



پنج میزگرد
تخصصی بانک
و پرداخت

میزگرد



سال ۱۴۰۴ را می‌توان سال بازتعریف اولویت‌ها در صنعت مالی و فناوری کشور دانست؛ سالی که بسیاری از بازیگران، بیش از آنکه درگیر توسعه‌های نمایشی باشند، ناچار شدند در باره «پایداری»، «مدل کسب و کار» و «مسیر درست آینده» تصمیم بگیرند. در ویژه‌نامه پایان سال عصر تراکنش، مانند سال‌های گذشته، تلاش کردیم این تصمیم‌ها و تجربه‌ها را نه در قالب تحلیل‌های پراکنده، بلکه در میزگردهای تخصصی و رودررو جمع‌بندی کنیم. امسال ۹ میزگرد تخصصی با حضور مدیران ارشد برگزار شد؛ از PSP ها و معاونت‌های فناوری اطلاعات بانک‌ها گرفته تا پرداخت‌یاری، لندتک، خرید و فروش آنلاین طلا، هلدینگ‌های فناوری اطلاعات بانک‌ها، TSP ها و تأمین مالی زنجیره تأمین. همچنین در میزگردی با حضور اقتصاددانان، تصویری کلان از اقتصاد ۱۴۰۴ و نسبت آن با صنعت مالی ترسیم شد. در صفحات پیش‌رو، گزارش پنج میزگرد حوزه‌های PSP، معاونت فناوری اطلاعات بانک‌ها، پرداخت‌یاری، هلدینگ‌های فناوری اطلاعات بانک‌ها و جمع‌بندی سال را می‌خوانید؛ گفت‌وگوهایی برای فهمیدن اینکه از ۱۴۰۴ چه آموختیم و در ۱۴۰۵ چه باید بکنیم.



عکس: میلاد برق تیاری
مؤسسه شبکه عصر تراکنش

عصر تراکنش



۱۱۰

ASAETARAKHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران



گفت و گو با فرهاد نیلی، فرشاد فاطمی و سیدولی اله فاطمی اردکانی
درباره سالی که اقتصاد کشور ایستاد

اقتصاد روی تردمیل



رضا قربانی
مدیر پنل



سال ۱۴۰۴ را می‌توان سالی دانست که اقتصاد ایران بیش از هر زمان دیگری تفاوت میان «بزرگ شدن عددها» و «بزرگ شدن واقعی اقتصاد» را تجربه کرد. در میزگرد پایان سال ماهنامه عصر تراکنش، سه نگاه متفاوت اما همگرا کنار هم قرار گرفت: روایت کلان از توقف رشد، روایت نهادی از محدودیت سرمایه‌گذاری، و روایت فناورانه از اجبار به بهره‌وری. دکتر فرهاد نیلی، اقتصاددان، با تفکیک اقتصاد به دو لایه واقعی و اسمی توضیح می‌دهد چرا افزایش حجم تراکنش‌ها و رونق ظاهری مالی لزوماً نشانه بهبود رفاه نیست؛ دکتر فرشاد فاطمی، اقتصاددان، نشان می‌دهد بدون سرمایه‌گذاری و ثبات، صنعت مالی سقف پرواز محدودی دارد و بیشتر نقش «سپر تورمی» بازی می‌کند تا موتور تولید؛ و دکتر سیدولی اله فاطمی اردکانی، بنیان‌گذار گروه توسن، تأکید می‌کند در اقتصادی نزدیک به بازی جمع صفر، تنها راه نجات، فناوری و کاهش ناکارایی است. این گفت‌وگو از تب‌های دارایی و نقش رمزارز و طلا آغاز می‌شود، به مسئله رگولاتوری و سندباکس می‌رسد و در نهایت به پرسش اصلی ختم می‌شود: آیا فین‌تک و هوش مصنوعی می‌توانند در اقتصادی کم‌رشد، ارزش واقعی بسازند یا فقط سرعت گردش همان منابع محدود را بالا می‌برند؟

در ابتدا تصویری از وضعیت کلان اقتصاد ایران در سال ۱۴۰۴ ارائه فرمایید. اگر این سال را از منظر ثبات مالی توصیف کنیم، آن را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

فرهاد نیلی: اگر اجازه بدهید، اول یک چهارچوب تحلیل ارائه بدهم تا بعد درباره ۱۴۰۴ حرفمان روی ریل باشد. در اقتصاد کلان یکسری مبانی داریم که با آنها پدیده‌های کلان را در دو لایه تحلیل می‌کنیم: لایه بخش واقعی و لایه بخش اسمی.

بخش واقعی همان جایی است که کالاها و خدمات تولید می‌شوند و وقتی می‌خواهیم ببینیم «اقتصاد واقعاً چقدر بزرگ است»، با قیمت‌های ثابت اندازه می‌گیریم. خروجی این نگاه می‌شود تولید ناخالص داخلی واقعی؛ همان چیزی که نشان می‌دهد «نبض اقتصاد» در تولید و فعالیت واقعی با چه ضرب‌آهنگی می‌تپد. این شاخص به نوعی اندازه زمین بازی اقتصاد را تعریف می‌کند: شما با چه مترژی طرفید، زمین‌تان چقدر جا دارد، و در این زمین چه بازی‌هایی ممکن است.

در مقابل، بخش اسمی را داریم که انواع شاخص‌های قیمت، مانند شاخص قیمت مصرف‌کننده و سایر شاخص‌های قیمتی در قالب ضریب انبساط، آن را با بخش واقعی مرتبط می‌کنند. این بخش در حقیقت همان «جرم اولیه» را منبسط می‌کند و به اقتصاد «حجم ظاهری» می‌دهد. می‌توان برای توضیح این دوگانه از یک مفهوم فیزیکی استفاده کرد: وقتی ماده از جامد به مایع و گاز تغییر وضعیت بدهد، تعداد مولکول‌ها زیاد نمی‌شوند، اما فاصله مولکول‌ها بیشتر می‌شود. لذا حجم بالا می‌رود بی‌آنکه جرم تغییر کند. پس باید همزمان حواس‌مان به دو چیز باشد: جرم اقتصاد و حجم اقتصاد.

حالا با این چهارچوب بیاییم سراغ ایران در سال ۱۴۰۴. واقعیت این است که اقتصاد ایران در رشد واقعی، بنا به دلایلی که بحث مفصل خودش را می‌خواهد، عملاً وارد کانال نزدیک صفر شده است. رشد بلندمدتی که زمانی در حوالی سه تا چهار درصد بود، از نیمه دهه ۱۳۹۰ آرام‌آرام افت کرد و به کریدور نزدیک صفر رسید. معنایش خیلی روشن است: رشد درآمد سرانه متوقف می‌شود. جرم اقتصاد، چه با قیمت‌های ثابت داخلی و چه وقتی به ارز تبدیلش کنیم، دیگر رشد ماندگار و معناداری ندارد و نوسان‌هایش هم عمدتاً محدود است؛ هر افزایش مقطعی هم بیشتر از مسیر امکان فروش نفت آمده است. یعنی اگر دیپلماسی و ظرفیت فروش نفت بهتر شده، یک تکان‌هایی خورده‌ایم؛ اما در صنعت، کشاورزی و خدمات، داستان رشد پایدار و عمیق و خیلی کم‌رنگ بوده است.

در چنین وضعی، زمین بازی محدود می‌شود. بگذارید از یک تمثیل استفاده کنم: فرض کنید شما به یک معمار می‌گویید برای یک واحد سه‌خوابه با اتاق‌های ۲۴ متری و آشپزخانه بزرگ طراحی کن. معمار می‌گوید مساحت زمین چقدر است؟ شما می‌گویید ۸۰ متر، آن هم آپارتمان با مشاعات. طبیعی است در این صورت خواسته‌های شما عملی نیستند و باید تعدیل شوند. در این تمثیل، مترژ زمین همان GDP واقعی است.

عصر تراکنش

میزگرد

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم

با این حال، صنعت مالی هنوز می تواند کاری انجام دهد: می تواند منابع را از بخش های کم بازده به پربازده منتقل کند و تا حدی بازی را از حالت جمع صفر بیرون بیاورد. اما دامنه اش محدود است. این یک نکته مهم است چون بعضی وقت ها از صنعت مالی انتظار می رود خودش موتور رشد شود، در حالی که موتور رشد بدون سرمایه گذاری و بدون ثبات کلان روشن نمی شود.

وقتی این مترائ محدود می شود، خیلی از بازی ها تبدیل می شود به بازی جمع صفر: اگر یک بخش جلو برود، بخش دیگری عقب می نشیند. در صنعت مالی هم همین طور است. این خبر خوب نیست.

اما یک نکته مثبت هم در دلش هست: اقتصاد ایران ناکارتر از آن است که فکر می کنیم. سوء تخصیص منابع، ناکارایی های مدیریتی، کژگزینی و... زیاد است. این یعنی صنعت مالی در سطح خرد ظرفیت های فراوانی برای افزایش رفاه اجتماعی از طریق کاهش ناکارایی ها و اصلاح تخصیص منابع از محل ارتقای بهره وری دارد. یعنی حتی وقتی جرم اقتصاد رشد نمی کند، مأموریت صنعت مالی می تواند این باشد که اتلاف را کم کند و منابع را بهتر بنشاند.

مشکل اینجا است که مردم چیزی که «می بینند» عمدتاً بخش واقعی نیست؛ مردم با بخش اسمی زندگی می کنند. بخش واقعی یک تجرید تحلیلی است، اما در بخش اسمی، مردم «بالا رفتن قیمت ها»، «زیاد شدن خرید و فروش»، «تند شدن گردش پول» و «بزرگ شدن عدد معاملات» را لمس می کنند. وقتی تورم مثلاً حوالی ۵۰ درصد است، اقتصاد به لحاظ اسمی رشد می کند؛ ولی این رشد ماهیتاً بادکنکی است.

همین بخش اسمی، ضرب آهنگ صنعت مالی را هم تند می کند. سرعت تراکنش ها بالا می رود و بخش مهمی از آن ناشی از بی ثباتی است. سیاست گذار هم چون در حوزه واقعی دستش بسته است، عمدتاً در حوزه اسمی مداخله می کند: از برخی می گیرد و به برخی می دهد، مجوز را گزینشی می دهد، امتیاز خلق می کند. این مداخله ها آربیتراژ می سازند: فرصت هایی برای گروهی که به اطلاعات نهانی دسترسی دارند خلق می شود. در اقتصادهای جا افتاده، استفاده از اطلاعات نهانی جرم است؛ اما در اینجا بهره برداری از فرصت های رانت آلود جرم انگاری نشده است.

آمارهای شاپرک نشان می دهند حجم نقدینگی جابه جا شده روزانه بسیار بالاست. این برای بانک ها منابع ارزان فراهم می کند؛ هزینه تجهیز منابع از این مسیر پایین می آید و اگر قرار بود صرفاً با سازوکار سنتی سپرده پذیری تجهیز کنند، هزینه شان بیشتر می شد. از این جهت صنعت پرداخت رونق می گیرد چون این حجم عظیم تراکنش را مدیریت می کند. پس باز می رسیم به همان مثال مولکول ها: تعداد مولکول ها زیاد نشده، اما فاصله ها و حجم اسمی بالا رفته و با سرعت هم بالا می رود. جمع بندی من از ۱۴۰۴ این است: در سطح کلان بخش مالی به مرزهای ساختاری خورده؛ بانک های بزرگ با دارایی های منجمد، نسبت بدهی های بالا و محدودیت های متعدد؛ پس توان ارزش آفرینی در سطح کلان محدود شده؛ اما در سطح خرد بازیگران چابک تر مثل فین تک ها می توانند از مسیر کاهش ناکارایی و بهبود تصمیم گیری ارزش خلق کنند.

برای سال ۱۴۰۵ هم اگر بخواهیم واقع بینانه نگاه کنیم، باید همین دو لایه را جدا کنیم: یک لایه اینکه آیا «زمین بازی واقعی» گشایش پیدا می کند یا نه؟ و لایه دیگر اینکه در «بخش اسمی» چه ظرفیت مانوری وجود دارد؟ چون در بخش واقعی محدودیت های زیست محیطی، مالی، سیاسی، اجتماعی و مهاجرت به مرزهای سخت رسیده اند؛ اما در بخش نامینال هنوز می توان تحولاتی رقم زد؛ هرچند اگر به بهره وری وصل نشود، دوباره به بادکنک عددها تبدیل می شود.

فرشاد فاطمی: من با چهارچوب دولایه ای آقای دکتر نیلی موافقم. اضافه می کنم که وقتی درباره اثر صنعت مالی بر بخش واقعی حرف می زنیم، باید یک نکته کلیدی را روشن کنیم: صنعت مالی می تواند تراکنش را تسهیل کند، تخصیص منابع را بهتر کند و هزینه مبادله را پایین بیاورد؛ بنابراین در اصل، قابلیت اثرگذاری بر بخش واقعی را دارد. اما سؤال این است که بخش واقعی اقتصاد ایران در ۱۴۰۴ چقدر امکان بزرگ تر شدن دارد؟

واقعیت این است که بخش واقعی ما از یک جای دیگر لنگر شده. فقط رشد نزدیک صفر نیست؛ ما با یک نشانه مهم تر هم روبه رو هستیم: ضعف مزمن سرمایه گذاری. یعنی در یک دوره طولانی، میزان سرمایه گذاری جایگزین کمتر از استهلاک بوده و اقتصاد به جای اینکه ظرفیت بسازد، بخشی از ظرفیتش را از دست داده یا در سطح پایین تثبیت شده است. در چنین شرایطی حتی اگر صنعت مالی خیلی هم خوب کار کند، سقف پرواز پایین است؛ وقتی سقف پرواز پایین باشد، صنعت مالی هم در نقطه ای از رشد می ایستد.

اگر به یکی دو سال اخیر نگاه کنیم، رشد بخش مالی در ایران در جاهایی اتفاق افتاده که ریشه اش نگرانی مردم از تورم یا عدم قطعیت بوده. یعنی مردم برای حفظ ارزش دارایی

از نگهداری پول نقد فاصله گرفتند و به سمت طلا، نقره یا بیت کوین رفتند. در این معنا، صنعت مالی کمک کرده مردم ریسک توری را مدیریت کنند. همین را می توانیم در تب های دارایی ببینیم: یک دوره بورس، یک دوره رمزارز، حالا طلا و حتی سرایت به فلزات دیگر. اینها بیشتر «پناهگاه» هستند تا «موتور تولید».

حوزه دیگری که رشد کرده، تأمین اعتبار مصرف کننده است؛ چیزی که قبل تر در ایران خیلی توسعه یافته نبود. در مدل های BNPL و اعتباری، بعضی بازیگران فضای جدیدی ساختند اما همین هم به دلیل نبود «بازار اعتبار» عمیق، محدود است. اگر بازار اعتبار توسعه نداشته باشد، تأمین مالی درست مقیاس نمی گیرد و ریسک ها هم به شکل درستی قیمت گذاری نمی شود.

پس من اگر بخواهم ۱۴۰۴ را توصیف کنم، می گویم: صنعت مالی در ایران همزمان دو نقش بازی کرده است؛ یک نقش دفاعی برای مردم (مدیریت ریسک توری و بی ثباتی) و یک نقش کارکردی (تسهیل تراکنش و جابه جایی منابع) اما نقش رشد آفرین آن به سقف اقتصاد واقعی می خورد. تا زمانی که منابع کل اقتصاد، سرمایه قابل سرمایه گذاری، نیروی کار فعال، دانش و فناوری، با محدودیت های جدی مواجه اند، ارزش افزوده ای که صنعت مالی می تواند در سطح کل اقتصاد بسازد، محدود می ماند.

اگر این محدودیت ها برداشته شود، یعنی ثبات کلان بهبود یابد، سرمایه گذاری از وضعیت منفی خارج شود و افق تصمیم گیری بلندمدت تر شود، آن وقت همین صنعت مالی می تواند خیلی بیشتر از امروز به رشد واقعی کمک کند.

سیدولی اله فاطمی اردکانی: من می خواهم پاسخ را از زاویه ای شروع کنم که شاید معمولاً در بحث اقتصاد کلان کمتر دیده می شود: فناوری. البته با چاشنی شوخی: خوشحالم اقتصاد کلان به جایی رسیده که ناچار شده به فناوری توجه کند! سال ها این حس وجود داشت که برخی اقتصاددانان کلان تصور می کنند با نظریه ها می شود همه مسیر توسعه را طراحی کرد، در حالی که بدون ابزار اجرا، بدون داده و بدون فناوری، نظریه ها تبدیل به دستورالعمل های کاغذی می شود.

نکته اولی که از صحبت های دو بزرگوار می گیرم این است که باید بپذیریم اقتصاد ما خیلی جاها به بازی جمع صفر نزدیک شده. این واقعیت تلخ است چون وقتی رشد نیست، هر اقدام جدید فشار را جای دیگری می اندازد. اما اگر هدف اقتصاد را رفاه و کیفیت زندگی مردم بدانیم، ما چاره ای نداریم جز اینکه روی اثربخشی و بهره وری تمرکز کنیم و دقیقاً اینجا است که فناوری تبدیل به ابزار اصلی می شود.

در اقتصادی که جرم ثابت است، تنها راه بهتر کردن رفاه این است که همان منابع را هوشمندانه تر مصرف کنیم. اگر این اتفاق نیفتد، همان منابع هم بدتر و ناکارتر مصرف می شوند. اجازه بدهید یک مثال مشخص بزنم: من در جلسه ای با مسئولان



سیدولی‌اله فاطمی اردکانی



فرشاد فاطمی



بیمه سلامت شنیدم هزینه ماهانه‌شان از حدود ۴ همت در سال گذشته به حدود ۱۰ همت در سال جاری رسیده. افزایش هزینه الزاماً به معنای افزایش کیفیت خدمات نیست. خیلی وقت‌ها این افزایش هزینه به معنای بد هزینه کردن است: «زمان درست، خدمت درست» رعایت نمی‌شود، آزمون‌ها و خدمات در زمان نامناسب یا به شکل غیرضروری ارائه می‌شود، منابع به جای پیشگیری به درمان دیر هنگام می‌رود، داده‌ها درست استفاده نمی‌شود. در چنین جاهایی، رویکردهای پلتفرمی و ابزارهایی مثل هوش مصنوعی اهمیت پیدا می‌کند. من معمولاً می‌گویم اگر ضرورت به کارگیری هوش مصنوعی در جهان ۱۰ باشد، در ایران ۱۵ است؛ چون در اقتصاد با رشد نزدیک صفر، راهی جز بهره‌وری نداریم. ما اگر پیشگیری و تصمیم‌گیری داده‌محور را جدی بگیریم، می‌توانیم بخشی از هزینه‌ها را کاهش دهیم و همزمان کیفیت را بالا ببریم.

پس اگر از من بپرسید کدام روند اقتصادی ۱۴۰۴ بیشترین اثر را بر صنعت مالی گذاشته، می‌گویم: «اجبار به بهره‌وری». چون وقتی رشد واقعی محدود است، سیستم مجبور می‌شود دنبال راهی برای بهتر کار کردن بگردد. اینجا فناوری یک فرصت کم‌نظیر برای فین‌تک‌ها و شرکت‌های فناوری است؛ به خصوص آنهایی که صرفاً واسطه‌گری نمی‌کنند، بلکه واقعاً بهینه‌سازی می‌کنند: کاهش اتلاف، افزایش اثربخشی، ساده‌سازی فرایندها، و ارائه تجربه بهتر به مردم.

حتی از این هم جلوتر: اگر کسب‌وکارهای فناوری بتوانند تقاضا را درست جمع کنند، رضایت مصرف‌کننده را بالا ببرند و مقیاس‌پذیر شوند، ممکن است بتوانند از محدودیت‌های اقتصاد جمع صفر هم عبور کنند و وارد بازارهای منطقه‌ای شوند؛ مثلاً کشورهای حوزه شورای همکاری خلیج فارس. مسیرش آسان نیست، اما نمونه‌هایی داریم که حرکت را شروع کرده‌اند. من فکر می‌کنم ۱۴۰۴ و ۱۴۰۵ از این جهت «دوره‌ای استثنایی» است: ایده‌های فناورانه می‌توانند در کوتاه‌مدت اثرشان را نشان دهند، چون اتلاف‌ها زیاد است و هر بهبود کوچکی، اثر بزرگ می‌گذارد.

اثر توسعه در فضای مالی بر بخش واقعی چیست؟ آیا تب‌هایی مثل طلا، رمزارز و بورس توهم رشد می‌سازد یا می‌تواند به تولید واقعی کمک کند؟

فاطمی: من اینجا دوباره روی تفاوت «حفاظت از ارزش دارایی» با «افزایش تولید واقعی» تأکید می‌کنم. در شرایط تورمی و بی‌ثبات، طبیعی است مردم دنبال پناهگاه باشند. طلا، نقره یا رمزارز برای بسیاری از خانوارها نقش سپر پیدا می‌کند. این یعنی صنعت مالی دارد به مردم کمک می‌کند ریسک را مدیریت کنند. اما این لزوماً به معنای افزایش تولید گندم یا رشد کیفیت و کمیت تولید صنعتی نیست. درست است که بعضی بازارها مثل رمزارز یا طلا یک اتصال بیرونی دارند و از این جهت همیشه هم



می شود. از ۱۰ فناوری یکی موفق می شود. رگولاتور باید اجازه بدهد تجربه شود و بعد برای ریسک های واقعی تصمیم بگیرد.

دو پیام اصلی من به سیاست گذار در این حوزه: خروج از تصدی و تعارض منافع و ایجاد فضای امن تمرین با حداقل رگولیشن. همزمان باید مراقب انحصار بازیگران بزرگ هم بود: رقابت را کنترل کند تا انحصار شکل نگیرد و بازیگران کوچک فرصت رشد پیدا کنند.

فاطمی اردکانی: من اینجا روی «چرا سندباکس ما جواب نداد» تأکید می کنم: چون همان آدم ها و همان ذهنیت ها را از پشت میز آوردیم داخل سندباکس. پرسش من این بود: آیا سندباکس باید توسط همان واحد سنتی مجوزدهی اداره شود؟ یا باید یک جزیره مستقل باشد که امکان تجربه بدهد و فقط نظارت حداقلی برای جلوگیری از تهدید داشته باشد؟

در عمل برعکس شد: **سندباکس به نهادهای سنتی سپرده شد و نتیجه اش این شد که جوانان و نوآورها احساس کردند چیزی تغییر نکرده**. فقط مسیر اداری متمرکزتر شده است. مسئله مهم تر، دوگانگی نسل هاست: تصمیم گیران بالای ۶۰ سال، سخت می پذیرند که نسل جوان وارد نقطه واقعی تصمیم شود. کارگروه و کمیسیون زیاد ساخته ایم اما کمتر به نقطه تصمیم سازی وصل شده اند. اگر این شکاف پر نشود، خطر از دست رفتن استعدادها بالا می رود. با این حال نشانه هایی هم هست: حضور نیروهای

«جمع صفر» نیستند. اما اگر این جریان به سمت سرمایه گذاری مولد وصل نشود، نتیجه اش بیشتر جابه جایی دارایی است تا رشد واقعی. برای وصل کردن این دو، ما به یک بازار اعتبار توسعه یافته و به ثبات کلان نیاز داریم؛ تا سرمایه گذاری شکل بگیرد و منابع به سمت پروژه های مولد برود، نه فقط سمت حفظ ارزش.

نیلی: از زاویه دولایه ای من، این تب ها عمدتاً محصول همان «بخش اسمی» هستند. مردم با اسمی زندگی می کنند: قیمت ها بالا می رود، سرعت تراکنش ها بالا می رود، سیاست گذار هم عمدتاً در اسمی دستکاری می کند و آربیتراژ می سازد. طبیعی است که در چنین فضایی، دارایی هایی که ظاهر «حفاظت» دارند جذاب می شوند.

اما اگر بخواهیم اثر واقعی بگیریم، صنعت مالی باید از دل همین شتاب اسمی، چیزی بیرون بکشد که به کاهش ناکارایی منجر شود: اعتبارسنجی بهتر، تخصیص بهتر، کاهش کژگزینی و تصمیم گیری حرفه ای تر. اگر این پیوند برقرار نشود، بازارهای دارایی بیشتر مثل «مخدر» عمل می کنند: آرام بخش کوتاه مدت، بدون درمان ریشه.

فاطمی اردکانی: من اضافه می کنم که نقطه اتصال مالی به واقعی، در شرایط ما «بهره وری» است. اگر ابزارهای مالی فقط تبدیل دارایی باشد، همان بازی در زمین کوچک است. اما اگر اعتباردهی هوشمند، کاهش هزینه مبادله، کاهش تقلب و اتلاف و تصمیم گیری داده محور را جلو ببرد، همین صنعت مالی می تواند کمک کند منابع به جای مصرف ناکارا، به سمت مصرف مؤثرتر و تولید بهتر برود. در ایران چون ناکارایی زیاد است، هر ابزار درست می تواند اثر بزرگ بگذارد.

آیا فناوری و هوش مصنوعی یک فرصت واقعی است یا یک هایپ؟ مسیر راهبردی چیست؟ **نیلی:** به نظر من بحث به نقطه مهمی رسیده. من معتقدم جهان از حوالی ۱۹۹۷ وارد مرحله ای شد که اسمش را می شود «ماده زدایی» گذاشت: جهان فهمید منابعی مثل فولاد، آهن، چوب و... محدودند. جنگل زدایی از احیا جلوزد، مواد خام کمیاب تر شد و دنیا وارد عصر کمیابی کالاهای پایه شد. واکنش به این وضعیت این بود که یک بُعد تازه تعریف شد: دنیای بیت و بایت در کنار دنیای سنتی اتم و مولکول.

در این فضا داده ظرفیتی دارد که الزاماً تابع قانون پایستگی انرژی و بازی جمع صفر نیست. انسان فقط مصرف کننده ماده نیست؛ مصرف کننده «تجربه» هم هست. تجربه ترکیبی از مصرف و روایت است. داده و پلتفرم ها امکان خلق و اشتراک تجربه را در مقیاس بی سابقه دادند. خبر خوب این است که ایران در این حوزه عقب ماندگی تاریخی ندارد؛ ما از همان دهه ۹۰ میلادی وارد زیست دیجیتال شده ایم.

در اقتصاد امروز ایران که رشد مولکولی محدود شده، فناوری ارزان ترین و در دسترس ترین ابزار است. ما داده های عظیمی داریم: از داده های شبکه پرداخت تا الگوهای مصرف. اینها می توانند ماده خام خلق ارزش باشد. اینجا فین تک ها زمین بازی دارند. البته فین تک بدون بانک محدود می شود و مسئله آندراپتینگ همچنان به نقش بانک نیاز دارد؛ اما بانک ها به دلیل محدودیت های تنظیم گری و محافظه کاری میزبان خوبی برای نوآوری نیستند. پس فین تک ها باید فناوری را جذب کنند؛ چه هوش مصنوعی مولد، چه هوش مصنوعی عامل محور.

آیا هایپ هست؟ بله، در هر موج فناوری هایپ هست. اما در ایران هزینه تصمیم اشتباه و هزینه تعلل خیلی بالا رفته. ابزارهای هوشمند می توانند بخشی از خطاهای ناشی از سوگیری، فراموشی و نبود مستندسازی را جبران کنند و یک فرصت دیگر هم هست: کشورهای GCC سرمایه دارند اما نیروی متخصص کم دارند؛ جوانان ما توان دارند. اگر بستر تعامل و تنظیم گری هوشمند فراهم شود، می شود یک بازی برد-برد ساخت.

فاطمی: من می خواهم یک پیش شرط بگذارم: قبل از اینکه وارد طراحی رگولاتوری فناوری شویم، باید به ثبات کلان برسیم. حرف از رشد و سرمایه گذاری در کشتی متلاطم سخت است. در یک سال گذشته جنگ و ناآرامی داشتیم؛ اگر سیاست گذار بتواند برای سال آینده برنامه ای داشته باشد که این ریسک ها کم شود، بزرگ ترین خدمت به توسعه کسب و کار همین است.

بعد برسیم به سندباکس: **سندباکس یعنی فضای تمرین، نه فضای ذره بین**. باید روشن شود کدام مقررات فعلاً کنار گذاشته می شود و کدام ریسک ها کنترل می شود. متأسفانه ما گاهی سندباکس را تبدیل کرده ایم به تجمع همه نگرانی های ریسک در یک نقطه، طوری که نوآوری از همان ابتدا زیر بار سنگین کنترل می ماند. تکنولوژی همیشه جلوتر از رگولاتور است. اگر رگولاتور بخواهد ریسک را صفر کند، نوآوری کشته

مصرف تراکنش



۱۱۴

ASAEETARAHONESH.IR

ماهانامه اختصاصی مدیران فناوری های مالی ایران

شرطش چیست؟ رگولاتوری صبور، بلندمدت نگر و ریسک پذیر، با امکان آزمون و خطا؛ چیزی شبیه سندباکس واقعی. اگر بتوانیم بازیگران سنتی و نوآور را کنار هم بیاوریم و از فرصت منطقه ای استفاده کنیم، در ۱۴۰۵ شاید معجزه نشود، اما روزنه امید باز می شود.



جوان تر (حدود ۴۰ سال) در تیم‌های راهبری و اجرایی در برخی وزارتخانه‌ها. اگر این روند جدی شود و نسل قدیمی تر بپذیرد باید سرعت تصمیم‌ها با توان نسل جدید هماهنگ شود، احتمال موفقیت بیشتر می‌شود.

در پیوند نسل جوان و نظام تصمیم‌گیری، چگونه نوآوری بدون تنش اجتماعی جلو می‌رود؟
نیلی: ما در نیمه خرداد ۱۴۰۴ با هزینه سنگین تجربه کردیم که واکنش‌های خیابانی چه پیامدهای اجتماعی و انسانی سنگینی دارد. فشار اجتماعی نفس‌گیر است: نه می‌شود بغض در گلو را فریاد زد چون ممکن است دشمنان طمع‌کرده در این سرزمین از آن سوءاستفاده کنند؛ اما نمی‌توان این بغض سنگین را فرو خورد. جوانی که نه شغل دارد، نه افق روشن، نه امکان ازدواج و صاحب‌خانه شدن، و نه توان راه‌اندازی کسب‌وکار، در معرض اغواست؛ هر خبر و هر رویایی می‌تواند روی او اثر بگذارد. این ظرفیت تخریب بالایی دارد.

اما مسئله فقط سن نیست. مسئله «پارادایم تصمیم‌گیری» است: نظامی که در منطق انقلاب صنعتی شکل گرفته و امنیت را با بالاترین هزینه می‌خرد و ناخودآگاه مانع نوآوری می‌شود. اگر رگولاتور ریسک را صفر کند، نوآوری کشته می‌شود. باید ریسک قابل مدیریت باشد، نه صفر. راه‌نگه داشتن جوانان در کشور، ایجاد فرصت خلق

ارزش در استارت‌آپ‌ها و فین‌تک‌هاست. صنعت مالی می‌تواند میدان این بازی باشد: در بازار سرمایه، بورس نقش پشتیبانی و فین‌تک‌ها نقش جلو؛ در بازار پول، بانک‌ها پشتیبان و فین‌تک‌ها پیشران؛ نمونه‌اش نئوبانک‌ها. مشکل این است که بانک مرکزی هنوز کامل نپذیرفته نئوبانک می‌تواند موجودیت مستقل داشته باشد، نه فقط شعبه دیجیتال یک بانک. ما باید خط قرمزهای غیرضروری را کنار بگذاریم و رواداری رگولاتور را بالا ببریم. اقتصاد باید امکان شکست و بازیابی بدهد. شکست بنگاه‌های ناکارآمد جا برای استارت‌آپ‌های نوآور باز می‌کند. برای ۱۴۰۵، این مسیر اگر باز شود، هم از تکرار تجربه‌های تلخ جلوگیری می‌کند، هم انرژی جوانان به سمت ارزش‌آفرینی می‌رود.
فاطمی: من دوباره تأکید می‌کنم: اگر ثبات و پیش‌بینی‌پذیری بالا برود، زمینه گفت‌وگو و مشارکت هم بهتر می‌شود. در فضای ناپایدار، همه تصمیم‌ها کوتاه‌مدت و تدافعی می‌شود و شکاف‌ها بزرگ‌تر. پس سیاست‌گذار اگر دنبال کاهش تنش و افزایش نوآوری است، باید از سطح کلان شروع کند: کاهش ریسک‌های سیستماتیک و ایجاد امکان برنامه‌ریزی. بعد، سند با کس واقعی و فضای تمرین هم معنا پیدا می‌کند.
فاطمی اردکانی: اگر جوانان در نقطه تصمیم‌سازی جا نداشته باشند، دو پیامد داریم: یا مهاجرت، یا تبدیل شدن فضا به وعده‌ها و شعارهای سطحی. چون جوان می‌بیند ایده قابل اجراست اما سازوکار اجرا نیست، ما باید مشارکت واقعی بسازیم، نه مشارکت صوری. کمیسیون‌هایی که اختیار ندارند، جوان را قانع نمی‌کند. باید قدرت تصمیم و اجرا به نسل جدید تزریق شود.

برای جمع‌بندی و چشم‌انداز ۱۴۰۵، سه پیام کلیدی شما به سیاست‌گذار و توصیه به فعالان اقتصادی چیست؟ ۱۴۰۴ را با یک عنوان خلاصه کنید.

فاطمی: از منظر کسب‌وکار، اولین توصیه من برنامه تداوم کسب‌وکار (BCP) است: شرکت‌ها باید سناریوهای محتمل را ببینند، اقتصاد، سیاست‌گذار، رقبا، و آماده شوک باشند. توصیه دوم این است که در فضای سخت، از بنگاه‌های ناکارآمد فاصله بگیرند چون اولین حذف‌شونده‌ها معمولاً همان‌ها هستند.

برای سیاست‌گذار هم خیلی خلاصه بخواهم بگویم این سه پیام کلیدی بنده است: اولی ثبات و پیش‌بینی‌پذیری؛ بدون آن رشد و سرمایه‌گذاری سخت است. دومی تبدیل هزینه‌ها به فرصت اصلاح؛ مثلاً وقتی تورم نقطه‌به‌نقطه خوراکی‌ها به ۷۲ درصد می‌رسد، این فقط آمار نیست، یک زخم اجتماعی است و باید از دلش اصلاح سیاستی در انرژی، ارز و مداخلات بازار بیرون بیاید. سومی هم بازسازی سرمایه اجتماعی؛ سرمایه اجتماعی پایین است و بدون اعتماد، اجرای سیاست‌ها پرهزینه‌تر می‌شود. عنوان ۱۴۰۴ برای من سالی بسیار تلخ بود؛ سال جنگ، تحریم و فشار. امیدوارم ۱۴۰۵ شیرین‌تر باشد.

نیلی: من هم در انتها ترجیح می‌دهم دو اصل را برجسته کنم: اول، هیچ اقتصادی زیر سایه جنگ رشد نمی‌کند. مهم‌ترین وظیفه حکمرانی این است که سایه جنگ را از سر اقتصاد بردارد. دوم، حکمران باید بتوان شنیدن اعتراض و آشتی با مردم را در خود ایجاد کند. اعتراض همیشه هست؛ سیاست‌گذار باید ظرفیت شنیدن و پاسخ‌گویی داشته باشد. مثل پدری که فرزندش را با همراهی هدایت می‌کند؛ اگر هدایت نباشد، آسیب بیشتر می‌شود.

در کنار اینها، تجربه‌های بحران نشان می‌دهد مردم کجا می‌ایستند و کجا معترض می‌شوند؛ اینها را نباید با هم اشتباه گرفت. اگر این دو اصل رعایت شود، هم برنامه‌های تداوم کسب‌وکار بهتر جواب می‌دهد و هم فرصت‌های کشور قابل استفاده‌تر می‌شود. ایران هنوز فرصت‌های زیادی دارد؛ اگر مراقبت شود، می‌توان به ۱۴۰۵ امیدوار بود.

فاطمی اردکانی: من ۱۴۰۵ را «سال عبور از خط قرمزهای فرضی» می‌نامم. در سال‌های گذشته، گاهی اصلاحات به عنوان تهدید دیده شد و اجازه ریسک داده نشد. اما توسعه بدون ریسک ممکن نیست. نمونه‌اش محدودیت در نئوبانک‌ها و فرصت‌های از دست‌رفته در توکنایزیشن و... که نهایتاً راه توسعه را برای جوانان تنگ کرده است. سه پیام من به سیاست‌گذار هم این موارد هستند: اول، شناسایی و حذف خط قرمزهای غیرواقعی در عمل، نه فقط در بیانیه. دوم، تفکیک حفظ امنیت از ترس دائمی از نوآوری؛ هر اصلاحی تهدید نیست. و سوم هم ایجاد مسیر واقعی برای حضور جوانان در تصمیم‌سازی و اجرا.

اگر خط قرمز واقعی را درست تعریف کنیم، یعنی جلوگیری از تکرار تجربه‌های تلخ اجتماعی، آن وقت می‌شود با همراهی مردم، مسیر اصلاح را جلو برد. ♦

مهرتراکتس

میزگرد

۱۱۵

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم

روایت معاون فناوری اطلاعات سه بانک کشور از سال بحران
و بازطراحی

بانکداری در شرایط واقعی جنگ، داده و مشتری

سال ۱۴۰۴ برای بانک‌ها فقط سال توسعه سرویس‌های دیجیتال نبود؛ سالی بود که فناوری اطلاعات ناچار شد میان سه میدان هم‌زمان حرکت کند: پاسخ‌گویی به انتظارات روبه‌افزایش مشتریان، مواجهه با موج فناوری‌های نو و عبور از بحران‌هایی که مفهوم پایداری خدمات را از یک شعار مدیریتی به یک ضرورت حیاتی تبدیل کرد. در گفت‌وگوی پیش‌رو، مدیران فناوری اطلاعات سه بانک بزرگ کشور تصویری کم‌سابقه از پشت صحنه بانکداری ارائه می‌کنند؛ جایی که تحول دیجیتال دیگر صرفاً به معنای آنلاین کردن فرایندها نیست، بلکه بازطراحی مدل عملیاتی، بازتعریف تجربه مشتری و حتی بازاندیشی درباره نقش بانک در اقتصاد آینده را می‌طلبد. از بازطراحی معماری سرویس‌ها و حرکت به سمت بانکداری به‌عنوان سرویس و اکوسیستم‌های فین‌teki گرفته تا مسئله تاب‌آوری در شرایط بحران، فرسودگی زیرساخت، وابستگی‌های پنهان فناوری، فشار رگولاتوری، چالش داده و هزینه‌های سنگین هوش مصنوعی، مجموعه‌ای از دغدغه‌ها پیش روی نظام بانکی قرار گرفته است. روایت این مدیران نشان می‌دهد آینده بانکداری نه فقط در نوآوری، بلکه در توان ادامه سرویس‌دهی در سخت‌ترین شرایط تعریف خواهد شد. آنچه در ادامه می‌خوانید گزیده‌ای از یک میزگرد یک ساعت و نیمه با سیدمحمدحسین محمودی، معاون فناوری اطلاعات بانک ملت؛ سیدجواد سجادی، معاون فناوری اطلاعات بانک تجارت و مجید جعفریان، معاون فناوری اطلاعات بانک اقتصاد نوین است.



مصرف‌تراکتس



۱۱۶

ASAEETARAHOONESH.IR

ماهانامه اختصاصی مدیران
فناوری‌های مالی ایران

اگر بخواهید سال ۱۴۰۴ را از منظر فناوری اطلاعات بانک خود جمع‌بندی کنید، مهم‌ترین اقدام یا اولویت شما چه بود؟

مجید جعفریان: در بانک اقتصاد نوین، ما هم‌زمان با دو جریان روبه‌رو بودیم: یکی تغییرات داخل بانک و دیگری تغییرات بیرون از بانک. از داخل بانک، تحولاتی حول کسب‌وکار شکل گرفت که فناوری اطلاعات را هم متأثر کرد؛ یعنی ما هم به تأسی از آن باید استراتژی فناوری اطلاعات‌مان را به‌روزی می‌کردیم و پاسخ می‌دادیم. وقتی دقیق‌تر نگاه کردیم، دیدیم مدل عملیاتی فناوری اطلاعات ما در ابتدای سال، از نظر ساختاری و فرایندی شبیه مدل رایج بانک‌هاست و تفاوت چشمگیری ندارد. اگر ساختار فناوری بانک‌ها را کنار هم بگذارید، می‌بینید اکثرشان گروه زیرساخت دارند، شبکه دارند، امنیت دارند، نرم‌افزار دارند؛ برخی در دیتا قوی‌ترند اما کلیت تقریباً شبیه هم است. فرایندها هم معمولاً هم‌خانواده‌اند و حتی دانش و تجربه منابع انسانی هم نزدیک به هم است؛ یعنی وقتی آگهی‌های جذب نیروی فناوری بانک‌ها را مقایسه می‌کنید، می‌بینید نوع مهارت‌هایی که می‌خواهند تقریباً مشابه است.

اما مشکل اینجاست که این مدل عملیاتی، دیگر پاسخگوی نیازهای کسب‌وکاری جدید نبود. از بیرون بانک هم موج تغییرات را داشتیم: تحول دیجیتال، فناوری‌های نو مثل هوش مصنوعی و بلاکچین، تغییرات در رفتار و سلیقه مردم، و نیازهای جدیدی که مشتری‌ها در خدمات بانکی دارند. این مجموعه عوامل، ما را به این نتیجه رساند که باید مدل عملیاتی را تغییر بدهیم. منظورم از مدل عملیاتی صرفاً چارت سازمانی نیست؛ یک چهارچوب است که مشخص می‌کند فناوری اطلاعات چگونه باید سرویس بدهد، نقش‌ها چطور تعریف می‌شود، منابع انسانی چه انتظاری از خود دارد، فرایندها چگونه تنظیم می‌شوند، فرهنگ سازمانی و حکمرانی فناوری اطلاعات به چه سمت می‌رود.



رضاقربانی
مدیر پنل



برای بانک ملت تاب آوری بود. اتفاقاتی که در کشور رخ داد، مخصوصاً فشارهایی که از سه ماه پایانی ۱۴۰۳ شروع شد، نشان داد تاب آوری چیزی نیست که فقط در کنار نوآوری به آن نگاه کنیم. حتی در شرایطی که اقتصاد دیجیتال رشد کرده و سهم نوآوری برجسته شده، اگر تاب آوری نباشد، اعتماد مردم ضربه می خورد. بانک ها ذاتاً واسطه گر وجوه هستند؛ رقابت می کنند تا سهم بیشتری از نقدینگی کشور را جذب کنند و این کار بدون اعتماد دیجیتال مشتری ممکن نیست.

در عین حال، من همیشه سعی می کنم نگاه انتقادی به مجموعه خودمان داشته باشم. بانک ملت مزیت های زیادی دارد؛ اما واقعیت این است که در اجابت ذائقه نسل جوان در سال های گذشته ضعف های جدی داشته ایم. به همین دلیل اولویت مهم ما در سال ۱۴۰۴، در کنار تاب آوری، اصلاح تجربه مشتری بود. از دیربهاست ماه به صورت جدی روی ساماندهی اپلیکیشن های موبایلی متمرکز شدیم؛ همان همراه بانک ملت و مگابانک. خیلی زود به این نتیجه رسیدیم که معماری این دو ابزار با آن تعهدی که بانک ملت برای تحول دیجیتال دارد و شعبه دیجیتالی که می خواهد بنا کند، همخوان نیست. نشستیم با دوستان

بنابراین اولین پروژه های که از ابتدای سال شروع کردیم، طراحی مدل عملیاتی جدید فناوری اطلاعات بود تا پاسخگوی نیاز کسب و کار باشد. این کار با کمک مشاور و بر اساس الگوهای معتبر انجام شد و امروز به نقطه پایان رسیده است. در کنار این تغییر، یک تغییر رویکرد هم در ارائه سرویس ها داشتیم؛ اینکه فناوری اطلاعات صرفاً به عنوان «واحد پشتیبان» دیده نشود و بیشتر به سمت مفهوم بانک به عنوان سرویس حرکت کند. قدم هایی را هم برای توسعه خدمات و مسیر بانکداری باز برداشتیم تا امکان اتصال و همکاری با اکوسیستم بیرونی و توسعه سرویس ها سریع تر و دقیق تر شود.

سید محمد حسین محمودی: اگر بخواهم خیلی خلاصه ولی دقیق بگویم، برجسته ترین موضوع ۱۴۰۴

کسب و کاری فرایندها را دانه به دانه مرور کردیم و نتیجه شد محصولی که الآن تحت عنوان دیما ارائه می شود.

دیما قرار است به مرور، دیگر ابزارهای موبایلی را در خودش ادغام کند: مگابانک در همین سال ادغام می شود و همراه بانک هم با حصول اطمینان از پایداری خدمات، سرویس های مهمش را مرحله ای به دیما منتقل می کند. برای تکمیل تجربه، نسخه وب هم طراحی می شود تا خدمات باقی مانده را پوشش دهد؛ چون تجربه واقعی چندکاناله با موبایل تنها کامل نمی شود.

بعد از این، بحران جنگ ۱۲ روزه هم رخ داد و ما در همان بحران، هم نقاط قوت و هم نقاط ضعف مان را واضح تر دیدیم. جزئیات امنیتی را طبیعتاً نمی شود باز کرد، اما واقعیت این است که در جنگ فهمیدیم اگر بعضی رخدادهای محتمل اتفاق می افتاد، تجربه بسیار سخت تری رقم می خورد. همین تجربه باعث شد موضوع تاب آوری را جدی تر ببینیم: در سایت اصلی، سایت پشتیبان و به خصوص در لایه دیتا، به جمع بندی های سناریو محور برای تداوم کسب و کار رسیدیم تا اگر دوباره روزه های سخت تکرار شد، مشتری بدانند این بار پیش از وقوع دربارهاش فکر شده و تدبیر شده است.

سید جواد سجادی: بانک تجارت از سال ۱۴۰۱ مسیر تحول خود را آغاز کرد؛ به نحوی که با اجرای پروژه های زیرساختی و استقرار سامانه جامع بانکی (کرنکینگ) زمینه ساز انجام پروژه های تحولی و نو تا پایان سال ۱۴۰۵ باشد. تا سال ۱۴۰۳ مراحل بومی سازی، استقرار، آموزش و مهاجرت سامانه های کرنکینگ و سوئیچ کارت جدید را به اتمام رساندیم و به پایداری مطلوبی در سامانه ها رسیدیم.

همزمان، از سال ۱۴۰۱ به تدریج اکوسیستم زیرمجموعه هلدینگ تفتا را برنامه ریزی کردیم؛ هم در حوزه زیرساخت و هم در حوزه سامانه ها و اپلیکیشن های بانکی مثل کرنکینگ، کانال ها و حوزه های دیگر، اقدامات مرحله ای انجام دادیم. همچنین بازوهای توانمند ساز فناوری اطلاعات شکل دادیم؛ ۹ شرکت اصلی و تخصصی ایجاد شد و با مشارکت با تعدادی شرکت دیگر در قالب سهامداری، پتانسیل فناوریانه بانک را ارتقاء دادیم. این اکوسیستم به ما کمک کرد ابزارهای لازم را بسازیم و یک پشتوانه عملیاتی فراهم کنیم. محصولاتی که سال ها در بانک تجارت جزیره ای بودند، در یک پلتفرم جدید

مصرف تراکتش



۱۱۸

ASAE TARA HONESH I.R.

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران



محمودی:
تجربه حملات
نشان داد اگر دیتا
قابل مدیریت و
بازیابی باشد،
بحران تا حدی
کنترل می شود؛
اما از دست رفتن
دیتا تبعات بسیار
دشواری دارد. در
لایه دیتا، یک قاعده
شناخته شده
داریم: سه نسخه
بک آپ، دو نسخه
روی دو ابزار
ذخیره ساز متفاوت
و یک نسخه خارج
از فضای اصلی
نگهداری شود. اینها
اگر جدی گرفته
نشود، تاب آوری
بیشتر یک شعار
می شود

و مبتنی بر فناوری روز متمرکز شدند و در حوزه های تسهیلات، سپرده، ارزی و تحویل داری توسعه پیدا کردند. سوئیچ کارت جدید هم با همکاری شرکت خدمات انفورماتیک بهره برداری شد که به واسطه سرعت و پایداری آن، شاخص های تراکنش موفق بانک با بهبود اساسی مواجه شد. به همین دلیل سال ۱۴۰۴، از نگاه ما سالی بود که بهره برداری از ثمرات ایجاد زیرساخت های نرم افزاری و سخت افزاری اتفاق افتاد. طرح های نوآورانه به مشتریان عرضه شدند، فروش و تقاضا بالا رفت، و تمرکز بانک بیشتر روی اعطای اعتبار در زنجیره قرار گرفت؛ سیاست های بانک به سمت اعتبار رفت و با چرخش اعتبار در زنجیره رضایت مشتری هم بیشتر شد. در حوزه تأمین مالی زنجیره ای تلاش کردیم با ایجاد زیرساخت های اثر بخش سهم قابل ملاحظه ای بگیریم و این را نتیجه همکاری تک تک اعضای اکوسیستم می دانم؛ شرکت های زیرساختی و شرکت های نرم افزاری، هر کدام با یک مدل کسب و کاری مشخص.

در کنار این، با توجه به روند تکنولوژی، ما زیرساخت ورود به حوزه هایی مثل رمزارز و هوش مصنوعی را هم در برخی شرکت ها شکل دادیم تا در سال های بعد به ثمر برسد. در ۱۴۰۴ تلاش کردیم هم به مشتریان سازمانی و هم شخصی خدمات فناوریانه اعتباری ارائه دهیم و بخشی از فشار نقدینگی را از مسیر زنجیره تأمین اعتباری مدیریت کنیم. با فین تک ها هم به واسطه سامانه بانکداری باز همکاری مطلوبی داشتیم. طبیعی است که در بسیاری از حوزه ها کاملاً موفق بودیم اما هنوز برنامه های مفصلی در مسیر نوآوری و تحول مدنظر داریم.

با توجه به تجربه بحران ها و جنگ ۱۲ روزه، بزرگ ترین گلوگاه زیرساختی برای تاب آوری چیست و برای تداوم سرویس های حیاتی چه باید کرد؟

محمودی: من برای تاب آوری یک اصل پایه ای دارم: لایه دیتا باید به طور کامل از لایه سرویس جدا شود. تجربه حملات نشان داد اگر دیتا قابل مدیریت و بازیابی باشد، بحران تا حدی کنترل می شود؛ اما از دست رفتن دیتا تبعات بسیار دشواری دارد. در لایه دیتا، یک قاعده شناخته شده داریم: سه نسخه بک آپ، دو نسخه روی دو ابزار ذخیره ساز متفاوت و یک نسخه خارج از فضای اصلی نگهداری شود. اینها اگر جدی گرفته نشود، تاب آوری بیشتر یک شعار می شود.

در لایه سرویس هم باید مشخص کنیم سرویس های حداقلی حیاتی چیست و چطور در بدترین شرایط حفظ می شود. ولی علاوه بر اینها، یک مشکل مهم دیگر داریم: وابستگی های پنهان به سرویس دهندگان کلیدی. مثال روشن اش پیامک و OTP است. اگر در جنگ ۱۲ روزه اختلال گسترده ای در پیامک رخ می داد، بخش مهمی از سرویس ها مختل می شد و تجربه مردم آسیب می دید. ما در سال گذشته نمونه های اختلال را دیدیم. یا موضوع برق و انرژی؛ دیسانتر وابسته به برق است و اگر زیرساخت بیرونی آسیب ببیند، تاب آوری صرفاً با داشتن سایت پشتیبان حل نمی شود. بنابراین



سید جواد سجادی
معاون فناوری اطلاعات
بانک تجارت



در کنار تفکیک دیتا و سرویس، باید وابستگی‌ها را دقیق‌تر نقشه‌برداری کنیم و سناریوهای جایگزین داشته باشیم.

نکته دیگر هم زنجیره تأمین تجهیزات حیاتی است. اگر تأمین‌کننده‌ها و پیمانکاران به دلیل شرایط ارزی و اقتصادی نتوانند پای کار بمانند، ریسک بحران‌های بعدی بالا می‌رود. تاب‌آوری فقط فناوری نیست؛ مجموعه‌ای از مدیریت تأمین، مدیریت وابستگی و مدیریت ریسک است.

جعفریان: در جنگ ۱۲ روزه، بانک‌ها تقریباً ۲۴ ساعته سرویس‌دهی را دنبال کردند و در شرایطی که محیط هم ناامن بود، همکاران زیرساخت، دیتاسنتر و امنیت سر کار ماندند. ما هم تجربه‌های سختی داشتیم؛ حتی در نزدیکی برخی نقاط، آثار حملات و آسیب‌های فیزیکی دیده می‌شد، اما سرویس‌دهی ادامه یافت. با این حال این تجربه نباید ما را به این نتیجه برساند که تاب‌آوری کامل است. گلوگاه اصلی به نظر من **فرسودگی زیرساخت** است. دیتاسنترها و تجهیزات بانکی، به‌ویژه در بخش‌هایی، قدیمی شده‌اند و نیازمند بازسازی‌اند. حتی باید به سمت ساخت دیتاسنترهای جدید با استانداردهای امنیتی جدید رفت. چالش دوم این است که تجهیزات امنیتی و زیرساختی، به خاطر تحریم و افزایش نرخ ارز، سخت و پرهزینه تأمین می‌شود. این مسئله فقط برای بانک نیست؛ پیمانکارها هم در قراردادهای مناقصه‌ها تحت فشارند و بعضاً متضرر می‌شوند، چون تورم و جهش ارز تعهدات را سخت می‌کند. در نهایت تبعاتش به بانک برمی‌گردد.

ما در بانک اقتصاد نوین برای سناریوهای بحران، طرح‌های BCP را آماده کرده‌ایم و حتی مانورهای برگزار کردیم برای شرایطی که مثلاً شعب ارتباط نداشته باشند یا زیرساخت ملی دچار مشکل شود. یک سؤال کلیدی در تعریف تاب‌آوری این است: اگر شبکه ارتباطاتی قطع شود، بانک چه می‌کند؟ اگر زیرساخت بیرونی دچار اختلال شود، سرویس حداقلی بانک چیست؟ حداقل چیزی که مردم نیاز دارند، دسترسی به وجه نقد و استمرار پایه سرویس‌هاست.

اما علاوه بر فرسودگی، من روی زنجیره تأمین هم تأکید دارم. وقتی تجهیزات سخت و گران و بعضاً از مسیرهای مبهم وارد می‌شود، هم ریسک امنیتی بالا می‌رود و هم بانک به تأمین‌کننده و مسیر تأمین حساس‌تر می‌شود. یک مسئله دیگر هم مناقصه‌های عمومی است. وقتی خرید تجهیزات حساس را عمومی می‌کنیم، عملاً اطلاعاتی پخش می‌شود که نباید پخش شود. ما نیازمند تفویض اختیار و چهارچوب‌هایی هستیم که بانک بتواند با حفظ محرمانگی، تجهیزات حیاتی‌اش را تهیه کند. اگر قرار است تاب‌آوری واقعی شود، باید هم زیرساخت را نوسازی کنیم و هم مسیر تأمین را امن‌تر و حرفه‌ای‌تر مدیریت کنیم.

سجادی: علاوه بر بحث‌های فنی که دوستان فرمودند، می‌خواهم یک عامل بیرونی را هم جدی بگیریم: بخش زیادی از چالش‌های تاب‌آوری از بیرون بانک می‌آید و با سرمایه اجتماعی گره خورده است. اگر سرمایه اجتماعی کاهش پیدا کند، هزینه تاب‌آوری بالا می‌رود و حتی

احتمال ضربه از داخل بیشتر می‌شود. بانک‌ها باید در حوزه منابع انسانی و فرهنگ سازمانی جدی کار کنند که نیروها به سمت خرابکاری یا خیانت سوق داده نشوند. اگر از داخل ضربه بخوریم، هر چقدر هم تجهیزات بخریم، همچنان آسیب‌پذیری داریم.

از نظر فنی، جنگ برای ما یک هشدار جدی بود. ما رفتیم به سمت اجرای جدی‌تر سناریوهای استمرار کسب‌وکار و حدود ۲۶ سناریوی تداوم کسب‌وکار را به صورت عملی اجرا کردیم تا بتوانیم اپلیکیشن‌های اصلی و حساس را از سایت اصلی به سایت پشتیبان منتقل کنیم، مانور بدهیم و فعال کنیم. در بسته شرکت خدمات انفورماتیک، توانستیم محصولات سوئیچ و خدمات کربن‌کنینگ را در سایت پشتیبان عملیاتی کنیم و با فاصله بسیار اندک سرویس‌دهی را ادامه بدهیم. طرح جامع امنیت را جلو بردیم و هزینه‌های امنیتی را با تمرکز بیشتر مدیریت کردیم. در حوزه دیتا نیز کارهای زیرساختی انجام شد. من نمی‌گویم در نقطه ایده‌آل هستیم، اما مسیرمان روشن‌تر شده و سازمان نسبت به این مسیر احساس رضایت بیشتری دارد، هرچند مشتریان شایسته کیفیت بالاتری هستند و باید بیشتر تلاش کنیم.

در سال ۱۴۰۴ آیا تجربه‌ای داشتید که به خاطر بخشنامه یا الزام رگولاتوری مجبور شوید فوری سامانه یا فرایندی را تغییر دهید؟

سجادی: به‌طور کلی رگولاتور با «اتفاق جدید» راحت نیست. معمولاً برای موضوع جدید، تصمیمات پراکنده متعددی اخذ می‌شود تا به ثبات برسد. ما در مواجهه با حوزه‌هایی که جنبه فین‌تکی داشتند، نمونه‌هایش را دیدیم. مثال روشن برای ما برات الکترونیک بود؛ اجزای بخشنامه‌ها هماهنگ نبود، نیاز بازار را کامل پوشش نمی‌داد، کارمزدها و زمان‌بندی‌ها برای پرداخت خرد یا گردش سریع اعتبار مناسب نبود و برای مشتری‌ای که می‌خواست پشت سر هم معامله کند، اصطکاک ایجاد می‌کرد. رفت و برگشت‌های زیادی با بانک مرکزی داشتیم تا به یک سطح معقول برسند.

آینده به سمت کاهش اصطکاک می‌رود و گزینه هم بانک آسیب می‌بیند هم مشتری.

جعفریان: در حوزه امنیت و زیرساخت، در چند سال اخیر حجم بالایی از بخشنامه‌ها از نهادهای مختلف به سمت بانک‌ها می‌آمد. یکی از سختی‌ها این بود که بانک‌ها طبقه‌بندی نمی‌شدند و با یک معیار یکسان دیده می‌شدند؛ درحالی که مقیاس و توان اجرا متفاوت است. موضوع دیگر تعدد رگولاتورها بود: از جاهای مختلف استاندارد و الزام می‌آمد و بانک باید تصمیم می‌گرفت به کدام چهارچوب و کدام زمان‌بندی پاسخ بدهد. البته اخیراً این وضعیت متمرکزتر شده و بانک مرکزی هم گروه‌بندی‌هایی انجام داده و نظارت جدی‌تری دارد.

اما تجربه مشخص ما، در حوزه رمزارز و بلاکچین بود. ما در فاز اول دنبال این بودیم وارد **بانکداری بلاکچین** شویم و حتی راه‌اندازی صرافی رمزارزی بانک را جلو ببریم، اما دستورالعمل روشن و مشخصی برای این مسیر پیدا نمی‌شد. در نهایت با سرمایه‌گذاری روی یک فین‌تک، نوین‌دکس شکل گرفت و راه‌اندازی شد. بعد از راه‌اندازی،

من فکر می‌کنم فاصله نیاز بازار با سرعت قانون‌گذاری همچنان زیاد است. برای همین باید درون بانک‌ها هم ابزارهای کمکی داشته باشیم؛ از ابزارهای هوشمند گرفته تا شفافیت بیشتر. حتی در تجربه‌های داخلی ما، وقتی بخشنامه را به ابزارهای هوشمند می‌دهیم، هم پاسخ‌گویی بهتر می‌شود و هم کاربر راحت‌تر قواعد را متوجه می‌شود و اعمال می‌کند.



مجید جعفریان
معاون فناوری اطلاعات
بانک اقتصاد نوین



**سجادی: به
نظم بلوغ داده در
بانک ها هنوز کافی
نیست. از طرف
دیگر، داده های
اجتماعی و بیرونی
هم خیلی مهم اند
و گاهی حتی از
داده های داخلی
اثرگذارترند. در
سطح جهانی،
سرمایه گذاری های
سنگینی در هوش
مصنوعی انجام
شده و معلوم است
که با کار کوچک
نمی شود به نتیجه
بزرگ رسید**

هدف ما این نیست که صرفاً با
صرافی های بیرونی رقابت کنیم.
هدف این است که مشتری بانک،
اگر می خواهد وارد این حوزه شود
و دغدغه امنیت و اعتبار دارد،
سرویس را با تکیه بر نام بانک
بگیرد.

نظم بلوغ داده در بانک ها هنوز کافی نیست. از طرف دیگر، داده های اجتماعی و بیرونی هم خیلی مهم اند و گاهی حتی از داده های داخلی اثرگذارترند. در سطح جهانی، سرمایه گذاری های سنگینی در هوش مصنوعی انجام شده و معلوم است که با کار کوچک نمی شود به نتیجه بزرگ رسید. یک چالش مهم دیگر، فاصله ما با جهان هزینهای است که این فاصله تحمیل می کند. اگر زنجیره ما از شبکه جهانی قطع شود، برای رسیدن به بلوغ باید چند برابر هزینه کنیم. در کنار اینها، مسئله سرمایه گذاری و زیرساخت هم حیاتی است. ما در حوزه های غیر هوش مصنوعی تجربه کرده ایم که هر بانک برای خودش دیتاست ساختار یافته و ظرفیت آزاد زیادی ایجاد شده است. نگرانی من این است که همین الگو در هوش مصنوعی تکرار شود: بانک ها برون د فارم GPU بزنند، دیتاست های جدید بسازند، انرژی بسوزانند و چند سال بعد ببینیم حرکت تردمیلی بوده و خروجی متناسب نگرفته اند. بنابراین علاوه بر تکنولوژی، مدل سرمایه گذاری و مدیریت ظرفیت و انرژی هم تعیین کننده است.

آقای جعفریان بانک اقتصاد نوین در فین تک، رمزارز و محصولات جدید چه تجربه ای در سال ۱۴۰۴ داشته است؟

جعفریان: ما از ابتدا پذیرفتیم که با همان نقش ها و فرایندها و ساختار قدیمی نمی شود سراغ فین تک، رمزارز و بلاکچین و هوش مصنوعی رفت. برای همین، اصلاح مدل عملیاتی و تعریف نقش های جدید را جدی کردیم. از نظر اکوسیستم شرکتی هم چون مثل بعضی بانک ها چندین هلدینگ و شرکت نداشتیم، نوین تک را احیا و تقویت کردیم و مأموریت سرمایه گذاری و اتصال به فین تک ها را به آن دادیم. نتیجه اش سرمایه گذاری روی چندین فین تک و شکل گیری نوین د کس شد. در کنار این، ما در حوزه های دیگری هم سرمایه گذاری کردیم: احراز هویت و امضای دیجیتال، مارکت پلیس، و ورود به گردشگری و ارائه خدمات به شکل BNPL. در حوزه اعتبارسنجی هم یک پروژه داده محور داریم که رفتار مشتری را تحلیل کند و بسته اعتباری را پیش دستانه پیشنهاد بدهد؛ یعنی بانک صرفاً منتظر درخواست

بانک مرکزی بخشنامه ای صادر کرد و بخشی از الزامات آن باعث شد ما مجبور شویم تطبیق هایی انجام بدهیم. ما جلسات فنی برگزار کردیم، مکاتبه کردیم و آمادگی ممیزی را اعلام کردیم، اما روند صدور مجوز هنوز به سرانجام نهایی نرسیده است. این تجربه دقیقاً نشان می دهد که گاهی پروژه جلوتر از مقررات حرکت می کند و بعد مقررات می آید و مسیر را تغییر می دهد یا کند می کند.

محمودی: من بیشتر روی «انفجار مکاتبات» بعد از بحران ها مکث می کنم. بعد از جنگ یا اتفاقات بزرگ، نامه های زیادی از نهادهای مختلف می آید؛ حتی از جاهایی که تصور نمی کردیم در این سطح متولی باشند. در حالی که جمع کردن آسیب پذیری ها و مدیریت ریسک های فناوری اطلاعات باید یک متولی مشخص داشته باشد. این تعدد نامه ها و تکرر مسیرها، هم بار اجرایی ایجاد می کند و هم مدیریت را سخت می کند. از طرف دیگر، ما با تعدد سامانه های پایه، نظارتی و خدماتی در بانکداری و پرداخت روبه رو هستیم و این تعداد زیاد، پیچیدگی و هزینه ایجاد می کند. وقتی این سامانه ها زیاد می شود، اجرای سامانه های متمرکز بانکی هم سخت تر می شود. به نظر من یک ساماندهی جامع لازم است تا پیچیدگی های غیر ضروری کمتر شود و تاب آوری واقعی تر بالا برود.

آقای محمودی، درباره تفاوت دیجیتال سازی و تحول دیجیتال چه دیدگاهی دارید و اینکه در بانک ملت چطور از مقاومت ها عبور کردید؟

محمودی: دیجیتال سازی یعنی شما همان فرایند سنتی را بیاورید روی ابزار دیجیتال. تحول دیجیتال یعنی فرایند را بازطراحی کنید. مثال روشن اش تسهیلات است. در نظام بانکی ایران، ما به طور تاریخی بیشتر وثیقه محور بوده ایم. مشتری می آید، باید مستند درآمدی بیاورد، اصالت سنجی شود، ضامن معرفی کند، وثیقه بدهد. یکی از ریشه های ترین گله های مردم از نظام بانکی همین پیچیدگی است. در بسیاری از کشورها نظام اعتباری اعتبار محور است؛ مشتری بر اساس رتبه اعتباری سقف دارد و بدون این همه تشریفات از اعتبار استفاده می کند. در دیمتا تلاش کردیم از بازتولید کامل همان فرایند سنتی فاصله بگیریم. به جای اینکه صرفاً مستند درآمدی را دیجیتال کنیم، رفتیم به سمت استفاده از تمکن مالی و گردش حساب مشتری و ترکیب آن با مدل های اعتبارسنجی. یک شریک بیرونی هم آوردیم و نمره را با سایر نمرات جمع زدیم تا ریسک نکول پایین بیاید. برای تسهیلات خرد تا سقف مشخص، تلاش کردیم مسیر را ساده تر کنیم و مستند درآمدی نگیریم. این مسیر اگر در سطح کشور تکمیل شود و داده های مالی همه بانک ها درست در سامانه اعتبارسنجی بنشیند، تحول واقعی تر می شود و مقاومت ها هم کم می شود، چون سازمان خروجی ملموس می بیند. تجربه بهتر مشتری و کنترل ریسک برای بانک.

آقای سجادی، چالش های داده و هوش مصنوعی در بانک تجارت چه موضوعاتی هستند؟

سجادی: ما در ابتدای مسیر هستیم و برای اینکه موضوع متمرکز شود، یک شرکت ایجاد کردیم تا حوزه داده و هوش مصنوعی را جلو ببرد. چالش اصلی «خود داده» است. به

مهرتراکش



۱۲۰

ASAE TARA HONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران



سید محمدحسین محمودی
معاون فناوری اطلاعات
بانک ملت



مهرتراکت

میزگرد

۱۲۱

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم

در پایان به عنوان جمع‌بندی جا دارد از تیم یک‌دست و خوب هیئت‌مدیره و هیئت‌عامل و همکاران خوبم در معاونت فناوری اطلاعات و اکوسیستم فناوری اطلاعات بانک تجارت و همچنین از تلاش صادقانه کلیه همکاران صف و ستاد بانک تجارت نهایت تشکر را داشته باشم که به‌رغم همه مشکلات اجتماعی و اقتصادی و سیاسی باعث شدند سال ۱۴۰۴ اتفاقات خوبی برای مشتریان بانک تجارت رخ دهد و از طرفی این نوید را بدهم که با برنامه‌های پیش رو به امید خدا در سال آتی، بانک تجارت محصولات جدید و کارآمدی را برای تسهیل سفر مشتریان عرضه خواهد کرد. از جنابعالی و همکاران خوب و حرفه‌ای‌تان هم نهایت سپاس را دارم که دغدغه اطلاع‌رسانی را به نحو احسن پوشش می‌دهند.

جعفریان: منابع انسانی موضوع پیچیده‌ای است و تجربه من این بوده که مهم‌ترین عامل نگهداشت و انگیزش، این است که نیرو احساس کند مدیریت حامی و پشتیبان و صادق است. ما در اقتصاد نوین جلسات مستقیم با کارشناسان گذاشتیم و گفتیم شما حرف بزنید، ما گوش می‌دهیم. وقتی این فضا ایجاد شود، نکاتی بیرون می‌آید که شاید مدیران اصلاً متوجه‌اش نباشند؛ مثل عدالت در شیفت‌ها، فشارهای واقعی کار، و چیزهایی که اگر دیده نشود، تبدیل به فرسودگی می‌شود. کنار مسائل مالی، همین شنیدن و اصلاح و حمایت واقعی، نقش مهمی دارد.

محمودی: من جمع‌بندی‌ام این است که کار تیمی بدون مهارت لیدر پایدار نیست. در حوزه فناوری اطلاعات، مهارت‌های مدیریتی و لیدری باید مستمر ارزیابی شود و برنامه توسعه فردی مدیران جدی گرفته شود. از طرف دیگر، مهاجرت بیرونی و جذابیت بازار خصوصی و حتی فریلنسری، فشار نگهداشت را بالا برده است. محدودیت‌های سقف حقوقی هم مسئله‌ساز است و باید رابطه مسئولیت و پرداختی منطقی‌تر شود، وگرنه بهترین نیروها جذب جایی می‌شوند که دستش بازتر است ولی اولویت پایین‌تری نسبت به بانک‌ها دارد. برای سال ۱۴۰۵، علاوه بر تداوم مسیر تجربه مشتری و تاب‌آوری، من روی تأمین تجهیزات حیاتی و جانشین‌پروری و رسیدگی به دغدغه‌های نیروهای کلیدی در شرایط بحران هم تمرکز بیشتری خواهیم گذاشت

66

جعفریان:
منابع انسانی
موضوع پیچیده‌ای
است و تجربه
من این بوده که
مهم‌ترین عامل
نگهداشت و
انگیزش، این است
که نیرو احساس
کند مدیریت حامی
و پشتیبان و صادق
است

مشتری نماند و بر اساس الگوهای رفتاری، نیازهای محتمل را پیش‌بینی کند.

در مورد هوش مصنوعی هم واقع‌بین هستیم: انرژی، سرمایه، زیرساخت، منابع انسانی متخصص و دانش لازم دارد و فاصله ما زیاد است. اما این به معنی توقف نیست. شروع شده، ولی باید بپذیریم استفاده واقعی از هوش مصنوعی فراتر از چت‌بات و کال سنتر است و به بلوغ داده و زیرساخت نیاز دارد.

آقای محمودی بانک ملت در هوش مصنوعی و داده چه کرده و اولویت شما در سال ۱۴۰۵ چیست؟

محمودی: بانک ملت برای اینکه صرفاً تماشاگر نباشد، یک سرمایه‌گذاری مشترک با دانشگاه تهران انجام داد و ساختاری شکل گرفت که روی مدل بومی زبان فارسی کار می‌کند. خروجی‌های عملی هم داشته‌ایم: ابزار داخلی «دانا» برای همکاران که بخشنامه‌ها و اطلاعیه‌ها را قابل جست‌وجو و پرسش و پاسخ می‌کند، و دستیار هوش مصنوعی در دیما برای مشتریان. مسیر توسعه هم به این شکل بوده که ابتدا از API های بیرونی استفاده شد و بعد زیرساخت داخلی برای میزبانی فراهم شد. طبیعتاً فاصله با دنیا داریم، اما این سرمایه‌گذاری اولیه می‌تواند در آینده برای سایر بخش‌ها و حتی کمک به اکوسیستم بزرگ‌تر هم مفید باشد. در حوزه داده، هدف اصلی ساماندهی و یکپارچگی است تا از تعدد بانک‌های اطلاعاتی جلوگیری و هزینه‌های سنگین آن کم شود. در هلدینگ فناوری اطلاعات بانک ملت هم پروژه تخصصی‌سازی شرکت‌ها را جلو بردیم تا موازی کاری کمتر شود و تمرکز هر شرکت روشن‌تر باشد. برای ۱۴۰۵، علاوه بر ادامه مسیر تجربه مشتری و تخصصی‌سازی، یک اولویت جدی هم تأمین تجهیزات حیاتی است. در یک سال گذشته حجم خرید و جایگزینی بالایی داشتیم و اگر به ابتدای سال ۱۴۰۴ برگردم، باز هم روی همین موضوع انرژی بیشتری می‌گذارم، چون در شرایط تحریم و نوسان ارزی، تأخیر در تأمین تجهیزات می‌تواند در بحران‌ها استرس و ریسک ایجاد کند.

به عنوان سوال پایانی، درباره چالش‌های منابع انسانی و مهاجرت چه دیدگاهی دارید؟

سجادی: برای نگهداشت نیرو، پول مهم است ولی کافی نیست. نسل جوان اگر انرژی «کار واقعی و ارزش آفرین» نگیرد، فرسوده می‌شود. ما خیلی روی این کار می‌کنیم که همکار احساس کند برای خلق ارزش آمده، نه صرفاً تولید یک محصول. در کنار آن، اصلاح مالی هم لازم است و HR باید حمایت‌های غیرمالی، رفاهی و فرهنگی را جدی بگیرد. موضوع دیگر این است که نیروهای ناکارآمد اگر در سیستم بمانند، انرژی نیروهای قوی‌تر را می‌گیرند؛ باید تیم‌ها را چابک‌تر کرد و کلونی‌های قوی‌تری ساخت. از طرف دیگر، ابزارهای جدید مثل هوش مصنوعی می‌تواند بهره‌وری را بالا ببرد؛ از جلسات هدفمندتر تا عملیات و پایداری. هدف این نیست افراد بیکار شوند؛ هدف این است نقش‌ها تغییر کند و کیفیت بالاتر برود.

مدیران عامل سه PSP کشور از ظرفیت های صنعت پرداخت می گویند؛ ظرفیتی که در چهارچوب فعلی کمتر از توان واقعی خود ظاهر شده است

سودآوری یا بقا؛ به عنوان بازوی بانک؟

صنعت پرداخت الکترونیکی یکی از حیاتی ترین زیرساخت های اقتصاد ایران است؛ شبکه ای که بخش بزرگی از گردش مالی کشور از مسیر آن عبور می کند. با این حال، این صنعت در سال های اخیر بیش از آنکه به عنوان یک بنگاه اقتصادی مستقل دیده شود، در نقش «اپراتور شبکه» باقی مانده و بخش مهمی از ظرفیت های فناورانه و تجاری آن بالفعل نشده است. در گفت و گوی مدیران عامل سه PSP کشور، احسان ترکمن، مدیرعامل سپ؛ آرش لرستانی، مدیرعامل فن آوا کارت و محمد آجدانی، مدیرعامل پرداخت الکترونیک پاسارگاد، از تجربه سالی پر تنش گفتند؛ سالی که با تورم، جهش نرخ ارز، فشار هزینه های زیرساختی و تغییر رفتار پذیرندگان همراه بود. روایت آنها فقط شرح دشواری ها نبود، بلکه تصویری از ظرفیت هایی بود که در دل این کسب و کارها نهفته است؛ از بازطراحی مدل های عملیاتی و حرکت به سمت دیجیتال سازی و هوش مصنوعی گرفته تا تأکید بر سودآوری به جای رشد عددی. نگاه مشترک آنها به آینده نیز روشن است؛ اگر قرار است این صنعت از خمودگی عبور کند، باید بتواند از اپراتوری صرف فاصله بگیرد و بخشی از ارزش خلق شده در شبکه را در سطح خود شرکت ها تثبیت کند.



مهر تراکنش



۱۲۲

ASAEETARAHOONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران فناوری های مالی ایران

بود. در کنار آن چند محصول هم توسعه دادیم؛ از جمله نرم افزار باشگاه مشتریان مال ها و «سپ پلاس» برای پذیرندگان خرد. تمرکز اصلی، افزایش بهره وری با منابع محدود بود.

آقای آجدانی، مهم ترین اتفاق سال ۱۴۰۴ برای شرکت شما چه بود؟

محمد آجدانی: مهم ترین اتفاق برای ما تغییر رویکرد شرکت بود؛ حرکت به سمت مجموعه ای دیجیتال، هم در فرایندهای عملیاتی و هم در سبد محصول. در کنار آن، با توجه به شرایط صنعت، تمرکز را گذاشتیم روی توسعه کسب و کارهای جدید، اما نزدیک به حوزه فعالیت مان.

برای ملموس تر شدن، مثالی می زنید؟

آجدانی: بخش عملیاتی در شرکت های پرداخت سنگین است و بسیاری از فرایندها دستی و اپراتوری پیش می رود؛ از جذب پذیرنده تا احراز هویت و احراز صنفی و قراردادهای و نظارت. ما این مسیر را تحلیل کردیم و چند سامانه طراحی کرده ایم که اکنون فعال اند و مرحله به مرحله مقیاس می گیرند. در بازاریابی و جذب پذیرنده، مدل کاملاً دیجیتال مستقر کردیم؛ کل مسیر جذب تا احرازها و امضای قرارداد دیجیتالی شده و در پلتفرم «پادیکام» انجام می شود. در پشتیبانی و رصد وضعیت تراکنشی پذیرنده ها هم دیجیتال سازی کرده ایم و از هوش مصنوعی برای کمک به تصمیم گیری استفاده می کنیم. هم زمان به برخی حوزه های نزدیک به تجارت الکترونیکی هم وارد شده ایم، فعلاً با تمرکز بر توسعه محصول.

شما جایی از تغییر راهبرد از نصب انبوه به نصب هدفمند گفته اید. کمی توضیح می دهید؟

آجدانی: در شاخص های شاپرک، سهم بازار مبلغ و تعداد تراکنش مهم است و طبیعتاً بازاریابی گسترده آن را بالا می برد. اما ما هزینه هر تراکنش را دقیق محاسبه کردیم و دیدیم اگر هدفمند روی صنوف مشخص و خدمات مناسب تمرکز نکنیم، حتی رشد می تواند زیان زا شود. بنابراین رویکرد جذب حداکثری و تهاجمی را کنار گذاشتیم و آگاهانه کاهش سهم در پایانه فروش را پذیرفتیم، چون سودآوری اولویت دارد. در مقابل، روی درگاه اینترنتی

مهم ترین اتفاقی که در سال ۱۴۰۴ برای شرکت شما رخ داده، چه بود؟

احسان ترکمن: سال گذشته پر از بحران های غیرمنتظره بود؛ جنگ، تورم ۵۰ تا ۶۰ درصدی، جهش دوبرابری نرخ ارز و حذف نرخ ارز نیمایی. اینها تأمین تجهیزات سخت افزار و نرم افزار را برای PSP ها سخت تر کرد و ۱۴۰۴ را به سالی دشوار تبدیل کرد. مسئله اینجاست که هزینه ها با سرمایه گذاری همسو نشده و درآمد شرکت های پرداخت عملاً به اجاره از بانک و کارمزدهای شاپرک و بانک مرکزی وابسته است؛ در نتیجه، هر شوک ارزی یا هزینه ای، فشار را چندبرابر می کند.

در سپ چه تغییر رویکردی داشتید؟ می دانم که از سال گذشته تلاش کرده اید سهم اینترنت را افزایش دهید.

ترکمن: ما در سپ تمرکز جدی مان را روی اینترنت گذاشتیم، چون خرید پایانه فروش دیگر توجیه اقتصادی ندارد. موضوع هدایت تراکنش هم در شبکه پرداخت مهم شده است؛ با اینکه در سهم تعداد و مبلغ تراکنش رتبه یک یا دو را در سال گذشته داشتیم، در هدایت تراکنش رتبه ۱۲ هستیم و عملاً فعالیتت نداریم. دلیلش این بود که همیشه کیفیت خدمت برای ما اولویت داشت و چون کنترل مستقیمی روی این شبکه نداشتیم، وارد آن نشدیم.

بر این مبنا، سعی کردیم بهره وری پایانه های مالکیتی را بالا ببریم و در موقعیت های با مبلغ و تراکنش بالا فعال تر باشیم. همچنین تلاش کردیم با ظرفیت های گروه مالی سامان، بانک، تأمین سرمایه و بیمه، خدمت جامع تری به پذیرنده بدهیم؛ هدف فقط تراکنش نبود، بلکه سهم واقعی در بازار



مینا والی
مدیر پنل

عصر تراکنش

میزگرد

۱۲۳

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم



عکس: میلاد برق تیاری
مؤسسه شبکه عصر تراکنش



و خدمات با بازده بالاتر تمرکز کردیم و در ماه‌های اخیر رشد خوبی هم دیده‌ایم.

آقای لرستانی، شما از دی ماه سال گذشته به فن آوا پیوستید. در این مدت چه تغییراتی ایجاد شد و مهم‌ترین اتفاقات فن آوا کارت چه بود؟

آرش لرستانی: ما به تغییر بنیادین در رویکرد مدیریتی و مدل تصمیم‌گیری نیاز داشتیم؛ فراتر از اصلاحات مقطعی. یک ارزیابی سریع اما دقیق انجام دادیم و بر اساس آن، دو افق تعریف کردیم: برنامه کوتاه‌مدت برای اصلاحات فوری و برنامه میان‌مدت برای پایداری و رشد.

در تحلیل، هم‌زمان به جایگاه و سهم بازار، ترکیب سهامداری، شیوه هدایت و حکمرانی کسب‌وکار و نسبت‌مان با اکوسیستم پرداخت و بانک‌های سهامدار نگاه کردیم. جمع‌بندی این بود که باید «تغییر پارادایم» رخ دهد؛ یعنی معیار موفقیت و منطق انتخاب و توسعه کسب‌وکارها بازتعریف شود. نقطه شروع هم یک اصل روشن بود: رشد فاقد سودآوری، نهایتاً هیاوست و ارزش پایدار نمی‌سازد.

چرا اساساً این مدل‌های کسب‌وکاری شکل گرفته و ادامه پیدا کرده بودند؟

لرستانی: گاهی مأموریت کم‌رنگ می‌شود اما مسیر ادامه پیدا می‌کند، چون الگوی رشد چند بازیگر بزرگ تبدیل به معیار می‌شود. درحالی‌که منطق اقتصادی همه PSPها یکسان نیست؛ در بعضی ساختارها سودآوری در سطح بانک مالک معنا دارد و PSP بازوی عملیاتی است، نه بنگاه مستقل.

در فن آوا کارت چنین چهارچوبی نداشتیم و باید منطق سودآوری خود شرکت روشن می‌بود. در چهارچوب فعلی رگولاتوری، بسیاری از PSPها به «اپراتور تراکنش بانک‌ها» نزدیک شده‌اند و خدمات همگن شده است. این مدل وقتی قابل دفاع است که از ابتدا در طراحی کلان بانک، PSP ابزار تحقق راهبردهای بانکی باشد. در غیر این صورت، ایجاد مدل کسب‌وکار مستقل و پایدار

سخت می‌شود؛ چون محدودیت‌های کارمزدی، الزامات فنی و هزینه‌های عملیاتی، حاشیه سود را محدود می‌کند.

ما هر مدل کسب‌وکار را مستقل بررسی کردیم. نتیجه روشن بود: برخی خطوط، مثل لاین پایانه‌های مالکیتی، فرسوده و کم‌بهره‌ور شده بود و هزینه نگهداشت بالا داشت. از طرف دیگر، بانک‌های سهامدار ما سهم محدودی در بانک‌های پذیرنده داشتند و تقاضای مؤثر برای توسعه پایانه شکل نمی‌گرفت. تأمین سرمایه خرید پایانه هم با منابع شرکت ممکن نبود؛ بنابراین آن لاین متوقف شد.

مقاومتی وجود نداشت؟

لرستانی: طبیعی است که وجود داشته باشد. اما با عدد و تحلیل جلو رفتیم؛ هزینه تأمین و نگهداشت، الزام سرمایه‌گذاری، ظرفیت واقعی رشد، سهم بالقوه از سمت بانک‌های پذیرنده و افق رسیدن به نقطه سربه‌سر را روی میز گذاشتیم. جمع‌بندی این بود که حتی اگر رشدی رخ دهد، نه سریع است، نه پایدار و نه مقیاس‌پذیر؛ هزینه می‌کنید تا «حجم» بگیرید اما این حجم «جرم اقتصادی» معنادار نمی‌سازد. وقتی این واقعیت شفاف شد، ذی‌نفعان پذیرفتند استمرار آن توجیه ندارد.

این تغییرات در ترازنامه و گزارش‌های مالی هم قابل مشاهده بود؟

لرستانی: بله، اثر این تغییرات در شاخص‌های مالی قابل مشاهده بود و وضعیت بهتر شد. اگر مسیر قبلی ادامه پیدا می‌کرد، با توجه به ساختار هزینه و الزامات سرمایه‌گذاری، احتمالاً زیان‌های جدی شکل می‌گرفت. از همین منظر، «تغییر پارادایم» صرفاً یک شعار نبود؛ می‌تواند مسیر آینده شرکت را از نظر انضباط مالی تعیین کند. ضمن اینکه در یک سال هم رشد درآمد معناداری داشتیم (مثلاً ۲۱۲ درصد رشد).

اتفاق مثبت دوم برای من، بازطراحی ساختار هزینه بود. من از ابتدا معتقد بوده‌ام بهای تمام‌شده خدمات در PSPها به دلیل سنگینی عملیات، ساختاری بالاست و با منطق اقتصاد پلتفرمی هم‌خوانی ندارد. در نمونه‌های بین‌المللی، معمولاً این حجم از عملیات انسان‌محور را داخل شرکت نگه نمی‌دارند. بر همین اساس فرایندی را شروع کردیم تا عملیات را هدفمند «پلتفرمی» کنیم و تمرکز شرکت را ببریم به نقطه‌ای که مزیت رقابتی واقعی است: فناوری و محصول. واقعیت این بود که عملیات نزدیک ۷۰ درصد انرژی سازمان را می‌گیرد، درحالی‌که هسته مزیت رقابتی نیست. اگر این بخش سبک‌تر شود، هم هزینه پایین می‌آید و هم فضای نوآوری بازتر می‌شود.

آقای ترکمن، شما هم برای کاهش هزینه‌ها مجبور شده‌اید مدل‌های کسب‌وکاری را تعطیل کنید؟

ترکمن: ما هیچ مدل کسب‌وکاری را تعطیل نکرده‌ایم. در چهار مدل کسب‌وکار موجود



بر همین اساس تصمیم‌هایی گرفتیم که شاید در نگاه اول عجیب باشد؛ از جمله تغییر، توقف یا تعطیلی برخی خطوط کسب‌وکار که حجم می‌ساختند اما توجیه اقتصادی نداشتند. مدل‌های کسب‌وکاری را بر اساس شاخص‌های روشن ارزیابی کردیم؛ کیفیت ورودی درآمدی، جریان نقدی، شیوه و هزینه تأمین مالی، جایگاه در اکوسیستم و زنجیره ارزش و نهایتاً نسبت با بانک‌های سهامدار. این کار تصمیم‌گیری را داده‌محور کرد.

مصرتراکنش



۱۲۴

ASARETAARAHONESH.IR

ماهانامه اختصاصی مدیران فناوری‌های مالی ایران



آرش لرستانی
مدیرعامل فن آوا کارت



احسان ترکمن
مدیرعامل سپ



شرکت پرداخت الکترونیک
پایاس‌بانک

محمد آجدانی
مدیرعامل پرداخت
الکترونیک پاسارگاد



در مدل فعلی، چه سهمی از درآمد شما از کارمزد شبکه پرداخت/شاپرک است و چه میزان از سایر سرویس‌ها؟

لرستانی: عمده درآمد PSPها از کارمزدهای مرتبط با شبکه پرداخت/شاپرک و قراردادهای بانکی مثل اجاره و نگهداری است. سرویس‌هایی مثل فروش شارژ و بسته‌های کارمزد خدماتی دارند، اما وزن گرفتن‌شان معمولاً به کانال توزیع بزرگ یا یک سوپراپلیکیشن مالی سودده نیاز دارد؛ چیزی که در PSP ما هنوز به مقیاس کامل نرسیده است.

آجدانی: در شرکت ما ترکیب متنوع‌تر است. در سال ۱۴۰۴ حدود ۱۳ درصد درآمد از کارمزد شاپرک بود و بقیه از فروش شارژ و خدماتی که به بانک یا مشتری نهایی و پذیرنده ارائه می‌شود، تأمین شد.

ترکمن: در ساختار کلی PSPها، اگر فروش شارژ را کنار بگذاریم، بخش قابل توجهی از درآمد از شاپرک و بخشی از اجاره کارت‌خوان به بانک‌ها می‌آید. این نسبت بسته به حمایت بانک سهامدار متفاوت است. در خود سب هم سهم اجاره و کارمزد شاپرک به همین شکل است.

آیا PSPها تلاش می‌کنند سهم درآمدهای خود را افزایش دهند؟

ترکمن: این موضوع به قدرت چانه‌زنی بانک‌ها بستگی دارد. برای بسیاری از بانک‌ها، به‌ویژه دولتی‌ها، مناقصه برگزار می‌شود. برخی PSPها حمایت سهامدار اصلی را دارند یا اجاره مناسب‌تری ارائه می‌دهند، اما ظرفیت‌ها محدود است. اگر بخواهیم به رتبه‌های بالای بازار برسیم، باید با بانک‌های متعدد همکاری کنیم و در سازوکار مناقصه، قدرت چانه‌زنی کاهش پیدا می‌کند. تلاش برای افزایش این درآمدها هست، اما مسیر ساده‌ای نیست.

به عبارتی مسیر ساده‌تر همان درآمدهای شاپرکی است.

ترکمن: بله، درآمد شاپرکی ساده‌تر است. اگر امکان کسب درآمد خارج از چهارچوب دشوار رگولاتوری وجود داشت، فضای خلاقیت و نوآوری هم بیشتر می‌شد. امروز رقابت در موضوعی است که تقریباً به یک شکل انجام می‌شود و تفاوت‌ها محدود است.

به نظر شما راه نجات PSP در ایران چیست؟ تنوع بخشی به درآمد، تمرکز بر حوزه B2B یا مسیر دیگری؟

لرستانی: مسئله اصلی کمبود محصول نیست، «مدل کسب و کار» است. تنوع محصول به تنهایی راه نجات نیست.

آجدانی: به نظر من این موضوع دلیل دیگری هم دارد. همان‌طور که گفته شد، بخشی از درآمد ما وابسته به کارمزد شاپرکی است که آخرین تغییر آن به تیرماه ۱۴۰۲ برمی‌گردد؛ زمانی که دلار حدود ۳۶ تا ۳۷ هزار تومان بود، در حالی که امروز به ۱۶۰ تا ۱۷۰ هزار تومان رسیده است. این جهش مستقیماً بر هزینه‌هایی مانند دستگاه کارت‌خوان و اقلام مصرفی آن اثر گذاشته است. مسئله دیگر تصمیم رگولاتور درباره سهامداری بانکی است. الزام به اینکه بخش عمده سهام هر PSP متعلق به یک بانک باشد، باعث شد بانک‌ها پرداخت بهتر و درآمد بالاتر را به PSPهای وابسته تخصیص دهند و سایر شرکت‌ها با مدل حداقلی کار کنند.

در مورد مناقصه‌ها، امسال در دو یا سه مناقصه بانکی حتی شرکت نکردیم، چون می‌دانستیم

هم برنامه تعطیلی نداریم. البته اگر کسب و کاری سودآور نباشد یا فشار نقدینگی جدی ایجاد کند، ادامه‌اش منطقی نیست، اما تا اینجا تعطیلی نداشته‌ایم.

اگر بخواهید صنعت PSP در سال ۱۴۰۴ را در یک عبارت توصیف کنید، چه می‌گویید؟ و مهم‌ترین تغییر رفتار پذیرندگان نسبت به ۱۴۰۳ چه بود؟

لرستانی: ۱۴۰۴ سال «احتیاط» بود. پذیرنده در محیط تورمی و با شوک جنگ و نااطمینانی محافظه‌کارتر شد. من سه تغییر دیدم؛ اول، شوک جنگ و فورس‌ماژور که در بسیاری از صنوف فروش را متوقف یا کمرنگ کرد، آنالین و حضوری. دوم، تغییر رفتار مصرف‌کننده؛ بخشی از تقاضا به سمت دارایی‌هایی مثل طلا رفت و روی برخی ورتیکال‌ها اثر مستقیم گذاشت. سوم، تورم و شکاف رشد اسمی و واقعی؛ رشد اسمی بالا می‌رود اما اگر تورم حذف شود، رشد واقعی می‌تواند منفی باشد. در این فضا، پذیرنده در مذاکره سخت‌گیرتر می‌شود و بخشی از رفتار تراکنشی هم تغییر می‌کند.

چطور صنعت PSP در سال ۱۴۰۴ را در یک عبارت توصیف می‌کنید؟

لرستانی: با معیار اقتصاد دیجیتال و منطق پلتفرمی، تغییر چشمگیری نمی‌بینم و حتی روند را فرسایشی‌تر می‌دانم. اگر بخواهم در یک عبارت بگویم: صنعت PSP در ۱۴۰۴ همچنان اپراتور تراکنش است. اقداماتی مثل کهر یا QR انجام شده، اما در چهارچوب فعلی بیشتر الگوی استاندارد و فرانچایزی است تا نوآوری رقابتی.

آقای آجدانی، شما سال ۱۴۰۴ را چگونه توصیف می‌کنید و رفتار پذیرندگان چه تغییری کرده است؟

آجدانی: وضعیت صنعت نسبت به سال قبل بدتر شده و هر سال فرسایشی‌تر می‌شود. تورم و نرخ ارز روی هزینه‌ها سنگین شده و در عین حال، رگولاتور همچنان PSPها را مثل بنگاه اقتصادی نمی‌بیند؛ الزامات ابلاغی هزینه‌زا هستند و مزیت رقابتی ایجاد نمی‌کنند. رفتار پذیرندگان هم تحت تأثیر تورم، جنگ و نااطمینانی تغییر کرده است. در کالاهای غیرضروری افت شدید تراکنش داریم، در کالاهای ضروری تأمین دشوارتر شده و در کالاهای سرمایه‌ای مثل طلا، در مقاطع بحرانی افزایش تراکنش دیده می‌شود. در درگاه اینترنتی هم، بخشی از سبد مشتریان ما تحت تأثیر رکود بازار سرمایه قرار گرفت و ناچار شدیم به سمت تنوع بخشی برویم.

آقای ترکمن، از نظر شما رفتار پذیرنده‌ها امسال چه تغییری داشت؟

ترکمن: به دلیل تورم، نیاز پذیرنده به نقدینگی بیشتر شد و حاشیه سود کاهش یافت. در پذیرنده‌های بزرگ، قدرت چانه‌زنی بالاتر رفت و برای گرفتن تسهیلات و امتیاز بیشتر فشار آوردند. این وضعیت فشار قابل توجهی به PSPها و بانک‌ها وارد می‌کند و طبیعتاً PSPهایی که پشتوانه حمایتی بانکی دارند، شانس بیشتری خواهند داشت.

بازار اقتصاد دیجیتال ایران محدود است و رقابت در اقیانوس قرمز اتفاق می‌افتد. یکی از مسیرهای عملی، فایننس تعبیه‌شده است؛ یعنی پرداخت و خدمات مالی در دل جریان کسب و کارهای واقعی بنشینند، نه اینکه PSP بیرون زنجیره ارزش صرفاً اپراتور تراکنش بماند. تفاوت DNA شرکت‌ها هم مهم است؛ رقابت نابرابر می‌تواند رفتارهای غیراقتصادی را تشویق کند.



شاپرک می‌چرخد. در مناقصه‌ها رقابت معکوس شکل می‌گیرد و گاهی اعداد حتی هزینه را پوشش نمی‌دهد. از طرف دیگر، شبکه‌ای با حجم بالای تراکنش نیازمند نوسازی مستمر است و با فناوری فرسوده نمی‌شود آن را پایدار نگه داشت. اگر سرمایه‌گذاری نشود، ریسک اختلال بالا می‌رود. همچنین ورود به درآمدهای جدید مثل BNPL و همکاری با لندتک‌ها مهم است، اما PSPها در استفاده از ظرفیت شبکه خود برای مذاکره و خلق درآمد جدید محدودند. در پروژه‌هایی مثل کالا برگ و مالیات هم نقش اجرایی داشتیم، اما مدل درآمدی متناسب تعریف نشده است. جمع‌بندی من این است که بدون اصلاح کارمزد، هماهنگی صنعت و باز شدن مسیر درآمدهای جدید، فشار هزینه ادامه پیدا می‌کند و نوآوری به شدت آسیب می‌بیند.

چرا بولتن شاپرک این قدر اهمیت دارد و رقابت در این زمینه شدید است؟
لرستانی: وقتی PSP مثل بنگاه سودآور ارزیابی نمی‌شود، شاخص‌های سهم بازار تعدادی و مبلغی برجسته می‌شود و رقابت به همان سمت می‌رود. ترکمن: برای هیئت‌مدیره‌ها این شاخص اهمیت دارد و گاهی بدون توجه کافی به سودآوری، به شاخص رقابتی تبدیل می‌شود.

بزرگ‌ترین تهدید یا چالش از سمت فین‌تک‌ها و سوپراپ‌ها چه بوده است؟
لرستانی: بخشی از چالش به خود PSPها برمی‌گردد؛ ساختار سنگین، بوروکراسی و تصمیم‌گیری کند. فین‌تک‌ها روی یک مسئله مشخص تمرکز می‌کنند و سریع‌تر جلو می‌روند. بخش دیگر به چهارچوب‌های شبکه‌ای و رگولاتوری برمی‌گردد که محصول‌ها را همگن می‌کند و مزیت رقابتی سخت‌شکل می‌گیرد. پارتنرشپ کوتاه‌مدت کمک می‌کند، اما بدون تغییر DNA و مدل اجرا، رقابت سخت‌تر می‌شود.

شرکت چگونه می‌تواند شکل بگیرد و آیا تجربه موفق داشته‌اید؟
آجدانی: تهدید فین‌تک‌ها تا حدی از ذات ساختارهای سنگین PSP می‌آید. علاوه بر آن، بخشی از درآمد به تصمیمات رگولاتوری وابسته است و این وضعیت را از فضای استارت‌آپی جدا می‌کند. همکاری مطلوب است و تجربه‌هایی هم بوده، اما مسئله پایداری است؛ وفاداری پایین است و مزیت متمایز جدی میان PSPها محدود است، بنابراین همکاری‌ها لزوماً بلندمدت نمی‌شود مگر اینکه سطح همکاری استراتژیک‌تر شود. مسیر ما بیش از هر چیز تغییر درونی است؛ تفکیک عملیات، تمرکز روی طراحی سرویس،

با اعدادی که از نظر مالی منطقی است، برنده نمی‌شویم. برخی بانک‌ها اجاره‌هایی اعلام می‌کنند که با هزینه واقعی همخوانی ندارد. مشکل اینجاست که اگر بخواهیم سودده باشیم، عملاً نمی‌توانیم سهم بازار را گسترش دهیم. در مورد اینکه برخی با یک دهم قیمت وارد می‌شوند، تحلیل مالی نشان می‌دهد این کار سودآور نیست و زیان به همراه دارد. اما در برخی مدل‌های مدیریتی، هدف افزایش سهم بازار و رشد عددی است، حتی اگر سودآوری نداشته باشد. مدیر مناقصه را می‌برد، دستگاه‌ها را نصب می‌کند، آمار تراکنش بالا می‌رود و در ظاهر رشد ایجاد می‌شود، در حالی که زیان در آینده خود را نشان می‌دهد. به طور ساده، این مسئله گاهی به «نفر بعدی» واگذار می‌شود؛ مشکل نفر بعدی است، یعنی هزینه‌ها بعداً آشکار می‌شود. ما با محاسبه دقیق، حتی با در نظر گرفتن هزینه‌های عملیاتی، دیدیم فعالیت در پایانه فروش سودآور نیست؛ به همین دلیل آگاهانه سهم بازار خود را در این بخش کاهش دادیم و تمرکز را بر درگاه اینترنتی و خدمات با بازده بالاتر گذاشتیم.

آقای ترکمن، طی سال‌های اخیر بارها گفته شده کارمزدها با هزینه‌ها همخوانی ندارد؛ به عنوان مثال در پنج سال گذشته هزینه‌ها حدود ۲۵۰ درصد افزایش یافته اما درآمدها تنها حدود ۱۰۰ درصد رشد داشته است. در چنین شرایطی، واقعاً راه نجات PSPها چیست؟ آیا به بن‌بست رسیده‌ایم؟ یا چه امیدی فعالیت می‌کنید؟ با توجه به اینکه برخی شرکت‌ها عملاً به اپراتور تراکنش بانک‌ها تبدیل شده‌اند، آیا می‌توان انتظار تغییر داشت یا باید همین مسیر گذشته ادامه پیدا کند؟
ترکمن: اجازه دهید در دو بخش پاسخ بدهم. بخش اول، هزینه‌هاست. در حال حاضر ۱۲ شرکت PSP در ایران فعال است و اگر بتوانیم هماهنگ عمل کنیم، شاید ۲۰ تا ۲۵ درصد از هزینه‌ها قابل کاهش باشد. یکی از مهم‌ترین موارد هزینه‌ها در این بخش به رول کاغذی اختصاص دارد. به طور متوسط، سالانه حدود ۱۵۰ میلیارد تومان فقط صرف تأمین رول کاغذی می‌کنیم. در مجموع صنعت، این رقم به حدود یک همت می‌رسد و این رقم با نرخ ارز سال آینده می‌تواند به دو همت افزایش یابد؛ آن هم برای کالایی که تکنولوژی تولید آن در کشور وجود ندارد و نیازمند ارز است. الزام چاپ رول بالای سقف مشخص، هزینه سنگینی ایجاد کرده است. اگر همه PSPها توافق کنند که زیر سقف مشخص چاپ انجام نشود، صرفه جویی قابل توجهی رخ می‌دهد. بخش دوم، رقابت و حاشیه سود است. بسیاری از کسب‌وکارها حاشیه سودشان کاهش یافته و از PSPها سهم از کارمزد یا تجهیزات می‌خواهند. اگر هماهنگی وجود داشته باشد، این مزایا باید فقط به مشتریان عمده و کلان داده شود، نه به کسب‌وکارهای خرد. بخش دوم، افزایش درآمد کارمزد تراکنش‌هاست که حدود ۱۰ سال است افزایش نیافته است، نگهداری و به‌روزرسانی شبکه سخت‌افزاری و نرم‌افزاری نیازمند سرمایه‌گذاری کلان است.

چرا این هماهنگی شکل نمی‌گیرد؟

ترکمن: بخشی از مسئله کوتاه‌مدت‌گرایی است؛ برای افزایش سهم بازار، سود قربانی می‌شود و اثرش بعداً در صورت‌های مالی ظاهر می‌شود. متوسط عمر مدیریت هم کوتاه است و شاخص‌های ارزیابی عمدتاً حول بولتن

مصرف تراکنش



۱۲۶

ASARETAARAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران فناوری‌های مالی ایران



جذب هدفمند سرمایه انسانی و انتخاب حوزه‌هایی که مزیت رقابتی داریم. همکاری ساختار یافته میان PSP ها هم هنوز سازوکار مؤثری ندارد.

ترکمن: ما با بسیاری از فین تک‌ها همکاری داریم؛ در برخی حوزه‌ها رقیب و در برخی شریک هستیم. با شرکت‌های نرم‌افزاری در حوزه‌های مختلف قرارداد داریم و برخی را سرمایه‌گذاری کرده‌ایم. سیاست‌مان این بوده که اگر فین تک قابل سرمایه‌گذاری باشد، معمولاً با سهم ۲۰ تا ۳۰ درصد وارد شویم و مدیریت اجرایی را به تیم آن بسپاریم تا چابکی حفظ شود.

اگر رگولاتور در حوزه‌هایی مانند پرداخت یار، پرداخت‌ساز، BNPL و کیف پول آزادی عمل بیشتری بدهد، جایگاه PSP ها چه خواهد بود؟

ترکمن: PSP هایی که از گذشته سرمایه‌گذاری کرده‌اند سریع‌تر حرکت می‌کنند. تجربه ما در محصول‌هایی مثل ۷۲۴ و سرمایه‌گذاری روی اینترنت نشان می‌دهد اگر زودتر تصمیم بگیریم، در تغییر قواعد درآمدی هم آماده‌تر هستیم. در حوزه‌های جدید هم همین رویکرد را داریم؛ کیف پول، BNPL با همکاری «بلو» و نرم‌افزار فروشگاهی. سبب شبیه‌کشتی بزرگ است و فین تک‌ها قایق‌های تندرو؛ برای چابک‌تر شدن، شرکت‌های مستقل ایجاد کرده‌ایم و برخی پروژه‌ها را مشترک پیش می‌بریم.

در سال ۱۴۰۴ در حوزه داده، تحلیل ریسک، کشف تقلب یا هوش مصنوعی چه کردید و چه نتیجه‌ای گرفتید؟

آجدانی: در چند حوزه مشخص کار کردیم. اول، سامانه کشف تقلب با ماشین‌لرنینگ و ابزارهای هوش مصنوعی که به بهره‌برداری مؤثر رسیده و از سوی شاپرک هم مورد تقدیر قرار گرفته است. دوم، پشتیبانی که با توسعه

کسب‌وکارها اهمیت بیشتری پیدا کرد و هوش مصنوعی برای بهینه‌سازی آن جدی‌تر شد. سوم، عملیات و نظارت بر شبکه که از مدل‌های Rule-Based به سمت مدل‌های مبتنی بر هوش مصنوعی حرکت کرده‌ایم. همه پروژه‌ها به نقطه‌نهایی نرسیده‌اند، اما مسیر روشن است و خروجی‌ها در برخی حوزه‌ها ملموس شده است.

چرا تبدیل داده به سرویس‌گذاشته است؟

لرستانی: مشکل کمبود توان نیروها نیست؛ مسئله این است که آن‌قدر درگیر عملیات روزمره‌ایم که «درد» و ارزش پیشنهادی را خوب نمی‌بینیم. نوآوری وقتی معنا دارد که به درآمد برسد. تا وقتی عملیات سبک نشود و بخش‌های غیرهسته‌ای برون‌سپاری نشود، انرژی سازمان صرف اداره روزمره می‌شود نه ساخت سرویس داده‌محور. تمرکز ما فعلاً روی هوش مصنوعی در عملیات بوده، چون هم هزینه‌ساز است و هم بهینه‌سازی‌اش سریع‌تر قابل‌سنجش است.

ترکمن: ما داده زیادی داریم، اما یکی از موانع اصلی، حریم خصوصی و اعتماد مشتری است. با این حال از داده‌ها استفاده عملی می‌کنیم؛ تحلیل الگوی مصرف و قدرت خرید برای تصمیم‌گیری اعتباری و ارائه تحلیل صنفی محرمانه به پذیرنده. در حوزه هوش مصنوعی هم مرکز تماس بدون افزایش نیرو توسعه پیدا کرده و بخش قابل توجهی از تماس‌ها با چت‌بات پاسخ داده می‌شود. در مبارزه با پولشویی و کشف تقلب هم روی الگوهای پریسک کار کرده‌ایم و در برخی حوزه‌ها نتیجه ملموس بوده است. همچنین برای کاهش هزینه نیروی انسانی و هوشمندسازی پشتیبانی برنامه‌های عملیاتی داریم.

بانگاه به افق ۱۴۰۵، پیش‌بینی شما درباره ساختار صنعت PSP در ایران چیست؟

آجدانی: شرکت‌هایی که دنبال پایداری اند تا چارند تغییر کنند. سبک‌سازی ساختار، تمرکز بر حوزه‌های مشخص، نگاه دقیق سود و زیان و استفاده جدی از فناوری در عملیات اجتناب‌ناپذیر است.

در سناریوی محتمل ۱۴۰۵، PSP ها به کدام الگو نزدیک‌تر می‌شوند؟

لرستانی: با توجه به مالکیت بانکی، احتمالاً بسیاری همچنان بازوی بانک و اپراتور تراکنش می‌مانند و دامنه تغییرات خیلی وسیع نیست. راهکار عملی این است که کنار فعالیت اصلی، کسب‌وکارهای نوآورانه‌ای شکل بگیرد با مدل درآمدی روشن و استقلال مأموریتی نسبی، و هم‌زمان بهای تمام‌شده با نوآوری و سبک‌سازی جدی کاهش پیدا کند؛ این بخش دست‌یافتنی است.

خطاب به سیاست‌گذار، برای اینکه صنعت PSP در ۱۴۰۵ پایدار و نوآور بماند چه باید کرد؟

ترکمن: دو مطالبه اصلی داریم؛ اصلاح کارمزدها برای تضمین پایداری و سرمایه‌گذاری، و باز شدن فضا برای مدل‌های کسب‌وکاری جدید تا رقابت و خلق درآمدهای تازه ممکن شود. شبکه تاب‌آوری قطعی ندارد و بدون سرمایه‌گذاری، ریسک اختلال بالا می‌رود. از طرف دیگر، کسب‌وکار مسیر خود را پیدا می‌کند؛ اگر فضا بازتر شود، هم نوآوری شکل می‌گیرد و هم منابع برای توسعه زیرساخت فراهم‌تر می‌شود.

در سال ۱۴۰۵ مدیران صنعت بابت کدام اقدام انجام‌نشده امروز بیشترین حسرت را خواهند خورد؟

آجدانی: اگر اصلاحات بهره‌وری و نگاه سود و زیانی و پرهیز از تصمیم‌های کوتاه‌مدت انجام نشود، با زیان‌های انباشته سنگین روبه‌رو می‌شویم و حسرت می‌خوریم چرا زودتر تصمیم نگرفتیم. همچنین باید جدی‌تر سراغ کسب‌وکارهای جدید رفت، ترجیحاً خارج از چهارچوب‌های سنگین شاپرک، چون در آن چهارچوب مزیت رقابتی سخت‌شکل می‌گیرد. **لرستانی:** هر سال حسرت‌های تازه اضافه می‌شود. ای کاش صنعت خصوصی‌تر، سودمحورتر و واقعاً سودآورتر می‌شد؛ چون رشد پایدار از دل سودآوری و نوآوری بیرون می‌آید. رگولاتور هم بهتر است از اجرا و تولید محصول فاصله بگیرد و روی تنظیم‌گری تمرکز کند؛ پروژه‌های متمرکز، رقابت و تنوع راهکار را محدود می‌کند و ساختارهای توزیع‌شده معمولاً تاب‌آورترند. **ترکمن:** حسرت اصلی این است که چرا رقابت ناسالم حذف نشد و منابع به جای توسعه زیرساخت و نوآوری، صرف جنگ قیمتی شد. رگولاتور نباید توسعه‌دهنده محصول باشد؛ باید اجازه دهد شرکت‌ها محصول عرضه کنند و بعد با اعلام ایراد و دادن فرصت اصلاح، مسیر را تنظیم کند. اگر قرار است در ۱۴۰۵ حسرت نخوریم، باید فضا برای خلاقیت باز شود و نوآوری از دل بازار شکل بگیرد. ♦

سخت‌ترین بخش، مقاومت داخلی در برابر تغییر است. اگر فرض کنیم نگاه رگولاتور تغییر محسوس نخواهد داشت، حوزه‌ای که در اختیار ماست افزایش بهره‌وری و خلق ارزش از مسیر فناوری و همکاری‌های استراتژیک است.

مهر تراکنش

میزگرد

۱۲۷

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم



عکس: میلاد برق تیاری
مؤسسه شبکه عصر تراکنش

مدل درگاه محور در پرداخت یاری دیگر صرفه اقتصادی ندارد؛ آینده در بوم های API
بانکداری شرکتی و ارکستراسیون پرداخت است

پرداخت یاری مُرد

تسهیل گری مالی متولد شد



عصر تراکنش



۱۲۸

ASAEETARAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران



رسول قربانی
مدیر پِنل



پرداخت یاری در ایران با وعده ساده تر کردن پذیرش پرداخت برای کسب و کارها متولد شد؛ مدلی که زمانی مزیت رقابتی محسوب می شد و به شرکت ها امکان می داد بدون درگیری مستقیم با بانک ها و PSP ها فعالیت کنند. اما حالا بازیگران اصلی این حوزه معتقدند همان مفهوم اولیه عملاً به پایان رسیده است. به گفته مدیران و ندار، زیبال و جیبی مو، درگاهی که روزی محصول اصلی بود، امروز به خدمتی حاشیه ای تبدیل شده و دیگر نمی تواند درآمد پایدار ایجاد کند. محدودیت های مقرراتی، اشباع بازار و کاهش ارزش افزوده این سرویس باعث شده پرداخت یارها مسیر تازه ای انتخاب کنند: تبدیل شدن به بازوی مالی کسب و کارها. تمرکز جدید بر تجمیع خدمات بانکی، بوم های API، بانکداری شرکتی و مدیریت جریان مالی است؛ جایی که پرداخت تنها یکی از اجزای یک راهکار بزرگ تر محسوب می شود. در این روایت، «پرداخت یار» نه حذف شده، بلکه پوست اندازی کرده و در قالب تسهیل گر مالی دوباره تعریف می شود. آنچه خواندید پیش درآمدی بود از آنچه در میزگردی به طور مفصل با حضور مهدی عبادی، مدیرعامل و ندار؛ محمد مهدی فاطمیان، مدیرعامل زیبال و مهدی مرادیان، مدیرعامل جیبی مو مورد بحث و گفت و گو قرار گرفت.

با توجه به وضعیت کنونی، اگر بخواهیم شرایط کسب و کار پرداخت یاری را تحلیل کنیم، آیا شرایط کسب و کار کنونی را پایدار می بینید یا آن که بقای آن وابسته به تغییراتی در نگرش رگولاتوری خواهد بود؟

مهدی عبادی: به نظر من با واژه پرداخت یاری باید خدا حافظی کرد. تعریفی که بانک مرکزی از پرداخت یاری ارائه می دهد، پرداخت یار کسی است که درگاه پرداخت را با همکاری یک PSP برای کسب و کارها فراهم می سازد. بسیاری از کسب و کارهایی که صرفاً متکی به این فعالیت بودند، در حال حاضر از بین رفته اند. کسب و کارهایی که این کار را در کنار سایر فعالیت ها انجام می دادند، درگاه پرداخت شان سهم ناچیزی از درآمد را به خود اختصاص می دهد. فقط یکی دو کسب و کار هستند که سهم بزرگی از درآمدشان همچنان وابسته به درگاه پرداخت است. با این وصف، اگر واژه پرداخت یاری را صرفاً به منزله ایجاد درگاه پرداخت بدانیم، تأکید می کنم که پرداخت یاری یک صنعت مُرده است و باید با آن خدا حافظی کرد. شرکت هایی که از گذشته به عنوان «پرداخت یار» شناخته می شدند، در واقع، ارائه دهندگان خدمات حوزه پرداخت و در نقش تسهیل گر تبادل مالی بوده اند. این شرکت ها همچنان رو به رشد هستند اما درگاه پرداخت جزو خدمات مهم آنها به شمار نمی رود. این شرکت ها همچنان در حوزه پرداخت الکترونیکی رو به رشد هستند و سرویس های متنوعی ارائه می کنند. اینها



عبادی: واژه پرداخت یاری را صرفاً به منزله ایجاد درگاه پرداخت بدانیم، تأکید می کنم که پرداخت یاری یک صنعت مُرده است و باید با آن خدا حافظی کرد. شرکت هایی که از گذشته به عنوان «پرداخت یار» شناخته می شدند، در واقع، ارائه دهندگان خدمات حوزه پرداخت و در نقش تسهیل گر تبادل مالی بوده اند. این شرکت ها همچنان رو به رشد هستند اما درگاه پرداخت جزو خدمات مهم آنها به شمار نمی رود

را باید به عنوان «تسهیل گر پرداخت» دانست و نه صرفاً ارائه دهندگان درگاه پرداخت! در حوزه درگاه پرداخت، محدودیت به قدری زیاد شده که فعالیت آن عرصه صرفه اقتصادی ندارد. کسب و کارها ترجیح می دهند در حوزه هایی فعالیت کنند که آزادی عمل و صرفه اقتصادی بیشتری وجود دارد.

بعضی از کسب و کارها تبدیل به بوم API شده اند و Open API Banking ارائه می دهند؛ تعدادی به سراغ بانکداری شرکتی و ایجاد Multibanking Platform رفته اند؛ تعدادی از آنها حتی نرم افزارهایی به سفارش مشتری ارائه می کنند. این شرکت ها اتفاقاً پایدار و رو به رشد هستند و از دامنه خدمات متنوع بهره مند می شوند.

مهدی مرادیان: عبارتی مثل «پرداخت یار» را اگر به معنای «Payment Facilitator» در نظر بگیریم، با تعریف فعلی بانک مرکزی فاصله دارد. آنچه از ابتدا مطرح شد، تجمیع درگاه های اشتراکی بود؛ ولی به مرور به سمت تسهیلگری حوزه ی پرداخت آمدند؛ درحالی که دستورالعمل ها و خواسته های بانک مرکزی با ادبیات بین المللی انطباق ندارد.

همان طور که مهدی عبادی گفت، اغلب پرداخت یارها به سمت تجمیع یکسری خدمات بانکی و Open API رفته اند تا سبدي یکپارچه از محصولات را تحویل مشتری دهند. در حال حاضر، محدودیت و مشکلات حوزه درگاه پرداخت، توجیه اقتصادی آن کسب و کار را برای پرداخت یارها از بین می برد. اگر یک کسب و کار بخواهد روی آن حوزه تمرکز کند، تبدیل به یک شرکت کوچک هفت یا ده نفره خواهد شد که فقط در حد تأمین حقوق پرسنل خودش درآمد به دست می آورد و کار تجاری جدی نمی تواند انجام دهد. اگر این کسب و کار را به عنوان تجمیع کننده خدمات بشناسیم، درمی یابیم که درآمد پرداخت یارها از خدمات جانبی آنها است.

مهدی فاطمیان: به رغم اینکه ما به فضای عمومی خدمات جانبی وارد شده ایم و نقش جدی در درآمدمان دارند؛ همچنان تعداد کاربر خرد و متوسط درگاه پرداخت ما زیاد است. تنها نکته مهم اینکه آیین نامه ها و قوانین بالادستی، ارزش پیشنهادی پرداخت یاری را از بین برده اند.

در فاصله ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۰، ارائه درگاه پرداخت با سیستم سوئیچینگ، یک ارزش پیشنهادی به شمار می رفت و باعث می شد که کسب و کارها نیازی به دریافت درگاه از چند PSP نداشته باشند. این موضوع می توانست برای مشتریان ارزش آفرین باشد و آنها را جذب کند؛ ولی از حوالی ۱۳۹۹ تاکنون، ارائه درگاه پرداخت به تنهایی، کم ارزش شده است. دوستان ما هم اشاره کردند که اگر یک شرکت صرفاً متمرکز به ارائه درگاه پرداخت باشد، حسب قوانین کنونی پرداخت یاری، درآمد چندانی به دست نمی آورد و ورود به این بازار، توجیه اقتصادی ندارد. دوره ارائه دهندگان سرویس پرداخت محض، به اتمام رسیده و ضمناً این بازار اشباع شده است. تمام پرداخت یارهای کنونی این سرویس را در کنار دیگر خدمات فراهم می کنند. در این مورد با دوستان موافقم که شرکت ها با تعریف فعلی پرداخت یاری اصلاً نمی توانند رشد کنند؛ مگر اینکه «کتابچه الزامات پرداخت یاری»

مهرتراکتس

میزگرد

۱۲۹

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم

که طی سالیان اخیر ویرایش‌هایی روی آن صورت گرفته، اصلاح اساسی شود تا پرداخت‌یارها بتوانند، حسب نیاز بازار، وارد خدمات جانبی شوند. این موضوع ممکن است نیازمند تنظیم‌گری باشد. در بعضی جاها صرفاً ارائه یک مجوز، کار را راه می‌اندازد و نیازی به تنظیم‌گری وجود ندارد.

علت اینکه بعضی پرداخت‌یارهای کنونی توانسته‌اند بزرگ شوند این بوده که در فاصله سال‌های ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۷ که قوانین پرداخت‌یاری به‌تازگی شکل گرفت، کسب‌وکارها دست‌شان بازتر و سخت‌گیری‌ها کمتر بود و می‌توانستند سهمی از بازار بگیرند. در حال حاضر هم همان‌ها فعالان اصلی صنعت هستند.

با توجه به توضیحات شما سه عزیز، پرداخت‌یارها در سه سال آینده چه خدمتی می‌فروشند: سرویس پرداخت، یا خدمات مالی؟

عبادی: به نظرم همه به سمتی می‌روند که نقش بازوی مالی کسب‌وکارها را در سطوح مختلف ایفا کنند؛ یعنی خدمات بانکی و پرداخت را به شکل آسان‌تر و بهتری ارائه دهند؛ یعنی خدمات مالی و بانکی را بهینه‌تر و در دسترس‌تر کنند. علت شکل‌گیری پرداخت‌یاری، نیازهایی در لایه کسب‌وکارهای گوناگون بود که ارائه‌دهندگان خدمات پرداخت، پاسخی برایش نداشتند. این خلأ و این فاصله، محل شکل‌گیری شرکت‌های پرداخت‌یار شد. همین حالا هم این خلأ بین بانک‌ها و کسب‌وکارها مشهود است. تکه‌تکه این صنعت، فاصله بین بازیگران سنتی و کسب‌وکارهای نوین را پر می‌کند؛ مشروط بر اینکه تعریف جدیدی از پرداخت‌یار را متصور باشیم. پرداخت‌یار می‌تواند سرویس‌هایی بسازد که بدون دغدغه تعامل با بانک و PSP بتواند تمام نیازهای مالی افراد را در یک جا جواب دهد.

به نظر شما بزرگ‌ترین فرصت رشد پرداخت‌یارها در آینده نزدیک در کجا خواهد بود؟ پلتفرم‌ها، اقتصاد اشتراکی یا سرویس به SMEها مبتنی بر داده یا خدمات بانکی؟

مرادیان: پرداخت‌یار جدید، اگر با تعریف قدیم کار کند، فرصت حضور جدی در بازار نمی‌یابد. پرداخت‌یارهای فعلی، در سرویس‌هایشان نوعی تمایز ملموس را رقم می‌زنند. شاید یک پرداخت‌یار به سمت درگاه‌های خرد و کسب خدمات کسب‌وکار خرد برود؛ یکی به سمت ایجاد پلتفرم و خدمات سازمانی می‌رود. فضای صنعت به سمت و سوی تجمیع سرویس‌های تخصصی خواهد رفت. اگر یک پرداخت‌یار به فضای تخصصی نرسد، در سه سال آینده از بین می‌رود. اگر جایگاه و برنامه‌ای برای یک بخش مشخص از بازار نداشته باشیم، نمی‌توانیم سرویس عمومی ارائه دهیم.

عبادی: واژه‌ای به نام «Payment Orchestrator» را در دنیا به کار می‌برند. به نظرم شرکت‌هایی که به نام «پرداخت‌یار» می‌شناسیم به این سمت سوق می‌یابند. این کار چندان عجیب و غریب نیست؛ همان کاری است که Stripe هم انجام می‌دهد. استرایپ، یک یکسری داستان موفقیت از هلدینگ‌ها و شرکت‌های

بزرگ داریم که در ابتدا برای توسعه خدمات مالی خودشان ۱۰ نفر توسعه‌دهنده را به کار می‌گرفتند، ولی با اتصال به یک پرداخت‌یار، از آن ۱۰ نفر بی‌نیاز شدند و آن توسعه‌دهندگان به سمت فعالیت در حوزه تخصصی خودشان رفتند. با توجه به وسعت هر کدام از بخش‌های بازار، کسی نمی‌تواند روی چند بخش بازار همزمان تمرکز کند؛ پس نیاز یک بخش از بازار را شناسایی و خدماتی برای آن خلق می‌کنیم. همان‌طور که گفتم، دوسه پرداخت‌یار هستند که عمده درآمدشان از درگاه پرداخت تأمین می‌شود؛ «زیبال» یکی از آنهاست. خود ما، در «وندار»، سراغ کسب‌وکارهای بزرگ رفته‌ایم؛ کسب‌وکار کوچک برایمان چندان جذاب نیست؛ به سراغ آنهایی می‌رویم که روزانه ۱۰ الی ۲۰ هزار تراکنش دارند. هر کدام از پرداخت‌یارها بر بخش بازار خودشان تمرکز می‌کنند و نیازهای آن بخش را پاسخ می‌دهند.

اگر یک سال آینده را در نظر بگیریم، به نظر شما، مهم‌ترین مزیت رقابتی بازار پرداخت‌یاری چه خواهد بود؟

عبادی: با توجه به وضعیت کنونی قطعی اینترنت، به نظرم، در سال آینده هر پرداخت‌یار که بتواند سرویس پایدارتری ارائه دهد، مزیت رقابتی بالاتری می‌گیرد؛ مثلاً یک پرداخت‌یار که بتواند ارتباط شبکه خود را در دیتاسنترهای مختلف گسترش دهد. احتمالاً همین که بتواند خدمات را زنده نگه دارد، مزیت رقابتی به شمار می‌رود. اگر امیدوار باشیم که در ۱۴۰۵ با قطعی اینترنت مواجه نشویم؛ کسی که بتواند تمام نیازهای پرداخت را در یک جا برآورده سازد، برنده خواهد بود. تأکید می‌کنم: «تمام نیازهای پرداخت» و نه «بیشتر نیازها»! هر کس تمام نیازهای پرداخت یک کسب‌وکار در یک بخش تخصصی از بازار را جوابگو باشد، رو به رشد می‌رود.

ورود هوش مصنوعی به این بازار، فقط شعار نیست؛ یک جریان است. کسب‌وکار می‌خواهد هزینه‌های اجرایی خودش را کاهش دهد. هوش مصنوعی به کاهش هزینه‌ها کمک شایانی خواهد کرد. این موضوع در سال ۱۴۰۵ پارامتر مهم و ارزش پیشنهادی رقابت‌پذیر خواهد بود.

فاطمیان: رقابت در بازار کنونی پرداخت‌یاری؛ حداقل بین پرداخت‌یارهایی که سهم جدی از بازار دارند؛ فقط مربوط به یک شاخص نیست. اینکه من صرفاً تجربه کاربری بهتری داشته باشم کفایت نمی‌کند؛ ولی اهمیت دارد. تجربه کاربری پرداخت‌یارها می‌تواند به هم نزدیک باشد. در زمینه پایداری هم رقابت نزدیک است؛ پس برآیند همه آنها با هم می‌تواند مزیت رقابتی به وجود آورد.

همان‌طور که گفتم سرویس‌ها باید تبدیل به Total Solution شود؛ مزیت‌های رقابتی هم باید همگی در کنار هم بنشینند تا سهم بازار بیشتری بگیرند. اگر من صرفاً بخواهم روی قیمت‌گذاری پایین تمرکز کنم ولی پایداری کمتر و تجربه کاربری ضعیف‌تری ارائه دهم، احتمالاً سهم بازاری به دست



فاطمیان:
رقابت در بازار کنونی پرداخت‌یاری؛ حداقل بین پرداخت‌یارهایی که سهم جدی از بازار دارند؛ فقط مربوط به یک شاخص نیست. اینکه من صرفاً تجربه کاربری بهتری داشته باشم کفایت نمی‌کند؛ ولی اهمیت دارد. تجربه کاربری پرداخت‌یارها می‌تواند به هم نزدیک باشد. در زمینه پایداری هم رقابت نزدیک است؛ پس برآیند همه آنها با هم می‌تواند مزیت رقابتی به وجود آورد.

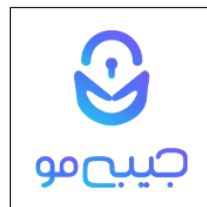
مهر تراکنش



۱۳۰

ASAETARAAHONESH.IR

ماهانامه اختصاصی مدیران فناوری‌های مالی ایران



مهدی مرادیان
مدیرعامل جیبی مو

نمی آورم. در مورد هر کدام از مسائلی که مطرح شد و بعضاً مطرح نشد، اگر تک بعدی نگاه کنیم، به نتیجه نمی رسیم. من دنبال خدماتی هستیم که پاسخی به نیاز یک بخش از بازار بدهد. اینها می تواند مزیت رقابتی بیشتری داشته باشد. کاربران حاضرند بابت رفع نیازشان حتی پول بیشتری بپردازند؛ ولو که قدری غیر پایدار باشد یا تجربه کاربری ایده آل را ارائه ندهد. در این میان، خلأهای زیادی را مشاهده می کنیم.

در یک سال آینده، مهم ترین ریسک پیش روی پرداخت یارها چه خواهد بود؟

فاطمیان: بزرگ ترین ریسک پیش روی پرداخت یارها، مشابه سالیان قبل، مربوط به رگولاتور است. ما کلی سرویس توسعه می دهیم که مشتری استفاده می کند و یک آیین نامه در یک شب تمام هزینه و سرمایه گذاری ما را به باد می دهد. بارها همین اتفاق را تجربه کرده ایم. در کنار هزینه های مادی، دلسرد شدن کارآفرینان نیز مخاطراتی در پی دارد. اگر رگولاتور تعاریف جدیدی از پرداخت یاری ارائه دهد، می تواند نقطه توافق و مفاهیم خوبی بین پرداخت یارها باشد. تا زمانی که در این تعاریف با رگولاتور هم صفحه نشویم، همچنان این رفت و برگشت ها، چالش ها و ریسک های بزرگ را شاهد خواهیم بود.

عبادی: از زمان خلقت صنایع فین تک در ایران، همیشه بزرگ ترین ریسک آنها مربوط به رگولاتوری بوده و کماکان هست. یک ریسک غیر تخصصی هم به این مسئله اضافه شده که مربوط به «امید» است. مجموعه ای از اتفاقات و حوادث و محدودیت هایی که رگولاتور به وجود آورده؛ زحمت سالیان طولانی را یک شبه خاموش می کند. مسئله جنگ و قطعی اینترنت و سایر مسائل هم شرایط را سخت تر می کند. برای یک کارآفرین خیلی سخت است که امید خود را حفظ و همین امید را به کارکنان نیز تزریق کند که آنها سرحال و شاداب بمانند و تصمیم به مهاجرت نگیرند. به نظر من، ریسک جدی غیر تخصصی همه کسب و کارها در سال ۱۴۰۵ همین خواهد بود.

مرادیان: هر سال دغدغه ما پرداخت یارها و کل حوزه فین تک بیشتر می شود زیرا نهادهای تازه ای به این عرصه قدم می گذارند؛ مثلاً قوه قضائیه! ما الآن داریم با رگولاتور درگیر می شویم که به دانش و تجربه و زبان مشترک برسیم؛ ولی ناگهان یک مرجع قضایی به عرصه می آید که هیچ شناختی از شخصیت فین تک و قوانین و مقررات او ندارد.

یکی از گام های اساسی نظارت رگولاتور مربوط به KYC و KYB است. هر جا بحث نظارت و شفافیت به میان می آید؛ اولین گام مربوط به همین احراز هویت می شود. در ماه های اخیر، ثبت احوال تمام سرویس های خود را متوقف کرده و با همه برخورد سلبی داشته است. در این شرایط، من چطور می توانم سرویس KYC انجام دهم؟ دومین اتفاق مخاطره آمیز که پیش بینی می کنم؛ **ورود بازیگران دولتی به صنعت پرداخت یاری است.** تا یک مقطع، پرداخت یارها را چندان جدی نمی گرفتند ولی در حال حاضر متوجه شده اند که پرداخت یارها

نقش مهمی در اقتصاد دیجیتال ایفا می کنند. بعید نمی دانم که یکباره، بازیگر نوظهوری شکل بگیرد که به یک بانک یا نهاد خاص وابسته است و سعی کند که بخش اعظم بازار را با استفاده از توان دولتی خودش قبضه کند. این دو موضوع را ریسک های جدید حوزه پرداخت یاری می دانم.

چه در فضای پرداخت یاری و چه در فضای کلی کشور و دولت ما، اگر بخواهید یک تصمیم اشتباه سال ۱۴۰۴ را نام ببرید، کدام مورد بوده که ضربه سنگینی به صنعت پرداخت یاری زده است؟

عبادی: اعلام ممنوعیت تجمیع وجوه یک آسیب جدی برای پرداخت یارها بود. ما بایستی راه دنیا را می رفتیم. این نیاز کماکان در بازار وجود دارد و حذف آن خدمت، کسب و کارها را متحمل هزینه اجرایی بسیار زیادی کرده که همچنان ادامه دار است. پرداخت یار در گذشته یک سرویس را خلق و به صدها کسب و کار ارائه می کرد. وقتی امکان تجمیع وجوه وجود ندارد، پرداخت یار مجبور است هر سرویس را صدها بار در جاهای مختلف خلق و پیاده سازی کند. این روش، هزینه اجرایی کسب و کارها را به شدت افزایش می دهد و یک تصمیم اشتباه سنگین است.

فاطمیان: به نظر من، قطعی اینترنت، اشتباه ترین تصمیم بود. امسال دو بار قطعی اینترنت را تجربه کردیم. به نظرم هزینه این قطعی اینترنت، از نگاه حاکمیت خیلی کم است؛ در حالی که اصلاً اینطور نیست؛ عوارض جانبی سنگینی دارد که به چشم نمی آید. دیتای تراکنش های دی ماه و جنگ ۱۲ روزه کاهش شدید تراکنش ها را نشان داد. اجزای مختلف اقتصاد به یکدیگر وابسته هستند و هر جا که یک قسمت مختل شود، به قسمت های دیگر آسیب می زند. حاکمیت باید

مصرف تراکنش

میزگرد

۱۳۱

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم

این هزینه‌ها را موقع قطع اینترنت در نظر بگیرد و شیوه مواجهه متفاوتی را تدبیر کند.

مرادیان: در حوزه پرداخت یاری، همچنان تأکید داریم واژه پرداخت یار توسط قانون‌گذار به شدت محدود تعریف شده زیرا یکسری فضاهای خاکستری در ذهن آنها شکل گرفته یا شاید می‌خواستند امکان قطع سرویس‌های مختلف در مقاطع زمانی گوناگون داشته باشند. شاید هم به دلیل مشکل داشتن تنظیم‌گر با یکی دو کسب‌وکار مشخص بوده که واژه پرداخت یاری را در ذهن‌ها به قدری منفی کردند که در مورد سرویس‌واریز شناسه‌دار و تجمیع وجوه نیز حساسیت‌هایی به وجود آمده. در گذشته، رسید تراکنش‌های پرداخت یاری دارای اعتبار بالایی بود؛ ولی الان یکی از شرط‌های معاملات را این می‌گذارند که رسید مربوط به پرداخت یاری نباشد زیرا اعتبار ندارد.

با جمیع جوانب سیاسی، اقتصادی، کسب‌وکاری و حتی رگولاتوری در حوزه پرداخت یاری؛ می‌دانیم که دو ماه به پایان سال ۱۴۰۴ مانده است. تصور کنید که الان در پایان ۱۴۰۵ هستیم. احتمالاً در اواخر سال ۱۴۰۵ در صنعت پرداخت یاری همه آدم‌ها تجاربی به دست آورده‌اند. در آن زمان به نظر شما، همه پرداخت یارها حسرت چه چیزی را می‌خورند که انجام نداده‌اند؟

مرادیان: اگر در پایان ۱۴۰۵ به سال ۱۴۰۴ نگاه کنم، به خودم می‌گویم: «تغییر مسیر ارتباطی که بین پرداخت یارها و قانون‌گذار دارد شکل می‌گیرد، ای کاش...» تصور می‌کنم که اینطور خواهد شد و مدت‌هاست که همه در مورد آن حرف می‌زنیم: «...ای کاش داده‌های یک پرداخت یار و یک بازیگر خارج از اکوسیستم بانکی را به رسمیت بشناسید. ای کاش این اتفاق در ۱۴۰۳ یا ۱۴۰۴ می‌افتاد». بدین ترتیب، خیلی از سرویس‌هایی که هزینه زیادی برای ما داشته تعطیل نمی‌شد. تعطیلی آن سرویس‌ها، فقط خاموش کردن یک دکمه نبود، کل کسب‌وکار را همراه با سایر خدمات جانبی تعطیل می‌کرد. مشتری ما فقط مشتری یک خدمت خاص نبود؛ سببی از خدمات را می‌گرفت و موقعی که بعضی سرویس‌ها از کار افتادند، مثل یک آدم بی‌جان به این در و آن در می‌زدند که مشکل کسب‌وکارشان را حل کنند؛ از پیش ما به جای دیگر



مرادیان در:
حوزه پرداخت یاری، همچنان تأکید داریم واژه پرداخت یار توسط قانون‌گذار به شدت محدود تعریف شده زیرا یکسری فضاهای خاکستری در ذهن آنها شکل گرفته یا شاید می‌خواستند امکان قطع سرویس‌های مختلف در مقاطع زمانی گوناگون داشته باشند. شاید هم به دلیل مشکل داشتن تنظیم‌گر با یکی دو کسب‌وکار مشخص بوده که واژه پرداخت یاری را در ذهن‌ها به قدری منفی کردند

می‌رفتند. با تعطیل شدن خدمت «تجمیع وجوه» یک مشتری که می‌توانست در سال آینده برایمان هفت میلیارد تومان ارزش داشته باشد را از دست می‌دادیم.

ای کاش داده‌های ما را به رسمیت می‌شناختند. **فاطمیان:** اگر در ۱۴۰۵ به گذشته برگردم می‌گویم: «ای کاش به طرح‌هایی که ما از طریق کسب‌وکارها و انجمن‌های صنفی برای تنظیم‌گری می‌فرستیم اهمیت می‌دادند و تنظیم‌گری را جایگزین ممنوعیت می‌کردند. ای کاش رگولاتور به این طرح‌ها اهمیت می‌داد تا دغدغه‌های فعلی که مطرح کردیم پیش نمی‌آمد».

در حال حاضر ما به تمام دغدغه‌های بانک مرکزی فکر می‌کنیم و نه یک طرح، بلکه چندین طرح برای هر دغدغه می‌فرستیم و سعی می‌کنیم که حتی کوچک‌ترین جزئیات مدنظر آن نهاد ناظر و قانون‌گذار را برطرف سازیم؛ اما در نهایت، تمام طرح‌ها به کنار می‌رود؛ مواجهه با پدیده‌های نوظهور چندان آسان نیست. البته تجمیع وجوه را نمی‌توان یک پدیده نوظهور دانست؛ از سال ۱۳۹۸ تاکنون ارائه شده است. این خدمات تا ۱۴۰۴ برای رفع نیاز کسب‌وکارها فراهم بود و طی سالیان، بارها و بارها جلساتی برگزار شد و طرح‌هایی ارائه دادیم ولی... ای کاش به این طرح‌ها توجه می‌شد که امروز حسرت تجمیع وجوه را نداشته باشیم.

تجمیع وجوه فقط یک خدمت نبود، یک بستر برای ارائه مجموعه‌ای از سرویس‌ها بود که نیاز کسب‌وکارهای متنوع را برطرف می‌کرد. بدین ترتیب ما می‌توانستیم به تعاریف یکسان با بانک مرکزی برسیم. امروز این سرویس تعطیل شده و حتی اگر بخواهیم آن را دوباره فعال کنیم، هزینه زیادی برمی‌دارد. وقتی شما یک دکمه می‌زنید و ساختمانی را خراب می‌کنید، درست کردنش به راحتی یک دکمه نیست. آن کسب‌وکار که به خدمت ما وابسته شده بود، به سمت دیگری مهاجرت کرده است. امور مالی تعبیه شده یعنی همین که بتوانیم بازوی مالی کسب‌وکارها باشیم. آنها به خودشان اجازه می‌دهند که در لایه‌های کسب‌وکار، به جای تمرکز بر خدمات مالی، خدمت را از ما بگیرند و فکرشان را معطوف به حوزه کاری‌شان کنند. وقتی این خدمت ناگهان تعطیل می‌شود چند ماه زمان می‌برد که کاربران به سمت یک ساختار جدید تحمیلی بروند که فقط ۳۰ یا ۴۰ درصد از خدمت قبلی را ارائه می‌کند. خدمت بانکداری شرکتی که پرداخت یارها ارائه می‌دهند؛ جایگزین تجمیع وجوه است ولی جایگزین کاملی به حساب نمی‌آید و بسیاری از کاربران هرگز به سراغ آن نمی‌آیند. بانک مرکزی قبلاً قرار بود حساب تعداد مشخصی از پرداخت یارها را بررسی کند ولی به واسطه تعداد زیاد پلتفرم‌ها و پرداخت یارها، عینک نظارتی خود را از دست داده است. اگر دغدغه اصلی ما مربوط به نظارت و مبارزه با پولشویی باشد، بانک مرکزی دیگر نمی‌تواند آن نظارت را انجام دهد. بانک مرکزی به خیلی از تراکنش‌ها دسترسی‌ای ندارد. تراکنش‌های «پل» و «پایا» و «ساتنا» را بانک مرکزی در لحظه می‌بیند، ولی تراکنش داخلی بانک‌ها کاملاً غیرقابل رصد است. بانک مرکزی، تمام ابزارهای

مصرف تراکنش



۱۳۲

ASAE TARA HONESH I.R

ماهانامه اختصاصی مدیران فناوری‌های مالی ایران

نیبال

محمد مهدی فاطمیان
مدیرعامل نیبال





نظارتی را از خودش گرفت و ضمناً مسئله حل نشد؛ خیلی از کاربران دیگر نتوانستند از پرداخت یار سرویس بگیرند.

عبادی: پاسخ خود را به دو قسمت تقسیم می‌کنم؛ یکی حسرتی که بابت گذشته می‌خورم؛ این سؤال در مورد سالیان پیشین برایم مطرح است که چرا در مورد قانون جدید بانک مرکزی حساسیت کافی را نشان ندادیم. ما مرتب می‌رفتیم و می‌آمدیم و از طریق انجمن فین‌تک با کمیسیون اقتصادی مجلس و دیگر جاها در ارتباط بودیم و از ما نظر می‌خواستند؛ ولی ما کوتاهی کردیم و نظر ندادیم. همین مسئله باعث شد قانونی شکل بگیرد که به شدت محدودکننده باشد و هیچ نگاه توسعه‌ای در آن دیده نشود؛ چه بسا بر خلاف توسعه عمل کند.

اگر نگاهی به آینده داشته باشیم، ما نتوانسته‌ایم اعتماد رگولاتور را جلب کنیم؛ بهتر بگویم، نخواستیم و نکردیم! اگر اعتماد رگولاتور را در سالیان گذشته به دست می‌آوردیم بعضی اتفاقات نمی‌افتاد. چرا در دوره جنگ و دوران قطعی اینترنت، تنها سیستمی که تا حد زیادی هنوز هم خوب کار می‌کرد، شبکه پرداخت بود؟ زیرا بنیان شبکه پرداخت ما در زمانی گذاشته شد که خارجی‌ها در ایران رفت و آمد داشتند؛ مشاورین خارجی به ما کمک می‌کردند.

امروز، به هر دلیلی که درباره‌اش صحبت نمی‌کنم، مشاورین خارجی دیگر به کشور ما نمی‌آیند؛ ولی ما می‌توانیم همان نقش را برای رگولاتور بازی کنیم؛ چه بسا که کردیم، اما کم‌قدرت بود. رگولاتور به این دلیل که به ما اعتماد نداشت، هر مطالعه‌ای که از دنیا می‌آوردیم و ارائه می‌دادیم، تصور می‌کرد که صرفاً برای منافع اقتصادی خودمان آن پیشنهاد را می‌دهیم. چه بسا که منافع اقتصادی ما نیز مد نظر بود، اما راه درست همین بود! حسرتی که در پایان ۱۴۰۵ هم ممکن است بخوریم این است که چرا رابطه خودمان را با رگولاتور اصلاح نکردیم و اعتماد رگولاتور را به دست نیاوردیم تا دانش رد و بدل شود و تصمیم‌های بهتری اخذ گردد.

در پایان هر یک از عزیزان اگر جمع‌بندی یا نکات جامانده‌ای دارید، بفرمایید.

مرادیان: امیدوارم در سال ۱۴۰۵ به جای این که در پل‌هایی بنشینیم و انتقاد کنیم، کار عملی انجام داده باشیم. در اثر فشاری که همه کسب‌وکارها متحمل می‌شوند، همه ما تبدیل به انسان‌هایی شده‌ایم که فقط نق می‌زنیم؛ نقد می‌کنیم؛ از خودمان و دیگران و فضای بازار و رگولاتور ایراد می‌گیریم. ای کاش در ۱۴۰۵ بنشینیم و از دستاوردها بگوییم. خیلی وقت است که این اتفاق نیفتاده!

عبادی: به نظرم این امیدواری مهدی مرادیان به تحقق نمی‌پیوندد؛ قطعاً محقق نخواهد شد. تفکر حاکم در حال حاضر به سمتی رفته که هیچ‌گونه توسعه را نمی‌پذیرد؛ اگر توسعه می‌خواست، این همه ضد توسعه عمل نمی‌کرد. این عملکرد از کجا می‌آید؟ یا معنا و مفهوم توسعه را نمی‌شناسد، یا می‌شناسد ولی نمی‌خواهد. به نظر من در آخر ۱۴۰۵ هم کماکان

گفت‌وگو و حرف‌های مشابهی داریم و وضعیت مان، اگر بدتر نباشد، بهتر هم نمی‌شود. ما اگر توسعه می‌خواستیم و نگاه مان توسعه‌محور بود، هر زمان که می‌خواستیم تصمیمی بگیریم، به این نگاه می‌کردیم که تصمیم ما تا چه حد منجر به افزایش GDP می‌شود. ما در هیچ کدام از تصمیم‌ها و اسنادمان اشاره‌ای به این موارد نداشته‌ایم. هر جا سندی بیرون می‌دهیم؛ نمی‌گوییم که هدف مان از آن سند چیست و چه اتفاقی می‌خواهد بیفتد. به نظر می‌رسد که اصلاً اراده‌ای برای توسعه وجود ندارد؛ فقط می‌خواهیم در بهترین حالت، شرایط موجود را حفظ کنیم. بالاترین KPI حاکمیت در شرایط کنونی همین است؛ هر جا که اتفاقی می‌افتد فوراً اینترنت را قطع می‌کنند؛ پس حتی به حفظ وضع موجود هم امیدوار نیستیم. من اساساً آدم امیدواری هستم ولی پایان ۱۴۰۵ را چندان خوش‌تر از امروز نمی‌بینم.

فاطمیان: من جمع‌بندی خود را گفتم ولی آرزو کردن عیب نیست؛ امیدوارم وضعیت اقتصادی بهتر شود و حال دل همه مردم کشور خوب باشد. از سوی دیگر، امیدوارم که همه‌ی پرداخت‌یارها در سال آینده سلامت باشند و در پتل سال آینده، نماینده بانک مرکزی در کنار این جمع بنشینند و به شرکت‌های پرداخت یاری نزدیک‌تر شود. این می‌تواند یکی از آرزوهای خوب برای ما باشد. ما امسال، بیش از این که مدیرعامل شرکت باشیم، مدیر بحران بودیم؛ به جای اینکه ذهنمان درگیر توسعه باشد، درگیر مدیریت نقدینگی، بقا و حفظ و پایداری سیستم بودیم. امیدوارم سال آینده فرصتی به دست آید که به توسعه بیاوریم. من توقع توسعه از حاکمیت ندارم، ولی بخش خصوصی اگر قدری فرصت پیدا کند و بتواند به توسعه بیانید، کشور رو به رشد می‌رود. امیدوارم در سال آینده بیش از پیش به توسعه بیانید و درگیر مسائل بدیهی نباشیم. ♦

روایت صابر امامی و مسعود وکیلی نیا از ۱۴۰۴؛ سالی که بحران‌ها به هم افزایی در اکوسیستم
هلدینگ‌های فناوری بانک‌ها و اتحاد رقبا در این اکوسیستم منجر شد

هلدینگ‌های فناوری بانک‌ها به داد هم رسیدند

اتحاد رقبا؛ مفهومی است که تا همین دوسه سال پیش در اکوسیستم هلدینگ‌های فناوری اطلاعات بانک‌ها بیشتر به یک شعار خوش بینانه شباهت داشت اما در دل بحران‌های فشرده و چندلایه ۱۴۰۴ به ضرورتی عملی تبدیل شد؛ سالی که با حملات سایبری، فشارهای زیرساختی، محدودیت منابع، چالش‌های سرمایه انسانی و نااطمینانی‌های بیرونی همراه بود و هلدینگ‌های بانکی را واداشت بیش از هر زمان دیگری به یکدیگر نزدیک شوند. رقابتی که پیش‌تر بر سر سهم بازار و توسعه محصول جریان داشت، در مواجهه با تهدیدهای مشترک جای خود را به همکاری‌های فنی، اشتراک تجربه و هم‌افزایی زیرساختی داده است. در میزگردی که ماهنامه عصر تراکنش با حضور صابر امامی، مدیرعامل گروه داده‌پردازی پارسیان و مسعود وکیلی نیا، مدیرعامل وقت ارتباط فردا برگزار کرد، مدیران از سالی سخن گفتند که اگرچه با محوریت تاب‌آوری و مدیریت بحران پیش رفت، اما در لایه‌های عمیق‌تر، فرصتی تاریخی برای بازتعریف نسبت هلدینگ‌ها با یکدیگر ایجاد کرد. به باور آنها، هم‌افزایی شکل گرفته در ۱۴۰۴ می‌تواند در ۱۴۰۵ جدی‌تر و ساختاری‌تر شود؛ از پروژه‌های مشترک و استفاده اشتراکی از زیرساخت‌ها گرفته تا هم‌راستایی در تعامل با رگولاتور و خلق ارزش‌های تازه برای بانک‌ها؛ مسیری که شاید دقیق‌ترین توصیف آن همان «اتحاد رقبا» باشد. آنچه در ادامه می‌خوانید، چکیده گفت‌وگویی مفصل با این دو مدیر است درباره سالی سخت که از دل تهدیدهایش، فرصت همکاری، بازتعریف مزیت رقابتی و نگاهی تازه به آینده زاده شد.



عصر تراکنش



۱۳۴

ASAETARAKHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری‌های مالی ایران

اگر بخواهید سال ۱۴۰۴ را با همه چالش‌ها، پیچیدگی‌ها و بحران‌هایی که پشت سر گذاشتید برای هلدینگ‌های فناوری اطلاعات بانک‌ها توصیف کنید، سال مدیریت بقا و تاب‌آوری بود یا سال تصمیم‌های راهبردی برای آینده؟
صابر امامی: پاسخ سؤال شما دو وجه دارد؛ یک وجه کلیشه‌ای آن این است که هلدینگ‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات همواره درگیر چالش بوده‌اند و این چالش‌ها مختص سال گذشته نیست. درواقع می‌توان گفت در سال‌های گذشته تقریباً هیچ سالی بدون چالش نبوده است. هر سال مسئله‌ای پدید آمده که یا بر شدت چالش‌ها افزوده یا چندین مسئله را به طور هم‌زمان ایجاد کرده است. این نگاه عمومی به موضوع است. اگر بخواهم پاسخی سراسر است بدهم، چالش‌ها همواره وجود داشته، امسال نیز همانند گذشته بوده و ما عادت کرده‌ایم در چنین شرایطی دوام بیاوریم و مسیر خود را ادامه دهیم.

اما اگر عمیق‌تر به پرسش پاسخ دهم، معتقدم سال گذشته با مجموعه‌ای از تهدیدها و فرصت‌های بسیار جدی مواجه بودیم. درباره تهدیدها همه سخن می‌گویند؛ کسب‌وکارهای ما در معرض ریسک‌های بزرگ و پیچیده‌ای قرار گرفته‌اند. با این حال، فرصت‌های جدیدی نیز پدید آمد که شاید سال‌ها طول می‌کشید تا در اختیار کسب‌وکارها قرار گیرد. در بحران‌ها معمولاً به دنبال یافتن مسیرهای جدید کسب‌وکار هستیم و این مسیرهای جدید، افق آینده را روشن‌تر می‌کند. اگر در معرض چنین چالش‌هایی قرار نگیریم، دچار نوعی رخوت می‌شویم که پس از چند

سال ما را به عقب می‌راند. از این منظر، امسال یکی از بهترین سال‌ها بود تا با انگیزه‌ای مضاعف بتوانیم فرصت‌های تازه‌ای کشف کنیم؛ اینکه هر مجموعه بتواند در بخشی از کسب‌وکار خود مسیری بیابد که منجر به رشد جدید شود.

به‌ویژه در هلدینگ‌های بانکی کشور، جایی که با مشتری نهایی در ارتباط هستیم، تاب‌آوری در این شرایط و راه‌حلی که برای تقویت این ارتباط جست‌وجو و اجرا شد، تجربه‌ای جدید بود؛ تجربه‌ای که پیش از این کمتر رخ داده بود. همچنین کسب‌وکارهایی که در حوزه‌های فین‌تکی از جمله BNPL فعالیت می‌کردند و همچنین شرکت‌های لندتک، به طور قابل توجهی از این شرایط اقتصادی منتفع شدند. هرچند در سطح اقتصاد کلان نگرانی‌ها افزایش یافت اما در درون این کسب‌وکارها، از جمله کرادفاندینگ و لندتک، رونق قابل توجهی ایجاد شد و تیم‌های فنی نیز همگام با آنها در این مسیر حرکت کردند.

علاوه بر این، در سال ۱۴۰۴ بازار سرمایه نیز بخشی از دوره‌ای از شکوفایی و رشد قابل توجه را تجربه کرد و در بخشی دیگر با تهدیدهایی مواجه شد. این وضعیت موجب شد با ابعاد جدید مدیریت ریسک آشنا شویم و همین امر ما را برای پیمودن مسیرهای آتی آموخته‌تر و آماده‌تر ساخت.

مسعود وکیلی نیا: سال گذشته نیز، به یاد دارم، در میزگردی مشابه در خدمت شما بودم و درباره چالش‌های سال ۱۴۰۳ و پیش‌بینی وضعیت سال



مینا حاجی

مدیر پنل



۱۴۰۴ گفت‌وگو کردیم اما سال ۱۴۰۴ نسبت به آنچه تصور می‌کردیم با چالش‌های به مراتب بیشتری همراه شد.

اگر بخواهم در دو بُعد توضیح دهم، باید بگویم در کل اکوسیستم با تغییرات گسترده‌ای در نحوه نگاه به آینده و شیوه مدیریت کسب‌وکار مواجه بودیم. از خردادماه، موضوع تاب‌آوری به اولویت نخست ما تبدیل شد. حملات سایبری نیز به‌طور جدی آغاز شد و چندین مجموعه بانکی را تحت تأثیر قرار داد. این مسئله سبب شد تمامی شرکت‌های فعال در حوزه فناوری‌های بانکی و فین‌تک‌ها با جدیت بیشتری به موضوع امنیت بپردازند، سرمایه‌گذاری بیشتری در این حوزه انجام دهند و ریسک‌های کمتری بپذیرند.

سال گذشته نیز در همین جمع اشاره کردم که میان ریسک و نوآوری رابطه معکوس وجود دارد؛ هرچه میزان ریسک‌پذیری بیشتر باشد، سطح نوآوری بالاتر خواهد بود و هرچه ریسک‌گریزی افزایش یابد، تمایل به ورود به موضوعات و چالش‌های جدید کاهش می‌یابد. سال ۱۴۰۴ در هلدینگ‌های بانکی، اکوسیستم فین‌تک و به‌طور کلی اکوسیستم نوآوری کشور، هشدار جدی بود تا همگی به مقوله امنیت توجه بیشتری داشته باشیم، اشراف دقیق‌تری بر زیرساخت‌ها پیدا کنیم و بخش قابل توجهی از بودجه شرکت‌ها را به این حوزه اختصاص دهیم. در نتیجه، تا حدی تمرکز بر فناوری‌های نوین، نوآوری و توسعه محصولات جدید کاهش یافت و این خلأ کمابیش احساس شد.

عامل دیگری که سال ۱۴۰۴ را نسبت به ۱۴۰۳ دشوارتر کرد، موضوع منابع انسانی بود. این چالش‌ها تأثیر قابل توجهی بر سرمایه انسانی گذاشت و شرایط را پیچیده‌تر ساخت. با این حال، همانند سال گذشته، نگاه من همچنان امیدوارانه و خوش‌بینانه است. معتقدم همان‌گونه که از گردنه‌های پیشین عبور کرده‌ایم، از چالش‌های پیش‌رو نیز عبور خواهیم کرد. در حوزه فناوری و نوآوری همواره بر این باورم که کشور ما در مقیاس منطقه‌ای و حتی جهانی جایگاه مناسبی دارد. در حوزه فناوری‌ها و نوآوری‌های بانکی، اکوسیستم‌های استارت‌آپی و شرکت‌های دانش‌بنیان، به‌ویژه در بخش نرم‌افزار و توسعه محصول، وضعیت مطلوبی داریم.

در سال گذشته می‌توان گفت ثنوبانک‌ها یا به تعبیر بانک مرکزی، بانک‌های دیجیتال، به بلوغ مناسبی دست یافتند. همان‌گونه که آقای امامی نیز اشاره کردند، تنوع خدمات در حوزه لندتک و BNPL در سال ۱۴۰۴ رشد قابل توجهی داشت. بر اساس مشاهدات میدانی و جلساتی که برگزار می‌شود، می‌توان گفت مخاطبان عمومی با لندتک و BNPL ارتباط برقرار کرده‌اند و وجود این خدمات برای بانک‌ها به یک ضرورت تبدیل شده است. اگر در سال ۱۴۰۳ وجود یا عدم وجود این محصول برای بانک‌ها چندان تعیین‌کننده نبود، در سال ۱۴۰۴ این



موضوع به یک الزام بدل شد.

از منظر دیگر، پس از جنگ دوازده روزه جلسه ای در بانک مرکزی برگزار شد که تغییر رویکرد این نهاد برای من قابل توجه بود. در سال های گذشته همواره بر ضرورت فاصله گرفتن از تمرکزگرایی و حرکت به سمت ارائه خدمات در بنگاه های مختلف و غیر متمرکزسازی سرویس ها تأکید می شد. در نیمه دوم سال ۱۴۰۴ شاهد حرکت در همین مسیر بودیم؛ از جمله صدور بخشنامه ای درباره کیف پول که امکان انتقال وجه میان کیف پول ها، البته با محدودیت هایی را فراهم ساخت. موضوعی که در گذشته تخلف محسوب می شد، در سال ۱۴۰۴ به الزام تبدیل شد. این امر از نظر من نکته ای مثبت بود و پیش بینی می کنم در سال ۱۴۰۵ موضوع کیف پول جدی تر دنبال شود. روند غیر متمرکزسازی خدمات نیز به تدریج جدی تر می شود. در مجموع، هر بحران بی تردید آسیب زا و کندکننده است؛ اما رویکرد عقلانی و هوشمندانه آن است که از دل بحران نیز فرصت هایی استخراج شود. به نظر می رسد مسیری که اکوسیستم در پیش گرفته، بهره برداری از همین روزهایی است که در دل بحران گشوده شده تا بتواند در سال ۱۴۰۵ به شکوفایی بیشتری دست یابد.

اگر بخواهید به صورت مشخص و دقیق درباره یک چالش مهم که هلدینگ های فناوری اطلاعات بانک ها در سال ۱۴۰۴ با آن مواجه بودند صحبت کنید، آن چالش چه بوده است؟

امامی: البته درباره گروه داده پردازی پارسیان، به نظر من میزان وابستگی به بانک پارسیان و خدمات داخلی آن چندان جدی نیست؛ یا دست کم می توانم بگویم در گروه داده پردازی پارسیان سطح قابل توجهی از عدم تمرکز وجود دارد. شاید مهم ترین چالشی که با آن مواجه شدیم، ضرورت توجه بیشتر به شرکای خصوصی و افزایش اعتماد حاکمیت به بخش خصوصی بود. این موضوع در ادوار مختلف مطرح می شد، اما در سال ۱۴۰۴، به ویژه در فضای جنگ و پس از آن و همدلی ایجاد شده در پی مجموعه حوادث، به نظر می رسد این ارتباط و اعتماد به بخش خصوصی از سوی حاکمیت تقویت شد.

ما بسیاری از مسائل خود را به صورت داخلی حل می کردیم و به مدیریت درون سازمانی تمامی موضوعات عادت داشتیم. با این حال، در سال ۱۴۰۴ به این جمع بندی رسیدیم که همه مسائل و مشکلات را نمی توان به تنهایی حل کرد و همین امر موجب شکل گیری **خط اعتماد** شد؛ بخشی قابل توجه از این اعتماد نیز در سال ۱۴۰۴ ایجاد شد. بخش خصوصی نیز فراتر از انتظار ظاهر شد و در مقاطعی که ضرورت داشت، در کنار ما قرار گرفت و با همکاری متقابل توانستیم مسائل متعددی را حل و فصل کنیم. این موضوع برجسته ترین نکته ای است که اکنون در ذهن دارم و می تواند نوید بخش سال ۱۴۰۵ باشد. همواره معتقدم ایجاد ارتباط دقیق و صحیح میان بخش خصوصی و هلدینگ های بانکی می تواند ارزش های بزرگ تری خلق کند، مشروط بر آنکه نگاه ما صرفاً

پیمانکاری نباشد و این مجموعه ها را به عنوان شرکای تجاری راهبردی تلقی کنیم.

وکیلی نیا: اگر بخواهم موضوع را در دو سطح تفکیک کنم، در سطح شرکت ارتباط فردا مهم ترین چالش ما ورود به فرایند گزیر بانک آینده بود که تأثیر قابل توجهی بر کسب و کارهای ما گذاشت. با توجه به اینکه مشتری عمده ارتباط فردا بانک آینده بود، این مسئله برای ما چالش بزرگی محسوب می شد. نکته مثبت آن بود که در سال های گذشته در داخل مجموعه به این موضوع اندیشیده شده و برای آن برنامه ریزی شده بود. راهبردهایی تدوین شده بود تا در صورت بروز مشکل برای بانک آینده، ساختار شرکت و هلدینگ ارتباط فردا حفظ شود و از تاب آوری مناسبی برخوردار باشد. از ابتدای آبان ماه که با این مسئله مواجه شدیم تاکنون، توانسته ایم محصولات اصلی را بدون اختلال حفظ کرده و به ارائه خدمت به مردم ادامه دهیم؛ از جمله «همراه کارت» در حوزه پرداخت سازی و «فینوتک» در حوزه بانکداری باز.

در عین حال، با توجه به خاموش شدن هسته بانک آینده در ماه گذشته و تکمیل فرایند انتقال آن به بانک ملی، بخشی از محصولات خود را از دست دادیم. در این زمینه با چالش هایی مواجه هستیم که امیدواریم تا پایان سال برطرف شود.

در سطح صنعت نیز به نظر من همچنان بزرگ ترین چالش، موضوع تاب آوری است. سال ۱۴۰۴ سالی بود که این دغدغه برای همه ما جدی شد که در صورت وقوع حمله سایبری دیگر، نظام بانکی و نظام پرداخت کشور دچار اخلاص نشود. به همین دلیل، برنامه ریزی های گسترده و مؤثری در این حوزه انجام و اجرا شد تا سال با ثبات به پایان برسد.

یکی از موضوعاتی که در سال ۱۴۰۴ با آن مواجه بودیم و به نظر من در سال آینده نیز چالش بزرگی خواهد بود، **مسئله زیرساخت** است. با وجود تمامی توانمندی های موجود در اکوسیستم، معتقدم در حوزه زیرساخت همچنان نیازمند حمایت، حتی از سوی بخش دولتی هستیم تا بتوانیم زیرساخت ها را به روز نگه داریم و پایداری مورد نظر حاکمیت و شبکه بانکی را تأمین کنیم.

در حوزه زیرساخت چند سالی است که با موضوع سرمایه گذاری و همچنین تغییر قوانین گمرکی، مقررات ارزی و موارد مشابه درگیر هستیم. نوسازی تجهیزات، بهره گیری از فناوری های جدید و به روز رسانی لایسنس ها امری ضروری است و تمامی این اقدامات هزینه بر هستند.

آقای امامی: با توجه به تجربه هایی که در سال جاری داشتیم و حملات سایبری که به برخی بانک ها صورت گرفت، لطفاً درباره ضرورت و اهمیت توجه به امنیت سایبری و پایداری زیرساخت ها توضیح دهید. آیا می توان گفت امنیت سایبری نقطه ضعف صنعت بانکی کشور است یا خیر؟

امامی: به نظر من بخش پایداری پرسش شما موضوعی تقریباً نسبی است، زیرا هیچ گاه نمی توان در حوزه امنیت به نقطه ای رسید و اعلام کرد که این سطح از امنیت کافی است. این عرصه یک رقابت و مسابقه جهانی است و هر سطحی از تأمین امنیت نیز همچنان در معرض ریسک قرار دارد. بنابراین نمی توان به صورت مطلق از خوب یا بد بودن وضعیت سخن گفت. درباره



کرده ایم و با هم شکل داده ایم. اگر بخواهیم دقیق و صرفاً در چهارچوب توسعه محصول صحبت کنیم، ممکن است در سال ۱۴۰۴ در توسعه محصول نوآوری کمتری داشته باشیم، اما در سطح اکوسیستم قطعاً نوآوری بیشتری صورت گرفته است.

آقای وکیلی نیا، می خواهم کمی درباره مدل فعالیت این هلدینگ ها صحبت کنیم. این هلدینگ ها طی یک دهه اخیر شکل گرفته اند؛ امروز در چه مرحله ای قرار دارند و آیا به یک مدل حکمرانی پایدار دست یافته اند یا خیر؟

وکیلی نیا: اگر بخواهم هلدینگ های بانکی را تقسیم بندی کنم، می توان دو نوع را متمایز کرد: نخست هلدینگ هایی که صرفاً وظایف بانک را انجام می دهند و دوم هلدینگ هایی که علاوه بر فعالیت های بانکی، در بازار و کسب و کار نیز حضور دارند؛ از جمله حوزه فناوری، فین تک، دانش بنیان و استارت آپ ها. هلدینگ ارتباط فردا جزو دسته دوم است، به گونه ای که بخش قابل توجهی از درآمد آن از فعالیت های خارج از بانک آینده تأمین می شود، ضمن آنکه تمامی سرویس های فناوری اطلاعات بانک آینده نیز توسط این هلدینگ پشتیبانی می شد. به نظر می رسد هلدینگ ها به سمت تنوع در سید درآمدی خود حرکت کرده اند و این روند با رویکردی منطقی ادامه دارد. در عمل، استقلال هلدینگ ها از بانک مادر در حال جدی تر شدن است. با این حال، نگاه حاکمیتی سهامدار اهمیت دارد؛ باید مشخص شود که آیا این حرکت مورد تأیید و همراهی سهامدار است یا اینکه تلاش می شود هلدینگ های بانکی صرفاً به عنوان ابزار بانک در نظر گرفته شوند. من شخصاً این حرکت را بیشتر به سمت تنوع و استقلال می بینم. بدون شک، به نظر من رویکرد دوم درست ترین است. یعنی هلدینگ باید بتواند در کنار رضایت سهامدار و تأمین سرویس ها و خدمات مورد نظر او، به مرکزی برای درآمد تبدیل شود و بتواند سود تقسیم کند؛ به گونه ای که منابع درآمدی محدود به بانک سهامدار نباشد و از فعالیت ها و کسب و کارهای دیگر نیز منفعت ایجاد کند.

۶۶

امامی:
تهدیدهای امنیتی، در کنار فشار وارد شده بر شبکه ها، فرصتی برای به اشتراک گذاری داده و همکاری میان مجموعه ها ایجاد کرد. پیش از این، رقابت میان بانک ها پررنگ تر بود؛ اما در مواجهه با یک تهدید مشترک، رقابت جای خود را به همکاری داد. در این سال مشاهده شد که تیم های فنی بانک های مختلف برای حل مسئله یکدیگر تلاش می کردند

وجود نقاط ضعف در امنیت سایبری، بلاشک نقاط ضعفی وجود دارد. فضای امنیتی ما در گذشته بیشتر شبیه وضعیتی بود که در آن خودمان آتشی روشن می کردیم و سپس با استفاده از امکانات داخلی آن را خاموش می کردیم و در نهایت به خود امتیاز می دادیم اما زمانی که یک بحران واقعی رخ می دهد، نقش واقعی سازوکارهای مقابله با بحران آشکار می شود. در سال ۱۴۰۴، به میزانی با ریسک های امنیتی مواجه شدیم که پیش از آن تجربه نکرده بودیم. با وجود هزینه های قابل توجهی که پرداخت شد، معتقدم تاب آوری قابل توجهی از خود نشان دادیم.

شبکه بانکی طبیعتاً باید به گونه ای عمل کند که آسیبی نبیند و این انتظار قابل درک است؛ اما ابعاد جنگی که در لایه های مختلف رخ داد، می توانست بسیار گسترده تر باشد. عملکرد بسیاری از مجموعه ها در این رویداد مثبت بود. حتی آن دسته از تیم هایی که با آسیب مستقیم مواجه شدند نیز از دو منظر کارنامه قابل قبولی داشتند: نخست، از حیث آمادگی و نحوه مواجهه با بحران؛ و دوم، از منظر سرعت باز یابی. در مقایسه با نمونه های بین المللی، در بسیاری از کشورها رخداد های مشابه به دوره های باز یابی طولانی تری منجر می شود. بدیهی است که مشکلات وجود دارد و امنیت همواره موضوعی نسبی است؛ اما در حوزه تاب آوری، عملکرد کلی قابل قبول ارزیابی می شود.

اکنون تقویت زیرساخت های امنیتی به اولویت تمام هلدینگ ها تبدیل شده است، هر چند هزینه های سنگینی در پی دارد. این باور نیز در لایه های مختلف شبکه بانکی تقویت شده و حتی در سطح بانک مرکزی نیز نسبت به ابعاد این مسئله درک عمیق تری شکل گرفته است. این رویدادها موجب شد همه بازیگران به یکدیگر نزدیک تر شوند و موضوع امنیت به عنوان مسئله ای عمومی تلقی شود، نه صرفاً یک الزام نظارتی. تهدیدهای امنیتی، در کنار فشار وارد شده بر شبکه ها، فرصتی برای به اشتراک گذاری داده و همکاری میان مجموعه ها ایجاد کرد. پیش از این، رقابت میان بانک ها پررنگ تر بود؛ اما در مواجهه با یک تهدید مشترک، رقابت جای خود را به همکاری داد. در این سال مشاهده شد که تیم های فنی بانک های مختلف برای حل مسئله یکدیگر تلاش می کردند و هر مجموعه ظرفیت های خود را در اختیار دیگران قرار می داد. حتی در مراکز داده، خدمات داخلی تا حد امکان کاهش می یافت تا بتوان از ظرفیت آزاد شده برای تقویت سرویس سایر بانک ها استفاده کرد. این تجربه به صورت گسترده در شبکه بانکی شکل گرفت.

آیا می توان برای توصیف سال ۱۴۰۴ در مورد این هلدینگ ها، از عبارت «تاب آوری به جای نوآوری» استفاده کرد یا خیر؟

امامی: احتمالاً مشخص است که نگاه اصلی من معطوف به تاب آوری نیست. به نظر من در همه این حوزه ها نوآوری نیز رخ داده است، اما نوآوری الزاماً به معنای خلق محصول جدید نبوده است. نوآوری شامل تمامی فرصت ها و ظرفیت های جدیدی است که ایجاد

مزیت رقابتی این هلدینگ‌ها در عصری که اکنون به آن

عصر هوش مصنوعی می‌گویند، چیست؟

وکیلی‌نیا: هلدینگ‌های بانکی معمولاً کسب و کارهای بزرگی دارند و حوزه دیجیتال و فناوری‌های نوین در آنها متمرکز شده است. به همین دلیل، داده‌های بسیار ارزشمندی جمع‌آوری شده است. مشتریان و مخاطبان ارتباط مستقیم با محصولات هلدینگ‌ها دارند و به تبع آن، هر نوآوری یا کاربرد هوش مصنوعی می‌تواند به راحتی به مشتری نهایی منتقل شود و خلق ارزش کند. بنابراین، فرایند رسیدن به محصول نهایی و خلق ارزش از طریق این هلدینگ‌ها تسهیل و تسریع می‌شود.

نکته بعدی، بحث زیرساخت است. برای هوش مصنوعی، بخش مهمی از فعالیت به زیرساخت مربوط می‌شود و سرمایه‌گذاری در پردازنده‌ها و GPUها ضروری است؛ امری که استارت‌آپ‌های کوچک توان انجام آن را ندارند. هلدینگ‌های بانکی با پشتوانه مالی و قدرت سرمایه‌گذاری بالای خود می‌توانند در این حوزه حضور جدی داشته باشند و عملاً نقش زیرساخت هوش مصنوعی را در کشور ایفا کنند. این اقدام به اکوسیستم هوش مصنوعی کشور امکان می‌دهد که بدون دغدغه زیرساخت، نوآوری بیشتری داشته باشد. اقدامات بسیار جدی انجام شده است و پیش‌بینی می‌شود که تا نیمه اول سال ۱۴۰۵، یکی دو مجموعه محصولات خود را در حوزه هوش مصنوعی به بازار ارائه دهند.

امامی: دیدگاه من در این موضوع تا حدی با نظر آقای وکیلی‌نیا متفاوت است. مزیت اصلی هلدینگ‌ها را در بانک می‌بینم و این مزیت می‌تواند بخشی از منافع بانک را به نحوی تغییر دهد که بانک به تنهایی قادر به کسب چنین سودی نباشد. ما می‌توانیم مسیرهایی ایجاد کنیم که درآمدهای بانک افزایش یابد. این خیلی بزرگوارانه است که آقای وکیلی‌نیا تأکید می‌کنند که هدف هلدینگ باید ایجاد درآمد برای بانک باشد. ذاتاً بانک انتظار دارد که بتوانیم زنجیره ارزش آن را توسعه داده، درآمدش را افزایش دهیم و در رقابت شدیدی که میان بانک‌ها وجود دارد، هر هلدینگی که بهتر برای بانک خود کار کرده باشد، مزیت آفرین خواهد بود. در عصر هوش مصنوعی نیز این ظرفیت تقویت می‌شود؛ نه به صورت ضریب، بلکه به صورت توان. دلیل آن این است که با پیشرفت زمان، انتظارات مشتریان نهایی و سایر ذی‌نفعان از بانک، شامل خدمات دیجیتال و نوآورانه، افزایش می‌یابد و وظیفه هلدینگ‌های فناوری اطلاعات است که بتوانند این نقش را به بهترین نحو ایفا کنند.

بزرگ‌ترین ریسک پیش‌روی هلدینگ‌های فناوری

اطلاعات بانک‌ها در سال ۱۴۰۵ را چه چیزی می‌دانید؟

امامی: به نظر من، مسئله منابع انسانی شاید اصلی‌ترین چالشی است که با آن مواجه‌ایم و این موضوع بسیار جدی‌تر از آن است که تصور می‌کنیم. برای زیرساخت، می‌توانیم راه‌حل‌هایی پیدا کنیم؛ از جمله اخذ وام، تعامل با دولت، اصلاح قوانین و سایر اقدامات. اما مسئله منابع انسانی، واقعاً راه‌حل آسانی ندارد و این موضوع مختص هلدینگ‌ها نیست؛ کل اکوسیستم از نزدیک با آن مواجه است.

گاهی رقابتی بین هلدینگ‌ها و شرکت‌های زیرمجموعه برای جذب منابع انسانی ایجاد می‌شود. این چالش ناشی از یک اصل بنیادین اقتصاد است: وقتی منابع محدود و نیازها بیش از حد است، نمی‌توان آنها را به راحتی مدیریت کرد. نیروهای ما الزاماً نمی‌توانند توسط کسب و کارهایی که داریم متقاعد شوند تا در مسیر ما کار کنند و سرویس‌های ما به شدت به این نیروها وابسته‌اند، به‌ویژه در حوزه‌های پایه‌ای نرم‌افزار و توسعه هسته‌ای سیستم‌ها. ما در سال‌های گذشته در زمینه جانشین‌پروری نیز به خوبی عمل نکرده‌ایم، به‌گونه‌ای که برای جایگاه‌های مدیریتی اکوسیستم، مدیران اجرایی و میانی کافی و مناسبی نداریم. علت این بحران مدیریتی این است که ارتقاء افراد اغلب بر اساس سابقه کاری و تجربه در شرکت انجام شده و مهارت‌های مدیریتی لازم در سطوح استراتژیک، حاکمیتی و مالی به‌طور کامل توسعه نیافته است.

وکیلی‌نیا: در حال حاضر تمرکز اصلی ما بر محور تاب‌آوری است و سال ۱۴۰۴ را نیز با این محور پیش بردیم. مسائل زیرساختی اهمیت بسیار زیادی پیدا کرده‌اند و معتقدم یکی از چالش‌های اصلی هلدینگ‌ها در سال ۱۴۰۵ نیز همین خواهد بود. رویکرد ما در سال ۱۴۰۵ همچنان تاب‌آوری خواهد بود، شامل پایداری سرویس‌ها و افزایش امنیت. در کنار این موضوع، ممکن است توجه کافی به حوزه‌های نوآوری و خلاقیت معطوف نشود. در سال ۱۴۰۵، هلدینگ‌ها و کل صنعت بانکی کشور بخش عمده انرژی و بودجه خود را به این حوزه‌ها اختصاص خواهند داد و حوزه خلاقیت، محصولات جدید و محصولات پرریسک در اولویت بعدی قرار خواهند گرفت. این موضوع می‌تواند به تضعیف اکوسیستم منجر شود. چنانچه خلاقیت و نوآوری از یک اکوسیستم حذف شود، در بهترین حالت تنها یک اکوسیستم پایدار با محصولات طول عمر بالا باقی می‌ماند. مشتریان به فناوری‌ها و محصولات جدید علاقه دارند و این خلأ می‌تواند فاصله‌ای بین محصولات داخلی و خارجی ایجاد کند.



صابر امامی
مدیرعامل گروه داده‌پردازی
پارسیان



مهرتراکش



۱۳۸

ASAEETARAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری‌های مالی ایران

آقای امامی، به سراغ فرصت‌های سال ۱۴۰۵ برای هلدینگ‌ها برویم. با توجه به صحبت‌های آقای وکیلی‌نیا که احتمال دارد در سال ۱۴۰۵ توجه به نوآوری و خلاقیت حتی کمتر از سال جاری باشد، به نظر شما چه فرصت‌هایی برای این هلدینگ‌ها در سال آینده وجود خواهد داشت؟

امامی: من همواره معتقدم که وقتی منابع محدود می‌شود، افراد مجبورند فرصت‌ها را بهتر تشخیص دهند. ممکن است سال ۱۴۰۵ سال هم‌افزایی بیشتر بین هلدینگ‌های فناوری اطلاعات بانک‌ها باشد. وقتی با بحران‌های فراگیر مواجه می‌شویم، تلاش می‌کنیم به یکدیگر نزدیک شویم. بهترین فرصت پیش روی هلدینگ‌ها این است که ظرفیت‌های خود را هم‌افزا کنند. در گذشته، ممکن بود هلدینگ‌ها در رقابتی شدید بر سر سهم بازار با یکدیگر مقابله کنند اما اکنون تلاش می‌کنیم یکدیگر را حمایت کنیم. این فرصت تاریخی است. محدودیت منابع باعث می‌شود راهکارهای نوآورانه‌ای پیدا شود و بی‌نظیرترین فرصت سال ۱۴۰۵ می‌تواند همین هم‌افزایی باشد. من می‌بینم که ارتباط بین هلدینگ‌ها افزایش یافته و اتحاد رقبا، شاید بهترین توصیف برای سال ۱۴۰۵ برای اکوسیستم هلدینگ‌های فناوری بانک‌ها باشد. **وکیلی‌نیا:** تقریباً دو تا سه سال است که به صورت جدی در کمیسیون بانک دیجیتال فعال هستیم و تمام هلدینگ‌های بانکی در آن عضو هستند. ما در سه سال اخیر تمرین کرده‌ایم که با یکدیگر همکاری کنیم و پروژه‌های مشترک داشته باشیم. کمیسیون بانکداری دیجیتال یکی از فعال‌ترین کمیسیون‌هاست. در جلسات این کمیسیون، نقش زبان‌رسانی صنعت را ایفا می‌کنیم و ذی‌نفعان نیز دعوت می‌شوند. هدف ما ایجاد نقش مؤثر و مثبت در اکوسیستم بانکی کشور است. هم‌افزایی نکته‌ای جدی و مهم است و ما شروع به اجرای آن کرده‌ایم. یکی از کمیته‌ها، کمیته منابع انسانی است تا بتوانیم در سطح هلدینگ‌ها روال یکپارچه‌ای ایجاد کنیم. کمیته زیرساخت نیز برای استفاده اشتراکی از زیرساخت‌ها تشکیل شده است. یکی از فرصت‌های مهم سال ۱۴۰۵، **همکاری با رگولاتور** است. رگولاتور به این درک رسیده که باید اهمیت بیشتری به بخش خصوصی و هلدینگ‌های بانکی بدهد، فضای بیشتری ایجاد و قوانین را تسهیل کند. انتصاب آقای دکتر پشم‌چی به عنوان معاون فناوری‌های نوین بانک مرکزی نیز اتفاق بسیار مثبتی است. ایشان پیش‌تر در مجموعه بانک پارسیان و هلدینگ داده‌پردازی مدیرعامل بوده و آشنایی کامل با صنعت و چالش‌های آن دارند. حضور ایشان فرصت مناسبی است تا برای برخی مسائل حل‌نشده، سال آینده راه‌حل پیدا کنند.

به نظر شما مدیران هلدینگ‌ها در پایان سال ۱۴۰۵ بیشتر بابت کدام کار انجام‌نشده امروز حسرت خواهند خورد؟

وکیلی‌نیا: به نظر من اگر نسبت به حوزه هوش مصنوعی غافل شویم، متضرر خواهیم شد، زیرا اکوسیستم فناوری کشور متوقف نمی‌ماند. مشکل هلدینگ‌های فناوری در ایران این است که تحت نظارت چندوجهی قرار



وکیلی‌نیا: اگر نسبت به حوزه هوش مصنوعی غافل شویم، متضرر خواهیم شد، زیرا اکوسیستم فناوری کشور متوقف نمی‌ماند. مشکل هلدینگ‌های فناوری در ایران این است که تحت نظارت چندوجهی قرار دارند؛ قوانین متعدد و رگولاتورهای مختلف باعث می‌شود که مهم‌ترین باثبات‌ترین بازیگران حوزه بانکی از برخی روندهای صنعت محروم شوند

دارند؛ قوانین متعدد و رگولاتورهای مختلف باعث می‌شود که مهم‌ترین و باثبات‌ترین بازیگران حوزه بانکی از برخی روندهای صنعت محروم شوند. امیدوارم سال آینده این شرایط در حوزه هوش مصنوعی رخ ندهد و هلدینگ‌های فناوری بانک‌ها بتوانند نقش مؤثری در این حوزه ایفا کنند. **امامی:** به نظر من موارد متعددی وجود دارد که از همین حالا می‌دانیم در آینده ممکن است از آنها متضرر شویم، اما همچنان باید تلاش کنیم. در حوزه منابع انسانی، چالش‌هایی وجود دارد و احتمالاً سال آینده نیز وضعیت منابع انسانی قرمز اعلام خواهد شد. باید زمان بیشتری صرف کنیم تا برای این موضوع راه‌حل پیدا کنیم. در حوزه زیرساخت و امنیت نیز چالش‌هایی داریم. در حوزه نوآوری نیز می‌توانیم تلاش بیشتری داشته باشیم. شاید مهم‌ترین موضوع در همه این حوزه‌ها، اعتماد بیشتر به مردم، اعتماد به مشتریان و اعتماد به همکارانی است که با ما همکاری می‌کنند. هرچقدر هم برای این اعتماد تلاش کنیم، باز هم ممکن است حسرت نرسیدن به سطح مطلوب را داشته باشیم. این موضوع نباید به عنوان حسرت تعبیر شود، بلکه باید آن را فرصتی برای موفقیت بیشتر تلقی کنیم.

اگر بخواهید از کل صحبت‌ها یک جمع‌بندی داشته باشید، چه چیزی به ما می‌گویید؟

وکیلی‌نیا: ما باید در اینجا از تمامی همکارانم در صنعت بانکی کشور و در هلدینگ‌های بانکی قدرانی کنم. سال ۱۴۰۴ سالی بسیار دشوار و پرنش بود اما خوشبختانه توانستیم آن را در حوزه فناوری و ارائه سرویس‌های بانکی با موفقیت به پایان برسانیم. از همه همکارانم قدرانی می‌کنم و امیدوارم تغییر نگاه رگولاتور به ما کمک کند تا با وجود چالش‌ها و بحران‌های موجود، سال آینده را نیز با موفقیت سپری کنیم و در صنعت بانکداری، همچنان از رقبا در منطقه عقب‌نمانیم و نقش مؤثری داشته باشیم. **امامی:** من نیز با تشکر، صحبت‌هایم را به پایان می‌رسانم. واقعاً باید از شما قدرانی کرد، کار شما در رسانه، کار ساده‌ای نیست. شما تاب‌آوری را در این اکوسیستم به خوبی معنا کرده‌اید و وظیفه بانک‌هاست که از فعالیت‌های شما حمایت بیشتری کنند. همکاران صنعت نیز سال بسیار سختی را پشت سر گذاشتند؛ سختی‌هایی که صرفاً اقتصادی نبود، بلکه شامل تلاش برای به ثمر رساندن محصولات و طرح‌ها و مواجهه با محدودیت‌ها و کم‌کاری‌های رگولاتور نیز می‌شد. با این حال، اعضای این اکوسیستم امید خود را از دست ندادند و همچنان به توسعه و ارائه کارهای نوین ادامه دادند. این تلاش‌ها باعث شد مسیر گذشته چراغ راه آینده باشد و ما را قدرتمندتر کند. ما از روزهای ابتدایی، با محدودیت‌های فراوان، اکوسیستم پرداخت را خودمان ایجاد کردیم و فین‌تک را از پایه ساختیم. این سختی‌ها باعث شد توانمندی‌های ما تقویت شود و اکنون شاهد هستیم که محصولات ما حتی خارج از کشور نیز به فروش می‌رسند. این تجربیات نشان می‌دهد که تلاش مستمر، هم‌افزایی و پایداری در اکوسیستم، موجب رشد و پیشرفت هلدینگ‌ها و صنعت فین‌تک کشور شده است. هدف ما و تمامی فعالان این صنعت، تداوم این مسیر، تقویت اکوسیستم و دستیابی به موفقیت‌های بیشتر در سال ۱۴۰۵ و فراتر از آن است. ♦

مستر اکس

میزگرد

۱۳۹

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم



چهار میزگرد
از تحولات
فین تک ایران

میزگرد



در ویژه‌نامه پایان سال عصر تراکنش، تلاش کردیم جمع‌بندی ۱۴۰۴ را از دل گفت‌وگوهای مستقیم و چندصدایی بیرون بکشیم. به همین دلیل ۹ میزگرد تخصصی با حضور مدیران و تصمیم‌گیران حوزه‌های مختلف برگزار شد تا هر بخش از صنعت مالی، روایت خود را از یک سال پرچالش و مسیر پیش رو ارائه کند؛ از PSP ها و معاونت‌های فناوری اطلاعات بانک‌ها گرفته تا پرداختیاری، لندتک، پلتفرم‌های خرید و فروش آنلاین طلا، شرکت‌های معتمد مالیاتی، هلدینگ‌های فناوری اطلاعات بانک‌ها و تأمین مالی زنجیره تأمین. در کنار اینها، اقتصاددانان نیز تصویری کلان از اقتصاد ۱۴۰۴ و نسبت آن با صنعت مالی ترسیم کردند تا تحلیل‌ها در سطح بنگاه باقی نماند و در بستر اقتصاد کشور دیده شود. در صفحات پیش رو، گزارش میزگردهای لندتک، TSP ها، پلتفرم‌های آنلاین طلا و تأمین مالی زنجیره تأمین را می‌خوانید؛ گفت‌وگوهایی که هم کارنامه یک سال گذشته را مرور می‌کنند و هم از الزامات، اصلاحات و تصمیم‌هایی می‌گویند که این حوزه‌های نوپای فین‌تک ایران برای ورود به ۱۴۰۵ باید در دستور کار قرار دهند.



فعالان لندتک از ریسک‌های سیستماتیک، فشار تأمین مالی و چالش اعتبارسنجی در کنار فرصت‌های رشد می‌گویند

از بقا تا بلوغ



سال ۱۴۰۴ برای لندتک‌های ایران، سالی پر از تناقض بود؛ رشد در دل نااطمینانی، توسعه در سایه تورم و مدیریت ریسک زیر فشار شوک‌های بیرونی. در این میزگرد، چهار چهره‌ای که مستقیماً در هدایت یک شرکت لندتکی نقش داشته‌اند یا دارند، امید‌ترایی، مدیرعامل دیجی‌پی؛ محمد مهدی مؤمنی، مدیرعامل ازکی‌وام؛ روح‌اله پرنیان، مدیرعامل سابق جی‌اس‌ام‌پی و علیرضا شفیعی، مدیرعامل کیپا روبه‌روی یکدیگر نشستند تا از تجربه زیسته خود در سالی پرتنش بگویند. در کنار آنها از امیرحسین داودیان، معاون مدیرعامل بانک تجارت در امور بانکداری شخصی نیز دعوت کردیم تا به عنوان نماینده‌ای از دل صنعت بانک که در توسعه لندتک ایران نقش داشته، با نگاهی کلان‌تر به مسئله تأمین مالی، ریسک، بازار سرمایه و آینده BNPL بگوید. حاصل این گفت‌وگو، روایتی چندصدایی از اکنون صنعت و چشم‌انداز محتمل آن در سال ۱۴۰۵ است.

آقای ترابی، اگر بخواهید سال ۱۴۰۴ را با یک تضاد توصیف کنید، آن تضاد چه بود؟
امید‌ترابی: سؤال سختی است. از زاویه کسب‌وکار خودمان، تضاد اصلی گشمتش میان بقا و رشد بود. باید نقدینگی و فروش را تأمین می‌کردیم و مشتری مناسب پیدا می‌کردیم، اما همزمان درگیر مدیریت ریسک و دفاع از پورتفو بودیم. انگار تیم را برای حمله آماده می‌کنید، اما همزمان مجبورید دفاع کنید و دوباره نقطه حمله شکل می‌گیرد. امسال چند بار این وضعیت را تجربه کردیم؛ ترکیبی از فشارهای هم‌زمان و پارامترهای سیستماتیک که با سال‌های قبل متفاوت بود.

آقای مؤمنی، شما چه تضادی را در سال ۱۴۰۴ تجربه کردید؟
محمد مهدی مؤمنی: ۱۴۰۴ شبیه چرخ‌وفلک بود. گاهی رشد منابع و تقاضا داشتیم، اما همزمان ریسک‌های غیرسیستمی مثل جنگ، مکانیزم ماشه، اعتراضات و قطعی اینترنت بازار را تحت تأثیر قرار داد. تقاضا در تورم بالا جذاب است، اما همین شرایط درآمد مشتری را تحت فشار می‌گذارد و ریسک اعتباری را افزایش می‌دهد. صنعت رشد کرد، اما با فشار و خستگی زیاد؛ احتمالاً در سال ۱۴۰۵ بسیاری با احتیاط بیشتری رشد می‌کنند و از شتاب‌های چندبرابری فاصله می‌گیرند.

آقای پرنیان، مهم‌ترین چیزی که در سال ۱۴۰۴ درباره بازار لندتک برای شما روشن شد و قبل‌تر تصور شما را انداختید، چه بود؟
روح‌اله پرنیان: یکی از نکاتی که برای من برجسته شد، افزایش سواد مالی مردم بود؛ البته تا حدی ناشی از اجبار شرایط اقتصادی. افراد ناچار شدند مفاهیم مالی را جدی‌تر بفهمند تا بتوانند دارایی و جریان نقدی خود را مدیریت کنند. این تغییر را به صورت ملموس در رفتار کاربران، به‌ویژه در فین‌تک و لندتک دیدم؛ کاربران آگاه‌تر، مقایسه‌گرتر و حساس‌تر به جزئیات شدند.

آقای شفیعی، آیا در سال ۱۴۰۴ مرز میان اعتبار و وام روشن‌تر شد یا همچنان برای مردم و رگولاتور مبهم است؟

علیرضا شفیعی: به نظر من ۱۴۰۴ سالی بود که مرزها روشن‌تر شد؛ نه فقط وام و اعتبار، بلکه تفاوت وام نقدی سنتی، تسهیلات خرید کالا و مدل‌های لندتکی. دو سال پیش بسیاری «وام» را فقط واریز نقدی می‌دانستند. امروز کاربران و بانک‌ها تفاوت BNPL، تسهیلات سنتی و اعتبار پلتفرمی را بهتر درک می‌کنند. حتی نگاه صرفاً تسهیلاتی به BNPL در شبکه

مهرتراک‌ش



۲۳۰

ASAEETARAHDONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری‌های مالی ایران



مینا والی
مدیر پنل

عصر تراکنش

میزگرد

۲۳۱

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم



عکس: میلاد برق تیاری
مؤسسه شبکه عصر تراکنش



بانکی در حال تغییر است. این شفاف‌سازی، ۱۴۰۴ را به نقطه عطفی برای صنعت اعتباری و BNPL تبدیل کرد.

آقای داویدیان، آیا لندتک‌های ایران در حال حل مسئله درستی هستند یا صرفاً هزینه واقعی پول را شفاف کرده‌اند؟

امیرحسین داویدیان: از زاویه اقتصاد خانوار، مسئله اصلی توانایی تنزیل درآمدهای آتی است. در اقتصاد تورمی با چرخه‌های کوتاه، اگر فرد نتواند درآمد آینده را به حال بیاورد، بخشی از رفاهش را از دست می‌دهد. یا باید درآمدی متناسب با تورم داشته باشد یا با اعتبار، خرید امروز را جایگزین فردا کند. لندتک‌ها دقیقاً دسترسی به این امکان را عمومی‌تر کردند؛ دسترسی‌ای که قبلاً محدود بود.

در حال حاضر چرخه‌های اقتصادی کوتاه‌تر شده و تغییر قیمت‌ها حتی ماهانه محسوس است؛ برای همین اعتبارهای کوتاه‌مدت و BNPL اهمیت بیشتری پیدا کرده‌اند. البته این مدل‌ها امروز با هزینه تأمین مالی، بازاریابی و رقابت بالاتر روبه‌رو هستند و کارمزدها افزایش یافته، اما تقاضا همچنان بالاست. در مجموع لندتک‌ها صرفاً شفاف‌کننده هزینه پول نیستند؛ آنها ابزار دسترسی به تأمین مالی را در بستر تورمی گسترده‌تر کرده‌اند؛ هرچند با هزینه‌های خاص خودش.

درباره مدل‌های کسب و کار تحت فشار اقتصاد صحبت کنیم. آقای ترابی، در سال ۱۴۰۴ در چه مقطعی ناچار شدید بین رشد و کنترل ریسک یکی را انتخاب کنید؟

ترابی: حداقل دو مقطع مشخص داشتیم؛ تیرماه و دی‌ماه که ریسک‌های سیستمی ما را وادار کرد اعطای اعتبار به مشتریان جدید یا افزایش سقف را محدود کنیم. در تیرماه نرخ نکول حدود ۳۰ درصد افزایش یافت، اما بخش عمده‌اش به اختلال در بانک‌های سپه و پاسارگاد مربوط بود و مشتریان امکان پرداخت نداشتند. ظرف کمتر از سه ماه به شرایط عادی برگشت. تجربه سخت اما ارزشمندی بود؛ رفتار واقعی جامعه هدف در بحران را دیدیم و فهمیدیم در چنین مواقعی باید رشد را فدای کنترل ریسک کنیم.

به یاد دارم در گفت‌وگویی که برای گزارش لندتک داشتیم، اشاره کردید رشد بی‌ضابطه لندتک‌ها خطرناک است. آیا این نگاه ناشی از همین تجربه‌ها بود؟

ترابی: اصل حرفم درباره ماهیت لندتک است. اگر بدون چهارچوب ریسک رشد کنید، دیر یا زود زمین می‌خورید. نمونه‌های زیادی سقوط کرده‌اند یا با سختی برگشته‌اند. برخلاف ای کامرس، نمی‌شود اول رشد کرد و بعد بهینه‌سازی؛ در لندتک باید از ابتدا ریسک، نرخ نکول، هزینه پول و اثرش بر رقابت را همزمان مدیریت کرد. رشد بدون انضباط ریسک در این صنعت پایدار نیست.

مطابق تجربه شما، کدام مدل‌های لندتک در سال ۱۴۰۴ تاب‌آورتر بودند و چرا؟
پرنیان: اگر منظور از مدل‌ها BNPL و تسهیلات باشد، باید بگویم BNPL در ایران عملاً شبیه تسهیلات کوتاه‌مدت شده است. اگر این دورا تفکیک کنیم، تسهیلات خرید کالا تاب‌آوری بیشتری داشته‌اند؛ هم به دلیل بازه زمانی طولانی‌تر و هم به خاطر نرخ واقعی‌تر. لندتک‌ها تعیین‌کننده نرخ نیستند و وابسته به هزینه تأمین مالی‌اند، بنابراین مدلی که این واقعیت را در ساختار خود پذیرفته و با آن کار می‌کند، پایدارتر است.

شفیعی: نگاه من کمی متفاوت است. اگر تأمین مالی را میان تعداد زیادی کسب و کار و پذیرنده توزیع کنیم و سهم هر کدام کوچک باشد، ریسک وابستگی کاهش می‌یابد. BNPL‌ها چنین اکوسیستمی ساخته‌اند که وابستگی به تصمیم‌های مقطعی رگولاتوری را کم می‌کند و تأمین مالی را متنوع‌تر می‌سازد. از این زاویه مدل‌های BNPL ریسک کوتاه‌مدت کمتری دارند و انعطاف بیشتری برای ابزارهای مالی و زنجیره تأمین فراهم می‌کنند.

در مورد این گزاره که BNPL در ایران شبیه تسهیلات شده است چه نظری دارید؟
شفیعی: این موضوع یک‌دست نیست. در BNPL، B2C و مدل‌های بدون ضمانت، به دلیل ریسک نکول ناچار به کارمزدهای نرخ هستیم اما در B2B و سازمانی، برخی ریسک‌ها و هزینه‌ها کمتر است و امکان کاهش هزینه تأمین مالی یا حتی اعتبار بدون بهره وجود دارد. ذائقه این دو گروه متفاوت است؛ بنابراین نمی‌توان کل بازار BNPL را معادل تسهیلات دانست؛ ساختار بسته به مدل و مخاطب تغییر می‌کند.

آقای مؤمنی، نظر شما در این مورد چیست؟

مؤمنی: تاب‌آوری را باید نسبت به شوک‌ها سنجید. در وام‌های سنتی با تضامین مثل چک و پشتوانه بانکی، اثر شوک‌ها محدودتر است؛ کاربر می‌داند نکول پیامد دارد و بانک نقش تثبیت‌کننده دارد. اما در BNPL شوک‌های کلان مستقیم بر پذیرنده و رفتار پرداخت اثر می‌گذارد و می‌تواند عدم پرداخت ناگهانی ایجاد کند.

در مدل‌های جهانی هم نرخ‌ها فقط تابع تورم نیستند؛ حتی در تورم پایین، BNPL خرد کارمزدهای بالا دارد تا هزینه شبکه و بازبایی را پوشش دهد. تفاوت اصلی در مبنای تأمین مالی و ساختار ریسک است. هر مدلی باید با محیط خود یعنی بانک، رگولاتور، شبکه پرداخت و اقتصاد کلان منطبق باشد؛ وگرنه تاب‌آوری واقعی نخواهد داشت.

در ادامه همین بحث، آقای ترابی اگر نکته‌ای درباره صحبت‌های پیشین دارید بفرمایید. همچنین به نظر شما اگر برای BNPL در ایران نرخ بهره مشخصی تعیین شود، میزان استقبال از آن چگونه خواهد بود؟

ترابی: در ایران ابزارهای کانسیومر کردیت مثل کارت اعتباری عملاً وجود ندارد. در بسیاری از کشورها مردم با کارت اعتباری خرید می‌کنند و بدهی را تقسیم می‌کنند که قدرت خرید می‌دهد؛ اینجا این ابزار نیست. حتی در کشورهایی با تورم پایین، نرخ تقسیمی می‌تواند چند برابر تورم باشد به‌خاطر ماهیت تأمین مالی کوتاه‌مدت و بلندمدت.

اگر BNPL را خارج از کانتکست ایران نقد کنیم، تصویر غلط می‌گیریم. در دوره‌های تورم ماهانه بالا، مردم برای کالاهای اساسی از BNPL استفاده کرده‌اند و تأمین‌کننده باید نقدینگی را با قیمت واقعی فراهم کند. ماهم دوست داریم مدل کم‌هزینه‌تر بدهیم، اما تورم و محدودیت نقدینگی واقعیت است. لندتک‌ها این واقعیت را شفاف کرده‌اند. امروز BNPL زیر دو دقیقه ارائه می‌شود و وام بانکی زیر ۳۰ دقیقه. کارمزدها باید در چهارچوب هزینه واقعی پول دید؛ خارج از این چهارچوب نمی‌توان انتظار BNPL بدون هزینه داشت.

آقای مؤمنی، فکر می‌کنید مسیر لندتک‌ها به سمت پلتفرم‌شدن حرکت می‌کند یا حفظ نقش فعلی؟
مؤمنی: این دوگانه مطلق نیست؛ اغلب ترکیبی از هر دو هستیم. ما برای بانک مزیت ایجاد می‌کنیم؛ ریسک را

مهرتراکتش



۲۳۲

ASAETARAHONESH.IR

ماهانامه اختصاصی مدیران فناوری‌های مالی ایران

azkivam

محمد مهدی مؤمنی
مدیرعامل ازکی‌وام





امیرحسین داودیان
معاون مدیرعامل بانک تجارت
در امور بانکداری شخصی



چیزهایی که به اخلاق و الگوی رفتاری فرد برمی گردد، نه فقط مانده حساب بانکی. کسی که منظم زندگی می کند و رفتار اجتماعی سالمی دارد، معمولاً خوش حساب تر است. اما سیستم های فعلی اعتبارسنجی توان تحلیل این ابعاد را ندارند و زیرساخت لازم هم فراهم نیست. به نظر من اگر بتوانیم این نوع داده ها را به درستی و در چهارچوب قانونی وارد مدل کنیم، جهش جدی در دقت اعتبارسنجی رخ می دهد؛ اما فعلاً این موضوع بیشتر در حد ایده باقی مانده است.

آقای شفیعی، کدام نوع داده یا فرض تحلیلی در عمل کمتر از انتظار به کاهش ریسک شما کمک کرد؟

شفیعی: مسئله فقط داده نیست، بلکه خاستگاه و نحوه استفاده از آن مهم است. داده های اعتبارسنجی بانکی ما در بستر ضامن و وثیقه شکل گرفته اند؛ ممکن است فردی به خاطر فشار ضامن خوش حساب بوده باشد، اما در مدل آن سکیور یا BNPL همان رفتار را تکرار نکند. خاستگاه داده با کاربرد ما کاملاً منطبق نیست.

حتی با وجود داده، مکانیسم های بازدارندگی ضعیف است؛ سفته یا ضمانت نامه با وصول طولانی و پرهزینه، اثر بازدارندگی کافی ندارد. حتی سفته الکترونیکی به دلیل محدودیت های اجرایی کارایی کامل ندارد. بسیاری پلتفرم های بزرگ داده و خط اعتباری دارند اما هنوز جرأت شروع فروش اعتباری ندارند. خلأ اصلی در طراحی سازوکارهای استفاده از داده و ایجاد بازدارندگی مؤثر است. داده های رفتاری عمیق هم در اختیار نیست. کنار داده، نحوه بهره برداری از آن چالش جدی صنعت باقی مانده است.

آقای مؤمنی، مهم ترین تغییری که در سیاست های ریسک یا امتیازدهی اعتباری در سال ۱۴۰۴ داشتید چه بود؟

مؤمنی: این تغییر از چند اقدام همزمان آمد، در BNPL و وام. اول تمرکز روی محل مصرف؛ دیدیم برخی کاربران نگاه دارایی محور دارند و با پشتوانه دارایی نقدشونده وارد می شوند. اصلاح این بخش نرخ نکول را کاهش داد، هرچند عملیات سنگین تر شد. گام بعدی تمرکز بر توان بازپرداخت ماهانه؛ چون وام ها مصرفی اند، کاربر باید از ماه بعد قسط را پوشش دهد. به داده های حقوق و بیمه و API رفتیم چون روش سنتی قابل اتکا نبود. این رویکرد در مقیاس خوب جواب داد، هرچند محدودیت و بازطراحی داشت. در BNPL سیاست افزایش پلکانی اجرا کردیم؛ با مبالغ کم شروع و بر اساس رفتار واقعی سقف را بالا بردیم. شوک های محیطی روی برخی خوش حساب ها هم اثر گذاشت؛ مثلاً در درخواست ها بعد بحران ها افزایش یافت و با تأخیر ظاهر شد. در مجموع تمرکز روی انتخاب دقیق مشتری و پرهیز از تصمیم هیجانی برای حفظ ثبات سیستم بود.

آقای ترابی، اگر فقط یک شاخص کلیدی برای توضیح وضعیت ریسک صنعت به سیاست گذار بگویید، آن چیست؟

ترابی: مهم ترین مسئله ریسک سیستماتیک است. ریسک نقدینگی یا اعتباری را می توان با ابزار و داده مدیریت کرد، اما ریسک سیستماتیک قابل پیش بینی نیست. ما تا روز پنجم ماه حدود ۸۵ درصد اقساط را می گیریم؛ اگر در همان بازه شوک بیاید، مدیریتش بسیار سخت می شود. با مشتری واقعی طرف هستیم و نمی توان هر روز محدودیت گذاشت. شاخص کلیدی اینجا تأثیر شوک های سیستماتیک بر چرخه بازپرداخت است.

برمی داریم و مشتری با کیفیت هدایت می کنیم. بانک ها کمبود مشتری ندارند، اما مسئله کیفیت، مدیریت ریسک و محل مصرف است. کار ما سه بخش دارد: اعتبارسنجی با داده و هوش مصنوعی، عملیات اجرایی، و ایجاد محل مصرف قانونی. پول نقد مستقیم واریز نمی کنیم تا وارد منطق وام فروشی و مسئولیت محل مصرف نشویم.

در اقتصاد فعلی با تورم بالا و محدودیت منابع، بانک ها سخت گیرند و تکالیف متعدد دارند. تا این ساختار ادامه دارد، نقش لندتک در کاهش ریسک و مدیریت این وظایف حذف شدنی نیست؛ چه BNPL بدهی محور چه تسهیلات یاری. حتی در مدل های جهانی BNPL ها چنین نقش پلتفرمی دارند. مسیر صنعت تقویت این نقش در کنار بانک هاست، نه حذف آن.

آقای داودیان، در شرایطی که هزینه تأمین مالی در اقتصاد ایران بالاست، چه سازی می تواند پایداری مدل های لندتک را تضمین کند؟

داودیان: پول ارزشمند، پول بلندمدت است. در اقتصاد بی ثبات، منابع بلندمدت از بازار حذف می شوند و این خلأ را اعتبارات خرد بانک ها، لندتک ها و برخی ابزارهای بازار سرمایه تا حدی جبران کرده اند.

نکته کلیدی، ایجاد زنجیره مالی متنوع و قابل اتکاست؛ مدلی که فقط به یک منبع وابسته نباشد و از کارمزد مرچنت، سهم مشتری و درآمد مالی به صورت ترکیبی استفاده کند. هرچه افق تأمین مالی بلندتر و نقدشوندگی بالاتر باشد، پایداری بیشتر است. در کنار آن، ابزارهای مدیریت وصول و نقش ضامن مهم اند. پلتفرم ها داده های گسترده دارند و اگر این داده ها شفاف و قابل اتکا به کار گرفته شود، پایه اکوسیستم سالم شکل می گیرد. پایداری لندتک ها در تنوع تأمین مالی، زنجیره منسجم و شفافیت اطلاعات اعتباری است.

در بخش بعدی می خواهیم به موضوع ریسک، داده و واقعیت نکول بپردازیم. آقای پرریان، در سال ۱۴۰۴ کدام نوع داده یا فرض تحلیلی کمتر از انتظار به کاهش ریسک شما کمک کرد؟

پرریان: سال ۱۴۰۴ سالی غیرعادی بود و به دلیل نوسانات شدید، بسیاری از داده ها مخدوش شدند و اتکاپذیری آنها کاهش یافت. اما اگر کلی تر نگاه کنیم، مشکل قدیمی ما همچنان نبود یک سیستم جامع و قابل اتکای اعتبارسنجی است. داده های قابل اعتماد محدودند و کیفیت آنها هم همیشه مطلوب نیست. سال ها تلاش کردیم رفتارهای غیرمالی و الگوهای عادی زندگی افراد را وارد مدل های رتبه بندی کنیم، اما به نتیجه پایدار و عملیاتی نرسیدیم، چون یا داده در دسترس نبود یا دقت آن کافی نبود. در نهایت هنوز پاسخ روشنی به این پرسش نداریم که کدام داده واقعاً به طور مؤثر ریسک نکول را کاهش می دهد.

چه داده ای برای شما ارزشمند است اما به آن دسترسی ندارید؟

پرریان: داده های رفتاری و اجتماعی بسیار مهم اند؛

مصرف تراکتس



اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم

بانک‌ها جذاب‌تر است و هم اثر کلان کمتری دارد. مسیر دوم، حرکت لندتک‌ها به سمت بازار سرمایه است. با توجه به سیاست‌های انقباضی در شبکه بانکی، بعید می‌دانم تأمین مالی بانکی به شکل فعلی گسترش یابد. بنابراین لندتک‌ها ناگزیرند به بازار سرمایه متصل شوند. سازوکار آن هنوز کامل نیست، اما همان‌طور که همکاری با بانک‌ها در ابتدا مبهم بود و شکل گرفت، این مسیر هم می‌تواند در سال ۱۴۰۵ جدی‌تر شود.

آقای شفیعی، آینده رابطه لندتک‌ها با بانک‌ها و سایر اعضای اکوسیستم را چگونه می‌بینید؟

شفیعی: پاسخ واحدی وجود ندارد و چند سناریو ممکن است. در تعامل با بانک‌ها دورویکرد دیده می‌شود؛ مشارکت محور یا مالکیت محور که می‌خواهد کل اکوسیستم را زیر چتر خود بیاورد. تجربه نشان داده رویکرد مشارکتی الگوبرداری شده، اما مالکیت محور تعامل را محدود می‌کند.

برای رشد اکوسیستم باید بپذیریم بخشی از زمین بازی متعلق به بانک است و بخشی به لندتک. لندتک در مدیریت شبکه مرچنت و تجربه مشتری ارزش بیشتری خلق می‌کند. جایی که تفکیک پذیرفته شده، همکاری جلورفته و جایی که بانک همه چیز را درون خود خواسته، چالش ایجاد شده است.

آقای داودیان، اگر لندتک نتواند ابزار تأمین مالی مستقل داشته باشد یا به بازار سرمایه متصل شود، آیا می‌تواند فراتر از یک واسطه باقی بماند؟

داودیان: بدون مجوز نمی‌توان در مقیاس بالا فعالیت کرد، اما لندتک‌ها همین حالا هم زیرساخت اعتبارسنجی، وصول و فناوری را خودشان ساخته‌اند و اثر اجتماعی قابل توجهی داشته‌اند.

پایداری واقعی وقتی است که پول بلندمدت برگردد و لندتک‌ها بخشی از سرمایه در گردش را از بازار سرمایه مثلاً اوراق و صندوق‌ها تأمین کنند و کمتر به تسهیلات بانکی متکی باشند. این مسیر نیاز به مجوز، اتصال به شبکه بانکی و به رسمیت شناخته شدن اعتبار دارد.

همچنین به «وثیقه دیجیتال» قابل پذیرش عمومی نیاز داریم؛ ابزاری ساده که اثر چک یا تعهد بانکی داشته باشد و به راحتی مطالبه شود. اگر چنین زیرساختی شکل بگیرد، پیچیدگی‌های اتصال سیستمی تا حد



اگر بخواهید نگرانی رگولاتور، به ویژه بانک مرکزی را با یک KPI پاسخ دهید، چه شاخصی را مطرح می‌کنید؟

ترابی: بانک مرکزی بیشتر روی ریسک اعتباری تمرکز دارد. دو عامل کلیدی اتصال به پلتفرم بزرگ و چرخه اعتباری پلکانی برای مشتری است. ما با تکیه بر «ری پیمنت اسکور» BNPL، نکول وام‌های بانکی را معنادار کاهش دادیم و حتی به برخی بدون سفته وام دادیم. مثلاً در مشتریان A و B ایرانیان نرخ نکول حدود ۶ درصد است. کانورژن ریت حدود ۲۵ درصد؛ از هر چهار نفر یک نفر وام می‌گیرد و همان ۶ درصد نکول دارد. شاخص مهم برای رگولاتور ترکیب نرخ نکول در سگمنت‌های منتخب به اضافه کارایی چرخه پلتفرمی است. اگر شفاف و قابل پایش باشد، صنعت با امنیت بیشتری رشد می‌کند.

آقای داودیان، وقتی بدهی مشتری به لندتک در هیچ‌جا به رسمیت شناخته نمی‌شود، آیا می‌توان از مدیریت ریسک در مقیاس صحبت کرد؟

داودیان: وقتی لندتک در قالب تسهیلات بانکی عمل می‌کند، نکول در شبکه بانکی ثبت می‌شود، اما اثر آن فوری نیست. لندتک نقدینگی کوتاه مدت دارد و باید ظرف ۱۵-۱۰ روز تراز کند، در حالی که اثر منفی بر رتبه اعتباری مشتری ممکن است دو ماه بعد ظاهر شود. این عدم هم‌زمانی شکاف جدی ایجاد می‌کند.

چرا این تأخیر وجود دارد؟

داودیان: در ادبیات بانکی، اقساط تا مدتی «جاری» تلقی می‌شوند و بعد به سررسید گذشته و معوق می‌رسند؛ این منطق برای وام‌های سنتی است، نه BNPL سه‌ماهه.

راه حل چیست؟

داودیان: باید هویت اعتباری مشترک میان بازیگران خصوصی شکل بگیرد؛ اعتباری که به هویت گره بخورد و امکان استعلام کنترل شده داشته باشد. پلتفرم‌ها داده دارند اما به اشتراک نمی‌گذارند، بخشی به خاطر مقررات و نگرانی نشت داده، بخشی به خاطر رقابت. بدون این زیرساخت مشترک، مدیریت ریسک در مقیاس کامل نخواهد شد.

در بخش بعدی می‌خواهیم درباره لندتک در اکوسیستم، هم‌زیستی یا حل شدن صحبت کنیم. آقای ترابی، رابطه شما با بانک‌ها و پلتفرم‌های بزرگ در سال ۱۴۰۴ بیشتر مشارکتی بوده یا کنترل؟ شما قبلاً گفته بودید «بانک‌ها رئیس ما هستند».

ترابی: هنوز هم می‌گویم بانک‌ها رئیس ما هستند، رابطه‌مان خوب و تنظیم شده است چون انتظارات و محدودیت‌هایشان را پذیرفته‌ایم.

آقای مؤمنی، نظر شما چیست؟

مؤمنی: من هم مسیر را مثبت می‌بینم. در ابتدای کار، تقریباً همه چیز دستی بود و API جدی وجود نداشت. اما وقتی ارزش این مدل برای بانک‌ها روشن شد، آنها جدی وارد شدند. این رابطه دوطرفه است؛ ما بدون بانک نمی‌توانیم فعالیت کنیم و حتی در BNPL هم منابع از بانک می‌آید، بنابراین ناچاریم در یک چهارچوب مشترک حرکت کنیم. این همکاری به تدریج کاملاً فناورانه شد و بانک‌ها فهمیدند می‌توانند به مشتریان با کیفیت دسترسی پیدا کنند و در نقطه مصرف حضور داشته باشند. حتی در مقاطعی که دستورالعمل‌های ناگهانی صادر شد، بانک‌ها با رویکردی همراهانه وارد شدند و مسیر اصلاح شد. به نظر من امروز صنعت به مرحله بلوغ رسیده و اگر همین روند ادامه پیدا کند، این رابطه می‌تواند پایدار و حتی عمیق‌تر شود.

آقای پرنیان، آینده رابطه با بانک‌ها را چگونه می‌بینید؟ آیا این همکاری به پایداری رسیده یا انتظار تغییر دارید؟ و تعامل با سایر اعضای اکوسیستم چه مسیری خواهد داشت؟

پرنیان: لندتک در ایران ابتدا با لیزینگ‌ها شروع کرد، چون بانک‌ها هم درک روشنی از مدل نداشتند و هم محدودیت‌های فنی و رگولاتوری مانع همکاری مستقیم می‌شد. بعد از جا افتادن مدل، بانک‌ها وارد شدند و عملاً نقش اصلی را گرفتند اما به نظر من شکل فعلی تأمین مالی از مسیر بانک‌ها نمی‌تواند بدون تغییر ادامه پیدا کند. این مدل، حتی اگر در قالب خرید کالا باشد، در سطح کلان اثر نقدینگی دارد و احتمالاً در سال‌های آینده حساسیت بیشتری روی آن ایجاد می‌شود.

به نظر من دو مسیر پیش‌روست: یکی حرکت به سمت تأمین مالی زنجیره تأمین که هم برای

بانک به رگولاتور نزدیک‌تر است و قیود بیشتری دارد. اگر قیود پذیرفته نشود، همکاری شکل نمی‌گیرد. ما در تعداد بانک‌ها و اصلاح فرایندها این الزامات را رعایت کردیم. بانک‌های تازه وارد API و فرایند ناپخته دارند، اما قدیمی‌ترها کیفیت بالاتری دارند. همکاری از تنش اولیه به رابطه پایدار رسیده؛ نتیجه پذیرش متقابل محدودیت‌ها و تنظیم انتظارات است.

مصطفی ترابی



۲۳۴

ASARETAARAHONESH.IR

ماهانامه اختصاصی مدیران فناوری‌های مالی ایران

دیجی‌پی

امید ترابی
مدیرعامل دیجی‌پی



روح اله پرنیان
مدیرعامل سابق جی اس ام پی



ایجاد نشود. اگر نگاه توسعه محور حاکم باشد، صنعت رشد می کند و آسیب هم نمی بیند. آنچه نباید انجام شود، پاک کردن صورت مسئله یا کشیدن خط قرمزهای کلی است؛ گاهی اگر مداخله ای صورت نگیرد، نتیجه بهتر خواهد بود.

آقای ترابی، شما چه نظری دارید؟

ترابی: شرایط برای سیاست گذار ساده نیست، اما امیدوارم مثل نرخ ارز، در نرخ سود بانکی هم شفاف سازی و آزادسازی شود. این بلا تکلیفی فشار زیادی به بانک ها و لندتک ها وارد می کند. اگر نرخ ها واقعی تر شوند، رانت کاهش می یابد، خروج نقدینگی کنترل می شود و فشار روی لندتک ها در مورد نرخ ها کمتر خواهد شد.

آقای داودیان، در جمع بندی، سال آینده لندتک ها چه شکلی خواهند بود؟

داودیان: روندهایی که دوستان گفتند ادامه پیدا می کند. در لایه B2B و مدل «بنگاه به بنگاه به مشتری» بازار پررنگ تر می شود. در حوزه وثایق احتمالاً تحولاتی، به ویژه با ابزارهای جدید توثیق و توکنایزیشن، رخ می دهد. بزرگ ترین تیم های تخصصی بازار مالی خرد امروز در لندتک هاست و این مزیت مهمی است. اگر فشارهای بیرونی کمتر شود و ثبات نسبی بیاید، این ظرفیت به خدمات گسترده تر و بلوغ بیشتر صنعت در ۱۴۰۵ منجر خواهد شد.

پرسش پایانی ما این است: در سال ۱۴۰۵، مدیران لندتک بیش از همه بابت کدام اقدام انجام نشده امروز دچار حسرت خواهند شد؟

مؤمنی: اگر مشخصاً از زاویه کسب و کار خودمان بگویم، عدم تمرکز کافی بر توسعه ورتیکال های تخصصی بزرگ ترین حسرت خواهد بود. اگر امروز روی این بخش ها جدی تر سرمایه گذاری نکنیم، هم زبان آن را می بینیم و هم در آینده هزینه بیشتری خواهیم داد. پرنیان: با این سطح از پیچیدگی و عدم قطعیت، پاسخ قطعی سخت است. اما شاید مهم ترین فرصت از دست رفته، اقدام جدی تر در حوزه اعتبارسنجی بود؛ مسیری که می توانست جلوتر برود اما شرایط اجازه نداد.

شفیعی: به نظر من اگر در ۱۴۰۴ هم افزایشی بیشتری میان بازیگران شکل می گرفت و به جای رقابت های ناسالم، بر بزرگ تر شدن کیک صنعت تمرکز می کردیم، امروز وضعیت بهتری برای مرجنت ها و کل اکوسیستم داشتیم. حسرت اصلی می تواند همین نبود همگرایی باشد. داودیان: از نگاه بیرونی، تمرکز بر ورتیکال ها نکته کلیدی است. داشتن یک مدل عمیق و متمرکز که مخاطب وسیع و پایدار داشته باشد، بسیار ارزشمندتر از پراکندگی در چند مسیر ناپیوسته است. گاهی صنعت به دلیل فشارها به دنبال راه حل های متعدد می رود، اما انسجام را از دست می دهد.

ترابی: به نظر من فارغ از سناریوهای بسیار بحرانی، مهم ترین کار ما سناریو پلنینگ جدی است. اگر امروز برای سناریوهای مختلف آماده نباشیم، فردا بابت همین فقدان برنامه ریزی سناریو محور حسرت خواهیم خورد. هرچه این تمرین دقیق تر انجام شود، احتمال عبور موفق از ۱۴۰۵ بیشتر خواهد بود

زیادی حل می شود.

مؤمنی: در بسیاری از کشورها ساختار متمرکز بدهی شخصی وجود دارد؛ حتی اگر اشتراک یک سرویس را پرداخت نکنید، آن بدهی ثبت می شود و در سابقه اعتباری شما اثر می گذارد.

داودیان: چنین تحولی می تواند صنعت مالی ایران را متحول کند. اگر فضا کمی باز شود، ظرفیت فنی و نیروی انسانی ما به گونه ای است که حتی می توان به بازارهای منطقه ای نیز فکر کرد.

به بخش جمع بندی رسیدیم. در سناریوی محتمل ۱۴۰۵، چه نوع مدل های لندتک امکان بقا خواهند داشت؟

شفیعی: بازیگران فعلی در حوزه تسهیلات خرد و BNPL، چه در B2C و چه در B2B، به فعالیت خود ادامه می دهند. اما فکر می کنم رشد جدی BNPL بنگاه به بنگاه را خواهیم دید. B2B Lending و B2B Lending به ویژه در تأمین مالی زنجیره تأمین ظرفیت بسیار بزرگی دارد و ممکن است از نظر حجم از تسهیلات خرد فعلی پیشی بگیرد. پیش بینی ام این است که طی سه سال آینده به بلوغ قابل توجهی برسد و موتور اصلی رشد صنعت شود.

پرنیان: به نظر من تا وقتی نیاز وجود دارد، مدل های فعلی حذف نخواهند شد. بازار بر اساس نیاز شکل می گیرد و تقاضا همچنان پابرجاست اما اینکه کدام بخش رشد بیشتری داشته باشد، به محدودیت منابع و سیاست های کلان بستگی دارد. با توجه به شرایط اقتصاد و قیود رگولاتوری، مدل هایی که بر مبنای تأمین مالی زنجیره تأمین فعالیت می کنند، احتمالاً رشد بیشتری خواهند داشت، چون هم با منطق کلان سازگارترند و هم منابع را هدمندتر به کار می گیرند.

آقای مؤمنی، اگر بخواهید در یک جمله به سیاست گذار بگویید چه کاری را حتماً باید انجام دهد و از چه کاری باید پرهیز کند، چه می گوید؟

مؤمنی: به نظر من رگولاتور باید ذی نفعان واقعی را بشناسد و قوانین را بر مبنای بزرگ تر شدن کیک اقتصاد تدوین کند، نه صرفاً برای حذف ریسک و تهرئه خود. امروز بسیاری از دستورالعمل ها طوری نوشته می شوند که عملاً فعالیت را ناممکن می کنند تاریکی



مستر تراکشن

میزگرد

۲۳۵

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم



علیرضا شفیعی
مدیرعامل کیپا



مهر تراکتس



۲۳۶

ASAE TAAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

در میزگردی با حضور مدیران عامل پنج شرکت معتمد مالیاتی تیس، کیسان، ریما، معتمد اول سام و
تیران هشدار داده شد

خطر غروب زود هنگام TSP ها



رضا جمیلی

مدیر پِنل



شرکت‌های معتمد مالیاتی ایران (TSP) که به عنوان بازوی فناوری و نوآوری حوزه مالیات و سازمان امور مالیاتی برای اجرای قانون سامانه مؤدیان شناخته می‌شوند، با جدی‌ترین چالش‌های خود از زمان تأسیس مواجه شده‌اند. یوسف پناهی، مدیرعامل تی‌اس؛ امیرکشورزاد، مدیرعامل کیسان؛ علی‌اکبر ارسنجان، مدیرعامل متعهد اول سام؛ امیر یزدانی، مدیرعامل شرکت راهکارهای یکپارچه معتمد ایرانیان (ریم) و محمدرضا روشناس، مدیرعامل شرکت پردازش هوشمند معتمد کسب و کار (تیران) در میزگرد تخصصی ماهنامه عصر تراکنش درباره آینده مبهم این زیست‌بوم هشدار دادند و مهم‌ترین عامل تهدیدکننده را سیاست‌گذاری دستوری و عدم تناسب و رشد تعرفه کارمزدها با تورم ۵۰ تا ۶۰ درصدی اعلام کردند. آنها از تناقض آشکار در رویکرد دولت سخن گفتند؛ اینکه از یک سو وصول درآمدهای مالیاتی به اجرای کامل سامانه مؤدیان وابسته است و از سوی دیگر شرکت‌های معتمد مالیاتی با تعرفه‌های ابلاغی جدید عملاً در آستانه تعطیلی قرار گرفته‌اند. از سوی دیگر عدم اجرای الزام قانونی برای ورود مؤدیان حقیقی از ابتدای دی‌ماه، سرمایه‌گذاری‌های کلان شرکت‌ها برای جذب این گروه را بی‌نتیجه گذاشته است. فعالان این بازار تأکید کردند که تداوم این روند، افزون بر تضعیف کیفیت خدمات و خروج نیروهای متخصص، به حذف بیش از دوسوم شرکت‌های فعال منجر خواهد شد و تنها راه نجات را تغییر نگاه رگولاتور از نگرش صرفاً دولتی به دیدگاه کسب و کاری و بازنگری اساسی در مدل کارمزد می‌دانند. به باور آنها، مسئله فقط بقای چند شرکت نیست؛ اگر این زنجیره تضعیف شود، هزینه‌های اجرای سامانه مؤدیان بالا می‌رود، کیفیت پشتیبانی افت می‌کند و خود سازمان نیز در مقیاس چندمیلیونی مؤدیان با بحران پاسخ‌گویی و حکمرانی داده روبه‌رو می‌شود؛ بحرانی که در نهایت، به درآمدهای مالیاتی دولت هم آسیب می‌زند.



یوسف پناهی: به اعتقاد من، بزرگ‌ترین چالش ما در این حوزه، به‌طور قطع، موضوع کارمزدهای دستوری سازمان امور مالیاتی است. اگر این روند در سال آینده نیز ادامه یابد، بعید می‌دانم شرکت‌هایی مانند ما که از نظر تعداد مؤدیان و حجم تراکنش‌ها در وضعیت مناسبی قرار دارند، توان ادامه فعالیت با همین شرایط را داشته باشند.

مهر تراکنش



۲۳۸

ASAE TAAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران فناوری‌های مالی ایران

آخرین وضعیت اکوسیستم شرکت‌های معتمد مالیاتی چگونه است؟ آیا ظرفیت‌هایی که پیش‌بینی شده بود در سال ۱۴۰۴ محقق شوند، تحقق یافته‌اند یا خیر. در مواردی که پیش‌رفتی حاصل نشده، چالش‌های اصلی چه بوده است؟

یوسف پناهی: به نظر من، سال ۱۴۰۴ سال تجلی تاب‌آوری تمامی شرکت‌ها بوده است؛ نه تنها در صنعت ما، بلکه در میان تمام صنایع، به‌ویژه در حوزه فین‌تک. با توجه به جنگ ۱۲ روزه، رخداد‌های اخیر و مسئله قطعی اینترنت، همین که اکنون در حال فعالیت و گفت‌وگو هستیم، جای شکر دارد. متأسفانه با توجه به این اتفاقات و به دلیل آنچه از منظر من عدم حمایت کافی از سوی رگولاتور نسبت به شرکت‌های TSP بوده است، در دو تا سه ماه اخیر فشار بسیار سنگینی بر همه ما وارد شده است. متأسفانه حمایتی که انتظار می‌رفت، به‌ویژه در حوزه کارمزد، مشاهده نمی‌شود. تعرفه سال ۱۴۰۴ حدود یک‌ماه‌ونیم پیش به ما ابلاغ شد. صرف‌نظر از زمان ابلاغ، مدل کارمزدی اعلام‌شده دقیقاً در تضاد با شرایط اقتصادی کشور و مسئولیت‌هایی است که شرکت‌های معتمد در اجرای قانون سامانه مؤدیان بر عهده دارند. این مدل کارمزدی عملاً در نقطه مقابل منافع و پایداری ما قرار دارد.

به نظر می‌رسد این روند هر سال نیز کاهشی‌تر می‌شود. برای مثال، در بیزینس پلنی که در سال ۱۴۰۱ برای اخذ مجوز ارائه کردیم، مبنای کار را با عدد ۱۱۰ تومان آغاز کردیم. در حالی که طی این سال‌ها با تورم سالانه ۵۰ تا ۶۰ درصدی مواجه بوده‌ایم، درآمدهای کارمزدی ما نه تنها متناسب با این شرایط تعدیل نشده، بلکه با کاهش‌های بسیار شدید، حتی در مقیاس‌های ۱۰۰، ۱۵۰ و اکنون حدود ۲۰۰ درصدی، روبه‌رو بوده است.

آقای کشورزاد، در موضوع کارمزد نوعی تناقض مشاهده می‌شود. از یک سو، اجرای کامل قانون سامانه مؤدیان برای دولت اهمیت بالایی دارد و تحقق درآمدهای آن به اجرای صحیح این قانون وابسته است. از سوی دیگر، زیرساخت اجرای درست این قانون را شرکت‌های معتمد مالیاتی فراهم می‌کنند؛ اما مسئله کارمزد و نارضایتی ایجادشده برای این شرکت‌ها می‌تواند بر کیفیت خدمات آنها تأثیر بگذارد. به نظر شما این تناقض چگونه شکل گرفته است؟

امیر کشورزاد: بخشی از این تناقض، به نظر من، ناشی از ساختار تصویب کارمزد است. در قانون کارگروه راهبری برای نظارت بر عملکرد مرکز تنظیم پیش‌بینی شده که ناظر شرکت‌های معتمد است. پیشنهاد مربوطه در آن کارگروه جمع‌بندی می‌شود، سپس سازمان امور مالیاتی آن را به وزیر اقتصاد ارائه می‌کند و در نهایت موضوع به شورای اقتصاد ارجاع می‌شود. اعضای شورای اقتصاد، به‌عنوان تصمیم‌گیران نهایی، فاصله قابل توجهی با فضای عملیاتی شرکت‌های معتمد و بازیگران این حوزه دارند. بنابراین، بخشی از مسئله، ماهیتی ساختاری دارد و بخشی نیز به نقش تعریف‌شده برای این شرکت‌ها بازمی‌گردد. در عمل، شرکت‌های معتمد به‌عنوان بازوی اجرایی قانون و شریک فناوری سازمان امور مالیاتی دیده نمی‌شوند. با وجود سند SLA و انتظاراتی که از ما وجود دارد، نقشی ما عملاً به‌صورت محدود شده است. در حالی که پیش‌بینی می‌شد سه منبع درآمدی وجود داشته باشد: نخست، وجوهی که دولت پرداخت می‌کند؛ دوم، ارائه خدمات تکمیلی و ارزش افزوده؛ و سوم، بهره‌برداری از داده‌ها. بهره‌برداری از داده‌ها، اعم از تجاری یا غیرتجاری، به‌طور کامل منتفی شده است. برای توسعه خدمات تکمیلی، شرکت باید به سطحی از رشد و ثبات برسد. سال نخست فعالیت شرکت‌ها، سال بقاست؛ شرکت ابتدا باید بتواند پایدار بماند تا سپس وارد توسعه خدمات شود. در مدل فعلی کارمزد و روال پرداخت، توازن میان ریسک و بازده برقرار نیست. به‌عنوان نمونه، اگر یک شرکت معتمد در جذب مؤدی جدید تلاش کند، اما آن مؤدی صورتحساب خود را ابطال کند یا در سال بعد فعالیتی نداشته باشد، شرکت معتمد مشمول جریمه می‌شود؛ در حالی که این موضوع خارج از اختیار اوست. نتیجه چنین سازوکاری، ایجاد احتیاط و حتی پرهیز از توسعه بازار و جذب مؤدیان جدید است.

به نظر می‌رسد ریشه اصلی تناقض مطرح‌شده نیز همین باشد: جایگاه شرکت معتمد به‌عنوان شریک فناوری سازمان امور مالیاتی در اجرای قانون به‌طور شفاف تعریف نشده است. در صورت شفاف‌سازی این جایگاه، در زمان بروز مشکلات سامانه مؤدیان، شرکت‌های معتمد می‌توانند در جریان قرار گیرند و در حل مسئله مشارکت کنند. در مجموع، نوعی فاصله میان سازمان امور مالیاتی و شرکت‌های معتمد وجود دارد؛ به‌گونه‌ای که این شرکت‌ها نه به‌عنوان بخشی از زنجیره اجرایی سازمان و نه

به‌عنوان شریک فناوری ارزش‌آفرین دیده می‌شوند. این مسئله در سند SLA، در مدل پرداخت کارمزد، در سازوکارهای نظارت و بازرسی و در سایر ابعاد تعاملات اجرایی نیز قابل مشاهده است.

جذابیت اولیه حوزه مالیات، که سال‌ها از حوزه فناوری و نوآوری فاصله داشت، همراه با روندهای جهانی در حوزه TaxTech، موجب شد افراد و کسب‌وکارها سرمایه، زمان و انرژی خود را وارد این عرصه کنند اما اکنون با مجموعه‌ای از چالش‌ها مواجه شده‌اند. در نتیجه، ممکن است شاهد خروج برخی کسب‌وکارها و نیروهای انسانی از این اکوسیستم باشیم و حتی در سناریوی بدبینانه، تضعیف جدی یا فروپاشی آن را تجربه کنیم. چرا به این نقطه رسیده‌ایم؟

محمد رضا روشناس: حوزه مالیات اساساً فضایی پیچیده و خاکستری است. زمانی که با مشتریان در بازار مذاکره می‌کنیم، به دلیل این ابهام، بسیاری از آنها ورود به این فضا را با تردید می‌پذیرند. یکی از اهداف شکل‌گیری شرکت‌های معتمد، کمک به سازمان امور مالیاتی برای شفاف‌سازی این فضا بود. همان‌طور که آقای کشورزاد اشاره کردند، ابزار لازم برای تحقق این هدف در اختیار ما قرار نگرفته است؛ در حالی که در صورت دسترسی به این ابزارها، امکان ایجاد شفافیت به‌مراتب بیشتری فراهم می‌شد. از سوی دیگر، در مقایسه با سازمان تنظیم مقررات حوزه پرداخت، تجربه زیسته ما از «شاپرک» است و به نظر می‌رسد تلاشی برای پیاده‌سازی مدل مشابهی در این حوزه صورت گرفته است. با این حال، برخی سخت‌گیری‌ها و تصمیمات ابتدایی به‌گونه‌ای اتخاذ شده که از ابتدا انحراف‌هایی ایجاد کرده و این روند به تدریج تشدید شده است. از یک سو اعلام می‌شود که دولت تمرکز درآمدی خود را بر مالیات گذاشته و از سوی دیگر، بازوی اجرایی این سیاست قرار بود شرکت‌های معتمد باشند. با این حال، در آغاز مسیر، شرکت‌هایی که سال‌ها پیش از این نیز اطلاعات و صورتحساب‌ها را ارسال می‌کردند، از جمله اشخاص حقوقی و بانک‌ها، به شرکت‌های معتمد واگذار شدند.

سپس مطرح شد که برای این خدمات باید هزینه پرداخت شود، در حالی که پیش‌تر این ارسال‌ها بدون هزینه انجام می‌شد. در ادامه، اجازه داده شد شرکت‌های موسوم به Self TSP و شرکت‌های حسابداری رأساً اقدام به ارسال صورتحساب کنند. این تصمیم عملاً نقش شرکت‌های معتمد را کمرنگ کرد. علاوه بر این، تغییرات مکرر مدیریتی در سازمان تنظیم مقررات مالیاتی و تفاوت سیاست‌ها میان مدیران مختلف، موجب بی‌ثباتی رویکردها شده است. در حال حاضر نیز تأکید بر تداوم فعالیت Self TSP است. در شرایطی که برخی فعالان اقتصادی ممکن است تمایل به استفاده از ساختارهای غیرشفاف داشته باشند، شرکت‌های Self TSP امکان ارائه خدمات در چهارچوبی متفاوت را دارند؛



یوسف پناهی
مدیرعامل تیسپر



امیر یزدانی
مدیرعامل ریما



امیر کشورزاد
مدیرعامل کیسون



محمد رضا روشناس
مدیرعامل تیسپر



علی اکبر ارسنجان
مدیرعامل معتمد اول سام



در حالی که شرکت‌های معتمد، به عنوان بازوی رسمی تنظیم‌گری، چنین امکانی ندارند و مأموریت آنها جلوگیری از بروز تخلف و فساد است.

با این حال، احساس می‌شود که حمایت سیاست‌گذار بیشتر متوجه Self TSPهاست و این موضوع، همراه با تعرفه‌های تازه ابلاغ‌شده، این برداشت را تقویت می‌کند که جایگاه شرکت‌های معتمد در حال تضعیف است.

آقای ارسنجان، شما هم تحلیل خود را از آخرین وضعیت فضای کسب و کار شرکت‌های معتمد مالیاتی ارائه کنید.

علی اکبر ارسنجان: به نظر می‌رسد سازمان امور مالیاتی نقشه‌راه مشخصی برای کسب و کار شرکت‌های TSP ترسیم نکرده است. همان‌طور که اشاره شد، این شرکت‌ها خارج از محیط سازمانی تلقی می‌شوند و گاه به گونه‌ای دیده می‌شوند که گویی مأموریت آنها مالیات‌ستانی است؛ در حالی که ماهیت آنها شرکت‌های فناوری اطلاعات هستند که نقش تسهیل‌گر در ارتباط میان سازمان امور مالیاتی و مؤدیان را ایفا می‌کنند. نبود یک نقشه‌راه شفاف موجب شده است سرمایه اولیه و بیزینس پلن‌هایی که مبنای تأسیس این شرکت‌ها بوده، عملاً محقق نشود و بار سرمایه‌گذاری بر دوش سهام‌داران باقی بماند. نمونه روشن این مسئله در سال ۱۴۰۴ رخ داد. بر اساس قانون بودجه، مقرر بود از ابتدای دی‌ماه، تمامی فعالان اقتصادی حقیقی صورتحساب‌های خود را به صورت الکترونیکی ارسال کنند و در غیر این صورت، خریداران آنها امکان استفاده از اعتبار مالیاتی را نداشته باشند؛ به بیان دیگر، قرار بود اعتبار فاکتورهای کاغذی از اول دی‌ماه خاتمه یابد. سازمان امور مالیاتی نیز کارمزدها را با همین رویکرد اصلاح کرد و جذابیت بیشتری برای جذب مؤدیان حقیقی در نظر گرفت. با این حال، الزام قانونی مذکور اجرا نشد و عملاً با تأخیری حدود ده ماهه مواجه شدیم. در نتیجه، شرکت‌ها برنامه‌ریزی خود را بر مبنای جذب مؤدیان حقیقی انجام داده بودند، اما الزام و حمایت اجرایی سازمان را در اختیار نداشتند.

این امر برنامه‌ریزی صنعت را دچار اختلال کرد و فشار مضاعفی بر سهام‌داران وارد ساخت. در صورت تداوم این روند، سال ۱۴۰۵ می‌تواند برای شرکت‌های TSP سال دشوارتری باشد. اعطای مجوزهای جدید بدون برنامه‌ریزی مشخص نیز ممکن است به وضعیتی منجر شود که برخی شرکت‌ها امکان ادامه فعالیت نداشته باشند. به نظر می‌رسد نخست لازم است سازمان امور مالیاتی رویکرد خود را بازنگری کند. چنانچه قرار است از الگوی صنعت پرداخت و تجربه شاپرک تبعیت شود، وجود یک رگولاتور با نقشه‌راه روشن ضروری است؛ رگولاتوری که بتواند اهداف میان‌مدت و بلندمدت، برای مثال در افق پنج‌ساله را مشخص و اعلام کند. همچنین فقدان گزارش‌های شفاف از عملکرد شرکت‌های TSP نشان می‌دهد سازوکار منظم ارزیابی و مقایسه وجود ندارد.

مستر اکس



اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم



در سطح مؤدیان، نوع نگاه و میزان استقبال از این زیست بوم چگونه بوده است؟ در تعامل با مؤدیان چه چالش هایی وجود دارد و میزان همراهی یا مقاومت آنها به چه صورت است؟

پناهی: در موضوع جذب مؤدی، به ویژه در بخش حقوقی، بعید می دانم چالش جدی وجود داشته باشد. همان طور که اشاره شد، سیاست سازمان در سال ۱۴۰۴ با توجه به رویکرد کارمزدی، به سمت جذب مؤدیان حقیقی متمایل شد؛ زیرا مؤدیان حقوقی، به واسطه الزامی که در سال ۱۴۰۳ اجرایی شده بود، عمدتاً به سامانه مؤدیان پیوسته و تکلیف قانونی خود را انجام داده بودند. بر همین اساس، شرکت های معتمد برنامه ریزی خود را بر جذب مؤدیان حقیقی متمرکز کردند، به ویژه با توجه به اعلام اجرای الزام از ابتدای دی ماه. اما این الزام عملیاتی نشد و موضوع بار دیگر به مسئله کارمزد و سیاست های مرتبط بازگشت. در هر کسب و کاری، برنامه ریزی سالانه مبتنی بر پیش بینی جریان درآمدی انجام می شود. سهام داران انتظار سود و بودجه مشخص دارند. در حال حاضر، برای تدوین بودجه سال ۱۴۰۵ با عدم قطعیت جدی مواجه هستیم و مشخص نیست مبنای پیش بینی درآمد چه خواهد بود. در چنین شرایطی، موضوعاتی مانند فرهنگ سازی، آموزش، توسعه فنی، نوآوری و ارتقای کیفیت خدمات در اولویت های بعدی قرار می گیرند. فضای سال ۱۴۰۴ بیش از هر چیز به مسئله **تاب آوری** گره خورده است. اکنون نیز دغدغه اصلی، **یقااست** و این پرسش مطرح است که با رویکرد فعلی سازمان، در سال ۱۴۰۵ چه وضعیتی برای شرکت ها رقم خواهد خورد.

آقای کشورزاد، به عنوان کسی که تجربه بیشتری در این حوزه دارد، وضعیت فعلی را چگونه ترسیم می کنید و سناریوهای احتمالی آینده را چه می بینید؟

کشورزاد: اجرای قانون پایانه های فروشگاهی پس از چندین تأخیر، قرار بود بر اساس قانون، ۱۵ ماه پس از تصویب و با سه ماه زمان تنفس، اجرایی شود؛ یعنی حدود ۱۸ ماه پس از مهر یا آبان ۱۳۹۸. با این حال، به دلایل مختلف، اجرای آن به تعویق افتاد و نهایتاً از آبان ۱۴۰۱ آغاز شد. آغاز اجرای قانون با شرکت های بورسی بود که انتخاب مناسبی محسوب می شد؛ زیرا این شرکت ها دارای سیستم مالی و شفافیت مالیاتی بودند و سازمان و شرکت های معتمد را درگیر فرار مالیاتی نمی کردند. این شرکت ها بالغ بر ۷۰۰ شرکت بودند و گزارش دهی به سازمان بورس داشتند، بنابراین صرفاً برای ورود به یک روال جدید و آزمون سیستم آماده بودند. در سال های اولیه، **شرکت های معتمد نقش آتش نشان را ایفا کردند**؛ هرگونه اشکال در دیتا یا سیستم، فوراً به آنها ارجاع می شد. این طبیعی است، زیرا در شروع اجرای هر سیستمی مشکلات فنی رخ می دهد. به تدریج هماهنگی با سازمان ایجاد شد و اصلاحات و آپدیت ها اطلاع رسانی شد.

در دی ماه ۱۴۰۱، شرکت های دولتی نیز به سیستم اضافه شدند که انتخاب مناسبی بود، زیرا این شرکت ها با ابلاغ و الزام قانونی همکاری می کنند. سپس از فروردین ۱۴۰۲، اشخاص حقوقی مشمول شدند و برای اشخاص حقیقی، ابتدا تیرماه ۱۴۰۲ وعده اجرا داده شد. به این ترتیب، تعداد مؤدیان به طور قابل توجهی افزایش یافت: شرکت های بورسی حدود ۷۰۰، دولتی حدود ۵۰۰ و اشخاص حقوقی حدود ۴۰۰ هزار، و با ورود اشخاص حقیقی، این رقم به چند میلیون مؤدی رسید. این افزایش ناگهانی اندازه بازار، جذابیت سرمایه گذاری را بالا برد و شرکت های معتمد جدیدی وارد این حوزه شدند. روز اول اجرای قانون، تنها دو شرکت فعال بودند: کیسان و معتمد اول سام، سپس دیان و تیپس و سایر شرکت ها به تدریج اضافه شدند و تا پایان سال ۱۴۰۱، تعداد شرکت ها به پنج مورد رسید و اکنون حدود ۲۲ شرکت فعال اند. با این حال، سازمان امور مالیاتی به دلایل مختلف، اجرای کامل برنامه را به تعویق انداخت؛ زیرا توان عملیاتی پاسخگویی به تعداد بالای مؤدیان را نداشت. این تأخیر باعث شد انتظارات سرمایه گذاران و سهام داران شرکت های معتمد محقق نشود.

به عنوان مثال، برخی سرمایه گذاران چندین سال برای جذب مشتری سرمایه گذاری کرده اند، اما هنوز به نقطه سر به سر نرسیده اند و این موجب کاهش حمایت آنها می شود؛ که این موضوع نقطه آسیب پذیر زیست بوم شرکت های معتمد است. نمونه دیگری از چالش ها، تغییر قواعد اعتبارسنجی فاکتورها بود. در ۲۶ خرداد ۱۴۰۲، سازمان اعلام کرد که همه فاکتورهای ثبت شده تا آن تاریخ با یگانگی شده و دیگر قابل اصلاح یا نمایش نیستند. این داده ها فیزیگاً موجود است، اما دسترسی و استفاده عملی از آن امکان پذیر نیست و تا امروز، شرکت ها با این موضوع مواجه اند.

به نظر می رسد پیش بینی می شود که در صورت ادامه روند فعلی و عدم ایجاد تغییرات، شرکت های کوچک تر احتمالاً توان ادامه فعالیت خود را از دست خواهند داد و برخی ممکن است تعطیل شوند. فشارهای عملیاتی، کمبود حمایت از سوی رگولاتور، محدودیت های درآمدی و پیچیدگی های قانونی باعث کاهش تاب آوری این شرکت ها شده و خطر خروج از بازار برای آنها به طور جدی افزایش یافته است.

روشناس: در خصوص تعرفه جدید، یکی از مشکلات اصلی این است که ابلاغ آن تازه است و مربوط به سال ۱۴۰۴ می شود، در حالی که تمام برنامه ریزی ها بر اساس تعرفه سال قبل انجام شده بود. انتظار می رفت تعرفه های سال جدید نسبت به سال گذشته افزایش یابد و سازمان جلساتی برگزار کرده و صورت های مالی و هزینه ها را دریافت کرده بود تا در تعیین تعرفه کمک کند. در ابتدا، تعرفه برای مشتریان خرد افزایش یافت که مطلوب بود، زیرا با الزامات اول دی ماه، امکان جذب مشتری خرد و افزایش درآمد فراهم می شد. اما تعرفه های ارسال های بالکی محدود شد؛ به گونه ای که نسبت درآمد بالکی به کل درآمد باید حداکثر ۴۰ درصد باشد و اگر بیشتر شود، تنها ۴۰ درصد پرداخت می شود. این امر بودجه سال آینده را دشوار کرد و فشار مضاعفی بر شرکت ها وارد کرد، زیرا همزمان باید تعداد مشتریان خرد افزایش یابد تا محدودیت بالکی جبران شود. همچنین، به دلیل اعتراضات اخیر و دستور دولت جهت تأخیر یک ساله در اجرای طرحی که مقرر بود اول دی ماه جهت اجباری کردن ارسال صورتحساب الکترونیکی اجرایی شود، وضعیت شرکت ها دشوارتر شد.

شرکت ها نمی توانند به سرعت مشتری خرد جذب کنند و ارسال های دسته ای نیز حجم بالایی دارند. این وضعیت باعث شده شرکت های تازه تأسیس و حتی برخی شرکت های موجود تاب آوری مالی و عملیاتی کافی نداشته باشند. نتیجه این شرایط، کاهش شدید توانایی ادامه فعالیت شرکت ها است و پیش بینی می شود که در سال آینده تنها ۵ تا ۶ شرکت قادر به ادامه فعالیت باشند، مگر آنکه فعالیت مأموریتی بدون در نظر گرفتن سود یا زیان برای مجموعه ای داشته باشند. به طور کلی، بازار به دلیل این محدودیت ها و تأخیرها در وضعیت بحرانی قرار گرفته و مسیر رشد و توسعه شرکت های معتمد به شدت تهدید شده است.

آقای ارسنجانی، به نظر می رسد سازمان امور مالیاتی رویکردی بسیار بوروکراتیک نسبت به فناوری در حوزه مالیات دارد؛ با وجود اینکه خود پیش قدم در ایجاد تغییرات بوده است، انتظار می رفت که نگاه بازتری به فناوری و نوآوری داشته باشد و اجرای سامانه های مالیاتی در سطح کشور را تسهیل کند، اما عملاً تمرکز آن بر برون سپاری بخشی از فرایندهای بوروکراتیک با سقف مشخصی از درآمد برای

شرکت‌هایی است که این وظایف را بر عهده می‌گیرند. این رویکرد از کج‌ناشی می‌شود و آیا مدل پیشنهادی «شاپرک مالیاتی» که قرار بود شکل بگیرد، به این مرحله رسیده است یا خیر؟

ارسنجان: اگر بخواهیم کسب‌وکار شرکت‌های TSP را بر اساس آمار و ارقام، تعداد فعالان اقتصادی، تعداد اسناد یا تعداد پایانه‌های فروشگاهی (POS) بررسی کنیم، بازار این حوزه هنوز بکر است و امکان سهم‌گیری و توسعه فعالیت شرکت‌های TSP وجود دارد. با این حال، این امر نیازمند ریل‌گذاری صحیح در فرایندهای مرتبط است. به‌طور کلی، وضعیت فعلی شرکت‌های TSP شباهت زیادی به وضعیت شرکت‌های PSP در سال‌های ۱۳۸۹ تا ۱۳۹۰ دارد؛ زمانی که بازاری رو به رشد وجود داشت، اما هر بانک و هر شرکت به‌صورت مستقل عملیات پرداخت و تسویه را انجام می‌داد. در آن مقطع، اگر بانک مرکزی بدون کمک شاپرک و خدمات شرکت خدمات انفورماتیک وارد عمل می‌شد، وضعیت شرکت‌های PSP مشابه وضعیت کنونی شرکت‌های معتمد مالیاتی و TSP می‌شد. بنابراین، گام نخست این است که سازمان امور مالیاتی و مرکز تنظیم مقررات، به‌عنوان یک نهاد دولتی، از فضای رگولاتوری شرکت‌های TSP فاصله گرفته و این وظیفه را به یک شرکت فناورانه واگذار کنند.

مشخصات این شرکت فناورانه، زمان و نحوه تأسیس آن، و همچنین سهامداران آن، در حوزه تصمیم‌گیری سازمان امور مالیاتی قرار دارد. شرکت فناورانه باید مسئولیت رگولاتوری شرکت‌های TSP را بر عهده گیرد. همان‌گونه که شاپرک با بهره‌گیری از تکنولوژی و شرکت خدمات انفورماتیک، عملیات دولتی مالی را انجام می‌دهد، در حوزه TSP‌ها نیز باید این اتفاق با سرعت مشابه رخ دهد. اگر در سال ۱۴۰۵ چنین نهادی شکل نگیرد و نگاه سازمان به شرکت‌های فناوری که برای تسهیل امور مالیاتی به سازمان کمک می‌کنند، اصلاح نشود، شرکت‌های TSP رشد نخواهند کرد و اهداف سازمان محقق نمی‌شود. همچنین در بازار فعلی، هیچ شرکتی به جز PSP‌ها نمی‌تواند پایانه فروشگاهی داشته باشد، عملیات پرداخت انجام دهد، تسویه کند و اتصال به سیستم‌های مالی را برقرار کند؛ زیرا تمامی مسیرها، حتی از طریق شرکت‌های پرداخت و زیرسوئیچ‌ها، به شرکت‌های PSP متصل می‌شوند. بنابراین، اگر سازمان امور مالیاتی بازار و سامانه مؤدیان را برای شرکت‌های TSP ایجاد کرده و به آنها مأموریت داده است، لازم است از این شرکت‌ها حمایت شود و چهارچوبی روشن برای شرکت‌های نرم‌افزاری که خدمات حسابداری ارائه می‌دهند، ترسیم شود. این چهارچوب‌گذاری به معنای دخالت در کسب‌وکار شرکت‌ها نیست، زیرا فعالیت آنها مشخص و مستمر است و بیش از ۲۰ تا ۳۰ سال تجربه دارند. ورود کامپیوتر به فعالیت‌های مالی، روند فعالیت‌های این شرکت‌ها را توسعه داده است.

با این حال، عملیات محاسبات مالی و حسابداری

آنها توسط شرکت‌های نرم‌افزاری انجام می‌شود. لحظه‌ای که ارسال الکترونیکی اطلاعات به سامانه مؤدیان مطرح می‌شود، اگر سازمان امور مالیاتی چهارچوب مشخصی تعریف نکند، کسب‌وکار شرکت‌های TSP آسیب خواهد دید و ممکن است از بین برود. در شرایط فعلی، می‌توان حداقل اقدام ممکن را انجام داد. با وجود از دست رفتن زمان و تأخیر در اجرای الزامات کشوری، می‌توان بازه زمانی مشخصی تعریف کرد تا به مرور شرکت‌ها یا مؤدیان که اطلاعات خود را از طریق Self TSP‌ها یا نرم‌افزارهای مالی ارسال می‌کنند، به سمت شرکت‌های TSP سوق داده شوند. با اجرای این رویکرد، شرکت‌های TSP قادر خواهند بود چرخش فعالیت خود را ادامه دهند تا نیازهای اولیه آنها برطرف شود، سپس به حوزه نوآوری و خلاقیت ورود کرده و ارزش افزوده بیشتری ایجاد کنند. نتیجه این اقدامات به نفع سازمان امور مالیاتی و کشور خواهد بود و در نهایت، منجر به افزایش درآمدهای دولت از محل مالیات خواهد شد.

اگر بخواهیم به راهکارهایی بپردازیم که می‌تواند زیست‌بوم شرکت‌های TSP را نجات دهد و حتی به صورت خوشبینانه، آن را به رشد اولیه‌ای که آقای کشورزاد به ارقام آن اشاره کردند، بازگرداند، این راهکارها چه مواردی هستند؟

پناهی: به نظر من، اولین اقدام لازم این است که رگولاتور نگاه خود را نسبت به شرکت‌های معتمد تغییر دهد و آنها را جدا از سازمان نبیند. هم‌اکنون حس می‌شود که این تغییر نگرش در حال وقوع است و شرکت‌ها به عنوان موجودیت‌هایی جدا از سازمان دیده می‌شوند، اما هنوز نگاه کسب‌وکاری کامل شکل نگرفته است. در واقع، هدف ایجاد کسب‌وکار براساس قانون تجارت، کسب سود است، اما چنین نگاهی نسبت به شرکت‌های معتمد وجود ندارد و این شرکت‌ها ممکن است صرفاً به عنوان شرکت‌های مأموریتی با بودجه محدود در نظر گرفته شوند.

به نظر من، همان‌طور که آقای روشناس اشاره کردند، لازم است دست‌کم تعرفه‌ها به حالت قبلی بازگردانده شود تا در سال ۱۴۰۵ شرکت‌ها بتوانند باقی بمانند و فعالیت خود را ادامه دهند. در حال حاضر، تمرکز شرکت‌ها صرفاً بر بقا است و فرصتی برای نوآوری یا ارائه خدمات ارزش افزوده وجود ندارد، زیرا پاسخگویی به سهامداران و تأمین سرمایه اولیه ضروری است. سهامدارانی که سال‌ها سرمایه‌گذاری کرده‌اند، انتظار بازده دارند و ادامه شرایط موجود، توانایی آنها برای حفظ شرکت را تحت فشار قرار می‌دهد، به‌ویژه در مورد شرکت‌های بورسی که گزارش‌های مالی آنها به صورت عمومی منتشر می‌شود. همچنین لازم است بازنگری کلی در تعرفه‌ها انجام شود یا محدودیت‌هایی مانند سقف ۴۰ درصد برداشته شود تا شرکت‌ها بتوانند از تراکنش‌های موجود بهره کافی ببرند.

برای نمونه، در گفت‌وگو با برخی شرکت‌ها مشخص شده است که مبلغ واقعی تراکنش‌ها با مبلغ شناسایی‌شده در صورت‌های مالی اختلاف چشمگیری دارد. تجربه مشابه در گذشته، مانند سیاست سازمان نسبت به شرکت‌های FCP، نشان می‌دهد که محدود نگه داشتن تعداد اپراتورها برای رگولاتور آسان بوده است. بر اساس این تجربه و شرایط فعلی، پیش‌بینی می‌شود که در سال آینده نهایتاً پنج یا شش شرکت توانایی ادامه فعالیت خواهند داشت و سایر شرکت‌ها حذف خواهند شد.

آقای یزدانی، سال ۱۴۰۴ چه تأثیری بر این شرکت‌ها داشته است؟ به نظر شما مشکلات اصلی کجا بوده و چه اقداماتی هنوز می‌توان برای بهبود وضعیت انجام داد؟

یزدانی: بیشترین آسیب یک اکوسیستم یا یک کسب‌وکار، ناشی از عدم قطعیت‌هاست و متأسفانه این عدم قطعیت‌ها به مرور زمان افزایش یافته است. به‌عنوان مثال، زمانی که موضوع صدور مجوز شرکت‌های معتمد مالیاتی مطرح شد، تعرفه اولیه ۱۱۱ تومانی تعیین شده بود. طبق قانون، این تعرفه باید سالانه بر اساس تورم افزایش می‌یافت و ما برنامه‌ریزی کرده بودیم تا به بازار تقریبی چهار میلیون مؤدی ورود کنیم؛ که مربوط به سال ۱۴۰۰ و شروع فرایند صدور مجوز معتمد مالیاتی است. در یک مقطع زمانی، قانون به ما اجازه نمی‌داد حتی برای آموزش اقدام کنیم و الزاماتی وجود داشت که مؤدیان باید رعایت می‌کردند. در ادامه، مسیرهای درآمدزایی نیز تشویق شد تا در چهارچوب مجوز حرکت کنیم.

ماهیت مجوز یک چهارچوب مشخص دارد و همه شرکت‌های حاضر، با تهیه بیزینس پلن وارد این کسب‌وکار شدند. پیش از سال ۱۴۰۴ نیز دغدغه‌های مشابهی وجود داشت؛ ابتدای سال، فرایندهای درآمدی و هزینه‌ای تعیین می‌شد و در پایان

مهرتراکنش

میزگرد

۲۴۱

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم

رگولاتور در آن دوره این اقدامات را محدود کرد و ما تذکر و اخطار دریافت کردیم که چرا آموزش ارائه داده‌ایم. سپس در مراحل بعدی، مجدداً اعلام شد که آموزش جزئی از وظایف است و باید اجرا شود.



شرکت‌ها را به سمت SELF TSP هدایت کنند. در برخی استان‌ها، دست‌انکاران نرم‌افزار توصیه می‌کنند که از شرکت‌های معتمد استفاده نشود و به جای آن، با شرکت‌های دیگر همکاری شود؛ این تصمیم صرفاً به دلیل موقعیت جغرافیایی مدیران است و نه کیفیت خدمات. در همین حال، رگولاتور باید بازار را نیز رگوله کند و وظیفه قانونی خود را انجام دهد. امروزه هیچ دستگاه کارت‌خوانی به شاپرک متصل نمی‌شود مگر آنکه یک PSP پشت آن باشد، اما آیا هیچ مؤدی‌ای وجود دارد که بدون شرکت معتمد صورت‌حساب ارسال کند؟ پاسخ منفی است. باید استراتژی‌ای وجود داشته باشد تا این فرایند قانونی شود. ایجاد انحصار برای ما ضروری نیست. من پیشنهاد داده‌ام که نرم‌افزارهای بزرگ مجهز به ماژول تمامی شرکت‌های معتمد شوند و مؤدی مخیر باشد که از کدام شرکت سرویس بگیرد. هم‌اکنون در فضای PSPها، مؤدی می‌تواند از ۱۳ تا ۱۷ PSP سرویس دریافت کند؛ و ما اکنون ۲۲ TSP فعال داریم. قیمت سرویس پشتیبانی شرکت‌های معتمد به مراتب پایین‌تر از ماژول شرکت‌های نرم‌افزاری غیرمعتمد است، بنابراین ما می‌توانیم در این بازار رقابتی نقش مؤثری ایفا کنیم. مسئولیتی که دوستان رگولاتور بر عهده دارند این است که اگر فاکتوری به ارزش ۳۰ میلیارد تومان ارسال نشود، تعیین کنند چه مقدار جریمه برای شرکت معتمد و شرکت‌های نرم‌افزاری غیرمعتمد اعمال شود. رگولاتور باید در این زمینه حمایت کند؛ هم از حیث تراکنش و هم از حیث پشتیبانی. در برخی موارد، بازار بیرونی اعلام می‌کند که «شما معتمد سازمان مالیاتی هستید، ما با شما کار نمی‌کنیم.» و در

سال، بررسی می‌کردیم که آیا درآمدهای پیش‌بینی شده تحقق یافته‌اند یا خیر. این نوسانات و بی‌ثباتی‌ها، بیشترین آسیب را به کسب‌وکار وارد کرده است. طی سه سال گذشته، مرکز تنظیم چهار رئیس متفاوت داشته که این امر بر استراتژی‌ها و حمایت‌ها اثرگذار بوده است. در برخی دوره‌ها، حمایت کامل از شرکت‌های معتمد وجود داشت و شرکت‌ها رشد کردند؛ در دوره‌ای دیگر، حمایت کاهش یافت و این فشار برای شرکت‌ها افزایش پیدا کرد. در زمینه تعرفه‌گذاری، تصمیمات لحظه‌ای باعث شد بازار شرکت‌های معتمد زیر سؤال برود. به عنوان مثال، ما برنامه‌ریزی کرده بودیم که یکم دی‌ماه به عنوان نقطه عطفی در کسب‌وکارمان باشد و سهامداران را برای تحقق اهداف مطلع کرده بودیم اما یک تصمیم ناگهانی، سه راهکار اصلی برای مؤدیان و کسب‌وکارها را مختل کرد و سهم شرکت‌های معتمد در تصمیم‌گیری دیده نشد.

با وجود این مشکلات، ظرفیت بازار هنوز وجود دارد؛ حدود ۱۲۰۰ تا ۱۳۰۰ نفر به صورت مستقیم در این اکوسیستم فعال هستند و کسب‌وکار فناورانه است. افراد متخصص و نخبه‌ای در صنعت حضور دارند که سامانه‌های تراکنشی پیشرفته طراحی می‌کنند. برای نمونه، شرکت تیس تاکنون ۳ میلیارد تراکنش ارسال کرده و شرکت کیسان دارای ۴۵ تا ۵۰ هزار مؤدی خرد است. این سامانه‌ها و زیرساخت‌های فناورانه بدون حضور شرکت‌های معتمد قابل توسعه نبوده‌اند. در سال ۱۴۰۴ و پیش از آن، نقش شرکت‌های معتمد در تصمیم‌گیری‌ها دیده نشد و تصمیمات بدون حضور نمایندگان شرکت‌ها اتخاذ شد. حداقل انتظار این است که در تصمیم‌گیری‌های مالی، نماینده‌ای از شرکت‌های معتمد حضور داشته باشد تا نظرات و ظرفیت‌های این اکوسیستم لحاظ شود، چراکه تمامی شرکت‌ها دارای دغدغه‌ها و فهم مشترک از بازار هستند.

آیا تاکنون حرکتی صنفی صورت گرفته تا صدای شرکت‌ها به مراجع مربوطه منتقل شود،

یا این تلاش‌ها به نتیجه نرسیده است؟

یزدانی: در یک مقطع، هم‌افزایی برای تحقق برخی اهداف انجام شد. همان‌طور که اشاره شد، تغییرات رگولاتور تأثیر مستقیم دارد و در آن مقطع، ما از انجام این هم‌افزایی منع شدیم. با اینکه تشکیل هرگونه کنسرسیوم یا انجمن صنفی منع قانونی ندارد، اما ما مورد انتقاد قرار گرفتیم. اکنون اما رویکرد سازمان تغییر کرده و از ما سؤال می‌شود که چرا تاکنون صنفی تشکیل نداده‌ایم. در مقطعی نیز سازمان اعلام کرد که یک نفر به عنوان نماینده معرفی شود تا برخی امور را پیگیری کند، اما این تعهد نیز به طور کامل رعایت نشد. به نظر من، وظیفه آن نماینده صرفاً جمع‌آوری دغدغه‌ها و انتقال آنها بوده، اما در سایر فرایندهایی که مستقیماً بر کسب‌وکار ما تأثیر دارند، نقش ما و ارتباط ما مشخص نیست. این موضوع، دغدغه‌ای است که از سال ۱۴۰۴ آغاز شد و در سال ۱۴۰۵ نیز ادامه دارد. صادقانه عرض می‌کنم، از دید من، از جانب رگولاتور و شاید سازمان، وجود یا عدم وجود شرکت‌های معتمد اکنون اهمیت چندانی ندارد.

سؤال این است که رگولاتور اکنون چه نگاهی به شرکت‌های معتمد دارد؟ نقش آنها چیست و قرار است چه کاری انجام دهند؟ آیا دیدگاه فعلی این است که آنها صرفاً یک فرصت محدود برای کمک به اجرای مدل جدید داشته‌اند و پس از آن باید از میدان خارج شوند؟

یزدانی: من بدترین مشکل را سردرگمی رگولاتور می‌دانم. به نظر من تمام این مشکلات از همین سردرگمی ناشی می‌شود و نتایج آن همان مواردی است که اشاره شد. به عنوان نمونه، در مورد قیمت تراکنش، همان‌گونه که آقای پناهی اشاره کردند، در مجموعه‌ای مانند TSP بانک ملی که ماهیتاً تراکنش‌محور است، اگر مبلغ ۳۸ میلیارد تومان را به ۱۰۸ میلیون تومان کاهش دهند، نه به یک میلیارد، این مجموعه باید حداقل ۳ میلیارد تومان حقوق پرداخت کند. اگر نیت رگولاتور حمایت از شرکت‌ها باشد، به مجرد تصویب قانونی که مقرر می‌کند سه اقدام خاص انجام شود، باید کسب‌وکارها را مطلع کند و هشدار دهد که بقای آنها در معرض خطر است.

نگرش دولتی حاکم بر کسب‌وکار ما، آفت اصلی محسوب می‌شود، زیرا افرادی که در این سیستم هستند دغدغه پرداخت حقوق ماهیانه ندارند و صرفاً می‌خواهند

مهر تراکنش



۲۴۲

ASAE TAAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری‌های مالی ایران



برخی موارد، در داخل سازمان امور مالیاتی گفته می شود «ما حمایت کافی از شما داریم ولی برخی افراد نسبت به این حمایت برخورد مناسبی ندارند و معترض هستند.» دغدغه اصلی این است که بود و نبود شرکت های معتمد، با تعداد مؤدیان مرتبط تعریف شود. در گذشته، اگر اقدامات لازم انجام می شد، سه میلیون تقاضا در بازار توزیع می شد و اعضای حاضر می توانستند آن نیازها را جمع آوری کنند. یادم هست روزهای اول برای آموزش پایانه فروشگاهی جلسه ای برگزار شد و پس از آن برخی مشاوران مالیاتی، شرکت های معتمد را نقد کردند اما در نهایت، یکی از مدیران بازنشسته سازمان مالیاتی اذعان کرد که «من نمی دانستم معتمد تا این حد خوب است و از امروز از شما دفاع می کنم.» این نگرش و این تصور از آن زمان تاکنون همراه ما بوده است.

آقای کشورزاد، با توجه به اینکه سازمان به جای حمایت و توسعه مسیر همکاری با شرکت های معتمد، به گفته آقای یزدانی، حتی در حال تبلیغ و ایجاد فضا برای غیر معتمد هاست، فارغ از اینکه این اقدام در حیطه اختیاراتش باشد یا خیر، چه خطراتی متوجه خود رگولاتور می شود؟

کشورزاد: اجازه دهید یک تکمله به فرمایش شما اضافه کنم. سازمان امور مالیاتی به صورت سازماندهی شده، مشکلی با شرکت های معتمد ندارد. مشکل اصلی ناشی از تفاوت دیدگاه ها و تشنیت آرای موجود در درون سازمان است. با توجه به اینکه این سازمان حدود ۳۳ تا ۳۴ هزار نیرو دارد، طبیعی است که برخی دیدگاه ها متفاوت باشد. من

فرمایش آقای یزدانی را تأیید می کنم. به عنوان مثال، در حوزه مؤدیان بزرگ، یکی از کارمندان ادارات مالیاتی را می شناسم که نرم افزاری نوشته و تبلیغ می کند تا مؤدیان از آن استفاده کنند. مرکز مالیاتی واکنش شدیدی نشان داد و پرسید چگونه یک کارمند می تواند نرم افزار بنویسد و آن را به مؤدیان ارائه دهد، در حالی که از سوی دیگر، گروهی دیگر در سازمان تمام تلاش خود را برای حمایت از شرکت های معتمد می کنند تا زیرساخت ارسال صورتحساب ها استاندارد شود.

به نظر می رسد تعداد این افراد کمتر است و رویکرد مخالفان غالب شده است. آسیب اصلی این است که چند میلیون مؤدی مجبورند به صورت مستقیم با سازمان ارتباط برقرار کنند.

دولت دارای اصل کوچک سازی ساختار است و این هدف بدون استفاده از شرکت های معتمد محقق نمی شود. سازمان امور مالیاتی با نیروی انسانی موجود، قادر نیست بیش از حدود ۱۰۰ هزار مؤدی را به طور دقیق رسیدگی کند. برای افزایش دقت، مالیات سستانی عادلانه و کارآمد، نیاز به زیرساخت اطلاعاتی و اکوسیستم مشخص با حکمرانی داده دارد، و این بدون بازوی فناوری و شریک تجاری ممکن نیست. شرکت های معتمد نقش مهمی در این اکوسیستم دارند. شریک تجاری، برخلاف کارمند دولت، ابتدا به سود خود و سپس به رضایت مشتری اهمیت می دهد، سرویس مناسب ارائه می کند و هزینه دریافت می کند، بنابراین سیستم پایدار و زنده باقی می ماند. اگر سازمان مالیاتی نتواند این یکپارچگی را ایجاد کند، انتظار ندارد که مدیران کل استان ها دغدغه حفظ شرکت های معتمد را داشته باشند و مؤدیان را تشویق به استفاده از خدمات آنها کنند.

به عنوان مثال، تیر یا مرداد ۱۴۰۴، سازمان ۱۰ خدمت جدید از طریق سامانه خادم به شرکت های معتمد سپرد که باید ارائه می شد، اما در عمل هیچ درآمدی برای شرکت ها ایجاد نشد، زیرا کاربران می توانستند همان خدمات را از کافی نت یا سایر دفاتر پیشخوان دریافت کنند. وقتی سازمان قصد دارد این خدمات را به شرکت های معتمد منتقل کند، بدون ارائه زیرساخت و ابزار لازم، اجرای آن دشوار است. با این حال، شرکت های معتمد تلاش کرده اند، تبلیغ کرده اند و خدمات رایگان ارائه داده اند تا چرخه کار ادامه یابد و امیدوارند سال آینده درآمد مناسبی حاصل شود.

به نظر شما، مدیران، به ویژه مدیران عامل شرکت های معتمد مالیاتی در پایان سال ۱۴۰۵ بابت عدم اتخاذ کدام تصمیم امروز، بیشترین حسرت را خواهند داشت؟

ارسنجان: عدم حرکت به سمت نوآوری و استفاده از فناوری های روز در کاربردهای صنعت معتمد مالیاتی. اگر امروز فرصت برنامه ریزی برای این موضوع را داشته باشیم و در سال ۱۴۰۵ روی آن سرمایه گذاری کنیم، مطمئناً تا پایان سال نتیجه آن را مشاهده خواهیم کرد. در غیر این صورت، قطعاً در پایان ۱۴۰۵ حسرت آن را خواهیم خورد. روشناس: به شکل بدبینانه، اگر امسال تصمیمی برای توسعه سیستم های ارزش افزوده برای مؤدیان خرد اتخاذ نکنیم، ظرفیت های شرکت من، مانند سوپر اپلیکیشن آپ، فرصت ورود به این بازار بزرگ را نخواهند داشت. در این صورت، حتی تا اواسط تابستان سال آینده نیز قادر به فعالیت موثر نخواهیم بود.

پناهی: اگر واقعاً بخواهیم نقش یک شرکت فناوری مالیاتی را داشته باشیم، چند اقدام اساسی لازم است. یکی از این اقدامات، استانداردسازی و اتوماسیون فرایندهای داخلی تا حد امکان است تا بهای تمام شده کاهش یابد. در شرایط فعلی، نمی توانیم بخش قابل توجهی از درآمد را افزایش دهیم، بنابراین باید هزینه ها را کاهش دهیم. استفاده از هوش مصنوعی و ابزارهای مختلف می تواند در این زمینه کمک کننده باشد. همچنین باید خدمات اضافی ارائه کنیم که امکان درآمدزایی داشته باشد.

کشورزاد: من همیشه به دنبال ایجاد یک پلتفرم بوده ام که مؤدی یا هر فرد بتواند تمام نیازهای مالی، مالیاتی و بانکی خود را به صورت یکجا و آنلاین، به شکل سرویس دریافت کند. اگر این کار تا پایان ۱۴۰۵ انجام نشود، واقعاً حسرت خواهیم خورد.

یزدانی: حسرتی که ممکن است بخورم این است که نتوانم این پلتفرم را طوری حفظ کنم که افراد حاضر در سیستم، تجربه و دانش کسب کنند و در سال آینده بقای ریم را در چهارچوب تعاریف معتمد و شرایط بازاری که همگی به آن با نگرانی نگاه می کنیم، تضمین کنم. هدفم باید این باشد که از از بین رفتن این کسب و کار جلوگیری شود. ممکن است دو سال بعد دوستان به این نتیجه برسند که معتمد تجربه موفقی بود

مهرتراکتس

میزگرد

۲۴۳

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم



عکس: میلاد برق تیاری
مؤسسه شبکه عصر تراکنش



عصر تراکنش



۲۴۴

ASAETARAHONESH.IR

ماهانامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

گفت وگو با فرهنگ شریفی، مدیرعامل باروک و محمدرسلول کاظمی، مدیرعامل تجارت شایان درباره
سناریوهای پیش روی صنعت تأمین مالی زنجیره تأمین

۱۴۰۵، سال SCF است

در آستانه سال ۱۴۰۵، فعالان حوزه تأمین مالی زنجیره تأمین (SCF) ایران این سال را نقطه عطفی برای صنعت خود می دانند؛ صنعتی که پس از سال ها مقاومت اکنون به بلوغی نسبی رسیده و آماده جهشی اساسی است. فرهنگ شریفی، مدیرعامل باروک و محمدرسلول کاظمی، مدیرعامل تجارت شایان در میزگرد پایان سال ماهنامه عصر تراکنش، ضمن تشریح سیر تحول این حوزه از سال ۱۳۹۷ تاکنون، بر ضرورت حرکت از مدل های فعلی بانکی به سوی نظام اعتبارمحور مبتنی بر داده تأکید کردند. به باور آنها، اقتصاد ایران دیگر ظرفیت ادامه مسیر پیشین را ندارد و SCF با جابه جایی اعتبار به جای پول، می تواند منابع قفل شده را آزاد کرده و توزیع عادلانه تری از نقدینگی ایجاد کند. آنها از ورود بازیگران جدید مانند صندوق ها و لیزینگ ها، همکاری با مارکت پلیس ها و بهره گیری از هوش مصنوعی برای اعتبارسنجی دقیق به عنوان تحولات پیش رو یاد کرده و تأکید کردند که سال ۱۴۰۵ می تواند نقطه آغاز شکوفایی این صنعت و خروج آن از دایره محدود بازیگران فعلی اش باشد.



رضا جمیلی

مدیر پنل

آقای شریفی، موضوع SCF و تأمین مالی زنجیره تأمین از جمله موضوعاتی است که با اندکی تأخیر در اکوسیستم، به ویژه در حوزه تجارت دیجیتال کشور، اهمیت یافته است. با این حال، حرکتی در این حوزه آغاز شده و طی چهار تا پنج سال اخیر سرعت بیشتری گرفته است. اگر نگاهی زمان مند و تاریخی به موضوع تأمین مالی زنجیره تأمین (SCF) داشته باشیم، چه تعداد دوره تحول و تغییر در این حوزه قابل مشاهده است و در حال حاضر در چه نقطه ای قرار داریم؟

فرهنگ شریفی: از سال های ۱۳۹۷ و ۱۳۹۸ برخی از فعالانی که دانش مناسبی در این حوزه داشتند، فعالیت خود را در این حوزه آغاز کردند. از جمله نمونه های اولیه، شرکت سکوک بود که توسط دوستان توسنی ما راه اندازی شد. با این حال، در آن مقطع یک مسئله اساسی وجود داشت و آن فقدان دانش فنی SCF در بازار بود. تقریباً در گفت و گو با اغلب فعالان، آشنایی عمیقی با این حوزه مشاهده نمی شد. در آن زمان بنده در شبکه بانکی فعالیت می کردم و تلاش داشتیم این موضوع را در بخش هایی نظیر سازمان و روش های بانک یا واحدهای کسب و کار مطرح کنیم، اما آمادگی ذهنی لازم برای پذیرش آن وجود نداشت. این وضعیت ادامه داشت تا حدود سال های ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۱ که به تدریج شرکت های BNPL وارد بازار شدند.

به نظر من، ورود این شرکت ها منشأ تحولی شد که شبکه بانکی ناگزیر به یادگیری دانش فنی مرتبط با این حوزه گردید. با این حال، حتی امروز نیز بسیاری از همکاران در شبکه بانکی نسبت به این مفهوم که به جای جابه جایی پول، اعتبار جابه جا شود، مقاومت دارند. دانش ایجاد شده است، اما مقاومت همچنان وجود دارد. در دو تا سه سال اخیر، از ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۱ به این سو، اقدامات ارزشمند و قابل توجهی انجام شده است. از جمله همکاران ما، جناب کاظمی و تیم ایشان در تجارت شایان که اگر اشتباه نکنم از سال ۱۴۰۱ فعالیت خود را آغاز کردند. همچنین شرکت باروک از سال ۱۴۰۲ در سطحی متفاوت فعالیت خود را شروع کرد؛ در سطحی که ما از آن با عنوان «اعتبار پذیرنده» یا همان مرچنت کردیت یاد می کنیم.

در حوزه SCF، بنده سه بخش قائل هستم: بخش پایین دستی که «اعتبار مصرف کننده» یا کانسیومر کردیت است، بخش میانی که همان اعتبار پذیرنده است و بخش بالادستی که «اعتبار کسب و کار»

یا بیزینس کردیت نامیده می شود. البته بخش بالادستی می تواند شامل لایه های متعددی باشد، اما در مجموع آن را بیزینس کردیت می نامم. به نظر می رسد باروک از نخستین شرکت هایی بود که وارد حوزه مرچنت کردیت شد و اکنون نیز پایگاه گسترده ای از پذیرندگان برای خود ایجاد کرده است. در پاسخ به پرسش شما درباره جایگاه کنونی صنعت SCF در کشور، معتقدم این صنعت نیاز جدی به سرمایه گذاری در حوزه های تشخیص و مدیریت تقلب دارد.

همچنین سرمایه گذاری در رتبه اعتباری از ضرورت های اساسی این بخش است و در حال حاضر این خلأ به شدت احساس می شود. در حوزه وصول مطالبات نیز همچنان ابزارهای کافی وجود ندارد و بسیاری از فعالان به بانک ها اتکا می کنند. به نظر می رسد نهادهای نظارتی و رگولاتوری باید این موضوع را در اولویت قرار دهند که شرکتی که پلتفرم SCF ارائه می کند و در قالب مشارکت با بانک ها اقدام به اعطای اعتبار می کند، باید ابزار مؤثر و کارآمدی برای وصول مطالبات خود نیز در اختیار داشته باشد. اتکا به فرایندهای قضایی که ممکن است ماه ها یا حتی سال ها به طول بینجامد، راهکار کارآمدی محسوب نمی شود. در نهایت، مجدداً بر موضوع آموزش تأکید می کنم. در این حوزه ظرفیت گسترده ای برای آموزش وجود دارد و همچنان نیاز جدی به توسعه دانش و ارتقای آگاهی احساس می شود.

آقای کاظمی، مایلم تحلیل شما را نیز در خصوص همین پرسش بدانم. آیا شما نیز، چه در لایه تعریف و چه در سطح بندی ای که آقای شریفی مطرح کردند، سطح یا تعریف دیگری برای SCF در ایران امروز قائل هستید؟

محمدرسل کاظمی: بزرگ ترین معضلی که صنعت SCF از گذشته تاکنون با آن مواجه بوده و همچنان نیز وجود دارد، مسئله فرهنگ سازی است. همان گونه که آقای شریفی نیز اشاره کردند، این فرهنگ سازی هم در لایه های بانکی و اعتباری ضرورت دارد و هم در سمت مشتریان، تا بتوانند از این ابزارها به درستی استفاده کنند. به جز سکوک که پیش تر فعال بود، سایر بانک ها نیز در حوزه SCF فعالیت هایی داشته اند. برای مثال، بانک ملت با پروژه «سامیار» وارد این حوزه شد و دیگر بانک ها نیز اقدامات مشابهی انجام داده اند. باید توجه داشت که SCF ابزاری

است که بر بستر مدیریت زنجیره تأمین (SCM) قرار می گیرد؛ به عبارت دیگر، یک ابزار پرداخت است که در دل یک زنجیره دیگر تعریف می شود. با این حال، در ایران حتی فرهنگ SCM نیز به طور کامل شکل نگرفته و هر شرکت یا هلدینگ، پلتفرم مستقل خود را دارد. در تجارت شایان نیز تمرکز ما بر ابزار بوده است. اگر قصد داشتیم مشابه سامیار وارد حوزه SCM شویم و ابزار پرداخت آن را بر پایه اعتبارات SCF تعریف کنیم، احتمالاً با چالش های مضاعف مواجه می شدیم. مدلی که در نهایت انتخاب کردیم و در بانک تجارت نیز موفق بود، ارائه ابزار محور SCF به کسب و کارها بود. نقطه ای که اکنون در صنعت SCF کشور قرار داریم، به نظر من آغاز یک فصل تازه و نخستین گام جدی در این مسیر است.

ابزارهایی مانند ال سی داخلی و اوراق گام همچنان به صورت دستی و موردی در بانک ها و سیستم ها مورد استفاده قرار می گیرند. در نگاه بین المللی، SCF صرفاً بانکی نیست و مدل های متنوعی وجود دارد که شرکت ها و نهادهای مختلف می توانند از آن برای تأمین مالی استفاده کنند. با توجه به اینکه در ایران محوریت نظام مالی در اختیار بانک ها است و بانک مرکزی نیز ضوابط خاص خود را دارد، ورود بانک ها را می توان نخستین گام دانست. با این حال، بازارهای مالی، شرکت ها و هلدینگ ها نیز می توانند برای مدیریت نقدینگی خود از این ابزار بهره ببرند. به نظر می رسد در سال های آینده شاهد رشد فزاینده این صنعت در میان شرکت ها و هلدینگ ها خواهیم بود؛ همان گونه که هم اکنون نیز برخی هلدینگ ها به این سمت حرکت کرده و از ابزارهای بانکی در پلتفرم های خود استفاده می کنند.

در مجموع، ظرفیت توسعه در این حوزه بسیار گسترده است. در خصوص لایه بندی زنجیره نیز، همان گونه که آقای شریفی اشاره کردند، می توان آن را در چند سطح تحلیل کرد؛ از پایین دست به بالادست و بالعکس. شرکت تجارت شایان در آغاز فعالیت خود، اعطای اعتبار از بالادست به پایین دست را آغاز کرد. برای مثال، یک شرکت تأمین کننده خودرو اعتبار قابل توجهی از بانک تجارت دریافت می کرد و این اعتبار میان تأمین کنندگان قطعات توزیع می شد. در اینجا نیز فرهنگ سازی اهمیت بالایی داشت؛ زیرا در ابتدا این پرسش مطرح می شد که تفاوت این مدل با دریافت چک یا دریافت

اگر بخواهیم سطح بندی کنیم و فرضاً ۱۰ سطح برای بهره برداری از کل ظرفیت های SCF در نظر بگیریم، به نظر می رسد هنوز حتی سطح نخست را نیز به طور کامل پشت سر نگذاشته ایم.

مهرتراکس

میزگرد

۲۴۵

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم



جمله لاین های شرکتی، تجاری و اصناف می شود.

اگر قرار باشد تغییرات بزرگ تری رخ دهد تا این چند میلیون کسب و کار خرد و متوسط فعال در کشور بتوانند از مزایای SCF بهره مند شوند، چه اقداماتی باید در

اولویت قرار گیرد؟

شریفی: اساساً این صنعت قرار نیست بر پایه نقدینگی گردش پیدا کند، بلکه مبنای آن اعتبار و انتقال اعتبار است. به نظر من بانک های متعددی وجود دارند که علاقه مندند و می توانند به عنوان آندرایتر و تضمین کننده اعتبار ایفای نقش کنند و به پیشبرد این صنعت کمک کنند. اما در بخش ERP ها با چالش جدی مواجه هستیم. همان گونه که آقای کاظمی نیز بیان کردند، بسیاری از ارائه دهندگان ERP اساساً درک روشنی از این موضوع ندارند.

در جلسات متعددی که با این شرکت ها داشته ام، نخستین گام ما صرفاً توضیح این بوده است که دقیقاً چه کاری انجام می دهیم و چه انتظاری از آنها داریم. برای مثال، اینکه چرا لازم است محتوای فاکتور در اختیار ما قرار گیرد؛ زیرا باید امکان ردیابی اعتبار فراهم باشد و در صورت لزوم بتوان نشان داد که اعتبار تخصیص یافته دقیقاً در قبال چه اقلامی از آن فاکتور مصرف شده است تا از بروز تخلفاتی مانند پول شویی جلوگیری شود. بسیاری از این شرکت ها نه تنها زیرساخت لازم را ندارند، بلکه اساساً چنین کارکردی را در طراحی خود پیش بینی نکرده اند.

همچنین این نگاه نیز وجود نداشته که وقتی یک شرکت پخش مشخص به ۱۰ هزار فروشگاه کالا عرضه می کند، بتوان از این داده ها برای تولید داده تحلیلی، اعتبارسنجی و رتبه بندی این فروشگاه ها استفاده کرد. نکته دیگر مربوط به ماهیت SME ها است. اگرچه تعداد آنها بسیار زیاد است، اما در عین حال از پایداری کمی برخوردارند. ممکن است یک کسب و کار به دلیل افزایش اجاره یا شرایط تورمی، در پایان سال فعالیت خود را متوقف کند. به عنوان نمونه، در مورد یک سوپرمارکت، پیش تر با حدود یک میلیارد تومان می توانست فعالیت خود را آغاز کند؛ ۵۰۰ میلیون تومان برای ودیعه و ۵۰۰ میلیون تومان برای تأمین موجودی کالا. اما با افزایش تورم، همان ۵۰۰ میلیون تومان دیگر برای تأمین کالا کافی نیست و ناگزیر به استفاده از مدل های SCF و دریافت اعتبار می شود.

علاوه بر موجودی خود، می توانید با اعتبار تخصیص یافته نیز این سرمایه گذاری را انجام دهید، به طور طبیعی به این جریان می پیوندید؛ زیرا نه تنها با منابع نقدی خود، بلکه با اعتبارتان نیز خرید می کنید. مشابه همین منطق در سطح بنگاه نیز برقرار است؛ یعنی شرکت به جای اتکا صرف به نقدینگی خود، می تواند از اعتبار مبتنی بر جریان زنجیره تأمین استفاده کند.

فارغ از نتیجه سرمایه گذاری، استفاده از اعتبار به شما امکان می دهد علاوه بر منابع نقدی خود، از ظرفیت اعتباری تان نیز برای افزایش قدرت خرید بهره بگیرید. این فرهنگ باید در شرکت ها و کسب و کارها نهادینه شود و پس از آن، مدل کسب و کار و الگوی رفتاری آنها با این سیستم منطبق شود. همان گونه که آقای شریفی نیز مطلع هستند، ما خود نیز دقیقاً این مسیر را طی کرده ایم. رسیدن به بلوغ در این حوزه مستلزم سرمایه گذاری قابل توجه از سوی شرکت ها، فین تک ها و بانک ها است؛ اما در نهایت، این سرمایه گذاری به افزایش بهره وری و خلق مزیت رقابتی برای بنگاه ها منجر می شود.

درباره جایگاه فعلی به نظر من اگرچه هنوز با استانداردهای بین المللی فاصله داریم، اما در نقطه شروع قابل قبولی قرار گرفته ایم. دست کم توانسته ایم این فرهنگ و نیاز را در شبکه بانکی ایجاد کنیم و خطوط مختلفی در این حوزه شکل دهیم. برای نمونه، شرکت تجارت شایان در سال گذشته حدود ۱۲۰ همت تراکنش در صنعت تأمین مالی زنجیره تأمین ثبت کرده است که شامل لاین های متنوعی از

اعتبار با سررسید مشخص چیست. با آشنایی بیشتر شرکت ها با این سازوکار، مشخص شد که این سیستم می تواند شفافیت مالی ایجاد کند و امکان گردش اعتبار در زنجیره را فراهم آورد؛ به گونه ای که تأمین کنندگان نیز بتوانند نیازهای خود را از زنجیره های بعدی تأمین کنند. این مدل هم از بالادست به پایین دست و هم از پایین دست به بالادست اجرا شد.

در برخی موارد، زمانی که اعتبار تخصیص یافته از سوی بانک در لایه بالادستی به اتمام می رسید، راهکار این بود که اعتبارات خرد در لایه های پایین دست تجمیع شود تا مجدداً به لایه بالادستی بازگردد و امکان خرید مجدد فراهم شود. در نهایت، می توان این لایه بندی را در سه سطح اصلی تعریف کرد: لایه نخست، اعتبارات خرد و نهایی مصرف کنندگان؛ لایه میانی، مرچنت ها؛ و لایه بالادستی، کارخانه ها و تولید کنندگان نهایی.

چرا تصور می کنید مدل های قدیمی تأمین مالی زنجیره تأمین دیگر کارایی لازم را ندارند و آینده ناگزیر به سمت این الگوی جدید حرکت خواهد کرد؟

کاظمی: شاید مسئله اصلی همان ناآگاهی باشد. بسیاری از فناوری ها و سرویس های نو ظهور وارد بازار می شوند و حتی خود ما نیز ممکن است نسبت به آنها عقب تر باشیم. برای مثال، اگر شما به عنوان فردی که در حساب خود موجودی دارید قصد سرمایه گذاری داشته باشید، می توانید با همان پول موجود اقدام به خرید سکه، طلا یا سایر دارایی ها کنید. اما اگر بدانید

با این حال، پایداری این کسب و کار نیز تضمین شده نیست و همین موضوع ریسک نکول را افزایش می دهد. در پاسخ به پرسش شما درباره جایگاه فعلی در حوزه رتبه سنجی، باید صراحتاً بگویم که متأسفانه در کشور اقدام مؤثری در این زمینه انجام نشده است. آنچه امروز تحت عنوان رتبه های اعتباری A، B، C، D و نظایر آن ارائه می شود، بیش از آنکه یک نظام جامع اعتبارسنجی باشد، نمایشی از آن است. بسیاری از داده های واقعی یک SME یا مرچنت در این رتبه بندی ها لحاظ نمی شود. در شرایطی که بخش قابل توجهی از اطلاعات هویتی و مالی افراد در فضای عمومی در دسترس است، همان داده ها در جایی که باید تجمیع و مصرف تحلیلی شوند، به کار گرفته نمی شوند. طی سال های گذشته چند تلاش برای ایجاد شرکت های رتبه سنجی در کشور انجام شد که اغلب با چالش مواجه شدند؛ تنها شرکتی که تا حدی فعال است، شرکت رتبه بندی اعتباری ایرانیان است که با الزام بانک مرکزی به شبکه بانکی شکل گرفت. با این حال، حتی این شرکت نیز به داده های کلیدی دسترسی ندارد؛ از جمله تراکنش های شاپرکی یک مرچنت، عملکرد و رفتار حساب بانکی او، یا حجم واقعی معاملات ماهانه اش. به عنوان مثال، مشخص نیست یک مرچنت در ماه ۵۰۰ میلیون تومان یا یک میلیارد تومان گردش کالایی دارد. داده های موجود عمده محدود به چک برگشتی یا وضعیت تسهیلات معوق و مشکوک الوصول است. بنابراین، همان گونه که در ابتدا عرض کردم، تمرکز جدی بر رتبه بندی ضروری است و همان طور که شما نیز اشاره کردید، این رتبه بندی می تواند در همکاری با شرکت های ERP به صورت مؤثرتری محقق شود؛ زیرا ERP ها به صورت دقیق از میزان خرید، فروش و فاکتورهای یک مرچنت آگاه اند و به داده های عملیاتی او دسترسی دارند.

اگر در همان مدل های پیشین SCF در کشور باقی بمانیم، چه خسارتی متوجه بخش تجارت و تولید خواهد شد؟

شریفی: معتقدم اقتصاد ایران دیگر ظرفیت ادامه مسیر به شیوه پیشین را ندارد. هرچند اقتصاددان نیستم و ممکن است این دیدگاه محل نقد باشد، اما بر اساس آنچه در عمل و در بطن کسب و کار مشاهده می کنم، بخش قابل توجهی از منابع شبکه بانکی در مطالبات معوق و

مشکوک الوصول یا در املاک و دارایی های غیرمولد قفل شده است. در چنین شرایطی اساساً منابعی باقی نمی ماند که بتوان با همان الگوی سنتی گذشته ادامه داد. بنابراین، حرکت به سمت مدل مبتنی بر اعتبار، یک انتخاب اختیاری نیست، بلکه ضرورتی اجتناب ناپذیر است. این شاید سریع ترین و صریح ترین پاسخی باشد که می توانم ارائه کنم. نکته دوم به موضوع نوآوری بازمی گردد. در الگوی سنتی، حتی در مواردی که اعتبار اعطا می شد، این اعتبار نه به صورت عادلانه و نه به صورت هوشمند توزیع می شد. در مقابل، نوآوری و دیجیتالیزه کردن فرایندها این امکان را فراهم می کند که توزیع اعتبار هم عادلانه تر باشد و هم مبتنی بر تحلیل داده و تصمیم گیری هوشمندانه انجام شود. به نظر من، همین دو عامل، محدودیت ساختاری منابع و ضرورت توزیع هوشمند و عادلانه اعتبار، ما را ناگزیر می کند که به سمت مدل های جدید حرکت کنیم.

آقای کاظمی، به نظر شما چه نوآوری های دیگری در حوزه SCF پیش روی ما قرار دارد؟

کاظمی: همان طور که در صحبت های پیشین هم اشاره کردم، تمرکز فعلی در حوزه SCF عمدتاً روی بانک هاست. با این حال، در سال های آینده شاهد حرکت قابل توجهی به سمت سایر بازیگران صنعت، از جمله شرکت های لیزینگ و بازار بورس خواهیم بود. در حال حاضر بسیاری از مردم سرمایه خود را در ابزارهایی مانند صندوق طلا یا صندوق درآمد ثابت

نگهداری می کنند که از نقدشوندگی بالایی برخوردارند و حتی نیاز به اعتبارسنجی در آن لایه وجود ندارد. اگر اعتباردهی، فارغ از بانک ها، با وثایق خود افراد به سمت سایر بازیگران این صنعت منتقل شود، رشد SCF می تواند شتابان و گسترده باشد. برای مثال، شما می توانید بر اساس وثایقی که در صندوق طلا یا صندوق های ثابت دارید، اعتبار دریافت کنید، بدون آنکه بانک نیاز باشد اعتبار شما را تضمین کند؛ زیرا اعتبار از پیش تضمین شده است و ریسک نکول کاهش چشمگیری خواهد یافت.

تصور کنید سایر بازیگران وارد این حوزه شوند؛ شرکت هایی که قادرند دارایی ها و اسناد مشتریان را به عنوان وثیقه بلوکه کنند و با ابزارهای موجود، آنها را در زنجیره گردش دهند. در این حالت، مشتری هم دارایی دارد، هم ریسک نکول او تقریباً صفر است و حتی نیازی به اعتبارسنجی سنتی ندارد، زیرا بر اساس اعتبار وثیقه شده عمل می شود. از سوی دیگر، لیزینگ ها و صندوق های سرمایه گذاری نیز می توانند نقدینگی لازم برای خرید دین و تنزیل را تأمین کنند؛ به طور مثال صندوق هایی که منابع نقدینگی قابل توجه دارند و سالانه درصد مشخصی سود به سرمایه گذاران پرداخت می کنند، می توانند بخش بزرگی از زنجیره نقدینگی را پوشش دهند و ۱۰۰ درصد پرداخت ها در زنجیره را تنزیل کنند. بنابراین، به طور قطع، در سال های آینده، این صنعت رشد خواهد کرد و سهم زمین بازی از بانک ها فراتر رفته و به سایر بازیگران منتقل خواهد شد.



مستر تراکنش



۲۴۷

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم

باروک

فرهنگ شریفی
مدیرعامل باروک



یکی از موضوعات مهم در SCF تلاش برای کاهش ریسک است. با دسترسی بیشتر به داده‌ها و عملکرد واقعی کسب و کارها، به ویژه مرچنت‌ها، امکان مدیریت و کاهش ریسک فراهم می‌شود. با این حال، در اقتصادهای ناپایدار مانند ایران که حوادث ناگهانی و غیرقابل پیش‌بینی به‌طور مکرر رخ می‌دهد، این موضوع با چالش مواجه است. به نظر شما چگونه با این نوع ریسک محیطی برخورد شود و چه ساز و کارهایی می‌تواند آن را کاهش دهد؟

کاظمی: دقیقاً این ریسک با ورود بازیگران دیگر کاهش می‌یابد. اجازه دهید یک مثال ساده بزنم. در صنعت SCF کشور، بانک‌ها اعتبارسنجی انجام می‌دهند؛ اگر شما کسب و کار یا فرد حقیقی باشید، بر اساس مصوبات بانکی سقف اعتباری مشخصی برای شما تعیین می‌شود. کسب و کارهای خرد یا افراد حقیقی یک سطح اعتبار دارند، شرکت‌های بزرگ و هلدینگ‌ها سطح دیگری از اعتبار دریافت می‌کنند. در ازای این اعتبار، بانک‌ها وثایقی طلب می‌کنند؛ برای مثال، اگر کسب و کار خردی باشید، معمولاً یک چک به عنوان وثیقه ارائه می‌دهید. فرض کنید یک سوپرمارکت با اعتبار ۵۰۰ میلیون تومان از طریق یک چک وثیقه، وارد زنجیره خرید می‌شود. در نهایت، اگر سوپرمارکت تعطیل شود، ریسک نکول به بانک منتقل می‌شود و بانک باید اقدامات قانونی برای وصول چک را انجام دهد. حال تصور کنید به جای چک، از دارایی‌های واقعی استفاده شود؛ به عنوان مثال، ۵۰۰ میلیون تومان از دارایی‌های صندوق ثابت یا طلا به عنوان وثیقه بلوکه شود. در این حالت، طرف مقابل باید ارزش گزینه‌های مختلف را سنجیده و تصمیم بگیرد، و در نهایت ریسک نکول تقریباً صفر می‌شود. ورود بازیگران دیگر به این صنعت نقش مهمی در کاهش ریسک دارد. ایجاد فرهنگ استفاده درست از اعتبار و جلوگیری از سوءاستفاده، ریسک نکول را کاهش می‌دهد.

یعنی بازیگرانی باید وارد این زنجیره شوند که امکان اتصال دارایی‌های متنوعی را فراهم کنند و کل ریسک روی عملکرد واقعی مرچنت‌ها یا رفتار مالی آنها نباشد؟

کاظمی: توجه کنید، در سیستم بانکی فعلی نمی‌توان گفت که اگر شما ۵۰۰ میلیون تومان اعتبار می‌خواهید، ۵۰۰ میلیون دارایی‌تان را بلوکه کنید، زیرا اساساً این اعتبار برای افزایش نقدینگی

شما در نظر گرفته شده است. در نتیجه، بانک‌ها معمولاً چک یا تضمین‌های مرسوم را دریافت می‌کنند و در فرایند وصول مطالبات، باید پیگیری قانونی انجام دهند. حال اگر بازیگران دیگر وارد شوند، شما ممکن است دارایی‌های متنوعی مانند صندوق‌های طلا، صندوق‌های رمزارز و سایر دارایی‌ها داشته باشید که می‌توان آنها را به عنوان وثیقه بلوکه کرد. به این ترتیب، به میزان دارایی‌های خود می‌توانید خرید انجام دهید و ریسک نکول به‌طور کامل صفر خواهد شد. این امر امکان استفاده متنوع‌تر از دارایی را فراهم می‌کند؛ به گونه‌ای که بدون نیاز به فروش دارایی، می‌توان بر پایه آن اعتبار دریافت کرد. در نهایت این مدل، SCF را به سمت تأمین مالی مبتنی بر دارایی (Asset-Based Finance) سوق می‌دهد.

شریفی: با فرمایش آقای کاظمی کاملاً موافقم. صنعت اعتبار در ایران بسیار نوپاست و عمر آن در حدود پنج تا شش سال است. یادم می‌آید زمانی که صنعت پرداخت حدود ۱۸ تا ۲۰ سال پیش تازه شکل می‌گرفت و ما تلاش می‌کردیم تجربه اروپایی‌ها را به ایران منتقل کنیم؛ حتی

آمریکا در آن زمان به اندازه اروپا در حوزه پرداخت پیشرفت نکرده بود. در ایران ابتدا صنعت پرداخت با الگوبرداری از اروپا شکل گرفت، اما به مرور مستقل شد و امروز یک صنعت پرداخت ایرانی و غیراستاندارد داریم. صنعت اعتبار نیز در ایران نوپا و در عین حال تجربه‌دار است. در گذشته، بدون تحریم‌ها، اگر شرکتی می‌خواست کالایی از چین خریداری کند، از طریق گشایش اعتبار یا LC توسط بانک خود اقدام می‌کرد و اسناد از طریق سوئیفت به بانک طرف مقابل ارسال می‌شد؛ که کاملاً مبتنی بر مدل اعتباری بود. اگر نگاهی تاریخی به ۵۰۰ سال قبل بیاندازیم، تاجری در شهرستان می‌توانست با برات و تضمین چند کاسب دیگر از تهران خرید کند؛ این نیز نوعی صنعت اعتبار بود. اما بین سال‌های حدود ۱۳۰۰ تا ۱۴۰۰، شبکه بانکی ایران بسیاری از نهادهای اعتباردهی موجود را در اختیار گرفت و جایگزین آنها شد. بنابراین، با فرصت دادن به این صنعت و بهره‌گیری از مدل‌های نوآوری که آقای کاظمی مطرح کردند، می‌توان اقدامات جذاب و مؤثری انجام داد. به عنوان مثال، قانون تجارت ایران که حدود ۷۰

مهرتراکش



۲۴۸

ASAETARAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری‌های مالی ایران



سال پیش تصویب شده، فصل کاملی در مورد برات دارد و انواع و قوانین آن را مشخص کرده است. این قانون هیچ الزامی به سیستم متمرکز ندارد و برات را به صورت تضمین شده و تضمین نشده تعریف کرده است. متأسفانه، ما این ابزار قانونی را تبدیل به سامانه «برات» وزارت اقتصاد کرده ایم که عملکرد نامطمئن و پیچیدگی های بسیاری دارد و نمونه ای از سامانه سازی ناکارآمد در کشور است. در نهایت، این صنعت نیاز به قوام، زمان و نوآوری دارد تا بتواند به شکوفایی واقعی برسد.

سال ۱۴۰۴، که در روزهای پایانی آن قرار داریم، سالی خاص و پرتنش بود. در حوزه SCF در این سال چه پیشرفت هایی حاصل شد و کجا تغییرات ملموس تری رخ داد؟ **شریفی:** یک خاطره کوتاه را هم بازگو کنم. فکر می کنم پنجم یا ششم تیرماه بود که جنگ ۱۲ روزه به پایان رسیده بود. ما به سر کار بازگشتیم و شروع به ملاقات با مدیران شرکت های پخش کردیم. یکی از ایشان جمله جالبی گفت: «من دیگر حاضر نیستم با چک بفروشم، فقط می خواهم از طریق باروک بفروشم.» توضیح داد که

در همین دو تا سه هفته، تعداد زیادی از چک هاییش برگشت خورده و سیستم بانکی نیز عملاً تعطیل بوده و بسیاری از کسب و کارها نیز فعالیت خود را متوقف کرده بودند، بنابراین وصول چک ها ممکن نبوده و ریسک نکول بر عهده خودش بوده است. حال وقتی به مدل علمی تر SCF می رسیدیم، ریسک نکول دیگر تنها بر گردن فروشنده نیست و می تواند به شکل بهینه توزیع شود. نمونه مشابهی در حوادث دی ماه رخ داد، زمانی که بسیاری قادر به پاس کردن چک ها نبودند و حجم مبادلات سوپرمارکتی کاهش یافت.

در این شرایط، SCF کمک کرد و در سال جاری، کسب و کارها و مرچنت ها بهتر با قابلیت های این مدل آشنا شدند. برای سال آینده، به نظر من چند اتفاق مهم باید رخ دهد: اول، نوآوری هایی که آقای کاظمی اشاره کردند؛ دوم، توسعه رتبه اعتباری و تشخیص قلب؛ چراکه SCF بستری مناسب برای اجرای قلب است و کنترل آن نیازمند ابزارهای تخصصی است. همچنین، استفاده از هوش مصنوعی در SCF، به ویژه در حوزه اعتبارسنجی و سیستم های توصیه گر، اهمیت خواهد یافت. ورود مصرف کننده به این مدل، احتمالاً استفاده از سیستم های توصیه کننده را افزایش می دهد و وزارت اقتصاد و شبکه بانکی نیز به این حوزه علاقه مند شده اند. برآورد من برای سال آینده این است که حدود ۱۰ میلیون نفر، عمدتاً سرپرستان خانوار، ابزار اعتبار جمع شده از مرچنت ها و کسب و کارها را در اختیار خواهند داشت. این زنجیره سازی و بهره گیری از هوش مصنوعی می تواند جذابیت و ترافیک ورودی فروشگاه ها را افزایش دهد و مشارکت فروشگاه ها را در مدل SCF بیشتر کند.

آیا امکان دارد که در حوزه مارکت پلیس ها، SCF با همکاری شرکت ها و پلتفرم هایی مانند باروک و تجارت شایان اجرا شود؟ منظور، مارکت پلیس هایی است که به نوعی دارای داده های کلی مرچنت ها هستند و این داده ها به صورت متمرکز در اختیارشان قرار دارد، و همچنین زبان تجارت الکترونیک را بهتر می فهمند. **شریفی:** بی شک سال بعد این اتفاق خواهد افتاد. اصلاً شکی ندارم. **کاظمی:** به نظر می رسد پلتفرم هایی مانند دیجی کالا آغازگر این مسیر شده اند و پیش بینی می کنم که تمام

مارکت پلیس ها در سال آینده به سمت ارائه اعتبارات از لایه مصرف کننده (C) به سمت مرچنت ها، توزیع کنندگان و تأمین کنندگان حرکت کنند. **بنابراین سال آینده، سالی است که مطمئناً پلتفرم هایی مانند اسنپ و دیجی کالا از این روش در زنجیره های خود استفاده خواهند کرد.** هر یک از این پلتفرم ها دارای داده های حجیمی از رفتار مشتری هستند. این داده ها در صورتی که جمعیت شوند، می توانند به شدت به فرایند اعتبارسنجی کمک کنند، زیرا برخلاف بانک ها، رفتار مالی مشتریان در سایر پلتفرم ها نیز ثبت می شود و در این مدل، اعتبارسنجی مبتنی بر داده های رفتاری چندسکویی جایگزین اعتبارسنجی سنتی بانکی می شود. پیش بینی می کنم که در سال آینده SCF های صنعتی مورد استفاده قرار گیرند. این نوع SCF ها دنیای جدیدی ایجاد خواهند کرد و سال آینده و سال های بعد، دوره شکوفایی این حوزه خواهد بود و انتظار دارم که این روند حداقل از مرحله اول به مرحله پنجم از ده مرحله پیشرفت کند.

به نظر شما، مدیران صنعت شما، از جمله خودتان، در همین زمان در سال آینده، بابت اتخاذ یا عدم اتخاذ کدام تصمیم بیشترین حسرت را خواهند داشت؟ **شریفی:** به این نتیجه رسیده ام که الزاماً باید وارد حوزه «اعتبار مصرف کننده» شویم زیرا اگر در این حوزه ورود نکنیم و به فوریت موقعیت خود را تثبیت نکنیم، در اسفند سال آینده دچار پشیمانی خواهیم شد. کسب و کار و اقتصاد در شرایط فعلی چندان مطلوب نیست و این اقدام می تواند از یک سورفاه برای مردم ایجاد کند و از سوی دیگر به مغازه داران کمک کند تا چرخه کسب و کار خود را با استفاده از این اعتبار پیش ببرند، بدون اینکه نیاز به تضمین بانک داشته باشند. اعتباری که از ترافیک ورودی و کانسیومر جذب می شود، به اعتبارات بالادستی منتقل خواهد شد و این اقدام را ما بی شک انجام خواهیم داد. **کاظمی:** به نظر من اگر در سال آینده نتوانیم ابزارهای جدید طراحی و نوآوری را به سبد محصولات خود اضافه کنیم، از رقابت عقب خواهیم ماند. همچنین اگر نتوانیم خطوط کسب و کار تازه ایجاد کنیم و سرمایه انسانی خود را در شرایط اقتصادی فعلی حفظ کنیم، با چالش های جدی مواجه و احتمالاً دچار پشیمانی خواهیم شد

به طوری که نقش بانک ها از بازیگر اصلی به یکی از بازیگران اکوسیستم تغییر خواهد کرد و ابزارها و راه حل های SCF توسط همه کسانی که تأمین مالی می کنند یا تضمین ها را ارائه می دهند، مدیریت شوند.

مصرف تراکتس

میزگرد

۲۴۹

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم



عکس: میلاد برق تیاری
مؤسسه شبکه عصر تراکنش

عصر تراکنش



۲۵۰

ASAETARAKHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران



رضا جمیلی

مدیر پنل



گفت وگو با مصطفی اکرمی آرائی، مصطفی افزونی و مهدی فدایی درباره آنچه بر بازار آنلاین طلا گذشت و انتظاراتی که این بازار از سال ۱۴۰۵ دارد

پلتفرم هایی که همه راشگفت زده کردند



در سالی که با شوک‌های قیمتی بی‌سابقه و تنش‌های سیاسی همراه بود، پلتفرم‌های خرید و فروش طلای آنلاین نه تنها توانستند خود را به عنوان بازیگرانی جدی در اقتصاد دیجیتال تثبیت کنند، بلکه با جذب میلیون‌ها کاربر، رکوردشکنی تاریخی در جذب سرمایه‌های خرد رقم زدند. مصطفی اکرمی آرانی، مدیرعامل میلی؛ مصطفی افزونی، رئیس هیئت مدیره طلایین و مهدی فدایی، مدیرعامل طلاسی در میزگرد ماهنامه عصر تراکنش، سال ۱۴۰۴ را نقطه عطفی برای این اکوسیستم نوپا ارزیابی کردند؛ جایی که پلتفرم‌ها با شفاف‌سازی معاملات و الزام بازار سنتی به صدور فاکتور رسمی، عملاً انقلابی در بازاری رقم زدند که دهه‌ها به شیوه سنتی اداره می‌شد. با این حال، آنها از بزرگ‌ترین مانع رشد یعنی رگولاتور می‌گویند؛ توقف یک‌ساله صدور مجوزها و مقاومت ذی‌نفعان سنتی، جلوی شکوفایی بیشتر این صنعت را گرفته است. به باور آنها، ۱۴۰۵ سال ظهور نوآوری‌هایی نظیر اعتباردهی مبتنی بر طلا و بهره‌گیری از هوش مصنوعی خواهد بود؛ مشروط بر آنکه موانع قانونی برداشته شود و فضای رقابتی سالمی شکل بگیرد.

به عنوان مدیران ارشد پلتفرم‌های شناخته شده خرید و فروش طلا، فکر می‌کنید سال ۱۴۰۴ برای این پلتفرم‌ها چطور سالی بود و مهم‌ترین دستاوردی که در این سال داشتید چه بود؟

مصطفی اکرمی آرانی: ۱۴۰۴ سال خیلی خاصی برای طلا بوده؛ هم در ایران و هم در دنیا. ما تجربه‌هایی در این سال داشتیم که در تاریخ طلا کمتر سابقه داشته و تکرار شونده نبوده است. به عنوان مثال رشد قیمت طلا، رشد سیصد و چهارصد درصدی که در یکی دو سال گذشته داشته و عملاً توجهی که به خودش در دنیا جلب کرده اتفاق بسیار خاصی است. هم‌چنان کشورهای دنیا، بانک‌های مرکزی‌شان به صورت سنتی مشغول جمع‌آوری طلا هستند. رشد بسیار جدی در این حوزه داشتیم و تحلیل‌ها نشان می‌دهد اتفاقات ادامه‌دار خواهد بود و توجه ویژه‌ای به طلا خواهد شد. برای ما در ایران، به هر حال سال گذشته نقطه عطفی برای رشد و شکل گرفتن یک اکوسیستم کسب و کاری جدید بود. می‌توانیم بگوییم که بازار طلای آنلاین به عنوان جزئی از اقتصاد کشور پذیرفته شد.

مصطفی افزونی: اوایل ۱۴۰۴ که مذاکرات شروع شد، قیمت‌ها ریختند. بعد به جنگ ۱۲ روزه رسیدیم که می‌توان گفت نقطه روشنی بود برای مجموعه کسب و کارهایی که در حوزه طلا فعالیت می‌کردند و توانمندی خوبی را نشان دادند و از طرفی نقطه سیاهی بود برای رگولاتور که به بستن، محدود کردن و تهدید کردن شروع کرد و تمام پلتفرم‌ها از این رویکرد تأثیر گرفتند. سال ۱۴۰۳ تازه افراد داشتند آگاه می‌شدند طلای آنلاین چیست، اینکه آیا می‌شود خریداری کرد و... به طور کلی سال آشنایی کاربران با این پدیده بود. سال ۱۴۰۴ اما سال رشد نیز بود. در این سال بازار تا حدودی شفاف‌تر شد و مشخص شد که برخلاف بازار سنتی سامانه‌های آنلاین همگی کارمزدهای ثابتی دارند و به آن پایبند هستند. بازار طلای آنلاین به سرمایه‌های خرد کمک کرد که تبدیل به دارایی شوند. ما با گروهی از افراد مواجه شدیم که می‌خواستند مبالغ بسیار کم را سرمایه‌گذاری کنند، اما اصلاً نمی‌دانستند چه نوع سرمایه‌گذاری‌ای و چطور این کار را انجام بدهند حداکثر آگاهی‌شان در حد کلی و ابتدایی بود و در همین اندازه بود که بدانند صندوق‌هایی برای این کار وجود دارد. حالا می‌بینیم تعداد زیادی کاربر وارد این فضا شده‌اند. عملاً خود کسب و کارها تبدیل شدند به پلی بین بازار طلا و کاربران؛ پلی که از طریق آن مردم توانستند خرید کنند، سرمایه‌گذاری انجام دهند و به تدریج با این بازار آشنا شوند.



اکرمی آرانی:
میلی امروز از مرز ۲۰ میلیون کاربر عبور کرده و بیش از ۱۰ میلیون نفر از این کاربران، دارایی فعال طلا دارند که اکثریت کاربران، دارایی زیر یک گرم دارند. این نشان می‌دهد بخشی از جامعه که شاید توان سرمایه‌گذاری جدی‌تری در حوزه‌های سرمایه‌گذاری نداشتند، الان فرصتی را پیدا کرده‌اند که حداقل بانکی یا حداقل بتوانند تبدیل به طلا کنند

اکرمی آرانی: موضوع سرمایه‌های خرد موضوع مهمی است. میلی امروز از مرز ۲۰ میلیون کاربر عبور کرده و بیش از ۱۰ میلیون نفر از این کاربران، دارایی فعال طلا دارند که اکثریت کاربران، دارایی زیر یک گرم دارند. این نشان می‌دهد بخشی از جامعه که شاید توان سرمایه‌گذاری جدی‌تری در حوزه‌های سرمایه‌گذاری نداشتند، الان فرصتی را پیدا کرده‌اند که حداقل موجودی حساب بانکی یا حداقل داشته‌شان را بتوانند تبدیل به طلا کنند و عملاً با این کار، با تورمی که ماهانه در کشور داریم مقابله کنند. این دقیقاً هدف اولیه و اصلی ما بوده است.

در مورد شفافیت که اشاره شد اتفاقاً همه ما در محاسبه و خرید و فروش طلا به صورت سنتی عدم شفافیت را تجربه کرده‌ایم. به هر حال همیشه قیمت طلا در مغازه‌ها، از مظنه‌ای حساب می‌شود که یا تلفنی است یا اصطلاحاً به روی تابلو است و در ساعتی که بازار باز است، عملاً با آن مظنه تا حدی می‌شود تشخیص داد که قیمت طلا چقدر است. ولی در پلتفرم‌هایی مثل ما، با قیمتی که اعلام می‌کنیم طلا می‌خریم و همان موقع طلا می‌فروشیم؛ یعنی پلتفرم نمی‌تواند با قیمت بازی کند و از ناآگاهی کاربر سوءاستفاده کند. در حالی که در بازار سنتی این اتفاق بسیار محتمل است، مخصوصاً مواقعی که بازار به صورت رسمی باز نیست، ساعت هشت یا نه شب و ممکن است فردی بخواهد خرید کند.

همین الان در مورد کشف قیمت و خرید و فروش، همه دارند قیمت شفاف اعلام می‌کنند. شما می‌توانید ببینید سه ماه و بیست روز و ده ساعت گذشته قیمت طلا را چند اعلام کرده بودم و چقدر خریده بودم و چقدر فروخته بودم و این کاملاً قابل رصد است. داده‌ها در دسترس دارند، ولی در بازار سنتی خیلی وقت‌ها پیش می‌آید که یک مشکلی در خرید و فروش طلا به وجود می‌آید و مربوط به ماه‌های قبل بوده است، دیگر به نوعی قابلیت پیگیری ندارد. بگذارید مثالی بزنم که شاید همه تجربه‌اش کرده باشیم، این سکه‌های غیررسمی که پرس می‌شوند و به عنوان هدیه در مراسم عروسی و جشن‌های مختلف ردوبدل می‌شوند، بعضاً پیش می‌آید که موقع فروش‌شان با قیمتی که وزن طلا روی‌شان نوشته شده خریداری نمی‌شوند؛ چون عیارشان درست نیست یا تقلبی هستند یا هر چیزی. همیشه این امکان وجود دارد که آن کسی که کادو برای من آورده، رفته است طلا را ارزان خریده است و عملاً می‌خواسته هدیه ظاهر بهتری بدهد ولی مبلغ کمتری خرج کند، یا اینکه واقعاً مغازه‌دار یا صاحب سکه‌ای که آن را به او فروخته تقلب کرده و تخلف کرده است. این شفافیتی که پلتفرم‌ها در دو سال گذشته ایجاد کرده‌اند،

عصر تراکنش



۲۵۱

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم



به نظر من مقدمه بسیار جدی و پرننگی است برای اینکه ما بتوانیم شفافیت را به کل بازار طلا برسانیم. البته بازار سنتی ذی نفعانی دارد که نمی گذارند برخی مسائل برطرف شوند. از ما می پرسد طلای ما کجاست و آن طلایی که می فروشیم باید معادل فیزیکی اش وجود داشته باشد تا ناامنی اجتماعی قابل برطرف شود؛ این حرف ها خیلی هم منطقی هستند. تمام پلتفرم ها هم این منطق را پذیرفته اند و همکاری می کنند اما نکته ای که وجود دارد این است که رشد و توسعه کسب و کارهایی مثل ما برای خیلی ها به هر حال منفعت ندارد یا منفعتی را که وجود داشته می تواند از بین ببرد و ما مقابله ای را در زوایای مختلف و به شکل های مختلف می بینیم. حالایک بُعد آن، خود را در مسئله رگولاتوری و نفوذی نشان می دهد که از سوی این ذی نفعان، ناخواسته یا خواسته بر رگولاتوری وجود دارد و ناخشنودی از توسعه این اکوسیستم، عملاً در مسیرهای قانونی خودش را پیدا می کند. بسیاری از فعالیت ها علیه ما در سمت مجلس و فرایند قانون گذاری صورت گرفته است. ما حتی بعدها و خیلی دیر فهمیدیم که مثلاً اتاق بازرگانی که عملاً نماینده بخش خصوصی در جلسات حاکمیتی است و باید در جلسات تأثیرگذار مثل کمیسیون های اقتصادی مجلس و دولت مدافع ما باشد، آنجا از طرف بخش خصوصی مقابل پلتفرم های آنلاین می ایستد. این تناقض ها به نظر من به شکل های مختلف خودش را نشان داده است. حتی در بُعد رسانه ای هم شاهد این اتفاق بوده ایم و هستیم.

چند هفته پیش، یک خبرگزاری گفت که اینها دارند خالی فروشی می کنند و هیچ اشاره ای نکرد که کدام پلتفرم، در چه زمانی و کجا این کار را انجام داده است و به طور کلی ترسی ایجاد کرد. یا مثلاً رئیس یک اتحادیه در یک کنفرانس خبری گفته که احتمال دارد ۳۰ درصد از طلای ذخیره شده پلتفرم ها، طلا نباشد یا واقعی نباشد. سؤال این است که خب ما این طلا را از کجا تهیه کرده ایم؟ ما این طلا را که تولید نمی کنیم، ما داریم از بازار سنتی می خریم. اگر شما نگران این هستید که بازار سنتی، طلایی که از آن خریداری می شود، در چنین درصدی عیارش مشکل داشته باشد که الان مسئولیت اصلی خودتان را انجام نداده اید. چطور می شود که ما از بازار سنتی خرید کنیم و در چنین حجم بالایی عیارش مشکل داشته باشد؟

مهدی فدایی: سال ۱۴۰۴ سال بسیار سخت و پرتنش بود. در کنار بحران هایی که پیش آمد؛ از جنگ گرفته تا مشکلاتی که برای کشور رخ داد؛ پلتفرم ها به اقتضای رشدشان این مشکلات را پشت سر گذاشتند. در بحث رشد اقتصاد دیجیتال، یکی از موارد آن همین پلتفرم های طلا بودند که ظهور کردند و در سال ۱۴۰۴ بسیار قوی تر و پرنرنگ تر ظاهر شدند. طلا فلز گران بهای دنیاست و ظرفیت های بسیار خوبی دارد و می شود در کنارش ظرفیت سازی در مدل های مختلف ایجاد کرد تا سرویس های بهتر و بهینه تری از آن استخراج شود. ما در طلایی سعی می کنیم ببینیم که از کنار طلا می توانیم چه امکاناتی را برای کاربران مهیا و از آن استفاده کنیم. در سال ۱۴۰۴ ما توانستیم در سطح B2C سرویس هایی

را بالا بیاوریم که به رفع چالش هایی که قبلاً در بازار سنتی وجود داشت کمک می کردند و تغییرات قابل توجهی اتفاق افتاد. حالا مردم می توانند با آن سرمایه خردشان اعتبار و وام بگیرند، خرید کنند و سرمایه گذاری شان را به عنوان وثیقه قرار دهند. البته جدا از مشکل جنگ در همین سال درگاه مان بسته شد و بحث های چالشی که در حوزه رگولاتوری بود و مسائل قانون گذاری و بحث تاریخ و ساعت کاری و مباحث مختلف، ما را آزد. ما در یک سال گذشته با بازار سنتی، بورس، بانک مرکزی و تمام نهادهای نظارتی جنگیدیم و مسیر سختی را گذراندیم.

در همین سال ۱۴۰۴ چالش اصلی و آنچه که می توان مانع رشد بیشتر نامید چه بود که کماکان هم پابرجاست؟

افزونی: من شخصاً بزرگ ترین مانع را رگولاتور می دانم؛ یعنی مجموعه ای از سیاست ها، افراد و سازمان ها. به نظر من یک ترمزی برای این بازار شده اند و مشخصاً کسب و کارهایی که در این حوزه کار می کنند را خیلی محدود کرده اند. در بهمن ۱۴۰۳ گفته شد که به مدت دو ماه، صدور مجوز جدید تعلیق می شود تا سازوکار صدور مجوز بیرون بیاید. این در حالی است که همین فرایند نظارت و مجوزدهی از شهریور ۱۴۰۳ شروع شده بود، یعنی حدود یک سال و شش ماه پیش. با این اتفاق حدود یک سال است که بازیگر جدیدی نتوانسته به صورت قانونی وارد این حوزه شود. همین مسئله باعث شد که به نظر من جلوی رشد این حوزه گرفته شود. درحالی که نفع نهایی این رشد برای کاربران است.

آقای اکرمی، یک اتفاق بسیار خاص، ویژه و خیره کننده در پلتفرم های طلا رخ داده است؛ اینکه ما پلتفرم هایی داریم که امروز حدود ۲۰ میلیون کاربر دارند. فکر می کنم مثلاً در بازار خرده فروشی دیجیتال حداقل ۱۰ سال برای دیجی کالا و حدود هفت یا هشت سال برای کافه بازار طول کشید تا به این تعداد کاربر برسند. رمزارزی ها هم هنوز به این عدد نرسیده اند اما این رشد برای پلتفرم های طلا به صورت خیره کننده ای رخ داد. این رشدنمایی را نتیجه چه چیزی می دانید؟

اکرمی آرانی: به هر حال این گزاره واقعی است و عملاً پشتوانه دارد و چنین رشدی برای یک فین تک و کسب و کار دیجیتال، در مقایسه با کسب و کارهای مشابه و در بازه یکی دو ساله رکوردشکنی محسوب می شود. من خودم چند دلیل در ذهنم هست. یکی از دلایل شاید نیازی است که در جامعه ما از لحاظ اقتصادی وجود داشته و به آن پرداخته نشده است. ما سیستم های مالی و بانکی خیلی شبیه به هم داریم که با رگولاتوری و نظارت های مشابه، سرویس های بسیار مشابه ارائه می دهند و عملاً برای پول های کم، هیچ طرح و برنامه ای ندارند. در سال های گذشته، هر سال عملاً سود سپرده ها برای روز شمار کمتر شده، خدمات سرمایه گذاری بانکی جذابی نداشته ایم و نهایتاً سرمایه گذاری و جمع کردن پول در حساب



فدایی:
جدا از
مشکل جنگ
در همین سال
درگاه مان بسته
شد و بحث های
چالشی که در
حوزه رگولاتوری
بود و مسائل
قانون گذاری و بحث
تاریخ و ساعت کاری
و مباحث مختلف،
ما را آزد. ما در یک
سال گذشته با
بازار سنتی، بورس،
بانک مرکزی و تمام
نهادهای نظارتی
جنگیدیم و مسیر
سختی را گذراندیم



حضور پلتفرم‌ها با بخش بازار طلای سنتی چه کار کرد؟
بازاری را که حتی حاکمیت هم نتوانسته بود مجبور به شفافیت کند، عملاً وادار به شفافیت کرد. کاری که ما انجام دادیم، بازار سنتی را مجبور کرد شفاف‌تر شود؛ مثلاً به ما فاکتور دهد. از آن طرف در مورد بورس هم همین اتفاق افتاد. بورس یک زمانی بیشتر از ساعت دوازده و نیم کار نمی‌کرد؛ نه باز می‌شد و نه بعد از دوازده و نیم کار می‌کرد. ما گفتیم که داریم به صورت هفت در بیست و چهار سرویس می‌دهیم و الان بورس کالا تا ساعت شش بعد از ظهر کار می‌کند و به مردم سرویس می‌دهد. قبلاً قانون آن این بود که حداقل تحویل طلا یک کیلو است، اما ما در پلتفرم‌ها به مشتری‌ها از ۳۰ سوت طلا تحویل می‌دهیم تا ۱۰۰ گرم. الان بورس کالا آمده و پلاک‌های کوچکی تا اندازه‌های ۳۰ گرمی تعریف کرده و تحویل می‌دهد و این طور که من شنیده‌ام حتی پلاک‌های یک گرمی را هم دارد می‌آورد. این یعنی همان بورسی که یک گارد و مقاومت داشت نسبت به اینکه ساعت کاری‌اش را افزایش یا محصولاتش را ارتقا دهد، عملاً مجبور شد خودش را به‌روز کند، ساعت دهد و تنوع محصول ایجاد کند.

البته همان طور که آقای اکرمی گفتند آنلاین سازی بازار طلا عملاً در برابر دو جبهه‌ای قرار گرفت که مخالف ما بودند. یکی بازار سنتی و بدنه اتحادیه آن، و دیگری بدنه حاکمیتی و تصمیم‌گیر. تصورشان این بود که ما برای آنها دردسر ایجاد می‌کنیم، درحالی که این برداشت اشتباه است. واقعیت این است که تقریباً همه آنها تمایل دارند با ما همکاری کنند؛ فقط باید ذهنیت منفی اولیه کنار گذاشته شود. تمام طلایی که امروز در فرایند کارگشایی و تأمین ما استفاده می‌شود، از خود بازار سنتی خریداری شده است. ما نه طلایی از بیرون آورده‌ایم و نه مسیر جداگانه‌ای رفته‌ایم؛ همه را از بازار سنتی تأمین کرده‌ایم. یا بورس کالا که از سوی آن تلاش‌هایی برای محدود کردن یا متوقف کردن فعالیت ما صورت گرفت اما به لطف خدا تا امروز توانسته‌ایم پیش برویم و تمام آن مشکلات را پشت سر بگذاریم. سؤال من این است که چرا به جای تقابل، از همان ابتدا



فدایی:
آنلاین سازی
بازار طلا عملاً در
برابر دو جبهه‌ای
قرار گرفت که
مخالف ما بودند.
یکی بازار سنتی
و بدنه اتحادیه
آن، و دیگری
بدنه حاکمیتی
و تصمیم‌گیر.
تصورشان این
بود که ما برای
آنها دردسر
ایجاد می‌کنیم،
درحالی که این
برداشت اشتباه
است. واقعیت این
است که تقریباً همه
آنها تمایل دارند با
ما همکاری کنند؛
فقط باید ذهنیت
منفی اولیه کنار
گذاشته شود

بانکی و عقد قرارداد به امتیاز وام تبدیل می‌شدند و عملاً سرویس خاصی وجود نداشت. از طرفی فضای بورس هم که فضای سرمایه‌گذاری خرد است نیاز به سواد مالی بالاتری دارد، احتیاج به پختگی و به نوعی دانش بیشتری دارد، احراز هویت متفاوتی هم دارد. پلتفرم‌های طلا با رعایت سادگی، شفافیت و ساده بودن مدل‌های کسب و کاری‌شان، توانستند رشد و موفقیت خوبی را رقم بزنند.

کاربران برای اینکه بخواهند با یک پلتفرم طلا کار کنند، تنها چالش‌شان چالش اعتماد است. عملاً سرویس‌ها و خدماتی که ارائه می‌دهند بسیار آسان، راحت و قابل دسترس بوده و تنها اگر می‌توانستند در ایجاد حس امنیت برای کاربر موفق باشند، می‌توانستند تعداد زیادی کاربر جذب کنند.

البته فضای اقتصادی ایران، مسئله تورم و عدم ثبات اقتصادی و سیاسی هم در رشد این حوزه تأثیرگذار است. مردم تلاش می‌کنند عملاً پول‌شان را تبدیل به دارایی‌ای کنند که ارزش ذاتی‌اش با تورم و اتفاقات بالا رود و قابلیت نقدشوندگی بالایی داشته باشد.

آقای فدایی، مهم‌ترین نوآوری یا تغییری که پلتفرم‌های طلا در این بازار ایجاد کردند را چه می‌دانید؟

فدایی: به نظر من کسب و کارهای نوآور وقتی در یک حوزه خلق ارزش می‌کنند، باعث رشد سایر کسب و کارها هم می‌شوند. پلتفرم‌های طلا در دو جبهه باعث رشد و تکامل شدند: بازار سنتی و بورس. در بازار سنتی، همان طور که اطلاع دارید، حدود ۹۰ درصد معاملات به صورت غیررسمی انجام می‌شد. ما فاکتور رسمی را الزام کردیم و گفتیم بدون فاکتور رسمی نمی‌توانیم از شما خرید کنیم و مجبورشان کردیم که این را صادر کنند؛ بدون فاکتور رسمی و ثبت در سامانه تجارت نمی‌توانستیم خرید انجام دهیم و عملاً گفتیم اگر می‌خواهید از شما خرید کنیم، باید فاکتور رسمی صادر کنید. الان این موضوع تقریباً جا افتاده است. نمی‌توانم بگویم حجم زیادی از تعاملات بازار رسمی به این سمت رفته، ولی چند تأمین‌کننده‌ای که دارند طلای ما را تأمین می‌کنند، به صورت رسمی فاکتور فروش ثبت می‌کنند و قبل از ما اصلاً چنین چیزی وجود نداشت. کنار این رویه، با توجه به اینکه ما در ۷ روز هفته و به صورت ۲۴ ساعته و شبانه‌روزی فعال هستیم، بازار سنتی را مجبور کردیم که به صورت شبانه‌روزی به ما سرویس دهد. الان تقریباً تمام تأمین‌کنندگان طلا خودشان پلتفرم، سایت و اپلیکیشن دارند که در آن نرخ لحظه‌ای خرید و فروش مشخص است. یعنی من پلتفرم آنلاین، از طریق آن اپلیکیشنی که تأمین‌کننده برای سفارش من تهیه کرده، روز از او خرید می‌کنم و شب هم برای من سرویس‌هایش فعال است؛ شب طلا می‌خرم و صبح تسویه می‌کنم و طلا را به من می‌دهد. دیگر آن ابهام قدیمی که «شب از کجا طلا می‌خرید و نرخ را از کجا می‌آورید؟» وجود ندارد. خود بازار سنتی به این سمت رفته که نیازهای ما را برطرف کند؛ یعنی مجبور شده در مسیر رشد، خودش را همراه کند.

سراغ همکاری نمی آیند؟ ما الان داریم به بورس نقره عرضه و موجودی آن را تأمین می کنیم و وجهه مشترک همراهی زیاد داریم. اما متأسفانه در برخی بدنه های تصمیم گیری هنوز افرادی هستند که مقاومت دارند و می گویند اینها «نباید فعالیت کنند»، اما نمی شود. ما نمی توانیم جلوی پیشرفت تکنولوژی و نوآوری را بگیریم. من مطمئنم سال آینده شکل های جدیدی از مدل های سرمایه گذاری وارد بازار می شود که به مردم کمک می کند سرمایه گذاری بهتری داشته باشند. این مسیر فقط مربوط به ما نیست؛ کل دنیا به این سمت حرکت کرده و ما هم، در گوشه ای از این جریان جهانی، تلاش می کنیم در این مدل سرمایه گذاری که تازه ایجاد کرده، همراه و پیشرو باشیم و نوآور بمانیم.

خود شما به عنوان کسب و کار چه کارهایی می توانستید انجام دهید اگر این ملاحظات وجود نداشت؟ کجاها دست تان بسته شد، کجاها متوقف شدید، کجاها محدود شدید؟

اکرمی آرانی: یکی از ملموس ترین و بزرگ ترین موانعی که در این حوزه ایجاد شده این است که این چند تن طلایی که الان توسط پلتفرم ها ذخیره شده، متشکل از خرده طلاها یا خرده ریه های است که تبدیل به طلا شده اند و عملاً هر کدام از آنها به تنهایی قابلیت ارزش آفرینی به آن معنا را ندارند. میلیون ها نفر آمده اند با عده های خرد، و حالا اینها جمع شده و شده مثلاً دوسه تن طلا در پلتفرم های آنلاین. نکته ای که اینجا وجود دارد این است که چرا از این ظرفیت نمی شود استفاده کرد؟ البته در صورت اجرایی شدن، این فرایند باید با حفظ کامل مالکیت و نظارت دارندگان طلای خرد همراه باشد.

مهر تراکنش



۲۵۴

ASATARAHOONESH.IR

ماهانامه اختصاصی مدیران فناوری های مالی ایران



مهدی فدایی
مدیرعامل طالاسی

جمع کردن این سرمایه ها خودش یک کار مهم بوده که پلتفرم ها انجام داده اند و استفاده کردن از تجمیع طلا در جهت رونق اقتصادی به شکل های مختلف می تواند یک کار دیگر باشد. هر جای دنیا شما اگر بیاپید پول های سرگردان و خرد را جمع و تبدیلش کنید به کار مولد، قطعاً به شما مدال می دهند و می گویند که آفرین، تو بدون اینکه هزینه ای برای حاکمیت یا برای دولت داشته باشی، توانسته ای از سرمایه های خرد مردم یک دارایی تجمیعی بسازی که این دارایی کار می کند. ما نه تنها اینجا تشویق نشدیم، بلکه بسیار سخت گیرانه و با اصرار بسیار زیادی به ما گفته شد که این طلا باید برود و با نظارت های بسیار سخت گیرانه ذخیره شود.

وقتی که فعالان این حوزه درگیر رفع و رجوع مشکلات و مسائل بودند، اگر این وقت و انرژی روی خود کسب و کار قرار می گرفت، شاید هر کسب و کاری با سرویس های جدیدتر، خدمات بهتر و کار بیشتری می توانست در این حوزه ارزش آفرینی کند.

افزونی: اولین چیزی که کاملاً به چشم می خورد، مسئله استفاده از آن طلای ذخیره شده در بانک است؛ یعنی پلتفرم ها مجبور هستند مطابق الزامی که وجود دارد معادل طلا را در بانک نگهداری کنند که عده های این مقادیر هم اعداد بزرگی است. حالا اگر بخش کوچکی از این سرمایه، ۱۰ درصد، پنج درصد و حتی یک درصد آن، بیاپید و به خود بازار برگردد و بازار آن را به کار بگیرد، اتفاق خوبی می افتد. یعنی چه؟ فرض کنید به ازای ۱۰ کیلوگرم طلا در یک کارگاه و برای یک سال، حدود دویا حد اکثر سه شغل مستقیم ایجاد شود. این مسئله کمک می کند که خود بازار طلا، مشخصاً بازار سنتی، رونق بگیرد و راه بیفتد. خیلی ها هستند که نیاز دارند کار کنند و کاربر هم از این قضیه منفعت می برد و این یک بازی برد-برد است.

آمار دقیقی از وضعیت کسب و کارهای آنلاین طلا وجود دارد؟

فدایی: فکر کنم حدود ۲۵ پلتفرم آنلاین وجود دارد که هر کدام بیش از یک میلیارد تومان تراکنش ثبت کرده بودند. در کنار آنها، حدود ۲۵۰ تا ۳۰۰ مجوز صادر شده بود که حجم تراکنش شان زیر یک میلیارد تومان بود. از آن ۲۵ پلتفرم بزرگ، فکر می کنم حدود ۱۲ پلتفرم به صورت جدی و قدرتمند در حال فعالیت هستند.

سناریوهای پیش روی بازار طلا را برای سال ۱۴۰۵ چگونه می بینید؟

فدایی: همیشه در رقابت، پیشرفت و توسعه اتفاق می افتد. ما امیدوار هستیم که درباره این سامانه نظارتی زودتر تصمیم گیری شود و صدور مجوزها اتفاق بیفتد تا افراد بیشتری از بخش خصوصی زودتر وارد این عرصه شوند؛ چون وظیفه بخش های دولتی و حاکمیتی مثل بانک ها نقد نگه داشتن پول مردم است؛ ولی خب در همه کسب و کارها دست دارند و در همه چیز به صورت سنگین وارد می شوند و به باقی



مصطفی افزونی
رئیس هیئت مدیره طلاین



افزونی: اگر قرار باشد بابت چیزی افسوس بخورم، آن، تصمیم نگرفتن و چابک نبودن است. استفاده نکردن از هوش مصنوعی قطعاً باعث حسرت خوردن خواهد شد. من همین الان وقتی به سال گذشته نگاه می‌کنم، خیلی از مواردی را می‌بینم که می‌توانستم در آنها از هوش مصنوعی استفاده کنم و ناراحت‌م چرا این کار را نکردم و به نظرم این مسئله در سال آینده تشدید خواهد شد

کسب و کارها آسیب می‌زنند. من فکر می‌کنم اگر راه این مجوزها باز شود و محیطی شکل گیرد که بخش خصوصی ورود کند و بتواند در این مسیر همراهی کند، اتفاقات بسیار خوبی می‌افتد. ما در طلاسی ایده‌ها و اتفاقات بسیار خوبی کنار طلا در ذهن مان هست و داریم آنها را خلق می‌کنیم. از بحث بیمه و سلامت گرفته تا لندتک و هر چیزی که یک قسمت آن می‌تواند به مقوله طلا وصل شود را داریم در آن زنجیره مورد بررسی قرار می‌دهیم؛ به نظرم به زودی شاهد اتفاقات شگفت‌انگیزی باشیم.

اکرمی آرانی: من احساس می‌کنم که عمق بازار و عمق اعتماد مردم در حوزه طلای آنلاین در سال پیش رو بسیار بیشتر خواهد شد. استمرار پافشاری و تلاش‌هایی که پلتفرم‌ها در دو سال گذشته، برای اثبات و استقرار خودشان انجام دادند، اکنون زمینه‌ای فراهم کرده که بتوانند جای پای خود را در اقتصاد تثبیت کنند. حجم سرمایه‌گذاری و نگهداری پول و طلا در پلتفرم‌ها بالاتر خواهد رفت و استفاده از ظرفیت پلتفرم‌ها در حل مسائل اقتصادی خانواده‌ها و در حل مسائل اقتصادی کلان جامعه، بیشتر خواهد شد.

همه پلتفرم‌ها دارند در زمینه‌های مختلفی مثل بیمه، اعتبار، تکنولوژی‌های فین‌تکی و رمزارزی مطالعه می‌کنند که سال ۱۴۰۵، سال ظهور و رشد آنها خواهد بود. من این‌طور می‌بینم و فکر می‌کنم که با رفع موانع صدور مجوز در این حوزه، بازیگران بزرگ و جدی وارد خواهند شد و رقابت وارد فاز جدیدی می‌شود و شاید باید نگاه متفاوتی به سال ۱۴۰۵، نسبت به دو سال گذشته داشته باشیم.

افزونی: سال ۱۴۰۵ اگر بحث صدور مجوزها باز شود، قطعاً بازیگران بزرگ‌تری وارد بازار خواهند شد. به نظر من، حتی بانک‌ها هم در مقاطعی علاقه‌مند بودند وارد این حوزه شوند، اما حالا نمی‌دانم این علاقه‌مندی وجود دارد یا خیر. البته ذات بوروکراتیک بانک‌ها، از نظر چابکی پایین و حساسیت بالا به عدم قطعیت، کار را برایشان سخت می‌کند؛ به همین خاطر یک مدت از این فضا فاصله گرفتند؛ مگر اینکه بخواهند مجدداً

وارد این بازار شوند. مدل‌های جدیدی احتمالاً به تدریج شکل می‌گیرد و خود پلتفرم‌ها هم قطعاً سرویس‌های جدیدی ارائه خواهند داد. در نهایت، نفع اصلی همه این تحولات به کاربر نهایی خواهد رسید.

مدیران ارشد این پلتفرم‌ها در انتهای سال ۱۴۰۵ بابت نگرفتن کدام تصمیم حسرت بیشتری خواهند خورد؟

اکرمی آرانی: باید عرض کنم کسی که در سال‌های جاری در کشور کارآفرینی می‌کند و کار مدیریتی و اقتصادی انجام می‌دهد، به صورت ذاتی و طبیعی باید نوعی خوش‌بینی و تولید انرژی درونی در خود داشته باشد. شرایط سیاسی، اقتصادی و شرایط دنیا به قدری استرس‌زا و پرابهام است که کسی که در این حوزه دوام آورده و دارد کار می‌کند، قطعاً به صورت ذاتی خوش‌بین است و به آینده امیدوار. طبیعتاً من هم تلاش می‌کنم که این خوش‌بینی را در خودم و تیمم تقویت کنم تا بتوانیم از این نگاه استفاده کنیم. به هر حال واقعیت‌هایی وجود دارد که بسیار تلخ هستند و عملاً نمی‌توان به آنها بی‌توجه بود و خوش‌بینی باید منطقی و رو به جلو باشد، حداقل برای آینده‌روشنی که تصور می‌کنیم کشورمان باید داشته باشد. نباید از این رخوت، ابهام و مسائل اقتصادی به وجود آمده، عاملی ایجاد شود که فعالیت شخص کاهش یابد. هرکسی که بتواند تاب‌آوری خود را نگه دارد، انتهای سال ۱۴۰۵ خوشحال خواهد بود. حفظ تاب‌آوری، افزایش تاب‌آوری و حفظ شرایط موجود به نظر من تصمیمی است که در سال ۱۴۰۵ و تا انتهای آن می‌تواند جزو تصمیم‌های درست باشد، چون قطعاً شرایط ابهام دوام ندارد و حتماً باید این ابهامات به هر طریقی از این حجم و شدت خارج شوند. کسی که بتواند بماند، تلاش کند و به نوعی این دوره را پشت سر بگذارد، احتمالاً آن موقع نسبت به بقیه جلوتر خواهد بود و می‌تواند از این صبر منفعت ببرد.

فدایی: امیدوارم این قدر در توسعه پلتفرم خودمان همراه و پرتلاش باشیم که آخر سال دیگر افسوس نخوریم که چرا تلاش بیشتری نکردیم. من در این بازار ظرفیت‌های خیلی بیشتری می‌بینم و تمام تلاش من به صورت شبانه‌روزی همین است که بتوانیم بهترین اتفاقات را در پلتفرم‌های خودمان رقم بزنیم. البته این مسیر با استرس دائمی همراه است؛ استرس روز، استرس شب، فشار روانی مداوم. اما در کنار همه اینها، انگیزه، تلاش، رشد، نوآوری و خلاقیتی که در مسیر اتفاق می‌افتد، به ما انگیزه می‌دهد؛ امیدوارم در پایان سال آینده، افسوس این را نخورم که اگر تلاش بیشتری می‌کردم، نتیجه بهتری می‌گرفتم.

افزونی: اگر قرار باشد بابت چیزی افسوس بخورم، آن، تصمیم نگرفتن و چابک نبودن است. استفاده نکردن از هوش مصنوعی قطعاً باعث حسرت خوردن خواهد شد. من همین الان وقتی به سال گذشته نگاه می‌کنم، خیلی از مواردی را می‌بینم که می‌توانستم در آنها از هوش مصنوعی استفاده کنم و ناراحت‌م چرا این کار را نکردم و به نظرم این مسئله در سال آینده تشدید خواهد شد. به نظرم اگر کسب و کاری بتواند به این سمت برود و کسب و کارش را با این مدل‌ها تطابق بدهد پیشرفت و در غیر این صورت ضرر می‌کند. ♦

مهرتراکس



۲۵۵

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم