



داستان زندگی مکس  
لوچین، مدیرعامل و  
بنیان‌گذار پرتلاش «افرم»  
که هم بنیان‌گذار پی پال هم  
بوده است  
**ساختن؛ همیشه  
ساختن...**

**چرا نسل زد  
علیه فرهنگ  
کار چینی  
شورش  
کرده است؟**

به نظر می‌رسد  
نسل زد چین  
می‌خواهد  
استانداردهای  
خودش را به بازار  
تحمیل کند

**تمرکز ما بر اساسی  
نیازهای کاربر و  
کالاهای اساسی  
و FMCG از  
اولویت‌های آپسان  
است**

**سال‌ها که گذشت  
۳۰۰ میلیارد تومان  
مصرف اعتبار  
داشتیم که در  
صنعت لندتک عدد  
قابل توجهی است**

**گفت‌وگو با احمد افتخاری، مدیرعامل آپسان؛ او می‌گوید انرژی‌ای که باید صرف توسعه  
کار لندتک‌ها شود، در مسیر مانع‌زدایی‌ها خرج می‌شود**

## ماندن در وضعیت تعلیق

**خطاب به  
کسی که  
تز اینترنت  
توریستی را  
داده است**

گرفتن یک  
تصمیم ساده‌تر  
بهتر از ارائه  
این راهکارهای  
محیرالعقول  
نیست؟

**سازمان راه‌داری  
رقیب اسنپ می‌شود**

سفر برون‌شهری با اسنپ  
ممنوع و هم‌زمان اعلام شد  
وزارت راه سامانه حمل‌مسافر  
بین‌شهری راه می‌اندازد!

**اولین کنگره  
موبایل ایران برگزار شد**

رویدادی برای  
صنعت موبایل

**پلتفرم‌های فروش آنلاین  
دارو مجوز ندارند**

رئیس سازمان  
غذا و دارو اعلام کرد

**همراهی ۱۷ استارت‌آپ  
با پادرو برای پویش  
زلزله‌خوی**

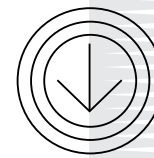
ارائه گزارش پویش پادرو  
به همراه هم‌فکری مدیران  
استارت‌آپی در کافه فیشرآباد

**در صورت تداوم وضعیت  
اینترنت عقب‌گرد می‌کنیم**

گفت‌وگو با حسین علائی  
مدیرعامل چیتا پیست

**کارهوش‌مندان  
جواب می‌دهد**

گفت‌وگو با حسین منصوری‌نژاد  
هم‌بنیان‌گذار «اورتینو»



گرفتن یک تصمیم ساده تر

بهتر از ارائه این راهکارهای محیرالعقول نیست؟

## خطاب به کسی که تز اینترنت توریستی را داده است

هر تزی درباره اینترنت بدون در نظر گرفتن حقوق و منافع شهروندان ایرانی محکوم به شکست و تبدیل شدن به یک سوزخه خشم یا مضحکه برای افکار عمومی است. این چیزی است که از اینترنت طبقاتی تا سامانه ۴۰۳ و حالا «اینترنت توریستی» احتمالاً برای دست‌اندرکاران این ایده‌های غریب و سیاست‌گذارهایی که آنها را اعلام می‌کنند، مسجل شده است.

شما چه در سمت کسب و کارها و صنوف بایستید و بخواهید برای آنها راهکارهای ابتکاری دسترسی به اینترنت «بهتر از آنچه مردم دارند» طراحی کنید و چه در سمت برخی اقشار خاص مانند برنامه‌نویس‌ها یا گیمرها و برای آنها سامانه‌های ویژه بسازید، شانس زیادی برای موفقیت ندارید. چرا که مفهوم

زیربنایی اینترنت و جهان شبکه‌ای شده آن کاربران و به عبارتی واضح‌تر و درست‌تر، مردم هستند. اینترنتی که در مرزهای ایران درباره آن صحبت می‌شود، اینترنتی است برای مردم. از همین رو است که اینترنت برای توریست‌ها با محدودیت‌های کمتر این چنین در عرض کمتر از چند ساعت چنان به مسلخ افکار عمومی برده می‌شود که همان‌ها که از آن حرف زده‌اند، بلافاصله مجبور به اصلاح و بازپس گرفتن حرف خود می‌شوند.



رضا جمیلی  
سردبیر



@rezajamili

باور کنید باز کردن اینترنت و دسترسی آسان و معمولی به یک اینترنت نرمال خیلی ساده‌تر و کم‌دردتر از تزهایی است که بسیاری از مشاوران و طراحان و مهندسان اجتماعی این روزها می‌دهند! خودتان و ما را خلاص کنید و نگذارید این ایده‌های گمراه‌کننده و آسیب‌زننده به اعتماد و انسجام اجتماعی (که چیز دندان‌گیری از آن را این روزها نمی‌توان سراغ گرفت) این‌گونه سوهان روح و روان افکار عمومی شود و خوراک بیگانه و آشنا برای دست انداختن نظام سیاست‌گذاری و حکمرانی کشور! آخر این چه بازی‌ای است که هم شما در آن می‌بازید و هم مردم و کسب و کارها و نخبگان و...

درباره اینترنت بیایید تصمیم آسان‌تر را بگیرید. اول بپذیرید که وضعیت اینترنت همان‌گونه که دیگر در مکاتبات و درخواست‌های رسمی نمایندگان مجلس و نهاد ریاست جمهوری هم آشکارا درباره آن گفته می‌شود، اصلاً خوب نیست؛ بعد به جای این کلمه‌معلق‌زدن‌های دشمن‌شادکن، تصمیم راحت را بگیرید و دسترسی به یک اینترنت معمولی و طبیعی را میسر کنید. باقی همه بازی و سیاه‌بازی و از همه بدتر خودزنی است. نگذارید این وضعیت ناامیدکننده که به خصوص اکوسیستم نوآوری کشور را به گوشه‌رینگ برده، بیشتر از این و بدتر از این تمدید و طولانی شود.

درخواست رئیس دفتر رئیس جمهوری از وزیر ارتباطات

## برداشتن محدودیت‌های اینترنت بررسی شود

اینترنت به خاطر شروع اعتراضات در ایران از شهر یورماه می‌گذرد و هر روز این اختلال و محدودیت‌ها شکل تازه و پیچیده‌ای به خود می‌گیرند. در این مدت نامه‌های مختلف از سوی صنف‌های فعال در حوزه آی‌تی و نمایندگان مجلس به رئیس جمهوری و وزیر ارتباطات برای رفع این محدودیت‌ها منتشر شده، اما تاکنون برای هیچ‌کدام از این نامه‌ها نه پاسخی نوشته شده و نه اینترنت به شرایط عادی خود بازگشته است. تا جایی که ۲۴ بهمن‌ماه، ۳۶ روز بعد از نامه مجتبی توانگر به ابراهیم رئیسی در مورد اینکه محدودیت‌های شدید اعمال شده روی اینترنت کمر اقتصاد دیجیتال کشور را شکسته، در توییتی ابزار امیدواری کرد که در کنار عفو رهبری، دولت هم اختلال‌های اینترنتی و محدودیت‌های فضای مجازی را رفع کند.

رئیس دفتر رئیس جمهوری در نامه‌ای خطاب به عیسی زارع‌پور، وزیر ارتباطات و فناوری اطلاعات از او خواسته موضوع رفع محدودیت‌های اینترنتی در کارگروه اقتصاد دیجیتال بررسی، پیگیری و اعلام نتیجه شود. غلامحسین اسماعیلی این نامه را به بهانه نامه اخیر منتشر شده از سوی مجتبی توانگر، رئیس کمیته اقتصاد دیجیتال مجلس در مورد «کاهش ۴۰ درصدی درآمد اپراتورهای اینترنتی به‌ویژه اپراتورهای همراه کشور بعد از فیلترینگ» و همچنین گزارش دفتر رئیس جمهوری در خصوص «لزوم بازگرداندن اینترنت به شرایط عادی و فراهم کردن دسترسی مردم به اینترنت آزاد» و بر اساس نظر رئیس جمهوری به وزیر ارتباطات ارسال کرده است.

بیش از پنج ماه از شروع محدودیت و اختلال روی

رئیس سازمان غذا و دارو اعلام کرد

## پلتفرم‌های فروش آنلاین دارو مجوز ندارند

ندارد. با این حال گزارش‌های مختلف نشان می‌دهد که داروهای نه‌تنها از سوی برخی اپلیکیشن‌ها و سایت‌ها، بلکه از سوی داروخانه‌های رسمی هم در فضای مجازی فروخته می‌شود. حالاً هم بار دیگر رئیس سازمان غذا و دارو روی این موضوع تأکید کرده و درباره فروش آنلاین دارو از سوی برخی پلتفرم‌های اینترنتی گفته است: «ما برای فروش آنلاین در حوزه مکمل و محصولات آرایشی و بهداشتی مشکلی نداریم. در حال حاضر ۵۰۰ داروخانه مجوز فروش آنلاین مکمل را دارند، اما در هیچ‌کدام دنیا، دارو به‌صورت آنلاین فروخته نمی‌شود. باید توجه کرد مجوزی که ما برای فروش آنلاین به داروخانه می‌دهیم، با کاری که برخی پلتفرم‌ها به‌صورت غیرقانونی در فروش آنلاین دارو انجام می‌دهند، کاملاً متفاوت است.»

رئیس سازمان غذا و دارو اعلام کرد پلتفرم‌هایی که به‌صورت آنلاین دارو به فروش می‌رسانند، مجوز ندارند. حیدر محمدی با اشاره به فعالیت غیرمجاز برخی پلتفرم‌های اینترنتی در حوزه فروش دارو، تأکید کرد که سازمان غذا و دارو برای پلتفرم‌های غیرمجاز فروش دارو در فضای مجازی اعلام جرم و تأکید کرده که این اقدام غیرقانونی است. او می‌گوید حتی یک بار محکوم و جریمه هم شدند که البته این اقدام بازدارنده نبوده است. موضوع فروش آنلاین دارو جدید نیست و در سال‌های گذشته به مناقشه بزرگی بین پلتفرم‌های آنلاین و وزارت بهداشت تبدیل شده است. وزارت بهداشت بارها اعلام کرده که فروش اینترنتی دارو غیرقانونی است و هیچ داروخانه‌ای حق عرضه این محصولات به‌صورت آنلاین را



شماره ۸۸  
۷ اسفند ۱۴۰۱  
سال دوم

نیم میلیون کاربر، سرویس دایرکت دیت بازار را فعال کرده‌اند

## کاربران در جست‌وجوی سهولت

در پرداخت با درگاه اینترنتی، شانس موفقیت کاربر را کاهش می‌دهد. داده‌های بازاریابی نشان می‌دهد که درصد موفقیت پرداخت از طریق دایرکت دیت ۱۱ درصد بیشتر از این عدد در درگاه‌های اینترنتی است. همچنین زمان صرف‌شده برای انجام پرداخت توسط کاربران در درگاه اینترنتی به‌صورت میانگین ۸۰ ثانیه است؛ در صورتی که کاربران با استفاده از دایرکت دیت این فرایند را در کمتر از دو ثانیه انجام می‌دهند. دیگر نکته قابل توجه در رفتار کاربرانی که دایرکت دیت را فعال می‌کنند، این است که تعداد تراکنش‌های آنها نیز در مقایسه با گذشته به میزان معناداری افزایش پیدا می‌کند که دلیل سهولت این شیوه از پرداخت و بالا بودن درصد موفقیت آن در قیاس با سایر شیوه‌های پرداخت است.

سرویس پرداخت بازار که با نام «بازاری» شناخته می‌شود، تاکنون موفق به کسب بیش از ۵۰۰ هزار قرارداد فعال دایرکت دیت شده است. دایرکت دیت که با نام پرداخت مستقیم نیز در برنامه‌ها و محصولات ایرانی دیده می‌شود، راهکار پرداختی جدیدی است که به کاربران این امکان را می‌دهد تا با فعال‌سازی آن، در پرداخت‌های خود با یک اشاره یا کلیک در کمتر از چند ثانیه، خرید خود را نهایی کنند. شبنم بهنام، مدیر محصول بازاری، مزیت دایرکت دیت نسبت به پرداخت با درگاه‌های اینترنتی را سهولت کاربر در فرایند پرداخت، افزایش درصد موفقیت پرداخت‌ها و افزایش تعداد تراکنش کاربران پس از فعال‌سازی می‌داند. به گفته او، وارد کردن اطلاعات کارت بانکی در هر بار پرداخت و مهم‌تر از آن احتمال دریافت نکردن رمز پویا



شماره ۸۸ | ۷ اسفند ۱۴۰۱ | سال دوم | کارنگ؛ هفته‌نامه اقتصاد نوآوری ایران

صاحب امتیاز و مدیرمسئول: مینا والی  
سردبیر: رضا جمیلی

مدیر هنری: روح‌اله گیتی‌نژاد  
مدیر فنی: علیرضا کیوان  
صفحه‌آرا: حمید ابراهیمی  
عکس: حامد کریم‌زاده، پریا امیرحاجلو  
نسیم اعتمادی، مریم سعیدپور  
سایت: راضیه مینایی  
شبکه‌های اجتماعی: محمد قربانی  
چاپ: هنر سرزمین سبز  
نشانی: تهران، جنت‌آباد جنوبی، خیابان لاله غربی، خیابان حدیث، کوچه حدیث دوم، پلاک ۸  
وب‌سایت: karangweekly.ir

دبیر تحریریه: المیرا حسینی  
تحریریه: مهران امیری، عبدالله مقدمی  
نگار قانونی، عباس عین‌علی  
ترانه احمد دوست، منیره شاه‌حسینی  
زهره دودانگه  
ویراستار: یلدا شایسته‌فر



**TOLL**

**← خدمت ویژه آیتول**

سامانه یکپارچه خدمات خودرویی آیتول، خدمت پرداخت متمرکز و یکپارچه عوارض سالیانه خودرو را در کل کشور از طریق وبسایت و اپلیکیشن خود ارائه داده است.



**← کلادفلتر فیلتر نمی شود**

وزیر ارتباطات و فناوری اطلاعات اعلام کرد اختلال کلادفلتر برطرف شده و دولت برنامه‌ای برای فیلتر یا قطع این سرویس ندارد.



**← دبیر جدید شورای عالی**

رئیس جمهوری در حکمی محمدامین آقامیری را که پیش از این معاون وزیر ارتباطات بود، به عنوان دبیر شورای عالی و رئیس مرکز ملی فضای مجازی منصوب کرد.



**← اینترنت مخصوص توریست‌ها**

وزیر ارتباطات گفته برای گردشگران خارجی سیم کارت‌های خاصی را طراحی می‌کنند که بتوانند بدون محدودیت از فضای مجازی استفاده کنند.



عکس: نسیم انصاری

# کدام حمایت؟

شیپور می‌گوید با وجود اینکه در فهرست دریافت بسته حمایتی کسب و کارهای اقتصاد دیجیتال هستند، هنوز خبری نیست

اواخر آذرماه اعلام شد که پلتفرم‌های کسینو، روبیکا، شیپور، ای‌تا و سروش پلاس از بین ۲۴ پلتفرم درخواست دهنده برای دریافت بسته حمایتی کسب و کارهای اقتصاد دیجیتال، مشمول دریافت این بسته شده‌اند. حالا با گذشت بیش از دو ماه از این خبر، شیپور اعلام می‌کند که هنوز روند دریافت تسهیلات از طریق این آیین‌نامه و اجرای آن در حاله‌ای از ابهام قرار دارد و این شرکت موفق نشده از هیچ‌یک از وعده‌هایی که از طریق این آیین‌نامه به کسب و کارهای مشمول داده شده استفاده کند.

رویین صمدزاده، مشاور مدیرعامل شیپور در گفت‌وگو با کارنگ اعلام کرده که هنوز آیین‌نامه حمایت از کسب و کارهای اقتصاد دیجیتال که این شرکت مشمول

دریافت حمایت‌های آن شده، برایشان به اجرا درنیامده است. صمدزاده در این مورد به کارنگ می‌گوید: «متأسفانه با وجود گذشت حدود دو ماه از شروع این فرایند تنها دو جلسه عمومی دعوت شدیم و در این جلسه‌ها هم توجه و تمرکز اصلی سازمان فناوری به پلتفرم‌های پیام‌رسان بومی بوده و شیپور در حاشیه بوده است و تنها در پنج دقیقه انتهای جلسه معرفی پلتفرم‌های مشمول این آیین‌نامه فرصتی کوتاه برای صحبت داشتیم.» او ادامه می‌دهد: «تاکنون هم نحوه حمایت یا فرایند تسهیلات نامشخص و مبهم است و حتی نحوه اجرایی شدن امکاناتی که در آیین‌نامه ذکر شده مانند معافیت مالیاتی کسب و کارهایی که در پلتفرم‌های مشمول فعال اند نیز روشن نیست یا حداقل برای مارو شن



شماره ۸۸  
۷ اسفند ۱۴۰۱  
سال دوم



نخستین رویداد موبایل و ارتباطات

## اولین کنگره موبایل ایران برگزار شد

این وزارتخانه افتتاح شد. همزمان با برگزاری اولین کنگره موبایل ایران، رقابت استارت‌آپی نیز با محورهای مرتبط حوزه فناوری آغاز شد. در پایان این رقابت استارت‌آپی که با معرفی راهنمایان رقابت آغاز شد، تیم‌های برتر پس از چهار روز انتخاب و در مراسم اختتامیه کنگره معرفی شدند.

ارتباطات با محورهای زیست‌بوم موبایل، نمایشگاه نرم‌افزار و سخت‌افزار موبایل و ستاره‌های موبایل ایران با حضور دو تن از معاونان وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، میثم عابدی معاون فناوری و نوآوری، رئیس کمیته اقتصاد دیجیتال مجلس و رضا باقری اصل معاون امور مجلس و استان‌های

اولین کنگره موبایل ایران سه‌شنبه دوم اسفند در مرکز دائمی نمایشگاه‌های بین‌المللی ایران مال آغاز به کار کرد و تا جمعه، پنجم اسفندماه از ساعت ۱۱ تا ۱۹ میزبان بازدید علاقه‌مندان به فناوری‌های موبایل بود. این کنگره به عنوان نخستین و بزرگ‌ترین رویداد موبایل و

# همراهی ۱۷ استارت‌آپ با پادرو برای پویش زلزله خوی

ارائه گزارش پویش پادرو به همراه هم‌فکری مدیران استارت‌آپی در کافه فیش‌آباد برای تقویت نقش این کسب‌وکارها در بحران‌های مختلف

شرکت‌های استارت‌آپی اعلام کرد چنانچه تمایل دارند برای زلزله‌زده‌های خوی کمک غیرنقدی و اقلام ضروری ارسال کنند، پادرو با استفاده از زیرساخت لجستیکی خود این کمک‌ها را به دست مردم می‌رساند.

وی افزود: «در این هم‌افزایی شرکت‌های دیجی کالا، اسنپ، فلاپتیو، زیتل، فناپ، زرین پال، دکتر تو، فناپ تلکام، فناپ تک، پارسا، دیوار، کافه‌بازار، تکنولایف، آچارباز، تریبون و ماهکس مشارکت و در تأمین چند هزار قلم از جمله پتو، بخاری، خوراکی، شوینده و دارو کمک کردند.»

وی در ادامه افزود: «وقتی اقلام اهدایی از سوی کسب‌وکارها برای ارسال آماده شد، توسط سه کامیونت به سمت خوی روانه شد و ما در تیم پادرو برای نظارت بر توزیع اقلام، روانه این شهر شدیم و در بازدید میدانی از شهر خوی و روستاهای اطراف از میزان آسیب به خانه‌ها و نحوه توزیع کمک‌ها، اطلاعاتی را برای ادامه مسیر کمک‌رسانی به هموطنان مان به دست آوردیم.»

افاضلی در این گزارش، به استفاده از کمک نیروهای داوطلب محلی، نیروهای هلال احمر و بنیاد خیریه مهرآفرین برای توزیع اقلام جمع‌آوری شده اشاره کرد و گفت: «بسیاری از مردم در شهر و حتی روستاها از اقلام اولیه مثل چادر یا بخاری برخوردار شده بودند، اما ما سعی کردیم با استفاده از کمک نیروهای بومی، اقلام را به روستاهای کمی دورتر که موفق به دریافت اقلام نشده بودند، برسانیم.»

در این جلسه که دوم اسفند ۱۴۰۱ در فضای جلسات اشتراکی کافه فیش‌آباد و با حضور تعدادی از مدیران روابط عمومی استارت‌آپ‌های مشارکت‌کننده در این پویش و همچنین با حضور دو مهمان که هر دو از امدادگران زلزله خوی بودند برگزار شد، گزارش مفصلی همراه با عکس و اسلاید از پویش مشارکت استارت‌آپ‌ها برای کمک به مردم زلزله‌زده خوی ارائه شد.

ماجرای هفت صبح یکشنبه‌ای شروع شد که روز قبل از آن (شنبه هشتم بهمن ۱۴۰۱) زلزله ۵٫۹ ریشتری شهرستان خوی واقع در آذربایجان شرقی را لرزاند و ترس و وحشت عمیقی در دل مردم این شهر و روستاهای اطراف ایجاد کرده بود. همان روز سایت‌ها و خبرگزاری‌ها، اخباری از ضعف کمک‌رسانی برای زلزله‌زده‌ها مخابره کردند و نشر همین اخبار، دستمایه نگرانی بقیه افراد جامعه شد.

«در حالی که در دلم به نهادهای مسئول غم می‌زدم، خود را مورد خطاب قرار دادم که چرا خودم کاری برای زلزله‌زدگان انجام نمی‌دهم؟ به پشتون پور پزشک، مدیرعامل «پادرو» زنگ زدم و به او گفتم ایده‌ای دارم و ایده‌ام را به این صورت مطرح کردم که بیاییم از جانب پادرو از بقیه شرکت‌های مشارکت‌کننده، پشتون بسیار استقبال کرد و برای هر نوع همراهی، دل من را گرم کرد. دست به کار شدم. از طرف پادرو با یک توثیق اعلام آمادگی کردم که می‌توانیم کمک شرکت‌های داوطلب را به دست مردم خوی برسانیم. در زیر توثیق نیز شرکت‌هایی را که می‌دانستیم همراه هستند، منشن کردیم و منتظر کامنت بقیه دوستان ماندیم. ظرف مدت زمانی کوتاه تعداد زیادی کامنت برای همراهی آمد و خیلی زود استارت‌آپ‌های زیادی، برای اینکه این ایده به ثمر بنشیند، در کنار ما بودند.»

این صحبت‌ها را سحر افاضلی، مدیر روابط عمومی پادرو (پلتفرم هوشمند پرداخت و ارسال کالا برای فروشگاه‌های آنلاین) در جمع مدیران روابط عمومی ۱۷ استارت‌آپی که برای اجرای پویش کمک به مردم زلزله‌زده خوی همراه شده بودند، مطرح کرد و با اظهار قدردانی از تک‌تک آنان افزود: «این پویش و هم‌افزایی در اکوسیستم اتفاق افتاده، اما می‌تواند به نحوهای دیگر نیز ادامه‌دار باشد.»

او در توضیح فرایند اجرای این پویش گفت: «پادرو به



شماره ۸۸  
۱۷ اسفند ۱۴۰۱  
سال دوم

## هیچ ندیده‌ای هنوز!



به روزهای پایانی سال ۱۴۰۱ نزدیک می‌شویم؛ مادر انتشارات راه پرداخت تلاش می‌کنیم تا پیش از پایان این سال، ۱۷ کتاب جدید منتشر کنیم. از این ۱۷ کتاب امروز ۴ کتاب جدید منتشر شد که از فروشگاه انتشارات راه پرداخت قابل سفارش دادن هستند. همچنین از روز ۲۰ بهمن تا ۱۷ اسفند با تخفیف‌ها و پیشنهادهای شگفت‌انگیز در فروشگاه انتشارات راه پرداخت کنار شما هستیم؛ به امید روزهای روشن.

## راه دور است و بیابان در پیش



وبسایت انتشارات راه پرداخت: Way2Pay.press  
وبسایت فروشگاه انتشارات: Way2Pay.shop



# «شاید موافق نباشید!»



## هر شنبه، تحلیل خبرهای اکوسیستم بارضا جمیلی

بسند کرده به سخت خبرها که صرفاً تیتراها را به شما می‌دهند چیز زیادی از واقعیت ماجراها نصیب‌تان نمی‌کند. اگر در دام نرم‌خبرها و داستان‌هایی که برندها برای خودشان می‌سازند هم بیفتید که تاکید اول و آخرشان این است که «ما خوبیم» یا «همه عالم سر ناسازگاری با ما دارند...» یک چاه ویل دیگر است. سردبیر کارنگ می‌گوید در این برنامه تلاش دارد تحلیل وقایع و اتفاقات را و رای خبرها و اهداف منتشرکنندگان آنها با شما در میان بگذارد.

اینترنت طبقاتی  
در برنامه این هفته



اسکن کنید

استودیو راهکار

# سازمان راهداری رقیب اسنپ می‌شود

سفر برون شهری با اسنپ ممنوع و هم‌زمان اعلام شد وزارت راه، سامانه حمل مسافر بین شهری راه می‌اندازد!

عارف رومینا، مسئول کمیته فناوری‌های هوشمند حوزه معاونت حمل‌ونقل سازمان راهداری، فعالیت اسنپ در بخش برون شهری را غیرقانونی اعلام کرده و گفته است: «برای حمل مسافر یا کالا در جاده‌های کشور باید سند حمل دریافت شود.»

عارف رومینا، مسئول کمیته فناوری‌های هوشمند حوزه معاونت حمل‌ونقل سازمان راهداری در پاسخ به این پرسش که آیا شرکت اسنپ برای فعالیت در بخش حمل‌ونقل برون شهری (بین شهری) از سازمان راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای مجوزهای لازم را دریافت کرده، اظهار کرد: «اسنپ تاکنون برای این کار مجوزی از سازمان راهداری دریافت نکرده است. قانون می‌گوید حمل مسافر و بار در جاده باید توسط سند حمل انجام شود.» به گفته او، برای حمل‌ونقل مسافر صورت وضعیت صادر می‌شود که برای این کار نیز باید تمبر باطل شود.

وی با بیان اینکه وزارت اقتصاد برای این کار تمبر صادر می‌کند، تأکید کرد: «بنابراین برای حمل مسافر یا کالا در جاده‌های کشور باید سند دریافت شود که بر این اساس، فعالیت اسنپ در بخش حمل‌ونقل بین شهری غیرقانونی است.» اسنپ اخیراً و پس از وقفه‌ای پنج‌ساله مجدداً امکان سفرهای بین شهری تا مسافت ۵۰۰ کیلومتر را برای کاربران خود فراهم کرده و هم‌اکنون حمل‌ونقل بین شهری برای شهرهای تهران، اصفهان، شیراز، مشهد و تبریز در اسنپ فعال شده است. برای مثال هزینه سفر از مبدأ تهران (خیابان مطهری) تا اصفهان (میدان نقش جهان) در حال حاضر یک میلیون و ۵۰ هزار تومان است.

### رومینا سامانه راه می‌اندازد!

اما این همه خبرسازی این مقام مسئول سازمان راهداری نیست. او در خبری دیگر اعلام کرده که به زودی از پلتفرم



شماره ۸۸  
۷ اسفند ۱۴۰۱  
سال دوم



رئیس کل بانک مرکزی  
مطرح کرد

## چالش جهانی تدوین مقررات حوزه رمزارز

روز دوم و پایانی نهمین دوره همایش بانکداری الکترونیک و نظام‌های پرداخت با پیام ویدئویی محمدرضا فرزین، رئیس کل بانک مرکزی آغاز شد.

رئیس کل بانک مرکزی در بخش اول صحبت‌های خود اظهار داشت: «همان‌طور که مستحضرید، فناوری اطلاعات در سال‌های گذشته تقریباً تمامی ابعاد زندگی بشر را درنوردیده است. در حوزه صنعت مالی، فناوری مالی توسعه بیشتری داشته؛ به‌طوری‌که امروزه نمی‌توان یک خدمت مالی را متصور شد که از بانکداری الکترونیک استفاده نکرده باشد.»

فرزین در بخش دیگری از صحبت‌های خود با اشاره به امضای دیجیتال و فناوری دفتر کل توزیع‌شده و بانکداری دیجیتال گفت: «امروزه دیگر بدون استفاده از این ابزارها نمی‌توان فعالیت بانکی انجام داد. در کنار این، تدوین مقررات باید توسعه پیدا کند و بانک مرکزی به‌عنوان تنظیم‌گر در این زمینه عمل می‌کند.»

او در بخش دیگری از صحبت‌های خود عنوان کرد: «در زمینه نوآوری‌ها تدوین مقررات کار بسیار سختی است و در این زمینه بانک مرکزی سندباکسی فراهم کرده و در یک محیط آزمایشگاهی به بررسی پرداخته است. به نظر من این از کارهای بسیار خوبی است که در بانک مرکزی انجام شده و منجر به تدوین مقررات مناسب در این حوزه خواهد شد.»

به گفته فرزین، ریال دیجیتال نیز در مرحله آزمایشی است و تدوین این موضوع به‌صورت تدریجی خواهد بود. به عقیده او در تمام بانک‌های مرکزی دنیا، چگونگی تدوین مقررات این حوزه به یک معضل تبدیل شده است.



# منافع شرکا جایگزین منافع شرکت‌ها شود

در نشست ارزش‌آفرینی دیجیتال در بانکداری، رگولاتوری پرداخت و رویکرد شرکت‌ها در مسیر خلق سرویس‌های جدید بررسی شد

پس از سه سال وقفه، یکم اسفندماه روز اول نهمین نمایشگاه بانکداری الکترونیک و نظام‌های پرداخت دیجیتال با حضور و مشارکت بیش از ۵۰ بانک و شرکت فعال در این حوزه، با شعار «ارزش‌آفرینی دیجیتال» برگزار شد که در حاشیه آن چندین پنل، سخنرانی و کارگاه آموزشی برگزار شد. این همایش با سخنرانی اصغر ابوالحسنی، قائم‌مقام بانک مرکزی، رئیس همایش و سرپرست پژوهشکده پولی و بانکی افتتاح شد. به عقیده ابوالحسنی، این وقفه به جافتادن بانکداری الکترونیک و فناوری‌های بی‌حد زمان و مکان کمک کرده است. در ادامه مهران محرمیان، معاون فناوری‌های نوین بانک مرکزی گفت: «یکی از اولویت‌های مهم بانک مرکزی در سال ۱۴۰۲، پرداختن به بحث اعتبارسنجی است و ما بحث انتقال دیتا را در جلسات هفته‌ای به‌طور مرتب پیگیری می‌کنیم.» عیسی زارع‌پور، وزیر ارتباطات در سخنرانی خود در این همایش از بانک‌ها خواست که به اپراتورها در تأمین اعتبار برای توسعه زیرساخت‌های خود در این زمینه کمک کنند.

### ارزش‌آفرینی دیجیتال در بانکداری

یکی از پنل‌های این رویداد، نشست ارزش‌آفرینی دیجیتال در بانکداری بود که با مدیریت علی عبداللهی، مدیرعامل شرکت ملی انفورماتیک برگزار شد و سخنرانان چالش‌ها و موانع موجود برای ارزش‌آفرینی در حوزه اقتصاد دیجیتال را مورد بررسی قرار دادند.

در این پنل، شهاب جوانمردی، مدیرعامل هلدینگ فناپ در صحبت خود با تأکید بر اینکه اصل ماجرای بحث تحول دیجیتال، مشتری است، گفت: «ما اکثر اوقات در اقدامات

و برنامه‌ریزی‌ها، مشتری را در نظر نمی‌گیریم و نگاه واقعی به مشتری نداریم. مشتری نهایی و خرد باید ارزیابی و رفتارشناسی شود، اما بسیاری از اوقات از مشتری غافل می‌شویم. باید بررسی کنیم که خواست مشتری چیست و از محصول ما رضایت دارد یا خیر. ما در خلوت خودمان یا براساس تصورات ذهنی خود، محصولی تولید می‌کنیم. حالا باید به دنبال این باشیم که کدام یک از محصولات ما با اقبال مواجه می‌شود.»

او ادامه داد: «اگر بخواهیم به این موضوع نگاه کنیم، باید نگاهی به صنعت و ذینفعان و بالادستی‌ها و پایین‌دستی‌ها داشته باشیم. ما هنوز در مورد کلان‌مسئله‌های کشور، موضوع تقابل دولتی‌ها و خصوصی‌ها را داریم. فاصله نامفهوم و ترجمه‌نشده اسناد بالادستی و برنامه‌ها به قوت خود باقی است. هنوز نمی‌دانیم کلان‌انتظار دولت و حاکمیت از صنعت مالی چیست و کاری که ما الان انجام می‌دهیم، مورد قبول است یا نه؟ آیا کنترل‌پذیری بیشتر را می‌خواهیم مورد توجه قرار دهیم؟ هنوز من نمی‌دانم از منظر اسناد بالادستی یعنی اسناد بالاتر از بانک مرکزی، چه کاری را انجام دهیم یعنی توسعه اتفاق می‌افتد؟ بعد مشخص نیست باز یگران چه نقشی دارند. هنوز نمی‌دانیم که بخش خصوصی کجا بایستد و وارد شود، زمین بازی است و کسی ایرادی نمی‌گیرد.»

جوانمردی در بخش دیگری از صحبت‌های خود به حوزه رگولاتوری پرداخت و گفت: «آیا دغدغه بانک مرکزی امروز نظارت است یا توسعه؟ ما در اخبار در مورد توسعه می‌شنویم و در عمل، نظارت و کنترل بیشتر می‌بینیم. اگر فارغ از هر انتقادی، دغدغه نظارت بیشتر است، آیا

اقدامات ما در این راستاست؟ ما منابع محدود داریم. این منابع را به کدام هدف اختصاص دهیم؟ اصلاً برنامه‌ریزی کجای اقدامات ما قرار دارد؟ هر کدام از این سؤال‌ها را که می‌پرسم در ذهن هر کدام از ما مثال‌های متعددی می‌آید چون مدام با همه آنها مواجه می‌شویم.»

جوانمردی در ادامه سخنانش به مسائل موجود در بانک‌ها پرداخت و بیان کرد: «در بانک‌ها ما به دنبال فرصت‌ها یا رفع تهدیدها هستیم؟ من در بانک‌ها دیده‌ام که به دیجیتالی شدن برای رفع تهدیدها نگاه می‌کنند. یعنی مدینه فاضله دارند و برای رسیدن به آن، با ابزارهایی سعی می‌کنند از چیزهای دیگر فاصله بگیرند.»

جوانمردی باقی صحبت‌های خود را به چالش‌های شرکت‌ها اختصاص داد و گفت: «در سطح شرکت‌ها ما واقعاً از نگاه مهندس زده جدی رنج می‌بریم و فکر می‌کنیم بهتر از مشتری می‌فهمیم. در کشورهای در حال توسعه براساس فشار فناوری، محصولی تولید می‌کنند و این موضوع هم وارد کشور ما می‌شود. در صورتی که نمی‌توانیم روی فشار فناوری برنامه‌ریزی کنیم و باید روی نیاز مردم برنامه‌ریزی شود.»

مدیرعامل هلدینگ فناپ همچنین در ادامه اظهار کرد: «برای بازاری که ظرفیت و منابع و نیرو ندارد، می‌خواهیم فناوری جدید وارد کنیم. باید این موضوع را بفهمیم که بازار ما با بازارهای توسعه‌یافته فرق دارد. گاهی در سطح شرکت‌ها معتقد هستیم که محصول ما است. حواس ما نیست این باید روی چه زیرساختی و با چه سرمایه‌گذاری‌ای بنشینند و وقتی ارزش ایجاد شد، سهم‌مان را برداریم. در صورتی که باید حداکثرسازی



شماره ۸۸  
۷ اسفند ۱۴۰۱  
سوم

# مرز میان بانک‌ها و فین‌تک‌ها

بحث و گفت‌وگو درباره اکوسیستم فین‌تک ایران و تعامل اثربخش با نظام بانکی ایران در حاشیه نهمین همایش بانکداری الکترونیک و نظام‌های پرداخت

فین‌تک دریافت می‌کند یا از یک بانک؛ چراکه اتفاقی که در عمل رخ می‌دهد این است که او خدمات مالی یکپارچه را استفاده می‌کند.

## فاصله بین بانک‌ها و فین‌تک‌ها

حمیدرضا توسلی، عضو هیئت‌مدیره بانک قرض‌الحسنه مهر ایران، اما در پاسخ به این سؤال اعلام کرد که هنوز فاصله زیادی بین بانک‌ها و فین‌تک‌ها وجود دارد. به باور او، شاید یک مسیر زمانی و مکانی در حال سپری شدن است تا نقطه بهینه این پیوست‌ها پیدا شود. توسلی در این مورد گفت: «ادبیات تحول دیجیتال در حال حاضر در صنعت بانکی به صورت جدی دنبال می‌شود. بانک‌ها با آن عظمتی که دارند، خدمات خاص به مشتریان ارائه می‌دهند و فین‌تک‌ها قرار است این خدمات را تنوع‌بخشی کنند و در نهایت در این تنوع، رضایت بیشتری برای مشتریان ایجاد شود. از سوی دیگر در این حین قرار است ارزش پیشنهادی جدیدی داشته باشیم که در ساختار قدیمی بانکداری نبوده و نیست؛ بنابراین فین‌تک‌ها قطعاً می‌توانند ظرفیت جدیدی ایجاد کنند و در انتقال بانک‌ها به دوره دیجیتالی شدن کمک کنند.» او ادامه داد: «الان در مسیر به صورت هم‌نموا تغییرات دیده نمی‌شود؛ یعنی ابعاد مختلف این موضوع راهبردی، کسب‌وکاری، مالی و حقوقی است و چون این هم‌نوایی به صورت یکسان نیست، طبیعتاً برای فین‌تک‌ها که به عنوان بازو و عاملی که می‌توانند در کنار بانک قرار بگیرند و محدودیت‌ها که در ساختار بانک است را دور بزنند، صورت نمی‌گیرد.» به باور توسلی، فین‌تک‌ها گزاره ارزشی که بانک‌ها معمولاً نیاز دارند که به مشتریان‌شان ارائه کنند را نمی‌توانند به دلایل مختلف ارائه دهند و به همین دلیل رابطه نمی‌تواند شکل و شمایل خودش را بگیرد.

ادامه در صفحه ۳۱

در سال‌های اخیر فین‌تک‌ها سعی کرده‌اند در کنار بانک‌ها با ارائه خدمات نوین‌تر، سهمی از این بازار را در اختیار بگیرند، حالا کار به جایی رسیده که این دو عضو سیستم مالی، یکدیگر را رقیب هم نیز می‌دانند. البته کشمکش بین فین‌تک‌ها و بانک‌ها طی سالیان گذشته بارها به شکل‌های مختلف خود را نشان داده است. به همین بهانه در حاشیه نهمین همایش بانکداری الکترونیک و نظام‌های پرداخت، پنی با عنوان «اکوسیستم فین‌تک ایران و تعامل اثربخش با نظام بانکی ایران» برگزار شد. در این پنل مهرک محمودی، دبیر پنل این سؤال را از حاضران پرسید که بعد از سال‌ها کشمکش و رقابت بین فین‌تک‌ها و بانک‌ها، حالا مرز بین این دو کجا قرار دارد؟

## مرزها از بین رفته است

رضا قربانی، عضو هیئت‌مدیره و رئیس کمیسیون فین‌تک سازمان نظام صنفی رایانه‌ای تهران در پاسخ به این سؤال چنین پاسخ داد که بین فین‌تک و بانک و در واقع صنعت مالی و همه کسب‌وکارهای فعال در فضای بانکی، پرداختی، بورسی و بیمه‌ای با چیزی که به آن فین‌تک گفته می‌شود، مانند چند سال قبل مرزی وجود ندارد. به باور قربانی، درهم‌تنیدگی بین آنها در سال‌های اخیر بیشتر شده است. او تأکید کرد که گواه این ادعا هم چرخ زدن در فضای نمایشگاه همین همایش است. قربانی در این مورد گفت: «اکوسیستم در این چند سال تغییر بسیاری کرده، اما اسم رویداد همچنان بانکداری الکترونیک و نظام‌های پرداخت است. این درحالی است که در بخشی از نمایشگاه همایش، شرکت‌های رمزازی مشغول ارائه و معرفی محصولات خود به بازدیدکنندگان هستند. یک زمانی همایش در بانک‌ها خلاصه شده بود، ولی این صنعت تغییر کرده است.» به باور او از منظر مشتری نهایی هم خیلی فرق نمی‌کند که سرویس را از

بالاست، مشتری داشته باشد و هزینه پایین باشد و محصولات با کیفیت ارائه دهد. در فضای سنتی دستیابی به همه این اهداف امکان‌پذیر نیست. در فضای تحول دیجیتال می‌توان به این اهداف دست پیدا کرد.»

در نظام بانکی چهار راهکار برای ارزش آفرینی دیجیتال وجود دارد: یکی خود تحول دیجیتال، فراگیری مالی، نقش بانک‌ها در تأمین مالی زنجیره‌های ارزش و رویکرد اکوسیستمی در نظام بانکی. در حوزه تحول دیجیتال هم سندی تنظیم و منتشر شده است.»

معمارنژاد با بیان اینکه وقتی صحبت از تحول دیجیتال می‌شود، همه به دنبال فناوری می‌روند، گفت: «در صورتی که فناوری بخش کوچکی از تحول دیجیتال

است. مطالعات محققان و شرکت‌های مهم دنیا نشان می‌دهد اگر سهم فناوری‌های نوین در کاهش هزینه بین پنج تا ۱۰ درصد باشد، سهم اصلاح فرآیندها بین ۱۰ تا ۲۰ درصد است. و تبیین استراتژی‌ها بالای ۲۵ درصد است. پس تحول دیجیتال سه بال دارد: بال مدل کسب‌وکار، بال فرایندهای کسب‌وکاری و بال فناوری نوین.»

معمارنژاد در ادامه صحبت‌های خود با تأکید بر اینکه مدل کسب‌وکار نظام بانکی کشور کلاً زیان‌ساز است، گفت: «شاید به خاطر ارزیابی بانکی‌ها سودآور باشند، اما واقعیت این است که عملیات بانکی زیان‌ده است. این زیان‌ده بودن هم دلایل مختلفی دارد؛ مانند عدم اعتبارسنجی دقیق، عدم تطبیق استراتژی و نظام کارمزدی نظام بانکی و غیره.»

به گفته معمارنژاد، راهکاری که می‌تواند مدل کسب‌وکارهای بانکی را از زیان‌دهی نجات دهد، بحث تحول دیجیتال است. او از زیاد شدن شعب بانکی در کشور انتقاد کرد و گفت: «در نظام بانکی کشور حدود ۲۲ هزار شعبه وجود دارد. حالا مدیران می‌خواهند فراگیری مالی انجام دهند و خدمات خود را به همه مردم در سراسر کشور ارائه دهند و تصمیم گرفتند شعبه درست کنند. براساس تراکم جمعیت و جغرافیا ۱۲ هزار شعبه بانکی بیشتر نیاز نداریم و ۱۰ هزار شعبه زیادی است.»

به گفته معمارنژاد، براساس گزارش‌ها بالای ۹۲ درصد تراکنش‌های مالی در فضای مجازی و الکترونیکی انجام می‌گیرد و تنها هشت درصد در شعبه انجام می‌شود و باید به

این سمت تغییر مسیر دهیم.

## بانک‌ها با اعضای اکوسیستم همکاری کنند

پیام حنفی‌زاده، عضو هیئت‌علمی دانشگاه علامه طباطبایی نیز در صحبت‌های خود با طرح این سؤال که آیا بانک می‌تواند در تمام بخش‌بندی‌های صنعت نوآوری فعالیت کند، گفت: «اگر بانک‌ها بخواهند وارد حوزه فناوری شوند، از فعالیت اصلی خود دور می‌شوند. از آنجا که پیاده‌سازی تمام نوآوری‌ها در صنعت بانکی پیچیده است، تنها ۳۰ درصد نوآوری‌ها در دنیا موفق بوده که حال این سؤال مطرح می‌شود که بانک‌ها برای تحول دیجیتال باید چه کار کنند؟» او ادامه داد: «تحقق یک مدل کسب‌وکار بدون مشارکت اعضای اکوسیستم میسر نیست و به عبارتی بخشی از اعضای اکوسیستم در حوزه‌های مختلف مشارکت می‌کنند. پس بانک‌ها باید شبکه اتحاد با بازیگران اکوسیستم تشکیل دهند. گاهی بانک‌ها در مدل کسب‌وکارهای یک صنعت دیگر مشارکت می‌کنند و در اکوسیستم‌های غیربانکی حضور می‌یابند.»

منافع خودمان به حداقل‌سازی منافع شرکایمان و منافع اکوسیستم تغییر پیدا کند. خیلی از موضوعات اصلاً قابلیت ورود جدید را ندارند و اقتصادی نیستند؛ یعنی اگر مسائل رگولاتوری حل و فصل شده باشد و پذیرش بازار هم باشد، اما بخشی از آن اقتصادی نیست.»

## نمی‌توان پشت درهای بسته قانون نوشت

مجتبی توانگر، رئیس کمیته اقتصاد دیجیتال مجلس در این پنل با اشاره به اینکه اگر برخی جاها ارزش آفرینی دیجیتالی رخ نداده، شاید به خاطر قوانین سختگیرانه‌ای بوده که در مجلس یا در بانک مرکزی وضع شده و جلوی نوآوری را گرفته است، گفت: «حتی بانک مرکزی گاهی نقش رقیب دارد، به جای اینکه رگولاتور باشد.»

رئیس کمیته اقتصاد دیجیتال مجلس با اشاره به این موضوع که برای بهبود وضعیت، باید در قانون‌گذاری تغییراتی ایجاد کنیم، گفت: «هم‌اکنون قانون‌گذاری با مشارکت خود اکوسیستم ممکن است. دورانی که در اتاق بسته مقررات نویسی کنند، گذشته و فقط با گفت‌وگو می‌توان این کار را انجام داد.»

توانگر در بخش دیگری از صحبت‌های خود، به نامه‌هایی که برای وزیر ارتباطات و رئیس‌جمهوری ارسال کرده بود، اشاره و بیان کرد: «در این چند وقت دو نامه منتشر کردم؛ یکی به آقای رئیسی به عنوان رئیس‌جمهور و رئیس شورای عالی فضای مجازی ارسال کردم که جواب مختصری هم دریافت کردم. نامه دیگر در مورد میزان ترافیک مصرفی این فضا به وزارت ارتباطات بود. در مجلس مسئولیت بحث اقتصاد دیجیتال را دارم و رئیس مجلس هم شخصاً از من پیگیر هستند. پیش از اینکه از زیرساخت‌های بانک مرکزی توقع داشته باشیم، واقعاً اختلالاتی در فضای اینترنتی شکل گرفته و محدودیت‌هایی ایجاد شده و با وزارت ارتباطات در حال صحبت هستیم.»

به گفته توانگر، وزارت ارتباطات در حوزه‌هایی پذیرفته که باید اختلالات را رفع کنند و نمایندگان هم در مجلس هرچه در توان دارند، انجام می‌دهند.

توانگر در پاسخ به سؤال دیگری در مورد طرح صیانت و ایجاد مانع برای اعضای اکوسیستم گفت: «برخی دوستان به دنبال این هستند که طرح صیانت را تصویب کنند و می‌خواهند در

فضای مجازی کاری انجام دهند و ما باید به دنبال این باشیم که این طرح‌ها به نفع مردم تعدیل شود.»

توانگر تأکید کرد که تا زیرساخت فراهم نشود، هیچ اتفاقی نمی‌افتد و در این مورد توضیح داد: «سال ۱۳۹۰ «اوبر» شکل گرفته بود. این ایده در ذهن اعضای اکوسیستم ایران هم شکل گرفته بود، اما چون اینترنت جوابگو نبود، نمی‌توانستیم عملی کنیم. وقتی به سمت افزایش پهنا می‌باند و افزایش سرعت اینترنت رفتیم، سال ۹۵ به تاکسی اینترنتی رسیدیم. ایده در ذهن جوانان مستعد ایرانی بود یا در مورد بحث دعوی صداوسیما و VODها.»

توانگر بار دیگر تأکید کرد که بانک مرکزی باید نقش بازیگری خود را کم‌رنگ کند و نمایندگان در مجلس به این باور رسیده‌اند که در اتاق در بسته نمی‌توان قانون نوشت.

## مدل کسب‌وکار نظام بانکی ما زیان‌ده است

عباس معمارنژاد، عضو هیئت‌علمی دانشگاه آزاد به چالش‌های حوزه ارزش آفرینی پرداخت و گفت: «هر کسب‌وکاری چند هدف را دنبال می‌کند: به دنبال درآمد



شماره ۸۸  
۷ اسفند ۱۴۰۱  
سال دوم





معاون فناوری های نوین  
بانک مرکزی خبر داد

## سهام پنج درصدی نئوبانکها

معاون فناوری های نوین بانک مرکزی گفت: «یکی از اولویت های مهم بانک مرکزی در سال ۱۴۰۲، پرداختن به بحث اعتبارسنجی است و ما بحث انتقال دیتا در جلسات هفتگی به طور مرتب پیگیری می کنیم.»

مهران محرمیان در نهمین همایش بانکداری الکترونیک و نظام های پرداخت اظهار کرد: «در باره اینکه بین توسعه اقتصادی و توسعه یافتگی دیجیتال رابطه وجود دارد، باید به دو نکته اشاره کرد: یکی اینکه بین این دو متغیر رابطه وجود دارد و با توسعه دیجیتال می توان رشد اقتصادی را افزایش داد. نکته دیگر اینکه تأثیر توسعه یافتگی دیجیتال بر متغیرهای اقتصادی در دنیا در مراحل اولیه است.» محرمیان تأکید کرد که حدود ۹۷ درصد خدمات بانکی به صورت غیر حضوری انجام می شود.

معاون فناوری های نوین بانک مرکزی با بیان اینکه در زمینه سهم BNPL از تجارت الکترونیک جزو کشورهای با رتبه مناسب هستیم، گفت: «در حال دیجیتال در اکثر کشورها در مرحله آزمایشی است و ایران جزو کشورهای پیشرو در این زمینه است. فاز پیش آزمایشی را پشت سر گذاشتیم و فاز آزمایشی آن به مبلغ بالاتری منتشر شده است.»

او ادامه داد: «در خصوص رمزارزها بعد از حدود ۱۲ سال از طی کردن فضای رمزارزها اکنون به جایی رسیده ایم که آن را تعادل می گویم. بازیگران این حوزه در حال پیدا کردن جایگاه خود هستند. در کشورهای اروپایی و آمریکایی محدودیت های حوزه رمزارز با وضع مالیات بین سه تا ۳۶ درصد اعمال می شود.»

معاون فناوری های نوین بانک مرکزی همچنین افزود: «سهم نئوبانکها در اکوسیستم نوآوری حدود پنج درصد است.»



شماره ۸۸  
۷ اسفند ۱۴۰۱  
سال دوم



# نقشه راه بانک مرکزی چیست؟

در پیل تخصصی حکمرانی در ارزش آفرینی دیجیتال با اشاره به بحران تعدد رگولاتور برای کسب و کارهای فین تکی مطرح شد

نهمین همایش بانکداری الکترونیک و نظام های پرداخت در دومین روز و ساعت های پایانی خود میزبان پیل «حکمرانی، سیاست گذاری و تنظیم گری در ارزش آفرینی دیجیتال» بود. در این پیل مهرداد سپهوند، مشاور پژوهشکده پولی و بانکی؛ محمد مهدی فاطمیان، رئیس انجمن فین تک؛ جعفر مرتضویان، مدیر طرح و نوآوری شرکت ملی انفورماتیک؛ محمد فرجود، مدیرعامل هلدینگ نوآوری بانک تجارت؛ هاشم آقازاده، معاون علمی ریاست جمهوری و مهران محرمیان، معاون فناوری های نوین بانک مرکزی حضور داشتند.

## بانک مرکزی باید روی طراحی سندباکس وقت بیشتری می گذاشت

در ابتدای این پیل مهرداد سپهوند، مشاور پژوهشکده پولی و بانکی با بیان اینکه تاکنون بانک مرکزی رویکرد مثبتی به فین تکها داشته، اما لازم است رویکرد مهربان تری داشته باشد، گفت: «فین تکها آنقدر که ما فکر می کنیم بزرگ نیستند که بتوانند تهدیدی برای بانک مرکزی باشند. در واقع فین تکها کسب و کارهای نوپایی هستند که در ارائه خدمات مالی می توانند بسیار مفید باشند و به آنها نیاز داریم. فین تکها فضای جدیدی ایجاد کرده اند که خدمات و مشاوره مالی بهینه فراهم می آورند و در جهت توانمندسازی فنی مهم هستند.»

در ادامه این پیل، محمد مهدی فاطمیان با اشاره به نقش تنظیم گر در دنیای فناوری توضیح داد: «آیا نمی شود نهاد ناظر کاری نداشته باشد تا ما کارمان را انجام دهیم؟ ما قبلاً یک ارتباط سینوسی با بانک مرکزی داشتیم و رویکردمان به

بانک مرکزی این بوده که این نهاد در مقام پدر و حامی باشد. در خصوص اینکه رویکرد چه باید باشد، باید بگویم ای کاش بانک مرکزی روی طراحی سندباکس زمان و انرژی بیشتری گذاشته بود. ما برای بسیاری از دغدغه ها قبل از اینکه از سوی بانک مرکزی به صورت دغدغه مطرح شود به دنبال راهکار بوده ایم. ما باید بتوانیم کنار هم بنشینیم و از زاویه دید یکدیگر به مسائل بنگریم. در دوره جدید انجمن در قالب یک کارگروه مشترک تلاش کردیم تعامل جدیدی با بانک مرکزی بسازیم و امیدوار به این تعامل هستیم.»

محرمیان نیز صحبت فاطمیان را تأیید کرد و گفت: «قبلاً هم ما همکاری با انجمن فین تک داشتیم، اما در این دوره این همکاری و تعامل تقویت شده است. کنار هم بودن می تواند ارزش ایجاد کند و ما در بانک مرکزی باید بتوانیم از عینک فین تکها به مسائل نگاه کنیم.»

فاطمیان در ادامه اظهار امیدواری کرد که در سال جدید، بانک مرکزی و فعالان فین تک به تعامل پویاتری برسند. او ادامه داد: «ما به صورت شفاف از بانک مرکزی درخواست ایفای نقش بی طرفی و توسعه کسب و کار را داریم و پیشنهادمان این است که کسب و کارها را به صورت مستقیم به سمت بانکها نفرستید. برخی مواقع آنها کاسه داغ تر از آش می شوند و برخی مواقع کسب و کار را می بلعند. بانک مرکزی باید نقش عادلانه ای داشته باشد و این توازن را برقرار کند. گرفتن مجوز و شرایط کسب و کار پرداخت یاری و دیگر حوزه های فین تک بسیار سخت شده است. آیا با سندباکس فعلی این مسیر تسهیل می شود؟



مرضیه امیری  
marzami3@gmail.com

چطور می توانیم این را تبدیل به یک رگولیشن موفق کنیم؟ اگر بانک مرکزی در حوزه وظایفش رگوله کردن هم هست، باید تمام بازیگران آن حوزه را به عنوان ذی نفع مخاطب قرار دهد. بارها ما درباره موضوعی در بانک مرکزی صحبت و جمع بندی کردیم و شش ماه بعد به ما گفته شد نهاد دیگری ایراد گرفته و نمی توان براساس تصمیم شش ماه قبل ادامه داد. این رویه باید تغییر کند.»

## گزینهش دو طرح برای ورود به سندباکس

جعفر مرتضویان نیز در توضیح سندباکس بانک مرکزی توضیح داد: «مقام تنظیم گر لزوماً نقشش سخت تر کردن بازی نیست. بعد از رونمایی از سندباکس براساس چهارچوب آن، دوره فراخوان های سندباکس را برگزار کردیم و در یک مدت مشخص طرح هایی که وارد می شوند و چند معیار اصلی مانند نوآوری و ارزش آفرینی را داشته باشند وارد سندباکس می شوند. دوره اول را در تیرماه برگزار کردیم و ۱۱ طرح وارد سندباکس شدند و دو طرح گزینش شدند و اکنون این دو طرح در محیط آزمون در حال ارزیابی عملکرد هستند. این دو طرح باید دست کم شش ماه دوره آزمون را بگذرانند و ریسک آفرین برای پول نباشند. دوره دوم را هم در مهرماه برگزار کردیم و طرح های جدیدی وارد شدند و اوایل سال آینده این ارزیابی ها به پایان خواهد رسید.»

## به جای تعدد رگولاتور به سمت رگولیشن چندبعدی برویم

بعد از معاون شرکت ملی انفورماتیک، محمد فرجود صحبت کرد. او در توضیح انتظار بانکها از فین تکها و توسعه هم زمان فین تکها عنوان کرد: «ابتدا باید بپرسیم آیا بانکها از رویکرد بانک مرکزی به فین تکها استقبال می کنند؟ رگولاتور در ایران کیست؟ آنچه ما می بینیم این است که ما تعدد رگولاتور داریم و فقط بانک مرکزی نیست. یکی از چالش های مهم ما این است. در برخی از کشورها رگولاتور بخشی ایجاد شده، ولی ما چنین چیزی نداریم. حالا چه باید کرد؟ بسیاری از کارهایی که ما در فین تک می خواهیم انجام دهیم در بانک امکان آن نیست. مانند تسهیلات خرد و لندتک که برای بانک و مقررات آن دشوار است. پیشنهاد من این است که اتفاقاً حوزه فین تک به رسمیت شناخته شود و رگولیشن چندبعدی برای آن لازم است. در خود ساختار بانک مرکزی باید دید چه کار می شود کرد. همه ما می توانیم بگویم رگولاتوری ضروری است، اما آیا هدف توسعه کسب و کار است یا نظارت بر اینکه آنها خطایی نکنند؟ به نظر بنده گزینه اول باید مورد هدف قرار بگیرد.»

او تأکید کرد: «شاید مهم ترین موضوع برای ما این است که در مسیر تحول دیجیتال باید نقشه راه داشت. ما هنوز نمی دانیم نقشه راه بانک مرکزی در این حوزه چیست. اینها را بانک مرکزی باید روشن کند. می دانیم که نهاد دولتی نمی تواند پایه پای فین تکها حرکت کند، اما باید توجه کرد کمیته مشترک و کارگروه هم هرچند نشانه خوبی است، کافی نیست. حوزه اعتبارسنجی ما اصلاً گفای بی زینس های

فین تک را نمی دهد.»

آقازاده سخنران بعدی این پیل تخصصی بود. او با بیان اینکه در نهاد ریاست جمهوری توجه ویژه ای به موضوعات دانش بنیان وجود دارد، عنوان کرد: «هرچند تدابیر بانک مرکزی قابل ستایش است، اما قاعدتاً مسیر و اقدامات باید سرعت و تناسب بیشتری با خروجی کسب و کارهای فین تک داشته باشد. در قانون دانش بنیانها موارد خوبی هم در خصوص توسعه فین تک و ناظر بر دستگاه های رگولاتور دیده شده است. نکته دیگر اینکه وزارت اقتصاد دبیرخانه حمایت از تولید دانش بنیان را ایجاد کرده که ناظر بر بانک مرکزی است. تمامی اینها می تواند برای تسهیل مسیر بانک مرکزی مفید باشد.»





سامانه‌ای برای ارتباط  
با پذیرندگان

## رونمایی از شاپرک من

شرکت شاپرک، سامانه «شاپرک من» را با هدف توسعه ارتباط با پذیرندگان، ارائه اطلاعات پذیرندگان و آموزش و فرهنگ سازی راه اندازی کرد.

کیومرث خدادادی، مدیر گروه نرم افزار شرکت شاپرک، در معرفی این محصول گفت: «این سامانه به منظور نظارت بیشتر شرکت شاپرک روی پذیرنده‌ها راه اندازی شده و یک کانال دوسویه بین پذیرنده و شاپرک به عنوان رگولاتور ایجاد شده است. اولین هدف ما این است که به مردم نشان دهیم پذیرنده هستند یا نه. یکی از مشکلاتی که در اکوسیستم پرداخت داریم، این است که یکسری کارت خوان به اسم افراد موجود هست که خودشان از این موضوع اطلاعی ندارند.» او ادامه داد: «ارائه سرجمع تراکنش‌ها به تفکیک نوع تراکنش و مستقل از بانک‌ها و PSP در بازه‌های زمانی مختلف یکی از خدمات این سامانه است. خدمت دیگر، ارائه اطلاعات پذیرندگی مشتری به خود مشتری به صورت مستقیم است. اگر اطلاعات ثبت شده با اطلاعاتی که مشتری خوداظهاری کرده بود، متفاوت باشد، خود مشتری می‌تواند به سامانه اعلام کند و پس از بررسی اطلاعات تصحیح می‌شود.»

خدادادی در ادامه اضافه کرد: «در این سامانه، مشتری می‌تواند لیست فروشگاه‌ها را تماشا کند. فروشگاه هم می‌تواند مستقل از PSP، سرجمع تراکنش روز گذشته را ببیند و گزارشی که ثبت شده، مثل کد پستی و آدرس و صنف را بررسی کند. فرد همچنین می‌تواند لیست ترمینال فروشگاه یعنی شماره ترمینال و نوع ترمینال و لیست شبها را بررسی کند و اگر در این قسمت هم مغایرت دید، می‌تواند انتقاد کند. همچنین می‌تواند بررسی کند که روند تصحیح داده‌هایش در چه مرحله‌ای قرار دارد.»



توسعه اقتصاد دیجیتال و تسهیل فعالیت‌های فعالان این اکوسیستم را با ایجاد ساختارها و رویه‌هایی که امکان مدیریت صحیح تعارض منافع و تنظیم‌گری اصولی این حوزه را محقق می‌کند، فراهم آورد.

### عامل سردرگمی فعالان بلاکچین

توانگر در ادامه سخنرانی خود اعلام کرد: «من و بسیاری دیگر از نمایندگان معتقدیم قانون‌گذاری برای حوزه رمزارز باید در چهارچوب یک لایحه جامع با رعایت حقوق مردم، حاکمیت و فعالان بخش خصوصی از طریق دولت و مجلس ارائه شود و روند متعارف قانون‌گذاری را طی کند تا تصمیمات جزیره‌ای بیش از این به اکوسیستم بلاکچین کشور لطمه وارد نکند. ما مجدانه پیگیریم تا در برنامه هفتم توسعه نسبت به شناسایی رمزارزها اقدام کنیم و دولت را مکلف سازیم که در یک بازه مشخص، لایحه کاملی را برای قانون جامع رمزارزها و بلاکچین ارائه دهد.»

او در همین راستا نکاتی را در خصوص فناوری‌های نوین مالی مطرح کرد: «از نکات قابل توجه که بانک مرکزی را به آن هشدار می‌دهم، تمرکز غیرمنطقی در شبکه پرداخت کشور است. فقط نگاه کنید اگر صرفاً با مسائل و مصائبی مثل زلزله، قطعی برق، قطعی شبکه، اختلال در شبکه یا اختلال در همین شبکه پرداخت از جنس حمله‌های سایبری مواجه شویم، عملاً اقتصاد کشور و زندگی روزمره مردم در دقایقی هرچند کوتاه ضربات سنگینی را متحمل خواهد شد. به همین دلیل ضروری است مسئولان بانک مرکزی به چند راهکار موافق برای خدمات پرداخت در کشور توجه داشته باشند. به عنوان نمونه در ایالات متحده آمریکا علاوه بر مستر و ویزا که دو شبکه مجزا هستند، چندین شبکه دیگر محلی و کلی پرداخت وجود دارد و نهاد تنظیم‌گر آنها را رگولاتوری می‌کند و روش‌های متنوعی برای پرداخت را در مقابل مردم قرار می‌دهند. در عین حال که پول نقد را نیز به عنوان یک آلترناتیو جهت حفظ امنیت روانی جامعه در شرایط بحرانی، مورد توجه قرار می‌دهند.»

به گفته توانگر، رویکرد متمرکزسازی در شبکه پرداخت در نقطه‌ای به نام «شاپرک»، از اشتباهات استراتژیک بانک مرکزی است که به سرعت بایستی در جهت تنوع‌بخشی و رفع انحصار از این بستر مهم اقدام کنند. همچنین در سایر حوزه‌ها از جمله بانکداری باز و خدمات نوین بانکی نیز حفظ تنوع و تکثر خدمات‌دهندگان از اصول پراهمیت و کلیدی هم از نظر امنیت و هم از نظر حفظ رقابت در بازار است.

### خلأ راهکار قانونی مبادله رمزارزها

توانگر با اشاره به کسب و کارهای حوزه بلاکچین و الزامات تنظیم‌گری آنها توضیح داد: «در فضای رشد مباحث فین‌تک، بلاکچین و توسعه ابزارهای پرداخت هم باید توجه ویژه‌ای به متخلفان و مفسدان داشت که بیشتر از همه در زمینه قاچاق و پول شویی فعال هستند. بی‌توجهی آثار و تبعات منفی فراوانی دارد؛ چراکه تبعات شوم آن نه تنها متوجه مردم می‌شود، بلکه آسیب جدی به فضایی وارد می‌کند که جوانان مستعد می‌خواهند در این فضا به فعالیت سالم بپردازند و به رشد اقتصاد دیجیتال کمک کنند. همچنین رمزارزها و اپلیکیشن‌های مبتنی بر بلاکچین واقعیتی غیرقابل کتمان برای امروز و آینده هستند. ما باید در کشورمان راهکارهای دقیق قانونی برای ساخت، انتشار، نگهداری و مبادله رمزارزها تعریف کنیم و همچنین فضا را برای تحقیق و توسعه و تجاری‌سازی امکانات مختلف مبتنی بر بلاکچین با حمایت قانونی فراهم آوریم.»

به اعتقاد او، تصمیمات جزیره‌ای، کثرت مدعیان و متولیان و دست‌ورالعمل‌ها و بخشنامه‌های مختلف، موازی و بعضاً متناقض باعث سردرگمی متخصصان و سرمایه‌گذاران در حوزه رمزارز و بلاکچین شده است.



# انتقاد از مدل شاپرک

رئیس کمیته اقتصاد دیجیتال مجلس با انتقاد از متمرکزسازی شبکه پرداخت در شاپرک، خواستار توجه به راهکارهای موازی در حوزه خدمات پرداخت کشور شد

قرار دهند و به بانکداری باز روی بیاورند و ثانیاً بانک‌ها وارد رقابت با شرکت‌های اکوسیستم نشوند و جایگاه و نقش زیرساختی و پلتفرمی خود را حفظ کنند.

### ناظران و ارائه خدمت به کاربران نهایی!

رئیس کمیته اقتصاد دیجیتال مجلس ادامه داد: «اخیراً حتی شنیده شده برخی از این مجموعه‌ها که قرار بوده در لایه ارائه خدمات به بانک مرکزی فعالیت کنند یا در نظارت فنی به این بانک کمک کنند، وارد حوزه ارائه خدمات به کاربران نهایی نیز شده‌اند؛ اتفاقی که در برخی حوزه‌های دیگر نیز در حال شکل‌گیری بود که با مقاومت اکوسیستم و تلاش گروه‌های مختلف در مقابل این تخلف قانونی از آن جلوگیری شد، ولی همچنان تا زمانی که ساختارهای

زیربنایی این گونه شرکت‌ها و اقدامات به شکل قانونی و با رویکرد رفع تعارض منافع اصلاح نشوند، هرازگاهی با اتفاقات مشابه روبه‌رو خواهیم شد. پس اولاً نظام تنظیم‌گری در کشور به ویژه بانک مرکزی باید اقدامات و فعالیت‌های خود و شرکت‌های زیرمجموعه و پیمانکاران خود را برای دوری از مواردی که گفته شد و آسیب‌هایی که خواهند داشت، مدیریت کند و رأساً و پیش از ورود نهادهای ناظر از وقوع این تخلفات قانونی جلوگیری کند تا بانک مرکزی و نهادهای مرتبط نیز بر امور مربوط به جایگاه

اصلی خود در تنظیم‌گری حوزه‌های پولی و بانکی تمرکز داشته باشند، وزارت اقتصاد و دیگر نهادها و دستگاه‌های دولتی بر تنظیم‌گری و نقش‌های عمومی خود تمرکز کنند و بانک‌ها و دیگر فعالان اکوسیستم در لایه‌های دیگر به توسعه اقتصاد دیجیتال و ایجاد تحول در آن بپردازند.

همچنین مجلس شورای اسلامی اولاً با تأکید بر جایگاه نظارتی خود و با همکاری مراجع تخصصی و نظارتی باید از تخلفات نهادهای دولتی و تنظیم‌گر در مداخله و رقابت با فعالان این اکوسیستم و همچنین مقررات‌گذاری و نظارت‌های غیراصولی و غیرتخصصی که مانع رشد و حرکت اقتصاد دیجیتال می‌شود، جلوگیری کند و ثانیاً بسترهای

دومین روز نهمین همایش و نمایشگاه بانکداری الکترونیک و نظام‌های پرداخت با سخنرانی مجتبی توانگر، رئیس کمیته اقتصاد دیجیتال مجلس شورای اسلامی آغاز شد. به گفته او، بانکداری الکترونیک و نظام پرداخت در سال‌های گذشته رشد به نسبت خوبی در کشور داشته؛ به طوری که مقایسه شیوه‌های الکترونیکی ارائه خدمات با ۱۵ سال گذشته به خوبی سرعت رشد بالایی را نشان می‌دهد. از نگاه او، محور کلیدی که می‌تواند حل بسیاری از مشکلات اقتصادی کشور را در پی داشته باشد، توسعه اقتصاد دیجیتال است. شاهرگ این اقتصاد دیجیتال را باید در توسعه فناوری‌های دیجیتال در عرصه بانک‌ها دانست که نه تنها خدمات کنونی بانک‌ها را الکترونیکی و دیجیتال می‌کند که منجر به تحول در خدمات بانک‌ها و در گام بعدی تحول در مفهوم بانک می‌شود.

توانگر معتقد است با این روش می‌توان بسیاری از مشکلات اقتصادی را رفع کرد؛ مشکلاتی که به اعتقاد برخی ناشی از تعارض نظام‌های بانکی، مالی و نظام‌های قانونی مادر اداره و نظارت بر این حوزه است که منجر به مشکلات عدیده برای مردم، بانک‌ها و فعالان عرصه‌های مالی و حاکمیت شده است. به گونه‌ای که نه تنها منافع مردم که منافع بانک‌ها و فعالان عرصه‌های مالی نیز تأمین شده و دغدغه‌های حاکمیت در مشکلات اقتصادی نیز برطرف شود: «اول از همه بانک‌ها هستند که می‌توانند گره‌گشای ایجاد تحول باشند. بانک‌ها باید جایگاه خود در این اکوسیستم را به خوبی شناخته و بر تقویت نقش خود تمرکز کنند تا دیگر فعالان این اکوسیستم، نقش‌های دیگر را تقبل کنند.»

توانگر می‌گوید بانک‌ها باید تبدیل به پلتفرم‌های زیرساختی‌ای شوند که با سپرده‌پذیری و تخصیص اعتبار و ارائه سرویس‌ها و پروتکل‌هایی بر افتتاح و مدیریت حساب مشتریان یا حتی خلق انواع حساب‌های جدید، فرصت فعالیت و خلق خدمات جدید، چه در حوزه‌های مالی و چه حتی به کارگیری این زیرساخت‌های مالی در دیگر حوزه‌ها، به توسعه این اکوسیستم کمک کنند. لازمه این اتفاق آن است که بانک‌ها اولاً پذیرندگی که سرویس‌های بانکداری خود را در اختیار فعالان اکوسیستم و دیگر شرکت‌های نوآوری



شماره ۸۸  
۷ اسفند ۱۴۰۱  
سال دوم



غزل یگانگی



Ghazal28yeganehi@gmail.com



چالش‌هایی که لندتک‌ها  
با آنها روبه‌رو هستند

## لندتک مستقل یا وابسته به بانک؟

فناوری لندتک و چالش‌های آن در فین‌تک توسط گروه «فن‌آوران هوشمند بهسازان فردا» هم‌زمان با نهمین همایش سالانه بانکداری الکترونیک و نظام‌های پرداخت بررسی شد. وصالی، معاون توسعه بازار و فروش شرکت فن‌آوران هوشمند بهسازان فردا در یک کارگاه با اشاره به اینکه واژه لندتک در لغت به معنی فناوری اعطای تسهیلات است، گفت: «قرار است با لندتک اعتبارسنجی بهتر و راحت‌تر صورت بگیرد. کسانی که در دایره هدف ما قرار دارند، عمدتاً CUSTOMER LENDING یا مشتریان خرد هستند که باید مقدمات کاری آنها از طریق یک پلتفرم انجام شود.» او با بیان اینکه اکوسیستم لندتک سه ضلع دارد و باید نقش تسهیلگر و مدیریتی را بین سه ضلع تأمین‌کننده مالی، اعتبارگیرنده و ارائه‌کننده خدمات ایفا کند، اظهار داشت: «لندتک می‌تواند با نقش مدیریت و تسهیلگری باعث بهره‌وری و خلق فرصت‌های جدید، افزایش سهم بازار با افزایش تراکنش و درآمد بیشتر و توسعه نوآرانه کسب‌وکار شود. در واقع این لندتک قرار است محدودیت‌های جغرافیایی را برطرف کند و اگر کسی صبح اعتبارسنجی لازم را انجام داد، بتواند تا غروب همان روز تسهیلات مورد نظر را دریافت کند و از سوی دیگر با صرفه‌جویی در زمان منجر به کاهش هزینه بانک‌ها شود.» وصالی با طرح سؤالی که چرا بهتر است لندتک از بین شرکت‌های وابسته به بانک‌ها انتخاب شود، اظهار داشت: «این شرکت‌ها از طرفی دسترسی راحت‌تری به اطلاعات مشتریان دارند و در عین حال سرعت عمل بیشتری نسبت به بانک‌ها دارند. علاوه بر این کانال‌های مالی استاندارد بین این لندتک‌ها و بانک‌ها وجود دارد. این عوامل لندتک‌های زیرمجموعه بانک‌ها را نسبت به لندتک‌های مستقل برتری می‌بخشد.»



شماره ۸۸  
۷ اسفند ۱۴۰۱  
سال دوم

# در جست‌وجوی پرداخت آسان!

در نشست تخصصی وضعیت پرداخت دیجیتال ایران، درباره جزئیات اصلاح نظام کارمزد در شبکه پرداخت بحث شد

که نظام پرداخت دنبال کرد این بود که در پرداخت‌های بین اشخاص، حساب را حذف کرد و سپس با نحوه کنترل پرداخت‌ها مشکلاتی پدید آمد که در نهایت این بازار سرکوب شد و به سمت پرداخت‌های آسان نرفت. گام بعدی این بود که می‌توانست پول را حذف کند، اما با جایگزین کردن دارایی‌ها می‌توانستیم پرداخت‌ها را انجام دهیم.»

### نیازمند استراتژی در صنعت پرداخت هستیم

داوودیان تصریح کرد: «یک سمت ماجرا این است که اساساً مکانیسم پرداخت در دنیا از حالتی که پرداخت از طریق شرکت‌ها دنبال شده خارج می‌شود و شرکت‌های پرداخت به مدیریت‌کننده پرداخت‌ها در انتقال ارزش تبدیل شده‌اند. مانع اساسی در این زمینه، میراث شبکه پرداخت است که به کارت و ابزارهای فیزیکی وابسته است که در طرف عرضه خدمت و توسعه ابزارها محدودیت ایجاد می‌کند.»

به گفته او، در تهدید کرونا بیشتر حذف پول نقد اتفاق

کشورهای دنیا این است که اکوسیستم پرداخت باید مشتری محور باشد.» او در ادامه بیان کرد: «چندین سال است که میزان استفاده از گوشی هوشمند در دنیا و کشور ما زیاد شده و قوانین در حوزه پرداخت شفاف نشده است و کار رگولاتوری، برخورد و ورود در لحظه است که این موضوع، فضای نوآوری را خسته می‌کند.»

مدیرعامل هلدینگ داده‌ورزی سداد گفت: «اکوسیستم نوآوری کشور ما بی‌صاحب رها شده و امروز حال خوبی ندارد. نظام پرداخت مقداری بسته رفتار می‌کند و مشکلاتی با بخش خصوصی دارد. فضای نوآوری هم به سمت پلاستیکی شدن در حال حرکت است و امیدوارم روزی بتوانیم مانع این موضوع شویم. یکی از چالش‌های جدی فین‌تک‌ها، تعامل با بانک‌هاست.»

در ادامه، امیرحسین داوودیان درباره جایگاه نوآوری در اکوسیستم پرداخت و آینده اکوسیستم، اظهار کرد: «وقتی درباره نظام پرداخت حرف می‌زنیم، برای جایگزین کردن پول نقد و کوتاه‌کردن فرایند پرداخت با پول نقد از بانک تا نحوه استفاده و کنترل‌های بانکی را در برمی‌گیرد. چیزی

نشست تخصصی وضعیت پرداخت دیجیتال ایران و جایگاه نوآوری در اکوسیستم پرداخت با حضور کاظم دهقان، مدیرعامل شرکت شاپ‌رک؛ صادق فرامرزی، سرپرست دبیرخانه سازمان نظام صنفی کشور؛ امیرحسین داوودیان، معاون بانکداری شخصی بانک تجارت؛ احمد جعفری، مدیرعامل هلدینگ بهسازان فردا و مسیح مشهدی تفرشی، مدیرعامل شرکت پرداخت الکترونیک پاسارگاد، با مدیریت حمیدرضا احمدیان، مدیرعامل هلدینگ داده‌ورزی سداد در دومین روز نهمین همایش بانکداری الکترونیک و نظام‌های پرداخت برگزار شد.

در ابتدای این نشست، حمیدرضا احمدیان، مدیرعامل هلدینگ داده‌ورزی سداد یکی از چالش‌های صنعت پرداخت را نظام کارمزد دانست و گفت: «آینده پرداخت‌های لحظه‌ای و سریع در مقابل پرداخت‌های برداشت مستقیم از حساب در اکوسیستم داخلی و بین‌المللی، یکی از دغدغه‌های من است. مسیر نوآوری به رگولیشن نزدیک نیست و این موضوع موجب می‌شود کسب‌وکارهای فین‌تک با مشکل مواجه شوند. تجربه





جیبیت و آی تی ساز  
تفاهمنامه همکاری امضا  
کردند

## سرویس های استعلامی و فین تکی یکپارچه

در حاشیه نهمین همایش بانکداری الکترونیک و نظام های پرداخت، دو شرکت «جیبیت» و «آی تی ساز» در زمینه ارائه سرویس های استعلامی و هوش مصنوعی، بدون درگیر کردن کسب و کار با ارگان ها و سازمان ها، قرارداد همکاری امضا کردند.

بر اساس گفته های محمد مهدی شریعتمدار مدیرعامل جیبیت پیشبرد ارائه این نوع خدمات به کاربر به احراز هویت و انواع استعلام نیاز دارد و این شرکت با همین نگاه و با هدف ارائه سرویس های باکیفیت، همکاری خود با شرکت آی تی ساز را توسعه داده است.

محمد حسین متقی زاده، رئیس هیئت مدیره اپراتور آی تی ساز نیز بیان کرد که این اپراتور به عنوان تأمین کننده خدمات دولت و قوه قضائیه در سراسر پیشخوان های دولت، همیشه با چالش تبدیل سرویس های گوناگون به محصول و خدمت در زمینه هوش مصنوعی، استعلامی و بانکی روبه رو بوده و حالا با این همکاری، ترکیبی از این سرویس ها را در پلتفرمی واحد به نام «آی تی هاب» تجمیع کرده تا تمام کسب و کارها بدون اینکه با ارگان ها و سازمان های متفاوت درگیر شوند، این سرویس ها را از جیبیت و آی تی ساز دریافت کنند.

استعلام اشخاص حقیقی و حقوقی، سرویس های مبتنی بر منطقه زمانی و مکانی مانند آدرس و کد پستی، تمام سرویس های بانکداری که یک مجموعه برای ایجاد فین تک نیاز دارد، بیش از ۴۵ سرویس هوش مصنوعی در زمینه احراز هویت، تشخیص چهره، سرویس های مبتنی بر گفتار و شنیدار و... نمونه ای از این خدمات هستند.



استعاره نیز می تواند تغییر کند و بگذاریم رگولاتور به خیال خود ریل را بگذارد و گارد ریل را نیز قرار دهد. ایده آل ذهنی من این است که شاید برخی بخواهند از ریل رگولاتور استفاده کنند، ولی نباید مانع از حرکت سایرین شد و باید امکان انجام کارهای دیگر نیز وجود داشته باشد.»

فرامرزی خاطر نشان کرد: «رگولاتور باید به نحوی برنامه ریزی کند که فین تک ها بتوانند حرکت داشته باشند. در حال حاضر ارتباط بین فین تک ها و رگولاتور فراز و نشیب دارد و خوب نیست. فین تک ها در ایران جوان هستند و علاقه مند به ایجاد فضا برای اتصال به سازمان های بزرگ، شرکت های فین تکی در ایران در وضعیت خوبی نیستند و به شدت با خروج مواجه هستیم. فین تک ها در حالت عادی به یک چهارچوب نیاز دارند و شکل کار را باید بدانند تا در مسیر آن حرکت کنند.»

**ثابت دو تریلیون تراکنش موبایلی در دنیا**  
همچنین در ادامه مدیرعامل شرکت هلدینگ بهسازان فردا با اشاره به انجام روزانه چند صد میلیون تراکنش در شبکه پرداخت کشور، گفت: «تا سال ها کارت خوان ها حرف اول و آخر را می زدند و در سال های اخیر پرداخت های فین تکی و موبایلی مطرح شد و اوج این موضوع به دوره کرونا رسید. در مقطع توسعه پرداخت های الکترونیک به این مشکل رسیدیم که لجستیک نداشتیم و نمی توانستیم این فرهنگ را جا بیندازیم که می توان خریدها را غیر حضوری انجام داد.» جعفری افزود: «ما در این حوزه با وجود بحث های موجود، خیلی خودمان را مطرح نکردیم. در دنیا بحث پرداخت های موبایلی در سال های اخیر مطرح شده و در سال ۲۰۲۱ حدود دو تریلیون تراکنش موبایلی با رشد ۳۵ درصدی در دنیا اتفاق افتاد که رشد خوبی در این زمینه بوده است.» او با اشاره به اینکه در دنیا به دو میلیارد یوزر موبایلی رسیده ایم که این میزان در سال های آینده به چهار میلیارد یوزر خواهد رسید، گفت: «بیشتر تراکنش ها در گذشته از طریق نقد، کارت و چک بوده که امروز به سمت کریپتوها، اکانت به اکانت و... رفته و پرداخت ها به سمت ماشین در ماشین و متاورس رفته است.»

**بانک ها به کیف پول اقبال ندارند**  
مدیرعامل شرکت هلدینگ بهسازان فردا تأکید کرد: «ما چند استارت اپ و اپلیکیشن موبایلی در کشور داریم که فعال باشند؟ شاید به اندازه انگلستان دست هم نباشند؛ ولی در دنیا بسیار زیاد هستند و ما فاصله زیادی داریم. ما هنوز تراکنش موبایلی را رسماً به رسمیت نشناخته ایم. در حوزه فین تک ها عقب هستیم و باید برای افزایش نقش آنها در این حوزه برنامه ریزی کنیم.» در آخر این نشست، کاظم دهقان، مدیرعامل شاپرک با بیان اینکه بانک ها به کیف پول اقبال ندارند و زمین اشتراکی بین راهبر و بانک ها ایجاد نشده، گفت: «شاپرک رگولاتور نیست و رگولاتوری نمی کند و با بانک مرکزی به دنبال سرویسی هستیم که سلامت آن حفظ شود و به رقابت آن کمک کنیم.»

او درباره جزئیات اصلاح نظام کارمزد نیز توضیح داد: «نظام کارمزد یکی از بزرگ ترین مشکلات صنعت پرداخت است و تأمین کننده هزینه های بازیگران این صنعت نیست. با اصلاحاتی که در نظام پرداخت صورت گرفته، تعداد و رسوب میبالغ مبنای پرداخت کارمزد خواهد بود و PSP و بانک در یک زمین بازی می کنند که اصلاح نظام کارمزد به زودی محقق خواهد شد.»

هوشمند دنیا نیز از جمله دلایل عمده عقب افتادگی در این بخش است.» مدیرعامل شرکت شاپرک ادامه داد: «نقش رگولاتور در بحث توسعه کسب و کار و ایجاد امنیت و سلامت شبکه پرداخت بسیار مهم بوده و است و ما گذار را از تنظیم گری های جدی و اجباری دنیا داشتیم و مسیری است که اگر بخواهیم در ایران داشته باشیم باید جدا از چرخه رگولیشن، توجه کنیم که محد و دیت های بالاسری در این حوزه به نوعی در خدمت توسعه کسب و کار قرار بگیرد. مسیر رگولاتوری در سال های آتی باید پذیرای نوآوری در این مسیر باشد و از روش های نوین دنیا استقبال کند.»

**ما هنوز تراکنش موبایلی را به رسمیت نشناخته ایم. در حوزه فین تک ها عقب هستیم و باید برای افزایش نقش آنها در این حوزه برنامه ریزی کنیم**

رگولاتوری در سال های آتی باید پذیرای نوآوری در این مسیر باشد و از روش های نوین دنیا استقبال کند.»

**رشد پرداخت های غیر دیجیتالی**  
در ادامه این نشست، تفرشی مدیرعامل پرداخت الکترونیک پاسارگاد نیز عنوان کرد: «توجه به صنعت پرداخت و آمارهای موجود نشان می دهد که رشدهای تا شش برابر در سال های اخیر اتفاق افتاده است. تعداد شرکت های فین تک و فناوری کاملاً فزاینده است و سرعت اینترنت نیز سالانه تا ۲۰ درصد افزایش می یابد.» تفرشی با اشاره به دسترسی ۹۰ درصدی خانوارها به اینترنت، بیان کرد: «خرید دیجیتالی و استفاده مردم از اینترنت قابل مقایسه با سال های قبل نیست و به صورت زلزله وار با حمله کرونا به خریدهای اینترنتی عادت کردیم. فرهنگ خرید اینترنتی شکل گرفته و بعد از آن نیز لجستیک شکل می گیرد. در فرهنگ مصرف، تراست ایجاد شد و بالا رفت. در سال های اخیر پرونده های زیادی در زمینه پرداخت ها ایجاد شده و استارت اپ های فین تکی نیز شکل گرفته است.»

به گفته او، سرمایه گذارها نیز در این حوزه ها وارد شده اند و فاندراهای غیر آی تی به این حوزه ورود کرده اند. سؤال این است که پرداخت های موبایلی و غیر دیجیتالی چه مسیری را طی کردند؟ هزینه ها در سخت افزارها به دلار ۵۰ هزار تومانی رسید و خروجی آن به سودآوری شرکت ها و نقدینگی برمی گردد و فشار وارد می کند. تفرشی اظهار کرد: «در سال ۹۸ کارت خوان ها ۸۸ درصد و در سال ۹۹ نیز ۹۰ درصد و در سال ۱۴۰۱ معادل ۹۱ درصد کل پرداخت ها را شکل دادند و غیر دیجیتالی ها در پرداخت ها در حال رشد هستند.»

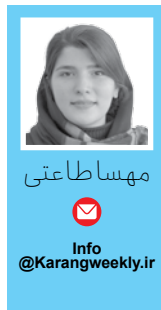
**هنوز پرداخت موبایلی قابل رصد نداریم**  
در ادامه این پنل، صادق فرامرزی، سرپرست دبیرخانه سازمان نظام صنفی کشور با تأکید بر اینکه اساساً پرداخت موبایلی نداریم و شارژ فروشی را نمی توان پرداخت موبایلی دانست، گفت: «رشد پرداخت های موبایلی و افت آن قابل رصد و بیان نیست؛ چون اساساً شکل نگرفته و در دنیا در این زمینه تفاوت وجود دارد. فین تک ها به جایی رسیده اند که یک خواسته مشخص از حاکمیت دارند و آن هم این است که کاری صورت نگیرد و خودشان راه را پیدا کنند. رگولاتور در ایران همیشه علاقه مند به حضور در وسط کار است و نوآوری در این فضا شکل نمی گیرد.»

او در ادامه گفت: «مهم ترین شاخصه اقتصاد دیجیتال، عدم ثبات است که در کنار نوآوری قرار می گیرد، ولی این

افتاد و کمک چندانی به شبکه پرداخت نشد. عمده سرمایه گذاری در اکوسیستم پرداخت در ابزارها متمرکز می شود و نوآوری ها چندان اتفاق نمی افتد. اساساً ما از اختلاط صنایع پرهیز می کنیم، زیرا موانع ورود به صنعت بالا نگه داشته می شود.»

داوودیان گفت: «در سال های گذشته تلاش هایی صورت گرفته، ولی مرزبندی در صنایع باعث شده که سیستم میراثی شرکت ها وجود داشته باشد، زیرا توسعه ابزار فیزیکی همچنان در این زمینه مانع ایجاد می کند. داشتن استراتژی مهم تر از رونمایی از محصولات است و ما برای اینکه بتوانیم تهدیدها را به فرصت تبدیل و برای کل شبکه مزیت ایجاد کنیم، در لایه استراتژی داشتن ضعیف عمل کرده ایم.»

به گفته او، بیشتر تمرکز ما در موارد زیادی رفع محدودیت های رگولاتوری است و خیلی به سمت استراتژی حرکت نکرده ایم.



مهسا طاعتی

Info  
@Karangweekly.ir

**افزایش تمایل به پرداخت های موبایلی**  
در ادامه این پنل، کاظم دهقان، مدیرعامل شرکت شاپرک با اشاره به اینکه در مجموع پرداخت ها از طریق اینترنت افت داشته ایم، ولی در مجموع تعداد تراکنش ها در یک سال مالی اخیر حدود ۱۳/۵ درصد رشد داشته، گفت: «این در مقابل ۲۲ درصد رشدی است که در سال مالی قبل داشته ایم. درباره مبلغ نیز حدود ۲۵ درصد رشد مبلغی تراکنش ها را داشتیم و در این زمینه تحلیل هایی وجود دارد. اگرچه پرداخت های موبایلی داخل کشور به کانال USSD محدود می شود. آماري که صحبت می کنیم بحث های USSD است که به شارژ و قبض و خیریه ها و... مربوط است.»

به گفته دهقان، محدودیت سقف تراکنش ها با هر کارت در روز دامنه تراکنش ها را محدود می کند و نرخ تورم باعث می شود برخی تراکنش ها از این دامنه فراتر برود و بخشی از بازار تراکنش ها به سایر بازارها و نحوه دیگری از پرداخت ها منتقل شود.

او ادامه داد: «در سال های ۹۱ تا ۹۳ با رشد حدود ۴۵ درصدی مواجه بودیم و در سال ۹۹ نرخ کاهشی شد تا زمانی که کرونا اقبال به پرداخت های بدون حضور پول نقد را افزایش داد. ما نرخ تورمی را در کشور شاهد هستیم که طبق آمارهای رسمی بیش از ۴۶ درصد است. فاصله این تا رشد ۲۴ درصدی مبلغ تراکنش ها این معنا را دارد که بخشی از تراکنش ها در حوزه هایی بوده که به

کارت به کارت و غیره منتقل شده و بخشی نیز بابت کاهش مصرف مردم است. می توانیم بگوییم آماري که در شبکه پرداخت داریم، اقبالی را به سمت کانال های جایگزین و خریدهای مبتنی بر کارت و استفاده از کیف پول های موبایلی ایجاد کرده است. در زمینه اینکه پلتفرم های موجود و مسیرهای پرداخت ایران با جهان تطابق دارد، تا حدود زیادی وجود ندارد؛ چون به ماهیت خاص شکل گیری این شبکه برمی گردد.»

دهقان تأکید کرد: «در سال های گذشته استفاده از برخی روش های پرداخت دنبال شده و در فرایندها این امکان فراهم شده، ولی برد آن کوتاه است و فاصله ما به دلایلی همچون تحریم ها باعث شده استانداردها نیز به نوعی محدود شود و استفاده از کارت های مغناطیسی با کارت های

کارت به کارت و غیره منتقل شده و بخشی نیز بابت کاهش مصرف مردم است. می توانیم بگوییم آماري که در شبکه پرداخت داریم، اقبالی را به سمت کانال های جایگزین و خریدهای مبتنی بر کارت و استفاده از کیف پول های موبایلی ایجاد کرده است. در زمینه اینکه پلتفرم های موجود و مسیرهای پرداخت ایران با جهان تطابق دارد، تا حدود زیادی وجود ندارد؛ چون به ماهیت خاص شکل گیری این شبکه برمی گردد.»

دهقان تأکید کرد: «در سال های گذشته استفاده از برخی روش های پرداخت دنبال شده و در فرایندها این امکان فراهم شده، ولی برد آن کوتاه است و فاصله ما به دلایلی همچون تحریم ها باعث شده استانداردها نیز به نوعی محدود شود و استفاده از کارت های مغناطیسی با کارت های



شماره ۸۸  
۷ اسفند ۱۴۰۱  
سال دوم



اندازه و آینده بازار  
ارتوپدی

## یک بازار ۵۸ میلیارد دلاری

پیش‌بینی می‌شود اندازه بازار تجهیزات ارتوپدی در آمریکا به ۵۸ میلیارد دلار برسد. بر اساس گزارش‌های ویژن ریسرچ، انتظار می‌رود که اندازه بازار جهانی تجهیزات ارتوپدی تا سال ۲۰۳۰ به حدود ۵۷/۷ میلیارد دلار آمریکا در سال ۲۰۲۰ برسد.

تجهیزات ارتوپدی بیشتر برای تثبیت وضعیت بدن یا درمان ناهنجاری‌ها و بازگرداندن عملکرد طبیعی اسکلتی با جایگزینی یا تقویت قسمت آسیب‌دیده در نظر گرفته شده است. علاوه بر این، این نوآوری‌ها با تکنیک‌های تشخیصی مدرن همراه شده و نیاز به روش‌های جراحی پیچیده در ارتوپدی را به میزان قابل توجهی کاهش داده است. علاوه بر این، طبق گزارش سازمان جهانی بهداشت (WHO) در سال ۲۰۱۷، شیوع بیماری‌های اسکلتی عضلانی با افزایش سن بیشتر شده است. همچنین الگو و شیوع مشکلات ارتوپدی در مناطق مختلف، به دلیل تفاوت در عوامل محیطی، نژادی و جغرافیایی متفاوت است. به عنوان مثال، طبق داده‌های منتشر شده توسط WHO، در سال ۲۰۱۷ وضعیت اسکلتی عضلانی در شرق مدیترانه و منطقه آفریقا بیش از حد بحرانی بود. عوامل عمده‌ای مانند افزایش شیوع آسیب‌های ارتوپدی یا بیماری‌هایی مانند استئوآرتریت، پوکی استخوان، شکستگی‌های ضربه‌ای و آرتربیت روماتوئید به عنوان محرک‌های این بازار در نظر گرفته می‌شوند. علاوه بر این، افزایش سریع جمعیت سالخورده در سراسر جهان از جمله عواملی است که بازار را هدایت می‌کند. با این حال، هزینه‌های بالای مربوط به روش‌های درمان ایمپلنت‌های ارتوپدی و سیاست‌های سخت‌گیرانه دولت‌ها مانع رشد بازار تجهیزات ارتوپدی می‌شود. برعکس، اقتصادهای نوظهور فرصت‌های سودآوری را برای رشد بازار تجهیزات ارتوپدی در آینده نزدیک ارائه می‌دهند. بخش تجهیزات ارتوپدی زانو بیشترین سهم بازار را با بیش از ۲۹ درصد در سال ۲۰۲۱ به خود اختصاص داد.



شماره ۸۸  
۷ اسفند ۱۴۰۱  
سال دوم



عکس: پریا امیرحاجلو

# کارهوشمندان به جواب می‌دهد

گفت‌وگو با حسین منصور نژاد، هم‌بنیان‌گذار «اورتینو» که می‌گوید فرصت‌های بسیاری در حوزه فعالیتش وجود دارد

بازار سلامت، بازار بسیار بزرگی است که با توجه به نوع ضرورت‌ها و اولویت‌ها در این بازار که مستقیم یا غیرمستقیم بر سلامت افراد تاثیر می‌گذارد، نیازهای متنوعی را پدیدار می‌کند که برآوردن هر نیاز، خود طیف وسیعی از خدمات و نوآوری‌ها را ایجاد می‌کند. این موضوع باعث شده تا کسب‌وکارهای متنوع بسیاری در حوزه سلامت شکل بگیرند. در این شماره از کارنگ به سراغ «اورتینو» رفتیم که در حوزه ارتوپدی محصولات زیادی تولید کرده است. حسین منصور نژاد هم‌بنیان‌گذار اورتینو، مدرک کارشناسی مهندسی پزشکی (بیومکانیک) را از دانشگاه امیرکبیر و کارشناسی ارشد و دکتری مهندسی مکانیک را از دانشگاه علم و صنعت دریافت کرده و حدود سه سال است که در زمینه تولید تجهیزات پزشکی در حوزه ارتوپدی فعالیت دارد.

ترموفرم است که نسبت به نمونه خارجی آن، بسیار مقرون به صرفه است. برای مثال قیمت زانو بندی که ما تولید می‌کنیم تقریباً ۴۰ دلار است، در حالی که در سایت آمازون همین زانو بند ۵۰۰ دلار قیمت گذاری شده است. من و همکارانم یک دوره کامل یک ساله را به تحقیق و توسعه اختصاص دادیم و کیفیت بهترین محصولات دنیا را از زوایای مختلف بررسی کردیم؛ برای مثال جست‌وجو کردیم و بهترین اورتزهای ستون فقرات را از کشورهایی مانند آمریکا، آلمان و اسپانیا وارد کردیم و با سفرهایی که به این کشورها داشتیم، به این نتیجه رسیدیم که در ایران چه محصولی تولید کنیم که هم بازار خوبی داشته باشد و هم برای مردم کشورمان کارایی داشته باشد. این دوره یک ساله تحقیق و توسعه سپری شد و من به اتفاق چند تن از دوستان از جمله آقای دکتر صیفی و آقای مهندس محمدی و دوستان مستعد دیگر پای این کار ایستادیم و چند مدل حساب شده را طراحی کردیم و به پروتزهای اولیه رسیدیم و بعد از ثبت شرکت، برای دریافت مجوزها و گواهی‌های وزارت بهداشت اقدام کردیم.

ایران این محصولات به صورت دست‌ساز تولید می‌شد و اکثر ارتوپدی‌های فنی تخصصی این محصولات را با هزینه‌های زیاد تولید می‌کردند. من با توجه به دانش و علاقه‌ای که در زمینه طراحی در حوزه مهندسی پزشکی داشتم، این خلأ را در بازار شناسایی و این مسیر را انتخاب کردم.

شکل‌گیری تیم اورتینو از چه زمانی شروع شد و مهم‌ترین اقدامات شما در ابتدای مسیر چه بود؟

هسته اصلی تیم ما به طور جدی از اوایل سال ۱۳۹۹ شکل گرفت. در ابتدا تیم تحقیق و توسعه را با همکاری دوستانی از رشته مهندسی پزشکی و مهندسی مکانیک (دانشگاه امیرکبیر و علوم تحقیقات) تشکیل دادیم و تا پایان سال تمرکز تیم معطوف به بحث تحقیق و توسعه، بررسی دقیق محصولات مدنظر و پیش‌بینی فرایند دریافت مجوزها بود و از ابتدای سال ۱۴۰۰ وارد فاز عملیاتی شدیم. برای شروع، مکانی را جهت تأسیس کارخانه و راه‌اندازی فرایند قالب‌سازی در نظر گرفتیم و مواد اولیه مورد نیاز را تأمین کردیم و پس از دریافت مجوزها از پاییز ۱۴۰۰ محصولات ما به مرحله فروش و تولید انبوه رسید. محصولات ما شامل اورتزهای ستون فقرات، اورتزها و زانو بندهای پیشرفته و مچ‌بند

داستان اورتینو از کجا شروع شد؟

از کودکی به طراحی و ساخت قطعات و تنظیم مکانیزم‌های حرکتی علاقه‌مند بودم. به همین خاطر در مقطع کارشناسی به حوزه ارتوپدی ورود کردم و بنا به دلایلی به صورت جدی‌تری این رشته را برای تحصیلات تکمیلی انتخاب کردم. زمینه پژوهشی و موضوع پایان‌نامه من معطوف به طراحی انواع مکانیزم‌ها بود، یعنی مکانیزم‌های بازشونده و قطعاتی که در کنار هم مونتاژ می‌شوند و کار می‌کنند. علاقه شخصی و زمینه‌ای که در رشته مهندسی پزشکی به دست آورده بودم، باعث شد که بعد از تحصیل، تجهیزات ارتوپدی را دنبال کنم و نیازی که در بازار اورتز-پروتز وجود داشت، مرا به طراحی و تولید این محصولات سوق داد. اورتز وسیله‌ای است که به اندام بدن کمک می‌کند؛ مانند مچ‌بند و پروتز جایگزین اندام بدن می‌شود مانند پای مصنوعی. اورتزها به دو دسته تقسیم می‌شوند؛ اول محصولات عمومی و جنرال که در داروخانه‌ها به وفور یافت می‌شوند و دوم، اورتزهای پیشرفته که در ایران تولید نمی‌شدند. محصولات پیشرفته برای مشکلات جدی‌تر اندام‌های بدن استفاده می‌شود، برای مثال اگر کسی شکستگی مهره داشته باشد، بعد از عمل جراحی ستون فقرات یا پارگی ربات‌های صلیبی زانو و آسیب‌های جدی دیگر، مچ‌بند و کمر بند معمولی برای او کارساز نیست. در

درباره رشته تحصیلی‌تان به ما بگویید و اینکه چقدر این رشته توانسته در مسیر شغلی شما مؤثر باشد؛ بازاری را که امروز در آن فعالیت

می کنید، چطور می بینید؟

رشته مهندسی پزشکی تقریباً ۲۰ سال پیش در ایران راه اندازی شده و میان رشته‌های است. مانند بیومکانیک که ما باید در کنار دروس مهندسی مکانیک و دروس پزشکی مانند فیزیولوژی، آناتومی و... را هم می خواندیم و همین موضوع از جذابیت‌های این رشته بود. بازار کار خوب این رشته برای ما خیلی امیدبخش بود. اگر کسی با چشم و گوش باز و هوشمندانه وارد این بازار شود و نیازها را بسنجد و پله پله پیشروی کند، در این رشته موفق خواهد بود.

ایده اصلی کسب و کار شما از کجا نشئت گرفت؟

ایده اصلی با وب گردی و جست و جو در فضای مجازی و آشنایی با یک محصول جذاب در ذهن من جرقه خورد. این محصول جذاب، یک نوع پلیمر ترمو فرم بود که به جای گچ سنتی برای شکستگی‌های استخوان استفاده می شد و یک شرکت آمریکایی مچ بندی را طراحی کرده بود که شخص آسیب دیده این مچ بند را مانند دستکش، دست می کرد. از آنجا که پلیمرهای ترمو فرم با حرارت فرم می گیرد، این مچ بند با استفاده

از یک سشوار به فرم دست مصدوم درمی آمد و بعد از سرد شدن مانند گچ عمل می کرد و قابل شست و شو هم بود و مشکلات گچ را نداشت. آشنایی با این محصول و محصولات مشابه برای ما جالب بود و تا به حال کسی در ایران در این زمینه فعالیت نکرده بود. در نتیجه با یک تیم متخصص و تحقیقات گسترده، ایده اورتینو کلید خورد.

چه زمانی

وارد بازار شدید؟ روند آغاز تولید انبوه و کسب سهم بازار را هم برایمان توضیح دهید.

در سال ۱۳۹۸ با سرمایه‌ای معادل ۶۰۰ میلیون تومان این پلیمر را با انجام آزمایش‌های مختلف سنتز و تولید کردیم و شرکت ما به دلیل دستیابی به تولید این پلیمر، در ردیف شرکت‌های دانش بنیان قرار گرفت. در حال حاضر اولین و تنها شرکتی هستیم که در ایران پلیمر ترمو فرم و مچ بند پلیمری تولید می کنیم که جایگزین مناسبی برای گچ گرفتن به شیوه سنتی

است. علاوه بر این، اورتینوهای ستون فقرات را هم تولید کردیم که قابلیت‌های جالبی دارد و علاوه بر سبکی و راحتی، قابل تنظیم است و راحتی بیمار را پس از عمل جراحی فراهم می کند.

آیا محصول شما از نظر قیمت با مدل‌های سنتی متفاوت است؟

قیمت این نوع پلیمرها تقریباً با هزینه گچ گرفتن برابر است، ولی حالت دهی این پلیمر خیلی راحت تر از گچ سنتی است و عوارض کمتری دارد و خوشبختانه برای بسیاری از شکستگی‌ها قابل استفاده است.

با این تفاسیر فرصت‌های صادراتی خوبی هم باید وجود داشته باشد! در این حوزه فعالیتی داشته‌اید؟ در کل محصول خودتان را در

بازار رقابتی چطور ارزیابی می کنید؟

محصولات ما تاکنون به کشورهای ترکیه، عراق، عمان و افغانستان صادر شده و در کشور عمان با استقبال خوبی مواجه شده ایم و فروش بسیار خوبی داشته ایم و نماینده ما در عمان سود قابل توجهی از فروش محصولات اورتینو به دست آورده است. نکته اصلی توفیق اورتینو در بازار، کیفیت مطلوب محصولات است. از بسته بندی، طراحی لوگو و ستوی سایت و برندینگ گرفته تا مواد اولیه از قبیل چسب، کش و پلیمری که استفاده می کنیم، همه و همه درجه یک هستند. همین امر موجب شده که مشتری از اورتینو رضایت داشته باشد.

در مدت فعالیت‌تان با شتاب دهنده‌ها و مراکز نوآوری همکاری داشته‌اید؟ اگر هم جذب سرمایه‌ای داشته‌اید برایمان بگویید.

در اواخر سال ۱۳۹۸ از طریق آشنایی با یکی از شتاب دهنده‌ها در حوزه سلامت توانستیم سرمایه‌ای که چندان زیاد هم نبود، جذب کنیم. شتاب دهنده‌ای که با آنها همکاری داشتیم، با مؤسسه دانش بنیان برکت، زیر نظر ستاد اجرایی مرتبط بود.

تنها سرمایه گذار ما بنیاد برکت بود و مابقی سرمایه شخصی. فقط برای راه اندازی اورتینو به سرمایه نیاز داشتیم و در حال حاضر مخارج شرکت از طریق تولید و فروش محصول تأمین می شود.

شما بهتر از من می دانید که روند دریافت مجوزهای لازم سخت و زمان بر است. تجربه شما در این خصوص چه بود؟

به واسطه تحقیقاتی که پیش از شروع فرایند تولید و اخذ مجوزها انجام دادیم، برای ما آشکار شد که چه محصولی را با چه شیوه‌ای تولید کنیم که فرایند اخذ مجوز به سهولت انجام شود. برخلاف بعضی کسب و کارها که در ابتدا محصولی را تولید و کارگاهی راه اندازی می کنند و دچار مشکل می شوند، ما با مشاوره‌ها و راهنمایی‌هایی که از افراد مجرب گرفته بودیم، از ابتدا راه اندازی اورتینو را با ساختاری اصولی تنظیم کردیم که برای دریافت استانداردهای ایزو و مجوز راحت تر باشیم.

هرچند در ایران گرفتن مجوز همواره با دشواری‌هایی روبه‌رو است و دیدگاه‌های سلیقه‌هایی که وجود دارد این فرایند را کند می کند. برای مثال قرار بر این بود که ما از یک دانشگاه علوم پزشکی تأییدیه عملکرد محصول را بگیریم، ولی بعد گفتند از دو دانشگاه باید تأییدیه گرفت. به نظر می رسد که قانون تأییدیه گرفتن از دو دانشگاه بیشتر سلیقه‌ای است. متأسفانه برخی قوانین سلیقه‌ای و قائم به فرد است. طبق آماري که من گرفتم، همکاران ما و دوستانی که در این حوزه فعالیت داشتند و برای گرفتن مجوز اقدام کرده بودند، با کارشناسان باتجربه و مسلط مواجه شده بودند و زودتر به نتیجه رسیده بودند، اما کارشناسان ارزیاب ما، به گفته خودشان، تسلط کافی بر این حوزه نداشتند و بارها حرف‌شان را عوض کردند. نوع پاسخگویی آنها به وضوح نشان می داد که تجربه‌ای در این زمینه ندارند

و این موضوع برای ما آزاردهنده بود.

امروز مشخصاً بیشترین چالش‌های کسب و کار شما در چه حوزه‌ای است؟

در کشور ما کار کردن در حیطه سخت افزاری که فعالیت ما را نیز شامل می شود، بسیار دشوار است. برای کسی که می خواهد در این حوزه فعالیت کند، موانع زیادی وجود دارد که باید از سر بگذراند. از تأمین سرمایه گرفته تا مدیریت آن سرمایه برای رسیدن به موفقیت! هر دو مهم است؛ اما مدیریت سرمایه و به ثمر نشستن پروژه بسیار مهم تر و دشوارتر از تأمین سرمایه است. در حوزه سخت افزاری مشکلاتی در مسیر وجود دارد؛ مشکلاتی برای راه اندازی، تشکیل تیم، بازاریابی، فروش، تأمین مواد اولیه، گردش سرمایه و نوسانات قیمت و... در باره هر کدام از این مشکلات می توانیم یک کتاب بنویسیم؛ اما اگر کسی هوشمندانه وارد بازار کار شود و با تسلط به چگونگی بازار و ناظر به توانمندی‌های شخصی اقدام کند، موفق خواهد شد. ما این توانمندی را به دور از توهامات غیر معقول در خودمان می دیدیم و تشکیل تیم متخصص و کاربلد یکی از دلایل موفقیت ما بود. در این شرایط دشوار هم اگر کسی با هوشمندی شروع به کار کند، بی تردید موانع را از سر راه کنار خواهد زد و موفق خواهد شد.

مهم ترین چالشی که با آن مواجه هستیم، بحث نقدینگی و سرمایه در گردش است. ما فروش خوبی داریم، ولی برای توسعه کار با توجه به وضعیت ناپایدار ارزی کشور، حفظ نقدینگی و سرمایه در گردش برای تمام کارخانه‌های کشور یک معضل اساسی به شمار می رود. اگر این نوسانات وجود نداشت، ما خیلی راحت تر کار را مدیریت می کردیم و بخشی از سودمان را به توسعه محصولات و فاز تحقیقاتی اختصاص می دادیم؛ ولی این نوسانات دست ما را می بندد و از طرفی با توجه به شرایط اقتصادی مردم، نمی توانیم افزایش قیمت داشته باشیم و بخش زیادی از نقدینگی برای سرمایه در گردش و چرخه تولید صرف می شود. بزرگ ترین مشکل به نظر من ناپایداری قیمت‌ها در ایران است که تأثیر مستقیمی روی نقدینگی و سرمایه در گردش شرکت‌ها می گذارد.

چه فرصت‌هایی در بازار ارتوپدی وجود دارد؟ کسانی که خواهند در این بازار فعالیت کنند، باید چه مواردی را مد نظر قرار دهند؟

حوزه محصولات جنرال ارتوپدی بسیار گسترده است و رقیبان بسیاری در این حیطه فعالیت می کنند. اصطلاحاً آقایانوس قرمز بی‌زینس به شمار می رود. اما حوزه پیشرفته ارتوپدی جالب و نادر است و ما که در این زمینه کار می کنیم، با بازار محدودتری مواجهیم، چون تعداد افرادی که عمل جراحی ستون فقرات انجام می دهند، کمتر از کسانی است که کمردرد دارند. با توجه به جمعیت کشور این درصد کم نیز عدد قابل توجهی است و هدف اورتینو این است که تا پایان سال ۱۴۰۳ به عنوان قطب تولید کننده محصولات پیشرفته ارتوپدی در ایران و خاورمیانه شناخته شود و با صادرات و افزایش سبد محصولات، به برندی موفق، پایدار و شناخته شده در این زمینه تبدیل شود. توصیه‌ام به دانشجویان و فارغ التحصیلان رشته‌های فنی مهندسی، به ویژه مهندسی مکانیک و مهندسی پزشکی این است که اگر هوشمندانه کار کنند، بخواهند، زحمت بکشند و جلو بروند، حتی در شرایط بحرانی کشور نیز می توانند کارهای بسیار خوبی در زمینه تجهیزات ارتوپدی انجام دهند و با توجه به پیری جمعیت، نیاز بازار در سال‌های آتی پررنگ تر نیز خواهد بود.

گزارش REPORT



الگو گرفتن از حس عمقی بدن

## تحول در جراحی

در یک کارخانه سابق تولید بوئینگ در نزدیکی ساحل سیاتل، یک استارت‌آپ شش ساله در حال آماده‌سازی سیستمی است که می گوید جراحی را تغییر می دهد. فناوری «پروپریو» جراحان را قادر می سازد ساختارهای کلیدی بدن را روی صفحه نمایش به صورت سه بعدی در زمان واقعی مشاهده کنند. این سیستم به پزشکان کمک می کند تا برش‌های کمتر و دقیق تر ایجاد کنند و سخت افزار را هدایت کنند، مانند دستگاه‌هایی که می توانند به صاف کردن ستون فقرات کمک کنند. گابریل جونز، مدیرعامل و یکی از بنیان‌گذاران، در جریان یک تور از دفتر مرکزی شرکت گفت که نام «پروپریو» بازی با کلمه «حس عمقی» است، یعنی توانایی بدن برای احساس موقعیت خود در فضا. او می گوید: «برای جراحان، این فوق العاده مهم است. آنها باید بدانند که آناتومی و زیست‌شناسی چگونه واکنش نشان می دهند و چگونه می توانند با آن رفتار کنند.» پروپریو درخواست بازار یابی خود را به سازمان غذا و داروی ایالات متحده ارسال کرده و انتظار دارد سیستمی به نام پارادایم در اوایل سال ۲۰۲۳ تأیید شود. این سیستم عمدتاً برای جراحی ستون فقرات و جمجمه آزمایش شده است. پارادایم تصاویر با وضوح بالا از میدان عمل را از بالا می گیرد و آنها را با تصاویر اسکن سه بعدی قبل از عمل ترکیب می کند. این سیستم بر پیشرفت‌هایی در زمینه تصویربرداری میدان نور، بینایی کامپیوتری، یادگیری ماشین، رباتیک و واقعیت افزوده متکی است. جراح می تواند آناتومی مربوطه را به صورت سه بعدی بر صفحه نمایش ببیند، از جمله قسمت‌هایی که دیدن آنها به تنهایی با چشم دشوار یا غیرممکن است. تصاویر تولید شده همچنین می توانند با تغییر موقعیت در آناتومی سازگار شوند و در زمان واقعی تغییر کنند. این شرکت اطلاعات فنی خود را منتشر نکرده است، بنابراین ارزیابی محصول برای محققان خارجی دشوار است.



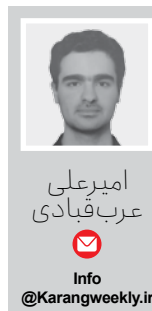
شماره ۸۸  
اسفند ۱۴۰۱  
سال دوم



## غذاهمچنان در سفارش‌های آنلاین پرطرفدار است آینده تحویل غذا

از آغاز همه‌گیری کرونا، شاهد تقاضای بی‌سابقه‌ای برای تحویل غذا از سوپرمارکت‌ها، رستوران‌ها و حتی فست‌فودها بوده‌ایم. طبق یک مطالعه جدید از PYMENTS، سفارش آنلاین در مورد همه چیز در حال حاضر امری عادی است. سؤال بی‌پاسخ این است که آیا این در مورد راحتی سفارش است یا راحتی در تحویل؟ به نظر می‌رسد سفارش‌ها به راحتی انجام می‌شود؛ در حالی که مشکلات زیادی در خصوص تحویل آن وجود دارد.

«جتی تردو» یک پلتفرم خرده‌فروشی تلفن همراه است که به تازگی در نظرسنجی تجربه مشتری دریافت کرده که ۳۸ درصد از پاسخ‌دهندگان، سوپرمارکت‌ها را به عنوان احتمالاً خرده‌فروشی برای ارائه یک تجربه خرید لذت‌بخش» رتبه‌بندی کرده‌اند؛ بیش از دوبرابر کسانی که خرده‌فروشان خود را به عنوان لذت‌بخش‌ترین رتبه‌بندی کرده‌اند؛ ۳۸ درصد در مقابل ۱۸ درصد. پس جای تعجب نیست که این پلتفرم در ژانویه سال ۲۰۲۳، در کارت امتیازی



شماره ۸۸  
۷ اسفند ۱۴۰۱  
سال دوم



# در صورت تداوم وضعیت اینترنت عقب‌گرد می‌کنیم

گفت‌وگو با حسین علائی، مدیرعامل چیتاپست؛ او می‌گوید در ابتدا با ارسال روزانه ۸۰۰ مرسوله آغاز کرده‌اند، اما هدف گذاری شان رسیدن به ۲۰ درصد از سهم بازار کوریرو سرویس است

رضا، عباس و حسین علائی، سه برادر، سه هم‌بنیان‌گذار و البته سه دوست و همکار هستند که در روزهای بد اینترنت، مقدمات ایجاد دو کار نرم‌افزاری و لجستیکی را در دست گرفتند. از آن زمان و سال ۱۳۸۸ که با تأسیس شرکت دانش بنیان «فروتل» (مخفف فروشگاه تلفنی) به حوزه ابزارهای تجارت الکترونیک وارد شدند، تا اواخر مرداد ۱۴۰۱ که با راه‌اندازی برند «چیتاپست»، وارد کار لجستیکی و عملیاتی با استفاده از ابزارهای هوشمند شدند، دو اتفاق در کشور سبب شد حکمیت تصمیم به محدودیت اینترنت و محدودسازی شبکه‌های فعال اجتماعی بگیرد و عملاً در کار آنان اختلال ایجاد شود. حسین علائی می‌گوید این روزها به اکثر مشتریان ما که در فضای شبکه‌های اجتماعی کار می‌کردند، صدمه زیادی وارد شده و بالطبع، آن‌ها نیز از برنامه‌هایی که برای ورود کسب‌وکارهای اینترنتی بیشتر بر بستر اینستاگرام داشتند، دورتر شده‌اند. گفت‌وگو با حسین علائی، مدیرعامل و هم‌بنیان‌گذار چیتاپست پیش روی شماست.

از اواسط امسال (۱۴۰۱) از این برند رونمایی کردیم. بیک پستی یکی از سرویس‌های جانبی ماست و امسال تمرکز کرده‌ایم که این سرویس را فراهم کنیم تا مشتریان ما بتوانند توسط این سرویس، هوشمند بودن در بستر لجستیکی را تجربه کنند و مشکلات حوزه سرعت تسویه حساب برگشتی و معضلات این صنعت را نداشته باشند.

دستر مرکزی چیتاپست در کدام شهر مستقر است و آیا برای ارائه خدمات، محدودیتی دارید؟

دستر مرکزی چیتاپست هم در تهران و هم در مشهد مستقر است و ارائه خدمات نیز به هیچ‌وجه به این دو شهر محدود نیست. در حال حاضر با ۳۰ مرکز استان شروع کرده‌ایم، اما هدف گذاری مان این است که تمام شهرهای بالای ۲۰ هزار نفر را پوشش دهیم. الان با مراکز استان و شهرهای بزرگی که ترافیک پستی بالایی دارند، شروع کرده‌ایم. تا پایان امسال ۷۰ شهر از خدمات چیتاپست برخوردار می‌شوند و به مرور با افزایش

قرار می‌گرفت تا به واسطه ابزارهای فروش آنلاین سفارش بگیرند و سامانه و سرویس حمل‌کننده آن شرکت ملی پست بود. از سه سال گذشته، مقدمات توسعه یک زیرساخت جدید را فراهم کردیم؛ با این هدف که بتوانیم تبدیل به سومین اپراتور پستی کشور بعد از پست و تیپاکس شویم. شروع به توسعه نرم‌افزارهای مرتبط با این حوزه در قالب نرم‌افزارهای هوشمند کردیم و ابزارهای هوشمند و فناوری روز دنیا را به کار گرفتیم و به مشتریان خود کمک کردیم با استفاده از این سامانه، سرویس «درب به درب» را راه‌اندازی کنند.

مشتریان خود را بیشتر از کدام بخش در نظر گرفته‌اید؟

مشتریان ما بیشتر مشترکان کسب‌وکاری هستند که هم از سفارش‌گیری آنلاین و هم سنتی استفاده می‌کنند، اما به مشترکان خرد که حتی یک سفارش داشته باشند نیز خدمات می‌دهیم. چیتاپست بر اساس انتخاب نوع مشترکان خود، برنامه‌های خود را توسعه داده است. در حال حاضر مجوز پیک پستی را دریافت کرده‌ایم و

از چه سالی فعالیت کاری خود را آغاز کردید؟

سال ۱۳۸۸ به همراه برادرانم رضا و عباس با برند فروتل (مخفف فروشگاه تلفنی) به حوزه ابزارهای تجارت الکترونیک وارد شدیم. فروتل در حوزه سامانه‌های تجارت الکترونیک بازاریابی، تبلیغات، فروش، لجستیک و حمل‌ونقل در سراسر ایران فعال است و انواع سرویس‌ها و راهکارهای تحت وب را در این حوزه‌ها ارائه می‌دهد. این حوزه شامل سامانه مدیریت فروش برای مشتریان آنلاین از طریق ابزارهای مختلف می‌شد و سفارش‌گیری ابزارهای مختلف را در اختیار کسب‌وکارهای آنلاین قرار می‌داد. با گسترش سامانه بازاریابی، سیستم شبکه‌های اجتماعی، سایت، وبلاگ و سایر ابزارهای همکاری در فروش، سیستم اقلیت مارکتینگ در این شرکت گسترش داده شد. حوالی سال ۱۳۹۰ بود که سامانه لجستیک را رونمایی کردیم و در این سامانه کار انبارداری، بسته‌بندی و تحویل بسته به پست انجام می‌شد. در بازه سال ۱۳۸۸ ما و اسط پست هم بودیم. به این نحو که سفارش از مسیرهای مختلف دریافت می‌شد و در اختیار مشتریان



## حمل و نقل بین‌المللی کره با ابزار نرم‌افزاری پورت لوجیکس برای بازرگانان آسان‌تر می‌شود

### حمل و نقل کاملاً هوشمند

این استقبال به استارت‌آپ کره‌ای این امکان را می‌دهد تا ۱/۶ میلیون دلار (دومیلیارد وون) بودجه قبل از سری A از سرمایه‌گذاران، از جمله صندوق K2G و سرمایه‌گذار استراتژیک GS Global که شرکت کره‌ای GS Holdings مالک آن است، دریافت کند.

پورت لوجیکس در حال حاضر ۱۹ کارمند دارد و شش نفر از آنان در بخش تحقیق و توسعه کار می‌کنند و از سرمایه جدید برای توسعه بیشتر پلتفرم و همچنین استخدام کارمندان اضافی استفاده خواهند کرد.

چوی توضیح داد که این استارت‌آپ قصد دارد هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی را معرفی کند که می‌تواند داده‌هایی را که لباس جمع‌آوری می‌کنند، معنا کند و آن را برای تخمین هزینه‌های

رزر و الکترونیکی و حمل و نقل بهتر توانمند سازد. علاوه بر این، پورت لوجیکس در حال مذاکره با شرکت‌های امنیتی B2B SaaS است تا به آنان کمک کند با استفاده از نرم‌افزار خود از مشتریان‌شان محافظت کرده و اقدامات امنیتی داده‌های خود را تقویت کنند.

چوی گفت: «پورت لوجیکس در حال حاضر بر صنعت حمل و نقل بار کره جنوبی متمرکز است، اما با توجه به اینکه سهم زیادی از بازار باقی مانده، قصد دارد پس از سال ۲۰۲۴ دفاتری را در آسیای جنوب شرقی و ایالات متحده افتتاح کند.»

بر اساس یک تخمین توسط شرکت تحقیقاتی «آلید»، پیش‌بینی می‌شود بازار حمل و نقل دیجیتال جهانی در سال ۲۰۳۰ به ۲۲/۹ میلیارد دلار افزایش یابد که از ۲/۹۲ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۰ افزایش یافته است.

شریک مدیر KYG Fund Archi KyoungRok Kong گفت: «مدیریت زنجیره تأمین جهانی و لجستیک (به دلیل افزایش تنش بین ایالات متحده و چین) تغییر یافته و شرکت‌های بیشتری با ساخت کارخانه‌های تراشه و باتری، ایالات متحده را بازسازی می‌کنند.»

اکثر بازرگانان در کره جنوبی از طریق ایمیل، محموله‌های بین‌المللی خود را رهگیری می‌کنند تا زمانی که محموله آنان با خیال راحت به مقصد برسد. این رهگیری شامل تمام فرایندهای اداری، از فرستنده تا گیرنده می‌شود و لجستیک می‌تواند گمرک، هزینه‌ها و رزرو حمل و نقل را پوشش دهد.

«پورت لوجیکس» یک حمل و نقل دیجیتال در کره جنوبی است که با ارائه سیستم مدیریت حمل و نقل مبتنی بر اتوماسیون رباتیک به بازرگانان کمک می‌کند لجستیک حمل و نقل بین‌المللی را ردیابی کنند و وضعیت محموله‌ها را به روزرسانی شده در یافت کرده و این فرایند را با ابزار نرم‌افزار خود دیجیتالی کنند.

«هیونگ چول چوی»، مدیرعامل پورت لوجیکس یک کارآفرین سریالی است که برای اولین بار متوجه راه ناکارآمد برای ردیابی لجستیک بین‌المللی شد و اولین استارت‌آپ خود، YLP، یک استارت‌آپ لجستیکی میدل‌مایل (مبتنی بر ره‌سپاری) را که زیرمجموعه شرکت مخابراتی SKT کره جنوبی (T-Map) بود، راه‌اندازی کرد. موبایلیتی در سال ۲۰۲۱ به دست آمد. در طول همه‌گیری کرونا، قیمت حمل و نقل دائم در نوسان بود؛ بنابراین حمل‌کنندگان نمی‌توانستند هزینه‌های بار را پیش‌بینی کنند. چوی و سه بنیان‌گذار دیگر با درک اینکه صنعت حمل و نقل کالا چقدر به تغییر دیجیتال فوری نیاز دارد، پورت لوجیکس را در همان سال راه‌اندازی کردند.

هم‌بنیان‌گذاران با راه‌اندازی پورت لوجیکس در همان سال، یک سیستم مدیریت سفارش‌های تجاری و مدیریت حمل و نقل مبتنی بر وب را برای بازرگانان توسعه دادند که اکنون می‌توانند از آن استفاده کنند، چه کالاهایشان در یک قایق حمل شود، چه از طریق جاده یا راه‌آهن.

چوی گفت: «اکنون بیش از ۲۶ شرکت از ابزار نرم‌افزار پورت لوجیکس استفاده می‌کنند و این شرکت‌ها شامل شرکت‌های لجستیکی بزرگ و شرکت‌های حمل و نقل مانند GS Global و Hyundai Bioland هستند که مواد مورد استفاده در لوازم آرایشی و مکمل‌های بهداشتی را تولید می‌کنند.»

ما این است که ناوگان ملکی در اختیار داشته باشیم.

«ناوگان درون‌شهری نیز توسط پیک‌های درون‌شهری از جمله موتور و وانت انجام می‌شود؟»

با تأسیس هاب در تهران و مشهد، سرویس‌های درون‌شهری در این دو کلانشهر توسط ناوگان چیتاپست انجام می‌شود و متناسب با ترافیک و فشردگی آدرس‌ها منطقه‌بندی انجام می‌شود و به راننده تخصیص پیدا می‌کند. این احتمال وجود دارد در یک روز ترافیک ارسال مرسوله برای یک پیک ۵۰ عدد مرسوله باشد و ممکن است کمتر یا بیشتر هم باشد. غیر از تهران و مشهد، در حال حاضر در ۴۱ شهر ایران پوشش شهری توسط نمایندگی‌های چیتاپست انجام شده و فرایند پیک‌پا و تحویل مرسوله در هر شهر توسط نماینده همان شهر انجام می‌شود. ناوگانی که تخصیص پیدا می‌کند توسط نمایندگان هماهنگ شده و کنترل و هدایت آن توسط چیتاپست صورت می‌گیرد. این استاندارد است که همه مجموعه‌های کوری‌سرویس از جمله تپیکس، چاپار و ماهکس و بقیه شرکت‌های کوری‌سرویس دارند. اما چیتاپست تفاوت‌های بارزی با آنها دارد.

«چه تفاوتی؟»

تفاوت بارزی که وجود دارد، استفاده از زیرساخت‌های هوشمندتر در مجموعه چیتاپست است. بستر آی‌تی یعنی بستری که به مشتری کمک می‌کند فرایند رهگیری، رصد و کنترل و سفارش‌گیری و فرایندهای مالی را به راحتی کنترل کند و دسترسی راحت‌تری داشته باشد و مرسولات خود را رهگیری کند. در نهایت تلاش می‌کنیم طبق سرویس انتخاب‌شده و بازه زمانی متعهدشده عمل کنیم. در چیتاپست مطابق برنامه ریزی و برنامه چندساله، حدود ۵۰ مدل سرویس روی این بستر تعریف شده؛ هرچند در حال حاضر حدود سه یا چهار سرویس ارائه شده و این سرویس‌ها نیز در حال حاضر در تهران و مشهد فعال است.

«با سرویس‌های فعالی که دارید، چرا تاکنون روی تبلیغات و برندینگ خود کاری انجام نداده‌اید؟»

یکی از مواردی که منتظر تکمیل آن بودیم، اخذ مجوز از سازمان تنظیم مقررات در زمینه اپراتور پستی بود که در حال دریافت مجوز مربوطه هستیم؛ بنابراین فرایند تبلیغات و توسعه را به زودی آغاز خواهیم کرد.

«در حال حاضر با چه تعداد نیروی انسانی ستادی کار را پیش می‌برید؟»

در حال حاضر ۹۰ پرسنل در شهرهای تهران و مشهد داریم که در دفاتر مرکزی و هاب لجستیکی این دو شهر متمرکز هستند و کار را پیش می‌برند. این تعداد پرسنل، به جز نمایندگی‌های فعال ما در مراکز استانی و شهرهای بزرگ است.

«ارسال‌ها در روز چه تعداد است؟»

در شروع کار، با ارسال روزانه ۸۰۰ مرسوله آغاز کردیم، اما هدف‌گذاری ما در افق پنج‌ساله آتی، رسیدن به ۲۰ درصد از سهم بازار کوری‌سرویس است. در حال حاضر روزانه بین دو تا سه میلیون بسته در کل بازار کوری‌سرویس انجام می‌شود و هدف‌گذاری ما رسیدن به ۲۰ درصد از سهم این بازار است.

«آیا برای انجام گسترده کار، توانسته‌اید سرمایه‌گذار جذب کنید؟»

بله. سرمایه‌گذار داریم. «گروه صنعتی گلرنگ» سرمایه‌گذار این مجموعه است.

ثابت سرویس‌ها و توسعه شبکه توزیع و شبکه، تعداد نمایندگی‌های چیتاپست تا پایان سال ۱۴۰۲ به ۱۵۰ شهر می‌رسد و طی یک برنامه چهار یا پنج‌ساله ۴۰۰ شهر را پوشش خواهیم داد.

«استارت کار چیتاپست از چه زمانی بوده است؟»

اواخر مرداد سال جاری، اولین تست برنامه نرم‌افزاری چیتاپست را انجام دادیم تا بتوانیم در شرایط نسبتاً پایدار قرار بگیریم. از سال آینده، پروسه توسعه برندینگ را شکل خواهیم داد. اما چون فرایند از چند مسیر، هم از بعد نرم‌افزاری، هم شبکه‌سازی و هم از بعد مجوز باید توسعه می‌یافت تا این سه نقطه در یک جا به تلاقی رسند، ما این سه بعد را با هم پیش بردیم تا بتوانیم سرویس پایدار و مناسبی به مشتری ارائه دهیم.

«سرویس‌هایی که ارائه می‌دهید، چیست؟»

سرویس تحویل در همان روز شاماً سفارش‌هایی می‌شود که طی بازه زمانی خاصی دریافت می‌شوند و در نهایت ظرف همان روز به مشتری‌ان تحویل داده می‌شوند. در این سرویس از زمان تحویل تا زمان توزیع از درب مبدأ تا درب مقصد، حداکثر هشت ساعت طول می‌کشد. در سرویس تحویل در روز بعد، نهایتاً ظرف ۲۴ ساعت سفارش به مشتری تحویل داده می‌شود. در کوری‌سرویس، سفارش‌هایی که در مبدأ جمع‌آوری می‌شوند، نهایتاً ظرف یک تا چهار روز، بسته به فاصله و مبدأ و مقصدی که مشتری انتخاب می‌کند، کار توزیع انجام می‌شود. به طور متوسط در شهرهای پرجمعیت کشور توزیع مرسولات سه‌روزه و در کلان‌شهرها دوازده‌روزه انجام می‌شود.

«این سرویس‌ها از طریق چه ناوگانی انجام می‌شوند؟»

در حال حاضر با تأسیس دو هاب لجستیکی در تهران و مشهد این سرویس‌ها را انجام می‌دهیم.

«وسعت عملیات شما در هاب‌های لجستیکی در این شهرها چگونه است؟»

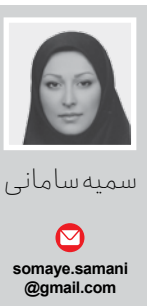
هاب‌های لجستیکی در سرویس‌های کوری‌سرویس تقریباً یک ویژگی دارند و آن هم نقطه تلاقی شهرها و شبکه ارتباطی ناوگان بین‌شهری و محلی است که سفارش‌ها توسط شبکه جمع‌آوری یا توزیع تحویل داده یا گرفته می‌شود. هاب‌ها معمولاً در مناطقی تأسیس می‌شوند که محل تمرکز شرکت‌های بازرگی است تا بتوان سرویس‌های بین‌شهری را ساپورت کرد. در چیتاپست این عملیات به این صورت است که این شرکت در هر شهر که هاب یا نماینده دارد به طور روزانه سفارش‌ها از طریق ابزارهای مختلف سفارش‌گیری نظیر اپلیکیشن چیتاپست یا سایت چیتا‌آنلاین یا نماینده‌ها و مشترکین سازمانی‌ای که ابزارهای سفارش‌گیری دیگری دارند، انجام می‌شود و توسط شبکه جمع‌آوری از محل مشترکین جمع‌آوری و به هاب تحویل داده می‌شود. مشترکین ناوگان بین‌شهری نیز سفارش‌ها را از شهر مبدأ به شهر مقصد یا به واسطه چند هاب و نقاط اتصال منتقل می‌کنند و در نهایت در شهر مقصد و نماینده هاب مقصد، فرایند لیست توزیع به درب منزل انجام می‌شود.

«شبکه ارسال بین‌شهری و درون‌شهری چیتاپست به چه نحوی فعالیت می‌کند؟»

شبکه ارسال بین‌شهری در چیتاپست در فاز اول (فاز فعلی) به صورت استیجاری است و در فازهای بعدی برنامه



شماره ۸۸  
اسفند ۱۴۰۱  
سال دوم





درباره یک وضعیت  
نامشخص

لندتک‌ها مهم‌اند  
اما...

یکی از بزرگ‌ترین مشکلات لندتک‌ها مشخص نبودن موضع رگولاتور در قبال آنها و فقدان مجوزهای روشن است که ریسک آنها را افزایش داده و تأمین اعتبار را برایشان دشوار می‌کند. اما چرا رگولاتور موضع خود را در این خصوص مشخص نمی‌کند؟ پاسخ دقیقی وجود ندارد.

تنظیم‌گری که قرار بوده در کنار مصرف‌کننده بایستد و از حقوق او دفاع کند، حالا که مصرف‌کننده به خدمات لندتک‌ها نیاز مبرم دارد، نمی‌تواند موضع خود را مشخص کند. نباید از نظر دور داشت که نه فقط تنظیم‌گری نادرست که گاهی تعلل در تنظیم‌گری هم می‌تواند ضربه اول را به مصرف‌کننده و بعد هم به کسب‌وکارها وارد کند. بر این اساس این رویکرد نامشخص در تضاد با روحیه تنظیم‌گری قرار می‌گیرد.

در شرایطی که مردم روزبه‌روز به معنای واقعی کلمه فقیرتر می‌شوند، هر کسب‌وکاری که بتواند گرهي هرچند کوچک از مشکلات مردم را باز کند، باید از آن استقبال شود. البته این به معنای نادیده گرفتن قوانین و انجام اقدامات غیرکارشناسی نیست. ولی در حوزه‌ای چون لندتک که سال‌هاست کسب‌وکارها در آن فعالیت دارند، ابعاد گوناگون آن مشخص شده، فرصت‌ها و تهدیدها هم اظهر من الشمس هستند، تعلل و این‌پا و آن‌پا کردن، جز عدم درک صحیح نیازهای جامعه نمی‌تواند معنایی در بر داشته باشد.

در تنظیم‌گری نه قرار است امتیاز اضافی و نادرست به کسب‌وکارها داده شود و حقوق مصرف‌کننده زیر پا له شود، نه با بگیروبیندهای غیرضرور، سرمایه‌گذاران و بنیان‌گذاران از راهی که آمده‌اند پیشیمان شوند. لندتک حوزه‌ای نامکشوف و غیرقابل درک نیست و می‌توان با بهره‌گیری از تجارب کشورهایی که توانسته‌اند در این حوزه فعالیت‌های مؤثری انجام دهند، اقدام به تنظیم‌گری کرد. کافی است رگولاتور عینک بدبینی را از روی چشم بردارد و قدری از شیوه‌های بوروکراتیک خود کوتاه بیاید تا هم مردم و هم کسب‌وکارها منتفع شوند.

# ماندن در وضعیت تعلیق

گفت‌وگو با احمد افتخاری  
مدیرعامل آپسان؛ او می‌گوید  
انرژی‌ای که باید صرف توسعه  
کار لندتک‌ها شود، در مسیر  
مانع‌زدایی‌ها خرج می‌شود و  
این کار را سخت می‌کند



عکس: نسیم اعتمادی

اگر تا چندی پیش افراد درک درستی از ماهیت و کارکرد لندتک‌ها نداشتند، امروز وضعیت اقتصادی به گونه‌ای پیش‌رفته که حتی اگر مردم با ظرفیت‌های لندتک‌ها آشنایی نداشته باشند، ضرورت استفاده از آن را در زندگی روزمره خود احساس می‌کنند. توری که با سرعت افزایش می‌یابد و سبب خریدی که روزبه‌روز کوچک‌تر می‌شود، باعث شده مردم برای رفع نیازهای معمول خود نیز به دنبال اعتباری اضافی باشند. اما کاهش قدرت خرید، تنها مشکل مردم نیست. با حذف شدن مصرف‌کننده، ارائه‌دهندگان خدمات و کالاها نیز با وضعیت رکود مواجه شده‌اند. لندتک‌ها از یکسو با تحریک تقاضای توانمند رونی به بازار کسب‌وکارهای گوناگون دهند و از سویی دیگر برخی لندتک‌ها اساساً تأمین اعتبار کسب‌وکارها را نیز انجام می‌دهند و در این بخش نیز کمک‌حال آنها خواهند بود. آپسان یکی از مجموعه‌های لندتکی است که با تمرکز بر BNPL در تلاش است نیاز بخشی از مردم را برطرف کند و برای این منظور دو مدل اعتباری دارد؛ پرداخت آخر ماه و پرداخت اقساطی چندماهه. اما مسئله اینجاست که با وجود نیاز شدیدی که مردم و مدل‌های مختلف کسب‌وکاری به خدمات لندتک‌ها احساس می‌کنند، هنوز رگولاتور نتوانسته موضع درستی در قبال آنها اتخاذ کند؛ رگولاتور بلا تکلیف است و این بلا تکلیفی را به کسب‌وکارهای این حوزه نیز منتقل می‌کند. مسائلی چون مجوزهای روشن و تأمین اعتبار لندتک‌ها هنوز روی میز رگولاتور باقی مانده‌اند و باعث افزایش ریسک کسب‌وکارهای لندتکی می‌شوند. آنچه در پی می‌آید، گفت‌وگو با احمد افتخاری، مدیرعامل آپسان درباره این وضعیت نامشخص و سایر مسائل و مشکلات لندتک‌هاست.

آپسان که «تادانو» نام دارد، یک کیف پول قسطی است که امکان بازپرداخت ۱۲ تا ۱۸ ماهه بدهی را به افراد می‌دهد و تمرکز اصلی ما در سال ۱۴۰۲ روی آن خواهد بود.

در سالی که گذشت، چه مقدار اعتبار به کاربران اعطا شد؟

ما در سالی که گذشت، ۳۰۰ میلیارد تومان مصرف اعتبار داشتیم که در صنعت لندتک عدد قابل توجهی است. ما در حوزه اعتبار با چند بانک بزرگ مثل بانک قرض‌الحسنه مهر ایران و همچنین چند شرکت لیزینگ مانند رایا و گردشگری قرارداد بستیم و با پذیرنده‌های آنلاینی مانند دیجی‌لند، چرم مشهد، شهر کتاب، کیاگالری و... نیز کار می‌کنیم.

گفته می‌شود در آینده نزدیک هر کسب‌وکاری در تجارت الکترونیک، یک کسب‌وکار فین‌تکی هم خواهد بود. تکیه این گزاره روی مفهوم

امبدد فایننس و راهکارهای فین‌تکی برای کسب‌وکارهای مختلف غیرفین‌تکی است. اکوسیستم فعلی فین‌تک کشور جقدر ظرفیت دارد که چنین مسیری را برای تجارت الکترونیک کشور باز کند؟

پاسخ به این پرسش بستگی به این موضوع دارد که چه ظرفیتی مد نظر شما باشد؛ اما به طور کلی باید در نظر داشت زیست‌بوم فعلی فین‌تک کشور از زوایای گوناگون،

راهی جز پذیرش ریسک ندارد. در نتیجه برای رشد و توسعه خود باید B2C شدن را در دستور کار خود قرار می‌دایم. ۸۰ درصد کاربران کنونی آپسان در بخش B2C هستند و سهم کاربران واقعی در اکوسیستم اعتباری ما افزایش پیدا کرده است. در تلاشیم مصرف اعتبار آپسان را به سقف ۶۰۰ میلیارد تومان برسانیم. همچنین سعی داریم با افزایش تعداد پذیرنده‌های خرد به ۱۰۰ هزار پذیرنده در سال ۱۴۰۲ - پذیرنده‌های آنلاین به ۵۰۰ و پذیرنده‌های زنجیره‌ای به ۵۰ - به توسعه آپسان کمک کنیم.

چشم‌انداز ما برای آینده آپسان، تبدیل کردن آن به مرکز ارائه اعتبار به تمام مردم ایران و اصلاح مدل رتبه اعتباری کنونی است. در تمام دنیا سهم اعتبار را در GDP وارد می‌کنند و این اتفاق باید در کشور ما نیز بیفتد. در همین راستا اگر بتوانیم چهار همت اعتبار کنونی را به ۳۲ همت افزایش دهیم، هم‌رده کشورهای توسعه‌یافته در بخش اعتباری خواهیم شد.

در حال حاضر سیستم اعتباردهی شما به چه شکل است؟

کیف پول اعتباری آپسان که به چیزی مانند «ویزا» شبیه است، این امکان را به افراد می‌دهد که طی دوره‌ای یک ماهه و بدون کارمزد، بدهی خود را تسویه کنند. کیف پول دیگری نیز در آپسان وجود دارد که امکان پرداخت اقساطی بدهی افراد دارای اعتبار را فراهم می‌کند. این کیف پول جدید

در حال حاضر وضعیت آپسان به چه صورت است؟ از تیرماه که شما مدیرعامل این مجموعه شدید، چه اتفاقاتی رخ داده است؟

من از ابتدای شکل‌گیری آپسان در این مجموعه بودم و بعد از اینکه مدیرعامل شدم، در راستای ارتقای توان اجرایی مجموعه کوشیدم؛ تعداد کاربران ما از ۱۰۰ هزار به یک میلیون رسید که رشد خوبی در حوزه دارندگان اعتبار بود و امیدواریم تا پایان سال به بیش از یک میلیون و ۵۰۰ هزار نفر نیز برسد، زیرا افزایش تعداد دارندگان اعتبار برای لندتک‌ها بسیار مهم است. ما در گذشته ۱۲۰۰ پذیرنده داشتیم که در سال ۱۴۰۱ توانستیم ۵۵ هزار پذیرنده دیگر به شبکه اضافه کنیم که عدد بسیار قابل توجهی است.

برنامه‌تان برای سال ۱۴۰۲ چیست؟ هدفی برای خود تعیین کرده‌اید؟

آپسان قرار است با یک فاصله معنادار از سایر بازیگران این حوزه به بزرگ‌ترین مرکز ارائه سرویس اعتباری در ایران تبدیل شود؛ به همین منظور در تلاشیم تعداد کاربران خود را در سال ۱۴۰۲ به دو میلیون و ۵۰۰ هزار نفر برسانیم تا مصرف اعتبار در اکوسیستم اقتصاد دیجیتال ایران بیشتر شود. این راه‌ما اضافه کنیم که تمرکز آپسان در سال ۱۴۰۰ روی حوزه اعتبار در بخش B2B بود و در سال ۱۴۰۱ به سمت B2C شدن حرکت کرده‌ایم. ارائه خدمات در حوزه B2B ریسک کمتری دارد ولی صنعت لندتک، صنعتی مالی است و



شماره ۸۸  
۷ اسفند ۱۴۰۱  
سال دوم



بالاخص به لحاظ وجود نیروهای فنی و متخصص دارای ظرفیت بالا در این خصوص است، به نحوی که ما اگر بتوانیم نخبگان حوزه‌های گوناگون را در صنعت حفظ و همچنین نیروهای متخصص دیگری را نیز به طرف این صنعت جلب کنیم، روزبه‌روز بر ظرفیت موجود نیز افزوده خواهد شد.

همچنین ما نیازمند نگاهی جامع‌تر و کاربردی‌تر در این زمینه هستیم؛ یعنی باید چنین هدفی را در اجزای مختلف اکوسیستم در نظر داشته باشیم تا در نهایت بتوانیم با همکاری کلیه دست‌اندرکاران اقتصاد دیجیتال کشور به چنین مهمی دست یابیم. می‌توان گفت چنین ظرفیتی به شکل کلی در این زیست‌بوم وجود دارد. البته باید در نظر داشت که بالفعل کردن ظرفیت‌ها نیز از اهمیت بالایی برخوردار است، چراکه ظرفیت‌های نهفته تا زمانی که بالفعل و اجرایی نشوند، مانند این می‌مانند که ارزش آنها درک نشده و بی‌اهمیت انگاشته شده‌اند؛ بنابراین بالفعل کردن ظرفیت‌ها از اهم موضوعاتی است که می‌بایست همواره مورد تأکید و توجه باشد.

◀▶ **رگولاتوری رسیدن به این مقصد چقدر در حال حاضر تسهیل کننده است و چه گره‌ها و موانع دیگری باید باز و مترفع شوند؟ گلوگاه اصلی و بازدارنده فعلی برای تحبیه راهکارهای فین تکی روی پذیرندگان حوزه‌های مختلف تجارت الکترونیک به‌ویژه B2C ها را چه می‌دانید؟**

همان‌طور که طی سال‌ها مشخص شده، فناوری مسیر خود را می‌رود و نیازهای موجود در هر زمان، بهره‌گیری از فناوری را اجتناب‌ناپذیر می‌کند؛ رگولاتوری پس از طی شدن مسیر توسط فناوری‌های نوین با همراهی کردن مثبت خود می‌تواند نقش بسیار سازنده‌ای در حمایت و توسعه یک فناوری داشته باشد؛ البته نباید فراموش کرد فین‌تک شامل فناوری‌های مختلفی است و حمایت یا عدم حمایت رگولاتوری در یک رشته را نباید به رشته‌های دیگر تعمیم داد. به عنوان مثال در حوزه لندتک یا BNPL متأسفانه حمایت‌هایی که می‌تواند مسیر را برای دست‌اندرکاران این بخش هموار سازد، بسیار کم است و در بعضی موارد نیز اصلاً صورت نگرفته است؛ حتی می‌توان گفت موانعی هم به وجود آمده که رفع همین موانع باعث صرف انرژی زیاد از سوی فعالان این حوزه شده است. این همان انرژی است که می‌توانست صرف کارهای مؤثرتر و کاراتری در مجموعه‌های فین‌تکی شود و نتایج شگفت‌انگیزی را رقم می‌زد که متأسفانه صرف مانع‌زدایی‌ها شده است. اما با وجود تمامی این دشواری‌ها، افراد فعال در اکوسیستم فین‌تکی کشور در تلاش هستند تا ابهامات موجود را برطرف سازند و این امید را دارند که از طریق گفت‌وگو و ایجاد و حفظ تعاملی سازنده با رگولاتور موانع موجود برطرف شود.

◀▶ **در مورد این موانع که سرعت‌گیر فعالیت لندتک‌هاست، بیشتر توضیح می‌دهید؟ مثلاً چه موردی ذهن آپسان را درگیر خود کرده است؟**

همان‌طور که می‌دانید آپسان یک شبکه اعتبار بسته است و عضو شاپرک نیست؛ ما و دیگر همکاران در صورت بزرگ‌تر شدن و ایجاد سهم بیشتری از GDP کشور نیازمند مجوزهای لازم هستیم که با خیال راحت به نوآوری بپردازیم، اما متأسفانه رگولاتور ما و دیگر لندتک‌ها را به رسمیت نمی‌شناسد و همواره این نوع کسب‌وکارها در یک وضعیت تعلیق قرار گرفته‌اند و هر لحظه منتظر هستند تا ایجاد تصمیمی جدید از سوی رگولاتور و اعلام ضرب‌الاجل‌هایی که تاکنون نیز شاهد بعضی از آنها بوده‌ایم، با وضعیت پیش‌بینی‌نشده‌ای روبه‌رو شوند؛ لذا لازم است در این خصوص با مشارکت خود لندتک‌ها تصمیمات تسهیلگرانه‌ای اخذ شود. تاکنون جلساتی در این حوزه شکل گرفته، اما ما نیازمند خروجی‌های راهگشا هستیم تا از یک وضعیت شبه مبهم رهایی و به سمت به رسمیت شناخته‌شدن کسب‌وکارهای لندتکی حرکت کنیم. اکنون مادر مواجهه با هر نهادی می‌بایست شرح کاملی از روندهای خود را ارائه دهیم که این خود بر نگرانی‌های اکوسیستم می‌افزاید.

یکی دیگر از چالش‌های مهم، نبود سازوکار مشخص و دقیق رتبه‌اعتباری در زیست‌بوم مالی کشور است که این موضوع لندتک‌ها را با دشواری‌هایی مواجه می‌کند. این فقدان رتبه‌اعتباری، ما را در آپسان بر آن داشته است که با اصلاح نگاه به اعتبار افراد و بدون کنکاش در تاریخچه مالی آنها، این اجازه را به ایشان دهیم تا رتبه‌ای را به وجود آورند و در طول زمان آن را ارتقا دهند؛ بنابراین اگر یک شخص در آپسان رتبه خوب مالی به دست آورد، این به رتبه مبنای او تبدیل شود. در این زمینه هم نیازمند همکاری و همراهی همه فعالان اکوسیستم هستیم.

◀▶ **چالش‌های رسیدن به چنین چشم‌اندازی در سوی مقابل، یعنی تجارت الکترونیک کشور (فارغ از چالش‌های رگولاتوری) چیست؟ تجارت الکترونیک کشور در چه جاهایی خود را برای به‌کارگیری ظرفیت فین‌تک بیشتر آماده کرده و در کجا نیازمند تغییر و تحول و همراهی بیشتر است؟**

در این خصوص ما باید به دنبال فهم مشترک از نیازمندی‌های موجود طرفین باشیم تا از طریق این درک و فهم متقابل بتوانیم در جهت اهداف مشترک گام برداریم؛ تا اینجا کار فرازونشیب‌های زیادی وجود داشته و دستاوردهایی نیز به دست آمده، اما مسیر طولانی است و نیازمند تعامل و همکاری‌های بیشتری در این زمینه هستیم تا بتوانیم به چنین هدفی دست یابیم.

عدم تفاهات‌م در این راه، موضوعی طبیعی است. به هر حال وقتی دو فرد، گروه یا سازمان می‌خواهند در یک مسیر هم‌قدم شوند و به سمت هدفی مشترک حرکت کنند، به لحاظ بهره‌گیری از ابزار و فناوری‌ها دچار اختلافاتی می‌شوند که نباید چنین اختلافاتی به راهسازی فعالیت‌ها منجر شود. در عوض با ایجاد راهکارهایی جدید و خلاقانه هر دو طرف قادر خواهند بود مسیری هموارتر و هدفمندتر را طی کنند.

همچنین در این موضوع خاص

باید فرهنگ همکاری و فعالیت‌های بین‌شرکتی توسعه بیشتری پیدا کند؛ بسیاری از شرکت‌ها هنوز به مزایای فوق‌العاده این نوع همکاری پی نبرده‌اند و همین مسئله باعث می‌شود که عدم درک صحیح به وجود بیاید.

در این رابطه می‌توان به فعالیت‌های مثبت انجمن‌ها و نظام صنفی رایانه‌ای کشور امیدوار بود، چراکه اینها می‌توانند بستر مناسب را جهت گفت‌وگو و همکاری‌های مشترک برای رسیدن به چنین هدفی فراهم کنند؛ چنان که تاکنون در این راه گام‌های سازنده‌ای برداشته‌اند. نشست‌های هم‌افزایی و همکاری‌هایی اجرایی نیز در نهایت نتایج ارزنده‌ای رقم خواهد زد. راهی طولانی در پیش است، اما دستاوردهای فعلی نیز کم نیستند؛ بیش از هر چیز همان‌طور که اشاره کردم باید فرهنگ همکاری‌های مشترک و فهم سودمندی این همکاری‌ها برای طرفین آشکار و مشخص شود.

◀▶ **مثالی از کارهای انجام‌شده یا فعالیت‌هایی که به دلیل نبود درک درست معطل مانده‌اند، می‌زنید؟ به عنوان مثال در امر پرداخت موضوع کاملاً از طرف اکوسیستم تجارت الکترونیک کشور درک و به‌طور کامل مورد استفاده قرار گرفته است؛ خود این مسئله نشان دهنده این است که نیاز به صورت شفاف و دقیق هضم شده است. اما در موضوعی مانند لندتک هنوز کار زیادی باید انجام داده شود و اهمیت و کاربرد این حوزه در بسیاری از مواقع درک نشده**

است. البته مادر مثال‌هایی می‌بینیم که بعضی از شرکت‌های فعال در حوزه تجارت الکترونیک خود دست به تأسیس شرکت‌های لندتکی زده‌اند و موفقیت‌هایی داشته‌اند، اما بدون شک همه اکوسیستم تجارت الکترونیک کشور دارای چنین ظرفیتی نیست که شروع به راه‌اندازی کسب‌وکار لندتکی کند. بنابراین باز هم به موضوع فرهنگ‌سازی و تشریح نقش سازنده فناوری‌های نوین مالی اشاره می‌کنم، چراکه باید اهمیت این موضوع برای زیست‌بوم تجارت الکترونیک کشور روشن شود و ارزیابی‌های لازم نیز توسط ایشان به‌درستی صورت بگیرد. بخش فعال در تجارت الکترونیک کشور می‌تواند از ظرفیت‌های ارزشمند اکوسیستم فین‌تک کشور استفاده کند. خود این موضوع به همکاری‌ها و هم‌افزایی‌ها منجر می‌شود و در نتیجه هر دو طرف و در نهایت کاربران سود خواهند برد.

◀▶ **کسب‌وکارهایی چون آپسان چقدر در آینده حوزه‌های بزرگی چون لجستیک و خرده‌فروشی نقش ایفا خواهند کرد؟ تغییراتی که در این صنایع تحت تأثیر BNPL، کیف پول‌های اعتباری و... در سال‌های اخیر شاهد بوده‌ایم، چه ترندهایی داشته و می‌توانیم منتظر کدام‌یک از آنها در این دو بخش از تجارت الکترونیک کشور باشیم؟**

آپسان دستاوردهای بسیاری در این خصوص به دست آورده است. به‌عنوان مثال ما در آپسان توانسته‌ایم شبکه بزرگی از پذیرندگان را تشکیل دهیم که کاربران ما بتوانند از این شبکه بزرگ بهره‌مند شوند. همان‌طور که پیش‌تر نیز گفتم، ۵۵ هزار پذیرنده خرد و ۲۵۰ فروشگاه آنلاین با نزدیک به یک میلیون و ۵۰۰ هزار کاربر ما ارتباط داشته و دارند. باید در نظر داشت کسب‌وکارهایی مانند آپسان می‌توانند باعث شوند نقدینگی در مسیر درستی قرار گیرد و باعث رکودزایی در بسیاری از بخش‌های اقتصادی کشور شود. چراکه یکی از عوامل رکود در کشور کمبود نقدینگی و تأمین نشدن منابع مالی در بخش‌های مختلف است؛ کمبود نقدینگی یا مصرف نقدینگی در مسیری نادرست باعث می‌شود تقاضا در برخی

صنایع کاهش یافته و این کاهش به رکود منجر شود. بنابراین کسب‌وکارهایی مانند آپسان می‌توانند با دادن اعتبار مناسب به کاربران بر اساس رتبه‌های اعتباری و... و هدایت آن به سمت کالاهای درست، باعث گردش چرخه اقتصادی کشور شوند. بر همین اساس باید کارکرد ارزشمند لندتک‌ها در کشور بیشتر درک شود تا در نهایت آنچه به نفع اقتصاد کشور است، رخ دهد.

تمرکز ما بر اساس نیازهای کاربر است و در آینده نیز بر همین رویه تأکید خواهیم داشت؛ اما آنچه مشخص است کالاهای اساسی و FMCG (کالاهای تندمصرف) از اولویت‌های آپسان است. چه خرده‌فروشانی که می‌خواهند از تولیدکننده خرید کنند و کمبود نقدینگی دارند، چه کاربرانی که هنگام خرید از فروشگاه‌های زنجیره‌ای خواهان استفاده از امکانات آپسان در خرید خود هستند، می‌توانند از خدمات ما بهره‌مند شوند. البته همان‌طور که اشاره کردم، کسب‌وکارهایی مانند آپسان می‌توانند در رفع رکود اقتصادی نقش داشته باشند و هر جا که نیاز به نقدینگی است، اهمیت کسب‌وکارهای لندتکی به صورت مضاعف درک می‌شود. لوازم خانگی، محصولات فرهنگی، خدمات بهداشتی، تجهیزات الکترونیکی و دیجیتال، رستوران‌ها و... همه اینها چنان که اکنون مورد توجه آپسان است، در آینده نیز خواهد بود. قطعاً سهم چهار همتی لندتک کشور از GDP نشان‌دهنده تأثیرگذاری در بخش‌های مختلف اقتصادی از جمله خرده‌فروشی‌هاست.

◀▶ **کشوری چون سوئد ۲۴ درصد و کشوری چون بریتانیا کمتر از ۵ درصد تجارت الکترونیک خود را با BNPL انجام می‌دهد... این فاصله‌ها معمولاً از کجا نشئت می‌گیرند و چه درایورهایی اساسی بر افزایش این سهم تأثیرگذارند؟**

همواره فاکتورهای گوناگونی بر این نوع تفاوت‌ها تأثیرگذار است؛ می‌توان ریشه چنین تفاوت‌هایی را در سابقه یک فناوری در یک کشور، قوانین موجود، فرهنگ خرید مردم، پذیرش فناوری‌های گوناگون و... دانست. پس از آگاهی از تمامی این تفاوت‌هاست که می‌توان چرایی نزدیک به واقعیت را بیان کرد. اما فاکتورهایی مانند فرهنگ‌سازی، قوانین حمایت‌کننده از فناوری و درک ارزش فناوری می‌تواند نقش بسزایی در افزایش چنین سهمی داشته باشد.

◀▶ **مهم‌ترین بازیگران تجارت الکترونیک کشور که در امیدد فایننس تا همین‌جا بهتر عمل کرده‌اند، کدام بازیگران می‌دانید؟ دیجی کالا، اسنپ و... و چرا؟**

هر کدام از بازیگران توانسته‌اند عملکردهای خوبی داشته باشند و به نظرم نباید آنها را به صورت مجزا در نظر گرفت؛ درحال حاضر با توجه به اهمیت اقتصاد دیجیتال در کشور باید اندکی از نگاه رقابتی فاصله گرفت و بر تعاملات و همکاری‌ها متمرکز شد. مهم این است که برآیند فعالیت‌های این بازیگران به سود تجارت الکترونیک کشور باشد که هست. درست است که در بعضی مواقع ما باید مقایسه‌هایی را جهت ارزیابی‌ها انجام دهیم، اما اکنون زمان سنجش کلی فعالیت‌هاست که ببینیم مجموعه کارها چه نتایجی داشته و اگر کم و کاستی نیز وجود دارد، درصدی برطرف کردن آن باشیم. اقتصاد دیجیتال در کشور راه دشواری را طی می‌کند و این راه دشوار پشت سر گذاشته نخواهد شد مگر با همکاری‌های جامع و کامل در مسیر دستیابی به اهداف.

◀▶ **بسیاری از شرکت‌های بزرگ و بازیگران سنتی اقتصاد ایران این روزها به فکر تحول دیجیتال شرکت‌های اسپیناف آنلاین یا سرمایه‌گذاری روی استارت‌آپ‌های مرتبط با حوزه خودشان جست‌وجو می‌کنند. چقدر در تحول دیجیتال شرکت‌های بزرگ و بازیگران مهم اقتصاد کشور در بخش خصوصی (Big Enterprise)ها باید راهکارهای فین‌تکی به‌ویژه در حوزه لندتک مورد توجه قرار بگیرند؟**

حضور تمامی شرکت‌های بزرگ و بازیگران سنتی اقتصاد ایران در بخش اقتصاد دیجتالی کشور یا اندیشیدن به تحول دیجیتال از سوی ایشان نشان‌دهنده اهمیت بالای این بخش است؛ بنابراین پیش از پرداختن به هر بحثی باید این مهم را درک کرد که اکنون اهمیت اقتصاد دیجیتال و دیجیتالی‌شدن حوزه‌های مختلف نشان‌دهنده درک اهمیت و باید این عرصه است.

حضور هر کسب‌وکار بزرگی در این حوزه جدای از قدرت سرمایه‌ای، نیازمند شناخت کامل ایشان از فناوری‌های مرتبط است. این شناخت به‌واسطه دست‌اندرکاران و فعالان زیست‌بوم فین‌تکی کشور حاصل می‌شود، یعنی بازیگران سنتی اقتصاد ایران باید قبل از حضور و سرمایه‌گذاری در این بخش از چالش‌ها و دشواری‌های این بخش آگاهی پیدا کنند و بدون شک از مشورت مستقیم متخصصان این حوزه بهره‌مند شوند. چراکه آنچه مسلم است فرازونشیب‌ها و سختی‌های بسیاری از دید تازه‌واردان به این بخش پنهان می‌ماند و تنها افرادی از این سختی‌ها و دشواری‌ها آگاه هستند که در این صنعت فعالیت داشته‌اند؛ لذا ورود شرکت‌های بزرگ و بازیگران سنتی اقتصاد ایران زمانی برای این صنعت و خود آنها مفید خواهد بود که با شناخت جامع و بررسی چالش‌های پیش‌رو باشد و همچنین همراهی فعالان حوزه لندتک را بتواند جلب کند تا با ایجاد یک هم‌افزایی تحولات مثبتی را در این عرصه رقم زنند.



درباره کتاب «منحنی خلاقیت»

## چگونه ایده درست را در زمان درست پرورش دهیم؟

رولینگ منتظر قطار منجستر به لندن بود. قطار تأخیر داشت. ذهنش آشفته بود. ناگهان ایده شخصیت‌هایی که در دنیایی جادویی زندگی می‌کردند، مغزش را پر کرد؛ اول از همه هری پاتر. خودش می‌گوید: «می‌تونستم هری، این پسر کوچولوی لاغر مردنی رو به‌وضوح ببینم و هجوم بیشترین هیجان ممکن رو توی جسمم حس کردم.»

افسانه‌های مربوط به خلق هری پاتر می‌خواهند ما باور کنیم به رولینگ الهام شده است. با اینکه این تصویر از رولینگ او را به نمونه‌ای برای نظریه الهام خلاقیت تبدیل می‌کند، درحقیقت رولینگ مثالی بی‌نقص از کسی است که چهار قانون منحنی خلاقیت را دنبال کرده است.

جمع‌آوری اطلاعات و تقلید: رولینگ کتاب‌خوانی افراطی بود که رمان‌ها را یکی پس از دیگری مطالعه می‌کرد. این مواد خام همه در هری پاتر جمع شدند.

تکرار کردن: اگر رولینگ نظریه الهام خلاقیت را باور داشت، ممکن بود به خانه برود، پشت میزش بنشیند و منتظر کشف و شهود بیشتر باشد. در عوض با توجه به تصویری که از قبل در ذهنش ایجاد شده بود، شروع کرد به چیدن طرحی منظم برای کتاب‌هایش. رولینگ چیزی بیش از یک رؤیای پرداز بود. او برنامه‌ریزی سیری‌ناپذیر بود که بی‌نهایت تلاش می‌کرد.

هم‌نشینیان: حضور هم‌نشینیان خلاق برای هدایت کردن افراد مبتکر در مسیر سخت موفقیت ضروری است. رولینگ هم از این قاعده مستثنا نبود. بدون حمایت خانواده و کمک درمانگر و مشاور و ویراستار کتابش، آیا ممکن بود هری پاتر به نتیجه برسد؟

به همه ما درباره ماهیت خلاقیت دروغ گفته‌اند. از قدیم گفته‌اند که موفقیت خلاقانه نتیجه اتفاقی ناگهانی است. نوشتن پرفروش‌ترین رمان‌ها، کشیدن نقاشی‌های محبوب یا ساختن اپلیکیشن‌های ویرال شده کیفیت جادویی و بی‌ارتباط با منطق دارند که مختص نابغه‌هاست، نه ما مردنی‌ها. کتاب «منحنی خلاقیت» حقیقت را در مورد موفقیت خلاقانه بر ملا می‌کند.

آیا موفقیت خلاقانه الگوی خاصی دارد؟ داستان‌های مربوط به خلاقیت افسانه‌اند. لازم نیست با نوعی قدرت ماورایی شبیه مردان ایکس به دنیا بیایید تا به قله‌های رفیع هنر و کارآفرینی برسید. درواقع الگویی وجود دارد که افراد خلاق با اهرم قراردادن آن به هدف خود می‌رسند؛ الگویی که در دسترس همه و شهودی است، اما قابل یادگیری هم هست. می‌توانید از آنچه نوابغ خلاق دنیا انجام می‌دهند تبعیت کنید و به ساخت و اجرای ایده‌های بزرگ خود نزدیک‌تر شوید.

کتاب منحنی خلاقیت از دو بخش تشکیل شده:

- بخش اول: واژگونی افسانه خلاقیت  
بخش دوم: چهار قانون منحنی خلاقیت که عبارت‌اند از:
- ۱: جمع‌کردن اطلاعات
  - ۲: تقلید
  - ۳: هم‌نشینیان خلاق
  - ۴: تکرار

برای آنکه خلاقیت را بهتر درک کنیم، یک مثال را بررسی می‌کنیم. سال ۱۹۹۰ جی. کی.



افسانه دهکامه



taaghche.  
afsanedehkame  
@gmail.com



# تصویر این بیلبورد مدام تغییر می‌کند!

عکس: پریا امیرحاجلو

درباره بیلبوردهای جدید علی بابا که احساسات مخاطب را درگیر می‌کند اما ممکن است مخاطب در سطح همان درگیری احساسی بماند و به مشتری تبدیل نشود

کارگردان دوست دارد، اما داستان به ما می‌گوید تخیل کن و همه چیز را همان‌طور ببین که دوست داری. برای همین هم هست که گاهی وقتی فیلم داستانی را که قبلاً خوانده‌ایم، می‌بینیم فکر می‌کنیم به خوبی کتابش نیست، چون تخیل ما و کارگردان مثل هم نبوده است. علی بابا خودش را وارد بازی فیلمش خوب است اما هنوز به خوبی کتابش نیست، نمی‌کند؛ چند کلمه در مقابل چشمان ما می‌گذارد و بعد از ما می‌خواهد آن را در ذهن مان کارگردانی کنیم. تصویری که کلمات «کویر، ستاره، چادر» در ذهن هرکدام ما از ما می‌سازد، با هم فرق می‌کند. هر کدام از ما شاید فکر کنیم که تصور ما آن حالت آرمانی است. علی بابا کاری می‌کند تا همه مخاطبانش دقیقاً آن چیزی را از تبلیغش بفهمند که دوست دارند.

اسفند فصل رقابت آژانس‌های مسافرتی است، به‌خصوص که امسال از میانه تعطیلات عید، ماه رمضان هم شروع می‌شود. علی بابا یکی از آژانس‌های مسافرتی است. این آژانس که به دلیل شرایط جامعه مدتی تبلیغات شهری خود را متوقف کرده بود، حالا به این عرصه بازگشته است. علی بابا در تبلیغات جدید خود همچنان به حال و هوای مخاطب خود فکر کرده و سعی داشته بدون جلوه‌گری خاصی کارش را انجام دهد. بیلبوردهای جدید علی بابا به جای استفاده از تصویر از کلمات بهره برده‌اند و از ما می‌خواهند تصویر را بسازیم. تفاوت تبلیغات علی بابا با سایر تبلیغاتی که در شهر می‌بینیم، مانند تفاوتی است که خواندن رمان و دیدن فیلم با هم دارند. فیلم از ما می‌خواهد تماشاگر تخیل کارگردان باشیم و دنیای داستان را آن‌طور ببینیم که



شماره ۸۸  
اسفند ۱۴۰۱  
سال دوم



اما نظر فعالان حوزه بازاریابی درباره محتوای این تبلیغ چیست؟

## نشانگان یک سفر ایده‌آل

ساسان فقیه، مدیر بازاریابی شرکت توسن در این باره می‌گوید: «شما سفر را با چه نشانه‌هایی به یاد می‌آورید؟ نشانه‌ها المان‌های حسی تأثیرگذاری در به یادآوری خاطرات هستند. هرکسی ایده‌آل‌های خودش را از سفر دارد و با نشانگان اختصاصی خود سفر رؤیایی را در ذهن شکل می‌دهد. نشانگان شما از یک سفر ایده‌آل و رؤیایی چیست؟ کلبه و جنگل و شومینه؟ بازار، گردش، سوغاتی؟ کویر، ستاره، چادر؟ علی‌بابا، همسفر سفر شماست. کافی است نشانه‌های رؤیایی سفر دلخواه خود را در ذهن بسازید تا علی‌بابا شما را به تجربه دلخواه سفر برساند. با ساخت چنین بافت معنایی در این کمپین، مجموعه علی‌بابا دست روی تجربیات حسی مخاطب گذاشته و ادراک حسی مخاطبان را برمی‌انگیزد. علی‌بابا علاوه بر تبلیغات شهری، در سایت خود نیز از کاربران می‌خواهد نشانه‌ها و واژه‌هایی که سفر را در ذهن آنها تداعی می‌کنند، بگویند و تجربه حسی دلخواه خود از یک سفر دلچسب را با دیگران به اشتراک بگذارند. این کار هم باعث می‌شود کاربران در این پویا به علی‌بابا بیایند و مروج سفری باشند که ممکن است برای دیگران

هم جذاب باشد و هم با بررسی داده‌های به‌دست‌آمده، برای پویا‌های بعدی نیز ایده بگیرند.»

به عقیده فقیه، علی‌بابا در این کمپین با برقراری ارتباط حسی سعی دارد تا با مخاطبان ارتباط برقرار کند و همچنین با ایجاد جایگشت‌های متفاوت از تجربه‌های حسی گوناگون، حس گستردگی خود در ایجاد هم‌حسی با مخاطبان را منتقل کند. وی می‌افزاید: «با وجود تعدد بیلبوردهای متفاوت در سطح شهر، در یک سفر شهری

مخاطب کاملاً حس مناسبی در مواجهه با نام برند علی‌بابا پیدا می‌کند و حتی ممکن است با بازتولید نشانه‌های اختصاصی خود از سفر رؤیایی‌اش نیز به استفاده از خدمات علی‌بابا ترغیب شود. چراکه علی‌بابا باعث شده تا او به سراغ بانک احساسی خود از سفر دلخواهش برود.»

فقیه تأکید می‌کند که با وجود تمام ویژگی‌هایی که به ایجاد حس مطلوب در مخاطب منجر می‌شود، علی‌بابا به هیچ‌عنوان به سمت بقیه المان‌های لازم برای یک سفر نمی‌رود. او در این باره توضیح می‌دهد: «درست همان‌طور که همه ما نسبت به آن آگاه هستیم، در شرایط فعلی مسائل اقتصادی یکی از مهم‌ترین نگرانی‌های کاربران برای تکرار تجربیات دل‌انگیز خود است. عدم تمرکز علی‌بابا روی این مسئله می‌تواند این کمپین تبلیغاتی را در سطح ایجاد تجربه حسی محدود کند و مانع تبدیل مخاطبان به خریداران از این برند شود. شاید بتوان گفت که علی‌بابا سراغ مزیت‌های رقابتی با سایر رقبا نرفته است و در حوزه خلق ارزش نیز تنها محدود به یک جنس از ارزش شده است.»

او در پایان می‌افزاید: «در مجموع می‌توان این کمپین تبلیغاتی را در سطح خلق ارزش در حوزه برقراری حسی با مخاطبان موفق دانست، اما با عدم تمرکز روی مسائل اقتصادی، می‌توان در سطح تبدیل مخاطب به خریدار ناکام دانست.»

## درگیری حسی مخاطب

ابریشم شکرالهی، نویسنده تبلیغات «نیلگام سفر» نیز درباره بیلبوردهای جدید علی‌بابا می‌گوید: «(احساس) عصاره‌ای است از آنچه تمام صنعت میلیارد دلاری تبلیغات در جهان بر آن استوار است. آدم‌ها منطقی

خرید نمی‌کنند، بلکه احساسی خرید می‌کنند! علی‌بابا در این کمپین هم مانند تبلیغات دیگر خود نشان می‌دهد که دوست دارد ساده و به‌گوش آشنا باشد و حس‌های مختلف را با هم ترکیب کند؛ درست مثل کاری که در کمپین «صدای سفر» کرد. از کنار یک بیلبورد عبور می‌کنید، سه واژه را می‌خوانید و تصویری لذتبخش مقابل چشمان تان شکل می‌گیرد که شاید تا چندین دقیقه ذهن تان را درگیر خود کند.»

شکرالهی درباره نکته‌ای که در این کمپین توجهش را به‌عنوان یک کپی‌رایتر جلب کرده، می‌گوید: «گاهی یک کپی خوب به هیچ تصویری نیاز ندارد و گاهی تصویر به‌حدی گویاست که به کپی نیازی ندارد؛ گرچه در اکثر موارد این دو مکمل یکدیگرند. در این کمپین، همین سه واژه کافی است و تصویر قرار است به جای سطح بیلبورد، در ذهن مخاطب شکل بگیرد. اگرچه من همین ظاهر ساده و مینیمال بیلبوردها را می‌پسندم، اما شاید بتوان گفت وقتی تبلیغ متنی به چند واژه است، باید کاری کنیم این واژه‌ها به بهترین شکل دیده شوند.»

او معتقد است استفاده از شعارهای سه‌کلمه‌ای رسالت خود را به خوبی انجام داده و از این بیلبوردها تبلیغاتی ساده و تأثیرگذار ساخته است. وی می‌افزاید: «در کنار همه اینها، این کمپین ساختار شکنی جذابی در چشم من دارد. برای ما کپی‌رایترها، به‌یادماندنی بودن شعار یکی از نکات مهم هنگام نوشتن است. به نظر می‌رسد در این کمپین بر خلاف بیشتر اوقات، به خاطر سپردن شعار توسط مخاطب اهمیت زیادی ندارد؛ آنچه مهم است به خاطر سپردن حس‌وحالی است که به شما می‌دهد!»

شکرالهی می‌گوید: «علی‌بابا شعارهای متنوعی -مناسب هر سلیقه!- پیش روی شما گذاشته، شما را به ساخت ترکیب‌های جدید ترغیب می‌کند و سطح تازه‌ای از تعامل را برای تبلیغات محیطی به وجود می‌آورد؛ تعاملی که می‌توانید در بخش دیجیتال این کمپین، شانسی برای برنده شدن در قرعه‌کشی هم برایش در نظر بگیرید.»

به عقیده این کپی‌رایتر، بخش دیجیتال کمپین را می‌توان هم‌زمان نقطه ضعف و نقطه قوت آن دانست؛ «ایده و کانسپت کمپین عالی است و تا آنجا که من از افراد متخصص و غیرمتخصص پرس‌وجو کرده‌ام، به خوبی در ذهن مخاطب جای می‌گیرد. تبدیل کردن ایده به یک بازی ساده و کوتاه هم فکر جذابی است که می‌تواند مخاطب را با برند درگیر کند. حیف که هیچ‌کجا از اطلاع‌رسانی و پروموشن درباره بخش دیجیتال کمپین و تلاش برای کشاندن مخاطب به صفحه سایت که می‌تواند فایده تبلیغ را دوچندان کند، خبری نیست. اگر هم خبری هست، من در جست‌وجوهایم چیزی نیافتم. در نهایت، با وجود کاستی‌های کوچکی که وجود دارد، در سلیقه شخصی من این کمپین یکی از پنج کمپین خوبی است که تا به حال در تبلیغات آفلاین ایرانی دیده‌ام.»

از نظر متخصصان حوزه نشر نیز علی‌بابا در این تبلیغات نمره خلاقیت و برانگیختن احساسات مخاطب را می‌گیرد. اما در بخش تبلیغات دیجیتال یا نرخ تبدیل مخاطب به خریدار ضعف‌هایی وجود دارد. این ضعف‌ها ممکن است در طول این پویا شناخته و برطرف شوند یا با توجه به هدف علی‌بابا از این تبلیغات تغییری در آنها ایجاد نشود. اما مهم‌ترین نکته این تبلیغات که همان خلاقیت در عین سادگی است، نکته‌ای است که باید سایر برندها نیز آن را تمرین کنند. اینکه الزاماً قرار نیست ما به مخاطب دیکته کنیم که تصویری که از متن تبلیغاتی ما به ذهن می‌رسد باید این باشد. بلکه می‌توان در سطح تبلیغات شهری نیز شخصی‌سازی کرد و به هر مخاطبی همان چیزی را نشان داد که خودش دوست دارد.



## مقایسه عملکرد مایکت و کافه‌بازار در جذب مخاطب

### رقابت نفس‌گیر

تبلت‌های ارزان‌قیمت‌شان بیشتر مایکت نصب بود تا کافه‌بازار.

از آن روزها که بگذریم، می‌رسیم به دو سال اخیر که مایکت با تبلیغات محیطی، تلویزیونی و کمپین‌های ۳۶۰ مختلف، عزم خود را جزم کرد تا در کنار هزینه زیاد خود را به رقیب دیرینه، اما دوردست خود نزدیک‌تر کند. کمپین‌هایی که هرچند گه‌گدار یادآوری امکان دانلود برنامه‌های مختلف از مایکت را یادآوری می‌کرد، اما در بهترین عملکردهایش تنها به دانلود سریع بازی و آخرین نسخه بودن اشاره داشت؛ مزیتی که در نهایت در اوایل امسال باعث اجرای کمپینی شد که در آن کاربران با کلیک روی به‌روزرسانی اپلیکیشن و دانلود دوباره برنامه می‌توانستند پرداخت درون‌برنامه‌ای کمتری نسبت به قبل داشته باشند و در اصطلاح از تخفیف برخوردار شوند. اقدامی که به دلیل گنگ بودن برای کاربران (کاربران تصور می‌کردند واقعاً نسخه جدیدی از اپلیکیشن را دریافت کرده‌اند، در صورتی که این‌طور نبوده و تنها سهم مایکت از پرداخت کمتر شده است) واکنش بازار را در پی داشت که شبیه دیس دادن رپرها، در نهایت به معرفیت بیشتر مایکت کمک کرد. اقدامی که درست چندی بعد از جنگ Art

Directorها در لینکدین و ساخت بیلبوردها مکاپ شده و بدون سفارش دهنده با جمله‌هایی مانند «هرچیزی روز بازاریاب بگیر» یا «کوچه‌بازار جای دانلود اپ نیست» اتفاق افتاده بود. جریانی که بریف کافه‌بازار برای اطلاع‌رسانی غیرحرفه‌ای این تخلف مایکت به ولاگرها نیز در خود داشت که با واکنش ولاگرها روبه‌رو شد.

از روزهای نفس‌گیر رقابت این دو سال هم که بگذریم، حالا در سطح شهر بر استرابردهای مرکز شهر تهران، در مسیر همان پاساژ علاءالدین که حالا همراهی چارسو، بازار موبایل و... را با خود دارد، برای اولین بار تبلیغات هر دو باز یگر را به طور هم‌زمان مشاهده می‌کنیم. یکی با تأکید مجدد بر به‌روز بازی کردن و دیگری با اسلوگان «روز بازی، شب برنامه!» که الحق به جز بامزگی چیزی در پی‌اش ندارد در حال اکران هستند. در آگهی بازار، تمرکز اصلی تصویر بر اسلوگان و آیکن برنامه‌های آشنا برای نسل قبل و جدید کاربران اندروید است و در آگهی مایکت، تمرکز اصلی بر کلمات اسلوگان و ایموجی عینک آفتابی زده است. به‌طور خلاصه درباره این آگهی‌ها می‌توان گفت تیم کافه‌بازار در استراتژی ضعیف‌تر، ولی در طراحی و خلاقیت قوی‌تر از مایکت ظاهر شده است.

«کافه‌بازار» با داشتن جایگاه اول بازار طبق آمار سال ۶۰،۱۴۰۰ میلیون کاربر و «مایکت» دومین بازیگر این بازار در همان سال ۲۰ میلیون کاربر داشته است. این در حالی است که با نگاه به تعداد کاربران فعال و تعداد نصب این دو اپلیکیشن در سال‌های گذشته، متوجه می‌شویم که شیب رشد مایکت به‌شدت افزایش پیدا کرده است. اما چطور رقیب بی‌آزاری مثل مایکت که سال‌ها با اختلاف زیاد سرگرم همان کاربران اندک خود بود، به سهم بازار نفر اول حمله کرده است؟

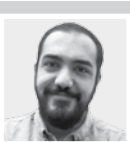
برای شروع بهتر است برگردیم به زمانی که هنوز تنها مرکز خرید موبایل علاءالدین بود، سامسونگ و سونی دفترچه فارسی و نمایندگی اصلی در ایران داشتند، تقریباً از گوگل پلی چیزی نمی‌شد دانلود کرد، فیلترینگ فقط برای دسته‌ای از سایت‌های مستهجن معنی داشت، اندروید به‌تازگی آمده بود و باید ۷۰ هزار تومان برای نصب فله‌ای برنامه‌ها بعد از خرید به فروشنده پرداخت می‌کردی و التماس می‌کردی که بازار هم بریزد و اونیز با اکراه بازار را نصب می‌کرد. در آن زمان کافه‌بازار قراردادی با برخی واردکنندگان قانونی برندهای مطرح بسته بود تا به‌عنوان نرم‌افزار پیش‌فرض روی گوشی نصب باشد؛ زمانی که کم‌وبیش نشان‌های بازار و آن زمان وب‌سایت GSM را در جای‌جای پاساژ می‌دید. در آن زمان کافه‌بازار به خوبی با نسل اول اندرویدداران ارتباط برقرار کرد. کم‌کم سروکله مایکت هم در تبلیغات پیدا شد و کاربر به دلیل نبود برخی برنامه‌ها در بازار و وجود برخی نرم‌افزارها در مایکت، هر دو را نصب می‌کرد.

برای مثال من هم هر دو را نصب داشتیم، اما به دلیل تجربه بد کاربری و رسیدن به صفحه اپلیکیشن در مایکت و فهمیدن این موضوع که آنچه مقابلم قرار دارد، صفحه است، اما هنوز اپلیکیشن مورد نظر در دسترس نیست و باید درخواست بدهم که چیزی شبیه به اضافه‌شدن مالیات یا هزینه پست در انتهای تجربه خرید است، مایکت را پاک کردم. در سال‌های بعد بازار به‌درستی تمرکز خود را بر توسعه بازار اپلیکیشن‌ها گذاشت و به تشویق و حمایت از توسعه‌دهندگان پرداخت.

در آن زمان جنگی تمام‌عیار نیز در جریان بود و آن هم بستن قراردادهای انحصاری انتشار اپلیکیشن بود که در نهایت به محو شدن تدریجی ایران‌اپس و سایر بازیگران منجر شد. در کنار این استراتژی درست کافه‌بازار، جای یک موضوع به‌شدت خالی ماند و آن هم ارتباط برقرار کردن با نسل بعدی گیمرها و کاربران اندروید بود. نسلی که در تمام مهمانی‌های خانوادگی برای ساکت‌کردنش یا گوشی والدین را به دست داشت یا تبلت؛ نسلی که طبق مشاهدات بنده، روی



شماره ۸۸  
۷ اسفند ۱۴۰۱  
سال دوم



آرمان  
میرعبدالالحق  
Info@  
Karangweekly.ir



# جامپ کریپتو

## سرکلاه بردار کلاه گذاشت!

شرکت تجارت رمزارزی واقع در شیکاگو بیش از ۱۲۰ هزار اتر سرقتی خود را از کلاهبردار پس گرفت

بازداشت این مجرم برآمده، کماکان هویت این سارق رمزارزی ناشناس باقی مانده است. گمان می شود فرد مجرم به احتمال زیاد مدت طولانی است که دیگر ساکن ولز نیست و هیچ اطلاعاتی، حتی در خصوص ملیت وی وجود ندارد.

شفافیت عمومی بلاکچین برای اولین بار در زمینه عملیاتی موفق شده تا خود را به عنوان عامل ثبات بخش در برابر برگشت ناپذیر بودن بلاکچین ثابت کند. با وجود اینکه شفافیت بلاکچین بار دیگر قدرت بالای خود در جلوگیری از فساد و دزدی در فضای رمزارزی را نشان داده، برخی از حالا در حال خاطر نشان کردن شیوه مورد استفاده شرکت اوسیس برای بازپس گیری سرمایه سرقتی هستند. این افراد اشاره به استفاده از یک تبصره قرارداد هوشمند به طور غیراخلاقی دارند و زمینه ای را که استفاده این تبصره برای اهداف شوم تثبیت می کند، خاطر نشان می شوند. با این حال در عمل، اتفاقی که افتاده، صرفاً اثبات قدرت بلاکچین در امنیت این فناوری است. جامپ کریپتو با موفقیت سرمایه خود را بازپس گرفته و امروز ۱۲۰ هزار اتری که تا هفته پیش در دستان سارقان بود، حالا در دستان مالک بحق آن است.

سال تلاش و برنامه ریزی مستمر بود که از لحظه سرقت کلید خورد. در این بیانیه آمده: «هدف ما از این عملیات پیچیده نه تنها بازپس گیری سرمایه های شرکت، بلکه تجدید اطمینانی بود که در اثر این حمله از ما سلب شد. بازپس گیری موفقیت آمیز سرمایه دزدی روی بلاکچین تقریباً غیرممکن است. اما ما نشان دادیم که برای شرکای خود، تا زمانی که اندک امکانی برای جبران وجود دارد، به سهم خود پا پس نخواهیم کشید.»

بر اساس گزارش ها، روند بازپس گیری سرمایه با پیچیدگی فراوان و همکاری نهادهای فدرال آمریکا و چندین شرکت امنیت سایبری همراه بوده است. در نهایت والت های رمزارزی فرد سارق که حالا مشخص شده ساکن ولز بوده، ردیابی شده و سرمایه های سرقتی در چندین وهله و از طرق مختلف بازپس شدند. با این وجود، رد بیش از پنج هزار اتر کماکان روی بلاکچین عظیم اتریوم گم است.

با وجود اینکه پلیس ولز و شهر کاردیف از اطلاعات مربوطه باخبر شده و درصدد تحقیقات برای

کمتر از یک سال پیش بود که طی یکی از بزرگ ترین حمله های سایبری که به حمله «پل کرم چاله ای» معروف شد، بیش از ۱۲۵ هزار اتریوم به سرقت رفت. مقداری که در آن زمان ارزشی بالغ بر ۳۲۵ میلیون دلار داشت. حالا اما به نظر می رسد که در طی یک ضد حمله برنامه ریزی شده، شرکت «جامپ کریپتو» که قربانی اصلی این حمله بود، موفق شده با همکاری شرکت امنیت سایبری و بلاکچینی اوسیس بخش اعظم مبلغ روده شده را بازپس بگیرد و سر کلاهبردار را کلاه بگذارد.

خبر این حمله در زمان خود موجی منفی از حاشیه ها را به همراه داشت و بسیاری از خبرگزاری ها با مواضع ضد رمزارزی خود نهایت استفاده را کردند تا غیرقابل برگشت بودن زیان های رمزارزی را با استفاده از این خبر تبدیل به محور ضعف صنعت کنند.

بر اساس بیانیه مشترک اوسیس و جامپ کریپتو، این عملیات نتیجه نزدیک به یک



در حاشیه نهمین همایش بانکداری الکترونیک انجام شد

## معرفی ریال دیجیتال ایران کیش

در جریان برگزاری اولین روز از نهمین همایش بانکداری الکترونیک و نظام های پرداخت، شرکت کارت اعتباری ایران کیش در یک کارگاه، محصول جدید خود را معرفی کرد.

ایران کیش و بانک تجارت در اپلیکیشن «زمره»، امکان استفاده از ریال دیجیتال و نقل و انتقال های ریال دیجیتال را فراهم کردند. نیما رشادی، مدیر پروژه ریال دیجیتال بانک تجارت با مروری بر فرایندهای این پروژه توضیح داد: «در اپلیکیشن ما یک کیف پول وجود دارد و یک کیو آر تولید می کند. در واقع بین فروشنده و خریدار، معامله توسط همین کیو آر انجام می شود.»

رشادی ادامه داد: «ما در بحث بلاکچین پرایوت یکسری نود داریم که تأیید کننده تراکنش هستند و یکسری نود هم مشاهده گر تراکنش اند. بانک تجارت همین نود را فعال کرده و توانستیم ریال دیجیتال را پرزنت کنیم. ما چند کاربرد داریم؛ کیف پول که متصل به کد ملی است، امکان انتقال وجود دارد، خرید شارژ موبایل، بسته اینترنت و پرداخت قبوض. کیف پول ها در این فرایند جمع می شوند و همچنین با استفاده از آن می توان خرید انجام داد. اما مهم ترین ویژگی ریال دیجیتال به قرارداد هوشمند بازمی گردد که با آن می توان به صورت خودکار برخی از پرداخت ها را انجام داد.»

ریال دیجیتال نقل و انتقال ها را روی یک شبکه نامتمرکز انجام می دهد که نام این شبکه غیرمتمرکز بانک مرکزی، «برنا» است. این شبکه غیرمتمرکز در حال حاضر سه نود اصلی (که سرورهای تأیید کننده تراکنش ها از طریق ریال دیجیتال هستند) دارد که عبارت اند از: بانک تجارت، بانک ملی و بانک ملت. وقتی ریال دیجیتال از طریق کیف پول الکترونیکی اپلیکیشن انتقال داده می شود، تراکنش ها از طریق این بانک ها تأیید می شود. یکی از این نودها شرکت ایران کیش و مبتنی بر Hyperledger Fabric است.





«کوهورت» که راهکارهای مبتنی بر ان اف تی به برندها می دهد، موفق شده ۳/۲ میلیون یورو سرمایه بگیرد

## وفاداری بیشتر مشتری با ان اف تی

این گونه بیان می کند: «در پایان سال ۲۰۲۲، ما اولین جفت کفش را با ضمانت مادام العمر با همکاری کوهورت عرضه کردیم. این ابتکار، براساس گواهی گارانتی در قالب ان اف تی ارائه شد. بخشی از علاقه مندی ما برای ارائه تجربیات نوآورانه به مشتریان خود در مورد مد بود. مشتری ما فقط با نشان دادن ان اف تی برند ما، حق تعمیر مادام العمر را به صورت رایگان دریافت می کند. همان ان اف تی دارای مزیت های فراوانی نیز در فروشگاه های ما هم خواهد بود. این موضوع سبب شد بتوانیم به راحتی مشتری های وفادار را به سمت خود جذب کنیم.»

قیمت های مرتبط با هنر ان اف تی نوسان های زیادی داشته و مفهوم این فناوری به طور قابل توجهی تحت تأثیر بازار این هنر،

نادرست معرفی شده و همین موضوع بر درک کلی از ان اف تی در میان عموم تأثیر گذاشته است.

«فلورنت کوئینی»، بنیان گذار «فاندرز تری» که یکی از سرمایه گذاران کوهورت است، می گوید: «یک

سال پیش بود که بسیاری از برندهای بزرگ اعلام کردند کمپین های ان اف تی را راه اندازی خواهند کرد، اما تعداد کمی از آنها توانستند به چیزی که می خواستند دست یابند. اما از همان ابتدا، تیم کوهورت مصمم به ایجاد محصولی بود که به این مشکل واقعی رسیدگی کرده و چشم انداز جدیدی به بازار معرفی کند. کار آنها منجر به نتایج چشمگیر شده و در مدت زمان کوتاهی به رشد زیادی دست یافته است. این رویکرد منحصر به فرد، کوهورت را در خط مقدم این موج جدید تعامل دیجیتال با مشتریان که توسط ان اف تی ممکن می شود، قرار داده است.»

برندها وفاداری مشتریان خود را می خواهند و در مقابل نیز مشتریان مزیت هایی را برای اعلام وفاداری خود نیاز دارند. جامعه طرفداران برندها حالا به دنبال استفاده از مکانیسمی در بستر ان اف تی هستند تا بتوانند این حوزه را دگرگون کنند.

کارت های وفاداری که برندها به مشتریان خود ارائه می دهند، بسیار تکراری و کلیشه ای شده و به همین دلیل ان اف تی وارد این حوزه شده تا تغییرات دلچسب و خوبی برای مشتریان به ارمغان بیاورد.

حالا استارتاپ «کوهورت» (Cohort) مستقر در پاریس، پلتفرمی برای این منظور راه اندازی کرده است؛ پلتفرمی که اخیراً موفق شده سرمایه اولیه ۳.۲ میلیون یورویی را از چند سرمایه گذار جذب کند.

با استفاده از کوهورت، شرکت ها می توانند کمپین های مبتنی بر ان اف تی را تنها در چند ساعت با ترکیبی از تبلیغات در پلتفرم های متفاوت؛ از جمله سلازفورد و شاپیفای راه اندازی کنند. این موضوع برندها را قادر می سازد کمپین های خود را از طریق کانال های فروش موجود خود ارائه دهند.

برای برندهایی که می خواهند تغییراتی در برنامه های وفاداری مشتریان شان اتخاذ کنند، اما نمی دانند چه مواردی را باید در این برنامه ها دخیل کنند تا برنامه خود را به بهترین نحو ممکن به انجام برسانند، این موضوع بسیار تعیین کننده خواهد بود.

یکی از مشتریان کوهورت، بنیانگذار برند کفش های زنانه Socque Paris، تجربه خود را در استفاده از این محصول



# پیام روشن رگولاتورهای آمریکایی

## بانک های آمریکایی باید تمام سپرده ها را با پول فیات پشتیبانی کنند!

در دسر کند. هر چه باشد، قانون جدید یا بدون قانون جدید، وزن بیانیه ای که توسط چنین نهادهایی به طور مشترک منتشر می شود، بر کسی پوشیده نیست. این سه نهاد و رگولاتورها می گویند که بانک ها نباید تحت هیچ شرایطی به سپرده های مشتریان بر اساس دارایی های رمز ارزی آنان وام دهند. بخش دیگری که بر آن تأکید زیادی شده، الزام نگه داشتن پول نقد به عنوان پشتوانه تمام سپرده های مالی در سیستم بانکداری است. یکی از موارد این بیانیه که ماهیتی پیگیرانه دارد این است از سوی رگولاتورها شفاف سازی دقیقی صورت بگیرد تا این اطمینان به نهادهای مالی داده شود با وجود نیاز به احتیاط، ممنوعیت رمز ارزها از سیستم بانکی در دستور کار نیست.

از سوی دیگر، این بیانیه به سادگی می تواند مقدمه ای برای قوانین و سیاست های آینده باشد. بر کسی پوشیده نیست که کنگره و کمیسیون بورس و اوراق بهادار آمریکا نگاهی سخت گیرانه به صنعت رمز ارزی دارند و شاید تصویب قوانین فراگیر و سخت گیرانه دیر و زود داشته باشد، اما سوخت و سوز نه.

با وجود اینکه این رگولاتورها می گویند هنوز تدوین قوانین جدید در دستور کار نیست، بخش های دیگر دولت نشانه های مینی بر میل به قدم گذاشتن در این مسیر از خود بروز می دهند. در یکی از جلسات اخیر سنا در اوایل ماه جاری برای بحث در مورد آشفتنگی های اخیر در بازارها، لی رابینرز، مدیر سیاست مرکز اقتصاد مالی دوک از قانون گذاران خواست که دارایی های دیجیتال و رمز ارزها را از مؤسسات مالی جدا کنند. رابینرز در شهادت خود گفت: «ما باید هر کاری که می توانیم انجام دهیم تا رمز ارزها را در ورود به سیستم بانکی محدود کنیم.» جلسه و بیانیه ای که کافی است تا فضای رمز ارزها را در خصوص تنگ تر شدن قریب الوقوع حلقه رگولاتوری نگران کند.

رگولاتورهای مالی ایالات متحده این هفته بار دیگر گرد هم آمدند تا پیامی روشن را برای بانک های این کشور بفرستند؛ ریسک های مربوط به رمز ارزها باید جدی گرفته شوند. با وجود جدیت و قاطعیت بیانیه ها، هنوز تلاشی برای قانون محور کردن این هشدار صورت نگرفته است.

فدرال رزرو آمریکا، شرکت بیمه سپرده فدرال (FDIC) و دفتر کنترل ارز (OCC) طی بیانیه ای اعلام کردند به تمام بانک ها و شرکت های مالی هشدار داده تا ارزیابی های دقیق ریسک شناسی در خصوص رمز ارزها باید در سطح مستقل انجام شود تا از خسارات و ضرباتی که توسط این نهادها قابل پیگیری نیست، جلوگیری شود. با این حال این نهاد های شاخص مالی همچنین تأکید کردند که بیانیه به هیچ وجه در مقطع فعلی سرآغاز سیاست های جدید رگولاتوری نیست. در عوض، این بیانیه جدید که روز پنجشنبه گذشته منتشر شد، به منظور یادآوری به سازمان های مالی و نهادهای بانکی برای اعمال اصول مدیریت ریسک موجود در مورد فعالیت های مرتبط با رمز ارزی است.

بر اساس این بیانیه، بانک ها باید «تمرکز و پیوستگی همواری» را در خصوص نقش رمز ارزها در سپرده ها و ریسک های نقدینگی بالقوه آن در نظر بگیرند. بیانیه روز پنجشنبه در واقع به روزرسانی هشدار است که همین سه نهاد در ماه ژانویه نیز صادر کرده بودند. در این بیانیه جدید اما همچنین بخش های جدیدی اضافه شده که قویاً به نهادهای مالی توصیه می کند تا در درجه اول نگران ریسک های نوسانی رمز ارزها و در درجه دوم نگران نقش این نوسانات در نقدینگی و تأثیر آن بر مبادلات و ذخایر استیبل کوین باشند.

با وجود اینکه این بیانیه هنوز سرمشق قوانین رگولاتوری جدید نخواهد بود، دنبال نکردن آن توسط نهادهای مالی می تواند در صورتی که در آینده قوانین جدیدی تصویب شود، این نهادها را بر اساس فعالیت های فعلی دچار



شماره ۸۸  
۷ اسفند ۱۴۰۱  
سال دوم



راضیه مینایی

Raziyeh.minaei1995@gmail.com



پارسا خاک نژاد

Parsa.khaknezhad@gmail.com





سلزفورس ۵ درصد از کارکنان خود را اخراج می‌کند

## مارک بنیوف می‌خواهد کارکنان خود را رتبه‌بندی کند

بر اساس گزارش‌ها، مدیرعامل «سلزفورس»، مارک بنیوف تصمیم گرفته کارکنان خود را رتبه‌بندی کند. او معتقد است که باید به کارکنان خوب پاداش داد و کارکنان بد را اخراج کرد. بنیوف می‌گوید: «کارکنانی که عملکرد ضعیفی دارند، باید از شرکت بروند.» با اینکه ایده او به شدت مورد انتقاد قرار گرفته، اما او نه تنها از حرفش کوتاه نیامده بلکه سیاست‌های بازگشت اجباری به محیط کار را نیز در پیش گرفته است. به نظر می‌رسد بنیوف در پی اصلاحات عمده در شرکت خود است. رتبه‌بندی کارکنان، اخراج، پاداش و بازگشت اجباری به محیط کار همه خبر از تغییرات عمده در سلزفورس می‌دهند.

البته تمام این ایده‌ها فعلاً به صورت طرح است و با توجه به بازخورد کارکنان ممکن است تغییراتی در پیش نویس این طرح اعمال شود. با این حال یکی از کارکنان می‌گوید: «مهم نیست لحن این پیش نویس چقدر ملایم است یا اینکه بنیوف گفته بسته به بازخورد کارکنان ممکن است تغییراتی در آن ایجاد کند. واقعیت این است که محیط سلزفورس از این به بعد خشک‌تر و خشن‌تر خواهد شد.» طبق نسخه‌ای که از این طرح منتشر شده، یکی از اهداف آن حذف ۵ درصد از کارکنان است. در این طرح قید شده است: «مدیران، کارکنان خود را رتبه‌بندی می‌کنند، به عملکرد آنها پاداش می‌دهند و برای اطمینان از آینده کارکنان و شرکت افرادی را که عملکرد خوبی ندارند، کنار می‌گذارند.» بنیوف همچنین یک سیاست اجباری برای بازگشت به محل کار را با کارکنان خود به اشتراک گذاشت.



شماره ۸۸  
۷ اسفند ۱۴۰۱  
سال دوم



# ساختن؛ همیشه ساختن...

داستان زندگی مکس لوچین، مدیرعامل و بنیان‌گذار پرتلاش «افرم» که هم بنیان‌گذار پی‌پال هم بوده است

مکس لوچین یک کارآفرین سریالی، بنیانگذار سابق پی‌پال، مدیرعامل و یکی از بنیانگذاران Affirm؛ یکی از موفق‌ترین شرکت‌های فین‌تک در حوزه BNPL در جهان است. او یک چهره آشنا در میان نخبگان مالی و فناوری

شناخته می‌شود و البته نمونه بارز این موضوع است که چگونه کار سخت و توانایی منجر به موفقیت می‌شود. لوچین که در سال ۱۹۷۵ در کی‌یف اوکراین به دنیا آمد، کودکی بیمار بود که در دوران کودکی از مشکلات

تنفسی شدید رنج می‌برد. پدر و مادر و مادر بزرگش از او خواستند که ساز کلارینت را به عنوان راهی برای درمان و تقویت ظرفیت ریه‌اش به کار بگیرد. همچنین خانواده نگران بودند که او به دلیل مشکلات سلامتی اش نتواند

## بیمه دیجیتال؛ بستری برای معرفی کسب‌وکارها و چهره‌های تاثیرگذار بیمه و اینشورتک ایران

ورود کسب‌وکارهای متنوع و نوآور به حوزه بیمه دیجیتال و اینشورتک، از یک سو و مشکلات آنها از سوی دیگر، ما را بر آن داشت که انتشار ماهنامه‌ای با عنوان «بیمه دیجیتال» را در مجموعه راه‌کار شروع کنیم و نگاهی عمیق‌تر و تخصصی‌تر به این بخش داشته باشیم.



bimeyedigital.ir





## آیا تقلیدهای اخیر متا از توئیتر ایلان ماسک، نشان از بت بودن او برای زاکبرگ دارد؟

### مارک زاکبرگ می خواهد ایلان ماسک باشد

حمله کردند. با این حال نظر شیلیسکی ممکن است دور از واقعیت هم نباشد. الگویی روشن از تقلید رفتارهای ماسک توسط زاکبرگ وجود دارد. برای مثال، اولین اقدام ماسک پس از خریداری توئیتر در ماه نوامبر ۲۰۲۲، اخراج دسته‌جمعی بخش بزرگی از کارمندان توئیتر بود. تنها چند روز بعد، متا اخراج دسته‌جمعی خود را اعلام کرد؛ اقدامی که در تاریخ متا بی سابقه بود. در حالی که در طول تابستان ۲۰۲۲ اخراج‌های کوچک‌تری در سراسر صنعت فناوری وجود داشت، اخراج‌های توئیتر و متا حالا به‌عنوان سرآغازی بر فصلی نو و بی‌رحمانه از اخراج‌ها در سراسر صنعت شناخته می‌شوند.

وقتی معرفی متا و ریفایدر در کنار این تاریخچه مشترک می‌بینیم، سناریوی بت بودن ماسک برای زاکبرگ دیگر چندان دور از ذهن نیست. اما اینکه آیا با توجه به آمار رو به افول فیس‌بوک و اینستاگرام در سال گذشته، سود تخمینی متا این تقلید را توجیه خواهد کرد یا نه، در ابهام است.

ماسک به نوبه خود، هنوز در اداره یک امپراتوری رسانه اجتماعی مانند توئیتر تازه‌کار است و در اعتراضی، برنامه‌ای را برای سپردن فرمان به جانشینی که هنوز نامش ذکر نشده، بیان کرده است. باید دید حالا ماسک تا چه اندازه حاضر است از زاکبرگ و پیشینه درخشان او در زمینه شبکه‌های اجتماعی یاد بگیرد. در قدم اول، مالک توئیتر با گروه‌های فعال حقوق مدنی و مدیران تبلیغاتی ملاقات کرده تا درباره نگرانی‌های مربوط به پلتفرم توئیتر صحبت کند؛ کاری که در گذشته توسط زاکبرگ و دیگر مدیران رسانه‌های اجتماعی برای بازگرداندن اعتماد به پلتفرم‌های خود نیز انجام داده بودند. پس شاید تقلید معکوس ماسک از زاکبرگ هم در راه باشد.

مالکیت نوبنیاد ایلان ماسک بر توئیتر وی را وارد بخشی جدید از حواشی سیلیکون ولی کرده است. تسلط ماسک بر توئیتر حالا همچنین می‌تواند زمینه‌ساز تغییر نوع رابطه او با مارک زاکبرگ، مدیرعامل متا باشد. مارک زاکبرگ، مدیرعامل متا روز یکشنبه گذشته اعلام کرد که سرویس اشتراکی تأیید هویتی جدید متا با عنوان «Meta Verified» به‌زودی برای فیس‌بوک و اینستاگرام راه‌اندازی خواهد شد. سرویسی که به طرز مشکوکی شبیه به سرویس توئیتر بلو یا همان دریافت تیک آبی تأیید هویت در ازای پرداخت اشتراک ماهانه است. ایلان ماسک قبل‌تر با معرفی این سرویس جنجالی، توفانی رسانه‌ای را در خصوص احراز هویت در شبکه‌های اجتماعی به پا کرده بود. اما ظاهراً این جنجال‌ها مانعی برای زاکبرگ و متا نبوده‌اند.

مارک شیلیسکی، متخصص فناوری شرکت نوآوری فنی «بارنستین» نیز به‌تازگی مهر تأییدی بر این شباهت مشکوک زد: «متا و ریفایدر، مطلقاً کپی توئیتر بلو است. من فکر می‌کنم باید برای همه واضح باشد که مارک زاکبرگ ایلان ماسک را بت خود می‌داند.»

با این وجود، شیلیسکی همچنین فکر می‌کند که اقدام متا حرکتی هوشمندانه است. او انتظار دارد که متا بتواند با این تقلید هوشمندانه سالانه ۳۶۰ میلیون دلار درآمد خالص از طریق خدمات تأیید هویت جدید خود ایجاد کند. قابل توجه است که بدانیم، تخمین شیلیسکی محافظه‌کارانه نیز تلقی می‌شود. تخمین‌های خوش‌بینانه‌تر از سوی تحلیلگران دیگر مانند مجله اینسایدر، این سود سالانه را بالغ بر دو میلیارد دلار می‌دانند.

با این حال، نظر شیلیسکی با توجه به تاریخچه بین این دو میلیاردر فناوری بسیار جالب است. ایلان ماسک و مارک زاکبرگ سال‌هاست که علناً از یکدیگر انتقاد می‌کنند. انتقادهایی که ریشه آنها به سال ۲۰۱۶ و زمانی که انفجار موشک اسپیس به نابودی ماهواره فیس‌بوک منجر شد، بازمی‌گردد.

### رقابت پرسابقه ماسک و زاکبرگ

زاکبرگ و ماسک بارها از دیدگاه یکدیگر در مورد هوش مصنوعی انتقاد کرده‌اند. در سال ۲۰۱۸، پس از افشای رسوایی کمبریج آنالیتیکا، پروفایل‌های ماسک، تسلا و اسپیس ایکس از فیس‌بوک حذف شدند. پس از این اتفاق بود که ماسک در توئیتی نوشت: «فیس‌بوک بی‌خود است. فیس‌بوک را پاک کنید!»

نبرد بین این دو به همین جا ختم نشد. در طول جنجال‌های پس از انتخابات ۲۰۲۰ آمریکا، هر دو طرف در شبکه‌های اجتماعی بار دیگر با بیانی‌های مختلف به نظرهای سیاسی یکدیگر

پس از آن وارد بورس شد و بعداً توسط eBay در ژوئیه ۲۰۰۲ خریداری شد. لوچین با ۲.۳ درصد از سهام خود در تجارت، ثروتی معادل ۳۴ میلیون دلار آمریکا در زمان فروش آن به دست آورد.

### کشف نوآوری‌های جدید

لوچین نه تنها آینده مالی خود را تضمین کرده بود، بلکه نوآوری و درخشش او اکنون مورد توجه تأثیرگذارترین چهره‌های مالی قرار گرفته بود. لوچین با ثروتی که تازه به دست آورده بود، توانست عشقش به کارآفرینی را تجربه کند و حتی توسط مجله فناوری MIT به‌عنوان مبتکر سال و یکی از ۱۰۰ مبتکر برتر زیر ۳۵ سال جهان معرفی شود.

در سال ۲۰۰۴، او استارت‌آپ اسلاید را راه‌اندازی کرد. یک برنامه پیش‌فرض برای رونق پلتفرم رسانه‌های اجتماعی که کاربران را قادر می‌سازد وارد سیستم شوند و به صورت هم‌زمان در شبکه‌های مختلف لاگین کنند. در سال ۲۰۱۰ این کسب‌وکار توسط گوگل به مبلغ ۱۸۲ میلیون دلار خریداری شد و به مدت یک سال، لوچین به‌عنوان معاون مهندسی آن در شرکت باقی ماند. در سال ۲۰۱۲، یک سال پس از ترک اسلاید، او

استارت‌آپ بعدی خود را راه‌اندازی کرد. یک شرکت تأمین مالی فناوری به نام HVF. ایده این بود که HVF به دنبال استارت‌آپ‌های نوآورانه‌ای باشد که از داده‌ها استفاده می‌کنند. اما طبق معمول، این ایده تکامل یافت و در عرض چند ماه، لوچین بار دیگر روی فین‌تک تمرکز کرد و افرم را تأسیس کرد؛ شرکتی که به نظر او می‌تواند یک شبکه اعتباری نسل بعدی برای کاربران ایجاد کند.

لوچین به ماندن در مرزهای فین‌تک راضی نبود، او می‌توانست ببیند که چگونه از فناوری‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها برای کمک به مردم نه تنها در تراکنش‌ها، بلکه حتی در زندگی شخصی‌شان استفاده می‌شود. در سال ۲۰۱۳، او Glow را راه‌اندازی کرد که یک برنامه ردیابی باروری و سلامت زنان مبتنی بر داده است. او هنوز یکی از چهره‌های تأثیرگذار سیلیکون ولی است.

در سالروز حمله روسیه به اوکراین بسیاری از سایت‌ها و خبرگزاری‌های مرتبط با حوزه فناوری تلاش کردند با توجه به کارآفرینان و تیم‌های استارت‌آپی این کشور که در جریان این حمله آسیب دیده‌اند این پیام را مخابره کنند که چطور اکوسیستم‌های نوآوری از جنگ‌ها آسیب می‌بینند. در این میان بود که نام لوچین دوباره برای رسانه‌ها جذاب شد و بر سر زبان‌ها افتاد. کسی که سال‌ها پیش به دلایلی دیگر اوکراین را ترک کرده بود.

زیاد عمر کند.

با این حال و با وجود چالش‌ها، او دانش آموزی باهوش و پرتلاش بود. در سال ۱۹۹۱، هنگامی که خانواده‌اش به ایالات متحده مهاجرت کردند، با پول نقد بسیار کمی برای شروع یک زندگی جدید در خانه‌ای مستقل، در شیکاگو زندگی‌اش را آغاز کرد.

### اشتیاق به علم کامپیوتر و نوآوری

در سال ۱۹۹۷، لوچین از دانشگاه ایلینویز در رشته علوم کامپیوتر فارغ‌التحصیل شد. وی در دوران دانشجویی، استعداد خود را برای کارآفرینی نشان داده بود و در کنار تحصیل، نه تنها یک، بلکه چهار استارت‌آپ را تأسیس کرد. تمامی آنها شرکت‌های فناوری با تمرکز بر تبلیغات آنلاین و تبلیغات شبکه‌های بازاریابی و سایت‌های روزنامه بودند.

در حالی که سه تلاش اولیه او در اوایل راه کاری‌اش شکست خورد، یکی از استارت‌آپ‌ها موفق شد و توسط شرکت تبلیغات آنلاین لینک اکسچنج در اواخر دهه ۹۰ خریداری شد. فروش اولین استارت‌آپ، به لوچین امکان نقل مکان به کالیفرنیا را داد؛

جایی که در آن زمان به‌عنوان مرکز نوآوری و فناوری ایالات متحده در حال رشد بود. لوچین با وجود خلق و فروش یک شرکت، هنوز از نظر مالی ضعیف بود.

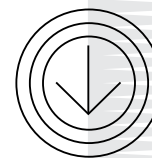
لوچین تحصیل دانش نخبه‌گرایانه را بسیار جذاب دید و زمان زیادی را صرف گوش دادن به سخنرانی کارآفرینان کرد. یک روز در سخنرانی یک کارآفرین جوان به نام «پیتر تیل» شرکت کرد و متوجه شد که هر دو دیدگاه مشترکی با هم دارند. در سال ۱۹۹۸، لوچین و تیل توانستند شراکت خود را شروع کرده و یک شرکت امنیتی به نام «فیلدینک» ایجاد کنند. این استارت‌آپ یک سرویس رمزگذاری داده‌ها را برای دستگاه‌های PDA و دستگاه‌های پایلوت ارائه می‌کرد و آنها را قادر می‌ساخت مانند کیف پول دیجیتال عمل کنند. این استارت‌آپ یک ایده عالی بود و به زودی توجه جامعه گسترده فین‌تک را به خود جلب کرد. لوچین و تیل بعداً نام شرکت را به Confinity تغییر داده و محصول آن را با نام Paypal توسعه دادند که در همان روزهای اولیه امکان انتقال دیجیتالی وجوه از طریق PDA را فراهم می‌کرد.

کانفیدتی در سال ۲۰۰۰ X.com را ادغام شد، یک بانک آنلاین که توسط ایلان ماسک، هریس فریگر، کریستوفر پین و او دو تأسیس شده بود و در سال ۲۰۰۱ دوباره به نام محصول برتر خود، پی‌پال تغییر نام داد. پی‌پال اندکی



شماره ۸۸  
اسفند ۱۴۰۱  
سال دوم





## بریل برای راه اندازی پروژه جدید خود دو میلیون پوند جمع آوری کرد

### دو چرخه های محیط زیستی

شرکت «بریل» (Beryl) با دو میلیون پوند که تازه جمع آوری کرده، قصد دارد عملیات تولید خود را در بریتانیا گسترش دهد.

بریل که کمپانی مستقر در انگلستان است، دو میلیون پوند سرمایه جدید را با کمک Frontier Development Capital به دست آورده است. این سرمایه گذاری برای حمایت از توسعه یک کارخانه جدید در نظر گرفته شده و با احتساب این سرمایه گذاری، از اواخر سال ۲۰۱۲، بریل تقریباً ۲۳.۳ میلیون پوند جمع آوری کرده است.

بریل که یک شرکت ثبت شده در B-Corp است، تنها ارائه دهنده خدمات «میکروموبیلیتی» مستقر در بریتانیاست که فناوری و محصولات خود را طراحی، توسعه و تولید می کند. شرکت بریل با این محصول خود بسیاری از تولیدات مضر برای سیستم محیط زیست را کاهش می دهد و همین موضوع نیز کار این کمپانی را بسیار حائز اهمیت کرده است.

بریل اظهار داشته است: «ما در حال حاضر به دلیل رعایت استانداردهای منحصر به فرد عملکرد اجتماعی و زیست محیطی، مسئولیت پذیری و شفافیت شناخته می شویم. سرمایه گذاری به ما این امکان را می دهد تا با افزایش ظرفیت تولید و کمک به صنعت بریتانیا، محصولات خود را گسترش دهیم.»

یکی از طراحان شرکت بریل امیلی بروک، دو چرخه سوار و طراح است که اولین محصول شرکت، Laserlight را با نام تجاری Blaze تولید کرد.

تحقیقات نشان داده دو چرخه سوارانی که از نور لیزر استفاده می کنند، ۳۲ درصد بیشتر در معرض دید رانندگان هستند، به همین دلیل این فناوری توسط ناوگان کرایه دو چرخه در نیویورک، مونترال و لندن مورد استفاده قرار می گیرد.

بریل اکنون خدمات کرایه دو چرخه و همچنین خدماتی از قبیل دو چرخه الکترونیکی، دو چرخه محموله الکترونیکی و اسکوتر الکترونیکی را در نقاط مختلف بریتانیا از جمله نورویچ، واتفورد، هرفورد و بورنموث ارائه می دهد.



شماره ۸۸  
۷ اسفند ۱۴۰۱  
سال دوم



# اخراج ۱۳۰ میلیون دلاری!

## آیا حقوق پس از اخراج کارمندان سابق، تویتر را نابود خواهد کرد؟

ماه نوامبر گذشته بود که ایلان ماسک پس از جنجال های بسیار بالاخره تویتر را خریداری کرد، اما امضای قرارداد خرید قطعاً به معنای پایان جنجال های مرد همیشه در صحنه صنعت فناوری نبود. ماسک در اولین اقدام خود به عنوان مالک جدید تویتر دست به اخراج دسته جمعی بخش بزرگی از کارکنان تویتر زد تا به قول خودش «خانه تکانی» کرده باشد. حالا اما بخش بزرگی از این کارمندان اخراجی که معتقدند حقوق مالی پس از اخراج آنها به درستی مدیریت نشده، دست به ثبت شکایات جمعی از تویتر و ماسک زده اند. تویتر که بر اساس گزارش های ضد و نقیض مدت هاست از زمان مالکیت ماسک سودآور نبوده، حالا ممکن است با یک ضرر ۱۳۰ میلیون دلاری یک قدم به لبه پرتگاه نزدیک تر شود.

کابوس ماسک توسط شانون لیس ریوردن، وکیل کارگری رهبری می شود. ریوردن تا این لحظه بیش از ۱۳۰۰ شکایت جداگانه را به نمایندگی از کارمندان اخراج شده ثبت کرده است. دو دلیل اصلی شکایت تأخیر در پرداخت حقوق پس از اخراج و کمتر بودن مبلغ پرداختی در وهله پرداخت

است. در صورت مجرم شناخته شدن در تخطی از مفاد قراردادی، تویتر و به طبع آن ماسک ممکن است به ده ها میلیون دلار خسارت محکوم شوند. در حال حاضر قوانین فدرال مربوط به مدیریت حقوق فرد اخراجی می تواند هر کدام از این کارمندان را تا ۱۰۰ هزار دلار مشمول دریافت خسارت از تویتر کند. در صورتی که ماسک در تمام این پرونده ها محکوم شود، بیش از ۱۳۰ میلیون دلار حداقل خسارتی است که وی متحمل خواهد شد. به نظر می رسد که این پایان سختی ماسک نباشد. ثبت یکباره این حجم از شکایات، کارمندان سابق دیگر تویتر را که تا این لحظه دست به شکایت نزنده بودند نیز راغب به ملحق شدن به موج شکایات کرده است.

این رقم ۱۳۰ میلیون دلاری اما تنها مشکل ماسک نیست. بخش بزرگی از خسارات متوجه ماسک از همین حلقه قطع است. رسیدگی به این تعداد پرونده قضایی به طور قطع میلیون ها دلار هزینه حقوقی و پیشگیرانه را در بر خواهد داشت. امری که ممکن است ماسک را ترغیب به مذاکره با وکیل افراد اخراجی و پرداخت مبلغی کمتر به هر فرد در

غالب یک توافق خارج از دادگاه کند. شانون لیس ریوردن نیز در این خصوص سکوت نکرده است. وی به تازگی چنین گفته است: «در مفاد قرارداد این کارمندان رسیدگی جداگانه هر پرونده به دقت ذکر شده است. دلیلی هم که آقای ماسک حالا بیش از ۱۳۰۰ پرونده دادگاهی دارد، همین است. امیدوارم روزی برسد که ایلان ماسک عقل سلیم خود را باز یابد و در یابد که پرداخت حقوق کارمندی به افرادی که نسبت به آن محق هستند، ارزان تر تمام می شود.»

در صورت دادگاهی شدن تویتر و ماسک، امید اصلی آنها برای اثبات بی گناهی، از طریق خاطرنشان کردن انعقاد شرایط قراردادی در طول مدیریت مالکان قبلی تویتر خواهد بود. در غیر این صورت اگر ماسک اقدام به توافق خارج از دادگاه نکند، وضعیت سوددهی تویتر به قدری وخیم خواهد شد که نیازمند تزریق مستقیم سرمایه از سوی ماسک باشد. ماسک پیش تر در توییت هایی به وضع وخیم تویتر و شباهت آن به «شرکتی در آستانه ورشکستگی» اشاره کرده بود.





# دفاع زاکربرگ از تعدیل نیرو

مدیرعامل متامی گوید زمانه بریزوپباش به سر رسیده و باید بین نوآوری و کارایی با هزینه‌ها تعادل برقرار کرد

مارک زاکربرگ اعلام کرده امسال سال «افزایش بهره‌وری» در متا است و این را سیگنالی از نقشه‌های نوآورانه این شرکت دانسته است. او در ادامه بیان کرده که در حوزه فناوری دوران پول درآوردن و بهره‌وری نامناسب به پایان رسیده و به اعتقاد او باید هزینه‌های زیادی را قربانی فناوری‌های نوآورانه کرد. زمانی که گوگل به وجود آمد، یاهو و مایکروسافت نیز وجود داشتند، اما گوگل به دلیل پشتیبانی کردن از نیازهای مردم توانست جایگاه بالاتری نسبت به دورقیب خود به دست آورد که این خود نشان‌دهنده این موضوع است که اگر می‌خواهیم فناوری پیشرویی را به دست مردم برسانیم، باید هزینه‌های گزاف پرداخت کنیم و تمام نیازهای آنها را پوشش دهیم.

## ◀ الگوی گوگل چطور رواج پیدا کرد؟

گوگل برای دست‌اول ننگه داشتن کمپانی‌اش به کارمندان درجه‌یک خود مزیت‌هایی ارائه داد که تبدیل به افسانه شد. مزیت‌هایی از قبیل غذای رایگان، ماساژ، میز پینگ‌پنگ، قهوه‌ساز، ۲۰ درصد زمان آزاد از کل زمان کاری برای رسیدگی به کارهای شخصی و... و اینها در زمانی اتفاق افتاد که گوگل هنوز به یک کمپانی درجه‌یک تبدیل نشده بود. موفقیت برای گوگل یک شبه اتفاق نیفتاد، اما با روشی که در پیش گرفته بود بسیار به آن نزدیک بود. با این مزیت‌ها گوگل توانست نیروهای مستعد زیادی را جذب کند و به ابرغول امروزی تبدیل شود. این موضوع نظر شرکت‌های دیگر را به خود جلب کرد. شرکت‌ها رسیدگی به کارمندان خود را بیشتر کردند و صرفاً روی نوآوری و خلاقیت‌های آنها تمرکز کردند. خیلی‌ها می‌گویند همین فرهنگ بود که مسبب به وجود آمدن ایده‌های عالی و دیوانه‌واری مانند ماشین‌ها و هواپیماهای بدون سرنشین، بالون‌های هوای گرم که اینترنت ارائه می‌دهند و... شد.

## ◀ اوضاع عوض شده است

این روش بسیار کارآمد بود، اما فقط تا زمانی که شرکت‌ها

برای کاهش هزینه‌های خود دست به تعدیل نیرو زدند. دنیای در حال رکود اقتصادی باعث متلاطم شدن شرکت‌ها شد و حالا به نظر می‌رسد در نتیجه آن فناوری ضرر کرد. زاکربرگ، مدیرعامل شرکت متا اخیراً در مصاحبه‌ای اعلام کرده سال ۲۰۲۳ سال افزایش بهره‌وری در دنیای فناوری خواهد بود و فناوری شرکت‌های بزرگی همچون گوگل، آمازون، اپل و همچنین درآمدهای آنها تغییر خواهد کرد. او گفته است: «ما نمی‌توانیم یک قدم به عقب برداریم و بگوییم رشد بیش از حد فناوری تا همین حد خوب بوده؛ در صورتی که تمامی فناوری‌ها مصرف‌کننده‌های خود را دارند.» مارک زاکربرگ به تازگی سودآوری و کارایی را بر مزیت‌ها و فرهنگ شرکت و جامعه برتر دانسته و گفته شرکت‌ها باید به این سمت بروند. زاکربرگ همچنین به ۱۱ هزار نفر نیروی تعدیلی خود اشاره کرده و ادامه داده این موضوع صرفاً موضوعی است که از بیرون دیده می‌شود، زیرا آنها در حال سروسامان دادن به نیروها و مدیران خود هستند. زاکربرگ اذعان داشته هزینه‌های خود را در سه‌ماهه آینده به چهار میلیارد دلار کاهش خواهند داد که این موضوع به لطف طراحی و سازمان‌دهی کارآمدتر کمپانی آنها محقق خواهد شد.

## ◀ تعادل میان نوآوری و کاهش هزینه‌ها

با این حال، این رویکرد جدید و عمل‌گرایانه‌تر، ممکن است برای مدتی تأثیر خود را نشان ندهد. زاکربرگ می‌گوید: «ما قبلاً شاهد هزینه‌های سنگین انسانی بوده‌ایم که ده‌ها هزار نفر از مردم معیشت خود را از دست داده‌اند و احتمالاً کاهش‌های بیشتری نیز در پی باشد. با این حال به سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف متا از جمله واقعیت مجازی که هزینه‌های زیادی برای آن شده ادامه خواهیم داد.» پس از این اظهار نظر زاکربرگ، سهام متا حدود ۲۶ درصد در روز افزایش یافت و به ۱۹۳ دلار در هر سهم رسید.



# رمزارز ۴۲ منتشر شد

نشریه رمزارز از رسانه‌های زیرمجموعه کارخانه نوآوری رسانه راه‌کار شماره جدید خود را منتشر کرد. شماره جدید رمزارز پرونده ویژه‌ای برای موضوع ان‌اف‌تی و کسب‌وکارهای مرتبط با آن در ایران و جهان دارد. رمزارز ۴۲ در گفت‌وگو با مدیران و کارشناسان صرافی‌های رمزارزی داخلی به مهم‌ترین مسائل و چالش‌های این اکوسیستم کسب‌وکاری پرداخت قابل تهیه است.

رمزارز شماره ۴۲ در ۷۸ صفحه منتشر شده و از طریق سایت [ramzarz.karanagweekly.ir](http://ramzarz.karanagweekly.ir) یا فروشگاه راه‌پرداخت قابل تهیه است.



شماره ۸۸  
۷ اسفند ۱۴۰۱  
سال دوم



توصیه‌های  
یک مدیر نسل ملنیال

## نسل زد؛ نسل الهام‌بخش

متن پیش رو، بر اساس گفت‌وگو با یک مدیر نسل ملنیال تنظیم شده که به شرط ناشناس ماندن برای محافظت از حرفه خود صحبت کرده است. ببینید این مدیران چگونه فکر می‌کنند...

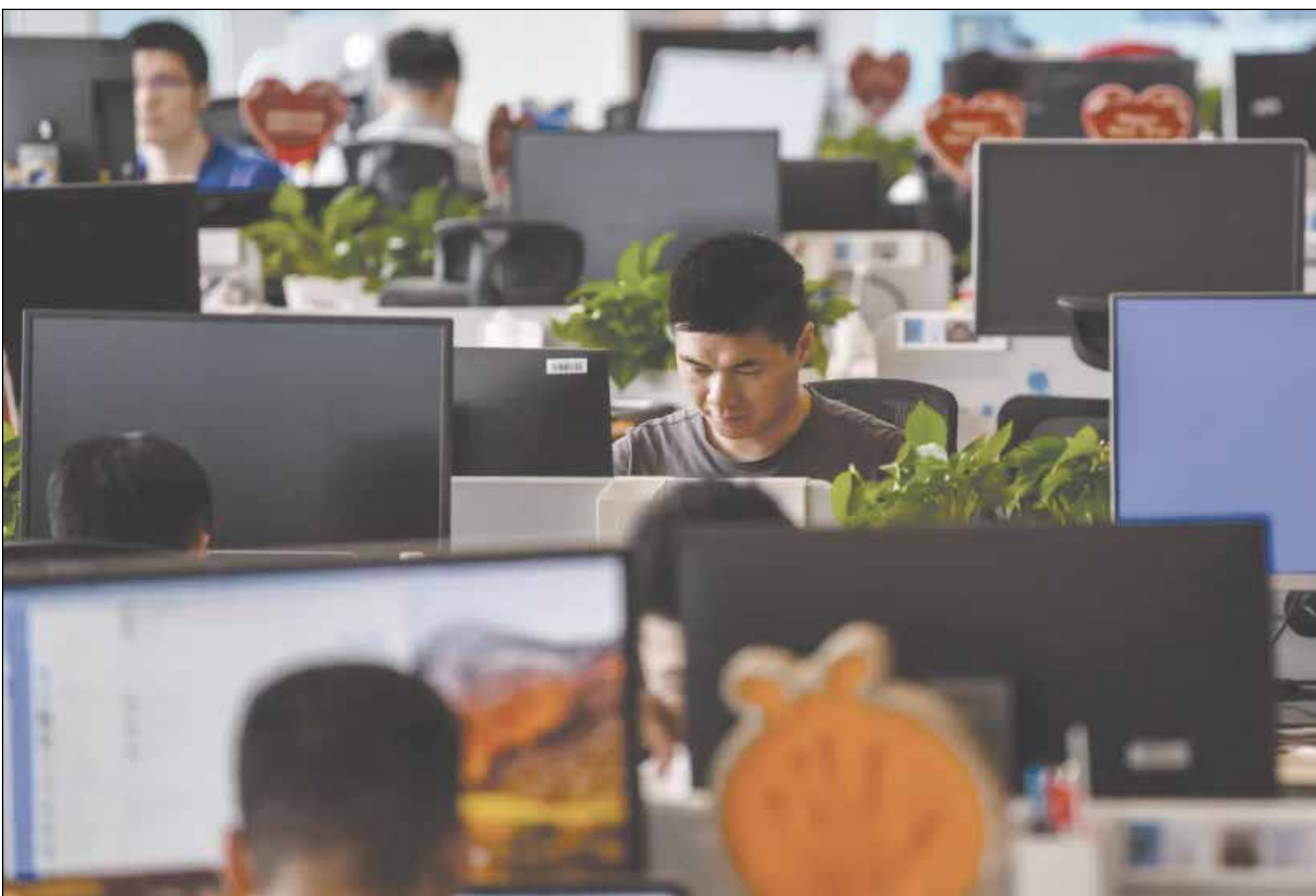
«وقتی به گذشته نگاه می‌کنم، متوجه می‌شوم چیزهای زیادی در مورد محل کار وجود دارد که من فقط با نگاه کردن به دیگران یاد گرفتم. برای بسیاری از نسل زد‌ها این امکان‌پذیر نیست. بسیاری از آنها حرفه خود را با کار از راه دور در طول همه‌گیری شروع کردند و اکنون بخشی از نیروی کار ترکیبی هستند. بنابراین مشاهده نشانه‌های محیطی سخت‌تر شده است. به همین دلیل است که به‌عنوان مدیر نسل ملنیال که یک تیم روابط عمومی را اداره می‌کند که شامل چندین فرد از نسل زد است، متوجه می‌شوم نکته‌هایی برای طرح کردن وجود دارد. اول و مهم‌تر از همه این است که با اولین نشانه‌های ظهور مشکل برای شکایت نزد رئیس خود نروید. مدیر حضور دارد تا به شما کمک کند از پس مشکلات برآید، اما پس از اینکه چند روش را به‌تنهایی امتحان کردید.

بزرگ‌ترین چالش مدیریتی برای من این است که نسل زد‌ها مطمئن نیستند چگونه با چالش‌های روزمره مانند ضرب‌الاجل‌های رقابتی، مسائل بین فردی و دریافت بازخورد کنار بیایند. البته باید بگویم که من نیز از نسل زد یاد می‌گیرم. روشی که آنها حدود کار را با آن تعیین می‌کنند، الهام‌بخش است.

ارائه بازخورد با حساسیت بیشتر موضوع دیگری است که از آنها آموخته‌ام. نسل زد‌های تیم من نمی‌خواهند به آنها گفته شود که چه کاری انجام دهند اما تفاوت زیادی بین چک کردن و مدیریت خرد وجود دارد. برای مثال، اگر یکی از افراد تیم من روی یک برنامه استراتژیک کار می‌کند، من در مورد ساختار و آنچه که باید در حین نوشتن به آن فکر کنند، توصیه‌هایی می‌کنم و پس از اتمام به آنها ویرایش‌هایی می‌دهم؛ اما اغلب بازخورد به‌عنوان انتقاد تلقی می‌شود.



شماره ۸۸  
۷ اسفند ۱۴۰۱  
سال دوم



# نسل زد علیه فرهنگ کارچینی

با وجود اینکه رعایت ادب، احترام به بزرگ‌تر، فرمان‌پذیری و کار زیاد در فرهنگ چین تقدیس می‌شوند، به نظر می‌رسد نسل زد این کشور علاقه‌ای به این فرهنگ نداشته باشد

مدیران ملنیال آمریکایی تنها کسانی نیستند که از زبردستان نسل زد خود وحشت دارند، بلکه هم‌تایان چینی آنها نیز در جنگ قدرت با نسل جدید نیروی کار هستند. شکایات نسل زد چین تحت یک هشتگ در شبکه اجتماعی «ویبو» متبلور شده که وقتی به انگلیسی ترجمه می‌شود، به این معنی است: «نسل سال ۲۰۰۰ به بعد، در حال اصلاح محل کار است.» این هشتگ تا ۲۲ فوریه بیش از ۱۴/۸ میلیون بار دیده

شده است. این هشتگ شکافی بین دو نسل از مردم چین را توصیف می‌کند؛ نسل ملنیالی که تسلیم زندگی کاری طولانی‌مدت و دستمزد ناکافی شد و نسل زدی که می‌خواهد این سیستم را به آتش بکشد. مدیران از کارکنانی شکایت دارند که از یک دقیقه بیشتر کار کردن از آنچه به صورت رسمی از آنها خواسته شده، امتناع می‌کنند. از طرف دیگر نسل زد از هشتگ برای مستندسازی مکالمات پرتنشی که با مدیران خود

داشته‌اند، استفاده می‌کنند که در آن به انتظارات پاسخ منفی داده‌اند.

### خشم نسل زد

دقیقاً مشخص نیست که هشتگ چگونه و از کجا شروع شده است. یک روزنامه سنگاپوری به نام «لیان‌هه ژائو‌تاو» گزارش داد که ممکن است این جریان از ژوئن ۲۰۲۲ از یک پست وایرال در ویبو شروع شده باشد. در

اوبر می‌گوید اخراج‌ها ربطی به  
تعدیل نیرو ندارد

## بررسی مداوم عملکرد

اقتصاد داووس در ژانویه گفت که این شرکت در حال برنامه‌ریزی برای اخراج نیست. سخنگوی اوبر هم به این‌سایدر گفته هنوز هم چنین قصدی ندارند. در عوض، اخراج‌های اخیر در اوبر را تابعی از بررسی‌های دقیق‌تر عملکرد می‌دانند. یکی از نمایندگان اوبر در بیانیه‌ای گفت: «ما امسال رویکرد دقیق‌تری را برای فرایند بررسی عملکرد خود اتخاذ کرده‌ایم تا اطمینان حاصل کنیم که سطح استعداد در مجموعه ما بالا باقی می‌ماند. ما قصد داریم این موقعیت‌ها را تکمیل کنیم و به سرمایه‌گذاری برای جذب و حفظ استعدادها برتر در اوبر ادامه خواهیم داد.» برای شرکت‌ها غیرعادی نیست

اوبر طی یک جریان سخت‌گیرانه‌تر در بررسی‌های مداوم عملکرد، برخی از کارمندان خود را اخراج می‌کند. این شرکت روز سه‌شنبه هفته گذشته گفت قصد دارد کارمندان جدیدی را برای تکمیل نقش‌های تأثیرگذار استخدام کند. به گفته سایت «لی‌آفر» و اسناد اخراج فنی، این اقدام در زمانی صورت می‌گیرد که اخراج‌ها و کاهش مشاغل در شرکت‌های فناوری بزرگ از جمله مایکروسافت، گوگل و متا در سرفصل خبرها قرار گرفته، به طوری که امسال بیش از ۱۰۸ هزار کارمند از شرکت‌های فناوری اخراج شده‌اند. مدیر اجرایی اوبر در مجمع جهانی



## استرس و فرسودگی شغلی کمتر می‌شود؟ تب داغ «چهار روز کار در هفته»

شغلی می‌تواند بر کارفرمایان نیز تأثیر بگذارد. یک مطالعه در سال ۲۰۱۰ برآورد کرد که کاهش بهره‌وری ناشی از خستگی سالانه ۱۹۶۷ دلار برای هر کارمند در چهار شرکت آمریکایی هزینه دارد. مطالعه‌ای در سال ۲۰۰۷ نشان داد که تقریباً ۳۸ درصد از کارمندان در ایالات متحده درگیر خستگی در محل کار هستند.

این در حالی است که در آزمایش هفته کاری چهار روزه، ۴۶ درصد از کارمندان گزارش کردند که خستگی را کمتر از حد معمول تجربه کرده‌اند و ۱۴ درصد گفته‌اند که آن را بیشتر تجربه کرده‌اند. شرکت‌هایی که مشارکت داشتند گفته‌اند به طور متوسط ۱/۴ درصد افزایش درآمد در طول آزمایش در مقایسه با زمان مشابه در طول یک هفته کاری عادی پنج روزه در گذشته مشاهده کرده‌اند و شرکت‌کننده‌ها طبق نتایج آزمایشی به طور متوسط ۳۵ درصد افزایش درآمد داشته‌اند.

بر اساس نتایج، تعداد کمتری از کارمندان گفته‌اند که احساس اجبار در ترک شغل خود در طول دوره آزمایشی دارند و با توجه به نتایج تعداد کارمندانی که شغل خود را رها می‌کنند، ۵۷ درصد کاهش یافته است. طبق یافته‌ها ۱۵ درصد از کارمندانی که در کارآزمایی شرکت کرده‌اند، گفته‌اند هیچ مبلغی آنها را وادار به پذیرش برنامه پنج روزه کاری نمی‌کند. نتایج این نظرسنجی گویای حال و هوای فعلی محل کار نه تنها در بریتانیا، بلکه در ایالات متحده و در سراسر جهان است. بر اساس نظرسنجی گروه آدکو، چهار نفر از هر ۱۰ کارمند گفته‌اند که در سال گذشته با فرسودگی شغلی مواجه بوده‌اند.

۳۹ درصد از کارمندان گزارش دادند که استرس کمتری داشتند و ۷۱ درصد در پایان کارآزمایی احساس خستگی کمتری تجربه می‌کردند.

نتایج حاصل از یک کارآزمایی بزرگ هفته کاری چهار روزه در بریتانیا و پاسخ‌های کارمندانی که شرکت کرده‌اند، چندین دلیل مطرح می‌شود که چرا هفته کاری چهار روزه می‌تواند جایگزینی ارجح بر وضعیت موجود باشد.

بر اساس یافته‌های این کارآزمایی، ۴۰ درصد از حدود ۲۹۰۰ کارمندی که در این آزمایش شرکت کرده‌اند، گفته‌اند مشکلات خواب یا بی‌خوابی کمتری دارند. ۴۵ درصد هیچ تغییری در خواب خود مشاهده نکرده‌اند و ۱۵ درصد افزایش مشکلات خواب را گزارش داده‌اند. این آزمایش که یکی از بزرگ‌ترین‌ها در جهان نیز هست، شاهد مشارکت ۶۱ شرکت بود. در مجموع ۵۶ شرکت یا ۹۲ درصد از آنها گفتند اکنون که روند آزمایشی به پایان رسیده، به روند هفته کاری چهار روزه ادامه خواهند داد. ۱۸ شرکت تأیید کردند که هفته کاری چهار روزه یک سیاست دائمی خواهد بود. این آزمایش توسط «فور دی ویک گلوبال» و با همکاری تیم‌های تحقیقاتی در کالج بوستون، دانشگاه کمبریج و اتونومی سازماندهی شد و از ژوئن تا دسامبر سال گذشته در جریان بود.

آژانس هنگام انتشار این گزارش نوشت: «کارفرمایان می‌توانند برنامه‌های کاری را تنظیم کنند تا به کارکنان شان فرصتی برای خواب کافی بدهند.» بسیاری از تحقیقات خواب-کار دولت ایالات متحده بر شیفت‌های طولانی شبانه که اغلب برای پرستاران یا رانندگان کامیون نیاز است، متمرکز است. اما حتی با یک هفته کاری استاندارد ۴۰ ساعته، استرس در محل کار می‌تواند به زمان خواب نیز منتقل شود.

خواب ناکافی خطری برای سلامتی نیروی کار است، اما با کاهش عملکرد

رسانه چینی «سیکس تون» گفت که او تلاش‌های نسل زد برای اصلاح محل کار را تجربه کرده و طرفدار تاکتیک‌های آنها نیست. یون می‌گوید: «آنها اغلب به همکاران و مدیران بی‌احترامی می‌کنند. ما نمی‌توانیم از تصحیح به‌عنوان بهانه‌ای برای بی‌ادبی استفاده کنیم. ممکن است در حال حاضر نسل زد احساس کند درست رفتار می‌کند، اما به تجربه من، آنها می‌توانند این کار را به روشی بهتر انجام دهند.»

یک چیز از این پست‌ها مشخص است؛ نسل زد چین نمی‌خواهد مانند مافوق‌های ملنیال سروصدا کند، بدون اجبار افراطی اضافه کار نمی‌کند و با ملاحظه حرف نمی‌زند. نسل زد حدود ۱۵ درصد از جمعیت ۱/۴ میلیاردی چین را تشکیل می‌دهد، بنابراین مدیران از هر نسلی و با هر رویکردی، با تعداد زیادی از آنها سروکار دارند. یک نیروی کار متعلق به نسل زد، جوان ۲۲ ساله

به نام اریکا از استان جنوبی گوانگدونگ چین، به سیکس تون درباره کارش برای غول فناوری چینی «علی‌بابا» و نحوه اعتراضش به فرهنگ کار در آنجا گفت: «آنها از من می‌خواستند تا دیروقت کار کنم، فقط به این دلیل که به نظر می‌رسد برای شرکت خوب است. این فرهنگ رایج که اگر رئیس هنوز به خانه نرفته شما هم نباید بروید، وجود داشت.» او گفت که اعتراض بی‌ادبانه‌ای نداشته، اما حاضر به اضافه‌کاری هم نشده است. اریکا اضافه کرد: «ما در حال بیان

ایده‌ها و مفاهیم خود در مورد چگونگی زندگی کاری هستیم. اگر شرایط نامطلوب باشد، به پذیرش آنها نیازی نداریم.» با این حال زمزمه‌های نسل زد در تضاد کامل با روایت‌های مربوط به ملنیال چینی است که بر فرهنگ عامه چیره شده‌اند.

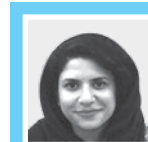
برای مثال، بیشتر نسل ملنیال چینی می‌داند که زندگی شرکتی اغلب مستلزم رعایت فرهنگ کاری «۹-۹-۶» است که افراد را تشویق می‌کند تا ۱۲ ساعت در روز از ساعت ۹ صبح تا ۹ شب و شش روز در هفته کار کنند. عبارت «۹-۹-۶» فرهنگ زور و فشار چین را تعریف می‌کند و جک ما، بنیان‌گذار علی‌بابا که در سال ۲۰۱۹ هفته کاری ۷۲ ساعته را سعادت نامید، به شدت از آن حمایت می‌کرد.

با وجود سیاست کاری چین که کارمندان را مجبور می‌کند بیش از هشت ساعت در روز کار نکنند، شیفت‌های طولانی در حال حاضر نه تنها متداول است، بلکه مورد انتظار کارکنان است. اما نسل ملنیال نیز به‌هیچ‌وجه یکپارچه نیست؛ برخی از آنها ترجیح می‌دهند به جای سخت کار کردن، ثابت بمانند. ثابت ماندن شامل انتخابی آگاهانه برای انجام‌دادن اضافه‌کاری و مشاغل معمولی پشت میزی یا انتخاب‌نکردن ازدواج و تشکیل خانواده است.

این پست یکی از اعضای خودخوانده نسل زد گفته است: «نسل پس از دهه ۸۰ مطیع است، نسل پس از دهه ۹۰ وانمود می‌کند که سخت کار می‌کند. فقط نسل پس از دهه ۲۰۰۰ محل کار را اصلاح می‌کند.»

چین جوانان خود را کسی متفاوت از جوانان غربی تعریف می‌کند. آنها به‌عنوان «نسل پس از سال ۲۰۰۰» شناخته می‌شوند. این گروه در سال ۲۰۲۲ پس از فارغ‌التحصیلی از کالج به نیروی کار پیوست. همرا با حضور آنها در محیط کار، هجمه‌ای از شکایات در رسانه‌های اجتماعی در مورد رؤسای ملنیال که معمولاً نسل پس از دهه ۹۰ نامیده می‌شوند، به وجود آمد. از آن زمان یک هشتگ به نقطه تجمع نیروی کار ناراضی نسل زد تبدیل شده است.

در ۲۱ فوریه، یکی از کاربران ویبو تصاویری از یک بحث طولانی را در پستی تحت همان هشتگ منتشر کرد.



ترانه احمد دوست  
taraneh-ahmaddoust@yahoo.com

مکالمه به طرز متمدنانه‌ای بین مرد جوانی به نام لین و یک سوپروایزر زن ناشناس شروع شده که به او می‌گوید سندی را از طریق وی‌چت برایش بفرستد. پس از اینکه لین موافقت کرد پرونده را ارسال کند، سوپروایزر در پیامکی نوشت: «وقتی سرپرستان صحبت می‌کنند، فقط گوش دهید. اگر نیروی کار جوانی هستید، باید نگرش مثبت‌تری داشته باشید.» لین در جواب به سرپرستش گفت: «من از روی احترام تو را خواهر بزرگ صدا می‌کنم، زیرا

قبل از من در شرکت شروع به کار کردی. ولی نمی‌توانی به دلیل داشتن سن بالاتر به من زور بگویی. رئیس و مدیر فنی می‌گویند که می‌توانند تا پایان ماه برای این گزارش صبر کنند. مشکل شما چیست؟ آیا قرار است قبل از پایان ماه بمیرید؟»

سایر نیروی کار نسل زد از این هشتگ برای بیان مشکلات خود در کار مخصوصاً با رؤسای مسن‌تر استفاده کرده‌اند. گاهی اوقات نیروی کار نسل زد فحش‌هایی درباره رؤسای ملنیال شیطان‌صفت می‌سازند. برخی از رؤسای نیروی کار نسل زد نیز از این هشتگ برای طرح شکایات خود استفاده می‌کنند. برای مثال این مکالمه بین نیروی کار نسل زد و مدیرش را بخوانید:

- من فقط پنج بسته از شما دریافت کردم. پنج بسته دیگر کجا هستند؟ آیا قرار نبود ۱۰ بسته برای من فرستاده شوند؟

پاسخ مرئوس از نسل زد که نامش فاش نشده است: «بررسی می‌کنم. حالا تو به مشکلات من اضافه کردی.»

### روش نادرست است

یون ژیر، یک مدیر منابع انسانی در شهر ژنگژو، به

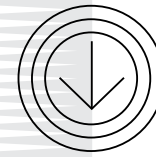
که برخی از مشاغل را به‌عنوان بخشی از فرایند بررسی عملکرد حذف کنند و از تعداد کل نقش‌های تأثیرگذار در اوبر نمی‌توان آگاه شد. اوبر برنامه‌هایی برای حفظ تعداد مشاغل دارد و به نظر می‌رسد بخشی از فشار ناشی از جریان اعمال استانداردهای بالاتر شرکت‌های فناوری باشد. به عنوان مثال متا رویکرد سخت‌گیرانه‌تری را برای بررسی عملکرد خود در ژانویه اتخاذ خواهد کرد. اینسپایدر گزارش داد متا قصد دارد تا بدترین برچسب عملکرد خود با عنوان «کمترین حد از انتظارات و نیازمند حمایت» را به حدود دو برابر دیگر از کارمندان نیز بدهد. متا در ماه نوامبر حدود ۱۱ هزار کارمند را اخراج کرد، در حالی که

مایکروسافت در ژانویه اعلام کرد که قصد دارد حدود ۱۰ هزار کارمند را اخراج کند و گوگل نیز گفت که قرار است ۱۲ هزار کارمند خود را اخراج کند. اوبر در ۸ فوریه درآمد سه‌ماهه چهارم را ۸/۶ میلیارد دلار گزارش کرد که نسبت به مدت مشابه سال قبل ۴۹ درصد افزایش داشت. خسروشاهی در بیانیه‌ای در آن زمان گفت: «ما سال ۲۰۲۲ را با تقاضای قوی و حاشیه‌های بی‌سابقه به پایان رساندیم.» این شرکت که در سه‌ماهه چهارم شاهد رشد ۱۹ درصدی درآمد ناخالص سالانه نسبت به سال گذشته بود، ادامه رشد درآمد ناخالص را برای سه‌ماهه اول ۲۰۲۳ نیز پیش‌بینی کرده است.



شماره ۸۸  
اسفند ۱۴۰۱  
سال دوم





زبان‌ها، فشار را برای اصلاح نرخ‌های تجاری افزایش می‌دهند

## جدال مالیاتی در بریتانیا

کالاهای خانگی با ۴۰۱ فروشگاه، ۴۰۰ شغل و آسدا ۳۰۰ شغل را از دست می‌دهند و حقوق ۴۳۰۰ کارمند را کاهش خواهند داد.

پس از سال‌های اخیر که به دلیل کووید-۱۹، هزینه‌های نیروی کار و انرژی و بحران هزینه‌های زندگی افزایش یافته، یکی از بزرگ‌ترین هزینه‌های عملیاتی بخش خرده‌فروشی، نرخ‌های کسب‌وکار بوده و درخواست‌ها برای اصلاحات قبل از بودجه شدیدتر شده است.

تصحیح مالیات در راستای ارزیابی مجدد با کاهش ۷۵ درصدی صورت‌حساب‌های جدید تا سقف نقدی ۱۱۰ هزار پوندی برای هر کسب‌وکار نرخ‌ها را کاهش می‌دهد. وزارت خزانه‌داری گفته است که این می‌تواند به معنای کاهش ۲۰ درصدی کل صورت‌حساب‌ها در بخش خرده‌فروشی باشد. در حالی که فشار بر هانت برای اصلاح نرخ‌ها تشدید می‌شود، کسب‌وکارهای بزرگ و کوچک در مقابل یکدیگر قرار گرفته‌اند و خواسته‌های متفاوتی را از مالیات بردارایی تجاری که هر ساله میلیاردها دلار برای خزانه به ارمغان می‌آورد، مطالبه می‌کنند. بنابراین راه‌حل آسانی وجود ندارد. در حالی که کسب‌وکارهای کوچک می‌خواهند بار مالیات بیشتر به دوش شرکت‌های بزرگ منتقل شود، کسب‌وکارهای بزرگ استدلال می‌کنند که نرخ‌هایشان تغییر چندانی نخواهد کرد.

فدراسیون کسب‌وکارهای کوچک، بزرگ‌ترین گروه کارفرمایان بریتانیا در نامه‌ای به صدراعظم گفته نقطه آستانه‌ای که کسب‌وکارهای کوچک شروع به پرداخت نرخ‌های مالیاتی می‌کنند، باید افزایش یابد و هزینه آن از طریق اخذ هزینه بیشتر از کسب‌وکارهای بزرگ که صاحب بیشترین دارایی‌ها هستند، پرداخت شود.

بحران خرده‌فروشی که خیابان‌های بریتانیا را فرا گرفته، تقریباً ۱۵ هزار شغل را در سال جاری حذف کرده است؛ چیزی که یکی از کارشناسان برجسته خرده‌فروشی آن را «شروعی بی‌رحمانه برای سال جدید» می‌نامد. بر اساس ارقام گردآوری شده توسط مرکز تحقیقات خرده‌فروشی (CRR) از اطلاعیه‌های شرکت‌ها، ۱۴۸۷۴ شغل توسط چندین خرده‌فروش با حداقل ۱۰ فروشگاه در خیابان‌های مرکزی و مقاصد اصلی خرید در طول ژانویه و فوریه از بین رفته است. بیشتر مشاغلی که از بین می‌روند، یعنی حدود ۱۱۶۸۹ شغل، نتیجه رویکرد منطقی خرده‌فروشان بزرگ برای کاهش هزینه‌هاست؛ در حالی که ۳۱۸۵ شغل در اثر ورشکستگی‌ها از بین می‌روند.

احتمالاً این ارقام فشار برای اصلاح نرخ‌های تجاری در بودجه ماه آینده را بر صدراعظم جرمی هانت افزایش می‌دهد. یک گروه عمده کارفرمایی به صدراعظم نامه نوشت و خواستار تغییرات ساختاری در مالیات بردارایی تجاری شد و آن را زیان‌ده نامید. پروفیسور جاشوا بامفیلد، مدیر مرکز تحقیقات خرده‌فروشی می‌گوید پس از تعداد زیادی تلفات در میان اپراتورهای فقیرتر در سال‌های اخیر، بعید است در سال ۲۰۲۳ با آن شروع بی‌رحمانه سال و تعداد معدودی از حوادث بزرگ، مهلتی برای توقف در جریان کاهش شغل‌ها مشاهده کنیم.

در میان خرده‌فروشان که رکود داشتند، «ام‌اندکو» فروشگاه زنجیره‌ای پوشاک که قبلاً به نام «مک‌کیز» شناخته می‌شد، با از دست دادن تقریباً ۲۰۰۰ شغل، تمام ۱۷۰ فروشگاه خود را تا آوریل تعطیل می‌کند. نام‌های معروف دیگری که در واکنش به تورم و جریان معکوس اقتصادی مورد اصلاح منطقی قرار می‌گیرند، عبارت‌اند از «ویلکو»، «نیولوک»، «آسدا» و «لیولدز فارمسی». ویلکو، تجارت



# مشتری محترم تحت نظر است

استفاده از فناوری تشخیص چهره، به خصوص در خرده‌فروشی‌ها موافقان و مخالفان بسیاری دارد؛ موافقان به صرفه جویی در وقت و هزینه اشاره دارند و مخالفان روی حفظ حریم خصوصی مشتری تأکید دارند

مدیر بیومتریک در شرکت «هیوز آیدنتیفیکیشن دیوایسز» (HID) می‌گوید: «فناوری‌های تشخیص چهره ساده‌ترین راه برای کاهش چشم‌گیر زمان انتظار هستند.» او معتقد است مشکلات نکات منفی تشخیص چهره تا حد زیادی حل شده است و این فناوری اکنون می‌تواند تجربیات خریداران و کارکنان را بهبود بخشد، اما موارد استفاده از آن در استرالیا همچنان مشکل‌ساز هستند.

مدیر بیومتریک در شرکت «هیوز آیدنتیفیکیشن دیوایسز» (HID) می‌گوید: «فناوری‌های تشخیص چهره ساده‌ترین راه برای کاهش چشم‌گیر زمان انتظار هستند.» او معتقد است مشکلات نکات منفی تشخیص چهره تا حد زیادی حل شده است و این فناوری اکنون می‌تواند تجربیات خریداران و کارکنان را بهبود بخشد، اما موارد استفاده از آن در استرالیا همچنان مشکل‌ساز هستند.

به نظر می‌رسد که مصرف‌کنندگان مشتاق به خرید حضوری هستند.

بر اساس آخرین داده‌های «سی‌بی‌آرای رالی ریسرچ»، با وجود جریان‌های منفی اقتصادی و چالش‌های مداوم نیروی کار و زنجیره تأمین، فروشگاه‌های فیزیکی در «تراینگل»، منطقه‌ای تجاری در کارولینای شمالی ایالات متحده در حال رونق گرفتن هستند.

تحلیلگران می‌گویند در حالی که هرگز چشم‌انداز ثابت نمی‌ماند، مانند بسته‌شدن فروشگاه‌ها در هفته گذشته در تراینگل و جاهای دیگر، به‌طور کلی بخش خرده‌فروشی منطقه با شتاب قابل توجهی از این همه‌گیری بیرون آمده است. نرخ فرصت‌های خالی شغلی با ۵/۶ درصد، ۰/۷

مصرف‌کنندگان مشتاق خرید از فروشگاه‌ها هستند

## رونق خرید کاملاً حضوری!



شماره ۸۸  
اسفند ۱۴۰۱  
سال دوم





## خرده‌فروشان به دنبال کاهش هزینه‌های خود در سال جاری هستند

### مواجهه خرده‌فروش‌ها با واقعیت

دقیق‌تر صحبت کرده‌اند.

چندین خرده‌فروش قبلاً نتایج فروش تعطیلات را پیش‌بینی کرده‌اند. میسز گفته فروش در سه‌ماهه تعطیلات از انتظاراتش کمتر خواهد بود. نوردستروم نیز گفته فروش ضعیف‌تر و کاهش قیمت بیشتر به نتایج نوامبر و دسامبر لطمه می‌زند. لولولیمون گفته که حاشیه سودش کمتر از حد انتظار خواهد بود، زیرا خرده‌فروش پوشاک ورزشی هنوز در انبارهایش موجودی مازاد دارد. طبق اعلام فدراسیون ملی خرده‌فروشی، فروش تعطیلات در کل صنعت نیز کمتر از حد انتظار بود. فروش در ماه‌های نوامبر و دسامبر ۵/۳ درصد نسبت به سال قبل رشد کرد و به ۹۳۶/۳ میلیارد دلار رسید که کمتر از پیش‌بینی گروه تجاری برای رشد بین ۸ تا ۸ درصد است. فدراسیون ملی خرده‌فروشی در اوایل نوامبر فروشی بین ۹۴۲/۶ تا ۹۶۰/۴ میلیارد دلار را پیش‌بینی کرده بود.

جف جنت، مدیرعامل میسز ماه گذشته گفت که اپراتورهای فروشگاه متوجه شده‌اند که افراد کمتری هنگام خرید هدایا در تعطیلات برای خود نیز خرید می‌کنند. داده‌های کارت اعتباری این شرکت نیز علایم هشداردهنده‌ای را نشان دادند. او افزود: «موجودی‌های مشتریان در کارت‌های اعتباری میسز، بلومینگ دیل و امریکن اکسپرس در حال افزایش است و تعداد بیشتری از آنها تسویه نشده و اعتبار آنها به ماه آینده منتقل می‌شود.»

او گفت: «وقتی به سبب اعتباری خود نگاه می‌کنیم، متوجه می‌شویم که مشتریان تحت فشار بیشتری قرار گرفته‌اند.» در حال حاضر برخی خرده‌فروشان اقدامات دشواری را در راستای آماده‌شدن برای سال سخت پیش‌رو انجام داده‌اند. خرده‌فروش لوکس «نیمان مارکوس» نیز درگیر تعدیل نیرو بوده است. «استیج فیکس» ۲۰ درصد از نیروی کار شرکت خود را اخراج کرد. «ویفر» ۱۰ درصد از نیروی کار جهانی خود را اخراج کرد. آمازون نیز به اخراج بیش از ۱۸ هزار کارمند خود که بسیاری در بخش خرده‌فروشی حضور داشتند، پرداخت.

پس از بهره‌مندی کسب‌وکارها از رونق خرید در دوران همه‌گیری، خرده‌فروشان خود را برای بررسی واقعیت آماده می‌کنند. «والمارت» و «هوم‌دیپات» نتایج درآمدی سه‌ماهه تعطیلات خود را به اشتراک گذاشتند. سایر خرده‌فروشان بزرگ مانند «تارگت»، «بست‌بای»، «میسز» و «کپ» نیز دنباله‌رو آنها خواهند بود.

گزارش‌های این شرکت‌ها در حالی منتشر می‌شود که ترس از رکود در سال آینده مطرح شده است. مردم ترجیح می‌دهند برای صرف غذا، مسافرت و سایر خدمات بیشتر هزینه کنند و در عین حال هزینه کالاها را کاهش دهند. افزایش نرخ سود، بازار مسکن را نیز تهدید می‌کند.

پایان دوره شیرین خرده‌فروشی برای سرمایه‌گذاران تصویری متفاوت به همراه دارد. ممکن است شرکت‌ها چشم‌انداز فروش در سطحی متوسط‌تر تصور کنند. با این حال حاشیه سود سالم می‌تواند مانعی برای کاهش هزینه‌ها باشد، زیرا هزینه‌های حمل‌ونقل کاهش می‌یابد و خرده‌فروشان کالاهای اضافی کمتری برای عرضه دارند. به علاوه شرکت‌ها ممکن است برنامه‌های محتاطانه‌تری مانند سفارش‌های موجودی کمتر و کاهش سرعت استخدام داشته باشند. این می‌تواند حاشیه سود را افزایش دهد، حتی اگر مصرف‌کنندگان آزادانه هزینه نکنند.

دیوید سیلورمن، تحلیلگر خرده‌فروشی در «فیچ ریتینگز» می‌گوید: «جهان روی جنبش و حرکت برتر متمرکز شده است. بسیاری از فعالان بازار بر این موضوع متمرکز هستند که درآمد چیست. این سود عملیاتی است که می‌تواند از پس سال سخت ۲۰۲۳ به خوبی برآید.»

سیلورمن می‌گوید استراتژی‌های خرده‌فروشان نسبت به یک سال قبل تغییر کرده است. احتمالاً فروش فوق‌العاده به یک امر عادی جدید تبدیل می‌شود و خرده‌فروشان رفتارهای پرمخاطره‌تری مثل ثبت سفارش‌های بزرگ‌تر یا پرداخت هزینه اضافی برای تسریع در ارسال انجام می‌دهند. در حال حاضر خرده‌فروشان بخشی از واقعیت را درک کرده‌اند. الومارت، تارگت و میسز از جمله شرکت‌هایی هستند که در مورد مصرف‌کننده

درصد بیشتر هزینه کنند.

### وول‌ورث استرالیا با استفاده از هوش مصنوعی جنجال جدیدی به پا می‌کند

به گزارش گاردین، سوپرمارکت‌های زنجیره‌ای استرالیایی «وول‌ورث» پس از سپری کردن دوره آزمایشی، استفاده از دوربین‌های سقفی مجهز به هوش مصنوعی را در صندوق‌های فروش سلف‌سرویس به ۱۱۰ فروشگاه در سه ایالت گسترش داد. در حالی که این فروشگاه‌ها زنجیره‌ای ادعا می‌کند این دستگاه‌ها به شناسایی خطاها در اسکن آیتم کمک می‌کنند، منتقدان می‌گویند این فرایند حس نظارت مداوم را القا می‌کند. دوربین‌ها فرایند تسویه‌حساب خودکار را ضبط می‌کنند. اگر نرم‌افزار نظارت بر اطلاعات، خطای احتمالی اسکن را تشخیص دهد، مشتری را مطلع می‌کند و فیلم خطای احتمالی را در صفحه پرداخت پخش می‌کند و درخواست اسکن مجدد می‌دهد. به نظر می‌رسد سیستم محصولات مورد نظر را تشخیص می‌دهد و اگر مثلاً مشتری محصول جدیدی را وزن کرده و به‌عنوان کالای ارزان‌تر برچسب‌گذاری کند، شناسایی می‌شود. فیلم برای آموزش کارکنان ضبط می‌شود، اما چهره‌ها تار شده و صفحه‌بین کارت‌خوان سیاه شده است. گروه‌های حقوقی می‌گویند این رویکرد به عادی‌سازی نظارت و برخورد مظنونانه با هر مشتری و کاهش مشاغل منجر می‌شود. گروه‌های مصرف‌کننده خواستار تغییرات قانونی هستند و می‌خواهند بررسی

قانون حفظ حریم خصوصی را به‌عنوان فرصتی برای اعمال فشار در یادآوری وظیفه کسب‌وکارها در مراقبت از استفاده از داده‌های مشتری در نظر بگیرند.

### کاوشرگ تشخیص چهره کی‌مارت و بانینگز

سوپرمارکت‌های زنجیره‌ای استرالیایی کی‌مارت و بانینگز استفاده از آزمایش‌های تشخیص چهره را در سال گذشته به حالت تعلیق درآوردند، زیرا مسئولان حریم خصوصی در حال بررسی مطابقت آنها با قانون حفظ حریم خصوصی بود و مشتریان واکنش‌های شدیدی نشان دادند. آی‌تی نیوز گزارش می‌دهد که دفتر کمیسر اطلاعات استرالیا (OAIC) گفته تحقیقات پیشرفت قابل توجهی کرده و ممکن است تا پایان ژوئن مشکل حل شود. تحقیقات بیشتر در مورد خرده‌فروش لوازم خانگی «گود‌گایز» و استفاده آن از فناوری تشخیص چهره در فروشگاه‌ها کنار گذاشته شده، زیرا این شرکت استفاده از این فناوری را متوقف و اعلام کرده که آن را از سر نخواهد گرفت. با این حال آی‌تی نیوز گزارش می‌دهد که گود‌گایز قبلاً گفته بود استفاده از فناوری تشخیص چهره خود را فقط تا زمانی که جست‌وجوهای دفتر کمیسر اطلاعات استرالیا کامل شود، به حالت تعلیق درمی‌آورد.

فابریزو نوشته است: «شناسایی خودکار مشتریان، پرداخت را تسریع می‌کند و همچنین به خرده‌فروشان کمک می‌کند تا تجربه خرید خود را شخصی‌سازی کنند. این فرصتی برای تبلیغ محصولات مرتبط به مشتریان مناسب، افزایش فروش و ایجاد تجربه‌های منحصر به فرد ویژه است.» شناسایی مشتریان به جای تنها دریافت پرداخت‌ها، به کاهش کلاهبرداری از طریق کارت‌های اعتباری نیز کمک می‌کند. تشخیص چهره همچنین می‌تواند امکان ورود و خروج سریع‌تر و ایمن‌تر از سیستم‌های POS را برای کارمندان فراهم کند؛ از اعلام حضور توسط دوستان برای حضور و غیاب جلوگیری کند و دسترسی به مناطق مختص کارکنان را کنترل کند. فابریزو استدلال می‌کند که تصمیم گمرک و حفاظت مرزی ایالات متحده برای استفاده از تشخیص چهره در برنامه ورود ساده‌شده خود، برای سرعت و سادگی بوده است. او

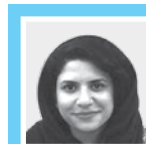
می‌نویسد که CBP متعهد شده تا پایان سال جاری این سرویس را گسترش دهد تا حداقل ۹۷ درصد از مسافران بین‌المللی را با فناوری تشخیص چهره تأیید کند.

«پاپ‌پی» سیستم تأیید چهره شرکت فین‌تک بیومتریک «پاپ‌آیدی»، در حال ادغام با کیوسک‌های تأیید برای تسویه‌حساب خودکار در رستوران‌ها و سفارش غذا در ماشین است. این سیستم چیزی فراتر از پرداخت را ارائه می‌دهد، زیرا تأیید چهره برای اعلام حضور در کیوسک به رستوران‌ها

اجازه می‌دهد تا توصیه‌های شخصی‌شده مانند سفارش‌ها یا تغییرات دلخواه ارائه دهند. کیوسک‌ها همچنان فرم‌های پرداخت سنتی را نیز می‌پذیرند. در فروشگاه‌هایی از جمله «سام‌ایتس»، «واهل برگرز» و «گمبینو» از آنها استفاده می‌شود.

اومر بوکوتایا، یکی از بنیان‌گذاران و مدیر اجرایی تأیید می‌گوید: «ما می‌توانیم این تجربه یکپارچه شخصی و انقلابی را از طریق یک به‌روزرسانی نرم‌افزاری ساده ارائه دهیم. ویژگی‌های ورود بیومتریک، تسویه‌حساب و خروج بیومتریک می‌تواند اندازه‌بلیت، سرعت و تعامل وفادارانه اپراتورهای رستوران را افزایش دهد و با هم جریان سفارش مشتری را به سطح جدیدی برسانیم.» جان میلر، مدیرعامل پاپ‌آیدی و «کلی‌گروپ» به کاهش مشاغل برای کاهش هزینه‌ها اشاره می‌کند: «افزایش هزینه‌های نیروی کار به این امر منجر شده که اپراتورهای رستوران‌های سراسر آمریکا کیوسک‌های خودسفارش‌دهی تأیید را انتخاب کنند.»

این خبر به دنبال ادغام برنامه تلفن همراه پاپ‌آیدی برای پرداخت‌های بیومتریک چهره با نرم‌افزار POS در کیوسک‌های سامسونگ اعلام شد. پاپ‌آیدی گفته است که خدمات آن مشتریان را تشویق می‌کند تا در صورت ارائه یک کالای مرتبط با سفارش‌های قبلی، ۴/۵



ترانه احمد دوست



شماره ۸۸  
اسفند ۱۴۰۱  
سال دوم



درصد نسبت به سال گذشته کاهش یافت. فعالیت‌های ساختمان‌سازی روبه‌رشد است و تقریباً ۴۲۳ هزار فوت مربع فضای خرده‌فروشی در سال ۲۰۲۲ تحویل داده شده و حدود ۵۱۵ هزار فوت مربع دیگر در دست ساخت است.

در این گزارش آمده است که فروش املاک خرده‌فروشی محلی در سال ۲۰۲۲ به ۷۴۱ میلیون دلار رسید که دومین رتبه بالا در مجموع سالانه است. چارلی کوین، مدیر خدمات خرده‌فروشی می‌گوید: «ما یک جریان سالم از پیشرفت‌های جدید خواربار فروشی را مشاهده می‌کنیم. مرکز شهر و بازار رالی و دورهام نیز در حال رونق گرفتن هستند.»

رونق مجدد بازار به دنبال یک تغییر دردناک برای خرده‌فروشان است که قبل از سال ۲۰۲۰ با افزایش تجارت

الکترونیک و تغییر ترجیحات مصرف‌کنندگان آغاز شد. موجی از ورشکستگی توسط خرده‌فروشان دارای بدهی، از جمله «نیمان مارکوس» و «جی‌سی‌پنی» به بسته‌شدن فروشگاه‌ها چه در سراسر کشور و چه در ترابینگل منجر شد. اما در سطح خرد، بازار رالی - دورهام انعطاف‌پذیر باقی مانده است. اولین مرحله از توسعه «فنتون کری» پس از چندین بار شکست و تأخیر در ساخت در ژوئن گذشته افتتاح شد. این پروژه با مشارکت هاینز، توسعه کلمبیا و املاک و مستغلات «یواس‌ای‌وی»، ترکیبی از خرده‌فروشان جدید را به بازار آورد و برندهایی مانند «اتلتا»، «سفورا»، «ریدینت وکسینگ» و «وليامز سونوما» پا به میدان گذاشتند.



## چهار لحظه مهم که روش تولید را دگرگون کرد بهبود محصول و افزایش کارایی

تولیدکنندگان باید چابک و کارآمد باشند تا در جریان رقابت باقی بمانند. موفق ترین شرکت ها آنهايي هستند که از بهترین فناوری موجود استفاده می کنند. اما فناوری تولید نیز پیوسته در حال پیشرفت است تا ارزش بیشتری را در زمان فروش خلق کند. تصمیم گیری درباره اینکه کدام فناوری را پیاده کنیم، کاری دشوار است، به ویژه آنکه فناوری گذشته نمی تواند چالش های آینده را حل کند. نگاه به چهار بازه مهم که چگونگی تولید را دگرگون کرد، دید بهتری برای چیرگی بر این چالش ایجاد می کند.

### عصر بخار

دوران انقلاب صنعتی که در آن ماشین ها چگونگی ساختن چیزها را تغییر دادند، بدون پیشرفت فناوری و ساخت موتور بخار ممکن نبود. ساخت موتور بخار امکان توسعه یک کارخانه در هر جا را فراهم کرد. از آن زمان حرکت به سمت ماشین آلات ویژه و تولید انبوه در کارخانه ها، آسیاب ها و معادن آغاز شد؛ دوره ای از فناوری جدید و جسورانه بهره وری و کارایی.

### عصر تولید انبوه

موتور بخار توانایی تولید انبوه را ایجاد کرد. روش های تولید انبوه (ایجاد یک سامانه تولید با استفاده از نیروی کار فیزیکی برای طراحی، تولید و مونتاژ قطعات استاندارد شده) به سرعت تبدیل به یک روش زندگی شد. اما توسعه خط مونتاژ خودروهایی مدل T فورد در اوایل دهه ۱۹۰۰، انقلابی در تولید انبوه ایجاد کرد. در این روش به هر کارگر وظیفه ای ویژه داده می شد تا با کار آنها کنار یکدیگر یک وسیله نقلیه بخش به بخش ساخته شود. این روش بنیان گذار مجموعه های صنعتی و آغاز پیدایش تولید انبوه مدرن بود.

### عصر خودکارسازی

جهان در میانه دهه ۱۹۵۰ شاهد

پیدایش خودکارسازی و عصر اطلاعات بود. پیشرفت در علوم رایانه به ایجاد ماشین های محاسباتی در مقیاس بزرگ و با سرعت بالا منجر شد.

دستگاه Univac1101 یا ERA 1101 نخستین در نوع خود بود؛ ماشین عظیمی که از لامپ های لوله خلأ، ماشین تحریر و نوار مغناطیسی برای محاسبه استفاده می کرد. ساخت ترانزیستور در پایان دهه ۱۹۵۰ صنعت را دگرگون کرد تا تولیدکنندگان، ترانزیستور را در تجهیزات محاسباتی جایگزین لوله های خلأ پرهزینه و ناکارآمد کنند. این به معنای کوچک تر و فشرده تر شدن کامپیوتری بزرگ و تبدیل آنها به دستگاه های کارآمدتر بود. مهم تر از همه آنکه عصر اطلاعات خاستگاه نیروی کار نوآور شد؛ نیرویی که از خودکارسازی و رایانه برای کمک به افزایش بهره وری، توسعه شتابان محصولات و افزایش مصرف با تغییر چگونگی دسترسی، ارائه و دستکاری اطلاعات استفاده می کرد.

### عصر سامانه های فیزیکی - سایبری

عصر تولید فعلی و آینده با ظهور سامانه های فیزیکی سایبری (Cyber-Physical System) در راه است. این دوره همچنین به عنوان عصر اینترنت اشیا، «کارخانه متصل» یا Industry 4.0 نامیده می شود؛ فناوری به ماشین ها اجازه می دهد از طریق شبکه اطلاعات امن با یکدیگر تبادل داده کنند. این تبادل داده می تواند تولیدکنندگان را با ارائه داده ها در زمان حقیقی کارآمدتر سازد و به آنها امکان می دهد بر پایه داده ها تصمیم گیری کنند. تولید از گذشته راه درازی را پیموده، اما سازمان ها امروز برای کامیابی به دنبال این هستند که چگونه شبکه های فناوری اطلاعات و دستگاه های IOT در کارخانه ها می توانند به ساده سازی فرایندهای فیزیکی و بهبود ارائه محصول و خدمات کمک کنند.



# از ربات سوت زن تا بازوی استنفورد

ماجرای گذار از محصولات دست ساز به تولید ماشینی

صنعت آهن نیز در این دوره دگرگونی های بسیاری داشت. آبراهام داربی انگلیسی روش ساده تر و ارزان تری برای تولید چدن با استفاده از کوره کشف کرد که به جای سوخت زغال چوب از کک استفاده می کرد. در سال ۱۷۱۲ موتور بخار به وسیله توماس نیوکام اختراع و استفاده از آن برای پمپ کردن آب از معادن آغاز شد. این اختراع در اواخر قرن هجدهم توسط جیمز وات بهبود یافت و به شکلی درآمد که اکنون برای تولید نیرو در ماشین آلات، کشتی ها و لوکوموتیوها استفاده می شود.

در حالی که انقلاب صنعتی استانداردهای زندگی طبقات بالا و متوسط را افزایش داد، طبقه پایین و کارگر همچنان درگیر مشکل بودند. از آنجا که تقاضا بیشتر از عرضه بود، کارخانه های جدید افتتاح شدند و ساعات کاری برای کارگران بسیار دشوار بودند. کارگران غیر ماهر به سادگی جایگزین شدند و از کودکان نیز برای کارهای بسیار خطرناک مانند تمیز کردن ماشین آلات استفاده می شد. تقاضا برای کارگران در این دوره به تهیه قانون کارخانه ۱۸۳۳ منجر شد که محدودیت هایی برای ساعات کار کودکان ایجاد و استانداردهایی برای محافظت از کارگران تعیین کرد.

### دو؛ خط مونتاژ

معرفی خط مونتاژ تغییر دیگری در روند تولید بود که نخستین بار در سال ۱۹۰۱ توسط رانسوم ای. اولدرز، یک تولیدکننده خودرو ثبت شد و به شرکتش امکان تولید روزانه ۲۰ واحد را می داد که به افزایش سالانه ۵۰۰ درصدی تولید منجر شد. تولید خوروهایی بیشتر به آنها اجازه کاهش شدید قیمت را داد. هنری فورد برای ایجاد سامانه خودش از روش اولدرز الگو گرفت. فورد روش اولدرز را با استفاده از سکوهایی متحرک و سامانه نقاله بهبود داد تا کارگران تنها قطعات مختلف را هنگام رسیدن به ایستگاه های خودشان جمع کنند. این کارخانه محصولی

ما به اینکه چیزها از کجا آمده اند، چندان نمی اندیشیم و در حالی که به سادگی مسواک، رایانه یا لیوان قهوه خود را به کار می بریم، به ندرت درباره آنها فکر می کنیم. بسیاری از ما این نکته را در نظر نمی گیریم که ساعت ها و ساعت ها کار برای تک تک وسایل ساخته شده توسط انسان انجام می شود. فکر کردن به اینکه چگونه اقلام تا پیش از توسعه تولید به شکل دست ساز تهیه می شده و گاهی این پروسه روزها به طول می انجامیده، بسیار دلهره آور است. فرایند تولید و اینکه چگونه ما از ساخته دست انسان به ساخته های انسان و ماشین رسیده ایم، تاریخچه ای طولانی دارد.

### یک؛ انقلاب صنعتی

نخستین دگرگونی فراگیر در صنعت تولید در دورانی رخ داد که ما اکنون از آن به عنوان انقلاب صنعتی یاد می کنیم. این تغییر در قرن هجدهم به وقوع پیوست؛ زمانی که به جای اقلام دست ساز، فرایندهایی شکل گرفت که ساختن اقلام توسط ماشین ها را ممکن می کرد. این روند از سال ۱۷۶۰ در انگلستان آغاز شد و سرانجام در پایان قرن ۱۸ به ایالات متحده رسید. کاهش چشم گیر هزینه مواد و زمان تولید، چندین صنعت از جمله صنعت نساجی را دگرگون کرد. تا پیش از این دوره، منسوجات در خانه های مردم ساخته می شد و کار تجار تأمین تجهیزات و مواد اولیه مورد نیاز بود. در این روش تنظیم برنامه های کاری از سوی کارگران انجام می شد که کاری دشوار بود. تغییر فرایند از انسان به ماشین نه تنها جریان تولید را تغییر داد، بلکه باعث دگرگونی چشم گیر در بازار نیز شد. به عنوان نمونه بیشتر منسوجات تا پیش از انقلاب صنعتی با دست نخورده و از پشم ساخته می شدند. ساخت دستگاهی که امکان تولید همزمان قرقره های نخ را می داد، در کنار ماشین بافندگی موجب خودکارسازی فرایند بافت پارچه شد. ترکیب این دو اختراع به پیشی گرفتن نساجی پنبه از پشم منجر شد.



شماره ۸۸  
اسفند ۱۴۰۱  
سال دوم



ادامه از صفحه ۷

## مرز میان بانک‌ها و فین‌تک‌ها

بیشتر از فین‌تک اعتماد دارند.

### رگولاتور؛ مانع هم‌نوایی بانک و فین‌تک

امیرحسین راد، مدیرعامل نوبیتکس و دبیر انجمن فین‌تک در ادامه پنتل تأکید کرد که فین‌تک‌ها و بانک‌ها برای گرفتن ارتباط پایکی دیگر مشکل ندارند و این رگولاتور است که مانع هم‌نوایی این دو با یکدیگر می‌شود. او در این مورد گفت: «تشکل‌ها و انجمن‌های صنفی می‌توانند در پیگیری مشکلات و مسائل کسب‌وکارها راهگشا باشند. فین‌تک‌ها در لایه ارتباط با بانک مشکلی نداشتند و مسئله اصلی مشکل با رگولاتور بوده و رگولاتور از دو ناحیه برای هم‌نوایی بین بانک و فین‌تک ایجاد مانع کرده است.»

راد در ادامه این موضوع را توضیح داد: «یکی از ناحیه‌ها کند بودن و به‌شدت محافظه‌کار بودن رگولاتور است که جلوی نوآوری در حوزه را می‌گیرد و نمی‌تواند اجازه بدهد نوآوری با هر درجه‌ای در این حوزه اتفاق بیفتد. ناحیه دوم که مانع ایجاد کرده، ورود به بازار توسط خودش است. یعنی در جاهایی که فین‌تک‌ها می‌توانستند کاری انجام دهند، رگولاتور از طریق شرکت‌های زیرمجموعه خودش وارد میدان رقابت با فین‌تک شده و به دلیل تضاد منافع عملاً جلوی رقابت سالم را گرفته است.»

او تأکید کرد که در ایجاد هم‌گرایی بیشتر بین بانک‌ها و فین‌تک‌ها، مسئله اصلی را در تنظیم‌گری و رگولاتوری می‌بیند؛ هرچند در این زمینه تشکل‌ها و نهادهای صنفی تا حد خوبی تلاش کرده‌اند چالش با رگولاتور را مطرح و حل کنند، اما به نظر او پیشرفتی که باید در این زمینه حاصل می‌شده، خیلی زیاد نبوده است.

در پایان رضا قربانی، اعلام کرد که برای از بین بردن چالش‌ها با رگولاتور و حاکمیت راهی جز گفت‌وگو وجود ندارد و باید این گفت‌وگوها ادامه پیدا کند. او ابراز امیدواری کرد که در نهایت این گفت‌وگو، آینده خوبی پیش روی فین‌تک‌ها وجود داشته باشد.

### مسئله مهم مجوز و دسترسی

محمد مهدی شریعتمدار، مدیرعامل «جیبیت»، مرز بین بانک و فین‌تک را در دو چیز دید: مجوز و دسترسی. به باور او به جز این دو مورد، هیچ مرز دیگری بین فین‌تک و بانک حداقل در دنیا وجود ندارد.

شریعتمدار در این مورد که چرا بانک‌ها برای ارائه خدمات بهتر حاضر به همکاری با فین‌تک‌ها نمی‌شوند، گفت: «به هر حال ما به عنوان فین‌تک نباید توقع داشته باشیم که بانک ریتیل نکند و مزیت ما این است که سریع‌تر و بهینه‌تر سرویس بدهیم تا لایه میانی چیزی برای گفتن نداشته باشد، در غیر این صورت، بانک به عنوان یک نهاد تجاری در همان لایه سرویس می‌دهد و برنده می‌شود.»

شریعتمدار همکاری نکردن بانک‌ها در یک لایه برای ارائه خدمات به فین‌تک‌ها را یک مشکل ندانست چون از نظر او سرویس متعلق به بانک است و فین‌تک فقط آن را معرفی می‌کند. او در این مورد توضیح داد: «اگر در معرفی بهینگی ایجاد کنیم تا این سرویس از لایه قبلی مزایای بیشتری داشته باشد، طبیعتاً بازار را در اختیار خواهیم داشت.»

### مردم بین بانک و فین‌تک تفاوت قائل می‌شوند

امین رضا ریاضتی، مدیرعامل شرکت آوا (باشگاه مشتریان بانک ایران زمین) در این پنتل اعلام کرد که برخلاف باور مردم بین بانک و فین‌تک یک نظر را ندارند. او اعلام کرد که خیلی می‌تواند لذت‌بخش باشد که مردم بین فین‌تک‌ها و بانک‌ها تفاوتی برای سرویس گرفتن قائل نمی‌شوند، اما این گزاره درست نیست.

ریاضتی در این مورد گفت: «فین‌تک‌ها دارای مزیت‌های رقابتی هستند که از همه آنها شاخص‌تر دسترسی راحت، توجه و احترام بیشتر به مشتری و پشتیبانی بعد از ارائه خدمات است؛ بنابراین مردم بین بانک و فین‌تک یک نظر را ندارند.» او تأکید کرد با این همه مردم به بانک



شماره ۸۸  
۷ اسفند ۱۴۰۱  
سال دوم



نکته است که آنها متخصص «تولید کارآمد محصولات باکیفیت از طریق حذف کامل ضایعات، ناهماهنگی‌ها و الزامات نادرست خط تولید» هستند.

### پنج؛ رباتیک

تولید امروز در بیشتر موارد ماشینی است. شاید شگفت‌زده شوید، اما تفکر رباتیک مدرن از سال ۱۹۲۶ با رباتی به نام Televox آغاز شد. این ربات را شرکت وستینگ‌هاوس الکترونیک معرفی کرد که می‌توانست به صدای انسان پاسخ و کارهایی مفید انجام دهد. تمایز Televox با ربات‌های دیگر آن زمان این بود که آنها طراحی شده بودند تا ترندهای دل‌نشینی مانند کشیدن سیگار، شلیک هفت تیر یا سوت‌زدن یک آهنگ را انجام دهند و در بیشتر موارد از چرخ‌دنده و اهرم ساخته و توسط مخترعان‌شان صداگذاری و کنترل می‌شدند. ربات Televox که توسط ونسلی ساخته شد، نخستین نمونه‌ای بود که می‌توانست مورد استفاده واقعی قرار گیرد. ونسلی معتقد بود ربات‌ها را می‌توان برای چیزی فراتر از سرگرمی استفاده کرد و Televox نخستین رویکرد در این شکل جدید از صنعت بود. ونسلی در سال ۱۹۳۳ گفت: «در آینده تنها کاری که مستلزم توانایی تشخیص و قضاوت است، باید توسط مردان و زنان انجام شود و تمام کارهای دیگر - هر کاری تکراری، معمولی، استاندارد شده - می‌تواند توسط ماشین‌ها به شکلی بهتر انجام پذیرد.» دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ دوره‌های

تولید می‌کرد که آن را خودروی مدل T نامیدند. خودرو تا پیش از این دگرگونی کالایی لوکس و گران بود. ارزان‌ترین اتومبیل در ابتدا ۸۲۵ دلار (معادل حدود ۱۸ هزار دلار امروزی) بود، اما آنها توانستند با افزایش بهره‌وری تولید، قیمت‌ها را به‌شدت کاهش دهند. در همین حال با حذف برخی از ضایعات و تمرکز بر یک محصول توانستند قیمت‌ها را پایین نگه دارند. یکی از تبلیغات آن زمان می‌گفت: «هیچ ماشینی با قیمت کمتر از دو هزار دلار چیز بیشتری عرضه نمی‌کند و هیچ ماشینی با قیمت بیش از دو هزار دلار چیزی جز تزئینات بیشتر به شما نمی‌دهد.»

### سه؛ خط مونتاژ یکپارچه

گام مهم بعدی ایجاد خط مونتاژ یکپارچه توسط شرکت بیوک موتور بود. این کارخانه در هر روز قادر به تولید بیش از ۱۳۰۰ خودرو بود که به وسیله C. B. Durham ساخته و طراحی می‌شد و می‌خواست بیشترین سرعت و صرفه‌جویی در مونتاژ را همزمان با حفظ استانداردهای کیفیت به دست بیاورد. آنها با ایجاد سامانه‌ای پیچیده از نوار نقاله در یک خط یکپارچه کاهش چشم‌گیری در هزینه‌ها دادند.

### چهار؛ تولید کمینه

شرکت تویوتا موتور در سال ۱۹۴۸ روشی ایجاد کرد که آن را «تولید کمینه» نامیدند. این فرایند برای بهبود جریان تولید با شناسایی و حذف ضایعات ایجاد شد که نسبت به روش‌های پیشین دگرگونی شدیدی بود و تا دهه ۱۹۷۰

محدود به ژاپن بود تا آنکه انگلستان همگام شدن با این روش را آغاز کرد. شیوه تولید کمینه در دهه ۱۹۹۰ در خارج از صنعت خودرو نیز گسترش یافت و اکنون در الکترونیک، هوافضا، مراقبت‌های بهداشتی، ساخت‌وساز و تولید مواد غذایی نیز به کار می‌رود.

تویوتا در گذر زمان نسخه بهبودیافته از روش تولید کمینه را ایجاد کرده و اکنون آن را «روش سر وقت» نام‌گذاری کرده که بر ساختن تنها «آنچه لازم است»، در زمانی لازم و به مقدار مورد نیاز» تمرکز دارد. این روش بیانگر این



مهران امیری

mehranamiri@gmail.com





نصایح امیرعلی شیر

## درین مکان نه امید نشستن است به کس

میرنظام الدین علی شیر نوایی (۸۴۴ ه.ق - ۹۰۶ ه.ق) شاعر، دانشمند و سیاستمدار برجسته دوران تیموریان در هرات به دنیا آمد. وی تحصیلات خود را نزد پدرش که از امرای دربار تیموریان بود کسب کرد، سپس به سمرقند رفت و بسیاری از شهرهای دیگر را سیاحت کرد. با آغاز سلطنت سلطان حسین میرزا امیرعلی شیر نزد او رفت و به گرمی مورد استقبال قرار گرفت و از آن پس از جمله توانمندترین چهره‌های سیاسی دربار شد. وی از جایگاه و قدرت سیاسی خود در پشتیبانی از ادبیات و توسعه بناهای فرهنگی بهره برد. او از برجسته‌ترین حامیان و بزرگ‌ترین پشتیبان فرهنگ دوران تیموریان بود و بدین سبب جمعی بزرگ و پرشمار از دانشمندان، عالمان، هنرمندان، شاعران، نویسندگان و عارفان به گرد او فراز آمده بودند. از جمله مشهورترین آنها می‌توان از مورخان نامدار میرخواند و خواندمیر، نقاش سرشناس کمال الدین بهزاد، خوش‌نویس پراوازه سلطانعلی مشهدی، واعظ کاشفی، الهی اردبیلی و شاعر بزرگ جامی نام برد. امیرعلی شیر درباره ناپایداری این دنیا می‌گوید:

جهان که مرحله تنگ شاهراه فناست  
درو مجوی اقامت که راه شاه و گداست  
کجا محل اقامت که قاطعان طریق  
بنقد دین و دل اندر کمین، پی یغماست  
چه مرحله است که پا نانهاده بهر شدن  
ز بام مرحله کوس رحیل را غوغاست  
درو نکرده مکان مرد و زن همی گذرند  
از آن زمان که گذرگاه آدم و حواست  
هزار سال درین کهنه دیر اگر مانی  
که مدتش به یکی لمحہ گرنهی نهنسزاست  
درین مکان نه امید نشستن است به کس  
که از تهکت او نانشسته باید خاست



# بنازم پاسخ معقولت ای دوست

راستی گفتم «فرو رفتن» یاد بعضی عزیزان تصمیم گیر افتادم که چند روز پیش در پاسخ به سؤال در مورد قیمت ارز، رسماً اعلام کردند «آمادگی اش را ندارم»

قیمت‌ها روبه‌رو خواهیم شد. کم‌اینکه همین الان در قیمت اقلام درشت، این اتفاق افتاده.» اما آن مرد تسلیم نشد. آن مرد درست در دقیقه ۹۰ گل طلایی را وارد سجاد دروازه سیاه‌نمایان کرد.

ایشان وقتی این سؤال را شنیدند، همان‌جا پشت تریبون سخنگویی، سه تا نفس عمیق کشیدند و خیلی خون‌سرد و با کمال آمادگی ذهنی و بدنی جواب دادند: «فعلاً آمادگی پاسخ به این پرسش را ندارم.» یعنی جواب از این آگاهانه‌تر و بجای‌تر من یکی ندیده بودم. می‌خواهد وزیر اقتصاد باشد یا سخنگوی دولت یا هر کس دیگری. حتی از دبیر کل سازمان ملل هم انتظار این همه درایت «اداره و پیچش سؤال و سؤال کننده» نیست. این پاسخ هوشمندانه در آن لحظات حساس و نفس‌گیر، چنان لشکر دشمن را تار و مار کرد و دهان یاوه‌گویان را باز نگه داشت و پوزه طعنه‌زنندگان را به خاک مالید که آنها در بقیه دقیق سخنرانی و ذکر فتوحات، ترجیح دادند سکوت کنند و عکس‌شان را بگیرند.

نبینم درهم و مشغولت ای دوست  
ببینم هر نفس مسغولت ای دوست  
«مهیا نیستم» گفتی به ملت  
بنازم پاسخ معقولت ای دوست

آن به اصطلاح کنفرانس مطبوعاتی، عده‌ای سیاه‌نمای سیاه‌کار تبا، این عزیز دل ما را تنها گیر آورده بودند و می‌خواستند در خیال خام خودشان با چند سؤال پی‌درپی در مورد قیمت ارز، آن شیر بیشه اقتصاد مملکت را گوشه‌رینگ بیندازند و حالا نزن کی بز. اما خودتان آمادگی این نازنین عرصه جنگ‌های نامنظم اقتصادی را دیدید که در طرفه‌العینی سه‌سوته پاسخی درخور، وزین و منطقی به خیل سیاه‌نمایان داد تا آنها انگشت بر دهان، زل بزنند به دوربین و عینهو شخصیت‌های منفی کارتون‌های دهه‌های ۶۰ و ۷۰، کلاه‌شان را بکوبند زمین و بگویند: «اکک‌ههی (راستی خودمانیم من یکی اکک‌ههی را تا حالا ننوشته بودم)، این بار هم شکست نخورد و پیروز میدان بود.»



عبدالله  
مقدمی

@moghaddamy0007

دروغ چرا، من از زامبی این قدر نمی‌ترسم که از این عزیزان دل می‌ترسم. چرا؟ برای اینکه اگر زامبی‌ها حمله کنند، می‌شود یک اره‌برقی دست گرفت و به جنگ‌شان رفت، اما این جماعت با هیچ منطق و استدلال و ادله‌ای نمی‌توانند قبول کنند که تعجب نکنند. اصلاً انگار بابت در شگفتی فرو رفتن حقوق می‌گیرند.

راستی گفتم «فرو رفتن» یاد بعضی عزیزان تصمیم‌گیر افتادم که چند روز پیش در پاسخ به سؤال در مورد قیمت ارز، رسماً اعلام کردند «آمادگی اش را ندارم». بله، خودتان دیدید که در

انجام بدهم و نتیجه آن شد که بسیار زود به اشتباه خودش پی برد و اقرار کرد گمراه شده بوده و به خاطر خواندن مصاحبه‌های غیرمسئولانه یک نفر که البته بیشتر خارج از حوزه مسئولیتش حرف می‌زند، فکر می‌کرده می‌شود بزنی زیر میز. به هر حال سامان به شکلی خودجوش پی برد که نباید زیر میز بزند و راه درست و همراه با سلامت این است که آمارهای گروه را بپذیرد و درباره شیوه سنجش و ارزیابی آنها تردید نداشته باشد.

انتظار داشتم دیگر محمد و مهدی خودشان پس از گفت‌وگو با سامان دستگیرشان بشود که بی‌خود و بی‌جهت درباره آمارهای گروه پرس و جو نکنند؛ ولی پس از پایان جلسه مهدی کنار میز من آمد و پرسید: «بر پایه استاندارد جهانی آمارهایی که امروز دادی، نشون میده وضع گروه مناسب نیست و لازمه زودتر کارهایی بکنیم.» من هنوز برای پاسخ آماده نشده بودم که فریبا جلو آمد و گفت: «من چند روزیه درباره بومی‌سازی استانداردها فکر می‌کنم. بردبار باشید و تا زمانی که خودم خبرتون نکردم، دنبال آمار و استاندارد نگردید و کسی به من نگه عدد پده.»

بچه‌های گروه برای پیشبرد کارها استفاده کنم. البته اگر فریبا و سمیرا از یک طرف و سامان و مهدی و محمد از سوی دیگر بگذارند. خون دل نداشتم، ولی سخت بود که همه یاد بگیرند روند کارها را بنویسیم و به یکدیگر گزارش بدهیم تا هم کارها بهتر انجام شود و هم اینکه هر وقت خواستیم به گذشته نگاه کنیم و به قول کامیار ببینیم چه دسته‌گل‌هایی به آب داده‌ایم، یک پایه و اساس درستی وجود داشته باشد. روزهای نخست که کار با هم را آغاز کرده بودیم، چند نفری می‌گفتند: «ای بابا ما وقت کم داریم و گزارش نوشتن سخت و بی‌پوده است.» ولی پافشاری و پیگیری‌ها نتیجه داشت و اندک‌اندک همه گزارش‌های خوبی از کارهایشان تهیه می‌کنند.

گزارش‌های بچه‌ها دستمایه کار آمارگیری و برنامه‌ریزی گروه شده، ولی چند وقتی است که سامان به قول خودش زده زیر میز! و می‌گوید من این نتایج و نمودارها و استانداردها را قبول ندارم. امروز آخرین باری بود که این حرف را زد و ناچار شدم خیلی دوستانه، با مهربانی، بدون استفاده از زور، با زبان خیلی نرم، بدون کاربرد هر نوع ابزار، یک گفت‌وگوی درون‌گروهی با او

شب‌نوشته‌های یک بچه‌نوآور! (۷۵)

## عدد پده

صادقانه بگویم گاهی اوقات، شاید بیشتر وقت‌ها با همین ویژگی‌هایشان یک‌جوری می‌شود که دلم می‌خواهد از دست بچه‌های گروه جیخ سیاه بزنم - چون دوره جیخ بنفش گذشته - یا دست کم وسوسه می‌شوم که یکی را به ویژه اگر کامیار باشد، با شیوه‌های فیزیکی کمی ادب کنم، اما حتی در همان وقت‌هایی که خیلی روی مخ هستند، حرف حساب به گوش‌شان نمی‌رود یا خودم کلافه هستم هم به این فکر نمی‌افتم که کاش یک شیر پاک خورده‌ای پیدا شود و آن یک نفر موجود ناراحت‌کننده را از روی زمین محو کند تا درس عبرت سایرین شود؛ هرچه باشد، همه با هم یکی هستیم.

دست‌خودم نیست، ولی حالا که برنامه‌ریزی و هدایت گروه با من است، تلاش زیادی می‌کنم از ویژگی‌های



مهران امیری



mehranamiri@gmail.com



شماره ۸۸  
۷ اسفند ۱۴۰۱  
سال دوم