



باشگاه مشتریان دکا
چگونه کار می‌کند؟
**خدمتی
برای ارتقای
کیفیت زندگی
رانندگان**

نسل جدید بیگانه با لجستیک

ضرورت آشنایی جوانان با صنعت
حمل و نقل در گفت‌گو با
مرتضی باقری و پانته‌آ سبکتکین بررسی شد

رسانه پیشران هر صنعت است

اکوسیستم‌های تخصصی چطور در استفاده از رسانه
دچار خطا می‌شوند؟ **رسول قربانی و عباس عینعلی**
در یک گفت‌وگوی بلند به این سوال پاسخ دادند

ارتباطات، زیرساخت نامرئی لجستیک

نقش رسانه‌ها و
روابط عمومی در توسعه
ادیات و ارتباطات
صنعت لجستیک
در یادداشتی از
محمدعلی یاری

چرا در لجستیک عقب افتاده‌ایم؟

محمدجواد اتابکی، هم‌بنیان‌گذار
و مدیرعامل آپتایم از آینده هوش
مصنوعی در لجستیک می‌گوید

هزینه‌دوخت ۱۰۰ تیر شرت چقدر است؟

اینفوگرافیک تولید
ارزان در کشورهای مختلف

دو مسئله قابل تأمل یک اکوسیستم

از بلوغ تا ترس چه چیزهایی
را باید در فضای اقتصاد
دیجیتال تغییر دهیم

اکسکوینو توضیح داد: کاربران نگران نباشند

اعلام دلایل تأخیر
در تسویه

فاصله کهکشانی لجستیک ما و جهان

بررسی بایدها
و نبایدهای
مدیریت عملیات در
شرکت‌های لجستیکی
در گفت‌وگو با
کاوه احسانی



از بلوغ تا ترس چه چیزهایی را باید در فضای اقتصاد دیجیتال تغییر دهیم

دو مسئله قابل تأمل یک اکوسیستم

مسئله بلوغ: زیست‌بوم نوآوری ایران علیرغم عبور از دو دهه تلاش کماکان در دوره کودکی به سر می‌برد. کسب‌وکارهای نوآور ایرانی، هم در رویه‌های بیزنسی و هم در محصول و سرویس‌های خود هنوز مانده تا به جایی برسند که بتوان از آن‌ها به عنوان کسب‌وکارهایی پخته و بالغ یاد کرد. اگرچه روی کاغذ بسیاری ممکن است با تکیه بر آمار کاربران و فروش و سهم بازار برای خود جایگاه‌های جافتاده متصور باشند اما وقتی که بحران‌ها از راه می‌رسند می‌توان دریافت که چقدر تا رسیدن به نقطه‌ای که بتوان گفت زیست‌بوم فناوری-نوآوری بالغی داریم فاصله وجود دارد.

نوع نگاه مدیران حوزه نوآوری به این کسب‌وکارها باید با در نظر گرفتن این متغیر کلیدی باشد که کسب‌وکارهای نوآور ایران در ابتدای راه هستند. این نه به معنای آدرس دادن برای ادامه برخی حمایت‌های اشتباه سال‌های گذشته بلکه برای در نظر گرفتن این واقعیت است که توقع‌های بی‌جا و کارکردهای نادرست برای آن‌ها تعریف نکنیم. مدیرانی که این روزها در حال چانه‌زنی و رایزنی برای گرفتن صندلی‌های اقتصاد نوآوری ایران هستند باید بدانند این اکوسیستم هنوز بسیار شکننده است و خطاهای کوچک می‌تواند به معنای پایان کار آن باشد. اکوسیستمی که با وجود تلاش‌های ارزنده در سال‌های گذشته در

حوزه راهبری و سیاست‌گذاری، نتوانسته خود را به یک نقطه امن بقا برساند ممکن است با کارها و اقدامات نسنجیده و تصمیم‌های یک‌شبه به وضعیتی بغرنج و برگشت‌ناپذیر بیفتد.

مسئله ترس: بازیگران جسور این فضا بیش از هر زمان دیگری ترسیده‌اند. وضعیت زیرساخت‌های توسعه نوآوری در ایران که وجود آن‌ها پیش‌فرض ورود سرمایه‌گذارها به این فضاست متزلزل‌اند و از برق تا اینترنت پرسرعت که موتور محرکه کسب‌وکارها محسوب می‌شوند با تهدیدها و ابهامات هرروزه مواجه‌اند. برای آن‌ها که خود را در قد و قامت مدیریت این فضا می‌دانند باید روشن کرد که این ترس، یکی از مهم‌ترین عوامل مرگ استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای نوپا در این سال‌ها شده است. کسب‌وکارهایی که آدم‌ها و بیزنس‌های جسور دوروبرشان روز به روز کمتر شده و همین امر آن‌ها را از سرمایه‌ها و منابع مختلف انسانی و کسب‌وکاری محروم کرده است. ترس در ادبیات کسب‌وکاری، مفهومی به‌جا و منطقی است و این مدیران آینده هستند که باید متغیرهای هراس‌زای این فضا را کم و در نهایت از پیش پای کسب‌وکارها بردارند. وگرنه بدون حضور جسورها و نترس‌ها، نوآوری به همان بخشنامه‌ها و برنامه‌ها و کارگروه‌های شبه‌دولتی و خصولتی تقلیل داده خواهد شد. یک مفهوم بی‌مصرف که تنها خاصیتش پر کردن ساعت کارمندی‌های ادارات زیردست این مدیران خواهد بود!



رضا جمیلی
سردبیر



@rezajamili

KARANG

شماره ۱۷۳ | ۲۳ شهریور ۱۴۰۴ | سال پنجم | کارنگ: هفته‌نامه اقتصاد نوآوری ایران

صاحب امتیاز و مدیرمسئول: مینا والی
شورای سردبیری: رضا قربانی، مینا والی
رسول قربانی، رضا جمیلی
میثم سلیمانی، مینا حاجی
سردبیر: رضا جمیلی
تحریریه: زوزان نقشبندی
غزل یگانگی
زهرا قربانی
یاسمن رثوفیان

مدیر هنری: روح‌الله گیتی‌نژاد
مدیر فنی: علیرضا کیوان
صفحه‌آرا: علیرضا کیوان
وب‌سایت: محمد قربانی
شبکه‌های اجتماعی: علی موسوی
اجرائی: قادر شهبازی
چاپ: هنر اشکن
مالی و اداری: حانیه صالحی
فروش و مشتریان: ساناز محمدنژاد

نشانی: تهران، جنت‌آباد جنوبی، خیابان لاله غربی، خیابان حدیث، کوچه حدیث دوم، پلاک ۸
وب‌سایت: karangweekly.ir



صد و بیست و دومین گزارش اقتصادی شاپرک منتشر شد

کاهش ۱۰ درصدی ابرار پذیرش اینترنتی در مردادماه

بر اساس صد و بیست و دومین گزارش اقتصادی شاپرک، در مردادماه ۱۴۰۴ بالغ بر ۴,۴۷۸ میلیون تراکنش با ارزشی معادل ۱۸,۸۶۳ هزار میلیارد ریال در شبکه الکترونیکی پرداخت کارت (شاپرک) پردازش شده است. این آمار نسبت به تیرماه رشد ۳.۵۸ درصدی در تعداد تراکنش‌ها و ۱۰.۷۰ درصدی در ارزش ریالی تراکنش‌ها را نشان می‌دهد. بر اساس این گزارش، تعداد تراکنش‌های مردادماه ۱۴۰۴ نسبت به ماه مشابه در سال ۱۴۰۳ با کاهش ۰.۴۳ درصدی همراه بوده و از نظر ارزش ریالی رشد ۴۲.۳۴ درصدی را تجربه کرده است.

اصلاح قانون تجارت الکترونیکی پس از دودهه با محوریت حقوق مصرف‌کننده و الگوریتم‌ها

به‌روزرسانی قانون تجارت الکترونیکی ایران

قرار است در جلسات مشترکی با حضور نمایندگان دولت، کسب‌وکارها و تشکل‌های صنفی بررسی و نهایی شود. هدف، تدوین قانونی جامع و کارآمد است که ضمن حمایت از مصرف‌کننده، فضای کسب‌وکار آنلاین را نیز امن و شفاف کند.

کارشناسان معتقدند این به‌روزرسانی می‌تواند چارچوب حقوقی مناسبی برای مدیریت چالش‌های تجارت دیجیتال ایجاد کرده و همزمان با استانداردهای بین‌المللی، محیطی عادلانه برای همه ذی‌نفعان اکوسیستم فراهم کند. انتظار می‌رود تصویب این اصلاحیه، نقش مهمی در توسعه بازارهای آنلاین و اعتماد کاربران داشته باشد.

پس از ۲۲ سال، فرایند اصلاح و به‌روزرسانی قانون تجارت الکترونیکی ایران (مصوب ۱۳۸۲) رسماً آغاز شد. مرکز توسعه تجارت الکترونیکی (تتا) اعلام کرد که پیش‌نویس جدید این قانون باهدف پاسخگویی به نیازهای اقتصاد دیجیتال و حمایت از کاربران و کسب‌وکارها تدوین شده است.

بر اساس پیش‌نویس ارائه‌شده، تقویت حقوق مصرف‌کنندگان از جمله شفاف‌سازی اطلاعات و تسهیل حق انصراف، نظارت بر الگوریتم‌های جست‌وجو و رتبه‌بندی محصولات، تعیین دقیق مسئولیت پلتفرم‌های بازارگاهی و حفاظت از داده‌های شخصی کاربران، از مهم‌ترین محورهای اصلاحیه هستند. این پیش‌نویس

اکسکویونودراکنش به نارضایتی کاربران، دلایل تأخیر در تسویه را اعلام کرد

حمله سایبری و هک صرافی علت تأخیر

پرداخت‌های اکسکویونو

تحت حمله قرار گرفت و پنج‌روز بعد هک یکی از صرافی‌ها باعث افزایش برداشت‌ها و فشار مالی شد. همچنین، مسدود شدن حساب اصلی اکسکویونو توسط مالیات چند روزه‌ی زمان‌بر و محدودیت‌های اینترنت دسترسی به سرورهای خارجی صرافی را دشوار کرد. به گفته اکسکویونو، پردازش دستی تراکنش‌ها پس از جنگ و دشواری تبدیل دارایی‌ها به ریال نیز بر تأخیر تسویه‌ها افزود. کاظمی تأکید کرد که بیش از ۱۰۰ هزار تسویه پس از رفع مشکل انجام شده و روند پرداخت‌ها ادامه دارد، هرچند تاریخ مشخصی برای تکمیل کامل تسویه‌ها اعلام نشده است.

صرافی ارز دیجیتال اکسکویونو در واکنش به نارضایتی کاربران و گزارش‌های تأخیر در تسویه، بیانیه‌ای منتشر کرد و پنج عامل اصلی را دلیل این مشکلات معرفی کرد. به گفته این صرافی، حمله سایبری به زیرساخت‌ها، هک یکی از صرافی‌های کشور، محدودیت‌های اینترنت و ایران اکسس، مسدود شدن حساب‌های اکسکویونو توسط سازمان امور مالیاتی و «کمپین‌های شیطنت‌آمیز» موجب تأخیر در تسویه‌ها شده است.

مرتضی کاظمی، مسئول ارتباط با رسانه‌ها در اکسکویونو، توضیح داد که زیرساخت‌های این صرافی در ۲۵ خرداد



نظرها و خبرها

VIEWS
AND
NEWS

شماره ۱۷۴
۲۳ شهریور ۱۴۰۴
سال پنجم



← **صدرنشینی طلا و جواهرات در بازار تبلیغات دیجیتال ایران ۱۴۰۳**
گزارش تپسل نشان می دهد طلا و جواهرات بیشترین نمایش تبلیغاتی در سال ۱۴۰۳ را داشتند و بازار تبلیغات دیجیتال ایران ۴۰۰ تا ۵۵۰ میلیون دلار برآورد شد.



← **رشد ۳۸ درصدی میانگین درآمد متخصصان سنو در سال ۱۴۰۳**
طبق چهارمین گزارش تریبون از وضعیت سنو ایران، میانگین درآمد ماهانه متخصصان سنو در سال ۱۴۰۳ حدود ۲۹ میلیون تومان بوده است.



← **ایرانسل آماده ارائه رسمی eSIM شد**
ایرانسل از آمادگی کامل برای ارائه رسمی سرویس eSIM به مشترکان همزمان با ورود نسل جدید دستگاه ها خبر داد.



← **سود خالص مایکت در ۱۴۰۳ از ۳۴۰ میلیارد تومان گذشت**
مایکت در سال مالی ۱۴۰۳ بیش از ۳۴۰ میلیارد تومان سود خالص و حدود ۸۰۰ میلیارد تومان درآمد عملیاتی به دست آورده است.



شماره ۱۷۴
۲۳ شهریور ۱۴۰۴
سال پنجم

درحالی که کارگزار نوع دو علاوه بر این خدمات، امکان راه اندازی سکوی مبادله و سبدگردانی رمزی پول ها را نیز دارد. با این حال، مبادله رمزی پول های ثابت تنها با تأیید بانک مرکزی امکان پذیر است و معاملات مشتقه و اهرمی تقریباً به طور کامل ممنوع شده اند. یکی از سخت گیرانه ترین بخش های این ضوابط، ممنوعیت ورود کارگزاران به حوزه بانکی است. این نهادها اجازه انجام عملیات بانکی از جمله سپرده گیری، اعطای تسهیلات یا پرداخت سود را ندارند.

← افزون بر این، استفاده از هیچ نوع رمزداری به عنوان ابزار پرداخت در کشور مجاز نیست. چنین محدودیتی عملاً کارکرد پرداختی رمزی پول ها را از میان برده و آن ها را صرفاً به دارایی هایی برای سرمایه گذاری یا مبادله محدود می کند. این ضوابط نظم و شفافیت را افزایش داده و ریسک پول شویی و خروج سرمایه را کاهش می دهد و با قانون مالیات بر عایدی سرمایه نیز همسو است، اما الزامات سرمایه ای سنگین، محدودیت های پرداختی و فرایند پیچیده مجوز، ورود استارت آپ ها را دشوار کرده و نوآوری و توسعه کاربردهای بومی را محدود می کند.



دانست: از یک سو صیانت از ثبات مالی و مقابله با ریسک های اقتصاد کلان و از سوی دیگر، پاسخ گویی به نیاز های یک صنعت نوظهور که بر خلاف ذات کنترل پذیر پول رسمی، بر مبنای عدم تمرکز و آزادی عمل بنا شده است.

← در این سند، اصطلاحات بنیادینی تعریف شده اند که محدوده فعالیت را مشخص می کنند. رمزی پول به هر نوع پول دیجیتال رمزنگاری شده اطلاق می شود که در بستر پایگاه داده اشتراکی، چه متمرکز و چه غیرمتمرکز، ایجاد و مبادله می شود. کارگزار رمزی پول به اشخاص حقوقی گفته می شود که با اخذ مجوز از بانک مرکزی، خدماتی مانند خرید، فروش و واسطه گری در مبادلات رمزی پول را ارائه می کنند. همچنین نهاد امین به عنوان شخص حقوقی معرفی شده است که وظیفه نگهداری و ذخیره امن رمزی پول های مشتریان را بر عهده دارد. بانک مرکزی در این سند دو نوع کارگزار تعریف کرده است.

← کارگزار نوع یک تنها مجاز به خرید، فروش، مبادله و ارائه مشاوره در خصوص رمزی پول هاست،

ضوابط کارگزاران رمزی پول اعلام شد بازار رمزی پول ایران زیر ذره بین بانک مرکزی؛ نظم بخشی یا محدود سازی؟

← بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران با انتشار پیش نویس سند «ضوابط تأسیس، فعالیت، نظارت و انحلال کارگزاران رمزی پول» چارچوبی رسمی و جامع برای فعالیت صرافی ها و پلتفرم های فعال در بازار رمزی پول ارائه کرده و به دنبال آن است نظرات تکمیلی فعالان در این زمینه را دریافت کند؛ بازاری که طی سال های اخیر به شدت گسترش یافته اما در نبود قانون گذاری مشخص، بستری برای ریسک های گسترده، از جمله پول شویی، خروج سرمایه و زیان های سنگین کاربران بوده است.

← این ضوابط تلاش می کند با الزام به اخذ مجوز، اعمال شرایط سرمایه و مدیریتی سخت گیرانه و تعیین مرز میان فعالیت های مجاز و ممنوع، نظم و شفافیت را بر این عرصه حاکم کند. با این حال، منتقدان بر این باورند که سخت گیری بیش از حد در الزامات سرمایه ای و محدود کردن کاربردهای رمزی پول، می تواند عملاً مسیر نوآوری و توسعه استارت آپ های داخلی را مسدود کرده و کاربران را به سمت پلتفرم های خارجی یا بازارهای غیررسمی سوق دهد. از همین رو، این سند را می توان تلاشی برای ایجاد تعادل میان دو هدف متناقض

تیپاکس در سال ۱۴۰۳، ارسال ۲۲۰ هزار بسته در یک روز

نگاهی به گزارش سالانه تیپاکس

شد و وزن کل بسته ها به ۹۵ میلیون کیلوگرم رسید. سرویس اکسپرس بین شهری بخش عمده ای از عملیات را تشکیل داد و بیش از ۳۱ میلیون بسته را جابه جا کرد. سرویس های درون شهری و ویژه نیز رشد قابل توجهی داشتند. در بخش خدمات تکمیلی، بیش از ۱۵ هزار پرونده جبران خسارت ثبت شد و خدمات پرداخت مانند لینک پرداخت و پرداخت در محل بیشترین استفاده را داشتند. نوآوری هایی مانند لاکر هوشمند و باکس لاین نیز در سال ۱۴۰۳ آغاز شد. تیپاکس با همکاری ۲۲۳ مشتری بزرگ از جمله دیجی کالا و ایرانسل، فعالیت دیجیتال خود را توسعه داد؛ وبسایت آن بیش از ۹ میلیون بازدید داشت و پلتفرم های مای تیپاکس و ای تیپاکس رشد چشمگیری نشان دادند.

گزارش سال ۱۴۰۳ شرکت لجستیکی تیپاکس منتشر شد که طبق این گزارش، تیپاکس در سال ۱۴۰۳ جابه جایی بیش از ۳۴ میلیون بسته را ثبت کرد که رشدی ۱۸ درصدی نسبت به سال قبل نشان می دهد. میانگین پاسخگویی این شرکت به مشتریان ۸۶ درصد بود و از هر ۱۰۰۰ بسته، تنها ۶.۸ مورد با شکایت همراه بود. مهرداد فاخر، مدیرعامل تیپاکس، در این گزارش این موفقیت را نتیجه تلاش نیروی انسانی و گسترش زیرساخت ها دانسته و از ثبت رکورد ارسال ۲۲۰ هزار بسته در یک روز خبر داده است. تیپاکس با افتتاح ۲۵۴ نمایندگی جدید، شبکه خود را به ۱۳۳۵ نمایندگی در ۵۲۰ شهر گسترش داد و بیش از ۱۳۰ هزار حامل فعال دارد. مسافت طی شده توسط بسته ها تقریباً دو برابر



فاصله کهکشانی لجستیک ما و جهان

بررسی بایدها و نبایدهای مدیریت عملیات در شرکت های لجستیکی در استدیو «لجستیک بورد» با حضور کاوه احسانی که سابقه مدیریت عملیات دیجی کالا را دارد

کاوه احسانی، معاون سابق عملیاتی دیجی کالایی از پنلیست های استدیو «لجستیک بورد» در ششمین نمایشگاه بین المللی حمل و نقل، لجستیک و صنایع وابسته بود حضور یافت. او در این گفت و گو به طور ویژه درباره بایدهای مدیریت عملیات در شرکت های لجستیکی صحبت کرد و به بررسی چالش ها، نقاط ضعف این حوزه و تجربیات خود پرداخت. در ادامه صحبت های او در این پنل را در قالب یک نوشتار یکپارچه می توانید بخوانید.

تأمین (Supply Network) مواجه هستیم. این شبکه تأمین، جهانی است و هر سازمان یا شرکتی در بخشی از این شبکه به ارائه خدمات می پردازد؛ بنابراین، با این تعریف، ما درباره یک استاندارد زنجیره تأمین صحبت می کنیم که بر دو حوزه ای که اشاره کردم متمرکز است. در این استاندارد، معیارهای عملکرد (Performance Metrics) تعریف شده اند. وقتی از بایدها سخن می گوئیم، ابتدا باید مشخص کنیم چه چیزی را می خواهیم اندازه گیری کنیم و معیار موفقیت سازمان چیست. سپس بر اساس آن، پروژه ها و الزامات مورد نیاز را تعیین کنیم. به نظر من، سازمان ها باید اهمیت موضوع عملیات و لجستیک را در سطح اهداف سازمانی منعکس کنند و این اهمیت در آن سطح به وضوح دیده شود. به عبارت دیگر، در هر شرکتی، همان گونه که اهدافی مرتبط با فروش و درآمد وجود دارد، باید در حوزه های عملیات لجستیک و زنجیره تأمین نیز اهدافی تعریف شود. این اهداف می توانند سازمان را حول محور خود متحد کنند و به موفقیت سازمان ها منجر شوند؛ بنابراین، اعتقاد دارم که در بالاترین سطح سازمان، فراتر از استراتژی، باید توجه ویژه ای به موضوع عملیات و

چارچوبی ساده و بسیار مؤثر به نام مسکو (MoSCoW) وجود دارد که اگر حروف صدا دار آن را حذف کنیم، به شکل M-S-C-W درمی آید. این چارچوب برای اولویت بندی پروژه ها استفاده می شود. پیشنهاد می کنم این چارچوب را به عنوان اولویت اول در نظر بگیریم، زیرا قرار است درباره بایدها در حوزه لجستیک و عملیات شرکت ها گفت و گو کنیم. مرجع دیگری که به آن استناد می کنم، مرجع عملیاتی زنجیره تأمین، یعنی اسکور (SCOR) است. در این مرجع، هفت فرایند اصلی زنجیره تأمین تعریف شده است. به نظر می رسد در این جلسه قصد داریم روی دو مورد از این فرایندها تمرکز کنیم. این فرایندها شامل برنامه ریزی، تأمین (سورسینگ)، ساخت (ترانسفورم یا میک)، تکمیل سفارش (فولفیل)، تحویل (دلیور)، بازگشت (ریترن) و هماهنگی (ارکستریشن) هستند. از میان این هفت فرایند، تمرکز ما بر دو مورد خواهد بود، هرچند نگاهی گذرا نیز به بازگشت و هماهنگی خواهیم داشت. نکته دیگری که باید ذکر کنم و همواره به همکارانم نیز یادآوری می کنم، این است که ما دیگر به آن معنا یا زنجیره تأمین سروکار نداریم، بلکه با یک شبکه



شماره ۱۷۴
۲۳ شهریور ۱۴۰۴
سال پنجم



نقش رسانه ها و روابط عمومی در توسعه ادبیات و ارتباطات صنعت لجستیک

ارتباطات، زیرساخت نامرئی لجستیک

ارتباطی در اکوسیستم لجستیک را فراهم می آورد. نمونه ای از این هم افزایی، همکاری هلدینگ دکا و هلدینگ رسانه ای راهکار در ششمین نمایشگاه بین المللی حمل و نقل و لجستیک و صنایع وابسته است. دکا با مشارکت رسانه راهکار، پنل های تخصصی آموزش و انتقال تجربه با عنوان «لجستیک برد» برگزار کرد؛ پنل هایی که با حضور بازیگران اصلی این صنعت، فرصت های بی سابقه ای برای گفت و گو، تبادل تجربه و ترسیم چشم اندازهای آینده فراهم آورد. این پنل ها دارای پیوست رسانه ای بودند و خروجی محتواها و گفتگوها در قالب مقالات و گزارش های تحلیلی در نشریه کارنگ منتشر شد. چنین رویکردی نشان می دهد که رسانه و روابط عمومی در صنعت لجستیک صرفاً ابزار اطلاع رسانی نیستند؛ آن ها به معماران ارتباطی و جریان سازان اصلی در توسعه ادبیات و فرهنگ این صنعت تبدیل شده اند، و نقشی تعیین کننده در شکل دهی به تصمیم گیری ها و توسعه پایدار دارند. نگاه مدیران صنعت لجستیک به رسانه و روابط عمومی نیز اهمیت بنیادین دارد. اگر رسانه ها تنها به عنوان ابزار تبلیغاتی دیده شوند، ظرفیت عظیم آن ها برای ایجاد هم افزایی و توسعه فرهنگ ارتباطی نادیده گرفته می شود. اما زمانی که رسانه ها به عنوان شریک توسعه سرمایه اجتماعی و روابط عمومی به عنوان حلقه اتصال اعتماد ساز دیده شوند، اکوسیستم لجستیک می تواند یک فرهنگ ارتباطی پویا و مؤثر خلق کند؛ فرهنگی که شفافیت، تبادل اطلاعات، اعتماد سازی و هم زبانی را در مرکز خود دارد. در چنین فضایی، رسانه ها و روابط عمومی هانه تنها ادبیات لجستیک را غنی تر می کنند، بلکه به ایجاد فهم مشترک، ارتقای تاب آوری صنعت و ارتقای جایگاه آن در سطح ملی و بین المللی کمک می کنند. رسانه ها و روابط عمومی هاستون های نامرئی قدرت و توسعه در صنعت لجستیک هستند. رسانه ها با روایتگری دقیق و تحلیل های عمیق، ادبیات این حوزه را شکل می دهند و زبانی مشترک میان بازیگران، تصمیم گیران و مخاطبان خلق می کنند. روابط عمومی ها با مدیریت جریان های ارتباطی و تسهیل هم افزایی میان سازمان ها و ذی نفعان، شبکه ای زنده و پویا از تعامل و همکاری می سازند. وقتی این دو با هم پیوند می خورند، لجستیک دیگر صرفاً یک زنجیره تأمین فیزیکی نیست؛ بلکه به اکوسیستمی زنده از دانش، تجربه و ارتباطات بدل می شود، جایی که هر روایت، هر گفتگو و هر تصمیم، نقشی سرنوشت ساز در شکل دهی آینده صنعت دارد. اینجاست که روشن می شود قدرت واقعی لجستیک نه در کالا و زیرساخت، بلکه در توان رسانه ای و ظرفیت ارتباطی آن است؛ جایی که هر کلمه و هر ارتباط، آینده ای پایدار، تأثیرگذار و ماندگار برای صنعت می سازد و نشان می دهد که مسیر پیشرفت لجستیک، از دل گفتگوها و روایت ها عبور می کند.

در صنعت لجستیک، جریان اطلاعات و ارتباطات درست، همان زیرساختی است که حرکت زنجیره های تأمین و حمل و نقل را ممکن می سازد و موجب هماهنگی میان بازیگران مختلف این صنعت می شود. رسانه ها و روابط عمومی ها با تولید محتواهای تخصصی و بازنمایی دقیق رخ داده ها، نه تنها دانش و تجربه را منتقل می کنند، بلکه فرهنگ ارتباطی و ادبیات این صنعت را شکل می دهند. این جریان رسانه ای و ارتباطی، به فعالان لجستیک امکان می دهد تا هم زبانی کنند، تجربه ها و چالش ها را به اشتراک بگذارند و تصمیم های راهبردی را با دیدگاه های دقیق تری اتخاذ کنند. رسانه ها با روایتگری تخصصی، تحلیل روندهای حمل و نقل و پوشش اخبار مرتبط، بستری فراهم می آورند تا این صنعت پیچیده، زبان قابل فهمی برای مدیران، سیاست گذاران و مخاطبان عمومی پیدا کند. حضور رسانه های تخصصی و جریان های حرفه ای، از جمله کارنگ، پلتفرم رسانه ای نقل حمل و رسانه کاریبو، باعث شده است که این حوزه نه تنها به ابزار اطلاع رسانی محدود نشود، بلکه به یک اکوسیستم گفتگو و هم افزایی میان بازیگران اصلی، کارشناسان و نهادهای حاکمیتی تبدیل شود. این رسانه ها با انتشار تحلیل ها، مصاحبه ها و گزارش های کاربردی، عملاً ادبیات لجستیک را غنی می کنند و امکان شکل گیری یک زبان مشترک تخصصی و کاربردی را فراهم می آورند.

در این میان، روابط عمومی سازمان ها و شرکت های فعال در حوزه لجستیک نقشی مکمل و حیاتی ایفا می کنند. روابط عمومی دیگر صرفاً وظیفه انتشار خبر ندارد؛ بلکه باید به یک شبکه ارتباطی فعال میان بخش های مختلف صنعت بدل شود. این شبکه شامل مدیران و کارکنان، شرکت های لجستیکی و نهادهای حاکمیتی، استارت آپ های فناوری محور و انجمن های صنفی، و حتی مشتریان و ذی نفعان نهایی است. نقش روابط عمومی زمانی به درستی ایفا می شود که فراتر از انتقال اطلاعات عمل کند و بستری برای گفت و گو، هم افزایی و هم اندیشی ایجاد نماید. روابط عمومی های حرفه ای، با بهره گیری از دانش ارتباطات، مدیریت محتوای رسانه ای و ابزارهای اطلاع رسانی استراتژیک، این امکان را فراهم می کنند که دانش تخصصی روندها و تجربه های عملی در حوزه لجستیک به اشتراک گذاشته شود و با انتشار تحلیل ها، گزارش ها و روایت های حرفه ای، ادبیات این صنعت غنی تر گردد. این فرایند نه تنها شفافیت در عملکرد سازمان ها و شرکت های لجستیکی را افزایش می دهد، بلکه با ایجاد شبکه های ارتباطی پویا و هم افزا میان بازیگران اصلی، زمینه تصمیم گیری راهبردی و توسعه فرهنگ سازمانی



محمدعلی یاری

مدیر ارتباطات و روابط عمومی
هلدینگ دکا



pr@dekamedia.ir



محمد جواد اتابکی، هم‌بنیان‌گذار و مدیرعامل آیتایم از آینده هوش مصنوعی در لجستیک می‌گوید

«فرهنگ» علت اصلی عقب‌ماندن ایران از فناوری زیرساختی است نه نبود تکنولوژی

یکپارچگی سازمانی لازم‌راند. یعنی همه بخش‌ها برای یک هدف مشترک تلاش نمی‌کنند. ممکن است یک واحد سازمانی نیازی به فناوری احساس کند اما سایر واحدها چنین نیازی نداشته باشند یا نخواهند بار اضافی ناشی از آن را بر دوش بگیرند. در مواردی نیز برخی بخش‌ها از شفافیت استقبال نمی‌کنند، زیرا از نبود شفافیت بهره‌می‌برند.

یکی دیگر از آفات رایج، رویکرد «خودکفایی مطلق» است؛ یعنی اینکه شرکت تصور کند همه چیز را باید خود توسعه دهد. این طرز فکر اغلب باعث می‌شود شرکت زمان عرضه به بازار را از دست بدهد و فرصت‌های بهره‌وری از دست برود. در نتیجه، شرکت‌ها نسبت به رقبای عقب می‌مانند و حتی در مواردی حذف می‌شوند. فناوری صرفاً یک ابزار تزئینی نیست، بلکه عاملی تعیین‌کننده در مقیاس‌پذیری است. در ایران، مسئله مقاومت مدیران نسبت به پذیرش فناوری بیشتر از جنس عدم تمرکز است تا کمبود آگاهی. بسیاری از مدیران به دلیل قیمت‌گذاری دستوری، نوسانات نرخ ارز و سایر چالش‌ها، دائم درگیر حل بحران‌های روزمره هستند و این امر مانع از تمرکز بر بازآفرینی اساسی فرایندها می‌شود.

براساس گزارشی از Accenture، تأثیر هوش مصنوعی در صنایع مختلف، به‌ویژه لجستیک، پخش و خرده‌فروشی، می‌تواند تا ۵۱ درصد بهره‌وری را افزایش و هزینه‌ها را کاهش دهد. فناوری‌هایی مانند بهینه‌سازی مسیر (Route Optimization) و انبارداری تمام‌اتوماتیک، نمونه‌هایی از این تحولات هستند که در جهان به طور گسترده مورد استفاده قرار گرفته‌اند و در ایران نیز، هرچند محدودتر، در حال پیاده‌سازی هستند. در حوزه سرمایه‌گذاری نیز مشاهده می‌شود که سرمایه‌گذاران خطرپذیر (VCها) کمتر به حوزه لجستیک ورود کرده‌اند، مگر در بخش‌هایی که فناوری نقش پررنگ‌تری داشته است. در شرایط اقتصادی ناپایدار، سرمایه‌گذاران با احتیاط بیشتری عمل می‌کنند و عمدتاً شرکت‌هایی که از درآمد خود توان سرمایه‌گذاری دارند وارد این حوزه می‌شوند. با این حال، مدل‌هایی مانند شراکت‌های استراتژیک، کنسرسیوم‌های سرمایه‌گذاری یا حتی کراودفاندینگ می‌تواند به توسعه سرمایه‌گذاری در لجستیک کمک کند.

بزرگ‌ترین مانع در توسعه زیرساخت‌های فناوری در کشور، تحریم‌ها هستند. این موضوع، به‌ویژه در حوزه سخت‌افزار، به طور مستقیم اثرگذار است. از سوی دیگر، نرخ ارز نیز باعث می‌شود خرید تجهیزات پر هزینه غیرمنطقی به نظر برسد. در مقابل، در حوزه نرم‌افزار چنین محدودیت‌هایی کمتر وجود دارد و بازگشت سرمایه سریع‌تر و ساده‌تر است.

در ششمین نمایشگاه بین‌المللی حمل‌ونقل، لجستیک و صنایع وابسته، محمد جواد اتابکی در استودیو لجستیک‌بور از آینده زیرساخت‌های نرم‌افزاری در صنعت لجستیک گفت. به اعتقاد او، نرم‌افزارها و فناوری‌ها صرفاً مجموعه‌ای از کلمات نیستند. به همین جهت باید با رویکرد تحلیلی موردبررسی قرار گیرند. پرسش اصلی این است که چرا برخی بخش‌های اکوسیستم لجستیک در برابر پذیرش فناوری مقاومت دارند؟ مهم‌ترین و اساسی‌ترین دلیل این مقاومت، فرهنگ است. برای پرداختن به موضوع، ابتدا باید مشخص کنیم درباره کدام بخش زنجیره ارزش لجستیک صحبت می‌کنیم: حمل‌ونقل، بخش میانی یا نهایی و یا انبارداری. هر بخش نرم‌افزار اختصاصی خود را نیاز دارد و در ایران نیز بسته به شرایط، ERP، نرم‌افزارهای مکمل یا طراحی مجدد ساختارها استفاده شده است. بنابراین، مشخص کردن بخش مورد نظر اهمیت زیادی دارد. در ایران، در بخش‌هایی که استفاده از نرم‌افزار به دلیل هزینه‌های بالا یا محدودیت‌های ناشی از تحریم‌ها ممکن نبوده، عقب‌ماندگی وجود دارد؛ اما در سایر بخش‌ها تقریباً هم‌سطح دنیا از فناوری و نرم‌افزار بهره‌برداری شده است.

در مقابل، در حوزه سخت‌افزار و بخش‌هایی که بیشتر با رباتیک و انبارداری رباتیک‌محور در ارتباط هستند، فاصله‌ها با استانداردهای جهانی بسیار زیاد است. دلیل اصلی این فاصله، کمبود سرمایه‌گذاری و عدم صرفه اقتصادی برای ایجاد چنین زیرساخت‌هایی است اما در حوزه نرم‌افزار اما اختلاف فاحشی مشاهده نمی‌شود. با این حال، بسیاری از شرکت‌ها هنوز نمی‌دانند که دقیقاً چه نوع استفاده‌ای از فناوری باید داشته باشند و چگونه ارزیابی کنند که یک فناوری برای آنها کارآمد خواهد بود یا خیر.

درباره اینکه کدام بخش‌های لجستیک در برابر پذیرش فناوری مقاومت بیشتری دارند، باید گفت که مقاومت الزاماً ناشی از سوءنیت نیست. در برخی موارد این مقاومت به دلیل فقدان آگاهی جمعی یا نبود حمایت کافی از سوی مدیریت برای استفاده از یک

سیستم جدید است. گاهی نیز نگرانی از جایگزینی فناوری، به‌ویژه فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی، با نیروی انسانی وجود دارد و این تصور باعث مقاومت در برابر پیاده‌سازی می‌شود. از سمتی، برخی شرکت‌ها در حرکت به سمت فناوری،



شماره ۱۷۴
۲۳ شهریور ۱۴۰۴
سال پنجم

در جهان فراتر از موضوعات شعاری، از هوش مصنوعی استفاده می‌شود

در جهان به شکل گسترده و فراتر از موضوعات شعاری، از هوش مصنوعی استفاده می‌شود؛ از الگوریتم‌های ریاضی برای پیش‌بینی‌های دقیق‌تر بهره می‌برند. به هر حال، تفاوت و تلاطمی که در عرضه و تقاضا وجود دارد، همواره موجب می‌شود سازمان‌ها هزینه‌های زیادی را متحمل شوند یا از سوی دیگر با مشتریان ناراضی بسیاری مواجه گردند. اگر بخواهم توضیح دهم، در پیک تقاضا و یک عرضه به اصطلاح ریجید، با نارضایتی مشتری روبرو می‌شویم و برعکس آن، هنگامی که تقاضا کاهش می‌یابد، همین ساختار تأمین با هزینه‌هایی که دارد، باعث می‌شود سازمان‌ها متضرر شوند. که استفاده از هوش مصنوعی می‌تواند کمک کند؛ استفاده از فناوری‌هایی مانند دیجیتال نوین که در ارتباط با قابلیت اطمینان تعریف می‌شود، اینها به خصوص در فضاهایی مانند انبار و کارخانه‌ها بسیار کاربرد دارد و اینترنت اشیا از جمله مواردی است که در جهان در سطح وسیع استفاده می‌شود، ولی ما کاربرد محدودی در آن داریم. می‌دانم که مثلاً شرکت‌هایی مانند گنجه پارس لاکر از آیوتی استفاده کرده‌اند؛ یعنی شما با گوشی خود می‌روید و می‌توانید به صورت فیس لس بسته خود را تحویل بگیرید. یا آیتایم، یک راهکار مبتنی بر هوش مصنوعی برای بهینه‌سازی مسیرها ارائه داده است. ولی این موارد نقطه‌ای هستند و آن قدر نیست که بگوییم کشورمان از این متدولوژی استفاده می‌کند. در واقع در سطح وسیع استفاده نشده و ما نمی‌توانیم اکوسیستم لجستیک را حداقل در این حوزه نوآورانه

بدانیم. یک شاخص Logistics Performance Index داریم که احتمالاً افرادی که در این حوزه کار می‌کنند با آن آشنا هستند. حدود ۱۷۰ کشور را ارزیابی می‌کند. ما الان رتبه‌مان در آن ارزیابی ۱۴۳ است و مثلاً امارات متحده عربی ۸ است. بنابراین می‌بینید که یک شکاف بزرگ وجود دارد، اما جای ناامیدی نیست. می‌توان فرایندها را مجدداً چید، از اول کار کرد و مسئله را حل کرد.

آیا آماده رقابت هستیم؟

شاید بخش عمده این فاصله مربوط به موضوع تنظیم مقررات است. یک نکته‌ای هم هست که من همیشه به آن فکر می‌کنم و آن این است که خیلی خوب، ما مرزها را برمی‌داریم، آیا آماده رقابت هستیم؟ مثلاً حالا اسم‌هایی که در صنعت لجستیک وجود دارند، آیا توان رقابت با DHL یا FedEx را دارند یا نه؟ یک مثال برایتان بزنم، آمازون روزانه پنج و نیم میلیون بسته جابه‌جا می‌کند؛ روزی پنج و نیم میلیون! و خب عدد بسیار بزرگی است. یکی از مهم‌ترین موانع به نظر من تکنولوژی است؛ یعنی ما به هر قیمتی شده، قبل از اینکه هر اتفاق خارق‌العاده‌ای در این کشور بیفتد، باید بتوانیم تکنولوژی روز را وارد کشورمان کنیم و نیروهای متخصص خود را بازگردانیم تا بتوانند به ما کمک کنند که این شکاف را کاهش دهیم.

البته بدون امید نمی‌توان زندگی کرد. یک شعر معروف از هوشنگ ابتهاج وجود دارد که با «می‌بینم» شروع می‌شود و همیشه باید آن را تکرار کنیم ما ایرانیان. شعر خیلی زیبایی است و به ما امید می‌دهد و طبیعتاً امید وجود دارد، اما نه در کوتاه‌مدت و میان‌مدت. باید دهه‌هایی تلاش صورت پذیرد تا بتوانیم از این وضعیت خارج شویم. اتفاقی که برای ما افتاده، بخشی از آن برگشت‌ناپذیر است؛ یعنی فاصله‌ای که مثلاً با کشورهای همجوار داریم، ممکن است هیچ‌وقت نتوانیم جبران کنیم، ولی به هر حال می‌توانیم از این وضعیت خارج شویم و شرایط خود را بهبود بخشیم.

لجستیک معطوف شود.

پژوهشی جامع درباره عملکرد شرکت‌های ایرانی را در این زمینه که نتایج آن به صورت عمومی در دسترس باشد، وجود ندارد. بر اساس تجربیات شخصی‌ام، شاهد موفقیت‌ها و ناکامی‌هایی در این حوزه بوده‌ام. به طور مشخص، در شرکت دیجی کالا و سپس در شرکت زرین، موفق شدیم تحول در حوزه لجستیک را از طریق پیاده‌سازی فناوری‌های دیجیتال در اولویت‌های سازمانی و اهداف سازمان قرار دهیم. این موضوع، همان گونه که عرض کردم، برای چندین سال در این شرکت‌ها پیگیری شد و در نتیجه، آن‌ها توانستند تحولی چشمگیر در عملیات خود ایجاد کنند.

سوق داد سرمایه‌های انسانی به حوزه لجستیک

اولین نقطه ضعف آن است که این حوزه باید جذاب شود تا افراد مستعدی که در زمینه فناوری دیجیتال تخصص دارند، به این بخش از فرایندهای سازمان جذب شده و بر روی آن فعالیت کنند. دومین موضوع، مربوط به سرمایه‌گذاری است؛ جذب سرمایه برای خرید تجهیزات کارخانه بسیار ساده‌تر از تأمین مالی برای خرید تجهیزات مرتبط با انبارداری و لجستیک است و این امر عموماً در درجه دوم اهمیت قرار می‌گیرد. علاوه بر این، مسئله دسترسی نیز مطرح است؛ به طور مشخص، فاصله قابل توجهی بین فناوری‌های مورد استفاده در جهان و آنچه در کشور ما وجود دارد، مشاهده می‌شود و متأسفانه در برخی موارد، دسترسی به این فناوری‌ها نیز ممکن نیست.

یک بحث کلان درباره اینکه چگونه می‌توانیم سرمایه‌های انسانی را به این سمت سوق دهیم و این حوزه را برای آنان جذاب‌تر کنیم، وجود دارد که به گمانم همگان با آن آشنا هستند و می‌دانند که باید بتوانیم دروازه‌های کشور را به روی فناوری‌ها و راه‌حل‌های جدید بگشاییم که البته این بحثی کلان و در سطح حاکمیتی است. اما در سطح سازمانی، به نظر این گونه می‌رسد که باید توجه تیم‌های منابع انسانی را به آن جلب کنیم، و دوره‌های آموزشی بسیار مناسبی برگزار شود تا افرادی که مستعد بوده و در دانشگاه‌های بسیار خوب تحصیل کرده‌اند، یا فارغ از تحصیلات آکادمیک، از نبوغ و استعدادی ذاتی برخوردارند، آشنا شده و بتوانند در این پروژه‌ها مشارکت کنند.

در زمینه سرمایه‌گذاری باید در چارچوب سازمان‌ها مورد بررسی قرار داد. به هر حال سازمان‌ها با محدودیت منابع روبرو هستند و به ترتیب اولویت و اهمیتی که برای آن‌ها دارد، منابع خود را به بخش‌های مختلف سازمان تخصیص می‌دهند. به نظر من، این مسئله که بتوانیم نشان دهیم و شفاف‌سازی کنیم که بخش عمده هزینه‌های سازمان مرتبط با عملیات است، و صرفه‌جویی‌هایی که در نتیجه به‌کارگیری فناوری جدید می‌تواند اتفاق بیفتد تا چه حد می‌تواند عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار دهد، می‌تواند کمک کند تا در مقیاس کوچک، سازمان‌ها روی بحث عملیات خود سرمایه‌گذاری کنند. باز هم در اینجا یادآوری می‌کنم که منظورم از عملیات، فرایند کامل تحویل و ارسال (فولفیلمنت و دلیوری) است.

باید افرادی را که دارای توانایی و استعداد هستند، شناسایی کنیم و کسب‌وکار را به آنان بیاموزیم؛ به گونه‌ای که بتوانند بر روی ایده‌های خود کار کنند و راه‌چاه خویش را بیابند؛ بنابراین، ایجاد یک فضای امن به‌منظور اینکه افراد جوان بتوانند نوآوری نمایند و نوآوری آنان در این حوزه صورت پذیرد، می‌تواند به ما کمک کند.





افزایش تقاضای برق با
الکتریکی شدن حمل و نقل
فرصتی برای انرژی های پاک

بررسی نسل بعدی تحول انرژی در جهان

گروه مشاوران بوستون (BCG) در گزارش جدید خود به نام «فصل بعدی گذار انرژی» تغییرات اخیر جهان انرژی را بررسی کرده است. این گزارش به سیاست گذاران، شرکت ها و سرمایه گذاران کمک می کند تا با چالش های موجود در حوزه انرژی بهتر آشنا شوند و راهکارهای مناسب را بشناسند.

در گزارش آمده است که گذار انرژی، یعنی حرکت از سوخت های فسیلی به سمت انرژی های پاک، وارد مرحله ای جدید شده که همراه با چالش ها و فرصت های متعددی است. جهان در مسیر گرم شدن حدود ۳ درجه سانتی گراد قرار دارد که بیشتر از هدف تعیین شده ۱.۵ درجه است و بنابراین نیاز به اقدام فوری وجود دارد.

در این گزارش آمده است که تقاضای برق به دلیل الکتریکی شدن حمل و نقل به شدت افزایش یافته و این فرصت بزرگی برای انرژی های پاک به شمار می آید. همچنین روند از بهینه سازی تجهیزات قدیمی به ساخت زیرساخت های جدید تغییر کرده است.

تقاضا برای نفت و گاز همچنان بالاست ولی آینده آن نامطمئن است و هزینه فناوری ها نیز به صورت متغیر تغییر کرده است؛ برخی فناوری ها ارزان تر و برخی گران تر شده اند. همچنین هزینه ساخت زیرساخت ها به طور قابل توجهی افزایش یافته و لازم است این هزینه ها کاهش یابد و ساخت زیرساخت ها تسریع شود.

این گزارش توصیه می کند تولیدکنندگان انرژی باید روی نفت و گاز کم کربن سرمایه گذاری کرده، دارایی های قدیمی را بازسازی یا بفروشند و هزینه ها را با فناوری دیجیتال کاهش دهند.



شماره ۱۷۴
۲۳ شهریور ۱۴۰۴
سال پنجم



رسانه

پیشران هر صنعت است

بررسی نقش ارتباطات در صنعت لجستیک با حضور دو فعال رسانه ای؛ رسول قربانی و عباس عینعلی در استودیو «لجستیک بورد»

رسول قربانی، رئیس هیئت مدیره کارخانه نوآوری «راهکار»، و عباس عینعلی، سردبیر پلتفرم رسانه ای «نقل حمل»، در پنی تخصصی که در جریان ششمین نمایشگاه بین المللی حمل و نقل، لجستیک و صنایع وابسته و در استودیو تخصصی «لجستیک بورد» با مدیریت غزل یگانگی، کارشناس توسعه کسب و کار راهکار برگزار شد، به بررسی اهمیت و نقش رسانه ها در صنعت لجستیک پرداختند. در این گفت و گو، ضمن نقد ساختار سنتی رسانه های فعال در حوزه حمل و نقل، بر اهمیت بازتعریف روابط عمومی، نقش رسانه به عنوان پیشران تحول در صنعت، و ضرورت همگامی رسانه ها با تحولات فناوری و نیازهای مخاطب تأکید شد. متن کامل این گفت و گورا می توانید در ادامه بخوانید.

با وجود ورود پلتفرم ها و شرکت های نوآور لجستیکی به این حوزه، به نظر می رسد رسانه ها هنوز خود را با این تحولات همگام نکرده اند و همچنان در ساختار خود باقی مانده اند. آیا چنین برداشتی صحیح است؟

عباس عینعلی: این صنعت، خودش به عنوان یکی از قدیمی ترین صنایع کشور، صاحب رسانه های خیلی قدیمی است. ما بالغ بر، فکر می کنم، ۲۷-۲۸ مجله چاپی داریم فقط که هر کدام از آن ها به صورت منظم و یا نامنظم

منتشر می شوند.

ولی مسئله اصلی این است که هرچقدر این صنعت خشک و خشن و بدبذنه باشد، رسانه هایش هم تقریباً به همان شکل مسیر را ادامه داده اند و نتوانستند فضا را بشکنند. من خیلی خوشحالم که مجموعه «راهکار» و هفته نامه «کارنگ» در این نمایشگاه حضور دارند و ما هم در استیج اصلی نمایشگاه در خدمت دوستان هستیم. فکر می کنم خودش یک اتفاق خیلی خوب باشد که جنس رسانه های نوآور به این فضا وارد شوند و

یک سیگنالی باشد برای رسانه های قدیمی که دارند کار می کنند و کارشان هم واقعاً ارزشمند است؛ ولی خب کمتر به سمت فضای نوآوری رسانه ای آمده اند. رویکردی که مثلاً ما در «نقل حمل» داریم، حتی رویکرد رسانه ای هم نیست. بلکه، ما خودمان را یک پلتفرم رسانه ای می دانیم. در رویداد نوآوران لجستیک که شما سال گذشته برگزار کردید، هم تقریباً تمام آن رویکردهای خودمان را اعلام کردیم. بیشتر هدف ما این است که بتوانیم ترجمه خیلی خوبی باشیم از زبان لجستیک برای



یادداشت تازه سم
آلتمن؛ تمرکز بر عمل،
جسارت و تیم‌های نخبه

فرمول میلیاردرها از زبان مدیرعامل چت جی‌پی‌تی

سم آلتمن، مدیرعامل شرکت OpenAI و سازنده چت جی‌پی‌تی، در تازه‌ترین یادداشت خود، مجموعه‌ای از عادت‌ها و راهکارهایی را معرفی کرده که به گفته او، رمز موفقیت میلیاردرهاست. او در این مطلب تأکید کرده است که برای رسیدن به موفقیت چشمگیر باید بلندمدت فکر کرد، سریع و قاطعانه عمل کردن، افراد نخبه و فوق‌العاده را به تیم جذب کرد، با بوروکراسی و روندهای کند سازمانی مقابله کرد، و در نهایت، روی ایده‌های بزرگ و جسورانه سرمایه‌گذاری کرد. یادداشت آلتمن با استقبال گسترده‌ای از سوی کارآفرینان، برنامه‌نویسان و علاقه‌مندان به فناوری مواجه شده و به عنوان یک راهنمای الهام‌بخش برای نسل جدید کارآفرینان شناخته می‌شود. سم آلتمن در یادداشتش نوشته است که برای شروع کارهای بزرگ، نیاز به خوش‌بینی، وسواس، اعتمادبه‌نفس و ارتباطات شخصی است. اما برای به سرانجام رساندن آن‌ها، تیمی منسجم، تعهد بالا و نگاه بلندمدت ضروری است. او معتقد است کارهای سخت اما معنادار، انگیزه‌بخش‌تر از کارهای آسان و بی‌اهمیت هستند. آلتمن بر اهمیت طراحی دقیق مشوق‌ها، تمرکز منابع روی تعداد محدودی از اولویت‌های مهم، و ارتباطات شفاف تأکید دارد. او توصیه می‌کند در برابر بوروکراسی ایستادگی کرده و نتایج را معیار قضاوت قرار دهید، نه فقط فرایندها. در جذب نیرو، باید به افراد با پتانسیل بالا و روحیه اجرایی توجه کرد و آن‌ها را بر اساس تأثیر واقعی‌شان سنجید. همچنین، تکرار سریع و اصلاح مداوم، راهی برای جبران اشتباهات است. او هشدار می‌دهد که الهام‌زودگذر است و بی‌عملی خطرناک، رشد‌نمایی و مقیاس‌پذیری، کلید موفقیت‌های بلندمدت هستند. در نهایت، آلتمن می‌گوید حتی در صورت شکست، باید دوباره برخاست و ادامه داد و کار با افراد فوق‌العاده را یکی از لذت‌بخش‌ترین جنبه‌های زندگی کاری می‌داند.

الکترونیک راه‌اندازی کنیم (داریم درباره ۱۵ سال پیش صحبت می‌کنیم) آن‌ها می‌گفتند که اصلاً مگر این صنعت چی هست؟ کارت بانکی مگر چی دارد که بخواهی برای آن رسانه بزنی؟ ما می‌گفتیم که نه، مسئله کارت بانکی نیست؛ مسئله، بازی‌ای است که دارد برای آن کارت شکل می‌گیرد، و حالا تمام چیزهایی که پشتش هست.

اما این بازی دارد عوض می‌شود و وقتی بازی عوض می‌شود، ادبیات تازه می‌خواهد، چهره‌های تازه می‌خواهد، زیرساخت‌های تازه، پلتفرم‌های تازه، تکنولوژی‌های تازه، یعنی یک عالمه چیز تازه می‌خواهد که این‌ها نیاز به رسانه یا رسانه‌هایی دارند که بتوانند همه این‌ها را جمع‌کنند و ادبیات خلق کنند.

تازه اگر فرض کنیم لجستیک از لحاظ درگیری با زندگی مردم، ۸ از ۱۰ باشد، صنعت بانکی ۱۰ از ۱۰ است. چون شما هر روز با مسائل بانکی، کارت بانکی، خرید، تراکنش، و... سروکار دارید. این روند، در صنایع مختلف تکرار شده است.

این چیزی که الان عباس هم دارد می‌گوید درست است، به نظر من یک‌روند طبیعی ست. آرام آرام، مدیران روابط عمومی، مدیران مارکتینگ یا هر چیز دیگری که در صنعت لجستیک هستند، یا خودشان را آپدیت می‌کنند و رویکردشان را اصلاح می‌کنند، یا جا می‌مانند و به مرور حذف می‌شوند. چون همین کاری که مثلاً تیم آقای یاری در مجموعه دکا انجام داده، من می‌دانم با سختی‌های زیادی همراه بوده، ولی پای آن ایستاده‌اند که این کار را باید بکنیم و الان خروجی آن از بیرون مشخص است.

مدیرعامل این بیزینس‌ها، ۴ روز دیگر به چهار جای دیگر نگاه می‌کنند، می‌گویند که ما هم در این نمایشگاه بودیم، ولی از ما چیزی دیده نمی‌شود. فقط چهارتا تیروخته و درودیوار، خب هر کسی پول داشته باشد می‌تواند این را بسازد. اما اینکه

شش ماه دیگر بگویند که آقای فلانی در فلان‌جا این کار را کرد خب، آن مدیرعامل می‌بیند. نه یک ماه دیگر، نه دو ماه دیگر، سه ماه دیگر، آرام آرام مطالبه از سمت مدیران روابط عمومی هم ایجاد می‌شود. یا آن‌ها خود را آپدیت می‌کنند، یا آرام آرام حذف می‌شوند. این روندی است که ما در حوزه مالی، فناوری، مخابرات و همه صنایع دیگر دیده‌ایم. این اتفاق، تکراری است.

اگر بخواهیم از منظر رسانه‌ای به موضوع نگاه کنیم، به نظر شما فعالان رسانه تا چه اندازه با صنعت لجستیک آشنا هستند؟

عینعلی: ببینید، کم نداریم آدم‌های حرفه‌ای و صاحب‌قلم در این صنعت، ولی متأسفانه به دلیل فضای انتشار نامناسب و غیرمنسجم، دیده نشده‌اند و اثرگذاری لازم رخ نداده است. خوشبختانه ما در حال شناسایی این دوستان هستیم. بسیاری از آن‌ها کاملاً با فضا قهر کرده‌اند؛ به‌طوری که به دلیل اینکه نوشتن و اثرگذاری‌اش را ندیده‌اند و درست از کانال‌های توزیعی درست منتشر نشده و به‌نوعی سرخوردگی برایشان پیش آمده. اما خود من شخصاً به دنبال مقالات هستم؛ می‌گرم و پیدا می‌کنم، همچنین از وب‌آرشیوها استفاده می‌کنم. مطالب فنی و درست زیادی داریم و افراد متخصص بسیاری که رسانه‌ای هستند و فضای کار را خوب می‌شناسند، اما اکنون اثری از آن‌ها دیده نمی‌شود.

یکی از کارهایی که ما انجام می‌دهیم، یافتن این افراد و ایجاد کانال‌های توزیعی مناسب برای آن‌ها است. البته صنعت لجستیک به‌شدت پیچیده است؛ برای مثال، بخش بانکی که رسول مثال زد شاید عملکرد مشخصی

خیلی زود به ما پیوست، چون آن‌ها واقعاً دارند روی بحث مسئولیت اجتماعی، ارتباطات، و پایداری خیلی خوب کار می‌کنند. برخی هنوز متوجه نشده‌اند، همین حرفی که رسول زد که چطور صنعت رسانه می‌تواند پیشران صنعت باشد. ولی خب، به‌هرحال ما باید این کار را انجام دهیم. کار سخت آن برای ما است.

از روز اولی که می‌خواستیم وارد این صنعت بشویم، می‌دانستیم که مشکلات، مشکلات کوچکی نیستند؛ مثل سایر بخش‌های صنایع دیگر نیست که ارتباطات معنادار باشد و روابط عمومی معنادار باشد و رسانه‌ها بشناسند. در آن صنایع دیگر هم اگر نگاه کنید، باز رسانه بوده که به سراغ آن‌ها رفته، راه را باز کرده و یک جریان به وجود آورده. ما الان در حال کردن آن آبراهه‌ایم و سعی می‌کنیم فعلاً خاک آن را بخوریم و برایشان با استاندارد می‌کنیم که از آن کوتاه نمی‌آییم، سیگنال‌های خوبی ارسال کنیم تا بتوانیم این ارتباط را دوسویه کنیم.

مجموعه راه‌کار چه در فضای رسانه‌ای لجستیک از طریق هفته‌نامه و چه در برگزاری رویدادهای تخصصی، عملکردی پیشرو داشته است. باتوجه به این تجربه، ارزیابی شما از نقاط قوت و ضعف این فضا چیست؟

قربانی: من از صحبت‌های عباس دوباره وام می‌گیرم. چیزی که عباس می‌گوید، کاملاً درست است. البته این روند، یک‌روند طبیعی است. من در ادامه می‌گویم چرا طبیعی است چون مادر صنایع دیگر هم این را شاهد بوده‌ایم.

روابط عمومی و حالا به‌نوعی در مراحل جلوتر، دیجیتال مارکتینگ و لایه‌های بالاتر آن، در صنعت لجستیک ایران چون یک صنعت سنتی بوده خیلی به روابط عمومی اعتقادی نداشته‌اند. روابط عمومی

برایشان چه بوده؟ برای مثال، فلان مدیر یک جایی بنری برای تسلیت یا تبریک نصب کند. یعنی تعریفشان از روابط عمومی چنین چیزی است که دقیقاً تبدیل شده به یک کارشناس یا یک مدیری در واحد مثلاً منابع انسانی که در یک گوشه‌ای، یک سری کارهای این‌چنینی انجام می‌دهد. در صورتی که این نیست. روابط عمومی را مثال می‌زنم در دیجی کالا، اسنپ یا تپسی نگاه کنید، این بچه‌هایی که آن طرف ایستاده‌اند یا نشسته‌اند، هر کدامشان، خود آن مدیر روابط عمومی و حتی تیمش، چهره شده‌اند. چرا؟ چون این‌ها دیگر افرادی نیستند که بتوانی به آن‌ها بگویی که برو یک پیام تسلیت یا تبریک بده. نه اینکه این بخش نباشد؛ در همان تیم هم بخشی هست که کارهای مرسوم اداری را انجام می‌دهد. اما اصل روابط عمومی این نیست. اصل روابط عمومی چیز دیگری است. اصلاً شما در همین حوزه لجستیک نگاه کنید، الان چند نفر را می‌شناسید که بگویید من می‌دانم آقای فلانی، مدیر فلان هلدینگ یا فلان کسب‌وکار لجستیکی، چهره است؟ من تنها کسی که به‌عنوان چهره در این صنعت می‌شناسم، آقای یاری است. نه اینکه نشناسید؛ شناختن یک چیز است، اینکه طرف واقعاً چهره باشد یک چیز دیگر.

اتفاقی که به نظر من الان دارد در صنعت لجستیک می‌افتد، همان اتفاقی ست که ما به آن می‌گوییم سال ۸۹-۹۰ بانکی ایران افتاده است. صنعت بانکی در حوزه‌های فناوری و نوآوری، الان تعدادی رسانه دارد، کلی فضا برای کار دارد، و اتفاقات زیادی هم در آن افتاده است. اما در سال ۹۰، وقتی شما می‌رفتید و می‌گفتید که ما می‌خواهیم یک رسانه تخصصی در حوزه فناوری، مثلاً درباره بانک

مصرف‌کنندگان این صنعت، و این نیازمند آن است که به ساید کاربر خیلی نزدیک باشیم. کاربر هم سنتی باقی نمی‌ماند و همراه با ترندها خود را به‌روزرسانی می‌کند، و ما نیز نیازمند این هستیم که اگر هم داریم کار رسانه‌ای انجام می‌دهیم، همراه با تغییرات، خودمان را به‌روزرسانی کنیم.

ارزیابی شما از وضعیت تولید محتوا، ارتباطات، و نقش رسانه در صنعت لجستیک چیست؟

رسول قربانی: الان شما نگاه کنید، این نمایشگاه با سه تا سالن در کل نمایشگاه کوچکی است نسبت به نمایشگاه‌های دیگری که ما حضور داشتیم. ولی از همین نمایشگاه که سه تا سالن و یک سری کسب‌وکار بزرگ و مطرح در صنعت لجستیک داخلش هستند، سه چیز بیشتر از آن بیرون نمی‌رود. یکی غرفه آقای بابک زنجانی بود که دیروز آمده بود، و یکی دیگر همین پنل‌هایی ست که با کمک هلدینگ دکا و همکاران من در «راهکار» برگزار می‌شود؛ یعنی محتوای این پنل‌ها و چیزهایی که از همین نمایشگاه دارد بیرون می‌رود، همین‌ها است.

همان‌طور که عباس گفت، این صنعت بیست و خورده‌ای رسانه دارد؛ ولی عموماً این‌ها همه رسانه‌های سنتی هستند که یک گوشه‌ای می‌نشینند و منتظرند جایی شما یک چیز شسته‌رفته و آماده به آن‌ها بدهید. حال و حوصله ندارند به نمایشگاه بیایند، حال و حوصله ندارند تکان بخورند، و حتی حال ندارند چیزی بنویسند. یک چیزی به آن‌ها می‌دهی، برایت یک متنی کار می‌کنند. می‌خواهم بگویم وضعیت این صنعت را از همین نمایشگاه می‌توانید ببینید که چه وضعیتی دارد و چه اتفاقی درباره‌اش در حال رخ دادن است.

ما حالا در صنایع دیگر در حوزه فناوری، نوآوری، و مالی؛ چون کار کرده‌ایم، می‌گوییم رسانه، پیشران صنعت است؛ هل دهنده صنعت است. این رسانه است که باعث می‌شود یک صنعت، خودش را شروع کند، بکشد، و آپدیت کند؛ در واقع به‌روز شود. در صنعت لجستیک باتوجه به قدمتی که این صنعت دارد؛ چون عموماً کسب‌وکارهای بزرگش کسب‌وکارهای قدیمی، جافتاده، صنعتی به‌نوعی سنتی هستند و خیلی مبتنی بر رسانه نیامده‌اند کاری انجام دهند. ولی الان بازی در حال تغییر است، و با کمک فناوری، نوآوری، و پلتفرم‌هایی که در حال ورود هستند، عملاً این مسیر دیگر نمی‌تواند ادامه‌دار باشد و حداقل ما خوشحال هستیم که مجموعه‌هایی مثل هلدینگ دکا که ستون فقرات کسب‌وکارهای بزرگ صنعتی را با خود دارند، این رویکرد و نگاه را در صنعت لجستیک تغییر می‌دهند.

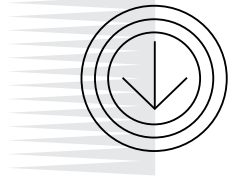
باتوجه به حدود دو سال فعالیت در حوزه حمل‌ونقل، ارزیابی شما از نقاط ضعف و قوت این فضا چیست؟ چه تجربه‌هایی در این مدت به دست آوردید؟

عینعلی: ضعف اصلی در دل کسب‌وکارهاست؛ جایی که ارتباطات بیرون سازمانی آن‌ها بسیار ضعیف است. بسیاری از کسب‌وکارهای این صنعت حتی واحد روابط عمومی ندارند. یعنی یک‌واحدی وجود دارد که هم کار مارکتینگ را انجام می‌دهد، هم کار منابع انسانی، و هم کار روابط عمومی را، و هیچ کدام از این کارها را هم به‌درستی انجام نمی‌دهد. مهم‌ترین مسئله، شکل‌دهی ارتباطات از درون به بیرون سازمان است. الان به این شکل است که ما داریم مثل یک دیود الکترونیکی عمل می‌کنیم؛ یک سو هستیم فقط، و این جریان، متناوب نیست و رفت‌وبرگشتی نیست.

در این تقریباً نزدیک به دو سالی که داریم کار می‌کنیم، باز آن سمت نوآور ماجرا شرکت‌هایی که استارت‌آپی‌تر بودند و شرکت‌هایی مثل «هلدینگ دکا» درست بازی نوآوری را فهمیدند و به ما ملحق شدند. جایی مثل گروه ادمیرال



شماره ۱۷۴
۲۳ شهریور ۱۴۰۴
سال پنجم



۴ راهکار مهم شرکت شارک نینجا برای رسیدن به درآمد ۶ میلیارد دلاری

روایت تصمیم‌های ساده‌ای که نتایج بزرگ دارد

شرکت شارک نینجا که در سال ۱۹۹۴ کارش را با تبلیغات تلویزیونی شروع کرد، حالا در خیلی از دسته‌های محصولات خانگی حضور دارد. این شرکت پیش‌بینی می‌کند که درآمد امسالش به ۶ میلیارد دلار برسد. سال ۲۰۰۸ مارک باروکاس مدیرعامل شرکت شد و در ژوئیه ۲۰۲۳ این شرکت را وارد بازار بورس کرد. از آن زمان تا امروز، قیمت سهام شارک نینجا در بورس نیویورک بیش از ۳۰۰ درصد افزایش یافته است. فقط در سال جاری، ارزش سهام شرکت بیش از ۲۰ درصد رشد داشته است. به گفته مارک باروکاس، مدیرعامل، شارک نینجا این درآمد همچنان در حال افزایش است. او به‌تازگی در گفت‌وگویی گفته است که این موفقیت به‌خاطر چند تصمیم مهم بوده که در ادامه آن‌ها را توضیح می‌دهد:

۱ شناسایی نیازهای پنهان مشتریان

باروکاس و شریکش تصمیم گرفتند به‌جای تولید محصولات لوکس، کالاهایی بسازند که همه بتوانند بخرند. مهم‌تر از همه، وقت زیادی صرف یافتن مشکلاتی کردند که سایر شرکت‌ها به آن توجه نمی‌کردند. آن‌ها این مشکلات را با دو روش پیدا می‌کنند: بررسی نظرات کاربران در شبکه‌های اجتماعی و مشاهده رفتار مصرف‌کنندگان در خانه. همچنین بررسی می‌کنند آیا کاری که مردم خارج از خانه انجام می‌دهند، قابل انجام در خانه نیست

۲ استفاده از نظرات کاربران

وقتی باروکاس به شارک نینجا پیوست، نظرات آنلاین تازه در حال گسترش بود و فروشگاه‌ها آن را جدی نمی‌گرفتند. اما شارک نینجا با استفاده

از این نظرات، ارتباط بهتری با مشتریان برقرار کرد و برند خود را رشد داد. باروکاس می‌گوید در ابتدا خیلی‌ها به او خندیدند که می‌گوید «کسب‌وکارمان را یکی یکی با هر نظر پنج‌ستاره بزرگ می‌کنیم.» اما این دیدگاه باعث رشد واقعی شرکت شد و آن‌ها گروه‌هایی در فیس‌بوک و شبکه‌های اجتماعی راه‌اندازی کردند تا بازخورد بگیرند و همیشه در حال بهبود باشند.

۳ پیدا کردن اشتباهات قبل از مشتری

شارک نینجا در ورود به بازارهای مختلف گاهی اشتباه می‌کند؛ اما همیشه نمونه‌های اولیه محصولات را تست می‌کند و بازخورد می‌گیرد. گاهی هیجان زیاد باعث می‌شود اشتباهات دیر دیده شوند. باروکاس مثالی می‌زند از جاروبرقی دستی که روی جاروبرقی ایستاده نصب شده بود و ظاهر عجیب داشت؛ بعد از یک هفته فهمیدند اشتباه کرده‌اند و سریع تولید را متوقف و قیمت را پایین آوردند. او تأکید می‌کند که شناسایی زود هنگام مشکلات مثل دیدن دود قبل از آتش است که باعث واکنش سریع می‌شود.

۴ تطبیق سریع با شرایط جدید

شارک نینجا بیشتر محصولاتش را در چین تولید می‌کرد؛ اما با تهدید تعرفه‌های آمریکا، خیلی سریع تصمیم گرفت تولید محصولات آمریکایی را از چین خارج کند. باروکاس می‌گوید کمتر از ۱۰ روز طول کشید تا ۸۰ درصد از تعرفه‌ها کنترل شود و برنامه آن‌ها این است که تا پایان سال هیچ محصول آمریکایی در چین ساخته نشود.



داشته باشد، اما این صنعت شامل بخش‌های مختلف فراوانی است. به‌عنوان نمونه، صنعت کشتی‌رانی دنیای خاص خود را دارد و همین پیچیدگی‌ها در صنایع ریلی، هوایی و جاده‌ای نیز وجود دارد. هر یک از این صنایع ادبیات ویژه‌ای دارند و تشکلهای، نهادهای و انجمن‌های متعددی دارند که هرکدام دغدغه‌های خاص خود را دنبال می‌کنند. پرداختن به تمامی این حوزه‌ها کاری بسیار بزرگ است و نیازمند شکل‌گیری رسانه‌های بیشتر و تخصصی‌تر است.

ما نیز سعی کرده‌ایم تخصص خود را در حوزه تجارت الکترونیک و خرده‌فروشی متمرکز کنیم. هر یک از این شاخه‌ها و زیرشاخه‌ها مفاهیم گسترده و دغدغه‌های فراوانی دارند و هر کدام نیازمند رسانه‌ای مستقل هستند. ما نیز به‌آهستگی در حال پیشبرد کار خود هستیم.

◀ به نظر شما، فعالان رسانه در مواجهه با

صنعت لجستیک چه رویکردی اتخاذ کرده‌اند و برخورد آن‌ها با این فضا چگونه بوده است؟

قربانی: یک نکته را پیش از آن بگویم؛ در فضای رسانه، یک مسئله‌ای که بسیار با یکدیگر اشتباه گرفته می‌شود، بحث تولید و توزیع است. این دو معمولاً در فضای رسانه به‌صورت جدا از یکدیگر دیده می‌شوند. حال آنکه درهم‌تنیده هستند، جای هیچ شک‌ی در آن نیست، اما نکته‌ای که دقیقاً آقای عباس گفتند، کاملاً صحیح است. یعنی صنعت لجستیک و به‌طور کلی حمل‌ونقل این گونه نبوده که در آن محتوا یا کانتکت تولید نشده باشد. ما اصلاً چنین ادعایی نداریم. اتفاقاً محتوا وجود داشته و تولید هم شده است. اما چه اتفاقی افتاده است؟ به‌عنوان مثال، آقای ایکس یا ایگرگ در فلان شرکت، در جایگاه کارشناس، مدیر میانی یا مدیر ارشد، نشسته و مقاله‌های تحلیلی نوشته یا محتوای فنی تولید کرده، اما این محتوا را کجا منتشر کرده است؟ آن را در وبلاگ شخصی خود یا در وبلاگ شرکت ایکس یا ایگرگ منتشر کرده است. یا در صورتی که خیلی پیشرو بوده، آن را در شبکه‌های اجتماعی آن شرکت منتشر کرده است. ما بارها پیش آمده که به آن فرد گفته‌ایم: «این محتوا دیده نشده» یا مثلاً «لطفاً آن را در رسانه منتشر کن.» پاسخ داد: «ما خودمان شبکه اجتماعی داریم» یا «خودم شبکه اجتماعی دارم.» در حالی که رسانه با شبکه اجتماعی تفاوت زیادی دارد؛ بنابراین، بخش بزرگی از جامعه هدف اصلاً در آن فضا حضور ندارد. افراد عموماً تمایل ندارند که هزاران شرکت را به‌صورت جداگانه دنبال کنند؛ بنابراین، سؤال این است که کجا این محتواها جمع می‌شود؟ در رسانه‌ها.

پس این نکته بسیار حائز اهمیت است که تولید با توزیع اشتباه گرفته نشود. رسانه‌ها، زمانی که در حال گفتمان‌سازی هستند، در واقع تمامی اعضای اکوسیستم را گرد هم می‌آورند. در نتیجه، توجه تمامی اجزای اکوسیستم را جذب می‌کنند؛ بنابراین، بسیار مهم است که کسب‌وکارها به سمت رسانه‌ها بیایند و بتوانند محتوایی که خودشان به‌صورت تخصصی تولید کرده‌اند، به‌درستی توزیع کنند.

ما در رسانه بارها با این موضوع مواجه شده‌ایم که افرادی به پنده گفته‌اند که شما از صدها کارشناس ارشد بانکی یا مالی، بیشتر از مسائل بانکی و مالی سر در می‌آورید. من پاسخ داده‌ام خیر، این تصور اشتباه است. ممکن

است من در طول سال‌ها در معرض داده‌های زیادی قرار گرفته باشم و اطلاعات بیشتری نسبت به دیگران داشته باشم، اما در نهایت من کارشناس مالی یا بانکی نیستم و اگر دانشی دارم، آن را از چه کسی دریافت کرده‌ام؟ از همین کارشناسان این صنعت و من وام‌دار همین افراد هستم. این‌ها صاحبان واقعی این دانش‌اند. من تنها این دانش را منتقل کرده‌ام. درست است که چون این دانش را منتقل کرده‌ام، مرکز تجمع نیز محسوب می‌شوم، اما لزوماً خودم صاحب آن نیستم.

به همین دلیل، یکی از آسیب‌هایی که روزنامه‌نگاران یا فعالان حوزه مطبوعات ممکن است پس از مدتی به آن دچار شوند که ما همواره تلاش کرده‌ایم از آن فاصله بگیریم این است که از یک جایی به بعد خود را به‌عنوان کارشناس معرفی می‌کنند. من هیچ‌گاه خودم را به‌عنوان کارشناس بانکی یا مالی معرفی نکرده‌ام و همیشه تأکید کرده‌ام که من کارشناس رسانه هستم.

فعالان رسانه‌ای معمولاً بعد از مدتی که با فضای یک صنعت در ارتباط مستقیم قرار می‌گیرند، ممکن است دچار چنین خطایی شوند. به‌عنوان مثال، می‌گوید: «من خودم لجستیک را از بر هستم.» این یک آسیب جدی است که معمولاً در میان فعالان رسانه‌ای رخ می‌دهد. چرا که بلافاصله پس از مدتی، رسانه با مدیران ارشد، مدیران عامل، اعضای هیئت‌مدیره و بنیان‌گذاران کسب‌وکارها در ارتباط مستقیم قرار می‌گیرد و این افراد با آن‌ها گفت‌وگو می‌کنند. اگر روزنامه‌نگار مراقب نباشد، ممکن است دچار غرور شود و تصور کند که من فرد مهمی هستم یا این صنعت از صفر تا صدش زیر نظر من است. این یکی از آسیب‌های جدی است که در صنعت رسانه، به‌ویژه در رسانه‌هایی که با کسب‌وکارها در ارتباط هستند، به‌صورت محسوس وجود دارد.

عینعلی: یک مقاله‌ای را رضا جمیلی در کارنگ نوشته بود، در مورد این که چرا کسب‌وکارها نمی‌توانند یک رسانه موفق داشته باشند و تضاد منافی که به وجود می‌آورد، منجر می‌شود که بالاخره در نقطه‌ای به شکست برسد. اصلاً هم فرقی نمی‌کند که شما ابعادتان چقدر است یا چقدر می‌خواهید پول وارد آن رسانه کنید. اکنون نیز شاهد این مسئله هستیم. مسئله این است که بسیاری از افراد می‌خواهند کاری انجام دهند، ولی واقعاً راه درست آن را نمی‌دانند، و یا نگاه ابزاری بازاریابی به رسانه دارند و آن پیوندی که رسانه باید با هویت برندشان داشته باشد، یا در واقع، ابزار روابط عمومی‌شان باشد، بیشتر باید چنین باشد تا صرفاً ابزار بازاریابی‌شان؛ مسئله بسیار متفاوت است. شما به‌هرحال در یک بیزینسی در حال زیست هستید که تعدادی رقیب دارید و اگر بخواهید یک رسانه‌ای را در آن بیزینس ایجاد کنید، خلاصه باید دورتعدادی از افراد را خط بکشید و آن‌ها را وارد آن بازی نکنید و این رفته‌رفته این حلقه تنگ و تنگ‌تر می‌شود، تا آنکه کاملاً به یک چیز نمایی و غیر اثرگذار تبدیل می‌شود.

◀ به نظر شما، اکوسیستم لجستیک برای

معرفی بهتر ظرفیت‌ها، پرداختن به چالش‌ها و همچنین توسعه گفتمان تخصصی، چگونه می‌تواند به‌درستی از ظرفیت‌های رسانه، ارتباطات و روابط عمومی بهره‌برداری کند؟

عینعلی: من فکر می‌کنم رویدادهایی که راه‌کار برگزار کرده است که خیلی هم رویدادهای موفق و اثرگذاری بوده، باید



شماره ۱۷۴
۲۳ شهریور ۱۴۰۴
سال پنجم



خدمتی برای ارتقای کیفیت زندگی رانندگان باشگاه مشتریان دکا چگونه کار می کند؟

در پلتفرم حضور داشته باشند. علاوه بر این، برای سایر مشتریان هم برنامه داریم. برای نمونه سازمان‌ها می‌توانند از خدمات ما و شبکه شرکای تجاری استفاده کنند و بدون هزینه‌های سنگین، رفاه کارکنان و مشتریان خود را افزایش دهند. این موضوع باعث می‌شود سازمان‌ها ما را به رقبای ترجیح دهند.

خدمات باشگاه مشتریان کاملاً هدفمند انتخاب می‌شوند؛ ابتدا نیازهای مشتریان را از طریق نظرسنجی و مصاحبه بررسی می‌کنیم، سپس بازار داخلی و خارجی را بررسی می‌کنیم و تجربه سایر باشگاه‌ها را تحلیل می‌کنیم. ترکیب این سه منبع باعث می‌شود که بتوانیم خدماتی مفید، مؤثر و اثرگذار ارائه دهیم.

مزیت رقابتی باشگاه مشتریان دکا، ارتباط پایدار و مداوم با مشتریان است. ما تمرکز ویژه‌ای بر ارتقای کیفیت زندگی رانندگان و بهبود خدمات سازمان‌ها داریم و این نگاه را کلید ماندگاری خودمان می‌دانیم. در زمینه وفادارسازی اما، هنوز در ابتدای مسیر هستیم اما نرخ بازگشت مشتریان و رشد تعاملات مثبت بوده و با توسعه کسب و کارهای دکا، باشگاه مشتریان نیز بزرگ‌تر خواهد شد. سیستم امتیازدهی باشگاه هم دو بخش دارد؛ یکی مرتبط با فعالیت‌های کسب و کار مثل خرید و همکاری‌های مالی و دیگری مرتبط با فعالیت‌های باشگاهی مانند شرکت در نظرسنجی، مسابقات و مطالعه پیام‌ها. این امتیازها باعث ارتقای سطح اعضا و امکان دریافت جوایز می‌شوند و اعضا را تشویق به مشارکت فعال می‌کنند. در حوزه توسعه، برای رانندگان تمرکز ما بر سلامت و رفاه است و برای سازمان‌ها، خدماتی طراحی شده که هزینه‌های پرسنلی را کاهش دهد و رفاه کارکنان را ارتقا دهد. در حوزه بیمه و لوازم بدکی هم پروژه‌های بزرگی در دست اقدام داریم. در بخش فناوری، فعلاً روی تحلیل داده‌ها تمرکز کرده‌ایم و قصد داریم با استفاده از هوش مصنوعی رفتار مشتریان را پیش‌بینی کنیم. مذاکراتی با شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات هوش مصنوعی داشته‌ایم و به محض آماده شدن زیرساخت‌ها، وارد این حوزه خواهیم شد.

زیباشمس، مدیر باشگاه مشتریان هلدینگ دکا است که در ششمین نمایشگاه بین‌المللی حمل‌ونقل، لجستیک و صنایع وابسته، در لجستیک‌بورد حاضر شد و از مسیری که باشگاه مشتریان دکا تاکنون طی کرده است، صحبت کرد. او همچنین نگاهی داشت بر خدمات و چشم‌اندازهای این بخش.

باشگاه مشتریان دکا حدود یک سال و نیم پیش فعالیت خودش را شروع کرد، البته هلدینگ دکا خودش حدود دو سال پیش تأسیس شد. از همان ابتدا تصمیم گرفتیم که باشگاه مشتریان هلدینگ دکا ایجاد شود، چراکه در حوزه لجستیک و حمل‌ونقل، ارائه خدمات پایه کافی نیست. ما می‌خواستیم دغدغه‌های مشتریان را جدی بگیریم و تجربه‌ای بهتر برای آن‌ها بسازیم تا نرخ ریزش سرمایه‌های انسانی ما کاهش پیدا کند و وفاداری مشتریان افزایش یابد.

جامعه هدف باشگاه مشتریان دکا بسیار گسترده است؛ از سازمان‌ها و شرکت‌های حمل‌ونقل گرفته تا رانندگان، شبکه بازار یابان و سایر همکاران. طبیعتاً رانندگان ستون اصلی این صنعت هستند و برنامه‌های ویژه‌ای برایشان داریم. این برنامه‌ها شامل خدمات مختلفی مثل خرید اقساطی، کمک هزینه لوازم بدکی، بیمه تکمیلی و سایر مزایای مرتبط با کار آن‌هاست.

این را هم می‌دانیم که بسیاری از رانندگان ما آنچنان با فناوری هم‌سود نیستند، بنابراین از همان ابتدا بر فرهنگ‌سازی و آموزش مداوم تمرکز کردیم. ما به آن‌ها راهنمایی می‌کنیم چگونه از سیستم استفاده کنند و اعتمادشان را جلب می‌کنیم. اطلاع‌رسانی مداوم و تکرار آموزش‌ها باعث شده ارتباط مؤثری شکل بگیرد و خوشبختانه بازخوردها تاکنون مثبت بوده است. حتی رانندگانی که خودشان با دنیای دیجیتال آشنا نیستند، با کمک فرزندان‌شان از خدمات باشگاه استفاده می‌کنند.

ما پروژه‌های متنوعی داریم؛ از جمله برگزاری لیگ‌ها و انتخاب قهرمان بر اساس امتیازات اعضا. این برنامه‌ها مشارکت رانندگان را افزایش می‌دهد و باعث می‌شود آن‌ها به صورت فعال



شماره ۱۷۴
۲۳ شهریور ۱۴۰۴
سال پنجم



مؤثر در توسعه این فضا دارد. موضوع کتاب، تولید محتوا و نشر دانش، صرفاً به معنای انتشار یک مقاله در یک رسانه نیست؛ بلکه کتاب‌ها در این حوزه، به‌ویژه در صنعت مالی، نقش پررنگی داشته‌اند و در بلندمدت، تأثیری عمیق بر گفتمان‌سازی و جهت‌دهی به افکار فعالان آن صنعت داشته‌اند؛ و این مسئله، اهمیتی بسیار بالا دارد.

باز عباس اشاره کرد، دوره‌های و رویدادها؛ چه رویدادهای کوچک یعنی یک‌وقت اصلاً یک ایونت در حد ۴۰، ۵۰ نفر - چه رویدادهای هزار یا دو هزار نفره یا نمایشگاهی، این‌ها در بلندمدت به این موضوع کمک می‌کنند.

بحث فعالیت‌های صنفی نیز خیلی مهم است. این‌که بتوانند کسانی که در این صنعت هستند، در واقع انجمن‌ها و کمیسیون‌ها نه به شکل موازی‌ها که یکدیگر را خنثی کنند؛ چیزهایی که بتوانند بروند و در این فضا جریان ایجاد کنند. چیزی که رسانه‌های حوزه به‌طور کلی نوآوری داشته‌اند و هنوز هم دارند، این است که از نقطه رویه‌رو شروع می‌کنند. شما بروید الان در صنعت بیمه، بروید صنعت بورس. رسانه‌های بیمه می‌خواهند سر به تن همدیگر نباشد یا رسانه‌های بورسی می‌خواهند سر به تن همدیگر نباشد. ولی وقتی شما همین را می‌آورید در صنعت فناوری و نوآوری، کمی اوضاع عوض می‌شود. مثلاً من به آن یکی رقیبم ارجاع می‌دهم. ما رقیب هستیم در عمل، ولی حواسمان به همدیگر هست. چون از یک جایی متوجه شده‌ایم که ما قرار نیست سهم یکدیگر را بگیریم. ما قرار است به بزرگ‌تر شدن یک صنعت و در نهایت بزرگ‌شدن سهم همه‌مان کمک کنیم و این خیلی نکته مهمی است.

امیدوارم که رسانه‌های سنتی حوزه لجستیک هم بتوانند آرام‌آرام وارد این فضا بشوند. یعنی به جای تمرکز روی این‌که آن رسانه نیست و این رسانه نیست، این زیرآب آن‌یکی را بزند، وارد این بشویم که یک گفتمانی را بتوانند شکل بدهند. این خیلی نکته مهمی است و دیگر آن‌وقت من، رسانه یا هر کس دیگری در این بی‌زی‌نس، خیلی نگران نیست که آقا مثلاً من کجای این بازی‌ام؟ هر کسی حتی بخش کوچکی از این بازی هم باشد، برنده است.

ادامه پیدا بکند. رویداد نوآوران لجستیک اگرچه یک رویداد آغازین بود، شبیه یک دوره‌ی بود، بیشتر تا آدم‌ها را کنار هم جمع بکند، ولی باید برسیم به رویدادی مثل رویداد لندتک و من فکر می‌کنم این فضا آن قدر پتانسیل دارد که بشود به یک رویدادهای این شکلی فکر کرد، و اصلاً هم فرقی نمی‌کند شما برگزار کنید یا ما.

این مفاهیم کلاً فرق کرده. مسئله اصلی این است که ما هر دو با هم داریم این راه را باز می‌کنیم. شما به سهم خودتان، ما به سهم خودمان و شما به شیوه خودتان، ما به شیوه خودمان. ولی خیلی هم راستا هستیم. آن‌هایی هم که تفاوت ما با رسانه‌های سنتی را فهمیده‌اند، اعتماد کرده‌اند و این اعتماد هم یک شبه به وجود نمی‌آید، استاندارد رسانه نوآور باید این اعتماد را به وجود بیاورد و یک رسانه‌ای که ادعا می‌کند که در فضای نوآوری می‌خواهد اثرگذار باشد، خودش هم باید نوآور باشد و خودش هم باید با آدم‌ها، چهره‌هایی طرف باشد که یک فهمی از نوآوری دارند. متأسفانه، توی همین صنعت، افراد بسیار خبره و با سابقه‌ای وجود دارند که فقط و فقط ساید سنتی ماجرا را می‌بینند و در برابر نوآوری مقاومت می‌کنند و این یکی از عجیب‌ترین اتفاقاتی است که من دارم می‌بینم. این ناشی از ضعف همان بحث ارتباط و در واقع شبکه‌سازی می‌شود.

ما به رویداد نیاز داریم. یعنی شاید اثربخش‌ترین چیز، مثل همین نمایشگاه، رویدادهایی باشد که شما برگزار می‌کنید و دوره‌هایایی باشد که ما برگزار می‌کنیم و باید بیایند، در این فضا قرار بگیرند، ببینند. فضای نمایشگاه، خودش به عنوان بزرگ‌ترین رسانه، شکل پلتفرمی دارد، و هیچ فرقی ندارد با پلتفرم‌های فضای آنلاین دیجیتال.



از نظر شما، در حال حاضر چه ظرفیت‌هایی در صنعت لجستیک برای توسعه ارتباطات، رسانه و فعالیت‌های صنفی وجود دارد و این فضا چه ویژگی‌هایی دارد؟

قربانی: در تکمیل صحبت‌های عباس و نکاتی که مطرح کرد، باید بگویم که برگزاری ایونت‌ها و رویدادها نقشی کاملاً





راهنمایی برای کارآفرینان تازه کار

۷ استراتژی برای جذب سرمایه در استارت‌آپ‌ها

جذب سرمایه برای استارت‌آپ‌ها فرایندی چالش برانگیز اما حیاتی است. در ادامه هفت راهکار کلیدی برای کارآفرینانی که به دنبال تأمین مالی برای کسب‌وکار خود هستند، ارائه شده است.

۱. بهترین زمان برای درخواست سرمایه، بعد از ایجاد ارتباط است

سرمایه‌گذاران معمولاً با کسانی سرمایه‌گذاری می‌کنند که می‌شناسند و اعتماد دارند.

۲. فلسفه و تمرکز سرمایه‌گذار را درک کنید

هر سرمایه‌گذار معمولاً روی حوزه مشخصی تمرکز دارد. پیش از ملاقات، تحقیق کنید که سرمایه‌گذار روی چه چیزی تمرکز دارد و مطمئن شوید که سرمایه شما با مدل و اندازه صندوق او سازگار است.

۳. ارائه خود را با بهترین تمرین کنید

تمرین زیاد باعث می‌شود ارائه شما روان و بدون نیاز به فکر کردن باشد. تمرین، کمک می‌کند روی لحن، سرعت، نگاه به چشم سرمایه‌گذاران و واکنش به سؤالات تمرکز کنید.

۴. وضعیت بازار را در نظر بگیرید

ارزش‌گذاری شرکت‌ها با شرایط اقتصادی تغییر می‌کند. در بازار صعودی، ممکن است ارزش‌ها بالا برود و برخی سرمایه‌گذاران صبر کنند. در بازار نزولی، سرمایه‌گذاران محافظه‌کارتر هستند.

۵. ساختار داخلی شرکت سرمایه‌گذار را بشناسید

کسی که از شما حمایت می‌کند باید بتواند تیم داخلی سرمایه‌گذار را قانع کند. بدانید چه کسانی شک دارند و نگرانی‌هایشان چیست. این کار باعث می‌شود حامی شما قوی‌تر از شما دفاع کند.

۶. از تأیید اجتماعی برای جذب سرمایه استفاده کنید

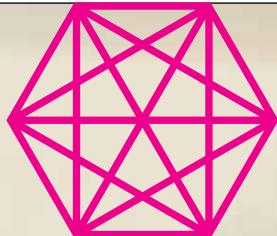
داشتن یک سرمایه‌گذار پیشرو می‌تواند باعث شود دیگران راحت‌تر سرمایه‌گذاری کنند. پس ابتدا یک سرمایه‌گذار اصلی جذب کنید و بعد سرمایه‌گذاران کوچک‌تر و معرفی‌ها را دنبال کنید.

۷. خودتان را بشناسید و بازخورد بگیرید
مشاوران مورد اعتماد پیدا کنید تا نقاط ضعف شما را نشان دهند. بازخورد واقعی را دریافت و تحلیل کنید و در صورت نیاز مسیرتان را تغییر دهید.



شماره ۱۷۴
۲۳ شهریور ۱۴۰۴
سال پنجم

گفتگو
INTERVIEW



چگونه می‌توان نسل جدید را با لجستیک آشتی داد؟

ضرورت آشنایی جوانان با صنعت حمل‌ونقل در نشستی با حضور مرتضی باقری و پانته آسبکتکین دوفعال دانشگاهی این حوزه بررسی شد

در یکی از پنل‌های تخصصی استدیو «لجستیک‌بورد» که با مدیریت رضا جمیلی، مدیر توسعه کسب‌وکار راه‌کار کارخانه نوآوری راه‌کار، در جریان ششمین نمایشگاه بین‌المللی حمل‌ونقل، لجستیک و صنایع وابسته برگزار شد، مرتضی باقری، عضو هیئت علمی دانشگاه علم و صنعت دانشکده راه‌آهن، و پانته آسبکتکین، فارغ‌التحصیل رشته لجستیک و دارنده مدال برنز مسابقات فیاتا، به بررسی وضعیت منابع انسانی و آینده صنعت لجستیک پرداختند.

ایده‌پردازی‌های خود، اکوسیستم نوآور را شکل داده‌اند. جمیلی همچنین به چالش‌های حوزه لجستیک اشاره کرد و بیان کرد که این مشکلات ریشه در تاریخچه صنعت و تصویر عمومی مردم از آن دارد، زیرا در گذشته لجستیک با واژه‌هایی مانند «باربری» مترادف بوده و حتی حمل‌ونقل به عنوان یک صنعت جذابیت کافی برای نسل‌های جدید نداشته است. او همچنین یادآور شد که اکنون با ورود نسل‌های زد و آلفا، سبک زندگی و اولویت‌های این نسل‌ها متفاوت است و چالش اصلی این است که چگونه می‌توان این نسل‌ها را با صنعت لجستیک آشتی داد و آن‌ها را وارد این حوزه کرد. در ادامه متن کامل گفت‌وگو را می‌توانید به صورت یکپارچه مطالعه کنید.

ارزیابی شما از وضعیت منابع انسانی در صنعت لجستیک چیست؟ اگر با نگاهی تاریخی و در بازه‌ای چند دهه‌ای به این موضوع نگاه کنیم، مسیر تحول این حوزه را چگونه توصیف می‌کنید؛ از کجا آغاز کردیم، چه تغییراتی را پشت سر گذاشته‌ایم و امروز در چه نقطه‌ای قرار داریم؟
مرتضی باقری: موضوع لجستیک موضوع جدیدی نیست

و ما هم در ایران و هم در کشورهای دیگر با مسئله لجستیک به معنی برآورد کردن نیازهای مردم از یک نقطه به یک نقطه دیگر روبه‌رو بوده‌ایم. به خصوص در کشور ما از سال‌های خیلی دور موضوع لجستیک موضوع جدی بوده و اگر از ارتشی‌های با سابقه این را سؤال بکنید به شما می‌گویند که ما واحدی به نام واحد لجستیک داشتیم. در جلسات اخیری که در حوزه حمل‌ونقل شرکت کردم، برخی از این باسابقه‌ها از ما سؤال می‌کنند که لجستیک چیست و می‌گویند آقای باقری ما شصت سال است در حمل‌ونقل هستیم، این کلمه لجستیک چیست. شاید یکی از دلایلی که واژه لجستیک این روزها خیلی مورد سؤال است، یکی بحث توسعه فناوری بوده و یکی هم موضوع مهم کرونا. من فکر می‌کنم وقوع کرونا و اینکه افراد برای اولین بار وارد مغازه‌ها شدند و دیدند می‌توانند با وجود حضور ندارد، این موضوع را جدی‌تر کرده است. در کشور خودمان، فضایی که به بخش خصوصی در شهرهای بزرگی مثل تهران داده شد، این موضوع را در حوزه لجستیک شهری یا سیتی لجستیک بسیار مطرح کرد. این شرکت‌هایی که اکنون وقتی این مباحث مطرح می‌شود نامشان به ذهن می‌آید یا اپلیکیشنشان در تلفن همراه ما وجود دارد، نتیجه همان فضایی است که ایجاد شد. کشور ما فقط تهران یا شهرهای بزرگ نیست، باید در پهنه کشورمان در حوزه حمل‌ونقل بررسی کنیم که چه باید بکنیم و چه حوزه‌هایی باید وارد کار شوند تا این اتفاقی که در شهرهای بزرگ افتاده، کم‌کم به سراسر کشور سرایت بکند و به تدریج ما بار و کانتینر را هم با همین موبایل آپ‌ها جابه‌جا کنیم. راه‌گیزی هم از آن نیست. من مثالی برای شما بزنم؛ اکنون در حوزه جاده‌ای در حمل‌ونقل بین‌المللی، جزو پروتکل‌های تشریفاتی، تراک و تریس کردن کامیون‌ها و تریلی‌ها است. یعنی اگر شما این پروتکل را رعایت نکنید، کم‌کم به شما اجازه ورود تریلی یا بار



عیار رهبران موفق با
زیر سوال بردن انگیزه‌ها
سنجیده می‌شود

مهارت‌های نرم سخت‌اند

◀ وقت اصلاح اصطلاح «مهارت‌های نرم» رسیده است. اتفاقاً مهارت‌هایی مانند خودآگاهی، همدلی و تفکر انتقادی اختیاری نیستند و هیچ‌چیزشان «نرم» نیست. آن‌ها سخت هستند و پیچیده. در فضای کسب‌وکار، معیارهایی مانند درآمد، کارایی و بهره‌وری معمولاً در مرکز توجه‌اند؛ زیرا اندازه‌گیری آن‌ها ساده است. اما همین تمرکز یک جانبه، باعث می‌شود مهارت‌های انسانی که موتور اصلی موفقیت پایدار به شمار می‌روند، نادیده گرفته شوند و کمتر توسعه یابند.

◀ رهبری آگاهانه فراتر از تحقق شاخص‌های عملکردی رایج در کسب‌وکار است. رهبر باید شجاعت نگاه‌کردن به درون خود را داشته باشد؛ انگیزه‌هایش را زیر سؤال ببرد، پیش‌فرض‌هایش را بشناسد و ببیند که همیشه همه پاسخ‌ها را در اختیار ندارد. این مسیر، آسان نیست؛ کاری مداوم، پرچالش و گاه آشفته است. کم نیستند مدیرانی که پس از ساخت و فروش دو کسب‌وکار موفق، در مرحله‌ای بحرانی گرفتار می‌شوند و با نگاه سلطه‌جویانه‌ای که به تیم خود دارند، دانش و تجربه خود را احتکار می‌کنند و افسرده می‌شوند. اما نقطه عطف، بازگشت آنها به مهارت‌های انسانی خودآگاهی، تفکر انتقادی و همدلی است.

◀ واقعیت این است که خودآگاهی، همدلی و تفکر انتقادی «نرم» نیستند؛ بلکه مهارت‌هایی دشوارند که نیاز به انضباط روزانه، تاب‌آوری هیجانی و تمایل مداوم به رشد دارند. نمونه‌ای روشن در این زمینه، سازمان‌های حساس و پرریسکی مانند سازمان اطلاعات مرکزی آمریکا (CIA) هستند که برای مدیریت عملیات پیچیده و جهانی خود، به این مهارت‌ها تکیه می‌کنند. چنین سطحی از مقاومت و تاب‌آوری در برابر فشار، حاصل رهبرانی است که آگاهانه و هدفمند، خود و دیگران را هدایت می‌کنند.

احتمالاً بالای هشتاد درصد دانشجویان ما سریع جذب صنعت می‌شوند، زیرا این دانشکده منحصر به فرد است و فارغ‌التحصیل رشته ریلی خیلی راحت می‌تواند در شرکت‌های ریلی که همین‌جا غرفه دارند، جذب شود. همچنان که الان هم در هر غرفه تقریباً یکی در میانی، فارغ‌التحصیل دانشکده جلومی‌آید و می‌گوید که آقای دکتر، من دانشجوی شما بودم یا شما را در دانشکده دیده‌ام. این نشان می‌دهد که ظرفیت وجود دارد، اما اینکه صنعت تا چه حد توانسته خود را معرفی کند و نیازهایش را مطرح نماید، واقعاً در این زمینه ما ضعف داریم. یکی از کارهایی که ما اکنون در پی آن هستیم، هم در دانشکده و هم در شرکت راه‌آهن که دوستان خبری هم می‌توانند به‌عنوان یک خبر خوب برجسته کنند این است که به دنبال ایجاد کارخانه‌های نوآوری در ایستگاه‌های راه‌آهن هستیم؛ مراکز نوآوری و کارخانه‌های نوآوری. کارخانه‌های نوآوری برای ایستگاه‌های بزرگ ما مثل تهران، اصفهان، تبریز، و مراکز نوآوری برای ایستگاه‌های کوچک‌تر. ما نزدیک به سیصد ایستگاه در کل کشور داریم و می‌خواهیم قدم به قدم شروع کنیم. از همین‌جا هم اعلام می‌کنیم که هر دانشگاه یا مرکز تحقیقاتی که علاقه‌مند است، یا هر کدام از شرکت‌هایی که اینجا غرفه دارند و تمایل دارند در مراکز نوآوری در ایستگاه‌های راه‌آهن مستقر شوند، به ما مراجعه کنند. ما استقبال می‌کنیم و می‌خواهیم فضای جدیدی ایجاد کنیم و طرحی نو دراندازیم.

◀ چه موقعیت‌های شغلی و تخصص‌های حوزه لجستیک بخواید وجود دارد که خیلی هم نزدیک به حوزه فناوری و نوآوری هستند و تقاضا هم برایشان بالاست؟

سبکتکین: فکر می‌کنم یکی از علت‌هایی که لجستیک کمتر شناخته شده این است که در دانشگاه در مقطع ارشد معرفی می‌شود و دانشجویان نمی‌توانند در مقطع کارشناسی وارد شوند و حجم زیادی از دانشجویان در مقطع کارشناسی رشته صنایع را می‌گذرانند و بعد از چهار سال بین گرایش‌ها تقسیم می‌شوند که یکی از این گرایش‌ها لجستیک است. برای مثال، اگر ورودی شصت نفر باشد، فقط ده نفر می‌توانند وارد رشته لجستیک شوند. این در حالی است که دانشگاه ملی سنگاپور که ما بررسی کردیم، از مقطع لیسانس تمام سمت‌های شغلی که در لجستیک نیاز است، دارند. زیر لجستیک رشته‌ای است که علم زیادی احتیاج دارد و وقتی دانشگاه از ابتدای دوران کارشناسی با سمت شغلی که در آینده قرار است مشغول باشند آشنا می‌کند، دانشجویان بافت این صنعت و مواردی که باید بدانند، آگاه می‌شود. بعد از چهار سال، وقتی در بیست و دو سالگی فارغ‌التحصیل می‌شوند، می‌توانند وارد صنعت شوند و خیلی آگاه‌تر هستند؛ درحالی‌که در کشور ما صرفاً یک‌دهم یا یک‌ششم دانشگاه‌ها هم رشته لجستیک دارند و راه پیدا می‌کنند به رشته لجستیک. به نظر من، رشته لجستیک دریای خیلی وسیعی است و نیاز دارد که دانش عمیق کسب شود؛ بنابراین من خودم خیلی ناراحت می‌شوم اگر کسی لجستیک بخواند و وارد فیلد کاری دیگری شود. از این جهت که ما خودمان لجستیکی هستیم و علاقه‌ای به این صنعت داریم، و فکر می‌کنم که الان خیلی گسترده‌تر شده است؛ یعنی در بحث پرو داکت منیجر و پرو داکت دیزاین، تمام صنایع وارد همین نرم‌افزارها می‌شوند. اگر کسی لجستیک بلد باشد و در کنار آن مباحث UI/UX را تسلط داشته باشد، خیلی در پلتفرم‌هایی که سرویس‌های لجستیکی دارند می‌تواند مفید باشد.

کار می‌کردند و طرح ما را تأیید می‌کردند. ما در طول سه مرحله مسابقه، مدلی را که پیشنهاد داده بودیم، مورد ارزیابی قرار دادیم و در صورت وجود ایراد، تغییراتی روی آن اعمال کردیم تا طرح نهایی تکمیل شود. براین اساس، ما طرحی ارائه دادیم برای شرکت «دال پکیج فود» که در ایران با نام آنااس شناخته می‌شود. تمرکز ما بر سیستم زنجیره تأمین این شرکت بود، زیرا به دلیل کار با کالای FMCG ضایعات زیادی وجود داشت و در این نوع کالاها انقضا بسیار مهم است. طرح ما تلفیقی از هوش مصنوعی بود تا بتوانیم ضایعات را کاهش دهیم. این مسابقه در همکاری با سازمان‌های فیاتا که انجمنی است که بر فورواردرها نظارت دارد، برگزار شد. درباره اینکه چرا لجستیک را انتخاب کردم، باید بگویم که من به صنایع پویا علاقه‌مند هستم و لجستیک مانند پزشکی است؛ پزشک همیشه درگیر کار است و همواره کسانی هستند که به او نیاز دارند. زمانی که باید بین رشته ریاضی و تجربی انتخاب می‌کردم، در رشته ریاضی احساس کردم که صنایع، مدیریت و لجستیک می‌تواند علاقه من را برآورده کند و این امکان را فراهم کند که بتوانم به مردم کمک کنم.

◀ آیا لجستیک را یک صنعت‌های تک می‌بینید؟

سبکتکین: بله، یکی از مزایای لجستیک این است که در کنار صنایع دیگر که با بلاکچین یا هوش مصنوعی تلفیق شده‌اند، لجستیک به واسطه قدمتی که دارد هنوز به اندازه کافی اشباع نشده و این فرصت وجود دارد که از این فرصت استفاده کنیم و این تکنولوژی جدیدی که آمده را در لجستیک به کار ببریم.

◀ باتوجه به اینکه با دانشجویان و نسل‌های آینده‌ای سروکار داریم که تازه‌وارد دانشگاه شده و می‌خواهند وارد صنعت لجستیک شوند، شناخت و درک فعلی آن‌ها از این حوزه چقدر واقعی است؟ و اگر بخوایم جذابیت‌های این صنعت را برای دانشجویان و علاقه‌مندان به کار و کسب‌وکار نشان دهیم، روی چه شاخص‌ها و ویژگی‌هایی باید تمرکز کنیم؟

باقری: در مورد نسل جدید و اینکه چطور می‌شود نسل جدید را با آن آشنا کرد، من یکی از کارهایی که در این سال‌ها انجام داده‌ام این است که ما یک وظیفه‌ای داریم در دانشگاه به‌عنوان استاد مشاور برای ورودی‌های جدید. معمولاً اساتید جوان این وظیفه را به عهده می‌گیرند و بعد که کمی می‌گذرد، از سال دوم و سوم، این وظیفه را به اساتید جوان دیگر می‌سپارند. من افتخار این را داشتم که هر سال استاد مشاور دانشجویان ورودی جدید بودم، یعنی به‌عنوان داوطلب، چون معمولاً کاری پرمسئولیت است. معمولاً اساتید در سال اول و دوم این مسئولیت را به عهده می‌گیرند و از سال سوم استاد دیگری آن را بر عهده می‌گیرد. حتی یک سال که ما ورودی جدید داشتیم، من به سراغ گروه مقابل رفتم که ورودی داشت و مشاور آن‌ها شدم، درحالی‌که هیچ ارتباطی به رشته من نداشت.

معمولاً بچه‌ها شناخت زیادی نسبت به این مسئله ندارند. آن چیزی که الان به هر دلیلی وجود دارد و مبنای انتخاب می‌شود، بحث آینده‌شغلی است. اینکه صنعت بتواند خود را به خوبی معرفی کند و نشان دهد که چنین فرصت‌هایی وجود دارد، جایی است که غفلت از آن صورت گرفته است. مثلاً در دانشکده راه‌آهن، آمار جدید ندارم؛ ولی

را به آن کشور اروپایی نمی‌دهند. در بحث ریلی هم این اتفاق در حال رخ دادن است؛ بنابراین ما اکنون ناگزیر هستیم به این سمت و سو حرکت کنیم. ما نمی‌توانیم روی چیزی در کشور سرمایه‌گذاری کنیم بدون توجه به تاریخچه کشورمان. حتماً همه صنایع در کشور ما مهم هستند و باید همه نیازهای کشورمان را برآورده کنیم، ولی اگر به تاریخ ایران زمین نگاه کنیم، می‌بینیم که ما کشوری بودیم که تجارت می‌کردیم و معروف بودیم و این کشور تاجران زیادی داشته است. اینجا محل عبور و مرور بوده و به همین مناسبت سازوکارهای دیده شده، مثلاً کاروانسراهایی که ایجاد شده بودند، به این دلیل بوده که جمعیتی باید از شرق به غرب می‌رفتند و کالاهای جابه‌جایی می‌شد و باید امنیتی برای آن فراهم می‌شد. این خود مجموعه‌ای بوده و باید چارچارهایی وجود داشته باشند که خبرهایی را منتقل کنند؛ لذا موضوع لجستیک و حمل‌ونقل برای کشور ما باید با توجه به تاریخچه در اولویت قرار گیرد. این نه به این دلیل است که من مثلاً رشته‌ام لجستیک است یا لجستیک درس می‌دهم یا در اینجا کنفرانس لجستیک و حمل‌ونقل دارم، بلکه به خاطر نگاه تاریخی است که باید به کشورمان داشته باشیم. اگر این نگاه را نداشته باشیم و بدون توجه به آن سرمایه‌گذاری کنیم، حتماً شکست خواهیم خورد.

◀ باتوجه به مباحثی که مطرح شد، موضوع منابع انسانی و تربیت نیروی متخصص در حوزه لجستیک چه جایگاهی دارد؟ باتوجه به اینکه آینده این حوزه نیازمند افرادی است که بتوانند اندیشه‌ورزی کنند، ایده ارائه دهند و طراحی راهکارها را بر عهده بگیرند، نقش دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی - به ویژه دانشکده‌های مهندسی صنایع - را در این مسیر چگونه ارزیابی می‌کنید؟

باقری: آن چیزی که مورد غفلت قرار می‌گیرد این است که دانشجویان روی موضوعاتی کار می‌کنند که اصلاً موضوع کاربردی کشور ما نیست. من این را به عنوان کسی که اکنون سه سال است عضو هیئت علمی و ابسته یا مهمان دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه خودمان هستم عرض می‌کنم. تحقیقاتی که دانشجویان ما انجام می‌دهند، اصلاً مسئله روز ما نیست و مربوط به مسائل جاهای دیگر است. یک پایان‌نامه در این سه سال بود که من برای داوری آن دعوت شدم؛ مربوط به یکی از فضا‌های شرکت‌های فناوری بود. من خیلی خوشحال شدم و وقتی در جلسه دفاع حضور پیدا کردم و ارائه را شنیدم، زمانی که پرسشی از ارائه‌دهنده داشتم، گفتم که شما اصلاً با این شرکت در ارتباط هستید و داده‌هایتان را از آن‌ها گرفته‌اید؟ او پاسخ داد: «خیر، من همه داده‌هایم را تغییر داده و شبیه‌سازی کرده‌ام و اصلاً این شرکت در جریان نیست.» من هم گفتم که امضای من روی برگه شما نخواهد بود مگر اینکه بروید و این کار را به مدیر مربوطه ارائه کنید تا او بشنود که شما این پژوهش را برای شرکت او انجام داده‌اید؛ بنابراین یکی از چالش‌هایی که وجود دارد این است که ما نیروی انسانی داریم، مرکز تحقیقات هم داریم و آموزش هم داده می‌شود، اما موضوعی که دانشجویان در دانشگاه‌ها روی آن کار می‌کنند با نیاز واقعی کشور هم‌راستا نیست. درحالی‌که هزینه زیادی صرف این کار می‌شود، عملاً اتفاق مورد انتظار رخ نمی‌دهد.

◀ چه شد که رفتید سمت لجستیک؟ لجستیک و دنیای لجستیک را چگونه می‌بینید؟ کمی هم درباره مدالی که گرفتید، جزئیات را بگویید.

پانته آسبکتکین: به تازگی در مسابقه‌ای که ترکیبی بین فیاتا و یونایتد نیشن برگزار شد، همراه تیمم توانستیم مقام سوم و مدال برنز را کسب کنیم. در واقع، در این مسابقه سازمان‌ها و شرکت‌های لجستیکی مسائل لجستیکی خود را مطرح می‌کنند و بر اساس آن، دانشجویان جذب می‌شوند. مراحمی که ما طی مسابقه باید انجام می‌دادیم، شامل حل آن مشکلات و ارزیابی طرح‌ها توسط افرادی بود که در صنعت،

هزینه دوخت ۱۰۰ تایی شرت چقدر است؟



در باب پیشبرد درست
کارها

شکبائی از جهد بیهوده به

جمال الدین ابومحمد الیاس معروف به نظامی گنجوی، شاعر و فیلسوف قرون ششم هجری قمری را بیش از همه برای اشعار دلنشینی که سروده می‌شناسیم، اما این شاعر پرآوازه درباره علوم ادبی، نجوم، فلسفه، علوم اسلامی، فقه، کلام و زبان عرب آگاهی گسترده‌ای داشته و در داستان‌سرایی نیز صاحب‌سبک بوده است. پنج گنج (خمسه) نظامی که مجموعه اشعار ابومحمد الیاس است، حاوی آموزه‌های بسیاری است، از جمله در بخش «خردنامه افلاطون» سفارش‌های زیبایی دارد. در بخشی از این اشعار درباره شیوه پیشبرد درست کارها آمده:



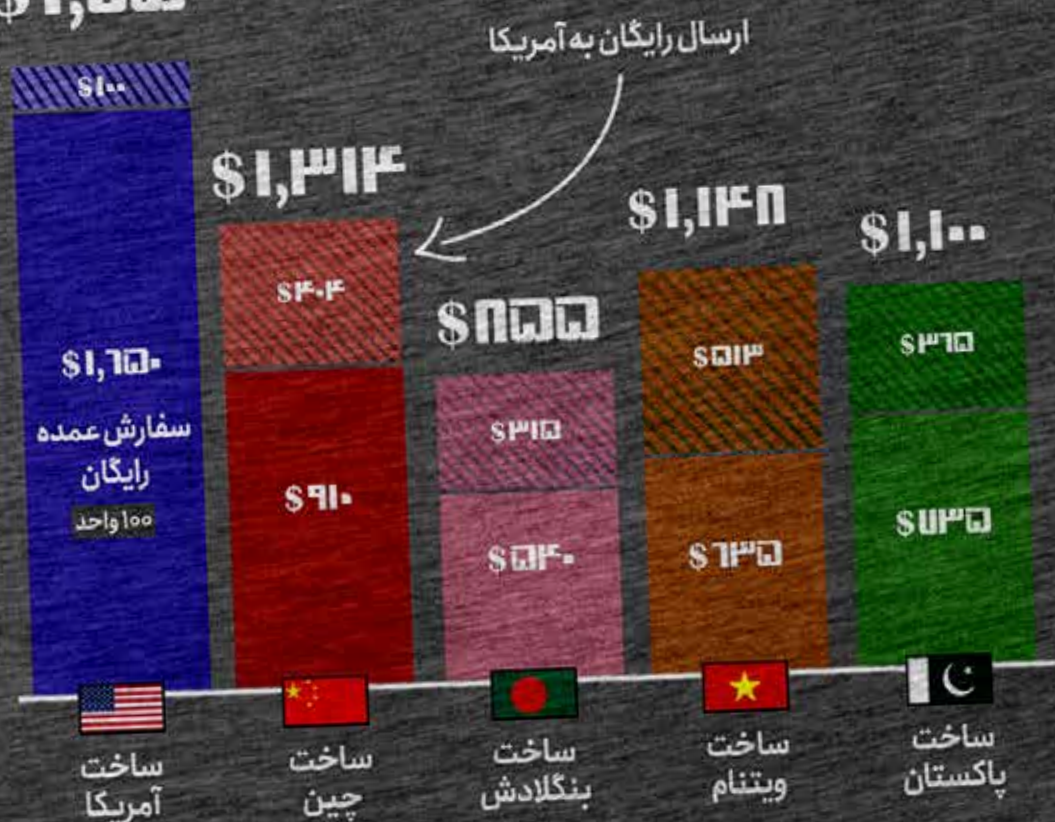
شماره ۱۷۴
۲۳ شهریور ۱۴۰۴
سال پنجم

زر آکن که/او خاک بر زر کنند
خورد خاک و هم خاک بر سر کنند
جهان آن کسی راست، کودر جهان
خورد توشه راه با هم‌رهان
نباید غنودن چنان بی‌خبر
که ناگاه سیلی درآید به‌نسر
نه بودن چنان نیز بی‌خواب و خور
که تن ناتوان گردد و روی زرد
کجا عزم راه آورد راه‌جوی
نراند چو آشفته‌گان پوی پوی
شب و روز بیدار باشد به کار
که بر خفته‌گان ره زنده روزگار
پس و پیش بیند به فرهنگ و هوش
ندارد به گفتار بیگانه گوش
گذر گر به هامون کند گر به کوه
پراکندگی نآورد در گروه
در آن ره که دستی قوی تر بود
زدن پای پیش، آفت سر بود
نشد در آن داوری پی فشر
که دعوی نشاید در او پیش بُرد
چو بر رشته کاری افتد گر
شکبایی از جهد بیهوده به
همه کارها از فروبستگی
گشاید ولیکن به آهستگی



هزینه کل

\$1,000





معرفی شتابدهنده

وای کامبینیتور

معلم رؤیایی استارتاپ‌ها

وای کامبینیتور (Y Combinator) را شاید بتوان بزرگ‌ترین مدرسه استارت‌آپی جهان نامید. کسب‌وکار نوآوری که اسم و رسم زیادی دارد و به شرکت‌های بزرگی درس داده است، مؤسسان وای کامبینیتور چهار نفر هستند؛ پل گراهام، جسیکا لوینگستون، روبرت موریس و تراور بلکول که در مارس ۲۰۰۵ در کالیفرنیا این شرکت را پایه‌گذاری کردند. آن‌ها در چهار سال ابتدای فعالیت خود دو طرح را به صورت همزمان در کمبریج ماساچوست ومانتین ویو کالیفرنیا اجرا کردند، اما با افزایش حجم کار و تعدد کسب‌وکارهایی که با سرمایه اولیه و تحت نظارت برنامه‌های این شرکت آغاز به کار کرده بودند، تمام طرح‌های را به سیلیکون ولی منتقل کردند. در سال ۲۰۱۴ این کمپانی طرح‌های آموزشی و حمایتی مالی خود را با ارزش ۱۵۰ هزار دلار به استارت‌آپ‌ها در قبال دریافت ۷ درصد از سهام آن‌ها ارائه کرد و طرح‌های مشابهی هم در سال‌های بعد به برنامه‌های خود افزود. در سال ۲۰۱۶ این شرکت گستره فعالیت‌های خود را بیشتر کرد و از طریق شرکایی در ۱۱ کشور نیجریه، دانمارک، پرتغال، سوئد، آلمان، روسیه، آرژانتین، شیلی، مکزیک، اسرائیل و هند، با بنیان‌گذاران چندین استارت‌آپ ارتباط گرفت. از اینجا به بعد بود که وای کامبینیتور عملاً به مدرسه‌ای استارت‌آپی تبدیل شد. این شرکت در سال ۲۰۱۷ چندین دوره آموزشی آنلاین برای استارت‌آپ‌ها برگزار کرد که در همان سال اول بیش از ۱۵۰۰ فارغ‌التحصیل داشت. گرچه تا یکی دو سال پیش به دلیل محدودیت ظرفیت‌ها، استارت‌آپ‌های متقاضی برای ورود به این مدرسه می‌بایست واجد شرایط خاصی می‌بودند، امروزه هر استارت‌آپی می‌تواند در برنامه‌های این مدرسه شرکت کند. «خالق چیزی باشید که مردم خواهند آن هستند». این شعار وای کامبینیتور است. ز مهم‌ترین استارت‌آپ‌هایی که از ۲۰۰۵ تاکنون از دل وای کامبینیتور شکل گرفته‌اند می‌توان به Stripe، Airbnb، DoorDash، Coinbase، Instacart، Dropbox، Twitch و Reddit اشاره کرد. مجموع ارزش سهام این کمپانی در آغاز ۲۰۲۱ معادل ۳۰۰ میلیارد دلار برآورد شده است.

گره خورده است با امیدهای زیادی همراه شد؛ عده‌ای فکر می‌کردند و می‌کنند که همان کاری که تلگراف وعده آن را برای اطلاعات داد، بلاکچین واقعاً برای پول انجام خواهد داد. برای نمونه نوال راویکانت وعده داد: «بیت کوین ابزاری برای رهایی بشریت از اولیگارش‌ها و ثروتمندان قدرتمند و مستبدان است.» یا مثلاً «اعلامیه استقلال بیت کوین» اصرار داشت: «از پروتکل پیروی کنید. این پروتکل پیامدهای آثارشستی دارد... بیت کوین دولت‌ها را تضعیف و نهادها را مختل می‌کند؛ زیرا اساساً بیت کوین فقط منافع انسان را در نظر خواهد گرفت.» اما آثارشی عموماً با انسان دوستی سازگار نیست. برای مثال، انقلاب کبیر فرانسه وعده «آزادی، برابری، برادری» را داد، اما قحطی، وحشت و دیکتاتوری به ارمغان آورد.

سرنوشت سرمایه‌گذاران خرد در دنیای غیرمتمرکز مالی

برای دیدگاه‌های آرمان‌گرایانه که ریپتو نیز خطراتی وجود دارد؛ مانند بهره‌برداری کره شمالی از میکسرهای همان سرویس‌های ناشناس‌سازی تراکنش‌ها، کلاهبرداری «ذبح خوک» که توسط استیبل کوین‌ها امکان‌پذیر شده‌اند و یا خطر شرکت‌هایی که همه چیز را دوباره متمرکز می‌کنند. اما بزرگ‌ترین خطر ممکن است از درون باشد؛ یعنی بازیگران داخلی که ارزش را از همان سرمایه‌گذاران خرد استخراج می‌کنند که قرار بود کریپتو به آنان قدرت ببخشد؛ زیرا به نظر می‌رسد غیرمتمرکزسازی مالی بیش‌ازپیش در حال متمرکزکردن ثروت در دستان معدودی از افراد است.

عرضه توکن‌هایی با «عرضه در گردش کم و ارزش کامل نامشخص بالا» باعث می‌شود سیستم دستکاری شده به نظر برسد. یا عرضه میم‌کوین‌ها واقعاً چیزی جز دستکاری این بازار نیست! آزادسازی حجم عظیم توکن‌های متعلق به بازیگران داخلی یک شبکه با کوین بازار را با عرضه جدید غرق می‌کند و نوعی دستکاری آن محسوب می‌شود. می‌شود گفت دارندگان توکن‌های عمومی اغلب خود را تابع دارندگان سهام خصوصی می‌یابند. آزادی که بیت کوین و بلاکچین وعده داده حداقل برای عموم چندان صدق نمی‌کند. در بسیاری موارد، سرمایه‌گذاران خرد هستند که هزینه‌های بانک‌داران، مدیران دارایی و سهام را متقبل می‌شوند. مگر این‌ها همان واسطه‌هایی که کریپتو قرار بود از میان بردارد نبوده‌اند؟! کار به جایی رسیده که انگار کاربران در حال تأمین نقدینگی خروج برای مدیران اجرایی شرکت‌های ورشکسته هستند. همه این‌ها به طرز خطرناکی برخلاف روح صنعتی به نظر می‌رسد که با عرضه عادلانه بیت کوین و عرضه اولیه سکه (ICO) اتریوم آغاز شد که به روی همه و به مدت ۴۲ روز باز بود.

مسیر تحول و آینده‌ای که باید دید

آرمان‌های بلندپروازانه و اصیل آن دوران، هنوز به عنوان وزنه تعادلی در مقابل کلاهبرداری‌ها، سوءاستفاده‌ها و بازی‌های داخلی که امروزه از آن رنج می‌بریم، ایستاده‌اند. این آرمان‌ها هنوز هم می‌توانند تحول‌آفرین باشند درست مانند تلگراف که به شیوه خود چنین کرد، حتی اگر به وعده خود برای پایان دادن به اطلاعات نادرست عمل نکرده باشد؛ روزنامه نیویورک هرالد در سال ۱۸۴۲ نوشت: «تلگراف پروفیسور موریس تنها یک عصر جدید در انتقال اطلاعات نیست، بلکه در ذهن یک طبقه کاملاً جدید از ایده‌ها، یک‌گونه جدید از آگاهی را به وجود آورده است.»

رمزارز نیز به طور مشابه قرار است یک طبقه کاملاً جدید از پول و یک‌گونه جدید از سرمایه‌گذاری باشد که نه تنها می‌تواند سرمایه‌گذاری را مردمی‌تر کند، بلکه می‌تواند جهان را تغییر دهد. اینها ایده‌های بلندپروازانه‌ای هستند که شایسته پیگیری‌اند. روزی خواهیم دید مردم واقعاً با آزادی مالی جدیدشان چه می‌کنند، قبل از اینکه خطر تریک گفتن را بپذیریم و خیلی زود به موفقیت آن دل‌بندیم باید منتظر آینده‌بمانیم.



غیرمتمرکزسازی هنوز می‌تواند تحول‌آفرین باشد

کریپتو و وب ۳ قرار بود قدرت و ثروت را به همه بازگرداند، اما متمرکزسازی مجدد و نفوذ بازیگران داخلی تحقق آن را پیچیده کرده است

وقتی ملکه ویکتوریا پیامی ۹۸ کلمه‌ای را برای رئیس‌جمهور

بیوکانتن از طریق اولین کابل تلگراف بین‌قاره‌ای فرستاد، این پیام تنها در ۱۶ ساعت از اقیانوس عبور کرد. یک رکورد تازه برای ارتباطات بین‌المللی. این شاهکار فناوری، روزنامه نیویورک تایمز را بر آن داشت تا اختراع ارتباط تلگرافی را «سرشار از پیش‌بینی‌های امیدبخش برای آینده بشریت» توصیف کند. حتی برخی پایان اطلاعات نادرست (DISINFORMATION) را پیش‌بینی کردند. یک روزنامه‌نگار همان موقع پیش‌بینی کرد: «تلگراف خطاناپذیر است و دروغ‌های مخالفان ما را به سرعت انتشارشان تکذیب خواهد کرد.»

تلگراف و سوگیری در انتشار اطلاعات

از سیگنال‌های تلگراف به عنوان جریانی نامرئی یاد می‌شد که خود حقیقت را حمل می‌کند؛ یک کانال فنی عاری از سوگیری انسانی که اخبار را از یک منبع واحد و قابل اعتماد (خبرگزاری آسوشیتدپرس) پخش می‌کرد. اما نتیجه چیز دیگری شد. به‌زودی روزنامه‌نگار دیگری متوجه شد که «اطلاعاتی که این‌گونه شتاب‌زده جمع‌آوری و انتقال می‌یابند، معایبی نیز دارند و به اندازه اخباری که دیرتر حرکت و آهسته‌تر سفر می‌کنند، قابل اعتماد نیستند.» به جای پخش مجدد یک نسخه معتبر از حقیقت، روزنامه‌های محلی تفسیرهای جانب‌دارانه خود را روی اخباری که از طریق تلگراف می‌رسید اعمال می‌کردند. درواقع سرعت انتقال، اشتباهات و

اطلاعات نادرست را تقویت می‌کرد.

دوره اول اینترنت با وعده دموکراسی شبکه‌ای

باوجود چنین تجربه تاریخی در حوزه انتشار اطلاعات؛ حدود ۱۰۰ سال بعد مردم کماکان امیدهای مشابهی به اینترنت داشتند. در سال ۱۹۹۶، جان پری بارلو - از طرفداران آزادی خواه فضای مجازی که به آن‌ها طرفدار آزادی دیجیتال می‌گویند با اطمینان پیش‌بینی کرد که فضای سایبری توسط «اخلاق، منافع شخصی روشن‌بین و خیر عمومی» شکل خواهد گرفت و تعریف خواهد شد.

بسیاری معتقد بودند با آزادسازی اطلاعات از کنترل دولت، اینترنت قدرت و زور دولت‌ها را از بین خواهد برد و قدرت را به مردم باز خواهد گرداند. در سال ۲۰۰۷، آل گور به رأی‌دهندگان اطمینان می‌داد که این امید در حال تحقق است: «ارتباطات پهن‌بند از فرایندهای غیرمتمرکز پشتیبانی می‌کند که دموکراسی را احیا می‌کند.» او در کتاب «حمله به خرد» نوشت: «دموکراسی شبکه‌ای در حال شکل‌گیری است. می‌توانید آن را احساس کنید.» اما اگر اخیراً در شبکه‌های اجتماعی وقت گذرانده باشید، احتمالاً چنین چیزی را احساس نمی‌کنید. اما این تنها نسخه اولیه اینترنت بود.

وب ۳ و رؤیای رهایی

دوره دوم اینترنت یعنی وب ۳ که با نام کریپتو هم حسابی



همکاری یک استارت‌آپ و
شرکتی بزرگ و قدیمی

بازی برد-برد دیاچیو و تین فیلم

دیاچیو تولیدکننده نوشیدنی در انگلیس است که دفتر مرکزی آن در لندن قرار دارد. این شرکت که در بیش از ۱۸۰ کشور جهان فعالیت می‌کند و بیش از ۱۴۰ کارخانه تولیدی دارد، سال گذشته حدود ۱۱/۷ میلیارد دلار درآمد داشته است. شاید تصور کنید این شرکت با کسب‌وکار سنتی تولید نوشیدنی با نوآوری میانه‌ای ندارد، اما چنین نیست.

توسعه محصول از مهم‌ترین استراتژی‌های شرکت دیاچیو است. این شرکت چندین سال است که دست‌یاری به سمت شرکت‌های کوچک در حوزه نوآوری دراز کرده و پروژه‌های متعددی برای توسعه محصولات خود انجام داده است. از جمله می‌توان به همکاری دیاچیو با استارت‌آپ نروژی تین فیلم (ThinFilm) اشاره کرد که نتیجه آن تولید اولین بطری هوشمند در جهان بود. هدف از این همکاری بهبود زنجیره تولید و توزیع، ارتقای تجربه مشتری و جلوگیری از توزیع محصولات تقلبی به نام این کمپانی در بازار بود.

در پروژه تولید بطری هوشمند از حسگرهای الکترونیک OpenSense استفاده شده که مشخص می‌کند هر بطری نوشیدنی آیا باز شده یا نه. این فناوری همچنین جای هر بطری با کد تولید مشخص را در زنجیره توزیع به صورت آنلاین معلوم می‌کند. به علاوه از آنجا که استارت‌آپ تین فیلم از فناوری ان‌اف‌سی (NFC) در محصولات استفاده کرده، مصرف‌کنندگان در هر لحظه می‌توانند تمام اطلاعات تولیدی مربوط به محصول را روی گوشی‌های تلفن همراه خود دریافت کنند.

این تجربه همکاری برای دیاچیو و تین فیلم عواید زیادی در پی داشته است.

شرکت دیاچیو ارتباط عمیق‌تری با مشتریان خود برقرار کرده و سبد محصولات را با توجه به علاقه‌مندی‌های مصرف‌کنندگان گسترش داده است. برای استارت‌آپ تین فیلم بازاری تازه برای فروش حسگرهای OpenSense ایجاد شده است.



فین‌تک
FINTECH

شماره ۱۷۴
۲۳ شهریور ۱۴۰۴
سال پنجم

گزارش
REPORT



عکس: پریا امیرحاجلو

رابطه سینوسی

شرکت‌های بزرگ و کسب‌وکارهای نوآور در ایران
ارتباطی شکننده دارند؛ ریشه این مسئله کجاست؟

به رشد و توسعه محصول در شرکت‌های بزرگ است. در ایران نیز چنین روندی را کم و بیش می‌توان مشاهده کرد، اما کم‌رنگ و کند و بدون برنامه.

◀ همکاری مشترک کارساز است

فضای کسب‌وکار روز به روز تخصصی‌تر می‌شود و حوزه‌های دانشی نیز دیگر مثل قدیم نیست که تولید در سوله‌ها و کارخانه‌های چندین هکتاری و شهرک‌های صنعتی اتفاق بیفتد. بسیاری از شرکت‌ها برای بقا و حفظ جایگاهشان در بازار از راه و روش سنتی‌شان دست شسته‌اند و به نوآوری

چرخه عمر شرکت‌های بزرگ سنتی به سرعت در حال کاهش است. بر اساس داده‌های اقتصادی، متوسط مدت‌زمان استخدام دائم در شرکت‌های بزرگ از ۶۱ سال در ۱۹۵۸ به ۱۸ سال در سال ۲۰۲۰ رسیده است. در مقابل بسیاری از شرکت‌های نوآور بزرگ همچون اوبر، Airbnb و Snap که همگی هم کمتر از ۱۵ سال عمر دارند، اکنون ارزششان در بازار به میلیاردها دلار رسیده و همچنان به تغییر و تحول در مدل اقتصادی و تأمین نیازهای فناورانه‌شان مشغولند. مطالعات به این نتیجه رسیده‌اند که همکاری با استارت‌آپ‌های نوظهور یکی از بهترین روش‌ها برای شتابدهی

راهکاری برای توسعه

همکاری شرکت‌های بزرگ

و استارت‌آپ‌ها

مشکل با یک سامانه

حل نمی‌شود

از همکاری است و چون چنین بحث‌هایی تازه‌گی دارد و فضای کسب‌وکار ما نیز خاص است، در حال حاضر بیشتر درگیر مشکلات قبل از شروع همکاری هستیم و به مرحله بعد از همکاری نرسیده‌ایم.

تا همین چند سال پیش شرکت‌های بزرگ نیازهایی داشتند اما نمی‌دانستند آیا کسی می‌تواند نیازهای آن‌ها را در کشور رفع کند یا خیر. بسیاری از شرکت‌ها که امکان تأمین نیاز از خارج را نداشتند، دانشگاه به دانشگاه جست‌وجو می‌کردند تا بالاخره شرکت مورد نظرشان را پیدا کنند. ما در کشورمان به زیرساخت‌ها و پلتفرم‌های به‌هم‌رسانی نیاز بسیاری داریم. اگرچه در این زمینه طی سال‌های گذشته اقدام‌هایی در این زمینه صورت گرفته، فراموش نکنیم نیاز ما به توسعه این پلتفرم‌ها فراوان است. برای نمونه در آمریکا برنامه‌ای به نام Sbir اجرا می‌شود که در آن اکثر شرکت‌های

در کشور ما گرچه بیزینس‌های بزرگ و کسب‌وکارهای نوآور کوچک مدت‌هاست به این نکته پی برده‌اند که منافعشان در همکاری مشترک است، چندان به بلوغ این همکاری نرسیده‌ایم. این بدان معناست که چالش‌ها و مشکلات زیادی بر سر راه همکاری‌های مشترک شرکت‌های بزرگ و کسب‌وکارهای کوچک نوآور وجود دارد. چالش‌هایی که بسیاری از آن‌ها ریشه در مسائل اقتصادی، سیاسی و فرهنگی دارد.

اگر به تجربه کشورهای توسعه‌یافته نظر بیفکنیم، عمده چالش‌ها و مشکلات مربوط به دوره بعد از همکاری است. یعنی اکوسیستم و محیط کسب‌وکار به صورت خود به خود، شرکت‌های بزرگ و کوچک با ماهیت متفاوت را به سمت نقطه مشترک همکاری و استفاده از منابع مکمل یکدیگر سوق داده است. در کشور ما اما اکثر مشکلات شرکت‌ها مربوط به دوره قبل

است که دلایل متعددی دارد.

◀ موانع چهارگانه همکاری

به طور کلی موانع همکاری شرکت‌های بزرگ و نوپا را می‌توان به چند دسته تقسیم کرد. در برخی موارد موانع درونی

شرکت‌های بزرگ یا کوچک مانع از جوش خوردن پیوند کسب‌وکارهای خرد و بزرگ می‌شود و گاهی اوقات نیز موانع محیطی و رابطه‌ای وجود دارد. برای مثال مسائل فرهنگی از جمله مهم‌ترین موانع همکاری نامتقارن به شمار می‌روند. به این معنا که در شرکت‌های بزرگ، مدیران و تصمیم‌گیران آن‌ها از ریسک کردن رویگردان هستند. گذشته از این، بوروکراسی و ساختار پیچیده شرکت‌های بزرگ نیز کلاف مشکلات را بیش از پیش درهم می‌کند و اگر هم به این

نکته دقت کنیم که درک درستی از جایگاه و قابلیت‌های شرکت‌های کوچک نوآور و استارت‌آپی وجود ندارد، بدون شک خواهیم دید که چالش‌های همکاری پیچیده است.

از سمت شرکت‌های کوچک و استارت‌آپی نیز معضلاتی وجود دارد. برای نمونه در شرکت‌های نوپا، محیط فرهنگی اغلب شخصیت‌محور و متأثر از ویژگی‌های فکری و رفتاری بنیان‌گذاران آن است و همین تفاوت نیز ریسک برخورد و تقابل فرهنگی را با شرکت‌های بزرگ افزایش می‌دهد.

◀ مسئله اصلی احساس نیاز است

مدیر پروژه «بررسی زیست‌بوم استارت‌آپی در ایران؛ چالش‌ها و راهکارها» در پژوهشکده مطالعات فناوری معتقد است شرکت‌های بزرگ می‌توانند نقشی کلیدی در اکوسیستم استارت‌آپی ایران ایفا کنند. علی‌اللهی‌نسب می‌گوید در چند سال گذشته این درک نسبی ایجاد شده که شرکت‌های بزرگ و شرکت‌های کوچک و کسب‌وکارهای نوپا به یکدیگر نیاز دارند: «در چند سال گذشته استارت‌آپ‌ها نقش جدی‌تری در فضای کسب‌وکار کشور ایفا کرده و مورد توجه قرار گرفته‌اند. به علاوه تجربه موفق تعدادی از مجموعه‌های غیردولتی در همکاری با استارت‌آپ‌ها کمک کرده که شناخت بهتری از قابلیت‌های استارت‌آپ‌ها به وجود آید.»

عبداللهی‌نسب با تأکید بر اینکه اگر درک مشترک و درستی ایجاد شود، شرکت‌های بزرگ می‌توانند با تعامل مناسب با کسب‌وکارهای نوآور، تبدیل به یکی از بازیگران کلیدی اکوسیستم استارت‌آپی شوند، می‌گوید: «با اینکه تجربه‌های موفق پیش‌رویمان است، اما مسئله اصلی این است که هنوز هم در شرکت‌های بزرگ و هم در استارت‌آپ‌ها این احساس

به وجود نیامده که به مزیت‌ها و توانمندی‌های یکدیگر نیاز دارند. شرکت‌های بزرگ همچنان در برابر کمک‌های نوآورانه استارت‌آپ‌ها به خود مقاومت می‌کنند و از آن‌سو استارت‌آپ‌ها نیز خود را بی‌نیاز از تجربه و منابع شرکت‌های بزرگ برای حضور در بازار می‌بینند.»

دسترسی شرکت‌های بزرگ به منابع مالی و شبکه‌های توزیع و کارفرمایان، مزیت شرکت‌های بزرگ است. اما بعضاً انعطاف‌پذیری لازم در آن‌ها برای پیگیری نوآوری وجود ندارد. روشن است که ترکیب و تعامل شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها به هر دو طرف کمک می‌کند، اما چالش‌هایی برای همکاری میان آن‌ها وجود دارد.

◀ تأثیر فضای کسب‌وکار

عبداللهی‌نسب چالش‌های همکاری شرکت‌های بزرگ و کسب‌وکارهای نوآور در کشور را به چند دسته تقسیم می‌کند و می‌گوید: «در شرایط فعلی اقتصادی و به خاطر چالش‌های کلی محیط کسب‌وکار، شرکت‌های بزرگ با مسائل متعددی درگیر هستند. بیمه و مالیات، نوسانات نرخ ارز و... باعث شده که حجم زیادی از انرژی شرکت‌های بزرگ معطوف به رفع مشکلات فضای کسب‌وکار شود. مسائل تحریمی و نبود رقابت نیز از سویی دیگر آنچنان روندها را پیچیده کرده که شرکت‌های بزرگ همکاری با شرکت‌های کوچک و استارت‌آپی و به طور کلی نیاز به فعالیت‌های نوآورانه را چندان در اولویت خود نمی‌بینند.»

او دولتی بودن شرکت‌های بزرگ را نیز چالشی اساسی می‌داند که نباید به‌سادگی از کنار آن گذشت و در توضیح می‌گوید: «بسیاری از شرکت‌های بزرگ در کشور ما دولتی هستند و در فضایی غیررقابتی فعالیت می‌کنند. وجود بازار محافظت‌شده نیز باعث می‌شود که اغلب اوقات رقابت برای آن‌ها معنی نداشته باشد. بنابراین شاید چندان

تعجب‌برانگیز نباشد که در چنین سازمان‌هایی به ارزش نوآوری توجه نشود و تمایل به همکاری با استارت‌آپ‌ها نیز سطحی حداقلی داشته باشد. شاید این موضوع یکی از مهم‌ترین چالش‌های اکوسیستم کسب‌وکارهای نوآور کشور باشد.»

مسائل فرهنگی نیز از چالش‌ها دیگری است که عبداللهی‌نسب بر آن تأکید می‌کند. این پژوهشگر پژوهشکده مطالعات فناوری با بیان اینکه ضعف تجربه و تخصص در تعامل شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها موضوعی مهم است، می‌گوید: «با توجه به اینکه زیست‌بوم استارت‌آپی در مراحل اولیه است، بسیاری از بازیگران اصلی زیست‌بوم تجربه و تخصص لازم را برای ایفای نقش خود در زیست‌بوم ندارند. شرکت‌های بزرگ فعال در زیست‌بوم نیز از این قاعده مستثنی نیستند. از سویی هم ضعف فرهنگ همکاری، بی‌اعتمادی و نبود نگرش مثبت به همکاری و تعامل میان شرکت‌های بزرگ و کسب‌وکارهای زیست‌بوم استارت‌آپی، اصرار و علاقه استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های بزرگ به فعالیت مستقل نیز مسئله‌ساز شده است.»

◀ کسی ریسک نمی‌کند

موضوع دیگر محافظه‌کاری مدیران دولتی و شرکت‌های بزرگ است. مدیران شرکت‌های بزرگ عمدتاً ریسک‌پذیر نیستند و نیاز به نوآوری را نیز احساس نمی‌کنند. عبداللهی‌نسب در این باره چنین توضیح می‌دهد: «با توجه به اینکه مدیران دولتی سال‌ها در این جایگاه حضور دارند، بالطبع برخی از آن‌ها درک صحیحی نیز از فضای نوآوری و استارت‌آپی ندارند. در واقع با توجه به اینکه افراد در سیستم‌های دولتی باید برای هر یک از فعالیت‌ها و تصمیم‌های خود پاسخگو باشند، اغلب اوقات تمایلی به پذیرش ریسک همکاری با استارت‌آپ‌ها ندارند. به عبارت

بهرتر مدیران دولتی همواره سعی می‌کنند صرفاً در چارچوب قوانین، مقررات و وظایف رسمی خود عمل کنند. کاملاً واضح است در چنین فضایی سطح همکاری بین شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها پایین خواهد بود.» عبداللهی‌نسب بی‌توجهی شرکت‌های بزرگ به ظرفیت‌ها و توانمندی‌های استارت‌آپ‌ها و همین‌طور تخصیص نیافتن واحد مشخص برای پیوند دادن

استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های بزرگ را از دیگر چالش‌های اکوسیستم نوآور ایران می‌داند و می‌افزاید: «بحث کلیدی در ارتباط شرکت‌های بزرگ و کوچک این است که نهاد مستقل و واسطه‌ای در شرکت‌های بزرگ وجود داشته باشد که ارتباطات را پیگیری کند.»

بروکری زمانی معنادار است که نتیجه‌بخش باشد و در این زمینه لازم است از بروکرها حمایت کرد.

اقدام دیگر تأسیس و توسعه نهادهای ارزش‌گذاری فناوری است تا شرکت‌های بزرگ و کسب‌وکارهای نوآور به زبان و درک مشترک و متقابل برسند. در این زمینه نقش دولت تعیین‌کننده است. فرهنگ‌سازی و برجسته‌کردن تجربه‌های موفق همکاری مشترک شرکت‌های بزرگ و کوچک نیز در تغییر فضای فرهنگی و

گفتمانی کشور مؤثر خواهد بود و افق دید بهتری به مدیران شرکت‌های بزرگ دولتی یا خصوصی درباره ارزش افزوده همکاری مشترک با استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان می‌دهد.



آرمان خالیدی
پژوهشگر پژوهشکده مطالعات
فناوری ریاست جمهوری
armankhaledi1102@gmail.com

تجربه EXPERIENCE



۷۵ درصد صرفه جویی
در هزینه‌ها

نوآوری و ونولو کوکاکولا را نجات داد

همه ما کمپانی کوکاکولا را می‌شناسیم. شرکت آمریکایی تولیدکننده نوشابه که در زمینه تولید، خرده‌فروشی و بازاریابی نوشیدنی‌های غیرالکلی فاصله زیادی با رقبای خود دارد. این شرکت که قدمتی ۱۲۹ ساله دارد، مسائل بازار فروش و رقابت خود را به استارت‌آپ‌ها واگذار کرده و به دنبال آن پروژه‌های متعددی را با آن‌ها کلید زده است. کوکاکولا همچون بسیاری دیگر از شرکت‌های CPG با معضلی به نام out of stock روبه‌رو است، یعنی موقعیتی که خریدار در مغازه حضور پیدا می‌کند اما کالای مورد نیاز او در طبقات وجود ندارد. با توجه به این نکته که کوکاکولا محصولات خود را از طریق بیش از ۵۰ میلیون مرکز خرده‌فروشی در بیش از ۲۰۰ کشور دنیا به فروش می‌رساند، معضل out of stock میلیاردها دلار از درآمدهای این شرکت کم می‌کند. از این رو مسئولان کوکاکولا سراغ استارت‌آپی به نام وونولو (Wonolo) رفتند تا برای آن‌ها پلتفرمی طراحی کند که به محض ایجاد تقاضا در خرده‌فروشی‌ها، طبقات فروشگاه‌ها خالی نماند و میزان تقاضا نیز به صورت دقیق پیش‌بینی شود. این همکاری نتیجه‌بخش بود و با این حرکت نوآورانه، کوکاکولا موفق شد بیش از ۷۵ درصد در هزینه‌های زنجیره تأمین خود صرفه‌جویی کند و پوشش محصولاتش نیز تا ۲۵ درصد بالا رفت. از سوی دیگر وونولو نیز توانست ۵/۷ میلیون دلار بر ارزش سهام خود بیفزاید.

چرا شرکت بزرگی مثل کوکاکولا باید برای حل مسائل خود به استارت‌آپ‌های کوچک مراجعه کند؟ دیوید باتلر، معاون نوآوری‌های این شرکت می‌گوید: «علت را باید در انعطاف‌پذیری جست‌وجو کرد. هر شرکت بزرگی که سال‌ها با مدل‌های

اقتصادی رایج به موفقیت رسیده، لزوماً در ادامه نمی‌تواند موفق عمل کند و دچار چالش می‌شود. در حالی که استارت‌آپ‌ها در این موقعیت با سرعت بالا و انعطاف‌پذیری‌شان به سرعت می‌توانند راه‌حلی برای مسئله بیابند.»



شماره ۱۷۴
۲۳ شهریور ۱۴۰۴
سال پنجم



راه کار برگزار می کند

دعوتارز 2025

به زودی...

Coming Soon

