

عصر تراکتش



بی پناهی پول

در جهانی که اعتماد به نظام های مالی فرسوده شده، **پناهگاه امن سرمایه** کجاست؟
طلا، فیات یا بیت کوین؛ بررسی گزینه های حفظ ارزش دارایی
در سال ۱۴۰۵ در اقتصاد بی ثبات و پرریسک

عصر تراکنش



ماهنامه اختصاصی مدیران فناوری های مالی ایران
سال نهم
شماره ۱۰۲ و ۱۰۳
اسفند ۱۴۰۴ و فروردین ۱۴۰۵

صاحب امتیاز: مؤسسه شبکه عصر تراکنش
مدیر مسئول و مدیر عامل: مینا والی
سردبیر: مینا حاجی
تحریریه: صادق کاشفی، زهرا قربانی
فاطمه بهار فیضی، سوگل کاشانی پور

مدیر هنری: علیرضا کیوان
مشاور هنری: روح اله گیتی نژاد
صفحه آرا: علیرضا کیوان
وب سایت: محمد قربانی
ویراستار: شهرام هادی

عکس: حامد خورشیدی
میلاذ برق تباری
نشانی: تهران، جنت آباد جنوبی، بلوار لاله
غربی، خیابان حدیث، بن بست حدیث ۲
پلاک ۸

۶۰

آنچه مدیران اقتصاد دیجیتال و فین تک برای ۱۴۰۵ باید بدانند
سال بازتعریف حاکمیت

۶۲

نگاهی به «بی پناهی پول» و «لندتک ایران»؛ از بحران استانداردهای پولی تا مسئله فراگیری مالی
اعتماد در عصر بی پناهی

۶۴

تلاش برای کنار هم نشان دادن تکه های پراکنده یک سال فرسایشی در کجای این تعلیق ممتد ایستاده ایم؟

۶۶

مرور تمامی یادداشت های منتشر شده در ماهنامه عصر تراکنش در سالی که گذشت، نشان می دهد
تاب آوری به جای نوآوری

۷۸

در عصر فرسایش استانداردها، پناهگاه کجاست؟ جایگاه طلا، فیات و بیت کوین در سال ۱۴۰۵
بی پناهی پول

۸۵

مروری بر دوازده ماه پرتنش ۱۴۰۴؛ سالی مملو از تصمیم ها و آزمون بزرگ تاب آوری برای صنعت مالی کشور
اخبار یک سال بی سابقه

۸۸

مرور جلد های پایان سال عصر تراکنش نشان می دهد که این شماره ها از یک جمع بندی صرف سالانه فراتر رفته اند
از «سال سخت» تا «سال طلا»

۹۱

مروری بر مهم ترین رویدادهای صنعت مالی کشور و منطقه در سال ۱۴۰۴
وقتی رویدادها مسئله محور می شوند

۱۰۴

مهم ترین روندهای صنعت فناوری های مالی کشور در سال ۱۴۰۴ و دلایل ضرورت تمرکز جدی بر آنها در سال جدید
۱۴۰۵؛ سال تصمیم های سخت

ASRE TARAKHONESH.IR



روایت آرش بابایی از بازگشت یک بانک بزرگ به مدار سرویس دهی دسترسی به سرویس های بانکی رادرسخت ترین شرایط فراهم کردیم

۱۶۱



علی اصغر تقوی، معاون فناوری اطلاعات بانک کارآفرین، از حرکت این بانک به سوی جهش پلتفرمی می گوید
بانک کارآفرین در مسیر پلتفرمی شدن

۱۵۶



@AsreTarakonesh

@Asretarakonesh

@AsreTarakonesh

@Asretarakonesh

AsreTarakonesh.ir

Way2Pay.ir

مدیرعامل: رضا قربانی
رئیس هیئت مدیره: رسول قربانی
نایب رئیس هیئت مدیره: مینا والی
مدیر توسعه کسب و کار: رضا جمیلی

تلفن تحریریه: ۴۴۴۳۹۶۶
وبسایت: AsreTarakonesh.ir
ایمیل: mag@way2pay.ir
ناظر چاپ: قادر شهبازی
چاپ: هنر اشکان (۸۸۳۱۶۶۱۱)
صحافی: هنر اشکان

۲۷۲

جمع بندی مدیریت ۲۲ گفت و گوی عمیق درباره آینده اعتبار دیجیتال در ایران
لندتک ایران در نقطه عطف

۳۰۸

روایتی از مدیرعاملی که با تراشه های انویدیا مسیر قدرت، اقتصاد و سیاست جهانی را بازتعریف کرد
جنسن هوانگ معمار عصر هوش مصنوعی

۳۳۰

ستاره های سال ۱۴۰۴ در صنایع مالی و فناوری ایران
به انتخاب عصر تراکنش برای پنجمین سال پیاپی
معماران سال ۱۴۰۴

۱۲۸

مدل درگاه محور در پرداخت یاری
دیگر صرفه اقتصادی ندارد
پرداخت یاری مرد؛ تسهیل گری مالی متولد شد

۱۴۲

نگاهی به گفت و گوهای جلد ماهنامه عصر تراکنش
در سال ۱۴۰۴
وقتی مدیران از آینده گفتند

۱۴۶

روایت باشگاه عصر تراکنش از ۳۰ گفت و گو با مدیران
کسب و کارهای صنعت مالی در سال ۱۴۰۴
صنعت مالی از زبان مدیرانش

۱۱۰

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

۱۱۶

روایت معاون فناوری اطلاعات سه بانک کشور
از سال بحران و بازطراحی
بانکداری در شرایط واقعی جنگ، داده و مشتری

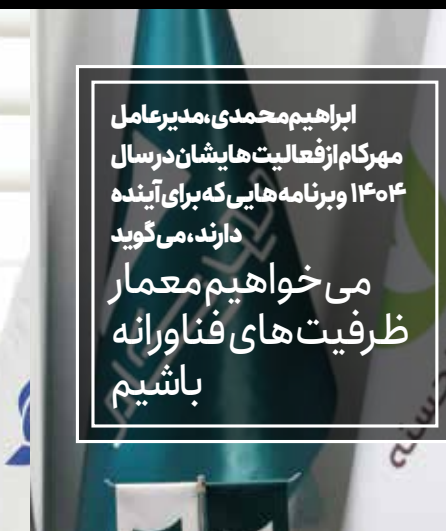
۱۲۲

مدیران عامل سه PSP کشور از ظرفیت های
صنعت پرداخت می گویند
سودآوری یا بقا! به عنوان بازوی بانک؟



رضا ساکیانی، مدیرعامل تاپ،
از تغییر نقش این شرکت در
اکوسیستم پرداخت می گوید
هدف اصلی
رشد سودآور
پایدار و فناورانه

۲۱۶



ابراهیم محمدی، مدیرعامل
مهرکام از فعالیت هایشان در سال
۱۴۰۴ و برنامه هایی که برای آینده
دارند، می گوید
می خواهیم معمار
ظرفیت های فناورانه
باشیم

۱۹۲

تحلیلی بر اقتصاد کلان، رگولاتوری مالی، سرمایه، فناوری و مدل های کسب وکار؛ آنچه مدیران اقتصاد دیجیتال و فین تک برای ۱۴۰۵ باید بدانند

سال بازتعریف حاکمیت



رضا قربانی
مدیرعامل
کارخانه نوآوری
راه کار

عصر تراکتس



ASAE TARAHOONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

استاندارد، یک کانال یا یک نوع دارایی، تصمیمی پرریسک است. تنوع بخشی هوشمندانه، نه از سر هیچان بلکه از سر بقا، به یک اصل تبدیل می شود. در کنار این گذار کلان، یک تغییر مهم دیگر نیز در حال تثبیت است: پایان دوران پول ارزان. چه در بازارهای جهانی و چه در تجربه اکوسیستم فناوری ایران، سرمایه گذار دیگر به «رویا» پول نمی دهد؛ به «واحد اقتصادی پایدار» پول می دهد. رشد به هر قیمت، جای خود را به رشد منضبط داده است. در سال های گذشته، بسیاری از کسب وکارها می توانستند با امید به جذب سرمایه بعدی، زیان عملیاتی را تحمل کنند. امروز سؤال اول سرمایه گذار ساده است: جریان نقدی شما کجاست؟

برای مدیران ۱۴۰۵، این یعنی چند بازنگری جدی. نخست، سودآوری از رشد مهم تر می شود. این به معنای توقف نوآوری نیست؛ به معنای اولویت بندی است. دوم، جریان نقدی از ارزش گذاری مهم تر است. ارزش گذاری بالا، بدون نقدینگی پایدار، در برابر نخستین شوک جدی فرو می ریزد. سوم، مدل کسب وکار باید در برابر شوک های مقرراتی و ارزی تاب آور باشد. در اکوسیستم فین تک و لندتک ایران که طی سال های اخیر رشد قابل توجهی را تجربه کرده، بازیگران پایدار آنهایی خواهند بود که هزینه جذب مشتری را کنترل کنند، منابع مالی متنوع داشته باشند و وابستگی تک منبعی به یک بانک یا یک مجوز نداشته باشند.

در ایران، رگولاتوری همچنان یکی از تعیین کننده ترین متغیرهاست. تجربه اخیر در حوزه واحدهای دیجیتال بانکی و نئوبانک ها نشان داد جهت حرکت روشن است: استقلال کامل داده

کک

مانه در آستانه
فروپاشی هستیم و
نه در آغاز یک رونق
بزرگ؛ در میانه یک
گذار ایستاده ایم

کک

پایان دوران پول
ارزان یعنی رشد به
هر قیمت، جای خود
را به رشد منضبط
داده است

هر سال که به پایان می رسد، وسوسه پیش بینی سال بعد بیشتر می شود؛ انگار مدیران دوست دارند با چند جمله قطعی، ابهام آینده را مهار کنند. اما اگر صادق باشم، ۱۴۰۵ سالی نیست که بتوان آن را با یک پیش بینی خطی توضیح داد. ما نه در آستانه فروپاشی هستیم و نه در آغاز یک رونق بزرگ. در میانه یک گذار ایستاده ایم؛ گذاری که مهم ترین ویژگی اش از بین رفتن بدیهیات قدیمی است.

برای دهه ها، جهان به یک «استاندارد مسلط» عادت کرده بود. دلار ستون ذخیره بود، بازارهای مالی عمیق و نقدشونده بودند و سرمایه ارزان، موتور رشد کسب وکارهای نوآور. امروز هیچ کدام از این مؤلفه ها به طور کامل از بین نرفته اند، اما قطعیت آنها فرسوده شده است. تحلیل هایی که از چرخه های بزرگ قدرت و بدهی ارائه شده، از جمله روایت هایی که افرادی مانند ری دالیو مطرح کرده اند، یادآوری می کند که دوره های سلطه پولی و ژئوپلیتیک همیشگی نیستند. در سوی دیگر، نگاه انتقادی تر به تاریخ بدهی و پول، مانند آنچه دیوید گریبر نوشته، نشان می دهد آنچه «نظم طبیعی» می پنداریم، اغلب محصول توافق های تاریخی شکننده است.

◀ ۱۴۰۵؛ سال بازتعریف حاکمیت در کسب وکار

برای مدیر ایرانی، این بحث ها صرفاً تئوریک نیست. وقتی از فرسایش قطعیت حرف می زنیم، یعنی ریسک ارزی دیگر یک متغیر بیرونی و مقطعی نیست؛ بخشی از استراتژی است. یعنی خزانه داری شرکت فقط مدیریت پرداخت ها و دریافت ها نیست؛ مدیریت سناریوهاست. در چنین فضایی، اتکا به یک



نگاهی به «بی پناهی پول» و «لندتک ایران»؛ از بحران استانداردهای پولی تا مسئله‌ی فراگیری مالی و بازسازی اعتماد در اقتصاد دیجیتال ایران

اعتماد در عصر بی پناهی



مینا والی
مدیرمسئول

عصر تراکتس



۶۲

ASARETAARAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری‌های مالی ایران

قطعی، بلکه به معنای از دست رفتن بدهت است. دیگر هیچ چیز بدیهی نیست.

اما این بحث برای ما، در ایران، معنایی دوچندان دارد. ما سال‌هاست با تورم مزمن، نوسان ارزی و محدودیت‌های ساختاری در تعامل با نظام مالی جهانی زندگی می‌کنیم. برای بسیاری از ایرانیان، مفهوم «پناهگاه» بحثی نظری نیست؛ مسئله‌ای روزمره است. انتخاب میان ریال، دلار، طلا، مسکن یا در سال‌های اخیر رمزارزها، انتخابی است که با امنیت روانی خانواده‌ها گره خورده است. از این منظر، پرونده‌ی «بی پناهی پول» تلاشی است برای آنکه بحث را از سطح توصیه‌های سرمایه‌گذاری فراتر ببریم و درباره‌ی معماری اعتماد گفت‌وگو کنیم. اینکه آیا می‌توان در جهانی چندقطبی و بی ثبات، به جای جست‌وجوی یک ستون واحد، به تنوع ستون‌ها فکر کرد؟ آیا مفهوم پناهگاه، از یک دارایی خاص به یک سبد متکثر تغییر شکل می‌دهد؟

در کنار این پرسش‌های کلان، گزارش «لندتک ایران» ما را به سطحی دیگر از همان مسئله برد؛ سطح دسترسی. اگر در پرونده‌ی نخست درباره‌ی سرنوشت دارایی‌ها و استانداردهای پولی سخن گفتیم، در گزارش لندتک درباره‌ی دسترسی به ابزارهای مالی حرف زدیم.

فراگیری مالی، در کشوری که اکثریت جمعیت آن را قشر جوان تشکیل می‌دهد، اقتصاد توری و شکاف درآمدی فزاینده، موضوعی لوکس نیست؛ ضرورت اجتماعی است.

لندتک در ایران، در چند سال اخیر، با سرعت زیادی رشد کرده است. شرکت‌هایی که تلاش می‌کنند اعتبار خرد را بدون وثیقه‌های سنتی و با اتکا به داده و فناوری در اختیار مصرف‌کننده قرار دهند، عملاً

۶۶

اگر اعتماد
آسیب ببیند، حتی
پیشرفته‌ترین
زیرساخت‌های
پرداخت هم
نمی‌توانند آن را
جبران کنند

۶۶

آنچه برای ما
اهمیت داشت، نه
صرفاً ثبت آمار رشد
بازار، بلکه فهم این
نکته بود که لندتک
در ایران دقیقاً چه
مسئله‌ای را حل
می‌کند

سال‌هاست درباره‌ی فناوری مالی می‌نویسیم، درباره‌ی پرداخت، بانکداری دیجیتال، رمزارزها، لندتک و هر آنچه در مرز میان پول و فناوری شکل می‌گیرد. اما بعضی سال‌ها، موضوع فقط «فناوری» نیست؛ خود «پول» مسئله می‌شود. سالی که پشت سر می‌گذاریم از همان سال‌ها بود. سالی که در آن بیش از هر زمان دیگری این پرسش را شنیده‌ایم: پناهگاه کجاست؟



پرونده‌ی «بی پناهی پول» در این شماره‌ی عصر تراکتس از دل همین پرسش متولد شد. از دل حسی عمومی که می‌گفت استانداردها ترک برداشته‌اند. نه طلا آن قطعیت کلاسیک را دارد، نه دلار آن اطمینان بی‌چالش دهه‌های پس از جنگ را، نه بیت‌کوین آن وعده‌ی بی‌واسطه و بی‌حاکمیتی را که برخی برایش تصویر می‌کردند. ما در این پرونده تلاش کردیم به جای هیجان‌زدگی، به جای جانبداری از یک دارایی خاص، یک قدم عقب‌تر بایستیم و به این مسئله فکر کنیم که وقتی «استاندارد» فرو می‌ریزد یا دست‌کم فرسوده می‌شود، چه بر سر ذهنیت ما درباره‌ی امنیت مالی می‌آید.

پول، بیش از آنکه ابزاری فنی باشد، نوعی قرارداد اجتماعی است. قراردادی مبتنی بر اعتماد. اگر اعتماد آسیب ببیند، حتی پیشرفته‌ترین زیرساخت‌های پرداخت هم نمی‌توانند آن را جبران کنند. در جهانی که بدهی دولت‌ها رکوردهای تاریخی را جابه‌جا می‌کند، نرخ‌های بهره دیگر نقش تنظیم‌کننده‌ی سابق را ندارند و رقابت‌های ژئوپلیتیک نظم پولی را تحت فشار قرار داده‌اند، طبیعی است که شهروند، سرمایه‌گذار و حتی سیاست‌گذار دچار تردید شوند. «بی پناهی پول» روایت همین تردید است؛ تردیدی که نه به معنای فروپاشی

تلاشی برای کنار هم نشان دادن تکه های پراکنده یک سال فرسایشی و ساختن تصویری روشن و قابل فهم از وضعیت صنعت مالی کشور

در کجای این تعلیق ممتد ایستاده ایم؟



مینا حاجی
سر دبیر

تحریریه و خودم درگیر کارهای پایانی ویژه نامه ای هستیم که حالا شما در دست دارید. وقتی اندکی از حجم کار کم می شود، می نشینم و مثل عادتت آزاده دهنده، دوباره سال را مرور می کنم؛ ورق زدن شماره ها، نگاه کردن به تیترها، مرور گفت و گوها و یادداشت ها.

به عنوان سردبیر ماهنامه عصر تراکنش همیشه تلاش کرده ام فقط گزارشگر اتفاق ها نباشم؛ نقش من این بوده که از دل این اتفاق ها خط روایت بسازم و به مخاطب نشان بدهم این صنعت دقیقاً در کجای تاریخ ایستاده است. برای همین، وقتی یادداشت های خودم را در این سال کنار هم گذاشتم، از «بفرمایید مالیات!» و وضعیت مبهم TSP ها تا روایت رشد پلتفرم های آنلاین طلا، از درس های بحران و امنیت سایبری تا دغدغه زیرساخت و SCF، از آینده صنعت بانکی و پرداخت تا سرنوشت پرداخت یاری و پرسش همیشگی «چرا قانون گذار از نوآوری می ترسد؟»، به یک نتیجه رسیدیم: سال ۱۴۰۴ برای صنعت مالی ایران، سال «تاب آوری اجباری» بود؛ سالی که در آن هم رگولاتورها و هم کسب و کارها ناچار شدند واقعیت را بی پرده ببینند و بپذیرند که آینده رانه با شعار، بلکه با تصمیم های سخت، زیرساخت درست و گفت و گوی واقعی می توان ساخت.

◀ دیگر نمی شود خود را به خواب زد

دیگر آن روزهایی که فعالان و مدیران صنعت باید خودشان را تکه پاره می کردند تا به گروهی توضیح دهند کدام بخش های زیرساخت فرسوده یا ناکافی است، گذشته است. امسال دیگر از آینده حرف نمی زدیم؛ در خود آینده ایستاده بودیم و بابت بی توجهی به هشدارها، ضربه های سنگینی خوردیم. حالا دیگر کسی نمی تواند خود را به خواب بزند و بگوید همه چیز گل و بلبل است. هرکس مسئولیتی دارد، باید به جای شعار، به فکر راهکارهای اساسی باشد.

این ویژه نامه حاصل همین نگاه است؛ نگاه من سردبیر که تلاش کرده ام در میان تمام این به هم ریختگی ها، تکه های پراکنده یک سال فرسایشی را کنار هم بگذارم و تصویری قابل فهم از صنعت مالی کشور بسازم. شاید «سال های عجیب» هنوز تمام نشده باشند، اما دست کم می توانیم دقیق تر بفهمیم در کدام نقطه ایستاده ایم؛ و همین فهم، شاید نخستین قدم برای عبور باشد

۱۴۰۴ سال عجیبی بود؛ عجیب و فرساینده. تا همین چند سال پیش، پاندمی و مرگ و میر گسترده ناشی از یک ویروس یا بیماری را علاج برای چیزی از جنس تاریخ بود؛ روایتی که در کتاب ها خوانده و دیده بودم. فکرش را هم نمی کردم در زندگی ام تجربه پاندمی یک ویروس کشنده و قرنطینه را از سر بگذرانم. جنگ هم برایم از همین جنس بود؛ برای منی که در سال های پس از جنگ به دنیا آمده بودم، جنگ هم روایتی بود در کتاب ها و خاطره ها، نه تجربه ای زیسته. اما حالا در سال ۱۴۰۴، یک «غیرقابل تصور» دیگر را در زندگی ام لمس کردم. در سال های گذشته، معمولاً سال را با جمله هایی مثل «سال سختی بود» به پایان می رساندیم؛ اما ۱۴۰۴ فقط سخت نبود، یک تعلیق ممتد بود. سایه جنگ بر کشور، بسیاری از تصمیم گیری ها را در وضعیت تعلیق نگه می دارد و پرداختن به ساختن آینده را واهی جلوه می دهد. و تعلیق، مثل پیمان زهری است که گاه پیمان هاش از خود زهر کشنده تر است.

با وجود تمام این حرف ها، در ۱۴۰۴ هم زمان با تهدیدهای جدی، فرصت های جدی هم شکوفا شدند؛ هرچند تهدیدها بیش از فرصت ها به چشم می آیند. تهدیدها در یک قدمی زندگی روزمره ما هستند و فرصت ها چند قدم آن طرف تر و از جنس آینده. در سال ۱۴۰۴، کسب و کارهای مالی کشور هم زیر فشار ریسک های پیچیده تری رفتند؛ ریسک هایی که آنها هم مانند من تا پیش از این تجربه نکرده بودند؛ از بحران های امنیتی و حفظ زیرساخت گرفته تا نگهداشت سرمایه انسانی و چالش های سیاست گذاری. اما واقعیت این است که درست در همین فضای پرخطر، فرصت هایی هم شکل گرفت که شاید در شرایط عادی سال ها طول می کشید تا به آنها برسیم. تناقض همین جاست: در دل یک سال پراضطراب و معلق، مسیرهای تازه ای نیز برای بازطراحی آینده در فضای کسب و کار گشوده شد.

◀ گفت و گو؛ تنها پادزهر تعلیق

سال گذشته هم در یادداشتم برای ویژه نامه پایان سال نوشتم «۱۴۰۳ سال عجیبی بود». اما راستش را بخواهید، خودم هم از تکرار این عبارت «سال عجیب» خسته ام. مدام از خودم می پرسم: پس کی قرار است از این سال های عجیب و سخت عبور کنیم؟ کی قرار است با آرامش به زندگی، کار و کسب و کارمان برسیم؟ کی قرار است دنبال معنای واقعی زندگی برویم؟ کی قرار است آینده را با حوصله و دقت بسازیم؟ شاید پاسخ «هیچ وقت» باشد. وقتی این را می نویسم، حس ناراحتی همراه با ناامیدی دارم. اما در میان همین غرولندهای ذهنی، یک چیز کمی آرامم کرد؛ گفت و گو.

وقتی برای جمع بندی سال ۱۴۰۴ میزگرد هلدینگ های فناوری اطلاعات بانک ها را برگزار کردم و روبه روی مدیران عامل دو هلدینگ بزرگ نشستم، انتظار داشتم گلایه کنند و از بن بست بگویند. اما عجیب بود؛ هیچ کدام غر نمی زدند. حتی می گفتند از دل همین بحران ها فرصت هایی بیرون آمده که باید آنها را دید و از نیمه پر لیوان گفت. امید داشتند و از امکان های تازه ای که همین سال پیش روی کسب و کارها گذاشته بود حرف می زدند. من خسته، لحظه ای با خودم گفتم شاید همین رویکرد درست باشد؛ شاید راه زنده ماندن در روزها و سال های تعلیق همین است که وسط تاریکی هم همچنان دنبال مسیر بگردی.

◀ مرور سال، فراتر از غرزدن

فکر می کنم غرزدن های من تا همین جا کافی باشد. این سطرها را در روزهایی می نویسم که تیم



عصر تراکنش



CF

ASAEETARAARHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران فناوری های مالی ایران

آینده دیتاسنترهای مالی ایران



مسعود
زندوکیلی

مدیرعامل گروه
فن آوا

مسترز اکسپت

یادداشت

۶۵

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم



در دهه گذشته، رشد دیجیتال سازی خدمات مالی و بانکی، حجم و پیچیدگی داده‌ها را به طور چشمگیری افزایش داده است.

تراکنش‌های مالی روزانه، خدمات آنلاین و بانکداری موبایلی، موجب شده‌اند داده‌های مالی به یکی از حیاتی‌ترین دارایی‌های ملی تبدیل شوند. در این میان، موضوع حاکمیت داده (Data Sovereignty) و توسعه زیرساخت‌های ابر دولتی و بومی، از محورهای اصلی استراتژی بانک‌ها و نهادهای مالی به‌شمار می‌رود.

مهاجرت بانک‌ها به کلودهای داخلی

یکی از روندهای کلیدی در آینده فناوری مالی ایران، مهاجرت بانک‌ها و مؤسسات مالی به کلودهای داخلی است. در سال‌های اخیر، بانک‌ها به این جمع‌بندی رسیده‌اند که بهره‌گیری صرف از زیرساخت‌های بین‌المللی، علاوه بر محدودیت‌های قانونی و مقرراتی، باریسک‌های سیاسی و اقتصادی نیز همراه است. کلودهای داخلی یا ابرهای بومی، امکان کنترل کامل بر داده‌ها، مدیریت دسترسی و انطباق با قوانین ملی را فراهم می‌کنند. مهاجرت به این زیرساخت‌ها به بانک‌ها کمک می‌کند تا داده‌های حساس را در داخل کشور ذخیره کرده و وابستگی به سرویس‌های خارجی را کاهش دهند، در حالی که همچنان از مزایای مقیاس‌پذیری و انعطاف‌پذیری کلود بهره‌مند می‌شوند.

اهمیت و نقش ابرهای بومی

ابرهای بومی نقشی کلیدی در اکوسیستم مالی آینده ایران ایفا می‌کنند. این زیرساخت‌ها با ارائه خدماتی مشابه ابرهای بین‌المللی، اما با انطباق کامل با مقررات داخلی، به بانک‌ها امکان می‌دهند داده‌های مالی را به صورت امن و مطمئن نگهداری کنند. ابرهای بومی می‌توانند شامل دیتاسنترهای خصوصی، ابرهای ترکیبی و راهکارهای ابر دولتی باشند که امنیت، دسترسی و بهره‌وری را به طور هم‌زمان تأمین می‌کنند. علاوه بر این، توسعه ابرهای بومی امکان پشتیبانی از نوآوری‌های داخلی، راهکارهای هوش مصنوعی و تحلیل داده‌های کلان را فراهم می‌کند و استقلال فناوری کشور را تقویت می‌سازد.

امنیت سایبری در زیرساخت‌های حیاتی

دیتاسنترهای مالی، به دلیل حساسیت بالای داده‌ها و اهمیت سرویس‌های بانکی، در زمره زیرساخت‌های

حیاتی کشور قرار دارند. مهاجرت به ابرهای داخلی و توسعه زیرساخت‌های ابر دولتی، با وجود مزایا، نیازمند تقویت جدی امنیت سایبری است. تهدیداتی مانند حملات سایبری پیشرفته، نفوذ از طریق زنجیره تأمین و تهدیدات داخلی، از جمله چالش‌های اصلی در این حوزه محسوب می‌شوند.

راهکارهایی که می‌توانند این تهدیدات را کاهش دهند، شامل موارد زیر است:

- ایزوله‌سازی شبکه‌ها و دیتاسنترها برای جلوگیری از نفوذ گسترده؛
 - رمزنگاری داده‌ها در سطح ذخیره‌سازی و انتقال؛
 - پایش مستمر و تحلیل تهدیدات با بهره‌گیری از هوش مصنوعی؛
 - ایجاد سامانه‌های واکنش سریع ملی و هماهنگ با مرکز مدیریت امنیت کشور.
- تقویت این محورها، تضمین‌کننده پایداری خدمات مالی و حفاظت از دارایی‌های دیجیتال ملی خواهد بود.

حاکمیت داده یا Data Sovereignty

مفهوم حاکمیت داده به معنای کنترل کامل بر داده‌ها، محل نگهداری و نحوه دسترسی به آنهاست. در حوزه مالی، این موضوع از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، چراکه داده‌های تراکنشی و اطلاعات مشتریان باید تحت مدیریت ملی باقی بمانند و از خروج غیرمجاز داده‌ها جلوگیری شود. حاکمیت داده بانک‌ها را قادر می‌سازد تا:

- سیاست‌های دسترسی به داده‌ها را به صورت شفاف تعریف کنند؛
 - داده‌ها را تنها در محیط‌های امن داخلی پردازش کنند؛
 - انطباق با قوانین و مقررات داخلی را تضمین کنند؛
 - قابلیت تحلیل داده‌ها برای نوآوری و ارائه خدمات مالی هوشمند را حفظ کنند.
- اجرای این سیاست، ضمن کاهش ریسک‌های امنیتی و سیاسی، اعتماد مشتریان به سیستم بانکی را نیز افزایش می‌دهد.

چشم‌انداز آینده دیتاسنترهای مالی ایران

ترکیب ابر دولتی، ابرهای بومی و حاکمیت داده، مسیر آینده دیتاسنترهای مالی ایران را ترسیم می‌کند. روندهای کلیدی این تحول شامل موارد زیر است:

تمرکز بر امنیت و انطباق با مقررات داخلی: دیتاسنترها و کلودها باید از استانداردهای امنیتی بالا و چهارچوب‌های مدیریت ریسک ملی برخوردار باشند.

توسعه ابرهای خصوصی و ابر دولتی: سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های بومی، امکان کاهش وابستگی به سرویس‌های خارجی و افزایش کنترل ملی بر داده‌ها را فراهم می‌کند.

ارتقای حاکمیت داده: بانک‌ها باید سیاست‌های داده‌ای شفاف و منسجمی داشته باشند تا از ذخیره، پردازش و تحلیل امن داده‌ها اطمینان حاصل شود.

ادغام مدیریت فناوری و داده در سطح راهبردی: حضور مدیران فناوری و داده در فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک، تضمین می‌کند که زیرساخت‌ها با اهداف کلان سازمان و ملاحظات امنیت ملی هم‌راستا باشند.

تقویت پایداری و مقاومت سازی زیرساخت‌ها در برابر تهدیدات سایبری: بهره‌گیری از معماری‌های امن، شبیه‌سازی حملات و استفاده از هوش مصنوعی، استمرار خدمات مالی حیاتی را تضمین می‌کند.

آینده دیتاسنترهای مالی ایران، نه تنها یک مسئله فنی، بلکه یک مسئله استراتژیک ملی است. ترکیب فناوری، امنیت، ابرهای بومی و حاکمیت داده، کلید استقلال مالی و فناوری کشور خواهد بود و بانک‌ها و نهادهای مالی‌ای که زودتر این مسیر را درک و پیاده‌سازی کنند، از مزیت رقابتی و سطح بالاتری از امنیت ملی برخوردار خواهند شد.

مرور تمامی یادداشت‌های منتشر شده در ماهنامه
عصر تراکنش در سالی که گذشت، نشان می‌دهد

تاب‌آوری به جای نوآوری

اگر بخواهیم سال ۱۴۰۴ را تنها با یک واژه توصیف کنیم، احتمالاً «تاب‌آوری» دقیق‌ترین انتخاب باشد. سالی که هنوز به یک بحران عادت نکرده بودیم که بحران بعدی از راه می‌رسید: جنگ، التهاب‌های اقتصادی، ناترازی‌های انرژی، قطعی‌های مکرر برق و اینترنت، نااطمینانی‌های زیستی مانند بحران آب و در کنار همه اینها، فشار روزافزون معیشت. در چنین سالی، تاب‌آوری دیگر یک مفهوم انتزاعی یا صرفاً مدیریتی نبود؛ بلکه به مهارتی برای زنده ماندن تبدیل شد؛ هم برای مردم و هم برای کسب و کارها. شاید به همین دلیل است که این واژه در یادداشت‌های مدیران در سال ۱۴۰۴ ماهنامه عصر تراکنش پررنگ‌تر از همیشه دیده می‌شود؛ سالی که ایستادن و از پا نیفتادن، خود یک دستاورد محسوب می‌شد. در این فضا، مطالبه‌گری فعالان فین‌تک و اقتصاد دیجیتال درباره موضوعاتی مانند نوآوری، تحلیل داده و فناوری‌های پیشرفته، در نگاه اول عجیب به نظر می‌رسید؛ آن هم در شرایطی که دسترسی به بدیهی‌ترین زیرساخت‌ها به‌طور مداوم مختل می‌شد. با این حال، همین مطالبه‌گری را می‌توان نشانه‌ای از امید دانست؛ امید به آینده‌ای که در آن جامعه فقط درگیر عبور از امروز نباشد و بتواند به توسعه و پیشرفت نیز فکر کند.

مرور یادداشت‌های سال ۱۴۰۴ عصر تراکنش نشان می‌دهد که از یک سو با صنعتی مواجه هستیم که به خوبی می‌داند موتور رشد آینده کجاست: هوش مصنوعی، تحلیل داده، مدیریت ریسک، مدل‌های اعتباری مانند BNPL، تأمین مالی زنجیره تأمین و حتی توکنایز دارایی‌ها. این مفاهیم در یادداشت‌ها دیگر در حد شعار باقی نمانده‌اند، بلکه به‌عنوان ابزارهای واقعی حل مسئله مطرح شده‌اند. از سوی دیگر، تقریباً در همه این حوزه‌ها یک چالش مشترک به چشم می‌خورد: رگولاتوری؛ کلیدواژه‌ای که مانند سال‌های گذشته در صدر ایستاده، اما این بار با دلایل جدی‌تری چون دغدغه‌های امنیتی، اختلال در زیرساخت‌ها و تصمیم‌گیری‌های پراکنده، پررنگ‌تر شده است. جمع‌بندی این مرور چندان پیچیده نیست: سال ۱۴۰۴ نشان داد بدون زیرساخت پایدار، امنیت داده و چهارچوب‌های حقوقی شفاف، نوآوری به‌تنهایی راهگشا نخواهد بود. اگر قرار باشد سال ۱۴۰۵ نقطه تغییر باشد، این تغییر احتمالاً نه با ظهور یک فناوری تازه، بلکه با کاهش عدم قطعیت‌ها، تقویت زیرساخت‌ها و تبدیل تاب‌آوری از یک واکنش ناگزیر به بحران، به ویژگی‌ای طراحی‌شده در صنعت مالی رقم خواهد خورد. در ادامه، مروری داریم بر همه یادداشت‌های منتشر شده در ماهنامه عصر تراکنش در سالی که گذشت.



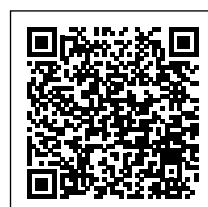
عصر تراکنش



CC

ASAEETRAKHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری‌های مالی ایران



این کیوآرکد را اسکن کنید و تمامی
یادداشت‌های عصر تراکنش را ببینید

توکنایز دارایی‌ها در سال ۱۴۰۴؛ آیا ایران آماده تحول است؟



محمد قاسمی

مدیرعامل مزدکس

توکنایز کردن دارایی‌ها در سطح بین‌المللی دیگر صرفاً یک ایده نوآورانه نیست، بلکه به یکی از جریان‌های اصلی تحول در بازارهای مالی تبدیل شده است. آینده توکنایز دارایی‌ها در ایران به تصمیمات سیاست‌گذاران، زیرساخت‌های فناوری و میزان استقبال سرمایه‌گذاران بستگی دارد. اگر چالش‌های قانونی و فنی به درستی مدیریت شوند، ایران می‌تواند از مزایای این تحول بهره‌مند شود.

کلید واژه‌ها: #توکنایز_دارایی #بلاکچین #رگولاتوری

نااطمینانی اقتصادی و ضرورت بهبود وضعیت صنعت پرداخت الکترونیکی کشور



وحید صیامی

کارشناس صنعت بانکی و پرداخت

شرکت‌های PSP تجهیزات گوناگونی را رایگان در اختیار پذیرنده‌ها گذاشته و هر شرکت با شمار قابل توجهی از پذیرنده‌های با میزان بالای معاملات دارای قرارداد تسهیم درآمد کارمزدی است که هیچ‌کدام از آنها افشا نمی‌شود و از سال ۱۴۰۴ قانون تصریح بر افشای آنها دارد. این قراردادها آشکارا به زیان شرکت‌های PSP، به زیان سهام‌داران و به زیان نظام پرداخت کشور و اقتصاد ملی است. به جرئت می‌توان گفت که مهم‌ترین مصداق حکمرانی شرکتی در شرکت‌های PSP مبارزه با این نوع قراردادهاست.

کلید واژه‌ها: #PSP #رگولاتوری #صنعت_پرداخت

اهمیت برآورد زیان اعتباری مبتنی بر استاندارد IFRS 9 در کسب و کارهای BNPL



فرشاد صفری

راهبر کسب و کار سازمانی ازکی‌وام

با رشد سریع کسب و کارهای BNPL، شناسایی و کنترل ریسک نکول به یکی از مسائل کلیدی تبدیل شده است. مدل ECL به شرکت‌ها کمک می‌کند تا بر اساس تحلیل‌های پیش‌بینی محور، میزان زیان ناشی از نکول مشتریان را برآورد کرده و تصمیم‌های هوشمندانه‌تری در تخصیص اعتبار اتخاذ کنند. مدل ECL مبتنی بر استاندارد IFRS 9 یک ابزار ضروری برای کسب و کارهای فعال در زمینه BNPL محسوب می‌شود.

کلید واژه‌ها: #لندتک #مدیریت_ریسک #نرخ_نکول

نوآوری مالی؛ تنها راه نجات اقتصاد ایران



محمد رضوان مدنی

مدیرعامل رایان هم‌افزا

کندی سازوکارهای تصمیم‌گیری، کمبود تخصص و دانش فنی در دولت و ملاحظات امنیتی و کنترلی از عواملی هستند که موجب

لندتک یا سفته بازی مدرن؟



سیدکمال
انصاری

قائم مقام تجاری
گروه فن آوا

مستر تراکتس

یادداشت

۷۵

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم

ضمانت سپرده‌ای برای جبران زیان وام‌دهندگان خرد وجود ندارد. ریسک به‌طور کامل بر دوش افرادی می‌افتد که دانش مالی کافی برای ارزیابی ریسک اعتباری یک غریبه را ندارند.

◀ تأمین مالی مصرف‌بی‌پشتوانه به جای تولید

ذات‌فین‌تک، هدایت نقدینگی به بخش‌های مولد اقتصاد است. اما بررسی تبلیغات و کاربردهای رایج لندتک‌ها در ایران نشان می‌دهد عمده وام‌ها صرف مصرف روزمره، سفر، خرید کالاهای لوکس یا حتی پرداخت اقساط وام‌های دیگر می‌شود.

بانک مرکزی اعلام کرده ۷۴.۳ درصد تسهیلات پرداختی به بخش کسب‌وکار اختصاص یافته و تنها ۲۵.۷ درصد به خانوارها رسیده است. این یعنی لندتک‌ها که عمدتاً بر وام‌های خرد مصرفی تمرکز دارند، عملاً در تضاد با اولویت سیاست اعتباری کشور عمل می‌کنند.

◀ لندتک در سراسری انحراف

لندتک ایران در حال حاضر به بازاری حاشیه‌ای برای سفته‌بازی بر بدهی خانوارها تبدیل شده است. در حالی که مأموریت اصلی آن تبدیل شدن به ابزاری واقعی برای تأمین مالی مولد است. اگر روند فعلی ادامه یابد، با نخستین شوک اقتصادی، موج گسترده نکول، هم وام‌گیرندگان را به ورطه ورشکستگی می‌کشاند و هم پس‌انداز هزاران وام‌دهنده خرد را نابود می‌کند.

◀ راه نجات چیست؟

۱. ایجاد چهارچوب نظارتی شفاف: تعیین سقف نرخ سود واقعی، الزام به ذخیره‌گیری برای پوشش ریسک و منع وام‌دهی به افراد دارای بدهی انباشته.

۲. تغییر مدل انگیزشی: اعطای مجوز به پلتفرم‌هایی که حداقل ۵۰ درصد پرتفوی خود را به تأمین مالی خرد مولد اختصاص دهند.

۳. ایجاد زیرساخت اشتراک داده: راه‌اندازی سامانه یکپارچه اعتبارسنجی که هم بانک‌ها و هم لندتک‌ها به آن دسترسی داشته باشند.

۴. الزام به شفافیت کامل: هر پلتفرم باید نرخ نکول، روش امتیازدهی و ریسک‌های سرمایه‌گذاری را به وام‌دهنده اعلام کند.

سؤال نهایی این است: آیا لندتک ایرانی می‌خواهد بخشی از راه‌حل نظام مالی کشور باشد یا به‌عنوان یک حباب سفته‌بازی دیجیتال در تاریخ ثبت شود؟ پاسخ به این پرسش در تصمیم‌های نهاد ناظر و اصلاح ساختارهای

فعلی رقم خواهد خورد

لندتک در ایران با شعار «دموکراتیک‌سازی اعتبار» و «دسترسی آسان همه به وام» متولد شد و اکنون ادعا می‌کند با استفاده از



«داده‌های جایگزین»، افرادی را که سیستم بانکی رد می‌کند، واجد اعتبار می‌داند. اما واقعیت تلخ این است که تمرکز اصلی این پلتفرم‌ها بر قشر متوسط شهری دارای ردپای دیجیتال است.

بر اساس آمار بانک مرکزی، در ۹ ماهه نخست سال ۱۴۰۴، شبکه بانکی کشور ۷۴۴۹ همت تسهیلات پرداخت کرده که سهم لندتک‌ها از این رقم ناچیز است. آمار تکان‌دهنده‌تر آنکه در سال ۱۴۰۰ تنها یک دهم درصد از وام‌ها به صورت آنلاین پرداخت می‌شد، در حالی که این عدد در دنیا پنج درصد است. لندتک‌ها با وجود رشد ظاهری، هنوز نتوانسته‌اند سهم معناداری از بازار اعتبار کشور را تصاحب کنند.

مسئله عمیق‌تر اینجاست: الگوریتم‌های اعتبارسنجی که بر اساس داده‌های موجود (محل زندگی، رفتار آنلاین، شبکه ارتباطی) آموزش می‌بینند، ناخواسته شکاف‌های اجتماعی را تشدید می‌کنند. در ۱۳ سال گذشته ۱۰ میلیون فقیر جدید در ایران ایجاد شده و طبقه متوسط از ۶۰ به ۳۴ درصد کاهش یافته است. در چنین فضایی، لندتک‌ها به جای کاهش شکاف، به ابزاری برای نظام‌مند کردن محرومیت اقشار فاقد ردپای دیجیتال و سفته‌بازی دیجیتال بر بدهی‌های پرریسک خانوارهای متوسط جامعه تبدیل شده‌اند.

◀ برون‌سپاری ریسک به جامعه؛ مدل کسب‌وکار بی‌مسئولیت

مدل رایج لندتک‌ها در ایران «تسهیل‌گری» است؛ یعنی پلتفرم خود را صرفاً واسطه‌ای بین وام‌دهنده و وام‌گیرنده معرفی می‌کند و مسئولیتی در قبال نکول یا ورشکستگی نمی‌پذیرد. این مدل، خطرناک‌ترین شکل وام‌دهی است.

داده‌های بانک مرکزی نشان می‌دهد تسهیلات امهالی شبکه بانکی در پنج ماهه نخست ۱۴۰۴ با رشد بیش از ۱۰۰ درصدی نسبت به سال قبل، به ۱۴۴ همت رسیده است. این بدان معناست که بخش قابل توجهی از وام‌گیرندگان در بازپرداخت اقساط خود ناتوان بوده‌اند. اگر همین نسبت به لندتک‌ها تعمیم داده شود، که معمولاً وام‌گیرندگان پرریسک‌تری دارند، وضعیت هشداردهنده‌تر خواهد بود.

نکته تأسف بار آنکه وقتی یک پلتفرم لندتک ورشکست می‌شود، برخلاف بانک‌ها، هیچ صندوق



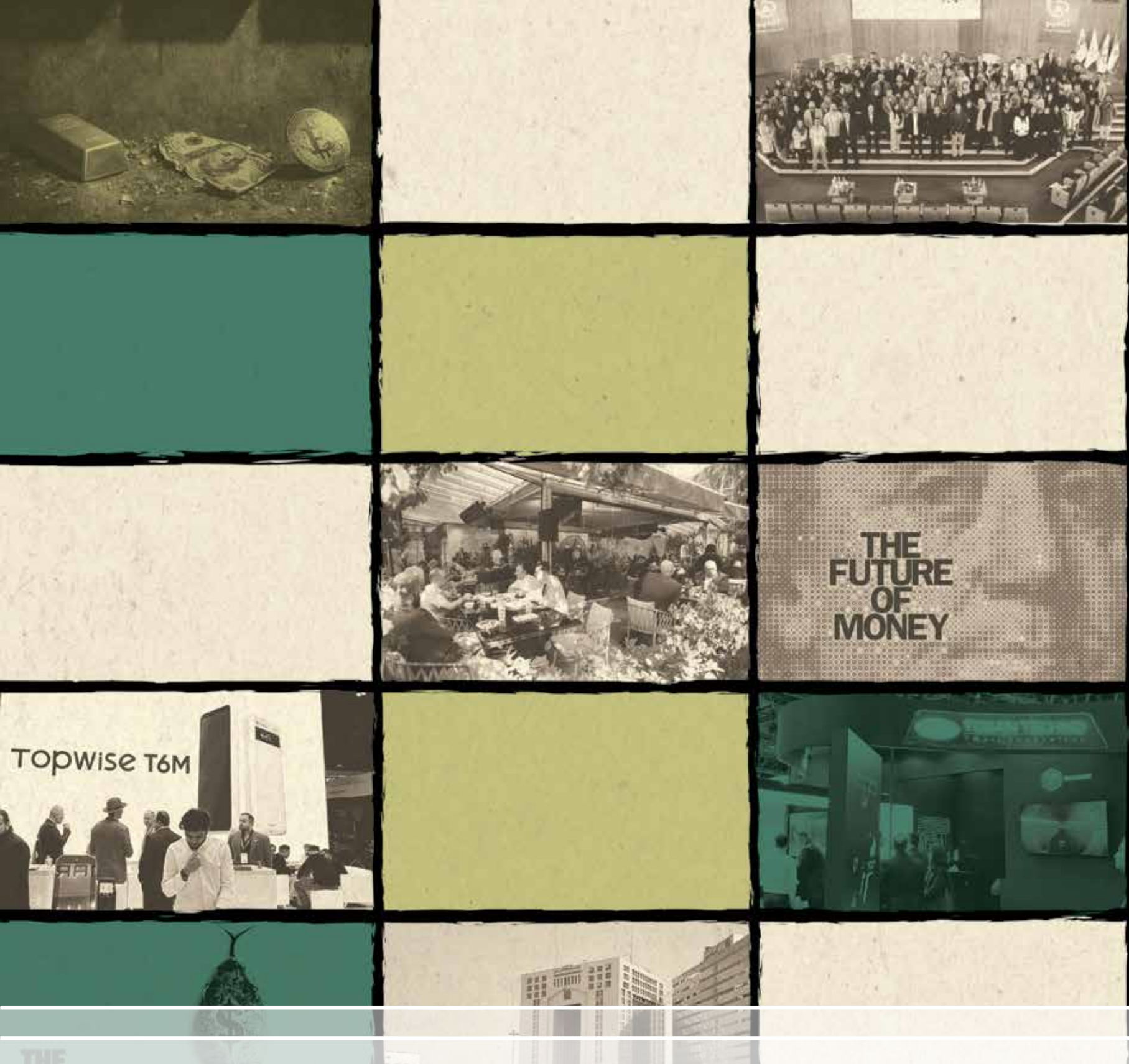
لندتک ایران در حال حاضر به بازاری حاشیه‌ای برای سفته‌بازی بر بدهی خانوارها تبدیل شده است. در حالی که مأموریت اصلی آن تبدیل شدن به ابزاری واقعی برای تأمین مالی مولد است.

اگر روند فعلی ادامه یابد، با نخستین شوک اقتصادی، موج گسترده نکول، هم وام‌گیرندگان را به ورطه ورشکستگی می‌کشاند و هم پس‌انداز هزاران وام‌دهنده خرد را نابود می‌کند.



۴۰۱۴؛ سال تاب‌آوری اجباری

گزارش‌ها



سال ۱۴۰۴ برای صنعت مالی ایران فقط یک تقویم پر خبر نبود؛ سال آشکار شدن شکاف‌ها بود. دوازده ماهی که در آن، تصمیم‌های سیاستی، بحران‌های بیرونی، فشار تحریم‌ها و یک جنگ ۱۲ روزه، مفهوم «تاب‌آوری» را از واژه‌ای مدیریتی به ضرورتی عملیاتی تبدیل کرد. در بخش گزارش‌های عصر تراکنش کوشیدیم این واقعیت را ثبت کنیم: از فرسودگی سخت‌افزارهای بانکی و شبکه پرداخت، تا مخاطرات امنیت داده و کمبود نیروی متخصص؛ از بازاری که در کربن‌کنینگ به مرز اشباع رسیده اما تشنه نوسازی معماری است، تا زیرساخت‌های دیجیتالی که زیر بار ریسک‌های ملی خم می‌شوند. عنوان جلد این شماره، «بی‌پناهی پول»، روایت همین وضعیت است؛ جهانی که در آن دیگر هیچ ستون واحدی، نه دلار، نه طلا و نه مزارز، به تنهایی خاطر جمعی نمی‌آورد. در چنین فضایی، مسئله فقط بازدهی نیست، مسئله اعتماد است. در صفحات پیش رو، به روندهایی پرداخته‌ایم که به نظر می‌رسد در ۱۴۰۵ نیز تعیین‌کننده باشند؛ بازطراحی معماری‌های بانکی، امنیت به مثابه فرهنگ سازمانی، چندپارگی داری‌ها و مدیریت ریسک در عصر نااطمینانی. این گزارش‌ها تلاشی است برای فهم اینکه در غیاب پناهگاه مطلق، چگونه می‌توان ایستاد و دوام آورد.



Gold Standard
(1870-1971)



Fiat Standard
(1971-20XX)



Bitcoin Standard
(2009-?)

عصر تراکس



ASAFETAAAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

در عصر فرسایش استانداردها، پناهگاه کجاست؟ جایگاه طلا، فیات و بیت کوین در سال ۱۴۰۵

بی پناهی پول

در تاریخ معاصر قرار بود پول پاسخ باشد، نه مسئله. قرار بود عدم قطعیت را مهار کند و باعث شود فاصله امروز تا فردا را تاب بیاوریم. سکه‌ای که وزنش تضمین بود، اسکناسی که پشت آن دولت ایستاده بود و بعدتر دلاری که پس از جنگ جهانی دوم به ستون ذخیره جهان تبدیل شد و سایر ارزها نسبت خود را با آن تعریف کردند، همگی بر یک پیش فرض استوار بودند: اینکه می توان بر نوعی استاندارد غالب تکیه کرد. آنچه امروز تغییر کرده فروپاشی این استاندارد نیست، بلکه فرسایش حس بدیهی بودن آن است. دلار سقوط نکرده، طلا بی اعتبار نشده و بیت کوین هم جهان را تسخیر نکرده است. اما آن خاطر جمع می کردی که بر یک ستون واحد بنا شده بود، دیگر به قوت گذشته پا برجا نیست. سال ۱۴۰۵ در شرایطی آغاز می شود که در بسیاری از اقتصادهای بزرگ بدهی دولت ها به رقمی رسیده که در زمان صلح کمتر تجربه اش را داشته اند. سیاست پولی بیش از گذشته در معرض فشارهای سیاسی قرار دارد و جنگ های تجاری و مالی از استثنا به قاعده تبدیل شده اند. هم زمان، فناوری نیز در حال بازنویسی زیرساخت های مالی است؛ از پرداخت های آنی گرفته تا دارایی های دیجیتال و ارزهای دیجیتال بانک مرکزی. در چنین فضایی، پرسش اصلی صرفاً این نیست که کدام دارایی بازدهی بیشتری دارد، بلکه این است که اگر خود استانداردها دچار تزلزل شوند، در کجا باید پناهگاه را جست و جو کرد.



رضا قربانی
مدیرعامل
کارخانه نوآوری
راه کار



سیف‌الدین آموس

است حرکت به سوی توزیع قدرت تعبیر کرد. احتمالاً در جهانی که چند ارز و چند شبکه‌ی پرداخت نقش آفرینی می‌کنند، نوسان بیشتر و ایجاد هماهنگی دشوارتر خواهد شد، اما تمرکز ریسک نیز در آن کمتر است.

در چنین شرایطی، حتی در سطح خرد نیز رفتار سرمایه‌گذاران تغییر کرده است. کمتر کسی به یک دارایی ایمان مطلق دارد. سبدها متنوع‌تر شده‌اند و مفهوم «پناهگاه مطلق» جای خود را به «مدیریت ریسک» داده است. این تغییر ذهنیت، شاید مهم‌ترین نشانه‌ی گذار به عصر جدید باشد.

و اگر بخواهیم این تغییر ذهنیت را از سطح تحلیل کلان به زندگی روزمره بیاوریم، تصویر روشن‌تر می‌شود. امروز یک خانواده‌ی معمولی در ایران، پس‌اندازش را بین خرید چند چیز پخش می‌کند: کمی طلا، چند صد دلار، شاید مقدار محدودی تتر یا بیت‌کوین و مقداری هم سپرده ریالی. هیچ‌کدام به‌تنهایی پناهگاه نیستند؛ اینها کنار هم فقط نوعی مدیریت نااطمینانی‌اند.

همین چندجوابی بودن، خلاصه‌ی روال جهان ۱۴۰۵ است؛ جهانی که در آن، پناهگاه یک نقطه نیست، بلکه یک ترکیب است.

◀ ایران؛ چندپارگی در دل محدودیت

در مورد ایران، این بحث صرفاً نظری نیست. تورم مزمن، کاهش مستمر ارزش پول ملی و محدودیت‌های دسترسی به شبکه مالی جهانی سال‌هاست رفتار اقتصادی ایران را شکل داده‌اند. ریال در عمل بیشتر نقش ابزار پرداخت را ایفا می‌کند و برای ذخیره‌ی ارزش، طلا، ارز خارجی و در سال‌های اخیر رمزارزها مورد توجه قرار گرفته‌اند. در اقتصاد ایران، دلار فقط یک ارز خارجی نیست، بلکه لنگر انتظارات است و بسیاری از قیمت‌ها مستقیم یا غیرمستقیم براساس آن تنظیم می‌شوند.

با این حال، تضعیف احتمالی دلار در سطح جهانی لزوماً به تقویت ریال منجر نمی‌شود. متغیر تعیین‌کننده در داخل، کیفیت سیاست‌گذاری پولی و مالی و توان مهار انتظارات تورمی است. ۱۴۰۵ برای اقتصاد ایران سال تصمیم‌های دشوار خواهد بود؛ از نحوه مدیریت کسری بودجه گرفته تا چگونگی تأمین مالی دولت بدون تشدید تورم.

نه می‌توان تمام‌قد زیر چتر دلار رفت،

◀ دلار؛ ستونی استوار، اما بی‌هاله

لحن تحلیل‌های بین‌المللی محتاط‌تر شده است. رسانه‌هایی مانند «اکنومیسٹ» دیگر با قطعیت دهه‌های گذشته از «پناهگاه امن» دلار سخن نمی‌گویند. رشد بدهی عمومی آمریکا، کسری‌های ساختاری بودجه و مناقشات سیاسی پیرامون سقف بدهی و استقلال سیاست پولی، باعث شده تصویر دلار پیچیده‌تر از گذشته به نظر برسد. با این حال، باید میان تردید و افول تفاوت گذاشت. بازار مالی آمریکا همچنان عمیق‌ترین و نقدشونده‌ترین بازار جهان به شمار می‌رود و دلار همچنان ارز غالب در تجارت بین‌الملل و ذخایر ارزی محسوب می‌شود. اما آنچه تغییر کرده، جایگاه عینی دلار نیست، بلکه کیفیت ذهنی اعتماد به آن است.

«ری دالیو» کارآفرین، کارشناس مالی و سرمایه‌گذار شناخته‌شده آمریکایی در چهارچوب نظری «چرخه‌های بزرگ» استدلال می‌کند که نظم‌های پولی و ژئوپلیتیک دائمی نیستند و در طول زمان فرسوده می‌شوند. از نگاه او، زمانی که یک قدرت مسلط برای تأمین مالی کسری‌های خود به فروش گسترده بدهی متکی می‌شود و هم‌زمان از ابزارهای مالی برای پیشبرد اهداف ژئوپلیتیک استفاده می‌کند، سایر بازیگران به فکر کاهش وابستگی می‌افتند. البته، این روند الزاماً به معنای کنار گذاشتن دلار نیست، بلکه به معنای متنوع‌سازی ذخایر و کانال‌های پرداخت است.

دنیس اسنور، استاد دانشگاه آکسفورد، از منظر نهادی این موضوع را بررسی کرده است. او بر مجموعه‌ای از ستون‌های اعتماد تأکید می‌کند: ثبات اقتصاد کلان، عمق و نقدشوندگی بازارها، استقلال بانک مرکزی، آزادی جریان سرمایه، حاکمیت قانون و اعتماد ژئوپلیتیک. تضعیف هم‌زمان این ستون‌ها ممکن است حتی بدون نوعی شوک ناگهانی، نظام مالی جهانی را به دوره‌ای از بی‌ثباتی مزمن بکشاند.

بنابراین، بحث اصلی پایان دلار نیست، بلکه این است که یک ستون، حتی اگر هنوز بزرگ‌ترین باشد، برای تحمل وزن کل نظام کافی است یا خیر.

◀ پول؛ کمیابی، اقتدار یا بدهی؟

برای فهم وضعیت کنونی، باید به پرسشی بنیادی‌تر بازگشت: پول از چه چیزی مشروعیت می‌گیرد؟ از کمیابی، از اقتدار

دولت یا از شبکه بدهی‌ها؟ در رویکرد اقتصاد اتریشی که سیف‌الدین آموس در کتاب‌های «استاندارد بیت‌کوین» و «استاندارد فیات» بسط داده، تمایز میان پول سخت و پول آسان نقطه عزیمت است.

پول سخت به دلیل عرضه محدود و دشواری تولید، در برابر تورم مقاوم‌تر است؛ پلان نمونه‌ی تاریخی آن و بیت‌کوین نسخه دیجیتالی همین منطق تلقی می‌شود. در مقابل، پول فیات می‌تواند از طریق سیاست پولی و خلق اعتبار گسترش پیدا کند و همین قابلیت، به‌زعم این دیدگاه، زمینه‌ساز تورم‌های ساختاری است.

در برابر این رویکرد، اسوار پراساد در کتاب «آینده پول» تأکید می‌کند که فناوری‌های نوین لزوماً به حذف دولت منجر نمی‌شوند، بلکه شکل مداخله و تنظیم‌گری را تغییر می‌دهند. ارزهای دیجیتال بانک مرکزی تلاشی برای سازگار کردن پول حاکمیتی با عصر دیجیتال‌اند؛ تلاشی که می‌تواند کارایی پرداخت‌ها را افزایش دهد، اما هم‌زمان ظرفیت نظارت را نیز تقویت کند. در این چهارچوب، آینده پول نه میدان حذف، بلکه میدان بازآرایی نهادهاست.

یک گام عقب‌تر، دیوید گریبر در «بدهی: ۵ هزار سال نخست» یادآوری می‌کند که پول پیش از آنکه ابزار مبادله باشد، واحد ثبت بدهی بوده است. اگر پول از دل رابطه‌های اعتباری و ساختارهای قدرت زاده شده باشد، بحران بدهی دولت‌ها در عصر حاضر نه یک انحراف تاریخی، بلکه ادامه منطقی همان پیوند دیرینه میان اقتدار و اعتبار است. این سه نگاه، هرچند متفاوت، در یک نقطه به هم می‌رسند: پول بدون اعتماد پایدار نمی‌ماند و اعتماد نیز محصول ساختارهای نهادی است.

◀ پول به مثابه ابزار قدرت

تحولات سال‌های اخیر نشان داده که پول صرفاً وسیله‌ی مبادله نیست، بلکه ابزار ژئوپلیتیک است. تحریم‌های مالی، مسدودسازی دارایی‌های خارجی و محدودیت دسترسی به شبکه‌های پرداخت بین‌المللی نشان داده‌اند زیرساخت مالی جهانی خنثی و بی‌طرف نیست. همین تجربه، انگیزه‌ی کشورها برای ایجاد کانال‌های جایگزین و استفاده از ارزهای محلی در تجارت دوجانبه را تقویت کرده است. این روند را نباید فروپاشی نظم موجود دید، بلکه شایسته

مهرتراکتس



۷۹

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم

دنیس اسنور



مروری بر دوازده ماه پرتنش ۱۴۰۴؛ سالی مملو از تصمیم‌ها، بحران‌های پی‌درپی و آزمون بزرگ تاب‌آوری برای صنعت مالی کشور

اخبار یک سال بی‌سابقه

در این مطلب کوشیده‌ایم تصویری منسجم از صنعت مالی کشور در سال ۱۴۰۴ ارائه دهیم و مهم‌ترین رخدادهای هر ماه را کنار هم قرار دهیم؛ سالی که نه تنها برای این صنعت، بلکه برای کل اقتصاد ایران سالی پرتنش و سرشار از رویدادهای پیش‌بینی‌ناپذیر بود. تجاوز رژیم صهیونیستی به ایران صرفاً یک حادثه نظامی نبود، بلکه شوکی جدی به روند عادی زندگی و فعالیت‌های اقتصادی وارد کرد. جنگ ۱۲ روزه، از آسیب به زیرساخت‌ها و اختلال در خدمات گرفته تا تشدید فضای نااطمینانی و نگرانی اجتماعی، بر لایه‌های مختلف اقتصاد و کسب‌وکارها اثر گذاشت. در کنار این تحولات، قطعی گسترده اینترنت در دی‌ماه نیز فشار مضاعفی بر فعالیت‌های اقتصادی وارد کرد. با این حال، تداوم فعالیت بنگاه‌ها و کسب‌وکارها، نشانه‌ای از تاب‌آوری کشور بود. صنعت مالی نیز در دل این بحران‌ها، هم‌زمان با مواجهه با محدودیت‌ها، حملات سایبری، چالش‌های تنظیم‌گری و تغییرات مدیریتی، مسیر خود را ادامه داد و علاوه بر تنش‌ها، شاهد اصلاحات ساختاری و تصمیم‌های مهم نیز بود. آنچه در ادامه می‌خوانید، مروری اجمالی بر فراز و فرودهای این سال است.



اسفند ۱۴۰۳ و فروردین ۱۴۰۴

در واپسین روزهای سال ۱۴۰۳ و آغاز سال ۱۴۰۴، صنعت مالی ایران شاهد دو رویداد مهم و تأثیرگذار بود؛ یکی در حوزه مالکیت و دیگری در حوزه سیاست‌گذاری. اسفندماه ۱۴۰۳ با جابه‌جایی بزرگ در سهام شرکت آسان‌پرداخت و ورود بانک شهر به عنوان سهام‌دار عمده این شرکت PSP به پایان رسید؛ انتقالی که به معنای پایان یک دوره ۱۵ ساله برای هم‌بنیان‌گذاران آپ بود.

در ادامه نیز ترکیب جدید هیئت‌مدیره این شرکت معرفی شد و بانک شهر، شرکت فن‌آوران ایمن شبکه فاش، شرکت راهبرد هوشمند شهر، شرکت گسترش فناوری‌های نوین و صندوق رفاه و تأمین آتیه به عنوان اعضای حقوقی هیئت‌مدیره جدید آپ منصوب شدند. از سوی دیگر، فروردین‌ماه ۱۴۰۴ با چالشی جدی برای کسب‌وکارهای آنلاین آغاز شد؛ محدودیت‌هایی که بانک مرکزی در روزهای پایانی سال برای تسویه حساب این کسب‌وکارها اعمال کرده بود. براساس این محدودیت‌ها، سقف برداشت غیرحضوری به ۴ میلیارد ریال برای هر تراکنش و سقف روزانه نیز به ۲۰ میلیارد ریال محدود شد. قرار بود این محدودیت‌ها تا ۱۵ فروردین ۱۴۰۴ ادامه داشته باشد، اما در نهایت در تاریخ ۵ فروردین و در پی واکنش گسترده فعالان این حوزه و برخی نهادهای صنفی، لغو شد.



اردیبهشت

در اردیبهشت‌ماه ۱۴۰۴، صنعت مالی ایران شاهد تحولاتی مهم و بعضاً چالش‌برانگیز بود که مهم‌ترین آنها، مواضع قاطعانه بانک مرکزی در قبال **نئوبانک‌ها** و صرافی‌های رمزارز بود. هرچند انتصاب‌های متعدد در این صنعت، مانند تغییر مدیران در شرکت‌های داده‌کاوان هوشمند توسن، همراه کسب‌وکارهای هوشمند، ستاره اول، تفاس، آپ، مانی‌تک، فن‌آواکارت و تک‌وست، توجهات زیادی را جلب کرد و نشان‌دهنده آرایش تازه مدیریتی برای مواجهه با شرایط جدید بازار بود، اما تحولات مقرراتی و سیاستی، در صدر اخبار قرار گرفت. یکی از مهم‌ترین رویدادهای اردیبهشت‌ماه، خط و نشان **بانک مرکزی** برای نئوبانک‌ها بود. اعلام پایان دوره فعالیت واحدهای مالی فاقد مجوز و تأکید بر لزوم تطبیق نئوبانک‌ها با استانداردهای نظارتی رسمی، نشان داد

خرداد

خرداد را می‌توان یکی از پرتنش‌ترین مقاطع صنعت مالی ایران دانست؛ دوره‌ای که از اوج‌گیری اختلاف‌نظرها بر سر تنظیم‌گری رمزارزها تا حملات سایبری پس از جنگ، همه‌چیز رنگ بحران به خود گرفت. خردادماه برای فعالان حوزه رمزارز، ماهی سرشار از دغدغه‌های جدی بود. از یک سو، بانک مرکزی بار دیگر بر انحصار خود در تنظیم‌گری این حوزه تأکید کرد و هشدار داد که واگذاری این مسئولیت به دیگر نهادها «بسیار خطرناک و غیرمسئولانه» خواهد بود. در سوی دیگر، وزارت ارتباطات در واکنش به این موضع‌گیری، تصریح کرد که بانک مرکزی تنها در حوزه «رمز پول» صلاحیت دارد و رمزارزهایی مانند بیت‌کوین و اتریوم، باید در قالبی چندنهادی و با مشارکت تمام ذی‌نفعان مدیریت و تنظیم‌گری شوند.

ممر تراکنش

دیدبان

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم

مرور جلد‌های ویژه‌نامه‌های پایان سال عصر تراکنش نشان می‌دهد که این شماره‌ها از یک جمع‌بندی صرف سالانه فراتر رفته و به روایت‌گر روندها، تحولات و تغییر پارادایم‌های صنعت مالی ایران تبدیل شده‌اند

از «سال سخت» تا «سال طلا»

ویژه‌نامه‌های پایان سال ماهنامه عصر تراکنش را می‌توان چیزی فراتر از یک جمع‌بندی سالانه دانست. این شماره‌ها، در گذر زمان، به نوعی سال‌نامه تحلیلی صنعت مالی و فین‌تک ایران تبدیل شده‌اند که نه تنها رویدادها و روندها را ثبت کرده‌اند، بلکه کوشیده‌اند با انتخاب آگاهانه تیترها، تصاویر جلد و چینش محتوا، به پرسش‌های بنیادین اکوسیستم پاسخ دهند: صنعت مالی ایران کجاست؟ با چه بحران‌هایی روبه‌روست و به کدام سمت حرکت می‌کند؟ مرور ویژه‌نامه‌های پایان سال عصر تراکنش نشان می‌دهد که این نشریه، هم‌زمان با تغییر شرایط اقتصادی، سیاسی و فناورانه کشور، از ادبیات هشدار و اضطراب عبور کرده، به بازخوانی نقش بازیگران رسیده و در سال‌های اخیر، به مفاهیمی مانند تاب‌آوری، بلوغ و تغییر زمین بازی پرداخته است. در این گزارش، مروری بر ویژه‌نامه‌های سال‌های گذشته عصر تراکنش داشتیم؛ با تمرکز ویژه بر جلد‌ها و مفاهیمی که هر سال، تصویر روشنی از وضعیت و دغدغه‌های صنعت مالی ایران ارائه داده‌اند.



عصر تراکنش



ASAE TRAAKHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری‌های مالی ایران

شماره ۸ | بهمن ۱۳۹۶

اینک، سال سخت

نخستین ویژه‌نامه پایان سال عصر تراکنش در بهمن ۱۳۹۶ در ۲۲۸ صفحه منتشر شد؛ زمانی که این نشریه ویژه‌نامه‌های خود را هم‌زمان با رویداد بانکداری الکترونیک و نظام‌های پرداخت منتشر می‌کرد. انتخاب تیتر «اینک، سال سخت» بازتابی صریح از شرایط اقتصادی و سیاسی کشور و فضای پرابهام صنعت مالی بود. این تیتر نه یک اغراق رسانه‌ای، بلکه توصیفی دقیق از وضعیتی بود که فعالان بانک، پرداخت و فین‌تک با آن دست‌وپنجه نرم می‌کردند. محتوای این شماره نیز کاملاً با همین رویکرد چیده شده بود. چهار میزگرد تخصصی درباره فناوری در بانک‌های ایران، صنعت پرداخت، استارت‌آپ‌های فین‌تک و بلاکچین، نشان می‌داد که عصر تراکنش مسئله را در سطح «اکوسیستم» می‌بیند. حضور تصویر مدیران ارشد صنعت مالی ایران روی جلد نیز حامل یک پیام روشن بود: عبور از این سال سخت، بیش از هر چیز به تصمیم‌ها و جسارت‌های همین مدیران گره خورده است.

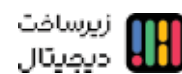


شماره ۱۹ | بهمن ۱۳۹۷

هوای تازه

دومین ویژه‌نامه پایان سال عصر تراکنش، در بهمن ۱۳۹۷ در ۲۱۶ صفحه، با تیتر جلد «هوای تازه» منتشر شد. اگرچه فشارهای اقتصادی و محدودیت‌ها همچنان پابرجا بود، اما لحن این شماره نشان می‌داد که اکوسیستم فین‌تک ایران در حال گسترش و متنوع شدن است. «هوای تازه» نه به معنای پایان بحران، بلکه نشانه‌ای از ظهور حوزه‌های جدید و بازیگران تازه نفس بود. شش میزگرد تخصصی این شماره (از معاونان فناوری اطلاعات بانک‌ها گرفته تا PSPها، بلاکچین و رمزارزها، ولت‌تک، اینشور‌تک و مدیریت مالی شخصی) تصویری چندلایه از صنعت مالی ارائه می‌داد. این تنوع موضوعی نشان می‌داد صنعت مالی کشور در حال پوست‌اندازی و حرکت به سمت تخصصی شدن بود. جلد این شماره نیز مانند سال قبل، بر چهره‌های مدیران صنعت مالی ایران تأکید داشت؛ گویی «هوای تازه» حاصل همین تکثر صداها و تجربه‌هاست.





عصر تراکتس

گزارش
تصویری

۹۱

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم

مروری بر مهم ترین رویدادهای صنعت مالی کشور و منطقه در سال ۱۴۰۴ که کارخانه نوآوری راه کار در شکل گیری و پیشبرد آنها نقشی فعال ایفا کرده است

وقتی رویدادها مسئله محور می شوند

اگر بخواهیم سال ۱۴۰۴ صنعت مالی ایران را از دل رویدادهایش روایت کنیم، به یک تصویر روشن می‌رسیم: اینکه مسئله اصلی دیگر صرفاً نوآوری نیست؛ بلکه مسئله، توان تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده و پرابهام است. رویدادهای تخصصی این سال به صحنه‌ای برای انتقال تجربه‌ها و گفتن آن چیزهایی تبدیل شدند که معمولاً در ارائه‌های رسمی و بیانیه‌های سازمانی جایی ندارند. از نشست‌های گفت‌وگو محور مدیران عامل در رویداد 100 CEOs تا پنل‌های چالشی ال‌کامپ، از مواجهه با تصویر جهانی فناوری در جیتکس ۲۰۲۵ تا تمرکز بر سرمایه انسانی در رویداد برند کارفرمایی، و در نهایت بحث‌های بی‌پرده درباره امنیت و تاب‌آوری در دومین رویداد زیرساخت دیجیتال، یک مضمون مشترک بارها تکرار شد: اینکه صنعت مالی ایران در نقطه‌ای ایستاده که ناچار است میان گزینه‌های سخت، انتخاب‌های واقعی انجام دهد؛ انتخاب‌هایی که آینده کسب و کارها به آنها گره خورده است. در این میان، راه‌کار که از اوایل دهه ۹۰ تلاش کرده با برگزاری رویدادهای متنوع، نقش فعالی در گردهم آوردن اجزای گوناگون صنعت مالی کشور ایفا کند، در سال ۱۴۰۴ نیز کوشید نقش خود را به‌عنوان تسهیل‌گر این گفت‌وگوها حفظ کند؛ نه با ارائه نسخه‌های آماده و راه‌حل‌های فوری، بلکه با کنار هم نشاندن بازیگران مختلف و مواجهه مستقیم آنها با واقعیت‌های بازار، فناوری و سیاست‌گذاری. حاصل این تلاش‌ها، مجموعه‌ای از روایت‌ها و بحث‌هاست که بیش از هر چیز نشان می‌دهند صنعت مالی ایران وارد دوره‌ای شده که بیش از هر زمان دیگری، زمان اقدام و تصمیم‌گیری است. بسیاری از این گفت‌وگوها یادآوری می‌کردند که بحران‌ها، اگرچه دردناک‌اند، اما می‌توانند نقطه آغاز بازنگری‌ها و بازسازی‌های عمیق در ابعاد گوناگون صنعت مالی کشور نیز باشند. در این گزارش، مروری داریم بر مهم‌ترین رویدادهایی که در یک سال گذشته در صنعت مالی کشور برگزار شد؛ رویدادهایی که کارخانه نوآوری راه‌کار نیز به‌عنوان یکی از بازیگران جدی این اکوسیستم، در شکل‌گیری و پیشبرد آنها نقشی فعال ایفا کرده است.





پنج دوره رویداد 100 CEOs



مواجهه با بحران‌های بازار و حفظ انگیزه تیم‌ها. دومین دوره این رویداد در تاریخ ۱۸ خردادماه، سومین دوره در ۲۲ تیرماه، چهارمین دوره در ۱۹ مردادماه و پنجمین دوره در ۲۳ شهریورماه برگزار شد. در این برنامه‌ها، مدیران عامل و مدیران ارشد شرکت‌ها در فضایی نزدیک و گفت‌وگومحور، از تجربه‌های خود در مدیریت و توسعه کسب‌وکار در شرایط کنونی کشور گفتند.

نکته قابل توجه در برگزاری پنج دوره رویداد «۱۰۰ مدیرعامل» این بود که توانست طیفی متنوع از مدیران عامل در صنایع مختلف کشور را گرد هم آورد. این رویداد با حضور مدیران ارشد از حوزه‌هایی مانند خرده‌فروشی، لجستیک، سلامت، فین‌تک، تبلیغات، پلتفرم‌های دیجیتال، گردشگری، صنایع غذایی، بانک، پرداخت، بورس و بیمه، بستری برای گفت‌وگو، تبادل تجربه و شکل‌گیری همکاری‌های بین‌بخشی میان مدیران ارشد فراهم کرد.

در فضای پرچالش اقتصاد ایران، رویداد 100 CEOs با هدف ایجاد پلی میان



نسل‌های مختلف مدیران عامل، تبادل تجربه و گسترش همکاری‌های اکوسیستمی در سال ۱۴۰۴ شکل گرفت. این رویداد که توسط کارخانه نوآوری راه‌کار برگزار می‌شود، در هر دوره ۱۰۰ بنیان‌گذار و مدیرعامل از صنایع مختلف را گرد هم می‌آورد تا در فضایی صمیمانه و در عین حال حرفه‌ای، درباره آینده کسب‌وکار، چالش‌های مدیریتی و مسیر توسعه اقتصادی ایران گفت‌وگو کنند. نخستین دوره این رویداد، ۷ اردیبهشت‌ماه ۱۴۰۴ در کافه کیدل موزه زمان تهران برگزار شد و با استقبال قابل توجه مدیران عامل از طیف متنوعی از صنایع روبه‌رو بود. آنچه رویداد ۱۰۰ مدیرعامل را متمایز می‌کند، تمرکز آن بر خود مدیرعامل‌ها و دغدغه‌های شخصی و حرفه‌ای آنهاست؛ از تصمیم‌گیری در شرایط نااطمینانی تا

معتبرترین



۹۲

ASAE'ARRAHONESH.IR

ماهانامه اختصاصی مدیران فناوری‌های مالی ایران



◀ در دومین رویداد از رضا زرنوخی به پاس بیش از ۱۵ سال فعالیت در صندوق توسعه تکنولوژی تقدیر شد



عمر تراکتس

گزارش
تصویری

۹۳

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم



➤ ژوبین علاءبند،
مدیرعامل گروه
مدیریت سرمایه
لیان، از مهمانان
نخستین دوره رویداد
«۱۰۰ مدیرعامل»
بود

◀ هادی خانیکی،
استاد علوم
ارتباطات دانشگاه
علامه طباطبایی،
در سومین رویداد
«۱۰۰ مدیرعامل»
حضور یافت و به
بیان دیدگاه‌های خود
در باره نقش ارتباطات
در مدیریت امروز
پرداخت



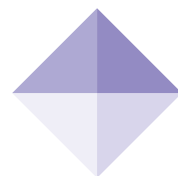
سیملس ۲۰۲۵



رویداد سیملس ۲۰۲۵ با شعار «آینده تجارت دیجیتال» از ۳۰ اردیبهشت تا یکم خرداد ۱۴۰۴ در دبی برگزار شد و تیم راهکار نیز در آن حضور داشت. آنچه در این رویداد بیش از هر چیز به چشم می‌آمد، همگرایی عمیق میان بانک‌ها، فین‌تک‌ها، سوپراپ‌ها و پلتفرم‌های خرده‌فروشی بود؛ جایی که مرز میان «بانک»، «پرداخت» و «تجارت» به تدریج محو می‌شود و تجربه کاربر به نقطه کانونی تمام مدل‌های کسب‌وکار تبدیل شده است. در پنل‌های تخصصی این رویداد، سه مسیر آینده بانکداری به‌روشنی ترسیم شد: بانکداری به‌عنوان سرویس

(BaaS)، بانک به‌عنوان پلتفرم و بانک به‌عنوان سوپراپلیکیشن. فلسفه مشترک همه این مدل‌ها نیز ساده بود: حذف اصطکاک از تجربه مشتری، حتی اگر به معنای بازتعریف ماهیت سنتی بانک باشد. هوش مصنوعی نیز دیگر یک مفهوم نمایشی نبود؛ از Zero-Trust AI در مدیریت ریسک تا اعتبارسنجی مبتنی بر GenAI، کاربردها کاملاً عملیاتی شده‌اند. در کنار این‌ها، فضای استارت‌آپی رویداد نشان می‌داد نوآوری واقعی در ابزارهای ماژولار، API محور و مقیاس‌پذیر در حال شکل‌گیری است. سیملس ۲۰۲۵ برای تیم راهکار بیش از یک نمایشگاه، فرصتی بود برای سنجش جایگاه ایران در این مسیر.

مهرتراکتس



۹۴

ASAE TARAHOONESH.IR

ماهانامه اختصاصی مدیران فناوری‌های مالی ایران



◀ سیملس ۲۰۲۵ به‌طور ویژه بر فناوری‌های نوین در حوزه هوش مصنوعی مالی و بانکی تمرکز داشت و کاربردهای عملی هوش مصنوعی در پرداخت و بانکداری را برجسته کرد





◀ شرکت فناوری انبیاک رایانه در
نمایشگاه سیملس ۲۰۲۵ در کنار
شریک تجاری بین المللی خود،
TopWise، حضور داشت؛ شرکتی
که برای سومین سال پیاپی در این
رویداد مشارکت کرد

▶ توسن تکنو امسال برای
ششمین بار در رویداد
سیملس حضور یافت و
تازه ترین راهکارهای خود
را در معرض دید فعالان
صنعت قرار داد



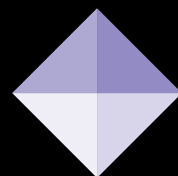
الکامپ ۱۴۰۴



چالش‌های قانون‌گذاری و مدل‌های اعتباردهی در لندنتک تا فرصت‌ها و ابهام‌های رمزآرزی، از ضرورت‌های زیرساختی تا تحولات بازار طلا. استودیو راه‌کار در این نمایشگاه در گفت‌وگو با مدیران، تحلیلگران و متخصصان، هم‌روایتگر تحولات فین‌تک کشور بود و هم به بستری برای شکل‌گیری گفت‌وگوهای حرفه‌ای میان بازیگران این حوزه تبدیل شد؛ گفت‌وگوهایی که می‌توانند بر مسیر آینده اقتصاد دیجیتال ایران اثرگذار باشند. در مجموع، استودیو راه‌کار طی این چهار روز میزبان ۳۸ نفر از فعالان و متخصصان صنعت بود.

نمایشگاه الکامپ ۱۴۰۴ از سوم تا ششم مهرماه در محل دائمی نمایشگاه‌ها بین‌المللی تهران برگزار شد و استودیو راه‌کار در چهار روز این رویداد، با برگزاری مجموعه‌ای از گفت‌وگوها و پنل‌های تخصصی، فضایی برای تحلیل روندهای کلیدی فین‌تک ایران فراهم کرد. هر روز حضور استودیو راه‌کار در الکامپ ۱۴۰۴، به یک محور اختصاص داشت: لندنتک، رمزآرزی، زیرساخت دیجیتال و طلای آنلاین. این چهار روز، تصویری نسبتاً جامع از اکوسیستم فین‌تک ایران ارائه داد؛ از

عمر تراکتش



۹۰

ASAFETAAAHONESH.IR

ماهانامه اختصاصی مدیران فناوری‌های مالی ایران



▲ پنل «درباره همه‌نگرانی‌ها و فرصت‌های پیش‌روی لندنتک ایران» در نخستین روز الکامپ در استودیو راه‌کار و با حضور پنج فعال این حوزه برگزار شد



▲ پنل تخصصی «زیرساخت دیجیتال و تاپ‌آوری» در سومین روز الکامپ با حضور علی حکیم‌جوادی، علیرضا خداکریمی، محمد متشرعی و حسین ریاضی برگزار شد؛ نشست‌های درباره پایداری زیرساخت‌ها در شرایط پرریسک



▲ در نخستین روز
 الکامپ، استودیو راهکار
 با تمرکز بر «لندتک»
 میزبان آرش لریستانی،
 مدیرعامل فن آواکارت
 بود

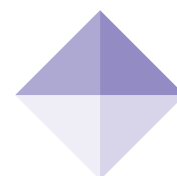
► در چهارمین روز الکامپ،
 نشست «نوآوری در
 پلتفرم‌های طلا» با حضور
 محسن ابوالفتحی و مریم
 عزیزی برگزار شد؛ گفت‌وگویی
 درباره آینده بازار آنلاین طلا



استودیو راهکار



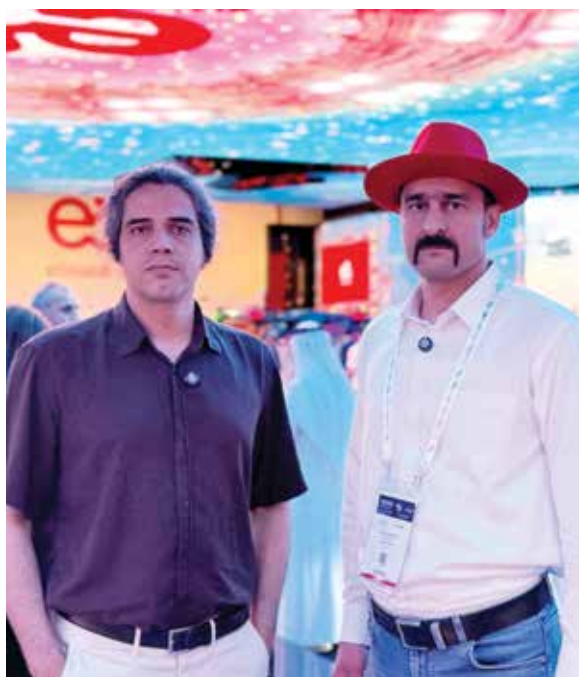
ممبر تراکتس



۹۸

ASAEETARAHNESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران



▲ جیتکس ۲۰۲۵
یادآور این واقعیت
بود که آینده از همین
امروز آغاز شده است:
آینده‌ای که در آن،
هوش مصنوعی نه
یک ابزار، بلکه زبان
مشترک اقتصاد،
سیاست و زندگی
است

◀ یازدهمین حضور
«راه پرداخت» در
جیتکس، فرصتی
بود برای لمس نزدیک
آنچه از آن به‌عنوان
آینده یاد می‌شود:
از فناوری‌های نو تا
روایت‌های تازه از تحول
دیجیتال

جیتکس ۲۰۲۵

کارخانه نوآوری رسانه راه کار در چهل و پنجمین دوره جیتکس حضور یافتند و رضا قربانی (مدیرعامل راه کار) و رضا جمیلی (مدیر توسعه کسب و کار راه کار) گزارش‌های ویدئویی، متنی و تصویری مفصلی از این رویداد تهیه کردند. جیتکس ۲۰۲۵ فقط یک نمایشگاه فناوری نبود؛ نقشه‌ای از جهانی در حال بازآرایی بود؛ جهانی که در آن قدرت از کارخانه‌ها به پلتفرم‌ها و از مرزها به داده‌ها منتقل می‌شود. حضور راه کار در این رویداد فرصتی بود برای دیدن از نزدیک «آنچه آینده نامیده می‌شود»؛ آینده‌ای که در آن مرز میان فین‌تک، لندتک، رگ‌تک و هوش مصنوعی کمرنگ‌تر شده و پلتفرم‌ها به زبان مشترک اقتصاد دیجیتال تبدیل می‌شوند.

هر سال در مهرماه، دبی میزبان یکی از بزرگ‌ترین رویدادهای فناوری جهان است؛ رویدادی که از مرز یک نمایشگاه عبور کرده و به صحنه‌ای برای بازتعریف آینده اقتصاد دیجیتال تبدیل شده است. جیتکس ۲۰۲۵ در شرایطی برگزار شد که جهان در میانه تغییرات ژرف ژئوپلیتیکی و فناورانه قرار داشت؛ تغییراتی که نه تنها ابزارها را عوض می‌کنند، بلکه معنا، قدرت و ثروت را هم دوباره تعریف می‌کنند. رسانه‌های راه کار از سال ۲۰۱۵ تاکنون با حضور در جیتکس، روایت‌های خود را از این نمایشگاه و حاشیه‌هایش با مخاطبان به اشتراک گذاشته‌اند. در سال ۱۴۰۴ نیز تیمی از



▲ روز سوم جیتکس به سازمان‌ها و انسان‌ها اختصاص داشت؛ در جهانی که الگوریتم‌ها تصمیم می‌گیرند، جای انسان کجاست؟ سخنرانان از «پارادوکس انسانی» سخن گفتند



► در روز نخست جیتکس، «حاکمیت دیجیتال» محور اصلی گفت‌وگوها بود؛ دبی این بار نه فقط میزبان فناوری، بلکه صحنه رقابت قدرت‌های بزرگ در میدان دیجیتال بود

عمر تراکتس

گزارش
تصویری

۹۹

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم

سومین رویداد برند کارفرمایی

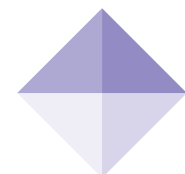
نسترن حق جوهر یک از زاویه‌ای به موضوعاتی مانند آینده کار، فرهنگ سازمانی، نسل زد و چالش‌های منابع انسانی پرداختند. همچنین رضا غیابی، رضا زرنوخی، مهدیس پرپنچی، امین سمیح‌زاده، صادق فرامرزی، مشکلات اسدی، کیوان طالب، سیدولی‌اله فاطمی اردکانی، مارال میرزایی و فرید شکرپه دربارہ نسبت هوش مصنوعی و کار، روایت‌های پنهان سازمانی، نقش قدردانی، هویت برند و ضرورت مراقبت انسانی در سازمان صحبت کردند. در پایان رویداد نیز تندیس «برند کارفرمایی ایران» به سه چهره برگزیده عسل آغاز، رضا غیابی و آسیه حاتمی اهدا شد.

سومین رویداد برند کارفرمایی در ۱۷ آذرماه ۱۴۰۴ با حضور نزدیک به ۷۶۰ نفر از مدیران،



فعالان منابع انسانی و فناوری، در کتابخانه ملی و به همت کارخانه نوآوری راه‌کار برگزار شد. این رویداد فرصتی بود برای پرداختن به یکی از پرسش‌های جدی امروز سازمان‌ها: در زمانه بحران، نااطمینانی و تغییرات نسلی، برند کارفرمایی چگونه ساخته و حفظ می‌شود؟ در این رویداد، رضا قربانی، مسیح کریمیان، امیرحسین داودیان، سارا سام‌خانی، سیدحامد قنادپور، امیر تقوی، هانیه حاجی‌اصغری، علیرضا ماهیار و

همتراک‌ش



ASAE TARAHOONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری‌های مالی ایران



▼ سید حامد قنادپور، مدیرعامل تارا، در سخنرانی خود در پنل اول رویداد برند کارفرمایی، نقش مدیران ارشد را با تمرکز بر موضوع «نقش مدیرعامل در برند کارفرمایی» تشریح کرد

▶ پنل دوم رویداد با عنوان «آینده کار در ایران: از هوش مصنوعی تا هویت انسانی» با حضور نسترن حق جو، رضا غیابی، رضا زرنوخی، مهدیس پرینچی و امین سمیع زاده برگزار شد؛ نشست درباره نسبت فناوری های نو با معنای کار و نقش انسان در سازمان های آینده



عمر تراکتس

گزارش
تصویری

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم

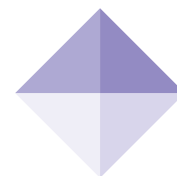


▲ امیرحسین داودیان، معاون بانکداری شخصی بانک تجارت، در پنل نخست رویداد تأکید کرد: «در شرایط کنونی، ارزش های پیشنهادی کسب و کار تغییر کرده، چون صحنه عمل ما تغییر کرده است.»

▶ مارال میرزایی، مدیرعامل شرکت آرژنگ، در سومین پنل رویداد برند کارفرمایی با موضوع «راه و رسم آموزش منابع انسانی در آینده» سخن گفت و بر ضرورت بازنگری در شیوه های آموزش و توانمندسازی سازمانی تأکید کرد



همراه گشت



۱۰۲

ASAE.TARAFHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

▶ تندیس
برگزیده دومین
رویداد زیرساخت
دیجیتال به
محمد مظاهری،
مدیرعامل
توسن تکنو؛ امیر
قاصر، بنیان گذار
شرکت گرایش تازه
کیش و گروه فن آوا
اهدا شد.



◀ مرتضی
ترک تبریزی، رئیس
هیئت مدیره بانک
تجارت، در این
رویداد تأکید کرد:
«تاب آوری و پایداری
زیرساخت ها حیاتی
است. پول نقد دیگر
کارایی گذشته را ندارد
و فناوری هایی مانند
بلاکچین و هوش
مصنوعی، فرصت
بزرگی برای کشور
به شمار می روند.»

دومین رویداد زیرساخت دیجیتال

تخصصی با عناوین «دیتاسنتر در ایران؛ از توسعه ظرفیت تا تاب آوری زیرساخت‌های حیاتی»، «تولید ملی یا تأمین پایدار؟ معماری سخت افزار در زیرساخت دیجیتال کشور» و «فیبر نوری؛ ستون فقرات اقتصاد دیجیتال یا یک پروژه نیمه تمام؟» برگزار شد که مسائل زیرساخت دیجیتال را از زاویه‌ای عملی، صنعتی و تصمیم‌محور بررسی کردند. همچنین در این رویداد، تندیس زیرساخت دیجیتال ایران به امیر قاصر (بنیان‌گذار هلدینگ جی اس اس)، محمد مظاهری (مدیرعامل توسن تکنو) و گروه فن آوا اهدا شد.

دومین رویداد زیرساخت دیجیتال به همت کارخانه نوآوری راه‌کار در ۱۶ دی ماه ۱۴۰۴ در سالن ضرغام برگزار شد؛ رویدادی با حضور بیش از هزار نفر از مدیران ارشد، متخصصان فناوری، مدیران بانکی و مالی، فعالان آموزشی و کارشناسان امنیت، شبکه و زیرساخت. محور اصلی این دوره، «امنیت و تاب آوری در اکوسیستم سخت‌افزار و زیرساخت فناوری کشور» بود و تلاش شد تصویری واقع‌بینانه از وضعیت زیرساخت دیجیتال کشور ارائه شود. در کنار سخنرانی‌ها، سه پنل



پنل دوم با عنوان «تولید ملی یا تأمین پایدار؟ معماری سخت‌افزار در زیرساخت دیجیتال کشور» با حضور محمد مظاهری، میثم رجبی و محمدرضا پاک‌روان برگزار شد؛ نشست دربارہ چالش‌های زنجیره تأمین و راهبردهای بومی‌سازی

مهرتراکتس

گزارش تصویری

۱۰۳

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم

مروری بر مهم ترین روندهای صنعت فناوری های مالی کشور در سال ۱۴۰۴ و دلایل ضرورت تمرکز جدی بر آنها در سال جدید

۱۴۰۵

سال تصمیم های سخت

در سال ۱۴۰۴، بخش گزارش های ماهنامه «عصر تراکنش» تلاشی بود برای ثبت و تحلیل گره های زیرساختی و راهبردی صنعت فناوری های مالی ایران؛ مسائلی که دیگر صرفاً فنی یا اجرایی نیستند، بلکه به سطح ریسک های ملی، اعتماد عمومی و آینده اقتصاد دیجیتال کشور گره خورده اند. یکی از محورهای اصلی گزارش های این سال، فرسودگی سخت افزارها در شبکه بانکی و پرداخت بود؛ جایی که کهنگی کارت خوان ها، تجهیزات امنیتی و زیرساخت های پردازشی، مستقیماً امنیت، پایداری و کیفیت خدمات مالی را تهدید می کند. این مسئله در امتداد خود، ما را به موضوع امنیت داده رساند؛ امنیتی که دیگر صرفاً به ابزارهای رمزنگاری محدود نیست و از ضعف دیسیپلین سازمانی و کمبود نیروی انسانی متخصص تا نگاه حداقلی مدیران ارشد به این مقوله و فشار تحریم ها را در بر می گیرد. در ادامه، بازار کربن کینگ ایران را بررسی کردیم؛ بازاری که هم زمان نشانه هایی از بلوغ و اشباع را بروز می دهد و از سوی دیگر، تشنه نوسازی، معماری های جدید و تولد پلتفرم های نسل تازه است. موضوع تاب آوری زیرساخت های دیجیتال نیز در سال ۱۴۰۴، به ویژه پس از جنگ تحمیلی ۱۲ روزه ای که تجربه کردیم، به یکی از حیاتی ترین دغدغه ها تبدیل شد؛ جایی که مشخص شد تاب آوری نه یک پروژه مقطعی، بلکه یک رویکرد حکمرانی است. در نهایت، به سراغ تحول دیجیتال در صنعت بیمه رفتیم؛ صنعتی که همچنان درگیر هسته های قدیمی، تنظیم گری مبهم و استفاده محدود از فناوری های جدید است. مجموع این گزارش ها نشان می دهد که سال ۱۴۰۵، سال «تصمیم های سخت» است: تصمیم برای نوسازی، بازتعریف امنیت، سرمایه گذاری هدفمند و عبور از اصلاحات سطحی به تغییرات ساختاری.



عصر تراکنش



۱۰۴

ASAEETARAHHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران فناوری های مالی ایران

فرسودگی سخت افزارها

کهنگی و فرسودگی سخت افزاری در صنایع بانکی و پرداخت، یکی از چالش های جدی این صنایع در سال های اخیر به شمار می رود که فعالان این حوزه با آن دست و پنجه نرم کرده اند. در حالی که فناوری های نوین با سرعتی سرسام آور در حال پیشرفت هستند، بسیاری از بانک ها و شرکت های پرداخت همچنان از تجهیزات قدیمی و ناکارآمد استفاده می کنند. این موضوع نه تنها بهره وری را کاهش می دهد، بلکه هزینه های نگهداری و تعمیرات را نیز به شدت افزایش داده و تجربه مشتریان را تحت تأثیر قرار می دهد. برای بررسی این چالش و یافتن راه حل های ممکن، با چهار نفر از مدیران این صنایع گفت و گو کرده ایم: محمد مظاهری، مدیرعامل توسن تکنو؛ حمزه آقابابایی، مدیرعامل ایران کیش؛ سید ابراهیم حسینی نژاد، مدیرعامل انیاک و محمدرضا جمالی، مدیرعامل نبض افزار. هر یک از این مدیران با دیدگاه ها و تجربیات متفاوت خود، تصویری جامع از وضعیت فعلی و آینده این صنعت ارائه می دهند.

محمد مظاهری

مدیرعامل توسن تکنو



بسیاری از کارت خوان های ما امنیت کافی ندارند، زیرا استانداردهای امنیتی PCI آنها منقضی شده و دیگر الزامات امنیتی را رعایت نمی کنند. همچنین کارت های ما نیز ناامن هستند زیرا از نوع مگنتی هستند. این

مسئله کارت خوان ها، کارت ها و فرایندهای عملیاتی را در بر می گیرد. بسیاری از کارت خوان های قدیمی با روش های ابتدایی یا نرم افزاری به روزرسانی می شوند و در بحث کلیدگذاری نیز مشکلاتی وجود دارد. به دلیل نبود امکانات کافی در این کارت خوان ها، کلیدگذاری به صورت ساده انجام می شود یا از دستور خارج می شود و به همین دلیل سطح امنیتی کافی تأمین نمی شود. این مسائل بسیار مخاطره آمیز هستند و در درجه اول باید به خطرات امنیتی ناشی از این دستگاه های قدیمی، به دلیل هزینه های بالای کارکرد، پشتیبانی و به روزرسانی توجه کرد.

سید ابراهیم حسینی نژاد

مدیرعامل شرکت انیاک

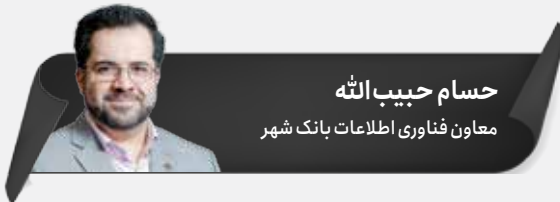


اتفاقات سال های اخیر نشان داده است که غفلت از شرایط سخت افزارها در صنایع بانکی، اثرات اجتماعی و امنیتی سنگینی در پی دارد. از آن جا که خدمات بانکداری الکترونیکی و استفاده از خدمات و تجهیزات برای ارائه خدمات به مردم به شکل قابل توجهی رشد کرده است و امروزه تقریباً همه افراد از خدمات حوزه بانکی و پرداخت استفاده می کنند و کیفیت سخت افزاری با امکان ارائه این خدمات رابطه مستقیم دارد، بدیهی است اثرات آن نیز گسترده و شاید غیرقابل کنترل باشد.

به نظر می رسد زنگ خطر برای این حوزه از سال های گذشته به صدا درآمده و امروز هرگونه تأخیر در به روزرسانی شبکه و تجهیزات آن، در هر گوشه ای اثر مخربی خواهد داشت.



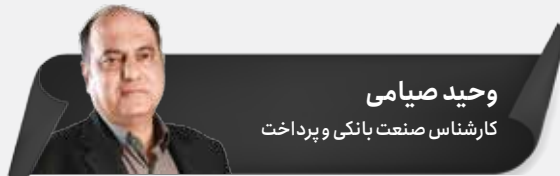
کیو آر کد را اسکن کنید و متن کامل این گزارش ها را بخوانید



حسام حبیب الله
معاون فناوری اطلاعات بانک شهر

اخیراً مواردی از نشت اطلاعات بانکی، توجه‌ها را به ضعف‌های امنیتی در این حوزه جلب کرده است. کارشناسان امنیت سایبری هشدار داده‌اند که حملات فیشینگ و سرقت اطلاعات بانکی، از تهدیدات اصلی کاربران ایرانی محسوب می‌شود. با وجود تلاش‌هایی برای بهبود امنیت، مانند استقرار استانداردهای امنیتی و سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها، هنوز نقاط ضعف قابل توجهی وجود دارد. کمبود نیروی انسانی متخصص و تجهیزات زیرساختی فرسوده، به‌ویژه تحت تأثیر تحریم‌ها، از جمله چالش‌های اصلی هستند.

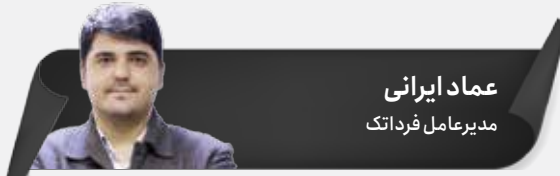
به‌طور کلی، امنیت داده‌های بانکی در ایران نیازمند توجه و سرمایه‌گذاری بیشتری است تا بتواند به سطح مطلوبی برسد.



وحید صیامی
کارشناس صنعت بانکی و پرداخت

در بانک‌ها و شرکت‌ها، دیسپلین به معنای روال‌های مشخص و تکرار شونده به‌ازای رخدادهای و سناریوهای مختلف است که باید دائماً کنترل شده و به‌طور مستمر بهبود یابند؛ درحالی‌که اکنون کارکنان بر اساس عادت و تجربه وظایف خود را انجام می‌دهند. لذا احتمال بروز خطاهای کوچکی که دیده نشوند، بسیار بالاست.

به این ترتیب است که ضعف سازمان و ضعف مدیریت در حوزه امنیت اطلاعات نمود پیدا می‌کند. بخش زیادی از بزرگ‌ترین حوادث امنیتی، ریشه در اشتباهی کوچک و فراموشکاری جزئی یکی از کارکنان در هنگام انجام یک کار تکراری دارد که همین روزنه‌ای می‌شود برای نفوذ.



عماد ایرانی
مدیرعامل فرداتک

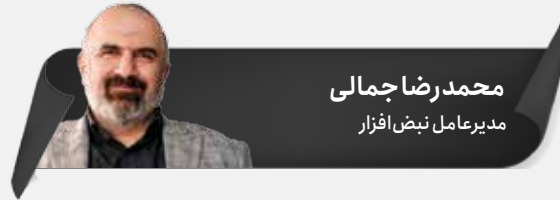
نکته اساسی این است که دو مسئله مهم وجود دارد: اول اینکه بانک‌های ما هنوز آن سطح دغدغه و هشدار لازم را درباره امنیت ندارند. امنیت همچنان در کشور ما به‌عنوان یک مقوله لوکس و جانبی تلقی می‌شود و توجه کافی از سوی مدیران ارشد فناوری بانک‌ها به آن نمی‌شود. اگر هم کاری در این زمینه انجام می‌شود، فقط به‌دلیل الزامات بانک مرکزی است؛ مثل برخی تست‌ها و موارد مشابه.

مسئله دوم این است که بانک مرکزی برای بانک‌ها، به‌ویژه در حوزه فناوری اطلاعات و بانکداری الکترونیکی، وظایف و مسئولیت‌های متعددی تعریف می‌کند. این دو مسئله باعث شده‌اند که بانک‌های ما آسیب‌پذیر شوند. اگر همین شبکه بسته و محدود امنیتی را نداشتیم، احتمالاً نقص‌ها و مشکلات بیشتری در شبکه بانکی کشور نمایان می‌شد.



حمزه آقابابایی
مدیرعامل شرکت ایران کیش

در دنیا، همان‌طور که با شدت به دنبال توسعه اقتصاد دیجیتال (Digital Economy) هستند، اقتصاد چرخه‌ای (Circular Economy) را نیز به‌طور جدی مورد توجه قرار می‌دهند. همان‌طور که اگر دولت‌مردان و صاحبان صنایع نسبت به اقتصاد دیجیتال بی‌اطلاع یا بی‌تفاوت باشند، مرتکب اشتباهی بزرگ و حتی خطرناک شده‌اند، بی‌توجهی به اقتصاد چرخه‌ای توسط کسب‌وکارها و بخش عمومی نیز خطاست. اگر بخواهیم با رویکرد جدید اقتصاد چرخه‌ای فکر کنیم و سخن بگوییم، دیگر بحث فرسودگی مطرح نخواهد بود؛ بلکه چالش اصلی، فقدان و شکل نگرفتن چرخه بازتولید و بازسازی زیرساخت‌ها و تجهیزات بانکداری الکترونیکی است.



محمد رضا جمالی
مدیرعامل نبض افزار

مثلاً دانش، فناوری و نگهداری باید با هم در نظر گرفته شود و ترکیب این سه، سرویس بهتری ایجاد می‌کند. فناوری به‌تنهایی نمی‌تواند به سرویس خوب منجر شود. معتقدم با بهسازی می‌توان ظرفیت مورد نیاز فعلی را تا ده‌ها برابر، بدون تغییر سخت‌افزار، افزایش داد. خرید سخت‌افزار هم لازم است ولی با علم و دانش و تشخیص درست راه‌حل این مهم باید صورت گیرد. استفاده از تکنولوژی آمریکا و انگلیس و حتی تکنولوژی چینی و وطنی را کار بدی نمی‌دانم چراکه هر کدام به جای خود لازم است ولی ابتدا باید مسئله را بشناسیم و سپس دنبال راه‌حل بگردیم.

امنیت داده

وقتی از امنیت داده‌های بانکی صحبت می‌کنیم، ذهن ما ناخودآگاه به سمت فناوری‌های پیچیده رمزنگاری، فایروال‌های چندلایه و پروتکل‌های پیشرفته می‌رود. اما ابعاد متنوع این موضوع، فراتر از این قاب محدود است. در بررسی عمیق‌تر این مسئله، به مؤلفه‌های دیگری نیز می‌رسیم: از فرسودگی زیرساخت‌ها و کمبود نیروی انسانی گرفته تا تأثیرات تحریم‌ها و نبود درک عمیق مدیریتی از امنیت، که امروزه نه یک گزینه، بلکه ضرورتی برای بقا محسوب می‌شود. امروزه امنیت داده‌ها تنها ابزاری برای حفظ اطلاعات کاربران نیست؛ بلکه به یک مؤلفه حیاتی برای حفظ اعتماد عمومی به نظام بانکی تبدیل شده است. با این حال، رشد حملات سایبری در سال‌های اخیر، پیچیدگی تهدیدات و ضعف هماهنگی نهادهای قانون‌گذار نشان می‌دهد که منحنی امنیت داده در ساختارهای بانکی با شیبی تند به سمت نقطه‌ای بحرانی در حال حرکت است. در همین راستا و با توجه به اهمیت این موضوع، با حسام حبیب‌الله، معاون فناوری اطلاعات بانک شهر؛ وحید صیامی، کارشناس صنعت بانکی و پرداخت؛ و عماد ایرانی، مدیرعامل فرداتک، درباره راهکارهایی که می‌توانند در بهبود این شرایط نقش مؤثری ایفا کنند، گفت‌وگو کرده‌ایم.



پنج میزگرد
تخصصی بانک
و پرداخت





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 کسب‌وکار» 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 PSPها و معاونت‌های فناوری اطلاعات بانک‌ها گرفته تا پرداخت‌یاری، لندتک، خرید و فروش آنلاین طلا، هلدینگ‌های فناوری اطلاعات بانک‌ها، TSPها 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 تراکتش



عصر تراکتش



۱۱۰

ASAETARRAHONESH.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 توری» بازی می‌کند تا موتور تولید؛ و دکتر سیدولیا 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

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 فین‌تکی 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.



مهرتراکتس



۱۱۶

ASAEETARAHOONESH.IR

ماهنامه 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 به‌روز 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 دیتا‌قوی‌ترند 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 می‌شوند، منابع انسانی چه انتظاری از خود دارد، فرایندها چگونه تنظیم می‌شوند، فرهنگ سازمانی و حکمرانی فناوری اطلاعات به چه سمت می‌رود.



رضاقربانی
مدیر پِنل



عصر تراکتش

میزگرد

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم

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. بانک‌ها ذاتاً واسطه‌گر 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 مزیت‌های زیادی دارد؛ اما واقعیت این است که در اجابت ذائقه نسل جوان در سال‌های گذشته ضعف‌های جدی داشته‌ایم. به همین دلیل اولویت مهم ما در سال ۱۴۰۴، در کنار تاب آوری، اصلاح تجربه مشتری بود. از اردیبهشت ماه به صورت جدی روی ساماندهی اپلیکیشن‌های 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 پروژه‌های 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 سرویس‌ها داشتیم؛ اینکه فناوری اطلاعات صرفاً به عنوان «واحد پشتیبان» دیده نشود و بیشتر به سمت مفهوم بانک به عنوان سرویس حرکت کند. قدم‌هایی را هم برای توسعه خدمات و مسیر بانکداری باز برداشتیم تا امکان اتصال و همکاری با اکوسیستم بیرونی و توسعه سرویس‌ها سریع‌تر و دقیق‌تر شود.

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

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 لریستانی، 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.



بود. در کنار آن چند محصول هم توسعه دادیم؛ از جمله نرم افزار باشگاه مشتریان مال ها و «سپ پلاس» برای پذیرندگان خرید. 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 قراردادها 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 فعالیتتانی 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

مدیران عامل



۱۲۲

ASARETAARAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران فناوری های مالی ایران



مینا والی
مدیر پینل

عصر تراکتس

میزگرد

۱۲۳

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم





عکس: میلاد برق تیاری
مؤسسه شبکه عصر تراکنش

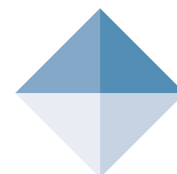
مدل درگاه محور در پرداخت یاری دیگر صرفه اقتصادی ندارد؛ آینده در بوم های API
بانکداری شرکتی و ارکستراسیون پرداخت است

پرداخت یاری مُرد

تسهیل گری مالی متولد شد



عصر تراکنش



۱۲۸

ASAE TAAAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران



رسول قربانی
مدیر پینل



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 نظرم با واژه پرداخت یاری باید خداحافظی 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 مرده است و باید با آن خداحافظی 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: اگر واژه پرداخت یاری را صرفاً به منزله ایجاد درگاه پرداخت بدانیم، تأکید می کنم که پرداخت یاری یک صنعت مرده است و باید با آن خداحافظی 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.

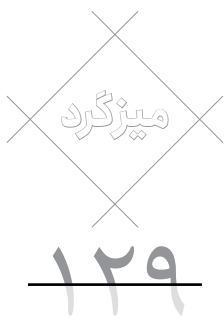
بعضی از کسب و کارها تبدیل به بوم API شده اند و Open API Banking ارائه می دهند؛ تعدادی به سراغ بانکداری شرکتی و ایجاد Multibanking Platform رفته اند؛ تعدادی از آنها حتی نرم افزارهایی به سفارش مشتری ارائه می کنند. این شرکت ها اتفاقاً پایدار و رو به رشد هستند و از دامنه خدمات متنوع بهره مند می شوند.

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 سببی 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 تا کنون، 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»



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 دو سه 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

ASAEETRAAKHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری‌های مالی ایران

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 راه‌حلی‌هایی 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، به‌طور 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

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. در واقع 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 به‌طور 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 دهیم، 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



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 نئوبانک‌ها 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



اوانو ایران ارقام ایران کیش

آدانیک بازرگانی میناکارت آریا

بانک قرض الحسنه مهر ایران

پیمان تجارت الکترونیک پارسیان

توسعه و نوآوری شهر توسن

راهبرد هوشمند شهر طلایین

مهندسی نرم افزار شقایق نوین تک

کسب و کارها

و آزمون

۱۴۰۴

باشگاه

ایکس‌تی ASRETARAKONESH

بانک اقتصاد نوین بانک کارآفرین

پرداخت الکترونیک سامان (سپ) پرنده

تارا تکنوپی تندرنور

تیس داده کاوان توسن داروگ

کیف پول من مانیرو مهرکام

نیوکاش هماکارت ونسی

در یک سال گذشته، «باشگاه» ماهنامه عصر تراکنش به محلی برای گفت‌وگوهای عمیق با مدیران صنعت مالی کشور تبدیل شد؛ گفت‌وگوهایی که صرفاً مرور عملکرد نبود، بلکه تلاشی برای فهم تصمیم‌ها، چالش‌ها و انتخاب‌هایی بود که هر شرکت در مسیر ۱۴۰۴ با آن روبرو شد. سالی که با نوسانات سیاسی و اقتصادی همراه بود و مدیران را ناگزیر کرد میان بقا، اصلاح و توسعه، دست به انتخاب‌های دقیق‌تری بزنند و هم‌زمان برای ۱۴۰۵ آماده شوند. در این سال، به سراغ هشت مدیر اثرگذار صنعت فناوری‌های مالی رفتیم و در قالب روایت‌هایی شخصی و حرفه‌ای، مسیر زندگی و کار آنها را مرور کردیم؛ از سیدمحمد حسین محمودی و محمد احمدی آذر تا مصطفی ثابتی، علیرضا قنادان، روح‌اله پرنیان، فرهاد وکیلان، مهدی فدایی و ابراهیم محمدی. علاوه بر این، تصویر هشت مدیرعامل صنعت مالی کشور نیز در طول سال بر جلد ماهنامه نشست و هر شماره، روایتی تازه از تجربه مدیریت در صنعت مالی منتشر شد. در صفحات پیش‌رو، خلاصه‌ای از این گفت‌وگوها را می‌خوانید؛ به همراه مجموعه‌ای از گفت‌وگوهای پایان سال با شرکت‌های صنعت مالی در باره مسیری که در ۱۴۰۴ پیمودند و افقی که برای ۱۴۰۵ ترسیم کرده‌اند.



سپس به مهم‌ترین اقدامات این شرکت در زمان مدیرعاملی ابراهیمی و برنامه‌هایی که در این شرکت در دستور کار دارند، پرداختیم. طبق صحبت‌های ابراهیمی، شرکت راهبرد هوشمند شهر در مسیر آینده خود، می‌خواهد تحولی اساسی در مدیریت شهری و سبک زندگی شهروندان ایجاد کند؛ چراکه معتقدند با استفاده از فناوری‌های نوین، شهرها می‌توانند هوشمندتر، کارآمدتر و انسان‌محورتر شوند. در این راستا نیز در چشم‌انداز خود، اهدافی را دنبال می‌کنند که نه تنها منجر به بهبود خدمات شهری می‌شوند، بلکه تجربه زندگی شهری را به سطحی جدید ارتقا می‌دهند.

تصور کنید صبح از خواب بیدار می‌شوید و اپلیکیشنی یکپارچه تمام نیازهای شهری شما را مدیریت می‌کند: از رزرو تاکسی و خرید بلیت مترو گرفته تا حتی مدیریت مصرف انرژی منزلتان. این تصویر دور از ذهن نیست؛ بلکه چشم‌انداز پنج‌ساله شرکت راهبرد هوشمند شهر است که می‌خواهد تحولی اساسی در زندگی شهری ایرانیان ایجاد کند و برنامه‌های بلندپروازانه‌ای در دست اجرا دارد. در گفت‌وگویی که با هادی ابراهیمی، مدیرعامل وقت راهبرد هوشمند شهر داشتیم، ابتدا مرور کوتاهی بر مسیر حرفه‌ای او داشتیم و



آینده ایران

شماره ۹۵ ماهنامه عصر تراکنش برخلاف معمول، بدون تصویری از هیچ مدیری روی جلد منتشر شد و این بار، تصویری زیبا از دماوند بر جلد عصر تراکنش قرار گرفت. نشریه مدیران فناوری‌های مالی ایران این بار نمادی از ایستادگی ایران را روی جلد خود برد؛ کوهی که سال‌ها سال بوده، مانده و خواهد ماند. استفاده از تصویر دماوند به جای چهره یک مدیر بر جلد شماره ۹۵ عصر تراکنش، بر ایستادگی و استمرار در شرایط بحرانی تأکید داشت. تیتراژ جلد این شماره از عصر تراکنش «آینده ایران» بود و بر جلد آمده بود: «بعد از یک وقفه در روال عادی شرکت‌ها و فعالیت‌های اقتصادی، اکنون شاهد تکاپویی دوباره اما محتاطانه در اکوسیستم فناوری مالی هستیم. آیا می‌توان امیدوار بود که برنامه‌ها و راهبردهای بلندمدت دوباره از سر گرفته شوند؟»



محمد رسول کاظمی

مدیرعامل تجارت شایان

محمد رسول کاظمی، مدیرعامل جوان تجارت شایان از سال ۱۴۰۲ سرپرستی این شرکت را بر عهده گرفته و در مدت کوتاهی، تحولی اساسی در عملکرد آن رقم زده است. او با استراتژی‌های کارآمد، تجارت شایان را از یک شرکت تک‌محصولی و زیان‌ده به یک شرکت سودآور تبدیل کرده است. در گفت‌وگویی که با محمد رسول کاظمی داشتیم، ابتدا نگاهی به مسیر حرفه‌ای او و سپس به مهم‌ترین دستاوردهای این شرکت در دوران مدیریتش پرداختیم. یکی از بزرگ‌ترین موفقیت‌های کاظمی و تیمش در سال ۱۴۰۳، این بود که ۳۰۰ میلیارد تومان از درآمد کارمندی بانک تجارت از اکوتام حاصل شد و همچنین تجارت شایان به ۵۰ همت تراکنش مالی دست یافت؛ دستاوردی که اهمیت استراتژیک این شرکت را برای بانک تجارت دوچندان کرده و این شرکت را به بازیگر اصلی صنعت SCF تبدیل کرده است. همین موفقیت‌ها باعث شده که ورود تجارت شایان به بورس یکی از اهداف کلیدی این شرکت در سال آینده باشد. طبق گفته‌های کاظمی، تجارت شایان در حال حاضر ۹۰ درصد بازار تأمین مالی زنجیره‌ای کشور را در اختیار دارد و برای توسعه بیشتر، برنامه‌هایی چون راه‌اندازی اولین درگاه خرید اعتباری کشور (CPG)، ارائه API به کسب‌وکارها و آغاز پروژه تأمین مالی مسکن را تا پایان سال ۱۴۰۴ در دستور کار دارد.





بانک پارسیان



بانک پارسیان، به‌عنوان یکی از پیشگامان صنعت بانکداری ایران، همواره در تلاش بوده تا با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، خدماتی متمایز و کارآمد به مشتریان خود ارائه دهد. در این میان، نقش فناوری اطلاعات به‌عنوان یکی از ارکان اصلی تحول دیجیتال در این بانک، غیرقابل انکار است. احمد جعفری، معاون فناوری اطلاعات بانک پارسیان، از تابستان ۱۴۰۳ هدایت این بخش کلیدی را عهده‌دار شده و در تلاش است تا با تیمی متخصص و متعهد، مسیر تحول دیجیتال بانک را هموار کند. بنا به گفته جعفری، بانک پارسیان در سال ۱۴۰۳ تمرکز خود را بر بهینه‌سازی پلتفرم بانکداری دیجیتال، تقویت امنیت سایبری، بهبود پایداری سیستم‌ها و توسعه زیرساخت‌های سخت‌افزاری قرار داده بود.

«بانک پارسیان در سال‌های اخیر در مسیر تحول دیجیتال و توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات گام‌های مؤثری برداشته است. یکی از مزایای کلیدی بانک پارسیان، داشتن اکوسیستمی جامع و یکپارچه است.»



تفکر پیشرو عصر داده

مسعود حسینی، مدیرعامل تفکر پیشرو عصر داده، در گفت‌وگو با عصر تراکنش گفت که این شرکت در سال ۱۴۰۳ با تمرکز بر دو محصول «ونش» و «ونیفای» رشد کرد و درآمدش ۴ برابر شد؛ رشدی که آن را حاصل توسعه سرویس‌ها و بهبود تجربه مشتری می‌داند. مهم‌ترین اقدام ونش، افزودن سرویس «اطلاع‌رسانی قیوض» است که پرداخت خودکار را ممکن می‌کند و به گفته او، تفاوت جدی در بازار می‌سازد. حسینی از سهم‌گرفتن ونیفای در زنجیره سنجش اعتبار و استفاده آن در بیش از ۱۵ بانک و همچنین همکاری با «دیوار» گفت. او چالش‌های اصلی این شرکت را نیز کمبود نیروی متخصص، اینترنت و تأمین زیرساخت/تجهیزات با اثر نوسان ارز دانست.



«تأمین زیرساخت باتوجه به افزایش قیمت ارز، چالش بزرگی به شمار می‌رفت. هزینه‌های نگهداری نیز به شدت افزایش یافته و می‌تواند هزینه تمام‌شده خدمات را هم افزایش دهد.»

روایت باشگاه عصر تراکنش از ۳۰ گفت‌وگو با مدیران کسب‌وکارهای صنعت مالی در سال ۱۴۰۴

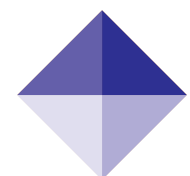
صنعت مالی از زبان مدیرانش

در سالی که صنعت مالی ایران بیش از هر زمان دیگری درگیر تصمیم‌های سخت، نااطمینانی‌های محیطی و فشارهای زیرساختی بود، بخش «باشگاه» ماهنامه عصر تراکنش



کوشید تصویر واقعی‌تری از زیست کسب‌وکارهای فعال این حوزه ارائه دهد. در یک سال گذشته، به سراغ ۳۰ کسب‌وکار رفتیم؛ از بانک‌ها و شرکت‌های پرداخت گرفته تا فین‌تک‌ها، هلدینگ‌های فناوری و بازیگران زیرساخت، و با مدیران آنها درباره آنچه در سال ۱۴۰۴ بر آنها گذشت گفت‌وگو کردیم؛ از چالش‌های تحول دیجیتال و ناترازی زیرساخت‌ها تا بازطراحی مدل‌های درآمدی، تغییر مسیرهای استراتژیک، داده‌محوری، نوآوری در تأمین مالی و تلاش برای بقا و رشد در شرایطی ناپایدار. این گفت‌وگوها نشان می‌دهد صنعت مالی ایران، در عین همه محدودیت‌ها، هنوز زنده، پرسش‌گر و در حال توسعه است. مدیرانی که از «ایستادن» به‌عنوان دستاورد حرف می‌زنند، اما هم‌زمان از آینده، مقیاس‌پذیری، هوش مصنوعی، BNPL، بانکداری داده‌محور و حتی حضور جهانی می‌گویند. مرور گفت‌وگوهای بخش باشگاه در سال ۱۴۰۴، نه تنها نقشه‌ای از وضعیت امروز اکوسیستم مالی کشور ترسیم می‌کند، بلکه ردپایی از مسیرهایی را نشان می‌دهد که شاید آینده این صنعت از دل آنها ساخته شود.

عصر تراکنش



۱۴۰۴

ASAEETRAAKHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران فناوری‌های مالی ایران



این کیوآرکد را اسکن کنید و تمامی مصاحبه‌های بخش کسب‌وکار عصر تراکنش را بخوانید



بهسازان ملت



محمد صادقی، مدیرعامل بهسازان ملت، سال ۱۴۰۳ را ترکیبی از توسعه دیجیتال و تقویت پایداری دانست. او گفت در نیمه نخست سال بر تکمیل زنجیره خدمات غیرحضور و گسترش APIها تمرکز کردند و پلتفرم «بانکیما» را با اتصال بیش از ۱۰۰ مشتری بزرگ راه اندازی کردند. همچنین «هاب اعتباری» مبتنی بر BNPL را توسعه دادند که زمان پرداخت تسهیلات را به چند دقیقه کاهش داد. با تشدید تنش ها، اولویت ها به سمت امنیت و پایداری تغییر کرد و پروژه های چندماهه برای بازبینی زیرساخت ها اجرا شد که ثبات عملیاتی را افزایش داد. صادقی اعلام کرد عملکرد مالی شرکت نسبت به ۱۴۰۲ بهتر شد، هر چند ریسک های برون سازمانی، حملات سایبری، کمبود نیروی متخصص و محدودیت های فناوری چالش زا بودند.

رادین



فضای اقتصادی کشور این روزها تحت تأثیر اخباری است که حول مذاکرات ایران و آمریکا شکل گرفته اند؛ فضایی پر از تناقض که حاوی امیدواری و تردید، خوش بینی و هراس است. به زعم میثم رجبی، مدیرعامل رادین، مهم ترین چالش کسب و کارها در سال گذشته همین وضعیت پیچیده و ناپایدار بود. او با اشاره به این فضای اقتصادی، تأکید کرد که رادین با یک نگاه واقع گرایانه و برنامه ریزی محافظه کارانه سال ۱۴۰۳ را آغاز کرد و در نهایت توانست به موفقیت هایی در تکمیل پروژه ها و ساختار هلدینگ خود دست یابد. رجبی از اجرای موفق اولین بخش از ساختار هلدینگ رادین و راه اندازی شرکت «کارون» در این راستا صحبت کرد و به توسعه محصولات جدید مانند TPM که برای اولین بار در ایران بومی سازی شده، اشاره کرد.

مهم ترین مسئله این است که ما وظیفه داریم کار کنیم؛ در هر شرایطی. باید حواسمان باشد که هر آنچه امروز در اختیار داریم، حاصل تلاش سال های گذشته است.



مهم ترین اتفاق سال گذشته مربوط به ساختار هلدینگ بود که طراحی کرده بودیم. در این راستا بخش اول را به طور کامل اجرایی کردیم؛ یعنی شرکت «کارون» در حوزه ی تلکام کاملاً عملیاتی شده است.



عمر تراکتس

کسب و کار

۱۴۷

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم



آسان پرداخت پرشین



باقر صمدی، مدیرعامل وقت آسان پرداخت پرشین در این گفت و گو توضیح داد این شرکت در ۱۴۰۳ با ورود بانک شهر به ترکیب سهامداری، مسیر تازه ای را آغاز کرد؛ مسیری که آپ را از یک PSP صرف به سمت مدل «بانک محور» سوق داد. او گفت در سال گذشته روی حوزه های دارای مزیت مالی تمرکز کردند و درگاه پرداخت اینترنتی رشد قابل توجهی ثبت کردند؛ به طوری که حدود ۷۰ درصد افزایش درآمد در این بخش رقم زدند. صمدی افزود درآمدهای فروش شارژ و بسته را پایدارتر کردند، ساختار هلدینگ ۱۲ شرکت را منظم تر کردند و فرایندهای سنتی را به سمت دیجیتال بردند. او همچنین از پیشرفت پروژه های فنی مانند کهربا و هدف افزایش سهم بازار PSP از ۵ درصد سخن گفت.

سهامداری بانک ها در صنعت پرداخت دیگر یک انتخاب نیست، بلکه به ضرورتی تبدیل شده است. در شرایط فعلی کارمزدها و قراردادهای موجود، PSPها برای بقا نیازمند پشتیبانی مالی و ساختاری بانک ها هستند.



چینووا



احسان نوری، مدیرعامل وقت چینووا، گفت این استارت آپ استودیو از پاییز ۱۴۰۰ با سرمایه گذاری شناسا شروع کرد و پس از سه سال از تمرکز اولیه بر بلاکچین به یک استارت آپ استودیوی فناوری با نگاه بین المللی تغییر مسیر داد. او فلسفه چینووا را بر تجربه کارآفرینی، مسئله محوری، تکیه بر فناوری های نو و ساخت راه حل های قابل عرضه در بازار جهانی تعریف کرد. او توضیح داد چینووا برای کاهش ریسک کارآفرین ها «چتر حمایتی» ایجاد کرد و تا پایان ۱۴۰۳ سه استارت آپ را به جذب سرمایه و اسپین آف رساند. او چالش های اصلی این شرکت را تیم سازی، کمبود نیروی متخصص و انتقال مدیریت به هم بنیان گذارها دانست.

کمبود نیروهای متخصص و افزایش هزینه های استخدام زمانی پیچیده تر می شود که نیروهای مورد نظر باید وارد فرهنگ استارت آپی شوند که در آن ابهامات و نوسانات زیادی وجود دارد.





علی اصغر تقوی، معاون فناوری اطلاعات بانک کارآفرین، از حرکت این بانک به سوی جهش پلتفرمی و خلق تجربه ای نامرئی و یکپارچه برای مشتریان می گوید

بانک کارآفرین در مسیر پلتفرمی شدن

بانک کارآفرین در سالی که معاون فناوری اطلاعاتش از آن با عنوان «سال آزمون بقا» یاد می کند، صرفاً به تثبیت زیرساخت ها و عبور از بحران ها اکتفا نکرد؛ بلکه همین تجربه دشوار را به سکویی برای بازتعریف مسیر آینده خود تبدیل کرد و حرکت به سوی «بانک به عنوان پلتفرم» را جدی تر و پررنگ تر پیش برد. علی اصغر تقوی معتقد است آنچه در سال ۱۴۰۴ رخ داد، نگاه بانک به سال ۱۴۰۵ را شفاف تر و ساختارمندتر کرده است؛ به گونه ای که رویکردی معماری محور برای ایجاد یکپارچگی، داده محور برای تقویت تصمیم گیری هوشمند و تاب آوری محور برای حفظ پایداری در برابر بحران های عملیاتی و سایبری در کانون برنامه ها قرار گرفته است. در امتداد همین سه گانه، حرکت به سمت بانک به عنوان پلتفرم و «نامرئی سازی مالی» به ستون راهبردی تحول دیجیتال بانک کارآفرین تبدیل شده است. در این گفت و گو با تقوی درباره توسعه Hibank، تدوین معماری کلان تحول دیجیتال، برنامه های داده و هوش مصنوعی، چالش های سال گذشته و سه مأموریت اصلی فناوری اطلاعات این بانک در سال ۱۴۰۵ صحبت کرده ایم.



مصرف تراکتس



۱۵۴

ASAE TARAHOONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

۱۴۰۴؛ سال آزمون بقا، اما نه صرفاً بقا

با این حال، به گفته تقوی، ۱۴۰۴ صرفاً سال بقا نبود. بانک کارآفرین در سال های گذشته مسیر راهبردی خود را در حوزه توسعه محصول، مشتری و فناوری مشخص کرده بود و امسال با تمرکز بر آن، بخشی از اجرای همان نقشه راه چندساله را پیش برد: «بخشی از فعالیت هایمان نیز به صورت ویژه بر مدیریت تداوم کسب و کار، تقویت زیرساخت و ارتقای امنیت متمرکز شد.» او نقطه عطف سال ۱۴۰۴ را برای فناوری اطلاعات بانک کارآفرین چنین برمی شمارد: «ارتقاء سطح پایداری بانک، طراحی، توسعه و استقرار سامانه مدیریت

علی اصغر تقوی، معاون فناوری اطلاعات بانک کارآفرین در پاسخ به این پرسش که ۱۴۰۴ را بیشتر باید سال مدیریت بقا و تثبیت زیرساخت دانست یا سال تصمیم های راهبردی برای آینده، می گوید: «اگر بخواهم سال ۱۴۰۴ را در یک جمله توصیف کنم، می گویم ۱۴۰۴ سال آزمون بقا بود، سالی بود که امنیت، پایداری و کنترل ریسک از هر پروژه تحول دیجیتال مهم تر شد.» او توضیح می دهد که این سال برای فناوری اطلاعات در شبکه بانکی کشور، سالی پرچالش و متفاوت بود: «جنگ، افزایش شدید حملات سایبری و تنش های منطقه ای، محدودیت های بسیار در تأمین سرمایه انسانی و تجهیزات زیرساختی، قطعی های مکرر برق و آسیب دیدن زیرساخت برخی بانک های بزرگ کشور شرایطی را رقم زد که طبیعی بود تمرکز اصلی بر پایداری و تاب آوری قرار گیرد.»

در گفت و گو با یوسف پناهی، مدیرعامل تیس در باره سال ۱۴۰۴ که نقطه عطفی در مسیر بلوغ این شرکت بود، مطرح شد

به بازیگر غیر قابل حذف فین تک کشور تبدیل شدیم

سال ۱۴۰۴ برای شرکت تیس، سال عبور از یک تعریف محدود و ورود به مرحله‌ای تازه از بلوغ بود؛ سالی که در آن، نقش این شرکت از «اجرای الزامات قانونی» فراتر رفت و به جایگاهی رسید که بتواند در کنار کسب و کارها بایستد و در تصمیم‌های مالیاتی، نقش یک همراه و شریک قابل اتکا را ایفا کند. این سال، بیش از هر چیز، برای تیس با مفاهیمی مثل تاب‌آوری، مسئولیت‌پذیری و بازتعریف مأموریت حرفه‌ای گره خورد؛ مفاهیمی که در بطن بحران‌ها و فشارهای بیرونی، معنا و وزن واقعی خود را نشان دادند. در گفت‌وگو با یوسف پناهی، مدیرعامل تیس، درباره مسیر بلوغ این شرکت در سال ۱۴۰۴، مواجهه آنها با بحران‌ها، تصمیم‌های سخت و بازطراحی‌های پرهزینه اما ضروری، دگرذیسی تیس از یک شرکت معتمد مالیاتی به ارائه‌دهنده راهکار و همچنین اولویت‌ها و استراتژی‌های تیس برای سال ۱۴۰۵ گفت‌وگو کرده‌ایم.



نقطه‌ای بود که ما را به یک بازیگر غیر قابل حذف در اکوسیستم فین تک و ساختار مالیات الکترونیک تبدیل کرد.

◀ بحران؛ آزمون اصالت ادعاها

وقتی صحبت به بحران‌های اقتصادی، محدودیت‌های زیرساختی و تغییرات مقرراتی می‌رسد، پناهی از «منطق مدیریتی» تیس می‌گوید: «در منطق مدیریتی ما، بحران نه یک مانع، بلکه یک آزمون فشار برای سنجش اصالت ادعاها ماست.»

او توضیح می‌دهد که در اوج تلاطم‌های شدید اقتصادی و محدودیت‌های زیرساختی، واکنش تیس نه عقب‌نشینی، بلکه افزایش سطح سرویس بوده است: «ما به خوبی می‌دانستیم که در لحظات ابهام و بحران، مؤدیان بیش از هر زمان دیگری احساس تنهایی می‌کنند.

لذا، به جای انقباض هزینه‌ها یا عقب‌نشینی از برنامه‌ها، تمام منابع خود را بسیج کردیم تا پایداری سرویس و کیفیت پاسخگویی را به سطحی بی‌سابقه برسانیم. اعتقاد قلبی من این است که در دوران بحران اقتصادی، پایداری فنی باید با کیفیت بالای پاسخگویی انسانی همراه باشد. ما مفهوم تاب‌آوری را از اتاق‌های سرور به میزهای عملیات و پشتیبانی مؤدیان آوردیم. برنامه‌های خود را بازنگری کردیم، اما نه برای کاهش فعالیت، بلکه برای تاب‌آورتر کردن هر آنچه به مشتری ارائه می‌دهیم. این واکنش، پیامی روشن به بازار بود: تیس در بحران‌ها، نه تنها نمی‌شکند، بلکه تکیه‌گاه دیگران می‌شود.»

◀ عبور از «مجری قانون» به «شریک استراتژیک»

یوسف پناهی، مدیرعامل شرکت تیس، سال ۱۴۰۴ را نقطه عطفی در مسیر بلوغ این شرکت می‌داند؛ سالی که به تعبیر او «سال تجلی تاب‌آوری در آینه مسئولیت‌پذیری» بود. او معتقد است تیس در این سال از جایگاه یک مجری صرف قانون عبور کرد و به بلوغی رسید که بتواند خود را «شریک استراتژیک کسب‌وکارها» تعریف کند.

به گفته پناهی، اگرچه در ابتدای مسیر، بازار، تیس را صرفاً به‌عنوان ابزاری برای ارسال صورت حساب الکترونیکی می‌شناخت، اما در سال ۱۴۰۴ این شرکت توانست جایگاه خود را به‌عنوان بخشی از راه‌حل مالیات الکترونیکی تثبیت کند. او می‌گوید: «مهم‌ترین اقدام ما در این سال، بازتعریف بنیادین مفهوم پشتیبانی مالیاتی بود. طراحی تاب‌آورانه ساختار عملیاتی و پشتیبانی تیس به ما ثابت کرد که به سمت یک ساختار «پشتیبانی فعال و مشاوره‌محور» حرکت کردیم و پاسخ مناسبی هم در بحرانی مانند جنگ ۱۲ روزه گرفتیم.»

او توضیح می‌دهد که تیس در این سال، زیرساخت‌هایی را بنا کرد که علاوه بر ارسال انبوه و مطمئن صورت حساب‌های مؤدیان، امنیت داده‌ها و صحت ارسال را نیز به مشتریان ارائه کرد: «اقدام کلیدی ما، استقرار سیستم‌های مانیتورینگ لحظه‌ای و شبکه‌ی پاسخگویی چندلایه‌ای بود که اجازه می‌داد در هر لحظه، صدای مؤدی شنیده شود. این بلوغ، محصول درک این حقیقت بود که در نظام مالیاتی، تکنولوژی بدون پاسخگویی صادقانه و برخط، کالبدی بی‌روح است. ما در سال ۱۴۰۴، تیس را به عنوان پشتیبان پاسخگو تثبیت کردیم و این دقیقاً همان



روایت آرش بابایی، مدیرعامل توسن، از سالی که بازگشت یک بانک بزرگ به مدار سرویس، به مهم ترین آزمون توان فنی و فرهنگی این شرکت تبدیل شد

دسترسی به سرویس های بانکی را در سخت ترین شرایط فراهم کردیم



در میانه جنگ ۱۲ روزه، زمانی که ریسک های امنیتی در شبکه بانکی افزایش یافته بود و فشار روانی بر سازمان ها سنگینی می کرد، پروژه های در مقیاس ملی در حال اجرا بود؛ پروژه ای که باید در کوتاه ترین زمان ممکن یکی از بزرگ ترین بانک های کشور را دوباره به مدار سرویس بازمی گرداند. در همان مقطع، در داخل توسن نیز تحولی مهم جریان داشت: تغییر ساختار سازمانی و اجرای سیاست تک محصولی. این تصمیم راهبردی به مهاجرت نسل قدیمی سامانه های بانکداری متمرکز به نسل جدید انجامید و کانون بانک قرض الحسنه مهر ایران را رقم زد. هم زمانی با طراحی درون سازمانی، اجرای مهاجرت های فنی سنگین و مدیریت یک بحران در سطح ملی، تصویری چندلایه از مسیری را شکل می دهد که توسن در سال ۱۴۰۴ پشت سر گذاشت. در گفت و گوی ماهنامه عصر تراکنش با آرش بابایی، مدیرعامل توسن، درباره تغییر ساختار و حرکت به سمت مدل ماتریسی خطوط محصولی، سیاست تک محصولی و مهاجرت از فرآینگ به بنکو، تجربه کانون بانک قرض الحسنه مهر ایران و پروژه مهاجرت و باز یابی بانک سپه صحبت کردیم. بابایی در ادامه، به برنامه های ۱۴۰۵ نیز پرداخت و توضیح داد که تمرکز اصلی این شرکت در سال آینده بر ارتقای سطح خدمت (SLA) تا ۹۹.۹ درصد، کاهش زمان پاسخ گویی، توسعه محصولات B2C، ایجاد لاین های درآمدی جدید، به ویژه در حوزه مدیریت هوشمند انرژی و گسترش پلتفرم های مالی خواهد بود.

◀ تغییر ساختار و سیاست تک محصولی؛ نقطه عطف ۱۴۰۴

سال ۱۴۰۴ برای توسن، سالی عادی نبود؛ سالی بود که هم با تغییرات عمیق ساختاری آغاز شد، هم با پروژه هایی در مقیاس ملی ادامه پیدا کرد و هم با بحرانی کم سابقه در سطح کشور گره خورد. آرش بابایی، مدیرعامل توسن در پاسخ به این پرسش که در میان همه پروژه ها و اقدامات انجام شده در توسن در سال ۱۴۰۴، کدام تصمیم مدیریتی یا راهبردی را نقطه عطف این سال می داند، می گوید: «شروع سال ۱۴۰۴ برای ما با یک تغییر بزرگ همراه شد. از همان ابتدای سال بنا به بررسی هایی که از مدت ها قبل بر اساس بهینه کاوی ها و مدل های روز دنیا صورت گرفته بود، ساختار سازمانی توسن تغییر کرد و از حالت ساختار عملکرد محوری به سمت ساختار ماتریسی خطوط محصولی (Product Line) تبدیل شد تا هم چابکی بیشتری در طرح های توسعه ای ایجاد شود و هم سرعت پاسخگویی بالاتری برای مشتریان در حوزه های تولید و پشتیبانی داشته باشیم.»

او در ادامه به تصمیم کلان دیگری اشاره می کند که از سال گذشته در دستور کار این شرکت بوده است: «تصمیم کلان دیگری که از سال گذشته در دستور کار داشتیم، سیاست تک محصولی است. بدین معنی که محصولات با فناوری قدیمی تر که در موازات یکدیگر در حال ارائه سرویس هستند، به نسل جدیدتر محصولات مهاجرت پیدا کنند. مثال بزرگ آن بحث سامانه های بانکداری متمرکز توسن است که همزمان در حال پشتیبانی سامانه جامع نسل قبل فرآینگ و نسل جدیدتر بنکو در بانک های مختلف هستیم و این موضوع در

موضوعات مرتبط با بهره وری بسیار تأثیرگذار است.» مدیرعامل توسن یکی از مهم ترین اقدامات سال ۱۴۰۴ در راستای این سیاست را مهاجرت بانک قرض الحسنه مهر ایران می داند و توضیح می دهد: «یکی از مهم ترین اقدامات سال ۱۴۰۴ که می توان در راستای سیاست تک محصولی در توسن از آن نام ببریم، مهاجرت بانک قرض الحسنه مهر ایران از فرآینگ به بنکو بود که با توجه به رشد و مقیاس این بانک، دیگر محصول فرآینگ که به نوعی نسل دوم محصول کربنکینگ توسن است، پاسخگوی مقیاس تراکنش های بانک قرض الحسنه مهر ایران نبود و با پروژه ای که از سال گذشته شروع شده بود، موفق شدیم ابتدای خردادماه امسال مهاجرت از محصول فرآینگ به محصول بنکو به عنوان نسل سوم سامانه جامع بانکداری متمرکز توسن را در این بانک به سرانجام برسانیم.»

بابایی تأکید می کند که این مسیر ادامه دارد: «در تلاش هستیم تا در نقشه راه پیش رو، شاهد مهاجرت دیگر بانک ها به آخرین نسل بانکداری متمرکز (بنکو) باشیم. همچنین در سایر محصولات که به واسطه تغییرات تکنولوژی محصولات با معماری و تکنولوژی جدیدتر بازنویسی شده اند نیز جایگزین محصولات نسل قبلی شوند.»

◀ جنگ ۱۲ روزه و پروژه سپه؛ رکوردی در شبکه بانکی

سال ۱۴۰۴ اما فقط سال تغییر ساختار و مهاجرت محصولی برای توسن نبود. همزمان با جنگ ۱۲ روزه و اتفاقی که برای دو بانک بزرگ کشور رخ داد، پروژه ای اضطراری در دستور کار توسن قرار گرفت. بابایی می گوید: «علاوه بر موضوع سیاست تک محصولی، در سال ۱۴۰۴ در حین جنگ ۱۲ روزه، پروژه باز یابی و

◀ اعتماد؛ میراث اصلی ۱۴۰۴

به باور بابایی، مهم‌ترین دستاورد سال ۱۴۰۴ توسن نه صرفاً پروژه‌های بزرگ، بلکه «تجربه اعتماد مشتریان» است. او می‌گوید: «وقتی می‌بینند که توسن در سخت‌ترین شرایط حتی در زیر آتش جنگ وقفه‌ای در خدمات خود قائل نیست و حتی در نقش منجی برای باز یابی خدمات در بانکی که مخاطبان بالایی دارد قدم برمی‌دارد، برای مشتریان اعتماد و اطمینان خاطر ایجاد می‌کند و این اعتماد بسیار برای توسن ارزشمند است.»

او معتقد است اضافه شدن بانک سپه به جمع مشتریان توسن، رشد محصولات و حرکت به سمت بانک‌های بزرگ مقیاس را تسهیل خواهد کرد. بابایی می‌گوید: «اینکه یک مشتری بزرگ مقیاس در سطح بانک سپه به جمع مشتریان توسن اضافه شد، حتماً رشد محصولات و همچنین تجربه و توان شرکت برای حرکت به سمت بانک‌های بزرگ مقیاس را تسهیل خواهد کرد. اثبات این تجربه که بانک بزرگی در مقیاس بانک سپه بدون نیاز به داشتن تجهیزات مین فریمی و با بهای تمام‌شده تجهیزات سخت‌افزاری بسیار پایین می‌تواند با تکیه بر یک معماری نسبتاً جدید نرم‌افزاری خدماتی در این مقیاس و به صورت یکپارچه ارائه کند، حتماً برای سایر بانک‌ها نیز جذاب خواهد بود.»

◀ ۱۴۰۵؛ تمرکز بر SLA ۹۹٫۹ درصد و لاین‌های جدید درآمدی

در افق ۱۴۰۵، توسن توسعه بازار و ارتقای محصول را متوقف‌شدنی نمی‌داند. بابایی می‌گوید: «بحث توسعه بازار یا ارتقای محصولات چیزی نیست که بخواهیم بگوئیم کافی است. همواره در توسن یکی از موضوعاتی که روی آن تمرکز داریم، ظرفیت‌سازی به منظور رسیدن به دستاوردهای بزرگ‌تر است.» اما یکی از پروژه‌های کلیدی سال آینده توسن، تمرکز ویژه بر SLA خواهد بود: «یکی از مهم‌ترین پروژه‌هایی که در سال ۱۴۰۵ پیش رو داریم، به‌صورت ویژه‌ای روی ارتقای سطح خدمت قابل ارائه به مشتریان (SLA) تمرکز خواهیم کرد و پروژه‌های متعددی در دست اقدام داریم تا بتوانیم کیفیت خدمات به مشتریان مان را در سطح ۹۹٫۹ درصد گارانتی کنیم. برای تحقق چنین هدفی طبیعتاً نیاز داریم که توجه بیشتری روی کاهش زمان پاسخگویی داشته باشیم.»

تغییر ساختاری که در سال جاری تجربه کردیم هم اولین قدم در همین راستا بود. برای دستیابی به این هدف، نیاز به ارتقا و بهبود محصولات زنجیره سرویس نیز وجود خواهد داشت.»

به گفته بابایی، بحث توسعه محصولات B2C و ایجاد لاین‌های جدید درآمدی به‌ویژه در حوزه مدیریت هوشمند انرژی، افزایش دسترسی به خدمات بانکی و مالی از طریق توسعه پلتفرم‌های مالی، و ارتقای سطح سرویس ۹۹٫۹ درصد، سه مورد از اهداف پیش روی توسن هستند: «امیدواریم در سال ۱۴۰۵ شاهد دستاوردهای بزرگی در این حوزه‌ها باشیم.»

توانستیم از طریق آن شاهد ارتقای سرویس‌دهی و پاسخگویی به سطح سرویس تعهدشده برای بانک قرض الحسنه مهر ایران باشیم که به خاطر افزایش تعداد مشتریان و رشد تراکنش‌ها و تنوع سرویس‌های موردنیاز شرکت‌های ثالث، نیاز به مقیاس‌پذیری بالاتری داشت. با آمادگی بسیار بالایی که حاصل پروژه کانورت بانک قرض الحسنه مهر ایران بود وارد پروژه سپه شدیم. این موضوع خیلی به ما در اجرای پروژه بانک سپه کمک کرد؛ هم از نظر مستندسازی‌ها و توسعه‌هایی که بابت مهاجرت انجام شده بود و هم از نظر توان عملیاتی که به کار گرفته شد. گپ بین دو سیستم فرانگین و بنکو در این پروژه به نسبت بالایی مرتفع شد و با شروع چندین پروژه برای رابط کاربری بهتر برای استفاده‌کنندگان از بنکو، وارد الگویی جدید از تجربه استفاده از بنکو در شعبه شدیم.»

◀ پنج روز برای بازگشت به مدار سرویس

در پاسخ به این پرسش که پروژه مهاجرت کر بانک سپه چه سطحی از بلوغ سازمانی را نشان می‌دهد، بابایی به تجربه‌های پیشین توسن اشاره می‌کند: «ما در توسن تاکنون بیشترین تجربه مهاجرت سامانه‌های بانکی را در کشور تجربه کرده‌ایم و خدا را شاکریم که تاکنون با پشتکار و تجربه همکاران، هیچ‌گونه تجربه شکستی در این مهاجرت‌ها نداشته‌ایم. وقتی دوباره به آن شرایط جنگ ۱۲ روزه برگردیم، می‌بینیم که هیچ ریسکی بالاتر از خود جنگ نبود و اینکه همکاران در آن شرایط جنگی، با شرکت در یک هدف مشترک در سطح بالایی همراهی کنند. با در نظر گرفتن این شرایط، همزمان با پروژه بانک سپه، باید نیازمندی‌های دیگر مشتریان را هم پاسخ می‌دادیم. بالاخره شرایط جنگی بود و ریسک‌های امنیتی برای همه بانک‌ها افزایش پیدا کرده بود. در آن موقعیت و به‌ویژه در یک ماهه ابتدایی پروژه، از شخص خود من به همراه مدیران ارشد، همگی شبانه‌روزی در بانک سپه مستقر شدیم تا بتوانیم هر چه سریع‌تر حتی کوچک‌ترین مسائل مرتبط با نیازمندی‌های بانک را مرتفع کنیم.»

نتیجه این تلاش فشرده، بازگشت بانک سپه به مدار سرویس در عرض پنج روز بود؛ اتفاقی که بابایی آن را حتی برای یک بانک تازه‌تأسیس نیز کم‌سابقه می‌داند.

طبق صحبت‌های مدیرعامل توسن، این حجم از عملیات حتی برای یک بانک تازه‌تأسیس نیز در عرض چند روز قابل انجام نیست و در حالت عادی ماه‌ها فرایند راه‌اندازی به طول خواهد انجامید: «ولی دیدیم که تجربیات بچه‌ها در پروژه‌های مختلف کانورت که پیش از این در توسن انجام شده بود و توان فنی بالایی که در ظرفیت توسن بود در کنار فرهنگ سازمانی و اتحاد مثال‌زدنی در توسن حتی در شرایط جنگ باعث شد که بتوانیم این کار بزرگ را به سرانجام برسانیم.»



یکی از مهم‌ترین پروژه‌هایی که در سال ۱۴۰۵ پیش رو داریم، به صورت ویژه‌ای روی ارتقای سطح خدمت قابل ارائه به مشتریان (SLA) تمرکز خواهیم کرد و پروژه‌های متعددی در دست اقدام داریم تا بتوانیم کیفیت خدمات به مشتریان مان را در سطح ۹۹٫۹ درصد گارانتی کنیم

TOSAN

ارتقاء کننده رفتارهای بانکی و پرداخت

عمر تراکتس

کسب‌وکار

۱۶۱

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم

مهرداد حیدرپور، مدیرعامل بازرگانی مبناکارت آریا، تأکید می‌کند این شرکت دیگر صرفاً یک واردکننده تجهیزات بانکی نیست، بلکه امروز خود را «شریک تحول» بانک‌ها می‌داند

توانایی ارائه راهکارهای نرم‌افزاری تحول‌آفرین را داریم

سال ۱۴۰۴ برای بازرگانی مبناکارت آریا صرفاً یک سال کاری دیگر نبود؛ بلکه نقطه عطفی بود که مسیر شرکت را از یک تأمین‌کننده تجهیزات بانکی به بازیگری جدی در حوزه راهکارهای نرم‌افزاری تغییر داد. مهرداد حیدرپور، مدیرعامل شرکت، این سال را دوره «تثبیت جایگاه و چرخش راهبردی» توصیف می‌کند؛ دوره‌ای که در آن سامانه «چابک‌چک» از مرحله آزمایشی عبور کرد، در بیش از ۱۱۰ شعبه بانک شهر مستقر شد و به تدریج در بانک‌های دی، سامان، صنعت و معدن، سینا و ایران‌ونزوئلا نیز به بهره‌برداری رسید. به گفته او، مبناکارت آریا سال‌ها به‌عنوان تأمین‌کننده تخصصی تجهیزات بانکی شناخته می‌شد، اما در ۱۴۰۴ با ورود جدی به تولید نرم‌افزارهای تحول‌گرا، رویکرد خود را تغییر داد و همین تغییر، فلسفه وجودی شرکت را از یک مجموعه بازرگانی به یک شرکت دانش‌بنیان نوآور ارتقا داد. در این گفت‌وگو با حیدرپور درباره تثبیت و گسترش چابک‌چک، عبور از فروش سخت‌افزار به ارائه راهکارهای یکپارچه، چالش جذب و نگهداشت نیروی متخصص، اثر نوسانات اقتصادی بر برنامه‌های توسعه بین‌المللی و همچنین اولویت‌های مبناکارت آریا در سال ۱۴۰۵ صحبت کرده‌ایم که در ادامه گزارشی از آن را می‌خوانید.



مهرتراکتس



۱۶۲

ASARETAARAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران فناوری‌های مالی ایران

تثبیت جایگاه و چرخش راهبردی

مهرداد حیدرپور، مدیرعامل بازرگانی مبناکارت آریا، ۱۴۰۴ را برای این شرکت سال «تثبیت جایگاه در حوزه راهکارهای نرم‌افزاری بانکی و حرکت هوشمندانه به سمت توسعه محصولات جدید» توصیف می‌کند. به گفته او، این سال زمانی بود که مبناکارت آریا توانست با تمرکز بر نیاز واقعی بانک‌ها، سامانه «چابک‌چک» را از مرحله آزمایشی به مرحله عملیاتی و مقیاس‌پذیر برساند و اعتماد شبکه بانکی را برای استفاده گسترده از این محصول جلب کند. او تأکید می‌کند مهم‌ترین دستاورد این شرکت در سال ۱۴۰۴، تثبیت و گسترش چشمگیر چابک‌چک در شبکه بانکی کشور بوده است؛ سامانه‌ای که با تکیه بر دانش بومی و فناوری‌هایی مانند پردازش تصویر و هوش مصنوعی توسعه یافته و از یک پروژه آزمایشی به یک راهکار حیاتی برای بانک‌ها تبدیل شده است. حیدرپور می‌گوید: «استقرار موفق این سامانه در صدها شعبه بانک شهر و آغاز بهره‌برداری در بانک‌های دی، سامان، صنعت و معدن، سینا و ایران‌ونزوئلا به خوبی نشان داد که مبناکارت آریا دیگر تنها یک واردکننده تجهیزات نیست، بلکه توانایی ارائه راهکارهای نرم‌افزاری پیچیده و تحول‌آفرین را دارد.»

عبور از فروشنده سخت‌افزار به ارائه‌دهنده راهکار

حیدرپور می‌گوید تمرکز راهبردی بر چابک‌چک و محصولات نرم‌افزاری مشابه، نشان‌دهنده گذار این شرکت از مرحله «فروشنده سخت‌افزار» به «ارائه‌دهنده راهکارهای یکپارچه» بوده است. او یادآور می‌شود که مبناکارت سال‌ها به‌عنوان تأمین‌کننده تخصصی تجهیزات بانکی شناخته می‌شد، اما در سال ۱۴۰۴ با جدیت وارد عرصه تولید نرم‌افزارهای تحول‌گرا شد و همین تغییر رویکرد، فلسفه وجودی شرکت را از یک شرکت بازرگانی به یک شرکت دانش‌بنیان نوآور ارتقا داد.

مدیرعامل مبناکارت آریا معتقد است محدودیت‌های ارزی و نوسانات اقتصادی، برنامه‌های توسعه بازار بین‌المللی این شرکت را تحت تأثیر قرار داده است. او می‌گوید: «در چشم‌انداز ما، صادرات و کسب سهم بازار بین‌المللی به‌عنوان اهداف کلیدی تعریف شده‌اند، اما اگر شرایط مساعدتر بود، سرعت توسعه همکاری‌های بین‌المللی و حضور در بازارهای منطقه‌ای را افزایش می‌دادیم. با این حال، تمرکز بر نیازهای داخلی و تقویت توان بومی را به یک فرصت تبدیل کردیم و پاسخگویی به نیازهای فناورانه کشور را در اولویت اصلی خود قرار دادیم.»

چابک‌چک؛ از پایلوت تا پذیرش گسترده

به گفته حیدرپور، جهش اصلی چابک‌چک در سال ۱۴۰۴، گذر از مرحله استقرار به «مقیاس‌پذیری و پذیرش گسترده» بود. او توضیح می‌دهد که وقتی بانک شهر پس از موفقیت پایلوت، تعداد شعب مجهز به این سامانه را به بیش از ۱۱۰ شعبه رساند و بانک‌های دیگر نیز به جمع مشتریان پیوستند، اطمینان کامل حاصل شد که این محصول به یک نیاز واقعی پاسخ داده است. حیدرپور می‌گوید: «چابک‌چک نه صرفاً یک ابزار، بلکه راه‌حلی برای چالش «سرعت، دقت و شفافیت در گردش چک» بوده و تأکید مدیران بانکی بر نقش این سامانه در جذب مشتری و کاهش خطاهای انسانی، بهترین گواه این ادعاست.»

او نقش امروز مبناکارت آریا را «شریک تحول» بانک‌ها تعریف می‌کند. به گفته حیدرپور، شرکت مبناکارت آریا نه بازوی عملیاتی ساده، بلکه همراهی هوشمند و فناور برای عبور از پیچیدگی‌های بانکداری مدرن است و با شناخت عمیق از نیازهای عملیاتی و راهبردی بانک‌ها، راهکارهای بومی توسعه می‌دهد.

چالش منابع انسانی در مسیر تحول دیجیتال

حیدرپور بزرگ‌ترین چالش سال ۱۴۰۴ این شرکت را در کنار نوسانات اقتصادی و محدودیت‌های تأمین، «جذب و حفظ منابع انسانی متخصص» می‌داند.

۱۴۰۵؛ سال تعمیق و تمرکز

حیدرپور منطق توسعه این شرکت را در شرایط پریسک چنین توضیح می‌دهد: «منطق ما ساده اما بنیادین است: «بقا در گرو نوآوری». در بازاری

او می‌گوید: «برای حرکت در مسیر تحول دیجیتال و توسعه محصولات پیشرفته، به نخبگان و متخصصان ماهر نیاز داریم و بازار کار رقابتی فناوری اطلاعات در ایران، مدیریت این حوزه را به یکی از حساس‌ترین و پیچیده‌ترین وظایف مدیریتی تبدیل کرده است.»



میثم نمازی، مدیرعامل راهبرد هوشمند شهر از ورود جدی این شرکت به کسب و کارهای جدید می گوید

حرکت به سوی پرداخت های هوشمند در شهر دیجیتال

در میانه سالی پرنوسان برای صنعت فناوری های مالی کشور، راهبرد هوشمند شهر مسیر متفاوتی را دنبال کرد؛ مسیری که به گفته میثم نمازی، مدیرعامل این شرکت، بر «تثبیت راهبردی برای رشد پایدار» استوار بود، نه بر جهش های مقطعی. او معتقد است ۱۴۰۴ سالی بود که با توسعه خطوط کسب و کاری جدید، ورود به پروژه های مکانیزه سازی کلان شهرها و تعمیق همکاری با شرکای استراتژیک، پایه های درآمدی پایدار این شرکت تقویت شد. در این گفت و گو با نمازی درباره بازتعریف چشم انداز و مأموریت شرکت، حرکت به سمت تصمیم سازی داده محور، اثر دانش بنیان شدن بر رویکرد مدیریتی، بلوغ اسمارتیز و عبور از ۲۰۰ هزار کاربر این اپلیکیشن صحبت کردیم. او همچنین از چالش گذار از یک کیف پول ساده به یک اکوسیستم شهری و برنامه های ۱۴۰۵ این شرکت می گوید؛ سالی که به تعبیر خودش «سال اثرگذاری عملیاتی، ورود به کسب و کارهای جدید و تکمیل سبد محصولات» برای راهبرد هوشمند شهر خواهد بود.



عصر تراکنش



۱۴۴

ASARETAARAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

به گفته نمازی، شاخص ترین دستاورد این شرکت در سال ۱۴۰۴ توسعه خطوط کسب و کار بوده است. او توضیح می دهد که پیش از این تمرکز شرکت عمدتاً بر حوزه پشتیبانی شعب، شخصی سازی کارت، ناوگان پرداخت شهری، حوزه پرداخت و کیف پول دیجیتال اپلیکیشن اسمارتیز بوده، اما امسال با ورود جدی تر به پروژه هایی نظیر مکانیزه کردن کلان شهرها، ارائه خدمات رفاهی سازمانی بر بستر یکپارچه نرم افزاری و سامانه های حفاظتی و نظارتی، دامنه فعالیت هایش گسترش یافته است.

او تأکید می کند تمرکز ویژه بر شرکای استراتژیک باعث تعریف پروژه های جدید و مقیاس بزرگ از سوی بانک شهر، شهرداری ها، سازمان ها و نهادها شده است. «عمق بخشی به پروژه های جاری، درآمدهای بیشتر و پایدارتر ایجاد کرد. این گسترش نه تنها تنوع درآمدی ایجاد کرد، بلکه مسیر رشد پایدار را هموار ساخت.»

۱۴۰۴؛ سال دگرذیسی راهبردی برای رشد پایدار

میثم نمازی، مدیرعامل شرکت راهبرد هوشمند شهر، سال ۱۴۰۴ را نقطه ای مهم در مسیر بلوغ و تثبیت این شرکت می داند؛ سالی که به گفته او بیش از آنکه جهشی مقطعی باشد، پایه های رشد پایدار را مستحکم کرد. او در توصیف این سال می گوید: «سال ۱۴۰۴ را می توان سال دگرذیسی راهبردی برای رشد پایدار نامید. پایداری و رشد شرکت، نتیجه تلاش ها و رهبری مؤثر بود که پایه های محکمی برای تثبیت موقعیت شرکت فراهم کرده بود. با این حال فرصت هایی برای بهینه سازی و افزایش انسجام میان واحدهای مختلف وجود داشت.»

گفت وگو با محمد حق دادی، معاون فناوری اطلاعات بانک قرض الحسنه مهر ایران درباره پایداری در مقیاس ملی و بازطراحی معماری یکپارچه برای تحقق مأموریت اجتماعی این بانک

روایت یک سال مدیریت زیرساخت برای فردا

محمد حق دادی، معاون فناوری اطلاعات بانک قرض الحسنه مهر ایران، از مدیران با سابقه حوزه فناوری بانکی است که کارنامه حرفه‌ای اش با تمرکز بر پایداری عملیاتی، توسعه‌پذیری معماری، استانداردسازی و یکپارچه‌سازی سامانه‌ها و هم‌راستاسازی فناوری با راهبردهای کلان کسب‌وکار شناخته می‌شود. در دوره‌ای که رشد تقاضای خدمات غیرحضوری، افزایش بارهای تراکنشی و حساسیت‌های نظارتی، بانک‌ها را با چالش «مدیریت مقیاس» مواجه کرده، فناوری اطلاعات بانک قرض الحسنه مهر ایران توانسته با رویکردی معماری محور و پلتفرمی، هم‌زمان کیفیت، سرعت و انطباق را در مقیاس ملی نهادینه کند. حق دادی در این گفت‌وگو، با مرور مهم‌ترین راهبردها و دستاوردهای سال ۱۴۰۴ و استناد به شاخص‌های واقعی عملکرد، چشم‌انداز سال آینده فناوری اطلاعات این بانک را با محوریت ارتقای تاب‌آوری زیرساخت، تثبیت نتایج ارتقای کربن‌کینگ و تعمیق خدمات غیرحضوری بر بستر پلتفرم یکپارچه سرزمین هوشمند مهر (QLand) تشریح می‌کند. کارنامه ۱۴۰۴ نشان می‌دهد که مدیریت او نه تنها توانسته زیرساخت را برای پاسخ‌گویی به رشد تقاضای مشتریان آماده کند، بلکه فناوری اطلاعات را به یکی از پیشران‌های اصلی تحقق مأموریت اجتماعی بانک قرض الحسنه مهر ایران تبدیل کرده است.



◀ سال مدیریت مقیاس و تثبیت پایداری

محمد حق دادی، معاون فناوری اطلاعات بانک قرض الحسنه مهر ایران ابتدا در پاسخ به این پرسش که تصویر کلان رویکرد فناوری اطلاعات این بانک در سال ۱۴۰۴ چه بوده است، می‌گوید: «سال ۱۴۰۴ برای فناوری اطلاعات بانک قرض الحسنه مهر ایران، سال مدیریت مقیاس و تثبیت پایداری بود.»

به گفته او، رشد شتابان خدمات دیجیتال، به‌ویژه در حوزه افتتاح حساب و تسهیلات غیرحضوری، نشان داد که پاسخ‌گویی پایدار به تقاضای ملی، با توسعه‌های نقطه‌ای یا سامانه‌های جزیره‌ای ممکن نیست. او توضیح می‌دهد که بر همین اساس، راهبرد فناوری اطلاعات این بانک در سال ۱۴۰۴ بر سه ستون بنیادین استوار شد. نخست، «پایداری به‌عنوان شرط اول خدمت‌رسانی اجتماعی». حق دادی تأکید می‌کند: «بانک قرض الحسنه صرفاً یک نهاد مالی نیست؛ مأموریت اجتماعی ما در گسترش فراگیری مالی و ترویج فرهنگ قرض الحسنه ایجاب می‌کند سرویس‌ها همیشه در دسترس و قابل اتکا باشند. از این منظر، پایداری یک هدف فنی صرف نیست؛ یک تعهد اجتماعی است.»

دومین ستون، «معماری یکپارچه و مقیاس‌پذیر» بوده است. او با اشاره به پرهیز از رشد ناهمگون سامانه‌ها می‌گوید: «تمرکز بانک بر هم‌نوآوری سرویس‌ها، استانداردسازی اتصال‌ها، نظم‌بخشی به لایه‌های معماری و مدیریت یکپارچه داده‌ها قرار گرفت تا اکوسیستم بانک قابل مشاهده، قابل کنترل و قابل توسعه باقی بماند.»

سومین محور این بانک در سال ۱۴۰۴، نیز «تحول فرایند محور و توسعه پلتفرمی» بوده است. به گفته حق دادی، با تقویت این رویکرد، امکان توسعه سریع‌تر سرویس‌ها، انطباق دقیق‌تر با الزامات کسب‌وکاری و نظارتی و کاهش ریسک تغییرات فراهم شد. او می‌گوید: «رویکردی که در نهایت به ارتقای سطح دسترس‌پذیری خدمات به حدود ۹۹.۹ درصد و آمادگی زیرساخت برای پذیرش بارهای عملیاتی بزرگ‌تر انجامید.»

◀ سه تحول ساختاری در سال ۱۴۰۴

حق دادی در تشریح دستاوردهای ملموس فناوری اطلاعات بانک قرض الحسنه مهر ایران در سال ۱۴۰۴ تأکید می‌کند: «ما دستاوردها را در کیفیت خدمت، پایداری عملیات و آمادگی برای رشد می‌سنجیم.» در این چهارچوب، به گفته او سه تحول ساختاری و چند خروجی کلیدی رقم خورده است.

نخستین تحول، پروژه «ارتقای کربن‌کینگ و تثبیت پایداری خدمات» بوده است؛ پروژه‌ای که به گفته او در عمل شامل مهاجرت داخلی و بازآرایی لایه‌های کلیدی اجرایی بود و در سال ۱۴۰۴ اجرا شد. این اقدام، به تعبیر حق دادی، ستون فقرات پاسخ‌گویی پایدار به رشد

تقاضا را شکل داد، ریسک‌های اختلال را کاهش داد و سطح دسترس‌پذیری خدمات را به حدود ۹۹.۹ درصد رساند: «نتیجه این تحول، افزایش تاب‌آوری عملیاتی و توان پاسخ‌گویی مطمئن به بارهای تراکنشی بزرگ عنوان می‌شود.»

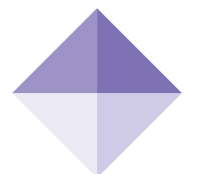
تحول دوم، «انتقال مرکز داده به زیرساخت تحت مالکیت بانک» بوده است؛ اقدامی که حق دادی آن را حیاتی از منظر امنیت اطلاعات و پدافند غیرعامل توصیف می‌کند و می‌گوید: «این انتقال علاوه بر ارتقای کنترل‌پذیری و استقلال عملیاتی، ظرفیت پردازشی، ذخیره‌سازی و ارتباطات شبکه‌ای را افزایش داده و شرایط مطلوب‌تری از حیث عملکرد و امنیت ایجاد کرده است. حاصل این اقدام افزایش تاب‌آوری و آمادگی زیرساخت برای رشدهای آتی بوده است.»

سومین تحول، «تعمیق خدمات غیرحضوری بر بستر پلتفرم یکپارچه سرزمین هوشمند مهر (QLand)» بوده است. حق دادی توضیح می‌دهد که مهاجرت جریان‌های کلیدی افتتاح حساب و اعطای تسهیلات به زیرساخت پلتفرمی یکپارچه با محوریت کیوبانک، «صرفاً یک تغییر فنی نبود» بلکه هم‌زمان مدل‌های جدید کسب‌وکار و ساختارهای خدمت‌رسانی نیز بازطراحی شد.

او به نمونه‌هایی از این بازطراحی اشاره می‌کند: «تفکیک و شفاف‌سازی لاین‌های تسهیلات در مسیرهای حقیقی، سازمانی، تکلیفی و اجتماعی»، «کنترل‌پذیری دقیق‌تر سیاست‌ها و انطباق با دستورالعمل‌ها» و «افزایش سرعت توسعه طرح‌های جدید و یکپارچگی تجربه مشتری».

شاخص‌های عملیاتی این تحول نیز به گفته حق دادی روشن است: تثبیت ورود روزانه بیش از ۵۰ هزار کاربر جدید به خدمات دیجیتال؛ ثبت روزانه بیش از ۱۵

مهر تراکنش



۱۰۰

ASAEETARAHOONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران فناوری‌های مالی ایران



عکس: حامد خورشیدی
مؤسسه شبکه عصر تراکتش

علی پرورش، مدیرعامل پرنده از تغییر جایگاه ITSM در صنایع فولاد، خودروسازی و بانکداری می‌گوید
جایی که نگاه این شرکت همواره تحول و مقیاس‌پذیری صنعتی بوده است

محور تحول دیجیتال سازمان‌ها خواهیم بود

برای پرنده، سال ۱۴۰۴ نقطه‌ای بود که در آن مفهوم مدیریت خدمات فناوری اطلاعات از یک کارکرد پشتیبان، به زیرساختی راهبردی برای تداوم فعالیت صنایع تبدیل شد. علی پرورش، مدیرعامل این شرکت، این سال را «جهش هوشمند بر بستر تثبیت» توصیف می‌کند؛ جهشی که بر پایه زیرساخت‌های تثبیت‌شده محصول، بازار و سرمایه انسانی شکل گرفت و در شرایطی مانند جنگ ۱۲ روزه، اهمیت تاب‌آوری عملیاتی را به‌طور عینی نمایان کرد. به گفته او، سرویا امروز دیگر یک نرم‌افزار در حال توسعه نیست، بلکه پلتفرمی در تراز سازمان‌های بزرگ و حساس است که مقیاس‌پذیری خود را در بانک‌ها و صنایع فولاد و خودروسازی اثبات کرده است. پرورش تأکید می‌کند نگاه پرنده همواره تحول و مقیاس‌پذیری صنعتی بوده و در افق پنج‌ساله، هدف این شرکت «تثبیت جایگاه به‌عنوان پیشرو در ارائه راهکارهای هوشمند مدیریت خدمات فناوری اطلاعات در ایران» است. در این گفت‌وگو با او درباره بلوغ سرویا، ورود به صنایع حیاتی، نقش هوش مصنوعی، برنامه‌های ۱۴۰۵ و چشم‌انداز پیش‌روی پرنده صحبت کردیم.



◀ جهش هوشمند بر بستر تثبیت

علی پرورش، مدیرعامل شرکت پرنده ابتدا در پاسخ به این پرسش که سال ۱۴۰۴ را برای این شرکت باید سال تثبیت دانست یا سال جهش، تأکید می‌کند: «اگر بخواهم سال ۱۴۰۴ را در یک جمله توصیف کنم، آن را سال جهش هوشمند بر بستر تثبیت می‌دانم.» او توضیح می‌دهد که پرنده در سال‌های گذشته «زیرساخت محصول، بازار و سرمایه انسانی خود را تثبیت کرده بود»، اما ابتدای ۱۴۰۴ و همزمان با جنگ تحمیلی ۱۲ روزه، شرایطی رقم خورد که اهمیت تاب‌آوری

زیرساخت‌های فناوری اطلاعات را به‌صورت عینی و عملیاتی نمایان کرد. به گفته او، در آن مقطع سازمان‌ها با فشارهای عملیاتی و سطح بالایی از عدم قطعیت مواجه شدند و مدیریت خدمات فناوری اطلاعات از یک ابزار پشتیبان، به مؤلفه‌ای راهبردی برای تداوم فعالیت تبدیل شد. پرورش معتقد است در چنین فضایی، جهش پرنده «نه یک رشد مقطعی، بلکه تثبیت جایگاه پرنده به‌عنوان شریک راهبردی صنایع در حوزه تاب‌آوری و مدیریت خدمات فناوری اطلاعات بود؛ جهشی که بر پایه بلوغ فنی، انضباط اجرایی و آمادگی برای پاسخ‌گویی در شرایط پیچیده شکل گرفت.»

◀ سرویا؛ از توسعه تا مقیاس‌پذیری واقعی

یکی از محورهای اصلی این گفت‌وگو، بلوغ و مقیاس‌پذیری محصول بومی

عصر تراکتش



۱۶۸

ASAE@TRAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری‌های مالی ایران



۱۰
درصد

سهم نیوکاش
از اقتصاد
زیارت

مصرف تراکتس



۱۳۰

ASAE TARAHOONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

گفت و گو با علی آیتی، مدیرعامل نیوکاش که می گوید این شرکت به عنوان تسهیل گر سفرهای زیارتی، زیرساختی فناورانه برای میلیون ها زائر خارجی ایجاد کرده است

نیوکاش؛ حلقه اتصال میان زائر خارجی، خدمات و فناوری

اقتصاد زیارت، برخلاف تصور رایج، صرفاً زیرمجموعه ای از گردشگری نیست؛ بازاری چندمیلیون نفری با جریان مالی قابل توجه است که اگر به درستی ساماندهی شود، می تواند به یکی از پیشران های ارزی کشور تبدیل شود. نیوکاش یکی از بازیگرانی است که تلاش کرده این ظرفیت را با تکیه بر فناوری به یک زیرساخت عملیاتی تبدیل کند. این پلتفرم به گفته مدیرعاملش تاکنون با جذب نیم میلیون زائر خارجی، ۱۰ درصد از بازار زیارت را در اختیار گرفته و رشد ۱۹۰۰ درصدی را تجربه کرده است. علی آیتی تأکید می کند که هدف نیوکاش افزایش سهم بازار به ۲۵ درصد و جذب بیش از ۲.۵ میلیون زائر خارجی تا سال ۲۰۲۷ است. در این گفت و گو با او درباره ابعاد اقتصاد زیارت، مدیریت ۱۲ همت گردش مالی شفاف و برنامه های توسعه منطقه ای نیوکاش صحبت کردیم.



شکل دهد و زیرساختی فناورانه برای میلیون ها زائر خارجی ایجاد کند. آیتی می گوید: «در حال حاضر نیوکاش با وجود همه تحریم ها علیه کشورمان، مشکلات ناشی از قطعی اینترنت و فقدان زیرساخت های فنی و حمایتی، توانسته با جلب اعتماد نیم میلیون زائر خارجی و کسب ۱۰ درصد از سهم گردشگری زیارت ایران، رشد ۱۹۰۰ درصدی در جذب مخاطب را تجربه کند. با توسعه و ارتقای سطح کیفی خدمات این پلتفرم تا سال ۲۰۲۷، به دنبال افزایش سهم بازار زیارت به ۲۵ درصد و در نهایت جذب بیش از ۲.۵ میلیون زائر خارجی هستیم.»

تثبیت جایگاه بین المللی نیوکاش با ۴۲۰ نماینده در هفت کشور منطقه
هم بنیان گذار نیوکاش به تثبیت جایگاه این پلتفرم ایرانی در منطقه به عنوان یک

سهم ۱۰ درصدی نیوکاش با جذب نیم میلیون زائر خارجی

علی آیتی، مدیرعامل نیوکاش، در ابتدای این گفت و گو با اشاره به ماهیت سفرهای زائران خارجی به کشور می گوید سالانه ۴.۶ میلیون زائر خارجی تنها با هدف زیارت وارد ایران می شوند؛ ظرفیتی که برآوردها نشان می دهد تا سال ۲۰۲۷ می تواند به صورت تجمیعی بیش از ۲۴ میلیارد دلار برای کشور ارزآوری داشته باشد. به گفته او، نیوکاش به عنوان تسهیل گر سفرهای زیارتی تلاش کرده حلقه اتصال میان زائر، خدمات و فناوری را

۲,۵
میلیون

جذب بیش از
۲.۵ میلیون
زائر خارجی تا
۲۰۲۷

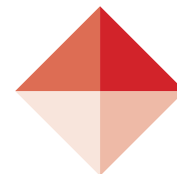
گفت‌وگو با مجید جعفریان، معاون فناوری اطلاعات بانک اقتصاد نوین درباره سرمایه‌گذاری راهبردی
این بانک بر زیرساخت، نئوبانک و اکوسیستم نوآوری

چرخش اقتصاد نوین به سمت بانکداری خرد

سال ۱۴۰۴ برای بانک اقتصاد نوین را می‌توان سال بازتعریف نقش فناوری اطلاعات در متن استراتژی کلان بانک دانست؛ سالی که در آن «تاب‌آوری» و «استمرار خدمات» از یک شعار عملیاتی به یک محور راهبردی تبدیل شد. نوسازی و تجهیز سه مرکز داده، تقویت بازیابی بحران (DR)، بهبود معماری فنی و ارتقای استانداردهای عملیاتی، در کنار توسعه نرم‌افزارهای دیجیتال و پیاده‌سازی چهارچوب IT Operating Model، نشان می‌دهد که فناوری اطلاعات در این بانک، همزمان در دو جبهه حرکت کرده است: تثبیت زیرساخت و آماده‌سازی برای آینده. اما شاید مهم‌ترین محور تحول بانک اقتصاد نوین در سال ۱۴۰۴، حرکت از بانکداری شرکتی به بانکداری خرد بوده باشد؛ چرخشی که با توسعه نئوبانک، گسترش API Manager و راه‌اندازی «نوین مارکت» نشانه‌های عینی پیدا کرد و معاونت فناوری اطلاعات را از یک نقش پشتیبان سنتی، به پیشران تحول بانکداری خرد رساند. در گفت‌وگو با مجید جعفریان، معاون فناوری اطلاعات بانک اقتصاد نوین، درباره مهم‌ترین اقدامات فناورانه سال ۱۴۰۴، چرخش استراتژیک به بانکداری خرد، چالش‌های پایداری در مقیاس تراکنش‌های خرد، مدیریت فناوری در شرایط تحریم و نااطمینانی، حضور بانک در اکوسیستم‌های SCF و TSP و اولویت‌های حیاتی ۱۴۰۵ گفت‌وگو کرده‌ایم.



مصرف‌تراکنش



۱۷۲

ASARETAARAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری‌های مالی ایران

◀ ۱۴۰۴؛ سال سرمایه‌گذاری بر تاب‌آوری و استمرار خدمات

مجید جعفریان، معاون فناوری اطلاعات بانک اقتصاد نوین در پاسخ به این پرسش که اگر بخواهد سال ۱۴۰۴ را از منظر فناوری اطلاعات بانک اقتصاد نوین جمع‌بندی کند، مهم‌ترین اقدامات چه بوده‌اند، توضیح می‌دهد: «اگر بخواهم مهم‌ترین اقدامات سال ۱۴۰۴ را از منظر فناوری اطلاعات بانک اقتصاد نوین مطرح کنم به‌طور کلی می‌توانم به مواردی از جمله توسعه نرم‌افزاری دیجیتال، تمرکز بر توسعه زیرساخت و تقویت پایداری عملیاتی، توانمندسازی شرکت نوین تک در راستای سرمایه‌گذاری‌های هوشمند، توسعه و راه‌اندازی سامانه‌ها و نرم‌افزارهای مورد نیاز بانک، نوسازی و تجهیز سه مرکز داده بانک با هدف افزایش ظرفیت، بهبود معماری فنی و ارتقای استانداردهای عملیاتی نام ببرم که اثر آن امروز در افزایش پایداری سرویس‌ها کاملاً مشهود است.» او تأکید می‌کند که در مجموع، «۱۴۰۴ سال سرمایه‌گذاری راهبردی بر تاب‌آوری و استمرار خدمات بانک بود.»

◀ چرخش به سمت بانکداری خرد؛ از نئوبانک تا نوین مارکت

یکی از مهم‌ترین محورهای تحول بانک اقتصاد نوین در سال ۱۴۰۴، حرکت از بانکداری شرکتی به بانکداری خرد بوده است. جعفریان در این باره می‌گوید: «در دیدگاه من، توسعه نئوبانک با تمرکز بر نسل جوان و ارائه تجربه‌ای ساده و کاربرمحور، که نسخه اولیه آن به‌زودی رونمایی خواهد شد، یکی از مهم‌ترین نشانه‌های این تغییر است.» او اضافه می‌کند که همزمان توسعه API Manager بستر تعامل‌پذیری و همکاری با کسب‌وکارهای بیرونی را فراهم کرده و «نوین مارکت» (BNPL) گامی در جهت حرکت به سمت مدل پلتفرمی و ایجاد اکوسیستم خدمات مکمل بود. به گفته جعفریان، این تغییر جهت الزام‌های تازه‌ای را نیز به تیم فناوری تحمیل کرد: «این تغییر جهت، بازطراحی معماری سامانه‌ها، افزایش مقیاس‌پذیری، تقویت امنیت و حرکت به سمت تیم‌های چابک‌تر را به تیم فناوری تحمیل کرد. در نتیجه، معاونت فناوری اطلاعات از نقش پشتیبان



علیرضا غفوری، معاون عملیات شرکت پرداخت الکترونیک سامان، درباره راه اندازی پروژه «کهربا» در سپ و توسعه تراکنش های مبتنی بر NFC در بازار پرداخت کشور می گوید

زیرساخت آماده است مسئله فرهنگ است

پرداخت های غیرتماسی در سال های اخیر از یک قابلیت «لوکس» در اکوسیستم های مالی جهان، به یکی از ارکان تجربه پرداخت حضوری تبدیل شده اند. در ایران نیز با تعریف پروژه «کهربا» از سوی نهادهای حاکمیتی و ورود PSP ها به مسیر تجهیز و فعال سازی کارت خوان های NFC، گام های مهمی در این تحول برداشته شده؛ اما همچنان سهم واقعی پرداخت های NFC در سبد تراکنش های حضوری، با ظرفیت های فنی موجود فاصله چشمگیری دارد. شرکت پرداخت الکترونیک سامان (سپ) به عنوان یکی از اولین PSP های کشور که به صورت گسترده پایانه های خود را به NFC مجهز و به روزرسانی کرده، اکنون با محصول «کهربا» تلاش دارد این فناوری را از سطح یک «قابلیت روی کاغذ»، به یک جریان کاربردی و فراگیر در صنعت پرداخت تبدیل کند. با این حال، چالش های فرهنگی، رفتار کاربر، مدل های اقتصادی پذیرش، رقابت با روش هایی نظیر QR و کیف پول، و همچنین نقش تنظیم گری در شکل دهی این بازار نوپا، پرسش های کلیدی و قابل تحلیلی هستند که مسیر آینده NFC را در کشور تعیین خواهند کرد. در این گفت و گو با علیرضا غفوری، معاون عملیات شرکت پرداخت الکترونیک سامان، علاوه بر بررسی لایه های فنی، امنیت و تجربه کاربری محصول «کهربا»، تلاش شده تا تصویری عمیق تر از اقتصاد، رقابت، مقررات و چشم انداز پرداخت های NFC در ایران ترسیم شود.



◀ کهربا؛ تطابق پذیر، بدون تغییر در تسویه، هم سقف با کارت

علیرضا غفوری، معاون عملیات شرکت پرداخت الکترونیک سامان در ابتدای گفت و گو، با تأکید بر پیشگامی سپ در عملیاتی سازی پرداخت

مبتنی بر NFC یا «کهربا»، ارزش پیشنهادی این راهکار را از چند منظر تشریح می کند. او می گوید: «این راهکار از چند منظر ارزش افزوده متمایزی نسبت به سایر روش های پرداخت غیرتماسی موجود در بازار ایران ایجاد می کند. نخستین و شاید مهم ترین مزیت کهربا، تطابق پذیری این روش پرداخت است. به این معنا که تمامی اپلیکیشن ها و ابزارهای پذیرش سازگار با این پروتکل، امکان پردازش این نوع تراکنش



عکس: حامد خورشیدی
مؤسسه شبکه عصر تراکنش

عصر تراکنش



۱۷۸

ASRAE TAAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

محمد رضا مقدم جاه، مدیرعامل آدانیک از مسیر توسعه و برنامه های این شرکت در سال جدید می گوید

۱۴۰۵ سال توسعه هوشمند و مشارکت های استراتژیک خواهد بود

سال ۱۴۰۴ برای آدانیک بیش از آنکه سال رشدهای پرسرعت یا توسعه های نمایشی باشد، سال اولویت بندی های حیاتی بود؛ تصمیم هایی که باید هم زمان پایداری سرویس های بانکی را حفظ می کردند و مسیر آینده شرکت را از ریسک های جدی عبور می دادند. محمد رضا مقدم جاه، مدیرعامل آدانیک، این سال را یکی از پیچیده ترین مقاطع فعالیت شرکت توصیف می کند؛ دوره ای که فشارهای اقتصادی، نوسانات شدید ارزی، اختلال های زیرساختی و رخدادهایی مانند جنگ ۱۲ روزه، عملاً بسیاری از فرض های معمول درباره تداوم کسب و کارها را به چالش کشید. در چنین فضایی، انتخاب آدانیک تمرکز بر حفظ سرویس های حیاتی شبکه بانکی بود؛ محصولاتی که به گفته مقدم جاه «حتی یک لحظه توقف آنها می توانست به اختلال در عملیات بانک ها منجر شود». با این حال، روایت او از ۱۴۰۴ صرفاً روایت عبور از بحران نیست. مقدم جاه از سالی می گوید که در کنار حفظ اعتماد بانک ها، مسیر توسعه نیز متوقف نشد؛ از معرفی کاریز پلاس در حوزه بانکداری باز گرفته تا تثبیت سبد محصولات و آماده سازی آدانیکوم برای ورود جدی تر به بازار. در این گفت و گو با مدیرعامل آدانیک، درباره مهم ترین اقدامات این شرکت در سال ۱۴۰۴ و برنامه های آن برای سال ۱۴۰۵ صحبت کرده ایم.



مستثنی نبود. با این حال، رویکرد این شرکت در چنین شرایطی بیش از هر چیز بر حفظ پایداری سرویس های حیاتی شبکه بانکی متمرکز شد. مقدم جاه تأکید می کند محصولاتی که در بانک ها نقش عملیاتی و کلیدی دارند، باید بدون وقفه خدمت رسانی کنند. او می گوید: «خوشبختانه در دوره های بحرانی از جمله جنگ ۱۲ روزه، سامانه های کاریز و کیلید توانستند با اتکا به زیرساخت های طراحی شده، سرویس پایدار و قابل اتکایی به مشتریان ارائه دهند.» به گفته مدیرعامل آدانیک، تیم های فنی و عملیاتی این شرکت نیز با حداکثر توان در کنار بانک ها حضور داشتند تا کوچک ترین اختلالی متوجه کاربران نهایی نشود. در کنار این چالش ها، نوسانات شدید اقتصادی و کاهش ارزش ریال نیز هزینه های عملیاتی و سرمایه گذاری های زیرساختی آدانیک را به طور قابل توجهی افزایش داد. مقدم جاه می گوید: «از سوی دیگر، تغییرات در وضعیت برخی مشتریان، از جمله

حفظ سرویس های حیاتی در شرایط بحرانی

محمد رضا مقدم جاه، مدیرعامل شرکت آدانیک، ۱۴۰۴ را یکی از پیچیده ترین و پرچالش ترین سال های فعالیت این شرکت توصیف می کند و معتقد است این سال بیش از هر چیز، محک جدی تاب آوری سازمانی آدانیک بود. به گفته او، رخدادهایی که سابقه ای مانند جنگ ۱۲ روزه، شرایط امنیتی کشور، محدودیت ها و ناپایداری های زیرساخت ارتباطی و همچنین فشارهای اقتصادی و افزایش فزاینده نرخ تورم، عملاً تمام کسب و کارهای آنلاین را تحت تأثیر قرار داد و آدانیک نیز از این فضا

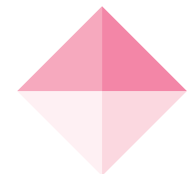
گفت‌وگو با اعضای هیئت مدیره و مدیرعامل ایران کیش درباره تصمیم‌های راهبردی ۱۴۰۴ این شرکت و توسعه جدی خدمات اعتباری آنها

حرکت ایران کیش به سوی مدل ترکیبی پرداخت-اعتبار

سال ۱۴۰۴ برای بسیاری از فعالان صنعت پرداخت، سالی پرچالش بود؛ دوره‌ای که فشار رقابتی، تغییر رفتار مصرف‌کننده، کاهش حاشیه سود و الزامات سخت‌گیرانه تنظیم‌گری به صورت هم‌زمان بروز کرد و تصمیم‌گیری‌های سریع، هوشمندانه و مبتنی بر داده را به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تبدیل کرد. در این میان، ایران کیش به عنوان یکی از قدیمی‌ترین بازیگران حوزه کارت اعتباری و پرداخت کشور، در سال ۱۴۰۴ صرفاً به حفظ موقعیت خود بسنده نکرد، بلکه برنامه‌ای منسجم برای توسعه و تحول کسب‌وکار طراحی و اجرا کرد؛ برنامه‌ای که سه هدف را هم‌زمان دنبال می‌کرد: تثبیت جایگاه در بازار پرداخت، عبور مؤثر از بحران‌های عملیاتی و ترسیم مسیر تازه‌ای برای رشد و توسعه. بازنگری در ساختار مدیریتی، ساماندهی سرمایه انسانی، ارتقای زیرساخت‌های فنی و فناوری، توسعه خدمات اعتباری و بهینه‌سازی فرایندهای مالی، بخشی از اقداماتی بود که در این مسیر انجام شد. از نگاه هیئت مدیره و مدیرعامل ایران کیش، سال ۱۴۰۴ تنها سال عبور از بحران نبود؛ بلکه نقطه عطفی در بازتعریف هویت سازمانی این شرکت به شمار می‌رفت. بر این اساس، تحول واقعی زمانی محقق می‌شود که سه لایه کلیدی سازمان (فناوری اطلاعات، منابع انسانی و سرمایه مالی) به شکلی منسجم و هم‌راستا عمل کنند. این سه لایه باید بر پایه تحلیل داده، تصمیم‌گیری استراتژیک و نگاه آینده‌محور در هم تنیده شوند تا ایران کیش از یک پردازشگر صرف تراکنش، به بازیگری داده‌محور و مدیریت‌کننده تجربه مالی تبدیل شود. در این گزارش، در گفت‌وگو با هیئت مدیره و مدیرعامل ایران کیش به روایت تصمیم‌های راهبردی ۱۴۰۴، مسیر گذار از PSP سنتی به مدل پرداخت-اعتبار، دستاوردهای فنی و مالی در دل محدودیت‌ها و اولویت‌های اجرایی ۱۴۰۵ این شرکت پرداختیم.



مصرف تراکنش



ASAE TAAAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران فناوری‌های مالی ایران

عبور هوشمندانه از بحران؛ از تثبیت تا تغییر مسیر

حمزه آقابابایی، مدیرعامل ایران کیش، معتقد است ۱۴۰۴ بیش از هر چیز، سال عبور هوشمندانه از بحران بود؛ سالی که فشارهای اقتصادی، محدودیت‌های زیرساختی و الزامات تنظیم‌گری تصمیم‌گیری را پیچیده کرده بود. به گفته او، ایران کیش توانست با برنامه‌ریزی دقیق، استفاده از ظرفیت‌های داخلی و تکیه بر شبکه گسترده پذیرندگان، هم‌پایداری کسب‌وکار را حفظ کند و هم مسیر آینده را بازتعریف کند. او تأکید می‌کند: «در این سال، ما از مرحله مدیریت صرفاً بقا و تثبیت به سمت اتخاذ تصمیمات راهبردی برای رشد آگاهانه حرکت کردیم. تلاش شد تا روند سهم بازار به ثبات نسبی برسد و هم‌زمان، تیم‌های عملیاتی و فنی با بسیج تمام منابع، بحران‌های مقطعی ناشی از اختلالات زیرساختی را مدیریت کردند.»

امیرحسین داودیان، رئیس هیئت مدیره

ایران کیش نیز تحلیل مشابهی دارد اما با تأکید بر تغییر هندسه بازار. او اینطور توضیح می‌دهد: «اگر بخواهیم سال ۱۴۰۴ را تحلیل کنیم، باید بگوییم که این سال ترکیبی از تثبیت، عبور از بحران و آغاز تغییر مسیر بود. از منظر کسب‌وکار، بازار پرداخت دیگر شبیه گذشته نبود و فشارهای

اقتصادی و رقابتی، ضرورت اتخاذ راهبردهای نوین را پررنگ‌تر می‌کرد. شرکت ایران کیش با درک درست از این واقعیت، تمرکز خود را بر تثبیت جایگاه در بازار، حفظ اعتماد پذیرندگان و آغاز مسیر تحول مدل کسب‌وکار گذاشت.»

به عبارت دیگر، به گفته داودیان، سال ۱۴۰۴ فرصتی بود تا با نگاه آینده‌محور، مسیر رشد و توسعه را هم‌زمان با کنترل بحران‌های عملیاتی دنبال کنند: «این همگرایی میان تثبیت، عبور از بحران و تغییر مسیر، جایگاه ایران کیش را به عنوان یک بازیگر اثرگذار در اکوسیستم پرداخت کشور تقویت خواهد کرد.»

تصمیم راهبردی سال؛ عبور از PSP سنتی

مهم‌ترین نقطه عطف ایران کیش در سال ۱۴۰۴، به گفته آقابابایی، تصمیم به حرکت از مدل سنتی PSP محور به سمت مدل ترکیبی پرداخت-اعتبار بود. مدیرعامل ایران کیش در این خصوص می‌گوید: «هدف ایران کیش، آماده‌سازی سازمان برای ایفای نقش فعال در تجربه مالی مشتریان و فراتر رفتن از پردازش تراکنش بود. در راستای این تصمیم، پروژه‌های کلیدی از جمله بازنگری نظام برنامه‌ریزی و تصمیم‌سازی راهبردی، بازطراحی معماری فنی و عملیاتی، ارتقای تاب‌آوری شبکه پرداخت و توسعه محصولات و زیرساخت‌های اعتباری پیاده‌سازی شدند. علاوه بر این، پروژه راهبردی «سبک زندگی اعتباری» آغاز شد تا تجربه پرداخت با خدمات اعتباری و خرید اقساطی یکپارچه شود.»

او توضیح می‌دهد این تصمیم واکنشی کوتاه‌مدت نبود، بلکه بر پایه تحلیل‌های بلندمدت بازار، تغییر رفتار مصرف‌کننده و ضرورت خلق ارزش افزوده جدید شکل گرفت.

حمزه آقابابایی





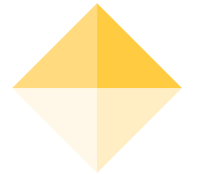
محسن ابوالفتحی، مدیرعامل طلاین، می گوید در سال آینده نیز برای حفظ و تقویت جایگاه شرکت نزد کاربران و تثبیت هرچه بیشتر طلاین در بازار طلا تلاش خواهند کرد

۵ سال توسعه بازار تجربه فضای رقابتی تر

در بازاری که اعتماد، مهم ترین دارایی و سرمایه است، طلاین تلاش کرد نشان دهد پایداری فقط یک شعار نیست، بلکه یک انتخاب مدیریتی است. در ماههایی که اقتصاد ایران با موجی از نااطمینانی، اختلال های زیرساختی و ناآرامی های اجتماعی مواجه بود، این پلتفرم خرید و فروش آنلاین طلا تصمیم گرفت برحسب انجام وظیفه، فعالیت خود را متوقف نکند و بر دسترسی کاربران به دارایی هایشان پافشاری داشته باشد تا حداقل این موضوع فشار روانی مضاعف برای آنها نداشته باشد. به گفته محسن ابوالفتحی، مدیرعامل طلاین، همین «ادامه دادن در بحران» مهم ترین عامل تقویت اعتماد عمومی به این برند بوده است؛ اعتمادی که در بازار طلا، نه با تبلیغات، بلکه با عملکرد سنجیده در شرایط سخت ساخته می شود. در این گفت و گو با ابوالفتحی درباره تجربه طلاین از عبور از بحران های ۱۴۰۴ و چالش های تنظیم گری در بازار آنلاین طلا صحبت کرده ایم و از او درباره برنامه های طلاین در سال ۱۴۰۵ پرسیده ایم؛ سالی که به گفته او، قرار است سال توسعه بازار، رقابت جدی تر میان پلتفرم ها و تثبیت جایگاهی پایدار و قابل اتکا برای طلاین باشد.



مصرف تراکتس



۱۸۴

ASAE TARAHOONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

◀ افزایش اعتماد عمومی نسبت به طلاین

محسن ابوالفتحی، مدیرعامل طلاین، سال ۱۴۰۴ را نه صرفاً یک سال مالی، بلکه مقطعی تعیین کننده در مسیر این پلتفرم می داند. به گفته او، «سال ۱۴۰۴ را می توان نقطه ای مهم در تثبیت جایگاه طلاین دانست. در این سال شاهد تغییر رویکرد نهاد های رگولاتوری بودیم؛ به این معنا که از مواجهه تقابلی فاصله گرفتند و به سمت تدوین ضوابط و چهارچوب های شفاف تر حرکت کردند. این تغییر، یکی از اتفاقات کلیدی سال ۱۴۰۴ برای ما بود. در کنار آن، پذیرش اجتماعی نیز نقش

مهمی ایفا کرد. با توجه به شرایط اقتصادی کشور، جامعه بیش از گذشته به خدمات ما نیاز پیدا کرد. از سوی دیگر، طلاین توانست در شرایط دشواری مانند ناآرامی های اخیر، جنگ ۱۲ روزه، قطع اینترنت و اختلال در زیرساخت ها، خدمات خود را حفظ کند. عبور موفق از این چالش ها، به شکل معناداری به افزایش اعتماد عمومی نسبت به طلاین کمک کرد.» از نگاه او، یکی از مهم ترین تصمیمات مدیریتی سال ۱۴۰۴ طلاین «ادامه ارائه خدمات در شرایط بحرانی» بود. او می گوید: «در زمانی که کشور با بحران های

جواد ماه‌جان، مدیرعامل شرکت داده‌کاوان توسن می‌گوید که آینده بانکداری ایران بدون شرکت‌های داده‌ای عملاً قابل تصور نیست

بانک‌ها شریک می‌خواهند، نه پیمانکار

سال ۱۴۰۴ برای داده‌کاوان هوشمند توسن، نه سال جهش‌های نمایی، بلکه سال «تثبیت آگاهانه» بود؛ سالی که به گفته جواد ماه‌جان، مدیرعامل این شرکت، قرار بود زمینه ورود به یک تغییر عمیق‌تر را فراهم کند. هم‌زمانی پایان یک استراتژی پنج‌ساله با آغاز مأموریت مدیریتی جدید، داده‌کاوان توسن را در نقطه‌ای قرار داد که به جای بازتعریف‌های عجولانه، بر شناخت بنیان‌های سازمان، حفظ ثبات و افزایش بهره‌وری تمرکز کند. در این گفت‌وگو با ماه‌جان درباره چالش اعتماد در صنعت بانکی، ورود این شرکت به صنایع جدید و آینده بانکداری در کشور صحبت کردیم؛ جایی که او تأکید می‌کند در سال ۱۴۰۵ بانکداری، هوش مصنوعی تفسیر پذیر، تحلیل ریسک، مبارزه با پولشویی و زیرساخت‌های داده‌ای حوزه‌های استراتژیک داده‌کاوان توسن خواهند بود و معیار موفقیت آنها در سال آینده، «میزان اتکای بانک‌ها به این شرکت در تصمیم‌های حساس» است.



۱۴۰۴؛ سال تثبیت آگاهانه برای ورود به تغییر عمیق‌تر

تعویق در تجاری‌سازی سریع برخی راهکارهای جدید داده‌محور و هوش مصنوعی بود. ما می‌توانستیم زودتر و با ریسک بالاتر وارد فاز عرضه گسترده برخی محصولات نوظهور شویم، اما آگاهانه ترجیح دادیم ابتدا بلوغ فنی، امنیتی و عملیاتی آنها را در محیط‌های واقعی بانکی بسنجیم. در کوتاه‌مدت، این رویکرد شاید باعث شد بخشی از فرصت‌های درآمدی زودبازده را از دست بدهیم؛ اما در بلندمدت، به حفظ اعتماد بانک‌ها و تثبیت جایگاه داده‌کاوان توسن به عنوان یک شریک قابل اتکا کمک کرد. واقعیت این است که در صنعت بانکی، رشد شتاب‌زده معمولاً به قیمت فرسایش اعتماد تمام می‌شود.»

اعتماد؛ حاصل ۱۵ سال استمرار

ماه‌جان درباره اینکه بانک‌ها دقیقاً به چه چیزی در داده‌کاوان توسن اعتماد کرده‌اند، می‌گوید این اعتماد حاصل یک عامل واحد نیست، بلکه ترکیبی از «پایداری فنی، امنیت داده، درک منطق بانکی و رفتار حرفه‌ای در بحران» است. او یادآور می‌شود که در طول ۱۵ سال فعالیت، این شرکت از دوران Core‌های قدیمی تا مهاجرت‌های پیچیده و بحران‌های عملیاتی در کنار بانک‌ها بوده است. به گفته او، همین استمرار باعث شده اعتماد از سطح قرارداد به سطح مشارکت برسد. ماه‌جان در این خصوص اینطور توضیح می‌دهد: «نمونه روشن آن، واگذاری نقش داده‌کاوان توسن در تصمیم‌سازی‌های حساس و حتی معرفی ما به عنوان نماینده بانک‌ها در برخی نشست‌های تخصصی است. در بحران‌های بانکی اخیر، اعتماد به ما نه بر اساس SLA‌های کاغذی، بلکه بر اساس تجربه عملی و شناخت عمیق از داده‌های بانکی شکل گرفت. بانک‌ها می‌دانند که خروجی‌های داده‌کاوان توسن قابل اتکا،

جواد ماه‌جان، مدیرعامل شرکت داده‌کاوان توسن در توصیف سال ۱۴۰۴ برای این شرکت، آن را بیش از هر چیز «سال تثبیت آگاهانه برای ورود به یک تغییر عمیق‌تر» می‌داند. به گفته او، این سال هم‌زمان با پایان استراتژی پنج‌ساله قبلی و آغاز مأموریت مدیریتی جدید رقم خورد و همین تقارن، اهمیت تصمیم‌گیری‌های آن را دوچندان کرد. او توضیح می‌دهد در چنین مقطعی، مهم‌ترین تصمیم این بود که به جای بازتعریف‌های عجولانه ساختارها و فرایندها، ابتدا بنیان‌های سازمان به درستی شناخته شود، ثبات یک مجموعه بالغ حفظ شود و بهره‌وری افزایش یابد. به گفته ماه‌جان، تمرکز بر «شنیدن صدای تیم‌ها، گفت‌وگو با مشتریان کلیدی و بازنگری در فرایندهای داخلی» مسیر ۱۴۰۴ این شرکت را شکل داد. او می‌گوید: «این رویکرد باعث شد داده‌کاوان توسن، بدون ایجاد شوک سازمانی، خود را برای تدوین استراتژی جدیدی آماده کند؛ استراتژی‌ای که بر هوش مصنوعی تفسیر پذیر، معماری‌های نوین داده و ایفای نقش شریک راهبردی در تصمیم‌سازی بانک‌ها استوار است. به این معنا، ۱۴۰۴ سال تثبیت بود اما تثبیتی که آگاهانه به تغییر منتهی می‌شود.»

چالش‌های ۱۴۰۴؛ انتظارات جدید بانک‌ها

مدیرعامل داده‌کاوان توسن معتقد است مهم‌ترین چالش‌های ۱۴۰۴ این شرکت در تعامل با بانک‌ها، بیش از آنکه فنی باشند، چالش‌های انتظارات و مسئولیت‌پذیری در سطح تصمیم‌سازی بودند.

به گفته ماه‌جان، نمونه بارز این وضعیت، نقش داده‌کاوان توسن در شرایط پس از جنگ بود؛ دوره‌ای که حساسیت‌ها نسبت به امنیت، پایداری و سرعت تصمیم‌سازی به شکل محسوسی افزایش یافت. از سوی دیگر، سخت‌گیری‌های امنیتی، الزامات رگولاتوری و افزایش سطح نظارت بانک مرکزی، مدل همکاری بانک‌ها با شرکت‌های داده‌ای را دقیق‌تر و حرفه‌ای‌تر کرد: «این فضا اگرچه فشار عملیاتی بیشتری ایجاد کرد، اما برای داده‌کاوان توسن که سابقه ۱۵ ساله، زیرساخت امن و اعتماد نهادی دارد، به یک فرصت تبدیل شد. در واقع چالش اصلی ۱۴۰۴ تبدیل اعتماد تاریخی به تعهد عملیاتی در لحظات حساس بود.»

محافظه‌کاری آگاهانه در تجاری‌سازی

در پاسخ به این پرسش که آیا در سال ۱۴۰۴ پروژه یا تصمیمی وجود داشت که اگر به شکل دیگری گرفته می‌شد، جایگاه شرکت متفاوت بود، ماه‌جان صادقانه می‌گوید تصمیم یا پروژه‌ای وجود نداشت که بتوان آن را اشتباه استراتژیک دانست، اما تصمیم‌هایی وجود داشت که عمده‌اً محافظه‌کارانه‌تر گرفته شدند. او در این خصوص می‌گوید: «مهم‌ترین آن،

مهرتراکتس



۱۸۶

ASARETAARAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران فناوری‌های مالی ایران

او می‌گوید: «بانک‌ها به بلوغ داده‌ای بالاتری رسیده‌اند و دیگر صرفاً گزارش یا داشبورد نمی‌خواهند؛ بلکه انتظار دارند شرکت‌های داده‌ای در شرایط عادی و بحرانی کنارشان بایستند.»



حسین پورطاهری، مدیرعامل نوین تک از سال ۱۴۰۴ می‌گوید؛ سالی که مأموریت این شرکت بازتعریف شد

از چهارچوب یک سرمایه‌گذار سنتی عبور کرده‌ایم

نوین تک در سال ۱۴۰۴ وارد مرحله‌ای تازه از حیات خود شد؛ مرحله‌ای که در آن، سرمایه‌گذاری دیگر هدف نهایی نبود، بلکه ابزاری برای حل مسئله‌های واقعی بانک است. این تغییر رویکرد، نوین تک را از یک بازیگر صرفاً فعال در اکوسیستم نوآوری، به بازی اثرگذار فناوری و تحول بانک اقتصاد نوین نزدیک کرده است. در این گفت‌وگو، حسین پورطاهری، مدیرعامل نوین تک، از چرایی این تغییر، چالش‌های مسیر و چشم‌انداز آینده نوین تک می‌گوید که می‌خواهد میان بانک و اکوسیستم کارآفرینی، نقشی فراتر از سرمایه‌گذار ایفا کند.



عبور از سرمایه‌گذار صرف به بازی اثرگذار فناوری

با تمرکز بر شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای فناورمحور بانک، با طراحی فرایندهای سرمایه‌گذاری و اجرا با هدف نهادینه‌سازی شاخص‌های اثرگذاری، و توسعه تیم‌های تخصصی در حوزه‌های راهبردی مانند داده، هوش مصنوعی، API و بانکداری باز، بر همین اساس، اگرچه این مسیر همچنان ادامه دارد، اما نوین تک امروز از چهارچوب یک سرمایه‌گذار سنتی عبور کرده و در بسیاری از پروژه‌های بانک اقتصاد نوین، نقش مستقیم و پاسخگو در حوزه فناوری ایفا می‌کند.

حسین پورطاهری، مدیرعامل نوین تک سال ۱۴۰۴ را نقطه عطف نوین تک در مسیر جدیدش می‌داند. او می‌گوید: «در این سال ما از یک شرکت صرفاً سرمایه‌گذار به یک بازی اثرگذار فناوری و نوآوری تبدیل شدیم.»

به گفته او، مهم‌ترین اقدام اجرایی این سال نوین تک، تمرکز بر دو جهت‌گیری کلیدی بود: «در حوزه فناوری، ایفای نقش به‌عنوان بازی عملیاتی فناوری بانک اقتصاد نوین، و در حوزه نوآوری، تغییر رویکرد از «سرمایه‌گذاری به‌عنوان هدف» به «سرمایه‌گذاری به‌عنوان ابزار» به منظور پوشش کلیه نیازهای مرتبط با مشتریان و ایجاد یک سبک زندگی نوین.» او تأکید می‌کند این تغییر نگاه، مسیر فعالیت نوین تک را به‌نحوی بنیادین شکل داده است: «به اعتقاد من، اثرات آن در سال‌های آتی برجسته‌تر خواهد شد.»

تحول در نقش نوین تک، به گفته پورطاهری، صرفاً یک تغییر مفهومی نبود، بلکه در ساختار و تیم نیز خود را نشان داد. او توضیح می‌دهد: «از منظر ساختار، یک چارت راهبردی و فرایندی تعریف کردیم که رویکردهای سرمایه‌گذاری، توسعه فناوری و اجرا را هم‌راستا کند. این یعنی سرمایه‌گذاری‌ها دیگر جدا از نیازهای اجرایی بانک تعریف نمی‌شوند، بلکه بخشی از زنجیره راهکارهای فناورانه به منظور خلق ارزش محسوب می‌شوند. در حوزه توسعه منابع انسانی، از یک تیم کوچک به مجموعه‌ای متشکل از ۴۰ نیروی متخصص با مهارت‌های متنوع در حوزه‌های سرمایه‌گذاری، فناوری و توسعه محصول رسیده‌ایم.»

«پلتفرم نوآوری»؛ فراتر از یک VC

اما وقتی نوین تک خود را «پلتفرم نوآوری» می‌نامد، منظور چیست؟ پورطاهری توضیح می‌دهد. او تفاوت پلتفرم نوآوری با VC‌های معمول را چنین شرح می‌دهد: «در مدل‌های VC معمول، سرمایه‌گذار سرمایه را تزریق می‌کند و پس از آن نقش حمایتی محدود دارد؛ اما در نوین تک مسیر از سرمایه‌گذاری آغاز می‌شود و سپس به توسعه فعال کسب‌وکارها ادامه می‌یابد. همچنین ما بستر لازم را به گونه‌ای مهیا می‌کنیم تا گروه مالی اقتصاد نوین با استفاده از همه ظرفیت‌های خود، به‌عنوان نخستین مشتری و بهره‌بردار این سرمایه‌گذاری‌ها وارد عمل شود. این موارد اساس تعریف ما از «پلتفرم نوآوری» است.»

الزامات مرجع شدن در پاسخ‌گویی فناورمحور

پورطاهری معتقد است تبدیل شدن به مرجع پاسخ‌گویی به نیازهای فناورمحور، یک چالش پیچیده سازمانی است. به گفته او، تحقق این هدف بدون ایجاد ساختار پاسخگو، استقرار ابزارهای تحلیلی قدرتمند، شکل‌گیری تیم‌های تخصصی و تعامل نزدیک با بخش‌های مختلف گروه مالی اقتصاد نوین ممکن نیست. او از چند اقدام کلیدی در این مسیر نام می‌برد: «بازنگری و به‌روزرسانی استراتژی فناوری

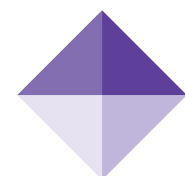
۱۴۰۴ سالی پرچالش؛ توازن میان جسارت و ریسک

پورطاهری درباره بزرگ‌ترین چالش سال ۱۴۰۴ نوین تک با صراحت می‌گوید: «در یک جمله سال کم‌چالشی نبود! مجموعه‌ای از رخدادهای بیرونی مثل جنگ ۱۲ روزه، قطعی اینترنت و بی‌ثباتی‌های محیطی، فضای کار را برای کل اکوسیستم فناوری و سرمایه‌گذاری پیچیده‌تر کرد و پیش‌بینی‌پذیری را کاهش داد. در عین حال، ماهیت سرمایه‌گذاری خطرپذیر ذاتاً با عدم قطعیت و ریسک بالا همراه است، اما بزرگ‌ترین چالشی که ما در این سال با آن روبه‌رو بودیم، ایجاد توازن میان حفظ جسارت در نوآوری و مدیریت ریسک بود. از یک سو لازم بود با نگاه جسورانه وارد حوزه‌های نوظهور شویم و فرصت‌های جدید را از دست ندهیم، و از سوی دیگر باید اطمینان حاصل می‌کردیم که منابع بانک در مسیرهایی به‌کار گرفته می‌شود که در بلندمدت اثر واقعی و قابل اندازه‌گیری ایجاد کند. در کنار این موارد، چالش نگهداشت نیروی انسانی متخصص نیز جدی‌تر از گذشته بود.»

بازطراحی معیارهای سرمایه‌گذاری در اقتصاد بی‌ثبات

نوسان‌های ارزی و نااطمینانی اقتصادی دیجیتال، به گفته مدیرعامل نوین تک، چهارچوب‌های

مصرف تراکتس



ASAE TAAAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران فناوری‌های مالی ایران

«اینکه می‌گوییم نوین تک یک پلتفرم نوآوری است، منظور این است که ما فناوری، سرمایه و اجرا را در یک بستری یکپارچه کنار هم قرار داده‌ایم تا در مسیر خلق ارزش‌های نوین قدم برداریم.»

ابراهیم محمدی، مدیرعامل مهرکام از فعالیت هایشان در سال ۱۴۰۴
و برنامه هایی که برای آینده دارند، می گوید

می خواهیم معمار ظرفیت های فناورانه باشیم

هلدینگ فناوری اطلاعات و نوآوری مهرکام با هدف ایفای نقش راهبردی در تحول دیجیتال و معماری نسل جدید خدمات مالی و اجتماعی از شهریورماه ۱۴۰۴ آغاز به کار کرده است؛ هلدینگ که مأموریت دارد با خلق و مدیریت یکپارچه نوآوری و توسعه راهکارهای فناورانه در راستای کاهش فاصله بانک قرض الحسنه مهر ایران با مشتریان نسل جدیدش قدم بردارد و به توسعه دیجیتال اکوسیستم بانکداری قرض الحسنه کشور با ارائه خدمات مالی فراگیر، هوشمند و داده محور بر اساس عدالت مالی و توانمند کردن اقشار مختلف جامعه کمک کند. طبق صحبت های او، ۱۴۰۴ برای مهرکام، سال پاسخ دادن به یک پرسش بنیادین بوده است: اینکه یک هلدینگ فناوری اطلاعات در دل یک بانک بزرگ با ۲۳ میلیون مشتری باید دقیقاً چه نقشی داشته باشد؟ نتیجه پاسخ گویی به این پرسش تعیین مسیر آگاهانه برای مهرکام و حرکت از الگوی رایج شرکت فناوری اطلاعات بانکی به سمت هلدینگ بوده که علاوه بر بازوی عملیاتی بانک، بتواند به مرور معمار ظرفیت های فناورانه اکوسیستم فناوری های مالی و بانکی نیز باشد. در ادامه گزارشی از گفت و گوی عصر تراکنش با ابراهیم محمدی را می خوانید.



عصر تراکنش



۱۹۰

ASAE TRAAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

۱۴۰۴؛ سال تعریف هویت و جایگاه

مهرکام، هلدینگ فناوری اطلاعات و نوآوری بانک قرض الحسنه مهر ایران است که فعالیت رسمی خود را از شهریورماه ۱۴۰۴ آغاز کرده و درگیر شکل دهی به هویت آن و ترسیم نقشه راهی برایش بوده است. ابراهیم محمدی، مدیرعامل مهرکام معتقد است که ۱۴۰۴، صرف پاسخ دادن به یک پرسش بنیادین شده است؛ اینکه یک هلدینگ فناوری اطلاعات و نوآوری در دل بانک بزرگی مثل بانک قرض الحسنه مهر ایران باید دقیقاً چه نقشی را ایفا کند؟ او در این باره می گوید: «ما در مهرکام، در سالی که گذشت به صورت آگاهانه کوشیدیم تا از شتاب برای ورود به امور اجرایی جلوگیری کنیم و ابتدا فلسفه وجودی، مرزگذاری ها، نقش های کلیدی و مدل حکمرانی هلدینگ را مشخص و با یک نقشه راه معین کار خود را آغاز کنیم. ۱۴۰۴ برای ما، سال شکل گیری زیربنای فکری، سازمانی و فرهنگی مهرکام بود؛ سالی که پایه تصمیم های بزرگ آینده در آن گذاشته شد؛ از تدوین راهبرد و تیم سازی گرفته تا طراحی هویت برند و شبکه سازی های لازم برای شناساندن مهرکام به اکوسیستم بانکی و فناوری کشور. شاید بتوان تعیین مسیر آگاهانه مربوط به حرکت از الگوی رایج شرکت فناوری اطلاعات بانکی به سمت الگوی هلدینگ را مهم ترین دستاورد مهرکام در سال ۱۴۰۴ دانست. محمدی در این باره توضیح می دهد: «ما از لحظه شکل گیری هلدینگ، تصمیم گرفتیم مهرکام علاوه بر اجرای پروژه های فناوری اطلاعات بانک قرض الحسنه مهر ایران، به سازمانی تبدیل شود که بتواند سبده متنوع از شرکت های تخصصی، مدل های کسب و کاری متفاوت و قابلیت های مقیاس پذیر را مدیریت کند.»

ایجاد تعادل میان خواسته های بانکی و ماهیت هلدینگ

راه اندازی یک هلدینگ فناوری اطلاعات و نوآوری در دل یک بانک بزرگ، مزیت ها و محدودیت های خود را دارد. محمدی چالش اصلی مهرکام را در سالی که گذشت، مدیریت هم زمان دو منطبق متفاوت حکمرانی بین بانک و هلدینگ می داند و در این باره بیان می کند: «از سویی، بانک انتظار پایداری، کنترل ریسک و پاسخ گویی قابل اتکا را دارد و از سوی دیگر رشد یک هلدینگ فناوری اطلاعات و نوآوری وابسته به انعطاف پذیری، آزمون و خطا و سرمایه گذاری آینده نگر است. ایجاد تعادل میان این دو برای ما نه با تفکیکی صوری، بلکه از مسیر گفت و گوی نهادی، شفاف سازی نقش ها و تعریف مرزهای تصمیم گیری ممکن شده است و تمام تلاشمان را کرده ایم تا این تعادل را به عنوان یک توانمندی مدیریتی نهادینه کنیم.»

مهرکام؛ هلدینگ دوستو توان

مدیرعامل مهرکام در گفت و گویی که در شماره ۱۰۰ ماهنامه عصر تراکنش داشت، برای توصیف استراتژی این هلدینگ از رویکرد دوستو توان استفاده کرد. دوستو توان بودن برای آنها به این معناست که هلدینگ می تواند نیازهای فناوری اطلاعات بانک اعم از زیرساخت سخت افزاری، شبکه شعب، ستاد بانک، نرم افزارها، سامانه های ستادی، خدمات داده محور و... را پشتیبانی کرده، طرح های نوآورانه را دنبال کند و در توسعه اکوسیستم قرض الحسنه و بانکداری دیجیتال کشور نقش داشته باشد. او در توضیح مفهوم دوستو توان می گوید: «این مفهوم با توانایی مدیریت هم زمان بهره برداری و اکتشاف گره می خورد و برای مهرکامی ها به تفکیک لایه ها و نقش ها ترجمه شده است. بخشی از ساختار بر پاسخ گویی پایدار به نیازمندی های جاری بانک متمرکز است و بخشی دیگر مأموریت رصد آینده، توسعه قابلیت های جدید و آماده کردن سازمان برای تحولات پیش رو را برعهده دارد. با وجود اینکه تنش میان این دو نقش امری اجتناب ناپذیر است، ما تلاش کردیم تنش ها به تعارض تبدیل نشوند و از آنها موتور یادگیری سازمانی بسازیم.»

فراتر از یک واحد صرفاً عملیاتی

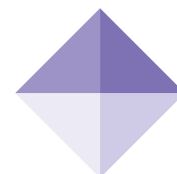
در بسیاری از بانک ها، بازوهای فناوری به تدریج به یک واحد صرفاً عملیاتی تبدیل می شوند و رفته رفته جسارت خودشان را برای ورود به حوزه های نوآورانه و آینده محور



گفت و گو با مدیرعامل و مدیر توسعه کسب و کار ونسی درباره مسیر توثیق دارایی های دیجیتال، ورود به بازار وام با ضمانت چک و برنامه های سال آینده این شرکت

تمرکز بر توثیق استراتژی ونسی برای ۱۴۰۵

مصرتراکتش



۱۹۲

ASAE TAAAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

ونسی فعالیت خود را از سال ۱۴۰۱ با تمرکز بر توثیق دارایی های دیجیتال آغاز کرد و ابتدای ۱۴۰۲ با عرضه رسمی محصولش وارد بازار لندنتک شد؛ مدلی که از همان ابتدا با رمزارزها شروع شد و در سال نخست، بیش از هر چیز دوره آزمون، تثبیت و تعامل با نهادهای نظارتی را پشت سر گذاشت. این شرکت با هدف بازتعریف وام و اعتبار در اقتصاد تورمی ایران، تلاش کرده فرایند اعطای وام را از پیچیدگی های ضمانت های سنتی جدا کند و تجربه ای آنلاین، شفاف و سریع ارائه دهد. در سال ۱۴۰۵ نیز تمرکز این مجموعه بر توسعه توثیق انواع ضمانت ها، گسترش همکاری ها و تثبیت جایگاهش به عنوان یکی از بازیگران کلیدی لندنتک است. در این گفت و گو با احمد وطنی، مدیرعامل و ماهان حیدری، مدیر توسعه کسب و کار ونسی درباره مسیر این شرکت در توثیق دارایی های دیجیتال، ورود به بازار وام با ضمانت چک، چالش های مدیریت ریسک و وصول مطالبات و برنامه هایشان برای گسترش دسترسی به «وام برای همه» صحبت کردیم.



اخیر، اثر مستقیم و جدی بر عملکرد ونسی گذاشت. در نتیجه، تمرکز مجموعه از رشد به سمت حفظ پایداری و بازنگری استراتژی ها تغییر کرد. با وجود این فشارها، ونسی نسبت به سال قبل رشد قابل قبولی داشت؛ رشدی که در شرایط عادی می توانست بسیار بیشتر و پرشتاب تر باشد.»

◀ توسعه نوآوری در توثیق انواع دارایی های دیجیتال

ونسی از سال ۱۴۰۱ فعالیت خود را آغاز کرده و ابتدای سال ۱۴۰۲ با راه اندازی رسمی محصولش وارد بازار لندنتک شده است. او می گوید: «شروع کار ما به عنوان اولین بازیگر حوزه توثیق دارایی های دیجیتال، با رمزارزها بود که سال ۱۴۰۲ به دلیل ریسک های این

◀ از برنامه رشد تا تمرکز بر پایداری

احمد وطنی، مؤسس و مدیرعامل ونسی در پاسخ به این پرسش که اگر بخواهد سال ۱۴۰۴ را در یک جمله برای این شرکت توصیف کند، «سال رشد» بوده یا «سال تثبیت و بهینه سازی»، می گوید ونسی سال را با برنامه توسعه آغاز کرد: «در ابتدای سال ۱۴۰۴ ونسی با برنامه رشد و توسعه وارد سال شد، اما رخدادهای پیش بینی ناپذیر مانند جنگ و پیامدهای اقتصادی و بانکی آن، به همراه قطعی اینترنت و اختلال در زیرساخت های ارتباطی مثل پیامک در حوادث

در گفت و گو با محمدعلی بخشی زاده، مدیرعامل شرکت توسعه و نوآوری شهر درباره برنامه های توسعه ای ۱۴۰۵ این شرکت مطرح شد

تبدیل شهرنت ها به هاب توزیع خدمات مالی

سال ۱۴۰۴ برای بسیاری از بازیگران صنعت مالی، سال تمرکز بر بقا بود؛ اما روایت شرکت توسعه و نوآوری شهر از این سال، روایتی متفاوت است؛ روایتی از «رشد در دل بحران». محمدعلی بخشی زاده، مدیرعامل این شرکت، معتقد است ۱۴۰۴ برای شهرنت ها ترکیبی از تثبیت و جهش بود. به گفته او، رشد منابع تا مرز ۹ همت، ثبت رکورد تاریخی در تعداد تراکنش ها، رکوردشکنی در تعداد و مبلغ کارت هدیه و افزایش افتتاح حساب ها نشان داد که پیشخوان های شهرنت توانستند حتی در سخت ترین شرایط نیز اعتماد مشتریان را حفظ و تقویت کنند. در این گفت و گو، درباره معنای این جهش در دل بحران، چالش های عملیاتی سال ۱۴۰۴، مدیریت همزمان پروژه های متعدد و مسیر توسعه شهرنت ها صحبت کردیم. بخشی زاده تأکید می کند شرکت توسعه و نوآوری شهر در حال گذار از یک مجموعه زیرساختی به یک پلتفرم توزیع خدمات مالی است و هدف نهایی اش تبدیل شهرنت ها به هاب توزیع خدمات مالی دیجیتال در کشور است؛ مسیری که در برنامه های توسعه ای ۱۴۰۵ این شرکت نیز با جدیت دنبال خواهد شد.



این، حرکت به سمت استقلال از محصول «دریچه» و توسعه پروژه های جدیدی مانند اینترنت بانک و شهره، نشانه ورود به مرحله ای تازه از بلوغ و تنوع محصولی برپایمان بود.»

چالش های عملیاتی و انسجام سازمانی

مدیرعامل شرکت توسعه و نوآوری شهر تأکید می کند که سال ۱۴۰۴ از منظر عملیاتی سالی بسیار سنگین برایشان بود: «حجم بالای عملیات اجرایی، به ویژه در حوادث اخیر و محدودیت تأمین مالی پیمانکاران، فشار زیادی ایجاد کرد. برخی موضوعات نرم افزاری نیز منجر به غیرفعال شدن تعدادی از دستگاه ها شد که با اقدامات تیم های فنی و عملیاتی به چرخه سرویس دهی بازگشتند. همزمان پروژه هایی چون لایو نسخه های همراه شهر پلاس، تحویل اینترنت بانک، شهره، تسویه وجوه، باشگاه مشتریان و پیاده سازی «دریچه پلاس» در جریان بود که مدیریت همزمان آنها انسجام سازمانی بالایی می طلبید.»

شهرنت صرفاً یک دستگاه نیست

یکی از روندهای مهم صنعت مالی، اتصال سرویس های آنلاین به نقاط تماس فیزیکی است. به گفته بخشی زاده، پیوند خدمات دیجیتال با شهرنت ها از طریق وب کیوسک و خودبانک و بر بستر نرم افزار «دریچه» انجام می شود. او می گوید: «در قالب طرح پیشخوان مجازی، قابلیت Omni Channel را پیاده سازی کرده ایم تا مشتری بتواند بدون وقفه میان کانال های مختلف جابه جا شود. توسعه پلتفرم دریچه و یکپارچگی آن، مهم ترین دستاورد ما در حوزه اتصال کانال های فیزیکی و دیجیتال است. هدف ما نیز تبدیل شهرنت به هاب توزیع خدمات مالی دیجیتال است.»

تداوم رشد شهرنت ها در همه ابعاد

سال ۱۴۰۴ برای بسیاری از کسب و کارها سالی دشوار بود؛ از جنگ ۱۲ روزه و حوادث مختلف گرفته تا قطعی های مکرر برق، اختلالات شبکه، کاهش شدید پول نقد در گردش و افت جذابیت سپرده گذاری در برابر بازارهایی مانند طلا و ارز. با این حال محمدعلی بخشی زاده، مدیرعامل شرکت توسعه و نوآوری شهر، معتقد است پیشخوان های شهرنت مسیری متفاوت را در این سال طی کردند. او می گوید: «۱۴۰۴ حدود ۷۰ درصد سال جهش و ۳۰ درصد سال تثبیت برای شرکت توسعه و نوآوری شهر بود؛ جهشی که در بستر بحران اتفاق افتاد و ارزش آن را دوچندان کرد. پیشخوان های شهرنت نیز در تمامی شاخص های عملکردی شامل منابع، تراکنش و کارت هدیه رشد چشمگیر داشتند.»

در حوزه کمی، ثبت رکورد تاریخی تعداد تراکنش پیشخوان های شهرنت، ثبت رکورد جدید در تعداد و مبلغ کارت هدیه به ویژه رکورد روز مادر و رسیدن منابع پیشخوان های شهرنت به ۹ همت از مهم ترین دستاوردهای این شرکت در سال ۱۴۰۴ بود. بخشی زاده با بیان این موضوع می گوید: «همچنین رشد تعداد افتتاح حساب نیز نشان دهنده اعتماد و استقبال مشتریان از این بستر بود. از منظر کیفی نیز توسعه زیرساخت همراه شهر پلاس برای بهبود تجربه کاربری و افزایش پایداری خدمات، در کنار رشد مشتریان فعال در شهرنت ها و اپلیکیشن، نقطه قوت اصلی شرکت توسعه و نوآوری شهر در ارتقای کیفیت خدمات به شمار می آید.»

بخشی زاده نقطه عطف سال ۱۴۰۴ را برای این شرکت، تداوم رشد شهرنت ها در همه ابعاد در شرایط بحرانی کشور می داند. او توضیح می دهد: «در همین بازه بیش از ۱۰۰ جابه جایی شهرنت در حدود یک ماه انجام شد؛ رقمی معادل سه سال جابه جایی در شرایط عادی. علاوه بر

۵۶

۱۴۰۴ حدود ۷۰ درصد سال جهش تثبیت برای شرکت توسعه و نوآوری شهر بود؛ جهشی که در بستر بحران اتفاق افتاد و ارزش آن را دوچندان کرد. پیشخوان های شهرنت نیز در تمامی شاخص های عملکردی شامل منابع، تراکنش و کارت هدیه رشد چشمگیر داشتند

مدیر تراکنش



۱۹۴

ASAEETARAHHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران فناوری های مالی ایران

علیرضا بیجار، مدیرعامل شرکت مهندسی نرم افزار شقایق می گوید مهم ترین برنامه آنها در ۱۴۰۵، توسعه جت وام و تثبیت جایگاه آن به عنوان یکی از بازیگران اثرگذار بازار است

۱۴۰۵؛ سالی سرنوشت ساز برای لندتک ها

در میانه سالی که نوسان های ارزی، افزایش هزینه ها و بی ثباتی های اقتصادی، برنامه ریزی بسیاری از شرکت ها را بر هم زد، برای برخی کسب و کارها «بقا» مهم تر از «توسعه» شد. شرکت مهندسی نرم افزار شقایق نیز از این قاعده مستثنی نبود. علیرضا بیجار، مدیرعامل این شرکت، معتقد است ۱۴۰۴ بیش از آنکه سال رشدهای پررنگ باشد، سال مدیریت منابع، کنترل هزینه ها و عبور از بحران های ناخواسته بود؛ سالی که در آن تلاش کردند تعهدی به سال بعد منتقل نکنند و زیرساخت های لازم برای توسعه آینده خود را در سکوت و انضباط مالی بنا بگذارند. در گفت و گو با بیجار، علاوه بر مرور تجربه شقایق در مواجهه با تلاطم های اقتصادی، درباره نوآوری در سبد محصولات، رشد شتاب زده لندتک ها و الزامات ماندگاری در این بازار و برنامه های توسعه جت وام در سال ۱۴۰۵ صحبت کردیم.



◀ عبور از سالی که برنامه ها را به چالش کشید

سال ۱۴۰۴ برای بسیاری از کسب و کارها سالی دشوار و متفاوت بود؛ سالی که برخی شرکت ها از بازار حذف شدند و برخی دیگر در میان ناملازمات، تنها به حفظ بقا بسنده کردند. این شرایط در مورد شرکت نرم افزاری شقایق نیز کمابیش صادق بود. علیرضا بیجار، مدیرعامل شقایق، در این باره می گوید: «۱۴۰۴ سالی بسیار پرفراز و نشیب و سرشار از اتفاقات غیرقابل پیش بینی بود و در عین حال، خیلی هم سریع گذشت؛ به گونه ای که انگار هنوز در خردادماه هستیم. آن قدر سریع سپری شد که متوجه پایانش نشدیم. به نظر من، برای بسیاری از شرکت ها، این سال نه زمان توسعه محصول بود و نه توسعه بازار. مجموعه ما نیز تمرکز اصلی خود را بر حفظ بازار و پایداری در آن قرار داد؛ چراکه بسیاری از مؤلفه های اقتصادی و عملیاتی مطابق برنامه ریزی ها پیش نرفت و همین موضوع باعث شد اولویت نخست ما عبور از بحران هایی باشد که ناخواسته در مسیر فعالیت مان ایجاد شد. با این حال، تلاش کردیم زیرساخت های لازم برای توسعه سال آینده را در همین سال فراهم کنیم.»

بیجار معتقد است التهابات ارزی و شرایط خاص اقتصادی کشور، مفهوم «رشد» را با چالش مواجه کرده است. او توضیح می دهد: «رشد، تعاریف متفاوتی دارد. گاهی رشد به معنای افزایش مطلق اعداد است که با توجه به افزایش نرخ ارز و بالا رفتن هزینه ها، ممکن است همه ما به ظاهر مشمول رشد شده باشیم. اما در عمل، سید هزینه ها بسیار سریع تر از سید درآمدی رشد می کند و نتیجه این است که یا عملاً زیان دیده ایم یا در بهترین حالت توانسته ایم وضعیت موجود را حفظ کنیم. از ابتدای سال، برنامه ریزی ها و بودجه بندی هایی بر اساس برخی ورودی ها انجام شد،



عظام کیانی نژاد، مدیرعامل تکنویی می گوید ۱۴۰۴ برای آنها سال فرار از توهم رشد و تمرکز بر تثبیت مدل و ساخت زیرساخت بود

خانه مان راروی زمین سفت ساختیم

برای تکنویی، ۱۴۰۴ نه صحنه نمایش رشدی پرزرق و برق، که میدان آزمون انضباط و بازتعریف اولویت‌ها بود. عظام کیانی نژاد، مدیرعامل تکنویی، این سال را «فرار از توهم رشد» توصیف می‌کند؛ دوره‌ای که تمرکز اصلی آنها نه بر گسترش هیجانی بازار، بلکه بر تثبیت مدل کسب و کار و ساختن زیرساختی قابل اتکا بود. از نگاه او، رشد زمانی معنا دارد که موتور تصمیم‌گیری، چهارچوب ریسک و عملیات وصول روی زمین محکم ایستاده باشند. او از چالش نکول و مقیاس‌پذیری تیم می‌گوید، از اهمیت داده‌های رفتاری در لحظه خرید، از اعتبارسنجی به عنوان سیستمی زنده و از گلوگاه‌های تجربه کاربری که می‌توانند نرخ تبدیل را نابود کنند. همچنین درباره احتیاط در فضای مه‌آلود رگولاتوری و برنامه‌های ۱۴۰۵ تکنویی برای رسیدن به سودآوری پایدار صحبت می‌کند. در این گفت‌وگو مسیر تکنویی از کنترل ریسک تا چشم‌انداز تبدیل شدن به یک دستیار مالی هوشمند مرور شده است.



۱۴۰۴؛ سال فرار از توهم رشد

عظام کیانی نژاد، مدیرعامل تکنویی در پاسخ به این پرسش که ۱۴۰۴ برای تکنویی چگونه بود، می‌گوید: «اگر بخواهم ۱۴۰۴ را بدون تعارف از زاویه تکنویی روایت کنم، این سال برای ما سال فرار از توهم رشد و تمرکز بر تثبیت مدل و ساخت زیرساخت بود.» به گفته او، اما این زیرساخت‌سازی از جنس کارهای انتزاعی نبود: «ما به دنبال معماری یک «مقیاس قابل کنترل» بودیم. عمادانه بازی را از سخت‌ترین جایش شروع کردیم: اول موتور تصمیم‌گیری و چهارچوب ریسک، بعد عملیات و وصول، و در نهایت تجربه کاربری. تازه زمانی که این سه ستون محکم شد، رشد در نیمه دوم سال برایمان معنا پیدا کرد. به زبان ساده، ما تصمیم گرفتیم خانه‌مان را روی زمین سفت بسازیم، نه روی حباب هیجانات بازار.»

چالش دوگانه؛ نکول و مقیاس تیم

از او درباره مهم‌ترین چالش عملیاتی سال گذشته می‌پرسیم؛ پاسخ کیانی نژاد به یک «تقاطع بحران» اشاره دارد: «مهم‌ترین چالش عملیاتی ما، تقاطع دو بحران بالقوه بود: مدیریت ریسک نکول از یک سو و مقیاس‌پذیری تیم و عملیات از سوی دیگر. در صنعت لندتک، تأمین منابع مالی همیشه جذاب است، اما پول تنها زمانی به رشد واقعی کمک می‌کند که بلوغ عملیاتی و مدیریت ریسک پشتوانه آن باشد؛ در غیر این صورت، رشد صرفاً به معنای انباشت شتابان زبان است. درک همین واقعیت باعث شد برخلاف جریان پوپولیستی بازار تصمیم بگیریم: سقف‌ها را پله‌پله بالا بردیم، دسته‌های کالایی را با تیغ ریسک جراحی کردیم و به جای شعار توخالی «رشد به هر قیمت»، پای «رشد تعدیل‌شده با ریسک و اقتصاد واحد» ایستادیم.»

مزیت داده، نه فقط توزیع

اتصال تکنویی به یک بازیگر بزرگ تجارت الکترونیکی، یکی از مزیت‌های کلیدی این شرکت محسوب می‌شود. اما کیانی نژاد این مزیت را صرفاً در کاهش هزینه جذب مشتری خلاصه نمی‌کند و می‌گوید: «خیلی‌ها فکر می‌کنند مزیت این اتصال فقط جذب مشتری ارزان‌تر است؛ این نگاهی کاملاً تقلیل‌گرایانه است.» او تأکید می‌کند مزیت اصلی، «دسترسی به کیفیت بی‌ظنیری از داده‌های رفتاری و سیگنال‌های پیش از خرید» است. به گفته او، تکنویی تصمیم‌گیری را «دقیقاً در نقطه جوش قصد خرید و با سیگنال‌های واقعی» می‌گیرد. خروجی این استراتژی، به تعبیر او، «هم صعود نرخ تبدیل است و هم مهار ریسک؛ چرا که مبنای کار، رفتار قطعی کاربر است.»

اعتبارسنجی؛ یک ارگانسیم زنده

کیانی نژاد می‌گوید مدل اعتبارسنجی تکنویی به شکلی عمیق روی داده‌های رفتاری سوار است. او توضیح می‌دهد: «ما معجون داده‌های هویتی، رفتاری و بازپرداخت را ترکیب می‌کنیم و به جای دل‌بستن به یک «سیگنال جادویی» موهوم، پایداری الگوها را زیر ذره‌بین می‌بریم. قدرت پیش‌بینی خوش‌حسابی، دقیقاً از «ثبات رفتار» استخراج می‌شود؛ ثبات در الگوی خرید، نشانه‌های توان پرداخت در گذشته، و حتی کیفیت رفتار کاربر در کیفیت ثبت‌نام که می‌تواند الگوهای پری‌ریسک را پیش از وقوع فاجعه لو بدهد.» او اعتبارسنجی را «یک عکس‌یادگاری یک‌باره» نمی‌داند، بلکه آن را «یک ارگانسیم زنده» توصیف می‌کند که بی‌وقفه با واقعیت بازار کالیبره می‌شود. مدیرعامل تکنویی می‌گوید در بحث تجربه کاربری، بیشترین ریزش دقیقاً در فاصله میان «تأیید شدن» و «فعال‌سازی» رخ می‌دهد. به گفته او، احراز هویت مسائل قابل حل دارد، اما چالش اصلی نقطه تبدیل پس از تأیید است: «اگر این نقطه درست معماری نشود، هم کاربر کلافه می‌شود و هم نرخ تبدیل نابود خواهد شد. تمام تمرکز ما برای سال ۱۴۰۵ این است که این شکاف را پر کنیم: زمان تصمیم‌گیری را به حداقل برسانیم، رفت‌وبرگشت‌های فرسایشی را حذف کنیم و تجربه‌ای بسازیم که کاربر حس نکند وارد یک تونل وحشت بروکراسی شده است.»

احتیاط هوشمندانه در مه رگولاتوری

کیانی نژاد فضای رگولاتوری ۱۴۰۴ را «مه‌آلود» توصیف می‌کند. او در این خصوص می‌گوید: «وقتی در حوزه‌هایی چهارچوب‌ها پایدار نیستند و تفسیرها هر لحظه مستعد تغییرند، نمی‌توان بی‌گدار به آب زد. خروجی این وضعیت برای ما،

مهرتراکس



۱۹۸

ASAEETRAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران فناوری‌های مالی ایران



عکس: حامد خورشیدی
مؤسسه شبکه عصر تراکنش

گفت وگو با مهدی معرفتی، مدیرعامل و هادی عسگرزاده، رئیس هیئت مدیره پیمان که می گویند این شرکت بازیگر اصلی زیرساخت دایرکت دبیت در کشور است

دایرکت دبیت

راه سبک زندگی جامعه تبدیل کرده ایم

سال ۱۴۰۴ برای پیمان، سال حرکت روی مرز باریک «تغییر» و «تثبیت» بود؛ شرکتی که پس از استقلال از فراپوم در سال ۱۴۰۲، حالا باید هم جایگاه تازه اش را در بازار پرداخت مستقیم تثبیت می کرد و هم رشدش را ادامه می داد. توسعه زیرساخت فنی، کاهش اختلال ها، گسترش پوشش بانکی، ورود به حوزه هایی مانند خرده فروشی آنلاین و پلتفرم های خرید و فروش طلا و در عین حال عبور از چالش هایی مانند قطعی اینترنت، ناپایداری شبکه بانکی و افزایش هزینه های زیرساخت، تصویر کلی این سال را شکل داده اند. پیمان امروز خود را صرفاً یک ارائه دهنده سرویس نمی داند، بلکه بازیگری زیرساختی در حوزه دایرکت دبیت می بیند که بر تغییر انتظار کاربران از تجربه پرداخت اثر گذاشته است. در گفت وگو با مهدی معرفتی، مدیرعامل و هادی عسگرزاده، رئیس هیئت مدیره پیمان، درباره مسیر تثبیت و توسعه و برنامه های ۱۴۰۵ این شرکت، صحبت کرده ایم.



تثبیت در دل تغییر

سال ۱۴۰۴ برای پیمان، سالی در امتداد یک تغییر بزرگ بود؛ مهدی معرفتی، مدیرعامل شرکت پیمان در ابتدای گفت وگو با اشاره به همین نقطه عطف می گوید: «پیمان سال ۱۴۰۲ یک تغییر بزرگ را تجربه کرد و از یک سرویس در شرکت فراپوم، تبدیل به یک شرکت مستقل شد. طبیعی است که بعد از این تغییر بزرگ، تا چند سال اولویت ما تثبیت جایگاه جدیدمان در بازار و رشد تدریجی باشد.»

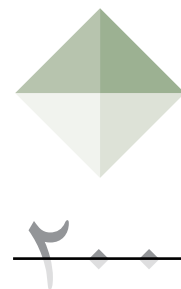
هادی عسگرزاده هم معتقد است پیمان در سال ۱۴۰۴ هر دو موضوع رشد و تثبیت را مدنظر قرار داد. او می گوید: «من اعتقاد دارم در سال ۱۴۰۴ هم تداوم رشد را در دستور کار داشتیم و هم در عین حال به فکر تثبیت جایگاه مان بودیم.»

توسعه زیرساخت فنی؛ نقطه عطف سال

به گفته معرفتی، یکی از مهم ترین نقاط عطف سال ۱۴۰۴ پیمان توسعه زیرساخت فنی و افزایش پایداری سرویس های این شرکت بود. او توضیح می دهد: «کاهش نرخ تراکنش های ناموفق و اختلال های سیستمی در سالی که گذشت این موضوع را به خوبی نشان می دهد.»

عسگرزاده نیز توسعه کسب و کار را اقدام کلیدی دیگر این شرکت می داند و در این باره می گوید: «در

عصر تراکنش



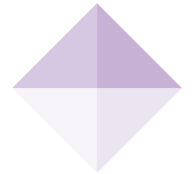
ASAE7ARRAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران



عکس: مریم سعیدپور
مؤسسه شبکه عصر تراکنش

عصر تراکنش



۲۰۲

ASAEETRAAKHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

گفت وگو با هومن سپهری، مدیرعامل تندر نور درباره سالی که صنعت پرداخت پوست انداخت

بقا کافی نیست باید مزیت ساخت

سال ۱۴۰۴ برای شرکت های زیرساختی صنعت پرداخت، سال بازتعریف نقش بود؛ سالی که در آن رقابت صرفاً بر سر تعداد مشتری یا حجم تراکنش نبود، بلکه کیفیت سرویس، پایداری فنی و توان هم افزایی با شرکت های پرداخت به معیار اصلی تبدیل شد. در چنین فضایی، تندر نور تلاش کرد جایگاه خود را از یک ارائه دهنده سرویس فنی به یک شریک عملیاتی در اکوسیستم پرداخت ارتقا دهد. هومن سپهری در گفت وگوهای مختلفی که طی یک سال گذشته با رسانه هایی مانند راه پرداخت و عصر تراکنش داشت، بارها تأکید کرده بود که آینده این صنعت متعلق به شرکت هایی است که بتوانند برای PSP ها ارزش عملیاتی واقعی خلق کنند، نه صرفاً یک سرویس فنی ارائه دهند. گفت وگویی پیش رو جمع بندی نگاه او به سالی است که با فشارهای اقتصادی، محدودیت های مقرراتی و رقابت فنی شدید همراه بود، اما در عین حال مسیر بلوغ بازیگران زیرساختی را نیز هموارتر کرد.



◀ سال تغییر زاویه نگاه؛ ۱۴۰۴

می کرد. اما در سال ۱۴۰۴ این رابطه شکل عمیق تری پیدا کرد. او توضیح می دهد: «امروز شرکت پرداخت به دنبال یک تأمین کننده ساده نیست؛ به دنبال شریکی است که بتواند بخشی از پیچیدگی عملیاتی و ریسک فنی را از دوش او بردارد.»

بر همین اساس، تندر نور تمرکز خود را از توسعه صرف سرویس ها به پایداری عملیاتی، مقیاس پذیری و کاهش خطای عملیاتی در همکاری با PSP ها منتقل کرد. سپهری می گوید که مهم ترین شاخص

هومن سپهری، مدیرعامل شرکت تندر نور ۱۴۰۴ را سال «تغییر زاویه نگاه» می داند؛ سالی که به گفته او، بسیاری از شرکت های زیرساختی صنعت پرداخت متوجه شدند نقششان صرفاً ارائه یک سرویس فنی نیست، بلکه بخشی از زنجیره عملیاتی شرکت های پرداخت محسوب می شوند.

◀ از ارائه سرویس تا شریک عملیاتی PSP ها

به گفته سپهری، در سال های گذشته نگاه رایج به شرکت های فنی همکار PSP ها بیشتر مبتنی بر برون سپاری بود؛ یعنی شرکت پرداخت تنها بخشی از عملیات را واگذار

گفت وگو با مسعود مقیمی، مدیرعامل داروگ کلاد درباره مسیری که این شرکت برای نزدیک شدن به جایگاه شریک تاب آوری کسب و کارها طی کرد

راهکارهای سلامت داده تمرکز داروگ کلاد در سال ۱۴۰۵

سال ۱۴۰۴ برای بسیاری از کسب و کارهای ایرانی، سال مواجهه عینی با ریسک‌هایی بود که تا پیش از آن بیشتر در سطح هشدار باقی مانده بودند. تشدید تهدیدات سایبری، نگرانی از خراب‌سازی عمدی داده‌ها و تجربه بحران‌های زیرساختی، باعث شد «سلامت داده» و «تاب‌آوری دیجیتال» از یک دغدغه فنی به مسئله‌ای مدیریتی و حیاتی تبدیل شود. در چنین فضایی، داروگ کلاد تلاش کرد نقش خود را از یک ارائه‌دهنده صرف زیرساخت، به بازیگری دغدغه‌مند در کاهش ریسک و افزایش تاب‌آوری کسب و کارها بازتعریف کند. مسعود مقیمی، مدیرعامل داروگ کلاد، سال ۱۴۰۴ را نقطه‌ای می‌داند که نگاه مشتریان به امنیت و پایداری تغییر کرد و این مفاهیم به ضرورتی برای بقا تبدیل شدند؛ تغییری که زمینه حرکت داروگ کلاد به سمت ایفای نقش «شریک استراتژیک کسب و کارها در حوزه امنیت و تاب‌آوری دیجیتال» را فراهم کرد. در این گفت‌وگو با مقیمی، درباره تجربه داروگ کلاد از بحران‌های سایبری و زیرساختی سال ۱۴۰۴، نگاه این شرکت به تاب‌آوری دیجیتال و برنامه‌های داروگ کلاد برای تبدیل شدن به شریک راهبردی کسب و کارها گفت‌وگو کرده‌ایم.



۱۴۰۴؛ جایی که سلامت داده به اولویت اول تبدیل شد

مسعود مقیمی، مدیرعامل شرکت داروگ کلاد سال ۱۴۰۴ را «سالی سخت برای همه» توصیف می‌کند؛ سالی که به گفته او، اتفاقاتش از تابستان آغاز شد و نه تنها زندگی فردی، بلکه فضای تصمیم‌گیری سازمان‌ها را هم تحت تأثیر قرار داد. او می‌گوید: «اتفاقاتی که از تابستان ۱۴۰۴ شروع شد، فضای عدم قطعیت برای کسب و کارها را به شدت تشدید کرد و ریسک‌های سایبری و تهدیدات خراب‌سازی عمدی داده، به یکی از اصلی‌ترین نگرانی‌های کسب و کارها تبدیل شد.»

به گفته مدیرعامل داروگ کلاد، این نگرانی برای تیمی که بیش از دودهمه در حوزه زیرساخت سایبری کشور فعالیت کرده، کاملاً قابل پیش‌بینی بود. او با اشاره به شناخت نزدیک داروگ از زیرساخت سازمان‌ها تأکید می‌کند که بسیاری از کسب و کارها در حوزه تاب‌آوری سایبری، آسیب‌پذیری بالایی دارند و در برابر تهدیدات نوظهور، آماده نیستند. همین شناخت، تمرکز اصلی داروگ کلاد را از تابستان ۱۴۰۴ به سمت ارائه راهکارهای تأمین سلامت داده سوق داد. در ادامه این مسیر، داروگ کلاد مجموعه‌ای از راهکارهای تخصصی از جمله، CRaaS، Secure Remote Backup و DRaaS را به سازمان‌ها پیشنهاد داد؛ راهکارهایی که به گفته مقیمی، با استقبال خوبی هم مواجه شدند. او می‌گوید: «یکی از دلایلی که اقبال خوبی به این محصولات و راهکارها شد این بود که سازمان‌ها بدون نیاز به خرید تجهیزات و انجام هزینه‌های سنگین، در زمانی کوتاه، تاب‌آوری سایبری و سلامت داده‌های خود را بر اساس آخرین فناوری‌های روز، تأمین می‌کنند.»

در کنار این محصولات اصلی، داروگ کلاد سرویس‌های تکمیلی حوزه شفافیت سایبری مانند Incident Response as a Service، Security Awareness as a Service و Security Log Management را نیز ارائه کرد. به گفته مقیمی، این خدمات به مشتریان کمک کرد تصویر شفاف‌تری از وضعیت امنیت سامانه‌های خود داشته باشند. او اضافه می‌کند: «ارائه گزارش‌های منظم و دوره‌ای درباره سطح امنیت سرویس‌ها و سامانه‌های مشتریان، یکی از مواردی بود که در نظرسنجی دوره‌ای داروگ کلاد، بازخوردهای بسیار خوبی از دریافت‌کنندگان این خدمات گرفت.»

از مزیت رقابتی تا ضرورت بقا؛ تغییر رفتار مشتریان پس از بحران

مدیرعامل داروگ کلاد معتقد است سال ۱۴۰۴ نقطه‌ای بود که در آن، امنیت و پایداری از یک «مزیت رقابتی» به «ضرورت بقا» تبدیل شد. او می‌گوید «این تغییر نگاه، به‌ویژه بعد از بحران ۱۲ روزه، به وضوح در رفتار مشتریان دیده شد. در روزهای ابتدایی بعد از بحران، تماس‌های زیادی از مشتریان داشتیم که نگران تاب‌آوری سایبری خود بودند. یکی از کارهای خوبی که

داروگ کلاد انجام داد این بود که در میانه بحران، راهکار CRaaS که تمرکز آن تأمین سلامت داده‌های مشتری است، برای تمام مشتریان VIP بدون اطلاع‌رسانی به آنها به صورت چندمکانی، راه‌اندازی شده بود. واکنش مشتریان این شرکت به این اتفاق، به گفته او، چیزی فراتر از رضایت بود؛ نوعی آسودگی خاطر در دل بحران: «خوشحالی مشتریان در آن روزهای سخت برای ما به معنای کاهش ریسک یک کسب و کار در میانه آتش و دود بود. حس جمعی همکاران مادر داروگ کلاد این بود که تا حدی که از دستمان برمی‌آید در بحران کنار مشتریان خود ایستادیم و این مسئله، دلگرمی‌های زیادی به ما داد. به مرور پس از گذشت زمان، محصولات و خدمات تکمیلی در حوزه تاب‌آوری سایبری را نیز به مشتریان معرفی کردیم و با توجه به مقرون به صرفه بودن تعرفه و قیمت‌گذاری، بسیاری از مشتریان از سرویس‌های تکمیلی شفافیت سایبری داروگ کلاد هم استفاده کردند.»

چالش DNS و فرصتی به نام تاب‌آوری دیجیتال

از سخت‌ترین چالش‌های فنی سال ۱۴۰۴، مقیمی به اختلالات شدید DNS در کشور اشاره می‌کند. او می‌گوید این مسئله با تماس مستقیم با مشتریان، ارائه توضیحات فنی، استفاده از Cloud DNS داروگ کلاد و انجام تست‌های نهایی، ظرف چند ساعت مدیریت شد. اما آنچه برای داروگ کلاد مهم‌تر بود، نگاه فرهنگی به این چالش‌هاست. مقیمی می‌گوید: «ما همیشه فرصت را روی دوم چالش می‌بینیم. مجموعه بحران‌های زیرساختی سال ۱۴۰۴، فرصتی بود تا فرهنگ دغدغه‌مندی برای مشتری، در تمام لایه‌های داروگ تجربه شود. خالی از لطف نیست که اشاره کنم مهرماه امسال، یک ایونت داخلی کوچک برگزار کردیم و در

مهرتراکتس



۲۰۴

ASARETAARAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری‌های مالی ایران

روایت عرفان مصلح، مدیرعامل مانیرو از ۱۴۰۴؛ سال تنوع بخشی به کانال ها، تعمیق انتقال های بین المللی و بازآرایی زیرساخت ها

بازطراحی برای بقا در بی ثباتی

سال ۱۴۰۴ برای بسیاری از کسب و کارهای مالی، سالی پرابهام و پرریسک بود. نوسانات ارزی، پیچیدگی های تنظیم گری و تحولات ژئوپلیتیک، فعالیت بین المللی را با عدم قطعیت جدی روبه رو کرده بود. در چنین فضایی، مانیرو به جای تمرکز صرف بر مدیریت بحران، ساختار خود را برای زیستن در بی ثباتی بازطراحی کرد. به گفته مدیرعامل مانیرو، سه محور راهبردی این شرکت در این سال «تاب آوری زیرساخت»، «تنوع سرویس و کانال های عملیاتی» و «بهبود تجربه کاربر» بود و مهم ترین تصمیم مدیریتی آنها، کاهش ریسک تمرکز در سطح سرویس ها و مسیرهای اجرایی بود. شبکه سرویس های مانیرو در سال ۱۴۰۴ توسعه یافت، مسیرهای جایگزین طراحی شد و زیرساخت های فنی بازنگری شدند تا اختلال در یک بخش به توقف کل خدمات منجر نشود. هم زمان، پروژه های کم اثر متوقف و تمرکز بر طرح های دارای ارزش افزوده مستقیم قرار گرفت. این ترکیب از بازطراحی ساختاری و انضباط اجرایی، حفظ رشد کاربر و توسعه زیرساخت را برای این شرکت ممکن کرد. در این گفت و گو با عرفان مصلح، مدیرعامل مانیرو درباره راهبرد تاب آوری، مدیریت ریسک عملیاتی، اولویت بندی پروژه ها و مسیر توسعه شرکت در سال ۱۴۰۵ صحبت کردیم.



می شود. از منظر شاخص های کلان نیز، عبور از مرز یک میلیون کاربر فعال در سال ۱۴۰۴، آن هم چند ماه زودتر از برنامه سه ساله ما، یکی از نقاط عطف مهم شرکت بود. با این حال، مهم تر از تعداد کاربران، افزایش نرخ استفاده واقعی از سرویس ها و رشد متوسط حجم تراکنش به ازای هر کاربر فعال بود؛ نشانه ای از تعمیق استفاده، افزایش اعتماد و بلوغ تدریجی مدل کسب و کار.

در مجموع، سال ۱۴۰۴ برای مانیرو سال تکمیل سبک خدمات و حرکت از یک ارائه دهنده محدود ارزی به یک پلتفرم جامع تر خدمات مالی بین المللی بود؛ حرکتی که زیرساخت رشد مقیاس پذیر سال های آینده را شکل داد.

◀ مدیریت ریسک در بازارهای خارجی

فعالیت در بازارهای خارجی همواره با ریسک های چندلایه همراه است. در سال ۱۴۰۴، ترکیبی از ریسک های عملیاتی، نوسانات ارزی و تغییر قوانین مالی در برخی بازارهای مقصد، مهم ترین چالش های مانیرو را شکل داد. به گفته مصلح، محدودیت های بانکی، تغییرات ناگهانی در سیاست های پرداختی برخی کشورها و حساسیت های نظارتی، تصمیم گیری های سریع اما کنترل شده را ضروری می کرد.

او در این خصوص اینطور توضیح می دهد: «برای مدیریت این شرایط، سه اقدام کلیدی انجام دادیم. نخست، تقویت ساختار کنترل داخلی و بازنگری در فرایندهای احراز هویت (KYC) و پایش تراکنش ها تا رشد کسب و کار با انضباط تطبیقی همراه باشد و ریسک های انحراف به حداقل برسد. دوم، تنوع بخشی به شبکه شرکای اجرایی و مسیرهای عملیاتی به منظور کاهش ریسک تمرکز؛ به گونه ای که در صورت اختلال در یک مسیر، ارائه خدمت متوقف نشود. سوم، ایجاد لایه های مانیتورینگ برخط برای مدیریت ریسک هایی مانند پولشویی و حساب های اجاره ای و افزایش شفافیت عملیاتی. هم زمان، تعامل مستمر با نهاد های داخلی و حرکت به سمت شفافیت بیشتر در مدل عملیاتی، به تقویت اعتماد نهادی نسبت به فعالیت های بین المللی



توسعه انتقال وجه به حساب های بانکی در ترکیه، روسیه و امارات نیز از مهم ترین دستاوردهای مادر سال ۱۴۰۴ بود. افزایش سهم تراکنش های بانکی نسبت به تحویل نقدی، علاوه بر بهبود بهره وری عملیاتی، ریسک های مرتبط با الجستیک نقدی، حمل و نگهداری ارز را کاهش داد. از منظر کاربر نیز سرعت انجام تراکنش، شفافیت وضعیت انتقال و قابلیت پیگیری آن به طور محسوس پی بهبود یافت.

◀ تعمیق انتقال های بین المللی و تکمیل زنجیره خدمات

طبق صحبت های عرفان مصلح، مدیرعامل مانیرو تمرکز عملیاتی این شرکت در سال ۱۴۰۴ بر سه حوزه مشخص قرار داشت: تعمیق خدمات انتقال بین المللی، توسعه مدل های مبتنی بر کارت و تکمیل زنجیره خدمات ارزی برای کاربران. او در این خصوص می گوید: «در حوزه انتقال بین المللی، هدف ما صرفاً افزایش حجم تراکنش نبود، بلکه تغییر رویکرد از مدل سنتی تحویل نقدی به سمت انتقال بانکی پایدار و مقیاس پذیر را دنبال کنیم. توسعه انتقال وجه به حساب های بانکی در ترکیه، روسیه و امارات نیز از مهم ترین دستاوردهای ما در سال ۱۴۰۴ بود. افزایش سهم تراکنش های بانکی نسبت به تحویل نقدی، علاوه بر بهبود بهره وری عملیاتی، ریسک های مرتبط با الجستیک نقدی، حمل و نگهداری ارز را کاهش داد. از منظر کاربر نیز سرعت انجام تراکنش، شفافیت وضعیت انتقال و قابلیت پیگیری آن به طور محسوس پی بهبود یافت.

مصلح می گوید در حوزه گردشگری نیز، توسعه «لیبرکارت» (پروژه پی ری د کارت) مانیرو را وارد فاز تازه ای از خدمات مالی سفر کرد. این محصول وابستگی کاربران به حمل نقدی ارز در ترکیه را کاهش می دهد و امکان پرداخت مستقیم در اکوسیستم مالی آن کشور را فراهم می کند: «هم زمان، سرویس «پرداخت بین المللی» برای پوشش نیازهایی مانند پرداخت هزینه ویزا، آزمون های بین المللی، خریدهای آنلاین و خدمات مشابه تکمیل شد. این اقدام یک نیاز واقعی کاربران را پاسخ داد و به مانیرو اجازه داد از یک پلتفرم صرفاً رمیتنس به سمت ارائه دهنده ابزارهای پرداخت نیز حرکت کند.»

در کنار این خدمات، «توریست کارت ریالی» و پروژه «مانیرو کانکت» نیز به سید سرویس های این شرکت افزوده شدند. مدیرعامل مانیرو توضیح می دهد که توریست کارت با هدف حل مسئله پرداخت گردشگران خارجی در ایران طراحی شد؛ مسئله ای که سال ها یکی از چالش های صنعت گردشگری کشور بود: «مانیرو کانکت نیز به عنوان بستری تعاملی برای انتقال های غیرتجاری، گامی در جهت افزایش مقیاس پذیری و تنوع جغرافیایی خدمات محسوب

مصرف تراکنش



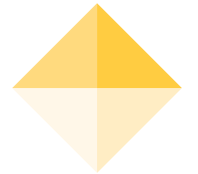
۲۰۶

ASAE TARA HONESH I.R

ماهانامه اختصاصی مدیران فناوری های مالی ایران



عصر تراکتس



۲۰۸

ASAE TARAHOONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

زهرا مکرمی، مدیرعامل کیف پول من از بازطراحی زیرساخت، عبور از ۱.۵ میلیون کاربر و برنامه های این شرکت برای سودآوری پایدار در ۱۴۰۵ می گوید

تنوع سه هزار رمز ارزی موتور رشد در سال بحران

بازار رمز ارز ایران در ۱۴۰۴ بیش از آنکه صحنه رقابت بر سر سهم بازار باشد، میدان سنجش تاب آوری بود؛ سالی که فشارهای نظارتی، نوسان های شدید جهانی، محدودیت های بانکی و اختلالات زیرساختی، بسیاری از پلتفرم ها را در موقعیت تصمیم های سخت قرار داد. در چنین فضایی، «کیف پول من» نه تنها ثبات عملیاتی خود را حفظ کرد، بلکه از مرز ۱.۵ میلیون کاربر عبور کرد، سرویس P2P خود را راه اندازی کرد و هم زمان چند مرحله بازطراحی معماری فنی را پشت سر گذاشت. زهرا مکرمی، مدیرعامل این پلتفرم، ۱۴۰۴ را «سال آزمون تاب آوری» می نامد؛ سالی که به گفته او، اعتماد نه با شعار بلکه با عملکرد ساخته شد. در این گفت و گو با مکرمی درباره چالش های سیاست گذاری و زیرساختی، بازطراحی فنی، مدیریت مسئولانه فهرست کردن رمز ارزها و همچنین برنامه های ۱۴۰۵ این شرکت از توسعه محصول تا سودآوری پایدار صحبت کرده ایم.



۱۴۰۴، سال آزمون تاب آوری و تثبیت اعتماد عملی

اما با وجود این شرایط، در اغلب مقاطع سال، ثبات عملیاتی مجموعه حفظ شد و برداشت کاربران بدون وقفه انجام شد. او به اختلالات داخلی اخیر نیز اشاره می کند و می گوید: «در اتفاقات داخلی اخیر به دلیل برخی

زهرا مکرمی، مدیرعامل کیف پول من ابتدا در پاسخ به این پرسش که سال ۱۴۰۴ چه نقشی در تثبیت جایگاه این شرکت در بازار رمز ارز کشور داشت، تأکید می کند: «سال ۱۴۰۴ برای ما سال آزمون تاب آوری بود. ما در طول سال با «محدودیت های بانکی، ابهام های سیاست گذاری و فضای رسانه ای منفی علیه بازار رمز ارز» مواجه بودیم،

سید ابوالحسن پورحسینی، مدیرعامل ایران ارقام، از آینده خدمات پرداخت و تغییر تمرکز بازیگران صنعت بانکی و پرداخت در اقتصاد پرنوسان ایران می‌گوید

از نوآوری به سمت مدل‌های بقا

صنعت پرداخت ایران در سال‌های اخیر بیش از هر زمان دیگری با یک پرسش بنیادین روبه‌رو شده است: در شرایط ناپایداری سیاسی و اقتصادی، اولویت اصلی «رشد و نوآوری» است یا «بقا و تاب‌آوری»؟ گفت‌وگو با سید ابوالحسن پورحسینی، مدیرعامل و نایب‌رئیس هیئت‌مدیره ایران ارقام، تلاشی است برای پاسخ‌دادن به همین پرسش. در این گفت‌وگو، از تأثیر تحریم‌ها، تورم مزمن و بی‌ثباتی اقتصادی بر تغییر اولویت‌های بانک‌ها و شرکت‌های پرداخت گفتیم و بررسی کردیم چرا مدل‌های کلاسیک رشد مبتنی بر افزایش ترمینال و تراکنش به نقطه اشباع رسیده‌اند. در ادامه، نگاه او به آینده پرداخت در کشور، ضرورت ثبات در تنظیم‌گری و تجربه ایران ارقام در سال ۱۴۰۴ و سناریوهای این شرکت برای سال ۱۴۰۵ را مرور کرده‌ایم.



تغییر پارادایم در صنعت پرداخت کشور

اگر بخواهیم صادقانه به وضعیت امروز صنعت بانکی و پرداخت ایران نگاه کنیم، بیش از آنکه با مفاهیمی مثل نوآوری و توسعه شتابان سروکار داشته باشیم، با مسئله‌ای بنیادین به نام «تاب‌آوری» مواجه‌ایم. سید ابوالحسن پورحسینی، مدیرعامل و نایب‌رئیس هیئت‌مدیره ایران ارقام، معتقد است ناپایداری‌های سیاسی و اقتصادی سال‌های اخیر کشور، اولویت‌های بازیگران این صنعت را به‌طور جدی جابه‌جا کرده است.

به گفته او، ناپایداری‌های سیاسی و اقتصادی ایران، به‌ویژه فشار تحریم‌های بین‌المللی که دسترسی کشور به سیستم مالی جهانی و منابع ارزی را محدود کرده، نقش تعیین‌کننده‌ای در این تغییر اولویت‌ها داشته‌اند. او می‌گوید: «این محدودیت‌ها باعث کاهش درآمدهای نفتی و افت ورودی ارز سخت شده و در ادامه، تورم مزمن و تضعیف پول ملی را به همراه آورده است. در این شرایط، نرخ تورم در سال‌های اخیر به‌طور پایداری در سطوح بالا باقی مانده و در محدوده حدود ۴۰ درصد تا حتی بیش از ۴۳ درصد برآورد می‌شود؛ وضعیتی که مستقیماً به افزایش سریع قیمت کالاها و تشدید فشار خرید بر خانوارها منجر شده است.» در چنین شرایطی، به گفته پورحسینی، تمرکز بازیگران صنعت بانکی و پرداخت کشور ناگزیر از «خلق ارزش از مسیر نوآوری» به سمت «حفظ تاب‌آوری و تداوم خدمات‌رسانی» تغییر کرده است. او تأکید می‌کند که امروز بانک‌ها و شرکت‌های پرداخت، بیش از توسعه محصولات جدید، ناچارند بر مدیریت ریسک‌های کلان، کنترل هزینه‌ها، حفظ نقدینگی، پایداری زیرساخت‌های حیاتی و انطباق سریع با مقررات و محدودیت‌های متغیر تمرکز کنند تا در شرایط بحرانی، امکان تداوم خدمات وجود داشته باشد.

تجربه بحران؛ بازگشت پول نقد در دل اختلالات دیجیتال

به گفته او، پیش از جنگ ۱۲ روزه، بخش قابل توجهی از مردم برای خریدهای روزمره به پرداخت‌های دیجیتال وابسته بودند؛ اما با شروع جنگ و بروز قطعی‌ها و اختلالات گسترده اینترنت و شبکه ارتباطی کشور، دسترسی به

خدمات شبکه پرداخت شاپرک مختل شد و تراکنش‌های دیجیتال با مشکل جدی مواجه شدند: «نتیجه این وضعیت، بازگشت عملی مردم به استفاده از وجه نقد بود؛ به طوری که مراجعه به دستگاه‌های خودپرداز برای تأمین نیازهای مالی افزایش یافت.» از نگاه مدیرعامل ایران ارقام، این تجربه به‌روشنی نشان داد که حتی در اقتصادهای مدرن، زمانی که زیرساخت‌های دیجیتال دچار اختلال می‌شوند، پول نقد و سیستم‌های مرتبط با آن همچنان ستون اصلی دسترسی مردم به نقدینگی باقی می‌مانند. او می‌گوید: «تورم بالا، گرانی و بی‌ثباتی نرخ ارز، هزینه‌های نگهداری و توسعه شبکه نقدی و خودپردازها را افزایش داده، اما با وجود این هزینه‌ها، ضرورت استمرار و تقویت این شبکه برای تاب‌آوری اقتصادی و خدمات‌رسانی مؤثر در بحران‌ها بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود.» پورحسینی جمع‌بندی می‌کند که تمرکز امروز صنعت بانکی ایران بر تاب‌آوری و تداوم خدمات‌رسانی، نه فقط نتیجه بحران‌های اقتصادی و سیاسی مانند تحریم‌ها و تورم بالا، بلکه پاسخی عملی به بی‌ثباتی‌های ساختاری اقتصاد کشور است. او می‌گوید: «این تجربه به‌روشنی نشان می‌دهد که پول نقد حذف نخواهد شد و صنعت مرتبط با آن، از جمله تجهیزات پشتیبانی مانند دستگاه‌های خودپرداز، باید حتی با وجود هزینه‌های جانبی، به توسعه و ارتقای خود ادامه دهد تا در شرایط اضطراری، دسترسی مردم به نقدینگی مختل نشود.»

پایان رشد کمی؛ آغاز عصر بقا و بهینه‌سازی

مدیرعامل ایران ارقام سپس به این پرسش می‌پردازد که آیا مدل کلاسیک رشد در صنعت پرداخت (مبتنی بر افزایش ترمینال، تراکنش و سهم بازار) به بن‌بست رسیده است یا نه. به گفته او، می‌توان با اطمینان گفت این مدل عملاً به نقطه اشباع رسیده است: «محدودیت‌های اقتصادی، فشارهای هزینه‌ای، مقررات سخت‌گیرانه و کاهش جذابیت سرمایه‌گذاری باعث شده‌اند تمرکز بازیگران از رشد کمی به سمت مدل‌های بقا و بهینه‌سازی تغییر کند. امروز اولویت اصلی، افزایش بهره‌وری دارایی‌های موجود، بهبود سودآوری هر خدمت، کنترل هزینه‌ها و مدیریت ریسک است.»

آینده پرداخت؛ ترکیبی از صرفه‌جویی، ارزش افزوده و هم‌زیستی صنعتی

از نگاه پورحسینی، آینده خدمات بانکی و پرداخت در ایران نه در یک مسیر واحد، بلکه در ترکیبی از چند الگو شکل می‌گیرد. او معتقد است در کوتاه‌مدت، کاهش هزینه و افزایش بهره‌وری به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده و بسیاری از تصمیم‌ها با هدف کوچک‌سازی، ساده‌سازی و استفاده حداکثری از زیرساخت‌های موجود اتخاذ می‌شوند. او می‌گوید: «در میان مدت، تمرکز به سمت خدمات ارزش افزوده‌ای می‌رود که بدون سرمایه‌گذاری سنگین فیزیکی، امکان خلق درآمد پایدار را فراهم کنند؛ خدماتی مانند تحلیل داده، مدیریت ریسک، یکپارچه‌سازی مالی و بهبود تجربه مشتری. در بلندمدت نیز، هم‌زیستی عمیق تر صنعت بانکی و پرداخت با صنایعی مانند خرده‌فروشی، تجارت الکترونیکی، لجستیک و خدمات دیجیتال، مسیر اصلی رشد خواهد بود؛ جایی که پرداخت دیگر یک خدمت مستقل نیست، بلکه بخشی از زنجیره ارزش کسب‌وکارها محسوب می‌شود.»

مهرتراکتش



۲۱۰

ASAEETARAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران فناوری‌های مالی ایران



سیدحامد قنادپور، مدیرعامل تارا اولویت های سال ۱۴۰۵ این شرکت را توسعه زیرساخت فین تک کامرس، مقیاس پذیری و تکمیل زنجیره خدمات مالی عنوان می کند

به یکی از بازیگران اصلی فین تک کامرس تبدیل خواهیم شد

سیدحامد قنادپور، مدیرعامل تارا، ۱۴۰۴ را «سال توسعه هدفمند اکوسیستم» این شرکت می نامد؛ دوره ای که در آن توسعه شبکه پذیرندگان، بهینه سازی ترکیب صنفی و جغرافیایی مرچنت ها و هم زمان تعمیق ارزش پیشنهادی برای کاربران، در کانون تصمیم های راهبردی قرار گرفت. به گفته او، تارا در سال ۱۴۰۴ پروژه های متعددی از جمله توسعه کیف پول، سرویس های اعتبار خرد، اعتبار دو سه قسطه بدون پیش پرداخت و وام فوری را اجرا کرد. قنادپور در ترسیم افق ۱۴۰۵، تارا را نه صرفاً یک BNPL بزرگ، بلکه یکی از بازیگران اصلی فین تک کامرس کشور می بیند؛ شبکه ای که خرید حضوری و آنلاین را با راهکارهای نوین پرداخت نقدی و اعتباری در قالب یک مدل کلوزلوپ یکپارچه می کند. او تأکید می کند هدفشان این است که تارا به پلی مؤثر میان زیرساخت های بانکی سنتی و مدل های نوآورانه پرداخت تبدیل شود. در این گفت و گو با او درباره دستاوردهای ۱۴۰۴، تمرکز بر ارزش شبکه ای به جای محصول منفرد، پروژه های اجرا شده، چالش هایی چون ریسک نکول و محدودیت های زیرساختی، ترکیب اکوسیستم تارا و همچنین اولویت های استراتژیک و چشم انداز ۱۴۰۵ آنها صحبت کرده ایم.

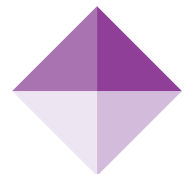


۱۴۰۴؛ سال تثبیت و توسعه اکوسیستم خرید اعتباری تارا

کاربران بود. در بعد عرضه، شبکه مرچنت های آنلاین و آفلاین تارا به شکل معناداری در سراسر کشور گسترش یافت. این توسعه صرفاً افزایش تعداد پذیرندگان نبود، بلکه بهینه سازی ترکیب صنفی و جغرافیایی شبکه با هدف افزایش کاربردپذیری روزمره سرویس بود. حضور در شهرهای مختلف و تنوع دسته بندی های کالایی، باعث شد تارا به

سیدحامد قنادپور، مدیرعامل تارا، سال ۱۴۰۴ را نقطه عطفی در مسیر تحول این شرکت می داند؛ سالی که به گفته او، تارا از یک سرویس اعتباری صرف فاصله گرفت و به سمت تثبیت جایگاه خود در مدل های کلوزلوپ و فین تک کامرس حرکت کرد. او می گوید: «اگر بخواهیم سال ۱۴۰۴ را در یک جمع بندی مدیریتی توصیف کنیم، باید آن را سال «توسعه هدفمند اکوسیستم تارا» بنامیم. مهم ترین تصمیم راهبردی ما در این سال، تمرکز همزمان بر توسعه شبکه پذیرندگان و تعمیق ارزش پیشنهادی برای

مهرتراکتس



۲۱۲

ASAE TARA HONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

رضا ساکیانی، مدیرعامل تاپ، از تغییر نقش این شرکت در اکوسیستم پرداخت می‌گوید؛ حرکتی از تأمین‌کننده صرف ابزار پرداخت به سمت تبدیل شدن به شریک تجاری پذیرندگان

هدف اصلی

رشد سودآور، پایدار و فناورانه

سال ۱۴۰۴ برای تجارت الکترونیک پارسیان (تاپ) سالی بود که باید میان رشد و بقا توازن برقرار می‌کرد؛ سالی که رشد درآمد تنها در صورتی معنا داشت که پایداری عملیاتی حفظ شود. رضا ساکیانی می‌گوید در فضایی که تنش‌های امنیتی، اختلالات شبکه بانکی و فشار تورمی، هزینه‌های تجهیز، نگهداری، لجستیک، زیرساخت، امنیت سایبری و منابع انسانی را افزایش داده بود، دیگر افزایش تعداد پایانه یا تراکنش به تنهایی نشانه موفقیت نیست؛ معیار اصلی، بهره‌وری شبکه و حفظ پایداری سرویس در مقیاس ملی است. تاپ در این مسیر با مدیریت هوشمند شبکه پذیرندگان، حذف یا تجمیع پایانه‌های کم‌بازده، افزایش سهم مبلغی تراکنش‌ها و توسعه پرداخت‌های نوین مانند کهریا و میرشتاب تلاش کرد هم کیفیت خدمات خود را در سطح مطلوب نگه دارد و هم از جهش هزینه‌ها جلوگیری کند. از نگاه ساکیانی، آینده پرداخت صرفاً در سرعت و امنیت خلاصه نمی‌شود؛ بلکه در ترکیب تجربه، اعتبار، وفاداری و تکنولوژی تعریف می‌شود و تاپ در حال تکمیل همین تصویر است؛ تدریجی، حساب‌شده و مبتنی بر فناوری‌های نوین. در این گفت‌وگو با او درباره معنای تاب‌آوری عملیاتی، شاخص بهره‌وری شبکه، مدیریت هزینه و بهینه‌سازی پایانه‌ها، جایگاه تاپ در گزارش شاپرک، توسعه فناوری‌های نوین، مدل‌های اعتباری و وفاداری و همچنین برنامه‌های ۱۴۰۵ با محور هوشمندسازی عملیات و رشد سودآور مبتنی بر داده صحبت کرده‌ایم.



مهرتراکنش



۲۱۴

ASAE TARA HONESH I.R
ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری‌های مالی ایران

۱۴۰۴؛ رشد درآمد در دل بحران

رضا ساکیانی، مدیرعامل تجارت الکترونیک پارسیان (تاپ)، سال ۱۴۰۴ را برای این شرکت در یک جمله این‌گونه توصیف می‌کند: «سال ۱۴۰۴ برای تجارت الکترونیک پارسیان، سال رشد درآمد همزمان با تاب‌آوری عملیاتی در شرایط بحران بود.» او با اشاره به مجموعه‌ای از چالش‌های این سال توضیح می‌دهد که جنگ ۱۲ روزه و نگرانی‌های امنیتی ناشی از اقدامات خصمانه دشمن، اختلالات شبکه بانکی از جمله مشکلات پیش‌آمده در بانک سپه، مشکلات اجتماعی دی‌ماه و فشار تورمی قابل توجه بر هزینه‌های عملیاتی شرکت‌های PSP، همگی در کنار هم شرایط کم‌سابقه‌ای را رقم زدند. ساکیانی می‌گوید: «در حالی که ساختار کارمزدی صنعت تغییر محسوسی نداشت و درآمد پایه PSPها متناسب با تورم اصلاح نشد، هزینه‌های تجهیز، نگهداری، لجستیک، زیرساخت، امنیت سایبری و منابع انسانی رشد قابل توجهی را تجربه کردند. در چنین شرایطی، تمرکز ما صرفاً بر رشد تعداد پایانه یا تراکنش و کسب سهم بازار نبود؛ بلکه بر افزایش بهره‌وری شبکه، بهبود درآمدی، مدیریت ریسک عملیاتی و حفظ پایداری سرویس در سطح ملی متمرکز شد.»

ساکیانی عمده تمرکزهای تاپ در سال ۱۴۰۴ را تقویت زیرساخت‌های پایدار و مقاوم در برابر اختلالات شبکه‌ای، مدیریت هوشمند شبکه پذیرندگان و حذف پایانه‌های کم‌بازده، توسعه پرداخت‌های نوین از جمله کهریا و

میرشتاب، افزایش سهم مبلغی تراکنش‌ها و اصلاح قراردادهای و بهینه‌سازی هزینه‌های عملیاتی عنوان می‌کند.

بهره‌وری شبکه؛ شاخص کلیدی ۱۴۰۴

به باور مدیرعامل تاپ، در سبد عملکردی ۱۴۰۴ مهم‌ترین شاخص برای این شرکت، بهره‌وری شبکه در کنار حفظ پایداری سرویس بود. او توضیح می‌دهد: «اگر شرکت صرفاً به دنبال رشد تعداد تراکنش می‌رفت، احتمالاً هزینه عملیاتی با سرعتی بیش از درآمد رشد می‌کرد و کیفیت خدمات آسیب می‌دید؛ به همین دلیل تصمیم گرفتیم تمرکز را از «رشد کمی» به سمت «بهینه‌سازی شبکه و رشد درآمد مؤثر» ببریم.» در این مسیر، بهینه‌سازی شبکه کارت‌خوان و حذف یا تجمیع پایانه‌های کم‌بازده، افزایش بهره‌وری پایانه‌های فعال، تمرکز بر پذیرندگان با گردش بالاتر، کنترل هزینه‌های عملیاتی بدون افت سطح خدمات و حفظ مشتریان فعلی و جلوگیری از ریزش شبکه در دستور کار قرار گرفت.

با این حال، او «پایداری سرویس» را اولویت اول این شرکت می‌داند: «در سالی که با تنش‌های امنیتی، اختلالات شبکه‌ای و فشارهای بیرونی مواجه بودیم، مهم‌ترین مسئولیت ما حفظ دسترس پذیری پایانه‌ها و جلوگیری از اختلال گسترده در شبکه پرداخت بود.» به گفته او، تاپ تلاش کرد سه متغیر را همزمان مدیریت کند: کیفیت سرویس پایین نیاید، هزینه‌های عملیاتی جهشی نشود و سهم درآمدی شرکت حفظ و تقویت شود.

ساکیانی می‌گوید در حوزه عملیات و پایداری شبکه، برنامه‌هایشان مطابق پیش‌بینی جلو رفت و حتی در شرایط خاصی مانند جنگ ۱۲ روزه و بحران‌های دی‌ماه، وضعیت عملیاتی آنها بسیار مطلوب بود. او به طراحی سناریوهای ریسک‌محور از ابتدای سال اشاره می‌کند و می‌گوید: «به همین دلیل در مقاطع تنش، نه با اختلال گسترده مواجه شدیم و نه کیفیت خدمات کاهش یافت. با همراهی و هماهنگی نزدیک با نهاد ناظر، به‌ویژه بانک مرکزی و شرکت شاپرک، شبکه پرداخت تاپ از منظر پایداری و دسترس پذیری در وضعیت کاملاً قابل قبول قرار داشت و توانستیم به تعهدی که

اگر بخواهیم دقیق‌تر بگوییم، سال ۱۴۰۴ برای تاپ سالی بود که نشان داد یک PSP موفق، فقط با رشد بازار تعریف نمی‌شود؛ بلکه با توان عبور از بحران، حفظ پایداری شبکه و رشد درآمد معنا پیدا می‌کند

گفت وگو با سیاوش بیات سرمدی، مدیرعامل همراه کسب و کارهای هوشمند درباره شکل گیری اعتبار اوانو، تفاوت آن با BNPL های مرسوم و افق ۱۴۰۵

مسیر اوانو به سوی اعتبار هوشمند

در بازاری که لندتک‌ها یکی پس از دیگری با وعده «خرید آسان‌تر» و «اقساط سریع‌تر» متولد شده‌اند، اوانو تلاش کرده روایت متفاوتی از اعتبار ارائه دهد؛ روایتی که از دل یک اپراتور بزرگ مخابراتی بیرون آمده و به جای تمرکز صرف بر BNPL، به دنبال ساختن یک زیرساخت هوشمند اعتباردهی است. سیاوش بیات سرمدی، مدیرعامل همراه کسب و کارهای هوشمند، می‌گوید اعتبار اوانو برای پاسخ به یک نیاز واقعی طراحی شد: دسترسی سریع، ساده و فراگیر خانوارها به اعتبار، در شرایطی که وام بانکی همچنان پیچیده و زمان‌بر است. او معتقد است ترکیب داده‌های اپراتوری، موتور اعتبارسنجی مبتنی بر Alternative Data، احراز هویت یکپارچه، توثیق سیم‌کارت، شبکه گسترده پذیرندگان و مدل‌های متنوع B2C و B2B2C، اوانو را از یک ابزار پرداخت به یک «هاب اعتبار» تبدیل کرده است. در این گفت‌وگو با بیات سرمدی درباره فلسفه شکل‌گیری اعتبار اوانو، تفاوت آن با BNPL های مرسوم، دستاوردهای ۱۴۰۴، نقش داده‌های اپراتوری و افق ۱۴۰۵ اوانو و حرکت به سمت «اعتبار هوشمند» صحبت کردیم.



مصرف تراکنش



۲۱۸

ASAEETARAARHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران فناوری‌های مالی ایران

حل یک مسئله واقعی؛ پر کردن فاصله بانک و کاربر

سیاوش بیات سرمدی، مدیرعامل همراه کسب و کارهای هوشمند درباره نقطه آغاز اعتبار اوانو می‌گوید: «اعتبار اوانو برای حل یک مسئله واقعی طراحی شد: نیاز روزافزون خانوارها به دسترسی سریع، ساده و فراگیر به اعتبار در شرایطی که دریافت وام بانکی پیچیده و زمان‌بر است.» او با اشاره به اینکه لندتک‌ها با هدف ساده‌سازی مسیر دریافت اعتبار شکل گرفتند، توضیح می‌دهد همراه اول به این جمع‌بندی رسید که با اتکا به مزیت‌های منحصر به فرد خود می‌تواند مدلی متمایز ارائه دهد. به گفته او، مهم‌ترین این مزیت‌ها شامل «دسترسی به داده‌های مالی اپراتوری و توسعه موتور اعتبارسنجی مبتنی بر Alternative Data»، «احراز هویت قوی و یک‌بار برای همیشه»، «امکان توثیق سیم‌کارت به‌عنوان وثیقه معتبر و ارائه اعتبار با قابلیت استفاده مجدد پس از بازپرداخت»، «شبکه گسترده پذیرندگی آنلاین و آفلاین»، «موتور اعتباری منعطف با قابلیت طراحی سناریوهای متنوع بازپرداخت» و همچنین «امکان ارائه مدل‌های B2C و B2B2C با طراحی شخصی‌سازی شده» است.

بیات سرمدی جمع‌بندی می‌کند که اوانو تلاش کرده با ترکیب داده، زیرساخت اپراتوری، اعتماد و انعطاف‌پذیری، خلأ میان بانک‌ها و کاربران را پر کند و تجربه‌ای کم‌اصطکاک‌تر نسبت به سایر بازیگران لندتک ارائه دهد.

فراتر از BNPL

مدیرعامل همراه کسب و کارهای هوشمند در پاسخ به این پرسش که مدل اوانو چه تفاوتی با BNPL های مرسوم دارد، تأکید می‌کند مدل اعتباردهی اوانو «فراتر از صرفاً ارائه خرید اقساطی» عمل می‌کند. او سه تفاوت اصلی اوانو را چنین

برمی‌شمارد: «نخست، فعال‌سازی و احراز هویت ساده‌تر و سریع‌تر به‌واسطه استفاده از زیرساخت‌های احراز هویت همراه اول، بدون نیاز به فرایندهای پیچیده و چندمرحله‌ای»، دوم، «اعتبارسنجی مبتنی بر داده‌های اپراتوری از طریق موتور اختصاصی، به جای اتکا صرف به داده‌های بانکی محدود».

و سوم، «ظرفیت زیرساختی گسترده‌تر شامل دسترسی وسیع به مشتریان، داده‌های غنی و موتور اعتباری منعطف که امکان طراحی سناریوهای متنوع اعتباردهی را فراهم می‌کند.» او می‌گوید: «نتیجه این رویکرد آن است که اوانو BNPL را از یک ابزار صرفاً پرداختی به یک زیرساخت هوشمند، مقیاس‌پذیر و قابل انطباق در حوزه اعتباردهی تبدیل کرده است.»

۱۴۰۴: سال تکمیل زنجیره اعتبار

بیات سرمدی سال ۱۴۰۴ را برای اوانو، سال تمرکز بر توسعه «هاب اعتبار» با رویکرد Closed-Loop می‌داند. او توضیح می‌دهد: «پیش از این، اوانو در حوزه اعتبار Open-Loop تجربه و زیرساخت فعال داشته و توانسته اعتبار را بر بستر شبکه‌های باز و با مقبولیت گسترده ارائه کند؛ اما در سال جاری تمرکز راهبردی بر توسعه مدل Closed-Loop قرار گرفته است.» به گفته او، این تغییر جهت با هدف امکان طراحی سناریوهای هدفمند اعتباری، مدیریت دقیق تر ریسک، کنترل چرخه مصرف اعتبار و خلق ارزش افزوده بیشتر برای پذیرندگان و کاربران انجام شده است. بیات سرمدی می‌گوید: «به‌طور خلاصه، ۱۴۰۴ سال تکمیل زنجیره اعتبار و حرکت از مقیاس‌پذیری صرف به سمت تعادل میان مقیاس و کنترل‌پذیری در اکوسیستم اعتباری اوانو بود.»

رشد کمی و بلوغ کیفی

در روایت آماری سال ۱۴۰۴، مدیرعامل همراه کسب و کارهای هوشمند از عبور سرویس اعتبار اوانو از بیش از ۴۰۰ هزار کاربر فعال و ثبت بیش از ۳۰۱ همت حجم تراکنش سخن می‌گوید. او در بعد کیفی نیز به نکته مهمی اشاره می‌کند: «هم‌زمان با افزایش سطح و تکرار مصرف اعتبار، نرخ نکول به‌صورت معناداری کاهش یافت که نشان‌دهنده بهبود اعتبارسنجی کاربران و بلوغ اکوسیستم اعتباری است. این روند نشان می‌دهد اعتبار اوانو به تدریج از یک ابزار کوتاه‌مدت، به بخشی از الگوی مصرف و برنامه‌ریزی مالی کاربران تبدیل شده است.»



عصر تراکتس



۲۲۰

ASAE TAAHONESH IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

آرمان احمد، مدیر بازاریابی XT توضیح می دهد که این صرافی چگونه با تمرکز بر ساده تر و قابل فهم تر کردن مسیر ورود کاربران شکل گرفت؟

XT و ایجاد شفافیت در بازار پرتحرک صرافی های رمزارزی

صرافی های متمرکز همچنان یکی از لایه های اصلی صنعت رمزارز به شمار می روند و در عمل، دروازه اصلی کاربران برای معامله، کشف قیمت و مشارکت در بازار در مناطق مختلف هستند. با بلوغ این صنعت، رقابت دیگر صرفاً بر سر فهرست کردن دارایی های بیشتر یا افزودن قابلیت های جدید نیست؛ اکنون کیفیت پلتفرم، تجربه کاربری، شفافیت و توانایی سازگاری با تغییر رفتار بازار نقش تعیین کننده تری پیدا کرده اند. در چنین فضایی، صرافی XT به عنوان یکی از بازیگران تثبیت شده این حوزه تلاش کرده هویت خود را نه صرفاً بر تنوع ابزارها، بلکه بر «شفافیت، دسترسی پذیری و اعتماد قابل راستی آزمایی» بنا کند. برای درک بهتر اینکه این پلتفرم چگونه خود را برای مرحله بعدی معاملات رمزارزی آماده می کند، با آرمان احمد، مدیر بازاریابی XT درباره خلأ اولیه بازار، نقاط عطف کلیدی، مزیت رقابتی و نگاه محصولی این صرافی گفت و گو کردیم. احمد در این گفت و گو توضیح می دهد که این صرافی چگونه با تمرکز بر ساده تر و شفاف تر کردن مسیر ورود کاربران شکل گرفت؟ چه نقاط عطفی مسیر رشد آن را رقم زد و چرا شفافیت، دسترسی پذیری و اعتماد قابل راستی آزمایی همچنان اصلی ترین رویکرد XT است.



◀ تولد XT؛ کاهش ابهام در نقطه ورود

بنابراین مسئله ایجاد «یک صرافی دیگر» نبود؛ بلکه خلأ اصلی، نبود یک نقطه ورود روشن تر بود. XT با این هدف شکل گرفت که دسترسی به رمزارز را قابل فهم تر و قابل پیش بینی تر کند؛ جایی که شفافیت و سهولت استفاده، از ابتدا جزو الزامات اصلی محصول باشند، نه ویژگی هایی که بعداً اضافه شوند.»
او تأکید می کند از همان ابتدا تمرکزشان بر ساخت

آرمان احمد، مدیر بازاریابی XT در ابتدای گفت و گو درباره شکل گیری ایده این صرافی توضیح می دهد که این صرافی «از یک مشاهده ساده درباره بازار اولیه صرافی ها» متولد شد؛ مشاهده ای که نشان می داد رمزارز با سرعت رشد می کند، اما ورود کاربران عادی به این فضا همچنان دشوارتر از حد لازم بود.
او می گوید: «بسیاری از پلتفرم ها ابتدا بر پایه قابلیت ها طراحی شده بودند و همین موضوع باعث می شد کاربران مبتدی احساس سردرگمی کنند. حتی کاربران باتجربه نیز برای درک قوانین، کارمزدها و جزئیات ریسک ناچار به جست و جوی مداوم بودند.

گفت وگو با مدیران شرکت توسعه فناوری های مالی هما که می گویند همکاری قرار است به یک استاندارد پرداخت در کلینیک ها تبدیل شود

هما کارت و بازتعریف اعتماد در پرداخت های صنعت سلامت

در بازاری که فین تک سال ها بر کالاهای مصرفی متمرکز بوده، «سلامت» کمتر به عنوان یک حوزه اعتباری جدی دیده شده است؛ صنعتی که هر تصمیم مالی در آن، مستقیماً با کرامت انسانی و کیفیت زندگی گره می خورد. همکاری با همین نگاه شکل گرفته؛ تلاشی برای پر کردن شکاف میان «نیاز فوری به درمان» و «توان نقدینگی خانواده ها». میثم صالح آبادی، رئیس هیئت مدیره و کیان اجتهادی، مدیرعامل همکاری در این گفت وگو از مسیری می گویند که از یک دغدغه انسانی آغاز شد و به طراحی یک مدل اعتباری دیجیتال در نقطه درمان رسید؛ مدلی که می خواهد پرداخت اعتباری سلامت را به یک استاندارد بدل کند. در این گفت وگو با آنها درباره فلسفه شکل گیری همکاری، بازار بکر اعتبار سلامت، موتور اعتبارسنجی و نقش تیوانی، چالش تغییر پارادایم در نظام درمان، همگامی با مقررات و چشم انداز ملی و بین المللی این پلتفرم صحبت کرده ایم.



هما؛ نماد یاریگری در بستر لندتک سلامت

کیان اجتهادی، مدیرعامل شرکت توسعه فناوری های مالی هما ابتدا در توضیح مفهوم این پلتفرم تأکید می کند که مفهوم همکاری برای آنها فراتر از یک ابزار مالی ساده است. او می گوید: «هما، در فرهنگ ما نماد سعادت و یاریگری است. این پلتفرم در پاسخ به یک چالش جدی در نظام پرداخت سلامت شکل گرفت. شکاف عمیق میان نیاز فوری به درمان و توان نقدینگی خانواده ها. هزینه های سنگین در حوزه هایی مانند دندان پزشکی که اغلب خارج از پوشش بیمه های پایه اند، موجب تأخیر در درمان می شود.»

میثم صالح آبادی، رئیس هیئت مدیره شرکت همکاری نیز با اشاره به تعبیر «تلفیقی از میراث فرهنگی و آینده دیجیتال» می گوید: «این یعنی می خواهیم پیوند سنت اعتماد و حمایت ایرانی را با الگوریتم های پیشرفته لندتک پیوند بزنیم. همکاری متولد شد تا جای خالی اعتمادی که در پیچ و خم بروکراسی بانکی گم شده بود را پر کند. ما آمدیم تا ثابت کنیم تکنولوژی می تواند در خدمت انسانیت باشد و نگذارد دغدغه مالی، لبخند بیمار را پشت درد پنهان کند.»

فلسفه ای برای «آرامش خاطر» در لحظه درمان

در پاسخ به این پرسش که فلسفه وجودی همکاری در یک جمله چیست، مدیران این مجموعه بر یک محور مشترک تأکید دارند: «ایجاد آرامش خاطر و حذف موانع مالی در مسیر بازپایی سلامتی». به گفته آنها، این نگاه در تمام لایه های تجربه کاربری همکاری ریشه دارد. صالح آبادی می گوید: «بیمار نباید در لحظه درمان، استرس وام گیرنده بودن را داشته باشد. فرایند ما به گونه ای طراحی شده که «نامرئی» باشد؛ یعنی کاربر بدون کاغذبازی و خروج از کلینیک، در چند دقیقه اعتبار لازم را دریافت کند. این سادگی ترجمه عملیاتی همان فلسفه آرامش بخشی همکاری است.»

بازاری «تشنه» و ظرفیتی هزاران میلیاردی

اجتهادی بازار اعتبار سلامت و زیبایی را نه تنها بکر، بلکه «به شدت تشنه» توصیف می کند. او معتقد است در سال های اخیر فین تک بیشتر بر کالاهای مصرفی متمرکز داشته و سلامت، با وجود پیوند مستقیم با کیفیت زندگی، مغفول مانده است. به گفته او، تقاضای عظیم برای پرداخت های اقساطی در کلینیک های بزرگ نشان دهنده یک نیاز انباشته است.

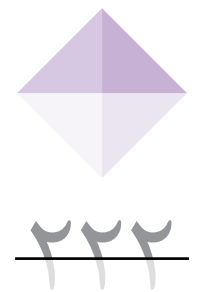
او با اشاره به «پتانسیل تراکنش های هزاران میلیاردی» در این بازار می گوید: «وقتی شما امکان درمان فوری و پرداخت تدریجی را فراهم می کنید، در واقع بازار را بزرگ تر کرده اید. همکاری در ابتدای راهی قرار دارد که می تواند به تمام حوزه ها، از جراحی های پیشرفته تا گردشگری سلامت را در بر بگیرد و این فضا برای نوآوری کسانی که ریسک راهوشمندانه مدیریت می کنند، بیکران است.»

فناوری در لایه زیرین؛ سادگی در سطح کاربر

در بخش فناوری، صالح آبادی تأکید می کند که آنها به



مصرف تراکنش



ASARETAARAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

کیان اجتهادی
مدیرعامل



مروری بر زندگی شخصی و حرفه‌ای هشت مدیر صنعت فناوری‌های مالی کشور که در سال ۱۴۰۴، روایت مسیر طی شده آنها در ماهنامه عصر تراکنش منتشر شد

روایت تجربه روایت ماندگاری

شماره ۹۳
سید محمد حسین محمودی
سال و محل تولد: ۱۳۵۷؛ اهواز

تصور کنید کودکی پنج‌ساله باشید که جنگ، خانه و خیابان‌های آشنا را به خاکستری از ترس و ناامنی تبدیل کرده است و خانواده‌ات مجبور می‌شوند همه چیز را رها کنند و به شهری غریب پناه ببرند. این سرآغاز زندگی سید محمد حسین محمودی است؛ فردی متولد اهواز که در اوایل جنگ ایران و عراق، از زادگاهش به اصفهان می‌رود؛ خانواده‌ای که روزی با تجارتي پررونق در خوزستان زندگی می‌کردند، ناگهان در اصفهان به سختی روزگار گذراندند. سید محمد حسین محمودی، مسیر دانشگاه را رها می‌کند تا بار مالی خانواده را بر دوش بکشد. او نمی‌داند همین انتخاب، سرآغاز مسیری پرپیچ‌وخم خواهد بود؛ از سمت تولیداری در بانک ملت تا معاونت فناوری اطلاعات یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های کشور. در گفت‌وگویی که با سید محمد حسین محمودی، معاون فناوری اطلاعات بانک ملت داشتیم، از زندگی شخصی و حرفه‌ای او پرسیدیم.

بخش «پروفایل» در ماهنامه عصر تراکنش از ابتدا با هدف ثبت روایت افرادی شکل گرفت که پشت تصمیم‌ها، تحولات و فراز و فرودهای صنعت فناوری‌های مالی ایران ایستاده‌اند. در این بخش، تمرکز صرفاً بر عنوان شغلی یا دستاوردهای رسمی مدیران نیست؛ بلکه تلاش شده تصویری جامع‌تر از مسیر زندگی حرفه‌ای و شخصی آنها ارائه شود؛ مسیری که از انتخاب‌ها، تردیدها، شکست‌ها و آموختن‌ها عبور کرده و به نقش آفرینی امروز آنها در صنعت رسیده است. این گفت‌وگوها نشان می‌دهد موفقیت در صنعت مالی نه حاصل یک نسخه از پیش‌نوشته شده، بلکه نتیجه مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها و تصمیم‌هایی است که هر مدیر در طول زمان و در مواجهه با شرایط متفاوت اتخاذ کرده است. روایت‌های «پروفایل» به‌ویژه برای نسل جوانی که قصد ورود به اکوسیستم فناوری‌های مالی را دارد، اهمیتی دوچندان دارد؛ چراکه تصویری واقعی، صادقانه و به‌دور از اغراق از مسیر رشد حرفه‌ای ارائه می‌کند و فاصله میان تصور آرمانی و واقعیت این مسیر را شفاف‌تر نشان می‌دهد. از سوی دیگر، «پروفایل» را می‌توان تلاشی آگاهانه برای ثبت تجربه زیسته مدیران ایرانی دانست؛ نوعی تاریخ شفاهی که به‌جای ثبت صرف رویدادها، بر ثبت نگاه‌ها و تجربه‌ها تمرکز دارد. باور ما این است که توسعه بدون مستندسازی تجربه ممکن نیست و بسیاری از مسیرهایی که امروز پیموده شده‌اند، می‌توانند چراغ راه فردای این صنعت باشند. در ادامه این مطلب، مروری کوتاه داریم بر پروفایل هشت مدیری که در سال ۱۴۰۴ در عصر تراکنش روایت شده‌اند.



عصر تراکنش



۲۲۴

ASAEETRAAKHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران فناوری‌های مالی ایران

شماره ۹۴
محمد احمدی آذر
سال و محل تولد: ۱۳۶۲؛ تهران

جهان هستی تا به امروز از این قاعده پیروی کرده که همواره به جلو بتازد و از حرکت نایستد. در چنین دنیایی، یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های یک مدیر موفق، توانایی به‌روز ماندن است؛ اینکه قادر باشد تا چند قدم جلوتر را ببیند و کسب‌وکار خود را برای تغییرات آتی مهیا کند. این خاصیت در کارنامه محمد احمدی آذر، رئیس اداره بازاریابی دیجیتال و تحلیل داده بانک تجارت و رئیس هیئت مدیره شرکت چابک تجارت، به چشم می‌خورد؛ فردی که در طول سال‌ها فعالیت حرفه‌ای به اصولی دست یافته که نه تنها در مسیر موفقیت خود، بلکه برای بسیاری از کسانی که به‌رشد و پیشرفت در دنیای کسب‌وکار می‌اندیشند، راهگشاست. احمدی آذر باور دارد که در یک کسب‌وکار، سیستم‌ها و ساختارهای قوی، ضامن موفقیت بلندمدت اکوسیستم هستند؛ یعنی این سیستم‌ها هستند که مستقل از اشخاص، می‌توانند دوام و موفقیت یک سازمان را تضمین کنند. احمدی آذر در طول سال‌ها با این نگاه، مسیر پرچالش و جذابی را در حوزه مدیریت و کسب‌وکار طی کرده است؛ از خلق یک کسب‌وکار تازه گرفته تا حضور در هلدینگ مینا، وزارت صنعت، بانک شهر و بانک تجارت.



این کیوآرکد را اسکن کنید و تمامی مصاحبه‌های بخش پروفایل عصر تراکنش را بخوانید



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 PSPها 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، TSPها، 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 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.

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 پورتنفو 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 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: 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

مهرتراکتس



۲۳

ASAEETARAHDONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران فناوری‌های مالی ایران



مینا والی
مدیرینل



عصر تراکنش



۲۳۱

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم



عکس: میلاد برق تیاری
مؤسسه شبکه عصر تراکنش



عصر تراکتس



۲۳۶

ASAE TARRAHONESH.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
مدیرینل



عصر تراکنش

میزگرد

۲۳۷

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم

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 ارسنجانی، مدیرعامل متعمد اول سام؛ امیر یزدانی، مدیرعامل شرکت راهکارهای یکپارچه معتمد ایرانیان (ریما) و محمدرضا روشناس، مدیرعامل شرکت پردازش هوشمند معتمد کسب‌وکار (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 کسب‌وکاری 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.





عکس: میلاد برق تباری
مؤسسه شبکه عصر تراکنش



عصر تراکنش



۲۴۴

ASAEETRAAKHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

گفت و گو با فرهنگ شریفی، مدیرعامل باروک و محمدرسول 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 محمدرسول 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 اعتبار محور 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



عکس: میلاد برق تیاری
مؤسسه شبکه عصر تراکتش



عصر تراکتش



۲۵۰

ASAE.TARAKTESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

گفت وگو با مصطفی اکرمی آرانی، 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



رضا جمیلی
مدیر پنل



تنظیم گری
۴۰۴ زیر
ذره بین

تنظیم گری



تنظیم‌گری در سال ۱۴۰۴ دیگر یک بحث حاشیه‌ای نبود؛ بلکه به نقطه تلاقی منافع، نوآوری و تصمیم‌های سیاستی تبدیل شد. در بخش «تنظیم‌گری» ماهنامه عصر تراکنش، هر ماه سراغ یکی از حوزه‌های فناوری‌های مالی رفتیم تا با مدیران، کارشناسان و فعالان آن حوزه‌ها درباره نسبت میان نوآوری و قانون‌گذاری گفت‌وگو کنیم؛ نسبتی که در بسیاری از موارد، تعیین‌کننده سرعت رشد یا کندی حرکت کسب‌وکارها بوده است. در یک سال گذشته، موضوعاتی چون شرکت‌های معتمد مالیاتی، پلتفرم‌های خرید و فروش طلا، اکوسیستم رمزارز، پرداخت‌یاری، تأمین مالی زنجیره تأمین و توکنایز دارایی‌ها زیر ذره‌بین قرار گرفتند. جمع‌بندی این گفت‌وگوها نشان می‌دهد رگولاتوری همچنان یکی از اصلی‌ترین چالش‌های پیش‌روی صنایع مالی است؛ چالشی که گاه به جای تسهیل‌گری، به عاملی بازدارنده برای هم‌افزایی و توسعه تبدیل می‌شود. در ویژه‌نامه پایان سال، مروری بر گزارش‌های این بخش انجام داده‌ایم تا تصویری روشن‌تر از گره‌های سیاست‌گذاری، مطالبات فعالان صنعت و مسیرهای پیشنهادی برای بهبود تنظیم‌گری در سال پیش‌رو ارائه شود.

گفت وگو با مدیران شرکت های معتمد مالیاتی کشور
درباره نقش، موانع و تصمیم های سرنوشت ساز در
مسیر تحول نظام مالیاتی

مسیرپیش روی شرکت های TSP

در میانه فشارهای اقتصادی، کسری بودجه و تلاش دولت برای افزایش کارایی نظام مالیات ستانی، شرکت های معتمد مالیاتی به عنوان یکی از مهم ترین ابزارهای اجرای قانون پایانه های فروشگاهی و سامانه مؤدیان، جایگاه ویژه ای پیدا کرده اند. این شرکت ها نه تنها وظیفه تسهیل ارسال صورتحساب های الکترونیکی را بر عهده دارند، بلکه در عمل به نقطه اتصال میان مؤدیان، کسب و کارها و سازمان امور مالیاتی تبدیل شده اند؛ نقطه ای که اگر درست عمل کند، می تواند به افزایش شفافیت، کاهش تخلف و بازسازی اعتماد منجر شود. باین حال، مسیر فعالیت این شرکت ها همچنان با چالش های جدی همراه است؛ از نبود شفافیت تعرفه ها گرفته تا فرهنگ سازی مالیاتی، دسترسی به داده و مدل های اقتصادی ناپایدار. برای بررسی دقیق تر این وضعیت، با مدیران چند شرکت معتمد مالیاتی گفت وگو کرده ایم تا تصویری واقعی از اکنون و آینده این اکوسیستم ترسیم شود.



«دریافت داده صحیح و ثبت و ارسال آن به سامانه مؤدیان، فرایندی بسیار دقیق است. در دنیا داده حرف اول را می زند و در کشور ما هم باید به کیفیت داده توجه ویژه شود.» به گفته او، شرکت های معتمد نوع اول امروز نزدیک به ۷۰ درصد صورتحساب های سامانه مؤدیان را ارسال می کنند و همین آمار نشان می دهد این شرکت ها عملاً بازوی اجرایی نظام مالیاتی شده اند.

فرهنگ سازی؛ حلقه مفقوده پذیرش عمومی

مسعود عظیمی، مدیرعامل سابق شرکت معتمد اول سام، ریشه بسیاری از چالش ها را در مسائل فرهنگی می داند. او می گوید: «به اعتقاد من، عمده چالش شرکت های معتمد مالیاتی مباحث فرهنگی است. بسیاری از اصناف دهه ها به روش های سنتی عادت کرده اند و تغییر این عادت، نیازمند آموزش و آگاه سازی است.» عظیمی تأکید می کند که رسانه ها، دانشگاه ها و نهادهای تخصصی باید در کنار شرکت های معتمد قرار بگیرند تا مزایای این تحول برای مؤدیان ملموس شود. در عین حال، عظیمی نگاه مثبتی به عملکرد سازمان امور مالیاتی دارد و می گوید: «سازمان امور مالیاتی از ابتدا به شکل همه جانبه از شرکت های معتمد حمایت کرده و این حمایت ها در قالب جلسات تخصصی و آموزش ادامه داشته است.» او معتقد است شرکت های معتمد می توانند نقشی مشابه

شرکت های معتمد مالیاتی مشخص نیست. ما نزدیک به یک سال فعالیت کرده ایم، اما عملاً دریافتی از محل ارائه خدمات نداشته ایم.»

شرکت های معتمد؛ فراتر از یک واسطه اجرایی

یوسف پناهی، مدیرعامل شرکت معتمد تیس معتقد است تعریف شرکت های معتمد به عنوان «واسطه» تقلیل دهنده نقش واقعی آنهاست. او تأکید می کند: «شرکت های معتمد فقط رابط نیستند؛ قانون گذار بخشی از وظایف اجرایی خود را به این شرکت ها واگذار کرده و ما در جایگاه تسهیل گر اجرای قانون قرار گرفته ایم.» از نگاه پناهی، بزرگ ترین چالش این شرکت ها ابتدا مدل درآمدی و سپس فرهنگ سازی است. او می گوید بدون حل این دو مسئله، حتی بهترین زیرساخت های فنی هم به نتیجه مطلوب نخواهد رسید. پناهی آینده شرکت های معتمد را به کیفیت داده گره می زند و معتقد است مالیات ستانی هوشمند بدون داده باکیفیت ممکن نیست. او می گوید:

چندگانگی نهادی؛ مانع شکل گیری یک زیست بوم منسجم

خسرو سرپیری، مدیرعامل سابق شرکت توسعه اعتماد و ثوق گستر، بزرگ ترین چالش شرکت های معتمد مالیاتی را نه در فناوری، بلکه در نبود یکپارچگی نهادی می بیند. به گفته او، قانون پایانه های فروشگاهی اگرچه تصویب شده، اما در عمل از سوی همه دستگاه ها به صورت هماهنگ اجرا نمی شود. سرپیری می گوید: «بزرگ ترین چالش کنونی ما اطلاع رسانی یکپارچه است. هنوز بخش هایی از اقتصاد کشور این قانون را جدی نگرفته اند و همین عدم یکپارچگی، مسیر فعالیت شرکت های معتمد را ناهموار کرده است.» او معتقد است وقتی دستگاه هایی مانند وزارت صمت یا برخی اصناف خود را مخاطب مستقیم این قانون نمی دانند، طبیعی است که مؤدیان نیز دچار سردرگمی شوند و نقش شرکت های معتمد به درستی دیده نشود. سرپیری در ادامه، مسئله تعرفه گذاری را یکی از اصلی ترین موانع توسعه این شرکت ها می داند و می گوید: «امروز هنوز تعرفه

مهرتراکتش



ASAE TAAAHONESH.IR
ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

به ترتیب از راست به چپ:
خسرو سرپیری
یوسف پناهی
مسعود عظیمی
حمید حمیدی پور





تصویری چند وجهی از اکنون و آینده بازار طلای آنلاین در کشور در گفت و گو با فعالان این حوزه

ساده سازی سرمایه گذاری یا میدان جدید منازعه تنظیم گری؟

نوآوری های مالی، زمانی معنا پیدا می کنند که بتوانند گره های واقعی از زندگی مردم باز کنند. همان طور که پرداخت قبوض، انتقال پول یا افتتاح حساب بانکی از مسیرهای پرهزینه و زمان بر به چند کلیک ساده رسید، سرمایه گذاری نیز در سال های اخیر وارد مرحله ای تازه شده است. یکی از برجسته ترین نمودهای این تحول، بازار خرید و فروش آنلاین طلاست؛ بازاری که امکان تبدیل پس اندازهای خرد به دارایی ای سنتی و قابل اعتماد را فراهم کرده و در مدت زمانی کوتاه، جای خود را در سبد سرمایه گذاری بخشی از جامعه باز کرده است. همین دسترسی آسان، باعث استقبال گسترده کاربران شده است. با این حال، این اکوسیستم نوپا هم زمان با رشد سریع، با چالش هایی جدی روبه روست؛ از رگولاتوری و تعامل با بازار سنتی گرفته تا بحران اعتماد، شرایط ناپایدار اقتصادی و تصمیم های ناگهانی نهادهای سیاست گذار. در این گزارش، روایت باز یگران این حوزه را کنار هم گذاشته ایم تا تصویری چند وجهی از اکنون و آینده بازار طلای آنلاین ترسیم شود.



مهرتراکتس



۲۶۰

ASAE@ARAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

◀ رگولاتوری شفاف؛ حلقه مفقوده رشد بازار طلای آنلاین

محسن ابوالفتحی، مدیرعامل طلاین معتقد است مانع اصلی رشد این بازار، نه فناوری است و نه نبود تقاضا، بلکه نبود ضوابط شفاف و یکپارچه است. او توضیح می دهد: «بزرگ ترین مانع رشد پلتفرم های آنلاین طلا، نبود ضوابط شفاف و یکپارچه است. ما در طلاین اعتقاد داریم که توسعه چهارچوب های نظارتی شفاف و همکاری فعال نهادهای مسئول، راه حل این مسئله است. رگولاتوری هوشمند، به جای مقررات سخت گیرانه، می تواند ضمن حفظ امنیت بازار، نوآوری را هم زنده نگه دارد.»

ابوالفتحی هشدار می دهد که «کنترل گری بیش از حد به جای نظارت واقعی، می تواند مانع رشد این بازار پویا شود». ابوالفتحی در پاسخ به این سؤال که نهادهایی مانند اتحادیه کسب و کارهای مجازی چگونه می توانند به توسعه این بازار کمک کنند نیز می گوید: «در صورت وجود یک رگولاتوری مؤثر، این اتحادیه قادر است نقش مهمی در توسعه این بازار ایفا کند، به شرط آنکه اختیارات کامل و حمایت

نهادهای بالادستی را داشته باشد. تاکنون در مواردی موفق بوده، اما فشار نهادهای موازی باعث شده این نقش در مواقعی تضعیف شود.»

◀ بانکی شدن پلتفرم های مدیریت ریسک؟

شاهین رفیع پور، مدیرعامل زرپاد مسئله رگولاتوری را مهم ترین چالش مرحله فعلی اکوسیستم طلای آنلاین می داند؛ اما با تأکید بر اینکه دغدغه اصلی حاکمیت، بانکی شدن پلتفرم هاست. او می گوید: «ذاتاً دغدغه حاکمیت این بوده که اجازه ندهد فعالان این حوزه فعالیت خود را در قالب یا نقش یک مؤسسه اعتباری یا مالی توسعه دهند؛ یعنی مثل یک بانک طلا عمل کنند و مردم سپرده های کوچک خود را به شکل طلا نزد این نهادها قرار دهند. طبیعتاً با افزایش این حجم از تقاضا، ریسک های خاص خود به وجود می آید. ضمن اینکه این سرمایه باید وارد چرخه تولید شود و بلا تکلیف نماند. این موضوع، اصلی ترین و به نظر من مهم ترین دغدغه است. در گام بعدی، مباحثی مانند «خالی فروشی» مطرح بود که البته با پیش،

برنامه ریزی و بررسی هایی که انجام شد، مورد خاصی مشاهده نشد و همچنان وجود ندارد.»

رفیع پور راه حل اصلی را در ایجاد یک نهاد تخصصی می بیند و معتقد است: «راهکار پاسخگویی به این دغدغه، پیدایش یک نهاد کاستودی یا رگولاتور بخشی است؛ نهادی که مشخصاً در این حوزه فعالیت کند. رگولاتور باید تمرکز خود را بر تدوین آیین نامه تشکیل چنین نهادی بگذارد؛ نهادی که بتواند هم در نگهداری طلا و هم در اصالت سنجی و عیارسنجی مصنوعات عرضه شده نقش آفرینی کند.»

◀ نوآوری گریز ناپذیر و تقابل نادرست بازار سنتی با پلتفرم ها

علیرضا عیوضی، مدیرعامل گلدیکا، حرکت به سمت نوآوری در صنعت طلا را اجتناب ناپذیر می داند و تأکید می کند: «مانند هر نوآوری دیگری که در کسب و کارهای آنلاین نسبت به کسب و کارهای سنتی اتفاق افتاده، گریزی از حرکت به سمت نوآوری در صنعت طلا نیست. با این حال، مهم ترین چالشی که

مسئله اصلی رگولاتوری رمزارز در ایران چیست؟ بازیگران این حوزه پاسخ می دهند

مطالبه گفت و گو

بازار رمزارز ایران پس از مسدودسازی ناگهانی درگاه‌های پرداخت صرافی‌ها وارد فاز تازه‌ای از بی‌اعتمادی و التهاب شد؛ تصمیمی که «بدون هیچ‌گونه اعلان قبلی» اجرا شد و بازگشت به وضعیت عادی را به شروطی مانند اشتراک برخی داده‌های کاربران گره زد. در ادامه، بانک مرکزی در دهه اول اردیبهشت‌ماه، با بیانیه‌ای اولتیماتوم‌گونه، فعالان «کارگزاران مبادله رمپول» را موظف کرد تا ۲۰ اردیبهشت‌ماه مدارک دریافت مجوز را ارسال کنند و سپس در ابتدای خرداد نیز با استناد به قانون و تأکید رئیس‌جمهور، خود را «تنها نهاد قانونی برای تنظیم‌گری، نظارت و صدور مجوز» معرفی کرد. حاصل این رفت و برگشت‌ها، به گفته بسیاری از بازیگران بازار، نه کاهش ریسک، بلکه تشدید ابهام، تقویت فعالیت‌های غیررسمی و مهاجرت تقاضا به سمت پلتفرم‌های خارجی بوده است. در این گزارش، کنار هم گذاشتن روایت‌های بازیگران اصلی نشان می‌دهد مسئله فقط «مجوز» نیست؛ مسئله بر سر مدل حکمرانی است: آیا تنظیم‌گری باید کنترل محور و تک‌نهادی، توسعه محور یا چندنهادی باشد؟ و اگر قرار است «امنیت» و «ثبات مالی» حفظ شود، این هدف با چه ابزارهایی محقق می‌شود: اولتیماتوم، قطع درگاه و اجبار، یا مشارکت، سندباکس و قواعد شفاف؟



مهرتراکتس



۲۶۲

ASAE TARA HONESH JIR

ماهنامه اختصاصی مدیران فناوری‌های مالی ایران

به ترتیب از راست به چپ:
عیسی کشاورز
سامان بیرقی
امیرحسین مردانی
امیرحسین راد

وقتی تنظیم‌گری به «کشمکش طولانی» تبدیل می‌شود

عیسی کشاورز، رئیس هیئت‌مدیره یوبیتکس به صراحت می‌گوید مشکل اصلی، نبود نقشه‌راه مشارکتی و نادیده گرفتن ظرفیت‌های کارشناسی بیرون از بانک مرکزی است. او هم‌زمان اصل نقش بانک مرکزی را به‌عنوان بازیگر پولی به رسمیت می‌شناسد، اما نسبت به انحصارطلبی و «کنترل محور» شدن مقررات هشدار می‌دهد؛ چون نتیجه‌اش، تبدیل بازار به وضعیت خاکستری و تعلیقی است که کسب‌وکار را از نگاه توسعه‌ای دور می‌کند. از نگاه او، راه حل نه تقابل، بلکه «بلوغ رگولاتوری» و ساختن سازوکارهای شفاف و قابل پیش‌بینی است. او می‌گوید: «بانک مرکزی بدون تردید یک بازیگر مهم در نظام قانون‌گذاری و ساماندهی این حوزه است و باید به ایفای نقش خود ادامه دهد، اما متأسفانه رویکرد انحصارگرایانه و عدم توجه به کارشناسی مرکز ملی فضای مجازی و نیز نادیده گرفتن نظر فعالان حوزه رمزارزها، باعث شده که تنها به نام‌های از رئیس‌جمهور بسنده شود؛ نامه‌ای که طبیعتاً باید در بستری کارشناسی مورد بحث و بررسی قرار می‌گرفت. همه این عوامل باعث شده است که گفت‌وگوها به نتیجه نرسد؛ ما تاکنون نتوانسته‌ایم به یک نگاه جامع و هماهنگ درباره آینده قانونی و مقرراتی صرافی‌های رمزارز دست یابیم.»

مشکل فقط رگولاتور نیست؛ اکوسیستم نگاه برد-برد ندارد

سامان بیرقی، رئیس هیئت‌مدیره صرافی اوامپی فینکس یک نقد دو طرفه مطرح می‌کند و می‌گوید: «یکی از دلایل عدم نتیجه‌دهی مذاکرات میان صرافی‌ها و بانک مرکزی، فقدان مفاهیم مشترک میان کسب‌وکارها و تنظیم‌گران است. به عبارت دیگر، هر کدام از بازیگران اصلی اکوسیستم رمزارز، صرفاً دغدغه‌های خود را دنبال می‌کنند و نگرشی که در یک بازی برد-برد، منافع هر یک از طرفین را تا حد امکان تأمین کند، دیده نمی‌شود.»

ارزیابی بیرقی این است که پس از عبور از این دوران گذار، کسب‌وکارهایی در اکوسیستم باقی خواهند ماند که ضمن ارائه خدمات نوآورانه، به تعامل دائمی با تنظیم‌گر پایبند باشند. او در این باره می‌گوید: «یکی از ابزارهایی که می‌تواند به این روند کمک کند، محیط‌های آزمون تنظیم‌گری (Regulatory Sandbox) است. استفاده از چنین ابزارهایی نه تنها به درک بهتر تنظیم‌گر از ماهیت کسب‌وکارها کمک می‌کند، بلکه زمینه‌ای برای آزمون سیاست‌ها و تقویت نوآوری و انگیزه برای





به ترتیب از راست به چپ:
مصطفی امیری
مهدی شریعتمدار
هادی علوی
مهدی مرادیان

پرداخت یارها بعد از هفت سال، چه مسیری را طی می کنند؟ مدیران پاسخ می دهند

وقتی پرداخت یار دیگر فقط «درگاه» نیست

پرداخت یارها مستلزم انعطاف هر چه بیشتر بانک مرکزی است.

◀ بدون تغییر رویکرد رگولاتور، بازار به چند بازیگر محدود می شود

مهدی شریعتمدار، مدیرعامل جیبیت، باور دارد که اگر تغییری در رویه های اخیر بانک مرکزی صورت نپذیرد، پرداخت یارها از بین خواهند رفت و جز تعداد انگشت شماری از آن، چیزی باقی نخواهد ماند. شریعتمدار می گوید: «در دو سال گذشته تعداد قابل توجهی از ۴۰۰ شرکتی که برای اخذ مجوز پرداخت یاری اقدام کرده بودند، متوقف شدند و در سال های آتی نیز از حدود ۷۰ شرکت باقی مانده، حدود ۵ تا ۱۰ شرکت می توانند در صورتی که این شرکت ها محدود به ارائه درگاه پرداخت اینترنتی نباشند و بتوانند در چند حوزه خدمت رسانی کنند، در غیر این صورت، شاید به تعداد انگشتان یک دست هم شرکت فعال با صورت مالی مثبت باقی نماند.» طبق صحبت های او، خدماتی که پرداخت یارها طی چند سال اخیر در کنار درگاه پرداخت اینترنتی به مشتریان ارائه کرده اند شامل احراز هویت دیجیتال (آنلاین)، احراز تراکنش، ارائه وب سرویس های بانکی که به خدمات تسویه شناخته شده بود و ارتقای خدمات واریز شناخته دار و تجهیز آن به ابزار شناسایی صاحب تراکنش بوده است: «این خدمات با هدف جلوگیری از

حوزه پرداخت یاری در ایران، پس از گذشت هفت سال از انتشار چهارچوب اولیه آن در سال ۱۳۹۷ و چند سال تجربه عملیاتی، امروز به نقطه ای از «بازتعریف» رسیده است؛ نقطه ای که در آن پرداخت یارها دیگر صرفاً مسیری سریع تر برای دریافت درگاه پرداخت اینترنتی نیستند، بلکه به تدریج مسیر فعالیت خود را فراتر از ارائه یک سرویس ساده گسترش داده اند و با خلق خدمات متنوع تر، جایگاهی جدی در اکوسیستم فین تک ایران به دست آورده اند. رشد این بازیگران از دل نیاز بازار و رقابت سنگین با شرکت های PSP شکل گرفته است. با این حال، مصوبات اخیر بانک مرکزی، به ویژه شناسایی پرداخت یارها به عنوان «عملیات بانکی»، فضای تازه ای را پیش روی این شرکت ها قرار داده است؛ فضای که از یک سو می تواند به رسمیت بخشی بیشتر و فراهم شدن فرصت های جدید برای رشد منجر شود و از سوی دیگر، در صورت تشدید سخت گیری ها، نوآوری را با محدودیت مواجه کند. برخی معتقدند ادامه مسیر، نیازمند انعطاف پذیری بیشتر رگولاتور و تعریف زمین های بازی تازه است؛ در غیر این صورت، تنها تعداد محدودی از بازیگران بزرگ توان ماندگاری در بازار را خواهند داشت. در مقابل، گروهی دیگر این تصمیم را فرصتی برای ورود پرداخت یاری به فاز تازه ای از توسعه می دانند. در این گزارش، برای بررسی ابعاد مختلف این تحولات و ترسیم تصویری روشن تر از آینده پرداخت یاری در ایران، با مدیران و صاحب نظران این حوزه گفت و گو کرده ایم.



مصرف تراکنش



ASAEETARAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران فناوری های مالی ایران

◀ تنوع خدمات؛ پاسخ طبیعی پرداخت یارها به منطق بازار

مصطفی امیری، هم بنیان گذار زرین پال روی یک گزاره ساده دست می گذارد: تنوع خدمات پرداخت یارها «انحراف» از مسیر نیست؛ پاسخ به نیاز بازار و منطق بقا در رقابت است. او در این باره می گوید: «پرداخت یارها مانند هر کسب و کار دیگری که در محیط رقابتی فعالیت می کنند، برای افزایش دوام و پایداری خود ناگزیرند به تنوع بخشی خدمات روی بیاورند. این موضوع اساساً بر اساس نیاز و مطالبه بازار شکل می گیرد؛ یعنی شرکت ها

به اجبار به این سمت نمی روند بلکه برای توسعه پایدار و پیشبرد مطمئن تر فعالیت هایشان، سرویس های متنوع تری ارائه می کنند.»

امیری بر این باور است که هر چند پرداخت یارها در پی توسعه مداوم هستند، اما این توسعه نیازمند فضای کافی برای نوآوری است. این مسئله می تواند ابعاد دوگانه ای نیز داشته باشد. او می افزاید: «هرچه رگولاتور عرصه را برای عملکرد طبیعی این شرکت ها تنگ تر کند، تمایل آنها برای خلق خدمات متفاوت بیشتر خواهد شد. توسعه مطلوب تر

چرا تأمین مالی زنجیره تأمین هنوز از پروژه های محدود، وارد جریان اصلی اقتصاد نشده است؟

اجرای جزیره ای نبود یک اکوسیستم واقعی

تأمین مالی زنجیره تأمین (SCF) در ایران هنوز در وضعیت «بینابینی» قرار دارد؛ نه آن قدر نوپا که صرفاً یک ایده آزمایشگاهی باشد و نه آن قدر جا افتاده که به بخشی طبیعی از جریان سرمایه در گردش بنگاه ها تبدیل شده باشد. در سال های اخیر، هم زمان با تشدید تنگنای نقدینگی، طولانی تر شدن دوره وصول مطالبات و حساس تر شدن بانک ها نسبت به ریسک، توجه به SCF بیشتر شده؛ اما این توجه هنوز در زنجیره های واقعی اقتصاد آنقدرها جدی نیست. آنچه در گفت و گو با مدیران و فعالان این حوزه پررنگ می شود، یک تصویر مشترک است: SCF در ایران در حال شکل گیری است، اما توسعه اش ناهمگن، کند و وابسته به چند پیش شرط کلیدی مانده؛ از داده های شفاف و استاندارد گرفته تا اصلاحات حقوقی در واگذاری مطالبات و تغییر پارادایم بانک ها از وثیقه محوری به داده محوری. از یک سو، ابزارهایی مانند اوراق گام و برات الکترونیکی، و زیرساخت هایی مانند سامانه مؤدیان و سامانه جامع تجارت، نشانه هایی از حرکت به سمت شفافیت و دیجیتالی سازی هستند. از سوی دیگر، فقدان استاندارد یکپارچه تبادل داده، نبود چهارچوب حقوقی روشن برای «دارایی شدن» فاکتور و مطالبات، و شکاف آگاهی میان بنگاه های بزرگ و SME ها، باعث شده SCF در بسیاری از موارد به پروژه های محدود و زنجیره های خاص خلاصه شود. در ادامه گزارشی از گفت و گو با مدیران این حوزه را درباره وضعیت SCF در کشور می خوانید.



مهرتراکتس



ASARETAARAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

◀ SCF؛ هنوز در بلوغ اولیه است

علی نوری، مدیرعامل هلدینگ فناوری اطلاعات بانک شهر ابتدا از یک اجرای جزیره ای حرف می زند که هنوز به اکوسیستم تبدیل نشده؛ یعنی جایی که بانک، بنگاه و پلتفرم فناورانه واقعاً به هم متصل باشند و جریان اطلاعات، اعتبارسنجی و تسویه، یکپارچه عمل کنند. نوری مسئله را فقط «محصول» یا «ابزار» نمی بیند؛ بلکه از سه مانع اصلی حرف می زند: زیرساختی (نبود بستر داده مشترک میان بانک و بنگاه)، نهادی (فقدان قوانین روشن برای پذیرش مطالبات و کاهش ریسک بانک ها) و فرهنگی (درک محدود بنگاه ها از تأمین مالی مبتنی بر جریان داده). نوری البته تحول نگاه بانک ها به داده و فین تک در سال های اخیر را نشانه ای مثبت می داند و معتقد است

اگر این روند با حمایت مقرراتی ادامه یابد، نظام بانکی می تواند در چند سال آینده به بلوغ قابل قبولی برسد. در مورد آینده SCF در ایران، او چشم اندازی مثبت ارائه می دهد و می گوید: «اگر روند فعلی تحول دیجیتال در بانک ها ادامه یابد، در افق پنج ساله می توان انتظار داشت SCF به یکی از ابزارهای اصلی تأمین مالی بنگاه های کوچک و متوسط تبدیل شود. نقش داده، هوش مصنوعی و قراردادهای هوشمند در این مسیر تعیین کننده است. پیش بینی من این است که در چند سال آینده شاهد شکل گیری پلتفرم های ملی SCF خواهیم بود که بانک ها، فین تک ها و تولیدکنندگان را در یک اکوسیستم واحد گردهم می آورد.»

◀ شکل گیری ناهمگن و نفوذ محدود در صنعت

محمدرسول کاظمی، مدیرعامل شرکت تجارت شایان SCF را در ایران همزمان «در حال شکل گیری» و «ناهمگن» توصیف می کند. از نظر او، مفاهیم و ابزارها مطرح شده اند و حتی نمونه های اجرا هم وجود دارد اما نفوذ واقعی در

میان شرکت های تولیدی و تدارکاتی گسترده نشده است. کاظمی در پاسخ به این سؤال که آیا نظام بانکی آمادگی برای پذیرش و پشتیبانی از SCF را دارد؟ می گوید: «تا حدی بله. بانک ها منابع، شبکه مشتریان و تجربه اعتباری لازم را دارند و حتی برخی از بانک ها و مؤسسات اعتباری در حال توسعه پلتفرم ها یا محصولات دیجیتال اختصاصی خود هستند؛ اما برای پذیرش گسترده تر، نیاز به سه تحول اساسی وجود دارد: تغییر در مدل های ریسک سنجی، تقویت زیرساخت های دیجیتال و تبادل داده امن، و هماهنگی با مقررات جدید. اقدام بانک مرکزی در ملزم کردن مؤسسات به ثبت و رعایت چهارچوب های مشخص، نشانه ای از آمادگی است، هرچند محتاطانه.»

◀ لزوم توسعه محصولات نوآورانه مانند تأمین مالی مبتنی بر فاکتور

مصطفی امینی، مدیرعامل سابق به پویان هوشمند امید SCF را «در مرحله شکل گیری و آزمون» می داند و وضعیت فعلی این حوزه را در چند محور خلاصه می کند: «نخست، نظام تأمین مالی ایران همچنان سنتی و مبتنی بر وثایق سنگین است؛ یعنی تأمین



به ترتیب از راست به چپ:
علی نوری
محمدرسول کاظمی
مصطفی امینی

در گفت و گو با فعالان به این سؤال پرداختیم که توکنایز دارایی ها در ایران کجای مسیر ایستاده است؟

قصه تکراری نوآوری های نیمه تمام

توکنایز دارایی ها در ایران، طی سال های اخیر به یکی از پرکاربردترین مفاهیم در اقتصاد دیجیتال کشور تبدیل شده است؛ اما آنچه امروز در عمل جریان دارد، هنوز فاصله ای معنا دار با شکل گیری یک «بازار واقعی» دارد. بخش عمده آنچه با عنوان توکنیزاسیون می شناسیم، مجموعه ای از پروژه های آزمایشی، پایلوت ها و اثبات مفهوم هاست؛ پروژه هایی که بیش از آنکه نشانه بلوغ بازار باشند، از آمادگی فناوری در یک سو و عقب ماندگی سازوکارهای حقوقی، نهادی و تنظیم گری در سوی دیگر حکایت دارند. در چنین شرایطی، مسئله اصلی دیگر این نیست که آیا توکنایز کردن دارایی ها در ایران امکان پذیر است یا نه؛ چراکه تجربه های موجود نشان می دهد این مسیر از نظر فنی قابل اجراست. در نتیجه پرسش محوری امروز به «چگونگی» و «زمان بندی» بازمی گردد؛ اینکه توکنیزاسیون با چه مدل حکمرانی، تحت تولی کدام نهاد و با چه قواعد حقوقی و مالیاتی می تواند از وضعیت پروژه های جزیره ای عبور کند و به صنعتی فراگیر، مقیاس پذیر و قابل اتکا در اقتصاد ایران تبدیل شود؛ صنعتی که نه تنها نوآوری فناورانه، بلکه اعتماد عمومی و کارکرد اقتصادی پایدار را نیز هم زمان با خود به همراه داشته باشد. در این گزارش، در گفت و گو با فعالان و صاحب نظران این حوزه، به بررسی چالش ها، موانع و ظرفیت های بالقوه توکنایز دارایی ها در ایران پرداخته ایم.



مهرتراکتس



ASARETAAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران فناوری های مالی ایران

به ترتیب از راست به چپ:
سیدولی اله فاطمی اردکانی
محمد قاسمی
امیرحسین راد

«بازار توکن» حتی وارد مرحله شکل گیری هم نشده

به عقیده سیدولی اله فاطمی اردکانی، بنیان گذار توسن، وضعیت توکن سازی دارایی ها در ایران همچنان در مرحله آزمایش های محدود و جزیره ای قرار دارد و هنوز نمی توان ادعا کرد که وارد فاز «بازار» در حال شکل گیری شده ایم. او می گوید: «دلیل این وضعیت آن است که قوانین بالادستی مرتبط با توکن و مالکیت دارایی هنوز کامل و شفاف نیست. به عنوان مثال، درباره توکن مسکن هنوز مشخص نیست که آیا هر توکن معادل یک متر ملک است یا دارنده توکن می تواند بر اساس آن سند افزای رسمی دریافت کند. ماهیت توکن های ملکی هنوز با سند رسمی تک برگ سازمان ثبت اسناد تطبیق کامل پیدا نکرده و رابطه حقوقی میان توکن و دارایی پایه (چه ملک باشد، چه زمین یا ساختمان) هنوز در محاکم و نهادهای دولتی تعیین تکلیف نشده است.»

او در پاسخ به این پرسش که آیا سال ۱۴۰۵ می تواند نقطه عطف این حوزه در ایران باشد؟ می گوید: «هرچه این مسیر با تأخیر بیشتری طی شود، سهم ایران، سهم اقتصاد کشور و سهم بازارهای داخلی از سرمایه های مردم کمتر خواهد شد. سرمایه در حال خروج از کشور است. به نظر من، بزرگترین هنر دولت این است که بتواند از این حجم سرمایه دیجیتال، سهمی برای کشور حفظ کند؛ نه اینکه همه آن از دست برود و چیزی برای داخل باقی نماند. درباره اینکه آیا در سال ۱۴۰۵ به این نقطه می رسیم یا نه، باید گفت حرکت هایی آغاز شده، اما متأسفانه سرعت آنها بسیار پایین است. ما، برای مثال، در حوزه دارایی های دیجیتال، چهار سال پیش به سازمان بورس درخواست دادیم و تازه حالا بورس تهران اعلام می کند که قصد دارد اولین مجوزها را صادر کند. بنابراین سال ۱۴۰۵ قطعاً می تواند یک نقطه عطف باشد، اما اینکه در همان سال به حجم قابل توجهی برسیم، هنوز خیلی امیدوارکننده به نظر نمی رسد.»

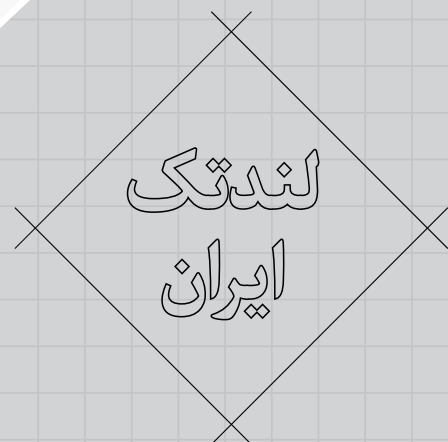
فناوری آماده است، حکمرانی عقب مانده

محمد قاسمی، مدیرعامل مزدکس، تأکید می کند که ایران اکنون در مرحله آزمایش های محدود اما واقعی قرار دارد؛ مرحله ای که از سطح ایده و پاورپوینت عبور کرده، اما هنوز وارد بازار بالغ نشده است. از نگاه او، مسئله اصلی «ابهام





نگاهی
به گزارش
لندتک ایران





در صفحات پیش‌رو، تحلیلی از یافته‌های «گزارش لندتک ایران» را می‌خوانید؛ گزارشی مفصل که بر پایه ۲۲ گفت‌وگوی عمیق با مدیران صنعت لندتک کشور تدوین شده تا تصویر دقیقی از وضعیت اعتباردهی دیجیتال در کشور ارائه دهد. در این پرونده نشان داده‌ایم لندتک دیگر یک تجربه حاشیه‌ای نیست و به یکی از بازیگران اصلی تأمین مالی خرد کشور تبدیل شده است؛ با مدل‌هایی مانند BNPL و تسهیلات خرد که در اقتصاد توری، به حفظ قدرت خرید و تقویت فراگیری مالی کمک می‌کنند. در عین حال، گزارش‌های این پرونده به شکاف میان نوآوری‌های مالی و رگولاتوری سنتی می‌پردازد؛ شکافی که در قیمت‌گذاری دستوری، محدودیت تسهیم داده و ضعف نظام اعتبارسنجی خود را آشکار می‌کند. همچنین توضیح داده‌ایم لندتک چگونه پارادایم وثیقه‌محوری را به سمت اعتبارسنجی داده‌محور و رفتاری می‌برد و چرا تجربه سیملس، وام‌را به «روش پرداخت» تبدیل کرده است. در نهایت، مسیرهای پیش‌روی لندتک ایران را بررسی کرده‌ایم: گذار به خودتنظیم‌گری و رگتک، تعامل سازنده میان بانک‌ها و پلتفرم‌ها، ورود بازار سرمایه و بیمه برای پایداری اکوسیستم.

لندتک ایران در نقطه عطف

میان فراگیری مالی، ریسک نکول و منگنه رگولاتوری

جمع بندی مدیریتی

۲۲ گفت و گوی عمیق درباره

آینده اعتبار دیجیتال در ایران

دیگر نمی شود گفت لندتک در ایران تجربه ای حاشیه ای یا مدل نوپای فین تکی است، بلکه حالا به بازیگری جدی در حوزه تأمین مالی خرد تبدیل شده است. این صنعت هم زمان با رشد، وارد مرحله ای حساس شده: درست است که وعده فراگیری مالی، عدالت در دسترسی و تجربه سیملس را محقق کرده، اما خود با چالش های رگولاتوری، محدودیت داده، نرخ بهره دستوری و ریسک نکول مواجه است. این خلاصه مدیریتی، تصویری فشرده و تحلیلی از وضعیت کنونی و مسیر پیش روی لندتک در ایران ارائه می دهد.

مهرتراکتس



ASAE TAAAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

تغییر پارادایم: از وثیقه فیزیکی به داده رفتاری

مهم ترین دستاورد لندتک در ایران، تغییر مبنای اعتبارسنجی است. در نظام بانکی سنتی، اعتبار بر پایه وثیقه، ضامن و سابقه رسمی تعریف می شود. در لندتک، اعتبار به رفتار دیجیتال، الگوی مصرف و داده های تراکنشی گره خورده است. این جابه جایی فقط مبتنی بر فناوری نیست؛ ساختاری است. اعتبار دیگر «پاداش دارایی» نیست، بلکه «پاداش رفتار» است. همین تغییر، امکان ورود گروه هایی را به چرخه اعتبار فراهم کرده که پیش تر به دلیل نداشتن وثایق سنتی حذف می شدند.

فراگیری مالی؛ دسترسی به اعتبار، نه صرفاً حساب بانکی

در ایران، ضریب نفوذ حساب بانکی بالاست، اما دسترسی به تسهیلات خرد همچنان محدود است. لندتک این خلأ را هدف گرفته است.

مدل هایی مانند Nano Loan، BNPL و تسهیلات خرد دیجیتال، پاسخ به تقاضای گسترده ای هستند که نظام بانکی برای آن طراحی نشده است. بسیاری از فعالان این حوزه معتقدند لندتک، مفهوم فراگیری مالی را از «دسترسی به حساب» به «دسترسی به اعتبار» ارتقا داده است.

تجربه سیملس؛ وام به مثابه روش پرداخت

یکی از مزیت های کلیدی لندتک، تبدیل وام از فرایند اداری طولانی به تجربه ای آبی و یکپارچه است. کاربر در لحظه خرید، بدون خروج از پلتفرم، پیشنهاد اعتبار دریافت می کند. کل فرایند از احراز هویت تا تکمیل خرید می تواند در چند دقیقه انجام شود. این تجربه سیملس، نه تنها رضایت کاربر را افزایش داده، بلکه «اعتبار» را به بخشی از سبک زندگی دیجیتال تبدیل کرده است، نه یک پروژه بانکی.

فرصت های راهبردی؛ از مصرف کننده تا زنجیره تأمین

۱. بازار B2C؛ تثبیت اعتبار خرد
مدل های BNPL و تسهیلات خرد، همچنان پیشران اصلی رشد هستند و نقش مهمی در مدیریت قدرت خرید در اقتصاد تورمی ایفا می کنند.

۲. بازار B2B؛ اقیانوس آبی آینده
بسیاری از کارشناسان معتقدند آینده لندتک در تأمین مالی زنجیره تأمین و خدمات به SMEهاست.

فکتورینگ و ریورس فکتورینگ می توانند سرمایه در گردش بنگاه ها را بدون خلق نقدینگی تورمزا تقویت کنند.

۳. ادغام با پرداخت
فعال شدن اعتبار روی دستگاه های کارت خوان و درگاه های پرداخت، می تواند

لندتک را از اقتصاد آنلاین به بدنه اقتصاد آفلاین گسترش دهد.

چالش های ساختاری؛ صنعت در میان فشارها

۱. منگنه رگولاتوری
لندتک هنوز به عنوان صنعت مستقل به رسمیت شناخته نشده و در قالب تسهیلات یاری تعریف می شود. همچنین، سقف های دستوری نرخ سود و ابهام در چهارچوب های نظارتی، فضای نااطمینانی ایجاد کرده است.

۲. شکاف نرخ بهره
تورم بالا و نرخ سود دستوری، مدل اقتصادی لندتک را تحت فشار قرار داده و شفافیت کارمزدی را به چالش کشیده است.

۳. خساست داده ای
اعتبارسنجی مدرن بدون دسترسی گسترده به داده ممکن نیست. نبود قانون جامع حفاظت از داده و عدم اشتراک گذاری داده های نهادی، رشد این صنعت را محدود کرده است.

۴. ریسک نکول
در مدل فعلی، بخش عمده ریسک نکول بر عهده پلتفرم هاست. نبود بیمه اعتباری فراگیر و ابزارهای حقوقی سریع، پایداری مالی برخی بازیگران را تهدید می کند.

روندهای آینده؛ بلوغ یا توقف؟
بر اساس تحلیل گفت و گوها، آینده لندتک

لندتک چیست؟

لندتک (Lending Technology) در معنای دقیق کلمه به کارگیری فناوری برای نوآوری، ساده سازی و تسریع فرایند اعطای وام و اعتبار است. این مفهوم، در عمل بازویی مکمل برای جبران نقاط ضعف سیستم بانکی سنتی است. در ایران، اساس لندتک بر فراگیری مالی و فراهم سازی امکان تأمین مالی خرد برای اقشاری متمرکز شده که به دلیل بروکراسی پیچیده یا فقدان وثایق سنتی، از دسترسی به تسهیلات بانکی بازمانده اند.

ماهیت لندتک را می توان در چند ویژگی کلیدی خلاصه کرد:

دسترسی پذیری و سرعت:
برخلاف نظام بانکی که فرایند وام دهی آن گاهی هفته ها یا ماه ها طول می کشد، لندتک با تکیه بر زیرساخت های دیجیتال و API های باز، زمان دریافت اعتبار را به چند دقیقه کاهش داده است. این تحول نه تنها زمان انتظار را کوتاه کرده، بلکه محدودیت های جغرافیایی و فیزیکی را نیز از میان برده است.

اعتبارسنجی مدرن و داده محور:
لندتک بر تحلیل داده استوار است. به جای تکیه بر ضامن، چک رسمی یا وثایق فیزیکی، از هوش مصنوعی و تحلیل رفتارهای دیجیتال، سوابق تراکنشی و داده های پروفایلی برای سنجش توان بازپرداخت استفاده می شود. در این مدل، «رفتار» جایگزین «وثیقه» می شود.

نقش واسطه گری و مدیریت ریسک:

لندتک در عمل واسطی میان بانک به عنوان تأمین کننده منابع، فروشنده به عنوان پذیرنده و مشتری نهایی است. پلتفرم، فرایند تخصیص اعتبار را تسهیل کرده و در بسیاری

در گزارش «لندتک ایران» با کارشناسان و مدیران ارشد حوزه بانکداری و لندتک گفت و گوهایی انجام داده ایم که هدف اصلی مان کندو کاو فرصت ها و چالش های اعتباردهی دیجیتالی در کشور بوده است. محور اصلی گفت و گوها، شکاف عمیق میان نوآوری های مالی و رگولاتوری سنتی است؛ شکافی که خود را در قالب چالش هایی مانند قیمت گذاری دستوری، محدودیت در تسهیم داده ها و ضعف در نظام اعتبارسنجی نشان می دهد.

در این گزارش، کارشناسان معتقدند در شرایط تورمی کنونی، لندتک ها با ارائه خدماتی چون خرید اعتباری (BNPL) و تسهیلات خرد، نقشی مؤثر در حفظ قدرت خرید مردم و تقویت فراگیری مالی ایفا می کنند. با این حال، دستیابی به اکوسیستمی پایدار مستلزم تغییر پارادایم نظارتی است؛ گذار از کنترل مستقیم دولتی به سمت خودتنظیم گری و بهره گیری از فناوری های نظارتی یا همان رگ تک. سرانجام اینکه اغلب کارشناسان بر ضرورت تعامل سازنده میان بانک ها، پلتفرم های دیجیتال و حاکمیت برای عبور از بن بست های قانونی و اجرایی تأکید دارند.

در ایران به چند عامل کلیدی وابسته است:

- حرکت به سمت رگ تک و نظارت هوشمند؛
 - ایجاد نظام خودتنظیم گری صنفی؛
 - تصویب قانون حفاظت از داده و حق حمل داده؛
 - ورود بازار سرمایه و صنعت بیمه به تأمین مالی؛
 - توسعه مدل های توثیق دارایی های دیجیتال و توکن سازی.
- در صورت تحقق این اصلاحات، لندتک می تواند به شاهره اصلی تأمین مالی خرد تبدیل شود. در غیر این صورت، رشد آن شکننده و مقطعی خواهد بود.

◀ **نقش بازیگران؛ اکوسیستم چندضلعی**

- موفقیت لندتک وابسته به هماهنگی میان پنج بازیگر اصلی است:
- بانک ها؛ تأمین کنندگان منابع و حرکت به سمت مدل بانک به عنوان سرویس؛
 - پلتفرم های لندتک؛ مدیریت داده و ریسک؛
 - رگولاتور؛ ایجاد چهارچوب شفاف و قابل پیش بینی؛
 - پذیرندگان و PSP ها؛ گسترش نقطه

مصرف اعتبار؛

- بازار سرمایه و بیمه؛ پشتیبانی مالی و پوشش ریسک.
- بدون هم افزایی این اضلاع، صنعت در وضعیت تعلیق باقی خواهد ماند.

◀ **جمع بندی مدیریتی**

- لندتک در ایران وارد مرحله بلوغ اولیه شده است. این صنعت توانسته:
- اعتبار را دیجیتال، سریع و فراگیر کند؛
 - بخشی از خلأ تأمین مالی خرد را پر کند؛
 - تجربه کاربری را متحول کند.
- اما در عین حال با چالش های رگولاتوری و نرخ گذاری مواجه است؛ محدودیت دسترسی به داده مانعی بزرگ بر سر راهش است؛ و ریسک نکول آن نیازمند مدیریت پیشرفته تر است. مسئله اصلی این نیست که «آیا لندتک لازم است؟» بلکه مسئله این است که چگونه باید آن را تنظیم، تقویت و پایدار کرد. اعتبار دیجیتال، به یکی از میدان های اصلی بازتعریف رابطه میان فناوری، بانکداری و حاکمیت تبدیل شده است. تصمیم های امروز در مورد داده، نرخ گذاری و نظارت، آینده این میدان را تعیین خواهد کرد.

مصرف تراکنش



۲۷۳

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم

تحلیل راهبردی اکوسیستم لندتک ایران: پیشران‌ها، چالش‌ها و چشم‌انداز هم‌افزایی

۱. تبیین استراتژیک لندتک در نظام مالی ایران

در تحلیل ساختاری اقتصاد دیجیتال ایران، فناوری‌های وام‌دهی، لندتک، رانمی‌توان صرفاً لایه‌ای تسهیل‌گر بر بستر بانکداری سنتی دانست. لندتک امروز به مثابه راهکاری برای فراگیری مالی و پاسخی سیستمی به صلبیت و ناکارآمدی شبکه بانکی ظهور کرده است.

در ادبیات بین‌المللی، فراگیری مالی اغلب به دسترسی به حساب بانکی تقلیل می‌یابد؛ اما در ایران که نرخ نفوذ حساب‌های بانکی بالاست، مسئله جای دیگری است. بر اساس راهبردی که امیدترابی مطرح می‌کند، فراگیری مالی در ایران به معنای «دسترسی عادلانه و سریع به اعتبار خرد» است؛ حلقه‌ای مفقوده که به دلیل بروکراسی سنگین، وثایق پیچیده و رسوب پول، عملاً از دسترس بخش بزرگی از جامعه خارج شده است.

تحلیل شکاف عرضه و تقاضا که محمدصادق آزادانی ارائه می‌کند، نشان می‌دهد نظام رسمی اعتباری تنها پاسخگوی حدود ۳۰ درصد نیاز واقعی بازار است و ۷۰ درصد تقاضا به بازارهای غیررسمی با هزینه‌های سنگین سوق پیدا می‌کند. در حالی که سهم تسهیلات غیرحضوری در جهان به طور میانگین ۲۰ تا ۲۵ درصد است، این نسبت در ایران، بدون احتساب وام‌های حضوری، زیر ۲ درصد برآورد می‌شود. این فاصله، علاوه بر اینکه نشان‌دهنده ظرفیت رشد قابل توجه است، حکایت از عقب‌ماندگی زیرساختی دارد.

از منظر اثرگذاری راهبردی، لندتک با حذف

سلیقه فردی در فرایند اعطای تسهیلات و جایگزینی آن با الگوریتم‌های اعتبارسنجی، گامی در جهت تقویت عدالت مالی برمی‌دارد. **مهران محرمیان** بر این نکته تأکید دارد که حذف لایه‌های انسانی می‌تواند تبعیض ناشی از نفوذ، ارتباط یا موقعیت جغرافیایی را کاهش دهد و کرامت مشتری را حفظ کند. با این حال، پایداری این عدالت مالی به شدت به شرایط اقتصاد کلان و نرخ تورم وابسته است.

۲. پویایی‌های اقتصاد کلان و بازتعریف «تله بدهی» تورم مزمن و دورقمی ۴۰ تا ۵۰ درصدی در ایران، رفتار مصرف‌کننده را دگرگون کرده است. در اقتصادهای باثبات، استقراض بی‌رویه می‌تواند به تله بدهی منجر شود؛ اما در ایران، خرید اعتباری حتی با نرخ‌های ظاهراً بالا، برای بسیاری از خانوارها تصمیمی عقلایی و ابزاری برای حفظ قدرت خرید در برابر کاهش ارزش پول ملی است.

تحلیل‌های **علیرضا شفیعی** و **امید ترابی** نشان می‌دهد زمانی که نرخ تورم از نرخ سود مؤثر لندتک، حدود ۳۶ تا ۴۰ درصد، پیشی می‌گیرد، نرخ بهره واقعی عملاً منفی یا خنثی می‌شود. در چنین شرایطی، لندتک برای کسب و کارهای خرد و مصرف‌کنندگان، نقش ضربه‌گیر اقتصادی را ایفا می‌کند.

محمد رضا جمالی بر کارایی هزینه‌ای لندتک‌ها تأکید دارد. هزینه تمام‌شده پول در بانک‌ها، به دلیل زیرساخت‌های فیزیکی، شبکه گسترده شعب و هزینه نگهداری پایانه‌های فروش، گاه به ۴۰ درصد می‌رسد. در مقابل، لندتک‌ها با حذف شعب فیزیکی و تکیه بر زیرساخت دیجیتال، ساختار

هزینه‌ای چابک‌تری دارند. در سطح کلان، لندتک عملاً به ابزاری غیرعمدی برای تزریق نقدینگی به بخش خصوصی در دوره‌های انقباضی تبدیل شده است. در برخی فروشگاه‌های بزرگ، سهم فروش اعتباری به ۶۵ درصد رسیده است؛ یعنی بدون اعتبار، بخش قابل توجهی از فروش عملاً از بین می‌رفت. با این حال، این نقش اقتصادی همواره با محدودیت‌های رگولاتوری مواجه است.

۳. تحلیل اکوسیستم عملیاتی: از BNPL تا وام‌های دیجیتال

تنوع محصولات لندتک در ایران، از BNPL تک‌قسطی تا مدل‌های چندقسطی، پاسخی به نیازهای متنوع بازار است. مدل تک‌قسطی، One-Pay، در پلتفرم‌هایی مانند اسنپ پی بیشتر برای هزینه‌های روزمره و معیشتی استفاده می‌شود، در حالی که مدل چندقسطی، Four-Pay، در دیجی‌پی برای کالاهای بادوام کاربرد دارد و بخش قابل توجهی از GMV بازار را مدیریت می‌کند.

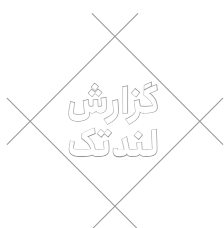
نمونه‌ای از اختلال آفرینی دیجیتال را می‌توان در «قیف هشت دقیقه‌ای» دیجی‌پی دید؛ فرایندی که از افتتاح حساب تا خرید نهایی در چند دقیقه انجام می‌شود، مقایسه‌کنند با فرایندهای بانکی که گاه هفته‌ها زمان می‌برند.

رفتار کاربران نیز متنوع شده است؛ از خرید کالاهای مصرفی در تکنولایف برای مدیریت جریان نقدینگی، تا خرید طلا در هماتیت گلد برای حفظ ارزش دارایی. این تنوع نشان‌دهنده رشد سواد مالی کاربران ایرانی

مقایسه ساختار هزینه‌ای تسهیلات

شاخص	نرخ اسمی	نرخ واقعی تمام‌شده	ملاحظات
تسهیلات بانکی	۲۳ درصد	حدود ۴۸ درصد	شامل رسوب پول، مسدودی بخشی از وام و بروکراسی ترهین
خدمات لندتک	۲۳ درصد	۳۶ تا ۴۰ درصد	شامل کارمزد سرویس، بدون رسوب پول، با دسترسی آنی

مسترزاکش



۲۷۷

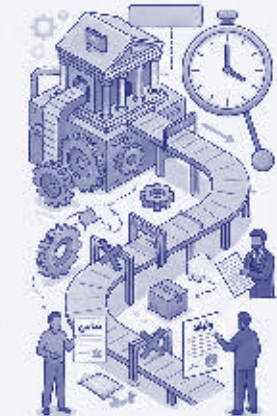
اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم

لندتک: سریع‌ترین مسیر تأمین مالی خرد در ایران

از بانکداری سنتی تا سرعت لندتک

اعتماد و دسترسی در مقیاس ملی



حذف موانع «ضامن» و «وثیقه»
لندتک با پذیرش مسئولیت نکول، نیاز به ضامن و رسوب پول در بانک را حذف کرده است.

۸ دقیقه تا تکمیل خرید



کل فرایند از افتتاح حساب و اعتبارسنجی تا خرید نهایی ۸ دقیقه زمان می‌برد.



فراگیری مالی واقعی
فراهم کردن امکان تأمین مالی خرد برای خرید لوازم ضروری مانند گوشی و لپ‌تاپ در تمام نقاط کشور.

BNPL تک‌قسطی (One-pay)

- نوع پرداخت: پرداخت در یک نوبت
- کاربرد اصلی: خدمات روزمره مانند تاکسی و غذا

BNPL چهار قسطی (Four-pay)

- نوع پرداخت: پرداخت در چهار نوبت
- کاربرد اصلی: خرید کالاهای با قیمت متوسط

تسهیلات بلندمدت

- نوع پرداخت: اقساط ماهانه بانکی
- کاربرد اصلی: خرید کالاهای سرمایه‌ای و گران‌قیمت



پوشش در ۲۸۰۰ نقطه جغرافیایی
خدمات اعتباری در تمامی نقاطی که امکان تحویل کالا وجود دارد، به مردم ارائه شده است.

ریسک نکول زیر ۰.۵ درصد

با اعتبارسنجی دقیق داده‌محور، نرخ نکول در گروه‌های بزرگ مشتریان به حداقل ممکن رسیده است.



به صرفه‌تر از وام بانکی و وام‌های بانکی
با حذف شرط رسوب پول، هزینه واقعی لندتک از نرخ واقعی ۴۸ درصدی در بانک‌ها کمتر است.



مدیرعامل دیجی‌بی

دیدگاه‌های کلیدی امید ترابی در گفت‌وگوی اختصاصی
«گزارش لندتک ایران ۱۴۰۴»

لندتک

گذار از اعتبار وثیقه محور به اعتبار رفتار محور

مصرف تراکتس



۲۸۴

ASAEETARAHDONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری‌های مالی ایران

در گفت‌وگوی کامل به این پرسش‌ها پاسخ داده شده است:

- مزیت‌های اصلی لندتک برای شمول مالی و قدرت خرید مردم چیست؟
- بزرگ‌ترین چالش‌های قانونی و اقتصادی صنعت لندتک در ایران کدامند؟
- تفاوت مدل‌های اعتبارسنجی لندتک‌ها با سیستم سنتی بانکی در چیست؟

وثیقه و ضامن سنتی را فراهم کرده و دامنه دسترسی به اعتبار را گسترش داده است. او تأکید می‌کند که تداوم این روند در گرو مواجهه واقع‌بینانه با تورم مزمن، مسئله نرخ بهره واقعی و ابهام‌های رگولاتوری است. با وجود این چالش‌ها، ترابی آینده لندتک را به دلیل افزایش شفافیت، بهبود ارزیابی ریسک و تغییر تدریجی رفتار اعتباری جامعه، روشن و اثرگذار ارزیابی می‌کند.

امید ترابی، لندتک را یکی از مؤثرترین پیشران‌های شمول مالی در اقتصاد امروز ایران می‌داند؛ صنعتی که به اعتقاد او با اتکا به داده و فناوری، مسیر دسترسی به اعتبار خرد را متحول کرده است. از نگاه ترابی، مزیت لندتک تنها در سرعت خلاصه نمی‌شود، بلکه در تغییر منطق اعتبارسنجی نهفته است؛ غیبری که با تکیه بر مدل‌های داده‌محور، امکان حذف

ماتریس راهبردی دیدگاه‌ها

مزایا	چالش‌ها	راهکارها	چشم‌انداز آینده
<ul style="list-style-type: none"> شمول مالی سرعت بالا حذف ضامن و وثیقه گسترش جغرافیایی 	<ul style="list-style-type: none"> عدم پذیرش نرخ واقعی بهره ابهام در قوانین انحصار اعتبارسنجی محدودیت تبادل داده 	<ul style="list-style-type: none"> ایجاد مراکز اعتبارسنجی جدید توسعه ابزارهای قضایی دیجیتال تعامل عمیق‌تر با بانک‌ها پذیرش نرخ واقعی پول 	<ul style="list-style-type: none"> رشد پایدار تحول در بانکداری افزایش اعتماد عمومی گسترش نقش لندتک‌ها



دیدگاه های کلیدی ناصر حکیمی در گفت و گوی اختصاصی
«گزارش لندتک ایران ۱۴۰۴»

ضرورت گذار از نرخ های بالا به اعتبارسنجی داده محور

در گفت و گوی کامل به این پرسش ها پاسخ داده شده است:

- چگونه لندتک ها می توانند با تحلیل داده های رفتاری مشتریان ریسک نکول بانک ها را کاهش دهند؟
- اصلی ترین چالش های رگولاتوری و دیدگاه بانک مرکزی نسبت به فعالیت پلتفرم های لندتک چیست؟
- مفهوم تله بدهی در بازار لندتک ایران و پیامدهای نرخ سود بالا چیست؟

می دهد که تداوم نرخ های بهره بالا می تواند به شکل گیری «تله بدهی» برای خانوارها منجر شود. او راه برون رفت را در استانداردسازی حسابرسی فین تک ها، اشتراک گذاری داده های رفتاری و گذار از مدل «نرخ بالا» به مدل «داده محور و نرخ پایین» می داند. از نگاه او، آینده این صنعت به پذیرش بانکداری باز و تغییر رویکرد نظارتی به سمت تنظیم گری توسعه گرا وابسته است.

ناصر حکیمی، با نگاهی رگولاتوری، لندتک را ظرفیتی مهم برای کاهش هزینه عملیاتی بانک ها و بهبود ارزیابی ریسک می داند، اما معتقد است مسیر فعلی این صنعت پایدار نیست. به باور او، فقدان مدل های شفاف گزارش دهی مالی و نرخ های بالای نکول، بدبینی سیاست گذار را تشدید کرده و هزینه تأمین مالی را برای مشتریان خرد افزایش داده است. حکیمی هشدار

ماتریس راهبردی دیدگاه ها

مزاها	چالش ها	راهکارها	چشم انداز آینده
<ul style="list-style-type: none"> مدیریت تخصصی ریسک بخش بندی بازار برای کاهش هزینه ارزیابی مشتریان خرد بانک ها 	<ul style="list-style-type: none"> عدم شناسایی لندتک به عنوان موجودیت مستقل خساست داده ای پلتفرم ها نرخ های سود بسیار بالا 	<ul style="list-style-type: none"> نظارت سلسله مراتبی مانیتاژ کردن داده های رفتاری ارتقای دانش مالی مدیران حاکمیتی 	<ul style="list-style-type: none"> احتمال بحران در صورت عدم کاهش نرخ نکول به زیر ۲ درصد تداوم مقاومت بانک ها در برابر بانکداری باز

اکوسیستم لندتک در ایران: از مدیریت هوشمند ریسک تا چالش تله بدهی



بانک ها (منابع مالی)



لندتک ها (پلتفرم های هوشمند)



مشتریان خرد (متقاضیان)

مدیریت تخصصی ریسک اعتباری
لندتک ها با دسترسی به داده های رفتاری مشتریان، ارزیابی دقیق تری از توان بازپرداخت بخش خرد بازار دارند.

کاهش هزینه های عملیاتی بانک ها
انتقال فرایند سخت گیرانه اعتبارسنجی از شعب به پلتفرم های دیجیتال، هزینه و شلوغی شعب را کاهش می دهد.

تضمین ریسک نکول برای بانک
پلتفرم ها با پذیرش ریسک نکول، اطمینان خاطر لازم را برای بانک ها جهت تخصیص خطوط اعتباری فراهم می کنند.

چالش های بحرانی و چشم انداز آینده



شاخص کلیدی

شاخص کلیدی	مدل مطلوب (پایدار)	مدل فعلی (پرریسک)
تجزیه و تحلیل جامع داده های رفتاری	تجزیه و تحلیل جامع داده های رفتاری	منبع اصلی تصمیم گیری: داده های محدود / خساست داده ای
نزدیک به نرخ تورم (۴۰ درصد)	نزدیک به نرخ تورم (۴۰ درصد)	نرخ بهره نهایی: ۵۵ تا ۶۵ درصد
نظارت سلسله مراتبی و استاندارد	نظارت سلسله مراتبی و استاندارد	وضعیت نظارتی: نظارت مستقیم و سنتی

برآورد فعلی ایران

۱۵ تا ۲۰٪

استاندارد جهانی

۲٪

شکاف عمیق نرخ نکول

در حالی که استاندارد جهانی نکول خرد ۲٪ است، نرخ های فعلی در ایران بین ۱۵ تا ۲۰٪ تخمین زده می شود.



موانع رگولاتوری و خساست داده ای
الزام به ثبت انفرادی در سامانه سمات و عدم اشتراک گذاری داده های پلتفرم ها، کارایی لندتک را کاهش می کند.

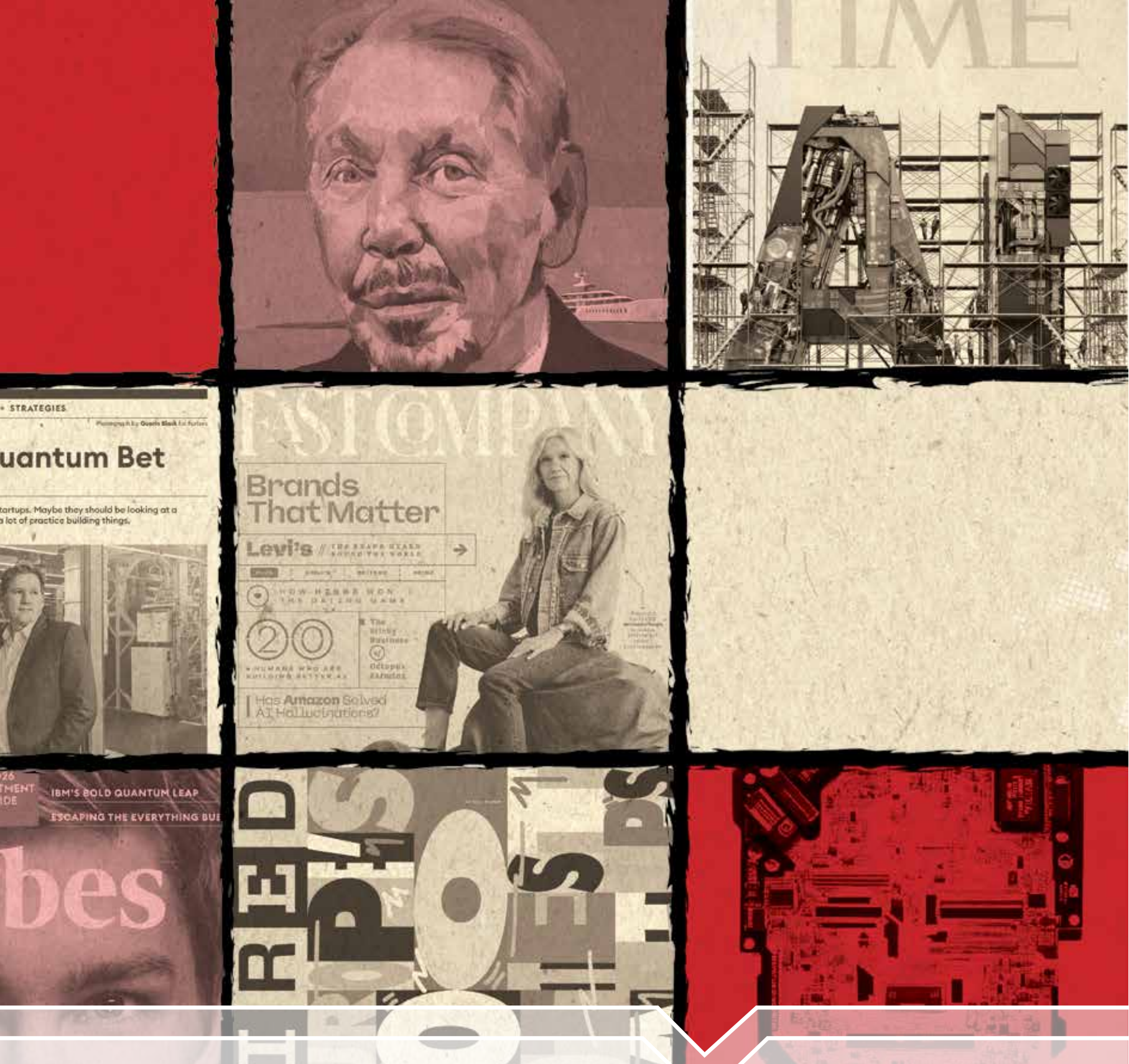
مستر تراکس

گزارش
لندتک

۲۸۵

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم



آنچه جهان
درباره آینده
می گوید

جهان



روایتی از مدیرعاملی که با تراشه‌های انویدیا مسیر قدرت، اقتصاد و سیاست جهانی را بازتعریف کرد

جنسن هوانگ معمار عصر هوش مصنوعی



عصر «ماشین‌های متفکر» برجسته کرده است. به باور هوانگ، هوش مصنوعی می‌تواند اقتصاد جهانی ۱۰۰ تریلیون دلاری را به ۵۰۰ تریلیون دلار برساند. اما این جهش با مخاطراتی نیز همراه است: مصرف عظیم انرژی، بیکاری، تمرکز قدرت در دست چند شرکت فناوری و تشدید رقابت آمریکا و چین. در این میدان، هوانگ دیگر فقط یک مدیرعامل نیست؛ او بازیگری کلیدی در تقاطع فناوری، امنیت ملی و آینده نظم اقتصادی جهان است. یکی از بخش‌های مهم گزارش تایم به تغییر هویت انویدیا تحت رهبری جنسن هوانگ می‌پردازد؛ شرکتی که زمانی به عنوان تولیدکننده کارت‌های گرافیک برای گیمرها شناخته می‌شد، اما اکنون به ستون فقرات اقتصاد هوش مصنوعی تبدیل شده است. تایم توضیح می‌دهد که چگونه تقاضا برای پردازنده‌های گرافیکی (GPU) در آموزش مدل‌های زبانی عظیم و سیستم‌های مولد، انویدیا را به مهم‌ترین تأمین‌کننده زیرساخت هوش مصنوعی بدل کرده است. هوانگ از سال‌ها پیش روی معماری CUDA سرمایه‌گذاری کرد؛ اکوسیستمی نرم‌افزاری که توسعه‌دهندگان را به سخت‌افزار انویدیا وابسته کرد. این تصمیم استراتژیک، امروز مزیتی رقابتی ایجاد کرده که صرفاً با تولید تراشه قابل رقابت نیست. تایم تأکید می‌کند که بسیاری از شرکت‌های هوش مصنوعی نه تنها به تراشه‌های انویدیا، بلکه به ابزارهای نرم‌افزاری و چهارچوب‌های توسعه آن وابسته‌اند. این گزارش همچنین به فشارهای ژئوپلیتیکی اشاره می‌کند؛ جایی که محدودیت‌های صادراتی آمریکا به چین، انویدیا را در موقعیتی پیچیده قرار داده است. با این حال، هوانگ معتقد است آینده متعلق به «شتاب‌دهی محاسبات» است؛ جهانی که در آن تقریباً هر صنعت، از داروسازی تا خودروهای خودران، به توان پردازشی مبتنی بر GPU نیاز خواهد داشت. ♦

۹۰
درصد

سهم تقریبی انویدیا از بازار تراشه‌های هوش مصنوعی

۵
تریلیون دلار

ارزش بازار انویدیا؛ نخستین شرکت تاریخ که به این سطح رسید

۴۲۷
میلیارد دلار

مجموع هزینه سرمایه‌ای شرکت‌های بزرگ فناوری در سال ۲۰۲۵ (عمدتاً مرتبط با هوش مصنوعی)

۵۰۰
میلیارد دلار

پروژه «استارگیت» برای ساخت مراکز داده جدید در آمریکا

سال ۲۰۲۵ سالی بود که هوش مصنوعی از مرحله هیجان رسانه‌ای عبور کرد و به نیرویی تعیین‌کننده در اقتصاد، سیاست و رقابت ژئوپلیتیک جهان بدل شد. در مرکز این تحول، جنسن هوانگ، مدیرعامل انویدیا، ایستاده است؛ شرکتی که با تسلط بر بازار تراشه‌های پیشرفته هوش مصنوعی، به زیرساخت اصلی این انقلاب تبدیل شده است. انویدیا که روزی تولیدکننده پردازنده‌های گرافیکی بازی‌های ویدئویی بود، حالا به نخستین شرکت پنج تریلیون دلاری تاریخ تبدیل شده و بیش از ۹۰ درصد بازار تراشه‌های هوش مصنوعی را در اختیار دارد. هوانگ در گفت‌وگو با تایم تأکید می‌کند: «هر صنعتی به هوش مصنوعی نیاز دارد، هر شرکت از آن استفاده می‌کند و هر کشوری باید آن را بسازد. این تأثیرگذارترین فناوری زمان ماست.»
مجله تایم این روایت را در شماره ۲۹ دسامبر ۲۰۲۵ و در قالب ویژه‌نامه Person of the Year منتشر کرده؛ جایی که «معماران هوش مصنوعی» را به عنوان چهره سال معرفی کرده و نقش هوانگ را در شکل‌گیری

مصرف تراشه



۳۰۸

ASAEETAAAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران فناوری‌های مالی ایران



وقتی یک شرکت ۵ ساله ستاره هوش مصنوعی می شود

سالِ پیروزی های لری الیسون

سال ۲۰۲۵ برای لری الیسون سالی غیرمنتظره و انفجاری بود؛ سالی که در آن اوراکل از یک شرکت قدیمی دیتابیس و کلاد به یکی از داغ ترین سهام های هوش مصنوعی تبدیل شد. مجله Inc در شماره Winter 2025/2026 خود این تحول را «سال پیروزی الیسون» نامیده است؛ دوره ای که در آن، او هم به سراغ معامله هایی مانند تیک تاک و پارامونت رفت و هم اوراکل را به یکی از بازیگران اصلی زیرساخت هوش مصنوعی تبدیل کرد. دو هفته پیش از اعلام توافق تیک تاک، اوراکل خیر از ۴۵۵ میلیارد دلار سفارش معوقه داد؛ عددی که شامل قراردادهای زیرساختی مورد نیاز شرکت های هوش مصنوعی است. این رقم بازار را شوکه کرد. ارزش بازار اوراکل ۲۴۴ میلیارد دلار افزایش یافت و ثروت شخصی الیسون از ابتدای سال بیش از ۲۰۰ میلیارد دلار رشد کرد و به نزدیکی ۴۰۰ میلیارد دلار رسید. در سال مالی ۲۰۲۴ درآمد اوراکل ۵۳ میلیارد دلار بود؛ اما شرکت پیش بینی می کند این عدد تا ۲۰۳۰ به ۱۴۴ میلیارد دلار برسد. الیسون که حدود ۴۰ درصد سهام اوراکل را در اختیار دارد، همچنان CTO است و بسیاری او را تصمیم گیر اصلی شرکت می دانند. با این حال، این جهش بدون ریسک نیست. اوراکل اکنون با نسبت بدهی به سرمایه ۵۰ درصدی فعالیت می کند و وارد کسب و کاری کم حاشیه تر یعنی دیتاستر شده است. پرسش اصلی این است: آیا این بازگشت، اوج پایانی یک اسطوره است یا شروع فصلی تازه در دهه نهم زندگی الیسون؟

تمرکز سنگین روی زیرساخت هوش مصنوعی

گزارش مجله Inc نوشته است که آنچه سهام اوراکل را عمودی کرد، خریدهای رسانه ای یا معامله تیک تاک نبود؛ بلکه چرخش جسورانه به سمت زیرساخت هوش مصنوعی بود. از نوامبر ۲۰۲۳ تا ژانویه ۲۰۲۵، اوراکل بزرگترین اجاره کننده ظرفیت دیتاستر در

۵۳

میلیارد دلار

درآمد اوراکل در سال ۲۰۲۴

۲۰۰

میلیارد دلار

افزایش بیش از ۲۰۰ میلیارد دلار به دارایی شخصی الیسون در سال ۲۰۲۵

سال ۲۰۲۷

قرارداد بزرگ OpenAI با اوراکل از سال ۲۰۲۷ آغاز می شود

سال ۲۰۱۴

الیسون در سال ۲۰۱۴ سمت مدیرعاملی را واگذار کرد اما همچنان تصمیم گیرنده اصلی باقی ماند

آمریکا بود. این شرکت در پروژه استارگیت که وعده سرمایه گذاری ۵۰۰ میلیارد دلاری در زیرساخت هوش مصنوعی طی چهار سال را داده، نقش کلیدی دارد. اوایل ۲۰۲۵، OpenAI متعهد شد سرورهای خود را از دیتاستر در حال ساخت اوراکل در تگزاس اجاره کند. همین موضوع سهام اوراکل را به نوعی پروکسی OpenAI تبدیل کرد. سفر اکثر اعلام کرد اوراکل اکنون «مقصد اصلی بارهای کاری هوش مصنوعی» است. اما این مسیر ساده نیست. اوراکل برای تأمین سرمایه دیتاسترها بدهی سنگین گرفته و جریان نقدی آن برای نخستین بار از سال ۱۹۹۲ منفی شده است. مؤسسه Moody's نیز رتبه اعتباری شرکت را کاهش داده است. همان طور که یک تحلیلگر می گوید: درآمدهای آینده اوراکل، در واقع هزینه سرمایه گذاری آینده دیگران است. در این میان، شخصیت الیسون همچنان تعیین کننده است. او پیش تر گفته بود: «من معتاد پیروزی هستم.» این تمرکز سنگین روی زیرساخت هوش مصنوعی، ترکیبی از جاه طلبی شخصی و بازآفرینی استراتژیک است؛ تصمیمی که می تواند میراث او را تثبیت کند یا به چالش بکشد

66

لری الیسون:
«من به برنده شدن معتادم.»
رقابت برای الیسون فقط یک انگیزه نیست؛ هویت اوست. بسیاری از نزدیکانش می گویند همین میل وسواس گونه به پیروزی، اوراکل را بارها از بحران عبور داده است.



مهرتراکتس

جهان

۳۰۹

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم شماره صد و دوم





یک سال رصد
۳۴ انتخاب

راه‌نما



ششمین سال است که عصر تراکنش در ویژه‌نامه پایان سال، به جای صرفاً روایت کردن، دست به انتخاب می‌زند. انتخاب‌هایی که حاصل یک سال رصد مداوم صنعت، گفت‌وگو با بازیگران اصلی و تحلیل روندهای اثرگذار است. امسال نیز فهرست منتخبان عصر تراکنش را در ۳۴ دسته‌بندی منتشر کرده‌ایم؛ فهرستی از چهره‌ها، کسب‌وکارها، اپلیکیشن‌ها و سرویس‌هایی که در یک سال گذشته حضور مؤثر و نقش‌آفرینی جدی در اکوسیستم فناوری‌های مالی کشور داشته‌اند. انتخاب هر یک از این گزینه‌ها ساده نبود. معیار ما صرفاً سهم بازار یا دیده شدن نبود؛ بلکه میزان اثرگذاری، جهت‌دهی به روندها و توان پیش‌بردن صنعت به جلو اهمیت داشت. در کنار این فهرست، مروری هم بر کتاب‌ها و مجلاتی داشته‌ایم که در بخش «راهنمای عصر تراکنش» طی سال گذشته معرفی شده‌اند؛ منابعی که فهم عمیق‌تری از تحولات این صنعت ارائه می‌کنند. جایزه عصر تراکنش، تلاشی است برای ثبت یک سال از اکوسیستم فین‌تک ایران؛ روایتی از کسانی که تنها بازیگر بازار نبودند، بلکه مسیر آینده را اندکی جلوتر بردند.

مروری بر آنچه رسانه‌های معتبر جهان از آینده صنعت مالی در سال ۱۴۰۴ گفتند

یک سال با فین تک جهان

بخش «دکه» در ماهنامه عصر تراکنش با این هدف شکل گرفت که جریان فکری حاکم بر صنعت مالی جهان را به صورت مستمر رصد و بازتاب دهد. این بخش هر ماه به سراغ تازه‌ترین شماره‌های نشریات مرجع بین‌المللی می‌رود و تلاش می‌کند تصویری فشرده اما معنادار از موضوعاتی ارائه دهد که امروز ذهن سیاست‌گذاران، مدیران و تحلیلگران صنعت مالی در جهان را به خود مشغول کرده است. برای عصر تراکنش، دنبال کردن این روایت‌ها نه صرفاً یک انتخاب محتوایی، بلکه ضرورتی حرفه‌ای برای درک مسیر تحول فناوری‌های مالی است. تداوم انتشار مجله‌هایی که سال‌هاست با استانداردهای بالای تحلیلی و تمرکز تخصصی منتشر می‌شوند، نشان می‌دهد رسانه‌های چاپی، برخلاف برخی پیش‌بینی‌ها، همچنان نقش مرجع خود را از دست نداده‌اند و توانسته‌اند مخاطبان جدی و اثرگذارشان را حفظ کنند. «دکه» با اتکا به همین منطق، در طول سال نگاهی منظم به نشریاتی چون تایم، اکونومیست، بارونز، بلومبرگ بیزینس ویک، فین تک، آمریکن بنکر، هاروارد بیزینس ریویو، فوربس، فست کمپانی، فورچون، بنکینگ تکنولوژی، نیوزویک، گاردین، وایرد و ام‌آی‌تی تکنولوژی ریویو داشته است. کارکرد این بخش، صرفاً معرفی مجلات نیست؛ بلکه فراهم کردن بستری برای مقایسه تجربه ایران با روندهای جهانی و کمک به تصمیم‌سازی آگاهانه در صنعت مالی کشور است. به بهانه پایان سال، در این مطلب یک بار دیگر به نشریاتی بازگشته‌ایم که طی سال معرفی شده‌اند تا جمع‌بندی روشنی از مهم‌ترین مسیرها و دغدغه‌های فین تک جهان در یک سال اخیر ارائه دهیم.



عصر تراکنش



۳۲

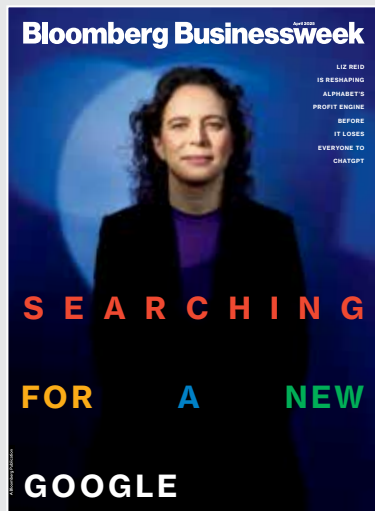
ASAE7ARRAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری‌های مالی ایران



با اسکن این کیوآر می‌توانید مطالب
معرفی تمامی این مجلات را بخوانید

بلومبرگ بیزینس ویک



طرح جلد شماره آوریل شماره ۲۰۲۵ نشریه بلومبرگ بیزینس ویک به جست و جو در گوگل پرداخته است و می گوید گوگل به عنوان اصلی ترین موتور جست و جو در جهان شناخته می شد که با ظهور هوش مصنوعی و چت جی پی تی در آستانه تغییرات و تحولات بزرگ قرار گرفته است. در واقع، چت جی پی تی اکنون خطری وجودی برای گوگل محسوب می شود. این شرکت برای اینکه بتواند به حیات خود در رقابت با چت جی پی تی ادامه دهد، چاره ای ندارد جز اینکه محصولات و خدمات خود را متنوع و به روز کند. این مطلب به این موضوع می پردازد که این شرکت لازم است از اساس، محصولات جدیدی در اختیار کاربران خود قرار دهد تا بتواند همچنان در صدر باقی بماند. آیا هوش مصنوعی به افزایش بهره‌وری کمک می کند؟ این پرسشی است که تحلیلگر نشریه بلومبرگ بیزینس ویک در گزارش دیگری به سراغ آن رفته و تلاش کرده به آن پاسخ دهد. بلومبرگ می نویسد که هر هفته و هر روز با یک فناوری جدید و ابداع تازه از طریق هوش مصنوعی همراه هستیم، اما آیا واقعاً این ابداعات به افزایش بهره‌وری ختم می شوند؟ بررسی ها نشان می دهد که باید شاخص های اثرگذاری هوش مصنوعی بر بهره‌وری را بیشتر مورد ارزیابی قرار دهیم.



فوربس



در شماره آوریل ۲۰۲۵ مجله فوربس، مقاله ای با عنوان «میلیاردرهای رمزارز» منتشر شده است که به بررسی وضعیت ثروتمندان حوزه رمزارزها در سال ۲۰۲۴ می پردازد. بر اساس این گزارش، تعداد میلیاردرهای فعال در صنعت رمزارز به ۱۷ نفر افزایش یافته است که مجموع دارایی های آنها به ۹۳ میلیارد دلار می رسد؛ این رقم نسبت به سال گذشته که ۹ نفر با مجموع دارایی ۳۷ میلیارد دلار بودند، بیش از دو برابر شده است. در صدر این فهرست، چانگ پنگ ژائو (معروف به CZ)، بنیان گذار و مدیرعامل سابق صرافی بایننس قرار دارد که با ثروتی معادل ۳۳ میلیارد دلار، برای سومین سال متوالی ثروتمندترین فرد در حوزه رمزارزها شناخته شده است. به رغم مواجهه با اتهامات پول شویی در ایالات متحده و پرداخت جریمه ۲۰۰ میلیون دلاری، ژائو همچنان مالک ۹۰ درصد از سهام بایننس است که بزرگترین صرافی رمزارز در جهان از نظر حجم معاملات محسوب می شود. از دیگر چهره های برجسته این فهرست می توان به برایان آرمسترانگ، مدیرعامل صرافی کوین بیس با ثروت ۱۱/۲ میلیارد دلار، و مایکل سیلور، مدیرعامل شرکت مابکرواستراتژی با ثروت ۴/۴ میلیارد دلار اشاره کرد.



ممبر تراکتس

دکه

۳۲۱

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم



عصر تراکنش

کتاب

۳۲۵

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم

مرور کتاب هایی که عصر تراکنش در سال ۱۴۰۴ به مدیران و فعالان فین تک پیشنهاد داد

فهم آینده مالی

با کتاب های امروز

برخلاف بسیاری از قالب های محتوایی، کتاب امکان مکت، بازخوانی و اندیشیدن را فراهم می کند و به همین دلیل، جایگاه آن در آموزش و تصمیم سازی حرفه ای همچنان بی بدیل است. ماهنامه «عصر تراکنش» با همین رویکرد، بخش «کتاب» را به عنوان یکی از ارکان محتوایی خود تعریف کرده است؛ بخشی که هدفش نه معرفی صرف عناوین پرفروش، بلکه انتخاب آثاری است که به فهم عمیق تر لایه های تحول در فناوری های مالی و اقتصاد دیجیتال کمک می کنند. در سال ۱۴۰۴، این بخش به معرفی بیش از ۳۰ عنوان کتاب تخصصی پرداخت؛ کتاب هایی که بخشی از آنها به فارسی ترجمه شده اند و بخشی دیگر هنوز در بازار نشر ایران در دسترس نیستند. معیار انتخاب این آثار، ارتباط مستقیم آنها با مسائل واقعی صنعت مالی ایران و میزان اثرگذاری شان در تقویت نگاه تحلیلی و تصمیم سازی آگاهانه بوده است. بخش «کتاب» در عصر تراکنش صرفاً یک صفحه معرفی نیست، بلکه تلاشی است برای پیشنهاد یک مسیر مطالعاتی هدفمند به مدیران، تحلیلگران و علاقه مندان حوزه فناوری های مالی. در ویژه نامه پایان سال نیز بار دیگر به کتاب هایی بازگشته ایم که طی سال معرفی شده اند؛ مروری که می تواند به مثابه نقشه راه مطالعاتی، درک روشن تری از روندهای جهانی فین تک و اقتصاد دیجیتال پیش روی مخاطبان قرار دهد.



چرا مهم است: ما در آستانه یکی از بزرگ‌ترین تحولات تاریخ بشریت قرار داریم. دنیایی که به زودی با هوش‌های مصنوعی، ربات‌های پیشرفته، پربینترهای DNA، کامپیوترهای کوانتومی و انرژی فراوان احاطه خواهد شد. فناوری‌هایی که زندگی ما را متحول می‌کنند، کسب‌وکارها را مدیریت می‌کنند و حتی خدمات دولتی را اداره خواهند کرد. اما آیا ما برای این آینده شگفت‌انگیز و درعین حال ترسناک آماده‌ایم؟ مصطفی سلیمان، یکی از بنیان‌گذاران شرکت پیشرو در حوزه هوش مصنوعی، DeepMind، در کتاب «موج آینده» به این پرسش‌ها پاسخ می‌دهد. او که خود در قلب این انقلاب فناورانه قرار داشته، هشدار می‌دهد که دهه پیش رو با ظهور فناوری‌های قدرتمند و سریع‌الانتشار تعریف خواهد شد. این فناوری‌ها از یک سو رفاه و پیشرفت بی‌سابقه‌ای به ارمغان خواهند آورد، اما از سوی دیگر بنیان‌های نظم جهانی، از جمله دولت-ملت‌ها را به چالش خواهند کشید.



موج آینده

فناوری، قدرت و بزرگ‌ترین معضل قرن بیست و یکم

عنوان اصلی: The Coming Wave

نویسنده: مصطفی سلیمان

انتشارات: راه پرداخت

سال انتشار: ۱۴۰۳



اشتغال مرده است

نویسندگان: دیورا پری پیسونی و جاش درین
انتشارات: هاروارد بیزینس ریویو
سال انتشار: ۲۰۲۵



لبه نوآوری

نویسنده: مرل سایمز
انتشارات: فوربس
سال انتشار: ۲۰۲۵



لندتک ایران

گردآورنده: رضا قربانی
انتشارات: راه پرداخت
سال انتشار: ۱۴۰۳



تأمین مالی خرد

آموزه‌های مهم‌ترین کتاب‌های حوزه لندتک اقتصاد و تأمین مالی خرد

عنوان اصلی: تأمین مالی خرد

انتشارات: راه پرداخت

سال انتشار: ۱۴۰۲

چرا مهم است: شماره دوم از مجموعه کتاب‌های «راه‌کار» به موضوعی بنیادین در اقتصاد توسعه می‌پردازد: تأمین مالی خرد. این کتاب با عنوان «راه‌کار شماره ۲: تأمین مالی خرد»، خلاصه‌ای از ۱۳ کتاب مرجع و تأثیرگذار در این حوزه را در اختیار خوانندگان قرار می‌دهد. هدف از گردآوری این مجموعه، فراهم آوردن چشم‌اندازی جامع از مبانی فکری، تجربیات جهانی و دیدگاه‌های گوناگون درباره این حوزه نوپدید است که امروزه با عنوان لندتک نیز شناخته می‌شود. فهرست برخی از کتاب‌های مورد اشاره در این مجموعه عبارت‌اند از:

بانگذار فقرا: روایت تجربه موفق محمد یونس در راه‌اندازی بانک گرامین و گسترش مفهوم وام‌های خرد؛ ساخت کسب‌وکار اجتماعی: معرفی مدلی اقتصادی که سودآوری را در خدمت حل مشکلات اجتماعی به کار می‌گیرد؛ دنیای سه صفر: ترسیم جهانی بدون فقر، بیکاری و آلاینده‌ها با تکیه بر نوآوری‌های مالی و اجتماعی؛ کوچک زیباست: اثری کلاسیک درباره اقتصاد در خدمت انسان و اهمیت مقیاس خرد؛ اقتصاد اشتراکی: تحلیل روندهای جدیدی که مالکیت را به اشتراک‌گذاری تبدیل کرده‌اند.



تکنولوژی

انتشارات: راه پرداخت

سال انتشار: ۱۴۰۲



بانک و بانکداری

انتشارات: راه پرداخت

سال انتشار: ۱۴۰۲



دارایی دیجیتال

انتشارات: راه پرداخت

سال انتشار: ۱۴۰۲

مهر تراکتس



۳۲۶

ASARETAARAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران فناوری‌های مالی ایران

چرا مهم است: شرکت‌های پلتفرمی مانند آمازون، علی بابا، اپل و گوگل امروز اقتصاد جهان را در دست دارند؛ به طوری که هشت شرکت از ده شرکت با ارزش دنیا، از مدل کسب و کار پلتفرمی بهره می‌برند. این کسب و کارها به عنوان واسطه‌های دیجیتال عمل می‌کنند و با استفاده از قدرت شبکه‌ها، عملکردی بسیار فراتر از شرکت‌های سنتی مبتنی بر دارایی‌های فیزیکی دارند. برای مثال، آمازون و علی بابا معاملات بین فروشندگان و خریداران را تسهیل می‌کنند، اپل توسعه‌دهندگان اپلیکیشن را به کاربران متصل می‌سازد و گوگل نقش واسطه را در تراکنش‌های میان کاربران اینترنت و تبلیغ‌دهندگان ایفا می‌کند. هر محصول، خدمت یا کسب و کار خرده‌فروشی پتانسیل تبدیل شدن به یک کسب و کار پلتفرمی را دارد. کتاب «راهنمای کسب و کارهای پلتفرمی» نشان می‌دهد چگونه این تحول را ایجاد کنید. با استفاده از یک چهارچوب پنج‌مرحله‌ای و ۸۸ الگوی کاربردی، می‌توانید از اشتباهات رایج جلوگیری و اطمینان حاصل کنید که استراتژی کسب و کار شما به درستی اجرا می‌شود.



راهنمای کسب و کارهای پلتفرمی

استراتژی‌های موفق‌ترین شرکت‌های پلتفرمی

عنوان اصلی: The Platform Business Navigator

نویسندگان: فلیکس ورتمن، سون یونگ، اولیور گاسمن

انتشارات: FT Publishing International

سال انتشار: ۲۰۲۳



چگونه نوآوری ایجاد کنیم

نویسندگان: استفان اف. دینباخر

کارولین هوتینگرو...

انتشارات: وایلی

سال انتشار: ۲۰۲۴



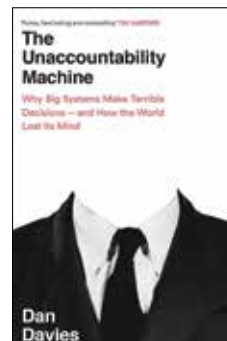
پروژه اصطکاک

نویسندگان: رابرت آی. ساتون

هاگی رانو

انتشارات: St. Martin's Press

سال انتشار: ۲۰۲۴



ماشین بی مسئولیتی

نویسنده: دن دیویس

انتشارات: Profile Books Ltd

سال انتشار: ۲۰۲۴

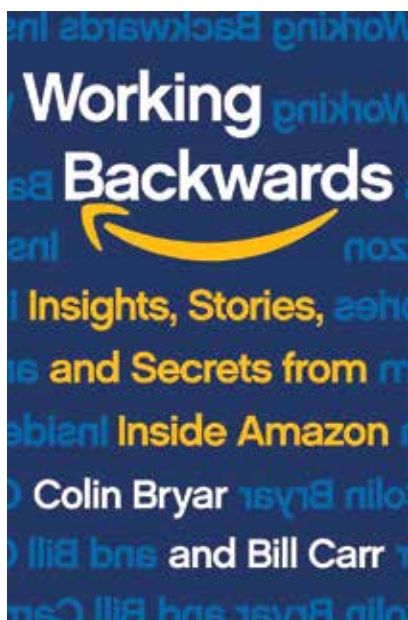
ممبر تراکتس

کتاب

۳۲۷

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم



عقب‌گرد

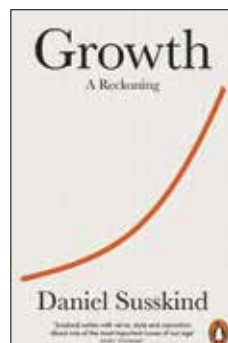
بینش‌ها، داستان‌ها و رازهایی از درون آمازون

عنوان اصلی: Working Backwards

نویسندگان: کالین بریار و بیل کار

انتشارات: St. Martin's

سال انتشار: ۲۰۲۱

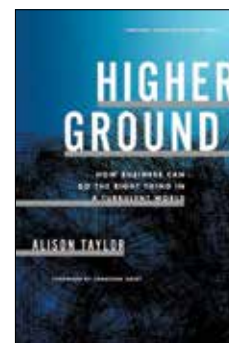


رشد: بازنگری

نویسنده: دنیل ساسکیند

انتشارات: Penguin

سال انتشار: ۲۰۲۵

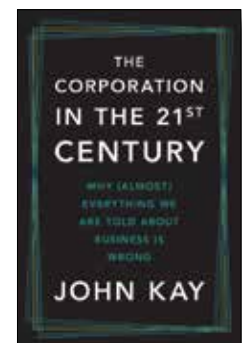


افق بالاتر

نویسنده: آلیسون تیلور

انتشارات: Harvard Business Review

سال انتشار: ۲۰۲۴



شرکت در قرن بیست و یکم

نویسنده: جان کی

انتشارات: Yale University

سال انتشار: ۲۰۲۵

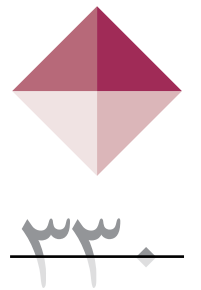
چرا مهم است: کتاب «عقب‌گرد» روایتی از درون آمازون است که به بررسی رویکرد این شرکت در قبال فرهنگ سازمانی، رهبری و بهترین شیوه‌های کاری می‌پردازد؛ روایتی که توسط دو مدیر با سابقه آمازون نوشته شده و حاوی درس‌ها و تکنیک‌هایی است که می‌توانید همین حالا در شرکت یا مسیر شغلی خود به کار ببرید. در این کتاب، دو مدیر ارشد آمازون که سال‌ها در این شرکت فعالیت کرده‌اند، اصول و روش‌هایی را فاش می‌کنند که موتور محرک موفقیت یکی از شگفت‌انگیزترین شرکت‌های تاریخ بوده است.

آنها که مجموعاً ۲۷ سال تجربه حضور در آمازون را در کارنامه خود دارند دسترسی بی‌سابقه‌ای به «روش آمازون» ارائه می‌دهند؛ روشی که ثابت کرده می‌توان آن را تکرار کرد و گسترش و با شرایط گوناگون تطبیق داد. نویسندگان با تحلیلی دقیق و ارائه گام‌های عملی، نشان می‌دهند چگونه می‌توان این رویکرد را در هر سازمانی و با هر اندازه‌ای به کار بست.

ستاره‌های سال ۱۴۰۴ در صنایع مالی
و فناوری ایران به انتخاب عصر تراکنش
برای پنجمین سال پیاپی

معماران سال ۱۴۰۴

عصر تراکنش



ASARETAARAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری‌های مالی ایران

هر سال، وقتی به انتهای تقویم می‌رسیم، یک سؤال جدی پیش روی ما قرار می‌گیرد: چه کسانی واقعاً صنعت را جلو بردند؟ چه محصولی فقط «عرضه» نشد، بلکه مسئله‌ای را حل کرد؟ کدام مدیر، کدام تیم و کدام پلتفرم، در سالی که پر از نوسان و عدم قطعیت بود، توانست مسیر را عوض کند؟ منتخب‌های ۱۴۰۴ عصر تراکنش حاصل همین پرسش‌ها هستند. امسال در بیش از ۳۰ دسته مختلف، از مدیران و شرکت‌ها تا اپلیکیشن‌ها و محصولات، به دنبال «اثر» گشتیم؛ نه صرفاً بزرگ‌ترین‌ها، نه پرسروصداترین‌ها، بلکه آنهایی که در سکوت یا در متن تحولات، تغییری واقعی ایجاد کردند. معیار ما رشد عددی صرف نبود؛ نوآوری، تاب‌آوری، کیفیت اجرا، خلق ارزش و تأثیر بر اکوسیستم، مهم‌تر از هر شاخص دیگری بودند. جایزه عصر تراکنش تلاشی است برای ثبت یک سال از زندگی صنعت فناوری‌های مالی ایران؛ صنعتی که در سال ۱۴۰۴ بیش از هر زمان دیگری نیازمند تصمیم‌های جسورانه و نگاه‌های توسعه‌محور بود. این فهرست، روایت کسانی است که فقط در بازار حضور نداشتند، بلکه آینده را کمی جلوتر بردند. انتخاب در هر یک از این دسته‌ها آسان نبود؛ اما در نهایت، هیئت سردبیری با اجماع به گزینه‌هایی رسید که به باور ما، نمایندگان واقعی مسیر تحول در سال ۱۴۰۴ هستند. منتخب‌های امسال، فقط برنده یک عنوان نیستند؛ آنها نشانه‌هایی از جهت حرکت فردای این اکوسیستم‌اند.

در صفحات پیش‌رو، علاوه بر معرفی منتخبین جایزه عصر تراکنش در سال ۱۴۰۴، می‌توانید برگزیدگان دو دوره گذشته این جایزه را نیز مرور کنید. البته با توجه به اینکه برخی از دسته‌بندی‌ها امسال برای نخستین بار تعریف شده‌اند، طبیعتاً در سال‌های گذشته منتخبی نداشته‌اند؛ بنابراین در این بخش‌ها صرفاً منتخبین سال ۱۴۰۴ معرفی شده‌اند.

مازیار نوربخش

مدیرعامل هلدینگ هوگر

در فهرست منتخبین پایان سال ۱۴۰۴ ماهنامه عصر تراکنش، عنوان «چهره سال صنعت فناوری‌های مالی ایران» به فردی اختصاص یافت که هم در سطح بنگاه اقتصادی اثرگذار بوده و هم در عرصه سیاست‌گذاری و کنش صنفی نقش آفرینی کرده است. مازیار نوربخش در سال ۱۴۰۴ واجد هر دو ویژگی بود. نوربخش به‌عنوان یکی از چهره‌های فعال در کمیسیون تحول، نوآوری و بهره‌وری اتاق بازرگانی، نقشی مؤثر در تقویت گفت‌وگوی سازنده میان بخش خصوصی فین‌تک و نهادهای سیاست‌گذار ایفا کرد. پیگیری نظام‌مند مطالبات کسب‌وکارهای نوآور، طرح مباحث مرتبط با بهره‌وری دیجیتال و تأکید بر ضرورت تنظیم‌گری هوشمند، از جمله محورهایی بود که حضور او را به حضوری اثرگذار در فضای صنفی تبدیل کرد. در مقطعی که صنعت پرداخت و فناوری‌های مالی با چالش‌های مقرراتی و اقتصادی متعددی مواجه بود، او تلاش کرد صدای بخش خصوصی را منسجم‌تر، حرفه‌ای‌تر و مطالبه‌گرانه‌تر نمایندگی کند.

در سطح عملیاتی نیز عملکرد هلدینگ هوگر، به‌ویژه در شرکت رمیس، نشان‌دهنده تمرکز بر توسعه زیرساخت‌های فناورانه اقتصاد دیجیتال، ارتقای بهره‌وری عملیاتی و حرکت به سوی ارائه راهکارهای یکپارچه‌تر برای بازار مالی بود. توسعه سبد خدمات، سرمایه‌گذاری بر فناوری‌های نوین و تقویت همکاری‌های بین‌سازمانی، از جمله اقداماتی بود که جایگاه این مجموعه را در اکوسیستم فناوری کشور تثبیت و تقویت کرد. ترکیب نقش آفرینی صنفی مؤثر و مدیریت راهبردی در سطح بنگاه، مازیار نوربخش را به یکی از چهره‌های اثرگذار سال ۱۴۰۴ صنعت فناوری‌های مالی ایران بدل کرد؛ انتخابی که بازتاب‌دهنده تأثیر او بر مسیر تحول این صنعت در سالی پرچالش و تعیین‌کننده است.



منتخب ۱۴۰۲:
علیرضا ماهیار
ملی انفورماتیک

منتخب ۱۴۰۳:
محمد نژاد صداقت
داتین

منتخب ۱۴۰۳:
آیت‌اله ابراهیمی
بانک سپه

منتخب ۱۴۰۲:
هادی اخلاقی
بانک تجارت

محمد رضا حسین زاده

مدیرعامل بانک اقتصاد نوین

روزی که محمد رضا حسین زاده مسئولیت مدیرعاملی بانک اقتصاد نوین را پذیرفت، بسیاری این جایگاه را برای او کوچک می‌دانستند. با این حال، او این مسئولیت را قبول کرد و بانک اقتصاد نوین را از موقعیتی حاشیه‌ای به جریان اصلی نظام بانکی کشور بازگرداند. در سال ۱۴۰۴، حسین زاده به‌عنوان مدیرعامل بانک اقتصاد نوین نقش برجسته و تحول‌آفرینی در تقویت جایگاه این بانک خصوصی در نظام بانکی کشور ایفا کرد. یکی از مهم‌ترین دستاوردهای مدیریتی او در این سال، رشد چشمگیر عملکرد مالی بانک بود؛ به‌گونه‌ای که ارزش بازار بانک در بورس از حدود ۲۵ همت در اسفند ۱۴۰۳ به حدود ۴۴ همت تا آبان ۱۴۰۴ افزایش یافت و بازدهی سهام به حدود ۹۱ درصد رسید؛ رقمی قابل توجه در میان بانک‌های کشور. این روند، نشانه‌ای از مدیریت مالی منضبط و سودآوری پایدار بانک است؛ به‌طوری‌که سودآوری عمدتاً از محل عملیات اصلی بانکی تأمین می‌شود و نسبت کفایت سرمایه نیز به حدود ۱۰ درصد رسیده است. در کنار بهبود شاخص‌های مالی، بانک اقتصاد نوین در سال ۱۴۰۴ تحت رهبری حسین زاده حضور فعالی در رویدادها و نمایشگاه‌های تخصصی داشت و از محصولات نوین بانکی رونمایی کرد؛ رویکردی که نشان‌دهنده توجه به نوآوری و توسعه خدمات برای کسب‌وکارها و مشتریان است. در مجموع، مدیریت محمد رضا حسین زاده در سال ۱۴۰۴ با تمرکز بر رشد مالی، توسعه شبکه خدمات، نوآوری در محصولات و تثبیت جایگاه در بازار سرمایه همراه بوده و او را به یکی از مدیران عامل اثرگذار صنعت بانکی کشور تبدیل کرده است.



مدیرعامل
بانک

مهرتراکتس

منتخب‌ها

۳۳۱

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم

معاون
فناوری
اطلاعات بانک



سید محمد حسین محمودی

معاون فناوری اطلاعات بانک ملت

در سال ۱۴۰۴، یکی از چهره‌های کلیدی در مسیر تحول دیجیتال نظام بانکی ایران، سید محمد حسین محمودی، معاون فناوری اطلاعات بانک ملت بود. او که پس از سال‌ها تجربه در حوزه فناوری اطلاعات و بانکداری شخصی در بانک ملت به این سمت منصوب شد، با تمرکز بر نوآوری، بهبود تجربه مشتری و افزایش کارایی عملیات بانکی، نقش مؤثری در اکوسیستم فناوری بانکی کشور ایفا کرد. در دوره مدیریت محمودی، توجه ویژه‌ای به ارتقای خدمات دیجیتال و بهینه‌سازی فرایندهای فناوری اطلاعات در بانک ملت معطوف شد.

با رویکردی مشتری‌محور، او توسعه راهکارهایی را دنبال کرد که به بهبود کیفیت خدمات الکترونیکی و تقویت زیرساخت‌های بانکی انجامید؛ به‌گونه‌ای که نقش فناوری اطلاعات بیش از پیش به‌عنوان پیش‌ران رضایت مشتری و افزایش رقابت‌پذیری بانک برجسته شد.

در مجموع، سید محمد حسین محمودی با تمرکز بر نوآوری، توسعه زیرساخت‌ها، ارتقای تجربه مشتری و گسترش راهکارهای تحلیلی در حوزه ریسک و داده‌کاوی، در سال ۱۴۰۴ به‌عنوان یکی از معاونان فناوری اطلاعات اثرگذار در صنعت بانکی کشور شناخته شد و به تقویت جایگاه بانک ملت در مسیر تحول دیجیتال کمک کرد.

منتخب ۱۴۰۳:
زهرا میرحسینی، بانک پاسارگاد

بلوبانک



بلوبانک بی تردید یکی از شاخص ترین و اثرگذارترین بازیگران اکوسیستم نئوبانک ایران است؛

نئوبانکی که توانسته مفهوم «بانک دیجیتال» را از یک ایده، به تجربه‌ای واقعی، فراگیر و روزمره برای میلیون‌ها کاربر کشور تبدیل کند. انتخاب بلوبانک به عنوان منتخب جایزه عصر تراکنش در دسته نئوبانک‌ها، نتیجه مسیری است که این برند با تمرکز بر تجربه کاربری، مقیاس پذیری و نوآوری مستمر طی کرده است. بلو از همان ابتدای فعالیت خود، تصویری متفاوت از بانکداری ارائه داد؛ افتتاح حساب غیرحضوری در چند دقیقه، طراحی ساده و روان اپلیکیشن و حتی امکان انتخاب رنگ کارت، جزئیاتی بودند که نشان می‌دهند تجربه کاربری برای این نئوبانک بخشی از هویت محصول آن است. عبور تعداد کاربران بلوبانک از مرز ۱۶ میلیون نفر نیز نشانه‌ای روشن از پذیرش گسترده این رویکرد در میان کاربران ایرانی است.

در سال ۱۴۰۴، بلوبانک علاوه بر توسعه خدمات خرد، نقش فعال تری در تعامل با کسب و کارها ایفا کرد. ارائه وام‌های سازمانی به شرکت‌ها و پرسنل آنها، تلاشی هدفمند برای کاهش فشارهای مالی نیروی کار و تقویت همکاری‌های بلندمدت میان بانک و سازمان‌ها بود؛ رویکردی که بلوبانک را از یک اپلیکیشن بانکی، به یک شریک مالی قابل اتکا نزدیک تر کرد. از سوی دیگر، معرفی و توسعه بلویی به عنوان راهکار پرداخت نوآورانه، نشان داد بلو صرفاً به دیجیتالی کردن خدمات موجود قانع نیست.

بلویی با حذف اصطکاک‌های رایج پرداخت اینترنتی و ساده‌سازی فرایند پرداخت به یک تأیید درون اپلیکیشن، توانسته نرخ موفقیت تراکنش‌ها را به طور معناداری افزایش دهد و تجربه‌ای سریع تر و امن تر برای کاربران و پذیرندگان رقم بزند. مجموع این دستاوردها، بلوبانک را در سال ۱۴۰۴ به نمادی از نئوبانکی تبدیل کرد که هم در مقیاس کاربران، هم در عمق نوآوری و هم در اثرگذاری بر اکوسیستم مالی، یک سر و گردن بالاتر ایستاده است.

عصر تراکنش



۳۳۸

ASAEETARAHOONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران فناوری‌های مالی ایران

منتخب ۱۴۰۲:
والکس

منتخب ۱۴۰۳:
نوبیتکس



اوام پی فینکس

صرافی
رمزارز

اوام پی فینکس در سال ۱۴۰۴، تصویری متفاوت از یک صرافی رمزارز در ایران ترسیم کرد؛ تصویری که فراتر از «خرید و فروش» ایستاد و به یک پلتفرم مالی و فناوریانه چندلایه تبدیل شد. انتخاب

اوام پی فینکس به عنوان منتخب جایزه عصر تراکنش در دسته صرافی‌های رمزارز نتیجه تمرکز هم‌زمان این کسب و کار بر مقیاس، تنوع خدمات و نوآوری‌های کاربردی است. با بیش از ۳/۸ میلیون کاربر فعال و ثبت بیش از ۵۸ میلیون معامله، اوام پی فینکس یکی از بازیگران بزرگ بازار رمزارز کشور به‌شمار می‌آید. در کنار این مقیاس، ارائه خدماتی مانند اعتبار آنی بدون ضامن و مسترکارت مسافرتی، مرزهای خدمات رمزارزی را به نیازهای واقعی زندگی کاربران نزدیک تر کرده است.

نوآوری در اوام پی فینکس تنها به خدمات مالی ختم نمی‌شود. «کهکشان سلامت» با تبدیل قدم‌های روزانه کاربران به امتیاز و پاداش، نمونه‌ای از نگاه خلاقانه این پلتفرم به انگیزش و تعامل کاربر است.

در لایه‌ای عمیق تر، دستگاه VTM اوام پی فینکس را می‌توان یکی از شاخص ترین دستاوردهای این صرافی در بیش از یک سال گذشته دانست؛ راهکاری مازولار و ۷×۲۴ که خدمات صرافی، بانکی و ارتباطی را در کمتر از چند دقیقه ارائه می‌دهد. مجموع این دستاوردها نشان می‌دهد اوام پی فینکس در سال ۱۴۰۴ نه تنها یک صرافی رمزارز، بلکه یک بازیگر اثرگذار در اتصال فناوری، خدمات مالی و نیازهای واقعی کاربران بوده است.



منتخب ۱۴۰۳:
فوریبیکس

منتخب ۱۴۰۲:
آبانک