

عصر تراکتش

گفت و گو با
محسن ابوالفتحی
مدیر عامل طلایین
که معتقد است
این مجموعه امروز
فرا تراژیک ابزار
خرید و فروش،
نقش پررنگ تری در
اکوسیستم آنلاین
کشور ایفا می کند

گام بعدی
طلایین؛
مدیریت
دارایی
دیجیتال



پرونده ای درباره
عملکرد صنعت
مالی ایران؛ از
بانک و بیمه تا
رمزارز و طلا،
در روزهای
که تاب آوری
زیر ساخت ها به
چالش کشیده شد

آزمون
جنگ



عظام کیانی نژاد:
توقف برخی لند تک ها
از تصمیم بانک های
تأمین کننده مالی بود



میثم میرزا زاده:
زیر ساخت های دیجیتال
پرداخت خسارت هنوز
نیازمند تقویت اند



محمد نصیری دهقان:
شبکه شعب بانک ها
نقش خط مقدم
اقتصادی را ایفا کردند



هادی حیدری:
استراتژی های بازیابی
تست و بهبود مداوم
برای بانک ها کلیدی اند

علی خویی:

تاب آوری در تراکتش
ادامه دادن در
پنشرین ستارچه ها
مستأید می کنند



عصر تراکش

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران
سال دهم
شماره ۱۰۴
اردیبهشت ۱۴۰۵

۱۱۵۴

صاحب امتیاز: مؤسسه شبکه عصر تراکش
مدیر مسئول و مدیر عامل: مینا والی
سر دبیر: مینا حاجی
تحریریه: فاطمه بهار فیضی، زهرا قربانی
پیمان قاسم زاده، یاسمن رثوفیان

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

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

۲۴

بانک ها در بحران جنگ سرپا ماندند
اما آیا واقعا تاب آورند؟
تاب آوری یا فقط دوام آوردن؟

۲۵

سال ۱۴۰۵ می تواند سال انتخاب های دشوار
برای صنعت مالی کشور باشد
به شجاعت «نه گفتن» نیاز داریم

۲۶

۱۴۰۵ سال پروژه های بزرگ
و نمایشی نیست
اولویت: کوچک سازی هوشمندانه

۲۸

انقلاب صنعت بانکی
در جریان است
از انبار داده تا پلتفرم داده

۳۰

مروری بر مهم ترین اخبار صنعت مالی کشور
در فروردین و اردیبهشت ماه ۱۴۰۵
تأمین اجتماعی به سراغ توکن رفت

۳۲

اگر سال ۱۴۰۵ سال «نه گفتن» باشد، صنعت مالی ایران
باید به چه چیزهایی نه بگوید؟
۱۴۰۵: پایان تعارف صنعت مالی

۵۴

صنعت بانکی ایران در جنگ رمضان موفق به کسب نمره
قبولی در حفظ پایداری خدمات و اعتماد عمومی شد
نمره عالی در بحبوحه جنگ

۵۶

ارزیابی عملکرد شبکه بانکی کشور
در دوران جنگ و تجربه پست بانک
شبکه بانکی نمره ۸ از ۱۰ می گیرد

۶۳

آزمون صنعت پرداخت ایران در جنگ
چرا این صنعت سربلند بیرون آمد؟
PSP ها در خط مقدم

ASRE TARAKHONESH.IR

۵۶



۵۵



۳۱



۷۴



مهرداد باب الحوائجی
مدیر امور نرم افزار و بهبود خدمات
فناوری اطلاعات بانک شهر
تحول دیجیتال
و تاب آوری سایبری
دوستون اصلی آینده
بانکداری

۴۶



محسن ابوالفتحی
مدیر عامل طلایین
گام بعدی طلایین
مدیریت دارایی
دیجیتال

۴۰





@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



عکس: حامد خورشیدی
مؤسسه شبکه عصر تراکش

۹۰

لندنگ ایران در جنگ رمضان
چه عملکردی داشت؟
روایت وابستگی لندنگ ها

۱۰۶

مروری بر اسکناس ها و ایران چک های در جریان کشور؛ از
۱۰ تومانی های دهه ۶۰ تا تازه ترین عضو خانواده
ویرترین پولی ایران

۱۰۸

مروری بر انتصابات جدید در صنعت مالی کشور
از اسفند ۱۴۰۳ تا نیمه اردیبهشت ۱۴۰۵
چهره های تازه در صندلی های مدیریتی

۷۸

نگاهی به عملکرد پلتفرم های خرید فروش آنلاین طلا در
دوران جنگ؛ وقتی بازار سنتی تعطیل شد
نبض بازار طلا در دست پلتفرم ها

۸۴

بازار رمزارز در روزهای پرتلاطم جنگ و تلاش پلتفرم ها
برای حفظ دسترسی کاربران به دارایی ها
روایت تاب آوری صرافی های ایرانی

۸۸

بیرقی تأکید می کند که در بحران، پاسخ گویی و
اطمینان بخشی به کاربران اهمیت بیشتری پیدا می کند
اعتماد کاربران مهم ترین دارایی یک صرافی

۷۰

عملکرد صنعت بیمه در جنگ نشان داد که در عملیات
موفق بود اما در طراحی محصول جدید ضعف داشت
خلأ جدی در پوشش بیمه جنگ

۷۳

بررسی عملکرد صنعت بیمه در دوران جنگ در گفت و گو با
میثم میرزازاده
پوشش های بیمه ای جنگ نیازمند اطلاع رسانی بیشتر

۷۶

آزمون جنگ رمضان؛ چرا بازار سرمایه ایران
نمره مردودی گرفت؟
شکستی تاریخی در مدیریت بحران



محمد مهدی تقی پور
مدیرعامل به پرداخت ملت
هشدار نسبت به
آینده اقتصادی
صنعت پرداخت



کاظم کیال
مدیرعامل پیام رسان بله
مسیر بله به سوی
اکوسیستم خدمات
دیجیتال

بانک‌ها در بحران جنگ سرپا ماندند؛ اما آیا واقعاً تاب آورند؟

تاب‌آوری یا فقط دوام آوردن؟



مینا والی
مدیرمسئول

مصرف تراکتس



۲۴

ASAE.TARAKHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری‌های مالی ایران



چند ماه قبل تقریباً هیچ نقطه‌ی موضوعی در کشور نبود که تحت تأثیر پیامدهای جنگ قرار نگرفته باشد. صنعت مالی کشور نیز از فشارهای جنگ در امان نبود. جایی زیر ریسک و احتمال برخورد موشک به فعالیت خود ادامه داد و جایی دیگر به ناچار بازار تعطیل شد. در ماه‌های اخیر، هر بار که درباره شبکه بانکی و صنعت پرداخت صحبت کرده‌ایم، معمولاً یک تصویر غالب وجود داشته است؛ تصویری از پایداری، از استمرار خدمات و از سیستمی که حتی در سخت‌ترین شرایط هم توانسته به کار خود ادامه دهد. در این شماره عصر تراکتس نیز همین نگاه دیده می‌شود. طبیعی هم هست؛ وقتی در شرایط بحران، مردم همچنان می‌توانند پول جابه‌جا کنند، خرید انجام دهند و خدمات بانکی بگیرند، این احساس شکل می‌گیرد که زیرساخت مالی کشور مقاوم و قابل اتکا است.

اما مسئله اینجاست که دوام آوردن یک سیستم الزاماً به معنای درست بودن طراحی آن نیست. گاهی یک سازه سال‌ها سرپا می‌ماند، اما این به آن معنا نیست که در برابر یک فشار جدی نیز تاب خواهد آورد. این روزها در خلال گفت‌وگوهایی که در گروه‌های تخصصی با فعالان صنعت داریم، نگرانی‌هایی را می‌شنویم که زمان اندیشیدن و اقدام برای کاهش آنها فرا رسیده است. محتوای این یادداشت تلاشی است برای منسجم کردن این نگرانی‌ها. شبکه بانکی ایران طی یک دهه گذشته با سرعت زیادی دیجیتالی شده است. تعداد سامانه‌ها افزایش یافته، ارتباطات بین بانکی گسترده‌تر شده و وابستگی روزمره مردم و کسب‌وکارها به خدمات آنلاین به شکلی بی‌سابقه بالا رفته است. این روند در ذات خود مثبت است، اما مسئله از جایی آغاز می‌شود که توسعه جای طراحی را می‌گیرد؛ یعنی به جای آنکه ابتدا درباره معماری کلان و تاب‌آوری فکر کنیم، مدام لایه‌های جدیدی روی ساختار قبلی اضافه می‌کنیم.

در بسیاری از کشورها، یکی از اصول مهم در طراحی زیرساخت‌های مالی، جلوگیری از «تمرکز بیش از حد» است. دلیل آن هم روشن است؛ هرچه تعداد نقاط وابستگی مشترک بیشتر شود، آسیب‌پذیری کل شبکه افزایش پیدا می‌کند. به همین دلیل در دنیا درباره موضوعاتی مانند مراکز داده پشتیبان، تنوع مسیرهای ارتباطی، امکان ادامه سرویس در حالت آفلاین، توزیع جغرافیایی زیرساخت‌ها و حتی حفظ ابزارهای سنتی پرداخت، سال‌هاست بحث و برنامه‌ریزی می‌شود.

در ایران اما ماجرا کمی متفاوت پیش رفته است. در بسیاری از مواقع تصور کرده‌ایم که یکپارچگی کامل همیشه مزیت محسوب می‌شود. در حالی که در



ما معمولاً امنیت را در حد فایروال، بومی‌سازی یا قطع نشدن سرویس‌ها تعریف می‌کنیم، در حالی که تاب‌آوری مفهوم گسترده‌تری دارد. یک زیرساخت زمانی تاب‌آور محسوب می‌شود که حتی در صورت بروز اختلال نیز بتواند به حیات خود ادامه دهد؛ نه اینکه کل شبکه با از کار افتادن یک نقطه دچار بحران شود

زیرساخت‌های حیاتی، یکپارچگی اگر بدون طراحی دقیق انجام شود، می‌تواند خود به نقطه ضعف تبدیل شود. هرچه وابستگی بازیگران مختلف به چند سامانه مشترک بیشتر شود، احتمال شکل‌گیری «ریسک سیستماتیک» نیز افزایش پیدا می‌کند؛ ریسکی که دیگر محدود به یک بانک یا یک شرکت پرداخت نیست و می‌تواند کل شبکه را درگیر کند.

این مسئله فقط مربوط به حمله سایبری یا شرایط جنگی هم نیست. حتی اختلال‌های ساده فنی، قطعی ارتباطات، خطاهای نرم‌افزاری یا بحران نقدینگی در یک بخش از شبکه می‌تواند آثار زنجیره‌ای ایجاد کند. تجربه بحران مالی ۲۰۰۸ در جهان دقیقاً همین را نشان داد؛ اینکه گاهی مشکل اصلی نه ضعف یک نهاد، بلکه میزان اتصال و وابستگی میان نهادهاست. در آن بحران، بسیاری از مؤسسات مالی زمانی دچار مشکل شدند که هنوز روی کاغذ «بزرگ و باثبات» به نظر می‌رسیدند، اما شدت اتصال آنها به یکدیگر باعث شد بحران با سرعتی بالا منتشر شود.

در ایران، این نگرانی به مراتب جدی‌تر است؛ زیرا شبکه بانکی ما علاوه بر پیچیدگی‌های فنی، با ناترازی مزمن، فشارهای اقتصادی و محدودیت‌های بین‌المللی نیز مواجه است. در چنین شرایطی، زیرساخت مالی دیگر فقط یک موضوع فناورانه نیست؛ بلکه بخشی از امنیت اقتصادی کشور به شمار می‌رود.

از طرف دیگر، هنوز درباره مفهوم «تاب‌آوری دیجیتال» درک مشترکی در سطح سیاست‌گذاری شکل نگرفته است. ما معمولاً امنیت را در حد فایروال، بومی‌سازی یا قطع نشدن سرویس‌ها تعریف می‌کنیم، در حالی که تاب‌آوری مفهوم گسترده‌تری دارد. یک زیرساخت زمانی تاب‌آور محسوب می‌شود که حتی در صورت بروز اختلال نیز بتواند به حیات خود ادامه دهد؛ نه اینکه کل شبکه با از کار افتادن یک نقطه دچار بحران شود.

در بسیاری از نظام‌های مالی پیشرفته، اصل بر این است که هیچ نقطه‌ای نباید آن‌قدر حیاتی شود که حذف یا اختلال در آن کل سیستم را مختل کند. اما ما ناخواسته در حال حرکت به سمتی هستیم که برخی اجزای شبکه بانکی دقیقاً چنین وضعیتی پیدا کرده‌اند.

شاید زمان آن رسیده باشد که در کنار هیجان توسعه دیجیتال، کمی هم درباره کیفیت این توسعه حرف بزنیم؛ درباره اینکه آیا واقعاً میان «گسترش خدمات» و «افزایش تاب‌آوری» توازن برقرار کرده‌ایم یا نه. زیرا در نهایت مسئله فقط داشتن سامانه‌های بیشتر نیست؛ مسئله این است که آیا این شبکه در روز بحران هم می‌تواند سرپا بماند یا نه

سال ۱۴۰۵ می تواند سال انتخاب های دشوار برای صنعت مالی کشور باشد

به شجاعت «نه گفتن» نیاز داریم



مینا حاجی
سرمدیر

مهرتراکت

یادداشت

۲۵

ار دیهشت ۱۴۰۵

سال دهم
شماره یکصد و چهارم

به فرسایش یا از دست رفتن نیروهای متخصص منجر می شود.

بخش دیگری از پاسخ ها به مسئله تنظیم گری و سیاست گذاری بازمی گشت. بسیاری از فعالان صنعت مالی معتقدند که یکی از چالش های اصلی این حوزه، بی ثباتی در مقررات و تصمیم های مقطعی است. وقتی قواعد بازی مرتب تغییر می کند، برنامه ریزی بلندمدت دشوار می شود و سرمایه گذاری در نوآوری نیز با ریسک بیشتری همراه خواهد بود. در چنین شرایطی، شاید یکی از مهم ترین «نه» هایی که باید شنیده شود، نه گفتن به تصمیم های خلق الساعه و سیاست گذاری های غیرقابل پیش بینی باشد.

در میان پاسخ ها، موضوع دیگری هم بارها مطرح شد: «نه» گفتن به نوآوری های نمایشی. در سال های اخیر، واژه هایی مانند تحول دیجیتال، نئوبانک، هوش مصنوعی یا بانکداری باز به بخش جدایی ناپذیر ادبیات صنعت مالی کشور تبدیل شده اند. اما بسیاری از مدیران معتقدند که گاهی این مفاهیم بیشتر به عنوان ویتترین استفاده می شوند تا ابزاری برای حل مسائل واقعی. وقتی زیرساخت های اصلی هنوز فرسوده اند یا داده ها در سیلوهای جداگانه محبوس مانده اند، اضافه کردن لایه های جدید دیجیتال شاید بیشتر شبیه رنگ آمیزی یک موتور قدیمی باشد تا تعویض آن.

در همین چهارچوب، برخی از مدیران بر ضرورت فاصله گرفتن از پروژه های نمایشی و تمرکز بر مسائل بنیادی تأکید کردند؛ از بازسازی زیرساخت های فناوری گرفته تا معماری های منعطف تر و تصمیم گیری های مبتنی بر داده. در شرایطی که منابع محدودتر شده اند، شاید مهم تر از هر زمان دیگری باشد که بدانیم انرژی و سرمایه صنعت دقیقاً صرف چه چیزی می شود.

یک تصویر کلی از صنعت مالی ۱۴۰۵

با کنار هم گذاشتن این پاسخ ها، یک تصویر کلی شکل می گیرد: سال ۱۴۰۵ می تواند سال انتخاب های دشوار باشد. انتخاب میان ادامه دادن مسیرهایی که سال ها به آنها عادت کرده ایم و تصمیم گرفتن برای تغییر. «نه گفتن» در اینجا به معنای محدود شدن نیست؛ بیشتر شبیه ترسیم دوباره مرزهاست. مرز میان آنچه واقعاً به آینده صنعت کمک می کند و آنچه صرفاً انرژی و منابع آن را مصرف می کند.

شاید مهم ترین نکته همین باشد: گاهی پیشرفت نه از «بله» گفتن های بیشتر، بلکه از چند «نه» به موقع آغاز می شود. صنعت مالی ایران امروز بیش از هر زمان دیگری به چنین «نه» هایی نیاز دارد؛ نه هایی که اگر جدی گرفته شوند، می توانند آغاز بازتعریف مسیر آینده این صنعت باشند.



این روزها هر کاری را با چند نفس عمیق شروع می کنم. انگار نفس کشیدن هم مثل خیلی چیزهای دیگر سخت تر شده است؛ نه فقط به

معنای فیزیکی، بلکه به معنای تحمل کردن حجم خبرها، اضطراب ها و عدم قطعیت هایی که هر روز بیشتر می شوند. میان جنگ، تورم، افزایش قیمت ها، نااطمینانی های اقتصادی و خبرهایی که گاهی حتی خواندنشان هم انرژی می گیرد، تلاش می کنم دوام بیاورم و مسیر کار را ادامه بدهم. در چنین فضایی، ساده ترین تصمیم ها هم گاهی دشوار می شوند؛ چه برسد به تصمیم های بزرگ در صنعتی که باید همزمان با بحران ها، اقتصاد و زندگی روزمره مردم هم سروکار داشته باشد.

برای همین در این شماره از عصر تراکتش تصمیم گرفتم سؤال ساده ای بپرسم؛ سؤالی که در ظاهر کوتاه است اما پاسخ دادن به آن آسان نیست: اگر ۱۴۰۵ سال «نه گفتن» باشد، صنعت مالی ایران باید به چه چیزهایی «نه» بگوید؟ برای پیدا کردن پاسخ، با تعدادی از مدیران و فعالان صنعت مالی کشور گفت و گو کردم. پاسخ ها متنوع بود، اما وقتی کنار هم قرار گرفتند، تصویری نسبتاً روشن از دغدغه های مشترک این صنعت ساختند؛ تصویری از مسیری که ادامه دادن آن سخت تر شده و از چیزهایی که شاید وقت آن رسیده با شجاعت کنار گذاشته شوند.

مهم ترین موضوعاتی که بارها تکرار شدند

شاید مهم ترین «نه»یی که بارها در این گفت و گوها تکرار شد، «نه» گفتن به تعویق تصمیم گیری بود. در شرایط عادی، تعلل شاید فقط به معنای از دست رفتن یک فرصت باشد، اما در شرایط بحرانی، تبدیل به یک خطای راهبردی می شود. صنعت مالی ایران امروز در نقطه ای قرار دارد که بسیاری از تصمیم ها دیگر قابل تعویق نیستند؛ چه در حوزه فناوری، چه در سیاست گذاری و چه در مدل های کسب و کار. ادامه دادن مسیرهای قدیمی صرفاً به این دلیل که سال ها به آن عادت کرده ایم، هزینه ای سنگین تر از تغییر خواهد داشت.

در کنار این موضوع، مسئله سرمایه انسانی نیز بارها مطرح شد. بسیاری از مدیران بر این باورند که صنعت مالی بیش از هر چیز به نیروی انسانی متخصص خود وابسته است و از دست دادن این سرمایه، خطری است که شاید در کوتاه مدت دیده نشود اما در بلندمدت اثر عمیقی بر توان این صنعت خواهد گذاشت. در سالی که فشارهای اقتصادی بسیاری از شرکت ها را به سمت کاهش هزینه ها سوق می دهد، شاید یکی از مهم ترین «نه» ها، نه گفتن به تصمیم های شتاب زده ای باشد که

۵۶

سال ۱۴۰۵

می تواند سال

انتخاب های دشوار

باشد. انتخاب

میان ادامه دادن

مسیرهایی که

سال ها به آنها

عادت کرده ایم و

تصمیم گرفتن برای

تغییر. «نه گفتن»

در اینجا به معنای

محدود شدن

نیست؛ بیشتر

شبیه ترسیم دوباره

مرزهاست. مرز

میان آنچه واقعاً

به آینده صنعت

کمک می کند و آنچه

صرفاً انرژی و منابع

آن را مصرف می کند



نه گفتن به مسیرهای فرسوده

بخش «گزارش‌ها»ی این شماره از عصر تراکنش به یکی از مهم‌ترین پرسش‌های پیش‌روی صنعت مالی ایران در سال ۱۴۰۵ می‌پردازد: اینکه این صنعت برای عبور از شرایط پیچیده اقتصادی و فناورانه، باید به چه چیزهایی «نه» بگوید. برای پاسخ به این پرسش، دیدگاه‌های ۲۵ نفر از مدیران و فعالان ارشد صنعت مالی، بانکی و فین‌تک گردآوری شده است. در این گزارش، موضوعاتی مانند نه گفتن به پروژه‌های نمایشی و کم‌بازده، تنظیم‌گری متمرکز و غیرشفاف، تمرکزگرایی در زیرساخت‌ها، نوآوری‌های سطحی، تصمیم‌گیری بدون داده، تضعیف سرمایه انسانی، وابستگی‌های فناورانه پریسک و فراموش کردن مشتری در شرایط بحران مورد بحث قرار گرفته است. همچنین بسیاری از مدیران بر ضرورت حرکت به سمت معماری‌های تاب‌آور، تصمیم‌سازی داده‌محور، حفظ نیروی متخصص و تمرکز بر خلق ارزش واقعی برای مشتری تأکید کرده‌اند. مجموعه این دیدگاه‌ها تصویری از چالش‌ها و انتخاب‌های دشوار پیش‌روی صنعت مالی در سالی سرنوشت‌ساز ترسیم می‌کند.

گزارش‌ها

تأمین اجتماعی به سراغ توکن رفت

در هفته هایی که تیتريهای صنعت مالی کشور مثل همیشه با «انتصاب» های پياپی پر می شود، یک خبر از جنس محصول و زیرساخت، بیش از همه جلب توجه کرد: رونمایی از «تکو»؛ حرکتی در سمت دیجیتالی کردن تسویه ها و کوتاه کردن مسیرهای پرهزینه نقدینگی. سامانه «تکو» تأمین اجتماعی با همکاری بانک های رفاه، ملت و تجارت معرفی شد و هدفش روشن است: تبدیل بخشی از بدهی ها و مطالبات تأمین اجتماعی به توکن های دیجیتال تا تهاتر و تسویه سریع تر و کم اصطکاک تر انجام شود. اهمیت این رونمایی در این است که برای نخستین بار یک مسئله بزرگ (تسویه بین کارفرما، پیمانکار و یک نهاد عمومی) با یک سازوکار دیجیتال مقیاس پذیر هدف گیری می شود. به تعبیر محمد مهدی تقی پور، تکو نوعی تولید کننده توکن بدهی های تأمین اجتماعی به شمار می رود و هدف آن، تا حد امکان حذف پول نقد از فرایند تسویه حساب میان پیمانکاران و کارفرمایان است؛ موضوعی که می تواند آثار ضد تورمی نیز به همراه داشته باشد.



مهر تراکتس



۳۰

ASAEETARAHOONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

مسعود وکیلی نیا؛ مدیرعامل جدید هلدینگ تفتا

هادی اخلاقی، مدیرعامل بانک تجارت در آیین معارفه مدیرعامل جدید هلدینگ فناوری اطلاعات بانک تجارت (تفتا)، ضمن تبیین نقشه راه سال ۱۴۰۵ برای دستیابی به سهم ۱۵ درصدی از بازار نظام بانکی، مسعود وکیلی نیا را با مأموریت تقویت هم گرایی میان شرکت های تابعه و استراتژی های کلان بانک، به عنوان سکندار جدید این مجموعه معرفی کرد.

بازار سهام همچنان تعطیل خواهد ماند

حجت الله صیدی، رئیس سازمان بورس و اوراق بهادار در یک نشست خبری در خصوص بازگشایی بازار سهام گفت: «بازار سهام در هفته ای که از ۲۲ فروردین آغاز می شود، همچنان تعطیل خواهد بود مگر این که جنگ پایان پیدا کند.» صیدی گفت: «گشایش بازار سهام نیازمند امکان پذیر شدن شرایط حداقلی افشای اطلاعات شرکت های و حداقل نیمه از شرکت های بورسی می بایست امکان افشای اطلاعات داشته باشند.»

۱۸
فروردین

محمدعلی سهراب نژاد؛ مدیرعامل جدید ارتباط فردا

در مراسمی که در محل شرکت ارتباط فردا و با حضور مدیران ارشد و کارکنان این شرکت برگزار شد، ضمن قدردانی و تجلیل از زحمات مسعود وکیلی نیا، مدیرعامل پیشین، محمدعلی سهراب نژاد با تأیید هیئت مدیره شرکت به عنوان مدیرعامل ارتباط فردا انتخاب شد.

خرید آثار هنری به صورت اقساطی با اعتبار بانکی در های بانک



تفاهم نامه ای در سالن عرفان بانک کارآفرین میان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی (با عاملیت مؤسسه کمک به توسعه فرهنگ و هنر) و بانک کارآفرین به امضا رسید که هدف آن توسعه ابزارهای مالی در حوزه هنر، تقویت

۵
اردیبهشت

اقتصاد فرهنگ و هنر و فراهم کردن مسیرهای جدید برای تأمین مالی فعالان این حوزه است. در چهارچوب این همکاری قرار است با ایجاد سازوکارهای مشخص برای اصالت سنجی، شناسنامه دار کردن و ارزش گذاری آثار هنری، امکان استفاده از این آثار هنری به عنوان دارایی قابل پذیرش در نظام بانکی فراهم شود. هدف از این اقدام، تسهیل دسترسی هنرمندان و فعالان صنایع فرهنگی به خدمات مالی و ایجاد بستری است که بتواند بخشی از چالش های تأمین نقدینگی در حوزه فرهنگ و هنر را کاهش دهد.

ورود جیبیت به حوزه صدور امضای دیجیتال



جیبیت، در پی امضای تفاهم نامه با شرکت فناوران اعتماد راهبر (فناور)، وارد حوزه صدور امضای دیجیتال شد. این

۸
اردیبهشت

اگر سال ۱۴۰۵ سال «نه گفتن» باشد، صنعت مالی ایران باید به چه چیزهایی نه بگوید؟

۱۴۰۵؛ پایان تعارف صنعت مالی



سال ۱۴۰۵ برای صنعت مالی ایران می‌تواند سالی باشد که در آن، «نه گفتن» نه یک رویکرد تدافعی، بلکه کنشی راهبردی برای بقا، بلوغ و بازتعریف مسیر توسعه باشد. سالی که در آن بازیگران مالی ناچارند مرزهای تحمل شده گذشته را دوباره ترسیم کنند و جلوی رفتارهایی بایستند که سال‌ها هزینه‌های پنهان و آشکار بر دوش سیستم گذاشته‌اند. از انحصارطلبی رگولاتور و گلوگاه‌های متمرکز گرفته تا تصمیم‌نگرفتن، پروژه‌های نمایشی، بی‌ثباتی سیاست‌گذاری، نوآوری سطحی، امنیت تزئینی، تعدیل‌های شتاب‌زده، نگاه واکنشی به فناوری و رشد عددی بدون ارزش واقعی؛ مجموعه‌ای از «نه»های ضروری در برابر روندهایی که آینده صنعت را فرسوده می‌کنند. ۱۴۰۵ سال انتخاب‌های دشوار است: ادامه‌دادن مسیرهای پرهزینه گذشته یا داشتن شجاعت توقف، بازاندیشی و بازگشت به اصول بنیادین. اگر این «نه گفتن» جدی گرفته شود، می‌تواند آغازگر نظامی تازه باشد؛ سالی برای خروج از انفعال، تقویت تاب‌آوری، حفظ سرمایه انسانی، تکیه بر تصمیم‌سازی داده‌محور و حرکت به سوی اکوسیستمی رقابتی‌تر، سالم‌تر و منسجم‌تر. سالی که در آن صنعت مالی یاد می‌گیرد مهم‌ترین تصمیم، گاهی همان «نه گفتن» است. برای اینکه روشن شود صنعت مالی ایران در سال ۱۴۰۵ بهتر است دقیقاً به چه چیزهایی «نه» بگوید، از ۲۵ نفر از مدیران ارشد این صنعت خواستیم به این سؤال پاسخ دهند. آنچه در ادامه می‌خوانید، دیدگاه‌های هر یک از آنهاست.

مونا کابلی

مدیرعامل کارگزاری فارابی



به نظر من «نه گفتن» به برخی از قوانین نوشته‌شده باید جدی‌تر مطرح شود. به عنوان مثال، در صنعت کارگزاری فعالیت‌ها در اساس‌نامه بسیار محدود تعریف شده است. در چنین شرایطی اگر یک کارگزاری بخواهد در این روزها برای تأمین مالی از ابزارهای مالی جدید استفاده کند (مثلاً روی دارایی‌های خود تأمین مالی انجام دهد و اوراقی مانند صکوک اجاره منتشر کند) عملاً اجازه این کار به آن داده نمی‌شود، چون گفته می‌شود شرکت‌های کارگزاری نمی‌توانند ناشر اوراق باشند. با مقررات فعلی، به‌ویژه با توجه به بسته بودن بازار و ریسک‌های سیستماتیک که وجود دارد، عملاً امکان ادامه فعالیت به شکل مؤثر بسیار دشوار شده است. به همین دلیل، به نظر من «نه گفتن» به بخشی از این مقررات باید پررنگ‌تر مطرح شود تا امکان ادامه فعالیت فراهم شود.

«نه» دوم نیز مربوط به بسته بودن بازار

است. طولانی شدن این وضعیت می‌تواند چالش‌های جدی و نامطلوبی ایجاد کند. وقتی بازار برای مدت طولانی بسته بماند، پس از بازگشایی این احتمال وجود دارد که فشار فروش به‌صورت توده‌وار شکل بگیرد و نوعی فشار فروش ایجاد شود. به همین دلیل، بهتر است بازار هرچه زودتر به سمت تعادل حرکت کند. در غیر این صورت، بلا تکلیفی‌ها و بی‌تصمیمی‌های طولانی می‌تواند در نهایت به فعالان بازار آسیب وارد کند و موجب بی‌اطمینانی نسبت به آینده شود. از آنجا که بازار سرمایه یک بازار بلندمدت است، ممکن است دیگر پولی به سمت این بازار جذب نشود و بازارهای موازی دچار حباب شوند.

حسین پورطاهری

مدیرعامل نوین‌تک



در سال ۱۴۰۵ و با توجه به وضعیت فعلی اکوسیستم فناوری و سرمایه‌گذاری در ایران، به باور من دو نوع اقدام باید به‌طور جدی مورد پرهیز قرار گیرند:

نخست، ورود به پروژه‌هایی که مستلزم سرمایه‌گذاری‌های بسیار بلندمدت با سطح بالایی از عدم قطعیت هستند. در شرایطی که متغیرهای اقتصادی و رگولاتوری با نوسانات قابل توجهی همراه‌اند، تعهد به پروژه‌هایی که بازگشت سرمایه آنها در افق دور دست تعریف می‌شود یا وابستگی معناداری به ثبات محیطی دارند، می‌تواند منابع سازمان را برای مدتی طولانی قفل کرده و ریسک افزایش هزینه‌ها یا توقف‌های ناگهانی را تشدید کند. از این رو، تمرکز بر طرح‌هایی با مسیر تجاری‌سازی روشن‌تر و قابلیت کنترل و پایش بالاتر، تصمیمی منطقی و مسئولانه است.

دوم، باید از ورود به پروژه‌هایی که ساختار آنها بر پایه وابستگی عملیاتی شدید به یک فناوری خاص، یک شریک واحد یا یک تأمین‌کننده غیرقابل جایگزین استوار است، اجتناب شود. در حوزه زیرساخت‌های بانکی و فناوری اطلاعات، انعطاف‌پذیری و امکان جایگزینی اجزای کلیدی اهمیت استراتژیک دارد. هرگونه اتکا به یک تأمین‌کننده یا پلتفرم واحد، ریسک‌های عملیاتی، مالی و حتی امنیتی ایجاد کرده و می‌تواند در شرایط پرفشار، کل پروژه را با اختلال مواجه کند. به همین دلیل، در سیاست‌گذاری سرمایه‌گذاری و توسعه، اولویت ما با پروژه‌هایی است که از معماری ماژولار، مسیرهای جایگزین و چابکی فناوریانه برخوردارند و در برابر تغییرات محیطی تاب‌آوری بیشتری نشان می‌دهند.



سال ۱۴۰۵ می‌تواند نقطه عطفی برای بلوغ صنعت مالی و اکوسیستم فین‌تک ایران باشد، به شرط آنکه شهادت «نه گفتن» به رویکردهای فرسوده و موانع کلان توسعه را داشته باشیم. اگر قرار است امسال زمان مرزبندی با عوامل بازدارنده باشد، اولویت‌های ما روشن است:

نخست، «نه به جنگ»؛ چرا که ثبات، پیش شرط هرگونه برنامه‌ریزی اقتصادی است. صنعت مالی بر پایه «اعتماد» و «امید به آینده» بنا شده و سایه ناامنی، اولین دشمن سرمایه‌گذاری و توسعه زیرساخت‌هاست. ما برای ارزش آفرینی به آرامش نیاز داریم.

دوم، «نه به اختلال و قطع اینترنت»؛ هرگونه ناپایداری در شبکه به معنای توقف جریان زندگی روزمره مردم و نابودی اعتبار نظام‌های مالی است. ما نمی‌توانیم از دایرکت‌دبیت، نئوبانک و لندتک سخن بگوییم و هم‌زمان امنیت روانی و مالی کاربران را با قطع ارتباطات به خطر بیندازیم. سوم، «نه به اینترنت طبقه‌ای»؛ نوآوری در فضای انحصاری و رانتهی رشد نمی‌کند. ایجاد دسترسی نابرابر به شبکه جهانی، علاوه بر خدشه‌دار کردن عدالت اجتماعی، مانع رقابت سالم میان بازیگران فین‌تک می‌شود.

آرش بابایی

مدیرعامل توسن



نه به فراموش کردن مشتری در بحران. وقتی بحران از راه می‌رسد، اولویت‌ها به سرعت جابه‌جا می‌شوند. فشار نقدینگی بالا می‌رود، ریسک‌ها بزرگ‌تر دیده می‌شوند و تمرکز سازمان‌ها به‌طور طبیعی به سمت بقا حرکت می‌کند. در چنین لحظه‌هایی، یک خطر پنهان شکل می‌گیرد: مشتری آرام‌آرام از مرکز توجه

خارج می‌شود و دغدغه اصلی تبدیل می‌شود به اینکه «چطور خودمان را از این شرایط عبور دهیم». این واکنش قابل فهم است، اما اگر به عادت تبدیل شود، یکی از بزرگ‌ترین سرمایه‌های صنعت مالی را فرسوده می‌کند: اعتماد.

فراموش کردن مشتری در بحران معمولاً با تصمیم‌های کوچک آغاز می‌شود؛ سخت‌تر شدن دسترسی به خدمات، پاسخ‌گویی مبهم یا کند، تغییر قواعد بدون توضیح روشن، یا انتقال بخشی از هزینه‌های بحران به مشتری. هرکدام از این‌ها ممکن است در کوتاه‌مدت فشار سازمان را کمتر کند، اما در بلندمدت رابطه‌ای را آسیب می‌زند که شکل‌گیری آن سال‌ها زمان برده است. واقعیت این است که اعتماد دقیقاً در روزهای بحران سنجیده می‌شود، نه در مقاطع آرام. مشتریان به خاطر می‌سپارند چه زمانی یک نهاد مالی در کنارشان ایستاده و چه زمانی تنها تلاش کرده است گلیم خود را از آب بیرون بکشد.

در نهایت، مشتری بار اضافی یک سازمان مالی نیست که در طوفان بتوان آن را کنار گذاشت؛ بلکه دلیل اصلی حرکت آن سازمان است. بحران‌ها می‌گذرند، اما خاطره رفتار سازمان‌ها در ذهن مشتریان باقی می‌ماند. سال «نه گفتن» می‌تواند یادآور این نکته باشد که حتی در سخت‌ترین شرایط، نباید مشتری را از معادله حذف کرد.

میثم نمازی

مدیرعامل راهبرد هوشمند شهر



اگر ۱۴۰۵ را سال «نه گفتن» بدانیم، صنعت مالی ایران می‌تواند با دو توقف هوشمندانه، مسیر توسعه آینده را روشن‌تر و منسجم‌تر کند. نخستین «نه» باید به تداوم توسعه خدمات و سامانه‌ها بدون چهارچوب معماری کلان و هماهنگی نهادی اختصاص یابد. صنعت مالی زمانی می‌تواند به کارآمدی، ثبات و هم‌افزایی برسد که اجزای آن از بانک‌ها و بیمه‌ها تا شرکت‌های پرداخت و بازیگران نوآور، در قالبی یکپارچه و همسو با خط‌مشی‌های کلان حرکت کنند. توسعه‌های پراکنده و غیرهم‌راستا، هرچند در کوتاه‌مدت جذاب به نظر می‌رسند، در بلندمدت مانع شکل‌گیری اکوسیستمی منظم و پاسخ‌گو خواهند شد.

دومین «نه» باید متوجه گسترش سرویس‌ها و فناوری‌های نو بدون رعایت انضباط در حاکمیت داده و امنیت باشد. سرعت تحولات دیجیتال، ورود فناوری‌های نوین و نقش آفرینی هوش مصنوعی فرصت‌های ارزشمندی ایجاد کرده‌اند؛ اما موفقیت پایدار زمانی حاصل می‌شود که این پیشرفت‌ها در کنار چهارچوب‌های معتبر امنیتی و الزامات مدیریت داده قرار گیرند. این موضوع به‌ویژه برای حفظ شفافیت، اعتماد عمومی و سلامت کل اکوسیستم مالی اهمیت دارد.

سال ۱۴۰۵ می‌تواند سال تثبیت نظم، انسجام و آینده‌نگری در صنعت مالی باشد؛ سالی که در آن «نه گفتن درست»، زمینه‌ساز حرکت هماهنگ، پایدار و همسو با سیاست‌های کلان مالی کشور می‌شود.

محمد صادقی

مدیرعامل بهسازان ملت



صنعت مالی ایران در سالی قرار دارد که فشارهای بیرونی (جنگ، تحریم، محاصره اقتصادی و قطع دسترسی به شبکه جهانی) دیگر استثنا نیستند، بلکه به شرایط عادی کار تبدیل شده‌اند. در چنین بستری، «نه گفتن» نشانه ضعف نیست، بلکه نشانه بلوغ است. **نه به وابستگی پنهان:** بسیاری از سامانه‌های بانکی کشور بر پایه‌هایی بنا شده‌اند که در شرایط عادی دیده نمی‌شوند، اما در لحظه بحران به گلوگاه تبدیل می‌شوند. وابستگی به زیرساخت‌های خارجی که کنترلی بر آنها نداریم، ریسکی است که باید صادقانه به آن «نه» گفت.

نه به تمرکزگرایی شکننده: تجربه قطع اینترنت نشان داد ساختارهای متمرکز در برابر اختلال توان بازیابی ندارند. معماری مالی پایدار باید بتواند حتی در حالت انزوا، تراکنش‌های داخلی را پردازش و تسویه کند.

نه به نوآوری‌های ظاهری: پوشاندن لایه‌های فرسوده با رابط‌های کاربری جدید، دگرگونی واقعی نیست. آنچه نیاز است، نوسازی از درون است؛ از لایه‌های بنیادی ثبت مالی و پردازش تراکنش گرفته تا فرایندهای نظارتی.

نه به تصمیم‌گیری بدون پشتوانه داده: در شرایط بحران، شتاب‌زدگی جای تحلیل را می‌گیرد. صنعت مالی به سامانه‌هایی نیاز



روایت مدیران از تاب‌آوری



بخش «باشگاه» این شماره از عصر تراکنش به سه گفت‌وگو با مدیران فعال در حوزه‌های مختلف اقتصاد دیجیتال و فناوری مالی اختصاص دارد. در گفت‌وگوی نخست با محسن ابوالفتحی، مدیرعامل طلایین، درباره شکل‌گیری و رشد بازار طلای آنلاین در ایران، چالش‌های اعتمادسازی و نقدشوندگی و همچنین تجربه این پلتفرم در عبور از بحران‌هایی مانند جنگ ۱۲ روزه و جنگ رمضان صحبت کرده‌ایم؛ دوره‌ای که به نوعی آزمونی برای تاب‌آوری زیرساخت‌های این کسب‌وکارها بود. در گفت‌وگوی دوم با مهرداد باب‌الحوایجی، مدیر امور نرم‌افزار و بهبود خدمات فناوری اطلاعات بانک شهر، به موضوعاتی مانند امنیت سایبری در بانک‌ها، سناریوهای تداوم کسب‌وکار، تاب‌آوری عملیاتی شبکه بانکی، نقش داده و هوش مصنوعی و آینده پرداخت خرد پرداخته‌ایم. در گفت‌وگوی سوم نیز کاظم کیال، مدیرعامل پیام‌سان بله، از رشد کاربران این پلتفرم در دوره اختلال اینترنت، چالش‌های مدیریت ترافیک، توسعه خدمات مالی و سازمانی و چشم‌انداز تبدیل بله به یک اکوسیستم خدمات دیجیتال سخن گفته است.

باشگاه



مینا حاجی
سر دبیر

عصر تراکنش



۴۰

ASPETARAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران



گفت و گو با محسن ابوالفتحی، مدیرعامل طلاین که معتقد است این مجموعه امروز فراتر از یک ابزار خرید و فروش، نقش پررنگ تری در اکوسیستم آنلاین کشور ایفا می کند

گام بعدی طلاین مدیریت دارایی دیجیتال



عکس: حامد خورشیدی
مؤسسه شبکه عصر تراکنش



بازار طلای آنلاین در ایران طی چند سال اخیر از یک ایده نوظهور به یکی از بخش‌های قابل توجه اقتصاد دیجیتال کشور تبدیل شده است؛ بازاری که همزمان با افزایش تورم، نوسانات اقتصادی و تغییر رفتار سرمایه‌گذاران، بیش از گذشته مورد توجه کاربران قرار گرفته است. در این میان، پلتفرم‌هایی مانند طلایین تلاش کرده‌اند با تکیه بر فناوری، تجربه سرمایه‌گذاری در طلا را برای کاربران ساده‌تر، شفاف‌تر و در دسترس‌تر کنند؛ مسیری که البته بدون چالش نبوده و از بحران‌های زیرساختی و مسئله اعتمادسازی گرفته تا مدیریت نقدشوندگی و عبور از شرایط بحرانی، آزمون‌های متعددی را پیش روی این کسب‌وکارها قرار داده است. یکی از آخرین آزمون‌های این اکوسیستم، جنگ رمضان بود؛ رویدادی که به‌نوعی سنجشی برای میزان تاب‌آوری پلتفرم‌های آنلاین طلا به شمار می‌رفت. محسن ابوالفتحی، مدیرعامل طلایین، می‌گوید این شرکت در سال‌های اخیر تلاش کرده همزمان با رشد کاربران، زیرساخت‌های فنی، امنیتی و عملیاتی خود را نیز توسعه دهد تا در شرایط پرنوسان اقتصادی و امنیتی، کیفیت خدماتش حفظ شود. در گفت‌وگو با او، علاوه بر مرور مسیر توسعه طلایین، درباره تجربه این شرکت در دوره جنگ ۱۲ روزه و جنگ رمضان نیز صحبت کردیم؛ دوره‌ای که به گفته ابوالفتحی فشار قابل توجهی بر زیرساخت‌های فنی، نقدشوندگی و تیم‌های پشتیبانی آنها وارد کرد. با این حال، طلایین تلاش کرد با بازطراحی معماری سامانه، تقویت مانیتورینگ لحظه‌ای، توسعه سناریوهای بحران و افزایش تاب‌آوری عملیاتی، پایداری سرویس‌های خود را حفظ کند و همزمان با شفافیت بیشتر در اطلاع‌رسانی و ارتباط با کاربران، اعتماد آنها را که به گفته ابوالفتحی مهم‌ترین سرمایه هر پلتفرم مالی است، حفظ کند. ابوالفتحی تأکید می‌کند که طلایین در ادامه مسیر خود می‌خواهد از یک پلتفرم صرفاً معاملاتی عبور کرده و به بستری کامل‌تر برای مدیریت دارایی دیجیتال و سرمایه‌گذاری در حوزه طلا تبدیل شود. در ادامه، گزارشی از گفت‌وگو با محسن ابوالفتحی را می‌خوانید که به تجربه این شرکت در عبور از بحران‌ها و چشم‌انداز آینده آن می‌پردازد.

◀ از تجربه محوری در مسیر حرفه‌ای تا توسعه پلتفرم‌های طلای آنلاین

محسن ابوالفتحی معتقد است مسیر حرفه‌ای‌اش بیش از آنکه حاصل یک برنامه‌ریزی از پیش تعیین شده باشد، بر پایه تجربه، آزمون و خطا و مواجهه مستقیم با مسائل واقعی شکل گرفته است. او با اشاره به دوران دانشگاه خود می‌گوید از همان سال‌های تحصیل علاقه داشته صرفاً در فضای تئوری باقی نماند و همزمان با درس، تجربه عملی نیز به دست آورد. به گفته او، در آن سال‌ها اکوسیستم استارت‌آپی ایران هنوز به گستردگی امروز نبود و بسیاری از مفاهیم درباره اقتصاد دیجیتال، فین‌تک و سرمایه‌گذاری آنلاین هنوز برای بخش زیادی از بازار ناشناخته محسوب می‌شدند؛ به همین دلیل بخش عمده یادگیری‌ها از مسیر تجربه مستقیم اتفاق می‌افتاد.

ابوالفتحی توضیح می‌دهد که از همان سال‌ها دغدغه حرکت به سمت اقتصادی سالم و رقابتی را داشته؛ اقتصادی که به گفته او «از چنگال رفتارهای رانتی و سوءاستفاده‌گرایانه خلاص شده باشد و به همه بازیگران فرصتی عادلانه برای بازی بدهد». او معتقد است محدودیت‌های ذاتی بازار سنتی طلا باعث شده بود بسیاری از مردم با وجود علاقه به سرمایه‌گذاری در این بازار، امکان ورود به آن را نداشته باشند.

او می‌گوید: «همین مسئله کم‌کم باعث شد به این فکر کنم که آیا می‌توان راهکاری ایجاد کرد که مردم بتوانند به شکل ساده‌تر، امن‌تر و شفاف‌تر وارد بازار طلا شوند؟ ما نیازی را احساس می‌کردیم که به نظر می‌رسید فناوری بهترین پاسخ به آن است. به همین دلیل بخشی از تمرکز من روی شناخت مدل‌های جدید کسب‌وکار و روندهای فناوری قرار گرفت.»

او می‌گوید در سال‌های ابتدایی، نگاه‌ها به پلتفرم‌های آنلاین طلا همراه با تردید بود و حتی بخشی از بازار سنتی تصور می‌کرد چنین مدلی جدی نخواهد شد. با این حال، تیم طلایین باور

داشت اگر مسئله اعتماد حل شود و زیرساخت قابل‌اتکایی شکل بگیرد، این بازار ظرفیت رشد بالایی خواهد داشت: «در تمام این سال‌ها، موضوعی که برای من اهمیت داشت، صرفاً ساختن یک کسب‌وکار نبود؛ بلکه تلاش می‌کردم مسئله‌ای واقعی از زندگی مردم را حل کنم. فکر می‌کنم همین نگاه باعث شد مسیر حرفه‌ای ما به‌مرور جدی‌تر و حرفه‌ای‌تر شود.»

او همچنین یکی از مهم‌ترین تجربه‌های حرفه‌ای خود را مسئله تیم‌سازی می‌داند و تأکید می‌کند کیفیت تیم، فرهنگ سازمانی و توانایی عبور جمعی از بحران‌ها، به‌مراتب مهم‌تر از خود ایده هستند. ابوالفتحی با اشاره به شرایط دشوار اقتصادی، نوسانات بازار و محدودیت‌های زیرساختی سال‌های اخیر می‌گوید: «موضوعی که در تمام این سال‌ها کمک کرد مسیر ما ادامه پیدا کند، وجود تیمی بود که نسبت به هدف مشترک احساس مسئولیت داشت. امروز اگر به این مسیر نگاه کنم، فکر می‌کنم مهم‌ترین ویژگی آن، تدریجی بودن و تجربه‌محور بودن آن است. هیچ نقطه‌ای وجود نداشت که ناگهان همه چیز تغییر کند، بلکه مجموعه‌ای از تجربه‌ها، اشتباه‌ها، یادگیری‌ها و تصمیم‌ها باعث شد به نقطه امروز برسیم.»

◀ طلایین؛ از یک احساس نیاز تا تبدیل شدن به بخشی از مدیریت دارایی کاربران

مدیرعامل طلایین درباره شکل‌گیری این مجموعه می‌گوید: «طلایین حاصل یک احساس نیاز بود؛ نیازی برای ایجاد بستری شفاف و عادلانه که امکان سرمایه‌گذاری در بازار طلا را برای همه مردم، حتی با سرمایه‌های اندک، فراهم کند و به همه فرصتی برای حضور دهیم. بسیاری از شهروندان با سرمایه‌های اندک‌شان اجازه سرمایه‌گذاری در بازار طلای سنتی را پیدا نمی‌کردند اما پلتفرم‌هایی مثل طلایین این امکان و فرصت را در اختیار آنها قرار دادند.»

او توضیح می‌دهد خریدوفروش سنتی طلا همواره با چالش‌هایی مانند نیاز به سرمایه بالا، دغدغه امنیت نگهداری و دشواری دسترسی همراه بوده و همین مسائل باعث شد ایده ایجاد یک پلتفرم آنلاین خریدوفروش و پس‌انداز طلا برای او جدی شود.

به گفته ابوالفتحی، طلایین کار خود را با تیمی کوچک اما متمرکز آغاز کرد و سه محور اصلی در شکل‌گیری آن نقش داشتند: ایجاد زیرساخت فنی پایدار، اتصال واقعی به بازار طلا و ساخت تجربه‌ای ساده و امن برای کاربران.

او می‌گوید در سال‌های ابتدایی، بخش عمده‌ای از انرژی آنها صرف توضیح مدل کسب‌وکار به کاربران و حتی فعالان بازار می‌شد، چراکه بسیاری هنوز درک روشنی از مفهوم سامانه آنلاین طلا نداشتند. به همین دلیل، اعتمادسازی به مهم‌ترین بخش فعالیت طلایین تبدیل شد: «ما تلاش کردیم از همان ابتدا شفاف عمل کنیم؛ چه در زمینه قیمت‌گذاری، چه در زمینه فرایند خریدوفروش و چه در زمینه نگهداری دارایی کاربران. یکی از موضوعات مهم برای ما، این بود که تجربه کاربری را تا حد ممکن ساده کنیم. بسیاری از کاربران ما، متخصص بازارهای مالی نبودند؛ بنابراین باید محصولی طراحی می‌کردیم که برای عموم مردم قابل فهم و قابل استفاده باشد.»



مهرتراکتس

گفت‌وگوی
ماه

اردیبهشت ۱۴۰۵

سال دهم
شماره یکصد و چهارم



عکس: حامد خورشیدی
مؤسسه شبکه عصر تراکنش



عصر تراکنش



۴۴

ASAETARA AHNESH JIR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

مهرداد باب الحوائجی، مدیر امور نرم افزار و بهبود خدمات فناوری اطلاعات بانک شهر درباره ضرورت گذار به تاب آوری سایبری و بازتعریف تداوم کسب و کار در بانکداری دیجیتال می گوید

تحول دیجیتال و تاب آوری سایبری دوستون اصلی آینده بانکداری

در سال های اخیر، تحولات شتابان فناوری، گسترش تهدیدهای سایبری و تغییرات رفتاری مشتریان، صنعت بانکداری را وارد مرحله ای تازه کرده است. بانکداری دیگر صرفاً به معنای ارائه خدمات مالی نیست، بلکه به بخشی از زندگی دیجیتال مردم تبدیل شده است. مهرداد باب الحوائجی، مدیر امور نرم افزار و بهبود خدمات فناوری اطلاعات بانک شهر و عضو هیئت مدیره شرکت آسان پرداخت، که تجربه قابل توجهی در حوزه مدیریت فناوری، تحول دیجیتال و پیاده سازی روش ها و استانداردهای بین المللی از جمله ITIL و ISO 27001 دارد، معتقد است هرچند سطح آمادگی بانک های کشور در برابر تهدیدهای سایبری رشد قابل توجهی داشته، اما همچنان فاصله معناداری تا نقطه اطمینان کامل وجود دارد. او تأکید می کند بسیاری از بانک های ایران «سناریوهای تداوم کسب و کار» را تدوین کرده اند، اما مشکل اصلی در تمرین نشدن و آزمون نشدن این سناریوهاست؛ موضوعی که در بحران های واقعی می تواند هزینه های سنگینی به همراه داشته باشد. باب الحوائجی می گوید در دوران دیجیتال، اختلال یک بازیگر بزرگ مانند آپ با ۲۰ میلیون کاربر، می تواند در چند دقیقه کل شبکه بانکی را تحت فشار قرار دهد و این واقعیت نشان می دهد که تداوم کسب و کار دیگر موضوعی درون بانکی نیست، بلکه بخشی از اکوسیستم گسترده دیجیتال کشور است. در این گفت و گو با او درباره آمادگی سایبری بانک ها، سناریوهای بحران، تاب آوری عملیاتی، نقاط آسیب پذیر شبکه بانکی، نقش داده و هوش مصنوعی، آینده پرداخت خرد و مسیر تحول بانکداری ایران گفت و گو کرده ایم.





فاطمه بهار
فیضی

مصرف تراکنش



ASARETAARAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

در گفت وگو با کاظم کیال، مدیرعامل پیام رسان بله، درباره توسعه خدمات بانکی و دولتی، رشد کاربران و تجربه مدیریت ترافیک در شرایط بحران مطرح شد

مسیر بله به سوی اکوسیستم خدمات دیجیتال

در ماه های اخیر و هم زمان با قطعی های اینترنت بین الملل و جنگ رمضان، استفاده از پیام رسان های داخلی بیشتر شد. در این میان، «بله» نیز با افزایش تعداد کاربران و استفاده از خدمات مختلف روبه رو شد. در گفت وگو با کاظم کیال، مدیرعامل بله، درباره رشد کاربران این پیام رسان در دوره اختلال اینترنت، چالش های زیرساختی در زمان اوج مصرف، نحوه مدیریت ترافیک و حفظ پایداری سرویس آنها صحبت کردیم. همچنین از او درباره توسعه خدمات بانکی و سازمانی در بله، موضوع حریم خصوصی کاربران، بهبود تجربه کاربری و برنامه های آینده این پیام رسان پرسیدیم. به گفته کیال، بله در حال حاضر نزدیک به ۶۰ میلیون کاربر ثبت نامی و حدود ۴۰ میلیون کاربر فعال دارد و بخشی از خدمات دولتی و بانکی کشور نیز از طریق این پیام رسان در دسترس کاربران قرار گرفته است. مدیرعامل پیام رسان بله، این پلتفرم را نه صرفاً یک اپلیکیشن، بلکه یک بستر توسعه خدمات می داند. به گفته کیال، سرمایه گذاری های آینده بله عمدتاً بر گسترش اکوسیستم بازوها، افزایش همکاری با سازمان ها و کسب و کارها و فراهم کردن زیرساختی مقیاس پذیر برای ارائه خدمات دیجیتال و هوش مصنوعی متمرکز خواهد بود. او می گوید بله در افق دو تا سه سال آینده بیشتر به عنوان یک اکوسیستم خدمات دیجیتال دیده می شود؛ جایی که پیام رسانی، خدمات مالی، خدمات دولتی و تعاملات سازمانی به صورت یکپارچه در اختیار کاربران قرار می گیرد.





پلتفرم های
طلا

بانک

لندتک

صنعت مالی
در آزمون
جنگ

صرافی

رمزارز

بیمه

بورس

تنظیم گری

جنگ رمضان برای صنعت مالی ایران تنها یک بحران امنیتی نبود؛ بلکه آزمونی واقعی برای سنجش تاب آوری زیرساخت های اقتصادی کشور محسوب می شد. در این پرونده تلاش کردیم عملکرد بخش های مختلف این صنعت از جمله بانک ها، بازار سرمایه، صنعت بیمه، شبکه پرداخت، پلتفرم های خرید و فروش آنلاین طلا، صرافی های رمزارز و کسب و کارهای لندتک در شرایط جنگی را بررسی کنیم. گزارش های این پرونده نشان می دهد در حالی که برخی بخش ها مانند شبکه بانکی و صنعت پرداخت توانستند با حفظ پایداری خدمات، جریان مبادلات مالی و دسترسی مردم به پول را بدون وقفه ادامه دهند، برخی حوزه ها مانند بازار سرمایه با چالش های جدی در مدیریت بحران مواجه شدند. در کنار این موارد، نقش فناوری، زیرساخت های دیجیتال، نیروی انسانی و شیوه های مدیریت ریسک در تداوم خدمات مالی نیز مورد توجه قرار گرفته است. همچنین عملکرد پلتفرم های طلا و رمزارزها در مدیریت نقدشوندگی دارایی هادر شرایط بحرانی بررسی شده تا تصویری جامع از واکنش صنعت مالی کشور به این بحران ارائه شود.



بانک

مهر تراکش



۵۴

ASAEETARAHHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

صنعت بانکی ایران در جنگ رمضان، با حضور بی وقفه
کارکنان خود در شعب و ستاد، موفق به کسب نمره قبولی
در حفظ پایداری خدمات و اعتماد عمومی شده است

نمره عالی در بحبوحه جنگ

در روزهایی که از دهه اول اسفندماه ۱۴۰۴، صدای انفجار از نزدیک شنیده می شد، خیابان ها خلوت و ترس در چهره همه نمایان بود، یک پدیده شگفت انگیز در حال رخ دادن بود: مردم همچنان خرید می کردند، حقوق می گرفتند، قبض می دادند و پول جابه جا می کردند. این تداوم «زندگی عادی» در میانه جنگ، اتفاقی نبود. پشت صحنه این آرامش ظاهری، صنعت بانکداری و پرداخت کشور ایستاده بود؛ صنعتی که نه تنها از کار نیفتاد، بلکه در سخت ترین لحظات نیز چرخید. باید صراحتاً اعلام کرد: صنعت بانک و پرداخت ایران در این جنگ، نمره قبولی بسیار خوبی گرفت و عملکردی عالی از خود به نمایش گذاشت. این نمره، حاصل ایستادن جان برکفانه هزاران کارمند در شعب بانک ها و شرکت های پرداخت است؛ زنان و مردانی که در بحبوحه انفجارها، مسیر مخالف را رفتند و به جای فرار به سوی امن ترین نقطه، سر کار آمدند تا زنجیره حیاتی شبکه بانکی و پرداخت کشور قطع نشود.



بخش ستاد بانک ها و تیم های پشتیبانی، قلب تپنده پنهان ماجرا بودند. این همان «کار نادیده» (مدیریت ریسک، تداوم کسب و کار، امنیت شبکه و پشتیبانی فناوری اطلاعات) است که باعث شد عملکرد صنعت بانکی کشور، نمره ای عالی دریافت کند. در شرایطی که یک اختلال کوچک می توانست کل کشور را فلج کند، این فعالان گمنام با تلاش شبانه روزی، آرامش را به جامعه هدیه دادند.

حمله سایبری به دو بانک سپه و ملی

در صنعت بانکی، علی رغم حملات سایبری و فیزیکی صورت گرفته، ارائه خدمات بانکی و سرویس ها تداوم پیدا کرد. طبق صحبت های مسعود پشم چی، معاون نظام پرداخت و فناوری های نوین بانک مرکزی، دو بانک سپه و ملی به طور خاص مورد حمله سایبری و فیزیکی دشمنان قرار گرفتند که مسئولان در سریع ترین زمان ممکن مشکل را رفع کردند و تمام خدمات در دوران جنگ رمضان بدون وقفه ادامه پیدا کرد که این نشان از ایثارگری و از خودگذشتگی کارکنان این صنعت است.

حضور در دل خطر: شعب بانکی در منطقه جنگی

از اسفند ۱۴۰۴ که کشور وارد مرحله جدیدی از درگیری مستقیم و ناامنی گسترده شد، یکی از مهم ترین آزمون ها برای زیرساخت های حیاتی کشور، بانک ها بودند. برخلاف تمام پیش بینی های بدبینانه، شعب بانکی به طور کامل تعطیل نشدند و کارکنان شعب با وجود شرایط جنگی و خطرات جانی، پشت باجه ها ماندند. همچنین خدمات پایه بانکی بدون وقفه ادامه یافت. مردم می توانستند در همان روزهایی که مدام صدای انفجار در سطح شهر می شنیدیم، وارد شعبه شوند و امور مالی خود را انجام دهند.

علاوه بر این، جان بر کف بودن کارکنان صنعت بانکی کشور، نه یک شعار که یک واقعیت روزانه بود. هزاران کارمند بانک ها در این مدت، هر روز صبح علی رغم نگرانی خانواده شان راهی محل کارشان می شدند. این پایداری، یکی از شاخص های اصلی آن نمره قبولی عالی محسوب می شود.

پشت صحنه: کارکنان ستاد بانک ها

اگر شعب بانکی چهره آشکار شبکه بانکی هستند،



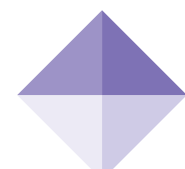
ارزیابی عملکرد شبکه بانکی کشور در دوران جنگ و تجربه پست بانک در گفت و گو با محمد نصیری دهقان، معاون فناوری اطلاعات این بانک

شبکه بانکی نمره ۸ از ۱۰ می گیرد

در روزهایی که کشور با شرایط جنگی، تهدیدهای سایبری، اختلالات ارتباطی و فشار روانی ناشی از نااطمینانی عمومی مواجه بود، شبکه بانکی یکی از مهم ترین بخش هایی بود که باید همزمان پایداری خدمات، تأمین نقدینگی و اعتماد عمومی را حفظ می کرد. در چنین فضایی، عملکرد بانک ها فقط یک مسئله اجرایی نبود، بلکه به طور مستقیم با آرامش روانی جامعه و ثبات اقتصادی گره خورده بود. محمد نصیری دهقان، معاون فناوری اطلاعات پست بانک، در این گفت و گو با تأکید بر اینکه شبکه بانکی در مجموع توانست کارنامه قابل قبولی از خود به جا بگذارد، از تجربه مدیریت بحران در پست بانک، نقش شعب در خط مقدم خدمت رسانی، تمهیدات فنی و امنیتی برای حفظ تداوم سرویس، چالش های زیرساختی و سیاست گذاری، و نیز برنامه های این بانک برای ارتقای تاب آوری در بحران های آینده می گوید.



مصرف تراکتس



۵۶

ASAEETARAHOONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

تداوم خدمات بانکی در جنگ برای ثبات اقتصادی حیاتی بود

به گفته محمد نصیری دهقان، معاون فناوری اطلاعات پست بانک، عملکرد شبکه بانکی کشور در دوره جنگ، در مجموع قابل قبول بوده است؛ هرچند این دوره با چالش های کم سابقه ای همراه بود. او درباره ارزیابی کلی از عملکرد صنعت بانکی توضیح می دهد: «علی رغم اتفاقات رخ داده برای دو یا سه بانک کشور در هر دو جنگ دوازده روزه و رمضان (از جمله حملات سایبری و فیزیکی) که باعث وقفه کوتاه در ارائه خدمات از سوی بانک های مذکور شد، در مجموع بانک ها کارنامه قابل قبولی در ارائه خدمات خود به مشتریان و آحاد جامعه داشتند.»

به گفته او، تداوم ارائه خدمات بانکی در چنین شرایطی برای ثبات اقتصادی کشور حیاتی بود. نصیری دهقان همچنین تلاش شبانه روزی بانک هایی را که دچار آسیب شده بودند، قابل توجه می داند و می گوید: «تلاش بی وقفه و شبانه روزی بانک های آسیب دیده برای بازایی اطلاعات و بازگشت مجدد به چرخه خدمت رسانی، با در نظر گرفتن شرایط جنگی حاکم، اقدامی بزرگ و قابل تقدیر بود.» او یکی از مهم ترین دستاوردهای شبکه بانکی کشور

را نقشی می داند که در حفظ آرامش روانی جامعه ایفا شد. نصیری دهقان توضیح می دهد که «تعهد و مسئولیت پذیری شبکه بانکی جهت تداوم خدمت باعث تزریق آرامش در جامعه شد و از «وحشت و هجوم مردم به شعب برای برداشت و خالی کردن حساب ها» جلوگیری کرد.

با این حال، او در کنار این عملکرد مثبت، به چالش هایی اشاره می کند که بانک ها به ویژه در روزهای ابتدایی جنگ با آن مواجه بودند: تأمین نقدینگی در روزهای اول، با توجه به مراجعه مردم برای برداشت وجه نقد، اختلال های مقطعی در ارتباطات، فشار روانی شدید بر کارکنان شعب خصوصاً در شهرهای مورد حمله، افزایش سطح تهدیدات امنیتی و احتمال حملات سایبری، کمبود سخت افزار و تجهیزات برای بکاپ گیری و راه اندازی سایت های پشتیبان مراکز داده، و در عین حال، دشواری حفظ کمیت و کیفیت خدمات با حضور حداقلی نیروی انسانی، به ویژه نیروی متخصص یا حتی در شرایطی که امکان حضور وجود نداشت.

او اضافه می کند که وجود قوانین دولتی «دست و پاگیر» و عدم امکان تأمین سریع و به موقع تجهیزات، به خصوص



پست بانک ایران

نبرد تاب‌آوری بانک‌ها

هادی حیدری

معاون فناوری اطلاعات و برنامه‌ریزی
بانک توسعه صادرات ایران



بانک‌ها به عنوان مهم‌ترین بازیگران بخش مالی و یکی از زیرساخت‌های حیاتی کشور شناخته می‌شوند. آزمون صنعت مالی در دوره ۴۰ روزه جنگ رمضان را باید هم‌تراز با تاب‌آوری فنی و عملیاتی و پایداری در تداوم کسب‌وکار تعریف کرد. تاب‌آوری فنی و عملیاتی و پایداری کسب‌وکار از دو بُعد فنی و اجرایی مورد توجه است. دو جنگ متوالی در سال ۱۴۰۴، با تمرکز بر جنگ رمضان، شامل مدیریت در یک جنگ ترکیبی یعنی جنگ میدانی و جنگ سایبری برای شبکه بانکی بود. از بُعد فنی، بررسی وضعیت پایداری سامانه‌های تسویه و پرداخت و زیرساخت‌های آنها که نقش اصلی را در جریان وجوه نقد در بخش خرد و کلان ایفا می‌کنند، بسیار کلیدی است. برای مثال، در این زمینه می‌توان به آمار تراکنش و تسویه شبکه زیرساخت شتاب کشور اشاره کرد که در اسفندماه سال گذشته، در اوج شرایط جنگی، حدود ۷۰۳ میلیارد تراکنش تسویه شده بود.

از بُعد دیگر، یعنی کسب‌وکاری و عملیاتی، فعالیت بانک‌ها در ارائه انواع خدمات به مشتریان شامل اعطای تسهیلات، صدور ضمانت‌نامه و گشایش اعتبارات اسنادی همچنان برقرار بود.

این عملکرد بسیار مطلوب در حوزه‌های فنی و عملیاتی شبکه بانکی کشور در حالی تحقق یافت که در ماه‌های پیش از آغاز جنگ رمضان، و حتی به صورت هم‌زمان با آن، حملات سایبری نیز به عنوان جبهه دوم این جنگ آغاز شده بود. رعایت الزامات امنیت اطلاعات و تمرکز بر تداوم ارائه خدمات به مشتریان در چنین شرایطی، برای شبکه بانکی کشور که عمدتاً از سیستم‌ها و سامانه‌های موروثی رنج می‌برد، کاری بسیار خطیر و ارزشمند است.

◀ سرمایه انسانی؛ ستون دوم پایداری

سازمان‌های حیاتی مانند بانک‌ها در حوزه پایداری و

تداوم کسب‌وکار عمدتاً حول دو محور اصلی شکل می‌گیرند. ستون اول، تجهیزات و زیرساخت‌های به‌روز و نوآور است که با توجه به وضعیت کنونی این حوزه، نقطه قوت شبکه بانکی محسوب نمی‌شود. اما ستون دوم، سرمایه انسانی خبره و وفادار است که در آزمون جنگ رمضان، فراتر از انتظار ظاهر شد و عملکرد بسیار موفقی داشت. در این خصوص، برای سناریوهای بدبینانه، شبکه بانکی کشور با تعامل و راهبری گسترده بانک مرکزی، اقدامات قابل توجهی برای تأمین وجوه نقد در دستگاه‌های خودپرداز در شرایط اضطراری تدارک دیده بود. در نتیجه، میزان خطای عملیاتی دستگاه‌های خودپرداز در سراسر کشور، که توسط سامانه جامع پایش بانک مرکزی رصد می‌شد، محدود و قابل چشم‌پوشی بود.

لازم به تأکید است که مجموعه اقدامات انجام‌شده در حوزه تداوم کسب‌وکار، بر اساس دستورالعمل‌های بالادستی سازمان‌های نظارتی مانند سازمان پدافند غیرعامل، بانک مرکزی و افتا و نیز همکاری و تعامل نزدیک میان این نهادها، نقش بسزایی در حفظ پایداری شبکه بانکی ایفا کرده است.

شناسایی اثرات مختلف خطوط کسب‌وکار (BIA) مهم‌ترین رکن در تاب‌آوری فنی و عملیاتی و مدیریت تداوم کسب‌وکار است. رخدادهای اخیر در شبکه بانکی نشان داد که استراتژی‌های بازبایی، تست و بهبود مداوم برای بانک‌ها نقطه‌ای کلیدی است و می‌تواند عاملی مؤثر در تداوم کسب‌وکار و ارائه خدمات به مشتریان باشد. در همین راستا، در دوره اخیر جنگ رمضان، تحلیل خطوط کسب‌وکار و شناسایی خدمات پایه موردنیاز مشتریان انجام شد.

تمرکز ویژه بر عملیات حیاتی (Critical Operations)، امری که در دو جنگ اخیر در حوزه فناوری اطلاعات بانک‌ها، شامل ارائه خدمات حضوری و غیرحضوری، مطرح بود، از اهمیت بالایی برخوردار است.

در حال حاضر، با توجه به گستردگی دارایی‌های بانک‌ها، مدیریت این دارایی‌ها که شامل طیف وسیعی از خدمات و تجهیزات سخت‌افزاری است، همچنان نابالغ است. از سوی دیگر، برون‌سپاری بخشی از خدمات به شرکت‌های بیرونی یا هلدینگ‌های فناوری وابسته، نیازمند پایش دقیق‌تر از سوی خود بانک‌هاست. این وابستگی‌ها، چه به شرکت‌های فرعی و چه به پیمانکاران مستقل خارج از بانک، نیازمند تمرکز جدی‌تر بر مدیریت انواع ریسک‌های شخص ثالث (Third-Party Risk) است.

◀ اعتماد عمومی؛ سرمایه‌ای که باید بازسازی شود

در نهایت، باید گفت دو جنگ متوالی سال ۱۴۰۴ درس آموخته‌های فراوانی برای سازمان‌ها، به‌ویژه بخش مالی کشور، به همراه داشت. این درس‌ها صرفاً به تاب‌آوری شبکه بانکی در شرایط جنگی و عملیاتی بودن سیستم‌ها محدود نمی‌شود؛ بلکه ترکیبی از پایداری فنی، تداوم خدمت، مدیریت بحران و بازسازی اعتماد عمومی است. ایجاد کانال ارتباطی مؤثر برای اطلاع‌رسانی سریع و شفاف به مشتریان در جلب اعتماد عمومی بسیار تأثیرگذار خواهد بود. علاوه بر این، تمرکز بر خدمات حیاتی و عمومی، و توجه جدی به سامانه‌ها و ساختارهای قدیمی و موروثی که در برابر حملات سایبری آسیب‌پذیر هستند، از اولویت‌های حیاتی این دوره به‌شمار می‌رود.



مستر تراکنش

پرونده

۵۹

اردیبهشت ۱۴۰۵

سال دهم
شماره یکصد و چهارم

درس‌هایی برای آینده

شرایط، سریع تصمیم بگیرد، محدودیت‌ها را تنظیم کند و میان بخش‌های مختلف هماهنگی ایجاد کند، یکی از نقاط قوت این دوره بود. این عملکرد طبیعتاً یک شبه به وقوع نمی‌پیوندد و ریشه در اقداماتی دارد که طی سال‌های گذشته انجام شده است. سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های دیجیتال، تجربه عبور از بحران‌های پیشین، به‌ویژه در شرایط تحریم، و شکل‌گیری یک تیم انسانی متخصص و متعهد، همگی در این موفقیت نقش داشته‌اند.

در عین حال، لازم به ذکر است که برخی بانک‌ها نیز در این دوره با اختلالات و چالش‌هایی مواجه شدند که از آن بی‌اطلاع نیستیم؛ اما در یک جمع‌بندی کلان، عملکرد نظام بانکی کشور قابل قبول ارزیابی می‌شود. با این حال باید بپذیریم که همچنان نقاط ضعف و حوزه‌های قابل بهبود وجود دارد که نیازمند توجه جدی است.

بر همین اساس، فکر می‌کنم این تجربه بیش از آنکه نقطه پایان باشد، باید به عنوان مبنایی برای بهبودهای بعدی در نظر گرفته شود. واقعیت این است که ماهیت تهدیدات در حال تغییر است و سطح تاب‌آوری مورد نیاز نیز به تبع آن باید ارتقا یابد. در این چهارچوب، حرکت به سمت معماری‌های توزیع شده و کاهش وابستگی به نقاط متمرکز، یکی از الزامات جدی به شمار می‌رود. همچنین حوزه امنیت سایبری نیازمند توجه مضاعف است؛ چراکه در شرایط جنگی، این تهدیدات معمولاً هم‌زمان و گاه پیچیده‌تر ظاهر می‌شوند.

از سوی دیگر، تنوع بخشی به کانال‌های ارائه خدمات و پیش‌بینی سناریوهای جایگزین، به‌ویژه در شرایط اختلالات ارتباطی، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. داشتن برنامه‌های از پیش تعریف شده برای مواجهه با بحران می‌تواند زمان تصمیم‌گیری را به‌طور محسوسی کاهش دهد. در کنار این موارد، تقویت هماهنگی بین‌نهادی میان بانک مرکزی، بانک‌ها، شرکت‌های پرداخت و اپراتورهای ارتباطی موضوعی است که نیازمند تمرین و ساختارمند شدن است، نه صرفاً اتکا به هماهنگی‌های موردی. نکته‌ای که نباید از آن غافل شد، نقش نیروی انسانی است. در چنین شرایطی، تصمیم‌ها و اقدامات افراد حتی مهم‌تر از فناوری عمل می‌کند. بنابراین سرمایه‌گذاری در آموزش، نگهداشت و جانشین‌پروری نیروهای کلیدی باید جدی‌تر دنبال شود. در کنار آن، نحوه ارتباط با مشتریان و اطلاع‌رسانی نیز اهمیت زیادی دارد؛ شفافیت و به‌موقع بودن پیام‌ها می‌تواند از شکل‌گیری نگرانی‌های غیرضروری جلوگیری کند.

در مجموع، شبکه بانکی کشور در این آزمون نمره قابل قبولی کسب کرد و توانست نقش خود را در حفظ ثبات اقتصادی ایفا کند. این دستاورد نتیجه تلاش مستمر و تجربه انباشته سال‌های گذشته است. با این حال، اگر این تجربه به‌درستی تحلیل و به اقدامات اصلاحی منجر نشود، نمی‌توان انتظار داشت در آزمون‌های بعدی نیز همین سطح از موفقیت تکرار شود. اکنون زمان آن است که با نگاهی واقع‌بینانه، نقاط قوت تثبیت و نقاط قابل بهبود با جدیت بیشتری دنبال شود تا سطح تاب‌آوری این صنعت به‌طور پایدار ارتقا یابد. ♦

مجید جعفریان

معاون فناوری اطلاعات بانک
اقتصاد نوین

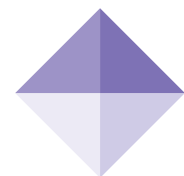


وقایع جنگی معمولاً یکی از سخت‌ترین آزمون‌ها برای زیرساخت‌های حیاتی هر کشور به شمار می‌روند و در این میان، صنعت مالی و به‌ویژه شبکه بانکی، نقشی تعیین‌کننده در حفظ ثبات اقتصادی و تداوم جریان زندگی روزمره ایفا می‌کند. تجربه اخیر نشان داد که شبکه بانکی کشور در مجموع توانست عملکرد قابل قبولی از خود به جا بگذارد و در شرایطی که بسیاری از بخش‌ها با فشار و اختلال مواجه می‌شوند، کارکردهای اصلی خود را حفظ کند.

برای ارزیابی این عملکرد، به نظر من چند شاخص کلیدی را می‌توان مدنظر قرار داد. در وهله نخست، تداوم ارائه خدمات پایه بانکی اهمیت دارد؛ اینکه مشتری بتواند در هر شرایطی به خدمات پایه‌ای مانند برداشت وجه، انتقال پول، پرداخت‌های الکترونیکی و تسویه دسترسی داشته باشد، مهم‌ترین معیار قضاوت است. در این دوره، شبکه بانکی توانست این سطح از خدمت‌رسانی را با کمترین اختلال حفظ کند. در کنار آن، تاب‌آوری زیرساخت‌های فناوری اطلاعات نیز نقش تعیین‌کننده‌ای داشت. سامانه‌های حیاتی، مراکز داده و شبکه‌های ارتباطی توانستند بار عملیاتی بالارا مدیریت کنند و از بروز اختلالات گسترده جلوگیری شود.

موضوع مهم دیگر از نظر من مدیریت نقدینگی و تأمین اسکناس است. در شرایطی که معمولاً تقاضا برای وجه نقد افزایش پیدا می‌کند، عملکرد مناسب در این حوزه مانع از بروز تنش‌های اجتماعی می‌شود. از سوی دیگر، حفظ اعتماد عمومی نیز اهمیت ویژه‌ای دارد. تجربه نشان داده است که در شرایط بحران، اعتماد به سرعت آسیب‌پذیر می‌شود؛ با این حال، در جنگ اخیر استمرار خدمات و تا حدی مدیریت مناسب اطلاع‌رسانی کمک کرد رفتارهای هیجانی در سطح گسترده شکل نگیرد. در نهایت، باید به چابکی در تصمیم‌گیری و عملیات اشاره کرد؛ اینکه شبکه بانکی بتواند متناسب با

مصرف تراکتس



۶۲

ASAE TARAHOONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری‌های مالی ایران



آزمون صنعت پرداخت ایران در جنگ؛ چرا این صنعت سربلند بیرون آمد؟

PSP ها در خط مقدم

جنگ رمضان در اسفند ۱۴۰۴ و فروردین ۱۴۰۵ یکی از جدی ترین آزمون های زیرساخت های اقتصادی ایران در سال های اخیر بود. در چنین شرایطی، آنچه بیش از هر چیز برای زندگی روزمره مردم اهمیت داشت، امکان انجام مبادلات مالی و پرداخت های روزانه بود. اگر شبکه پرداخت کشور دچار اختلال می شد، حتی ساده ترین فعالیت های اقتصادی از خرید کالاهای ضروری تا جابه جایی پول میان افراد مختل می شد. با این حال بررسی عملکرد صنعت پرداخت نشان می دهد که این صنعت توانست با پایداری قابل توجه، از این آزمون عبور کند و در مجموع نمره ای «عالی» کسب کند. در روزهایی که نااطمینانی اقتصادی افزایش یافته بود و برخی بازارهای مالی با اختلال مواجه شدند، شبکه پرداخت کشور تقریباً بدون وقفه به فعالیت خود ادامه داد. کارت خوان های فروشگاه های، درگاه های پرداخت اینترنتی و سامانه های انتقال وجه به شکل عادی در دسترس مردم قرار داشتند و کاربران توانستند خریدهای روزمره و تراکنش های مالی خود را انجام دهند. این پایداری عملیاتی باعث شد جریان مبادلات خرد در اقتصاد کشور متوقف نشود و فشار روانی ناشی از بحران کاهش یابد.



◀ نقش آفرینی PSP ها: ستون فقرات پرداخت که خم نشد

نقش شرکت های ارائه دهنده خدمات پرداخت (PSP) در این میان بسیار تعیین کننده و حیاتی بود. این شرکت ها که مسئول مدیریت شبکه گسترده ای از کارت خوان ها و درگاه های پرداخت در سراسر کشور هستند، توانستند پایداری شبکه خود را حفظ کنند. حتی در شرایطی که نگرانی هایی درباره اختلال در زیرساخت های ارتباطی یا حملات سایبری وجود داشت، شبکه پرداخت با حداقل مشکل به کار خود ادامه داد. این موضوع نشان می دهد که سرمایه گذاری چند سال گذشته در زیرساخت های فنی، مراکز داده پشتیبان و سامانه های امنیتی، نقش مهمی در افزایش تاب آوری این صنعت داشته است.

◀ جلوگیری از هراس و حفظ جریان اقتصاد

از منظر اقتصادی، استمرار فعالیت شبکه پرداخت اهمیت ویژه ای داشت. بخش بزرگی از مبادلات اقتصادی ایران در سال های اخیر به سمت پرداخت های دیجیتال حرکت کرده و وابستگی جامعه به کارت خوان ها، اپلیکیشن های پرداخت و پرداخت های اینترنتی بسیار بالا رفته است. در چنین شرایطی، هرگونه اختلال در این شبکه می توانست به سرعت به اختلال در زنجیره تأمین، فروشگاه ها و خدمات عمومی منجر شود. عملکرد پایدار صنعت پرداخت باعث شد این سناریوی پرریسک تحقق پیدا نکند و مبادلات خرد اقتصادی بدون توقف ادامه یابد. در سطح اجتماعی نیز پایداری شبکه پرداخت نقش مهمی در حفظ آرامش عمومی داشت. در بسیاری از بحران ها، نگرانی از دسترسی به پول یا امکان خرید کالاهای ضروری می تواند به شکل گیری رفتارهای هیجانی در جامعه منجر

شود. اما در جنگ رمضان، دسترسی آسان به ابزارهای پرداخت باعث شد مردم بدون نیاز به نگهداری حجم بالای پول نقد بتوانند نیازهای خود را تأمین کنند. همین مسئله به جلوگیری از شکل گیری صف های طولانی برای دریافت پول نقد کمک کرد. این آزمون به خوبی نشان داد که صنعت پرداخت در کشور به یک زیرساخت پایدار و قابل اتکا تبدیل و PSP ها به یک دارایی ملی تبدیل شده اند.

◀ تاب آوری زیرساخت، آرامش جامعه

جمع بندی این تجربه نشان می دهد که صنعت پرداخت ایران در جنگ رمضان توانست سه وظیفه حیاتی را به خوبی انجام دهد: حفظ پایداری زیرساخت های پرداخت، تداوم مبادلات خرد اقتصادی و کاهش فشار روانی بر جامعه. استمرار فعالیت کارت خوان ها، درگاه های پرداخت و سایر ابزارهای پرداخت نشان داد که این صنعت از تاب آوری قابل توجهی برخوردار است. بر همین اساس، در ارزیابی عملکرد بخش های مختلف اقتصاد در این بحران، صنعت پرداخت بدون تردید نمره «عالی» و دست کم یک نمره قبولی قاطع در این آزمون ملی دریافت می کند. ♦

مصرف تراکنش

پرونده

۶۳

اردیبهشت ۱۴۰۵

سال دهم
شماره یکصد و چهارم

پایداری شبکه در میانه بحران

امنیتی جدید، فرم‌ورهای تجهیزات و به‌روزرسانی‌های سیستم عامل شود، زیرا همین به‌روزرسانی‌ها خط مقدم دفاع در برابر حملات پیشرفته محسوب می‌شوند.»

◀ نیروی انسانی؛ آخرین سنگر پایداری زیرساخت‌های حیاتی

در پایان رضایی بر نقش تعیین‌کننده نیروی انسانی تأکید می‌کند و می‌گوید ارزشمندترین دارایی سازمان‌ها همین نیروهای متخصص و متعهد هستند. او معتقد است موتور نوآوری و بهره‌وری در سخت‌ترین شرایط، انگیزه و تخصص همین افراد است. به گفته او، «تکنولوژی بدون نیروی انسانی متخصص و متعهد، در زمان بحران کار نخواهد کرد؛ یعنی حتی اگر بهترین تجهیزات، فایروال‌ها و قدرتمندترین ژنراتورها در اختیار یک سازمان باشد، در نهایت آخرین سنگر دفاعی ما، شرف و تخصص تیم انسانی است.»

به باور او، وقتی سیستم‌ها در لبه پرتگاه قرار می‌گیرند، این تعهد انسانی است که غیرممکن‌ها را ممکن می‌کند. او در پایان تأکید می‌کند که تکنولوژی ابزار است، اما روح حاکم بر این پایداری، همان متخصصانی هستند که در کنار ماشین‌ها می‌ایستند تا آرامش مردم حفظ شود و آسیب نبیند



او همچنین از اقداماتی برای افزایش تاب‌آوری زیرساخت ارتباطی یاد می‌کند و می‌گوید: «ایران کیش با پیاده‌سازی مسیرهای ارتباطی چندگانه و استفاده از چندین لینک اینترنت از ISP‌های مختلف تلاش کرد زیرساخت ارتباطی را در برابر اختلال مقاوم‌تر کند. استفاده از سویچ‌های مبتنی بر BGP این امکان را فراهم کرد که مسیرهای جایگزین به‌صورت فعال در دسترس باشند و در صورت بروز قطعی در مسیر اصلی، ترافیک به‌سرعت و بدون وقفه به مسیرهای پشتیبان هدایت شود. تصور می‌کنم این طراحی چندمسیره نقش کلیدی در حفظ پایداری خدمات در آن شرایط بحرانی داشته است.»

مدیرعامل ایران کیش در ادامه به اقدامات عملیاتی این شرکت نیز اشاره می‌کند و می‌گوید همکاران او مجموعه‌ای از اقدامات برای مدیریت شرایط انجام دادند؛ از جمله پاسخ‌گویی سریع به مالکین سرویس، اطلاع‌رسانی شفاف همراه با ارائه توضیحات کامل درباره وضعیت و اعلام زمان‌بندی دقیق بازگشت سرویس‌ها. به گفته او، مجموعه این اقدامات فنی و ارتباطی باعث شد خدمات پرداخت شرکت ایران کیش در روزهای بحران چندان با اختلال روبه‌رو نشود.

◀ نمره قبولی صنعت پرداخت در آزمون جنگ؛ چرا؟

آقابابایی درباره عملکرد صنعت پرداخت در این دوره نیز توضیح می‌دهد که داده‌های تاریخی نشان می‌دهد از زمان جنگ جهانی دوم به بعد، در بسیاری از جنگ‌ها حمله به نظام پرداخت و گردش پول کشور مقابل به‌عنوان یک تاکتیک جنگی به کار گرفته شده است. به گفته او، در جنگ رمضان این تاکتیک در سطحی بسیار گسترده و بی‌سابقه از سوی دشمن استفاده شد. او با اشاره به ساختار دوسویه بازار پرداخت می‌گوید: «در سویه پذیرندگی که مدیریت آن بر عهده شرکت‌های پرداخت است، این صنعت نمره قبولی گرفت؛ هرچند در سویه صادرکنندگی که مدیریت آن با بانک‌هاست، شرکت ایران کیش صلاحیت

در روزهای جنگ رمضان، زیرساخت‌های ارتباطی کشور با اختلال‌هایی مواجه شد؛ شرایطی که می‌توانست شبکه پرداخت را نیز تحت تأثیر قرار دهد. حمزه آقابابایی، مدیرعامل شرکت ایران کیش، در این گفت‌وگو درباره نحوه حفظ پایداری شبکه کارت‌خوان‌ها، تجربه‌های عملیاتی این شرکت در شرایط بحران و درس‌هایی که از این دوره گرفته شده، توضیح می‌دهد.

او در ابتدا برای درک بهتر وضعیت زیرساخت‌های ارتباطی، ساختار این زیرساخت‌ها را تشریح می‌کند و می‌گوید ارتباطات شبکه‌های کامپیوتری به‌طور کلی از طریق چهار لایه خدماتی برقرار می‌شود. به گفته او، لایه زیرین یا سیگنالینگ بر عهده شرکت‌های مخابراتی است و لایه بعدی توسط شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات نقاط دسترسی مدیریت می‌شود. لایه‌های بالاتر نیز خدمات کسب‌وکاری را ممکن می‌کنند که در صنعت پرداخت الکترونیکی بر عهده شرکت‌های پرداخت قرار دارد. آقابابایی توضیح می‌دهد که شرکت‌های پرداخت اِبرزاری در اختیار ندارند که بتوانند به همه رخدادها، اختلالات و خطاهای لایه سیگنالینگ دسترسی داشته باشند. او همچنین اشاره می‌کند که در این ایام، در لایه دوم یعنی خدمات نقطه دسترسی که از سوی شرکت‌های مخابراتی و تأمین‌کنندگان اینترنت ارائه می‌شود نیز اختلالاتی وجود داشت.

با این حال، آقابابایی تأکید می‌کند آن دسته از پیام‌های درخواست تراکنشی که درگیر اختلالات این دو لایه نشده بودند و به سامانه تجمیع‌گر تراکنش‌ها در شرکت ایران کیش وارد می‌شدند، با کیفیتی تقریباً مشابه زمان‌های عادی پردازش شدند. او می‌گوید: «در سطح عملیاتی نیز تلاش شد با پایش لحظه‌ای شبکه و افزایش ظرفیت سامانه‌های پردازشی، از ایجاد گلوگاه در سامانه‌های داخلی جلوگیری شود. آماده‌باش تیم‌های فنی و استمرار خدمات دیتاسنتری نیز کمک کرد تا حتی در شرایط ناپایدار ارتباطی، خدمت‌رسانی بدون وقفه ادامه پیدا کند.»

گفت و گو با محمد مهدی تقی پور، مدیرعامل به پرداخت ملت درباره پایداری شبکه پرداخت در جنگ رمضان و ضرورت بازنگری در ساختار اقتصادی این صنعت

هشدار نسبت به آینده اقتصادی صنعت پرداخت



در روزهایی که جنگ رمضان زیرساخت های ارتباطی و خدماتی کشور را تحت فشار قرار داده بود، پایداری شبکه پرداخت به یکی از مهم ترین شاخص های تاب آوری اقتصادی و اجتماعی بدل شد. محمد مهدی تقی پور، مدیرعامل به پرداخت ملت، در این گفت و گو از مجموعه اقداماتی می گوید که از بازسازی بنیادین زیرساخت های ارتباطی و پردازشی، جداسازی سامانه های به پرداخت ملت و بانک ملت، تقویت مراکز NOC و SOC و تکمیل سایت بازیابی بحران تا اتکا به نیروی انسانی وفادار و آماده، به حفظ سرویس در روزهای بحران کمک کرد. او معتقد است صنعت پرداخت کشور در آزمون جنگ رمضان نمره قبولی گرفته است. با این حال، تقی پور در بخش مهمی از این گفت و گو به سیاست گذاران هشدار می دهد که تداوم ساختار فعلی تعرفه ها و بی توجهی به واقعیت های اقتصادی، می تواند به فرسودگی تدریجی صنعت پرداخت منجر شود.

بازسازی زیرساخت و آمادگی پیشینی؛ دو ستون پایداری به پرداخت ملت در بحران

محمد مهدی تقی پور، مدیرعامل شرکت به پرداخت ملت، ابتدا در تشریح عملکرد این شرکت در روزهای بحرانی جنگ رمضان، مهم ترین اقدام پیشینی به پرداخت ملت را «بازسازی بنیادین زیرساخت های ارتباطی و پردازشی» عنوان می کند: اقدامی که به گفته او، پیش از نخستین دوره تنش و در جریان جنگ ۱۲ روزه انجام شد و نقش تعیین کننده ای در تاب آوری این شرکت در بحران اخیر داشت. او توضیح می دهد که در آن مقطع، سیستم های به پرداخت ملت و بانک ملت به شدت درهم تنیده بودند؛ به گونه ای که حتی شتاب دهنده ها و پذیرنده ها نیز به یکدیگر گره خورده بودند. به گفته تقی پور، نخستین گام آنها، جداسازی منطقی و فیزیکی این دو مجموعه بود: اقدامی که در نهایت به کاهش چشمگیر اثرات متقابل انجامید. او می گوید: «پس از این مرحله، مرکز عملیات شبکه (NOC) و مرکز عملیات امنیت (SOC) تقویت شدند، انواع سنسورهای نظارتی به مجموعه افزوده شد و لایه های ارتباطی میان این مراکز نیز به روزرسانی شد. در نهایت، پایش ۲۴ ساعته این دو مرکز تثبیت شد و همه این اقدامات نیز پیش از شروع بحران انجام شده بودند.»

تقی پور با اشاره به وضعیت شرکت به پرداخت در جریان جنگ رمضان، بر نقش نیروی انسانی در حفظ آمادگی عملیاتی تأکید می کند و می گوید به پرداخت ملت با اتکا به «تیم فنی وفادار» خود توانست برای هر نوع رویداد ناخواسته آمادگی لحظه ای ایجاد کند. او در این باره تصریح می کند که «حضور بیش از ۴۰ درصد نیروها در تمام روزهای بحران» یکی از عوامل مهم در حفظ پایداری خدمات آنها بود.

به گفته او، ساختار سایت Disaster Recovery نیز در این دوره تکمیل شد و علاوه بر آن، تمهیدات لجستیکی نظیر تأمین دستگاه های پایانه فروش و کاغذ نیز در دستور کارشان قرار گرفت: «اقداماتی که باعث شد به پرداخت ملت در شرایط بحران، به یک کمک کننده در سیستم پرداخت کشور تبدیل شود.»

چرا صنعت پرداخت در آزمون جنگ رمضان سر بلند بیرون آمد؟

مدیرعامل به پرداخت ملت در ارزیابی عملکرد صنعت پرداخت کشور در آزمون جنگ رمضان، معتقد است این صنعت نمره قبولی گرفته و این موفقیت حاصل مجموعه ای از عوامل کلیدی بوده است. او در توضیح این عوامل، نخست به وجود استانداردهای سخت گیرانه و ارزیابی های مستمر اشاره می کند و می گوید: «شبکه پرداخت کشور تحت نظارت دقیق شاپرک، نهادهای بالادستی و همچنین ممیزی های تخصصی حوزه افتا در

عکس: حامد خورشیدی
مؤسسه شبکه عصر تراکتش

سطح ریاست جمهوری قرار دارد. این نظارت ها در کنار کنترل های دقیق بانکی، موجب شده اند استانداردهای بالایی در تمامی لایه ها رعایت شود.» تقی پور در ادامه، کارآمدی همین استانداردها را در شرایط بحران یکی دیگر از دلایل موفقیت صنعت پرداخت می داند و تأکید می کند: «آنچه در شرایط عادی ممکن است هزینه تلقی شود، در موقعیت بحرانی به یکی از مهم ترین عوامل پایداری تبدیل می شود؛ موضوعی که تجربه جنگ رمضان آن را به خوبی نشان داد.»

خدمات پرداخت؛ زیرساخت حیاتی زندگی روزمره در روزهای بحران

او در بخش دیگری از این گفت و گو، بر اهمیت راهبردی خدمات پرداخت در قیاس با سایر خدمات بانکی، به ویژه در شرایط بحرانی، تأکید می کند و می گوید: «نیاز مستمر و روزمره مردم به خدمات پرداخت، در مقایسه با استفاده مقطعی از سایر خدمات بانکی، باعث می شود این حوزه نقشی حیاتی تر در حفظ جریان عادی زندگی ایفا کند.» از نظر تقی پور، در مجموع «ترکیبی از استانداردهای پیشگیرانه، نظارت های مستمر، تمرکز بر پایداری و جایگاه راهبردی خدمات پرداخت در زندگی روزمره» از مهم ترین عواملی بودند که به عملکرد موفق این صنعت در این آزمون منجر شدند.

از درس آموخته های جنگ ۱۲ روزه تا تشدید لایه های امنیتی در جنگ رمضان

در پاسخ به این پرسش که به پرداخت ملت با توجه به تجربه جنگ ۱۲ روزه، زیرساخت های امنیتی خود را



بررسی عملکرد صنعت بیمه در بحران جنگ نشان داد که این صنعت در عملیات موفق بود اما در طراحی محصول جدید ضعف داشت

خلاف جدی در پوشش بیمه جنگ

جنگ، برای هر نظام اقتصادی، لحظه‌ای از راستی آزمایی است؛ زمانی که میزان تاب آوری، سرعت تصمیم‌گیری و کیفیت زیرساخت‌های نهادی به محک گذاشته می‌شود. در چنین بزنگاهی، صنعت بیمه به‌عنوان بازوی آرامش‌بخش اقتصاد، نقشی حیاتی در حفظ ثبات روانی و مالی جامعه ایفا می‌کند. تجربه جنگ رمضان نیز از این قاعده مستثنی نبود و صنعت بیمه ایران آزمونی جدی را از سر گذراند؛ آزمونی که هم نقاط قوت این صنعت را آشکار کرد و هم ضعف‌های مزمن آن را نمایان ساخت.



استمرار خدمات در روزهای بحرانی

یکی از شاخص‌ترین ویژگی‌های عملکرد صنعت بیمه کشور در این دوره، تداوم ارائه خدمات بود. برخلاف بسیاری از بخش‌های اقتصادی که در روزهای نخست جنگ دچار اختلال شدند، اغلب شرکت‌های بیمه موفق شدند چرخه عملیات خود را بدون توقف پیش ببرند. صدور بیمه‌نامه‌ها، ارزیابی خسارت‌ها، پاسخ‌گویی به مشتریان و حتی پرداخت خسارت‌ها از کانال‌های دیجیتال ادامه یافت.

در حوزه‌هایی مانند بیمه خودرو و درمان، ارائه خدمات بدون وقفه و سرعت در پاسخ‌گویی موجب شد بیمه‌گذاران احساس امنیت و پشتیبانی کنند. این تداوم، نه فقط نشانه تعهد حرفه‌ای شرکت‌های بیمه، بلکه شواهدی بر ارتقای سطح زیرساخت‌های عملیاتی در سال‌های اخیر بود.

در این بین، شرکت‌های بیمه‌ای که از قبل، سازوکارهای دورکاری، ارتباط برخط با نمایندگان و سامانه‌های تسهیل‌گر را توسعه داده بودند، کمترین میزان افت عملکرد را تجربه کردند. در مقابل، مؤسساتی که هنوز به رویه‌های سنتی وابسته بودند، درگیر کندی و برخی تأخیرهای عملیاتی شدند.

نقش فناوری و تحول دیجیتال

بی‌تردید، محور اصلی تاب‌آوری صنعت بیمه در دوران

جنگ، فناوری اطلاعات بود. شرکت‌هایی که در سال‌های گذشته در دیجیتالی‌سازی فرایندهای صدور، خسارت و ارتباط با مشتری سرمایه‌گذاری کرده بودند، توانستند بدون نیاز به حضور فیزیکی کارکنان به فعالیت ادامه دهند.

فرایندهایی مانند خرید آنلاین بیمه‌نامه، ثبت خسارت از طریق اپلیکیشن و ارتباط با شبکه فروش از طریق سامانه‌های پشتیبانی، در این دوران اهمیت دوچندان یافت. همچنین، زیرساخت‌های نرم‌افزاری برای دسترسی امن از راه دور به شرکت‌ها اجازه داد در شرایط محدودیت تردد، چرخه عملیات خود را حفظ کنند.

با وجود این دستاوردها، هنوز چالش‌های مهمی در حوزه فناوری پابرجاست. وابستگی بخشی از فرایندهای خسارت به اسناد کاغذی و مراجعه حضوری، و فقدان سامانه‌های کاملاً خودکار در حوزه ارزیابی خسارت، از جمله حوزه‌هایی‌اند که در جریان بحران ضعف خود را نشان دادند.

بخش «خسارت» قوی‌تر از «صدور»

طبق صحبت‌های فعالان این صنعت و تحلیل عملکرد کلی بیمه در دو محور صدور و خسارت، نشان می‌دهد که این صنعت در جبران خسارت‌ها عملکردی بسیار بهتر از حوزه صدور داشت.



مصرف‌تراکنش



ASAETARAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری‌های مالی ایران

نمره ۲ از ۱۰ برای پوشش جنگ

مسعود رحیمیان، مدیر توسعه کسب و کار

بیمه سرمد، توضیح می دهد که برای ارزیابی کلی صنعت بیمه در دوران جنگ باید دو محور «خسارت دهی» و «صدور محصولات مرتبط با جنگ» را از هم تفکیک کرد. او می گوید: «در حوزه صدور، صنعت بسیار ضعیف عمل کرده و پوشش های جنگ در بازار بسیار محدود و اندک هستند. مثلاً منزل یا کارخانه را نمی توان به راحتی تحت پوشش جنگ قرار داد؛ این محصولات در صنعت بیمه یا اصلاً یافت نمی شوند یا بسیار کم یاب هستند.»

رحیمیان اضافه می کند که با اطلاعات او تنها بیمه ایران پوشش محصولی برای ریسک جنگ ارائه داده است. به همین علت، او نمره ۲ از ۱۰ را برای عملکرد صنعت در حوزه صدور محصولات بیمه ای مرتبط با جنگ مناسب می داند. در حوزه خسارت اما وضعیت را بسیار بهتر توصیف می کند. او با اشاره به تداوم سرویس دهی شعب به صورت دورکار، نمره ۹ از ۱۰ را مناسب ارزیابی می کند. رحیمیان می گوید: «نشیندم که به خاطر تعطیلی، مشکلی در فرایندهای خسارت دهی پیش آمده باشد؛ به جز دوره ای که بانک ها در هفت روز اول تعطیل بودند و در نتیجه، بعضی پرداخت خسارت ها با مسائلی مواجه شد.»

رحیمیان با اشاره به تجربه تعطیلات مکرر پیشین، از قطع گاز و برق تا آلودگی هوا و کرونا، به سازوکارهای از پیش طراحی شده برای پیشبرد دورکاری کسب و کارها در شرکت ها اشاره می کند. او می گوید: «موضوعات ستادی و توسعه ای با تعطیلی کم رنگ می شوند، اما بخش های عملکردی مرتبط با مشتری، در حوزه صدور و خسارت، تقریباً بدون وقفه کار کردند.»

◀ **حفظ و تقویت اعتماد عمومی به واسطه تداوم خدمات**

مدیر توسعه کسب و کار بیمه سرمد در

ادامه تأکید می کند که علی رغم نبود پوشش برای خسارت های ناشی از جنگ، فرایندهای معمول خسارت دهی همچنان بسیار خوب عمل کرده اند. به گفته او، زیرساخت دیجیتال، نیروی انسانی و شبکه ارزیابی از قبل آماده بودند و بدون هیچ مشکلی به کار خود ادامه داده اند. او اضافه می کند که در بیمه سرمد و سایر شرکت ها نیز هیچ خبر یا گزارشی از تأخیر یا بروز مشکل جدی در پرداخت خسارت در این دوره شنیده نشده است.

به اعتقاد رحیمیان، بیمه ها در این دوره توانسته اند اعتماد عمومی را تقویت کنند. او توضیح می دهد که در شرایطی که بسیاری از کسب و کارها در ارائه خدمات دچار مشکل شدند، بیمه ها به دلیل دیجیتالی بودن بخش قابل توجهی از فرایندها توانستند سطح سرویس دهی خود را حفظ کنند. در نتیجه، مردم احساس مثبتی نسبت به عملکرد بیمه ها پیدا کردند. رحیمیان یادآور می شود که اگرچه پوشش جنگ وجود نداشته، اما سایر بخش ها، از جمله خسارت های ناشی از سیل، تصادف یا هزینه های درمان، طبق روال معمول رسیدگی و پرداخت شده اند.

◀ **کارکرد بیمه مرکزی؛ عملیات پایدار، ستاد متوقف**

رحیمیان بیان می کند که بیمه مرکزی در دوران جنگ در بخش های توسعه ای و ستادی با نوعی توقف مواجه بوده است، چراکه تعطیلی حضوری مانع از پیشرفت این امور شده است. با این حال، بخش های عملیاتی و سامانه های الکترونیکی مانند گذشته بدون مشکل به کار خود ادامه داده اند. او در این باره می گوید: «بیمه مرکزی نیز مانند سایر شرکت ها توانسته در شرایط بحرانی یاد بگیرد که چگونه کارهای غیرحضوری و عملیاتی خود را

مدیریت کند.»

به گفته او، با توجه به اینکه در این دوره چون نیازی به ارتباط اینترنت بین الملل وجود نداشته، صنعت بیمه و نهاد ناظر هر دو توانسته اند وظایف عملیاتی خود را به درستی انجام دهند.

◀ **مقاومت صنعت شدید در تولید محصول جدید**

رحیمیان محصولات موجود صنعت بیمه کشور را پاسخگوی شرایط بحران نمی داند و با اشاره به کم رmqی نوآوری در این صنعت می گوید: «تقریباً اصلاً محصول جدیدی تولید نمی شود و در برابر توسعه محصول جدید، مقاومت شدیدی وجود دارد.»

به گفته او، شرکت های بیمه همواره ریسک جنگ را از پوشش خود مستثنی کرده اند و به همین دلیل، محصولی متناسب با شرایط جنگی عملاً وجود ندارد. رحیمیان صنعت بیمه کشور را در این زمینه بسیار ضعیف و بی تفاوت توصیف می کند و می گوید: «صنعت عملاً این ریسک بزرگ را نادیده گرفته است، گویی وجود جنگ برای بیمه اهمیت چندانی ندارد.»

او تأکید می کند که این وضعیت بسیار نگران کننده است و نمره بسیار پایینی را برای عملکرد صنعت در این حوزه در نظر می گیرد.

◀ **آمادگی در دورکاری؛ ناکامی در نقش اقتصادی-اجتماعی**

رحیمیان در پاسخ به سؤال درباره دستاورد صنعت بیمه در دوران جنگ می گوید: «اگر بخواهیم از دستاورد صحبت کنیم، تنها نکته مثبت این است که صنعت بیمه یاد گرفته در شرایط تعطیلی و بحران، به صورت دورکار کار کند. اما به جز این موضوع، هیچ دستاورد اقتصادی یا اجتماعی چشمگیری وجود



مصرف تراکتور



۷۲

ASAETARAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران فناوری های مالی ایران

به گفته او، تأخیری در روند رشد ماهانه شرکت های بیمه مشاهده نشد و فروش، مطابق روال قبل و حتی در برخی موارد بیش از ماه های گذشته انجام شده است. رحیمیان برای میزان آمادگی صنعت در برقراری ارتباط دورکاری با مشتریان، نمره بسیار خوبی قائل است.



روایتی از پایداری و تاب آوری

علی اکبر گلشنی اصل

مدیر تحول دیجیتال بیمه دی



جنگ برای هر اقتصادی لحظه‌ای از آزمون‌های سخت و سرنوشت‌ساز است، آزمونی که در آن میزان تاب آوری نهادهای مالی، سرعت تصمیم‌گیری، توان عملیاتی و قدرت انطباق با شرایط بحرانی سنجیده می‌شود. در چنین وضعیتی، صنعت بیمه به عنوان یکی از ارکان کلیدی نظام مالی کشور، نقش حیاتی در حفظ ثبات اقتصادی و اجتماعی ایفا می‌کند. تجربه‌های اخیر نشان داد که صنعت بیمه ایران با وجود محدودیت‌ها و چالش‌های ساختاری، توانسته است تا حد قابل قبولی از این آزمون عبور کند.

در روزهایی که کشور با شرایط جنگی مواجه بود، بررسی عملکرد صنعت بیمه نشان می‌دهد که اکثر شرکت‌های بیمه در همان دوران، فرایندهای ارائه خدمات را متوقف نکردند و شبکه عملیاتی این صنعت فعال باقی ماند. صدور بیمه‌نامه‌ها ادامه داشت، ارزیابی خسارت‌ها انجام می‌شد، اپلیکیشن‌ها و سایت‌های بیمه‌ای فعال بودند و بسیاری از فرایندهای خدماتی با وجود محدودیت‌های عملیاتی و مشکلات زیرساختی، همچنان در جریان بود. به‌طور خاص، در حوزه‌هایی مانند بیمه درمان و بیمه خودرو، روند رسیدگی به خسارت‌ها ادامه پیدا کرد و شرکت‌ها تلاش کردند وقفه‌ای جدی در ارائه خدمات به بیمه‌گزاران ایجاد نشود. این استمرار خدمات، یکی از شاخص‌های مهم پایداری صنعت بیمه در شرایط بحرانی محسوب می‌شود.

نکته قابل توجه دیگر، تلاش برخی شرکت‌های بیمه برای طراحی محصولات جدید متناسب با شرایط جنگی بود. در این ایام، برخی شرکت‌ها فرایندهای اکچوئری و طراحی محصول را برای ارائه پوشش‌های مرتبط با ریسک‌های جنگی آغاز کردند. هرچند این حوزه پیچیدگی‌ها و محدودیت‌های فنی زیادی دارد، اما همین اقدامات نشان‌دهنده تلاش برای انطباق سریع با شرایط جدید و پاسخ‌گویی به نیازهای بازار در وضعیت جنگ است.

چالش‌های قدیمی در آینه جنگ

البته باید پذیرفت که صنعت بیمه در ایران همچنان با چالش‌هایی مواجه است، که در شرایط جنگی، بیشتر نمایان می‌شوند. از جمله این چالش‌ها می‌توان به محدودیت ظرفیت در پوشش ریسک‌های بزرگ، وابستگی به سازوکارهای سنتی در ارزیابی خسارت و محدودیت‌های دسترسی به بازارهای بین‌المللی بیمه و بیمه اتکایی اشاره کرد. در شرایط جنگی، اهمیت داشتن

ظرفیت‌های قوی در حوزه بیمه اتکایی داخلی و سازوکارهای کارآمد برای پوشش ریسک‌های فاجعه‌آمیز، بیش از پیش درک می‌شود.

با وجود این محدودیت‌ها، تجربه این دوره نشان داد که صنعت بیمه ایران از حداقل‌های لازم برای تداوم ارائه خدمات در شرایط بحران برخوردار است. اگر بخواهیم عملکرد این صنعت را در این آزمون ارزیابی کنیم، می‌توان گفت که صنعت بیمه نمره قابل قبولی کسب کرده است.

درس‌های جنگ برای تاب آوری

مهم‌ترین درس این تجربه، ضرورت تقویت زیرساخت‌های تاب آوری صنعت بیمه است. اولین گام در این مسیر، توسعه ظرفیت‌های بیمه اتکایی داخلی و ایجاد سازوکارهای ملی برای پوشش ریسک‌های بزرگ و جنگی است. بدون چنین زیرساخت‌هایی، شرکت‌های بیمه در مواجهه با ریسک‌های گسترده، دچار محدودیت خواهند شد. درس دوم، اهمیت چابکی نهادی و توان طراحی سریع محصولات بیمه‌ای است. در شرایط بحران، نیازهای بازار تغییر سریع می‌کند و شرکت‌هایی که بتوانند با بهره‌گیری از توان اکچوئری و تحلیل‌های ریسک، محصولات جدید و متناسب با شرایط ایجاد کنند، از مزیت رقابتی بالاتری برخوردار خواهند شد. درس سوم، به حوزه فناوری و زیرساخت‌های دیجیتال برمی‌گردد؛ حوزه‌ای که در شرایط جنگی، از مزیت رقابتی به یک ضرورت حیاتی تبدیل می‌شود. هرچه فرایندهای صدور بیمه‌نامه، ارزیابی و پرداخت خسارت، مدیریت شبکه فروش و ارتباط با مشتری‌ها دیجیتالی‌تر و غیرحضوری‌تر باشد، صنعت بیمه در مواجهه با اختلالات عملیاتی، محدودیت‌های تردد، نااطمینانی‌های محیطی یا فشارهای روانی، توانایی ادامه فعالیت موثرتر و پایدارتر خواهد داشت.

تحول دیجیتال در خط مقدم تاب آوری عملیاتی

تجربه این دوره نشان داد که شرکت‌هایی که در سال‌های گذشته در توسعه زیرساخت‌های فناوری سرمایه‌گذاری کرده بودند، عملکرد روان‌تر و پایدارتری داشتند. آن دسته که امکان خرید آنلاین بیمه‌نامه، ثبت و پیگیری خسارت به صورت دیجیتال، و ارتباط سریع از طریق اپلیکیشن‌ها و سامانه‌های پاسخ‌گویی را برای مشتریان فراهم کرده بودند، توانستند سطح رضایت و اعتماد بیمه‌گذاران را حتی در شرایط بحرانی حفظ کنند.

از دیگر سو، فراهم کردن زیرساخت‌های مناسب برای شبکه فروش و نمایندگان نقش تعیین‌کننده‌ای در استمرار فرایندهای فروش و خدمات پس از فروش داشت. شرکت‌هایی که ابزارهای دیجیتال، دسترسی به سامانه‌های صدور، آموزش‌های آنلاین و سیستم‌های پشتیبانی مؤثر برای نمایندگان فراهم ساخته بودند، در مواجهه با اختلالات کمتر دچار مشکل شدند. این موضوع نشان داد تحول دیجیتال تنها به راه‌اندازی سامانه‌های آنلاین محدود نمی‌شود، بلکه نیازمند بازطراحی کامل زنجیره ارزش در بستر فناوری است.

در کنار این، زیرساخت‌های مناسب برای کارکنان، از جمله امکان دورکاری امن، دسترسی از راه دور به سامانه‌های داخلی، گردش کار الکترونیکی و اتوماسیون فرایندها، نقش مهمی در حفظ عملیات در محدودیت‌های فیزیکی ایفا کرد. در مقابل، شرکت‌هایی که وابستگی شدیدی به فرایندهای کاغذی یا حضور فیزیکی داشتند، با کندی و فشار بیشتری روبه‌رو شدند.

از تجربه جنگ تا معماری آینده؛ فناوری به مثابه ستون تاب آوری

در مجموع، تجربه جنگ، پیامی روشن برای صنعت بیمه در حوزه فناوری و تحول دیجیتال دارد: سرمایه‌گذاری در فناوری دیگر یک انتخاب برای افزایش بهره‌وری نیست، بلکه بخشی از معماری تاب آوری سازمان است. نهایتاً باید گفت، هرچند جنگ پدیده‌ای پرهزینه و ناخواسته است، اما برای بسیاری از نهادهای اقتصادی، آزمون واقعی توانمندی‌ها محسوب می‌شود. صنعت بیمه ایران نیز در این آزمون نشان داد که ظرفیت‌هایی برای پایداری و خدمت‌رسانی در شرایط دشوار وجود دارد. با این حال، استفاده از درس‌های این تجربه و تبدیل آنها به اصلاحات ساختاری و نهادی می‌تواند تضمین کند که این صنعت در مواجهه با بحران‌های احتمالی آینده، آماده‌تر، چابک‌تر و توانمندتر عمل کند. ♦



مهرتراکتس

پرونده

۷۵

اردیبهشت ۱۴۰۵

سال دهم
شماره یکصد و چهارم

آزمون جنگ رمضان؛ چرا بازار سرمایه ایران نمره مردودی گرفت؟

شکستی تاریخی در مدیریت بحران



جنگ رمضان تنها یک بحران ژئوپلیتیک نبود؛ این رویداد به آزمونی جدی برای کارآمدی نهادهای اقتصادی کشور نیز تبدیل شد. در حالی که برخی بخش های صنعت مالی توانستند در این دوره خدمات خود را حفظ کنند و کارکردهای اصلی شان را ادامه دهند، بازار سرمایه ایران در مواجهه با این بحران عملکردی کاملاً متفاوت از خود نشان داد. تعطیلی طولانی مدت بورس، فقدان شفافیت اطلاعاتی و اولویت دادن به ملاحظات سیاسی به جای کارکرد اقتصادی بازار، مجموعه عواملی بودند که باعث شدند بسیاری از کارشناسان این دوره را به عنوان یکی از ضعیف ترین آزمون های تاریخ بازار سرمایه ایران توصیف کنند. اکنون (۲۲ اردیبهشت ماه) بیش از ۷۳ روز از آخرین روز کاری بورس تهران می گذرد و همچنان زمان دقیق بازگشایی مشخص نشده است. در شرایطی که سرنوشت آتش بس و مذاکرات سیاسی می تواند آینده کوتاه مدت بازارها را تعیین کند، مسئله اصلی دیگر فقط زمان بازگشایی نیست؛ بلکه پرسش مهم تر این است که آیا نحوه مدیریت بازار در طول بحران، اصول بنیادین بازار سرمایه را نقض کرده است یا نه.

انجماد ۷۳ روزه؛ تصمیمی برخلاف منطق بازار

یکی از مهم ترین انتقادات به عملکرد بازار سرمایه در جنگ رمضان، تصمیم به تعطیلی طولانی مدت بورس بود. در حالی که ادبیات مدیریت بحران در بازارهای مالی معمولاً توصیه می کند توقف معاملات در بحران های شدید تنها برای مدت کوتاهی (معمولاً ۴۸ تا ۷۲ ساعت) انجام شود، بورس تهران نزدیک به ۴۰ روز تعطیل باقی ماند. این تصمیم عملاً بازار را از مهم ترین کارکرد خود یعنی کشف قیمت و توزیع ریسک محروم کرد. بازار سرمایه به طور طبیعی باید بتواند در مواجهه با شوک ها، حتی شوک های شدید، واکنش نشان دهد. ریزش قیمت ها در چنین شرایطی نه تنها غیرعادی نیست بلکه بخشی از فرایند طبیعی رسیدن بازار به تعادل جدید است. اما در ایران، به جای پذیرش این واقعیت، مسیر انجماد کامل انتخاب شد؛ تصمیمی که در عمل نه از ریزش جلوگیری و نه به کاهش نگرانی سرمایه گذاران کمک کرد. برعکس، تعطیلی طولانی مدت باعث شد ترس و اضطراب بازار در طول زمان انباشته شود. بسیاری از تحلیلگران معتقدند این وضعیت شبیه به فشردن یک فنر است؛ فشاری که در روز بازگشایی می تواند خود را به شکل صف های سنگین فروش و نوسانات شدید نشان دهد. اگر بازار زودتر باز می شد، این فشار می توانست به تدریج و در طول زمان تخلیه شود.

تجربه های جهانی؛ درسی که نادیده گرفته شد

نگاهی به تجربه های جهانی نشان می دهد که حتی در شدیدترین بحران ها نیز تعطیلی طولانی مدت بازار سرمایه راهکار معمول نیست. یکی از مشهورترین نمونه ها به حمله ژاپن به پل هاربر در سال ۱۹۴۱ بازمی گردد. بورس نیویورک پس از این حمله تنها یک روز تعطیل شد و سپس با پذیرش افسانه ۲۲ درصدی در هفته نخست، به فعالیت عادی بازگشت. بازار پس از کشف قیمت جدید، مسیر خود را ادامه داد و در بلندمدت حتی رشد کرد. نمونه دیگر به کودتای نافرجام ترکیه در سال ۲۰۱۶ مربوط می شود؛ شبی که تانک ها

در خیابان های آنکارا و استانبول مستقر شدند و ساختمان مجلس بمباران شد. با وجود چنین بحران امنیتی جدی، بورس استانبول تنها برای مدت کوتاهی تعطیل شد و سپس دوباره بازگشایی شد. بازار در روزهای ابتدایی افت قابل توجهی را تجربه کرد، اما سرمایه گذاران امکان تصمیم گیری و مدیریت دارایی های خود را داشتند.

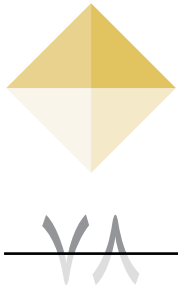
حتی در کشورهایی که با مشکلات اقتصادی عمیق تر مواجه اند نیز تعطیلی طولانی بازار سهام سابقه ندارد. برای مثال در پاکستان، با وجود بحران ارزی شدید و حتی تعطیلی برخی کارخانه ها به دلیل کمبود مواد اولیه، بازار سرمایه همچنان فعال باقی ماند. در چنین شرایطی بورس به سرمایه گذاران اجازه می دهد منابع خود را از صنایع آسیب دیده به بخش های مقاوم تر منتقل کنند؛ کارکردی که در ایران عملاً از بین رفت.

خاموشی اطلاعاتی؛ سهامداران در تاریکی

دومین نقطه ضعف جدی مدیریت بازار سرمایه در این دوره، نبود شفافیت اطلاعاتی بود. در شرایطی که جنگ می تواند بر تولید، صادرات، زیرساخت ها و تأمین انرژی شرکت ها اثر بگذارد، مهم ترین نیاز سهامداران دسترسی به اطلاعات دقیق درباره میزان خسارت و وضعیت عملیاتی شرکت ها است. با این حال، در طول این دوره بسیاری از شرکت های



مصرف تراکتس



ASAE TARAHOONESH.IR
ماهانامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

نگاهی به عملکرد پلتفرم های خرید فروش آنلاین طلا در دوران جنگ؛ وقتی بازار سنتی تعطیل شد

نبض بازار طلا دست پلتفرم ها

با آغاز جنگ رمضان و تشدید ناامنی در کشور، بازارهای سنتی طلا از نخستین بخش هایی بودند که فعالیتشان متوقف شد. تعطیلی واحدهای طلافروشی، کاهش ساعات کاری بازارها، اختلال در زنجیره تأمین و نوسان شدید قیمت ها، فضایی پرتنش و مبهم برای فعالان بازار و سرمایه گذاران خرد و کلان ایجاد کرد. در چنین شرایطی که دسترسی به طلافروشی ها محدود و در برخی مواقع حتی ناممکن شده بود، بسیاری از شهروندان و معامله گران ناگهان با پرسش مهمی روبه رو شدند: آیا همچنان می توان به خرید و فروش طلا و مدیریت دارایی ها ادامه داد؟ پاسخ این پرسش، شاید برخلاف انتظار و تجربه های ناشی از جنگ ۱۲ روزه، از دل پلتفرم های فروش طلای آنلاین بیرون آمد. سامانه هایی که پیش تر برای بخشی از سرمایه گذاران به عنوان راهکاری مکمل شناخته می شدند، در بحبوحه جنگ رمضان عملاً به یکی از ستون های اصلی بازار طلا تبدیل شدند. یکی از نکات برجسته در عملکرد این پلتفرم ها، حفظ دسترسی ۲۴ ساعته کاربران به دارایی ها و حساب هایشان بود؛ موضوعی که در شرایط تعطیلی بازار سنتی، از بروز نگرانی های گسترده جلوگیری کرد. تیم های پشتیبانی این پلتفرم ها نیز با حجم بالایی از تماس ها و پیام های کاربران روبه رو شدند، اما با پاسخگویی شبانه روزی و باز نگه داشتن کانال های ارتباطی، نقش مهمی در مدیریت فضای روانی بازار ایفا کردند. در مجموع، تجربه این دوره نشان می دهد که پلتفرم های آنلاین طلا توانستند با حفظ دسترسی پذیری، نقدشوندگی و شفافیت، نقش مهمی در مدیریت دارایی کاربران ایفا کنند.



فاطمه بهار
فیضی



مهدی فدایی می‌گوید تیم‌های فنی و امنیت طلایی بر حفظ دسترس‌پذیری و امنیت پلتفرم تمرکز داشتند

پاسخ‌گویی به ۶۰ هزار پیام در ۳ روز نخست جنگ

مهدی فدایی، مدیرعامل طلایی، در پاسخ به این پرسش که اصلی‌ترین چالش عملیاتی آنها در روزهای ابتدایی جنگ چه بود، توضیح می‌دهد که مهم‌ترین مشکل در آغاز جنگ، اختلال و قطعی اینترنت بود؛ اختلالی که دسترسی کاربران به پلتفرم را محدود می‌کرد و طبیعتاً نگرانی‌ها درباره دارایی‌ها را افزایش می‌داد. او می‌گوید با اتکا به تجربه جنگ ۱۲ روزه، تیم طلایی تلاش کرد سرویس‌هایشان را به صورت پایدار در دسترس نگه دارد و با وجود فشار بالا، موفق شد تداوم خدمات را حفظ کند.

فدایی درباره اقداماتی که برای پایداری خدماتشان انجام داده بودند نیز می‌گوید: «تمام تیم‌ها به صورت شبانه‌روزی درگیر بودند. تیم‌های فنی و امنیت به طور مستمر بر حفظ دسترس‌پذیری و امنیت پلتفرم تمرکز داشتند و تیم پشتیبانی نیز در ۳۰ روز نخست بیش از ۶۰ هزار پیام و ۱۰ هزار تماس را پاسخ داد. همچنین تأمین مستمر طلا برای پاسخگویی به نیاز کاربران در دستور کار ما قرار گرفت تا خدمات بدون وقفه ادامه داشته باشد. همچنین تسویه‌های ریالی در طلایی طبق روال گذشته ادامه پیدا کرد. هرچند در

روزهای ابتدایی، برای مدیریت نقدینگی، سقف برداشت به طور موقت محدود شد، اما این محدودیت خیلی سریع به حالت عادی بازگشت. علاوه بر این، با وجود محدودیت در سیکل پایا که باعث می‌شد تسویه‌ها روزی یک بار انجام شود، در تمام طول جنگ حتی یک روز هم برداشت ریالی ما متوقف نشد و امکان تبدیل دارایی به نقدینگی برای کاربران همیشه فراهم بود.»

مدیرعامل طلایی درباره اقداماتی که برای حفظ شفافیت کاربرانشان در این دوران انجام دادند، توضیح می‌دهد که سه گزارش عملکرد در بازه‌های هفتگی، دوهفته‌ای و ماهانه توسط طلایی منتشر شد و اطلاعیه‌ها نیز به صورت مستمر در اپلیکیشن و وب‌سایت آنها قرار گرفت تا کاربران در جریان آخرین وضعیت باشند.

او مهم‌ترین تجربه این دوره را ضرورت آمادگی پیشینی برای سناریوهای بحرانی می‌داند و تأکید می‌کند که حفظ دارایی کاربران نیازمند

عبدالرضا عسگرخانی دو خط قرمز داریک در بحران را دسترسی به دارایی و برداشت پول عنوان می‌کند

داریک چگونه پایداری خدمات را در جنگ حفظ کرد؟

نقره را انجام دهد. او این رویکرد را استراتژی کلان داریک معرفی می‌کند و می‌گوید: «استراتژی دوم و مهم ما، امکان برداشت لحظه‌ای تومان از پلتفرم است. بر همین اساس، تلاش کردیم در این دو حوزه صد در صد پایدار بمانیم و خوشبختانه در طول جنگ ۱۲ روزه و همچنین جنگ رمضان، این دو عنوان به طور کامل حفظ شد؛ به صورتیکه هم دارایی‌های مردم قابل دسترس و معامله بود و هم موجودی ریالی کاربران بدون وقفه قابل دریافت بود.»

او در پاسخ به پرسشی پیرامون مکانیسم نقدشوندگی دارایی کاربران نیز تشریح می‌کند که با توجه به عملکرد ۲۴ ساعته تیم‌های فنی، پشتیبانی، محصول و همچنین فعالیت شبانه‌روزی این پلتفرم، کاربران داریک در تمام طول شبانه‌روز قادرند دارایی‌های خود را معامله کرده و مبالغ ریالی خود را به حساب‌های بانکی‌شان منتقل کنند.

◀ درس‌های کلیدی جنگ برای اکوسیستم طلای آنلاین

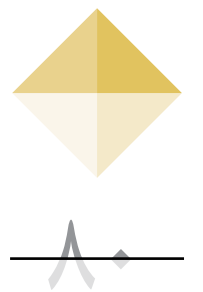
مدیرعامل داریک در تشریح مهم‌ترین تجربیات به دست آمده در دوران جنگ اخیر، ضمن آزاددهنده خواندن ذات پدیده جنگ، دو تجربه ارزشمند را برمی‌شمارد. او تجربه اول را این گونه شرح می‌دهد: «از ابتدای سال ۱۴۰۴، زیرساخت‌هایی برای شرایط اضطرار طراحی و اجرا کرده بودیم. در جنگ ۱۲ روزه، این زیرساخت‌ها را تست کردیم که با کیفیت مطلوبی عمل کردند. در جنگ رمضان نیز با رفع مشکلات جزئی، موفق شدیم ساختاری منسجم و آنلاین برای دسترسی و معامله شبانه‌روزی کاربران فراهم آوریم.»

عسگرخانی تجربه دوم را «هم‌صدایی و همدلی» می‌داند که نه تنها در داریک، بلکه در سطح کشور متبلور شد. او توضیح می‌دهد: «در این برهه بسیار حساس، تلاش ما خدمت به ایران بوده و هدف داریک، کسب آرامش مردم در خصوص دارایی‌هایشان بوده است. از این جهت، ما این

عبدالرضا عسگرخانی، مدیرعامل داریک، توضیح می‌دهد که مهم‌ترین مانع پیش روی آنها در روزهای ابتدایی جنگ، ناپایداری زیرساخت‌های بانکی بوده است. او با اشاره به جنگ ۱۲ روزه می‌گوید که در آن دوره با بسیاری از چالش‌های احتمالی مواجه شدند، اما با تکیه بر انعطاف‌پذیری و توسعه‌های زیرساختی که انجام داده بودند، توانستند علی‌رغم عدم دسترسی به بسیاری از زیرساخت‌ها، فعال بمانند و به مردم خدمت‌رسانی کنند. او ادامه می‌دهد که در جنگ اخیر، انتظار نداشتند زیرساخت‌های بانکی تا این حد دچار اختلال شوند و به همین دلیل، در پرداخت وجوه مردم با مشکلات زیرساختی بانکی‌ها و در نتیجه چالش‌ها و دشواری‌هایی مواجه شدند.

عسگرخانی در ادامه، دومین مشکل را که به اعتقاد او همچنان پابرجاست و نیازمند راه‌کاری جدی است، وضعیت اینترنت معرفی می‌کند. او توضیح می‌دهد: «محدودیت دسترسی‌ها شدید بود و از منظر فنی، داریک و بسیاری از پلتفرم‌های دیگر در حوزه‌های مختلف با این مسئله دست‌به‌گریبان بودند. آنچه در این میان آزاردهنده بود، «برخورد دوگانه» بود؛ به این معنا که برخی زیرساخت‌های خصوصی کشور از دسترسی محدود به اینترنت آزاد برخوردار بودند، اما بخش بزرگی از کسب‌وکارها (بیش از ۹۵ درصد) چنین دسترسی‌ای نداشتند که این وضعیت، حس ناامیدی و عدم رقابت عادلانه را در میان فعالان اقتصادی ایجاد می‌کند.» عسگرخانی درباره اقداماتی که توسط داریک برای حفظ پایداری خدمات در این دوران انجام شد نیز می‌گوید که دارایی کاربران در پلتفرم داریک در دو مدل تعریف می‌شود: «دارایی مردم» (طلا و نقره) و «پول مردم» (تومان). او تأکید می‌کند که خط قرمز و هدف اصلی آنها، همیشه پایداری مستمر این دو بخش بوده تا کاربر در هر لحظه به دارایی‌هایش دسترسی داشته باشد و بتواند آزادانه خرید، فروش یا تحویل فیزیکی طلا و

مهر تراکتس



ASARETAARAHONESH.IR
ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری‌های مالی ایران





مهرتراکتس



۸۲

ASAE TAAHONESH.IR
ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

گلدیکا
بازار امن طلا

مدیرعامل گلدیکا می گوید: تا دوام تحویل طلا و امکان برداشت در روزهای بحران بهترین پاسخ آنها به شایعات بود

اعتمادسازی با عملکرد بدون نقص

علیرضا عیوضی، مدیرعامل گلدیکا،

اصلی ترین چالش عملیاتی در روزهای جنگ را تعطیلی بازار سنتی طلا می داند؛ رخدادی که فرایند تسویه معاملات، چه ریالی و چه طلائی، را که به بازار فیزیکی وابسته بود، با اختلال جدی روبه رو کرد. او تأکید می کند که در شرایطی که بازار فیزیکی متوقف شده بود، گلدیکا به کاربران خود تعهد تسویه و تحویل بدون وقفه داده بود و در این راستا باید راهکاری فوری برای ادامه عملیات می یافت. عیوضی در توضیح نحوه رفع این چالش می گوید: «برای رفع این چالش، از مکانیزم های نقدینگی داخلی و ذخایر طلائی که از پیش برای چنین شرایطی طراحی کرده بودیم، استفاده کردیم. این اقدام به ما اجازه داد تا برخلاف تعطیلی کامل بازار سنتی، به تمامی تعهدات خود در قبال مشتریان عمل کنیم و فرایندهای تسویه و تحویل را فعال نگه داریم.»

عیوضی در ادامه، درباره اقداماتی که برای حفظ پایداری خدماتشان در این دوره انجام دادند نیز توضیح می دهد که علاوه بر عملیات اجرایی، در بخش فنی و با وجود محدودیت های شدید اینترنتی، هماهنگی هایی با پلیس فتا و برخی نهادهای ذی ربط صورت دادند تا سامانه گلدیکا بدون حتی یک ثانیه وقفه در دسترس باشد. او می گوید: «در این زمینه، نرخ پشتیبان گیری آفلاین ما افزایش یافت و بررسی های متناوب لاگ های سامانه برای تشخیص رخداد های امنیتی انجام شد تا اطمینان حاصل شود هیچ اختلالی در داده های کاربران رخ نمی دهد.»

در پاسخ به این سؤال که چگونه اطمینان حاصل شده است مشتریان بتوانند در هر ساعت از شبانه روز دارای خود را به پول نقد تبدیل کنند، عیوضی می گوید: «ما با تکیه بر تجربه پنج ساله خود از بحران های مشابه، مانند اعتصاب های بازار طلا و جنگ ۱۲ روزه، فرایندهای عملیاتی خود را برای شرایط خاص بازطراحی کرده بودیم. مکانیزم اصلی ما بر پایه «تأمین نقدینگی از منابع داخلی» و «صندوق پشتیبان ریالی» استوار است. به همین دلیل، در طول بحران اخیر هیچ محدودیتی برای معاملات یا تحویل طلا اعمال نشد. تنها

در چند روز نخست، برداشت های ریالی با محدودیت های موقتی همراه بود که آن هم به سرعت برطرف شد و کاربران توانستند دارای خود را به پول نقد تبدیل کنند.» او مهم ترین دستاورد این دوره را تأیید دوباره اثربخشی استراتژی مدیریت بحران مجموعه گلدیکا می داند. عیوضی توضیح می دهد: «این بحران نشان داد که تجربیات قبلی، به ویژه تجربه جنگ ۱۲ روزه، به درستی در فرایندهای ما نهادینه شده اند. تفاوت اصلی این بار، هم زمانی آن با تعطیلات نوروز بود که تقاضا برای نقدینگی را افزایش داد. این موضوع اهمیت داشتن ذخایر ریالی کافی و یک برنامه مدون برای تسویه در دوران تعطیلی بازار را بیش از پیش برای ما روشن کرد.»

بلوغ اکوسیستم طلائی آنلاین و راهبرد اعتمادسازی

مدیرعامل گلدیکا در ارزیابی کلی از عملکرد اکوسیستم طلائی آنلاین کشور در دوران جنگ معتقد است که این اکوسیستم، هم از نظر آمادگی فنی سامانه ها و هم از منظر همکاری و نگاه صنفی، به مراتب پخته تر و کارآمدتر از بحران های گذشته مانند جنگ ۱۲ روزه عمل کرده است. عیوضی این بلوغ را نشانه ای از رشد و استحکام صنعت طلائی آنلاین در کشور می داند.

او در ادامه و در پاسخ به این پرسش که برای حفظ شفافیت و اعتماد مشتریان خود در زمان اوج شایعات چه اقداماتی انجام شده است، می گوید: «راهبرد گلدیکا بر این باور استوار بود که بهترین روش برای اعتمادسازی، «عملکرد بدون نقص» است، نه صرفاً بیان حرف.»

او اقدامات گلدیکا را در دو محور اصلی دسته بندی می کند: نخست، تا دوام عملیات بدون وقفه، به این معنا که با وجود تعطیلی پاساژهای طلا و خطرات موجود، تمامی درخواست های تحویل فیزیکی طلا، حتی در مقادیر بالا، بدون محدودیت انجام شد و امکان فروش و برداشت های ریالی کلان (چند ده میلیارد تومانی) نیز همواره فراهم بود تا مجالی برای شکل گیری و گسترش شایعات باقی

نماند. دوم، اطلاع رسانی شفاف؛ که به گفته او از طریق اطلاعیه های داخل سامانه، شبکه های اجتماعی گلدیکا و رسانه های معتبر انجام می شد تا به طور مستمر به کاربران اطمینان داده شود که هیچ گونه محدودیتی برای انجام معاملات وجود ندارد.

مدیرعامل گلدیکا درباره این پرسش که کدام توانایی پلتفرم های آنلاین بیش از حد انتظار در دوران بحران کارآمد بوده است، «اصل نقدشوندگی» را مهم ترین مزیت می داند. عیوضی توضیح می دهد که در شرایطی که کاربران، طلا را به عنوان دارایی امن برای روز مبادا خریداری کرده بودند اما عملاً در بورس و بازار سنتی امکان فروش آن را نداشتند، سامانه گلدیکا به کمک آنها آمد. او به نکته جالبی نیز اشاره می کند: «بسیاری از مراجعات از سوی افرادی بود که کاربر گلدیکا نبودند و قصد فروش طلائی را داشتند که امکان فروش آن در بازار سنتی برایشان فراهم نبود.»

در پاسخ به این پرسش که اگر به گذشته بازگردد چه کاری را انجام خواهد داد و چه کاری را تکرار نخواهد کرد، عیوضی با اشاره به اینکه تجربه جنگ اخیر تفاوت ماهوی چندانی با تجربیات پیشین نداشته است، می گوید: «با توجه به شایعاتی که درباره وقوع جنگ مطرح بود، تمامی تمهیدات لازم برای چنین شرایطی اندیشیده شده بود و در مورد عملکرد نیز بهتر است قضاوت را به کاربران گلدیکا واگذار کنیم.»

برتری پلتفرم های آنلاین نسبت به بازار سنتی در آزمون بحران

در پایان، عیوضی در ارزیابی میزان اعتمادپذیری پلتفرم های آنلاین در مقایسه با بازار سنتی در شرایط بحرانی تصریح می کند که این بحران به وضوح نشان داد سامانه های آنلاین طلا به مراتب پایدارتر و قابل

اعتمادتر از بازار سنتی هستند. او می گوید: «با وجود تمام شایعات و حمله هایی که گاهی از سوی برخی فعالان سنتی به این سامانه ها وارد می شود، در عمل دیدیم که در روزهای بحرانی این بازار سنتی بود که تعطیل و از دسترس خارج

شد، در حالی که سامانه های آنلاین بدون وقفه به مردم خدمت رسانی و نقدشوندگی دارای آنها را تضمین کردند. این تجربه در واقع یک آزمون عملی برای اثبات کارآمدی و اطمینان پذیری این اکوسیستم بود.» ♦





رمزارز

مهرتراکتس



ASAE TAAHONESH.IR
ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

فاطمه بهار
فیضی

بازار رمزارز در روزهای پرتلاطم جنگ و تلاش پلتفرم ها برای
حفظ دسترسی کاربران به دارایی ها

روایت تاب آوری صرافی های ایرانی



جنگ رمضان را می توان یکی از پیچیده ترین و پرچالش ترین دوره هایی دانست که اکوسیستم رمزارز کشور تجربه کرده است. این دوره نه تنها با افزایش نااطمینانی های اقتصادی و امنیتی همراه بود، بلکه هم زمان محدودیت های گسترده اینترنت، فشارهای عملیاتی بر کسب و کارهای دیجیتال و نوسانات شدید بازار نیز بر آن سایه انداخت. در چنین فضایی، صرافی های رمزارزی با مجموعه ای از چالش های هم زمان مواجه شدند: حفظ پایداری زیرساخت های فنی، مدیریت رفتار متغیر کاربران، مقابله با تهدیدات امنیتی و در عین حال حفظ اعتماد کاربران به پلتفرم ها. بررسی این دوره نشان می دهد که عملکرد صرافی های رمزارزی حول چند محور اصلی شکل گرفت: ایجاد مسیرهای پایدار برای ارتباط با کاربران، تقویت زیرساخت های امنیتی، مدیریت شرایط ناپایدار بازار و تلاش برای حفظ دسترسی کاربران به دارایی هایشان.

اختلال در ارتباطات و شکل گیری مسیرهای ارتباطی جایگزین

یکی از نخستین پیامدهای جنگ رمضان برای کسب و کارهای دیجیتال، اختلال در کانال های ارتباطی متعارف با کاربران بود. محدود شدن دسترسی به برخی شبکه های اجتماعی و قطع اینترنت باعث شد بسیاری از مسیرهای اطلاع رسانی که پیش تر نقش محوری داشتند، کارایی خود را از دست بدهند یا دست کم به گزینهای غیر قابل اتکا تبدیل شوند. در چنین شرایطی، صرافی های رمزارزی تلاش کردند مسیرهای جدیدی برای ارتباط با کاربران خود ایجاد کنند. یکی از مهم ترین اقدامات، توسعه کانال های اطلاع رسانی درون محصولی بود؛ به این معنا که اطلاعیه ها و گزارش های وضعیت خدمات مستقیماً در داخل پلتفرم ها منتشر می شد تا کاربران حتی در صورت محدود شدن دسترسی به شبکه های اجتماعی نیز بتوانند اطلاعات مورد نیاز خود را دریافت کنند. ایجاد صفحات اختصاصی اطلاعیه ها در داخل محصول، ارسال پیام های دوره ای درباره وضعیت سرویس ها و معرفی مسیرهای جایگزین برای ارتباط با پشتیبانی از جمله اقداماتی بود که برای حفظ ارتباط با کاربران در این اکوسیستم انجام شد. در کنار این اقدامات، برخی پلتفرم ها نیز تلاش کردند از ظرفیت شبکه های اجتماعی یا ابزارهای ارتباطی که همچنان در دسترس بودند استفاده کنند و اطلاع رسانی کوتاه و مستمر درباره وضعیت بازار و خدمات خود ارائه دهند. این رویکرد به کاهش ابهام و مدیریت انتظارات کاربران در شرایط بحران کمک کرد.

تقویت امنیت و افزایش آمادگی عملیاتی

در کنار چالش های ارتباطی، تهدیدات امنیتی نیز یکی از دغدغه های مهم صرافی های رمزارزی در این دوره بود. تجربه حملات سایبری و رخداد های امنیتی در جنگ ۱۲ روزه باعث شده بود بسیاری از پلتفرم ها بازنگری جدی در معماری امنیتی خود انجام دهند و این اقدامات در زمان بحران اهمیت بیشتری پیدا کرد.

در این دوره، برخی صرافی ها با افزایش تاب آوری زیرساخت های فنی، ارتقای معماری توزیع شده و بازطراحی کنترل های امنیتی در لایه های مختلف محصول تلاش کردند احتمال آسیب پذیری سیستم ها را کاهش دهند. همچنین مدیریت دارایی ها در برخی صرافی های رمزارزی به گونه ای تنظیم شد که میزان دارایی در دسترس در سیستم های عملیاتی به حداقل برسد تا در صورت وقوع حمله، دامنه خسارت محدود بماند.

تغییر رفتار کاربران در شرایط نااطمینانی

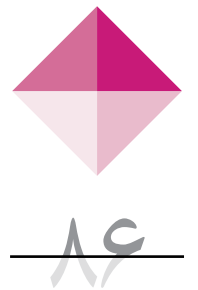
جنگ رمضان همچنین بر رفتار کاربران بازار رمزارز تأثیر قابل توجهی گذاشت. در شرایطی که سطح نااطمینانی عمومی افزایش می یابد، رفتار کاربران معمولاً به سمت کاهش ریسک حرکت می کند و بازار رمزارز نیز از این قاعده مستثنی نبود.

در روزهای ابتدایی جنگ، تمایل به خروج وجه (به ویژه به صورت ریالی) در برخی پلتفرم ها افزایش یافت. این رفتار عمدتاً ناشی از تلاش کاربران برای افزایش نقدشوندگی دارایی ها و حفظ کنترل بیشتر بر منابع مالی خود در شرایط نامطمئن بود. در همین حال، حجم معاملات در مقاطعی کاهش یافت و بخشی از کاربران ترجیح دادند فعالیت معاملاتی خود را محدود کنند. با این حال، باید توجه داشت که این تغییرات رفتاری تنها ناشی از شرایط جنگ نبود. هم زمانی چند عامل دیگر نیز بر وضعیت بازار تأثیر گذاشت: نزدیک شدن به پایان سال که معمولاً با افزایش نیاز به نقدینگی همراه است، وضعیت نزولی بازار رمزارز که انگیزه معامله گری را کاهش می دهد و در نهایت فضای نااطمینانی ناشی از درگیری ها. ترکیب این عوامل باعث شد کاهش فعالیت معاملاتی در این مقطع تا حد زیادی قابل پیش بینی باشد. در عین حال، بازار در این دوره حساسیت بالایی نسبت به اخبار نشان می داد. هرگونه خبر مثبت درباره کاهش تنش ها یا احتمال پایان درگیری ها می توانست موجب بهبود نسبی قیمت ها و افزایش تقاضا شود، در حالی که اخبار منفی بلافاصله فضای احتیاط و فشار نزولی در بازار ایجاد می کرد.





مهرتراکتس



ASARETAARAHONESH.IR
ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

نوبیتکس

چگونه نوبیتکس اعتماد کاربران را حفظ کرد؟

جنگ اولویت ها را بازتعریف کرد

علی خویی، مدیر عامل نوبیتکس، معتقد است که ارتباط مستمر با کاربران در هر کسب و کار دیجیتال یکی از شریان های حیاتی عملیات محسوب می شود؛ به ویژه در شرایط بحرانی که سطح عدم قطعیت بالایی رود و نیاز کاربران به دریافت اطلاعات معتبر و به روز بیش از همیشه احساس می شود. در چنین فضایی، حفظ این ارتباط تنها یک مزیت رقابتی نیست، بلکه بخشی از مسئولیت پلتفرم در قبال کاربران به شمار می آید. او توضیح می دهد که با اعمال محدودیت های اینترنتی، الگوی دسترسی کاربران به کانال های ارتباطی تغییر کرد و بخشی از مسیرهای رایج ارتباطی از دسترس خارج شدند یا پایداری لازم را نداشتند. در چنین شرایطی، شبکه های اجتماعی دیگر گزینه ای قابل اتکا نبودند و نمی شد آنها را به عنوان یک کانال پایدار در نظر گرفت.

او در این باره می گوید: «بر همین اساس، رویکرد ما در این مدت این بود که در کنار کانال های بیرونی، تمرکز بیشتری بر توسعه و تقویت مسیرهای ارتباطی درون محصولی داشته باشیم تا بتوانیم یک نقطه تماس پایدار و قابل اعتماد با کاربران ایجاد کنیم. یکی از مهم ترین اقدامات، ایجاد یک صفحه اختصاصی اطلاعیه ها در داخل محصول بود تا در مواقعی که دسترسی به شبکه های اجتماعی محدود می شود، به عنوان مرجع قابل اعتماد و همیشه در دسترس عمل کند. این فضا کمک کرد ارتباط حداقلی اما پایدار با کاربران نوبیتکس حفظ شود.»

خویی همچنین به اهمیت شبکه های اجتماعی اشاره می کند و توضیح می دهد که نوبیتکس به صورت فعال از ظرفیت پلتفرم هایی که در آن مقطع در دسترس بودند استفاده کرد و انتشار محتوای کوتاه روزانه برای اطلاع رسانی درباره وضعیت بازار و پلتفرم را در دستور کار قرار داد؛ رویکردی که به گفته او با استقبال کاربران همراه شد.

مدیر عامل نوبیتکس توضیح می دهد که تجربه «جنگ ۱۲ روزه» نقطه عطفی در نگاه نوبیتکس به امنیت بوده است. او می گوید: «در جریان جنگ ۱۲ روزه، نوبیتکس با یک سانحه امنیتی مواجه شد که بدون اغراق سخت ترین روزهای این پلتفرم را در طول هشت سال فعالیتش رقم زد. این اتفاق هم از نظر فنی و هم از نظر عملیاتی فشار بی سابقه ای به تیم وارد کرد. ما با یکی از گسترده ترین الگوهای حمله که تا آن زمان در اکوسیستم دیجیتال کشور تجربه شده بود، روبه رو بودیم. شدت آسیب بالا بود، اما مهم تر از آن درس آموخته هایی داشت که از این مقطع به دست آمد، به خصوص در حوزه امنیت.»

خویی سپس به مجموعه اقداماتی اشاره می کند که پس از آن تجربه در دستور کارشان قرار گرفت؛ از جمله افزایش تاب آوری زیرساخت، ارتقای معماری توزیع شده، بازطراحی کنترل های امنیتی در لایه محصول و سخت گیرانه کردن رویه های مرتبط با نگهداشت دارایی ها. او توضیح می دهد: «در کنار این تغییرات ساختاری، یک نکته کلیدی دیگر نیز افزایش سطح آمادگی عملیاتی بود. تیم های مانیتورینگ و پاسخ به رخداد، در تمام این مدت با بالاترین سطح هشدار فعالیت کردند و سناریوهای واکنش به رخداد به صورت از پیش تعریف شده و تمرین شده در اختیارشان بود تا در صورت مشاهده هر رفتار مشکوک، تصمیم گیری و اقدام با حداقل تأخیر انجام شود. از طرف دیگر، ما فقط روی تهدیدات امنیتی تمرکز نکردیم. تجربه نشان داده که در شرایط بحرانی، نوسانات بازار می تواند به همان اندازه چالش زا باشد. به همین دلیل، آماده سازی زیرساخت برای مدیریت پیک های غیرعادی در حجم معاملات نیز در دستور کار قرار گرفت؛ از افزایش ظرفیت پردازشی گرفته تا بهینه سازی مسیرهای حیاتی سیستم و آماده سازی برای مواجهه با شرایط نامتعارف بازار. هدف این بود که حتی در شرایط نوسانات شدید، کاربران کمترین اختلال را در انجام معاملات تجربه کنند. در مجموع، این دوره باعث شد نگاه ما به امنیت و پایداری از یک رویکرد واکنشی به یک رویکرد پیش نگر و سیستماتیک تغییر کند.»

◀ رفتار کاربران در بحران؛ از کاهش ریسک تا حساسیت به اخبار

او در ادامه، درباره تغییرات رفتاری کاربران نوبیتکس در اوج نگرانی های عمومی توضیح می دهد

که در چنین شرایطی، رفتار کاربران معمولاً به سمت کاهش ریسک حرکت می کند. او می گوید: «با شروع جنگ، در مقطع ابتدایی شاهد افزایش تمایل به خروج وجه، به ویژه به صورت ریالی، بودیم. این رفتار قابل انتظار است، زیرا در چنین فضایی بخشی از کاربران اولویت را بر حفظ نقدشوندگی و کنترل بیشتر بر دارایی های خود می گذارند. اما نکته مهم اینجاست که این تغییر رفتار صرفاً ناشی از جنگ نبود. در همان بازه، سه عامل هم زمان بازار را تحت تأثیر قرار داده بودند: اول، انتهای سال که به طور سنتی با افزایش نیاز به نقدینگی همراه است و معمولاً خروج وجه و کاهش فعالیت معاملاتی را به دنبال دارد. دوم، شرایط نزولی بازار (فاز خرسی) که انگیزه معامله گری را کاهش می دهد. و سوم، فضای جنگی و افزایش سطح عدم قطعیت. هم زمانی این سه عامل در اسفند ۱۴۰۴ باعث شد کاهش حجم معاملات و افزایش خروج وجه رفتاری طبیعی و قابل پیش بینی باشد.»

◀ تولد مفهوم تازه ای از تاب آوری

مدیر عامل نوبیتکس اصلی ترین چالش آنها در دوره جنگ را اختلال در ارتباطات هم زمان با نااطمینانی شدید می داند. خویی توضیح می دهد که کل این شرکت برای حفظ امنیت کارکنان به سرعت دور کار شد، اما هم زمان زیرساخت های ارتباطی کشور نیز دچار اختلال شدند و بخشی از مسیرهای ارتباطی آنها از دسترس خارج شد. به همین دلیل، یکی از اولین اقدامات نوبیتکس انتقال سریع ارتباطات به بسترهای جایگزین بود؛ هر چند هم راستا شدن کامل تیم ها با این تغییر زمان بر بود.

او همچنین به چالش هایی همچون محدودیت در دسترسی به ابزارهای فنی، کاهش بهره وری تیم ها و تأثیر فشار روانی ناشی از شرایط جنگ بر کارکنان اشاره می کند. او می گوید: «اگر بخواهم توضیح دهم که چگونه این چالش ها را مدیریت کردیم، پاسخ در سه محور خلاصه می شود: انعطاف در تصمیم گیری، اتکا به سناریوهای از پیش طراحی شده (حتی اگر کامل نبودند)، و اولویت دادن به پایداری سرویس و سرمایه انسانی. این ترکیب کمک کرد از یک شرایط بسیار ناپایدار، عبوری کنترل شده تر داشته باشیم.»

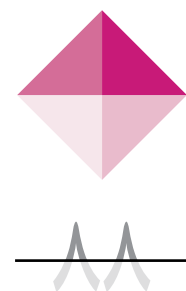
خویی مهم ترین تجربه این دوران را «تعریف جدید تاب آوری» عنوان می کند. او توضیح می دهد: «مهم ترین درسی که در این دوره برای ما تثبیت شد این بود که تاب آوری واقعی یک کسب و کار دیجیتال در توان ادامه دادن سرویس در بدترین سناریوهای ممکن معنا پیدا می کند.

پیش از این دوره، ما نیز مانند بسیاری از کسب و کارهای تکنولوژی محور، روی مفاهیمی مانند مقیاس پذیری، امنیت و رشد تمرکز





مصرف تراکتس



ASATARAHOONESH.IR
ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

سامان بیرقی تأکید می کند که در بحران، پاسخ گویی و اطمینان بخشی به کاربران اهمیت بیشتری پیدا می کند

اعتماد کاربران مهم ترین دارایی یک صرافی

سامان بیرقی، مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره صرافی اوامپی فینکس، توضیح می دهد که پس از روزهای آغازین جنگ و بروز بحران قطعی اینترنت، مهم ترین اولویت این مجموعه حفظ کانال ارتباطی با کاربران بوده است. به همین منظور تلاش کردند با انتشار اطلاعیه های دسته بندی شده از طریق پیام رسانی داخلی و همچنین اعلان های درون پلتفرمی، کاربران را به صورت گام به گام در جریان نحوه ارائه خدمات در صرافی اوامپی فینکس قرار دهند. او تأکید می کند که در شرایط بحران، به ویژه در شرایط جنگی، نبود اطلاعات شفاف و عدم اطلاع رسانی لحظه به لحظه می تواند خود به عاملی برای تشدید بحران بدل شود. او می گوید: «به عقیده من، آنچه در این دوران به عنوان یک تجربه گران بها برای همه اعضای اکوسیستم اقتصاد دیجیتال کشور رقم خورد، این بود که طراحی و برنامه ریزی برای «تاب آوری در شرایط بحرانی» دیگر یک انتخاب نیست، بلکه یک ضرورت است.»

بیرقی در ادامه اشاره می کند که این مجموعه از مدت ها قبل، با هدف تداوم کسب و کار و حفظ پایداری خدمات، سناریوهای گوناگونی را با محوریت اختلال گسترده در شبکه های ارتباطی پیش بینی کرده بود و همواره چندین مسیر جایگزین را در برنامه های خود در نظر داشته است. با این حال، به گفته او، پیگیری های ویژه نهادهای صنفی مانند انجمن بلاکچین با عاملیت SRO و هماهنگی میان نهادهای حاکمیتی از جمله مرکز ملی فضای مجازی و پلیس فتا منجر به اعطای دسترسی های کنترل شده در قالب ایجاد یک فهرست مجاز به منظور اتصال کسب و کارهای حوزه اقتصاد دیجیتال به شبکه جهانی اینترنت شد و عملاً ورود به فاز اتصال از طریق کانال های جایگزین دیگر موضوعیت نداشت. بیرقی همچنین اشاره می کند: «در بخش عملیات، برخی فرایندهای حیاتی این صرافی مانند برداشت های رمز ارزی یا تأییدهای امنیتی دومرحله ای؛ ناچار وارد پروتکل نیمه آفلاین شدند؛ به این معنا که بخشی از فرایندها به صورت دستی و تحت نظارت تیم های مالی و

خزانه داری انجام شد تا ریسک سوءاستفاده یا کلاهبرداری به حداقل برسد.» مدیرعامل اوامپی فینکس درباره طراحی زیرساخت های امنیتی این صرافی رمز ارزی که موجب مقاومت در برابر حملات سایبری و نوسانات شد نیز توضیح می دهد که از مدت ها پیش این فرض را در نظر گرفته بودند که در شرایط بحران، صرافی های رمز ارزی هم زمان با چهار تهدید مواجه می شوند: حملات سایبری، هجوم کاربران و رشد نرخ خروج دارایی، اختلالات زیرساختی و در نهایت ناپایداری یا تقطیع خدمات پایه ای مانند احراز هویت، ارسال پیامک و خدمات واریز و برداشت ریالی مبتنی بر بانکداری باز. بر همین اساس، معماری زیرساخت آنها صرفاً با نگاه رشد و توسعه یا امنیت سایبری طراحی نشده، بلکه آمادگی برای بقا و حفظ حداقل پایداری خدمات اصلی در شرایط بحرانی نیز نقش مهمی در این طراحی داشته است.»

نگهداری چندلایه دارایی ها و محدودیت های کنترلی

بیرقی در تشریح سازوکارهای امنیتی می گوید دارایی های کاربران در ساختاری چندلایه نگهداری می شد؛ بخش عمده ذخایر در کیف پول های سرد چندامضایی قرار داشت و دسترسی عملیاتی به آنها محدود و سطح بندی شده بود. همچنین تلاش کرده بودند از مکانیزم های ترکیبی شامل نظارت انسانی و فرایندهای خودکارسازی استفاده کنند.

به گفته بیرقی، در لایه زیرساخت های پردازش، انبارش داده و مراکز داده نیز توزیع جغرافیایی سرورها، تعبیه سرورهای پشتیبان در دو مرحله، محدودسازی دسترسی های حساس، استفاده از سامانه های تشخیص رفتار مشکوک و طراحی سناریوهای Failover باعث شد حتی در بازه های با بیشترین ترافیک نیز خدمات اوامپی فینکس پایدار باقی بماند. او می گوید: «با توجه به افزایش حجم درخواست های برداشت کاربران در ساعات ابتدایی جنگ، برای جلوگیری

از هرگونه سوءاستفاده احتمالی ناگزیر به تعریف پروتکل های سخت گیرانه تر و اعمال محدودیت های موقت روی برخی برداشت های مشکوک و پرریسک شدیم، تا احتمال سوءاستفاده از فضای عدم اطمینان و بی ثباتی نیز کاهش پیدا کند. در واقع راهبرد مادر مدیریت این بخش مبتنی بر این باور بود که در چنین شرایطی، امنیت به مراتب مهم تر از سرعت است.»

رفتار هیجانی کاربران

بیرقی توضیح می دهد که مطابق انتظار، الگوی رفتاری کاربران در این دوران به شدت هیجانی بود. بخشی از کاربران درصدد تبدیل سریع رمز ارزهای خود به استیبل کوین هایی مانند تتر و DAI بودند و بخشی دیگر ترجیح می دادند دارایی های خود را به کیف پول های شخصی، عمدتاً خارج از صرافی های ایرانی، منتقل کنند. بیرقی درباره تغییر الگوی رفتاری کاربران در اوج نگرانی ها به رفتارهای هیجانی اشاره می کند و توضیح می دهد: «در این دوران سفارش های فروش در بازارهایی مانند تتر/تومان رشد فزاینده ای داشت و توازن میان سفارش های خرید و فروش به طور معناداری برهم خورد. همچنین فراوانی و ارزش درخواست های برداشت ریالی نسبت به روزهای عادی ۵ تا ۶ برابر شد. محسوس ترین تغییر رفتاری، افزایش چشمگیر تقاضا برای ریال و شکل گیری جریانی معکوس نسبت به دوران عادی بود که موضوع تأمین نقدینگی و پایداری خدمات بانکداری باز را بیش از پیش برجسته کرد. همچنین بر اساس گزارش های تیم عملیات پشتیبانی، بیشترین سؤالات کاربران درباره امنیت دارایی ها و میزان نقدشوندگی آنها بوده است. علاوه بر این، تفاوت رفتار کاربران حرفه ای که با آرامش بیشتری عمل می کردند با کاربران تازه وارد که بیشتر تحت تأثیر شایعات قرار می گرفتند بسیار آشکار بود و همین موضوع اهمیت آموزش و اطلاع رسانی مستمر را دوچندان کرد.»

چالش های عملیاتی و مدیریت بحران

او در ادامه بزرگ ترین چالش در بحران جنگ اخیر را تقارن زمانی چندین قطعی و اختلال در خدمات پایه ای عنوان می کند؛ از جمله اختلالات گسترده اینترنت، فضای نااطمینانی ناشی از اخبار جنگ، مراجعات مکرر به واحد پشتیبانی، رشد ناگهانی ترافیک و محدودیت هایی که برخی سرویس دهندگان زیرساختی اعمال کردند. بیرقی تأکید می کند که در چنین شرایطی، حل مسئله صرفاً فنی نیست و تصمیم گیری سریع، مدیریت چابک



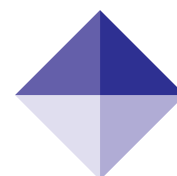
لندتک ایران در جنگ رمضان چه عملکردی داشت؟

روایت وابستگی لندتک‌ها

جنگ برای اکوسیستم لندتک ایران صرفاً یک بحران مقطعی نبود؛ بلکه به یک «تست فشار» واقعی برای سنجش تاب‌آوری این صنعت تبدیل شد. در شرایطی که اختلال اینترنت، نااطمینانی اقتصادی، کاهش قدرت خرید مردم و توقف بخشی از زیرساخت‌های مالی، فضای اقتصاد دیجیتال را تحت تأثیر قرار داده بود، لندتک‌ها ناچار شدند میان سه مسئله متضاد تعادل برقرار کنند: حفظ جریان اعتباردهی، کنترل ریسک نکول و تضمین بقای کسب‌وکار خود. بررسی عملکرد بازیگران مختلف این صنعت نشان می‌دهد که اگرچه بسیاری از لندتک‌ها توانستند تا حدی خدمات خود را حفظ کنند، در حالی که برخی دیگر مجبور به توقف سرویس‌دهی شدند، اما بحران جنگ یک واقعیت مهم را بیش از هر زمان دیگری آشکار کرد: پاشنه آشیل صنعت لندتک ایران، وابستگی شدید و ساختاری آن به نظام بانکی است. در این گزارش، در گفت‌وگو با فعالان این صنعت، عملکرد لندتک ایران در دوران جنگ را بررسی کرده‌ایم.



مصرف تراکتس



۹۰

ASAPARAHONESH.IR

ماهانامه اختصاصی مدیران
فناوری‌های مالی ایران

وابستگی پنهان؛ جایی که استقلال لندتک‌ها پایان می‌یابد

در هر کشوری، لندتک‌ها نماد کسب‌وکارهای چابک و نوآور هستند که قرار است با اتکا به فناوری، دسترسی مردم به اعتبار را تسهیل کنند و نقشی مؤثر در گسترش فراگیری مالی داشته باشند. اما تجربه جنگ نشان داد که بسیاری از این کسب‌وکارها در عمل استقلال چندانی در تصمیم‌گیری ندارند. منابع مالی عمده لندتک‌ها از بانک‌ها تأمین می‌شود و همین موضوع باعث شده اختیارات نهایی درباره ادامه یا توقف اعتباردهی، عملاً در دست بانک‌ها باشد. در روزهای ابتدایی جنگ رمضان، بسیاری از بانک‌ها برای مدیریت ریسک یا جلوگیری از تهدیدات سایبری، ارتباط خود با پلتفرم‌های لندتک را محدود یا متوقف کردند؛ تصمیمی که مستقیماً به توقف خدمات بخشی از این اکوسیستم انجامید.

گزارش میدانی از وضعیت شرکت‌های لندتک در دوران جنگ نیز این مسئله را تأیید می‌کند. در حالی که برخی بازیگران مانند لندو، قسطا، اقساط مارکت و تکنویی توانستند بخشی از خدمات خود را حفظ کنند، شرکت‌های اسنپ‌پی، تارا، دیجی‌پی، وام‌سی و دارا ارائه خدمات اعتباری خود را متوقف کردند و کاربران با ورود به سایت یا اپلیکیشن این شرکت‌ها با پیام‌هایی مانند «در حال حاضر امکان دریافت اعتبار وجود ندارد» مواجه می‌شدند.

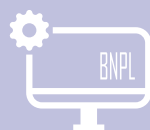
در این میان، مسئله «انتقال نامتوازن ریسک» به یکی از جدی‌ترین چالش‌های این صنعت تبدیل شد. طبق صحبت‌های فعالان این اکوسیستم، مدل رایج همکاری میان بانک‌ها و لندتک‌ها به گونه‌ای طراحی شده که بخش عمده ریسک نکول کاربران به لندتک منتقل می‌شود و در دوران جنگ، این مسئله به شکل حادثی بروز یافت. از یک سو، کاربران به دلیل تعدیل نیرو، رکود کسب‌وکارها و فشار اقتصادی، توان بازپرداخت گذشته را نداشتند؛ از سوی دیگر، بانک‌ها مطابق قرارداد، اقساط را در موعد مقرر از حساب لندتک‌ها برداشت می‌کردند. نتیجه این وضعیت، قرار گرفتن لندتک‌ها زیر فشار هم‌زمان بانک و مشتری بود؛ فشاری که بسیاری از بازیگران را ناچار به انقباض اعتباری یا حتی توقف خدمات کرد.

چابکی در بحران؛ ظرفیت‌هایی که بدون اصلاح ساختار شکوفانمی‌شوند

با این حال، جنگ تنها نقاط ضعف این صنعت را آشکار نکرد، بلکه برخی مزیت‌های بالقوه لندتک‌ها را نیز نمایان ساخت. برخلاف بانک‌های سنتی، بخشی از لندتک‌ها توانستند با چابکی بیشتری مدل‌های اعتبارسنجی خود را اصلاح کنند، خدمات دورکاری را فعال نگه دارند و حتی با تحلیل داده‌های لحظه‌ای، تخصیص اعتبار را به کاربران کم‌ریسک محدود کنند. این رفتارها نشان می‌دهد که لندتک‌ها از منظر فناوری و تحلیل داده، ظرفیت بالایی برای ایفای نقش «شبکه ایمنی مالی» در شرایط بحران دارند. اما مسئله اصلی اینجاست که این ظرفیت، بدون اصلاح ساختار تأمین مالی، هرگز به بلوغ کامل نخواهد رسید. تا زمانی که لندتک‌ها صرفاً بازوی توزیع اعتبار بانک‌ها باقی بمانند و استقلال عملیاتی نداشته باشند، هر بحرانی می‌تواند کل اکوسیستم را فلج کند. صنعت لندتک برای بقا نیازمند تنوع بخشی به منابع مالی، بازتعریف قراردادهای بانک‌ها، ایجاد سازوکارهای عادلانه تقسیم ریسک و حمایت عملیاتی رگولاتور در شرایط بحرانی است. در غیر این صورت، هرچقدر هم که بازیگران این حوزه از نظر فناوری پیشرفته و چابک باشند، همچنان در برابر تصمیمات نظام بانکی آسیب‌پذیر باقی خواهند ماند. ♦



پیمان
قاسم‌زاده



تکنوپي با محدود کردن اعتبار به کاربران کم ریسک تلاش کرد میان حفظ نقدینگی و رضایت مشتری تعادل برقرار کند

ناچار به اعمال محدودیت‌های کنترلی شدیم

عظام کیانی نژاد، مدیرعامل تکنوپي، نخستین تصمیم استراتژیک این مجموعه در روزهای آغازین جنگ را حفظ تداوم عملیاتی کسب و کار و باز نگه داشتن مسیر ارائه خدمات به کاربران می‌داند. البته در مقام عمل، این مجموعه با موانع متعددی مواجه بود؛ از چالش‌های زیرساخت دیجیتال نظیر قطعی گسترده اینترنت و اختلال در دسترسی مردم به درگاه‌های دریافت وام و پرداخت اقساط گرفته تا ریسک‌های فیزیکی که فرایندهای عملیاتی دریافت چک و تضامین را به شدت مختل کرده بود. کیانی نژاد ضمن اشاره به وابستگی مفرط لندتک‌ها به منابع بانکی، می‌گوید: «باید توجه داشت که توقف ناگهانی خدمات در بسیاری از پلتفرم‌ها، بیش از آنکه ریشه در رویکرد خود لندتک‌ها داشته باشد، ناشی از تصمیمات انقباضی بانک‌های تأمین‌کننده مالی بود. با این حال، ما در تکنوپي توانستیم بر اساس یکی از خطوط اعتباری که با محدودیت بانکی مواجه نشده بود، تا روز بیستم بحران با تمام ظرفیت به تخصیص اعتبار ادامه دهیم. پس از آن، تکنوپي تلاش کرد با پایش مستمر داده‌ها، به تعادلی میان مدیریت ریسک نکول و حفظ رضایت مشتریان دست یابد. در واقع تکنوپي با مشاهده نشانه‌های اولیه از تأخیر در بازپرداخت‌ها، استراتژی تخصیص اعتبار را به شکلی هدفمند، به کاربران دارای رتبه‌های اعتباری بالا و ریسک پایین محدود کرد.»

◀ تطبیق پویای مدل‌های اعتبارسنجی با متغیرهای محیطی

مدیرعامل تکنوپي در خصوص تطبیق پویای مدل‌های اعتبارسنجی این مجموعه با شرایط بحرانی نیز صحبت می‌کند و توضیح می‌دهد: «در کنار رتبه اعتباری مرسوم، با تحلیل داده‌های لحظه‌ای، متغیرهای محیطی مانند استان محل سکونت را نیز وارد مدل‌های خود کردیم؛ در نتیجه، تخصیص اعتبار تنها به گروه‌های کاربری محدود شد که نرخ نکول پیش‌بینی شده برای آنها کمتر از ۲ درصد بود.»

کیانی نژاد مهم‌ترین دلیل این انقباض اعتباری را ساختار نامتوازن قراردادهای فی‌مابین می‌داند: «در مدل فعلی، لندتک ضامن نهایی بازپرداخت محسوب می‌شود و بانک‌های عامل، مطالبات خود را مستقیماً در سررسید مقرر از حساب شرکت برداشت می‌کردند. لذا برای مدیریت جریان نقدینگی و حفظ پایداری کسب و کار، ناچار به اعمال این محدودیت‌های کنترلی شدیم.»

او ضمن اشاره به کاهش غیرمنتظره تقاضا در برخی بازه‌ها، این اتفاق را برخلاف انتظار عمومی می‌داند و می‌گوید: «به دلیل اختلال در زیرساخت‌های ارتباطی و اینترنت، عملاً مسیر ورود بازیگران و کاربران جدید مسدود شده بود. مخاطبان اصلی ما در صنعت لندتک عمدتاً از طبقه متوسط جامعه هستند که در شرایط بحرانی بیشترین نیاز را به نقدینگی خرد دارند، اما موانع زیرساختی عملاً مانع از ثبت تقاضای آنها در پلتفرم شد.»

کیانی نژاد همچنین از جهش چندبرابری نرخ نکول در پورتفوی تکنوپي در شرایط ویژه خبر می‌دهد و علت اصلی آن را فقدان استقلال عمل در تغییر سیاست‌های بازپرداخت یا اعطای مهلت به کاربران می‌داند. او در این باره می‌گوید: «به دلیل ساختار سخت‌گیرانه قراردادهای بانک در موعد مقرر و صرف نظر از شرایط ویژه کاربر، مبلغ اقساط را از حساب لندتک کسر می‌کرد. به همین دلیل، با وجود درک عمیق از شرایط دشوار اقتصادی کاربران، امکان انعطاف‌پذیری در سررسیدها و امهال اقساط عملاً از ما سلب شده بود.»

◀ ضرورت اصلاح زیرساخت‌های قانونی و حمایتی در صنعت لندتک

بزرگ‌ترین پاشنه آشیل صنعت لندتک از نظر مدیرعامل تکنوپي، عدم تقارن ریسک و فقدان چتر حمایتی نهادهای تنظیم‌گر در شرایط حساس است. به گفته او، در زمان بحران، نه بانک‌ها انعطاف لازم را نشان می‌دهند و نه قوانین بانک مرکزی حمایت عملیاتی مؤثری از پلتفرم‌های لندتک به عمل می‌آورند: «در کنار این موضوع، ضعف در دسترسی به پایگاه‌های داده جامع برای ارزیابی و کنترل ریسک نیز یکی دیگر از چالش‌های کلیدی است که در تکانه‌های اقتصادی، فشار مضاعفی بر مدل کسب و کار لندتک‌ها وارد می‌سازد.»

مدیرعامل تکنوپي به عملکرد کلی صنعت لندتک در دوران جنگ نمره ۱۸ از ۲۰ می‌دهد و علت این ارزیابی مثبت را ایستادگی بازیگران این صنف در کنار مردم و تلاش برای حفظ جریان خدمات اعتباری جهت رفع نیازهای ضروری، علی‌رغم وجود ریسک‌های سیستماتیک شدید و عدم حمایت نهادهای بالادستی عنوان می‌کند.

کیانی نژاد معتقد است که پلتفرم‌های لندتک از نظر تکنولوژی، چابکی و سطح دسترسی به کاربر، قطعاً ظرفیت ایفای نقش به عنوان یک «شبکه ایمنی مالی» را دارا هستند؛ اما تحقق این امر مشروط به اصلاح زیرساخت‌های کلان است. او در پایان تأکید می‌کند: «تازمانی که تأمین مالی پایدار از سوی بانک‌ها تضمین نشود، نهاد ناظر بانک‌ها را ملزم به رعایت شرایط حساس (مانند امهال اقساط) نکند و بروکراسی‌های پیچیده قضایی برای وصول مطالبات تسهیل نشود، لندتک‌ها به تنهایی نمی‌توانند بار این مسئولیت سنگین را به دوش بکشند. در غیر این صورت، این ظرفیت بالقوه در اقتصاد ایران، هیچ‌گاه به فعلیت نخواهد رسید.»

کتاب‌ها اسکناس‌ها و مدیران

در بخش «راهنما» این شماره از عصر تراکنش، مثل همیشه مروری داشته‌ایم بر مهم‌ترین مطالب و گزارش‌هایی که می‌توانند دریچه‌ای تازه به جهان فکر، مدیریت و صنعت مالی باز کنند. از میان کتاب‌های این ماه، «از پایش تا آفرینش» را معرفی کرده‌ایم؛ اثری درباره نقش داده و فناوری در شکل‌دادن به انتخاب‌ها، روایت‌ها و زیست روزمره ما. در کنار آن، «شاعران زمان جنگ» را مرور کرده‌ایم؛ کتابی درباره تاب‌آوری، نفس کشیدن در میانه بحران و رهبری در تاریک‌ترین روزها. در ادامه، به ویتترین پولی ایران سر زده‌ایم؛ از اسکناس‌های قدیمی دهه ۶۰ تا ایران چک یک میلیون تومانی که به تازگی وارد چرخه شده و هر کدام روایتی از تاریخ و اقتصاد کشور را در خود دارند. همچنین نگاهی انداخته‌ایم به مهم‌ترین انتصابات مدیریتی صنعت مالی کشور در ماه‌های اخیر؛ تغییراتی که نشانه‌ای از بازآرایی راهبردها و چهره‌های اثرگذار این صنعت‌اند.

راهنما



سیتی گروپ درم

طرح جلد شماره می
۲۰۲۶ بارونز به تلاش
سیتی گروپ برای عبور از
گذشته و بازسازی خود
به عنوان یک بانک

جهانی کارآمدتر اختصاص دارد و نشان می دهد که
این بانک بزرگ در آستانه تحولی جدی قرار گرفته
است. این شماره، سیتی گروپ را بانکی در حال
بازتعریف هویت، تمرکز بر مشتری و تلاش برای
بازگشت به رقابت در سطح نخست وال استریت
معرفی می کند. مقاله این شماره از بارونز بر
تلاش های جین فریزر برای دگرگون سازی ساختار
سیتی گروپ تمرکز دارد؛ تلاشی که هدف آن تبدیل
یک سازمان پراکنده و چندپاره به بانکی متمرکز بر
یکپارچگی مشتری، رشد پایدار و کارایی بالاتر است.
بارونز می نویسد سیتی گروپ اکنون در حال حرکت
به سوی ساختاری تازه با پنج واحد اصلی یعنی
خدمات، بازارها، بانکداری، مدیریت ثروت، و
کارت های اعتباری مصرف کننده در آمریکا است. در
این میان، بخش مدیریت ثروت که تحت مدیریت
اندی سیگ قرار دارد، یکی از مهم ترین محورهای
تحول به شمار می آید. این بخش که پیش تر با
ناکارآمدی و ساختارهای تکراری روبه رو بوده، اکنون

بارونز

تاریخ انتشار

می ۲۰۲۶

صاحب امتیاز

شرکت داو جونز

تیراژ

۳۰۵۵۱۳

انتشار اولین شماره

۱۹۲۱

دفتر مرکزی

نیویورک، آمریکا

وبسایت

barrons.com

سوژه ها

#سیتی گروپ

#بانکداری

#هوش مصنوعی

هوش مصنوعی و آینده نرم افزارهای سازمانی

نشریه فورچون شماره
آوریل-می ۲۰۲۶ خود را به
تأثیر هوش مصنوعی بر
صنعت نرم افزار و آینده
شرکت های فناوری

فورچون

اختصاص داده است و در گزارشی با عنوان «هوش
مصنوعی؟ می شود با آن کنار آمد» این پرسش را مطرح
می کند که آیا گسترش سریع هوش مصنوعی تهدیدی
برای شرکت های نرم افزاری است یا فرصتی برای تحول
در مدل های کسب و کار. فورچون می نویسد که با
پیشرفت ابزارهای هوش مصنوعی، برخی سرمایه گذاران
از پدیده ای سخن می گویند که آن را
«SaaSocalypse» می نامند؛ یعنی نگرانی از این که
شرکت ها دیگر به نرم افزارهای آماده SaaS نیاز نداشته
باشند و بتوانند با کمک هوش مصنوعی یا روش هایی
مانند وایب کدینگ، نرم افزارهای مورد نیاز خود را
به صورت اختصاصی بسازند. چنین روندی می تواند
مدل کسب و کار بسیاری از شرکت های نرم افزاری را با
چالش روبه رو کند.

با این حال، فورچون تأکید می کند که این تحول لزوماً به
معنای نابودی کامل بازار نرم افزار نیست. در بسیاری از
حوزه ها مانند حسابداری یا منابع انسانی، شرکت ها
همچنان ترجیح می دهند از محصولات استاندارد و
فروشنده گان معتبر استفاده کنند، زیرا این راهکارها
کم ریسک تر و قابل اعتمادتر هستند. گزارش همچنین
یادآور می شود که در تاریخ فناوری، نوآوری ها معمولاً
باعث حذف کامل یک صنعت نشده اند، بلکه ساختار
آن را تغییر داده و بازارهای جدیدی ایجاد کرده اند. در
مجموع، این گزارش نشان می دهد که هوش مصنوعی
احتمالاً صنعت نرم افزار را از میان نخواهد برد، بلکه آن
را دگرگون می کند و رقابت و تحولی تازه در این بازار به
وجود می آورد.

تاریخ انتشار

آوریل-می ۲۰۲۶

صاحب امتیاز

شرکت فورچون مدیا

گروپ هولدرینگز، الالسی

تیراژ

۸۵۲۲۰۰

انتشار اولین شماره

۱۹۳۰

دفتر مرکزی

نیویورک، آمریکا

وبسایت

fortune.com

سوژه ها

#فناوری

#هوش مصنوعی

#کنترل داده



مهر تراکتس



۹۶

ASAE TAAHONESH IIR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

بحران انرژی و توهم خوش بینی بازار

اکنونومیست

در شماره مه ۲۰۲۶
اکنونومیست، جلد مجله
با تیتیر «چرا قیمت نفت
هنوز به اندازه کافی بالا
نیست؟» به بحران نفت

پرداخته و از همان ابتدا با عبارت «Still in La-La» این پیام را منتقل می کند که بازارها هنوز ابعاد واقعی شوک عرضه را جدی نگرفته اند. اکنونومیست می نویسد جنگ ایران و بسته شدن تنگه هرمز، که روزانه ۱۴ میلیون بشکه از عرضه نفت را مختل کرده، بزرگ ترین شوک عرضه نفت در تاریخ را رقم زده است؛ با این حال، بازارهای جهانی همچنان بر این فرض حرکت می کنند که این بحران موقتی خواهد بود و قیمت ها دوباره کاهش می یابد. این گزارش توضیح می دهد که هرچند بهای نفت برنت در ۳۰ آوریل از ۱۲۵ دلار عبور کرده، اما معاملات آتی همچنان نشان می دهد که بازار انتظار دارد قیمت ها تا پایان ۲۰۲۶ به حدود ۸۸ دلار بازگردد.

اکنونومیست این خوش بینی را ناشی از فرض هایی مانند صلح سریع، بازگشایی آسان تنگه هرمز و بازگشت روان جریان سوخت می داند، در حالی که کاهش ذخایر نفتی، احتمال کمبود سوخت و افزایش تقاضا در آستانه فصل رانندگی تابستانی آمریکا نشانه های دیگری را پیش روی اقتصاد جهانی قرار داده است. این نشریه هشدار می دهد که دولت ها، بانک های مرکزی و سرمایه گذاران باید خود را برای فشارهای تورمی تازه و کمبودهای بیشتر آماده کنند. اکنونومیست در این شماره، در گزارش دیگری به وضعیت فدرال رزرو پرداخته و می نویسد که دونالد ترامپ تلاش کرده با حمله به جروم پاول و فشار بر بانک مرکزی آمریکا، مسیر سیاست پولی را تحت تأثیر قرار دهد.



تاریخ انتشار

مه ۲۰۲۶

صاحب امتیاز

گروه اکنونومیست

تیراژ

۴۹۰۹۴۴ نسخه در هفته

انتشار اولین شماره

۱۸۴۳

دفتر مرکزی

لندن، انگلستان

وبسایت

economist.com

سوزدها

#فدرالرزرو

#بحران انرژی #سیاست



سیربازسازی

تلاش می کند بازدهی خود را به بیش از ۲۰ درصد برساند. از سوی دیگر، ویس راگوان نیز مأمور احیای بخش بانکداری شده و بانک در تلاش است با جذب نیروهای باتجربه از رقبایی مانند جی پی مورگان جایگاه خود را تقویت کند.

این گزارش همچنین بر این نکته تأکید دارد که سیتی گروپ به دنبال ایجاد «تمرکز یکپارچه بر مشتری» است؛ یعنی برقراری ارتباطی منسجم تر با مشتریان و بهره گیری از مزیت های جهانی خود برای دستیابی به رشد بیشتر. جین فریزر در گفت و گو با مجله بارونز تأکید می کند که این بانک هنوز ظرفیت های قابل توجهی برای پیشرفت دارد و با وجود چالش ها، از مزیت مقیاس و شبکه جهانی خود بهره می برد.

در کنار این چشم انداز مثبت، بارونز به تنش های مدیریتی نیز اشاره می کند. شکایت هایی درباره رفتار سیگ و بررسی های حقوقی مرتبط با آن نشان می دهد که این تحول صرفاً یک پروژه مبتنی بر اعداد و نمودارها نیست، بلکه مستلزم تغییر فرهنگ سازمانی و سبک مدیریت نیز هست. فریزر با وجود این حاشیه ها از مأموریتی که به او سپرده شده دفاع می کند و آن را بخشی از تغییرات سخت اما ضروری می داند.

مروری بر کتاب «از پایش تا آفرینش» که درباره نقش داده و فناوری در شکل دادن به انتخاب ها و روایت های زندگی ماست

الگوریتم ها

تصمیم می گیرند یا ما؟

کتاب «از پایش تا آفرینش» روایتی است از انسان امروز؛ انسانی که در جهان داده ها، الگوریتم ها، صفحه نمایش ها و شبکه های اجتماعی زندگی می کند، اما هنوز تشنه ی معنا، آزادی و آفرینش است. این کتاب از یک سو تصویری روشن و گاه نگران کننده از وضعیت نظارت و پایش در عصر دیجیتال ارائه می دهد و از سوی دیگر، افقی امیدوارکننده می گشاید: اینکه همین جهان تحت نظارت می تواند نقطه ی آغاز آفرینش، کنش و ساختن آینده ای انسانی تر باشد. «از پایش تا آفرینش» نه صرفاً یک متن نظری درباره ی فناوری است و نه فقط یک نوشته ی الهام بخش اخلاقی؛ بلکه تلاشی است برای پیوند دادن این دو: توصیف دقیق وضعیت و دعوت به تغییر.



جهان زیر نگاه: آغاز روایت

کتاب با صحنه ای کاملاً آشنا شروع می شود: لحظه ی بیدار شدن. هنوز چشم ها کاملاً باز نشده، اما دست به طور خودکار سراغ گوشی می رود و نخستین نوری که به چشم می خورد، نور صفحه ی موبایل است، نه آفتاب. این تصویر ساده و روزمره، بهانه ای می شود برای ورود به بحثی عمیق تر. عمار حیدری، نویسنده این کتاب، نشان می دهد که چگونه زندگی ما به تدریج در زیر نگاه ابزارهایی قرار گرفته که همیشه روشن اند و هیچ گاه خسته نمی شوند؛ این نگاه در گذشته عمدتاً انسانی، محدود و وابسته به مکان و زمان بود؛ حال آنکه نگاه امروز، نگاه سامانه های دیجیتال است: پیوسته، فراگیر و داده محور. در بخش هایی از این کتاب با عناوینی مانند «جهان زیر نگاه» و «چشم همیشه بیدار»، کتاب توضیح می دهد که نظارت دیگر رخدادی موقتی نیست، بلکه به بستر دائمی زیست ما تبدیل شده است. به محض برداشتن گوشی، ردپای ما آغاز می شود: اپلیکیشن ها رفتارمان را ثبت می کنند، مرورگرها کلیک ها و جست و جوها را نگه می دارند، پلتفرم ها مدت مکث روی هر تصویر را اندازه گیری می کنند، دوربین های شهری مسیر حرکت را ضبط می کنند، کارت های بانکی عادات خرید را ثبت می کنند و حتی داده های پزشکی و رسانه ای ما در بانک های اطلاعاتی مختلف ذخیره می شود. نویسنده تأکید می کند که این ثبت شدن ها فقط مجموعه ای از نشانه های پراکنده نیست. وقتی همه ی این داده ها کنار هم قرار می گیرند، به تصویری تبدیل می شوند که گاه از شناختی که خود فرد از خویشتن دارد نیز دقیق تر است. در چنین جهانی، انسان نه فقط دیده می شود، بلکه تحلیل، طبقه بندی و پیش بینی می شود. اینجاست که کتاب پرسش محوری خود را مطرح می کند: وقتی الگوریتم ها می دانند چه چیزی توجه ما را جلب می کند، چه می خریم، چگونه واکنش نشان می دهیم و در چه موقعیتی آسیب پذیرتر هستیم، آیا انتخاب های ما هنوز کاملاً «انتخاب خودمان» است؟

از داده تا هویت: سوژه ی انسانی در عصر الگوریتم

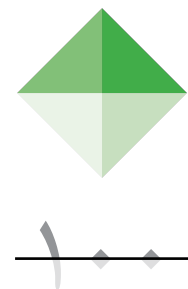
یکی از نقاط قوت این کتاب، توجه به پیامدهای هویتی و وجودی زندگی در جهان داده محور است. حیدری فقط درباره ی فناوری حرف نمی زند، بلکه نشان می دهد این فناوری ها چگونه تصویر ما از خودمان را تغییر می دهند. در گذشته، هویت انسان بیشتر بر اساس خاطرات، تجربه های زیسته، روابط نزدیک و روایت هایی که از خود و جهان می ساخت

شکل می گرفت. امروز اما بخشی از این هویت از بیرون، در شبکه ای از داده ها، تحلیل ها و پروفایل ها بازتولید می شود. این کتاب توضیح می دهد که مجموعه ی انتخاب های ما، از ساده ترین تا پیچیده ترین، به الگوهایی تبدیل می شوند که بر اساس آنها رفتار آینده مان پیش بینی می شود. این الگوها می توانند پیشنهاد کتاب، فیلم، دوست، مسیر رفت و آمد و حتی محتوای خبری ما را تعیین کنند. نتیجه آن است که فرد، در عین احساس آزادی، ممکن است در یک مسیر از پیش طراحی شده حرکت کند؛ مسیری که به دقت با سلیقه ها، ترس ها و علایق او هماهنگ شده است. در این بخش، نویسنده به زیبایی تنش میان «خودآیینی» و «طراحی پنهان» را نشان می دهد. او از خواننده می خواهد لحظه ای مکث کند و بپرسد: آیا این تصمیم واقعاً از من بود، یا سامانه ای که مرا بهتر از خودم می شناسد، زمینه ی آن را فراهم کرده بود؟ این پرسش، نگاه کتاب را از سطح بحث های معمول درباره ی «حریم خصوصی» فراتر می برد و آن را به سطحی فلسفی تر و وجودی تر می کشاند: تغییر ماهیت سوژه ی انسانی در جهان دیجیتال.

نظارت بیرونی، کنترل درونی

کتاب در ادامه به لایه ای ظریف تر و شاید نگران کننده تر از نظارت می رسد: تأثیر آن بر درون انسان. وقتی انسان مدام زیر نگاه است، به تدریج رفتار خود را با آن نگاه هماهنگ می کند. این هماهنگی همیشه از سر ترس آشکار نیست؛ گاهی به شکل عادت، احتیاط، ملاحظه و خودسانسوری آرام و تدریجی ظاهر می شود. نویسنده

مهر تراکتس



ASAETARAHONESH.IR
ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران



جهت خرید کتاب «از پایش تا آفرینش»
این کیوارکد را اسکن کنید.

اسکناس های دهه ۶۰ که همچنان اعتبار دارند

نگاهی به فهرست اسکناس های در جریان کشور نشان می دهد هنوز هم برخی از قدیمی ترین پول های چاپ شده پس از انقلاب اسلامی از نظر قانونی اعتبار دارند؛ اسکناس هایی که قدمت نخستین چاپ آنها به بیش از ۴۰ سال پیش بازمی گردد.



اسکناس ۱۰۰۰ ریالی یا ۱۰ تومانی از بازماندگان دهه ۶۰ است. این اسکناس که تصویر آیت الله مدرس روی آن نقش بسته، در سال ۱۳۶۴ منتشر شد و همچنان در فهرست اسکناس های در جریان بانک مرکزی دیده می شود.

مروری بر اسکناس ها و ایران چک های در جریان کشور؛ از ۱۰ تومانی های دهه ۶۰ تا تازه ترین عضو خانواده پول های درشت

ویتترین پولی ایران

با آغاز توزیع ایران چک یک میلیون تومانی در شعب منتخب بانک های کشور از اسفند ۱۴۰۴، بار دیگر توجه ها به اسکناس ها و پول های در

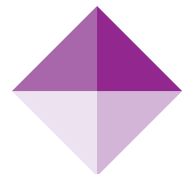


گردش ایران جلب شده است؛ مجموعه ای از پول های کاغذی که هر کدام علاوه بر کارکرد اقتصادی، روایتگر بخشی از تاریخ، فرهنگ و تحولات اقتصادی کشور هستند. مروری بر فهرست اسکناس ها و ایران چک های در جریان که بانک مرکزی در وبسایت رسمی خود منتشر کرده، نشان می دهد ویتترین پولی ایران ترکیبی از اسکناس هایی با قدمت بیش از چهار دهه تا جدیدترین ایران چک هایی است که به تازگی وارد چرخه مبادلات شده اند.



یاسمن
رئوفیان

مهرتراکت



۱۰۲

ASAEETARAHOONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

آغاز دوران جدید طراحی؛ اولین ظهور تصویر امام خمینی (ره) روی اسکناس

یکی از مهم ترین تحولات در تاریخ طراحی اسکناس های ایران به اوایل دهه ۷۰ بازمی گردد؛ زمانی که تصویر امام خمینی (ره) برای نخستین بار روی اسکناس های کشور نقش بست. در زمان حیات امام خمینی، ایشان اجازه چاپ تصویر خود روی پول ملی را نداده بودند. اما در سال ۱۳۷۱ و سه سال پس از رحلت ایشان، نخستین اسکناس با تصویر امام منتشر شد.



اسکناس ۱۰۰۰ ریالی نخستین اسکناس از سری جدید بود که در روی آن تصویر امام خمینی (ره) و در پشت آن تصویر قبه الصخره دیده می شد. پس از آن نیز اسکناس های دیگری با این الگو طراحی شدند.



یکی از قدیمی ترین اسکناس ها ۲۰۰ ریالی یا همان ۲۰ تومانی است که نخستین بار در سال ۱۳۶۱ منتشر شد. روی این اسکناس تصویری از مسجد جامع یزد دیده می شود. هرچند این اسکناس سال هاست دیگر چاپ نمی شود، اما همچنان در فهرست پول های معتبر قرار دارد.

اسکناس ۵۰۰ ریالی یا ۵۰ تومانی که در سال ۱۳۶۷ به بازار آمد، به دلیل نقش سردر دانشگاه تهران در پشت آن شناخته می شود و از دیگر اسکناس های قدیمی اما معتبر کشور به شمار می رود.



مصرف تراکتس

اپها

۱۰۳

اردیبهشت ۱۴۰۵

سال دهم
شماره یکصد و چهارم



اسکناس ۲۰۰۰ ریالی یکی از نمونه های شناخته شده ای است که دو طرح مختلف دارد. نسخه قدیمی تر آن با تصویر آزادی خرمشهر در سال ۱۳۶۵ منتشر شده بود، اما در نسخه بعدی (سال ۱۳۸۴) تصویر امام خمینی (ع) جایگزین شد و در پشت هر دو نسخه تصویر کعبه نقش بسته است.

مروری بر انتصابات جدید در صنعت مالی کشور؛ از اسفند ۱۴۰۴ تا نیمه اردیبهشت ۱۴۰۵

چهره‌های تازه در صندلی‌های مدیریتی

در بازه زمانی اسفندماه ۱۴۰۴ تا اردیبهشت‌ماه ۱۴۰۵، صنعت مالی کشور شاهد مجموعه‌ای از انتصابات مدیریتی در بخش‌های بانکداری، بیمه و فناوری‌های مالی بود. این تغییرات که عمدتاً در سطوح ارشد مدیریتی صورت گرفت، بیانگر تلاش برای تقویت حکمرانی شرکتی، ارتقای بهره‌وری و هم‌راستاسازی راهبردها با تحولات فناورانه و نیازهای جدید بازار مالی است. در ادامه، مهم‌ترین انتصابات این دوره را مرور کرده‌ایم؛ تصویری دقیق و فشرده از مهم‌ترین تغییرات مدیریتی، با تمرکز بر سوابق تحصیلی، سابقه و تخصص هر فرد.



مهدی طالب
قائم‌مقام هلدینگ صاد
۳ اسفند ۱۴۰۴

مهدی طالب دارای مدرک دکترای مدیریت فناوری اطلاعات (مدیریت خدمات و توسعه فناوری اطلاعات) است. سوابق اجرایی او نیز شامل معاونت فناوری اطلاعات مؤسسه اعتباری ملل، ریاست اداره فناوری‌های نوین شرکت تجارت الکترونیک و فناوری اطلاعات ملل، مدیرعاملی شرکت ماه تابان میهن و مدیر پروژه پایانه‌های بانکی در شرکت خدمات انفورماتیک نوین کیش است. او همچنین سابقه تدریس در دانشگاه‌های شهید رجایی و رفاه را دارد.



مسعود وکیلی‌نیا
مدیرعامل هلدینگ تفتا
۸ فروردین ۱۴۰۵

مسعود وکیلی‌نیا متولد سال ۱۳۶۲ در تبریز، دارای مدرک کارشناسی مهندسی صنایع (دانشگاه خواجه‌نصیر) و کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی (دانشگاه تهران) است. او فعالیت حرفه‌ای خود را از سال ۱۳۸۳ آغاز کرد و سوابقی نظیر مدیر محصولات B2C در ایرانسل، معاون توسعه کسب‌وکار شرکت تهران اینترنت (#۷۸۰*)، معاون سرمایه‌گذاری شرکت گسترش الکترونیک تدبیر ایران، مدیرعامل شرکت مبین‌وان کیش و مدیرعامل شرکت ارتباط فردا را در کارنامه دارد.



سید محمود موسوی
مدیرعامل بیمه میهن
۱۹ فروردین ۱۴۰۵

انتصاب سید محمود موسوی با تأیید بیمه مرکزی و بر اساس انطباق با آیین‌نامه شماره ۹۰ شورای عالی بیمه صورت گرفت. از سوابق کاری موسوی می‌توان به مدیریت‌عامل شرکت خدمات بیمه‌ای سه‌دند مشاور و مدیریت‌عامل هلدینگ مؤسسه ماهان صحت ایرانیان اشاره کرد.



محمد رضا مقدم‌جاه
مدیرعامل شرکت
آدانیک
۲ اسفند ۱۴۰۴

محمد رضا مقدم‌جاه پیش از تصدی مدیرعاملی شرکت آدانیک، عضو هیئت‌مدیره شرکت «شاکیلید» و معاون توسعه کسب‌وکار آدانیک بوده است. او که از فعالان حوزه فین‌تک است، نقش مؤثری در توسعه بازار و معرفی محصولات مالی سازمانی این شرکت داشته و بیش از ۱۰ سال سابقه فعالیت در مجموعه آدانیک را در کارنامه دارد. مقدم‌جاه دانش آموخته مدیریت بازرگانی (کارشناسی) و دارای مدرک MBA از سازمان مدیریت صنعتی است.



رحمان ملیوس باف
مدیرعامل شرکت
خدمات انفورماتیک
نوین کیش
۶ اسفند ۱۴۰۴

رحمان ملیوس باف از مدیران با سابقه در حوزه فناوری اطلاعات بانکی است که پیش‌تر عضو موظف هیئت‌مدیره و مدیر ارشد فناوری اطلاعات در شرکت خدمات انفورماتیک نوین کیش بوده است. او معاونت فنی توسعه نرم‌افزار در شرکت ناواکو (بانک مسکن) و مدیریت پروژه سامانه جامع بانکی کاسپین (بانک پارسیان) را در کارنامه دارد. ملیوس باف دانش آموخته کارشناسی ارشد مهندسی فناوری اطلاعات از دانشگاه صنعتی امیرکبیر است و در مقطع دکترای همین رشته تحصیل می‌کند.

مهرتراک‌ش



۱۰۸

ASAE TARA HONESH.IR

ماهانمه اختصاصی مدیران
فناوری‌های مالی ایران