



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، امید‌ترابی، 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 داوودیان، 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.



مصرتراکتش



۲۳

ASAEETARAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران فناوری‌های مالی ایران

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 کشمکش 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 در بازار لندتک برای شما روشن شد و قبل‌تر تصور شما را نداشتید، 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:** به‌نظر 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



مینا والی  
مدیر پینل



عصر تراکنش



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

**امیرحسین داودیان:** 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 تاب آور تر 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 کارمزد یا 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 بازاریابی 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؟

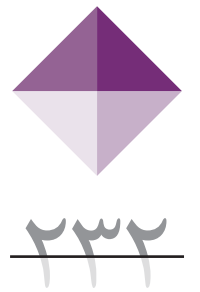
**ترابی:** در ایران ابزارهای کانسیومر کردیت مثل کارت اعتباری عملاً وجود ندارد. در بسیاری از کشورها مردم با کارت اعتباری خرید می‌کنند و بدهی را تقسیم می‌کنند که قدرت خرید می‌دهد؛ اینجا این ابزار نیست. حتی در کشورهای با تورم پایین، نرخ تقسیمی می‌تواند چند برابر تورم باشد به خاطر ماهیت تأمین مالی کوتاه‌مدت 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. ما هم 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، کارمزد را 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 پلتفرم شدن 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

مهرتراکتس



ASARETAAAHONESH.IR

ماهنامه 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 سکيور 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 امتیاز دهی 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 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، مدیر پیتش 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 سازوکاری 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 پرنیان، در سال ۱۴۰۴ کدام نوع داده یا فرض تحلیلی کمتر از انتظار به کاهش ریسک شما کمک کرد؟

**پرنیان:** سال ۱۴۰۴ سالی غیرعادی بود و به دلیل نوسانات شدید، بسیاری از داده ها مخدوش شدند و اتکا پذیری 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؟

**پرنیان:** داده های رفتاری و اجتماعی بسیار مهم اند؛

مسترزاکش



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 دو رویکرد دیده می‌شود: مشارکت محور یا مالکیت محور که می‌خواهد کل اکوسیستم را زیر چتر خود بیاورد. تجربه نشان داده رویکرد مشارکتی الگو برداری 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 پیش 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 کنترل‌لی؟ 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.

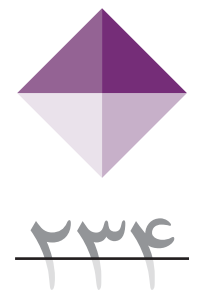
آقای پرنیان، آینده رابطه با بانک‌ها را چگونه می‌بینید؟ آیا این همکاری به پایداری رسیده یا انتظار تغییر دارد؟ و تعامل با سایر اعضای اکوسیستم چه مسیری خواهد داشت؟

**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.

صنعت تراکتش



ASARETAARAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران فناوری‌های مالی ایران

دیجی پی

امید ترابی  
مدیرعامل دیجی پی



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 بلاتکلیفی 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 همدمندتر 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 گوئید؟

**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 تبریته خود. امروز بسیاری از دستورات العمل ها طوری نوشته می شوند که عملاً فعالیت را ناممکن می کنند تاریکی



عمر تراکس

میزگرد

۲۳۵

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم  
شماره صد و دوم



علیرضا شفعی  
مدیرعامل کییا