

K A R A N G  
W E E K L Y M A G A Z I N Eگفتگو  
INTERVIEWکمک به شبکه  
و افزایش داراییگفت و گوبا علی  
خویی، مدیر  
محصول استیکینگ  
نوبیتکس

۲۰

تحلیل  
ANALYSISمحتوا خوب  
اجرا نامطلوببررسی بیلپورد  
«منم کامان میزمن»  
که این روزها نظرها  
را به خود جلب  
کرده است

۱۰

خبر  
NEWSدوره تغییر  
آغاز شده استکلاب هاوس نیمه  
از نیروهای خود را  
تعدیل می کند تا  
چابک تر عمل کند

۲۵

اکوسیستم  
احیامی شود...گفت و گوبا رضا زرنوخی، مدیر عامل صندوق  
مالی توسعه تکنولوژی درباره اینکه چه چیزی در  
اکوسیستم نوآوری کشور تغییر کرده و چطور باید  
از سردرگمی فعلی عبور کرد...

تکس - نسیم اعتمادی

کسب و کارها  
از حقوق خود  
آگاه نیستندگفت و گوبا  
محمد جعفر نعنکار  
وکیل پایه یک دادگستریصداقت  
ضرغامی  
در مواجهه  
با اوضاع  
اینترنت



دغدغه اینترنتی وزیر گردشگری و یک پرسش از وزرای مرتبط با حوزه نوآوری و اقتصاد

## صداقت ضرغامی در مواجهه با اوضاع اینترنت

راستش برخلاف بسیاری که به ایده سیم کارت بدون فیلترینگ ویژه گردشگران خارجی می‌خندند، من یکی از این ایده عزت ضرغامی خوشم آمد! دلیلش هم این است که اصولاً اعتقاد دارم دنیای سیاست و کابینه دولت جایی است برای چانه‌زنی بر سر منافع گروه‌ها و بخش‌های مختلف. وزیر گردشگری هم با همین زاویه ایده‌ای را مطرح کرده که فکر می‌کند

منافع بخشی از گروه‌های مرتبط با وزارتخانه‌اش را تأمین می‌کند. او گفته خارجی‌هایی که به ایران می‌آیند، نیاز دارند به واتس‌آپ و اینستاگرام و دیگر پیام‌رسان‌های بین‌المللی دسترسی داشته باشند و با وضعیت فعلی اینترنت خیلی اذیت می‌شوند و بهتر است برای آنها سیم‌کارت‌های ویژه‌ای طراحی شود که در آن اینترنت یا حداقل دسترسی به برخی پلتفرم‌های

بین‌المللی آزاد باشد. جالب اینکه ضرغامی این ایده را برای کسب‌وکارهای ایرانی حوزه گردشگری هم مطرح کرده است.

قبول دارم که حق داریم از وزیر گردشگری کشور بخواهیم دغدغه گردشگران داخلی را هم داشته باشد که وقتی در یک آخر هفته مثلاً به موزه سعدآباد می‌روند و می‌خواهند چهارتا عکس خوب از تفریح آخر هفته‌شان در اینستاگرام بگذارند و هم فرهنگ گردشگری را ترویج کنند و هم داشته‌هایمان از میراث تاریخی مان را نمایش دهند، خون به جگر می‌شوند. اما احتمالاً آقای

ضرغامی بگوید من فعلاً برای داخلی‌ها کاری از دستم برنمی‌آید، ولی برای خارجی‌ها که می‌توانم قدمی بردارم.

حالا اینها را نگفتم که بگویم از طرفداران وزیر گردشگری هستم یا ایده‌ها و حرف‌ها و اعمالش را می‌پسندم، بلکه حرف اصلی بر سر این است که اصولاً کارکرد وزرا و وزارت‌خانه‌ها توجه به حقوق شهروندان و کسب‌وکارهای مرتبط با حوزه خودشان است. قبلاً هم گفته‌ام که با اینترنت ویژه و رانته و اختصاصی برای گروه یا عده خاصی به شدت مخالفم. اما اینها را نوشتیم که بگویم کاش وزرای چون وزیر اقتصاد و صمت و مهم‌تر از همه وزیر ارتباطات هم کمی به فکر منافع کسب‌وکارهای مرتبط با حوزه‌شان می‌بودند که وضعیت فعلی اینترنت و ناپایداری و محدودیت‌هایش خون به جگر آنها کرده است. اینکه کسی یا جایی دیگر اینترنت را به هر دلیلی به وضع فعلی کشانده یک چیز است، اینکه ما به عنوان وزیر یک حوزه تخصصی، مطالبات کسب‌وکارها و کارآفرینان حوزه خودمان را جدی بگیریم و دنبال کنیم و از رد انکار آنها وارد نشویم یک چیز دیگر، به نیت و آنچه در سر آقای ضرغامی می‌گذرد شبهه‌ای وارد نمی‌کنم و فرض را بر تلاش راستینش برای حل کردن مشکلات کسب‌وکارهای گردشگری به شیوه خودش می‌گذارم. اما غبطه می‌خورم که چرا صداقت و شهامت ضرغامی در ابراز اینکه وضعیت اینترنت فعلی برای گردشگر و کسب‌وکار گردشگری چقدر نامناسب است، در فضای مدیران آی‌تی دیده نمی‌شود؟



رضا جمیلی سردبیر



@rezajamili



شماره ۹۳  
۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۲  
سال سوم

انجمن صنفی VODها:

## تشکیل مجمع «رصتا» غیرقانونی است

همواره با هوشمندی آن را رد کرده، اما همچنان مشخص نیست مجموعه ساترا بدون صلاحیت قانونی یا چه نیتی به دنبال تشکیل مجموعه رصتا و مداخله در امور صنفی و انجام وظایف تصریح‌شده برای بخش خصوصی است. همچنین در این بیانیه آمده است: «بر اساس ماده ۳ قانون بهبود مستمر محیط کسب و کار، دستگاه‌های اجرایی مکلف‌اند همگام با تدوین یا اصلاح مقررات، بخشنامه‌ها و رویه‌های اجرایی، نظر تشکل‌های اقتصادی ذی‌ربط را مورد توجه قرار دهند. از آنجا که انجمن صنفی نمایش ویدئویی برخط که مستند به ماده ۱۳۱ قانون کار تشکیل و در حال حاضر تنها نماینده قانونی کسب‌وکارهای تولید و نمایش ویدئویی برخط است؛ صرف‌نظر از اینکه آیا ساترا اجازه تشکیل چنین کمیسیونی را داراست یا نه، آن مجموعه به جای ورود به مسائل صنفی و ایجاد تشکیلات موسوم به رصتا باید در موارد مورد نیاز از این انجمن برای انجام امور مربوط به نمایندگی بخش خصوصی دعوت به عمل می‌آورد.» این انجمن در پایان یادآور شده که بر این اساس و با توجه به تجربیات تلخ مشابه و ضربه‌هایی که مداخله غیرضروری بخش‌های دولتی در امور صنفی به کسب‌وکارهای بخش خصوصی وارد کرده و همواره مورد مذمت مسئولان عالی کشور بوده، خواستار توقف این اقدام غیرقانونی ساتراست.

در پی نگرانی انجمن صنفی شرکت‌های نمایش ویدئویی برخط (VODها)، از خبر تشکیل مجمع عمومی «رصتا» و برگزاری انتخابات شورای راهبری این مجمع توسط ساترا (بازوی مقررات‌گذاری صداوسیما در حوزه صوت و تصویر فراگیر در حوزه فضای مجازی)، اعضای این انجمن در بیانیه‌ای این اقدام را غیرقانونی و مداخله در امور صنفی کسب‌وکارهای خصوصی دانستند و نسبت به عواقب آن هشدار دادند. انجمن VODها تشکیل مجمع رصتا را که مخفف «رسانه‌های صوت و تصویر فراگیر ایران» است، یک مولد غیرقانونی و ضدصنفی معرفی کرده است. این انجمن گفته که ساترا با راه‌اندازی این مجمع، از برخی پلتفرم‌های نمایش آنلاین برای حضور در کمیسیونی با هدف صدور مجوزهای تولید و نمایش و تشکیل یک مجمع صنفی دعوت به عمل آورده، در حالی که مطابق با اصل بنیادین «عدم صلاحیت» در حقوق عمومی «هیچ مقام اداری صلاحیت هیچ ابتکار و اقدام اعم از صدور دستورالعمل، مقررات و ممانعت از حقوق مصرح اشخاص حقیقی و حقوقی را ندارد، مگر آنکه قانون چنین اجازه‌ای به وی داده باشد». در این بیانیه یادآوری شده که با وجود تکاپوی چندساله سازمان صداوسیما جهت مشروعیت‌بخشی به ساترا با استفاده از گنجاندن ردیفی در قانون بودجه، شورای محترم نگهبان به دلیل مغایرت با اصل ۵۲ قانون اساسی،

## مشکل اینوتکس در جذب مخاطبان خارجی به دلیل شرایط اینترنت

عباسی فشمی باور دارد ادامه‌دار بودن این محدودیت‌ها نباید باعث جلوگیری از برگزاری رویدادی شود که می‌تواند فعالان اکوسیستم استارت‌آپی را گرد هم جمع کند تا با هم در مورد این موضوع به گفت‌وگو و تبادل نظر بپردازند. ایجاد شبکه‌سازی از بین کارآفرینان ملی و بین‌المللی، افزایش ارتباطات B2B بین شرکت‌های فناورانه و افزایش سرمایه‌گذاری در حوزه نوآوری و فناوری کشور از جمله اهدافی است که دبیر نمایشگاه اینوتکس برای این رویداد برمی‌شمارد. او تأکید می‌کند که با وجود همه این محدودیت‌های اینترنتی، درخواست برای حضور در این دور از نمایشگاه قابل توجه بوده است.

نمایشگاه بین‌المللی اینوتکس ۲۰۲۳ که قرار است اواسط اردیبهشت‌ماه برگزار شود، در این دوره به خاطر محدودیت‌های اینترنتی برای جذب شرکت‌کنندگان خارجی با مشکل مواجه شده است. سجاد عباسی فشمی، دبیر دوازدهمین نمایشگاه بین‌المللی نوآوری و فناوری در این باره به کارنگ می‌گوید: فیلترینگ و محدودیت‌های اینترنتی در بیش از هفت ماه گذشته، کسب‌وکارهای استارت‌آپی را که بر بستر اینترنت متمرکز بودند، به شدت تحت تأثیر قرار داده، به طوری که رویداد اینوتکس نیز در ارتباط با مخاطبان خود، به ویژه مخاطبان بین‌المللی دچار اختلال شده است. با این وجود

**INOTEX**  
THE 12th INTERNATIONAL INNOVATION AND TECHNOLOGY EXHIBITION 2023  
دوازدهمین نمایشگاه بین‌المللی نوآوری و فناوری  
۱۹ الی ۲۲ اردیبهشت‌ماه ۱۴۰۲ | 9-12 May 2023  
Pardis Technology Park | پارک فناوری پردیس  
www.inotex.com | secretary@inotex.com  
+98 21 88 55 30 30

**KARANG**  
شماره ۹۳ | ۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۲ | سال سوم | کارنگ؛ هفته‌نامه اقتصاد نوآوری ایران  
صاحب امتیاز و مدیرمسئول: مینا والی  
سردبیر: رضا جمیلی  
مدیر هنری: روح‌الگیتی نژاد  
مدیر فنی: علیرضا کیوان  
صفحه‌آرا: حمید ابراهیمی  
عکس: حامد کریم‌زاده، پریا امیرحاجلو  
نسیم اعتمادی، مریم سعیدپور  
سایت: راضیه مینایی  
شبکه‌های اجتماعی: محمد قربانی  
چاپ: هنر سرزمین سبز  
نشانی: تهران، جنت‌آباد جنوبی، خیابان لاله غربی، خیابان حدیث، کوچه حدیث دوم، پلاک ۸  
وب‌سایت: karangweekly.ir  
دبیر تحریریه: المیرا حسینی  
تحریریه: مهران امیری، عبدالله مقدمی  
نگار قانونی، عباس عین‌علی  
ترانه احمد دوست، منیره شاه حسینی  
زهره دودانگه  
ویراستار: یلدا شایسته‌فر



**← تحریم دبیر شورای فضای مجازی**  
 نام محمدمبین آقامیری، دبیر جدید شورای عالی فضای مجازی وارد فهرست تحریم وزارت خزانه‌داری آمریکا شد. پیش از این، نام دبیر سابق این شورا، یعنی ابوالحسن فیروزآبادی هم در این فهرست قرار گرفته بود.



**← انتشار «کسب و کار نوین مشاوره»**  
 انتشارات راه پرداخت، کتاب «کسب و کار نوین مشاوره» را با حمایت شرکت تجارت الکترونیک پارسیان و اپلیکیشن تاپ منتشر کرد.



**← تغییر مدیرعامل شاپرک**  
 مدیرعامل شرکت شاپرک تغییر کرد و یارفتن «کاظم دهقان»، در حال حاضر «فرهاد فائز»، سرپرستی این مجموعه را به عهده گرفته است.



**← سیم کارت بدون فیلتر برای خارجی‌ها**  
 ضرغامی، وزیر میراث فرهنگی می‌گوید: ارائه سیم‌کارت‌هایی که اینترنت بدون فیلتر دارند برای گردشگران خارجی در آستانه تصویب است.



شماره ۹۳  
 اردیبهشت ۱۴۰۲  
 سال سوم



رونمایی از فاز اول طرح اتصال متقابل پیام‌رسان‌های داخلی با حضور وزیر ارتباطات

# اما واگرهای یک اتصال

وضعیت لایحه حمایت و حفاظت از داده‌های شخصی به کجا رسیده، نیز می‌گویید: «این لایحه هم در حال نهایی شدن است. بر سر اینکه آیا این لایحه باید در کارگروه ویژه اقتصاد دیجیتال بررسی شود یا در دولت، اختلاف حقوقی وجود داشت؛ اما در نهایت به این جمع‌بندی رسیدیم که این لایحه در صحن دولت بررسی شود.»

او با اعلام اینکه حمایت از پیام‌رسان‌های بومی به خاطر ایجاد محدودیت روی برخی پلتفرم‌های خارجی نبوده، می‌افزاید: «نیمه دوم سال گذشته به خاطر شرایط کشور تصمیم گرفته شد، بعضی از پلتفرم‌های خارجی محدود شوند، بنابراین در مسیری که برای رشد پلتفرم‌های داخلی دنبال می‌کردیم با مشکل مواجه شدیم و لازم بود تا راهی برای ارتباط مردم در شرایط محدودیت ایجاد کنیم.»

او ادامه می‌دهد: «در پیام‌رسان‌های داخلی توانستیم امکانات خوب و پایداری فراهم کنیم. الان به شرایطی رسیده‌ایم که این پیام‌رسان‌ها روزانه میزبان چند ۱۰ میلیون کاربر هستند و در حال حاضر بیش از ۳۵ میلیون کاربر یکتا دارند.»

او ادامه می‌دهد: «وزارت ارتباطات به عنوان تنظیم‌گر این حوزه پروتکل‌های امنیتی در این زمینه را تدوین کرده و روی اجرایی شدن این طرح هم نظارت دارد.»

زارع‌پور اعلام می‌کند که پیاده‌سازی این پروتکل با بالاترین شیوه امنیتی خواست خود صاحبان پیام‌رسان‌ها بوده و تأکید دارد که این پروتکل امنیتی بر اساس استاندارد روز دنیا و کاملاً امن است و حریم خصوصی افراد را محترم می‌شمارد، به طوری که هر فردی بر اساس سلیقه خود می‌تواند قابلیت اتصال را در پیام‌رسان فعال یا غیرفعال کند.

زارع‌پور به این سؤال که با وجود خلاء قانونی در این زمینه چگونه قرار است این طرح به اجرا درآید، پاسخ می‌دهد: «مجموعه ضوابط فعالیت سکوها پیام‌رسانی را بر اساس ابلاغیه شورای عالی فضای مجازی در سال ۱۳۹۵ تهیه کرده‌ایم و این ضوابط در مسیر تصویب در کمیسیون سازمان تنظیم مقررات قرار دارد. این ضوابط فعالیت پیام‌رسان‌ها را بر اساس قانون‌هایی که در زمینه حریم خصوصی در کشور وجود دارد، مشخص خواهد کرد.»

زارع‌پور در پاسخ به سؤال کارنگ مبنی بر اینکه آخرین

فاز اول طرح اتصال متقابل پیام‌رسان‌های داخلی بله، ای‌تا، گپ و آی‌گپ با حضور وزیر ارتباطات رونمایی شد. عیسی زارع‌پور در این مراسم بارها تأکید می‌کند که یکی از سیاست‌های اصلی وزارت ارتباطات که از زمان شروع به کار او در این وزارتخانه کلید خورده، حمایت حداکثری از شبکه‌های اجتماعی و پیام‌رسان‌های بومی بوده است. در حالی که درباره امنیت اجرای این طرح و حفظ اطلاعات و حریم خصوصی کاربران آنها پرسش‌های زیادی وجود دارد، وزیر ارتباطات در حاشیه این رونمایی اعلام می‌کند که برای اجرای طرح اتصال متقابل بین پیام‌رسان‌ها از استانداردترین پروتکل امنیتی استفاده شده و تمام پیام‌ها به صورت End-To-End در این طرح رمزنگاری می‌شوند.

عیسی زارع‌پور در پاسخ به کارنگ در مورد اینکه آیا برای اجرای این طرح مرکز تبادل پیامی راه‌اندازی شده است، می‌گوید: «هیچ مرکز تبادل پیامی وجود ندارد. یک پروتکل امنیتی تعریف شده که پیام‌رسان‌ها از طریق آن به یکدیگر متصل می‌شوند و این پروتکل هم کاملاً امن و استاندارد است و به شیوه End-To-End پیام‌ها در این پروتکل رمزنگاری می‌شوند.»

پس از چند سال وقفه

## نمایشگاه الکامپ تیرماه برگزار می‌شود



بر اساس اعلام ستاد برگزاری الکامپ، در این دوره از نمایشگاه مانند دوران قبل، متقاضیان فضای نمایشگاهی کمتر از ۸۰ متر مربع، بعد از ثبت نام، تأیید مدارک و جانمایی غرفه توسط ستاد برگزاری در سایت الکامپ، ۴۸ ساعت فرصت دارند تا با پرداخت هزینه‌های مرتبط، ثبت نام خود را قطعی کنند.

متقاضیان بالای ۸۰ متر مربع نیز پس از ثبت نام در سایت الکامپ، به ترتیب اولویت زمانی ثبت نام، برای جانمایی دعوت خواهند شد و این گروه نیز پس از تعیین فضای غرفه، ۴۸ ساعت مهلت خواهند داشت تا با تسویه حساب مالی، ثبت نام خود را قطعی کنند.

سازمان‌ها و نهادهای دولتی متقاضی هم مانند بخش خصوصی، می‌توانند با مراجعه به سایت الکامپ ثبت نام کنند. ثبت نام این گروه از متقاضیان نیز پس از تسویه حساب مالی قطعی خواهد شد.

بنابر اعلام سازمان نظام صنفی رایانه‌ای کشور، بیست‌وششمین نمایشگاه الکامپ بعد از سال‌ها وقفه بالاخره در تیرماه امسال برگزار می‌شود. در این اطلاعیه تأکید شده که متقاضیان مشارکت در این دوره نمایشگاه الکترونیک، کامپیوتر و تجارت الکترونیک (الکامپ) می‌توانند از روز شنبه ۹ اردیبهشت برای حضور در این رویداد ثبت نام کنند.

به گزارش روابط عمومی سازمان نظام صنفی رایانه‌ای کشور، با توجه به پیگیری و هماهنگی این سازمان با دستگاه‌ها و سازمان‌های متولی، نمایشگاه الکامپ از تاریخ ۴ تا ۷ تیرماه ۱۴۰۲، در محل دائمی نمایشگاه‌های بین‌المللی تهران برگزار می‌شود و بر این اساس پیش‌ثبت نام آن از شنبه (۹ اردیبهشت) در پایگاه اینترنتی نمایشگاه به نشانی iran-elecomp.com امکان‌پذیر است.



کاهش چشم گیر ارزش  
سهام بانک آمریکایی

## ریپابلیک در آستانه سقوط

قیمت سهام بانک فرست ریپابلیک که قبل از سقوط بانک سیلیکون ولی (SVB) روی ۱۱۵ دلار معامله می شد، در انتهای روز پنجشنبه با ۶/۱۹ دلار بسته شد؛ اما روز جمعه، با ۴۰ درصد سقوط به ۳/۷۲ دلار رسیده و حتی در نقطه‌ای ۳ دلار را نیز تجربه کرد. این سقوط شدید از زمان فروپاشی سیلیکون ولی و همین طور در مقایسه با میانگین رقم ۵۲ هفته‌ای این بانک، ۱۷۱/۰۹ دلار، مشکلات فرست ریپابلیک را دوچندان کرده و آن را در معرض خطر فروپاشی قرار داده است.



شماره ۹۳  
۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۲  
سال سوم

گزارش فرست ریپابلیک از دارایی سه ماهه پایانی سال گذشته میلادی - قبل از بحران سیلیکون ولی - بالغ بر ۱۷۶/۴ میلیارد دلار سپرده مشتریان بوده که نشان می دهد حجم قابل توجهی از سپرده‌های مشتریان، از این بانک خارج شده، چون این رقم را به ۱۰۴/۵ میلیارد دلار در سه ماهه نخست امسال کاهش داده است. البته ۳۰ میلیارد دلار از این رقم مربوط به سپرده‌های بانک‌های دیگر است و این موضوع می تواند حجم سپرده‌های خروجی از فرست ریپابلیک را تا حدودی کمتر کند.

اگرچه در مورد سقوط سیلیکون ولی، دولت ایالات متحده آمریکا تضمین کرده بود کلیه سپرده‌های مشتریان در ایمنی کامل و قابل دسترسی هستند، اما هنوز هیچ اقدامی که نشان بدهد سپرده‌های مشتریان قابل دسترس هستند صورت نگرفته و معلوم هم نیست که سپرده‌گذاران فرست ریپابلیک نیز در صورت بروز اتفاق مشابه، از چنین حمایت‌هایی برخوردار شوند.

اگر می پرسید که با وجود این وضعیت، چرا مشتریان هنوز سپرده‌های خود را در فرست ریپابلیک نگه داشته‌اند، باید بگوییم یکی از مهم ترین دلایل این امر، تجربه تلخی است که در مورد سیلیکون ولی داشته‌اند. آنها به خوبی می دانند که کوچ این سپرده‌ها از یک بانک به بانک دیگر، فقط اوضاع را خراب تر می کند و به بحران دامن می زند.



# رشد ۱۳۰ درصدی درآمد غیرمشاع

روایت مرتضی ترک تبریزی، رئیس هیئت مدیره بانک تجارت از سال ۱۴۰۱

شرکت‌های کوچک، متوسط، همچنین بزرگ و عمده و مدیریت تأمین کنندگان از امکانات اصلی و اختصاصی پلتفرم اکوتام محسوب می شوند.

### ارتقای امنیت اطلاعات بانکی

ترک تبریزی در ادامه با تأکید بر اقدامات بانک به منظور ارتقای امنیت اطلاعات بانکی و رفع نگرانی‌های امنیتی توضیح داد: «مرکز عملیات امنیت با هدف مانی‌تورینگ رخدادهای، رویدادها و دفع حملات به بانک در سال ۱۴۰۱، با پیش بینی ظرفیت ورودی ۵۰۰۰۰ لاگ در ثانیه (EPS) طراحی و راه‌اندازی شد. برای بهبود بهره‌وری این بخش تا اواسط سال ۱۴۰۲ تعداد سنسورها را در تمام بخش‌های بانک از جمله اپلیکیشن‌های موجود مانند همراه بانک، اینترنت بانک، شعب و... افزایش داده و با افزودن IPS و IDS های جدید در نقاط مختلف و حساس شبکه بانک و دریافت لاگ از آنها، ظرفیت مرکز عملیات امنیت بانک را به تدریج تا پایان سال جاری به ۲۰۰ هزار لاگ در ثانیه خواهیم رساند.»

### راه‌اندازی حوزه‌های غیرفعال «ایران کیش»

مردامه بخش نامه ضوابط اجرایی تأسیس، فعالیت و نظارت بر شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت مشتمل بر ۴۴ ماده و ۹ فصل از سوی بانک مرکزی ابلاغ شد؛ سه پارامتر افزایش سرمایه ثبتی و میزان تملک ۵۱ درصدی سهام شرکت توسط مؤسسات اعتباری و واحدهای وابسته و داشتن ۵۰۰ هزار دستگاه ابزار فیزیکی از چالش برانگیزترین مفاد این ضوابط برای پی‌اس‌پی‌های فعال بازار بود.

بنابر گفته‌های رئیس هیئت مدیره بانک تجارت، ایران کیش شرکت پرداختی وابسته بانک تجارت که در تبه هفتم گزارش شاپرک هم قرار دارد در راستای اجرای ضوابط جدید تأسیس پی‌اس‌پی‌ها قصد دارد حوزه‌های غیرفعال خود را دوباره راه‌اندازی و با خرید دستگاه از شرکت‌های داخلی به بخش‌های جدید بازار ورود کند.

تسهیلات قرض الحسنه از جمله وام ازدواج، خدمت الان بخر بعداً پرداخت کن، دسترسی به لندتک‌های تارا و ازکی وام و کپیا خدمات فعلی و فعال اپلیکیشن باجت هستند. البته سفته الکترونیکی وارد فضای آزمایشی شده و کاملاً آماده است و منتظر هستیم تا مجوزهای مربوط به اجرای آن از سوی وزارت اقتصاد صادر شود.»

ترک تبریزی تولید اپلیکیشن فعال باجت در حوزه تسهیلات قرض الحسنه و BNPL را یکی از مهم ترین اقدامات بانک در سال گذشته می داند: «توجه به حوزه تسهیلات خرد در راستای پیشبرد مفهوم بانکداری شخصی در بانک تجارت است.» به گفته او، درآمد غیرمشاع بانک از این بخش در سال ۱۴۰۱ با رشد ۱۳۰ درصدی، رقمی معادل ۱۰۰ میلیارد تومان برآورد شده است.

### دیتابیس اطلاعات هویتی

یکی دیگر از اقدامات بانک تجارت در سال ۱۴۰۱، طراحی و عرضه اپلیکیشن سها (SOHA) بود؛ سها به مثابه یک دیتابیس از اطلاعات هویتی افراد است که در سایر بانک‌ها و بسترها هم قابلیت استفاده دارد؛ مشتری یک بار اپلیکیشن را نصب و مراحل احراز هویتش را تکمیل می کند و هر بار برحسب نیازش عملیات مورد نظرش (مانند امضای دیجیتال) را انجام می دهد. به گفته ترک تبریزی، سها از جمله اپلیکیشن‌هایی است که با نگهداری هویت دیجیتال مشتریان، احراز یکباره آنها را برای انجام امضای دیجیتال تسهیل می کند.

### تأمین مالی در لحظه

پلتفرم اکوتام هم یکی دیگر از خدمات طراحی شده بانک در سال گذشته است. این خدمت که با اتصال تعاملات تجاری فی مابین خریداران، فروشندگان، بانک‌ها و مؤسسات مالی، امکان تأمین مالی مؤثر، کارا و آنی را برای هر یک از خریداران و فروشندگان در اکوسیستمی دیجیتال فراهم می کند. این پلتفرم در شرکت شایان تجارت طراحی، تولید و پیاده‌سازی شده است. صورت حساب الکترونیکی، مدیریت حد اعتباری، مدیریت ابزار تجاری، داشبورد

بانک تجارت که ۴۲ سال است به عنوان بانک مشتریان بزرگ شناخته می شود، در سال ۱۴۰۱ رویکرد و نگاه خود را برای تأمین نیازهای خرد مشتریانش تغییر داد و به حوزه‌های جدیدی از جمله بانکداری شخصی و تسهیلات خرد ورود کرد. موج این تغییرات به ترکیب اعضای هیئت مدیره بانکی و شرکت‌های زیر مجموعه نیز رسید و افراد جدیدی برای خلق نوآوری وارد ساختار بانک تجارت شدند.

به گفته مرتضی ترک تبریزی، رئیس هیئت مدیره بانک تجارت، این بانک که سالیان متمادی بر مشتریان بزرگ و سازمانی تمرکز داشت، بر آن شده همزمان با ارائه خدمت به مشتریان سازمانی، نیازهای خرد آنها را هم شناسایی کرده و پوشش دهد؛ موضوعی که افزایش تعداد اپلیکیشن‌ها و خدمات بانکی تجارت را به دنبال داشته است. بر این اساس، خدمات احراز هویت، امضای دیجیتال، BNPL و تسهیلات، از جمله سرویس‌های ارائه شده در اپلیکیشن‌های جدید بانک تجارت هستند که طراحی هر کدام از آنها به یکی از شرکت‌های زیرمجموعه هلدینگ فناوری اطلاعات بانک سپرده شد. با این رویکرد جدید بانک تجارت در سالی که گذشت، یک میلیون و ۶۰۰ هزار نفر مشتری جذب و از این طریق به درآمدهای غیرمشاع جدید دست پیدا کرد.

او همچنین با توجه به ساختار بانک، تأکید کرد سرعت تحولات ممکن است کند به نظر برسد، اما حرکت در این مسیر، متوقف نخواهد شد. سرعت، چابکی و نوآوری اولویت‌های جدی بانک هستند و طبیعی است که برای رسیدن به این اهداف، مترصد تغییرات باشیم.

### اپلیکیشنی در حوزه تسهیلات بانکی

طراحی و ارائه اپلیکیشن باجت هم یکی دیگر از اقدامات بانک تجارت در سال ۱۴۰۱ است. این نرم افزار کاربردی به بخش تسهیلات بانک تجارت اختصاص دارد و شرکت سیمرغ تجارت آن را با قابلیت‌های مختلفی از جمله امکان احراز هویت، درج امضای دیجیتال و صدور سفته الکترونیکی ارائه داده است. ترک تبریزی می گوید: «انواع

# «شاید موافق نباشید!»

هر شنبه، تحلیل خبرهای اکوسیستم با رضا جمیلی

بسندگی کردن به سختی 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.

«اگر وزیر گردشگری وزیر ارتباطات بود  
«صرافی‌های رمزارز از زیرزمین بیرون آمدند  
در برنامه این هفته



اسکن کنید



استودیو راه‌کار





اسماعیل شجاعی، سخنگوی شورای رقابت:

## مستندات کامل باشد روند رسیدگی طولانی نیست

در روزهای اخیر، شکایت تپسی از اسنپ و اجرای رفتار ضد رقابتی ما را به این فکر انداخت که در شورای رقابت چه می‌گذرد؟ روند کار در این شورا چگونه است و وظیفه این نهاد چیست. اسماعیل شجاعی، سخنگوی شورای رقابت به سؤالات کارنگ در این زمینه پاسخ داده است.

سخنگوی شورای رقابت درباره روند کار این شورا و مراحلی که یک شکایت ثبت شده طی می‌کند تا به نتیجه برسد، می‌گوید: «روال کار شورای رقابت به این صورت است که شکایت ثبت شده در معاونت حقوقی شورای مرکز ملی رقابت مطرح می‌شود و برای آن کارگروه شکل می‌گیرد. سپس در مرحله مطالعه با کمک کارشناسان اقتصادی، بازار مرتبط با شکایت به طور دقیق بررسی و بعد از تکمیل مستندات و اطلاعات در صحن شورا به آن رسیدگی می‌شود.» اسماعیل شجاعی اضافه می‌کند: «در چهارچوبی که قانون برای شورای رقابت تعیین کرده، این شورا وظیفه پایش بازارهای مختلف را دارد تا رقابت در جریان باشد و انحصار اتفاق نیفتد؛ همچنین اگر در بازاری انحصار شکل گرفته، شورا وظیفه دارد آن را مدیریت کرده و برای آن دستورالعمل بنویسد. در شورای رقابت، یک فرد یا شرکت می‌تواند علیه یک یا چند شرکت دیگر و همچنین علیه بخش‌های دولتی شکایت خود را مطرح کند.» او درباره ورود مستقل شورای رقابت به بازارها بدون آنکه شکایتی ثبت شود، می‌افزاید: «در این حالت شورا از طریق کارشناسان مرکز ملی رقابت، بازار مورد نظر را مطالعه کرده، در ادامه کارگروه تخصصی تشکیل می‌دهد و بعد از کامل شدن پرونده، در صحن شورا مطرح و درباره آن نظر داده می‌شود.» سخنگوی شورای رقابت درباره دلیل طولانی شدن روند رسیدگی به برخی پرونده‌ها مانند شکایت «تپسی» از «اسنپ» می‌گوید: «معمولاً روند رسیدگی به موارد مطرح شده در شورای رقابت طولانی نیست، اما وقتی یک طرف شکایتی را مطرح می‌کند، باید مستندات مربوط به آن را هم ارائه دهد. گاهی اوقات شورا به یک موضوع ورود و درخواست مستندات دارد، اما ارائه مستندات

و اطلاعات کامل زمان بر می‌شود. اگر مستندات کامل باشد، روند یک شکایت بیشتر از یک تا دو ماه طول نمی‌کشد. در سایت شورای رقابت به سادگی می‌توانید ببینید که شکایتی ثبت و به خاطر کامل بودن مستندات در بازه زمانی کوتاهی به آن رسیدگی شده است.»

به گفته شجاعی بیشتر مواردی که در حوزه کسب و کارهای اینترنتی و نوآور در شورای رقابت مطرح شده‌اند، مربوط به بحث اینترنت، سرعت آن و مشکلاتی است که شرکت‌های این حوزه با مخابرات و سرویس‌های مختلف آن داشته‌اند. او با تأکید بر اینکه شورای رقابت یک نهاد تخصصی است و در چهارچوب مطالعات بازار به شکایت‌ها رسیدگی می‌کند، می‌گوید: «برای مثال در بازار خودرو وقتی قرار است شورای رقابت ورود کند، تمامی جوانب این بازار اعم از آمار تولید، واردات، صادرات، تولیدکنندگان و... بررسی می‌شود و نظر انجمن‌های تخصصی و نهادهایی که در آن حوزه تصمیم‌گیری می‌کنند، همه مدنظر قرار می‌گیرد. در روند کار شورا متخصصان و نهادهای ذیربط همگی دعوت شده و نکات آنها شنیده می‌شود. همچنین اعضای شورا سه نفر نماینده مجلس، دو نفر قاضی دیوان عالی کشور و بقیه متخصصان حوزه‌های اقتصادی هستند. این افراد ضمن اینکه سال‌ها تجربه کاری در بخش‌های دولتی و خصوصی داشته‌اند، نماینده وزارتخانه‌ها نیستند بلکه افرادی مستقل‌اند که شش سال حکم برای حضور در این جایگاه دارند.» به گفته سخنگوی شورای رقابت، به طور کلی در بحث‌های حقوقی به‌ویژه در مواردی که موضوع فناوری و نوآوری مطرح می‌شود، این امکان وجود دارد که با نقصان و کمبود قوانین مواجه شویم، هرچند تا کنون در این زمینه موردی وجود نداشته که برای رسیدگی به شکایات کسب و کارهای نوآور به تصویب قانون جدید احساس نیاز شود. اما اگر زمانی چنین نیازی باشد، شورای رقابت می‌تواند به دولت پیشنهاد دهد تا برای اصلاح قوانین لایحه به مجلس بفرستد.



شماره ۹۳  
۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۲  
سوم



# تضییع حق مشمول مرور زمان نمی‌شود

محمدجعفر نعناکار، وکیل پایه یک دادگستری  
و استاد دانشگاه می‌گوید عمده مشکل کسب و کارهای نوآور  
ناآگاهی از حقوق شان است

اخیراً با رسانه‌های شدن محکومیت اسنپ در شورای رقابت به خاطر شکایتی که تپسی از این شرکت داشت، موضوع انحصارگرایی و رفتارهای ضد رقابتی در فضای اکوسیستم کسب و کارهای نوآور در مرکز توجه قرار گرفته است. برخی فعالان حوزه استارت‌آپی از اقدام‌های ضد رقابتی شرکت‌های بزرگ که موجب آسیب دیدن مجموعه آنها شده می‌گویند و ظاهراً گستردگی چنین اتفاقاتی در این حوزه قابل توجه است. محمدجعفر نعناکار از جمله حقوقدانان آشنا به فضای اکوسیستم، باور دارد اغلب شرکت‌های این حوزه از حقوق خود به قدر کافی آگاهی ندارند و به دنبال احقاق حق خود نیستند.

ماهیت رقابت سالم و ناسالم در قانون به چه صورت مطرح شده؟ آیا جرم‌انگاری نیز شده است؟

اصلی‌ترین قانونی که در زمینه رقابت، رقابت‌پذیری و انصاف وجود دارد، قانون اجرای اصل ۴۴ است. آنجا رقابت تعریف شده و بر اساس آن می‌توان رقابت سالم و غیرسالم را از هم تمیز داد؛ همچنین در این قانون مجازات و ضمانت اجرایی هم برای این موضوع در نظر گرفته شده است. به صورت کلی، رقابت در بازار باید به گونه‌ای باشد که هر شخصی اعم از حقیقی و حقوقی که دارای کالا یا خدمات است، بتواند از ظرفیت بازار به صورت منصفانه استفاده کند. هر وقت این حالت منصفانه از بین برود، شما وارد رقابت منفی یا سلبی شده‌اید و بابت آن می‌توان مجازاتی در نظر گرفت. این موضوع در همان قانون اصل ۴۴ جرم‌انگاری شده است. بر این مبنا اگر شما برای مثال وارد انحصار شوید یا به هر نحوی رقابت ناسالم داشته باشید، اگر تخلف شما را هیئت مربوطه تأیید کند،

مجازات می شوید.

به جز شورای رقابت مرجع دیگری هم برای رسیدگی به چنین مواردی وجود دارد؟

بله؛ مطابق قانون اساسی اگر افراد احساس کنند دچار ظلم شده‌اند که این ظلم در حوزه کسب و کار می‌تواند رقابت ناسالم باشد، می‌توانند به صورت عمومی به دادگاه‌ها برای رسیدگی مراجعه کنند. برای کسب و کارها به خاطر اینکه روال شفاف‌تری در نظر گرفته شود، شورای رقابت هم راه‌اندازی شده است. ولی وجود شورای رقابت به این معنا نیست که شما نمی‌توانید به دادگاه عمومی مراجعه کنید.

قوانین موجود برای رسیدگی به بحث رقابت و ضد رقابت در حال حاضر چگونه است؟ آیا خلئی وجود دارد که نیاز به برطرف کردن آن باشد؟

رقابت به‌ویژه در حوزه کسب و کار دو اصل اساسی حقوقی دارد؛ عدالت و انصاف. ما در این زمینه چهار رشته حقوقی داریم؛ تجارت، اقتصادی، بازرگانی و مالیه عمومی. این حوزه‌ها معمولاً بر اساس عرف کشور، محل یا یک کسب و کار تفسیر پذیر هستند. بنابراین اگر مفسر یعنی قاضی، بر اساس عرف این حوزه‌ها به این نتیجه برسد که بی‌عدالتی و عمل غیرمنصفانه‌ای در حال انجام است، می‌تواند وارد عمل شده و بر اساس اصول کلی حقوقی اقدام به انشای رأی کند. به نظر در این زمینه ما چندان با خلاء قانونی مواجه نیستیم. آن چیزی که مشکل ایجاد می‌کند، قضیه طولانی شدن رسیدگی شورای رقابت به پرونده‌هاست؛ در عرصه تجارت زمان بسیار مهم است و نمی‌شود یک پرونده را خیلی طولانی مورد بررسی قرار داد. اگر شورای رقابت مقداری چابک‌تر و تخصصی‌تر به این مسائل رسیدگی کند و در این راستا کمیسیون‌های تخصصی‌اش را افزایش دهد، قوانین موجود کفایت می‌کنند.

این عرفی که به آن اشاره کردید، با چه سازوکاری مشخص می‌شود؟ آیا برای آن روند خاصی وجود دارد یا این موضوع به تشخیص قاضی برمی‌گردد؟

تنها قانونی که در ایران یک قانون عرفی است، همین قانون تجارت است. معمولاً برای رسیدگی به چنین تخلفاتی که در شورای رقابت مطرح می‌شود، چیزی شبیه به هیئت منصفه شکل می‌گیرد که متشکل از بازرگانان، صنوف و نماینده اتحادیه‌ها و... است. این افراد می‌توانند عرف تجاری را در پرونده مطرح شده تشخیص دهند و بگویند که آیا این عمل منصفانه بوده یا خیر و به قاضی کمک کنند تا تصمیم‌گیری مناسبی داشته باشد.

در زمینه کسب و کارهای نوآور اخیراً مورد اسنپ و تپسی را داشتیم که در رسانه‌ها هم بسیار به آن پرداخته شد. در زمینه استارت‌آپ‌ها که فضای تجاری جدیدی را ایجاد کرده‌اند، این عرف چگونه مشخص می‌شود؟

به‌طور کلی در ماجرای استارت‌آپ‌ها یا کسب و کارهایی که مبتنی بر خلاقیت یا نوآوری هستند، تمام این نوآوری، فناوری و خلاقیت از دید حقوقی به‌عنوان ابزار در نظر گرفته می‌شوند و این ابزارها در واقع صفت یک موصوف هستند؛ کسب و کار شاکله‌ای دارد که قانون مشخص کرده چطور باید شکل بگیرد. اینکه یک کسب و کار از فناوری استفاده می‌کند، در واقع دارد یک صفت را به خود اضافه می‌کند. در مورد موضوع اخیر اسنپ و تپسی، از دید یک حقوقدان دو کسب و کار که از صفت خلاقیت و نوآوری هم به‌عنوان یک استارت‌آپ برخوردارند، با هم در بازار به رقابت پرداخته‌اند؛ حالا اگر این نوآوری و خلاقیت ابزاری شده باشد برای سوءاستفاده محل بحث است. به نظر

می‌رسد در این مورد خاص، اسنپ آمده است و از این ابزار نوآورانه به‌صورت غیرمنصفانه برای توسعه کسب و کار خود استفاده کرده است؛ یعنی توسعه کسب و کار خود را مبتنی بر یک فناوری، به جلو برده و بر اساس آن آمده اطلاعاتی را از یک پلتفرم دیگر بیرون کشیده یا ارتباطی با راننده‌های شرکت رقیب گرفته که منصفانه نبوده است؛ اینکه شماره آنها را شناسایی کرده، به آنها پیشنهاد بهتری برای جذب داده و هر اتفاقی که افتاده است؛ این موارد خیلی به آن دانش بنیان، فناوری و خلاق بودن این کسب و کار مرتبط نیست. این بیشتر به همان عرف و انصاف تجاری و رقابت ارتباط دارد. اینجا یک حقوقدان می‌گوید شما یک کسب و کار بوده‌اید و از ابزار فناوری در جهت رقابت نامشروع و ناسالم استفاده کرده‌اید.

اخیراً بعد از رسانه‌ای شدن ماجرای اسنپ و تپسی، تعدادی از کسب و کارها ادعا کرده‌اند که در چند سال گذشته از رفتار ضد رقابتی برخی شرکت‌های بزرگ آسیب دیده‌اند و حتی برخی کسب و کارشان از میدان به در شده است. آیا این افراد به لحاظ قانونی با توجه به گذشت زمان، امکان پیگیری ادعای خود را دارند؟

بله؛ این امکان وجود دارد و چنین مواردی مشمول مرور زمان نمی‌شود؛ یعنی هر زمان حقی از کسی در این زمینه ضایع شود، هر چند سال هم که بگذرد، اگر مستنداتش موجود باشد و این قابلیت را داشته باشند که اثبات کنند چنین اتفاقی افتاده، این افراد می‌توانند به شورای رقابت یا دادگاه‌های عمومی شکایت کنند. عمده مسئله‌ای که در حوزه «پلتفرم‌ها» وجود دارد این است که دوستان ما در اکوسیستم کسب و کارهای نوآور خیلی به حقوق خود آشنا نیستند و انگار به نوعی از اینکه به دنبال حق خود بروند، واهمه و ترس دارند. الان ما همین موضوع را با شاپرک هم داریم و برای بلوبانک هم به نوعی اتفاق افتاده است. این افراد بدون اینکه دعوی‌شان مشمول مرور زمان شود، می‌توانند احقاق حق کنند.

آیا کسب و کاری نوآور دیگری را به خاطر دارید که در احقاق حق خود در زمینه رقابت‌پذیری موفق شده باشد؟

پلتفرمی مانند «آزمایش آنلاین» هم درگیر چنین ماجرای بود. این کسب و کار پیش از کرونا راه‌اندازی شده بود، اما به خاطر اینکه دانشگاه‌های پزشکی و وزارت بهداشت این کسب و کار را رقیب خود می‌دانستند، آن را از چرخه رقابت حذف کردند؛ به این صورت که به آن مجوز ندادند و به دانشگاه‌ها و آزمایشگاه‌ها گفتند که با این پلتفرم همکاری نکنند و در واقع یک رقابت ناسالم را پیش بردند. آزمایش آنلاین پیگیری حقوقی کرد و پس از چند سال توانست رأی خود را بگیرد و وارد بازار کار شود. مشابه چنین مواردی را زیاد داشته‌ایم. در دوره‌ای، در حوزه پیام‌رسان‌ها چنین اتفاقاتی بسیار می‌افتاد. پیام‌رسان‌هایی بودند که دولت از آنها حمایت می‌کرد و برایشان رانتی ایجاد کرده بود. پیام‌رسان‌هایی که به شکل خصوصی کار می‌کردند، نمی‌توانستند با آن زیرساخت‌هایی که وزارت ارتباطات به پیام‌رسان‌های رانتی داده بود رقابت کنند. یا در «نوینگیشن» هم شاهد این‌گونه رقابت‌های ناسالم بوده‌ایم. موارد متعددی وجود دارد که پیگیری حقوقی کرده‌اند و حق‌شان را گرفته‌اند، اما عموماً رسانه‌ای نمی‌شود، چون شرکت‌ها گمان می‌کنند رسانه‌ای شدن این موضوعات به برندشان آسیب می‌زند یا برایشان مشکل ایجاد می‌کند. از سویی پرونده‌های این چنینی یک جنبه محرمانه نیز دارد، یعنی تا طرفین خودشان اقدام به رسانه‌ای کردن آن نکنند، کسانی که در زمینه این پرونده کار می‌کنند، حق ندارند آن رسانه‌ای کنند و جرم محسوب می‌شود.

## انتشارات راه‌پدخت

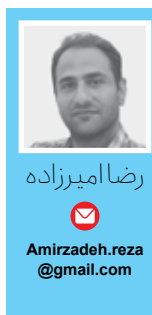
منتشر شد

# آینده در اشتراک است

چرا مدل کسب و کار اشتراکی آینده کسب و کارهاست و برای موفقیت در آن چه باید کرد

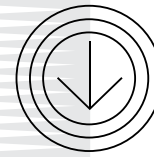


شماره ۹۳  
۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۲  
سوم



رضا امیرزاده

Amirzadeh.reza@gmail.com



یاور عبیری، رئیس جامعه اقامتگاه‌های بوم‌گردی ایران می‌گوید اسکان غیرمجاز و اسکان مدارس باعث خالی ماندن برخی اقامتگاه‌ها شده است

## اقامتگاه‌های بوم‌گردی رونق سال‌های گذشته را نداشتند

اقامتگاه‌های بوم‌گردی یکی از راه‌های ایجاد کسب‌وکار و اشتغال بر مبنای گردشگری هستند که در سال‌های اخیر با استقبال خوبی مواجه شده‌اند. اما یاور عبیری، رئیس جامعه اقامتگاه‌های بوم‌گردی ایران به کارنگ می‌گوید نوروز امسال برای این اقامتگاه‌ها کم‌رونق‌تر از سال‌های گذشته بوده است.

عبیری می‌گوید: «در تعطیلات نوروز امسال به طور میانگین تنها ۵۶ درصد از ظرفیت بوم‌گردی‌های کشور، پذیرای مسافر بود. البته وضعیت بوم‌گردی‌ها در مناطق مختلف کشور با یکدیگر تفاوت داشت و در برخی مناطق شاهد پر شدن ظرفیت بوم‌گردی‌ها بودیم، اما در مناطقی هم شرایط برای اقامتگاه‌ها اصلاً خوب نبود.»

او درباره شرایط اقامتگاه خود در استان کرمانشاه می‌گوید: «برخلاف سال گذشته که ظرفیت اقامتگاه‌مان به طور ۱۰۰ درصد پر بود، امسال بخشی از آن خالی ماند.»

این فعال حوزه گردشگری کشور باور دارد یکی از دلایلی که شرایط اشتغال ظرفیت اقامتگاه‌های بوم‌گردی در نوروز امسال خوب نبود، ورود نهادهایی مانند آموزش و پرورش در زمینه اسکان مسافران نوروزی در مدارس و سالن‌های ورزشی و... است و همچنین وجود خانه‌های غیرمجاز که اقدام به اسکان مسافران می‌کنند هم از دیگر مسائلی است که حوزه بوم‌گردی با آن دست به گریبان است. رئیس جامعه بوم‌گردی کشور درباره مزایا و معایب روند دریافت مجوز از طریق سامانه‌ها می‌گوید: «اینکه افراد می‌توانند بدون آنکه رفت‌وآمدی داشته باشند و به صورت آنلاین کارهای مرتبط با اخذ مجوز را انجام دهند اتفاق خوبی است، اما باید توجه داشت برخی از افرادی



که قصد راه‌اندازی اقامتگاه بوم‌گردی دارند، از قشر روستایی هستند که در این زمینه با مشکلاتی مانند نداشتن دسترسی به اینترنت یا سخت بودن انجام کار با سامانه را پیش رو دارند. از طرفی بعد از بارگذاری مدارک مورد نیاز، پیش می‌آید که یک مدرک را به خاطر داشتن کوچک‌ترین ایراد، دوباره برمی‌گردانند که این موضوع باعث زمان‌بر شدن روند دریافت مجوز می‌شود.»

عبیری از تفاوت زمانی که طول می‌کشد تا افراد مجوز بوم‌گردی بگیرند در استان‌های مختلف کشور گلایه‌مند است. او می‌گوید: «در یک استان احتمال دارد ظرف دو ماه مجوز را صادر کنند، اما همین روند در یک استان دیگر امکان دارد تا دو سال طول بکشد. با اینکه روند دریافت مجوز در سراسر ایران یکی است، اما ما شاهد این تفاوت برمی‌گردیم. گاهی اوقات یک اداره استانی به‌صورت سلیقه‌ای کار را به خاطر یک مسئله کوچک متوقف می‌کند، اما در یک استان دیگر کار با سرعت پیش می‌رود.»

از نکات دیگری که یاور عبیری معتقد است برای افزایش کیفیت در حوزه اقامتگاه‌های بوم‌گردی کشور اهمیت بسزایی دارد، بحث آموزش است. او در این باره می‌گوید: «متأسفانه در حال حاضر افراد پیش از گرفتن مجوز در زمینه مهارت‌های مورد نیاز این کسب‌وکار آموزشی نمی‌بینند و پروانه بوم‌گردی‌ها بدون در نظر گرفتن این مؤلفه صادر می‌شود. در حال حاضر جامعه خانه‌های بوم‌گردی به دنبال این است که دوره‌های آموزشی در زمینه کسب‌وکار بوم‌گردی در روند دریافت مجوز قرار بگیرد. طرحی هم در راستای همین موضوع به دفتر مطالعات و آموزش گردشگری وزارتخانه تحویل داده‌ایم که در آن سرفصل‌های این دوره آموزشی هم مشخص شده، اما هنوز عملیاتی نشده است. این دوره شامل سرفصل‌هایی مانند مهمان‌نوازی، توسعه پایدار، برندسازی و... می‌شود و حدود ۱۰۰ ساعت است.» رئیس جامعه اقامتگاه‌های بوم‌گردی ایران درباره این جامعه می‌گوید: «در حال حاضر در ۱۹ استان انجمن‌های جامعه بوم‌گردی ایران شکل گرفته و جامعه کشوری با گرد هم آمدن جوامع استانی تشکیل شده است. تعدادی از استان‌ها هم باید انجمن‌هایشان تشکیل می‌شد که تاکنون هنوز این اتفاق نیفتاده. در حال حاضر اکثر اقامتگاه‌ها در استان‌هایی که انجمن‌شان تشکیل شده عضو هستند. بوم‌گردی‌ها برای دریافت نرخ‌نامه که جزء مدارکی الزامی برای تمدید پروانه است، باید عضو انجمن‌های استانی شوند.»

# الزام صدور مجوز

## در کمتر از یک ماه

گفت‌وگو با اسما عیال برات، معاون اداره کل نظارت و ارزیابی خدمات گردشگری وزارت میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری درباره روند صدور مجوز برای اقامتگاه‌های بوم‌گردی

اقامتگاه‌های بوم‌گردی با ارائه خدماتی که باعث می‌شود گردشگران، تجربه‌هایی متفاوت از اقامت در دوران سفر خود داشته باشند، در دهه اخیر نقش برجسته‌ای در صنعت گردشگری ایران پیدا کرده‌اند. این حوزه که رابطه‌ای نزدیک با فرهنگ محلی هر منطقه دارد، به واسطه ماهیتش توانسته رشد خوبی در دهه گذشته داشته باشد. هرچند پیچ‌وخم‌های اداری و فرسایشی برای دریافت مجوز اقامتگاه‌های بوم‌گردی یکی از مسائلی است که فعالان این حوزه همیشه از آن گلایه دارند. اسما عیال برات، معاون اداره کل نظارت و ارزیابی خدمات گردشگری وزارت میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری در گفت‌وگوی پیش رو ضمن ارائه آماری درباره وضعیت اقامتگاه‌ها و تأسیسات گردشگری در نوروز امسال، از تسهیل شرایط برای دریافت مجوزهای این حوزه با راه‌اندازی «درگاه ملی مجوزها» می‌گوید.

می‌گویند با وجود اینکه روند صدور مجوز در سراسر کشور یکی است، اما مدت‌زمان طی مراحل آن در استان‌های مختلف متفاوت است به گونه‌ای که صدور مجوزی یکسان در یک استان دو ماه و در استانی دیگر دو سال طول می‌کشد.

در حال حاضر چنین مسئله‌ای وجود ندارد. در راستای روندی که توضیح دادم، درگاه ملی مجوزهای کشور به نشانی اینترنتی [mojavez.ir](http://mojavez.ir) راه‌اندازی شده است. هر دستگاهی از جمله وزارت میراث فرهنگی و گردشگری ملزم است سامانه‌های صدور مجوز کسب‌وکار خود را به درگاه ملی مجوزها متصل و ورودی سامانه خود را مسدود کند. لذا اکنون درخواست‌ها از طریق درگاه ملی مجوزهای کشور ثبت می‌شود و از آن طریق به سامانه وزارت گردشگری هدایت می‌شود تا رعایت مواردی که توسط هیئت مقررات‌زایی مشخص شده، قابل رصد باشد.

در حال حاضر نیز اقدامات دریافت مجوز برای خانه‌های بوم‌گردی از طریق درگاه ملی انجام می‌شود و آنجا شرایط و مدارک لازم مشخص شده و سپس از آن طریق به سامانه‌ها وصل می‌شود. سقف زمانی مصوب هیچ‌یک از مجوزهای گردشگری بیشتر از یک ماه نیست. البته در مواقعی که مشکلاتی مانند نقص مدارک وجود دارد، موضوع فرق می‌کند. اما اگر مدارک کامل باشد و اطلاعاتی که لازم است به‌موقع گرفته شود، مجوز در همان روز صادر خواهد شد.

یک فرد برای دریافت مجوز بوم‌گردی باید چه اقداماتی انجام دهد؟

به لحاظ فرایندی، ما دو نوع اقامت‌گاه بوم‌گردی داریم؛ احداثی و تبدیلی. احداثی به اقامتگاهی گفته می‌شود که شخص متقاضی مجوز قصد دارد در زمینی اقدام به

در حال حاضر روند درخواست مجوز برای اقامتگاه‌های بوم‌گردی به چه شکل انجام می‌شود؟

تا چند سال قبل و پیش از راه‌اندازی سامانه‌ها (یا همان سامانه جامع نظارت، آمار و اطلاعات گردشگری)، کار صدور مجوز برای تأسیسات گردشگری از جمله اقامتگاه‌های بوم‌گردی به‌صورت سنتی و دستی انجام می‌شد، اما بعد از راه‌اندازی این سامانه، مراحل اخذ مجوز به شکل غیرحضور و الکترونیک درآمد. با اجرایی شدن اصلاح مواد (۱) و (۷) قانون اجرایی سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی مصوب ۱۳۹۹، کلیه مجوزها در حوزه‌های مختلف که شامل موضوع گردشگری و بوم‌گردی نیز می‌شود، در چهارچوب مصوبات هیئت «مقررات‌زایی و تسهیل مجوزهای کسب‌وکار» ذیل وزارت اقتصاد صادر می‌شود.

این هیئت که به‌صورت فراجنشی و شامل اعضای از بخش‌های مختلف دولت، قوه قضائیه و مجلس شورای اسلامی، اتاق‌ها و... است، وظیفه دارد مشخص کند هر دستگاهی متولی صدور چه مجوزهایی است و مبنای آن دستگاه برای صدور آنها چیست. اگر در جایی صدور یک مجوز توسط یک دستگاه مبنای قانونی نداشته باشد، دادن پروانه توسط آن نهاد را متوقف کرده و آن را به دستگاه مرتبط واگذار می‌کند. در مرحله بعد این هیئت شرایطی را که یک دستگاه برای صدور مجوز در نظر گرفته بررسی کرده و اقدام به حذف شرط‌های غیرضروری می‌کند. در مرحله بعد مشخص می‌شود که صدور یک مجوز بر اساس شرایط چه میزان زمان می‌برد و به عبارت بهتر هیئت برای هر مجوز سقف زمانی در نظر می‌گیرد؛ بنابراین دستگاه مربوطه موظف است مجوز را در همین بازه زمانی صادر کند.

برخی فعالان حوزه گردشگری



شماره ۹۳  
۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۲  
سال سوم





## جوهر اصلی بوم گردی، توجه به زندگی بومی است مبنای ارزیابی بوم گردی، کیفی باشد نه کمی

دستی و... بوده و در حال حاضر تلاش ما بر این است که این هویت حفظ شود. شاید فردی در یک خانه کوچک که تنها دو اتاق دارد بتواند این مؤلفه‌ها را با کیفیت بسیار خوبی ارائه دهد؛ پس نباید مسائل کمی، مانند تعداد اتاق یا مترای خانه را به عنوان اولویت در این صنعت قرار داد. بوم گردی با هتل داری متفاوت است و البته مردم هم باید این موضوع را مدنظر قرار دهند که خواسته‌هایی که یک مهمان از یک بوم گردی بر اساس زمینه فعالیت آن دارد، با آنچه از یک هتل انتظار می‌رود، فرق می‌کند.



اکبر رضویان

عضو هیئت مدیره جامعه بوم گردی کشور

Info  
@Karangweekly.ir

گردشگری حوزه‌ای فرهنگی است که هر

اتفاقی در جامعه می‌تواند روی آن تأثیرگذار باشد. در سال‌های گذشته شاهد اثرات کرونا بر این حوزه بودیم و در ادامه هم شرایط اقتصادی جامعه باعث کاهش

سفرها و همچنین مراجعه مهمانان به اقامتگاه‌ها شده است. در آمارهایی که در زمینه سفر ارائه می‌شود، تنها کمیته را در نظر می‌گیرند و به این موضوع پرداخته نمی‌شود که کیفیت این سفرها به چه صورت بوده است؟ موضوعی که امیدواریم در آینده بیشتر مورد توجه قرار گرفته و شاهد تغییر نگاه‌های کمی محور به سمت اهمیت دادن به کیفیت باشیم.

به هر حال صنعت گردشگری در ایران با توجه به قابلیت‌های که وجود دارد می‌تواند جایگاه ویژه‌ای داشته باشد. نگاهی به کشورهای همسایه و نقش روزافزون حوزه گردشگری در اقتصاد آنها می‌تواند نشان‌دهنده اهمیت این حوزه باشد.

در جامعه بوم گردی کشور برای تأسیس خانه‌های بوم گردی تأکید ما بر احیای خانه‌های قدیمی است که این امکان را دارند جوهر اصلی بوم گردی‌ها را که همان توجه به زندگی بومی مناطق مختلف ایران است، بهتر در خود داشته باشند. هرچند امکان دارد در برخی مناطق دسترسی به خانه‌های قدیمی وجود نداشته باشد که در این شرایط ساختن بنا برای اقامتگاه بوم گردی گریزناپذیر است، اما باید در این خانه‌های ایجاد شده نیز از المان‌های معماری محلی و بومی آن منطقه استفاده کرد.

این موضوع در ضوابط اقامتگاه‌های بومی نیز مورد تأکید قرار گرفته، اما متأسفانه در برخی اقامتگاه‌ها شاهد هستیم با وجود آنکه بر سردر آنها از نام بوم گردی استفاده شده، اما هیچ شاخصه‌ای از معماری، غذا و چیدمان محلی آن منطقه وجود ندارد. این مسائل به نظارت و حساسیت ادارات میراث فرهنگی و گردشگری در استان‌های مختلف مرتبط است.

شرکت‌های ارزیاب در این زمینه که نقش درجه بندی اقامتگاه‌ها را بر عهده دارند، می‌توانند با محور قرار دادن کیفیت و هویت‌های بومی به جای شاخص‌های کمی نقش مهمی داشته باشند. جامعه اقامتگاه‌های بومی در استان‌ها در حال انجام تفاهم‌نامه‌ای با این شرکت‌ها هستند تا بر اساس آن بتوان با یک نگاه تخصصی کیفیت را در این حوزه بیشتر مورد توجه قرار داد.

ذات و هویت اساسی بوم گردی‌ها بر محوریت خانه و معماری ایرانی، فرهنگ مهمان‌نوازی، غذای محلی، صنایع



شماره ۹۳  
۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۲  
سال سوم



در خصوص خانه‌های تبدیلی شرایط اخذ مجوز ساده‌تر است و به موافقت اصولی و مجوز ایجاد نیازی نیست. برای این منظور درخواست پروانه بهره‌برداری از طریق درگاه ملی به‌عنوان یک واحد تبدیلی ثبت می‌شود. در ادامه باید استعلام از نهادهای مرتبط به‌ویژه مرجع صدور پروانه ساخت گرفته شود. در ادامه کارشناسان اداره کل میراث فرهنگی و گردشگری، نقشه بنا را بر اساس ضوابطی که وجود دارد، بررسی می‌کنند تا ضمن تطبیق، حداقل شرایط موجود را داشته باشد و پس از آن پروانه بهره‌برداری اقامتگاه بوم گردی صادر می‌شود.

درجه بندی اقامتگاه‌ها توسط خود وزارت گردشگری انجام می‌شود؟

اقامتگاه‌های بوم گردی بر اساس مقررات مندرج در آیین‌نامه ایجاد، اصلاح، تکمیل، درجه بندی و نرخ‌گذاری تأسیسات گردشگری مصوب ۱۳۹۴ هیئت وزیران و دستورالعمل‌های مربوطه، به ترتیب اولویت به سه درجه یک، دو و سه تقسیم می‌شوند.

فرایند ارزیابی و درجه بندی تأسیسات گردشگری از گذشته تا به امروز قدری متفاوت شده است. در دهه ۶۰ و اوایل دهه ۷۰ تعداد تأسیسات گردشگری به نسبت کمتر بود و خود سازمان وقت، رأساً اقدام به ارزیابی و درجه بندی آنها می‌کرد. در اواخر دهه ۷۰ و ۸۰ به مرور تعداد تأسیسات گردشگری افزایش پیدا کرد و نیاز به برون‌سپاری در این زمینه احساس شد. به همین دلیل شرکت‌هایی به منظور ارزیابی تأسیسات گردشگری شکل گرفت. البته در آن زمان هنوز بوم گردی‌ها متولد نشده بودند. در نهایت بر اساس شیوه‌نامه درجه بندی، شرکت‌هایی با عنوان «عامل تطبیق» از وزارت گردشگری مجوز می‌گیرند و با استفاده از ارزیاب‌هایی که آموزش دیده‌اند و کد ارزیابی دریافت کرده‌اند، نسبت به ارزیابی واحد اقدام می‌کنند.

چه شاخص‌هایی در این درجه بندی توسط ارزیاب‌ها سنجیده خواهد شد؟

ضوابط مصوب برای بوم گردی‌ها شامل بخش‌های مختلف تجهیزات و نیروی انسانی، ایمنی و بهداشت، فنی و ساختمانی، توسعه پایدار، دسترسی برای معلولان و... است.

در نهایت ارزیاب‌ها بر اساس رسته و گرید خود (A-B-C) عملیات ارزیابی را انجام داده و نتیجه آن در کمیسیون درجه بندی استان مورد طرح و تصویب قرار می‌گیرد.

ادامه در صفحه ۳۱

احداث یک اقامتگاه بوم گردی کند که هیچ ساختمان و سازه‌ای وجود ندارد. اما اگر خانه یا بنایی از قبل در یک منطقه شهری یا روستایی وجود دارد و صاحب آن قصد داشته باشد از آن به‌عنوان اقامتگاه بوم گردی استفاده کند، به آن تبدیلی می‌گویند. قریب به ۹۰ درصد از خانه‌های بوم گردی ما در حال حاضر از نوع تبدیلی هستند. برای اخذ مجوز یک اقامتگاه احداثی، در ابتدا باید اقدام به دریافت «موافقت اصولی» از اداره میراث فرهنگی و گردشگری استان مربوطه شود.

چه شرایطی برای صدور موافقت اصولی در نظر گرفته می‌شود و آیا درخواست برای آن هم از درگاه ملی صورت می‌گیرد؟

موافقت اصولی در واقع یعنی اینکه شما درخواست می‌دهید و بر اساس یک بررسی اجمالی تأیید می‌شود زمین شما برای احداث یک اقامتگاه دارای شرایط مناسبی است. برای مثال اقامتگاه نباید در کنار بیمارستان یا مشاغل پرسروصدا و... باشد. همان‌طور که گفتیم این موافقت‌نامه اصولی را وزارت میراث فرهنگی و گردشگری صادر می‌کند، اما برای صدور آن نیاز به اخذ استعلام از نهادهایی مانند وزارت راه و شهرسازی، وزارت نیرو یا بنیاد مسکن، شهرداری‌ها (در روستا دهیاری و بخش‌داری) و... است که بسته به

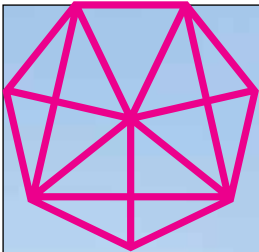
اینکه زمین واقع در شهر یا روستاست، متفاوت است. درخواست برای موافقت‌نامه اصولی هم از درگاه ملی انجام می‌شود؛ این درگاه درخواست را به سامانه سما (سرمایه‌گذاری) وزارت میراث فرهنگی و گردشگری می‌فرستد که از آن طریق روند صدور موافقت اصولی انجام خواهد شد.

آیا برای ساخت و ساز هم باید از وزارت میراث فرهنگی و گردشگری مجوز گرفت؟

در مرحله بعد، فرد متقاضی باید روند ساخت و ساز را بر اساس ضوابط آن انجام دهد و از نهاد مربوطه پروانه ساخت و از وزارت گردشگری مجوز «ایجاد» بگیرد. بعد از اتمام ساخت و ساز و آماده شدن بنا، ساختمان تجهیز و یک پروانه موقت شش‌ماهه برای بوم گردی صادر می‌شود تا در این مدت فرایند ارزیابی برای تعیین سطح کیفیت خدمات و درجه نهایی بوم گردی مشخص شود. پس از اتمام اعتبار پروانه شش‌ماهه، صاحب کسب‌وکار بوم گردی می‌تواند یک مجوز سه ساله بگیرد که هر سه سال باید آن را تمدید کند.

روند دریافت مجوز برای خانه‌های تبدیلی چگونه است؟





عکس: پریا امیرحاجلو

# محتوا خوب اجرا نامطلوب

بررسی بیلبورد «منم کامان میزنم» که این روزها در تهران نظرهارا به خود جلب کرده است

ملموس و قابل درک می‌کند. چیزی که در بیلبوردهای کامان نمی‌توانیم آن را حس کنیم، زیرا کامان به‌طور واضح حتی از المان‌هایی که به ما بگوید تصویری که در بیلبورد می‌بینیم، پزشک است و... هم استفاده نکرده است. ما به‌سختی می‌توانیم در پایین‌ترین بخش بیلبورد امضای پزشکی را که تصویرش در بیلبورد است، ببینیم و بفهمیم که او پزشک است و تازه در این صورت هم به دلیل ناشناخته‌بودن تصویر بعید است باور کنیم که حرف این دکتر سند است. شاید اگر کامان از چهره‌های شناخته‌شده‌تر استفاده می‌کرد، اعتبار شعار کامان را که در واقع ادعای گوینده تصویر است، بیشتر می‌کرد. در واقع نشان دادن رضایت مصرف‌کنندگان محصول به جهت اعتمادسازی

ادامه آنها می‌گویند با وجود حساسیت یا ویژگی خاص پوست‌شان آنها هم کامان می‌زنند، چراکه کامان برای هر نوع پوستی مناسب است. تفاوت و احتمالاً برتری این تبلیغات ویدئویی نسبت به بیلبوردهای کامان شاید این باشد که ما وقتی با عبارت «منم کامان میزنم» مواجه می‌شویم، کمی درباره کسی که کامان می‌خواهد از طریق استفاده او از برندش اعتبار بگیرد، آشنا می‌شویم. مثلاً کسی که درباره سبک زندگی‌اش حرف می‌زند و پیدا است از وضع مالی خوبی هم برخوردار است و می‌تواند فارغ از قیمت از هر محصولی استفاده کند. جدا از اینکه چقدر کاربر این تبلیغات را صادقانه بداند، به هر حال این آشنایی با خود شخص کمی شعار را برایش

این روزها در سطح شهر شاهد بیلبوردهای برند محصولات آرایشی و بهداشتی کامان هستیم. در این بیلبوردها تصویری از یک خانم یا آقا (بعید است در نگاه اول به بیلبورد بفهمیم که آنها پزشک هستند) را در کنار شعار «منم کامان میزنم» و تصویر یکی از محصولات کامان می‌بینیم. در کنار این تبلیغات محیطی، کامان در سطح شبکه‌های مجازی نیز این کمپین را دنبال می‌کند. اگر به صفحه اینستاگرام کامان سر بزنید، آخرین پست‌های صفحه این برند ویدئوهایی در راستای همین کمپین است. در این ویدئوها اینفلوئنسرهای مختلف که پوست زیبا و شادابی هم دارند، ابتدا می‌گویند در چه حوزه‌ای فعالیت می‌کنند و بعد از مشخصات پوست خود می‌گویند. در



## درباره کتاب «کارسپاری» از مجموعه مدیره ۲ دقیقه‌ای هاروارد مزایا و معایب یک روش

شما هم از آن دست افرادی هستید که کارهای زیادی سرشان ریخته و همه را می‌خواهند به‌تنهایی انجام دهند؟! در حیطه کاری‌تان به شما سفارش‌های جدید می‌دهند و نمی‌توانید به آنها «نه» بگویید، چون مشتری‌ها و سفارش‌دهنده‌های خوب شما هستند و نمی‌خواهید از دستشان بدهید؛ اما کارها روی هم تلنبار می‌شود و از پس‌شان بر نمی‌آید و البته نمی‌خواهید از کیفیت کار هم بزنید؟! پس جای خوبی آمده‌اید. کتاب «کارسپاری» درست برای شما نوشته شده است.

کارسپاری یعنی محول کردن کارها، پروژه‌ها یا نقش‌ها به فردی دیگر. کارسپاری به شما امکان می‌دهد مهارت‌های رهبری خود را گسترش دهید و در عین حال، بهره‌وری شرکت خود را بهبود بخشید. از همه مهم‌تر اینکه حجم کار و استرس‌تان را کاهش می‌دهد. کارسپاری فقط برای شما بازدهی ندارد، بلکه برای کارکنان و سازمان‌تان نیز مفید است.

بعد از سپردن آن کار به کس دیگری، در واقع مسئولیت انجام کار، تکمیل یک پروژه یا اجرای یک نقش را به فرد دیگری منتقل کرده‌اید. اما همچنان اختیار، کنترل و مسئولیت دارید. با این تفاوت که کار کردن روی جزئیات دیگر به عهده شما نیست. با سپردن وظایف به افراد گروه‌تان، انگیزه و اعتماد به نفس را افزایش داده و به آنها کمک می‌کنید مهارت‌های جدیدی کسب کنند. محول کردن کارها به افراد مناسب و در سطح مناسب، منابع یک سازمان را به حداکثر می‌رساند، بهره‌وری را بهبود می‌بخشد و باعث صرفه‌جویی مالی برای شرکت می‌شود. این کتاب را نشر آموخته منتشر کرده و نرگس شفیعی ترجمه آن را بر عهده داشته است.



شماره ۹۳  
۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۲  
سوم





## آیا هوش مصنوعی جایگزین بازاریابان می شود؟ چت جی پی تی از زبان چت جی پی تی

**۳- جمع آوری بهتر داده ها:** چت جی پی تی همچنین می تواند به تیم های بازاریابی در ایران کمک کند تا داده های بهتری درباره مشتریان و مشتریان بالقوه خود جمع آوری کنند. با استفاده از ربات های گفت و گوی جی پی تی، تیم های بازاریابی می توانند سؤالات هدفمندی بپرسند که بینش ارزشمندی در مورد ترجیحات و رفتار مشتری ارائه می دهد. به عنوان مثال، یک تیم بازاریابی برای خدمات تحویل غذا در ایران می تواند از مشتریان در مورد غذاها و غذاهای مورد علاقه آنها سؤال کند.

**۴- بهبود تبدیل فروش:** در نهایت چت جی پی تی می تواند به تیم های بازاریابی در ایران کمک کند تا با ارائه توصیه های شخصی بر اساس ترجیحات و رفتار مشتری، نرخ تبدیل فروش خود را بهبود بخشند. به عنوان مثال، یک تیم بازاریابی برای یک فروشگاه آنلاین مد در ایران می تواند از چت ربات های جی پی تی برای پیشنهاد لباس ها بر اساس ترجیحات سبک مشتری و سابقه خرید استفاده کند.

در پایان، چت جی پی تی با ارائه ابزارهای قدرتمند برای تعامل با مشتری، تولید سرخ، جمع آوری داده ها و تبدیل فروش، این پتانسیل را دارد که شیوه فعالیت تیم های بازاریابی در ایران را متحول کند.

آنچه چت جی پی تی در خود سراغ دارد، همین هاست و به نظر می رسد اهل وعده و وعید هم باشد. بیش از این اگر چیزی از او بخواهیم، خیال خام ماست و کمتر از این اگر بخواهیم، احتمالاً به خاطر ترس ما از ناشناخته ها یا ناتوانی ما از بهره وری از آنهاست.

این روزها نظریات مختلفی درباره چت جی پی تی و فواید و ضررهایش برای بازاریابان مطرح می شود. برخی مدیران گمان می کنند می توانند به جای تیم بازاریابی از چت جی پی تی استفاده کنند و برخی دیگر معتقدند چت جی پی تی تنها می تواند عملکرد تیم را بهتر کند.

به نظرم رسید سراغ خود چت جی پی تی بروم و ببینم به نظر خودش به چه کار بازاریابان می آید. سؤالی که از چت جی پی تی پرسیدم، این بود: «به نظرت چت جی پی تی در چه زمینه هایی می تواند به تیم های بازاریابی ایرانی کمک کند؟ برای هر کدام از موارد یک مثال بزن تا به فهم بهتر مواردی که می گویی، کمک کند.»

پاسخ چت جی پی تی از این قرار است:

«من به عنوان یک مدل زبان هوش مصنوعی، دیدگاه یا باور شخصی ندارم [بهرتر است ابتدای سؤال تان از چت جی پی تی از عبارت «به نظرت» استفاده نکنید، چون حتماً جوابش با این جمله شروع می شود]. با این حال می توانم اطلاعاتی در مورد اینکه چت جی پی تی چگونه می تواند به تیم های بازاریابی در ایران برای عملکرد بهتر کمک کند، ارائه دهم:

**۱- بهبود تعامل با مشتری:** چت جی پی تی می تواند به تیم های بازاریابی در ایران کمک کند تا با مشتریان خود تعامل مؤثرتری داشته باشند. با استفاده از چت جی پی تی، تیم های بازاریابی می توانند به مشتریان خود پشتیبانی شخصی و در زمان واقعی ارائه دهند که می تواند به افزایش رضایت و وفاداری مشتری منجر شود. به عنوان مثال، یک تیم بازاریابی برای یک وبسایت تجارت الکترونیک در ایران می تواند از چت جی پی تی برای پاسخ به سؤالات مشتری در مورد دسترس بودن محصول، زمان تحویل و گزینه های پرداخت استفاده کند.

**۲- افزایش تولید سرخ:** چت جی پی تی همچنین می تواند به تیم های بازاریابی در ایران کمک کند تا سرخ های بیشتری برای کسب و کار خود ایجاد کنند. با استفاده از ربات های گفت و گوی جی پی تی، تیم های بازاریابی می توانند فرایندهای تولید سرخ را خودکار کرده و سرخ ها را به صورت ۲۴ ساعته و هفت روز هفته دریافت کنند. به عنوان مثال، یک تیم بازاریابی برای یک شرکت املاک در ایران می تواند از چت بات های جی پی تی برای واجد شرایط بودن سرخ ها با پرسیدن سؤالاتی در مورد نوع ملک مورد نظر و بودجه آنها استفاده کند.

محصول باشد.»

### یک اسلوگان درست و بجا

آرمان میرعبدالحق، مدیر مارکتینگ هومن ژن درباره بیلبردهای برند کامان می گوید: «تبلیغات محیطی کامان، برندی که تا به امروز بیشتر فعالیت دیجیتال داشته، از چند جهت جذاب و از چند جهت غیرجذاب است. کار اصلی این بیلبوردها کاملاً مشخص است؛ اعتمادسازی با روشی که بارها و بارها برای برندهای آرایشی و بهداشتی جواب داده است، یعنی استفاده از تأیید کیفیت یک محصول از طریق نظرات افراد متخصص حوزه.»

میرعبدالحق معتقد است تبلیغات برند کامان از منظر اعتمادسازی با چند مشکل جدی مواجه است. او درباره این مشکلات می گوید: «یکی پیدا کردن چهره های مناسب که اسامی شاخصی در حوزه خود داشته باشد و اصلاً واسطه آشنایی ما با این اشخاص شغل شان باشد. در این مورد حتی می توان گفت استفاده از سلبریتی ها نیز به دلیل اینکه بسیاری از آنها به زیبایی شهره هستند، می تواند کارکردی مشابه استفاده از پزشکان و متخصصان داشته باشد. یکی دیگر از مشکلاتی که کامان در تبلیغات خود با آن مواجه است، نام انگلیسی برند است که قطعاً با ممیزی مواجه شده. پیدا کردن چهره ها، مذاکره و عکاسی قطعاً پروسه های سخت بوده که کامان از پس آن به خوبی برآمده. اما درباره نمایش نام به دلیل اینکه نام فارسی برند پیش از این در تبلیغات چندان دیده نشده، قطعاً مخاطب را در خوانش آن و به خاطر سپاری تبلیغات مربوط به آن با مشکل مواجه می کند. این مشکل البته به این تبلیغ بر نمی گردد و مشکلی است که دیر با زود برند کامان باید با آن مواجه می شد. در این مورد تلاش شده تا در کنار نام فارسی بسته بندی محصول که قطعاً نام آشناتر از نام فارسی است نیز استفاده شود تا تداعی برای مخاطب بهتر صورت گیرد. اگرچه نوع طراحی برند به گونه ای است که تصویر محصول کمتر جلب توجه می کند.»

او می افزاید: «بعد از این بهتر است به سراغ اسلوگان «منم کامان میزنم» برویم؛ اسلوگانی که به دلیل پتانسیل بالای شوخی با آن هم اکنون در توییتر شوخی های مختلفی با آن شده. این اسلوگان قابلیت وایرال شدن بالایی دارد. البته نمی توان به این زودی حدس زد وایرال شدن کامان با این اسلوگان و شوخی های که با آن می شود، خوب است یا بد، اما به هر حال این اسلوگان با توجه به ایده و هدف اصلی تبلیغات به خوبی طراحی شده و به سادگی حس صمیمیت و اعتماد را در مخاطب ایجاد می کند. استفاده از این جمله در کنار امضای پزشکان می تواند به خوبی انسجام پیام را حفظ کند. گرچه به نظر می رسد نوع طراحی بیلبرد به گونه ای بوده که کمتر کسی متوجه امضای پزشکان در آن شده است.»

او درباره بزرگترین کاستی این بیلبوردها می گوید: «بزرگترین کاستی، طراحی بیلبرد است که البته با توجه به محدودیت هایی که پیش از این به آنها اشاره شد، طرح پروژه سختی را در پیش داشته و تا حد ممکن سعی کرده تا طرحی تمیز و بی حاشیه را تحویل دهد. در نهایت امیدوارم بیش از این شاهد حضور برندهایی بر عرشه های بیلبرد شهر باشیم که پیش از این در درگاه های دیگر تبلیغات خوبی داشته اند.»

به خصوص در محصولات آرایشی و بهداشتی ایده بسیار خوبی برای تبلیغات چنین برندهایی است، اما چگونگی اجرای این ایده نیز مهم است. به نظر می رسد حداقل در تبلیغات محیطی کامان نتوانسته ایده خود را به اجرای مناسبی برساند. گرچه شعار کامان این روزها به خوبی در شبکه های اجتماعی استفاده می شود و توانسته بار دیگر این برند را بر سر زبان ها بیندازد. اینکه این شعار در نزد کاربران به شوخی استفاده می شود، چیزی نیست که بتوان آن را خوب یا بد دانست. به هر حال نام کامان این روزها بسیار گفته می شود و این اگر با نقد بسیار بدی درباره برند همراه نباشد، اتفاقی خوشایند برای هر برندی است.

به طور کلی درباره شعار کامان نیز باید گفت استفاده از زبان محاوره برای بیان اینکه کسی از محصولات یک برند استفاده می کند، می تواند نشان از صداقت و صمیمیت گوینده از حرفی که می زند باشد. این لحن تأثیر تبلیغات را به شرطی که سایر ملزومات یک تبلیغات اعتمادساز را داشته باشد، بیشتر می کند.

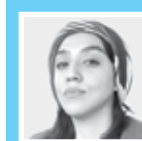
با دو تن از فعالان حوزه بازاریابی درباره بیلبردهای برند کامان صحبت کردیم تا این بیلبوردها را از نظر گرافیکی و برندینگ بیشتر بررسی کنیم.

### بیلبردی که جذاب نیست

ریحانه کفایتی، طراح گرافیک «طاقچه» درباره این بیلبرد می گوید: «کامان در طراحی بیلبرد خود از ترکیب بندی ساده ای استفاده کرده است. فضای بیلبرد این برند به سه قسمت نامساوی تقسیم شده است. این نوع تقسیم بندی معمولاً به بیننده حس سکون را القا می کند و از جذابیت بصری کمی برخوردار است. در پس زمینه نیز از رنگ قالب در محصولات استفاده شده است. شاید اگر در پس زمینه یا حتی بخشی از تصویر از رنگ مکمل یا متضاد استفاده می شد، مثلاً در بخشی که خود محصول را می بینیم، محصول بیشتر به چشم می آمد و کلیت تصویر نیز از گیرایی و جذابیت بیشتری برخوردار می شد. به خصوص

استفاده از رنگ های متضاد در این شرایط کاری می کند که چشم مخاطب جذب تبلیغ شود و روی تصویر بگردد.» او درباره فونت استفاده شده در بیلبرد می افزاید: «استفاده از فونت دست نویس در نوشتن شعار تبلیغ از آن جهت که ایده اصلی تبلیغ اعتمادسازی است، انتخاب بجایی به نظر می رسد و نشان دهنده بی آلاچی و صداقتی است که گوینده از گفتن آن عبارت دارد.»

کفایتی می گوید: «مسلماً در همه تبلیغات به خصوص تبلیغاتی که ایده اصلی آن اعتمادسازی است حضور تصویر اشخاص مهم است و کامان هم این کار را کرده است. البته تصویر باید به طور خاص یاروی شغل شخصی که تبلیغ کرده یا در این مورد، ویژگی های پوست مخاطب تأکید ویژه ای داشته باشد. اما هیچ یک از این تأکیدها را در تصویر انسانی روی بیلبرد کامان نمی بینیم. گرچه ممکن است اگر کسی با برند کامان آشنا باشد، این تبلیغ باعث شود او به پوست شخص داخل تبلیغ نگاه کند و حتی در ذهنش برایش شغل مرتبطی هم متصور شود و در آن صورت تازه نظرش به امضای پزشک هم بیفتد. اما چنین تبلیغی احتمالاً برای کسانی که با برند کامان آشنا نیستند، به اندازه کافی گویای چستی محصول نیست. تنها می توان امیدوار بود رنگ های استفاده شده و فعل زدن بتواند در ذهن مخاطب تداعی کننده آرایشی و بهداشتی بودن نوع



نگار قانونی



negarqanouni@gmail.com



شماره ۹۳  
۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۲  
سال سوم





عکس: پریا امیرحاجلو

# خط شکنی بامشت گره کرده و چکمه آهنین

امیرحسین حاجی میری، هم بنیان گذار پپله می گوید نیاز مهمی را پاسخ داده اند که در زنجیره سلامت کشور مغفول مانده بود

همه صف‌های داروخانه و بسته‌های رنگارنگ دارو در دست بیماران را دیده‌ایم. اگر سالمندی در خانه باشد حتماً سبزی از داروهای مختلف در کنارش خواهد داشت. فارغ از رنج بیماری، دغدغه مصرف دارو برای بیمار و خانواده او، چالش بزرگی است. عدم پایداری به رژیم درمانی یکی از نگرانی‌های مهم در نظام سلامت به حساب می‌آید. طبق آمار سازمان جهانی بهداشت، بیش از ۵۰ درصد بیماران در مسیر مصرف دارو، از رژیم درمانی تبعیت نمی‌کنند. به تعبیری، نیمی از همه تلاش‌ها برای تأمین از سطح سیاست‌گذاری تا تولید و توزیع دارو مستقیماً هدر می‌رود. حدود ۵۷ درصد افراد جامعه به نحوی درگیر یک بیماری مزمن هستند. بیش از ۸۵ درصد بیماران مزمن، مادام‌العمر مجبور به مصرف چند دارو هستند. بیش از ۷۰ درصد بیماران داروهای خود را به درستی استفاده نمی‌کنند. امیرحسین حاجی میری، فارغ‌التحصیل داروسازی از دانشگاه علوم پزشکی تهران و دکتری اقتصاد و مدیریت داروست. او به همراه مسعود سعادت‌راد (دکتر داروساز) و فرید صنیعی‌پور (مهندس نرم‌افزار) سه هم‌بنیان‌گذار پپله هستند. حاجی میری در دوره دانشجویی به‌عنوان قائم‌مقام مسئول فنی در داروخانه‌های دانشگاه (مجموعه ۱۳ آبان) کار کرده و اولین تجربه ارتباط مستقیم با بیمار و آشنایی با دغدغه دارویی بیماران از آن زمان در او شکل گرفته است.

مصرف داروی تجویز شده به درمان بیماری نمی‌انجامد و ممکن است به پیشرفت بیماری و افزایش هزینه‌های بهداشتی منجر شود.

به‌طور کلی، هدررفت دارو به‌عنوان یک چالش برای سیستم بهداشتی جهان شناخته شده و نیاز به برنامه‌ریزی‌های جدی برای کاهش آن احساس می‌شود. در جهان، هدررفت داروی برآورد شده بین ۱۰ تا ۳۰ درصد است.

به‌عنوان مثال، در ایالات متحده، دورریز داروها تا ۳۰ درصد برآورد شده است. در اروپا، این رقم به‌طور متوسط ۱۴ درصد است. در ایران نیز، هدررفت داروها بین ۱۰ تا ۳۰ درصد برآورد شده است. برای کاهش

هدررفت دارو به معنای استفاده نکردن از داروی تجویز شده، خرید و نگهداری نادرست، عدم مطابقت با نسخه پزشکی و مصرف غیرضروری داروهاست.

بر اساس گزارش سازمان بهداشت جهانی، تا یک سوم داروهایی که در سراسر جهان استفاده می‌شوند، هدر می‌رود. با توجه به جمعیت جهان و نیاز به درمان بیماری‌ها، این میزان هدررفت داروها می‌تواند حجم انبوهی داشته باشد. هدررفت داروها باعث ضایع شدن منابع مالی و زمانی برای سیستم بهداشتی، افزایش هزینه‌های بهداشتی و بار زیست‌محیطی می‌شود. علاوه بر این، هدررفت داروها باعث ایجاد مشکلاتی برای بیماران می‌شود. مثلاً عدم

در حالی که در بسیاری از مناطق جهان دارو کمیاب است، در برخی مناطق دورریز آن بسیار زیاد است

## زنجیره سلامت و چالش هدررفت دارو



اینکر دیپیل هلت  
یک میلیارد دلاری

## ظهور یک یونیکورن در حوزه استخدام کادر درمانی

اینکر دیپیل هلت زمانی که سایر شرکت‌های سلامت دیجیتال کمربند خود را محکم می‌کنند و تحت فشار کاهش درآمد و کندی سرمایه‌گذاری خطرپذیر هستند، در حال رشد است. اینکر دیپیل هلت یک پلتفرم دیجیتال استخدام پرستار ساخته که از الگوریتم‌های تطبیق سفارشی اختصاصی جهت مطابقت با بهترین پرستاران و کادر درمان کارجو برای استخدام دائمی در سیستم‌های بهداشتی و بیمارستان‌ها استفاده می‌کند.

رویکرد فناوری و نوآورانه اینکر دیپیل هلت، میانگین زمان استخدام را از استاندارد صنعتی ۸۲ روزه به ۱۴ روز کاهش می‌دهد. ایمان ابوزید، مدیرعامل و یکی از بنیان‌گذاران اینکر دیپیل هلت می‌گوید: «این استارت‌آپ، یک بازار حرفه‌ای مبتنی بر فناوری برای مشاغل مراقبت‌های بهداشتی، درآمد سال ۲۰۲۱ خود را پنج برابر کرده و نیروی کار خود را به ۱۸۰ کارمند افزایش داده است. اینکر دیپیل هلت اکنون با بیش از ۶۰۰ بیمارستان همکاری می‌کند تا نیازهای کارکنان دائمی آنها را برآورده کند و هر هفته بیش از ۱۰ هزار پرستار به بازار اینکر دیپیل هلت می‌پیوندند.»

این شرکت که در سال ۲۰۱۷ تأسیس شد، قبل از کرونا به سرعت در حال رشد بود، اما بحران همه‌گیری، تقاضا برای خدمات آن را تسریع کرد. ایالات متحده در مسیر کاهش یک میلیون پرستار تا پایان سال ۲۰۲۳ قرار دارد و به گفته این شرکت، ۷۵ درصد از فارغ‌التحصیلان دانشجوی پرستاری کمبود نیروی انسانی را دغدغه اصلی خود برای ورود به این رشته عنوان می‌کنند. اینکر دیپیل هلت برای گسترش خدمات خود در ایالت‌های بیشتر آمریکا، ۸۰ میلیون دلار بودجه جدید به دست آورد. بودجه سری B ارزش اینکر دیپیل هلت را به ۱٫۶۵ میلیارد دلار و آن را به وضعیت «یونیکورن» رساند. بر اساس گزارش کرانچ‌بیس، این شرکت تا به امروز ۹۷ میلیون دلار سرمایه جذب کرده است.





## رصد سوابق واکسیناسیون در پروژه‌های بلاکچینی غول‌های فناوری به دنبال شفافیت در سلامت جهان

یکی از جدیدترین پروژه‌های بلاکچینی حوزه سلامت، پروژه «Vaccine Credential Initiative» است که توسط شرکت‌های معتبری همچون مایکروسافت، اوراکل و ای‌ای چارتر پشتیبانی می‌شود. این پروژه قصد دارد با استفاده از فناوری بلاکچین، گواهینامه‌های واکسن‌ها را برای مسافران، کارمندان و دیگرانی که نیازمند این گواهینامه‌ها هستند، ایجاد کند.

این پروژه از یک استاندارد منبع‌باز و قابل استفاده در سراسر جهان استفاده می‌کند که به‌طور رسمی با نام «SMART Health Cards» شناخته می‌شود. با استفاده از این استاندارد، گواهینامه‌های واکسن به‌طور امن و بدون نیاز به اطلاعات شخصی مسافران، قابل ارائه هستند. به این ترتیب، این پروژه به ابداع یک سیستم قابل اطمینان برای ایجاد گواهینامه‌های واکسن کمک می‌کند که بهبود امنیت و راحتی برای مسافران، کارمندان و دیگران را به ارمغان آورد.

هنوز به‌طور مشخص معلوم نیست که این پروژه از کدام یک از زیرساخت‌های بلاکچینی بهره می‌برد، اما با توجه به نوع خدمت و نیازی که پاسخ می‌دهد، به احتمال زیاد مبتنی بر قرارداد هوشمند است. این پروژه یک پروژه مشترک است که توسط یک تیم متشکل از شرکت‌های مختلف و سازمان‌های دولتی و خصوصی رهبری می‌شود. معروف‌ترین این شرکت‌ها مایکروسافت و اوراکل هستند که در همکاری با شرکت‌های دیگر حوزه فناوری یک کنسرسیوم چندجانبه شکل داده‌اند. همچنین، در این پروژه با شرکت‌های دیگری در حوزه‌های مختلف همکاری صورت گرفته که در توسعه و استفاده از این فناوری برای ایجاد گواهینامه‌های سلامت قابل حمل، سرعت و دقت بیشتری در بررسی واکسیناسیون و دیگر اطلاعات سلامت فراهم می‌کنند. نکته جالب توجه در همکاری نهادها و سازمان‌های دولتی مانند مرکز کنترل و پیشگیری از بیماری‌های آمریکا (CDC) و وزارت بهداشت و خدمات انسانی آمریکا (HHS) است که در این پروژه حضور فعالی دارند.

(ساخت دستگاه و تجهیز فضای تمیز) در مقطعی به تزریق سرمایه مجدد نیاز داشتیم، یک محصول به اسم جعبه ابزار کاربردی برای داروساز توسعه دادیم که عملاً یک کتابچه راهنمای کاربردی ویژه بود و بسیار مورد استقبال داروسازان قرار گرفت و در فاز بعدی توسعه، کمک زیادی به ما کرد. فاز بعدی یک سرمایه‌گذار فرشته به پاس سرویسی که در دوره سخت بیماری از پیله گرفته بود، تزریق سرمایه کرد و توانستیم در نهایت MVP را آماده کنیم و محصول را به نقطه درآمدزایی برسانیم. در حال حاضر برای محصول «پیله پک» در حال مذاکره با دو سرمایه‌گذار هستیم که هر دو به نحوی در زنجیره ارزش، ذی‌نفع کلیدی ما به حساب می‌آیند. برای پروژه نرم‌افزاری پیله اما داستان متفاوت بود. به دنبال مطالعات، بعد از آماده کردن پروتوتایپ و یکسری آزمایش با همکاری یک شتاب‌دهنده خارج از ایران، در نهایت محصول را وارد کمپ تابستانی دیجی‌نکست کردیم و در شهر یورما موفق به جذب سرمایه اولیه از آن شدیم تا MVP را توسعه دهیم.



عباس عین‌علی  
abbas.einali@gmail.com

یکی از مهم‌ترین چالش‌های کسب‌وکارهای سلامت بحث مجوزها و قوانین است. در مواجهه با این موضوع آیا دچار خلاء قانونی یا مقاومت از سمت رگولاتور بوده‌اید؟

دارو در ایران فقط به‌عنوان یک کالای سلامت شناسایی و تعریف شده است. به همین دلیل خدمات دارویی هنوز تعریف مشخصی ندارد. وقتی صحبت از خدمت سلامت می‌شود، باید استاندارد آن تبیین شود، تا بتواند بعد از تأیید وارد مسیر دریافت تعرفه شود. این مسیر سراسر پیچیدگی است، به‌خصوص در مقطع حاضر که رگولاتور به‌دلیل تعدد مشغله‌های ناشی از محدودیت منابع، موضوعات نوآورانه را به‌عنوان اولویت مورد توجه قرار نمی‌دهد. در نظام سلامت، ما هم در نهایت اگر نتوانیم جایی برای خدمات مان در بودجه باز کرده و پوشش بیمه دریافت کنیم، پرداخت آن از جیب بیمار خواهد بود و این مطلوب نیست. ما در این راه از چند مسیر مختلف پیش رفتیم و فعلاً یک موافقت اولیه برای ارائه خدمات به‌صورت مشروط در یافت کرده‌ایم و به‌طور موازی با چکمه آهنین کار را جلو می‌بریم و خوشحالی که خط‌شکنی می‌کنیم.

به‌عنوان پایان‌بندی اگر نکته‌ای دارید بفرمایید.

بیمار پس از دریافت داروهایش به امان خدا رها می‌شود، ما در پیله تلاش می‌کنیم از این نقطه تا ویزیت بعدی توسط پزشک به‌عنوان یک همراه دروغ‌دهنده‌ها و نگرانی‌های او را کاهش دهیم. دارو در ایران در سطح یک محصول باقی مانده و در پیله تلاش می‌کنیم که تا حد امکان جایگاه خدمات مربوط به دارو را توسعه دهیم.

بتوانیم کمک کنیم.

این سرویس دارویی چگونه کار می‌کند؟

تصور کنید حاذق‌ترین پزشک جهان، دقیق‌ترین تشخیص را برای یک بیماری انجام دهد و با کیفیت‌ترین دارو در نهایت به بیمار ارائه شود. طبق آمار سازمان جهانی بهداشت، بیش از ۵۰ درصد احتمال دارد که بیمار به هر دلیل از ریل مصرف درست دارو خارج شود. شش ماه بعد مجدداً به پزشک مراجعه می‌کند، اثربخشی رخ نداده و شروع ماجراهای پیچیده بعدی. محصول اصلی پیله یا همان «پیله پک» به این صورت کار می‌کند که ما ابتدا نسخه و داروهای بیمار را دریافت می‌کنیم تا بتوانیم از دستور پزشک مطلع شویم. طی فرایندی در اتاق تمیز با رعایت اصول استاندارد دارویی، داروها از بسته خارج می‌شوند و در مخزن‌های مربوط به دستگاه پیله قرار می‌گیرند. از طرف دیگر داروها، دستور و وعده مصرف به‌صورت ماتریس، وارد نرم‌افزار می‌شود و چاپ اختصاصی بسته‌ها برای هر وعده مصرف صورت می‌گیرد. در مرحله آخر داروهای هر وعده، مستقلاً در یک بسته کوچک قرار داده و در نهایت یک نوار بلند به‌هم پیوسته از پک‌های دارو آماده می‌شود. بعد از کنترل مجدد، داروها در یک جعبه تحویل بیمار می‌شود، تا داروهای هر وعده را به‌صورت آماده‌شده استفاده کند؛ بدون هیچ نگرانی از هر اشتباه احتمالی.

در مورد مدل درآمدی پیله برایمان بگویید؟ اندازه بازاری که در آن فعالیت می‌کنید، چقدر است؟

در سرویس اصلی، بیمار بسته به تعداد دارو، تعداد وعده مصرف و ملاحظات احتمالی مربوط به نسخه، هزینه پرداخت می‌کند؛ عموماً برای دوره زمانی چهار هفته یک بار. سرویس‌های ارزش‌افزوده نرم‌افزاری و اپلیکیشن هم به‌صورت فریمیوم درآمد کسب می‌کنند، در سطح اولیه هزینه‌ای ندارند و بیمار برای دریافت خدمات سطح بالاتر هزینه ماهیانه پرداخت می‌کند. در هر دو حالت B2B و B2C این سرویس امکان ارائه دارد. در مدل اول بیمار مستقیماً درخواست سرویس می‌کند و در مدل دوم بیمار از طریق داروخانه‌های طرف قرارداد یا بیمارستان‌ها و سایر مراکز ارائه خدمات مراقبت سلامت درخواست خدمت خواهد کرد. با توجه به هرم جمعیت ایران و الگوی رو به پیر شدن جامعه، بیش از ۲۵ میلیون نفر در ایران به‌طور بالقوه به خدمات دارویی نیاز دارند.

در مورد جذب سرمایه برایمان بگویید. آیا تاکنون موفق به جذب سرمایه‌گذار شده‌اید؟

تأمین سرمایه در پیله از ابتدا از طریق سرمایه‌های بنیان‌گذاران رقم خورد. در مسیر توسعه پیله پک

ایده پیله چطور شکل گرفت؟ اعضای تیم چه کسانی هستند؟ چه نیازی را شناسایی کردید که تصمیم گرفتید پیله را راه بیندازید؟

مأموریت پیله که بهبود تجربه دارویی بیمار است، در اولین روزهای حضور در داروخانه ریشه دارد. یعنی ۱۵ سال پیش. بیماران زیادی را می‌دیدیم که مضطرب هستند، کیسه‌های پر از دارو، آنها را می‌ترساند. هرچند در پاسخ توضیحات دارویی ما، سرشان را به نشانه تأیید تکان می‌دهند، ولی مطمئن هستیم که متوجه نمی‌شدند و با دنیایی از نگرانی در نهایت می‌رفتند و شروع به مصرف دارو می‌کردند؛ نتیجه‌اش می‌شود آمار سازمان جهانی بهداشت که بیش از ۵۰ درصد بیماران، دچار انحراف از مصرف دارو می‌شوند. آنها خودسرانه مصرف دارو را قطع می‌کنند و عملاً قاعده مصرف داروی درست، در زمان درست، به مقدار درست و از راه درست توسط بیمار محقق نمی‌شود. من فکر می‌کنم این آمار برای کشور ما بیش از این باشد، چون این آمار مختص کشورهایی است که پیامدهای سلامت را اندازه‌گیری می‌کنند و طبیعتاً نظام سلامت بالغ‌تری دارند. بیمار شش ماه بعد از معاینه اول به پزشک مراجعه می‌کند و مثلاً فشار خونش پایین نیامده، پزشک دارو را عوض می‌کند؛ غافل از اینکه شیوه مصرف دارو درست نبوده؛ نه خود دارو.

محصول اول پیله، «پیله پک» نام دارد که عملاً الگوبرداری از یک استارت‌آپ آمریکایی به اسم «پیل پک» است که از سال ۲۰۱۸ به واسطه اینکه آزمون آن را خرید، معروف شد. این استارت‌آپ با دریافت نسخه بیمار، تهیه و تأمین داروها را بر عهده دارد و سپس آنها را بر اساس وعده مصرف، به‌صورت بسته‌های کوچکی که به یکدیگر متصل شده‌اند، مرتب می‌کند و تحویل می‌دهد. ایده برایمان خیلی جذاب بود، یک شب در زمستان ۱۳۹۸ موضوع را با هم بنیان‌گذار دوم پیله (مسعود سعادت‌راد) که در فضای داروخانه فعال بود، مطرح کردم. فردای آن شب به من زنگ زد که ما باید این کار را انجام دهیم. دلیلش هم اینکه، دست بر قضا، همان روز یک نفر که در آمریکا زندگی می‌کرده، به داروخانه مراجعه کرده و گفته بود که «چرا از اینها در ایران نداریم!» خیلی خوبه، از وقتی استفاده می‌کنم مشکلم برطرف شده و...». دو تا بسته هم جدا کرده و یادگاری داده بود. ما از همان روز شروع به بررسی جدی کردیم. فرید صنیعی پور به‌عنوان بازوی فناوری به ما اضافه شد؛ هم در بُعد توسعه نرم‌افزاری و هم به‌عنوان رهبر فرایندهای ساخت دستگاه. یک تیم مهندس توانمند کمک کردند که نسخه اولیه دستگاه را ساختیم. خیلی زود اولین نمونه را برای بیمار واقعی آماده کردیم. البته به معنی واقعی کلمه حداقل محصولی بود که جواب می‌داد. مریض بعد از دوره طولانی بستری با ۱۴ داروی جدید مرخص شده بود. سه ماه داروهایش را در قالب «پیله پک» ارائه دادیم و اگر تا قبل از این صرفاً ذوق و هیجان پروژه را داشتیم، به واسطه بازخوردهای بیمار و مراقبان، به‌طور جدی مشت‌مان را گره کردیم که هر کاری لازم است، انجام دهیم که اگر شده تنها به یک بیمار بیشتر، باید

هدررفت دارو، افزایش آگاهی و آموزش پزشکان و بیماران در خصوص رعایت دستورالعمل‌های بهینه مصرف دارو، توسعه سامانه‌های مدیریت دارو، اصلاح سیاست‌های توزیع دارو، بهینه‌سازی روش‌های نگهداری و حمل‌ونقل دارو و ارتقای زیرساخت‌های بهداشتی و پزشکی در برخی مناطق اقداماتی است که می‌توان برای رفع این چالش انجام داد. صرفه‌جویی مالی در سال عددی نزدیک به ۳۰۰ میلیارد دلار است. این رقم معادل با چندین برابر هزینه ساخت و تجهیز یک بیمارستان بزرگ است. به‌عنوان مثال، هزینه ساخت و تجهیز بیمارستان شهید بهشتی در تهران، حدود چهار میلیارد دلار



بوده است. با توجه به این اطلاعات، می‌توان نتیجه گرفت که هدررفت دارو به‌طور قابل توجهی هزینه سنگینی برای سلامت جامعه و همچنین اقتصاد جهان دارد. برخی از راهکارهای نوآورانه برای جلوگیری از هدررفت دارو عبارت‌اند از: استفاده از فناوری‌های پیشرفته برای بهبود عمر داروها، استفاده از روش‌های دقیق‌تر برای مدیریت داروها از جمله اتوماسیون و کنترل کیفیت، استفاده از روش‌های بهینه مصرف دارو، استفاده از سیستم‌های پیشرفته اطلاعاتی و مدیریت دارویی برای ردیابی دقیق‌تر و بهبود مدیریت موجودی داروها و ارتقای آموزش و آگاهی بیماران.



شماره ۹۳  
۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۲  
سال سوم



نگاه‌ها به بازاری جوان در ایران

## رمزارها پذیرفته شده‌اند؟

امروز دیگر کمتر کسی است که نام بیت کوین را نشنیده باشد. سابقه بازارهای مالی ارز دیجیتال نسبت به سایر بازارها، بسیار کم است و این بازار جوان هم در دنیا و هم ایران، تازه دومین دهه از عمر خود را شروع کرده است. پذیرش؛ مسئله‌ای که برای رمزارها، خصوصاً بیت کوین در آغاز راه چالشی بود که با تکیه بر تأثیرات و امکانات خود توانستند از آن عبور کنند و حالا، هر روز تعداد بیشتری به سمت این بازارها تمایل پیدا می‌کنند. هر فناوری و نوآوری، به ذات ساختاری کهنه را می‌شکند و بدعت‌های جدید، به خاطر ابهام در چپستی و چرایی‌اش، دافعه‌ای برای پذیرش آن به وجود می‌آورد. حوزه‌های مالی هم به خاطر ذات خود، در برابر این تغییرات مقاومت بیشتری نشان می‌دهند، اما نوآوری به هر حال راه خود را در پیش خواهد گرفت و چالش پذیرش که در ابتدای راه هر نوآوری‌ای سدی بزرگ به نظر می‌رسد، با بلوغ و رشد آن به نقطه قوتی تبدیل خواهد شد که هر محدودیت و چالشی را کنار خواهد زد و همگان را به دنبال خود خواهد کشاند. با نگاهی به آنچه طی این سال‌ها بر بازار رمزارها در ایران گذشت، به وضوح شاهد پوست‌اندازی و تغییر رویکرد، چه در نگاه حاکمیتی و چه از منظر عمومی بوده‌ایم. تا آنجا که رمزارز از یک فعالیت زیرزمینی به اتاق جلسه مشترک دولت با فعالان اقتصاد دیجیتال راه پیدا می‌کند و با دستور رئیس‌جمهور کمیته ویژه‌ای برای بررسی سازوکارهای آن در نظر گرفته می‌شود. روزگاری نه‌چندان دور بیت کوین هم سنگ گلدکوئست و شرکت‌های هرمی انگاشته و فعالیت در آن تبهکارانه و مجرمانه تلقی می‌شد. این تغییر رویکرد مدیون آگاهی بخشی، کار رسانه‌ای و فعالیت‌های صنفی است و البته همان‌طور که گفته شد، پذیرش و اقبال عمومی، مسئله به رسمیت شناختن رمزارزها را به یک خواست جمعی تبدیل کرده و بدنه حاکمیت را به تکاپو واداشته تا بیش از پیش این بخش از اقتصاد دیجیتال را جدی بگیرد. در گفت‌وگو با فعالان این حوزه نظر آنها را درباره تشکیل این کمیته، عوامل مؤثر بر تغییر رویکرد حاکمیت و آینده این بازار و اقدامات آتی برای حفظ و نگهداشت دستاوردهای به رسمیت شناخته‌شدن این فضا را پرسیدیم.



شماره ۹۳  
۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۲  
سوم



# رمزارز؛ از زیرزمین تا دستور ویژه رئیس‌جمهور

فعالان حوزه رمزارز درباره دستور رئیس‌جمهور برای تشکیل کمیته ویژه ارزهای دیجیتال چه نظری دارند؟

احسان قاضی‌زاده، مدیرعامل سابق صرافی اکسیر

وضعیت خاکستری؛ نه ممنوعیت، نه مقبولیت

در این هفت سالی که من به‌طور حرفه‌ای در حوزه رمزارز فعال هستم، می‌توانم بگویم که برآیند کلی در این فضا مثبت است. قبلاً هم عنوان کرده‌ام که ما از وضعیت انسداد کامل عبور کرده‌ایم. حوزه ماینینگ دیگر مثل گذشته نیست و امروز با تمام کم‌وکاستی‌ها به رسمیت شناخته شده است. اما در حوزه تبادل می‌توانم بگویم از وضعیت انسداد و ممنوعیت کامل عبور کرده‌ایم. اما فرصت‌سوزی‌های زیادی طی چند سال گذشته رخ داده است. اگر بخواهم بگویم که آیا به تشکیل چنین کمیته‌ای خوش‌بین هستم یا نه، حقیقتاً باید بگویم خیر خوش‌بین نیستم؛ چراکه هم در دولت قبل و هم در دولت فعلی کارگروه‌های تخصصی زیادی شکل گرفت که کارشناسان و نهادهای ذی‌صلاح زیادی در آن شرکت داشتند. کلی بحث‌های کارشناسانه شکل گرفت، اما خروجی همه آنها وضعیت فعلی است که می‌بینید. وضعیتی همچنان خاکستری که نه ممنوعیت است و نه مقبولیت صددرصدی و به رسمیت شناختن کامل این فضا.

بعد از این همه سال به این نتیجه می‌رسم که شاید این وضعیت خاکستری جدای از بوروکراسی‌های پیچیده و کند حاکمیت، نوعی استراتژی باشد، یعنی وضعیت به همین گونه باقی بماند نه ممنوعیت و نه رسمیت کامل. برای خودشان دلایلی دارند و من و همکارانم هم متوجه دلایل آنها شده‌ایم. اما به هر حال نسبت به سال‌های گذشته، اصطکاک کمتری وجود دارد و این تغییر رویکرد دلایل زیادی دارد که یکی از آن دلایل نقش رسانه و فعالیت‌های صنفی است. رسانه‌ها در

بزنگاه‌هایی که کسب‌وکارهای ما در معرض خطر ممنوعیت و انسداد کامل بودند، توانستند صدای ما باشند؛ از جمله کارنگ و نیز نشریه رمزارز که اولین نشریه چاپی این حوزه بود و مخاطبانش بیشتر مدیران و تصمیم‌گیران بودند، توانست زوایای پنهان و ترسناک این حوزه از منظر مدیران دولتی را آشکار کند که در نهایت به تعامل منجر شد. حوزه رمزارز تافته جداافتاده از دیگر بخش‌های اقتصادی نیست و متأسفانه خلاء حضور بخش خصوصی در اتاق فکرها و فرایندهای تصمیم‌گیری همچنان احساس می‌شود. همه ما از این موضوع ناراحتیم و افسوس می‌خوریم. ما امیدوار بودیم در سال‌های ۱۳۹۵ و ۱۳۹۶ حوزه رمزارز مانند خودروسازی نشود و بتوانیم پایه‌های ترندهای جهانی جلو برویم و چهره‌های شناخته‌شده این صنعت که سلامت کسب‌وکار و برادری آنها اثبات شده، در تمام جلسات تصمیم‌سازی و اتاق فکر حضور داشته باشند.

بدنه صنعت تبادل رمزارز، طی این سال‌ها تعامل زیادی هم با حوزه‌های امنیتی و هم با رگولاتور داشته و به‌طور کامل دغدغه‌های آنها را می‌شناسد و جالب اینجاست که راهکار بومی شده برایش دارد و به‌شدت صلاحیت این را دارد که در اتاق‌های فکر و کارگروه‌های تخصصی حضور داشته باشد؛ البته حضور مؤثر و نه صرفاً حضور سمبلیک.



## با ساختار درست از دستاوردها محافظت کنیم

تأثیری که تشکیل این کمیته داشت به نظرم در حل چالش اینماد خودش را نشان داد. خبری که در مورد این مشکل صرافی‌ها منتشر شد، به نظرم ارتباط مستقیمی با این نشست و کمیته تشکیل شده دارد. اینها اتفاق مثبتی است که نشان می‌دهد این حوزه برای تصمیم‌گیران مهم شده است. رگولاتوری و قانون‌گذاری این بخش از اقتصاد دیجیتال هم باعث می‌شود مردم اعتماد بیشتری نسبت به آن داشته باشند و هم اینکه کسب و کارهای قدرتمندتری شکل می‌گیرد که در نهایت باعث رشد و شکوفایی این صنعت در کشور خواهد شد. وجود قانون در هر بخشی از کسب و کار چنین خاصیتی دارد و صرفاً مختص بازار رمزارزها نیست. بانک‌ها و نهادهای مالی نمی‌توانند به این حضور وارد شوند، اما با تخصیص اینماد و به رسمیت شناختن نسبی کسب و کارهای رمزارز، این بخش از اقتصاد دیجیتال از محدوده پرسیک خارج می‌شود که در نهایت به نفع اقتصاد دیجیتال ایران تمام خواهد شد. این مسیر، مسیر بسیار سختی بوده و فعالان این حوزه روزهای تلخ زیادی را به خود دیده‌اند. اما امروز شاهد تغییر رویکرد هستیم و سهم آموزش و رسانه در تغییر دیدگاه به این حوزه بسیار حائز اهمیت است. رسانه‌هایی مانند رمزارز و کارنگ نقش پررنگی در این تغییر رویکرد داشتند. برگزاری رویدادها، پنل‌ها و گفت‌وگوهای تخصصی و بازتاب آنها از طریق رسانه نیز به این فضا کمک کرد. انجمن فین‌تک و فعالان این حوزه زحمات بسیار زیادی کشیده‌اند و البته ترند جهانی بازار رمزارز هم بهبود یافته و این حوزه بیش از پیش در جهان مورد توجه قرار گرفته و به تبع آن ایران هم از این ترند عقب نمانده است. ما در بحث دارایی دیجیتال بیش از ۱۳۰ جلسه با نهادهای مالی و سازمان بورس داشتیم و به آنها نشان دادیم که این صنعت آن‌طور که آنها فکر می‌کنند، نه تنها موجب خروج ارز نمی‌شود، بلکه می‌تواند بیش از هر صنعت دیگری ارزآوری داشته باشد و در بحث سرمایه‌گذاری خارجی هم اثر بخشی مطلوبی به همراه داشته باشد و بتواند مباحث مرتبط با تأمین مالی را تسریع کند. مهم است که چهارچوب‌های مشخصی تبیین شود تا با تغییر افراد حاکمیت این دستاوردها لطمه نییند. اگر این اتفاق بیفتد، می‌شود به سرمایه‌گذاری بلندمدت فکر کرد. موضوع دیگری که باید به آن اشاره کنم، این است که در شرایط فعلی کشور به جای دغدغه‌های امنیتی باید بیشتر به دغدغه‌های اقتصادی بپردازیم؛ چراکه ناامنی اقتصادی، به دیگر مسائل امنیتی دامن می‌زند.



## وحید والی، مدیرعامل هلدینگ نیک‌اندیش

## تمرکز نیاز است، باید اقدام عملی ببینیم

قبل از هم کارگروه‌ها و کمیته‌های ویژه برای رسیدگی به حوزه رمزارزها در اجزای مختلف حاکمیتی، چه در نهاد ریاست جمهوری، چه در مجلس و چه در قوه قضائیه شکل گرفته بود، اما تا به امروز هیچ نتیجه مطلوبی به دست نیامده که بشود با اطمینان به این دست اقدامات دلخوش بود. به طوری که کسانی که در این حوزه کسب و کاری راه انداخته‌اند و سرمایه‌شان را آورده‌اند و مردم عادی که از خدمات و محصولات این حوزه استفاده می‌کنند، خیال راحتی داشته باشند. متأسفانه باید بگویم تا زمانی که ما اقدامات عملی در جهت به رسمیت شناختن این کسب و کارها و این حوزه نبینیم، نمی‌توانیم به این جلسات و کمیته‌ها امیدوار باشیم. چگونه است که اداره مالیات و دارایی برای اخذ مالیات از این حوزه آن را به رسمیت می‌شناسد، ولی در دیگر حوزه‌ها آن را به رسمیت نمی‌شناسند. نمونه‌اش پلیس فتا در الزامات ابلاغی به صرافی‌ها اعلام کرده که ابلاغیه به معنای به رسمیت شناختن کسب و کار شما نیست و الزاماتی است که باید از سمت ما رعایت شود. ما منتظر نتیجه نامه‌هایی که بین دستگاه‌های مختلف برای به رسمیت شناختن صنعت ماینینگ ردوبدل می‌شود، هستیم. در صورتی که این صنعت به رسمیت شناخته شود، فضا برای کسب و کارهای حوزه رمزارزها بازتر خواهد شد. شاید مسئولان به این نتیجه رسیده باشند که برای گشایش در حوزه اقتصادی و خصوصاً اقتصاد دیجیتال، رمزارزها جزئی جدایی‌ناپذیر از آینده ما هستند. رسانه و آگاه‌سازی مردم در شناخت مسائل نوظهور از اهمیت بسیار زیادی برخوردار هستند و ما امروز اکوسیستم این حوزه را با اجزای مختلفی می‌شناسیم که رسانه نیز یکی از اجزای



شماره ۹۳  
۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۲  
سوم



## محمد حکیمی، مدیرعامل رمزینکس

## رگولاتور نباید در برابر فعالان و کاربران حوزه رمزارز قرار بگیرد

موضوع قانون‌گذاری و رگولاتوری در حوزه رمزارزها عمر کوتاهی در دنیا دارد و بحث رمزارزها در کشور ما نیز یک پدیده نوظهور است و عمر فعالیت سامان‌دهی شده در این حوزه به حدود شش سال می‌رسد؛ شش سالی که با فرازونشیب‌های فراوانی همراه بوده است. از اقبال عمومی برای معامله گرفته تا سوءاستفاده‌های رخ داده که البته در بازارهای مالی اجتناب‌ناپذیر است.

در این سال‌ها از تلاش برای استخراج و ایجاد ارزش افزوده با ماینینگ تا ایجاد صرافی‌های تبادل رمزارز و امکانات سرمایه‌گذاری توسط فعالان این حوزه انجام شده است. در این میان احتمالاً حاکمیت دغدغه‌های خود را دارد، اما در تمام این سال‌ها شاهد بوده‌ایم که خلاء قانونی در این حوزه تنها مسئله آنها نیست و فعالان و چهره‌های علمی نیز به دنبال فعالیت قانونمند در این عرصه هستند. تاکنون تلاش‌های بسیاری شده و جلسات متعددی در این خصوص برگزار شده تا برای فعالان این حوزه قوانین مدون تهیه شود.

اما خلاء قانونی در این حوزه چنان چشم‌گیر است که بعضاً بر خوردهای قهری، سلیقه‌ای و حتی عدم تسلط بر دانش بلاکچین و عدم شناخت کافی نسبت به روش معاملات و فعالیت پلتفرم‌ها از سوی نهادهای تصمیم‌گیر فعالیت را برای فعال دشوار می‌کند. با توجه به اینکه فناوری بسیار سریع‌تر از قانون‌گذاران در هر جامعه‌ای رشد می‌کند، تاکنون اقدام اساسی در خصوص قانون‌گذاری انجام نشده و هرچه در انجام رگولاتوری تأخیر ایجاد شود، احتمالاً انجام آن سخت‌تر خواهد شد. کارشناسان جهانی نیز معتقدند قوانین بازار ارزهای دیجیتال را نمی‌توان بدون توجه به تأثیرات جهانی آن تدوین کرد.

از گذشته همواره چنین گفته شده که همیشه سارقان از تاریکی شب استفاده می‌کنند تا به اهداف شوم خود برسند. در فضای بازار رمزارزها هم همین‌طور است؛ فعالان واقعی به دنبال روشننگری هستند. اگر سیستم قانون‌گذاری در کشور به سامان‌دهی این حوزه تمایل دارد و در جلسه رسمی با حضور شخص اول قوه مجریه در این مورد صحبت می‌شود، وظیفه فعالان اکوسیستم رمزارز این است که مسیر را با ابزار دانش و آگاهی روشن کنند و مانع اظهارنظرهای خلاف واقع در خصوص این فناوری شوند. همچنین در خصوص فرصت‌های بهره‌برداری از این حوزه جهت

استفاده از دانش نخبگان ایرانی، تبادلات بین‌المللی و جلوگیری از خروج نخبگان از کشور صحبت و فعالیت کنند.

بنابراین پیشنهاد می‌شود علاوه بر تدوین قوانین و ضوابط، چشم‌انداز این حوزه نیز در نظر گرفته شود و البته از تمام ظرفیت مجموعه‌های فعال و با سابقه استفاده شود تا ریسک‌های احتمالی را برای کاربران به حداقل رساند و با آموزش اصول صحیح کاربری مسیر امنی فراهم شود.

تیم رمزینکس اخیراً پویایی تحت عنوان کاربری کم‌ریسک برای تمام فعالان این بازار به اجرا آورده تا سهم خود را در افزایش آگاهی ایفا کند و ریسک سرمایه‌گذاری و احتمالاً سوءاستفاده را کاهش دهد. در واقع این پویایی در راستای حفظ دارایی کاربران با افزایش آگاهی نسبت به مخاطرات است.

در این مسیر تلاش می‌شود ریسک‌های موجود برای کاربران ایرانی شفاف شود و در نتیجه با کاهش ریسک سرمایه‌گذاری لازم را انجام دهند. رگولاتوری در کنار ساده‌سازی قوانین باید به دنبال ایجاد راهنمای ضروری باشد و زمینه همکاری‌ها را فراهم سازد تا اینکه رویکردی مقابله‌ای داشته باشد. در نهایت نه تنها در این حوزه بلکه در تمامی حوزه‌ها باید فاصله رگولاتور با جریان‌های موجود فناورانه را کاهش داد.





## داستان ورود زرنوخی به اکوسیستم نوآوری از زبان خودش

داستان ورود من به اکوسیستم این گونه است که قبل از ورود به صندوق، در حوزه پروژه‌های توسعه تکنولوژی کار می‌کردم و به‌طور عمده درگیر پروژه‌هایی بودیم که طی آنها برای انتقال فناوری به داخل کشور ظرفیت‌سازی می‌شود. برای مثال چند سالی درگیر پروژه‌های تجهیزات نیروگاهی مانند قطعات توربین و راه‌اندازی نیروگاه‌ها بودم و بسیار علاقه داشتم بیشتر از ظرفیت‌های بخش خصوصی استفاده شود. این موضوع همیشه ذهن مرا درگیر می‌کرد. اعداد سرمایه‌گذاری در آن پروژه‌ها نیز بسیار بزرگ بود که بعدتر کوچک‌تر شد. من زمانی تصمیم گرفتم به سمت تأمین مالی پروژه‌های کوچک‌تری که مبتنی بر فناوری هستند (SME)، حرکت کنم که یک تجربه مشترک کاری با سازمان برنامه و بودجه و شبکه بانکی داشتم. آن زمان پیش از آنکه نهادسازی صورت بگیرد، تسهیلات تکلیفی می‌گرفتیم. در واقع این کار را از سال‌های ۷۹-۸۰ شروع کرده بودیم و یک دبیرخانه بود برای اجرای طرح‌های متخصصان و فارغ‌التحصیلان دانشگاهی تا این افراد بتوانند کار کنند. من آنجا حدود سه، چهار سال فعالیت کردم و طی این مدت شاید به بیش از ۸۰ پروژه کمک کردم و تأمین مالی‌شان را از نظام بانکی انجام دادم. آن زمان فضای سرمایه‌گذاری خصوصی چندان وجود نداشت. این تغییر از بخش تأمین مالی دولتی به بخش خصوصی همراه با چالش بود. ما می‌دیدیم نظام بانکی بسیار غالب است ولی با وام نمی‌توان برای بسیاری از پروژه‌های بلندمدت‌تر و پرخطرتر جذب منابع کرد. در نتیجه به این فکر افتادیم که خودمان در حوزه سرمایه‌گذاری نهادسازی کنیم؛ این زمینه‌ای شد برای ایجاد نهاد که نتیجه آن همین صندوق توسعه تکنولوژی بود. ورود من به صندوق توسعه تکنولوژی به این شکل اتفاق افتاد که سهام‌داران پیشین از این کار خسته شده بودند، پس با یک ترکیب سهام‌داری جدید صحبت کردیم و آنها این صندوق را گرفتند. در ادامه در مأموریت این صندوق بازنگری کردیم، با این رویکرد که در حوزه سرمایه‌گذاری خطرپذیر فعال شود و دوره اول هم در زنجیره تأمین تجهیزات الکترونیکی چند پروژه را به انجام رساندیم.

ادامه در صفحه ۱۸



شماره ۹۳  
۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۲  
سال سوم

# هم اکوسیستم احیا می‌شود؛ هم ایران

گفت و گوی رضا جمیلی با رضا زرنوخی، مدیرعامل صندوق مالی توسعه تکنولوژی درباره اینکه چه چیزی در اکوسیستم نوآوری کشور تغییر کرده و چطور باید از سردرگمی فعلی عبور کرد...

رضا زرنوخی را هفت سالی است که می‌شناسم. از آدم‌های مؤثر و بدون هیاهوی فضای سرمایه‌گذاری خطرپذیر کشور است و زمانی وارد این بخش از صنعت مالی شده که هنوز مفاهیم و اصطلاحاتش به شکل امروزی متداول نبوده است. در همه این هفت سالی که در برهه‌ها و موقعیت‌های مختلف با او حرف زده‌ام، یکی از تأکیدهای اصلی اش روی ایده حفظ و تقویت منابع انسانی بوده است. اینکه تا زمانی که یک جریان متناوب و باکیفیت از افرادی که رؤیای کسب‌وکاری دارند، نداشته باشیم همیشه خطر کوچک شدن و ضعیف شدن اقتصاد نوآوری وجود خواهد داشت. ایده این گفت‌وگو را چند ماه پیش و در میانه اعتراضات سراسری کشور با او در میان گذاشتم. از او خواستم بنشینیم و درباره تغییراتی که در فضای کسب‌وکار و اقتصاد نوآوری کشور در حال رخ دادن است، حرف بزنیم. آن موقع پاسخش این بود که من هم مانند بسیاری در یک ابهام و بلاتکلیفی به سر می‌برم. پاسخش این بود که بهتر نیست هر دو بیشتر فکر و مطالعه کنیم و ببینیم این تغییر چیست و بعد درباره اش حرف بزنیم؟! چند ماه بعد از آن روزها در اولین روزهای اردیبهشت سالی که هنوز ابهام‌ها و بلاتکلیفی‌ها سایه سنگینی بر آن انداخته، نشستیم و درباره راهی که او آمده و البته اکوسیستم استارت‌آپی و نوآوری کشور و از همه مهم‌تر تأثیر تغییرات جامعه بر این فضا صحبت کردیم. یک گفت‌وگوی طولانی که نسخه کاملش را باید در سایت کارنگ بخوانید. اعتقاد دارم مدیرعامل صندوق مالی توسعه تکنولوژی، یکی از درست‌ترین تحلیل‌های کسب‌وکاری را درباره موضوعی دارد که این روزها بسیاری تلاش دارند در فضاهایی خارج از حوزه اقتصاد برای آن راه‌کار پیدا کنند. از این روست که خواندن پاسخ‌های زرنوخی را برای بسیاری از مدیران و سرمایه‌گذاران کسب‌وکارهای ایرانی ضروری می‌دانم. تحلیلی که می‌تواند درک درست‌تری از آینده به آنها بدهد و در روزهای یأس و سردرگمی فعلی، امکان‌های جدیدی برای تأمل و تصمیم‌سازی پیش پای آنها بگذارد.







تکس؛ نسیم اعتمادی

طبق گفته‌های شما، در ابتدا روی بحث منابع بانکی تمرکز داشتید و بعد به جایی رسیدید که چرا سراغ منابع بخش خصوصی و تأمین مالی از این طریق نروید و در این مرحله صندوق شکل گرفت. پیش از تشکیل صندوق مالی توسعه تکنولوژی با برند یا صندوق دیگری فعالیت می‌کردید؟

نه همین صندوق بود، اما از آن تنها پوسته‌اش باقی مانده بود که ما این پوسته را برداشتیم و اصلاح ساختار انجام دادیم. در واقع قبلاً یک صندوق بود به‌عنوان نماینده نهادهای بانکی که به پروژه‌های مختلف معرفی می‌شد.

شروع این فعالیت‌ها چه‌سالی بود؟ فعالیت من از سال ۷۹ تا ۸۶ به‌صورت تأمین مالی از طریق نظام بانکی برای پروژه‌ها بود که در این دوره ۸۰ پروژه انجام شد که به مدل آنها اشاره کردم.

آیا هم‌زمان سرمایه‌گذاری روی کسب‌وکارها و پروژه‌های صنعت را نیز ادامه دادید؟

از جایی با توجه به تمرکز کاری‌ای که داشتیم، به این جمع‌بندی رسیدیم که ظرفیت کاری، منابع صندوق، تیم و تخصص ما اجازه نمی‌دهد همه بخش‌ها را پوشش دهیم. کاری که به صورت موازی انجام دادیم، این بود که نهادسازی مالی را هم در کنار فعالیت خود شروع کنیم؛ یعنی صندوق توسعه تکنولوژی غیر از سرمایه‌گذاری روی پروژه‌ها، شرکت‌های سرمایه‌گذاری دیگری راه‌اندازی کرد. یکی از صندوق‌ها در حوزه نانو فناوری فعال بود که پروژه‌های حوزه نانو به‌خصوص بخش دارو را شامل می‌شد. در این صندوق ابتدا مؤسس بودیم و بعد سهام‌دار شدیم و سهام‌داران دیگر را اضافه کردیم. با این کار به نحوی بازوهای تخصصی خود را در این راستا که یک حوزه خاص را

پوشش دهیم، به مجموعه افزودیم. سال‌های بعد صندوق حوزه بیوتکنولوژی را (که در حال حاضر نامش صندوق سرمایه‌گذاری زیست‌فناوری است) با همکاری ستاد زیست‌فناوری معاونت علمی و شرکت شناسا متعلق به بانک پاسارگاد تأسیس کردیم. سپس یک صندوق با بانک توسعه صادرات برای پروژه‌هایی که فرصت صادراتی در حوزه آی‌تی و غیره دارند، راه‌اندازی کردیم. این صندوق بعداً به صندوق پژوهش و فناوری توسعه صادرات شریف تبدیل شد که همان در حال حاضر به وی‌سی شریف مبدل شده و در دو بخش فعال است. در ادامه صندوقی نیز در حوزه خدمات بین‌المللی و توسعه کسب‌وکارها در خارج از کشور راه انداختیم که هدفش به‌طور عمده کمک به صادرات بود. همچنین سرمایه‌گذار «اسمارت‌آپ ونچرز»، مجموعه‌ای که در مرحله اولیه تأمین مالی می‌کند، شدیم و به‌صورت موازی در برخی پروژه‌ها هم سرمایه‌گذاری کردیم تا بازاری داشته باشیم که در حوزه‌هایی که دیگر ما نمی‌توانیم به آنها توجه کنیم، فعالیت کنند. در واقع تقریباً سه، چهار حوزه اصلی را که به‌نوعی بخشی از زنجیره ارزش قبلی ما بودند مانند الکترونیک، تجهیزات پزشکی و... حفظ کردیم. برای مثال ما در حوزه سرمایه‌گذاری زیست‌فناوری کماکان فعالیت داریم؛ به این صورت که سهام‌دار یک صندوق شدیم و برایش شریک پیدا کردیم. حداقل در این هفت، هشت سالی که این صندوق‌ها ایجاد شده‌اند، هر کدام به اندازه صندوق خود ما سرمایه‌گذاری کرده‌اند. آنها مدل‌هایشان را نیز ترکیبی کرده‌اند. صندوق توسعه تکنولوژی یک شرکت سرمایه‌گذاری در قالب سهامی خاص است و ما صندوق پژوهش نیستیم که صندوق نوآوری به ما پول بدهد، اما به این صندوق‌ها منابع تعلق می‌گیرد. بنابراین آنها یک منابع اهرمی هم دارند که دست ما را در انجام کارها باز می‌گذارد. ما یکی از مشکلات پروژه گرفتن در فضای B2B را نیز حل کرده‌ایم. به‌عنوان مثال وقتی شرکتی می‌خواهد پروژه یک سازمان یا وزارت‌خانه را انجام دهد می‌خواهند، معمولاً برای تأمین ضمانت‌نامه به مشکل برمی‌خورد. شبکه ما این ضمانت‌نامه را نیز ارائه می‌دهد. به‌طور کلی می‌توان گفت طی این سال‌ها تنوع کاری خود را حفظ کرده‌ایم و به بازوهای سازمانی‌مان نیز افزوده‌ایم.

در بازه سال‌های ۸۶ تا ۹۰ که در واقع دوره دوم سرمایه‌گذاری صندوق شکل گرفت، سرمایه‌گذاران بخش خصوصی که باور کردند فضای مستعدی وجود دارد، چه کسانی بودند؟ چه برنده‌هایی در کنار شما سرمایه گذاشتند؟ خروجی‌ها از چه جنسی بود؟ به عبارت دیگر، پیش از آنکه وارد حوزه دیجیتال شوید، روی چه شرکت‌هایی بیشتر سرمایه‌گذاری کردید؟

ببینید ما در زنجیره صنعت الکترونیک حداقل سه، چهار شرکت را فعال کردیم. یکی از آنها شرکت «پالس نیرو» بود و دیگری شرکت «کیان ترانسفو» که پست‌های کامپکت می‌ساخت و تقریباً می‌توان گفت در این زمینه اولین شرکت بود و اکنون هم جزو دو، سه شرکت فعال کشور در حوزه تجهیزات الکترونیکی است. در حوزه تجهیزات مخابراتی و تجهیزات انتقال دیتا در زنجیره صنعت

نفت هم با شرکت «پارس سامان» کار کردیم که مربوط به بخش مخابراتی و رصد خطوط انتقال نفت و گاز می‌شد. از حوزه پتروشیمی شرکت «رازین پلیمر»، «راه ابریشم» و «پارسا پلیمر شریف» را می‌توانم نام ببرم. اولین پروژه آی‌تی ما اما یک پروژه B2B بود؛ اگر خاطرتان باشد، ویروس‌ی به نام «استاکس نت» آمد و همه سیستم‌ها را خواباند؛ یکی

از شرکت‌های حوزه آی‌تی یک محصول نرم‌افزاری را ارائه داد که کار مشترک تیم‌های داخلی و خارجی بود. بعداً این شرکت به مینا واگذار شد و در بررسی زنجیره ارزش B2B آی‌تی، ما با این مجموعه همکاری کردیم. آن زمان هنوز فین‌تک مطرح نبود، اما شاید بتوانیم بگوییم اولین تجربه جدی ما همین وصل شدن به گروه «فارسی وب شریف» بود که یک شرکت مادر بود و در ادامه از دل آن کافه‌بازار و همراه هوشمند بیرون آمد. آنجا آقای پورنادر و دوستانش که کدنویس‌هایی حرفه‌ای و از بچه‌های برق و کامپیوتر شریف بودند، حضور داشتند که بعد به یاهو و شرکت‌های دیگر رفتند. پس از رفتن آنها، دکتر یحیی تابش که در حال حاضر در دانشگاه استنفورد است، با ما همکاری داشت و در همین راستا حسام آرمندهی را معرفی کرد. حسام بعد از آمدنش فضای B2C را خیلی پررنگ کرد و این موضوع مطرح شد که دیگر فروختن یک نرم‌افزار به یک فروشنده موبایل کفایت نمی‌کند. این گفت‌وگوها مربوط به سال ۹۰ است. پروژه کافه‌بازار برای ما نقطه عطفی در ورود به حوزه اقتصاد دیجیتال بود.

در کافه‌بازار چند درصد سهام داشتید؟

سهام ما در ابتدا ۵۳ درصد بود، اما بعد در دعوی میان سهام‌داران، سهم ما ۷۳ درصد شد که در نهایت در مرحله‌ای که کافه بازار را راند اول رشدش را داشت، به دوستان واگذار کردیم. شاید این اشتباه هم از خود ما بود، چون با سرعت رشد و بزرگ شدن آشنا نبودیم. پیش از این ما با زمان‌بندی و چهارچوب مشخص پروژه‌ها را پیش می‌بردیم و هیچ‌وقت در تجربه‌های قبلی، در بازه زمانی کوتاه‌مدت، شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) مثبت و منفی رخ نمی‌داد، اما در این پروژه ناگهان این اتفاق افتاد. از سویی یک مقدار بی‌اعتمادی که در فاصله رشد بین ما و تیم شکل گرفت، باعث شد راغب شویم بخشی از سهام را بفروشیم که بعداً رهنما و همچنین سرآوا آمدند و آن بلوک در یک یا دو مرحله واگذار شد و ما خروج کردیم. پس از خروج ما این جهش در رشد به‌صورت ناگهانی اتفاق افتاد و آمار نصب روی ۵۰۰ هزار و یک میلیون رفت و خلق ارزشی که باید، اتفاق افتاد. اگر بپرسید سرمایه‌گذاری خطرپذیر را از کجا یاد گرفتیم، جواب خواهم داد از قرارداد کافه‌بازار. ما ناموفق بودیم، چون هیچ‌وقت داشتن حداکثر سهام برای ما مزیت نبود و تبدیل به چالش می‌شد. با وجود آنکه با سود خوبی سهم‌مان را فروختیم و خیلی هم زود خروج کردیم، اما تازه متوجه شدیم که این چرخه سرمایه‌گذاری خطرپذیر چقدر جذاب است و چقدر می‌توانیم گزینه‌های متنوعی را در قراردادها بگذاریم که این چالش هیچ‌وقت یک‌طرفه نشود، به‌طوری که کارآفرین یا بنیان‌گذار بگوید «من کار می‌کنم و سود را سرمایه‌گذار می‌برد». آن زمان

هنوز کسی نمی‌دانست ارزش سایتی مثل دیوار بابت چیست! یکی از تجربه‌های جالب دیوار این بود که با حسام آرمندهی یکی، دو بار با نیازمندی‌های همشهری مذاکره کردیم و شرح دادیم اتفاقاتی در دنیا در حال وقوع است و شما هم بیابید روی دیوار سرمایه‌گذاری کنید. به‌طور کلی گفت‌وگوهای مشترکی که برای کافه‌بازار با بازیگران بزرگ آی‌تی کشور داشتیم، جزو

تجربه‌های خوب آن دوره بودند. مثلاً با یکی، دو تا از آی‌تی‌های بانکی کشور صحبت کردیم و گفتیم این قضیه را جدی بگیرید و اپلیکیشن بانکی‌راه بیندازید یا در این حوزه سرمایه‌گذاری کنید. همه می‌گفتند که این موضوع به ما مربوط نیست و خودمان یک اپلیکیشن داریم که آن را توسعه می‌دهیم و... هیچ‌کس باورش نمی‌شد که یک

کسب‌وکار اینترنتی می‌تواند بزرگ شود و در آینده چند هزار نفر توسعه‌دهنده در آن مشغول باشند. در ماجرای دیوار یادم هست در گفت‌وگو با سازمان نیازمندی‌های همشهری، حسام که آدم باهوش و خلاق بود، می‌گفت کسب‌وکار آگهی در حال عوض شدن است و شما بیابید دیوار را بخرید. اگر می‌گفتیم سه، چهار سال آینده شما از بین خواهید رفت، باورشان نمی‌شد و اصلاً جلسه نمی‌گذاشتند. اما جدا از این مسائل، داخل پروژه چالش تعامل با بنیان‌گذاران و اینکه تحول در حال وقوع چیست گریبان خود ما سرمایه‌گذارها را هم گرفت. بعد از گذشت ۱۲ سال از آن اتفاق، هنوز هم به سرمایه‌گذاران خطرپذیر می‌گوییم اشتباهات آن زمان ما را تکرار نکنند؛ اشتباهاتی چون درخواست حداکثر سهام، میدان ندادن به کارآفرین، فشار حقوقی و داشتن نگاه سلب حاکمیت شرکتی، فرصت‌ها را از دست‌شان درمی‌آورد. کافه‌بازار یک فرصت بود که آن را به همین دلایل از دست دادیم.

به‌طور شخصی چه زمانی به این باور رسیدید که در فضای دیجیتال می‌تواند یک اکوسیستم کسب‌وکار بزرگ شکل بگیرد؟

در سال‌های ۹۱ و ۹۲ بود که ما هم روی این حوزه متمرکز شدیم و پورتفوی خود را در حوزه‌های دیگر سبک کردیم یا به شبکه خود بردیم. در این زمینه چند کار انجام دادیم؛ یکی اینکه به سراغ پروژه‌های تاحدودی بالغ‌تر رفتیم که آن زمان تعدادشان کم بود. همچنین با چند شتاب‌دهنده از جمله با ستاک، شتاب‌دهنده شریف شروع به همکاری کردیم تا هر پروژه‌ای که MVP خوبی دارد، روی آن سرمایه‌گذاری کنیم. در این دوره شتاب‌دهنده ستاک تیم‌ها را غربال و معرفی می‌کرد. چهار پروژه از آنجا انتخاب کردیم که متأسفانه موفق نشدند. نقدی که من به پروسه شتاب‌دهی در ایران دارم، این است که ما تجربه موفق یا پروژه‌ای که در شتاب‌دهنده شروع کرده باشد و بزرگ شده را نداریم؛ منظورم پروژه‌ای است که وارد بازار شده و کسب‌وکارش بالغ است. حتی در دنیا هم کمتر دیده‌ام که انتخاب پروژه از شتاب‌دهنده مدل موفق‌تری باشد. بعدها بچه‌هایی که خارج از کشور بودند هم همین‌را مطرح کردند. در دنیا هم اینکه شما روی مراحل اولیه کسب‌وکاری سرمایه‌گذاری کنید و به شما خروجی بدهد، به‌عنوان یک فرایند اثبات‌شده که غالب باشد، وجود ندارد. در ایران هم تقریباً می‌توانم بگویم به دلیل ورود نامناسبی که در دوره دوم معاونت علمی شاهدش بودیم، برای شتاب‌دهنده‌ها همیشه فضای تظاهر و خودنمایی وجود داشته است. پروژه‌سازی بسیار کار سختی است؛ یعنی تیم ساختن و اینکه آن تیم MVP بسازد و... شتاب‌دهنده در واقع یکسری زیرساخت اولیه در اختیار تیم‌ها قرار می‌دهد. شاید الان شرایط شتاب‌دهنده راه‌انداختن در کشور بهتر باشد، چون با شکل‌گیری اکوسیستم، هم تیمی شدن بنیان‌گذاران و هم بنیان‌گذاران و جدا شدن آنها، جامعه‌ای از افراد و تجربیات ایجاد شده که آنها می‌توانند بگویند چطور یک تیم باید ساخته شود. آن زمان اتفاقی که رخ داد، این بود که هم‌زمان با رشد اکوسیستم، شتاب‌دهنده‌ها هم شروع به کار کردند. در واقع شتاب‌دهنده‌ها زود وارد اکوسیستم شدند و نتوانستند آن‌طور که باید اثرگذار باشند. چند موردی هم که موفق بوده‌اند، به قابلیت آن تیم برمی‌گردد که تجربه راه‌اندازی یک کسب‌وکار موفق را داشته است. در مراحل اول سرمایه‌گذار خطرپذیر و شتاب‌دهنده باید استراتژی‌شان این باشد که هر موقع فهمیدند کار مشکل دارد، پروژه را متوقف کنند. از آنجا که ما این تجربه را نداریم، پیش می‌آید که تیم‌های ناموفق را سال‌ها با خود نگه می‌داریم و با این کار هم منابع شتاب‌دهنده و سرمایه‌گذار و هم امید و انرژی تیم کارآفرین را از بین می‌بریم.

ادامه در صفحه ۱۸



ادامه از صفحه ۱۶

## داستان ورود زرنوخی به اکوسیستم نوآوری از زبان خودش

ما معمولاً کارآفرینانی را که در این زمینه رزومه کاری داشتند، پیدا می کردیم؛ این افراد معمولاً تجربه ایجاد یک MVP (که آن زمان به آن پایلوت می گفتیم) را داشتند و ما کمک می کردیم که این نمونه اولیه به یک واحد تولیدی و صنعتی تبدیل شود و زیرساخت و سوله داشته باشد. در یکی دو مورد از پروژه‌ها هم کمی روندمان متفاوت‌تر بود؛ برای مثال در سال ۸۳ با دفتر صنایع پایین دست پتروشیمی نوعی همکاری انجام دادیم، به این صورت که آنها یک کار مطالعاتی انجام دادند و ما یک گروه مطالعه کسب و کاری گذاشتیم که این دو یکدیگر را کامل کنند. چیزی شبیه به مدل استارت‌آپ استودیو. اما کار صنعتی بود. مثلاً در زنجیره پایین دست پتروشیمی چند محصول بود که در کشور واردات سنگین و بازار خوبی داشت، اما هیچ کس وارد زنجیره تولید آن نشده بود. این ماجرا مربوط به سال‌های ۸۳-۸۴ است. آنجا این تجربه را داشتیم که ۱۲ پروژه را از بین ۲۰۰ پروژه انتخاب و روی آنها سرمایه‌گذاری انجام دادیم. این اتفاق، این تجربه را برای ما رقم زد که می توانیم پروژه‌های صنعتی را هم به صورت استودیو سفارش دهیم و فقط سراغ کسانی که متقاضی پول هستند، نرویم. این کار را در حوزه‌های نانو فناوری، دارو و زیست فناوری به صورت چند پروژه انجام دادیم تا اینکه به سال‌های ۸۸-۸۹ رسیدیم که موضوع زیرساخت «آی تی» کشور جدی تر مطرح شد؛ اولین نسل گوشی‌های هوشمند هم تقریباً همان زمان وارد بازار شدند و صحبت درباره اپلیکیشن‌ها باب شد. این موضوع برایم تازگی داشت. یکی از تجربه‌های خاصی که در آن زمان داشتیم، وصل شدن به گروه کسب و کارهای شریف بود که بعداً تغییر ماهیت داد و از دلش کافه‌بازار و... بیرون آمدند. در این گروه تیمی که بعدها از ایران مهاجرت کرد، روی فارسی سازی کدها برای مجموعه‌ای از شرکت‌های پیمانکاری، به صورت B2B کار می کرد. بعد از آنکه این پروژه‌ها تمام شد، تیم تصمیم گرفت کدهای فارسی و تقویم و... را به فروشندگان گوشی موبایل بفروشد. اولین مذاکرات آن تیم با شرکت‌های سامسونگ و هواوی بود؛ قرار بود روی هر گوشی که می آید، یک سی دی نرم افزاری با همان قیمت حداقلی یک بار فروخته و این کار به یک مدل کسب و کاری تبدیل شود. این از اولین تجربه‌های من در حوزه آی تی بود.



شماره ۹۳  
۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۲  
سوم

ادامه از صفحه ۱۷

# هم اکوسیستم احیا می شود؛ هم ایران

ما تا سال‌های ۹۵-۹۴ و پیش‌تر از این تب شتاب‌دهنده‌ها، صندوق، هم‌سرمایه‌گذار و یک زنجیره خوب از پروژه‌ها داشتیم، اما وقتی برای مثال به معاونت علمی می‌رفتیم، به ما می‌گفتند چرا شتاب‌دهنده ندارید؟ البته یک تجربه ناموفق شتاب‌دهنده با ۱۸ پروژه شکست‌خورده نیز در آن سال‌ها داشتیم. برای آنکه راضی‌شان کنیم، شتاب‌دهنده بردیا را راه‌اندازی کردیم که تیمش بعداً از ایران مهاجرت کرد. ولی ۱۸ پروژه در آن شکست خورد که این تجربه هم برای ما آموزنده بود. ما هیچ‌وقت این ویژگی بی‌رحمی را که هنگام شکست خوردن یک پروژه لازم است، از دست ندادیم. هیچ‌وقت متعهد نبودیم که صبر کنیم مثلاً آن ۱۰۰ میلیون تومان برگردد. به محض اینکه می‌فهمیدیم پروژه در مرحله شکست است و تیم در حال فروپاشی است و طرح کسب و کار ما با آن رویکرد اولیه که آن را تحلیل و انتخاب کردیم اشتباه است، پروژه را متوقف می‌کردیم. این بخش همیشه برای من تلخ بوده است. اما چون کسی از جلسات شکست و گریه، شبیه به جلسات کیک خوردن و عقد قرارداد عکس نمی‌گیرد زیاد خبر بیرون نمی‌آید! الان اگر از من بپرسند سرمایه‌گذار خطرپذیر باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد، من می‌گویم باید صبور و بی‌رحم باشد. اگر این دو ویژگی را داشته باشد، شانسش بالا می‌رود. این بی‌رحمی که می‌گویم قانون طبیعت است و باعث می‌شود قوی‌ترها بتوانند در میدان بمانند. نژادهای برتر حیوانات این‌گونه شکل گرفته‌اند.

می‌توانید از هر کدام از پروژه‌های سه دوره کاری صندوق، نمونه‌های موفق و شکست‌خورده بگوئید؟

در دور اول پروژه تولید ژلاتین شکل گرفت، اما در ادامه شکست خورد. محصول این پروژه تولید ژلاتین بود که مصرف پزشکی، دارویی و غذایی داشت. یک پروژه دیگر در زمینه زیست فناوری کشاورزی داشتیم که روی بذریکسری از محصولات کشاورزی کار می‌کرد و دلیل شکستش هم این بود که افراد خیلی به موضوع نگاه علمی داشتند. از پروژه‌های موفق دوره اول هم پیش از این درباره سیناژن صحبت کردم و می‌توانم از «آریوزن» هم که در زمینه سلامت فعال است، یاد کنم.

در مرحله دوم پروژه‌هایی مانند رازین پلیمر، راه ابریشم و پارسا پلیمر شریف از جمله کارهایی بودند که خیلی موفق شدند. اما در همین دوران باز هم ما چند پروژه داشتیم، مانند الیاف شیشه که سازمان گسترش هم در آن مشارکت داشت و شکست خورد. در ابتدای دوره سوم کار صندوق پروژه کافه‌بازار را داشتیم که داستانش را گفتم. در همین دوره، در حوزه تجارت الکترونیک وارد پروژه «اورادو» شدیم که به موازات رشد دیجی کالا و بامیلو فعالیتش را در حوزه خرده‌فروشی شروع کرد. بعد دیدیم در فضای تجارت الکترونیک خیلی تجربه نداریم؛ به همین دلیل از گروه گلرنگ کمک گرفتیم. اول یک دسته کالا مانند یخچال و فریزر انتخاب کردیم و در این سایت لوازم خانگی به فروش می‌رسید؛ این پروژه مقداری هم رشد کرد، اما بلافاصله جنگ رقابتی بین دیجی کالا و بامیلو... شروع شد که به خاطر آن، پروژه ما له شد و از میدان بیرون افتاد. سرمایه‌گذاری در علی بابا و همکاری با مجید حسین نژاد و تیمش هم نقطه عطفی برای ادامه سرمایه‌گذاری در خدمات آنلاین شد.

در پروژه‌های شتاب‌دهی که با بردیا کار کردیم، یک

ویژگی وجود داشت که ما تصمیم گرفتیم روی حوزه‌های خیلی فنی کار نکنیم و تمرکزمان را روی حوزه کسب و کار بگذاریم. بخش عمده‌ای از پروژه‌ها هم پروژه‌های فناوری بازار یابی (Martech) و کمک به توسعه آن بود. یا مثلاً یک پروژه در حوزه گردشگری سلامت بود که به اربیل عراق رفت و شکست خورد. از ستاک چهار، پنج پروژه هم داشتیم که در همان مرحله MVP تیم‌شان فروپاشید.

در حال حاضر پول واقعی در بخش خصوصی وجود دارد؟

بله. بخش خصوصی در جاهایی که ارزش افزوده خوب شکل می‌گیرد، باز یگر است. چرا ساخت و ساز در ایران فعال است؟ برای اینکه هر کسی می‌تواند ملکش را بفروشد و تعارضی هم ندارد. پول خصوصی چرا آنجا می‌رود؟ چون بازدهی‌ها مشخص است. در اکوسیستم هم به نظرم در بخش‌های سلامت و B2C این شرایط وجود دارد. اکوسیستم الان دو وجه دارد؛ یک وجه آن بسیار ویتیرین دار و شفاف است که برای مثال باز یگرانش با رسانه‌ها مصاحبه می‌کنند و دیده می‌شوند. اما بسیاری از باز یگران اکوسیستم ترجیح می‌دهند در رسانه نباشند. یکسری پروژه‌های بی‌سروصدا در حوزه پرداخت و رمزارز و... وجود دارند که کار قانونی هم انجام می‌دهند و با یک سرمایه‌گذار خوب هم همراه هستند، اما ترجیح می‌دهند توی چشم نباشند. الان پروژه‌های رمزارز را ببینید، شروع هیچ‌وقت با سرمایه‌گذاران خطرپذیر شناخته‌شده نبوده و آدم‌های ناشناس سرمایه‌گذاری کرده‌اند. بخش خصوصی فعال است، اما جایی می‌رود که مزاحم کمتری داشته باشد. ایرانی‌ها در این ۴۰ ساله یاد گرفته‌اند هوشمند باشند و حواس‌شان هست که هر جا سروکله مزاحم پیدا شد، یواشکی کنار بکشند. بخش خصوصی هست و فضا را رصد می‌کند تا ببیند کجا برای کار کردن فضای بازتری دارد. مثلاً در زمینه گردشگری هر چند سال اتفاقی افتاده و مثلاً یک مجتمع گردشگری یا اقامتی و... ساخته شده که بخشی از پول آن از سوی بخش خصوصی تأمین شده است. درست است که بخش خصوصی هم کارش را بلد است و می‌تواند از منابع بانکی و... استفاده کند، اما به هر حال این بخش خصوصی است که باید ریسک را بپذیرد. البته نباید این مسئله را نادیده بگیریم که لایه‌های مختلف اقتصاد ما بر خورده‌اند. من در ایران نمی‌توانم چیزی به عنوان اقتصاد محض دولتی یا بخش صد درصد خصوصی صرف را تصور کنم. وقتی دولت رگولاتور بانک است و من هم از بانک وام می‌گیرم، یعنی دولت می‌تواند به من بگوید که مثلاً در پروژه کشاورزی وارد شوم و در پروژه سلامت نروم. این حد از دخالت دولت وجود داشته و دارد و کسب و کار در نهایت تحت تأثیر حضور قدرتمند دولت است. البته بخشی از راهبرد کسب و کاری این است که این عوامل و محیط را ببیند و خودش را به‌روز کند و با شرایط منطبق سازد.

در چند ماه گذشته اتفاقات بسیار دگرگون‌سازی در جامعه رخ داد و برخلاف همیشه که کسب و کارها معمولاً در حاشیه امنی به سر می‌بردند، این بار درگیر ماجرا شدند و این اتفاق با نوعی بهت و سرگردانی همراه بود. اکوسیستم دیجیتال بسیار پررنگ درگیر شد و حتی اکوسیستم آفلاین، یعنی برندهای بزرگی که در

فضای خیلی سنتی مانند خرده‌فروشی فعالیت می‌کردند هم با این مسئله دست‌وپنجه نرم کردند. تحلیل شما از تغییرات این چند ماه چیست و فکر می‌کنید مسیر درست برای کسب و کارها کدام است؟ دلایل ترکش‌هایی که به سوی کسب و کارهایی مانند اسنپ و دیجی کالا آمد، چه بود؟ در کجا خود کسب و کارها و اکوسیستم اشتباه داشتند و چه چیزهایی ناگزیر بود و قرار بود اتفاق بیفتد؟

من درگیر کسب و کارهای مختلفی هستم که داخل‌شان سرمایه‌گذاری کردم، در هیئت‌مدیره‌شان هستم یا با برخی ارتباطات نزدیک دارم؛ الان همه آنها به شکلی با این مسائل جامعه درگیر هستند. از سویی جدا از این محیط کسب و کاری، به عنوان یک شهروند ۵۲ ساله، حدود ۲۷ سال است که در حال کار کردن در این کشور هستم. اتفاق عجیبی در کشور ما افتاده است. بعد از انقلاب سال ۵۷، مشارکت مردم در تصمیم‌گیری‌ها و اعتماد بین حاکمیت و ملت زیاد بود. به‌مرور و به‌ویژه بعد از جنگ این موضوع کم و کمتر شد. اما مردم می‌دانند اگر ارزش افزوده‌ای ایجاد کنند، برای خودشان است؛ کشور ایران برای ایرانی است. این فرصت‌های محدود با تغییرات دولت و تنگ‌نظری و دخالت و عواملی که همه دست به دست هم می‌دهند، از دست می‌رود. وقتی اقتصاد ضعیف شود، دولت کم‌حوصله می‌شود و عوامل مختلف روی تصمیم‌های آن تأثیر می‌گذارند. ناگهان در سال ۱۴۰۱ ما یک نقطه عطف و یک تحول اجتماعی داشتیم. مردم به دلایل مختلفی و با اعتراض اعلام کردند ما آن مدلی را که شما می‌خواهید، دیگر نمی‌خواهیم؛ این را با صدای بلندتری گفتند و این صدا البته جاهایی هم شنیده شد. اثر این تحولات در کسب و کارها به این شکل بود که نیروی کار کلیدی شرکت به کارفرماها و مالکان و مدیران شرکت‌ها گفتند شما چرا دارید کار می‌کنید و برند می‌سازید برای ایرانی که مدل آن را گروه‌های خاصی طراحی کرده‌اند نه همه ایرانی‌ها؟ اولین بار بود که در این تحولات اجتماعی می‌دیدم که این ایران یک چیز دیگر است و در یک دوره چهار ماهه این اتفاق افتاد که همه مانده بودند که آیا من ایرانی‌ام یا این فقط یک نام است؟ انگار من یک آدم غیر ایرانی‌ام ولی موقعیتم اینجاست. این سردرگمی باعث شد بگویند هر کس که در حال کار است، پول می‌سازد، برند و هویتی ایجاد می‌کند، برای این است که یک عده خاص بهره‌برداری کنند. به هر حال ما هر کاری کنیم حاکمیت هم از آن بهره‌برداری می‌کند و فرقی ندارد این حاکمیت چه کسی باشد. این در واقع یک تحول اجتماعی بود که اثرش را بر کسب و کارها گذاشت. اولین اثرش ایجاد حس منفی و ناامید شدن بود که در نیروهای مستعد بیشتر اتفاق افتاد. فردی که ناامید شده می‌گوید من دیگر می‌خواهم به خودم فکر کنم، می‌خواهم گلیم خودم را از آب بکشم، مهاجرت کنم تا دغدغه ذهنی‌ام حل شود. هر کسی که کارآفرینی کرده، حتی آن که ناموفق بوده، به نظرم مسئولیتی فراتر از خودش را برداشته است. به هر حال زندگی هر فردی تا حدی از جایی تأمین می‌شود. اما اینکه شما با ۲۰۰ نفر، ۵۰۰ نفر، ۱۰۰۰ نفر هر روز سروکله بزنید و این افراد را مدیریت کنید، کار سختی است. اصلاً مزیت و جذابیت کارآفرینی به این است که حوصله سروکله زدن با این همه آدم را داشته باشید و از اینکه تعداد افراد بیشتری از ثروتی که خلق می‌کنید استفاده کنند، لذت ببرید.

کارآفرینانی که زیاد پول درمی آورند، اما تعداد ذی نفعان و نیروی انسانی شان خیلی کم است، از جایی به بعد دچار پوچی می شوند و خلأقیت شان قفل می شود. برخی افراد کلیدی و کلأ نیروی کار اکوسیستم، در این دوره پر از اتفاق، کارفرماهای خود را همدست و شبیه دولت فرض کردند و گفتند که شما دارید برای آن‌ها ارزش می‌سازید.

این یک نگاه سیاسی نیست، بلکه نگاهی اجتماعی است. این اتفاق در خانواده من هم افتاده و بچه من دیگر نمی خواهد من مثل قبل پدری باشم که هر چه می‌گویم او چشم بگوید. کسب‌وکارها هم با چنین فضایی مواجه شدند. افراد می‌گفتند ما نمی‌خواهیم این‌گونه رفتار کنیم و شرکت‌ها هم درگیر یکسری محدودیت‌های تجاری و رگولاتوری بودند و می‌گفتند باید این کار را بکنیم و این یک چالش می‌شد. این یک شوک خیلی بزرگ بود؛ بخشی سردرگم شدند و برایشان سؤال شد که باید چه کار کنیم؟ آیا کسب‌وکار را حفظ کنیم؟ از شرکت‌های بزرگی که بیش از چند ۱۰۰ نفر نیرو داشتند، می‌شنیدیم که ما بین ادامه کسب‌وکار یا توقف آن یکی را باید انتخاب کنیم.

به نظرم امروز بخشی از آن شوک بزرگ برطرف شده و آدم‌ها متوجه شدند قرار نیست با هم بجنگیم و قرار است ما هم اعتراض مان را داشته باشیم و هم کسب‌وکارمان را. فضا در حال رفتن در مسیری است که چهارچوب تعاملی رفتار حاکمیت با اکوسیستم باید بازتعریف شود. درباره این سؤال که «آینده قرار است چطور شود؟» باید رصد کنیم و شناخت داشته باشیم.

ما باید روی نسل جدید تأثیر بگذاریم؛ این نسل افرادی جدید با سلیقه‌هایی نو هستند و برای شناخت آنها نیاز به یک دوره رصد و بازسازی شبکه است. ما نباید بنشینیم و صبر کنیم تا فلان اتفاق بیفتد؛ چون ممکن است حتی همین ظرفیت‌های محدودی که داریم هم از دست برود. پس باید فضا را بازتعریف کنیم و در این بازتعریف دست به شبکه‌سازی بزنیم.

اگر من بخواهم اثرگذار باشم، حداقل باید افراد جدید را بشناسم. قرار نیست من به همه دست دوستی بدهم، ولی باید بدانم که به چه کسی می‌خواهم اعتراض کنم و با چه کسی قرار است حرفم را بزنم. دولت جدید اوضاعش از دولت‌های قبلی در تأمین منابع و ایجاد شغل بدتر است، پس باز به اکوسیستم نوآوری نیاز دارد تا کسب‌وکار راه بیندازد. پس باز فرصت هست، ولی مسیر آن قدر که فکر می‌کنیم سهل نیست.

در دولت قبل، اکوسیستم با وزیر ارتباطات که خوش فکر و علاقه‌مند بود و همین‌طور با معاون علمی که او هم علاقه به توسعه اکوسیستم داشت، ارتباط خوبی برقرار کرده بود. با رفتن این افراد انگار اکوسیستم احساس یتمی می‌کند. ما نباید تک‌بعدی باشیم. یادمان باشد وزارت خانه‌های مهمی که وقتی کسب‌وکاری بزرگ می‌شود می‌توانند آن را به تعطیلی بکشانند، اینها نیستند. وزارت صمت، اقتصاد، بانک مرکزی و سازمان برنامه و بودجه هستند که در چنین مقاطعی تأثیرگذار خواهند بود. این سازمان‌ها هستند که قانون می‌نویسند و پس فردا می‌توانند یقه کسب‌وکار را بگیرند. اکوسیستم در دوره قبل فضای شفاف‌تری داشت و لابی داخل آن کمتر بود. پیش‌بینی می‌کنم در دوره جدید لابی در این فضا پررنگ‌تر شود که این اتفاق فضا را پیچیده‌تر خواهد کرد؛ اگر برای چنین فضایی آماده نباشیم، وارد یک بازی می‌شویم که لابی‌گرهای غیرواقعی، همان کاری که برای واگذاری جواز معدن در کشور می‌کنند، در فضای اکوسیستم هم خواهند کرد. اکوسیستم باید حواسش باشد اگر می‌خواهد یک بار دیگر همه اکوسیستم بزرگ شود و جایگاه خود در تولید ناخالص داخلی را حفظ کرده و افزایش دهد، باید این پختگی را داشته باشد. خود اکوسیستم هم باید پوست‌اندازی کند و ما نباید فقط روی مدل‌های فنی رشد، کسب‌وکار و بازاریابی و... کار کنیم. باید فکر کنیم که مسائل و دغدغه‌های رگولاتوری چیست و چطور می‌شود در تعامل با حاکمیت آنها را حل کرد. ما

به مشاورهای قوی حقوقی و رسانه‌ای نیاز داریم تا کمک کنیم این تسهیل‌گری در مقررات در مرحله انشای آن اتفاق بیفتد. ما این همه هزینه برای نمایشگاه و اشتغال و... می‌دهیم، چرا برای این کار هزینه نمی‌کنیم؟ در حال حاضر نسل جدیدی آمده و دوست دارد در قدرت بماند؛ هم ما به آنها نیاز داریم و هم آنها به ما احتیاج دارند. ما همچنین باید نقطه تعادل را حفظ کرده و تلاش کنیم در بده و بستان‌ها شرایط تحمیل‌شده‌ای را نپذیریم. بالاخره ما در ایران هستیم و خریداران ما و نیروهای شرکت‌هایمان ایرانی‌اند. پس من نمی‌توانم با ذهنیتی که شبیه دویی است، فکر کنم. کسی هم از آنجا بیاید می‌گوید اینجا چقدر پیچیده است. در صورتی که ما این پیچیدگی‌ها را گذرانده‌ایم. به نظرم قدرت و حاکمیت هم به این سمت حرکت می‌کند که فضای عمومی را سیاست‌مداران‌تر پیش ببرد و توی چشم مردم انگشت نکند. در اکوسیستم سرمایه‌گذاران، بنیان‌گذاران و کسانی که شاغل هستند، هیچ‌کدام با سیاست‌کاری نداشتند و همه داشتند کار خودشان را می‌کردند. این حس باید ترمیم شود و برگردد. اکوسیستم در اختیار ماست و دوباره می‌تواند قدم علم کند، ولی به دوره اعتمادسازی نیاز دارد و این دوره اعتمادسازی الزاماً با هوشمندی و عقلانیت حاکمیت اتفاق نمی‌افتد؛ بخشی از آن به بازتعریف خودمان برمی‌گردد. باید کمی سیاست‌مداران‌تر رفتار کنیم و کسب‌وکارها را در سایه این سیاست‌مداری و تعامل از آسیب دور نگه داریم. نگرانی‌ها را نباید به افراد تیم انتقال داد. ما در این دوره گذار ریزش خواهیم داشت. یک عده خسته می‌شوند و رها خواهند کرد. اما اکوسیستم زمین نخواهد خورد.

◀◀ موضوع سیاست‌گذاری هم مهم است. تیم دولت جدید نگاهی دارد که شما در دوره اول سرمایه‌گذاری تجربه کرده‌اید و از آن گذشته‌اید. دولت مدام پیغام می‌دهد که باید از دیجیتال بگذریم و به صنعت توجه کنیم و تأمین مالی را بیشتر سوی بانک‌ها می‌برند. مدام هم می‌گویند بانک‌ها قرار است فلان مقدار سرمایه‌گذاری کنند. اکنون در معاونت علمی و نهادهای سیاست‌گذار مانند وزارت صمت و اتحادیه‌هایی که دنبالش هستند شکل دهند، این نگاه تریق می‌شود که در دوره‌ای پول‌ها به سمت حوزه دیجیتال رفته و این خیلی هم خوب نیست و الان باید در صنعت استارت‌آپ داشته باشیم. این نگاه دستوری و این رویکرد به نظر شما راه‌گشاست یا رها می‌شود و این افراد خواهند دانست که کسب‌وکار راه خودش را می‌رود و سرمایه راه خودش را؟

این حرف آقایان که می‌گویند پول زیادی در اقتصاد دیجیتال رفته، اشتباه است. آن قدر که پول از سوی دولت در حوزه‌های اقتصادی غیردیجیتال رفته، به سوی اکوسیستم نیامده است. اما چرا این را می‌گویند؟ چون آنجا دستاورد نداشته‌اند و اکوسیستم با پول کم دستاورد داشته و این خاری است در چشم عده‌ای. من خیلی وقت‌ها به شوخی می‌گویم در دوره رونق اکوسیستم با احتساب سرمایه‌گذاری خارجی، کل پولی که خرج شده اندازه یکی از بسیار پروژه فلان مال که حالا نمی‌خواهم نام ببرم، نیست. من با سایر بخش‌های کاری ندارم، اما این مقایسه را می‌توان با بسیاری از بخش‌های دیگر اقتصادی و صنعتی مانند معدن هم انجام داد. اقتصاد دیجیتال برخلاف سایر بخش‌ها که با پول زیاد دستاوردی نداشتند، توانست با پول کم خودش را نشان دهد. اگر ما بگوییم رویکرد حاکمیتی می‌خواهد از این اقتصاد غربی به یک اقتصاد شرقی مانند الگوی چین سوق پیدا کند هم باید گفت سهم اقتصاد دیجیتال چین در تولید ناخالص داخلی این کشور حداقل تا آخرین آماري که در خاطر هست، ۳۶، ۳۷ درصد بوده است. در حالی که این آمار برای ما ۵ درصد بوده است. پس اقتصاد دیجیتال باید بزرگ شود و هیچ‌راهی هم نداریم. وقتی تعداد بازیگران اقتصاد دیجیتال را در دنیا

نگاه می‌کنیم، می‌فهمیم چقدر جای کار داریم. دولت این حرف را خواهد زد، اما پولی هم ندارد که بخواهد جای دیگری ببرد. اصلاً ما می‌خواهیم بگوییم مشکلی نیست که به این حوزه پول ندهید، اما مزاحم هم نشوید و نگویید تو بایست تا ما هم برسیم. من فکر می‌کنم معاونت علمی به این جمع‌بندی خواهد رسید که مسئله رشد اقتصاد اکوسیستم دیجیتال، پول و منابع نبوده، بلکه مسئله همراهی با موج جهانی بوده و انباشتی از افراد با استعداد، دارای ایده و... باعث شده این فرصت ساخته شود.

اکوسیستم از این پس رویکرد اجتماعی هم خواهد گرفت؛ اگر دولت بخواهد اقتصاد دیجیتال را محدود کند، بازیگران و شهروندان پشت اکوسیستم خواهند ایستاد و پول‌شان را به این بخش تزریق خواهند کرد. بنابراین من نگران اینکه دولت نمی‌خواهد پولی به این حوزه بدهد نیستم، چون تاکنون هم دولت نسبت به سایر حوزه‌ها پولی در این فضا نگذاشته است. من آمار همه شتاب‌دهنده‌ها را دارم. بالاخره در انجمن سرمایه‌گذاری خطرپذیر با صندوق‌ها درگیر هستم و می‌دانم وضعیت شبکه پول‌ها به چه صورت است. کارهایی شده، اما این‌طور نیست که می‌گویند. برای مثال شما به یک شعبه بانک در میدان آرژانتین بروید و ضمانت‌نامه‌هایش را ببینید؛ تمام ضمانت‌نامه‌های اکوسیستم اندازه ضمانت‌نامه‌های یک شعبه بانک نخواهد بود. اگر ما می‌خواهیم با دنیا هم‌تراز شویم، باید سهم اقتصاد دیجیتال در تولید ناخالص داخلی ما بیشتر از ۱۰، ۱۵ درصد شود. اگر می‌خواهند در اکوسیستم برند جدیدی بسازند و بگویند که کار ما بوده و من نوعی را دوست ندارند، پس باید یکی مثل من را هم بسازند و من از این ناراحت نخواهم شد؛ کسی بیاید و کار من را ادامه دهد، اما نه اینکه قبلی‌ها را نابود کند. این یک دوره است و من خوشحال می‌شوم بازیگر، بنیان‌گذار و ایده‌جدید بیاید و با او در همه حوزه‌ها کار کنند. من با معاونت علمی جدید خیلی آشنا نبودم، اما در چند جلسه‌ای که داشتم برخلاف آن بحث‌های رسانه‌ای که مطرح بود، به نظرم تیم جدید به اکوسیستم وزن خواهد داد. اما اینکه یک عده

فکر می‌کنند اگر پول را به اسنپ و دیجی کالا و علی‌بابا نمی‌دادند، آنها می‌توانستند برای مثال واکسن کرونا را بسازند، این‌طور نیست؛ آنها بیشتر از آن پولی که به اکوسیستم آمد، در کرونا هدر داده‌اند و هیچ واکسنی با پول دولت تولید نشده است. من کلمه «هیچ» را به کار می‌برم، چون عضو هیئت‌مدیره صندوق سرمایه‌گذاری زیست‌فناوری هستم و سرمایه‌بذری شش مورد از این واکسن‌های کشور را داده‌ایم. در نهایت هم واکسن را با همان برند وارد کردیم. همان مدیرانی که در دولت هم هستند، بیایند و کارخانه واکسن‌سازی را دوباره نشان دهند؛ اغلب پروژه‌ها تعطیل شده است. دولت تلاشش را خواهد کرد و در آن حوزه‌ها پولش را هدر خواهد داد، اما دستاوردی نخواهد داشت و دولت رویکردش را عوض خواهد کرد. در این میان شناس‌هایی وجود دارد؛ من درباره اینکه فیلترینگ چگونه برطرف خواهد شد، می‌گویم از لحاظ سیاسی اینها همیشه می‌خواهند فیلتر کنند، ولی وقتی تراکنش‌های بانکی پایین می‌آید و درآمد همراه اول و ایرانسل کاهش می‌یابد در حالی که خودشان سهام‌دار این مجموعه‌ها هستند، باید مسئله درآمدی‌شان را حل کنند. مشکل کسب‌وکار اپراتورهای همراه ما کاهش درآمد است و باید بیایند به سمت دیتا و دیتا را هم اکوسیستم ایجاد می‌کند، در نتیجه به درآمد ما نیاز دارند. امیدوارم این چالش و مزاحمت و این دوره گذار، همه لایه‌ها را نسوزاند، چون اکوسیستم و به طور کلی

ایران احیا خواهند شد. اگر نگاهی به تاریخ بیندازید می‌بینید ما دوره‌های بدتر از این را داشتیم که همه چیز را له کرده‌اند، اما ایران دوباره خود را احیا کرده است. اکوسیستم برای ایران است و من اکوسیستم را چیزی جدا از فرهنگ، اجتماع، اقتصاد، سیاست و دین مردم ایران نمی‌دانم. من می‌بینم حتی بچه‌هایی که کسب‌وکارهای مذهبی دارند، با وجود توصیه‌هایی که شده دوباره به اینستاگرام برگشته‌اند و می‌گویند با VPN و فیلترینگ هم باز کسب‌وکارمان اینجا رونق بیشتری دارد.

علاقه‌مندم نکته‌ای را هم در پایان بگویم؛ اکوسیستم خیلی خوب رشد کرده، اما چالشی که ما در حوزه تأمین منابع داریم این است که هنوز خروج خوب یا ارزش افزوده‌ای که برای سرمایه‌گذار داخلی و خارجی جذاب باشد، نداشته‌ایم. بخشی از بازار سرمایه و سرمایه‌گذارها به رشد استارت‌آپ کاری ندارند، بلکه به خروج پول من نوعی نگاه می‌کنند. اثر این اتفاق از لحاظ تزریق سرمایه می‌تواند اندازه همه منابع دوره قبل باشد. من درباره آینده خوش‌بین هستم، چون اعتقادی به فروپاشی ایران ندارم. رصد تحولات سیاسی دو ماه اخیر نشان می‌دهد که فضای مبتنی بر عقلانیت در حال شکل‌گیری است. تشخیص هویت، جلوگیری از پول‌شویی و هر چیزی که می‌خواهد به اقتصاد کمک کند، به نوآوری نیاز دارد که کار این نسل جوان است و کارمندان دولت نمی‌توانند این کارها را انجام دهند. حالا می‌خواهند اسمش را بگذارند «اقتصاد دیجیتال سخت‌افزاری»، برای من مهم نیست. مهم این است که این امید در این نسل باشد. نیروی انسانی باید بتواند کار کند و حق انتخاب داشته باشد. این دوره هضم می‌شود و بخشی از نیروهایی که به خارج از کشور رفته‌اند هم دوباره به فضای کاری اقتصاد دیجیتال کمک خواهند کرد. فرصت‌های اشباع‌نشده در حوزه‌های مختلف اقتصاد ایران که کاری در آنها انجام نشده، آن قدر زیاد است که هیچ راهی به‌جز نوآوری نداریم. استفاده از این فرصت‌ها به نفع ایران است.





# کمک به شبکه و افزایش دارایی

گفت و گو با علی خویی، مدیر محصول استیکینگ نوبیتکس درباره مزایا و معایب این سرویس و ویژگی های آن

تلاش در دنیا بر این است که از روش هایی گوناگون به کسب درآمد از رمزارزها پرداخته شود و عایدی صاحبان رمزارزها محدود به زمان خرید و فروش نباشد. نوبیتکس نیز به عنوان یکی از صرافی هایی که به گفته خود سعی داشته امکانات روز دنیا را در اختیار کاربرانش قرار دهد، در این مسیر تلاش می کند. استیکینگ یکی از روش هایی است که کاربران می توانند بدون فروش رمزارزهای خود، درآمد کسب کنند. گفت و گو با علی خویی، مدیر محصول استیکینگ نوبیتکس درباره این روش، مزایا و معایب آن و محصولی است که نوبیتکس ارائه داده است.

عکس: پریا امیرحاجلو

من با این مسئله که استیکینگ را مانند سپرده گذاری بانکی ببینیم، موافق نیستم. وقتی دارایی تان را در بانک سپرده می کنید، اتفاقاتی که برای آن می افتد از دسترس شما خارج است. اما در استیکینگ می توانید اتفاقاتی را که با دارایی تان می افتد، دنبال کنید. شما دقیقاً می دانید که دارایی تان در یک شبکه مشخص بلاکچینی برای ایفای نقش به عنوان یکی از اجزای شبکه است. حتی پاداش آن از پیش تعیین نشده و پاداش از محل شبکه به دست می آید و بر پایه مشارکت است. فرد هم در بالاترین و هم در پایین آمدن درصد پاداش شبکه سهیم است.

در مورد نحوه محاسبه پاداش بیشتر توضیح دهید. کدام رمزارزها قابلیت استیک شدن دارند؟ کدام ارزها در نوبیتکس قابل استیک هستند؟

هر شبکه ای درصد مشخصی را برای پاداش معرفی کرده و درصدها می توانند هر روز تغییر کنند. اکثر شبکه ها یک برنامه بلندمدت برای تکمیل ساختار شبکه دارند و بر مبنای آن برنامه، درصد پاداش استیکینگ را هم معرفی کرده اند؛ یعنی بر مبنای تورم شبکه یا میزان ارزهایی که استخراج خواهند شد، درصد پاداش را مشخص می کنند. اما به بیان ساده تر هر شبکه ای درصد پاداشی را مشخص می کند که

یا اعتبار سنج گفته می شود، به ازای زحمتی که متحمل می شود، پاداشی از شبکه دریافت می کند که سهم اوست. استیکینگ فرایندی است که از طریق آن اشخاص می توانند با دارایی اندک و بدون درگیر شدن مستقیم در عملیات شبکه، دارایی های خود را به ولیدیتورهای قابل اعتماد بدهند. با این کار شانس ولیدیتورها برای تأیید تراکنش در شبکه بیشتر می شود و در نتیجه احتمال دریافت پاداش نیز افزایش می یابد. در این صورت ولیدیتورها بخشی از پاداش خود را به آن اشخاص می دهند. فرایند استیکینگ در وهله اول باعث می شود افراد فقط منتظر افزایش قیمت و ارزش دارایی هایی که در کیف پول خود نگه می دارند نباشند و تنها با نگهداری دارایی ها در هر زمان کسب عایدی داشته باشند.

در وهله دوم فرد علاوه بر نگهداشتن دارایی و کسب عایدی، به شبکه نیز کمک می کند. یعنی عملاً وارد چرخه بلاکچین و یکی از عناصر تأثیرگذار آن می شود و کمک می کند امنیت شبکه بالا رود و تراکنش ها در شبکه دقیق تر و درست تر انجام شوند. همچنین افراد وارد فرایندی می شوند که نسبت به سایر فعالیت های مالی ریسک پایین تری دارد. شاید مهم ترین پارامتری که در استیکینگ وجود دارد، بحث مشارکت در فرایند شبکه و عدم وجود نهاد واسط است.

شاید تا همین چند وقت پیش شناخته شده ترین روش برای کسب عایدی از رمزارزها فروش آنها در زمان نوسانات و افزایش قیمت بود. اما استیکینگ روشی را عرضه کرده که بتوان بدون فروش رمزارزها، درآمد منفعلانه داشت. به بیان ساده استیکینگ فرایندی است که کاربران از نوسانات و افزایش ارزش رمزارزی که نگهداری کرده اند، پاداش دریافت می کنند. شما به عنوان مدیر محصول استیکینگ و از نگاه فنی و تخصصی این فرایند را چگونه شرح می دهید؟ نقش استیکینگ در مکانیزم PoS چیست؟

همان طور که گفتید یکی از مهم ترین پیش نیازها برای ورود به بحث استیکینگ شناسایی مکانیزم های اجماع در رمزارزهاست. شناخته ترین مکانیزم اجماع رمزارزها Proof of Work یا اثبات کار است. مکانیزم PoW برای ارزهایی است که استخراج آنها نیازمند مصرف انرژی و تجهیزات پیشرفته است. برای اینکه محدودیت ها و مشکلات مکانیزم اثبات کار از بین رود، مکانیزم Proof of Stake به وجود آمد. در این مکانیزم هر کسی می تواند دارایی هایش را در شبکه درگیر کند و کسی که دارایی بیشتری را درگیر کرده، شانس بیشتری برای تأیید یک تراکنش خواهد داشت. این شخص که در ادبیات شبکه های PoS به آن ولیدیتور

رمزدارایی ها در آبان ۱۴۰۱، صدور مجوز استخراج رمزارز به وزارت صنعت، معدن و تجارت یا سازمان های مناطق آزادی تجاری - صنعتی در هماهنگی با وزارت نیرو واگذار شده است. حال محمدباقر قالیباف، رئیس مجلس شورای اسلامی طی نامه ای به رئیس جمهور، ایراد به این آیین نامه را

هیئت تطبیق مصوبات دولت با قوانین که زیرمجموعه مجلس شورای اسلامی است، آیین نامه استخراج رمزارزها را مغایر با قانون دانسته و اعلام کرده است که صدور مجوز استخراج تماماً بر عهده بانک مرکزی است. طی آیین نامه ابلاغ شده در خصوص استخراج

## واکنش قالیباف به مصوبه دولت رئیسی



اینماد اختصاصی صرافی ها  
محمد مهدی فاطمیان، رئیس هیئت مدیره انجمن فین تک از صدور نوعی اینماد اختصاصی برای صرافی های ارز دیجیتال خبر داد.



### قوانین آسان آلمانی ها

هدف «قانون اقتصاد آینده» آلمان دیجیتالی کردن بازارهای سرمایه از طریق انتشار اوراق بهادار الکترونیکی روی شبکه بلاکچین و بهبود قابلیت انتقال مالکیت دارایی های رمزنگاری شده است.



شماره ۹۳  
۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۲  
سال سوم

Canon  
CADABRA  
CURATED PHOTOGRAPHY MARKETPLACE

### مارکت پلیس

ان اف تی عکاسی

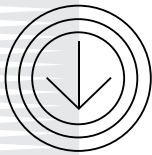
کانون قصد دارد یک مارکت پلیس ان اف تی اختصاصی بر شبکه اتریوم به نام Cadabra راه اندازی کند که به توکن های مبتنی بر عکاسی اختصاص دارد.



### یک میلیارد دلار طلای

توکنایز شده

بانک آمریکا (BAC) در گزارشی تحقیقاتی اعلام کرد ارزش بازار طلای توکنایز شده در ماه مارس با افزایش سرعت توکنیزاسیون دارایی های واقعی از یک میلیارد دلار گذشت.



## چین در برابر فعالیت های رمز ارزی رویکردی دوگانه دارد سرکوب در چین؛ توسعه در هنگ کنگ

← در ابتدای سال میلادی جاری، پل جان، وزیر مالی هنگ کنگ اعلام کرد این شهر در تلاش است تا در سال ۲۰۲۳ با شرکت های رمز ارزی بیشتری همکاری کند. به دنبال این رویکرد متروقی در دولت، نزدیک به ۸۰ شرکت فعال در صنعت رمز ارزی اقدام به راه اندازی یا توسعه کسب و کارشان در هنگ کنگ کردند. تلاش هنگ کنگ برای تبدیل شدن به قطب صنعت رمز ارز، شرکت ها و سرمایه های چینی درخور توجهی را به سمت این ناحیه هدایت کرده است.

← طبق گزارش کوین تلگراف، علاوه بر راه اندازی شرکت های رمز ارزی و افتتاح حساب های بانکی برای شرکت های تحت نظارت در حوزه کریپتو، شرکت مدیریت سرمایه گذاری CPIC اقدام به ایجاد دو صندوق ارز دیجیتال با تمرکز بر سرمایه گذاران سازمانی کرده است. شرکت مدیریت سرمایه گذاری CPIC تحت حمایت دولت چین فعالیت می کند و دومین شرکت بزرگ بیمه در سرزمین اصلی چین است.

← علاقه فزاینده چین به ارزهای دیجیتال از طریق هنگ کنگ بسیاری را در اکوسیستم رمز ارزی متعجب کرده، زیرا این کشور سرکوب های متعددی را علیه فعالیت های مرتبط با رمز ارز در سرزمین اصلی چین انجام داده است؛ از جمله آن می توان به محکومیت سرمایه گذاران رمز ارزی به زندان، ممنوعیت پرداخت با تتر، مسدود کردن ۱۳۰۰۰ صفحه مجازی و حذف ۵۱۰۰۰ پست و ۱۰۵ وبسایت مرتبط با حوزه رمز ارز در یک سال گذشته اشاره کرد.

← بانک های وابسته به دولت چین در هنگ کنگ قصد دارند شرکت های فعال در حوزه رمز ارز را پذیرش کنند. این بانک ها در حال افتتاح حساب برای شرکت های رمز ارزی تحت نظارت هستند تا از این شرکت ها به عنوان لایه پرداختی برای سایر پلتفرم های رمز ارزی استفاده کنند. تلاش هنگ کنگ برای تبدیل شدن به قطب صنعت رمز ارز نه تنها برای شرکت های این حوزه، بلکه برای بسیاری از بانک های وابسته به دولت چین فرصتی ارزشمند به شمار می رود. علی رغم وجود یک بانک عمومی در حوزه فعالیت های رمز ارزی در کشور چین، بانک های وابسته به این کشور به دنبال همکاری با شرکت های حوزه رمز ارزی تحت نظارت در ناحیه خودمختار هنگ کنگ هستند.

← بر اساس گزارشی که در وال استریت ژورنال منتشر شده، نمایندگی بانک دولتی کامیونیکیشن (متعلق به دولت چین) در هنگ کنگ در حال مذاکره با تعدادی از شرکت های رمز ارزی جهت افتتاح حساب و تعریف همکاری های مشترک است.

← علاوه بر بانک دولتی کامیونیکیشن، بانک ZA نیز در نظر دارد به عنوان یک بانک تسویه حساب (Settlement Bank) برای شرکت های حوزه رمز ارزی عمل کرده و سپرده های رمزی را در صرافی های مجاز به دلار هنگ کنگ، یوان چین و دلار آمریکا برداشت کرده و فرایند سپرده گذاری و برداشت ارزهای فیات را تسهیل کند. بانک ZA بزرگ ترین بانک مجازی هنگ کنگ است که توسط یک شرکت بیمه چینی (ZhongAn Online P&C Insurance) کنترل می شود.

این است که ولیدیتورها به طور کامل و دقیق بررسی و سپس انتخاب شوند. افزون بر این باید یک پایش بی وقفه و روزانه و حتی میان روز برای تمام ولیدیتورها وجود داشته باشد که اگر ولیدیتور مشکلی داشته باشد، تعویض یا دارایی از او گرفته شود. ریسک اول یعنی کاهش ارزش دارایی طبعاً وجود دارد و نوبیتکس هم خیلی نمی تواند اقدامی در این مورد داشته باشد، اما مدعی هستیم که ریسک دوم را به مقدار بسیار زیادی کاهش خواهیم داد و می خواهیم کاربران استیکینگ نوبیتکس، نگران اسلش شدن نباشند. ما ادعا نمی کنیم که درصد وقوع این ریسک را به صفر می رسانیم، اما با توجه به ساختار نظارتی که روی ولیدیتورها داریم، احتمال اسلش شدن را به حداقل می رسانیم. محصول استیکینگ نوبیتکس سه مزیت دارد. هر کدام از شبکه هایی که قابل استیک شدن هستند، ساختار و روش ایجاد سردرگمی کاربران می شود. نوبیتکس ساختار استیکینگ تمام شبکه ها را در یک قالب بسیار ساده، قابل فهم و در دسترس برای کاربران قرار داده است. اما در عین ساده سازی، تمام قوانین و مقررات شبکه ها در این ساختار دیده می شوند. مزیت دوم پایش و نظارت بر عملکرد ولیدیتورهاست. سومین مزیت هم سادگی و آریز پاداش کاربران است. در بسیاری از موارد خود کاربر باید درخواست دهد، فی پرداخت کند و پاداش را از شبکه بگیرد. اما ما در نوبیتکس این کار را به صورت اتوماتیک انجام می دهیم. یعنی در انتهای هر دوره استیکینگ، پاداش به صورت خودکار به کیف پول نوبیتکسی کاربر واریز می شود.

این درصد پاداش بر مبنای ساختار شبکه، به صورت روزانه تغییر می کند. ممکن است یک شبکه برای بازه مشخصی درصد پاداش خود را تغییر ندهد اما به صورت پیش فرض باید هر روز درصد پاداش تعیین شود. این درصد ممکن است از روز قبل بیشتر یا کمتر باشد و تمام این مسئله بر پایه عملیاتی است که در شبکه اتفاق می افتد. این درصد با عنوان APR معرفی می شود که درصد پاداشی است که یک دارایی استیک شده بعد از یک سال دریافت می کند. هر چقدر بازه استیک شدن دارایی کمتر باشد، میزان پاداش هم کمتر می شود. برای مثال اگر APR یک دارایی ۱۰ درصد باشد و آن دارایی یک ماه استیک شود، پاداشی که به دست می آید، یک دوازدهم میزان پاداش سالیانه است. در نوبیتکس هم بر اساس درصدهای پاداش روزانه شبکه، درصد پاداش تعیین و در انتهای بازه های طرح های استیکینگ، به صورت خودکار به کیف پول کاربران واریز می شود. تمام رمز ارزهایی که از مکانیزم اجماع PoS استفاده می کنند قابلیت استیک شدن دارند. در حال حاضر ۹ ارز در نوبیتکس قابل استیک هستند که عبارتند از سولانا، بایننس کوین، اتم، ترون، آوالانچ، فانتوم، کاردانو و پولکادات. البته در آینده بسته به نیاز کاربران تعداد ارزها بیشتر خواهند شد.



راضیه مینایی

Raziye.minaei995@gmail.com

### در مورد مزایای استیکینگ

صحبت کردید. ریسک های این فرایند چیست؟ محصول استیکینگ نوبیتکس به طور خاص چه مزیت هایی دارد؟ آیا برای کاهش ریسک اقداماتی در نظر گرفته اید؟

استیکینگ دوریسک مهم دارد. یکی از این ریسک ها کاهش ارزش دارایی است. وقتی دارایی خود را در فرایند استیکینگ قرار می دهید، دارایی شما نزد یک ولیدیتور قفل می شود. هر شبکه ای یک بازه آزادسازی دارد، یعنی بین زمان درخواست برای برداشت دارایی تا اجازه و امکان برداشت، فاصله ای وجود دارد. هر شبکه ای ساختار مشخص خود را دارد. اگر در این بازه ارزش دارایی شما که نزد شبکه استیک شده کاهش یابد، شما امکان برداشت نخواهید داشت. به عنوان مثال کاربری با مشاهده ریزشی شدن قیمت یک رمز ارز تصمیم می گیرد آن را بفروشد، اما وقتی آن دارایی را استیک کرده باشد، تا زمان اجازه برداشت حق فروش آن را ندارد و ممکن است تا آن زمان قیمت دارایی کاهش بیشتری پیدا کند.

ریسک دیگر، اسلش (Slash) شدن است. به ولیدیتورهایی که در شبکه فعالیت می کنند، به ازای دارایی که وارد شبکه کرده اند، تراکنشی داده می شود که باید آن را تأیید کنند. اگر ولیدیتور در شبکه اختلال ایجاد کند و یک تراکنش اشتباه را تأیید کند، شبکه تمام دارایی آن ولیدیتور را به عنوان جریمه برمی دارد. علاوه بر این، اگر مدت زمان فعالیت ولیدیتور کم باشد و تمام تراکنش هایی را که به او داده شده، تأیید نکرده باشد، باز هم از او جریمه ای کسر می شود. این جریمه بخشی از دارایی و کمتر از جریمه مورد اول است. لذا دارایی افرادی که در فرایند استیکینگ در اختیار این ولیدیتورها قرار گرفته است هم در این شرایط مشمول جریمه خواهد شد. روش مدیریت ریسک اسلش شدن

← پلتفرم های خارجی مدت ها است این محصول را ارائه می دهند، اما کاربران ایرانی برای استفاده از آن مشکلاتی دارند. از طرفی احتمال مسدود شدن دارایی وجود دارد و از طرف دیگر همان طور که شما هم اشاره کردید ساختارها و مقررات متفاوت شبکه های مختلف ممکن است کاربر را با پیچیدگی ها و دشواری هایی مواجه کند. به جز این مسائل، چه شد که نوبیتکس تصمیم گرفت محصول استیکینگ را برای کاربران ایرانی راه اندازی کند؟

در پاسخ به این سؤال باید دو بحث را مطرح کرد؛ یکی از طرف کاربر و دیگری از طرف نوبیتکس. با توجه به نگرشی که کاربران ایرانی به اکوسیستم رمز ارزی دارند، بسیاری از آنها برای کسب عایدی وارد این فضا شدند. در واقع بسیاری از کاربران از نگهداری رمز ارزها به عنوان جایگزین روش های سرمایه گذاری مرسوم و قدیمی تر استفاده می کنند. نوبیتکس قصد داشت به کاربرانی که به آن اعتماد کرده اند، این امکان را بدهد که از دارایی هایشان کسب عایدی کنند و صرفاً نگهدارنده رمز ارز نباشند و بتوانند از مزایایی که شبکه های مختلف ارائه می دهند، استفاده کنند. از طرف دیگر، نوبیتکس از روز اول تلاش می کرد خود را به عنوان یک پلتفرم در مقیاس بین المللی نشان دهد و کانالی باشد که رشد و توسعه های ساختارهای رمز ارزی و بلاکچینی دنیا را به ایران وارد می کند. همچنین کمک کند که ما هم پایه پای دنیا در صنعت رمز ارز پیش رویم.



شماره ۹۳  
۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۲  
سال سوم

عنوان کرده و تأکید داشته است که بانک مرکزی، متولی صدور مجوز استخراج رمز ارز است. قالیباف در این نامه به ابراهیم رئیسی مطرح کرده با وجود اینکه در رأی مقدماتی هیئت تطبیق، مغایرت قانونی اعطای این صدور مجوز به وزارت صنعت، معدن و تجارت به دولت اعلام شده بود، اما دولت

بخش مربوط به این اختیار را اصلاح نکرده است. رئیس مجلس شورای اسلامی در این نامه ضمن اعلام نظر قطعی در خصوص اصلاح این مصوبه گفته است: «بدیهی است پس از انقضای یک هفته مهلت مقرر در قانون آن بخش از مصوبه که مورد ایراد قرار گرفته است ملغی الاثر خواهد بود.»





درباره تصمیم  
به موفق اردوغان

## نوآوری در سیاست گذاری صنعت به چه معناست؟

چند سال پیش شنیدیم که یکی از کارهایی که اردوغان در صنعت خودروسازی ترکیه انجام داده، این بوده که همه کارخانه‌های تولید ماشین این کشور را تعطیل و با قراردادهایی که با شرکت‌هایی چون فولکس واگن و رنو... بسته، صرفاً از ظرفیت‌های خطوط تولید آنها برای مونتاژ محصولات این برندها استفاده کرده است. ایده اردوغان هم این بوده که در صنعت‌هایی چون خودروسازی و هواپیماسازی که برندها و نام‌های قدیمی و شناخته شده با فناوری و تبلیغات و سرمایه گذاری زیاد حضور دارند، دست‌وپا زدن برای تولید حتی برای رفع نیازهای داخلی کشور یک استراتژی اشتباه است، اما همزمان به دستور اردوغان سرمایه گذاری زیادی روی تولید یک نمونه ماشین برقی در ترکیه از همان دوده پیش آغاز شده که آن طور که خبرها می گویند، این روزها نتایج خوبی داده است. اواخر سال گذشته میلادی بود که با رونمایی از مدل T10X ماشین الکتریکی برند TOGG اردوغان یک گام به رؤیای تبدیل شدن به یکی از قطب‌های تولید ماشین‌های برقی (و البته باتری این خودروها) نزدیک شده است. در پیچ‌های مهم تغییر صنایع بزرگ، اتخاذ تصمیم‌هایی از این دست است که می‌تواند کشورهایی را که زمانی از یک صنعت جا مانده بودند، به صف بازیگران آن صنعت برگرداند. تصمیم‌هایی که به جای پافشاری بر تولیداتی که هیچ شانس برای رقابت با نمونه‌های خارجی یا جلب رضایت حداقلی مصرف کنندگان داخلی ندارند، روی آینده‌ای سرمایه‌گذاری می‌کنند که شرایط آن با کمی اغماض می‌تواند برای همه یکسان باشد.



شماره ۹۳  
۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۲  
سال سوم

# آمارهایی از یک آینده نزدیک

سازمان بین‌المللی انرژی در گزارشی با عنوان «چشم انداز ۲۰۲۳ اتومبیل‌های برقی» تصویر روشن‌تری از یک بازار نوظهور که تاریخ یک صنعت را تغییر خواهد داد منتشر کرده است. در اینفوگرافیک زیر نگاهی کرده‌ایم به مهم‌ترین آمارهای فعلی بازار خودروهای برقی در دنیا که نشان می‌دهد چطور بازیگران قدیمی و جدید می‌خواهند از یک تغییر بزرگ در صنعت خودروسازی سهم بیشتری داشته باشند.

# 500

مدل

شمار مدل‌های الکتریکی موجود  
در سال ۲۰۲۲ به ۵۰۰ رسید.

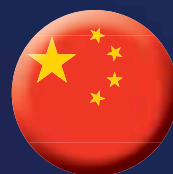
مهم‌ترین بازارهای فروش خودروهای برقی



آمریکا



اروپا



چین

40% 15% 20%



## سهم خودروهای برقی از کل بازار خودرو



## مهم‌ترین تولیدکنندگان خودروهای برقی در دنیا





استارتاپ آلمانی  
ایستگاه‌های تعویض  
باتری

## سوویی دو میلیون یورو دیگر جذب کرد

سوویی، ارائه‌دهنده باتری‌های اجاره‌ای و ایستگاه‌های تعویض باتری برای جابه‌جایی شهری، موفق شده دو میلیون یورو دیگر در دور اول تأمین مالی خود جذب کند. این استارتاپ فناورانه در برلین مستقر و در سال ۲۰۱۷ تأسیس شده است. سوویی در ابتدا گرین‌پک نام داشت، اما در سال ۲۰۲۰ تغییر نام داد. ایستگاه‌های تعویض باتری‌ای که این پلتفرم ارائه می‌دهد، رویکردی چندوجهی دارند. این ایستگاه‌ها در شهرهایی در سراسر جهان مستقر هستند و امکان تعویض و شارژ سریع باتری‌ها را برای طیف گسترده‌ای از وسایل نقلیه میکروموبیلیتی فراهم می‌کنند. هر یک از این ایستگاه‌ها به ۸ تا ۳۰ اسلات باتری مجهز شده‌اند. «توماس دوشا»، مدیرعامل و یکی از بنیان‌گذاران سوویی می‌گوید: «ما در حال حاضر زیرساخت شارژ را برای هشت نوع باتری ارائه می‌دهیم، اما قصد داریم به‌زودی این زیرساخت برای ۱۰ نوع باتری فراهم کنیم. این مسئله ما را قادر می‌سازد تا بتوانیم با ۷۰ درصد خودروهایی سبک الکتریکی (LEV) در اروپا سازگاری داشته باشیم.» از خودروهایی سبک الکتریکی برای خدمات لست‌مایل دلیوری (ارسال کالا از نزدیک‌ترین مرکز به مقصد) استفاده می‌شود. دوشا ادامه می‌دهد: «زمانی که روند میکروموبیلیتی شروع شد، فناوری مورد نیاز برای استفاده از باتری‌های قابل تعویض در خودروهایی سبک الکتریکی به وجود نیامده بود. فناوری که وجود داشت کافی نبود و نمی‌توانست زمان ازکارافتادن خودرور را به حداقل برساند. اما سوویی توانست پیشرفت فناوری را رقم بزند. سوویی پتانسیل زیادی دارد و ما پیش‌بینی می‌کنیم به‌زودی وسایل نقلیه میکروموبیلیتی ۱۵ درصد سفرهای کوتاه‌برد (تا هشت کیلومتر) را قبضه کند.»



شماره ۹۳  
اردیبهشت ۱۴۰۲  
سال سوم



# هند؛ قطب نو ظهور و در حال رشد فناوری مالی

در مورد همکاری هند و بریتانیا در زمینه فین‌تک

هند و بریتانیا در ۱۹ آوریل ۲۰۲۳ دومین نشست «گفت‌وگو در مورد بازارهای مالی هند و بریتانیا» را در لندن برگزار کردند. اولین گفت‌وگوی رسمی این دو کشور در مورد بازارهای مالی در سال ۲۰۱۷ انجام شد که در آن زمان هند و بریتانیا از نیاز به همکاری در زمینه فین‌تک و داده استقبال کردند. در واقع نشست «گفت‌وگو در مورد بازارهای مالی هند و بریتانیا» برای بحث در مورد دیدگاه‌های مشترک و همکاری‌های بالقوه در زمینه مقررات مالی برگزار شده است. نمایندگانی از وزارت دارایی هند، وزارت خزانه‌داری بریتانیا، نهادهای نظارتی مستقل، بانک مرکزی هند، هیئت بورس و اوراق بهادار هند، مرجع مرکز خدمات مالی بین‌المللی، سازمان تنظیم مقررات و توسعه بیمه هند، بانک انگلستان و اداره رفتار مالی در این نشست حضور داشتند.

در این نشست در مورد تنظیم‌گری پرداخت‌های فرامرزی و به‌روزرسانی مقررات بیمه نیز گفت‌وگو شد. افزون بر این، دو کشور در مورد مقررات صندوق بازنشستگی (PF)، فرصت‌های سرمایه‌گذاری توسط PF ها و توسعه راه‌حل‌های مبتنی بر فناوری برای بورس اجتماعی تبادل دانش کردند. همچنین پیشنهادهایی در مورد همکاری

در زمینه تأمین مالی پایدار بین بانک‌های مرکزی هند و بریتانیا مطرح شد. کریس نین، مدیرعامل شرکت نرم‌افزاری پرونیر در بریتانیا و ایرلند معتقد است همکاری بریتانیا و هند در زمینه فین‌تک، برای آینده این صنعت بسیار نویدبخش است. او خاطرنشان می‌کند: «بریتانیا روابط طولانی مدت و مستحکمی با هند دارد و این اتفاق نشان می‌دهد چگونه دو کشور می‌توانند میراث خود را در حوزه‌های مدرن وارد کنند.»

**ظهور هند در چشم‌انداز تجارت جهانی**  
آینده بازار فین‌تک هند بسیار روشن و امیدوارکننده است. کسب‌وکارهای فین‌تکی هندی آماده‌اند تا ورای مرزهای این کشور بروند و در جوامع دیگر عرضه شوند. به همین دلیل است که هند مکملی برای بریتانیا و فرصتی برای سرمایه‌گذاران آن محسوب می‌شود. در چشم سرمایه‌گذاران بریتانیایی، بازارهای فین‌تکی در حال رشد هند فرصت بزرگی هستند که باید از آنها بهره‌مند شد. البته از دید وسیع‌تر، همکاری بین هند و بریتانیا به یک روند بزرگ‌تر اشاره می‌کند؛ هند پس از اینکه چین را

پشت سر گذاشت و اولین کشور پر جمعیت جهان شد، می‌خواهد بخش فناوری خود را بیش از پیش گسترش دهد و روی زیرساخت‌های این بخش سرمایه‌گذاری کند. اینوویشن پارک، ارائه‌دهنده پلتفرم برای استارت‌آپ‌ها اخیراً بیانیه‌ای درباره نفوذ جهانی روبه‌رشد هند منتشر کرده است. در این بیانیه قید شده رشد اقتصادی سریع هند عمدتاً به بخش فناوری پررونق، استارت‌آپ‌های نوآورانه و سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های آن نسبت داده می‌شود. عوامل کلیدی که باعث رشد هند می‌شود عبارت‌اند از: نیروی کار گسترده، جوان و ماهر، افزایش شهرنشینی و طبقه متوسط روبه‌رشد و افزایش قدرت خرید این طبقه.

جولیا ورونوسووا، رئیس اینوویشن پارک درباره فرصت‌های مشارکتی که هند به اتحادیه اروپا ارائه داده، می‌گوید: «رشد خارق‌العاده و خیره‌کننده هند فرصت فوق‌العاده‌ای برای اتحادیه اروپا فراهم می‌کند تا با یک بازار به‌سرعت در حال رشد تعامل کند. این مشارکت فقط در مورد اعداد نیست، بلکه ایجاد یک هم‌افزایی است که آینده‌ای روشن را برای تجارت و سرمایه‌گذاری هر دو منطقه مشخص رقم خواهد زد.»





کلاب هاوس نیمی از نیروهای خود را تعدیل می‌کند

## آغاز دوره تغییر

در آغاز همه‌گیری کرونا، اپلیکیشنی وجود نداشت که بازارش در جهان، داغ‌تر از کلاب‌هاوس (Clubhouse) باشد. اما روزهایی که مردم تلاش داشتند تا هرچه سریع‌تر دعوت‌نامه این شبکه اجتماعی مبتنی بر صدا را به دست آورند و آدم‌های مشهور از آن برای مطرح کردن انواع بحث‌های عمومی استفاده می‌کردند، گذشت. در حال حاضر کلاب‌هاوس شرایط خوبی ندارد و مدت‌هاست دچار فرسودگی شده، به نحوی که روز پنجشنبه این شرکت اعلام کرد نیمی از کارگران خود را تعدیل می‌کند تا بتواند به حیات خود ادامه دهد.

بنیان‌گذاران این مجموعه، پل دیویسون و روهان ست درباره تعدیل نیرو در ایمیلی به کارمندان نوشته‌اند: «ما عمیقاً متأسفیم که این کار را انجام می‌دهیم و اگر احساس نمی‌کردیم که کاملاً ضروری است، این تغییر را انجام نمی‌دادیم.»

این ماجرا در حالی اتفاق می‌افتد که کاربران کلاب‌هاوس که زمانی در انزوای کرونا به دام آن افتاده بودند، اکنون دارای طیف گسترده‌تری از گزینه‌های سرگرمی و آموزشی، همراه با توانایی ملاقات با دوستان خود هستند.

دیویسون و ست اعلام کردند که منابع مالی شرکت دلیل این کاهش‌ها نبوده است (۹ ماه پس از راه‌اندازی کلاب‌هاوس، ارزش آن به یک میلیارد دلار رسید)، بلکه آنها احساس می‌کنند این اپلیکیشن باید به سرعت توسعه یابد و با تعداد کارکنان فعلی، آنها امکان انجام این کار را نداشتند.

همچنین اعلام شده است که حقوق کارمندان آسیب‌دیده تا ۳۱ آگوست، با تسریع در اعطای تسهیلات، حمایت شغلی، مهاجرت و مراقبت‌های بهداشتی پرداخت خواهد شد.

بنیان‌گذاران کلاب‌هاوس در این یادداشت نوشته‌اند: «برای یافتن نقش خود در جهان، محصول باید توسعه یابد. این مستلزم یک دوره تغییر است.»



شماره ۹۳  
۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۲  
سال سوم

# ضربه کاری به مایکروسافت

قانون‌گذاران بریتانیا مانع قرارداد مایکروسافت و اکتیویژن بلیزارد شدند  
زیرانگران انحصاری شدن حوزه بازی‌های ابری هستند

اقدامات لازم در دست اجراست. کوتیک می‌گوید: «ما از درستی کار خود مطمئنیم، زیرا واقعیت‌ها و شواهد همین را نشان می‌دهند. اتفاقاً این معامله برای رقابت در بازار خوب است. و با این تصمیم سازمان، سطح سرمایه‌گذاری، رقابت و اشتغال در سراسر صنعت بازی بریتانیا فروکش خواهد کرد.»

کوتیک می‌افزاید: «این ادغام یک فرایند پیچیده است و من تنها فردی نیستم که زیر فشار سخت‌هایی این مسیر قرار گرفته‌ام. ما عادت کرده‌ایم کارهای را خیلی سریع انجام دهیم و با سرعت به سمت اهداف خود حرکت کنیم. به همین دلیل، مشکلات و تأخیرهای مسیر این معامله برای ما دشوار است، اما ما همچنان روی انجام این معامله پافشاری خواهیم کرد، چون می‌دانیم این ادغام به نفع کارمندان هر دو شرکت، نیروی کار بریتانیا و

گیمرهای سراسر جهان است.» مایکروسافت در اوایل سال ۲۰۲۲ اعلام کرد قصد دارد اکتیویژن را به قیمت حدود ۶۹ میلیارد دلار خریداری کند، اما این معامله در حال حاضر شکست خورده و هم سازمان‌های رگولاتوری و هم شرکت‌های بزرگ بازی‌سازی با آن مخالف هستند. حتی اگر مایکروسافت به تصمیم سازمان بازار و رقابت بریتانیا اعتراض کند، موانع دیگری بر سر راهش وجود دارد.

تثبیت کند.» سازمان رقابت و بازار بریتانیا می‌افزاید: «انجام این معامله و اجازه‌دادن به مایکروسافت برای داشتن چنین جایگاهی، به تضعیف نوآوری منجر می‌شود. این اقدام آینده بازار بازی‌های ابری را نیز تغییر می‌دهد و از رشد آن جلوگیری می‌کند.»

مایکروسافت مدت‌هاست تلاش می‌کند این نگرانی‌ها را رفع کند و حتی پیشنهادهایی را هم در این راستا ارائه داده بود. اکنون مایکروسافت تصمیم این نهاد رگولاتور را به شدت مورد انتقاد قرار داده و معاون و رئیس این شرکت، برد اسمیت در این باره اظهار می‌دارد: «این تصمیم، مسیر درستی برای رسیدگی به نگرانی‌هایی که در مورد بازار رقابتی وجود دارد، نیست. این تصمیم نشان‌دهنده درکی ناقص از این بازار است.»

اسمیت می‌گوید هنوز به این معامله پایبند است و می‌خواهد به تصمیم سازمان رقابت و بازار بریتانیا اعتراض کند.

بابی کوتیک، مدیرعامل اکتیویژن بلیزارد نیز در ایمیلی به کارکنان خود گفته است که حکمی که سازمان بازار و رقابت صادر کرده، فاصله زیادی از تصمیم نهایی آنها در مورد این معامله دارد و اکتیویژن بلیزارد می‌تواند با این تصمیم مخالفت کند و البته این کار را خواهد کرد و

ناظر ضد انحصار بریتانیا روز چهارشنبه ۲۶ آوریل اعلام کرد به دلیل نگرانی در مورد عواقب قرارداد مایکروسافت و اکتیویژن بلیزارد، مانع از انجام آن خواهد شد. بر اساس اظهارات این ناظر، تصاحب بازی‌های اکتیویژن بلیزارد توسط مایکروسافت باعث از بین رفتن رقابت در حوزه بازی‌های ابری خواهد شد. شکست این معامله ۶۹ میلیاردی ضربه بزرگی به مایکروسافت، غول فناوری خواهد زد، زیرا مدت‌هاست در حال تلاش برای به دست آوردن حمایت و متقاعد کردن دیگران برای جوش خوردن این معامله است. سازمان رقابت و بازار بریتانیا در این رابطه اعلام کرده که مایکروسافت نتوانست نگرانی‌های مرتبط با انحصاری شدن بازار بازی‌های ابری را رفع کند و ادغام اکتیویژن بلیزارد با مایکروسافت، رشد این بازار را متوقف می‌کند.

لازم به ذکر است بازی‌های ابری گیمرها را قادر می‌سازد تا از راه دور و بدون نیاز به خرید کنسول‌های گران‌قیمت، به محتوا دسترسی داشته باشند. در واقع بازی‌های ابری روشی برای انجام بازی‌های ویدئویی است که با استفاده از سخت‌افزار از راه دور انجام می‌شود که نقش سرورهایی را بازی می‌کنند که متعلق به یک شرکت هستند.

این سازمان بیان می‌کند: «مایکروسافت یک بازیگر قوی در بازار بازی‌های ابری است و تصاحب بازی‌های اکتیویژن بلیزارد از لحاظ تجاری به سود این شرکت خواهد بود و می‌تواند از این طریق موقعیت خود را در بازار تقویت و



راضیه مینایی

Raziye.minaei995@gmail.com





تارگت به مزایای فراوان برای کارمندان پاره وقت خود افتخار می کند، اما واقعیت چیست؟

## هیچ چیز آن طور نیست که به نظر می رسد

تارگت در سال های اخیر در بالا بردن استاندارد مشاغل ساعتی در صنعت پیشرو بوده است. سال گذشته این شرکت اعلام کرد دستمزد اولیه با توجه به موقعیت شغلی بین ۱۵ تا ۲۴ دلار در ساعت متغیر است و ساعات مورد نیاز برای جایگاه شغلی تمام وقت از ۳۰ ساعت به ۲۵ ساعت کاهش می یابد. همچنین مزایایی را برای کارگران ساعتی ارائه می دهد که به گفته شرکت از سلامت روانی، جسمی و مالی کارکنان و همچنین مراقبت از خانواده و حتی حیوانات خانگی آنها حمایت می کند. این برند در فهرست ۱۰۰ شرکت برتر مجله فورچون برای کار در سال ۲۰۲۳ در رتبه ۲۶ قرار دارد و تنها خرده فروشی بزرگی است که در این فهرست قرار گرفته است. اما برخی از کارگران تارگت می گویند واقعیت های روزمره کار برای این شرکت می تواند باعث شود آن امتیازات جذابیت خود را از دست بدهند. اینسایدر با بیش از ۱۲ کارمند فعلی و سابق تارگت در هشت ایالت در سراسر ایالات متحده صحبت کرد که موضوعات مشابهی را در مورد مزایا و معایب کار برای شرکت بیان کردند. کیلا کاستاندا، سخنگوی تارگت از پاسخ دادن به سؤالات خاص خودداری کرد، اما لینک وبسایت های شرکت و بیانیه زیر را ارائه داد. در این بیانیه آمده است: «عملکرد و سابقه ما در ارائه مزایای پیشرو در بازار و فراهم کردن تجربه کاری برای همه اعضای تیم بر فرصت های عادلانه برای ایجاد مشاغل معنادار و تجربه موفقیت در همه سطوح متمرکز است. ما بارها و بارها به عنوان یکی از بهترین مکان ها برای کار در کشور رتبه بندی شده ایم و مفتخریم که به دلیل دستمزد اولیه رقابتی، مزایای قابل دسترسی مراقبت های بهداشتی و فرصت های رشد در سطح ملی شناخته شده ایم.»

### دستمزد بالاست، اما تقاضاها بیشتر است

تارگت سال ها در اجرای دستمزد اولیه ۱۵ دلاری برای کارکنانش از همتایان خود جلوتر بود و

میانگین دستمزد ساعتی شرکت امروز حدود ۱۷ دلار در ساعت است. در حالی که این مبلغ بیشتر از پرداختی بسیاری از مشاغل ساعتی در اغلب بازارهاست، برخی کارگران می گویند مسئولیت ها و انتظارات آنها فراتر از یک شغل معمولی در صنعت خرده فروشی است. اکثر کارمندان، از جمله کارگران اتاق پشتی و مدیران بخش، باید در برقراری تراکنش های صندوق های نقدی مهارت کافی داشته باشند و طبق شرح وظایف و گفت و گو با کارگران، بتوانند کالاهایی را تا سقف ۴۰ پوند حمل کنند. علاوه بر این تمام کارگرانی که اینسایدر با آنها صحبت کرد، متفق القول بودند که علاقه شرکت به ردیابی معیارهای مربوط به فعالیت ها از ذخیره سازی مجدد موجودی ها و قیمت گذاری تا تکمیل سفارش می تواند فشار را بر کارگران افزایش دهد.

### مزایای خوب، اما دسترسی چالش برانگیز

این شرکت مزایای آموزشی قابل توجهی را ارائه می دهد که کارولین هوگان، سرپرست تیم در میشیگان می گوید که از آن برای ادامه تحصیل در رشته MBA استفاده می کند. هوگان می گوید: «این کلاس ها آنلاین هستند که برای افرادی مثل من مفید است.» تارگت می گوید بیش از ۷۵ هزار کارمند برای استفاده از این خدمات ثبت نام کرده اند. اما دو کارمند مقطع کارشناسی در مینه سوتا گفتند که ۲۵۰ برنامه دانشگاهی «همسو با کسب و کار» محدود به نظر می رسند و با اهداف آموزشی آنها همسو نیستند. وبسایت شرکت می گوید واجد شرایط بودن کارگران ساعتی برای دریافت مزایا سالانه بررسی می شود و به طور میانگین طی ۱۲ ماه قبل محاسبه می شود. در نتیجه کارگرانی که از ساعات پاره وقت به ساعات کاری تمام وقت تغییر رویه می دهند، ممکن است تازمانی که ساعات های تمام وقت کافی برای جبران برنامه قبلی خود را پر نکرده باشند، واجد شرایط دریافت مزایای خاصی نباشند.



# فرصت استثنایی اخراج

معاون منابع انسانی سابق مایکروسافت می گوید بسیاری از اخراج هایی که در شرکت های بزرگ شاهدش هستیم، از پیش برنامه ریزی شده بودند و شرکت ها تنها به دنبال یک زمان مناسب می گشتند



شماره ۹۳  
۱۱ اردیبهشت ۱۴۰۲  
سوم

کریس ویلیامز، معاون منابع انسانی مایکروسافت در اوج حباب دات کام به عنوان کسی که در فروپاشی سال ۲۰۰۸ زندگی کرده، معتقد است اخراج هایی که در صنایع فناوری در حال وقوع است، نشانه ای از نابودی این شرکت ها و افول شان نیست. او در مطلب پیش رو به دلایل این استدلال خود اشاره می کند.

### شور و نشاط کووید

برخی از صنایع مانند صنعت سفر و سرگرمی زمانی که به دلیل همه گیری، همه در خانه گیر کرده بودند، ویران شدند. فناوری دقیقاً برعکس بود. چسبیدن افراد به کامپیوترهایشان در خانه مثل یک معدن طلا بود. شرکت ها تقاضا و فرصت بی سابقه ای را مشاهده کردند. برخی آن را یک تغییر اساسی می دانستند.

بزرگ ترین آنها آمازون بود که تغییر بزرگی را در تجارت الکترونیک نه تنها به عنوان یک اتفاق، بلکه به عنوان تغییری در عادات خرید دید. آنها بدون وقفه نیرو استخدام کردند و تعدادشان از ۸۰۰ هزار کارمند در سال ۲۰۱۹ به بیش از ۱/۶ میلیون کاربر در سال ۲۰۲۱ رسیدند، یعنی نیروی کار دو برابر شد. افسوس که وقتی همه چیز دوباره برپا شد، ما

نیز به فروشگاه های فیزیکی بازگشتیم. آمازون بیش از حد استخدام کرده بود و باید عقب نشینی می کرد. همین امر در مورد سایر شرکت های فناوری نیز صادق بود. مایکروسافت، گوگل، متا، حتی پلتون همه همه گیری را به عنوان یک تغییر اساسی می دیدند. کرونا اگرچه بسیاری از چیزها را تغییر داد، اما بازگشت مجدد به نقطه اولیه نشان داد که تغییرات کمتر چشم گیر هستند. آنها نیز متوجه شدند که بیش از حد استخدام کرده اند. آلن گرینسپین، رئیس سابق فدرال رزرو، حباب اینترنت را شور و نشاط غیرمنطقی نامید. کووید نیز کمی شبیه آن بود.

### حذف اضافات

زنگ بیداری که با بازگشت به نقطه اولیه پس از کووید به وجود آمد، باعث شد بسیاری از شرکت های فناوری کسب و کار خود را از نظر مازاد (هر چیزی) بررسی کنند. فناوری به خاطر پناه دادن به افراد و پروژه هایی فراتر از فایده آنها مشهور است.

به اعتبار آنها، بسیاری از این شرکت ها به کسانی که به آنها در ایجاد برخی محصولات شگفت انگیز کمک کرده اند، وفاداری نشان داده اند. آنها تصمیم گرفته اند

کارمند سلزفورس در مرخصی  
زایمان خبر اخراج خود را شنید  
**سخت است اما  
غیرقانونی نیست!**

مک کنزی گرگوری در مرخصی زایمان بود که متوجه شد از سلزفورس اخراج شده است. گرگوری که به عنوان متخصص ارتباطات داخلی در سلزفورس کار می کرد، روز چهارشنبه در لینکدین در مورد تعجبش از اخراج خود در دوره مرخصی زایمان و چهار ماه پیش از تولد پسرش، پستی منتشر کرد. او گفت که فکر می کرد مرخصی زایمان به این معنی است که از او در برابر از دست دادن شغلش محافظت می شود.

یک منبع آشنا با سلزفورس به اینسایدر گفت که برای کارمندان اخراج شده در مرخصی، زمان مرخصی آنها رعایت خواهد شد و شرایط اخطار و انفسال بعد از دوره مرخصی اعمال خواهد شد که شامل شش ماه مرخصی والدین است.



گزارش‌ها می‌گویند کارگران آمازون دو برابر بیشتر از کارگران سایر انبارها آسیب می‌بینند

## «تصویر نادرست» یا بی‌مبالاتی آمازون؟

که نرخ آسیب جدی ۶/۹ به ازای هر ۱۰۰ کارگر بود، اندکی کاهش یافته، اما آمار هر دو سال نشان‌دهنده افزایش صدمات جدی در مقایسه با سال ۲۰۲۰ است؛ زمانی که میزان آسیب جدی ۵/۹ به ازای هر ۱۰۰ کارگر بود.

کلی نانتل، سخنگوی آمازون در بیانیه‌ای ایمیلی به اینسایدر گفت: «ایمنی و سلامت کارکنان اولویت اصلی ماست و همیشه خواهد بود. هر ادعایی در غیر این صورت نادرست است. ما به پیشرفت تیم خود افتخار می‌کنیم و به سختی با هم کار خواهیم کرد تا هر روز بهتر شویم.» او گفت یافته‌های مرکز سازمان‌دهی استراتژیک «تصویر نادرستی» را ترسیم می‌کند.

نانتل گفت که گزارش ایمنی خود آمازون نشان می‌دهد از سال ۲۰۱۹، میزان آسیب قابل ثبت در سراسر آمازون بیش از ۲۳ درصد و میزان آسیب زمان از دست‌رفته بیش از ۵۳ درصد کاهش یافته است. آمازون گفته این شرکت ترجیح می‌دهد این دو معیار را تجزیه و تحلیل کند، زیرا آنها آسیب‌هایی که شدیدترین هستند و در واقع به زمان دوری از کار نیاز دارند، در بر می‌گیرند.

در چند سال اخیر، آمازون به دلیل میزان آسیب‌دیدگی کارکنان خود تحت نظارت فزاینده‌ای قرار گرفته است. تنها چند ماه قبل از این گزارش، آمازون به دلیل شرایط انبار که به میزان بالای آسیب‌دیدگی کمر و مفاصل در میان کارگران منجر شده بود، ۶۰۲۶ دلار جریمه شد.

کارگران آمازون در مواجهه با فشار مداوم برای دستیابی سریع به اهداف عملکرد، در معرض خطر بیشتری برای آسیب‌دیدگی قرار دارند. کترین لانگ از اینسایدر گزارش داد که برخی کارگران آمازون که صدمات محل کار را متحمل شده‌اند، متوجه شده‌اند که این آسیب‌ها در زمان کار در شرایط سریع، ناتوان‌کننده هستند.

بر اساس گزارش اخیر مرکز سازمان‌دهی استراتژیک ائتلاف اتحادیه ایالات متحده، میزان جراحات کارگران در انبارهای آمازون در سال ۲۰۲۲ در مقایسه با سایر شرکت‌ها ۷۰ درصد بیشتر بوده است. این گزارش همچنین نشان داده که میزان صدمات جدی بیش از دو برابر میزان آسیب جدی در سایر انبارهاست.

مرکز سازمان‌دهی استراتژیک می‌گوید: «این یافته‌ها نشان‌دهنده روند روبه‌رشد در تأسیسات آمازون در مقایسه با سایر انبارهاست؛ صدمات کارگران انبار آمازون در حال افزایش و شدیدتر شدن است و تأسیسات آمازون خطرناک‌تر می‌شوند.»

این مطالعه یافته‌های خود را از داده‌های فدرال ارائه‌شده توسط آمازون از سال ۲۰۱۷ تا ۲۰۲۲ به اداره ایمنی و بهداشت شغلی استخراج کرده است. در سال ۲۰۲۲، میزان صدمات جدی در میان کارگران انبار آمازون، ۶/۶ صدمات جدی به ازای هر ۱۰۰ کارگر بود، یعنی بیش از دو برابر میزان آسیب‌های جدی در انبارهای دیگر که ۳/۲ آسیب جدی به ازای هر ۱۰۰ کارگر است.

مرکز سازمان‌دهی استراتژیک، آسیب‌های جدی را آسیب‌هایی تعریف می‌کند که باعث می‌شود کارگران قادر به انجام وظایف عادی شغلی خود نباشند یا مجبور شوند به طور کامل از کار دست‌کشند.

بر اساس گزارش مرکز سازمان‌دهی استراتژیک، با وجود استخدام ۳۶ درصد از کارگران انبارهای ایالات متحده توسط آمازون، این شرکت مسئول ۵۳ درصد از صدمات جدی در صنعت انبار در سال ۲۰۲۲ بوده است. بر اساس گزارش این مرکز، میزان صدمات جدی کارگران آمازون در سال ۲۰۲۲ نسبت به سال ۲۰۲۱



شماره ۹۳  
۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۲  
سال سوم

کمی از کارمندان استفاده کرده است.

### آینده روشن است

ما در فصل اخراج هستیم و معلوم نیست آخرین یا بدترین چنین فصولی را دیده‌ایم یا خیر. من انتظار دارم که در تابستان و پاییز شاهد موارد بیشتری باشیم. با این اوصاف، هیچ دلیلی وجود ندارد که اخراج‌ها را به‌عنوان منادی عذاب و تاریکی برای دنیای فناوری به حساب بیاوریم. تقریباً شعاع‌های امید بسیاری وجود دارد که نمی‌توان همه آنها را برشمرد. انقلابی وجود دارد که هوش مصنوعی آن را

به ارمغان خواهد آورد. مایکروسافت شرط می‌بندد که تمام جنبه‌های کار دانش‌محور تحت تأثیر قرار می‌گیرد و حتی ممکن است این پیش‌بینی هم محافظه‌کارانه باشد. یادگیری ماشین و ابزارهایی مانند چت‌جی‌پی‌تی تأثیر عمیقی در سطح فناوری و فراتر از آن خواهند داشت. دنیای مجازی نیز تأثیرگذار است. شاید متا بیش از حد تمرکز خود را روی متاورس گذاشته باشد، اما دلایل بسیاری برای خوش‌بین بودن به واقعیت افزوده وجود

دارد. کارکردهایش در سناریوهای ترکیبی صنعتی و دنیای واقعی بی‌پایان هستند. حتی شایعه شده است که اپل در اینجا تلاش جدی انجام می‌دهد. هیچ‌یک از اینها حتی به تغییرات چشم‌گیر پیش‌رو در رسانه‌های اجتماعی نیز اشاره نمی‌کند. حرام و تغییرات اطراف تیک‌تاک، توپیت، فیس‌بوک و دیگر شبکه‌های اجتماعی فضای زیادی برای رشد فراهم خواهد کرد. حجم عظیمی از تحولات دیجیتالی وجود دارد که در انتظار ماست.

بسیار بیشتر از زمانی که شرکت‌های سنتی تر صبر می‌کردند، به پروژه‌های آزمایشی پایبند بمانند. اما هنگامی که بازگشت از کووید اتفاق افتاد، آنها از این فرصت استفاده کردند تا برخی از این موارد را به طور انتقادی تر بررسی کنند.

برخی از اخراج‌هایی که دیده‌ایم، شامل افرادی می‌شد که مدت‌زمانی طولانی از مهم‌ترین مشارکت‌هایشان گذشته بود و حتی پروژه‌هایی که سال‌ها از دوره اوج خود گذر کرده بودند.

### اوضاع آن قدرها هم بد نیست

برخی از اخراج‌هایی که در فناوری دیده‌ایم، مواردی هستند که شرکت‌ها احتمالاً برای سال‌ها آرزوی انجام آن را داشتند اما نمی‌خواستند توسط وال استریت به‌عنوان شرکت‌هایی در معرض خطر دیده شوند. آنها نمی‌خواستند تنها کسی باشند که افراد را اخراج می‌کند، در حالی که شرکت‌های دیگر هنوز درگیر استخدام هستند یا حداقل تعداد نیروی انسانی‌شان ثابت می‌ماند. به

همین دلیل هم بسیاری از شرکت‌هایی دست به اخراج زدند، در اعداد و ارقام‌شان نشانه‌ای از ناامنی مالی دیده نمی‌شود.

البته برخی شرکت‌ها هم رفتار متفاوتی انجام دادند و از اخراج کارکنان در مقیاس گسترده خودداری کردند و همان عملکرد مالی را نیز داشته‌اند. اما حتی اپل که بسیار محتاط و باثبات است، از این موقعیت برای تنظیم مجدد سازمان خرده‌فروشی خود و اخراج تعداد



ترانه احمد دوست

taraneh-ahmaddoust@yahoo.com

اخراج یک فرد در مرخصی نمی‌شود.»

بر اساس قانون مرخصی خانواده و پزشکی ایالات متحده، شرکت‌هایی که حداقل ۵۰ کارمند را استخدام می‌کنند باید حداقل ۱۲ هفته مرخصی والدین یا پزشکی بدون حقوق را به کارگران ارائه دهند. در حالی که قانون مرخصی خانواده و پزشکی از کارمندان در مرخصی در برابر اخراج از شرکت محافظت نمی‌کند، اما از اخراج کارکنان صرفاً به این دلیل که در مرخصی هستند، محافظت خواهد کرد.

مارتوچیو که دارای مجوز وکالت در تگزاس است، به اینسایدر می‌گوید: «اکثر قوانین ایالتی در سراسر کشور، حمایت‌ها را فراتر از آنچه در قانون مرخصی خانواده و پزشکی بیان شده، گسترش نمی‌دهند.»

در میان اخراج کارکنان در شرکت‌های دیگر، داستان‌های شخصی و سوءالاتی در مورد اخراج در دوران بارداری یا مرخصی پزشکی یا والدین در میان کارمندان مطرح شده است. اینسایدر قبلاً گزارش داده اگرچه ممکن است تعجب‌آور باشد، اما اخراج کارمندان که در مرخصی یا باردار هستند، در ایالات متحده غیرقانونی نیست.

گری مارتوچیو، وکیل کار در گروه حقوقی اسپیلبرگر می‌گوید که بودن در مرخصی به هیچ کارمندی از اخراج شدن توسط کارفرما مصونیت نمی‌دهد. مارتوچیو می‌گوید: «بیشتر شرکت‌ها قبل از اطلاع دادن به شما اجازه می‌دهند مرخصی زایمان یا پزشکی را به پایان برسانید، اما با این فرض که آنها دلیل تجاری قانونی برای این کار دارند، هیچ چیزی مانع از





# «رایگان»، برای خرده فروشان «گران» تمام می شود

آمازون گزینه مرجوع کردن رایگان را حذف کرده؛ کارشناسان می گویند سایر خرده فروشان هم کم کم با آمازون همراه خواهند شد

بود.

جان تالبوت، مدرس ارشد دانشکده بازرگانی کلی در دانشگاه ایندیانا خاطر نشان می کند هزینه های مرجوعی که آمازون به تازگی اضافه کرده، یک نوع مشتری خاص را مخاطب قرار می دهد. تالبوت به یاهو فایننس می گوید: «من فکر می کنم این برنامه برای مصرف کنندگانی طراحی شده که سیستم را بازی می دهند. منظورم این است که آنها ثابت، آزمایش کننده و بازگشت دهنده هستند... با انجام این کار، آمازون اساساً بر رفتار بخش کوچکی از کل جمعیت مالیات

تغییر اساسی صحبت کرده و همه آنها توافق داشتند این تغییرات از مدت ها پیش در حال شکل گیری بوده و خرده فروشی در حال حرکت به این سمت است. پروفیسور مارک کوهن، مدیر مطالعات خرده فروشی در مدرسه بازرگانی کلمبیا به یاهو فایننس می گوید: «من فکر می کنم این صنعت باید به دلیل بازگشت حداقل ظاهری به سلامت اقتصادی قدر دان آمازون باشد. هیچ چیز رایگانی در زندگی وجود ندارد، بنابراین مرجوعی رایگان بار سنگینی بر دوش خرده فروشان می گذارد. این اتفاق اجتناب ناپذیر

آمازون امپراتوری تجارت الکترونیک خود را با دو ویژگی مقرون به صرفه و قابل اعتماد بودن گسترش داد. تابه ای را که از آمازون خریدید، دوست نداشتید؟ نگران نباشید، شما مرجوعی رایگان دارید! با این حال، روزهای مرجوعی رایگان فرامرزی به پایان رسیده است؛ آمازون برای برخی مرجوعی ها یک دلار کارمزد تعیین کرده که نشان دهنده تغییر قابل توجهی نسبت به روزهای اولیه این شرکت است؛ زمانی که رشد اخلاق و فرهنگ مهم تر بود. یاهو فایننس با پنج کارشناس خرده فروشی در مورد این

شرکت سازنده آن یا دستورالعمل های شست و شو چیست. این فناوری نوید بهبود ایمنی محصول و شفافیت بیشتر در مورد منشأ اقلام خریداری شده را می دهد و با پیشنهاد های مفید در مورد نحوه استفاده یا آماده سازی خرید، زندگی ما را بهبود می بخشد. فروشگاه ها نیز می توانند فوراً به فراخوان های محصول، شناسایی اقلام معیوب و حذف آنها از قفسه ها پاسخ دهند. آنها می توانند غذاهایی را که به تاریخ فروش شان نزدیک

بارکد متواضع و آشنایی که تقریباً ۵۰ سال است در بسته بندی مصرف کنندگان به کار می رود، به زودی با یک جانشین قوی تر تعویض می شود که اطلاعات بسیار بیشتری در مورد محتویات محصول ارائه می دهد. بارکدهای جدید دوبعدی مدیریت موجودی برای خرده فروشان را نیز متحول می کند. اسکن آنها ممکن است به ما بگوید آن محصول در چه زمینی رشد کرده، لباس در چه کارخانه ای دوخته شده و روش های پایداری

بارکدهای دوبعدی اطلاعات بیشتری از محصول ارائه می دهند  
**به نفع خریدار  
و فروشنده**



بد بث اند بیاندر شرایطی شکننده قرار دارد

## ورشکستگی خرده فروش آمریکایی

شرکت «بد بث اند بیاندر» با اعلام ورشکستگی بخش ۱۱ در نیوجرسی و برنامه ریزی برای تعطیلی، هزاران شغل را در معرض خطر قرار داده است. طبق بیانیه ای، در حالی که خرده فروش لوازم خانگی ایالات متحده از روند دادگاه برای شروع انحلال ۳۶۰ فروشگاه بد بث اند بیاندر و ۱۲۰ فروشگاه بای بای بیبی خود استفاده خواهد کرد، به دنبال خریدار برای برخی یا تمام دارایی های خود نیز خواهد بود. اگر فروش دارایی ها با موفقیت پیش رود، ممکن است شرکت از تعطیلی فروشگاه ها منصرف شود. بر اساس اطلاعات ارائه شده به دادگاه در اواخر نوامبر، بد بث اند بیاندر تخمین زده که دارایی هایش ۴/۴ میلیارد دلار و کل بدهی آن ۵/۲ میلیارد دلار بوده است. تعداد طلبکاران بین ۲۵۰۰۱ تا ۵۰۰۰۰ نفر است که «بی ان وای ملون» بزرگترین ادعای بدون وثیقه ۱/۱۸ میلیارد دلاری را دارد. هالی اتلین، مدیر مالی بد بث اند بیاندر به عنوان مدیر ارشد بازاریابی برای مدیریت ورشکستگی خدمت خواهد کرد. بحران این شرکت مستقر در نیوجرسی در سال جاری، یعنی از ژانویه شروع شد؛ زمانی که شرکت از تردید اساسی در مورد توانایی هایش برای ادامه فعالیت صحبت کرد و گفت در حال بررسی گزینه ها برای سازمان دهی مجدد بدهی هایش است. در اواخر همان ماه، پس از نقض شرایط وام اعتباری خود، یک اخطار پیش فرض از کمپانی جی پی مورگان دریافت کرد. این خرده فروش در آخرین لحظه یک راه نجات از صندوق تأمین سرمایه «هادسون بی کپیتال منیجمنت» دریافت کرد؛ معامله ای که تحت شرایط خاص به بد بث اند بیاندر بیش از یک میلیارد دلار اعتبار می داد. اما شرکت نتوانست حداقل قیمت سهام را برآورده کند و معامله فسخ شد. سپس بد بث اند بیاندر اعلام کرد که در تلاش است تا برای جلوگیری از تشکیل پرونده، سهام بیشتری را به فروش برساند.



KARANG

خرده فروشی  
RETAIL

شماره ۹۳  
۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۲  
سال سوم

BED BATH &  
BEYOND



## تغییرات گسترده در علی بابا برای بهبود رقابت پذیری

### غول تجارت الکترونیک چین دیگر بی رقیب نیست

بازسازی در اواخر ماه گذشته صورت گرفت. علی بابا گفت که کسب و کار کلی خود را در شش نهاد مستقل سازمان دهی خواهد کرد. هر واحد تجاری باید به تنهایی در بازار رقابت کند و در جست و جوی راه های تأمین مالی از طریق عرضه های عمومی اولیه آزاد خواهد بود. جی دی دات کام نیز اعلام کرده بود که واحدهای دارایی و صنعتی خود را جدا کرده و آنها را در بورس اوراق بهادار هنگ کنگ عرضه می کند.

کسب و کار خرده فروشی چین به تدریج پس از تأثیر پذیرفتن از کنترل های شدید مرتبط با کووید-۱۹ پکن در حال بهبود است. بر اساس داده های دولت چین، در دو ماه ژانویه و فوریه، کل خرده فروشی کالاهای مصرفی اجتماعی با ۳/۵ درصد افزایش نسبت به سال گذشته، به ۷/۷۱ تریلیون یوان (۱/۱۲ تریلیون دلار) رسیده است.

یک تاجر کفش به نام ژو که در استان ژجیانگ زندگی می کند و کالاهای عمده فروشی را به فروشگاه های کفش عرضه می کند، می گوید که کسب و کار او در سال جاری در مقایسه با مدت مشابه سال گذشته به طور چشم گیری بهبود یافته است. هونگ کنگ، محقق واحد تحقیقاتی وزارت بازرگانی می گوید غول های تجارت الکترونیک اخیراً تغییرات مدیریتی فشرده ای را برای «بهبود رقابت پذیری و موقعیت بازار خود» انجام داده اند.

هونگ می افزاید: «این حرکات به گونه ای طراحی شده اند که با نیازهای فعلی کسب و کار و اولویت های استراتژیک تطبیق بیشتری داشته باشند و موارد تکراری و ضایعات را کاهش دهند تا کارایی و نوآوری بهبود یابد.»

قیمت سهام علی بابا در هفته ۲۷ مارس ۱۸ درصد افزایش یافت، زیرا سرمایه گذاران از بازسازی داخلی آن استقبال کرده اند، در حالی که سهام جی دی دات کام در همان هفته ۸/۴ درصد افزایش یافت.

علی بابا سه واحد توسعه صنعت جدید را بر اساس روند مصرف و سناریوهای تقاضای کاربر ایجاد کرده است. «جی دی دات کام» مستقر در پکن در حال انجام دور جدیدی از بازسازی است و ساختار مدیریت در تجارت خرده فروشی خود را مسطح می کند.

غول های تجارت الکترونیکی هلدینگ علی بابا و جی دی دات کام پس از اجرای اقدامات بازسازی عمده خود در ماه گذشته، در حال تعدیل عملیات خرده فروشی خود با هدف افزایش فروش در بحبوحه بهبود ضعیف اقتصادی چین هستند. برخی از رسانه های محلی گزارش داده اند که علی بابا با ایجاد سه بخش توسعه صنعت اصلی بر اساس روند مصرف و سناریوهای تقاضای کاربران، مشاغل تاؤباؤو و تیمال خود را سازمان دهی مجدد کرده است. علی بابا مستقر در هانگژو در شرق استان ژجیانگ این تغییرات را تأیید کرد.

جی دی دات کام در حال انجام دور جدیدی از بازسازی است. به گفته یک فرد آگاه، این شرکت مستقر در پکن دیگر تیم های مختلفی برای فروشگاه های خود و فروشگاه های شخص ثالث که توسط بازرگانان خارجی اداره می شوند، نخواهد داشت. لی چنگدونگ، بنیان گذار دلفین (یک شرکت مشاوره مستقر در پکن) می گوید: «من فکر می کنم آنها تغییراتی ایجاد کرده اند، زیرا تجارت علی بابا و جی دی دات کام در سال گذشته چندان تعریفی نداشت. اگرچه می توان به باد مخالف کلان به عنوان بخشی از دلایل اشاره کرد؛ اما رقبای آنها مانند «بین دوئو دوئو» و «دو دوئوین» در همین مدت عملکرد خوبی داشته اند.»

لی اضافه کرد که این تغییرات عمدتاً برای بهبود انعطاف پذیری کسب و کارشان انجام می شود و به سازمان ها کمک می کند سریع تر پاسخگو باشند.

آخرین تعدیل ها به دنبال تلاش های بزرگ

است و به یاهو فایننس می گوید احتمالاً کارمزدهای کمتر از دو دلار برای شروع یک شورش کافی نخواهد بود، به خصوص که این هزینه ها فقط در موقعیت های خاص اعمال می شود. با این حال آزدگی هایی وجود خواهد داشت و محصولاتی که مصرف کنندگان واقعاً خریداری می کنند نیز ممکن است در طول زمان تغییر کنند.

نومینویل می افزاید: «در حالی که ممکن است برای برخی خریداران آزاردهنده باشد و بسیاری از آنها هزینه های اضافه شده را دوست نداشته باشند، بعید است کارمزد صوری مرجوع کردن کالا موجب ایجاد تغییرات عظیمی در رفتار مصرف کننده شود. یک مسئله بزرگ تر که به اعتقاد من می تواند تأثیر قابل توجهی داشته باشد، گزینه «بازگرداندن مکرر» در برخی از صفحات محصول است که می تواند خریداران را وادار کند از خرید یک کالا اجتناب کنند و متعجب شوند که چرا آن کالا اغلب بازگردانده می شود. این امر می تواند رفتار مصرف کننده را در مواجهه با آن اقلام تغییر دهد و نتایج خرید متفاوتی را به همراه داشته باشد.» برای کوهن، همه چیز به اجتناب ناپذیری برمی گردد: «من فکر می کنم برخی مشتریان کمی تعلل خواهند کرد، اما همچنین فکر می کنم آنها منتظر این روز بوده اند... آمازون سال هاست بی سروصدا مشتریانی را که رفتار مجرمانه دارند یا شرکت را بازی می دهند، از خدمات خود محروم می کند. آمازون باید به سوددهی زیربنایی خود توجه کند و این گامی در مسیر درست برای آنهاست.»

### شنا در جهت مخالف جریان آب

به احتمال زیاد خرده فروشان در سراسر جهان از این مسئله به عنوان فرصتی برای شروع اعمال هزینه مرجوعی استفاده خواهند کرد. کوهن می گوید: «من فکر می کنم صنعت با آمازون همگام خواهد شد. حرکت کند خواهد بود، اما سایر خرده فروشان به سمتی حرکت می کنند که آمازون در حال حرکت است و از آمازون به عنوان سیر استفاده می کنند.»

افزایش هزینه های مرجوعی، تعاملی حساس و ظریف را بین شرکت ها و مشتریان آنها رقم خواهد زد. اسپیکرمن می گوید: «خرده فروشان بیشتری تلاش می کنند تا هزینه های مرجوعی را اعمال کنند اما همه می دانند که باید به آهستگی قدم بردارند.»

احتمالاً فاز بعدی تجارت الکترونیک متفاوت به نظر می رسد، زیرا مدل کسب و کار در حال تغییر است. سوارد می گوید: «فقدان سودآوری در دنیای تجارت الکترونیک به خوبی مشخص شده است. مرجوع کردن تنها عامل عدم سودآوری نیست، اما بخش بزرگی از آن است. مدل کسب و کار تجارت الکترونیک در میانه یک فرایند تکاملی و به دنبال سودآوری پایدار است.»

اما یک چیز وجود دارد که می توانید از آن مطمئن باشید؛ روزهای مرجوعی رایگان بی رویه به پایان رسیده است. کوهن می گوید: «من فکر می کنم این آغاز مجموعه ای از تغییراتی است که ما شاهد آن خواهیم بود، زیرا در پی این تغییرات، صنعت از نظر اقتصادی جایگاه بهتری پیدا می کند.»

اعمال می کند و بهتر می تواند به کسانی که یک محصول را به طور قانونی خریداری می کنند و کاملاً قصد استفاده از آن را دارند، خدمات دهد.»

### یک امر اجتناب ناپذیر

داده ها در مورد هزینه های مرجوعی خرده فروشان خیره کننده است؛ بر اساس داده های اتحادیه ملی خرده فروشی ایالات متحده در سال ۲۰۲۲، مشتریان حدود ۱۷ درصد از کالاهایی را که خریداری کرده اند (به ارزش ۸۱۶ میلیارد دلار) پس فرستاده اند. کوهن می گوید: «این مرجوعی ها نه تنها به عنوان هزینه لجستیکی، بلکه به عنوان مشکلی در زنجیره تأمین، بار سنگینی روی دوش خرده فروشان می گذارد. کالا به همان انبار بازمی گردد و معمولاً باید به عنوان کالای آسیب دیده مجدداً فروخته شود.»

جف سوارد، مدیرعامل «مرچ اندایزینگ متریکز» به یاهو فایننس می گوید: «سیاست های مرجوعی بدون هزینه برای تداوم یافتن ساخته نشده اند.»

او می افزاید: «این امر کاملاً اجتناب ناپذیر بود. «رایگان» به گران ترین کلمه در خرده فروشی تبدیل شد. حمل و نقل رایگان و مرجوعی رایگان به عنوان ابزار جذب مشتری بسیار عالی بوده اند، اما اکنون باید به عنوان سرمایه گذاری در ایجاد پایگاه مشتری به آنها نگاه کرد. این سرمایه گذاری باید همراه با مقداری بازگشت سرمایه باشد. مرجوع کردن رایگان با هدف فراهم آوردن احساس راحتی و امنیت برای افراد به هنگام خرید آنلاین شکل گرفت و حالا آن مأموریت به انجام رسیده است. راحتی مرجوع کردن رایگان خریدها، نرخ مرجوعی را از سقف مجاز بالاتر برده و این برای خرده فروشان غیرقابل تحمل است.»

### تغییر رفتار مصرف کننده

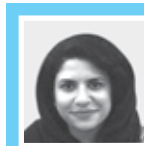
افزایش هزینه مرجوعی آمازون احتمالاً رفتار مصرف کننده را از جهاتی تغییر می دهد. سؤال این است که به چه طریقی و به چه میزان؟ در هر صورت تغییر نحوه تعامل برخی مشتریان با آمازون، به ویژه آنهایی که مستعد آزمودن و مرجوع کردن محصولات هستند، دقیقاً همان چیزی است که این شرکت به آن امیدوار است. کارول اسپیکرمن، رئیس خرده فروشی اسپیکرمن به یاهو فایننس می گوید: «کل

ایده تغییر رفتار مصرف کننده است، حتی اگر به صورتی نامحسوس باشد. زمانی که مکان های جایگزین از جمله کوهلرز یا هول فودز نزدیک تر باشند، این کارمزد اعمال می شود. با توجه به جزئیات خط مشی جدید، ممکن است آمازون تلاشی برای جبران هزینه های مرجوعی نداشته باشد و این احتمال خریدهای ناگهانی توسط خریداران را افزایش می دهد که به نفع آمازون و خرده فروشان شریک آن است. کارمزد صوری برای خشمگین کردن خریداران کافی نیست و حتی ممکن است رقبای آمازون آرزو کنند که این نرخ بیشتر باشد.»

برایان نومینویل، مدیر گروه فیدبک با این سخنان موافق



شماره ۹۳  
۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۲  
سپتامبر سوم



ترانه احمد دوست

taraneh-ahmaddoust@yahoo.com



که اطلاعات آن در هر دو محور افقی و عمودی کدگذاری می شود. تا سال ۲۰۲۷، تنها بارکدهای دوبعدی در ثبت جهانی پذیرفته خواهند شد. کری ویلکی، معاون مدیر بخش استانداردها و فناوری در GS1 ایالات متحده می گوید: «برخلاف بارکد پایین UPC که بدون شک تقریباً روی هر محصول مصرفی در جهان چاپ می شود، بارکد دوبعدی موجب می شود شما تجربه ای را داشته باشید که برنند از شما می خواهد.»

می شود علامت گذاری کنند و قبل از انقضا، تخفیف ارائه دهند. در یک فشار جهانی به نام سانرایز ۲۰۲۷، صنعت خرده فروشی در حال گذار از بارکد استاندارد ۱۲ رقمی به یک نسخه دوبعدی تحت وب است. این تلاش توسط GS1 US، سازمان استاندارد غیرانتفاعی که بر دنیای بارکد نظارت دارد، سازماندهی شده است. در ایالات متحده، بارکدهای کد جهانی محصول (UPC) با یک نوع دوبعدی جدید به نام GS1 دیجیتال لینک جایگزین خواهند شد



## بازاریابی در دوران معاصر؛ واکاوی مفهومی پسا صنعتی ظهور کیفیت‌های گوناگون

اقتصادهای غربی تا قرن نوزدهم با تأمین‌کنندگان کوچک منطقه‌ای مشخص می‌شدند که کالاها را به صورت محلی یا منطقه‌ای می‌فروختند. بهبود سامانه‌های حمل‌ونقل از میانه قرن نوزدهم و یکپارچه‌تر شدن اقتصاد به شرکت‌ها اجازه داد تا کالاهای استاندارد و دارای نشان را در سطح ملی عرضه کنند که به شکل‌گیری اندیشه بازاریابی انبوه و گسترده‌تر منجر شد. تولیدکنندگان با هدف صرفه‌جویی و بزرگ‌کردن اندازه کسب‌وکار از راه پایین‌نگه‌داشتن هزینه‌های تولید در کنار نفوذ به بازار در مراحل نخست چرخه عمر محصول دست‌به‌کار استانداردسازی دقیق شدند. خودروی فوردمدل T نمونه‌ای از محصولی بود که با قیمت دست‌یافتنی برای طبقه متوسط روبه‌رشد تولید می‌شد.

همراه با افزایش اندازه بازار در ابتدای قرن بیستم تولید گونه‌های مختلف از محصولی که با کیفیت‌های مختلف طراحی شده تا پاسخگوی نیازهای مختلف جمعیتی و شیوه زندگی باشد، در بین تولیدکنندگان رواج یافت که به تقسیم‌بندی بازار و دسته‌بندی کالاها منجر شد. در بین سال‌های ۱۹۰۲ تا ۱۹۱۰ «جرج بی والدرون» که در بنگاه تبلیغاتی Mahin کار می‌کرد، از داده‌های ثبت مالیات، فهرست‌های شهری و سرشماری استفاده کرد تا تبلیغاتی را برای مصرف‌کنندگان تحصیل‌کرده ارسال کند که به نظر می‌رسد نخستین نمونه از تقسیم‌بندی ساختاری جمعیت باشد. در زمانی بیش از یک دهه «پاول چرینگتون» گونه‌شناسی موسوم به «ABCD» را توسعه داد که نخستین ابزار تقسیم‌بندی اجتماعی-ساختاری جمعیت بود. پژوهشگران بازار مانند «ارنست دیشر» که در دهه ۱۹۳۰ در حال انجام پژوهش کیفی روی خریداران نشان‌های تجاری بودند، متوجه شدند که عوامل جمعیت‌شناختی به‌تنهایی برای توضیح تفاوت رفتار بازاریابی گروه‌های گوناگون کاربران کافی نیست. این بینش به

کشف عوامل دیگری مانند سبک زندگی، ارزش‌ها، نگرش‌ها و باورها در تقسیم‌بندی بازار و تبلیغات انجامید. درخواست برای متخصصان ماهر در کسب‌وکار همراه با رشد صنعت افزایش یافت و دانشگاه‌ها تدریس بازاریابی در جایگاه یک رشته را برای نخستین بار در اوایل قرن بیستم آغاز کردند. ممکن است بازاریابی از هزاران سال پیش انجام شده باشد، اما مفهوم مدرن بازاریابی به‌عنوان یک حرفه در دنیای شرکت‌های پسا صنعتی ظهور کرده است. در همین حال دوره‌های گوناگونی برای آن در نظر گرفته می‌شود. نخستین دوره به بازه‌ای توجه دارد که تولید بر اندیشه‌های تجاری چیرگی داشت. ویژگی اصلی این دوره آن است که «اگر کسی محصولی بسازد، شخص دیگری آن را می‌خرد». در محیطی که کالاهای تولید کمتر از تقاضا بود، فروش کالاها به‌سادگی انجام می‌شد. اما از دوران رکود بزرگ ۱۹۲۰ تا دهه ۱۹۵۰ گرایش فروش شکل گرفت. ویژگی اساسی این گرایش «فروش کالاهای ناخواسته» است که «فروش تهاجمی برای پیشبرد محصولات»، «فروش خانه‌به‌خانه» است، اما گرایش بازاریابی یا مفهوم بازاریابی در دهه ۱۹۵۰ ظهور کرد. در این دوره درک کامل نیازها، خواسته‌ها و رفتارهای مشتری به نقطه کانونی تصمیمات بازاریابی تبدیل شد. پس از آن مفهوم بازاریابی اجتماعی مورد توجه قرار گرفت که در آن بازار با بان مسئولیت اجتماعی بیشتری نسبت به جلب رضایت مشتری و ارائه ارزش برتر به آنها دارند و فعالیت‌های بازاریابی باید به سود رفاه کلی جامعه باشد. با شروع دهه ۱۹۹۰ دوره جدیدی از بازاریابی به نام بازاریابی رابطه‌مند ظهور کرد. تمرکز این دوره بر ایجاد رابطه بلندمدت سودمند برای عرضه‌کننده و مشتری است؛ چراکه روشن شده هزینه به دست آوردن یک مشتری جدید پنج‌برابر بیشتر از نگهداری رابطه با یک مشتری موجود است.

# تاریخ چند هزار ساله اهمیت هویت کالا

بازاریابی از دوران باستان وجود داشته و می‌توان نشانه‌هایش را در آثار به جا مانده از آن زمان مشاهده کرد

بر خلاف پژوهش‌های چشم‌گیری که درباره پیدایش کاربرد بازاریابی انجام شده، توافق اندکی درباره زمان آغاز آن وجود دارد. بازاریابی امروزی فرایندی است که محصولات یا خدمات را به پشتوانه تبلیغات و فروش از تولیدکننده به مصرف‌کننده می‌رساند و برای نخستین بار در سال ۱۸۹۷ وارد فرهنگ واژگان شد.

دیدگاه واژه‌شناسان درباره واژه «بازاریابی» (Marketing) آن است که نخستین بار در قرن شانزدهم در فرهنگ لغت پدیدار شده و به فرایند خرید و فروش در بازار اشاره داشته است. اصطلاح Marketing برگرفته از واژه لاتین mercatus به معنای بازار یا تاجر است. تاریخ‌نگاران بازاریابی علاقه‌مند هستند که بررسی تاریخی آن را در دو شاخه دنبال کنند، یکی تاریخچه عملکرد بازاریابی که بر پایه مدیریت شکل گرفته و دیگری پیشینه تفکر بازاریابی که بر پایه تاریخ اقتصادی و فرهنگی سامان یافته است. این دو شاخه شکل‌های گوناگونی از پرسش‌ها را برانگیخته و از ابزارها و چهارچوب‌های پژوهشی

متفاوتی بهره می‌برند. برخی پژوهشگران معتقدند شیوه‌های بازاریابی را می‌توان در دوران باستان یافت، در حالی که برخی دیگر بر این نکته پافشاری می‌کنند که بازاریابی در شکل امروزی‌اش همراه با پیدایش فرهنگ مصرف‌کننده در قرون هفدهم و هجدهم اروپا پدیدار شد. در همین حال گروهی از پژوهشگران بازاریابی مدرن را محصول دهه‌های پس از انقلاب صنعتی در بریتانیا می‌دانند که پس از آن در اروپا و آمریکای شمالی گسترش یافت.

### بازاریابی در دوران باستان

برخی پژوهش‌ها بیانگر شواهدی از تبلیغات، نام تجاری، بسته‌بندی و برچسب‌گذاری در دوران باستان است. برای نمونه Umbricius Scaurus یک تولیدکننده سس‌ماهی در حوالی سال ۳۵ پیش از میلاد در پمپئی بوده است. در خانه وی تصاویری یافت شد که حاوی نشان تجاری شخصی و ادعاهای او درباره کیفیت محصولاتش بوده است. چهار تصویر روی یک موزائیک دارای برچسب‌هایی با این شرح است: «گل گاروم، ساخته‌شده از ماهی خال‌مخالی محصول Scaurus. از فروشگاه Scaurus» یا «بهترین liquamen از فروشگاه Scaurus». سس‌ماهی Scaurus برای کیفیت ممتازش در سرتاسر دریای مدیترانه شناخته شده و شهرت آن به دوردست رفته و به فرانسه مدرن نیز رسید. پژوهشگران این موزائیک را «تبلیغ و نمونه‌ای نادر و بی‌چون‌وچرا از یک نماد برگرفته‌شده از یک حامی و نه یک هنرمند» می‌دانند.

پس از انقلاب شهری در بین‌النهرین باستان در قرن چهارم پیش از میلاد، نیاز به ایجاد نشان‌های تجاری از آنجا شکل گرفت که اقتصادهای بزرگ در اندازه‌های بزرگ تولید انبوه کالاهایی مانند نوشیدنی، لوازم آرایشی و منسوجات را آغاز کردند. جوامع باستانی شکل‌هایی سخت‌گیرانه از کنترل کیفیت را برای کالاها برقرار کردند و نیاز داشتند تا به وسیله نشان‌های تجاری ارزشی را به مصرف‌کننده منتقل کنند. تولیدکنندگان این روند را با چسباندن مهرهای سنگی ساده به محصولات آغاز کردند که با گذشت زمان به مهرهای سفالی تبدیل شد که بیشتر اوقات بیانگر هویت شخصی تولیدکننده بود و به محصول نیز شخصیت می‌بخشید.

همچنین روشن شده که کاربری‌های بسته‌بندی برای مصرف‌کننده در بردارنده ویژگی‌های حفاظت، کاربری و ارتباطات برای بسته‌هایی که معامله می‌شدند، ضروری بوده است. کوزه‌های باستانی یونانی که در تجارت دریای مدیترانه بین ۱۵۰۰ تا ۵۰۰ پیش از میلاد به کار می‌رفت، حاوی شکل‌ها و نشانه‌های گوناگونی

است که اطلاعاتی درباره معاملات نیز دارد. کاربرد سازمان‌یافته برچسب‌های مهرشده به قرن چهارم پیش از میلاد برمی‌گردد. در جامعه‌ای که بخش بزرگی از آن سواد نداشته، شکل این کوزه‌ها و نشانه‌های تصویری آن بیانگر اطلاعاتی درباره محتویات، مبدأ و حتی هویت تولیدکننده و کیفیت محصول است. گرچه تمام باستان‌شناسان درباره مقایسه این نشان‌ها با برچسب‌ها و نشان‌های تجاری مدرن موافق نیستند، اما برخی معتقدند

باید شکل‌ها و نشانه‌های مشخص در ظروف باستانی را به جای نشان‌های تجاری مدرن، نسخه‌های نخستین از نشان‌های تجاری نامید.

### بازاریابی در قرون وسطی

شهرهای بازار در انگلستان و اروپای قرون وسطی به وجود آمدند. برخی پژوهشگران معتقدند ممکن است اصطلاح «بازاریابی» از ابتدا در بافت شهرهای بازار به کار رفته و تولیدکنندگان از آن برای بیان فرایند فروش محصولات روی چرخ دستی در شهرهای بازار استفاده کرده باشند. بررسی شبکه‌های شهرهای بازار در اوایل قرون وسطی بیانگر افزایش شمار آنها در قرن دوازدهم است؛ آنگاه که تاجران مازاد محصولات را از بازارهای کوچک‌تر منطقه‌ای گردآوری کرده و دوباره در بازار شهرهای بازار می‌فروختند. یک بررسی که توسط «برودل» (Braudel) و «رینولد» (Reynold) از شهرهای بازار اروپا در فاصله بین قرون سیزدهم و پانزدهم انجام شد، نشان می‌دهد در حالی که بازارهای



شماره ۹۳  
اردیبهشت ۱۴۰۲  
سال سوم



مهران امیری  
mehranamiri@gmail.com





ادامه از صفحه ۹

## الزام صدور مجوز در کمتر از یک ماه

جلوه خوبی ندارد و چهره شهر را دچار خدشه می‌کند. از این منظر ارائه خدماتی شبیه آنچه وزارت آموزش و پرورش انجام می‌دهد، به مسافران در ایام نوروز اجتناب‌ناپذیر است. سیاست ما همیشه این بوده که اول اقامتگاه‌هایی که دارای پروانه بهره‌برداری هستند پُر شود و سرریز آن به اقامتگاه‌های غیررسمی و اضطراری که در ایام نوروز فعال می‌شود، برود. اما گزارش‌هایی داریم که در برخی مناطق امسال حتی هتل‌ها هم به صورت کامل پُر نشدند. اقامتگاه‌های غیررسمی مختص تعطیلات نوروز و آن هم در چهارچوب مصوبات ستاد خدمات سفر است. اما در زمان غیرتعطیلات نوروز اگر کسی مجوز نداشته باشد اقدام به دادن خدمات اقامتی کند، مرتکب تخلف شده و علاوه بر جریمه نقدی با آن واحد برخورد می‌شود.

به صورت کلی سفرهای نوروزی سال ۱۴۰۲ چه وضعیتی در مقایسه با سال‌های قبل داشت؟

تعطیلات در آغاز سال ۱۴۰۲ به گونه‌ای پراکنده شده بود که الگوی سفر امسال را با سال‌های گذشته متفاوت کرد. اگر به تقویم نگاهی بیندازیم تعطیلی نیمه شعبان، تقارن نوروز با ماه رمضان، تعطیلی‌های روز طبیعت، عید فطر و... را مشاهده می‌کنیم که مسافرت‌های نوروزی را در چندین بخش تقسیم کرده است. در نتیجه سفرهای نوروزی عملاً از ۱۶ اسفندماه ۱۴۰۱ شروع شده و تا هفته اول ابتدای اردیبهشت‌ماه ۱۴۰۲ ادامه داشت.

آیا آماری از وضعیت اقامت مسافران در این ایام دارید؟

در خصوص اقامتگاه‌های رسمی دارای پروانه از وزارت گردشگری در ایام نوروز، قریب به ۱۲ درصد مسافران در هتل‌ها، ۳/۵ درصد در اقامتگاه‌های بوم‌گردی، ۴/۷ درصد در مهمان‌پذیرها، ۴/۲ درصد در هتل آپارتمان‌ها، ۵۷ درصد در خانه مسافرها، ۳/۵ درصد در مجتمع‌های گردشگری و الباقی در سایر تأسیسات گردشگری اقامت داشته‌اند.

بیشتر شکایات ثبت‌شده از سوی مسافران مربوط به کدام حوزه‌های کسب‌وکار صنعت گردشگری است؟

در این زمینه تقریباً ۶۳۳۰ شکایت در طول تعطیلات نوروزی در سامانه ۰۹۶۲۹ ثبت شده که ۲۵ درصد از شکایات‌ها از دفاتر خدمات مسافرتی، ۳۳ درصد از تأسیسات اقامتی اعم از هتل، بوم‌گردی، متل، مهمان‌پذیر و... ۳ درصد مرکز پذیرایی، ۳۱ درصد مراکز رفاهی جاده‌ای نظیر پمپ بنزین و... و ۸ درصد سایر تأسیسات گردشگری بوده است.

آیا برای دریافت مجوز اقامتگاه نیاز به مدرک تحصیلی یا رزومه است یا برای کسانی که وارد این حوزه می‌شوند شرکت در دوره‌های آموزشی الزامی است؟

در حال حاضر به صورت موقت آموزش جزء الزامات کسی که بخواهد پروانه بوم‌گردی بگیرد نیست، چون سرفصل‌های دوره‌های آموزشی در دست بازنگری است. البته این موضوع مرتبط به حوزه اداره کل آموزش و مطالعات وزارت گردشگری است. بعد از نهایی و تثبیت شدن این سرفصل‌ها فراهم کردن شرایطی برای آموزشی که در کیفیت خدمات بوم‌گردی‌ها تأثیرگذار باشد، این بخش هم به روند دریافت مجوز افزوده خواهد شد.

در حال حاضر چه تعداد بوم‌گردی در کشور داریم و کدام استان‌ها دارای بیشترین بوم‌گردی در کشور هستند؟

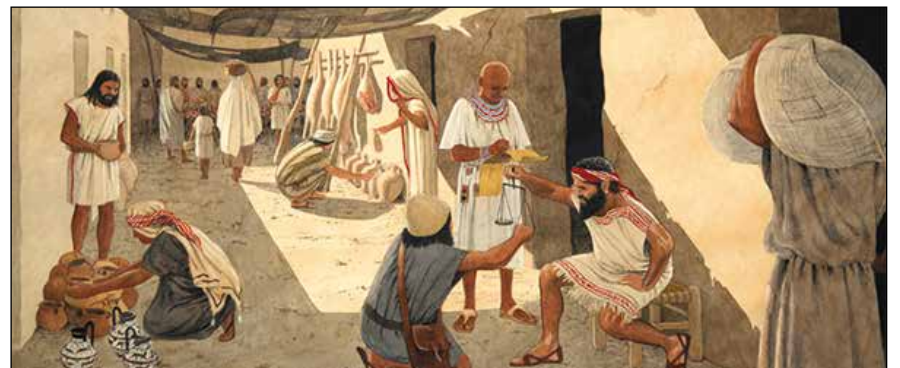
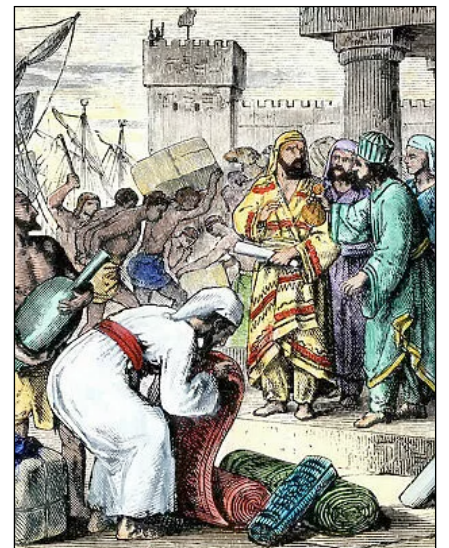
بر اساس آمار و اطلاعات ثبت‌شده در سامانه جانا، در حال حاضر ۳۵۵۲ مجوز اقامتگاه بوم‌گردی در کشور صادر شده است. استان‌های مازندران با ۴۲۶ واحد، کرمان با ۳۱۷ واحد، اصفهان با ۲۸۰ واحد، فارس با ۲۴۵ واحد و یزد با ۲۲۷ واحد اقامتگاه بوم‌گردی به ترتیب رتبه‌های اول تا پنجم را در میان استان‌های کشور به لحاظ تعداد بوم‌گردی دارند و استان قم با پنج واحد کمترین تعداد اقامتگاه بوم‌گردی در کشور را داراست.

در نوروز امثال چه میزان از ظرفیت بوم‌گردی‌های کشور پذیرای مسافران بود؟

میزان اشغال ظرفیت در بوم‌گردی مناطق مختلف در ایام نوروز متفاوت بوده است. مسائل اقتصادی مانند نوسان ارزی که پیش آمده، در میزان سفر رفتن مردم و نحوه آن سفر تأثیر داشت. لذا پیامد آن این است که بخشی از مردم سفر را از سبد هزینه‌های خانواده حذف کنند و برخی از مردم به جای استفاده از اقامتگاه‌های مجاز، به سمت استفاده از مراکز غیررسمی و اضطراری مانند مدارس آموزش و پرورش یا سالن‌های ورزشی و... که در ایام خاص نوروز برای اسکان مسافران نوروزی فعال می‌شوند، بروند.

یکی از گلایه‌های صاحبان بوم‌گردی‌ها همین ورود نهادهایی مانند آموزش و پرورش در اسکان دادن به مسافران نوروزی و اقامتگاه‌های غیررسمی بود که بازار کار آنها را تحت تأثیر قرار می‌داد.

در ایام نوروز شرایط به گونه‌ای است که به خاطر فشاردگی جمعیت، اگر آموزش و پرورش اقدام به ارائه خدمات اسکان مسافر نکند، ممکن است برخی افراد در خیابان‌ها چادر بزنند و این



شماره ۹۳  
۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۲  
سال سوم

برای نشان دادن خانواده، مکان و کیفیت محصول از بسته‌بندی و نشان تجاری استفاده شده و در فاصله سال‌های ۶۰۰ تا ۹۰۰ پس از میلاد نشان‌های تمثیلی دولت مورد استفاده قرار گرفت. در طول سلسله سونگ (۹۶۰-۱۱۲۷) فرهنگ مصرف‌گرایی در جامعه چین رواج یافت و سطح بالایی از مصرف برای گستره بزرگی از مصرف‌کنندگان عادی ایجاد شد. پیدایش فرهنگ مصرف به سرمایه‌گذاری تجاری روی ایجاد شرکت با مدیریت دقیق، تابلوهای خرده‌فروشی، نشان‌های نمادین، پاسداشت نشان‌های تجاری و مفاهیم نشان تجاری pinpai و baoji, Hao, lei, gongpin, piazi منجر شد که با مفاهیم غربی خانواده، وضعیت، درجه‌بندی کیفی و حفظ ارزش‌های سنتی چینی برابری می‌کند. نشان‌های تجاری در چین بر پایه نیازهای اجتماعی و تنش‌های ناشی از فرهنگ مصرف‌کننده پدید آمدند که در آن نشان‌های تجاری بیانگر جایگاه و طبقه‌بندی اجتماعی بود. تکامل نشان‌های تجاری در چین با آنچه در غرب از سوی تولیدکنندگان برای متمایز شدن، افزایش سهم بازار و افزایش سود رخ داد، متفاوت بود.

محلی یک یا دو بار در هفته برگزار می‌شده، بازارهای روزانه در شهرهای بزرگ‌تر رایج بوده و با گذشت زمان فروشگاه‌های دائمی آغاز به کار کرده و اندک‌اندک جایگزین بازارهای دوره‌ای شدند. همچنین شکاف‌های توزیع با رفت‌وآمد خانه‌به‌خانه توسط دست‌فروشان پر شد. ویژگی بازار مبادله معاملاتی بود و مبادله کالا رواج داشت. بر پایه بررسی برودل کالاها در سال ۱۶۰۰ مسافت کوتاهی را از تولید تا عرضه طی می‌کردند، با این حال به دنبال عصر اکتشافات اروپایی، کالاهایی که از راه دور رسیده بودند، وارد بازار می‌شد؛ پارچه کتان از هند، چینی و ابریشم و چای از چین، ادویه جات از هند و آسیای جنوب شرقی و تنباکو، شکر و قهوه از دنیای جدید وارد می‌شد.

بررسی پیدایش فرهنگ بازاربایی و مصرف‌کننده در بریتانیا و اروپا به شکل گسترده انجام شده، اما درباره دگرگونی مکان‌ها شناخت کمتری به دست آمده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که چین تاریخچه‌ای پربرار از شیوه‌های بازاربایی نخستین داشته، از جمله ساختن نشان تجاری، بسته‌بندی، تبلیغات و تابلو برای خرده‌فروشی. از اوایل سال ۲۰۰ پیش از میلاد در چین



قصیده‌ای از  
اوحدی مراغه‌ای

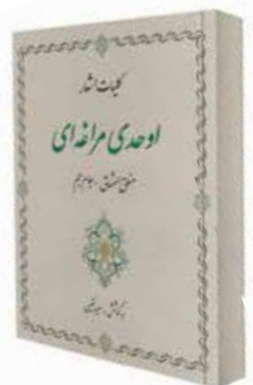
## آن سر نشود هرگز لایق به کله‌داری

رکن‌الدین اوحدی مراغه‌ای (۶۷۳-۷۳۸ ه.ق.) شاعر پارسی‌گوی و عارف ایرانی است که در دوران ایلخان مغول، ارغون خان می‌زیست. او در مراغه زاده و پس از مرگ نیز در همان شهر دفن شد. پدرش از اهالی اصفهان بود و خودش نیز چندی در اصفهان اقامت داشت. وی را اوحدی اصفهانی نیز نامیده‌اند. پس از انتخاب غیاث‌الدین محمد به وزارت ابوسعید بهادر مثنوی جام‌جم خود را به نام وی سرود. اوحدی در قصیده‌های از زمانه خود چنین گلایه می‌کند:

دل خسته همی باشم زین ملک به هم‌رفته  
خلقی همه سرگردان، دل مرده و دم‌رفته  
یک بنده نمی‌بایم، هنجار وفادیده  
یک خواجه نمی‌بینم بر صوب کرم‌رفته  
راهی‌نه ز پیش و پس، در شهر چنین  
بی‌کس

من خفته و هم‌راهان با طبل و علم‌رفته  
بر لوح جهان نقشی چون نیست به کام من  
من نیز نهادم سر، بر خط قلم‌رفته  
مشنوک: به راه آیند این‌ها به حدیث ما  
کی رنگ شفا گیرد جان به الم‌رفته؟  
در سر مکن این سودا، بسیار که خواهی  
دید

از کاسه سر سودا وز کبسه درم‌رفته  
خیل و حشم سلطان، دیدی، پس ازین  
بنگر  
زین مرحله سلطان را بی‌خیل و حشم‌رفته  
در نیم‌بلای بودن یک چند و به صد حسرت  
از بوم وجود آخر بر بام عدم‌رفته  
آن سر نشود هرگز لایق به کله‌داری  
کوهم‌چوقبا باشد در بند شکم‌رفته



شماره ۹۳  
۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۲  
سال سوم

# ضرر ایلان خان هنوز چیران نشده!

یک موقع تیک آبی برای خودش حرمت داشت. کارهای اداری و تأییدش کار حضرت فیل بود و خلاصه وقتی کسی تیک می‌گرفت، مثل ژنرالی که مدال لیاقت گرفته، آن را هر روز یک طوری توی چشم ملت فرو می‌کرد

۱

آن وقت‌ها که ما بچه‌تر بودیم، تیک هیچ معنایی نداشت. یعنی هنوز از این علامت‌ها ۷ برایمان معنی نداشت و استفاده‌ای هم از آن نداشتیم. دنیا هم آن قدر باکلاس و دقیق نشده بود برای انواع بیماری‌های روحی و روانی اسم خاص بگذارد و آن وسط هم یک اصطلاحی به نام تیک عصبی اختراع شود. برای همین بود که اگر یکی از ما بچه‌های کوچ‌تری زانوپاره سؤال می‌کرد و می‌گفت: «عمو جون کلاس چندی؟» می‌توانستیم به او جوابی در خور بدهیم، اما اگر می‌پرسید: «می‌دونی تیک چیه؟» فکر می‌کردیم می‌خواهد به ما «تیکه» ببندازد.

۲

بله، آن موقع‌ها این طوری بود و برای هیچ‌کس در این عالم هیچ تیکی مهم نبود. اما امروز چه؟ نه تنها تیک مهم است که حتی رنگ‌بندی هم دارد. خب فکر کنم متوجه شدید دارم در مورد چه چیزی صحبت می‌کنم. بله، دقیقاً درست حدس زدید؛ تیک آبی توییتر.

۳

فعلاً تا یکی پیدا نشده و نیامده به ریش من بخندد و بگوید: «مرد حسابی! تو که توی این روزها دیگه دست

به سرچ گوگل هم نمی‌رسی، برای ما افتادی دنبال تیک آبی؟» من دوباره دق‌دلم را سر این ایلان بلا گرفته خالی کنم و بگویم: «آه از دست تو ای ایلان! بین کارهایت را! آخر مرد حسابی! فروشندگان توییتر، آن لاکردار را کردند توی پا... بخشید آستین شما، توییتری‌ها چه گناهی کرده‌اند؟ چرا فکر می‌کنی باید از اهالی توییتر دنگ ضررت را بگیری؟ اصلاً ببینم اگر سود کرده بودی، می‌آمدی یک سنت از سودهایت را به ما بدهی؟ نمی‌دادی که!»

۴

یک موقع تیک آبی برای خودش حرمت داشت. کارهای اداری و تأییدش کار حضرت فیل بود و خلاصه وقتی کسی تیک

می‌گرفت، مثل ژنرالی که مدال لیاقت گرفته، آن را هر روز یک طوری توی چشم ملت فرو می‌کرد. بله خب، این تیک، آن موقع‌ها برای فرو کردن توی چشم مناسب بود، نه پاچه.

۵

ماسک که همین مدتی قبل سر خرید توییتر یک ضرر هنگفت کرد، این قدر عصبانی شد که شروع به اخراج رؤسا و بالانشینان توییتر کرد، اما به همین هم راضی

نشد.

مدتی بعد وقتی دید آتش دلش با این چیزها خاموش نمی‌شود، افتاد به اخراج کارمندان میان‌رده. باز هم وقتی دید که نخیر! این ضرر خیلی خیلی هنگفت‌تر از چیزی است که فکرش را می‌کرده و دق دلش باز هم خالی نشده، با دمپایی ابری خیس افتاد به جان کارمندان دون‌پاچه!



عبدالله  
مقدمی



۶

این وضعیت اخراج تو اخراج او این قدر شدید شده بود که کارشناسان نگران بودند یک روز ایلان برود شرکت توییتر و ببیند به جز خودش و همان یک دانه گنجشک وسط علامت توییتر، هیچ موجود دیگری

در شرکت نیست. به هر حال داستان ایلان خان و اسباب‌بازی‌هایش ادامه دارد.

۷

این هفته شعر نداریم، چون می‌خواهم یک هشدار جدی به شما بدهم. حتی اگر بیکار باشید و نتوانسته باشید از میلیون‌ها فرصت اشتغال مسئولان داخلی استفاده کرده باشید، ممکن است همین فردا یک نامه خارجی برسد که روی آن نوشته: حکم اخراج!

شب‌نوشته‌های یک بچه‌نوآور! (۸۰)

## دانش‌افزایی پیروزمندانه شبکه پایتونی

پیش‌خدم حساب کرده بودم که آموزش برای بچه‌های گروه انگیزه و علاقه ایجاد می‌کند، بنابراین دست در صندوق خالی بردم، مقداری ریش هم پیوست کردم تا پیش‌رفقای قدیمی‌هایم گرو بگذارم و چند نفری از این گروه یاجوج و مأجوج آموزشی ببینند، شاید دردی از دردهای گروه را با برنامه‌ریزی و کارهای بهتر دوا کنند. هر روز هم با روی خندان از پیشرفت دوره آموزشی می‌پرسیدم و خنده‌ای دریافت کرده و در خیالات خام و نپخته خودم می‌گفتم آموزش چقدر به بچه‌ها انگیزه داده و از همین حرف‌های صد تا یک غاز و دلخوشی‌های الکی که یک جلبک پخته تحویل خودش می‌دهد!



مهران امیری



mehranamiri@gmail.com

این چند هفته گاهی به نظر می‌رسید نقش یک مادر مهربان را برای بچه‌ها به خودمان گرفته‌ایم که هر صبح با هزار امید بچه‌ها را با ماچ و بوسه و اگر نشد لگد و تهدید از رختخواب جدا می‌کنند، کفش و لباس تن‌شان می‌کنند، موها را شانه می‌زند و دماغ‌شان را پاک می‌کند، یک صبحانه مفصل را لقمه‌لقمه در دهان‌شان می‌گذارد، نیم‌چاشمت و صدتا خوردنی دیگر در جیب و کیف مدرسه‌شان می‌چپاند تا این نوگل‌های خندان بزرگواری کرده و سوار بر یک خودرو راهی آموزشگاه شوند؛ به این امید واهی که بیاموزند و فردا برای خودش کسی شوند. اما واقعیت بسیار زودتر از آنچه که انتظار می‌رفت، یکی از همان خنده‌ها را توی صورتم کوبید.

امروز آن چند دسته‌گل نه‌چندان نوش‌کفته پس از دریافت گواهی‌گذارانند موفقیت‌آمیز! شرکت در دوره آموزشی برگشته بودند؛ تنها کوتاهی ما هم آن بود که فراموش کرده بودیم یک پارچه رنگی را با خط خوش به پیام بازگشت پیروزمندانه این فرزندان وطن زینت دهیم و بدهیم از این طرف تا آن طرف کوچ‌بزنند تا همه خلق خدا بدانند چه کرده‌اند و چه‌ها خواهند کرد؛ وگرنه آرامش حرکات فریبا نشان می‌داد کم و کاستی در کار نبوده است. این بار با حضور خودم و چند نفری که نتوانسته بودند در برنامه آموزشی شرکت کنند، به

شکلی بلادرنگ، مردمی و سرپایی جلسه گروه تشکیل شده و کامیاب پرید وسط و خودجوش جایگاه سخنگوی شرکت‌کنندگان در دوره آموزشی را اشغال کرد. گفته‌های کامیاب درباره رنگ‌ها و تزئینات و امکانات دوره و بچه‌های باحال کلاس که پایان گرفت، آنگاه که خواست نفسی تازه کند، پرسیدم: «خب نتیجه کاربردی این دوره پر بار برای ما چیست؟» با شگفتی نگاهی کرد و گفت: «نتیجه؟! به دانش همکاران شما در گروه افزوده شده، انصاف داشته باشید و به دریافتی‌شان نگاهی بیندازید تا خودتان درباره افزایش دستمزد اقدام کنید. برخی امکانات و تجهیزات جدید لازم داریم که با بچه‌ها جلسه می‌گذاریم و گپی می‌زنیم تا فهرست دقیق نیازها را بدهیم. بهتر است قدر وقت با ارزش کارشناسان خبره را بدانید.»

حالا چند روزی پس از بازگشت پیروزمندانه بچه‌های گروه از برنامه دانش‌افزایی به این فکر می‌کنم که چرا چنین غلطی کردم؟ آخر اینها همین جوری هم با شاه پالوده نمی‌خورند، دیگر پس از دانش‌افزایی حتماً فکر می‌کنند به شکل خزنه وارد شبکه‌های پایتونی! می‌شوند تا برای چهار سال دیگرمان پیش‌بینی کنند؛ گرچه پیش‌بینی آینده با دانش‌افزایی پیروزمندانه به شبکه پایتونی نیازی ندارد.