



خریده فروشی بزرگ سلزفورس  
از کارمندان خواسته به دفاتر  
کار بازگردند و دیگر دورکاری  
نکنند

**مارک بنیوف  
تجدید نظر  
کرد!**

## مرثیه‌ای برای کیان ایران

فضای مجازی  
آینه جامعه  
ایران است؛ به  
جای انکارش  
باید در آن دقیق  
شویم و خود را  
بهبتر بشناسیم

۲

در چند هفته  
اخیر بازار غذا و  
FMCG بیش از  
۲۰ درصد افت  
سفارش‌گیری  
را تجربه کرده و  
با چالش جدی  
مواجه شده است

منفک شدن  
از اکوسیستم  
جهانی رشد  
استارت‌آپ‌ها  
را کاهش  
می‌دهد و دیگر  
استارت‌آپ بودن  
معنایی ندارد

اینماد  
همین  
الان؟  
شوخی  
می‌کنید؟!

همدستی ابر  
و باد و مه و  
خورشید و فلک  
و مسئولان  
محترم...

گفت و گو با امیراحمد برکتین، مدیرعامل میاره

# اکوسیستم آگوار یومی

عکس: حامد کریمزاده

## فرهنگ سمی مایکروسافت

بازنگری غول فناوری  
جهان در سیاست‌های  
مقابله با آزار جنسی

۳۴

## آمار استارت‌آپ‌های تعطیل شده مرز ۵۰ را رد کرده است

گفتگو  
INTERVIEW

۸

## ابرآروان: در مقابل جعل واقعیت شکست خورده ایم!

خبر  
NEWS

۶

## مسیر FTX: از ۲۰۱۷ تا ۲۰۲۲

گزارش  
REPORT

جاده‌ای به سوی ورشکستگی

۲۰

## شما هم ماءالشعیرتان را دلستر صدا می‌زنید؟

تحلیل  
ANALYSIS

درباره یک بیلبورد خلاقانه

۱۰

## ۲۷ سال لجستیک

گفت و گو با  
ابوالقاسم چیدری  
مدیرعامل پیک بادپا

۱۴



## همدستی ابرویادومه و خورشید و فلک و مسئولان محترم اینماد؛ همین الان؟ شوخی می کنید!؟

جمله سرپرست مرکز توسعه تجارت الکترونیکی درباره اینماد را می توان عصاره سیاست گذاری در این روزها دانست. امین کلاهدوزان گفته هر کسی با اینماد مخالف است، در حال مخالفت کردن با بستن و مهار سایت های قمار و مواد فروش است! راستش استاد کلاهدوزان زیاد ما را متعجب نکرده است. استدلالی که او برای رد کردن نظر مخالفان اینماد از خود در کرده، این روزها از تریبون های مختلف و در حوزه های گوناگون در حال شنیده شدن است. هر کسی این روزها با هر رویه یا سیاستی مخالف باشد، متهم می شود به اینکه در حال موافقت با یک چیز خیلی بد دیگر است!

مدت هاست این سنت زشت در میان سیاست گذاران حوزه های مختلف باب شده که منتقد را با متهم کردن به بدترین چیز ممکن، باید آچمز کرد و دهانش را بست. از این رو تعجب نباید کرد کسی که هنوز سرپرست یک مرکز در حوزه تجارت الکترونیک است هم بدش نیاید از این تمهید برای اثبات حقانیت خود بهره گیرد.

آدمی بعضی اوقات می ماند که آیا واقعاً یک مسابقه برای نامید کردن فعالان اقتصاد نوآوری و دیجیتال کشور به راه افتاده و ما خبر نداریم، یا همه این تصمیم ها و خبرهای ناگوار و تلخی که این روزها می شنویم، بر اساس تصادف و از بد روزگار است که پشت سر هم رخ می دهند! بیا بیاید فرض را بگیریم بر حقانیت طرفداران و

مجریان اینماد؛ بیا بیاید فرض را بگیریم بر اینکه بخش خصوصی اقتصاد اینترنتی تعلل کرده و از فرصت داده شده برای دریافت اینماد استفاده نکرده؛ اما یک بار و فقط یک بار نباید از خودتان می پرسیدید که آیا الان و در این روزها که اینترنت و اقتصاد مرتبط با آن بدترین روزهای خود را سپری می کند، زمان مناسبی برای مطرح کردن دوباره اینماد و الزام آن هست یا نه؟! شکی نیست که هستند کسانی که ترجیحشان بر این است که هیچ مجوز و نظارتی بالای سرشان نباشد، اما چقدر فکر می کنید همین سایت های قمار و شرط بندی که مثل نقل و نبات در وب فارسی فعالیت می کنند و با یا بی اینماد کسی یارای مقابله با آنها را ندارد، این روزها نگران اینماد باشند؟! اینماد و بستن و محدودسازی های بیشتر برای کسب و کارهای خرد اینترنتی و حتی حوزه هایی چون رمزارز که هنوز تکلیف رگولاتوری آنها روشن نیست، یک دغدغه بزرگ است، و گرنه سایت هایی که با بگیروبیندهای سفت و سخت چند سال گذشته در فضای وب کماکان سرپا هستند، بعید است

چندان نگران این نماد یا آن نماد باشند! نمادی که این روزها از وزیر صمت تا بانک مرکزی همه کاروبارشان را گذاشته اند زمین و افتاده اند به دنبال اینکه استدلال و برهان بریزند وسط که ثابت کنند از آن بهتر یافت می نشود، فقط یک آه بزرگ دیگر است در این فضای نیمه جان! بگذریم... امیدوارم دوز خبرهای خوب این روزها بیشتر و بیشتر شود و از این وضعیت ناجور به سلامت عبور کنیم و البته همکار خوب مان مرضیه امیری را خیلی زود دوباره در جمع خودمان ببینیم.



رضا جمیلی  
سردبیر



@rezajamili



شماره ۷۴  
۲۹ آبان ۱۴۰۱  
سال دوم

# برای کیان ایران



فضای مجازی آینه جامعه ایران است؛ به جای انکارش باید در آن دقیق شویم و خود را بهتر بشناسیم

به جهان نگاه کنیم که قرار است آینده ایران را بسازند. اگر پاسخ های این نسل را یک به یک ندهیم، هر کدام گسلی می شوند بر گسل های موجود؛ در نهایت نیز همین گسل ها کشور را به سوی سیاهچاله شدن می برند. باور کنیم که باید روش هایمان را تغییر دهیم. باور کنیم که اگر همان کارهای همیشگی را تکرار کنیم، به همان نتایج همیشگی می رسیم.

با اینکه از امروز جام جهانی فوتبال شروع می شود و فردا هم ایران اولین مسابقه اش را در برابر انگلیس در پیش دارد، هیچ کدام از ما دل و دماغ فوتبال دیدن و شادی کردن نداریم. چگونه می توانیم بر طبل شادانه بکوبیم، وقتی کیان ما این چنین پرپر می شود؟ ما انسانیم؛ ما موجوداتی هستیم از پوست و گوشت و استخوان و دارای احساس. مگر می شود اتفاق هایی این چنین در کشور رخ دهد و چشم ببندیم؛ فارغ از اینکه چه اتفاقی افتاده، واقعیت، از دست رفتن جوانان، نوجوانان و کودکان این سرزمین است.

فردای ایران را قرار است همین بچه های نوآور و خوش ذوقی بسازند که این روزهایشان این چنین غمبار است. این شرایط برای کسی قابل قبول نیست؛ ما هزاران مسئله روی زمین مانده داریم؛ از تورم افسارگسیخته تا رشد منفی اقتصادی و انواع موانع پیش روی تولید و کار. ما با مسائلی سخت در حوزه محیط زیست روبه رو هستیم

و ناپودی فرااینده منابع طبیعی. ما بحران هایی چون بحران آب داریم و ناپودی زمین های مولد. ما به منابع انسانی نیاز داریم که در این کشور کارها را به دست بگیرند و مسائل را حل کنند؛ ولی آیا ذهن ها این روزها آماده اند که بتوانند روی مسائل واقعی تمرکز کنند؟ در این شرایط چطور می توانیم روی اقتصاد نوآوری تمرکز کنیم؟ برخی مدام همه چیز را گردن فضای مجازی می اندازند، اما واقعیت این است که باید رها کنیم این بحث های بی قاعده بی فایده را! قبول کنیم دنیای این روزهای ما دنیای خوبی نیست؛ قبول کنیم جهان و فضای مجازی سبب و علت تیرگی جهان امروز ما نیست و صرفاً آینه ای است که در بدترین حالت به شکل مقعر یا محدب جهان ما را بازتاب می دهد و آنچه می بینیم، ممکن است کج و معوج باشد، ولی اصل ماجرا تفاوتی ندارد. واقعیت امروز جامعه ما برای کسی قابل قبول نیست. ما با انبوهی سؤال بی پاسخ روبه رو هستیم. چه زمانی قرار است به این سؤال ها جواب بدهیم؟

مگر کسی هست که بگوید حال این روزهای ما خوب است؟ ما در کارنگ حتی در این روزهای سخت ایستاده ایم و از ساختن می گوئیم؛ از اینکه این کشور و کیان آن را باید حفظ کرد؛ ولی چه باید بگوییم وقتی کیان این کشور را در روز روشن این چنین تلخ و جگرسوز هدف گرفته اند؟

هفته گذشته هفته سختی برای همه ما بود؛ با حوادثی که در کشور رخ داده، حتی در آستانه جام جهانی فوتبال، تصور می کنم دلیلی برای شادمانی نیست؛ به هر جناحی که تعلق داشته باشیم و با هر دیدگاه فکری که به این چند وقت نگاه کنیم، حوادث هفته گذشته برای ما دردناک بود. ماجرای که در شهر کوچک ایذه و حادثه ای که برای «کیان» ۹ ساله رخ داد، دل همه ما را به درد آورد. آن طرفی ها گفتند مأموران حکومت این کودک را کشتند و این طرفی ها هم گفتند کار تروریست ها بود. هر دو روایت دردناک است؛ اگر مأموران امنیتی ما خطا کرده باشند، دردی بزرگ است و اگر تروریست ها این کار را کرده باشند، دردی بزرگ تر و جانکاه تر. چطور می توانیم قبول کنیم در روز روشن برخی اسلحه دست بگیرند و آزادانه در این کشور بچرخند و زن و بچه مردم را تیرباران کنند؟ چقدر سخت است شنیدن روایت اینکه در روز روشن و جلوی مأموران حفظ امنیت، کیان این کشور را هدف گرفته اند.

درد چنان بزرگ است و چنان غیرقابل تحمل که وقتی هجمه رسانه ای هم به آن اضافه شود، ماجرا وحشتناک تر می شود و آزاردهنده تر. فرای آنچه رخ داده، واقعیت، از دست رفتن کودکی است که از امیدهای ما برای آینده این کشور بوده است. کیان این کشور همین بچه هایی هستند که تصور می کنند شادترین آدم روی زمین خودشان هستند و ایلان ماسک. «کیان» نماینده همان نسلی بود که قرار است ایران آینده را بسازند. حالا «کیان» را نداریم ولی هزاران کار روی زمین مانده و هزاران مسئله حل نشده که قرار بود بچه هایی مثل کیان آن را حل کنند داریم؛ و چه حیف که کیان ما این چنین پرپر می شود. نسل زد، مخاطبان اصلی ما در اقتصاد نوآوری هستند؛ کسانی که قرار است طور دیگری نگاه و این کشور را متحول کنند؛ نسلی که چشم و گوش بازی دارند و به جای فوتبالیست ها و چهره های تلویزیونی، آنها را که خلق ارزش می کنند، می شناسند؛ از رباتیک و ساخت و خلق دنیا های جدید لذت می برند... این بچه ها با خلق ارزش آشنا نیستند و می دانند که راهکار چیست؛ وقتی سرمایه های ما این چنین در روز روشن پرپر می شوند، این درد است. حال ممکن است برخی همه چیز را متوجه معترضان کنند و بگویند تا زمانی که برخی اغتشاش می کنند، همین آش است و همین کاسه. این اما پاک کردن صورت مسئله است؛ تلاشی است برای نشنیدن. چه بخواهیم و چه نخواهیم شکاف هایی در جامعه داریم که در هر فرصتی دهان باز می کنند و ما را می بلعند. هزاران پرسش بی پاسخ در ذهن نسل زد وجود دارد که نمی توان به آنها پاسخ داد. پاسخ این نسل را نمی توان با همان روش های قدیمی داد. انتظار حداقلی این است که تلاش کنیم از دریچه کسانی



رضا قربانی



@mediamanager\_ir

کند داریم؛ و چه حیف که کیان ما این چنین پرپر می شود. نسل زد، مخاطبان اصلی ما در اقتصاد نوآوری هستند؛ کسانی که قرار است طور دیگری نگاه و این کشور را متحول کنند؛ نسلی که چشم و گوش بازی دارند و به جای فوتبالیست ها و چهره های تلویزیونی، آنها را که خلق ارزش می کنند، می شناسند؛ از رباتیک و ساخت و خلق دنیا های جدید لذت می برند... این بچه ها با خلق ارزش آشنا نیستند و می دانند که راهکار چیست؛ وقتی سرمایه های ما این چنین در روز روشن پرپر می شوند، این درد است. حال ممکن است برخی همه چیز را متوجه معترضان کنند و بگویند تا زمانی که برخی اغتشاش می کنند، همین آش است و همین کاسه. این اما پاک کردن صورت مسئله است؛ تلاشی است برای نشنیدن. چه بخواهیم و چه نخواهیم شکاف هایی در جامعه داریم که در هر فرصتی دهان باز می کنند و ما را می بلعند. هزاران پرسش بی پاسخ در ذهن نسل زد وجود دارد که نمی توان به آنها پاسخ داد. پاسخ این نسل را نمی توان با همان روش های قدیمی داد. انتظار حداقلی این است که تلاش کنیم از دریچه کسانی



شماره ۷۴ | ۲۹ آبان ۱۴۰۱ | سال دوم | کارنگ؛ هفته نامه اقتصاد نوآوری ایران

صاحب امتیاز و مدیرمسئول: مینا والی  
سردبیر: رضا جمیلی

دبیر تحریریه: المیرا حسینی  
دبیر ویژه نامه بیمه دیجیتال: لیدا هادی  
تحریریه: مهران امیری، عبدالله مقدمی  
لی لی اسلامی، سپیده اشرفی، پارسا خاک نژاد  
ترانه احمد دوست، پریسا اماموردیلو  
زهره دودانگه، منیره شاه حسینی

مدیر هنری: روح اله گیتی نژاد  
مدیر فنی: علیرضا کیوان  
صفحه آرا: حمید ابراهیمی بسابی  
عکس: حامد کریم زاده، پریا امیر حاجلو  
سایت: راضیه مینایی  
چاپ: هنر سرزمین سبز  
نشانی: تهران، جنت آباد جنوبی، خیابان لاله  
غربی، خیابان حدیث، کوچه حدیث دوم، پلاک ۸  
تلفن تحریریه: ۴۶۰۱۲۲۰۴  
وبسایت: karangweekly.ir



### اجرای الزام اینماد

در حالی که کمیسیون راهبری اقتصاد دیجیتال اعلام کرده مصوبه الزام اخذ اینماد متوقف شود، شریعتمدار می گوید بانک مرکزی احتمالاً ۸۰ هزار ترمینال پرداختی را مسدود می کند.



### اینفلوئنسرهای مالیات می دهند

معاون سازمان امور مالیاتی گفته نه تنها مالیات سال ۱۴۰۰ از اینفلوئنسرهای دریافت می شود، بلکه درآمد سال ۱۴۰۱ آنها نیز مشمول مالیات خواهد شد.



### فقط یک مصوبه اجرا شد

حسین سلاح ورزی گفته شورای عالی فضای مجازی تصویب کرده بود نسبت ترافیک داخلی به خارجی ۷۰ به ۳۰ برسد. سایر مصوبات اجرا نشد، جز محدودیت در پهنای باند بین الملل.



### به تعهد خود عمل کنید

معاون علمی و فناوری گفته طبق قانون باید از طریق بانک های عامل مبلغ ۵۰ هزار میلیارد ریال به شرکت های دانش بنیان اختصاص یابد و از بانک ها خواسته به این تعهد عمل کنند.



شماره ۲۴  
آبان ۱۴۰۱  
سال دوم



در چهلمین نشست هیئت نمایندگان اتاق بازرگانی تهران مطرح شد

## تحدید اینترنت به بهانه امنیت

نمایندگان بخش خصوصی در گردهمایی آبان ماه خود در اتاق بازرگانی تهران به مسائل مختلف اقتصاد کشور از جمله محدودیت های ایجاد شده برای اینترنت و فیلترینگ پلتفرم ها پرداخته و آثار منفی آن را بسیار گسترده و عمیق خواندند.

شهاب جوانمردی، نایب رئیس کمیسیون اقتصاد نوآوری و تحول دیجیتال اتاق تهران، ۲۴ آبان ماه در چهلمین نشست هیئت نمایندگان اتاق بازرگانی به تحدید شبکه اینترنت در کشور طی دست کم دو ماه اخیر و آسیب وارد شده از آن به کسب و کارهای فعال روی شبکه های اجتماعی پرداخت و به گوشه هایی از سخنان و تحلیل های اخیر مقاماتی از دولت درباره وضعیت پیش آمده برای کسب و کارهای این بخش اشاره کرد و این هشدار را داد که اقتصاد نوپای دیجیتال در ایران با تهدید جدی مواجه شده است.

او با اشاره به اینکه برخی مسئولان دولت در واکنش به کندی اینترنت در کشور طی دو ماه گذشته، عنوان کرده اند که اینترنت در ایران فیلتر نشده یا اینکه کسب و کارهای اندکی بر بستر شبکه اجتماعی اینستاگرام فعال بوده که بخش بسیار کوچکی از اقتصاد را نمایندگی می کنند، این اظهارات را با واقعیت ها مغایر دانست و با تأکید بر اینکه تعداد زیادی از کسب و کارهای کوچک در حوزه اقتصاد دیجیتال کشور آسیب جدی دیده اند، گفت: «مسئولان

و تصمیم گیران در دولت و حاکمیت، از این واقعیت غافل نشوند که پیامد رخ داده این روزها برای اقتصاد دیجیتال و نوآوری کشور اتفاق های ناگوارتری را در درازمدت نشانه رفته و فعالان این عرصه را بسیار نگران کرده است.» جوانمردی با بیان اینکه رشد اقتصاد دیجیتال طی سال های اخیر در کشور، جوان ها را به ماندن و ساختن کشور امیدوار کرده، افزود: «در حال حاضر شبکه بزرگی از جوانان و متخصصان فناوری از ایران در جهان گسترده شده که فرصتی بکر برای ایران فراهم کرده تا با کمک آنان، کشور در حوزه اقتصاد دیجیتال جهش و گام بلندی در سطح بین المللی بردارد.» عضو هیئت نمایندگان اتاق تهران در ادامه گفت: «ایران برای حضور در تمدن جهانی نیاز به کریدورسازی دارد؛ پس این درخواست را از دولت مردان داریم که تصمیمات و سیاست هایی را اتخاذ نکنند که این بدنه نحیف اما در حال رشد اقتصاد دیجیتال در کشور از بین برود که در این صورت بازسازی آن در کوتاه مدت و میان مدت نیز غیرممکن است.» شهاب جوانمردی، مزیت اقتصادی کشور طی دهه آینده را اقتصاد دیجیتال و نوآوری عنوان کرد و افزود: «با فیلترینگ شبکه های اجتماعی و کندی شبکه اینترنت در کشور، شانس ورود کنشگران اقتصاد دیجیتال به بازی های بزرگ بین المللی را از دست خواهیم داد.» مسعود خوانساری، رئیس اتاق بازرگانی تهران نیز

در این نشست با اشاره به چالش هایی که این روزها کسب و کارهای اینترنتی و اقتصاد دیجیتال کشور با آن مواجه است، گفت: «امسال به عنوان سال دانش بنیان نام گذاری شد، اما متأسفانه با اقداماتی که در خصوص محدودیت اینترنت صورت گرفت، نه تنها شرکت های دانش بنیان و دیجیتال با رشد و بهبود شرایط روبه رو نشدند، بلکه با وضعیت بسیار سختی مواجه شدند. در حال حاضر محدودیت های اینترنتی و فیلترینگ آسیب شدیدی به کسب و کارهای کوچک و بزرگ وارد کرده و تداوم این شرایط می تواند باعث از بین رفتن بخش زیادی از کسب و کارها شود.»

او ادامه داد: «اگر محدودیت ها برطرف نشود، واقعاً خسارت هایی جدی بر اقتصاد کشور و اقتصاد دیجیتال وارد خواهد شد. امیدوارم رئیس جمهور و همه کسانی که دست اندرکار این مورد هستند، سریع تر این مسائل را بررسی و حل کنند. بحثی که در این ارتباط مطرح می کنند، امنیتی است اما نمی توان آن را بدون تبعات اقتصادی اش تحلیل کرد. آنچه رخ داده این است که خیلی از کسب و کارها با زیان شدید روبه رو شده با تعطیل شده اند. قشر جوان بیشترین آسیب را از این محدودیت ها دیده و درخواست ما این است که هرچه سریع تر این موضوع بررسی شود و حل آن در اولویت نخست دولت قرار گیرد.»

### ادامه حمایت های وزارت ارتباطات از پیام رسان های داخلی

## تماسی ارزان تر از هر تماس دیگر

وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات این روزها و بعد از شروع محدودیت های اینترنتی و فیلترینگ اکثر پلتفرم های خارجی، از تمام توان و بودجه این وزارتخانه برای حمایت از پلتفرم های داخلی از جمله پیام رسان های بومی استفاده می کند. در جدیدترین حمایت عیسی زارع پور، وزیر ارتباطات گفته که تعرفه هر دقیقه تماس بین پیام رسان بومی و شبکه مخابراتی ۲۵ تومان است.

در حال حاضر و طبق مصوبه رگولاتوری، هزینه هر دقیقه مکالمه موبایل از ۵۹/۹ تومان برای سیم کارت های دائمی تا ۸۹/۹ تومان برای سیم کارت های اعتباری متغیر است. وزیر ارتباطات و فناوری اطلاعات در توضیح این حرکت حمایتی وزارتخانه برای پیام رسان های داخلی به

خبرگزاری فارس گفت: «هزینه هر دقیقه تماس Call Out مبلغ ۲۵ تومان است که از این رقم، ۱۰ تومان سهم اپراتور مخابراتی، ۱۰ تومان سهم پیام رسان و پنج تومان هزینه های فنی است.» عیسی زارع پور در پیگیری راه اندازی سرویس برقراری تماس بین پیام رسان های اجتماعی ایرانی و شبکه مخابراتی ایران، توضیح داد: «طبق آیین نامه موجود در این زمینه، هر پیام رسانی که بیش از سه میلیون کاربر داشته باشد، می تواند برای برقراری سرویس Call Out درخواست دهد.»

زارع پور با تأکید بر اینکه هیچ منع قانونی ای در این باره وجود ندارد، گفت: «به دنبال راه اندازی این امکان هستیم و اپراتورهای مخابراتی مکلف به ارائه این سرویس هستند.»

سرویس Call Out به معنای برقراری تماس بین پیام رسان های اجتماعی ایرانی و شبکه مخابراتی ایران است. در شرایطی که اکثر پیام رسان های پرکاربر در ایران فیلتر شده اند و مردم به کمک فیلتر شکن همچنان از آنها استفاده می کنند، دولت به روش های مختلف در تلاش برای رشد استفاده از پیام رسان های داخلی است. پیام رسان هایی که در سال های گذشته با وجود ارائه وام های چند میلیارد تومانی و ارائه زیرساخت های مختلف نتوانسته اند مورد اقبال کاربران ایرانی قرار گیرند، به تازگی نیز از آیین نامه حمایت از سکوها داخلی و کسب و کارهای اقتصاد دیجیتال رونمایی شده که به باور کارشناسان، بیشتر از اینکه یک آیین نامه برای حمایت از کسب و کارها باشد، طرحی برای توسعه و ارائه تسهیلات به پلتفرم های داخلی است.



از طریق مجامع بین‌المللی پیگیر احقاق حقوق نخبگان کشور خواهیم بود!

## واکنش وزیر ارتباطات به حذف اپ‌های ایرانی از گوگل پلی

وزیر ارتباطات و فناوری اطلاعات اعلام کرده که پیگیر حذف برخی اپلیکیشن‌های ایرانی از گوگل پلی خواهد بود و از طریق مجامع بین‌المللی این موضوع را دنبال خواهد کرد. این اولین بار نیست که وزارت ارتباطات در واکنش به حذف اپ‌های ایرانی از گوگل پلی این واکنش را نشان می‌دهد. شهر یور سال گذشته و به دنبال حذف فیلیمو، آپارات و بلد از گوگل پلی، وزارت ارتباطات در بیانیه‌ای اعلام کرد که این وزارتخانه با همکاری سایر دستگاه‌های مرتبط از جمله مرکز ملی فضای مجازی، معاونت حقوقی ریاست جمهوری و وزارت امور خارجه، از تمامی ظرفیت‌ها و راهکارهای حقوقی و سیاسی، پیگیر حقوق پلتفرم‌های ایرانی در مجامع بین‌المللی مربوطه خواهد بود؛ پیگیری‌هایی که در نهایت به نظر می‌رسد به نتیجه نرسیده و باعث شده تا مجدداً عصر چهارشنبه ۲۵ آبان چند اپلیکیشن ایرانی دیگر از جمله اسنپ، تپسی، بله، آی‌گپ، سروش و روبیکا به خاطر تحریم از گوگل پلی حذف شوند.

با این حال عیسی زارع‌پور، روی پیام‌رسان بله و در کانال شخصی خود در متنی اقدام جدید گوگل را محکوم کرده و در این متن بدون نام‌بردن از گوگل پلی نوشته است: «اخیراً چند سکوی ایرانی که خدماتی در حوزه پیام‌رسانی و حمل‌ونقل ارائه می‌دهند، از یک فروشگاه نرم‌افزاری خارجی حذف شده‌اند. از زمانی که در جریان این موضوع قرار گرفتیم به معاونان مربوطه دستور دادم در تعامل با شرکت‌های دانش‌بنیان مالک این سکوها، ابعاد فنی و حقوقی این موضوع را برای اجرای اقدامات مقتضی بررسی کنند.»

زارع‌پور در ادامه با انتقاد از اقدامات انحصارگرایانه شرکت‌های فناوری مطرح دنیا و اینکه به بهانه تحریم، ایرانیان را از دریافت خدمات محروم می‌کنند، نوشته است:



# سه وزارتخانه

## ویک نماد پرحاشیه

فعالان تجارت دیجیتال کشور منتظرند ببینند در کشاکش وزارت صمت، وزارت اقتصاد، وزارت ارتباطات، شاپرک، مرکز توسعه تجارت الکترونیکی و کارگروه اقتصاد دیجیتال در نهایت حرف چه کسی درباره اینماد بر کرسی می‌نشیند؟

اینترنت و ضربه به کسب‌وکارهاست، برای حمایت از اقتصاد دیجیتال در نامه‌ای از شاپرک درخواست کرد ارائه‌ندگان خدمات به کسب‌وکارهای فاقد اینماد را تا زمان تعیین تکلیف در کارگروه اقتصاد دیجیتال متوقف کند. محمد احسان خرامید، رئیس مرکز روابط عمومی وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات با اعلام این خبر در صفحه توئیترش خطاب به کسب‌وکارها برای حضور در پلتفرم‌های داخلی دارای مشکل دریافت اینماد نوشت: «یک خبر خوب!»

امیر سیاح، رئیس مرکز ملی مطالعات پایش و بهبود محیط کسب‌وکار وزارت اقتصاد هم دستور توقف فعالیت پایانه‌های اینترنتی فاقد اینماد را اشتهاب خواند. او تأکید کرد که اینماد مجوز کسب‌وکار نیست و در تلاشیم محدودیت‌های ایجاد شده برای کسب‌وکارهای اینترنتی در اسرع وقت برطرف شود.

رضا قربانی، رئیس کمیسیون فین‌تک سازمان نظام صنفی رایانه‌ای استان تهران نیز به ایسنا گفت: «شرکت شاپرک بدون در نظر گرفتن ریزه‌کاری‌های موجود در اقتصاد دیجیتال و شرایط خاصی که طی دو ماه گذشته در کشور حاکم شده و بسیاری از کسب‌وکارها در حال تعطیل کردن فعالیت خود هستند، اعلام کرده کسب‌وکارهای اینترنتی که جواز نگرفته‌اند، اجازه ندارند از درگاه پرداخت الکترونیکی استفاده کنند.»

بیستم آبان در حالی که بیش از ۴۰ روز از قطعی اینترنت و آسیب‌های جبران‌ناپذیرش به کسب‌وکارهای اینترنتی می‌گذشت، شاپرک اعلام کرد از ۲۴ ماه جاری، پایانه‌های اینترنتی فاقد اینماد یا دارای هویت نامنطبق با مالک نماد، طی شش هفته از تاریخ یادشده از سمت این شرکت غیرفعال خواهند شد. این اولین بار نیست که بانک مرکزی و شاپرک نامه‌های بسته‌شدن درگاه‌های بدون اینماد را منتشر کرده و کسب‌وکارهای خودتنظیم‌گری را که در صف بی‌نتیجه دریافت اینماد هستند، تهدید به بسته‌شدن می‌کنند.

ابلاغ این دستور، آن هم در شرایط کنونی، پای سایر نهادهای قانون‌گذار مانند وزارت ارتباطات و وزارت اقتصاد را به ماجرا باز کرد. وزارت ارتباطات در نامه‌ای خطاب به شاپرک گفت که فعلاً در مورد مسدود کردن کسب‌وکارهای فاقد اینماد دست نگه دارد و رئیس مرکز روابط عمومی وزارت ارتباطات با اعلام این خبر در توئیتر، به کسب‌وکارهای فاقد اینماد مژده داد، اما دقیقاً فردای همان روز، وزیر صمت که یک سالی است کسب‌وکارهای بی‌مجوز را در امید واهی دریافت اینماد نگه داشته، اعلام کرد اینماد مجوز نیست که نیازمند مقررات‌زدایی باشد، اینماد یک استاندارد است و الزامی کردن اینماد توسط بانک مرکزی امری کاملاً بجاست.

### خبر خوبی که اجرا نشد

وزارت ارتباطات که این روزها تداعی‌گر محدودیت

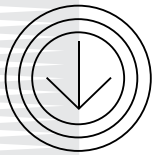


شماره ۷۴  
آبان ۱۴۰۱  
سال دوم

## بیمه دیجیتال

رسانه صنعت بیمه و اینشورتک ایران

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.



## فعالان صنعت رمزارز از جمله مدیران صرافی‌های داخلی نگران اند الزام اینماد در شرایط فعلی به زیرزمینی شدن این بازار منجر شود

### رمزارزها و اینماد؛ استخوانی لای زخم!

قضایی از سمت بانک مرکزی و شاپرک درباره بسته شدن درگاه‌هایشان تهدید می‌شوند. او می‌گوید: «با وجود برخوردهای قهری و سلبی حاکمیت، کسب و کارهای حوزه رمزارز همیشه به تعهدات خود عمل کرده‌اند، قوانینی را تدوین کرده و به صورت خودتنظیم‌گری این قوانین نانوشته را برای افزایش امنیت کاربران رعایت کرده‌اند. به ردیف مالیاتی تعیین شده توسط اداره مالیات و وزارت هم پایبند بوده‌اند، اما زمان حمایت و وقت ارائه مجوز، دولت و بانک مرکزی یا پس می‌کشند و هیچ کمکی به این کسب و کارها نمی‌کنند.»

مسدود کردن درگاه‌های پرداختی کسب و کارهای رمزارز در حوزه تبادل، علاوه بر تبعات بسیار جدی، این فضای بسیار شفاف را به یک فعالیت زیرزمینی تبدیل می‌کند. مسعودی فر صراحتاً در این باره گفت که فعالیت‌های زیرزمینی مخاطرات و کلاهبرداری‌های زیادی در پی دارد. بسیاری از کاربران دارای‌های خود را به صرافی‌های خارجی منتقل می‌کنند و فعالیت‌ها از دید نهاد ناظر پنهان می‌ماند و این اتفاق به نفع مردم، کسب و کارها و حاکمیت نیست.

او ادامه داد: «در صورت تحقق این اقدام توسط شاپرک و بانک مرکزی، بیش از پنج هزار نیروی انسانی به صورت مستقیم و ۲۵ هزار نیروی انسانی به شکل غیرمستقیم شغل‌شان را از دست می‌دهند و نیروهای متخصص مهاجرت می‌کنند، چون جایی در این کشور ندارند.»

به اعتقاد او، توقف فعالیت پایانه‌های اینترنتی فاقد اینماد موجی از نارضایتی را در میلیون‌ها کاربر ایجاد می‌کند و باعث تشدید التهاب فضای فعلی کشور می‌شود.

#### یک بار برای همیشه

وحید والی، مدیرعامل هلدینگ نیک اندیش می‌گوید هدف، توسعه اقتصاد دیجیتال بود، اما وضعیت اینترنت فقط



کشور را از این هدف دور کرد. او ادامه داد: «اینکه برای کار در ایران تلاش کنیم، واقعاً مثل این است که خودمان را به سخره گرفته‌ایم. مسئولان به هر زبانی که بلدند، می‌گویند کار آفرینی و کارکردن در راستای توسعه کشور قدم برداشتن و اقتصاد دیجیتال برای ما هیچ معنایی ندارد، همه‌تان باید جمع کنید و بروید و ما باز می‌مانیم و کار می‌کنیم و باز تلاش می‌کنیم که شرایط بهتر شود و تغییر ایجاد کنیم، اما به جای همکاری فقط سنگ اندازی می‌بینیم. اینماد به راحتی می‌گوید چون قوانینی برای حوزه رمزارزها تدوین نشده، من هم اینماد به آنها نمی‌دهم. بروید مجوز بگیرید.»

ادامه در صفحه ۲۱

شاپرک در نامه‌ای اعلام کرده که از ۲۴ آبان درگاه‌های پرداخت بدون اینماد مسدود می‌شوند. این تصمیم در شرایطی گرفته شده که کسب و کارهای اینترنتی به دلیل قطعی اینترنت از بین رفته‌اند و تقریباً هیچ چیز از اقتصاد دیجیتال ایران باقی نمانده است.

دستور شاپرک برای توقف فعالیت پایانه‌های اینترنتی فاقد اینماد، تبعات بی‌شماری دارد؛ مهاجرت نخبه‌ها را افزایش می‌دهد و ته‌مانده‌های کسب و کارهای دیجیتال را بریسه‌کن و نرخ بیکاری را صعودی می‌کند.

این تبعات فراگیر است، اما از میان عناصر اقتصاد دیجیتال کشور، بیش از همه صرافی‌های رمزارز خودتنظیم‌گر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. صرافی‌های رمزارز سال‌هاست در صف انتظار دریافت اینماد هستند و برای اثبات تمایل به فعالیت در چهارچوب قانون، مالیات هم پرداخت می‌کنند، اما برخلاف وعده‌های وزارت صمت، همیشه با ازبین رفتن کسب و کارشان تهدید می‌شوند.

مدیرعامل «کوین نیک» می‌گوید با اجرای این ابلاغیه، هزاران نفر بیکار می‌شوند، نخبه‌ها ایران را ترک می‌کنند، سرمایه‌های مالی از کشور خارج می‌شود، شفافیت فضا از بین می‌رود و صنعت رمزارز به سمت زیرزمینی شدن حرکت می‌کند.

به گفته مدیرعامل «تترلند»، با وجود برخوردهای قهری و سلبی حاکمیت، کسب و کارهای رمزارزی همیشه به تعهدات نانوشته خود عمل کرده‌اند، مالیات هم داده‌اند، اما حمایت نمی‌شوند و با مشکل دریافت مجوز مواجه‌اند.

مدیر واحد مارکتینگ «اوکی اکسچنج» نیز می‌گوید اقدامات شاپرک و قطعی اینترنت، چالش‌های انسانی را وارد فضای جدیدی کرده؛ پیش از این دغدغه مهاجرت نیروهای انسانی را داشتیم، اما امروز شاهد تعدیل و بیکار شدن نیروهای متخصص به دلیل ازبین رفتن اکوسیستم اقتصاد دیجیتال هستیم.

مدیر بازاریابی «اکسپیتو» هم صراحتاً گفت که از سال گذشته وزارت صمت وعده داده مشکل اینماد صرافی‌های رمزارز را حل خواهد کرد، اما خبری از به نتیجه رسیدن ماجرا نشده و این صرافی دانش بنیان در صورت اجرایی شدن این بخشنامه در سال تولید، اشتغال و دانش بنیان اجازه فعالیت نخواهد داشت.

#### تهدید جدی صرافی‌های رمزارزی

به گفته رضا مسعودی فر، مدیرعامل تترلند سه سالی است که کسب و کارهای رمزارزی با وجود نهایت همکاری با



دولت، بانک مرکزی، مجلس، نهادهای انتظامی و

بانک مرکزی به کسب و کارها برای فعالیت در چهارچوب قانونی کمک کند.

این سیاست‌ها در حالی اندیشیده شده که هنوز برخی کسب و کارهای بزرگ و اشتغال آفرین مانند صرافی‌های رمزارز با وجود تمایل شان رگوله نشده‌اند و به گفته صاحبان کسب و کارهای رمزارزی، از سال گذشته وزارت صمت وعده داده بود مشکل اینماد صرافی‌های رمزارز را برطرف خواهد کرد، اما واقعیت این است با اینکه این مجموعه‌ها ردیف مالیاتی دارند و به این دلیل که مسئول سرمایه مردم هستند، به طور منظم مالیات‌شان را پرداخت می‌کنند، به آنها اینماد نمی‌دهند.

کلاهدوزان با بیان اینکه صرافی‌های رمزارز ایرانی، میلیون‌ها کاربر دارند و میلیاردها تومان سرمایه مردم را نگهداری می‌کنند، می‌گوید: «درگاه‌های غیرشفافی که باید بسته شوند، پنج درصد بازار دیجیتال کشور را هم شامل نمی‌شوند و تعدادشان معدود است.»

#### اقدامی کاملاً بجا

فاطمی امین، وزیر صمت که کسب و کارهای رگوله نشده را در انتظار دریافت اینماد نگه داشته، در حاشیه جلسه هیئت دولت اعلام کرد: «برخی به اشتباه

گمان می‌کنند اینماد مجوز کسب و کار است و باید مقررات‌زایی شود، اما اینماد مانند نماد استاندارد بر کالاهاست. همان قدر که نبود استاندارد بر کالاها بی‌معنی است، نبود اینماد هم بی‌معنی است.» او ادامه داد: «اینماد یک استاندارد عملکرد است، نه مجوز کسب و کار. اینماد ابزاری است که به کنترل پول شویی و تقلب و تخلفات کمک می‌کند.» هنوز کسب و کارهای رمزارزی و لندتکی قوانین مشخصی ندارند و وزیر صمت با آگاهی از این موضوع، داشتن اینماد برای درگاه‌های پرداخت از سمت بانک مرکزی را الزامی کاملاً بجا خواند.

او پیش از به ایسنا گفته بود کسب و کارها در دریافت اینماد مشکلی نخواهند داشت و این آیین‌نامه از معدود آیین‌نامه‌هایی است که هم دولت و هم مجلس آن را تصویب کرده‌اند و از این نظر پشتوانه قدرتمندی دارد.

به گفته او، اقتصاد دیجیتال طی سال‌های گذشته موفق شده رشد قابل توجهی داشته باشد، اما الزام اینکه هر کسب و کاری که اینماد نداشته باشد، نمی‌تواند از درگاه پرداخت استفاده کند، تنها اکوسیستم را کوچک تر کرده و مانع پیشرفت کسب و کار خواهد شد.

او ادامه داد: «به طور مثال، هیچ مجوزی برای کسب و کارهای حوزه رمزارز وجود ندارد و آنها نمی‌توانند اینماد دریافت کنند، اما این به معنای غیرقانونی یا مشکل دار بودن این کسب و کارها نیست؛ چراکه آنها از سال‌ها قبل از خدمات پرداخت اینترنتی به صورت کاملاً قانونی استفاده می‌کردند.»

#### مخالفتان اینماد، موافق پول شویی و قمارند

اما ماجرا به اینجا محدود نمی‌شود؛ چراکه مجموعه شرایط نشان می‌دهد شکافی جدی میان سه وزارتخانه و بانک مرکزی بر سر اجرای اینماد وجود دارد. امین کلاهدوزان، سرپرست مرکز توسعه تجارت الکترونیکی در واکنش به اخبار لغو شدن ابلاغیه توقف فعالیت درگاه‌های اینماد به ایرنا گفت: «نامه‌ای به اسم جانشین رئیس کمیسیون راهبری اقتصاد دیجیتال خطاب به شاپرک منتشر شده که جای

سؤال دارد و عجیب است. برای کسانی که دغدغه شفافیت و اقتصاد سالم دارند، این سؤال مطرح شده که چرا شخصی که با این مسائل کاملاً آشناست، باید چنین نامه‌ای بنویسد و دستوری بدهد که نفع آن به سایت‌های قمار و پول شویی می‌رسد. مسئله مرکز توسعه تجارت الکترونیکی این است که نوع فعالیت و تراکنش‌های مالی افرادی که پشت درگاه‌های پرداخت هستند، باید شفاف باشد تا اگر پول مردم از دست رفت یا تخلف مالی صورت گرفت، بتوان آن

را پیگیری کرد.» کلاهدوزان صراحتاً بیان کرد که مخالفان با الزام صدور اینماد برای پرداخت‌یارها، مخالفان با مهار پول شویی، قمار و فروش مواد مخدرند.

او در ادامه اظهار کرد که هدف اینماد توقف کسب و کارها نیست. به گفته سرپرست مرکز توسعه تجارت الکترونیکی، سیاست این مرکز به عنوان رگولاتور، حمایت از کسب و کارهاست و مرکز تنها قصد دارد با پیگیری از

### از سال گذشته وزارت صمت وعده داده بود مشکل اینماد

### صرافی‌های رمزارز را برطرف خواهد کرد، اما واقعیت این است با وجود اینکه این مجموعه‌ها به طور منظم مالیات‌شان را پرداخت می‌کنند، به آنها اینماد نمی‌دهند



شماره ۲۴  
آبان ۱۴۰۱  
سال دوم





بانک مرکزی موظف به ایجاد زیرساخت برای عرضه رمزدارایی شد

## معاون اول رئیس جمهور آیین نامه استخراج رمزدارایی‌ها را ابلاغ کرد

استخراج بزرگ مقیاس می‌نامد.

← آیین‌نامه استخراج رمزدارایی‌ها که در جلسه مورخ ۶ مهر ۱۴۰۱، به پیشنهاد معاونت اقتصادی رئیس‌جمهور و به استناد اصل یکصدوسی و هشتم قانون اساسی جمهوری اسلامی در ۱۳ ماده تصویب شده بود حالا توسط محمد مخبر معاون اول رئیس‌جمهور به صورت رسمی این آیین‌نامه را ابلاغ شده است. در ماده ۱ این آیین‌نامه، معانی اصلاحات فناوری دفترکل توزیع شده، داده رقومی (دیجیتالی)، ارزش رقومی (دیجیتالی) رمزدارایی، استخراج رمزدارایی، مراکز استخراج رمزدارایی عادی، مراکز استخراج رمزدارایی بزرگ مقیاس آورده شده است.

← بر اساس این ماده، فناوری‌ای را که با استفاده از روش‌های اجماع بین دارندگان دفترکل اطمینان می‌دهد که اطلاعات دفترکل بین آنها به صورت کامل، همگام و تقلب‌ناپذیر توزیع شده، فناوری دفترکل توزیع شده می‌نامند. گفتنی است هرگونه تغییر در اطلاعات دفترکل، بین دارندگان آن به روزرسانی می‌شود. داده رقومی نیز در این ماده این‌طور تعریف شده: «موجودیت دیجیتالی که امکان نسخه‌برداری از آن وجود دارد و در زمان ارسال، فرستنده چیزی از دست نمی‌دهد و گیرنده یک نسخه از آن را به دست می‌آورد.»

← چهارمین مفهوم این ماده، رمزدارایی است که الگوی ساخت نشان حساب، خلق و تسویه ارزش دیجیتالی بر پایه دفترکل توزیع شده است و قیمت آن بر مبنای پول رایج کشورها، ثابت یا متغیر است. نرخ آن هم در بازارهای متمرکز و غیرمتمرکز داخلی یا بین‌المللی تعیین می‌شود و کارکرد ذخیره ارزش آن بر کارکردهای واسطه مبادله و سنجش ارزش غلبه دارد. در این ماده؛ استخراج رمزدارایی، یعنی خلق رمزدارایی به صورتی که کاربران عضو یک شبکه دفترکل توزیع شده به ازای اثبات انجام فعالیت پردازشی یا بر اساس دیگر پروتکل‌های اجماع، امکان به روزرسانی دفترکل آن شبکه تراکنش‌های صحیح را فراهم می‌کنند و متناسب با سهم خود نسبت به کل تلاش اعضای شبکه، رمزدارایی استخراج شده و کارمزدهای تعیین شده روی هر تراکنش را دریافت می‌کنند.

← این آیین‌نامه شخصیت حقوقی سرمایه‌گذار مجوزدار را به عنوان مرکز استخراج رمزدارایی عادی معرفی می‌کند و مرکزی را که به صورت تجمیعی و متمرکز در مقیاس بالا به استخراج می‌پردازند و خدمات میزبانی تجهیزات استخراج مجاز و قانونی به اشخاص حقیقی و حقوقی ارائه می‌دهند، مرکز

← ماده ۲ آیین‌نامه هفت تبصره دارد؛ بر اساس تبصره‌های این ماده، وزارت صمت موظف است اطلاعات دریافت‌کنندگان مجوز موضوع این ماده را در اختیار وزارت امور اقتصادی و دارایی قرار دهد. این وزارتخانه همچنین می‌تواند در مناطق آزاد تجاری و صنعتی و ویژه اقتصادی، صلاحیت صدور مجوز مذکور را به سازمان‌های مناطق مربوط بر حسب مورد واگذار کند.

← در این ماده تأکید شده صدور مجوز استخراج رمزدارایی با هماهنگی وزارت نفت و نیرو انجام می‌شود؛ «صدور هرگونه مجوز استخراج رمزدارایی توسط وزارت صمت و یا سازمان مناطق آزاد تجاری و صنعتی و ویژه اقتصادی، برای متقاضیان برق پس از هماهنگی با وزارت نیرو و برای متقاضیان گاز و سوخت فسیلی با هماهنگی وزارت نفت انجام می‌شود.» تبصره پنجم هم تأکید کرده که پهنه‌بندی جغرافیایی برای تعیین اولویت محل استقرار مراکز استخراج رمزدارایی و اتخاذ مزیت قیمت انرژی توسط وزارت نیرو با همکاری وزارت نفت انجام می‌شود.

← در تبصره هفتم با اشاره به نقش وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات نوشته شده: «بر اساس این تبصره، شرایط صدور مجوز واردات یا تولید تجهیزات تخصصی استخراج رمزدارایی‌ها با رعایت ماده ۷ قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل چهل و چهارم قانون اساسی مصوب سال ۱۳۸۶ و اصلاحات بعدی آن توسط وزارت صمت و با همکاری وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات تعیین و ابلاغ خواهد شد.»

← ماده ۷ آیین‌نامه، روش‌های مجاز تأمین برق را عنوان کرده است؛ بر اساس تبصره‌های این ماده قیمت متوسط ریالی برق صادراتی بر اساس نرخ تسعیر سامانه نیما به صورت سه‌ماهه توسط وزارت نیرو اعلام می‌شود و تعرفه نرخ گاز هم پس از اعمال عوارض گازرسانی و مالیات بر ارزش افزوده، معادل نرخ متوسط ریالی ماهانه صادراتی گاز با لحاظ نرخ تسعیر سامانه نیما تعیین خواهد شد.

← بر اساس تبصره دوم این ماده، بانک مرکزی موظف شده با همکاری وزارت صمت حداکثر ظرف سه ماه از تاریخ ابلاغ آیین‌نامه، زیرساخت‌های عرضه رمزدارایی توسط مراکز استخراج و دستورات عمل شرایط تعهد ارزی و دریافت بهره‌مندی از تعرفه‌های حمایتی را تدوین و ابلاغ کند.



شماره ۷۴  
آبان ۱۴۰۱  
سال دوم



# ابراوان: در مقابل جعل واقعیت شکست خورده ایم!

خبر عجیب هفته: ابراوان در فهرست تحریم اتحادیه اروپا قرار گرفت

اتحادیه اروپا امروز، ۲۳ آبان‌ماه، ۳۳ شخص و شرکت را در فهرست تحریم خود قرار داد که نام شرکت ابراوان هم در این فهرست دیده می‌شود. در بخش دلایل این تحریم، اتحادیه اروپا عنوان کرده ابراوان از سال ۲۰۲۰ یک بازیگر جدی در پروژه‌های دولتی و وزارت ارتباطات ایران برای تهیه نسخه جداگانه و ایرانی (ملی) از اینترنت بوده؛ موضوعی که ابراوان پیوسته آن را تکذیب کرده است.

به دنبال شروع محدودیت اینترنت و فیلتر بسیاری از سرویس‌ها، بسیاری از کاربران و البته فعالان اینترنتی، ابراوان را همکار حکومت برای ایجاد محدودیت در ایران و فراهم‌کننده شرایط قطعی اینترنت در کشور معرفی کردند. با افزایش این انتقادات و اعتراض‌ها اواخر مهرماه، ابراوان در اطلاعیه‌ای، اتهامات وارد شده درباره نقش داشتن در قطع محدودیت و فیلترینگ اینترنت را رد و اعلام کرد ماجرا را در دادگاه‌های آزاد بین‌المللی پیگیری خواهد کرد.

### بهبت‌زده برای تحریم شدن

چند لحظه بعد از انتشار خبر تحریم ابراوان از سوی اتحادیه اروپا، ابراوان در اطلاعیه کوتاهی از این تصمیم اتحادیه اروپا ابراز تعجب کرد. در این بیانیه آمده است: «در وضعیتی که در داخل کشور با انبوهی از مشکلات می‌جنگیم، بهت‌زده‌ایم که یک شرکت خصوصی ابری، به اشتباه به جای بنیان اصلی قطع و محدودسازی اینترنت آزاد معرفی می‌شود و هدف تحریم قرار می‌گیرد.» ابراوان در این اطلاعیه گفته است که پذیرفته در مقابل شایعه‌ها و جعل واقعیت شکست خورده و نتوانسته حقیقت عملکرد و بی‌گناهی خود را به درستی روایت کند. شرکت ابراوان در این بیانیه تأکید کرده تلاش خواهد کرد راه جدیدی برای اعاده حق خود بیابد. همچنین در پایان این بیانیه، تأکید کرده همچنان بیش از پیش بر هدف اصلی خود، یعنی توسعه محصولات ابری و سرویس‌دهی به مشتریان متمرکز خواهد ماند.

### ابهام در ادامه فعالیت‌های جهانی

اواسط شهریور سال جاری ابراوان به شکل جزئی میزان استفاده سایت‌های ایرانی دارای رتبه جهانی زیر یک میلیون از سرویس‌های شبکه توزیع محتوا (CDN) و DNS ابری (PUBLIC CLOUD) را بررسی کرد. این پژوهش نشان داد باز یگران اصلی حوزه ارائه CDN و DNS ابری ایران، کلافلر و

ابراوان به عنوان سرویس‌دهنده خارجی و داخلی خدمات ابری هستند.

این پژوهش مشخص می‌کند ۳۱/۳ درصد از وبسایت‌های ایرانی که رتبه جهانی زیر یک میلیون دارند، از خدمات کلافلر و ۲۲/۳ درصد از این وبسایت‌ها از خدمات ابراوان استفاده می‌کنند. به دنبال استفاده این سایت‌ها از CD و DNS کلافلر و ابراوان، ۲۱/۲۳ درصد کاربران نهایی خدمات آنلاین از سرویس‌های کلافلر و ۲۰/۲۷ درصد کاربران نهایی خدمات آنلاین از CD و DNS ابراوان بهره می‌برند.

ابراوان که خود را برای ورود به بورس آماده می‌کند، در فروردین ماه صورت‌های مالی شرکت را در سامانه کدال منتشر کرد. طبق اطلاعات منتشر شده در این زمینه، ابراوان درآمد عملیاتی ۷۲ میلیارد تومانی دارد و سود خالص آن برای شرکت ۲۱ میلیارد تومان است. همچنین دارایی‌های نامشهود این شرکت به چیزی نزدیک به ۹۷ میلیارد تومان می‌رسد.

ابراوان از جمله شرکت‌های فعال در اکوسیستم فناوری است که توانسته به شکل منظم و در مبالغ بالا جذب سرمایه کند. سرمایه‌گذار اصلی این شرکت هلدینگ فناپ، وابسته به گروه مالی پاسارگاد است. کیوان جامه‌بزرگ، رئیس هیئت‌مدیره ابراوان در پنجمین رویداد سوار ابرها از جذب سومین مرحله سرمایه ابراوان از فناپ به میزان ۵۰۰ میلیارد تومان خبر داد.

او در این مورد گفت: «گروه فناپ در این مرحله از افزایش سرمایه، ۵۰۰ میلیارد تومان به شکل مستقیم برای تأمین مالی طرح‌های توسعه‌ای داخلی و بین‌المللی آروان سرمایه‌گذاری می‌کند. همچنین جدا از بحث افزایش سرمایه، فناپ در نقش شریک استراتژیک ابراوان ۱۰۰۰ میلیارد تومان تجهیزات سخت‌افزاری را اختیار آروان قرار می‌دهد تا به کمک آن، آروان بتواند یکی از بزرگ‌ترین دیتاسنترهای ابری خاورمیانه را به بهره‌برداری برساند.»

در مصاحبه‌ای که «عصر تراکنش» در خردادماه سال جاری با مدیرعامل ابراوان داشت، پویا پیرحسینلو اعلام کرد قصد دارند به یکی از های تک‌ترین ارائه‌دهندگان کلافلر دنیا تبدیل شوند. در این مصاحبه پیرحسینلو بیان کرد مهم‌ترین اقدامات ابراوان طی مدت گذشته این بوده که تلاش کرده با افزایش و بهبود زیرساخت‌های دیتاسنتر خود در نقاط مختلف دنیا، به کاربران گسترده‌تری سرویس دهد.



# عصر تراکنش

## رسانه مدیران فناوری های مالی ایران

مخاطبان عصر تراکنش نیز دولت مردان، حاکمان، سیاست گذاران، سیاست مداران، اقتصاددانان، فعالان دانشگاهی، تأثیرگذاران، کارآفرینان، بانکداران، نوآوران و همه علاقه مندان توسعه اقتصادی هستند

منتظر شماره ویژه جام جهانی فوتبال ماهنامه عصر تراکنش باشید



دیترویت برای ساخت دو جاده ویژه آماده می شود

## جاده هایی که شارژ می کنند

شهر دیترویت به زودی دو جاده ویژه خواهد داشت که می توانند خودروی برقی افراد را در حین رانندگی شارژ کنند. میشیگان یکی از چندین ایالتی است که قصد دارد شارژ القایی را آزمایش کند. این اتفاق می تواند بازی ماشین های برقی را تغییر دهد، به خصوص برای کامیون های باری.

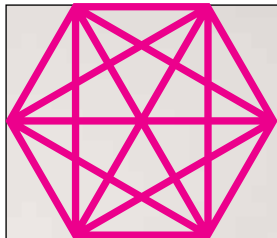
مقامات حمل و نقل امیدوارند بتوانند با ساخت دو مسیر کوتاه جاده ای در نزدیکی مرکز شهر دیترویت تاریخ ساز شوند. آنها قصد دارند طی دو سال آینده، فناوری ای را در جاده ها تعبیه کنند که می تواند وسایل نقلیه الکتریکی را در حین رانندگی شارژ کند. به گفته اداره حمل و نقل میشیگان، این سیستم بی سیم اولین آزمایش شارژ القایی در جاده های عمومی در ایالات متحده خواهد بود. «میشل مولر»، مدیر ارشد این پروژه می گوید ما پایتخت خودرو هستیم و به پیشرفت های فناوری ادامه می دهیم. در برخی ایالت های دیگر از جمله فلوریدا، ایندیانا، پنسیلوانیا و یوتا نیز، مقامات قصد دارند در چند سال آینده شارژ القایی را در جاده های عمومی آزمایش کنند.

«تالیس بلک»، مدیرعامل مرکز تحقیقات مهندسی ASPIRE که مقر آن در دانشگاه ایالتی یوتاست و بر زیرساخت خودروهای الکتریکی تمرکز دارد، در این باره می گوید: «این یک راه حل عالی برای مشکلی است که ما امروز داریم تا آلودگی را به صفر برسانیم. اگر این کار را به درستی انجام دهیم، می توانیم هزینه های حمل و نقل را برای همه صنایع و افراد کاهش دهیم.»

شارژ القایی الکترومغناطیسی در زندگی روزمره رایج است. برای نمونه تنظیم تلفن همراه روی شارژر بی سیم از فناوری مشابهی استفاده می کند. در جاده ها، سیم پیچ های تعبیه شده در آسفالت، انرژی مغناطیسی را به گیرنده ای که زیر خودروی الکتریکی نصب شده، منتقل می کنند تا باتری آن به صورت بی سیم شارژ شود.



شماره ۷۴  
۲۹ آبان ۱۴۰۱  
سال دوم



# حداقل ۵ استارتاپ متوقف یا تعطیل شده اند

آرین افشار از آمارهای اولیه «زنجیره همدلی» در خصوص آسیب های وارده به اکوسیستم استارتاپی خبر داد

کسب و کارهای کوچک وبسایت های فروش آنلاین فروشگاه های اینستاگرامی یکی از تلخ ترین دوره های حیات شان را سپری می کنند. در این میان اما گروهی از کسب و کارها و فعالان حوزه استارتاپی و نوآوری کشور به صورت داوطلبانه گرد هم آمدند تا با اشتراک گذاری داشته هایشان و استفاده از ظرفیت های هم بتوانند از کسب و کارهای کوچک تر حمایت کنند. این اقدام در نهایت به یک حرکت جمعی منجر شد که زنجیره همدلی نام گرفت. آرین افشار، مدیرعامل صندوق سرمایه گذاری خطرپذیر جوانه پیشنهاد این حرکت را در توئیتر خود منتشر کرد و از سوی دیگر هم استارتاپ لندن هم راستا با این حرکت از کسب و کارهای مختلف دعوت کرد برای حمایت همراه شوند. به همین بهانه گفت وگویی با آرین افشار ترتیب دادیم تا درباره مشکلات استارتاپ ها و حمایت هایی که داوطلبان این زنجیره انجام می دهند، بیشتر بدانیم و از زبان او وضعیت این روزهای کسب و کارهای آنلاین را بشنویم.

آقای افشار در جایی اشاره کرده بودید به اینکه تعدادی از کسب و کارها نابود شده اند و فهرستی از آن تهیه شده است. در مورد این فهرست و تعداد دقیق کسب و کارها چه داده هایی موجود است.

ما با همراهی چند تن از دوستان سعی کردیم فهرستی از استارتاپ ها و افرادی را که در این حوزه فعالیت می کردند، تهیه کنیم و تا حدودی نیز این فهرست تکمیل شده است. هنوز آمارها دقیق نیست، اما بر اساس همین فهرست حدود ۵۰ کسب و کار مبتنی بر اینترنت بودند که لزوماً هم استارتاپ نبوده اند.

بخشی از آنها رسانه بودند، بخشی فریلنسرها و بقیه هم آنلاین شاپ ها و غیره. این فهرست ۵۰ تایی استارتاپ یا کسب و کار مربوط به سه هفته گذشته است و با خبرهایی که از کسب و کارها مبنی بر تعطیلی و توقف فعالیت شنیده می شود، حتماً به این تعداد اضافه هم شده است. در این کسب و کارها از بلد که زیرمجموعه هلدینگ هزارستان بوده تا کسب و کارهای دیگر، در فضاهای کار اشتراکی و

شتاب دهنده ها مشغول فعالیت بوده اند. خود ما هم در پرتفوی سرمایه گذاری جوانه کسب و کاری را داشتیم که دیگر قادر به ادامه دادن نبود. خود من هم در دایره دوستان و نزدیکان ۸ یا ۹ استارتاپ را می شناسم که فعالیت شان را ادامه نمی دهند. تلاش می کنیم تا یک فهرست مدون ایجاد کنیم و از جاهای دیگر مثل نظام صنفی هم کمک گرفته ایم تا این فهرست را دقیق کنیم، ولی تاکنون خبر موثق همین ۵۰ استارتاپ را داریم.

هدف از ایجاد این فهرست چه بوده؟ نهایتاً این فهرست قرار است چه کاری انجام دهد؟

این در واقع یک حرکت شخصی بود که به حرکت جمعی تبدیل شد. وقتی خبر توقف فعالیت استارتاپ ها را شنیدم، تصمیم گرفتم چنین فهرستی را تهیه کنم. الزاماً این فهرست قرار نیست کاری کند. شاید در این حد که فقط از میزان آسیب به اکوسیستمی که خودش خیلی جوان است، بتوانیم داده هایی جمع آوری کنیم. البته این داده ها باعث شد بتوانیم ارزیابی اولیه ای از استارتاپ ها داشته باشیم.



با چند استارت‌آپ که در مرحله بذری و در قالب تیم‌های سه یا چهار نفره بودند، صحبت کردیم. تیم‌هایی که عموماً یا تازه وارد بازار شده‌اند یا به‌تازگی محصول‌شان را توسعه داده بودند. در مرحله اول دیدیم که این تیم‌ها با محدودیت بودجه و جذب سرمایه مواجه‌اند؛ چراکه در چنین شرایطی سرمایه‌گذاری برای شرکت‌های سرمایه‌گذار بسیار پریسک می‌شود. از این رو طبیعی است که ریسک سرمایه‌گذاری را نپذیرند.

شرکت‌های سرمایه‌گذاری به دنبال کسب درآمدند و نقش حمایتی ندارند و در شرایط بی‌ثبات و پر از ابهامات بزرگ و رگولاتوری ضعیف و غیرشفاف، قطعاً سرمایه‌گذاری‌ها را محدود می‌کنند یا حداقل آن را روی سرمایه‌گذاری‌های قبلی متمرکز می‌کنند. به همین دلیل محدودیت بودجه در استارت‌آپ‌ها بسیار پررنگ بود. البته مشکل تأمین مالی باعث بروز مشکلات دیگری مثل تأمین فضای کاری هم شد.

استارت‌آپ‌ها در تلاش بودند با ایجاد شبکه مؤثر بتوانند از این شبکه‌ها بهره ببرند. این شد که ما یک فرم آماده کردیم تا آنان را که داوطلبانه تمایل دارند از این استارت‌آپ‌ها حمایت کنند، کنار هم داشته باشیم. این حمایت‌ها شکل‌های مختلفی دارد؛ از حمایت مالی گرفته تا به اشتراک‌گذاری فضای کاری یا خدمات و سرویس‌های زیرساختی و مشاوره و شبکه‌سازی. پس از انتشار این فرم حدود ۴۰ استارت‌آپ و کسب‌وکار به‌عنوان حامی به این زنجیره پیوستند. هدف از این کار این بود که من به‌عنوان کسی که چند سال در این اکوسیستم کار کرده، به همراه دوستان عزیز می‌چون محمدرضا قبادی، هادی فرزند، مهدی ظهیری و دوستان دیگر این کار را برای اکوسیستم پیش ببریم. همراهی این دوستان باعث شد بتوانیم این شبکه را ایجاد کنیم.

با توجه به اینکه ما نه نهاد هستیم، نه شرکت و صرفاً به‌عنوان یک کار داوطلبانه این حرکت را شروع کرده‌ایم، تصور کردیم که شاید بتوانیم زنجیره خوبی برای اتصال فضاهای کار اشتراکی و شتاب‌دهنده‌هایی که می‌خواهند فضاهای خالی‌شان را در اختیار تیم‌هایی بگذارند که به آن نیاز دارند، ایجاد کنیم و از طرفی شرکت‌هایی که می‌توانند خدمات مشاوره‌ای بدهند، به تیم‌ها متصل شوند. ما کار خیلی خاصی نکرده‌ایم؛ صرفاً با نتورک شبکه‌های اجتماعی سعی کردیم افراد را به هم متصل کنیم.

آیا تاکنون تیمی از این خدمات استفاده کرده است؟

بله حدود ۱۲ استارت‌آپ در فضاهای رایگانی که به اشتراک گذاشته شده، مستقر شدند. در لندنینگ پیچی هم که با حمایت لندن ایجاد شد، اطلاعات شرکت‌هایی که سرویس‌ها و خدمات زیرساختی ارائه می‌دهند، فهرست شده که استارت‌آپ‌ها می‌توانند با مراجعه به آدرس [landin.ir/hamdeli](http://landin.ir/hamdeli) از این خدمات برخوردار شوند. در واقع قرار شد لندن ویت‌ترین این خدمات باشد و از

چندتکه کردن داستان بپرهیزیم. پراکندگی به این زنجیره آسیب می‌زند و کار را برای استارت‌آپ‌های نیازمند حمایت سخت می‌کند. هر حامی جدیدی هم که اعلام آمادگی کند، در این صفحه قرار می‌گیرد. می‌خواهیم مشکلی را حل کنیم و واقعاً کسی نه به دنبال برندسازی است و نه هدف و منافع خاصی را دنبال می‌کند. هدف این است با کمک هم

از این بحران بسیار بسیار سخت عبور کنیم. با چند بانک هم مذاکراتی برای پرداخت وام‌های خرد کرده‌ایم که هنوز به جمع‌بندی در این بخش نرسیده‌ایم.

به نظر شما وضعیت مشارکت چطور بوده است؟

به‌شخصه انتظار مشارکت بیشتری داشتیم، اما متأسفانه اتفاق نیفتاده است. چالش‌های به‌وجود آمده آن قدر چالش‌های بزرگی است که بخش کوچک اکوسیستم، آن قدری که اهمیت دارد و باید به آن توجه شود، زیر ذره‌بین قرار نمی‌گیرد.

این حرکت شما در واقع یک حرکت داوطلبانه است و وظیفه شما و کسب‌وکارهای دیگر نیست. در مواجهه با این بحران‌ها چه نهاد یا تشکیلی باید این حمایت‌ها و این شکل از همراهی‌ها را ایجاد و مدیریت کند. جای چه کسانی را در عبور از این بحران‌ها خالی می‌بینید؟

واقعیت این است که وزارت ارتباطات مهم‌ترین نهادی است که وظیفه دارد در این شرایط به کسب‌وکارهای آنلاین و مبتنی بر اینترنت کمک کند، اما مسئله اینجاست که تمام بحران‌های به‌وجود آمده روی شانه‌های همین وزارتخانه است و طبیعتاً کسی که خودش به هر نحوی بانی این شرایط است، تلاشی برای برطرف کردن آن نمی‌کند. از طرفی مدل‌های حمایتی بسیار عجیب و غریبی می‌بینیم. همین چند وقت پیش بود که وزارت ارتباطات بسته‌ای را در حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان و فناوری محور ارائه داد که به نظر من بسیار مدل ناکارآمدی است. تنها مزیتی که داشت این بود که ما بسیار شفاف توانستیم در این مدل‌ها ببینیم که دوستان اصلاً اکوسیستم را نمی‌شناسند و در نتیجه خروجی این مدل‌ها به شرکت‌هایی که روی پای خودشان ایستاده‌اند، تعلق نمی‌گیرد. احتمالاً آنها اکوسیستم دیگری را می‌شناسند که ما نمی‌شناسیم. عملاً ما جز خودمان کسی را نداریم.

و جمع‌بندی شما از شرایط فعلی چیست؟

من فکر می‌کنم آسیبی که وارد شده، در بازه زمانی کوتاهی اتفاق افتاده، اما اثرات بلندمدتی دارد. بحث مهاجرت که همیشه بوده، اما این بار پررنگ‌تر است. مهم‌ترین آسیب به جامعه هم همین است. خروج افراد نخبه، باهوش و اهل فن و باانگیزه در این مدت چندبرابر شد. تفرقه‌هایی که بین شرکت‌های آی‌تی اتفاق افتاد و انتشار اخبار منفی درباره دیجی کالا، اسنپ و هزاردستان و سایر مجموعه‌ها خیلی عجیب بود. درست است که این شرکت‌ها ممکن است اثر کوچکی در GDP کشور داشته باشند، ولی بدون تعارف همه می‌دانیم که آینده هر کشوری در گرو حوزه‌های فناوری محور است. ولی عملاً ما این حوزه را ضعیف کرده‌ایم و چالش‌های گوناگونی اعم از چالش نیروی انسانی، چالش امید و انگیزه و چالش ارتباط با بازار جهانی را پیش پایش گذاشته‌ایم. نمی‌دانم اینها راه‌حلی دارد یا

نه؛ اصلاً تصویری ندارم. خودم از آن دست کسانی هستم که دیگر نمی‌تواند چشم‌اندازی از آینده داشته باشد، ولی فکر می‌کنم برای اینکه به روزهای خیلی عادی، نه حتی روزهای خوب، برگردیم و نیز برای بازسازی اکوسیستم بیش از دو سال زمان لازم است. فکر می‌کنم بسیاری از تلاش‌های افراد تأثیرگذار امروز رو به نابودی است.

آمازون چگونه زندگی ما را متحول می‌کند  
وبهترین شرکت‌های دنیا از آن چه می‌آموزند؟

# بزونومیکس

برایان دومین | شیرین سجودی، انسیبه هویلیج

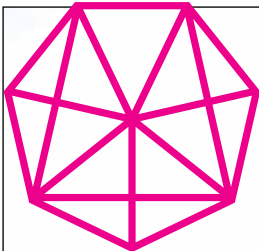


# کتاب بزونومیکس منتشر شد

«برایان دومین»، نویسنده کتاب بزونومیکس دلیل موفقیت آمازون را نبوغ و استعداد ذاتی شخص جف بزوس می‌داند. کتاب بزونومیکس درباره جف بزوس، اندیشه‌ها و استراتژی‌های کسب‌وکاری اوست.



شماره ۷۴  
۲۹ آبان ۱۴۰۱  
سال دوم



# شما هم ماء الشعیرتان را دلستر صدا می زنید؟

شرکت بهنوش با همکاری آژانس تبلیغاتی بادکوبه، با نگاهی خلاقانه به ظرفیت های محصولی قدیمی، توانسته تبلیغاتی هدفمند و ماندگار انجام دهد

مردم وقتی می خواهند از آن در میان هم سخن بگویند، از اسمی که بزرگ روی محصول آمده استفاده می کنند و ما همه می دانیم روی یک محصول مثلاً دستمال کاغذی، عبارت دستمال کاغذی بزرگ نوشته نمی شود، بلکه نام آن برندی که دستمال کاغذی را زده، بزرگ نوشته می شود.

اما اگر همین نکته ساده به ما یادآوری شود، چه معنایی با خودش به همراه دارد؛ اینکه آنچه به زبان می آوریم در واقع اسم یک برند است، نه یک محصول؟

بله این از قدمت یک برند به ما می گوید. از اینکه قدیمی ترین برندی که محصول را در بازار عرضه

جین است، مثل وقتی که می گویم کلینکس در حالی که می خواهم دستمال کاغذی بگیرم یا وقتی که می گویم تاید، ولی منظوم بود رختشویی است و....

## این اتفاق چه زمانی می افتد؟

زمانی که برندی یک محصول را برای اولین بار به یک جامعه معرفی می کند یا اگر روی کاغذ هم اولین نیست، قطعاً گستردگی تبلیغات و پخش آن به حدی است که بسیاری از مردم اولین بار محصول را با آن برند تجربه می کنند، نامش در خاطر می ماند، از آنجا که محصول هم نو و تازه است،

شما هم وقتی می خواهید به اعضای خانواده یا دوستان تان بگویید حالا که داری به خانه می آیی نوشیدنی بگیر، می گویند: «دلستر بگیر؟» من خودم چنین آدمی هستم، با وجود اینکه به همت تبلیغ های خوب برند دلستر فهمیده ام دلستر نام یک محصول نیست، بلکه نام یک برند است و برندهای زیادی آن نوع نوشیدنی را که مدنظر من هست، تولید می کنند، هنوز دلم می خواهد دلستر صدایش کنم. البته حال خوب می دانم که خیلی وقت ها منظوم از گفتن دلستر واقعاً به معنی خرید نوشیدنی از برند دلستر نیست. مثل وقتی که می گویم شلوار لی در حالی که منظوم شلوار

در بازاریابی تمرکز روی هدف اصلی نقشی اساسی دارد

## با یک تیر فقط یک نشان را بزنید!

بداند، احتمالاً در افزایش آگاهی عمومی نسبت به برندش به خوبی عمل نخواهد کرد. چرا که نمی شود روی بیلبورد یا هنگام ساخت ویدئوی تبلیغاتی چندین پیام مختلف را به مخاطب رساند و انتظار داشت که مخاطب همه آن پیام ها را بشنود و به تمامی آنها واکنش نشان دهد. نویسنده خلاق، گرافیکست و تمام کسانی که به شیوه ای با پوییش یا حتی پست اینستاگرام در ارتباط هستند، وقتی تمرکز خود را روی یک موضوع می گذارند، بهتر عمل می کنند. حتی رسانه هایی که بازار یابان در آنها پیام خود را به مخاطبشان می رسانند نیز در این حالت ممکن است تغییر کند. برای مثال اگر هدف شما از یک پوییش افزایش

احتمالاً شما هم با مثل «با یک تیر دو نشان زدن» آشنا هستید. مثلی که ذهن ما را به سمتی می برد که سود را در یک تلاش و گرفتن چند نتیجه می داند. اما فکر کردن و عمل کردن به این مثل در بازاریابی گاهی کار دست آدم ها می دهد. چرا؟ چون عدم تمرکز در هر فعالیتی، کار دست آدم می دهد و بازاریابی هم از این قاعده مستثنی نیست. وقتی پوییشی می خواهد آگاهی عمومی را از برند خود بالا ببرد، احتمالاً در کنار آگاهی از برند، فروشش هم بالا می رود و تعداد دنبال کننده های شبکه های اجتماعی اش هم بیشتر می شود. اما اگر مدیر چنین پوییشی فروش و افزایش دنبال کننده را نه یک پیامد که یک نتیجه کلیدی



درباره حساسیت استفاده از تصاویر انسانی

## آدم ها از یکدیگر توقع بیشتری دارند تا از برندها

مشتریان معمولاً ارتباط بهتر و عمیق تری با برندی که تصویری انسانی دارد، برقرار می کنند، چرا که انسان ها دوست دارند ارتباطات واقعی را تجربه کنند. به همین دلیل اینکه بدانند در دفتر یک سازمان چه آدم هایی کار می کنند، این آدم ها جوان اند یا مسن و... باعث می شود گمان کنند که در حال ایجاد یک ارتباط واقعی هستند. آدم ها برای ارتباط های حقیقی خود ارزش بیشتری قائل هستند و برای حفظ آن بیشتر تلاش می کنند.

استفاده از سفیر برند که می تواند به نوعی تداومی گر تصویر انسانی یک برند باشد، کمک می کند تا مشتری با خودشان بگویند اگر این برند انسان بود، چنین آدمی بود و من چنین آدمی را دوست دارم. جدا از اینکه سفیر برند چقدر باید شبیه به برند باشد و دوست دارانش تا چه اندازه می توانند مشتری بالقوه برند باشند، باید به هنگام انتخاب یک سفیر و استفاده از تصاویر او در تبلیغات به یک نکته مهم دیگر هم توجه کرد؛ نکته ای که بسیاری از کسب و کارها از آن غافل می شوند.

در کنار همه خوبی های برقراری ارتباط حقیقی میان مشتری و برند به واسطه انسانی کردن تصویر برند از طریق سفیر، باید در نظر داشت که آدم ها در ارتباط های واقعی توقع بیشتری از طرف مقابل خود دارند. آدم ها می توانند امروز از برند شما دلگیر شوند و فردا به آن سر بزنند، اما اگر توقعی که از تصویر انسانی خود با استفاده از یک سفیر برند می سازید، تصویری به شدت بالاتر از تصویر واقعی برندتان باشد، مشتریان تان از شما توقعی خواهند داشت که ممکن است قادر به برآورده کردن آن نباشید. به علاوه اگر شرایط به گونه ای باشد که بسیاری از برندها سکوت را ترجیح دهند، حضور تبلیغات برند شما در سطح شهر با تصویری غیر انسانی احتمالاً بازخوردهای کمتری را به دنبال داشته باشد تا زمانی که تصویری انسانی را به نمایش می گذارید. آن هم انسانی که تمام صورتش را برای لیخنزدن و خوشحال بودن آماده کرده است.





## شخصی سازی تجربه کاربری چیست و چه کاربردی دارد؟ احترام به شخصیت کاربران با شخصی سازی

ویترین محصولات تان ایده خوبی است. بعدی؟ کاربران خود را بر اساس رفتارشان دسته بندی کنید، با آمار بسنجید که هر دسته چقدر زمان طلایی برای خرید به شما می دهد، هر کدام را در مسیری به همان وسعت قرار دهید و یک راهبر (Account Manager) برای او اختصاص دهید. دقت کنید که شخصی سازی هوشمند سیستم شما با تغییراتی که کاربر می تواند برای خودش روی محصول ایجاد کند متفاوت هستند. بسیاری از اپلیکیشن ها به شما این قابلیت را می دهند تا رنگ تم یا حتی زبان آنها را تغییر دهید. این یک قابلیت خوب است و تجربه کاربر را خوشایند می کند، اما تجربه ای مشترک

بین همه کاربران شماست و ما در شخصی سازی هوشمند محصول به دنبال ساخت تجربه یکتا هستیم. اگر هنوز رفتار شما با کاربر تازه وارد و کاربر وفادار قدیمی یکی است، باید به فکر تغییر باشید.

شما این فرصت را دارید که رفتاری جاری (Dynamic) با کاربر داشته باشید. ممکن است محصولی که شما برای کاربران ارائه می دهید یکسان باشد، اما رفتار آنها برای

رسیدن به آن یکسان نیست. آنها با روش های مختلفی جذب شده اند، اطمینان شان جلب شده و حتی وفادار مانده اند. اگر بیشترین فروش را از آنها می خواهید، این محصول یکسان را با روشی یکتا به آنها نفروشید، بلکه به تعداد کاربران تان راه طراحی کنید و طی تجربه ای یکتا و شخصی سازی شده پیشنهادتان را ارائه دهید. در آخر شخصی سازی عملیاتی دائمی از داده کاوی، جست و جو و توسعه تجربه کاربری است و اگر از برندی خدمات شخصی سازی شده خوبی دریافت می کنید، تیمی قوی شامل این تخصص ها پشت آن حضور دارد.

همه کسانی که به نوعی خدمات شان را بر بستر وب یا اپلیکیشن ارائه می دهند، در نقطه ای مشخص و برای بهبود فرایند توسعه ترافیک خود به این سؤال می رسند که آیا بهتر است محصول آنها برای همه کاربران شان یک شکل باشد یا محصول برای هر کاربر نمایش یکتا و بر اساس رفتار آن کاربر داشته باشد. خوشبختانه امروز و به لطف داده ها مشخص شده که شخصی سازی می تواند رمز موفقیت یک کسب و کار باشد. در این حالت هر اطلاعاتی مهم است. اگر بدانیم کاربر از کدام منطقه آمده، سابق خرید، جنسیت یا حتی علایقش چیست، می توانیم او را بیشتر بفهمیم و این درک بیشتر به ما کمک می کند که محصولی شخصی سازی شده برایش بسازیم. اما چرا باید شخصی سازی (Customization) انجام داد؟ برای «فروش» بیشتر یا افزایش نرخ تبدیل! ما شخصی سازی می کنیم تا کاربر در محصول ما رها و گم نشود، اما تضاد اینجاست که در شخصی سازی برای هر کاربر یک راه یکتا شکل خواهد گرفت. شخصی سازی یک هدف دارد و آن هم هدف نهایی کسب و کار شماست. اگر چیزی می فروشید باید سیستم را طوری بچینید تا کاربر در راحت ترین حالت به چرخه خرید شما هدایت شود. کسب و کارها از فاکتورهای مختلف و مهم گرفته تا کوچک ترین سلاقی کاربر برای شخصی سازی محصول شان استفاده می کنند. کوتاه کردن چرخه فروش و افزایش وفاداری کاربر، دیگر دلایل برندها برای شخصی سازی هستند. شخصی سازی محصول طراحی یک پروسه و تجربه یکتا برای هریک از کاربران شماست. این پروسه می تواند بر اساس علایق، داده های گذاشته یا اطلاعات جمعیت شناسی باشد. چه تغییراتی می توانید ایجاد کنید؟ ایجاد یک سیستم پیشنهاددهی بر اساس رفتارهای گذشته کاربر و اضافه کردن بخشی مانند «برای تو» به

### استفاده از تمام ظرفیتها

حالا مخاطب هر بار که به سراغ خرید دلستر می رود، حس می کند او مخاطب قدیمی ترین برند است که این نوع نوشیدنی را به بازار ایران آورده است. بعد با خودش فکر می کند که کدام طعم دلستر را بیشتر دوست داشته. بعد ممکن است این کشف تازه را با یکی، دو تا از نزدیکانش که فرصت دیدن تبلیغات را نداشته اند در میان بگذارد. بعید نیست یکی از این نزدیکان بگوید: «واقعاً نمی دانستی؟» و بعد گفت و شنودی درباره برند دلستر شکل بگیرد. گفت و شنودی که یکی از موضوعات اصلی آن قدمت این محصول و البته تیزهوشی تیم تبلیغات آن خواهد بود و در این میان اگر کسی هم باشد که خیلی طرفدار دلستر نیست، وقتی می خواهد به سفارش دوستی نوشیدنی بخرد و با خودش به خانه برود، به یاد این گفت و گو، دلستر را از یخچال مغازه یا فروشگاه برمی دارد؛ چراکه هرکسی دلش می خواهد از محصولی استفاده کند که هم قدیمی است، هم با کیفیت و هم خلاق! این گفت و شنود و این انتخاب شدن همان چیزی است که هر برندی آرزویش را دارد. در این میان اما تنها برندهایی می توانند به این آرزو برسند که ظرفیت های بالقوه خود را برای تبلیغات خلاقانه بشناسند یا از آژانس های تبلیغاتی خلاق بخواهند به آنها نگاه کرده و این ظرفیت را کشف کنند.

بادکوبه و دلستر این روزها باز هم از این ظرفیت بالای برندی که نام یک محصول را به نام خودش کرده، استفاده کرده و با متن و تصویر به ما هشدار می دهند که «از دلستر بودن ما الشعیر خود مطمئن شوید!»

در این تبلیغ در واقع دلستر بودن مساوی اصل بودن قرار داده شده است. مثل وقتی که می گویند از اصالت کالای خود مطمئن شوید. پس اگر می خواهید بدانید نوشیدنی تان اصل هست یا نه، نگاه کنید ببینید رویش دلستر نوشته یا نه! در تصویر هم استفاده از مثلثی قرمز مخاطبان بیلبورد را که معمولاً ماشین سوارانی هستند که هنگام دیدن چنین علامتی در خیابان توجه شان جلب می شود، ترغیب می کند که محتوای بیلبورد را سریع بخوانند، چراکه نخواندن متن بیلبورد ممکن است برایشان عواقبی داشته باشد.

بادکوبه و دلستر، این فرزند پرافتخار شرکت بهنوش، در کنار هم به تمام برندها و آژانس های تبلیغاتی درسی بزرگ می دهند؛ پیش از اینکه به بیرون از خود نگاه کنید و ببینید که کدام تبلیغ جایزه گرفته یا بیشتر دیده شده و آن را برای چندین و چند برند به کار ببرید، نگاهی به برند بیندازید، در آن عمیق شوید و ظرفیت های بالقوه تبلیغ آن را بشناسید، چراکه اگر محصولی همچون دلستر باشد، حتماً چیزی دارد که با نگر بستن و پرداختن خلاقانه به آن بتوان نظر مخاطب را جلب کرد.

کرده چه کسی است. به هر حال نمی توان کتمان کرد که قدیمی بودن مهم است، مخصوصاً اگر چنان قدیمی و یکه تاز باشی که بسیاری نام یک محصول را به اسم برندت بشناسند. بسیاری از برندهای با سابقه سعی کرده اند با یادآوری قدمت خود، کمی اعتبار برای خودشان بخرند و به واسطه اعتبار، مشتری و فروش. این برندها با استفاده از صفت هایی همچون قدیمی ترین، با سابقه ترین، اولین و... یا نوشتن سال تأسیس خودشان در گوشه و کنار تبلیغات شان - کاری که حتی خود دلستر هم آن را پیش تر انجام می داد - قدمت شان را یادآور می شوند. اما دلستر خیلی زود سراغ همان چیزی رفت که ما خیلی وقت ها در جمع های خودمان درباره اش حرف می زنیم یا در جمع های غریبه تر آن را به یکدیگر یادآور می شویم؛ «بابا کلینکس اسم به برند بوده، الان خود این محصول اسمش دستمال کاغذیه! به این بگی کلینکس باید به تلویزیون هم بگی ناسیونال احتمالاً.»

### این کدام دلستر است؟

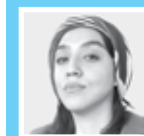
دلستر در تبلیغاتش درست روی همین نکته تمرکز کرد و در خلاقانه ترین شکل ممکن نشان داد که قدمت زیادی دارد.

تبلیغات محیطی برند دلستر با شعار «تنها دلستر دلستر است» توانست سال گذشته، در چهارمین جشنواره «ایران ادز»، برگزیده بهترین کمپین تبلیغات محیطی سال ایران شود و تندیس طلایی این جشنواره را دریافت کند. ایده پردازی و اجرای این کمپین محیطی را آژانس تبلیغاتی بادکوبه به عهده داشت؛ آژانسی که کمتر پیش می آید در آن کیفیت فدای کمیت شود. بادکوبه تبلیغات دلستر را با یک تیزینگ خوب شروع کرد، تصویری از یک

بطری سبزرنگ که رو به تصویر و پشت به نور ایستاده بود و برای همین نام آن دیده نمی شد. در کنار این تصویر که کنجکاوی مخاطب را برمی انگیزد، این سؤال هم دیده می شد: «این کدام دلستر است؟» می بینید؟ این دقیقاً برهم زدن بازی است.

تا پیش از این توقع داشتیم چنین تکنیکی وقتی به کار رود که قرار است برندی جدید وارد بازار شود یا محصول جدیدی از یک برند قدیمی به بازار بیاید. در واقع این تکنیک چنان چرخش خوشایندی داشته که محال است اگر شما بدانید دلستر یک برند است نه یک محصول خاص، از تیزهوشی تیم تبلیغات آن لذت نبرید. اگر هم هنوز این را نمی دانید، بازی مورد نظر تیم تبلیغات را خورده اید و با خودتان گفته اید «یعنی این کدام برند است که تازگی ها دلستر هم زده؟» و حتماً دنبال اسم بزرگی می گشتید که این طور مطمئن خبر از تولید محصول (!) جدیدش می دهد.

بادکوبه پس از این تیزینگ خلاقانه برای دلستر، با شعار تبلیغاتی هوشمندانه اش، «تنها دلستر، دلستر است» مخاطبی که دلستر را به عنوان محصول می شناسد نه برند، شوکه می کند!

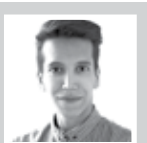


نگار قانونی

negarqanouni@gmail.com



شماره ۷۴  
۲۹ آبان ۱۴۰۱  
سال دوم



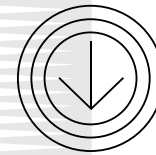
محمد عربگری

mohamad-arabgari@gmail.com



آگاهی از برندها باشد، طبیعی است که فرستادن پیامک، حبابک یا ایمیل به مخاطب های اکنونی تان کمی به شما نخواهد کرد. در واقع تمرکز روی یک هدف می تواند شما را از صرف هزینه های زیاد و سردرگمی نجات دهد. می گویند برخی از خلبانان ممکن است هنگام پرواز دچار سرگیجه شوند و گمان کنند که تصویری که در مقابل شان می بینند در حال تکان خوردن است. آنها در این لحظه فکر می کنند هواپیما در حال تکان خوردن است و ممکن است سقوط کنند. در چنین حالتی خلبان ها برای اینکه از شر این ترس، توهم یا سرگیجه خلاص شوند، باید به تجهیزات هواپیما نگاه کنند تا بتوانند تعادل شان را حفظ کنند.

داشتن یک هدف مشخص در هنگام تبلیغات، کاری را برای بازار یابان می کند که تجهیزات هواپیما برای خلبان ها. مدیران بازاریابی، مدیران پویش و... هنگامی که مجبورند هزینه هایشان را مدیریت کنند و چند رسانه را به عنوان رسانه های اصلی تبلیغ انتخاب کنند یا وقتی می خواهند از طریق یک آژانس تبلیغاتی، ویدئویی تبلیغاتی برای پویش خود سفارش دهند و پس از آماده شدن ویدئو آن را ارزیابی کنند، می توانند با نگاه کردن به هدفی که در سر دارند، تعادل شان را حفظ کنند و تیر را به هدف اصلی اش بزنند. در چنین حالتی هیچ بعید نیست که تبلیغات صد شود و نود را (آن نشان دیگر را) هم با خودش بیاورد.



گزارش‌ها نشان می‌دهند همزمان با بالا رفتن جمعیت سالمند در جهان، تقاضا برای مراقب‌های از راه دور هم افزایش یافته است

## رشد بازار سلامت دیجیتال با تمرکز بر سلامت سالمندان

تا سال ۲۰۵۰ در سطح جهان به ۱٫۵ میلیارد نفر برسد. خدمات بهداشت از راه دور و تله‌مدیسن به پزشکان کمک می‌کند تا به بیماران بیشتری دسترسی پیدا کنند، دسترسی به مراقبت‌های بهداشتی را افزایش می‌دهد، استفاده از زمان بیماران و پزشکان را بهبود می‌بخشد و به کاهش هزینه‌های مراقبت‌های بهداشتی کمک می‌کند، همچنین سالمندان و افرادی که در مناطق دورافتاده زندگی می‌کنند دیگر مجبور نیستند ساعت‌ها سفر کنند تا به درمان مناسب دسترسی پیدا کنند.

نرخ پذیرش سریع اینترنت و دستگاه‌های هوشمند در بخش مراقبت‌های بهداشتی باعث افزایش مسائل مربوط به امنیت سایبری هم شده است. افزایش قابل توجهی در موارد هک و بهره‌برداری از اطلاعات محرمانه از طریق دستگاه‌های متصل و هوشمند وجود داشته است. به دلیل نگرانی‌های مربوط به امنیت داده‌های مربوط به اطلاعات مراقبت‌های بهداشتی، دولت‌های کشورهای مختلف، سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی و کارشناسان در اتخاذ راه‌حل‌های سلامت دیجیتال در مقیاس بزرگ‌تر و ملی تردید دارند.

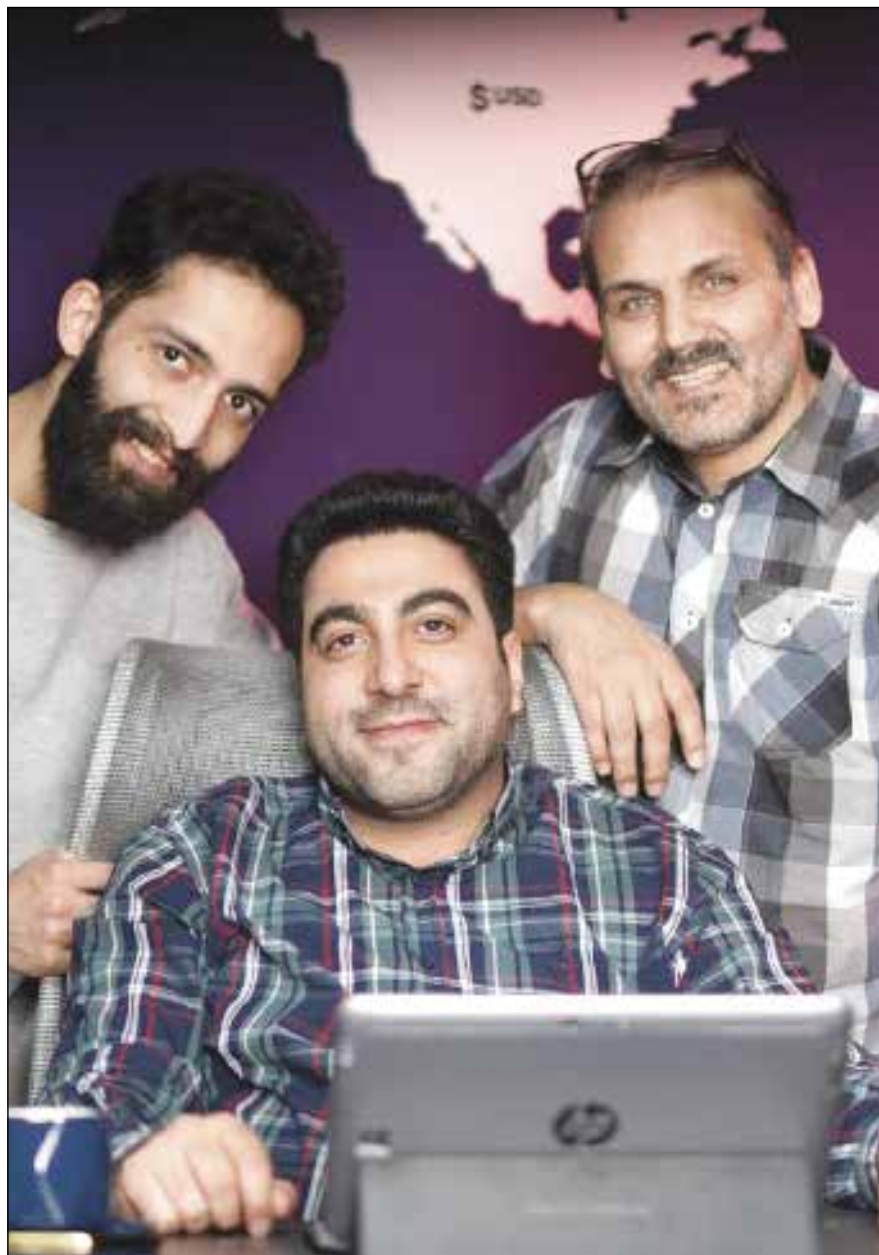
به‌عنوان مثال، طبق آمار گزارش حفاظت از داده‌ها (۲۰۲۱)، در سال ۲۰۲۰ افزایش حدود ۷۳ درصدی در جرائم سایبری مراقبت‌های بهداشتی و نقض داده‌ها رخ داد که به افشای ۱۲ میلیارد واحد اطلاعات مراقبت‌های بهداشتی منجر شد. از نظر فناوری، بخش مراقبت از راه دور با سهم درآمد ۴۱٫۵ درصد بر بازار سلامت دیجیتال تسلط دارد. علاوه بر این، سرمایه‌گذاری‌های روبه‌رشد در زیرساخت‌های دیجیتال، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، تقاضا برای بازار را به‌منظور پیاده‌سازی پلتفرم‌های سلامت از راه دور افزایش می‌دهد. شرکت‌ها همچنین راه‌های جدیدتری برای ارائه خدمات به مشتریان خود معرفی می‌کنند که به نوبه خود بر رشد بازار تأثیر مثبت می‌گذارد. قطعاً در آینده مراقبت از راه دور بیمار به‌دلیل شیوع روزافزون بیماری‌های مزمن مانند دیابت و بیماری‌های قلبی-عروقی و پیشرفت‌های سریع در فناوری محبوبیت پیدا می‌کند.

همچنین برآورد می‌شود که با افزایش جمعیت سالمندان، تقاضا برای خدمات مراقبت از راه دور بیمار افزایش یابد. علاوه بر این، بسیاری از پلتفرم‌ها ویژگی‌های نظارت از راه دور بیمار را ارائه می‌دهند که به نوبه خود از رشد بازار سلامت دیجیتال حمایت می‌کنند. حمایت دولت‌ها و سیاست‌های ترویج دیجیتال شدن مراقبت‌های بهداشتی و همراهی فناوری اطلاعات با مراقبت‌های بهداشتی، عوامل اصلی رشد سلامت دیجیتال و سلامت از راه دور هستند.

امسال اندازه بازار جهانی سلامت دیجیتال ۲۱۱ میلیارد دلار ارزش‌گذاری شد و پیش‌بینی می‌شود از سال ۲۰۲۳ تا ۲۰۳۰ با نرخ رشد سالانه ترکیبی ۱۸٫۶ درصد به مسیر رشد ادامه دهد. افزایش نفوذ گوشی‌های هوشمند، بهبود اتصال به اینترنت با معرفی فناوری 5G، پیشرفت در زیرساخت‌های فناوری اطلاعات مراقبت‌های بهداشتی، نیاز به کاهش هزینه‌های مراقبت‌های بهداشتی، افزایش شیوع بیماری‌های مزمن و افزایش دسترسی به مراقبت‌های مجازی، برخی عوامل اصلی برای تقویت رشد بازار هستند.

ابتکار دولت‌ها برای گسترش دیجیتالی شدن در بخش مراقبت‌های بهداشتی در سراسر جهان، بازار را بیشتر به سمت رشد هدایت می‌کند. به‌عنوان مثال، در جلسه بودجه سال ۲۰۲۲، دولت هند یک اکوسیستم سلامت دیجیتال را تحت مأموریت سلامت دیجیتال «آپوشمن بهارات» (ABDM) معرفی کرد. به‌طور مشابه، در اکتبر ۲۰۲۱، دولت فرانسه اعلام کرد که بیش از ۶۵۰ میلیون دلار برای توسعه زیرساخت‌های سلامت دیجیتال خود در سطح ملی سرمایه‌گذاری خواهد کرد. چندین کشور توسعه‌یافته و اقتصادهای نوظهور نیز کمبود متخصصان پزشکی آموزش دیده دارند.

کمبود نیرو طبق پیش‌بینی سازمان جهانی بهداشت، تا سال ۲۰۳۰ حدود ۱۵ میلیون کارمند مراقبت‌های بهداشتی برآورد شده است. به‌دلیل افزایش جمعیت پیر و شیوع بیماری‌های مزمن، تقاضای زیادی برای متخصصان مراقبت‌های بهداشتی در مناطق مختلف جهان وجود دارد. بر اساس برآوردهای سازمان ملل متحد، در سال ۲۰۱۹ بیش از ۷۰۳ میلیون فرد ۶۵ ساله و بالاتر وجود داشته و تخمین زده می‌شود که این تعداد



شماره ۷۴  
آبان ۱۴۰۱  
سال دوم

# ریسک سرمایه‌گذاری روی استارت‌آپ‌ها بالارفته است!

گفت‌وگو با رحمت‌الله مهدی‌خانی، بنیان‌گذار استارت‌آپ سیوآپ که در بازار روبه‌رشد اما پرمانع سالمندی فعال است

کرونا و تجربه شرایط قرنطینه، شکل جدیدی از نیازها را به وجود آورد. رشد پلتفرم‌های مراقبت از راه دور، همزمان با همراهی جامعه پزشکی، شتاب بیشتری به دیجیتال شدن بازار سلامت بخشید. آنچه از قبل و در طول دوره کرونا جزء نگرانی‌های همیشگی خانواده‌ها به‌شمار می‌رفت، مراقبت از سالمندان بود. با توجه به رشد جامعه سالمند و همزمان افزایش شتاب زندگی روزمره، نگرانی‌ها و چالش‌های زیادی برای خانواده‌های دارای افراد سالمند به وجود آمده است. با رحمت‌الله مهدی‌خانی (نفر سمت راست در عکس)، بنیان‌گذار یکی از استارت‌آپ‌های سلامت سالمندان که گجت‌های مخصوص سالمند تولید می‌کند، به گفت‌وگو نشستیم و درباره ایده و محصولش و وضعیت امروز استارت‌آپ‌های این حوزه از او سؤال کردیم.





## روندهای سلامت دیجیتال در سال ۲۰۲۳

### پیشگیری و پیشرفت فناوریانه

شیوع کرونا و اتفاقاتی که در پی آن افتاد، تأثیر بسیاری بر صنعت سلامت و روندهای سلامت دیجیتال داشت. دو یا سه نسل قبل عادت داشتند پس از ابتلا به بیماری روندهای مراقبتی را آغاز کنند. در آن زمان افراد اشتباهات خود را پس از ابتلا به بیماری اصلاح می کردند و هزینه های هنگفتی برای درمان متحمل می شدند، اما اکنون مردم روی پیشگیری تمرکز دارند و سعی می کنند با به کارگیری ابزارها و روش های مختلف سلامتی از ابتلا به بیماری هایی چون دیابت، افسردگی، کم آبی و بیماری های خونی جلوگیری کنند.

در همین راستا ارائه محصولات سلامتی چون کلاس های ورزشی، برنامه های مدیتهیشن، گجت های سلامتی و پلتفرم های سلامت دیجیتال با هدف حفظ سلامتی برای جلوگیری از بیماری های مزمن بیشتر شده است. این محصولات به کاربران امکان می دهند تا بتوانند وضعیت بدن و سلامت خود را مشاهده کنند و نشانه های خطر را زودتر متوجه شوند. از طرفی تمام اطلاعات مربوط به سلامت فرد هم به صورت دیجیتالی ذخیره می شوند و می توان آنها را با پزشکان به اشتراک گذاشت. این اطلاعات به پزشکان در معاینه فرد کمک زیادی می کنند.

همچنین پیشرفت ها و روندهای جدید در حوزه بازی، واقعیت مجازی و گجت های پوشیدنی داده هایی منحصر به فرد از کاربران تولید و در اختیار شرکت ها قرار می دهند. این داده ها نحوه استفاده مردم از فناوری های روز و میزان کارآمدی این ابزارها را به خوبی نشان می دهند. این داده ها باعث شده اند گوشی های هوشمند امروزی نسبت به نمونه های قبلی خود، قابلیت های فوق العاده و بیشتری برای سنجش سلامتی ارائه دهند. این گوشی ها به ابزارهای دقیقی مجهز شده اند که می توانند تست های سلامت دیجیتال فوق العاده ای از کاربران بگیرند. برای مثال، شرکت های فناوری حسگرهای یک بار مصرفی را طراحی و تولید کرده اند که کاربران می توانند با اتصال آنها به گوشی هوشمند خود به راحتی از خود تست کووید یا بارداری بگیرند.

سرویس طیف بسیاری از خدمات را شامل می شود و برای کسانی که سالمند و تنها هستند، می تواند بسیار کمک کننده باشد.

آیا تا به حال سرمایه جذب کرده اید؟  
استارت آپی مثل شما که دارای محصول فیزیکی است، در حوزه جذب سرمایه گذار با چه مشکلاتی مواجه است؟

خیر فقط در ابتدای کار سرمایه اندکی (البته با توجه به ابعاد پروژه ما اندک است) یعنی حدود ۲۰۰ میلیون تومان از شتاب دهنده کارا برای ساخت محصول دریافت کردیم. تاکنون هم تمام هزینه های پروژه به صورت شخصی پرداخت شده است. واقعیت این است که از سال ۱۳۹۵ شکل سرمایه گذاری خطرپذیر در ایران تغییر کرد. سرمایه گذاران تمایلی ندارند که در مرحله بزرگی سرمایه گذاری کنند. هرچند حق هم دارند؛ ریسک سرمایه گذاری در استارت آپ با توجه به شرایط موجود در کشور بسیار بالا رفته، البته خطرپذیری سرمایه گذاران هم کاهش یافته؛ استارت آپ های زیادی وجود دارند که پتانسیل رشد زیادی داشته و بازار خوبی را انتخاب کرده اند، اما در مرحله بزرگی نیازمند تزریق سرمایه هستند. به سرمایه گذاران زیادی مراجعه کردیم، اما اگر بخواهم در یک جمله نتیجه و بازخورد را بگویم، این است که «شما خیلی خوبید، ایده و محصول عالی است، اما ما در این مرحله وارد نمی شویم. احتمالاً در آینده با شما همکاری خواهیم کرد». دوستی در هلند دارم که توسعه دهنده در یک استارت آپ مشابه ماست. این استارت آپ که هنوز در مرحله ایده است و قرار است به بیمارارن قطع نخاع سرویس ارائه دهد، تاکنون توانسته ۶۰ میلیون دلار از دولت برای عملیاتی کردن ایده اش سرمایه جذب کند؛ با اینکه هنوز محصولی در کار نیست. متأسفانه شرایط به گونه ای شده که اگر قبلاً سرمایه گذار به ایده و محصول و تیم توجه داشت، اکنون بیشتر حساب دودوتا، چهارتا می کند.

چشم انداز شما از آینده استارت آپ ها در کشور چیست؟

شرایط به هیچ وجه خوب نیست. من در شبکه های اجتماعی عضو گروه های استارت آپ هستم و بچه هایی را می بینم که سال هاست دارند زحمت می کشند و استخوان ترکانده اند. این روزها پیام هایی ردوبدل می شود که واقعاً غم انگیز است. پیام هایی با این مضمون که میزها را فروختیم، دفتر را تحویل دادیم و جمع کردیم. این روزها این مسئله زیاد برای من تکرار می شود. در جایی مثل کارخانه نوآوری که هزینه استقرار آن قدرها بالا نیست، چنین اتفاقاتی نشان می دهد عمق فاجعه چقدر زیاد است. ما سوار بر یک کشتی سوراخ هستیم و می دانیم که همه از سوراخ بودن این کشتی ضرر می کنند؛ به عبارتی دوروبرمان خالی شده است. بچه های با استعدادی که برای پرورش آنها هزینه شده بود، چه از طرف خانواده، چه از طرف دولت، پیش تر در شرایط بحرانی سودای مهاجرت به کانادا را در سر داشتند، اما حالا به ترکیه هم قانع شده اند. بسیاری رفته اند و بسیاری هم در حال رفتن هستند. اینها سرمایه های کشورند، اما چون دانش، انگیزه، امید و جنگندگی، سرمایه ملموسی نیست؛ در نتیجه برای مسئولان اهمیتی ندارد که آنها می روند یا می مانند! ما هم در حال حاضر وضعیت خوبی نداریم و برای زنده نگه داشتن استارت آپ از کانال های درآمد دیگر تلاش می کنیم تا بتوانیم هزینه ها را تأمین کنیم. همه منتظرند تا ببینند چه خواهد شد. به عنوان یک پدر این روزها شاید به خاطراتی تبدیل شود که ما بخواهیم برای فرزندانمان تعریف کنیم. بگوییم ایستادیم و کار کردیم و نخواستیم ناامید باشیم.

ادامه دادیم و بر اساس بازخوردهایی که از مشتریانمان دریافت کردیم، تصمیم گرفتیم یک گجت جدید راهی بازار کنیم. در این محصول، گجت مستقیماً به وای فای منزل متصل می شود و در گام بعد شروع به توسعه یک دستگاه جدید کردیم؛ اما متأسفانه توسعه این محصول با شیوع کرونا مصادف شد. بوردهای طراحی شده را به سازنده چینی سفارش داده بودیم که بسیار مقرون به صرفه برای ما تولید می کرد، اما کرونا باعث شد دیگر نتوانیم سفارش مان را تحویل بگیریم. البته ما هم بیکار ننشستیم. چهارراه جمهوری را ز پرور کردیم و نهایتاً قطعات مورد نیازمان را یافتیم. بوردها را همین جا ساختیم و نگذاشتیم این اتفاق مانع ما شود. کار بسیار سختی بود؛ اول اینکه قطعاتی که نیاز داشتیم، کمیاب بودند و اگر هم پیدا می شد، کیفیت لازم را نداشت و دوم نوسانات شدید ارز بر مشکلات ما افزود و مجبور بودیم قیمت تمام شده محصول را تغییر بدهیم.

آیا محصولات شما فقط به همین گجت ها محدود می شود؟ چه تعداد از این محصولات تاکنون به فروش رسیده است؟

در حال حاضر ما سه نوع گجت داریم؛ نوع اول که با آن وارد بازار شدیم، از طریق بلوتوث به گوشی موبایل متصل می شود. در نوع دوم گجت مستقیماً به وای فای متصل می شود. در نوع سوم گجت خود دارای سیم کارت است و به عنوان تلفن هم قابل استفاده است. تقریباً حدود ۴۰۰ سالمند از این محصولات استفاده می کنند. سرویس دیگری به نام همدم برای مراقبت و هم صحبتی با سالمند داریم که با هزینه های اندک برای خانواده ها این امکان فراهم می شود که از یک هم صحبت برای سالمندان بهره مند شوند. این سرویس بیزینسی نیست و بیشتر جنبه عام المنفعه دارد.

این گجت ها تا چه حد می توانند برای خانواده های دارای سالمند کمک کننده باشند؟

نکته ای که باید به آن اشاره کنم این است که در حوادثی که برای سالمندان به وجود می آید، یک زمان طلایی نجات وجود دارد. اگر در این زمان به سالمند رسیدگی شود، کمترین آسیب را خواهد دید و امکان نجات او بسیار بالاست. به خاطر همین همیشه به مشتریانمان سفارش می کنیم که شماره نزدیک ترین فرد به سالمند را در اپلیکیشن و سامانه ما ثبت کنند؛ مثل شماره همسایه ها. علت ساخت چنین گجتی اساساً این است که در حوادث احتمالی برای سالمندان زمان طلایی نجات از دست نرود. محصول جدید ما یک امکان جالب دارد که با فشردن یک دکمه سالمند به کال سنتر ما متصل می شود و اگر به هرگونه کمکی نیاز داشته باشد، ما می توانیم آن را مدیریت و برآورده کنیم. به عنوان مثال اگر داروی سالمند تمام شده باشد، می تواند از طریق تماس با کال سنتر درخواست کند که دارو را خریداری و از طریق پیک برای او ارسال کنیم. ما هم با توجه به سوابق پزشکی و داروهای مورد مصرف سالمند، می توانیم این کار را برایش انجام دهیم. این

آقای مهدی خانی لطفاً خودتان را معرفی کنید، از سوابق و تجربیاتتان بگویید.

من رحمت الله مهدی خانی هستم. ۴۸ ساله ام و کارشناسی مهندسی مکانیک دارم و حدود ۱۲ سال است که در حوزه آی تی فعالیت می کنم. تاکنون چند استارت آپ راه اندازی کرده ام که سیو آپ یکی از آنهاست. اکثر استارت آپ هایی که راه اندازی کرده ام در حوزه سلامت بوده اند؛ مطپ و کلینیکت از استارت آپ هایی است که من راه اندازی کردم؛ اما موفق ترین آنها سیو آپ است.



عباس عینعلی



abbas.einali@gmail.com

برای ما از سیو آپ بگویید؛ از چه سالی شروع شد و ایده آن چطور شکل گرفت؟

در سال ۱۳۹۷ از طریق یکی از دوستان که در راهنمایی و رواندگی اصفهان سمتی داشت، پیشنهادی دریافت کردم که ناشی از یک نیاز بود. البته همچنان آن نیاز وجود دارد. مسئله این بود که موقعیت یابی تصادفات در بعضی موارد خصوصاً در شبها بسیار وقت گیر و پراشتباه است. طبق پروپوزالی که دریافت کردیم، قرار بر این شد که ما به صورت هوشمند، محل تصادف را از طریق یک اپلیکیشن برای پلیس راهور ارسال کنیم. با مطالعاتی که ما با تیم مان روی هوش مصنوعی داشتیم، از حسگرهای خود گوشی های موبایل استفاده کردیم تا حتی به کسی نیاز نباشد که اطلاع دهد تصادف شده است. در واقع گوشی موبایل با ضربه و صدا و شتاب منفی تشخیص می دهد که تصادف اتفاق افتاده و به صورت خودکار به راهنمایی و رواندگی اعلام و لوکیشن را هم ارسال می کرد. کاربری این طرح برای اورژانس هم مطرح شد؛ چراکه این سازمان هم تقریباً همین مشکل را دارد. مراحل کار را تا محصول نهایی پیش بردیم، تست های آزمایشگاهی به خوبی جواب دادند و اپلیکیشن هم توسعه داده شد. اما به دلیل بوروکراسی های اداری این پروژه به نتیجه نرسید. این را هم بگویم که ما قراردادی نداشتیم و این کار را به صورت یک پروژه تحقیقاتی انجام دادیم که البته نتیجه داشت، ولی خوش بین بودیم که مورد استقبال قرار خواهد گرفت، البته این طور نشد. در سال ۱۳۹۸ یک رویداد از طرف دانشگاه علوم پزشکی برگزار شد و دوستانی به ما پیشنهاد دادند که این پروژه را به سمت خدمات سالمندان ببریم. ما هم این کار را انجام دادیم. محصول را با توجه به نیاز سالمند تغییر دادیم، اما با توجه به وضعیت سالمندان به این نتیجه رسیدیم که شاید استفاده از گوشی موبایل برای سالمند کمی مشکل باشد. این شد که به فکر طراحی یک گجت به صورت یک گردن بند افتادیم که همواره همراه سالمند است و از طریق بلوتوث به گوشی متصل می شود. در صورتی که اتفاقی برای سالمند بیفتد و نیاز به کمک داشته باشد، با فشار دادن دکمه تماس اضطراری، تماس از طریق شماره هایی که قبلاً در اپلیکیشن به عنوان شماره های اضطراری ثبت شده، به واسطه سرورهای ما برقرار می شود و سرورهای ما هم از طریق تماس و یک پیام صوتی درخواست کمک سالمند را اعلام می کنند. این پایه محصولی بود که با آن وارد بازار شدیم. تقریباً حدود یک سال و نیم با همین محصول در بازار



شماره ۲۴  
آبان ۱۴۰۱  
سال دوم



## رشد ۶۴ درصدی فروش مبتنی بر لجستیک در آمریکا رشد استارت‌آپ‌هایی مشابه اینستاکارت

در سال‌های اخیر تجارت الکترونیک خواربار به رکورد بالایی رسیده است. محصولات که در زمینه تجارت الکترونیک رشد نکرده‌اند، اکنون با افزایش سفارش‌های آنلاین مواجه شده‌اند. بر اساس گزارش یورو مونیتور اینترنشنال، حتی هنوز هم بخش‌های محبوبی مانند غذاهای اصلی، غذاهای تازه و نوشابه‌ها، بیشترین فرصت تجارت الکترونیک را در سطح جهان دارند، در حالی که بر اساس آخرین بررسی صدای مصرف‌کننده واحد دیجیتال یورو مونیتور، رایج‌ترین چالش تحویل، «زمان بیش از حد انتظار» ذکر شده است.

در آینده، رفع این چالش - به‌ویژه برای سفارش‌های غذا و نوشیدنی - در راستای تقویت رشد تجارت الکترونیک بسیار مهم و حیاتی خواهد بود.

در دهه گذشته، مدل تحویل «لست مایل» (تحویل کالا به مشتری نهایی)، جزء مدل‌هایی از کسب‌وکار بوده که خرده‌فروشی‌های برتر این ویژگی را داشته‌اند؛ زیرا این صنعت با افزایش هزینه‌های فول فیلمنت و همچنین تأثیرات زیست‌محیطی ناشی از این خدمات دست‌وپنجه نرم می‌کند و به نظر می‌رسد نیازهای مشتری توسط مدل‌های مختلف کسب‌وکار برآورده شود.

بنابراین استارت‌آپ‌های فروش مبتنی بر تحویل، مانند اینستاکارت (شرکت ارسال و تحویل مواد غذایی در آمریکا) به وجود آمدند تا پیک‌ها سفارش‌ها را از فروشگاه‌های فیزیکی دریافت و به خرده‌فروش‌ها کمک کنند تا تحویل سریع‌تری انجام دهند.

برآوردهای جدید یورو مونیتور نشان می‌دهد که فروش مبتنی بر لجستیک از سال ۲۰۱۷ تاکنون ۶۴ درصد رشد داشته و این نرخ، سالانه رشد چشم‌گیری دارد.



مکس، پریا امیرحاجلو

# ۲۷ سال لجستیک

گفت‌وگو با ابوالقاسم چیدری، مدیرعامل پیک بادپا شرکتی که در رقابت با کسب‌وکارهای نوآور دچار بحران شد، اما با شناخت بازار توانست از آن عبور کند

بسیاری از کسب‌وکارها برای پیوستن به اقتصاد دیجیتال و نوآور، علاوه بر تأمین نقدینگی، با این مشکل مواجه‌اند که فرصت درگیر شدن با متولیان حمل‌ونقل را ندارند و با اینکه ورود به این فضا سود مشخص و خوبی برای آنها دارد، اما به خاطر اینکه حوصله یا فرصت سروکله‌زدن با متولیان حمل‌ونقل (از موتور گرفته تا وانت و سواری و تریلی) را ندارند، از ورود به این فضا پرهیز می‌کنند و حتی بخش اعظمی از درآمد خود را نادیده می‌گیرند. در حالی که بسیاری اوقات انجام این خدمات می‌تواند از طریق برون‌سپاری حمل‌ونقل اتفاق بیفتد و این دغدغه از بار فکری شرکت‌ها برداشته شود که بخواهند خود را درگیر تکمیل زیرساخت‌های حمل‌ونقل کنند. اکنون دیگر شکی نیست که برای ورود کسب‌وکارهایی به فضای اقتصاد دیجیتال نیازمند فراهم‌بودن زیرساخت‌های لجستیکی هستیم و مشاوره و اجرای کسب‌وکارهایی که در این فضا فعالیت دارند، می‌تواند راهگشا باشد. در ادامه گفت‌وگوی ما با ابوالقاسم چیدری، مدیرعامل شرکت حمل‌ونقل کالای تهران، یا برند پیک بادپا در خصوص داستان نوآوری و خلاقیت این برند پس از کسب تجربه‌هایی که به دلیل دور بودن از این فضا داشته‌اند، می‌خوانید.

شروع فعالیت پیک بادپا به چه سالی برمی‌گردد؟

شرکت حمل‌ونقل کالای تهران با برند پیک بادپا در سال ۱۳۷۴ بنا به درخواست شهردار وقت تهران و نیاز به جای‌جایی بار و مرسولات تعریف و تأسیس شد و مؤسسان آن، معاونت حمل‌ونقل ترافیک تهران بودند.

در آن زمان حدود ۵۰ ایستگاه به شکل کانکس در سطح شهر تهران در نقاط مشرف به مراکز خرید، بسته به نیاز و حجم جای‌جایی‌ها تعبیه شد و پرسنل پیک بادپا به صورت مستقیم و چهره‌به‌چهره با مشتریان خود در ارتباط بودند و بار را از آنان تحویل گرفته و توسط موتورسیکلت یا وانت بار جای‌جا می‌کردند. این مدل از کسب‌وکار تا سال ۱۳۸۴ به

واسطه پستوانه مدیریت شهری بدون رقیب بود. از سال ۱۳۸۰ سیاست بادپا تغییر کرد و به سمت وسوی نمایندگی داشتن پیش رفت. به این صورت که شرکت‌ها تابلوهای سردر کانکس را اجاره می‌کردند و هزینه تبلیغات را به بادپا می‌دادند و از طرفی، شخصی که صاحب نمایندگی برند بادپا می‌شد، باید هزینه جا و امکانات را متقبل می‌شد؛ بنابراین در آن سال، بادپا وارد دو مدل فعالیت خدماتی شد. یک مدل شامل تعبیه کانکس بود که بر آن اشراف کامل داشت و مدل دیگر نیز نمایندگی محور بود که سیاست‌های خود را در قالب قرارداد به صورت دستورالعمل ابلاغ می‌کرد و نماینده طی مدتی که قرارداد می‌بست، کار را با برند و بارنامه بادپا پیش می‌برد.

از سال ۱۳۸۵ به بعد و با ورود جدی رقیب، بادپا دچار از دست‌رفتگی یا می‌توان گفت عقب‌ماندگی در بازار شد. این امر بادپا و مجموعه مدیریت شهری را به این موضوع آگاه کرد که این برند برای عبور از بحران باید وارد حوزه کسب‌وکار خصوصی شود. تا آن سال، بادپا به صورت صد درصدی و سازمانی زیرمجموعه مدیریت شهری بود و در قوانین و قواعد تجارت باید از مدیریت شهری تبعیت می‌کرد. این شیوه از کار، دست‌و‌پای مجموعه را می‌بست و برای ورود به بسیاری از حوزه‌ها و مناقصات منع داشت؛ بنابراین تصمیم بر این شد بادپا به مجموعه‌ای به نام تعاونی تجمیع و توزیع کارکنان شهرداری هلدینگ شهر یار منتقل شود و تمامی ۶۷ هزار کارمند شهرداری تهران نیز سهام‌دار این شرکت شوند. به این ترتیب بادپا از زیرمجموعه مدیریت شهری جدا شد و با هدف چابک‌سازی و خروج از فضای دولتی و پیوستن به فضای خصوصی (نیمه‌دولتی) به هلدینگ شهر یار پیوست تا بتواند به راحتی در مناقصات و عقد قراردادها شرکت کند. در آن زمان توانست یکسری اقدامات خوب به وقت خودش انجام دهد، اما رقیب نیز دست‌وپا بسته نبودند و تا حول و حوش سال ۱۳۹۰، اقیانوس سرخ در حوزه کورییر (Courier) سرویس مویرگی شهر تهران شکل گرفته بود. مجموعه‌هایی به این حوزه ورود کردند که این رقیب، بادپا را به شدت دچار چالش کردند.

در آن سال‌ها نیز مدیریت مجموعه پیک بادپا با شما بود؟

از سال ۱۳۹۶ با تغییر مدیریت شهری و تغییر مدیریت مجموعه هلدینگ، مدیریت بادپا نیز تغییر کرد. بنده نیز سال ۱۳۹۷ در سمت مدیرعامل به مجموعه بادپا ملحق شدم. با بررسی‌هایی که انجام دادیم، دلایل عقب‌ماندگی بادپا را طی سال‌های قبل در دو موضوع دیدیم؛ یکی موضوع سرمایه و دیگری عدم ورود به بازار کسب‌وکارهای مجازی. برای ایجاد فضای زیرساخت اپلیکیشنی به سرمایه و زمان نیاز بود. مجموعه در حال حرکت بود و استراتژی مجموعه این بود که بادپا در حین حرکت اصلاح شود و به هیچ عنوان تعطیل نشود. برند بادپا برای سرمایه‌گذار جذابیت زیادی داشت، اما به هر حال پیاده‌سازی این استراتژی کار ساده‌ای نبود. نکته دوم، خلق ایده جدید و جذاب بود تا سرمایه‌گذار نسبت به سرمایه‌گذاری رغبت داشته باشد. بادپا به واسطه نوع خدمتی که ارائه می‌داد و هنوز هم ارائه می‌دهد، توانست در خلق آن ایده جذابیت‌هایی ایجاد کند.

چه جذابیت‌هایی در سرمایه‌گذاری ایجاد شده بود؟

ما در بادپا دو نوع خدمت داریم؛ یک نوع خدمت سنتی به مشتریان ثابتی که بعضاً بیش از ۲۰ سال است به بادپا وفادارند و سرویس خود را به همان شیوه قدیمی و از طریق خط تلفن ۸۲۸۲ سفارش می‌دهند. یک نوع خدمت دیگر هم در شکل نوین ارائه می‌شود. بازار خدمات نوین، طبق پروتکل‌های موجود به چهار دسته تقسیم می‌شود. ۱. بازار فضای عام که در این بازار برای مشتری قیمت مهم است و کیفیت چندان مهم نیست. ۲. بازار کلاسیک (متوسط) که در این بازار مشتریان از فضای بازار اقتصادی فاصله گرفته‌اند،



به منظور توسعه پهپادهای تحویل کالا انجام می شود

## همکاری دوردش با وینگ

جمله فناوری های استار شیب را از فروشندگان گرفته و آزمایش کرده است.

تحویل هواپیمای بدون سرنشین می تواند مکمل بسیار خوبی برای خدمات تحویل زمینی ما باشد. ربکا باروز از جنرال موتورز دوردش استرالیا در بیانیه ای گفت: «پهپادهای تحویلی دوردش یک گزینه تر با وزن بیش از یک کیلوگرم است و باعث می شود تحویل های بزرگ تر از طریق تحویل زمینی آزاد شود.»

همکاری وینگ با دوردش در یک زمان خاص برای صنعت تحویل هواپیمای بدون سرنشین اتفاق می افتد. موانع فنی، لجستیکی و مالی، مانع از پیشرفت باز یگران اصلی برای تحویل هواپیمای بدون سرنشین شده اند؛ با فرض اینکه این امر یک چشم انداز قابل دستیابی باشد.

گزارشی از بلومبرگ در اوایل سال جاری نشان داد که برای مثال آمازون که سال هاست در حال توسعه پهپادهای تحویلی است، هنوز بر نگرانی های ایمنی کلیدی و محدودیت های فناوریانه غلبه نکرده است. وینگ به طور عاقلانه دامنه خود را کوچک تر نگه داشته و روی چند بازار منتخب از جمله چندین شهر در سراسر استرالیا، فنلاند، ویرجینیا و تگزاس در ایالات متحده تمرکز کرده است.

این شرکت مجبور است با مشکلات مربوط به خود، از جمله همسایگانی که از پروانه های بلند پهپادها و اختلالات پروازی مربوط به آب و هوا عصبانی شده اند، دست و پنجه نرم کند. اما وینگ تا به امروز به موفقیت هایی دست یافته و به ۲۰۰ هزار تحویل دائمی در مارس ۲۰۲۲ رسیده و با سوپرمارکت های زنجیره ای مانند Coles و Walgreens استرالیا همکاری دارد. به گفته شرکت تحلیلی Research and Markets، بازار جهانی تحویل بسته پهپادی می تواند تا سال ۲۰۳۰ به ارزش ۵/۵۶ میلیارد دلاری برسد. از جمله، شرکت هایی مانند فکس و یوپی اس و خرده فروشانی مانند المارت در حال آزمایش پروازهای محموله های بدون سرنشین مستقل برای تحویل در مسافت های کوتاه هستند.

وینگ گزینه های تحویل پهپاد را برای مشتریان دوردش (Doordash) در لوگان استرالیا بررسی می کند. دوردش با آلفابت وینگ همکاری می کند تا به مشتریان راه های آسان تری برای تحویل کالا از طریق پهپاد پیشنهاد دهد.

وینگ می گوید از ابتدای این هفته، تعداد کمی از کاربران دوردش در لوگان استرالیا می توانند اقلام ساده و خواربار خاصی را از طریق برنامه دوردش سفارش دهند و آنها را با پهپاد وینگ، معمولاً ظرف ۱۵ دقیقه یا کمتر، تحویل بگیرند.

تحویل معمولی دوردش نیز بسیار شبیه به این تجربه است و در تحویل با پهپاد نیز مکان GPS سفارش ها در زمان واقعی ردیابی می شود. شاید تنها تفاوت عمده این باشد که برخلاف تحویل استاندارد دوردش، از مشتریانی که از طریق پهپاد سفارش می دهند، خواسته می شود یک نقطه تحویل را در برنامه مشخص کنند و در آنجا بسته خود را با خیال راحت از پهپاد پایین آورند.

وینگ در وبلاگ شرکتی خود خاطر نشان می کند: «مشارکت دوردش فتح بایی به سوی باز کردن پلتفرم وینگ است تا به این بهانه خدمات تحویل این پلتفرم از طریق اپلیکیشن های شخص ثالث قابل دسترسی باشد.»

در حالی که وینگ به شکل سنتی خدمات تحویل را به طور مستقیم به مشتریان مسکونی و تجاری ارائه می دهد، سایمون روسی از جنرال موتورز وینگ استرالیا در بیانیه ای مطبوعاتی گفت: «برای تسریع بیشتر توسعه فناوری خود، ما به طور فزاینده ای با بازارها و شرکای لجستیکی برای گسترش گزینه های تحویل آنها همکاری خواهیم کرد. ما بر این تمرکز کرده ایم که تحویل سریع هواپیمای بدون سرنشین را برای این شرکت ها و مشتریان شان مقرون به صرفه و پایدار کنیم.»

برای دوردش این همکاری نشان دهنده تعهد مداوم شرکت به فناوری تحویل خودکار است. سال گذشته، دوردش از آزمایشگاه DoorDa0h رونمایی کرد. در این آزمایشگاه یک بخش نیز به راه حل های اتوماسیون ساختمان و رباتیک برای تحویل لست مایل اختصاص داده شده بود. دوردش به طور مجزا ربات های تحویل دهنده از

مشتری یابی می کنیم. خدمات تخصصی ای مانند کادویر نیز در بازار گوشه تعریف شده و برای افرادی که بخواهند در رستوران یا مکان خاصی کادوی تولد سورپرایزی برای فردی تهیه کنند، این امکان را فراهم می کنیم.

موضوع بعدی، بادپا امانات است. در این مدل، جابه جایی مرسولات گران قیمت مانند طلا، دلار و... را می پذیریم. در این خدمت معمولاً شرکت های بیمه گزار مرسولات بالای ۷۰ میلیون را تمام و کمال بیمه نمی کنند و شرکت های حمل و نقل نیز به ندرت وارد این حوزه می شوند، اما بادپا امانات، جابه جایی مرسولات گران قیمت را با تکیه بر برند خود و پشتیبانی خدمات بیمه ای که کل رقم بیمه شده را ساپورت می کند، جابه جایی را انجام می دهد. بیشترین بازار ما در این خدمت، بازار طلای کریم خان است.

بخشی از این خدمت را با همکاری شرکت گنجه و تعبیه صندوقچه های خاص این شرکت انجام داده ایم. بادپا سفیر، اقدام بعدی ما در بازار گوشه است. این خدمت، شبیه به بادپا امانات است و بر مبنای اعتماد افراد به برند بادپا شکل می گیرد. این مدل نیز مبتنی بر نیاز تعریف شده است. در این مدل، ما دیدیم گاهی اتفاق می افتد افرادی برای رسیدن به یک قرار ملاقات، ساعت ها پشت ترافیک می مانند

و به قرار خود نمی رسند؛ بنابراین این مدل را تعریف کردیم که افراد از طریق پلتفرم درخواست دهند و از نزدیک ترین محل، دو نفر را به محل اعزام می کنیم. فرد متقاضی با موتورسوار راهی محل قرار می شود و خودروی خود را در اختیار پرسنل بادپا قرار می دهد تا به محل قرار یا هر آدرسی که بدهد، برساند. البته این خدمت مختص مشتریان بازار گوشه ماست که قبلاً ضمانت های لازم را با آنها رد و بدل کرده ایم و کاملاً به ما اعتماد دارند.

### در حال حاضر چه دغدغه هایی دارید؟

سه موضوع دغدغه این روزهای ماست؛ یکی اینکه برای به دست آوردن رهبری بازار گوشه و بازار کلاسیک به شدت نیازمند سرمایه گذاری هستیم. البته قبل از کرونا با یک سرمایه گذار تا مرحله پیش قرارداد جلو رفتیم، اما با شروع کرونا سرمایه گذار رغبت به سرمایه گذاری در این حوزه را از دست داد. البته اگر فرصت دیگری برای سرمایه گذاری ایجاد شود، قطعاً استقبال می کنیم؛ به ویژه آنکه بادپا به حوزه فرابورس نیز ورود کرده است.

عدم وجود مدیریت یکپارچه شهری، دغدغه ای دیگر، نه تنها برای ما، بلکه برای مجموعه های کورر بر سرویس درون شهری است که مجموعه های حمل و نقلی به واسطه این دوگانگی به شدت در عذاب هستند. متأسفانه اختلاف نظرانی میان اتحادیه حمل و نقل درون شهری و مدیریت حمل و نقل شهرداری تهران وجود دارد. البته مجموعه بادپا به دلیل اتصال به بدنه شهرداری، مشکلات کمتری دارد، زیرا اگر یک مجموعه مجوز حمل و نقل شهرداری را داشته باشد، قاعدتاً کفایت می کند، اما متأسفانه اتحادیه این مجوز را کافی نمی داند و واحدها را مجبور به اخذ مجوز از اتحادیه صنف موتور و وانت بار شهرداری می کند. این فشار تا جایی پیش می رود که کسب و کارها را با اخطار پلمپ تهدید می کنند و مجموعه های زیادی با این مشکل مواجه شده و دست و پنجه نرم می کنند.

مشکل دیگر ما این است که افراد زیادی بدون مجوز و بدون هماهنگی با بادپا روی شیشه یا سردر مغازه خود لوگوی بادپا را نصب کرده اند و با این لوگو اقدام به ارائه خدمات به شهروندان می کنند. پرونده های شکایتی زیادی از تخلفات این افراد به سمت ما آمده که دغدغه های ما را بیشتر کرده است. این راه هم اضافه کنیم که فقط شعب و نمایندگی های دارای کد، اجازه فعالیت از جانب ما را دارند و فهرست نمایندگی های مجاز در سایت بادپا یا از طریق شماره تماس ۸۲۸۲ قابل دسترسی است.

اما همچنان قیمت برای آنان مسئله ای مهم است. در بازار متوسط، قیمت و کیفیت برای مشتری هم تراز می شود. ۳. بازار غنی یا بازار ثروتمندان که در آن بازار صرفاً کیفیت برای مشتری مهم است.

این سه بازار، بازار عرف در هر کسب و کاری است، ولی ما یک بازار جدید هم پیدا کردیم به نام بازار گوشه یا بازار خاص. در این بازار مشتریان به دنبال خدمات متفاوت می گردند و قیمت برای آنها اهمیت چندانی ندارد. ورود به بازار گوشه ما را واداشت تا خلق کردن ایده در فضاهای دیگر را منطقی نبینیم و بیشتر به این استراتژی رسیدیم که در بازار سنتی زیست کنیم، اما رقابت نکنیم.

بنابراین ایده خود را روی بازار کلاسیک و گوشه بهینه کردیم و بر مبنای برآوردن نیاز این طیف از مشتریان خود، اپلیکیشنی را طراحی کردیم که ذیل این اپلیکیشن، خدماتی تعریف شد که بیشتر برای این دو قشر یا این دو نوع بازار جذاب بود. ضمن آنکه پیک بادپا بخش اعظمی از بازار دولتی را در بازار لجستیک داراست و می توان گفت رهبری این بازار را بر عهده دارد.

### چشم انداز کاری بادپا فعالیت در کدام بازار است؟



منیره شاه حسینی  
M\_shah1358@yahoo.com

چشم انداز ما برای خلق یک فضای استراتژی و اپلیکیشنی، رهبری بازار کلاسیک و گوشه است. البته برای تقویت این حوزه و رهبری این بازار به سرمایه گذار نیاز داریم تا بتوانیم رهبری این اقیانوس سرخ را در دست بگیریم.

### خلایقتهایی که در این زمینه و برای در دست گرفتن بازار کلاسیک و گوشه داشته اید، چه بوده است؟

خدمات در محل یکی از ابتکارات و خلاقیت های ماست که فاز اول آن که قبل از دوران کرونا کلید خورد، در باب سلامت بود. در حین کرونا شرکت های زیادی در این حوزه ورود کردند و با شکست مواجه شدند، ولی ما در دوران کرونا این فاز را راه اندازی نکردیم و فقط در مرحله مقدماتی و آزمایشی ایرادات کار را برطرف کردیم. این مدل از کارمان شکست نخورد و بادپای سلامت به سلامتی متولد شد. در این حوزه با مجموعه های پرستاری و خدمات صرفاً پاراکلینیکی وارد عقد قرارداد شدیم. کاربران پلتفرم بادپا و افرادی که نیازمند خدمات پاراکلینیکی در محل هستند، می توانند با ثبت درخواست در پلتفرم، منتظر دریافت خدمات باشند. تیم پشتیبان با جانمایی هایی که در ارتباط با کارشناس و پرستاران انجام داده، نزدیک ترین تیم را به آن محل اعزام می کند. این خدمات برای بازار کلاسیک و گوشه جذابیت دارد، اما هنوز راه اندازی نشده و به دنبال جذب سرمایه گذار هستیم.

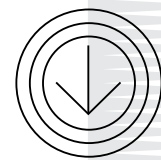
بعد از بادپا سلامت، وارد حوزه بادپا خرید شدیم. بادپا خرید به نوعی همان مأمور و نماینده خرید است که برای خرید شهروندان و مؤسسات خصوصی مناسب است. به همان نسبت که این خدمات خاص و متناسب با بازار گوشه طراحی شده، به همان نسبت قیمت بالاتری نیز دارد، زیرا قرار است در این بخش از بازار، یک خرید ساده صورت نگیرد و متناسب با نیاز و سفارش مشتری، از یک تا چندین قلم سفارش، از مراکز خاص توسط مأمور خرید ما خرید صورت گیرد. حتی خریدهایی ممکن است فروشگاه یا تخصصی از محل خاصی باشد.

موضوع بعدی بادپا خدمت است. در بادپا خدمت برای اینکه بتوانیم پرتفوی خود را تکمیل تر کنیم، بستری را با موضوعات متفرقه از جمله خشک شویی، قالی شویی، کارواش آنلاین و اسباب کشی ایجاد کردیم و با مجموعه های فعال در این حوزه، در مرحله مقدماتی وارد همکاری و کو برند شدیم. در این مدل همکاری، بعد از ثبت سفارش، روی اپلیکیشن مجری سوئیچ می شود و به واسطه برند خود برای آن خدمت،



شماره ۷۴  
آبان ۱۴۰۱  
سال دوم





## چرامیاره؟

کسب و کارهای لجستیکی همواره نقشی کلیدی در اقتصاد بازی کرده‌اند و حالا با رشد روزافزون تجارت الکترونیک، این کسب و کارهای نوآور لجستیکی هستند که سعی می‌کنند به نیازهای به‌روز پاسخی شایسته دهند. یکی از کسب و کارهای نوآور این حوزه، «میاره» است. کسب و کاری که به گفته امیراحمد برکتین، مدیرعامل آن، مأموریتی که برای خود تعریف کرده کاملاً متفاوت از کسب و کارهای لجستیکی دیگر است و فعلاً در میان شرکت‌های نوآور، رقیبی ندارد.

این کسب و کار که ایده آن در سال ۹۵ شکل گرفت، تمرکز خود را روی بخش لست‌مایل گذاشته که یکی از حساس‌ترین بخش‌های لجستیک است و اتفاقاً سخت‌ترین کار را هم در این بخش انتخاب کرده؛ تحویل در همان روز. با این وجود توانسته از میان بسیاری از کسب و کارهای لجستیکی که طی این سال‌ها به وجود آمده و پس از چندی از بین رفته‌اند، بقای خود را حفظ کند و سهم خود را از این بازار بگیرد.

برکتین می‌گوید اتفاقاتی که در دو ماه اخیر روی داده و اختلال در اینترنت جهانی، فعلاً تأثیر مستقیم و محسوس روی میاره نگذاشته، اما دیر و دور نیست که این کسب و کار هم از اختلالات آسیب ببیند؛ کمالینکه تا همین جا هم مجبور شده سرعت رشد خود را کاهش دهد و با احتیاط بیشتری حرکت کند که این رفتار محتاطانه در قاموس استارت‌آپ نمی‌گنجد.

مدیرعامل میاره می‌گوید فروش غذا و FMCG ۲۰ درصد کاهش یافته و حتی کسب و کارهایی که در دورترین فاصله از تأثیر اختلالات اینترنتی ایستاده‌اند، به‌زودی دچار مشکل خواهند شد.

او با انتقاد از طرفداران اکوسیستم آکواریومی می‌گوید با کاهش سرعت رشد کسب و کارها روز به روز فاصله‌مان از جهان بیشتر خواهد شد و روزی می‌رسد که استارت‌آپ و اکوسیستم فناوری به دلیل سرعت رشد پایین‌شان از معنا و مفهوم تهی می‌شوند.

# اکوسیستم آکواریومی جواب نمی‌دهد

گفت و گو با امیراحمد برکتین، مدیرعامل میاره؛ او معتقد است منفک شدن از اکوسیستم جهانی سرعت رشد استارت‌آپ‌ها را به حدی کاهش می‌دهد که دیگر استارت‌آپ بودن معنایی نخواهد داشت



عکس: حامد کریم‌زاده

تحویل در روز بعد باشد، به تحویل در همان روز یا تحویل سریع تبدیل شود. یعنی اگر کسی گوشی موبایل می‌خرد، سه روز صبر نکند تا از انبار دیجی کالا یا آمازون بیاید و بعد به دستش برسد، بلکه همان روز و حتی یک ساعت بعد آن را تحویل بگیرد.

ایده برای ما بسیار جذاب بود، اما پست‌میتس یک تفاوت ماهوی با ما داشت و در اجرا یک تغییر جدی ایجاد کردیم؛ اینکه پست‌میتس سمت مشتری نیز قرار داشت و در واقع یک پلتفرم سفارش‌گیری بود که لجستیک هم داشت. اصطلاحاً می‌گویند Ordering Platform که Logistic Enable نیز هست. بسیاری از پلتفرم‌های آنلاین هستند که فقط سفارش می‌گیرند و مثلاً می‌گویند برای تحویل آن پیک بفرست و... ولی جایی مثل دیجی کالا تأمین و ارسال را با هم انجام می‌دهد که به اینها Logistic Enable می‌گویند. زمانی که خواستیم این پروژه را اجرا کنیم، ایدئولوژی مان این بود که ما اول شبکه لجستیک لست‌مایل را تشکیل می‌دهیم و به سمت سفارش‌گیری نمی‌رویم و این کار را بر عهده پلتفرم‌های دیگر می‌گذاریم. در آن زمان ایده‌مان این بود که شبکه را که درست کردیم، یک ستون فقرات لجستیکی در سطح شهر ایجاد می‌کنیم و بعد می‌توانیم روی این

در حال حاضر کسب و کارهایی هستند که به دلیل دوری از کانون اتفاقاتی که به سبب اختلال در اینترنت به وجود آمده، هنوز متوجه ضرری که به کسب و کارشان وارد شده، نشده‌اند. امیراحمد برکتین، مدیرعامل میاره می‌گوید کسب و کارهای لجستیکی مانند میاره از همین دسته‌اند، اما معتقد است طولی نمی‌کشد که آتش این اتفاق، دامن کسب و کار آنها را نیز می‌گیرد. برکتین در گفت‌وگوی پیش رو علاوه بر اینکه مدل کسب و کار میاره را شرح داده و درباره سهم بازار و آینده آن سخن گفته، به وضعیت اکنون اکوسیستم نوآوری نیز اشاره دارد. او می‌گوید تغییر در برنامه‌های کسب و کاری آنها، نه امروز که در سال ۹۷ روی داده است؛ زمانی که توافق برجام با مشکل مواجه شد و دیگر خبری از سرمایه‌گذاری‌های کلان خارجی نبود. برکتین معتقد است مهم‌ترین وجه تمایز استارت‌آپ‌ها با کسب و کارهای سنتی در سرعت رشد آنهاست و اگر قرار باشد با محدودیت‌هایی که به اشکال مختلف اعمال می‌شود، این سرعت کاهش یابد، دیگر استارت‌آپ معنایی نخواهد داشت.

بود که در لجستیک آن فرست‌مایل، میدمایل و انبار کردن انجام می‌شد. به این معنی که کالا از تأمین‌کننده توسط آن شرکت خریداری می‌شد، به دست انبار شرکت می‌رسید و انبارش می‌شد و مشتری از آن انبار خرید می‌کرد و شرکت محصول را به دست مشتری نهایی می‌رساند. یعنی هم فرست، هم مید و هم لست‌مایل توسط همان شرکت به انجام می‌رسید. ایده پست‌میتس این بود که به جای اینکه هزینه‌های هنگفت فرست‌مایل را بدهیم و انبارش را نیز انجام دهیم، از خود کرنر شاپ‌ها و کسب و کارهایی که درون شهر هستند، نیازهای مردم را تأمین کنیم و با سرعت بسیار بالاتری سفارش‌ها را تحویل دهیم؛ به جای اینکه مدل

میاره کار خود را از کجا شروع کرد و در حال حاضر چه بخشی از بازار لجستیک را پوشش می‌دهد؟

میاره در سال ۹۵ کار خود را از مرکز کارآفرینی دانشگاه شریف شروع کرد. آن زمان همه چیز در حد یک ایده بود. پنج مارک ما در آن زمان شرکتی به نام پست‌میتس (Postmates) در آمریکا بود. مهم‌ترین جذابیتی که این کسب و کار برای ما داشت، این بود که در تگ‌لاینش می‌گفت ما داریم آمازون Z to A درست می‌کنیم. در صنعت تجارت الکترونیک، چیزی که در سال‌های ۲۰۱۳، ۲۰۱۴ ترند بود و آمازون هم به همان روش کار می‌کرد، این



ستون، هر چیزی که می‌خواهیم سوار کنیم، هیچ‌کدام از ما هم‌بنیان‌گذاران سابقه‌مارکتینگ جدی‌نداشتیم و در مسئله افزایش سرمایه‌مان با مشکل مواجه بودیم. به‌طور کلی گفته می‌شود کسب‌وکارهای لجستیکی Cash Intensive هستند، یعنی به سرمایه‌گذاری‌های مالی بزرگی نیاز دارند. برای همین می‌دانستیم که در بخش سرمایه‌گذاری به مشکل خواهیم خورد و باید یک سوی این پلتفرم را انتخاب می‌کردیم. از طرف دیگر زمانی که ما در سال ۹۵ ایده‌میاره را داشتیم، نه اسنپ‌باکسی وجود داشت، نه الوپیک و نه شرکت دیگری. اسنپ‌ناکسی به‌تازگی در بازار مطرح شده و در حال رشد بود. از آن سو پلتفرم‌های سفارش‌گیری بسیاری بودند که لجستیک نداشتند؛ ریحون، زودفود، چیلیوری در بازار غذا و در بازار تجارت الکترونیک دیجی کالا، بامیلو و تگموند حضور داشتند. چیزی که ما می‌دانستیم این بود که به‌خصوص در تجارت الکترونیک تمام ترندها با یک اختلاف زمانی سه تا پنج سال به ایران می‌رسند. متوجه شده بودیم که پلتفرم‌های سفارش‌گیری در آمریکا و اروپا به‌خوبی رشد می‌کنند و تصورمان بر این بود که مشابه همین پلتفرم‌ها سه تا پنج سال دیگر به بازار ایران نیز می‌رسند. می‌دانستیم کسب‌وکارهایی مثل ریحون و چیلیوری و زودفود که به پیک فروشگاه‌ها وابسته بودند، اگر موفق شوند و بخواهند اسکیل آپ کنند، چاره‌ای جز این ندارند که خودشان لجستیک‌لست‌مایل راه‌بندازند. بنابراین ما تصمیم گرفتیم میاره را طوری در بازار به‌عنوان پلتفرم لجستیکی کسب‌وکارها معرفی کنیم تا وقتی خواستند اسکیل آپ کنند و سفارش‌هایشان را به شکل نمای رشد دهند، از این پلتفرم استفاده کنند. در واقع ما مفهوم را از پست‌میتس گرفتیم و به این شکل تغییرش دادیم. تصمیم نداشتیم تمام بازار را از آن خود کنیم، ولی قرار بود میاره بازیگر جدی این بازار باشد. در سال ۱۴۰۰ رسماً همین اتفاق هم افتاد. در حال حاضر شرکت‌هایی چون دیجی کالا جت و اکالا با میاره همکاری دارند، زیرا می‌خواستند سفارش‌هایشان را افزایش دهند، ولی همه به این مشکل برمی‌خوردند که باید پلتفرم لجستیکی راه‌بندازند.

تقریباً سه ماه پس از تأسیس میاره، ۲۷ شرکت پیک آنلاین وارد بازار شدند. مهم‌ترین‌ها یکی الوپیک بود که در دی‌ماه سال ۹۵ لانچ شد و بعد هم اسنپ‌باکس که در مردادماه سال ۹۶ وارد عرصه شد. به این ترتیب رقابت در بازار بسیار جدی شد، ولی مأموریت ما متفاوت از الوپیک و اسنپ‌باکس بود. آنها در لجستیک‌لست‌مایل به سراغ تحویل بسته (Parcel Delivery) رفتند و ما روی هات‌دلیوری تمرکز کردیم و فقط هم به کسب‌وکارها سرویس ارائه می‌دادیم. مأموریت امروز میاره ارائه خدمات دلیوری به کسب‌وکارهایی است که نیاز دارند بسته‌ها را در کمتر از یک ساعت تحویل مشتری دهند، حالا در هر حوزه‌ای که فعالیت می‌کنند. در اصل اسنپ‌باکس و الوپیک سرویس C2C دارند، در حالی که ما یک سرویس B2C هستیم. سال ۹۶ که اسنپ‌باکس و الوپیک وارد بازار شده بودند، ۲۵ شرکت دیگر تقریباً همگی ورشکست شدند و فقط میاره، الوپیک و اسنپ‌باکس در بازار ماندند. همزمان زودفود ناوگان خود را برای دلیوری سفارش‌هایی که می‌گرفت، راه‌اندازی کرد و چهار پلتفرم شدیم. باز هم الوپیک و اسنپ‌باکس از لحاظ ماهوی بسیار با زودفود اکسپرس و میاره فاصله داشتند. از دور به نظر می‌رسید که همه‌مان در بخش‌لست‌مایل کار می‌کنیم، اما هرکدام یک سگمنت را انتخاب کرده بودیم.

از سال ۹۷ تمرکز خود را روی ارائه خدمات به کسب‌وکارهایی چون رستوران‌ها، سوپرمارکت‌ها، پت‌شاپ‌ها و... گذاشتیم و از سال ۹۹ با پلتفرم‌هایی که سفارش‌گیری را در مقیاس گسترده انجام می‌دادند، شروع به همکاری کردیم که دیجی کالا جت و اکالا از جمله همان کسب‌وکارها هستند. در ادامه با آلدی نیز قرارداد داریم که مربوط به هلدینگ طبیعت سبز میهن است.

اندازه‌بازاری که میاره در آن فعالیت می‌کند، چقدر است و سهم بازار شما به چه میزان؟ بازار بزرگ‌تر از چیزی است که برایتان می‌گویم، ولی بازار قابل

اندازه‌گیری در ایران، بازار غذا و FMCG است. تقریباً در این بخش ۱۶۰ هزار کرن‌شاپ وجود دارد که ۵۰ درصد آنها در تهران فعالیت می‌کنند. بازاری که برای میاره قابل دستیابی است، ۶۰ تا ۷۰ درصد این بازار است. زیرا در این شمارش کسب‌وکارهای محلی کوچک نیز هستند که هیچ‌وقت برایشان به‌صرفه نخواهد بود از جایی مانند میاره سرویس دریافت کنند. اگر اندازه بازار را در حدود هشت هزار فروشنده در نظر بگیریم، الان تقریباً سهم بازار میاره حدود ۵ درصد است و هدف‌گذاری ما این است که تا انتهای سال ۱۴۰۲ بتوانیم سهم بازار خود را به حدود ۱۵ درصد برسانیم.

شما درباره سایر رقبای قدیمی‌تان صحبت کردید و گفتید

سگمنت‌های مختلفی را در نظر داشته‌اید؛ آیا در حال حاضر کسب‌وکار دیگری وجود دارد که دقیقاً کار شما را انجام دهد؟ وجه تمایز شما از رقبای چه چیزی است؟ اصلی‌ترین رقیب میاره، پیک است. پیک استفاده می‌کند، البته اسنپ‌باکس زیرمجموعه‌ای را راه‌اندازی کرده به نام اسنپ‌باکس پلاس که مأموریتش دقیقاً همان مأموریت میاره است. اما همان‌طور که گفتیم پیک استفاده می‌کند و میاره هم‌چنان اصلی‌ترین رقیب ما هستند. اگر بخواهیم از منظر مدل مأموریت نگاه کنیم، متوجه می‌شویم مأموریت ناوگان خود اسنپ‌فود به میاره نزدیک است، با این تفاوت که ناوگان موتوری اسنپ‌فود فقط سفارش‌هایی که توسط خود اسنپ‌فود گرفته شده باشد، حمل می‌کند. اما در میاره حساس نیستیم که سفارش از کجا آمده و همه سفارش‌ها را تحویل می‌دهیم، اما از نظر عملکردی این دو ناوگان بسیار به هم شبیه هستند. یک سالی هم هست که دیجی اکسپرس نیز همین کار را می‌کند، ولی دیجی اکسپرس فعلاً مأموریتش این است که سفارش‌هایی را که توسط دیجی کالا جت گرفته شده، آن هم در برخی مناطق تحویل دهد. اگر بخواهیم مأموریت‌محور بگویم فعلاً رقیبی برای میاره وجود ندارد، اما از منظر کلی، سه ناوگان در بازار داریم اعم از میاره، ناوگان اسنپ‌فود و دیجی اکسپرس که در بازار غذا و سوپرمارکت، سفارش‌ها را تحویل می‌دهیم.

در حال حاضر اندازه ناوگان حمل‌ونقل شما چقدر است؟ نمی‌توانم تعداد ناوگان فعال را بگویم، ولی بیش از ۸۰ هزار نفر تا امروز به عضویت میاره درآمده‌اند.

به‌درستی اشاره کردید که کسب‌وکارهای لجستیکی به سرمایه‌گذاری‌های سنگین نیاز دارند. شما چطور این سرمایه را تأمین کردید و سرمایه‌گذاران میاره چه کسانی هستند؟

در این بازار بسیار سخت بود جذب سرمایه کنیم، ولی سعی کردیم به‌سراغ شرکت‌های سرمایه‌گذاری‌ای برویم که بتوانند خوبی دارند. مهم‌ترین شرکت‌های سرمایه‌گذاری که الان پشتیبان میاره هستند، چهار شرکت رهنما وی‌سی (این شرکت سرمایه‌گذار مشترک میاره، کافه‌بازار، دیوار و دیجی کالا است)، توسعه سرمایه‌گذاری سامان که یکی از مهم‌ترین سرمایه‌گذاری‌هایش تپسی بوده، حرکت اول

که به‌تازگی اضافه شده و مجموعه‌الین شیمی که یکی از زیرمجموعه‌های گروه صنعتی شکلی است، هستند.

یکی از مشکلاتی که کسب‌وکارهای نوآور دارند، مسئله رگولاتوری نادرست و ضربه‌هایی است که به کسب‌وکارها به این واسطه وارد می‌شود. شما با چنین مسائلی مواجه بوده‌اید؟ ما یک پلتفرم دوسویه هستیم که از یک طرف با پیک موتورسوار در ارتباط هستیم و از سویی دیگر با کسب‌وکارها. به همین علت بسیار کم با مشکلات این‌چنینی مواجه می‌شویم و رگولاتوری در اینجا کمتر خود را نشان می‌دهد. اما در واقع آن سویی از پلتفرم که با پیک همکاری می‌کند، از رگولاتوری آسیب دیده است. باید بگویم ما با مفهوم رگولاتوری

مشکلی نداریم و طبیعی است کسانی که در بخش‌لست‌مایل کار می‌کنند، مدارک اولیه داشته باشند و سوءپیشینه نداشته باشند. اینها موارد درستی است، ولی چون زیرساخت‌های درستی ندارد، باعث می‌شود پلتفرم‌ها کوچک بمانند. به‌تازگی توانسته‌اند سامانه‌ای بالا بیاورند که بتوان اعلام‌برخط سوءپیشینه را گرفت، ولی قراردادهای الکترونیک را هنوز هم درست نپذیرفته‌اند و بیمه هنوز این مدل را به رسمیت نشناخته است. فعلاً مسئله جدی نداشته‌ایم، ولی ریسک بیمه موتورسوارانی که به شکل آزاد با پلتفرم‌ها همکاری می‌کنند، وجود دارد و هر لحظه ممکن است بیمه تصمیم بگیرد که شرکت‌هایی مانند ما را که با رانندگان به شکل فریلنس همکاری می‌کنند، به رد کردن بیمه وادارد. فعلاً این موضوع را پذیرفته‌اند ولی این پذیرفتن به شکل قانون نوشته درنیا آمده است و صرفاً توافقی شفاهی است. مشکل ما اینجاست که هنوز نمی‌دانیم قانوناً چه وظایفی در قبال دارایی و بیمه و امنیت اجتماعی داریم و این مسئله شفاف نیست. این ریسک‌ها واقعاً آزاددهنده هستند و سرمایه‌گذاری که می‌خواهد روی پلتفرم ما یا پلتفرم‌های مشابه سرمایه‌گذاری کند، این ریسک‌ها برایش حساسیت ایجاد می‌کند.

با بخش سنتی بازار مشکلی نداشتید؟

نه، چون بسیار غیرمتمرکز بوده است؛ برخلاف صنعت تاکسیرانی که اتحادیه دارد، در بخش پیک موتوری هرچند اختلاف‌هایی میان بادپا و شهرداری وجود داشت، اما ما با یک ارگان خاص طرف نبوده‌ایم که بگویم خودش در این بخش ذی‌نفع است و منافعی را از دست می‌دهد. بنابراین مشکلی با ارگان یا صنفی مشخص نداشته‌ایم.

اختلالات اینترنت در دو ماه اخیر و آینده نامعلوم آن، چه تأثیری بر کسب‌وکارتان داشته است؟ تأثیر این اتفاقات بیشتر روی کدام بخش‌ها بوده است؟

به‌طور کلی صنعت آی‌تی همواره حکم گوشت قربانی را داشته است. چه در شرایط عادی که همه چیز مساعد بود و با رگولاتوری‌های عجیب‌وغریب مثل مسائل شاپ‌رک و حوزه پرداخت مواجه می‌شدیم، چه در این شرایط. البته تأکید می‌کنم که ما هیچ‌وقت از نظر مفهومی، مشکلی با

دغدغه‌ها نداشتیم، اما مطرح کردن دغدغه باید با ارائه راه‌حل همراه باشد. دغدغه را همواره درک کرده‌ایم، اما نمی‌دانستیم برای رفع آن راهکار اجرایی درستی وجود دارد یا خیر. مثلاً در کسب‌وکار ما امنیت شهروندان مطرح است و دغدغه‌ها کاملاً درست، اما آیا زیرساختی برای رفع آنها ارائه شده است؟ این مسئله همیشه مورد بحث بوده است.

الان هم که متأسفانه اتفاقاتی افتاده که معلوم است برای هیچ‌کسی اتفاق خوبی نخواهد بود. محدودیت اینترنت به شکل مستقیم روی کسب‌وکارهای حوزه لجستیک فعلاً تأثیر محسوس و جدی نداشته که کسب‌وکار را از بین ببرد، ولی طبیعتاً کانال‌های تبلیغاتی و بازاریابی مان با تهدید مواجه شده و به هر حال برنامه‌های توسعه‌ای شرکت‌ها در اثر آن به مشکل برخورد کرده است. این را باید در نظر داشت که ما به‌عنوان شرکت لجستیکی زیرساخت خدمت ارائه می‌دهیم و طبیعتاً اگر آن کسب‌وکارهایی که طرف قرارداد ما هستند، از نظر بازاریابی به مشکل بخورند، به تبع آن ما هم به شکل دست‌چندم آسیب می‌بینیم. شاید آسیب ما کمتر باشد، ولی به هر حال وجود دارد. کم‌اینکه در چند هفته اخیر بازار غذا و FMCG بیش از ۲۰ درصد افت سفارش‌گیری را تجربه کرده و بسیاری از کسب‌وکارهایی که مبتنی بر این بازار بوده‌اند، با چالش مواجه شده‌اند. طبیعتاً در ادامه میاره و امثال آن هم با مشکل روبه‌رو می‌شوند. ما به معنای واقعی کلمه اکوسیستم هستیم. هر اکوسیستمی متشکل از سیستم‌های به‌هم‌پیوسته‌ای است که از یکدیگر تغذیه می‌کنند و ورودی و خروجی می‌گیرند و به هم سرویس ارائه می‌دهند. وقتی جایی از این زنجیره شکسته می‌شود، شاید در لحظه تأثیرش را روی کسب‌وکارهای دیگر نبینیم، ولی حتماً در طول زمان همه اکوسیستم را متأثر می‌کند. ما هم از این قاعده مستثنی نیستیم. اتفاق خیلی بدی است که امیدوارم هرچه سریع‌تر اصلاح شود. ما در حدی که از دست‌مان برمی‌آمده و به شکل صنفی اعتراض خود را نشان داده‌ایم. لازم به یادآوری است که کسب‌وکارهایی که زیرساخت بازاریابی‌شان به پلتفرم‌های فیلترشده و اینترنت جهانی وابستگی بیشتری داشته، بسیار بیشتر از میاره تحت تأثیر قرار گرفته‌اند.

نکته‌ای که شما به آن اشاره کردید، این است که کسب‌وکارهای نوآور صنعت آی‌تی اکوسیستم را تشکیل می‌دهند که مشکل در هر بخشی، روی سایرین تأثیر می‌گذارد. آیا به نظر شما شدنی است که در ایران با اینترنت داخلی، اکوسیستمی داخلی ایجاد کنیم و ارتباط خود را با جهان قطع کنیم؟

این موضوع چندین وجه دارد. در یک وجه آن می‌توان از نظر فنی در مورد این ادعا صحبت کرد. بله، همواره می‌توان این انتخاب را داشت که شما در ساخت هر چیزی، از یک لیوان گرفته تا یک پلتفرم فنی بزرگ مانند گوگل، از اول شروع کنید و اصطلاحاً چرخ را از اول اختراع کنید. اما باید ببینیم به‌ازای این تصمیم چه هزینه‌ای پرداخت می‌کنید، زیرا هر تصمیمی هزینه‌ای دارد.

می‌توان تصمیم گرفت که یک اکوسیستم آکواریومی درست کرد که کاملاً مستقل از دنیا باشد. آیا ماهی‌ای که در دریا زندگی می‌کرده، در آکواریم رشد نمی‌کند؟ چرا، ولی چقدر رشد می‌کند و چقدر زمان می‌برد که این اتفاق بیفتد؟ آیا مدل‌های متنوعی از دل آن بیرون خواهد آمد؟ باید ببینیم دنبال چه چیزی هستیم. ما به‌عنوان کسب‌وکاری که سعی می‌کنیم در صنعت فناوری نقشی را بازی کنیم، همواره مهم‌ترین مأموریت خودمان را رشد کردن می‌دانیم و سرعت رشد برای ما از هر چیز دیگری مهم‌تر است. برای اینکه بتوانیم این سرعت را حفظ کنیم، باید از داشته‌های دیگران بهره‌بریم. اینکه بخواهیم همه چیز را خودمان پیدا و کشف کنیم، ما را مستهلک کرده و سرعت رشد را کاهش می‌دهد.

ادامه در صفحه ۳۱



المیرا حسینی



elmirahosseini@gmail.com



ما به معنای واقعی کلمه اکوسیستم هستیم. هر اکوسیستمی متشکل از سیستم‌های به‌هم‌پیوسته‌ای است که از یکدیگر تغذیه می‌کنند. وقتی جایی از این زنجیره شکسته می‌شود، شاید در لحظه تأثیرش را روی کسب‌وکارهای دیگر نبینیم، ولی حتماً در طول زمان همه اکوسیستم را متأثر می‌کند



# هیچ کس از تعدیل مصون نیست!

آیا اخراج‌ها در آستانه سال نو میلادی، به حوزه فین تک آمریکا هم رسیده است؟

این مقاله قصد دارد به این سؤال پاسخ دهد که چرا اخراج‌های حوزه فناوری به یکباره اتفاق می‌افتد و چرا چند هفته آینده می‌تواند یکی از بدترین دوره‌های اخراج کارمندان فناوری باشد. هم‌اکنون در فصل اخراج‌ها قرار داریم و به نظر می‌رسد قرار است شاهد تعدیل نیروی زیادی به خصوص در شرکت‌های فناوری آمریکا باشیم. اخراج کارکنان معمولاً به دلیل شرایط اقتصادی و برنامه‌ریزی برای بودجه سال آینده انجام می‌شود.

این مقاله قصد دارد به این سؤال پاسخ دهد که چرا اخراج‌های حوزه فناوری به یکباره اتفاق می‌افتد و چرا چند هفته آینده می‌تواند یکی از بدترین دوره‌های اخراج کارمندان فناوری باشد. هم‌اکنون در فصل اخراج‌ها قرار داریم و به نظر می‌رسد قرار است شاهد تعدیل نیروی زیادی به خصوص در شرکت‌های فناوری آمریکا باشیم. اخراج کارکنان معمولاً به دلیل شرایط اقتصادی و برنامه‌ریزی برای بودجه سال آینده انجام می‌شود.

این مقاله قصد دارد به این سؤال پاسخ دهد که چرا اخراج‌های حوزه فناوری به یکباره اتفاق می‌افتد و چرا چند هفته آینده می‌تواند یکی از بدترین دوره‌های اخراج کارمندان فناوری باشد. هم‌اکنون در فصل اخراج‌ها قرار داریم و به نظر می‌رسد قرار است شاهد تعدیل نیروی زیادی به خصوص در شرکت‌های فناوری آمریکا باشیم. اخراج کارکنان معمولاً به دلیل شرایط اقتصادی و برنامه‌ریزی برای بودجه سال آینده انجام می‌شود.

این مقاله قصد دارد به این سؤال پاسخ دهد که چرا اخراج‌های حوزه فناوری به یکباره اتفاق می‌افتد و چرا چند هفته آینده می‌تواند یکی از بدترین دوره‌های اخراج کارمندان فناوری باشد. هم‌اکنون در فصل اخراج‌ها قرار داریم و به نظر می‌رسد قرار است شاهد تعدیل نیروی زیادی به خصوص در شرکت‌های فناوری آمریکا باشیم. اخراج کارکنان معمولاً به دلیل شرایط اقتصادی و برنامه‌ریزی برای بودجه سال آینده انجام می‌شود.

این مقاله قصد دارد به این سؤال پاسخ دهد که چرا اخراج‌های حوزه فناوری به یکباره اتفاق می‌افتد و چرا چند هفته آینده می‌تواند یکی از بدترین دوره‌های اخراج کارمندان فناوری باشد. هم‌اکنون در فصل اخراج‌ها قرار داریم و به نظر می‌رسد قرار است شاهد تعدیل نیروی زیادی به خصوص در شرکت‌های فناوری آمریکا باشیم. اخراج کارکنان معمولاً به دلیل شرایط اقتصادی و برنامه‌ریزی برای بودجه سال آینده انجام می‌شود.

این مقاله قصد دارد به این سؤال پاسخ دهد که چرا اخراج‌های حوزه فناوری به یکباره اتفاق می‌افتد و چرا چند هفته آینده می‌تواند یکی از بدترین دوره‌های اخراج کارمندان فناوری باشد. هم‌اکنون در فصل اخراج‌ها قرار داریم و به نظر می‌رسد قرار است شاهد تعدیل نیروی زیادی به خصوص در شرکت‌های فناوری آمریکا باشیم. اخراج کارکنان معمولاً به دلیل شرایط اقتصادی و برنامه‌ریزی برای بودجه سال آینده انجام می‌شود.

این مقاله قصد دارد به این سؤال پاسخ دهد که چرا اخراج‌های حوزه فناوری به یکباره اتفاق می‌افتد و چرا چند هفته آینده می‌تواند یکی از بدترین دوره‌های اخراج کارمندان فناوری باشد. هم‌اکنون در فصل اخراج‌ها قرار داریم و به نظر می‌رسد قرار است شاهد تعدیل نیروی زیادی به خصوص در شرکت‌های فناوری آمریکا باشیم. اخراج کارکنان معمولاً به دلیل شرایط اقتصادی و برنامه‌ریزی برای بودجه سال آینده انجام می‌شود.

این مقاله قصد دارد به این سؤال پاسخ دهد که چرا اخراج‌های حوزه فناوری به یکباره اتفاق می‌افتد و چرا چند هفته آینده می‌تواند یکی از بدترین دوره‌های اخراج کارمندان فناوری باشد. هم‌اکنون در فصل اخراج‌ها قرار داریم و به نظر می‌رسد قرار است شاهد تعدیل نیروی زیادی به خصوص در شرکت‌های فناوری آمریکا باشیم. اخراج کارکنان معمولاً به دلیل شرایط اقتصادی و برنامه‌ریزی برای بودجه سال آینده انجام می‌شود.

این مقاله قصد دارد به این سؤال پاسخ دهد که چرا اخراج‌های حوزه فناوری به یکباره اتفاق می‌افتد و چرا چند هفته آینده می‌تواند یکی از بدترین دوره‌های اخراج کارمندان فناوری باشد. هم‌اکنون در فصل اخراج‌ها قرار داریم و به نظر می‌رسد قرار است شاهد تعدیل نیروی زیادی به خصوص در شرکت‌های فناوری آمریکا باشیم. اخراج کارکنان معمولاً به دلیل شرایط اقتصادی و برنامه‌ریزی برای بودجه سال آینده انجام می‌شود.

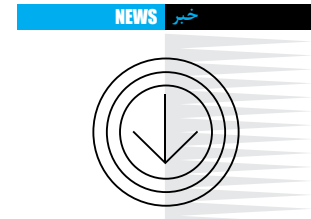
این مقاله قصد دارد به این سؤال پاسخ دهد که چرا اخراج‌های حوزه فناوری به یکباره اتفاق می‌افتد و چرا چند هفته آینده می‌تواند یکی از بدترین دوره‌های اخراج کارمندان فناوری باشد. هم‌اکنون در فصل اخراج‌ها قرار داریم و به نظر می‌رسد قرار است شاهد تعدیل نیروی زیادی به خصوص در شرکت‌های فناوری آمریکا باشیم. اخراج کارکنان معمولاً به دلیل شرایط اقتصادی و برنامه‌ریزی برای بودجه سال آینده انجام می‌شود.

این مقاله قصد دارد به این سؤال پاسخ دهد که چرا اخراج‌های حوزه فناوری به یکباره اتفاق می‌افتد و چرا چند هفته آینده می‌تواند یکی از بدترین دوره‌های اخراج کارمندان فناوری باشد. هم‌اکنون در فصل اخراج‌ها قرار داریم و به نظر می‌رسد قرار است شاهد تعدیل نیروی زیادی به خصوص در شرکت‌های فناوری آمریکا باشیم. اخراج کارکنان معمولاً به دلیل شرایط اقتصادی و برنامه‌ریزی برای بودجه سال آینده انجام می‌شود.

این مقاله قصد دارد به این سؤال پاسخ دهد که چرا اخراج‌های حوزه فناوری به یکباره اتفاق می‌افتد و چرا چند هفته آینده می‌تواند یکی از بدترین دوره‌های اخراج کارمندان فناوری باشد. هم‌اکنون در فصل اخراج‌ها قرار داریم و به نظر می‌رسد قرار است شاهد تعدیل نیروی زیادی به خصوص در شرکت‌های فناوری آمریکا باشیم. اخراج کارکنان معمولاً به دلیل شرایط اقتصادی و برنامه‌ریزی برای بودجه سال آینده انجام می‌شود.



شماره ۲۴  
آبان ۱۴۰۱  
سال دوم



## سه دستور بانک مرکزی برای کنترل دارایی بانک‌ها محدوده مجاز رشد ترازنامه: ۱٫۵ تا ۲٫۵

بانک مرکزی در بخشنامه‌ای به بانک‌ها، سه دستور درباره کنترل دارایی‌های آنها ابلاغ کرده است. وضعیت ترازنامه بانک‌ها یکی از معیارهای مهم برای بررسی تغییرات پایه پولی است. زیرا هر آنچه در این ترازنامه نشان از اضافه برداشت بانک‌ها از بانک مرکزی و افزایش آن داشته باشد، به همان میزان بر پایه پولی تأثیر می‌گذارد و آن را افزایش می‌دهد که در نهایت به افزایش نقدینگی منجر خواهد شد.

به گزارش ایسنا، در این بین، بانک مرکزی در دولت سیزدهم یکی از برنامه‌های جدی خود برای اصلاح نظام بانکی را اصلاح رابطه بانک مرکزی با بانک‌ها از طریق کنترل ترازنامه‌های بانک‌ها اعلام کرده است. بدین منظور رشد ترازنامه بانک‌ها در محدوده ۱٫۵ تا ۲٫۵ درصد تعیین شد و اگر بانکی این موضوع را رعایت نکند، به عنوان جریمه، سپرده قانونی آن بانک نزد بانک مرکزی بین ۱۰ تا ۱۵ درصد افزایش می‌یابد.

در این زمینه، بانک مرکزی به تازگی در بخشنامه‌ای به بانک‌ها، ضوابط ناظر بر کنترل مقداری دارایی‌های شبکه بانکی کشور را ابلاغ کرده که طبق آن، حداکثر مهلت بازگذاری و ارسال اطلاعات توسط مؤسسه اعتباری از «حداکثر ۱۵ روز پس از پایان هر ماه» به «حداکثر یک هفته پس از پایان هر ماه» تغییر می‌کند.

همچنین در این بخشنامه آمده است که طبق مفاد ماده (۶) ضوابط و تبصره (۱) ذیل آن، تاکنون ارزیابی رعایت حدود مقرر و به تبع آن تعدیل نسبت سپرده قانونی مؤسسات اعتباری به صورت فصلی محاسبه و اعمال می‌شد که مقرر شد تکالیف مندرج در این ماده نیز به صورت ماهانه اجرایی شود.

طبق اعلام بانک مرکزی، سایر موارد مندرج در ضوابط ناظر بر کنترل مقدار دارایی‌های شبکه بانکی کشور، موضوع بخشنامه شماره ۱۳۹۹/۱۲/۲۷ مورخ ۹۹/۴/۲۱ و بخشنامه شماره ۰۱/۱۲۷۰۵۰ مورخ ۱۴۰۱/۰۵/۱۴ به قوت خود باقی است.



گفت‌وگو با حسین بصره‌ئی، معاون نرم‌افزار شرکت داده‌ورزی  
سداد درباره رویکردهای جدید هلدینگ

## بانکداری باز و بانک ملی

### برنامه‌های آتی سداد

نئوبانک، بانکداری باز و امضای دیجیتال فناوری‌هایی هستند که بانک ملی برای گسترش آنها تلاش می‌کند. به گفته معاون نرم‌افزار شرکت داده‌ورزی سداد، تحقق موارد مذکور به یک زیرساخت و بستر پاسخگو نیاز داشت، در همین راستا سداد با شناخت و تیم‌سازی اقدام به تهیه زیرساخت کرد. بصره‌ئی با این توضیح که زیرساخت از ابتدا وجود داشت، اما به واسطه تغییرات مدیریتی و مهاجرت نیروهای انسانی فروپاشیده بود، گفت: «از بدو ورود دغدغه بهبود زیرساخت برای پاسخگویی به نیازهای بانک را داشتیم، این شد که وارد فاز شناخت اهداف زیرساخت قبلی شدیم و برای بهبود عملکردش تیم‌سازی کردیم.» به عبارتی روشن‌تر، زمانی که او وارد سداد شده، زیرساخت مبدأ، انتقال و دریافت API متولی نداشته است. به اعتقاد معاون نرم‌افزار شرکت داده‌ورزی سداد، شرکت به جای برون‌سپاری باید خودش متولی سرویس‌های پایه‌ای باشد و با کمک مشاوران سرویس‌ها را بومی‌سازی کند. بصره‌ئی با پذیرش اینکه برون‌سپاری می‌تواند به انجام فرایندهای سداد و بانک سرعت ببخشد، تصریح کرد: «عدم انتقال دانش، عدم وجود نیروی انسانی تحویل‌گیرنده خدمت، از چالش‌های برون‌سپاری هستند، تضمینی هم وجود ندارد که شرکت ارائه‌دهنده خدمت بتواند سفارش‌های بانک را در SLA مشخصی بگذارد.» او تصریح کرد ورود به اکوسیستم بانک ملی چالش‌برانگیز است و ممکن است برون‌سپاری سداد را از اهدافش دور کند. او وعده داد که تا دو سال آینده، تسهیلات خرید، ثبت درخواست تسهیلات فرایند پیش از اعطای تسهیلات LOS و بانکداری باز به نتیجه برسند. به گفته بصره‌ئی، حفظ نیروهای انسانی یکی از مهم‌ترین اهداف سداد در سال‌های آینده است.

شرکت داده‌ورزی سداد ۲۲ سال است که به‌عنوان بازوی فناوری بانک ملی ایران شناخته می‌شود. سداد در سال‌های ابتدایی فعالیتش فقط درخواست‌های بانک ملی را پیش می‌برد و اقداماتش از این حیطة فراتر نمی‌رفت، اما با گذشت زمان نیروهای متخصص فناوری و صاحب‌سبک به شرکت اضافه شدند و سداد در مسیر تغییرات و پیشرفت قدم گذاشت. نیروهای انسانی سداد از ۵۰ به ۸۰۰ نفر رسید و هلدینگ و شرکت‌های زیرمجموعه سداد عهده‌دار ارائه خدمات بانک ملی ایران شدند. حسین بصره‌ئی از مردادماه ۱۴۰۱ با برنامه و رویکردهای جدید، معاون نرم‌افزار شرکت داده‌ورزی سداد شده است. او می‌گوید سداد سعی کرده در این مدت سامانه‌های ضعیفش را بهبود بخشد، به فضاهای خالی ورود کند، نیروهای انسانی خود برای افزایش دستاوردهایش را به تیم‌های کوچک تقسیم و در یک اولویت، به وسیله بانکداری باز مفاهیم جدیدی را به فضای بانک وارد کند.

### بانکداری باز و رفع چالش‌ها

به گفته بصره‌ئی، قرار است تمام سامانه‌های قدیمی به‌روز و به یک پلتفرم واحد منتقل شوند؛ بانک ملی در حال حاضر ۱۱۵ ریزسامانه قدیمی دارد که به مسائل کوچک؛ ادارات امور، شعب و به‌طور کلی خدماتی که سمت مشتری نیستند، مربوط‌اند. ۲۵ کلان‌سامانه هم دارد که حسابداری، تسهیلات، چک، اوراق بهادار، ALM، IFRS را دربر می‌گیرند. او با اشاره به برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP) و اینکه می‌توان حداقل ۱۶ عدد از این سامانه را حذف کرد، گفت: «نه در سداد، بلکه در تمام سازمان‌ها و شرکت‌ها می‌توان یک سامانه را دائماً به‌روز و به قابلیت‌های آن اضافه کرد، اما این مسئله به پیاده‌سازی ERP، هماهنگی شرکت‌ها، ثبات مدیریتی بانک و فرهنگ‌سازی نیاز دارد که در شرایط کنونی شرکت به‌دنبال آن است.» او درباره چالش‌های سداد با این سامانه‌ها گفت: «در وهله اول سامانه‌های حیاتی بانک که کاملاً فرسوده بودند، به‌روزرسانی شدند. سداد همچنین برای پاسخگویی به نیازهای بانک ملی و عبور از چالش‌ها بر آن شد تا سرویس‌ها را در قالب مفاهیم جدیدی مانند بانکداری باز پوشش دهد.» او درباره نقش بانکداری باز توضیح داد: «سداد هر چقدر هم که به‌روز باشد، هسته اصلی بانک قدیمی و چالش‌های خاص خودش را دارد، اما عبور از این چالش‌ها با ورود مفاهیم جدید به فضای بانک امکان‌پذیر است و این مفاهیم در قالب بانکداری باز معنا پیدا می‌کنند. در همین راستا سداد و شرکت‌های زیرمجموعه آن، توسعه APIها را در دستور کارشان قرار داده‌اند.»

# متمرکز بر ارائه سامانه‌های نرم‌افزاری لبه فناوری

گفت‌وگو با سعید بدره، مدیرعامل شرکت فناوری  
وراه حل‌های هوشمند سپهر

ویژه‌ای در اختیار اداره کل بازاریابی و مدیران بانک می‌دهد. محصول دیگر شرکت سپهر هوشمند، مختص شرکت‌ها و مربوط به حوزه بانکداری شرکتی است. این محصول «سپهر یار» نام دارد. بدره با اشاره به کارکرد سپهر یار گفت: «شرکت‌ها نیازهای متفاوت و به تبع آن درخواست‌های متفاوتی از بانک دارند. شرکت هوشمند سپهر با ارائه محصول سپهر یار، خدمات مورد نیاز یک شرکت را تأمین می‌کند. ارائه گزارش‌های ویژه در صنایع مختلف از جمله خدمات این سیستم است.»

او با اشاره به بخشی از نیازهای شرکت توضیح داد: «به‌عنوان مثال شرکتی که می‌خواهد حقوق کارمندان را در بانک صادرات پرداخت کند و نیازمند پنلی مشتمل بر فهرست دریافتی و واریزی، گردش پول و... است، می‌تواند از این محصول استفاده کند.» به گفته بدره، این سیستم، قدیمی است و شرکت هوشمند وظیفه نگهداری از آن را بر عهده گرفته و برای بهبود آن تلاش می‌کند.

بولتن خبری بانک صادرات محصول دیگر شرکت است، بدره درباره این محصول گفت: «در این محصول اخبار بانک، مجله‌های هلدینگ صاد و بانک به‌صورت الکترونیکی در اختیار تمام همکاران بانک صادرات قرار می‌گیرد.»

### یکپارچه‌شدن اپلیکیشن‌های بانک صادرات

سعید بدره، مدیرعامل هوشمند سپهر معتقد است شرکت‌های ایرانی نمی‌توانند چشم‌اندازهای بلندمدت داشته باشند؛ چراکه برنامه‌های بلندمدت در ایران جوابگو نیست. او می‌گوید سپهر هوشمند با درک این موضوع بر فعالیت‌های میان‌مدت و کوتاه‌مدت تمرکز کرده و نگهداری و بهینه‌سازی سرویس‌های شرکت هوشمند سپهر چشم‌انداز کوتاه‌مدت شرکت است. سپهر هوشمند قصد دارد سیستم‌هایش را به‌روز و پایدار نگه دارد و امنیت و عملکرد آنها را بهبود بخشد. بدره به تأکید بر اهمیت پاسخگویی به تمام نیازهای مشتریان ادامه داد: «هوشمند سپهر قصد دارد با دانش داخلی تمام خدمات اپلیکیشن‌های متعدد بانک صادرات؛ همراه کارت، صاپ، پاس، اپلیکیشن خوارزمی و... را در یک اپلیکیشن و به‌صورت یکپارچه ارائه دهد.» او در پایان بیان کرد: «معمولاً بانک‌ها برای پیاده‌سازی و ارائه محصولات جدید با بوروکراسی و مسائل قدیمی مواجه می‌شوند؛ اما این اپلیکیشن یکپارچه (در قالب نئوبانک) قرار است کاربری راحتی داشته باشد و سرویس‌های دلخواه بانک را سریع و در زمان مناسب ارائه دهد و خلأهای بانک صادرات را از بین ببرد.»

شرکت فناوری و راه‌حل‌های هوشمند سپهر سال ۱۳۹۴ تأسیس شد. این شرکت به‌عنوان بازوی اجرایی بانک صادرات در زمینه تولید و توسعه اپلیکیشن‌های موبایل و توسعه نرم‌افزارهای تحت وب فعالیت می‌کند. این شرکت علاوه بر ارائه API به بانک صادرات، در حوزه‌های فین‌تک، رگ‌تک، اینشورتک و ولت‌تک نیز مشاوره می‌دهد. به گفته سعید بدره، مدیرعامل شرکت هوشمند سپهر، این شرکت در زمینه ارائه سامانه‌های نرم‌افزاری لبه فناوری فعال بوده و تمرکزش بر اپلیکیشن‌های موبایلی است. او اپلیکیشن موبایلی صاپ، بولتن خبری بانک صادرات ایران، سپهر یار و CRM را به‌عنوان محصولات شرکت هوشمند سپهر معرفی می‌کند و می‌گوید به‌روزرسانی و بهینه‌سازی این سرویس‌ها از جمله برنامه‌های مهم هوشمند سپهر است.

### خدمات هوشمند سپهر

به گفته بدره، اپلیکیشن صاپ یکی از فراگیرترین محصولات شرکت هوشمند سپهر است که اکنون حدود دو میلیون کاربر و تعداد بیشتری نصب فعال دارد. این اپلیکیشن که هفتم اسفند ۱۳۹۷ توسط بانک صادرات معرفی شده، خدماتی مانند کارت‌به‌کارت، اعلام موجودی، خرید بیمه، پرداخت قبض، گردش حساب، خرید شارژ، بسته اینترنت، نیکوکاری و... را ارائه می‌دهد.

یکی دیگر از محصولات شرکت، سامانه جامع بازاریابی بانک صادرات ایران است که با نام CRM شناخته می‌شود. این سامانه با تحلیل رفتار مالی مشتریان، آنها را با حدود ۳۲ شاخص در گروه‌های مختلف طبقه‌بندی می‌کند که هنگام برگزاری کمپین‌ها یا پرستاری از مشتریان به کمک بانک می‌آید.

به گفته بدره، این سامانه پس از جمع‌آوری داده‌های مربوط به کمپین‌ها و تحلیل داده‌های ترکیبی آنها با داده‌های مالی مشتریان، گزارش‌های



شماره ۷۴  
آبان ۱۴۰۱  
سال دوم



### انتقال دارایی های FTX

مشاور حقوقی صرافی ارز دیجیتال اف تی ایکس اعلام کرد به دلیل هک شدن این صرافی و انجام تراکنش های مشکوک، دارایی های کاربران به ولت های سرد منتقل خواهد شد.



### گاف عجیب!

کریپتو دات کام اواخر ماه گذشته به اشتباه بیش از ۳۲۰ هزار اتریوم به ارزش ۴۰۰ میلیون دلار را به صرافی Gate ارسال کرد. این دارایی پس از مدتی به مبداء اصلی بازگشت.



### افزایش سقف معامله

#### در والکس

سقف خرید بیت کوین، تتر و ترون در بازار معامله آئی والکس تا ۱۰۰ میلیون تومان در پایه بازار تومان و ۲۵۰۰ دلار در پایه بازار تتر افزایش یافت.

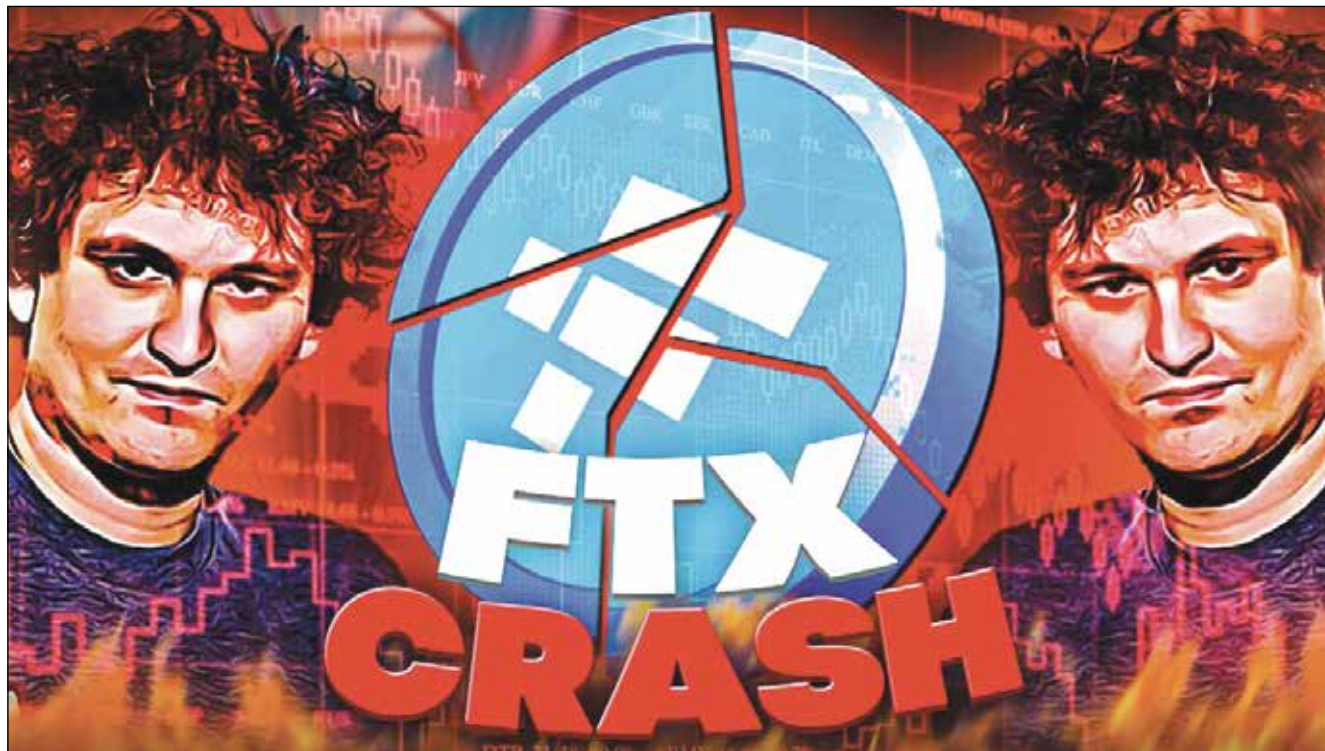


### رکورذنی سم بنکمن!

«جان ری»، مدیرعامل حقوقی اف تی ایکس که شرکت های ورشکسته زیادی را مدیریت کرده، گفته تا به حال شرکتی به نابسامانی این صرافی ندیده است!



شماره ۷۴  
آبان ۱۴۰۱  
سال دوم



# جاده ورشکستگی

کارشناسان معتقدند اتفاقی که برای صرافی اف تی ایکس افتاد با توجه به رویکرد این کسب و کار دور از انتظار نبوده؛ نگاهی بیندازید به مسیری که این کسب و کار طی کرده است

در پی اقدام سریع بایننس برای به دست آوردن صرافی رقیب خود، اف تی ایکس، بازار ارزهای دیجیتال نوسانات فزاینده ای را تجربه کرد. البته این معامله هنوز نهایی نشده و به نظر می رسد بایننس از انجام آن پشیمان شده است. به هر حال نمی توان سابقه این دو صرافی را در مسیری که به این اتفاق منجر شد، نادیده گرفت. بایننس سال هاست که تلاش می کند رقیب خود را قبضه کند و آن را به دست آورد. هر چند اکنون که سم بنکمن فرید، مدیرعامل اف تی ایکس در حال دست و پا زدن است، مدیرعامل بایننس بی خیال و بی تفاوت به نظر می رسد. او می گوید: «خرید شرکت های

کریپتویی مشکل دار کار درستی نیست و نباید مرتکب این اشتباه شد.» در اینجا قصد داریم نگاهی به تاریخچه رقابت تنگاتنگ این دو صرافی بزرگ و رویدادهایی که در این سال ها برای صرافی اف تی ایکس رخ داده، بیندازیم. ظاهراً این ماجرا سر درازی دارد و این دو صرافی از سال ۲۰۱۷ در حال رقابت بایکدیگر بوده اند.

جانگ پنگ ژائو، مدیرعامل صرافی بایننس، در سال ۲۰۱۳ با شناخت



## یک راهنما برای مشتریان نهادی

فرایند تأیید رمزارزهای بازارش در بلومبرگ

بازار و کلاس دارایی های کریپتو به سرعت در حال تکامل است. بهبود مقررات، شفافیت بیشتر بازار و بلوغ آن، سرمایه گذاری نهادی را به ارزهای دیجیتال می کشاند و بسیاری از مؤسسات سنتی که این فضا را بررسی می کنند، می خواهند همان قابلیت اطمینان و شفافیتی را که با داده ها و تجزیه و تحلیل ها در کلاس های دارایی سنتی تر، مانند سهام یا درآمد ثابت دارند، برای اتخاذ تصمیم آگاهانه سرمایه گذاری در این بازار هم داشته باشند.

در ۹ ژوئن ۲۰۲۲، فهرست بلومبرگ با گسترش پوشش حوزه دارایی هایی خود به ۵۰ دارایی رمزنگاری برتر، گام مهمی در رسیدگی به تقاضای سرمایه گذاران نهادی برداشت، اما استاندارد بلومبرگ برای بررسی رمزارزها، بر اساس انتخاب دارایی هایی با بیشترین ارزش بازار یا هر معیار واحد دیگری نبود. برای بلومبرگ فاکتورهای

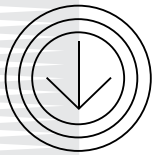
بیت کوین شیفته ارزهای دیجیتال شد و فعالیت خود را در این حوزه آغاز کرد. او در بلاکچین دات اینفو (که در حال حاضر با نام بلاکچین دات کام شناخته می شود) به عنوان مدیر توسعه مشغول به کار شد. او بعدها موفق به ساخت ولت ارزهای دیجیتال شد. ژائو در سال ۲۰۱۷ بایننس را راه اندازی کرد و توانست در همان سال اول بیش از یک و نیم میلیون مشتری جذب کند.

در همان سال، بنکمن فرید نیز آلمدا ریسرچ را تأسیس کرد. آلمدا ریسرچ یک شرکت سرمایه گذاری خطرپذیر و متمرکز بر ارزهای دیجیتال است. در واقع بنکمن هم از سال ۲۰۱۴

زیادی و طیف وسیعی از نقاط داده وجود دارد که باید در نظر گرفته شود.

«الکس ونهام»، محصول دارایی های دیجیتال بلومبرگ و رهبر استراتژی این رسانه معتبر بازار سرمایه، درباره رویکرد این شرکت در این فضای به سرعت در حال تحول می گوید: «این فرایند را باید در نظر گرفتن نیازهای مشتریان سازمانی آغاز کردیم، اما انواع مختلفی از مؤسسات وجود دارد و همه آنها نیازهای دقیقی ندارند. بلومبرگ علاوه بر در نظر گرفتن نیازهای بازار کریپتو، صندوق های تأمین، شرکت های خانوادگی و... بر کمک به مشتریان سنتی خرید و فروش دارایی که به دنبال آشنایی و راحتی بیشتر با بازار ارز دیجیتال هستند، تمرکز کرده است.»

در سال ۲۰۲۱، در آغاز این فرایند، بیش از ۱۰ هزار پروژه در صدها صرافی مختلف معامله می شدند. با توجه به تعداد زیاد دارایی ها، تیم بلومبرگ کار را با نگهداری



ادامه از صفحه ۵

## رمزارزها و اینماد؛ استخوانی لای زخم!

خواهد شد.

او ادامه داد: «قرار بود سال گذشته وزارت صمت مشکل اینماد را برای صرافی‌های رمزارزی حل کند، اما موضوع به هیچ‌وجه پیگیری نشد و امسال با این دستور عملاً در حال مشاهده پیگیری نکردن و عملی نشدن قول‌هایی هستیم که به ما داده شد. از سمت قانون‌گذار هم همیشه جبهه‌گیری در برابر صرافی‌ها وجود داشته و با نبود رگولاتوری (با اینکه در حال حاضر چند پلتفرم کاملاً شفاف فعالیت می‌کنند) همیشه سنگ اندازی بوده و این خبر هم به مثابه ادامه همان روند است.»

کشوری با بیان اینکه به صرافی‌های ارز دیجیتال اینماد نمی‌دهند، تصریح کرد: «اکسبیتو با تمام سخت‌گیری‌هایی که وجود داشت، به‌عنوان شرکت دانش‌بنیان ثبت شد و سعی کرد محصول را طوری ارتقا ببخشد که کاربران در آسودگی خاطر و امنیت کامل از اکسبیتو استفاده کنند. از اخذ اینماد هم استقبال می‌کنیم، اما مشکل اینجاست که به صرافی‌های ارز دیجیتال اینماد داده نمی‌شود.»

او در پایان صحبت‌هایش گفت: «امسال سال تولید، اشتغال و دانش‌بنیان نام‌گذاری شده، اما شرکت دانش‌بنیانی مانند اکسبیتو حتی اجازه دریافت اینماد را ندارد و این قوانین عملاً دست‌پویای شرکتی را که در اشتغال‌زایی نقش داشته، می‌بندد.»

### از مهاجرت تا تعدیل

محمد شهپری، مدیر واحد مارکتینگ اوکی اکسچنج معتقد است در جریان بسته شدن درگاه‌های



فاقد اینماد، بزرگ‌ترین مشتریان درگاه‌های واسط؛ یعنی صرافی‌های رمزارز که بلا تکلیف‌اند و اینماد هم به آنها داده نمی‌شود، بیشتر از همه آسیب می‌بینند.

او می‌گوید بسته شدن درگاه‌های بدون اینماد، صنعت رمزارز و فعالیت صرافی‌های ارز دیجیتال را به صنعتی زیرزمینی تبدیل می‌کند. به گفته شهپری، اقدامات شاپرک و ابلاغیه‌ها و قطعی اینترنت چالش نیروهای انسانی را وارد فضای جدیدی کرده؛ پیش از این دغدغه مهاجرت نیروهای انسانی را داشتیم، اما امروز شاهد تعدیل و بیکار شدن نیروهای متخصص به دلیل از بین رفتن اکوسیستم اقتصاد دیجیتال هستیم.

او در پایان تصریح کرد که دلیل و منشاء این ابلاغیه در شرایط اقتصادی دشواری که هم مغازه‌ها آسیب دیده‌اند و هم کسب‌وکارهای اینترنتی، واقعاً نامشخص است.

یعنی هر مرکز و نهادی فقط تلاش می‌کند مسئولیت را از دوش خود بردارد. برایش مهم نیست که اقتصاد دیجیتال چیست یا برای توسعه کشور باید چه کارهایی انجام داد.»

والی در خصوص تبعات بستن درگاه‌های پرداخت فاقد اینماد گفت: «با این اقدام، هزاران نفر بیکار می‌شوند، نخبه‌ها ایران را ترک می‌کنند، سرمایه‌های مالی از کشور خارج می‌شود، شفافیت فضا از بین می‌رود و صنعت به سمت زیرزمینی شدن حرکت می‌کند.»

او عنوان کرد که یک بار برای همیشه بنویسید «فناوری و محصولاتش در ایران ممنوع است» تا همه تکلیف‌شان را بدانند.

والی در پایان درباره کسب‌وکارهای مجازی که شغل‌شان را به دلیل قطعی اینترنت از دست داده‌اند هم گفت: «نمی‌توانیم به کسب‌وکارها اعلام کنیم به پلتفرم داخلی مهاجرت کنند، چون کسب‌وکار به همراه مشتری بنا می‌شود، اما مردم به کسب‌وکارهای داخلی تمایل ندارند و فقط به راه‌های مهاجرت فکر می‌کنند.»

### به صرافی‌های ارز دیجیتال اینماد نمی‌دهند

سحر کشوری، مدیر بازاریابی اکسبیتو معتقد است بر خلاف هدف بخشنامه که مبارزه با قاچاق کالا و ارز است،



این روند مانند تصمیمات و بخشنامه‌هایی که پیش از این برای کسب‌وکارهای اینترنتی صادر شده، باعث تشدید قاچاق کالا و ارز در فضای مجازی می‌شود.

او درباره پیامدهای توقف فعالیت پایانه‌های اینترنتی فاقد اینماد توضیح داد: «اگر پلتفرم‌های امنی که تا به امروز اعتماد مردم را حفظ کرده و با صداقت فعالیت می‌کردند، به دلیل نداشتن اینماد از بین بروند، بنیان‌گذاران و نخبه‌های مملکت که تا به امروز سرمایه مادی و معنوی خود را در گرو کسب‌وکار و استارت‌آپ‌ها گذاشته‌اند، مهاجرت خواهند کرد و پلتفرم‌های نامن جایگزین خواهند شد. با اجرایی شدن این الزام، این سیکل معیوب که تاکنون وجود داشته، معیوب‌تر خواهد شد و شکایت و نارضایتی مردم به واسطه افزایش کلاهبرداری‌ها، فیش‌ینگ و... افزایش پیدا خواهد کرد.»

کشوری می‌گوید: «هیچ‌کس به این فکر نمی‌کند در صورت اجرایی شدن چنین طرحی، چندصد نفر دیگر قرار است بیکار شوند. هیچ‌کس تخمین درستی نرده که بعد از اجرایی شدن این ابلاغیه، به دلیل کاهش شدید شفافیت و پاسخگویی که به دنبال آن خواهد آمد، چه حجمی به معاملات زیرزمینی و سیاه افزوده

میان دوره‌ای ماه نوامبر این مبالغ را به نامزدها اهدا کرده تا از آینده تنظیم‌گری دارایی‌های دیجیتال آسوده‌خاطر شود.

اما نقطه عطف این وقایع زمانی رخ می‌دهد که پیش‌نویس قانون حمایت از مصرف‌کننده کالاهای دیجیتال (DCCPA) منتشر می‌شود. این پیش‌نویس توسط جامعه کریپتویی، نابودگر دیفای در نظر گرفته و مورد نقد شدید واقع شد. اما بنکنم فرید از این لایحه حمایت کرد.

نوامبر ۲۰۲۲

گزارش کوین‌دسک نشان می‌دهد که ترازنامه آمدا عمدتاً از توکن افا تی ایکس ساخته شده و تعداد کمی از دارایی‌های مستقل و ارزهای فیات را شامل می‌شود. مدیران افا تی ایکس به این گزارش اعتراض کردند و گفتند تصویری که کوین‌دسک در گزارش خود از افا تی ایکس ارائه داده، یک تصویر ناقص است و این همه ماجرا نیست.

در همان زمان ۵۸۴ میلیون دلار FTT به‌عنوان بخشی از فرایند نقدینگی از افا تی ایکس به بایننس منتقل می‌شود که ژائو تأیید می‌کند این انتقال دارایی به دلیل خروج بایننس از افا تی ایکس بوده است. در پی این اظهارات ژائو، برداشت FTT آغاز شد. «کارولین الیسون»، مدیرعامل آلمدا ریسرچ برای آرام کردن فضا و کاهش تنش‌ها اعلام کرد که آلمدا ریسرچ حدود ۱۰ میلیارد دلار دارایی دارد که در ترازنامه اشاره‌ای به آن نشده است.

اما الیسون نه تنها تنش‌ها را کاهش نداد، بلکه با این گفته‌ها باعث شایعه‌پراکنی‌های بیشتر شد. مجموع این وقایع باعث شد نگرانی‌هایی در مورد حباب قیمت توکن‌های موجود در آلمدا به وجود بیاید. در نتیجه قیمت FTT در عصر روز هفتم نوامبر به کاهش خود ادامه می‌دهد و آلمدا شروع به فروش سولانا (SOL) می‌کند تا قیمت FTT را بالای ۲۲ دلار نگه دارد. از طرف دیگر، ژائو هم شروع به فروش FTT برای خرید BNB می‌کند.

در صبح روز هشتم نوامبر، برداشت USDC، یکی از توکن‌های اصلی آلمدا ریسرچ به بالاترین حد خود می‌رسد. بنکنم فرید تلاش می‌کند سرمایه‌گذاران را آرام کند و به آنها اطمینان دهد که دارایی‌های آنها امن است. بنابراین برای مدت کوتاهی برداشت‌ها متوقف می‌شود، اما وحشت بلوکه‌شدن دارایی‌ها باعث می‌شود مردم کار خود را از سر بگیرند.

سپس حوالی ساعت ۱۱ صبح همان روز بنکنم اعلام می‌کند که افا تی ایکس توسط بایننس خریداری خواهد شد که این مسئله توسط ژائو نیز تأیید شد، اما مجدداً بایننس اعلام کرد از این معامله منصرف شده است.

همکاری کرد تا به منظور بررسی فهرست روبه‌رشد صرافی‌ها به آنها کمک کند.

آنها به همراه یکدیگر انطباق فعالیت این صرافی‌ها با مقررات موجود، یکپارچگی فعالیت تجاری، فرایند‌های KYC/AML و زیرساخت فناوری اطلاعات آنها را ارزیابی کردند. نقدشوندگی بالای یکی دیگر از الزامات ضروری در تجارت نهادی است. هر شرکتی که مقادیر زیادی سرمایه را جابه‌جا می‌کند، باید مطمئن باشد که می‌تواند با یک دارایی معامله کند. ونهام توضیح می‌دهد: «اگر دارایی‌ای فقط روی یک پلتفرم با کیفیت بالا معامله شود و آن پلتفرم سقوط کند، برخی مؤسسات راهی برای خروج نخواهند داشت.» به همین دلیل، بخش بعدی بررسی دارایی دیجیتال بلومبرگ مستلزم آن است که دارایی دارای نقدشوندگی کافی در حداقل دو پلتفرم معاملاتی تأیید شده باشد.

به حوزه ارزهای دیجیتال علاقه‌مند شد و کار خود را به‌عنوان یک تریدر در جین استریت کپیتال آغاز کرد.

۲۰۱۹

آلمدا ریسرچ مورد استقبال صرافی‌های ارز دیجیتال قرار نگرفت، بنابراین بنکنم و همکارش، «گری وانگ»، افا تی ایکس را تأسیس کردند. از زمان تأسیس، افا تی ایکس و ام‌ال‌بی با هم شریک بودند و یک قرارداد ۲۱۰ میلیون دلاری با تی‌اس‌ام، سازمان ورزش‌های الکترونیکی امضا کردند و توانستند امتیاز عرصه میامی هیت را دریافت کنند. به علاوه، افا تی ایکس مورد حمایت افرادی چون «جیزله کارولین بوندشن»، سوپرمدل برزیلی و «تام بردی»، فوتبالیست آمریکایی بود. افا تی ایکس در آن زمان بیش از یک میلیارد دلار ارزش داشت.

جولای ۲۰۲۲

تا سال ۲۰۲۲ محبوبیت بنکنم فرید روزبه‌روز افزایش یافت، زیرا توانسته بود سرمایه‌های زیادی جذب کند و استارت‌آپ‌های متعددی رشد دهد که برخی از آنها به بازیگران بزرگ دنیای ارزهای دیجیتال تبدیل شدند. ناگفته نماند که بنیان‌گذاران افا تی ایکس از شرکت‌های کریپتویی که دچار مشکلات شدید مالی می‌شدند نیز حمایت و حتی در مواردی اقدام به خرید این شرکت‌ها می‌کردند.

اگوست ۲۰۲۲

مشکلات آلمدا ریسرچ از زمانی آغاز شد که «سام تراپوکو» از سمت مدیرعاملی کناره‌گیری کرد؛ البته از بیرون همه‌چیز خوب و آرام به نظر می‌رسید و همه از استعفا ناگهانی او شوکه شده بودند.

سپتامبر ۲۰۲۲

بلافاصله پس از استعفا تراپوکو، «برت هریسون»، رئیس افا تی ایکس نیز از سمت خود کناره‌گیری کرد و به‌عنوان مشاور در همان شرکت فعالیت خود را ادامه داد. این تغییر هم ضربه دیگری بر بدنه صرافی افا تی ایکس وارد کرد.

اکتبر ۲۰۲۲

افا تی ایکس تحت فشار تنظیم‌گران ایالت تگزاس اعتراف می‌کند که حساب‌های YEILD-BEARING در افا تی ایکس در واقع اوراق بهادار ثبت‌نشده هستند. همزمان با این خبر، گزارش‌هایی مبنی بر اهدای مبالغ هنگفتی (تا ۵۰ میلیون دلار) از سوی بنکنم فرید به نامزدهای سیاسی ایالات متحده منتشر شد. ظاهراً بنکنم فرید در آستانه انتخابات

پایگاه داده از ۱۰۰۰ دارایی رمزنگاری برتر بر اساس ارزش بازار شروع کرد. هدف بعدی تیم این بود که این تعداد را به فهرستی از دارایی‌ها که به‌طور کلی می‌توانند نیازهای مشتریان نهادی سنتی را برآورده کنند، محدود کند. به اعتقاد او این مشتریان به یک نگرهان نیاز دارند که از همان پارامترهای نظارتی استفاده‌شده برای نگهداری دارایی‌های سنتی استفاده کنند. برای نمونه ونهام و تیمش هر دارایی را که استاندارد حضانة را نداشت، حذف کردند. این فیلتر بلومبرگ را قادر ساخت تا مجموعه ۱۰۰۰ دارایی دیجیتال به کمتر از ۲۰۰ رمزارز کاهش دهد.

در مرحله بعد، تیم ونهام کیفیت تمام پلتفرم‌های معاملاتی ارائه‌دهنده این دارایی‌ها را ارزیابی کرد. حدود ۵۵۰ صرافی وجود دارد که در این دسته قرار می‌گیرند، بنابراین بلومبرگ با شرکت Digital Asset Research



## سرمایه‌گذاران می‌گویند سلبریتی‌ها یک طرح پانزی را تبلیغ می‌کرده‌اند چهره‌ها زیر ذره‌بین

چهره‌هایی که هر روز بیشتر درگیر ماجرای ورشکستگی صرافی رمزآرزی اف‌تی‌ایکس می‌شوند، در حال افزایش هستند. حالاً رگولاتوری یقه برخی از سلبریتی‌ها را گرفته و آنها را متهم کرده که با تبلیغ توکن‌ها و خدمات این صرافی بخشی از مقصران ماجرا هستند. اخیراً سرمایه‌گذاران شکایتی را علیه سلبریتی‌های حامی صرافی ارز دیجیتال اف‌تی‌ایکس تنظیم کرده‌اند. صرافی اف‌تی‌ایکس در روز هشتم نوامبر ۹۴ درصد ارزش خود را از دست داد و سقوط کرد. این شکایت در روز سه‌شنبه ۱۵ نوامبر و علیه سلبریتی‌هایی که زمانی در ازای دریافت دستمزد، این صرافی را تبلیغ می‌کردند، تنظیم شده است. در این فهرست از افراد مشهوری چون «تام برادی»، «استف کوری» و «دیوید اورتیز»، ستارگان دنیای ورزش و همچنین «لری دیوید» و «کوبین اولری»، ستارگان دنیای هالیوود نام برده شده است. سرمایه‌گذاران رمزآرزی در این شکایت افراد مذکور را به تبلیغ یک طرح پانزی متهم کرده‌اند. آنها ادعا می‌کنند سلبریتی‌ها تعریفی نادرست از این صرافی ارائه داده‌اند و از بازگو کردن برخی واقعیات در مورد آن خودداری کرده‌اند. آنها این کارها را به منظور ایجاد اعتماد و تشویق سرمایه‌گذاران به سرمایه‌گذاری در یک طرح پانزی انجام داده‌اند. اولری که علاوه بر مبلغ دریافتی از اف‌تی‌ایکس خود نیز سرمایه‌گذار این صرافی بوده، می‌گوید: «من در مورد این شکایت‌نامه نظری ندارم، چون هنوز آن را ندیده و نخوانده‌ام. فروپاشی اف‌تی‌ایکس وحشتناک است و اگر ثابت شود که قوانین نقض شده، مسئولان باید پاسخگو باشند. من و سایر سرمایه‌گذاران پول زیادی از دست داده‌ایم. دیگر وقت آن رسیده که رگولاتورها برای این فضا تصمیم بگیرند و آن را تنظیم کنند تا از تکرار وقایع این چنینی جلوگیری شود.» بسیاری از سلبریتی‌های حامی این صرافی در روزهای اخیر از طرفداران خود عذرخواهی کرده‌اند. برای مثال «گراهام استفان» در ویدئویی که در یوتیوب از خود منتشر کرده، می‌گوید: «به خاطر اعتماد کردن به اطلاعاتی که به من دادند، متأسفم. واقعاً اشتباه کردم. من به آنها اعتماد کردم، اما خطری دامن‌گیر شرکت مادر اف‌تی‌ایکس نشد و فقط کاربران متضرر شدند. این چیزی نبود که انتظارش را داشتم.»



شماره ۲۴  
۲۹ آبان ۱۴۰۱  
سال دوم



# مارک بنیوف هم تجدید نظر کرد!

خرده‌فروشی بزرگ سلزفورس از کارمندان خواسته به  
دفاتر کار بازگردند و دیگر دورکاری نکنند

## مرد باهوش بازاریابی

درباره ایاز اسد که چهره این  
روزهای دیزنی است

وقتی اسد ایاز در سال ۲۰۰۵ در دیزنی شروع به کار کرد، این شرکت دقیقاً هیچ فیلم مارول و هیچ سریالی از جنگ ستارگان نساخته بود. اکنون ایاز که مدیریت بازاریابی را در سراسر تولیدات اصلی این شرکت انجام می‌دهد، چالشی دارد که ارزش یک شنل یا شمشیر نوری را دارد. او نه تنها مجبور است تعداد بی‌سابقه‌ای از سریال‌ها و فیلم‌های اصلی را مدیریت کند؛ زیرا این شرکت ۳۳ میلیارد دلار برای محتوا در سال مالی ۲۰۲۲ خرج خواهد کرد، بلکه برای هر کدام،

شرکت خرده‌فروشی معروف سلزفورس به برخی کارمندان دورکار خود دستور داده تا به دفتر خود بازگردند. نکته جالب این است که این دستور با اظهارات قبلی «مارک بنیوف»، مدیرعامل آن در تضاد است.

این شرکت در ماه‌های اخیر مشاغل خود را کاهش و دستورالعمل درآمد سالانه خود را نیز تغییر داد و عدهای آن را کم کرد. به گفته سه نفر از افراد داخلی، سلزفورس به برخی از اعضای تیم فروش خود گفته که باید به دفتر بازگردند.

یکی از این افراد گفته این دستور فعلاً شامل حال کسانی می‌شود که در حال حاضر در نزدیکی یکی از دفاتر شرکت زندگی می‌کنند. گویا قرار است برخی از تیم‌ها هر روز به دفتر بازگردند و برخی فقط برای بخشی از هفته.

یکی از سخنگویان سلزفورس می‌گوید که نیروی کار شرکت ترکیبی است؛ به این معنی که افراد هم از دفتر باید استفاده کنند و هم از خانه کار کنند. او می‌گوید: «ما یک محیط کاری ترکیبی داریم که رهبران و تیم‌ها را قادر می‌سازد تا با هدف مشترک با هم کار کنند. آنها می‌توانند تصمیم بگیرند که چه زمانی و کجا برای همکاری، نوآوری و موفقیت مشتری گرد هم آیند.»

بنیوف قبلاً دستورات بازگشت به کار دیگر شرکت‌های حوزه فناوری را مورد انتقاد قرار داده بود. در رویداد تور جهانی سلزفورس در ماه ژوئن، او اظهار داشت که «اجبار اداری هرگز کارساز نیست». با وجود برج‌های اداری عظیم این شرکت در سان‌فرانسیسکو و نیویورک و برنامه‌های آتی آن برای ساخت یا خرید برج‌های بیشتر در شیکاگو، سیدنی، دوبلین و توکیو، بنیوف قبلاً نسبت به میزان حضور کارکنان در این ساختمان ابراز بی‌تفاوتی کرده و تأکید کرده بود که مسئله دورکاری منافاتی با خرید این ساختمان‌ها ندارد.

دستور بازگشت به دفتر کمتر از دو هفته پس از تأیید این شرکت انجام شد که کاهش مشاغل تا حد زیادی بر تیم‌های فروش آن تأثیر گذاشته است؛ زیرا تقاضای مشتریان پس از همه‌گیری کرونا برای خرید نرم‌افزار ابری سازمانی آن کاهش یافته است.

یکی از کارمندانی که اخیراً اخراج شده، خبر داده که به آنها گفته شده که شرکت فروشندگانی را که در سه‌ماهه اخیر معامله قابل توجهی نبسته‌اند، کاهش داده و به همین دلیل صدها نفر تحت تأثیر قرار گرفته‌اند. اخیراً این شرکت با استفاده از یک سیستم سهمیه‌بندی که عملکرد کارکنان را زیر نظر می‌گیرد، تلاش کرده تا با کاهش اهداف غیرواقعی نیروی فروش خود را قبل از رسیدن به مرحله اخراج راهبری کند. در ماه آگوست، سلزفورس دستورالعمل درآمد سالانه خود را به حدود ۳۰ میلیارد دلار کاهش داد که از حدود ۳۱ میلیارد دلاری که در ماه می پیش‌بینی کرده بود، کاهش یک میلیارد دلاری را نشان می‌دهد؛ کاهش که به قیمت سهام آن در بورس آسیب زد. حالا بسیاری می‌گویند که بازگشت کارمندان به دفاتر کاری‌شان چندان مسئله‌را حل نمی‌کند و احتمالاً تأثیری بر درآمدهای شرکت ندارد.

باید کمپین‌ها و محتوای سفارشی ایجاد کند که جایگاه هر کدام را در این محیط‌های مختلف مجازی توضیح دهد. مسئولیتی که باعث شده تا ایاز به یکی از چهره‌های مهم دنیای بازاریابی کسب‌وکارهای اینترنتی، آن هم در حوزه سختی چون فیلم و سریال بدل شود. اسد می‌گوید: «چندجانبی عمل کردن در دنیای بازاریابی اغلب به نفع ما عمل می‌کند، اما مهم این است که با هر سریال و فیلم به عنوان یک فیلم مستقل واقعی برخورد



Google



فشار وال استریت

می‌گویند فشار وال استریت و بازار سهام باعث شده مدیران عامل شرکت‌هایی چون گوگل و فیس‌بوک برای سوددهی بیشتر در آینده نزدیک دست به تعدیل نیروی گسترده بزنند.



ترس ماسک

ایلان ماسک در اقدامی عجیب حضور کارکنان توئیتر را در دفاترشان محدود کرده تا مبادا به دلیل موج اخراج‌ها دست به خرابکاری در اسناد یا رویه‌های شرکت بزنند!

amazon

تعویق یک تصمیم

گزارش‌ها نشان می‌دهد احتمالاً آمازون برنامه تعدیل نیروی خود در بخش خرده‌فروشی را به دلیل حجم بالای سفارش‌ها تا پایان بلک‌فرایدی به تعویق بیندازد.

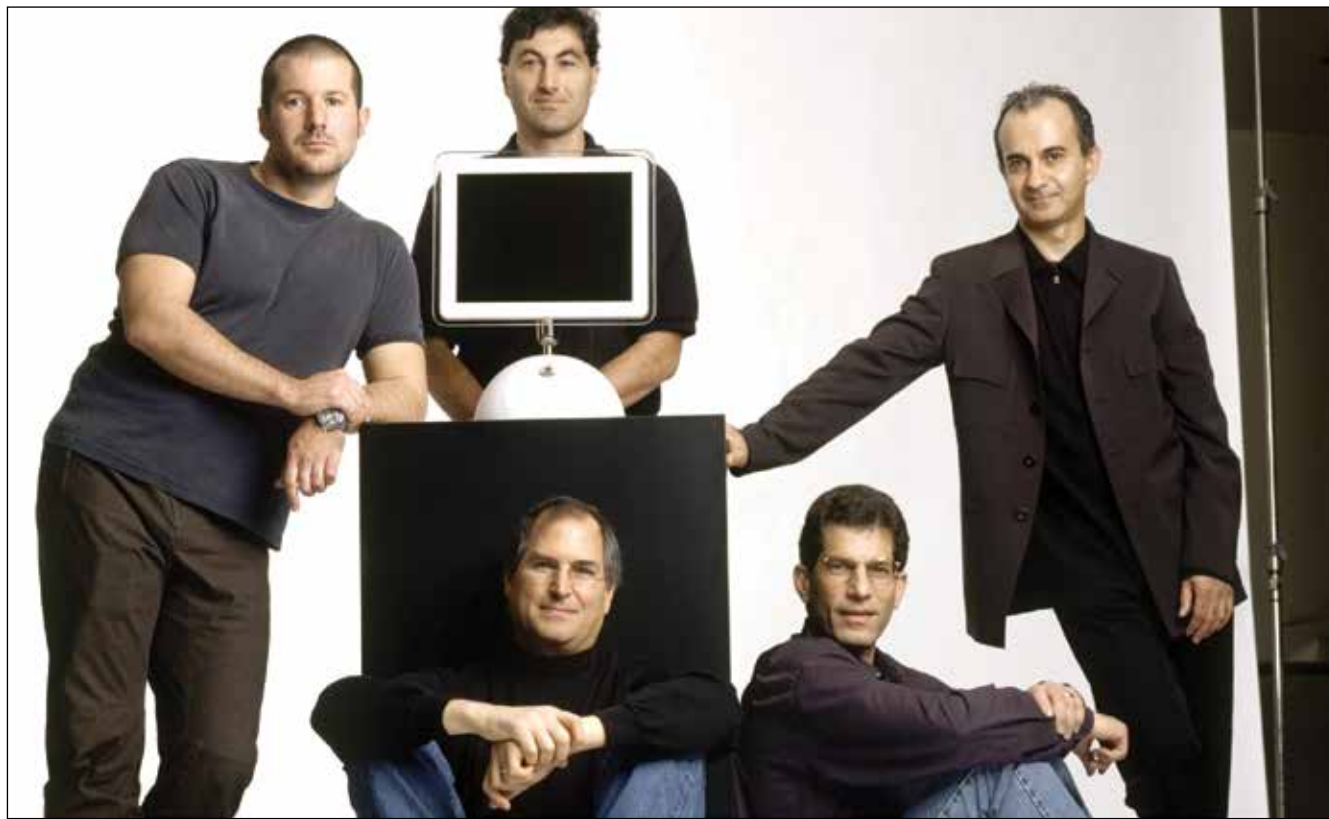


در دسر تیلور

در پی شکایات زیاد مشتریان سایت تیکت‌مستر در خصوص فرایند فروش تورهای جدید تیلور سوئیفت، دادستان ایالت تنسی اعلام کرده که به این موضوع ورود خواهد کرد.



شماره ۷۴  
آبان ۱۴۰۱  
سال دوم



# در جست و جوی جایگزینی برای طراح افسانه‌ای اپل

اپل پس از گذشت سه سال هنوز موفق به یافتن جایگزینی برای جانی ایونشده است

نفوذ بخش عملیات بر تیم طراحی بیشتر شده بود و آنها ترجیح می‌دهند بیشتر روی هزینه‌ها تمرکز کنند تا ویژگی‌های ظاهری.

به نظر می‌رسد اپل یک برنامه مدون برای جایگزینی ایو ندارد و این برای شرکتی که محصولات خود را به خاطر ظاهرشان به بالاترین قیمت می‌فروشد، عجیب است.

دلاری آن در سال گذشته را تشکیل می‌دادند. حتی «ایوانز هنکی» نیز که بعد از رفتن ایو برای این موقعیت انتخاب شد، قصد دارد شرکت را ترک کند. او ۲۰ سال در این شرکت مشغول به فعالیت بود، اما کار کردن برای مدت کوتاهی در رأس تیم طراحی، ایجاد چشم‌اندازی متمایز برای محصولات جدید را دشوار کرد. به گفته کارکنان این شرکت، حتی قبل از رفتن ایو

«جانی ایو»، مدیر ارشد طراحی سابق اپل، سه سال پیش این شرکت را ترک کرد، اما پس از گذشت این مدت، اپل هنوز موفق به پیدا کردن جایگزین مناسبی برای او نشده است.

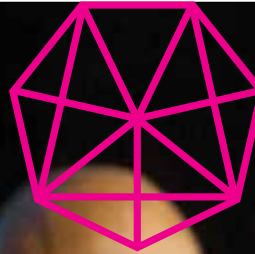
این موضوع، سرنوشت قطعات سخت‌افزاری اپل را در حالت معلق قرار داده است. لازم به ذکر است که این قطعات بیش از سه‌چهارم از درآمد تقریباً ۴۰۰ میلیارد



مهارت همیشگی اش در اجرای تیزرهای بی‌نظیر دیزنی و نگاه اولیه به شخصیت‌ها و لباس‌هایی که انتظارات را برمی‌انگیزد، بدون اینکه محصول نهایی را خراب کند، به آن معروف شده است.

تلاش‌های ایاز در سال گذشته میلیاردها صفحه در وب و بازخوردهای خوبی را به خود اختصاص داده و به فروش ۲/۲ میلیارد دلاری در پاکس آفیس و جذب ۶۴ میلیون مشترک جدید دیزنی پلاس کمک کرده است.

کنیم.» او ایده‌های مبتکرانه‌ای در کارش دارد. به‌عنوان مثال، برای اولین تبلیغ سریال «خانم مارول» در ژوئن سال گذشته، ایاز تصویری از شخصیت اصلی را بالای بیلبورد بزرگراه اصلی نیوجرسی نصب کرد و به کمیک‌هایی که در آن خانم مارول روی چراغ‌های خیابان و تابلوهای شهری نشسته بود ارجاع داد. با این کار حسابی طرفداران سریال را با این ارجاع آگاهانه به مضامین آن سر ذوق آورد. این همان شکوفایی است که ایاز به دلیل



## یک استارت‌آپ تأیید اولیه سازمان غذا و داروی آمریکا را گرفت یک گام تا عرضه مرغ مصنوعی

تقریباً یک دهه پیش اولین همبرگر آزمایشگاهی - که از سلول‌های حیوانی و بدون استفاده از گوشت طبیعی تولید می‌شوند - در هلند رونمایی شد. از آن زمان به بعد، این دستاورد به تعداد زیادی از استارت‌آپ‌ها کمک کرد تا گوشت «واقعی» آزمایشگاهی را به بازار عرضه کنند.

اما هنوز نمی‌توان گوشت به اصطلاح کشت‌شده را در یک فروشگاه مواد غذایی خریداری کرد. اگر می‌خواهید مرغ پرورشی را امتحان کنید، باید به سنگاپور یا یک رستوران آزمایشی در یک شرکت گوشت پرورشی در فلسطین اشغالی بروید. با این حال، اکنون اگر در ایالات متحده زندگی می‌کنید، یک قدم به یافتن این گوشت در منوی رستوران‌های محلی نزدیک شده‌اید. Upside Foods، یک شرکت فناوری مواد غذایی در منطقه خلیج سان‌فرانسیسکو، به‌تازگی برای تولید مرغ مصنوعی خود از غذا و داروی ایالات متحده تأییدیه دریافت کرده است.

روز چهارشنبه، FDA نامه‌ای با عنوان «بدون سؤال» صادر کرد، به این معنی که نتیجه‌گیری شرکت مبنی بر بی‌خطر بودن غذا را می‌پذیرد. «امی چن»، مدیر اجرایی Upside می‌گوید: «این لحظه بزرگی برای آینده غذاست. زمان زیادی در راه است؛ این شرکت چهار سال پیش جلسه خود را با این آژانس آغاز کرد و در مورد چگونگی ارزیابی یک نوع کاملاً جدید غذا قبل از اینکه FDA حتی به داده‌های ایمنی شرکت نگاه کند، بحث کرد.»

ایالات متحده فرایند تأیید رسمی برای غذا ندارد؛ در نتیجه این مشاوره داوطلبانه بود. با این حال، طبق قوانین ایالات متحده، غذا باید ایمن باشد و این شرکت می‌خواست هر کاری که می‌تواند انجام دهد تا به مردم اطمینان دهد که بررسی مورد نیاز انجام شده است.



شماره ۷۴  
آبان ۱۴۰۱  
سال دوم

# فرهنگ سمی میکروسافت در محافظت از «پسران طلایی»

غول فناوری جهان در سیاست‌های مقابله با آزار جنسی و تبعیض جنسیتی خود بازنگری می‌کند؛ تلاش این شرکت برای در نظر گرفتن بیشتر روندهای اجتماعی و هنجارهای جامعه چقدر موفقیت‌آمیز خواهد بود؟

رسید. اما کارمندان به اینسایدر گفتند که در دوران تصدی او آزار و اذیت بسیاری وجود داشت. شخصی که سال‌ها مستقیماً برای میرسون کار می‌کرد، گفت که تری میرسون در طول زندگی حرفه‌ای خود به «سوءاستفاده، سرزنش و تحقیر» کارمندان شناخته شده بود. شخص دیگری که از نزدیک با میرسون کار می‌کرد، او را «قلدر، دارای رفتاری به شدت توهین‌آمیز و خشن و عصبانی» توصیف کرد که هیچ‌کسی از گزندش در امان نبود.

او در سال ۲۰۱۸ پس از یک رفتار بسیار خشونت‌آمیز با افراد حاضر در یک نشست عمومی و سرزنش و فریادهای تحقیرآمیز بر سر آنان، یک رسوایی بزرگ در سطح وسیع رقم زد. تنها بعد از این واقعه بود که «ساتیا نادلا»، مدیرعامل میکروسافت دید که نمی‌تواند بار دیگر خطای او را لاپوشانی کند و لاجرم نیاز به اقدامی علیه او را احساس کرد و در نهایت میرسون مجبور شد شرکت را ترک کند. البته این اقدام نادلا از سمت کارمندان یک اقدام ریاکارانه تلقی شد. یکی از کارمندان به اینسایدر گفته بود: «فقط زمانی که موضوعی خود نادلا و اعتبار خود او را در معرض خطر قرار دهد و به قدری فاحش باشد که

طی سالیان گذشته رفتار نامناسبی با کارمندان زن انجام می‌دادند، وجود داشت، اما چرا تا به حال اقدامی پیشگیرانه برای بهبود وضعیت انجام نشده است؟ در همین راستا کارمندان به اینسایدر گفته بودند که به نظر آنها، کیپمن و کین به دلیل ارزشی که برای شرکت دارند، مصون از رسیدگی به اتهامات به نظر می‌رسند. در واقع کارمندان می‌گویند الکس کیپمن، تام کین و تری میرسون سه نفر از «پسران طلایی» میکروسافت هستند که ارزش‌شان برای شرکت، آنها را از اتهامات سوءرفتار محافظت کرده است.

### پسران طلایی میکروسافت چه کسانی هستند؟

تعداد کمی از «پسرهای طلایی» میکروسافت به اندازه تری میرسون که زمانی به‌عنوان «مهم‌ترین مرد میکروسافت» شناخته می‌شد، در شرکت بدنام بودند. میرسون به مدت ۲۱ سال در این شرکت فعالیت کرد و به معاونت اجرایی مسئول محصولات عمده‌ای مانند میکروسافت ویندوز و نرم‌افزار سیستم ایکس‌باکس

میکروسافت در اوایل سال جاری پس از فشار سهام‌داران، شرکت حقوقی آرن‌ت فاکس شیف را برای بررسی سیاست‌های آزار جنسی و تبعیض جنسیتی استخدام کرد. از آرن‌ت فاکس خواسته شد تا تحقیقات قبلی هیئت‌مدیره در مورد اتهامات علیه بیل گیتس و همچنین نتایج گزارش‌های آزار و اذیت علیه سایر اعضای هیئت‌مدیره یا اعضای تیم رهبری ارشد میکروسافت را بررسی کند.

این اقدام پس از انتشار گزارش سایت اینسایدر در مورد اتهامات سوءرفتار گسترده - از جمله آزار و اذیت جنسی و کلامی - از سوی مدیران میکروسافت صورت گرفت که باعث بررسی داخلی شکایت‌ها علیه دو مدیر اجرایی به نام‌های «الکس کیپمن»، یکی از خالقان هولولنز و «تام کین»، مدیر ابری شده بود. این گزارش که در می ۲۰۲۱ منتشر شده، نیم‌نگاهی نیز به اتهامات «تری میرسون» دارد.

پرسش قابل تأمل در گزارش اینسایدر این است که اگرچه حجم شکایات علیه این سه معاون شرکت بالاست و تصاویر و مدارک زیادی دال بر اینکه آنها





## خدمات آنلاین پریمارک مشکلات دیجیتالی شدن خرده‌فروشان سنتی را نشان می‌دهد

### آنلاین بخر، حضوری تحویل بگیر!

می‌کنیم که این مسئله را برطرف کنیم تا مطمئن شویم مشتریان به راحتی به سایت دسترسی پیدا می‌کنند.»

از صبح سه‌شنبه چند مشتری آنلاین پریمارک در رسانه‌های اجتماعی نوشتند که این وبسایت هنوز تا حد زیادی در دسترس نیست.

«برد هولدرزورث»، رئیس پلتفرم تجاری «ریمارکبل کامرس» (Remarkable Commerce) گفت که خرابی وبسایت نشان می‌دهد که این سایت برای هجوم ترافیک بازدیدکنندگان آماده نشده است. هولدرزورث توضیح داد که افزایش ترافیک سایت را کند کرد و در نهایت باعث خطای سایت شد.

به نظر او این حادثه فرصتی برای پریمارک است که برنامه را بهبود بخشد و خود را به سایر رقبا مثل زارا برساند. هالدزورث گفت: «برای پلتفرم‌های تجارت الکترونیک کاملاً حیاتی است که راه‌حل‌های خود را آزمایش کنند و به صورت مستمر کارایی‌شان را بهبود بخشند تا بتوانند بدون نگرانی از خراب شدن سایت رشد کنند.»

تجارت الکترونیک به‌طور کلی ثابت کرده که برای برندهای فست‌فشن یا مد سریع، از جمله رقبای پریمارک، گران است. طی پنج سال گذشته، زارا به تدریج ویژگی‌هایی مثل اومنی چنل را به خدمات خود افزوده است. این رویکرد زارا با حمل و نقل آنلاین در سال ۲۰۱۱ آغاز شد و به این برند اسپانیایی فرصت داد تا در اوج پاندمی رقابت کند. برند H&M نیز فروشگاه آنلاین خود را در سال ۲۰۱۳ در آمریکا افتتاح کرد، اما هنوز خدمات BOPIS را به خریداران محلی ارائه نمی‌دهد. گزارش‌ها نشان می‌دهد که نداشتن تجارت الکترونیکی در سال‌های ۲۰۲۰ و ۲۰۲۱ بر پریمارک تأثیر منفی زیادی گذاشت. با وجود آنکه مشتریان هنوز از این فروشگاه خرید می‌کردند، اما سود عملیاتی شرکت در سال ۲۰۲۱ به ۳۲۱ میلیون پوند کاهش یافت. البته امسال پریمارک توانست سودش را دو برابر کند و به ۷۵۶ میلیون پوند برساند.

پریمارک یک برند پوشاک بین‌المللی در بریتانیا است که اخیراً سرویس آنلاینی به نام BOPIS راه‌اندازی کرده است. در این خدمات شما خرید خود را آنلاین انجام می‌دهید و جنس را در فروشگاه تحویل می‌گیرید. این خدمات آخرین اقدام شرکت پریمارک در تجارت الکترونیک است.

راه‌اندازی این خدمات طولی نکشید و وبسایت پریمارک در روز دوشنبه از دسترس خارج شد، آن هم در حالی که فقط چند ساعت از اعلام راه‌اندازی این خدمات می‌گذشت. به گفته شرکت پریمارک این ویژگی تنها در ۲۵ شعبه در سراسر انگلستان و ولز در دسترس است و این فروشگاه‌ها در حال آزمایش این خدمات قبل از فروشگاه‌های دیگر هستند. اکنون این خدمات پریمارک فقط برای لباس‌ها و اقلام مربوط به کودک راه‌اندازی شده است.

راه‌اندازی این برنامه آزمایشی نشان داد که حتی برنامه‌ای به این کوچکی برای یک خرده‌فروشی قدیمی و سنتی، زیادی بزرگ است. شرکت پریمارک حتی در دوره کرونا نیز در زمینه تجارت الکترونیک محتاط بود. سال گذشته، این شرکت سرانجام اعلام کرد که می‌خواهد دیجیتالی شود و دیجیتالی شدن فعلاً شامل خدمات BOPIS و برخی ویژگی‌های دیگر بود؛ این ویژگی‌ها شامل خدماتی در زمینه اطلاعات فروشگاه‌های محلی است، یعنی در فروشگاه‌های محلی موجودی لباس چقدر است و چه سایزهایی از لباس در دسترس هستند. برنامه آزمایشی BOPIS اولین ویژگی‌ای بود که راه‌اندازی شد و قرار بود سایر ویژگی‌ها نیز راه‌اندازی شوند. پریمارک هنوز خدمات ارسال آنلاین را ارائه نمی‌دهد و می‌گوید که به این زودی نیز آن راه‌اندازی نمی‌کند. بنابراین این شرکت امیدوار است که در خدمات BOPIS (که به مشتری این امکان را می‌دهد که خرید را آنلاین انجام دهد و سپس کالا را به صورت حضوری تحویل بگیرد)، بتواند نسخه کوچکی از تجارت الکترونیک را به مخاطب خود عرضه کند. بعضی از کارشناسان تجارت الکترونیک در رسانه‌های اجتماعی گفته‌اند که خرابی سایت هنگام راه‌اندازی این خدمات موجب می‌شود که این ویژگی جدید پریمارک در بازار سروصدا کند؛ اما بعضی دیگر می‌گویند که از دسترس خارج شدن سایت شرکت به این معنی است که هم‌اکنون نیز پریمارک در میان مشتریان محبوبیت دارد.

سخنگوی شرکت پریمارک در بیانیه‌ای درباره خرابی وبسایت گفت: «دیدن این همه علاقه مخاطبان برای راه‌اندازی آزمایشی این برنامه بسیار عالی بود.» او گفت: «ما می‌دانیم برخی افراد امروز صبح با مشکلاتی در دسترسی به وبسایت مواجه شده‌اند، اما سخت تلاش

«احمق‌های با استعداد» می‌گویند اگر باهوش و بااستعداد باشی، مهم نیست چه رفتار احمقانه‌ای در شرکت داشته باشی، ما از تو حمایت می‌کنیم. همان‌طور که در گزارش اینسایدر نوشته شده، در میان برخی کارمندان این تصور وجود داشته و دارد که شرکت، مدیران ارشد با عملکرد (هوش) بالا را که ممکن است رفتار نامناسبی انجام دهند، تحمل کرده و تا حدی از آنها محافظت می‌کند. به تعبیری مایکروسافت به صورت غیررسمی سیاست سوگیرانه‌ای را به نفع استعداد و هوش اتخاذ کرده که پیامد آن ناشنوایی مدیریتی بر گزارش‌های قلدی، آزار جنسی، تبعیض‌های جنسیتی و خشونت‌های کلامی است؛ چیزی که محیط کاری این غول فناوری جهان را برای زنان کارمند آن به جهنم تبدیل کرده است. از این روست که برند کارفرمایی شرکت بزرگ مایکروسافت تحت تأثیر این سیاست مدیریتی سوگیرانه به شدت آسیب دیده و بسیاری از کارمندان، متهم ردیف اول آن را «ساتیا نادلا»، مدیرعامل این شرکت می‌دانند؛ کسی که در سال ۲۰۱۴ قول داده بود به تحمل مایکروسافت در قبال «احمق‌های با استعداد» پایان دهد و فرهنگ سمی شرکت را اصلاح و یک محیط کاری محترمانه، متنوع و فراگیر را فراهم کند. اما به روایت ده‌ها کارمند فعلی و سابق نه تنها نتوانست به تخلفات اجرایی پایان دهد، بلکه چشم خود را بر ده‌ها گزارشی که اتهاماتی را به مدیران این شرکت وارد می‌کرد، بست و باعث به تعویق افتادن پرونده دادخواهی شد.

### مایکروسافت سیاست آزار و اذیت را به روزرسانی می‌کند

شرکت حقوقی آرن‌ت فاکس شیف در ۵۰ صفحه گزارش خود، مجموعه‌ای از توصیه‌ها را برای بازنگری در سیاست‌ها و رویکردهای شرکت، بهبود شفافیت و فرصت‌های بازخورد و پاسخگو شدن رهبران ارشد ارائه داده است.

این گزارش داده‌های داخلی مایکروسافت در مورد شکایات آزار جنسی و تبعیض جنسیتی از سال ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۱ را خلاصه کرده که در مجموع به ۷۲۱ مورد در دوره سه‌ساله رسیده است. مایکروسافت در پاسخ به گزارش آرن‌ت فاکس، طرحی عملیاتی را برای جلوگیری از ادامه فرهنگ تبعیض و آزار در داخل شرکت منتشر کرده است. مایکروسافت متعهد شده که این طرح اقدام عملیاتی را تا پایان سال مالی ۲۰۲۳ تکمیل کند. طرح اجرایی مایکروسافت برای تغییر در سیاست‌های آزار و اذیت که در بلاگ وبسایت مایکروسافت منتشر شده، چند تغییر اساسی از جمله «بررسی جامع خط‌مشی»، «بازنگری خط‌مشی هدفمند»، «گسترش آگاهی از حقوق قانونی»، «تقویت سیاست‌ها با آموزش گسترده»، «فرایند بررسی مجدد شکایت‌ها و انتشار روند پیگیری در یک صفحه وب داخلی برای همه کارکنان»، «انجام یک نظرسنجی از نگرانی‌های کارکنان»، «اقدام پس از تحقیق و تجربه کارمند»، «مسئولیت‌پذیری رهبری»، «آموزش و شفافیت»، «تنوع جنسیتی در نقش‌های رهبری» و «بهبود داده‌ها و سیستم‌های تحقیقاتی» را دربر می‌گیرد.

این طرح بر چندین مرحله بازنگری و به‌روزرسانی منظم خط‌مشی‌ها متمرکز است و شفافیت بیشتری را در روند بررسی شکایت‌ها در مایکروسافت تضمین می‌کند. هیئت‌مدیره مایکروسافت معتقد است گام‌های برنامه‌ریزی شده آن «نه تنها به نگرانی‌های خاص مطرح‌شده در بررسی آرن‌ت فاکس رسیدگی می‌کند، بلکه به شرکت اجازه می‌دهد تا یک محیط کاری قوی‌تر، فراگیرتر و عادلانه‌تر برای کارمندان در حال پیشرفت ایجاد کند.»

نشود رویش سرپوش گذاشت، باعث می‌شود نادلا به‌طور مستقیم خود را درگیر موضوع کند.»

تام کین، معاون شرکت مایکروسافت در کسب‌وکار رایانش ابری، پسر طلایی دیگری است که به گفته کارمندان، یک دیکتاتور تمام‌عیار است. به گفته کارمندان، تام کین به خود لقب «شاه‌تام» را اختصاص داده، زیرا دوست داشت کارمندان در «توافق» کامل با او باشند و بدون هیچ سؤالی از او اطاعت کنند. یکی از کارمندان به اینسایدر گفته است: «همه باید حرفی را که او دوست دارد، بزنند و حلقه پادشاه‌تام را ببوسند.»

علاوه بر این، تام کین در جلسات مختلف کاری، زنان را مورد خشونت کلامی قرار می‌داد و سرزنش و تحقیر می‌کرد؛ بدون اینکه کسی او را متوقف یا توبیخ کند. این باعث شده بود که جلسات کاری با حضور تام کین به یک شکنجه‌گاه واقعی برای زنان کارمند تبدیل شود. او بدون قید و شرطی، قلدی می‌کرد و در کمال تعجب از سمت مدیران رده‌بالا، نه تنها محدود نمی‌شد، بلکه گویی آنها با سکوت خویش، از او حمایت می‌کردند. یکی از زنان کارمند به اینسایدر گفته بود که با سازمان‌دهی مجدد کسب‌وکار ابری مایکروسافت، تام کین حتی قدرت بیشتری نیز به دست آورد و بیش از ۱۰۰ کارمند به صورت مستقیم زیر نظر او کار می‌کردند. او همه زنان این تیم را آزار داده بود، اما مایکروسافت «قلدرها» را سرزنش نمی‌کند؛ خصوصاً اگر این قلدر عضو یا باشگاه پسران طلایی باشد!

در ژانویه ۲۰۱۵، حدود یک سال پس از اینکه نادلا مدیرعامل شد، مایکروسافت از یک گجت شیک و با

ظاهری آینده‌نگر رونمایی کرد. عینک هولولنز به کاربر اجازه می‌دهد واقعیت افزوده را ببیند؛ نمایی از دنیای فیزیکی درهم‌تنیده با تصاویر هولوگرافیک. مخترع این دستگاه، «الکس کیپمن»، یک کهنه‌کار مایکروسافت بود که نامش در فهرست آزارگران مایکروسافت است و او را به عنوان سومین پسر طلایی این شرکت می‌شناسند.

اگر بخواهیم به روایت زنانی که خشونت‌های این مردان مایکروسافت را به اینسایدر گزارش

دادند، استناد کنیم، در واقع دهه‌هاست که الکس کیپمن، فرهنگی را تقویت کرده که مشارکت زنان را کاهش می‌دهد و بدن زنان همکار را لمس می‌کند و اظهارنظرهای نامناسب و خشونت‌های جنسی و کلامی انجام می‌دهد. یکی از مدیران سابق که با کیپمن کار می‌کرد، در این گزارش شهادت داده که بارها و بارها، رفتار نامناسب و آزارگری جنسی او را با همکاران زن دیده است.

سه نفر از کارمندان در گزارش اینسایدر گفته‌اند که در سال‌های اخیر رفتار او را گزارش کرده‌اند، اما در عوض از سمت مدیران‌شان هشدارهایی دریافت کرده‌اند که زنان را در اطراف کیپمن تنها نگذارند. به خاطر افزایش رفتارهای آزاردهنده کیپمن علیه زنان و گزارش‌های غیررسمی که به واحد منابع انسانی مایکروسافت رسیده بود، او در ماه‌های اخیر، با همراهانی از واحد منابع انسانی در جلسات حاضر می‌شد. با این حال، ده‌ها ادعای سوءرفتار طی دهه‌ها هیچ عواقبی برای کیپمن در پی نداشت تا اینکه گزارش اینسایدر منتشر شد و ماجرا ابعادی رسانه‌ای به خود گرفت. در نتیجه، کیپمن کمتر از دو هفته پس از انتشار گزارش اینسایدر استعفا داد. کین نیز به سرزنش کارمندان متهم شد و بعد از ۲۱ سال فعالیت در شرکت در ماه ژوئیه استعفا داد.

### سوگیری مایکروسافت به نفع «احمق‌های با استعداد» و تهدید برند کارفرمایی

در اثر لاپوشانی اشتباهات افراد بااستعداد مایکروسافت، اتهامی جدی متوجه فرهنگ و سیاست‌های مدیریتی شرکت است. سیاست



شماره ۷۴  
آبان‌ماه ۱۴۰۱  
سال دوم





سرپرست ارشد تویتر در پی سیاست‌های جدید استعفا داد

## می‌روم تا دوستانم بمانند

یکی از کارمندان تویتر اعلام کرد هفته پیش استعفا داده تا همکارانش را از اخراج دسته‌جمعی ایلان ماسک نجات دهد. اندرو هیگ در تویتر خود نوشت که پس از بیشتر از شش سال حضور در تویتر، استعفا داده تا همکارانش بتوانند کار خود را حفظ کنند

اونوشت: «این تصمیم آسانی نبود اما تصمیم درستی در زمان مناسب بود. من به خواست خودم آنجا را ترک کردم و امیدوار بودم با انجام این کار، دیگران فرصتی برای حفظ شغل خود پیدا کنند.» هیگ در سال ۲۰۱۶ به این شرکت ملحق شد و بر اساس صفحه لینکدین او، سرپرست ارشد گزینش مستقر در لندن بود.

او گفت که طی چند هفته آینده از فالوئرهای تویترش حمایت خواهد کرد و می‌خواهد همان‌طور که عمیقاً به همکاران سابقش اهمیت می‌دهد، به آنها نیز کمک کند. او همچنین نوشت که قصد دارد هم از تویتر و هم از چرخه اخبار فاصله بگیرد.

هیگ نوشت: «امیدوارم از این زمان استفاده کنم تا با روزنامه‌نگاران و افراد فعال در حوزه فناوری که به آنها احترام می‌گذارم، ملاقات کنم و از آنها یاد بگیرم و سپس به جست‌وجوی چالش بعدی خود در جایی بروم که بتوانم از مهارت‌ها و دانشی که در تویتر به دست آورده‌ام استفاده کنم و نقش تأثیرگذاری در جهان داشته باشم.»

تویتر جمعه هفته گذشته، یک هفته پس از اینکه ایلان ماسک با پرداخت ۴۴ میلیارد دلار روند تصاحب خود را شروع کرد، هزاران کارمند را اخراج کرد.

ماسک روز جمعه در تویتر خود نوشت هیچ‌چاره‌ای ندارد، زیرا تویتر روزانه بیش از چهار میلیون دلار ضرر می‌کند.



شماره ۷۴  
۲۹ آبان ۱۴۰۱  
سال دوم

# دگردیسی بزرگ

با روندهای استخدامی سال ۲۰۲۳ آشنا شوید؛ از کمک گرفتن از هوش مصنوعی گرفته تا احترام به تنوع، برابری و شمول

جدید تلاش زیادی کرده‌اند. همه‌گیری و پیری جمعیت است که کمبود نیروی مستعد واقعی را ایجاد می‌کند. بر اساس یک بررسی تجاری هاروارد برای غلبه بر کمبود استعداد، بسیاری از شرکت‌ها خطوط استخدامی خود را ایجاد می‌کنند. در نوامبر ۲۰۲۱ تعداد فرصت‌های شغلی از ۱۰/۵ میلیون نفر گذشت که ۶/۷ میلیون بیشتر از یک دهه پیش است.

### شکار مهارت‌های نرم

بر اساس تحقیقات دانشگاه هاروارد، ۸۵ درصد از موفقیت شغلی از داشتن مهارت‌های نرم توسعه‌یافته نشئت می‌گیرد و تنها ۱۵ درصد به خاطر داشتن مهارت‌های سخت است.

احتمالاً پیش‌تر در مورد مهارت‌های نرم شنیده‌اید. مهارت‌های نرم به مؤلفه‌ای تبدیل شده‌اند که استخدام‌کنندگان فعالانه به دنبال آن هستند. ۹۳ درصد از استخدام‌کنندگان مهارت‌های نرم را «ضروری» یا «بسیار مهم» می‌دانند. استخدام‌کنندگان به دنبال نامزدهایی هستند که بسیار سازگار و مستقل باشند. آنها به دنبال شخصیت‌هایی هستند که بتوانند ثابت کنند تغییر مشکل به حساب نمی‌آید. اما ممکن است بپرسید

آسیا قابل توجه‌تر است، زیرا مردم دوست ندارند دائماً در رفت‌وآمد باشند. علاوه بر این به‌طور کلی نسل زد ترجیح می‌دهد از خانه کار کند. در اروپا وضعیت بسیار متفاوت‌تر است؛ مردم مایل‌اند به دفتر بازگردند. به‌نوعی می‌توان آن را یک گرایش فرهنگی تلقی کرد و گویا جنبه محیط اجتماعی در زندگی حرفه‌ای برای اروپایی‌ها مهم‌تر به نظر می‌رسد. بین مدیران بخش‌های مختلف و منابع انسانی بحث‌های جدیدی در مورد اینکه آیا باید به کارمندان خود اجازه دهند از مکان‌های دیگر کار کنند یا نه، در حال ظهور است. کار از راه دور برای ماندگاری نیروی کار است. بنابراین به نظر می‌رسد که جامعه منابع انسانی با این واقعیت موافق است که باید به کارمندان خود اجازه دهند آزادی‌ای را که کار ترکیبی به آنها می‌دهد داشته باشند. زیرا نمی‌خواهند نیروهای مستعد خود را از دست بدهند. از آنجا که ردیابی کارایی آنها در خانه دشوار است، منابع انسانی تمایل دارد به تیم‌های خود اعتماد کند. آنها به‌خوبی درک کرده‌اند که برای جلوگیری از از دست دادن نیروهایشان این کار لازم است.

### کمبود نیروی مستعد

مشکل این است که شرکت‌ها برای یافتن استعدادها

استعفای بزرگ تمایل به تغییر را در نیروی کار برجسته کرده است. حدود ۴۷ میلیون نفر در سال ۲۰۲۱ در ایالات متحده از شغل خود استعفا دادند. توضیح داده شده که این دگردیسی بزرگ بازار کار، از بازنگری نسل‌های میلنیال و زد در مورد نحوه انجام هر حرفه و شرایط کار نشئت می‌گیرد. در ادامه برخی روندهای موجود را بررسی می‌کنیم که به شما درک آنچه در سال ۲۰۲۳ رخ خواهد داد، کمک می‌کند.

### کار از راه دور

۸۵ درصد از استخدام‌کنندگان معتقدند که کار از راه دور به یک هنجار جدید تبدیل خواهد شد. از زمان شروع همه‌گیری، فضای کاری به‌شدت تغییر کرده و نیازهای کارکنان نیز در معرض تحول قرار گرفته است. در طول همه‌گیری در سراسر جهان، کار از راه دور یک گزینه نبود و انطباق با آن دشوار بود، اما کارمندان آنچه را که برای آنها مفید است، یافتند.

دور روز کار از راه دور، شرط جدید جویندگان کار است. به گفته متخصصان منابع انسانی، برخی افراد به‌ویژه در بخش فناوری، اگر شغلی انعطاف‌پذیری کار از خانه را ارائه ندهد، مصاحبه کاری را متوقف می‌کنند. این روند در



## کار از راه دور کارمندان برای کارفرمایان مشکلاتی ایجاد کرده است

### آزادی بدون توقف

از آنجا که کووید ۱۹ شرکت‌ها را به اتخاذ سیاست‌های کار از خانه مجبور کرد، کارگران از راه دور که سفر می‌کنند و به عنوان عشایر دیجیتال نیز شناخته می‌شوند، اکنون ۱۶٫۹ میلیون کارگر آمریکایی را تشکیل می‌دهند که بر اساس تحقیقات انجام شده، ۱۳۱ درصد نسبت به سطوح قبل از همه‌گیری در سال ۲۰۱۹ جهش داشته است.

با وجود اینکه بسیاری از شرکت‌ها به کارمندان تمام‌وقت اجازه کار خارج از دفتر داده‌اند، اکثر آنها به دلیل خطرات نظارتی و نگرانی در مورد بسته‌های گرامتی که با هزینه‌های زندگی محلی مطابقت ندارد، اجازه کار در سطح بین‌المللی را به آنها نمی‌دهند.

با این حال، هانا تووی از اینسایدر گزارش می‌دهد که برخی از کارمندان دفتری تصمیم گرفته‌اند مرزهای آزادی جدید خود را بدون اطلاع‌رسانی به رؤسا یا همکاران خود، گسترش دهند.

یک متخصص بازاریابی در کشورهایی مانند پاناما، پرو و کلمبیا به طور تمام‌وقت مشغول به کار شد تا از زمستان‌های سرد شیکاگو که در آن مستقر است، فرار کند. یک کارمند از راه دور مستقر در برلین حتی تا آنجا پیش رفت که با نصب وی‌پی‌ان مانع از این شد که شرکت مکان او را ردیابی کند. یک کارشناس مالیاتی گفت اگر کارمندی تصمیم دارد یک ماه یا بیشتر در یک ایالت خاص زندگی کند، کارفرمایان و کارمندان باید برای جلوگیری از جریمه‌های احتمالی، سیاست‌های مالی مانند ثبت‌نام کسب‌وکار، حقوق و دستمزد و مالیات بر درآمد را در آنجا بررسی کنند.

در پی سیاست‌های کار از راه دور، کار از یک جزیره گرمسیری یا یک کابین در جنگل که برای برخی از کارگران رؤیا بود، به حقیقت پیوست. بر اساس گزارش وال استریت ژورنال ممکن است این کارفرمایان مجبور شوند بهای کار کسانی را که بدون اطلاع به کارفرمای خود به اطراف نقل مکان کرده‌اند، بپردازند.

الکس اتوود، مدیر اجرایی استارت‌آپ گریوی ورک به وال استریت ژورنال گفت که شرکت مستقر در ویرجینیا ممکن است مجبور شود در مجموع حدود ۵۰۰ هزار دلار جریمه بپردازد، زیرا یکی از مهندسان نرم‌افزار سابقش بدون اینکه به او بگوید برای مدت طولانی در کالیفرنیا و تگزاس کار کرده است. اتوود گفت که کسب‌وکار خود را در آن ایالت‌ها ثبت نکرده بود و این مسئله زنگ خطر را برای سازمان‌های دولتی مربوطه به صدا درآورد.

در نتیجه شرکت اتوود بین ۲۰ تا ۳۰ هزار دلار مالیات، هزینه‌های ثبت‌نام و جریمه در صورت حساب‌های غافلگیرکننده خود مشاهده کرده است. بقیه هزینه‌های تخمینی مربوط به ساعاتی است که او صرف جلسات و رسیدگی به مسائل حسابداری و منابع انسانی در تلاش برای رفع مشکل کرده است.

او همچنین گفت که چندین کارمند دیگر نیز اعتراف کرده‌اند که در سراسر مرزهای بین‌المللی به فعالیت می‌پردازند و این نگرانی‌هایی را در مورد امنیت سایبری ایجاد کرده است. او افزود: «ما هرگز به این چیزها فکر نکرده بودیم.»

سریع را ارزیابی می‌کند. در میان این پلتفرم‌ها می‌توانیم به بامبو‌اچ‌آر، اسمارت ریکویترز، وورک دی، سامیت‌ابل، گرین‌هاوس، زوم اینفو... اشاره کنیم.

### ارجاع نیروی کار

بیشتر شرکت‌ها ۲۰ تا ۴۰ درصد از استخدام‌های جدید خود را از طریق ارجاع انجام می‌دهند. مشاهده شده که استفاده از ارجاعات نیز روشی کارآمد برای استخدام استعداد‌های جدید است. در واقع در این روش که نیروی استخدامی از سوی شرکت‌های دیگر یا کارمندان‌تان به شما پیشنهاد می‌شود، هزینه‌های استخدامی بسیار محدود خواهد شد. علاوه بر این مشاهده شده که کارمندان که ارجاع داده شده‌اند، مدت بیشتری می‌مانند و کارشان را بهتر انجام می‌دهند. اگر کارمندان که نیروی مستعدی را برای استخدام ارجاع می‌دهند، انگیزه داشته باشند و از قبل راه‌اندازی آن در شرکت حضور شده باشند، منبع مفیدی هستند. در واقع آنها از ارزش‌های شرکت آگاهی خوبی دارند و بهتر می‌توانند تصور کنند که آیا یک نامزد برای شرکت مناسب است یا نه. آنها می‌توانند از ۱۰۰۰ تا ۵۰۰۰ دلار - بسته به موقعیت مرجع و شرکت - درآمد کسب کنند. ۲۵ درصد از شرکت‌هایی که از ارجاع کارمندان استفاده می‌کنند، از سیستم ارجاع خارجی نیز در سال ۲۰۲۱ استفاده کرده‌اند. این رقم در سال ۲۰۲۰ تنها ۸ درصد بود. بنابراین ارجاعات خارجی روند روبه‌رشدی در دنیای استخدام است. جوامع و پلتفرم‌هایی که به فرایند استخدام کمک می‌کنند، در آینده‌ای نه‌چندان دور تفاوت‌هایی ایجاد خواهند کرد.

### اشتغال جهانی

در سال ۱۹۹۱ در سراسر جهان ۲/۲۸ میلیارد نفر در جهان شاغل بودند و پیش از همه‌گیری این رقم به ۳/۳۲ میلیارد نفر رسید. در طول بحران، این تعداد ۰/۱۱ میلیارد نفر کاهش یافت.

وقتی نوبت به توسعه شعب یا شرکت‌های تابعه جدید یک تجارت در کشوری جدید می‌رسد، چند سؤال مطرح می‌شود. برای رقابت با شرکت‌های چند ملیتی، استخدام افراد از سراسر جهان مهم است. با این حال این ترکیب از افراد باید مرتبط با کسب‌وکار باشد. اگر شرکتی تصمیم به گسترش در کشور جدیدی بگیرد، بیشتر برای مدیریت حقوق، مزیای و سایر تعهدات قانونی است. برخی از کمک‌های خارجی می‌تواند مفید باشد، مانند پلتفرم‌هایی که افراد از کشورهای مختلف را دسته‌بندی می‌کنند. برای رقابتی بودن، داشتن یک تیم بین‌المللی و متنوع یک دارایی است، اما جمع کردن آن کار آسانی نیست. بنابراین پلتفرم خارجی ارجاعات می‌تواند در یافتن استعداد‌های جالب توجه کمک کند.

### فرایند غربالگری

شکی نیست که ابزارهای هوش مصنوعی برای فرایند غربالگری کارآمد هستند. به گفته فروشندگان آنها، هوش مصنوعی می‌تواند فهرست کوتاهی از پنج تا شش نیروی مستعد را از میان ۱۰۰ متقاضی ایجاد کند. هوش مصنوعی هرگز به اندازه امروز در جریان استخدام حضور نداشت. با این حال این یک فناوری در حال رشد است که نیاز به بهبود دارد.

### تغییر مداوم در محیط استخدام

همان‌طور که قبلاً ذکر شد، استخدام هر روز کمی بیشتر می‌شود، به همین دلیل است که استخدام‌کننده باید بتواند تمام این تغییرات را پیگیری کند. مهارت‌های جدیدی در بخش دیجیتال و در بعد انسانی تعریف و ایجاد شده‌اند. منابع انسانی نقش مهمی در گوش دادن و درک نیازهای نامزدها/کارمندان برای تسهیل توسعه آنها ایفا می‌کند.

آیا آنها می‌توانند نیروهایی با این ویژگی‌ها بیابند؟ برخی از شرکت‌ها تصمیم گرفته‌اند برای آموزش‌های جدید با کالج‌ها و کارشناسان همکاری کنند. به نظر می‌رسد که بهتر است به‌عنوان یک کارفرما تمام آنچه را که دارید، روی مهارت‌های نرم شرط‌بندی کنید!

### ساخت برند کارفرمایی

۸۶ درصد از متخصصان منابع انسانی که مورد بررسی قرار گرفته‌اند، نشان داده‌اند که روند استخدام بیشتر شبیه به بازاریابی شده است، اما برای جذب استعداد‌های جدید چه باید کرد؟ شرکت‌ها می‌دانند که نیروهای مستعد به دنبال فرهنگ قوی هستند. جویندگان کار می‌خواهند مطمئن باشند شرکتی که برای آن درخواست می‌دهند، با ارزش‌های اصلی آنها همسو است و می‌خواهند تا حد امکان از مزایای بیشتری برخوردار شوند. آنها توجه دارند که چگونه شرکت می‌تواند زندگی روزمره کارکنان خود را بهبود بخشد. آنها همچنین به تعادل خوب کار و زندگی توجه می‌کنند و اینکه آیا شرکت برای سلامت روان‌شان ارزش قائل است یا خیر.

از زمان شیوع کووید ۱۹، شرکت‌ها در حال تجدید نظر در فضای کاری خود هستند؛ آنها به جای جمعه، وقفه کاری را به روزهایی مانند دوشنبه یا چهارشنبه تغییر می‌دهند. اتاق‌های جلسه کوچک‌تر برای امکان برقراری تماس با افراد یا ملاقات در گروه‌های کوچک‌تر ساخته می‌شوند. فضاهای کار اشتراکی حتی جالب‌ترند، زیرا کارمندان می‌توانند به نزدیک‌ترین مرکز بروند.

شرکت‌ها از طریق رسانه‌های اجتماعی یا وب‌سایت شغلی‌شان هر کاری که می‌توانند، برای خوشحال کردن کارکنان‌شان انجام می‌دهند. به این می‌گویند ساختن برند کارفرمایی. برای حفظ یک تصویر خوب، شرکت‌ها از کانال‌های رسانه‌های اجتماعی، مدیریت روابط و توجه به تجربه نامزدهای فرصت‌های شغلی استفاده می‌کنند. هدف این است که مطمئن شوید تصویر برند برای کاندیداها جذاب است.

### تنوع، برابری و شمول (DEI)

در سال ۲۰۱۹ در ایالات متحده ۷۸ درصد از نیروی کار را افراد سفیدپوست تشکیل می‌دادند. شرکت‌ها اکنون بر کسب استعدادها از همه اقشار تمرکز می‌کنند. نژادپرستی، نابرابری‌ها، تبعیض‌ها و بی‌عدالتی‌ها به سرعت به موضوع جامعه تبدیل شد. یافتن استعداد‌هایی که از جوامع به حاشیه رانده شده‌اند، دشوار است. تنوع، برابری و شمول نیز نگرانی‌های واقعی هستند که جویندگان کار دارند. بر اساس گزارش فوربس، ۸۰ درصد از متخصصان، استخدام متنوع را به‌عنوان مهم‌ترین روند در صنعت استخدام برای سال ۲۰۲۲ رتبه‌بندی کردند. شرکت‌هایی با استعداد‌های متنوع، عملکرد مالی خود را بهتر از سایر شرکت‌ها می‌بینند. کارمندان در شرکتی که برای تنوع ارزش قائل است، عملکرد بهتری دارند، زیرا احساس تعلق می‌کنند و مورد احترام هستند. بهره‌وری در چنین شرکت‌هایی ۵۰ درصد افزایش می‌یابد و تصمیمات بهتری گرفته می‌شود.

۷۸ درصد از تیم‌های استخدام‌کننده که از سیستم‌های ردیابی متقاضی استفاده می‌کنند، متوجه می‌شوند که به‌راحتی می‌توانند نیروهای مستعد بزرگی را پیدا کنند. در واقع استخدام در طول سال‌های گذشته بسیار خودکار شده است. اکثر استخدام‌کنندگان در دنیای امروز از این قابلیت برای جذابیت، آموزش و تغییر شما استفاده می‌کنند. به‌طور گسترده‌ای از نرم‌افزارها برای بهبود کارایی و اثربخشی استخدام استفاده می‌شود. سیستم‌های ردیابی متقاضی، شما را شناسایی و سپس استخدام می‌کند. این ابزار حتی تا آنجا پیش می‌رود که قرار ملاقات‌هایی را با شما تعیین می‌کند. این فناوری سبک‌های رفتاری مانند توانایی شما برای انطباق و یادگیری



شماره ۷۴  
آبان‌ماه ۱۴۰۱  
سال دوم





## خرید از تیک تاک برای آمریکایی‌ها همکاری سازنده

ممکن است آمریکایی‌ها درست موقع تعطیلات به ویژگی فروشگاه تیک تاک دسترسی پیدا کنند. اگر تجار ایالات متحده علاقه‌مند به فروش مستقیم محصولات به مصرف‌کنندگان از طریق برنامه اشتراک ویدئو باشند، اکنون می‌توانند در فروشگاه تیک تاک ثبت نام کنند.

در پیامی در سایت رسمی تیک تاک آمده است: «فروشگاه تیک تاک یک ویژگی خرید جدید و ابتکاری است که به بازرگانان، برندها و تولیدکنندگان امکان می‌دهد محصولات خود را مستقیماً از طریق ویدئوهای درون فید، لایو و تب ویتترین محصول در تیک تاک به نمایش بگذارند و بفروشند.» ویژگی خرید در حال حاضر فقط در بریتانیا و هفت منطقه آسیا در دسترس است. اگرچه سایتی برای ثبت نام از کسب و کارها و فروش در این پلتفرم در ایالات متحده راه‌اندازی شده، اما برای همه صاحبان کسب و کارها در دسترس نیست. در حال حاضر کسانی که قصد ثبت نام دارند، باید یک کد دعوت برای دسترسی به برنامه ارائه دهند.

گزارشی از سما فر می‌گوید که این اپلیکیشن فقط از کسب و کارهای منتخب برای ثبت نام دعوت می‌کند، اما مشخص نیست که کدام شرکت‌ها این دعوت را دریافت کرده‌اند.

اپلیکیشن متعلق به بایت‌دنس، «ترافیک با کیفیت بالاتر»، «تجربه مصرف‌کننده بهتر» و «همکاری یکپارچه سازنده» را برای بازرگانی که ثبت نام می‌کنند، تبلیغ می‌کرد. اگرچه ثبت نام هیچ هزینه‌ای ندارد، اما تیک تاک از هر فروش کمیسیون می‌گیرد. این سایت توضیح می‌دهد: «کارمزد کمیسیون برای فروش هر محصول ۵ درصد است. این کارمزد برای ۹۰ روز اول پس از ثبت موفقیت آمیز به ۱/۸ درصد کاهش می‌یابد و پس از ۹۰ روز، نرخ کمیسیون به ۵ درصد بازمی‌گردد.»

طبق گزارش ماه ژوئن تدرانچ، این برنامه که قبلاً با شاپیفای همکاری کرده بود تا به کاربران امکان خرید درون برنامه‌ای را در سال ۲۰۲۱ بدهد، برگه فید خرید آزمایشی را در اندونزی ایجاد کرد.



شماره ۷۴  
۲۹ آبان ۱۴۰۱  
سال دوم



# این چالش نیست فرصت است

یک خرده‌فروش چطور می‌تواند بدون از دست دادن مشتریان خود، برای سایر برندها تبلیغ کند و از این طریق به درآمد برسد؟

## قلاب فروشنده کجا گیر می‌کند؟

استفاده از هوش مصنوعی  
در خرده‌فروشی حضوری

خرده‌فروشان شبکه‌های رسانه‌ای را به سرعت راه‌اندازی می‌کنند تا بر اساس روابط دست اول قوی با خریداران، درآمد بیشتری کسب کنند. اما در لایه‌های درونی، تنش بزرگی بین مسئولان تجربه کاربری با کیفیت و نیاز اساسی برای کسب درآمد بیشتر در حال شکل‌گیری است.

به گفته فارستر، ۴۰ درصد از خرده‌فروشان که شروع به ایجاد شبکه‌های رسانه‌ای کرده‌اند، ایجاد تعادل بین تجارت خرده‌فروشی و شبکه رسانه‌ای خود را بزرگ‌ترین چالشی می‌دانند که با آن روبه‌رو هستند. به عبارت دیگر خرده‌فروشان چند تبلیغ را می‌توانند بدون به خطر انداختن تجربه خریدار نشان دهند؟ تیم تجربه کاربری چگونه از درگیری با تیم رسانه خرده‌فروشی جلوگیری کند؟

خرده‌فروشی را در خیابان اصلی تصور کنید که به‌طور سنتی ویتترین خود را بر اساس بازخورد مشتری اولویت‌بندی می‌کند. محصولات موجود در ویتترین، منعکس‌کننده دانش به دست آمده از مکالمه با هزاران مشتری است و مشاهده آنچه در گذشته فروش داشته است. سپس برندها مبالغی را به خرده‌فروش پیشنهاد می‌کنند تا محصولات

حداکثر برسانند. این ایده از تکنیک‌های بینایی ماشین استفاده می‌کند تا بر نواحی کلیدی صورت خریداران مانند گوشه‌های ابرو، نوک بینی و لبه‌های دهان شان تمرکز کند و الگوریتم‌هایی برای تشخیص احساسات تولید کند. دکتر کین نگوین از دانشگاه فناوری کوئینزلند می‌گوید: «دوربین مدار بسته اطلاعاتی را درباره نحوه خرید مشتریان در فروشگاه، مسیری که طی می‌کنند و بخش‌هایی که در آن زمان بیشتری سپری می‌کنند، ارائه می‌دهد. اما این پژوهش پیشنهاد می‌کند که بیشتر حواس مان را جمع کنیم و توجه داشته باشیم که احساسات افراد از طریق حالات چهره قابل مشاهده مانند بالا بردن ابرو، باز شدن چشم‌ها یا لیخند زدن ابراز می‌شوند.» در حالی که رایج است مشتریان به‌صورت کلی، از مرور برندهای ناآشنا

نان در قفسه‌ای دور، شیر در یخچال پشتی و خریدهای هیجانی در قفسه نزدیک به صندوق، جای دادن دقیق آیتم‌های مد نظر در دایره دید مشتری، نمایش انبوه کالاهای فروش ویژه در انتهای راه‌رو (جایی که خریداران ناچار می‌شوند با چرخ‌دستی در فروشگاه بچرخند)، همگی اینها از ترفندهای ترکیب و جای‌گذاری هستند که از زمان اختراع سوپرمارکت‌ها در قلب بازاریابی خرده‌فروشی وجود داشته‌اند. با این حال پیشرفت‌های اخیر در زمینه هوش مصنوعی و فناوری دوربین فروشگاه‌ها، ما را وارد سطح جدیدی می‌کند. یک تیم تحقیقاتی به رهبری دانشگاه فناوری کوئینزلند از این پیشرفت‌ها برای شناسایی یک چارچوب طراحی فروشگاه جدید استفاده کرده تا با ارائه خدمات بهتر بر اساس رفتار مشتری، فروش را به



## آیا امسال خرده‌فروشان می‌توانند از بازار کریسمس به خوبی بهره‌بیرند؟

### همه چیز در هاله‌ای از ابهام

ثابت است و در هر دو سال حدود ۱۴۶۰ دلار است. نظرسنجی دیلویت پاسخ‌های ۴۶۰۰ مصرف‌کننده آمریکایی را مورد بررسی قرار داده است.

دیلویت با نگاهی دقیق‌تر به خانوارهای با درآمد بالاتر (درآمد ۱۰۰ هزار دلاری)، متوجه می‌شود که هزینه‌های برنامه‌ریزی شده آنها به‌طور کلی ۷ درصد کاهش می‌یابد و از ۲۶۲۴ دلار در سال گذشته به ۲۴۳۸ دلار رسیده است. میانگین هزینه‌های خرده‌فروشی نیز ۱۱ درصد کاهش یافته و از ۱۶۰۷ دلار در سال ۲۰۲۱ به ۱۴۲۴ دلار در سال ۲۰۲۲ رسیده است. به‌طور کلی وقتی دیلویت کل هزینه‌های تعطیلات را بر اساس دسته‌بندی محصول تقسیم می‌کند، هر یک از هشت دسته‌بندی به‌جز کارت‌های هدیه، مشمول افت ۷ درصدی می‌شوند. به‌عنوان مثال هزینه برای حیوانات خانگی ۲۸ درصد، سلامت و آشپزخانه ۱۹ درصد، لوازم الکترونیکی، لباس و لوازم جانبی هر کدام ۱۴ درصد کاهش یافته‌اند. هزینه‌های مورد انتظار برای غذا و نوشیدنی تنها ۸ درصد کاهش یافته و اسباب‌بازی‌ها کاهش ۵ درصدی داشته‌اند.

گزارش IBM از خرید و سفر تعطیلات ۲۰۲۲، دیدگاه دیگری درباره نحوه برخورد مصرف‌کنندگان با درآمد بالاتر با فصل تعطیلات دارد. این گزارش همچنین شامل نمایی فراتر از نگاه محدود دیلویت به هزینه‌های مرتبط با سفر در فاصله ۷۵ مایلی از خانه است. به‌طور کلی IBM دریافته که بودجه سفر نسبت به سال گذشته ۴۹ درصد افزایش یافته است.

یک چیز مسلم است و آن اینکه مردم در این فصل تعطیلات آرزوی بازگشت به حالت عادی را دارند. انعطاف‌پذیری مصرف‌کنندگان ایالات متحده چیزی است که خرده‌فروشان روی آن حساب می‌کنند و آنچه مردم در نظرسنجی‌ها می‌گویند، لزوماً همان کاری نیست که واقعاً انجام می‌دهند. خرده‌فروشان باید در این فصل به مصرف‌کنندگان با درآمد بالاتر و از نظر مالی مطمئن متمایل شوند تا بتوانند به سطح درآمد مورد نظر خود برسند؛ اینکه آیا آنها که می‌توانند بیشتر خرج کنند، خرده‌فروشان را همراهی می‌کنند یا خیر، هنوز در هاله‌ای از ابهام است.

اتحادیه ملی خرده‌فروشی پیش‌بینی می‌کند در طول زمان تعطیلات مهم نوامبر و دسامبر، میزان خرید خرده‌فروشی بین ۹۴۲/۶ تا ۹۶۰/۴ میلیارد دلار باشد که ۶ تا ۸ درصد نسبت به سال گذشته افزایش داشته است. این برآورد هزینه‌های فروشندگان خودرو، جایگاه‌های بنزین و رستوران‌ها را شامل نمی‌شود.

نظرسنجی اتحادیه ملی خرده‌فروشی که توسط پراسپر اینسایت اند آنالکتیکس انجام شد، با بررسی خریدهای مربوط به تعطیلات نشان داد که مصرف‌کنندگان قصد دارند به‌طور متوسط ۸۳۳ دلار برای هدایا و اقلام غیرهدیه تعطیلات مانند تزئینات و غذا خرج کنند. این رقم هم‌سو با میانگین ۱۰ سال گذشته است.

اتحادیه ملی خرده‌فروشی با پیش‌بینی اینکه مصرف‌کنندگان کم‌درآمد ممکن است از هزینه خریدهای اختصاصی مربوط به تعطیلات به نفع کالاهای ضروری در این دوره تورم بالا عقب‌نشینی کنند، توضیح داد که مصرف‌کنندگان با درآمد بالاتر این کمبود را جبران خواهند کرد. متیو شای، مدیرعامل اتحادیه ملی خرده‌فروشی گفت: «خانوارهای با درآمد بالاتر قصد دارند به‌طور متوسط بیشتر برای هدایای تعطیلات و اقلام فصلی هزینه کنند.»

با این حال، مطالعات دیلویت و IBM این فرض را به چالش می‌کشد. تحقیقات آنها نشان می‌دهد مصرف‌کنندگانی که درآمد بیشتری دارند و از نظر مالی مطمئن‌تر هستند، امسال هدایای کمتری می‌خرند و در عین حال مقدار بیشتری برای سفر هزینه می‌کنند.

دیلویت نزدیک به ۴۰ سال است که از مصرف‌کنندگان در مورد برنامه‌های تعطیلات آنها نظرسنجی کرده و به‌طور کلی کاهش ۵ درصدی هزینه‌ها را در مورد هدایا و سایر خریدهای تعطیلات مشاهده کرده است. با این حال مطالعه دیلویت همچنین شامل هزینه‌های برنامه‌ریزی شده برای تجربیاتی از جمله سرگرمی و معاشرت در رستوران‌ها، بلیت کنسرت و سفرهای نزدیک به خانه است.

به‌طور کلی هزینه‌های برنامه‌ریزی شده مربوط به تعطیلات مصرف‌کنندگان نسبت به سال گذشته

داده‌های دست اول خود را به حداکثر برسانند و برندها را به تبلیغات هدفمند تجهیز کنند.

اما همان‌طور که سناریوی فروشگاه خیابان اصلی تصویر می‌کند، خرده‌فروشان هنوز باید با چالش تجربه کاربر دست‌وپنجه نرم کنند. آنها باید قدرت کنترلی را که این شبکه‌ها به آنها داده، با ابزارهای اضافی که پاسخگوی مسئله شخصی‌سازی هستند، ترکیب کنند تا از مزایایی که تجربه کاربری باکیفیت بالا در کنار افزایش فرصت‌های درآمدی به همراه دارد، استفاده کنند.

### حل چالش تجربه کاربر بر رسانه خرده‌فروشی

اکثر خرده‌فروشان تلاش زیادی برای درک الگوریتم‌های جست‌وجوی مبتنی بر هوش مصنوعی و شخصی‌سازی انجام داده‌اند. آنها علائق و هدف جست‌وجوی کاربران خود را بهتر از هر شریک دیگری درک می‌کنند.

همان‌طور که خرده‌فروشان شبکه‌های رسانه‌ای را می‌سازند، باید از همین فناوری برای بهینه‌سازی تجربه در سایت و مرتبط‌تر کردن تبلیغات محصول حمایت‌شده استفاده کنند. آنها می‌توانند محصولات حمایت‌شده‌ای را که در زمینه خاصی شخصی‌سازی نشده‌اند، فیلتر کنند و محصولات دیگری که مرتبط هستند، می‌توانند رتبه‌بندی برجسته‌تری داشته باشند. بنابراین خرده‌فروشان در حالی که همچنان محصولات حمایت‌شده را نشان می‌دهند که بیشتر مربوط به خریداران فردی است، می‌توانند درآمد رسانه‌ای را نیز از طیف گسترده‌ای از برندها داشته باشند. در این حالت، رسانه و تجارت به‌جای تنش، به‌صورت هماهنگ کار می‌کنند.

### معنای ادغام برای رسانه‌های خرده‌فروشی چیست

هدف نهایی باید این باشد که محصولات حمایت‌شده به اندازه محصولات ارگانیک مناسب مشتری‌بان باشند. خریداران باید به‌سختی بتوانند تفاوت آنها را تشخیص دهند. وقتی خرده‌فروشان این کار را انجام دهند، می‌توانند در عین حال که کیفیت تجربه کاربر خود را حفظ می‌کنند، شبکه‌های موجود خود را نیز افزایش دهند و تا حد امکان تبلیغات بومی را نشان دهند، زیرا تجربه خرید را مختل نمی‌کنند.

مزایای این رویکرد بسیار زیاد است؛ درآمد تبلیغاتی بیشتر برای خرده‌فروش، تجربه کاربری‌ای به همان اندازه قوی یا حتی بهتر، فروش بیشتر برای شرکای برند و بودجه اضافی برای فروشندگان رسانه خرده‌فروشی. وقتی رسانه‌های خرده‌فروشی به‌جای به چالش کشیدن تجربه کاربر، بر آنها تکیه می‌کنند، همه برنده محسوب می‌شوند.

آنها را در ویتترین فروشگاه خود قرار دهد. خرده‌فروش با خوشحالی دلارهای محصول حمایت‌شده را به دست می‌آورد، اما خطر نادیده‌گرفتن منافع مشتری و قربانی کردن تجربه شخصی در کمین است. در نهایت خرده‌فروش به درآمد اولیه می‌رسد، اما ممکن است خریدارانش را از خود دور کند.

تا سال ۲۰۲۳ داده‌های دست اول خرده‌فروشان دیگر به اندازه کافی خوب نخواهند بود. این امر نشان‌دهنده تعادل ظریفی بین تجربه کاربری و درآمد رسانه‌های خرده‌فروشی است. نکته کلیدی این است که خرده‌فروشان تجربیات رسانه‌ای بومی و شخصی‌سازی شده ایجاد کنند تا اطمینان حاصل شود که خریداران همچنان محصولات دلخواه خود را می‌بینند و خرده‌فروشان نیز بدون قربانی کردن ارتباط خود با مشتریان، درآمد رسانه‌ای را به دست می‌آورند. بیایید بررسی کنیم که چگونه خرده‌فروشان می‌توانند این کار را انجام دهند.

### مطالعه موردی؛ آمازون چالش خرده‌فروشی رسانه - تجربه کاربری را حل می‌کند

به آمازون نگاه نکنید که در سال گذشته نزدیک به ۶۰ میلیارد دلار سود قبل از بهره، مالیات و استهلاک (EBITDA) و ۳۱ میلیارد دلار درآمد رسانه‌ای ایجاد کرد. با توجه به حاشیه بالای فروش رسانه‌ها، حدود ۴۰ درصد از سود آمازون از رسانه‌های خرده‌فروشی حاصل می‌شود. از دیدگاهی متفاوت به ازای هر ۱۰ دلار درآمد تجارت الکترونیک، آمازون یک دلار از فروش تبلیغات دریافت می‌کند.

به نظر می‌رسد آمازون تجارت رسانه‌ای خود را با تجارت خرده‌فروشی و بازار متعادل کرده است. محصولات حمایت‌شده آن که تأثیر EBITDA قوی دارند، مانند محصولات ارگانیکش در بین خریداران پرطرفدار هستند. بنابراین آمازون از مزایای شبکه رسانه‌ای خود بدون آسیب به کسب‌وکار اصلی خرده‌فروشی خود بهره می‌برد.

### سایر خرده‌فروشان با چالش تجربه کاربر مواجه می‌شوند

بر اساس گزارش ای‌مارکتر، آمازون همچنان بیش از سه‌چهارم هزینه‌های رسانه‌های خرده‌فروشی ایالات متحده را به خود اختصاص می‌دهد، اما بسیاری از رقبای غول‌پیکر با کمک پلتفرم‌های شخص ثالث، شبکه‌های خود را راه‌اندازی کرده‌اند. خرده‌فروشان با انجام این کار به بودجه رسانه‌ای صدها برند دسترسی فوری پیدا می‌کنند. آنها با کمک این پلتفرم‌ها، عملیات فروش، تبلیغات و راه‌حل‌های فناوری‌ای را دریافت می‌کنند که به آنها امکان می‌دهد ارزش

لذت ببرند و بیشتر از قفسه‌های بالایی خرید کنند، دکتر نگوین می‌گوید درک عمیق‌تر رفتار آنها هدف نهایی هوش تجاری است. او می‌گوید: «اقدامات آشکاری مانند برداشتن محصولات، قرار دادن محصولات در چرخ‌دستی و بازگرداندن محصولات به قفسه، بسیار مورد توجه خرده‌فروشان هوشمند قرار گرفته است. رفتارهای دیگری مانند خیره‌شدن به یک محصول و خواندن جعبه آن، نقش معدن طلا برای بازاریابی و درک علاقه مشتریان به یک محصول را بازی می‌کنند.»

محققان می‌گویند تجزیه و تحلیل نقشه حرارتی، ردیابی مسیر انسان و تشخیص عملکرد مشتری را می‌توان از طریق ویدئو ارزیابی کرد و این امر امکان ارزیابی دقیق‌تری از مواردی مانند جریان ترافیک یا محبوبیت نمایشگرهای



شماره ۲۴  
آبان ۱۴۰۱  
سال دوم



قرار داده‌شده در مناطق مختلف را فراهم می‌کند. پروفوسور کلینتون فوکس، محقق و همکار دکتر نگوین می‌گوید: «فروشگاه‌هایی مانند وول وورث و کولز به‌طور معمول از الگوریتم‌های تقویت‌شده با هوش مصنوعی برای سرویس‌دهی بهتر و توجه به علائق و خواسته‌های مشتری و ارائه توصیه‌های شخصی استفاده می‌کنند. این امر به‌ویژه در سیستم نقطه فروش و از طریق برنامه‌های وفاداری اعمال می‌شود. این نمونه ساده دیگری از موارد استفاده از هوش مصنوعی برای ارائه طراحی فروشگاه‌های مبتنی بر داده‌ها و درک بهتر رفتار مشتری در فضاهای فیزیکی است.» دکتر نگوین می‌گوید می‌توان با حفظ حریم خصوصی و بررسی مشتریان در سطح کلی، اطلاعات کلیدی را شناسایی کرد.



## رسانه‌های اجتماعی امروزی در گذر زمان محبوب‌ترین‌ها ماندگارند

بنیان‌گذار سیکس دگریز که گاهی او را پدر شبکه‌های اجتماعی می‌نامند، این بستر را ایجاد کرد تا به کاربران برای ارتباط با افرادی که هنوز نمی‌شناختند، کمک کند.

### تولد وبلاگ نویسی اجتماعی

در سال ۱۹۹۸ «اپن دایری» به نخستین بستر آنلاینی که تغییرات را تبدیل به باگرد آوردن یادداشت‌نویسان به آنها اجازه می‌داد افکار خود را به اشتراک بگذارند و درباره افکار دیگران نظر دهند. نویسندگان هنوز هم از این وبسایت برای به اشتراک گذاشتن داستان‌های شخصی خود استفاده می‌کنند. یک سال بعد «لایو ژورنال» وارد عرصه وبلاگ نویسی اجتماعی شد و علاوه بر به اشتراک گذاشتن طرح‌ها و ایجاد اجتماع از طریق نظر دادن، امکان دوست شدن با افراد همفکر را فراهم و جذابیت اجتماعی وبلاگ نویسی را افزایش داد.

### از دوست‌یابی اجتماعی تا بازی اجتماعی

در سال ۲۰۰۲ فرندستر راه‌اندازی و چنین معرفی شد: «یک جامعه آنلاین که افراد را از طریق شبکه‌های دوستان برای قرار ملاقات یا یافتن دوستان جدید به هم متصل می‌کند». بنیان‌گذار آن، جانانان آبرامز چندین اختراع را ثبت کرد، از جمله روش‌هایی برای اتصال کاربران بر اساس روابط آنها، مدیریت ارتباطات و ترغیب به بارگذاری محتوا در یک شبکه اجتماعی.

### پیدایش محبوب‌ترین بسترهای اجتماعی امروزی

در اوایل دهه ۲۰۰۰ شاهد راه‌اندازی چندین شبکه اجتماعی برتر بودیم که هنوز هم محبوب هستند. شبکه‌های لینکدین و مای اسپیس در سال ۲۰۰۳، فیس‌بوک و فلیکر در سال ۲۰۰۴، ردیت در سال ۲۰۰۵، توئیتر در سال ۲۰۰۶، تامبلر در سال ۲۰۰۷، سیناویبو (نسخه چینی توئیتر) در سال ۲۰۰۹، پینترست و اینستاگرام در سال ۲۰۱۰، اسنپ‌چت در سال ۲۰۱۱، تلگرام در سال ۲۰۱۳، دیسکورد در سال ۲۰۱۵ و تیک‌تاک در سال ۲۰۱۷ راه‌اندازی شدند.

رندی سوس و وارد کریستنسن در سال ۱۹۷۸ سامانه تابلوی اعلانات رایانه‌ای CBBS را معرفی کردند. این سامانه در ابتدا برای کمک به شبکه‌سازی مخترعان با اعضای یک باشگاه رایانه‌ای در شیکاگو و تولید محتوا برای خبرنگارانه باشگاه آنها طراحی شد و گسترش یافت تا به خدمت‌رسانی به ۳۰۰ تا ۶۰۰ کاربر رسید. این شبکه هنوز وجود دارد و نوشته‌هایی با تاریخ سال ۲۰۰۰ در آن وجود دارد.

### گفت‌وگوی اینترنتی، پیام‌رسانی فوری و اتاق‌های گفت‌وگو

در ادامه کار سامانه‌های BBS نخستین خدمات دهنده بازپخش گفت‌وگو، Relay Chat (IRC) توسط جارکو اویکارینن در سال ۱۹۸۸ راه‌اندازی شد که به کاربران امکان گفت‌وگو در زمان واقعی می‌داد و زمینه پیدایش خدمات پیام‌رسانی فوری مانند mIRC و ICQ را فراهم کرد که هنوز هم وجود دارند.

در سال ۱۹۹۲ AOL (America Online) در اختیار کاربران قرار گرفت و تا سال ۱۹۹۵ تعداد سه میلیون کاربر AOL می‌توانستند از طریق ایمیل، انجمن‌ها و اتاق‌های گفت‌وگو با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. افراد مشهوری از این اتاق‌های گفت‌وگو استفاده کردند، از جمله مایکل جکسون برای میزبانی یکی از نخستین جلسات «هرچه می‌خواهی پیرس» با بیش از ۲۵ هزار شرکت‌کننده.

در سال ۱۹۹۹ تنسنت خدمات پیام‌رسانی فوری QQ را راه‌اندازی کرد. این خدمات در کنار شبکه اجتماعی کیوزون که در سال ۲۰۱۵ ایجاد شد، هنوز با ۵۷۴ میلیون کاربر به حیات خود ادامه می‌دهد.

### نخستین شبکه‌های اجتماعی

در سال ۱۹۹۷ نخستین وبسایت‌های شبکه اجتماعی، «بولت» و «سیکس دگریز» راه‌اندازی شدند. دن پلسون بولت را به عنوان پلتفرمی برای افراد ۱۵ تا ۲۰ ساله طراحی کرد تا از آن برای ایمیل، پست صوتی، گفت‌وگوی صوتی، تابلوهای پیام و پیام‌رسانی فوری استفاده کنند. ۱۱ سال بعد بولت پایان کار خود را اعلام کرد. اندرو واینریچ



# مهره اثرگذار دنیای کسب‌وکار

پیدایش و دگرگونی رسانه‌های اجتماعی و رشد به نسبت شتابان این شبکه‌ها، آنها را در جایگاه یک نیروی جامعه‌شناختی و تجاری قرار داده و دنیای کسب‌وکار را دگرگون کرده است

رسانه‌های اجتماعی است. **ریشه‌های پیش از اینترنت:** پیدایش رسانه‌های اجتماعی از یک دیدگاه در ۲۴ می ۱۸۴۴ با مجموعه‌ای از نقطه و خط تیره الکترونیکی آغاز شد که بر پایه کارکرد دستگاه تلگراف با دست‌نویس بود. ساموئل مورس در نخستین پیام الکترونیکی که از بالتیمور به واشنگتن فرستاد، نوشت: «خدا چه کرده؟» و ثابت کرد که پیامدهای تاریخی دستاورد علمی خود را درک کرده است. مقاله‌ای در واشنگتن پست با عنوان «کد مورس پیش از توئیتر و فیس‌بوک وجود داشت: به یاد مخترع واقعی رسانه‌های اجتماعی» تاریخچه و ارتباط کامل کد مورس با نسخه‌های اخیر امروزی «OMG» و «LOL» را بیان می‌کند.

گرچه شبکه آژانس پروژه‌های تحقیقاتی پیشرفته به نام ARPANET در سال ۱۹۶۹ ایجاد شد که به دانشمندان چهار دانشگاه به هم پیوسته اجازه می‌داد تا نرم‌افزار، سخت‌افزار و سایر داده‌ها را به اشتراک بگذارند، اما آنگاه که بنیاد ملی علوم آمریکا در سال ۱۹۸۷ یک شبکه دیجیتال سراسری و قوی‌تر از ARPANET به نام NSFNET را راه‌اندازی کرد، اینترنت امروزی به وجود آمد. یک دهه پس از آن در سال ۱۹۹۷ نخستین بستر واقعی رسانه اجتماعی ایجاد شد.

**راه‌اندازی وبسایت‌های اجتماعی:** رشد اینترنت در دهه‌های ۸۰ و ۹۰ میلادی، امکان معرفی خدمات ارتباطی

اشتیاق انسان برای ایجاد ارتباط در کنار پیشرفت فناوری دیجیتال موجب دگرگونی در رسانه‌های اجتماعی شده است. ماجرای رسانه‌های اجتماعی داستان ایجاد و پرورش ارتباطات شخصی در مقیاس بزرگ است. فرهنگ و بستر رسانه‌های اجتماعی چنین معرفی می‌شود: «گونه‌هایی از ارتباطات الکترونیکی (مانند وبسایت‌هایی برای شبکه‌های اجتماعی و کوتاه‌نویسی) که کاربران از طریق آن جوامعی آنلاین را ایجاد می‌کنند تا اطلاعات، طرح‌ها، پیام‌های شخصی و سایر محتواها (مانند ویدئوها) را به اشتراک بگذارند.» رشد به نسبت شتابان رسانه‌های اجتماعی آن را در جایگاه یک نیروی جامعه‌شناختی و تجاری قرار داده و دنیای کسب‌وکار را نیز دگرگون کرده است.

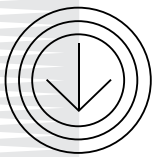
### تاریخچه مختصر رسانه‌های اجتماعی

رسانه‌های اجتماعی در کمتر از یک نسل از وسیله تبادل مستقیم اطلاعات به محل گردهمایی مجازی، بستر خردفروشی و ابزار حیاتی بازاریابی قرن ۲۱ تبدیل شده‌اند. این دگرگونی چگونه آغاز شد؟ چگونه رسانه‌های اجتماعی بر زندگی میلیاردها انسان اثر گذاشته؟ کسب‌وکارها چگونه با سبک زندگی مصرف‌کننده دیجیتال سازگار شده‌اند؟ کارشناسان بازاریابی به چه شکل از رسانه‌های اجتماعی استفاده می‌کنند؟ همه اینها بخشی از داستان تکامل مداوم



شماره ۷۴  
آبان ۱۴۰۱  
سال دوم





ادامه از صفحه ۱۷

## اکوسیستم آکواریومی جواب نمی‌دهد

در ساختن این اکوسیستم دارد. ما از سال ۹۷ که توافق برجام با مشکل مواجه شد، بسیاری از برنامه‌های توسعه‌ای خود را تغییر دادیم. در این شرایط هم هر شرکت بزرگی که قصد سرمایه‌گذاری دارد، وقتی ریسک از بین رفتن کسب‌وکارها و کوچک شدن بازار را می‌بیند، ممکن است از تصمیم خود صرف نظر کند. در اصل انگیزه سرمایه‌گذاری از بین می‌رود. در نظر داشته باشید که درست است این اتفاقات روی مثلاً تاکسی اینترنتی به‌ظاهر تأثیر نداشته، اما مصرف‌کننده که تولید نمی‌شود؛ مصرف‌کننده هم باید درآمدی داشته باشد تا از پلتفرم‌ها استفاده کند. به‌علاوه چه ضمانتی هست اتفاقاتی که امروز برای یکسری از کسب‌وکارها افتاده، در آینده به شکلی دیگر برای سایر کسب‌وکارها رخ ندهد؟ مگر در گذشته کسی می‌توانست چنین شرایطی را پیش‌بینی کند؟ همین باعث می‌شود هم سرمایه‌گذار و هم کارآفرین دچار ناامیدی شوند. وقتی سرمایه‌گذار ناامید می‌شود، تمام برنامه‌های رشد و توسعه ما با تهدید مواجه می‌شود. خوشبختانه ما سهام‌داران حمایتگری داشتیم که در همین شرایط هم حمایت خود را قطع نکرده‌اند، اما طبیعی است که این حمایت‌ها کاملاً محتاطانه انجام شود. اگر تادیروزی می‌گفتند که سرعت رشد را ۱۰ کیلومتر بر ساعت نگه دار، الان می‌گویند با توجه به ریسک‌هایی که وجود دارد، سرعت خود را به پنج کیلومتر در ساعت کاهش بده. اما رفتار محتاطانه اصلاً در قاموس کسب‌وکار استارت‌آپی جایی ندارد، زیرا استارت‌آپ آمده تا کاری را که یک کسب‌وکار سنتی در ۴۰ سال انجام می‌دهد، ظرف مثلاً شش سال به سرانجام برساند. اگر این کسب‌وکار را هم آن‌قدر مستهلک کنید که زمان انجام کار برای استارت‌آپ همان ۴۰ سال باشد، دیگر استارت‌آپ و اکوسیستم فناوری معنایی ندارد و همان کسب‌وکارهای سنتی و قدیمی از پس کار برمی‌آیند.

دریاره توسعه میاره باید بگویم که فعلاً سرویس در سطح تهران است و اگر مشکل عجیب‌وغریبی به وجود نیاید، برنامه داریم تا انتهای سال ۱۴۰۲ به پنج شهر اصلی دیگر ایران نیز وارد شویم و به‌مرور در کل ایران جایگاه خواهیم داشت. نه به این معنی که همه شهرهای کوچک را پوشش دهیم، اما در حال تلاش برای گسترش جغرافیایی خدمات خود هستیم. به‌علاوه اینکه پلتفرم ما تا به امروز بسیار مبتنی بر کسب‌وکارهای مربوط به بازار غذا بوده و در تلاشیم تا در سایر بازارهای جانبی نیز نفوذ کنیم که به این برنامه هم قرار است تا انتهای سال ۱۴۰۲ برسیم.

همه ناراحت هستیم و امیدواریم زودتر به شرایط عادی برگردیم. هرچند شرایط در گذشته هم عادی نبوده و می‌توانست خیلی بهتر از این باشد، ولی امیدوارم عقب‌تر از جایی که بوده‌ایم نرویم.

به‌طور کلی رقابت عنصر مهم و بسیار اثرگذاری در بازار است. درست است که رقبا همواره حیات کسب‌وکار ما را تهدید می‌کنند، ولی رقابت است که باعث می‌شود کیفیت افزایش یابد، صرفه اقتصادی به وجود آید و رفاه کاربر تأمین شود. هر چقدر این اکوسیستم را آکواریومی‌نگه داریم، رقابت و در نتیجه توسعه را از بین برده‌ایم. متأسفانه برای آن حد یقف هم تعریف نمی‌شود. ما متوجه هستیم که هر کشوری یکسری قوانین و خطوط قرمزی دارد که به حکومت‌ها وابسته است. بله، این اتفاق برای اکوسیستم چین و روسیه رخ داده است. در چین یا روسیه، این انتخاب را کرده‌اند که اکوسیستم خود را از دنیا مستقل کنند و همه پلتفرم‌هایشان داخلی باشد. من این تصمیم را نمی‌پسندم، زیرا معتقدم گردش آزاد اطلاعات باعث رشد کل جامعه می‌شود و هر چقدر که جلوی این گردش گرفته شود، طبیعتاً رشد را کند و با چالش مواجه می‌کند. اما یک تفاوت هم در اینجا وجود دارد و آن اینکه اول زیرساخت آماده شده و بعد این اتفاقات افتاده است. به‌علاوه ما درباره چه جمعیتی و چه بازاری صحبت می‌کنیم؟ درباره چینی که به‌تنهایی یک پنجم جمعیت جهان را در خود جای داده است. شاید در چنین جمعیتی بتواند دنیای کوچکی شکل بگیرد که من با آن هم مخالفم و نمی‌گویم ایده خوبی است، اما حتی برای آن ایده هم باید مسائلی را در نظر گرفت. اینها را در پاسخ به کسانی می‌گویم که فکر می‌کنند چون این ایده ظاهرآ در چین جواب داده، اینجا هم قابلیت عملیاتی کردن دارد.

طبیعتاً بزرگ‌ترین ضربه چنین تصمیمی به مملکت وارد می‌شود، زیرا سرعت توسعه را کاهش می‌دهد و رفاه کل جامعه شروع به پایین آمدن می‌کند، چون سرعت رشد و رقابت را از بازار حذف کرده‌ایم. تصور کنید دنیا با سرعت ۱۰ کیلومتر در ساعت در حال دویدن است. این کار مانند آن است که در چنین دنیایی، ما خودمان را به سرعت یک کیلومتر در ساعت محدود کرده باشیم. شاید در یک ساعت متوجه این تفاوت نشویم ولی وقتی ۱۰ ساعت گذشت، اختلاف بیشتر می‌شود و همین‌طور هم به مرور زمان افزایش می‌یابد. در نهایت به نقطه‌ای می‌رسیم که می‌بینیم آن قدر فاصله زیاد شده که گویی دیگر وجود نداریم.

### برنامه‌های آینده شما چه

هستند؟ آیا موردی از برنامه‌های توسعه‌ای شما بوده که تحت تأثیر این اتفاقات قرار گرفته باشد؟

زمانی که توافق برجام حاصل شده بود، بارقه‌هایی از امید و روشنایی در اکوسیستم استارت‌آپی ایران به وجود آمد، زیرا قرار بود سرمایه‌گذاران خارجی و بزرگ وارد میدان شوند. پول نقش بسیار مهمی



### رسانه‌های اجتماعی؛ کاربران و مشاغل

تجربه کار با شبکه‌های اجتماعی که از رایانه‌های شخصی آغاز شده بود با تلفن‌های همراه به این ابزار منتقل و توسعه فناوری، آنها را به «تلفن هوشمند» تبدیل کرد. پیدایش برنامه‌های رسانه‌های اجتماعی به کاربران اجازه داد پیوند اجتماعی خود را در هر جا نگه دارند؛ کسب‌وکارها با عرضه شیوه‌های جدید و ساده‌تر تعامل و روش‌های جدید خرید کالا و خدمات از مزایای این پویایی کاربران برای خرید استفاده کردند.

**تجربه کاربر نهایی:** رسانه‌های اجتماعی از آغاز برای کمک به ایجاد و نگه‌داشت ارتباط دیجیتال کاربران با دوستان، همکاران، خانواده و حتی افرادی همفکر ایجاد شد که ممکن بود هرگز آنها را ندیده باشند. خدمات تابلوهای اعلانات مانند CompuServe و Prodigy امکان رشد جوامع آنلاین به شکل رایگان و بدون خروج از خانه را فراهم کرد. اختراع گوشی هوشمند رسانه‌های اجتماعی را از رایانه‌های رومیزی و لپ‌تاپ‌رها کرد. نرم‌افزارهای رسانه‌های اجتماعی بر بستر گوشی‌های هوشمند رشد کردند. پیشرفت‌های فناوری به‌ویژه دوربین‌های قدرتمند درون گوشی‌های هوشمند، تمرکز برنامه‌های تلفن همراه را به سوی ویدئو و تصاویر تغییر داد. کاربران اکنون می‌توانند علاوه بر پیام‌های نوشتاری، کار انتشار در زمان واقعی را هم انجام دهند. در این میان به‌ویژه اینستاگرام به گزینه کاربران رسانه‌های اجتماعی علاقه‌مند به سفر، سرگرمی، مد و سایر موضوعات بصری تبدیل شد.

### تجربه کسب‌وکار

با گسترش پایگاه‌های کاربری رسانه‌های اجتماعی، شرکت‌های فناوری به برخی از ارزشمندترین داده‌های قابل رهگیری کاربران دسترسی داشتند. یک نوشته در IAS اینسایدر اشاره می‌کند: «کاربران فقط وارد سامانه نمی‌شوند و مرور نمی‌کنند، بلکه آنها اطلاعاتی چون نام، محل زندگی، آنچه دوست دارند و کسانی را که می‌شناسند بیان می‌کنند و روشن‌ترین تصویر را برای بازاریابانی که به دنبال هدف قرار دادن مصرف‌کنندگان خاص هستند، ترسیم می‌کنند.» فیس‌بوک از اوایل سال ۲۰۰۶ و توئیتر از سال ۲۰۱۰ تبلیغات در بستر نرم‌افزار خود را آغاز کردند. همچنین شرکت‌ها سودمندی بالقوه حضور فعال در رسانه‌های اجتماعی را کشف کردند. شرکت‌ها از بازاریابی سازمانی در رسانه‌های اجتماعی برای افزایش آگاهی درباره نشان تجاری، ایجاد و گسترش سرخ‌های ارتباط تجاری، توسعه و پرورش روابط با مشتریان و یادگیری از رقبا استفاده می‌کنند.

آنلاین مانند CompuServe، America Online و Prodigy را فراهم کرد. آنها کاربران را به وسیله ایمیل، پیام‌های تابلوی اعلانات و گفت‌وگوی آنلاین با ارتباطات دیجیتال آشنا کردند که در سال ۱۹۹۷ به پیدایش نخستین شبکه‌های رسانه‌های اجتماعی منجر شد که با خدمات بارگذاری کوتاه‌مدت حساب کاربری به نام «سیکس دگریز» آغاز شد. این خدمات در سال ۲۰۰۱ توسط «فردنستر» پیگیری شد؛ این بسترهای بدوی میلیون‌ها کاربر را به خود جذب و ایجاد نشانی ایمیل را ممکن و شبکه‌های آنلاین اولیه را فعال کردند.

وبلاگ‌ها یا بلاگ‌ها شکل بنیادین دیگری از ارتباطات اجتماعی دیجیتال بودند که با راه‌اندازی سایت انتشار «لایو ژورنال» در سال ۱۹۹۹ محبوب شدند. عرضه این خدمت با راه‌اندازی بستر انتشار بلاگر توسط شرکت فناوری «پیرا لیز» هم‌زمان بود که در سال ۲۰۰۳ توسط گوگل خریداری شد.

لینکدین در سال ۲۰۰۲ به عنوان شبکه‌ای برای کارشناسان حرفه‌ای ایجاد شد که تعداد کاربرانش در سراسر جهان تا سال ۲۰۲۰ به بیش از ۶۷۵ میلیون نفر افزایش یافت. این سایت رسانه اجتماعی انتخابی برای جویندگان کار و همچنین مدیران منابع انسانی است که به دنبال نامزدهای واجد شرایط هستند.

اما دو تلاش بزرگ دیگر در رسانه‌های اجتماعی پس از موفقیت اولیه از بین رفتند. در سال ۲۰۰۳ مای اسپیس راه‌اندازی شد و این وب‌سایت تا سال ۲۰۰۶ پربازدیدترین

وب‌سایت روی کره زمین بود که به دلیل فراهم کردن امکان اشتراک‌گذاری مستقیم موسیقی جدید در صفحات نمایه کاربران مورد توجه قرار گرفت. این وب‌سایت سال ۲۰۰۸ زیر سایه فیس‌بوک قرار گرفت و در سال ۲۰۱۱ توسط جاستین تیمبرلیک نوازنده به قیمت ۳۵ میلیون دلار خریداری و از آن زمان به یک طرح دیرنگام در زمینه رسانه‌های اجتماعی تبدیل شد. در سال ۲۰۱۲ گوگل با راه‌اندازی گوگل پلاس تلاش کرد وارد حوزه رسانه‌های اجتماعی شود.

اما آن هم پس از اینکه اطلاعات شخصی نزدیک به ۵۰۰ هزار کاربر بر اثر نقض شرایط امنیتی به مخاطره افتاد، در سال ۲۰۱۸ به کار خود پایان داد.

**رسانه‌های اجتماعی مدرن:** امروز فضای رسانه‌های اجتماعی با مجموعه‌ای از خدمات پر شده که مورد استقبال بیش از پنج میلیارد کاربر دستگاه‌های تلفن همراه در سراسر جهان قرار گرفته است. بازیگران بزرگ این میدان عبارت‌اند از فیس‌بوک، ردیت، توئیتر، اینستاگرام، پینترست، اسنپ‌چت و واتس‌آپ.



شماره ۷۴  
آبان ۱۴۰۱  
سال دوم



نصایح طغریا مشهدی

## زمانه ساز راک و رنگ دارد

طغریا مشهدی (درگذشته در ۱۰۷۸ ه.ق.) شاعر، نویسنده و سخن سرای برجسته سبک هندی است. در اواخر دوران جهانگیر گورکانی به هندرفت، چندگاهی منشی شاهزاده مرادبخش، پسر شاه جهان بود و با وی در دکن و بخش های جنوبی هند سفر کرد. رساله مرآت الفتوح را درباره لشکر کشی مرادبخش به بلخ نوشت. بخشی از عمر خود را در پنجاب، آگره و گجرات گذراند و مدتی هم به ایران آمد. در سال های پایانی عمر به کشمیر رفت و در همان شهر درگذشت و در کنار قبر کلیم کاشانی به خاک سپرده شد.

زگردون تا به کف مردنگ دارد

زمانه ساز راک و رنگ دارد

صدای فاخته در ذکر خوانی

ز نوروز صبا آرد نشانی

اگر یک جوشکست افتد به چینی

عشیران را از خرمن ببینی

خورد بر طشت اگر یک بار سنگی

محبربخیز گرد بی درنگی

از آن طایر نواز کوه و هامون

هما عودی بود صوتش همایون

صدای ببر چون آید به گوش

بیانی می کند تاراج هوش

شتر قانون مستی گریباید

ز آهنگ مخالف رخ نتابد

مگس چون بال بگشاید به پرواز

پروا صوت زایل می کند ساز

تن پشه اگر فردا است اگر زوج

صدار از حسیض پره دود اوج

ز چرخ آسیا خیزد چو آهنگ

نهفت آید به گوش دانه و سنگ

به زایل یافت تا رستم مکانی

ز طوس آمد به چنگش وصف خوانی

تفنگی را که در نی ریز سازند

به آهنگش مخالف را نوازند



شماره ۲۴  
۲۹ آبان ۱۴۰۱  
سال دوم

# دورهمی سیلیکون ولی بچه های با مرام شوش

یک ابر داریم که برایت گریه می کند و یک ابر هم داریم که با قصه و سرگذشتش گریه ات را درمی آورد؛ ولی حالاتوی این اوضاع گل و بلبل که دارد از زمین و آسمان برای استارتاپ های ابرآور و غیر ابرآور می بارد، چرا یاد بی سوادی و عوامیت خودم افتادم؟

۱

آدم که عوام و ساده باشد، خیلی خودش را درگیر تکلف و تصنع نمی کند و با هر چیزی، هر جوری که راحت تر است برخورد می کند. مثلاً «قفل» شاید برای خیلی ها «قفل» باشد، اما برای ما اکابری ها همان «قفل» است. حالا شما همین فرمان را بگیر و برو جلو تا به «شعم» و «دیفال» و «استلخ» و باقی کلمات برسی. بنده هم چون استعداد و سوادش را نداشتم، نتوانستم مثل هزاران مسئول خدمتگزار، هم زمان هم خدمت مردم برسم و هم بروم و روزی ۲۰ ساعت مطالعه و تحقیق کنم و دکترایم را بگیرم. برای همین است که عوامم و تا سال ها به «ابراوران» می گفتم «ابراوران».

۳

بله خب، یک ابر داریم که برایت گریه می کند و یک ابر هم با قصه و سرگذشتش گریه ات را درمی آورد. با هم فرق می کنند.

۴



عبدالله  
مقدمی



@moghaddamy0007

حالاتوی این اوضاع گل و بلبل که دارد از زمین و آسمان برای استارتاپ های ابرآور و غیر ابرآور می بارد، چرا یاد بی سوادی و عوامیت خودم افتادم؟ راستش نمی دانم. شاید به این خاطر که همین الان هم مثل همان بنده خدایی که از پشت بام افتاده بود و از هیچ چیز خبر نداشت، من هم دارم دور خودم می چرخم و نمی دانم که چرا باید یک دفعه بعضی از

دوستان که شرکت های خوشگلی دارند که در و دیوارش برق می زند و از دورهمی کارمندانیشان عکس های روز در حد سیلیکون ولی می اندازند و کلاس کارشان طوری است که اگر آنجا بروید و به جای اسپرسو دوبل، چای دیشلمه بخواهید، با انبر می گیرند و می اندازندتان بیرون، این قدر تلاش می کنند که خاکی و خودمانی باشند و ثابت کنند که مرام شان در حد بچه های شوش و راه آهن و مولوی است! چون یک عده شمشیر را برای آن ها از رو بسته اند که چرا اینقدر گوگولی بوده اید و حالا ما می زنیم دهن مبارکتان را سربویس می کنیم! به همین سادگی.

۲

راستش آن موقع ها فکر می کردم این شرکت در زمینه باروری ابرهای نابارور یا حتی واردات ابر تشک های طبی یا یک چیزی که مایه ابری داشته باشد، فعالیت می کند تا اینکه بالاخره با خنده عاقل اندر سفیه دوستان و دشمنان، فهمیدم که نخیر! کلاً از بیخ غلط می زدم و این ابری که این دوستان می آورند با آن ابر تومنی هفت صنار فرق می کند.

۵

من که نمی دانم چه شده، اما یک حس می بهم می گوید مدیران بعضی از شرکت های استارتاپی ته دل شان غنچ می زند که همین الان بروند کف فضای مجازی یک قالیچه پهن کنند و سماور و زغال و حتی زبانه لال قلیان هم بیاورند و به مشتری بگویند: داداچ مایی. چش مایی.

۶

بله، الان وقتی است که امثال من رویمان بشود که برویم به آفیس... ببخشید دم دکان این شرکت ها و اگر چیزی احتیاج داشتیم بخریم، اما حیف که همیشه یک چیزی کم است. حالا دیگر ما نمی خواهیم چیزی بخریم. نه اینکه خدای نکرده نخواهیم، نه! موجودی جیب مان ته کشیده و با آخرین شیطانی کردن های آن ارز شیطان صفت، از توی جیب مان مثل بنزین پریده و حالا دیگر پول بنزین آمدن به در شرکت را هم نداریم. حیف شد...

۷

خفن شد، گنده تر شد، سازمان شد به سرعت بخشی از نام آوران شد کلاسش رفت بالا آن چنان که بیهو «ابراوران»، «ابراوران» شد

شب نوشته های یک بچه نوآور! (۶۷)

## قرار در اینستاگرام یا چهارراه مولوی؟

یک وقت هایی که حس و حال فلسفه بافی و افکار بلند به آدم دست می دهد، در ذهنش می گردد شاید گزاره و گفتاری سنگین و ژرف پیدا کند و خرسند شود؛ اگر ناگهان چیزی یادش آمد، شاید به خودش لبخندی بزند و برای داشتن افکار بلند به خودش آفرین بگوید؛ درست مثل حالی که من این چند روز گذشته داشتم و یادم آمد بزرگی گفته ارزش آدم به کاری که می کند و جایی که ایستاده وابسته نیست، بلکه اگر ارزشمند باشی خود به خود به جایی که هستی و کاری که می کنی ارزش می دهی. ماجرا از این قرار است که قرار بود یک قرار با چند نفر بگذاریم تا ببینیم قرار است قراردادی ببندیم یا نه؟ و اگر قرار است بدون قرارداد کارهایی انجام بدهیم، ببینیم تا وقتی قرار



مهران امیری



mehranamiri@gmail.com

و مدار همکاری مان روشن شود و بنشینیم قرارداد ببندیم، چه قرار داشتیم تا روزی که همه قول و قرارهایمان یکی شد، با خیال آسوده یک قرارداد درست ببندیم. لازم بود برای این کار جایی قرار بگذاریم، هرچه پیش تر می خواستیم قرار گفت و گو آنلاین بگذارم و چندتایی گزارش و نمودار و عکس برایش بفرستم، ولی قرار شد قرار حضوری بگذاریم و قول و قرارهایمان را روشن کنیم، ولی از قرار معلوم برگزاری قرار آنلاین شدنی نیست و نمی دانم قرار است این قرار آشنایی چگونه انجام شود؛ برای همین رفتم از محمد، کارشناس روابط عمومی مان درخواست کمک کردم که نه تنها در کار روابط عمومی، بلکه در کار روابط خصوصی و آشکار و پنهان و این گونه برنامه ها اسم و رسمی دارد.

هنوز سنگینی نگاه محمد را در آن چند لحظه پس از پرسش روی خودم حس می کنم؛ نگاهی همراه با شگفتی به من انداخت و پرسید: «می خواهی قرار بذاری؟! بی خود نیست که چهره و رفتارت این قدر بی قراره شیطان! نگفته بودی!» با دشواری به او فهماندم که موضوع قرار چیست، ولی پشت سر هم می پرسید چطور آشنا شدید؟ گفتم: «توی شبکه های اجتماعی.» پرسید: «چه کار می کنه؟

چه اطلاعاتی درباره اش داری؟» گفتم: «کسب و کار موفق دارند. فرصت خوبی برای ما هم بودند.» گفتم: «دیوانه! مگه خل شدی که روابط عاطفی رو با کسب و کار قاطی می کنی؟ این جور باشه هر دو خراب میشه. اهل کجاست و با چه کسانی می پره؟ اخلاق و برنامه هاش چه مدلیه؟ مطمئنی به تو می خوره؟» گفتم: «اروپاییه، با بعضی جاها توی شرق آسیا هم کار می کنه. از پرو فایلیش معلومه خیلی فعاله. یک فهرست و مشخصات از کسانی که باهاشون بده بستون داره فرستاده.» سرم را بالا آوردم و محمد که با شگفتی و دهان باز نگاهم می کرد، گفت: «نمی دونستم با این نوع آدم خلاف... جفت و جور شدی. چقدر گفتم توی این شبکه های اجتماعی خارجی نگرند؟!»

حالا من باید برایش روشن می کردم که موضوع ارتباط کاری با یک شرکت است و من که دنبال گسترش بازار و مشتری و فناوری روز هستم، باید توی همین شبکه ها ارتباط برقرار کنم نه شبکه های داخلی. قرار نیست با آموزش ریاضی دبستان شاد شوم، بلکه برای کسب و کار امروزه بی شبکه ارتباطی با دنیا نیاز دارم. حالا بگو توی اینستاگرام قرار بگذارم یا چهارراه مولوی؟