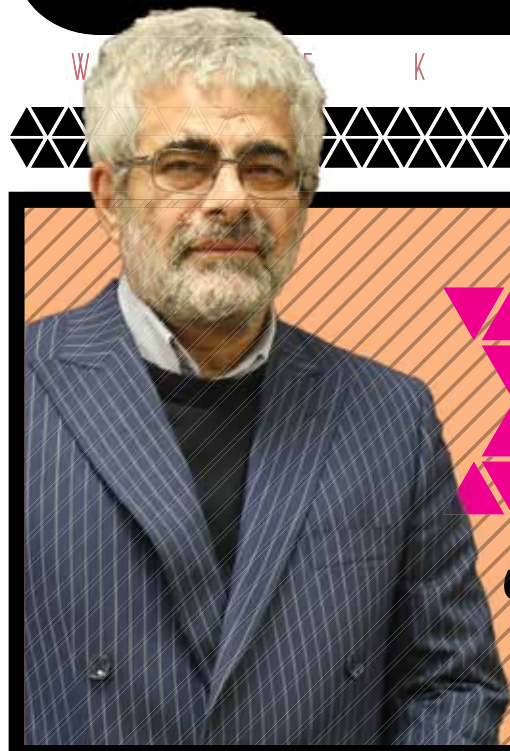


در حالی که عربستان  
می‌خواهد به هاب گیم تبدیل  
شود، ماکجای بازی هستیم؟  
**مسئولان نمی‌دانند**  
**صنعت بازی سازی**  
**چيست**

# کارنگ

۹۱

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



## سال زنان و اینترنت!

یادداشتی نیمه طنز و نیمه جدی  
از امیر حسین سعیدی نائینی  
از پیشکسوتان صنف آی تی



WOMEN IN TECH

## زنان در اقتصاد فناوری

مریم قدس گلشن، مدیر توسعه کسب و کار جیرینگ  
می‌گوید حضور زنان در سمت‌های ارشد مدیریتی  
به نفع سازمان‌هاست

تصویر: حامد کریم زاده



ریولولو اولین  
بیلبوردهای  
هوش مصنوعی  
خود را می‌سازد

۲۴



انحصارگرایی  
مختص اسنپ  
و امروز نیست!  
گفت و گو با شهرام  
اشرف‌نیا، بنیان‌گذار  
تاکسی اینترنتی فونقا

۴



چه کسی پول  
آش توپیترا  
می‌پردازد؟  
تأثیرات API های  
پولی توپیترا

۶



گذشته‌های  
سخت و  
آینده‌های مبهم  
گزارشی از آخرین  
وضعیت صنعت  
گردشگری کشور

۸

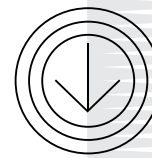


دوره قهرمان‌سازی  
گذشته‌است  
گفت و گو با امیرمعین  
قره‌باغی، هم‌بنیان‌گذار  
نوروی آی



اسنوا  
مثل همیشه نبود!

درباره راه‌کار ساده جابز و نقد تندوتیز آقای سعیدی نائینی



برای درست پیش رفتن در فضاهای پرتغییر و پرشتاب کدام دستاویزها مطمئن ترند؟

## درباره راه کار ساده جابز و نقد تندوتیز آقای سعیدی نائینی

یکی از متفرعن ترین برندهای دنیا را می توان اپل دانست. برندی که هم گران است و هم خاص و هم همیشه راه خودش را رفته و این دیگران بوده اند که از روی دست آن نگاه کرده اند. اما همین برند خاص روزگاری تا ورشکستگی تنها ۹۰ روز فاصله داشته است. وقتی در سال ۱۹۹۷ مرحوم استیو جابز دوباره به شرکتی که پایه گذاشته بود برگشت، وضعیت اپل حسابی خراب و متزلزل بود. نقدینگی شرکت به مدت سه ماه کفاف می داد و بسیاری فکر می کردند که اپل به آخر خطر رسیده است. کاری که جابز کرد شوق القرم نبود. برگرداندن شرکت به ریلی بود که از ابتدا بر روی آن حرکت کرده بود. ریلی که مشخص می کرد ماموریت و مزیت این شرکت چیست و مدت ها بود اپل آن را فراموش کرده و درگیر

حواص پرتی هایی شده بود که نه به کار اپل و سهامدارنش می آمد و نه کاربران برای آن ارزشی قائل بودند. بعضی وقت ها کار و راه درست این است که برگردیم و به خودمان و مسیر اولیه و ماموریتی که برای خود تعریف کرده بودیم برگردیم. ساده ترین راه کارها را برگزینیم و نترسیم از اینکه در موج پرتغییر جهان پیرامون، ما آن کسی باشیم که یک کار روتین و تکراری را درست انجام می دهیم. این روزها همه از حجم تغییرات آنقدر هراسان شده اند که در بسیاری از مواقع به سمت گرفتن

تصمیم های اشتباه می روند. این دنیا هرچقدر تغییر کند کار یک راننده تاکسی این است که درست رانندگی کند و منصف باشد و به فکر آرامش و راحتی مسافرش. این رویکردی است که بسیاری از شرکت هایی که این روزها در دام و وسوسه تحول و تغییر افتاده اند باید در پیش بگیرند. حتی اکوسیستمی که راه و مسیر خودش را نوآوری تعریف کرده هم نباید فراموش کند که ماموریت اصلی اش ساده تر از چیزی است که به نظر می آید. شاید تصمیم درست این روزها این باشد که زیاد خودمان را به آب و آتش نزنیم. همین. همینقدر ساده اما عمیق.

آقای امیرحسین سعیدی نائینی، یکی از پیشکسوتان صنف آی تی است. کسی که برای این صنف و این حوزه سال های زیادی از عمر خود را صرف کرده. موسسید کرده ای که در تعطیلات نوروز نشسته خط به خط شماره ویژه آخر سال کارنگ را خوانده و با ادبیات طنازانه و هوشمندی خاص خودش نقدهایی که داشته را در ۴ هزار کلمه برای ما نوشته است. جدا از ارزشی که پرداخت تئارتی و ادبی نوشته اش برای من به عنوان سردبیر کارنگ دارد، او پیشش هایی در زلف فضای امروز نوآوری و کسب و کاری کشور دیده که شاید شماره ۹۰ کارنگ بهانه ای بوده برای مطرح کردن آن ها. اکیدا توصیه می کنم حوصله به خرج دهید و این نقد خاص آقای خاص آی تی را بخوانید. ما به این دست بازخوردها و گفت و گوها بیش از هر زمان دیگری نیاز داریم. ما یعنی من و شما و ایران امروز و مردمانش...



رضا جمیلی  
سردبیر



@rezajamili

# فینوتکس چیست

## و چه زمانی برگزار می شود؟

بسیج دولتی ها برای مقابله با بحران تأمین مالی نوآوری در کشور

توافق پایه، بازار توافقی، بازار شرکت های متوسط و... بستر مناسبی برای تأمین مالی شرکت های دانش بنیان در سطوح مختلف است.

شیرازی در ادامه از برنامه فرابورس برای ایجاد بازار دانش بنیان خبر داد و اعلام کرد: «هیأت پذیرش این بازار به مقتضای اکوسیستم نوآوری و فناوری از افراد متخصص در این زمینه تشکیل خواهد شد.» او در پاسخ به «کارنگ» در مورد جزئیات این بازار صحبت بیشتری در این زمینه مطرح نکرد و تنها گفت این بازار می تواند موانع شرکت های استارتاپی به بازار سرمایه را کمتر کند.

سیاوش ملکی فر، معاون توسعه صندوق نوآوری و شکوفایی هم در این نشست اعلام کرد که پایه پای رشد شرکت های دانش بنیان باید نهادهای تأمین مالی هم رشد کنند و این در حالی است که این اتفاق در کشور ایران رخ نداده است. ملکی فر در این مورد گفت: «از سال ۹۲ (شکل گیری صندوق نوآوری و شکوفایی) تا الان تعداد شرکت های دانش بنیان از مرز هشت هزار و ۳۰۰ شرکت فراتر رفته، اما منابع این شرکت ها هم زمان با این میزان رشد، افزایش پیدا نکرده است. تا جایی که منابعی که صندوق نوآوری و شکوفایی به عنوان یک صندوق دولتی در این بازار باید می گذاشت در گام اول سه هزار میلیارد تومان بود که این میزان تأمین نشد. منابعی که دولت در این صندوق گذاشته، همان ۲۰۶ همت باقی مانده است.»

او با اشاره به مزایایی که کمک گرفتن از سایر باز یگران در بازار تأمین مالی می تواند برای اکوسیستم دانش بنیان کشور به دنبال داشته باشد اعلام کرد: «صندوق نوآوری ۲۰۶ همت بیشتر سرمایه نداشته، ولی تا الان ۳۷ هزار و ۵۰۰ میلیارد تومان به شرکت های دانش بنیان خدمات داده است. چگونه یک صندوق دو هزار و ۶۰۰ میلیارد تومانی می تواند بیش از ۳۷ هزار میلیارد تومان به شرکت های دانش بنیان خدمات مالی ارائه کند؟ پاسخ آن روشن است: از طریق همکاری با سایر باز یگران.»

او ادامه داد: «تاکنون ۲۱ هزار میلیارد تومان با شرکت های دانش بنیان قرارداد تسهیلات داشته ایم. از این میزان مبلغ ۱۳ هزار میلیارد تومان از طریق بانک ها فراهم شده است؛ بنابراین اگر بانک ها نبودند همین میزان تسهیلات اعطایی به شرکت های دانش بنیان نیز نصف می شد. همچنین تا قبل از اینکه صندوق نوآوری و شکوفایی وارد عرصه کمک و نقش آفرینی در حوزه سرمایه گذاری جسورانه و خصوصی شود، ۱۱ صندوق وجود داشت که کل ارزش سرمایه آنها هزار و ۳۵۵ میلیارد تومان بود. با کمک و مشارکت صندوق نوآوری در ۱۷ صندوق جسورانه امروز شاهد شکل گیری سه هزار و ۸۶۰ میلیارد تومان صندوق جسورانه و خصوصی در کشور هستیم.»

معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری با حضور جمعی از فعالان بازار تأمین مالی از شروع برگزاری رویدادی به نام فینوتکس یا اولین رویداد بین المللی تأمین مالی نوآوری و فناوری، هم زمان با برگزاری دوازدهمین رویداد اینوتکس خبر داد. قرار است در این رویداد آن طور که هاشم آقازاده، دستیار معاون علمی، فناوری و اقتصاد دانش بنیان رئیس جمهوری می گوید باز یگران بازار تأمین مالی گرد هم جمع شوند تا تأمین منابع مالی برای اکوسیستم دانش بنیان فقط وابسته به منابع مالی دولت که از بودجه تأمین می شود نباشد.

آقازاده در این نشست با اشاره به روش های تأمین مالی که تاکنون صورت گرفته گفت: «در یک دهه اخیر روال و فرایند تأمین مالی در اکوسیستم عمدتاً بر این مبنای بوده که منابعی که اغلب از طریق بودجه و از سمت دولت می توانسته به این اکوسیستم تزریق می شده است. این منابع هم از طریق مکانیسم هایی مانند معاونت علمی و فناوری، صندوق نوآوری و شکوفایی و مکانیسم های دیگر در اختیار فعالان اکوسیستم دانش بنیان کشور قرار می گرفته است.» او ادامه داد: «واقعیتی که در پنج، شش سال اخیر با آن مواجه بودیم و این شرایط در حال تداوم است، این موضوع است که این منابع به خاطر وابستگی ای که به بودجه دارد منابع محدودی است و از طرف دیگر نیاز فعالان این اکوسیستم به منابع مالی و سرمایه ای در حال گسترش است و همین شرایط تأمین بودجه را سخت می کند.»

آقازاده با اشاره به راه های حل این بحران گفت: «یکی از راه حل ها این است که از ابزارها و نهادهای مالی که در کشور وجود دارد؛ از بازار پول گرفته تا بازار بانکی، بورس، شرکت های سرمایه گذاری، صندوق های پژوهش فناوری، شتاب دهنده ها و همچنین ظرفیت های مردمی کمک گرفته شود.»

آقازاده اعلام کرد در انتهای سال گذشته به این نتیجه رسیده اند رویدادی برگزار کنند که همه باز یگران بازار تأمین مالی و سرمایه گرد هم جمع شوند. در نهایت قرار بر این شده است که اولین رویداد فینوتکس، در کنار رویداد اینوتکس که با کمک معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری و پارک فناوری پردیس برگزار می شود، نیز بر پا شود.

در شرایطی که شرکت های استارتاپی دیگر، همچنان پشت درهای بازار سرمایه مانده اند محمدعلی شیرازی، مدیرعامل سازمان فرابورس از ایجاد بازار جدیدی برای دانش بنیان ها خبر می دهد. شیرازی، در این نشست با اشاره به ضرورت دانش بنیان شدن همه زیرساخت های اقتصاد گفت: «ساختار فرابورس برای ایجاد سازوکار تأمین مالی بنگاه های اقتصادی و بسترهای سرمایه گذاری مهیاست. فرابورس با دارا بودن بازارهای متنوع از جمله بازار اول و دوم، بازار



شماره ۹۱  
۲۷ فروردین ۱۴۰۲  
سال سوم



شماره ۹۱ | ۲۷ فروردین ۱۴۰۲ | سال سوم | کارنگ؛ هفته نامه اقتصاد نوآوری ایران

مدیر هنری: روح اله گیتی نژاد  
مدیر فنی: علیرضا کیوان  
صفحه آرا: حمید ابراهیمی  
عکس: حامد کریم زاده، پریا امیر حاجلو  
نسیم اعتمادی، مریم سعید پور  
سایت: راضیه مینایی  
شبکه های اجتماعی: محمد قربانی  
چاپ: هنر سرزمین سبز  
نشانی: تهران، جنت آباد جنوبی، خیابان لاله غربی، خیابان حدیث، کوچه حدیث دوم، پلاک ۸  
وب سایت: karangweekly.ir

صاحب امتیاز و مدیر مسئول: مینا والی  
سردبیر: رضا جمیلی

دبیر تحریریه: المیرا حسینی  
تحریریه: مهران امیری، عبدالله مقدمی  
نگار قانونی، عباس عین علی  
ترانه احمد دوست، منیره شاه حسینی  
زهره دودانگه  
ویراستار: یلدا شایسته فر



### مالیات سنگین!

سازمان امور مالیاتی از کشف فرار مالیاتی در حوزه رمزارزها خبر داد و گفته ۵۵۰ میلیارد تومان از او مالیات گرفته است!



### مبانی یک دنیای جدید

کتاب «مبانی متاورس» نوشته کوهریسون تری و اسکات کینی و ترجمه مرتضی حمزه سرکانی با حمایت شرکت ققنوس توسط انتشارات «راه پرداخت» منتشر شد.

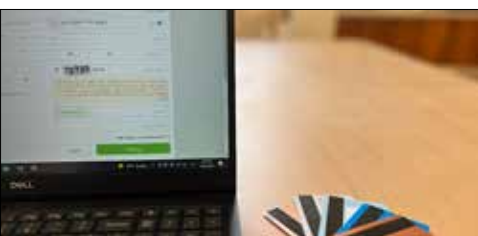


شماره ۹۱  
۲۷ فوروردین ۱۴۰۲  
سال سوم



### رشد تدارک الکترونیکی دولتی‌ها

گزارش عملکرد ۱۱ ماهه اول سال ۱۴۰۱ مرکز توسعه تجارت الکترونیک نشان می‌دهد تعداد معاملات در سامانه تدارک الکترونیکی دولت (ستاد) ۲۰ درصد و حجم معاملات ۸۷ درصد رشد داشته.



### محدودیت جدید پرداخت یارها

یکی از خبرهای داغ هفته گذشته ممنوعیت ارائه سرویس‌های تجمیع وجوه، تسویه حساب و سرویس انتقال وجه داخلی توسط پرداخت یارها از سوی شاپرک بود.



مدیرعامل زیرساخت از دفع هشت هزار حمله سایبری در سال گذشته خبر داد

## محدودیت اینترنت عامل کاهش امنیت شبکه

مدیرعامل شرکت ارتباطات زیرساخت اعلام کرده که در سال ۱۴۰۱ توانسته‌اند هشت هزار و ۳۳۱ حمله مهم سایبری به شبکه زیرساختی کشور را دفع کنند. او در شبکه ویراستی با انتشار تصویر میزان حملات سایبری در فصل‌های مختلف را هم نشان داده که همین تصویر نشان می‌دهد از پاییز تا زمستان سال گذشته میزان حملات سایبری چندبرابر شده است. طبق این تصویر میزان حملات سایبری از پاییز گذشته که ۹۶۱ مورد بوده، در زمستان به بیشتر از شش هزار مورد رسیده است. در زمستان سال گذشته بارها به دلیل حملات سایبری ارائه خدمات سرویس‌های داخلی از بانک‌ها گرفته تا پیام‌رسان‌های بومی قطع یا با اختلال مواجه شد. همچنین به دنبال این حملات سایبری اوایل بهمن ماه اینترنت کشور برای حدود ۱۰ دقیقه قطع بود، هرچند وزیر

ارتباطات چندی بعد این قطعی را رد و اعلام کرد به دلیل حملات سایبری تنها برای دقایقی اینترنت کشور با اختلال مواجه شده است. در نهایت نیز جزئیات و مبدأ این حملات مشخص نشد. بسیاری از کارشناسان امنیتی افزایش این میزان حملات سایبری را به ایجاد محدودیت‌های اینترنتی و تغییرات مدام در سیستم فیلترینگ کشور از پاییز سال گذشته مرتبط می‌دانند. در این زمینه مهدی محمدی، کارشناس امنیتی در گفت‌وگو با «کارنگ» اعلام می‌کند حمله سایبری به زیرساخت کشورها طبیعی است، اما اینکه در یک بازه زمانی میزان حملات سایبری با افزایش چندبرابری مواجه شود کاملاً غیرطبیعی است. به باور او شروع محدودیت‌های اینترنت و افزایش فیلترینگ از پاییز سال گذشته عامل اصلی این

### مدیرعامل شرکت مخابرات عنوان کرد:

## در بخش فناوری اطلاعات سرمایه گذاری مناسبی انجام نداده ایم

شرکت مخابرات از ۱۶ سامانه خود در حوزه‌های مختلف از صدور متمرکز صورتحساب آنی مخابرات گرفته تا مدیریت مشتریان تجاری، خرید تدارکات و پشتیبانی زنجیره تامین، پیام‌رسان سازمانی و... رونمایی کرد. در این مراسم مجید سلطانی، مدیرعامل شرکت مخابرات اعلام کرد که این شرکت دیر وارد توسعه بخش فناوری اطلاعات در بخش‌های مختلف خود شده است و این ایراد را به مدیران پیشین مخابرات گرفت که آنها در عمل در این بخش سرمایه‌گذاری خوب و کافی انجام نداده‌اند. به باور او همین عامل باعث شده که مخابرات به عنوان یک کسب‌وکار به درستی رشد نکند و درآمد

مناسبی در حد یکی از شرکت‌های بزرگ و مهم کشور نداشته باشد. سلطانی با اعلام توصیه‌هایی به مدیران شرکت مخابرات در مورد این سامانه‌ها گفت: «استقرار سامانه‌های تولید شده مستلزم همکاری و همگامی همه مدیران در سطح شرکت مخابرات ایران است و از همینجا اعلام می‌کنم که باید به صورت شبانه‌روزی کمک شود تا سامانه‌ها در شرکت استقرار کامل پیدا کند و اثرش را در رضایت مشتریان ببینیم.» او با اشاره به اینکه از زمان جدی شدن به کارگیری فناوری اطلاعات در زیرساخت‌های این شرکت شکایت کاربران هم از مخابرات کاهش پیدا کرده ادامه داد: «نمودارها، آمار

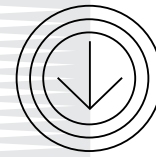
### محمدصادق خیاطیان، مدیرعامل صندوق نوآوری و شکوفایی شد

## علی وحدت رفت، خیاطیان آمد

مدیرعامل صندوق نوآوری و شکوفایی تغییر کرد. محمدصادق خیاطیان یزدی که تا پیش از این عضو هیئت عامل صندوق نوآوری و شکوفایی بود به عنوان رئیس این صندوق، جایگزین علی وحدت شد. با جایگزینی خیاطیان به جای وحدت او چهارمین مدیرعامل صندوق نوآوری و شکوفایی خواهد بود.

علی وحدت پاییز سال ۱۳۹۷ و با حکم رئیس جمهوری پیشین، حسن روحانی به عنوان مدیرعامل صندوق نوآوری و شکوفایی انتخاب شد. محمدصادق خیاطیان رئیس مرکز بررسی‌های استراتژیک ریاست جمهوری در دولت سیزدهم است، او پیش از این انتصاب به عنوان رئیس مرکز شرکت‌ها و موسسات دانش

بنیان معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری هم مشغول به فعالیت بوده است. خیاطیان مدرک دکترای مدیریت تکنولوژی‌اش را در سال ۱۳۹۴ از دانشگاه علامه طباطبایی دریافت کرده است. او عضو هیئت علمی و استادیار پژوهشکده مطالعات بنیادین علم و فناوری دانشگاه شهید بهشتی است.



تپسی رقیب خود را به رویه ضد رقابتی متهم کرده  
ولی اسنپ تکذیب می کند

## تحقیقات بازار یا بازاریابی میدانی؟

بعد از انتشار خبر رأی شورای رقابت مبنی بر مشخص شدن رویه ضد رقابتی اسنپ علیه تپسی با خرید هزار سیم کارت و دریافت اطلاعات رانندگان تپسی و پیشنهاد کار به آنها، حالا اسنپ این خبر را تکذیب کرده است. اسنپ اعلام کرده از سیم کارت های خریداری شده برای انجام تحقیقات بازار استفاده کرده است. همچنین این شرکت گفته که برعکس ادعای مطرح شده از سمت تپسی، «بازار یابان میدانی برخی شرکت ها بارها اقدام به تطمیع رانندگان اسنپ کرده اند.» از آن سو نیز تپسی به «کارنگ» اعلام می کند که با توجه به این رأی شورای رقابت آنها علیه اسنپ در دستگاه قضایی شکایت خود را ثبت خواهند کرد.

روز ۲۱ فروردین شورای رقابت از تعیین تکلیف پرونده میان دو شرکت تاکسی اینترنتی و محکومیت شرکت اسنپ به دلیل شکایت شرکت تپسی خبر داد. در تماس کارنگ با تپسی، معاون حقوقی این شرکت اعلام کرد که این پرونده شکایت مربوط به سال ۹۹ بوده و در نهایت جلسه بررسی این شکایت در تاریخ ۲۰ اسفند سال گذشته برگزار شده است.

روزی که اسنپ اعلام کرد که اسنپ در این زمینه هزینه شده بود، به صورت آماده به خدمت خود گرفته است.»

انصاری می گوید که با این رأی شورای رقابت، حالا آنها به خاطر خسارتی که دیده اند می خواهند علیه اسنپ در دستگاه قضایی شکایت کنند تا جریمه وارده مشخص شود.

**اسنپ: تکذیب می کنیم**

در پیگیری این موضوع از اسنپ، این شرکت تمام ادعاهای مطرح شده در مورد این شرکت را تکذیب می کند. اسنپ اعلام کرده که هیچ رویه ضد رقابتی انجام نداده و با توجه به اینکه سیم کارت ها به صورت رسمی به نام شرکت اسنپ ثبت شده اند، اتهام استفاده از روش های ضد رقابتی برای جذب کاربر راننده به صورت مخفیانه کاملاً نادرست است.

اسنپ در تکذیبیه خود تأکید کرده که این پرونده شکایت مربوط به سال ۹۸ است و در همان زمان تا به امروز اسنپ دفاعیات خود در این زمینه را تقدیم شورای رقابت کرده و هنوز رأی شورای رقابت به طور رسمی به اسنپ ابلاغ نشده است. اسنپ تأکید کرده در صورتی که حکم رسانه ای شده صحت داشته باشد، ضمن احترام به رأی شورای رقابت، حق اعتراض را برای خود محفوظ می داند.

اسنپ در این تکذیبیه گفته است از سیم کارت های خریداری شده برای انجام تحقیقات بازار (رصد سرویس های داخلی شرکت و همچنین سایر شرکت ها) برای تدوین طرح های تشویقی، بهبود زمان پذیرش درخواست ها، بهبود نرخ پذیرش درخواست ها و موارد مشابه استفاده کرده که به صورت مرسوم برای تحقیقات بازار توسط شرکت ها به کار گرفته می شود.

اسنپ در ادامه استفاده از این سیم کارت ها برای دسترسی به اطلاعات رانندگان تپسی به صورت غیراخلاقی وارد کرده است. این شرکت تأکید کرده که در این زمینه مستندات لازم نیز به دادستانی کل کشور، معاونت حقوقی ریاست جمهوری، معاونت علمی ریاست جمهوری و شورای عالی فضای مجازی ارسال شده است.

**تپسی: رقیب عادت به رویه ضد رقابتی دارد**

نگین انصاری در مورد جزئیات این اتفاق به کارنگ گفت: «ما چرا از این قرار بوده که در آذر و دی سال ۹۸، با هزار سیم کارت درخواست سفر در تپسی ثبت می شود و بلافاصله بعد از قبول سفر از طرف راننده این سفرها لغو می شود. ما به این تعداد بالای لغو سفر شک کرده و در نهایت به دنبال پیگیری علت آن افتادیم.» او در ادامه توضیح داد: «در روند بررسی متوجه رفتارها و اتفاق های مشابهی شدیم. از جمله اینکه این هزار سیم کارت مربوط به ایرانسل با شماره های مشابه بوده و از طرف دیگر به الگوی رفتاری تماس این شماره ها توجه کردیم و مشخص شد این سیم کارت ها یک سفر موفق هم انجام نداده اند و تمام سفرهایشان لغو شده است. متوجه شدیم که از این طریق اطلاعات ۱۴ هزار راننده را به دست آورده اند. همچنین الگوی درخواست سفر آنها هم یکسان بود و در ساعت اداری درخواست سفر می دادند. برای همین برای ما مشخص شد که این یک کار سازمان یافته است. طبیعتاً هم به اسنپ مشکوک شدیم چون این شرکت رقیب ماست و سابقه رفتارهای ضد رقابتی هم داشته است.»

او می گوید که به دنبال این اتفاق آنها به دادسرای جرایم رایانه ای مراجعه و شکایت کیفری ثبت کرده اند، در نهایت هم بعد از



شماره ۹۱  
۲۷ فروردین ۱۴۰۲  
سال سوم

# انحصارگرایی مختص اسنپ وامروز نیست!

گفت و گو با شهرام اشرف نیا، بنیان گذار تاکسی اینترنتی قونقا که می گوید قربانی رویه های ضد رقابتی بازیگران بزرگ این فضا شد

و ثبت نام به عنوان مسافر در سامانه تپسی کرده و به اطلاعات رانندگان تپسی دست پیدا کرده است. در نهایت تپسی با اطلاع از این اقدام اسنپ، در سال ۱۳۹۹ از این شرکت شکایت کرده و رأی شورای رقابت در راستای

این روزها با تعیین تکلیف پرونده میان تپسی و اسنپ از سوی شورای رقابت، دوباره دعوای این دو غول بزرگ تاکسی اینترنتی جنجال برانگیز شده است. تپسی ادعا کرده اسنپ در سال ۱۳۹۸ اقدام به خرید هزار سیم کارت



# «شاید موافق نباشید!»



## هر شنبه، تحلیل خبرهای اکوسیستم بارضا جمیلی

بسندگی کردن 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 تأکید 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 برای خبرها و اهداف منتشرکنندگان آنها با شما در میان بگذارد.

### شکایت تپسی از اسنپ در برنامه این هفته



اسکن کنید

استودیو راه‌کار

که از آنها دفاع می‌کردند. «اشرف‌نیا می‌گوید اعتقاد دارد که در واقع فقط اسنپ نیست که از این ترندها استفاده کرده و رقیبش هم اقدامات مشابهی ضد کسب‌وکارهای کوچک‌تر شهرستانی انجام داده است.

اشرف‌نیا در مورد اقدامات این کسب‌وکارها در قبال قونقا ادعا می‌کند: «وقتی این شرکت‌های وارد تبریز شدند، به راننده‌های ما زنگ می‌زدند و می‌گفتند که بیا بیید در شرکت ما که یک شرکت بزرگ است، کار کنید. به آنها پیشنهاد پول می‌دادند. برای مثال مسیری را که در آن زمان چهار هزار تومان بود، دو هزار تومان حساب می‌کردند و به راننده پنج هزار تومان می‌دادند. ما شکایت کردیم که قیمت‌ها مشخص است و دامپینگ شرکت‌ها برای از دور خارج کردن رقیب تخلف به حساب می‌آید، اما فایده نداشت.»

او ادامه می‌دهد: «برای راننده‌هایی که هم قونقا و هم اسنپ را در گوشی خود داشتند، پیام می‌فرستادند و به آنها می‌گفتند هر کس قونقا را دارد، نمی‌تواند از اسنپ استفاده کند. در آن زمان من توییتهایم زد و نوشتم «بماند در تاریخ که یک شرکت بزرگ میلیاردی در مقابل یک شرکت کوچک به چنان وضعی دچار شده که مجبور شده حریم شخصی راننده‌هایش را نقض و آنها را مجبور کند فقط اپلیکیشن خودش را داشته باشند». این دیگر یک تخلف آشکار بود. حریم شخصی راننده‌ها را نقض کرده بودند، اما حتی این حرف ما را هم کسی نشنید.»

اشرف‌نیا تصریح می‌کند: «هر روز یک دفتر ما پلمب می‌شد، در حالی که دفتر آنها در تبریز پابرجا بود. ما را به دادگاه می‌کشاندند و می‌گفتند نباید کار کنید. در آن زمان ما با وزیر ارتباطات هم در ارتباط بودیم. او می‌گفت شما کارتان را انجام دهید و هیچ‌کس نمی‌تواند به شما چیزی بگوید، اما عملاً وقتی دفاتر ما را پلمب می‌کردند یا ما را به دادگاه می‌کشاندند، نمی‌توانستیم کاری کنیم.»

### اسنپ و تپسی باید جبران کنند

بنیان‌گذار قونقا ضمن اشاره به تلاش‌های مختلف از سوی رقبای خارجی کردن این کسب‌وکار از بازار می‌افزاید: «یک نفر را فرستادند و پیشنهاد دادند سه یا چهار میلیارد به ما می‌دهند تا کنار برویم. خودشان به صورت مستقیم چیزی نگفتند، ما هم اعتماد نکردیم. آخر این چه روشی است؟ اگر قصد خرید دارید از طریق روش‌های قانونی اقدام کنید. من همچنان منتظرم که در این کشور یک قانون درست‌حسابی به وجود بیاید تا بتوانم شکایت کنم. نمی‌خواهم از آنها خسارت بگیرم، اما باید معادل آن چهار میلیارد را که اکنون معادل یک میلیون دلار است، روی استارت‌آپ‌های آذربایجان سرمایه‌گذاری کنند. این کار وظیفه اسنپ و تپسی است، چون به اکوسیستم این منطقه آسیب زده‌اند. آنها فقط به قونقا آسیب زدند، بلکه به بسیاری از کسب‌وکارهای حوزه‌های دیگر مثل غذا هم صدمه زدند. این آسیب فقط محدود به آذربایجان نمی‌شود و شهرهای دیگر مانند شیراز، اصفهان و مشهد هم از صدمات آنها در امان نبودند.»

این پرونده است، اما اسنپ اعلام کرده از سیم‌کارت‌های خریداری شده برای انجام تحقیقات بازار استفاده کرده و رویه‌های ضدرقابتی را تکذیب می‌کند. اما به نظر می‌رسد این رویه‌های ضدرقابتی سابقه طولانی‌تری دارند و هیچ شرکتی؛ چه کوچک و چه بزرگ از دست آنها در امان نبوده و نیست. شرکت‌های بزرگی چون اسنپ و تپسی در سال‌های اخیر خدمات زیادی به مردم ارائه داده‌اند و دسترسی‌ها را بسیار آسان‌تر کرده‌اند، اما این فقط یک روی سکه است. دیدن روی دیگر سکه شاید زمان‌بر باشد و شاید تا همین اواخر و قضیه پرونده میان اسنپ و تپسی دیده نمی‌شد. حالا با مطرح شدن این پرونده این پرسش مهم بار دیگر مطرح شده که رویه‌های ضدرقابتی و انحصارطلبی شرکت‌های بزرگ چقدر فرصت رشد را از استارت‌آپ‌های کوچک و نوپا می‌گیرد.



رازیه مینایی

Raziye.minaei995@gmail.com

### چرا قونقا تعطیل شد؟

یکی از کسب‌وکارهایی که ادعا می‌کند بر اثر رویه‌های این دو غول تاکسی اینترنتی آسیب دیده و حتی تعطیل شده، «قونقا» ست. قونقا یک استارت‌آپ تاکسی اینترنتی در شهر تبریز بود که در اواخر سال ۱۳۹۴ تأسیس شد. این استارت‌آپ دو سال بعد یعنی در اواخر ۱۳۹۶ تعطیل شد. قونقا در شهر تبریز پنج هزار راننده داشت و توانسته بود خدمات قابل توجهی را به مردم این شهر ارائه دهد.

به بهانه بحث داغ این روزها در خصوص انحصارگرایی کسب‌وکاری، در کارنگ به سراغ شهرام اشرف‌نیا، بنیان‌گذار قونقا رفتیم و از علت تعطیلی استارت‌آپش و نظرش در مورد رویه‌های ضدرقابتی غول‌های بزرگ پرسیدیم. تأکید بر این نکته ضروری است که ادعاهای مدیرعامل کسب‌وکار

تعطیل شده قونقا صرفاً انعکاس دیدگاه‌های اوست و کسب‌وکارهای دیگر می‌توانند در کارنگ در این رابطه پاسخ دهند یا نکات دیگری را مطرح کنند. اما فارغ از ادعاها یک پرسش کلیدی برای اکوسیستم این است که اگر پیگیری‌های قانونی در خصوص بحث انحصار از همان روز اول در اکوسیستم استارت‌آپی به‌درستی وجود داشت، شاید آنچه این روزها شورای رقابت مطرح کرده، شامل حال بسیاری از کسب‌وکارهای دیگر هم می‌شد.

### رویه‌های ضدرقابتی اسنپ و تپسی جدید نیست

شهرام اشرف‌نیا بنیان‌گذار قونقا در مورد رویه‌های ضدرقابتی در فضای تاکسی‌های اینترنتی می‌گوید: «رویه‌هایی که این استارت‌آپ‌ها در پیش گرفته‌اند، جدید نیست. ما سال ۱۳۹۶ در مورد همه این موارد صحبت کردیم. حتی به برخی رسانه‌ها پیام دادیم، اما گفتند اغراق می‌کنید. بعدها فهمیدیم برخی از این کسب‌وکارها از حامیان مالی این رسانه‌ها بودند و به همین علت حرف‌های ما را بازگو نکردند. شکایت هم که می‌کردیم راه به جایی نمی‌برد. می‌گفتند شما مجوز ندارید! مگر آنها مجوز داشتند؟ مگر مملکت ایالتی است که به یکی مجوز بدهند و به دیگری ندهند؟ قانون ثابت است، رسانه‌ها هم



شماره ۹۱  
۲۷ فروردین ۱۴۰۲  
سال سوم



اندازه بازار شبکه‌های  
اجتماعی و آینده این  
صنعت

## آیا ظهور نسل جدیدی از پلتفرم‌ها در پیش است؟

اندازه بازار جهانی اشتراک رسانه‌های اجتماعی از ۱۷٫۰۷ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۲ به ۲۱٫۹۱ میلیارد دلار در انتهای سال ۲۰۲۳ با نرخ رشد مرکب سالانه (CAGR) ۲۸٫۳ درصد خواهد رسید. جنگ روسیه و اوکراین شانس بهبود اقتصاد جهانی از همه‌گیری کووید ۱۹ را حداقل در کوتاه‌مدت مختل کرد. جنگ بین این دو کشور به تحریم‌های اقتصادی چندین کشور، افزایش قیمت کالاها و اختلال در زنجیره تأمین منجر شده که باعث تورم در سراسر کالاها و خدمات شده و بسیاری از بازارها را در سراسر جهان تحت تأثیر قرار داده است. انتظار می‌رود اندازه بازار اشتراک رسانه‌های اجتماعی تا ۵۳٫۹۷ میلیارد دلار افزایش یابد. با این حال، بازار جهانی اشتراک رسانه‌های اجتماعی با این تحریم‌ها و تورم که بیشتر از همه در کشورهای در حال توسعه تأثیر می‌گذارد، همچنان در حال رشد است. این بازار در حال تبدیل به یکی از مهم‌ترین بخش‌های بازاریابی در سراسر جهان است و حتی بسیاری از کسب‌وکارها، برای تبلیغات خود، تمرکز خود را بیشتر به این بخش از بازار معطوف کرده‌اند. در حال حاضر، شبکه‌های اجتماعی معروف مانند فیس‌بوک، توئیتر، اینستاگرام و لینکدین، بیش از ۴٫۲ میلیارد کاربر فعال دارند که این تعداد در سال‌های آینده رشد خواهد کرد. این شبکه‌های اجتماعی، با ارائه امکانات بازاریابی به کسب‌وکارها، شرکت‌ها و پروژه‌های مختلف کمک می‌کنند تا با مخاطبان خود در تعامل بیشتری باشند و از طریق تبلیغات خود، فروش‌شان را افزایش دهند. هرچند بخش مهمی از درآمدهای شبکه‌های اجتماعی از فروش داده‌های تجمیعی کاربران است، اما ظاهراً آنها به این مدل درآمدی بسنده نکرده‌اند و حالا توئیتر پس از خط‌شکنی، متارا هم به این بازی کشانده است. چیزی که از نظر برخی دلالتی داده نامیده می‌شود، بارها اطلاعات و حریم خصوصی کاربران را به خطر انداخته است. همه اینها نشان از یک پوست‌اندازی در این صنعت دارد و شاید زمینه‌ساز ظهور نسل جدیدی از شبکه‌های اجتماعی باشد.



شماره ۹۱  
۲۷ فوروردین ۱۴۰۲  
سال سوم



# چه کسی پول آتش توئیتر را پرداخت می‌کند؟

API‌های توئیتر دیگر رایگان نیستند؛ داستان از چه قرار است و تا کجا پیش خواهد رفت؟

چندی پیش API‌های رایگان توئیتر برای توسعه‌دهندگان پولی شد. این امکان که به برنامه‌نویسان و توسعه‌دهندگان امکان استخراج داده از توئیتر را می‌داد، دیگر رایگان نخواهد بود. توئیتر پس از آنکه توسط ایلان ماسک خریداری شد، تغییرات زیادی به خود دید. از جمله مهم‌ترین خبری که در شبکه‌های اجتماعی دست به دست شد، خبر پولی شدن تیک آبی توئیتر بود که به دارندگان هزینه ماهانه هشت دلار را تحمیل کرد. این اتفاق موجب شد تا گروه‌هایی مانند طالبان نسبت به خرید آن اقدام کنند و همین بهانه‌ای به دست نمایندگان آمریکا داد تا نسبت به این اقدام موضع بگیرند. تغییرات گسترده توئیتر زنگ خطری برای کاربران به‌شمار می‌رود و بسیاری از کارشناسان این حوزه معتقدند خطر گروگان‌گیری داده‌های کاربران بسیار محتمل است. ایلان ماسک در یک توئییت اعلام کرده: «توئیتر همیشه برای کاربران عادی رایگان خواهد ماند، اما شاید از کاربران دولتی یا تجاری هزینه کوچکی دریافت شود.» برخی کارشناسان با تکیه بر همین توئییت می‌گویند که شبکه‌های اجتماعی نمی‌توانند تماماً پولی شوند؛ چراکه این کار به مثابه خودکشی آنها خواهد بود، اما برای کاربران ایرانی این شرایط به مراتب پیچیده‌تر از دیگر کاربران جهان است؛ چراکه حتی در صورت پولی شدن، امکان پرداخت و تراکنش مالی برای آنان وجود ندارد. به همین بهانه به سراغ چند فعال تحلیل داده رفتیم و نظر آنان را در این رابطه جویا شدیم.

### فیلترینگ به مراتب آسیب‌زاتر است

باقر احمدی

هم‌بنیان‌گذار مانوریتی



توئیتر از جمله شبکه‌های اجتماعی بود که API‌های خود را به صورت رایگان در اختیار برنامه‌نویسان و توسعه‌دهندگان قرار می‌داد. این در حالی است که شبکه‌های اجتماعی دیگر امکان را به

توسعه‌دهندگان نمی‌دهند یا به صورت بسیار محدود آن را ارائه می‌کنند. مثلاً اینستاگرام اصلاً اجازه نمی‌دهد که دیتاهایش کمرال شود. اما برای یک توسعه‌دهنده راه‌های بسیار زیادی برای به دست آوردن این دیتاها وجود دارد. به نظر من اینکه اخیراً توئیتر API‌های خود را دیگر به شکل رایگان ارائه نمی‌دهد، چالش خاصی به وجود نخواهد آورد. محدودیت‌های مختلفی که برای ما ایجاد شده، بسیار جالبی‌تر از این اتفاقات است. از زمان تغییر مدیریت

مالکیت توئیتر شاهد تغییر رویه و استراتژی‌های زیادی بوده‌ایم که به نظر به شخص ایلان ماسک برمی‌گردد. از پولی شدن تیک آبی تا همین مورد اخیر یعنی پولی شدن API‌ها. در واقع اینها امکاناتی است که اعتبارش را از خود کاربران گرفته است. چیزی که شبکه‌های اجتماعی را ارزشمند می‌کند، کاربران آن است. درباره پولی شدن شبکه‌های اجتماعی باید بگویم این اتفاق نخواهد افتاد. شاید فقط برای امکانات خاص و دسترسی‌های ویژه این اتفاق بیفتد؛ مانند



## در ادامه اقدامات آقای پرحاشیه

# عرصه بر کاربران ایرانی توییت رنک تر می شود

چند وقت پیش ایلان ماسک، مالک جدید توییت اعلام کرد که از نیمه آوریل، فقط توییت های کاربرانی که تیک آبی دارند، در صفحه اصلی نمایش داده می شوند. این تصمیم ظاهراً در راستای افزایش تعداد دارندگان تیک آبی اتخاذ شده است. امکانی که بعد از تصاحب توییت توسط ماسک جزء گزینه های پولی شد و ماسک می پنداشت با این اتفاق می تواند افزایش درآمدی را برای توییت رقم بزند که ظاهراً این تصمیم نتوانسته آن قدر که او فکرش را می کرد، موفق شود؛ چراکه حواشی بسیار زیادی را برایش رقم زد و فشارهای داخلی و خارجی را برای این پلتفرم تشدید کرد. این بدان معنی است که کاربران ایرانی با محتوای کمتری مواجه خواهند شد و فقط می توانند توییت دنبال کنندگان را مشاهده کنند. همچنین ظاهراً امکان نظرسنجی هم به زودی فقط برای کاربران دارای تیک آبی فراهم خواهد بود. ماسک تنها توانسته ۰٫۱۸ درصد از کاربران توییت را مجاب به خرید تیک آبی کند؛ جمعیتی که عموماً هم فکر ایلان ماسک هستند و حالا قدرت بیشتری را در این پلتفرم به دست آورده اند. در بین کاربران، خصوصاً کاربران ایرانی، صحبت های مختلفی از پلتفرم های جایگزین به میان می آید و تعداد درخواست دعوت نامه این روزها در توییت زیاد به چشم می خورد. چیزی که مشخص است اینکه کاربران زیادی به دنبال جایگزین کردن پلتفرم توییت هستند؛ چراکه توییت هر روز فشارهای بیشتری را به کاربران تحمیل می کند و این امر ممکن است در بلندمدت این پلتفرم را به یک مکان برای گروه های خاص تبدیل کند. منطقی که ایلان ماسک درباره این تغییرات می گوید، این است که کاربران غیر واقعی، توان پرداخت هزینه های تیک آبی را ندارند و این روش می شود جلوی هزاران اکانت غیر واقعی را گرفت. این یعنی در نهایت هر کاربری که تیک آبی را خریداری نکند، به عنوان کاربر غیر واقعی شناخته خواهد شد و کاربران زیادی خصوصاً کاربران ایرانی در معرض خطر حذف از این پلتفرم قرار خواهند گرفت.

کمرنگ می کند. شبکه های اجتماعی این فرصت را به دولت ها و تصمیم گیران می دهند تا با تحلیل داده های آن بتوانند بفهمند در متن جامعه چه می گذرد. این داده ها بسیار ارزشمند است و به نظرم هیچ شبکه اجتماعی با پولی کردن امکانات خود این فرصت را از خود نخواهد گرفت. اگر پلتفرمی مانند اینستاگرام و تلگرام هم به سمت پولی شدن بروند، مطمئناً فرصت های جدیدی برای پلتفرم های رایگان ایجاد می کنند و جایگزین های جدیدی جای آنها را خواهند گرفت.

## رقابت در بازار تحلیل داده منصفانه نخواهد بود

زهرای پیروی

توسعه دهنده چت بات



پولی شدن API های توییت می تواند مشکلاتی را برای برنامه نویسان و تحلیلگران این شبکه اجتماعی ایجاد کند. از جمله این مشکلات می توان به این موضوع اشاره کرد که در صورت عدم وجود API، برنامه نویسی مجبور می شود با استفاده از روش های دیگری نظیر Crawl کار کند که روش راحتی نیست و مشکلات خاص خود را دارد. همچنین استفاده از روش های غیراستاندارد باعث می شود داده های دست آمده دارای نویز باشند که در کار تحلیل ممکن است باعث اخلال شود. پولی شدن API باعث می شود که افراد و شرکت های کوچک توان دسترسی به داده های توییت را نداشته باشند و این باعث خواهد شد که رقابت بین مؤسسات تحلیلگر منصفانه نباشد. مدل درآمدی به صورت پرمیوم یا پولی برای شبکه های اجتماعی به صرفه و معقول نیست. دلیل این موضوع، این است که محصول اصلی شبکه های اجتماعی، داده های کاربران است و کاربران، مشتری اصلی این پلتفرم ها نیستند؛ ممکن است که سطوح مختلف کاربری به شبکه های اجتماعی اضافه شود، اما فریمووم بودن شبکه های اجتماعی بخش جدایی ناپذیر از آنهاست. دسترسی راحت به شبکه های اجتماعی یکی از مهم ترین ویژگی ها برای موفقیت آنهاست. به طوری که حتی استفاده از مدل «نیاز به دعوت» که قابل دسترس تر از خرید اشتراک است، یکی از عوامل شکست شبکه اجتماعی گوگل یعنی Google+ بود. حتی کلاب هاوس نیز روش ثبت نام با دعوت را بعد از مدتی حذف کرد. شرکت ها و مؤسساتی که در حوزه تحلیل شبکه های اجتماعی کار می کنند، به خصوص شرکت های کوچک و متوسط که در زمینه های تحلیل بازار، پیش بینی سهام یا پیش بینی نتیجه انتخابات از داده های شبکه های اجتماعی استفاده می کنند، به مشکل برخورد خواهند خورد. این شرکت های کوچک ممکن است هزینه مورد نیاز جهت دسترسی به API های پولی شبکه های اجتماعی را نداشته باشند یا تأمین این هزینه برای آنها مشکل باشد که می تواند به کاهش سود یا در موارد شدیدتر، عدم امکان خدمت رسانی منجر شود. شبکه های اجتماعی نقش قابل توجهی در توسعه کسب و کارها داشته اند. صاحبان کسب و کار باید به این نکته توجه کنند که رایگان بودن هسته اصلی شبکه های اجتماعی، بخش مهمی از موفقیت آنها و اقبال کاربران به این پلتفرم هاست و در صورتی که نسخه پولی آن منتشر شود، جایگزین نسخه اصلی نخواهد بود، بلکه امکانات بیشتری برای کاربران پولی خواهد داشت. اما مهم ترین آسیبی که کسب و کارهای ایرانی را تهدید می کند، احتمال فیلتر شدن شبکه های اجتماعی است؛ بنابراین باید همواره در انتخاب پلتفرم و کانال های ارتباطی توجه داشت و از وابستگی صددرصدی به آنها خودداری کرد.

اهمیت ویژه ای دارد. این اخبار می توانند حوادث اجتماعی یا مرتبط با حوزه های مالی باشند. بیشترین تأثیری که این اتفاقات روی شبکه اجتماعی توییت داشته، این است که کسب و کارهایی که در حوزه مالی کار می کردند، بیشتر در معرض خطر و آسیب قرار دارند. چرا؟ زیرا جدیدترین اخبار در خصوص بازارهای مالی، چه حوزه کریپتو و چه فارکس، در این شبکه بازتاب داده می شود. چون به واسطه سهولت انتشار به صورت متنی مورد توجه کاربران قرار گرفته است. یعنی اگر پلتفرمی قصد داشت از اخبار توییت به هر نحوی استفاده کند و مثلاً آنها را در وبسایت خود یا کانال های دیگر شبکه های اجتماعی قرار دهد، مطمئناً حالا دچار آسیب خواهد شد یا تحلیلگرانی که از طریق این اخبار بازارهای مالی را پیش بینی می کردند و احساسات کاربران را به واسطه نشر و واکنش آنها به اخبار رصد می کردند، حالا دچار مشکل شده اند و این دسترسی ها دیگر به صورت قبل نیست و باید راه های جدیدی پیدا کنند. کاربرانی هم که به انتشار اخبار می پرداختند به این مسئله آگاه اند و به دنبال پلتفرم و شبکه های اجتماعی جایگزین می گردند. API ها برای پژوهش های دانشگاهی هم بسیار اهمیت داشت. اقداماتی که در حوزه پژوهش انجام می شود، دو بخش است. بخش مهم آن، همان طور که اشاره شد، با بازارهای مالی و تحلیل رفتار کاربران در خصوص واکنش به اخبار و احساسات حاکم بر این بازارها مرتبط است. بخش دوم با تحلیل داده های قشر خاصی از یک جامعه بزرگ مانند نسل زد مرتبط است. با این داده ها می شود فهمید روند و جریان روز این جامعه چیست و بر اساس نیاز آنها مدل های مختلف کسب و کار شکل می گیرد. در حوزه کسب و کارهای مالی نیز به همین شکل است. تحلیل های تکنیکال و فاندamental دو رکن اصلی برآورد بازارهای مالی است و شبکه اجتماعی ای مانند توییت به واسطه خاصیت خود نقش بسیار مهمی در تحلیل های فاندamental بازی می کند. یعنی معامله گران با بررسی های تکنیکال و تحلیل های داده محور فاندamental، موفقیت های مناسب سرمایه گذاری پیدا می کنند. از طرفی به کارگیری هوش مصنوعی هم در جمع آوری، تدوین و تحلیل؛ ارزش این داده ها را بیش از پیش مشخص می کند. یکی از داده هایی که به کمک توییت های کاربران به دست می آید، الگوهای زبانی هستند. الگوهای زبانی برای هر نسل متفاوت است و هوش مصنوعی می تواند با بررسی متن توییت ها دسته بندی های متنوعی از کاربران فراهم آورد. هوش مصنوعی با تحلیل الگوهای زبانی که در متن توییت ها به کار می رود، می تواند میزان احساسات کاربران را اندازه بگیرد. به طور مثال از محتوای متن می شود فهمید چقدر تنفر، ناامیدی، خشم یا شادی در جریان است. این داده ها برای تحلیلگران اجتماعی بسیار اهمیت دارد و با محدودیت های اعمال شده دسترسی به آنها سخت تر از پیش است. در مورد پولی شدن شبکه های اجتماعی باید بگویم این اتفاق به نظر من نمی افتد؛ چراکه ذات شبکه های اجتماعی بر اساس ایفای نقش کاربر است و پولی شدن آن این نقش را

چیزی که در توییت شاهد آن بودیم. پولی شدن تمام امکانات یک شبکه اجتماعی آن را با خطر از دست دادن کاربر مواجه می کند یا حداقل جلوی رشد آن را خواهد گرفت.

به همین دلیل می گویم بعید است این اتفاق بیفتد. هرچند تمام اینها به استراتژی شرکت ها و این پلتفرم ها برمی گردد، اما به طور خاص برای کاربران ایرانی و کسب و کارهای اکوسیستم کشور مسئله فیلترینگ به مراتب حواشی و ضررهای بسیار بیشتری به وجود آورده است. موانعی که فیلترینگ بر سر راه کاربران ایرانی و کسب و کارها گذاشته، به مراتب بسیار پررنگ تر از نگرانی هایی از قبیل پولی شدن شبکه های اجتماعی است و من به شخصه دغدغه فیلترینگ را بزرگ تر می بینم.

طی این سال ها کسب و کارها کامیونیتی و اجتماع بزرگی از کاربران خود را روی همه شبکه های اجتماعی ایجاد کرده و بر بستر آن به رشد و توسعه کسب و کارشان کمک کردند. اینها همه شامل هزینه های بسیار زیادی می شود؛ هم هزینه های زمانی و هم هزینه های مادی. فیلترینگ شبکه های اجتماعی تمام این دارایی و اعتبار را از بین برد و عملاً تمام آن هزینه ها بر باد رفت. این اتفاق به مراتب خطرناک تر و آسیب زاتر از مسئله پولی شدن امکانات شبکه های اجتماعی است.

به طور کلی کسب و کارها به دو شیوه از شبکه های اجتماعی سود می برند. همان طور که بیان شد هدف ایجاد کامیونیتی و کانال های ارتباطی با مخاطبان است که از طریق بستر این پلتفرم ها شکل می گیرد. شیوه دوم تحلیل داده یا به اصطلاح فنی کرالینگ است. بعضی از شرکت ها مانند شرکت متا این قابلیت را به صورت کلی مسدود کرده و اجازه کرال در اینستاگرام را نمی دهند؛ ولی ما در مانوریتی راه حل هایی را به دست آوریم و با وجود این

محدودیت می توانیم دیتاهای مورد نظر را استخراج کنیم.

با این پیش فرض که شبکه های اجتماعی برای حفظ و رشد جمعیت کاربران خود نمی توانند غیررایگان باشند، این مسئله نمی تواند به صورت جدی برای کاربران دردسرساز شود. در کنار همه اینها همیشه راه حل های مختلفی وجود دارد که می توان از آن برای تحلیل داده ها استفاده کرد. چیزی که این روزها بیش از هر چیز دیگر به کسب و کارها آسیب می زند، همان مسئله فیلترینگ است.

## کار برای ما سخت تر می شود

حسام ساکی

داده کاو و مهندس دیتا اسمبلینو



این اتفاق موضوع جدیدی نیست و قبلاً هم محدودیت های دیگری برای کاربران ایرانی وجود داشت. توسعه دهندگان ایرانی باید از طریق شماره های غیر ایرانی ثبت نام می کردند و حالا همان ها هم باید به صورت پولی به اکانت ها دسترسی داشته باشند. بعد از مالکیت ایلان ماسک، رویه توییت به کلی عوض شد. توییت به عنوان شبکه اجتماعی خیرمحمور برای کسب و کارها



## بیشترین تأثیری که این اتفاقات روی شبکه اجتماعی توییت داشته، این است که کسب و کارهایی که در حوزه مالی کار می کردند، بیشتر در معرض خطر و آسیب قرار دارند

مهمی ویژه ای دارد. این اخبار می توانند حوادث اجتماعی یا مرتبط با حوزه های مالی باشند. بیشترین تأثیری که این اتفاقات روی شبکه اجتماعی توییت داشته، این است که کسب و کارهایی که در حوزه مالی کار می کردند، بیشتر در معرض خطر و آسیب قرار دارند. چرا؟ زیرا جدیدترین اخبار در خصوص بازارهای مالی، چه حوزه کریپتو و چه فارکس، در این شبکه بازتاب داده می شود. چون به واسطه سهولت انتشار به صورت متنی مورد توجه کاربران قرار گرفته است. یعنی اگر پلتفرمی قصد داشت از اخبار توییت به هر نحوی استفاده کند و مثلاً آنها را در وبسایت خود یا کانال های دیگر شبکه های اجتماعی قرار دهد، مطمئناً حالا دچار آسیب خواهد شد یا تحلیلگرانی که از طریق این اخبار بازارهای مالی را پیش بینی می کردند و احساسات کاربران را به واسطه نشر و واکنش آنها به اخبار رصد می کردند، حالا دچار مشکل شده اند و این دسترسی ها دیگر به صورت قبل نیست و باید راه های جدیدی پیدا کنند. کاربرانی هم که به انتشار اخبار می پرداختند به این مسئله آگاه اند و به دنبال پلتفرم و شبکه های جایگزین می گردند. API ها برای پژوهش های دانشگاهی هم بسیار اهمیت داشت. اقداماتی که در حوزه پژوهش انجام می شود، دو بخش است. بخش مهم آن، همان طور که اشاره شد، با بازارهای مالی و تحلیل رفتار کاربران در خصوص واکنش به اخبار و احساسات حاکم بر این بازارها مرتبط است. بخش دوم با تحلیل داده های قشر خاصی از یک جامعه بزرگ مانند نسل زد مرتبط است. با این داده ها می شود فهمید روند و جریان روز این جامعه چیست و بر اساس نیاز آنها مدل های مختلف کسب و کار شکل می گیرد. در حوزه کسب و کارهای مالی نیز به همین شکل است. تحلیل های تکنیکال و فاندamental دو رکن اصلی برآورد بازارهای مالی است و شبکه اجتماعی ای مانند توییت به واسطه خاصیت خود نقش بسیار مهمی در تحلیل های فاندamental بازی می کند. یعنی معامله گران با بررسی های تکنیکال و تحلیل های داده محور فاندamental، موفقیت های مناسب سرمایه گذاری پیدا می کنند. از طرفی به کارگیری هوش مصنوعی هم در جمع آوری، تدوین و تحلیل؛ ارزش این داده ها را بیش از پیش مشخص می کند. یکی از داده هایی که به کمک توییت های کاربران به دست می آید، الگوهای زبانی هستند. الگوهای زبانی برای هر نسل متفاوت است و هوش مصنوعی می تواند با بررسی متن توییت ها دسته بندی های متنوعی از کاربران فراهم آورد. هوش مصنوعی با تحلیل الگوهای زبانی که در متن توییت ها به کار می رود، می تواند میزان احساسات کاربران را اندازه بگیرد. به طور مثال از محتوای متن می شود فهمید چقدر تنفر، ناامیدی، خشم یا شادی در جریان است. این داده ها برای تحلیلگران اجتماعی بسیار اهمیت دارد و با محدودیت های اعمال شده دسترسی به آنها سخت تر از پیش است. در مورد پولی شدن شبکه های اجتماعی باید بگویم این اتفاق به نظر من نمی افتد؛ چراکه ذات شبکه های اجتماعی بر اساس ایفای نقش کاربر است و پولی شدن آن این نقش را



شماره ۹۱  
۲۷ فروردین ۱۴۰۲  
سال سوم



## گام اول این است که دولت باید به صنعت گردشگری باور داشته باشد

بخش مهمی از درآمد آژانس‌ها مرتبط با گردشگر ورودی است. در سال گذشته هیچ اتفاق جدیدی در این زمینه نیفتاد و در حال حاضر نیز تقریباً هیچ گردشگر خارجی‌ای به ایران نمی‌آید. شرکت‌هایی که در این زمینه کار می‌کنند، به شدت سفره‌شان خالی است و هتل‌ها و راهنماهای سفر نیز این روزها شرایط خوبی ندارند. در سال‌های گذشته در زمینه گردشگری درمان شرایط بهتری داشتیم و برای مثال از کشور عراق افراد زیادی برای دریافت خدمات درمانی به ایران می‌آمدند که تعداد این تورها هم با توجه به مسائل و مشکلاتی که به وجود آمد، بسیار کم شده است.

اقدامات یکی، دو ماه اخیر در زمینه جذب گردشگران روسی و چینی می‌تواند برای سال آینده سودمند باشد. گردشگران روسی اگر بخواهند به اروپا سفر کنند، با توجه به موقعیتی که به خاطر جنگ با اوکراین دچار آن شده‌اند، در اخذ ویزای شنکن دچار

معلولی و مشکل می‌شوند. به همین دلیل تنها گزینه‌هایی که برای سفرهای خارجی پیش رو دارند ترکیه، چین و ایران است. ایران از سویی برای گردشگران خارجی به خاطر کاهش ارزش ریال، مقصد بسیار ارزانی است.

البته ناگفته نماند که گردشگران آسیایی اغلب خیلی اقتصادی و کم‌هزینه‌تر از گردشگران اروپایی سفر می‌کنند که این به نفع فعالان صنعت گردشگری ایران نیست. برای مثال اگر یک تور سفر به ایران برای گردشگر اروپایی سه هزار یورو باشد، همان تور برای چینی‌ها باید حدود ۸۰۰ الی ۱۲۰۰ یورو قیمت‌گذاری شود. در نمایشگاه‌های بزرگ گردشگری هم که سال گذشته در جهان برگزار شد، فعالان صنعت گردشگری کشورمان اغلب به‌عنوان بازدیدکننده حضور یافتند و اگر غرفه‌ای داشتند، غرفه کوچکی بود. در مجموع شرکت‌های ایرانی در این نمایشگاه‌ها خوب ظاهر نشدند، زیرا صاحبان کسب و کار می‌دانند با توجه به شرایطی که شاهد آن هستیم، گردشگران اروپایی سال آینده هم استقبالی از سفر به ایران نخواهند کرد. تورهای خروجی هم با توجه به افزایش قیمت ارز با کاهش تقاضای مردم مواجه بودند. در حوزه تورهای سفر به اروپا آمار کل خروجی کشور در دو هفته تعطیلات نوروز به هفت الی هشت هزار نفر می‌رسد که در مقایسه با سال‌های قبل رقم بالایی نیست، اما باز هم

قابل توجه است. افرادی که در شرایط گرانی ارز به اروپا سفر می‌کنند، دو دسته هستند؛ ۱. افرادی که وضعیت مالی خوبی دارند و در هر شرایطی می‌توانند به اروپا سفر کنند، مانند کارخانه‌داران و پزشکان و ۲. افراد طبقه متوسط و رو به پایینی هم داریم که به سفر اروپا می‌روند تا با ثبت آن در گذرنامه برای مهاجرت به کانادا کسب اعتبار کنند. بخش اعظمی از سفر به کشورهای اروپایی در راستای برنامه مهاجرت از ایران شکل می‌گیرد.

شرایط تورهای داخلی اما نسبت به زمان کرونا با رونق همراه بوده است. می‌توان گفت با تضعیف سید مالی خانواده‌ها، سفرهای داخلی جایگزین سفرهای خارجی شدند؛ برای مثال افرادی که در گذشته به ترکیه می‌رفتند، الان به سفر داخلی می‌روند. تورهای طبیعت‌گردی و تورهای ارزان قیمت داخلی هم افزایش تقاضا داشته‌اند. البته سفرهایی که همراه با «کمپینگ» هستند هم زیاد شده که حتی برای اقامت هم هزینه‌ای پرداخت نمی‌کنند. این‌گونه سفرهای چادری که با حداقل هزینه انجام می‌شوند، سبب گردشگری را عملاً متاثر نمی‌کنند و درآمدی برای صنعت گردشگری و کسب و کارهای محلی ندارند. بسیاری از آمارهایی که اعلام می‌شود، مثلاً اینکه در نوروز دو میلیون نفر به ماندن در رفتند، از این نوع سفرها هستند؛ شاید از این آمار دو میلیونی تنها ۵۰ هزار نفر گردشگرانی باشند که در هتل‌ها اقامت داشته‌اند.

وضعیت صنعت گردشگری ورودی ما در سال پیش رو به روابط سیاسی کشور بستگی دارد و حیات صنعت گردشگری به شدت متاثر از این قضیه است. در مورد گردشگری داخلی هم بعید می‌دانم با توجه به تورم‌های ۴۰، ۵۰ درصدی شاهد رونق چندانی باشیم. در حال حاضر هتل‌های ما اوضاع خوبی ندارند. در ایام نوروز ظرفیت اشغال هتل‌های کشور به‌طور میانگین ۳۰ الی ۴۰ درصد بیشتر نبود. در ماه‌های دیگر سال هم شرایط بدتر از این است و بسیاری از هتل‌های کشور این روزها ضررده هستند.

واقعیت این است که چشم‌انداز خوبی برای صنعت گردشگری وجود ندارد؛ بخش خصوصی دارد کار خود را در این زمینه انجام می‌دهد و تا جای ممکن تلاش می‌کند، اما تا زمانی که دولت به این صنعت باور نداشته باشد و حتی آن را خطرناک بداند، شاهد بهبود شرایط نخواهیم بود و چه بسا شرایط بدتر از این هم بشود.

# گذشته‌ای سخت و آینده‌ای مبهم

نگاهی به آخرین وضعیت صنعت گردشگری کشور با تمرکز بر همه آنچه در سال ۱۴۰۱ بر آن گذشت و البته تحلیل سفرهای نوروزی و تأثیر آن بر کسب و کارهای این صنعت

بتوانند از خدمات صنعت هوایی کشور استفاده کنند. همچنین در سال‌های قبل از کرونا مردم بیشتر سفرهای خارجی می‌رفتند که احتمالاً تفاوت قیمت دلار در آن زمان و آنچه در سال ۱۴۰۱ شاهدش هستیم، یکی از مهم‌ترین دلایل کاهش چنین سفرهایی بوده است. در سفرهای داخلی به دلیل کمبودی که در زمینه عرضه نسبت به تقاضا وجود دارد، همیشه صندلی‌های ارائه‌شده برای پرواز پر هستند و نمی‌توان بر اساس آن دیدی آماری به دست آورد. اما در سفرهای خارجی کاهش تعداد سفرها با توجه به میزان خرید بلیت توسط مردم قابل مشاهده است. در زمینه پروازها ما یک آمار کلی در دسترس داریم که می‌توانیم بر اساس آن نظر بدهیم، اما در زمینه رزرو هتل‌ها چنین آماری وجود ندارد. شرایط مجموعه ما در سال ۱۴۰۱ نسبت به شرایط سال قبل بهتر بوده و در این زمینه حدود دو، سه برابر رشد داشته‌ایم، اما برای بررسی شرایط کلی صنعت گردشگری نسبت به سال‌های قبل از کرونا، از آنجا که شرایط استارتاپ ما با تغییرات زیادی همراه بوده، نمی‌توانیم با مقایسه به نتایجی برسیم که بتوان آن را به کل صنعت تعمیم داد.

تا جایی که من اطلاع دارم، در سال ۱۴۰۱ حدود ۱۰ الی ۱۵ استارت‌آپ جدید در زمینه گردشگری شکل گرفته‌اند که البته فعالیت‌شان صرفاً در زمینه فروش بلیت و هتل نیست و وارد حوزه‌هایی مانند برنامه‌ریزی برای سفر و بازارهای جانبی دیگر که مردم به آن نیاز دارند، شده‌اند. شکل‌گیری این استارت‌آپ‌ها که در ابتدای مسیر هستند، خبر خوبی برای اکوسیستم استارت‌آپی گردشگری ایران است؛ در سال گذشته مورد خاصی از تعطیلی استارت‌آپ‌های این حوزه (حداقل تا جایی که من اطلاع دارم) نداشتیم.

با این همه همچنان یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی اکوسیستم گردشگری ایران در سال ۱۴۰۲ همان مسئله عدم وجود ثبات اقتصادی است که باعث می‌شود مردم به سفر به چشم یک کالای لوکس نگاه کنند و اولویت سفر برای مردم بیش از پیش پایین بیاید؛ این رویکرد در زمینه سفرهای داخلی و خارجی صادق است. چالش دیگر در این حوزه ناوگان هوایی کشور است که روز به روز کوچک‌تر می‌شود و هواپیماهای بیشتری زمینگیر می‌شوند. در واقع ما هر سال شاهد این هستیم که تعداد پروازها کمتر می‌شود و این روی ایرلاین‌ها و همچنین کسب و کارهایی مانند ما تأثیرگذار است. آمار دقیقی برای تقاضای واقعی پروازها وجود ندارد، اما به‌صورت تخمینی به نظر تقاضای

هر چند گردشگری یکی از حوزه‌هایی است که در سراسر جهان در زمان همه‌گیری کرونا دچار آسیب شد، اما صنعت گردشگری ایران با توجه به مشکلات و چالش‌هایی که از پیش با آن دست‌به‌گریبان بود، به فردی می‌مانست که با داشتن بیماری‌های زمین‌های در مقابل خطرات ناشی از کووید ۱۹ بسیار آسیب‌پذیرتر می‌نمود و در ورطه مرگ و زندگی دست‌وپا می‌زد. به هر حال روزگار سخت کرونا به پایان رسید و سال ۱۴۰۱ قرار بود همان سالی باشد که فعالان این عرصه در آن بخشی از عوارض ناشی از زکودی دوساله را بهبود بخشند، اما در عمل شرایط؛ به‌ویژه در شش ماه دوم این سال آن‌طور که انتظار می‌رفت، رقم نخورد. فعالان صنعت گردشگری ایران همچنان نگران هستند با توجه به عواملی مانند وضعیت نامساعد روابط ایران با کشورهای دیگر، افزایش تورم و نرخ دلار، کاهش قدرت خرید مردم و حذف سفر از سبد مصرفی خانواده‌ها، در سال پیش رو بازار کوچک گردشگری ایران همچنان کوچک‌تر شود.

### دو نیم‌سال کاملاً متفاوت

احسان داودی

هم‌بنیان‌گذار و مدیر ارشد فلاتیو



در سال ۱۴۰۱ نسبت به سال ۱۴۰۰، در شش ماه اول شاهد یک رشد چندبرابری در صنعت گردشگری (سفرهای داخلی و خارجی) بودیم. در شش ماه دوم با توجه به ناآرامی‌ها و افزایش نرخ ارز در کشور، سفرهای داخلی و خارجی هر دو با کاهش همراه بودند. در فصل پاییز سفرهای داخلی تحت تأثیر مسائل اجتماعی بود و در زمستان هم افزایش نرخ ارز باعث کاهش سفرهای خارجی شد. با این وجود در مجموع نسبت به سال ۱۴۰۰ یک رشد تقریباً دوبرابری را در سفرهای داخلی و خارجی شاهد بودیم، اما همچنان بازار در این حوزه به ۳۰ درصد آنچه در سال ۱۳۹۸ و پیش از بروز همه‌گیری کرونا داشته، نرسیده است.

این اتفاق اما دلایل مختلفی دارد، گذشته از کاهش قدرت خرید مردم که تأثیر بسزایی بر این حوزه داشته، در مقایسه با آن زمان عرضه و تقاضا نیز به هم خورده است. لازمه اینکه مردم بتوانند در سفرهای داخلی از هواپیما استفاده کنند، وجود پروازهای متعدد است، اما با توجه به اینکه در این مدت تعداد زیادی از هواپیماهای ایرلاین‌های مختلف دچار مشکل شده‌اند، میزان عرضه صندلی و پرواز کمتر شده و این امر باعث می‌شود بسیاری از مردم ناخواسته کمتر



شماره ۹۱  
۲۷ فروردین ۱۴۰۲  
سومال





## خبرهای خوبی برای گردشگری به گوش نمی‌رسد

شرایط اقتصادی و اجتماعی بر کشور حاکم نبود، می‌توانستیم امکان رشد بسیار بهتری را تجربه کنیم.

چشم‌انداز صنعت گردشگری در سال ۱۴۰۲ پیچیده است و به نظر می‌رسد که سال خوبی در پیش نخواهیم داشت. مسائل جدیدی در صنعت گردشگری در حال رخ دادن است که موجب افزایش ابهامات می‌شود. سیاست‌های دولت در قبال روندهای اجتماعی که اخبارش کم‌وبیش به گوش

می‌رسد، صنعت گردشگری را تحت تأثیر قرار خواهد داد؛ پلمب کردن مراکز اقامتی، تفریحی و گردشگری از جمله این خبرهاست. سرمایه‌گذار برای ورود به یک بازار چنین مسائلی را می‌سنجد؛ در نتیجه بی‌شک چنین اتفاقاتی در روند فعالیت استارت‌آپ‌های جدید تأثیر خواهد گذاشت و

نقش بازیگران دیگر این اکوسیستم مانند سرمایه‌گذاران را با ابهام همراه خواهد کرد. بحث مهم دیگر شرایط اقتصادی جامعه است که بسیار مؤثر است. در تعطیلات نوروز دیدیم که مسائل اقتصادی مانند تورم بالا و درآمد پایین خانواده‌ها و به‌نوعی حذف طبقه متوسط چه تأثیر قابل توجهی در این حوزه داشت.

این طبقه متوسط است که به نحوی اهل سفرهایی مرتبط با صنعت گردشگری است. با توجه به هزینه‌های موجود، خانواده‌ها ترجیح می‌دهند هزینه سفر را یا از سبد مصرفی خود کنار بگذارند یا آن را بسیار کوچک و محدود کنند.

۱۴۰۱ را می‌توان به نحوی اولین سال پس از کرونا به حساب آورد؛ در شش ماه نخست این سال در بحث رونق دوباره صنعت گردشگری که به شدت تحت تأثیر همه‌گیری کرونا بود، تقریباً همان انتظاری که در راستای بهبود وضعیت داشتیم، اتفاق افتاد و میزان رشدی که در مجموعه خود تجربه کردیم نیز نشان‌دهنده همین موضوع بود. اما در شش ماه دوم سال ۱۴۰۱ با مسائل اجتماعی که در کشور رخ داد، این روند به‌طور کامل متوقف شد.

مسائلی که از لحاظ جو اجتماعی داشتیم و همین‌طور مشکلات اقتصادی، اینترنت و شبکه‌های اجتماعی که همچنان ادامه دارند، حوزه گردشگری را تحت تأثیر قرار دادند و عملاً در پاییز و زمستان سال گذشته ادامه‌دار بودند. تأثیر وضعیت اقتصادی جامعه را به‌ویژه هنگام رزروهای نوروزی که معمولاً در اسفندماه انجام می‌شود، به‌صورت محسوس شاهد بودیم. ما برای اولین بار با این تجربه روبه‌رو شدیم که در اوج تعطیلات نوروز به‌ویژه نیمه دوم آن، اقامتگاه‌های خالی زیادی داشته باشیم. البته همزمان شدن ماه رمضان با ایام عید هم یکی از دلایلی بود که باعث شد اوضاع به این شکل باشد. اگر بخواهیم یک جمع‌بندی برای سال ۱۴۰۱ داشته باشیم، در نیمه دوم این سال صنعت گردشگری با توجه به انتظاراتی که وجود داشت، شرایط خوبی را پشت سر نگذاشت.

البته مجموعه ما همچنان در سال ۱۴۰۱ رشد خوبی را تجربه کرد؛ ما توانستیم در این سال نسبت به سال ۱۴۰۰ به لحاظ نفرات دو برابر و از لحاظ حجم گردش مالی سه برابر رشد داشته باشیم. اما بازار نشان می‌داد که اگر این

شاهد شروع جریانی از تقاضای مردم برای سفرهای خارجی بودیم. در نیمه دوم سال اما چند ماهی به خاطر ناآرامی‌ها درخواست‌ها فروکش کرد و امکان تبلیغ هم در فضاهای مجازی وجود نداشت؛ پس از آن هم ما با افزایش قیمت دلار مواجه شدیم که به دلیل کاهش شدید توان خرید مردم، تأثیر زیادی بر تورهای خروجی گذاشت. به‌طور کلی گردشگری از سبد خرید بخش

زیادی از مردم خارج شده و کم‌وبیش همه بخش‌های آن از جمله سفرهای داخلی با افت همراه بوده‌اند. متأسفانه برای سال ۱۴۰۲ هم شرایطی به مراتب بدتر را پیش بینی می‌کنیم و هیچ چشم‌اندازی برای بهبود وضعیت صنعت گردشگری وجود ندارد. در زمینه سفرهای داخلی اما از حدود ۱۵ سال پیش در ایران الگوی سفر شروع به تغییر کرده و گردشگران به‌تدریج به مقاصد سفر متنوع‌تری گرایش پیدا کرده‌اند. زمانی سفرهای داخلی مختص

کیش و مشهد و شمال کشور بود، اما کم‌کم شهرهای دیگری نیز به‌عنوان مقصد گردشگری مطرح شدند و در یک دهه اخیر گرایش رتبه به مناطق محلی، مانند در اقامتگاه‌های بوم‌گردی و... در حال افزایش است. برای مثال در همین ایام نوروز جنوب ایران از جمله جزایر قشم، هرمز، سواحل چابهار، مکران و بوشهر مورد توجه مردم قرار گرفت.

به‌دنبال این تغییرات در زمینه سفرها، یکسری اقامتگاه بوم‌گردی، هتل و... به وجود آمده و جوامع محلی این مناطق هم به‌تدریج یاد گرفته‌اند به گردشگران خدمات ارائه بدهند. این گرایش مثبت میان مردم بدون آنکه دولت در این زمینه کاری کرده باشد، به وجود آمده و باعث ایجاد کسب‌وکارهای جدیدی در حوزه صنعت گردشگری شده است.

در ایران چند مانع بزرگ و اصلی برای حضور سرمایه‌گذار در حوزه گردشگری وجود دارد که به خاطر این موانع ما در این زمینه از برخی از ضعیف‌ترین کشورهای جهان نیز عقب مانده‌ایم. از عمده‌ترین دلایل ضعف سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری ایران

ضعف در جذب گردشگر ورودی است. سرمایه‌گذار وقتی می‌خواهد وارد این صنعت شود، نگاهش به گردشگر ورودی است. آن میزان هزینه‌ای که یک گردشگر ورودی در سفرش پرداخت می‌کند، بسیار بیشتر از یک گردشگر داخلی است. این یک فرهنگ است که در تمام جهان وجود دارد؛ بنابراین اگر جریان گردشگر ورودی به‌صورت دائمی در کشور برقرار نباشد، سرمایه‌گذار به برگشت سرمایه خود شک می‌کند.

یکی از مواردی که باعث کاهش ورود گردشگران خارجی می‌شود، وجود محدودیت‌های اجتماعی در ایران است. برای مثال ما سواحل بسیار وسیعی در جنوب و شمال ایران داریم، اما به دلیل محدودیت‌های اجتماعی این سواحل برای گردشگران قابل استفاده نیست. حتی وقتی یک گردشگر فرهنگی به ایران بیاید، باز هم به بخش تفریحی نیاز دارد. به دلیل این محدودیت‌ها عده زیادی از گردشگران فیلتر می‌شوند و ترجیح می‌دهند به ایران سفر نکنند. این مسائل باعث می‌شود گردشگر زیادی به ایران نیاید و سرمایه‌گذاری‌های کمی هم که انجام می‌گیرد، بر اساس گردشگران داخلی باشد.

پرواز در کشور ما حدود پنج الی شش برابر عرضه‌ای است که در بازار صورت می‌گیرد.

عدم ثبات اجتماعی و ناآرامی‌هایی که در کشور اتفاق افتاد، باعث می‌شود گردشگر خارجی به کشور نیاید. البته ما در این بخش فعال نیستیم، ولی بر اساس آماری که از دوستان دارم، می‌دانم کسب‌وکارهایی که در این حوزه فعال هستند، دچار مشکل شده‌اند.

## گردشگر چینی و روسی خوب است اما جای خالی اروپایی‌ها را پر نمی‌کنند!

سه‌نهد عقدایی

مدیرعامل و هم‌بنیان‌گذار اسپیلت البرز

صنعت گردشگری را می‌توان به دو بخش تقسیم کرد؛ ۱. تور ورودی و ۲. تورهای داخلی و تور خروجی.

تفاوت این دو بخش بازار مشتریان خارجی و داخلی است. درباره گردشگری ورودی ما دو سال کرونا را پشت سر گذاشته بودیم که از اواسط سال ۱۴۰۰ اعطای ویزا به گردشگران خارجی برای ورود به ایران بعد از توقفی یک سال و نیمه برقرار شد. البته شروع اعطای ویزا در مهرماه ۱۴۰۰ زمان مناسبی نبود؛ هرچند پاییز برای صنعت گردشگری فصل خوبی است، اما باید توجه داشت که سفر به برنامه‌ریزی قبلی نیاز دارد و به این ترتیب در عمل برای آن پاییز آن سال اتفاقی نیفتاد. در ادامه نگاه فعالان حوزه تورهای ورودی به سال ۱۴۰۱ بود. در بهار ۱۴۰۱ آمدن گروه‌هایی هرچند اندک به ایران آغاز شد. در تابستان نیز افرادی که

در حوزه کوهستان کار می‌کردند، مشتریان داشتند، اما از انتهای تابستان و با شروع اعتراضات و ناآرامی‌های اجتماعی، ورود گردشگران خارجی هم متوقف شد.

البته لازم به ذکر است که دلیل نیامدن گردشگران ورودی به ایران به ناآرامی‌ها ربط نداشت. ما در صحبت‌هایی که با کارگزاران مان داشتیم، متوجه شدیم همزمان با ناآرامی‌ها، نهادهای امنیتی کشور، تعدادی از گردشگران خارجی

را به اتهام جاسوسی بازداشت کرده‌اند. به‌دنبال این قضیه وزارت خارجه اغلب کشورهای اروپایی به اتباع‌شان اعلام کردند که به ایران سفر نکنند. وقتی چنین اتفاقی می‌افتد، عده زیادی می‌ترسند و ترجیح می‌دهند به ایران نیایند. حتی افرادی هم که بخواهند به ایران سفر کنند با مشکلات دیگری از جمله بیمه مواجه می‌شوند؛ چون وقتی وزارت خارجه یک کشور اطلاعیه می‌دهد که از سفر به ایران خودداری کنید، شرکت‌هایی که خدمات بیمه سفر ارائه می‌دهند، مقصد ایران را از شمول تعهدات بیمه خود خارج می‌کنند. این مسئله باعث شده ورود گردشگر اروپایی به ایران تقریباً صفر شود.

چند ماه اخیر روی این موضوع کار شده که گردشگران روسی و چینی به ایران بیایند، اما به هر حال با وجود تبلیغاتی که برای این برنامه می‌شود، گردشگران چینی و روسی نمی‌توانند جای گردشگران اروپایی را بگیرند، زیرا قدرت خرید و بزرگی بازار آنها را ندارند.

اما در خصوص بازار گردشگران ایرانی که به سفرهای داخلی یا خارج از کشور می‌روند، در نیمه اول سال ۱۴۰۱



شماره ۹۱  
۲۷ فروردین ۱۴۰۲  
سوم



بابک سهرابی  
مدیرعامل جاکیگا

Info  
@Karangweekly.ir



عکس: پریا امیرحاجلو

# اسنوا مثل همیشه نبود!

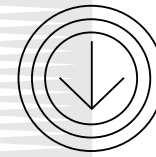
بررسی بیلبورد تبلیغاتی اسنوا؛ آیا «فراتر از واقعیت» پایین تر از حد انتظار بود؟

فکر کردم شاید تلویزیون هایی که اسنوا تبلیغ می کند امکانات مشابهی داشته باشد، اما وقتی به سایت اسنوا رفتم و روی تبلیغات اسنوا در سایتش کلیک کردم - چون هنگام دیدن بیلبورد نتوانستم جزئیات مربوط به تلویزیون ها را بخوانم - به تلویزیون های ۶۵ و ۷۵ اینچی برخوردم. با فهمیدن ویژگی این تلویزیون ها که در واقع ابعاد بسیار بزرگشان بود، جذابیت بیلبورد اسنوا برایم کم رنگ شد! چراکه تصویر می خواست به من حس هیجان را بدهد اما من گمان می کردم الزاماً بزرگی یک تلویزیون نمی تواند هیجان تصویری را که می بینم، بیشتر کند. البته اگر این زاویه نگاه کنیم که بخشی از هیجان دیدن فیلم ها در سینما به دلیل بزرگی ابعاد پرده سینماست، منطقی به نظر می رسد. دوباره به صفحه اصلی سایت رفتم تا متن بیلبورد را بخوانم، زیرا به دلیل اندازه کوچک متن و جایی که قرار داشت، توجهم را در اولین و دومین مشاهده به خودش جلب نکرده بود. در متن تبلیغاتی اسنوا آمده بود: «واقعیت از حد گذشت!» استفاده از کلمه «حد» برای منطقی و

شما هم آن ویدئوی وایرال شده را دیده اید که پدری فرزند دو سه ساله اش را جلو تلویزیون روی یک صندلی نشانده و از تلویزیون انیمیشنی با صحنه ترن هوایی پخش می شود؛ در این ویدئو پدر هر جا که ترن هوایی به سمت بالا می رود صندلی را از پشت می گیرد و پایین می کشد تا پسر حس کند به سمت بالا می رود. پدر سعی می کند چپ و راست شدن و تکان های ترن هوایی را با حرکات صندلی برای فرزندش تداعی کند. فرزند این پدر بسیار خلاق هم واقعاً هیجان زده شده و مثل کسی که سوار ترن هوایی است، گاهی می ترسد و جیغ می کشد. این روزها بیلبوردی از برند اسنوا در سطح شهر می بینیم که برای من تداعی گر همان ویدئو است. نمی دانم تیمی که طراحی این بیلبورد تبلیغاتی را بر عهده داشته، از این ویدئو ایده گرفته یا نه؛ ولی برای من که این یادآوری جذاب بود. حتی وقت دیدن آن به سینماهای چندبعدی نیز فکر کردم و اینکه چقدر جالب می شد بعضی از فیلم ها را می توانستم با امکانات یک سینمای چندبعدی تجربه کنم.



شماره ۹۱  
۲۷ فروردین ۱۴۰۲  
سال سوم



نگاهی به ویدئوهایی که اخیراً دیجی کالا پس از چندین ماه سکوت در صفحه اینستاگرامش منتشر می کند

## ایران من؛ این بار خوش ساخت تر

دارد، همان لبخند قرمز انتهای آن است. وگرنه تا پیش از آن بیشتر به ویدئوها می آید توسط شرکتی ساخته شده باشند که در زمینه سفر و توریزم داخلی فعالیت می کند و می خواهد ما را با زیبایی های جای جای ایران آشنا کند. این ویدئوها تا حدودی هم ما را به یاد پروژه «ایران من» می اندازد که صداوسیما احتمالاً در راستای تقویت وحدت ملی، کلیپ هایش را منتشر می کرد. البته انصافاً ویدئوهای دیجی کالا در عین ساده تر بودن، از نمونه پیشینش خوش ساخت تر نیز هست. به نظر می رسد کاری که دیجی کالا این روزها در فضای اینستاگرام انجام می دهد، به نوعی مقابله با هجمه هایی باشد که طی چند ماه اخیر با آنها مواجه شد و هر پاسخی که به این هجمه ها داد، خود آغازگر موج جدیدی علیه این کسب و کار بود. گویا دیجی کالا تغییری استراتژیک انجام داده است؛ تا پیش از این تلاش می کرد به حمله ها پاسخ دهد که نتیجه مثبتی در پی نداشت. حالا این کسب و کار ابتکار عمل را خود به دست گرفته و در فضایی که اتفاقات و اتهامات پیشین تا حدودی رنگ باخته، پیش قدم شده و رویکردی فعالانه برای خود در نظر گرفته است. آن هم با پخش ویدئوهایی در فضای اینستاگرام که گویا می خواهد این پیام را منتشر کند که همه ما از این آب و خاک هستیم و دل مان برایش می تپد. دیجی کالا با این ویدئوها سعی دارد اثبات کند که جزئی از مردم و در کنار آنها و نه در نقطه مقابل شان است. باید منتظر ماند و دید آیا این رویکرد فعالانه و پیغامی که این کسب و کار به مشتریان می دهد، خریداری خواهد داشت و می تواند نگاه جامعه را تغییر دهد؟

در مرکز صفحه ای سفید نوشته شده: «ایران، ناب همچون خراسان». سپس دوربین از بالا نمایی را نشان می دهد؛ عده ای مشغول چیدن گل های زعفران هستند. کودکی در آن میان رو به دوربین بالای سرش با لبخند گل های زعفران را نشان می دهد و میان سبدهای پر از گل می چرخد. بعد دوربین پایین می آید و در کنار همان افراد قرار می گیرد و شاهد نمایی از دستانی در حال چیدن گل ها هستیم. در تمام مدت موسیقی خراسانی شنیده می شود. در پایان این ویدئوی کوتاه «تمام سرزمین من» روی صفحه ای سفید می نشیند و لبخند معروف دیجی کالا زیر آن قرار می گیرد. در کپشن این پست اینستاگرامی نوشته شده:

«در کنار هم نابیم و ایران همه جای این خاک، شگفت انگیز است» این ساختار کلی و تکرارشونده ویدئوهای جدیدی است که اکانت اینستاگرام دیجی کالا به تازگی چندتایی از آنها را منتشر کرده است. همگی به ایران اشاره دارند. سمنان، لاهیجان، ارومیه یا خراسان فرقی ندارد. در یک ویدئو به آفتاب درخشان سمنان اشاره می شود، در دیگری به خوش عطری گل های محمدی کاشان و... نکته مهم این است که با نظم و دقتی مثال زدنی همه ویدئوها و کپشن ها از یک الگوی مشخص پیروی می کنند.

دیجی کالا از حدود هفت ماه پیش و با شروع اعتراضات و فیلتر شدن اینستاگرام فعالیت خود را در این پلتفرم به حالت تعلیق درآورده بود و اولین پست از این مجموعه را سوم فروردین ماه به اشتراک گذاشته است. ویدئوهایی که اگر فارغ از اکانت منتشرکننده آن دیده شود، تنها نشانه ای که از دیجی کالا





## نگاهی به تبلیغات بانک تجارت در سال نو

### اگر سعدی شیرازی تبلیغ نویسی می شد!

و هوا هنوز عطر خاک باران خورده داشت. جای شعر در آن هوا خالی بود و تجارت آن جای خالی را برای من و دوست همراهم پر کرد. پس همراه با دوستم در مقابل این چهار بیلبورد مکتب کردیم و شروع کردیم با صدای بلند خواندیمشان. بعد هم درباره اینکه کدام یک را بیشتر دوست داریم، حرف زدیم، من گفتم سعدی واقعاً آنکار یک متن تبلیغاتی برای تجارت نوشته است. همه چیز درست و به قاعده است. دوستم گفت اگر چه توصیه قابوس ابن وشمگیر را دوست دارم، اما نمی توانم کتمان کنم که جناب سعدی اگر در قرن پانزدهم زندگی می کرد، حتماً می توانست تبلیغ نویسی معرکه ای شود. خلاصه ما نزدیک به ۱۰ دقیقه روبه روی بیلبوردهای بانک تجارت ایستاده بودیم و درباره آنها حرف می زدیم.

بعد از این ماجرا هم در چند جمع دوستانه حرف که به بیلبوردهای تجارت می رسید، دست کم پنج تا ۱۰ دقیقه ادامه پیدا می کرد. البته بسیاری می گفتند چقدر دم دستی است که کسب و کاری برود و اسمش را گوگل کند و همان را روی بیلبورد بزند. اما اعتراف می کردند که از متن ها لذت برده اند؛ به خصوص از متن تبلیغاتی جناب سعدی. در همین جمع ها بود که یاد بخشی از فیلم Mad Men افتادم. در یکی از قسمت های این سریال کارمندان یک آژانس تبلیغاتی دور هم نشستند و نزدیک به ۲۰ دقیقه درباره بد بودن تبلیغ فولکس واگن صحبت می کنند. در نهایت نقش اصلی فیلم می گوید همین تبلیغ بد در یک روز شلوغ کاری ما را ۲۰ دقیقه مشغول خودش کرده است. مردم درباره بهترین تبلیغ ما چند دقیقه حرف می زدند؟ نظرها درباره خوبی یا بدی تبلیغات بانک تجارت متفاوت است، اما نباید از حق گذشت که همین متن های تبلیغاتی گوگلی، کاری کرده که آدم ها بعد از مدت ها از تجارت بگویند، چندین و چند دقیقه هم بگویند. البته جناب سعدی هم در این موفقیت بی تأثیر نیست و باید گفت جای ایشان در بین نویسندگان تبلیغات امروزی بسیار خالی است.

راه های مختلفی برای رسیدن به متن یک بیلبورد تبلیغاتی وجود دارد؛ از بررسی محصول تا تحقیق و پژوهش روی نیازهای مخاطب و... معمولاً ۸۰ درصد راه نوشتن یک متن بیلبورد یا اسم یا شعار صرف همین بررسی های عمیق می شود و تنها ۲۰ درصد وقت نویسندگان صرف سروکله زدن با کلمات و رسیدن به متن نهایی. در آن ۲۰ درصد زمان باقی مانده هم نویسندگان خلاق معمولاً کار را با جست و جوی پیام هایی که کسب و کارهای مشابه گفته اند یا جست و جوی درباره کلماتی که دوست دارند در تبلیغ شان بیاید، شروع می کنند.

نویسندگان در این جست و جوها به نتایجی می رسند و این نتایج را در ناخود آگاه خود نگه می دارند، در قالب یک توفان فکری هر چه به ذهن شان برسد می نویسند و زمانی به طور آگاهانه از محتوا فاصله می گیرند. بعد متن مورد نظر که جایی در پس ذهن ساخته شده، در بزنگاهی نزدیک به زمان تحویل کار، معجزه وار بر آنها نازل می شود. اما نویسندگان خلاق که مسئولیت نوشتن متن بیلبوردهای بانک تجارت در سال نو را بر عهده داشتند، این قاعده را بر هم زده اند. آنها از همان ابتدا به جست و جوی کلمه تجارت پرداخته اند و از میان نظم ها و نثرهای پارسی چندتایی را گلچین کرده اند:

«پایدار نماند؛ مال بی تجارت» از سعدی  
 «از تجارت سود بسیار آمدت» عطار نیشابوری  
 «زین تجارت نیستت یک حبه خسران غم مخور» عمادالدین نسیمی  
 و «طریق تجارت در دست گیر تا مگر از آن نفعی یابی» قابوس ابن وشمگیر  
 شاید هم این ایده درست در جلسات ایده یابی اولیه تبلیغات بانک تجارت مطرح و تأیید شده باشد که در آن صورت هم به نظر یک ایده خلاقانه به حساب می آید. من اولین بار این تبلیغات را در میدان فردوسی دیدم. هر چهار بیلبورد در کنار هم بالای ایستگاه بی آرتی ضلع شرقی این میدان قدیمی تهران نصب شده بودند. بوی بهار می آمد



جزئی از تصویر هستتید. پس به یک مخاطب تبدیل شده اید (با درصد تبدیل مربوط به بنرهای تبلیغاتی) که کیفیت تصویر و صدای تلویزیون های این برنر را مناسب می دانید و به خرید که هدف اصلی برنر است، ترغیب می شوید.»

### هدفی که نادیده گرفته شد

برخلاف سعید معینی نیا، آرمان میر عبدالحق، مدیر بازار یابی مجموعه هومن ژن، کمپین فراتر از واقعیت اسنوا را ضعیف تر از سایر کمپین های اسنوا در سال های اخیر می داند و می گوید: «یادم نیست دقیقاً کجا خواندم یا شنیدم که یکی از اشتباهات به یادماندنی و ساده تاریخ تبلیغات در ایران، برگزاری دو کمپین همزمان برای برنر سامسونگ بوده است. در روزگاری که این برنر جهانی در ایران نیز حضور رسمی داشت، برگزاری دو کمپین همزمان سامسونگ علاوه بر کاهش اثربخشی هر دو کمپین باعث شده بود که یکی از مهم ترین مسائل یعنی سنجش اثربخشی کمپین ها نیز با مشکل مواجه شود.

اولین اشکال کمپین جدید اسنوا، فراتر از واقعیت، در شکل ۳۶۰ درجه همین مورد است؛ کمپین های متعدد و همزمان اسنوا در این مدت هم در تمرکز مجموعه و مخاطب روی یک پیام مهم اخلاص ایجاد می کند و هم اعتبار نتایج به دست آمده را زیر سؤال می برد.»

او معتقد است: «مورد ساده و غم انگیز دیگر از اسنوا بی که به تبلیغات خوب برندی نگاش عادت کرده بودیم، عدم انسجام تگ لاین در

تبلیغات تلویزیونی و بیلبوردهاست که به وضوح قصدش معرفی اندازه ۶۵ و ۷۵ اینچی تلویزیون های این برنر بوده است؛ قصدی که احتمالاً در جایی از فرایند ایده پردازی به کیفیت بالا تبدیل شده و خروجی اش شده تصاویر کوچک تلویزیون های بزرگ در کنار تصویری بزرگ و شلوغ از افرادی در حال نگاه کردن به تلویزیون و تیزر هایی که به ایده نخنمای بیرون آمدن تصاویر یا ورود مخاطب به صحنه تلویزیون می پردازند.»

البته میر عبدالحق تأکید می کند که بودجه کافی کار خودش را کرده و تیم اجرایی حرفه ای به خوبی ایده

بد را پیاده کرده و به تبلیغاتی خوش ساخت رسیده است؛ تبلیغاتی که اگر در ساده ترین حالت خود یعنی «اسنوا هم ۶۵ و ۷۵ اینچ تولید می کند» می پردا ختند، قطعاً نتایج بهتری می گرفتند. چیزی که به نظر می رسد هدف اصلی تبلیغات اسنوا هم برای آن بوده، یعنی معرفی محصولی جدید. او می گوید: «ویژگی محصول جدید اسنوا است، در حالی که شاید نوع تبلیغات بیشتر به کیفیت

اشاره دارد. به هر حال قرار نیست همه تبلیغات هم از مکتب تبلیغات خلاق پیروی کنند و گاهی راه رفتن در مسیر مکتب فروش خود به ایجاد تمایز منجر می شود.»

میر عبدالحق در نهایت شکل ارائه کمپین جدید اسنوا را خوب می داند، اما معتقد است اجرای همزمان آن با کمپین های دیگر و عدم توجه به مزیت اصلی محصول جدید، آن را تبدیل به یکی از ضعیف ترین کمپین های اسنوا کرده است.

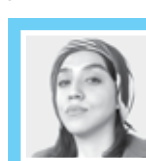
اسنوا همواره به کمپین های خوب و منسجم خود شناخته می شد و باید امیدوار بود که در ادامه باز هم اسنوا را به عنوان یک برنر با تبلیغات حرفه ای ببینیم.

مناسب بود. ترکیب از حد گذشتن هم می توانست حس بزرگی و ابعاد زیاد را منتقل کند، اما آمدن کلمه واقعیت این متن را برایم نامناسب می کرد. این متن تبلیغاتی بیشتر مناسب کسب و کارهایی به نظر می رسد که تجربه می فروشند. در این کسب و کارها اگر گفته شود «واقعیت از حد گذشت» و یکی از تجربه های جالب مثل چتر بازی نشان داده شود، می تواند مخاطب را به این فکر وادارد که این تجربه می تواند واقعیت زندگی اش را پر بارتر کند.

با همه این تفاسیر، مسئله اصلی این است که آیا این بیلبوردها اسنوا را به نتایج مدنظرش از این کمپین تبلیغاتی خواهد رساند؟

### گرافیک درست و خوب

سعید معینی نیا، گرافیسیت و سرپرست واحد مارکتینگ شرکت راهکار صنعت معتقد است «فراتر از واقعیت» خوب عمل کرده و گرافیسیت بیلبورد تبلیغاتی اسنوا توانسته کار را اصطلاحاً درآورد. او



نگار قانونی

negarqanouni@gmail.com

می گوید: «در بازارگردانی برندها، اجرای انواع کمپین های تبلیغاتی داری اهمیت زیادی است. سه پارامتر مهم جهت تأثیرگذاری و نزدیک شدن به KPI های مدنظر در این نوع تبلیغات وجود دارد که عبارت اند از: نام تجاری برنر در جهت افزایش آگاه سازی برنر که در اینجا با نام اسنوا مواجه هستیم؛ کلمات کلیدی در جهت معرفی شخصیت برنر با ویژگی محصول که در این بنر با شعار فراتر از واقعیت اجرا شده و ساده نگار بودن یا همان مینیمالیست صحیح.»

او در بررسی دقیق تر این سه پارامتر در تبلیغات اسنوا می افزاید: «در تبلیغات بیلبوردی که شما فرصت جذب مخاطب خود را در زمان بسیار محدود و کمی دارید، اصل مینیمال بودن بنر اهمیت ویژه ای دارد که این اصل در این طرح به خوبی با قرار گرفتن اجزای محدود و مفهوم دار در کنار هم رعایت شده است. دو اصل دیگر، یعنی نام تجاری برنر به همراه کلمات کلیدی که در اینجا با شعار کمپین روبه رو هستیم نیز در نزدیکی نقاط طلایی به خوبی جای گذاری شده اند.»

البته او معتقد است شعار کمپین و نام برنر می توانست جایگاه مناسب تری هم داشته باشد که با اجرای یک موضوع تکنیکالی از سمت طراح برطرف شده و طراح با استفاده از سفید خوانی و ایجاد فضای خالی در اطراف شعار و استفاده از نام تجاری به صورت Badge ایراد را برطرف کرده است.

معینی نیا می افزاید: «اما از لحاظ ارتباط گیری بنر با مخاطب نیز شاهد خلاقیت

از طریق بازگردانی حسی هستیم. با دیدن ترن هوایی و درگیر شدن ناخود آگاه، احساس هیجان در شما افزایش پیدا می کند. این لحظه دقیقاً لحظه طلایی ارتباط گیری با مخاطب است. از لحاظ طراحی گرافیک، قرار گرفتن اعضای یک خانواده در کنار هم روی یک مبل در جایگاه ترن هوایی به صورت تک رنگ اجرا شده که باعث افزایش جذابیت و کنتراست این قسمت با سایر قسمت های دیگر شده است، اما وجود آباژور تأثیر چندانی بر تصویر ندارد.»

او در پایان می گوید: «به صورت کلی در انتهای سیکل جذب مخاطب و تبدیل آن به مخاطب بالقوه، شما با دیدن تصاویر از تلویزیون های این برنر احساس می کنید



شماره ۹۱  
 ۲۷ فروردین ۱۴۰۲  
 سال سوم



عوامل رشد و محرک‌های این بازار کدام‌اند؟

## اندازه بازار دارو در جهان

اندازه بازار جهانی دارو در سال ۲۰۲۱، ۷۴/۹۶ میلیارد دلار تخمین زده شد و انتظار می‌رود این بازار تا سال ۲۰۳۰ حدود ۱۶۱/۷۶ میلیارد دلار ارزش داشته باشد.

بازار جهانی کشف دارو به طور قابل توجهی به دلیل افزایش شیوع بیماری‌های مزمن مختلف، افزایش هزینه‌های مراقبت‌های بهداشتی و انقضای حق ثبت اختراع برخی از داروها، در سراسر جهان محبوب و پررونق است. جمعیت جهان با بار فزاینده‌ای از بیماری‌های مختلف مانند بیماری‌های قلبی عروقی، دیابت، سرطان، بیماری‌های تنفسی و اختلالات عصبی مواجه است که به طور قابل توجهی تقاضا برای داروهای جدید و نوآورانه را افزایش می‌دهد. صنعت داروسازی زیستی به دلیل افزایش سرمایه‌گذاری‌های دولت و شرکت‌ها برای توسعه داروهای جدید برای درمان بیماری‌های مزمن، با سرعت زیادی در حال رشد است. علاوه بر این، تغییر سبک زندگی، تغییر الگوی مصرف، عادات غذایی ناسالم، افزایش سطح آلودگی و عدم تحرک بدنی به افزایش بار بیماری‌های مختلف مانند سرطان، دیابت و بیماری‌های قلبی عروقی منجر می‌شود.

طبق گزارش آژانس بین‌المللی تحقیقات سرطان، حدود ۱۹/۳ میلیون مورد جدید سرطان و حدود ۱۰ میلیون مرگ ناشی از سرطان در سال ۲۰۲۰ گزارش شده است. طبق گزارش فدراسیون بین‌المللی دیابت، تخمین زده می‌شود تا سال ۲۰۴۵ حدود ۷۸۳ میلیون نفر در سراسر جهان با دیابت زندگی کنند. علاوه بر این، بیش از ۱/۲ میلیون کودک و نوجوان از دیابت نوع ۱ رنج می‌برند. بر اساس گزارش سازمان بهداشت جهانی، بیماری‌های قلبی عروقی سالانه به مرگ ۱۸ میلیون نفر می‌انجامد و این بیماری اولین عامل مرگ‌ومیر در سراسر جهان است. بدین ترتیب، تقاضا برای داروهای نوآورانه که می‌توانند بیماری‌های مزمن را درمان کنند، در میان جمعیت جهانی زیاد است که به نوبه خود باعث رشد بازار دارو می‌شود.



شماره ۹۱  
۲۷ فروردین ۱۴۰۲  
سال سوم



عکس: پریا امیرحاجلو

# دوره قهرمان سازی گذشته است

گفت و گو با هم‌بنیان‌گذار نوروبی‌آی که می‌گوید رشد کسب‌وکارهای نوآور در گرو تعامل با هم است

یکی از مهم‌ترین حوزه‌های سلامت، بخش دارو و زنجیره تأمین آن است. بخشی که کمتر در فضای نوآورانه به آن پرداخته شده و با وجود ظرفیت‌های متنوع، کسب‌وکارهای نوآور کمی حول آن شکل گرفته است. تنوع دارو و حساسیت‌های ویژه این محصولات، چالش‌های مختلفی را برای بازیگران این حوزه ایجاد می‌کند که در نهایت این چالش‌ها به سطوح پایین‌تر و کاربران نهایی هم سرایت خواهد کرد. امیرمعین قره‌باغی، دانشجوی داروسازی علوم پزشکی دانشگاه تهران است و هم‌زمان در رشته MBA دانشگاه علوم پزشکی تهران نیز تحصیل می‌کند. پیش از راه‌اندازی این استارت‌آپ، حدود سه سال در استارت‌آپ سورنا آکادمی به‌عنوان عضوی از تیم فعالیت داشته و در حال حاضر استارت‌آپ جدیدی را با نام «نوروبی‌آی» راه‌انداخته که می‌خواهد بخشی از این چالش‌ها را حل کند.

◀◀ استارت‌آپ نوروبی‌آی را از چه زمانی راه‌اندازی کردید؟ لطفاً درباره تیم، اعضا و هم‌بنیان‌گذاران توضیح دهید.

استارت‌آپ قبلی که عضوی از آن بودم، سورنا آکادمی نام دارد و استارت‌آپی آموزشی در حوزه سلامت، به‌ویژه داروسازی بود؛ به این ترتیب که با افراد مطرح و اساتید معتبر دانشگاه در حوزه داروسازی ارتباط می‌گرفتیم و دوره‌های مختلف آموزشی را برگزار می‌کردیم. دوره‌های آموزشی و افرادی که با آنها آشنا شدیم، بینش ما را نسبت به صنعت شفاف‌تر کرد و به همین واسطه نیازها را شناسایی کردیم.

تیم و ایده اولیه نوروبی‌آی از تابستان سال ۱۴۰۱ در کمپ دیجی‌نکست شکل گرفت. امیررضا دولتی، دکتر داروساز و فارغ‌التحصیل DBA یکی از هم‌بنیان‌گذاران ما بود که از استارت‌آپ قبلی با ایشان آشنا شده بودم و بعد از پیوستن به تیم جدید با هم ادامه دادیم و کارهای بیزینسی را پیش بردیم. سپس آقای طاهای محراب‌بیگی را به گروه دعوت کردیم. آقای محراب‌بیگی به‌عنوان متخصص نرم‌افزار، برنامه‌نویسی و دواپس اضافه شد؛ علاوه بر این ایشان مهارت خوبی در رهبری تیم داشته و دارد. من، امیررضا دولتی و طاهای محراب‌بیگی سه

هم‌بنیان‌گذار اصلی هستیم.

◀◀ در خصوص کمپ دیجی‌نکست بیشتر توضیح می‌دهید؟ ایده و پرنزت چه بازخوردهایی داشت؟ آیا در آن مرحله سرمایه جذب کردید یا در همان دیجی‌نکست مستقر شدید؟

ایده اولیه نوروبی‌آی خیلی تدریجی شکل گرفت. در ابتدا محصولی به نام «نمو» داشتیم که قرار بود نرم‌افزار CRM برای داروخانه باشد، ولی با بررسی بازار و تغییر استراتژی که در بیزینس مدل دادیم، دو بار مسیرمان تغییر کرد و از «نمو» به ایده «نوروبی‌آی» رسیدیم و برای جذب سرمایه‌گذار در کمپ دیجی‌نکست به مدیران دیجی‌کالا ارائه دادیم و سرمایه‌گذاری از سوی دیجی‌نکست صورت گرفت و به این ترتیب مشغول به کار شدیم.

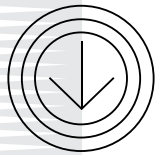
◀◀ این استارت‌آپ چه نیازی را پاسخ می‌دهد؟

نوروبی‌آی مخفف «نورو بیزینس اینتلیجنت» (Neuro business intelligent) به معنی «هوش تجاری»، اولین دستیار هوشمند داروخانه در ایران و خاورمیانه است. آمریکا و پرتغال از کشورهای پیشرو

در این حوزه هستند و از این فناوری به‌ویژه در صنعت دارو به نحو احسن بهره برده‌اند. ما برای تولید محصول از فناوری‌های مختلفی مانند هوش مصنوعی، پردازش دیتا و پردازش تصویری استفاده کردیم و این محصول قرار است استانداردهای جدیدی برای داروخانه‌ها و مدیریت زنجیره تأمین دارو تعریف کند؛ به این ترتیب که ما دیتاها و داده‌های داروخانه‌ها را برای آنها به دانش تبدیل می‌کنیم.

چشم‌انداز ما در رسیدن به هدف، بر اساس نمونه‌های بین‌المللی و صنایع مربوط به این حوزه و تجربه‌هایی که تاکنون به دست آورده‌ایم، این است که بهره‌وری را در بازار ۶۳ هزار میلیارد تومانی دارو، ۱۰ تا ۱۵ درصد افزایش دهیم و طبق آمار جدید سال ۱۴۰۱، این بازار به ۱۲۰ هزار میلیارد تومان هم می‌رسد.

همان‌طور که گفتیم، قبلاً ما دو بار تغییر مسیر دادیم، به این دلیل که مشغول بررسی بازار و تعامل با مدیران داروخانه‌های مختلف بودیم و از آنجا که مدیریت داروخانه کار دشواری است و ماهانه بیش از ۱۴ هزار نوع محصول در داروخانه خرید و فروش می‌شود، مدیر داروخانه به‌تنهایی نمی‌تواند همه اعداد را پردازش کند. ما با تحلیل دیتاها، نقاط اصلی ضرر و سود را برای



## بزرگ‌ترین سرمایه‌گذاری سلامت در پاکستان

### حل مشکل داروی قلبی

استارت‌آپ سلامت «مدزین مور» پاکستان اعلام کرد که بیش از ۱۱/۵ میلیون دلار را در دور سرمایه‌گذاری پیش از سری A جمع‌آوری کرده است. این بزرگ‌ترین بودجه تأمین‌شده توسط یک شرکت فناوری سلامت در پاکستان است.

در سپتامبر ۲۰۲۰، این استارت‌آپ ۲/۶ میلیون دلار جمع‌آوری کرده بود که مجموع بودجه را از زمان آغاز به کار به بیش از ۱۴ میلیون دلار می‌رساند. این شرکت یک پلتفرم تحویل دارو برای مصرف‌کنندگان و داروخانه‌های خرده‌فروش است که قصد دارد مشکلات اساسی مربوط به خرید دارو و محصولات سلامتی را برطرف کند. یکی از این مشکلات، بر اساس بیانیه این شرکت، پر شدن بازار داخلی از داروهای تقلبی است. گزارش‌ها حاکی از آن است که ۲۵ تا ۴۰ درصد از کل داروهای تجویز شده تقلبی یا بی‌اثر هستند.

این شرکت گفته به دنبال رسیدگی به این موضوع و بهبود در دسترس بودن و سهولت دسترسی به داروهای معتبر در سراسر پاکستان است. این استارت‌آپ مستقیماً با شرکت‌های داروسازی و توزیع‌کنندگان مجاز برای فروش محصولات با قیمت‌های رقابتی همکاری می‌کند. یکی از بهبودهایی که این استارت‌آپ در زنجیره تأمین ایجاد کرده، این است که دارو پس از درخواست از طریق تحویل در همان روز و روز بعد در دسترس داروخانه‌ها و مصرف‌کنندگان قرار می‌گیرد. اسد خان، یکی از بنیان‌گذاران این استارت‌آپ می‌گوید پاکستان، جایی است که هزینه‌های مراقبت‌های بهداشتی عمومی تنها ۱/۲ درصد از تولید ناخالص داخلی است و ۵۵ درصد از کل هزینه‌های مراقبت‌های بهداشتی از جیب مردم هزینه می‌شود. بنابراین اطمینان از دسترسی به داروهای مقرون‌به‌صرفه و معتبر ضروری است.



در ماه‌های اخیر رخ داده، پیش‌نمی‌آمد، در این شش ماه دشواری که گذشت، رشد شما چقدر می‌توانست سرعت بگیرد و شتابی که در نظر گرفته بودید، چقدر آسیب دید؟

بر اساس تجربه شخصی این موضوع را درک کرده‌ام که ما با آدم‌ها سروکار داریم و گاهی این موضوع فراموش‌مان می‌شود. در این مدت شش ماهه افراد توانایی کار کردن نداشتند و تیم ما هم نیاز داشت از کار فاصله بگیرد. در نتیجه حتی اگر مسائل جانبی مثل مشکل اینترنت هم وجود نداشت، آدم‌ها برای کار کردن حال خوبی نداشتند. اگر حال افراد خوب بود و با حال خوب کار می‌کردند، فکر می‌کنم حداقل به نصف هدف سال بعد می‌رسیدیم.

شما به یک بازار ۶۳ هزار میلیارد تومانی اشاره کردید. درباره آینده این بازار، سهم خودتان و چشم‌انداز آن توضیح دهید.

سالانه آمارنامه دارویی منتشر می‌شود که به صورت مستند نشان می‌دهد که وضعیت دارویی بازار ایران چگونه است. این آمار را سازمان غذا و دارو ارائه می‌دهد. آمار جدیدی که چندین معتبر نیست و از سوی سازمان ارائه نشده، برای سال ۱۴۰۱، ۱۲۰ هزار میلیارد تومان پیش‌بینی شده است، یعنی به دلیل افزایش قیمت دارو و ارزش دلار تقریباً دو برابر شده است. مصرف‌تغییری نکرده ولی قیمت دارو به خاطر قوانین مختلف افزایش چشم‌گیری داشته است.

اگر همین امروز از سوی استارت‌آپ دیگری به شما پیشنهاد همکاری داده شود، چقدر آمادگی همکاری وجود دارد؟

تا حد زیادی مایل به همکاری هستیم. در این مدت علاوه بر سرمایه‌گذاری‌ای که روی محصول و پیشرفت آن کردیم، سرمایه‌گذاری خوبی روی تیم داشتیم؛ یعنی دوستانی که در کنار ما هستند این اعتماد را ایجاد کرده‌اند که می‌توانم بگویم هر کاری با این تیم انجام شدنی است.

درباره مهم‌ترین چالشی که از ابتدا تا امروز از سر گذرانیدید، توضیح دهید.

تعداد چالش‌ها زیاد است، ولی بزرگ‌ترین چالش ما منابع انسانی بوده است. انتخاب افراد، نگه داشتن اعضا در کنار هم، متقاعد کردن فرد برای انجام کار و ماندنی شدن او در تیم با این شرایط، سخت‌ترین چالش استارت‌آپ‌هاست.

سال جدید را چگونه پیش‌بینی می‌کنید و برنامه امسال شما برای توسعه است یا بقا؟

سال جدید به نظر من سال بحران‌ها نامیده می‌شود و با این شرایط تصمیم‌گیری و پیش‌بینی دشوار خواهد بود؛ ولی روند ما، روند توسعه است و قصد داریم به صورت پادشکننده کارمان را توسعه بدهیم. مطمئناً با چالش‌های بسیاری مواجهیم، اما آهسته و پیوسته پیش خواهیم رفت. من فکر می‌کنم آدم‌ها به خاطر خلق ارزش است که کاری را انجام می‌دهند و تعریف ارزش برای هر شخصی متفاوت است. وقتی در صنعتی فعالیت داریم که ارزش آن با سلامت انسان‌ها ارتباط مستقیم دارد، حتی اگر چالش‌ها و گرفتاری‌های بسیاری هم در پیش باشد، باز هم ارزشش را دارد تلاش کنیم!

داروخانه‌هاست، ولی چشم‌انداز ما این است که زنجیره تأمین دارو مانند کشورهای پیشرفته، بر اساس نیاز بازار و دیتا پیش‌برود. این دیتاها با رعایت قوانینی که وجود دارد، برای تصمیم‌گیری بهتر می‌تواند در اختیار رگولاتوری یا قانون‌گذار و مراکز خصوصی قرار بگیرد و بین تولید و نیاز دارو در کشور تعادل برقرار کند.

یکی از گرفتاری‌هایی که در حوزه سلامت برای استارت‌آپ‌ها به وجود می‌آید این است که وقتی دیتایی از سلامتی افراد در جایی جمع می‌شود، حساسیت به وجود می‌آید و بعضاً قانون‌گذار به جای رگوله کردن دیتا و یافتن راهکار و چیدن پروتکل، صورت مسئله را پاک کرده و دسترسی به دیتا را ممنوع می‌کند. آیا شما در این زمینه چالشی داشته‌اید؟

در ایران متأسفانه کم‌پیش می‌آید که چیزی به سمت بهبود پیشروی کند یا قانون‌گذاری برای تسهیل کار استارت‌آپ‌هایی را هموار کند. قانون‌گذاری قطعاً چنین چالش‌هایی را برای ما ایجاد می‌کند، ولی راه‌حل ما این است که به تدریج این مشکلات را برطرف کنیم و به مرور با افراد و تیم‌های دیگر آشنا شویم. پیش از این فضای رگولاتوری در حوزه سلامت بسته‌تر بود؛ به طوری که به نظر می‌آمد به بعضی استارت‌آپ‌ها که هم‌اکنون فعالیت می‌کنند، اجازه کار داده نشود.

آیا شما با استارت‌آپ‌های دیگر در حوزه‌هایی غیر از دارو همکاری و هم‌افزایی خواهید داشت؟ آیا به شرکای کلیدی فکر کرده‌اید و گروه‌های هدف‌تان مشخص شده است؟

همه چیز در تعامل شکل می‌گیرد و دوره‌ای که یک قهرمان همه مسئولیت‌ها را به عهده بگیرد، سپری شده است. گاهی یک تیم و گاهی تعامل تیم‌های مختلف با هم باعث پیشروی کارهایی می‌شوند. یکی از کارهایی که ما می‌خواهیم در آینده انجام دهیم، تعامل با تیمی است که در حوزه سلامت فعالیت نمی‌کند و قرار است یک محصول با هم ایجاد کنیم. به نظر من قرار گرفتن در دیجی‌نکست این اتفاق خوب را برای ما رقم‌زد؛ یعنی کنار هم نشستن تیم‌هایی که در صنایع مختلف مشغول بودند، از خرده‌فروشی گرفته تا سلامت و حتی AR و VR و تعامل همه اینها باعث پیش‌برد هدف ما خواهد شد.

درباره سری ما چه گذری دیجی‌نکست و تعامل با سرمایه‌گذار بگوئید. اساساً سرمایه‌گذاری در حوزه سلامت را با توجه به تجربه‌هایی که به دست آوردید، چطور ارزیابی می‌کنید؟

بسیاری از افرادی که در اکوسیستم استارت‌آپی کار می‌کنند، این تصور را دارند که سرمایه وجود ندارد و با توجه به شرایط کشور تا حدودی این حرف درست است؛ زیرا عدم قطعیتی که حتی برای یک شرکت معمولی وجود دارد به مراتب برای یک استارت‌آپ بیشتر است. اما در مورد ما، خوشبختانه صحبت‌هایی که رد و بدل شده خوب بوده است و دیدگاه‌های مثبتی وجود دارد که نشان می‌دهد آینده روشنی خواهیم داشت و تصور نمی‌شود برای راندهای بعدی با مشکل مواجه شویم.

اگر فرض کنیم هیچ‌کدام از مشکلاتی که

هر داروخانه شناسایی کرده و به مدیر داروخانه اطلاع می‌دهیم. بعضی اطلاعات به صورت عمومی برای همه داروخانه‌ها و بعضی دیگر به صورت اختصاصی تنها برای یک داروخانه کاربرد دارد. علاوه بر این، موارد برجسته دیگر مانند تعیین دقیق زمان و تعداد مورد نیاز برای خرید دارو، جلوگیری از هدررفتن داروها با توجه به تاریخ مصرف داروها را که باعث افزایش سوددهی داروخانه می‌شود، به دانش تبدیل کرده و به مدیر داروخانه اعلام می‌کنیم؛ یک داروخانه متوسط با مدیریت عالی در تهران سالانه ۵۰ میلیون تومان نمونه دارو را به خاطر منقضی شدن تاریخ مصرف دور می‌ریزد و همین رقم نشان‌دهنده اهمیت موضوع است.

در نتیجه شما فرایند تأمین دارو، حجم مورد نیاز دارو و نقطه سفارش را هوشمند کردید. چه مزایای دیگری را می‌توانید به این فهرست اضافه کنید؟

مدیریت یا افزایش بهره‌وری شامل دو چیز است؛ کاهش ضرر و افزایش سود. گاهی افزایش سود وابسته به این است که چه محصولی خریداری شود. در نتیجه علاوه بر زمان سفارش و میزان دارو، شناسایی داروی مورد نیاز هم اهمیت زیادی دارد. یا اینکه برای کاهش ضرر، علاوه بر انبار، عملکرد کارکنان نیز مؤثر است و ما هر دیتایی که در داروخانه قابل پردازش باشد و بتوانیم بر اساس آن اطلاعات بهتری را به مدیر داروخانه بدهیم، جمع‌آوری کرده و برای افزایش بهره‌وری به داروخانه اعلام می‌کنیم.

با نگاهی به زنجیره سلامت درمی‌یابیم که داروخانه‌ها نقش مهمی در حوزه سلامت ایفا می‌کنند. با توجه به اینکه مدل بیزینس شما B2B است، آیا برای کاربر نهایی ارزش افزوده‌ای به همراه دارد؟

کاربر نهایی در حوزه سلامت، در واقع همان «بیمار» تعریف شده است. اگر سایر کسب‌وکارها از سال‌ها پیش به این نتیجه رسیدند که مشتری را در مرکز قرار دهند، حوزه سلامت از ابتدا بیمار را در مرکز فعالیت‌های خود قرار داده است. عملکرد ما فراتر از محدوده داروخانه است و تأثیر اصلی‌ای که به جامی‌گذاریم، روی زنجیره دارو است. زنجیره تأمین بر سه پایه اصلی استوار است؛ قابل خرید بودن، در دسترس بودن و موجود بودن دارو. تمرکز ما بر این است که دسترسی به این سه مورد را برای بیمار هم افزایش دهیم. ما بر اساس نیاز بیمار و مراجعه او به داروخانه دیتایی را به دست می‌آوریم و داروخانه بر اساس آن تعداد و نوع داروی مورد نیاز را تأمین می‌کند و دارو در تمام کشور نه به صورت مساوی، بلکه بر اساس نیاز پخش می‌شود و اگر داروخانه‌ای به تعداد ۵۰۰ عدد از یک دارو نیاز داشته باشد، ۱۰۰۰ عدد سفارش نمی‌دهد که در جایی دیگر دچار کمبود شویم. به بیان دیگر به ازای هر داروخانه رفتار مشتری را پیگیری می‌کنیم که چه دارویی در این منطقه خاص، بیشترین میزان مصرف را دارد و این دیتا در نهایت به الگوی ارزشمندی تبدیل می‌شود که مختص آن داروخانه است و از هدررفت و کمبود دارو در مناطق مختلف کشور تا حد زیادی جلوگیری می‌شود. برای مثال در جنوب کشور به دارویی نیاز داریم که همان دارو در داروخانه‌ای موجود است و تاریخ مصرف آن رو به پایان است، چون مصرفی در آن منطقه و داروخانه ندارد.

تجمیع داده‌ها در سرورهای شما انجام می‌شود و در نهایت چشم‌انداز جالبی از چگونگی مصرف دارو در کشور خواهید داشت. علاوه بر داروخانه‌ها، تجمیع این دیتاها و آنالیز آن در جای دیگری هم کاربرد دارد؟

نخستین گام، کمک به افزایش بهره‌وری



شماره ۹۱  
۲۷ فوروردین ۱۴۰۲  
سال سوم



## یک فرصت مغتنم اوبر به خدمت اینستا کارت می آید

سال گذشته، غول حمل و نقل و تحویل (اوبر)، خدمات Shop and Pay را بی سروصدا راه اندازی کرد؛ ویژگی‌ای که به کارگران تحویل دهنده اجازه می‌دهد قبل از تحویل دادن سفارش‌ها به در منزل، سفرهایی را برای انجام خواربارفروشی یا سایر خریدهای خرده‌فروشی برای مشتریان دریافت کنند. با توجه به روند روبه‌رشد مصرف‌کنندگان در خرید خواربار آنلاین، گزارش شده فروش و سود اینستا کارت نیز در سه‌ماهه چهارم سال ۲۰۲۲ افزایش یافته است.

اوبر می‌گوید: «شش ماه قبل از زمان راه‌اندازی، نزدیک به ۲۰۰ هزار پیک هر ماه به‌طور فعال در ایالات متحده سفرهای خرید را انجام می‌دهند. طبق داده‌ها، بیش از ۶۰۰ هزار نفر به‌عنوان خریدار برای اینستا کارت کار می‌کنند.»

اوبر فرصت بزرگی برای افزایش این تعداد و تقویت ستون تحویل مواد غذایی خود

می‌بیند. یک عامل مهم در این طرح این است که اطمینان حاصل شود رانندگان یا خریداران در این مورد، مطلقاً از این کار متنفر نیستند؛ از این رو برنامه به‌روز می‌شود.

«مگان کاسرلی»، رئیس ارتباطات اوبر در زمینه تحویل گفت: «خریداران یک عنصر کلیدی برای موفقیت جاه‌طلبی‌های اوبر هستند و ما در حال پیشرفت بزرگی هستیم و با توجه به بیش از ۵٫۴ میلیون راننده در پلتفرم اوبر در سراسر جهان، راه طولانی‌ای برای رفتن داریم.»



امیرعلی  
عرب‌قیادی



Info  
@Karangweekly.ir



شماره ۹۱  
۲۷ فروردین ۱۴۰۲  
سال سوم



# داستان بازارگاه «باربانت» و پلتفرم مکان محور «روتا»

گفت‌وگو با محمدرضا عباسی فرد، مدیرعامل شرکت مدیریت و توسعه یادمان نصر

تقریباً تمام کسب‌وکارها از نان شب واجب‌تر به لجستیک و ایجاد زنجیره تأمین نیاز دارند. این بخش جزئی جدانشدنی از اقتصاد، به‌خصوص اقتصاد دیجیتال است. ایجاد بازارگاهی که بتواند این زنجیره را برای کسب‌وکارها ایجاد و حفظ کند، از سال ۱۳۹۷ مورد توجه هلدینگ چابک بوده و برای ایجاد این امکان، برنامه‌ریزی‌ها و سرمایه‌گذاری‌های زیادی انجام شده است. آنچه در ادامه می‌خوانید، گفت‌وگوی ما با محمدرضا عباسی فرد، مدیرعامل شرکت مدیریت و توسعه یادمان نصر (متین) است که درباره داستان ایجاد بازارگاه «باربانت» و پلتفرم مکان محور «روتا» و چگونگی شکل‌گیری شرکت متین صحبت کرده است.

## شرکت مدیریت و توسعه یادمان نصر یا همان متین چگونه راه‌اندازی شد؟

سال ۱۳۹۴ بود که با شش نفر از دوستانم با تخصص‌های مختلف جمع شدیم و با هم شرکت متین را راه‌اندازی کردیم. در آن تیم، تخصص من نرم‌افزار بود و بالطبع کارهای فنی شرکت نیز با من بود. باقی دوستان نیز کار را در حوزه‌های مختلف در دست گرفتند. در ابتدا پیاده‌سازی کسب‌وکار تاکسی اشتراکی هم‌تارو را دنبال می‌کردیم. در آن زمان با ایجاد زیرساخت‌های قوی نرم‌افزاری، یک سرمایه‌گذار به ما قول داده بود ۲۰ میلیارد تومان در این حوزه سرمایه‌گذاری می‌کند، اما متأسفانه آن سرمایه‌گذار به قول خود عمل نکرد. بعد از آن نیز سرمایه‌گذاران دیگری آمدند و رفتند و باز هم محقق نشد تا اینکه این پروژه با وجود کامل بودن به بهره‌برداری نرسید.

## بعد از آن چگونه توانستید کار را گسترش دهید؟

سال ۱۳۹۶ با مستقر شدن در پارک علم و فناوری پردیس، مدیران ارشد گروه صنایع غذایی نامی نو به پردیس آمده بودند و در آنجا با شرکت دانش‌بنیان متین آشنا شدند. آن زمان، من و هم‌بنیان‌گذاران مجموعه تصمیم گرفته بودیم شرکت را بفروشیم. شرکت در آن زمان از اعتبار خوبی برخوردار شده بود و چندین مجوز از جمله مجوز تاکسیرانی برای هم‌تارو را اخذ کرده بود. مدیران ارشد نامی نو برای توسعه زیرساخت‌های لجستیکی و بازارگاه شرکت خود به راه‌اندازی زیرساخت لجستیکی نیاز داشتند و شرکت متین می‌توانست این نیاز را برای آنان برطرف کند.

بنابراین موضوع خرید سهام شرکت متین را مطرح کردند. هم‌بنیان‌گذاران شرکت نیز قبول کردند و صد درصد سهام خود را به شرکت نامی نو فروختیم. البته شرط مدیران ارشد نامی نو برای خرید سهام متین این بود که تیم فنی شرکت را ترک نکنند، زیرا تیم فنی به مثابه هسته شرکت بود. از هم‌بنیان‌گذاران شرکت فقط من به اتفاق تیم فنی پنج‌نفره خودم در شرکت ماندیم و باقی هم‌بنیان‌گذاران چون فنی نبودند، از متین رفتند.

## کار با گروه جدید از چه زمانی آغاز شد؟

از ابتدای سال ۱۳۹۷ در مسیری جدید قدم گذاشتیم و اعضای تیم فنی با مدیران ارشد نامی نو قراردادی جدید امضا کردند و اعضای تیم به محل جدید شرکت منتقل شدند. آن زمان با پنج نفر شروع به کار کردیم، اما به‌تدریج شرکت رشد کرد و اکنون حدود ۱۰۰ توسعه‌دهنده داریم. کسب‌وکارهای جدید مانند به‌روز رسان، به‌روز مارت، روتا و باربانت با شرایط جدید و سرمایه‌گذاری مدیران ارشد نامی نو شروع به کار کردند.

## شما در گروه متین جدید چه سمتی را بر عهده گرفتید؟

تا اواخر سال ۱۳۹۸ به‌عنوان مدیر فنی مشغول بودم و از اواخر سال ۱۳۹۸ از کارهای فنی مقداری فاصله گرفتم و در حوزه کسب‌وکاری و بازرگانی شرکت ورود کردم و به‌عنوان مدیر ارتباطات و قراردادهای سازمانی هلدینگ مشغول به کار شدم. از ابتدای سال ۱۴۰۱ نیز مدیرعامل شرکت متین شدم.

## چه ارتباطی بین متین و هلدینگ چابک وجود دارد؟

سرمایه‌گذار هلدینگ چابک از مدیران ارشد گروه صنایع غذایی نامی نو هستند و سهام هلدینگ و شرکت‌ها و کسب‌وکارهای زیرمجموعه آن متعلق به مدیران ارشد نامی نو است. متین و شرکت به‌روز فناوری بین‌الملل دو شرکتی هستند که زیرمجموعه هلدینگ چابک هستند. متین با مدیرعاملی من و به‌روز فناوری با مدیریت رحمت‌الله صادقی اداره می‌شود.



## استفاده از درایورهای جمع‌سپاری در تحویل

### با یونی یونی آشنا شوید

مشتریان از خدمات پیک سریع و شبکه‌های پستی استفاده می‌کنند. لواستدلال می‌کند، مشکل این مدل این است که هیچ‌یک از سیستم‌های برای سرعت یا حجم تجارت الکترونیک طراحی نشده‌اند. مصرف‌کنندگان یا باید دو هفته منتظر بمانند یا برای تحویل سریع‌تر قیمتی گزاف بپردازند.

یونی یونی ادعا می‌کند راه‌حل‌های سریع‌تر و ارزان‌تری را از طریق درایورهای گیگ خود یا به قول لو، «درایورهای جمع‌سپاری» ارائه می‌دهد. وقتی اولین مشتری آن در خیابان ونکوور به آن نزدیک شد، یونی یونی قبلاً با یک شبکه موجود از رانندگان قرارداد داشت، بنابراین طولی نکشید که متوجه شد این مدل دارای اقتصاد واحد پایدار است. طبیعتاً این استارت‌آپ روی ارائه وعده‌های غذایی تا خریدهای تجارت الکترونیکی متمرکز شده است. بازار تحویل لست‌مایل

رقبای کمی دارد، به این معنی که مواعیدی برای ورود به آن وجود دارد. امروزه یونی یونی دارای بیش از شش هزار راننده در سراسر کانادا و چند صد راننده در ایالات متحده است؛ جایی که اخیراً شروع به کار کرده است. این هدف بلندپروازانه‌ای برای فراتر رفتن از ۲۰ هزار بسته در روز و ایجاد درآمد ۱۰۰ میلیون دلاری در سال ۲۰۲۳ است. این شرکت قصد

دارد تا پایان سال جاری در کانادا سودآور باشد. بنیان‌گذار در مورد پیش‌بینی‌های خود مطمئن است، زیرا مزایای روشنی در یونی یونی می‌بیند. به عنوان مثال، استفاده از کارگران انعطاف‌پذیر به جای کارکنان تمام‌وقت، هزینه‌های نیروی کار را تا حد زیادی کاهش می‌دهد. در مقایسه با خدمات پیک سنتی، این استارت‌آپ دارای شبکه بسیار متمرکزتری از امکانات توزیع است که به کاهش زمان تحویل آن کمک می‌کند و از آنجایی که یونی یونی مجهز به پلتفرم آگنوستیک است، می‌تواند سفارش‌های مشتریان مختلف را گروه‌بندی کند (چه آمازون، چه شین یا برنامه جدید Temu) تا کارآمدترین مسیر تحویل و زمان‌بندی را برای رانندگان تعیین کند.

وقتی در مورد لجستیک تجارت الکترونیک صحبت می‌کنیم، به صنعتی فکر می‌کنیم که توسط بازیگران قدرتمندی مانند آمازون، فدرال اکسپرس و سیستم‌های پست ملی اداره می‌شود. در آغاز همه‌گیری در سال ۲۰۱۹، یک استارت‌آپ شجاع از ونکوور تا بریتیش کلمبیا، تصمیم گرفت با یک مدل جدید، تحویل لست‌مایل را با استفاده از یک شبکه (Uber-esque) راه‌اندازی کند.

در طول همه‌گیری، شرکت یونی یونی موفق شد کسب‌وکار خود را به بزرگ‌ترین ارائه‌دهنده تحویل لست‌مایل برای پلتفرم «شین» در سراسر آمریکای شمالی تبدیل کند. رشد سریع آن توجه سرمایه‌گذاران را به خود جلب کرد و امروز یونی یونی از قرارداد ۲۰ میلیون دلار کانادایی (۱۵ میلیون دلاری) برای اولین بخش از تأمین مالی مرحله B خود خبر داد.

«پیتر لو»، بنیان‌گذار و مدیرعامل شرکت، در مصاحبه‌ای با تک‌کراچ می‌گوید: «یونی یونی انتظار دارد تا پایان سال ۲۰۲۳ سه بخش دیگر را برای مرحله B خود جمع‌آوری کند.» لو از افشای میزان هدف برای کل مرحله خودداری می‌کند، اما می‌گوید که این مبلغ قابل توجه خواهد بود، در حالی که مؤسس ارزش شرکت را بسیار بالا می‌داند. او می‌گوید هدف این است که تا سال ۲۰۲۵ به وضعیت یونیکورن یک میلیارد دلاری برسد. حرکت اولیه یونی یونی نتیجه شانس و استحکام او بود. هنگامی که کووید ۱۹ صدها میلیون نفر را در خانه نگه داشت، فروش تجارت الکترونیک افزایش یافت و شبکه‌های تحویل را در سراسر جهان تحت فشار قرار داد. در آن زمان، یونی یونی در مسابقه رقابتی تحویل رستوران‌ها ضعیف بود. یک شرکت لجستیکی که محصولات تجارت الکترونیکی را از چین به کانادا می‌فرستاد، از یونی یونی پرسید که آیا شرکت می‌خواهد به تحویل چند بسته در محله کمک کند؟ یونی یونی گفت: «بله و خیلی زود پروژه یکباره به یک مشارکت بلندمدت تبدیل شد.»

یونی یونی به‌طور تصادفی به روش جدیدی برای تقویت تحویل لست‌مایل دست یافت، این در حالی است که به‌طور سنتی، خرده‌فروشان آنلاین برای حمل‌ونقل کالا از انبارها به در منزل

بانت و به‌روزسان به این زیرساخت نیاز داشتیم و در ابتدا قصد داشتیم از طریق شرکتی که این زیرساخت را در اختیار ما قرار دهد، اقدام کنیم، اما با شرکت‌های موجود به جمع‌بندی نرسیدیم. به همین دلیل تصمیم گرفتیم زیرساخت نقشه و مسیر یابی را در مجموعه تشکیل دهیم. تیمی را برای این کار شکل دادیم و دست‌به‌کار شدیم و توانستیم زیرساختی قوی در حوزه نقشه و مسیر یابی ایجاد کنیم. قراردادهایی نیز با پلیس راهنمایی‌ورانندگی و سایر ارگان‌ها بستیم، اما چون قصد توسعه روتا را داشتیم اطلاع‌رسانی و تبلیغات نکردیم.

**رقبای شما در روتا چه‌ا‌هایی هستند؟**  
در میان اپ‌های ایرانی از لحاظ فنی، نشان و بلد مشابه روتا هستند و حتی در برخی بخش‌ها، روتا مشخصات فنی بالاتری دارد. تفاوت ما در تعداد یوزر است که آن هم به تبلیغات کمتر ما برمی‌گردد.

**روتا در حال حاضر چه تعداد کاربر دارد؟**  
روتا فعلاً حدوداً ۲۰۰ هزار کاربر دارد.

**چرا تبلیغات نکردید؟**  
به این دلیل که هدف روتا صرفاً نقشه و مسیر یابی نبود؛ بنابراین نمی‌خواستیم در اذهان عمومی صرفاً به‌عنوان مسیر یاب معرفی و شناخته شود؛ بنابراین تبلیغ هم نکردیم.

**برای توسعه روتا چه اهدافی را دنبال می‌کنید؟**

ارائه پلتفرم خدمات مکان محور از اهدافی است که روتا دنبال می‌کند. این پلتفرم تا سال آینده فعال می‌شود و کسب‌وکارهای مختلفی که در اینستاگرام، تلگرام یا فروشگاه‌های اینترنتی فعالیت دارند، می‌توانند داخل روتا و به‌طور اختصاصی سایت و خدمات مالی، اعتباری و CRM دریافت کنند. در کنار آن نیز مردم خدماتی دریافت می‌کنند که در نهایت بتوانند از خدمات این کسب‌وکارها استفاده کنند.

**روتا در آینده چه خدمات دیگری ارائه خواهد داد؟**

با یک مثال توضیح می‌دهم؛ قصد داریم از نقطه A به نقطه B مسافر یا باری را جابه‌جا کنید یا غذا سفارش دهید یا بلیت سینما یا تئاتر رزرو کنید، وقت دکتر و کلاً هر خدمات آنلاینی را دریافت کنید. در روتا تمام کسب‌وکارهای آنلاینی که سرویس مورد نظر شما را داشته باشند، مشاهده می‌شوند و می‌توانید قیمت آنها را ببینید، مقایسه کنید و سپس سفارش دهید. حتی در مورد نوبت‌دهی دکتر این اپلیکیشن قادر است علاوه بر رزرو وقت دکتر، روز و ساعت نوبت‌تان را به شما یادآوری کند و نسبت به مکان شما نزدیک‌ترین یا کم‌ترافیک‌ترین مسیرها را در همان روز به شما پیشنهاد دهد.

روتا یک شبکه اجتماعی مکان محور است. وقتی با دوستان خود در یک مکان مشخص قرار ملاقات می‌گذارید، می‌توانید لوکیشن خود را در گروه روتا قرار دهید، سپس دوستان خود را نیز در روتا اضافه کنید؛ روتا بهترین راه دسترسی به لوکیشن و مدت زمان حدودی را به دوستان شما پیشنهاد می‌دهد.

تمام خدمات روتا در بستر نقشه عرضه می‌شود؛ بنابراین سال ۱۳۹۷ زیرساخت آن را پایه‌ریزی کردیم. سال ۱۳۹۸ راه‌اندازی کردیم و تا الان هم منتظر بودیم چالش‌ها و ایرادات آن مشخص شود و یک سیستم کامل و درست ارائه شود تا بتوانیم این خدمات را ارائه دهیم.

متین تا سال ۱۴۰۱ با زوی نرم‌افزاری هلدینگ چابک بود، اما از ابتدای سال ۱۴۰۲ دو برند بار بانت و روتا از مجموعه جدا شدند و به‌عنوان شرکت مستقل فعالیت می‌کنند. «به‌روز رسان»، «به‌روز مارت» و «به‌روز پی» نیز زیر نظر شرکت به‌روز فناور اداره می‌شوند، اما پشتیبانی نرم‌افزاری و پیاده‌سازی آن توسط شرکت متین انجام شده است. به‌روزسان در زمینه پخش و لجستیک اشتراکی فعالیت دارد.

**شرکت متین به‌جز بار بانت و روتا فعالیت دیگری نیز دارد؟**

بله. متین در سال ۱۴۰۱ از معاونت علمی مجوز شتاب‌دهی را اخذ کرده و در مرکز نوآوری پست به‌عنوان شتاب‌دهنده حضور دارد. از خرداد ۱۴۰۱ نیز آدکامی متین راه‌اندازی کردیم که با راه‌اندازی آکادمی متین نیازهای آموزشی پرسنل هلدینگ چابک را که بیش از ۴۰۰ نفرند، برطرف می‌کنیم. به‌عنوان مثال، در حوزه فناوری، مدیریتی و کسب‌وکاری و بخشی نیز در حوزه فروش، آموزش‌هایی داریم، اما قرار نیست فقط پرسنل هلدینگ از این کلاس‌های آموزشی بهره‌مند شوند؛ بلکه از افراد علاقه‌مند به حوزه‌های کسب‌وکاری و آئی‌تی نیز ثبت‌نام به عمل می‌آید.

**دو برندی که زیر نظر متین اداره می‌شوند، بار بانت و روتا هستند. بار بانت با توجه به چه نیازی کلید خورد؟**

بار بانت با هدف شکل‌گیری یک بازارگاه حمل بار در حوزه حمل‌ونقل شهری، بین‌شهری و بین‌المللی تشکیل شد. زیرساختی که در حال توسعه آن بودیم، فقط با هدف فروش و جذب کاربر نبود. بلکه هدف ایجاد زیرساختی بود که خدمات خود را در زمینه زنجیره تأمین شرکت‌ها یا صنایع مختلف ارائه دهد و این نیاز در هلدینگ چابک احساس می‌شد. در واقع صنعت برای آنکه بتواند به‌خوبی کار کند، به زیرساخت حمل‌ونقلی نیاز دارد تا تولیدکنندگان مختلفی که در این زنجیره تعریف می‌شوند، بتوانند کالاهای خود را جابه‌جا کنند.

ایده اصلی کسب‌وکار بار بانت تأمین نیاز حمل‌ونقلی شرکت‌ها بود و بعد از آنکه ایده شکل گرفت، شروع کار را از زیرساخت درون‌شهری آغاز کردیم و رفته‌رفته کار را گسترش دادیم و هنوز هم این توسعه ادامه دارد و توسعه بخش بین‌الملل آن در برنامه‌های آتی قرار دارد.

در فاز اول تمرکز خود را روی اسباب‌کشی درون‌شهری گذاشتیم و تحقیق و توسعه گسترده‌ای روی این بخش انجام دادیم. به‌مرور بازیگران دیگری در بخش حمل‌ونقل؛ چه در بخش آنلاین و چه آفلاین، به قسمت‌های دیگر بازارگاه بار بانت اضافه شدند. بخش‌هایی نظیر ارسال مرسولات پستی، پیک، وانت و... حتی این امکان را برای کسب‌وکارهای حمل‌ونقل سنتی ایجاد کردیم که با در اختیار قرار دادن سایت و محتوا و زیرساخت مدیریت ناوگان بتوانند به بازارگاه ورود و از این طریق مشتری جذب کنند.

بعد از آن با اخذ مجوز از اتحادیه کسب‌وکارهای مجازی و سازمان حمل‌ونقل راه‌داری، توانستیم مجوز بین‌شهری را اخذ کرده و هر باری را بین شهرها جابه‌جا کنیم. این امکان از تهران به تمام شهرهای کشور مهیا شده است. به‌تازگی نیز تعاملاتی با شهرداری تهران برای جابه‌جایی نخاله، خاکبرداری و... انجام داده‌ایم و قصد داریم بازارگاه بار بانت را در اختیار آنان نیز قرار دهیم.

**روتا بر اساس چه نیازی شکل گرفت؟**

تقریباً تمام کسب‌وکارها به نرم‌افزارهای لجستیکی نیاز دارند، زیرا یکی از پایه‌ها و اساس لجستیک شهری بر مبنای نقشه و مسیر یابی است. ما در مجموعه بار



شماره ۹۱  
۳۷ فروردین ۱۴۰۲  
سوم سوم



سمیه سامانی

somaye.samani@gmail.com





چرا حضور زنان  
مهم است؟

## یک بازی دوسر برد

اگر بدون نگاه کلیشه‌ای و جنسیت‌زده به این پرسش که چرا حضور زنان در اجتماع اهمیت دارد، نگریسته شود، پاسخ‌های متعددی برای آن یافت می‌شود. به خصوص که موضوع برابری جنسیتی در دنیا به یکی از دغدغه‌های اصلی تبدیل شده و به واسطه آن، تحقیقات گوناگونی صورت پذیرفته که نتیجه همه آنها تأثیر مثبت حضور زنان در عرصه‌های گوناگون بوده است. با این وجود همچنان برای سپردن نقش‌های مدیریتی، به خصوص در لایه‌های ارشد اعتماد کافی به زنان وجود ندارد و استانداردهای کنترل کیفی زنان و مردان در این نقش‌ها به وضوح متفاوت است.



شماره ۹۱  
۲۷ فروردین ۱۴۰۲  
سال سوم

مریم قدس گلشن که ۱۷ سال تجربه کاری و دکترای مدیریت کارآفرینی دارد و هم‌اکنون به‌عنوان مدیر توسعه کسب‌وکار جیرینگ در حال فعالیت است، می‌گوید در حالی که بر اساس توانمندی‌های اظهار شده توسط مردان در مصاحبه‌های کاری، به آنها فرصت حضور داده می‌شود و بعدتر در محیط کار صحت‌سنجی توانمندی‌ها انجام می‌پذیرد، به خانم‌ها برای محول کردن همان نقش‌ها اعتماد نمی‌شود و زنان لازم است برای به دست آوردن همان جایگاه، سوابق و تحصیلات بالاتری نسبت به مردان داشته باشند و این استانداردهای دوگانه و بی‌اعتمادی هم کار زنان را دشوارتر می‌کند، هم موجب دلسردی و ترک کارشان می‌شود.

او با وجود اینکه تبعیض مثبت را رفتار درستی می‌داند، اما می‌گوید اگر مدیران ارشد مرد بتوانند در قدم اول به دور از نگاه‌های جنسیت‌زده تنها فرصت‌های برابر و معیارهای پذیرش و اعتماد یکسانی برای زنان و مردان در نظر بگیرند، بسیاری از مشکلات حل خواهد شد. اتفاقی که با توجه به کمبود نیروی انسانی متخصص در کشور، نه لطفی در حق زنان که به نفع سازمان‌ها و شرکت‌هاست. خصوصاً که تحقیقات نشان می‌دهند حضور زنان در لایه‌های ارشد مدیریتی بهره‌وری سازمان‌ها را افزایش داده و از حجم تنش‌ها می‌کاهد.

# حضور پررنگ زنان به نفع سازمان‌هاست

گفت‌وگو با مریم قدس گلشن، مدیر توسعه کسب‌وکار شرکت جیرینگ درباره چرایی حضور کم‌رنگ زنان در سمت‌های ارشد مدیریتی

بسیاری از پژوهش‌ها و تحقیقات نشان می‌دهند که زنان در نقش‌های مدیریتی عملکرد مناسب‌تری داشته‌اند. اما متأسفانه در حالی که یک مرد با داشتن سوابق و تحصیلات متوسط به راحتی می‌تواند در نقش مدیریتی قرار بگیرد، یک زن برای انتخاب شدن در همان سمت باید تجربه کاری بسیار و تحصیلات عالی داشته باشد. سطح استانداردهایی که ما برای انتخاب زنان به‌عنوان مدیر در نظر می‌گیریم، بسیار بالا و سخت‌گیرانه‌تر از مردان است. من نمی‌گویم چرا سخت‌گیری می‌شود؟ اتفاقاً خوب است و به این ترتیب افراد درست‌تری برای برعهده‌گیری این سمت انتخاب می‌شوند. ولی معیارهای کنترل کیفی باید برای مردان و زنان یکسان باشد و همان‌روالی را که برای زنان در نظر می‌گیریم، لازم است برای مردان هم در نظر داشته باشیم. در صورتی که در جامعه ما در حال حاضر این اتفاق نمی‌افتد.

در همین صنعت، مثلاً حدود ۲۰ مدیر ارشد مرد داریم که فقط در سازمان‌های مختلف جابه‌جا می‌شوند، ولی هیچ‌کجا اسمی از خانم‌ها شنیده نمی‌شود. اتفاقاً چندی پیش در جلسه‌ای بودم و بحث انتخاب زنی به‌عنوان مدیر به میان آمد، اما حاضران در جلسه با صراحت تمام آن را رد کردند. من می‌گویم نه خیر صریح بگوییم و نه بله قاطعانه. اجازه بدهیم به شایستگی‌ها و توانمندی‌های زنان نیز فکر شود و این فرد نیز مانند سایر افراد مورد بررسی قرار گیرد. در یکی از رساله‌های دکترایی که یکی از دانشجویان خودم آن را نوشته و در حال مطالعه‌اش هستم، نتایج تحقیقی آورده شده که نشان می‌دهد زمانی که بحرانی در یک سازمان اتفاق می‌افتد، خانم‌ها منطقی‌تر و با دقت بیشتری تصمیم‌گیری می‌کنند، زیرا صبورتر هستند. بهانه‌ای که برای حضور کم‌رنگ زنان می‌آورند، این است که زنان بعد از اینکه ازدواج می‌کنند و صاحب فرزند می‌شوند، کارشان را رها می‌کنند. این در حالی است که از سویی دیگر زنان افراد زیرمجموعه خود را بهتر تشویق می‌کنند و به پیشرفت پرسنل زیرمجموعه خود بیشتر توجه دارند و باعث می‌شوند افراد زیرمجموعه‌شان افرادی با دقت بالاتر و آرامش بیشتر باشند. بنابراین اگر روزی این زن ازدواج کند، صاحب فرزند شود و آن سمت را ترک کند، تیمی را از خود به جا گذاشته که می‌تواند کار خود را پیش ببرند. اما متأسفانه به این موضوع اهمیتی داده نمی‌شود.

چرا با وجود همه این تحقیقات و نتایج، این نگاه در جامعه وجود دارد؟

من به دو مورد مهم اشاره می‌کنم که قضاوت افراد را تحت تأثیر قرار داده است. یکی جامعه‌پذیری متفاوت است و دیگری سقف شیشه‌ای. در جامعه‌پذیری متفاوت، پسران

با وجود اینکه طبق بررسی‌ها حضور زنان در لایه‌های ارشد مدیریتی در افزایش کارآمدی سازمان‌ها مؤثر است، اما همچنان در عمل زنان در بازار کار بیشتر در نقش کارشناس یا مدیر میانی قرار می‌گیرند و به آنها برای محول کردن نقش‌های بزرگ‌تر اعتماد نمی‌شود. در برخی صنایع این مسئله مشهودتر است، از جمله شرکت‌های فناوری و شرکت‌های مالی و بانکی. به همین خاطر نیز به سراغ مریم قدس گلشن، مدیر توسعه کسب‌وکار شرکت جیرینگ رفتیم تا به ما از تجربیات و مشاهدات ۱۷ ساله‌اش بگوید. او که به انتخاب مخاطبان نشریه عصر تراکنش به‌عنوان زن فعال در صنعت فناوری‌های مالی برگزیده شده، معتقد است هم زنان لازم است روی مهارت‌های نرم خود مانند کنترل استرس و مدیریت بحران کار کنند و هم مدیران ارشد سازمان‌ها باید با اعتماد کردن به زنان و سپردن نقش‌های بزرگ‌تر به آنها، در افزایش تجربه و مهارت زنان ایفای نقش کنند. کاری که در نهایت هرچند به نفع زنان خواهد بود، اما باعث افزایش کارایی و کاهش تنش در سازمان‌ها می‌شود.

هستند و به طور کلی شرکت‌هایی که در این صنعت فعال هستند، به نحوی با جیرینگ ارتباط دارند. ارتباط با تمام این مشتریان در صورت اختلالات و مشکلات‌شان بعد از عقد قرارداد با من و تیمم بود. کمی که جلوتر رفتیم، با تغییر مدیریتی در شرکت جیرینگ تصمیم گرفتند مدیریت توسعه کسب‌وکار جیرینگ را به من بسپارند. با توجه به تخصصی که در دوره دکترایم داشتم و دوره‌هایی که گذرانده بودم و سابقه فعالیت ۱۷ ساله در این عرصه، این سمت را پذیرفتم. در کنار تمام این فعالیت‌ها، در رشته مدیریت نیز در دانشگاه تدریس می‌کنم.

نکته‌ای که وجود دارد این است که در تمامی عرصه‌ها، به خصوص در فضای مالی و بانکی حضور زنان در لایه‌های مدیریتی بسیار کم‌رنگ است، هرچند شاهد حضور آنها در بخش مدیران میانی و کارشناسی هستیم. شما که سال‌هاست در این فضا فعالیت دارید، علت را چه می‌دانید؟

اساساً در تمامی ارکان زندگی، میان چیزی که علم تجویز می‌کند و چیزی که مردم باور دارند یا حداقل دوست دارند باور کنند، شکاف دیده می‌شود. یکی از موضوعاتی که این شکاف در آن مشهود است، همین مدیریت است. علم به ما می‌گوید برای اینکه افراد را برای یک سمت مدیریتی در نظر بگیریم، لازم است شاخص‌های مختلفی را بررسی کنیم و ببینیم آیا این فرد مهارت‌های کافی و صداقت لازم را دارد یا خیر. اما متأسفانه ارتباطات و وجهه کاریزما تیک و نفوذ سیاسی که برخی افراد دارند، باعث می‌شود سمت‌های مدیریتی به آنها داده شود. در حال حاضر در کشور ما و سایر کشورها بیشتر مدیران از میان آقایان انتخاب می‌شوند و تا زمانی که برای انتخاب یک مدیر تفکر جنسیتی داشته باشیم، این روند ادامه خواهد داشت. در نظر داشته باشیم که بر اساس تحلیل‌های علمی، هیچ تفاوتی میان زنان و مردان برای انتخاب شدن در نقش‌های مدیریتی وجود ندارد و حتی

لطفاً از مسیری بگویید که شما را به مدیریت توسعه کسب‌وکار جیرینگ رساند.

من از اواخر سال ۸۴ که دیپلم‌را گرفتم، وارد شرکت کتاب مرجع شدم. در آنجا کار بازاریابی انجام می‌دادم. در همین شرکت با شرکت ایران سولار آشنا شدم که کار آن ارائه سرویس‌های ارتباط ماهواره‌ای برای شرکت‌های بانکی و سایر شرکت‌ها بود. یکی از بزرگ‌ترین پروژه‌هایشان خدمات انفورماتیک بود که به بانک‌هایی نظیر کشاورزی و صادرات خدمات ارائه می‌داد و نیازهایشان را تأمین می‌کرد. من هم وارد این عرصه شدم. در کنار آن مهندسی نفت دانشگاه تهران و مهندسی محیط زیست در دانشگاه پیام نور را خواندم. وقتی وارد شرکت ایران سولار شدم و با بانک‌ها آشنایی پیدا کردم، مسیرم به کلی تغییر کرد و وارد صنعت بانکی شدم. بعد از اینکه سه سال در این شرکت بودم، وارد شرکت ثامن ارتباط عصر شدم که شرکت ارائه‌دهنده سرویس‌های بانکی و آی‌تی مؤسسه مالی اعتباری ثامن بود. در کنار آن از مسیر مهندسی خارج شدم و دوره‌های مختلف مدیریت را گذراندم و

کارشناسی ارشد مدیریت برنامه‌ریزی آموزش خواندم. حدود چهار سال در ثامن ارتباط فعالیت داشتم. از آنجا که این شرکت در حوزه ارائه سرویس‌های مختلف زیرساخت فیزیکی، سیستمی، پسیو، اکتیو، مراکز داده و خدمات نوین بانکی در تمامی زمینه‌ها کار می‌کرد و من مسئول فروش بودم، بالطبع اطلاعات پایه‌ای از تمام این زمینه‌ها کسب کردم. بعد از آن وارد شرکت کارت اعتباری ایران کیش شدم و با آقای دکتر فرامرزی آشنایی پیدا کردم و نزدیک به پنج سال در آنجا فعالیت داشتم و رئیس اداره پروژه بانک صادرات بودم و رئیس محصولات بانکی. هم‌زمان دکترای مدیریت کارآفرینی کسب‌وکار خواندم. بعد از آن به شرکت جیرینگ که یکی از شرکت‌های اپراتور همراه اول است، رفتم و مدیر امور مشتریان شدم. مشتریان این شرکت، بانک‌ها و شرکت‌های پرداخت



المیرا حسینی



elmirahosseini@gmail.com





از کودکی به خاطر رفتار تهاجمی و رقابتی شان تشویق می‌شوند و دختران به خاطر ضوابط نیکو، وابستگی و عطفوت‌شان. تا زمانی که این وجه تمایز وجود دارد، تغییری در این روال رخ نخواهد داد. این در حالی است که ما در جامعه خود با مهاجرت گسترده نیروی کار مواجه هستیم و همین فرصت مناسبی است تا از خانم‌ها بیش از گذشته استفاده کنیم. روان‌شناسان بررسی کرده‌اند که اگر در یک خانواده به فرزندی بیش از فرزند دیگر اهمیت داده شود، ناخودآگاه آن فرزند دچار ناراحتی و نگرانی و افسردگی می‌شود. همین را به جامعه و سازمان و شرکت تعمیم دهید. شما در یک شرکت مردی را مدیر می‌کنید که ممکن است تجربه و دانشش کمتر از خانمی باشد که به‌عنوان کارشناس در همان مجموعه مشغول فعالیت است. همان زن باید تحصیلات عالی‌تر و تلاش بیشتری داشته باشد تا بتواند به جایگاه آن مرد برسد. این باعث می‌شود ذوق و میل ادامه کار و اعتمادبه‌نفس او به مرور زمان کاهش یابد. حتی اگر هم کمتر نشود، افزایش نمی‌یابد و ثابت می‌ماند. در موضوع سقف شیشه‌ای هم با برداشتن‌های کلیشه‌ای و پیش‌داوری‌ها در مورد زنان مواجهیم. همین باعث شده زنان نتوانند در سلسله‌مراتب سازمانی از سطح خاصی بالاتر بروند.

موضوع دیگری که علاقه‌مندم به آن توجه شود، این است که آقایان گمان می‌کنند وقتی زنان مدیر می‌شوند، باید مثل مردان رفتار کنند. در حالی که یک خانم باید با رفتارها و منش خاص خود و با ظرافت، عواطف، احساسات و دقت خود مدیریت می‌کند. وقتی مردی که مدیر یک زن است، به او پست مخاطره‌آمیز و اجازه ریسک و استرس نمی‌دهد، آن زن همیشه در لایه‌های پایینی می‌ماند. ما باید به خانم‌ها اجازه دهیم که در شرایط بحرانی و پراسترس وارد شوند.

به عنوان مثال سال ۹۴ که ایران کیش بودم، ما دچار بحران بزرگی شدیم. پروژه صادرات و پایانه‌های فروشش در اختیار من بود و

بیشترین دستگاه‌پوزی که آن زمان در بحران قرار گرفت، تحت مدیریت من بود. من به‌عنوان مدیر این پروژه، در بحرانی‌ترین وضعیت این ۱۷ سال تجربه کاری‌ام قرار گرفتم. باقی افراد آقا بودند و دو خانم هم در این گروه کار می‌کردند. نکته مهم این بود که به من اجازه داده شد با اضطراب و بحران مواجه شوم و پست مخاطره‌آمیز داده شد تا محکم‌تر شوم. همان اتفاق باعث شد تا الان برای تصمیم‌گیری پروژه‌ها راحت‌تر باشم و بابت آن موضوع از آقای دکتر فرامرزی و آن تیم تشکر می‌کنم. تا زمانی که این فرصت‌ها به خانم‌ها داده نشود، نمی‌توان انتظار تغییر داشت. می‌گویند زنان نمی‌توانند استرس خود را در موقعیت‌های بحرانی کنترل کنند، ولی همان طور که یک زن در خانه می‌تواند فرزند پسری را تربیت کند و آن فرزند مدیرعامل یک شرکت شود، پس می‌تواند در سازمان هم استرس‌های دیگری را مدیریت کند.

برخی کشورها روی تبعیض مثبت تأکید دارند و می‌گویند باید روی حضور زنان تأکید بیشتری شود و در شرایط مشابه زنان برگزیده شوند تا کم‌کم امر حضور زنان در اجتماع عادی شود و نگاه‌ها تغییر کند. نظر شما در این باره چیست؟ چنین اقداماتی تا چه اندازه می‌تواند کمک‌کننده باشد؟

من موافق این تبعیض مثبت هستم، زیرا جهش به یکباره اتفاق نمی‌افتد. در صحبت‌های قبلی‌ام هم گفتم که وقتی در جلسه‌ای مطرح می‌شود فلان خانم معاون شود، با صراحت تمام رد می‌شود، در حالی که پاسخ باید حداقل این باشد که بررسی می‌شود.

به هر حال یکسری اتفاقات در جامعه رخ می‌دهد. رفتارها و جامعه می‌تواند در تشدید یا تضعیف این موضوع تأثیر داشته باشد. آداب و رسوم، آموزش و پرورش و چشم‌داشت‌های جامعه می‌تواند در رفتار خانم‌ها و آقایان اثرگذار باشد. ما نمی‌توانیم منکر این موضوع شویم که تفاوت‌هایی میان زنان و مردان تحت تأثیر موضوعات سیاسی، اجتماعی و فرهنگی وجود دارد. این موضوع هم فقط منحصر به ایران نیست و در تمام جهان وجود دارد. اما به نظر من به خانم‌ها باید فرصت داده شود. چگونه؟ توانایی‌هایشان بررسی شود، نیازسنجی صحیح انجام شود و از پروژه‌های کوچک‌تر شروع کرده و به آنها پست‌های

مخاطره‌آمیز داده شود تا در بحران وارد شوند. طبق تحقیقات، وقتی مردی در مصاحبه کاری می‌گوید چه توانایی‌هایی دارد، تا زمانی که در کار وارد نشود، نمی‌توان آن توانایی‌ها را تأیید یا تکذیب کنید. بنابراین همان طور که به آن مرد فرصت می‌دهید وارد کار شود و بعد از سه ماه بررسی می‌کنید تا ببینید درست گفته یا نه، همین فرصت را به زنان نیز بدهید. تحقیقات نشان می‌دهد زنان در سمت‌های مرتبط با مشتریان خیلی بهتر توانسته‌اند مشتری ناراضی را آرام کنند، زیرا مردان صبر و حوصله کمتری دارند.

معتقدم لازم است حساسیت‌مان را نسبت به جنسیت، اگر کامل حذف نمی‌کنیم، حداقل کاهش دهیم و زمان بیشتری برای بررسی توانمندی‌ها بگذاریم و معیارهای کنترل کیفی‌مان را حداقل به شکل آزمایشی یکسان در نظر بگیریم. محققان آزمایشی انجام داده‌اند و در سطح مدیران ارشد شرکت‌ها که پیش‌تر همه از مردان بودند، چند خانم گذاشته‌اند. پیش‌تر که همگی مرد بوده‌اند، رفتارهای مردسالارانه را به زنان مدیر میانی انتقال می‌دادند و ساییدگی رفتاری و عدم انجام صحیح کار مشاهده می‌شد. وقتی در لایه‌های ارشد از خانم‌ها نیز استفاده کرده‌اند، کاهش ساییدگی را شاهد بوده‌اند و آرامش کار بیشتر بوده و نتیجه مطلوب‌تری دریافت کرده‌اند. برای همین معتقدم حتماً لازم است در لایه‌های ارشد تنوع جنسیتی داشت، زیرا به نفع سازمان است.

این موضوع سه لایه دارد. کسب و کارها چه کنند، حاکمیت باید چه کند تا حضور زنان به خصوص در لایه‌های مدیریتی تسهیل شود و در نهایت خود زنان باید چه اقداماتی انجام دهند تا جامعه آنها را بپذیرد؟ در مورد کسب و کارها تا حدودی صحبت شد. در سایر لایه‌ها چه کارهایی لازم است انجام شود؟

من از لایه پایین‌تر که خود خانم‌ها هستند، شروع می‌کنم. خود من از یکی، دو سال پیش که این شکاف را بهتر دیدم، به این موضوع اعتراض کردم و در کنارم زنان بسیار دیگری هم بودند. درست است که سازمان‌ها باید سوگیری جنسیتی را در رفتارشان کاهش دهند، اما خود خانم‌ها هم باید بخواهند و مطالبه داشته باشند. اول از همه زنان لازم است روی اعتمادبه‌نفس، کنترل اضطراب و قدرت مدیریت خود کار کنند. مدیریت زمان و برنامه‌ریزی صحیح داشته باشند. وقتی در لایه‌های بالاتر مدیریتی قرار می‌گیرید، باید رفتارتان با زمانی که در سطح یک کارشناس فعالیت می‌کردید، متفاوت باشد. شما باید بسیار صبورانه و با دقت رفتار کنید. خانم‌ها باید خودشان را نشان دهند. در جامعه ما خانم‌ها توانمندی خود را آنچنان که باید و شاید نشان نمی‌دهند. ما همین حالا هم در صنعتی مالی و بانکی زنان موفق و فعال کم نداریم، ولی هم به آنها فرصت دیده‌شدن داده نشده که در اینجا مدیران ارشدشان را مقصر می‌دانم و هم اینکه خودشان در این راستا فعالیتی نکرده‌اند. بسیاری از کارهای بزرگی که در سازمان‌ها انجام می‌شود، توسط مدیران میانی که خانم‌های بسیاری در آن فعال هستند، انجام می‌پذیرد، ولی به نام معاونت تمام می‌شود، زیرا فرصت دیده‌شدن به آنها داده نشده است. بنابراین خود خانم‌ها هم باید بخواهند و تلاش کنند تا دیده شوند. یکی از بهانه‌هایی که برای عدم استفاده از زنان در لایه‌های بالای مدیریتی می‌آورند، این است که قدرت کنترل استرس و اضطراب پایینی دارند. من این موضوع را رد نمی‌کنم، ولی من به‌عنوان یک زن می‌توانم تمرین کنم تا این مسئله را کمرنگ کنم.

در سطح کلان کشور هم وقتی زنان بخواهند و موفقیت خود را نشان دهند و سازمان هم آن زن موفق را تأیید و حمایت کند و در کنار آن موضوعاتی که برشمردم، در نظر بگیرد، قطعاً این مسئله اپیدمی می‌شود و کم‌کم در کل کشور نگاه به زنان تغییر می‌کند. به مرور زمان رفتارها و تفکرات تغییر کرده و حاکمیت کشور هم قبول می‌کند که زنان باید به تعداد بیشتری وارد بازار کار شوند و در لایه‌های مدیریتی قرار بگیرند. تا زمانی که این مسئله در لایه‌های پایین‌تر جامعه و در خود زنان و بعدتر سازمان‌ها حل نشود، نمی‌توان انتظار داشت که در لایه‌های حاکمیتی اتفاق خاصی رخ دهد.

ادامه در صفحه ۳۱

## در حالی که یک مرد با داشتن سوابق و تحصیلات متوسط به راحتی می‌تواند در نقش مدیریتی قرار بگیرد، یک زن برای انتخاب شدن در همان سمت باید تجربه کاری بسیار و تحصیلات عالی داشته باشد



## امکانی جدید برای دانش بنیان‌های کوچک دریافت ۱۴ روزه ضمانت‌نامه بانکی

مدیرعامل صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری صنایع کوچک با بیان اینکه، شرکت‌های دانش بنیان از ارتقای سیستماتیک اعتباری یک رتبه‌ای نزد این صندوق برخوردارند، از صدور ضمانت‌نامه‌ها برای دانش بنیان‌های کوچک با اسناد تجاری از جمله چک و سفته و حداکثر در ۱۴ روز خبر داد.

محمدحسین مقیسه، مدیرعامل صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری صنایع کوچک نیز در گفت‌وگو با ایرنا با بیان اینکه، این صندوق با هدف حمایت از فعالان صنایع کوچک تأسیس شده است، گفت: «در واقع فعالیت این صندوق کمک به توسعه صنایع کوچک از طریق تضمین اصل و سود تسهیلات اعطایی بانک‌ها یا مؤسسات مالی و اعتباری به این صنایع است.»

مدیرعامل صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری صنایع کوچک در ادامه با اشاره به اینکه، این صندوق اقدامات مهمی برای خدمات‌رسانی به دانش بنیان‌ها در نظر گرفته است، ارتقای سیستماتیک اعتباری یک رتبه‌ای را از جمله این خدمات عنوان کرد. مدیرعامل صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری صنایع کوچک اظهار داشت: «در واقع این ضمانت‌نامه با هدف تسهیل تضامین مورد نیاز شرکت‌های دانش بنیان تولیدی دارای مجوز فعالیت تولیدی با تعداد کارکنان کمتر از ۵۰ نفر و فروش کمتر از ۲۰ میلیارد تومان برای دریافت تسهیلات از شبکه بانکی امضا شده است.» مقیسه در خصوص رقم ضمانت‌نامه صادره توسط این صندوق برای دانش بنیان‌ها تصریح کرد: «ضمانت‌نامه ما برای اعطای تسهیلات حداکثر پنج میلیارد تومان و برای ضمانت‌نامه‌های اعتباری با کارکرد پیمانکاری شامل مزایده، مناقصه، حسن انجام کار و ضمانت‌نامه پیش پرداخت حداکثر ۱۰ میلیارد تومان است.»

مقیسه با بیان اینکه، قرار است این ضمانت‌نامه با اسناد تجاری از جمله چک و سفته صادر شود تأکید کرد که بخشی از ودیعه مورد نیاز برای صدور ضمانت‌نامه نیز توسط صندوق نوآوری و شکوفایی تأمین می‌شود و هر شرکت دانش بنیان واجد شرایط می‌تواند تا سقف ۱۰ میلیارد تومان از این خدمت بهره‌مند شود.



شماره ۹۱  
۲۷ فروردین ۱۴۰۲  
سال سوم



# سال زنان و اینترنت

یادداشتی نیمه طنز و نیمه جدی از امیرحسین سعیدی نائینی، اولین رئیس نصر کشور و از پیشکسوتان صنف آی تی در باره سال جدید بانگاهی به ویژه نامه کارنگ

در آخرین روزهای سال بود که هفته‌نامه وزین کارنگ به دستم رسید.

روی جلدش ۱۴۰۱ را با تیترو بزرگ که شاید بزرگ‌تر از آن نباشد، «سال زنان و اینترنت» نامیده بود. چون هر خواننده دیگری کنجکاو شدم تا با آنچه در جلد گفته بود، یعنی دستاوردهای «زنانی که در اکوسیستم نوآوری کشور فعال بودند»، آشنا شوم.

ورق که زدم، در اولین صفحه سمت راست آن عنوانی دیدم با قلم سردبیر به نام «من از کرگدن بودن استعفا دادم».

چون نتوانستم رابطه‌ای بین نوآوری زنان در سال زنان و اینترنت با پشیمان شدن ایشان از کرگدن بودن بیابم، آن را خواندم. در قسمتی از آن آمده بود: «کرگدن هم که باشی با آن هیبت پیشاتاریخی و زمخت و در ظاهر نفوذناپذیرت باز یک جایی با این اوضاع و احوالی که ما در سال ۱۴۰۱ (یعنی همان سال زنان و اینترنت) پشت سر گذاشتیم، کم خواهی آورد.»

با مطالعه بیشتر مقاله جناب جمیلی در خواهید یافت همان‌طور که از عکس‌شان پیداست، دارای کمالات بوده و صاحب کمالات و آنچنان خوش تیپ که به جمالی

معروف بوده، ولی فشارهای وارده در سال ۱۴۰۱ یا همان سال زنان و اینترنت بر ایشان چنان بوده که قامت الف نامش را نه تنها خم کرده، بلکه صاف نموده و به «ی» تبدیل و جمیلی شده است.

در این مقاله ابتدا از نوآوری‌های سال زنان چیزی دستگیرم نشد، ولی چون عمیق‌تر اندیشیدم دریافتم که نوآوری از این بزرگ‌تر نمی‌شود که کرگدنی را وادار به استعفا کرده و به انسانی جمیل تبدیل کنی.

البته از حالا کمی نگران سال آتی شدم که چه چیزی قرار است به نام زنان نام‌گذاری شود و چه پیام‌هایی در پی خواهد داشت؟

در همان صفحه در مقاله‌ای به قلم توانای جناب رضا قربانی با تیترو درشت نوشته بود: «راهکار عبور از انسداد و چرخه‌های ناامیدی».

باز در فکر فرو رفتم در سالی که زنان در آن نوآوری کرده‌اند، آنچنان که سال به نام‌شان شده، چرا از انسداد و ناامیدی سخن به میان می‌آید؟ زنان که همیشه راه‌گشا بوده‌اند؛ چرا انسداد؟ باز برخلاف عادت همیشگی که فقط تیترو را می‌خواندم و بعد از دوستان می‌پرسیدم چی نوشته، مجبور شدم تمامی مقاله را بخوانم و حتی در پراگم

چیزهایی هم بنویسم. چشم‌تان روز بد نبیند، چه چیزهایی از این سال زنان گفته بود:

«در شرایطی که بازار یأس و ناامیدی سکه است (البته نوشته در شرایطی، نگفته در سالی) چگونه می‌توان از آینده صحبت کرد؟ در شرایطی که راهکار مشخصی وجود ندارد و انسداد حاکم شده و در شرایط آچمز قرار گرفته‌ایم، چه انتخابی درست است؟ (البته اینجا شکسته‌نفسی فرمودند، زیرا همین انتخاب سال به نام زنان و اینترنت از انتخاب‌های ایشان است.)»

باز در فکر فرو رفتم و پیش خود گفتم: «نه به آن جلدت و سال به نام زنان کردنت، نه به اینجوری سال را وحشتناک نشان دادن.»

چون نیک بیندیشیدم، به راز آن پی بردم؛ او که چون اکثریت قریب به اتفاق مردان زن‌ذلیل است، با هوش و ذکاوت و سیاست و برای رهایی مردان از اسارت در سناریوی بی‌پایان و تودرتو و به قول امروزی‌ها ترکیبی، قصد داشته از حقوق مردان دفاع کند، لذا از طرفی سال را به نام زنان کرده و از طرفی هرچه دل‌تنگش خواسته نثار آن سال کرده است. البته احتیاط را رعایت کرده و



وزیر ارتباطات خبر داد:

## تماس تصویری به شکل آزمایشی راه اندازی شد

وزیر ارتباطات و فناوری اطلاعات اعلام کرد که در حال حاضر قابلیت تماس تصویری بدون نیاز به نصب نرم افزار در یکی از اپراتورها و روی برخی گوشی ها به شکل آزمایشی راه اندازی شده است. بهمن سال گذشته بود که وزیر ارتباطات در حاشیه جلسه هیئت دولت از راه اندازی آزمایشی تماس تصویری در اپراتورها خبر داد، حالا به گفته او این قابلیت در یکی از اپراتورها که به نظر می رسد همراه اول باشد راه اندازی شده است.

در همین رابطه عیسی زارع پور، وزیر ارتباطات و فناوری اطلاعات، درباره آخرین وضعیت تماس تصویری از طریق اپراتورهای تلفن همراه به خبرگزاری ایسنا گفت: «درباره تماس تصویری، تعرفه اش در کمیسیون تنظیم مقررات ارتباطات تصویب شده و به تصویب هیأت وزیران هم رسید و به اپراتورها ابلاغ شده است.»

او ادامه داد: «اما برای راه اندازی این سرویس، نیازمند همراهی تولیدکنندگان گوشی هم هستیم؛ بعضی از تولیدکنندگان گوشی باید این قابلیت را روی گوشی هایی که در ایران موجود است فعال کنند؛ در حال حاضر این سرویس روی برخی گوشی ها توسط یکی از اپراتورها به شکل آزمایشی راه اندازی شده و با تولیدکنندگان گوشی هم در حال رایزنی هستیم اما در حوزه کاری ما نیست.»

زارع پور با بیان اینکه به صورت کلی حوزه گوشی، سخت افزار، ثبت سفارش و واردات آن برعهده وزارت صمت است، اعلام کرد: «اما ازسوی دوستان وزارت صمت و وزارت امور خارجه در حال پیگیری هستیم که تولیدکنندگان خارجی این مدل گوشی ها، این قابلیت را فعال کنند.»

اولین بار قرار بود سرویس تماس تصویری توسط رایتل و در ابتدای دهه ۹۰ به مشترکان این اپراتور ارائه شود، اما در سال ۱۳۹۲ به دلیل مسائل شرعی جلوی ارائه تماس تصویری سیم کارت های رایتل که می خواست این خدمت را برای اولین بار در کشور ارائه کند و جزیی از امتیازات این سیم کارت محسوب می شد گرفته شد.

افسردگی و دیدن دوستان با حالتی شاد و سرحال از اهل فن درباره ناامیدی و افسردگی پرسیدیم و آنها گفتند:

ناامیدی اجتماعی را باید معضلی در سایه اما خطرناک دانست که بی سروصدا فرد را دچار ساخته و متعاقب آن، کارکردهای حیاتی جامعه را از کار می اندازد و این روزها شاید بیش از هر زمان دیگری در جامعه شاهد آن هستیم.

ناامیدی همانند ویروس عمل می کند. بدون جنجال و در سکوت، جامعه را دچار ساخته و یکی پس از دیگری کارکردهای عملکردی جامعه را تضعیف و مختل می سازد.

چون بدین جا رسید، طاقتم طاق شده گوشه عزلت گزیدم تا راه حل هایی بیابم و آنچه می خوانید، نتیجه این گوشه نشینی است.

۱. اگر ناامیدی چون ویروس است، پس همان گونه که کرونا داشتیم و در جامعه ظاهر نمی شدیم یا اگر می شدیم ماسک می زدیم، در زمان ابتلا به ویروس ناامیدی هم باید از مصاحبه شدن و به اصطلاح

نشستن دم باد و خوش نفسی کردن پرهیز کنیم، چون ممکن است دیگران نیز به این ویروس خطرناک مبتلا شوند.

۲. بر دولت فشار آورده تا همان طور که رابطه اش را با عربستان و آقای ام بی اس یا همان محمد بن سلمان درست کرده، با آمریکا و اروپا هم رابطه ای حسنه برقرار کند، بلکه بنگاه های ویروس پراکنی خود را کنترل کنند.

۳. از هیئت مدیره سازمان نصر تهران که جناب قربانی هم از اعضای آن است بخواهیم تحقیقی درباره وضع اقتصادی ناامیدان و درماندگان و مایوسان کند. چنانچه وضع اقتصادی شان همان گونه است که می گویند و قدرت پرداخت هزینه های معالجه ندارند، سازمان نصر به جای تصویب ساخت موزه ای برای انفورماتیک با هزینه های سنگین، هزینه دوا و دکتر این عزیزان همکار را تقبل کند.

۴. جناب دکتر جوانمردی همت کند از تمامی مصاحبه شوندگان و خوانندگان مصاحبات که واقعا تحمل رنج و زحمت فرموده اند، دعوت به عمل آورده تا دیدارها تازه شود و آن کسی را که درباره مصاحبه ها نوشت و اظهار نظر کرد، در صدر مجلس چون سیبلی قرار دهد تا ناامیدان هرچه دم دست شان هست، به سمت وی پرتاب کنند تا هم از نظر روحی تخلیه شوند و هم از نظر جسمی تکانی به خود دهند، بلکه حرکت مجدد به آنها برگردد و از ناامیدی نجات یابند.

چنانچه شما هم راه حلی برای رفع ناامیدی یا همان بیماری مهلک دارید، اعلام کنید بلکه از این شرایط آچمزی رها شویم و به حالت کرگدنی بازگردیم.

و اما موضوع دیگری که در گفتار بعضی عزیزان موج می زد و ذهن شان را درگیر کرده بود، رفتن یا مهاجرت به خارج است. نظر به حساسیت موضوع مجدد از دوستان صاحب نظر سؤال کردیم و آنان چنین گفتند:

مهاجرت حرکتی بین المللی است که مردم از جایی که تبعیت دارند به قصد کشوری که تبعیت ندارند می روند تا تبعیت آنجا را کسب کنند و دلایل مختلف برای آن هست از جمله:

- کسب علم و دانش
- کسب شرایط اقتصادی بهتر
- گذراندن دوران باننشستگی

ادامه در صفحه ۲۰

هستند و قصد دارند سال آتی را نیز به نام خود کرده و اگر به اندکی از اهداف خویش در سال پیش نرسیده اند، امسال جبران مافات فرمایند.

پیش بینی های پیامبرگونه ایشان ادامه داشته و اضافه فرموده اند که: «از بین رفتن امید در سطوح و اشکال متفاوت نمود پیدا خواهد کرد.»

نگرانی حاصله از بیابان ایشان از آن بابت است که اگر خدای ناکرده فردی در قسمتی یا در سطحی از دلش امید پیدا شد و یا به شکلی نوآوری نمود، بر موانع موجود و کسب مجوزهای دولتی مانعی دیگر اضافه شده و آن هم عدم انطباق با پیش بینی های باصلا بت و مستحکم و مستدل ایشان است.

عزیزان عبور از موانع موجود را تمرین کرده اند، ولی در رفع مانع جدید تجربه نداشته، در نتیجه نگران می شوند. البته ایشان زحمت کشیده، در تفهیم نکات ارزنده خود مثالی ارائه فرموده اند که: «به طور مثال چالش نیروهای انسانی شدیدتر خواهد شد و کسب و کارها شاهد مهاجرت سرمایه های انسانی خود خواهند بود.»

و در ادامه اضافه کرده اند که: «اگر پیش تر افراد با مدرک دکتری و ارشد سودای مهاجرت داشتند، امروز نیروهای انسانی با مدرک لیسانس کشور را ترک می کنند و حتی وارد مقاطع تحصیلی بالاتر هم نمی شوند.»

این جمله ایشان برخلاف جملات قبلی امیدبخش بوده، زیرا غیرمستقیم این خبر مسرت بخش را می دهند که تا اخذ شرایط لازمه برای مهاجرت زمانی طولانی در پیش دارند و کشور از فیض حضور ایشان محروم نخواهد بود.

مصاحبه بعدی با سرکار خانم بهناز آریاست که با وجود شرایط آچمزی، تیتری گویا ولی غیر عملی دارد: «راهی جز ایجاد کنسرسیون هم نداریم»

ایشان نیز چون دیگرانی فرموده اند: «سال آینده بسیاری از کسب و کارهای متوسط نابود می شوند». بدین وسیله برای تمامی شرکت های متوسط تعیین تکلیف فرموده و در ادامه رهنمود داده اند که «باید شرکت ها بسیار کوچک و با هزینه های کم باشند. (تا بتوانند رشد نموده، متوسط شده، سپس نابود شوند).» و اما ایشان به شرکت های بزرگ نیز گوشه چشمنی داشته و فرموده اند: «شرکت های بزرگ هم در سال آینده مجبورند از سبایز کسب و کار خود بکاهند و مقداری از هزینه های شان را کاهش دهند. (تا متوسط شده، سپس نابود شوند).»

ضمن تشکر از سرکار خانم آریا که زحمت کشیده شرکت ها را با سایزهای متفاوت بررسی کرده و برای هر سایزی راه حلی ارائه داده اند، این سایز بندی دقیق ایشان حاکی از آن است که در هنر خیاطی هم دستی دارند. ولی به هر حال این سؤال باقی می ماند که با وجود مشکلات دیگری که فرمودند نظیر «بحران نیروی انسانی، تورم، افزایش نرخ ارز و امثالهم» و از همه مهم تر متوسط شدن شرکت ها و سپس نابودی آنها دیگر شرکتی باقی نمی ماند. پس کی با کی با کجا با کجا یا کی با کجا کنسرسیون تشکیل دهند؟

گرچه مصاحبات نکات ارزنده ای در بر داشته که جای تشکر و تقدیر دارد، اما چون در قلبی از آنها سرود سرد و پرتوفان افسردگی اوج گرفته و از آنجا که گفته اند: «هدمی مرده دهد مردگی، صحبت افسرده دل افسردگی»، لذا جهت جلوگیری از گسترش

از سیاست شخص سوم یا همان جنگ نیابتی استفاده کرده تا حرف دلش را دیگران گویند و بدین منظور از فراموشی هم سود جسته و زبان زنان را هم علیه خودشان به کار گرفته است. برای دفاع از نظریه خود اجازه دهید به ورق زدن ادامه دهم.

در صفحه بعدی با عنوان کسب و کار با عده ای کثیر مصاحبه کرده اند که همه از جوانان غیور و متخصص هستند. همان ها که آینده کشور به دست توانای آنها قرار است اداره شود. البته استثنائاتی هم داشت از جمله جناب دکتر جوانمردی که چون همیشه طراوت و تازگی و جوانی از رخسارش می باریده و می بارد، اسمش نیز جوان بوده و قسمت «مردی» را از روی هوش و ذکاوت و عاقبت اندیشی بعدها اضافه کردند و ده ها سال است که آن را با خود می کشد تا اگر کسی قصد داشت ارتباطی بین ایشان و وقایع سال زنان برقرار کند، سندی انکار پذیر رو کند.

البته باید اذعان کنیم بسیج این عده مصاحبه شونده هنر و توانمندی بزرگی است؛ آن هم با این حال خراب و مأیوسی که بعضی از آنها داشتند. تعداد چنان بود که اگر هر کدام یک شماره از این نشریه را بخرند و بخوانند، حتماً از پرتیراژترین نشریات خواهد بود.

اولین تیتراژ از مردی است که قبل از رهایی از اسارت و برای تقویت هدف جناب قربانی، خود را با شجاعت آزاد خوانده است؛ به نام آزاد معروفی. ایشان فرمایشاتی متین دارد که از طرفی می گوید: «بعضی از شاخص ها کورسوی امید ایجاد می کنند» و در انتها و در جهت اطمینان بخشی به پیش بینی خود می افزاید: «ممکن است اتفاقاتی باعث شود این رشد متوقف شود یا سیر نزولی پیدا کند.»

ضمن تأیید فرمایشات این دوست عزیز و دوست داشتنی که در سال آتی روند رشد اقتصادی یا نزولی است یا صعودی، این سؤال مطرح است که چرا برای مصاحبه ایشان تیتراژ «قوی سیاه» انتخاب شده است؟ البته جواب این سؤالات را که مربوط به این انتخاب است، جناب قربانی در مقاله خود داده است: «در شرایط آچمز قرار گرفته ایم» و ایشان هم نمی دانند «چه انتخابی درست است».

قبل از اینکه به مصاحبه بعدی برویم، باید ذوق و شوق صفحه آرای این نشریه را تحسین کنیم؛ عکس آزاد معروفی در بالای صفحه با سری نورانی و مشعشع که حتی یک مو در آن نروبیده است یا اگر در عهد و دوره ای روییده بوده اثری از آن باقی نمانده است. سری که هر دفعه صاحبش رویش دست می کشد، با آهی جانسوز آرزوی مویی انبوه در دلش ایجاد می کند و پایین همان صفحه عکسی از سرکار خانم سارا راد را نشان می دهد که با انبوهی موریه رو بوده تا آنجا که از فرط فراوانی در زیر روسری جا نرفته و بر پیشانی ایشان هجوم آورده و اگر نبود تدبیر ایشان در مسیردهی درست به موهای طغیان کرده، چشم ایشان را نیز مو فرا می گرفت و دنیا را تیره و تاری می دیدند.

این کنتراست هنری از مقایسه دو سر، یکی پر مو و دیگری بی مو بیانگر وضع موجود جامعه ماست. یکی آن قدر بی پول که نانی در سفره ندارد و یکی آن قدر پی پول که معرفی و دیگر طاسان جامعه انفورماتیک از دیدن چنین صحنه هایی آه از نهادشان برمی آید، فقرا نیز به اغنیا چنین حس می دارند.

و اما بعضی از افاضات سرکار خانم سارا راد چنین است: «از نگاه من سال آینده همین اندک امید باقی در اقتصاد دیجیتال و فضای اقتصاد نوآوری هم از بین خواهد رفت و مسیرهای توسعه ای به بن بست می رسند.»

البته از فرمایشات ایشان هویداست که ایشان از جمله «زنانی که در اکوسیستم نوآوری کشور فعال بودند»،



شماره ۹۱  
۲۷ فروردین ۱۴۰۲  
سوم

# سال زنان و اینترنت

ادامه از صفحه ۱۹

آورده، دستانش را بالا می آورد و در پاسخ به سؤال ایشان با تکانی چند به بعضی از قسمت های بدنش و با صدایی شاد می گوید: اونجا نیناش نانش ناش می کنم. شاید اینجوری پیداش کنم.

## ۲. مطرح کردن به سبک قدیم

پدر با ابهت بالای اتاق نشسته و در حالی که به تختی تکیه زده، پسر را به خدمت پذیرفته و پسر پس از ادای احترامات لازمه می گوید: پدر بزرگوار! اگر رخصت دهید عزم جزم کرده ام تا از این دیار به مرز و بومی دیگر مهاجرت کنم.

پدر: مگر تو را مالیخولیا رنجه می دارد که چنین عزمی کرده ای؟

پسر: پدر! شرایط به گونه ای است که دیگر یارای ایستادگی در من نیست و فقط برای پشت سر گذاشتن مصائب دنباله دار این خاک عزیز، آن هم به امید همان بانگ جرسی که در گوش همه ما پیچیده است و ما را به رفتن و همیشه رفتن فرا می خواند، منتظر مرگ هستم. پدر با نگرانی از گفته های پسر می گوید: ناخوشی؟ افسرده ای؟ آزرده ای؟

پسر کمی ناراحت از سؤالات پدر با صدایی رساتر می گوید: پدر! اینجا برایم شبی تاریک چون دریایی از قیر شده.

پدر: تیرگی چیست دود هستی تو/ خویش بینی و خود پرستی تو.

پسر: ایران چون ازدهایی پیچ در پیچ شده/ عمرم در اینجا بر باد شده.

پدر: خار غفلت می نشانی در ریاض دل چرا/ می نمایی چشم حق بین را ره باطل چرا/ غربت صحرای امکانات دو روزی بیش نیست/ از وطن یکباره گشتی این قدر غافل چرا.

پسر: ای پدر من در این کشور، گه می گردم بر آتش هجر کباب/ گه سرگردان بحر غم همچو حباب/ القصه چو خار و خس درین دیر خراب/ گه بر سر آتشم گهی بر سر آب.

پدر در حالی که، چشم پوشیده لب فرو بسته/ نفس از حرف و صوت بگسسته/ پا به دامن کشیده سر در جیب/ دست برده به غبغب پسرش/ تا کند یک دو بوسه از شکرش

و می گوید: همچو آن مرغی که در فصل خزان/ لرزد از باد سحر در آشیان/ تا کجا این خوف و وسواس و هراس/ اندر این کشور مقام خود شناس/ این چمن دارد بسی

و دلایلی دیگر که البته برای کشور مقصد فواید فراوانی دارد.

همان طور که ملاحظه می فرمایید مهاجرت پدیده ای عجیب و غریب نیست و در دنیا متداول بوده و هست، ولی سؤال اصلی این است که چرا وقتی عزیزان ما به هر دلیل قصد رفتن می کنند، آن را با حالتی از عصبانیت و انزجار و درماندگی و ناامیدی و تحقیر مردم و کشور خود بیان می کنند؟ چرا اول سعی دارند کشور خود را به جهنمی تشبیه کرده، فرار از آن را بر هر آدم عاقلی واجب دانسته و سپس با اشک تمساح بر رفتن منابع انسانی از کشور آه حسرت بکشند؟

برای بیان مقصود خود مثالی ندارم ولی دو سبک از تئازهای جدید و قدیم در ذهنم تداعی می شود که می نویسم و شما در ذهن خود کارگردانی و اجرا کنید.

## ۱. بیان مهاجرت به سبک جدید

پسر: مامان جونم من می خوام برم خارج. مامان جونش: وای چرا عزیزم؟ تو بری من چی کار کنم؟ حالا چرا می خواهی بری عزیز دلم؟

پسر: آخه اینجا خوب نیست. مامان جونش: تو که می گفتی اینجا خیلی موفق، نوآوری کردی، خلاقیت داشتی.

پسر: آره، ولی اینا منو درک نمی کنن. مامان جونش: حالا مهم نیست پسر گلم، به بابات می گم به جای دیگه برات کار درست کنه.

پسر: نه، من اصلا می خوام مهاجرت کنم. مامان جونش: تو که تازه با این دختره نامزد کردی. چجوری می خواهی بری؟

پسر: از قدیم گفتند زیبارویان وفا ندارند. رفت با یکی دیگه.

مامان جونش: زیبارویان بله، ولی این میمون چه مرگش بود؟

پسر: اینجا سعادت و خوشبختی من تأمین نمی شه. مامان جونش: وای! آخه چرا قربونت برم؟

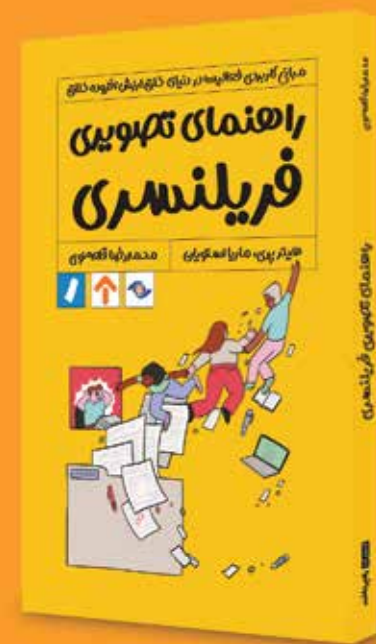
پسر: اینجا اقتصادش ونزوئلا بیه. به سمت کمونیستی پیش میره. من دوست ندارم.

مامان جونش: وای! این غلط رو از کجا یاد گرفتی؟ فکر کنم با دوست های بدی معاشرت می کنی. با این فکرات و دوستات همون بهتره که بری. ولی بگو ببینم اونجا چجوری به قول خودت سعادت و خوشبختی رو پیدا می کنی؟

پسر با لبخندی که رضایت مامان جونش را به دست



شماره ۹۱  
۲۷ فروردین ۱۴۰۲  
سال سوم



## چگونه به عنوان یک فریلنسر راه را از چاه بشناسید؟

### انتشارات راه پرداخت



شاخ بلند / بر نگون شاخ آشیان خود میند / نغمه داری  
در گلو ای بی خبر / جنس خود بشناس و با زاغان میر /  
اندرون توست سیل بی پناه / پیش او کوه گران مانند کاه.  
پسر: خواستم احوال دل خویش گویم با شما / لیکن  
بی خبر می بینم شما را از اوضاع و احوال.

پدر در حالی که لیخندی تلخ بر لب دارد، می گوید: بس  
که از ساز ضعیفی ها خبر داریم ما / چنگ می گردیم اگر  
یک ناله برداریم ما.

پسر: می روم تا / از این ظلمات غم یابم رهایی / به چشم  
خویش ببینم روشنائی

پدر سری تکان می دهد و با خود می گوید: فغان  
کاین نوخطان ساده لوح از مشق بی باکی / به آب تیغ  
می شویند خط عنبرافشان را.

پسر: وقت است کنون که خیزم از پیش / زایل کنم از تو  
زحمت خویش / شرح این هجران و این خون جگر / این  
زمان بگذارد تا وقت دگر / زیرا که بعضی از خوانندگان  
کارنگ را / گوش بر چنگ است و دل در چنگ نیست.

پدر ضمن قبول پیشنهاد پسر می گوید: ما هم گل روی  
خوانندگان کارنگ که همه هستند یک رنگ و به دور  
از مردمان صد رنگ، در رفتن نکنیم درنگ که از قدیم  
گفته اند توقف بیجاست کار مردمان الدنگ و امیدواریم  
کارنگیان نروند فرنگ، مگر برای آوردن سوغات های  
قشنگ.

این بگفت و برفت و نمایشنامه نیمه تمام ماند.



خب؛ از آنجا که ماهنامه کارنگ هنوز مجهز به پخش  
صدا نشده، لاجرم این دو نمایشنامه را نوشتیم با دو  
سبک متفاوت بلکه حال و هوای سرتان عوض شده باشد  
و حالا برمی گردیم به دنباله بحث.

بله، دوستان فرهیخته ما جوابی بر علت بد اخلاقی  
عزیزان ما هنگام مهاجرت نداشته و اگر داشتند، نگفتند  
لذا مجدد منزوی شده تا اندیشه کنیم. این بار دوران انزوا  
به درازا کشید اما نه تنها پاسخ این سؤالات بلکه راه رفع  
آنها نیز کشف شد.

به نظر این حقیر فقیر مشکل اصلی در سیستم آموزشی  
ما به خصوص در دانشگاه هاست. عده ای از دانشجویان  
را که از نظر هوش و استعداد و دانش برترند با برگزاری  
مسابقاتی انتخاب می کنند. این برگزیدگان اگر مدال  
المپیاد یا مقامات بالای کنکور را به دست آورند، در  
عنفوان جوانی به آمریکا و اروپا می روند یا می برندشان  
و در غیر این صورت وارد دانشگاه شده، چنانچه در دوره  
دانشگاهی مقام برتری بین دیگران کسب کنند، عازم اروپا  
و آمریکا می شوند و اگر دانشگاه را گذرانده، مقامی بالایی  
کسب نکنند، به استخدام شرکت های ایرانی درآمده تا  
با دریافت حقوق و در اختیار گرفتن تجربه و امکانات آن  
شرکت، مدتی کار آموزی کرده و وقتی کاربلد شدند، عازم  
آمریکا و اروپا شوند. ناگفته نماند ما هم بیکار ننشسته،  
در نبود آنها شعار مرگ بر آمریکا سر می دهیم.

بله، همان طور که ملاحظه می فرمایید بالاخره عازم اروپا  
و آمریکا می شوند. البته ما هم برای آنها آرزوی موفقیت  
داریم و توقعی نداریم که دست بوس پدر و مادر خود  
باشند یا از اساتید خود که به آنها علم و کار یاد داده اند  
تشکری کنند. فقط استدعا داریم در موقع رفتن این همه  
اخ و تف به ما نکنند، این همه اهه پیف پیف نکنند،  
این همه تحقیر نکنند؛ ولی این خواهش های ما عملی  
نخواهد شد، مگر فکری کنیم.

با مروری بر آنچه گذشت، این سؤال پیش می آید که چرا  
وقتی فارغ التحصیلان دانشگاه ها در اختیار شرکت های  
آمریکایی و اروپایی و خارجی قرار می گیرند، هزینه  
تحصیل آنها باید از مالیات مردم تأمین شود؟

به قول معروف هر که استفاده اش را می برد، هزینه اش  
را هم بدهد. شاید بگویید به علت نداشتن رابطه،  
دانشگاه های ما نمی توانند با آنها قرارداد ببندند که  
در جواب می گوئیم آن کس که قصد مهاجرت دارد و

حقوق دلاری دریافت می کند، لطف فرموده شهریه های  
سال های تحصیلش را نیز دلاری پرداخت کند و از  
کمپانی که به استخدامش درمی آید، آن را دریافت  
نماید. و اگر چنین شود، فواید بسیاری بر آن مترتب  
است.

اولاً اساتید محترم حقوق شان دلاری شده و برای کسب  
درآمد بیشتر مجبور نیستند قراردادهای متعدد امضا  
کرده، خود را گرفتار کنند و فرصت بیشتری برای تحقیق  
و توسعه خواهند داشت.

ثانیاً دانشجویان عزیز که قصد رفتن می کنند، صادقانه  
و سرافرازانه و با افتخار در اینجا درس خوانده اند، وجه  
آن را هم داده اند و به کسی چیزی بدهکار نیستند که  
مجبور شوند برای توجیه عذاب وجدان خود یا گل آلود  
کردن آب خود را به واماندگی و وادادگی زده، غوغا به پا  
کنند، به زمین و زمان بد و بیراه بگویند و به جای قدردانی  
از کسانی که حقی بر گردن آنها دارند، نفی بر کف  
دست شان انداخته و با بلیتی یک طرفه سوار هواپیما  
شده، بای بای کنان بروند.

ثالثاً دانشگاه ها به بهانه کمبود بودجه و کسب درآمد  
صدها شرکت به ثبت نمی رسانند که اگر نیرویی به خارج  
نرفت، در داخل هم در اختیار خودشان باشد و خدای  
ناکرده به استخدام بخش خصوصی و شرکت ها درنیاید.  
و اما اگر فردی پس از اخذ مدرک وارد شرکتی شده، بعد  
از مدتی قصد رفتن کرد، هزینه های دوران کارآموزی خود  
را دلاری پرداخت کند و از شرکتی که به استخدامش  
درمی آید، دریافت کند.

و اما دولت محترم که می بیند اینها می روند، نباید  
سیاست پیاز خوردن و چوب خوردن و پول دادن را ادامه  
دهد، چراکه در صورت ادامه این روند، شرکتی ایرانی  
برای انجام قراردادهایش نخواهد بود و بالاجبار باید با  
شرکت های خارجی با قیمتی چند برابر قرارداد بندد و  
هیچ تضمینی بر امنیت اطلاعاتش نخواهد بود. باید  
با اقدامی هوشمندانه و پیشگیرانه قراردادهایش را با  
شرکت های ایرانی بر مبنای دلار تنظیم کند تا:

الف- در برابر تلاطم توفان بالا و پایین شدن قیمت دلار  
شرکت ها متلاشی نشوند.

ب- شرکت ها بتوانند حقوق کارکنان خود را دلاری  
دهند، در نتیجه نه تنها کسی نمی رود بلکه عده ای هم  
که رفته اند، می آیند.

ج- دانشجویان ممتاز که برای کسب درآمد دلاری  
به خارج می روند، در ایران بمانند و خلاصه سیل  
سفارش های خارجی به ایران سرازیر شود و نه تنها ارز به  
کشور می آوریم، بلکه بسیاری از عزیزان از دست رفته را  
نیز می آوریم و دهان یابو گویان را می بندیم.

واقعاً اگر دولتی از صمیم قلب به شعار مرگ بر آمریکا  
اعتقاد داشت، چنین می کرد. اینکه در اوج جنایات  
و ظلم آنها که یک نمونه اش تحریم ظالمانه است و  
بی شرمانه آن را اعلام می کنند، ما سخت در تلاش باشیم  
که با مال مردم نیاز منابع انسانی آنها را که از مهم ترین  
نیازهای آنهاست، تأمین کنیم و جگر گوشه های ما چون  
خونی حیات بخش وارد رگ های اقتصادی آنها شده و  
رنج دوری پدر و مادر و عزیزان شان را تحمل کنند؛ این  
رویه مرگ بر آمریکا نیست.

تا اینجا که می نوشتم، چهره های زیبای شما را می دیدم  
که با عصبانیت قصد جدا کردن سر مبارک ما را داشتید  
و چون نمی توانستید، موجبات تفریح و شادی ما  
می شدید، ولی به اینجا که رسید: وجود گشت از این  
درماندگی پست. و صد البته دلخوشیم که: او گیرد از  
کرم درمانده را دست.

و این اشعار را زمزمه کردم که:

مگر بشکست نای مطرب پیر

که بر می نارد امشب ناله زیر

مگر شد بسته مرغ صبح در دام

که بانگی درمنی آرد بهنگام



# رمزارز ۴۲ منتشر شد

نشریه رمزارز از رسانه های زیرمجموعه کارخانه نوآوری  
رسانه راه کار شماره جدید خود را منتشر کرد. شماره  
جدید رمزارز پرونده ویژه ای برای موضوع ان اف تی و  
کسب و کارهای مرتبط با آن در ایران و جهان دارد. رمزارز  
۴۲ در گفت و گو با مدیران و کارشناسان صرافی های  
رمزارزی داخلی به مهم ترین مسائل و چالش های  
این اکوسیستم کسب و کاری پرداخته است.

رمزارز شماره ۴۲ در ۴۸ صفحه  
منتشر شده و از طریق سایت  
ramzarz.karanagweekly.ir  
یا فروشگاه راه پرداخت قابل تهیه  
است.



شماره ۹۱  
۲۷ فروردین ۱۴۰۲  
سوم



## مدیران هم علاوه بر نیروهای کار در حال مهاجرت هستند

هر کسی که یک سرگرمی را دوست داشته باشد، احتمالاً به این فکر می‌کند که خودش هم چیزی شبیه آن بسازد؛ شبیه افرادی که اهل کتاب‌خواندن هستند و دوست دارند روزی خودشان یک نویسنده شوند. قصه بازی‌سازی در ایران از همین جا شروع شد و افرادی که درگیر کامپیوتر و بازی‌های آن بودند، در اوایل دهه ۸۰ تصمیم به ساختن بازی گرفتند. در این دهه استودیوهای محدودی شکل گرفتند که همکاری‌هایی نیز با بخش‌های فرهنگی مانند کانون پرورش فکری و تبیان داشتند. کم‌کم بنیاد ملی بازی‌های کامپیوتری به‌منظور سامان‌دهی به صنعت بازی داخل کشور تشکیل شد و شاهد برگزاری نمایشگاه‌های صنعت «گیم» در داخل کشور بودیم.

صنعت بازی به مرور توسعه یافت، تعداد استودیوها بیشتر شد و مجموعه‌ها شروع به رشد کردند؛ سرمایه‌گذاری‌هایی هم از سوی بخش‌های دولتی و غیردولتی انجام شد. به‌مرور بازی‌های PC بازار خود را پیدا کردند و با آمدن گوشی‌های هوشمند سمت و سوی بازار عوض شد. استودیوها در زمینه بازی‌های گوشی توانستند مخاطبان بیشتری جذب کنند و در نتیجه درآمدهای بیشتری داشته باشند. این صنعت تلاش کرده روی پای خود بایستد و به‌صورت مستقل کار کند؛ به همین منظور، در ادامه استودیوها گرایش به ساخت بازی‌های صادرات محور پیدا کردند و از چهارچوب مخاطبان داخلی فراتر رفتند، اما در این مسیر همیشه موانعی وجود داشته و امروز فکر می‌کنم که این موانع بیشتر هم شده‌اند.

ایران در کشورهای منطقه خیلی زود بازی‌سازی را شروع کرد. شروع این کار با بخش خصوصی بود، اما حمایت‌هایی نیز در سال‌های قبل از سوی بخش دولتی متوجه این صنعت بود. برای مثال کانون پرورش فکری از برخی ایده‌ها حمایت می‌کرد و همچنین یک بازی تحسین‌شده به نام «مبارزه در خلیج عدن» که یکی از اولین بازی‌های تیراندازی ایرانی بود، با سرمایه‌گذاری‌ها یک سیاست جامع در کشور نبود و هر نهادی به‌صورت جداگانه از برخی پروژه‌ها حمایت می‌کرد. در این میان یکسری سیاست‌گذاری‌های موازی وجود داشت و نهادهای مختلفی خود را متولی این شکل از محصولات سرگرم‌کننده می‌دانستند. در نهایت به خاطر همین موازی‌کاری‌ها حمایت بخش

دولتی از صنعت بازی تقریباً از بین رفت. شاید برخی حمایت‌ها به‌صورت محدود از برخی پروژه‌های خاص وجود داشته باشد، اما این حمایت‌ها با سرمایه‌گذاری‌هایی که در کشورهای همسایه در حال رخ دادن است، قابل مقایسه نیست.

ما یکی از کشورهای برتر منطقه در حوزه بازی‌سازی هستیم و این موقعیت که با تلاش بخش خصوصی به دست آمده، در حال از دست رفتن است. در حال حاضر کشور ترکیه به طرز چشم‌گیری در این زمینه رشد کرده است. در کشور امارات هم شاهد اتفاقات جالبی در حوزه بازی هستیم. این روزها هم که خبر سرمایه‌گذاری عربستان را در این حوزه می‌شنویم، مسئولان باید با دیدن این اخبار متوجه شوند که در منطقه چه سرمایه‌گذاری‌هایی در حوزه بازی در حال رخ دادن است و چه اندازه شغل ایجاد می‌شود.

یکی از مسائلی که در سال‌های اخیر صنعت بازی داخل را تحت تأثیر قرار داده، موضوع مهاجرت است. تحریم‌های بانکی، نرم‌افزاری و همچنین فیلترینگ اینترنت در داخل از عواملی هستند که افراد فعال در این حوزه را مجبور به مهاجرت می‌کنند. عدم حمایت و همچنین سنگ‌اندازی در مسیر فعالان این عرصه از دیگر مسائلی است که روند مهاجرت را تشدید می‌کند. اگر در گذشته شاهد مهاجرت نیروهای کار بوده‌ایم، امروز مدیران هم در حال رفتن از ایران هستند.

در سوی دیگر ماجرا، کشورهای ضعیف و قوی و دور و نزدیک در حال سرمایه‌گذاری در این بخش هستند. دولت‌ها وقتی می‌بینند صنعت اول کشوری مانند انگلیس با آن سابقه‌ای که دارد، بازی‌سازی است، متوجه اهمیت این بازار می‌شوند. وقتی صنعتی با این سرعت در جهان توسعه پیدا می‌کند، به نیروی انسانی بیشتری نیاز خواهد داشت. وقتی نیروی انسانی در داخل کشور ما شرایط کار مناسبی ندارد و خارج از ایران استودیوهای کوچک تا بزرگ خواهان استخدام او هستند، سرعت و حجم مهاجرت افزایش می‌یابد. در حال حاضر نیمی از تیم شرکت ما مهاجرت کرده‌اند. اگر تا ۱۰ سال پیش فقط افراد متخصص از کشور می‌رفتند، امروز شاهدیم افرادی که به‌عنوان کارآموز یا ما همکاری داشتند هم بعد از شش الی هفت ماه می‌توانند در یک استودیو خوب در خارج از کشور مشغول شوند و در نتیجه مهاجرت می‌کنند.



شماره ۹۱  
۲۷ فروردین ۱۴۰۲  
سال سوم



# مسئولان حتی نمی‌دانند صنعت بازی سازی چیست

گفت‌وگو با سروش شهبازی، هم‌بنیان‌گذار بلوط گیمز؛ او معتقد است سرمایه‌گذاران، به خصوص صندوق‌های دولتی که می‌توانند سرمایه‌های بیشتری را وارد این صنعت کنند، اصلاً اطلاعی درباره این حوزه ندارند

امری رایج میان بازی‌سازان ایرانی شده و این در حالی است که کشورهای همسایه مانند ترکیه، امارات، قطر و اخیراً عربستان از برنامه‌های خود برای حضوری قدرتمند در زمینه بازی‌های ویدئویی خبر می‌دهند.

صنعت بازی‌سازی در ایران چه مسیری را پشت سر گذاشته و چه جایگاهی در سطح جهان دارد؟

بازی‌سازی در ایران سابقه‌ای ۲۰ ساله دارد و حدوداً از اوایل دهه ۸۰ شمسی بود که افرادی شروع به ساخت بازی‌های

۳٫۱ میلیارد نفر در جهان بخشی از اوقات خود را صرف بازی‌های کامپیوتری می‌کنند. شاید همین آمار کوتاه نشان‌دهنده بازار بسیار بزرگ صنعت بازی در جهان باشد که در سال‌های اخیر توجه بسیاری از کشورها را به خود جلب کرده است. فعالان صنعت بازی در ایران اما با وجود بیش از ۳۶ میلیون «گیمر» ایرانی و سبقه‌ای ۲۰ ساله در امر بازی‌سازی همراه با حضوری قابل قبول در عرصه‌های جهانی، بی‌اطلاعی دولت‌مردان از اهمیت صنعت بازی و فقدان سرمایه‌گذاری مؤثر برای توسعه این صنعت را از چالش‌های اصلی خود می‌دانند. مهاجرت تبدیل به



## عربستان سعودی در پی تنوع بخشی به اقتصاد خود ۳۸ میلیون دلار روی بازی‌های ویدئویی سرمایه‌گذاری می‌کند

### عربستان می‌خواهد به هاب بازی‌های جهان تبدیل شود

هستیم تا یک شرکت بازی، اما قصد داریم در سال پیش رو بیشتر روی انتشار و توسعه بازی تمرکز کنیم. ما قصد داریم از این سرمایه برای همکاری بیشتر با شرکت‌های دیگر و توسعه و ورود به کشورهای دیگر در خاورمیانه و شمال آفریقا استفاده کنیم.»

با اینکه صنعت بازی بازار شلوغی دارد، اما به نظر نمی‌رسد که این موضوع جلوی جاه‌طلبی‌های ساوی را بگیرد. البته در وضعیتی که شرکت‌های بزرگی چون الکترونیک آرتز در حال تعدیل نیروهایشان هستند، فرصت خوبی برای پیش‌تاز بازیگران دیگر از جمله ساوی فراهم شده است. عربستان سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی در شرکت‌های بزرگ بازی مانند نینتندو، تنسنت هلدینگ و اکتیویژن بلیزارد انجام داده و با افزایش سهام نینتندو به ۸٫۳ درصد در ماه فوریه توانست بزرگ‌ترین سهام‌دار این شرکت شود.

هدف نهایی ساوی این است که عربستان سعودی را تا سال ۲۰۳۰ به هاب بازی‌های جهان تبدیل کند. این شرکت در راستای هدف خود دست به خرید استودیوها و ناشران بازی در سطح بین‌الملل زده است. برای مثال ساوی در سپتامبر ۲۰۲۲ اعلام کرد که می‌خواهد با ۱۳ میلیارد دلار یک ناشر بازی را خریداری کند.

در زمان حاضر عربستان سعودی جایگاه مهمی در صنعت بازی دنیا ندارد، اما رشد تعداد گیمرهای این کشور به «وارد» انگیزه می‌دهد تا تحوّل در جایگاه عربستان ایجاد کند. «وارد» قبلاً در شرکت‌های الکترونیک آرتز، اکتیویژن و مایکروسافت کار کرده، پس خوب می‌داند چگونه غوغا به پا کند و صنعت بازی در عربستان را تکان دهد.

بر اساس گزارش نیکو پارتنر تقریباً ۲۱ میلیون گیمر در عربستان وجود دارد که ۵۸ درصد جمعیت این کشور را تشکیل می‌دهند. انتظار می‌رود بازار بازی در غرب آسیا و شمال آفریقا تا سال ۲۰۲۶ با رشد ۵۶ درصدی به ۲٫۷۹ میلیارد دلار برسد که در نهایت این مسئله به سود عربستان نیز خواهد بود.

مدت‌هاست که عربستان سعودی به‌دنبال تنوع‌بخشی به اقتصاد خود و کاهش وابستگی به نفت است. این کشور تلاش می‌کند تا با سرمایه‌گذاری روی بخش‌های مختلف، اقتصاد خود را توسعه بخشد. بر کسی پوشیده نیست که در سال‌های اخیر این کشور روی بخش نوآوری و فناوری سرمایه‌گذاری‌های زیادی کرده است. یکی از بخش‌هایی هم که این کشور به آن علاقه بسیاری دارد، صنعت بازی‌های آنلاین است.

بر اساس گزارش بلومبرگ، عربستان قصد دارد جهت متنوع‌سازی اقتصادش، ۳۸ میلیون دلار روی بازی‌های ویدئویی سرمایه‌گذاری کند و تا سال ۲۰۳۰ به بزرگ‌ترین هاب صنعت بازی تبدیل شود. در این راستا سیاست‌گذاران عربستان، سهام خود را در نینتندو به ۸٫۳ درصد افزایش دادند و به بزرگ‌ترین سهام‌دار خارجی در این شرکت تبدیل شدند. لازم به ذکر است که نینتندو یک شرکت ژاپنی بازی‌های ویدئویی چندملیتی است که دفتر مرکزی آن در کیوتو قرار دارد.

دولت عربستان با شتاب در حال حرکت به سوی دنیای بازی‌هاست و می‌خواهد جای پای خود را حسابی در این صنعت محکم کند. او سرمایه‌های هنگفتی را از صندوق سرمایه‌گذاری عمومی خود وارد این صنعت کرده و قصد دارد اقتصاد خود را به دور از نفت و انرژی بسازد. عربستان با این اقدامات به بازیگر بزرگی در بازار ۱۸۴ میلیارد دلاری صنعت بازی تبدیل خواهد شد.

عربستان سعودی پیش از این به دنیای ورزش‌های الکترونیکی وارد شده بود، اما در این صنعت با چالش‌هایی روبه‌رو شده است. ساوی گیمینگ گروپ (Savvy Gaming Group)، شرکت سازنده بازی و ورزش‌های الکترونیکی است که زیرمجموعه صندوق سرمایه‌گذاری عمومی عربستان محسوب می‌شود. «برایان وارد»، مدیر اجرایی ساوی می‌گوید: «در حال حاضر ما بیشتر یک شرکت ورزش‌های الکترونیکی

در شرکت‌های خود همین مشکل را دارند. بازی‌سازی کار جذابی است و در خارج از کشور هم بازار کار خوبی دارد. بچه‌هایی که در این حوزه فعال هستند به‌راحتی می‌توانند درخواست کار بدهند و با استخدام در شرکت‌های خارجی با شرایطی به‌مراتب بهتر از آنچه در ایران وجود دارد، مهاجرت کنند. به لحاظ اقتصادی حقوقی که یک فرد می‌تواند آن سوی آب دریافت کند، حدود ۲۰ الی ۵۰ برابر دستمزدی است که در ایران می‌گیرد. برای کسی که وارد این شغل شده و به‌دنبال کسب درآمد باشد، بسیار به‌صرفه است که مهاجرت کند و افراد زیادی هم این کار را انجام می‌دهند. با افزایش مهاجرت افراد متخصص، صنعت بازی ایران آسیب می‌بیند.

دلیل روی آوردن برخی کشورها مانند عربستان به سرمایه‌گذاری در حیطه بازی‌های کامپیوتری چیست؟

صنعت بازی در جهان مانند صنایع دیگر در حوزه آی‌تی، اپلیکیشن‌ها، سایت‌ها و... نیست که فقط مختص یک کشور، زبان و کار خاصی باشد. بازی چیزی است که کل جهان می‌تواند با آن ارتباط برقرار کند و صادرات در این حوزه به‌راحتی امکان‌پذیر است. شما کافی است یک بازی باکیفیت بسازید تا افراد از کشورهای مختلف جهان از آن استفاده کنند. اینها موضوعاتی است که باید به آن اهمیت داده شود. همان‌طور که عربستان اهمیت این موضوع را فهمیده و پیش از آن

هم همسایه دیگرمان، امارات متحده چند میلیون دلار در این زمینه سرمایه‌گذاری کرده است. کشورهایی مانند فنلاند و لهستان که بر خلاف ایران محصولات صادراتی آنچنانی ندارند، در زمینه بازی‌سازی فعالیت چشم‌گیری داشته و توانسته‌اند این صنعت را به یکی از منابع مهم درآمدی خود تبدیل کنند؛ در حال حاضر صنعت بازی فنلاند و لهستان توانسته نسبت به بسیاری از دیگر صنایع این کشورها درآمد بیشتری کسب کند.

آیا صنعت بازی علاوه بر مسائل اقتصادی در زمینه‌های دیگر مانند فرهنگ هم می‌تواند اثرگذار باشد؟

بله همین‌طور است. اخیراً یک بازی ساخته شده به نام «روح توشیما» که در آن به فرهنگ ساموایی در کشور ژاپن می‌پردازد. یا در کشور لهستان یک بازی منتشر شد که بر اساس اتفاقاتی است که برای جنگ‌زدگان لهستانی پیش آمده است. این بازی با اقبال گسترده‌ای در جهان مواجه شد. ما در ایران یک فرهنگ غنی داریم که می‌تواند در زمینه بازی روی آن کارهای بسیاری انجام داد. اما این کار به سرمایه‌گذار نیاز دارد؛ روند تولید بازی‌ها هزینه‌بر است و این‌طور نیست که بتوان به‌راحتی یک بازی ساخت و در آن به مسائل فرهنگی هم پرداخت. البته در ایران نمونه‌هایی از بازی‌هایی با زمینه‌های فرهنگی ساخته شده است. برای مثال اخیراً بازی «قصه بیستون» که به گونه‌ای داستان «شیرین و فرهاد» در آن مطرح شده، توانسته با جذابیت‌هایی که دارد، در عرصه جهانی هم موفق باشد. اما همچنان در حوزه فرهنگ ایرانی که می‌تواند معرف ما در جهان باشد، کارهای زیادی می‌توان انجام داد؛ مباحث زیادی هم برای این کار مطرح شده، اما سرمایه‌گذاران چندان حاضر به ریسک کردن در این فضا نیستند.

داخلی کردند که برای آن زمان کارهای باکیفیتی محسوب می‌شوند؛ در اینجا می‌توانم از افرادی با سابقه مانند پوپا دادگر و امیرحسین فصیحی نام ببرم. امیرحسین فصیحی اخیراً هم یک بازی به نام «فرزندان مورتا» منتشر کرده که اتفاقات خوبی در سطح جهان برای آن افتاد و حدود یک میلیون بار دانلود شد. در ادامه با توجه به فضایی که در کافه‌بازار برای فعالان این صنعت به وجود آمد و امکان درآمدسازی از بازی‌ها برای شرکت‌ها و توسعه‌دهندگان بازی‌های موبایلی فراهم شد، در سال‌های ۱۳۹۲ و ۱۳۹۳ شاهد توسعه شرکت‌های بازی‌سازی گوشه‌های هوشمند در ایران بودیم. این شرکت‌ها هم توانستند در زمینه داخلی و خارجی کارهای موفقی ارائه دهند. از نظر رزومه و دانش تا آنجا که به بخش خصوصی مربوط می‌شود، ما اتفاقات خوبی را در داخل و خارج از کشور داشتیم و داریم.

برای توسعه این صنعت و رساندن آن به جایگاهی بهتر چه چالش‌هایی پیش روی بازی‌سازان قرار دارد؟

یکی از چالش‌های صنعت بازی‌سازی در ایران جذب سرمایه است. وقتی وارد بحث‌های جذب سرمایه می‌شویم، متأسفانه سرمایه‌گذاران، به خصوص صندوق‌های دولتی که می‌توانند سرمایه‌های بیشتری را وارد این صنعت کنند، اصلاً اطلاعی درباره این حوزه ندارند. این معضل در ایران وجود دارد که نه‌تنها به صنعت بازی‌سازی بها داده نمی‌شود، بلکه حتی مسئولان نمی‌دانند که این صنعت چیست؛ حتی ما شاهدیم

که در برنامه‌های مختلف صداوسیما و سایر رسانه‌ها علیه بازی‌های کامپیوتری بد می‌گویند؛ اینکه بچه‌های شما نباید به سمت این بازی‌ها بروند، بازی‌های کامپیوتری بچه‌ها را خشن می‌کند و... در فضای کشور ما، در وهله اول بازی‌سازی را کار نمی‌دانند و در وهله دوم اصلاً نمی‌دانند که صنعت بازی‌سازی چیست؟ سرمایه‌گذاران بخش خصوصی هم معمولاً به خاطر شرایط اقتصادی کشور ترجیح می‌دهند سرمایه خود را به بازارهایی کم‌ریسک‌تر مانند طلا، ارز و مسکن ببرند.

اخبار زیادی از مهاجرت نیروهای کار، به‌ویژه در زمینه‌های مرتبط با فناوری‌های دیجیتال می‌شنویم، آیا صنعت بازی‌سازی نیز متأثر از جریان مهاجرت‌های چند سال اخیر بوده است؟

در حال حاضر مهاجرت امر رایجی میان افراد فعال در حوزه بازی‌سازی است. ما نمونه‌های زیادی داریم که بازی‌سازان با رزومه‌های نه‌چندان قوی به‌راحتی توانسته‌اند مهاجرت کنند. ما از لحاظ دانش، منابع انسانی و کیفیت ساخت بازی در سطح جهانی شرایط خوبی داریم، اما متأسفانه سرمایه‌گذاری در این زمینه وجود ندارد. شما اگر نگاهی به فضای شرکت‌های دانش‌بنیان بیندازید، تعداد شرکت‌های دانش‌بنیان باکیفیت در حیطه صنعت بازی بسیار اندک هستند، زیرا حتی در این سطوح هم اطلاعات و داورانی وجود ندارند که بتوانند شرکت‌های این حوزه را وارد حوزه دانش‌بنیان کنند.

آیا آماری از افراد یا شرکت‌های صنعت بازی که اخیراً مهاجرت کرده‌اند، دارید؟

از شرکت خود ما تاکنون دو نفر مهاجرت کرده‌اند و طبق آماری که از سایر بچه‌های این صنعت داریم، آنها هم



شماره ۹۱  
۲۷ فروردین ۱۴۰۲  
سوم





سه مورد از قابلیت های  
ان اف تی های موسیقی

## ان اف تی های موسیقی کجا به کار می آیند؟

صنعت موسیقی در سال های اخیر تغییرات زیادی به خود دیده است. غول های بزرگی مانند اسپاتیفای، اپل و آمازون برای مدت طولانی در خط مقدم صنعت پخش موسیقی بودند و توانستند میلیون ها مشتری را به خود جذب کنند. اما هنرمندان همیشه با این پلتفرم ها درگیر بودند. به همین دلیل بسیاری از نوازندگان و خوانندگان به وب ۳٫۰ روی آورده اند و با طرفداران خود به شکل جدیدی تعامل می کنند. در این شکل جدید از تعامل در بستر وب ۳٫۰ طرفداران می توانند با خرید یک ان اف تی موسیقی به چیزی شبیه یک سرمایه گذار در پروژه تبدیل شوند.



شماره ۹۱  
۲۷ فوروردین ۱۴۰۲  
سال سوم

← کارت موسیقی مسترکارت  
غول پرداخت مسترکارت یک «ان اف تی موزیک پس» در برنامه «آرتیست اکسلریتور» راه اندازی کرده که دارندگان ان اف تی مزایای خاصی دریافت می کنند. مسترکارت در این اقدام با پلی گان شریک شده تا کاربران بتوانند ان اف تی های موسیقی خود را راحت تر ضرب کنند.

← آدیوس دروازه ان اف تی را باز می کند

انجمن موسیقی غیرمتمرکز آدیوس اخیراً ان اف تی-گیتینگ را به پلتفرم خود اضافه کرده است. این ویژگی هنرمندان را قادر می سازد تا بتوانند فقط به افراد خاصی امکان دسترسی به آهنگ ها و میکس های خاص را بدهند. کاربران باید یک کیف پول شخص ثالث مانند متاماسک یا فانتوم را به کیف پول آدیوس خود پیوند دهند تا ان اف تی-گیتینگ را فعال کند.

← تبدیل ان اف تی های  
موسیقی به فایل های  
صوتی

اسپین امپ یک پلتفرم جمع آوری ان اف تی های موسیقی است که کاربران می توانند با استفاده از آن ان اف تی های موسیقی خود را به فایل های صوتی تبدیل کنند. اسپین امپ تمام ان اف تی های موسیقی ای را که کاربران در کیف پول های کریپتویی خود دارند، نمایش می دهد.



# ریوولو اولین بیلبوردهای هوش مصنوعی خود را می سازد

بیلبوردهای خاص و متفاوت با استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی

گفته فویرت می توان به این فناوری فرمان هایی داد و از آن خواست برای مثال به تن فرد در تصویر یک کت بپوشاند. علاوه بر این فویرت با استفاده از «هوش مصنوعی افزایش مقیاس»، تصاویر بیلبورد را به تکه های کوچکی تبدیل می کند که هر کدام از این تکه ها وقتی به اندازه بیلبورد بزرگ می شوند، کیفیت خود را حفظ می کنند. فویرت می افزاید که استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی مولد باعث صرفه جویی هم در زمان و هم در هزینه شد. طراحی این بیلبوردها فقط سه هفته طول کشید، در حالی که این کار با برنامه های دیگر ممکن است ماه ها به طول بینجامد.

«مایکل منته»، یکی از بنیان گذاران و مدیرعامل شرکت ریوولو با تخصیص بودجه به بیلبوردهای هوش مصنوعی مخالف بود، اما اذعان می کند این بودجه با هزینه هایی که شرکت در گذشته برای کمپین های تبلیغاتی صرف می کرد، برابری می کند. منته می گوید: «ما برای صرفه جویی در هزینه هایمان برنامه هایی داریم، اما می خواهیم برای اطمینان از کیفیت خروجی هایمان انرژی و سرمایه کافی در نظر بگیریم.»

بنیان گذار و شریک و «سیریل فویرت»، مدیر خلاقیت آن هستند. این تیم با استفاده از یک سری ابزار هوش مصنوعی مولد مانند میدجورنی و استیبل دیفیوژن رویکرد و فرایندهای جدیدی را در کار خود گسترش داده اند. فویرت از این فرایند برای ساخت تصاویر باکیفیت برای سه بیلبورد مذکور و همین طور شش پوستر دیگر به مناسبت بیستمین سالگرد ریوولو استفاده کرده است.

فویرت در مورد ابزارهای هوش مصنوعی که به کار برده، می گوید: «میدجورنی تصاویر چشم گیرتری تولید می کند، اما استیبل دیفیوژن کنترل بسیار بیشتری بر موقعیت مدل، نورپردازی و همچنین ترکیب نهایی دارد.» فویرت از مدل های موفقی که توسط استیبل دیفیوژن ساخته شده بود، استفاده کرد تا هنر را در تبلیغات بیلبوردی بهبود بخشد. برای مثال، او از افزونه ای به نام کنترل نت استفاده کرد تا به هنرمندان اجازه دهد در تصاویر ایجاد شده توسط هوش مصنوعی، تغییراتی ایجاد کنند. هنرمندان می توانند با استفاده از این افزونه مکان اجسام، حالت چهره ها و حتی نور را تغییر دهند. به

اخیراً خرده فروش آنلاین لباس، ریوولو (Revolve)، به مناسبت بیستمین سالگردش سه بیلبورد در سطح شهر نصب کرده که با بیلبوردهای قبلی اش متفاوت هستند. چیزی که این بیلبوردها را خاص و متمایز می کند این است که با استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی تولید شده اند. این بیلبوردها هنر دست «سارا ساریک»، مدیر خدمات خلاق ریوولو و آژانس میسون متا است. در این بیلبوردها لباس هایی که توسط هوش مصنوعی طراحی شده اند، به نمایش گذاشته می شوند و مردم می توانند آنها را خریداری کنند.

به لطف انفجار هوش مصنوعی مولد، هر کسی می تواند تنها با تایپ یک فرمان، یک اثر هنری خلق کند. اما بسیاری از کسانی که در حوزه تبلیغات کار می کنند، هنوز نتوانسته اند به قابلیت های این ابزار در کار خود پی ببرند و هنوز در حال بررسی آنها هستند، زیرا استفاده از هوش مصنوعی مولد برای ایجاد تصاویر باکیفیت برای تبلیغات، به ویژه برای بیلبورد، چالش بزرگی است، زیرا نتیجه نهایی مشخص نیست. تیم میسون متا، یک تیم دونفره است که نیما عباسی،





درخواست‌های برای  
ممنوعیت عمومی در ایالات  
متحده ادامه دارند

## تحریم‌های تیک‌تاک دغدغه‌های امنیتی یا سینوفوبیا؟

در چهارم آوریل دولت استرالیا تصمیم گرفت تا داشتن تیک‌تاک را روی گوشی و تبلت‌های نیروهای فدرال ممنوع کند. استرالیا آخرین کشور از اتحادیه اطلاعاتی آنگلوسفر (فایو آیز) است که این ممنوعیت را اجرا می‌کند. قبل از آن، چهار کشور دیگر ایالات متحده، بریتانیا، نیوزیلند و کانادا اقدامات لازم را جهت تحریم تیک‌تاک فراهم آورده بودند. علاوه بر این اتحادیه، تیک‌تاک در پنج کشور دیگر نیز که عمدتاً در آسیا هستند، ممنوع است. البته ممنوعیت تیک‌تاک در این پنج کشور با ممنوعیت آن در فایو آیز متفاوت و عمومی است.

بارزترین نمونه هند است. در سال ۲۰۱۹، دولت این کشور به دلیل نگرانی در مورد انتشار محتوای نامناسب برای خردسالان تیک‌تاک را به صورت موقت ممنوع کرد، اما در ژوئن ۲۰۲۰، وزارت الکترونیک و فناوری اطلاعات هند، ۵۹ اپلیکیشن چینی از جمله تیک‌تاک را برای جلوگیری از گسترش نفوذ چین به طور کلی ممنوع کرد. سایر کشورهایی که تیک‌تاک را به صورت عمومی ممنوع کرده‌اند، افغانستان، ایران و اردن هستند. از نظر برخی قانون‌گذاران ایالات متحده، این کشور باید زودتر این برنامه را به طور کلی ممنوع کند و به جمع کشورهایی بپیوندد که ممنوعیت عمومی بر تیک‌تاک اعمال کرده‌اند. برخی دیگر از مقامات معتقدند که واقعاً معلوم نیست دولت چین بتواند داده‌های کاربران غربی را استخراج و از آنها استفاده کند. منتقدان ممنوعیت عمومی تیک‌تاک استدلال می‌کنند که این اقدامات در راستای سینوفوبیای پنهان یا محدود کردن قدرت نرم چین در جنگ سرد جدید است.



شماره ۹۱  
۲۷ فوروردین ۱۴۰۲  
سال سوم



# چت‌جی‌پی‌تی ۴ انقلابی در پزشکی

یک دانشمند کامپیوتر در هاروارد می‌گوید نسخه جدید چت‌جی‌پی‌تی نسبت به بسیاری از پزشکان بیماری‌ها را بهتر تشخیص می‌دهد

توصیه‌های این فناوری درست هستند؟»

## چت‌جی‌پی‌تی ۴ همیشه درست نمی‌گوید و فاقد ارزش‌های اخلاقی است

چت‌جی‌پی‌تی ۴ همیشه قابل اعتماد نیست و کتاب هم مملو از نمونه‌های اشتباه این فناوری است. این اشتباهات اغلب نامحسوس هستند و سیستم تمایل دارد که درستی آن را ثابت کند، حتی زمانی که به چالش کشیده شود، اما مسئله این است که محاسبه اشتباه یک عدد می‌تواند به اشتباهات جدی در تجویز یا تشخیص منجر شود. چت‌جی‌پی‌تی ۴ نیز مانند نسخه‌های قبلی خود می‌تواند دچار «توهم» شود. این اصطلاح وقتی به کار می‌رود که هوش مصنوعی خودش پاس‌ها را می‌سازد یا از درخواست‌ها سرپیچی می‌کند، وقتی از نویسندگان کتاب در مورد این موضوع سؤال پرسیدند، چت‌جی‌پی‌تی ۴ پاسخ داد: «من قصد فریب یا گمراه کردن کسی را ندارم، اما گاهی اوقات بر اساس داده‌های ناقص یا نادرست، اشتباه می‌کنم یا فرضیات اشتباهی ارائه می‌دهم.

همچنین قضاوت بالینی یا مسئولیت اخلاقی یک پزشک یا پرستار را ندارم.» نویسندگان می‌نویسند: «واضح است که چت‌جی‌پی‌تی ۴ به پزشکان در ذخیره‌زمان و منابع‌شان کمک می‌کند. پزشکان می‌توانند زمان بیشتری را در کنار بیماران خود سپری کنند. ما باید به دنیایی عادت کنیم که ماشین‌ها در آن هوشمند و هوشمندتر می‌شوند و شاید در نهایت در تمام ابعاد از هوش انسانی پیشی بگیرند؛ در آن صورت باید ببینیم چگونه جهانی خواهیم داشت.»

آنها در یک چشم‌برهم‌زدن خلاصه کند. اگر از چت‌جی‌پی‌تی ۴ بپرسید چگونه تمام این کارها را انجام می‌دهد، احتمالاً به شما خواهد گفت که تمام هوش آن هنوز «محدود به الگوهای موجود در داده‌هاست و هنوز درک واقعی ندارد». این دقیقاً چیزی است که چت‌جی‌پی‌تی ۴ به نویسندگان این کتاب، وقتی از آن پرسیدند که آیا می‌تواند در استدلال علمی شرکت کند یا خیر، گفته است. اما حتی با وجود چنین محدودیت‌هایی هم این فناوری می‌تواند نحوه تشخیص پزشکان را با موفقیت خیره‌کننده‌ای (هرچند ناقص) تقلید کند.

## چگونه چت‌جی‌پی‌تی می‌تواند مانند یک پزشک تشخیص دهد؟

کوهان در این کتاب یک آزمایش فکری بالینی با چت‌جی‌پی‌تی ۴ انجام می‌دهد. این آزمایش مربوط به نوزادی است که او چندین سال قبل درمان کرده بود. با ارائه جزئیات کلیدی در مورد معاینه این نوزاد و همچنین برخی اطلاعات از سونوگرافی و سطوح هورمونی، چت‌جی‌پی‌تی ۴ توانست به درستی بیماری این نوزاد را تشخیص

دهد. این نوزاد به هیپریلازی مادرزادی مبتلا بود و تقریباً از هر صد هزار نفر یک نفر به آن مبتلا می‌شود. کوهان می‌گوید چت‌جی‌پی‌تی ۴ بیماری‌ای را تشخیص داد که من با سال‌ها مطالعه و تجربه آن را تشخیص داده بودم. کوهان هم شگفت‌زده و هم وحشت‌زده بود!

او می‌نویسد: «به زودی میلیون‌ها خانواده به این فناوری دسترسی خواهند داشت و من نگرانم که آیا می‌توان توصیه‌های چت‌جی‌پی‌تی ۴ را تضمین کرد؟ آیا تمام

دکتر «ایزاک کوهان»، یک دانشمند کامپیوتر در هاروارد و یک پزشک است. او اخیراً با دو تن از همکاران خود در ایو چت‌جی‌پی‌تی را آزمایش کرده‌اند. هدف آنها از این آزمایش پی بردن به نحوه عملکرد جدیدترین مدل هوش مصنوعی از OpenAI در یک محیط پزشکی است.

او در مورد نتایج آزمایش خود در کتاب «انقلاب هوش مصنوعی در پزشکی» که توسط روزنامه‌نگار مستقل «کری گلدبرگ» و پیتر، معاون پژوهشی مایکروسافت نوشته شده، می‌گوید: «واقعاً حیرت‌انگیز است. این ابزار نسبت به بسیاری از پزشکانی که تا به حال دیده‌ام، بهتر تشخیص می‌دهد.» نویسندگان این کتاب خاطر نشان کرده‌اند که نه مایکروسافت و نه OpenAI نظارتی بر محتوای کتاب‌شان ندارند.

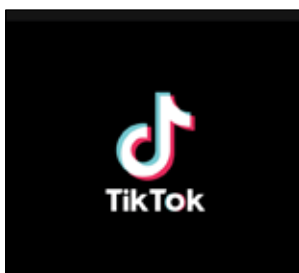
کوهان در این کتاب می‌گوید: «چت‌جی‌پی‌تی ۴ که در ماه مارس ۲۰۲۳ به صورت غیررایگان منتشر شد، می‌تواند به بیش از ۹۰ درصد سؤالات مجوز پزشکی ایالات متحده پاسخ دهد. چت‌جی‌پی‌تی ۴ بسیار بهتر از مدل‌های قبلی چت‌جی‌پی‌تی ای‌آی، جی‌پی‌تی ۳-۵،۵-۳ و حتی برخی پزشکان است.

چت‌جی‌پی‌تی ۴ فقط یک آزمایش‌کننده و حقیقت‌یاب خوب نیست، بلکه یک مترجم عالی هم هست. این محصول می‌تواند اطلاعات مربوط به ترخیص یک بیمار به زبان پرتغالی را که در این کتاب آمده، ترجمه کند و همچنین سخت‌ترین اصطلاحات پزشکی را به ساده‌ترین روش توضیح دهد. در این کتاب نویسندگان با بیان مثال توضیح می‌دهند که چت‌جی‌پی‌تی ۴ می‌تواند پیشنهادهای مفیدی به پزشکان در مورد رفتار و گفتار آنها با بیماران ارائه دهد. همچنین می‌تواند گزارش‌ها و مقالات طولانی را بخواند و



راضیه مینایی

Raziyeh.minaei995@gmail.com





کارگران می گویند ادغام کروگر و آلبرتسون به ضرر آنهاست

## مخالفت با ادغام بزرگ

کارگران خواربارفروشی کالیفرنیا جنوبی و حامیان اجتماعی روز پنجشنبه، شش آوریل در یک خواربارفروشی «الفز» در لیکوود جمعی برگزار کردند تا با ادغام ۲۴/۶ میلیارد دلاری غول های سوپرمارکت کروگر و آلبرتسون مخالفت کنند. این طرح که می گویند رقابت را کاهش می دهد، فروشگاه های مواد غذایی محلی را تعطیل می کند، قیمت مواد غذایی را افزایش می دهد و بیش از ۵۷۰۰ کارمند را بیکار می کند، با مخالفت فزاینده ای از سوی کارگران روبه رو شده است.



شماره ۹۱  
۲۷ فروردین ۱۴۰۲  
سال سوم

بر اساس توافق پیشنهادی، کروگر مستقر در سینسیناتی، آلبرتسون مستقر در آیداهو را خریداری می کند و دو تا از بزرگترین خرده فروشان آمریکایی با هم تلفیق می شوند. این طرح در انتظار تأیید کمیسیون تجارت فدرال است و انتظار نمی رود این ادغام تا سال ۲۰۲۴ اتفاق بیفتد. طبق گزارش اخیر رویترز، در حال حاضر این دو شرکت در حال بررسی فروش ۲۵۰ تا ۳۰۰ فروشگاه خود برای رفع نگرانی های نظارتی هستند.

آلبرتسون مالک فروشگاه های آلبرتسون، وونز و پاولیون در سرتاسر کالیفرنیا جنوبی است. در حالی که کروگر مالک سوپرمارکت های کمتر الفز و فود فور است. کارمندان هر دو شرکت توسط اتحادیه کارگران صنایع غذایی و بازرگانی نمایندگی می شوند. زمانی که قرارداد ادغام در ۱۴ اکتبر ۲۰۲۲ اعلام شد، این دوغول خواربارفروشی بیش از ۷۱۰ هزار کارگر را در ۴۹۹۶ فروشگاه، ۶۶ مرکز توزیع، ۵۲ کارخانه تولیدی، ۳۹۷۲ داروخانه و ۲۰۱۵ مرکز سوخت استخدام کردند.

سه چهارم از کارگران کروگر که برای گزارش اقتصادی رانتیبل مورد بررسی قرار گرفتند، گفته اند کارمندان کافی برای انجام کارهای محوله در فروشگاه هایشان وجود ندارد و این امر بر امنیت محل کار، ایمنی حمل و نقل مواد غذایی و محافظت از کارکنان در برابر کووید تأثیر می گذارد.



# مدیران میانی فرسوده تر از همیشه

اخراج، فرسودگی شغلی، جدال بازگشت به دفتر؛ هیچ زمانی بدتر از حالا برای یک مدیر میانی وجود نداشته است

هرگز زمان دشوارتری برای مدیر میانی بودن وجود نداشته است. آنها نه تنها فرزندخوانده ناکارآمدی شرکت ها و درآمد آثار کلاسیک فرهنگ پاپ از انیمیشن «دیلبرت» گرفته تا سریال «آفیس» هستند، بلکه اولین کسانی اند که زمان اخراج ها فراخوانده می شوند. این روزها مدیران میانی با چالش های بزرگتری مواجه شده اند.

از آنجا که روندهای پی در پی در محل کار، سازمان ها را به اولویت دادن به تجربه کارمندان ترغیب می کند، مدیران میانی وظیفه دارند اطمینان حاصل کنند که کارکنان احساس مشارکت، حمایت و توانایی حفظ تعادل میان کار و زندگی سالم را دارند. به علاوه مدیران اجرایی سیاست های درون دفتری را تعیین می کنند و این مدیران میانی هستند که مسئول اجرای دستورات نامطلوب یا نظارت بر مجموعه ای گیج کننده از ترتیبات کاری ترکیبی اند. با این حال سازمان ها نمی توانند حقیقتی آشکار و در عین

نیستند.» او گفت اقداماتی وجود دارد که مؤسسات مالی می توانند برای اطمینان از ایفای نقش های اصلی توسط زنان انجام دهند. بوتین افزود: «به عنوان مثال اطمینان از اینکه نه فقط در بخش های پشتیبانی، بلکه در بخش تجاری نیز می توانیم برنامه های شغلی برای زنان داشته باشیم و مطمئن شویم نقش ها را سریع تر جابه جایی کنیم که معمولاً توسط مردان اشغال می شود.»

او گفت روند چرخش نقش ها بیشتر به این معنی است که زنان می توانند انعطاف پذیری ای را که برای رسیدن به اوج نیاز دارند، به دست آورند. یعنی اساساً داشتن نوعی قانون

یکی از بزرگترین بانک های اروپا به سرعت در حال تغییر نقش های شغلی برای کمک به زنان است. به گفته آنا بوتین، رئیس اجرایی «سانتاندِر» صنعت مالی باید در جذب زنان در پست های مدیریتی سریع تر عمل کند. بوتین گفت: «ما تلاش زیادی می کنیم، اما این تلاش باید به روش درستی سامان دهی شود.» به گفته آنا بوتین، رئیس اجرایی سانتاندِر، صنعت مالی در جذب زنان در پست های مدیریتی به اندازه کافی خوب عمل نمی کند.

بوتین هفته گذشته در مصاحبه ای با شارلوت رید گفت: «آنها در حال بهتر شدن هستند، اما به اندازه کافی سریع

آنا بوتین می خواهد زنان در صنعت مالی فرصت برابر با مردان داشته باشند

## سریع تر عمل کنید!



## ویدئویی که خبرساز شد و موضوع امنیت کارمندان را مطرح کرد خرده‌فروشی لوو و جنجال نامنی

از تجهیزاتی مانند لیفتراک و نردبان استفاده کنند. یکی از کارمندان فعلی لوو در تنسی به اینسایدر می‌گوید: «هر کارمندی که از دستگاه مشاهده‌شده در تیک‌تاک استفاده می‌کند - یک بالابر برقی با قابلیت راندن بالیمور - قبل از کسب تأییدیه کار کردن با آن در یک دوره آموزشی، باید یک دوره عملیاتی و ایمنی را طی کند. پس از اتمام دوره، آنها باید همراه با سرپرستی کار کنند که اجازه مربیگری را دارد و سپس کارمند باید نشان دهد که دانش استفاده صحیح از دستگاه را در موقعیت‌های مختلف دارد.»

وی می‌افزاید: «این نوع آموزش برای هر تجهیزات برقی لازم است و هر کارمند آموزش روزانه و هفتگی دارد.»

اما به عقیده برخی، تمرینات عملی جایی است که لوو در آن ضعیف عمل می‌کند. یکی از کارمندان سابق میشیگان لوو می‌گوید: «آموزش تجهیزات برقی در مقایسه با هر محیط خرده‌فروشی دیگری یک شوخی است. شما یک فیلم آموزشی تماشا می‌کنید و آنها به شما اجازه کار می‌دهند.»

یکی دیگر از کارمندان سابق لوو در یک فروشگاه لوئیزیانا به اینسایدر می‌گوید که اقدامات احتیاطی روی کاغذ خوب است، اما وقتی نوبت به ما کارگران طبقه پایین می‌رسد، بسیاری از اقدامات حذف می‌شوند. او می‌افزاید: «ما در موقعیت‌های بسیاری قرار گرفته‌ایم که برای آنها آموزش ندیده‌ایم. ما فقط بر اساس یک مثال پایه آموزش می‌بینیم که در آن همه چیزهایی که برای انجام کار خود نیاز داریم در دسترس است. اما وقتی صحبت از کار واقعی می‌شد، هرگز این‌طور نبود و مشکلات بسیاری پیش می‌آمد.»

کارمند سابق لوئیزیانا می‌گوید: «ممکن است کارمندی که به دلیل کمبود نیروی انسانی یا تعامل با مشتریان بی‌حوصله احساس فشار می‌کند، در نهایت از تجهیزات استفاده نادرست کنند.»

یک ویدئوی وایرال تیک‌تاک که نشان می‌دهد کارمند سابق «لوو» در حال تلاش برای برداشتن یک جعبه سنگین از قفسه‌ای بلند است و برای کمک فریاد می‌زند، بحثی را در میان کارمندان این شرکت به راه انداخته است؛ آیا این فروشگاه زنجیره‌ای ایمنی را در اولویت قرار داده و آموزش کافی به کارمندان ارائه می‌دهد؟ یکی از کارمندان سابق لوو که ۱۴ سال در فروشگاه‌های در اورلاندو واقع در ایالت فلوریدا کار می‌کرد، به اینسایدر می‌گوید: «آنها در مورد ایمنی ما رانصیحت می‌کنند، اما در واقع ایمنی بعد از هر چیز دیگری قرار دارد.» این شخص به دلیل نگرانی از حفظ حریم خصوصی خواسته ناشناس بماند اما هویت او برای اینسایدر شناخته‌شده است.

اما همه کارمندان احساسات مشابهی ندارند. در واقع برخی کارمندان به اینسایدر گفته‌اند که آموزش‌های ایمنی لوو جزو بهترین‌هایی است که در صنعت خرده‌فروشی دیده‌اند. یکی از مدیران سابق لوو در تاکوما، واشنگتن می‌گوید: «بدون شک آنها ایمنی را سرلوحه هر کاری قرار می‌دهند. من بیش از ۲۰ سال است که سمت مدیریتی دارم و می‌توانم بگویم که لوو بهترین ارزش‌ها و رویه‌های اصلی ایمنی را دارد.»

اینسایدر با بیش از ۱۲ کارمند فعلی و سابق این فروشگاه در مورد تجربیات آنها در لوو صحبت کرد. در حالی که برخی با اشتیاق از پروتکل‌های ایمنی شرکت دفاع کردند، برخی دیگر گفتند که حادثه نشان داده‌شده در تیک‌تاک، مشابه تجربه آنهاست.

لوو به درخواست‌ها برای اظهار نظر پاسخ نداد. لری کاستلو، سخنگوی لوو در پاسخ به داستان قبلی به اینسایدر گفته بود که رفتار نشان داده‌شده توسط آن کارمند در تیک‌تاک برخلاف آموزش‌هایی است که لوو ارائه می‌دهد. اما آموزش ایمنی لوو شامل چه مواردی است؟ لوو کارکنانش را آموزش می‌دهد تا از طریق ترکیبی از دوره‌های آنلاین و تجربیات عملی،

یک بانک خرده‌فروشی اروپایی با شعبی در بیش از ۵۰ کشور، فرایند اعتباربخشی را برای تقویت مهارت‌های مدیران و ایجاد احساس تعلق به جامعه مدیریتی معرفی کرده است. مدیران برای کارگاه‌های آموزشی در مورد موضوعاتی مانند ایجاد اعتماد و همسویی تیم‌ها امتیاز کسب می‌کنند که این امر باعث تقویت قابلیت‌ها و ارتباطات آنها می‌شود.

### مدیران میانی را وارد فرایند تصمیم‌گیری کنید

وقتی مدیران در شکل‌دهی، نه صرفاً اجرای طرح‌ها، سیاست‌ها و برنامه‌ها مشارکت دارند، به احتمال زیاد از آنها حمایت می‌کنند.

یک شرکت خدمات حسابداری حرفه‌ای در آمریکای شمالی می‌خواست کارکنان و رهبران خود احساس ارزشمندی بیشتری تجربه کنند. قبل از معرفی یک برنامه جدید شناسایی آنلاین، از رهبران دعوت کرد تا برنامه را تجربه کنند و بازخورد خود را ارائه دهند. نتیجه این گام اضافی، افزایش ۱۰ درصدی تعامل مدیران بود.

### تفرق به رسمیت شناخته‌شدن از جبران خسارت

رهبران اغلب نیاز به رسمیت شناخته‌شدن را نادیده می‌گیرند. یک سوم (۳۷ درصد) ادعا می‌کنند که حقوق بالای آنها باعث می‌شود نیاز به شناخت و رسمیت غیر ضروری باشد. اما تحقیقات نتیجه متقابل قانع‌کننده‌ای را نشان می‌دهد: قدردانی، اضطراب رهبران را تا ۶۷ درصد کاهش می‌دهد.

حقوق بالاتر رهبران فقدان قدردانی را جبران نمی‌کند. به رسمیت شناخته‌شدن از مسیری غیر پولی ضروری است. تحقیقات نشان می‌دهد که وقتی قدردانی شخصی، صمیمانه و مرتبط با تلاش‌ها یا دستاوردهای فرد باشد، تأثیر ماندگاری ایجاد می‌کند. اغلب از مدیران میانی خواسته می‌شود سهم منحصر به فرد اعضای تیم خود را به رسمیت بشناسند. آنها نیز باید قدردانی شخصی را تجربه کنند.

### توانمندسازی رهبران مدرن

از سال ۲۰۲۰، رهبران سطح ابتدایی و میانی بیش از رهبران ارشد برای تمرین رهبری مدرن تلاش کرده‌اند؛ رویکردی مشارکتی و دموکراتیک که می‌تواند بار کاری مدیران را در درازمدت تا حد زیادی کاهش دهد.

رهبری مدرن نیازمند مهارت‌ها و تکنیک‌های جدید است. حمایت هدفمند در این زمینه می‌تواند در طول زمان سود زیادی را به همراه داشته باشد. دریافت حقوق بیشتر به این معنی نیست که یک مدیر نیازهای انسانی کمتری دارد. اگر زمان آسانی برای مدیر میانی بودن وجود داشت، اکنون دیگر این‌طور نیست. شرکت‌هایی که تجربه کارمندان را در اولویت قرار می‌دهند، به‌خوبی می‌توانند این ویژگی خود را به سمت بالای سازمان گسترش دهند. بالاخره مدیران میانی هم کارمند هستند!

حال نادیده گرفته‌شده را تشخیص دهند؛ مدیران میانی نیز کارمند هستند و از نوع ضروری آن.

از زمانی که او سی تانر شروع به سنجش و اندازه‌گیری مشارکت و تمایلات فرهنگی کرد، احساسات رهبران درباره فرهنگ شرکت در مقایسه با مشارکت‌کنندگان فردی مثبت‌تر بود. امسال این موضوع تغییر کرده است.

گزارش فرهنگ جهانی در سال ۲۰۲۳ که نظرات بیش از ۳۶ هزار کارمند و رهبر در ۲۰ کشور را منعکس می‌کند، نشان می‌دهد که رهبران در وضعیت پریشانی شدیدی قرار دارند. تجربیات کاری رهبران به دلیل عواملی از جمله کمتر به رسمیت شناخته شدن تا چند برابر شدن مسئولیت‌ها، به اندازه گزارش‌های آنها مثبت نیست. در واقع ۲۶ درصد بیشتر احتمال داشت که رهبران بگویند چیز بیشتری برای ارائه در شغل خود ندارند.

گزارش اخیر «فیوچر فروم» این یافته‌ها را تقویت می‌کند و نشان می‌دهد رهبرانی که بدترین احساسات و نمرات تجربه را دارند، مدیران میانی هستند. مدیران اغلب مبارزات خود را درونی کرده و تصور می‌کنند قوی ماندن در میان مسئولیت‌های فزاینده، بخشی از کار آنهاست. اما فرسودگی مدیریت میانی واقعی است و به مشکل منجر می‌شود.

### مجموعه‌ای از مسئولیت‌ها

طبق تحقیقات تقریباً دوسوم از رهبران (۶۱ درصد) گزارش کرده‌اند که در حال حاضر مسئولیت‌های بیشتری در محل کار نسبت به پیش از همه‌گیری دارند. تجربه‌ای که تنها توسط یک سوم از مشارکت‌کنندگان فردی (۳۴ درصد) به اشتراک گذاشته شد. در میان رهبرانی که مسئولیت‌های بیشتری دارند، احتمال اضطراب بالا ۲۱ درصد افزایش می‌یابد. اضطراب با افزایش شش برابری میزان فرسودگی شغلی مرتبط است.

مدیران میانی - کمک‌فهرهای ارزشمند سازمان‌ها - در نقطه دشوار به‌خصوصی قرار دارند. آنها فاقد دسترسی برتر رهبران ارشد به پشتیبانی و منابع هستند و باید سیاست‌هایی را که ممکن است مورد تأیید خودشان نباشد، اجرا کنند. رهبران سطح متوسط و ابتدایی به ترتیب ۳۳ و ۴۷ درصد کمتر نسبت به رهبران ارشد احساس قدردانی داشتند. همچنین مدیران میانی با احتمال بیشتری نسبت به رهبران ارشد گفته‌اند که از سال ۲۰۲۰، راهنمایی کارکنان، برقراری ارتباط مؤثر با آنها و ایجاد آزادی مکفی برای نوآوری دشوارتر شده است.

شرکت‌ها باید برای کاهش فرسودگی مدیران میانی تمرکز خود بر تجربه کارمندان را به سطوح بالاتر نمودار سازمانی گسترش دهند. اما چگونه؟

### جوامع کوچکی بسازید

اگر مدیران احساس کنند با تیم‌هایشان مرتبط هستند، احتمال اینکه فرهنگ یک سازمان رشد کند، ۱۸ برابر افزایش می‌یابد. خود مدیران نیز از ارتباطات قوی‌تر با یکدیگر سود می‌برند.



شماره ۹۱  
۲۷ فروردین ۱۴۰۲  
سوم

لندن انجام شد، نشان داد که زنان در خدمات مالی در پایتخت بریتانیا اگر «به طور مداوم خوب» عمل نکنند، با مشکل مواجه هستند، در حالی که مردان با عملکرد «متوسط» در تعداد بالا و بدون مشکل در جایگاه خود باقی می‌مانند.

تحقیقات جهانی از شرکت حسابرسی دیلویت در سال ۲۰۲۲ نشان داد که زنان ۲۱ درصد از کرسی‌های هیئت‌مدیره در مؤسسات خدمات مالی، ۱۹ درصد از نقش‌های مدیریت اجرایی و ۵ درصد از سمت‌های مدیرعاملی را در اختیار داشتند.

یا انگیزه‌طوری که باعث شود افراد را سریع‌تر جابه‌جا کنید تا زنان تجربیاتی داشته باشند که به آنها امکان پیشرفت دهد.

سانتاندر اهداف برابری از جمله قرار دادن ۳۰ درصد از زنان گروه خود در نقش‌های رهبری را برای جبران عدم تعادل جنسیتی در سراسر صنعت در نظر گرفته است. آنا بوتین در سال ۲۰۱۴ به اتفاق آرا به‌عنوان رئیس اجرایی سانتاندر منصوب شد و از آن زمان به‌عنوان یکی از قدرتمندترین زنان در بانکداری اروپا توصیف شده است.

یک نظرسنجی در سال ۲۰۲۱ که توسط مدرسه اقتصاد



## همکاری تسکو در یک اقدام خیریه کار واقعی برای معلولان

«تسکو» در وایتلی با یک خیریه همکاری می‌کند تا تجربه کار در دنیای واقعی را به افراد معلول ارائه دهد.

یک سوپرمارکت به یک مؤسسه خیریه پیوسته تا به افراد دارای معلولیت کمک کند تجربه بیشتری در محیط کار کسب کنند. فروشگاه تسکو در وایتلی در ابتکاری شریک می‌شود که به افراد دارای معلولیت کمک می‌کند کارشان را انجام دهند، پول را مدیریت کنند و با مردم تعامل داشته باشند تا به تجربه دنیای واقعی و توسعه مهارت‌های شغلی آینده آنها کمک شود.

این بخشی از یک مشارکت با سازمان خیریه «فرایندی نایت» است که در آن افراد تحت پوشش این خیریه می‌توانند در تسکو کار کنند. این مؤسسه خیریه در فرهام است و به افراد دارای ناتوانی‌های یادگیری خفیف تا متوسط کمک می‌کند. آنها در سال ۲۰۱۷ شروع به کار کردند و در حال حاضر ۹۰ عضو دارد که بین ۱۸ تا ۷۶ سال سن دارند.

نمایندگان خیریه توسط قهرمان جامعه تسکو، کارولین مانل که خیریه فرایندی نایت را به خاطر درگیر شدن در جامعه تحسین کرد، به فروشگاه دعوت شدند. راشل گالپین، هماهنگ‌کننده مشارکت‌های خیریه می‌گوید: «ما از کارولین و همه کسانی که برای این تجربیات در فروشگاه هستند، بسیار سپاسگزاریم. فرصت‌هایی مانند این در تسکو بسیار مهم هستند، زیرا به اعضا کمک می‌کند اعتماد به نفس و عزت نفس ایجاد کنند، اجتماعی و مستقل باشند و احساس کنند بخشی از جامعه هستند.»

فروشگاه تسکو همیشه دغدغه جامعه را داشته و هزاران پوند برای حمایت از پروژه‌های این‌چنینی به خیریه‌ها اهدا کرده است. کارولین می‌گوید: «مشتریان با صندوق‌های ماهم عالی بودند. طنز زیادی وجود داشت و مهمانان ما در اطراف انبار و کامیون‌های تحویل نشاندند.»

این طرح به بسیاری از افراد کمک می‌کند تا تجربه شغلی ارزشمندی کسب کنند؛ تجربه‌ای که فقط در یک موقعیت واقعی یافت می‌شود.



شماره ۹۱  
۲۷ فروردین ۱۴۰۲  
سال سوم



# تغییر بزرگ نیازمند فرهنگ سازی است

### چرا با وجود آنکه همگی باور دارند فناوری در آینده‌ای نه چندان دور خرده‌فروشی را متحول می‌کند، نفوذ فناوری در این صنعت به کندی و سختی پیش می‌رود؟

خرده‌فروشان آنلاین اطلاعات زیادی در مورد رفتار شما به دست می‌آورند، زیرا عادات جست‌وجو و خرید شما را ردیابی می‌کنند. فروشگاه‌های خرده‌فروشی نمی‌توانند رفتار خرید شما را ردیابی کنند، اما برای کاوش و کشف برندها و محصولات جدید عالی هستند. آیا فوق‌العاده نخواهد بود اگر هر یک از کانال‌های خرده‌فروشی بتواند مزایای دیگری را نیز داشته باشد؟

این نتیجه «تحول خرده‌فروشی» و تغییر بزرگ است که اکنون در صنعت خرده‌فروشی در حال وقوع است. تحول در حوزه خرده‌فروشی، مبتنی بر امکانات فناورانه است. در سال‌های اخیر هزاران شرکت جدید ایجاد شده‌اند که هر کدام بخش کوچکی از تغییرات مورد نیاز را تسهیل می‌کنند. در کنفرانس‌های خرده‌فروشی بزرگ مانند شاپ‌تاک که به‌تازگی در لاس‌وگاس برگزار شد، یک طبقه نمایشگاهی

با هزاران شرکت فناوری وجود داشت. هر کدام داستان قانع‌کننده‌ای در مورد حیاتی بودن سرویس خود برای خرده‌فروشان و برندها داشتند. اکثر آنها در یک سال اخیر شروع به کار کرده‌اند، اما برخی نیز بیش از یک دهه سابقه فعالیت دارند.

با همه این فرصت‌ها برای تکامل خرده‌فروشی و ورود به سطح بعدی، پرسشی که پیش می‌آید این است که چرا تحولات این قدر زمان می‌برد؟ چرا خرده‌فروشان و برندها این فناوری را پیاده‌سازی نمی‌کنند و تغییرات مورد نیاز خود را ایجاد نمی‌کنند؟ کارشناسان فناوری و خرده‌فروشی به موارد مختلفی اشاره دارند.

#### مسیر دشوار درک فناوری

از نظر تاریخی، مشاغل مرتبط با مد توسط افرادی با دانش

مد اداره می‌شد. در حال حاضر مهارت‌های مورد نیاز متفاوت از هر زمان دیگری است و افراد خارج از هر صنعت می‌توانند تأثیر بسیاری بر آن بگذارند.

شرکت مد «ترو کلاسیک» در سال ۲۰۱۹ نه توسط افرادی با دانش مد، بلکه توسط دو بنیان‌گذار باتجربه در حوزه فناوری، بن یاها لوم و رایان پارتلت تأسیس شد. ترو کلاسیک با استفاده از فناوری مناسب، از زمان تأسیس بیش از ۲۵۰ میلیون دلار درآمد ایجاد کرده و این یعنی سودآور است. این شرکت تنها نیست و تعداد زیادی مثال دیگر نیز وجود دارد. اما چرا خرده‌فروشان و برندهای قدیمی فناوری جدید را سریع‌تر به کار نمی‌گیرند؟ دلایلش این است: تصور کنید خمیردندان وجود نداشت و شما آن را اختراع کرده بودید. در این صورت مسیر دشواری پیش رو داشتید تا به مصرف‌کنندگان آموزش دهید چرا به خمیردندان نیاز دارند.

ثالث داشته است. راب بونت، دادستان کل کالیفرنیا، سپتامبر گذشته از آمازون مستقر در سیاتل شکایت کرده بود.

او خرده‌فروش را متهم کرد که بازرگانان را به قطع فعالیت یا ممانعت از دسترسی آنها به جعبه خرید - جایی که خریداران می‌توانند روی «افزودن به سبد خرید» یا «اکنون بخرید» کلیک کنند - در صورتی که قیمت‌های پایین‌تری را برای رقبایی مانند کاستکو، ای بی، تارگت و والمارت و حتی وب‌سایت‌های خودشان ارائه دهند، تهدید می‌کند.

به گزارش رویترز، یک قاضی پیشنهاد آمازون را برای رد دعوی ضد انحصاری کالیفرنیا رد کرد که این خرده‌فروش آنلاین را به وادار کردن غیرقانونی بازرگانان به پذیرش سیاست‌هایی متهم می‌کند که باعث می‌شود مصرف‌کنندگان به طور مصنوعی قیمت‌های بالایی بپردازند.

قاضی اتان شولمن در دادگاه عالی سانفرانسیسکو گفت که کالیفرنیا ادعا می‌کند سیاست‌های آمازون اثر ضد رقابتی بر افزایش قیمت‌ها در بازارهای خرده‌فروشی رقیب و همچنین در وب‌سایت‌های خود فروشندگان شخص

آمازون باید با دعوی قضایی  
در کالیفرنیا با این ادعا که  
قیمت‌هایش بسیار بالاست  
روبه‌رو شود

## رویه ضد رقابتی غول خرده‌فروش



## غول خرده‌فروش برای افزایش سوددهی خود تنها به فروشگاه‌هایش وابسته نیست

### والمارت فقط یک فروشگاه نیست

#### والمارت لومینیت

والمارت لومینیت نیز یک پلتفرم کسب درآمد از داده است که از زمان راه‌اندازی در اکتبر ۲۰۲۱، رشد زیادی داشته است. الومارت لومینیت به تأمین‌کنندگان اجازه می‌دهد به اطلاعات رفتار خریداران، درک مشتری و موارد دیگر دسترسی داشته باشند. اگر چه الومارت اغلب اعداد و ارقام این محصول را به صورت عمومی اعلام نمی‌کند، اما خبر داد که در سه‌ماهه دوم سال گذشته ۷۵ درصد نسبت به سه‌ماهه اول رشد داشته است.

مارک هاردی، رئیس سرمایه‌گذاری داده‌های الومارت قبلاً به اینسایدر گفته بود: «کاری که ما انجام می‌دهیم نه‌فقط برای الومارت، بلکه برای خود صنعت جدید است. ما در حال ساختن اکوسیستم مناسبی هستیم که آگاهی درستی را به شیوه‌ای بسیار چابک هدایت می‌کند. سپس به ما اجازه می‌دهد تا به‌سرعت آنها را به کار ببریم و ارتباط بهتری با مشتریان داشته باشیم.»

#### والمارت گولکال

والمارت حتی در تلاش است تا با ارائه خدمات تحویل برای سایر مشاغل، پول بیشتری به دست آورد. الومارت گولکال که در تابستان ۲۰۲۱ راه‌اندازی شد، به مشاغل اجازه می‌دهد تا برای تحویل محلی از این غول خرده‌فروشی استفاده کنند.

تام وارد، معاون ارشد شرکت در آن زمان در آگوست ۲۰۲۱ گفته بود که این تجارت در مناطق حومه و روستایی در دسترس خواهد بود، یعنی مناطقی که سایر ارائه‌دهندگان خدمات تحویل در آن با مشکل مواجه هستند. او گفته بود: «از طریق الومارت گولکال، هر تاجری از خرده‌فروشان ملی گرفته تا مغازه‌های شهرهای کوچک می‌تواند از پلتفرم تحویل در حال رشد الومارت برای تقویت خدمات تحویل محلی خود استفاده کنند.»



والمارت مستقر در بنتونویل در آرکانزاس، در حال حاضر بزرگ‌ترین خرده‌فروش در جهان است که بیش از ۱۰ هزار فروشگاه در سراسر جهان دارد. اما برای اینکه از رقبایی مانند آمازون جلوتر بماند، سبد سهام خود را متنوع کرده و مشاغل غیرفروشگاهی را تقویت کرده است. در اینجا چهار چالش جانبی الومارت برای افزایش سود آورده شده است.

#### والمارت کانکت

به لطف ست دالر، مدیر ارشد درآمد و یکی از مدیران سابق اینستاکارت و رهبر تبلیغات آمازون، الومارت کانکت یکی از بخش‌های تجاری شرکت است که سریع‌ترین رشد را دارد. بازوی تبلیغاتی این خرده‌فروش در سال ۲۰۲۲، ۲/۷ میلیارد دلار درآمد داشت که ۳۰ درصد نسبت به سال قبل افزایش داشته است.

والمارت نام پلتفرم تبلیغاتی خود را در ابتدای سال ۲۰۲۱ تغییر و از برنامه‌های خود برای گسترش تجارت خبر داد. از زمانی که این پلتفرم در سال ۲۰۱۴ با عنوان الومارت ایکس‌چنج راه‌اندازی شد، یعنی دو سال پس از راه‌اندازی بازوی تبلیغاتی آمازون، چندین بار تغییر نام داده است. با افزایش فروش تجارت الکترونیک در آغاز همه‌گیری ویروس کرونا، خرده‌فروشان برای ایجاد فروش بیشتر از پیشنهادها تبلیغات دیجیتال خود برای رقابت استفاده می‌کنند.

اخیراً الومارت کانکت به مدل حراج دست دوم تغییر کاربری داده است. تأمین‌کنندگان و فروشندگان بازار شخص ثالث می‌توانند فقط به اندازه یک پنی بیشتر از بالاترین قیمت پیشنهادی در پلتفرم پرداخت کنند و این امر موجب کاهش هزینه‌ها می‌شود. الومارت کانکت به بازار شخص ثالث و فروشندگان کوچک‌تر نیز دسترسی بیشتری به داده‌ها داده است.

همه آنها و سپس تصمیم‌گیری در موردشان را داشته باشد. حتی اگر یک خرده‌فروش بتواند همه موارد را بررسی کند، اجرای تمام آنها غیرممکن خواهد بود. تغییرات فناوری در خرده‌فروشی پیچیده‌تر از آن چیزی است که به نظر می‌رسد. تاد کلاین از شرکت سرمایه‌گذاری «رولوشن» توضیح می‌دهد که این امر تنها در مورد فروشگاه‌ها و وبسایت‌ها صدق نمی‌کند. او ادامه می‌دهد: «برای اینکه فرایند تحول اثرگذار باشد، باید در سراسر شبکه‌ها، تولیدکنندگان، طرح‌های قیمت‌گذاری و زنجیره‌های تأمین اتفاق بیفتد. کل سیستم در حال تغییر خواهد بود، اما این تغییر باید به صورت بخش‌بخش انجام شود و این زمان می‌برد.»

وقتی همه تغییرات اعمال شد، خرده‌فروشان و برندها باید به عقب برگردند، به فناوری‌های پیشین نگاه کنند و ببینند آیا زمان اجرای آنها فرارسیده است یا خیر. بنابراین این روند دوباره شروع می‌شود. اما این همه ماجرا نیست. پس از اینکه شرکت‌های فناوری مشتریان خود را متقاعد کردند تا آنها را بپذیرند، اغلب بخش‌هایی که در این فرایند دخیل نبوده‌اند، به شکل تدافعی رفتار می‌کنند.

تحول در خرده‌فروشی ساده است! تنها کاری که باید انجام دهید این است که یک فناوری جدید تولید کنید که هیچ‌کس تا به حال شبیهش را ندیده، بعد کارایی آن را اثبات کنید و برای افرادی که فرهنگ مقاومت در برابر تغییرات فناورانه دارند، درباره‌اش توضیح دهید. سپس بر مخالفت‌های آنها و همکاران‌شان در بخش‌های مختلف که توسط آن فناوری تهدید می‌شوند، غلبه کنید. مضاف بر اینها، یک تیم فروش و بازاریابی در کنار کسب‌وکار فناورانه خود داشته باشید و مهم‌تر از همه، تمام سرمایه‌های را که برای انجام همه این کارها لازم دارید، جمع‌آوری و مدیریت کنید!

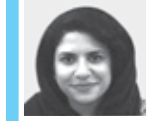
#### آینده چگونه به نظر می‌رسد؟

نمی‌توانید خرده‌فروشی را پیدا کنید که نگوید فناوری کلید آینده خرده‌فروشی است، اما چیزی که می‌بینید نمودارهای سازمانی است که نشان می‌دهد افراد ارشد فناوری در طراحی استراتژی آن سازمان و پیشبرد آن نقشی ندارند. هری ولیات از شرکت هوش مصنوعی «بی‌کسیس» در پتلی در شاپ تاک گفت تیم‌های علم داده و بازاریابی با یکدیگر همگرا هستند و در هم ترکیب می‌شوند و این جایی است که سازمان‌ها باید به سوی آن حرکت کنند.

خرده‌فروشی در حال حاضر به همان اندازه که به بازاریابی و محصول مرتبط است، با فناوری نیز ارتباط دارد. زمان زیادی طول خواهد کشید، اما در نهایت افراد فناور بخشی از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک خواهند بود. ولیات ادامه داد: «با آن وارد می‌کنی یا به آن تکیه می‌دهی و از منحنی جلو می‌روی.» وقتی این اتفاق بیفتد، فرهنگ با تغییرات سازگار می‌شود و تحول بعدی فقط بخشی از روند عادی رشد و تکامل هر روز خواهد بود.

رقابت با چیزی که مشتریان شما قبلاً از آن استفاده کرده و آن را درک می‌کنند، آسان‌تر است. اکثر بنیان‌گذاران انتظار دارند پس از تأسیس سازمان فناوری خود، در فاصله کوتاهی به سود و فروش چشم‌گیر و متفاوتی دست یابند. آنها برای پرداخت حقوق به فروشندگان و برگزاری دوره‌های آموزشی، لازم است هزینه زیادی صرف کنند. این در حال است که ماه‌های اخیر یکی از بدترین زمان‌ها در ۵۰ سال گذشته برای شرکت‌های در حال رشد بوده است.

#### خرده‌فروشان کند پیش می‌روند



ترانه احمد دوست  
taraneh-ahmaddoust@yahoo.com

جرد گلدبرگ، مدیرعامل و مدیر مشاور استراتژی دیجیتال «دی لاکچری» توضیح می‌دهد که اگر یک مشتری را در سوپرمارکتی ببینید که موز و آرد برداشته و در سبد خریدش می‌گذارد، احتمالاً متوجه می‌شوید که قصد درست کردن کیک موز دارد، پس شما می‌توانید سایر موارد مورد نیاز را نیز به او عرضه کنید. این نوع شخصی‌سازی فرصت

بسیار بزرگی است. اما خرده‌فروشان از ریسک فناوری‌های جدید می‌ترسند و در برابر آنها مقاومت می‌کنند. هیچ خرده‌فروشی نمی‌خواهد پیشرو باشد، زیرا نگران نحوه عملکرد فناوری است. پس عقب می‌نشیند و منتظر می‌ماند تا ابتدا نتیجه عملکرد دیگران را مشاهده کند.

به گفته‌ی سام کلیگر، مدیرعامل خرده‌فروشی POS و شرکت فناوری KWI، نتیجه همه این بی‌میلی‌ها به حوزه فناوری، سیستم‌های نامنجم و نامرتبلی است که هرچند به هم چسبیده‌اند، ولی امکان تجارت یکپارچه را سلب می‌کنند. این سیستم‌های فرسوده مشکل‌پذیرش فناوری را تشدید می‌کنند. جیسون گیلسپی، رئیس داده و تجزیه و تحلیل در شرکت فناوری بازاریابی «آرتی‌بی هاوس» می‌گوید ساختار سازمانی خود می‌تواند به مانعی بدل شود. او معتقد است: «هنوز خرده‌فروشان وجود دارند که یک تیم برای بررسی اتفاقات فروشگاه‌ها و تیم دیگری برای بررسی آنچه آنلاین می‌شود، دارند. وقتی کانال محور هستید نمی‌توانید مشتری محور هم باشید. این فرایند درست عمل نخواهد کرد.» برایان واکر، مدیر ارشد استراتژی در شرکت فناوری شخصی‌سازی «بلوم ریچ» در مورد خرده‌فروشان می‌گوید: «این کار آسانی نخواهد بود، اما آنها به هر حال در مقطعی مجبور به پرداخت هزینه می‌شوند. معمولاً خرده‌فروشان قدیمی پیش‌زمینه‌ای در حوزه فناوری ندارند و چندان با آن آشنا نیستند. این مسئله چندان مهمی به نظر نمی‌رسد، به شرط آنکه تغییر فرهنگی رخ داده باشد و آنها فارغ از میزان دانش‌شان در حوزه فناوری، به ضرورت استفاده از آن واقف باشند.»

#### تغییرات زیاد در یک زمان

فناوری‌های جدید زیادی در نمایشگاه شاپ‌تاک و دیگر نمایشگاه‌های خرده‌فروشی عرضه می‌شوند. هیچ خرده‌فروش یا برندی در جهان وجود ندارد که توانایی ارزیابی

این شکایت به دنبال این بود که آمازون را از اجرای سیاست‌هایی برای توقف فروش ارزان‌تر کالاها در جاهای دیگر منع کند و او را به پرداخت خسارت و جریمه وادارد.

آمازون گفته است سیاست‌های چالش‌برانگیز تنها بر مقدار کمی از تجارت تأثیر می‌گذارد و در واقع قوانینی رقابتی است، زیرا می‌تواند محصولاتی را ارائه دهد که در غیر این صورت ممکن است سودآور باشند و تخفیف‌ها را برای «مقابله با شکست دادن رقبا» تسهیل کند. این خرده‌فروش همچنین گفته است که در صورت موفقیت شکایت بوتنا، مصرف‌کنندگان ممکن است

هزینه بیشتری بپردازند، زیرا مجبور می‌شود قیمت‌های بالاتری را در وبسایت خود ارائه دهد. کارل راسین، دادستان کل واشنگتن دی‌سی در حال اعتراض به رد شکایت مشابه خود علیه آمازون توسط قاضی در مارس ۲۰۲۲ است. در ژانویه ۲۰۲۲، آمازون با پرداخت ۲/۲۵ میلیون دلار جریمه و تعطیلی برنامه‌ای که حداقل قیمت‌ها را برای فروشندگان تعیین کرده بودند رقابت بر سر قیمت را متوقف کنند، تصمیم می‌کرد، تحقیقات مربوط به تعیین قیمت توسط باب فرگوسن، دادستان کل ایالت واشنگتن را حل و فصل کرد.



شماره ۹۱  
۲۷ فروردین ۱۴۰۲  
سوم سوم



درباره فناوری‌های نه‌چندان قدیمی که به‌زودی کنار گذاشته خواهند شد

## پایان کار ماوس و صفحه‌کلید

می‌کند آیا شما پول کافی برای پرداخت هزینه کالاهای برداشته‌شده را دارید و اگر چنین باشد، از حساب شما برداشت می‌کند. محبوبیت پخش آنلاین می‌تواند مسیر کنار گذاشتن تلویزیون کابلی را به‌خوبی هموار سازد. بنا بر گزارش شرکت پژوهشی ای‌مارکتر، در ایالات متحده تعداد افرادی که در پایان سال ۲۰۱۸ استفاده از تلویزیون کابلی یا ماهواره‌ای خود را قطع کرده‌اند، حدود ۳۳ میلیون بزرگسال بوده که نسبت به ۲۴/۹ میلیون نفر سال ۲۰۱۷ افزایش نشان می‌دهد. این روند رو به افزایش ادامه خواهد داشت، زیرا پخش آنلاین همچنان جایگزین بسته‌های تلویزیون کابلی سنتی می‌شود.

امکان دارد در پاسخ به نیاز برای رهایی از مشکل داشتن ده‌ها رمز عبوری که هرگز نمی‌توانید به‌خاطر بسپارید، از راه جایگزین Touch ID استفاده شود. این فناوری پیش از این از سوی اپل و سامسونگ پیاده‌سازی شده و شکل جدیدی از شناسایی و گواهی کاربران است که از اثر انگشت یا شکل صورت به جای رمز عبور استفاده می‌کند. این تنها آغاز احراز هویت بیومتریک است و برخی از کارشناسان فناوری پیش‌بینی می‌کنند که روش ورود/گذرگاه برای امنیت نهایی و دسترسی راحت کاربر توسط شیوه‌های بیومتریک کنار زده می‌شود.

ممکن است واقعیت مجازی و واقعیت افزوده به کنار گذاشتن ماوس رایانه بینجامد. با اختراع ترک‌پد Trackpad و صفحه‌نمایش لمسی، استفاده از ماوس‌های رایانه‌ای سنتی کاهش یافت اما نیاز به آن هنوز به‌طور کامل برطرف نشده، ولی پیش‌بینی می‌شود تا نیمه دهه ۲۰۲۰ فناوری‌های جدید کنترل حرکات آزاد در هوا (Open-air Gesture Control) جایگزین ماوس و شاید صفحه‌کلید شود.

زندگی روزمره ما به لطف پیشرفت فناوری هر دهه تغییر می‌کند. از اختراع GPS گرفته تا تلفن‌های هوشمند، فناوری پیوسته در حال پیشرفت است و به بخشی از زندگی روزمره بسیاری از افراد تبدیل شده است. با این حال نوآوری‌ها به کمتر شدن کاربری یا ارزش برخی فناوری‌ها منجر می‌شود. مثلاً با بهبود فضای ذخیره‌سازی ابری ممکن است دیگر به ذخیره‌سازهای USB نیازی نباشد. پیش‌بینی می‌شود در نهایت فضای ابری همه نیاز ذخیره‌سازی داده‌ها را پاسخ دهد و حافظه از نوع فلش را در آینده نزدیک از دور خارج کند. امروزه فضای ذخیره‌سازی ابری به دلیل مزایای فراوانی مانند ظرفیت نامحدود و افزایش امنیت به شکلی شتابان در حال تبدیل شدن به یک رقیب برتر برای ذخیره‌سازی و اشتراک‌گذاری داده‌هاست.

روشنایی هوشمند نیز می‌تواند آینده روشنایی در خانه‌ها را شکل دهد. گفته می‌شود «کلیدهای روشنایی فعلی با روشنایی هوشمند و دستیارهای صوتی فعال مانند الکسا، گوگل هوم و سیری جایگزین خواهند شد. روشنایی هوشمند نه تنها راحت‌تر است، بلکه می‌تواند در مصرف انرژی کارآمدتر باشد. کاربران به جای حرکت دادن یک کلید استاندارد می‌توانند نور را بر اساس در دسترس بودن نور روز، نور محیط و حضور در محیط در گوشی هوشمند خود تنظیم کنند.

فناوری اسکن ایمن نیاز به پول نقد و صندوق فروشگاه‌ها را از بین می‌برد. پیش‌بینی می‌شود تا ۲۰ سال دیگر فناوری جدید قادر به کاهش سرقت باشد و نیاز به پرداخت نقدی را به شکل بنیادین از بین ببرد. این زمانی است که می‌توانید به یک فروشگاه بروید، همه اقلامی را که می‌خواهید بردارید و سپس آن را ترک کنید؛ در هنگام خروج نوعی دستگاه اسکن مشخص



# فناوری‌های رهاشده

چند ابزار فناورانه که در کمتر از ۲۰ سال کنار گذاشته شدند

داشت. در اواخر دهه ۱۹۷۰ با پیشرفت فناوری کار پردازش عکس که بیشتر اوقات به وسیله فروشگاه‌های تخصصی دوربین در یک هفته انجام می‌شد، جای خود را به ایستگاه‌های عکس یک‌ساعته داد. این ایستگاه‌ها در فروشگاه‌های بزرگ، خواربارفروشی‌ها، دوربین‌فروشی‌ها و حتی در گوشه خیابان ظاهر شدند. در دوران اوج این ایستگاه‌ها در سال ۱۹۹۳ در ایالات متحده ۷۶۰۰ ایستگاه یک‌ساعته و ۱۴۷۰۰ مورد دیگر در فروشگاه‌های زنجیره‌ای مانند کی‌مارت وجود داشت. با ورود دوربین‌های دیجیتال و گوشی‌های هوشمند نیاز به این گونه از خدمات عکس یک‌شبه از بین رفت. بلومبرگ در سال ۲۰۱۵ گزارش داد هیچ کسب‌وکار دیگری در ایالات متحده در ۱۵ سال گذشته به اندازه ایستگاه‌های عکس یک‌ساعته کاهش نیافته و تا آن سال تنها ۱۹۰ فروشگاه در این کشور فعال بود.

### خدا حافظ فلاپی!

برای دو دهه هر رایانه یک دستگاه دیسک‌گردان (Floppy Disk Drive) برای بارگذاری برنامه‌ها داشت. تاریخچه فلاپی دیسک به شکلی جدایی‌ناپذیر با رشد رایانه شخصی گره خورده است. در حالی که نسخه هشت اینچی فلاپی به سال ۱۹۶۷ برمی‌گردد، اولین رایانه شخصی IBM با یک فلاپی ۵/۲۵ اینچی در سال ۱۹۸۱ عرضه شد. این فلاپی ۳۶۰ کیلوبایت داده (نزدیک

به یک سوم مگابایت) را در خود جای می‌داد.

فلاپی دیسک‌ها تا پیش از پیدایش CD، رسانه استاندارد برای نحوه ذخیره، فروش و نصب نرم‌افزار بودند. گرفتن یک جعبه فلاپی دیسک برای نصب یک برنامه بزرگ چیزی غیرعادی نبود (Microsoft Office 97 روی ۵۵ فلاپی عرضه شد). در میانه دهه ۱۹۹۰ بسیاری از کاربران دارای دستگاه‌های ذخیره‌سازی مانند Zip Omega بودند که کارت‌های

اصطلاح فناوری رهاشده (Orphaned Technology) را درباره آن دسته از محصولات بی‌کار می‌برند که از سوی توسعه‌دهندگان اصلی خود کنار گذاشته شده‌اند. رها کردن یک فناوری تنها ناشی از نامناسب یا منسوخ بودن آن نیست؛ برای نمونه در حوزه پزشکی برخی محصولات کم‌کم از بازار کنار می‌روند، زیرا سرمایه‌گذاری تجاری پایدار روی آنها ممکن نیست، گرچه برخی از فناوری‌های رهاشده به چرخه کاربردی برمی‌گردند. به عنوان نمونه فناوری ژرمانیوم سیلیکون (SiGe) IBM شیوه استفاده از یک آلیاژ برای جایگزینی در مرحله کاشت معمولی فرآیند دوقطبی نیمه‌هادی سیلیکونی بود که کار روی آن دوباره از سوی یک گروه کوچک در IBM ادامه یافت تا در جایگاه یک محصول پیشرو در بازار ارتباطات با حجم زیاد از آن استفاده شود.

فناوری همیشه در حال پیشرفت است. صنایع مرتبط با حمل‌ونقل اسبی کمی بیش از یک قرن پیش با پیدایش خودرو ناپدید شد. در سال‌های اخیر پیشرفت فناوری ضبط موسیقی کمک کرده تا از ضبط روی نوار کاست یا سی‌دی به سوی ضبط و پخش دیجیتال برویم. نگاهی کوتاه به برخی فناوری‌هایی بیندازیم که در دو دهه آغاز هزاره سوم کنار گذاشته شده‌اند.

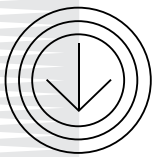
### ایستگاه‌های عکس

پیش از این ایستگاه‌های عکس یک‌ساعته گوشه‌های خیابان‌ها و مراکز خرید را اشغال می‌کردند، اما اکنون کمتر از ۲۰۰ مورد از آنها در آمریکا وجود دارد. دوربین‌های گوشی‌های هوشمند، عکاسی را به یک فعالیت پیش پا افتاده تبدیل کرده‌اند. گرفتن عکس با دوربین برای دهه‌ها به معنای انتخاب دقیق حرکات عکاسی بود، زیرا نوارهای فیلم تعدادی محدود عکس را در خود جای می‌داد و نیاز به پردازش و چاپ



شماره ۹۱  
۲۷ فروردین ۱۴۰۲  
سال سوم





ادامه از صفحه ۱۷

## حضور پررنگ زنان به نفع سازمان‌هاست

حقیقتاً شاد شدند و سمت مدیریتی را به جای او به یک آقا دادند، کلاً محیط کار را ترک کرد. من باز هم اینجا تأکید می‌کنم که سازمان‌ها لازم است به زنان واقعاً فرصت دهند و زنان هم روی خودشان بیشتر کار کنند و توانایی‌های نهفته‌ای را که در وجودشان دارند و بسیاری از مردان از آن اطلاعاتی ندارند، به منصفه ظهور برسانند و با عملکرد کاری خود، این توانایی‌ها را به دیگران نشان دهند.

شما در مدیریت توسعه کسب‌وکار جیرینگ برای بخش تحت امر خود چه برنامه‌هایی دارید؟

من برای سال جدید چند برنامه دارم. یکی موضوع منابع انسانی است، دیگری پروژه‌ها و در نهایت مواجهه با شکست. در مورد منابع انسانی باید بگویم تیمی که با من کار می‌کند، نباید نسبت به سال گذشته سطح ثابتی داشته باشند. مرتباً این موضوع را بررسی می‌کنم که افراد تا چه سطحی ارتقا یافته‌اند و دائماً باید با موضوعات مختلف نیازسنجی شوند، زیرا معتقدم در صورتی من می‌توانم رشد کنم و سمت‌های بالاتری دریافت کنم که افراد تیم هم رشد کرده باشند. افراد نباید در یک سطح ثابت باقی بمانند. از تیم همواره می‌خواهم در زمان‌های خالی‌شان مطالعه کنند و مباحثی را از آنها سؤال می‌کنم و می‌خواهم که شاید تا به حال در تجربه کاری‌شان نبوده و درباره این موضوعات با آنها گپ می‌زنم. مثلاً از آنها می‌پرسم که فکر می‌کنید فلان شرکت چه نقطه‌ضعفی دارد؟ این را بررسی کنید.

در هر حال برای اینکه یک شرکت بتواند درآمد کافی داشته باشد و حقوق پرسنل خود را بپردازد، باید دائماً کسب‌وکار خود را توسعه دهد. برنامه من برای سال جدید این است که چند پروژه وارد این شرکت شود و در حال برنامه‌ریزی برای آن هستم. شرکت جیرینگ علاوه بر اینکه به اپراتور همراه اول خدمات ارائه می‌دهد زیرا متعلق به این اپراتور است، با اپراتور و ایرنسل نیز اخیراً قرارداد بسته و به آنها خدمات پیامک ارائه می‌دهد. به دنبال این هستم که سبد محصولات را کامل‌تر کرده و پروژه‌ها را بزرگ‌تر کنم. موضوع دیگر این است که به صورت ماهانه هم از همکاران زیرمجموعه‌ام می‌خواهم و هم برای خودم این تکلیف را قرار داده‌ام که بررسی کنیم تا هیچ‌وقت به نقطه شکست نزدیک نباشیم و حتی اگر در حال رشد نیستیم، نقطه شکست را برای خود خط قرمز در نظر بگیریم و از آن فاصله داشته باشیم. با وجود اینکه این موضوع به بخش من مربوط نمی‌شود، اما از همکارانم خواسته‌ام رفتار مشتریان را دائماً مانیتور کنند تا بر اساس آن بتوانم مشتریان جدید را جذب کنم. البته در همین شش ماه گذشته هم توانسته‌ام مشتریانی را جذب کنم اما هدف و برنامه من بالاتر از اینهاست و در حال کار روی این موضوع هستم.

طی سال‌هایی که شما فعالیت کرده‌اید، مورد خاصی بوده که نشان از برخورد تبعیض آمیز با شما داشته باشد؟ واکنش شما در چنین موقعیت‌هایی چه بوده است؟

بله، طبیعتاً من هم در این ۱۷ سال از این دست رفتارها بسیار دیده‌ام. مثلاً پروژه‌ای مطرح بود که انجام آن به اعتقاد من ربطی به جنسیت نداشت و هرکسی می‌توانست این کار را انجام دهد. اما از آنجا که این پروژه رفت و آمد خارج از تهران زیادی داشت و باید به شهرهای دیگر سفر می‌شد، اولین جمله‌ای که گفتند این بود که من زن هستم و نمی‌توانم این رفت و آمد را انجام دهم. من همان‌جا خیلی صریح گفتم که این رفت و آمد برای من هیچ مشکلی ندارد و می‌توانم در شهرستان‌ها هم حضور پیدا کنم. اینجا نوبت مدیر ارشد است که آیا آن مدیر در چنین موقعیتی این فرصت را به شما می‌دهد یا خیر. اگر این فرصت را ندهد، آن نیروی زن تضعیف می‌شود و مجبور است در سایه به کارهای گذشته ادامه دهد. خوشبختانه به من این فرصت داده شد. من نقطه قوت‌م را برای مقابله با چنین نگاه‌هایی صراحت و اعتماد به نفسم می‌دانم. اجازه ندادم با من به عنوان یک فرد ضعیف رفتار شود. در شرکت تا من ارتباط عصر باید سر پروژه‌ای می‌رفتم و از تجهیزات بازمی‌آید می‌کردیم. با حضور من مخالفت کردند و گفتند دانش کافی ندارم. من ۴۸ ساعت تمام مطالعه کردم تا به آنها ثابت کنم دانش کافی در این زمینه دارم. من از مدیرانم خواستم که این اجازه را به من بدهند. البته هستند مدیرانی که به خانم‌ها این اجازه را نمی‌دهند. مثلاً در شرکت جیرینگ مدیر شدن من کمی سخت بود. برای بخشی دیگر، آقای آمد و خیلی سریع هم مدیر شد، با وجود اینکه هم از من کوچک‌تر بود و هم تجربه کاری کمتری نسبت به من داشت. این در شرایطی بود که مدیر ارشد سازمان کار من را خیلی قبول داشت و به تحصیلات و تجربه کاری من آگاه بود. ولی من شاید چهار برابر آن آقا تلاش کردم تا توانستم این سمت را دریافت کنم. من برای سمت نچنگیدم، بلکه برای اثبات توانمندی‌ام جنگیدم. این سمت‌ها موقتی هستند؛ امروز در این جایگاه هستید و فردا یک جایگاه دیگر دارید. فقط می‌خواستم ثابت کنم زنی قوی هستم، می‌توانم در این سطح فعالیت کنم و برایم شکست معنایی ندارد. با وجود اینکه چندین بار محکم زمین خورده‌ام. جالب است که تحقیقات نشان می‌دهد زنان وقتی زمین می‌خورند، بلند شدنشان دشوارتر است. البته از جایی به بعد وقتی سابقه کاری و تحصیلات خانم‌ها بالا می‌رود، راحت‌تر به آنها اعتماد می‌کنند. اما چرا نباید به زنی که تجربه‌ای خوب و تحصیلات کارشناسی یا کارشناسی ارشد دارد، اعتماد نشود؟ من همکاری داشتیم که خانم بوده و وقتی این تبعیض را در



شماره ۹۱  
۲۷ فروردین ۱۴۰۲  
سوم



به نام Palm Pre روانه بازار کرد.

### لحظه‌ای کوتاه اما درخشان

دستگاه‌های پخش MP3 همانند گوشی‌های آیفون بدون تماس تلفنی بودند. این فناوری نیز مانند PDA لحظه‌ای کوتاه و درخشان در کانون توجه قرار داشت. نخستین نمونه MPMan F10 در سال ۱۹۹۸ وارد خرده‌فروشی‌ها شد و پس از پیدایش گوشی‌های هوشمند تا سال ۲۰۱۲ مرده اعلام شد. نشانه‌ای بهتر از این برای منسوخ شدن MP3ها وجود نداشت که تا سال ۲۰۱۴ اپل اکثر گونه‌های آیفون را متوقف کرد. استیو جابز زمانی آیفون را «بهترین آیفون پاد ساخته شده ما» نامیده بود. پخش کننده‌های MP3 در ابتدا ساخته‌ای ناشیانه بود که اجازه ضبط مقدار محدودی موسیقی از طریق کابل یا کارت حافظه را می‌داد. دستگاه‌های بعدی امکان همگام شدن با رایانه رومی‌ری را داشتند. اپل در سال ۲۰۰۱ آیفون را عرضه کرد که برداشتی دقیق از مفهوم پخش کننده موسیقی قابل حمل بود و به محبوب‌ترین پخش کننده بازار تبدیل شد.

### باجه تلفن در دسترس نیست

بیش از ۲۰ سال پیش دو میلیون باجه تلفن در ایالات متحده وجود داشت. زمانی که چندین نفر با یافتن باجه تلفن به سادگی پیاده‌روی در خیابان‌های شهر بود، اما در زمان ساخت فیلم کالین فارل به نام «باجه تلفن» در سال ۲۰۰۳ تهیه‌کنندگان فیلم گفتند در حالی که فیلم‌برداری در منتهن انجام می‌شد، آخرین باجه تلفن این شهر برداشته شد. باجه‌های تلفن همه‌جا وجود داشتند. تا سال ۱۹۶۰ بیش از یک میلیون باجه تلفن در ایالات متحده در دسترس بود و این تعداد تا سال ۱۹۹۹ به دو میلیون باجه رسید. امروزه تنها حدود ۱۰۰ هزار تلفن پولی یا تنها اندکی بیشتر از آنچه در سال ۱۹۰۲ در دسترس بود، در ایالات متحده وجود دارد.

۱۰۰ مگابایتی قابل تعویض را می‌خواندند و در حدود سال ۲۰۰۰ درایو Flash USB سرانجام راه حل ساده، به صرفه و با ظرفیت بالا را ارائه داد. سال ۱۹۹۸ آغازی بر پایان فلاپی محترم بود. اپل از iMac G3، نخستین رایانه شخصی بدون فلاپی رونمایی کرد و سازندگان رایانه‌های شخصی در چند سال آینده به آرامی از آن پیروی کردند. سونی، آخرین سازنده فلاپی دیسک روی زمین، در مارس ۲۰۱۱ به تولید این دیسک‌ها پایان داد.

### چه بر سر PDA آمد؟

دستیاران دیجیتال شخصی (PDA) پیش در آمد گوشی‌های هوشمند بودند. این دستگاه‌ها در دهه ۱۹۹۰ جهان را تحت تأثیر قرار دادند. این رایانه‌های شخصی اطلاعات تماس را ذخیره و برنامه‌ها و بازی‌ها را اجرا می‌کردند و برخی از آنها می‌توانستند کارهای رسانه‌ای مانند پخش موسیقی و ویدئو و دسترسی به اینترنت را انجام دهند. استفاده از PDA برای تبادل پول توسط PayPal روی دستگاه Palm Pilot آغاز شد. دهه ۹۰ برای شرکت‌های فناوری دهه شلوغی بود که تلاش می‌کردند دستگاه دستی بی‌نقص را اختراع کنند، اما اپل جنبش PDA را در سال ۱۹۹۳ با پیام‌رسان نیوتن خود آغاز کرد که دست خط انگلیسی ساده را می‌شناخت. گرچه بیشتر مردم

دستگاه‌های Palm Pilot (که در سال ۱۹۹۶ عرضه شد) و رایانه شخصی جیبی مایکروسافت را خریدند که هر دو برای چند سال ابزارهای ضروری تجاری بودند. دستگاه‌های PDA تلفن‌های هوشمند دوران ژوراسیک بودند. هنگامی که اپل گوشی آیفون را در سال ۲۰۰۷ عرضه کرد، این دستگاه به طور یکپارچه و به گونه‌ای که PDAها هرگز نمی‌توانستند، با زندگی روزمره در هم آمیخت. پالم تا سال ۲۰۰۷ تولید PDA را متوقف ساخت، اما در سال ۲۰۰۹ یک گوشی هوشمند ناموفق



مهران امیری



mehranamiri@gmail.com



## نصایح سلمان ساوجی نسیمی از گلستان خودم بخش

خواجه جمال الدین سلمان ابن خواجه علاء الدین محمد، مشهور به سلمان ساوجی (۷۰۹-۷۷۸ ه.ق) در ساوه پا به دنیا نهاد. او از بزرگ‌ترین غزل‌سرایان ایران است، گرچه در درجه نخست قصیده‌سرا بود و می‌توان وی را از آخرین قصیده‌سرایان معروف ایران پیش از صفویان دانست. وی از شاعرانی است که وصف طبیعت را با حرکت و حیات همراه کرده و به عناصر بی‌جان شخصیت و ویژگی انسانی بخشیده و به این شیوه بسیاری از وصف‌های خود را سرشار از زندگی و پویایی و حرکت کرده است. سلمان در آغاز به خواجه غیاث‌الدین محمد و سلطان ابوسعید بهادرخان خدمت می‌کرد و پس از آنکه اساس سلطنت ایلخانان برهم خورد، به خدمت امیران جلایر درآمد. سلمان در پایان عمر از نظر جلایریان افتاد، به زادگاهش بازگشت و گوشه‌گیر شد. از او دیوان قصاید و غزلیات و مقطعات همراه با دو مثنوی به نام «جمشید و خورشید» و «فراق‌نامه» به جای مانده. سلمان در مناجاتی در «جمشید و خورشید» می‌گوید:

الهی پرده پندار بگشای

در گنجینه اسرار بگشای

تو ما را و رهان از مایی خویش

که غیر از ما حاجایی نیست در پیش

تو کار ما به لطف خویش بگذار

به کار خویش ما را باز مگذار

دل زنگار خوردم را صفا بخش

مرا آیینه معنی نما بخش

ز ما نفس بد ما را جدا کن

دل بیگانه با خویش آشنا کن

نهفتی از سخن صد گنج در من

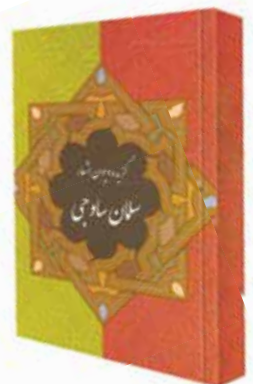
در گنج سخن بگشای بر من

به لطف شربتی در کام ما ریز

ز جامت جرعه‌ای در جام ما ریز

نسیمی از گلستان خودم بخش

چراغی از شبستان خودم بخش



# سلام زندگی!

لطفاً رعایت کنید و فریاد «من چقدر خوشبختم» را طوری نزنید که بقیه بشنوند؛ به هر حال ممکن است مردمان بدبخت و فلاکت‌زده‌ای در سرزمین‌های غربی باشند که حسرت همین زندگی ساده شما را داشته باشند

۱

یک سال دیگر گذشت و ما همه‌مان یک بار دیگر سال نو را به هم تبریک گفتیم و برای هم آرزوی سالی پر از موفقیت و پیروزی و خوشحالی کردیم. واقعاً چرا از رو نمی‌رویم؟

۲

شاید باورتان نشود اما در این نوروز هم حتی بعضی‌هایمان به بعضی‌هایمان گفتیم: «صد سال به از این سال‌ها» و طرف مقابل مان بدون اینکه پُتی بزند زیر خنده یا هُتی بزند زیر گریه، خیلی خونسرد جواب داد: «همچنین بر شما».

البته شاید هم این عزیزان حق داشته باشند. به قول آن ضرب‌المثل نه‌چندان قدیمی: «چیزی که تو را نکشد قوی‌ترت می‌کند.» ما را نه آلودگی هوا کشت، نه خودروهای فوق‌استاندارد خودروسازان، نه دلار پنجاه و خرده‌ای تومانی و نه حتی از اینها بدترهایش؛ پس با این حساب چرا نباید برای هم آرزوی صد تا سال نو آن‌شکلی و عید دیگر کنیم؟

۳

اصلاً بهتر نیست به جای گیر دادن به تبریکات ملت و حرف‌های تکراری در این سال جدید، کارهای بهتری

انجام دهیم؟ مثلاً پنجره‌ها را باز کنیم و به زندگی سلامی دوباره کنیم و کدورت‌ها را دور بریزیم و همین‌طوری خشک‌خشک بخندیم و همان‌طور که نصف‌مان از پنجره بیرون زده و هر لحظه امکان پرواز در فضای پنجره تا کف حیاط را داریم، داد بزنیم: «سلام زندگی!» نه؟ واقعاً بهتر نیست؟ ای بابا...

۴

پس حالا که دوست ندارید از پنجره جیغ بزنید که چقدر دارد به‌تان خوش می‌گذرد، لاقل زیر لحاف که این کار را می‌توانید بکنید. به نظرم بلند شوید و تا هنوز وقت هست و هوا آن‌قدر گرم نشده که خالی خالی بخوابید، بخزید زیر لحاف و داد بزنید: ... صبر کنید.

درست است که آنجا زیر لحاف خودتان است، حریم خصوصی شماست و به کسی ربطی ندارد که آن زیر از چه چیزی ذوق می‌کنید، اما شما هم لطفاً رعایت کنید و فریاد «من چقدر خوشبختم» را طوری نزنید که بقیه بشنوند. به هر حال ممکن است مردمان بدبخت و فلاکت‌زده‌ای در سرزمین‌های غربی باشند که حسرت همین زندگی ساده شما را داشته باشند.

۵

بله چه فکر کرده‌اید؟ خیال کردید همیشه و همه‌جا

و همه‌کس همین قدر دارد به‌شان خوش می‌گذرد که به شما؟ نخیر؛ اصلاً هم این‌طور نیست. انگار شما روزنامه نمی‌خوانید یا اگر هم می‌خوانید لاقل روزنامه دولت را نمی‌خوانید که درد دل کسانی را بشنوید که با حسرت می‌گویند: «اگر می‌دانستم آلمان این‌طور است، هیچ‌وقت مهاجرت نمی‌کردم.» بله، اوضاع مردم در غرب این قدر خراب است که حتی پول بلیت برگشتن به این مرز پرگهر را هم ندارند. حتی ممکن است آنها را به اسارت گرفته شده باشند. هرچه هست، این عزیزان فریب‌خورده در غربت‌مانده باید در دوری و حسرت زندگی زیبای ما بسوزند و بسازند.



عبدالله  
مقدمی



@moghaddamy0007

۶

ای وای ببخشید این قدر سرم به درد دل کردن گرم شد که یادم رفت سال نو را به شما تبریک بگویم؛ سال نو مبارک باشد. صد سال به از این سال‌ها. آرزوی سالی توأم با موفقیت و پیروزی برای شما و خانواده محترم دارم!

۷

ای کسانی که می‌شوید ارشاد

ای اهالی شهر عشق آباد

مردم خُرم و خجسته و شاد

سال نو بر شما مبارک باد

شب‌نوشته‌های یک بچه نوآورا (۷۸)

## من هنوز می‌ترسم

جایتان خالی، به بهانه تعطیلات سری به ولایت زدیم. برای ما شهرستانی‌ها هر جا که باشیم و هر چه که بشود، دیدار ولایت و هم‌ولایتی‌ها مزه‌ای ویژه دارد که هیچ‌چیز جای آن را نمی‌گیرد. سمیرا می‌گوید بهتر است هر بار به جایی برویم و آدم‌های نو و جاهای ندیده را ببینیم؛ درست هم می‌گوید، ولی من هر بار که به دیدن ولایت خودم رفته‌ام، گرچه چیزهای نوتری دیده و خوشحال شده‌ام، در پایان غمگین‌تر بوده‌ام. درست مانند ماجرای نوروز امسال که هنوز هم از آن می‌ترسم!

تا سیزده به‌در شود، چند روزی می‌شد که از سفر به ولایت برگشته بودیم و بیکاری اجباری یاری کرد تا اندکی از ترسم کاسته شود، ولی دوباره که سر کار برگشتم و بچه‌ها را دیدم، همه ترسم برگشت؛ بیشتر و قوی‌تر از پیش. سفرنامه شنیداری



مهران امیری



mehranamiri@gmail.com

دست‌مایه خنده شد؛ ولی من هر روز می‌ترسیدم تا از آن خانه کوچ کردیم. پس از آن هم هرگاه نگران از دست رفتن داشته‌های اندک خود بودم، سایه رخت آویزان‌شده روی بند را رویه‌روی خودم می‌دیدم. در همین سفر نوروزی هم آنگاه که به بهانه‌ای از آن کوچه گذر کردم، در یافتم هنوز می‌ترسم. امروز سامان می‌خندید و می‌گفت سال نو و روز نو، شاید روزگار نو هم بیاورد؛ اما من به سال گذشته نگاه می‌کنم و هیکل‌های تنومند زیادی می‌بینم که بزرگ‌تر از رخت آویزان‌شده روی بند پشت شیشه دست روی همه داشته‌هایمان گذاشته‌اند و می‌ترسم. دلم می‌خواهد به چیزهای خوب فکر کنم و امیدوار باشم. آرزو می‌کنم بتوانم چشم‌هایم را ببندم تا در کمتر از ۱۰ دقیقه کسانی سر برسند و شادمانه دست‌مایه خنده شوم و از ترس رهایم کنند. هنوز هم وقتی می‌ترسم، به جای لرزیدن در جای خودم خشک می‌شوم، زبانم بند می‌آید و نمی‌توانم به چیزی جز همان ترس فکر کنم. روزهای زیادی است که کار سودمندی انجام نمی‌دهم؛ به جای آنکه پیشران کسب‌وکار و گروه‌مان باشم، خشکم زده و برای سال نو هم نمی‌توانم به چیزی جز هیکل‌های تنومندی که از بند رخت جدا شده‌اند فکر کنم؛ من هنوز می‌ترسم.