

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 گوئی 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 هیاهوست و ارزش پایدار نمی‌سازد.

چرا اساساً این مدل‌های کسب‌وکار 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 بریم 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.

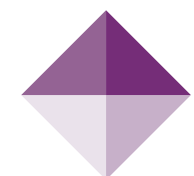
آقای ترکمن، شما هم برای کاهش هزینه‌ها مجبور شده‌اید مدل‌های کسب‌وکاری را تعطیل کنید؟

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.

مصرف تراکنش



۱۲۴

ASAEETARAHONESH.IR

ماهانامه اختصاصی مدیران فناوری‌های مالی ایران



آرش لرستانی
مدیرعامل فن آوا کارت



احسان ترکمن
مدیرعامل سپ



شرکت پرداخت الکترونیک
پاسادگاد

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 PSP ها 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 PSP ها، 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 PSP ها تلاش می‌کنند سهم درآمدها را افزایش دهند؟

ترکمن: این موضوع به قدرت چانه‌زنی بانک‌ها بستگی دارد. برای بسیاری از بانک‌ها، به‌ویژه دولتی‌ها، مناقصه برگزار می‌شود. برخی PSP ها 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 PSP های 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، آنلاین 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 PSP ها 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 PSP ها و بانک‌ها وارد می‌کند و طبیعتاً PSP هایی 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

مهر 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 سرویس‌گذاشت؟

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 دارم؛ 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.

مستر تراکنش

میزگرد

۱۲۷

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم