



قابل توجه پیج‌های  
اینستاگرامی  
**جک دورسی تنبل**  
**غیر قاطع و به دنبال**  
**مد و فشن است!**

# کامنگ

۶۳

W E E K L M A G A Z I N E

**منابع انسانی دوست شما نیست!**  
توصیه‌های عجیب کریس ویلیامز معاون سابق منابع انسانی مایکروسافت

**اقتصاد اشتراکی سلامت**  
گفت‌وگو با احمد طاهرخانی، مدیرعامل **هومکا** درباره نوآوری در حوزه سلامت

**وان‌مدیکال و سرمایه‌گذاری آمازون در حوزه سلامت**

**سرعت هولناک تغییرات در بازار**  
با وجود پایان وضعیت اضطراری کرونا مشکلات کسب‌وکارهای خرده‌فروش پابرجاست

**انحصاری در کار نیست**  
گفت‌وگو با مجید فغانی، مدیرعامل شرکت توسعه بازرگانی پیشتاز راه و شهر

**تشریح تنظیم‌گری در محیط آزمون**  
نصر تهران، نشست تشریح سند باکس رگولاتوری را برگزار کرد

**اجرای خاموش طرح صیانت؟**  
ارسال پیامک احراز هویت به کاربران ایرانی محدود شده است؟

**کارآفرینی برای زنان**  
گفت‌وگو با ندا هاشمی که کارگاه-گالری ساخت زیورآلات طلا و نقره دارد

**نگاهی به تجارت سریع در هند**  
تحولات کیوکامرس در یک بازار رو به رشد

**دستاوردهای فناوری یونان و روم**  
مرور تاریخ نوآوری در یک دوره تاریخی پررونق



قابل توجه پیج‌های اینستاگرامی

## جک دورسی تنبل، غیر قاطع و به دنبال مد و فشن است!

«آخرین مدیر بخش امنیت توییتر در یک افشاگری ۷۰ صفحه‌ای رازهای زیادی از این کسب‌وکار را روی دایره ریخته است! مدیری که ادعا کرده در توییتر مشکل حاد مدیریت وجود دارد و معلوم نیست این شبکه پرمخاطب اجتماعی را چه کسی و چطور اداره می‌کند. اگرچه برخی‌ها می‌گویند این آدم با تحریک ایلان ماسک و برای فشار آوردن به دادگاهی که بر سر خرید توییتر در جریان است، این حرف‌ها را زده، اما بخش‌هایی از افشاگری‌های او نکات قابل تأملی برای آنان دارد که اهل تفکرند!

جک دورسی یکی از اسطوره‌ها و اعجوبه‌های دنیای وب است؛ حداقل سال‌هاست که این‌گونه معرفی می‌شود. کسی که دست به هر چه بزند، طلا می‌شود و شیوه‌های عجیب مدیریتی‌اش برای خیلی‌ها از جمله جویندگان موفقیت در داخل کشور، جملاتی مقدس و آسمانی هستند در مسیر راه‌اندازی کسب‌وکار. اما حالا با سندهایی که به بیرون درز کرده، مشخص شده، جک نه تنها یک مدیر کارکشته و کاربلد نیست، بلکه معمولاً غیبت‌های طولانی در کار داشته، در مواقع بحرانی قدرت اتخاذ تصمیمات قاطع را نداشته و از همه مهم‌تر به جای توجه به برخی هشدارهای مهم امنیتی در کسب‌وکار، بیشتر به دنبال تمرین یوگا و یادگیری طراحی لباس بوده است!



رضا جمیلی  
سردبیر  
@rezajamili

«حالا اینها چه اهمیتی دارند؟! شاید با خود بگویید دست از عناد بردار و موفقیت‌های چشم‌گیر جک را ببین. چه فرقی می‌کند که طرف دنبال مد و مدبازی بوده یا دنبال یوگا؟ وقتی شرکتی چون توییتر را ساخته، یعنی کار و روش و سلوکش درست بوده! اما واقعیت تماماً این نیست. توییتر در لبه یکی از بزرگ‌ترین بحران‌های خود قرار دارد و اوضاع برای کسب‌وکاری که جک راه انداخته (البته او چند سالی است که مدیرعامل نیست) بر وفق مراد نیست. اما موضوع من کسب‌وکار و اوضاع امروز توییتر نیست. موضوع اسطوره‌سازی از چهره‌هایی است که چیزهای درست و دقیقی از آنها نمی‌دانیم. موضوع این است که در دنیای کسب‌وکار ایران در چند سال اخیر موج مخربی راه افتاده از لفاظی به جای کار واقعی؛ ردیف کردن جملات قصار استیو جابز و جک دورسی و وارن بافت و دیگران در باره میان‌برهای موفقیت. آتش آن قدر شور شده که رسانه‌های تخصصی هم در دام این بلا افتاده‌اند. مخاطب حیران و سرگردان ایرانی مدام با دهان باز در حال خواندن فرمول‌های موفقیت در صفحات زرد اینستاگرامی آن هم از زبان بنیان‌گذاران گوگل و مایکروسافت و توییتر و... است. اسناد جدید نشان داد که اینها هم آدم‌ها و مدیرانی از جنس بقیه هستند. با همان ضعف‌ها و کم‌کاری‌ها و خطاها و اینکه راز موفقیت، آن هم در جامعه بلاخیز ایران با راز موفقیت جک و ایلان ماسک و بیل گیتس و سایر رفقای مولتی‌میلیاردر سیلیکون‌ولی خیلی فرق دارد.



شماره ۶۳  
۶ شهریور ۱۴۰۱  
سال دوم



شماره ۶۳ | ۶ شهریور ۱۴۰۱ | سال دوم | کارنگ: هفته‌نامه اقتصاد نوآوری ایران

مدیر هنری: روح‌الگیتی نژاد  
مدیر فنی: علیرضا کیوان  
صفحه‌آرا: بهناز سعیدی  
عکس: حامد کریم‌زاده، نسیم اعتمادی، پریا امیرحاجلو  
سایت: راضیه مینایی  
چاپ: هنر سرزمین سبز  
نشانی: تهران، جنت‌آباد جنوبی، خیابان لاله غربی، خیابان حدیث، کوچه حدیث دوم، پلاک ۸  
تلفن تحریریه: ۴۶۰۱۲۲۰۴  
وبسایت: karangweekly.ir

صاحب امتیاز و مدیرمسئول: مینا والی  
سردبیر: رضا جمیلی

دبیر تحریریه: المیرا حسینی  
دبیر ویژه‌نامه بیمه دیجیتال: لیدا هادی  
تحریریه: مهران امیری، عبدالله مقدمی  
لی‌لی اسلامی، سپیده اشرفی  
پارسا خاک‌نژاد، ترانه احمد دوست  
منیره شاه‌حسینی، پریسا امام‌وردیلو  
زهره دودانگه



بانک ملی ایران از شرکت فینوداد رونمایی کرد

## ارائه زیرساخت برای بانکداری باز و نئوبانک

دوم شهریورماه هم‌زمان با آغاز هفته دولت، بانک ملی ایران طی مراسمی از شرکت فینوداد رونمایی کرد. به این ترتیب فینوداد رسماً فعالیت خود را به عنوان یک شرکت مستقل و واسط میان نوآوری و بانک ملی با بهره‌گیری از فناوری‌های شرکت داده‌ورزی سداد آغاز کرد. فینوداد قرار است اهرم فعالیت‌های نوآورانه بانک ملی باشد. در ابتدای مراسم رونمایی از شرکت فینوداد محمدرضا فرزین، با بیان اینکه ما امروزه در صنعت بانکداری با چالش‌های جدیدی مواجه هستیم، توضیح داد: «کار مدیران بانکی بسیار سخت شده است، چراکه نیاز به اصلاحات زیادی در درون و بیرون صنعت بانکداری وجود دارد و اگر این اصلاحات ایجاد نشود، عملاً پاسخ‌گویی به نیازهای جدید سخت خواهد بود. در حوزه مسائل بیرونی صنعت بانکداری نیازمند بهبود کفایت سرمایه و تأمین مالی جدید است؛ به همین دلیل دولت باید ورود کند و مسئله مطالبات بانک‌ها به‌ویژه بانک‌های دولتی را حل کند». مدیرعامل بانک ملی ادامه داد: «یکی از موضوعات اساسی و مهمی که از ابتدا در برنامه

بانک ملی قرار دادیم، توسعه استفاده از دانش در اصلاح فرایندهاست و تأسیس شرکت فینوداد نیز در چارچوب همین برنامه است.» حمیدرضا احمدیان، مدیرعامل هلدینگ داده‌ورزی سداد گفت: «ما در دوره جدید یک مسئله جدی با بانک ملی داشتیم و آن هم این بود که این بانک قصد داشت با هدف تکمیل سبد محصولات و ایفای نقش مؤثرتر در اکوسیستم پولی و مالی کشور بر لبه فناوری حرکت کند. ما برای نیل به این اهداف این شرکت را که پیش‌تر به عنوان یک واحد در هلدینگ داده‌ورزی سداد فعالیت می‌کرد، به عنوان شرکت نوآوری بانک ملی با نام تجاری «فناوران نوآور سداد» و با هویت فینوداد ایجاد کردیم. «آیت حسینی، مدیرعامل فینوداد نیز در توضیح وظایفی که برای این شرکت تعریف شده است، عنوان کرد: «قرار است این شرکت از مراحل اولیه بلوغ کارآفرینی تا مراحل pre IPO سرویس‌دهی کند و زیرساخت‌های لازم را از جنس بانکداری باز و نئوبانک برای اتصال استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های بزرگ در اختیار فعالان این حوزه قرار دهد.»

رویداد «توسعه زیست بوم نوآوری حوزه معدن» در اتاق بازرگانی تهران برگزار شد

## لزوم بهره‌گیری بهینه از معادن



رویداد «توسعه زیست بوم نوآوری حوزه معدن» به همت مرکز نوآوری و تحول دیجیتال اتاق تهران، با حضور متخصصان، تیم‌های فناوری و متولیان دولتی حوزه معدن در اتاق بازرگانی تهران برگزار شد. سحر بنکدارپور، رئیس مرکز نوآوری و تحول دیجیتال اتاق تهران به فرایند برگزاری این رویداد اشاره کرد و گفت: «برای برگزاری این رویداد در ابتدا فراخوانی منتشر شد و روی سایت اتاق تهران قرار گرفت که طی آن ۱۱ سرمایه‌گذار و ۳۶ سرمایه‌پذیر ثبت‌نام کردند و بعد از انجام مراحل غربالگری سرمایه‌گذاران و تیم‌های فناوری مشخص شده و برنامه‌ریزی‌های مربوطه صورت گرفت.» در ادامه این رویداد، محمدرضا بهرامن، رئیس خانه معدن ایران، طی سخنانی به ضرورت نقش آفرینی استارت‌آپ‌ها در به‌روزرسانی فناوری و تکنولوژی در بخش معدن اشاره کرد و گفت: «تنها سه کشور ایران، روسیه و آمریکا در کنار ذخایر نفتی از ذخایر معدنی نیز برخوردار هستند و این مزیتی است که با بهره‌گیری بهینه از آن می‌توانیم بازارهای هدف را تصاحب کنیم.»

مسعود خوانساری، رئیس اتاق تهران با اشاره به آنچه به عنوان شکاف میان تجارت و ذخایر معدنی ایران مطرح می‌شود، گفت: «ارزبایی‌ها نشان می‌دهد که اقتصاد ایران در رده هجدهم دنیا قرار دارد و با پتانسیل‌های موجود در کشور، وضعیت معیشتی

مردم نباید این‌گونه باشد. اتاق تهران برای کمک به دستگاه‌های دولتی آماده است. یکی از رسالت‌های اتاق بازرگانی تهران این است که ارتباط میان شرکت‌های بزرگ و فناوری را برقرار و تقویت کند تا امکان استفاده بهینه از ظرفیت‌های موجود فراهم شود.»

در ادامه این برنامه استارت‌آپ‌های حوزه معدن که برای حضور در این برنامه غربالگری و دعوت شده بودند، به معرفی طرح‌ها و برنامه‌های خود پرداختند تا سرمایه‌گذاران و شرکت‌های بزرگ فعال در حوزه معدن با بررسی این طرح و برنامه‌ها با استارت‌آپ‌ها همکاری و همراهی و سرمایه‌لازم برای توسعه فعالیت‌ها را تأمین کنند.



اتحادیه کشوری  
کسب و کارهای مجازی

### انتخابات را برگزار کنید

در نامه‌ای به وزیر صمت که به امضای کسب و کارهایی چون فلاپتیو، اسنپ، دیجی کالا و کافه بازار رسیده است، فعالان اکوسیستم استارت‌آپی خواهان برگزاری انتخابات اتحادیه کسب و کارهای مجازی شدند.



### پرداخت نذر با خودپرداز

به گفته حسام حبیب‌الله، نذردهندگان به‌زودی می‌توانند از طریق دستگاه‌های پرداخت الکترونیکی بانک شهر در صحن‌های مختلف رضوی، نذورات خود را پرداخت کنند.



### برگزاری رویداد داوین

رویداد ۶۴ شرکت سرمایه‌گذاری داوین برگزار شد. در این رویداد به پورتفو این شرکت پرداخته شد و از هویت بصری جدیدشان رونمایی شد.



### افزایش سهم اقتصاد دیجیتال

به گفته وزیر ارتباطات سهم اقتصاد دیجیتال از GDP به ۷/۲ درصد رسیده و وعده داد این رقم تا پایان دولت سیزدهم به ۱۰ درصد می‌رسد.



شماره ۶۳  
۶ شهریور ۱۴۰۱  
سال دوم



ارسال پیامک احراز هویت شبکه‌های اجتماعی به کاربران ایرانی با چه هدفی محدود شده است؟

## اجرای خاموش طرح صیانت؟

می‌کند که حالا شرایط به جایی رسیده که به جای فیلتر مستقیم شبکه‌های اجتماعی، پهنای باند دسترسی به این شبکه‌ها را آن قدر کاهش می‌دهند که کاربر از خیر استفاده از این شبکه‌ها بگذرد.

### به دست آوردن سود اقتصادی برای اپراتورها

محمد خطیبی، کارشناس آی‌تی و امنیت سایبری، در گفت‌وگو با راه پرداخت اعلام می‌کند که محدودسازی ارسال پیامک تأیید احراز هویت تلگرام، توئیتر و واتس‌آپ به خاطر بحث‌های فنی و سیاست‌گذاری به هیچ‌وجه نمی‌تواند از سمت سرویس‌دهندگان خارجی باشد. به باور او در این زمینه بحث‌های مربوط به سانسور و همچنین بحث‌های سود اقتصادی از سمت اپراتورهای تلفن همراه مطرح است. او توضیح داد: «ارسال هر پیامک کد احراز هویت از سمت سرویس‌دهندگان خارجی چهار سنت برای اپراتورهای ایرانی سود دارد و این در حالی است که برقراری تماس صوتی برای اعلام کد بین ۱۲ تا ۱۶ سنت می‌تواند برای اپراتورهای ایرانی سود به همراه داشته باشد؛ بنابراین این به نفع اپراتور ایرانی است که جلوی ارسال پیامک تأیید احراز هویت را بگیرد و کاربر را مجبور کند که از تماس صوتی استفاده کند.»

به خود یا دیگران حاوی کلمات کد تلگرام، توئیتر و واتس‌آپ را نداشتند، این اختلال کاهش یافته و به صورت پراکنده در شبکه همراه اول، ایرانسل و رایتل دیده می‌شود. متخصصان با اتکا به همین نوع از اختلال اعلام می‌کنند که مسئله فیلترینگ و سانسور مطرح است و این اتفاق ربطی به سیاست‌های پلتفرم‌های خارجی ندارد.

سعید سوزنگر، کارشناس شبکه و امنیت، از جمله کسانی است که اعلام می‌کند محدودسازی جدید برای ارسال نشدن پیامک تأیید احراز هویت از سمت تلگرام، واتس‌آپ و توئیتر از داخل کشور و توسط اپراتورهای تلفن همراه اعمال می‌شود.

سوزنگر می‌گوید: «چنین چیزی به هیچ‌وجه امکان‌پذیر نیست. واقعیت این است که بعد از اعتراض کاربران و انتشار خبر ارسال نشدن پیامک کد تأیید احراز هویت تلگرام و توئیتر این مشکل حلال‌رفع شده و به صورت پراکنده دیده می‌شود. حتی کاربران وقتی کلیدواژه کد تلگرام یا کد توئیتر را هم برای خود در شبکه داخلی اپراتور ارسال می‌کنند، نمی‌توانند پیام‌رادیافت کنند. اگر محدودسازی از سمت سرویس‌دهندگان خارجی است، چرا پیامک با کلیدواژه تلگرام و توئیتر در شبکه داخلی اپراتورها ارسال نمی‌شود؟» سوزنگر مشکل ایجادشده را نوعی اجرای خاموش طرح صیانت از کاربران در فضای مجازی می‌داند. او اعلام

چندی پیش کاربران در شبکه‌های اجتماعی خبر از مسدودسازی ارسال پیامک کد تأیید احراز هویت تلگرام و واتس‌آپ دادند. به دنبال این اتفاق کاربران مختلفی در توئیتر با خطاب قرار دادن تلگرام، توئیتر، واتس‌آپ و مدیران این شبکه‌ها از آنها خواستند تا در این زمینه شفاف‌سازی کنند که آیا آنها باعث ایجاد این محدودیت شده‌اند یا خیر؟ بعد از اما و اگرهای بسیار در مورد این اتفاق، ایرانسل و همراه اول در دو توئیتر مشابه اعلام کردند که مشکل «دریافت نکردن پیامک کد تأیید ورود به پلتفرم‌های خارجی» که کاربران از آن شکایت می‌کنند، حاصل سیاست جدید پلتفرم‌های خارجی است و به اپراتورهای ایرانی ارتباطی ندارد. این دو اپراتور تأکید کردند که هیچ‌گونه محدودیت یا تغییری در این زمینه از سمت آنها اعمال نشده است. همین اظهارات کافی بود تا باز هم موج انتقاد و اعتراض کاربران و متخصصان بلند شود.

### ایجاد محدودیت جدید برای استفاده از شبکه‌های اجتماعی

دو روز بعد از انتشار خبرهایی در مورد دریافت نشدن پیامک حاوی کد تأیید احراز هویت از سمت تلگرام، توئیتر و واتس‌آپ خبر می‌رسد که این اختلال که در روزهای اول به صورت سراسری بود و حتی کاربران امکان ارسال پیامک

### گزارش سالانه «باما» منتشر شد

## افزایش ۶۰ درصدی آگهی خودروهای چینی

گزارش سالانه «باما»، پلتفرم تخصصی خرید و فروش خودرو، منتشر شد. جایگاه بازار خودروی ایران در جهان براساس تعداد معامله‌های انجام‌شده در بازار و سهم خودروهای نو و کارکرده در این معاملات نخستین بخش این گزارش است که نشان می‌دهد ۷۸ درصد خودروهای معامله‌شده در بازار خودروی ایران کارکرده و ۲۲ درصد نوبده‌اند. بخش بعدی گزارش این پلتفرم مربوط به نحوه عملکرد و جایگاه «باما» در بازار خودرو است. بخش مهمی از گزارش سالانه «باما» به تحلیل بازار خودروی ایران اختصاص دارد که البته این تحلیل بر اساس داده‌های این پلتفرم در سال ۱۴۰۰ انجام شده است. این گزارش نشان می‌دهد سال گذشته در بازار خودروی ایران و در میان خودروهای غیر ایرانی، بیش از همه خودروهای تولید کشور چین حضور داشته‌اند. در حالی که در آخرین سال واردات، خودروهای چینی در مقام سوم بودند. این در حالی است که آگهی خودروهای چینی ۶۰ درصد افزایش داشته است. براساس این گزارش، خودروهای پژو ۴۰۵، پراید ۱۳۱، زامیاد پیک‌آپ دیزل، ساین‌دنده‌ای پلاس و برلینانس H320 بیشترین افزایش قیمت را نسبت به سال ۹۹ داشته‌اند. خودروهای اقتصادی و اقساطی در سال ۱۴۰۰ اقبال بیشتری داشته‌اند. براساس گزارش سالانه «باما» علاقه به خودروهای اقتصادی افزایش چشمگیر ۲۳۰ درصدی داشته و یک میلیون و ۷۰۰ هزار نفر از مراجعه‌کنندگان به این پلتفرم به دنبال خودروهای اقساطی بوده‌اند. این آمار هم نسبت به سال قبل ۳۰ درصد افزایش داشته است.

### سازمان نظام صنفی رایانه‌ای تهران، نشست تشریح

### سندباکس رگولاتوری را برگزار کرد

## تشریح تنظیم‌گری در محیط آزمون

با توجه به اهمیت موضوع سندباکس رگولاتوری یا محیط آزمون تنظیم‌گری و نقش آن در توسعه زیست‌بوم نوآوری و حمایت از اقتصاد دانش‌بنیان، سازمان نصر تهران نشستی را به منظور هم‌اندیشی و گفت‌وگو با حضور بخش خصوصی و دولتی برگزار کرد. در این نشست که با حضور مسئول دبیرخانه کارگروه مدیریت یکپارچه و هماهنگی محیط‌های آزمون تنظیم‌گری و کارشناسان مربوط برگزار شد، چارچوب سندباکس رگولاتوری برای کسب و کارهای فعال در حوزه اقتصاد دیجیتال تشریح و تبیین شد.

سندباکس رگولاتوری برای اولین بار به منظور ایجاد چارچوبی شفاف در جهت حمایت از فعالیت کسب و کارهای نوآور مطرح شد. این چارچوب، محیطی امن و پویا به منظور آزمون محصولات یا خدمات نوآورانه فراهم می‌آورد.

در بسیاری از کشورها سیاست‌گذاران به راه‌اندازی سندباکس رگولاتوری اقدام کرده یا در صدد راه‌اندازی آن متناسب با محیط اقتصادی کشور خود هستند. در ایران نیز پس از ابلاغ مصوبه مرکز ملی فضای مجازی، کارگروه مدیریت یکپارچه و هماهنگی محیط‌های آزمون تنظیم‌گری به عنوان فرانسندباکس مرکزی تشکیل شد که دبیرخانه آن در مرکز فناوری اطلاعات، امنیت فضای مجازی و اقتصاد هوشمند وزارت امور اقتصادی و دارایی مستقر است.

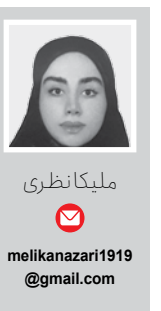
گفتنی است این نشست در روز چهارشنبه، دوم شهریور ماه ۱۴۰۱ برگزار شده است.



خرید جدید غول  
خرده فروش

## والمارت گیگ ورکر را خرید

والمارت با خریداری شرکت مدیریت گیگ ورکر (gig-worker)، لجستیک داخلی را دو برابر افزایش می دهد. سخنگوی والمارت روز پنجشنبه این خبر را از طریق اینسایدر تأیید کرد و افزود: «والمارت در حال خرید شرکت Delivery Drivers Inc (DDI) است.»



DDI شرکتی است که پشت پلتفرم والمارت اسپارک است؛ جایی که گیگ ورکر خرید و سفارش های خود را به مشتریان والمارت تحویل می دهد.

DDI از سال ۲۰۱۸ شرایط استخدام منابع انسانی، بیمه، حسابداری و پرداخت را برای هزاران نفر از پرسنل شرکت مدیریت گیگ ورکر برای برنامه والمارت اسپارک فراهم کرده است. خرید DDI آخرین اقدام از چندین اقدام والمارت برای ورود بیشتر به شبکه لجستیک داخلی است، از جمله خرید شرکت نرم افزار مدیریت فروشندگانه و سیستم در اوایل آگوست، برنامه تحویل همتا به همتا لیست مایل «جوی ران» در سال ۲۰۲۰ و همچنین راه اندازی استارت آپ پارسل و تحویل همان روز در سال ۲۰۱۷.

به گفته سخنگوی این شرکت، خرید DDI ماه هاست که در حال انجام است و برای ساده کردن تجربه رانندگان در نظر گرفته شده است. این سخنگو در بیانیه ای گفت: «ما همیشه به دنبال راه هایی برای ایجاد تجربه بهتر هستیم و از رانندگان شنیده ایم کار از طریق دو شرکت برای پشتیبانی ایده آل نیست و ما مشتاقانه منتظر شنیدن بازخورد رانندگان هستیم.»

به گفته سخنگوی والمارت، پلتفرم اسپارک در ایور به بزرگ ترین ارائه دهنده خدمات تحویل آنها تبدیل شده است که به ۸۴ درصد از خانواده های ایالات متحده در تمام ۵۰ ایالت در ۷۰۰۰ نقطه تحویل، خدمات ارائه می دهد.



شماره ۶۳  
۶ شهریور ۱۴۰۱  
سال دوم



تصویر: پریا امیرچاچلو

# انحصاری در کار نیست

گفت و گو با مجید فغانی، مدیرعامل شرکت توسعه بازرگانی پیشتاز راه و شهر، تنها شرکت حمل و نقل خرده بار در شبکه حمل و نقل ریلی

شبکه ریلی ایران در جابه جایی بار و مسافر قدمتی ۱۷۴ ساله دارد و با وجود این قدمت، سهمی که این شبکه در حمل و نقل خرده بار دارد، تنها کمی بیش از سه درصد (۳/۳) از یک میلیون و ۲۰۰ هزار تن بار حمل شده در کل شبکه حمل و نقل کشور است. آنچه در ادامه می آید، گفت و گو با ما با مجید فغانی، مدیرعامل و نایب رئیس هیئت مدیره شرکت توسعه بازرگانی پیشتاز راه و شهر، به عنوان تنها شرکت حمل و نقل خرده بار در شبکه حمل و نقل ریلی کشور است.

گفتگو  
INTERVIEW

درباره خودتان و شرکتی که سمت مدیرعاملی آن را عهده دار هستید، بفرمایید.

شرکت توسعه بازرگانی پیشتاز راه و شهر، زیرمجموعه صندوق پس انداز کارکنان راه آهن جمهوری اسلامی است. این شرکت در ابتدا برای تأمین نیازهای حوزه بازرگانی مجموعه شرکت های صندوق پس انداز کارکنان راه آهن تأسیس شد. منتها در ادامه مسیر، موضوع حمل و نقل خرده بار در شبکه حمل و نقل ریلی ایران به این شرکت واگذار شد و حدود دو سال است این مسئولیت را با هدف ایجاد توسعه حداکثری و به روز کردن این کسب و کار بر عهده دارد. شرکت در این مدت تلاش کرده است تا حمل و نقل خرده بار را از طریق شناسایی و تعامل با مشتریان بالقوه و صاحبان کالا و چشمه های بار هم از منظر نرخ درآمدی و هم از منظر تناژ جابه جایی، توسعه داده و تغییراتی در این حوزه ایجاد کند.

از حدود یک سال پیش، من به عنوان مدیرعامل به این مجموعه پیوستم و تخصص دانشگاهی خود در رشته کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار را در این حوزه بسط دادم. البته بیش از ۲۰ سال نیز در حوزه های گوناگون ریلی مسافری و باری فعالیت و تجربه کاری دارم.

میزان جابه جایی خرده بار در شبکه ریلی کشور چه میزان است؟

در سال گذشته میزان کل بار جابه جاشده با ماهیت خرده بار در شبکه حمل و نقل ایران (اعم از جاده ای و ریلی)، حدود یک میلیون و ۲۰۰ هزار تن در سال بوده و این رقم در طول دو سال اخیر تقریباً ثابت بوده است. سهم حمل و نقل ریلی ۳/۳ درصد از این میزان بار است و مابقی توسط ناوگان حمل و نقل جاده ای و هوایی حمل می شود. اما در تلاش هستیم در افق ۱۰ ساله این سهم را به حداقل ۸ درصد ارتقا دهیم.

چه تمهیداتی برای ارتباط با کسب و کارها اندیشیده اید و کسب و کارها چگونه می توانند فرایند حمل بار را از طریق شبکه ریلی انجام دهند؟

این شرکت دارای یک نرم افزار اختصاصی در رابطه با حمل خرده بار است که مشتریان می توانند از طریق سایت اینترنتی خدمات را دریافت کنند. منتها این شرکت در تلاش است در دو حوزه B2B و B2C جایگاهی برای خود ایجاد کند. به این معنا که حمل و نقل ریلی را به عنوان یک مدل حمل و نقلی سبز به کسب و کارها و صاحبان کالا و مشتریان بالقوه و بالفعل معرفی کند.

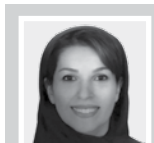
در حال حاضر شرکت هایی نظیر شرکت ملی پست جمهوری اسلامی ایران، شرکت ماهکس و... که به عنوان شرکت های حمل و نقل خرده بار شناخته می شوند، بخش زیادی از محموله های شرکت خود را از طریق شرکت ما در شبکه ریلی و مابین شهرها جابه جا می کنند. نحوه ارتباط ما با این شرکت ها به صورت B2B است و در تلاش هستیم به صورت B2B2C نیز با مشتریان این کسب و کارها و بازارگاه های مشابه که می خواهند بار خود را از طریق این شبکه جابه جا کنند، ارتباط داشته باشیم. یکی از راه های ارتباطی ما برای دستیابی به این هدف، ارتباط با بازارگاه های اینترنتی است، زیرا این بازارگاه ها پلی هستند که لینک B2B و B2C ایجاد می کنند و می توانند ما را به مشتریان نهایی متصل کنند. «با سلام» یکی از بازارهایی است که به عنوان طرح پایلوت ما انتخاب شده و از طریق سایت ما یک API در اختیار آنان قرار گرفته است.

همان طور که می دانید، شرکت هایی مانند باسلام و دیجی کالا B2C فعالیت می کنند. البته فعالیت های B2B هم دارند، اما اکثر مشتریان آنها B2C هستند. با رونمایی از API ما در سایت آنها، مشتریان و غرفه داران این سایت ها با این شیوه از حمل آشنا می شوند و با توجه به نرخ رقابتی،



## نگاهی به تجارت سریع در هند؛ نیازها و بازار آن انقلاب جدید هموطنان گاندی

مشتریان در این نوع خرید آنلاین است. با مطالعه تحقیقات RedSeer به این نتیجه رسیدیم که کیوکامرس در حال ریشه دواندن در شهرهای بزرگ هندوستان است و حدود ۲۰ میلیون خانوار از آن استفاده می‌کنند که این تنها ۷ درصد از سهم بازار را به خود اختصاص می‌دهد. کاربران وفادار خرید آنلاین راحتی در خرید را تجربه کرده‌اند که حالا حالاها آن را کنار نخواهند گذاشت! برندها با مشاهده میل مشتری به سفارش اینترنتی که غالباً کمتر از ۳۵ سال سن دارند درصد جذب بیشتر با اعمال تاکتیک‌های دیجیتال مارکتینگ شدند و همین شد که به افزایش ۸۰ درصدی درآمد ماهیانه رسیدند!



نسیم مؤذن  
moazzenasim@gmail.com

### آینده کیوکامرس را چطور می‌بینیم؟

قطعاً حرکت رو به جلو است و سیستم زندگی جهان به این سمت و سو کشیده خواهد شد. شواهد نشان می‌دهد که مردم نسبت به خرید آسان و غالباً ارزان تمایل بیشتری پیدا می‌کنند. شما هم تحویل در منزل کمتر از ۳۰ دقیقه را ترجیح می‌دهید. این موضوع به شاخه‌های دیگر مثل داروسازی، مد، لوازم آرایشی-بهداشتی و الکترونیک نیز سرایت پیدا خواهد کرد. شرکت‌های دارویی IMG, Pharmeasy در ارائه دارو با کیوکامرس در حال رقابت تنگاتنگی هستند. این مهم را باید در نظر بگیریم که توجه به رشد پایدار با گرم شدن تنور رقابت برای رشد مشتری ضروری است. نکاتی چون تقویت عناصر اقتصادی واحد، بهبود دایره خرید، افزایش تعداد سفارش‌ها، تحویل به موقع و ثابت نگه داشتن هزینه‌ها اصولی و حیاتی تلقی می‌شوند. برای رشد در این حوزه، به سرمایه‌گذاری در فناوری، انبارداری، تدارکات و تربیت تیم تحویل درست و حساسی در جهت رشد تجارت سریع نیازمندیم! خب طبیعی است تمام این کارها هزینه هنگفتی را می‌طلبد. حتی ممکن است به ضرر هم ختم شود. اما به اشتراک‌گذاری منابع محصولات و خدمات بیشتر برای بهینه‌سازی هزینه‌ها ممکن است راهی برای دستیابی به موفقیت پایدار باشد.

این روزها دیگر نیازی به طی مسافت طولانی، دغدغه جای پارک، ایستادن در صف صندوق، عمیق شدن در قفسه‌های محصولات و استیصال برای اینکه کدام باکیفیت‌تر است یا اقتصادی، نیست. با کیوکامرس (Q-commerce) یا همان تجارت سریع هر آنچه از یک سوپرمارکت می‌خواهید، می‌توانید در یک چشم‌به‌هم‌زدن داشته باشید. زمان تقریبی رسیدن محصول به دست شما چیزی بین ۱۰ تا ۳۰ دقیقه خواهد بود. تجارت سریع توانسته نقش پر قدرتی در صنعت خرده‌فروشی و توزیع محصولات سوپرمارکتی داشته باشد.

### تجارت سریع در هند چه می‌کند؟

کیوکامرس در کشور هند در حال ایجاد انقلابی همچون رشادت‌های ماهاتما گاندی است! فراغت خرید با تجارت سریع به همه ملت‌ها خانواده‌های پر درآمد و شهرهای بزرگ و مدرن هستند. به تدریج آمار ساخت و پرداخت‌های کیوکامرسی افزایش پیدا کرده و پیش‌بینی می‌شود تا سال ۲۰۲۵ به رشد ۱۰ تا ۱۵ درصد برسد. این موضوع برای خرده‌فروشان کشور هند با صرف یک سوم هزینه سالانه خرید غذا یک فرصت عالی است. حتی استارت‌آپ‌ها هم در حال هم تراز کردن با استانداردهای Q هستند. بر اساس گزارش اخیر برنشتاین، هند با نفوذ ۱۳ درصدی در تجارت سریع و کسب درآمد آنلاین در صدر جدول نسبت به سایر کشورها قرار دارد. چین و اروپا به ترتیب با ۷ و ۳ درصد در مقام پایین‌تر قرار دارند. شرکت‌هایی مانند بلینکیت، سوئیگی، زی‌تو و دونوز از بازیگران اصلی این نمایش هستند که بودجه خوبی برای این نقش آفرینی اختصاص داده‌اند.

### کوچک‌ها برای کیوکامرس

کوئیک کامرس هند بیشتر بر خطوط تولید کوچک و مورد نیاز جامعه مثل مواد غذایی، محصولات مراقبت‌های بهداشتی، لوازم التحریر، وسایل الکترونیک و غیره تمرکز کرده است. هزینه و زمان کمتر برای دریافت محصول از اولویت‌های

شامل محدودیت برخی شهرها در دسترسی به شبکه ریل و میزان ظرفیت جابه‌جایی قطارها در خطوط و ایضاً میزان ناوگان است. چرا که در شرایط حاضر ظرفیت ریلی از یک حدی فراتر نمی‌رود و سرمایه‌گذاری در آن مستلزم هزینه‌های هنگفت است. ظرفیتی که برای حمل بار توسط ریل وجود دارد، تماماً در انحصار شرکت ما قرار دارد و شرکت دیگری امکان ورود به این خدمات را ندارند، چراکه ظرفیت جابه‌جایی شبکه در حدی

نیست که شرکت یا شرکت‌های دیگری در آن ورود کرده و سهم شوند و برای ورود سایر شرکت‌ها باید سهمی از شرکت خود را به آنها اختصاص دهیم، وگرنه برای ما معنی برای ورود شرکت‌های دیگر وجود ندارد. در حال حاضر کل ظرفیت ۳/۳ درصدی حمل و نقل ریلی در بخش جابه‌جایی خرده‌بار از طریق شرکت ما ارائه می‌شود. در واقع این ما نیستیم که انحصار ایجاد کرده‌ایم، بلکه محدودیت‌های ظرفیت‌های کنونی شبکه ریلی این صنعت را در بخش خرده‌بار از فضای رقابتی دور کرده است. هرچند ما تلاش می‌کنیم با خودمان رقابت کنیم، یعنی هر روز باید از روزهای قبل بهتر عمل کنیم و شاخص ما در این رابطه میزان رضایت مشتری و اهداف تعیین شده در حوزه‌های تناژ و... است که با شاخص‌های منطقه‌ای و بعضاً بین‌المللی تعیین می‌شود.



شماره ۶۳  
شهر پور ۱۴۰۱  
سال دوم

### در حال حاضر این شرکت، مالک چه میزان ناوگان است؟

شرکت در نقطه آغاز مالک هیچ ناوگانی نبود، اما از سال ۹۹ شروع به خرید ناوگان کردیم و اکنون این شرکت مالک ۳۲ واگن حمل خرده‌بار در شبکه ریلی است. شبکه حمل و نقل ریلی حداکثر ظرفیت ۳۵ واگن خرده‌بار را دارد و با خریداری سه واگن دیگر به حداکثر ظرفیت کنونی شبکه حمل خرده‌بار مشتریان عادی می‌رسد. این ۳۲ واگن، همراه با ناوگان مسافری سیر می‌کند و همراه با قطارهای مسافری و به انتهای قطار بسته می‌شود. از این جهت، توان رقابتی خوبی

در حوزه زمان دارد و به عنوان مثال محمولات از تهران تا زاهدان یا بندرعباس، ظرف کمتر از ۲۴ ساعت حمل می‌شود. کاری که می‌توان انجام داد تا به سهم ۸ درصدی رسید، خریداری ناوگان مناسب و ایجاد قطارهای حمل خرده‌بار است، زیرا مشتریان و صاحبان کالای این حوزه از خرده‌بار، همانند مشتریان عادی نیستند. اکثر آنها صاحبان صنایع کوچک و بزرگ هستند که تولیدات خود را با تناژ ۳ تا ۲۵ تن به شهرهای دیگر ارسال می‌کنند. باید اضافه کنم که محدودیتی در ورود سایر شرکت‌ها به این حوزه وجود ندارد و شرکت‌های گوناگون می‌توانند در این حوزه سرمایه‌گذاری و فعالیت کنند.

ما در سال گذشته توانستیم به تناژ ۴۰ هزار تن برسیم. امسال قصد داریم این تناژ را به ۷۰ هزار تن برسانیم و محدودیتی نیز در حمل نداریم. از یک پکت نامه تا یک بار دو تنی را حمل می‌کنیم. در حالی که سایر شرکت‌ها محدودیت در وزن و ابعاد داشته و هر نوع باری را حمل نمی‌کنند. از لحاظ حجم نیز محدودیتی نداریم مگر اینکه حجم مرسوله طوری باشد که به درب واگن برخورد کند.

زمان حمل مناسب، قابل دسترس بودن و کیفیت حمل، با خدمات شبکه ریلی در این زمینه آشنا می‌شوند و از آن استفاده بهینه می‌کنند. اولین مجموعه‌ای که برای پایلوت انتخاب شده بازار «باسلام» است، اما قطعاً به‌زودی سایر بازارها نیز به این مجموعه ملحق می‌شوند تا بتوانیم از طریق بازارگاهایی که برای مشتریان شناخته شده‌اند، به مشتری نهایی متصل شویم.

### در حال حاضر با بازارگاه باسلام در چه مرحله‌ای از توافقات قرار دارید؟

از سال گذشته تبادل اطلاعات و آشنایی با مجموعه باسلام آغاز شده و از سال جاری همکاری را به شکل پایلوت اجرایی کردیم. در حال حاضر داکيومنت‌ها مابین طرفین تبادل شده و API ما در اختیار سایت باسلام قرار دارد و قیمت‌های شبکه ریلی حمل بار در سایت باسلام رونمایی شده و دو طرف از طریق اجرای آزمایشی، اطلاعاتمان را رفع نقص می‌کنیم و بعد از بهینه‌سازی، به شکل عمومی برای همه مشتریان و نقاطی که امکان اتصال به شبکه حمل و نقل ریلی را دارند، رونمایی خواهد شد.

### با اپلیکیشن‌های فروش خدمات پستی چگونه همکاری می‌کنید؟

با اپلیکیشن‌ها نیز توافقات خوبی انجام داده‌ایم. به عنوان مثال، نرم‌افزار ما یکی از بخش‌های نرم‌افزار تاپین (اپلیکیشن فروش خدمات پستی) است و بخش ریلی تاپین در این مجموعه را شرکت ما پشتیبانی می‌کند. نکته‌ای که وجود دارد این است که مشتریان ما در بازار کسب‌وکار خرده‌بار و توسعه فروش B2C، درصد هستند کالای خود را به صورت درب به درب از مبدأ به مقصد مورد نظر برسانند. لذا برای اتصال زنجیره باید سرویس درون شهری مبدأ و درون شهری مقصد ایجاد شود. این موضوع برای مشتریان فعلی ما بسیار مهم و اساسی است که محمولات آنها این فرایند را طی کنند. برای کامل کردن زنجیره، دو بخش حمل

درون شهری مبدأ و درون شهری مقصد را نیز به بخش آنلاین مجموعه خود اضافه کردیم. خوشبختانه تلاش موفقیت‌آمیزی داشتیم و با باسلام این تجربه را ایجاد کردیم و توانستیم زنجیره حمل بار درون شهری در مقصد را ایجاد کنیم و در مورد اتصال درون شهری مبدأ نیز بازار باسلام این مسئولیت را بر عهده گرفته است. برای سایر بازارهای اینترنتی مانند تاپین نیز ضروری است که جمع‌آوری کالا در مبدأ و توزیع در مقصد را نیز به آن اضافه کنیم. برای این کار نیز از طریق کسب‌وکارهایی همانند اسنپ‌باکس، میاره و... می‌توان اتصال را ایجاد کرد.

### بخش حمل و نقل ریلی یکی از امن‌ترین شبکه‌های حمل و نقلی در دنیا محسوب می‌شود. چرا با توجه به رشد فرآیندهای کسب‌وکارهای اینترنتی طی سال‌های اخیر و مزایای بسیاری که این شبکه دارد، فضای این بخش رقابتی نیست و در انحصار شرکت تحت نظارت راه‌آهن قرار دارد؟

سیستم حمل و نقل ریلی بار و مسافر دارای محدودیت‌های خاص خود است. این محدودیت‌ها





## فاکتورهایی برای تحول دیجیتال حوزه سلامت وقتی یک نسل به دنبال خدمات دوردرومانی است

این روزها که هنوز بسیاری از کشورها درگیر کرونا هستند، ارائه خدمات بر پایه سلامت دیجیتال و دوردرومانی، بیشتر از قبل مورد توجه قرار گرفته است. در حقیقت همه‌گیری ویروس کرونا تحولات این حوزه را تسریع کرده و بسیاری از بیماران و ارائه‌دهندگان سلامت دیجیتال، به مزایای فناوری‌های جدید ایمان آورده‌اند.

در این میان شرکت‌هایی از جمله آلفابت، آمازون، اپل و مایکروسافت تلاش می‌کنند تا از طریق رویکردهای متمرکز بر فناوری، افراد را از حوزه‌های قدیمی و سنتی سلامت بیرون بکشند. برخی فاکتورهای اساسی در این میان، می‌تواند به تحول دیجیتال حوزه سلامت کمک بسیاری کند. از جمله این موارد می‌توان به قیمت‌های پایین، دسترسی و مدل‌های مراقبتی ارزش محور اشاره کرد.

### جذب بیمار با خدمات ارزان

**قیمت‌های پایین:** قبل از پاندمی کرونا، ۵۴ درصد بزرگسالان آمریکایی می‌گفتند در صورت مقرون به‌صرفه بودن، حاضر به استفاده از خدمات دوردرومانی هستند. البته با توجه به اینکه ارائه‌دهندگان خدمات دوردرومانی به دنبال منافع بیشتر در سرمایه‌گذاری خود هستند، احتمال ادامه این کاهش هزینه‌ها وجود دارد.

**دسترسی:** تقاضای افراد برای خدمات راحت به شدت افزایش یافته و تقریباً یک سوم نسل جدید معتقدند که خدمات فیزیکی در حوزه سلامت برایشان راحت نیست. از آنجایی که این نسل بخش مهمی از جمعیت آمریکا را تشکیل می‌دهد، ارائه‌دهندگان خدمات به دنبال ارائه خدمات راحت‌تر مانند مراقبت‌های مجازی یا خدمات آنلاین سلامت دیجیتال هستند.

**مدل‌های مراقبتی ارزش محور:** بیمه‌گذاران به دنبال تغییر خدمات به سمت انواع ارزش محور هستند تا ارائه‌دهندگان خدمات سلامت را مجبور کنند که به جای تمرکز بر

شمار خدمات، بر کیفیت آن متمرکز باشند. در این میان ابزارهای دیجیتال مثل تحلیل‌های بر پایه هوش مصنوعی کمک می‌کند تا ارائه‌دهندگان خدمات به جای دستکاری هزینه‌ها، بر بهینه‌سازی مراقبت‌های سلامت متمرکز شوند.

### خدمات سلامت دیجیتال به کمک کمبود پزشک می‌آید

اما بد نیست در این میان به این نکته اشاره کنیم که چطور اکوسیستم سلامت تحت تأثیر کووید ۱۹ قرار گرفت. آمار نشان می‌دهد که بیش از یک سوم مصرف‌کنندگان تا آگوست سال گذشته از خدمات سلامت از راه دور استفاده می‌کردند. در حقیقت با دستوراتی که برای در خانه ماندن مطرح می‌شد، این روش‌های درمانی با اقبال بیشتری همراه شد. آمار دیگر اینکه آمریکا ممکن است تا سال ۲۰۳۲ با کمبود ۱۲۲ هزار پزشک و تا سال ۲۰۲۵ با کمبود ۶۷۰ هزار کارمند مراقبت‌های بهداشتی مانند پرستاران مواجه شود.

از طرفی، اهمیت فاکتورهایی که در ابتدا ذکر شد، در این است که خدمات سلامت از راه دور توانسته علاوه بر کاهش بازدیدهای غیرضروری بیمارستان‌ها، هزینه‌های پزشکی را هم تا حد زیادی کاهش دهد. پیش‌بینی‌ها نشان می‌دهد تعداد افرادی که از چنین خدماتی استفاده می‌کنند تا سال ۲۰۲۳ به حدود ۶۴ میلیون نفر خواهد رسید. این رقم در سال جاری حدود ۵۷ میلیون نفر بود. همه این اعداد نشان از آن دارد که ظرفیت کافی برای تحول در حوزه سلامت و هدایت آن به سمت سلامت دیجیتال وجود دارد. نسل جدید بیشتر از قبل به استفاده از خدمات دیجیتال تمایل دارد و کووید ۱۹ نیز این تمایل را تشدید کرده است. با این حال، توجه به سه فاکتوری که ذکر شد، می‌تواند این تحول را تسریع کند.



شماره ۶۳  
۶ شهریور ۱۴۰۱  
سال دوم



# پای آمازون به حوزه سلامت باز شد

غول تجارت الکترونیک آمریکا ۳/۹ هزار میلیارد دلار  
خرج وان مدیکال کرد

میلیارد دلار، موافقان و مخالفان بسیاری داشت. این حال، به نظر می‌رسد قرارداد خرید، قطعی شده و آمازون به‌طور رسمی قرار است وارد دنیای سلامت شود.

شاید به واسطه گسترش کرونا و شاید هم تصور درآمد بیشتر باشد که آمازون به‌عنوان غول تجارت الکترونیک آمریکا اعلام کرده وارد حوزه سلامت دیجیتال می‌شود. خبر قرارداد میان آمازون و وان مدیکال به رقم ۳/۹ هزار





## نظارت از راه دور بیماران در آمریکا بیش از ۷۰ میلیون متقاضی دارد

### نتایج مثبت یک فناوری

نزدیک به ۷۰/۶ میلیون بیمار در ایالات متحده که معادل ۲۶/۲ درصد جمعیت هستند، از خدمات نظارت از راه دور بیمار استفاده می‌کنند. بر اساس تحقیقات صورت گرفته ارزش بازار جهانی خدمات نظارت از راه دور بیمار تا سال ۲۰۲۷ به بیش از ۱/۷ میلیارد دلار می‌رسد که تقریباً ۱۲۸ درصد بیشتر از ارزش فعلی آن یعنی ۷۴۵/۷ میلیون دلار است.

ارائه‌دهندگان سیستم‌های نظارت از راه دور بیمار با این کار برخی هزینه‌های جانبی مانند بستری مجدد را کم کرده‌اند. به‌عنوان مثال، مرکز پزشکی دانشگاه پیتسبورگ با مجهز کردن بیماران به تجهیزات نظارت از راه دور، میزان بستری مجدد آنها را تا ۷۶ درصد کاهش داد و رضایت بیماران را به ۹۰ درصد رساند.

#### مثبت شدن نرخ بازگشت سرمایه

نکته مثبت دیگر این فناوری، افزایش سود برای سرمایه‌گذاران است؛ به طوری که سرمایه‌گذاران این حوزه به واسطه شیوع بیماری‌های مزمن، نرخ بازگشت سرمایه خود را هم مثبت کرده‌اند. گزارش منتشر شده از یک تحقیق که ۲۵ سازمان مراقبت‌های بهداشتی را بررسی کرده، نشان می‌دهد ۳۸ درصد از سازمان‌های فعال در حوزه مراقبت‌های بهداشتی دیجیتال، کاهش هزینه‌های بستری مجدد را گزارش داده‌اند.

روند بعدی در فناوری نظارت از راه دور بیمار، کوچک‌سازی است. به‌عنوان مثال دکس کام با همکاری واحد علوم زیستی آلفابت و وریلی، روی حسگر قابل کاشت جدیدی تحقیق می‌کند که داده‌های سلامت را از طریق بلوتوث به دستگاه‌های ناظر یا تلفن هوشمند منتقل می‌کند. از جمله شرکت‌های فعال در این حوزه می‌توان به دکس کام، علوم زیستی هانی‌ول، مدترانیک، مراقبت‌های بهداشتی فیلیپس، ریدم و سنسئونیک اشاره کرد.

شاید آخرین بخشی که تأثیرات دیجیتالی شدن را به خود گرفته، مراقبت‌های بهداشتی باشد که به واسطه کرونا، حالا وارد دوران جدید خود شده است. در این میان، یکی از ابزارهایی که سیستم‌های بهداشتی و درمانی بسیاری کشورها از جمله ایالات متحده از آن برای کاهش هزینه‌های سلامت استفاده می‌کنند، خدمات فناورانه نظارت از راه دور بیماران یا RPM است. این نوع مراقبت، دامنه دسترسی پزشکان را افزایش می‌دهد و ارتباط دائمی بین بیماران و مراقبان سلامت را هم بیشتر می‌کند. این خدمات به طور کلی هوشمندتر و مقرون به‌صرفه‌تر بوده و کانال‌های درآمدی بالقوه‌ای را برای حوزه سلامت ایجاد می‌کند.

#### جبران کمبود کارمندان با خدمات آنلاین

جالب اینجاست که خدمات نظارت از راه دور بیمار برخلاف سایر روش‌های خدمات سلامت از راه دور، نیازی به صوت یا تصویر برای تعامل ندارد. تنها چیزی که لازم است، فناوری‌هایی برای جمع‌آوری و تفسیر داده‌های فیزیولوژیک است. خدمات نظارت از راه دور بیمار شامل دستگاه‌هایی است که سلامت بیمار را خارج از فضای بیمارستان یا کلینیک پایش می‌کند. مثل مانیتورهای قند برای بیماران دیابتی یا مانیتور فشار خون برای بیماران قلبی.

مزیت اصلی این خدمات بهبود تصمیم‌گیری برای ارائه‌دهندگان سلامت است؛ چراکه می‌تواند به‌طور مداوم داده‌هایی را ارائه دهد که بینش بهتری نسبت به وضعیت بیمار ایجاد کند. از دیگر مزایای آن می‌توان به کاهش بستری مجدد بیماران، بهبود دسترسی به مراقبت و کاهش کمبود کارمندان اشاره کرد.

#### متقاضیان به ۷۰/۶ میلیون نفر می‌رسند

آن‌طور که گزارش جدید اینسایدر اینتلیجنس نشان می‌دهد، به نظر می‌رسد

که آمازون شرکتی داده‌محور است و برایشان سؤال است که چطور قرار است از توانایی خود برای کسب درآمد با وان‌مدیکال استفاده کند.

#### انگیزه آمازون از خرید وان‌مدیکال چیست؟

آمازون درباره انگیزه خود برای خرید وان‌مدیکال، به مراحل مراجعه بیماران به مراکز درمانی و چالش‌های آنها اشاره کرده و این‌طور گفته که در تلاش است با این خرید، کیفیت خدمات را بهبود بخشد. این شرکت معتقد است که می‌تواند در میان مجموعه‌هایی قرار گیرد تا تجربه مراقبت‌های بهداشتی را برای افراد تسهیل کند. آمازون پیش از این یک تجربه شکست خورده داشته که در سرمایه‌گذاری مشترک با جی‌پی‌مورگان و شرکت جیمی دیمون بوده که در سال ۲۰۱۸ انجام شد و در سال ۲۰۲۱ به شکست منجر شد. از طرفی، آمریکایی‌ها با وجود پایین بودن زمان بستری‌شان در بیمارستان نسبت به دیگر کشورهای توسعه‌یافته، هزینه بیشتری برای

مراقبت‌های بهداشتی صرف می‌کنند و به ازای هر پذیرش نیز پول بیشتری می‌پردازند. این مسئله در مورد قیمت‌های دارویی هم صدق می‌کند. به نظر می‌رسد پروژه شکست خورده قبلی آمازون به دلیل ناتوانی آنها از کاهش برخی قیمت‌ها بوده است. حالا آمازون با خرید وان‌مدیکال قصد دارد انتخاب‌های محدودی برای مشتریان خود داشته باشد، اما در مقابل هزینه‌های مراقبت را کاهش دهد؛ کاری که بسیاری از شرکت‌های بیمه‌ای می‌کنند. با این حال،

هنوز هم مخالفت‌هایی با حضور آمازون در بخش سلامت وجود دارد؛ چراکه بسیاری معتقدند آمازون به‌دنبال سودآوری از مراقبت‌های بهداشتی است و نمی‌تواند خدمات ارائه‌شده را تسهیل کند.

البته در میان تجربه‌های موفق آمازون می‌توان به خرید ۱۳/۷ میلیارد دلاری هول فودز در سال ۲۰۱۷ و خرید ۸/۵ میلیارد دلاری استودیوی هالیوود ام‌جی‌ام در سال ۲۰۲۲ اشاره کرد. با این حساب، وان‌مدیکال سومین خرید بزرگ آمازون خواهد بود.

#### بازار سهام تکان خورد

بعد از اعلام خبر همکاری آمازون با وان‌مدیکال، سهام لایف‌هلت‌کر که شرکت مادر وان‌مدیکال است، بیش از ۶۵ درصد افزایش یافت.

سهام آمازون اما ثابت ماند. در مقابل، سهام برخی رقبای وان‌مدیکال در آن روز کاهش یافت.

آن‌طور که گزارش شده، با خرید وان‌مدیکال، آمازون می‌تواند به کلینیک‌های سلامت فیزیکی و سیستم‌های پرداخت‌های این حوزه و البته بیمارستان‌ها دسترسی پیدا کند. وان‌مدیکال طی گسترش کرونا در سطح جهان، با افزایش تقاضا برای خدمات خود روبه‌رو بود.

#### شروط قرارداد

از جمله مواردی که در قرارداد میان وان‌مدیکال و آمازون قید شده، ابقای امیر روبین به‌عنوان مدیرعامل وان‌مدیکال است. در عین حال، به نظر می‌رسد گروه کارلایل که قبل از آمازون درخواست سرمایه‌گذاری ۳۵۰ میلیون دلاری در وان‌مدیکال داده بود، سهام خود را به‌عنوان بخشی از خرید آمازون واگذار کند.

#### چرا وان‌مدیکال؟

وان‌مدیکال یک سازمان مراقبت‌های اولیه در آمریکاست که مبتنی بر فناوری بوده و وظیفه خود را ارائه مراقبت‌های بهداشتی کیفی، مقرون به‌صرفه، در دسترس و لذت‌بخش می‌داند. این سازمان در تلاش است ترکیبی یکپارچه از خدمات مراقبت حضوری، دیجیتال و مجازی ارائه دهد و برنامه‌ریزی‌های لازم برای ویزیت پزشک، تمدید نسخه و دسترسی به سوابق را انجام دهد. البته اپلیکیشن وان‌مدیکال نیز برای دسترسی بیماران راه‌اندازی شده است.

وان‌مدیکال در سال ۲۰۰۷ توسط «تام‌لی» راه‌اندازی شد. این شرکت در ابتدا یک کلینیک ساده در سان‌فرانسیسکو بود که توانست خود را به ۲۹ کلینیک و ۷۲ نقطه در آمریکا گسترش دهد. در سال ۲۰۱۷، «امیر دان روبین» جای‌تام‌لی را در وان‌مدیکال گرفت.

روبین با هدف تغییر شکل مراقبت‌های بهداشتی وارد مجموعه شد و پیش از این دو بار به‌عنوان کارآفرین سال در کالیفرنیا شمالی شناخته شده است. گفته می‌شود

که وان‌مدیکال هدف خود را بر ارائه خدمات به بیماران بدون بیمه، فقیر یا پرهزینه قرار داده است. این شرکت ۱۲ مرکز حضوری دارد و خدمات آنلاین آن به‌صورت ۲۴ ساعته و در طول هفته ارائه می‌شود.

#### زیان‌دهی در کنار درآمد بالا

البته به نظر می‌رسد وان‌مدیکال هنوز به سوددهی نرسیده، اما خود را یک پلتفرم مراقبت‌های اولیه با فناوری یکپارچه می‌داند که تا پایان ماه مارس نزدیک به ۷۶۷ هزار عضو

داشت. این شرکت در ماه فوریه اعلام کرده بود که قصد دارد مراکز در میامی، دالاس و میلوکی راه‌اندازی کند. خود وان‌مدیکال هم در سال گذشته توانسته بود رقیب خود یعنی لورا‌هلت را به مبلغ ۲/۱ میلیارد دلار بخرد. با این حال و در شرایطی که وان‌مدیکال رشد درآمدی بالایی داشت، زیان‌های عمده‌ای را هم متحمل می‌شد.

به‌عنوان مثال در سال ۲۰۲۱ بود که یک زیان ۲۵۵ میلیون دلاری را در قیاس با زیان ۸۹ میلیارد دلاری خود در سال ۲۰۲۰ متحمل شد. برخی معتقدند بعد از تجربه جهانی کرونا، احساس نیاز به مراکز مثل وان‌مدیکال بیشتر شده و استقبال مردم برای استفاده از این خدمات هم افزایش یافته است. شاید برای همین هم باشد که آمازون که حوزه فعالیتش خارج از دنیای سلامت است، به این سمت کشیده شده است.

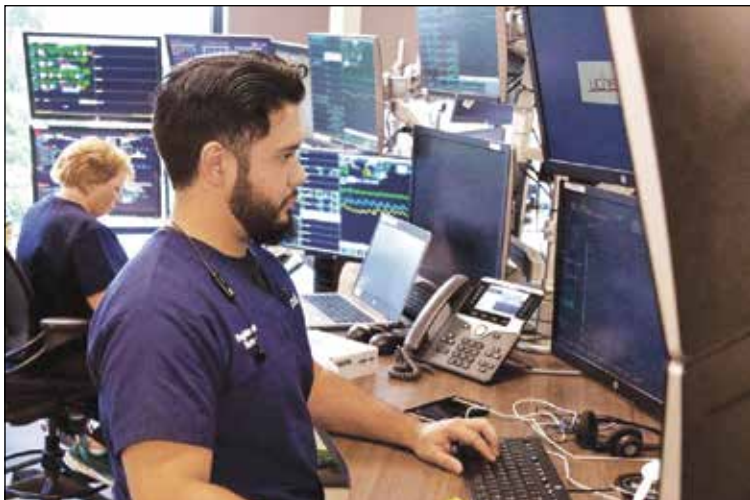
#### آمازون کجای ماجراست؟

پای آمازون زمانی به وان‌مدیکال باز شد که خبر یک قرارداد و خرید ۳/۹ هزار میلیارد دلاری به میان آمد. کمی قبل از آن هم، وان‌مدیکال اعلام کرده بود که به‌دنبال سرمایه‌گذار مناسب می‌گردد و حالا با رقمی که آمازون ارائه داده، به نظر می‌رسد معامله نهایی شده است. یعنی آمازون وان‌مدیکال را خریده است. البته آمازون‌کر هم یکی از بخش‌هایی است که قرار است در کنار فعالیت این شرکت با وان‌مدیکال ادامه داشته باشد.

آمازون در بیان انگیزه خود از خرید وان‌مدیکال گفته: «ما فکر می‌کنیم مراقبت‌های بهداشتی جزء مواردی است که به بازآفرینی نیاز دارد.» البته برخی رسانه‌ها از جمله لس‌آنجلس تایمز از این اظهارات آمازون استقبال نکرده و آن را خطرناک توصیف کرده است. برخی هم معتقدند



شماره ۶۳  
شهر پور ۱۴۰۱  
سال دوم





## چرا هومکا؟

بعد از شیوع کرونا و بحرانی که تمام دنیا از سر گذراند، اهمیت حوزه سلامت بیش از پیش اثبات شد. حوزه‌ای که ضعف در آن می‌تواند اقتصاد را فلج کند و ضررهای جبران ناپذیر جانی و مالی به همراه داشته باشد. پاندمی کرونا زنگ خطری بود که به جهان گفت هر لحظه ممکن است نظم پوشالی این کره خاکی با ویروسی ناچیز نابود شود.

هرچند برخی کشورها در گذشته نیز به اهمیت بخش سلامت واقف بودند و گواهی کسب و کارهای نوآور کوچک و بزرگ در سرتاسر جهان است، اما پس از این پاندمی، بر میزان اهمیت آن افزوده شد؛ سرمایه‌گذاران این حوزه را آینده‌دار می‌دانند و کسب و کارها مشغول ارزش آفرینی و دیجیتالیزه کرده بخش‌های مختلف آن هستند. نتیجه‌اش هم توجه و سرمایه ویژه‌ای است که به بخش سلامت سرازیر می‌شود.

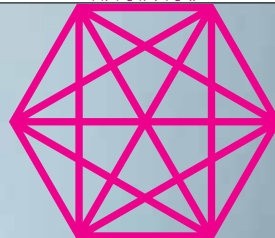
آن نگاه ویژه به سلامت دیجیتال در ایران شاید در بخش خصوصی در حال تکوین باشد، ولی به نظر نمی‌رسد رگولاتور و حاکمیت به آن اعتقادی داشته باشند. نشانه‌های سنگ اندازی‌های گاه و بیگاه وزارت بهداشت پیش پای کسب و کارهای سلامت دیجیتال است.

هومکا به عنوان کسب و کاری که خدمات سلامت و مراقبت در محل ارائه می‌دهد، از این سنگ اندازی‌ها بی‌نصیب نمانده است. اما تنها بهانه ما برای گفت‌وگو، این مشکلات نبود. این شرکت توانست با خدمت تست کرونا در منزل و سپس انجام خدمات آزمایش خون در محل، از بار مراجعه به آزمایشگاه‌ها و مراکز درمانی بکاهد و سهمی در مهار بیماری کرونا داشته باشد. این کسب و کار تا به حال دو بار جذب سرمایه کرده و بر ارزش آفرینی برای کاربر تأکید ویژه دارد. احمد طاهرخانی، مدیرعامل این کسب و کار معتقد است کاربران متوجه ارزش خلق شده می‌شوند و از آن استقبال می‌کنند؛ کافی است کار خود را درست انجام دهید.



شماره ۶۳  
۶ شهریور ۱۴۰۱  
سال دوم

گفتگو  
INTERVIEW



# اقتصاد اشتراکی سلامت

گفت‌وگو با احمد طاهرخانی، مدیرعامل هومکا؛ او می‌گوید تمام مشکلات اکوسیستم نوآوری و حوزه سلامت در عبارت «بسته بودن اکوسیستم» خلاصه می‌شود

اکوسیستم نوآوری در ایران با مشکلات بسیاری درگیر است، اما حوزه سلامت دیجیتال در این میان مشکلات ویژه‌تری دارد. وزارت بهداشت به عنوان رگولاتور این حوزه، سخت‌گیرانه نوآوری برخورد می‌کند و معتقد است این کسب و کارها با «جان مردم» بازی می‌کنند. اما احمد طاهرخانی، مدیرعامل هومکا که در حوزه خدمات سلامت و مراقبت در محل فعالیت می‌کند، می‌گوید نه تنها کسب و کاری مانند هومکا، ناظر بر استانداردها و محافظت از جان مردم است، بلکه می‌تواند به کمک بخش سنتی سلامت بیاید و راه حلی برای مشکلات آنها ارائه دهد؛ همان‌طور که در دوران شیوع کرونا از مراجعه بخشی از مردم به آزمایشگاه‌ها جلوگیری کرد و این توان را دارد که به اشتغال‌زایی برای پرستاران کمک کند. با طاهرخانی درباره این نگاه رگولاتور و معضلات دیگری که همگی ذیل مفهوم «بسته بودن اکوسیستم» دسته‌بندی می‌شوند، به گفت‌وگو پرداختیم.

به دلیل همه‌گیری ویروس کرونا، از سال ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۰، بازار سلامت دیجیتال با نرخ ۱۹٫۱ درصدی رشد کرد. علاوه بر رشد حجم بازار این خدمات، سرمایه‌گذاری وی‌سی‌ها در این حوزه نیز بالا رفت. طبق گزارش پایان سال ۲۰۲۱ Rock Health، ۵۷۴ سرمایه‌گذار جدید به حوزه سلامت دیجیتال آمریکا ورود کردند که در مقایسه با سال قبل از آن رشدی ۷۵ درصدی داشته است. در سال ۲۰۲۱ حدود ۶۶ میلیارد دلار اندازه بازار خدمات سلامت دیجیتال آمریکا بود و ۲۹ میلیارد دلار روی آن سرمایه‌گذاری اتفاق افتاد؛ یعنی تقریباً به ارزش نصف کل بازار سلامت دیجیتال در این سال، روی این حوزه سرمایه‌گذاری خطرپذیر صورت گرفته است. البته حجم سرمایه‌گذاری در

محل کاملاً به عنوان یک نیاز حس شد. اولین موضوع هم این بود که افراد در خانه خودشان یکسری خدمات آزمایشگاهی را دریافت کنند تا از مراجعه به مراکز درمانی و آزمایشگاهی جلوگیری شود و خود مراجعه باعث انتقال آلودگی و بیماری نشود. در نتیجه هم مردم هم کسب و کارها بیشتر به آن توجه کردند. این اتفاق فقط مختص ایران نبود و ما در کل دنیا این جهش و رشد سریع را شاهد بودیم؛ هم در سلامت دیجیتال و هم در بخش هوم‌کر.

اعداد و ارقامی در دست هست که این رشد سریع را به شکل کمی نمایش دهد؟

حوزه‌ای که هومکا روی آن کار می‌کند، با توجه به شیوع کرونا و اتفاقاتی که افتاد، جهش پیدا کرد و از آن استقبال شد. آماری در دست هست که وضعیت این حوزه و درآمدهایش پیش از کرونا به چه شکل بود و حالا در چه وضعیتی قرار داریم؟ بازار چقدر گسترده‌تر شده و این مسئله روی سهم بازار سلامت دیجیتال چه تأثیری گذاشته است؟

هوم‌کر (Home Care) به معنی خدمات سلامت و مراقبت در محل قبل تر به عنوان یک خدمت لوکس در نظر گرفته می‌شد، به جز خدمت مراقبت از سالمندان که برای عده‌ای اجباری بود؛ اما وقتی این اپیدمی اتفاق افتاد، خدمات مراقبت در





تکس، نسیم اعتمادی

جاهای دیگر دنیا کمتر است، اما به بازار ایران هم که نگاه کنید، می بینید بسیاری از وی سی ها پس از شیوع کرونا، نگاه ویژه ای به این حوزه پیدا کردند. این در حالی است که در گذشته حجم سرمایه گذاری روی سلامت دیجیتال در ایران تقریباً صفر بود.

در حال حاضر همان طور که خودتان هم گفتید، سرمایه گذاران حوزه سلامت را آینده دار می دانند. وظیفه کسب و کارها برای افزایش سهم بازار آنلاین چیست؟ الان این سهم چقدر است؟

در باره اندازه بازار سلامت دیجیتال در ایران، در گزارشی که اخیراً منتشر شده، صحبت از ۱۸۰۰ میلیارد تومان است. این در حالی است که اندازه کل بازار سلامت ۱۴۰ هزار میلیارد تومان است. در نتیجه سهم سلامت دیجیتال هنوز بسیار اندک است و نشان می دهد در ابتدای راه هستیم و هنوز اتفاق عجیب و غریبی نیفتاده است. در مورد کسب و کارها دو موضوع وجود دارد. یکی اینکه ما باید آگاهی را بالا ببریم و کاربران را در باره امکان دریافت برخی از خدمات به شکل دیجیتال و فواید آن مطلع کنیم. البته این نکته را متذکر شوم که فرهنگ سازی و افزایش آگاهی فقط وظیفه کسب و کارها نیست و نباید استارت آپها پول زیادی را خرج این قضیه کنند. اگر دولت همراه بود، لازم نبود ما این کار را بکنیم و خود دولت کار فرهنگ سازی را انجام می داد، اما متأسفانه چنین نیست. بحث دوم خلق ارزش واقعی برای کاربر و نظارت درست روی کسب و کار است. خلق ارزش به چه معنا؟ شش، هفت سال است یکسری کسب و کارها در حوزه سلامت دیجیتال مشغول فعالیت هستند. باید برگردیم و مرور کنیم تا ببینیم چه اتفاقی افتاده که بعضی به دستاورد رسیده اند و

بعضی ها ناکام مانده اند. وقتی علل این ناکامی را مرور می کنید، می بینید آن ارزشی که از آن صحبت کردم به درستی خلق نشده است. معتقدم کاربران هوشمند هستند، خدمتی را که برایشان ارزش خلق می کند شناسایی و از آن استقبال می کنند. آیا ما کسب و کارها نیاز را درست تشخیص داده ایم و توانسته ایم به کاربر ارزش ارائه دهیم یا نه و آیا در زمان مناسبی بوده؟ فکر می کنم الان زمان مناسبی برای ارزش آفرینی است، زیرا کاربران آگاهی اولیه را پیدا کرده اند. همین خدمت آزمایش در منزل شاید از نگاه کاربر ساده به نظر برسد. او درخواست آزمایش را به استارت آپ می دهد و آن استارت آپ کسی را اعزام می کند که نمونه خون وی را می گیرد و در مرحله بعد نتیجه بررسی را به کاربر ارائه می دهد. اما اگر بخواهیم صفر تا صد این خدمت را تقسیم بندی کنیم، شامل گام های زیادی می شود که در هر کدام از این گام ها می توان ارزش جدیدی را برای کاربر خلق کرد. اینکه ابتدا اولویت را روی کدام گام بگذاریم و چگونه برای کاربر خلق ارزش کنیم، وظیفه ماست. اگر این کار را به درستی انجام دهیم، مردم استقبال می کنند.

## چه حوزه های دیگری در بخش سلامت دیجیتال تکمیل کننده زنجیره ارزش شما هستند؟

ما سال هاست با موضوع دولت الکترونیک مواجه هستیم. در حوزه سلامت هم این موضوع مطرح بوده و از اولین مباحثی که مطرح شده، راه اندازی نسخه الکترونیک بوده است؛ به این معنی که پزشک ها نسخه کاغذی را کنار بگذارند و در سامانه هایی که وزارت بهداشت از قبل تعبیه کرده و به بخش خصوصی سپرده، نسخه بیمار را بنویسند که این موضوع هنوز به طور کامل محقق نشده است. به علاوه کسب و کارهای ای ویزیت یا همان ویزیت آنلاین نیز تکمیل کننده زنجیره ارزش ما هستند و چند استارت آپ هم در این زمینه فعالیت خود را آغاز کرده اند. همچنین کسب و کارهای دیگری مانند نوبت دهی آنلاین و تحویل دارو نیز لازمه این زنجیره هستند. در اصل هوم کر که ما در آن مشغول فعالیت هستیم، یکی از پنج، شش بخش اصلی این زنجیره است. طبیعتاً اینها بر هم اثر دارند و ضعف یا فقدان یکی باعث مشکلاتی در حوزه های دیگر می شود. اگر نسخه الکترونیک کامل و جامع اتفاق بیفتد، طبیعتاً روی بخش هوم کر اثر مثبت می گذارد. وقتی کاربر با فرهنگ دیجیتالی مواجه می شود و می بیند نسخه های که دکتر برایش نوشته، به صورت الکترونیکی روی موبایل قابل مشاهده است، احتمال اینکه آزمایش خود را هم به صورت الکترونیکی و آنلاین درخواست دهد، افزایش می یابد. بانسخه الکترونیک، ای ویزیت هم رشد می کند و فرهنگ تقویت می شود و کاربر می تواند بقیه زنجیره درمانی اش را هم به شکل آنلاین پیگیری کند و پیش برود.

جذب سرمایه نیز داشته اید. درست است؟ بله، در مرحله بذری در سال ۱۳۹۹ از شتاب دهنده هلتیو جذب سرمایه کردیم. برای سری A هلتیو خروج سرمایه داشت و دو مجموعه گروه مالی لیان و هلدینگ مکس روی هومکا سرمایه گذاری کردند. این اتفاق در مهرماه ۱۴۰۰ رخ داد.

با اینکه اوضاع بهتر شده، اما هنوز حجم سرمایه گذاری حوزه سلامت را حتی نمی توانیم با کشورهای همسایه مقایسه کنیم. در ایران هم حجم سرمایه گذاری روی این حوزه در مقایسه با سایر حوزه ها مثل خرده فروشی یا گردشگری پایین بوده است. شما علت را چه می دانید؟ آیا رگولاتوری پیچیده این بخش، سرمایه گذاران را بی رغبت کرده یا کسب و کارها نتوانسته اند توجه سرمایه گذاران را به خود جلب کنند؟

اگر بخواهم علت ها را در یک عبارت خلاصه کنم، می گویم «بسته بودن اکوسیستم». این بسته بودن را می توان در وجوه مختلف بررسی کرد. مثلاً بسته بودن نگاه رگولاتور که دید درستی به حوزه و نحوه ورود به آن ندارد. بسته بودن ورود سرمایه هم باعث می شود سرمایه گذار خارجی نتواند در فضای ایران فعالیت کند. سرمایه گذار به هر دلیلی که راغب می شود در

حوزه ای سرمایه گذاری کند، به فکر خروج و چند برابر شدن سرمایه اش نیز هست. همچنین به این هم فکر می کند که استارت آپی که در آن سرمایه گذاری می کند، بتواند بزرگ شود و خدماتش را در کشورهای دیگر نیز عرضه کند. خب این موضوع در سال های مختلف با فراز و نشیب مواجه بوده است، همان طور که سیاست ما با فراز و نشیب روبه روست و نمی دانیم در حوزه سیاست خارجه چه اتفاقاتی قرار است رخ دهد. این را من یک عامل مؤثر در سرمایه گذاری می دانم. الان در کشور هند و حتی پاکستان، سرمایه گذاران آمریکایی راحت سرمایه گذاری می کنند. در حوزه خرده فروشی سرمایه گذاری های عجیب و غریبی انجام شده است. یک استارت آپ مشابه دیجی کالا یک سال بعد از آغاز فعالیتش به ارزش میلیارد دلاری رسیده، در حالی که دیجی کالا بعد از ۱۵، ۱۶ سال احتمال دارد که امسال یونیکورن شود. چرا؟ این ارزش به چه واسطه ای خلق می شود؟ به واسطه اینکه اکوسیستم باز است. اما دیجی کالا تا کجا می تواند نفوذ کند؟ آیا می تواند در کشورهای همسایه هم بازار خود را توسعه دهد؟ نه. در شرایطی که یک بازار بالفعل شناخته شده مثل خرده فروشی چنین وضعیتی دارد، معلوم است در سلامت نمی توانیم توقع چندان داشته باشیم؛ زیرا حوزه سلامت ریسک های دیگر و بسته بودن نگاه رگولاتور را نیز در کنار خود دارد که فضا را مبهم می کند. مجموعه این دلایل باعث می شود سرمایه گذاران با قدم های محافظه کارانه وارد این حوزه شوند و حجم سرمایه گذاری نسبت به خرده فروشی آنلاین کمتر باشد. این در حالی است که اعداد و ارقام سلامت هم بسیار بزرگ است و هم پتانسیل بالایی برای سرمایه گذاری و آنلاین شدن دارد.

انتقادی که به کسب و کارهای حوزه سلامت می شود، این است که بسیاری به سمت نوبت دهی آنلاین رفته اند. گفته می شود آن خلایقیت و نوآوری که باید در چنین کسب و کارهایی باشد، بین کسب و کارهای

سلامت کمتر از حوزه های دیگر است. آیا شما این حرف را قبول دارید؟

در باره اینکه چرا همه به سمت نوبت دهی رفته اند، باید بگویم که در واقع نوبت دهی خیلی بیشتر بر پایه تک و برنامه نویسی است و فرایندهای کمتری دارد. به همین خاطر ورود به این حوزه زیاد اتفاق افتاد. در حالی که بعد از آن دیده شد توسعه همین نوبت دهی کاری دشوار است، زیرا پزشکان فرهنگ خاص خود را دارند و بیماران هم فرهنگی دیگر. اصلاً نوبت دهی قرار است چه ارزشی خلق کند؟ اینکه شما در خانه به صورت آنلاین نوبت بگیرد و وقتی وارد مطب شدید، با فاصله پنج تا ده دقیقه پیش پزشک بروید و معطلی نداشته باشید. در حالی که متأسفانه در این حوزه چندان اتفاق شاخصی نیفتاده و نوبت دهی ها هنوز نتوانسته اند این مسئله را حل کنند. حالا کسانی در بازار مانده اند که این ویژگی را داشته باشند. در واقع ابتدا احساس می کنید نوبت دهی بسیار ساده است. کافی است سایتی را با تعدادی پزشک بالا بیاورید و برایشان یک کلندر ست کنید و بیمار از آن کلندر زمان خود را انتخاب کند. در حالی که آن ارزشی که قبلاً به شما گفتم، در اینجا این است که سیستم را برای کاربر طوری طراحی کنید که وقتی به کاربر گفته اید چهار، نهایتاً چهار و ده دقیقه وارد اتاق پزشک شود. اما الان برای چهار رزرو می کند و ساعت شش وارد اتاق معاینه می شود. در این شرایط چه کسب و کارهایی می توانند زنده بمانند و رشد کنند؟ کسانی که این مسئله را حل کنند. اما اینکه چرا کمتر وارد حوزه هوم کر شده اند، به نظرم به خاطر سخت تر بودن کار است و اینکه فرایندها و گام های متنوع و پرچالشی دارد و در دو سر ماجرا دارید یا یکسری انسان سروکله می زنید. این طرف نمونه گیر و آن طرف کاربر. کلاً کسب و کارهایی که در آن خدمت را به یک

فرد می سپارید و باید بر این شخص به اندازه کافی نظارت کنید تا پلتفرم دارای قوام باشد و اعتبار ایجاد کند، سخت است و به این راحتی هم توسعه پیدا نمی کند. به طور کلی شما به هر کسب و کاری که وارد می شوید، اگر خلایقیت و نوآوری نداشته باشید، نمی توانید فعالیت خود را ادامه دهید. این خلایقیت و نوآوری برای خلق ارزش است و گاهی ربطی به فناوری ندارد. ما تا می گوئیم نوآوری، در ذهن مان هوش مصنوعی می آید. بله، هومکامی تواند با استفاده از هوش مصنوعی کاری کند که مسیر خانه پرستار به منزل کاربر بهترین و سریع ترین مسیر باشد، اما اینها قدم های بعدی است. الان مسئله هومکام این است که فردی که قرار است برود منزل دیگران، طبق استانداردی رفتار کند. از بیرون که نگاه می کنیم، ساده به نظر می رسد، ولی پیچیدگی بسیاری دارد؛ زیرا این افراد انسان هستند نه ماشین. برای همین هم هست که می بینید استارت آپ هایی که جنبه فناورانه در آنها پررنگ تر است در ابتدای مسیر بیشتر واردش می شوند و به همین دلیل کسب و کارهای نوبت دهی یکباره افزایش یافتند؛ اما برای ماندگاری باید از مسیر دیگری رفت.

رگولاتوری و ذی نفع بودن آن در حوزه سلامت یکی از مشکلات تمام کسب و کارهای سلامت دیجیتال است. رگولاتور یک کلیدواژه قدرتمند به نام جان مردم را هم دارد. به نظر شما چه بخش هایی از دغدغه رگولاتور بحق است و کدام بهانه گیری؟

این دغدغه که باید برای این سیستم قانون و آیین نامه وجود داشته باشد و رگوله شود، بحق است. ولی لزوماً هم نباید وزارت بهداشت تمام مسئولیت رگولاتوری را بر عهده بگیرد. به خاطر همین نکته ای که به آن اشاره کردید

و من با گوشت و پوست و استخوانم در استارت آپ های لجستیکی با این مشکل دست و پنجه نرم کرده ام. در آنجا شخصی چون باربری داشت، بحث باربری آنلاین برایش ترسناک بود و نگران بود نکند باربری آنلاین بیاید و نانش آجر شود. این داستان در همه حوزه ها هست و حوزه سلامت مستثنی نیست. به همین خاطر معتقدم

رگولاتوری این حوزه نباید تنها با توجه به قوانین سلامت و بهداشت تنظیم شود و ابعاد اقتصادی و اجتماعی نیز باید در نظر گرفته شوند. چرا رگولاتور فعلی، فواید سلامت دیجیتال مانند اشتغال زایی را که از این طریق ایجاد می شود، در نظر نمی گیرد؟ در حال حاضر اقتصاد اشتراکی در دنیا ترند است و برای حل چالش های امروز مثل اشتغال باید به این سمت حرکت کنیم. ما هر سال با مسئله ناراضیاتی پرستاران در مورد حقوق شان مواجه هستیم. به علاوه بسیاری از بیمارستان ها بعد از کاهش شدت کرونا، دست به تعدیل نیروهای پرستار خود زده اند. هومکامی می تواند مسئله همان پرستارانی که از درآمدشان ناراضی هستند یا شغل خود را از دست داده اند، حل کند.

برنامه تان برای توسعه هومکا چیست؟

سال اول فعالیت مان، تمرکز را روی تست کرونا گذاشتیم و در سال دوم انجام انواع آزمایش های خون در منزل و می خواهیم این مسیر را ادامه دهیم. هم نقاطی را که گفتم بهتر بشناسیم و ارزش های بیشتر و بهتری خلق کنیم، هم در موضوع محافظت از جان مردم به معنای واقعی جلوتر از نظام سلامت فعلی باشیم. به علاوه توسعه جغرافیایی را هم در دستور کار داریم. در حال حاضر خدمات هومکا در هفت شهر ارائه می شود و می خواهیم تا پایان سال ۱۴۰۲ تمام مراکز استان ها را پوشش دهیم. قصد داریم با سایر کسب و کارهایی که در حوزه سلامت دیجیتال فعالیت می کنند، همکاری تجاری شکل دهیم و امیدواریم در حوزه آزمایش به طور خاص باعث شویم کیفیت آزمایش ها بالاتر برود. این اتفاق در نهایت خواهد افتاد، زیرا خط مشی مشخصی داریم و آزمایشگاه ها هم خودشان را با استانداردهای هومکا تطبیق می دهند.



## درباره ویرجینیا رومتی اولین مدیرعامل زن IBM

ویرجینیا رومتی در سال ۱۹۵۷ در شیکاگو متولد شد. او بزرگ‌ترین فرزند از چهار فرزند یک خانواده ایتالیایی-آمریکایی بود. پدر و مادرش وقتی او ۱۵ سال داشت، طلاق گرفتند و مادرش به تنهایی از فرزندان مراقبت کرد. این اتفاق و تلاش مادر رومتی برای ادامه تحصیل و امرار معاش به صورت همزمان باعث شد که رومتی شخصیت بسیار سختکوش و تلاشگری داشته باشد. او تحصیلات خود را در مقطع کارشناسی کامپیوتر و برق در دانشگاه نورث وسترن با بورسیه جنرال موتورز با رتبه عالی به پایان رساند و سه مدرک دکترای افتخاری نیز دریافت کرد. رومتی می‌گوید در آن زمان زنان اندکی در آن رشته تحصیل می‌کردند و در اکثر کلاس‌ها او تنها دختر کلاس بوده است. پس از فارغ التحصیلی در سال ۱۹۷۹، رومتی وارد جنرال موتورز شد و دو سال در سمت مسئول توسعه برنامه‌ها و سیستم‌ها فعالیت کرد. پس از آن تصمیم گرفت به IBM برود و به عنوان یک تحلیلگر سیستم کار خود را آغاز کند. ۱۰ سال ابتدایی حضورش در IBM در سمت‌های فنی گذشت و در بخش‌های گوناگون، با مشتریان مختلف کار کرد و در سال ۱۹۹۱ به گروه مشاوران IBM پیوست. خودش می‌گوید دوست داشته زودتر به سمت جایگاه‌های مدیریتی در سازمان برسد. او روزهای پرفراز و نشیبی در این شرکت داشت. اولین جهش بزرگ را وقتی رقم زد که مدیر کل بخش خدمات جهانی بود و بزرگ‌ترین خرید شرکت را انجام داد و با این اتفاق توانست خود را به همه مدیران ثابت کند. اگرچه در فرایند ادغام پرایس واتر هوس کوپرز شکست خورد، اما پس از آن پله پله پست‌های مدیریتی IBM را طی کرد و در بخش‌های مختلف تجربه کسب کرد. او توانایی عجیبی برای اجرای برنامه‌های مصوب در مسیر رشد شرکت داشت و این توانایی در مسیر توسعه بسیار به IBM کمک کرد. بالاخره در سال ۲۰۱۱ او اعلام کرد می‌خواهد مدیرعامل IBM شود و این خبر به سرعت در رسانه‌ها پیچید که یک زن قرار است برای اولین بار مدیرعامل این شرکت بزرگ شود. او از سال ۲۰۱۲ تا ۲۰۲۰ مدیرعامل این شرکت بود. او در رتبه دهم زنان قدرتمند جهان قرار دارد. رومتی در سال ۱۹۷۴ ازدواج کرده و فرزندی ندارد.



شماره ۶۳  
۶ شهریور ۱۴۰۱  
سال دوم

# کار آفرینی برای زنان

گفت‌وگو با ندا هاشمی  
که کارگاه-گالری  
ساخت زیورآلات  
طلا و نقره دارد



ندا هاشمی، متولد سال ۱۳۷۲ در دانشگاه شیراز در رشته مهندسی برق تحصیل کرده است، اما از آنجا که از کودکی به ساخت جواهرات علاقه‌مند بوده، در دوران دانشجویی آموزش‌های جواهرسازی را دنبال می‌کرده است. اکنون تخصص او ساخت زیورآلات طلا و نقره است و در حال حاضر کارگاه-گالری ندا هاشمی را با همکارانش اداره می‌کند. هاشمی می‌گوید از ابتدا سعی داشته فرصت‌هایی را که در هم‌افزایی به وجود می‌آید، شناسایی کند و از آن بهره‌بردار.

لطفاً کمی درباره کسب‌وکارتان بگویید.  
من یک کارگاه - گالری طراحی و ساخت و فروش طلا و نقره دارم که فعالیت‌های آن به چند بخش تقسیم می‌شود. اولین بخش فضای کارگاه ساخت است و بخش دیگر شوروم محصولات برای فروش. در کارگاه ساخت علاوه بر طراحی و ساخت جواهرات برند خودمان، کارگاه‌های آموزشی نیز برگزار می‌کنیم و در ضمن میزهای کارگاه را به سایر جواهرسازان اجاره می‌دهیم تا با استفاده از آن امکانات، محصولات خود را تولید کنند.

چرا تصمیم گرفتید این کسب‌وکار را راه‌اندازی کنید؟  
من از کودکی علاقه زیادی به طراحی و نقاشی داشتم و همیشه این بخش را در کنار درس و تحصیل جدی می‌گرفتم. زمانی که دانشجوی مهندسی برق بودم، این حس در من بیشتر شد و سعی کردم آموزش‌های عملی در زمینه طراحی و ساخت جواهرات به دست بیاورم. این شد که در کلاس‌ها و کارگاه‌های مختلف جواهرسازی شرکت کردم و تجربه‌های ارزشمندی به دست آوردم و در چند

نمایشگاه هنری نیز شرکت کردم. با نزدیک شدن به پایان تحصیلاتم دیگر از اینکه می‌خواهم کسب‌وکار جواهرسازی را ادامه دهم، مطمئن بودم و بلافاصله پس از فارغ التحصیلی، برای حضور حرفه‌ای در بازار زیورآلات برنامه‌ریزی کردم. علاوه بر علاقه‌ام به طلاسازی، چیزی که منجر شد به فکر راه‌اندازی کارگاه طلاسازی بیفتم، این بود که از کودکی به تولید علاقه‌مند بودم و حس استقلال و بلندپروازی که در من بود، سبب شد از همان ابتدا با ایده شروع کنم.

**صنعت بیمه**، چه در شکل سنتی آن و چه در تلفیق با فناوری‌های نوین، یکی از صنایع مهم و پول‌ساز به شمار می‌رود؛ صنعتی که از یک سو در خدمت کاربر نهایی و رفع نیازهای اوست و از سویی دیگر انتفاع مالی را برای **صاحبان کسب‌وکارها** در پی دارد. اما صنعت **بیمه دیجیتال** و ورود روش‌ها و راهکارهای نوآورانه در آن، به دلایل مختلف در ایران آن‌طور که باید و شاید رشد نکرده است. شاید مهم‌ترین دلیل آن را می‌توان وزن سنگین **رگولاتوری** و برخی موانع تنظیم‌گری دانست که گاه دست‌وپای کسب‌وکارها را می‌بندد و اجازه همگام شدن با فناوری‌های روز دنیا را نمی‌دهد. ورود کسب‌وکارهای متنوع و نوآور به این حوزه از یک سو و مشکلات آنها از سوی دیگر و همچنین اهمیت **حوزه اینشورتک**، ما را بر آن داشت که دو هفته‌نامه‌ای با عنوان «**بیمه دیجیتال**» را ضمیمه **هفته‌نامه کارنگ** کنیم و نگاهی عمیق‌تر و تخصصی‌تر به این بخش داشته باشیم.





## چه چالش‌هایی زنان را از پیشرفت در محیط کار دور می‌کند؟ برقراری تعادل میان کار و زندگی

کاهش می‌یابد. از کاهش ساعات کار گرفته تا کاهش دستمزد و از دست دادن کامل شغل. در نظرسنجی CAP محققان در یافتند که اگر برنامه‌های مراقبت از کودکان با هزینه‌ها و کیفیت و گستردگی خوب ارائه شود، زنان به دنبال نقش‌های شغلی با درآمد بالاتر، فرصت‌های ارتقا و ساعات کاری بیشتر خواهند بود. با این حال، به نظر می‌رسد که عدم حمایت دولت‌ها، به ویژه در حوزه سیاست‌های مرخصی با حقوق خانواده و دسترسی به برنامه‌های حمایتی، باعث از بین رفتن استعداد زنان در محیط کار می‌شود.

**نگاه جنسیت‌زده درباره موفقیت زنان**  
این معضل از آن دست اتفاقاتی است که زیاد درباره آن سخن نمی‌گوییم. طبق بررسی روان‌شناسان، در بسیاری از موارد مردان حس خوبی از موفقیت شغلی شریک عاطفی خود ندارند؛ حسی که به اندازه ضعف زنان از موفقیت همسران‌شان باشد.

آنها دلیل این اتفاق را ضربه‌زمنی به عزت نفس مردان می‌دانند. زیرا «داشتن شریکی که موفقیت را تجربه می‌کند، ممکن است به عزت نفس، جاه‌طلبی و موفقیت‌زمنی مردان آسیب برساند». به همین دلیل زنانی که در مسیر پیشرفت در حرفه خود و دستیابی به اهداف حرفه‌ای هستند، ممکن است با واکنش شرکای مرد مواجه شوند. این رفتار اغلب به صورت طعنه، پرخاشگری منفعلانه، دلسردی و ایجاد احساس گناه ظاهر می‌شود. البته این تحقیق نشان می‌دهد که بسیاری از زنان توانسته‌اند در مقابله با این برخورد مسیرشان را ادامه دهند، ولی این رفتار می‌تواند پیامدهای منفی بسیاری برای زنان شاغل داشته باشد، زیرا عدم موفقیت آنها در محل کار می‌تواند نشانه رفتار سمی شریک زندگی‌شان باشد و آنها را بر سر یک دوراهی قرار دهد. این نشان می‌دهد حتی زمانی که زنان موفق به شکستن سقف شیشه‌ای می‌شوند، ممکن است پیامدهای منفی برای زندگی شخصی آنها به وجود بیاید.

یکی از چالش‌های قابل توجهی که زنان شاغل با آن مواجه هستند، عدم تعادل بین کار و زندگی است. البته مردان و زنان هر دو با ایجاد تعادل در زندگی کاری و شخصی خود مشکل دارند، اما زنان به دلیل وظایف سنتی که در خانه برای آنها تعریف شده، فشار بیشتری متحمل می‌شوند. زنان همواره با انتظارات اجتماعی در رابطه با نقش‌های خانوادگی و زندگی زناشویی مواجه هستند. در یک نظرسنجی که توسط مرکز تحقیقات پیو صورت گرفت، مادران دارای فرزندان زیر ۱۸ سال سه برابر بیشتر از مردان ادعا کرده‌اند که والد بودن، پیشرفت در مسیر شغلی را برایشان دشوارتر می‌کند. زنان همچنین بیشتر با وقفه‌های شغلی به دلیل مسائل خانوادگی و تربیت فرزندان مواجه می‌شوند، زیرا ۳۹ درصد گفته‌اند که برای مراقبت از فرزند یا یکی از اعضای خانواده مجبور به گرفتن مرخصی طولانی‌مدت شده‌اند، در حالی که این رقم در مردان ۲۴ درصد بوده است.

در حالی که به نظر می‌رسد این انتظارات مبتنی بر جنسیت در چند سال گذشته بهبود یافته است، اما همه‌گیری کرونا باعث شد زنان بیشتر با پیامدهای منفی عدم تعادل میان کار و زندگی مواجه شوند. مطالعه دیگری که توسط OECD انجام شد، نشان داده‌است که با توزیع نابرابر کارهای خانه و مراقبت از کودکان ۶۱/۵ درصد از مادران کودکان زیر ۱۲ سال، اکثراً یک کل مراقبت‌های اضافی را در طول همه‌گیری بر عهده داشته‌اند، در حالی که ۲۲/۴ درصد از پدران گزارش داده‌اند که این کار را انجام داده‌اند. در نتیجه، این عدم تعادل، فشار قابل توجهی را بر زنان شاغل وارد می‌کند که بر شغل و پیشرفت آنها در نقش‌هایشان لطمه می‌زند و به فرسودگی شدید شغلی نیز می‌انجامد.

### عدم حمایت و گسترش برنامه‌های مراقبت از کودکان

با توجه به آمار درمی‌یابیم که زنان هزینه‌های سنگین از دست دادن شغل یا جایگاه را برای مراقبت از فرزندان پرداخت می‌کنند و با این روند، مشارکت زنان در فضای کسب‌وکار

می‌افزاید، ما هم در گالری فروش حضوری داریم و هم در نمایشگاه‌های مختلف شرکت می‌کنیم و هم در اینستاگرام و سایت محصولات مان را ارائه می‌دهیم. تا کنون همه هزینه‌ها را شخصی انجام داده‌ایم. البته حس من از بازار این است که اگر ما تولیدات مان را بیشتر کنیم و سرعت ساخت را افزایش دهیم. مشتریان بالقوه زیادی برای خرید وجود دارند.

### چشم‌اندازتان برای این کسب‌وکار چیست؟

در وهله اول بالا بردن سرعت ساخت و گسترش محصولات را در برنامه داریم که موجب فروش و توسعه بازار خواهد شد. هدف دیگری که هر روز من را به جلو هدایت می‌کند، جذب نیروهای هنرمند و علاقه‌مند از بین خانم‌هاست و این ایده که بتوانم زنان بیشتری را در مسیر رسیدن به علایق‌شان حمایت کنم. برنامه بلندمدت من این است که این برند در سطح جهان مطرح باشد و محصولات به همه کسانی که به این طرح‌ها علاقه‌مند هستند، برسد.

### مهم‌ترین مانع برای رسیدن به این چشم‌اندازها را چه می‌دانید؟

گسترش کارها و توسعه همه‌جانبه مستلزم هزینه‌های زیادی است که درآمد یک کارگاه در زمان کوتاه، پاسخگوی هزینه‌های توسعه نیست. به همین دلیل جذب سرمایه اتفاق ناگزیری است که چون ما هنوز موفق به جذب سرمایه نشده‌ایم، با توسعه فاصله داریم.

### چه توصیه‌ای برای زنانی دارید که می‌خواهند کسب‌وکار خود را راه بیندازند؟

توصیه من این است که فارغ از رشته تحصیلی و رتبه کنکور و قضاوت اطرافیان، مسیری را انتخاب کنند که به آن علاقه‌مند هستند و هرگز از طی کردن این مسیر خسته نشوند و به تلاش‌شان ادامه دهند. اجازه ندهند رؤیاهای‌شان زیر بار قضاوت‌های جامعه از بین برود و توانایی‌های خود را نادیده نگیرند.

### از کجا کارتان را شروع کردید؟ چه سرمایه‌ای برای شروع کار لازم بود؟

من در ابتدا از اتاق خانه‌ام شروع به کار کردم. محصولاتم را می‌ساختم و در گالری‌های مختلف می‌فروختم، بعد از چندی تصمیم گرفتم با یکی از دوستان به صورت اشتراکی کارگاهی راه‌اندازی کنیم و توانستیم اولین کارگاه شخصی را افتتاح کنیم. پس از مدتی تصمیم به توسعه گرفتیم و با دو نفر دیگر از دوستان مان کارگاه را توسعه دادیم. در حقیقت همیشه با همراهی هم توانستیم کار را گسترش دهیم. من با سرمایه شخصی شروع کردم که بسیار اندک بود. البته در مسیر آموزش، هم مهارت‌های خوبی کسب کردم و هم با شبکه‌سازی توانستم دوستان همکارم را بیابم. همین باعث شد بتوانم از همراهی همه استفاده کنم.



فاطمه طالبی پور

Fatima.pour@gmail.com

### چه نوآوری در کسب‌وکار خود می‌بینید که شما را از سایر رقبا متمایز می‌کند؟

من سعی دارم در کارهایی که طراحی می‌کنم، علاوه بر زیبایی و ظرافت کار، معنا و مفهومی را انتقال دهم که مشتری علاوه بر زیبایی، معنا، انرژی و احساسات نهفته در آن اثر را نیز درک کند. ما در همه زیورآلاتی که تولید می‌کنیم، می‌کوشیم مفهوم خاصی را به مخاطب نمایش دهیم و این یکی از مزیت‌های ماست. در بخش کارگاهی هم سعی داریم علاوه بر ساختن محیطی دوستانه و امن برای سازندگان طلا و جواهر، شرایط منعطفی برای همکاری تعریف کنیم تا دوستان هنرمند با خیال آسوده‌تری با ما همکاری کنند.

### در حال حاضر توانسته‌اید به درآمدزایی مناسب برسید؟

میزان فروش کار جواهرات بسیاری از اوقات تابعی از مناسبت‌هاست، اما در طول سال فروش ثابتی نیز داریم. درآمد کارگاه‌های آموزشی خصوصی و گروهی و اجاره میزهای کارگاه نیز به جمع درآمد ما



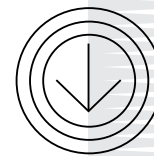
شماره ۶۴  
شهر پور ۱۴۰۱  
سال دوم



# پیشگام

دیجیتال

## رسانه صنعت بیمه و اینشورتک ایران



## آینده خرده‌فروشی به کدام سمت خواهد رفت؟ کارآفرین جوان ژاپنی چه هدفی دارد؟

اگر به دنبال نشانه‌هایی از آینده خرده‌فروشی هستید، دره هاپس در سانفرانسیسکو مکان خوبی برای جست‌وجوست. چند هفته پیش، تابلوهای جدیدی ویرین یکی از فروشگاه‌های دره هاپس را پوشانده بود. به زودی، چیزی به نام دی استور «استور-ژیرو» شروع به فعالیت خواهد کرد. این سازمان به طور جمعی در اختیار اعضای یک سازمان به اصطلاح خودمختار غیرمتمرکز خواهد بود. این نهادها مانند نسخه کریپتو شرکت‌ها هستند که مالکیت آنها نه توسط سهام، بلکه از طریق توکن‌های کریپتو نشان داده می‌شود.

ایتسوکو دایتو، بنیان‌گذار و مدیرعامل ۲۱ ساله دی استور، دیدگاه خود را در مورد احیای بخش خرده‌فروشی با جزئیات توضیح داد: «این مانند پیوستن به تعاونی غذای پارک اسلپ خواهد بود، اما بدون نیاز به ذخیره سبزیجات. یا شاید بیشتر شبیه بازی کامپیوتری زو تایکون باشد، با این تفاوت که این بازی واقعی است و در یک فروشگاه خرده‌فروشی اتفاق می‌افتد و برای انجام هر کاری باید با افراد غریبه اینترنتی با نام مستعار بحث کنید.» او افزود: «هر عضو باید احساس کند که صدای من یا تصمیم‌گیری من به نوعی در فروشگاه منعکس شده است.»

طرح دایتو به این صورت است؛ وقتی برنامه دی استور در پاییز امسال راه‌اندازی شود، هر کسی می‌تواند یک توکن مبتنی بر بلاکچین که نشان‌دهنده مالکیت در فروشگاه است بخرد و به سرور انجمن در دیسکورد بپیوندد؛ یک برنامه چت شبیه به اسلک که شامل بسیاری از عناصر پلتفرم‌های سنتی شبکه‌های اجتماعی است. هرچه ارزش توکن‌هایی که شرکت‌کنندگان دارند بیشتر باشد، سهم آنها از قدرت رأی بیشتر است. با شروع به کار فروشگاه، دارندگان توکن می‌توانند در مورد اینکه چه مارک‌هایی را در آن مکان ذخیره کنند و بفروشند، چه میلمانی بخردند و حتی چه کسی در آنجا کار کند، رأی دهند. هر تصمیمی برای درآمد نیز به رأی‌ها بستگی دارد. دایتو می‌گوید ایده این است که در طول مسیر، صاحبان مشاغل کوچک آنلاین به طور طبیعی به

سمت فروشگاه فیزیکی جذب شوند و جامعه‌ای در این فضا ایجاد کنند. آنها امیدوارند مشتریان نیز به دنبال‌شان بروند. آزمون بزرگ این ایده این خواهد بود که آیا مردم واقعاً می‌خواهند اوقات فراغت خود را در اداره یک فروشگاه در دره هاپس بگذرانند یا تخصص لازم برای انجام موفق این کار را دارند؟ دایتو می‌گوید در حالت ایده‌آل، DAO ۲۰۰ نفر عضو خواهد داشت. نیمی از شرکت متعلق به افراد محلی و نیمی دیگر متعلق به هر کسی در جهان است. مالکان می‌توانند انتخاب کنند که خودشان پرسنل فروشگاه را انتخاب کنند یا کارمندان خارجی استخدام کنند یا حتی از خود دایتو برای استخدام بهره‌برند.

اور یون پرتو، شریک اورنج فاند که در استارت‌آپ‌های کریپتو و وب ۳ سرمایه‌گذاری می‌کند، می‌گوید: «بعضی وقت‌ها سخت است که چیزی منحصر به فرد پیدا کنیم، زیرا افراد مستعد و کارآفرینان بیشتری به این فضا سرازیر می‌شوند. اورنج فاند ۱۰۰ هزار دلار برای دور سرمایه‌گذاری اولیه دی استور قرار داده است. ما واقعاً نگاه منحصر به فرد آنها را دوست داریم و می‌دانیم در این زمینه رقابتی زیادی ندارند.»

دایتو که در واقع نات نام دارد، کار خود را از نوجوانی با ساختن ویدئوهای مد در یوتیوب در ژاپن آغاز کرد. او در سال ۲۰۱۹ به سان فرانسیسکو نقل مکان کرد و در خانه‌ای با گروهی از بنیان‌گذاران دیگر از ژاپن زندگی می‌کند که در وب ۳ فعال هستند. در اکتبر ۲۰۲۱، او اجاره نامه‌ای را برای مکان ۷۱۴ فوت مربعی دره هاپس امضا کرد و یک فضای پاپ‌آپ راه‌اندازی کرد که هر چند هفته یک بار میزبان برندهای مختلف بود. در ماه فوریه دایتو خیلی زود متوجه چیز جالبی در مورد رفتار مصرف‌کنندگان شد. او گفت: «بسیاری از مردم به فروشگاه نمی‌آمدند تا چیزی بخردند، بلکه برای حضور در اجتماع به فروشگاه مراجعه می‌کردند.» پایگاه فیزیکی کلید برنامه‌های اوست، اما دایتو می‌گوید که به دنبال ایجاد یک امپراتوری املاک و مستغلات نیست. او در عوض قصد دارد نرم‌افزار زیربنایی پشت DAO را که هنوز در حال توسعه است، به خرده‌فروشان دیگر بفروشد.



شماره ۶۳  
۶ شهریور ۱۴۰۱  
سال دوم



# سرعت هولناک تغییرات

با وجود آنکه از حالت اضطراری دوران همه‌گیری کرونا خارج شده‌ایم، اما کسب‌وکارهای خرده‌فروشی همچنان با مشکلات جدید مواجه می‌شوند

کانال‌های جدید باعث پیشرفت سریع در اتوماسیون شخصی سازی خدمات برای هر مصرف‌کننده می‌شود. به عنوان مثال، متاورس فضایی حاصلخیز برای کاوش خرده‌فروشان است. این همه تغییر پیچیده چه معنایی برای رهبران خرده‌فروشی دارد؟ این امر به نوع جدیدی از مهارت برای مدیران عامل نیاز دارد؛ سبک رهبری پرشور و کارآفرینانه همراه با یک طرز فکر نوآورانه برای تقویت مسیر رشد. این نسل جدید از رهبران، مأموریت‌گرا خواهند بود و به جای مدیریت عمومی بر ارائه اهداف خاص تمرکز خواهند داشت. آنها باید دوگانه عمل کنند؛ از یک سو بر

خرده‌فروشی در دو سال گذشته با مشکلات زیادی مواجه بوده است و موارد بیشتری نیز در آینده وجود خواهد داشت. چشم‌انداز کسب‌وکار بسیار نامطمئن باقی می‌ماند و زنجیره تأمین و به ویژه اختلال در نیروی کار، خواب از چشم مدیران می‌ریاید. هیئت مدیران باید به دوره‌ای از تغییرات چشمگیر و سریع عادت کنند که هیچ پایان آشکاری برای آنها مشاهده نمی‌شود. به این ترتیب، چالش‌هایی که کسب‌وکارها با آن روبرو هستند، متفاوت از چند سال پیش به نظر می‌رسد.

### فقط انجام بده

دیگر فقط تمرکز بر اداره یک کسب‌وکار خرده‌فروشی کافی نیست. اکنون رهبران باید طیف وسیعی از مسائلی را که فراتر از وظایف سنتی آنهاست - از روابط خارجی گرفته تا عوامل محیطی تا سیاست‌های عمومی و مسائل اجتماعی - در نظر بگیرند، درک کنند و حتی پیش‌بینی کنند. علاوه بر این، آنها با تغییرات سریعی دست و پنجه نرم می‌کنند که تا به حال مشابهی نداشته است. سطح بلا تکلیفی که همه‌گیری کرونا برای کسب‌وکارها ایجاد کرد، خرده‌فروشان را در وضعیت ثابتی از حالت «آماده به پاسخ» قرار می‌دهد. در دوران کرونا زمانی برای بحث طولانی درباره تصمیمات تجاری وجود نداشت و «فقط انجامش دهید» روش مواجهه با هر اختلال جدید بود. اما پس از همه‌گیری هم از این سرعت هولناک کم نشده است. در نظر بگیرید که اولویت‌ها و رفتارهای مصرف‌کننده در سال جاری چقدر سریع تغییر کرده است. تا همین اواخر، نگرانی در مورد سلامت شخصی، نگرانی‌های اقتصادی را در ذهن مصرف‌کنندگان تحت الشعاع قرار می‌داد؛ اما اکنون افراد بیشتری نگران امور مالی خود هستند. در واقع ۸۰ درصد از مصرف‌کنندگان، تورم و هزینه زندگی را در رأس نگرانی‌های اقتصادی خود قرار می‌دهند.

### مشخصات رهبران جدید

خرده‌فروشان همچنین باید راه‌های جدیدی را برای خدمت به مصرف‌کننده جست‌وجو کنند، زیرا ظهور فناوری‌ها و

کانال‌های جدید باعث پیشرفت سریع در اتوماسیون شخصی سازی خدمات برای هر مصرف‌کننده می‌شود. به عنوان مثال، متاورس فضایی حاصلخیز برای کاوش خرده‌فروشان است. این همه تغییر پیچیده چه معنایی برای رهبران خرده‌فروشی دارد؟ این امر به نوع جدیدی از مهارت برای مدیران عامل نیاز دارد؛ سبک رهبری پرشور و کارآفرینانه همراه با یک طرز فکر نوآورانه برای تقویت مسیر رشد. این نسل جدید از رهبران، مأموریت‌گرا خواهند بود و به جای مدیریت عمومی بر ارائه اهداف خاص تمرکز خواهند داشت. آنها باید دوگانه عمل کنند؛ از یک سو بر کسب‌وکار و عملیات تمرکز کنند و از سوی دیگر به سطح کلان (مصرف‌کنندگان، ژئوپلیتیک، تغییرات آب و هوا و...) توجه زیادی داشته باشند.



ترانه احمد دوست

taraneh-ahmaddoust@yahoo.com

### تمرکز بر تصمیم‌گیری هدفمند

نسل جدید باید نسبت به هدف برندهای خود اشتیاق داشته باشند و بی‌وقفه روی موضوعات مرتبط مانند پایداری تمرکز کنند. آنها باید فعالیت‌های خود را داده‌محور و مشارکتی تعریف کنند و فراتر از تعریف یک چشم‌انداز تجاری بیندیشند. در عوض به دنبال الهام بخشیدن به کارمندان و مشتریان باشند. آنها باید از رویکرد سنتی «فرماندهی و کنترل» دور شوند و تجارت را به روشی آسان‌تر و توانمندتر اداره کنند. این به معنای ایجاد محیطی با «بازنگری و تغییر مداوم»، پرسشگری مداوم، یادگیری و ابداع مجدد شیوه‌های تجاری است. همچنین به معنای درک اهمیت پذیرش ریسک‌های در نظر گرفته شده، در عین حال محافظت از کسب‌وکار اصلی است. این کار آسانی نیست و رهبران باید همان‌طور که نسل قبلی بر انگیزه و بیان تمرکز داشتند، بر تحلیل عمیق و تصمیم‌گیری هدفمند متمرکز شوند. بیش از هر چیز، از آنجا که پنج نیروی بزرگ در تمام صنایع - متاورس، تغییرات در نیروهای مستعد، فناوری، پایداری و اختراع مجدد کسب‌وکار - رشد می‌کنند، نسل بعدی رهبران کسانی خواهند بود که کسب‌وکارهایی را ایجاد می‌کنند که بتوانند شرایط بازار را در زمان واقعی درک کنند، شکل دهند و به آن پاسخ دهند.



قدرت همچنان در دست کارگران است

## بازنگری بزرگ

به گفته محققان KPMG، یک «بازنگری بزرگ» در حال انجام است. گزارش ماه اوت با عنوان «در جستجوی بیشتر» نشان می‌دهد که نگهداشت کارکنان در بسیاری از شرکت‌های ایالات متحده، به دلیل افزایش حجم کار، ضعیف است. ۶۲ درصد از افرادی که در نظرسنجی شرکت کرده‌اند، از این فشار اضافی شکایت داشته و ۳۲ درصد گفته‌اند که رضایتمندی آنها تا حدودی یا به طور قابل توجهی کاهش یافته است.

چرا به این اتفاق «بازنگری بزرگ» می‌گویند؟ به گفته این شرکت، رهبران منابع انسانی در حال ارزیابی مجدد هستند تا بفهمند چه تحولاتی مؤثر بوده، چه تغییراتی انجام نشده و چه کارهایی باید انجام شود تا مطمئن بمانند که کارکنان راضی، فعال و متعهد باقی می‌مانند. در این گزارش آمده است که کارگران به نوبه خود در حال تجدید نظر در اهداف شغلی، انتظارات کارفرما و وفاداری خود به سازمان هستند.

به علاوه کار ترکیبی و انعطاف‌پذیر هنوز اولویت بسیاری از کارگران است. تعداد بیشتری از پاسخ‌دهندگان که ملزم به کار حضوری بودند - نسبت به دورکارها - در نظرسنجی KPMG اعلام کردند که می‌خواهند شغل خود را ترک کنند و ۲۴ درصد افراد گفتند اگر از کار از راه دور منع شوند، کار را ترک خواهند کرد. بیش از نیمی (۵۶ درصد) گفتند که مایل‌اند شرکت‌شان امکان کار از راه دور بیشتری را فراهم کند. حدود نیمی از آنها (۴۶ درصد) خواهان ترکیبی از کار در دفتر و کار از راه دور بودند. این تأییدی بر مطالعه اخیر و رک لایف ونچرز است که نشان می‌دهد بسیاری از کارمندان دلتنگ همکاران خود می‌شوند.

با اینکه بده‌بستان قدرت وجود دارد، همچنان به نظر می‌رسد که قدرت در دست کارمندان باقی می‌ماند. علاوه بر این، بررسی داده‌های مربوط به اتحادیه‌ها نشان می‌دهد نارضایتی کارگران به اوج رسیده است. بر اساس تحقیقات گالوپ، مشارکت اتحادیه‌ها افزایش یافته است و تأیید اتحادیه‌های کارگری به بالاترین میزان از سال ۱۹۶۵ رسیده است.

# منابع انسانی دوست شما نیست!

کریس ویلیامز، معاون سابق منابع انسانی مایکروسافت می‌گوید قبل از مشورت با منابع انسانی در مورد اختلافات تان، باید در نظر داشته باشید آنها پول نمی‌گیرند تا با کارمندان متحد شوند

با مردم کار کنند. اما به آنها دستمزد نمی‌دهند تا با کارمندان متحد شوند.»  
کارمندان چه زمانی باید با منابع انسانی تماس بگیرند؟ ویلیامز می‌گوید: «وقتی آنها سؤالاتی در مورد مزایا یا قوانین کار دارند؛ زیرا منابع انسانی می‌تواند به یافتن خدمات و منابع کمک کند و گزارش‌های کارکنان را از نقض آشکار قوانین دریافت کند.»  
ماری هلن بودورث در سرمقاله‌ای برای کندين اچ آر ریپورتر اشاره کرد که منابع انسانی نقش مهمی در از بین بردن نژادپرستی در محیط کار دارد.

## در جستجوی کمک به بیرون از محیط کار رجوع کنید

ویلیامز می‌گوید برای کمک گرفتن به هنگام درگیری کاری، کارکنانی که به مشکل برخورد کرده‌اند باید به افرادی خارج از شرکت خود مراجعه کنند. او توصیه می‌کند کارمندان به خارج از سازمان خود بروند، زیرا افراد بیرونی چشم‌انداز عینی تری خواهند داشت که با سیاست شرکتی درهم تنیده نیست.  
فرا تر از آن، ویلیامز به مردم پیشنهاد می‌کند که برای «تسکین» به بهترین دوست، شریک یا مشاور خود مراجعه کنند. بر اساس یک گزارش، در اولویت‌های منابع انسانی برای سال ۲۰۲۳ حفظ کارکنان در صدر فهرست (۲۰ درصد)، پس از آن استخدام (۱۴ درصد) و فرهنگ شرکت (۱۲ درصد) قرار دارد.

در عوض شما شرکت را در این موضوع دخالت می‌دهید. ممکن است این همان چیزی باشد که شما می‌خواهید، اما باید با دقت قدم بردارید. حتی اگر مشکل طرف مقابل باشد، انتظار نداشته باشید منابع انسانی به کمک شما بیاید. منابع انسانی از بسیاری جهات مانند پلیس است. آنها به سرعت به صحنه وارد می‌شوند، موضوع را تحت کنترل درمی‌آورند و گزارش عینی خود را به شرکت و مدیریت آن تحویل می‌دهند.»

## چه زمانی باید از منابع انسانی کمک گرفت؟

بر اساس گزارش مؤسسه تحقیقاتی ADP، به دلیل کمبود مداوم نیروی کار، منابع انسانی باید بیش از هر زمان دیگری نیازهای کارکنان را تأمین کند.  
ویلیامز در اینسایدر می‌گوید از نظر آماری، اگر یک شرکت ۱۰۰۰ نفر در بخش منابع انسانی داشته باشد، حدود ۵۰ درصد آنها در بخش استخدام و ۲۵ درصد در بخش مزایا، حقوق و دستمزد، آموزش و وظایف مشابه هستند. ۲۵ درصد باقیمانده از متخصصان منابع انسانی یا شرکای تجاری هستند که مسائل کارمندان را مدیریت می‌کنند. اینها افرادی هستند که کارمندان ممکن است آنها را با یک دوست اشتباه بگیرند.  
ویلیامز می‌گوید: «بیشتر افرادی که متخصص منابع انسانی می‌شوند، برای خدمت به کارکنان در آنجا هستند. آنها مهربان، متفکر و دلسوزند و دوست دارند

ممکن است کارمندی که در محیط کار خود با مشکلاتی درگیر هستند، نگرانی‌های خود را با فردی از بخش منابع انسانی در میان بگذارند، اما طبق گفته یکی از مدیران سابق مایکروسافت، بخش منابع انسانی به‌ندرت مکان مناسبی برای دریافت کمک است.

## منابع انسانی در نقش پلیس

هر زمان که کارمندی با همکار خود یا یک رئیس میانی، اختلاف نظر شخصی یا مشکل داشته باشد یا نگران اخراج احتمالی باشد، ممکن است احساس نیاز به صحبت کردن با کسی را پیدا کند. کریس ویلیامز، معاون سابق منابع انسانی مایکروسافت، در مقاله‌ای در اینسایدر می‌گوید این فرد نباید از بخش منابع انسانی باشد.

او معتقد است: «نماینده منابع انسانی تیم خود را به عنوان یک دوست نبینید. به‌راحتی می‌توان این دورا با هم اشتباه گرفت. آنها در کنار شما حضور دارند، مردمی هستند و به شما گوش می‌دهند؛ اما به زبان ساده، منابع انسانی دوست شما نیست.» ویلیامز می‌گوید منابع انسانی برای حل مشکلات بین کارکنان یا کارکنان با شرکت و سیاست‌های آن حقوق دریافت می‌کند. او افزود: «اگر با کارمند دیگری، به ویژه مدیر خود مشکل دارید و تصمیم دارید منابع انسانی را درگیر کنید، باید بدانید کسی را در جبهه خود قرار نمی‌دهید.



شماره ۶۳  
۶ شهریور ۱۴۰۱  
سال دوم





انتشار و انتقال دانش و فناوری در دنیای باستان  
به وسیله بازرگانانی انجام می‌شد که در جست و جوی  
قلع و کالاهای دیگر بودند

## پیشرانه و مانع رشد فناوری باستان

به نظر می‌رسد نیازهای بشر و دسترسی به نیروی کار به رشد فناوری در دوران باستان کمک کرده و ارتباط محدود مانع گسترش فناوری بوده، اما تاریخ این دوره نشان می‌دهد بردگان در جایگاه نیروی کار رایگان موجب رکود نسبی در نوآوری‌های مکانیکی جهان باستان شدند و در مقابل بازرگانان و صنعت‌گرانی که به دنبال یافتن مواد سفر می‌کردند، پیشرانه گسترش دانش کاربردی و انتقال آن به جوامع دیگر بودند.

پیشرفت و بهبود بنیادین در فناوری ساختمان از اندازه سازه‌ها شروع و جایگزین هرگونه نوآوری دیگر شد. آجرهایی که در آفتاب خشک می‌شدند، به شکلی گسترده در اواخر دوران پارینه‌سنگی در منطقه بین‌النهرین ساخته و استفاده می‌شدند و جانشینان آنها استفاده از این شیوه را ادامه داده و در همین حال اندازه سازه‌ها را گسترش دادند که در نتیجه معابد مربع‌شکل موسوم به زیگورات ساخته شد. هسته و بخش بیرونی این سازه‌ها از آجر و شامل دیوارهایی است که شیب اندکی به سمت داخل دارند، ستون‌های منظم آجری مایل به سمت داخل در دو یا سه مرحله همه سازه را به سمت معبد کشیده‌اند. نخستین کسانی که ستون‌های آجری را با خاک رس برداشت‌شده از همان محل ساختند، سومریان بودند که به این ترتیب مواد اولیه نوشتن را نیز فراهم کردند.

کمبود خاک رس در مصر با سنگ ساختمانی فراوان جبران شده بود که سازندگان اهرام و معابد از آن استفاده کرده و آثاری برجسته از تمدن مصر را برای دوران حاضر باقی گذاشتند. سنگ‌های مورد استفاده در این سازه‌ها را با غلتک‌هایی روی مسیر شیب‌دار می‌کشیدند و در جایگاه‌های بالاتر سازه قرار می‌دادند. با نظارت کاهنانی که

به شکلی آشکار ریاضیدان و ستاره‌شناسانی برجسته نیز بودند، سنگ‌های شکل گرفته توسط سنگ‌تراشان ماهر در جای مناسب خود قرار می‌گرفتند. چینش‌های دقیق نجومی نشان می‌دهد که کار سنگین ساخت‌وساز را ارتشی از بردگان بر عهده داشتند که بیابانگ دستاوردها و محدودیت‌ها نیز هست. به‌طور معمول بردگان یکی از دستاوردهای کامیابی‌های نظامی بودند که نشانگر دوره‌ای از گسترش موفقیت‌آمیز سرزمینی است؛ اگرچه جایگاه بردگی می‌تواند برای مدتی نامحدود ادامه یابد و بردگان نیروی کار شایسته و ارزان برای کارهای ساختمانی عظیم را فراهم کردند، اما در دسترس بودن نیروی کار بردگان موجب کاهش گرایش به نوآوری فناورانه شد؛ این واقعیت اجتماعی به میزان زیادی قادر به توضیح چگونگی بروز رکود نسبی در نوآوری‌های مکانیکی جهان باستان است.

انتشار و انتقال دانش و فناوری در دنیای باستان به وسیله بازرگانانی انجام می‌شد که در جست‌وجوی قلع و کالاهای دیگر بودند. در این روند صنعت‌گران فلز، سنگ، چرم و سایر وسایل نیز مهارت‌های خود را به شکل آموزش مستقیم به دیگران منتقل کرده یا با عرضه نمونه، آنها را درگیر چالش نسخه‌برداری می‌کردند. این‌گونه انتقال به وسیله تماس میانجی‌ها در طول هزاره دوم پیش از میلاد در شمال و غرب بین‌تمدن‌های باستانی و همسایگان آنها رخ می‌داد. سرعت این انتقال در هزاره بعدی افزایش یافت و در تروا، کارتاژ، کرت و میکنا تمدن‌های جدید و متمایز به وجود آمدند. در نهایت نیز آشنایی با شیوه‌های آهن‌کاری توانایی‌ها و منابع جوامع بشری را به شکلی ژرف تغییر داد و راهگشای تمدن‌های کلاسیک یونان و روم شد.



# دستاوردهای فناوری یونان و روم

دستاوردهای دوره یونانی-رومی در تولید، حمل‌ونقل و فناوری نظامی قابل توجه نیست؛ در این دوره صنایع عمده تولیدی مانند ساخت سفال و شیشه، بافندگی، چرم‌کاری، فلزکاری ظریف و دیگر موارد پیرو جوامع پیشین بودند

سنگ معدن مس). رسیدن به این دما نیازمند بهبود روش ساخت کوره و شیوه نگاه‌داشت گرمای در چند ساعت بود. چنین شرایطی در سراسر دوره کلاسیک تنها در مقیاس کوچک، در کوره‌های زغال‌سنگ که از دم برای تشدید گرما استفاده می‌کردند، ایجاد می‌شد و حتی در این کوره‌ها نیز دمای کافی برای تبدیل کامل سنگ معدن به فلز مذاب در دست نبود. اما در انتهای چنین کوره‌هایی یک گلوله کوچک آهن اسفنجی به نام بلوم شکل می‌گرفت و با شکستن کوره استخراج می‌شد که با حرارت دهی بیشتر و چکش‌کاری می‌شد آن را به شکل میله‌های آهن فرورژه درآورد.

آهن نه تنها فراوان بود، بلکه برای بیشتر مصارف، ماده‌ای سخت‌تر و قوی‌تری نسبت به فلزات قبلی در اختیار می‌گذاشت، اگرچه ممکن نبودن ریخته‌گری آن در قالب‌هایی مانند برنز ناخوشایند بود. برخی آهن‌گران در ابتدا فرایند سیمان‌سازی را برای دوباره گرم کردن میله‌های آهن بین لایه‌های زغال چوب ابداع کردند تا سطح آهن را کربنی و در نتیجه یک پوشش فولادی تولید کنند. آهن‌هایی را که چنین سخت شده‌اند، می‌توان بیشتر گرم کرد، چکش زد و برای ساخت تیغه‌های چاقو و شمشیر با کیفیت بالا به کار برد. فولاد سرب‌دار در دوران روم بهترین فولاد بود که از هند به دنیای غرب وارد شد؛ در هند توده‌هایی به قطر چند اینچ با فرایند پخته تولید می‌شد، سپس مواد را در یک ظرف در بسته ذوب می‌کردند تا

تضادی چشم‌گیر بین مشارکت به نسبت محدود یونان و روم در فناوری و نظریه‌پردازی علمی با حضور آنها در گسترش فلسفه و مذهب، نهادهای سیاسی و حقوقی، شعر و نمایش وجود دارد. آنان نوآوری مکانیکی متمایزی بروز ندادند و کارهایشان در حوزه‌های مهندسی نظامی و ساختمانی که در آن نبوغ و حساسیت زیبایی‌شناختی زیادی نشان دادند، بیش از آنکه نوآوری چشم‌گیر باشد، بیانگر گام‌های نخستین توسعه بود. این تناقض ظاهری دوره کلاسیک دنیای باستان (۵۰۰ ق م تا ۵۰۰ م) نیازمند توضیح است و سرخ‌های حل این مشکل در تاریخ فناوری نهفته است.

### حکمرانی آهن

ذوب آهن عامل برجسته فناوری دنیای یونانی-رومی بود که احتمالاً در آسیای صغیر حدود هزار سال پیش از میلاد از متالورژیست‌های ناشناخته به دست آمده بود؛ این فناوری بسیار فراتر از مرزهای استانی امپراتوری روم گسترش یافت. استفاده از آهن حوالی ۵۰۰ سال پیش از میلاد و در سپیده‌دم دوره کلاسیک در یونان و جزایر دریای اژه همگانی شد و پس از آن به سرعت به سمت غرب گسترش یافت. سنگ آهن، این ماده آشنای قدیمی برای تغییر شیمیایی و تبدیل شدن به ماده فلزی نیازمند گرمای زیاد بود (حدود ۱۵۳۵ درجه سانتی‌گراد در مقیاسه با ۱۰۸۳ درجه سانتی‌گراد برای



شماره ۶۳  
۶ شهریور ۱۴۰۱  
سال دوم



## اجازه ندهیم لذت نهفته در لحظه اکنون در پس دلوایسی دیروز و فردا ناپدید شود

### هنر مهربان بودن

باز هم مهربانانه خود را دوست بدارم و در تجربه تمامی رنج‌هایم با خودم همراه باشم.

#### ۲

**نگاه منفعت طلبانه:** هرگاه منفعت شخص یا گروهی خاص در اولویت قرار بگیرد، نباید انتظار مشاهده رفتار مهربانانه را از آن جمع داشت. منفعت طلبی یعنی «من مهم‌تر از بقیه هستم و به دلایل نامعلوم، برآورده شدن نیازهای من باید در اولویت قرار گیرد و هر سود و دستاوردی فقط متعلق به من است!» از شما می‌پرسیم: آیا در

این وضعیت جایی برای مهربانی باقی می‌ماند؟ شاید مهربانی یک ویژگی ساده انسانی است، اما از منظر علم روان‌شناسی، یک ظرفیت وسیع روانی است. مهربانی یعنی ساحت روان من علاوه بر پذیرش کامل خودم با تمام پستی و بلندی‌ها، توانایی پذیرش دیگری را نیز دارد. پس می‌توان این‌گونه باور داشت که تمرین شفقت‌ورزی هم مسیری است برای تجربه کردن مهربانی.

#### ۳

**تعصب:** یکی دیگر از موانع مهربانی، تعصب است. اگر همیشه بر درستی جمله «حق با من است» اصرار داریم، هرگز نمی‌توانیم مزه مهربانی را بچشیم، تعصب چشم‌دل‌مان را به روی درک حقیقت می‌بندد و انگار در سرزمینی که غیر از خودمان ساکنان دیگری ندارد، محصور می‌کند. در وضعیت تعصب، در باور خودمان، به دیگری این اجازه را به هیچ‌عنوان نمی‌دهیم که شاید حقی داشته باشد؛ بنابراین اگر در جایگاه تعصب ایستاده‌ایم، بدیهی به نظر می‌رسد بتوانیم مهربان باشیم.

تقریباً بیشتر ما از شرایط موجود شکایت داریم، اما تعداد معدودی از ما خودمان را در برابر این رویداد مسئول می‌دانیم و تلاشی برای گسترش فرهنگ مهربانی نمی‌کنیم. مهربان باشیم.

یکی از ویژگی‌های خلقت که در گونه‌های مختلف موجودات مشترک است، مهربانی است. ممکن است شدت یا نحوه بروزش متفاوت باشد، اما هدف یکی است؛ «گسترش حس نوع‌دوستی و محکم کردن رشته‌های ارتباطی». نکته ظریف در تفاوتی است که مهربانی با خوب بودن مصلحتی دارد. در موضع مهربانی غالباً به این موضوع نمی‌اندیشیم که فردی که روبه‌رویمان ایستاده، کیست؟ صرفاً به او به چشم انسانی می‌نگریم که به حمایت نیاز دارد. در مهربانی منتظر پاسخ نمی‌مانیم، اگرچه قدرانی از طرف مقابل همیشه باعث بالارفتن انگیزه می‌شود، اما برای شخص مهربان، ارائه کمک داوطلبانه به هم‌نوع، فارغ از جنس، رنگ، نژاد و... ارزشمند است. در مهربانی هیچ مصلحتی نیست، درست مانند بارش باران. در دنیای پرمشغله امروزی فراموش کرده‌ایم که با خودمان مهربان باشیم و گاه مشاهده می‌شود که رفتارهای خودشیفته‌وار به غلط با مهربانی اشتباه گرفته می‌شوند! اما چرانی نمی‌توانیم مهربان باشیم؟

#### ۱

**اسارت در کارکردهای ذهن:** در یادداشت‌های قبلی بسیار به تبیین کارکردهای ذهن پرداختیم. هدف اصلی همه آنها «محافظت از بقای من» است. مصلحت‌اندیشی، قضاوت‌کردن، ارزیابی، سنجش و... همگی جزء کارکردهای ذهن هستند که در قالب مرور اتفاقات گذشته یا ترساندن ما از آینده هویدا می‌شوند. عاقلانه است که قبل از هر اقدامی ببندیم، اما توقف بیش از اندازه در این مرحله مشکل‌ساز است؛ همان لحظه‌ای که ترس تکرار تجربه‌های مشابه قبلی یا ترس از نتایج غیرقابل پیش‌بینی داستان اراده‌مان برای مهربانی را می‌بندد. این‌گونه به نظر می‌رسد هرچه ذهنی‌تر باشیم، از مهربانی فاصله می‌گیریم، پس چه کنیم تا غرق بازی‌های ذهنی نشویم؟

تلاش برای زیستن در لحظه حال یکی از راهکارهای اساسی است. زیستن هوشیارانه هم تمرینی است برای مهربانی. یعنی اجازه ندهم لذت نهفته در لحظه اکنون در پس دلوایسی دیروز و فردا ناپدید شود. اینکه با وجود تمامی نقص‌ها و ناکامی‌ها



ترکیب شیمیایی به خلوص و پایداری برسد.

### دستاوردهای مکانیکی

دستاوردهای مکانیکی دوران یونانی - رومی گرچه اندک بود، اما بی‌اهمیت نبود. یکی از نابغه‌های مکانیکی بزرگ جهان این دوره ارشمیدس بود که سلاح‌های چشم‌گیری برای پاسداشت زادگاهش سیراکوز در برابر تهاجم رومیان خلق کرد و اندیشه قدرتمند خود را برای سازه‌های بنیادین مکانیکی مانند پیچ، قرقره و اهرم به کار برد. مهندسانی مانند Ctesibius و Hero انبوهی از ابزارهای مکانیکی ابتکاری از جمله پمپ، سازه‌های بادی و آبی، موتورهای هوای فشرده و ماشین‌های برش پیچ را ساختند. اسباب‌بازی‌ها و وسایل خودکار مانند aeolipile نیز که می‌توان آن را نخستین توربین کارآمد بخار نامید از ساخته‌های آنهاست. این اختراعات کاربردهای عملی اندکی داشت، اما مکتب اسکندریه بیانگر انتقال از ساختارهای بسیار ساده به

مهران امیری  
mehranamiri@gmail.com

خاک بیش از ابزارها به نیروی بازو بستگی داشت و چنین مانعی کار با زمین‌های سنگین را دشوار کرد؛ بنابراین تا پس از دوره روم در مناطق معتدل اروپا از توانمندی‌های گاو آهن سنگین به‌طور کامل استفاده نشد. رومی‌ها در جاهای دیگر با آب و هوای خشک‌تر مانند شمال آفریقا و اسپانیا، سامانه‌های آبیاری را گسترش دادند که برای بالا بردن آب از پیچ ارشمیدسی و نوری (چرخ اسکوپا) با نیروی حیوان یا آب استفاده می‌کرد.

### ساخت‌وساز

بسیاری از ساختمان‌های یونانی‌ها یادمان‌های باشکوه جوامع متمدنی شناخته می‌شوند که آنها را ساخته‌اند، اما از دیدگاه تاریخ فناوری اهمیت اندکی دارند. یونانی‌ها شکلی از ساخت ستون و لنگه را به کار گرفتند که قرن‌ها در مصر مورد استفاده و برگرفته از تجربه سازه‌های چوبی بود. ساختمان‌های یونانی به هیچ‌روی نوآوری در ردیف نوآوری فناوری نبود. رومی‌ها سبک یونانی را بیشتر برای کاربردهای تشریفاتی نسخه‌برداری می‌کردند، اما در سایر زمینه‌ها مبتکرانی مهم در فناوری ساختمان بودند. رومی‌ها از آجر و کاشی پخته و سنگ استفاده فراوان کردند. آنها سیمانی قوی ساختند که در زیر آب باقی می‌ماند و امکان سنجی معماری قوس، طاق و گنبد را انجام می‌داد، سپس این شیوه‌ها را در آملی تثبیت و قنات‌ها، تونل‌ها، پل‌ها، دیوارها، فانوس‌های دریایی و جاده‌ها به کار بردند. این آثار ساختمانی را در مجموع می‌توان نخستین دستاورد فنی رومی‌ها دانست.

### سایر زمینه‌های فناوری

دستاوردهای دوره یونانی رومی در تولید، حمل‌ونقل و فناوری نظامی قابل توجه نیست. در این دوره صنایع عمده تولیدی مانند ساخت سفال و شیشه، بافندگی، چرم‌کاری، فلزکاری ظریف و دیگر موارد پیرو جوامع پیشین بودند؛ گرچه پیشرفت‌های مهمی در روش کار ایجاد شده بود. سفال‌های آتنی دارای تزئینات فوق‌العاده در مسیرهای تجاری مدیترانه به شکل گسترده‌ای پراکنده شد، رومی‌ها نیز با ساخت انبوه و تجارت ظروف قرمز استاندارد terra sigillata در ایتالیا و گل (Gaul)، سفال‌های دارای کیفیت خوب را در سراسر امپراتوری خود در دسترس قرار دادند.

دستگاه‌های پیچیده‌تر است و به‌درستی شایسته آن هستند که به‌عنوان «ماشین» در نظر گرفته شوند و از یک دیدگاه نقطه آغازین کارکردهای مکانیکی مدرن را ایجاد کرد.

رومی‌ها با به‌کارگیری و توسعه ماشین‌های موجود عامل معرفی گسترده و تحول فناوری مهم حرکت چرخشی بودند. نمونه آن را می‌توان در دستگاه ترمیل دید که برای نیرو دادن به بالابرها و سایر کارهای بلند کردن اجسام سنگین، دستگاه‌های چرخشی بالابرنده آب و آبیاری (چرخ اسکوپا) که توسط ترمیل کار می‌کند) و توسعه چرخ آب به کار آمد. گزارشی از آسیاب‌هایی که بسیاری از آنها در پایان دوران روم در حال بهره‌برداری بودند، توسط «ویترویوس»، مهندس رومی قرن اول قبل از میلاد بیان شده است.

### کشاورزی

فناوری دوران آهن در شخم آهنی (یا با نوک آهنی) در کشاورزی به کار گرفته شد و شخم عمیق‌تر و کاشت در خاک‌های سنگین‌تر از خاک‌های مرسوم در دوره یونانی - رومی را ممکن کرد. در طول این سده‌ها ساخت گاو آهن‌ها به‌آهستگی بهبود یافت، اما ابزار زیرورو کردن خاک تا قرن یازدهم پس از میلاد ساخته نشد و قابلیت زیرورو کردن



شماره ۶۳  
۶ شهریور ۱۴۰۱  
سال دوم





نصایح اقبال لاهوری

## وای بر منت پذیر خوان غیر

محمد اقبال لاهوری شاعر، فیلسوف و سیاستمدار پاکستانی است که در ایران بیشتر به اشعارش شناخته می‌شود. او در سال ۱۸۷۳ میلادی در سیالکوت از ایالت پنجاب هند به دنیا آمد. ابتدا در لاهور و سپس در کمبریج و مونخ تحصیل کرد و فلسفه و حقوق آموخت. اقبال نخستین کسی بود که پیشنهاد یک کشور مستقل برای مسلمانان هند را مطرح کرد که در نهایت به ایجاد کشور پاکستان منجر شد. یکی از کتب معروف اقبال، اسرار خودی است که در بخشی از آن در نکوهش درخواست از دیگران می‌گوید:

ای فراهم کرده از شیران خراج  
گشته‌ای رویه مزاج از احتیاج  
خستگی‌های تو از ناداری است  
اصل درد تو همین بیماری است  
می‌ریاید رفعت از فکر بلند  
می‌کشد شمع خیال ارجمند  
از خم هستی می‌گلفام گیر  
نقد خود از کیسه ایام گیر  
تابکی در یوزه منصب کنی  
صورت طفلان زنی مرکب کنی  
فطرتی کو بر فلک بند نظر  
پست می‌گردد ز احسان دگر  
گرچه باشی تنگ‌روز و تنگ‌بخت  
در ره سیل بلا افکنده رخت  
رزق خویش از نعمت دیگر مجو  
موج آب از چشمه خاور مجو  
آنکه خاشاک بتان از کعبه زفت  
مرد کاسب را حبیب‌الله گفت  
وای بر منت پذیر خوان غیر  
گردنش خم گشته احسان غیر  
ای خنک آن تشنه کاندرا آفتاب  
می‌نخواهد از خضر یک جام آب  
زیر گردون آن جوان ارجمند  
می‌رود مثل صنوبر سر بلند  
در تهی دستی شود خود دارتر  
بخت او خوابیده او بیدارتر



طنز و حکمت

HUMOR

&amp;

WISDOM

شماره ۶۳  
۶ شهریور ۱۴۰۱  
سال دوم

# سه سوتنه فورورادنگن

یکی نیست به این عزیزان فورورادکننده خبرها بگوید: تا کی فوروراد؟ کمی هم بیایید به دفاع کمک کنید؛ چطوری؟ مثلاً بگویید: «گزارش تحقیق و تفحص از صنایع فولاد شتاب زده و غیرکارشناسی بود» دیدید می‌شود؟

**۱** و مبلغ فیش حقوقی کوروش کبیر ازتان می‌گیرد؟ یک گیرنده به شما داده و حالا خودش شده گیرنده شما. نکنید خب. مرسی آه!

«آیا می‌دانستید اگر کوروش کبیر از ۲۵۰۰ سال قبل ماهی دو میلیارد و ۹۰۰ میلیون تومان حقوق می‌گرفت، تا امروز پولش ۹۰ هزار میلیارد تومان نمی‌شد؟» بله، می‌دانستیم. بیچاره‌مان کردید از بس این پیام را برایمان فرستادید. چشم‌مان زخمی شد از بس صفر شمرد. یکی نیست به این عزیزان فورورادکننده بگوید: تا کی فوروراد؟ کمی هم بیایید به دفاع کمک کنید. چطوری؟ مثلاً بگویید: «گزارش تحقیق و تفحص از صنایع فولاد شتاب زده و غیرکارشناسی بود.» دیدید می‌شود؟

عبدالله  
مقدمی

@moghaddamy0007

**۳** یک عده از عزیزان دل هم هستند که به صورتی خستگی ناپذیر، صبح به صبح قبل از اینکه خورشید چشم‌هایش را بمالد و صدای خروس سر جایش بیاید، پست «سلام صبح به خیر؛ پرانرژی باش تا نور کائنات را بگیری» را همراه هفت، هشت، ده استیکر گل و خورشید و نان سنگک و پنیر محلی بر ایمان می‌فرستند. خیلی وقت‌ها ما هم توی

رودربایستی می‌مانیم و روزی یک استیکر برای فرستنده پس می‌فرستیم، اما اشتباه می‌کنیم. آن عزیز دل اصلاً ممکن است ما را به جا نیاورد. شماره ما فقط در زمان اشتباه و در مکان اشتباه ثبت شده، همین!

**۲** امروز داشتم فکر می‌کردم اگر واتس‌آپ و تلگرام و اینستاگرام بابت فوروراد کردن مطالب‌شان، به کاربرهای خودشان پول می‌دادند، بعضی دوستان بیکار من صاحب چه شغلی می‌شدند. اصلاً انگار بعضی از این عزیزان دل منتظر نشسته‌اند تا یک چیزی در مورد یک چیزی (باور کنید چیزش مهم نیست) منتشر شود و آنها آن چیز را برای همه آشنایان سببی و نسبی فوروراد کنند. خب برادر من! خواهر من! نکن این کار را. آخر آن نصاب گیرنده دیجیتال چه گناهی کرده که یک روز برای تست آیینه بودن تصویر شماره‌اش را داده به شما و حالا روزی ۴۰ پست در مورد خواص زنجبیل و آخرین خبرهای رتبه‌بندی معلم‌ها و تعداد صفرهای عددهای نجومی

۶

راستی، بلیت‌های مجانی جام جهانی قطر هم موجود نیست. لطفاً سؤال نفرمایید.

۱۱

ایزبی نشو و کار کسان هارد مکن  
ای جان دلم! به استخوان کارد مکن  
یک لحظه نفس بگیر با پست جدید  
سوتی نده و سه سوتنه فوروراد نکن

**۴** دارم به آن راننده اسنپ بیچاره‌ای فکر می‌کنم که یک روز خواست از شما به قول خودش «لوکیشن» بگیرد، اما نمی‌دانست با آن لوکیشن، انواع بیماری‌های روحی و روانی را خواهد گرفت، بس که قرار است زیر بمباران پست‌های فورورادی خفه‌اش کنید.

شب‌نوشته‌های یک بچه نوآورا! (۵۵)

## می‌خوری یا می‌بری؟

خیلی از این خارج‌رفته‌های پرحرف خوشم می‌آید، هر روز هم یکی از این قوم و قبیله، جایی به دلیلی سر راهم قرار می‌گیرد و تا به خودم بیایم، شروع می‌کند از خوبی‌های چشم‌آبی‌ها گفتن که چنین و چنان هستند و مثل بقیه‌شان در آخر یک آه بلند حسرت‌آلود می‌کشند و می‌گویند بالاخره ما جهان سومی هستیم و آنها از ما بهتران.

دیروز که برای بررسی روندهای ارائه خدمات خودمان در جلسه‌ای با کارشناسان یک شرکت مشاوره بودیم، ناگزیر شدیم به سخنان گهربار یکی از همین دسته و گروه آدم‌ها گوش کنیم که انگار صبح از خواب بلند شده بود بیاید مأموریت خطیر



مهران امیری



mehranamiri@gmail.com

رقابت داخلی برنده بشیم و بریم سراغ بازارهای منطقه‌ای و جهانی، باید به سلیقه و خواست و نیاز گوناگون مشتری توجه کنیم و گزینه‌های مختلف پیش روی مشتری بذاریم.» نمی‌دانم چرا وقتی سامان این حرف‌ها را می‌زد، حس خوبی داشتم و انگار تازه حرف‌های آن یارورا می‌شنیدم. اگر خودش آدم دلچسبی بود، شنیدن این حرف‌ها از خودش راحت‌تر و سودمندتر بود.

حالا چند ساعتی است خلوت کرده‌ام تا ببینم ما چه گزینه‌هایی برای عرضه به مشتری داریم؟ محصول مان خوب است و همه نیازها را برآورده می‌کند؟ خب چرا نکنند، ما چندین سال سابقه حضور در بازار داریم؛ ولی اینکه با سال اول خیلی فرق نکرده‌ایم دست خودمان نبوده و نگذاشته‌اند! می‌پرسم مشتری می‌تواند به ما اعتماد کند که پول بدهد و کارش را بسپارد به ما و پشتش را خالی نکنیم؟ می‌بینم داریم زورمان را می‌زنیم، ولی با این وضعی که هر کس از یک طرف به ما سیخونک می‌زند و زیر تیغ دارایی و بیمه و دیگران هستیم، دیگر چه کار کنیم؟! اگر آدم اندکی انصاف داشته باشه و نخواهد سیاه‌نمایی کند، چیزهای مثبت کم نیست؛ فقط باید انتخاب کند که می‌خورد یا می‌برد؟

خودش را با تمام وجود انجام دهد و به ما چند تا جوان شرقی موسیبا بدبختی‌های تاریخی و فرهنگی و فلان و بهمان را یادآوری کند تا برسد به بازگویی مشاهداتش درباره شیوه‌های کارآمد آن طرفی‌ها در کسب‌وکار و طلا درآوردن از خاک! بالاخره رسم ادب حکم می‌کرد گوش دهیم و سری تکان داده و لبخندی ملیح تحویل دهیم، که همه را دادیم و آمدیم بیرون.

در مسیر برگشت از شانس خوش، مترو کمی خلوت بود و جای خالی پیدا کردیم و نشستیم و من به‌ناچار یک گوشم را داده بودم به سامان و یکی هم به محمد که دو طرفم نشسته بودند؛ و آنها یک خط در میان جملات طرف را تکرار می‌کردند که واقعاً چرا ما این قدر در کسب‌وکار بد هستیم؟ و من چند خط در میان به سامان پاسخ می‌دادم و پس از آن رو به محمد می‌کردم و سری تکان می‌دادم و برمی‌گشتم به سامان لبخندی تحویل می‌دادم و بلادرنگ پاسخ دیگری به محمد می‌دادم و...؛ و داستان ادامه داشت تا اینکه سامان گفت باید به مشتری گزینه‌های گوناگون داد: «از این جمشید میکروب کمتری که هر وقت بری برای خرید ساندویچ می‌پرسی می‌خوری یا می‌بری؟ اگر قرار باشه در





# ۳۳

# بازار

W E E K L Y M A G A Z I N E

ضمیمه رایگان  
هفته نامه  
کارنگ در  
حوزه رمزارزها  
سال دوم  
شماره  
سی و سوم  
ششم شهریور  
۱۴۰۱  
صفحه ۱۶



جذب سرمایه در بازار رمزارز  
بدون بودجه مارکتینگ چطور  
ممکن است؟

## اجاره؛ پلتفرمی رمزارزی برای آفریقا



علیرضا مفتخر، یزدان عباسی، پرهام لیلیان و افشین حیدرپور  
پایه گذاران پادکست سوم ژانویه از مهم ترین نیازهای محتوایی  
و آموزشی حوزه رمزارز ایران می گویند

# پروژه های اسکم در کمین کاربران

عکس ها: نسیم اعتمادی



وعدۀ پاول:  
روزهای دردآور  
در پیش  
هستند!

۵



استفاده از  
ان اف تی  
در هفته مد  
نیویورک

۴

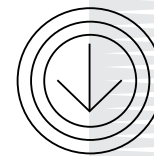
## واردات با رمزارز انحصاری نشود!

چه کسانی می توانند با رمزارز خود  
خودرو وارد کنند؟

فهرست ۱۰ تایی فوربس  
از ۱۰ صرافی برتر دنیا

جذب سرمایه  
نشش میلیون  
دلاری برای  
بازی های بلاکچینی

# نگاهی تحلیلی به رمزپول بانک مرکزی ایران



آبایرال دیجیتال نقطه شروع ورود رگولاتور پولی  
به عرصه رمزارزها می شود؟

## نگاهی تحلیلی به رمزپول بانک مرکزی ایران

اخیراً متن پیش نویس با عنوان «ریال دیجیتال» منتشر شده که روی آن نوشته شده در حال ویرایش است. این متن تأیید نشده که مربوط به مردادماه همین امسال است، ظاهراً دیدگاههای بانک مرکزی درباره رمزپول (CBDC) را بیان می کند و با علم به اینکه تاکنون کسی از بانک مرکزی آن را تکذیب نکرده، می توان استنباط کرد این متن تا حدودی دیدگاه بانک مرکزی ایران را منعکس کند. اهمیت این متن در این است که تا پیش از این به جز متن مربوط به چشم انداز فناوران مالی در ایران و متنی پیش نویس درباره رمزارزها، تاکنون محتوای مکتوبی از بانک مرکزی درباره سیاست های این نهاد در موضوع بلاکچین و رمزارز منتشر نشده بود. از همان روزهای اولی که دکتر صالح آبادی سکان هدایت بانک مرکزی را به دست گرفت، از رمزپول گفت. هرچند ایده های مربوط به رمزپول به پیش از دوران او بازمی گشت، اما حمایت های او از ایده رمزپول یا ریال دیجیتال ظاهراً جدی تر بود و انتشار این سند هم گواهی بر این است که از نظر صالح آبادی رمزپول را باید جدی گرفت. با توجه به اینکه بانک مرکزی در ماه های گذشته تلاش کرده عامدانه از تنظیم گری حوزه رمزارزها دور بماند و نقش هشداردهنده را بازی کند، انتشار این سند از سوی بانک مرکزی را باید به فال نیک گرفت و امیدوار باشیم که فصل تعامل و هم فکری آغاز شود. در عین حال که رشد خیره کننده فین تک در چند سال اخیر و ظهور گونه های جدید و انواع نوآوری ها، ضد چهارچوب به نظر می رسد، همه افراد حرفه ای متفق القول هستند که راه حل تنظیم گری این موج از کسب و کارهای فعال در حوزه مالی بابتی توجیهی مدیریت نمی شود. همچنین بر خورد های سلبی در نهایت به ایجاد مشکلات بیشتر منجر می شود و کم توجهی نیز چاره کار نیست. تنظیم گری فعال و ایجاد مکانیسم های کنترلی هوشمند از حداقل هایی است که از نهاد ناظر و تنظیم گر انتظار می رود؛ بنابراین در صورت ورود به موقع می توان امیدوار بود که محدودیت های تنظیم گری کمتر باشد و با تغییر به موقع چهارچوب های کنترلی، آثار منفی این تغییرات را بهتر مدیریت کرد و از دستاوردهای آن اثر بخش تر بهره مند شد.

با نگاهی به این سند ۵۳ صفحه ای مدل کلی حاکم بر ذهن طراحان ریال دیجیتال را می توان این گونه خلاصه کرد که از منظر آنها رمزریال سه بعد اقتصادی، فنی و کسب و کاری دارد. اگر تا پیش از این ابعاد کسب و کاری کمتر مورد توجه قرار می گرفت، اینجا می بینیم که در کنار مسائل

اقتصادی و فنی موضع کسب و کاری هم مورد توجه قرار گرفته است. سند منتشر شده سه بخش اصلی دارد؛ تعاریف، ماهیت کلی پول دیجیتال بانک های مرکزی و ریال دیجیتال بانک مرکزی ایران. در بخش دوم دو نوع پول دیجیتال بانک مرکزی معرفی شده است؛ پول دیجیتال مبتنی بر حساب و پول دیجیتال مبتنی بر بررسی برخی ابعاد پول دیجیتال مانند اثر این پول بر سیاست های پولی، ثبات مالی و ترازنامه عوامل اقتصادی در بخش سوم ساختار و چهارچوب ریال دیجیتال معرفی شده است. در بخش مزایای ریال دیجیتال موارد متعددی ذکر شده که یکی از جالب ترین آنها این است: پرهیز از مخاطرات اشکال جدید خلق پول شخصی! یکی از انواع پول های شخصی خلق شده در جهان در سال های گذشته بیت کوین بوده است. بیت کوین پولی است که هیچ بانک مرکزی پشت آن نیست و اینکه ریال دیجیتال به عنوان رقیب رمزارزها معرفی شده، ذهنیت طراحان را نشان می دهد که در نهایت به فکر جایگزین دارایی های دیجیتالی مانند بیت کوین با رمزریال هستند. چیزی که در صحبت های مدیران بانک مرکزی و این مستند هم آمده، این است که ریال دیجیتال مکمل پول نقد است و قرار است هزینه های چاپ و توزیع اسکناس را کاهش دهد. البته با توجه به کاهش شدید سهم سکه و اسکناس در مبادلات روزمره و افزایش شدید تراکنش های الکترونیکی به نظر می رسد همین الان هم سکه و اسکناس نقش مهمی در سیستم های پرداخت کشور ندارند. در بخش تهدیدها هم دو موضوع جلب توجه بیشتری می کند؛ ابهامات ناشی از نوظهور بودن و ملاحظات مربوط به پول شویی و حفظ حریم خصوصی داده ها. به نظر می رسد فناوری برای مدیران دولتی جذاب است و باعث می شود دسترسی دقیق تری به داده ها و رفتار مردم داشته باشند؛ به عنوان نمونه طرح هوشمندسازی نان را در نظر بگیرید که باعث شد اجرای آن وزیر اقتصاد را به این نقطه برساند که بگوید امروز می دانیم هر ایرانی از کجا و چقدر نان می خرد! این بخش از فناوری برای مدیران جذاب است، ولی نمی خواهند آسیب های آن را هم بپذیرند. فناوری بلاکچین، دفترکل توزیع شده و به طور کلی رمزارزها نوظهور هستند و ممکن است در بستر آنها مواردی رخ دهد که مورد قبول حاکمیت نباشد. برای اینکه این موارد را به حداقل برسانیم باید پا در میدان بگذاریم و با طراحی مدل های تنظیم گری زمینه حضور فعال رگولاتور را فراهم کنیم. امیدوارم این مستند به ورود صحیح رگولاتور پولی به عرصه ای منجر شود که سال ها تلاش کرده خودش را از آن کنار بکشد.

چه کسانی می توانند با رمزارز خود خودرو وارد کنند؟

## واردات با رمزارز انحصاری نشود!

باشد، به طور خاص معطوف به ماینرهاست؛ البته نه همه ماینرها، بلکه فقط ماینرهای در انحصار رگولاتور یا کسانی که از قبل هم دستی در بازار خودرو دارند و هم در ماینینگ. به تعبیر دیگر رگولاتور با ثبت سفارش واردات از طریق رمزارزهای استخراج شده توسط ماینرهایی که مجوز قانونی دارند، قدمی برای سهم بیشتر آنها در بازارهای دیگر همچون بازار خودرو برداشته است. فرید زاوه، کارشناس خودرو در گفت و گو با «راه پرداخت» در خصوص همین ابلاغیه واردات خودرو، مهم ترین ایراد آن را تعیین سقف منابع ارزی برای واردات خودرو می داند. به گفته او، تعیین سقف یعنی اعمال محدودیت و انحصارگرایی.

زاده تأکید می کند که همین انحصارگرایی را می توان در محل تخصیص رمزارز برای واردات خودرو هم ردیابی کرد. می توان این انتظار را داشت که این ابلاغیه بیشترین منفعت را اتفاقاً برای کسانی داشته باشد که هم خود استخراج کننده رمزارز هستند و هم از بازیگران بازار خودرو.

کنار هم قرار دادن این گزاره ها نشان می دهد، چندان هم نمی توان به انجام واردات خودرو با رمزارز خوش بین بود؛ چراکه نه قرار است رمزارزهای تأمین به صورت رقابتی و با نقش آفرینی بازیگران زیادی انجام شود و نه ثبت سفارش واردات خودرو در دسترس همه خواهد بود؛ سقف یک میلیارد دلاری واردات خودرو هم محدود است و می توان پیش بینی کرد که فرصت ثبت سفارش به همه متقاضیان نخواهد رسید.

نکته مهم در خصوص ثبت سفارش خودرو با رمزارز، منشاء این ارز است. طبق تصمیم دولت، فقط رمزارزهایی می توانند برای واردات خودرو استفاده شوند که منشاء داخلی داشته و توسط ماینرهای مجوزدار استخراج شده باشند. به گفته رئیس کل بانک مرکزی، «فقط کسانی که استخراج رمزارز انجام داده اند، در چهارچوب آیین نامه مصوب هیئت وزیران می توانند از آن برای واردات استفاده کنند».

بنابراین هنوز مشخص نیست این دستورالعمل به معنای این است که ماینرها می توانند رمزارز استخراج شده خود را در اختیار ثبت کننده سفارش خودرو قرار دهند یا شخصاً ماینرها وارد کار واردات خودرو می شوند. اگر گزینه دوم عملیاتی شود، با رقابتی بودن بازار جذاب و پررونق واردات خودرو در تناقض است و خطر انحصارگرایی با باز شدن دست ماینرها در واردات خودرو همراه خواهد شد. همچنان که کامران سلطانی زاده، دبیرکل کانون صرافان عنوان کرده: «مطابق اعلام بانک مرکزی، مبادله و خرید و فروش رمزارزها به عنوان سرمایه گذاری ممنوع است، اما افرادی که مجوز قانونی امکان استخراج رمزارز از وزارت صنعت، معدن و تجارت (صمت) و وزارت نیرو دارند، می توانند از رمزارز استخراج شده برای واردات استفاده کنند».

پس به نظر می رسد جامعه هدف ابلاغیه واردات خودرو در مورد استفاده از رمزارز، بیشتر از اینکه فعالان بازار خودرو و مصرف کنندگان خودروی خارجی



شماره ۳۳  
شهریور ۱۴۰۱  
سال دوم

**هشدار: بازار رمزارزها یک بازار پرریسک و قانون گذاری نشده است. بازاری که ممکن است به دلیل نوسانات آن همه سرمایه خود را در آن از دست بدهید. توصیه می کنیم قبل از هر گونه فعالیت در آن مطمئن شوید اطلاعات کافی درباره آن را دارید.**

# کاربرستان

## رسانه اقتصاد نوآوری ایران

karangweekly.ir



دوره‌های عجیب واردات خودرو و ممنوعیت؟

## با کفش‌های ننگه به لنگه نمی‌توان دوید

در این دو هفته اظهارنظرها درباره رمزارزها از سمت مسئولان دولتی به طرز عجیبی شدت گرفته است. این تحول در ذات خود می‌توانست برای بسیاری از فعالان این بازار و صاحبان کسب‌وکارهای رمزارزی و بلاکچینی تغییری روبه‌جلو و خوشایند باشد، اگر در این اظهارنظرها یک نقشه‌راه منسجم و یک رویکرد مثبت دیده می‌شد. اما فعلاً دولتی‌ها یکی به نعل می‌کوبند و یکی به میخ. معلوم نیست آنها از رمزارزها چه برداشت و تصویری دارند و آن را برای اقتصاد داخلی چطور و چگونه می‌خواهند.

از یک سو رئیس کل بانک مرکزی می‌گوید تبادل و پرداخت ممنوع است، آن هم با یک درجه قاطعیت بالا بدون استناد به قانون یا مصوبه خاصی! اظهارنظری که لریزه بر تن کسب‌وکارهای این حوزه و سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر انجام‌شده در این بازار می‌اندازد و از سوی دیگر وزارت صمت و اقتصاد از ظرفیت‌های رمزارز برای واردات و تقویت اقتصاد کشور می‌گویند. درست است که برخی می‌گویند همه اینها در یک راستا و با هدف محدودسازی بخش تبادل صنعت رمزارز است، اما نمی‌توان نادیده گرفت که وقتی صرافی‌های خارجی درهای خود را به روی کاربران ایرانی بسته‌اند و محدودیت‌ها هم روبه‌روز بیشتر می‌شود، بستر برنامه‌های وارداتی یا صادراتی رمزارزی را چگونه و کجا باید تعریف کرد؟

وقتی صحبت از واردات خودرو با رمزارز می‌شود، آن هم در سندی که امضای معاون اول رئیس‌جمهور پای آن است، سخت است بتوان پذیرفت مدیران ارشد دیگر همان کابینه در پی مسدودسازی و محدود کردن پرداخت یا تبادلات رمزارزی باشند. برداشتن خامه از روی کبکی که به‌شدت یکدست و یکپارچه است، هنری می‌خواهد که بعید است این روزها کسی بتواند در داخل کشور ادعای داشتن آن را بکند. تازه اگر ثابت شود که واقعاً آنچه خامه پنداشته می‌شود، شیرین‌تر از دیگر بخش‌های کیک است!



شماره ۳۳  
شهریور ۱۴۰۱  
سال دوم



معرفی رویداد

# از سنگاپور تالندن

توکن ۲۰۴۹

توکن ۲۰۴۹ (TOKEN2049) یکی از برترین رویدادهای رمزنگاری جهان است که با حضور سخنرانان باتجربه در این حوزه برگزار می‌شود. این رویداد که سالانه در سنگاپور و لندن برگزار می‌شود، فرصت‌های شبکه‌سازی کم‌نظیری را برای شرکت‌کنندگان فراهم می‌آورد. در این رویداد بنیان‌گذاران و مدیران شرکت‌های پیشرو وب ۳ دیدگاه خود را در مورد بازار به اشتراک می‌گذارند. توکن ۲۰۴۹ فعالان صنعت کریپتو، کارآفرینان، سرمایه‌گذاران، توسعه‌دهندگان، علاقه‌مندان به صنعت و

رسانه‌های جهانی را گرد هم می‌آورد. «ویتالیک بوترن»، هم‌بنیان‌گذار اتریوم؛ «دان مورهد»، بنیان‌گذار و مدیرعامل پانترا کپیتال؛ «سم-بنکمن فرید»، هم‌بنیان‌گذار و مدیرعامل اف‌تی‌ایکس و آلمدا؛ «چارلز هاسکینسون»، بنیان‌گذار کاردانو و «چارلی لی»، سازنده لایت‌کوین از سخنرانان توکن ۲۰۴۹ هستند. این رویداد ۲۸ و ۲۹ سپتامبر در سنگاپور برگزار خواهد شد.

زبولاو ۲۰۲۲

رویداد زبولاو ۲۰۲۲ (Zebu Live 2022) در تاریخ

۲۲ لغایت ۲۳ سپتامبر در شهر لندن برگزار می‌شود. در این رویداد ۷۵ سخنران از شرکت‌های وب ۳ از سراسر جهان حضور دارند. این رویداد با بیش از ۱۲۰۰ متخصص کریپتو، ان‌اف‌تی و دیفای برگزار می‌شود. زبولاو بیش از ۲۵ جلسه در مورد وب ۳، دیفای، ان‌اف‌تی، متاورس، دائو و گیم‌فای خواهد داشت. زبولاو فرصت‌های شبکه‌سازی در سطح جهانی، مسابقه راه‌اندازی استارت‌آپ، گالری ان‌اف‌تی و غرفه‌های استارت‌آپی هم ارائه می‌دهد. اما این همه ماجرا نیست. در واقع زبولاو بخشی از برنامه‌های هفته وب ۳ لندن است که از ۱۹ تا ۲۵ سپتامبر برگزار می‌شود.

میلیارد دلار یا بیشتر و در ۳۳ صرافی بعدی بین ۲۰۰ تا ۹۹۹ میلیون دلار محاسبه شده است. بایننس رهبر این بازار و سهم ۲۷ درصدی دارد.

- شرکت‌هایی که تبلیغات گسترده اما قوانین نظارتی ضعیفی دارند، بیشترین حجم معاملات جعلی را نشان می‌دهند.
- ایجاد دارایی‌ها و محصولات تجاری جدید مانند استیبل‌کوین و قراردادهای آتی دائمی، برای مقامات ملی که به دنبال تنظیم بازارهای کریپتو هستند، مشکلاتی را ایجاد کرده است.
- در دنیای غرب و به‌ویژه در ایالات متحده، این وسوسه وجود دارد که بیت‌کوین فقط با دلار آمریکا یا یورو و پوند انگلیس معامله شود.
- ماهانه ۵۷۳ میلیون نفر از وب‌سایت‌های مبادلات رمزنگاری بازدید می‌کنند.

## تقریباً نیمی از معاملات بیت‌کوین جعلی هستند

### تحقیقات فوربس در مورد معاملات بیت‌کوین

جالب است بدانید که هیچ روش پذیرفته‌شده جهانی برای محاسبه حجم روزانه بیت‌کوین، حتی در معتبرترین شرکت‌های تحقیقاتی صنعت هم وجود ندارد. اخیراً فوربس تحقیقاتی را در این زمینه آغاز و بازارهای معاملاتی بیت‌کوین را بررسی کرده است. فوربس با ارزیابی ۱۵۷ صرافی رمزارز به یافته‌های زیر دست‌یافته است:

- احتمالاً بیش از نیمی از حجم معاملات گزارش‌شده بیت‌کوین جعلی است.
- تتر، بزرگ‌ترین استیبل‌کوین جهان، همچنان در اقتصاد تجارت کریپتو نقش آفرینی می‌کند.
- حجم معاملات بیت‌کوین در ۲۱ صرافی معادل یک

بیت‌کوین پدربزرگ ارزهای دیجیتال است که ۴۰ درصد ارزش کل بازار رمزارزها را به خود اختصاص می‌دهد. اما این ارز دیجیتال محبوب همیشه با انتقادهایی مواجه است. یکی از مهم‌ترین انتقادهایی که به بیت‌کوین وارد می‌شود، بحث پول شویی و نظارت ضعیف در صرافی‌هاست. دلیل پول شویی افزایش حجم معاملات یک دارایی و در نتیجه محبوب نشان دادن آن دارایی است. افراد با این کار قیمت دارایی را افزایش می‌دهند. پول شویی به نفع صرافی‌ها هم هست؛ زیرا حجم معاملات آنها بیشتر به نظر می‌آید و در نتیجه تجارت قانونی‌تری به نظر می‌رسد.





صرافی بزرگ دنیای  
رمزارزها به استقبال  
تغییرات شبکه  
اتریوم می رود

## رمزارزهای فورک اتریوم در کوین بیس فهرست می شود؟

صرافی کوین بیس اعلام کرد در صورتی که پس از مرج اتریوم یک فورک اثبات کار و به تبع یک توکن جدید اثبات کار ایجاد شود، برای فهرست شدن در صرافی کوین بیس مانند هر دارایی دیگری مورد ارزیابی قرار می گیرد. به گزارش کوین تلگراف، صرافی رمزارز کوین بیس روز پنجشنبه در پست وبلاگ خود گفت تمام فورک های بالقوه بلاکچین اتریوم را ارزیابی می کند و هر توکنی را که از ارزیابی های این صرافی سربلند بیرون بیاید، فهرست می کند.

صرافی رمزارز کوین بیس پیش تر اعلام کرده بود به طور موقت واریز و برداشت های اتریوم و سایر توکن های ERC-20 را در طول فرایند مرج که انتظار می رود فاز نهایی آن (پاریس) در ۱۵ سپتامبر (۲۴ شهریور) رخ دهد، متوقف خواهد کرد. در خبرهای اخیر آمده بود که صرافی کوین بیس یک توکن ERC-20 جدید به نام cbETH راه اندازی کرد که هدف آن نمایندگی اتر استیک شده در کوین بیس است.

اطلاعی که کوین بیس از این جهت اهمیت دارد که کاربران فضای رمزارز و هواداران اتریوم می خواهند ببینند شبکه هایی که پس از مرج از اتریوم فورک می شوند تا چه حد معتبر خواهند شد و یکی از پارامترهایی که در معتبر شدن شبکه های منشعب از اتریوم نقش دارد، حمایت صرافی های متمرکز از آنها و فهرست شدن رمزارز آنها در این صرافی هاست.

پیش تر صرافی هایی مانند پولونیکس، بیت مکس و چند صرافی دیگر از فورک اثبات کار اتریوم پشتیبانی کرده بودند. اما موضوع مهم ترین صرافی های فضای کریپتو یعنی بایننس (بزرگ ترین صرافی بین المللی) و کوین بیس (بزرگ ترین صرافی آمریکایی) تا امروز نهایی نشده است.

همین که صرافی کوین بیس اعلام کرده «فهرست شدن رمزارز شبکه های فورک شده را بررسی می کند» و اینکه این موضوع خارج از دستور کار نیست و به خاطر اهمیت صرافی کوین بیس نوعی پیروزی برای اتریوم اثبات کار محسوب می شود.



شماره ۳۳  
۶ شهریور ۱۴۰۱  
سال دوم



درست است که لباس میشل او با ما بدون مشتری ماند، اما استفاده از آن اف تی در صنعت مد به شدت در حال گسترش است

# استفاده از آن اف تی در هفته مد نیویورک

هفته مد نیویورک، طرح های پیشنهادی آن اف تی شده پنج طرح را به طرفداران ارائه خواهد داد. در این فصل مخاطبانی مثل مطبوعات، خریداران، اینفلوئنسر ها و صاحبان آن اف تی به تماشای این نمایش مجلل خواهند نشست. این طراحان به افرادی که ۱۰۰ دلار آن اف تی خریداری کنند، دسترسی به برخی برنامه ها و امتیازها را می دهند. هر طراح نزدیک به ۵۰ کلید در اختیار داشته و مجموعه هایی مثل «آلتوزارا»، «جانانا سیم خوی»، «کیم شویی»، «اونلی چاپلند» و «بلوند» با ۲۵۰ آن اف تی در این مراسم حضور دارند. از نظر «جینی وانگ»، مشاور وب ۳ این پروژه، کلیدها به معنای آن اف تی در دنیای مد خواهد بود؛ جذب طرفداران به روش رمزنگاری و کمک به ایجاد روابط با برندها. جینی به تازگی گفته است: «هفته مد همیشه محصور و محدود به عده ای خاص بود و دسترسی به آن هم سخت. به نظرم وب ۳ می تواند یک نیروی تازه برای تغییر روابط مصرف کنندگان و برندها باشد.»

## استفاده از آن اف تی برای دموکراتیک کردن مد

هنوز استفاده از آن اف تی در مد نیویورک نوظاست، اما اگر موفقیت آمیز باشد، فشن شوها می توانند برنامه ریزی کنند تا به طور منظم از دارندگان آن اف تی استفاده کنند که اغلب طرفدارانی وفادار و فعال برای برندها هستند. استفاده از آن اف تی روشی برای دموکراتیک کردن مد است. هدف این رویکرد ایجاد فرصت های جدید برای کاربران و هموار کردن مسیری برای ارتباط بیشتر با برندهاست.

«جوزف آلتوزارا» اخیراً گفته که در فصل گذشته هفته مد، آن اف تی های مربوطه را برای آن به کار برده تا کاربران

بیشتر از قبل به تجربه های فیزیکی باز شده است؛ تغییری که نشان از روند روبه رشد تمایل بخش مد و خرده فروشی به توکن ها دارد. کلیدها تنها ابزارهای حوزه بلاکچین نیستند که دسترسی به هفته مد نیویورک را فراهم کرده اند. برند مارکاریان پیشنهاد میزبانی در سالن خصوصی مخاطبانی را داده که بر پایه آن اف تی وارد هفته مد می شوند (نقره ای صفر دلار، طلایی ۲۵۰ دلار و الماس سه هزار دلار) و مخاطبان این شانس را خواهند داشت تا برنده دعوت نامه حضور در شوی زنده ۱۴ سپتامبر شوند (دارندگان پنج الماس به طور قطع در این نمایش حضور خواهند داشت). «ربکا مینکوف» و «ماوین» در ماه ژوئیه حدود ۵۵ آن اف تی را منتشر کردند که پنج مورد آن شامل بلیت نمایش آینده هفته مد نیویورک می شد.

## لباس بدون مشتری میشل او با ما

پایین بودن قیمت آن اف تی و استفاده از یک سهم برای چند نفر، نشان از عدم تمایل افراد به سهم های بزرگ در چنین رویدادهایی دارد. لباس میشل او با ما هم در این هفته مد به ارزش ۸/۵ اتر (معادل ۱۳ هزار دلار) عرضه شد که نبود پیشنهاد برای آن نشان می داد مخاطبان حاضر نیستند پول زیادی در این رویدادها بپردازند. شاید یک آن اف تی صد دلاری با اقبال بیشتری مواجه شود. وانگ در این میان پرسش هایی را مطرح کرده است؛ اینکه چه اتفاقی می افتد اگر یک مخاطب چند کلید را در اختیار داشته باشد، یا اگر چند کلید را در چند فصل نگه دارد، چه می شود، یا چه منفعتی برایش خواهد داشت که یک کلید را در یک فصل بگیرد و در فصل بعد امکان استفاده داشته باشد؟ آیا این تنوع افراد، می تواند هوادارانی پیگیر را یک رویداد بلاکچینی ایجاد کند؟



شرکت آتیموکا برنرز  
۴۵ میلیون دلار سرمایه  
جذب کرده و قصد دارد  
این سرمایه را برای مالکیت  
معنوی انیمه ها هزینه کند

## تبدیل مالکیت معنوی انیمه ها به ان اف تی در ژاپن

شرکت آتیموکا برنرز KK، یکی از زیرمجموعه های شرکت وب ۳ آتیموکا برند است. این شرکت اخیراً از شرکت مادر خود و بانک MUFG، بزرگ ترین بانک ژاپن، پنج میلیون دلار سرمایه جذب کرده است. آتیموکا برنرز KK قصد دارد از این سرمایه به منظور ضمانت مجوزهای محلی برای مالکیت معنوی انیمه ها و مانگاهای محبوب استفاده کند. هر کدام از سرمایه گذاران مذکور ۲۲٫۵ میلیون دلار به این شرکت کمک کرده اند. قبل از این سرمایه گذاری ارزش آتیموکا برنرز KK تقریباً ۵۰۰ میلیون دلار بود.

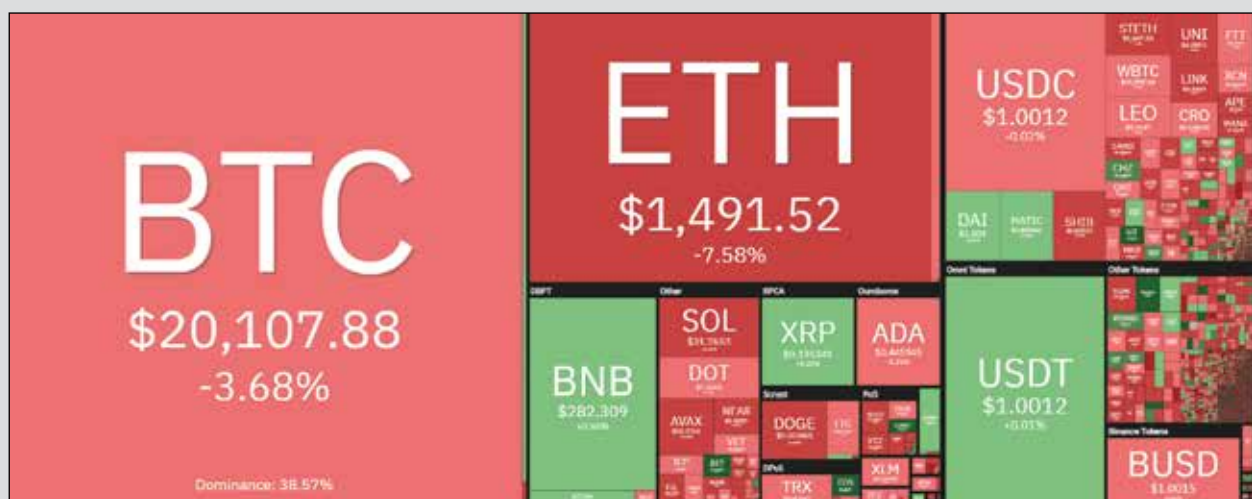


شماره ۳۳  
شهریور ۱۴۰۱  
سال دوم

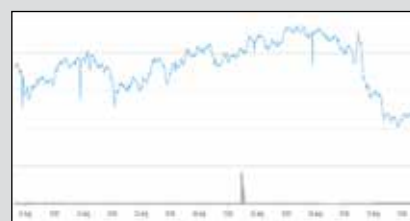
خبرها نشان از آن دارند که سند مالکیت معنوی مانگاهای انیمه های معروف منتشر شده توسط کودانشا مثل «داستان جن و پری» و «شیخ درون پوسته» در اکوسیستم آتیموکا برنرز صادر شده است. به گفته «ترن»، عضو هیئت مدیره آتیموکا برنرز ژاپن، «شیخ درون پوسته» اثری مهم برای نسل جدید نویسندگان و کارگردانان داستان ها و فیلم های علمی-تخیلی است.

این اثر پایه و اساس چیزی است که ما آن را با نام متاورس می شناسیم. جالب است بدانید که هالیوود در سال ۲۰۱۷ این مانگا را با کمک «اسکارلت جو هانسون» به یک فیلم نامه تبدیل کرد.

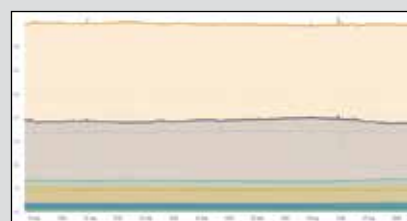
ترن افزود: «با توجه به اینکه برای اولین بار در سال ۲۰۲۰ فروش بین المللی انیمه از ژاپن پیشی گرفت و در حال حاضر ارزش صنعت انیمه جهانی بین ۲۴ تا ۲۶ میلیارد دلار تخمین زده می شود، فرصت های بسیاری در ژاپن برای توسعه مالکیت معنوی این آثار به پروژه ان اف تی وجود دارد.»



روند ارزش بازار رمزارزها در هفته گذشته



روند ارزش بازار آلت کوین ها در هفته گذشته



روند تغییرات سلطه بیت کوین در هفته گذشته

پس از چند هفته، با صحبت های رئیس فدرال رزرو بیت کوین وارد کانال ۲۰ هزار شد

## وعده پاول: روزهای دردآوری در پیش هستند!

این کشور کاهش محسوسی داشته و این مسئله می تواند بانک مرکزی ایالات متحده را مجبور به بازگشت نسبی از سیاست های پولی انقباضی و کاهش سرعت افزایش نرخ بهره بانکی در این کشور کند؛ اقدامی که به عقیده کارشناسان در نهایت به کاهش ارزش دلار در بازارهای جهانی و رشد ارزش های دیجیتال منجر خواهد شد.

طبق آمارهایی که به تازگی منتشر شده، فروش خانه های نوساز در آمریکا در طول ماه ژوئیه (تیر) ۱۲٫۶ درصد نسبت به ماه ماقبل خود کاهش یافته و به پایین ترین سطح از ژوئیه ۲۰۱۶ رسیده است. همزمان با انتشار این خبر مهم درباره بازار مسکن ایالات متحده، بیشتر ارزهای دیجیتال روز سه شنبه با افزایش قیمت مواجه شدند.

وارد یک مرحله حساس دیگر شده است. جرمی پاول گفته پایین کشیدن نرخ تورم جز با کاهش شیب رشد کسب و کارها و نرخ بهره ممکن نیست و این برای اقتصاد و بازارهای سهام روزهای دردآوری را رقم خواهد زد.

فقط بیت کوین بازار رمزارزها نبود که به صحبت های مردم اول قانون گذاری مالی آمریکا این چنین واکنش نشان داد. بازارهای سهام نزدیک، اس اند پی ۵۰۰ و داو جونز نیز با ریزش های ۱٫۵ تا ۲٫۵ درصدی به روزهای سختی که پاول وعده آن را داده، واکنش منفی نشان دادند.

آمارهای جدید از وضعیت اقتصادی آمریکا نشان می دهند که سرعت رشد اقتصادی در

بیت کوین به کانال ۲۰ هزار بازگشته و این برای سرمایه گذاران خبر خوبی نیست. ریزش شش، هفت درصدی صدر نشین رمزارزها در حالی رقم خورد که «جرمی پاول»، رئیس فدرال رزرو آمریکا در نشست اقتصادی که در مرکز جکسون هول وایومینگ برگزار شد، با موضعی سرسختانه اعلام کرد همه باید خود را برای درد ناشی از جراحی اقتصادی که برای کنترل تورم توسط بانک مرکزی این کشور انجام خواهد شد، آماده کنند.

بلافاصله بازار رمزارزها به این اظهار نظر چهره همیشه مخالف خود واکنش نشان داد، آن هم در عرض کمتر از دو ساعت و با یک ریزش پنج درصدی. بعد از چند هفته خوش بینی قیمت بیت کوین به کانال ۲۰ هزار دلار بازگشت و حالا بازار



دو اظهار نظر درباره  
تغییرات پیش روی  
شبکه اتریوم

## اتر را چه می‌شود؟

شمارش معکوس برای یکی از به‌روزرسانی‌های مهم تاریخ رمزارزها شروع شده است. اتریوم وارد فاز جدیدی خواهد شد و تغییر مسیر آن برای بسیاری در این روزها این سؤال را ایجاد کرده که برای این رمزارز مهم دنیای رمزارزها و البته کل این بازار چه تبعات یا تحولاتی را در پی خواهد داشت. بازار اظهار نظر و تحلیل‌های شخصی و سازمانی هم در این میان داغ شده است.

بانک آو آمریکا روز جمعه در یادداشتی نوشت که روند صعودی قیمت اتریوم احتمالاً تا زمان به‌روزرسانی شبکه ضعیف‌تر خواهد شد؛ زیرا سرمایه‌گذاران به دنبال درک بهتر نتایج حاصل از به‌روزرسانی ادغام هستند. این بانک سرمایه‌گذاری انتظار دارد تا زمانی که اتریوم بر مشکلات فعلی خود غلبه می‌کند، بلاکچین‌های رقیب مانند بایننس اسمارت چین، ترون، آوالانچ و سولانا سهم بازار بیشتری را به دست آورند. «الکس شاه»، تحلیلگر بانک آو آمریکا، در این یادداشت گفته است: «سرمایه‌گذاران احتمالاً متوجه شده‌اند که انتقال به‌ظاهر زود هنگام اتریوم به اثبات سهام، نگرانی آنها را در رابطه با مقیاس‌پذیری یا هزینه بالای تراکنش‌ها برطرف نخواهد کرد.»

در اظهار نظر دیگری کارشناس شرکت دپ ریدار پیش‌بینی کرده به‌روزرسانی اتریوم می‌تواند به ضرر دیفای و استیبل کوین‌ها تمام شود. بر اساس گزارش جدید پلتفرم دپ ریدار، به‌روزرسانی ادغام می‌تواند با کاهش زمان تراکنش‌ها یا اختلال در پروتکل‌های وام‌دهی، به‌طور قابل توجهی بر نحوه عملکرد پروتکل‌های دیفای در بلاکچین اتریوم تأثیر بگذارد. «پدرو هرا»، تحلیلگر داده در دپ ریدار، گفته است حتی اگر به‌روزرسانی ادغام بدون مشکل انجام شود، اثر منفی آن بر عرضه اتریوم‌های جدید در بازار، می‌تواند بر استخرهای نقدینگی تأثیر بگذارد. او در گفت‌وگوی خود با کوین‌دسک گفته است: «اگر ادغام با موفقیت اجرا نشود، در عملکرد پروتکل‌های دیفای تأخیری خواهیم داشت که روی فعالیت استیبل کوین‌ها نیز تأثیر می‌گذارد.»



شماره ۳۳  
شهریور ۱۴۰۱  
سال دوم



# از آپدیت اتریوم تا رمزریال در دومین همایش بلاک دیز

علاقه‌مندان رمزارزها برای دومین بار در دوره‌های بلاک دیز به میزبانی صرافی نوبیتکس گرد هم آمدند تا تجربیات خود در حوزه اقتصاد رمزارز را به اشتراک بگذارند

رمزارزها چه جایگاهی در اقتصاد و سرمایه‌گذاری دارند؟ فعالان بازار رمزارز برای دومین بار در سری دوره‌های بلاک دیز گرد هم آمدند تا پاسخی برای این سؤال داشته باشند. این دوره‌ها به صورت ماهانه به میزبانی نوبیتکس برگزار می‌شود و در این نوبت، موضوع جایگاه رمزارزها در اقتصاد مورد بحث و بررسی قرار گرفت.

### اهمیت نظم در معاملات

مهدی مرتضوی، تکنیکالیست و تحلیلگر ارشد بازار رمزارزها درباره انواع استراتژی‌های سرمایه‌گذاری در این بازار صحبت کرد و گفت مهم‌ترین نکته‌ای که هر تریدر باید به آن توجه کند، رعایت نظم در معاملات است. یک تریدر باید به احساسات خود مسلط باشد و همیشه استراتژی خود را گوشه ذهنش نگه دارد. او باید به سبب موقعیت‌های مختلف، از ابزار مدیریت ریسک مثل حد ضرر یا استاپ‌لاس استفاده کند تا در صورت اشتباه در پیش‌بینی روند، دچار ضرر و زیان سنگین نشود.

در ادامه برنامه، یاشار راشدی، پژوهشگر بلاکچین و از فعالان بازار رمزارز توضیحاتی درباره اکوسیستم اتریوم داد. مباحثی از جمله قراردادهای هوشمند، دیفای و ان‌اف‌تی‌ها، کاربردهایی هستند که شبکه اتریوم در اختیار فعالان این حوزه گذاشته که از طریق آن می‌توانند فعالیت‌های اقتصادی خود را بر بستر بلاکچین پیش ببرند.

### از آپدیت اتریوم چه انتظاری داشته باشیم؟

راشدی با اشاره به اینکه سند خانه یا یک محتوای ویدئویی را می‌توان ان‌اف‌تی کرد و در کل برای ثبت مالکیت هر چیزی می‌توان از ان‌اف‌تی استفاده کرد، گفت: «وب‌سایت اوپن‌سی یکی از مارکت‌پلیس‌هایی است که می‌توان در آن ان‌اف‌تی خرید

یا فروخت.»

او درباره آپدیت جدید اتریوم گفت: «با تغییر فرایند تأیید تراکنش‌های اتریوم از PoW به PoS در آینده سرعت تراکنش‌ها افزایش قابل توجهی پیدا خواهد کرد و این موضوع دست توسعه‌دهندگان اتریوم را بازتر می‌کند و حتی شاید روزی شاهد تشکیل شبکه اجتماعی بر بستر اتریوم باشیم.»

### نقش صندوق‌های سرمایه‌گذاری در بازار رمزارزها

کاوه مشتاق، مدرس و فعال حوزه ارزهای دیجیتال نیز در دومین دوره‌های بلاک دیز درباره صندوق‌های سرمایه‌گذاری و انواع آن صحبت کرد. او درباره صندوق‌های رمزارزی گفت: «این صندوق‌ها کمک می‌کنند تا افراد مبتدی با استفاده از فرصت صندوق‌ها بتوانند با خیال راحت‌تری در بازار رمزارزها سرمایه‌گذاری کنند و از یک سبد منتخب که توسط یک تیم خبره مدیریت می‌شود، استفاده کنند.»

### رمزریال و نسبتش با اقتصاد توکن محور

مهدی نوری، پژوهشگر و مدرس دانشگاه تهران، ضمن بررسی چالش‌ها و مزایای احتمالی CBDCها یا ارز دیجیتال بانک مرکزی گفت: «رمزریال بر خلاف برخی مخالفان که آن را متضاد با آرمان‌های آزادی دنیای غیرمتمرکز و حریم خصوصی می‌دانند، لزوماً به ضرر اقتصاد توکن محور نخواهد بود و می‌تواند به‌عنوان گذار از اقتصاد سنتی به اقتصاد غیرمتمرکز نقش مثبتی بر عهده داشته باشد. به گفته نوری، گسترش سریع رمزارزها و پیشنهاد نهادهای بین‌المللی از جمله IMF به بانک‌های مرکزی، کشورهای مختلف را به فکر ایجاد رمزارز ملی انداخته و تاکنون بیش از ۸۰ درصد بانک‌های مرکزی کشورها در مسیر تعریف پروژه رمزارز ملی گام برداشته‌اند. در این مسیر کشورهای

چین، سوئد، باهاما، کانادا، ونزوئلا، عربستان سعودی، امارات، کره جنوبی، هند و تایلند جزء کشورهای پیشرو هستند. هرچند، به گفته نوری رمزارز ملی با توجه به برخی چالش‌های اقتصاد ایران، موانعی را در پیش دارد. رشد بالای نقدینگی در کشور، عدم انضباط مالی و کسری بودجه، ناترازی بانک‌ها، عدم شفافیت در اقتصاد، مشکلات تأمین مالی جمعی و تحریم‌های اقتصادی از جمله این چالش‌ها هستند.»

نوری معتقد است رمزارز ملی می‌تواند فوایدی برای سیاست‌های پولی بانک مرکزی داشته باشد. بهبود عملکرد سیاست پولی، جلوگیری از خلق نقدینگی بی‌رویه توسط بانک‌ها و امکان ایجاد پول محلی برای استان‌ها از جمله فواید رمزارز ملی برای بانک مرکزی هستند. به گفته او رمزارز ملی می‌تواند باعث افزایش پایداری و امنیت نظام پرداخت کشور و تسهیل پرداخت‌های خرد شده و تأثیرات مثبتی در جهت توسعه مالی و شبکه پرداخت کشور داشته باشد.

به اعتقاد نوری، توسعه اقتصاد پلتفرمی، تسریع در گسترش فین‌تک و ایجاد بستری برای تأمین مالی جمعی از دیگر مزایای رمزارز ملی برای اقتصاد کشور خواهد بود؛ اما در ایران، پروژه رمزریال با چالش‌های بزرگی روبه‌روست.

نوری می‌گوید تمرکز صرف بر ابعاد فنی و توجه نداشتن به ابعاد غیرفنی، اقتصادی، بانکی، حقوقی و... از بزرگ‌ترین انتقادات به پروژه رمزریال است. منتشر نکردن جزئیات و اسناد مرتبط با پروژه رمزریال و استفاده نکردن از ظرفیت نخبگان، بخش خصوصی و رویکرد رسانه‌ای نادرست باعث شده پروژه رمزریال بانک مرکزی ایران در حاله‌ای از ابهام باقی بماند. این پژوهشگر حوزه اقتصاد بلاکچین معتقد است عدم هماهنگی با سایر راهکارهای بانک مرکزی در حوزه پرداخت، عدم امکان ممنوعیت و محدودیت جغرافیایی در پول دیجیتال بانک مرکزی، ابهام در زیرساخت فنی پول دیجیتال بانک مرکزی و اصرار بیش از حد بر رمزین بودن عنوان پول دیجیتال از دیگر موارد قابل توجه در مورد پروژه رمزریال ملی است.



کاوه مشتاق، مدرس و فعال حوزه ارزهای دیجیتال



مهدی نوری، پژوهشگر و مدرس دانشگاه تهران



مهدی مرتضوی، تکنیکالیست و تحلیلگر ارشد بازار رمزارزها



یاشار راشدی، پژوهشگر بلاکچین



یک گام دیگر تا رمزارز بانک مرکزی

## پیش‌نویس رمزیال منتشر شد

شناخته شده و بین رشته‌ای این پدیده، بررسی الزامات و اثرات توسعه ریال دیجیتال بانک مرکزی از جهات اقتصادی، فنی و کسب‌وکاری ضروری به نظر می‌رسد. این سند سعی دارد تا با مرور ابعاد مختلف مسئله، دورنمای مناسبی از مختصات ریال دیجیتال بانک مرکزی برای ذی‌نفعان موضوع ترسیم نماید.»

بخش اول این سند به توضیح تعاریف اولیه اختصاص داده شده و در بخش‌های بعدی درباره ابعاد فنی این پروژه، شامل چگونگی تولید و انتشار ریال دیجیتال، فرایند انجام تراکنش‌ها، مزایای پیاده‌سازی ارز دیجیتال ملی ایران، تهدیدها و هزینه‌های احتمالی و مواردی از این دست، توضیحاتی ارائه شده است. بانک مرکزی در پایان این سند نیز از تمام کارشناسان فعال در حوزه‌های مرتبط خواسته است نظرات خود را برای این سازمان ارسال کنند. علی صالح‌آبادی، رئیس کل بانک مرکزی ایران، پیش‌تر اعلام کرده بود که ارز دیجیتال ملی ایران شهرپور امسال به‌صورت آزمایشی راه‌اندازی خواهد شد.

ابتدای هفته جاری یک نسخه غیررسمی از سند پروژه ارز دیجیتال ملی ایران با عنوان «پیش‌نویس سند ریال دیجیتال» منتشر شد. به‌تازگی اما، نسخه کامل این پیش‌نویس منتشر شده که در آن پروژه ارز دیجیتال ملی بانک مرکزی ایران با جزئیات بیشتری مورد بررسی قرار گرفته است. پس از انتشار نسخه ابتدایی و ناقص سند پروژه ریال دیجیتال در ابتدای هفته، به‌تازگی نسخه کامل این سند منتشر شده، اما بانک مرکزی هنوز اطلاعیه‌ای درباره محتوای این پیش‌نویس صادر نکرده است.

این فایل، نسخه شماره ۱ پیش‌نویس سند پروژه ارز دیجیتال ملی ایران است و آن‌طور که در متن پیش‌نویس گفته شده، این سند همچنان در حال ویرایش است و نسخه نهایی نیست. در صفحات ابتدایی، درباره هدف بانک مرکزی از تهیه این سند گفته شده است: «هدف از تهیه این سند، ایجاد بستری به‌منظور تبیین اهداف، ابعاد، تهدیدها و فرصت‌های توسعه ریال دیجیتال بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. با عنایت به ابعاد وسیع و ماهیت کمتر

در بند ۷ تصویب‌نامه هیئت وزیران درباره واردات خودرو تأکید شده یکی از منابع ارزی، می‌تواند رمزدارایی باشد

## تکذیب و حالا تأیید واردات خودرو با رمزدارایی!

درآمدها و منابع بتوانند از مسیری درست وارد چرخه اقتصاد تولیدی یا خدماتی کشور شوند، اما این همه ماجرا نیست و به نظر می‌رسد تا رسیدن به این نقطه ملاحظات زیادی وجود خواهد داشت.

از جمله اینکه علیرضا پیمان‌پاک، رئیس سازمان توسعه تجارت در خصوص واردات خودرو با رمزارز که در برخی رسانه‌ها مطرح شده، گفته است: «آیین‌نامه واردات خودرو باید ابلاغ شود و بعد از آن سازوکار واردات خودرو مشخص خواهد شد، اما فعلاً در این رابطه موضوعی مطرح نشده است.»

وی با اعلام اینکه در حال حاضر چند مجموعه که مجوز رسمی رمزارز داشتند، به‌صورت مقدماتی برای خود کالا وارد کرده‌اند، افزود: «اینکه چه کالایی و از کدام کشور بوده، به‌دلیل محرمانه بودن اعلام نخواهد شد، اما در مجموع ثبت سفارش واردات به میزان ۱۰ میلیون دلار از طریق رمزارز انجام شده است.» رئیس سازمان توسعه تجارت اضافه کرد: «از پایان شهر یورماه آن دسته از افرادی که مجوز رسمی رمزارز دارند، می‌توانند به‌صورت عمومی از طریق سامانه به‌صورت اتوماتیک واردات کالا را انجام دهند.»

تصویب‌نامه هیئت وزیران درباره واردات خودروهای خارجی که در روز دوم شهریورماه به امضای معاون اول رئیس‌جمهور رسیده، نشان می‌دهد که استفاده از رمزدارایی‌ها (عنوانی که معمولاً دولتی‌ها درباره رمزارزها به کار می‌برند) برای واردات خودرو به کشور مجاز است. در بند ۷ این سند دولتی آمده: «منابع ارزی مورد نیاز از این تصویب‌نامه از محل ارز حاصل از صادرات، رمزدارایی، سرمایه‌گذاری خارجی (با تأیید سازمان سرمایه‌گذاری خارجی) و سایر منابع مورد تأیید بانک مرکزی جمهوری اسلامی تأمین خواهد شد.» موضوعی که می‌تواند برای بازار رمزارزها و فعالان آن یک فرصت ویژه قلمداد شود و البته در تغییر نگاه رگولاتورهای این حوزه به این بازار هم تأثیر زیادی بگذارد.

مدت‌هاست که فعالان این بازار تأکید دارند بر خلاف کلیشه رایجی که در بین سیاست‌گذاران حوزه مالی وجود دارد، فعالیت رمزارزی به معنای صرفاً خروج ارز از کشور نیست و در این سال‌ها درآمدهایی توسط اشخاص حقیقی و حقوقی در این حوزه به دست آمده که می‌تواند به اقتصاد کشور و بخش‌های مختلف آن تزریق شود. این روزها که موضوع واردات خودروهای خارجی در دستور کار دولت قرار گرفته، به نظر می‌رسد این

# رمزباکس رمزینکس چیست؟

علی هادیلو، مدیر عملیات رمزینکس از امکانات این صرافی برای کاربران می‌گوید

با مشکلاتی مواجه هستند، بیان می‌کند: «ما در رمزینکس با انتشار سید رمزباکس وظیفه بازارگردانی را بر عهده گرفتیم و تلاش‌مان بر این است که بازار خوبی بسازیم. از طرفی سعی کردیم امکان معاملات P2P را برای سرمایه‌گذاران فراهم کنیم تا به واسطه آن افراد مستقیماً با یکدیگر معامله کنند.» نکته حائز اهمیت دیگر این است که در رمزباکس هر یک دقیقه خالص ارزش دارایی یا NAV به کاربر نشان داده می‌شود. کاربر به واسطه آن متوجه روند قیمتی آن می‌شود.

به‌طور معمول کاربران برای خرید ۱۰ رمزارز، دارایی خود را بر ۱۰ تقسیم کرده و با ۱۰ درصد از دارایی خود هر رمزارز را خریداری می‌کنند. عملکرد رمزباکس با این شیوه متفاوت است؛ به‌طوری که در رمزباکس هر کدام از ارزها بر اساس تسلط بازارشان خریداری می‌شوند و این نوع از سبدهای دارایی به‌طور معمول نسبت به سبدهای هم‌وزن بازدهی بیشتری دارند. هادیلو می‌گوید: «ما در آینده به این سمت پیش می‌رویم که با توجه به بازخوردهای کاربران رمزینکس سبدهای مطلوب را به آنها ارائه دهیم. تیم تحقیق و توسعه ما در تلاش برای ارائه سبدهای مطلوب مورد درخواست کاربران است و در آینده اخبار خوبی در این خصوص خواهیم شنید.» به‌گفته مدیر عملیات رمزینکس؛ سعی این صرافی ارز دیجیتال بر این است که کاربران نیازی به انتقال دارایی‌هایشان به صرافی‌های خارجی نداشته باشند و در ایران بدون قرار گرفتن در معرض ریسک‌های انتقال دارایی به خارج از کشور و بلوکه شدن آن معامله کنند. در حال حاضر کاربران زیادی جذب بازار رمزارزها شده‌اند، بازار را رصد می‌کنند و قصد سرمایه‌گذاری دارند، اما معمولاً آرزوهای معدودی در صرافی‌ها فهرست می‌شود. به همین دلیل کاربران گاهی مجبور می‌شوند از صرافی‌های ایرانی تتر خریداری کرده و آن را به یک صرافی خارجی منتقل کنند تا بتوانند ارز مورد نظر خود را خریداری کنند. این اتفاق ریسک‌های زیادی برای کاربران دارد که اولین و محتمل‌ترین آن مسدود شدن پول‌های واریزی است.

رمزینکس یکی از صرافی‌های ارز دیجیتال ایرانی است که طی ماه گذشته خدمات جدیدی را به فهرست سرویس‌های خود اضافه کرده است. یکی از این خدمات، سبد شاخص رمزباکس است که به کاربران امکان داشتن سبد دارایی و خریداری چندین ارز خاص را به‌صورت هم‌زمان و یکجا می‌دهد.

علی هادیلو، مدیر عملیات رمزینکس عقیده دارد که هنوز برخی امکانات مالی برای کاربران ایرانی بازار ارزهای دیجیتال فراهم نشده است. معمولاً در سرمایه‌گذاری در بازار سهام یا کریپتو موضوعی که بر آن تأکید می‌شود، تشکیل سبد دارایی‌هاست. عموماً سرمایه‌گذاران سبدهای دارایی‌ها را تشکیل می‌دهند تا ریسک سرمایه‌گذاری خود را کاهش دهند.

هادیلو در این خصوص می‌گوید: «بر اساس تحقیقات ما اکثر افرادی که در حوزه کریپتو در ایران سرمایه‌گذاری می‌کنند، امکان بهره‌مندی از مزایای سبد دارایی را نداشتند. ما تصمیم گرفتیم با فراهم‌سازی امکان استفاده سرمایه‌گذاران از سبد دارایی این خدمت را به کاربران ارائه دهیم که نتیجه این بررسی محصول جدیدی است به نام رمزباکس.»

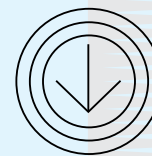
رمزباکس متشکل از ۱۰ رمزارز برتر بازار است که وزن این ارزها به‌نسبت تسلط بازار این ارزها یا به‌اصطلاح بر اساس دامیننس تقسیم‌بندی شده است. در حالت عادی سرمایه‌گذاران برای داشتن مجموعه ۱۰ تایی از رمزارزهای مورد نظرشان باید آنها را یک‌به‌یک خریداری کنند، اما به‌گفته او سرمایه‌گذاران با استفاده از رمزباکس می‌توانند مجموعه‌ای از ۱۰ رمزارز در یک سبد آماده را خریداری کنند. ویژگی رمزباکس این است که هر ۲۴ ساعت، سهم هر رمزارز با توجه به دامیننس آن بازنگری می‌شود و ارزهای تشکیل‌دهنده این سبد، ماهی یک بار مورد تحلیل و بررسی مجدد قرار می‌گیرند.

مدیر عملیات رمزینکس با تأکید بر اینکه به‌صورت کلی حجم بازار معاملات رمزارز در ایران نسبت به بازار جهانی کم است و کاربران در خرید و فروش رمزارز



شماره ۳۳  
شهریور ۱۴۰۱  
سپتامبر دوم





چرا یکی از بنیان گذاران  
دوج کوین حاضر به  
تبلیغ پروژه جدید آن  
نیست؟

## «نه» بزرگ به دوج چین

بازار ریخته و پروژه‌های رمزارزی در این روزها بیش از هر زمان دیگری به بازاریابی و مارکتینگ نیاز دارند. حتی اگر این پروژه دوج کوین باشد که به نظر می‌رسد بی‌نیاز از هر تبلیغی است. پروژه‌ای که چهره‌های مشهور مختلفی آن را در یک دوره داغ کردند و حالا از ارزشهای بالای بازار است. اما در روزهای کساد و به خصوص روزهای سخت رگولاتوری حتی اگر دوج کوین هم باشید، نیاز دارید حرکت‌های خلاقانه‌ای برای جلب نظر بیشتر کاربران بزنید. اما به نظر می‌رسد حرکت آخر دوج کوین فعلاً در نطفه خفه شده و شانس برای اجرایی شدن ندارد. دوج کوین که روی یک پروژه جدید کار می‌کند، برای بازاریابی آن دست به دامن یکی از مهم‌ترین چهره‌های مرتبط با خودش شده، اما نتیجه نگرفته است.



شماره ۳۳  
۶ شهریور ۱۴۰۱  
سال دوم

ماجرا این است که خبر آمده «بیلی مارکوس»، یکی از بنیان گذاران دوج کوین، پیشنهاد حدوداً ۱۴ میلیون دلاری برای تبلیغ پروژه دوج چین (DogeChain) را رد کرد. این پروژه بلاکچین با هدف پرکردن شکاف میان دوج کوین و وب ۳ طراحی شده است. «ینس ویچرز»، یکی از اعضای بنیاد دوج کوین نیز گفته که دوج چین یک پروژه غیررسمی است و با این میم کوین یا بنیان گذاران آن هیچ رابطه‌ای ندارد. دوج چین که در اوایل این ماه راه‌اندازی شد، به توسعه‌دهندگان اتریوم امکان می‌دهد تا برنامه‌های دیفای، ان‌اف‌تی‌ها و سایر محصولات مرتبط با ارزهای دیجیتال را با استفاده از توکن دوج کوین بسازند. مارکوس گویا دل خوشی از پروژه جدیدی که برخی علاقه‌مندان به دوج کوین دنبال می‌کنند، ندارد.



پایه گذاران پادکست سوم ژانویه از مهم‌ترین نیازهای محتوایی و آموزشی حوزه رمزارز ایران می‌گویند

# پروژه‌های اسکم در کمین کاربران



از تابستان ۱۳۹۸ بود که یک پادکست رمزارزی متولد شد؛ آن هم با تأکید بر ارائه اطلاعات و داستان‌های موثق این بازار پرهیاهو برای کسانی که می‌خواستند بدانند دنیای رمزارزها کجاست و چه ویژگی‌هایی دارد و چطور کار می‌کند. پادکستی که تداوم آن و تولید محتوای مخاطب‌پسند باعث شد تا این روزها در اکوسیستم نویای رمزارزی ایران، از کاربران عادی گرفته تا سرمایه‌گذاران و صاحبان کسب‌وکار آن را بشناسند و با چهار نفری که پای ثابت این پادکست هستند، آشنا باشند. مدت‌هاست که گفته می‌شود بدون تولید محتوای تخصصی و آموزش درست کاربران بازار رمزارز می‌تواند به سرنوشتی چون دیگر بازارهای پرنوسان تبدیل شود که در نهایت جز انبوهی از کاربران دلزده و ناراضی چیزی از آن باقی نماند. پادکست سوم ژانویه یکی از کارهای جذاب در این حوزه است که چنین رسالتی برای خود تعریف کرده است؛ پادکستی که از گرد هم آمدن چهار علاقه‌مند جدی حوزه کریپتو متولد شده و این روزها می‌توان آن را یک تجربه موفق محتوایی در این حوزه دانست. علیرضا مفتخر، یزدان عباسی، پرهام لیلیان و افشین حیدرپور حالا از چهره‌های شناخته‌شده این فضا هستند. آنها در یک روز طولانی تابستانی به دفتر «رمزارز» آمدند، از دلایل خود برای راه‌اندازی این پادکست، انگیزه‌های ادامه آن، مشکلات تولید محتوا برای حوزه بلاکچین و رمزارز و البته از ضعف‌ها و مشکلاتی که در این مدت در این اکوسیستم دیده‌اند، گفتند.

برای شروع بهتر است اول مخاطبان «رمزارز» با اعضای تیم پادکست سوم ژانویه آشنا شوند. در مورد سوابق کاری و تحصیلی خود بگویند. چه شد که به این حوزه علاقه‌مند شدید و

اکنون مشغول چه کسب‌وکاری هستید؟ پرهام لیلیان: آشنایی من با این حوزه شش سال پیش از طریق یک مقاله و کارآموزی در یک شرکت خارجی شروع شد. دلیل علاقه‌مندی من به این حوزه فلسفه رمزارزها و

آزادی مالی بود. قبل از شروع با سایفرپانک‌ها و دیدگاه آنها در رابطه با حریم خصوصی آشنا بودم. در حال حاضر چند سالی است که به عنوان توسعه‌دهنده کسب‌وکار و کارشناس اقتصاد توکن در این حوزه مشغول به فعالیت





تکس: نسیم اعتمادی

هستم. فعلاً بیشتر در حوزه بازی‌های بلاکچینی مشغول به کار هستم.

رشته من در مقطع کارشناسی مهندسی پزشکی و در مقطع کارشناسی ارشد MBA IT بود. در حال حاضر همراه با مفتخر روی پلتفرم معاملاتی «خودکار» کار می‌کنیم که فعالیت آن در حوزه کپی‌تریدینگ است.

**علیرضا مفتخر:** من از سال ۲۰۱۶ با حوزه رمزارزها آشنا شدم. در آن زمان در اینترنت دنبال راه‌های کسب درآمد بودم تا به کلمه بیت‌کوین برخوردیم. در آنجا اولین آشنایی من با بیت‌کوین شکل گرفت و بیشتر در مورد آن مطالعه کردم. من از ۱۴ سالگی برنامه‌نویسی می‌کردم و به برنامه‌نویسی این حوزه علاقه‌مند شدم و از سال ۲۰۱۸ برنامه‌نویسی اسمارت کانترکت‌ها را شروع کردم.

رشته من در مقطع کارشناسی علوم کامپیوتر بود. در حال حاضر هم در پلتفرم معاملاتی «خودکار» مشغول به کار هستم. یکی از بنیان‌گذاران و CEO مجموعه هستیم.

لیلیان بنیان‌گذار و مدیر توسعه کسب‌وکار پلتفرم معاملاتی «خودکار» است. پروژه «خودکار» را از یک سال پیش شروع کردیم. یک پلتفرم کپی‌تریدینگ دیگر داشتیم که موفق به توسعه آن شدیم. بعد از آزمایش‌های بازار متوجه شدیم که آن پلتفرم مناسب نیست. یک سال قبل دوباره توسعه پلتفرم «خودکار» را آغاز کردیم. در حال حاضر پلتفرم آماده شده و مهرماه راه‌اندازی می‌شود. این پروژه NON CUSTODIAL است. تیم‌های تریدینگ ما پورتفولیوهایی برای‌های ریسک و لوریسک دارند. تاریخچه کاملاً مشخص و غیر قابل دستکاری است. پورتفولیو قابلیت بک‌تستینگ و پیپ‌تریدینگ دارد. کاربر می‌تواند به صورت مجازی آن پورتفوی را دنبال کند و نتیجه را ببیند. برخی از علاقه‌مندان به سرمایه‌گذاری در حوزه رمزارزها زمان و دانش کافی را

برای این کار ندارند. این افراد معمولاً روش‌های دیگر را هم آزمایش کرده‌اند، اما نتیجه خوبی نگرفته‌اند. از طریق این پلتفرم کاربر می‌تواند پول خود را در صرافی قرار دهد و سپس از طریق API اجازه ترید صادر می‌شود. ما حق برداشت پول را نداریم. کاربر با توجه به ریسکی که می‌تواند تحمل کند، یکی از پورتفولیوها را انتخاب می‌کند و هر کاری که ترید روی پورتفوی انجام دهد، کپی می‌شود. «خودکار» قرار است بیشتر با صرافی‌های داخلی پیش برود.

**یزدان عباسی:** من یزدان عباسی هستم. در دانشگاه امیرکبیر کارشناسی کامپیوتر خوانده‌ام و در حال حاضر دانشجوی کارشناسی ارشد MBA گرایش استراتژی هستم. از سال ۱۳۹۱ مشغول به کار و از سال ۱۳۹۵ به حوزه بلاکچین و کریپتو وارد شدم. قبل از اینکه وارد فضای بلاکچین شوم در یک شرکت مقررات‌نویسی برای فعالان حوزه ICT کار می‌کردم. در سال ۱۳۹۶ شرکتی پروژه‌ای را در حوزه مقررات‌نویسی رمزارزها آغاز کرد. به خاطر تجربه‌ای که در مقررات‌نویسی در حوزه رمزارزها داشتم از من خواستند که پروپوزال آن پروژه را بنویسم. آن پروژه به نتیجه نرسید، ولی من در همین حوزه فعالیت خود را ادامه دادم.

در حال حاضر هم در شرکتی به نام سلیم مشغول به کار هستم که در حوزه سرمایه‌گذاری روی استارت‌آپ‌ها و توسعه و مدیریت بلاکچین فعالیت می‌کند.

**افشین حیدرپور:** من افشین حیدرپور و فارغ‌التحصیل رشته نرم‌افزار هستم. از سال ۱۳۹۷ وارد حوزه بلاکچین شدم. یک روز در اینترنت دنبال راهی برای پول درآوردن می‌گشتم و به نرم‌افزار کریپتو تب رسیدم و با بیت‌کوین آشنا شدم. راجع به بیت‌کوین مطالعه کردم و به این صورت به این حوزه وارد شدم. در این حوزه کارهای فنی و توسعه‌ای انجام می‌دهم و هر شرکتی که به کارهای فنی نیاز داشته باشد، با آن همکاری می‌کنم.

◀◀ **راجع به پادکست سوم ژانویه توضیح دهید. این پادکست با چه هدفی راه‌اندازی شد؟**

**حیدرپور:** یک روز متوجه شدم به محتوایی ساده و درست در این حوزه نیاز است. در سال ۱۳۹۸ به فکر راه‌اندازی یک پادکست بودم. ایده خود را به لیلیان گفتم و او هم موافق بود. بعد از چند روز متوجه شدم یزدان هم همین قصد را دارد. به این ترتیب همراه با لیلیان و یزدان کار را شروع کردیم. در ابتدا قرار بود بخشی از کار، آموزشی و بخش دیگر طنز باشد، اما بعد از مدتی قسمت طنز پادکست منتفی شد و فقط بخش آموزشی باقی ماند. هر قسمتی از آموزش را بین اعضا تقسیم کردیم و به همین ترتیب فصل ۱ را با ۲۳ قسمت به اتمام رساندیم. فصل یک در مورد بیت‌کوین و اقتصاد اثری بود.

پس از مدتی فصل ۲ را آغاز کردیم. به علت کمبود وقت و مشغله‌های زیاد پیشنهاد افزودن فرد دیگری به گروه مطرح شد؛ بنابراین مفتخر هم به گروه اضافه شد. در حال حاضر فصل ۲ هم به پایان رسیده است.

**مفتخر:** از فصل ۲ به بعد علاوه بر پادکست محتوای ویدئویی هم اضافه کردیم.

**حیدرپور:** در مورد اینکه هدف از راه‌اندازی چه بود، باید اشاره کنم که ما در ابتدا محتوای تولید شده در این حوزه را بررسی کردیم. متوجه شدیم افرادی بدون داشتن برنامه خاصی به صورت رسمی یا غیررسمی در حال تولید محتوا هستند. در این حوزه مباحث سنگین

و فهم آنها سخت است؛ بنابراین این شکل تولید محتوا مناسب نیست. به همین دلیل تصمیم گرفتیم فضای تولید محتوا را دوستانه و صمیمانه کنیم. حالت محتوای تولید شده ما دوستانه بود و در بین صحبت‌ها شوخی می‌کردیم و جوی صمیمانه داشتیم. هدف ما این بود که فهم مسائل برای مخاطب آسان‌تر شود. برخی از نحوه کار ما انتقاد کردند و برخی دیگر گفتند که این فضای صمیمانه و دوستانه باعث درک بهتر مطالب و یادگیری آسان‌تر می‌شود. این مسیری است که ما در پیش گرفته‌ایم.

◀◀ **راجع به بازخوردهایی که گرفته‌اید بیشتر بگویید. سطح رضایت از پادکست‌ها چطور بود؟**

**مفتخر:** بازخوردها مثبت بوده و بازخورد منفی نداشته‌ایم. فکر می‌کنم دلیل بازخوردهای مثبت این بود که ما برای هر حرف و مبحثی زمینه‌سازی می‌کردیم. در ابتدا مفاهیم پایه را توضیح می‌دادیم تا مخاطبان با مفاهیم اولیه آشنا شوند، سپس آن مبحث را باز می‌کردیم و وارد مسائل تخصصی‌تر می‌شدیم. شاید هیچ کلاس یا پکیج آموزشی این روند را نداشته باشد. از افراد متخصص در حوزه هم دعوت می‌شد تا مهمان پادکست باشند و این افراد نیز مباحث را باز می‌کردند و در مورد آنها توضیح می‌دادند. از این رو معمولاً

بازخوردها مثبت بوده‌اند و بازخوردهای منفی کم بود. **عباسی:** به نظر من سه دسته محتوا در این حوزه وجود دارد؛ یک دسته بسیار حرفه‌ای هستند که اغلب به زبان فارسی تولید نشده‌اند و مناسب بسیاری از افراد نیستند. این نوع محتوا برای افرادی خاص مانند توسعه‌دهندگان مناسب است.

دسته دوم محتوا در کلاس‌ها و دوره‌ها آموزش داده می‌شوند که هر چقدر کیفیت آن بهتر باشد، گران‌تر است و همه نمی‌توانند از آن استفاده کنند.

دسته سوم محتواهای کوتاه اینستاگرامی هستند که در بهترین حالت اگر درست هم باشند، به دلیل محدودیت زمان کامل نیستند.

نکات جالبی در مورد این پادکست وجود داشت. این پادکست فضایی را برای باز کردن مسائل و درست و دقیق صحبت کردن در مورد آنها به وجود می‌آورد. به علاوه نیاز نبود مخاطب هزینه‌ای پرداخت کند.

به همین علت این پادکست را دوست داشتیم و دوست دارم ادامه پیدا کند. من انتظار نداشتم این پادکست خیلی شناخته شود، اما جدیداً بسیاری از افراد مرا با نام این پادکست می‌شناسند. بازخورد به قسمت‌های طنز مخصوصاً از سمت افرادی که مخاطب طنز بودند، خوب نبود. اما بازخورد به سایر بخش‌ها خوب بود.



◀◀ **این پادکست به درد کسانی می‌خورد که تقریباً اطلاعاتی در این حوزه ندارند، به این حوزه علاقه‌مند شده‌اند و نمی‌دانند از کجا شروع کنند**

◀◀ **همان‌طور که گفتید محتوا در این حوزه دو دسته است؛ یا خیلی علمی-فنی است یا خیلی ساده و پیش‌یافته. سوم ژانویه در کدام دسته قرار می‌گیرد؟ مخاطب خود را چه گروهی از افراد در نظر گرفتید؟**

**لیلیان:** خود بیت‌کوین و اقتصاد آن یک فصل ۲۳ قسمتی یعنی حدود ۲۳ ساعت زمان برد. از داستان پول و حتی قبل از آن، بحث‌هایی پیرامون بحران‌های مالی و دلیل به وجود آمدن سایفرپانک‌ها شروع کردیم. حدود ۱۰ یا ۱۲ قسمت هم فقط راجع به خود بیت‌کوین صحبت کردیم.

فکر نمی‌کنم محتوایی به این حد کامل و جامع در این حوزه به فارسی وجود داشته باشد. به غیر از یکسری کتاب‌های صوتی فکر نمی‌کنم محتوایی به این شکل، از ساده به پیشرفته وجود داشته باشد.

**مفتخر:** بحث پیشرفته بیت‌کوین را هم تا قسمت پانزدهم فصل ۲ ادامه دادیم. راجع به تپ‌روت و آپدیت‌های جدید صحبت کردیم، یعنی توضیح بیت‌کوین تقریباً یک فصل و نیم طول کشید. به نظر من از بحث‌های ساده شروع کردیم و به بحث‌های تخصصی رسیدیم. برخی محتواهای دیگر یکراست به سراغ بحث‌های فنی می‌روند و فقط افراد متخصص متوجه آن می‌شوند. ما به این شکل عمل نکردیم و برای رسیدن به بحث‌های فنی، مسیر

ساده به پیشرفته را طی کردیم. **عباسی:** این پادکست به درد کسانی می‌خورد که تقریباً اطلاعاتی در این حوزه ندارند، به این حوزه علاقه‌مند شده‌اند و نمی‌دانند از کجا شروع کنند. هدف ما کمک به این افراد در درک ادبیات موضوع، مفاهیم، مسیر و ویژگی‌هاست. پس از آن می‌توانند به کانال‌های یوتیوب مراجعه کنند و بخش‌های تخصصی‌تر را یاد بگیرند. در واقع پس از گوش دادن به این پادکست‌ها از موضوعات تخصصی شگفت‌زده نمی‌شوند و در درک آن مشکل نخواهند داشت، یعنی ما موضوعات تخصصی را پوشش نداده‌ایم، چون محتوا در مورد آن زیاد است و هدف ما پوشش حلاله مابین موضوعات ساده و تخصصی بود.

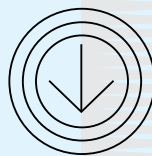
◀◀ **خود تولیدکنندگان محتوا هم به چند دسته تقسیم می‌شوند؛ تولیدکنندگان رسمی، اینفلوئنسر، بلاگرها، چهره‌های معروف و غیره. شما خود را جزء کدام یک از این دسته‌ها می‌دانید و سوم ژانویه در کدام یک از این دسته‌ها قرار می‌گیرد؟**

**حیدرپور:** من فکر می‌کنم در دسته چهره‌های مشهور قرار می‌گیریم. چون قبل از راه‌اندازی پادکست هر کدام از ما در این حوزه فعال بود و برای خود اسم و برندی داشتیم و شناخته شده بودیم. پادکست را که شروع کردیم، این چهره‌های مشهور در این پادکست جمع شد. فکر می‌کنم همین مسئله باعث شد شنوندگان زیادتر شوند و کار بهتر پیش رود.

**عباسی:** اگر بگویم بلاگر هستیم، ممکن است بگویند شما در چه دوره بلاگری شرکت کرده‌اید. اگر بگویم اینفلوئنسر هستیم هم درست نیست؛ جزء هیچ‌کدام از این دسته‌ها نبودیم. شاید بار این گزینش‌ها به چهره‌های مشهور برسیم. **مفتخر:** چهره‌های علمی شاید واژه درست‌تری باشد. اعضای این گروه از دل جامعه بلاکچین بیرون آمده‌اند و از سال‌های گذشته در این حوزه فعال بوده‌اند.



◀◀ **برای اینکه بتوانیم صدای خود را به گوش رگولاتور برسانیم، نیازمند ایجاد یک کامیونیتی هستیم. پادکست سوم ژانویه به این موضع کمک کرده...**



## جذب سرمایه در زمستان کریپتو

# فرصت طلایی سرمایه‌گذاران دست‌به‌جیب

«سندیپ نیل‌وال» هم‌بنیان‌گذاران پلی‌گان اخیراً برای یک صندوق سرمایه‌گذاری که بر استارت‌آپ‌های وب ۳ تمرکز دارد، ۵۰ میلیون دلار سرمایه جذب کرده است. این صندوق که سمبلیک کپیتال نام دارد و متعلق به نیل‌وال است، توسط تعدادی سرمایه‌گذاران خطرپذیر، صرافی‌های ارز دیجیتال و دفاتر خانوادگی حمایت می‌شود. سمبلیک قرار است به شرکت‌های پرتفوی خود خدمات مشاوره‌ای و استعدادی ارائه دهد. از دیگر خدمات این صندوق می‌توان به خدمات روابط عمومی، بازاریابی و حسابرسی اشاره کرد.

«کنزی وانگ»، از بنیان‌گذاران شبکه «سر» (Cere) با نیل‌وال در سمبلیک شریک شده است. وانگ و نیل‌وال از زمانی که در آزمایشگاه باینس در سال ۲۰۱۹ آشنا شدند، در بیش از ۴۰ شرکت با هم سرمایه‌گذاری کرده‌اند. بنیان‌گذاران سمبلیک در بیانیه‌ای اعلام کردند که مأموریت این صندوق ترویج پذیرش گسترده فناوری بلاکچین و وب ۳ است. این صندوق به دنبال پشتیبانی از اپلیکیشن‌های غیرمتمرکز است که به صورت مستقیم با مشتریان در تعامل هستند. به علاوه این صندوق از استارت‌آپ‌های ان‌اف‌تی نیز پشتیبانی می‌کند. در حال حاضر این صندوق در بیش از ده‌ها پروژه از جمله استودیو بازی سازی وب ۳ بلینک‌مون و پلتفرم ورزشی کامیونیتی گیمینگ سرمایه‌گذاری کرده است.

فعالیت استارت‌آپ‌های این حوزه در زمستان کریپتویی نشان از علاقه فزاینده به استراتژی‌های فرصت‌طلبانه دارد؛ زیرا هم در بازارهای دارایی دیجیتال خصوصی و هم در لیکوئیدی برای سرمایه‌گذاران دست‌به‌جیب فرصت‌های معامله بسیاری به وجود آمده است. برای مثال یک هفته قبل از جذب سرمایه سمبلیک، شیما کپیتال، یک صندوق کریپتویی خصوصی موفق به جذب سرمایه ۲۰۰ میلیون دلاری شد. در همان هفته کوین‌فاند، توانست ۳۰۰ میلیون دلار برای جدیدترین محصول خود جمع‌آوری کند.



شماره ۳۳  
۶ شهریور ۱۴۰۱  
سال دوم

فکر می‌کنید تولید محتوا و آموزش در این حوزه چقدر اهمیت دارد و چه تأثیری بر سطح دانش کاربران و رگولاتوری داشته باشد؟

**مفتخر:** دغدغه ما هم دقیقاً بالا بردن سطح آگاهی کاربران بود. یکی از دلایلی که فصل ۲ را آغاز کردیم، این بود که برخی افراد غیرمتخصص شروع به تولید محتوا در کلاب‌هاوس کرده بودند. به همین علت تصمیم گرفتیم فصل ۲ یادگست را زودتر شروع کنیم تا افراد علاقه‌مند در مسیر درستی قدم بردارند. آگاهی مردم برای ما اهمیت زیادی داشت و چند قسمت در مورد این موضوع صحبت کردیم.

برای اینکه بتوانیم صدای خود را به گوش رگولاتور برسانیم، نیازمند ایجاد یک کامیونیتی هستیم. یادگست سوم ژانویه این امکان را برای ما به وجود آورد و کمک کرد کم‌کم این کرسی شکل بگیرد و از این بابت خیلی خوشحال بودیم. کم‌کم در جلسات رسمی حضور پیدا می‌کردیم و حرف ما شنیده می‌شد. سعی کردیم نسبت به اتفاقات جامعه هم بازخورد نشان دهیم.

**عباسی:** اهمیت محتوا مسئله‌ای است که همیشه در مورد آن سؤال پرسیده می‌شود. اگر بخواهیم به کسی پیشنهاد دهیم که مطالعه در این حوزه را چگونه و از کجا شروع کند، باید چندین کتاب به او معرفی کنیم. مطالعه چندین کتاب کار راحتی نیست و هر کسی این کار را انجام نمی‌دهد. یکی از فواید این یادگست این است که نقطه شروع را برای مخاطب مشخص و به افراد در ورود به این حوزه کمک می‌کند.

نکته بعدی این است که دوره‌های خوب در این حوزه معمولاً رایگان نیستند. حس می‌کنم باید جلوی محتواهای رایگانی را که هدفی غیر از آموزش دارند، گرفت. در واقع این محتواها در ظاهر آموزشی هستند و هدف آنها جلب اعتماد کاربران و درگیر کردن آنها در پروژه و کاری است که برای آنها نفعی دارد. تنها کاری که می‌توان در این فضا انجام داد تولید محتوای درست و رایگان است.

من بعید می‌دانم که این یادگست به گوش رگولاتور رسیده باشد. حق هم می‌دهم اگر نرسیده باشد. مسئله عجیبی نیست، چون دغدغه رگولاتور خیلی بزرگ‌تر از فکر کردن به حوزه رمزارزهاست. اما فایده این یادگست این است که ما نقش خود را برای آگاهی رگولاتور ایفا کرده‌ایم. الان صدای ما بلند است که کاری را که باید، انجام داده‌ایم.

**حیدر پور:** یادگست‌ها زمان مطالعه را کوتاه کرده بود. وقتی مخاطبان در مورد مطلبی از من سؤال می‌پرسیدند، به جای معرفی چندین کتاب آنها را به یادگست‌ها ارجاع می‌دادم و به آنها می‌گفتم که جواب سؤال آنها دقیقاً در کدام قسمت است.

**عباسی:** یکی از دلایل پذیرش همکاری در این یادگست این بود که سطح سواد خودمان نیز افزایش پیدا می‌کرد. یعنی ما گاهی در مورد موضوعاتی که برای یادگست انتخاب می‌شد، هفته‌ها مطالعه می‌کردیم.

### در این مدتی

که در این حوزه به

شکل‌های مختلف فعالیت کرده‌اید، آیا تغییری در سطح دانش کاربران مشاهده می‌کنید؟

**لیلیان:** به شدت تغییر کرده است. گاهی می‌گویم این تغییر بد بوده، چون دانش بدی از سمت برخی تولیدکنندگان محتوا به کاربران منتقل شده است. این تولیدکنندگان محتوا به رسانه دسترسی دارند و می‌توانند هزینه کنند، ولی ما نه

تبلیغ کرده‌ایم، نه اسپانسر داریم. متأسفانه اطلاعات غلط در بین مردم جا می‌افتد، تعابیر اشتباهی از مفاهیم ارائه می‌شود، محتواهای فنی و تخصصی هم برای عموم افراد خسته‌کننده است. این مسائل باعث شد دست به تولید این یادگست بزنیم. می‌خواستیم فضایی را ایجاد کنیم تا افراد با حوصله و علاقه بیشتری به مباحث گوش دهند و راحت‌تر آنها را درک کنند.

**مفتخر:** جامعه کریپتویی ایران در این سال‌ها بزرگ شده است. رشد این حوزه بیشتر در حوزه تبادل بوده است. بخش‌های فنی و فاند‌امنرال رشد کمتری داشته‌اند. به نظر من تعداد کاربران بیشتر شده، اما سطح دانش کاملاً یکی از معضلات است. جامعه رشد کرده، اما سواد آنها رشد نکرده است. همه دنبال افزایش پول خود هستند.

### همان‌طور

که گفتید، بخش تبادل بیشترین رشد را در این اکوسیستم داشته و سایر بخش‌ها متأسفانه رشد چشم‌گیری نداشته‌اند. ارزیابی شما از اکوسیستم رمزارز ایران چیست؟ به نظر شما بازیگران مهم این حوزه چه کسانی هستند؟ چه بازیگر جدیدی به این حوزه افزوده شده است؟

**عباسی:** به نظر من اینکه اکثر افراد حول تبادل فعالیت می‌کنند، طبیعی است. چه افرادی که صرافی راه‌اندازی می‌کنند و چه افرادی که در صرافی‌ها ترید می‌کنند، فعالیت‌شان طبیعی است. شاید بتوان گفت در کوتاه‌مدت این یکی از جذاب‌ترین راه‌ها برای پولدار شدن است. اکثر افراد دوست دارند در زمان کوتاهی پولدار شوند.

از طرفی فضای رگولاتوری این بخش از دست‌رفته و بازتر است. یعنی برای سایر کسب‌وکارهای این حوزه مثل ماینینگ شدیداً به دولت نیاز است، اما برای صرافی به یک دامین نیاز است. رگولاتوری در عرضه و تقاضا بازتر است. ولی به نظر من شاید در آینده کم‌کم تب‌وتاب کریپتو در فضاهای تبادل از بین برود. اگر نوسانات بازار کریپتو کم شود، از جذابیت آن برای کاربران کاسته می‌شود. وقتی این تب‌وتاب کمتر شود، کسب‌وکارهای بلاکچینی رشد می‌کنند و باقی

می‌مانند. مادر ایران تقریباً کسب‌وکار بلاکچینی نداریم. تمام کسب‌وکارها حول این هاپ‌شکل گرفته‌اند. کسب‌وکارهای ماینینگ هم به علت فشار در حال تعطیل شدن هستند. این ۳۰۰ یا ۴۰۰ صرافی تقریباً بازار را قبضه کرده‌اند. از این حیث این کامیونیتی به شدت فقیر است. بزرگ‌ترین و جدی‌ترین کار تولید محتوا در این حوزه را ققنوس انجام

می‌دهد، اما درآمد سالانه آن به اندازه یک روز یک صرافی رتبه ۱۰ نیست.

در این کامیونیتی اکثر کسب‌وکارها حول تبادل می‌چرخند، اما به نظر می‌رسد روزی تب‌وتاب کم شود و کسب‌وکارهای بلاکچینی پای‌جا بمانند.

**مفتخر:** در حوزه بلاکچین من با حرف‌های عباسی موافقم. در مورد حوزه کریپتو بزرگ‌ترین بازیگران، صرافی‌ها هستند و طبق آماري که شنیده‌ام ۴۵۰ صرافی فعال ایرانی داریم. قطعاً روزی از تعداد آنها کاسته می‌شود. فکر می‌کنم از این به بعد کسب‌وکارهایی که حول محور سرمایه‌گذاری فعال هستند، رشد می‌کنند. زمانی همه برای سرمایه‌گذاری سراغ بورس می‌رفتند، اما بعد به کارگزاری‌ها و صندوق‌ها روی آوردند. در حوزه کریپتو هم همین اتفاق می‌افتد و مردم کم‌کم به سمت پلتفرم‌های سرمایه‌گذاری می‌روند.



## محتوای فنی برای عموم افراد خسته‌کننده است. اما ما می‌خواستیم فضایی را ایجاد کنیم تا افراد با حوصله و علاقه بیشتری به مباحث گوش دهند

### اگر از بعد جهانی به این

قضیه بنگریم به نظر شما در این اکوسیستم کدام پروژه‌ها ماندگارند و کدام پروژه‌ها به تدریج کمرنگ می‌شوند؟

**حیدر پور:** اگر بخواهم یک جواب کلی به این سؤال بدهم، باید بگویم که در هر مقطع، زمانی هاپ به وجود می‌آید که در آن پروژه‌هایی تعریف شود. وقتی آن هاپ از بین می‌رود، یکسری از آن پروژه‌ها باقی می‌ماند. پروژه‌های باقی‌مانده یا کاربردی هستند یا راه‌حلی برای یک مشکل ارائه می‌دهند. برای مثال

پس نابودی هاپ‌های ICO و پروژه‌های آن، چند پروژه کاربردی مثل MAKERDAO، چین‌لینک و یونی‌سواپ به وجود آمد. **لیلیان:** ۸۰ درصد پروژه‌های ICO اسکم بودند و از بین رفتند.

یعنی از هر ۱۰ پروژه فقط دو پروژه باقی ماند. **حیدر پور:** هاپ‌های جدید هم همین‌طور است. مسائلی مانند دیفای و ان‌اف‌تی در سال ۲۰۲۱ هاپ شدند و پروژه‌هایی از آنها باقی می‌مانند که کاربرد داشته باشند. **مفتخر:** چیزی که در آینده زیاد می‌بینیم CBDC است، چون زور رگولاتور به مردم بیشتر است و می‌تواند مردم را مجبور به استفاده از CBDC کند.

**عباسی:** به نظر من اکثر پروژه‌های ان‌اف‌تی از بین می‌روند. فکر می‌کنم در موج بعدی یا کاربردی می‌شوند یا مدل‌های کلکسیونری باقی می‌مانند. به نظر من چون این پروژه‌ها کاربردی ندارند، در موج‌های اول از بین می‌روند. حدس می‌زنم در موج دوم همه پروژه‌های بازی متاورسی از بین بروند. این پروژه‌ها در اصل یک بازی هستند و فقط از اسم متاورس استفاده می‌کنند. تعداد اندکی از این پروژه‌ها مثل مایکروسافت و اپیک‌گیمز باقی می‌مانند، چون بسیاری از این پروژه‌ها نه مشکلی را حل می‌کنند و نه به نیازی که بی‌پاسخ بوده، پاسخی می‌دهند.

**لیلیان:** به نظر من هم پروژه‌های کاربردی باقی می‌مانند. به نظر من پروژه‌هایی زنده می‌مانند که زیرساختی باشند؛ یعنی پروژه‌هایی که برای زیرساخت پروژه‌های بعدی بلاکچینی ضروری بودند. برای مثال بحث دیفای و آزادی مالی قبل از ساتوشی وجود داشته و اولین پروژه دیفای بیت‌کوین بوده است. پس پروژه‌هایی که زیرساخت‌ها را ایجاد کنند، از بین نمی‌روند و در کنار آنها پروژه‌هایی می‌توانند بیایند که سرگرمی را در بلاکچین به وجود بیاورند. در مورد بازی‌ها یا یزدان مخالفم چون فعالان این حوزه بسیار جسور هستند و به هزینه‌ها اهمیت نمی‌دهند و تعریف دیگری از سرگرمی دارند. به نظر من بازی‌های متاورسی به جز پروژه‌های اسکم زنده می‌مانند، اما با حذف شدن پروژه‌های ان‌اف‌تی موافقم.

برخی پروژه‌های دیفای هم به دلیل پانزی بودن از بین می‌روند. مثل ترا که ساختار آن مشکل داشت. تعیین درصد ثابت یا هر چیز ثابتی در اقتصاد مشکل دارد.

توصیه شما به کاربرانی که بدون دانش و با سطح آگاهی پایین وارد این حوزه می‌شوند، چیست؟

**حیدرپور:** کاربران بدون دانش وارد این حوزه می‌شوند تا سریع تر پولدار شوند. نمی‌توان کاربران را از مسیری که به پول منتج می‌شود، منصرف کرد، اما می‌توان راه دیگری جلوی پای آنها گذاشت. این وظیفه بر عهده تولیدکننده محتوا نیست. پلتفرم‌های تبادل باید این راه را به کاربران معرفی کنند. پلتفرم‌های تبادل برای نگه داشتن و مدیریت کاربران، کاهش حجم کارهای پشتیبان و مسائل دیگر باید دانش کاربران خود را بالا ببرند. حمایت پلتفرم‌های تبادل از تولیدکنندگان محتوا اتفاق بسیار خوبی است. اگر از تولیدکنندگان محتوا حمایت شود، سطح دانش کاربران بالاتر می‌رود و اشتباهات آنها کمتر می‌شود. در نتیجه مراجعه آنها به پشتیبانی پلتفرم‌ها نیز کمتر می‌شود. از طرف دیگر این کامیونیتی رشد می‌کند که این رشد به نفع تمام اعضای کامیونیتی است.

بالا بردن دانش اکوسیستم و اعضای آن مسئولیت پلتفرم‌های تبادل است. باید برای این کار هزینه کنند و این مهم‌ترین کار آنهاست. اگر این کار را نکنند، به گرفتاری خودشان منجر می‌شود.

**مفترض:** طبق گزارش ایلیا، ۲۱ درصد مردم ایران به دلیل عدم تخصص، ۱۲ درصد به دلیل تحمل ضرر و ۷ درصد به دلیل کلاهبرداری از حوزه تبادل و سرمایه‌گذاری روی رمزارزها خارج شدند. بر اساس گزارش نوبیتکس دوج کوین با سهمی ۱۷ درصدی از سید سرمایه‌گذاری ایرانیان، رتبه اولین کوین خریداری شده را بین ایرانیان دارد. به علاوه این کوین بالاترین تعداد معاملات را به خود اختصاص داده است.

پس می‌بینیم مردم بیشتر تحت تاثیر هیجان و ترندها تصمیم می‌گیرند تا آگاهی. در نتیجه اولین نکته از نظر من آموزش است و پس از آن می‌توانند نسبت به سرمایه‌گذاری اقدام کنند. اگر فرصت کسب دانش این زمینه را ندارند، می‌توانند از پلتفرم‌های سرمایه‌گذاری استفاده کنند.

**عباسی:** به نظر من ریسک آن را بپذیرند و روی تمام دارایی خود قمار نکنند. شاید برخی بگویند سرمایه‌شان چندبرابر شده، اما افراد باید بدانند که این فقط یک اتفاق است و منطقی نیست. باید در برابر این حرف‌ها مقاومت کرد. سعی کنند در دوره‌هایی که مربوط به ثروتمند شدن است، شرکت نکنند. اگر تصمیم گرفتید، وارد این حوزه شوید و سرمایه‌گذاری کنید، بیش از پنج درصد دارایی خود را وارد این حوزه نکنید. باید به قدری سرمایه وارد این حوزه کنید که در صورت صفر شدن صدمه‌ای به زندگی‌تان وارد نشود. نه تنها سرمایه‌گذاری روی کوین‌هایی مانند ترا، بلکه سرمایه‌گذاری روی بیت کوین هم خالی از ریسک نیست. چون اگر چند دولت مثل ایالات متحده و چین به صورت گسترده بیت کوین را ممنوع کنند، بیت کوین به شدت سقوط می‌کند. حتی گاهی پیشنهاد می‌کنم وارد این حوزه نشوید. این بازار، بازار حسرت‌هاست. چون اگر سرمایه فرد افزایش پیدا کند، حسرت می‌خورد که چرا سرمایه بیشتری وارد این حوزه نکرده است. در صورتی هم که سرمایه‌اش از بین برود حسرت می‌خورد.

**حیدرپور:** آدمی که یک شبه پولدار می‌شود، یک شبه هم پول خود را از دست می‌دهد، چون این پول را با شانس به دست آورده است.

# کام می‌خواهد دیسکورد وب ۳ باشد

## جذب سرمایه اخیریک استارت‌آپ نیویورکی احتمالاً معادلات جوامع رمزازی را تغییر خواهد داد

مجرمان همیشه راهی برای دسترسی به شبکه‌های آنلاین جهت ادامه فعالیت مجرمانه پیدا می‌کنند. او گفته است: «ما در حال ایجاد نرم‌افزاری هستیم که به کاربر مسئولیت بدهد». با وجود این، او گفته که می‌خواهد کام نرم‌افزاری باشد که از جوامع بزرگ‌تر پشتیبانی می‌کند و نسبت به این ایده که یک پلتفرم اجتماعی در مقیاس بزرگ «شخصیت‌های بدبین» را جذب کند، تردید دارد. تووسیان افزوده است: «این امکان وجود دارد، اما دیدگاه شخصی من در مورد این سؤال اخلاقی این است که فکر نمی‌کنیم خدماتی ارائه دهیم که برای این افراد [جنایتکاران] مفید باشد.»

در حال حاضر چهار کارمند تمام‌وقت در کام و حدود ۱۲ مشارکت‌کننده پاره‌وقت در پروژه‌های آن همکاری دارند. تووسیان گفته قصد دارد پس از افزایش حقوق کارمندان با کمک این جذب سرمایه، به رشد تیم خود در شهر نیویورک ادامه دهد و کارمندان تمام‌وقت بیشتری را استخدام کند. البته به گفته او تعداد انگشت‌شماری از کارمندان همچنان از راه دور کار خواهند کرد.

### هویت‌های متصل به کیف پول رمزازی

با وجود این، او گفته که چشم‌انداز نهایی‌اش برای این شرکت هنوز کاملاً مشخص نیست. کاربران می‌توانند از طریق کیف پول‌های رمزنگاری شده خود به کام وارد شوند که همین کیف پول‌ها هویت کلی آنها را در برنامه کنترل می‌کنند، اگرچه کام هنوز نگفته که کدام بلاکچین‌ها را پشتیبانی خواهد کرد. او در این باره گفته است: «زمانی که دید واضحی از بالا داشته باشید، راه‌اندازی آسان‌تری دارید. ما هنوز کاملاً به آنجا نرسیده‌ایم، اما به ارزش‌های بلندمدت و بالقوه کام اعتقاد داریم.»

تووسیان گفت: «رادیکال‌ترین دیدگاه ما این است که در آینده، همه یک سرور خصوصی شخصی خواهند داشت. ما دنیایی خواهیم داشت که کاربران در نهایت تصمیم می‌گیرند پلتفرمی بسازند که حریم خصوصی لازم را برای رسیدن به مرحله بعدی تکامل انسان-رایانه به آنها ارائه می‌دهد.»

اپلیکیشن پیام‌رسان مبتنی بر وب «Comm» (کام) اعلام کرده یک دور سرمایه اولیه پنج میلیون دلاری به رهبری شرکت سرمایه‌گذاری کوین افند به دست آورده است؛ سرمایه‌ای که این استارت‌آپ امیدوار است آن را برای رقابت با دیسکورد به کار بگیرد.

کام می‌گوید این استارت‌آپ روی حفظ حریم خصوصی کاربران تمرکز خواهد کرد و سیستم رمزگذاری سرتاسری همانند آنچه واتس‌آپ و سیگنال از آن بهره می‌برد را به کار خواهد گرفت. کام امیدوار است در نهایت جایگزین سرویس‌های فعلی متمرکز پیام‌رسان شود که علاقه‌مندان به حوزه رمزارزها مجبور به استفاده از آنها هستند.

«آشوت تووسیان»، مؤسس و مدیرعامل کام گفته که می‌خواهد اپلیکیشنی بسازد که «کاملاً مستقل، کاملاً رمزگذاری شده و کاملاً خصوصی باشد».

### کام چگونه کار می‌کند و چه مزیتی دارد؟

کام به گونه‌ای طراحی می‌شود که اعضای انجمن آن، سرورهای پشتیبان خود را میزبانی کنند و فقط خود کاربران بتوانند به داده‌هایشان دسترسی داشته باشند. نرم‌افزار سرور آن دارای کلیدهای منبع‌باز است و برای فورک شدن (کپی و پیاده‌سازی توسط پروژه‌های دیگر) ساخته شده است. کام با این ادعا که اگرچه برنامه‌های پیام‌رسان رمزگذاری شده می‌توانند به محافظت از داده‌های فردی کمک کنند، اما بسیاری از این برنامه‌ها به دست تبهکاران و باندهای سازمان‌یافته افتاده‌اند، بنابراین می‌خواهد جایگزینی برای آنها باشد. در حال حاضر بیشتر پروژه‌های رمزازی برای ساختن جامعه طرفداران خود از شبکه اجتماعی دیسکورد که مبتنی بر وب ۲ است، استفاده می‌کنند و کام امیدوار است با یک پیام‌رسان و شبکه اجتماعی مبتنی بر وب ۳ بتواند آنها را جذب کند.

### مجرمان همیشه هستند، اما حریم خصوصی مهم‌تر می‌شود

به نظر تووسیان، صرف‌نظر از وجود یا عدم وجود کام،



شماره ۳۳  
شهریور ۱۴۰۱  
سال دوم



Compound

### ارتقا برای کامپوند

پروتکل دیفای کامپوند به تازگی نسخه جدیدی را منتشر کرده که روی امنیت بیشتر و کارایی بهتر تأکید دارد. کامپوند ۳ قرار است تجربه کاربران از این پروتکل را ارتقا دهد.



### استخدام جدید

کوان دیجیتال که یک شرکت سرمایه‌گذاری است، «جیس کمبل»، یکی از مدیران ارشد سابق کوین بیس را به عنوان قائم‌مقام بخش فروش خود استخدام کرده است.



### مشاور گرفتن از فدرال رزرو

الکترونیک کپیتال یکی از شرکت‌های سرمایه‌گذاری فعال در حوزه رمزارز، «جی کلابتون» از مدیران سابق فدرال رزرو آمریکا را به عنوان مشاور استخدام کرده است.

digital prime  
TECHNOLOGIES

### از سلسیوس به پرایم

«کورتنی کمبل»، مدیر تیم توسعه کسب‌وکار سازمانی پروژه ورشکسته سلسیوس به عنوان مدیر توسعه بخش وام‌دهی شرکت دیجیتال پرام‌تکنولوژی استخدام شده است.

Comm is crypto-native  
chat for gaming guilds  
(think "Web3 Discord")

Enter your email

Subscribe for updates



**منتظر دستور مقامات** ←  
بنیاد تتر اعلام کرده تحریم اعلام شده علیه ترنادوکش را تا زمانی که مقامات رسماً از این بنیاد چنین درخواستی نکنند، اعمال نخواهد کرد.



**یونی سوآپ دارای بنیاد می شود** ←  
جامعه رأی دهندگان یونی سوآپ در یک رأی گیری جدید اعلام کرده که اعضا موافقت کرده اند تا برای اولین بار بنیاد یونی سوآپ راه اندازی شود.



**شکایت علیه کی فای** ←  
سلسیوس با این ادعا که «پروژه کی فای» و بنیان گذار آن با استفاده از ترنادوکش و کم کردن رد خود باعث دزدیده شدن میلیون ها دلار از کیف پول کاربران شده اند، یک شکایت تنظیم کرده است.

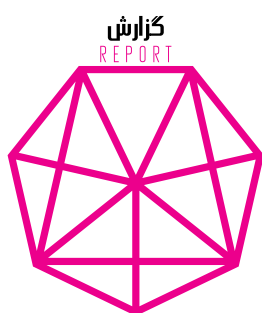


**ادعای بت دکس** ←  
«وارن سودهاکار»، بنیان گذار بت دکس که یک پلتفرم غیرمتمرکز برای شرط بندی روی مسابقات ورزشی است، اعلام کرده با کمک بلاکچین سولانا ریسک های این بازار را برای کاربران کاهش خواهد داد.



# فهرست هاتایی فوربس از ه۱ صرافی برتر دنیا

بیش از ه۶ صرافی فعال در دنیا وجود دارد، نگاهی انداخته ایم به موفق ترین نام های این صنعت روبه رشد



گزارش  
REPORT

## 1 coinbase Coinbase

کوین بیس بزرگ ترین صرافی ارزهای دیجیتال در ایالات متحده است. کسب و کاری که از طریق یک فهرست مستقیم بورسی ۸۶ میلیارد دلاری در بازار سهام نزدیک عرضه شد که بزرگ ترین عرضه در تاریخ نزدیک محسوب می شود. این صرافی توسط DFS نیویورک با مجوز ارز مجازی نظارت می شود، به ۴۴ ایالت آمریکا خدمات ارائه می دهد و دارای منشور بانکی ایالت نیویورک است. این شرکت بیشترین تعداد ارز و توکن دیجیتال را دارد و در حال راه اندازی یک بازار ان اف تی و خدمات مشتقات هم هست.

## 2 kraken Kraken

کراکن مستقر در ایالات متحده که در آمریکا، بریتانیا و حوزه های قضایی منتخب آسیای اقیانوس آرام تحت نظارت قانونی است، به معامله گران ارزهای دیجیتال متوسط و پیشرفته خدمات ارائه می دهد. این شرکت که به کاربران تمام ایالت های آمریکا به جز ایالت نیویورک

به افراد مشتاق ارائه می دهند. اما این فهرست ۶۰۰ تایی آنهایی است که سایت کوین جکو آنها را به طور مستقل تأیید کرده و فعالیت آنها را به رسمیت شناخته است. وگرنه چه کسی است که نداند بالا آوردن یک پوسته و گرفتن یک API و دست و پا کردن یک لوگو کار چندان سختی نیست!

اما جذب کاربر واقعی و گردش مالی کار هر کسی نیست. بر اساس داده های گروه تحقیقی سیمیلاروب و بررسی آنها توسط فوربس، کمتر از ۶۰۰ صرافی مورد بحث ۱٫۷ میلیارد بازدید و بیش از ۱۰۰ میلیارد دلار گردش مالی روزانه دارند.

برای سرمایه گذاران ناآگاه حوزه رمزرها، تشخیص ارائه دهندگان با کیفیت خدمات صرافی از ارائه دهندگانی که به دلیل داشتن یک وبسایت شیک یا روابط عمومی قوی معروف به نظر می رسند، تقریباً غیرممکن است. حتی صرافی هایی با حجم معاملات سنگین در یک ارز دیجیتال خاص یا جفت ارز رمزنگاری شده، هم نمی توانند لزوماً صرافی معتبری در نظر گرفته شوند؛ زیرا در محیطی مملو از پروژه ها و کسب و کارهای غیرقانونی، گزارش دادن اعداد جعلی برای صرافی ها نسبتاً آسان است. موضوعی که در ایران هم به یک معضل بزرگ تبدیل شده است. اما پیردازیم به فهرست فوربس.

نزدیک به ۶۰۰ صرافی ارز دیجیتال در سراسر جهان وجود دارد که از سرمایه گذاران برای تجارت بیت کوین، اتریوم و سایر دارایی های دیجیتال دعوت می کنند تا از خدمات آنها استفاده کنند. یک رقابت سخت در صنعتی نوپا با نام های متعدد شکل گرفته که روز به روز هم به آنها اضافه می شود. اما هزینه های مربوط به تراکنش ها، کیفیت و ایمنی و بسیاری متغیرهای دیگر باعث شده تا میان این نام ها تفاوت های اساسی وجود داشته باشد. سایت معتبر فوربس با در نظر گرفتن چند متغیر کلیدی و استفاده از روش های علمی رتبه بندی تلاش کرده فهرستی از ۶۰ صرافی رمز ارز برتر دنیا فراهم آورد. ما در هفته نامه «رمزارز» تلاش می کنیم هر هفته ۱۰ منتخب این فهرست را به شما معرفی کنیم.

اما قبل از آن شاید بد نباشد بدانید که ما هم همانند فوربس اعتقاد داریم تعداد صرافی های رمز ارزی دنیا بیشتر از ۶۰۰ است. یکی از دلایل وجود بیش از ۶۰۰ صرافی رمزنگاری به دلیل موانع کم ورود به این صنعت است. شرکت های فناوری زیادی وجود دارند که وایت پیپر، نرم افزار و حتی دیتای مورد نیاز راه اندازی یک صرافی دیجیتال را در کمتر از یک هفته برای شما فراهم می کنند. شرکت هایی چون B2Broker مستقر در قبرس، Alphapoint در نیویورک و GCEX که نرم افزار و داده های مورد نیاز برای شروع یک صرافی ارز دیجیتال را



شماره ۳۳  
شهر بهمن ۱۴۰۱  
سال دوم



## جذب سرمایه در بازار رمز ارزی بدون بودجه مارکتینگ چطور ممکن است؟

### اجاره؛ پلتفرمی رمز ارزی برای آفریقا

در منطقه را کاهش دهد. کاربران می‌توانند با حداقل ۱۰۰۰ فرانک یا تقریباً ۱/۵۶ دلار در پلتفرم اجاره فعالیت خود را شروع کنند. به گفته دیوپ، این شرکت با بودجه بازاریابی صفر دلاری شروع به کار کرده است. او گفته در حالی که شرکت‌های دیگر مبالغ هنگفتی را به تبلیغات رسانه‌های اجتماعی اختصاص می‌دادند، اجاره موفق شد «خانه‌به‌خانه برود، با جوامع مختلف محلی در کلیساها و دانشگاه‌ها صحبت کند و کاربران را از این طریق وارد پلتفرم خود کند».

#### نفوذ در منطقه‌ای خاص

او گفت: «وقتی شرکتی را پیدا می‌کنید و در جایی که پایگاه کاربری‌تان است، می‌نشینید واقعاً عالی است که بدون هیچ‌انزده شدن کار کنید. ما در جامعه محلی نفوذ داشتیم و از این مزیت استفاده کردیم. مردم منطقه فعلاً برای مدیریت ثروت و خدمات پرداخت عمومی از اجاره استفاده می‌کنند.» به گفته مدیر اجرایی این شرکت، حدود ۴۰ درصد از کاربران اجاره را زنان تشکیل می‌دهند که بسیاری از آنها مادرانی هستند که حساب‌هایی را برای فرزندان خود ایجاد می‌کنند تا سرمایه‌گذاری زود هنگام برای آینده آنها را آغاز کنند. به گفته او این درصد برای منطقه‌ای که در آن اقتصاد به شدت مردانه است، موفقیت بزرگی است. به خصوص که وب ۳ بیشتر در اختیار کاربران مرد است. سال گذشته اجاره یک دور سرمایه دو میلیون دلاری به رهبری دو گروه سرمایه‌گذاری از جمله شیرکوبین جذب کرده است.

استارت‌آپ مبتنی بر وب ۳ اجاره با پشتوانه دو وی سی توانسته دو میلیون دلار، آن هم بدون بودجه بازاریابی جذب کند؛ استارت‌آپی که در یک سال ۵۰ هزار کاربر جذب کرده است. اجاره چطور در بازار پرقابلیت استارت‌آپ‌های رمز ارزی چنین موفقیتی را رقم زده و روی چه کاربرانی حساب باز کرده است؟

با وجود رشد طبقه متوسط در بخش فرانسوی قاره آفریقا «نلی چاتو-دیوپ» می‌گوید که ارزهای رمزنگاری شده هنوز برای تعداد کمی از افراد ثروتمند که می‌خواهند پرتفوی خود را متنوع کنند، در دسترس است. چاتو دیوپ که در شهر دوآلای کامرون بزرگ شده، می‌گوید که از این فرصت استفاده کرده تا سعی کند «زمین بازی» سرمایه‌گذاری‌های خرد را برای منطقه‌ای که از فرانک استفاده می‌کند و شامل ۱۴ کشور از جمله ساحل عاج و سنگال می‌شود، «هموار» کند. او با توجه به یک نابرابری اقتصادی که در این کشورها رواج دارد، گفته که می‌خواهد با راه‌اندازی پلتفرم سرمایه‌گذاری «اجاره» یا همان Ejara، به کاربران اجازه دهد در رمز ارزها سرمایه‌گذاری کنند تا قادر باشند در برابر کاهش ارزش پول ملی‌شان یا خسارت‌های ناشی از سایر رکودها از دارایی‌های خود مراقبت کنند.

دیوپ مدیرعامل این شرکت در مصاحبه‌ای به سایت اینسایدر گفته است: «این مشکلی است که ما می‌خواهیم حل کنیم. یعنی پر کردن شکاف سرمایه‌گذاری برای افراد مختلف کشورهای این منطقه. ما قصد داریم به مردم گزینه‌های جایگزین ارائه بدهیم و دسترسی به سرمایه‌گذاری و پس‌انداز را دم‌وکراتیک کنیم.»

#### شروع اجاره بدون بودجه بازاریابی

اجاره که سال گذشته تأسیس شد، خدمات مالی مانند حساب‌های پس‌انداز با بهره، خرید و تجارت ارزهای رمز پایه اصلی مانند بیت‌کوین و اتریوم را در اختیار کاربران می‌گذارد. این کسب‌وکار آفریقایی اواخر سال گذشته میلادی، گزینه سرمایه‌گذاری در سهام محلی و بین‌المللی را هم برای کاربران فعال کرده است. استارت‌آپ وب ۳ در مرحله اولیه همچنین برنامه‌های آموزشی را از طریق مدرسه اجاره و یک کیف پول غیرحضوری تبلیغ می‌کند تا کاربران بتوانند وجوه خود را ذخیره کنند.

اجاره - در مقایسه با رابین هود در مراحل اولیه - خود را از پلتفرم‌های رقیب با هدایت گام‌به‌گام کاربران در سرمایه‌گذاری‌هایشان و همچنین تطبیق خدمات خود با منطقه فرانک آفریقا متمایز کرده است.

دیوپ همچنین گفته این پلتفرم تلاش دارد موانع ورود سرمایه‌گذاری

جمله آمریکا گام‌هایی بردارد. گزارش شده که در سال ۲۰۲۱، این شرکت تحقیقات متعدد نظارتی را در مورد برنامه مبارزه با پول شویی خود تجربه کرد.



هوپی در سال ۲۰۱۳ در چین تأسیس شد و به معامله‌گران متوسط و پیشرفته خدمات ارائه می‌دهد. به غیر از ارائه بازارهای نقدی برای بیش از ۲۰۰ دارایی، این شرکت همچنین مشتقات، خدمات حاشیه، میز فرابورس و کارگزاری اصلی را نیز در دل خود تعریف کرده است. هوپی با اتهامات تجارت‌های غیرقانونی از جمله پول شویی مواجه بود؛ چنانچه در سال ۲۰۲۱ مجبور شد تمام فعالیت خود در چین را تعطیل کند و اکنون دفاتر مرکزی‌اش در سنگاپور مستقر شده‌اند. در ژاپن، جبل الطارق و لوکزامبورگ نیز توانسته برخی مجوزهای قانونی را اخذ کند.



جمینای که توسط برادران وینکلوس در سال ۲۰۱۳ تأسیس شد، یک صرافی رمز ارزی مستقر در ایالات متحده و تحت نظارت برخی نهادهای مالی این کشور است. از محدود صرافی‌هایی است که تمایل دارد تطبیق با مقررات مالی و نظارتی کشورها را مهم جلوه دهد. همچنین مالک پلتفرم ان اف تی Nifty Gateway است. این شرکت در نوامبر ۲۰۲۱ با ارزش‌گذاری ۷/۱ میلیارد دلاری موفق شد ۴۰۰ میلیون دلار از Morgan Creek Digital جذب سرمایه کند. هزینه تراکنش‌های آن در حد متوسط است، اگرچه تعداد سکه‌ها و بازارهای جمینای کمی کمتر از حد متوسط است.



جی‌ام‌او کوبین یکی از بزرگ‌ترین صرافی‌های ارزهای دیجیتال ژاپن است. GMO Coin یکی از کمترین هزینه‌های تراکنش در این صنعت را برای کسانی که با این ژاپن در ۹ جفت‌ارز دیجیتال معامله می‌کنند، ارائه داده است. شرکت مادر این صرافی یعنی GMO Internet Group همچنین صاحب یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های کارگزاری سهام در جهان است. حمایت این هلدینگ از جی‌ام‌او کوبین یکی از دلایل موفقیت این صرافی عنوان می‌شود.



ای‌تورو یک صرافی تحت نظارت برخی سازمان‌های بین‌المللی مالی است که با ارزش ۹/۶ میلیارد دلار چندصد دارایی مختلف دیجیتال را به بیش از ۱/۵ میلیون مشتری و ۱۹ میلیون کاربر ارائه می‌دهد. در اروپا، ایالات متحده و چند کشور دیگر تا حدی توسط ناظران مالی مشمول مقررات و تنظیم‌گری شده است. ای‌تورو در برخی معاملات و بازارهای خود هزینه تراکنش بالایی را از مشتریانش اخذ می‌کند، اما در مجموع توانسته با جذب تعداد قابل توجهی کاربر خود را در فهرست ۱۰ تایی برتر فوربس جای دهد.

واشنگتن اجازه فعالیت می‌دهد و دارای مجوز بانکی از ایالت وایومینگ است، اخیراً مدرکی مبنی بر ذخایر ۱۹ میلیارد دلاری دارایی مشتریان خود ارائه داده است. این شرکت دارای ۱۳ مجوز مختلف در سطح جهانی است و برنامه‌هایی را برای عرضه اولیه سهام در سال جاری اعلام کرده است. هزینه‌های تراکنش‌های کراکن برای کاربران آن در ۱۶ نقطه پایه کمتر از سایر صرافی‌های بزرگ است.



رابین‌هود یک کارگزاری مالی است که به صورت عمومی، مستقر در ایالات متحده و تحت نظارت SEC یا همان نهاد ناظر مالی آمریکاست که معاملات ارزهای دیجیتال و سهام را بدون کمیسیون ارائه می‌دهد. در مقایسه با اکثر صرافی‌های اختصاصی ارز دیجیتال، تعداد نسبتاً کمی از توکن‌ها و ارزها را در پلتفرم خود دارد. این شرکت بیش از دو میلیون مشتری در فهرست انتظار برای دریافت کیف پولی دارد که رمز ارز را به آدرس‌های خارجی ارسال می‌کند. هزینه پایین ورود و کاربری ساده این صرافی را برای مبتدیان مناسب کرده است. دارایی‌های کریپتویی رابین‌هود حدود ۲۲ میلیارد دلار ارزش دارند.



کریپتو دات کام یک صرافی مستقر در سنگاپور و تحت نظارت ایالات متحده آمریکاست که حاشیه‌های زیادی هم داشته است. از جمله پرداخت ۷۰۰ میلیون دلار برای حقوق نام‌گذاری به یک سایت مشابه در لس‌آنجلس. این صرافی ۱۶۹ رمز ارز یا توکن را معامله می‌کند و امکان جفت‌معامله مختلف را به کاربران ارائه می‌دهد. کریپتو دات کام با وجود کارمزدها نسبتاً گران در برخی معاملات حجم بالاتری نسبت به کوین بیس دارد.



صرافی اف‌تی‌ایکس با رشد سریع و رسیدن به ارزش ۳۲ میلیارد دلار، آن هم به رهبری سم بنکمن - فرید، به سرعت به یکی از بزرگ‌ترین صرافی‌های جهان از نظر حجم تبدیل شده است. اف‌تی‌ایکس عمدتاً با استفاده از بازار مشتقات کریپتو به چنین موفقیتی رسیده است؛ صرافی‌ای که یکی از اولین کسب‌وکارهای غیرمتمرکز از این نوع بوده است. این شرکت در حال حاضر دارای مجوز برخی نهادهای نظارتی در ایالات متحده و ژاپن است و در بیش از ۱۰۰ کشور در سراسر جهان فعالیت می‌کند.



بایننس، بزرگ‌ترین صرافی ارزهای دیجیتال جهان از نظر حجم گزارش شده و تعداد زیادی از جفت‌ارزهای رمزنگاری شده - بیش از ۱۶۰۰ - را در بازارهای نقطه‌ای، مشتقات و دیفای به مشتریان ارائه می‌دهد. بیشتر حجم معاملات بایننس مربوط به معاملات آتی دائمی بیت‌کوین و اتر است. بایننس توانسته مجوز خدمات دارایی‌های رمزنگاری شده بحرین را دریافت کند و در تلاش است از نظر تطبیق با مقررات کشورهای دیگر از



شماره ۳۳  
شهریور ۱۴۰۱  
سال دوم





دولت طالبان مبادله ارزهای دیجیتال را در سراسر افغانستان ممنوع و معامله گران را دستگیر کرد

## حمله طالبان به رمزارزها

به گفته یک مقام ارشد پلیس، بانک مرکزی افغانستان در ماه جاری ممنوعیت سراسری بر ارزهای دیجیتال اعمال کرده است. همچنین رژیم طالبان چند معامله گر را که از دستورات مبنی بر توقف تجارت توکن های دیجیتال سرپیچی کرده بودند، دستگیر کرده است. در پی روی آوردن مردم افغانستان به ارزهای دیجیتال با هدف حفظ ارزش دارایی و دور نگه داشتن ثروت خود از نظام مالی این کشور، طالبان اقدام به سرکوب ارزهای دیجیتال و معامله گران آن کرده است. به دنبال تحریم طالبان از سیستم بانکی جهانی توسط بانک جهانی، کریپتو به روشی محبوب برای انتقال پول به داخل و خارج از کشور تبدیل شد.

با اینکه تمام کشورهای سنگاپور گرفته تا ایالات متحده در پی سقوط بازار رمزارزها و از بین رفتن دو تریلیون دلار و ورشکستگی چندین شرکت معروف مقررات ارزهای دیجیتال را تشدید کرده اند، اما هیچ کدام ممنوعیت سراسری بر رمزارزها اعمال نکرده اند. البته چین هم در سپتامبر ۲۰۲۱ تمام تراکنش های رمزارز را غیرقانونی اعلام کرد و اکنون افغانستان و چین تنها کشورهایی هستند که ممنوعیت سراسری بر ارزهای دیجیتال اعمال کرده اند.

«سیدشاه سعادت»، رئیس تحقیقات جنایی فرماندهی پلیس هرات گفت: «بانک مرکزی به ما دستور داد تا همه صرافان، فعالان و معامله گران را از تجارت ارزهای کلاهبردانه ای چون بیت کوین بازداریم.» سعادت گفت تاکنون ۱۳ نفر دستگیر شده اند که بیشتر آنها به قید وثیقه آزاد هستند. بیش از ۲۰ کسب و کار کریپتویی نیز تعطیل شده اند. هرات، سومین شهر بزرگ افغانستان و مرکز تجارت توکن های دیجیتال است. چهار کارگزاری از شش کارگزاری کریپتو در افغانستان، در این شهر واقع شده اند.



شماره ۳۳  
شهری ۱۴۰۱  
سال دوم



# OpenSea



# ۴ سال زندان در انتظار یک چهره رمزارزی

تکرار پرونده ایشان واهی، مدیر محصول کوین بیس این بار برای کارمند اوپن سی

وکیل یکی از کارمندان شرکت اوپن سی که پیش از این به دست داشتن در معاملات نهانی متهم شده بود، درخواستی برای اعتراض به جرمه های صادر شده مطرح و تأکید کرده که دارایی های معامله شده، اوراق بهادار نبوده است. «نیت چستین» که پیش از این و بین ژانویه تا سپتامبر ۲۰۲۱، عهده دار سمت مدیر محصول اوپن سی بود، از سوی وزارت دادگستری آمریکا و در ماه ژوئن به کلاهبرداری الکترونیک و پول شویی متهم شد که مربوط به معاملات ان اف تی بوده است.

## کارمند اوپن سی به زندان می رود؟

وزارت دادگستری اعلام کرده که این برای اولین بار است که چنین جرمه ای برای معاملات ان اف تی و برای یک فرد حقیقی مطرح می شود. هر کدام از این جرایم معادل ۲۰ سال زندان را در پی خواهد داشت و در نتیجه چستین باید نزدیک به ۴۰ سال در زندان بماند. وکیل او به تازگی

درخواستی را در یکی از شعب دادگاه نیویورک ثبت کرده و مدعی شده که دولت با استفاده از «کاربردهای نادرست» از قوانین کیفری تلاش کرده تا اتهاماتی را مطرح کند. در این میان وزارت دادگستری مدعی است، چستین از اطلاعات محرمانه شرکت پیش از علنی شدن از سوی اوپن سی، برای معامله ان اف تی استفاده کرده و توانسته سود دو تا پنج برابری را از آن خود کند. گفته می شود چستین توانسته از این معاملات نزدیک به ۱۹ اتر (معادل ۳۰ هزار دلار) به دست آورد. این تخمین بر اساس کیف پول ارزهای دیجیتال او صورت گرفته است.

## افشای کاربر توئیتر

این اتهامات ۹ ماه قبل از ورود وزارت دادگستری به پرونده او از سوی یکی از کاربران توئیتر در ماه سپتامبر افشا شده بود. وکیل او در لایحه جدید نوشته که ان اف تی ها نه اوراق بهادار هستند، نه کالا. وکیل او عنوان کرده که هرگونه معاملات

داخلی مستلزم تجارت در قالب اوراق بهادار است. اما دولت آمریکا درک ناقصی از شرایط دارد و این مسئله در لایحه دفاعی جدید مورد تأکید قرار گرفته است. در عین حال عنوان شده که بدون ارتباط با بازارهای مالی، نمی توان در هیچ زمینه ای معامله پنهانی داشت. جالب اینجاست که وکلای چستین به پرونده اتهامی ایشان واهی، مدیر محصول سابق کوین بیس اشاره و تلاش کرده اند با همان استدلال از چستین دفاع کنند. آنها در عین حال این طور گفته اند که اطلاعات داخلی که چستین به آن دسترسی داشته، هیچ ارزش اقتصادی ذاتی ندارد و اتهام چستین بی مورد است. وکلا در اتهام پول شویی هم، ماهیت شفاف بلاکچین اتریوم را مطرح کرده و گفته اند که معاملات برای عموم قابل مشاهده بوده و نمی توان معنای درآمدهای غیرقانونی از آن استنباط کرد. به گفته این وکلا، چستین کاری به جز جابه جایی پول به صورت آشکار انجام نداده و این به منزله پول شویی نخواهد بود.

## احتمال فشار بر نقدینگی دو شرکت

به گفته این تحلیلگران، دو شرکت رابین هود و کوین بیس می توانند این مشکل را با کاهش غرامت یا پرداخت پول نقد بیشتر برطرف کنند، اما در عین حال هشدار داده اند که هر کدام از این روش ها می تواند مشکلات دیگری همچون فشار بر نقدینگی شرکت را به همراه داشته باشد. شرکت ها اغلب واحدهای سهام محدود (RSU) را برای هزینه کارمندان منتشر می کنند. واحدهای سهام محدود در شرکت های مربوطه می تواند حقوقی را به کارمندان بدهد. شرکت ها هم معمولاً مقادیر آن را بر اساس ارزش سهام در روزی

هشدار دو تحلیلگر جی پی مورگان به رابین هود و کوین بیس که تلاش دارند سهام بیشتری را بفروشند

## حفظ سهام یا پرداخت حقوق به کارمندان؟

در شرایطی که بازار سهام برخی شرکت ها مثل رابین هود و کوین بیس افت کرده، این شرکت ها به دنبال عرضه بیشتر سهام برای جذب کارمندان بیشتر هستند. با این حال، تحلیلگران جی پی مورگان معتقدند این عمل می تواند تأثیر منفی بر سهام داران فعلی آنها بگذارد. شرکت ها اغلب سهام مازاد را منتشر می کنند تا بتوانند هزینه کارمندان خود را بدهند. «کنت ورتینگتون» و «مایکل چو»، دو تحلیلگر جی پی مورگان در گزارش ماه جولای گفته بودند که این عمل به طور قابل توجهی ارزش سهام داران موجود را کاهش می دهد و این کاهش در سال های آینده ادامه خواهد یافت.



## کریپتو در جست و جوی آزادی در امارات متحده عربی آخرین وضعیت رگولاتوری کریپتو در امارات

هنوز خانه بسیاری از صرافی‌های بزرگ دنیا است. بسیاری از کشورها هم مثل باهاما بهشت مالیاتی برای کسب و کارهای رمزارزی محسوب می‌شوند و به شهروندان خود اجازه می‌دهند مالیات خود را با ارزهای دیجیتال بپردازند.

به نظر می‌رسد این کشورها مقررات سهل‌تری را در مورد ارزهای دیجیتال ارائه می‌دهند که این امر موجب راحتی بیشتر کسب و کارها می‌شود. به گفته فعالان صنعت کریپتو، بخشی از جذابیت امارات متحده عربی ایجاد رابطه شفاف بین رگولاتور و کسب و کارهاست. تاد در مورد وعده‌های امارات در خصوص ارائه مجوز به کسب و کارهای رمزارزی می‌گوید: «هنوز برای اظهار نظر زود است. امارات تازه در حال راه‌اندازی VARA است. مقررات هنوز به بلوغ نرسیده‌اند و همین دشواری کار را کمتر می‌کند. می‌توان گفت همین امر باعث جذابیت بیشتر امارات نسبت به سنگاپور می‌شود.»

**VARA خیلی هم سهل گیر نیست**  
بایننس و کریپتو دات کام به بلاک ورکز گفته‌اند که مذاکرات با رگولاتورهای امارات دوستانه و در حال پیشرفت است. یکی از سخنگویان کریپتو دات کام گفت: «امارات به دنبال تسهیل تجارت است. امارات مکان جذابی برای زندگی است. اقتصاد این منطقه تقریباً خوب است.» شرکت‌هایی مثل OKX، کوماینو و هوبی توانسته‌اند در این منطقه مجوز موقت دریافت کنند. منظور از موقت این است که این شرکت‌ها فعلاً نمی‌توانند خدمات کریپتویی ارائه دهند.

«تیم باین»، مسئول روابط جهانی دولت در شرکت مادر OKX گفت: «اگرچه VARA در دسترس و پاسخگوی سؤالات ما بوده، اما از نظر نظارتی ملایم نیست. برای تکمیل فرایند بررسی باید پیش از یکصد سند به این سازمان تحویل دهیم.» VARA در حال حاضر در حال تهیه پیش‌نویس مجموعه کامل مقررات دارایی دیجیتال خود است. این امر، مرکز تجارت جهانی دویی (DWTCA) را که قصد دارد به مرکزی برای شرکت‌های رمزنگاری تبدیل شود، قادر می‌سازد تا مجوزهای کریپتو صادر کند. این مرکز به بلاک ورکز گفت که مجوز کامل در پایان سال جاری صادر می‌شود. بنابراین هر صرافی که تأییدیه موقت دریافت کرده باشد، باید تا پایان سال صبر کند.

هدف DWTCA صدور مجوز برای طیف گسترده‌ای از VAها (دارایی‌های مجازی) و VASPها (ارائه‌دهندگان خدمات دارایی مجازی) از جمله دارایی‌های دیجیتال، محصولات، اپراتورها و صرافی‌ها خواهد بود. فهرست نهایی مجوزها پس از نهایی شدن مقررات جدید برای VAها و VASPها منتشر می‌شود.

امارات متحده عربی به بازاری پرسود و هدف اصلی کسب و کارهای کریپتویی تبدیل شده است. اما این سؤال مطرح است که آیا عملکرد امارات با توقع کسب و کارها هم‌خوانی خواهد داشت یا خیر.

در اوایل سال جاری، دویی قانون جدیدی را به منظور شفاف‌سازی نحوه نظارت رگولاتورهای محلی بر رمزارزها تصویب کرد. این قانون بخشی از جاه‌طلبی‌های امارات متحده عربی برای تبدیل شدن به یک مرکز بزرگ رمزنگاری است. این قانون یک سیستم مجوز برای شرکت‌های فعال حوزه کریپتو تعریف و هر شرکتی را که خارج از این سیستم فعالیت کند، مجازات می‌کند. در راستای این قانون یک نهاد نظارتی بر ارزهای دیجیتال در دویی با نام سازمان تنظیم مقررات دارایی‌های مجازی (VARA) ایجاد شده که مسئول جلوگیری از پول‌شویی و تأمین مالی تروریزم است.

با این حال، فعالیت‌های مرکز مالی بین‌المللی دویی (DIFC) تحت نظارت این قانون قرار نمی‌گیرد. DIFC نوعی منطقه آزاد اقتصادی است که مقررات خاص خود را در مورد دارایی‌های دیجیتال دارد و تحت نظر و کنترل اداره خدمات مالی دویی قرار دارد، اما باید توجه داشت که قوانین امارات پیچیده است و دویی تنها یکی از چهار شهر و مرجع قضایی این کشور است. ابوظبی اولین حوزه قضایی در جهان است که یک چهارچوب نظارتی جامع و سفارشی برای رمزارزها معرفی کرده است. امارات مدت‌هاست که در بازار جهانی ابوظبی (ADGM) قوانین خاصی اعمال کرده است. سازمان تنظیم مقررات خدمات مالی، مسئول نظارت بر فعالیت دارایی دیجیتال در ADGM است.

### تأکید امارات متحده عربی بر شفافیت فعالیت‌های رمزنگاری

چهارچوب‌های قانونی دویی و ابوظبی تلاش در ایجاد شفافیت کافی برای شرکت‌های کریپتویی دارند تا بتوانند پای آنها را به خاورمیانه باز کنند. «آدریان تان»، مدیر ارشد ریسک سابق ماتریکس در مصاحبه‌ای به بلاک ورکز گفت: «فکر کنم فریب اصلی را وقتی می‌خورید که باور کنید دریافت مجوز یا تأییدیه نظارتی برای راه‌اندازی کسب و کار کریپتویی راحت است. به نظر من قوانین سخت و گیج‌کننده هستند.»

تان که پس از گذراندن مدتی در ابوظبی به ایالت خود در سنگاپور بازگشته است، گفت برای کسب و کارهای رمزنگاری کار دشواری است که در امارات متحده عربی جای خود را پیدا کنند؛ زیرا بانک‌ها تحت نظر مراجع مختلف بانک مرکزی و هر کدام با مقررات متفاوتی تنظیم می‌شوند. برخی کشورها هم مانند سنگاپور قوانین دوستانه‌ای در خصوص رمزارزها تصویب کرده‌اند. حتی با وجود خروج بایننس از این کشور، سنگاپور



شماره ۳۳  
شهریور ۱۴۰۱  
سپتامبر ۲۰۲۰

# جذب سرمایه شش میلیون دلاری برای بازی‌های بلاکچینی

ویل رایت به دنبال ورود هوش مصنوعی و بلاکچین در صنعت بازی است

آورد. هوش مصنوعی نقشی کلیدی در بازی پروکسی ایفا می‌کند و این بازی هم قصد دارد از ان اف تی‌ها برای تقویت تجربیات بازیکنان بهره‌برد. استودیوی گالیوم در سپتامبر گذشته پیش‌فروش توکن‌های پروکسی را در کنار استراتا پی فورته انجام داد و نوامبر گذشته ۷۲۵ میلیون دلار به دست آورد. فورته در عین حال، گریفین گیمینگ را هم سرمایه‌گذار این کار می‌داند.

### چیزهایی که رایت از بلاکچین آموخت

بر اساس گزارش‌ها، جذب سرمایه اخیر می‌تواند به گسترش اعضای تیم گالیوم، شراکت بیشتر با دیگر شرکت‌ها و تجربه متنوع در شبیه‌سازی صنعت بازی کمک کند. گالیوم پیش از این بازی‌های برندهایی مثل الکترونیک آرتز، بلیزارد اینترتینمنت و پیکسار را ارتقا داده بود. رایت به تازگی گفته که در حین کار روی وکس‌ورس چیزهای زیادی درباره بلاکچین آموخته است. او گفته این بازی می‌تواند خاطراتی از کودکی کاربران، دانشگاه یا محل کار آنها را نشان دهد که به آنها قدرت رفتن به آنجا و تغییر را می‌دهد.

رایت که هیجان ورود به دنیای بلاکچین را دارد، از مزایای پیرامون آن هم گفته است. به اعتقاد او، بلاکچین به کاربران اجازه می‌دهد تا کنترل محتوا را به شیوه‌ای ایمن حفظ کنند. رایت معتقد است که نیازی به تیم‌های بزرگ برای کارآمد بودن نیست. او هنوز تاریخی را برای انتشار پروکسی یا وکس‌ورس اعلام نکرده است.

در سال منجر شود.

### به دنبال جذب کارمندان

آنها پیش‌بینی کرده‌اند که حتی با یک اصلاح دوره، امکان رقیق شدن سهام (dilution) تا هفت درصد در سال وجود دارد. این دو تحلیلگر تخمین زده‌اند که غرامت‌های مبتنی بر سهام این شرکت‌ها می‌تواند تا ۵۰ تا ۵۰ درصد کل جبران خسارت‌شان را شامل شود. البته انتظار می‌رود که هر دو شرکت در نهایت میزان RSU صادر شده برای کارمندان را کم کنند، اما به نظر می‌رسد RSU برای آنها بخش بزرگی از هزینه‌های کارمندان را پوشش دهد.

«ویل رایت» خالق بازی «دسیم» قصد دارد جذب سرمایه‌ای معادل شش میلیون دلار برای بازی‌های بلاکچین داشته باشد. قرار است استودیوی گالیوم که یک استودیوی مستقل و بنا شده توسط «ویل رایت» و «لارن البوت» است، از این جذب سرمایه شش میلیون دلاری برای بازی‌های وب ۳ استفاده کند. این مجموعه، بازی‌های شبیه‌سازی بر پایه سیستم بلاکچین را با سرمایه‌گذاری مجموعه گریفین گسترش می‌دهد.

«وکس‌ورس» اولین پروژه بازی‌های جدید استودیو و بر پایه بلاکچین خواهد بود؛ این بازی بر پایه ان اف تی و متاورس است. رایت قصد دارد از سرمایه جدید برای توسعه بازی‌های گالا و بازی‌های شبیه‌سازی حافظه در موبایل استفاده کند.

### ورود دو فناوری برای متمرکز نگه داشتن کاربران

رایت یکی از چهره‌های مهم در صنعت بازی است که پیش از این بازی‌هایی مثل سیم‌سیتی و دسیم را برای مکسیس طراحی کرده بود. رایت در سال ۲۰۰۹ پس از ۲۰ سال کار در شرکت مکسیس، این مجموعه را ترک کرد. البوت هم یک بازی ویدئویی ساخته بود که نتفلیکس از آن اقتباس کرد. گالیوم که در سال ۲۰۱۵ توسط رایت و البوت ساخته شده بود، قصد دارد بلاکچین و هوش مصنوعی را در بازی‌های شبیه‌سازی ادغام کند.

پروکسی اولین بار در سال ۲۰۱۸ معرفی شد که بعد از بازی اسپور، رتبه اول بازی‌های خلق شده از سوی رایت را به دست

که بسته‌ها منتشر می‌شود، تعیین می‌کنند. به همین خاطر با کاهش قیمت سهام، باید مقادیر بیشتری از این واحدهای سهام محدود را ارائه دهند تا تفاوت‌ها جبران شود.

تحلیلگران جی پی مورگان گفته‌اند که کوین بیس در سال ۲۰۲۱ حدود ۶/۴ میلیون سهم به ارزش ۱/۵ میلیارد دلار ارائه داده، در حالی که رابین هود به کارمندان خود ۳۳ میلیون سهم به ارزش ۱/۳ میلیارد دلار داده است. این تحلیلگران معتقدند که RSU دو شرکت بر اساس نرخ فعلی و قیمت‌های پایین تر سهام، می‌تواند به کاهش ۱۰ تا ۱۵ درصدی سهام‌داران

# رمزارز ۲۰

۶۰۹,۵۵ میلیون

۴۰۰ میلیارد دلار

۳۰۰ میلیارد دلار

۲۰۰ میلیارد دلار

۱۰۰ میلیارد دلار



چیزی که مشخص است، این است که سیاست‌های پولی انقباضی آمریکا تأثیر مستقیمی بر کاهش ارزش بازار رمزارزها دارد. از ابتدا نیز این مسئله یکی از اثرگذارترین عوامل روی بازار رمزارزها و صعود و افول آن بود. تصمیمات اخیر آمریکایی‌ها کاری کرده تا ارزش بیت‌کوین به پایین‌ترین حد خود در یک ماه گذشته برسد.

سیاست‌های پولی و مالی یک ابرقدرت اقتصادی طبیعتاً روی همه بازارهای مالی اثرگذار خواهد بود. ما به عنوان سرمایه‌گذاران خرد قطعاً نمی‌توانیم این تصمیمات را تغییر دهیم؛ کاری که ما توان انجامش را داریم، این است که با احتیاط و به دور از هیجانات بازار و با کمک تحلیل‌های فاندامنتال و تکنیکال، تلاش کنیم میزان اثرگذاری این تصمیم‌ها را بر دارایی‌های اندک‌مان کاهش دهیم.

سرمایه‌گذاری در هر بازار مالی نیازمند اطلاعات اولیه، دانش به‌روز و پیگیری مداوم است. خوشبختانه آن‌گاهی که رمزارزها، خصوصاً بیت‌کوین را یک سرمایه‌گذاری قطعاً سودآور حتی در کوتاه‌مدت در نظر می‌گرفت، رنگ باخته است. احتمالاً حالا بیشتر کسانی در بازار مانده‌اند که نگاه منطقی‌تری به رمزارزها دارند، زیرا ریزش‌های گاه و بیگاه این بازار، کار را برای افرادی که هیجانی برخورد می‌کنند، سخت و عرصه را بر آنها تنگ کرده است.

مکانیسم اجماع	ارزش	نوع	بازدهی (هفته)	ارزش بازار (میلیارد دلار)	قیمت (تومان)	نماد	دارایی	نماد	
اثبات کار	طلای دیجیتال	ارز	۵,۹۶٪	۳۸۱,۴۶	۶۰۹,۵۵ میلیون	BTC	بیت‌کوین		۱
اثبات کار	کامپیوتر جهانی	پلتفرم نرم‌افزاری	۹,۸۲٪	۱۷۹,۰۷	۴۴,۶ میلیون	ETH	اتریوم		۲
قابل سفارشی‌سازی	پرداخت	ارز	۱,۷۵٪	۱۶,۵۱	۱۰,۲۷ هزار	XRP	ریپل		۳
اثبات سهام	کامپیوتر جهانی	پلتفرم نرم‌افزاری	۲,۱۴٪	۱۴,۸۸	۱۳,۵ هزار	ADA	کاردانو		۴
اثبات سهام	کامپیوتر جهانی	پلتفرم نرم‌افزاری	۱۳,۸۸٪	۱۰,۹۷	۹۴۷,۸۴ هزار	SOL	سولانا		۵
قابل سفارشی‌سازی	پرداخت	ارز	۴,۱۳٪	۲,۶۳	۳,۱۹ هزار	XLM	استلار		۶
اثبات کار	میم‌کوین	ارز	۹,۱۲٪	۸,۳۵	۱,۹۲ هزار	DOGE	دوج‌کوین		۷
اثبات کار	میم‌کوین	ارز	۸,۶۶٪	۶,۶	۳۶۴ ریال	SHIB	شیبا اینو		۸
-	شبکه اوراکل	پلتفرم نرم‌افزاری	۷,۲۹٪	۳,۱۹	۱۹۷,۵۵ هزار	LINK	چین‌لینک		۹
اثبات سهام	کامپیوتر جهانی	پلتفرم نرم‌افزاری	۱۱,۲۹٪	۵,۷۱	۶۱۲,۹۲ هزار	AVAX	آوالانچ		۱۰
اثبات سهام مبتنی بر رای	کامپیوتر جهانی	پلتفرم نرم‌افزاری	۴,۷۹٪	۵,۷۴	۱,۹ هزار	TRX	ترون		۱۱
اثبات سهام	شبکه لایه ۲	توکن کاربردی	۰,۱۸٪	۶,۷۳	۲۴,۱۸ هزار	MATIC	پلی‌گان		۱۲
اثبات سهام	اپلیکیشن‌های بین‌زنجیره‌ای	پلتفرم نرم‌افزاری	۳,۱۹٪	۳,۱۳	۳۳۸,۷۶ هزار	ATOM	کازموس		۱۳
اثبات کار	کوین غیر قابل ردیابی	ارز	۲,۳۲٪	۲,۶	۴,۳۸ میلیون	XMR	مونرو		۱۴
اثبات کار	پول اینترنتی	ارز	۱,۸٪	۲,۱۹	۳,۵ میلیون	BCH	بیت‌کوین کش		۱۵
اثبات سهام	کامپیوتر جهانی	پلتفرم نرم‌افزاری	۷,۸۸٪	۱,۹۵	۸,۶۹ هزار	ALGO	الگورند		۱۶
اثبات سهام مبتنی بر رای	کامپیوتر جهانی	پلتفرم نرم‌افزاری	۱۵,۴۷٪	۱,۴۸	۴۷,۰۲ هزار	EOS	ایاس		۱۷
اثبات کار	کوین غیر قابل ردیابی	ارز	۳,۸۷٪	۰,۹۲	۱,۸۷ میلیون	ZEC	زی‌کش		۱۸
	توکن اپلیکیشن		۱۲,۵۹٪	۰,۴۱	۵۰ هزار	KAVA	کاوا		۱۹





۳  
امیر عبیری مدیرعامل آیتول:  
انتخاب عبارت کارگزاری برای  
کسب و کارهای آنلاین زمینه ساز  
چالش های بزرگی بود

## خیانت واژه ها به کسب و کارها



فعالان حوزه نوآوری در بیمه بر لزوم تعامل همه عناصر اکوسیستم بیمه برای هم افزایی بیشتر تاکید دارند

# ماتافته جدا بافته نیستیم

عکس: نسیم اعتمادی

۱۴

## حرکت در مسیر نوآوری گریزناپذیر است

گفت و گو با کیمیا باقری، کارشناس واحد  
کسب و کارهای نوین بیمه تجارت نو

۷

## لطفاً دچار جوگیری دیجیتال نشوید!

تحول دیجیتال یک پروژه نیست؛ سفری بی انتهاست و نیازمند تفکر چابک

<p>تحلیل ANALYSIS</p> <h3>پله پله تا ملاقات صفرویک ها</h3> <p>شرکت های بیمه چگونه می توانند از همزاد های دیجیتال استفاده کنند؟</p> <p>۱۲</p>	<p>گزارش REPORT</p> <h3>انتظار بیمه برای تغییر بزرگ</h3> <p>روایتی از روزهای پرتلاطم بیمه در یک سال فعالیت دولت سیزدهم</p> <p>۶</p>	<p>تحلیل ANALYSIS</p> <h3>آیا صندلی تان را با ما عوض می کنید؟</h3> <p>حضور اینشورتک هادر اکوسیستم بیمه به معنای حذف شبکه فروش نیست</p> <p>۲</p>
--	---	---

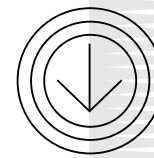
۱۰

## داروینیسیم دیجیتال

پنج اصل طراحی بیونیک برای  
تکامل شرکت های بیمه در روزگاری  
که فناوری هر روز پیش می تازد

۴

## آیین نامه ها باید اصلاح شوند!



حضور اینشورتک‌ها در اکوسیستم بیمه به معنای حذف شبکه فروش نیست، بلکه فقط صحبت از تغییر جایگاه است

## آیا شما صندلی تان را با ما عوض می‌کنید؟

صنعت بیمه با همه محافظه‌کاری‌ها و مقاومت‌هایی که به سبب ماهیت فعالیت خود دارد، مدتی است تن به حضور بازیگران جدیدی داده است؛ کسب‌وکارهای پلتفرمی که استفاده از داده و فناوری اطلاعات را مبنای فعالیت‌های اقتصادی خود قرار داده‌اند، کسب‌وکارهای نوپای بیمه‌ای که عمده‌ترین آنها در زمینه مقایسه و فروش، صنعت سخت و سنگین بیمه را برهم زده‌اند، رویکردی جدید که امروز به اسم اینشورتک در صنعت بیمه کشور شناخته می‌شود و چالش‌های بزرگی را پیش رو دارد. اگر از چالش نظارت و قانون‌گذاری در صنعت بیمه کشور فاکتور بگیریم - فارغ از زوایای مثبت و منفی آن - می‌توان بزرگ‌ترین معضل صنعت را در روزهای اخیر در تقابل دو طیف شبکه فروش چهره‌به‌چهره و بازیگران نوآور آن خلاصه کرد. امروز در سرتیتر اخبار صنعت بیمه می‌توان هر روز یا نشانی از موضع‌گیری یکی از اصناف نمایندگان در مقابل استارت‌آپ‌های بیمه‌ای دید یا صحبت‌های یکی از مدیران عامل تجمیع‌کنندگان فروش آنلاین را در بیان دلایل و شرایط حضورشان در صنعت بیمه مشاهده کرد. آیا حضور هر یک از این دو گروه در اکوسیستم صنعت بیمه قرار است به حذف دیگری منجر شود؟

اگر اخبار فناوری اطلاعات دنیا را در ۲۵ سال گذشته مرور کنیم، همیشه با این ادعا روبه‌رو هستیم که فناوری به‌زودی بساط کسب‌وکارهای قدیمی را برمی‌چیند، اما آیا واقعاً این ادعا درست از آب درآمد؟ خیر!

از آمار کشور خودمان مثال نمی‌آورم. از کشوری مانند آمریکا می‌گویم که روند فناوری اطلاعات در آنجا صدها پله جلوتر از ماست. در ایالات متحده آمریکا با وجود فعالیت و حضور اکسپدیا و چند سایت مسافرتی دیگر که قرار بود به‌زودی همه کسب‌وکارهای مسافرتی را جمع کنند، امروز هنوز ۴۰ هزار آژانس مسافرتی مشغول به فعالیت هستند. هنوز ۸۰ هزار شعبه بانک در گوشه‌وکنار خیابان‌ها و مراکز خرید فعالیت دارند. حال آنکه از میانه دهه ۹۰ میلادی قرار بود با آمدن موج جدید نتوانک‌ها بساط شعب بانک‌ها جمع شود. حتی آمازون با خرید «هول فودز» بزرگ‌ترین فروشگاه زنجیره‌ای خواربارفروشی با ۴۶۰ شعبه در آمریکا و کانادا و اروپا نشان داد که قرار نیست نوآوری همیشه فصل ختانی بر همه قواعد بازی گذشته باشد.

باین اوصاف نمی‌توان مدعی شد که اینشورتک‌ها برای بیرون‌راندن شبکه فروش سنتی از دایره بازی به میدان آمده باشند. ظهور اینشورتک‌ها پیام‌آور پایان بازی برای نمایندگان فروش بیمه نیست،

بلکه فقط حامل این پیغام بزرگ است که نقش‌ها به سبب نیازها و اقتضای زمان ممکن است تغییر کنند. اینشورتک‌ها بر لزوم تکامل نقش‌ها در اکوسیستم بیمه تأکید دارند، نه حذف و جایگزینی برای بازیگران قدیمی. واقعیت این است که بازیگران اصلی فروش بیمه - نمایندگان و کارگزاران - به هیچ‌صورتی قابل حذف شدن نیستند؛ چراکه بیمه‌صنعتی برای جایگزینی صددرصدی فناوری نیست. در صنعت بیمه اعتماد مشتری شرط لازم و کافی ادامه کسب‌وکار است. مردم با ارزش‌ترین دارایی‌های خود را بیمه می‌کنند و در این میان پیدا کردن معتمدترین همراه برای ایشان بسیار اهمیت دارد و باید این حقیقت را پذیرفت که با همه پیشرفت دنیای فناوری هنوز جامعه بشری به اعتماد صددرصدی نسبت به آن نرسیده است. چه بسا در صنعت بیمه این بی‌اعتمادی به مراتب بیشتر هم باشد؛ چالشی بزرگ که تنها راهکار آن با امکان خرید چهره‌به‌چهره و جلب اعتماد مشتری از طریق کلام برمی‌آید. از سوی دیگر امکان مشاوره برای بیمه‌نامه‌های خاص مانند بیمه‌های مسئولیت و... صرفاً از طریق انجام مشاوره‌های طولانی و سلسله‌جلسات پی‌درپی با مشتریان شدنی است؛ رویکردی که در حال حاضر، در دنیای بیمه دیجیتال نمی‌توان برای آن چاره‌ای داشت.

به نظر می‌رسد آنچه امروز در صنعت بیمه دنیا و نه فقط ایران شاهد هستیم، تغییر جایگاه کسب‌وکار سنتی بیمه با کسب‌وکارهای نوین است.

امروز صحبت از حذف در میان نیست، بلکه صحبت از تغییر جایگاه‌هاست. صحبت از بلندشدن از یک صندلی و نشستن روی صندلی دیگر! اگر کارگزاران و نمایندگان بیمه دیرزمانی در خط مقدم فروش قرار داشتند، امروز به سبب ورود فناوری‌های جدید در حال دست دادن جایگاه نخست خود هستند و همین تکیه بر جایگاه دوم - آن‌هم نه در دوره کوتاه‌مدت، بلکه در بازه‌زمانی بلندمدت آینده - نگرانی آنها را به همراه داشته و زمینه‌ساز واکنش‌ها بوده است؛ غافل از اینکه اینشورتک برای حذف هیچ کسب‌وکاری نیامده که اگر هم هدف این باشد، تجربه جهانی و حافظه تاریخی در سایر صنایع نشان می‌دهد این اتفاق به شدتی که ادعا می‌شود، نخواهد افتاد.

در این میان آنچه اهمیت دارد ابزار ترس و نگرانی با صدای بلند و فریاد و امصبیتا از حضور استارت‌آپ‌های بیمه‌ای نیست. آنچه مهم است پذیرفتن حضور بازیگران جدید و تن دادن به مسیر جدیدی از همکاری و هماهنگی در اکوسیستم صنعت بیمه است که غفلت از آن نه فقط تقابل بین دو نسل جدید و سنتی صنعت بیمه را بیشتر می‌کند، بلکه صنعت بیمه کشور را در سنگینی و رخوت نگه می‌دارد.

تحول دیجیتال یک پروژه نیست؛ سفر و مسیری بی‌انتهاست که قدم نهادن در این مسیر نیازمند تفکر چابک است

## لطفاً دچار جوگیری دیجیتال نشوید!

بهبود بخشید، بستگی به بلوغ و بضاعت سازمان‌تان دارد. لطفاً جوگیر نشویم!

### بخش دوم: دو روی سکه تحول دیجیتال

همه‌گیری کرونا باعث شد دیجیتالی شدن سازمان‌ها و کسب‌وکارهای کشور و از جمله برخی شرکت‌های بیمه، در دو، سه سال گذشته شتاب گیرد، اما آیا این اتفاق هدفمند و پایدار بوده؟ آیا تحول دیجیتال صرفاً برای تحول دیجیتال انجام شده یا با هدف تأثیرگذاری بر شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان؟

آیا سازمان‌هایی که داعیه تحول دیجیتال دارند، به «نرخ بازگشت دیجیتال» توجهی دارند، یا اصلاً می‌دانند چیست؟

دیجیتالی شدن و تحول دیجیتال در سازمان‌ها زمانی معنا و مفهوم پیدا می‌کند که فقط به آخرین روندهای فناورانه نگاه نکند و شاهد تغییر در محصولات، خدمات، فرایندها و در یک کلام مدل‌های کسب‌وکار سازمان با هدف تأثیرگذاری مستقیم یا غیرمستقیم بر شاخص‌های راهبردی کسب‌وکار باشیم.

نوآوران سازمانی باید دست به اکتشاف مدل‌های برتر کسب‌وکار بزنند تا به نوآفرینی در سازمان‌شان جان تازه‌ای ببخشند. برای اینکه شرکت‌های بیمه بتوانند همچنان در رقابت باقی بمانند و پیشرو و تأثیرگذار باشند، داشتن شایستگی‌های جدید ضروری است؛ بنابراین باید تلاش‌های خود برای تحول دیجیتال را تسریع بخشیده و به دنبال کمک‌گرفتن از اینشورتک‌ها نیز باشند. مرزهای بین بیمه‌گران سنتی فعلی، اینشورتک‌ها، غول‌های فناوری و شرکای فنی بایستی در این صنعت محو شود.

امروزه مدل‌های کسب‌وکار، سریع‌تر از قبل، منقضی می‌شوند. نباید همراه با افول آنها در دام کهنگی افتاد. علاوه بر رقبای ریشه‌دار، استارت‌آپ‌های طغیانگر هم سر برمی‌آورند و دیر یا زود کسب‌وکارهای جاافتاده را به چالش می‌کشند.

شرکت‌های شکست‌ناپذیر در بلندمدت در حال رشد و بالیدن هستند، چون در حالی میوه مدیریت کردن «امروز» را می‌چینند که از قبل بذره‌های کسب‌وکار «فردا» را نیز افشانده‌اند.

### بخش اول: جوگیری دیجیتال

«ما می‌خواهیم یک پروژه سنگین تحول دیجیتال را در سازمان‌مان شروع کنیم! خیلی هم عجله داریم و می‌خواهیم دو، سه ماهه هم تمام شود!»

شنیدیم این روزها تحول دیجیتال خیلی مَد شده و گویا دانشگاه تهران جایزه ملی برایش می‌دهد؛ می‌خواهیم حتماً این جایزه را هم به ویتترین افتخارات‌مان اضافه کنیم.

البته ناگفته نماند که بلوغ دیجیتال ما خیلی بالاست؛ وب‌سایت و شبکه اجتماعی پر محتوایی داریم! دیتاست‌سازمان هم خیلی پیشرفته است. همین پارسل چند میلیارد تومان تجهیزات برایش خریدیم!

راستی مرکز نوآوری‌مان را دیده‌اید؟ طبقه آخر برج شرکت‌مان است!

فقط مانده پیاده‌سازی فلان محصول بیمه‌ای بر بستر بلاکچین و هوشمندسازی بهمان خدمت با شبکه عصبی که آن هم دست شما را می‌بوسد.

راستی، مدیرعامل‌مان گفته به زمین در متاورس برای شرکت بخرید!

دوستان! «تحول دیجیتال» یک پروژه نیست؛ یک سفر و مسیری بی‌انتهاست. این عبارت بیشتر از اینکه «دیجیتالش» اهمیت داشته باشد، «تحولش» مهم است. سازمان به‌ویژه در لایه رهبری، باید آمادگی قدم‌نهادن در این مسیر پرچالش را داشته باشد. شما نیاز به برپاسازی نظام حکمرانی تحول دیجیتال دارید. بدون آگاه‌شدن و حمایت مدیرعامل و هیئت‌مدیره، راه به جایی نخواهید برد. آنها باید به این باور رسیده باشند که تحول دیجیتال برای صنعت بیمه و برای شرکت‌شان یک الزام است؛ نه واژه‌ای دهان‌پرکن.

برای تعیین استراتژی و نقشه‌راه قدم‌نهادن در این مسیر، باید تفکر چابک داشت و عدم قطعیت، ابهام و پیچیدگی نهفته آن را پذیرفت. تحول دیجیتال به شکل‌گیری فرهنگ و نظام نوآوری و نیز آموزش مهارت‌های گوناگون به لایه‌های مختلف سازمان نیاز دارد. شما به تربیت زبندگان دیجیتال نیاز دارید.

قرار نیست با تحول دیجیتال خاک سازمان‌تان را به توبره بکشید. اینکه سراغ نوسازی مدل کسب‌وکار بروید، یا دیجیتالی کردن فرایندهای بیمه‌گری را آغاز کنید، یا تجربه مشتری در عملیات صدور یا خسارت را



حامد شیداایان  
مشاور تحول دیجیتال و چابکی سازمانی  
h.sheidaeiyan@gmail.com



شماره ۴  
شهریور ۱۴۰۱  
سال اول



انتخاب عبارت کارگزاری برای کسب و کارهای آنلاین  
زمینه ساز چالش های بزرگی بود

## خیانت واژه ها به کسب و کارها

سال گذشته، بانک مرکزی به بحث رگوله کردن سایت های خرید و فروش رمزارز ورود کرد؛ موضوعی که همچنان از لحاظ قانونی چالش های فراوانی دارد. در آن زمان،

استدلال بانک مرکزی برای ورود به رگولاتوری این کسب و کارها این بود که کسب و کارهای مذکور خود را «صرافی رمزارز» می نامند. پس باید تحت نظر رگولاتوری صرافی ها که بانک مرکزی است، باشند؛ بانک مرکزی به صورت قانونی نهاد تصمیم گیر و رگولاتور صرافی های آنلاین و سنتی است.

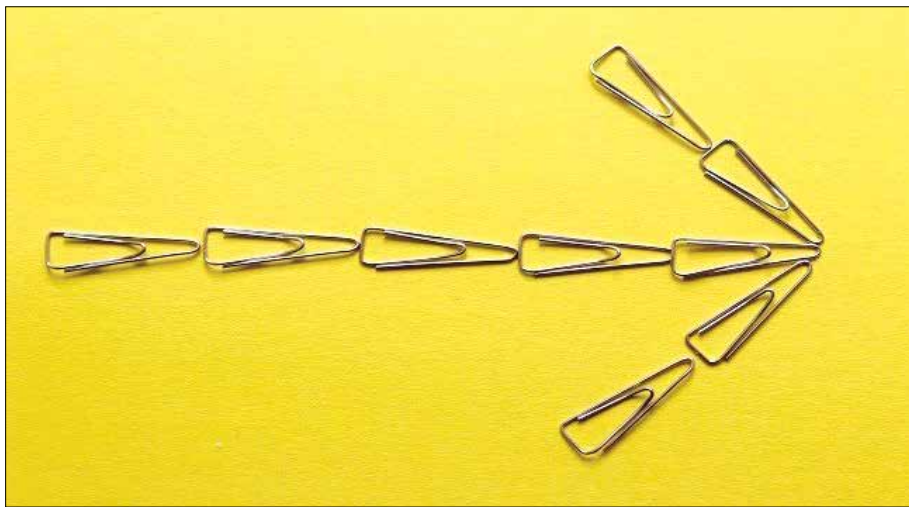
بعدها این کسب و کارها تلاش بسیاری کردند تا از شر واژه صرافی خلاص شوند، اما کار از کار گذشته بود و برچسب صرافی دیگر از آنها جداشدنی نبود

در سال ۱۳۹۹ و با شروع به کار آیتول در حوزه فروش خدمات بیمه ای خودرو، بیمه مرکزی به عنوان رگولاتور صنعت بیمه، به دلیل عدم کسب مجوز کارگزاری برخط بیمه، جلوی فعالیت آیتول را گرفت؛ مجوزی که در آن زمان هنوز وجود خارجی نداشت. مجوزی که قرار بود یک ماهه صادر شود، در نهایت با گذشت یک سال و نیم و پس از صرف زمان و انرژی بسیار، در تابستان سال ۱۴۰۰ به آیتول ارائه شد و کم کم سایر فعالان آنلاین بیمه نیز این مجوز را دریافت کردند. آن زمان فکر می کردیم که دریافت مجوز پایان ماجراست، اما گویا این سرآغاز

چالش های جدیدی بود. نشست نام «کارگزاری» روی فعالان آنلاین خدمات بیمه، به همان ماجرای «صرافی» و بانک مرکزی تبدیل شد. ناگهان انبوهی از قوانین و مقررات و آیین نامه های بیمه ای، از مدل تبادل مالی تا کلمه به کلمه اساسنامه شرکت، به صرف اسم «کارگزاری» به این کسب و کارها تحمیل شد؛ تا جایی که دیگر این کسب و کارها حق ندارند مدل مالی با تأمین کنندگان خود را خارج از چهارچوب بیمه مرکزی تعریف و روی آن توافق کنند!

مشکلات این نگاه و این آیین نامه ها البته کمتر خودنمایی می کرد، تا آنجا که صحبت از پروژه پرسروصدای سوئیچ بیمه مرکزی به میان آمد؛ سوئیچی که به عقیده بیمه مرکزی هدفش نظارت است و به عقیده فروشندگان آنلاین بیمه، یک تصدی گری تمام عیار.

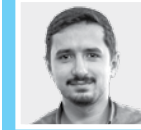
در چنین شرایطی و با ایجاد یک نگرانی عمومی بین فعالان استارتاپی صنعت بیمه بابت اجرای پروژه سوئیچ، نیاز به نهاد، انجمن یا کمیسیونی در دل انجمن های مرتبط با حوزه بیمه یا استارتاپ بیش از پیش پررنگ شد و اهمیت فعالیت صنفی دارای چهارچوب و قاعده مند، برای فعالان این صنعت پررنگ تر شد و به شکل گیری تشکیلات صنفی اینشورتک سرعت بخشید. اما واقعیت این است



صنفی شده اند؛ آن هم در شرایطی که پایه های صنعت لرزان تر از همیشه است.

به نظر می رسد با توجه به حساسیت موضوع و تأکید و اصرار رگولاتوری بر اجرای سوئیچ، شاید بهتر باشد کمیسیون هایی که در دل انجمن های مختلف یا به صورت مستقل، نام اینشورتک را یدک می کشند، یک صدا یک هدف را که رفع چالش های صنعت بیمه و جلوگیری از ایجاد چالش و بحران های احتمالی برای این صنعت است، دنبال کنند. تشکیل کمیسیون های مختلف با اعضای مشترک این سؤال را نزد بسیاری از فعالان بدنه سنتی و استارتاپی به وجود آورده که اگر هدف یکی است، ماجرای تعدد انجمن ها چیست و کدام انجمن به واقع متولی پر قدرت و دلسوزتری برای صنف بیمه و به ویژه بخش استارتاپی این صنعت است؟

که کلمه اینشورتک از آن دست کلماتی بود که ضررش بسیار بیشتر از منفعتش بود. شروع فعالیت های صنفی همانا و دعوا بر سر اینکه «اینشورتک» واقعی کیست، همانا! کار به جایی رسید که افرادی به بهانه اینکه کسب و کارهایی که ادعای نوآوری دارند، نوآوری خاصی ندارند و تنها فروش سنتی بیمه را آنلاین کرده اند، شروع به تخریب کسب و کارها کردند. گو آنکه کسب و کارهای آنلاین وظیفه دارند در فضای بسته ای که در خصوص مدل مالی خود نیز نمی توانند تصمیم گیری کنند، تنها نوآوری هایی را که مد نظر دستگاه رگولاتوری است، انجام دهند. و چه خیانتی است این رویکرد به واژه نوآوری! به موازات، سه انجمن صنفی بیمه ای تشکیل شد که اگر واقع بین باشیم، هر یک منافع و اهداف گروه خاصی را دنبال می کنند و متأسفانه در برخی موارد این انجمن ها، محل لابی گری های



امیرحسین  
عبیری  
مدیرعامل آیتول  
Amir@itoll.ir

شبکه فروش قدرتمند بیمه سرمد

با پشتوانه عظیم بانک صادرات ایران

بیش از ۱۰۰۰ نماینده فعال  
و ۳۹ شعبه در سطح کشور

بیمه سرمد  
بانک صادرات ایران

مرکز تماس ۲۴ ساعته ۱۵۱۶  
www.sarmadins.ir





# آیین نامه ها باید اصلاح شوند!

مجید بهزادپور، رئیس کل بیمه مرکزی در بیان برنامه های این نهاد و نقشه راه آینده از لزوم به کارگیری فناوری های نوین و اصلاحات در نهاد ناظر صحبت کرد

به طور مستقیم کمک حال دولت در جهت اجرای کلان برنامه های اقتصادی باشیم و من به نظرم ظرفیتی که همچنان می توانیم استفاده کنیم تا به این نقطه برسیم، هنوز خیلی جای کار دارد.»

او همچنین از ظرفیت های بالقوه صنعت بیمه در حرکت به سمت اقدامات دانش بنیان صحبت کرد و آینده بیمه را آینده ای در مسیر آن دانست. رئیس کل بیمه مرکزی در این زمینه گفت: «به نظر من آینده صنعت بیمه ما راهی جز این مسیر ندارد و ما باید از اتفاقاتی که در حوزه دانش بنیان می افتد، بهره ببریم. در همین پروژه هایی که برای سال ۱۴۰۱ پیش بینی کرده ایم، محور بسیاری از پروژه ها استفاده از دانش بنیان هاست.»

او در پاسخ به موضوع تخلف در صنعت بیمه از راه اندازی سامانه جامعی صحبت کرد که به مناسبت هفته دولت رونمایی خواهد شد؛ سامانه ای که به گفته او با استفاده از آن همه راه های تخلف در صنعت، در همه ابعاد آن بسته خواهد شد. مسئله ای که به گفته او تا امروز به سبب پیچیدگی های صنعت بیمه گریزی از آن نبود، ولی امروز به مدد سامانه جامع نظارت هوشمند بیمه مرکزی راه هرگونه تخلف در اکوسیستم بیمه را مسدود خواهد کرد. آیا آنچه بهزادپور صحبت می کند، همان سوئچ بیمه جنجالی است که با سازوکاری مشخص رونمایی خواهد شد؟

در اصلی ترین بخشی حضور دارند که مأموریت اصلی صنعت بیمه را که فروش است، انجام می دهند. بیش از ۷۰ درصد فروش بیمه توسط این همکاران که به طور مستقیم با مردم در تماس هستند، صورت می گیرد. اصلی ترین مأموریت ما این است که بتوانیم حداکثر استفاده را از فناوری ببریم، به علاوه اینکه از اصلی ترین بخش فعال در صنعت بیمه هم غافل نشویم و وضعیت معیشت و فرایند کاری این افراد را در نظر بگیریم. ما با تماس هایی که بین هر دو بخش برقرار کردیم، آیین نامه هایی را تنظیم کردیم تا بتوانیم جمع درستی از هر دو محور اصلی این صنعت شکل بدهیم که نتیجه آن همان خدمت رسانی بهتر به مردم است.»

رئیس شورای عالی بیمه در ادامه صحبت هایش از لزوم فرهنگ سازی برای آشنایی بیشتر مردم با مفهوم بیمه عنوان کرد و گفت: «امروز مهم ترین چالش ما شناخت مردم از خدمات بیمه ای و اعتماد به صنعت بیمه است. این دو مهم ترین چالش های ما هستند. صنعت بیمه علاوه بر ارائه خدمات به آحاد مردم، نقشی که در بحث تأمین منابع مالی در کشور می توانند ایفا کنند، بسیار بزرگ است. کمکی که بیمه به توسعه اقتصادی می کند یک نقش بسیار بارز است که ما الان هم این نقش را داریم، ولی قطعاً باید تقویت شود. ما در بسیاری از بخش ها می توانیم

نزدیک به شش ماه از روی کار آمدن مجید بهزادپور، رئیس کل بیمه مرکزی می گذرد، اما کمتر زمانی او را در مقام پاسخ به سوالات رسانه ها دیده ایم. مرد آرام و بی حاشیه صنعت بیمه در نهایت به مناسبت هفته دولت در برنامه زنده صبح شبکه ۳ صداوسیما حاضر شد و از برنامه های آینده بیمه مرکزی گفت و از همه تصمیمات بزرگی که در نیم سال گذشته در ساختمان عریض و طویل بیمه مرکزی گرفته شده و باید در همین روزها منتظر نتیجه هر یک باشیم. بهزادپور در اولین گفت و گوی تلویزیونی خودش ضمن تأکید بر اهمیت روند نوآوری در صنعت بیمه از نظارت بیشتر بر کسب و کارهای بیمه ای گفت و سامانه ای که قرار است در این هفته برای سروسامان دادن به روند پیچیده بیمه گری در کشور رونمایی شود.

صحبت های مجید بهزادپور همچون همیشه با استفاده از کلیدواژه های خاص همراه بود؛ فناوری. بهزادپور استفاده از فناوری های نوین را از اهداف و برنامه های اصلی بیمه مرکزی در دوران ریاست خودش عنوان کرد و گفت: «رشد و توسعه صنعت بیمه جز با نوآوری امکان پذیر نیست. این آینده صنعت بیمه است.» او ضمن صحبت از روند نوآوری در بیمه بلافاصله صحبت از نمایندگان بیمه را به میان کشید و بر لزوم توجه به نیازها و خواسته های آنها تأکید کرد. او در این زمینه گفت: «همکاران ما در کارگزاری ها و نمایندگانها



معرفی کتاب  
بازی برای برد

## چگونه می توان استراتژی موفق در کار پیاده کرد؟

کتاب بازی برای برد امروز یکی از معتبرترین کتاب ها در حوزه مدیریت کسب و کار است و طبق نظرسنجی های وال استریت ژورنال و همچنین واشنگتن پست، جزء کتاب های معتبر در حوزه استراتژی برای مدیریت کسب و کار به شمار می رود. نویسنده این کتاب «ای جی لافلی»، کارآفرین، صنعت گر و مدیر ارشد اجرایی آمریکایی است که زمانی به عنوان مدیرعامل توانست ارزش بازار شرکت خود را چهار برابر کند، اما استراتژی او برای این کار چه بود؟ لافلی در این کتاب تلاش کرده ترندها و استراتژی های خودش را به مخاطبش آموزش دهد.

رهبرانی که برای مدیریت سازمان و شرکت خود به راهنمایی نیاز دارند، می توانند از کتاب لافلی به عنوان یک مشاور خیره و کاربلد، بهره بگیرند و برای بردن، کار کنند. لافلی در این کتاب می گوید باید پنج

پرسش زیر را از خودتان پرسید:

۱. می خواهید در چه چیزی برنده باشید؟  
۲. کجا و در کدام میدان می خواهید بازی

کنید؟

۳. چگونه می توانید برنده شوید؟  
۴. برای برنده شدن باید چه قابلیت هایی داشته باشید؟

۵. چه سیستم مدیریتی ای برای پشتیبانی از تصمیم ها و انتخاب های شما وجود دارد؟

با خواندن این کتاب می توانید پاسخی برای این پنج پرسش بیابید. لافلی پاسخ های خودش را در اختیار شما قرار می دهد تا بتوانید به کمک آن، به استراتژی مناسب برای خودتان دست پیدا کنید. در این کتاب قصه هایی از بازیگران چند برند سرشناس و معتبر جهان هم وجود دارد که می تواند به مخاطب کمک کند مطابق با آنها مسیر خودش را پیدا کند. در این کتاب، با روشی که مدیران در دیگر برندهای موفق در پیش گرفته اند، بیشتر آشنا خواهید شد و به کمک آن می توانید استراتژی موفقیت آمیزی برای خودتان طراحی کنید.



شماره ۴  
شهریور ۱۴۰۱  
سال اول



رضا جعفری، مدیرعامل  
بیمه دانا خبر داد

## ۱۰ هزار میلیارد تومان؛ پرتغوی تولیدی قابل تأمل

بیمه دانا در پنج ماهه نخست سال به ۱۰ هزار و ۵۰۰ میلیارد تومان حق بیمه تولیدی رسید و یکی از بالاترین پرتغوی‌های کشور در این دوره را به ثبت رساند. این خبر را رضا جعفری، مدیرعامل بیمه دانا در نشست هم‌اندیشی با کارکنان و نمایندگان شرکت بیمه دانا در شهر رشت اعلام کرد و گفت: «شرکت بیمه دانا طی پنج ماهه ابتدای سال جاری، ۱۰ هزار و ۵۰۰ میلیارد تومان حق بیمه تولیدی داشته و میزان سرمایه‌گذاری‌های شرکت نیز از مرز ۲۳۰۰ میلیارد تومان گذشت.» به گفته رضا جعفری میزان سرمایه‌گذاری‌های این شرکت بیمه تا پایان سال جاری به مرز پنج هزار میلیارد تومان خواهد رسید.

مدیرعامل بیمه دانا در ادامه صحبت‌هایش بر لزوم رفع موانع و چالش‌ها تأکید کرد و موضوع حاکمیت شرکتی، بهسازی و توانمندسازی سرمایه انسانی، چابک‌سازی سازمانی، توسعه بازار مبتنی بر مدیریت ریسک، هوشمندسازی فعالیت‌ها، انضباط‌بخشی مالی و تقویت حوزه سرمایه‌گذاری را از مهم‌ترین راهبردها و نقشه‌راه بیمه دانا برای دستیابی به اهداف آینده دانست.

جعفری ضمن تأکید بر اصلاح ساختارها، نحوه حکمرانی در شرکت، توانمندسازی سرمایه انسانی و در نهایت توجه کیفی و کمی به کمیته‌ها و شوراهای تصمیم‌سازی، تفویض اختیارات بیشتر به شبکه فروش را نیز یکی از عناصر مهم موفقیت در کسب‌وکار بیمه‌ای دانست.

بیمه دانا به زودی از محصول جدید تکافل خود رونمایی خواهد کرد. بیمه دانا چندی پیش توانست در رقابت با بیمه معلم سهم پرتغوی بیمه تکمیلی کارکنان آموزش و پرورش را نیز از آن خود کند.



شماره ۴  
شهریور ۱۴۰۱  
سال اول



## آیارؤیای دولت الکترونیک در بیمه محقق می‌شود؟ ردیف سامانه‌های برخط پرداخت و خسارت

کاهش تصادفات، کوتاه‌شدن زمان پرداخت خسارت و جلوگیری از تصادفات ساختگی باشد. خرداد گذشته وزیر اقتصاد که به صورت سرزده به یکی از شعب بیمه ایران در منطقه جنوب تهران رفته بود، از راه‌اندازی سامانه برخط پرداخت خسارت‌ها و دسترسی راحت و آسان بیمه‌گزاران به خدمات بیمه‌ای گفت و چند ماه بعد این سامانه شروع به کار کرد؛ رویکردی که می‌توان از آن به عنوان حرکتی بزرگ در دوران وزارت او و ریاست مجید بهزادپور برای بزرگ‌ترین شرکت بیمه دولتی یاد کرد. حالا باید منتظر نتیجه ماند؛ اینکه آیا از سامانه‌های پی‌درپی دولت و بیمه مرکزی عایدی نصیب مردم می‌شود یا به سرنوشت باقی سامانه‌های دولتی تبدیل می‌شوند؟

خود رسیده؛ چراکه مجید بهزادپور در دیدار با رئیس پلیس راهور ناجا از راه‌اندازی اپلیکیشن مشترک پلیس و بیمه برای رسیدگی سریع به امور ارزیابی و پرداخت خسارت تصادفات رانندگی خبر داد و عنوان کرد سامانه کروکی آنلاین بیمه از ابتدای شهریورماه و به مناسبت هفته دولت فعالیت خود را آغاز می‌کند. سالیانه حدود یک و نیم میلیون تصادف در کشور اتفاق می‌افتد که شامل رخدادهای جزئی و شدید است. پلیس بر اساس وظایف، متولی رسیدگی و تنظیم پرونده است و مهم‌ترین برگ این پرونده نیز نظریه کارشناسی تصادفات و کروکی است که مقصر حادثه را تعیین می‌کند. در این میان انجام امور ارزیابی و کروکی تصادفات به صورت آنلاین می‌تواند گامی مؤثر در

وزیر اقتصاد در برنامه جامع خود برای صنعت بیمه همواره به نکته مهمی اشاره داشته است: «پیگیری ارتباطات الکترونیک سامانه‌های بیمه». موضوعی که او در اولین نشست رسمی اش بعد از اخذ رأی اعتماد خطاب به مدیران بیمه از آن به عنوان یکی از اهداف وزارتخانه متبوع خود یاد کرد و هشدار داد که با هرگونه مقاومتی در راستای اجرایی‌شدن این موضوع مقابله می‌کند؛ چراکه به عقیده او راه‌اندازی سامانه جامع الکترونیک با منافع عده‌ای از اهالی صنعت بیمه در تضاد است و بیمه مرکزی موظف به رویارویی با این مقاومت‌ها و مقابله‌هاست. صحبت‌های صریح و تند احسان خاندوزی در رابطه با اصلاح ساختار پیگیری مطالبات، امروز به نقطه عطف

## فشار اقتصادی و عدم آموزش؛ دو معضل امروز صنعت بیمه

### ضریب نفوذ بیمه به ۱,۹ درصد رسید



امید می‌رود با بهبود عملیات‌های بیمه‌گری بتوان به این مسئله بیشتر از گذشته بها داد. بنیادی در ادامه صحبت‌هایش از صدور مجوز برای شرکت‌های بیمه تخصصی صحبت کرد و آن را یکی از سیاست‌های اصلی بیمه مرکزی طی یک سال آینده برشمرد. نقطه عطف صحبت‌های بنیادی اما آنجا بود که از اصلاح آیین‌نامه ۹۰ شورای عالی بیمه و اصلاح ساختار انتصاب مدیران بیمه خبر می‌داد. به گفته او جوان‌گرایی و استفاده از نیروهای تحول‌گرای جوان از مواردی است که بیمه مرکزی بنا دارد با اصلاح آیین‌نامه ۹۰ بیشتر به آن بپردازد. مجمع سالیانه بیمه مرکزی شنبه هفته گذشته با حضور وزیر اقتصاد و رئیس کل بیمه مرکزی و سایر اعضای اصلی سازمان برگزار شد.

در آستانه هفته دولت علی بنیادی، معاون طرح و توسعه بیمه مرکزی در برنامه زنده اینستاگرامی این نهاد حاضر شد و به ارائه آماری از عملکرد بیمه مرکزی طی یک سال گذشته پرداخت. بنیادی با عدد و رقم از عملکرد روشن صنعت بیمه در بعد مقایسه دو سال ۱۳۹۹ و ۱۴۰۰ گفت و از رشد آهسته و پیوسته این صنعت صحبت کرد.

اما آنچه در میان صحبت‌های بنیادی می‌توانست نگرانی به‌دنبال داشته باشد، کاهش ضریب نفوذ بیمه در سال جاری بود. بنیادی در این برنامه ضریب نفوذ بیمه در کشور را در حال حاضر ۱,۹ درصد عنوان کرد و دلیل آن را شرایط اقتصادی کشور و فشار آن بر اقشار مردم دانست. به عقیده او عدم آموزش مردم در این رابطه نیز در کاهش ضریب نفوذ بیمه نقش داشته که

## با حکمی از سوی وزیر اقتصاد

### مهدی قمصریان مدیر جدید صندوق تأمین خسارت‌های بدنی کشور شد

وزیر امور اقتصادی و دارایی طی حکمی مهدی قمصریان را به مدت چهار سال به عنوان مدیر صندوق تأمین خسارت‌های بدنی منصوب کرد. در متن حکم سیداحسان خاندوزی خطاب به مهدی قمصریان، الکترونیکی شدن فرایند امور صندوق و کاهش مراجعه حضوری ذی‌نفعان، پیاده‌سازی سیستم یکپارچه و جامع و ارائه خدمات سهل و سریع به آسیب‌دیدگان حوادث رانندگی، مدیریت بهینه منابع مالی، شفافیت در عملکرد اجرایی و برنامه‌ریزی به منظور تسریع در وصول مطالبات به عنوان اولویت‌های برنامه‌های صندوق مورد تأکید قرار گرفته است. وزیر امور اقتصادی و

دارایی در این حکم همچنین بر استفاده بهینه از منابع تبصره ۵ ماده ۲۴ قانون بیمه اجباری خسارات وارد شده به شخص ثالث در اثر حوادث ناشی از وسایل نقلیه در جهت ترغیب مردم به خرید بیمه‌نامه شخص ثالث و جهت‌گیری مناسب آموزش برای کاهش خسارت در مناطق و استان‌های پرخطر تأکید کرده است. قمصریان از ۲۶ اردیبهشت‌ماه سال جاری سرپرست صندوق تأمین خسارت‌های بدنی بوده و وزیر امور اقتصادی و دارایی با توجه به مصوبه مورخ ۹ مرداد ۱۴۰۱ مجمع عمومی صندوق تأمین خسارت‌های بدنی، او را به مدیریت این صندوق منصوب کرد.





سوئیچ؛ بزرگ‌ترین  
چالش بیمه مرکزی  
در یک سال گذشته

## یک رونمایی پر هیاهو

سوئیچ بیمه؛ امروز کسی از اهالی صنعت بیمه را نمی‌توان سراغ داشت که حداقل یک بار این واژه را نشنیده باشد. سامانه‌ای که به منظور نظارت هوشمند بر صنعت بیمه طراحی شده، امروز یکی از بزرگ‌ترین چالش‌هایی است که بیمه مرکزی تجربه می‌کند. اواخر مردادماه ۱۳۹۹ بود که قاسم نعمتی، مدیرکل فناوری اطلاعات بیمه مرکزی خبر از راه‌اندازی سوئیچ بیمه مرکزی داد و غوغایی به جان اینشورتک‌هایی انداخت که تازه در حال آزمون و خطای مسیر پیچیده‌شان بودند. مدیرکل فناوری اطلاعات بیمه مرکزی همان روزها با بیان اینکه این سوئیچ قرار است مبنای حضور استارت‌آپ‌ها در صنعت بیمه باشد، سعی داشت نگرانی‌ها از تصدی‌گری بیمه مرکزی را کم‌رنگ کند. طبق صحبت‌های نعمتی سوئیچ بیمه‌ای قرار بود شرایط حضور و اتصال بیمه‌گران با بیمه‌گزاران را تسهیل کند و این امکان را به استارت‌آپ‌ها بدهد تا بتوانند به رابط‌های کاربری دسترسی داشته باشند و خودشان بیمه‌نامه‌ها را مستقیم در سامانه‌های بیمه‌گری ثبت کنند.

اما ماه گذشته بعد از اعلام رسمی الزام به انجام همه فرایندها در بستر سوئیچ، بلوای بزرگ به راه افتاد و گروه‌های مختلف، به خصوص استارت‌آپ‌های فروش بیمه از یک نگرانی بزرگ صحبت کردند. نتیجه همه بحث‌ها و جدل‌ها به یک نتیجه مشخص و یک نظر مشترک انجامید: تغییر آیین‌نامه‌ای که دیگر استارت‌آپ‌های فروش را در حوزه کارگزاران قرار ندهد. جنجال سوئیچ همین روزها با تدبیر نهاد ناظر پایان می‌یابد، اما آنچه در این مسئله بیش از گذشته اهمیت پیدا می‌کند، چالش به‌روزرسانی قوانین برای بیمه مرکزی است. جای شک نیست که شماری از آیین‌نامه‌ها و قوانین امروز صنعت بیمه به اصلاح و بازنگری نیاز دارند؛ آن هم اصلاحاتی مطابق با شرایط اجتماعی و اقتصادی. این دقیقاً همان انتظاری است که امروز اهالی صنعت بیمه از رئیس کل بیمه مرکزی در دولت سیزدهم دارند؛ توقعی بجا که برای داشتن یک فضای سالم رقابت لازم است.



شماره ۴  
۶ شهریور ۱۴۰۱  
سال اول



# انتظار بیمه برای تغییر بزرگ

روایتی از روزهای پرتلاطم بیمه در یک سال فعالیت دولت سیزدهم

### ◀ اختلاف‌ها بالا گرفت

نقاط اختلاف و نگرانی فعالان صنعت بیمه از دیدگاه‌های وزیر امور اقتصادی جدید ادامه داشت و زرمه‌هایی از تغییر در ساختار عریض و طویل بیمه به گوش می‌رسید که در نهایت در شامگاه ۱۹ دی‌ماه ۱۴۰۰ پایگاه‌های خبری به یکباره از اتفاق بزرگ صنعت بیمه خبر دادند. غلامرضا سلیمانی، رئیس کل بیمه مرکزی استعفا داد؛ آن هم به سبب مسائلی که سلیمانی از آنها به‌عنوان پاره‌ای اختلاف‌نظر و عدم هماهنگی با وزیر اقتصاد یاد کرد. گویا سلیمانی در نامه‌ای به وزیر اقتصاد نسبت به برخی تغییرات لایحه پیشنهادی بودجه ۱۴۰۱ در خصوص صنعت بیمه انتقاد کرد و خواستار کاهش سهم عوارض بیمه‌ای به ۴۰۰ میلیارد تومان شد. او در نامه جنجالی‌اش نسبت به برخی تغییرات لایحه پیشنهادی بودجه ۱۴۰۱ در خصوص صنعت بیمه در هیئت دولت و پیش از تقدیم لایحه به مجلس انتقاد داشت و خواستار اصلاح بخش‌هایی از لایحه بودجه ۱۴۰۱ کل کشور شد و بندهای پیشنهادی برای جایگزینی در لایحه ارائه داد. گویا او در نامه‌اش به افزوده شدن نام هلال احمر و صداوسیما

نیز حرف‌وحديث‌های بسیاری به همراه داشت. خاندوزی بر فروش بیشتر بیمه‌نامه‌های آنلاین تأکید کرد. حال آنکه فعالان صنعت بیمه بر این باورند که روند تحول دیجیتال مسئله‌ای بسیار عمیق‌تر از فروش و مقایسه است و باید نگاه وسیع‌تری به اهمیت فناوری در بیمه‌گری امروز داشت. ولی آنچه امروز شاهد هستیم، نه تأکید بر اهمیت فروش آنلاین بیمه است، نه تحول دیجیتال؛ بلکه فقط چالش‌های بزرگی از جنس رگولاتوری است و نظارتی که دولت سعی دارد به شکلی دیجیتالی وارد آن شود.

احسان خاندوزی همواره در این یک سال از اعمال نظارت بیشتر و پیگیری‌های دوره‌ای خود از روال عملکرد صنعت بیمه گفته است. او هر بار در هر فرصتی از بیمه‌گری دیجیتال حرف می‌زند و اصلاح پرتفوی کل صنعت بیمه را یکی دیگر از محورهای مطالبات خود از صنعت بیمه و یکی از شاخص‌هایی عنوان می‌کند که اهمیت آن از شاخص‌های دیگر مثل ضریب نفوذ بیمه، به هیچ‌وجه کمتر نیست؛ رویکردی که در صنعت پیچیده و لایه‌لایه بیمه با چالش‌های فراوانی روبه‌رو خواهد بود.

روی کار آمدن دولت سیزدهم به حتم برای تمامی صنایع پیام واضح و روشنی داشت؛ چنان‌که همواره در طول سال‌ها تغییر هر دولتی با رویکردهای مختلف، فعالان عرصه صنعت و اقتصاد را با روندها و چشم‌اندازهای متفاوتی روبه‌رو می‌کند، ولی می‌توان مدعی شد که در کمتر زمانی صنعت بیمه به اندازه یک سال گذشته با روی کار آمدن وزیر اقتصاد و رئیس کل جدید بیمه مرکزی هیچانی چنین عجیب را تجربه کرده باشد. احسان خاندوزی که خود تحصیل کرده علم اقتصاد است و سابقه حضور در کمیسیون اقتصاد مجلس را هم دارد، در جلسه رأی اعتماد به موضوعی اشاره کرد که کمتر کسی از او انتظار داشت؛ «اصلاح ساختار و عملکرد بیمه مرکزی». او با نقد صریح صنعت بیمه به سبب ضریب نفوذ پایین، وعده اصلاحات در پیکره بیمه مرکزی را داد و از همکاری گسترده‌تر با فعالان عرصه نوآوری و تحول دیجیتال در صنعت بیمه کشور گفت. البته تعریفی که خاندوزی از گسترش روند تحول دیجیتال در صنعت بیمه داشت، همان نقطه تعارض استارت‌آپ‌های بیمه‌ای با بیمه مرکزی بود که در همان زمان





## حمایت دولت از تحرکات دانش بنیان در صنعت بیمه

### دولتی که قدر فناوری را می داند

پژوهش و تحول و نوآوری در نظام آموزش عالی؛ همه این عبارات جدید را می توان در آیین نامه مصوب هیئت دولت دید و به روزهای خوش آینده برای کسب و کارهای نوپا امید داشت.

ارتقای تولید دانش بنیان، تحقق همپایی در فناوری های پیشران، کمک به رفع مسائل راهبردی کشور از طریق فناوری و نوآوری، پیش بینی و بازاریابی محصولات صنعتی (به ویژه برای شرکت های تولیدی و دانش بنیان)، مدیریت و راهبری ابزارهای تأمین مالی تحقیق و توسعه و توسعه فناوری و استفاده از دانش و فناوری های روز جهانی و همچنین اتصال محصولات فناورانه داخلی به بازارهای جهانی و قرار گرفتن در زنجیره های بین المللی و افزایش حجم بازار تولیدات و توسعه صادرات، از جمله اهداف آیین نامه ای است که معاون اول رئیس جمهور در ابلاغ به وزارت اقتصاد و نهادهای وابسته به آن امضا کرده است.

هرچند به زعم کارشناسان واژه دانش بنیان می تواند مدخلی برای سوء استفاده از تسهیلات و اعتبارات خاص دولت باشد، ولی با همه نقدها، تصویب این آیین نامه را باید نقطه کورسوی امیدی برای کسب و کارهای نوپای بیمه ای تلقی کرد؛ به خصوص آن دسته از تازه واردانی که به سبب برهم زدن بزرگ در صنعت لخت و سنگین بیمه، این روزها وارد چالش های بزرگی شده اند؛ شرکت های دانش بنیان بیمه ای که با هدف فراگیری و افزایش دسترسی مردم به خدمات بیمه در سراسر کشور به میدان آمده اند تا در صورت فراهم شدن بسترهای حمایتی و زیرساخت های لازم زمینه ساز اتفاقات بزرگی در صنعت بیمه سنتی کشور باشند. با این اوصاف تصویب آیین نامه هیئت دولت در حمایت از اقدامات شرکت های دانش بنیان بیمه را باید یکی از نقاط درخشان کارنامه دولت در یک سال گذشته با رویکرد صنعت بیمه دانست.

صنعت بیمه در روزهای پرچالش مردادماه با خبری از سوی هیئت دولت غافلگیر شد؛ خبری مهم که نویدبخش نگاه خاص دولت به صنعت بیمه و بازیگران آن بود. در جلسه ای که در اواسط مردادماه با حضور رئیس جمهور و اعضای کابینه دولت برگزار شد، آیین نامه های حمایت از تولید دانش بنیان و اشتغال آفرین در حوزه های اقتصاد، علوم، تحقیقات و فناوری و صنعت، معدن و تجارت تصویب شد و در نهایت چند روز بعد از آن، تصویب نامه هیئت وزیران در رابطه با هر یک از صنایع به امضای محمد مخبر، معاون اول رئیس جمهور رسید و به نهادهای وابسته ابلاغ شد.

در ماده ۸ این تصویب نامه با تأکید بر ایجاد سازوکارهای لازم برای هوشمندسازی نظام تشخیص و پرداخت بیمه، نهاد ناظر به عنوان ارگان رسمی از سوی وزارت اقتصاد موظف شده که در راستای توسعه فناوری و نوآوری به ارتقای نظام اعتبارسنجی و مدیریت خطر، توسعه ابزارهای بیمه ای لازم برای محصولات دانش بنیان و پلتفرم های ارائه دهنده خدمات بیمه ای اقدام کند. بیمه مرکزی موظف است با همکاری معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری ظرف سه ماه آینده طرح تأسیس شرکت های فناوری بیمه را تهیه و برای تصویب به شورای عالی بیمه ارسال کند. بندهای دیگر این تصویب نامه نیز هر یک به نحوی بر تسهیلگری در روند حمایت از شرکت دانش بنیان تأکید داشت.

#### روزنه جدیدی از امید

توسعه، تکمیل و تقویت زیست بوم فناوری و نوآوری کشور، آموزش و ترویج کارآفرینی فرهنگ دانش بنیان در کشور، تجاری سازی فناوری و اشتغال آفرینی دانش بنیان، مأموریت گرایایی و هدایت ظرفیت های فناورانه در جهت رفع نیازها و حل مسائل کشور، تدوین نظام ملی نوآوری، هدایت، سامان دهی، حمایت و تأمین مالی

این در حالی است که در جریان تصویب جزئیات لایحه برنامه ششم توسعه، نمایندگان مجلس الزاماتی برای بیمه مرکزی ایران مشخص کردند که بر اساس آن بیمه مرکزی موظف شد تا اهدافی از قبیل رساندن ضریب نفوذ بیمه های بازرگانی به هفت درصد تا سال ۱۴۰۰ را محقق کند، اما بر اساس آخرین آمار رسمی اعلام شده ضریب نفوذ بیمه در کشور به ۲٫۵ درصد رسیده است. البته پس از تصویب و ابلاغ قانون برنامه ششم توسعه، برخی کارشناسان به اعلام این رقم در برنامه توسعه انتقاد کرده و بر این اعتقاد بودند که برای طرح و تصویب این ارقام و چشم اندازها در صنعت بیمه لازم است مطالعات بیشتری درباره شرایط موجود و چگونگی تحقق این اهداف صورت گیرد.

برنامه هفتم توسعه در حال تدوین است و اهداف و چشم اندازهای آن برای صنعت بیمه معلوم نیست، ولی با محقق نشدن اهداف مهم صنعت بیمه در دوره پنج ساله گذشته و تأکیدی که وزیر امور اقتصادی و دارایی بر تغییر رویکرد بیمه مرکزی دارد، باید منتظر بود و دید که این بار برنامه توسعه تا چه اندازه واقع گرایانه و منطبق با شرایط و وضعیت موجود و هماهنگ با سیاست های بازرگانش پیش می رود و رئیس کل بیمه مرکزی تا چه اندازه می تواند بازیگر بزرگ این کارزار باشد.

#### وقتی رئیس بر نوآوری تأکید دارد

مجید بهزادپور از همان روزهای ابتدایی سکانداری بیمه مرکزی از یک کلیدواژه خاص به خوبی استفاده کرده؛ نوآوری. او به مراتب مختلف در هر فرصتی صنعت بیمه را همراه و همسو با روند نوآوری و تحول دیجیتال تلقی می کند و از روزهای خوش نوآوران در عرصه صنعت بیمه و استفاده بالفعل از استعدادهای بالقوه آنها می گوید. این در حالی است که در عمر شش ماهه حضور او در مسند ریاست بیمه مرکزی، استارت آپ های بیمه ای بیش از هر زمان دیگر در تعامل با رگولاتور چالش داشته اند و تقریباً هفته ای نبوده که اخباری از طیف نه چندان وسیع بازیگران اکوسیستم نوآوری صنعت بیمه سرتیتر اخبار نباشد. هنوز برای فعالان عرصه نوآوری در صنعت بیمه جای ابهام است که رئیس شورای عالی بیمه تا چه اندازه نگاه اکوسیستمی به صنعت بیمه را پذیراست و تا چه میزان استارت آپ ها و فعالان عرصه نوآوری در بیمه را در گروه بزرگ بازیگران اکوسیستم صنعت بیمه می بیند. آیا مجید بهزادپور برای توسعه نوآوری در صنعت بیمه نقشه راه خاص خودش را دارد؟

نقطه عطف جواب این سؤال دیدار او با دو طیف نمایندگان شبکه فروش و مدیران عامل استارت آپ های مقایسه و فروش بیمه بود و ایجاد فضا برای بحث و گفت و گو در رابطه با مهم ترین رویکردهای فعالان حوزه بیمه که امروز در هم افزایی و تعریف رویکردی همسوس به چالش رسیده اند؛ نکته ای که علی بنیادی، معاون طرح و توسعه بیمه مرکزی نیز هفته گذشته به آن اشاره کرد و ایجاد فضای سازنده برای استفاده از قابلیت های شبکه فروش و ایجاد فضایی برای همگرایی دو طیف فعال در حوزه بیمه را از مهم ترین اقداماتی برشمرد که بیمه مرکزی در برنامه یک سال آینده خود دیده است.

به دریافت کنندگان درآمد های دولت از محل فروش حق بیمه شخص ثالث از سوی شرکت های بیمه گر معترض بود. سلیمانی در نهایت با کنار کشیدن از مسند ریاست کل، زمام امور را به جانشین بعدی اش سپرد.

#### غلامرضا سلیمانی آرام رفت

از غلامرضا سلیمانی اغلب به عنوان چهره محافظه کار صنعت بیمه یاد می شود. او از تغییر ساختارها حرف می زد، ولی کمتر زمانی نتیجه ای ملموس و محسوس از تغییر در سازوکار عملیاتی بیمه مرکزی دست می داد. او از فعالیت برای افزایش ضریب نفوذ بیمه صحبت می کرد، اما در نهایت زمانی که مسند ریاست بیمه مرکزی را تحویل داد، فقط صدم درصدی ضریب نفوذ بیمه تغییر کرده بود.

به عقیده کارشناسان نداشتن یک مسیر راه روشن همراه با استراتژی مدون، ولو در جنب قانون گذاری و قاعده گری حاکم، از نقاط ضعف بیمه مرکزی در دوران ریاست غلامرضا سلیمانی بوده است. البته نمی توان عدم تحول در بیمه مرکزی را بسته به عملکرد دوران مدیریتی محدود به یک رئیس کل دانست. ساختار بیمه مرکزی همه پیچیدگی ها و ضعف هایش را از ساختار صلب و سخت خود دارد.

با این وجود می توان در کارنامه سلیمانی به تأکید او بر دیجیتالی شدن فرایندهای عملیاتی در ساختارهای بیمه گری اشاره کرد و اصرار بر توسعه بیمه های زندگی؛ چنان که در روز تودیع خود نیز همچنان بر افزایش سهم بیمه های زندگی تأکید داشت و از شکستن مقاومت ها در برابر روند تحول دیجیتال بیمه گفت.

#### رئیس کل جدید و خوش بینی های جدید

مجید بهزادپور که تا پیش از این مدیر یت صندوق خسارت های بدنی را به عهده داشت، در آیین تودیع و معارفه رؤسای کل بیمه مرکزی از روزهای روشن صنعت بیمه گفت و چشم اندازی که در برنامه توسعه هفتم باید برای آن متصور بود. او از استقرار حاکمیت شرکتی صحبت کرد و درباره پرهیز از مداخله گری در امور غیر مرتبط سخن گفت. به عقیده او ضرورت نوآوری در ارائه محصولات، هوشمندسازی خدمات و بیمه گری مبتنی بر تنوع ریسک ها از مسائلی است که در دوران ریاست او در بیمه مرکزی باید انتظار داشت. او اولویت اصلی برنامه های خود را حمایت از بیمه گران اعلام کرد و از استقرار سامانه هوشمند بیمه گری، مبارزه با فساد و تبانی و حمایت از شبکه فروش بیمه صحبت کرد.

بهزادپور در میان صحبت هایش از رویکرد جدیدی در صنعت بیمه کشور سخن گفت که جای تأمل دارد. او بر لزوم بهره گیری از مؤلفه های شریعت اسلام برای توسعه بیمه گری در جامعه تأکید کرد و یاد آور شد که با حمایت وزارت امور اقتصادی و دارایی و بهره گیری از قابلیت مشاوره و کارشناسی، راه اندازی کمیته قهقی و تأسیس شرکت بیمه تکافل در دستور کار بیمه مرکزی قرار خواهد گرفت.

مجید بهزادپور، رئیس کل تازه وارد بیمه مرکزی ضریب نفوذ بیمه در کشور را نقطه روشنی می داند که در مقایسه با دیگر کشورهای منطقه در جایگاه مطلوبی قرار دارد.



شماره ۴  
شهریور ۱۴۰۱  
سال اول





## آیا اینشورتک‌ها محرک صنعت بیمه هستند؟ چالش‌های بزرگ یک تغییر

بهاره شریفیون معتقد است اینشورتک‌ها زمینه‌ساز حرکت‌های مهمی در صنعت بوده‌اند: «اگر به آمار نگاه کنیم، کاملاً می‌توان متوجه اتفاقات مثبتی شد. آن هم به نسبت عمر شاید پنج‌ساله ما باید بگوییم که از قضا ما محرک خوبی بوده‌ایم، اما قطعاً چالش‌هایی وجود دارند. به‌عنوان مثال گاهی مصرف‌کننده با خرید کالاهایی مطمئن مواجه است که با آنها آشنایی کامل دارد و به راحتی و با اطمینان این کالاها را به صورت آنلاین نیز خریداری می‌کند. اما گاهی این مواجبه در برابر کالاها یا خدمات ناآشنا باعث می‌شود او اطمینان کامل را برای خرید آنلاین نداشته باشد. حال در مورد صنعت بیمه نیز به همین صورت است. برخی بیمه‌نامه‌ها مانند بیمه شخص ثالث قدمت زیاد و مواد مشخصی دارند و در دسترس است و محدودیتی ندارد، اما در مورد بیمه‌هایی که قدمت کمتری دارند و آگاهی از آنها در میان عموم کمتر است، این چالش وجود دارد. نکته دیگر این است که بر اساس نگاه درستی که قانون‌گذار و بیمه مرکزی به استارت‌آپ‌ها داشتند، قوانین باید با سایر استارت‌آپ‌های داخلی و خارجی معادل‌سازی می‌شد و مشکل این بود که این معادل‌سازی لزوماً با توجه به صنعت بیمه شکل نگرفت و الزاماتی که برای ما در نظر گرفته شد، متناسب با مدل کسب‌وکار ما نبود و چالش‌ها دقیقاً از همین جاشروع شد.



شماره ۴  
شهریور ۱۴۰۱  
سال اول

حامد ولی‌پوری نیز معتقد است: «اگر بخواهیم کمی کلان به قضیه نگاه کنیم، اصلی‌ترین شاخصی که امروز در شرکت‌های بیمه بررسی می‌شود، جریان نقدینگی است. حالا یک مدیرعامل را فرض کنید که برای اینکه بتواند در جلسه هیئت‌مدیره از عملکرد خودش دفاع کند، لازم است فقط روی لایه فروش تمرکز کند. اگر امروز بخواهید در صنعت بیمه، قدرت مذاکره داشته باشید، باید فقط روی لایه فروش تمرکز کنید. حالا در این زمینه فکر کنید که چطور می‌شود به سهمی از بازار که همان بیمه ثالث است، فکر کرد، در حالی که قانون‌گذار از قبل به سبب اجباری بودن، همه قواعد و ضوابط را تعیین کرده است. با این اوصاف چطور می‌توان به نوآوری‌های بزرگ در بیمه فکر کرد. آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌های مفصل بیمه مرکزی با محدودیت‌هایی برای شرکت‌های بیمه و استارت‌آپ‌ها را هم در نظر بگیرید. آیا اصلاً می‌شود به کار بزرگ فکر کرد؟



# ما تاافته جدا باافته نیستیم

فعالان حوزه نوآوری در بیمه بر لزوم تعامل همه عناصر اکوسیستم بیمه برای هم‌افزایی بیشتر تأکید دارند

تاپیش از این ساختار سنتی بیمه صرفاً بر پایه فروش و رسیدن به حجم بالایی از سهم بازار بود، اما امروز قاعده بازی در صنعت بیمه به سبب حضور بازیگران جدید تغییر کرده است. حالا فناوری‌ها و روندهای جدید بیمه‌گری در میان هستند و رقابت ساخت یک تجربه مشتری خاص. امروز صنعت بیمه مانند صنایع مالی دیگر ناگزیر از تن دادن به روند برهم‌زننده فناوری است و شرکت‌هایی می‌توانند به ادامه روند فعالیت خود در سال‌های آینده امید داشته باشند که به ورود بازیگران جدید و شرایط نو باور داشته باشند و آنها را به عنوان عناصر مهم و سازنده اکوسیستم بیمه بپذیرا باشند. ولی امروز استارت‌آپ‌های بیمه‌ای با چالش‌های فراوانی در انجام اقدامات نوآورانه خود روبه‌رو هستند. چالش‌هایی از قوانین و آیین‌نامه‌ها گرفته تا برخورد متفاوت پیشکسوتان صنعت با آنها. همه این موضوعات بهانه‌ای شد برای گفت‌وگو با مدیران عامل سه استارت‌آپ بیمه‌ای. بهاره شریفیون، مدیرعامل بیمه دات کام؛ حامد ولی‌پوری، مدیرعامل ازکی و محمدرضا فرحی، مدیرعامل بیمه‌بازار از چالش‌های روند نوآوری در بیمه می‌گویند و از تعامل با شبکه فروش نمایندگان بیمه.

استارت‌آپ‌های بیمه‌ای با چه هدفی وارد صنعت بیمه شده‌اند؟ آیا شما قرار است همان برهم‌زننده‌های بزرگ بازی بیمه در کشور باشید؛ همان چیزی که امروز از بعضی اینشورتک‌ها در دنیا شاهد هستیم.

**حامد ولی‌پوری:** موضوع اصلاً پیچیده نیست. ما آمده‌ایم تا برای خودمان یک کسب‌وکار راه‌اندازی کنیم. طبیعتاً هر کسی که برای خودش کسب‌وکاری تأسیس می‌کند، این هدف را دارد که مزیتی ایجاد کند تا از بازاری که وجود دارد سهم بگیرد. برآورد همه ما استارت‌آپ‌های بیمه‌ای این بود که ارزش‌افزوده‌ای که امروز می‌توان با فناوری و نوآوری ایجاد کرد، می‌تواند مزیتی ایجاد کند که در بازار سهمی داشته باشد. به بیانی دیگر این ارزش‌افزوده می‌تواند مشتری را قانع کند تا به

سراغ من عرضه‌کننده بیاید و محصول را از من دریافت کند. حقیقت این است که ما در این بازار تلاش می‌کنیم تا همین روند را ادامه دهیم و همیشه سعی داریم این مزیت را برای خودمان جذاب‌تر کنیم تا در مقابل رقبایمانی که در بازار هدف ما هستند، سهم خودمان را بزرگ‌تر کنیم. اساساً زمانی که ما از فناوری و نوآوری صحبت می‌کنیم، اینها فقط و فقط در یک صورت ارزشمند است که شما بتوانید با استفاده از آنها مزیتی را برای مشتری خلق کنید. معیار هم مشخص است؛ اینکه آیا مشتری شما را انتخاب می‌کند یا خیر؛ بنابراین صرف استفاده از نوآوری و فناوری به این معنا نیست که لزوماً ما در کسب‌وکار خودمان، وظیفه درستی را انجام می‌دهیم و مسیر صحیحی را پیش می‌رویم. نمونه‌اش پروژه گوشی هوشمند مازولار گوگل است که بسیار نوآورانه هم بود، اما در

نهایت منحل شد، چون گوگل به این باور رسید که این پروژه در حال حاضر برای مصرف‌کننده ارزش قابل قبولی خلق نمی‌کند. اگر بخواهیم در یک جمله جمع‌بندی کنیم، مادر این بازار هستیم تا برای مصرف‌کننده مزیت خلق کنیم. همین!

آیا می‌توانیم از فناوری به عنوان یک عامل برهم‌زننده بزرگ و انقلابی در صنعت بیمه نام ببریم؟ آیا این رویکرد می‌تواند جای نگرانی برای بازیگران قدیمی صنعت داشته باشد؟

**بهاره شریفیون:** برمی‌گردیم به این سؤال که ماهیتاً یک استارت‌آپ چه زمانی و چگونه شکل می‌گیرد؟ زمانی که نیازی شناسایی می‌شود و بر مبنای آن کسب‌وکاری می‌تواند شکل بگیرد. اما فرایند اجرای این کسب‌وکار لزوماً منطبق





عکس: نسیم اعشادی

بر سنت‌های پیشین نیست و این مسئله می‌تواند به تغییر قانون در آن صنعت منجر شود و در عین حال باید قادر به ارائه ارزش جدیدی هم باشد؛ بنابراین موضوع اصلاً این نیست که ما فناوری را وارد این کسب‌وکار و صنعت کنیم؛ بلکه موضوع اصلی این است که ما سعی کنیم به یکسری نیازمندی‌ها پاسخ دهیم که این وسط نوآوری و فناوری ابزارهایی برای تسهیل این روند رسیدگی به نیازمندی‌ها هستند. در واقع ما مبتنی بر داده‌ها کار می‌کنیم، چون دنیا به این سمت حرکت می‌کند.

ده‌ها سال پیش هم تحولاتی در کسب‌وکارها شکل گرفت و مقاومت‌هایی در برابر آن وجود داشت، اما در نهایت آن تحولات در تاریخ آن کسب‌وکار ماندگار شدند. نقش ما این است که با جذب سرمایه‌گذاری بتوانیم این کسب‌وکار را برای خلق ارزش شکل بدهیم. مسئله این است که استراتژی ورود استارت‌آپ‌ها در یک صنعت می‌تواند کاملاً متفاوت باشد. اگر بخواهیم به‌طور مشخص مثال بزنیم، اکنون در صنعت پرداخت شاهد انواع مختلف استارت‌آپ‌ها با استراتژی‌های گوناگون هستیم که در نهایت، برآیند همه اینها به خلق مزیت‌های ارزشی کلان در حوزه‌های راهبردی و نوآورانه منتهی می‌شود.

با وجود اینکه صنعت بیمه بسیار بزرگ است، اما با این حال هنوز جای کار و بزرگ‌تر شدن دارد. وظیفه ما بالا بردن ضریب نفوذ در این صنعت نیست. صنعت قطعاً در سیاست‌های کلان می‌تواند از حضور ما برای بالا بردن ضریب نفوذ بیمه کمک بگیرد، اما این دغدغه صرف ما نیست. ما برای بالا بردن ضریب نفوذ نیامده‌ایم، ما خلأها را شناسایی کردیم و به دنبال پر کردن آنها هستیم. حالا شاید فاز اول موضع فروش باشد و بعد به موضوعات دیگر ورود کنیم. به عنوان مثال دوران کرونا و پیامدهای آن، اثربخشی کار ما را بسیار پررنگ‌تر کرد.

مهم‌ترین موضوع ما این است که باید بتوانیم رفتار کاربر را

مهندسی کنیم و ببینیم چه چیزهای دیگری می‌تواند از جنس بیمه در سبد خرید کاربر قرار بگیرد که در نهایت هم به نفع صنعت تمام شود و هم به بالا بردن سطح رفاه کاربر و رشد GDP کمک کند که این رویکرد از طریق فناوری داده ممکن خواهد بود. **محمدرضا فرحی:** این وسط همیشه یک مغالطه صورت می‌گیرد. در بعضی علوم مانند اقتصاد که شاید ادبیات ساده‌تری دارند، افراد شاید گاهی نگاه ساده‌اندیشانه به آن داشته باشند. مثلاً در مهندسی عمران کسی در باره ساختار یک ساختمان و استحکامش حرف نمی‌زند، مگر اینکه به دانش آن مسلط باشد. اما در اقتصاد مباحث خیلی بلندبالایی حتی در تاکسی‌ها صورت می‌گیرد. در بحث نوآوری هم به همین صورت است. امروز افراد باورهای ساده‌اندیشانه‌ای از نوآوری دارند. نوآوری یکی از زیرشاخه‌های بسیار مهم علم مدیریت است و اولین قدمی که باید قبل از وارد کردن نوآوری در یک حوزه برداشت، ساختن زیست‌بوم متناسب با آن است. نمی‌توان قبل از پرداختن به پیش‌نیازهای کاری بسیار نوآورانه، انتظار داشت قدم‌های بعدی صورت بگیرد. شما به اکوسیستم استارت‌آپ‌های دنیا نگاه کنید. آیا از همان ابتدا به سراغ فناوری‌های پیشرفته هوش مصنوعی و یادگیری ماشین و... رفتند؟ خیر. تعبیر ساده‌اش آمازون است. یک کتاب‌فروشی آنلاین بود و بعد وارد حوزه‌های بزرگ‌تر شد.

در واقع ابتدا باید زمین بازی شکل بگیرد، بعد می‌توان روی شاخ‌وبرگ‌های آن ابزارهای فناورانه قرار داد. در مورد صنعت بیمه نیز به همین شکل است. آیا می‌توان از چند جوان تازه‌نفس توقع داشت که در صنعت بیمه‌ای که در ۹۰ سال کمترین میزان نوآوری را داشته، کار بزرگی کنند؟ چرا باید از همان ابتدا توقع کار بزرگ داشته باشیم؟ ما باید اول روی قدم‌های کوچک، مانند فروش کار کنیم و بعد وارد حوزه‌های دیگر شویم. اینجا باید به نکته‌ای نیز اشاره کنم که بحث حذف‌شدن نمایندگان از شبکه فروش بیمه به سبب فعالیت استارت‌آپ‌هاست که به‌نظم یک بحث کاملاً انحرافی است. نگرانی نمایندگان بیمه بجا و بحق است، ولی این ترس صرفاً هدایت‌شده از سمت جریانی است که از این بازی نفع می‌برد، وگرنه کاملاً مشخص است که بر خلاف صنایع دیگر در مورد بیمه نمی‌توان به حذف شبکه نمایندگان فکر کرد. در بسیاری از مواقع فناوری‌های جدید در یک حوزه لزوماً جای روش‌های سنتی را نمی‌گیرند. آیا بعد از ورود امثال دیجی‌کالا به بازار، فروش لوازم الکترونیک بازار بزرگ علاءالدین و... از رونق افتاد؟ هنوز بسیاری از مشتریان نیازمند مشاوره هستند و عده‌ای هنوز تجربه خرید حضوری را ترجیح می‌دهند. در صنعت بیمه نیز به همین ترتیب است و حتی بیشتر. وقتی ما از بیمه آنلاین صحبت می‌کنیم، در حال صحبت از سهم ۱۵ تا ۲۰ درصدی هستیم. به‌نظم حساسیت نمایندگان فروش روی حضور استارت‌آپ‌های بیمه آدرس غلطی است که به عمد داده شده، وگرنه حضور استارت‌آپ‌ها به معنای کم‌رنگ‌شدن نقش نمایندگان نیست.

**ولی پوری:** همه کسب‌وکارها فقط یک وظیفه دارند؛ اینکه برای بزرگ‌تر کردن سهم بازار خودشان تلاش کنند و منافع‌شان را گسترش دهند، اما می‌توان گفت صنعت بیمه آنلاین، سرعت بسیار آهسته‌تری در پی‌موندن این روند خواهد داشت؛ چراکه هنوز در ابتدای مسیر هستیم و ساختار بیمه در کشور ما پیچیده‌تر از آن است که بتوان از طریق روش‌های ساده و راه‌اندازی وب‌سایت به سمت حوزه آنلاین تغییر مسیر داد. بیشترین سهم آنلاین را هم شاید بتوان به بیمه‌های استاندارد اختصاص داد. بیمه‌هایی که باید روی فروش آنها کار بیشتری انجام شود یا اطلاعات تخصصی بیشتری به مشتریان عرضه شود که نزدیک به ۶۰ درصد سهم بازار هم متعلق به آن است، هنوز در اختیار نمایندگان خواهد بود. من خودم هم باور ندارم که یک‌دفعه ۹۵ درصد کار روی فروش آنلاین انجام شود. بنابراین با وجود پتانسیل بزرگی که در این صنعت هست، این انتظار وجود ندارد که بتوان در زمان کوتاهی به تحولات بزرگی که نمونه‌اش در صنعت حمل‌ونقل اتفاق افتاد، دست یافت.

**صحبت از آیین‌نامه و قوانین شد. امروز خیلی‌ها به استناد به این قوانین استارت‌آپ‌ها را به تخلف**

متهم می‌کنند. از این سمت استارت‌آپ‌ها نیز قانون را نیازمند اصلاح می‌دانند. **چطور می‌شود این چالش را حل و فصل کرد؟**

**شریفیون:** ببینید وقتی قانونی وجود دارد، اما باز یگران زیادی دست به انحراف از قضیه، یا به قول شما تخلف می‌زنند، پس باید به آن قانون و صحت آن شک کنیم. در واقع اینجا است که باید فکر کنیم شاید قانون ایراد دارد و نیازمند اصلاح و بازنگری است. اتفاقی که امروز برای ما هم افتاده، از همین قسم است. قوانین بر مبنای آن چیزی که تا پیش از این در صنعت بوده، به باز یگران جدید اکوسیستم خورانده شده‌اند؛ در حالی که مدل‌های کسب‌وکار باز یگران جدید با مدل‌های گذشته‌گان از زمین تا آسمان متفاوت است. مدل کسب‌وکار ما با شرکت‌های بیمه و نمایندگان و کارگزاران آفلاین بیمه بسیار متفاوت است. در کارگزاری‌ها مینا سود عملیاتی است. هزینه‌ای

می‌کنید، عملیاتی را انجام می‌دهید و در نهایت از سود عایدی، کسب‌وکارتان را بزرگ می‌کنید، ولی در شکل استارت‌آپی - فارغ از صنعت بیمه - ماجرا ربطی به سود عملیاتی ندارد. در واقع استارت‌آپ برای اینکه ارزش برنندش را تقویت کند، مقیاس‌پذیر شود و... فرایندی را طی می‌کند؛ بنابراین در شکل کسب‌وکار استارت‌آپی لزوماً سود عملیاتی مهم نیست. در نتیجه میزان ریسکی که ما روی درآمدان می‌توانیم بکنیم، با آنچه در میان کارگزاران آفلاین می‌گذرد، بسیار متفاوت است. یک کسب‌وکار آفلاین فرایند عملیاتی خودش را طوری مهندسی می‌کند که در نهایت عدد سود مثبت باشد، ولی در استارت‌آپ‌ها چون فرایند رشدی متفاوتی داریم، روی فرایندهای درآمدی مان حرکت‌های تبلیغاتی می‌زنیم که مسئله پرداخت‌های ترکیبی، باندل کردن و... را شامل می‌شود. فرایندهای ما هم غیر از این نیست و موضوع این است که این مسائل تا امروز در صنعت بیمه تعریف نشده بودند. برای همین است که اصرار داریم آیین‌نامه‌ها بر اساس اصل استارت‌آپی یا بهتر بگویم اصل حضور فناوری اصلاح شوند. برای اینکه شاید اصلاً پای استارت‌آپ در میان نباشد. شما فکر کنید یک روز شرکت بیمه‌ای بخواهد به نوعی تمام دیجیتال وارد کار شود. به حتم این شرکت بیمه هم جنس دیگری از بیمه‌گری را - متفاوت از آنچه تا امروز می‌گذشت - رقم می‌زند. آیا ما می‌توانیم خیلی راحت اسم بی‌قانونی را به او اطلاق کنیم؟

**فرحی:** شاید ما خیلی از فرایندهایمان خارج از آیین‌نامه باشد، اما بیایید به سراغ ریشه قضیه برویم. ریشه این قضیه را باید در ساختار معیوب آیین‌نامه‌های بیمه مرکزی دنبال کرد. ما نهادی داریم به اسم شورای عالی بیمه که در آن تضاد منافع وجود ندارد، چون اکثریت با افراد غیر بیمه‌ای است. این نهاد تفویض عمل می‌کند به نهاد بیمه‌ای. نهاد بیمه‌ای در زمینه مسائل مربوط به فاوا دستورالعمل مفصلی تهیه می‌کند. بعد بحثی مانند سوئیچ به میان می‌آید که از سوی بیمه مرکزی به عنوان قانون لازم‌الاجراست؟ این قانون را کجا نوشته؟ فاوای بیمه مرکزی! چه مرجعی مجری قانون است؟ فاوای بیمه مرکزی. سوئیچ توسط چه مرجعی پیش برده می‌شود؟ فاوای بیمه مرکزی. گویا درد ما و درمان ما از سمت یک مرجع است. ما در نظام قضایی برای تقابل با تضاد منافع، نهاد‌های پنج‌گانه دادستان، وکیل مدافع، قانون، مجری و ناظر داریم، ولی در اینجا با یک مرجع دوگانه طرف هستیم.

**ولی پوری:** اگر به سابقه رفتاری بیمه مرکزی نگاه بیندازیم، در سال‌های گذشته هم بازار کوچکی داشته‌ایم و هم بیمه مرکزی باطمینان بیشتری با ما برخورد می‌کرد. حتی در جلساتی که با سرمایه‌گذار صحبت می‌کردیم، یکی از پارامترهایی که همیشه از آن یاد می‌کردیم، بحث نهاد رگولاتور بود که در آن زمان حتی

برای ما بسیار سازنده بود. با بزرگ‌تر شدن بازار و توسعه آن و تغییر مدیران بیمه مرکزی، ما یک‌باره برخورد چکشی عجیبی را از بیمه مرکزی شاهد بودیم. اما این مدل برخورد چکشی چرا دیگر جواب نمی‌دهد؟ برای اینکه مدل کسب‌وکاری جدید متفاوت از همه آن چیزی است که طی سال‌ها بر صنعت بیمه گذشته است، ولی مدل برخورد با آن دقیقاً به روال گذشته است.

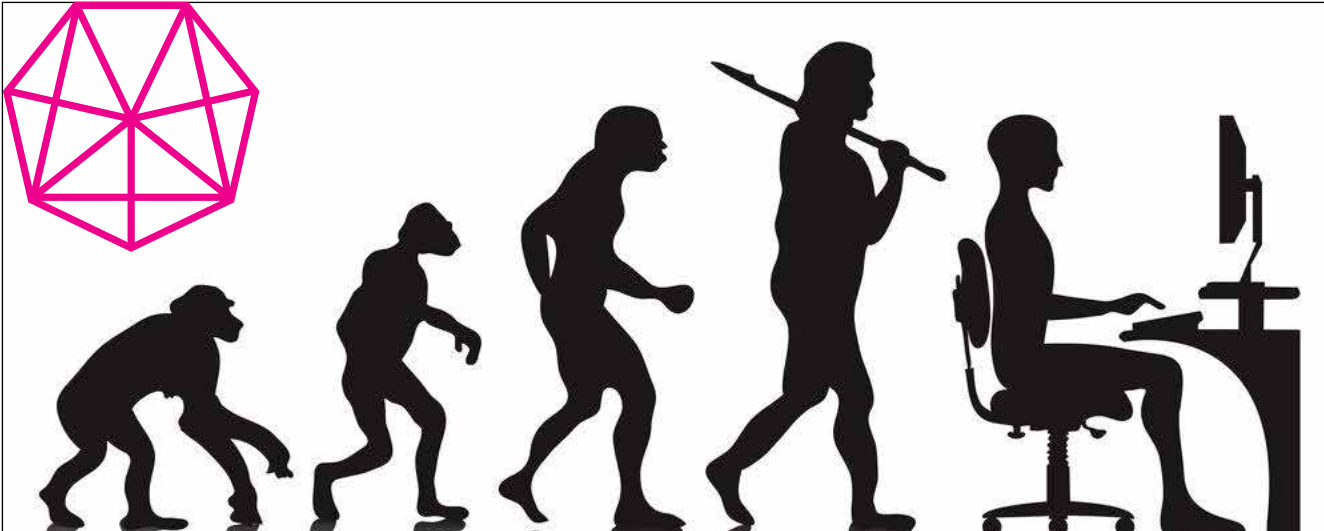
ما به دنبال تعامل هستیم. ما برای اینکه ساختار جدیدی را که ایجاد شده، به صنعتی که ۸۰ سال از قدمت آن می‌گذرد، معرفی کنیم، به جلسات زیادی نیاز داریم، ولی بیمه مرکزی از یک نقطه به بعد به جای ایجاد فضایی مناسب، برای ایجاد درک مشترک تلاش کرد تا با قدرت خودش ما را در مسیر خاص خودش بیندازد که البته کمتر هم موفق بوده است؛ زیرا در اقتصاد جریان پول مانند آب روان است و هیچ‌وقت نمی‌توان با سد زدن جلوی آن را گرفت. هر قدر هم سد بزنید یک جایی نیاز می‌شود که در پیچه

سدها باز شوند. رگولاتور در هیچ جای دنیا نتوانسته است جریان پول را کنترل کند؛ مگر اینکه به شرایط خاصی متوسل شده باشد.

**شریفیون:** آنچه ما امروز به آن نیاز داریم فضایی برای تعامل است و بعد از آن به مشارکت گرفتن سایر باز یگران اکوسیستم نوآوری و فناوری. استفاده از قابلیت‌های معاونت علمی و فناوری دفتر ریاست جمهوری یا کارگروه اقتصاد دیجیتال می‌تواند از اقدامات تسهیلگر شرایط این روزهای سوئیچ با کسب‌وکارهای آنلاین باشد. صنعت بیمه باید صدای سایر صنایع و تجربیات آنها را بشنود. اتفاقی که در بحث تاکسی‌های اینترنتی افتاد یا حتی در زمینه گردشگری و... می‌تواند الگوی مناسبی برای صنعت بیمه کشور باشد. زمانی که تاکسی‌های اینترنتی وارد عمل شدند، همین حمله‌ها را شاهد بودیم. اما آیا در عمل کسب‌وکارهای حمل‌ونقل به سبب حضور اسنپ و... ضربه خوردند؟ خیر، بلکه حتی شبکه راننده‌ها قوی‌تر شدند. مثال عینی این رویکرد را در صنعت بیمه هم می‌توانیم شاهد باشیم. ما امروز ۴۰ هزار نماینده بیمه داریم که قابلیت فروش همه رشته‌های بیمه‌ای را دارند. از بین همه اینها بالای ۷۵ درصد فروش بیمه نمایندگی بیمه شغل دوم است. اکنون شمار زیادی از نمایندگان بیمه با ما قرار دارند و در حال فعالیت با ما هستند. موضوع حلقه تکمیل سرویس‌های ماست. تا امروز زمینه صدور بیمه از سمت نمایندگانی انجام می‌شد که قابلیت‌های سرویس‌دهی طبق پروتکل‌های ما را داشتند. این عبارت مهم است که تأکید می‌کنم؛ طبق پروتکل‌های ما. یعنی اینکه به‌طور شبان‌روزی بتوانند در حوزه‌های مختلف به ما سرویس ارائه دهد. ما در حال حاضر با شمار زیادی از نمایندگان در حال همکاری هستیم. به شرطی که خودشان را با قواعد ما وفق بدهند، نه با اصول و کارکردهایی که تا امروز در بخش آفلاین درگیر آن بودند.

**پس هیچ بحثی از رقابت شبکه فروش آفلاین و آنلاین در میان نیست، بلکه به نحوی همکاری متقابل تعریف می‌شود.**

**شریفیون:** دقیقاً می‌شود به همکاری‌های بزرگ فکر کرد، فقط به شرطی که آنها با قواعد و پروتکل‌های کسب‌وکار ما همسو باشند. من باید به نکته مهمی در بحث شبکه فروش بیمه و کسب‌وکارهای آنلاین اشاره کنم؛ چرا ما همیشه بحث مردم و نیازهای آنها را نادیده می‌گیریم؟ چرا چرخه عرضه و تقاضا را نادیده می‌گیریم؟ مردمی را که به استفاده از ابزارهای دیجیتال عادت کرده‌اند، نمی‌توان به رویکردهای گذشته سوق داد. باور کنیم که دنیا تغییر کرده و به سمت دیجیتالی شدن می‌رود. با این اوصاف ما تا امروز همه تلاش‌مان را کرده‌ایم تا از شبکه نمایندگی به شکل درست استفاده کنیم.



پنج اصل طراحی بیونیک برای تکامل شرکت‌های بیمه در روزگاری که فناوری هر روز پیش می‌تازد

# داروینیسیم دیجیتال

صنایع گوناگون، به‌ویژه صنعت اینشورتک، هم‌اکنون در بحبوحه انقلاب «بیونیک» به سر می‌برند. سازمان‌ها و شرکت‌های امروز مشغول رقابت با آمیزه جدیدی از انسان و ماشین‌اند که وظیفه‌های شناختی و فیزیکی را به انجام می‌رسانند. در این میان آن دسته از شرکت‌هایی که سریع‌تر بیونیک شوند، در این رقابت برنده‌اند؛ چراکه می‌توانند تجربه مشتری بهتر و اقتصاد قوی‌تر داشته باشند. منظور از بیونیک نوعی مهندسی است که از طبیعت الهام می‌گیرد و در آن از سامانه‌ها و ساختارهای طبیعت برای حل و فصل مسائل فنی و ساختاری استفاده می‌کنند. در هر صورت، گرایش شرکت‌ها به بیونیک به شکل جدیدی از «داروینیسیم دیجیتال» انجامیده است. در این رقابت جدید، تکامل کسب‌کارها و الگوهای تجاری گاهی به‌مرور و در طول چند نسل اتفاق می‌افتد و گاهی هم با سرعت زیاد و در طول عمر یک سازمان مشخص رخ می‌دهد. سرعت این تکامل خواه‌ناخواه به ناهماهنگی و نابرابری دامن می‌زند. برای نمونه در صنعت بیمه، شیوه‌های فروش پیچیده و مدرن را در کنار شیوه‌های قدیمی صدور، خدمات‌دهی و پرداخت مطالبه مشاهده می‌کنیم. تا همین اواخر، اینشورتک چیزی نبود جز بهینه‌سازی تجربه مشتری و از زمانی که سرمایه‌گذاری‌های سازمانی در اینشورتک به حد سرمایه‌گذاری در بهینه‌سازی تجربه مشتری رسیده، مدت زیادی نمی‌گذرد. اما سؤال این است که چگونه می‌شود سرعت تکامل شرکت را افزایش داد؟ یکی از روش‌ها این است که مدل‌های عملیاتی، ظرفیت‌های عملیاتی و تجربه مشتری را بازتعریف کنیم و ضمن آن، پنج اصل طراحی بیونیک را در نظر داشته باشیم. هر کدام از این اصول ایده‌ای عملی است که به مدیران کمک می‌کند شیوه درست اندیشیدن به بده‌بستان‌ها و راه‌حل‌های کلیدی را در شرکت یا سازمان خود پیاده کنند. برای نمونه، استیو جابز از قلم استایلووس منزجر بود و به همین دلیل، طراحی رابط کاربری آیفون به گونه‌ای انجام شد که به هیچ نوع قلمی نیاز نداشته باشد. در آن دوران، بسیاری از عملیات اپل با تکیه بر همین ایده ساده پیش می‌رفت. در اینجا پنج اصل مهم طراحی بیونیک را مرور کرده‌ایم که از آنها می‌توان در طراحی استراتژی‌های سازمانی استفاده کرد و سرعت تکامل شرکت را افزایش داد تا هر شرکت بیمه‌ای بتواند در عصر جدید داروینیسیم دیجیتال، دوام بیاورد و پیش برود.

## تغییر روش کار و شیوه مدیریت

فرایند شناخت راز نو بین انسان و ماشین تقسیم کنید

در هواپیماهای جنگنده با خلبان هم‌فکری دارند. گاهی اوقات پرواز هواپیما بر عهده خلبان است و سامانه تسلیحاتی وظیفه محافظت از هواپیما را بر عهده دارد. گاهی هم هواپیما در حالت پرواز خودکار است و خلبان روی سامانه‌های تسلیحاتی تمرکز دارد. این نوع تقسیم وظایف پویا به این معناست که در هر موقعیت مشخص، کسی که بهتر می‌تواند فکر کند، یعنی انسان یا ماشین، مسئولیت اداره امور را بر عهده دارد و فرایندی سفت‌وسخت و انعطاف‌ناپذیر در کار نیست. اکنون بیابید تصور کنیم مطالبات توانایی فکر کردن داشته باشند؛ در این صورت، هر مطالبه‌ای می‌داند که چه زمانی درخواست کمک کند و فقط وقتی از انسان کمک می‌خواهد که به داده‌های کافی و ساختار و قواعد مناسب دسترسی نداشته باشد. این نوع انطباق‌پذیری ادغام مولد اکوسیستم‌های پیچیده دیجیتال را که همه بیمه‌کنندگان با آنها سروکار دارند، امکان‌پذیر می‌کند. به عبارت دیگر، در اینجا دیگر با یادگیری ماشین مواجه نیستیم، بلکه با ماشینی طرفیم که می‌تواند یاد بگیرد و به‌مرور رشد کند و کارهای بیشتری انجام بدهد.

مهم‌ترین اصل طراحی است؛ زیرا استفاده از آن به کل اکوسیستم مطالبه‌ها (یا هر اکوسیستم دیگری) اجازه می‌دهد که بدون نیاز به کنترل کامل در هر مرحله، بهبود پیدا کند. برای نمونه، جهت پیاده‌سازی مطالبات هوشمند در بخش خودرو، لازم نیست مشتریان روش ارتباط خود با بیمه‌کننده را تعیین کنند، بلکه می‌شود به آنها اجازه داد تا از هر طریقی که دوست دارند، با بیمه‌کننده تعامل داشته باشند و مطالبه هوشمند به‌مرور یاد بگیرد که یک مشتری یا تعمیرگاه خاص از چه طریقی با بیمه‌کننده در ارتباط است و پاسخگویی معمولاً چقدر زمان می‌برد. این مطالبه طبق همان چیزی که یاد گرفته، عمل خواهد کرد. چنین فرایندی نه صنعتی و سفت‌وسخت، بلکه بیونیک و انعطاف‌پذیر خواهد بود. اگر وظیفه شناخت از نو بازتعریف ود، وقت کمتری تلف می‌شود و عملکردها متناسب با ظرفیت‌های موجود بهینه می‌شوند. افزون بر این، با هوشمندتر شدن اکوسیستم، فرایندها تکامل بیشتری می‌یابند و می‌توانند مسئولیت‌های سنگین و سنگین‌تری بر عهده بگیرند. اکنون سال‌هاست که سامانه‌های تسلیحاتی پیشرفته

اساسی‌ترین کاری که انقلاب صنعتی انجام داد، این بود که وظیفه فکر کردن و کارکردها را از دوش انسان برداشت و به عهده ماشین گذاشت. این راه‌حل خیابان یک‌طرفه‌ای بود که پیرامون یک فرایند، یک پاسخ و یک روش بهینه‌سازی می‌شد. اما در عصر بیونیک، هر چیزی این پتانسیل را دارد که هوشمند باشد و به‌مرور مهارت‌های بیشتری بیاموزد. پس فرایندها نیز این امکان را دارند که با هوش باشند، مطالبه‌ها می‌توانند زنده باشند و مسیر خودشان را بدانند و خبر داشته باشند که برای تکمیل وظیفه خود، به چه داده‌هایی نیاز دارند. مطالبه‌ها حتی می‌توانند صبور باشند و بدانند که آماده‌سازی اطلاعات لازم چه مدت طول می‌کشد و درخواست دوباره برای دریافت اطلاعات ناموجود دقیقاً چه زمانی باید انجام بگیرد. مطالبه می‌تواند پیچیدگی خود، وضعیت خدمات، مهارت‌های لازم، مجوزهای مورد نیاز و موارد دیگر را درک کند و به سوی بهترین فرایند و منابع حرکت کند. برای نمونه، یک مطالبه می‌تواند درک کند که مطالبه‌ای از نوع ادعای خسارت کامل خودرو است و در نتیجه، فرایندی کوتاه‌تر و سریع‌تر خواهد داشت. تخصیص پویای مسئولیت‌های شناختی



کارهای ساده و تکراری را  
به عهده هوش مصنوعی  
بگذارید

## تغییر سرعت و جهت اثرگذاری تصمیمات

تکامل معمولاً ترکیبی از بهبودهای ساده و پیچیده است. بعضی از پیشرفت‌ها به‌مرور و در طول زمان اتفاق می‌افتند و بعضی دیگر، سریع و حتی ناگهانی رخ می‌دهند. چهارمین اصل طراحی بیونیک این است که برای کارهای بسیار سطح پایین و بسیار سطح بالا، از هوش مصنوعی استفاده کنیم. هوش مصنوعی کمک می‌کند تا کارهای سطح پایین و پیش‌پافتاده با سرعت و دقت بیشتری انجام شود؛ زیرا این فناوری می‌تواند با سرعت بیشتری به اطلاعات و ساختارهای موجود دسترسی داشته باشد و محاسبات لازم را با سرعت و دقت بیشتری انجام دهد. وظیفه‌های ساده و تکراری زیادی وجود دارد که هوش مصنوعی می‌تواند به انجام‌شان کمک کند که یکی از آنها تجزیه و تحلیل دقیق عکس‌های مربوط به حوادث مختلف است. حتی ساده‌ترین بهره‌گیری از هوش مصنوعی می‌تواند سرعت و دقت انجام امور را به میزان چشم‌گیری افزایش دهد.

تخمین خسارت تصادفات شدید یکی از کارهای سطح بالایی است که می‌توان در آینده بر عهده هوش مصنوعی گذاشت. چنین کاربردی از هوش مصنوعی مانند تلسکوپ برای ذهن انسان عمل می‌کند و به انسان اجازه می‌دهد مجموعه داده‌های بسیار بزرگ را بکاود و به دنبال حل و فصل مسائلی بسیار پیچیده باشد که بدون استفاده از این فناوری امکان‌پذیر نیست.

برای نمونه، می‌توان موتور تخمین هوشمندی طراحی کرد و با استفاده از میلیون‌ها عکس از صحنه تصادف آن را تحلیل داد و با بهره‌گیری از آن، خسارت‌های مربوط به حوادث رانندگی را ارزیابی کرد. نمونه دیگر این است که با استفاده از هوش مصنوعی، الگوهای رفتاری مشتریان را پیدا کنیم، الگوی کار تعمیرگاه‌ها را درک کنیم و به دنبال دسته‌بندی انواع تصادف جاده‌ای باشیم. دقت داشته باشیم که برای پیاده‌سازی چنین طرح‌هایی، به مجموعه بزرگی از داده‌های مرتبط نیاز داریم.



شماره ۴  
۶ شهریور ۱۴۰۱  
سال اول



## از اقتصاد بیونیک نهایت استفاده را ببرید

### تغییر اقتصاد

دیگر از مزایای مقیاس بزرگ است. مردم به این دلیل از موتور جست‌وجوی گوگل استفاده می‌کنند که شبکه لینک‌های گوگل بزرگ‌تر و بهتر از تمام رقیبان دیگر است. شرکت‌هایی هم که برای فعالیت‌های مهم کسب‌وکار، فضای ابری ارائه می‌دهند نیز می‌توانند شبکه‌ای در مقیاس جهانی داشته باشند که از شبکه همه رقیبان دیگر، البته به‌جز برخی رقیبان بزرگ، بزرگ‌تر و بهتر باشد.

در نهایت اینکه بزرگ‌ترین بازیگران بیونیک مشغول جمع‌آوری و انباشت سه نوع سرمایه‌اند؛ سرمایه رفتاری، سرمایه شناختی و سرمایه شبکه‌ای. سرمایه رفتاری توانایی ردگیری، تحلیل و مدل‌سازی رفتار مشتریان، دستگاه‌ها و خدمات‌دهندگان یک اکوسیستم است. بیش از ۷۰ درصد دارایی‌های «یونایتد رنتالز» که کارش اجاره‌دادن تجهیزات است، به شبکه متصل است و قرار است این نسبت به ۱۰۰ درصد برسد؛ در نتیجه این شرکت می‌تواند موقعیت مکانی، کارکرد و وضعیت نگهداری همه دارایی‌هایش را زیر نظر داشته باشد. به چنین اطلاعاتی سرمایه رفتاری می‌گویند.

سرمایه شناختی مجموعه‌ای از هوش مصنوعی، الگوریتم‌ها و دانش‌های خودکار دیگر است که می‌شود آنها را بهینه کرد و بارها و بارها به کارشان گرفت. سرمایه شناختی هرچه غنی‌تر شود، سازمان‌های بیشتری می‌توانند از نیروی کار و دارایی‌هایی خود بهترین استفاده را ببرند.

سرمایه شبکه‌ای نیز به نحوه اتصال شرکت به شبکه دسترسی مشتریان و تأمین‌کنندگان مربوط می‌شود. برای نمونه، همه شرکت‌های تولیدکننده محصولات مصرفی باید استراتژی مشخصی برای حضور در پلتفرم‌هایی مانند آمازون و علی‌بابا داشته باشند؛ زیرا این دو شرکت غول‌آسا گسترده‌ترین و غنی‌ترین سرمایه شبکه‌ای را برای محصولات مصرفی دارند. در رقابت بیونیک، شرکت‌ها باید برای استفاده از خدمات ابری استراتژی مشخصی داشته باشند؛ با این هدف که از شکل‌های جدید سرمایه برای ایجاد اقتصادی بهتر و قوی‌تر بهره ببرند.



مهم‌ترین قدرت داروینیسیم دیجیتال سرعت تغییرات در هسته‌های اقتصادی است. به همین دلیل است که پنجمین و آخرین اصل طراحی بیونیک را استفاده از سامانه‌های تجاری که بهترین اقتصاد را در اختیار دارند، در نظر گرفته‌ایم. این اقتصاد باید بر پایه سرعت، مقیاس‌پذیری و شکل‌های جدید سرمایه پیش برود. تردیدی نیست که در این ترکیب جدید انسان و ماشین، تصمیم‌گیری با سرعت بیشتری انجام می‌شود. اسنپ‌شیت گزارش داده که بهره‌وری کارمندان پنج‌برابر کارمندان سایر شرکت‌هاست. آمار جالبی که دلیلش استفاده از فناوری شناختی عالی و یادگیری ماشین است. ماشین یادگیرنده هرچه بیشتر از داده‌ها و تراکنش‌ها تغذیه کند، سرعت و دقت آن افزایش می‌یابد. مترجم گوگل نرم‌افزار بسیار خوبی است، به این دلیل که با میلیاردها کتاب و مقاله به‌چندین و چندزبان دنیا تغذیه شده است. این حجم عظیم از داده سرعت یادگیری این نرم‌افزار را بسیار افزایش داده است. مطالبات نیز همین وضعیت را دارند. اگر سرعت یادگیری مطالبات بالا باشد، هم زحمت نیروی کار انسانی کاهش می‌یابد و هم سرعت پاسخگویی و تکمیل فرایندها بیشتر می‌شود. در فرایند پردازش مطالبات، مانند بسیاری از امور زندگی، گذر زمان می‌تواند اوضاع را بدتر کند؛ زیرا مشتریان بی‌تاب و کم‌حوصله، خدمات بیشتری تقاضا می‌کنند و ممکن است شرکت متحمل هزینه‌های اضافی مانند هزینه اجاره و انبارداری شود.

از نظر مقیاس، شبکه‌های کامپیوتری بزرگ‌تر معمولاً اقتصاد بهتر و قوی‌تری هم دارند. برای نمونه، فضای ابری هزینه‌های سازمان را انعطاف‌پذیر می‌کند. اگر سازمان یا شرکت به فضای بیشتری نیاز داشته باشد، می‌تواند خیلی ساده فضای بیشتری اجاره کند، بدون اینکه لازم باشد مستقیماً سخت‌افزار یا نرم‌افزار جدیدی بخرد. به علاوه، این شرکت می‌تواند از مزایای اقتصادی که پشتیبان شبکه ابری است، بهره‌برد. مزایایی از قبیل قدرت خرید فوق‌العاده ارائه‌دهنده فضای ابری، بهره‌وری انرژی، سیستم‌عامل سفارشی و نرم‌افزارهایی که می‌توانند مزایای متنوع دیگری ارائه دهند. در چنین شبکه‌ای، نقاط پایانی یا اندپوینت‌های بسیار زیادی وجود دارد که یکی

# تغییر روش تعامل با اکوسیستم

## اصطکاک‌ها را از تمامی تعاملات حذف کنید

است که اسنپ‌شیت به دنبال حذف اصطکاک‌هاست و همچنان هم به این کار ادامه می‌دهد.

می‌شود این جمله کلیشه‌ای را تکرار کرد که «همه چیز در فناوری خلاصه نمی‌شود»، ولی مشاهده و بررسی فرایندها و تلاش برای کاهش اصطکاک با مشتری نیازمند آن است که نسبت به یادگیری، تطبیق‌پذیری، سازمان‌دهی مجدد و حتی بازآفرینی بعضی از عملکردهای اصلی در سراسر اکوسیستم اشتیاق داشته باشیم. اگر با مطالبات هوشمندی سروکار داشته باشیم که زمینه و موقعیت خودشان را بشناسند، می‌توانیم چیزی را که در اکوسیستم مطالبات اتفاق می‌افتد، به خواسته‌های مشتریان نزدیک کنیم. اگر به جای اینکه روی وظیفه‌های مشخص تمرکز کنیم، کل اکوسیستم را در نظر بگیریم، حوزه جدیدی از فرصت‌ها در برابرمان ظاهر خواهد شد. برای نمونه، یکی از حوزه‌هایی که می‌شود به بازطراحی آن اندیشید، حوزه پرداخت‌های مالی است. در حال حاضر، بیش از ۷۵ درصد از پرداخت‌ها همچنان از طریق چک کاغذی انجام می‌شود، در حالی که می‌شود بعد از تأیید هر کدام از مراحل فرایندی مانند تعمیر خانه یا ماشین، پرداخت‌های لازم به‌صورت لحظه‌ای انجام شود. نیازی هم به توضیح این نکته نیست که همه دوست دارند پول‌شان را هرچه سریع‌تر دریافت کنند.

یکی دیگر از تأخیرهای قابل توجه به پردازش فرایندهای مرتبط با جبران کامل خسارت مربوط می‌شود. برای پیش‌بردن این نوع فرایندهای پیچیده، متصدی باید شیوه تعامل با کارپردازان دیگر را تغییر بدهد. اگر سرعت تبادل اطلاعات بین تمام طرف‌های درگیر افزایش یابد و هم‌زمان گردش کار بیمه و جبران خسارت انجام بگیرد، سرعت اجرای چنین فرایندهایی بیشتر خواهد شد.

مشتریان امروز دیگر حاضر نیستند هیچ‌گونه ناسازگاری و اصطکاک‌ها را تحمل کنند و تمایل دارند خدمات مورد نظرشان را در کوتاه‌ترین زمان و با بهترین کیفیت دریافت کنند. آنها می‌خواهند در هر زمان و مکانی که هستند، هر طور شده، کارشان انجام شود و انتظار دارند درباره وضعیت لحظه‌ای تک‌تک مراحل یک فرایند خاص اطلاع دقیق داشته باشند. روش قدیمی رسیدگی به مطالبات این بود که کارشناسی را مأمور می‌کردند تا وضعیت خودرو یا خانه حادثه‌دیده را بررسی کنند و گزارش بدهد، اما اگر کسی خلایق داشته باشد، می‌تواند روند کار را تغییر دهد.

«اسنپ‌شیت» که نرم‌افزاری برای مدیریت مطالبات بیمه‌ای است، کل این فرایند را معکوس کرده است. یکی از قابلیت‌هایی که این نرم‌افزار در اختیار مشتریان می‌گذارد، این است که با استفاده از گوشی هوشمند خود از صحنه تصادف عکس بگیرند و در اختیار بیمه‌کننده بگذارند. بیمه‌کننده هم از تعمیرگاه‌های اطراف درباره هزینه‌های تعمیر خودرو پرس و جو می‌کند تا به تخمین درستی از میزان خسارت برسد. در چنین روشی، لازم نیست برای بازدید از صحنه تصادف یا خودرو حادثه‌دیده و ارزیابی میزان خسارت، کارشناس اعزام شود. به این ترتیب، اصطکاک با مشتری کاهش می‌یابد و وقت کمتری تلف می‌شود. اما مشکل اینجاست که بعضی از مشتریان اعتماد به نفس کافی برای عکس‌برداری از صحنه حادثه ندارند یا اینکه نمی‌خواهند در چنان موقعیتی، از اپلیکیشن موبایلی استفاده کنند. به همین دلیل، توسعه‌دهندگان اسنپ‌شیت به مشتری اجازه داده‌اند که فرایند دریافت خسارت را از طریق آغاز کند که برایش سریع‌تر یا آسان‌تر است. اکنون نزدیک به ۱۰ سال



شماره ۴  
شهریور ۱۴۰۱  
سال اول

# تغییر شیوه تغییر دادن

## به جای اینکه چیزی را از نو بسازید، به فکر نوسازی آن باشید

هر دستگاهی وجود دارد. این روش ماژول‌های مفیدی از فرایندها و وظیفه‌ها و فناوری‌ها پدید می‌آورد که امکان بهینه‌سازی و ارتقای مستمر آنها وجود دارد؛ بدون اینکه لازم باشد کل سامانه در هر مرحله از به‌روزرسانی تعطیل شود. با تکیه بر معماری جدید APIها، می‌توان کارها را تقسیم‌بندی و شیء‌گراتر کرد. در نتیجه، طراحی جریان وظیفه‌ها و فرایندها در داخل و خارج سازمان انعطاف‌پذیرتر می‌شود. اگر از این شیوه درست استفاده شود، محیط یادگیری چابک‌تر و سازگارتر خواهد بود. در چنین شرایطی، تعداد زیادی از مراحل حذف و سایر مراحل فشرده می‌شود و در نتیجه، مدت‌زمان خدمات‌رسانی، فروش و هر نوع تعامل دیگری کاهش می‌یابد. افزون بر این، مجموعه جدیدی از داده‌های دقیق و حساس‌رسی شده ایجاد می‌شود که برای یادگیری ماشین و بهینه‌سازی‌های بعدی بسیار مفید است. با انباشت این سرمایه شناختی، می‌توان در کوتاه‌مدت، به افزایش بهره‌وری نیروی کار و ارتقای تجربه مشتری امیدوار بود و داده‌هایی ارزشمند برای بهینه‌سازی‌های بعدی در اختیار داشت. بد نیست دوباره تأکید کنیم که در عصر بیونیک، باید سامانه‌ها را هوشمند، زنده و روبه‌تکامل تصور کنیم.

مهم‌ترین نکته در تکامل دیجیتال این است که نحوه اصلاحات را تغییر بدهید. اکنون دیگر سال‌هاست که با ایده بهینه‌سازی مستمر درگیریم. دست‌کم بعد از دهه ۱۹۵۰ که «ادوارد دمنینگ» تئوری دارجنبش کیفیت شد، با این مفهوم آشنا شده‌ایم. در همین راستا، اکثر شرکت‌های بیمه هزینه‌های لازم برای بازسازی کامل فناوری‌هایشان را ارزیابی کرده‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که انجام چنین کاری به سرمایه‌گذاری هنگفتی نیاز دارد و بازدهی این سرمایه‌گذاری هم نامشخص است؛ بنابراین کنار گذاشتن فناوری‌های موجود و پیاده‌سازی مجموعه‌ای از فناوری‌های جدید احتمالاً مقرون به‌صرفه نخواهد بود. در حال حاضر، ابزارهای جدید زیادی برای کمک به یکپارچه‌سازی سامانه‌های جدید و قدیمی وجود دارد. برای نمونه، ابزارهای اتوماسیون رباتیک به فرایندی که آن را یکپارچه‌سازی مبتنی بر ارزش می‌نامیم، کمک می‌کنند. شرکت‌ها با استفاده از چنین ابزارهایی می‌توانند چندین سامانه قدیمی را با یکدیگر ادغام و بسته‌ای واحد ایجاد کنند که قابلیت برقراری ارتباط با سامانه‌های دیگر را دارد. به این ترتیب، بدون نیاز به بازسازی و ارتقای کل سیستم، نتایج جدیدی حاصل می‌شود که امکان ارائه آن از طریق



شرکت‌های بیمه چگونه می‌توانند از همزادهای دیجیتال استفاده کنند؟

## پله پله تا ملاقات صفرویک‌ها

۱. شیوه‌های استفاده خود از داده را بررسی کنید

ببینید در کسب‌وکارتان از چه فناوری‌هایی بهره می‌گیرید و چه داده‌هایی را ذخیره می‌کنید و چگونه می‌توانید از این داده‌ها بهره‌برداری بیشتری کنید. اگر هنوز از فناوری‌های رایانش ابری استفاده نمی‌کنید، عملکردهایتان را به فضای ابری ببرید.

۲. ایجاد ظرفیت برای تجزیه و تحلیل لحظه‌ای داده‌ها را در اولویت قرار دهید

همزادهای دیجیتال برای اینکه ثمربخش باشند، به «زنجیره تأمین» سالمی از داده‌ها نیاز دارند. فرض کنید می‌خواهیم حسگرهایی را در محصولات و فضاهای فیزیکی تعبیه کرده و روی راه‌حل‌هایی سرمایه‌گذاری کنیم که امکان دریافت و آماده‌سازی و تحلیل سریع داده‌ها را فراهم می‌آورند. بسیاری از مشتریان تجاری احتمالاً همین حالا هم به دلایلی از قبیل ایمنی و بهره‌وری نیروی کار، چنین کاری را انجام می‌دهند. اکنون مسئله این است که شما چگونه می‌توانید به این زنجیره تأمین داده متصل شوید؟

۳. فهرستی از کاربردهای مهم تهیه کنید به این مسئله فکر کنید که همزادهای دیجیتال برای کدام بخش‌های شرکت، بیشترین فایده را خواهد داشت.

۴. چرخه‌های توسعه محصول را بازنگری کنید

آیا می‌توانید تصور کنید که اگر بخواهید از همزادهای دیجیتال استفاده کنید، چرخه توسعه محصولتان به چه شکل خواهد بود؟ همچنین به این موضوع بیندیشید که با استفاده از حجم بیشتری از داده‌ها، شیوه طراحی و قیمت‌گذاری محصولات چه تغییراتی خواهد داشت.

۵. ظرفیت‌های هوشمندسازی را با همزادهای دیجیتال ادغام کنید

طراحی مولد و استفاده از داده‌های مصنوعی را شروع کنید. با چنین روش‌هایی می‌توانید طراحی، توسعه و آزمایش محصولاتتان را تقویت کنید. در «طراحی مولد» یا «طراحی زیان»، تعداد زیادی محصول یا راه‌حل طراحی می‌شود با این هدف که از بین‌شان بهترین گزینه انتخاب شود. «داده‌های مصنوعی» نیز، همان‌گونه که از نامش پیداست، داده‌هایی‌اند که الگوریتم‌های کامپیوتری تولید می‌کند و ربطی به دنیای واقعی ندارد.

۶. همزادهای دیجیتال را طوری طراحی کنید که کل شرکت یا اکوسیستم بتواند به آن متصل شود

اگر می‌خواهید همزاد دیجیتال طراحی کنید،

استفاده از API‌ها را در اولویت قرار دهید. به این معنی که از یک طرف امکان استفاده از داده‌های مختلف، به‌ویژه داده‌های بیرونی را برای همزادهای دیجیتال فراهم آورید و از طرف دیگر برای همزادهای دیجیتال، API طراحی کنید. API زبان ارتباط نرم‌افزارها و سرویس‌های مختلف با یکدیگر است و امکان اتصال آنها به هم و دریافت و ارسال داده را فراهم می‌آورد.

۷. هنگام طراحی همزادهای دیجیتال، امکان افزایش مقیاس اکوسیستم را در نظر بگیرید

به‌عنوان هدف بلندمدت، برای سامانه‌هایی برنامه‌ریزی کنید که مقیاس بسیار بزرگی دارند، چون از حالا به بعد، مقدار داده‌های موجود بیشتر و بیشتر خواهد شد. بدیهی است سامانه‌هایی که محدودیت داشته باشند، راه‌حلی کوتاه‌مدت خواهند بود.

۸. همزادهای دیجیتال را هدف بگیرد

مجموعه تمام دفاتر، زنجیره تأمین و موارد دیگر را در نظر بگیرید. از همزادهای دیجیتال مجزا کمک بگیرید و سعی کنید به درک بهتری از تعامل بین بخش‌های مختلف شرکت برسید. هر جا هم امکانش وجود داشت، این همزادها را با یکدیگر ترکیب کنید.

۹. فهرست کوتاهی تهیه کنید از مشارکت‌هایی که ممکن است همزادهای دیجیتال امکان‌پذیر کنند

شاید لازم باشد در این مرحله، همزاد دیجیتال جدیدی طراحی کنید. شاید هم بتوانید از شبکه همزادهای دیجیتال موجود برای این کار استفاده کنید.

ارزش واقعی زمانی خلق می‌شود که همزادهای دیجیتال در کنار یکدیگر قرار بگیرند. پیاده‌سازی زیرساخت‌های لازم برای طراحی و استفاده از همزادهای دیجیتال به هیچ‌وجه آسان نیست و به برنامه‌ریزی جدی و نقشه‌راهی حساب‌شده نیاز دارد، اما بیمه‌کنندگانی که از این فرصت استفاده کنند، شاهد رشد و رونق کسب‌وکارشان خواهند بود. این دسته از بیمه‌کنندگان برای همکاری با بازیگران دیگر، موقعیت بسیار بهتری خواهند داشت و می‌توانند محصولات و پیشنهادها را جدیدتر و جذاب‌تری ارائه دهند. علاوه بر این، شرکت‌های مذکور به درک دقیق‌تری از ماهیت ریسک خواهند رسید و در قیمت‌گذاری محصولاتشان با ظرافت هرچه بیشتری عمل خواهند کرد.



شماره ۴  
شهریور ۱۴۰۱  
سال اول

# افسون دوقلوهای دیجیتال

چرا شرکت‌های بیمه باید به فکر استفاده از همزادهای دیجیتال باشند؟

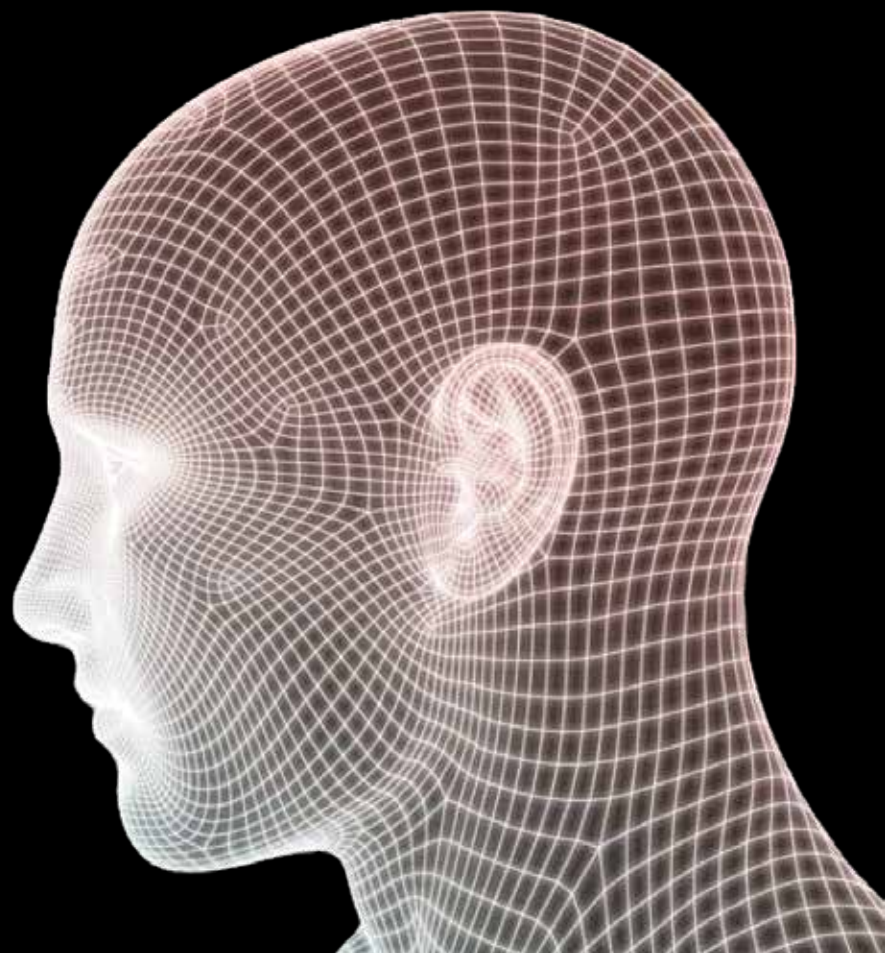
## همزاد دیجیتال چیست؟

همزادها یا دوقلوهای دیجیتال شبیه‌سازی مجازی سامانه‌های فیزیکی‌اند. همزادهای دیجیتال که ابزاری برای نمایاندن و معنابخشیدن به دارایی‌های فیزیکی و مجازی‌اند، بین عملیات فیزیکی و قابلیت‌های دیجیتال پل می‌زنند و اشتراک‌گذاری اطلاعات با شرکای اکوسیستم را امکان‌پذیر می‌کنند. در آغاز، همزادهای دیجیتال از نظر اندازه و پیچیدگی محدودیت داشتند، اما اکنون با پیشرفت و توسعه فناوری‌های هوش مصنوعی و اتوماسیون، این مدل‌ها به سرعت بزرگ‌تر می‌شوند و می‌توانند پیچیدگی بیشتر و عمیق‌تری داشته باشند. نیاز این مدل‌ها به تحلیل‌های سطح بالا و پیچیده نیز روزبه‌روز بیشتر می‌شود.

## صنایع دیگر چگونه از همزاد دیجیتال استفاده می‌کنند؟

صنایع خارج از قلمرو صنعت بیمه، همزادهای دیجیتال

صنعت بیمه از همان ابتدا، با تکیه بر داده شکل گرفت و توسعه پیدا کرد، اما اکنون صنایع دیگر نشان داده‌اند که در شیوه استفاده از داده‌ها باید تغییری اساسی رخ دهد؛ تغییری که برای بیمه‌گران و مشتریان‌شان، پیامدهای گسترده‌ای خواهد داشت. در گذشته، بیمه‌گران برای تصمیم‌گیری‌های تجاری خود، از داده‌های تاریخی استفاده می‌کردند، اما اکنون این شرکت‌ها برای درک رفتار و خواسته‌های مشتریان و نیز عملکرد کسب‌وکار خودشان، فرصت‌های جدیدی در اختیار دارند. رایانش ابری، افزایش مجموعه داده‌ها و امکان استفاده از داده در کسب‌وکار و امکان تجزیه و تحلیل لحظه‌ای داده‌ها از جمله مواردی‌اند که چنین فرصت‌هایی را ایجاد کرده‌اند. به هر ترتیب، می‌دانیم که داده‌ها برای آینده صنعت بیمه اهمیت اساسی دارند و یکی از روندهای مهم در این حوزه، ایجاد همزادهای دیجیتال و حرکت به سوی «جهان آینده‌ای» است.



را به یکدیگر متصل می‌کنند تا مدل‌هایی زنده از کارخانه‌ها و محصولات و چرخه‌ها و زنجیره‌های تأمین و شهرها و بندرگاه‌ها به دست بیاورند. شرکت‌ها با استفاده از همزادهای دیجیتال می‌توانند درک بهتری از زنجیره تأمین داشته باشند، ایمنی نیروی کار را زیر نظر بگیرند، هزینه‌های تعمیر و نگهداری را تخمین بزنند و در محیطی بدون ریسک، دست به نوآوری و آزمون و خطا بزنند. برای نمونه می‌توان به همکاری «یونیلیور» و مایکروسافت اشاره کرد. یونیلیور شرکتی انگلیسی-هلندی است که تعداد زیادی از نام‌های تجاری بین‌المللی در حوزه تولید مواد غذایی، نوشیدنی، مواد شوینده و لوازم آرایشی و بهداشتی را در مالکیت خود دارد. این شرکت با همکاری مایکروسافت مشغول طراحی همزادی دیجیتال برای کارخانه‌های خود است تا بتواند تغییرات عملیاتی احتمالی را آزمایش کند و کارایی و انعطاف‌پذیری تولیدش را بهبود ببخشد. هوش مصنوعی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا بر مبنای داده عمل کنند. علم داده شرکت‌ها را قادر می‌سازد که اطلاعات را به‌صورت زنده تجزیه و تحلیل کنند و واکنش‌هایی پویا داشته

باشند، درباره موقعیت‌های احتمالی آینده تأمل کنند و محصولات و خدمات جدیدشان را مدت‌ها قبل از اینکه در واقعیت تولید کنند و به بازار ارائه بدهند، آنها را در محیطی مجازی طراحی و آزمایش کنند.

در نظرسنجی اکسنچر از مدیران شرکت‌های صنایع مختلف، ۶۵ درصد گفته‌اند که انتظار دارند طی سه سال آینده، سرمایه‌گذاری شرکت‌شان در همزادهای دیجیتال هوشمند افزایش یابد؛ انتظاری که جای شگفتی ندارد، زیرا همزادهای دیجیتال می‌توانند در عملکرد کسب و کارها تغییری مهم ایجاد کنند و شیوه همکاری آنها با یکدیگر و روال نوآوری را تغییر بدهند. بیمه‌کنندگانی هم که از مزیت‌های بی‌شمار همزادهای دیجیتال استفاده نکنند، برای حضور در بازارها و اکوسیستم‌های آینده مشکلات فراوانی خواهند داشت. در ادامه این مطلب، بررسی خواهیم

کرد که چرا شرکت‌های بیمه دیرتر از صنایع دیگر سراغ همزادهای دیجیتال رفته‌اند و اینکه چگونه می‌توان در صنعت بیمه از همزادهای دیجیتال بهره گرفت. همچنین چهار حوزه را مرور می‌کنیم که همزادهای دیجیتال می‌توانند به توسعه آنها کمک کنند.

## چرا شرکت‌های بیمه دیرتر از دیگران سراغ همزادهای دیجیتال رفته‌اند؟

همان‌طور که اشاره کردیم، شرکت‌های بیمه دیرتر از صنایع دیگر به استفاده از همزادهای دیجیتال روی آورده‌اند. تحقیقات اکسنچر نشان می‌دهد که فقط ۲۵ درصد از مدیران شرکت‌های بیمه فناوری‌های جهان آینده‌ای و همزاد دیجیتال را آزموده‌اند؛ هرچند ۸۷ درصد آنان موافق‌اند که استفاده از این فناوری‌ها برای موفقیت طولانی‌مدت ضرورت دارد. پس چرا تعداد کمی از بیمه‌کنندگان این گام را برداشته‌اند و برای بهره‌گیری از همزادهای دیجیتال اقدام کرده‌اند؟ استفاده از داده‌هایی که از همزادهای دیجیتال به دست می‌آید، مانند داده‌هایی که میزان ریسک

را در لحظه مشخص می‌کند، به معنای آن است که شیوه قیمت‌گذاری محصول‌ها و پیشنهادهای باید تغییر کند؛ تغییری که در مقابل روال عادی کار شرکت‌های بیمه قرار می‌گیرد. اکنون بیش از ۲۰۰ سال است که بیمه‌کنندگان پس از جمع‌آوری داده‌های لازم، ریسک را تخمین می‌زنند و بر مبنای آن، محصول بیمه‌ای طراحی می‌کنند و در اختیار جمعی وسیع می‌گذارند. درست است که در سال‌های اخیر، در بخش بیمه خودرو شخصی شاهد رشد محصولاتی بوده‌ایم که متناسب با میزان کارکرد خودرو بوده‌اند و بعضی شرکت‌ها هم توانسته‌اند این محصول را در مقیاس وسیع به فروش برسانند، ولی به نظر می‌رسد این موفقیت نوعی استثنا بوده و معلوم نیست داده‌های تلماتیکی که در این مدت جمع‌آوری شده تا چه اندازه بر الگوریتم‌های قیمت‌گذاری تأثیر گذاشته است. نکته دیگر اینکه پلتفرم‌ها و الگوهای داده اغلب چنان ناهمگون‌اند

که به فراست معناداری منتهی نمی‌شوند. برای رسیدن به نتیجه‌های اساسی، به حجم مشخصی از داده‌های همگن نیاز داریم. نمونه، در بخش بیمه خودرو شخصی، اگر بتوانیم اطلاعات تله‌متری یک خودرو توپوتا را از جعبه‌سیاه آن بیرون بکشیم، احتمالاً می‌توانیم از این داده استفاده‌ای مناسب ببریم؛ زیرا خودروهای توپوتای زیادی در جاده‌ها و خیابان‌ها رفت‌وآمد می‌کنند و از طریق حجم داده‌ای که جمع‌آوری می‌شود، می‌توان به نتیجه‌های نسبتاً دقیقی رسید. علاوه بر این، در حوزه خودروهای شخصی، حجم داده و ویژگی‌های رفتاری متناسب با ریسک آن کاملاً همگن است. در نتیجه، شرکت‌های بیمه می‌توانند با خیال راحت دست به کار طراحی محصول شوند و قیمت‌گذاری کنند. اما وقتی صحبت از خانه‌های هوشمند باشد، اصلاح و بهینه‌سازی محصولات بیمه‌ای ممکن است دشوارتر باشد. داده‌هایی که از طریق گوگل مپ، دستگاه‌های هوشمند آمازون، سامانه‌های امنیتی «ای‌دی‌پی» یا سامانه‌های مدیریت ساختمان‌های تجاری حاصل می‌شود، بسیار ناهمگن است و بسته به اینکه از کدام‌یک از این مجموعه داده‌ها بخواهیم استفاده کنیم، شیوه و کیفیت سنجشگری تغییر خواهد کرد. در مورد سایر حوزه‌های فعالیت شرکت‌های بیمه نیز وضعیت به همین منوال است. مجموعه داده‌هایی که از نهادهای عمومی، مؤسسات حمل‌ونقل و کارخانه‌ها و کارگاه‌ها به دست می‌آیند، شباهت زیادی با یکدیگر ندارند. با تمام این تفاسیر، همزادهای دیجیتال فرصت‌های ارزشمندی در اختیارمان می‌گذارند. درست است که استفاده از علوم داده در حوزه بیمه با مشکلات زیادی مواجه است، اما مزیت‌های بسیار ملموس همزادهای دیجیتال احتمالاً ارزش تلاش شرکت‌های بیمه را خواهد داشت. اگر بتوانیم داده‌های بیشتری را از طیف وسیعی از منابع جمع‌آوری کنیم، با تجزیه و تحلیل این داده‌ها و بهره‌گیری از فناوری هوش مصنوعی، فرصت‌های بسیار زیادی برای کاهش هزینه، افزایش درآمد و ارائه خدمات بهتر به مشتریان به دست خواهیم آورد.

## خلق ارزش همزاد دیجیتال برای بیمه

### ۱. بهینه‌سازی توزیع

شرکت‌های بیمه، به‌ویژه بیمه‌کنندگان دارایی‌های شخصی، در زمینه استفاده از داده برای بهبود توزیع، گام‌های بلندی برداشته‌اند. تعدادی از شرکت‌های بیمه نسخه‌ای دیجیتال از فهرست مشتریان‌شان تهیه کرده‌اند و می‌خواهند با استفاده از فعالیت‌های آنلاین، عادات‌های جست‌وجو و مکان‌های خرید مشتریان، همزادی دیجیتال برای مجموعه مشتریان‌شان بسازند. ضمن اینکه درک عمیق‌تر از تجربه مشتری به شرکت‌های بیمه کمک می‌کند تا فروش بهتر و کارآمدتری داشته باشند، در این راستا بیمه‌کنندگان پیش‌تاز درصددند گام دیگری به جلو بردارند. این دسته از شرکت‌ها در تلاش‌اند تجربه خرید با یک کلیک را برای مشتریان فراهم آورند و اکوسیستمی چندکاناله در اختیار آنان بگذارند. علاوه بر اینها، فرصت‌های دیگری نیز برای بیمه‌کنندگان وجود دارد تا بتوانند خدمات‌رسانی به مشتریان‌شان کنونی را بهبود ببخشند و فروش مکمل خود را تقویت کنند. هرچه اطلاعات کارگزار بیمه درباره مشتری بیشتر باشد، مشاوره‌ها و خدمات هدفمندتری می‌تواند در اختیارش بگذارد. برای نمونه، تصور کنید به همزادهای دیجیتالی دسترسی دارید که رفتار مشتریان، دارایی‌های بیمه‌شده آنها و رویدادهایی را که ممکن است بر تصمیم‌گیری یا دارایی‌هایشان اثر بگذارد، مدل‌سازی می‌کنند. در این صورت می‌توانید این رشته‌ها را کنار هم بگذارید و به چشم‌انداز جامع‌تری برسید و تجربه‌ای فوق‌العاده در اختیار مشتریان‌تان بگذارید.

### ۲. صدور بیمه‌نامه

هنگام صدور بیمه‌نامه، دسترسی به داده‌های لحظه‌ای

می‌تواند درک دقیق‌تری از ریسک در اختیار بیمه‌کننده بگذارد و دقت قیمت‌گذاری را بالاتر ببرد. پیش‌تازان صنعت بیمه در تلاش‌اند محصولاتی برای پیشگیری لحظه‌ای ریسک و بیمه‌هایی متناسب با ماهیت ریسک به مشتریان ارائه دهند؛ با این هدف که بتوانند حمایت همه‌جانبه‌ای از مشتریان داشته باشند، نه اینکه فقط بخواهند بعد از رخدادهای ناخوشایند، خسارت پرداخت کنند. برای ارائه‌دهندگان بیمه‌نامه‌های تجاری، تهیه داده‌های همگن‌تر از مشتریان‌شان می‌تواند چالش برانگیز باشد، اما مزایای این کار می‌تواند انجام آن را توجیه کند. پیش از این دیده‌ایم که شرکت‌های بیمه در بخش جبران خسارت کارگران، توانسته‌اند با ادغام فهرست حقوق بگیران در سامانه‌های برنامه‌ریزی منابع سازمانی، به درک بهتری از تغییرات نیروی کار و حق بیمه‌های مرتبط با آن برسند و نیاز به حسابرسی بیمه را کمتر کنند. بیمه‌های تجاری می‌توانند چنین روشی را در مورد بیمه‌اموال و مسئولیت نیز در بخش انرژی و ساخت‌وساز و غیره به کار بگیرند.

### ۳. عملیات

در داخل شرکت‌های بیمه، می‌شود از طریق نصب دستگاه‌های متصل به شبکه، فرصت‌هایی واقعی برای افزایش کارایی و تقویت تصمیم‌گیری ایجاد کرد. بخش «عملیات اکسنچر» که تمامی برنامه‌ریزی‌ها و طرح‌های تدوین‌شده در بخش‌های دیگر را در عملیات سازمان‌ها اجرایی کند، این نکته را در عملکردهای مالی، منابع انسانی و تدارکات شرکت‌ها و سازمان‌ها ثابت کرده است. اکنون زمان آن رسیده که به بخش‌های دیگر عملیات بیمه، از جمله پشتیبانی از توزیع، صدور بیمه‌نامه، رسیدگی به مطالبات و عملیات سازمانی پشت‌صحنه نیز توجه شود. ایجاد همزاد دیجیتال برای عملیات بیمه می‌تواند خیلی زود فرصت‌های اتوماسیون و هوشمندسازی را پدید بیاورد. تجزیه و تحلیل جزئیات و مراحل فرایندها می‌تواند به اتوماسیون این مراحل بپردازد و تلاش برای یافتن کاربردهای خلاقانه از داده‌ها نیز فرصت‌های هوشمندسازی را ایجاد می‌کند. برای نمونه، دبیرخانه دیجیتالی را در نظر بگیرید که اسناد کاغذی را اسکن می‌کند و نسخه‌های دیجیتال از آنها را به بایگانی می‌سپارد. اکنون تصور کنید این دبیرخانه بتواند نوع اسناد را مشخص کند و تشخیص بدهد فرایند مربوطه در چه مرحله‌ای است و سپس، سندها را ردیف‌بندی کند و کار مربوط به هر کدام را به‌صورت خودکار پیش ببرد.

### ۴. رسیدگی به مطالبات

رسیدگی سریع‌تر و کارآمدتر مطالبات یکی دیگر از حوزه‌هایی است که همزادهای دیجیتال می‌توانند به آن کمک کنند. در حال حاضر، تعدادی از بیمه‌گران پیشرو در پی بهینه‌سازی لحظه‌ای پوشش‌های بیمه‌ای، بازسازی یکپارچه زیرساخت‌ها و استفاده از هوش مصنوعی برای بهبود تجربه کارکنان و مشتریان هستند. برای نمونه، شرکت بیمه‌ای را تصور کنید که بیمه خودرو سفارشی می‌فروشد و یکی از مشتریان‌ش دچار حادثه شده است. اگر این شرکت به داده‌های تله‌متری، الگوهای آب‌وهوایی، شرایط جسمی راننده و نحوه خدمات‌رسانی در منطقه دسترسی داشته باشد، با چه کیفیتی می‌تواند خدمات‌رسانی کند؟ داده‌های تله‌متری می‌تواند مشخص کند که در لحظه تصادف، خودرو در چه شرایطی بوده است. چرخ‌ها چگونه حرکت می‌کرده‌اند، سرعت خودرو چقدر بوده و راننده با چه شدتی ترمز کرده است. الگوی آب‌وهوایی شرایط جوی را در لحظه تصادف مشخص می‌کند. اطلاعات مربوط به شرایط جسمی راننده نیز می‌تواند مشخص کند که آیا شب گذشته خوب خوابیده یا نه و آیا در لحظه تصادف چیزی حواسش را پرت کرده یا خیر.

در واقع، هرچه در جزئیات عمیق‌تر شویم، فرصت‌ها و مزیت‌های بیشتری در استفاده از همزادهای دیجیتال در صنعت بیمه پیدا خواهیم کرد.

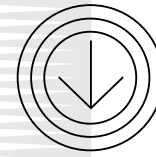


حسین رحمانی



@hsn\_rmn





## آشنایی با اپلیکیشن تخصصی بیمه تجارت نو

### بنو چیست و چه می کند؟

می افتاد. در قابلیت های بنو همه این موارد را می توان فهرست کرد.

اما یکی از ویژگی های مهم اپلیکیشن بنو در مقایسه با سایر محصولات مشابه در صنعت بیمه کشور درخواست امداد برای آن دسته از بیمه گزاران شرکت است که بیمه بدنه تهیه کرده و پوشش امداد را خریداری کرده باشند، به این شکل که در هنگام بروز حوادثی مانند تصادف یا موارد پیش بینی نشده دیگر مانند پنچری و خرابی ناگهانی اتومبیل و...، مصرف کننده بتواند تنها با چند کلیک از این امکان بسیار کاربردی استفاده کند. ضمن اینکه استفاده از پوشش امداد باعث از بین رفتن تخفیفات بیمه نامه نشده و به صورت نامحدود می توان از آن استفاده کرد. اما درخواست کارشناس خسارت از طریق اپ را شاید بتوان نقطه عطف مزیت این محصول در صنعت نه چندان دیجیتالی بیمه کشور دانست. درخواست کارشناس خسارت از طریق اپ بنودر هنگام تصادف و تماس کارشناس در ساعت اداری ظرف کمتر از پنج دقیقه با بیمه گزاران از مزیت های خاص بنواست.

بنویک اپلیکیشن همه فن حریف است. یک سامانه جامع برای بیمه گزاران تا بتوانند همه نیازهای خود را از طریق این نرم افزار برطرف کنند. امکان خرید آنلاین انواع بیمه نامه و مدیریت بیمه نامه ها از ساده ترین امکانات بنو است.

البته بنو فقط یک صادرکننده صرف بیمه نامه نیست. اپلیکیشنی که بیمه تجارت نو با آن توانست در سطح جهانی خودش را معرفی کند، دارای قابلیت های بسیاری است؛ از جمله قابلیت مشاهده بیمه نامه و جزئیات بیمه نامه های عمر و حوادث گروهی، تجهیزات الکترونیکی و بیمه های مسئولیت مدنی و...، قابلیت مشاهده اندوخته در بیمه نامه های عمر و سرمایه گذاری، قابلیت مشاهده سقف باقی مانده از تعهدات بیمه نامه درمان گروهی، قابلیت مشاوره آنلاین با کارشناسان بیمه تجارت نو، قابلیت چاپ بیمه نامه شخص ثالث، قابلیت استعلام اصالت بیمه نامه ثالث از طریق وبسایت بیمه مرکزی و قابلیت پرداخت آنی اقساط حق بیمه که پیش از این با ۷۲ ساعت فاصله زمانی اتفاق

# حرکت در مسیر نوآوری گریزناپذیر است

گفت و گو با کیمیا باقری، کارشناس واحد کسب و کارهای نوین بیمه تجارت نو به بهانه حضور این شرکت به نمایندگی از ایران در رقابت های دیجیتال اینشورر ۲۰۲۲

اکنون شرکت های بیمه در سراسر دنیا به اهمیت روند تحول دیجیتال در صنعت بیمه دنیا پی برده اند و امروز کمتر مدیر ارشدی را می توان پیدا کرد که سعی در القای این باور به سازمان خود نداشته باشد. طراحی محصول متناسب با نیازهای روز مشتری و با توجه به رکن فرهنگی و اقتصادی جامعه از موضوعاتی است که همواره در روند تحول دیجیتال، مدیران ارشد شرکت های بیمه را در لایه های مختلف به هم پیوند داده است؛ رویکردی که امروز در بیمه تجارت نو به سبب حضور مدیران جوان می توان به خوبی درک کرد. به بهانه حضور «بنو» محصول جدید شرکت تجارت نو در رقابت های جهانی دیجیتال اینشورر ۲۰۲۲ پای صحبت های کیمیا باقری کارشناس واحد کسب و کارهای نوین بیمه تجارت نو نشستیم. باقری از عوامل تأثیرگذار در طراحی یک محصول مطابق با نیازهای مشتری گفت و از فاکتورهایی که برای طراحی یک محصول مطلوب است.

این روزها مشتریان به سبب دیجیتالی شدن همه رویکردهای زندگی روزبه روز در حال تغییر هستند و به تبع آن نیازهایشان نیز تغییر می کند. آیا با این اوصاف می توان ادعا کرد که بیمه به عنوان خدمت هم در حال تغییر است؟ قطعاً همین طور است. این موضوع را می توان به سادگی از اخبار روز صنعت دریافت. همان طور که گفتید، سرعت تغییرات نیازها بسیار بیشتر از قبل بوده و اگر بیمه نتواند با این تغییرات هم راستا شود، مانند هر محصول دیگری که مصداق هایش در تاریخ کم هم نیست، محکوم به شکست و نابودی خواهد بود. درست است که در حال حاضر صنعت بیمه در مقایسه با سایر صنایع، به خصوص در حوزه مالی با سرعت کمتری در مسیر تحول دیجیتال گام برمی دارد، اما حرکت در این مسیر از چندی پیش آغاز شده و نمونه های این تغییر را در محصولات چون بنو و سایر محصولات نوآورانه صنعت می توان به وضوح دید.

هنوز در کشور شاهد ضریب نفوذ بیمه پایینی هستیم. به نظر شما نوآوری و تکیه بر روند تحول دیجیتال می تواند در افزایش ضریب نفوذ بیمه در کشور مؤثر باشد؟

برای پاسخ به این سؤال باید ابتدا به این نکته توجه کنیم که ضریب نفوذ پایین بیمه در کشور ما دلایل متعددی دارد؛ از جمله مشکلات اقتصادی، عدم وجود فرهنگ خرید بیمه و آشنایی با بیمه در عموم جامعه و پیچیدگی محصول و فرایندهای اداری مربوط به آن. با این اوصاف و با توجه به اینکه به کمک تحول دیجیتال و با استفاده از نوآوری و فناوری های نوین فرایندها ساده، کوتاه و تسهیل می شوند و حتی شبکه های اطلاع رسانی بیش از پیش در دسترس و مؤثر هستند، قطعاً می توان گفت که حرکت در مسیر تحول دیجیتال و تکیه بر نوآوری بر ضریب نفوذ بیمه در جامعه تأثیرگذار خواهد بود.

به نظر شما آیا روند تحول دیجیتال در کشور محقق شده است؟ آیا می توانیم واقعاً مدعی ایجاد تحول در پیکره صنعت بیمه کشور باشیم؟ در خصوص تحقق یافتن بلوغ و تحول دیجیتال در کشور باید بگوییم که با وجود نسل Z و نیاز آنها به محصولات

برای طراحی یک محصول بیمه ای جدید و معرفی آن به بازار بیمه ای مانند ایران که ساختارهای بیمه سنتی همچنان حاکم هستند، چه روندی می تواند مناسب و مطلوب باشد؟ در واقع چه عواملی را در زمان طراحی و ارائه یک محصول جدید در این ساختارها باید در نظر داشت؟

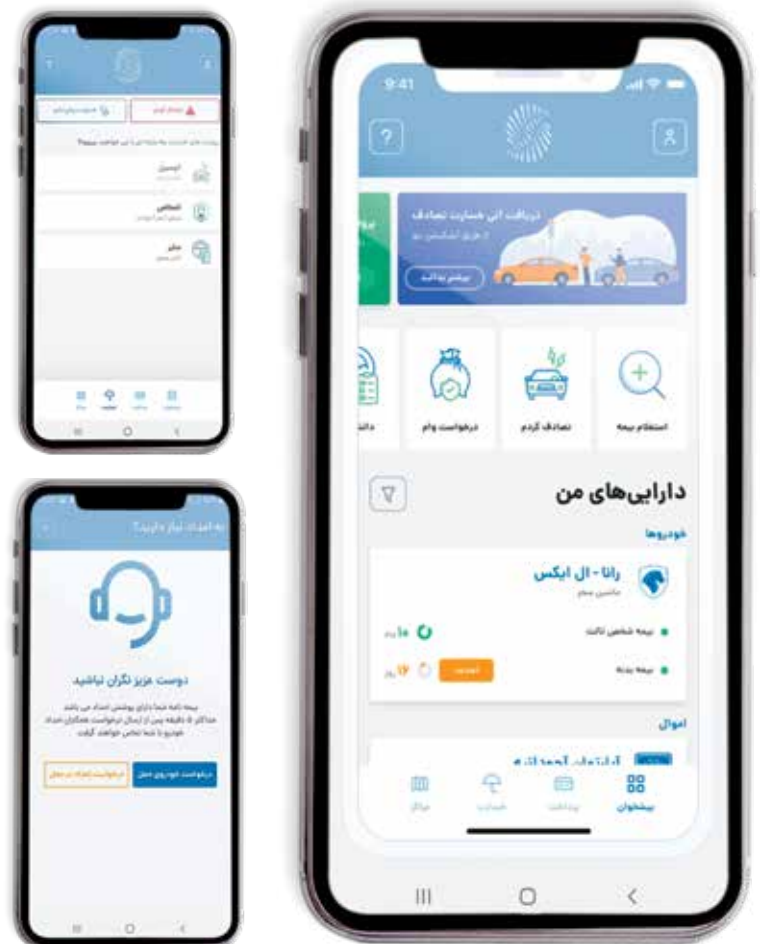
فکر می کنم در ساختارهای سنتی مهم ترین عامل و چالش هنگام طراحی محصول جدید، احتمالاً فرهنگ سازمان و دیدگاه و تفکر مدیران است. در سازمان های سنتی در مواقعی به دلیل عدم وجود فرهنگ کار تیمی و جریان آزاد اطلاعات، ایده های جدید سخت تر مطرح شده یا دچار سانسور و تغییر می شوند. علاوه بر این مسئله داشتن مزیت رقابتی و رفع نیاز مشتری نیز ارکان اصلی طراحی هر محصول جدیدی هستند که در موضوع بیمه به دلیل ضریب نفوذ پایین و عدم وجود فرهنگ خرید بیمه در جامعه ایران، حتی از اهمیت بیشتری هم برخوردارند. البته موضوع تطبیق با مقررات نهاد ناظر یا بیمه مرکزی نیز همیشه از اهمیت ویژه ای برخوردار بوده که باید هنگام طراحی محصول جدید مدنظر قرار داده شود.

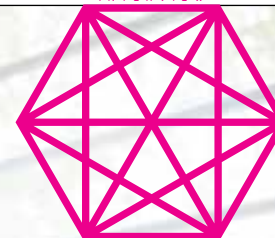
امروز همه می دانیم که مهم ترین قسمت فروش بیمه و ارائه محصول شناخت نیازهای مشتری است، اما چطور می توان به درکی درست و واقعی از نیازهای مشتری رسید؟

مهم ترین راه برای درک بهتر نیازهای مشتریان استفاده از نظرات خود آنهاست. رایج ترین روش، دریافت نیاز اولیه مشتری و طراحی یک نسخه اولیه از محصول است. اجازه بدهید با ذکر یک مثال کامل تر توضیح بدهم. مصداق این موضوع دقیقاً اتفاقی است که با موبایل اپ بنو افتاد. با نیازسنجی انجام شده از مشتریان، تیم فناوری اطلاعات در شرکت ما یک نسخه اولیه از موبایل اپ بنو طراحی و به مشتریان ارائه داد. سپس با کمک بازخوردهای دریافت شده از کانال های ارتباطی شرکت و به خصوص مرکز تماس، روزبه روز به امکانات این پلتفرم اضافه و اصلاحات و تغییرات بر آن اعمال شد. نسخه کنونی اپ بنو از زمان رونمایی اولیه تاکنون در کامل ترین حالت خود قرار دارد.



شماره ۴  
شهریور ۱۴۰۱  
سال اول





عکس: نسیم اعتمادی

نوآورانه و دیجیتالی، خوشبختانه می‌توانیم بگوییم بیشتر صنایع در این عرصه قدم گذاشته و این روند را آغاز کرده‌اند، اما تا تحقق صد درصدی آن راه بسیار طولانی در پیش است. در خصوص صنعت بیمه نیز با آغاز فعالیت استارت‌آپ‌های بیمه‌ای و به خصوص اگر یگیتورها و شکل‌گیری مجموعه‌هایی مثل پلنت نیز می‌توانیم به‌وضوح شکل‌گیری شالوده‌های این تحول را شاهد باشیم. کما اینکه این جنبش و حرکت هم‌اکنون به شرکت‌های بیمه رسیده و بیمه‌گران هم در تلاش‌اند تا با استفاده از فناوری و نوآوری، محصولات و خدمات مناسب‌تری به مشتریان خود ارائه دهند.

از روند طراحی تا ارائه محصول بنو  
برایمان بگویید. بنو درصدد برطرف کردن چه نیازی  
برآمد؟ نقطه عطفی که باعث شد بنو به چرخه  
بیمه‌گری وارد شود.

همان‌طور که پیش‌تر نیز اشاره کردم، بنو از قلب نیازهای مشتریان برخاست. با بررسی‌های صورت‌پذیرفته، به این نتیجه رسیدیم که مشتریان ما برای سهولت خرید بیمه و دریافت خسارت و حتی دریافت پاسخ برخی سؤالات‌شان به راهکاری در دسترس و ساده نیاز دارند. این شد که تصمیم گرفتیم یک موبایل اپلیکیشن طراحی کنیم تا هم پاسخ برخی پرسش‌ها به زبان ساده در دسترس مشتریانمان باشد و هم دردسر مراجعه حضوری به مراکز خدمات را از دوش آنها برداریم. با گذشت زمان و با تأکید بر اکوسیستم‌سازی و آغاز همکاری شرکت بیمه تجارت‌نو با سایر مجموعه‌های خدماتی، طیف خدمات ارائه‌شده بر بستر بنو بیش از پیش گسترش پیدا کرد و در حال حاضر علاوه بر خدمات مربوط به دریافت خسارت، امکان خرید و تمدید بیمه‌نامه به‌صورت آنلاین، دریافت اطلاعات مراکز درمانی طرف قرارداد و شعب و نمایندگان، پرداخت آنلاین اقساط و مدیریت بیمه‌نامه‌ها نیز بر بستر بنو وجود دارد.

سفر مشتری در زمان تجربه بنو برای هر  
کاربر به چه صورت خواهد بود؟ مشتری در بنو با چه  
تجربه‌ای رویه‌رو خواهد بود؟

در حال حاضر می‌توان با مراجعه به سایت شرکت یا از طریق کافه‌بازار و مایکت، اپ بنو را روی تلفن همراه نصب کرد. مشتری پس از نصب و باز کردن اپ و وارد کردن اطلاعات شخصی مثل نام و نام خانوادگی، شماره تلفن همراه، کد ملی و آدرس، به محیط اپ وارد می‌شود. در محیط اپ بیمه‌گزاران ما می‌توانند بیمه‌نامه‌های خود را مدیریت و مشاهده کنند و به اطلاعاتی از قبیل تعداد بیمه‌نامه‌های فعال و تعداد روز باقی‌مانده تا سررسید آنها، مراکز درمانی طرف قرارداد، شعب و نمایندگان و پرسش‌های متداول دسترسی داشته باشند. همچنین امکان پرداخت آنلاین اقساط برای آنها فراهم شده است. به کمک بنو به راحتی می‌توان در صورت خرابی خودرو به‌صورت رایگان و نامحدود درخواست خودرویی

امدادی ثبت کرد یا در صورت تصادف، می‌توان به‌سادگی در عرض چند دقیقه برای دریافت خسارت خود اقدام به تشکیل پرونده کرد و تمامی مراحل مربوطه را بدون نیاز به مراجعه حضوری به شعب و نمایندگان طی کرد؛ همکاران ما در مدت‌زمان کمتر از دو دقیقه از زمان ثبت درخواست با بیمه‌گزار تماس حاصل می‌کنند تا ایشان را هدایت و راهنمایی کنند. همچنین این امکان برای بیمه‌گزاران درمان ما فراهم شده تا با گرفتن عکس از مدارک مربوط به هزینه‌های پزشکی‌شان و ثبت آنها به‌صورت آنلاین

به آسانی خسارت خود را دریافت کنند. از دیگر امکانات بنو که در سطح صنعت به‌ندرت دیده می‌شود، این است که بیمه‌گزاران درمان ما می‌توانند از میزان پوشش باقی‌مانده بیمه‌نامه خود مطلع شوند. به‌عنوان مثال بیمه‌گزاران ما می‌توانند متوجه شوند که تا چه میزان از تعهدات پاراکلینیکی بیمه‌نامه آنها در دسترس و استفاده‌نشده است. همچنین با وجود امکان خرید و تمدید آنلاین بیمه‌نامه، نیازی به مراجعه حضوری نیست. محصول بیمه تجهیزات الکترونیکی نیز با فراهم‌آوری امکان تست سلامت دستگاه به‌صورت کاملاً آنلاین و بدون نیاز به بازدید، از طریق بنو به فروش می‌رسد. مجموع این امکانات باعث شده که مشتری تجربه‌ای دلپذیر و دوست‌داشتنی در استفاده از اپ بنو داشته و با هر آنچه ممکن است به آن نیاز پیدا کند، تنها چند کلیک فاصله داشته باشد.

به نظر شما مزیت  
رقابتی بنو در مقایسه با سایر

محصولات مشابه چیست؟

به نظر من مهم‌ترین مزیت رقابتی بنو در مقایسه با محصولات مشابه، اکوسیستمی است که در آن شکل گرفته است. همان‌طور که در پاسخ سؤالات قبل هم گفتم، همکاری با مجموعه‌های گوناگون در ارائه طیف گسترده‌تر خدمات بر بستر بنو باعث شده تا مشتری بتواند نیازهای بیشتری را ساده‌تر و سریع‌تر برطرف کند و دقیقاً همین موضوع باعث ایجاد یک تجربه دلپذیر شده و بزرگ‌ترین مزیت رقابتی بنو به حساب می‌آید.



بنو در رقابت با بزرگان

## دیجیتال اینشور سنگ محک بیمه‌گران

و اما جایزه دیجیتال اینشور که این روزها زیاد درباره‌اش شنیده‌ایم؛ بیمه تجارت‌نو از راه‌یافتگان به دور نهایی این رقابت‌ها بود و یکی از اولین شرکت‌های ایرانی بود که در این سطح دیده می‌شد.

همان‌طور که می‌دانید دیجیتال اینشور هر ساله مسابقه‌ای برگزار می‌کند که در آن برترین نوآوری در سطح بیمه‌گران و اینشورتک‌ها به تفکیک برگزیده می‌شود. در این مسابقه کشورهای دنیا به سه منطقه اصلی «آسیای دور و خاورمیانه»، «آفریقا و اروپا» و «آمریکا» تقسیم می‌شوند که از هر منطقه دو برنده، یکی در دسته‌بندی بیمه‌گران و یکی در دسته‌بندی اینشورتک‌ها انتخاب می‌شود.

ترتیب زمان‌بندی مسابقات به تفکیک مناطق به صورت آسیای دور و خاورمیانه و اروپا و آفریقا و در نهایت آمریکا است که امسال شرکت بیمه AIA با ایده استفاده از هوش مصنوعی برای یادگیری و توسعه به‌عنوان برنده در سطح آسیای دور معرفی شد. بیمه تجارت‌نو هم در کنار بیمه معلم به‌عنوان تنها شرکت‌های ایرانی شرکت‌کننده در منطقه خاورمیانه و اروپا و آفریقا با موبایل اپ بنو حضور داشت که متأسفانه به فینال راه نیافت و در حال حاضر شش شرکت آلیانس، آکسا، ارگو، افان‌بی، جنیوت و پی‌زی‌یو برای رقابت در مرحله نهایی در تاریخ ۱۵ سپتامبر آماده می‌شوند. فارغ از نتیجه شرکت در این رقابت که با توجه به ایده برنده در سایر مناطق و ایده‌های سایر رقبا برای ما قابل پیش‌بینی بود، دستاورد مهم شرکت در این رقابت، حضور در عرصه‌های بین‌المللی و دیده‌شدن برند تجارت‌نو در کنار اسامی مطرح بیمه‌گری دنیا همچون سوئیسی، آلیانس، آکسا و... به حساب می‌آید.



شماره ۴  
۶ شهریور ۱۴۰۱  
سال اول



امروز آنچه اهمیت دارد در اختیار داشتن مجموعه‌ای از مهارت‌ها برای تفکر نوآورانه و ایجاد نوآوری مورد نیاز است

## تفکر نوآورانه یا روند نوآوری؟

تفکر نوآورانه به بهبود تجربه مشتری مربوط می‌شود و در نقاط کلیدی کسب‌وکار به سمت فروش، سهم در بازار و حفظ موقعیت در بازار همزمان با ایجاد رضایت در میان مشتریان گرایش پیدا می‌کند. به‌حتم تمامی این رویکردها در یک شرکت بیمه مهم هستند و جزء چالش‌های روزمره محسوب می‌شوند، اما امروز بسیاری از شرکت‌های بیمه با تفکر نوآورانه مشکل دارند؛ چراکه پیش از شروع سفر تحول خود، مهارتی برای خلق راهکارهای خلاقانه پیدا نکرده‌اند. آنها با یکدیگر همکاری و مشارکت نمی‌کنند و نمی‌دانند چطور باید ریسک‌های هر اقدامی را محاسبه کنند. تفکر نوآورانه جزء ظرفیت‌های قدرت‌بخش بالقوه برای دست‌یافتن به نتیجه مطلوب در کسب‌وکارها محسوب می‌شود، اما این تفکر باید در بلندمدت با نوآوری همراه باشد تا به شرکت کمک کند.

صنعت بیمه مدتی است همگام با سایر صنایع مالی دنیا مدعی نوآوری است و تحول در سفر مشتری، نوآوری و تحول دیجیتال دو واژه جدید صنعت بیمه هستند که در سال‌های اخیر رویکرد خاصی را در استراتژی و نقشه‌راه شرکت‌های بیمه دنیا و ایران شکل داده‌اند. در این میان آنچه اهمیت دارد، نه خروجی پروژه‌های مختلف تحول دیجیتال شرکت‌ها، بلکه تلاش برای تفهیم معنای واقعی نوآوری در سازمان‌هاست. در دنیای کسب‌وکار امروزی نوآوری با تفکر نوآورانه دو رویکرد جدا از هم هستند، ولی اغلب در قالب یک مفهوم در نظر گرفته می‌شوند؛ موضوعی قابل توجه که درک تمایز بین آنها می‌تواند در روند موفقیت مسیر تحول دیجیتال شرکت‌های بیمه نقش مهمی داشته باشد.

### کدام مهم است؟

تفکر نوآورانه در مقابل روند نوآوری. شاید در کلام این دو مورد شبیه به هم به نظر برسند، اما واقعیت این است که این دو موضوع اصلاً شباهتی به هم ندارند. هر دو رویکرد برای شرکت‌هایی که تحول دیجیتال و برهم‌زدن ساختارهای قدیمی را هدف قرار داده‌اند، اهمیت دارد، اما موضوع این است که یکی نگاه به فرایندهای داخلی سازمان دارد و دیگری بیرون سازمان را نشانده گرفته است. در تفکر نوآورانه شرکت‌ها اصول همکاری، مشارکت و جذب مشتری را در نظر دارند و با تمرکز بر این اصول، به مشکلات شرکت رسیدگی می‌کنند. این تفکر به محصولات و خدمات فعلی شرکت هم مربوط می‌شود. در واقع مهم‌ترین بخش

تفکر نوآوری از تفکر نوآورانه سخت‌تر است نوآوری از مهارت‌ها بهره می‌گیرد و آنها را همسو با نیازهای مشتریان قرار می‌دهد. برخی از این نیازها می‌توانند مواردی باشند که هیچ‌وقت مورد توجه قرار نگرفته‌اند. نوآوری در بیمه در حالت مطلوب نیازی را برآورده می‌کند که هیچ شرکت یا سازمان دیگری تا آن زمان نه به آن فکر کرده، نه توانایی ارائه خدمات در مورد آن را داشته است. در واقع نوآوری، خدماتی خاص ارائه می‌دهد. البته دستیابی به این شکل از نوآوری کمی دشوار است؛ چراکه باید چیزی فراتر از محصولات و خدمات موجود داخل سازمان تولید و ارائه شود.

در تعاریف امروزی، نوآوری یعنی ایده‌ای که نیازی را که قبلاً اصلاً



برخوردار نیست. اما خبر خوب این است که می‌توان همه این مهارت‌ها را آموخت و این وسط استارت‌آپ‌ها در این زمینه بسیار قوی ظاهر می‌شوند. باید توجه داشت وقتی تفکر نوآورانه با نوآوری اشتباه گرفته می‌شود، اتفاقات نه‌چندان خوشایندی رخ می‌دهد. نوآوری در چنین شرایطی به واژه‌ای پیچیده تبدیل خواهد شد؛ چراکه سازمان‌ها مدام تیم‌های خود را ملزم به ایجاد نوآوری می‌کنند، در حالی که در اصل فقط تفکر نوآورانه دارند، نه نوآوری تأثیرگذار. این در حالی است که اگر از اساس به تفاوت بین دورویکرد نوآوری و تفکر نوآورانه توجه شود، بیشتر می‌توان به روند نوآوری در شرکت امید داشت. امروز درک تفاوت بین نوآوری و تفکر نوآورانه از اصلی‌ترین مشکلات شرکت‌های بیمه در مسیر رشد و توسعه کسب‌وکار است و هر شرکتی که به این تفاوت رسیده باشد، برنده است!

دید نشده، برطرف کند. طراحی آن هم به گونه‌ای است که در بازار به شکلی مؤثر شناخته شود. اگر نوآوری در نهایت، به چنین محصولی ختم نشود، صرفاً تفکری نوآورانه بوده که به ارائه خدمات بیرونی منجر نشده است. به این ترتیب نوآوری از داشتن تفکر نوآورانه بسیار دشوارتر است. دلایلش هم این است که شرکت‌های درگیر باید با مسائلی ناشناخته در کسب‌وکار مواجه شوند. در تفکر نوآورانه، دست‌کم برخی موارد هنوز آشنا هستند، اما در نوآوری، همه چیز جدید محسوب می‌شود. فرقی ندارد که سازمان دنبال تفکر نوآورانه باشد یا نوآوری را به معنای واقعی آن دنبال می‌کند. آنچه اهمیت دارد در اختیار داشتن مجموعه‌ای از مهارت‌ها برای تفکر نوآورانه و ایجاد نوآوری مورد نیاز است که معمولاً صنعت بیمه از آنها

## سکوی هم‌افزایی دیجیتال

فناوران اطلاعات خبره، بزرگ‌ترین مجموعه فناوری اطلاعات بیمه در کشور

**فناوران**  
اطلاعات خبره  
Expert Information Technologists