

**خدا حافظی
عجیب و ناگهانی
معاونت علمی با
«بخشی‌آنی»**



گفت‌وگو با سارا ستوده که از تولید پیچ و مهره تا راه‌اندازی استارت‌آپ و کاروانش در کارنامه کسب‌وکاری‌اش دیده می‌شود

از تبریز تا آتلانتا

**تازه‌ترین پروژه ستوده
استمارینواست؛ یک
استارت‌آپ تازه تاسیس
در زمینه توسعه
انرژی‌های تجدیدپذیر**

**خصوصی‌سازی
واقعی ایران خودرو
تازه آغاز شده است؟**

**روایت حمید
کشاورز از
واگذاری
ایران خودرو
به کروز**

آینده تجارت دیجیتال در سیملس ۲۰۲۵
راه‌کار برای حضور در سیملس آماده می‌شود

چالش‌های کسب‌وکارهای لندتکی در گفت‌وگو با احمد وطنی و سهراب ثامن‌ی بررسی شد ۱۰	طوفان دگرگونی در همراه اول تغییر مدیران مبین‌نت و حرکت اول ۲	اشتباهات مدیران تازه‌کار استارت‌آپ‌ها در گفت‌وگو با مدیرعامل ایوند مطرح شد ۳۰
--	--	---

زنان، زمان، مدیریت

گفت‌وگوی کارنگ با
سیده فاطمه مقیمی
درباره پیوند مادری و
رهبری کسب‌وکار

**صرافی‌های رمزارز در برابر
بانک مرکزی: مقاومت یا تسلیم؟**
گفت‌وگو با مدیران عامل صرافی‌های
رمزارز درباره چالش‌های چند ماه گذشته



برای زن، مادر و آینده‌ای برابر

۲۵ درصد احتمال عملکرد مالی بهتر دارند، به دلیل مهارت‌هایی چون هوش عاطفی، انعطاف‌پذیری و همکاری که زنان به مدیریت می‌آورند. این آمار، ارزش حضور زنان در رهبری را اثبات می‌کند.

در ایران، شکاف جنسیتی عمیق‌تر است. نرخ مشارکت اقتصادی زنان در سال ۱۳۹۲ تنها ۱۲.۴ درصد بود، در مقابل ۶۳ درصد برای مردان. اما در شرکت‌های دانش‌بنیان، زنان ۱۲ درصد مدیران عامل و ۲۲ درصد اعضای هیئت‌مدیره‌اند؛ گامی کوچک اما نویدبخش. با این حال، نگاه مردسالارانه‌ای که قرن‌هاست بر جهان حاکم است، همچنان مانع می‌شود. بسیاری از شرکت‌ها ترجیح می‌دهند مردان را برای پست‌های مدیریتی استخدام کنند و این ذهنیت، زنان را از فرصت‌های برابر محروم کرده است. این چالش، نیاز به حمایت هدفمند را دوچندان می‌کند.

مادر بودن در کنار کارآفرینی یا مدیریت، چالشی عظیم و تحسین‌برانگیز است. بیست‌ویکم اردیبهشت، روز جهانی مادر، بهانه‌ای بود تا شجاعت مادرانی را ستایش کنیم که در دنیایی مردسالار، هم‌زمان نقش مادر، مدیر و کارآفرین را ایفا می‌کنند. این زنان، با تحمل فشارهای مضاعف، شایستگی خود را ثابت کرده‌اند. صفحۀ زنان کارنگ، تلاشی است برای شنیده شدن صدای آن‌ها و رفع موانع فرهنگی و ساختاری. آینده مدیریت متعلق به شایستگان است و زنان با پشتکار و استعدادشان، در حال بازتعریف این آینده‌اند. برابری، هدفی دست‌یافتنی است که با اراده جمعی محقق خواهد شد.

برابری جنسیتی در کسب‌وکار، هدفی است که هنوز راه درازی تا تحقق آن داریم. چند روز پیش برای یکی از همکاران سوالی پیش آمد که چرا در کارنگ یک صفحۀ جداگانه برای زنان داریم؟ چرا باید زنان را از مردان جدا کنیم در حالی که اکنون می‌گوییم به برابری زن و مرد باور داریم؟ باید بگوییم که صفحۀ زنان در کارنگ، نه برای جداسازی، بلکه برای جبران شکاف تاریخی است. رضا جمیلی، این ضرورت را با تمثیلی روشن کرد: «زنان از قطار پیشرفت جا مانده‌اند و مردان به مقصد رسیده‌اند. باید برای زنان تاکسی بگیریم تا به آنها برسند.» این نگاه، دلیل وجود صفحۀ زنان را توضیح می‌دهد: تقویت صدای زنانی که استعدادشان دیده نشده و صدایشان شنیده نشده است. تا برابری واقعی محقق نشود، این حمایت‌ها ضروری است.

گزارش مجمع جهانی اقتصاد (۲۰۲۴) نشان می‌دهد ۶۲ درصد از پست‌های مدیریتی جهان در دست مردان و ۳۸ درصد متعلق به زنان است. در سطوح ارشد،

تنها ۲۰ درصد مدیران اجرایی زن هستند. اما در کشورهایی مانند ایسلند و سوئد، زنان تا ۴۵ درصد کرسی‌های هیئت‌مدیره را تصاحب کرده‌اند که نشان‌دهندۀ تأثیر سیاست‌های برابرخواهانه است. مطالعه مک‌کینزی (۲۰۲۳) تأیید می‌کند شرکت‌هایی با تنوع جنسیتی در مدیریت، ۳۹ درصد احتمال بیشتری برای نوآوری و رشد پایدار دارند. پژوهشی از هاروارد (۲۰۲۰) نیز نشان داد شرکت‌های با مدیران زن،



مهسا نجاتی



mahsaanejati1993@gmail.com

تغییرمدیران مبین‌نت و حرکت‌اول

طوفان دگرگونی در همراه اول

ساختمان مرکزی مبین‌نت برگزار شد، رضا خلیلی به‌طور رسمی به‌عنوان مدیرعامل جدید این شرکت معرفی شد. این مراسم که با حضور اعضای هیئت‌مدیره و شورای معاونان مبین‌نت همراه بود، جایگزینی خلیلی با علیرضا صیدی، مدیرعامل پیشین، را رقم زد. صیدی که طی دو سال گذشته هدایت مبین‌نت را بر عهده داشت، پس از بازنشستگی جای خود را به خلیلی داد. مبین‌نت، به‌عنوان یکی از بازیگران کلیدی در ارائه خدمات اینترنت ثابت و سازمانی، تحت مدیریت جدید خود قصد دارد با تمرکز بر توسعه زیرساخت‌ها و بهبود کیفیت خدمات، سهم بیشتری از بازار ارتباطات کشور به دست آورد.

این تغییرات مدیریتی در حالی رخ می‌دهد که همراه اول، به‌عنوان بزرگ‌ترین اپراتور مخابراتی ایران، با چالش‌های متعددی از جمله رقابت فزاینده، نیاز به نوآوری و مطالبات عمومی برای بهبود کیفیت خدمات مواجه است. انتصاب خلیلی و خداحافظی عباسخانی می‌تواند سرآغازی برای تحولات عمیق‌تر در استراتژی‌های همراه اول باشد. ناظران معتقدند که این دگرگونی‌ها، با هدف تقویت کارایی و پاسخگویی به نیازهای روزافزون مشتریان، در ماه‌های آینده نتایج ملموسی به همراه خواهد داشت.

اعتراض اپراتورهای تلفن همراه

تعرفه اینترنت همراه ۷۵ درصد گران می‌شود؟

داده‌اند که بدون اصلاح تعرفه‌ها، نه‌تنها امکان ارتقای کیفیت خدمات و توسعه فناوری‌های نوین مانند ۵G وجود ندارد، بلکه حتی حفظ شبکه‌های موجود نیز به خطر افتاده است.

این تصمیم در شرایطی اعلام شده که کاربران اینترنت همراه بارها از افت کیفیت خدمات، سرعت پایین و قطعی‌های مکرر شکایت کرده‌اند. اپراتورها معتقدند که بدون افزایش درآمد، توانایی رفع این مشکلات و پاسخگویی به نیازهای روزافزون کاربران را ندارند. با این حال، افزایش ۷۵ درصدی تعرفه‌ها ممکن است موجی از نارضایتی را در میان کاربران به راه بیندازد، به‌ویژه در شرایطی که فشار اقتصادی بر دوش مردم سنگینی می‌کند.

هنوز پاسخی رسمی از سوی رگولاتوری به این نامه منتشر نشده، اما شنیده‌ها حاکی از آن است که گفت‌وگوهایی برای مدیریت این تحول در جریان است. برخی تحلیلگران معتقدند که افزایش تعرفه‌ها برای نجات صنعت ارتباطات ضروری است، اما باید با دقت و شفافیت اجرا شود تا اعتماد عمومی خدشه‌دار نشود. در مقابل، عده‌ای دیگر هشدار می‌دهند که این اقدام ممکن است به کاهش دسترسی کاربران به اینترنت و افزایش شکاف دیجیتال منجر شود.

در روزهای اخیر، تحولات چشمگیری در زیرمجموعه‌های شرکت همراه اول رخ داده است که نشان‌دهندۀ رویکردی جدید در مدیریت و راهبرد این مجموعه بزرگ ارتباطی است. دو تغییر مدیریتی مهم، یعنی کناره‌گیری محمد مهدی عباسخانی از مدیرعاملی شرکت حرکت اول و انتصاب رضا خلیلی به‌عنوان مدیرعامل جدید شرکت ارتباطات مبین‌نت، سرخط اخبار حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران شده است.

محمد مهدی عباسخانی که از سال ۱۳۹۸ سکان هدایت حرکت اول، بازوی سرمایه‌گذاری خطرپذیر همراه اول، را بر عهده داشت، پس از شش سال فعالیت از سمت خود کناره‌گیری کرد. حرکت اول در دوران مدیریت عباسخانی نقش مهمی در حمایت از استارت‌آپ‌ها و نوآوری‌های حوزه فناوری ایفا و با سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای نوپا، به توسعه اکوسیستم کارآفرینی دیجیتال در ایران کمک شایانی کرد. اگرچه دلایل دقیق کناره‌گیری عباسخانی اعلام نشده، اما گمانه‌زنی‌ها حاکی از آن است که این تصمیم می‌تواند بخشی از برنامه‌ریزی‌های کلان همراه اول برای بازنگری در استراتژی‌های سرمایه‌گذاری و مدیریت باشد.

از سوی دیگر، در مراسمی که روز ۲۲ اردیبهشت ۱۴۰۴ در



شماره ۱۵۹
۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۴
سال پنجم

سه اپراتور بزرگ تلفن همراه ایران، یعنی همراه اول، ایرانسل و ، اعلام کرده‌اند که به دلیل بی‌توجهی نهادهای مسئول به مشکلات اقتصادی این صنعت، خودشان دست به کار شده و تعرفه‌های اینترنت همراه را افزایش خواهند داد.

این تصمیم که در نامه‌ای رسمی به سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی (رگولاتوری) اعلام شده، نشان‌دهندۀ اعتراض اپراتورها به انتظار برای حمایت و بازنگری در سیاست‌های تعرفه‌گذاری است.

مدیران این سه اپراتور در نامه‌ای که نسخه‌ای از آن به رسانه‌ها رسیده، با اشاره به چالش‌های متعدد از جمله تورم افسارگسیخته، افزایش نرخ ارز، تحریم‌های فلج‌کننده و هزینه‌های سنگین توسعه زیرساخت‌های ارتباطی، از تصمیم خود برای اصلاح تعرفه‌ها خبر داده‌اند. آن‌ها اعلام کرده‌اند که ظرف هفته آینده، بسته‌های جدید اینترنتی با قیمتی حدود ۷۵ درصد بالاتر از تعرفه‌های کنونی عرضه خواهد شد. این اقدام، به گفته آن‌ها، در راستای مصوبات قانونی و برای تضمین بقای خدمات ارتباطی انجام می‌شود.

اپراتورها در این نامه تأکید کرده‌اند که تعرفه‌های فعلی، که سال‌هاست تغییری نکرده‌اند، دیگر جوابگوی هزینه‌های سرسام‌آور این صنعت نیست. آن‌ها هشدار

همراه اول
mci Mobile Communications of Iran

ایرانسل
MTN

رایتل
RighTel





خداحافظی با بخشی آتی

حسین افشین، معاون علمی رئیس جمهور، رضا بخشی آتی را به دلیل بی‌ثباتی در تصمیم‌گیری، انحراف از اهداف اقتصاد دانش‌بنیان و ناکارآمدی از معاونت توسعه اقتصاد دانش‌بنیان برکنار کرد.



انتصاب مدیر جدید حرکت اول

مهدیار آقانسیر، مدیرکل خرید همراه اول، مدیرعامل حرکت اول شد. محمدمهدی عباسخانی، به تازگی کناره‌گیری خود از این سمت را اعلام کرده بود.



انتشار گزارش سالانه راست‌چین

راست‌چین با انتشار گزارش سالانه خود، عملکرد سال ۱۴۰۳ را شفاف‌سازی کرد، اما ژاکت در بیانیه‌ای به این گزارش واکنش نشان داد.



پذیرش چهار پلتفرم طلا در

سندباکس

چهار پلتفرم گلدیکا، وال گلد، طلاسی و میلی‌گلد با دریافت گواهی چشم‌پوشی ۶ ماهه، مجوز فعالیت آزمایشی در سندباکس تنظیم‌گری وزارت صمت برای انبارداری هوشمند طلا را کسب کردند.

دوئل لندتکی منافع کسب‌وکار یا عدالت مالی!

عنوان این یادداشت را می‌خواستیم بگذاریم اکوسیستم لندتک ایران در سال ۱۴۰۳: فرصت‌ها، چالش‌ها و چشم‌انداز آینده، اما بهتر دیدیم بیشتر از اینکه از آینده بگوییم از راهی که این اکوسیستم آمده و مهم‌تر نقدهایی که به آن وارد است و معمولاً در اکوسیستم‌های نوپا کسی چندان درنگی برای پاسخ گفتن به آن‌ها نمی‌کند بپردازیم.

عوامل رشد فزاینده لندتک در ایران مختلف‌اند. اما شکی نیست که برخی از این عوامل در این رشد نقشی کلیدی داشته‌اند. نخست، شرایط اقتصاد کلان و به‌ویژه تورم مستمر و کاهش ارزش پول ملی، نیاز به راهکارهای جایگزین تأمین مالی را برای شهروندان ضروری ساخته است. این شرایط، لندتک را از یک ابزار مالی صرف به بخشی جدایی‌ناپذیر از سبک زندگی ایرانیان تبدیل کرده است. اما علی‌رغم رشد قابل توجه، اکوسیستم لندتک ایران با چالش‌های جدی مواجه است که می‌تواند آینده این صنعت را تحت تأثیر قرار دهد. این چالش‌ها را می‌توانم در سه محور اصلی خلاصه کنم.

کسب‌وکارهای لندتک برای رشد و توسعه خود نیازمند منابع مالی هستند، اما رابطه آن‌ها با بانک‌ها و سرمایه‌گذاران همواره با فراز و نشیب همراه بوده است. بانک‌ها که روزگاری تنها بازیگران عرصه وام‌دهی بودند، اکنون لندتک‌ها را رقیبانی جدی می‌بینند و همین امر، همکاری میان آن‌ها را دشوار ساخته است. فقدان چارچوب رگولاتوری مشخص و کارآمد، یکی دیگر از چالش‌های پیش روی صنعت لندتک است. از یک سو، رگولاتورها نگران تبعات سیستمی رشد بی‌رویه این صنعت هستند و از سوی دیگر، مقررات سخت‌گیرانه می‌تواند مانع نوآوری و توسعه شود.

همین امر، همکاری میان آن‌ها را دشوار ساخته است. فقدان چارچوب رگولاتوری مشخص و کارآمد، یکی دیگر از چالش‌های پیش روی صنعت لندتک است. از یک سو، رگولاتورها نگران تبعات سیستمی رشد بی‌رویه این صنعت هستند و از سوی دیگر، مقررات سخت‌گیرانه می‌تواند مانع نوآوری و توسعه شود.

عدالت مالی و قیمت بی‌ضابطه پول در ایران

یکی از انتقادات جدی به صنعت لندتک، نرخ‌های بالای سود و کارمزد برخی از پلتفرم‌هاست. درحالی‌که برخی سرویس‌های لندتک نرخ‌هایی تا ۵۵ یا ۶۰ درصد را اعمال می‌کنند، این نگرانی وجود دارد که چنین شرایطی به "گران‌فروشی پول" و بهره‌برداری از آسیب‌پذیرترین

نرخ نکول چقدر خطرناک است؟

نرخ نکول بالقوه یکی از مهم‌ترین نگرانی‌های رگولاتورها و کارشناسان است. در اقتصادی که توان مالی کاربران مدام تحت فشار است، احتمال ناتوانی در بازپرداخت تعهدات می‌تواند به یک بحران سیستمی تبدیل شود. برخلاف تجربه جهانی که لندتک‌ها با تحلیل دقیق داده‌ها و الگوریتم‌های هوشمند توانسته‌اند نرخ نکول را کاهش دهند، در ایران همچنان نگرانی‌ها در این زمینه پابرجاست.

تجربه بین‌المللی نشان می‌دهد که لندتک‌های موفق با استفاده از فناوری‌های پیشرفته مانند یادگیری ماشینی و هوش مصنوعی، توانایی ارزیابی دقیق‌تر

حضور انتشارات راه پرداخت در سی‌وششمین نمایشگاه بین‌المللی کتاب



انتشارات راه پرداخت با بیش از ۲۰۰ عنوان کتاب در حوزه‌های فین‌تک، بلاکچین و اقتصاد دیجیتال، در سی‌وششمین نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران حضور دارد. این انتشارات که زیرمجموعه کارخانه نوآوری رسانه راه‌کار است، در مصلی امام خمینی (ره)، سالن شبستان، درب ۵۷، راهرو ۲۲، غرفه ۳۸۰ مستقر است. علاقه‌مندان می‌توانند تا ۲۷ اردیبهشت ۱۴۰۴، از ساعت ۱۰ صبح تا ۸ شب، از این غرفه بازدید کرده و با جدیدترین آثار این ناشر تخصصی آشنا شوند.

راه پرداخت، ناشری پیشرو در حوزه نوآوری و فناوری، با تمرکز بر تولید محتوای اثرگذار، تاکنون کتاب‌های متعددی در زمینه رمزارز، بلاکچین و اقتصاد دیجیتال منتشر کرده است. این انتشارات با همراهی افراد دغدغه‌مند در حوزه توسعه اقتصاد و کارآفرینی، نقش مهمی در ترویج دانش و نوآوری ایفا کرده است. اگرچه شهرت راه پرداخت بیشتر به دلیل فعالیت‌های رسانه‌ای و آموزشی در فین‌تک است، اما چشم‌انداز آن به اثرگذاری گسترده‌تر بر اقتصاد نوآوری ایران معطوف است.

کارخانه نوآوری رسانه راه‌کار، که راه پرداخت بخشی از آن است، بر پنج محور کلیدی فناوری، نوآوری، ایده‌ها، تفکر طراحی و کسب‌وکار تمرکز دارد. این مجموعه در سال‌های اخیر به عنوان صدای بخش خصوصی

اقتصاد ایران، روندها و رویدادهای اقتصاد دیجیتال را پوشش داده و به ترویج محتوای باکیفیت پرداخته است. حضور در نمایشگاه کتاب تهران فرصتی مغتنم برای معرفی دستاوردهای راه پرداخت و برقراری ارتباط مستقیم با مخاطبان است. این رویداد، بستری برای

ریسک اعتباری مشتریان را دارند. اینکه پلتفرم‌های ایرانی چقدر می‌توانند و اراده دارند که از چنین ابزارهایی استفاده کنند فعلاً پاسخ روشنی ندارد. اما وقتی به یاد بیاوریم نرخ نکول در وهله اول متوجه منافع و صورت‌های مالی این کسب‌وکارهاست، حداقل رگولاتور نباید نگرانی بزرگی از این بابت داشته باشد. اگرچه وقتی به یاد می‌آوریم مؤسسات خصولتی در سال‌های گذشته این توان را داشته‌اند که بار مالی اشتباهات و ضررها و عدم تعهداتشان را از منابع عمومی بیندازند جای نگرانی در هر صورت وجود دارد.



رضا جمیلی
مدیر توسعه کسب‌وکار راه‌کار
@rezajamili

آینده گرگ‌ومیش است...

اکوسیستم لندتک ایران در نقطه عطفی قرار دارد. برای تداوم مسیر رشد و توسعه، این صنعت نیازمند تنظیم‌گری هوشمندانه، همکاری پایدار با بانک‌ها، توسعه فناوری‌های ارزیابی ریسک و ارتقای سواد مالی را با همه چالش‌هایی که در این مسیر وجود دارد به‌عنوان اولویت‌های خودش تعریف کند. چیزی که فعلاً می‌توانیم از کارنامه دو سه سال اخیر این اکوسیستم بگوییم این است که لندتک در ایران دیگر تنها یک ابزار مالی نیست، بلکه به بخشی از سبک زندگی ایرانیان تبدیل شده است. موفقیت آینده این صنعت در گرو تعادل میان نوآوری، مسئولیت‌پذیری و همکاری سازنده با تمامی ذی‌نفعان خواهد بود و البته امیدوار بود توان و ظرفیت مالی سبک زندگی ایرانیان از چیزی که هست کم‌جان‌تر نشود.



شماره ۱۵۹
۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۴
سال پنجم



کامپیوترهایی روی چرخ: کروز چگونه قطعات پیشرفته خودرو را داخلی سازی کرد؟

روی آن‌ها کار می‌کند. از دیگر پروژه‌های مهم کروز می‌توان به توسعه کنترل‌کننده‌های ایمنی و بدنه، رادار نقطه کور، فرمان برقی، برقی‌سازی موتور و سیستم‌های اینفو تینمنت اشاره کرد؛ محصولاتی که نقش مهمی در هوشمندسازی و ارتقای کیفیت خودروها دارند.

تیم‌های تحقیق و نوآوری در کروز به سه بخش اصلی تقسیم شده‌اند: بخش طراحی سیستم و الگوریتم که مسئول تحلیل نیازمندی‌ها و طراحی الگوریتم‌های پیچیده است؛ بخش نرم‌افزار که بر توسعه و بهینه‌سازی نرم‌افزار قطعات متمرکز است؛ و بخش سخت‌افزار که وظیفه طراحی و تولید اجزای سخت‌افزاری برای تجاری‌سازی را بر عهده دارد.

شبیه‌سازی پیشرفته نیز بخش مهمی از این فرایند است. در این بخش، از مدل‌های ریاضی برای شبیه‌سازی رفتار دینامیکی خودرو، شامل موتور، سنسورها و عملگرها استفاده می‌شود و این شبیه‌سازی‌ها روی پلتفرم سخت‌افزاری با پردازشگر Real-time اجرا می‌شود تا سیگنال‌های واقعی به ECU ارسال شود.

در بعد منابع انسانی، کروز با جذب نخبگان دانشگاهی و همکاری فعال با دانشگاه‌های برتر کشور، مسیر پیوند صنعت و دانشگاه را تقویت کرده است. هم‌اکنون بیش از ۲۵۰ متخصص در این مرکز مشغول به کارند و مجموعه کروز با بیش از ۱۴ هزار نیروی ماهر، یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های دانش‌بنیان کشور به شمار می‌رود.

بومی‌سازی در کروز نه تنها شامل قطعات پیچیده الکترونیکی خودرو، بلکه شامل نوآوری در فرایندهای تولید نیز می‌شود. نمونه بارز آن، توسعه نسل دوم ربات AGV (سامانه جابجایی خودران قطعات) با نام CETRO۲ است که توسط تیم نرم‌افزار و واحدهای مرتبط طراحی شده و نشان‌دهنده این نوآوری داخلی در جابجایی قطعات در سالن‌های تولید است. این ربات نتیجه تغییر کامل تکنولوژی سیستم ناوبری نسبت به نسل اول بوده است.

وقتی خودروها بیش از همیشه به تکنولوژی وابسته‌اند، قطعه‌سازی دیگر فقط ساخت آهن و پلاستیک نیست. اینجا است که شرکت‌هایی مثل کروز، با تمرکز بر الکترونیک، نرم‌افزار و طراحی پیشرفته، مسیر تازه‌ای در صنعت خودروی ایران باز کرده‌اند.

شرکت کروز با تأسیس مرکز تحقیق و نوآوری الکترونیک در سال ۱۳۸۹ قدم در راه توسعه صنعت الکترونیک خودرو در کشور گذاشت. هدف اصلی این مجموعه از ابتدا، ایجاد دانش الکترونیک خودرو در داخل کشور و توانایی طراحی، پیاده‌سازی و تولید محصولاتی بود که پیش‌تر به طور کامل وارد می‌شدند.

تحول خودروهای امروزی به «کامپیوترهای متحرک» که با پردهای الکترونیکی و نرم‌افزار کنترل می‌شوند، نقش الکترونیک را برجسته کرده است. در همین راستا مجموعه تحقیق و نوآوری کروز از مرحله ایده‌پردازی در زمینه الکترونیک خودرو تا طراحی و تولید را به صورت داخلی انجام می‌دهد. این مجموعه در سال ۱۳۹۹ با سرمایه‌گذاری ۳ میلیون دلاری و افتتاح فضایی به مساحت ۲۴۰۰ مترمربع، به بزرگ‌ترین مرکز تحقیق و نوآوری قطعات خودرو در خاورمیانه تبدیل شد.

کانون بومی‌سازی و نوآوری کروز شامل حوزه‌های فناوری پیشرفته متعددی است. یکی از مهم‌ترین آن‌ها، واحد کنترل موتور (ECU) است؛ سیستمی پیشرفته که به عنوان «مغز متفکر خودرو» شناخته می‌شود و اطلاعات سنسورها را پردازش کرده و دستورات لازم را ارسال می‌کند. کروز با دانش متخصصان و دانشگاهیان ایرانی، سخت‌افزار و نرم‌افزار ECU را توسعه داده و در این پروژه، بهینه‌سازی عملکرد موتور و همچنین کاهش آلایندگی و مصرف سوخت که از چالش‌های اصلی صنعت خودروسازی هستند، مورد توجه قرار گرفته است.

در کنار این پروژه، فناوری‌های هیبریدی و نسل جدید سنسورهای کنترل آلایندگی نیز از دیگر زمینه‌هایی هستند که این مرکز هم‌اکنون بر



خصوصی سازی واقعی ایران خودرو تازه آغاز شده است؟

روایت حمید کشاورز از واگذاری ایران خودرو به بخش خصوصی

واحد‌ها شد. به گفته او صنعت خودرو در اوایل دهه هفتاد شمسی شاهد تولدی دوباره بود. در آن زمان، شرکت‌هایی نظیر کروز با استفاده از تجربه ساخت قطعات لوازم خانگی و باتوجه به رشد دوباره صنعت خودرو، وارد این حوزه شدند و تولید قطعات را آغاز کردند.

اما نقطه عطف اصلی در اواخر دهه ۸۰ رقم خورد، زمانی که او به نارسایی‌های مدیریتی در صنعت خودروسازی دولتی پی برد:

«دیدیم مدیرانی که دولت منصوب می‌کند، شرکت‌ها را بدون استراتژی بزرگ می‌کنند، هزینه‌ها کنترل نمی‌شود، گرفتار می‌شوند. از سال ۸۷ شروع کردیم سهام ایران خودرو را در قالب شرکت‌های مختلف بخریم. سال ۹۰ یک عضو

هیئت مدیره گرفتیم، اما دولت‌ها اساساً مخالف واگذاری واقعی هستند.» با وجود داشتن یک عضو از پنج عضو هیئت مدیره تا سال ۹۵، کنترل اصلی همچنان در اختیار دولت بود.

او در اینجا صریحاً بر این واقعیت تأکید دارد که هیچ نوع خصوصی‌سازی واقعی در شرکت ایران خودرو صورت نگرفته است. با وجود آنکه کنسرسیوم بخش خصوصی، شامل شرکت‌هایی نظیر کروز، چیزی بیش از ۳۰ درصد سهام ایران خودرو را در اختیار داشته، دولت در تمام این سال‌ها، با وجود داشتن سهمی کمتر از ۵.۷ درصد، از طریق روش‌های مختلف، به خصوص استفاده از «سهام تودلی»، توانسته بود اکثریت آرا را در مجامع عمومی در اختیار داشته باشد.

او در ادامه بیان می‌کند: «ما در سال ۱۴۰۱، با استناد به قانون رفع موانع تولید و با احکام قضایی ثابت کردیم که سهام تودلی (سهامی که شرکت برای خودش خریده) حق رأی ندارد. این طور شد که توانستیم اکثریت هیئت مدیره را به دست بگیریم. این یک واگذاری واقعی

اواخر سال ۱۴۰۲ بود که حمید کشاورز در نمایشگاه توانمندی‌های تولید ایرانی خطاب به رهبر انقلاب گفت: «دولت الان با ۵ درصد سهام، شرکت ایران خودرو را کنترل می‌کند. ما حاضریم اگر این شرکت از نظر مدیریت به ما واگذار شود و ما ظرف پنج سال موفق نشویم؛ ما را در میدان آزادی اعدام کنند.» اینکه چرا تولیدکننده‌ای به اینجا می‌رسد که باید بر سر جان خود قمار کند تا نه تنها شرکت خود بلکه یک صنعت را زنده نگه دارد بحث دیگری است.

اما این داستان نه به این قمار ختم می‌شود و نه از اینجا شروع شده است.

در میان انبوه خبرهای اقتصادی و صنعتی کشور، یکی از نقاط عطف تاریخ صنعت خودروی ایران بی‌صدا رقم خورد؛ برای نخستین بار، مدیریت یک شرکت بزرگ

خودروسازی دولتی به بخش خصوصی واگذار شد. در کانون این تحول، نام حمید کشاورز و مجموعه تحت مدیریتش، گروه صنعتی کروز، قرار دارد. اما داستان این تحول، ریشه در چند دهه تلاش و پشتکار دارد.

حمید کشاورز، متولد ۱۳۳۷ در رشت، خودش را فرزند یک خانواده متوسط معرفی می‌کند که سال ۵۴ در مدرسه البرز تهران پذیرفته شد. او ادامه می‌دهد: «دانشگاه شریف الکترونیک قبول شدم. انقلاب فرهنگی که شد، دانشگاه‌ها تعطیل شدند. من و دوستانم گفتیم کاری کنیم. نفری ده هزار تومان از پدرانمان گرفتیم و در خیابان شکوفه تهران، طبقه اول یک خانه را اجاره کردیم. هیچ چیز از صنعت نمی‌دانستیم، اما قطعه‌سازی لوازم خانگی را شروع کردیم. یاد گرفتیم، آزمون و خطا کردیم، با نام کروز که از شعر رودکی آمده؛ یعنی شادی و خرمی.»

کشاورز توضیح می‌دهد که پس از انقلاب، شاهد ملی شدن اموال و کارخانه‌های بسیاری از کارآفرینان اصلی کشور بودیم که نهایتاً منجر به ورشکستگی آن



شماره ۱۵۹
۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۴
سال پنجم

آغاز استفاده از خودروهای خودران در عربستان سعودی تا پایان ۲۰۲۵

خودروهای خودران: آینده لجستیک در عربستان سعودی

در آینده نزدیک، عربستان سعودی شاهد ورود خودروهای خودران به جاده‌های خود خواهد بود. دارا خسروشاهی، مدیرعامل اوبر، در فروم سرمایه‌گذاری سعودی-آمریکا اعلام کرد که خودروهای خودران تا پایان سال جاری در این کشور به مرحله اجرایی خواهند رسید.

اوبر با همکاری ۱۸ شریک فناوری در حال توسعه این خودروهای خودران است تا این تکنولوژی به صورت ایمن و موثر در عربستان سعودی پیاده‌سازی شود. خسروشاهی در این زمینه توضیح داد که خودروهای خودران به دلیل نبود حواس پرتی راننده (مانند استفاده از تلفن همراه در حین رانندگی) می‌توانند محیطی



دبیرانجمن واردکنندگان
خودرو در مورد واگذاری
ایران خودرو به کروز گفت

آخرین فرصت برای اثبات توانمندی بخش خصوصی

مدیریت شرکت خودروسازی ایران خودرو پس از حدود نیم قرن از بخش دولتی به بخش خصوصی واگذار شد. شرکت کروز با کسب بیشترین سهم در هیئت مدیره، سکان هدایت این غول صنعتی را در دست گرفت. این اتفاق نه تنها برای صنعت خودرو، بلکه برای کل نظام اقتصادی یک زلزله محسوب می شود.

مهدی دادفر، دبیر انجمن واردکنندگان خودرو ایران، در مصاحبه با مجله زیگزاگ می گوید: «این واگذاری اشتباه نیست و گروه کروز امتحان خود را پس داده است.» او به تجربه موفق کروز در مدیریت گروه بهمن اشاره می کند که چگونه این مجموعه را چابک کرده، شرکت های اضافی را حذف نموده و حتی برای واردات خودرو با شرکت های خارجی مذاکره کرده است. او همچنین از توانایی کروز در عرضه خودروهایی مانند فیدلیتی و دیگنیتی با قیمت های مناسب تر و بدون صف سخن می گوید، هرچند سیاست گذاری های دولتی این روند را مختل کرده است. به باور دادفر، مدیران بخش خصوصی، برخلاف مدیران دولتی که بر اساس ارتباطات و به قربان گویی انتخاب می شوند، پاسخگو هستند و در صورت شکست می توان با آنها برخورد قانونی کرد.

باین حال، این تغییر و تحول بدون چالش نخواهد بود. دادفر پیش بینی می کند که افرادی وابسته به جریان های قبلی، مشکلاتی برای مجموعه کروز و گروه بهمن ایجاد خواهند کرد. نگرانی هایی نیز مطرح است که کروز به عنوان قطعه ساز ممکن است نتواند در ایران خودرو بی طرف عمل کند.



لوستیک
LOGISTIC

شماره ۱۵۹
۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۴
سال پنجم



مشکل خواهد شد. اما اگر شخصی به کشورهای غربی برود سقف پرواز بلندتری خواهد داشت. برای همین هم به محض بزرگ شدن یک شرکت مالک آن سرمایه خود را خارج می کند و می رود.»

اما کشاورز این شرایط را برای رها کردن کافی نمی داند. او در پایان سخنان خود به امید اشاره می کند و به اجبار: «ما مجبوریم ایران را درست کنیم. نمی توانیم برویم. اگر مجبور باشیم، درست می کنیم. حکومت هم مخالفتی با بخش خصوصی ندارد. فقط باید اعتماد بیشتر بشود. باید آن باورهای اشتباه چپ گرایانه که اوایل انقلاب وارد اقتصاد شد، کنار گذاشته شود.»

در نهایت، حمید کشاورز معتقد است که ایران کشوری ثروتمند است و «به محض اینکه در مسیر اقتصادی درست خودش قرار بگیرد دنیای ثروت در این کشور سرازیر خواهد شد.» او برای دستیابی به این هدف، خواستار افزایش اعتماد حاکمیت به بخش خصوصی است.

برای ۹۵ مردم ایران وجود دارد.

حمید کشاورز وضعیت اقتصادی کنونی کشور را سخت و پیچیده می داند، اما معتقد است نباید احساس نابودی داشت. او با مقایسه با ترکیه که تورم و بهره پول مشابه یا بیشتری دارد علت حال خوب مردم را وجود «بخش خصوصی بزرگ پیشران» می داند که می تواند «ثروت ایجاد کند.»

کشاورز معتقد است این شرکت های پیشران بزرگ هستند که می توانند اسارت آپ های کوچک تر را نیز به دنبال خود بکشند، به آن ها پول تزریق کرده و حرکت ایجاد کنند. عدم توسعه یافتگی در کشور به دلیل نبود همین بخش پیشران است و هر کسی که بخواهد وارد این عرصه شود، با مشکلات مواجه می شود؛ واقعیتی که نشان می دهد سقف پرواز برای کارآفرینان در داخل کشور پایین است. او نتیجه کلی این شرایط را این گونه بررسی می کند: «علت اینکه توسعه اتفاق نمی افتد همین است که هر صنعتی که بزرگ می شود دچار

بود؛ نه سهمی از حاکمیت گرفتیم، نه رانتی در کار بود.» این اقدام قانونی، امکان را برای بخش خصوصی فراهم آورد تا بتواند مدیریت ایران خودرو را به دست بگیرد. نتیجه این تلاش، ابتدا کسب ۲ عضو از ۵ عضو هیئت مدیره در سال ۱۴۰۱ بود و نهایتاً در یک مجمع عمومی، بخش خصوصی توانست ۳ عضو از ۵ عضو هیئت مدیره را در اختیار بگیرد. این تغییر، منجر به استقرار مدیرعامل جدید از طرف بخش خصوصی شد. با وجود انتقادات مبنی بر ناکارآمدی این صنعت در ایران و پیشنهاداتی مانند واردات خودرو، آقای کشاورز بر لزوم حفظ و توسعه این صنعت تأکید می کند. او می گوید: «۱۰ سال است علیه صنعت خودرو خبرسازی می شود. بله، برخی انتقادات درست است، اما راه حل بستن کارخانه ها و واردات خودرو نیست. ما حدود یک میلیون ماشین احتیاج داریم. اگر بخواهیم وارد کنیم باید ۲۰ یا ۳۰ میلیارد دلار تأمین ارزی داشته باشیم.» او معتقد است تمام زیرساخت های لازم برای تولید خودرو

حمل و نقل این کشور ایجاد کند.

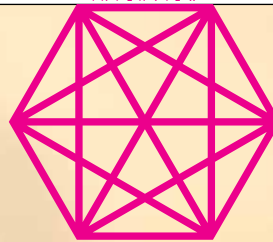
برای شرکت های لجستیک که در حال گسترش فعالیت های خود در خاورمیانه هستند، فرصت های زیادی را فراهم می آورد. همچنین، اوبر اعلام کرده که در حال حاضر ۱۴۰,۰۰۰ راننده سعودی را در پلتفرم خود دارد و در ۲۰ شهر مختلف عربستان سعودی فعال است.

با توجه به تلاش های مداوم عربستان برای تبدیل شدن به یک قطب نوآوری در منطقه، این پیشرفت ها به ویژه در راستای چشم انداز ۲۰۳۰ این کشور اهمیت ویژه ای دارند. ورود خودروهای خودران به عربستان می تواند تحولی بزرگ در صنعت لجستیک و

ایمن تر ایجاد کنند. علاوه بر این، این خودروها می توانند با یادگیری از تجربیات رانندگی در سطح جهانی، عملکرد خود را به طور مداوم بهینه کنند. خسروشاهی در این باره گفت: «فناوری خودروهای خودران نه تنها ایمنی را در جاده ها افزایش می دهد، بلکه به طور چشمگیری هزینه های حمل و نقل را کاهش خواهد داد. این یک تحول بزرگ در صنعت حمل و نقل است که ما در اوبر به آن متعهد هستیم.»

این تغییرات به ویژه در بخش لجستیک و حمل و نقل بسیار حائز اهمیت است. با استفاده از خودروهای خودران، عملیات حمل و نقل بار و مسافر می تواند به سرعت و با دقت بیشتری انجام شود. این پیشرفت ها





از راست به چپ چیا جبری، خاتون شهبازی



نخستین ذهن خلاق
پشت رایانه، درقرنی که
هنوز رایانه‌ای نبود

آدا لاولیس، اولین برنامه‌نویس جهان

آدا لاولیس، سال ۱۸۱۵ در لندن متولد شد. علاقه او به ریاضیات تحت تأثیر مادرش بود که زمینه تحصیل دخترش در علوم را فراهم کرد. آدا لاولیس بعدها تحت آموزش ریاضی دانان بزرگی مانند آگوستوس دی مورگان قرار گرفت.

نقطه عطف زندگی علمی او، آشنایی با چارلز بیج، مخترع ماشین تحلیلی، در سال ۱۸۳۳ بود. آدا در سال ۱۸۴۳ مقاله‌ای از ریاضی‌دان ایتالیایی لوئیجی منبرا درباره ماشین تحلیلی بیج را ترجمه کرد و در حاشیه‌های آن، یادداشت‌هایی نوشت که حاوی مفاهیم بنیادینی درباره برنامه‌نویسی بود. او در این یادداشت‌ها توضیح داد چگونه این ماشین می‌تواند اعداد برنولی را محاسبه کند؛ چیزی که امروزه آن را الگوریتم یا کد می‌نامیم. این رویکرد نه تنها خلاقانه، بلکه بنیادین بود. او برخلاف بسیاری صرفاً به محاسبه فکر نمی‌کرد؛ بلکه به امکان‌سنجی تفکر ماشینی می‌اندیشید. به همین دلیل، آدا لاولیس را نخستین برنامه‌نویس رایانه در تاریخ می‌شناسند.

آنچه آدا لاولیس را متمایز می‌کند، نه فقط پیشگامی‌اش، بلکه جسارت ذهنی‌اش در پیوند دادن تخیل با منطق است. او ریاضیات را زبانی می‌دید که از آن می‌توان شعر ساخت. او ماشین بیج را همچون دار بافندگی جبری می‌دانست که الگوهای ریاضی می‌بافد؛ همان‌گونه که دستگاه ژاکارد، گل و برگ می‌بافد. هرچند ماشین تحلیلی هیچ‌گاه به طور کامل ساخته نشد، اما کار آدا الهام‌بخش توسعه رایانه‌های امروزی بود.

زبان برنامه‌نویسی Ada در دهه ۱۹۸۰ توسط وزارت دفاع آمریکا به افتخار او طراحی شد. امروزه دومین سه‌شنبه اکتبر با نام روز آدا لاولیس، برای بزرگداشت زنان در فناوری جشن گرفته می‌شود.



شماره ۱۵۹
۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۴
سال پنجم

از بحران تا پایداری چگونه یک پروژه زنانه، مد ایران را سبز می‌کند؟

روایتی از تولد «هناس»؛ نخستین پروژه مد و توسعه پایدار در ایران

در بازار پرهیاهوی مد ایران، جایی که مصرف‌گرایی هنوز غالب است، مؤسسه‌ای فرهنگی-هنری «چيامد» با رویکردی زنانه، خانوادگی و چند نسلی، نخستین گام‌ها را برای بنیان‌گذاری مد و توسعه پایدار برداشته است. «هناس»، پروژه‌ای متولد بحران، امروز به جریانی الهام‌بخش در حوزه پایداری بدل شده و از دل خانواده‌ای سه‌نسلی، صدایی تازه برای آینده زمین برمی‌خیزد. در این مصاحبه چیا جبری، بنیان‌گذار پروژه مد و محیط زیست هناس و خاتون شهبازی، تسهیلگر و توسعه‌دهنده مد پایدار، داستان خود را روایت می‌کنند.

فرهنگ پوشش اقوام و کارآفرینی در مد خلاق بستری را برای یک ایده خلاقانه در بحران کرونا فراهم کرد. درپچه‌ای که با بهره‌گیری از ضایعات پارچه و نگاه خلاقانه به مسئله

خانواده‌ای زنانه شکل گرفت؛ جایی که سه نسل، مادر بزرگ، مادر و نوه، تصمیم گرفتیم به جای تماشای بحران‌ها، آفریننده‌تغییری پایدار باشیم. سال‌ها فعالیت من در بخش

اولین پروژه مد و توسعه پایدار در ایران چگونه شکل گرفت؟
چیا جبری: پروژه «هناس» از دل بحران کرونا و از دل

گرین کلاب، استارت‌آپی اجتماعی است که توسط الناز ناصری، یک کارآفرین زن، بنیان‌گذاری شده و به ترویج استفاده از دوچرخه به عنوان وسیله‌ای برای حمل‌ونقل شهری و سالم‌سازی شهرها پرداخته است. این استارت‌آپ که از بهار سال ۱۳۹۹ در تهران فعالیت خود را آغاز کرده، بر این باور است که شهروندان و سازمان‌ها می‌توانند نقش مهمی در بهبود زیست‌پذیری شهری ایفا کنند.

یک استارت‌آپ شهری با چشم‌اندازی اجتماعی

گرین کلاب با هدف تشویق مردم به استفاده از دوچرخه به جای خودرو، علاوه بر ارائه برنامه‌های آموزشی و فرهنگی، با بیزینس‌ها نیز همکاری می‌کند تا فرهنگ استفاده از دوچرخه را در بین کارکنان و سازمان‌ها ترویج

گرین کلاب: استارت‌آپی برای تغییر سبک زندگی شهری با دوچرخه





روایت سیده فاطمه مقیمی از پیوند مادری و رهبری کسب و کار

زنان، زمان، مدیریت

زن وارد این حرفه شدند و چالش‌های زیادی را برای دریافت مجوزها و پذیرفته شدن در یک صنعت مردانه پشت سر گذاشتند. اما با تلاش و پشتکارشان، شرایط تغییر کرد و اکنون بیش از ۱۰۰ زن به‌عنوان مدیرعامل در شرکت‌های مختلف لجستیک مشغول به کار هستند و بسیاری از این زنان به موفقیت‌های چشمگیری دست یافته‌اند. به گفته سیده فاطمه مقیمی، یکی از بزرگ‌ترین تحولات در این صنعت، تغییر نگاه به حضور زنان در موقعیت‌های مدیریتی است. حضور ایشان به‌عنوان یک زن در این حوزه، باعث شد تا مجوزها و فرصت‌های شغلی برای زنان دیگر نیز تسهیل شود و این مسیر برای بسیاری از زنان باز گردد.

درس‌هایی از مادری برای آینده مدیریت

در ادامه گفت‌وگو، مقیمی بر یک نکته کلیدی تأکید می‌کند: «هیچ قاعده کلی وجود ندارد. نمی‌توان گفت همه مردان یا همه زنان یک‌جور مدیریت می‌کنند. اما واقعیت این است تجربیات مدیریتی که زن‌ها به‌خصوص در مسئولیت خانواده دارند خیلی کمک‌کننده است و راهگشای مدیریت کارهای خارج از منزلشان هم می‌شود.» اینجاست که تفاوت نگاه یک زن مادر، با دیگر مدیران معنا پیدا می‌کند: نگاه جزئی‌نگر، انعطاف‌پذیر، و درعین‌حال سرشار از احساس مسئولیت.

در ستایش زنان در ستایش مادران

مقیمی با کارنامه‌ای پرافتخار، نه فقط برای زنان در صنعت حمل‌ونقل بلکه برای همه آن‌هایی که می‌خواهند «هم‌زمان» هم مادر باشند و هم مدیر، الگویی زنده است. الگویی که ثابت می‌کند مرز میان خانه و سازمان، میان زن و مدیر، دیگر باید شکسته شود. در روز جهانی مادر، شاید بهتر از هر چیز، شنیدن چنین روایت‌هایی بتواند ما را به تأمل وادارد؛ در مورد نقشی که مادری، در معنای گسترده‌اش، در ساختن جهان آینده دارد.



یکشنبه، دوم ماه می، در تقویم بسیاری از کشورها با نام مادر گره خورده است. این روز در ماهی واقع شده که به افتخار مریم مقدس، نماد مادر و زن در فرهنگ مسیحی، نام‌گذاری شده است. در ایران نیز، گرچه تاریخ متفاوتی برای روز مادر در نظر گرفته شده، اما فرصت گفت‌وگو با یکی از پیشگامان زنان در صنعت حمل‌ونقل کشور، بهانه‌ای شد برای پرداختن به مفهومی عمیق‌تر: پیوند مادر بودن و مدیر بودن. سیده فاطمه مقیمی، نامی آشنا در صنعت لجستیک ایران است. زنی که نه تنها نخستین بنیان‌گذار حمل‌ونقل و کشتیرانی خصوصی در ایران به شمار می‌رود، بلکه یکی از ستون‌های اصلی در جریان‌سازی حضور زنان در این صنعت مردانه بوده است. اما وجهی از شخصیت او که کمتر به آن پرداخته شده، تجربه مادری‌اش است؛ تجربه‌ای که به گفته خودش، بنیان سبک مدیریتی‌اش را شکل داده است.

از خانه تا دفتر مدیریت

مقیمی در گفت‌وگو با کارنگ، تجربه مادری را مدرسه‌ای عملی برای مدیریت می‌داند و می‌گوید: «به‌صورت کلی زنان به دلیل موقعیتشان در خانواده ریزبینی و عادت زیر ذره‌بین بردن در مدیریت را بیشتر از آقایان در خود دارند. قادرند به‌خوبی زمان خود را مدیریت کنند، این خصوصیات به‌ویژه در موقعیت‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری‌های کلان مؤثر است.»

این گفته‌ها در تقابل با تصور رایج قرار می‌گیرد که مدیریت یک شرکت یا سازمان را صرفاً به مهارت‌های حرفه‌ای و آموزش رسمی نسبت می‌دهد. در واقع، مقیمی با نگاهی واقع‌گرایانه به تجربه زندگی، نشان می‌دهد که خانه هم می‌تواند بستر تمرین برای مدیریت‌های بزرگ باشد.

مسیری که هموار نبود

او از روزهای ابتدایی ورود به این صنعت یاد کردند و گفتند که در آن زمان هیچ زنی در این حوزه حضور نداشت. مقیمی به‌عنوان اولین

خانواده‌ها و جوامع؛ و اشتغال زنان در این پروژه، معنابخش است، نه صرفاً معیشت‌محور.

تمرکز اصلی پروژه بر کدام حوزه‌هاست؟

چیا جبری: هناس بر سه محور کلیدی تولید محصولات سبز از ضایعات نساجی شهری، آموزش و فرهنگ‌سازی میان رشته‌ای برای کودکان و شهروندان و اشتغال‌زایی پایدار برای زنان با هدف توانمندسازی اقتصادی و اجتماعی فعالیت می‌کند. این سه ضلع، مثلثی از تحول را می‌سازند که هم قابلیت توسعه دارد و هم عمق فرهنگی و اجتماعی.

از کارزار رسمی «هناس» بگویید. چرا و چگونه شکل گرفت؟

خاتون شهبازی: این کارزار نخستین حرکت ساختاریافته در تقاطع مد، محیط‌زیست و مسئولیت اجتماعی در ایران است. هدف ما، تعامل مستقیم با مردم و روایت پیام‌هایی است که بحران‌های زیستی را به زبان قابل لمس برای جامعه ترجمه می‌کند؛ از بحران آب و کربن تا مصرف‌گرایی روزمره. این کارزار با هدف جذب مشارکت عمومی، آگاهی‌رسانی میدانی، و روایتگری خلاق در رسانه‌ها طراحی شده و تلاش دارد مفاهیمی چون بحران آب، کربن، و اصلاح الگوهای مصرف را به زبانی مردمی و ملموس منتقل کند. این حرکت، فراتر از یک کمپین تبلیغاتی، تلاشی است برای بازتعریف رابطه انسان با زمین؛ برای ایجاد تعامل اجتماعی با محوریت پایداری؛ و برای دعوت نسل جدید به مشارکت در تغییر.

چشم‌انداز آینده هناس را چگونه می‌بینید؟

چیا جبری: آینده از آن نسلی است که امروز با پرسش، آگاهی و جسارت رشد می‌کند. «هناس» پلی است میان تجربه نسل‌های گذشته و امید نسل‌های پیش‌رو. ما به جهانی فکر می‌کنیم که در آن آگاهی، مسئولیت و مشارکت، سبک جدیدی از زیستن را رقم می‌زنند. نسل Z می‌تواند رؤیای زمین پاک را به واقعیت تبدیل کند، اگر ابزار فهم و عمل را در اختیارش بگذاریم.

چشم‌انداز پروژه «هناس» با نگاهی ویژه به نسل Z طراحی شده است؛ نسلی که در میانه بحران‌های محیط‌زیستی رشد می‌کند اما به دنبال راه‌حل است. این نسل به جای مصرف بی‌رویه، به معنا، خلاقیت و کنش اجتماعی اهمیت می‌دهد. پروژه «هناس» می‌خواهد به این نسل ابزار، زبان و فضا بدهد تا نقش آفرین آینده‌ای آگاهانه و سبز باشد. نسلی که با آگاهی، جسارت، و روحیه مشارکت می‌تواند رؤیای زمین پاک را به واقعیت بدل کند.

محیط‌زیست، مسیری نو در حوزه مد پایدار گشوده شد. این مسیر اما از دل کارخانه‌ها آغاز نشد، بلکه از خانه، دغدغه‌های زنانه، و نگاهی بین‌رشته‌ای به هنر، جامعه، و محیط‌زیست آغاز شد.

ویژگی منحصر به فرد «هناس» در میان پروژه‌های پایداری چیست؟

خاتون شهبازی: «هناس» برخلاف بسیاری از الگوهای وارداتی، کوشیده است مد پایدار را در بستری بومی بازتعریف کند. این پروژه با الهام از فرهنگ مصرف ایرانی، زیست‌بوم‌های محلی، منابع محدود و اقتصاد شهری، الگویی ارائه داده که هم قابل توسعه و هم قابل اجرا در نقاط مختلف ایران است. «هناس» از میان پارچه‌های دورریختنی، هنر، آموزش، و کارآفرینی، محصولاتی تولید می‌کند که هم داستان دارند و هم مسئولیت. این پروژه، یکی از ۱۰ طرح برتر نخستین جایزه ملی نوآوری اجتماعی «جانا» شده و بازتاب‌های آن در ژاپن و اروپا گواه ظرفیت جهانی آن است.

آیا هناس یک پروژه صنعتی است؟

چیا جبری: نه دقیقاً. «هناس» بیش از آنکه صنعتی باشد، فرهنگی و اجتماعی است. تمرکز ما بر بازیافت شهری، مشارکت مردمی، و سبک زندگی پایدار است. ضایعات نساجی که معمولاً سوزانده یا دفن می‌شوند، در این پروژه جان دوباره می‌گیرند و به محصولاتی خلاق و دوستدار محیط‌زیست تبدیل می‌شوند. هناس با هدف تغییر رفتار مصرف‌کنندگان شهری شکل گرفته است؛ پروژه‌ای که می‌خواهد شهر را به بوم تغییر بدل کند. با آموزش، طراحی مشارکتی و روایتگری اجتماعی، این پروژه شهروندان را از مصرف‌کننده صرف، به کنشگرانی فعال در مسیر توسعه پایدار بدل می‌سازد.

چرا تمرکز ویژه‌ای بر نقش زنان دارید؟

تمرکز بر زنان یک انتخاب صرف نیست، بلکه پاسخی به واقعیت‌های فرهنگی، اجتماعی و حتی زیستی است. زنان، هم در خانه و هم در جامعه، حاملان اصلی فرهنگ مصرف و تغییر سبک زندگی هستند. چالش‌های محیط‌زیستی امروز جهان آن‌چنان گسترده شده‌اند که از توان دولت‌ها خارج است و حل آن‌ها دیگر صرفاً در اختیار دولت‌ها نیست. زنان، به‌واسطه نقش مادری و پیوند عمیقشان با زمین، خلاقیت ذاتی و روحیه مراقبتی قوی‌تری دارند. این روحیه مادرانه، آن‌ها را به بازیگران مؤثر در حفاظت از محیط‌زیست بدل کرده است.

در «هناس»، زنان نه تنها مخاطب، بلکه خالق و حامل پیام هستند. آموزش به زنان، پلی است برای انتقال آگاهی به

دهد. گرین کلاب به‌طور خاص به‌عنوان یک استارت‌آپ شهری اجتماعی شناخته می‌شود، هرچند برخی آن را بیشتر یک استارت‌آپ محیط‌زیستی می‌دانند. گرین کلاب فعالیت‌های خود را در دو حوزه اصلی متمرکز کرده است: تعامل با مردم در سطح شهر و کار با سازمان‌ها. این استارت‌آپ با برگزاری کمپین‌ها و برنامه‌های آموزشی، سعی دارد مردم را به استفاده از دوچرخه تشویق کند و از دوچرخه به‌عنوان یک وسیله حمل‌ونقل معمولی و نه فقط یک ورزش حرفه‌ای استفاده کنند.

تأسیس در دوران کرونا و رشد سریع

گرین کلاب در ابتدای پاندمی کرونا متولد شد. ایده آن زمانی شکل گرفت که الناز ناصری تصمیم گرفت نان را با دوچرخه به خانه‌های مردم بفرستد. این پروژه به‌عنوان یک ابتکار کوچک آغاز شد و سپس به‌دنبال جذب



کارنگ



شماره ۱۵۹
۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۴
سال پنجم



فناوری مالی در خدمت اقشار محروم

لندتک، با بهره‌گیری از فناوری‌هایی مانند بلاکچین و هوش مصنوعی، پتانسیل دموکراتیک کردن دسترسی به خدمات مالی برای اقشار کم‌درآمد را دارد. گزارش بانک جهانی (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که ۱٫۴ میلیارد نفر در جهان به خدمات مالی رسمی دسترسی ندارند و در ایران، اقشار کم‌درآمد اغلب به دلیل هزینه‌های بالا و فرایندهای پیچیده بانکی محروم می‌مانند. لندتک می‌تواند این شکاف را پر کند.

پلتفرم‌های لندتک با حذف واسطه‌ها، هزینه‌های وام‌دهی و سپرده‌گذاری را کاهش می‌دهند. به گفته مؤسسه مک‌کینزی (۲۰۲۳)، فناوری‌های غیرمتمرکز مانند قراردادهای هوشمند، امکان ارائه وام‌های خرد بانرخ‌های پایین‌تر را فراهم می‌کنند. در ایران، این رویکرد می‌تواند اقشار کم‌درآمد را از دام وام‌های غیررسمی با بهره‌های بالا نجات دهد. برای مثال، پلتفرم‌های لندتک با استفاده از داده‌های جایگزین (مانند تراکنش‌های دیجیتال) به جای اعتبارسنجی سنتی، افراد بدون سابقه بانکی را ارزیابی می‌کنند.

علاوه بر این، لندتک با ارائه خدمات سریع و دیجیتال، دسترسی را برای مناطق محروم آسان‌تر می‌کند. مطالعه فین‌تک جهانی (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که اپلیکیشن‌های لندتک در بازارهای نوظهور، زمان دریافت وام را از هفته‌ها به دقیقه‌ها کاهش داده‌اند. در ایران، این امر می‌تواند به کارگران روزمزد یا کسب‌وکارهای کوچک کمک کند تا نیازهای مالی فوری خود را تأمین کنند.

با این حال، چالش‌هایی مانند کمبود سواد دیجیتال و نگرانی‌های امنیتی باقی است. لندتک باید با آموزش و شفافیت، اعتماد این اقشار را جلب کند. در نهایت، لندتک می‌تواند با کاهش موانع مالی، شمول اقتصادی را در ایران تقویت کرده و عدالت مالی را برای کم‌درآمدها به ارمغان آورد.

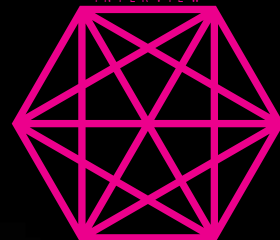


شماره ۱۵۹
۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۴
سال پنجم

فناوری غیرمتمرکز می‌تواند خلأهای مالی را پر کند؟

چالش‌های بازار مالی ایران
از نگاه سهراب ثامنی، مدیرعامل زربان

گفت‌وگو
INTERVIEW



ثامنی تأکید کرد که این نبود شفافیت، ساختاری ناسالم و سلسله‌مراتبی ایجاد کرده که رانت و فساد را تقویت می‌کند. او افزود: «این ساختار کاملاً غیربهبینه است و به بازاری باز نیاز دارد که هر کسی بتواند در آن مشارکت کند.» به گفته او، زربان با ایجاد بستری غیرمتمرکز، امکان مشارکت همگانی را در بازاری با عقد صلح حلال فراهم می‌سازد تا نرخ‌ها به‌صورت منصفانه کشف شوند. ثامنی توضیح داد: «مهم‌ترین نیازی که احساس می‌کنم، بازار باز برای این است که هر کسی بتواند در آن شرکت کند، هر کسی بتواند سپرده‌گذاری کند یا استقراض کند با یک عقد مشروع و حلال به شکل صلح.» او اظهار داشت که این خلأ به ساختار ناسالمی منجر شده که در آن، به دلیل نبود بازار پول، رانت و

پرداخت و اظهار داشت که این مشکلات، انگیزه اصلی راه‌اندازی زربان، پلتفرمی مبتنی بر فناوری غیرمتمرکز (DeFi) و اقتباس شده از پروتکل‌های میکر دائو و آوه، بوده است. به گفته او: «خلأهایی در بازار مالی ایران وجود دارد که حتی در برخی کشورهای کمتر توسعه‌یافته نیز مرتفع شده‌اند.» ثامنی معتقد است که نبود بازار پول (مانی مارکت) برای استقراض و سپرده‌گذاری شفاف و مطابق با اصول شرعی، یکی از مهم‌ترین مشکلات است. او اظهار داشت: «تقریباً در تمام جهان چنین چیزی وجود دارد، اما در ایران به دلایل شرعی، این بازار شکل نگرفته و این امر به ایجاد روش‌های غیرسالم و رانتی برای استقراض و سپرده‌گذاری منجر شده است.»

زربان، به گفته سهراب ثامنی، پلتفرمی غیرمتمرکز است که با اقتباس از پروتکل‌های میکر دائو و آوه، بر بستر بلاکچین طراحی شده تا خلأهای عمیق بازار مالی ایران را مرتفع کند. او اظهار داشت: «نیازها درایو اصلی این داستان بود» و زربان برای ایجاد فضایی شفاف، امن و بدون واسطه برای استقراض و سپرده‌گذاری شکل گرفته است. ثامنی تأکید کرد که این پروتکل، با حذف نیاز به اعتماد یا کسب اجازه، امکان مشارکت همگانی را فراهم می‌سازد و زیرساختی برای توسعه سرویس‌های مالی نوآورانه ایجاد می‌کند، هرچند این مسیر دشوار و پرهزینه بوده است.

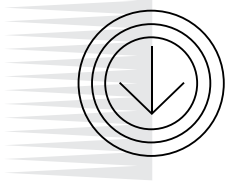
سهراب ثامنی، مدیرعامل زربان، در گفت‌وگویی با کارنگ به تشریح خلأهای عمیق بازار مالی ایران

کنیم.» او افزود: «نرخ وام بسیار پایین و نرخ سپرده ثانیه‌شمار بالاتر از هر جای دیگر است. اختلاف نرخ وام و سپرده ما یک‌دهم سایر لندتک‌هاست.» ثامنی تأکید کرد که این مدل، وام و سپرده را بدون رانت و محدودیت ارائه می‌دهد. او اظهار داشت: «سرعت عمل زربان بالاست؛ وام یا سپرده‌گذاری در یک

است. ثامنی اظهار داشت: «چون پرمیشن‌لس و تراست‌لس است، نیازی به اعتماد به ما یا کسب اجازه از کسی وجود ندارد.» ثامنی به هزینه‌های عملیاتی پایین زربان اشاره کرد: «هزینه‌های ما بسیار پایین است، زیرا مانند آوه با تعداد کمی نیرو می‌توانیم نقدینگی زیادی مدیریت

سهراب ثامنی در گفت‌وگو با کارنگ، زربان را به دلیل پنج ویژگی کلیدی، کاملاً متمایز از سایر سرویس‌های مالی ایران دانست. به گفته او: «زربان به دلیل این ویژگی‌ها با هیچ سرویس مالی دیگری قابل مقایسه نیست.» او توضیح داد که زربان در اکوسیستم بلاکچین، بسیار امن و با ریسک نزدیک به صفر

چه چیزی زربان را متمایز می‌کند؟



لندتک در ایران نه تنها یک فناوری، بلکه بستری برای شکل گیری «زندگی اعتباری» است، اگر چالش‌های رگولاتوری و انحصار داده‌ای برطرف شود

لندتک ایران در ۱۴۰۴ به کدام سو می‌رود؟

سخت‌گیرانه و انحصار داده‌ای است. بانک مرکزی به‌عنوان تنظیم‌گر، حساسیت بالایی نسبت به تأمین مالی خارج از شبکه بانکی دارد و این موضوع، هزینه‌های تأمین مالی لندتک‌ها را افزایش داده است. همچنین، انحصار در حوزه اعتبارسنجی که عمدتاً در اختیار یک نهاد خاص است، نوآوری در این بخش را محدود کرده است. فعالان این حوزه معتقدند که فقدان داده‌های باز و شفاف، توانایی پلتفرم‌ها در ارزیابی دقیق ریسک اعتباری را کاهش می‌دهد. علاوه بر این، نرخ بالای سود وام‌ها به دلیل منابع گران‌قیمت، گاهی اوقات لندتک‌ها را از دسترس قشر کم‌درآمد خارج می‌کند.

چالش دیگر، سواد مالی پایین جامعه است. بسیاری از کاربران درک کاملی از شرایط بازپرداخت یا ریسک‌های اعتباری ندارند که می‌تواند به افزایش نرخ نکول منجر شود. رویدادهایی مانند «لندتک ایران» که در سال ۱۴۰۳ برگزار شد، تلاشی برای فرهنگ‌سازی و افزایش آگاهی در این زمینه بود. این رویداد با گردهم آوردن بازیگران اکوسیستم، به بحث درباره موضوعاتی مانند امنیت، پیشگیری از کلاهبرداری و همکاری‌های صنعتی پرداخت.

باوجود این موانع، چشم‌انداز لندتک در ایران روشن است. انتظار می‌رود با بلوغ اکوسیستم و افزایش همکاری بین بانک‌ها و لندتک‌ها، این صنعت نقش پررنگ‌تری در اقتصاد دیجیتال ایفا کند. رونمایی از نقشه اکوسیستم لندتک در سال ۱۴۰۳ نشان داد که نزدیک به ۱۰۰ کسب‌وکار در این حوزه فعال‌اند، که بسیاری از آن‌ها هنوز شناخته‌شده نیستند. این تنوع، پتانسیل بالایی برای نوآوری و رقابت ایجاد کرده است.

لندتک در ایران نه تنها یک فناوری، بلکه بستری برای شکل‌گیری «زندگی اعتباری» است. اگر چالش‌های رگولاتوری و انحصار داده‌ای برطرف شود، این صنعت می‌تواند به ابزاری قدرتمند برای حمایت از تولید، مصرف و عدالت اجتماعی تبدیل شود. سال ۱۴۰۴، سالی سرنوشت‌ساز برای لندتک ایران خواهد بود؛ سالی که می‌تواند نقطه عطفی در مسیر بلوغ این اکوسیستم باشد.

لندتک، به‌عنوان یکی از شاخه‌های پویای فین‌تک، در ایران طی سال‌های اخیر رشد قابل توجهی را تجربه کرده است. این صنعت که با بهره‌گیری از فناوری، فرایندهای وام‌دهی را ساده‌تر، سریع‌تر و شفاف‌تر می‌کند، در حال بازتعریف مفهوم تأمین مالی خرد در کشوری است که با تورم بالا و چالش‌های اقتصادی دست‌وپنجه نرم می‌کند. اما وضعیت لندتک ایران در سال ۱۴۰۴ چیست؟ چه پیشرفت‌هایی حاصل شده و چه موانعی پیش رو است؟

لندتک در ایران از حدود یک دهه پیش با پلتفرم‌هایی مانند لندو، دیجی‌پی، قسطا و اسنپ‌پی پا به عرصه گذاشت. این پلتفرم‌ها با حذف واسطه‌های سنتی و استفاده از فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی و یادگیری ماشین، توانسته‌اند فرایند اعتبارسنجی و اعطای وام را متحول کنند. برای مثال، دیجی‌پی با ارائه اعتبار خرید قسطی (BNPL) برای محصولات دیجی کالا، دسترسی به کالاهای ضروری را برای قشر متوسط تسهیل کرده است. لندونیز با تمرکز بر وام‌های خرد و فرایند تمام‌دیجیتال، سهمی قابل توجه در بازار به دست آورده است. بر اساس گزارش‌ها، حجم اعتبارات اعطایی توسط برخی از این پلتفرم‌ها تا سال ۱۴۰۳ به بیش از ۱.۴ همت رسیده است.

یکی از نقاط قوت لندتک در ایران، پاسخگویی به نیازهای واقعی جامعه است. در شرایطی که تورم و کاهش قدرت خرید، بسیاری از خانوارها را تحت فشار قرار داده، لندتک با ارائه راهکارهایی مانند خرید قسطی یا وام‌های بدون نیاز به ضامن، به بهبود کیفیت زندگی کمک کرده است. این فناوری نه تنها موانع کاغذبازی‌های بانکی را حذف کرده، بلکه با اعتبارسنجی مبتنی بر داده‌های دیجیتال، عدالت بیشتری در دسترسی به تسهیلات ایجاد کرده است. برای مثال، پلتفرم‌هایی مانند اسنپ‌پی با تخصیص اعتبار آنی و بدون وثیقه، تجربه‌ای کاربرمحور ارائه می‌دهند.

با این حال، لندتک در ایران با چالش‌های جدی مواجه است. مهم‌ترین مانع، رگولاتوری

مالی در ایران خیلی متعدد و سلسله‌مراتبی است. این سلسله‌مراتب زیاد و واسطه‌ها همه هزینه ایجاد می‌کنند، مدیریت این‌ها رانت ایجاد می‌کند، بعضاً ممکن است فساد ایجاد کند.» ثامن تأکید کرد که این ساختار ناکارآمد، هزینه‌های غیرضروری را به مردم تحمیل کرده و نیاز به اصلاح دارد.

نبود زیرساخت امن برای خلق اعتبار

ثامن به نبود راهکارهای شفاف و امن برای توثیق دارایی‌ها و خلق اعتبار اشاره کرد. او اظهار داشت: «راهکارهای موجود یا قابل اتکا نیستند، یا امن نیستند، یا به واسطه‌های رانتی وابسته‌اند.» به گفته او، این مشکل، توانایی کسب‌وکارهای بزرگ برای خلق اعتبار و رشد را محدود کرده است. ثامن توضیح داد که زربان با ارائه زیرساختی غیرمتمرکز، امکان توثیق امن و خلق اعتبار را فراهم می‌سازد.

او افزود: «این زیرساخت می‌تواند به کسب‌وکارها کمک کند تا بدون وابستگی به نظام‌های سنتی، تأمین

مالی کنند.» ثامن تأکید کرد که این ویژگی برای اقتصاد ایران حیاتی است، اما جلب اعتماد کسب‌وکارها زمان‌بر خواهد بود. او اظهار داشت: «واقعیت این است که راهکار شفاف و قابل اتکایی و امنی برای توثیق و خلق اعتبار وجود ندارد. راهکارهایی که هستند یا خیلی ریسک بالایی دارند یا نیازمند یک سلسله‌مراتب از واسطه‌های رانتی می‌شوند.» او افزود که این محدودیت، کسب‌وکارها را در تأمین مالی ناکام گذاشته است.

خلأ استیبل کوین غیرمتمرکز

ثامن از نیاز به استیبل کوین ریالی غیرمتمرکز برای تجارت بین‌المللی سخن گفت. او اظهار داشت: «ما خلأ یک استیبل کوین غیرمتمرکز را نه تنها برای بازار ایران، بلکه برای تجارت با سایر کشورها احساس کردیم.» به گفته او، این ابزار می‌تواند به افراد و کسب‌وکارها کمک کند تا با هزینه کمتر موقعیت‌های ریالی اتخاذ کنند. ثامن توضیح داد که زربان در حال توسعه چنین استیبل کوینی است که مانند بیت‌کوین، بدون واسطه عمل کند.

او افزود: «این ابزار می‌تواند جایگاه ایران را در تجارت جهانی تقویت کند.» ثامن اذعان کرد که این پروژه بلندپروازانه است و به زیرساخت‌های فنی و پذیرش جهانی نیاز دارد. او اظهار داشت: «ما خلأ یک استیبل کوین غیرمتمرکز را احساس کردیم برای اینکه اخذ موقعیت ریالی بتواند بکنند افراد با عدد کمتری از آن موقعیتی که می‌خواهند اتخاذ کنند. این چیزی بود که ما را رساند به اینکه هیچ راهی غیر از این مدلی که الان پیاده کردیم در زربان نیست.»

فساد در استقراض و سپرده‌گذاری بسیار زیاد است.

هزینه‌ها و ریسک‌های بالای مدیریت مالی

ثامن به هزینه‌ها و ریسک‌های بالای مدیریت وام و سپرده در ایران اشاره کرد. او اظهار داشت: «برای دریافت وام، باید هزینه‌های زمانی، رانتی یا سایر هزینه‌ها را متحمل شد. سپرده‌گذاری نیز با هزینه‌ها و ریسک‌های فراوانی همراه است.» به گفته او، این ناکارآمدی‌ها فشار مالی زیادی بر کاربران عادی تحمیل کرده است.

ثامن توضیح داد که زربان با بهره‌گیری از قراردادهای هوشمند، ریسک نکول را به حداقل می‌رساند و هزینه‌های مدیریت را کاهش می‌دهد. او افزود: «هدف ما ساده‌سازی و کاهش هزینه‌های این فرایند است تا کاربران بتوانند بدون نگرانی از خدمات مالی بهره‌مند شوند.» ثامن اذعان کرد که توسعه این فناوری پیچیده و پرهزینه بوده و موفقیت آن به اجرای دقیق وابسته است. او اظهار داشت: «این

کار بسیار دشوار و پرهزینه بود، اما نیازهای بازار ما را به این مسیر سوق داد.» ثامن تأکید کرد که اعتمادسازی و اثبات کارایی این سیستم در عمل، کلید موفقیت زربان خواهد بود. او افزود: «ریسک و هزینه بسیار بالایی برای مدیریت وام یا سپرده در ایران

وجود دارد. برای گرفتن وام باید خیلی هزینه زمانی یا رانتی کنید، برای سپرده‌گذاری هم هزینه‌های زیادی باید انجام دهید و ریسک‌های زیادی برای شما مترتب است.» به گفته او، این مشکلات کاربران را در تنگنا قرار داده و نیاز به راه‌حلی کارآمد را برجسته کرده است.

معضل واسطه‌های متعدد

ثامن یکی دیگر از خلأها را وجود واسطه‌های متعدد در خدمات مالی دانست. او اظهار داشت: «تعداد واسطه‌های مالی در ایران بسیار زیاد است. بانک وام را با نرخ ۲۴ درصد ارائه می‌دهد، اما نرخ مؤثر سالانه برای مردم به ۴۸ درصد یا بیشتر می‌رسد.» ثامن این سلسله‌مراتب را ناسالم خواند و معتقد است که واسطه‌ها هزینه‌های اضافی، رانت و حتی فساد ایجاد می‌کنند.

به گفته او، زربان با حذف واسطه‌ها و ارائه خدمات مستقیم از طریق بلاکچین، هزینه‌ها را برای کاربران کاهش می‌دهد. او افزود: «هدف ما ایجاد فضایی عادلانه برای همه کاربران در نظام مالی است.» ثامن هشدار داد که رقابت با نظام سنتی قدرتمند، چالش بزرگی است، اما مدل غیرمتمرکز زربان می‌تواند این ساختار را متحول کند. او اظهار داشت: «تعداد واسطه‌های مالی در بازار وام و سپرده و سرویس‌های

بسازد، از صرافی رمزارزی تا فارکس. سود اصلی به این کسب‌وکارها می‌رسد.» او تأکید کرد که شفافیت بلاکچین و ماهیت غیرمتمرکز زربان، انحصار را حذف کرده و نوآوری را تقویت می‌کند.

زربان



لندتک
LENDTECH



قوانین نظارتی؛ مانعی
برای نوآوری لندتک‌ها؟

بررسی تأثیر محدودیت‌های بانک مرکزی بر پلتفرم‌های وام‌دهی دیجیتال

پلتفرم‌های لندتک در ایران که با هدف تسهیل دسترسی به وام‌های خرد و نوآوری در خدمات مالی شکل گرفته‌اند، با چالش‌های قانونی متعددی مواجه‌اند. قوانین بانک مرکزی، به‌ویژه در حوزه صرافی‌های رمزارز و پرداخت‌یارها، محدودیت‌هایی برای این پلتفرم‌ها ایجاد کرده است. برای مثال، ممنوعیت توثیق دارایی‌های دیجیتال به عنوان وثیقه در تسهیلات بانکی، همکاری لندتک‌ها با پلتفرم‌های رمزارز و طلا را دشوار کرده است. این ابهامات قانونی، پلتفرم‌ها را به سمت راهکارهای دیگر برای حفظ جریان مالی سوق داده، اما هزینه‌های عملیاتی را افزایش داده است. بانک مرکزی همچنین با اعمال سقف‌های تراکنشی، مانند محدودیت ۲۵ میلیون تومانی واریز روزانه برای هر کد ملی، فعالیت لندتک‌ها را تحت فشار قرار داده است. این محدودیت‌ها که عمدتاً به منظور مبارزه با پول‌شویی وضع شده‌اند، گاهی شفافیت بازار را کاهش داده و کاربران را به سمت پلتفرم‌های خارجی سوق می‌دهند. علاوه بر این، نبود چارچوب نظارتی مشخص برای صدور مجوز فعالیت لندتک‌ها، اعتماد مشتریان را تضعیف کرده و پیگیری‌های قانونی در برابر تخلفات را دشوار می‌کند. با وجود این موانع، لندتک‌ها با ساده‌سازی فرایندها و استفاده از فناوری‌هایی مانند اعتبارسنجی دیجیتال، تلاش می‌کنند جایگاه خود را حفظ کنند. کارشناسان معتقدند که تدوین قوانین شفاف و توسعه‌پذیر می‌تواند به رشد این صنعت کمک کند.



شماره ۱۵۹
۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۴
سال پنجم



رأی شورای رقابت علیه رویه‌های
انحصاری اسنپ‌پی به نفع
ازکی‌وام و دیجی‌پی

اسنپ‌پی محکوم شد

شورای رقابت در حکمی اسنپ‌پی را به دلیل به‌کارگیری رویه‌های ضد رقابتی محکوم و رأی به نفع دو شرکت ازکی‌وام و دیجی‌پی صادر کرد. این تصمیم پس از بررسی شکایت‌های مطرح‌شده از سوی این دو شرکت علیه اسنپ‌پی اتخاذ شد که در آن، رفتارهای انحصارطلبانه اسنپ‌پی به عنوان مانعی برای رقابت عادلانه در بازار خدمات مالی آنلاین معرفی شده بود.

◀ زمینه و دلایل شکایت

مهرماه ۱۴۰۳، ازکی‌وام با ارائه شکایتی به شورای رقابت، اسنپ‌پی را به انحصارطلبی در بازار خدمات خرید اقساطی آنلاین (BNPL) متهم کرد. ازکی‌وام ادعا کرد که اسنپ‌پی از طریق قراردادهایی با شرایط محدودکننده و اعمال تخفیف‌های جریمه‌محور، مانع از همکاری فروشگاه‌ها با سایر پلتفرم‌های مشابه شده است. این رویه‌ها، به گفته

ونسی، پلتفرمی با تمرکز بر وام‌دهی مبتنی بر دارایی‌های دیجیتال مانند بیت‌کوین و تتر، پلی بین بلاکچین و بانکداری سنتی ایجاد کرده است. این پلتفرم با همکاری صرافی‌های رمزارز و پلتفرم‌های طلا، در سال ۱۴۰۴ با چالش‌هایی مانند قوانین بانک مرکزی، تأمین مالی، تورم و رقابت مواجه است. با احمد وطنی درباره چالش‌ها و برنامه‌های ونسی در سال ۱۴۰۴ به گفت‌وگو نشستیم.

◀ تأثیر قوانین بانک مرکزی بر ونسی

قوانین جدید بانک مرکزی برای صرافی‌های رمزارز، همکاری ونسی با پلتفرم‌های رمزارز و طلا را به شدت پیچیده کرده است. احمد وطنی توضیح می‌دهد که نامه‌ای از وزارت صمت به رضا الفت‌نسب، رئیس اتحادیه کسب و کارهای اینترنتی، هرگونه توثیق و اعتباردهی در حوزه دارایی‌های دیجیتال را غیرمجاز اعلام کرده است. این نامه، که به بانک مرکزی استناد



قوانین بانک مرکزی مانعی در مسیر نوآوری ونسی

گفت‌وگو با احمد وطنی درباره چالش‌ها و برنامه‌های ونسی در سال ۱۴۰۴

کرده، ابهامات زیادی ایجاد کرده است. وطنی می‌گوید: «ما طی جلساتی که با بانک مرکزی داشتیم، آن‌ها اذعان داشتند که فعلاً در این زمینه سکوت کرده‌اند.» بانک مرکزی تأکید کرده که تنها در مواردی که پلتفرم‌ها از سیستم بانکی تسهیلات می‌گیرند، رمزارز به عنوان وثیقه پذیرفته نمی‌شود و ریسک وام‌دهی با دارایی‌های دیجیتال بر عهده پلتفرم است. او می‌افزاید: «بانک مرکزی اشاره کرده که ما نکته‌ای روی این زمینه نداریم،

شاکی، نه تنها رقابت را در بازار محدود کرده، بلکه امکان رشد و توسعه دیگر بازیگران این حوزه را نیز سلب کرده است. به‌طور مشابه، دیجی‌پی نیز شکایتی با محتوای نزدیک به این موضوع علیه اسنپ‌پی مطرح کرد و خواستار بررسی رفتارهای ضد رقابتی این شرکت شد. اسنپ‌پی، به عنوان یکی از بازیگران اصلی بازار خدمات مالی دیجیتال در ایران، از طریق قراردادهای خود با فروشگاه‌ها، شروطی را اعمال کرده بود که همکاری همزمان این فروشگاه‌ها با پلتفرم‌های رقیب را دشوار می‌کرد. این شروط، به گفته شاکیان، به صورت مستقیم یا غیرمستقیم، فروشگاه‌ها را تحت فشار قرار می‌داد تا به صورت انحصاری با اسنپ‌پی همکاری کنند. همچنین، تخفیف‌های جریمه‌محور که در این قراردادهای گنجانده شده بود، به عنوان ابزاری برای تضعیف رقبای و تحکیم جایگاه اسنپ‌پی در بازار مورد استفاده قرار می‌گرفت.

ولی ریسک متوجه پلتفرم است.»

این ابهامات قانونی، ونسی را از تمرکز بر خلق محصولات جدید به سمت یافتن راهکارهایی برای حفظ جریان مالی سوق داده است. وطنی توضیح می‌دهد: «تمرکز کسب‌وکارها به جای نوآوری، به سمت حل چالش ورود پول رفته است.» ونسی برای غلبه بر این موانع، فرایندهای

خود را ساده‌سازی کرده و

راهکارهای خلاقانه‌ای ارائه داده

است. او می‌گوید: «ما سعی

کردیم با ارائه سولوشن‌ها و

ساده‌سازی فرایندها، پیچیدگی

همکاری با پلتفرم‌های رمزارز و

طلا را به حداقل برسانیم تا در

سریع‌ترین زمان ممکن همکاری

با صرافی‌های جدید را استارت

بزنیم.» این اعطاف‌پذیری،

ونسی را قادر ساخته تا در محیطی پرچالش به فعالیت

خود ادامه دهد.

چالش تأمین مالی برای مقیاس‌پذیری

تأمین منابع مالی ارزان قیمت، بزرگ‌ترین مانع ونسی در

مسیر مقیاس‌پذیری است. وطنی با تأکید بر این موضوع

می‌گوید: «زمانی می‌توانیم اسکیل کنیم که منابع خوبی

داشته باشیم.» اما نرخ بالای هزینه پول در سیستم بانکی،

این فرایند را دشوار کرده است. او توضیح می‌دهد: «هزینه

پول خیلی زیاد است، بنابراین دنبال این هستیم که منابع

ارزان قیمت پیدا کنیم.» فرایند تأمین مالی از بانک‌ها بین

۶ ماه تا یک سال زمان می‌برد و به گفته وطنی، «یک پروژه

سخت و زمان‌بر است.» ونسی از سال ۱۴۰۲ مذاکرات با

بانک‌های مختلف را آغاز کرده و امیدوار است در سال ۱۴۰۴

با یک تا سه بانک جدید همکاری کند. او می‌افزاید: «امید

داریم که این پروژه‌ها در سال ۱۴۰۴ به ثمر بنشیند.»

مشکل دیگر، عدم پذیرش تضامین ونسی توسط

بانک‌هاست. ونسی از کاربران خود چک یا سفته دریافت

می‌کند، اما این تضامین برای بانک‌ها قابل قبول نیست.

وطنی توضیح می‌دهد: «وقتی یک لندتک چک یا سفته‌ای

از کاربر می‌گیرد، آن را در وجه بانک صادر می‌کند. بانک

می‌بیند که یک حد اعتباری یک همتی بین ۱۰۰ تا ۲۰۰

هزار کاربر تقسیم می‌شود، که ریسک را کاهش می‌دهد.»

اما بانک‌ها دارایی‌های دیجیتال مانند بیت‌کوین یا تتر را

به عنوان وثیقه نمی‌پذیرند. او می‌گوید: «نمی‌توانیم بگوییم

با تضمین بیت‌کوین، ۲۰۰ میلیارد تومان حد اعتباری بدهید،

چون این فضا برای بانک‌ها پرریسک و مبهم است.» این

محدودیت، ونسی را وادار کرده تا روش‌های جایگزینی برای

ارائه تضامین به بانک‌ها پیدا کند، که خود فرایندی پیچیده

و زمان‌بر است.

برنامه‌های توسعه خطوط کسب‌وکار

ونسی برای سال ۱۴۰۴ برنامه‌های گسترده‌ای برای توسعه

خطوط کسب‌وکار خود در نظر دارد. احمد وطنی از ورود به

حوزه‌های جدیدی مانند سفته دیجیتال، چک دیجیتال

و چک صیادی سخن می‌گوید

و تأکید می‌کند: «شروع یک

بیزینس جدید چالش‌های

خاص خودش را دارد.» این

حرکت، بخشی از استراتژی

ونسی برای تنوع بخشی به

خدمات و افزایش سهم بازار

است. علاوه بر این، ونسی لاین

سازمانی را توسعه می‌دهد که

در آن سازمان‌ها کارکنان خود را

برای دریافت وام با تضمین حقوق، عیدی و سنوات معرفی

می‌کنند. وطنی توضیح می‌دهد: «یک سازمان می‌تواند

۱۰۰ یا ۲۰۰ نفر از پرسنل خود را معرفی کند، ما آن‌ها را

وایت‌لیست می‌کنیم و تسهیلات می‌دهیم.» این لاین،

فرصت جدیدی برای ونسی ایجاد می‌کند تا به بخش‌های

سازمانی بازار نفوذ کند.

ونسی همچنین قصد دارد تمرکز بیشتری بر بازار سرمایه،

طلا و رمزارز داشته باشد. وطنی می‌گوید: «از سال گذشته

روی طلا کار کردیم و امسال روی بازار سرمایه خیلی بیشتر

مانور می‌دهیم.» این تنوع در خطوط کسب‌وکار، ونسی را

در موقعیت بهتری برای رقابت قرار می‌دهد و به آن امکان

می‌دهد از نوسانات بازار رمزارز مصون بماند. او می‌افزاید:

«لاین سازمانی را هم استارت زدیم و امیدواریم اتفاقات

خوبی رقم بزنیم.»

چالش‌های عملیاتی و تأثیرات محیطی

ونسی با چالش‌های عملیاتی متعددی مواجه است که

بهره‌وری آن را تحت تأثیر قرار داده‌اند. تورم و هزینه‌های

بالای نیروی انسانی، فشار زیادی بر این پلتفرم وارد کرده

است. وطنی می‌گوید: «هزینه‌هایی که به نیروی انسانی

پرداخت می‌کنیم یا تایم‌هایی که نمی‌توانیم بهره‌برداری

درست کنیم، هزینه‌های مفیدی نیستند.» علاوه بر این،

قطعی برق در تابستان مشکل بزرگی ایجاد کرده است.

او توضیح می‌دهد: «حتی در محدوده نوآوری شریف،

سه تا چهار ساعت در روز قطعی برق داریم. این باعث

می‌شود اگر برنامه داشتیم محصولی در یک اسپرینت

لانچ شود، کند شویم.» این قطعی‌ها نه تنها زمان‌بندی

پروژه‌ها را مختل می‌کند، بلکه هزینه‌های اضافی به ونسی

تحمیل می‌کند. وطنی می‌افزاید: «این‌ها همش هزینه

دارد برای ما.» این مشکلات، به‌ویژه در شرایطی که ونسی

در حال توسعه محصولات جدید است، موانع جدی

ایجاد کرده‌اند.

رشد تیم و بازسازی ساختار سازمانی

ونسی سال ۱۴۰۳ را با تیمی ۲۵ نفره به پایان رساند، اما با

گسترش خطوط کسب‌وکار، نیاز به افزایش نیرو و بازسازی

ساختار سازمانی دارد. وطنی می‌گوید: «با ایجاد لاین‌های

جدید، باید افراد بیشتری اضافه کنیم و ساختار تیم را

تغییر دهیم.» این فرایند، از جذب نیروی انسانی جدید تا

آموزش و هماهنگی آن‌ها، چالشی بزرگ و زمان‌بر است.

او تأکید می‌کند که این تغییرات برای پشتیبانی از رشد

ونسی ضروری است، اما نیازمند مدیریت دقیق منابع و

برنامه‌ریزی است.

رقابت در بازار دارایی‌های دیجیتال

ونسی دو سال پیش با معرفی توثیق دارایی‌های دیجیتال،

نوآوری قابل توجهی در بازار ایجاد کرد. وطنی می‌گوید: «خدا

را شکر، بازیگران دیگری هم به این حوزه وارد شده‌اند و این

حوزه در حال تبدیل شدن به یک حوزه پذیرفته‌شده است.»

اما ورود بازیگران جدید، رقابت را سخت‌تر کرده است. او

می‌افزاید: «فکر می‌کنم حجم بازار آن قدری نیست که همه

بازیگران را پوشش دهد.» برای حفظ جایگاه خود، ونسی به

بازارهای جدیدی مانند بازار سرمایه و طلا وارد شده و لاین

سازمانی را راه‌اندازی کرده است. وطنی می‌گوید: «سعی

کردیم وارد بازارهای جدید شویم تا از رقبای پیشی بگیریم.»

این استراتژی، ونسی را قادر ساخته تا در برابر فشارهای

رقابتی مقاومت کند.

آینده ونسی و پذیرش دارایی‌های دیجیتال

احمد وطنی به آینده ونسی خوش‌بین است و امیدوار

است که بانک‌ها به تدریج دارایی‌های دیجیتال را

به عنوان وثیقه بپذیرند. او می‌گوید: «امیدوارم بانک‌ها

این کلاس دارایی‌ها را بپذیرند.» ونسی با دو سال تجربه

در تسهیلات یاری و وام‌دهی مبتنی بر دارایی‌های

دیجیتال، آماده است تا در سال ۱۴۰۴ با گسترش خطوط

کسب‌وکار، ساده‌سازی فرایندها و ارائه راهکارهای

خلاقانه، گام‌های بزرگی در مسیر توسعه بردارد. وطنی

تأکید می‌کند: «ما مسیری نوآورانه را شروع کردیم و

امیدواریم با اتفاقات خوبی که رقم می‌زنیم، جایگاه

خود را تثبیت کنیم.» او معتقد است که با پذیرش

تدریجی این حوزه توسط بازار و نهادهای مالی، ونسی

می‌تواند رهبری خود را در بازار لندتک حفظ کند و به

یکی از بازیگران کلیدی در اکوسیستم فناوری مالی ایران

تبدیل شود.

دیجی‌پی

azkivam

سلامت فضای کسب‌وکار در ایران کمک کند.

سوم، توقف رویه‌های ضد رقابتی اسنپ‌پی ممکن است به

تغییر مدل کسب‌وکار این شرکت منجر شود. اسنپ‌پی

برای حفظ جایگاه خود در بازار، احتمالاً باید استراتژی‌های

جدیدی را برای همکاری با فروشگاه‌ها و جذب مشتریان

اتخاذ کند که مبتنی بر رقابت سالم و ارائه ارزش واقعی به

مصرف‌کنندگان باشد.

گزارش REPORT



چگونه لندتک‌ها
می‌توانند تأمین مالی
ارزان قیمت جذب کنند؟

راهکارهایی برای

غلبه بر چالش

منابع مالی

لندتک‌ها، به عنوان پلتفرم‌های نوآور

وام‌دهی دیجیتال، با چالش تأمین مالی

ارزان قیمت مواجه‌اند، مشکلی که احمد

وطنی، مدیرعامل ونسی، نیز در مصاحبه

اخیر به آن اشاره کرد. نرخ بالای هزینه

پول و فرایند زمان‌بر همکاری با بانک‌ها،

رشد این استارت‌آپ‌ها را محدود می‌کند.

اما چگونه می‌توان این مانع را برطرف کرد؟

یکی از راهکارهای اصلی، همکاری با

بانک‌ها و مؤسسات مالی تحت نظارت

بانک مرکزی است. وطنی تأکید کرد که

ونسی از سال ۱۴۰۲ مذاکرات با بانک‌ها را

آغاز کرده و امیدوار است در ۱۴۰۴ با یک

تا سه بانک همکاری کند. این همکاری‌ها،

اگرچه زمان‌بر، می‌توانند منابع مالی پایدار

با نرخ بهره پایین‌تر فراهم کنند.

راهکار دیگر، استفاده از مدل‌های تأمین

مالی جمعی (Crowdfunding) است.

برخی پلتفرم‌ها در ایران از این روش برای

اتصال سرمایه‌گذاران خرد به متقاضیان

وام استفاده می‌کنند. این مدل، با کاهش

وابستگی به بانک‌ها، امکان جذب

سرمایه با هزینه کمتر را فراهم می‌کند،

اما نیازمند چارچوب قانونی شفاف است.

جذب سرمایه از صندوق‌های

سرمایه‌گذاری خطرپذیر (VC) نیز

گزینه‌ای جذاب است. گزارش‌ها نشان

می‌دهند که استارت‌آپ‌های لندتک با

ارائه مدل‌های کسب‌وکار مقیاس‌پذیر،

می‌توانند سرمایه‌گذاران خصوصی را

جذب کنند.

همچنین، همکاری با فین‌تک‌های

بین‌المللی برای انتقال دانش و منابع

مالی، راهکاری بلندمدت است.

پلتفرم‌های جهانی مانند SALT از رمزارزها

برای وام‌دهی استفاده می‌کنند و ونسی

می‌تواند از این مدل‌ها الهام بگیرد،

مشروط به رفع محدودیت‌های قانونی.

در نهایت، لندتک‌ها باید با ساده‌سازی

فرایندها و افزایش شفافیت، اعتماد

بانک‌ها و سرمایه‌گذاران را جلب کنند.

وطنی اشاره کرد که ونسی با کاهش

پیچیدگی‌ها، همکاری با صرافی‌های

رمزارز را تسریع کرده است. این رویکرد

می‌تواند در جذب منابع مالی ارزان قیمت

نیز مؤثر باشد.



شماره ۱۵۹
۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۴
سال پنجم



صرافی های رمزارز در برابر بانک مرکزی مقاومت یا تسلیم؟

گفت و گو با مدیران عامل صرافی های رمزارز درباره چالش های چند ماه گذشته؛

حقوقی واداشته است. ارائه داده ها باید با رعایت کامل قوانین، از جمله دریافت حکم قضایی، انجام شود. بیت پین آماده همکاری با نهادهای ذی صلاح در صورت وجود چارچوب های قانونی شفاف است. ما معتقدیم تعامل بین کسب و کارها و نهادهای نظارتی باید بر پایه احترام متقابل و شفافیت باشد. اگر بانک مرکزی یا نهاد دیگری به عنوان مرجع تنظیم گری رمزارزها تعیین شود، تدوین مقررات شفاف و صدور مجوزهای رسمی می تواند زمینه فعالیت قانونمند را فراهم کند.

◀ **علی جهانی مدیرعامل بیت پین:**

بیت پین، به عنوان یکی از سکوی های تبادل رمزارز در ایران، پایبندی به قوانین کشور را اولویت خود می داند و همکاری با نهادهای حاکمیتی در چارچوب قانونی را وظیفه حرفه ای خود می بیند. با این حال، درخواست بانک مرکزی برای ارائه اطلاعات کاربران، با توجه به اصل ۲۵ قانون اساسی که بر حفظ حریم خصوصی تأکید دارد، ما را به بررسی دقیق تر



بیش از پنج ماه از مسدودسازی درگاه های پرداخت کسب و کارهای رمزارزی در ۶ دی ماه ۱۴۰۳ توسط بانک مرکزی می گذرد، اما گفت و گوهای میان فعالان صنعت دارایی دیجیتال و این نهاد به نتیجه قطعی نرسیده است. صرافی های رمزارز، با نگاه به آینده این صنعت، خواستار تقویت همکاری با بانک مرکزی و ایجاد چارچوب های قانونی مشترک از طریق مذاکرات سازنده هستند. نظرات مدیران عامل صرافی های رمزارز درباره این اقدام و میزان تاب آوری این کسب و کارها در برابر درخواست بانک مرکزی در ادامه آمده است.

سوق دهد. با این حال، رگولاتوری می تواند به تقویت بازار نیز کمک کند. به گزارش کوین دسک (۲۰۲۵)، صرافی های معتبری مانند کراکن و کوین بیس با پذیرش استانداردهای رگولاتوری، اعتماد سرمایه گذاران نهادی را جلب کرده اند. این صرافی ها از فناوری های پیشرفته رمزنگاری برای حفاظت از داده های کاربران استفاده می کنند، اما در بازارهای در حال توسعه، محدودیت های فنی و مالی مانع پیاده سازی چنین راهکارهایی می شود. گزارش فین تک تایمز (۲۰۲۴)

رگولاتوری در بازار رمزارز، به ویژه الزام به ارائه داده های کاربران، تأثیر عمیقی بر اعتماد کاربران و پویایی بازار در سراسر جهان گذاشته است. بر اساس گزارش بلومبرگ (۲۰۲۴)، کشورهایی مانند چین و هند که قوانین سخت گیرانه ای برای صرافی های رمزارزی وضع کرده اند، شاهد کاهش حجم معاملات داخلی و مهاجرت کاربران به پلتفرم های خارجی یا غیرمتمرکز بوده اند. این روند نشان می دهد که نظارت بیش از حد می تواند اعتماد کاربران را تضعیف کند و آن ها را به سمت گزینه های کمتر شفاف

تأثیر رگولاتوری بر رفتار کاربران در اکوسیستم رمزارز

تضعیف اعتماد یا تقویت بازار؟

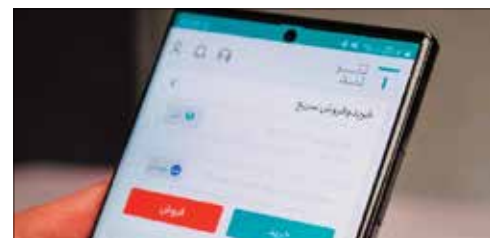


◀ **کشف ۲۴۷ هزار ماینر غیرمجاز**
مصطفی رجبی مشهدی، مدیرعامل توانیر، از کشف ۲۴۷ هزار ماینر غیرمجاز از سال ۱۳۹۹ خبر داد.



◀ **شناسایی ۳۵۰ فعال رمزارز با فرار مالیاتی**

رئیس مرکز اطلاعات مالی از شناسایی ۳۵۰ فعال رمزارز با گردش مالی ۱۵۰ هزار میلیارد تومان و فاقد پرونده مالیاتی خبر داد. این افراد برای جلوگیری از فرار مالیاتی معرفی شدند.



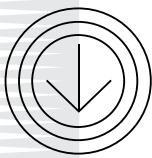
◀ **انتشار گزارش سال ۱۴۰۳ تترلند**
تترلند در هفتمین سالگرد تأسیسش در ۲۰ اردیبهشت ماه از گزارش سالانه ۱۴۰۳ که شامل دستاوردها و فعالیت ها در قالب موشن گرافیک و PDF است، رونمایی کرد.



◀ **ماینینگ غیرمجاز؛ دزدی از جیب مردم**
وزیر نیرو ماینینگ غیرمجاز رمزارز را مصداق دزدی و دست درازی به جیب مردم دانست و از برخورد جدی با آن خبر داد.



شماره ۱۵۹
۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۴
سال پنجم



گفت‌وگو با مدیر ارشد محصول صرافی رمزینکس پیرامون اقداماتی که این صرافی برای بهبود امنیت و جلوگیری از هک شدن اخیراً انجام داده است

صرافی‌های ایرانی چگونه دارایی کاربران را امن نگه می‌دارند؟

از سیستم‌های IDS/IPS برای پایش مداوم شبکه استفاده می‌کند و با تحلیل‌های رفتاری هوشمند، تهدیدات بالقوه را پیش از وقوع شناسایی و خنثی می‌نماید. این واکنش سریع به تهدیدات، یکی از نقاط قوت پلتفرم ما در حفظ ثبات و اعتماد کاربران است.

اطلاعات کاربران از جمله ایمیل، شماره تماس و مدارک هویتی، به‌صورت رمزنگاری شده در پایگاه‌داده ذخیره می‌شوند. رمزنگاری در سطح ردیف (Row-level) و استفاده از سیستم KMS باعث می‌شود حتی در صورت نفوذ به بخشی از دیتابیس، داده‌های کاربران همچنان ایمن باقی بمانند.

همچنین، فرایند توسعه در رمزینکس بر پایه اصول Secure SDLC انجام می‌شود؛ به این معنا که پیش از هر به‌روزرسانی، کدهای نرم‌افزاری از منظر امنیت بررسی و تست نفوذ می‌شوند تا هیچ‌گونه آسیب‌پذیری در مرحله اجرا باقی نماند.

برای کاربرانی که دارایی‌های بیشتری در رمزینکس نگهداری می‌کنند، امکانات امنیتی ویژه‌ای ارائه شده است؛ از کیف پول‌های اختصاصی (Dedicated Wallets) گرفته تا فعال‌سازی برداشت‌های Time-Locked با تأخیر امنیتی ۱۲ تا ۲۴ ساعت، و همچنین احراز هویت چندمرحله‌ای اجباری برای برداشت‌های سنگین.

در حوزه مبارزه با تخلفات و پول‌شویی نیز اقدامات پیشرو انجام داده‌ایم. با استفاده از ابزارهای Blockchain Analytics، تراکنش‌های کاربران به‌صورت لحظه‌ای بررسی می‌شوند تا هرگونه ارتباط با آدرس‌های تحریمی یا رفتارهای مشکوک شناسایی شود. این رویکرد باعث شده رمزینکس کاملاً با استانداردهای AML و قوانین ضد پول‌شویی منطبق باشد.

با افزایش محبوبیت رمزارزها در ایران، صرافی‌ها برای حفاظت از دارایی‌های کاربران به پروتکل‌های امنیتی پیشرفته روی آورده‌اند. از کیف پول‌های سرد تا رمزنگاری پیچیده، این اقدامات چگونه اعتماد کاربران را جلب می‌کنند؟ محمد زهدی، مدیر محصول رمزینکس، از تلاش‌های این صرافی می‌گوید. در دنیای رمزارز که ارزش دارایی‌ها به‌صورت لحظه‌ای تغییر می‌کند، امنیت مهم‌ترین عامل اعتماد کاربران است. این موضوع نه فقط دغدغه صرافی‌های داخلی، بلکه نگرانی اصلی پلتفرم‌های بین‌المللی نیز هست. برای مثال، در ماه‌های اخیر یکی از بزرگ‌ترین رخنه‌های امنیتی در صرافی Bybit رخ داد و بخشی از اطلاعات کاربران آن به خطر افتاد؛ اتفاقی که بار دیگر اهمیت بی‌قیدوشرط امنیت در پلتفرم‌های رمزارزی را به‌تمامی فعالان این حوزه یادآوری کرد.

از ابتدای مسیر در سال ۱۳۹۶، رمزینکس را با رویکرد امنیت‌محور توسعه داده‌ایم. در این ساختار، بخش اعظم دارایی‌های کاربران در کیف پول‌های سرد نگهداری می‌شود که به‌طور کامل از اینترنت جدا هستند. برای انجام تراکنش‌های روزمره نیز از کیف پول‌های گرم محدودشده و سیستم امضای چندگانه استفاده می‌کنیم تا در صورت بروز حمله، کمترین آسیب ممکن به سیستم وارد شود. کلیدهای خصوصی کاربران در دستگاه‌های HSM با استاندارد Level 3 2-FIPS 140 استاندارد می‌شوند؛ سطحی از ایمنی که تنها در نهادهای مالی پیشرفته قابل‌مشاهده است. این کلیدها با لایه‌های محافظتی سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مدیریت می‌شوند تا از هرگونه دسترسی غیرمجاز جلوگیری شود. به‌منظور مقابله با حملات سایبری، رمزینکس

آماده گفت‌وگو برای یافتن راهکارهای قانونی و منطقی هستیم، اما هرگونه اقدام غیرقانونی یا دورزدن قوانین کشور را قاطعانه رد می‌کنیم.

سهند حمزه‌ای، مدیرعامل آبان تتر:

ضرب‌الاجل بانک مرکزی برای امضای تعهدنامه، فضای جدیدی در صنعت ایجاد کرده که با ابهام‌ها و دغدغه‌های جدی همراه است. به نظر می‌رسد اکثر صرافی‌ها همچنان در حال بررسی مفاد این تعهدنامه هستند؛ چراکه برخی بندهای آن، از منظر فنی و حقوقی با واقعیت‌های این حوزه هم‌خوانی ندارد. در چنین شرایطی، تصمیم‌گیری شتاب‌زده نه‌تنها بهبودی ایجاد نمی‌کند، بلکه می‌تواند منجر به آسیب‌هایی جبران‌ناپذیر برای کسب‌وکارها و کاربران شود.

در صورت اتخاذ تصمیم‌های عجولانه و غیرکارشناسی، احتمال دارد آسیب‌هایی به اعتماد عمومی و سرمایه‌گذاران وارد شود که تبعات آن از مرز صنعت رمزارز فراتر برود. مسیر تنظیم‌گری در حوزه رمزارز، برای آنکه به نتیجه‌ای اثربخش، ماندگار و بدون ریسک برسد، نیازمند تعامل نزدیک‌تر با بازیگران اصلی بازار و بهره‌گیری از تجربه عملیاتی آنهاست؛ نه تصمیم‌هایی ضرب‌الاجلی که بیشتر به نگرانی‌ها دامن می‌زند تا به شفافیت و ثبات.

احسان قاضی‌زاده، مدیرعامل بیت‌مکس:

تعامل کسب‌وکارهای تبادل رمزارز با بانک مرکزی در هفت‌ساله گذشته نوسانی، اما همراه با احترام متقابل بود. مسائل در فضایی کارشناسی

و به‌دور از هیاهو مدیریت می‌شد، حتی در بزنگاه‌هایی مانند محدودیت درگاه‌های پرداخت یا اتفاقات اسفند سال ۱۳۹۹. اما از دی‌ماه سال گذشته، رویکرد بانک مرکزی متشنج شده و این فضا از بین رفته است.

درخواست تعهدنامه از طریق شاپرک پرسش‌های کارشناسی را برانگیخته: آیا بانک مرکزی رگولاتور مناسبی است؟ آیا مفهوم رم‌پول برای همه رمزارزها درست است؟ این موضوعات نیازمند بررسی عمیق هستند، اما در هیاهوی رسانه‌ای گم شده‌اند. این روند نه برای اکوسیستم تبادل و نه برای وجهه بانک مرکزی مناسب نیست.

ما به قانون احترام می‌گذاریم و خواستار تفسیر صحیح آن در فضایی آرام هستیم. بانک مرکزی اما با اصرار بر تعهدنامه و دوری از گفت‌وگو، ابهام ایجاد کرده است. از نخبگان بانک مرکزی می‌خواهیم به میز گفت‌وگو بازگردند و با جلسات کارشناسی، این مسائل را در فضایی آرام حل کنند.



بیت‌پین از نظارت قانونی که امنیت معاملات و حقوق کاربران را تضمین کند، حمایت می‌کند و پیشنهاد می‌دهد نظرات فعالان این حوزه در تدوین مقررات لحاظ شود. ما آماده مشارکت در گفت‌وگوهای سازنده برای بهبود فضای صنعت رمزارز هستیم تا با همکاری بخش خصوصی و حاکمیت، این حوزه به‌صورت مسئولانه توسعه یابد.

علیرضا یعقوبی، مدیرعامل رابکس:

درخواست بانک مرکزی برای ارائه داده‌های کاربران غیرقانونی است. طبق اصل ۲۵ قانون اساسی، ارائه اطلاعات بدون حکم قضایی ممنوع است و متخلفان قابل پیگیری هستند. ما مقاومت نمی‌کنیم، بلکه خواستار رعایت قانون هستیم. تعهدنامه برای نظارت بر صرافی‌های رمزارز منطقی نیست. نظارت قانونی نیازمند مجوز رسمی است. طبق ماده ۵۹ قانون، بدون صدور مجوز، درخواست نظارت و جابجایی قانونی ندارد. اگر بانک مرکزی مجوز سکوها رمزارز را تعریف کند، ما خودکار تحت نظارت قرار می‌گیریم و نیازی به تعهد جداگانه نیست. آماده همکاری قانونی هستیم و امیدواریم بانک مرکزی نظارت شفاف را فراهم کند.



ابراهیم مقدم، مدیرعامل پول نو:

رمزارزها به دلیل ماهیت غیرمتمرکز خود، قابل انسداد یا تعطیل شدن نیستند. حتی اگر صرافی‌های قانونی با فشارهای نظارتی به فعالیت زیرزمینی روی بیاورند، این بازار به حیات خود ادامه خواهد داد. تجربه بازار ارز سنتی در میدان فردوسی و سایر مراکز نشان می‌دهد که جریان‌های زیرزمینی، حتی پس از سال‌ها تلاش برای مهار، همچنان فعال هستند. این موضوع صرفاً به رمزارزها محدود نمی‌شود.

بانک مرکزی به دلیل تضاد منافع ذاتی با ماهیت رمزارزها، نهاد مناسبی برای تنظیم‌گری این حوزه نیست. برای تنظیم‌گری مؤثر، نیاز به یک نهاد بالادستی یا همکاری چند سازمان است. بانک مرکزی به جای گفت‌وگو با فعالان بخش خصوصی، رویکردی یک‌جانبه در پیش گرفته و این مانع ایجاد راهکارهای سازنده می‌شود.

درباره ارائه اطلاعات کاربران به بانک مرکزی، موضع ما روشن است: طبق اصل ۲۵ قانون اساسی، ارائه داده‌های کاربران بدون حکم قضایی غیرقانونی است. بانک مرکزی با درخواست دسترسی مستقیم به داده‌ها، نه‌تنها این اصل را نقض می‌کند، بلکه بالغ بر ۴۰ تا ۵۰ بند از قوانین جاری کشور را زیر پا می‌گذارد. ما



شماره ۱۵۹
۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۴
سال پنجم



آیا صرافی‌ها می‌توانند از رگولاتوری به عنوان فرصتی برای نوآوری و جلب اعتماد استفاده کنند، یا این محدودیت‌ها به رشد بازارهای غیرمتمرکز دامن خواهد زد؟ آینده رمزارز به این پاسخ بستگی دارد.

نشان می‌دهد که در ترکیه، رگولاتوری‌های سخت‌گیرانه تا ۳۰ درصد از معاملات را به پلتفرم‌های خارجی منتقل کرده است. برای حفظ اعتماد کاربران، صرافی‌ها باید روی شفافیت، آموزش و بهبود تجربه کاربری تمرکز کنند. به گفته فوربس (۲۰۲۴)، ارائه خدمات رقابتی مانند کارمزد پایین و ابزارهای تحلیلی پیشرفته می‌تواند کاربران را به پلتفرم‌های داخلی وفق دهد. چالش اصلی، ایجاد تعادل بین الزامات رگولاتوری و حفظ حریم خصوصی است.



مهاجرت نیروهای متخصص، دردی مشترک

قاضی زاده درباره مهاجرت نیروهای متخصص از کشور یک موضوع تأسف آور و تأمل برانگیز است، توضیح داد: «خبر بد این که کار از مهاجرت کارشناسان گذشته و به سمت مهاجرت کارآفرینان رفته‌ایم. الان فرار مغزها و سرمایه‌ها به طور هم‌زمان اتفاق می‌افتد. یک زمان این مثل قدیمی را می‌شنیدیم که «ایران بهترین جای دنیا برای پول در آوردن است» ولی به تجربه دریافتیم که چنین نیست. سخت‌گیری‌های مالیاتی در هر کشوری منطقی به نظر می‌رسد؛ مشروط بر این که در توازن با حمایت از بازار کسب‌وکار باشد. کسی که خلق ثروت می‌کند باید پاداش بگیرد. ما دچار عدم توازن و ناترازی هستیم. این ناترازی در تمام شئون کشور مشهود است». مدیرعامل بیت‌مکس در پاسخ به این سؤال که چگونه می‌توان جلوی مهاجرت همین نیروهای محدود متخصص داخل کشور را گرفت، بیان کرد «فقط یک راه وجود دارد؛ این که حاکمیت با آنها مهربان باشد و آنها را جزئی از خود بدانند. البته بعید می‌دانم. حاکمیت ما به‌سختی به این نقطه می‌رسد که با هم‌وطنان و کسانی که در هر شرایط به وطن خود وفادار می‌مانند احترام بگذارد و آنها را قدر بداند. من به آینده این بچه‌ها چندان امیدوار نیستم؛ ولی برایشان آرزوی آینده بهتر را دارم». او با اشاره به اینکه مهاجرت مثل انتقال یک نهال از گلدان به باغچه می‌ماند، اظهار کرد: «من همیشه گفته‌ام که مهاجرت نوعی خودکشی است. کسی که خودکشی می‌کند، هیچ ایده‌ای در مورد دنیای بعد ندارد، ولی یک چیز را می‌داند، این که اینجا نمی‌تواند ادامه دهد! تجربه زندگی هر کسی با دیگران فرق دارد، ولی همه آنها مثل کسی هستند که چشم خود را ببندد و از ارتفاع به پایین بپرد! می‌داند که اینجا نمی‌تواند بایستد؛ امیدوار است که آن طرف دنیای بهتری باشد». قاضی‌زاده در پایان درباره آرزویی که برای کسب‌وکارهای رمزارزی کشور دارد گفت: «آرزوی من برای این حوزه، رگولاتور باهوش و خادم است. رگولاتور خوب یعنی رگولاتوری که شفاف باشد، دروغ‌نگوید و به فعالان بخش خصوصی اعتماد کند. او باید دغدغه‌های خود را رک و راست بگوید، فعالان بازار را دشمن تصور نکند و به آنها با نگاه امنیتی ننگرد. قدر تخصص را بدانند و همه چیز را با مترو محک امنیتی نسنجد.»



شماره ۱۵۹
۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۴
سال پنجم

گفت‌وگو
INTERVIEW



فرار مغزها و سرمایه‌ها به طور هم‌زمان در کشور اتفاق می‌افتد

احسان قاضی‌زاده، مدیرعامل پلتفرم بیت‌مکس، درباره زندگی شخصی خود در مسیر شغلی رمزارزی می‌گوید

از زمانی که حوزه رمزارزها وارد کشور ما هم شده، طرفداران و علاقه‌مندان زیادی پیدا کرده است. برخی از این فعالان با اینکه قانون شفاف و مشخصی برای حوزه رمزارزها در کشور وجود نداشته است، همچنان به مسیر خود ادامه داده‌اند و در فکر توسعه بیشتر این حوزه در کشور بوده‌اند. یکی از این فعالان، احسان قاضی‌زاده است که در حال حاضر مسئولیت مدیرعاملی پلتفرم بیت‌مکس را برعهده دارد. احسان قاضی‌زاده، مدیرعامل بیت‌مکس، متولد اردیبهشت ۱۳۵۸ است. او پس از فارغ‌التحصیلی از مقطع کارشناسی مهندسی برق گرایش کنترل و ابزار دقیق در دانشگاه فردوسی مشهد در سال ۱۳۸۱ وارد بازار کار می‌شود؛ کارشناسی ارشد را با قدری فاصله در سال ۱۳۹۷ از دانشگاه ملی جاکارتا در اندونزی در زمینه علوم کامپیوتر می‌گیرد.

اولین تجربه کار رسمی او مربوط به سال ۱۳۸۳ می‌شود. او در این باره می‌گوید: «در این زمان به‌عنوان کارشناس آی‌تی در منطقه آزاد اروند شروع به کار کردم. بعد از یک سال و نیم فهمیدم که اهل کارمندی و کار دولتی نیستم. در اواخر ۱۳۸۴، با یکی از دوستان دوره لیسانس، کسب‌وکار Voice Over IP یا VOIP را کلید زدیم. از همین زمان، علاقه هم‌زمان به کسب‌وکار و امور فنی داشتم. بعد از مدتی با توسعه کارمان توانستیم یک شرکت در کشور امارات تأسیس کنیم.»

فعالیت حرفه‌ای در زمینه تلفن اینترنتی تا سال ۱۳۹۱ به‌صورت جدی ادامه دارد. او در ادامه عنوان کرد: «کسب‌وکار خانوادگی ما مرتبط با بازرگانی است. به‌تدریج به رمزارز و کریپتوگرافی علاقه‌مند شدم و باتوجه به سابقه دوره لیسانس، به این سمت آمدم. پروژه کارشناسی من مربوط به رمزنگاری صدا و ارسال آن در بستر اینترنت بود؛ یعنی دو علاقه را با هم پوشش می‌داد، یکی Voice Over IP یا ارسال پکت‌های صوتی از طریق اینترنت و هم رمزنگاری آنها. کد کردن و دی‌کد کردن اینها را به نام کریپتوگرافی می‌خوانند. خدا لطف کرد و توانستم در فضای کسب‌وکار، به سمت هر دو علاقه بروم؛ ابتدا Voice Over IP و بعد از آن هم رمزارز.»

از سال ۱۳۹۵ وارد حوزه رمزارز شدم

ورود جدی احسان قاضی‌زاده به کسب‌وکار رمزارز از سال ۱۳۹۵ آغاز می‌شود. او در این باره بیان کرد: «تا قبل از این زمان، به‌عنوان سرگرمی، بیت‌کوین می‌خریدم و هدیه می‌دادم و هدیه می‌گرفتم؛ نگاه جدی به آن حوزه نداشتم. یادم است برای اولین بار در سال ۱۳۹۴ ماینرهای بیت‌کوین را از نزدیک دیدم و یکی هم در دفتر خودمان گذاشتیم؛ ولی هنوز این بازار را جدی نمی‌گرفتیم؛ چون اکانت mining pool نداشتم، آن دستگاه را به فراموشی سپردیم و بعداً فهمیدیم چه فرصت طلایی را از دست داده‌ایم. از سال ۱۳۹۵ به‌طور جدی به سمت راه‌اندازی پلتفرم آمدم. موتور محرکه این حرکت، من و دو نفر از دوستانم بودیم که آنها ساکن کره جنوبی هستند. آنها یک شرکت داشتند که می‌خواست به‌عنوان یک استارت‌آپ به بازار کریپتو بیایند. در سال ۱۳۹۶، اولین پلتفرم تبادل فرد به‌فرد یا P2P رمزارز را به‌طور رسمی در ایران راه‌انداختیم. تا پایان ۱۴۰۰ و اوایل ۱۴۰۱ در خدمت تیم قبلی بودم که به نام پلتفرم «اکسیر»

از محصولان خیلی راضی هستیم. از حیث کسب‌وکار نیز نوعی همکاری را با یکی از پلتفرم‌های «ولت‌تک» (Wealth-Tech) شروع کرده‌ایم که خیلی جذاب شده است. واقعاً در کشور ما همچنان عطش و اقبال به سرمایه‌گذاری در حوزه رمزارز دیده می‌شود؛ بخصوص سرمایه‌گذاری هوشمندانه و به‌دوراز هیجان! اگر فضای شفافیت و آموزش مناسب شکل گیرد؛ مردم

«ارزان» در مرداد ۱۴۰۳ راه افتاد و مدتی بعد با بیت‌مکس ادغام شد. قاضی‌زاده بیان کرد: «ارزان، از ابتدا تاکنون در لایه محصول پیشرفت زیادی داشته است. من به‌عنوان کسی که ادعای پیش‌کسوتی در این بازار دارم می‌گویم که در فضای رمزارز، هر روز شگفتی‌های تازه‌ای رخ می‌دهد. خود من هم هنوز نکاتی را در محصول می‌بینم که نیاز به اصلاح دارد. من

ارزان در پی توسعه محصولات



گفت‌وگو با اشکان رحیمی، مدیر توسعه کسب‌وکار صرافی اوام‌پی‌فینکس که تعهدات بانک مرکزی را پذیرفته است

پذیرش تعهدات بانک مرکزی امنیت در برابر رصدپذیری

هستند و بانک مرکزی نیز به داده‌های آنان دسترسی دارد.

در واقع، موضوع اصلی، توازن بین ریسک و امنیت است. کاربر می‌پذیرد که در قبال رصدپذیری و شفافیت پلتفرمی که در آن فعالیت دارد، امن بوده و مورد تأیید بانک مرکزی قرار گرفته باشد.

در ادامه، باید گفت که بانک مرکزی اعلام کرده بود برخی از کسب‌وکارها تمایلی به انجام این همکاری نداشتند، اما این نهاد تأکید کرده که هیچ درخواست اضافی از پلتفرم‌ها برای اخذ تعهد یا احراز شرایط مطرح نشده است. تمامی مراحل در قالب همان نامه‌ای که از طریق شاپرک ارسال شده، صورت گرفته است.

در خصوص اینکه در قبال امضای این تعهدات، چه اختیاراتی به کسب‌وکارهای رمزارزی داده می‌شود، باید تأکید کرد که موضوع بر سر واگذاری اختیار نیست، بلکه مسئله اصلی، فرایند رگولاتوری و تنظیم‌گری است.

با امضای این تعهدات، پلتفرم‌های رمزارزی در درجه نخست و فراتر از فعالیت‌های پرداخت، در چارچوبی قانونی قرار می‌گیرند که از منظر بانک مرکزی بسیار حائز اهمیت است.



در سمت اکوسیستم برخلاف تصور بسیاری که گمان می‌کردند، پلتفرم‌ها با امضای توافق‌نامه‌ها فوراً و بدون هیچ‌گونه ملاحظه یا رعایت دستوری خاصی، تمامی داده‌ها را در اختیار بانک مرکزی قرار خواهند داد، در عمل این چنین نبود. در واقع، بانک مرکزی صرفاً انتظار داشت که پلتفرم‌ها با اعلام آمادگی و حضور فعال، وارد فاز اولیه تنظیم‌گری شوند.

با این حال، در اکوسیستم این گونه برداشت شده بود که هر پلتفرمی که توافق‌نامه‌ای را امضا کند، موظف است همان روز و طی چند ساعت، تمامی داده‌های مرتبط را در اختیار شاپرک یا مستقیماً بانک مرکزی قرار دهد.

ما همواره در تعامل مستمر با بانک مرکزی بوده‌ایم و جلساتی نیز برگزار شده است. پروتکل‌های مربوط به انتقال داده، مدل‌های اجرایی و نوع داده‌های مورد نظر بانک مرکزی نیز مشخص شده‌اند. با این وجود، هنوز انتقال واقعی داده‌ها صورت نگرفته است.

در حال حاضر، بانک مرکزی صرفاً در حال زمینه‌سازی و آماده‌سازی زیرساخت‌های لازم برای انجام این انتقال داده به صورت منظم و نظام‌مند است.

در پاسخ به این پرسش که آیا بازخوردی از سمت کاربران دریافت کرده‌اید، چه مثبت و چه منفی، باید بگویم که به نظر من، باتوجه به تجربه موفق ما در جذب کاربران در چند ماه گذشته، بسیاری از کاربران با این فرایند موافق هستند.

اگرچه داده‌های آن‌ها در اختیار نهاد تنظیم‌گر قرار می‌گیرد، اما این موضوع در بستری انجام می‌شود که تحت نظارت یک نهاد معتبر و تنظیم‌گر بخشی است.

برخلاف آنچه گفته می‌شود که کاربران تمایلی به انتشار داده‌هایشان ندارند، این نکته قابل تأمل است که در نظام بانکی نیز، کاربران دارای حساب در بانک‌های تجاری

«ارزان»، یک سری برنامه‌های سرمایه‌گذاری و خرید با ابزارهای مختلف رمزارز را داریم. به نظر حرکت به سمت «ارزان» یک چرخش بموقع و درست بود».

در فضای رقابتی حوزه رمزارز باید حرف تازه‌ای می‌زدیم

هم‌بنیان‌گذاران بیت‌مکس، از یک جا به بعد، تصمیم گرفتند بخشی از توان و تمرکز خود را به سمت پلتفرمی ببرند که احتمالاً شانس درخشش بیشتری در فضای B2C رمزارز کشور دارد. او درباره علت راه‌اندازی «ارزان» عنوان کرد: «در اقیانوس قرمز، با برندهای بزرگ رقابت می‌کنیم. باتوجه به سابقه و توان آنها، این رقابت قدری دشوار است. آنها کاربران گسترده و قابلیت‌های زیاد دارند؛ پس ما هم می‌بایست حرف تازه و صدای تازه‌ای می‌آوردیم. ما تصمیم گرفتیم فضای مقایسه و آرازان‌ترین خرید را ایجاد کنیم، به نحوی که کاربر در هر لحظه بتواند تمام قیمت‌های داخلی

و خارجی را مقایسه و خرید کند. این یک نیاز همیشگی و ماندگار است؛ نه فقط در حوزه کریپتو بلکه در هر حوزه دیگر. الان همین کار را چند برند بزرگ در زمینه بیمه انجام می‌دهند. مقایسه قیمت در مورد هر کالا و خدمتی جذابیت دارد. قبل از ما هم پلتفرم‌هایی بودند که مقایسه انجام می‌دادند؛ ولی ما امکان مقایسه و خرید هم‌زمان را فراهم کردیم. بدین ترتیب، کاربر می‌تواند امکان مقایسه، خرید و کیف پول را یکجا داشته باشد. به مرور سرویس‌های دیگری نیز به کیف پول‌های رمزارزی اضافه خواهد شد».

امکان قابلیت سرمایه‌گذاری خودکار در آرزآن

قاضی‌زاده با اشاره به اینکه آرزآن قابلیت‌های تبادل و کیف پول رمزارز را نیز فراهم می‌کند، توضیح داد: «اخیراً قابلیت سرمایه‌گذاری خودکار (auto-invest) را راه انداخته‌ایم. «سرمایه‌گذاری آسان» یا simple invest هم برای کسانی طراحی شده که از ترکیب سبدها بی‌اطلاع هستند؛ یک سری سبدهای ترکیبی به این افراد پیشنهاد می‌شود. احتمالاً گی - تریدینگ یا social-trading نیز به عنوان یک سرویس کلاسیک راه می‌افتد. اینها نوآوری خیلی خاصی به شمار نمی‌رود؛ ولی کیف ورودی مخاطبین ما از مجرای مقایسه است؛ یعنی هر حرکتی که اینجا انجام شود، به او اطمینان می‌دهیم که آرزآن‌ترین قیمت را از میان شش بازار داخلی و خارجی دریافت کند. موقع فروش نیز، مناسب‌ترین قیمت تجربه می‌شود. بدین ترتیب، دغدغه‌هایی مثل مقایسه قیمت در صرافی‌های مختلف و ساخت اکانت‌های متعدد و عدم دسترسی کاربران ایرانی به پلتفرم‌های خارجی از بین می‌رود.»

فعالیت می‌کرد. از ابتدای ۱۴۰۱ به دلایلی تصمیم به جدایی از آن تیم گرفتم. دلایل این جدایی صرفاً مربوط به ملاحظات کسب‌وکار بود و هیچ دلیل شخصی نداشت. در خیلی از کسب‌وکارها، سرمایه‌گذاران اولیه به دلایل مختلف از کسب‌وکار جدا می‌شوند».

مدیرعامل بیت‌مکس با اشاره به اینکه کسب‌وکار رمزارز، بخصوص برای صرافی‌ها، بسیار پرفشار و پراسترس است و تبعات گسترده‌ای دارد، توضیح داد: «مدیریت و نگهداری یک پلتفرم مالی ۲۴ ساعته در کشوری که رگولاتورهای داخلی از یک سمت و رگولاتورهای بیرونی از سمت دیگر به صرافی‌ها فشار می‌آورند، کار دشواری است. در ابتدای کار، این بازار ناشناخته‌تر بود و مخاطبین آن چنان گسترده‌ای نداشتیم که با اتکا به آنها بتوانیم با کسب‌وکارهای دیگر وارد مشارکت شویم. ما دو یا سه کسب‌وکار هم‌زمان داشتیم و مجبور بودیم شخصاً به جلساتی با دادگستری، بانک مرکزی و... برویم. شرایط آن زمان خیلی سخت‌تر بود. اکنون

بیش از ۲۰۰ پلتفرم با کارکنان جوان و تازه‌نفس مشغول به کار هستند و هر کس یک گوشه کار را می‌گیرد. امروز نهاد‌های صنفی نیز تا حدی به بلوغ رسیده‌اند؛ ولی آن موقع هیچ‌کدام از اینها نبود. نهایتاً من به جایی رسیدم که احساس کردم چیزی برای افزودن به اکسیر ندارم؛ ترجیح دادم از اکسیر بیرون بیایم».

قرار شد تجربه‌های خود را در بیت‌مکس به کار بگیرم

طی چند ماه، احسان قاضی‌زاده، به دعوت جمعی از دوستان به هلدینگ «مکس» به عنوان یکی از زیرمجموعه‌های هلدینگ «ماموت» می‌رود. او گفت: «قرار بود تجربه و توان خود را برای استفاده از کریپتوکارنسی در «بیت‌مکس» به کار بگیرم. این تلاش منتهی به خلق محصول جدیدی به نام «ارزان» شد که همچنان فعال است». «بیت‌مکس» در مهر ۱۴۰۰ شکل می‌گیرد و قاضی‌زاده در مهر ۱۴۰۱ به آن تیم می‌پیوندد. مدیرعامل بیت‌مکس درباره پیوستن خود به بیت‌مکس می‌گوید: «دوستانی که به من لطف داشتند تصور می‌کردند تجربه من می‌تواند بیت‌مکس را، هم به لحاظ محصول و هم کسب‌وکار، ارتقای قابل توجه دهد. بازحمت تمام همکاران و حمایت هلدینگ مکس و هلدینگ ماموت توانستیم موفقیت‌هایی به دست آوریم. پس از مدتی، با یک چرخش استراتژیک، به این نتیجه رسیدیم که به دلیل رقابت شدید فضای پلتفرمی B۲C میان برندهای قدیمی، بهتر است به سمت B۲B برویم. اغلب خدمات امروز بیت‌مکس برای کاربران سازمانی طراحی شده است. «ارزان» هم یک پلتفرم مقایسه و خرید است؛ پدیده‌ای که به شکل کنونی تا به حال سابقه نداشته است. در کنار

می‌توانند در این بخش ورود گسترده نشان دهند». او

اظهار کرد: «نیازی نیست که انواع میم‌کوین (Meme Coin) و ارزهای بی‌نام‌ونشان را لیست کنیم. اگر همین ارزهای اصلی و ریشه‌دار را پوشش دهیم، بسیاری از مخاطبین کشور به سمت آن می‌آیند. خیلی‌ها هنوز به این دانش و اشراف نرسیده‌اند که می‌توانند بخشی از سرمایه را که خود را در اینجا سرمایه‌گذاری کنند. ما



شماره ۱۵۹
۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۴
سال پنجم

ارزان؛ مقایسه و معامله آسان ارز دیجیتال



تجلی جسارت
در جهانی پرچالش

پیشگام در کارآفرینی

سارا ستوده، کارآفرین ۳۰ ساله‌ای که از تبریز تا آتلانتا مسیری پر از نوآوری پیموده، به دلیل شجاعت تحسین‌برانگیزش در آزمون مسیره‌های ناشناخته در دنیایی که اغلب تحت سلطه مردسالاری پیشرفت‌زنان‌محدود می‌کند، شایسته تقدیر است. او با راه‌اندازی استارت‌آپ «هاردنت»، مدیریت کارخانه تولید پیچ‌ومهره و تأسیس کارواش در آتلانتا، نشان داده که هیچ مرزی نمی‌تواند اراده او را متوقف کند.

یکی از دلایل برجستگی سارا، توانایی او در مدیریت همزمان کسب‌وکارهایی در حوزه‌های کاملاً متفاوت است؛ از گالری طلا در تبریز تا بازرگانی ایمپلنت از ترکیه و استارت‌آپ «استمارینو» در انرژی‌های تجدیدپذیر. این تنوع، همراه با مهارت او در تطبیق با بازارهای محلی و جهانی، او را به الگویی برای کارآفرینان جوانی تبدیل کرده که باید در دنیای رقابتی امروز انعطاف‌پذیر باشند. شجاعت او به عنوان یک زن جوان در این مسیر، در جهانی که موانع جنسیتی اغلب زنان را از پیشرفت بازمی‌دارد، الهام‌بخش و جذاب است.

سارا با چالش‌های جنسیتی و فرهنگی روبه‌رو شده و با اعتمادبه‌نفس آن‌ها را پشت سر گذاشته است. او در گفت‌وگو با کارنگ تأکید کرد که موفقیت‌هایش نتیجه تلاش شخصی و حمایت خانواده‌ای بدون تبعیض جنسیتی است. این روایت، پیامی قدرتمند به زنان کارآفرین می‌دهد: در جهانی که مردسالاری سایه‌ای سنگین دارد، شجاعت و پشتکار می‌تواند سقف‌های شیشه‌ای را درهم بشکند. داستان او ادای احترامی است به زنانی که با وجود موانع، راه خود را می‌سازند.

او همچنین نماینده نسلی است که موفقیت را در کنار آرامش شخصی جست‌وجو می‌کند. سارا با صراحت از فشارهای مدیریت چندین کسب‌وکار و نیازش به تعادل در زندگی سخن گفت. این صداقت، او را به شخصی قابل لمس تبدیل کرده که خوانندگان می‌توانند با او همذات‌پنداری کنند.

داستان سارا، روایتی است از اینکه چگونه یک زن ۳۰ ساله با کنجکاوی و شجاعت می‌تواند در برابر محدودیت‌های مردسالارانه بایستد و آینده‌ای متفاوت بسازد.



شماره ۱۵۹
۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۴
سال پنجم

از تبریز تا آتلانتا

گفت‌وگو با سارا ستوده، که از تولید پیچ و مهره تا راه‌اندازی استارت‌آپ و پمپ‌بنزین در کارنامه کسب‌وکاری‌اش دیده می‌شود

سارا ستوده، با روحیه‌ای بی‌قرار و کنجکاوی پایان‌ناپذیر، از راه‌اندازی استارت‌آپ در دانشگاه تبریز تا مدیریت کسب‌وکارهایی در ایران و آمریکا، مسیری پر فراز و نشیب را پیموده است. در گفت‌وگویی صمیمی با «کارنگ»، او از تلنگرهایی که مسیرش را تغییر دادند، چالش‌های مدیریت همزمان چندین کسب‌وکار و رویای آرامشی که در میان موفقیت‌هایش جست‌وجو می‌کند، سخن می‌گوید. این روایت، داستان جسارت یک زن در آزمون تجربه‌های نو است. در یک برنامه‌ریزی فشرده و بعد از شرکت در یک رویداد کسب‌وکاری در دبی قرار بود به تهران بیاید تا از همان فرودگاه امام‌ماشینش را بردارد، چند کار کوچک در پایتخت انجام بدهد و یکسره رانندگی کند تا خود تبریز. فردای آن روز از آنجا بعد از خداحافظی کوتاهی با خانواده‌اش، چمدان‌های پارک شده در خانه‌اش در تبریز را بردارد و راهی ترکیه شود تا از آنجا به خانه جدیدش در آتلانتا پرواز کند. سارا ستوده که خودش را آن قدری کارآفرین نمی‌داند که حتی در بیو اینستاگرامش هم به این موضوع اشاره‌ای کند، در ۳۰ سالگی آن قدر تجربه‌های متنوع در کسب‌وکارهای گوناگون، راه‌اندازی کسب‌وکار و درس خواندن در رشته‌های مختلف دانشگاهی دارد که فکر می‌کنی برای انجام همه اینها حتماً باید یک ده‌پانزده سالی بیشتر سن داشت. سال‌هاست سارا را می‌شناسیم بیشتر از راه دور و همیشه چیزی برای غافلگیری دارد. اگر در یک کلام بخوایم سارا را توصیف کنیم «جسارت در آزمون تجربه‌های نو» است. مدت‌ها پیش پیشنهاد مصاحبه‌ای را به او داده بودیم؛ اما آن قدر برنامه‌هایش فشرده بود که به اجبار و به لطف او در توقف چندساعته‌اش در تهران و لابه‌لای چند برنامه دیگرش موفق شدیم میزبانش در دفتر راه‌کار باشیم در صبح یک پنجشنبه. قرار بود از تجربه‌هایش روایت کند و ما بیشتر شنونده باشیم؛ اما سارا را چنان با اعتمادبه‌نفس، متکی به خود و قدرتمند دیدیم که یک جاهایی سؤال‌های سختی از او پرسیدیم؛ سؤال‌هایی که ممکن است درباره شخصی در چنین موقعیتی در ذهن شکل بگیرد و کم‌کم به یک قضاوت ناعادلانه منجر شود. او دم‌زد و با چشمانی خسته از یک پرواز نیمه شبانه به همه سؤال‌های خشن ما پاسخ داد. بعد از حدود ۲ ساعت از ما خداحافظی کرد، سوار ۲۰۶ پارک شده رویه‌روی دفتر راه‌کار شد و راهی یک سفر جاده‌ای طولانی. متنی که می‌خوانید حاصل گفت‌وگوی ۹۰ دقیقه‌ای صمیمانه با رضا قربانی، مدیرعامل کارخانه نوآوری رسانه راه‌کار؛ مینا والی، مدیرمسئول رسانه‌های راه‌کار و میثم سلیمانی، مدیر محتوای راه‌کار است. سارا در این گفت‌وگو به بازگویی از مسیرش از استارت‌آپی در دانشگاه تبریز تا کسب‌وکاری در آمریکا گفت. تغییر مسیر یا یک تلنگر

برعهده گرفتیم، «سایمان تک روزهای خوبی را می‌گذراند تا اینکه در ۱۳۹۷ خروج آمریکا از برجام و در نتیجه افزایش قیمت سخت‌افزار و مشکلات تأمین قطعات فعالیت شرکت را مختل کرد. سارا درباره شرایط آن زمان می‌گوید: «ما در نمایشگاه سبیت (CeBIT) ارتباطات خوبی با شرکت‌های خارجی برقرار کردیم. قرار بود همکاری‌های بین‌المللی داشته باشیم؛ اما به فاصله یک هفته، بعد از اظهارات ترامپ درباره برجام، تمام این ارتباطات قطع و بازار داخلی نیز با بی‌ثباتی شدید مواجه شد. با این شرایط به این نتیجه رسیدم که ادامه فعالیت در سایمان تک برایم آینده‌ای ندارد.» او در این دوره یاد گرفت که چگونه در شرایط بحرانی تصمیم‌گیری کند.

سارا می‌گوید: «خروج از برجام به من آموخت که همیشه باید برای بدترین سناریوها آماده باشم. این تجربه باعث شد در پروژه‌های بعدی‌ام همیشه یک پلن B داشته باشم.» او همچنین در سایمان تک با اهمیت مدیریت زنجیره تأمین آشنا شد و این دانش را در کسب‌وکارهای بعدی‌اش به کار برد.

ورود به لجستیک با اسپید

پس از سایمان تک، سارا ستوده با پیشنهاد مهدی مقدم، به شرکت لجستیکی اسپید پیوست. او می‌گوید: «اسپید برایم جذاب بود، چون دیگر با چالش‌های پیچیده تعامل با دولت روبه‌رو نبودم. در عوض، با مسائل عملیاتی و اجرایی سروکار داشتم که حل کردن آن‌ها برایم لذت‌بخش بود.» در دوران کرونا و در دوران اوج رونق بورس اسپید پروژه احراز هویت در محل برای کارگزاری‌های بورس را اجرا کرد که با وجود چالش‌های فراوانش تجربه‌ای بی‌نظیر بود. با این حال مهرماه ۱۳۹۹، با تمام تجربه‌های خوب در اسپید، به دلیل ضرورت مدیریت کارخانه خانوادگی از این کسب‌وکار جدا شد. سارا در اسپید با پیچیدگی‌های مدیریت عملیات در مقیاس بزرگ آشنا شد. او می‌گوید: «کار در اسپید به

که در چه مسیری حرکت کند. این تجربه در میلان همچنین به او یاد داد که چگونه در محیط‌های بین‌المللی ارتباط برقرار کند. او می‌گوید: «در ایتالیا با افرادی از فرهنگ‌های مختلف کار کردم و این به من آموخت که چطور تفاوت‌های فرهنگی را در مذاکرات و همکاری‌ها مدیریت کنم. این مهارت بعدها در پروژه‌های بین‌المللی‌ام بسیار به کار آمد.» سارا در این دوره با چالش‌هایی مانند تطبیق با سرعت بالای کار در آزمایشگاه و یادگیری سریع ابزارهای جدید مواجه شد. او می‌افزاید: «هر روز چیز جدیدی یاد می‌گرفتم، از نرم‌افزارهای تخصصی گرفته تا نحوه ارائه ایده‌ها به سرمایه‌گذاران. این تجربه به من اعتمادبه‌نفس داد که می‌توانم در هر محیطی خودم را ثابت کنم.»

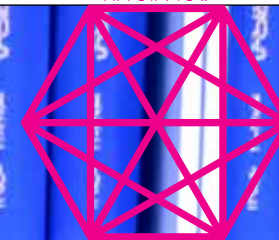
تجربه‌ای کوتاه در سایمان تک

اواخر سال ۱۳۹۶، سارا ستوده به دعوت مدیرعامل شرکت سایمان تک، کسب‌وکاری در حوزه اینترنت اشیا (IoT) وارد این شرکت شد و به مرور به عنوان مدیر توسعه کسب‌وکار فعالیت خود را در آن ادامه داد. درباره تجربه‌هایش در سایمان تک می‌گوید: «در آن زمان، دولت روحانی سیاست‌های هوشمندسازی را دنبال می‌کرد و ما پروژه‌های BYG داشتیم. این تجربه برای من چالش‌های زیادی داشت، چرا که تیم فنی قوی بود، اما در مذاکره با کارشناسان دولتی ضعیف بودند؛ بنابراین من وظیفه مذاکره و پیشبرد قراردادها را

سال ۱۳۹۵، سارا که آن زمان دانشجوی رشته کامپیوتر دانشگاه تبریز بود، به همراه سه هم‌کلاسی‌اش استارت‌آپی به نام «هاردنت» را راه‌اندازی کرد؛ دستگاهی برای اطلاع‌رسانی سریع به اورژانس در صورت تصادف خودرو. می‌گوید: «فکر می‌کردیم هاردنت ایده فوق‌العاده‌ای است. آن زمان، فضای استارت‌آپی ایران به شدت از ایده‌های نو حمایت می‌کرد.» اما پس از حضور در چند رویداد و شنیدن تعریف و تمجیدها یک اظهارنظر به کلی مسیر حرکت او را تغییر داد. آن زمان مصطفی نقی‌پورفر، در نقدی به محصول هاردنت به سارا گفته بود: «فکر کردی ما در ایران چند تا آمبولانس داریم که بتوانند به این ایده پاسخ دهند؟» این تلنگر باعث شد سارا با دیدی جدی‌تر به مدل‌های کسب‌وکار نگاه کند و مسیرش به سمت بازاریابی و مدیریت تغییر کند. او بعد از هاردنت علاقه‌اش به مدیریت و بازاریابی

را کشف کرد و با مطالعه کتاب‌ها و منابع مطالعاتی مهارت‌هایش را در این حوزه تقویت کرد. یکی از کتاب‌های الهام‌بخش او در این مسیر «بازاریابی ویروسی» بود که دیدگاه‌های تازه‌ای در مورد توسعه کسب‌وکار به او ارائه داد. پذیرش چهارماهه از آزمایشگاهی در دانشگاه میلان هم تجربه‌ای کلیدی بود. او در ایتالیا فهمید علاقه‌ای به ادامه تحصیل آکادمیک یا پژوهش ندارد. می‌گوید در این بازه آدم‌های بسیار زیادی را دیده و از هرکسی چیزی یاد گرفته است و این فشرده‌گی ارتباط با آدم‌ها به او کمک کرده سریع‌تر خودش را بشناسد

تصمیم برای مهاجرت
به آمریکا هم برای
تجربه‌ای جدید بود
و هم کنجکاوی برای
کشف این کشور، نکات
مثبتش دسترس
راحت‌تر به تکنولوژی و
امکانات مالی است؛ اما
گاهی به خاطر ایرانی
بودنم رفتارها تغییر
می‌کند



عکس: تورج هیبشی

برداشت کند که در تحول کارخانه شکست خورده‌اند. او در موفقیت‌هایش نقش مادرش، رئیس سابق بیمارستانی در تبریز، و خانواده‌ای بدون تبعیض جنسیتی را پررنگ می‌داند. می‌گوید: «در خانواده ما تبعیضی بین دختر و پسر وجود ندارد. اگر من پیشنهادی مرتبط با صنعت و رشته تحصیلی‌ام برای کارخانه می‌دادم، پدرم قطعاً می‌پذیرفت. حتی برادرم هم همیشه کنار من بود.» از او درباره تجربه‌اش از زندگی و کار در آمریکا می‌پرسیم که می‌گوید: «تصمیم برای مهاجرت به آمریکا هم برای تجربه‌ای جدید بود و هم کنجکاوی برای کشف این کشور، نکات مثبتش دسترسی راحت‌تر به تکنولوژی و امکانات مالی است؛ اما گاهی به خاطر ایرانی بودنم رفتارها تغییر می‌کند.» سارا درباره چالش‌های فرهنگی در آمریکا می‌گوید: «در آتلانتا، گاهی با پیش‌داوری‌هایی مواجه می‌شوم، اما این باعث شده مهارت‌های ارتباطی‌ام را تقویت کنم و با صبر و حرفه‌ای‌گری این موانع را پشت سر بگذارم.»

او همچنین به اهمیت شبکه‌سازی در آمریکا اشاره می‌کند و می‌گوید: «در اینجا، ارتباطات حرفه‌ای نقش کلیدی در موفقیت دارند. من در رویدادهای محلی شرکت می‌کنم تا با کارآفرینان دیگر آشنا شوم.» او در پایان درباره آینده‌اش می‌گوید: «هرچند فعلاً به دنبال پروژه جدید نیستم، اما همیشه ایده‌هایی در ذهنم دارم. شاید روزی به سراغ آموزش کارآفرینی بروم و تجربیاتم را با نسل جوان‌تر به اشتراک بگذارم.» این دیدگاه نشان‌دهنده عمق تفکر او درباره تأثیرگذاری اجتماعی است. در این گزارش درباره بخشی از فعالیت‌های سارا ستوده خواندید که حاصل گفت‌وگوی ما با او در چند ماه گذشته است. اگر سارا را دنبال کنید بعید است بعد از این چند ماه با وجود اینکه خودش می‌گوید دنبال فعالیت جدیدی نیست با یک غافلگیری جدید مواجه نشوید. او در زمانی بسیار فشرده در دفتر راه‌کار حضور پیدا کرد و فرصت نشد درباره بخش‌های دیگر فعالیت‌هایش از رشته‌های تحصیلی که خوانده تا فعالیت‌های جانبی‌اش به‌عنوان وکیل صحبت کنیم.

در جست‌وجوی آرامش

سارا ستوده به‌عنوان دختری جوان با تجربه‌ها و موفقیت‌های حرفه‌ای، با ما درباره تمام اضطراب‌ها و فشارهایی که در نتیجه مدیریت هم‌زمان چندین کسب‌وکار با آنها مواجه است گفت و اینکه در اثر این فشارها برنامه‌ای متفاوت برای آینده دارد: «این روزها تمرکز من روی مدیریت کسب‌وکارهای فعلی است و برنامه‌ای برای پروژه‌ای جدید ندارم. دوست دارم مدتی به زندگی شخصی‌ام بپردازم و آرامش بیشتری پیدا کنم.» او معتقد است کسب‌وکار زندگی را تغییر می‌دهد و حتی یک شب بدون دغدغه برایش آرزوست. او در پاسخ به سؤال‌ی که برای خیلی‌ها و درباره فردی در شرایط او ممکن است پیش‌آید و آن تأثیر پشتوانه خانوادگی

در موفقیت کسب‌وکاری‌اش است می‌گوید بیشتر مسیر را با تلاش خود و بدون کمک گرفتن از پدرش طی کرده است: «همه فکر می‌کنند اگر پدر پول‌داری داشته باشی، ترسی از شکست نداری. اما من هرگز نمی‌خواهم از خانواده کمک بگیرم. شما همیشه نمی‌توانی از خانواده‌ات کمک‌گیری و برای من مثل این می‌ماند که یک کوپن دارم و هیچ‌وقت نمی‌خواهم از این کوپن استفاده کنم. به همین خاطر همیشه تلاش کرده‌ام ثابت کنم که خودم می‌توانم.»

او در مثالی می‌گوید در بازه‌ای از شروع کار در کارخانه از آنجایی که پدرش دیگر در جریان مستقیم امور کارخانه نبوده، هر شب در خانه از سارا درباره وضعیت کار می‌پرسید و با وجود اینکه هم از نظر مالی و هم مقاومت‌ها از سمت منابع انسانی تحت فشار بودند او همواره وضعیت را مساعد نشان می‌داده مبادا پدرش

مدیریت چندین کسب‌وکار داخلی و خارجی به‌صورت هم‌زمان

بعد از موفقیت در تحول کارخانه، سال ۱۴۰۲ سارا به دنبال اجرایی کردن ایده‌ای دیگر می‌رود. گواهی‌نامه «پایه دو» اش را می‌گیرد و هم‌زمان مقدمات راه‌اندازی کسب‌وکاری متفاوت از تمام تجربه‌های قبلی‌اش را می‌چیند: راه‌اندازی یک کارواش آن هم نه در ایران بلکه در شهر آتلانتای آمریکا. سارا این روزها علاوه بر کارخانه ستوده، یک گالری طلا در تبریز، بازرگانی واردات ایمپلنت از ترکیه و کارواشی در آتلانتا را اداره می‌کند. همچنین او به‌تازگی استارت‌آپ «Stemarino» را در حوزه انرژی‌های تجدیدپذیر راه‌اندازی کرده که روی تشخیص مشکلات توربین‌های بادی تمرکز دارد. سارا درباره مدیریت این کسب‌وکارهای متنوع می‌گوید:

«هر کسب‌وکار چالش‌های خاص خودش را دارد. برای مثال، کارواش در آتلانتا نیازمند درک بازار محلی و رقابت با برندهای بزرگ است، در حالی که گالری طلا در تبریز به مدیریت زنجیره تأمین و سلیقه مشتریان وابسته است.» او برای مدیریت این تنوع، از ابزارهای دیجیتال مانند نرم‌افزارهای مدیریت پروژه استفاده می‌کند و تیم‌های محلی را برای هر کسب‌وکار تشکیل داده است. او همچنین در استارت‌آپ

Stemarino با چالش‌های فنی مواجه شده است. سارا می‌افزاید: «تشخیص مشکلات توربین‌های بادی نیازمند الگوریتم‌های پیچیده و داده‌های دقیق است. ما با تیمی از مهندسان همکاری می‌کنیم تا این فناوری را به بازار عرضه کنیم.» این پروژه به او فرصت داده تا بار دیگر به ریشه‌های فنی‌اش در رشته کامپیوتر بازگردد.

من آموخت که چگونه فرآیندهای لجستیکی را بهینه کنم. ما باید در کوتاه‌ترین زمان ممکن خدمات را ارائه می‌دادیم و این نیازمند هماهنگی دقیق بین تیم‌ها بود.» این تجربه به او کمک کرد تا در مدیریت کارخانه خانوادگی نیز از رویکردهای مشابهی استفاده کند.

مدیریت کارخانه پیچ‌ومهره

کارخانه خانوادگی «صنایع تولیدی ستوده» تولیدکننده پیچ‌ومهره و دیسک کلاچ برای ماشین‌های سنگین است. این کارخانه را پدر و برادر سارا در ۱۳۹۰ راه‌اندازی کردند، اما در ۱۳۹۹ به دلیل مشکلات پدرش، مدیریت به سارا و برادرش سپرده شد. ماجرای این تغییر را این‌طور تعریف می‌کند: «شروع کار سخت بود، چون باید تغییرات اساسی در فرایندها ایجاد می‌کردیم. از تغییر نرم‌افزارهای مدیریتی گرفته تا تنوع بخشی به محصولات، همه نیازمند برنامه‌ریزی دقیق بود. اما در نهایت و با وجود تمام مقاومت‌ها چه از سمت پدرم و چه همکاران قدیمی پدرم در کارخانه که به فرآیندهای سنتی مدیریت عادت کرده بودند ما در ایجاد تغییرات موفق بودیم و حالا ۲۳ درصد سهم بازار داریم.» سارا که از همان ابتدای فعالیتش در کسب‌وکار خانوادگی‌اش می‌دانست با چالش‌های جدی تحول مواجه خواهد شد برای اینکه حساسیتی در بین همکاران و منابع انسانی قدیمی ایجاد نکند تا ماه‌ها بدون اینکه کسی از نسبت او با بنیان‌گذار کارخانه چیزی بداند به فعالیتش ادامه می‌دهد. می‌گوید: «تا یک سال اول تلاش کردم از همه چیز سر در بیاورم و واقعیت‌های محیط را بدانم. نمی‌خواستم نگاه‌ها یا رفتارها تحت تأثیر جایگاهم در خانواده باشد.»

او برای بهبود عملکرد کارخانه، از داده‌محوری استفاده کرد. سارا می‌گوید: «ما شروع به تحلیل داده‌های تولید و فروش کردیم تا نقاط ضعف را شناسایی کنیم. این رویکرد به ما کمک کرد تا بهره‌وری را افزایش دهیم و هزینه‌ها را کاهش دهیم.» او همچنین با برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان، فرهنگ نوآوری را در کارخانه تقویت کرد.



بازتعریف تسهیلات دهی با استفاده از

هوش مصنوعی

لیلا پاکروان نژاد، مدیر بانکداری دیجیتال داتین از مزایای رقابتی‌ای می‌گوید که هوش مصنوعی در بازار تسهیلات ایجاد کرده است

آموزش هوش
مصنوعی در
مدارس امارات



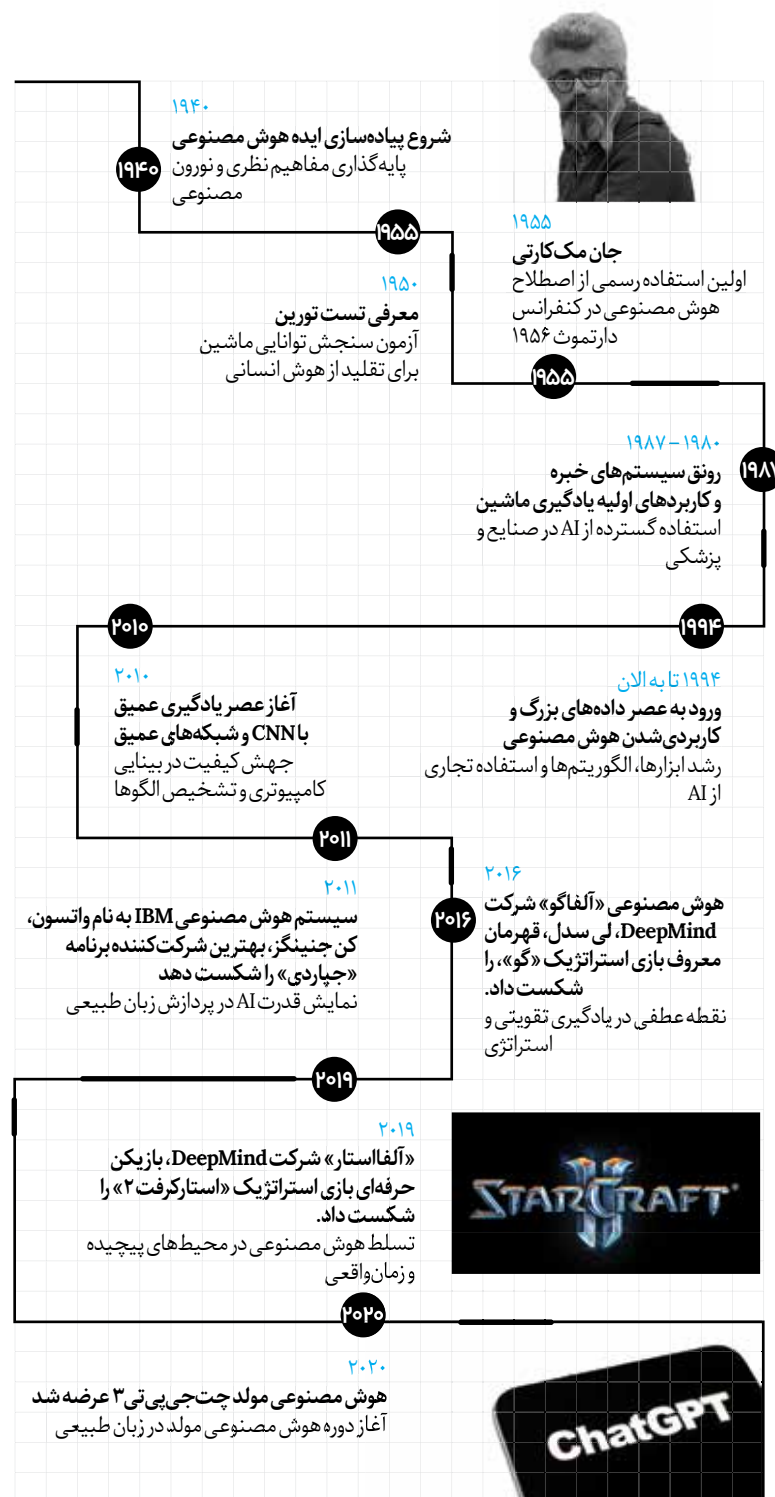
HISTORY تاریخچه



داستان تکامل AI از مفاهیم نظری تا پیروزی‌های خیره‌کننده در برابر انسان

سفر هوش مصنوعی: از رویای نوروں‌ها تا سلطه بر استراتژی‌ها

هوش مصنوعی، از ایده‌های اولیه در دهه ۱۹۴۰ تا شکست قهرمانان جهانی در بازی‌های استراتژیک و خلق محتوای هوشمند، مسیری



شماره ۱۵۹
۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۴
سال پنجم



چرا هوش مصنوعی در ایران باوجود ۵ متولی هنوز درجا می‌زند؟

تسلط دولت، ضعف بخش خصوصی

تجربه جهانی نشان می‌دهد که توسعه هوش مصنوعی بیشتر توسط بخش خصوصی و اکوسیستم‌های نوآوری پیش می‌رود. در ایران، تمرکز بر نهادهای دولتی و کم‌توجهی به شرکت‌های دانش‌بنیان و استارت‌آپ‌ها باعث شده است که پویایی لازم در این حوزه ایجاد نشود. به‌عنوان مثال، اپلیکیشن «بلد» که با فناوری هوش مصنوعی توسعه‌یافته، نمونه‌ای از موفقیت بخش خصوصی است که بدون دخالت مستقیم دولت به نتیجه رسیده است.

وقتی همه مسئول‌اند، هیچ‌کس پاسخ‌گو نیست

وجود نهادهای متعدد مانند معاونت علمی و فناوری، وزارت ارتباطات، سازمان ملی هوش مصنوعی و ستادهای جدید، باعث ناهماهنگی و سردرگمی در سیاست‌گذاری و اجرا می‌شود. اینکه همه نهادها کار خود را می‌کنند، اما هیچ‌کس هماهنگ نیست، باعث می‌شود کارها به‌خوبی پیش نرود و در نهایت توسعه فناوری هوش مصنوعی را به تأخیر می‌اندازد.

روند تشکیل مکرر ستادها و نهادهای مختلف، بدون دستاوردهای ملموس، ریشه در نگاه کوتاه‌مدت و سیاسی دولت‌ها دارد. دولت‌ها به‌جای ادامه کارهای قبلی، همیشه می‌خواهند با تأسیس نهادهای جدید به مردم نشان دهند که در حال پیشبرد اهداف‌اند درحالی‌که اکثر این پروژه‌ها در دوره مدیریتی بعد عملاً کنار گذاشته می‌شوند. در نهایت، چون هیچ‌کس عملکرد ستادها را ارزیابی نمی‌کند، تجربیات قبلی نادیده گرفته می‌شود و باز هم همان مشکلات تکرار می‌شوند. ضعف مشارکت بخش خصوصی و مراکز علمی در سیاست‌گذاری و اجرا نیز به تضعیف توسعه هوش مصنوعی در ایران منجر شده است. تحریم‌ها و محدودیت‌های بین‌المللی نیز موانع جدی بر سر راه دسترسی به فناوری‌های پیشرفته و همکاری‌های جهانی هستند که با تشکیل ستادهای جدید، بدون راه‌حل‌های اجرایی برای مقابله با این مشکلات، تغییری در وضعیت موجود ایجاد نخواهد شد.

هیئت دولت در تاریخ ۲۴ اردیبهشت ۱۴۰۴، به ریاست مسعود پزشکیان، بار دیگر مصوبه‌ای برای تشکیل «ستاد توسعه فناوری و کاربردی هوش مصنوعی» تصویب کرد. این اقدام در حالی صورت می‌گیرد که پیش‌تر نیز تلاش‌هایی مشابه، از جمله تأسیس سازمان ملی هوش مصنوعی در سال ۱۴۰۳، انجام شده بود. تکرار این روند، یعنی تشکیل نهادها و ستادهای متعدد بدون نتایج ملموس، یکی از چالش‌های اساسی در مسیر توسعه فناوری هوش مصنوعی در ایران است.

تکرار بی‌ثمر ساختارهای دولتی

یکی از مشکلات اصلی در تشکیل مکرر ستادها، نبود یک استراتژی جامع و پایدار برای توسعه هوش مصنوعی است. هر ستاد، انجمن یا نهادی به جای ادامه و بهبود برنامه‌های مکمل برنامه‌ای موازی را در پیش می‌گیرد. این کار باعث می‌شود منابع هدر بروند و همه در جهت‌های مختلف کار کنند. به‌عنوان مثال، سازمان ملی هوش مصنوعی که در سال ۱۴۰۳ تأسیس شد، هنوز اساسنامه مشخصی ندارد و وظایف آن با ستاد جدید همپوشانی دارد.

زیرساخت‌های غایب؛ ستون‌هایی که ساخته نشدند

ستادها و سازمان‌ها اغلب فقط برای نشان دادن توجه به فناوری‌های نوین تشکیل می‌شوند؛ اما این رویکرد تمرکز را از پروژه‌های عملیاتی به بوروکراسی و جلسات بی‌نتیجه می‌برد. کارشناسان معتقدند که نهادهای دولتی مانند سازمان ملی هوش مصنوعی ممکن است به جای پیشبرد فناوری، فعالیت بخش خصوصی را محدود کنند.

علاوه بر این، توسعه هوش مصنوعی نیازمند زیرساخت‌های محاسباتی قدرتمند، داده‌های باکیفیت و نیروی انسانی متخصص است. بدون تأمین این زیرساخت‌ها، تشکیل ستادها عملاً نمی‌تواند به پیشرفت واقعی منجر شود. به‌عنوان مثال، در ایران زیرساخت‌های پردازشی محدود است و سرمایه‌گذاری کافی برای توسعه آزمایشگاه‌های تخصصی و دیتاسنترهای پیشرفته انجام نشده است.



وپیاد به‌عنوان یکی از بازیگران نوآور در حوزه نئوبانک و بانکداری دیجیتال، با رویکرد فراگیری مالی، گامی بلند در مسیر تحول نظام اعتبارسنجی و تسهیلات خرد برداشته است. این نئوبانک با استفاده از مدل‌های یادگیری ماشین و هوش مصنوعی نه‌تنها فرایند تصمیم‌گیری را سریع‌تر و دقیق‌تر کرده که امکان دسترسی اقشار فاقد سابقه بانکی به تسهیلات را نیز فراهم آورده است. در این گفت‌وگو با لیلا پاکروان نژاد، مدیر بانکداری دیجیتال داتین، نگاه راهبردی وپیاد به آینده اعتبارسنجی دیجیتال و ارائه تسهیلات مالی را بررسی کرده‌ایم.

دست می‌یابند؟

استفاده از هوش مصنوعی در این حوزه تنها یک ابزار فناورانه نیست؛ بلکه یک مزیت رقابتی راهبردی محسوب می‌شود که مرز بین بازیگرهای سنتی و نوآور را بازتعریف خواهد کرد. از جمله مهم‌ترین مزایای رقابتی که به دنبال استفاده از هوش مصنوعی ایجاد می‌شود، افزایش دقت در ارزیابی ریسک اعتباری است. در واقع این راه، تصویر دقیق‌تری از ریسک واقعی هر متقاضی را ارائه می‌کند و منجر به کاهش نکول می‌شود. یکی دیگر از اثرات آن،

افزایش سرعت در اعطای تسهیلات است. در وپیاد بدون دخالت انسان و در کمتر از چند دقیقه، اعطای تسهیلات را انجام می‌دهیم. قطعاً این سرعت، یک مزیت رقابتی جدی در بازار امروز است. مزیت بعدی دسترسی به بازارهای کم‌برخوردار است. هوش مصنوعی کمک می‌کند که تسهیلات به افراد فاقد سابقه اعتباری در نظام بانکی هم ارائه شود و این یعنی ایجاد دسترسی برای عموم افراد جامعه. شخصی‌سازی کردن پیشنهادهای تسهیلات، مورد دیگری است که می‌توانم در این حوزه از آن نام ببرم. با استفاده از تحلیل داده‌های رفتاری و مالی، کاربر می‌تواند متناسب با نیاز و توان خود، پیشنهادهای متمایزی را دریافت کند که این موضوع، باعث تحول در تجربه کاربری و حتی افزایش وفاداری مشتری می‌شود. در آخر کاهش هزینه‌های عملیاتی است. به این صورت کاملاً آنلاین، تسهیلات در اختیار کاربران قرار می‌گیرد و در نهایت هزینه‌های عملیاتی به‌شدت کاهش می‌یابد.

صنعت فین‌تک را در استفاده از هوش مصنوعی چقدر توسعه‌یافته می‌دانید؟

صنعت فین‌تک در استفاده از هوش مصنوعی در بسیاری از بخش‌ها پیش‌تاز بوده؛ اما این توسعه به شکل نامتوازی رخ داده است. در بعضی از حوزه‌ها مثل احراز هویت و کشف تقلب پیشرفت خوبی داشته؛ اما در بخش‌هایی هم به بلوغ کافی نرسیده و با چالش‌هایی مواجه بوده است. در برخی حوزه‌ها مثل اعتبارسنجی هوشمند، دسترسی نابرابر به داده‌های باکیفیت مانع بزرگی برای توسعه این حوزه در استفاده از هوش مصنوعی بوده است. در مجموع صنعت فین‌تک در مسیر درستی قرار دارد؛ اما برای رسیدن به مرحله توسعه پایدار نیاز به سرمایه‌گذاری بیشتر است.

شما به چه میزان از هوش مصنوعی استفاده می‌کنید و خودتان را در مسیر تحول دیجیتال کجای راه می‌بینید؟

رویکرد وپیاد در ارائه خدمات مالی، مبتنی بر داده است. ما داده‌ها را سرمایه‌قلمداد می‌کنیم و با استفاده از هوش مصنوعی، پتانسیل موجود در داده‌ها را استخراج می‌کنیم. هوش مصنوعی در حوزه اعتبارسنجی و تسهیلات برای ما ابزار توانمندساز است که فرایندهای تصمیم‌گیری را دقیق‌تر و سریع‌تر می‌کند. در حال حاضر ما از مدل‌های

پیش‌بینی‌گر برای ارزیابی ریسک اعتباری افراد استفاده می‌کنیم. این مدل‌ها صرفاً به گزارش‌های اعتباری سنتی تکیه ندارند؛ بلکه از داده‌های رفتاری درون برنامه‌ای و ثبات تعامل کاربران با اپلیکیشن استفاده می‌کنند. با این رویکرد توانسته‌ایم به بخش‌هایی از جامعه که در گذشته از سوی نظام بانکی در زمینه تسهیلات نادیده گرفته می‌شدند، خدمات تسهیلاتی خرد؛ اما مؤثر ارائه

دهیم. معتقدیم که در این مسیر، راه طولانی داریم و باید به‌گونه‌ای عمل کنیم که از تمامی ابزارها در جهت خلق ارزش استفاده کنیم.

آیا هوش مصنوعی می‌تواند در کاهش تبعیض‌های احتمالی در فرایندهای اعتبارسنجی و وام‌دهی کمک کند؟

هوش مصنوعی این فرصت را به ما می‌دهد که از داده‌های رفتاری برای ایجاد مدل‌های دقیق‌تر و فراگیرتر استفاده کنیم. در بسیاری از نظام‌های سنتی، ارزیابی اعتباری مالی افراد به داده‌های محدود و ایستا تکیه داشتند؛ مثل استفاده از سوابق تسهیلاتی یا کارت‌های اعتباری. با این روش‌ها بخش بزرگی از جامعه که فاقد سابقه اعتباری بودند، نادیده گرفته می‌شدند. از طرفی با ورود سلیقه شخصی به فرایند تصمیم‌گیری، ناخواسته تبعیض، در جریان ارائه تسهیلات قرار می‌گرفت. راهکارهای کاملاً دیجیتالی چون وپیاد می‌توانند شفافیت ایجاد کنند و با استفاده از هوش مصنوعی مدل‌هایی طراحی می‌شوند که فرصت برابری در اختیار هم‌وطنان قرار می‌دهند.

مؤسسات مالی با استفاده از هوش مصنوعی به چه مزایایی در حوزه اعطای تسهیلات

امارات متحده عربی، آموزش رسمی هوش مصنوعی را از سال تحصیلی آینده به برنامه درسی مدارس دولتی خود اضافه کرد. بر اساس گزارش فایننشال تایمز، این برنامه درسی شامل تمامی پایه‌های تحصیلی از مهدکودک (سن چهار سالگی) تا کلاس دوازدهم می‌شود و به تدریج مفاهیم بنیادین هوش مصنوعی، کاربردهای واقعی آن در جهان و اصول اخلاقی استفاده از این فناوری به دانش‌آموزان آموزش داده خواهد شد. ساره ال امیری، وزیر آموزش

امارات، تأکید کرده است که این تصمیم در پاسخ به چالش‌های گذشته در تطبیق با روندهای دیجیتال به‌ویژه تأثیرات مخرب رسانه‌های اجتماعی بر جوانان گرفته شده است. علی‌رغم ثروت بالای این کشور، دانش‌آموزان اماراتی در زمینه‌هایی مانند ریاضیات، خواندن، علوم و تفکر انتقادی عملکردی پایین‌تر از میانگین سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) داشته‌اند، که این موضوع موجب اصلاحات آموزشی شده است.





گزارش
REPORT

هرج و مرج دراوپن ای آی

«امپراتوری هوش مصنوعی»
نوشته کارن هائو، روزنامه نگار
فناوری، روایتگر پشت پرده
پرتنش ترین بحران رهبری در تاریخ
هوش مصنوعی است؛ از جلسه
پناهگاه ایلیا ساتسکُور تا زرد و خورد
قدرت میان سم آلتَمَن و اعضای
هیئت مدیره OpenAI

در تابستان ۲۰۲۳، ایلیا ساتسکُور، یکی از مؤسسان اوپن ای آی، در جلسه ای با پژوهشگران تازه وارد، جمله ای غیرمنتظره به زبان آورد: «ما قطعاً قبل از عرضه هوش مصنوعی عمومی یک پناهگاه می سازیم.» این جمله، در عین عجیب بودن، بازتابی دقیق از تنش های فزاینده ای بود که در دل یکی از مهم ترین شرکت های هوش مصنوعی جهان جریان داشت. اوپن ای آی که روزگاری با هدف مهار و هدایت ایمن هوش مصنوعی تأسیس شده بود، در سال ۲۰۲۳ به نقطه ای رسیده بود که در آن سرعت پیشرفت فناوری، اضطراب اخلاقی و کشمکش های مدیریتی به طرز بی سابقه ای درهم تنیده شده بودند. این شرکت که با عرضه چت جی پی تی تحولی عظیم در حوزه هوش مصنوعی مولد به وجود آورد، حالا خود را در برابر پرسشی بنیادین می دید: چه کسی باید قدرت ساخت و انتشار هوش مصنوعی عمومی را در اختیار داشته باشد؟



NEWS

خبر



هوش مصنوعی در
پروژه های ملی عربستان

عربستان جدید
مکعب جدید

در جریان «فرم سرمایه گذاری سعودی-آمریکایی» که روز سه شنبه در ریاض برگزار شد، استفاده از فناوری های پیشرفته به ویژه هوش مصنوعی (AI) در پروژه های عظیم و ملی عربستان مورد توجه قرار گرفت. یکی از مهم ترین نمونه ها، پروژه «مکعب» (The Mukaab) بود که در قلب طرح توسعه «نیو مریخ» (New Murabba) در ریاض قرار دارد.

مایکل دایک، مدیرعامل New Murabba، اعلام کرد که مکعب نه تنها یکی از بزرگ ترین سازه های معماری جهان خواهد بود، بلکه از نظر فناوری نیز نقطه عطفی به شمار می رود. به گفته ی او، بازدیدکنندگان با ورود به مکعب وارد «دنایی دیگر» می شوند که در آن هولوگرام ها و هوش مصنوعی پیشرفته نقش محوری ایفا می کنند.

این فناوری ها به بازدیدکنندگان تجربه ای تعاملی، دیجیتالی و واقع گرایانه ارائه خواهند داد که پیش تر در منطقه مشاهده نشده است. استفاده از هوش مصنوعی در این فضا به منظور ایجاد تجربه های شخصی سازی شده، مدیریت هوشمند محیط، و ادغام فناوری با گردشگری طراحی شده است.

با اینکه در این نشست به سیاست گذاری های کلان درباره ی هوش مصنوعی اشاره مستقیمی نشد، اما حضور پررنگ این فناوری در پروژه هایی مانند مکعب، نشان می دهد عربستان به دنبال استفاده گسترده از AI در تحول شهری، گردشگری و تجربه های فرهنگی است. این روند بخشی از مسیر روشن عربستان برای تبدیل شدن به یکی از قطب های نوآوری و فناوری منطقه، در چارچوب چشم انداز ۲۰۳۰ است.



هوش
مصنوعی
ARTIFICIAL
INTELLIGENCE

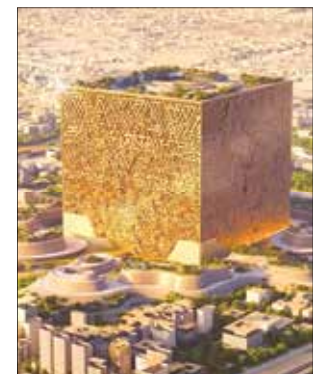
شماره ۱۵۹
۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۴
سال پنجم

سرمایه گذاری جهانی
در هوش مصنوعی جهش کرد؛

مهارت نیروی کار
عقب مانده است

با این فناوری ها کار می کنند و تنها ۸ درصد هیچگونه آشنایی یا مواجهه ای با هوش مصنوعی نداشته اند. از نظر علاقه مندی سازمانی، ۵۴ درصد از پاسخ دهندگان میزان علاقه شرکت خود به استفاده از هوش مصنوعی را «کم تا متوسط» ارزیابی کرده اند. هم زمان، ۴۲ درصد از شرکت ها اعلام کرده اند که فاقد نیروی انسانی و مهارت های مورد نیاز برای پیاده سازی و پشتیبانی از هوش مصنوعی هستند. با این حال، همان میزان یعنی ۴۲ درصد نیز گفته اند که در حال سرمایه گذاری برای توسعه این مهارت ها در سازمان خود هستند. زمان بندی شرکت ها برای پیاده سازی هوش مصنوعی نشان دهنده شکاف قابل توجهی در برنامه ریزی است. ۳۱ درصد از سازمان ها هیچ برنامه ای برای استفاده از این فناوری در آینده نزدیک

در حالی که سرمایه گذاری جهانی شرکت ها در هوش مصنوعی از ۵۴ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۷ به ۱۹۰ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۲ رسیده، نتایج یک نظرسنجی نشان می دهد که ۴۲ درصد از شرکت ها هنوز مهارت های لازم برای پیاده سازی این فناوری را ندارند. تنها ۱۹ درصد از سازمان ها هم اکنون از هوش مصنوعی استفاده می کنند و ۳۱ درصد هیچ برنامه ای برای ورود به این حوزه ندارند. بر اساس داده های یک نظرسنجی از ۲۳۴ متخصص فناوری اطلاعات، میزان آشنایی و تجربه افراد با هوش مصنوعی و یادگیری ماشین متفاوت است. ۴۹ درصد از شرکت کنندگان تنها آشنایی نظری با این فناوری ها دارند، در حالی که ۲۸ درصد تجربه عملی کار با آن ها را گزارش کرده اند. همچنین ۱۵ درصد اعلام کرده اند که همکارانشان



دوگانه قدرت و مسئولیت

ساتسکُور از همان ابتدا معتقد بود هوش مصنوعی عمومی اجتناب‌ناپذیر است؛ اما در میانه سال ۲۰۲۳، شتاب توسعه فناوری او را به تأمل واداشته بود. آیا واقعاً جهان برای هوشی فراتر از انسان آماده است؟ و آیا اوپن‌ای‌آی از لحاظ ساختاری، فرهنگی و رهبری آمادگی مواجهه با چنین فناوری‌ای را دارد؟ پاسخ ساتسکُور به این پرسش‌ها در قالب ایده «پناهگاه» شکل گرفت؛ فضایی امن برای محافظت از دانشمندان اصلی در برابر فشارهای بیرونی و احتمالاً تهدیدات دولتی یا نظامی. این تصور، بیش از آنکه صرفاً یک تدبیر امنیتی باشد، نشانه‌ای از بحران اعتماد به فرایندهای تصمیم‌گیری و حاکمیت شرکتی در اوپن‌ای‌آی بود.

شرکتی منززلزل

با رشد انفجاری چت‌جی‌پی‌تی و ورود شرکت‌های بزرگی مانند گوگل، متا و آنتروپیک به رقابت، فشار بر اوپن‌ای‌آی افزایش یافت. شخصیت سم آلتمن، مدیرعامل شرکت، دیگر نوآور و الهام‌بخش نبود؛ او به مدیری خسته و تحت فشار تبدیل شده بود. او به جای حل تعارضات بین تیم‌ها سعی می‌کرد هر دو طرف بحث را راضی نگه دارد و گرگ بروکمن، یکی دیگر از هم‌بنیان‌گذاران، نیز با مداخلات دقیقه نودی اوضاع را پیچیده‌تر می‌کرد.

میرا موراتی، مدیر ارشد فناوری که تلاش می‌کرد حلقه ارتباطی بین آلتمن و کارکنان باشد، بار مسئولیت و نارضایتی‌های پنهانی را به دوش می‌کشید. فشارهای درونی، عدم شفافیت و تصمیم‌گیری‌های یک‌جانبه به‌تدریج اعتماد را در بدنه سازمان فرسایش داد.

شکاف میان آرمان و واقعیت

اوپن‌ای‌آی خود را متعهد به «توسعه ایمن و همگانی هوش مصنوعی عمومی» معرفی کرده بود، اما عملکرد شرکت، به‌ویژه در مواردی مثل دور زدن فرایندهای ایمنی در عرضه مدل Turbo ۴-GPT، نشان داد که فشار برای رقابت و رشد، گاهی بر اصول اولیه اخلاقی و ایمنی غلبه می‌کند. آلتمن در مواردی، بدون هماهنگی با هیئت ایمنی، مدعی تأیید قانونی عرضه مدل‌های قدرتمند شده بود؛ ادعایی که بعداً بی‌پایه از آب درآمد.

در نهایت، سوتسکُور و موراتی، هر دو به‌طور مستقل به سه عضو غیراجرایی هیئت‌مدیره مراجعه کردند و نسبت به صلاحیت آلتمن برای هدایت اوپن‌ای‌آی در مسیر دستیابی به هوش مصنوعی عمومی ابراز تردید کردند. گفته شد که سوتسکُور به‌صراحت بیان کرد: «فکر نمی‌کنم سم آدم مطمئنی برای داشتن دکمه هدایت هوش مصنوعی عمومی باشد.»

اخراج، بحران و بازگشت

این نگرانی‌ها موجب شد چهار تن از شش عضو

هیئت‌مدیره، تونر، مک‌کالی، دآنجلو و سوتسکُور، تصمیم به اخراج آلتمن بگیرند. آنها دلیل اصلی این اتفاق را در بیانیه رسمی «عدم صداقت مداوم در ارتباطات» اعلام کرد. اما این تصمیم، موجی از واکنش‌ها را به دنبال داشت؛ استعفای بروکمن، اعتراض گسترده کارکنان، تهدید به خروج جمعی و ورود مایکروسافت به میدان.

تنها پنج‌روز بعد، آلتمن به‌عنوان مدیرعامل بازگشت و سوتسکُور اعتراف کرد که رأی به اخراج اشتباه بوده است. هیئت‌مدیره بازسازی شد و آلتمن قدرتمندتر از همیشه به رأس اوپن‌ای‌آی بازگشت.

بحران فراتر از یک نفر

اما این داستان، تنها قصه یک دعوای مدیریتی یا اختلاف شخصیت نبود. مسئله اصلی، پرسشی است که جامعه فناوری و سیاست هنوز پاسخ قطعی برای آن ندارد: اگر واقعاً در آستانه خلق هوش مصنوعی عمومی هستیم؛ نوآوری‌ای که می‌تواند تمدن را متحول کند. چه کسی باید درباره ساخت و انتشار آن تصمیم بگیرد؟ و اگر آن فرد یا نهاد اشتباه باشد، سازوکار کنترل چیست؟

این بحران آشکار کرد که حتی شرکتی با شعار مسئولیت‌پذیری و آینده‌نگری چون اوپن‌ای‌آی، از دینامیک‌های قدرت و منافع فردی و سازمانی در امان نیست. فرایندهای ایمنی و نظارت، اگرچه روی کاغذ وجود داشتند، اما در عمل گاه نادیده گرفته شدند. اعتماد به مدیران، جای سازوکارهای مستقل و نهادینه‌شده را گرفته بود.

مسیر پیش‌رو

داستان اوپن‌ای‌آی اکنون به‌مثابه هشدار است، نه فقط برای شرکت‌های فناوری، بلکه برای دولت‌ها، نهادهای قانون‌گذار و جامعه جهانی. اگر قدرت ساخت AGI در دست تعداد معدودی از افراد متمرکز باشد - افرادی که در برابر فشار سرمایه‌گذاران، رقبا و شهرت آسیب‌پذیرند. چگونه می‌توان از مصالح عمومی حفاظت کرد؟

پیشنهادهایی نظیر تشکیل نهادهای مستقل جهانی برای نظارت بر توسعه هوش مصنوعی عمومی، شفاف‌سازی فرایندهای تصمیم‌گیری، و الزام به ارزیابی‌های ایمنی پیش از انتشار، از جمله راهکارهایی‌اند که در ادبیات سیاست‌گذاری در حال شکل‌گیری‌اند. اما تا زمانی که این سازوکارها اجرایی نشوند، خطر آن وجود دارد که آینده هوش مصنوعی عمومی بیش از آنکه توسط خرد جمعی هدایت شود، در دستان حلقه‌ای بسته از تصمیم‌گیران باقی بماند.

در نهایت، اگرچه اوپن‌ای‌آی از بحران رهبری جان سالم به در برد، اما سؤالات بزرگ‌تری همچنان پابرجاست: آیا می‌توان به شرکتی با قدرت تولید هوش مصنوعی عمومی اعتماد کرد؟ و اگر پاسخ منفی است، برنامه جایگزین چیست؟

داشته است. این سرمایه‌گذاری‌ها از ۵۳.۷۲ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۷ به ۱۹۰ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۲ رسیده است. نقطه اوج این روند در سال ۲۰۲۱ رقم خورد که مجموع سرمایه‌گذاری‌ها به ۲۷۶ میلیارد دلار رسید.

تحلیل میزان پذیرش هوش مصنوعی در مناطق مختلف جهان نیز تفاوت‌هایی را نشان می‌دهد. در اقیانوسیه ۳۱ درصد از شرکت‌ها این فناوری را به‌کار گرفته‌اند که بیشترین سهم را در میان قاره‌ها دارد. پس از آن آمریکای شمالی و اروپا با ۲۷ درصد، آسیا با ۲۴ درصد، آمریکای جنوبی با ۲۲ درصد و در نهایت آفریقا با ۱۳ درصد قرار دارند. این آمار حاکی از آن است که توسعه‌یافتگی اقتصادی و زیرساخت‌های فناورانه نقش مستقیمی در پذیرش و پیاده‌سازی هوش مصنوعی ایفا می‌کنند.



هوش مصنوعی در شرکت‌های ایرانی

واقعیت یا ویتترین؟

مقالات هوش مصنوعی جایگاه دوم منطقه را دارد، اما در شاخص «مقررات و اخلاق آمادگی هوش مصنوعی» با امتیاز ۰.۰۶۴، فاصله زیادی با کشورهای پیشرو دارد.

هوش مصنوعی پشت دیوار تحریم، کمبود GPU و مهاجرت مغزها

با وجود پیشرفت‌ها، چالش‌های متعددی توسعه هوش مصنوعی در ایران را محدود کرده است. پذیرش محدود در کسب‌وکارها یکی از موانع اصلی است. تنها ۱۶.۹٪ از کسب‌وکارهای ایرانی از هوش مصنوعی استفاده می‌کنند که این رقم در مقایسه با میانگین جهانی (حدود ۳۵٪) بسیار پایین است. این موضوع به دلیل کمبود آگاهی مدیران، نبود زیرساخت‌های داده‌ای مناسب و هزینه‌های بالای پیاده‌سازی است. کمبود نیروی متخصص نیز معضل جدی دیگری است. با وجود فارغ‌التحصیلی سالانه حدود ۳۵۰۰ نفر در رشته‌های مرتبط با هوش مصنوعی، مهاجرت متخصصان و نبود فرصت‌های شغلی مناسب، بهره‌وری این نیروها را کاهش داده است.

کمبود زیرساخت‌ها مانند دسترسی به داده‌های کلان باکیفیت، سخت‌افزارهای پیشرفته (مانند GPU) و پهنای باند اینترنت مناسب، توسعه هوش مصنوعی در مقیاس بزرگ را دشوار کرده است. تحریم‌ها نیز دسترسی به فناوری‌های جهانی را محدود کرده‌اند. خلأهای قانونی و نبود رگولاتوری مشخص، اگرچه در مراحل اولیه فرصتی برای نوآوری بوده، اما در بلندمدت می‌تواند مشکل‌ساز شود. پست‌های اخیر در شبکه‌های اجتماعی، مانند اظهارات حسین سلاح‌ورزی، رئیس سازمان ملی کارآفرینی، بر لزوم بسترسازی حقوقی و رفع فیلترینگ برای یکپارچه‌سازی داده‌ها تأکید دارند.

هوش مصنوعی در ایران به‌عنوان یکی از فناوری‌های تحول‌آفرین، در سال‌های اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده است. با این حال، پرسش اصلی این است که آیا ادعاهای شرکت‌ها درباره استفاده از هوش مصنوعی واقعی است یا صرفاً ویتترینی برای جلب توجه؟ تا سال ۱۴۰۳، وضعیت هوش مصنوعی در ایران ترکیبی از دستاوردهای قابل توجه، چالش‌های زیرساختی و تبلیغات اغراق‌آمیز بوده است. این گزارش با بررسی وضعیت کلی هوش مصنوعی در ایران، تعداد شرکت‌های فعال، دستاوردها و چالش‌ها، به تحلیل این موضوع می‌پردازد.

آیا ایران واقعاً وارد عصر هوش مصنوعی شده؟ تا سال ۱۴۰۳، اکوسیستم هوش مصنوعی در ایران رشد قابل توجهی را تجربه کرده است. حدود ۴۵۲ شرکت در حوزه هوش مصنوعی فعالیت می‌کنند که از این تعداد، ۲۴۲ شرکت به‌طور تخصصی بر هوش مصنوعی متمرکز هستند. همچنین، ۳۸ شرکت دانش‌بنیان در توسعه سکوی ملی هوش مصنوعی مشارکت داشته‌اند. این شرکت‌ها حدود ۸۵۰۰ نفر را به کار گرفته‌اند که نشان‌دهنده پتانسیل بالای این حوزه برای ایجاد اشتغال است. ارزش بازار هوش مصنوعی ایران در این سال حدود ۱۶۰۰ میلیارد تومان تخمین زده شده که نشان‌دهنده رشد ۳۰ درصدی نسبت به سال ۱۴۰۱ است. با این حال، ایران از نظر کاربردی‌سازی هوش مصنوعی در کسب‌وکارها حداقل ۷ سال از میانگین جهانی عقب‌تر است، و تنها ۱۶.۹٪ از کسب‌وکارهای ایرانی از فناوری‌های هوش مصنوعی استفاده می‌کنند.

از فارس آوا تا فراشناسا

شرکت‌های پیشرو مانند مرکز تحقیقات هوش مصنوعی پارت، نوژان و رابورز در حوزه‌های پردازش زبان طبیعی، بینایی ماشین و اتوماسیون اداری دستاوردهای قابل توجهی داشته‌اند. برای مثال، پارت با سامانه «فراشناسا» در تشخیص چهره و صوت، و عامراندیش هوشمند با محصول «فارس آوا» (تبدیل گفتار به متن) توانسته‌اند راهکارهای بومی متناسب با نیازهای داخلی ارائه دهند. همچنین، استارت‌آپ‌هایی مانند دیتاک از هوش مصنوعی برای تحلیل شبکه‌های اجتماعی و ارائه گزارش‌های تحلیلی بهره می‌برند. در بخش صنعت، سامانه‌هایی مانند «ایران‌ور هوشمند انرژی» با بهینه‌سازی مصرف برق، کاربردهای عملی هوش مصنوعی را نشان داده‌اند.

در حوزه رویدادها، همایش ملی هوش مصنوعی و هوشمندسازی صنعتی در بهمن ۱۴۰۳ با حضور ۸۹ شرکت دانش‌بنیان برگزار شد. این رویداد فرصتی برای نمایش دستاوردها و تبادل تجربیات بود و نشان‌دهنده عزم ملی برای تقویت این حوزه است. از نظر علمی، ایران در کیفیت و کمیت



شماره ۱۵۹
۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۴
سال پنجم





سیملس ۲۰۲۵ گامی برای تثبیت دبی به عنوان هاب فناوری خاورمیانه است؟

رویداد سیملس خاورمیانه، که هر ساله در مرکز تجارت جهانی دبی برگزار می شود، فراتر از یک گردهمایی فناوری، به ابزاری کلیدی برای تقویت جایگاه دبی به عنوان هاب جهانی فناوری و نوآوری تبدیل شده است. این رویداد، با جذب هزاران متخصص، کارآفرین و سرمایه گذار از سراسر جهان، نقشی محوری در تثبیت هویت دبی به عنوان مرکزی پیشرو در اکوسیستم استارتآپی و فناوری منطقه ایفا می کند.

سیملس با ایجاد فضایی برای نمایش نوآوری ها، دبی را به ویتترینی برای فناوری های نوظهور تبدیل کرده است. حضور بیش از ۷۵۰ غرفه و ۸۰۰ سخنران در سیملس ۲۰۲۵، فرصتی برای معرفی توانمندی های این شهر فراهم می آورد. این رویداد نه تنها شرکت های بین المللی را به دبی جذب می کند، بلکه به استارتآپ های محلی امکان می دهد تا با برندهای جهانی رقابت کنند. این تعامل، دبی را به عنوان مقصدی جذاب برای سرمایه گذاری و کارآفرینی معرفی می کند.

میزبانی سیملس همچنین به توسعه زیرساخت های فناوری دبی کمک کرده است. برگزاری چنین رویدادهایی، مقامات محلی را ترغیب می کند تا سرمایه گذاری در فناوری های دیجیتال، مراکز نوآوری و مناطق آزاد تجاری را افزایش دهند. برای مثال، مناطق آزاد دبی مانند دبی اینترنت سیتی و دبی مدیا سیتی از حضور رویدادهایی مثل سیملس بهره مند شده و به هاب هایی برای استارتآپ های فناوری تبدیل شده اند. این زیرساخت ها، همراه با سیاست های حمایتی، دبی را به مقصدی ایده آل برای شرکت های نوآور تبدیل کرده اند.

سیملس همچنین به تقویت برند جهانی دبی کمک می کند. این رویداد، با پوشش رسانه ای گسترده و حضور تصمیم گیرندگان کلیدی، دبی را به عنوان شهری پویا و آینده نگر معرفی می کند. این هویت سازی به جذب استعداد های بین المللی و افزایش اعتماد سرمایه گذاران به اکوسیستم محلی منجر شده است. در نتیجه، دبی توانسته است از رقاباتی مانند سنگاپور و لندن در برخی حوزه های فناوری پیشی بگیرد.



شماره ۱۵۹
۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۴
سال پنجم



آینده تجارت دیجیتال در seamless

MIDDLE EAST

راه کار برای حضور در سیملس آماده می شود

فین تک ونسل زد

چگونه جوانان خدمات
مالی را تغییر می دهند؟

مطالعه ZBD در سال ۲۰۲۴ نشان می دهد که ۴۸ درصد از نسل زد در آمریکا و بریتانیا از اپ هایی مثل پی پی، اپل پی یا گوگل پی استفاده می کنند. طبق گزارش استاتیستا، در سال ۲۰۲۴ بیش از ۳ میلیارد نفر در جهان از پرداخت های دیجیتال استفاده کردند که این رقم تا سال ۲۰۲۹ به ۴.۴۵ میلیارد نفر می رسد. این روند به ویژه در آسیا و آفریقا پررنگ است، جایی که نسل زد پول نقد را کنار گذاشته است.

تقاضا برای شخصی سازی و شفافیت
نسل زد خدمات مالی شخصی سازی شده می خواهد. گزارش پلید در سال ۲۰۲۴ نشان می دهد ۸۱ درصد از این نسل معتقدند شخصی سازی رابطه آن ها با ارائه دهندگان مالی را تقویت می کند. فین تک هایی مثل چایم و رولوت، با بیش از ۵۰ میلیون کاربر، از هوش مصنوعی برای ارائه ابزارهای بودجه بندی و اطلاعات لحظه ای تراکنش ها استفاده می کنند. شفافیت هم برای نسل زد حیاتی است، زیرا به نهادهای سنتی بدبین اند. اپ هایی مثل کپیتال با ویژگی های پس انداز خودکار، با این نیاز هم راستا شده اند.

سرمایه گذاری و ارزش های اجتماعی
نسل زد در سرمایه گذاری پیشرو است. مطالعه CFA در سال ۲۰۲۲ نشان می دهد ۵۶ درصد از آن ها صاحب دارایی هایی مثل رمزارز (۵۵ درصد و سهام (۴۱ درصد) هستند. توجه آن ها به سرمایه گذاری پایدار (ESG) قابل توجه است؛ به گفته مورگان استنلی، ۹۰ درصد



تأثیر رویدادهای منطقه‌ای مانند سیملس بر تقویت اکوسیستم استارت‌آپ‌های خاورمیانه

سیملس همچنین به عنوان ویتروینی برای نمایش توانمندی‌های منطقه عمل می‌کند. در گذشته، استارت‌آپ‌های خاورمیانه اغلب برای جلب توجه سرمایه‌گذاران جهانی با چالش‌هایی مواجه بودند. اما رویدادهایی مانند سیملس، با جذب شرکت‌کنندگان بین‌المللی، فرصتی برای استارت‌آپ‌ها فراهم می‌کنند تا قابلیت‌های خود را در سطح جهانی به نمایش بگذارند. این امر نه تنها به جذب سرمایه خارجی کمک می‌کند، بلکه به تقویت اعتماد به اکوسیستم استارت‌آپی منطقه نیز منجر می‌شود. به عنوان مثال، حضور استارت‌آپ‌های موفق منطقه در سیملس می‌تواند الهام‌بخش کارآفرینان جوان‌تر باشد و انگیزه‌ای برای نوآوری ایجاد کند.

یکی دیگر از جنبه‌های مهم، تقویت همکاری‌های منطقه‌ای است. خاورمیانه به دلیل تنوع فرهنگی و اقتصادی، گاهی با چالش‌هایی در زمینه همکاری بین کشورها مواجه است. رویدادهایی مانند سیملس، با گردهم‌آوردن کارآفرینان از کشورهای مختلف، به کاهش این موانع کمک می‌کنند. استارت‌آپ‌ها می‌توانند از طریق این پلتفرم، شرکای تجاری در کشورهای همسایه پیدا کنند و به بازارهای منطقه‌ای دسترسی یابند. این همکاری‌ها به ویژه در حوزه‌هایی مانند تجارت الکترونیک و فین‌تک، که نیازمند هماهنگی بین‌المللی هستند، اهمیت دارند.

در نهایت، رویدادهایی مانند سیملس به تقویت برند منطقه‌ای خاورمیانه به عنوان یک مرکز نوآوری کمک می‌کنند. در دهه گذشته، شهرهایی مانند دبی، ریاض و ابوظبی به عنوان هاب‌های فناوری و استارت‌آپی مطرح شده‌اند. سیملس، با میزبانی در مرکز تجارت جهانی دبی، به این شهرها کمک می‌کند تا جایگاه خود را به عنوان مقاصد اصلی برای سرمایه‌گذاری و کارآفرینی تثبیت کنند. این امر به نوبه خود، استعدادهای برتر را به منطقه جذب می‌کند و چرخه‌ای مثبت از نوآوری و رشد ایجاد می‌کند.

رویدادهای منطقه‌ای مانند سیملس خاورمیانه به عنوان یکی از بزرگ‌ترین گردهمایی‌های فناوری و تجارت دیجیتال در منطقه، نقش مهمی در تقویت اکوسیستم استارت‌آپ‌های خاورمیانه ایفا می‌کنند. این رویدادها، که سالانه هزاران نفر از متخصصان، سرمایه‌گذاران، و نوآوران را گرد هم می‌آورند، به پلتفرمی برای تبادل ایده‌ها، ایجاد ارتباطات تجاری و ارتقای جایگاه منطقه در بازار جهانی فناوری تبدیل شده‌اند. در ادامه، به بررسی چگونگی تأثیرگذاری رویدادهایی مانند سیملس بر رشد و توسعه استارت‌آپ‌های خاورمیانه پرداخته می‌شود.

یکی از مهم‌ترین کارکردهای رویدادهای منطقه‌ای، ایجاد فرصت‌های شبکه‌سازی است. سیملس، با حضور گسترده مدیران ارشد، سرمایه‌گذاران خطرپذیر، و نمایندگان شرکت‌های بین‌المللی، بستری فراهم می‌کند تا استارت‌آپ‌ها بتوانند با بازیگران کلیدی صنعت ارتباط برقرار کنند. برای استارت‌آپ‌هایی که در مراحل اولیه توسعه هستند، این ارتباطات می‌توانند به جذب سرمایه، شراکت‌های استراتژیک، یا حتی دسترسی به بازارهای جدید منجر شوند. به عنوان مثال، بخش ویژه استارت‌آپ‌ها در سیملس این امکان را فراهم می‌کند که شرکت‌های نوپا محصولات و خدمات خود را به نمایش بگذارند و بازخورد مستقیم از سرمایه‌گذاران و مشتریان بالقوه دریافت کنند. علاوه بر شبکه‌سازی، رویدادهایی مانند سیملس به استارت‌آپ‌ها کمک می‌کنند تا از روندهای نوظهور صنعت آگاه شوند. در منطقه خاورمیانه، که اکوسیستم استارت‌آپی هنوز در حال تکامل است، دسترسی به دانش روز و فناوری‌های پیشرفته می‌تواند تفاوت بزرگی ایجاد کند. سخنرانان، کارگاه‌ها و پنل‌های تخصصی در سیملس، اطلاعات ارزشمندی درباره موضوعاتی مانند هوش مصنوعی، بلاکچین، و تجربه مشتری دیجیتال ارائه می‌دهند. این آگاهی به استارت‌آپ‌ها امکان می‌دهد تا استراتژی‌های خود را با نیازهای بازار هماهنگ کنند و از رقبا پیشی بگیرند.

فرصت‌های بیشتری را برای شرکت‌کنندگان در زمینه‌های مرتبط فراهم می‌کند. در طول ۲۵ سال گذشته، سیملس خاورمیانه همواره در پیشبرد نوآوری‌ها و شکل‌دهی به آینده تجارت دیجیتال در منطقه حضور داشته است. سیملس دیجیتال کامرس که بخشی از این رویداد است، گردهم‌آور هزاران تصمیم‌گیرنده کلیدی از بخش‌های خرده‌فروشی، تجارت الکترونیک و پرداخت است. این رویداد به عنوان یک پلتفرم پویا، زمینه‌ای را برای تبادل راه‌حل‌های پیشرفته و نوآورانه فراهم می‌کند که می‌توانند نحوه عملکرد کسب‌وکارها را در دنیای دیجیتال متحول کند. در سیملس دیجیتال کامرس، طیف وسیعی از موضوعات مورد توجه قرار می‌گیرد که از ایجاد فروشگاه‌های آنلاین و تحویل سریع گرفته تا بازار یابی دیجیتال، فرآیندهای خرید بی‌وقفه، پرداخت‌ها و استراتژی‌های تکمیل سفارش را شامل می‌شود.

این رویداد تمام نیازهای بازیگران B2B و B2C را برای رشد در فضای رقابتی امروز پوشش می‌دهد. این پلتفرم به خرده‌فروشان کمک می‌کند تا استراتژی‌های تجارت الکترونیک خود را بهبود بخشند، به بازار یابان دیجیتال کمک می‌کند تا از جدیدترین فناوری‌ها بهره‌برداری کنند و به شرکت‌های پرداختی این فرصت را می‌دهد که به تحول تراکنش‌های دیجیتال بپردازند.

در سیملس دیجیتال کامرس، ترویج همکاری و نوآوری قرار دارد. این رویداد فرصتی برای فراهم‌کنندگان پرداخت است تا با خرده‌فروشان و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SME) که مشتاق به کاوش در راه‌حل‌های نوآورانه هستند، ارتباط برقرار کنند. برای بازار یابان دیجیتال نیز این فضا فرصتی است تا یاد بگیرند چگونه فناوری‌های نوظهور مانند داده‌های کلان، رسانه‌های اجتماعی، اتوماسیون و تجارب فوق‌شخصی‌سازی شده در حال بازتعریف تعامل با مشتریان هستند. این رویداد؛ محلی است که در آن رهبران صنعتی، نوآوران و مخلفان گردهم می‌آیند تا دیدگاه‌های خود را به اشتراک بگذارند، روندهای کلیدی را مورد بحث قرار دهند و موج بعدی پیشرفت‌ها را به نمایش بگذارند. با طیف وسیعی از فرصت‌های شبکه‌سازی، دموهای عملی محصول و جلسات هدایت‌شده توسط کارشناسان، سیملس دیجیتال کامرس تبدیل به هاب نهایی برای کسانی می‌شود که در حال شکل‌دهی به آینده فناوری‌های خرده‌فروشی، تجارت الکترونیک، پرداخت‌ها و بازار یابی دیجیتال هستند.

رویداد سیملس خاورمیانه ۲۰۲۵ در تاریخ ۳۰ اردیبهشت تا ۱ خرداد ۱۴۰۴ در مرکز تجارت جهانی دبی برگزار خواهد شد. این رویداد سالانه، که به یکی از گردهمایی‌های منطقه در زمینه فناوری، تجارت دیجیتال و نوآوری تبدیل شده است، محل تجمع شرکت‌های بین‌المللی، استارت‌آپ‌ها، مدیران و کارشناسان در حوزه‌های مختلف دیجیتال است. در میان شرکت‌کنندگان امسال در این رویداد، نام مجموعه راه‌کار نیز به چشم می‌خورد که راه پرداخت به نمایندگی از این مجموعه در این رویداد حضور خواهد داشت.

محورهای اصلی این رویداد شامل پرداخت‌های دیجیتال، بانکداری دیجیتال، تجارت الکترونیک، خرده‌فروشی، فین‌تک، هویت دیجیتال، بازار یابی دیجیتال و تجربه مشتری خواهد بود. این تنوع در زمینه‌ها به شرکت‌کنندگان این فرصت را می‌دهد تا با دیدگاه‌های مختلف در حوزه‌های مرتبط آشنا شوند و تبادل اطلاعات کنند.

هر سال در این رویداد هزاران نفر از سراسر جهان حضور دارند و امسال پیش‌بینی می‌شود که بیش از ۲۵ هزار نفر از متخصصان و علاقه‌مندان به فناوری و دیجیتال در این رویداد شرکت کنند. این رویداد همچنین با حضور ۸۰۰ سخنران و نمایندگان‌های متنوع از بیش از ۷۵۰ غرفه، امکان تعامل و یادگیری از بزرگترین و نوآورترین شرکت‌ها و برندها را فراهم می‌آورد.

در این رویداد بخش‌های مختلفی برای موضوعات تخصصی طراحی شده است. برای مثال، در بخش فین‌تک به بررسی فناوری‌های نوین در پرداخت‌ها و خدمات مالی پرداخته خواهد شد. علاوه بر این، در صحنه استارت‌آپ‌ها، شرکت‌های نوپا فرصت خواهند داشت تا خدمات و محصولات خود را معرفی کنند و با سرمایه‌گذاران و شرکای تجاری جدید ارتباط برقرار کنند. موضوعات داغ امسال در سیملس ۲۰۲۵ شامل هوش مصنوعی در بازار یابی، بانکداری باز، خرید آنلاین امن، تبلیغات دیجیتال شخصی‌سازی شده و داده‌محوری در تجربه مشتری خواهد بود. همچنین مسائلی مانند امنیت سایبری و بیومتریک در احراز هویت نیز در کنار موضوعات دیگر بررسی خواهند شد. این رویداد به ویژه برای کسانی که در زمینه فناوری‌های نوین و دیجیتال فعالیت می‌کنند، فرصت‌های زیادی برای یادگیری و شبکه‌سازی فراهم می‌آورد. همچنین، این رویداد به طور مشترک با Seamless Home Delivery World Middle East و Fintech چند رویداد دیگر در یک مکان و یک زمان برگزار می‌شود و

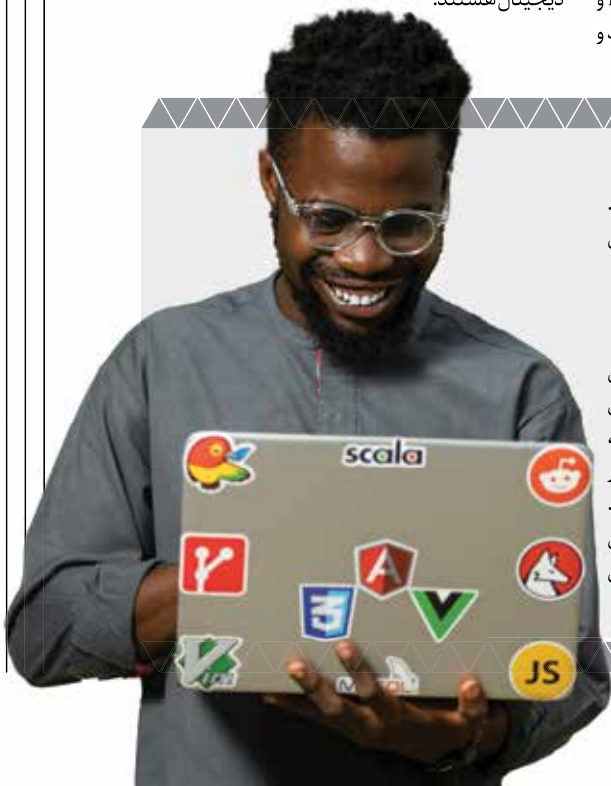
سرمایه‌گذاری‌های مسئولانه را ترجیح می‌دهند. پلتفرم‌هایی مثل ولت‌سیمپل، با امکان سرمایه‌گذاری خرد، این نیاز را برآورده می‌کنند.

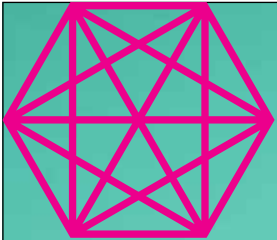
چالش‌های اعتماد و امنیت

با وجود علاقه به فین‌تک، نسل زده بانک‌های سنتی بیشتر اعتماد دارد (۳۵ درصد در مقابل ۵ درصد برای نئوبانک‌ها، طبق مطالعه ZBD). نگرانی‌های امنیتی، با ۱۲.۵ میلیارد دلار خسارت ناشی از کلاهبرداری در سال ۲۰۲۴ (FTC)، مانع پذیرش گسترده‌تر است. فین‌تک‌ها با ابزارهای تشخیص تقلب مبتنی بر هوش مصنوعی، مثل پلاسید اکسپرس، در حال رفع این مشکل‌اند.



شماره ۱۵۹
۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۴
سال پنجم





پرداخت‌یاری‌ها با فشارهای رگولاتوری چه می‌کنند؟

گفت‌وگو با مهدی عبادی، مدیرعامل وندار

تراکنشی و نظارت بر تراکنش‌های مالی، تلاش می‌کند ریسک‌های مرتبط با پول‌شویی، تقلب و بی‌ثباتی مالی را کاهش دهد. با این حال، این مقررات اغلب با سرعت و شدت بالایی اعمال می‌شوند که برای شرکت‌های نوپا و حتی بازیگران بزرگ مانند وندار چالش‌برانگیز است.

چالش‌های رگولاتوری برای فین‌تک‌های ایرانی

یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های رگولاتوری در ایران، عدم شفافیت و پیش‌بینی‌پذیری در قوانین است. شرکت‌های فین‌تک اغلب با مقرراتی مواجه می‌شوند که به‌صورت ناگهانی وضع شده و فرصت کافی برای آماده‌سازی یا تطبیق را به آن‌ها نمی‌دهند. به‌عنوان مثال، الزامات جدید احراز هویت یا محدودیت‌های سقف تراکنش که در سال‌های اخیر معرفی شدند، بسیاری از پرداخت‌یاری‌ها را مجبور به بازطراحی فرایندهای خود کردند. این تغییرات نه تنها هزینه‌های عملیاتی را افزایش می‌دهند، بلکه می‌توانند تجربه کاربری را نیز تحت تأثیر قرار دهند.

علاوه بر این، رگولاتوری در ایران گاهی اوقات به‌صورت

صنعت فین‌تک در ایران طی دهه گذشته رشد چشمگیری داشته و چندین شرکت توانسته‌اند با ارائه خدمات پرداخت دیجیتال و راه‌حل‌های مالی نوآورانه، تجربه کاربران و کسب‌وکارها را متحول کنند. با این حال، این صنعت با چالش‌های متعددی مواجه است که مهم‌ترین آن‌ها رگولاتوری سنگین از سوی بانک مرکزی و سایر نهادهای ناظر است. مقررات سخت‌گیرانه، اگرچه با هدف حفظ ثبات مالی و امنیت کاربران وضع می‌شوند، اغلب به‌عنوان مانعی برای نوآوری و رشد شرکت‌های فین‌تک تلقی می‌شوند. اما آیا رگولاتوری صرفاً یک مانع است یا می‌تواند به‌عنوان محرکی برای نوآوری عمل کند؟

رگولاتوری، شمشیری دولبه در اکوسیستم فین‌تک

فین‌تک به دلیل ماهیت حساس خدمات مالی، در سراسر جهان یکی از صنایع به‌شدت رگوله‌شده است. در ایران، بانک مرکزی به‌عنوان نهاد ناظر اصلی، نقش کلیدی در تنظیم فعالیت‌های پرداخت‌یاری‌ها و سایر شرکت‌های فین‌تک ایفا می‌کند. این نهاد از طریق وضع مقرراتی مانند الزامات احراز هویت، محدودیت‌های

رگولاتوری مانع یا محرک نوآوری؟

تاثیر مقررات سخت‌گیرانه
بر نوآوری در صنعت
فین‌تک ایران



شماره ۱۵۹
۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۴
سال پنجم



کارمزد ریال دیجیتال اعلام شد

بانک مرکزی کارمزد ریال دیجیتال را در سال ۱۴۰۴ اعلام کرد؛ انتقال کیف به کیف مشمول یک ده‌هزارم مبلغ با کف ۲۰۰ تومان و خرید با این ارز، با کف ۱۰۰ تومان از پذیرنده دریافت می‌شود.



حذف چهار صفر از پول ملی

محمد رضا فرزین رئیس کل بانک مرکزی در سی و دومین همایش سیاست‌های پولی و ارزی از حذف چهار صفر از پول ملی در سال جاری خبر داد



اتصال شبکه شتاب و میر

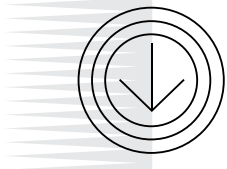
مرحله دوم اتصال شبکه شتاب ایران و میر روسیه با حضور مقامات عالی‌رتبه بانک‌های مرکزی دو کشور رونمایی شد.



تغییرات سقف و کف انتقال

ساتنا و پایا

بر اساس مصوبات دومین جلسه کمیسیون ابزارهای پرداخت و تسویه بانک مرکزی، کف مبلغ ساتنا ۱۰۰ میلیون تومان و سقف پایا ۲۰۰ میلیون تومان شد



کارمزد خدمات الکترونیکی بانک‌ها افزایش یافت کارمزد صنعت پرداخت تغییری نکرد

دغدغه PSPها ماند

عملیاتی، تورم، نرخ ارز و هزینه‌های نیروی انسانی است. مدیران عامل PSPها به صراحت از مشکلات نقدینگی، کاهش حاشیه سود و حتی زیان‌دهی می‌گویند. هزینه‌های مالی سال‌ها به طور چشمگیری افزایش یافته، اما درآمد حاصل از کارمزدها با سرعت بسیار کمتری رشد کرده است. علاوه بر این، PSPها با بارهای تحمیلی پروژه‌های دولتی و حاکمیتی بدون مدل درآمدی مشخص مواجه هستند که منابع و انرژی آن‌ها را تحلیل می‌برد و آن‌ها را از تمرکز بر کسب‌وکار اصلی و نوآوری باز می‌دارد. الزام به همکاری در طرح‌هایی نظیر سامانه مودیان (TSP) بدون در نظر گرفتن منافع مالی برای PSPها نمونه‌ای از این موارد است.

بازنگری اخیر بانک مرکزی در کارمزدهای خدمات بانکی، نشان‌دهنده رویکردی برای انطباق نرخ‌ها با هزینه‌ها و شرایط اقتصادی است. با توجه به اینکه PSPها نیز بخشی لاینفک از نظام پرداخت و ارائه‌دهنده خدمات زیربنایی هستند که هزینه‌های آن‌ها متناسب با تورم و سایر عوامل اقتصادی به شدت افزایش یافته، منطقی است که این رویکرد بازنگری و متناسب‌سازی شامل حال کارمزدهای خدمات پرداختی نیز بشود.

در نهایت، صنعت پرداخت با وجود نقش حیاتی خود در اقتصاد دیجیتال با چالش‌های بقا و توسعه دست‌وپنجه نرم می‌کند. اصلاحات موقت تنها مسکن هستند و چرخه مشکلات را تکرار

می‌کنند. بانک مرکزی به عنوان رگولاتور اصلی باید با در نظر گرفتن وضعیت بحرانی PSPها و نقش زیرساختی آن‌ها، بازنگری جامع و پایداری در نظام کارمزد پرداخت انجام دهد تا این دارایی ملی بتواند به حیات خود ادامه داده، سرمایه‌گذاری کند و نیازهای روزافزون اقتصاد دیجیتال کشور را پوشش دهد.

همچنین، در حوزه‌های دیگر مانند فناوری‌های مالی (لندتک) و سامانه‌های مودیان (TSP)، دغدغه‌های مشابهی وجود دارد. شرکت‌های فعال در این حوزه‌ها نیز با چالش‌هایی مشابه در زمینه کارمزدها و مدل‌های درآمدی مواجه هستند. بنابراین، یک بازنگری جامع و هماهنگ در نظام کارمزدها در تمامی حوزه‌های مرتبط با اقتصاد دیجیتال ضروری به نظر می‌رسد.

در نهایت، برای حمایت از رشد و توسعه اقتصاد دیجیتال کشور، لازم است که سیاست‌گذاران و نهادهای نظارتی با درک عمیق‌تری از چالش‌های موجود، اقدامات مؤثری در جهت اصلاح نظام کارمزدها و حمایت از شرکت‌های فعال در این حوزه‌ها انجام دهند.

نیمه اردیبهشت‌ماه متنی در وب‌سایت بانک مرکزی ایران با عنوان «کارمزدهای خدمات بانکی ریالی و الکترونیکی در سال ۱۴۰۴ به روزرسانی شد» منتشر شد که خبر از بازنگری در برخی از کارمزدهای خدمات بانکی پس از حدود دو سال از آخرین ابلاغیه کارمزدها می‌داد. در این بخشنامه اشاره شده است که این بازنگری با هدف متناسب‌سازی کارمزدها با هزینه‌های تمام‌شده خدمات و در نظر گرفتن نرخ تورم انجام شده است. بر اساس این بخشنامه، کارمزد خدماتی نظیر انتقال وجه کارت به کارت، پایا، ساتنا و خدمات ریال دیجیتال افزایش یافته است.

این اقدام بانک مرکزی، هرچند در چارچوب وظایف قانونی و به منظور به‌روزرسانی نرخ برخی خدمات بانکی انجام شده، اما بار دیگر دغدغه‌های عمیق‌تر صنعت پرداخت، به ویژه شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات پرداخت (PSP) را برجسته می‌کند. در حالی که شاهد بازنگری کارمزد خدماتی چون انتقال وجه هستیم که می‌تواند سبب افزایش درآمدهای غیرمشاع بانک‌ها شود، این سوال مطرح می‌شود که آیا زمان آن نرسیده است که بانک مرکزی به طور جدی‌تر به اصلاح نظام کارمزد خدمات پرداختی که توسط PSPها ارائه می‌شود، بپردازد؟

شرکت‌های خدمات پرداخت (PSP) در ایران نقشی زیرساختی و بسیار حیاتی را در اقتصاد کشور ایفا می‌کنند. این شرکت‌ها به نوعی دارایی‌های بزرگ ملی ما هستند که نتیجه سال‌ها سرمایه‌گذاری و توسعه هستند. گستردگی این دارایی‌ها در سراسر کشور مثال‌زدنی است؛ به گفته مدیران این حوزه، شرکت‌های پرداخت در تمام شهرهای کشور، حتی دورافتاده‌ترین نقاط، حضور فیزیکی دارند و حداقل یک نماینده یا نیروی عملیاتی در آن‌ها مستقر کرده‌اند. این پوشش سراسری، صنعت پرداخت را به «یک زیرساخت پایدار و قابل اتکا» برای اقتصاد دیجیتال تبدیل کرده است. این زیرساخت گسترده، بستر لازم را برای پیاده‌سازی بسیاری از پروژه‌های ملی و حاکمیتی فراهم می‌آورد و PSPها در عمل به «عامل اجرایی بسیاری از پروژه‌های دولتی» تبدیل شده‌اند. آن‌ها با فراهم کردن امکانات و نیروی انسانی در سراسر کشور، اجرای این پروژه‌ها را با کمترین هزینه ممکن برای نهادهای حاکمیتی تسهیل می‌کنند. اهمیت این گستردگی و نقش زیرساختی را می‌توان به فعالیت شرکت نفت در گذشته مقایسه کرد که به دلیل حضور وسیع خود در مناطق مختلف، به توسعه زیرساخت‌هایی مانند جاده‌ها در آن مناطق کمک می‌کرد. با این حال، این صنعت با چالش‌های مالی و عملیاتی جدی روبه‌رو است. یکی از اصلی‌ترین این چالش‌ها، عدم تناسب کارمزد دریافتی با هزینه‌های فزاینده

ارزش کاری دشوار اما حیاتی است. عبادی در این باره بیان کرد: «حوزه‌هایی مانند سلامت و فین‌تک در سراسر دنیا جزو صنایع به‌شدت رگوله‌شده هستند، در ایران هم شرایط به همین شکل است. به نظر من، مسئله اصلی این است که بپذیریم فعالیت در چنین حوزه‌هایی همواره با حجم بالایی از مقررات و تغییرات همراه است، و کسب‌وکارها باید توانایی سازگاری سریع با این تغییرات را داشته باشند. سرعت در تطبیق‌پذیری، مهم‌ترین فاکتور برای دوام و رشد کسب‌وکارهاست؛ چه در ایران و چه در سایر کشورها. باید بپذیریم که زمین‌بازی را رگولاتور تعریف می‌کند و ما باید در همان زمین‌بازی کنیم. اگر این واقعیت را درک کنیم و بپذیریم که با متغیرهای زیاد و تغییرات سریع سروکار داریم، آن‌گاه کسب‌وکار می‌تواند همچنان در مسیر نوآوری حرکت کند و خدمات متنوعی خلق کند. بعد از اتفاقات سال ۱۴۰۲، ما به این درک رسیدیم که اولاً باید زبان رگولاتور را بفهمیم و با آن صحبت کنیم، و ثانیاً در زمین‌بازی‌ای که او طراحی کرده، به دنبال خلق ارزش باشیم.»

حرکت به سوی خدمات مالی تعبیه‌شده

عبادی درباره بهبود تجربه کاربران و کسب‌وکارهای مشتری خود بیان کرد: «در سال آینده تمرکز ویژه‌ای بر حوزه امور مالی تعبیه‌شده خواهیم داشت و تلاش می‌کنیم به کسب‌وکارهایی که از خدمات ما استفاده می‌کنند کمک کنیم تا فرایندهای پرداخت و دریافت پول در بستری آن‌ها تا حد امکان نامرئی و بدون اصطکاک انجام شود. هدف ما این است که این عملیات مالی به‌صورت کاملاً روان، ساده و بدون آنکه کاربر نهایی متوجه شود، در پشت‌صحنه اتفاق بیفتند. مسیر حرکت ما در ۱۴۰۴ به این سمت است و برای تحقق آن برنامه‌ریزی کرده‌ایم.»

او در ادامه درباره مهم‌ترین چالش‌هایی که در سال آینده پیشروی کسب‌وکارها قرار دارد، افزود: «در کنار موضوعات استراتژیک و توسعه‌ای، چالش‌هایی همچون نوسانات اقتصادی، از مهم‌ترین موانعی هستند که همه کسب‌وکارهای ایرانی با آن مواجه‌اند. در شرایطی که ممکن است درآمد یک کسب‌وکار در طول یک سال تا ۱۰۰ یا حتی ۱۵۰ درصد رشد کند، نرخ بالای تورم می‌تواند موجب شود ارزش واقعی این رشد کاهش یابد. به نظرم این یکی از جدی‌ترین چالش‌های فضای اقتصادی کشور است که باید در طراحی استراتژی‌ها مورد توجه قرار گیرد.»

بازار منجر شود.

راهکارهایی برای هم‌زیستی با رگولاتوری

برای موفقیت در اکوسیستم رگوله‌شده ایران، فین‌تک‌ها باید استراتژی‌های مشخصی را اتخاذ کنند. نخست، سرمایه‌گذاری در تیم‌های حقوقی و انطباق (Compliance) ضروری است. این تیم‌ها می‌توانند تغییرات رگولاتوری را پیش‌بینی کرده و شرکت را برای تطبیق آماده کنند. دوم، مشارکت فعال در گفت‌وگو با رگولاتورها از طریق انجمن‌های صنفی یا جلسات مستقیم می‌تواند به بهبود درک متقابل منجر شود. سوم، فین‌تک‌ها باید بر نوآوری‌های مقیاس‌پذیر تمرکز کنند که بتوانند در چارچوب‌های رگولاتوری عمل کنند، مانند راه‌حل‌های مالی تعبیه‌شده یا فناوری‌های امنیت‌محور.

«سرعت در تطبیق‌پذیری» مهم‌ترین عامل برای دوام فین‌تک‌هاست. این سرعت نه تنها در پاسخ به تغییرات رگولاتوری، بلکه در پیش‌بینی نیازهای بازار و ارائه خدمات جدید نیز حیاتی است. تجربه کسب‌وکارهایی مثل وندار نشان می‌دهد که پذیرش واقعیت‌های رگولاتوری و طراحی استراتژی بر اساس آن، می‌تواند به رشد پایدار منجر شود.

شرکت وندار که از سال ۱۳۹۸ در حوزه فین‌تک فعالیت خود را آغاز کرده است، به‌عنوان یکی از بازیگران این عرصه، خدمات مالی و پرداخت دیجیتال را برای کسب‌وکارها فراهم می‌آورد. در گفت‌وگویی که با مهدی عبادی، مدیرعامل وندار داشتیم، به بررسی چالش‌ها و برنامه‌های این شرکت در سال‌های اخیر و چشم‌انداز آینده پرداختیم. عبادی در این گفت‌وگو از محدودیت‌ها و فشارهای رگولاتوری که در سال ۱۴۰۲ به‌ویژه از سوی بانک مرکزی بر وندار اعمال شد، صحبت کرد و توضیح داد که چگونه این شرکت توانست با تغییرات و مقررات جدید سازگار شود. او همچنین درباره برنامه‌های وندار برای سال ۱۴۰۴ و تمرکز ویژه این شرکت بر خدمات مالی تعبیه‌شده صحبت کرد و هدف آن را فراهم‌کردن تجربه‌ای ساده و روان برای کسب‌وکارها و کاربران دانست. در ادامه، عبادی نوسانات اقتصادی و تأثیر تورم بر رشد کسب‌وکارها را به‌عنوان یکی از چالش‌های بزرگ پیشروی کسب‌وکارهای ایرانی در سال آینده برشمرد.

عبور از سالی پرچالش

در شرایطی که سال ۱۴۰۲ با محدودیت‌ها و فشارهای قابل توجه، به‌ویژه از سوی بانک مرکزی، برای وندار همراه بود و باعث شد بخشی از جایگاه‌ها و رتبه‌های پیشین خود را از دست بدهیم، سال ۱۴۰۳ برای ما سال تلاش برای بازگشت و احیای موقعیت‌های از دست‌رفته بود. مهدی عبادی، مدیرعامل وندار در این باره گفت: «مهم‌ترین چالشی که وندار در سال گذشته با آن مواجه بود، اتفاقاتی بود که در سال ۱۴۰۲ برای ما رخ داد؛ از جمله محدودیت‌هایی که از سوی بانک مرکزی بر ما اعمال شد و تأثیر مستقیمی بر جایگاه ما در صنعت داشت. با این حال، مهم‌ترین دغدغه و چالش ما در سال ۱۴۰۳ این بود که بتوانیم جایگاه‌هایی را که در نتیجه این شرایط از دست داده بودیم، باز پس بگیریم. خوشبختانه با تلاش فراوان این اتفاق افتاد و موفق شدیم تمام رتبه‌ها و موقعیت‌هایی را که در گذشته از دست‌رفته بودند، دوباره به دست بیاوریم. به‌طور کلی، می‌توان گفت بزرگ‌ترین چالش ما در این دوره، تجربه یک رشد مجدد پس از دوره‌ای از افت و محدودیت بود.»

زمین‌بازی را رگولاتور تعریف می‌کند

در اکوسیستم پرچالش ایران، به‌ویژه در حوزه‌هایی که با رگولاتوری سنگین مواجه‌اند، حفظ انگیزه برای نوآوری و خلق

یک‌طرفه و بدون مشورت کافی با فعالان صنعت اعمال می‌شود. فقدان گفت‌وگو بین رگولاتور و فین‌تک‌ها می‌تواند به سوءتفاهم‌ها و تصمیم‌گیری‌هایی منجر شود که با واقعیت‌های بازار هم‌خوانی ندارند.

فرصت‌های نهفته در رگولاتوری

با وجود چالش‌ها، رگولاتوری می‌تواند به‌عنوان محرکی برای نوآوری عمل کند. محدودیت‌ها اغلب شرکت‌ها را وادار می‌کنند تا راه‌حل‌های خلاقانه‌تری برای مشکلات موجود پیدا کنند. به‌عنوان مثال، الزامات سخت‌گیرانه احراز هویت، فین‌تک‌ها را به سمت توسعه فناوری‌های پیشرفته‌تر مانند هوش مصنوعی برای شناسایی هویت یا بلاکچین برای امنیت تراکنش‌ها سوق داده است.

رگولاتوری همچنین می‌تواند به ایجاد اعتماد در بازار کمک کند. در کشوری مانند ایران که نگرانی‌های امنیتی در مورد تراکنش‌های آنلاین بالاست، مقررات سخت‌گیرانه می‌توانند به کاربران اطمینان دهند که خدمات فین‌تک امن و قابل اعتماد هستند. این اعتماد می‌تواند به افزایش پذیرش خدمات دیجیتال و رشد



کارنگ



شماره ۱۵۹
۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۴
سال پنجم



مینا والی
مدیرمسئول



@mina_vali



پتروشیمی اروند غول PVC یا ادعای رسانه‌ای؟

در آستانه بورسی شدن اروند بررسی شد

پتروشیمی اروند، یکی از زیرمجموعه‌های هلدینگ صنایع پتروشیمی خلیج فارس، در ماه‌های اخیر با اعلام پذیرش در بورس اوراق بهادار تهران و برنامه‌ریزی برای عرضه اولیه سهام در سال ۱۴۰۴، توجه سرمایه‌گذاران و رسانه‌ها را به خود جلب کرده است. تیتراهای پرطمطراقی مانند «غول PVC» در آستانه این رویداد در رسانه‌ها منتشر شده و پرسش‌هایی درباره صحت این ادعا ایجاد کرده است. آیا اروند واقعاً غولی در صنعت پلی‌وینیل کلراید بوده یا این عنوان صرفاً تلاشی برای جلب توجه سرمایه‌گذاران است؟ در این گزارش با بررسی دقیق ظرفیت تولید، عملکرد مالی، جایگاه رقابتی، چالش‌های پیش‌رو و تأثیر عرضه اولیه، این پرسش بررسی شده است.

طبق گزارش نشریه علمی فناوری پتروشیمی، AI با تحلیل داده‌های کلان از حسگرهای صنعتی، می‌تواند مصرف انرژی را تا ۱۵ درصد کاهش دهد. در ایران، شرکت‌هایی مانند پتروشیمی اروند از الگوریتم‌های یادگیری ماشین برای تنظیم دمای راکتورها و بهینه‌سازی واکنش‌های شیمیایی استفاده می‌کنند. این اقدامات نه تنها هزینه‌های تولید را کاهش می‌دهد، بلکه کیفیت محصولات مانند پلی‌وینیل کلراید (PVC) را بهبود می‌بخشد. برای مثال، اروند با پیاده‌سازی سیستم‌های AI در خط تولید کلر آلکالی، توانسته مصرف برق را ۸ درصد کاهش دهد، که در مقیاس صنعتی صرفه‌جویی قابل توجهی است. طبق مطالعه‌ای

صنعت پتروشیمی ایران، به‌عنوان یکی از پیشران‌های اقتصادی کشور، در سال‌های اخیر با چالش‌هایی مانند افزایش هزینه‌های تولید، وابستگی به فناوری‌های خارجی و اثرات زیست‌محیطی مواجه بوده است. هوش مصنوعی (AI) به‌عنوان یکی از فناوری‌های نوین انقلاب صنعتی چهارم، راه‌حل‌های نوآورانه‌ای برای غلبه بر این چالش‌ها ارائه می‌دهد. از بهینه‌سازی زنجیره تولید تا کاهش ضایعات و پیش‌بینی خرابی تجهیزات، AI می‌تواند صنعت پتروشیمی ایران را به سطح جدیدی از کارایی و پایداری برساند. یکی از مهم‌ترین کاربردهای هوش مصنوعی در صنعت پتروشیمی، بهینه‌سازی فرایندهای تولید است.

نوآوری با طعم هوش مصنوعی در پتروشیمی

گامی بلند به سوی بهره‌وری و
کاهش اثرات زیست‌محیطی



چگونه BASF و سایبک با AI رقابت‌پذیری را بازتعریف می‌کنند

هوش مصنوعی (AI) به نیروی محرکه صنعت پتروشیمی جهانی تبدیل شده و شرکت‌های پیشرو مانند BASF و سایبک با سرمایه‌گذاری کلان در این فناوری، استانداردهای جدیدی برای کارایی و پایداری تعریف کرده‌اند. طبق گزارش بلومبرگ، این شرکت‌ها با بهره‌گیری از AI و اینترنت اشیا (IoT)، هزینه‌های تولید را کاهش داده و اثرات زیست‌محیطی را به حداقل رسانده‌اند. این روند جهانی می‌تواند الگویی برای پتروشیمی‌های ایرانی باشد تا در بازار رقابتی جایگاه خود را تقویت کنند.

BASF، غول پتروشیمی آلمان، با پیاده‌سازی سیستم‌های AI در کارخانه‌های هوشمند، ضایعات تولید را ۲۸ درصد کاهش داده و بهره‌وری را ۲۲ درصد افزایش داده است. طبق گزارش سالانه BASF این شرکت از الگوریتم‌های یادگیری ماشین برای بهینه‌سازی تولید اتیلن و پلی‌اتیلن استفاده می‌کند، که مصرف انرژی را تا ۱۵ درصد کاهش داده است. ترکیب AI با IoT امکان پایش بلادرنگ تجهیزات را فراهم کرده و خرابی‌های غیرمنتظره را با دقت ۸۵ درصد پیش‌بینی می‌کند که سالانه میلیون‌ها یورو صرفه‌جویی به همراه دارد.

سایبک عربستان نیز با سرمایه‌گذاری ۱.۲ میلیارد دلاری در فناوری‌های دیجیتال، هوش مصنوعی را در زنجیره تولید پلی‌وینیل کلراید (PVC) به کار گرفته است.



KARANG



KARANG

شماره ۱۵۹
۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۴
سال پنجم

جایگاه ارونند در صنعت

پتروشیمی ارونند از سال ۱۳۸۲ در منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی بندر امام خمینی در ماهشهر فعالیت خود را آغاز کرده و امروز به یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان زنجیره پلی‌وینیل کلراید در ایران و خاورمیانه تبدیل شده است. این شرکت محصولاتی مانند پلی‌وینیل کلراید، کلرآکالی، اتیلن دی کلراید، وینیل کلراید منومر و سود مایع تولید می‌کند که در صنایع ساخت‌وساز، بسته‌بندی و تولید لوله‌های پلاستیکی کاربرد گسترده‌ای دارند. ارونند با سرمایه‌گذاری کلان و بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته، جایگاه ویژه‌ای در صنعت پتروشیمی ایران کسب کرده است. اما برای ارزیابی ادعای غول بودن، باید عملکرد این شرکت را از زوایای مختلف بررسی کرد.

ظرفیت تولید

یکی از معیارهای اصلی برای سنجش جایگاه ارونند، ظرفیت تولید آن در مقایسه با رقبای منطقه‌ای و جهانی است. ارونند هم‌اکنون سالانه ۳۴۰,۰۰۰ تن پلی‌وینیل کلراید تولید می‌کند و پیش‌بینی می‌شود با اجرای طرح‌های توسعه‌ای، این ظرفیت به ۶۴۰,۰۰۰ تن و در بلندمدت به ۱ میلیون تن افزایش خواهد یافت. این ارقام، ارونند را به بزرگ‌ترین تولیدکننده این محصول در ایران و یکی از بازیگران برجسته خاورمیانه تبدیل کرده است. در بخش کلرآکالی نیز، ارونند با تولید ۶۶۰,۰۰۰ تن سود مایع در سال، بیش از ۸۰ درصد نیاز داخلی ایران را تأمین می‌کند و از این نظر بی‌رقیب است. ویژگی

متمایز ارونند، یکپارچگی زنجیره تولید آن است که کل فرایند، از کلرآکالی تا محصول نهایی را در یک مجتمع واحد انجام می‌دهد. این یکپارچگی هزینه‌های تولید را کاهش داده و مزیت رقابتی قابل توجهی ایجاد کرده است. با این حال، ادعای بزرگ‌ترین زنجیره تولید پلی‌وینیل کلراید جهان چندان با واقعیت همخوانی ندارد. شرکت‌های جهانی با ظرفیت‌های چند میلیون تنی، پیش‌تازان این صنعت هستند. ارونند، حتی با رسیدن به ظرفیت ۱ میلیون تن، فاصله زیادی با این غول‌ها دارد، اما با این حال، در خاورمیانه به رقبای منطقه‌ای نزدیک است.

سودآوری چشمگیر

گزارش‌های مالی ارونند نشان می‌دهند که در نیمه نخست

سال ۱۴۰۰، سود خالص ارونند ۲۶۱ درصد و سود عملیاتی آن ۳۱۵ درصد نسبت به دوره مشابه سال قبل رشد داشته است. در سال ۱۴۰۱، این شرکت با تولید بیش از ۲ میلیون تن محصول، سود خالص ۷,۵۰۰ میلیارد تومانی ثبت کرد که رکوردی بی‌سابقه در تاریخ فعالیت آن است. در بورس کالا نیز، ارونند در نیمه نخست سال ۱۴۰۰ موفق به فروش بیش از ۱۶۳,۰۰۰ تن محصول به ارزش ۳,۳۶۴ میلیارد تومان شد که نشان‌دهنده تقاضای بالای محصولات این شرکت است. با این حال، در بازارهای جهانی، رقابت با تولیدکنندگانی که از اقتصاد مقیاس و فناوری‌های پیشرفته‌تر بهره می‌برند، چالش برانگیز خواهد بود.

عرضه اولیه

ورود ارونند به بورس اوراق بهادار تهران، که از سال ۱۳۹۹ با درج نماد ارونند در بازار دوم بورس آغاز شده، یکی از مهم‌ترین تحولات اخیر این شرکت است. عرضه اولیه سهام ارونند به دلیل نوسانات بازار سرمایه و شرایط نامناسب شاخص کل بورس، بارها به تعویق افتاده است. هلدینگ خلیج فارس، مالک ارونند، در تلاش است تا با بهبود شرایط بازار، این عرضه را در سال ۱۴۰۴ انجام دهد. ارزش‌گذاری اولیه ارونند حدود ۳۰,۰۰۰ میلیارد تومان تخمین زده شده که آن را به یکی از بزرگ‌ترین عرضه‌های اولیه سال‌های اخیر تبدیل می‌کند. عرضه اولیه می‌تواند شفافیت مالی ارونند را افزایش دهد، منابع مالی جدیدی برای طرح‌های توسعه‌ای فراهم کند و این شرکت را به برندی شناخته‌شده‌تر در میان سرمایه‌گذاران تبدیل کند. با این حال، تأخیرهای مکرر در عرضه و ابهامات بازار سرمایه، نگرانی‌هایی ایجاد کرده است. برخی تحلیلگران هشدار داده‌اند که تأخیر در عرضه اولیه ممکن است نشان‌دهنده چالش‌های داخلی یا تردیدهای مدیریتی باشد، که می‌تواند اعتماد سرمایه‌گذاران را تضعیف کند.

نوآوری داخلی

ارونند در زمینه نوآوری و بومی‌سازی نیز دستاوردهایی داشته است. این شرکت موفق به طراحی و ساخت تجهیزات کلیدی مانند سانتر فیوژ دکانتر و پمپ‌های سایدر چنل توسط متخصصان داخلی شده و گواهینامه مدیریت انرژی دریافت کرده است. این اقدامات نه‌تنها هزینه‌های عملیاتی

را کاهش داده، بلکه وابستگی به فناوری‌های خارجی را کم کرده و ارونند را به سمت خودکفایی سوق داده است. چنین دستاوردهایی، جایگاه ارونند را به عنوان یک شرکت پیشرو در صنعت پتروشیمی ایران تقویت می‌کند.

چالش‌های پیش‌رو

با وجود موفقیت‌ها، ارونند با چالش‌هایی مواجه است که می‌تواند ادعای غول بودن در این حوزه را تحت‌الشعاع قرار دهد. برخی فعالان صنایع پایین‌دستی از نحوه عرضه محصولات ارونند در بورس کالا انتقاد کرده‌اند و معتقدند که قیمت‌گذاری و دسترسی به محصولات برای مصرف‌کنندگان واقعی بهینه نیست. مدیران ارونند این مسائل را به سیاست‌های کلان اقتصادی نسبت داده‌اند، اما این انتقادات همچنان پابرجاست. وابستگی ارونند به تأمین اتیلن از شبکه منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر نیز ریسک عملیاتی ایجاد می‌کند، زیرا هرگونه اختلال در این زنجیره می‌تواند تولید را متوقف کند. در بازارهای صادراتی، ارونند با رقبای قدرتمندی مواجه است که از فناوری‌های پیشرفته‌تر و هزینه‌های تولید پایین‌تر بهره می‌برند. علاوه بر این، تولید کلرآکالی و پلی‌وینیل کلراید با چالش‌های زیست‌محیطی همراه است و ارونند باید سرمایه‌گذاری بیشتری در فناوری‌های سبز انجام دهد تا استانداردهای جهانی را رعایت کند.

رقابت جهانی

برای ارزیابی جایگاه رقابتی ارونند، مقایسه آن با رقبای ضروری است. در ایران، ارونند در تولید پلی‌وینیل کلراید و سود مایع بی‌رقیب است و با تأمین بیش از ۸۰ درصد نیاز داخلی به این محصولات، نقش محوری در صنایع پایین‌دستی ایفا می‌کند. در خاورمیانه، ارونند با شرکت‌هایی مانند سابیک از عربستان سعودی و پتروشیمی قطر رقابت می‌کند، اما یکپارچگی زنجیره تولید، که کل فرایند از کلرآکالی تا محصول نهایی را در یک مجتمع واحد انجام می‌دهد، مزیت اصلی آن است. در سطح جهانی، ارونند در مقایسه با غول‌های صنعت مانند شین-اتسو کمیکال ژاپن و فورموسا پلاستیک تایوان، بازیگری کوچک‌تر است، زیرا این شرکت‌ها ظرفیت‌های چند میلیون تنی دارند. پتروشیمی ارونند با ظرفیت تولید بالا، سودآوری قابل توجه و نقش کلیدی در تأمین مواد اولیه صنایع ایران، می‌تواند با شرکت‌های خاورمیانه در حوزه تولید پلی‌وینیل کلراید خاورمیانه رقابت کند. با این حال، ادعای بزرگ‌ترین زنجیره تولید جهان اغراق‌آمیز است. عرضه اولیه سهام می‌تواند فرصت بزرگی برای رشد و شفافیت باشد، اما موفقیت آن به مدیریت چالش‌های موجود و شرایط بازار سرمایه بستگی دارد.



بررسی جایگاه رقابتی پتروشیمی ارونند در منطقه

مقایسه غول‌های PVC خاورمیانه

پتروشیمی ارونند، یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان پلی‌وینیل کلراید (PVC) در خاورمیانه، با ظرفیت تولید سالانه ۳۴۰,۰۰۰ تن PVC و ۶۶۰,۰۰۰ تن سود مایع، نقش کلیدی در بازار ایران و منطقه ایفا می‌کند. یکپارچگی زنجیره تولید این شرکت، از کلرآکالی تا محصول نهایی، هزینه‌های تولید را کاهش داده و مزیت رقابتی قابل توجهی ایجاد کرده است. ارونند گریدهای خاصی مانند EPVC و SPVC پزشکی تولید می‌کند که در خاورمیانه کم‌نظیر است و با طرح‌های توسعه‌ای، قصد دارد ظرفیت خود را تا سال ۲۰۲۶ به ۶۴۰,۰۰۰ تن و در بلندمدت به ۱ میلیون تن برساند. این شرکت با تأمین ۸۰ درصد نیاز داخلی ایران و صادرات به بازارهای آفریقا و آسیا، جایگاه مستحکمی در منطقه دارد. با این حال، تحریم‌ها و چالش‌های زیست‌محیطی تولید PVC موانعی برای رقابت جهانی ایجاد کرده‌اند. در مقایسه، سابیک عربستان سعودی با ظرفیت تولید ۴۰۰,۰۰۰ تن PVC در سال، از فناوری‌های پیشرفته‌تر و دسترسی گسترده به بازارهای جهانی، به‌ویژه آسیا و اروپا، بهره می‌برد. سابیک با تمرکز بر صادرات، سهمی قابل توجه در بازار جهانی دارد، اما عدم یکپارچگی کامل زنجیره تولید، هزینه‌های عملیاتی آن را در مقایسه با ارونند افزایش می‌دهد. پتروشیمی قطر نیز با ظرفیت ۳۰۰,۰۰۰ تن PVC، از منابع گازی ارزان قیمت بهره می‌برد و با تمرکز بر بازارهای آسیایی، رقیبی جدی است. با این حال، یکپارچگی زنجیره تولید آن به اندازه ارونند قوی نیست، که می‌تواند حاشیه سود را کاهش دهد. ارونند با هزینه‌های تولید پایین‌تر و بومی‌سازی تجهیزات، پتانسیل رشد بالایی دارد، اما برای رقابت با سابیک و پتروشیمی قطر، نیاز به سرمایه‌گذاری در فناوری‌های سبز و گسترش بازارهای صادراتی دارد.



شماره ۱۵۹
۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۴
سال پنجم



تأثیر نسل Z بر خرده‌فروشی جهانی

نسل Z، متولدین ۱۹۹۷ تا ۲۰۱۲، به عنوان «بومیان دیجیتال» با تأثیر عمیقی بر صنعت خرده‌فروشی جهانی، در حال شکل‌دهی مجدد رفتار مصرف‌کننده هستند. این نسل که با اینترنت و فناوری‌های دیجیتال بزرگ شده، ارزش‌ها و اولویت‌هایی دارد که خرده‌فروشان را وادار به بازنگری در استراتژی‌های خود کرده است. طبق گزارش مک‌کینزی (۲۰۲۳)، نسل Z حدود ۲۰ درصد از جمعیت جهانی را تشکیل می‌دهد و قدرت خرید آن‌ها تا سال ۲۰۳۰ به ۱۲ تریلیون دلار خواهد رسید. این گروه به دلیل ترجیح خرید آنلاین، انتظار شخصی‌سازی و تأکید بر پایداری، خرده‌فروشی را متحول کرده است.

نسل Z به برندهایی اهمیت می‌دهد که اصالت، تنوع و مسئولیت اجتماعی را نشان دهند. بر اساس مطالعه‌ای از Deloitte (۲۰۲۴)، ۶۰ درصد از این نسل ترجیح می‌دهند از برندهایی خرید کنند که به مسائل زیست‌محیطی و اجتماعی متعهد هستند. آن‌ها همچنین به تجارت اجتماعی (Social Commerce) وابسته‌اند و پلتفرم‌هایی مانند اینستاگرام و تیک‌تاک را برای کشف و خرید محصولات ترجیح می‌دهند. گزارش Statista (۲۰۲۵) نشان می‌دهد که ۴۵ درصد از نسل Z خریدهای خود را از طریق رسانه‌های اجتماعی انجام می‌دهند، که این امر خرده‌فروشان را به تقویت حضور دیجیتال خود سوق داده است.

علاوه بر این، نسل Z به تجربه‌های یکپارچه آنلاین و آفلاین (اومنی‌چنل) اهمیت می‌دهد و انتظار دارد فناوری‌هایی مانند واقعیت افزوده برای امتحان مجازی محصولات در دسترس باشد. با این حال، حفظ حریم خصوصی داده‌ها برای آن‌ها حیاتی است و خرده‌فروشان باید شفافیت را در اولویت قرار دهند. برای موفقیت، خرده‌فروشان باید استراتژی‌های دیجیتال محور، پایدار و مشتری‌مدار را اتخاذ کنند تا با این نسل پویا همگام شوند.



کارنگ



شماره ۱۵۹
۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۴
سال پنجم

پایان بازی انحصاری در بازار غذا؟

شورای رقابت اخیراً با صدور رأی جنجالی، اسنپ‌فود را به دلیل عقد قراردادهای انحصاری با رستوران‌ها ناقض قواعد رقابت دانست؛ تصمیمی که نه تنها بازار سفارش آنلاین غذا بلکه کل فضای رقابتی پلتفرم‌ها در ایران را وارد مرحله تازه‌ای کرده است. شکایت‌ها ابتدا توسط زودکس و سپس تپسی‌فود، در پاییز ۱۴۰۳ ثبت شدند. ادعای آن‌ها ساده بود: اسنپ‌فود، با استفاده از قدرت اقتصادی برترش، با برخی رستوران‌ها قراردادهایی بسته که مانع همکاری آن‌ها با سایر پلتفرم‌ها می‌شده. این قراردادها، به گفته شاکیان، نه تنها فضای رقابت را مختل کرده، بلکه جلوی رشد بازیگران جدید و کوچک‌تر را نیز گرفته است. در جلسه ۱۶ اردیبهشت ۱۴۰۴، شورای رقابت پس از بررسی پرونده، رأی داد که این قراردادها ضد رقابتی هستند. مواردی چون منع همکاری با رقبا، جریمه‌های خروج از قرارداد، تخفیف مشروط در کمیس‌یون و دستکاری در رتبه‌بندی نتایج جستجو، به‌ویژه بدون اطلاع کاربران، محورهای اصلی ایرادات شورا بودند.

رأی نهایی در ۲۱ اردیبهشت منتشر شد و اسنپ‌فود موظف شد این شروط را از همه قراردادهایش حذف کند. اما اسنپ‌فود بلافاصله واکنش نشان داد. این شرکت در بیانیه‌ای اعلام کرد که رأی شورا قطعی نیست و فعلاً الزامی برای اجرا ندارد. اسنپ‌فود مدعی است که این قراردادها بخشی از یک طرح سرمایه‌گذاری ۶ هزار میلیارد تومانی برای توسعه رستوران‌های کوچک بوده‌اند و تنها حدود ۸ درصد قراردادهایش را شامل می‌شوند. از نظر این شرکت، منطقی است که در ازای چنین سرمایه‌گذاری، همکاری انحصاری در مدت قرارداد وجود داشته باشد. مرکز مطالعات توسعه و رقابت (بانا)، از تدوین‌کنندگان شکایت زودکس، ادعای اسنپ‌فود را رد کرده و با استناد به قانون اصل ۴۴، تأکید کرده که رأی شورای رقابت از لحظه ابلاغ، لازم‌الاجراست و تجدیدنظرخواهی مانع اجرا نیست. در نتیجه، به گفته بانا، اسنپ‌فود دیگر نمی‌تواند رستوران‌ها را به همکاری اختصاصی



از فروشگاه آنلاین تا پلتفرم تحول سبک زندگی دیجیتال

در گفت‌وگو با مجید مظاهری، قائم مقام مدیرعامل بانی مد بررسی شد



ترندیول در ۲۰۲۴: فروش خالص ۵.۶ میلیارد دلار و رشد خیره‌کننده در ترکیه و اروپا

نسل سوم در صنعت مد جهانی معرفی شد. این برند تنها شرکت ترکیه‌ای است که در این دسته قرار گرفته است. شرکت‌های نسل سوم نه تنها در ارائه سریع و ارزان محصولات موفق هستند، بلکه تمرکز ویژه‌ای بر وفاداری مشتری دارند و به عنوان رهبران جدید در صنعت شناخته می‌شوند. این شرکت به دلیل قابلیت‌های تولید قوی و منعطف، اکوسیستم تامین‌کننده خود و استفاده از طراحی و تولید مبتنی بر داده در بخش‌های مختلف، متمایز شده است. همچنین، سیاست‌های قیمت‌گذاری مقرون به صرفه و استراتژی‌های نوآورانه برای افزایش وفاداری مشتری به آن‌ها کمک کرده است تا در بازار رقابتی امروز برجسته شوند. مدیرعامل گروه ترندیول، اردم اینان، تأکید کرده است که رویکرد مشتری‌محور این برند در تمامی بازارهایی که وارد می‌شود، دلیل اصلی موفقیت آن است. همچنین، ترندیول با همکاری بیش از ۴۰۰ تولیدکننده محلی و بهره‌مندی از کیفیت تولید ترکیه توانسته به این موفقیت دست یابد.

گسترش بین‌المللی ترندیول و استقبال از محصولات ترکیه‌ای
محصولات ساخت ترکیه که از طریق ترندیول عرضه می‌شوند، با استقبال چشمگیری در بازارهای خارجی مواجه شده‌اند. ترندیول با افتتاح اولین دفتر خارجی خود در آلمان، این امکان را برای ۱.۵ میلیون مشتری آلمانی فراهم کرده است تا از بیش از ۲۰۰ برند ترکیه‌ای خرید کنند. این پلتفرم در حال حاضر بیش از ۳۵۰ هزار محصول را در اختیار مشتریان قرار می‌دهد و به تازگی توسط انجمن خرده‌فروشان آنلاین آلمان (BVOH) به عنوان برترین بازارگاه مد در اروپا معرفی شده است.



ترندیول، پلتفرم پیشرو تجارت الکترونیک ترکیه، با رشدی شگرف در فروش و جذب مشتری، در میان ۴۰ برند برتر جهان قرار گرفت و به سرعت در حال گسترش در اروپا و خاورمیانه است. این گزارش به بررسی عملکرد مالی، استراتژی‌ها و چالش‌های این غول تجارت آنلاین می‌پردازد. ترندیول در سال ۲۰۱۰ توسط شاهیکا ترزی اوغلو تأسیس شد و به سرعت به یکی از بزرگ‌ترین پلتفرم‌های تجارت الکترونیک ترکیه تبدیل گردید. این شرکت ابتدا به عنوان یک فروشگاه آنلاین مد شروع به کار کرد و به تدریج دامنه فعالیت خود را به دسته‌های مختلفی مانند لوازم الکترونیکی، میلمان، و لوازم منزل گسترش داد. این شرکت در سال ۲۰۱۸ به عنوان یک یونیکورن شناخته شد و در سال‌های اخیر با گسترش فعالیت خود به بازارهای خارجی همچون آلمان و کشورهای حاشیه خلیج فارس، موقعیت بین‌المللی خود را نیز تقویت کرده است. در حال حاضر تحت مالکیت Yildız Holding، یکی از بزرگ‌ترین هلدینگ‌های ترکیه قرار دارد و همچنان به توسعه و گسترش برند خود ادامه می‌دهد.

برند ۳۹ام برتر جهان تجارت الکترونیکی

در سال ۲۰۲۴، فروش خالص جهانی ترندیول به ۵,۶۸۰.۹ میلیون دلار رسید. این رقم باعث شد که ترندیول در رتبه ۳۹ جهانی از نظر فروش خالص تجارت الکترونیک در میان تمام فروشگاه‌های موجود در ECDB.com قرار گیرد. لازم به ذکر است که این رتبه‌بندی تنها بر اساس فروش مستقیم ۱P است و شامل حجم کل کالا (GMV) که فروش‌های فروشندگان سوم شخص را در بر می‌گیرد، نمی‌شود. بیشترین فروش خالص تجارت الکترونیک ترندیول در ترکیه صورت می‌گیرد و دسته اصلی محصولات این پلتفرم مد است، که همچنان بخش مهمی از عملکرد کلی این شرکت به شمار می‌رود.

در این سال تعداد دانلودهای اپلیکیشن ترندیول: Fashion & Trends از ۱۷۳ هزار به ۲۴۰ هزار افزایش یافت، که نشان‌دهنده رشد چشمگیر آن در جذب کاربران است. همچنین، تعداد کاربران فعال هفتگی این اپلیکیشن از ۲۲.۲ میلیون نفر به ۲۳.۸ میلیون نفر رسید. این آمار باعث شد که ترندیول در میان ۵ اپلیکیشن برتر خرید در ترکیه قرار گیرد، که جایگاه برجسته‌ای برای این پلتفرم در بازار خرید آنلاین ترکیه به ارمغان آورد.

ترندیول، برند تحول‌آفرین نسل سوم در صنعت مد جهانی

در گزارش «وضعیت مد ۲۰۲۴» (State of Fashion 2024) که توسط McKinsey و Business of Fashion تهیه شده، ترندیول به عنوان یکی از برندهای تحول‌آفرین

یک فروشگاه آنلاین نیست؛ ما یک پلتفرم جامع و هوشمند هستیم که ارتباطی مؤثر میان برندها، محتوا و مصرف‌کنندگان ایجاد کرده‌ایم. تمرکز ما بر اصالت کالا، شفافیت در قیمت‌گذاری و سرمایه‌گذاری در فناوری‌های پیشرفته همچون هوش مصنوعی و یادگیری ماشین، موجب شده تا تجربه‌ای منحصر به فرد و متفاوت برای کاربران فراهم کنیم. در کنار این‌ها، رویکرد ما به برندسازی با تأکید بر تنوع، سبک زندگی و هم‌راستایی با تحولات فرهنگی جامعه باعث شده بانی مد نه تنها یک فروشگاه، بلکه یک مرجع فرهنگی و مدرن در صنعت فشن باشد. این رویکردهای نوآورانه سبب شده‌اند تا بانی مد به انتخاب اول بسیاری از مشتریان در فضای دیجیتال فشن ایران تبدیل شود.

چه برنامه‌هایی برای توسعه بانی مد در آینده دارید؟

چشم‌انداز ما برای آینده بانی مد، تثبیت جایگاه این برند به عنوان رهبر تحول دیجیتال در صنعت فشن ایران است. برای تحقق این هدف، چند مسیر استراتژیک را به صورت موازی دنبال می‌کنیم: نخست، گسترش سبد محصولات با ورود به دسته‌بندی‌های جدید سبک زندگی، به منظور پاسخ‌گویی به نیازهای متنوع‌تر کاربران. دوم، سرمایه‌گذاری هدفمند در فناوری و داده با تمرکز بر خلق تجربه‌هایی شخصی‌سازی شده‌تر و قابلیت پیش‌بینی رفتار مشتری که بتواند تجربه خرید را هوشمندانه‌تر و دقیق‌تر کند. هم‌زمان، یکی از محورهای کلیدی استراتژی ما توانمندسازی برندهای ایرانی و حمایت از طراحان مستقل است. بانی مد در آینده نه صرفاً یک پلتفرم فروش، بلکه بستری خواهد بود برای رشد خلاقیت، توسعه تولید داخلی و صادرات فرهنگ مد ایرانی به بازارهای منطقه‌ای و جهانی.

در دنیایی که سرعت، شخصی‌سازی و تجربه دیجیتال حرف اول را می‌زند، بانی مد با تمرکز بر فناوری، تحلیل داده و اصالت برند، توانسته جایگاه متفاوتی در صنعت فشن آنلاین ایران پیدا کند. مجید مظاهری، قائم‌مقام مدیرعامل بانی مد، در این گفت‌وگو از استراتژی‌های این مجموعه برای بهبود تجربه مشتری، تمایز با رقبا و چشم‌انداز آینده می‌گوید.

بانی مد از طریق چه راه‌هایی تجربه مشتریان را بهبود بخشیده است؟

در بانی مد، تجربه مشتری برای ما نه تنها یک بخش از فعالیت‌ها، بلکه هسته اصلی و محور تمامی عملیات‌ها است. در سال‌های اخیر، ما تمرکز خود را بر ایجاد یک اکوسیستم دیجیتال یکپارچه قرار داده‌ایم که قادر باشد نیازهای مشتری را در تمامی مراحل سفر خرید - از کشف محصولات تا خدمات پس از خرید - پاسخ دهد. با بهره‌گیری از تحلیل داده‌ها و شبیه‌سازی رفتار خرید کاربران، توانسته‌ایم خدمات شخصی‌سازی شده‌تری ارائه دهیم که تجربه خرید را برای هر فرد منحصر به فرد کند. علاوه بر این، زیرساخت لجستیکی ما به طور قابل توجهی ارتقا یافته تا سرعت و دقت تحویل سفارش‌ها به حداکثر برسد. توسعه سیستم‌های هوشمند برای پیشنهاد محصولات، ایجاد تجربه کاربری ساده‌تر و بهبود کیفیت خدمات پس از فروش گام‌های مؤثری در راستای تقویت ارتباط احساسی و افزایش اعتماد مشتریان به برند بانی مد بوده است.

چه چیزی بانی مد را از سایر رقبا متمایز می‌کند؟

تمایز بانی مد در سه بعد اصلی شامل مدل کسب‌وکار، فناوری و ارزش برند قابل تعریف است. بانی مد تنها

در مرحله «رقابت برای بازار» است، جایی که جذب اولیه رستوران‌ها نیاز به مشوق‌هایی چون سرمایه‌گذاری دارد. به باور این تحلیل، تصمیم شوری رقابت ممکن است ناخواسته موتور توسعه بازار را کند، حتی اگر نیت آن حفظ عدالت در «رقابت در بازار» باشد. اکنون، با وجود درخواست تجدیدنظر اسنپ‌فود و اختلاف‌نظرها بر سر تفسیر قانون، یک چیز روشن است: مدل‌های همکاری در بازار آنلاین غذا، دیگر مثل قبل نخواهند بود.



مجبور کند. در طرف دیگر، زودکس و تپسی فود این رأی را پیروزی بزرگی برای رقابت آزاد می‌دانند. به گفته مدیرعامل زودکس، این رأی می‌تواند فضای بسته بازار را باز کند و به نفع همه بازیگران کوچک‌تر و مشتریان تمام شود. تپسی نیز امیدوار است که از این پس، همکاری با رستوران‌های بزرگ که تاکنون در انحصار اسنپ‌فود بوده‌اند، ممکن شود.

در این میان، برخی تحلیلگران با نگاهی متفاوت به ماجرا نگاه می‌کنند. آن‌ها معتقدند که بازار دیجیتال ایران هنوز





مسیح کریمیان، مشاور
منابع انسانی:

چگونه مهارت‌های نرم برند کارفرمایی را می‌سازند؟

برند کارفرمایی، به عنوان ابزاری کلیدی برای جذب و نگهداشت استعدادها، در کانون توجه سازمان‌ها قرار گرفته است. باین حال، دیدگاه‌های متفاوت واحدهای سازمانی مانند منابع انسانی، برند و هیئت‌مدیره، هماهنگی را دشوار کرده و مانع شکل‌گیری کامیونیتی قوی شده است. منابع انسانی بر تجربه کارکنان تمرکز دارد، واحد برند به تصویر سازمان در بازار اهمیت می‌دهد و هیئت‌مدیره ممکن است اولویت‌های استراتژیک دیگری را دنبال کند. این ناهماهنگی، توسعه برند کارفرمایی را با چالش مواجه کرده است. نوظهور بودن برند کارفرمایی نیز به این پیچیدگی می‌افزاید. این مفهوم برای رسیدن به جایگاه واقعی خود به زمان و اکوسیستمی مناسب نیاز دارد. در این مسیر، ایجاد زبان مشترک بین واحدها حیاتی است و اینجا مهارت‌های نرم، به‌ویژه ارتباطات، نقشی کلیدی ایفا می‌کنند. توانایی گفتگو، حل تعارض و درک متقابل، همکاری بین واحدها را تقویت کرده و تجربه کارکنان را بهبود می‌بخشد. مهارت حل مسئله، مکمل ارتباطات، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با خلاقیت، چالش‌های برند کارفرمایی را مدیریت کنند. اما این مجموعه با کار تیمی کامل می‌شود. تیم‌های هماهنگ، ایده‌های نوآورانه‌ای برای تقویت برند کارفرمایی ارائه داده و حس تعلق را در کارکنان تقویت می‌کنند. این سه مهارت - ارتباطات، حل مسئله و کار تیمی - پایه‌ای محکم برای توسعه برند کارفرمایی می‌سازند. برای موفقیت بلندمدت، سازمان‌ها باید به مهارت‌های پیشرفته‌تری مانند تصمیم‌گیری و رهبری نیز توجه کنند. تصمیم‌گیری مؤثر، استراتژی‌های مناسب را هدایت می‌کند و رهبری الهام‌بخش، کارکنان را به مشارکت فعال ترغیب می‌کند. در نهایت، برند کارفرمایی فراتر از بازاریابی، تعهدی به بهبود فرهنگ سازمانی است. با سرمایه‌گذاری در مهارت‌های نرم و ایجاد زبان مشترک، سازمان‌ها نه تنها استعدادها را جذب می‌کنند، بلکه آن‌ها را برای موفقیت پایدار حفظ می‌کنند و محیطی الهام‌بخش برای نوآوری می‌سازند.



شماره ۱۵۹
۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۴
سال پنجم



اشتباهاتی که مدیران تازه کار استارت‌آپی مرتکب می‌شوند

گفت‌وگو با مدیرعامل ایوند درباره نقش فرهنگ سازمانی و ارتباطات درون تیمی در پیگیری استارت‌آپ‌ها

احتمال شکست استارت‌آپ‌ها در ابتدای شروع فعالیتشان بالاست. مواردی مانند به نتیجه رساندن سرمایه‌های جذب‌شده و تحقق وعده‌ها برای مدیرعامل استرس‌زا است، برای همین او ممکن است این اضطراب را به تیمش منتقل کند. حدود هشت سال قبل «ایوند» هم استارت‌آپی بود با همین وضعیت. در گفت‌وگو با حمیدرضا احمدی، مدیرعامل و بنیان‌گذار استارت‌آپ ایوند، نقش فرهنگ سازمانی و ارتباطات درون تیمی را در پیگیری استارت‌آپ‌ها بررسی کرده‌ایم. آن‌طور که احمدی می‌گوید، ایوند در ابتدا مانند سایر استارت‌آپ‌های نوپا، با فشارهایی از این دست روبه‌رو بود، اما اوسعی کرد که در آن برهه ساختاری افقی داشته باشد تا همه افراد اجازه داشته باشند نظرشان را درباره محصول مطرح کنند.

خود، بلکه به تیمشان هم آسیب وارد می‌کنند و کارها بدون فکر انجام خواهد شد، زیرا فضایی فراهم نیست که تیم‌ها به چیزی جز سررسید کارها فکر کنند. درست است که رساندن سریع محصول به دست مشتری، ارزشمند و هدفی

اگر به عقب برگردم شاید خونسردتر رفتار کنم. گرچه اکنون احساس می‌کنم نسبت به اوایل دوران مدیرعاملی ام آرام‌تر و صبورتر شده‌ام. رهبران استارت‌آپ‌های نوپا اگر نتوانند موقعیت‌های پراسترس را مدیریت کنند، نه تنها به ایده

اگر به روزهای اول ایوند برگردید، در جایگاه یک مدیرعامل برای جهت‌دهی به فرهنگ سازمانی ایوند، روی چه نکاتی بیشتر تمرکز می‌کنید؟ چرا؟

مهارت‌های نرم مورد نیاز مدیران عامل در صنعت آی‌تی

گفت‌وگو با حسام مقصودلو

مدیرعامل ایده ونچرز

مهارت‌های نرم برای مدیران عامل در صنعت فناوری اطلاعات، به‌ویژه در بانکداری دیجیتال و اقتصاد دیجیتال، نقشی حیاتی دارند. کار تیمی مؤثر و تفکیک مدیریت خرد از مدیریت کلان، دو مهارتی هستند که در میان مدیران این حوزه کمتر دیده می‌شوند. نبود این مهارت‌ها اغلب به چالش‌هایی در هدایت تیم‌ها و رسیدن به اهداف سازمانی منجر می‌شود که بسته به اندازه سازمان، شکل‌های متفاوتی دارند.

در سازمان‌های کوچک با حدود ۲۰ نفر پرسنل، مدیریت خرد یا رفتار بیش از حد غیررسمی می‌تواند فضای کاری را آشوبناک یا ناکارآمد کند. دخالت بیش از حد در جزئیات، انگیزه و خلاقیت تیم را تضعیف می‌کند و رفتار غیررسمی بیش از حد، نظم و انسجام را به خطر می‌اندازد. در این سازمان‌ها، مدیرعامل باید تعادلی بین نظارت و استقلال

تیم ایجاد کند تا بهره‌وری بالا برود و فضای کاری پویا بماند.

در سازمان‌های بزرگ‌تر، مثل هلدینگ‌هایی با بیش از هزار نفر نیرو یا چندین شرکت زیرمجموعه، مدیریت خرد عملاً ناکارآمد است و حتی می‌تواند تصمیم‌گیری‌های کلان را مختل کند. در این ساختارها، مدیرعامل باید از طریق شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)، گزارش‌های سیستمی و خروجی‌های مشخص، سازمان را هدایت کند. نظارت غیرمستقیم که حس کنترل را بدون دخالت در عملیات روزمره منتقل کند، کلید موفقیت است.

مدیریت در این سازمان‌ها به هماهنگی بین مدیران سطوح مختلف وابسته است. ارتباط مؤثر با مدیران میانی یا شرکت‌های زیرمجموعه، در حالی که استقلال آنها حفظ شود، نیازمند درک عمیقی از کار تیمی در



آینده برند کارفرمایی در ایران

عوض، تمرکز بر ایجاد اعتماد از طریق شفافیت، ارائه‌ی تصویر دقیق از فرهنگ سازمان و تقویت زیرساخت‌های نگهداشت کارکنان، نتایجی پایدارتر به دنبال دارد. علاوه بر این، مشکل مهاجرت مغزها در ایران، اهمیت برند کارفرمایی را چند برابر می‌کند. طبق گزارش‌ها، ایران با خروج استعداد‌های برتر خود روبرو است، که این امر نیاز به ایجاد یک محیط کار جذاب و پایدار را دوچندان می‌کند. شرکت‌های فناوری باید بتوانند نشان دهند که چرا باید در ایران ماند و در اینجا کار کرد.

نقش فناوری در برند کارفرمایی

استفاده از ابزارهای دیجیتال می‌تواند نقش کلیدی در تقویت برند کارفرمایی ایفا کند. شبکه‌های اجتماعی مانند لینکدین، اینستاگرام و ایکس، بسترهای عالی برای نمایش فرهنگ سازمانی، داستان‌های کارکنان و فرصت‌های شغلی هستند. برای مثال، شرکت‌هایی مانند DraftKings از اینستاگرام برای معرفی کارکنان خود و نشان دادن زندگی کاری در شرکت استفاده می‌کنند

محیط کار و نگهداری

استعدادها

برند کارفرمایی نه تنها در جذب، بلکه در نگهداری نیروهای برتر نقش دارد. سازمان‌ها باید بر ایجاد یک محیط کار مثبت، ارائه مزایای رقابتی و تمرکز بر رشد حرفه‌ای کارکنان تأکید کنند. عواملی مانند حقوق رقابتی، مزایای جامع، فرصت‌های توسعه حرفه‌ای و فرهنگ سازمانی حمایتی، عوامل کلیدی در رضایت و نگهداری کارکنان هستند. این رویکرد نه تنها به بهبود تصویر کارفرمایی کمک می‌کند، بلکه به افزایش رضایت شغلی و کاهش تغییر شغل نیز منجر می‌شود.

مقایسه با روندهای جهانی

در مقایسه با روندهای جهانی، ایران هنوز در مراحل ابتدایی توسعه برند کارفرمایی در صنعت فناوری است. در حالی که شرکت‌های جهانی مانند گوگل و مایکروسافت از استراتژی‌های پیچیده‌ای مانند داستان‌سرایی کارکنان و کمپین‌های هدفمند استفاده می‌کنند، شرکت‌های ایرانی اغلب به تبلیغات سنتی یا رسانه‌ای وابسته‌اند. الگوبرداری از نمونه‌های موفق جهانی، مانند استفاده از ایکس برای انتشار محتوای کوتاه و تأثیرگذار، می‌تواند به شرکت‌های ایرانی کمک کند تا برند کارفرمایی خود را بهبود بخشند.

برند کارفرمایی در اکوسیستم کسب‌وکارهای فناوری، استارت‌آپ‌ها و سرمایه‌گذاری خطرپذیر ایران دیگر تنها یک «مزیت ترجیحی» نیست، بلکه به یک «ضرورت رقابتی» تبدیل شده است. با وجود تلاش‌های گسترده‌ی شرکت‌ها برای ارتقای برند کارفرمایی، این اقدامات اغلب در فضایی رقابتی شکل می‌گیرند که بر اشتراک دانش و همکاری اولویت ندارد. این رقابت گاهی مانع از انتقال تجربه‌های ارزشمند می‌شود، در حالی که اشتراک این تجربیات می‌تواند به‌عنوان چراغ راهی برای سایر سازمان‌ها عمل کند و به هم‌افزایی در اکوسیستم منجر شود. بسیاری از مدیران منابع انسانی اقداماتی پرهزینه برای تقویت برند کارفرمایی انجام می‌دهند، بدون آنکه ارزیابی دقیقی از بازگشت سرمایه (ROI) داشته باشند. برای مثال، جذب سریع نخبگان در کوتاه‌مدت بدون زیرساخت‌های لازم برای نگهداشت آنها، یکی از اشتباهات رایج است. چنین رویکردهایی نه تنها ناپایدارند، بلکه می‌توانند به تصویر کارفرمایی در میان‌مدت آسیب بزنند. اگر سازمان‌ها تجربیات زیسته‌ی خود را به اشتراک بگذارند، هزینه‌های آزمون و خطا کاهش می‌یابد و مسیر موفقیت هموارتر می‌شود. اما تازمانی که فرهنگ رقابت بر همکاری غالب باشد، این هم‌افزایی محقق نخواهد شد.

در سازمان‌های سنتی‌تر، گذار از نگاه اداری به رویکرد سرمایه انسانی هنوز کامل نشده است. در این ساختارها، اهمیت «ارتباط مؤثر» به‌عنوان ابزاری استراتژیک در منابع انسانی به‌خوبی درک نشده است. ارتباط مؤثر، که شامل شنیدن دغدغه‌ها، درک تفاوت‌های فردی، انعطاف‌پذیری و مشتری‌مداری درون سازمانی است، کلید موفقیت در منابع انسانی مدرن است. منابع انسانی باید مانند واحدی خدمت‌محور عمل کند و تجربه‌ای مشابه با تجربه‌ی مشتریان برای کارکنان خلق کند. اعتماد، پایه‌ی اصلی برند کارفرمایی است. بدون اعتماد نیروی انسانی، ایجاد تصویری معتبر و جذاب برای کارجویان و کارکنان غیرممکن است. بسیاری از شرکت‌ها به دنبال صرف هزینه‌های کلان یا انجام مصاحبه‌های رسانه‌ای برای ارتقای برند کارفرمایی هستند، اما این اقدامات بدون تمرکز بر اعتماد و شفافیت، تأثیر محدودی دارند. بخش‌های روابط عمومی و منابع انسانی اغلب برای دریافت بودجه‌های کلان تلاش می‌کنند تا تصویری ایده‌آل از سازمان بسازند، اما این تصویر تنها زمانی پایدار است که با واقعیت‌های درونی سازمان همخوانی داشته باشد. برای مثال، وقتی برند کارفرمایی به یک روند روز تبدیل می‌شود، شرکت‌ها به سرعت به سمت اقداماتی مانند تبلیغات گسترده یا کمپین‌های رسانه‌ای می‌روند. اما این کارها بدون پشتوانه‌ی فرهنگی و زیرساختی، تنها هزینه‌های غیرضروری به بار می‌آورند. در

هم‌ریسک کرده است؛ ریسک نبود ثبات شغلی. این‌طور نیست که مدیران عامل فقط به دنبال راه‌حل باشند و سایر افراد تیم استخدام شده‌اند که دو خط‌کد بزنند و بروند. همه درگیر راه‌حل‌اند. اینکه مدیرعامل خودش را خیلی بالاتر و ریسک‌پذیرتر بداند باعث می‌شود اشتباهاتی را بی‌درپی انجام دهد.

استارت‌آپ‌ها که همواره با چالش منابع انسانی روبه‌رو هستند، تا چه حد واحدهای منابع انسانی را جدی می‌گیرند؟

سال ۱۳۹۱ بود که استارت‌آپ‌ها در حال رشد بودند. برجام باعث رکود استارت‌آپ‌ها شد و بعد از آن هم همه‌گیری کرونا اتفاق افتاد. این شد که استارت‌آپ‌ها کوچک نگه داشته شدند. رکود فضای استارت‌آپی باعث شده شرکت‌ها رشد نکنند و هرچه شرکتی کوچک‌تر باشد، احتیاجش به نیروی انسانی هم کم می‌شود. عمدتاً در استارت‌آپ‌ها خود مدیران افراد را استخدام کرده‌اند. از سمتی دیگر هم شرکت کوچک است و مسائل را می‌توان مدیریت و حل کرد. شاید در فضای استارت‌آپی، شرکتی که کمتر از بیست نفر نیروی انسانی دارد، اصلاً به واحد یا مدیر منابع انسانی نیازمند نباشد. در اوضاع امروز کشور و بازار کار، اگر فردی بودید که تازه کار کردن را شروع می‌کردید، باز هم در ایران ادامه می‌دادید؟ به فکر مهاجرت نیستم و در ایران خواهم ماند. البته در وضعیت فعلی سال ۱۴۰۳ اینکه استارت‌آپ بزنی و موفق شوی احتمال کمی دارد؛ مخارج بالا رفته و قدرت خرید مردم کاهش پیدا کرده است. هنوز هم به استارت‌آپ زدن در ایران فکر می‌کنم؛ فارغ از اینکه موفق می‌شود یا نه.

پیشنهاد می‌کنید جوانانی که سودای کارآفرینی در سر دارند، چه مهارت‌های فنی و غیرفنی را یاد بگیرند تا در بازار کار موفق شوند؟

داشتن مهارت‌های فنی برای افرادی که می‌خواهند در فضای استارت‌آپی و اقتصاد دیجیتال فعالیت کنند، کمک‌کننده خواهد بود. بخشی از مهارت‌های نرم تجربی است و بخش دیگری از آن را به آگاهی از چالش‌های تیم‌های دیگر مرتبط می‌دانم. یکی از مهارت‌های نرم ضروری برای فعالان استارت‌آپی، آگاهی از چالش‌های تیم‌های غیرفنی است. لازم است به فرض اگر من برنامه‌نویسم، گاهی خودم را در جایگاه مدیر محصول، بازارپاب و مدیر منابع انسانی بگذارم. این آگاهی باعث می‌شود در صورت وقوع اختلاف‌نظرها، بتوان مسائل را درک و تعارضات را بهتر رفع کرد. توصیه‌ام به کارآفرینان این است که چندسالی را به‌عنوان کارمند کار کنند تا بتوانند خودشان را جای کارمندان بگذارند و آنها را درک کنند.

تیمی مؤثر در سطح مدیریتی ناشی می‌شود.

برای رفع این خلأها، آموزش و خودآگاهی مدیریتی ضروری است. مدیران باید یاد بگیرند چگونه با ابزارهای مدرن مثل KPIها و داشبوردهای مدیریتی، نظارت مؤثری داشته باشند و در عین حال فضایی برای نوآوری تیم‌ها فراهم کنند. تقویت فرهنگ کار تیمی در سطح مدیریتی از طریق کارگاه‌های آموزشی، جلسات بازخورد و گفت‌وگوی باز، به بهبود تعاملات و هم‌افزایی کمک می‌کند.

توجه به این مهارت‌های نرم می‌تواند تحول بزرگی در صنایع رقابتی مثل فناوری اطلاعات ایجاد کند. مدیرانی که این خلأها را پر کنند، نه تنها بهره‌وری سازمان را بالا می‌برند، بلکه رضایت کارکنان و پایداری کسب‌وکار را تضمین می‌کنند. سرمایه‌گذاری در این مهارت‌ها، گامی کلیدی برای پیشرفت اکوسیستم فناوری ایران است.

بزرگ است، اما مهم است که میان اهداف و سلامت روان تیم‌ها تعادلی باشد.

از بچه‌ها هم انتظار داریم روابط درون تیمی آنها دوستانه و مرزبندی شده باشد. در دوران کرونا که تعداد همکارانمان به بیست نفر می‌رسید، تعارضاتی میان افراد وجود داشت که لزوماً راهکار رفع آن در دست من نبود.

رفع این تعارض‌ها در گرو کسب کدام مهارت‌های نرم است؟

مهارت‌های نرم چیزی نیست که با کتاب خواندن کسب شود. کسب برخی مهارت‌ها نیازمند گذشت زمان است. بسیاری از بچه‌هایی که در ایوند هستند، تجربه کار نداشته‌اند یا ایوند دومین تیمی است که به آن ملحق شده‌اند. به‌طور کلی تجربه آنها در کار زیاد نیست، اما به‌مرور یاد می‌گیرند برای خلق ارزش است که به یک محیط حرفه‌ای ملحق شده‌اند.

ایوند با چه چالش‌هایی در زمینه سرمایه انسانی روبه‌روست؟

از زمانی که نرخ ارز به ویژه دلار روند صعودی به خود گرفته، معادلات ریاضی ماندن و رفتن تغییر کرده است. سال ۱۳۹۴ که دلار ۱۵۰۰ تومان بود، پرداختی شرکت‌های ایرانی و غیرایرانی اختلاف فاحشی نداشت و می‌شد با شرکت‌های غیرایرانی رقابت کرد. با بالا رفتن نرخ ارز رقابت تقریباً غیرممکن شده و رفع آن هم کار یک نفر یا یک شرکت نیست. مثلاً به یکی از برنامه‌نویسان شرکت پیشنهاد افزایش حقوق ۵۰ درصدی دادیم. پاسخش این بود که در اروپا ۳۰۰ درصد به حقوقش اضافه می‌شود. شاید تنها کاری که از ما برمی‌آید این باشد که بر رضایت افرادی تمرکز کنیم که به هر دلیلی نمی‌خواهند از ایران بروند. تأکید می‌کنم اختلاف ریالی و دلاری و یورویی باعث شده برای جذب برنامه‌نویس به مشکل برخورد کنیم. مارکتینگ و برنامه‌نویسی از مشاغلی هستند که ایوند در آینده به آنها نیاز جدی دارد.

مدیران عامل استارت‌آپی چه اشتباهاتی در قبال همکارانشان انجام می‌دهند؟

بعضی از کارآفرینان استارت‌آپی احساس می‌کنند در مسیر شغلی خود ریسک زیادی انجام داده‌اند و کارمندانشان ریسکی نکرده‌اند یا حقوق بگیرند! اما واقعیت این است که در سال‌های اول شروع کار یک شرکت، همه شرکت باید به دنبال راه‌حل برای پیشبرد محصول باشند. کسی که با استارت‌آپی که یک سال از فعالیتش گذشته همکاری می‌کند

سطح مدیریتی است. کار تیمی در اینجا فراتر از همکاری کارشناسان است و به تعامل سازنده بین لایه‌های مدیریت مربوط می‌شود. تعریف دقیق وظایف، واگذاری مسئولیت‌ها، هماهنگی اقدامات و نظارت بر خروجی‌ها بدون ایجاد تنش، جوهره‌ی کار تیمی مؤثر است.

کمبود این مهارت‌ها، یعنی کار تیمی و تفکیک سطح مدیریت، یکی از بزرگ‌ترین خلأهای کنونی در صنعت فناوری اطلاعات، بانکداری دیجیتال و اکوسیستم استارت‌آپی ایران است. این ضعف می‌تواند بهره‌وری را کاهش دهد، نارضایتی کارکنان را افزایش دهد و مانع دستیابی به اهداف بلندمدت شود. مدیرانی که بین نظارت استراتژیک و دخالت عملیاتی تمایز قائل نشوند، ممکن است اعتماد تیم را از دست بدهند یا فرآیندها را پیچیده کنند. ناهماهنگی بین بخش‌های سازمان هم از نبود کار



شماره ۱۵۹
۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۴
سال پنجم

الهام دولتی

مدیر توسعه سرمایه انسانی
پوشان ملت



@lidadhadi88

با حمایت ۱۴
کسب و کار لندتک کشور

کتاب لندتک ایران منتشر شد

