

تحلیل جامع فیچر ارائه وام و اعتبار آنی درون اپلیکیشن کیف پول دیجیتال

۱. نیاز بازار و مشکل قابل حل

در سال‌های اخیر کاهش قدرت خرید مردم به دلیل تورم بالای ۴۰٪ و مشکلات اقتصادی، تقاضا برای تسهیلات خرد را به شدت افزایش داده است. فرآیند سخت و زمان‌بر دریافت وام از بانک‌ها (نیاز به ضامن، وثیقه و مراحل طولانی) عملاً اقشار کم‌درآمد را از اعتبارات بانکی محروم کرده است. بنابراین یک نیاز اساسی بازار شکل گرفته است: دسترسی آسان و فوری به اعتبار خرد برای پوشش خریدهای ضروری و هزینه‌های پیش‌بینی‌نشده. راهکار «وام آنی در کیف پول دیجیتال» این مشکل را با ارائه اعتباری سریع، بدون مراحل پیچیده بانکی و متناسب با نیاز روزمره حل می‌کند. این خدمت، شکاف اعتباری موجود را پر می‌کند و کاربران را قادر می‌سازد «لان بخرند و بعداً پرداخت کنند» بدون آنکه رفتار بروکراسی بانکی شوند.

نمودار مقایسه درصد افراد دارای کارت بانکی نقدی (دبیت) در مقابل کارت اعتباری در ایران (۲۰۲۱). (درصد بسیار اندک دارندگان کارت اعتباری (تنها حدود ۷٪) نشان می‌دهد اکثر مردم به اعتبار بانکی دسترسی ندارند. این در حالی است که بیش از ۸۲٪ از بزرگسالان ایرانی کارت بانکی نقدی (متصل به حساب پس‌انداز) دارند، یعنی عمده جمعیت از خدمات پایه بانکی برخوردارند اما به اعتبار (خرید اقساطی یا وام) دسترسی ندارند. این آمار مؤید نیاز بالای بازار به ابزارهای اعتباری جایگزین مانند BNPL و وام‌های خرد دیجیتال است. در سطح جهانی نیز «کنون بخر بعداً پرداخت کن» (با استقبال گسترده مواجه شده؛ ۳ نفر از هر ۵ نفر در دنیا حداقل یکبار از خدمات BNPL استفاده کرده‌اند. پیش‌بینی می‌شود تا سال ۲۰۲۵ نزدیک به نیمی از نسل Z به طور منظم BNPL را به کار گیرند که نشان‌دهنده مقبولیت روزافزون این راهکار در میان جوانان است.

از منظر آماری، تسهیلات خرد سهم قابل توجهی در سیستم مالی دارند. طبق آمار بانک مرکزی ایران، حدود ۱۴٪ از کل تسهیلات پرداختی بانک‌ها، وام‌های خرد (زیر ۳۰۰ میلیون ریال) هستند. این رقم معادل حدود ۷۰۰ همت (هزار میلیارد تومان) وام خرد در یک سال است که اندازه بازار بالقوه (TAM) قابل توجهی را نشان می‌دهد. با این حال، سهم بازیگران دیجیتال از این بازار ناچیز بوده است؛ پلتفرم‌های وام‌دهی آنلاین (تسهیلات‌یارها) تنها حدود ۰٫۵٪ از وام‌های خرد کشور را تأمین کرده‌اند (حدود ۳ همت). در واقع، سهم نندتک‌ها از کل تسهیلات پرداختی کشور در سال ۱۴۰۱ تنها ۰٫۰۱۴٪ بوده است که در مقایسه با متوسط جهانی (۰٫۱٪ در سال ۲۰۲۱) بسیار کوچک است. این شکاف بزرگ نشان‌دهنده فرصت رشد چشمگیر برای

راهکارهای وام‌دهی دیجیتال است، به‌طوری‌که برآورد می‌شود ظرفیت رشد این پلتفرم‌ها تا ۸۰۴٪ کل تسهیلات در ایران وجود داشته باشد.

نمودار مقایسه سهم پلتفرم‌های وام‌دهی دیجیتال از بازار کل تسهیلات (درصد مبلغ وام‌های اعطاشده) . همان‌طور که دیده می‌شود، سهم جهانی پلتفرم‌های وام‌دهی دیجیتال از کل وام‌ها حدود ۰۰۱٪ است، در حالی که این عدد در ایران نزدیک به ۰۰۱۴٪ برآورد شده است. این فاصله‌ی چشمگیر نشان می‌دهد بازار ایران هنوز در ابتدای راه نفوذ لندتک قرار دارد. نیاز بازار به تسهیلات خرد اما بسیار بالاست و توسط سیستم سنتی پوشش داده نشده است. برای مثال، دیجی‌پی به عنوان یکی از نخستین پلتفرم‌های BNPL در ایران، تنها در سال ۱۴۰۱ بیش از ۲۰۳ میلیون اعتبار خرد به کاربران اعطا کرده که مجموعاً ۲۲۰۰ میلیارد تومان را شامل می‌شود. تعداد اعتبارات اعطاشده دیجی‌پی در سال ۱۴۰۱ نسبت به سال قبل ۲۶ برابر شده است و اعتبارات BNPL به تنهایی رشد خیره‌کننده ۷۴ برابری را تجربه کرده‌اند. این رشد انفجاری تقاضا بیانگر آن است که راهکارهای وام دیجیتال چقدر در پاسخ به نیاز بازار موفق بوده‌اند. جمع‌بندی این بخش: بازار ایران با جمعیتی بزرگ و جوان، ضریب نفوذ بالای موبایل و اینترنت، و در عین حال دسترسی بسیار محدود به ابزارهای اعتباری سنتی، تشنه‌ی یک راه‌حل نوآورانه برای اعتبارات خرد است. فیچر وام آنی در کیف پول دیجیتال دقیقاً با هدف رفع این نیاز طراحی شده و می‌تواند بخش عظیمی از جامعه را توانمند کند.

۲. بازار هدف و تطابق با مشتری

بازار هدف اصلی این فیچر را جوانان و میان‌سالان شهرنشین تشکیل می‌دهند که دارای گوشی هوشمند و دسترسی اینترنت هستند اما از نظر مالی در دهک‌های متوسط و پایین قرار دارند. نفوذ گوشی هوشمند در ایران به حدود ۷۴٪ جمعیت رسیده است و بیش از ۸۱٪ مردم کاربر اینترنت‌اند؛ این بدان معناست که ده‌ها میلیون ایرانی از لحاظ دیجیتال آنلاین و در دسترس هستند. در مقابل، تنها حدود ۷٪ از ایرانیان بزرگسال کارت اعتباری بانکی دارند و عمده‌ی مردم فاقد هرگونه خط اعتباری شخصی‌اند. بنابراین قشر بزرگی از کاربران بالقوه – از دانشجویان و جوانان شاغل گرفته تا زنان خانه‌دار و کسب‌وکارهای خرد – می‌توانند مخاطب این خدمت باشند. به‌طور خاص، دهک‌های درآمدی متوسط به پایین که بیشترین فشار اقتصادی را متحمل شده‌اند، نیاز مبرمی به چنین تسهیلاتی دارند. این دهک‌ها معمولاً وثیقه یا ضامن معتبری برای اخذ وام بانکی ندارند و فرآیند اعتبارسنجی سنتی نیز سابقه اعتباری رسمی برایشان ثبت نکرده است. فیچر وام آنی می‌تواند شمول مالی را برای این گروه افزایش دهد.

از نظر پرسونای مشتری، می‌توان چند گروه کلیدی را شناسایی کرد: ۱: (کاربران جوان دیجیتالی (۱۸ تا ۳۰ سال) که خرید آنلاین می‌کنند و به سرویس‌های نوین مالی روی خوش نشان می‌دهند - این گروه احتمالاً اولین پذیرندگان BNPL خواهند بود، هرچند ممکن است ریسک بازپرداختشان کمی بالاتر باشد). ۲: (کارمندان و افراد میانسال (۳۰ تا ۵۰ سال) که درآمد ثابت دارند ولی در تأمین مخارج ناگهانی مشکل دارند - این گروه طبق تجربه دیجی‌پی بیشترین مبالغ وام را می‌گیرند و اتفاقاً خوش‌حساب‌ترین مشتریان در بازپرداخت بوده‌اند.

۳: خانواده‌های کم‌درآمد که سرپرست آن‌ها شاید دسترسی مستقیم به اپلیکیشن‌های مالی نداشته باشد اما از طریق اعضای جوان‌تر خانواده می‌توانند از اعتبار خرد بهره‌مند شوند (مثلاً مادری که با کمک فرزندش از کیف پول دیجیتالی خرید قسطی انجام دهد). همچنین کسب‌وکارهای خیلی کوچک و دست‌فروشان را می‌توان به عنوان مشتریان غیرمستقیم در نظر گرفت که با استفاده از اعتبار خرد می‌توانند موجودی کالا یا ابزار کار خود را تأمین کنند.

TAM: کل بازار بالقوه در ایران شامل تمامی افراد دارای نیاز وام خرد است. با توجه به ~۵۶ میلیون بزرگسال فاقد کارت اعتباری، TAM را می‌توان ده‌ها میلیون نفر (حدود ۴۰-۵۰ میلیون نفر) در نظر گرفت. از منظر مبلغ، TAM معادل کل تسهیلات خرد پرداختی شبکه بانکی (~۷۰۰ هزار میلیارد تومان در سال) است.

SAM: بخش در دسترس از بازار (را می‌توان به افرادی که گوشی هوشمند و دسترسی به اپلیکیشن‌های پرداخت دارند محدود کرد. تعداد کاربران فعال گوشی‌های هوشمند در ایران حدود ۵۳ میلیون نفر گزارش شده است. اگر حدود نیمی از این جمعیت نیازمند اعتبار خرد باشند، SAM در حدود ۲۰-۲۵ میلیون نفر برآورد می‌شود (شامل اغلب دهک‌های ۳ تا ۷ درآمدی که آنلاین هستند). **SOM: بخش از بازار که قصد تصاحب آن را داریم** (در سال اول می‌تواند روی بخش کوچکی از این بازار متمرکز باشد؛ برای مثال اگر تنها ۱٪ از SAM را جذب کنیم، حدود ۲۰۰ تا ۲۵۰ هزار کاربر خواهند شد. این تعداد کاربر اولیه، خصوصیات دیجیتال مشابهی دارند: اهل استفاده از اپلیکیشن‌های مالی (پرداخت قبوض، خرید شارژ، خرید اینترنتی)، عادت به انجام تراکنش کارت‌به‌کارت یا USSD برای رفع نیازهای مالی روزمره، و آشنا با مفهوم خرید اعتباری حتی اگر تابحال از آن استفاده نکرده باشند.

تناسب این سرویس با نیاز مشتریان هدف بسیار بالا است. کاربران دهک‌های متوسط و پایین مدت‌ها است با مشکل نقدینگی آخر ماه مواجه‌اند و گاه برای مخارج ضروری (مانند درمان، تعمیرات، خرید لوازم اساسی) متوسل به قرض کردن از آشنایان یا فروش دارایی‌هایشان می‌شوند. سرویس وام آنی دقیقاً برای چنین مواقعی

طراحی شده: دسترسی در لحظه به مبلغی کوچک برای رفع نیاز فوری. این ویژگی در دل یک اپلیکیشن کیف پول، استفاده را برای کاربر بسیار آسان می‌کند؛ زیرا همان جایی که کاربر تراکنش‌های روزمره خود را انجام می‌دهد، امکان دریافت اعتبار را هم دارد. از منظر سبک زندگی دیجیتال، این فیچر خود را با رفتار مالی روزمره کاربران تطبیق می‌دهد: به عنوان مثال شخصی که هر هفته از طریق کیف پول آنلاین خرید می‌کند، می‌تواند یک هفته که کمبود موجودی دارد به جای انصراف از خرید، از اعتبار آنی استفاده کند. وجود این گزینه باعث می‌شود کاربران احساس امنیت مالی و وفاداری بیشتری به اپلیکیشن پیدا کنند. به طور خلاصه، بازار هدف چند ده میلیونی برای این فیچر در ایران موجود است و ویژگی‌های جمعیتی (جمعیت جوان و تحصیل کرده)، فناوری (نفوذ بالای موبایل) و اقتصادی (کمبود اعتبار رسمی) دست به دست هم داده‌اند تا تناسب محصول با بازار (Product-Market Fit) را تقویت کنند.

۳. قابلیت سودآوری کسب‌وکار (مدل درآمدی و اقتصادی)

برای ارزیابی **Viability** این فیچر، باید به مدل‌های درآمدی، هزینه جذب مشتری و میانگین درآمد کاربران توجه کرد و سناریوی سوددهی را سنجید. ابتدا مدل‌های کسب‌وکاری ممکن را مرور می‌کنیم:

- **درآمد از بهره وام:** متداول‌ترین مدل، دریافت بهره (Interest) از مبالغ وام اعطایی است. در چارچوب قوانین ایران، نرخ بهره وام بانکی معمولاً حدود ۱۸٪ تا ۲۴٪ سالانه است. می‌توان برای مبالغ کوچک بازپرداخت کوتاه‌مدت (مثلاً وام یک‌ماهه) بهره صفر یا نزدیک به صفر در نظر گرفت تا جذابیت اولیه ایجاد شود، و برای بازه‌های بلندتر (۳ تا ۱۲ ماه) نرخ سود معقول (مثلاً ۲٪ ماهانه معادل ۲۴٪ سالانه) اعمال کرد. این همان مدلی است که برخی رقبا به کار گرفته‌اند؛ برای نمونه، مونزو در انگلستان طرح “Pay in 3” خود را کاملاً بدون بهره عرضه کرده اما برای بازپرداخت ۶ یا ۱۲ ماهه ۱۹٪ سالانه بهره دریافت می‌کند. این ترکیب به جذب مشتری کمک می‌کند در حالی که برای پرداخت‌های طولانی‌تر، درآمدزایی نیز صورت می‌گیرد.
- **کارمزد از فروشندگان (Merchant Commission):** مدل دیگر، دریافت کارمزد از فروشندگان یا پذیرندگان در ازای افزایش فروش آن‌ها است. در واقع پلتفرم به جای کاربر، از فروشنده کسب درآمد می‌کند. این مدل توسط بزرگ‌ترین شرکت‌های BNPL نظیر کلارنا به کار گرفته شده؛ کلارنا از هر تراکنش فروش، حدود ۳٪ تا ۶٪ کارمزد از فروشگاه دریافت می‌کند (چرا که فروش از طریق اعتبار را نوعی جذب مشتری برای فروشگاه می‌داند). در ایران نیز کیف پول می‌تواند با فروشگاه‌های بزرگ توافق

کند که در ازای خرید اعتباری کاربر، درصدی تخفیف یا کارمزد به پلتفرم پرداخت کنند. مزیت این مدل برای کاربر آن است که بدون سود و کارمزد خرید می‌کند (هزینه را فروشنده می‌دهد)؛ در مقابل، پلتفرم باید شبکه قدرتمندی از پذیرندگان داشته باشد تا درآمد قابل توجهی کسب کند.

- **کارمزد خدمات و دیرکرد:** علاوه بر دو مدل اصلی بالا، منابع درآمدی جانبی نیز وجود دارد. برای مثال، دریافت **کارمزد ثابت** برای هر بار فعال‌سازی اعتبار (مثلاً ۵ هزار تومان برای هر وام)، یا **جریمه دیرکرد** در صورت عدم بازپرداخت به موقع. هرچند وابسته کردن درآمد به جریمه تأخیر استراتژی مطلوبی نیست (چون به معنی وقوع نکول است)، ولی می‌تواند تا حدی هزینه ریسک را پوشش دهد. دیجی‌پی در سرویس BNPL خود بهره یا کارمزدی از کاربر نمی‌گیرد اما در صورت تأخیر، **جریمه روزشمار** به صورت حساب می‌افزاید. این جریمه‌ها یک منبع درآمد برای پوشش ریسک نکول به‌شمار می‌آیند.

- **مدل مشارکتی یا تبلیغاتی:** در بلندمدت، افزایش کاربرد کیف پول به واسطه این فیچر می‌تواند درآمدهای غیرمستقیم ایجاد کند. مثلاً بالا رفتن موجودی کیف پول کاربران (برای بازپرداخت اقساط) منجر به کاهش کارمزدهای پرداخت شاپرکی برای شرکت می‌شود یا کاربران جدیدی را به اکوسیستم خدمات دیگر (پرداخت قبض، خرید شارژ، بیمه و...) می‌آورد که از آن خدمات کسب درآمد می‌شود. این اثرات جانبی در محاسبه LTV (ارزش طول عمر مشتری) مهم هستند.

حال به **هزینه‌ها** و CAC (هزینه جذب کاربر) بپردازیم. اگر این فیچر در یک کیف پول موجود پیاده‌سازی شود، بخش زیادی از کاربران از قبل حضور دارند و می‌توان با آموزش درون‌پی و پروموشن داخلی آنان را به استفاده از وام ترغیب کرد (CAC بسیار پایین برای کاربران داخلی). (هزینه اصلی احتمالاً به صورت سبسید مالی خواهد بود – یعنی تامین اعتبار رایگان یا ارزان برای اولین استفاده‌ها. به عنوان مثال ممکن است کیف پول برای جذب مشتری، اولین وام تا سقف مشخص را بدون بهره عرضه کند. هزینه این کار به ازای هر کاربر معادل سود بانکی همان مبلغ برای مدت وام است (برای وام ۵ میلیون تومانی یک‌ماهه با نرخ ۲٪ ماهانه، حدود ۱۰۰ هزار تومان هزینه فرصت مالی). بنابراین CAC در اینجا بیش از هزینه‌های بازاریابی، به صورت هزینه تامین مالی خود را نشان می‌دهد. در مقابل، CAC برای کاربران جدیدی که هنوز عضو کیف پول نیستند شامل هزینه تبلیغات، تخفیف عضویت و ... نیز می‌شود. با فرض اجرای کمپین‌های دیجیتال مارکتینگ، می‌توان CAC هر کاربر جدید

را مثلاً حدود ۵۰ تا ۱۰۰ هزار تومان در نظر گرفت (شامل نصب اپلیکیشن و انجام اولین تراکنش). البته این مقدار بسته به استراتژی جذب می‌تواند تغییر کند.

ARPU میانگین درآمد هر کاربر در این مدل مستقیماً وابسته به میزان وام دریافتی و نرخ سود/کارمزد است. اگر فرض کنیم هر کاربر به طور متوسط ماهانه ۲ میلیون تومان اعتبار استفاده کند و نرخ کارمزد موثر پلتفرم ۲٪ باشد، آنگاه هر کاربر حدود ۴۰ هزار تومان در ماه برای پلتفرم درآمد ایجاد می‌کند. این رقم در سال معادل ۴۸۰ هزار تومان (حدود ۱۲ دلار) خواهد بود که قابل مقایسه با ارقام بین‌المللی است. برای نمونه، در سال‌های اخیر ARPU سالانه برخی نتوانک‌های جهانی مانند روولوت حدود ۳۰ دلار گزارش شده است هرچند بخش بزرگی از درآمد آن‌ها از خدمات متنوع مالی است. در ایران، اگر مدل کسب‌وکاری ترکیبی از سود و کارمزد باشد، ARPU می‌تواند افزایش یابد؛ مثلاً کاربران اگر خریدهای بیشتری انجام دهند و فروشگاه‌ها کارمزد بدهند در کنار بهره اقساط، هر کاربر ارزش بالاتری پیدا می‌کند.

نسبت **ARPU به CAC** شاخصی تعیین‌کننده برای سوددهی است. برای فیچر وام آنی، اگر از کاربران فعلی استفاده کنیم CAC نزدیک به صفر و ARPU خالص حدود ۴۰-۵۰ هزار تومان در ماه خواهد بود؛ یعنی کاربر از ماه اول سودده است. اما برای کاربران جدید ممکن است $CAC \sim 50$ هزار تومان و $ARPU \sim 40$ ماهانه هزار تومان باشد که به معنای دوره بازگشت سرمایه حدود ۱ تا ۱.۵ ماه است - فوق‌العاده جذاب برای یک کسب‌وکار اینترنتی. حتی با در نظر گرفتن هزینه‌های عملیاتی (زیرساخت فناوری و ریسک نکول)، می‌توان انتظار داشت در مقیاس نسبتاً کوچک، سوددهی طی سال اول قابل حصول باشد. به بیان دیگر، اگر ما فقط به اندازه منابع خود و با کنترل ریسک اعتبار اعطا کنیم، این فیچر می‌تواند دست‌کم به نقطه سر به سر (*Break-even*) برسد.

البته در سناریوی تهاجمی (رشد کاربر با سرعت بالا) ممکن است عمداً در سال اول سودآوری فدا شود تا سهم بازار بیشتری تصاحب گردد. این همان اتفاقی است که برای اغلب شرکت‌های BNPL جهانی رخ داد؛ برای مثال Affirm و Klarna علی‌رغم رشد سریع تا چندی پیش هنوز سودده نبودند و با اتکا به سرمایه‌گذاری رشد می‌کردند. اما با تغییر شرایط اقتصادی (افزایش نرخ بهره)، اکنون تمرکز این شرکت‌ها به سودآوری تغییر یافته است. در بازار ایران نیز، ما باید موازنه میان رشد و سوددهی را در نظر بگیریم. چنانچه منابع مالی محدودی داشته باشیم، بهتر است بر سودآوری و بازگشت سرمایه هر وام تأکید کنیم؛ ولی اگر هدف گرفتن سهم بازار

پیش از رقبا است، می‌توان با حاشیه سود کمتر (مثلاً صفر کردن بهره در بازه‌های کوتاه) تعداد کاربران را سریع‌تر افزایش داد و بعدها از طرق دیگر کسب درآمد کرد.

در مجموع، **مدل پیشنهادی درآمدی** یک مدل ترکیبی است: در ماه‌های ابتدایی برای جذب اعتماد بازار، وام‌های کوچک کوتاه‌مدت را **بدون بهره و کارمزد** ارائه می‌دهیم (هزینه‌ای که متحمل می‌شویم نوعی هزینه بازاریابی/جذب است). پس از شکل‌گیری پایگاه اولیه کاربران و سنجش رفتار بازپرداخت، به تدریج **وام‌های بزرگ‌تر با اقساط بلندتر** را معرفی می‌کنیم که دارای نرخ بهره استاندارد ($\sim 2\%$ در ماه) هستند. همزمان با گسترش شبکه پذیرندگان، درصدی کارمزد از فروشگاه‌ها دریافت خواهیم کرد و در عوض به آن‌ها مشتریان بیشتری از کاربران اعتبار خود می‌فرستیم. این شیوه چندمنبعی درآمد، وابستگی کسب‌وکار را به یک محل (مثلاً صرفاً بهره وام) کاهش داده و پایداری آن را بیشتر می‌کند. ضمناً باید توجه داشت که کنترل **NPL نسبت نکول** (نیز در سودآوری اهمیت بالایی دارد؛ هرچه نکول کمتر باشد هزینه‌های ناشی از آن (سوخت شدن وام‌ها) کاهش یافته و سود خالص بیشتر خواهد شد. با استقرار یک سیستم اعتبارسنجی مناسب (بخش امکان‌سنجی توضیح داده می‌شود) و دریافت وثایق هوشمند، می‌توان نکول را در محدوده قابل قبول (زیر 5%) نگه داشت. در آن صورت این فیچر حتی در سال نخست می‌تواند به سود عملیاتی برسد. البته سود حسابداری خالص ممکن است با در نظر گرفتن هزینه‌های توسعه و سرمایه‌گذاری اولیه کمی زمان‌برتر شود، ولی **نقطه سر به سر** دست‌یافتنی است.

به عنوان جمع‌بندی این بخش: **وام‌آنی در کیف پول دیجیتال** یک کسب‌وکار **مقرون‌به‌صرفه** و درآمدزا است به شرط آنکه ساختار درآمدی چندبعدی و مدیریت ریسک مناسبی داشته باشد. با جذب حتی ۱۰۰ هزار کاربر فعال و متوسط وام ۲-۳ میلیون تومانی، می‌توان گردش مالی ماهانه چندصد میلیارد تومانی و درآمد عملیاتی قابل توجهی ایجاد کرد که هزینه‌های جذب و تامین مالی را پوشش دهد. بنابراین **viability اقتصادی طرح** مثبت ارزیابی می‌شود و در سناریو محافظه‌کارانه می‌تواند در سال اول به نقطه سر به سر نزدیک شود.

۴. نوآوری و تمایز (در مقایسه با نمونه‌های مشابه)

در اکوسیستم ایران تاکنون چندین محصول مرتبط با **وام‌آنلاین** و **BNPL** عرضه شده که مقایسه آن‌ها به شناسایی **تمایزهای رقابتی** این فیچر کمک می‌کند. در جدول زیر برخی از مهم‌ترین نمونه‌های داخلی و ویژگی آن‌ها آمده است:

مدل درآمدی شاخص	نیاز به ضامن/وثیقه	نرخ/کارمزد کاربر	شرایط بازپرداخت	سقف اعتبار	پلتفرم داخلی
کارمزد از فروشگاه‌های طرف قرارداد (دیجی کالا و...) + بهره وام	چک صیادی یا سفته الکترونیک الزامی	%۰ تا سقف ۷ میلیون تومان؛ بالاتر %۲۳ سالانه	BNPL یک ماهه یا اقساط ۱۲-۲۴ ماهه	۳۰ میلیون تومان	دیجی پی (Digipay)
کارمزد از فروشگاه‌های همکار (افزایش فروش آن‌ها)	بدون ضامن و وثیقه (تأیید هویت با سیم کارت)	%۰ (عدم دریافت بهره در یک ماه)	تا سررسید ثابت (مثلاً اول ماه بعد)	متغیر بر اساس خرید	تالی (آپ)
سود تسهیلات توسط بانک آینده + کارمزد معرفی از لندو	فقط سفته الکترونیک؛ بی‌نیاز از چک و ضامن	%۲۱ سالانه + کارمزد ثابت (صادراتی)	اقساط ۶ الی ۱۲ ماه (کارت اعتباری خرید)	۲۰ میلیون تومان	لندو (بانک آینده)
سود تسهیلات (بانک سامان)	بدون ضامن؛ مبتنی بر سابقه حساب کاربر	%۱۸ سالانه (مطابق وام بانک سامان)	اقساط ۳-۶ ماهه (پس از ۳ ماه کارکرد حساب)	۱۰ میلیون تومان (بسته به گردش)	بلوبانک (BlueBank)
سود تسهیلات (بانک پاسارگاد) + جذب مشتری برای بانک	بدون ضامن؛ اعتبارسنجی براساس رفتار مالی	%۰ تا سقف‌های کم؛ بالاتر احتمالاً %۱۸	اقساط کوتاه مدت ۲-۳ ماهه (پلکانی)	۵ میلیون تومان (پاسارگاد)	ویپاد (بانک پاسارگاد)

تحلیل نوآوری: همان‌طور که مشاهده می‌شود، هر یک از رقبا مدل خاصی را دنبال کرده‌اند. دیجی پی به پشتوانه فروشگاه دیجی کالا توانست اولین سرویس خرید/اعتباری آنلاین را ارائه کند و نوآوری آن در اتصال مستقیم به یک اکوسیستم تجارت الکترونیک بود. این شرکت برای اولین بار BNPL را در رویداد بلک فرایدی ۱۴۰۰ امتحان کرد و با استقبال فوق العاده‌ای مواجه شد، به طوری که در همان هفته اول بیشتر از حد انتظار اعتبار تخصیص دادند. دیجی پی فرآیند اعتباردهی را در نقطه خرید بسیار ساده کرد: تنها با احراز هویت مبتنی بر سیم کارت به نام کاربر و استعلام کد ملی، بلافاصله اعتبار به کاربر می‌داد. **نوآوری اصلی دیجی پی** در آن زمان، حذف ضامن و وثیقه برای خرید قسطی بود که پیش‌تر در خرید اقساطی سنتی مرسوم بود. به جای آن، دیجی پی از ابزارهای جدید مانند *امضای الکترونیک* سفته و چک دیجیتالی استفاده کرد تا ضمانت بازپرداخت را اخذ کند. همچنین همکاری نزدیکی با بانک‌ها (مانند بانک ملت و بانک تجارت) جهت تامین مالی اعتبارات، مدل کسب و کار پایداری برایش رقم زد.

از سوی دیگر، آپ (با محصول تالی) BNPL را به پایانه‌های فروش حضوری و اپلیکیشن پرداخت خود آورد. **تمایز تالی** در این بود که کاربر را به فروشگاه‌های طرف قرارداد (مثلاً فروشگاه‌های زنجیره‌ای) محدود می‌کرد و به شکل یک اعتبار کوتاه‌مدت تا سر رسید مشخص (معمولاً ۳۰ روزه) بدون کارمزد ارائه می‌داد. نوآوری این مدل در سادگی و فراگیری آن است: نیازی به چک و ضامن نیست و هر کس که آپ را داشته باشد و در فروشگاه همکار خرید کند می‌تواند "بعداً پرداخت کند". البته به علت محدودیت مصرف اعتبار در پذیرندگان مشخص، اکوسیستم بسته‌تری نسبت به دیجی‌پی دارد.

لندو به عنوان یک استارت‌آپ لندتک، نوآوری را در **کاملاً آنلاین کردن فرآیند وام** جستجو کرد. آنها اولین بار اعلام کردند که بدون ضامن و وثیقه سنتی وام می‌دهند و فقط یک سفته الکترونیک از کاربر می‌گیرند. همچنین کارت اعتباری شتابی را صادر می‌کنند که فرد می‌تواند با آن از هر فروشگاه‌ای خرید کند، که این از نظر تجربه کاربر شبیه دریافت وجه نقد است. این مدل ترکیبی از **وام بانکی و BNPL** است: منابع و مجوز توسط بانک آینده فراهم می‌شود اما تجربه دریافت توسط استارت‌آپ لندو دیجیتالی شده است. تمایز لندو، عدم نیاز به حضور فیزیکی در بانک و حذف کامل ضامن بود که تا پیش از آن در سیستم بانکی سابقه نداشت. نقطه ضعفش اما طولانی بودن نسبی فرآیند (چند روز تا واریز کارت اعتباری) و نرخ سود بانکی آن است که برای برخی کاربران جذابیت BNPL (که معمولاً بی‌بهره است) را ندارد. همچنین بر اساس بازخوردها، جریمه دیرکرد و سخت‌گیری در وصول اقساط در لندو شدید است که می‌تواند تجربه کاربر را منفی کند.

بلوبانک و ویپاد به عنوان نئوبانک‌های وابسته به بانک‌های بزرگ (سامان و پاسارگاد) رویکرد دیگری داشتند: **اعطای اعتبار بر مبنای رفتار مالی کاربر در خود بانک**. مثلاً بلوبانک پس از اینکه کاربر سه ماه از حساب دیجیتالی خود استفاده کرد، بر اساس معدل موجودی و تراکنش‌ها، وامی در حدود ۵ تا ۱۰ میلیون تومان به او می‌دهد (بدون نیاز به درخواست در شعبه). این ابتکار، فرایند وام را برای مشتریان خوش حساب بانکی آسان کرد و یک تمایز در خدمات بانکداری دیجیتال ایجاد نمود. ویپاد نیز به طور **پلکانی** اعتبار می‌دهد؛ یعنی ابتدا مبلغ کم (مثلاً ۵۰۰ هزار تومان) به کاربر تازه وارد عرضه می‌کند و اگر خوش حساب بود مراحل بعد تا چند میلیون افزایش می‌یابد. این مدل **Gamification** در اعتباردهی یک نوآوری محسوب می‌شود که کاربران را تشویق به استفاده مکرر و بازپرداخت به‌موقع می‌کند تا اعتبار بیشتری کسب کنند.

در کنار نمونه‌های داخلی، نگاهی به نوآوری‌های پلتفرم‌های بین‌المللی BNPL و کیف پول‌های دیجیتال نیز مفید است:

مدل درآمدی شرکت	هزینه برای کاربر	مدل پرداخت	محدوده اعتبار	سرویس بین‌المللی
کارمزد ۳-۶٪ از فروشنده + سود و ام‌های بلندمدت	۰٪ سود؛ احتمالاً کارمزد تأخیر در صورت نکول	پرداخت در ۴ قسط طی ۶ هفته یا پرداخت ۳۰ روزه	بسته به خرید (تا هزاران \$)	Klarna (کلارنا)
دریافت بهره از اقساط بلند؛ بدون کارمزد از فروشنده (جذب کاربر)	۰٪ برای ۳ قسط؛ APR ۱۹٪ برای اقساط بلندتر	۳ قسط ماهانه ۰٪ یا ۱۲/۶ قسط با بهره ۱۹٪	تا ۳,۰۰۰£	Monzo Flex
کارمزد از کاربر به جای بهره؛ بدون سود تأخیر	کارمزد ثابت ۱,۶۵٪ هر خرید	۳ قسط ماهانه (یکپارچه با کارت دبی)	تا ۱,۰۰۰£ (در انگلستان)	Revolut PayLater
کارمزد از فروشنده در پلن ۰٪؛ دریافت بهره در اقساط بلند	۰٪ در پلن‌های کوتاه؛ ۱۰٪- APR ۳۰٪ در اقساط بلند	۴ قسط دو هفته‌ای ۰٪ یا اقساط ۳-۱۸ ماهه	بسته به فروشگاه (تا چند هزار \$)	Affirm
کارمزد از فروشندگان (شبکه PayPal)	۰٪ سود؛ بدون کارمزد ثبت‌نام یا دیرکرد	۴ قسط طی ۶ هفته	۳۰\$ تا ۱۵۰۰\$	PayPal Pay in 4

همان‌طور که مشاهده می‌شود، **ترند جهانی BNPL** عمدتاً به سمت مدل‌های کاربرپسند با بهره صفر برای کوتاه‌مدت حرکت کرده است و درآمد شرکت‌ها بیشتر از B2B (کارمزد پذیرنده) تأمین می‌شود. کلارنا به عنوان یکی از بزرگ‌ترین‌ها نشان داد که می‌توان با اخذ کارمزد از ۴۵۰ هزار پذیرنده‌ی خود (۹۰ میلیون کاربر در جهان) سودآور بود. مونزو اما تصمیم گرفت BNPL را صرفاً به عنوان ابزار افزایش تعامل کاربران عرضه کند و از دریافت کارمزد از فروشندگان صرف‌نظر کرد. این استراتژی شاید درآمد مستقیمی نداشته باشد اما موجب افزایش وفاداری و استفاده کاربران از کارت مونزو می‌شود. رولوت مسیر میانی را انتخاب کرده و بابت هر خرید BNPL یک کارمزد کوچک ۱,۶۵٪ از کاربر می‌گیرد؛ نوعی سود ثابت که در عین حال از بهره متغیر و پیچیدگی‌های آن اجتناب می‌کند. افیرم در آمریکا رویکرد جالبی دارد: برای جذب مشتریان، هیچ کارمزدی (حتی دیرکرد) از کاربر نمی‌گیرد و درآمدش را صرفاً از بهره اقساط بلندمدت و کارمزد فروشندگان کسب می‌کند. این باعث شده کاربران اعتماد زیادی به شفافیت افیرم داشته باشند (می‌دانند جز بهره توافق‌شده، هزینه پنهانی نیست).

تمایز فیچر پیشنهادی ما در این منظره رقابتی چیست؟ مهم‌ترین مزیت ما یکپارچگی در کیف پول دیجیتال چندمنظوره است. بیشتر رقبا چه داخلی و چه خارجی یا صرفاً در زمینه خرید قسطی آنلاین فعال‌اند (مثلاً دیجی‌پی محدود به خرید کالا بود) یا یک اپ جداگانه مخصوص وام‌دهی هستند (مثل لندو). اما فیچر ما داخل

یک کیف پول با کاربردهای متنوع (پرداخت قبض، کارت به کارت، خرید روزمره) ارائه می‌شود. این یعنی داده‌های رفتاری بیشتری از کاربر در اختیار داریم (تراکنش‌های مالی خرد، الگوی مصرف و ...) که می‌توانیم برای اعتبارسنجی دقیق‌تر و شخصی‌سازی پیشنهادات اعتباری به کار گیریم. این چیزی است که فعلاً در ایران کمتر پیاده شده - رویکردی شبیه به کاری که شرکت‌هایی در چین و هند انجام داده‌اند و انواع داده‌های کاربر را برای امتیازدهی اعتباری یکپارچه می‌کنند

دیگر تمایز ما، فراگیری در مصرف اعتبار است. کاربر کیف پول ما می‌تواند مبلغ وام را برای هر نوع پرداختی به کار گیرد: خرید آنلاین، خرید حضوری با QR، انتقال به کارت بانکی برای پرداخت اجاره‌بها و ... این آزادی عمل، فیچر ما را از مثلاً تالی آپ (محدود به فروشگاه طرف قرارداد) متمایز می‌کند و بیشتر به یک خط اعتباری شخصی شباهت دارد. البته برای مدیریت ریسک می‌توان در ابتدا مصرف اعتبار را به موارد کم‌ریسک‌تر (مثلاً خرید از فروشگاه‌های معتبر یا پرداخت‌های قبوض) محدود کرد و سپس به مرور آزادتر کرد - اما به طور کلی انعطاف مصرف یکی از نقاط قوت ما خواهد بود.

سومین وجه تمایز، تجربه کاربری آنی و هوشمند است. ما قصد داریم فرآیند دریافت وام را به ساده‌ترین شکل ممکن درآوریم: چند کلیک در اپلیکیشن بدون نیاز به هیچ مدرک فیزیکی. تجربه‌ای شبیه «شارژ کردن کیف پول» اما به جای کسر از حساب، از اعتبار استفاده می‌شود. هر جا امکان داشته باشد، از API های رسمی برای دریافت اطلاعات استفاده می‌کنیم تا کاربر مدرک دستی آپلود نکند (مثلاً استعلام خودکار رتبه اعتباری بانکی کاربر از سامانه مربوطه، دریافت خودکار گزارش ثبت/حوال برای تطابق هویت). این رویکرد «تأیید در پشت‌صحنه، سادگی در جلو» همان چیزی است که رقبا در تلاشند به آن برسند. دیجی‌پی در نسخه ابتدایی، کاربر را مجبور به ارائه چک می‌کرد؛ در نسخه‌های بعدی چک را دیجیتال کرد اما همچنان نیاز به امضای سفته بود. ما در تلاشیم حتی فرآیند سفته را هم با یک تأیید در اپلیکیشن (equivalent to digital signature) ساده کنیم تا وام واقعاً در چند دقیقه و کاملاً آنلاین قابل دریافت باشد. این سطح از سهولت، در کنار امکان شخصی‌سازی (مثلاً پیشنهاد اعتبار بالاتر به کاربر خوش حساب، یا تخفیف در کارمزد برای کاربران وفادار) ترکیبی نوآورانه خواهد بود که در بازار ایران سرآمد می‌شود.

۵. امکان‌سنجی (فنی، مقرراتی و زیرساختی)

راه‌اندازی فیچر وام آنی مستلزم بررسی امکان‌پذیری فنی و سازگاری با مقررات و تأمین برخی زیرساخت‌ها است:

الف) زیرساخت فنی و یکپارچه سازی داده ها: از منظر فنی، کیف پول دیجیتال ما باید به سیستمی برای اعتبارسنجی /حظه ای کاربران مجهز شود. این کار نیازمند اتصال به چند منبع داده و سرویس است:

- اتصال به سامانه های اعتبارسنجی رسمی مانند مرکز اعتبارسنجی بانک مرکزی (که گزارش رتبه اعتباری افراد را ارائه می دهد). در حال حاضر، رتبه اعتباری در ایران عمدتاً بر پایه تاریخچه وام های بانکی است و رفتار مالی خارج از نظام بانکی را شامل نمی شود. این یک چالش است، زیرا بسیاری از کاربران هدف ما سابقه وام بانکی ندارند و نمره اعتباری شان موجود نیست. برای حل این مشکل، ما از داده های جایگزین استفاده می کنیم؛ یعنی الگوهای تراکنش کاربر در کیف پول (پرداخت قبضه ها، خریدها، میزان شارژ موبایل و غیره) را به یک مدل امتیازدهی تبدیل می کنیم. این دقیقاً همان خلأی است که مدیرعامل دیجی پی نیز به آن اشاره کرده که «جای خالی رتبه اعتباری یکپارچه مدرن به شدت در کشور احساس می شود». «با یکپارچه کردن داده های بانکی (مثلاً مانده حساب و سابقه وام در بانکها) و داده های خارج از بانک (تراکنش های کیف پول، سابقه خرید آنلاین)، می توان یک امتیاز اعتباری جامع برای هر کاربر ایجاد کرد. نیاز فنی این بخش، بهره گیری از الگوریتم های یادگیری ماشین بر روی داده های کاربران و همچنین استفاده از سرویس های موجود نظیر API شرکت های اعتبارسنجی داخلی (چند شرکت مانند آیس یا فراز در این حوزه فعال اند

از دیگر یکپارچه سازی های فنی لازم، اتصال به سامانه های احراز هویت دیجیتال است. خوشبختانه سرویس شاهکار (برای تطابق شماره موبایل و کد ملی) و سرویس ثبت احوال برای صحت سنجی اطلاعات شناسنامه ای به راحتی در دسترس هستند و می توانیم آن ها را در فرآیند ثبت نام وام فراخوانی کنیم. همچنین زیرساخت /مضای الکترونیکی باید فراهم شود تا قرارداد و سفته به شکل دیجیتال امضا و ثبت گردد. پروژه سفته الکترونیک توسط وزارت اقتصاد راه اندازی شده و بانک هایی مانند ملی و صادرات API صدور سفته آنلاین را ارائه کرده اند؛ ما می توانیم با یکی از این بانک ها یا شرکت های واسط (مثل پلتفرم مهریران) همکاری کنیم تا صدور سفته دیجیتال برای ضمانت وام به صورت خودکار انجام شود. در بخش پرداخت و تسویه نیز، کیف پول نیازمند اتصال به شبکه شاپرک و شتاب است تا بتواند مبلغ وام را به حساب فروشنده یا کارت مقصد واریز کند. این اتصال از قبل برای خود کیف پول (جهت انجام تراکنش های عادی) برقرار است، بنابراین از این نظر مشکل جدیدی نخواهیم داشت.

ب) الزامات حقوقی و رگولاتوری: ارائه هر گونه خدمات وام‌دهی در ایران تحت نظارت بانک مرکزی است. دو راه برای انجام این کار وجود دارد: (۱) اخذ مجوز "تسهیلات یار" از بانک مرکزی، که به شرکت‌های غیربانکی اجازه فعالیت به عنوان کارگزار اعطای تسهیلات را می‌دهد. (۲) همکاری رسمی با یک بانک یا موسسه اعتباری دارای مجوز و ارائه خدمات تحت چتر آن‌ها. راه دوم مسیر انتخابی اکثر لندتک‌های فعلی بوده است (دیجی‌پی با بانک ملت/تجارت، لندو با بانک آینده، تالی با بانک ملت و...). برای ما نیز منطقی‌ترین مسیر، عقد تفاهم‌نامه با یکی از بانک‌های چابک خصوصی یا حتی یک صندوق قرض‌الحسنه دیجیتال است تا تامین مالی و صدور مجوز وام‌ها از طریق آن‌ها صورت گیرد. در این مدل، پلتفرم کیف پول نقش تسهیلات‌یار را بازی می‌کند (کاربر را اعتبارسنجی کرده و به بانک معرفی می‌کند) و بانک طبق ضوابط خود بانک مرکزی وام را به کاربر اعطا می‌کند. مزیت این کار تبعیت کامل از مقررات است؛ مثلاً نسبت وام به وثیقه، سقف نرخ بهره، مدت بازپرداخت و... همگی در چهارچوب استاندارد خواهد بود. برای نمونه، بانک مرکزی معمولاً سقف وام خرد بدون ضامن را ۱۰۰ میلیون تومان تعیین کرده است؛ ما نیز می‌توانیم سقف اعتباری خود را در این محدوده نگه داریم تا مغایرتی پیش نیاید.

نکته رگولاتوری دیگر، موضوع نرخ سود و کارمزد است. طبق قانون، دریافت هرگونه سود از وام در حوزه ریال فقط برای نهادهای مالی مجاز امکان‌پذیر است. بنابراین اگر ما شریک بانکی نداشته باشیم، اجازه دریافت بهره از کاربر نداریم (این می‌تواند به مشکل حقوقی برخورد کند). به همین دلیل تقریباً همه‌ی پلتفرم‌های مشابه یا سودی از کاربر نگرفته‌اند یا اگر گرفته‌اند تحت قرارداد بانکی بوده است. ما باید مدل درآمدی خود (بخش ۳) را طوری تنظیم کنیم که یا درآمد به شکل کارمزد خدمات درون‌برنامه (مثلاً حق عضویت ویژه) دریافت شود یا از سمت فروشگاه‌ها باشد، تا خدشه‌ای به قوانین ربوی وارد نشود. البته اگر همکاری بانکی داشته باشیم، بانک می‌تواند رسماً قرارداد قرض‌الحسنه (با کارمزد) یا مرابحه (با سود) با کاربر منعقد کند که از این نظر خیال ما را راحت خواهد کرد.

از منظر حقوقی کاربران نیز باید شفافیت و رعایت حریم خصوصی تضمین شود. ما در خلال فرآیند اعتبارسنجی به داده‌های حساسی از کاربر (مثل سابقه حساب بانکی یا گزارش اعتباری) دسترسی پیدا می‌کنیم؛ لازم است در رضایت‌نامه‌ی کاربر (User Consent) این موارد ذکر شود. همچنین قرارداد وام باید به صورت دیجیتال ذخیره شده و نسخه‌ای در اختیار کاربر قرار گیرد تا بعداً از نظر حقوقی قابل استناد باشد. با توسعه دولت الکترونیک، اکنون بسیاری از این موارد زیرساختش مهیاست (مثلاً سامانه ثنا برای ابلاغ الکترونیک). ما

باید در مستندسازی و طی مراحل قانونی از تجربیات پلتفرم‌های پیشین بهره بگیریم تا ریسک‌های حقوقی به حداقل برسد.

ج) منابع مالی و مدیریت ریسک: امکان‌سنجی مالی بخشی از بُعد feasibility است. همان‌طور که در قسمت مدل کسب‌وکار اشاره شد، محدودیت اصلی در مقیاس‌دهی این سرویس تأمین سرمایه اولیه جهت وام‌دهی است. مدیرعامل دیجی‌پی نیز کمبود منابع مالی را یکی از چالش‌های اصلی لندتک‌ها عنوان کرده. برای شروع، ما به یک سرمایه اولیه (مثلاً ۵۰ تا ۱۰۰ میلیارد تومان) نیاز داریم تا بتوانیم وام‌ها را پرداخت کنیم. اگر این مبلغ از طریق سرمایه‌گذاری یا شراکت بانکی تأمین نشود، طرح از نظر عملیاتی متوقف می‌ماند. خوشبختانه، بانک‌های علاقه‌مند به حوزه فین‌تک آماده همکاری‌اند؛ به عنوان نمونه دیجی‌پی با فروش ۲۰٪ سهام خود به بانک تجارت توانست سرمایه قابل توجهی جذب کند و منابع مالی وام‌دهی خود را گسترش دهد. ما نیز باید از همان ابتدا این همکاری‌ها را در نظر داشته باشیم. در صورت تأمین سرمایه، مسئله بعدی مدیریت ریسک نکول است. از دید امکان‌سنجی، باید نرخ نکول معقولی را هدف بگیریم که توسط ساختار درآمدی قابل پوشش باشد. برای این کار، تمهیدات فنی (اعتبارسنجی دقیق، تعیین سقف‌های تدریجی برای کاربران جدید، یادگیری از رفتار بازپرداخت برای تنظیم سیاست‌های وام) و تمهیدات حقوقی (اخذ سفته و امکان پیگیری قضایی در صورت لزوم) فراهم می‌شود. خوشبختانه طبق آمار، درصد بالایی از کاربران ایرانی در بازپرداخت وام‌های خرد خوش‌قول هستند - مثلاً ۸۰٪ کاربران BNPL دیجی‌پی اقساط‌شان را زودتر از موعد تسویه می‌کنند و بیشترین تأخیرها هم مربوط به اقشار کم‌دانش در فناوری بوده است. این ارقام دلگرم‌کننده است و نشان می‌دهد با اعتبارسنجی مناسب، می‌توان نکول را محدود کرد.

جمع‌بندی امکان‌سنجی: از منظر فنی، تمامی اجزای لازم برای ارائه این سرویس در کشور موجود بوده یا قابل پیاده‌سازی است (API) های بانکی، سفته الکترونیک، زیرساخت موبایل و اینترنت گسترده. (از منظر مقرراتی، با مدل تسهیلات‌یار و مشارکت بانک می‌توان الزامات قانونی را برآورده کرد و تجربه رقبا نشان داده بانک مرکزی با این دست خدمات موافق است (به شرط کنترل در چارچوب مصوبات). تنها چالش عمده، تأمین نقدینگی و مدیریت ریسک مالی است که آن هم با برنامه‌ریزی و همکاری قابل حل است. بنابراین امکان‌پذیری پیاده‌سازی فیچر وام آنی در زمان حاضر بالا ارزیابی می‌شود و می‌توان با اتکا به دانش فنی و حقوقی موجود در کشور، این سرویس را راه‌اندازی کرد.

۶. مقیاس‌پذیری (سناریوهای رشد)

یکی از نکات قوت سرویس‌های دیجیتال، **Scalability** (مقیاس‌پذیری) بالای آن‌ها است. فیچر وام آنی نیز می‌تواند با رشد تعداد کاربران و تراکنش‌ها به شکل تصاعدی بزرگ شود، مشروط بر آنکه زیرساخت عملیاتی و مالی متناسبی فراهم شود. در این بخش، چند سناریوی رشد و ابعاد مختلف مقیاس‌پذیری را بررسی می‌کنیم:

الف) رشد کاربران فردی (B2C) در سناریوی خوش‌بینانه، اگر هر ماه ۲۰٪ رشد کاربران داشته باشیم، طی یک سال به حدود ۷ برابر کاربران اولیه خواهیم رسید. چنین رشدی در حوزه فین‌تک غیرممکن نیست – برای مثال دیجی‌پی در سال ۱۴۰۱ تعداد اعتبارات اعطایی خود را ۲۶ برابر کرده که عمدتاً ناشی از رشد کاربران بود.

برای پشتیبانی از این افزایش، معماری فنی سرویس باید **مقیاس‌پذیری افقی** داشته باشد؛ یعنی بتواند با افزودن سرورها و منابع ابری، به تعداد درخواست‌های بیشتر پاسخ دهد. خوشبختانه طراحی بیشتر کیف پول‌های دیجیتال مدرن بر مبنای میکروسرویس است که امکان مقیاس را می‌دهد. ما باید مازول اعتباردهی را به گونه‌ای بنویسیم که *stateless* باشد و هر زمان کاربران همزمان زیاد شدند (مثلاً در یک کمپین فروش ویژه) با اضافه کردن چند سرور، پاسخگو باشد. همچنین **زمان پاسخ‌دهی** در مقیاس بالا مهم است؛ مثلاً وقتی ۱ میلیون کاربر درخواست استعلام اعتبار می‌دهند، سیستم ما نباید کند شود یا قفل کند. استفاده از فناوری‌های پردازش آنی و صف‌های پیام برای مدیریت حجم بالا ضروری خواهد بود.

از نظر نیروی انسانی، پشتیبانی از کاربران بیشتر چالش‌برانگیز است. تجربه نشان داده با افزایش کاربران، نسبت کوچکی دچار مشکلات یا سوالاتی می‌شوند که نیاز به تماس با پشتیبانی دارد. اگر ۱۰۰ هزار کاربر داشته باشیم و فقط ۱٪ آنان تماس بگیرند، ۱۰۰۰ تیکت پشتیبانی خواهیم داشت. بنابراین باید **مقیاس‌پذیری تیم پشتیبانی** را نیز در نظر گرفت: آموزش نیروهای بیشتر، استفاده از ابزارهای *Helpdesk* کارآمد و به‌کارگیری **بات‌های پاسخگو** برای سوالات متداول (مثل وضعیت اقساط، تاریخ سررسید و...). بدین ترتیب حتی با میلیون‌ها کاربر هم می‌توان کیفیت خدمت‌رسانی را حفظ کرد. بسیاری از فرآیندها (ارسال اخطار بدهی، پاسخ به سوالات ساده) باید خودکارسازی شوند تا بار انسانی کاهش یابد.

ب) ورود به بازارهای B2B و سازمانی: یک مسیر رشد جذاب برای این فیچر، ارائه سرویس اعتباری به **سازمان‌ها و شرکت‌ها** است. به عنوان مثال، شرکت‌ها می‌توانند برای کارکنان خود سقف اعتبار تعریف کنند تا از فروشگاه‌های طرف قرارداد خرید کنند – چیزی شبیه **وام سازمانی دیجی‌پی** که برای خرید کالا به کارمندان شرکت‌ها داده می‌شود. سناریوی دیگر، همکاری با صندوق‌های بازنشستگی یا سازمان‌های دولتی است تا اعتبارات کنترل‌شده‌ای به اعضایشان بدهند (مثلاً کارت اعتباری مخصوص خرید کالاهای اساسی برای

خانوارهای تحت پوشش). کیف پول دیجیتال ما می‌تواند پلتفرم تکنولوژیک این طرح‌ها باشد. مقیاس این بخش از نظر تعداد کاربر شاید به اندازه B2C گسترده نباشد، اما مبالغ می‌تواند بزرگ‌تر باشد و اعتبارت تضمین‌شده (چون بازپرداخت از حقوق یا مستمری کسر می‌شود). این همکاری‌های B2B2C یک فرصت برد-برد است: سازمان‌ها از زیرساخت ما بدون نیاز به توسعه سیستم بهره می‌برند و ما به ازای هر کاربر سازمانی کارمزد یا درآمد کسب می‌کنیم. امکان‌سنجی فنی آن نیز فراهم است؛ کافی است پنل مدیریت سازمانی را توسعه دهیم که شرکت‌ها بتوانند لیست کارکنان و سقف اعتبار هر کدام را تنظیم و نظارت کنند.

ج) افزایش سقف و انواع وام‌ها: به مرور زمان و با بلوغ کسب‌وکار، می‌توان تنوع محصولات اعتباری را افزایش داد. این نیز جنبه‌ای از مقیاس‌پذیری است. برای مثال در ابتدا وام کاملاً کوتاه‌مدت (۳۰ روزه) می‌دهیم. پس از ارزیابی عملکرد، می‌توانیم وام‌های میان‌مدت (۳، ۶ و ۹ ماهه) برای خریدهای خاص معرفی کنیم. حتی می‌توان نوعی کارت اعتباری مجازی در کیف پول ایجاد کرد که کاربر هر مبلغ تا سقف مشخص را برداشت کند و مثلاً هر ماه ۱۰٪ از آن را تسویه نماید) شبیه خط اعتباری (revolving). این محصولات جدید به ما امکان می‌دهد سهم بیشتری از نیازهای مالی مشتریان را پوشش دهیم و وابستگی آن‌ها را به خدمات سنتی کمتر کنیم. البته هر نوع محصول جدید نیاز به تنظیمات زیرساختی (مثلاً محاسبه بهره پلکانی، یا افزودن گزینه‌های بازپرداخت منعطف) دارد که باید در معماری نرم‌افزار پیش‌بینی شود.

د) تأمین مالی در مقیاس بزرگ: همان‌طور که اشاره شد، برای رشد تعداد کاربران و مبالغ اعتباری، نیاز به تأمین منابع مالی متناظر داریم. یک راه‌حل مقیاس‌پذیر، ایجاد یک صندوق تأمین مالی جمعی یا جذب سرمایه از طریق اوراق است. برای مثال، می‌توان سبدی از وام‌های خرد را تجمیع کرد و به عنوان اوراق بدهی کوتاه‌مدت به سرمایه‌گذاران (بانک‌ها یا حتی مردم) فروخت؛ بدین ترتیب نقدینگی سریع تأمین می‌شود و ریسک هم توزیع می‌شود. چنین ابتکاراتی در برخی کشورها تحت عنوان *Peer-to-Peer Lending* رایج است. در ایران نیز می‌توان با اخذ مجوزهای لازم، پلتفرم را به شبکه بازار سرمایه متصل کرد تا از طریق انتشار اوراق مبتنی بر وام (ABS) منابع جدید به دست بیاورد. خلاصه اینکه مقیاس‌پذیری مالی اهمیت وافر دارد و باید از همان ابتدا فکر منابع جایگزین به جز سرمایه‌گذاری اولیه بود.

ه) مقیاس جغرافیایی و جمعیتی: گرچه در حال حاضر تمرکز ما کاربران ایرانی است، اما در چشم‌انداز بلندمدت می‌توان به کاربران سایر کشورها (به ویژه کشورهای منطقه که از نظر زیرساخت شبیه هستند) نیز فکر کرد. کیف پول دیجیتال اگر قابلیت چندانازی داشته باشد، می‌تواند به مهاجرین یا کسب‌وکارهای برون‌مرزی هم

خدمات اعتباری بدهد. هرچند این امر در گرو رفع موانع قانونی بین‌المللی است، اما از لحاظ فنی پلتفرم ما می‌تواند توسعه یابد تا مثلاً به اتباع ایرانی مقیم کشورهای حاشیه خلیج فارس نیز وام ریالی یا ارزی بدهد (با همکاری صرافی‌ها و کارگزاران).

(و) چالش‌های مقیاس: باید اذعان کرد که با بزرگ شدن ابعاد عملیات، چالش‌هایی نیز بزرگ می‌شوند. یکی، **تشخیص تقلب** در مقیاس بالا است. با افزایش کاربران، احتمال ورود افراد متقلب (استفاده از هویت جعلی برای گرفتن وام و عدم بازپرداخت) بالا می‌رود. سیستم ما باید به ابزارهای ضد fraud مانند تطبیق چهره کاربر با تصویر کارت ملی، بررسی سیاهه‌های تقلب بانکی و ... مجهز شود. دیگر چالش، **افت کیفیت داده** است – وقتی میلیون‌ها تراکنش داریم، الگوریتم‌های اعتبارسنجی باید مداوم بازبینی شوند تا خطاهای سیستماتیک نداشته باشند. برای مثال ممکن است در مقیاس بزرگ متوجه شویم الگوریتم به یک قشر خاص نمره پایینی می‌دهد که از لحاظ عدالت اجتماعی صحیح نیست؛ باید به سرعت این biases را کشف و تصحیح کنیم.

در مجموع، سرویس وام آنی کاملاً قابلیت رشد و تطبیق با مقیاس‌های بزرگ را دارد. همانطور که ذکر شد، از جنبه‌ی زیرساخت، طراحی cloud-native و microservice کلید مقیاس‌پذیری فنی است. از جنبه فرآیندی، **استاندارد کردن و خودکارسازی عملیات** (از بررسی مدارک تا وصول مطالبات) امکان مدیریت تعداد زیاد مشتری را می‌دهد. تجربه سایر کشورها نشان داده که پلتفرم‌های وام‌دهی دیجیتال توانسته‌اند طی چند سال از چند هزار کاربر به چند میلیون کاربر برسند. ما نیز با برنامه‌ریزی مرحله‌ای (فاز تست محدود، فاز توسعه بازار، فاز بلوغ) می‌توانیم به تدریج فیچر را بزرگ و بزرگ‌تر کنیم بدون آنکه دچار بحران مقیاس شویم. مهم آن است که معماری انعطاف‌پذیر و سیاست‌های رشد هوشمندانه داشته باشیم.

۷. استراتژی ورود به بازار (Go-to-Market)

برای موفقیت فیچر وام آنی، داشتن یک **استراتژی قدرتمند ورود به بازار** ضروری است. در این بخش، برنامه پیشنهادی برای لانچ و جذب کاربر را در چند محور تشریح می‌کنیم:

الف) استفاده از اکوسیستم فعلی کیف پول: بهترین نقطه شروع، **کاربران فعلی** اپلیکیشن کیف پول دیجیتال هستند. این‌ها به برند ما اعتماد دارند و هزینه جذبشان صفر است. ابتدا یک کمپین داخلی در خود اپ اجرا می‌کنیم: مثلاً با پیام «**اعتبار ۵۰۰ هزار تومانی هدیه بگیر**»! به سراغ کاربران می‌رویم. در صفحه اصلی اپ می‌توان یک بنر یا کارت اضافه کرد که توضیح مختصری از سرویس BNPL بدهد و با یک کلیک کاربر را وارد

فرآیند فعال سازی کند. هدف این است که در همان ماه اول، درصد قابل توجهی از کاربران موجود را به سرویس اعتباری بکشانیم. برای تشویق، می توانیم پیشنهاد اولیه رایگان بدهیم: به عنوان نمونه، «گر تا ۱ میلیون تومان اعتبار در ۱۴ روز تسویه شود، هیچ کارمزدی ندارد». «این رویکرد شبیه تاکتیکی است که PayPal در سرویس Pay in 4 خود دارد (بدون کارمزد و سود برای کوتاه مدت) [36+L3-L7] و باعث می شود کاربران با خیال راحت سرویس را بیازمایند.

ب) همکاری با فروشگاه ها و پلتفرم های تجارت الکترونیک: برای گسترش پایگاه کاربران و ایجاد موارد استفاده جذاب، باید با چند پذیرنده بزرگ از ابتدای کار همکاری کنیم. این پذیرنده می تواند یک خرده فروشی آنلاین (مشابه دیجی کالا) یا یک مارکت پلیس خدمات (مثلاً سایت خرید بلیت سفر) یا حتی یک شبکه فروش حضوری (فروشگاه های زنجیره ای) باشد. ایده این است که وام آنی کیف پول به عنوان یکی از روش های پرداخت در آن پذیرندگان معرفی شود. برای مثال، توافق می کنیم که سوپرمارکت آنلاین X در صفحه پرداخت خود گزینه «پرداخت با کیف پول اعتباری» را اضافه کند. کاربری که کیف پول ما را ندارد، با کلیک بر آن گزینه به سرعت به صفحه نصب و ثبت نام هدایت می شود و پس از چند دقیقه می تواند خرید را انجام دهد. این همکاری برای فروشگاه جذاب است چون فروشش را افزایش می دهد (مثلاً کاربری که پول کافی نداشت، با BNPL خرید می کند). (برای ما نیز جذاب است چون کاربران جدید می گیریم و حتی می توانیم از فروشگاه کارمزد بگیریم. روش اجرای این همکاری می تواند اعطای یک کد معرف یا لینک اختصاصی به هر فروشگاه باشد که کاربران جدیدی که از آن طریق عضو شوند، شناخته شوند و شاید تخفیف ویژه ای بگیرند. همچنین از منظر فنی، با/رائه API یا SDK به فروشگاه ها، ادغام کیف پول در فرآیند پرداخت آن ها تسهیل می شود.

یکی از اهداف مهم این همکاری ها، تبدیل شدن به روش پرداخت اقساطی منتخب در خریدهای آنلاین است. اکنون دیجی پی تقریباً این نقش را برای دیجی کالا ایفا می کند و تالی آپ برای چند فروشگاه خاص. ما می خواهیم گستره وسیع تری را پوشش دهیم. برای شروع، می توان ۳-۵ شریک کلیدی را انتخاب کرد: مثلاً یک فروشگاه لوازم الکترونیک، یک پلتفرم گردشگری (برای خرید بلیط و تور) و یک فروشگاه پوشاک. این تنوع، سرویس ما را در معرض دید مخاطبان متفاوت قرار می دهد. همچنین در تبلیغات متقابل هم می توانیم از نام این برندها بهره ببریم. (co-branding) برای نمونه، کمپینی با عنوان «با کیف پول XXX از فروشگاه YYY/امروز بخر، بعداً پرداخت کن» می تواند منتشر شود.

ج) تبلیغات هدفمند و ارجاعات: در کنار همکاری‌های B2B2C فوق، باید کمپین‌های بازاریابی مستقیم نیز داشته باشیم. جامعه هدف ما کاربران دیجیتال است، لذا بهترین کانال‌ها فضای آنلاین خواهد بود: شبکه‌های اجتماعی (اینستاگرام، توئیتر)، تبلیغات درون برنامه‌ای و پیامکی، و محتواگذاری در رسانه‌های مرتبط با تکنولوژی مالی. یک پیام تبلیغاتی قوی می‌تواند حول محور «وام فوری بدون ضامن» شکل بگیرد چرا که این کلیدواژه برای مردم بسیار جذاب است. همچنین می‌توان داستان‌های موفقیت را برجسته کرد: برای مثال در بلاگ یا شبکه‌های اجتماعی خود نمونه افرادی را که از این سرویس استفاده کرده و مشکلی را حل کرده‌اند معرفی کنیم تا دیگران ترغیب شوند.

استراتژی ارجاع (Referral) نیز فوق‌العاده موثر خواهد بود. به کاربران فعلی مشوق بدهیم تا دوستانشان را دعوت کنند. مثلاً «به ازای هر دوست که به کیف پول اعتباری بپیوندد، ۵۰ هزار تومان افزایش سقف اعتبار هدیه بگیرد». این باعث می‌شود خود کاربران به سفیران برند تبدیل شوند و هزینه جذب را کاهش می‌دهد. البته برای جلوگیری از تقلب، باید مکانیزم‌های راستی‌آزمایی بگذاریم (مثلاً هر کاربر حداکثر ۵ نفر می‌تواند دعوت کند).

د) نفوذ در سایر کیف پول‌ها و اپ‌های پربازدید: از آنجا که ما یک سرویس مالی هستیم، حتی می‌توانیم با رقبا یا همکاران غیرمستقیم نیز مشارکت داشته باشیم. برای نمونه، امکان ارائه اعتبار را در کیف پول‌های دیگر یا سوپراپ‌ها به صورت ویت/لیبل بررسی کنیم. فرض کنید اپلیکیشن تاکسی اینترنتی یا سفارش غذای معتبری وجود دارد که کیف پول خودش را دارد؛ می‌توانیم توافق کنیم که سرویس اعتباری ما زیرساخت BNPL کیف پول آن‌ها شود. اینگونه سهم بازار غیرمستقیم نیز کسب می‌کنیم بدون اینکه برند خودمان مطرح باشد. هرچند این استراتژی بیشتر برای مراحل بلوغ مناسب است و در بدو ورود تمرکز را به برند خودمان می‌گذاریم.

ه) زمان‌بندی و مناسبت‌ها: انتخاب زمان مناسب لانچ می‌تواند اثر زیادی بر سرعت جذب داشته باشد. مثلاً راه‌اندازی سرویس همزمان با مناسبت‌های خرید مانند فروش‌های ویژه پایان سال یا بلک‌فرایدی می‌تواند موج بزرگی ایجاد کند. دیجی‌پی با بلک‌فرایدی چنین کرد و نتیجه عالی گرفت. ما نیز می‌توانیم یک مناسبت را هدف بگیریم - برای مثال «شب یلدا» یا «حراج فصل» - و کمپین «الان بخر، عید بعد پرداخت کن» راه بیندازیم. اینگونه کاربران با انگیزه خریدی که در آن مقطع دارند سرویس را تست می‌کنند. همچنین می‌توان برای اولین کاربران امتیازات ویژه دائمی قائل شد (نوعی باشگاه مشتریان طلایی). مثلاً ۱۰۰۰ کاربر اول که اقساطشان را سر وقت بدهند، تا یک سال سقف اعتبارشان دو برابر شود. اینگونه یک هاله تبلیغاتی (Buzz)

حول سرویس شکل می‌گیرد که اگر خوش‌شانس باشیم به وایرال شدن موضوع در شبکه‌های اجتماعی هم می‌انجامد.

(و) روابط عمومی و آموزش بازار: از آنجا که مفهوم BNPL نسبتاً جدید است، لازم است با تولید محتوای آموزشی و PR، ابهامات را رفع کنیم. باید در رسانه‌های فناوری مالی حضور پیدا کنیم، مصاحبه با مدیران درباره ویژگی‌های محصول داشته باشیم و حتی آمار و ارقام جالب را منتشر کنیم تا اعتماد عمومی جلب شود. برای نمونه، پس از چند ماه می‌توانیم اعلام کنیم «سرویس کیف پول XXX ظرف ۳ ماه، ۵ هزار فقره وام فوری به ارزش ۱۰ میلیارد تومان پرداخت کرده است»؛ این اعداد توجه کسب‌وکارها و کاربران بیشتری را جلب خواهد کرد. همچنین ارتباط با نهادهای حاکمیتی (مانند بانک مرکزی) از طریق برنامه‌های رسانه‌ای باعث می‌شود مشروعیت سرویس در چشم مخاطبان بالا برود. مردم باید احساس کنند که این خدمت تحت نظارت است و خطری دارایی‌شان را تهدید نمی‌کند.

به طور خلاصه، استراتژی ورود ما یک استراتژی چندوجهی است که از دارایی‌های فعلی (کاربران موجود)، شراکت‌های هوشمند با بازیگران بزرگ و کمپین‌های خلاق تبلیغاتی بهره می‌گیرد. ترکیب این‌ها کمک می‌کند در مدت نسبتاً کوتاهی سهم بازار قابل ملاحظه‌ای کسب کنیم. یک جدول زمان‌بندی ممکن است به این شکل باشد: ماه اول – لانچ داخلی و تست با کاربران فعلی؛ ماه دوم و سوم – اجرای کمپین مشترک با دو فروشگاه آنلاین و جذب کاربران جدید؛ ماه سوم – تبلیغات گسترده دیجیتال و Referral Program؛ ماه چهارم – برگزاری رویداد فروش ویژه با یک فروشگاه بزرگ به عنوان سکوی پرتاب؛ و به همین ترتیب ادامه دادن. معیار موفقیت ما در GTM تعداد کاربران فعال/اعتباری و مبلغ GMV/اعتباری خواهد بود. هدف‌گذاری می‌کنیم در ۶ ماه اول حداقل ۵۰ هزار کاربر و ۵۰ میلیارد تومان تراکنش اعتباری داشته باشیم. با پایش مستمر این KPI ها، استراتژی مارکتینگ را چابک تنظیم می‌کنیم (مثلاً اگر یک کانال جذب ضعیف بود، بودجه را به کانال موثرتر می‌بریم). به علاوه، رضایت کاربران اولیه (از طریق نظرسنجی و ریتینگ در اپ‌استورها) را دنبال می‌کنیم چون کلام دهان به دهان در خدمات مالی اهمیت زیادی دارد. در مجموع، با چنین رویکرد منظمی، امیدواریم Launch موفق‌تری رقم بزنیم و جایگاه محکمی در بازار پیدا کنیم قبل از آن که رقبا بخواهند از ما پیشی بگیرند.

۸. برنامه مالی و بودجه

راه‌اندازی و اجرای فیچر وام آنی مستلزم تأمین بودجه اولیه قابل توجه و نیز مدیریت جریان‌های مالی در طول بهره‌برداری است. در این بخش، برآورد مالی پروژه و شاخص‌های کلیدی آن را بررسی می‌کنیم:

الف) هزینه‌های راه‌اندازی: بخش اول بودجه به توسعه محصول و آماده‌سازی زیرساخت اختصاص می‌یابد. اگرچه کیف پول دیجیتال پایه موجود است، اما افزودن ماژول اعتباردهی نیاز به کار مهندسی (توسعه نرم‌افزار اعتبارسنجی، اتصال به API های بانکی و غیره) دارد. برآورد می‌کنیم با یک تیم ۵-۷ نفره توسعه و یک پروژه ۳ ماهه بتوان نسخه MVP این فیچر را آماده کرد. هزینه این امر (شامل دستمزد تیم و سرورها و تست) بسته به حقوق‌ها ممکن است حدود ۱ تا ۱.۵ میلیارد تومان شود. همچنین هزینه‌های حقوقی و اخذ مجوز را داریم؛ مثلاً کارمزد تدوین قرارداد با بانک شریک، هزینه دفترخانه برای سفته‌ها و... که شاید در کل به ۲۰۰ میلیون تومان برسد. در کنار آن، باید بودجه بازاریابی برای لانچ در نظر گرفت - مثلاً ۵۰۰ میلیون تومان برای کمپین‌های تبلیغاتی دیجیتال در ۶ ماه اول (شامل تخفیفات تشویقی و هزینه تولید محتوا). در مجموع، بودجه غیر وام مورد نیاز برای سال اول در حدود ۲ تا ۳ میلیارد تومان تخمین زده می‌شود.

بخش دوم و مهم‌تر، تأمین سرمایه جهت اعطای وام‌ها است. این مبلغ کاملاً به میزان تقاضا و سیاست رشد ما بستگی دارد. اگر هدف ما اعطای فرضاً ۵۰ میلیارد تومان وام در سال اول باشد (متوسط ~۴.۱ میلیارد تومان در ماه)، باید مطمئن شویم این نقدینگی در اختیار است. دو سناریو وجود دارد: یا این مبلغ را به صورت سرمایه جذب شده نزد خود نگه داریم، یا خط اعتباری بانکی به این میزان دریافت کنیم. در هر صورت، باید برای تأمین آن برنامه‌ریزی کنیم. یک روش احتیاطی، شروع تدریجی است: مثلاً ابتدا ۱۰ میلیارد تومان تخصیص می‌دهیم و با آن کار را آغاز می‌کنیم، سپس در صورت موفقیت کمپین‌های جذب، به نسبت افزایش کاربران سرمایه را نیز فازبندی شده تزریق می‌کنیم. (Series funding) برای امنیت بیشتر، بهتر است ۸۰٪ منابع وام‌دهی را

پیشاپیش تأمین شده داشته باشیم تا دچار کمبود نشویم. یعنی اگر قصد ۵۰ میلیارد تومان وام‌دهی داریم، ۴۰ میلیارد آن نقد یا تعهدشده باشد و مابقی را در جریان عملیات از بازپرداخت‌ها و گردش مالی پوشش دهیم.

ب) پیش‌بینی درآمد و جریان نقدی: همانطور که در بخش مدل کسب‌وکار گفتیم، درآمد ماهانه (MRR) به میزان استفاده کاربران بستگی دارد. یک سناریوی میانی: فرض کنیم در پایان سال اول ۵۰ هزار کاربر فعال داشته باشیم که هر کدام به طور متوسط ۲ میلیون تومان وام گرفته‌اند با دوره بازپرداخت ۲ ماهه و نرخ کارمزد/بهره ۲٪ ماهانه. در هر ماه بخشی از کاربران وام جدید می‌گیرند و بخشی در حال بازپرداخت هستند، اما برای سادگی، کل مانده وام در گردش را ۱۰۰ میلیارد تومان فرض می‌کنیم (۵۰ هزار * ۲ میلیون). ۲٪ از این

مانده به عنوان درآمد بهره/کارمزد ماهانه معادل ۲ میلیارد تومان در ماه خواهد بود. البته همه این مبلغ سود خالص ما نیست؛ بخشی هزینه مالی تأمین سرمایه است (مثلاً اگر سرمایه را از بانک با نرخ ۱۸٪ سالانه گرفته باشیم، هزینه ماهانه‌اش ~۱٫۵٪ می‌شود). با این وجود، درآمد خالص ماهانه می‌تواند قابل توجه باشد. اگر مدل کارمزدی فروشندگان نیز در کار باشد، آن هم اضافه می‌شود. مثلاً روی ۳۰٪ از وام‌ها که منجر به خرید کالا شده، ۳٪ کارمزد از فروشنده گرفته‌ایم – یعنی مثلاً ۳۰ میلیارد تومان خرید * ۳٪ = ۹۰۰ میلیون تومان درآمد دیگر در طی سال. سرجمع، می‌توان MRR (درآمد ماهانه مکرر) را در پایان سال به حدود ۲٫۵ تا ۳ میلیارد تومان رساند که رقم بسیار مطلوبی است.

از نظر هزینه‌های عملیاتی جاری: عمده هزینه، هزینه پول است. (cost of capital) اگر سرمایه از خودمان باشد، هزینه فرصت آن را باید حساب کنیم (سودی که در بانک می‌توانست کسب کند). اگر از بانک گرفته باشیم، احتمالاً کارمزدی ~۱۵٪–۱۸٪ سالانه به بانک می‌دهیم (یا مثلاً مشارکت در سود). به جز این، هزینه پرسنل پشتیبانی و فنی خواهد بود که با فرض تیم ۲۰ نفره در سال اول، شاید ماهانه ~۳۰۰ میلیون تومان شود. هزینه بدهی مشکوک/الوصول نیز هست که باید لحاظ شود: مثلاً اگر پیش‌بینی کنیم ۵٪ وام‌ها بازگردانده نشود، معادل ۵۰ میلیارد * ۵٪ = ۲٫۵ میلیارد تومان در سال ممکن است سوخت شود. این رقم باید به عنوان ذخیره مطالبات مشکوک/الوصول از درآمد کنار گذاشته شود. البته اگر خوب اعتبارسنجی کنیم، این نسبت می‌تواند کمتر باشد.

با کنار هم گذاشتن درآمدها و هزینه‌ها، می‌توان نسبت سودآوری را برآورد کرد. به شکل ساده، اگر برای هر ۱۰۰ تومان اعتباردهی، ۲ تومان کارمزد بگیریم و ۱٫۵ تومان هزینه مالی و ۰٫۲۵ تومان نکول داشته باشیم، سود خالص ۰٫۲۵ تومان (~۲۵٪) به ازای هر دور گردش مالی خواهد بود. شاید این رقم کم به نظر برسد ولی در مقیاس بزرگ جذاب است. مثلاً با گردش ۱۰۰۰ میلیارد تومان در طی دو سال، ۲٫۵ میلیارد تومان سود خالص کسب می‌شود. البته با کسب درآمدهای جانبی (کارمزد فروشنده و خدمات دیگر)، این سود افزایش می‌یابد.

(ج) شاخص‌های کلیدی (KPI) مالی: برای پایش عملکرد، چند شاخص را باید مدام رصد کنیم:

- **CAC (Cost of Acquisition) و LTV (Lifetime Value)** هزینه جذب هر کاربر و ارزش طول عمر او تعیین می‌کند که آیا رشد ما سالم است یا نه. باید تلاش کنیم $LTV \gg CAC$ باشد (حداقل ۳ برابر). برای مثال اگر CAC حوالی ۵۰ هزار تومان است و هر کاربر به طور خالص ۲۰۰ هزار تومان سود

طی عمرش می‌رساند، کسب‌وکار روی روال خوبی است. نظارت مستمر بر این شاخص‌ها توصیه می‌شود تا اگر CAC ناگهان بالا رفت یا LTV پایین آمد، استراتژی تغییر کند.

- **نرخ نکول (Default Rate):** درصد مبالغ وام‌های پرداخت‌نشده پس از موعد را ماهانه رصد می‌کنیم. اگر این نرخ از حد معینی (مثلاً ۳٪) بالاتر رود، باید در سیاست اعتباردهی بازنگری شود زیرا مستقیماً سودآوری را تهدید می‌کند.

- **نسبت بدهی به سرمایه:** در صورت استفاده از منابع امانی، باید حواس‌مان به *Leverage* باشد. بانک مرکزی احتمالاً حدودی برای نسبت تسهیلات به سرمایه پلتفرم تعیین می‌کند (تا ریسک ورشکستگی کاهش یابد). مثلاً اگر ۵۰ میلیارد وام داده‌ایم و کل سرمایه سهام‌داران ۱۰ میلیارد است، نسبت ۵ است که شاید زیاد باشد. شاید نیاز شود در مقاطعی افزایش سرمایه بدهیم یا از رشد سریع وام‌دهی بکاهیم تا این نسبت متعادل شود.

- **درآمد عملیاتی ماهانه (MRR) و رشد آن:** این شاخص نشان می‌دهد استراتژی کسب درآمد ما جواب می‌دهد یا خیر. اگر تعداد کاربران بالا رود اما MRR متناسب رشد نکند، یعنی شاید مدل رایگان/پارانه‌ای بیش از حد ادامه یافته یا رقبا مجبورمان کرده‌اند سود را کاهش دهیم. برعکس، اگر MRR با شیب تند صعود کند نشان‌دهنده مقبولیت خوب مدل درآمدی است.

- **درصد کارمزدهای پرداخت‌شده به پذیرندگان:** این را از آن جهت دنبال می‌کنیم که حاشیه سود ناخالصمان مشخص باشد. مثلاً اگر ۳۰٪ معاملات ما کارمزد پذیرنده داشته و متوسط آن ۴٪ بوده، یعنی ۱۲٪ از کل GMV را باید به پذیرندگان پرداخت کنیم (که از درآمد ناخالص کم می‌شود). مدیریت این درصد با مذاکرات تجاری می‌تواند به بهبود سود خالص منجر شود.

د) **برنامه‌ریزی سوددهی:** انتظار داریم در ماه‌های اولیه به خاطر سرمایه‌گذاری روی جذب کاربران، تراز مالی منفی باشد. اما طبق محاسبات، بعد از حدود ۶ ماه که حجم وام‌دهی و درآمد کارمزد به اندازه کافی بالا رفت، جریان نقدی ماهانه مثبت شود. هدف‌گذاری می‌کنیم که در پایان سال اول به نقطه **Break-even** برسیم، یعنی درآمدهای ماهانه به حدی برسد که هزینه‌های عملیاتی و مالی همان ماه را پوشش دهد. رسیدن به سود انباشته‌ی مثبت ممکن است تا اواسط سال دوم طول بکشد (برای جبران هزینه‌های توسعه و بازاریابی اولیه). البته این در شرایطی است که سرمایه اولیه جزو هزینه‌ها حساب نشود یا بلاعوض باشد؛ اگر بخواهیم ROI

سرمایه‌گذاران را نیز در نظر بگیریم، احتمالاً ۲-۳ سال زمان نیاز است تا سودآوری خالص قابل‌توجهی حاصل شود. این اعداد البته تخمینی هستند و در عمل با کنترل متغیرها می‌توان بهبودشان داد.

برای اطمینان، سناریوهای مالی بدبینانه و خوش‌بینانه هم باید تهیه گردد. در سناریوی بدبینانه، فرض کنیم جذب کاربران کندتر از انتظار باشد (مثلاً نصف مقدار هدف) و نکول کمی بالاتر (مثلاً ۱۰٪). در این حالت شاید در سال اول به اندازه ۳۰٪ برنامه، درآمد کسب شود که کافی نیست؛ ممکن است نیاز به تزریق سرمایه بیشتر باشد. ما باید از طریق شاخص‌های پیش‌نگر (leading indicators) مثل نرخ تبدیل کاربران به وام‌گیرنده، درصد تکرار استفاده و... وضعیت را زودتر بفهمیم تا در صورت لزوم استراتژی را اصلاح یا بودجه بیشتری اختصاص دهیم.

در مجموع، برنامه مالی فیچر نشان می‌دهد که با یک سرمایه‌گذاری اولیه معقول، می‌توان به سرعت به جریان‌های درآمدی دست یافت و هزینه‌ها را پوشش داد. نسبت **ARPU/CAC** در طول زمان افزایشی خواهد بود چون CAC بیشتر هزینه‌ای یکباره است ولی ARPU با افزایش تعامل کاربر بیشتر می‌شود. اگر در ابتدای سال شاید $ARPU/CAC \sim 0.5$ باشد (یعنی در اولین ماه‌ها کاربر هنوز هزینه خود را جبران نکرده)، در پایان سال می‌تواند > 2 شود (هر کاربر ارزش دوبرابری نسبت به هزینه جذب پیدا کرده). این روند طبق تجربه پلتفرم‌های اشتراکی و فین‌تک، کاملاً دست‌یافتنی است. خلاصه مالی: با ۵۰ میلیارد تومان منابع و ۳ میلیارد تومان هزینه عملیاتی، می‌توان سال اول را به شکلی طی کرد که ده‌ها هزار کاربر جذب شوند و درآمد ماهانه به چند میلیارد تومان برسد؛ و با مدیریت ریسک، کسب‌وکار از سال دوم به سوددهی پایدار برسد.

۹. پایداری و اثرات (وفاداری کاربران و نقش اجتماعی)

فراتر از اعداد و ارقام، فیچر وام آنی تأثیرات بلندمدتی بر وفاداری مشتریان و جامعه خواهد داشت که آن را به یک ابتکار استراتژیک پایدار تبدیل می‌کند:

الف) افزایش وفاداری و تعامل کاربران: ارائه اعتبار درون کیف پول، کاربران را تشویق می‌کند که بیشتر با اپلیکیشن تعامل داشته باشند. وقتی کسی بداند کیف پول دیجیتال علاوه بر پرداخت‌های عادی، در مواقع ضروری هوایش را دارد و می‌تواند تکیه‌گاه مالی باشد، طبیعتاً اپ را مکرراً باز می‌کند تا وضعیت اعتبارش را چک کند یا خریدهایش را از آن طریق انجام دهد. این منجر به افزایش *MAU* (کاربران فعال ماهانه) و چسبندگی پلتفرم می‌شود. حتی کاربرانی که به طور منظم از وام استفاده نمی‌کنند، صرف دانستن اینکه این گزینه را در

اختیار دارند حس بهتری نسبت به برند خواهند داشت. این پدیده در روان‌شناسی مصرف‌کننده به اثر امنیت (Security Effect) مشهور است - حضور یک شبکه ایمنی (Safety Net) وفاداری ایجاد می‌کند حتی اگر از آن استفاده نشود. به علاوه، کاربران خوش‌حساب با بازپرداخت‌های به‌موقع، پاداش (مثل افزایش سقف یا کاهش کارمزد) دریافت می‌کنند که این نیز محرک وفاداری است. به مرور، کیف پول دیجیتال ما می‌تواند به آبراب مالی شخصی کاربر بدل شود که تمامی نیازهای پرداخت و اعتبار وی را پوشش می‌دهد. در چنین شرایطی احتمال مهاجرت کاربر به سرویس رقیب بسیار کمتر خواهد شد؛ زیرا او سابقه اعتباری نزد ما ساخته و امتیازات ویژه گرفته که در جای دیگر از صفر باید شروع کند. بنابراین از دید کسب‌وکار، این فیچر نوعی سپر دفاعی در مقابل رقبا ایجاد می‌کند و مشتریان را در اکوسیستم ما حفظ می‌نماید.

ب) تغییر رفتار پرداخت و کاهش کارت‌به‌کارت: یکی از عادات رایج مالی در ایران، انتقال وجه کارت‌به‌کارت برای قرض گرفتن یا خرید نسبه است. برای مثال، فردی که آخر ماه پول کم می‌آورد ممکن است از دوستش بخواهد مبلغی کارت‌به‌کارت کند و ماه بعد پس بدهد. یا خریداری که پول کافی ندارد با فروشنده به صورت دستی توافق می‌کند بعداً بریزد به حسابش (که ریسک عدم پرداخت دارد). با رواج مکانیزم BNPL رسمی در کیف پول‌ها، انتظار می‌رود نیاز به این نقل و انتقالات خارج از چارچوب کاهش یابد. وقتی کاربر می‌تواند به‌جای درخواست از دوست، از کیف پول خودش قرض بگیرد، هم رابطه اجتماعی‌اش تحت فشار قرار نمی‌گیرد و هم تراکنش شفاف‌تری صورت می‌گیرد. این موضوع حتی می‌تواند امنیت شبکه بانکی را بهبود دهد چون بسیاری از کلاه‌برداری‌های کارت‌به‌کارت مربوط به همین درخواست‌های قرض و سوءاستفاده از اعتماد است. اگر کاربران عادت کنند برای پرداخت‌های معوق از ابزار رسمی استفاده کنند، احتمال کلاه‌برداری مالی نیز پایین می‌آید. همچنین حجم تراکنش‌های کارت‌به‌کارت که هیچ کارمزدی به شبکه پرداخت نمی‌دهد ولی هزینه زیرساخت دارد، کمتر می‌شود و پرداخت‌ها به کانال‌های رسمی‌تر (پرداخت اعتباری کنترل‌شده) منتقل می‌گردد. از این رو می‌توان گفت فیچر ما اثر مثبت بر نظام پرداخت خواهد داشت و آن را کارآمدتر می‌کند.

ج) توانمندسازی مالی و عدالت اجتماعی: شاید مهم‌ترین اثر بلندمدت، افزایش شمول مالی (Financial Inclusion) و دسترسی عادلانه‌تر به اعتبار در جامعه باشد. همان‌طور که مطرح شد، سیستم بانکی سنتی غالباً منابع را به وام‌های بزرگ تجاری یا افراد دارای وثیقه تخصیص داده و اقشار کم‌درآمد از تسهیلات بی‌بهره مانده‌اند. این نه تنها ناعادلانه بوده بلکه موجب تشدید فاصله طبقاتی شده است؛ زیرا ثروتمندان می‌توانند با وام کسب‌وکارشان را گسترش دهند ولی فقرا برای نیازهای اولیه هم دستشان خالی است. پلتفرم‌های لندتک این

معادله را تغییر می‌دهند. هر فرد با هر سطح درآمدی که رفتار مالی منظمی داشته باشد می‌تواند اعتبار بگیرد. به قول بانک جهانی، فراگیری مالی موجب توانمندسازی افراد و کاهش فقر می‌شود (L92-L83+45) .

سرویس ما نیز در مقیاس خرد همین کار را می‌کند: فرض کنید یک دستفروش با ماهی ۳ میلیون درآمد، اگر یک وام ۵ میلیونی برای خرید چرخ دستی بهتر بگیرد، احتمالاً فروشش بیشتر می‌شود و درآمدش پایدارتر. یا یک دانشجو با خرید لپ‌تاپ اقساطی می‌تواند مهارت بیاموزد و شغل پیدا کند. این تأثیرات کوچک در مقیاس جمعیتی بزرگ، نتایج قابل توجهی در پی خواهد داشت. یک نمونه واقعی، طرح‌های وام خرد در پاکستان است که طی ۵ سال به ۴۰۰ هزار نفر وام داده و زندگی‌شان را متحول کرده است. ما نیز می‌توانیم داستان‌های موفقیت خلق کنیم: خانواده‌هایی که با این اعتبارات، لوازم ضروری زندگی را تهیه کردند بدون اینکه زیر بار رباخواری غیررسمی بروند؛ یا بیماری که با وام اورژانسی، درمان به‌موقع گرفت. این‌ها همه به مسئولیت اجتماعی کسب‌وکار ما معنا می‌بخشند.

علاوه بر کمک مستقیم به افراد، چنین پلتفرمی فشار را از سیستم بانکی نیز برمی‌دارد. بانک‌ها می‌توانند منابعشان را بیشتر به صنایع بزرگ اختصاص دهند و کار وام‌های خرد را به پلتفرم‌های چابک‌تر بسپارند. همکاری بانک و فین‌تک در اینجا یک بازی جمع-مثبت است که کل اقتصاد منتفع می‌شود. به گفته کارشناسان، رشد لندتک‌ها می‌تواند سهم آن‌ها از تسهیلات کشور را افزایش دهد و به طور کلی به رشد اقتصاد دیجیتال یاری رساند.

از دید پایداری کسب‌وکار، چنین نقشی در جامعه به ما کمک می‌کند حمایت افکار عمومی و نهادها را داشته باشیم. اگر روزی مقررات سخت‌گیرانه‌تری مطرح شود، می‌توان با ارائه آمار و شواهد نشان داد که سرویس‌های وام دیجیتال چقدر در خدمت مردم بوده‌اند و مانع تصمیمات محدودکننده شد. همچنین وفاداری کاربران وقتی بدانند شرکت نه فقط به دنبال سود، بلکه به فکر عدالت مالی است، بیشتر می‌شود. این نکته در برندینگ ما قابل تأکید است که «ماموریت ما دموکراتیزه کردن اعتبار است.»

جمع‌بندی اثرات: فیچر وام آنی در کیف پول دیجیتال صرفاً یک قابلیت تکنیکی نیست، بلکه به مرور زمان می‌تواند بخشی از سبک زندگی مالی مردم شود. نسلی را تصور کنید که در دهه آینده بزرگ می‌شوند و عادت می‌کنند خریدهایشان را با چند... کلیک و به کمک اعتبار در لحظه انجام دهند، بدون نگرانی از کمبود نقدینگی. ما با این فیچر، نه تنها کسب‌وکار خود را توسعه می‌دهیم بلکه بخشی از زیرساخت آینده‌نگر یک اقتصاد دیجیتال فراگیر را پایه‌گذاری می‌کنیم. در مجموع، وام و اعتبار آنی درون کیف پول دیجیتال قابلیت

است که هم به پایداری و رشد کسب و کار از منظر وفاداری و سودآوری کمک می‌کند و هم اثر اجتماعی مثبت در جهت عدالت مالی و رفاه اقتصادی بر جای می‌گذارد. این دو مؤلفه، موفقیت بلندمدت و جایگاه ماندگار این فیچر را تضمین خواهند کرد.

تحلیل جامع فیچر «ارائه وام و اعتبار آنی درون اپلیکیشن کیف پول دیجیتال»

۱. نیاز بازار و مشکل قابل حل

در سال‌های اخیر کاهش قدرت خرید مردم به دلیل تورم بالای ۴۰٪ و مشکلات اقتصادی، تقاضا برای تسهیلات خرد را به شدت افزایش داده است. فرآیند سخت و زمان‌بر دریافت وام از بانک‌ها (نیاز به ضامن، وثیقه و مراحل طولانی) عملاً اقشار کم‌درآمد را از اعتبارات بانکی محروم کرده است. بنابراین یک نیاز اساسی بازار شکل گرفته است: دسترسی آسان و فوری به اعتبار خرد برای پوشش خریدهای ضروری و هزینه‌های پیش‌بینی‌نشده. راهکار «وام آنی در کیف پول دیجیتال» این مشکل را با ارائه اعتباری سریع، بدون مراحل پیچیده بانکی و متناسب با نیاز روزمره حل می‌کند. این خدمت، شکاف اعتباری موجود را پر می‌کند و کاربران را قادر می‌سازد «لان بخرند و بعداً پرداخت کنند» بدون آنکه گرفتار بروکراسی بانکی شوند.

نمودار مقایسه درصد افراد دارای کارت بانکی نقدی (دبیت) در مقابل کارت اعتباری در ایران (۲۰۲۱). (درصد بسیار اندک دارندگان کارت اعتباری (تنها حدود ۷٪) نشان می‌دهد اکثر مردم به اعتبار بانکی دسترسی ندارند. این در حالی است که بیش از ۸۲٪ از بزرگسالان ایرانی کارت بانکی نقدی (متصل به حساب پس‌انداز) دارند، یعنی عمده جمعیت از خدمات پایه بانکی برخوردارند اما به اعتبار (خرید اقساطی یا وام) دسترسی ندارند. این آمار مؤید نیاز بالای بازار به ابزارهای اعتباری جایگزین مانند BNPL و وام‌های خرد دیجیتال است. در سطح جهانی نیز «کنون بخر بعداً پرداخت کن» (با استقبال گسترده مواجه شده؛ ۳ نفر از هر ۵ نفر در دنیا حداقل یکبار از خدمات BNPL استفاده کرده‌اند. پیش‌بینی می‌شود تا سال ۲۰۲۵ نزدیک به نیمی از نسل Z به طور منظم BNPL را به کار گیرند که نشان‌دهنده مقبولیت روزافزون این راهکار در میان جوانان است.

از منظر آماری، تسهیلات خرد سهم قابل توجهی در سیستم مالی دارند. طبق آمار بانک مرکزی ایران، حدود ۱۴٪ از کل تسهیلات پرداختی بانک‌ها، وام‌های خرد (زیر ۳۰۰ میلیون ریال) هستند. این رقم معادل حدود ۷۰۰ همت (هزار میلیارد تومان) وام خرد در یک سال است که اندازه بازار بالقوه (TAM) قابل توجهی را نشان می‌دهد. با این حال، سهم بازیگران دیجیتال از این بازار ناچیز بوده است؛ پلتفرم‌های وام‌دهی آنلاین

(تسهیلات یارها) تنها حدود ۰٫۵٪ از وام‌های خرد کشور را تأمین کرده‌اند (حدود ۳ همت). در واقع، سهم لندتک‌ها از کل تسهیلات پرداختی کشور در سال ۱۴۰۱ تنها ۰٫۰۱۴٪ بوده است که در مقایسه با متوسط جهانی (۰٫۱٪ در سال ۲۰۲۱) بسیار کوچک است. این شکاف بزرگ نشان‌دهنده فرصت رشد چشمگیر برای راهکارهای وام‌دهی دیجیتال است، به‌طوری‌که برآورد می‌شود ظرفیت رشد این پلتفرم‌ها تا ۸٫۴٪ کل تسهیلات در ایران وجود داشته باشد.

نمودار مقایسه سهم پلتفرم‌های وام‌دهی دیجیتال از بازار کل تسهیلات (درصد مبلغ وام‌های اعطاشده) . همان‌طور که دیده می‌شود، سهم جهانی پلتفرم‌های وام‌دهی دیجیتال از کل وام‌ها حدود ۰٫۱٪ است، در حالی که این عدد در ایران نزدیک به ۰٫۰۱۴٪ برآورد شده است. این فاصله‌ی چشمگیر نشان می‌دهد بازار ایران هنوز در ابتدای راه نفوذ لندتک قرار دارد. نیاز بازار به تسهیلات خرد اما بسیار بالاست و توسط سیستم سنتی پوشش داده نشده است. برای مثال، دیجی‌پی به عنوان یکی از نخستین پلتفرم‌های BNPL در ایران، تنها در سال ۱۴۰۱ بیش از ۲٫۳ میلیون اعتبار خرد به کاربران اعطا کرده که مجموعاً ۲۲۰۰ میلیارد تومان را شامل می‌شود. تعداد اعتبارات اعطاشده دیجی‌پی در سال ۱۴۰۱ نسبت به سال قبل ۲۶ برابر شده است و اعتبارات BNPL به تنهایی رشد خیره‌کننده ۷۴ برابری را تجربه کرده‌اند. این رشد انفجاری تقاضا بیانگر آن است که راهکارهای وام دیجیتال چقدر در پاسخ به نیاز بازار موفق بوده‌اند. جمع‌بندی این بخش: بازار ایران با جمعیتی بزرگ و جوان، ضریب نفوذ بالای موبایل و اینترنت، و در عین حال دسترسی بسیار محدود به ابزارهای اعتباری سنتی، تشنه‌ی یک راه‌حل نوآورانه برای اعتبارات خرد است. فیچر وام آنی در کیف پول دیجیتال دقیقاً با هدف رفع این نیاز طراحی شده و می‌تواند بخش عظیمی از جامعه را توانمند کند.

۲. بازار هدف و تطابق با مشتری

بازار هدف اصلی این فیچر را جوانان و میان‌سالان شهرنشین تشکیل می‌دهند که دارای گوشی هوشمند و دسترسی اینترنت هستند اما از نظر مالی در دهک‌های متوسط و پایین قرار دارند. نفوذ گوشی هوشمند در ایران به حدود ۷۴٪ جمعیت رسیده است و بیش از ۸۱٪ مردم کاربر اینترنت‌اند؛ این بدان معناست که ده‌ها میلیون ایرانی از لحاظ دیجیتال آنلاین و در دسترس هستند. در مقابل، تنها حدود ۷٪ از ایرانیان بزرگسال کارت اعتباری بانکی دارند و عمده‌ی مردم فاقد هرگونه خط اعتباری شخصی‌اند. بنابراین قشر بزرگی از کاربران بالقوه — از دانشجویان و جوانان شاغل گرفته تا زنان خانه‌دار و کسب‌وکارهای خرد — می‌توانند مخاطب این خدمت باشند. به طور خاص، دهک‌های درآمدی متوسط به پایین که بیشترین فشار اقتصادی را متحمل شده‌اند، نیاز

مبرمی به چنین تسهیلاتی دارند. این دهک‌ها معمولاً وثیقه یا ضامن معتبری برای اخذ وام بانکی ندارند و فرآیند اعتبارسنجی سنتی نیز سابقه اعتباری رسمی برایشان ثبت نکرده است. فیچر وام آنی می‌تواند شمول مالی را برای این گروه افزایش دهد.

از نظر پرسونای مشتری، می‌توان چند گروه کلیدی را شناسایی کرد: ۱: (کاربران جوان دیجیتال (۱۸ تا ۳۰ سال) که خرید آنلاین می‌کنند و به سرویس‌های نوین مالی روی خوش نشان می‌دهند - این گروه احتمالاً اولین پذیرندگان BNPL خواهند بود، هرچند ممکن است ریسک بازپرداختشان کمی بالاتر باشد) ۲: (کارمندان و افراد میانسال (۳۰ تا ۵۰ سال) که درآمد ثابت دارند ولی در تأمین مخارج ناگهانی مشکل دارند - این گروه طبق تجربه دیجی‌پی بیشترین مبالغ وام را می‌گیرند و اتفاقاً خوش‌حساب‌ترین مشتریان در بازپرداخت بوده‌اند. ۳: (خانواده‌های کم‌درآمد که سرپرست آن‌ها شاید دسترسی مستقیم به اپلیکیشن‌های مالی نداشته باشد اما از طریق اعضای جوان‌تر خانواده می‌توانند از اعتبار خرد بهره‌مند شوند (مثلاً مادری که با کمک فرزندش از کیف پول دیجیتال خرید قسطی انجام دهد). همچنین کسب‌وکارهای خیلی کوچک و دست‌فروشان را می‌توان به عنوان مشتریان غیرمستقیم در نظر گرفت که با استفاده از اعتبار خرد می‌توانند موجودی کالا یا ابزار کار خود را تأمین کنند.

برای برآورد اندازه بازار قابل دسترسی (TAM: کل بازار بالقوه در ایران شامل تمامی افراد دارای نیاز وام خرد است. با توجه به ~۵۶ میلیون بزرگسال فاقد کارت اعتباری، TAM را می‌توان ده‌ها میلیون نفر (حدود ۴۰-۵۰ میلیون نفر) در نظر گرفت. از منظر مبلغ، TAM معادل کل تسهیلات خرد پرداختی شبکه بانکی (~۷۰۰ هزار میلیارد تومان در سال) است (SAM بخش در دسترس از بازار (را می‌توان به افرادی که گوشی هوشمند و دسترسی به اپلیکیشن‌های پرداخت دارند محدود کرد. تعداد کاربران فعال گوشی‌های هوشمند در ایران حدود ۵۳ میلیون نفر گزارش شده است. اگر حدود نیمی از این جمعیت نیازمند اعتبار خرد باشند، SAM در حدود ۲۵-۲۰ میلیون نفر برآورد می‌شود (شامل اغلب دهک‌های ۳ تا ۷ درآمدی که آنلاین هستند) SOM. بخش از بازار که قصد تصاحب آن را داریم (در سال اول می‌تواند روی بخش کوچکی از این بازار متمرکز باشد؛ برای مثال اگر تنها ۱٪ از SAM را جذب کنیم، حدود ۲۰۰ تا ۲۵۰ هزار کاربر خواهند شد. این تعداد کاربر اولیه، خصوصیات دیجیتال مشابهی دارند: اهل استفاده از اپلیکیشن‌های مالی (پرداخت قبوض، خرید شارژ، خرید اینترنتی)، عادت به انجام تراکنش کارت‌به‌کارت یا USSD برای رفع نیازهای مالی روزمره، و آشنا با مفهوم خرید اعتباری حتی اگر تابحال از آن استفاده نکرده باشند.

تناسب این سرویس با نیاز مشتریان هدف بسیار بالا است. کاربران دهک‌های متوسط و پایین مدت‌ها است با مشکل نقدینگی آخر ماه مواجه‌اند و گاه برای مخارج ضروری (مانند درمان، تعمیرات، خرید لوازم اساسی) متوسل به قرض کردن از آشنایان یا فروش دارایی‌هایشان می‌شوند. سرویس وام آنی دقیقاً برای چنین مواقعی طراحی شده: دسترسی در لحظه به مبلغی کوچک برای رفع نیاز فوری. این ویژگی در دل یک اپلیکیشن کیف پول، استفاده را برای کاربر بسیار آسان می‌کند؛ زیرا همان جایی که کاربر تراکنش‌های روزمره خود را انجام می‌دهد، امکان دریافت اعتبار را هم دارد. از منظر سبک زندگی دیجیتال، این فیچر خود را با رفتار مالی روزمره کاربران تطبیق می‌دهد: به عنوان مثال شخصی که هر هفته از طریق کیف پول آنلین خرید می‌کند، می‌تواند یک هفته که کمبود موجودی دارد به جای انصراف از خرید، از اعتبار آنی استفاده کند. وجود این گزینه باعث می‌شود کاربران احساس امنیت مالی و وفاداری بیشتری به اپلیکیشن پیدا کنند. به طور خلاصه، بازار هدف چند ده میلیونی برای این فیچر در ایران موجود است و ویژگی‌های جمعیتی (جمعیت جوان و تحصیل‌کرده)، فناوری (نفوذ بالای موبایل) و اقتصادی (کمبود اعتبار رسمی) دست به دست هم داده‌اند تا تناسب محصول با بازار (Product-Market Fit) را تقویت کنند.

۳. قابلیت سودآوری کسب‌وکار (مدل درآمدی و اقتصادی)

برای ارزیابی **Viability** این فیچر، باید به مدل‌های درآمدی، هزینه جذب مشتری و میانگین درآمد کاربران توجه کرد و سناریوی سوددهی را سنجید. ابتدا مدل‌های کسب‌وکاری ممکن را مرور می‌کنیم:

- **درآمد از بهره وام:** متداول‌ترین مدل، دریافت بهره (Interest) از مبالغ وام اعطایی است. در چارچوب قوانین ایران، نرخ بهره وام بانکی معمولاً حدود ۱۸٪ تا ۲۴٪ سالانه است. می‌توان برای مبالغ کوچک بازپرداخت کوتاه‌مدت (مثلاً وام یک‌ماهه) بهره صفر یا نزدیک به صفر در نظر گرفت تا جذابیت اولیه ایجاد شود، و برای بازه‌های بلندتر (۳ تا ۱۲ ماه) نرخ سود معقول (مثلاً ۲٪ ماهانه معادل ۲۴٪ سالانه) اعمال کرد. این همان مدلی است که برخی رقبا به کار گرفته‌اند؛ برای نمونه، مونزو در انگلستان طرح "Pay in 3" خود را کاملاً بدون بهره عرضه کرده اما برای بازپرداخت ۶ یا ۱۲ ماهه ۱۹٪ سالانه بهره دریافت می‌کند. این ترکیب به جذب مشتری کمک می‌کند در حالی که برای پرداخت‌های طولانی‌تر، درآمدزایی نیز صورت می‌گیرد.
- **کارمزد از فروشندگان (Merchant Commission):** مدل دیگر، دریافت کارمزد از فروشندگان یا پذیرندگان در ازای افزایش فروش آن‌ها است. در واقع پلتفرم به جای کاربر، از فروشنده کسب درآمد

می‌کند. این مدل توسط بزرگ‌ترین شرکت‌های BNPL نظیر کلارنا به کار گرفته شده؛ کلارنا از هر تراکنش فروش، حدود ۳٪ تا ۶٪ کارمزد از فروشگاه دریافت می‌کند (چرا که فروش از طریق اعتبار را نوعی جذب مشتری برای فروشگاه می‌داند). در ایران نیز کیف پول می‌تواند با فروشگاه‌های بزرگ توافق کند که در ازای خرید اعتباری کاربر، درصدی تخفیف یا کارمزد به پلتفرم پرداخت کنند. مزیت این مدل برای کاربر آن است که بدون سود و کارمزد خرید می‌کند (هزینه را فروشنده می‌دهد)؛ در مقابل، پلتفرم باید شبکه قدرتمندی از پذیرندگان داشته باشد تا درآمد قابل توجهی کسب کند.

- **کارمزد خدمات و دیرکرد:** علاوه بر دو مدل اصلی بالا، منابع درآمدی جانبی نیز وجود دارد. برای مثال، دریافت کارمزد ثابت برای هر بار فعال‌سازی اعتبار (مثلاً ۵ هزار تومان برای هر وام)، یا جریمه دیرکرد در صورت عدم بازپرداخت به موقع. هرچند وابسته کردن درآمد به جریمه تأخیر استراتژی مطلوبی نیست (چون به معنی وقوع نکول است)، ولی می‌تواند تا حدی هزینه ریسک را پوشش دهد. دیجی‌پی در سرویس BNPL خود بهره یا کارمزدی از کاربر نمی‌گیرد اما در صورت تأخیر، جریمه روزشمار به صورت حساب می‌افزاید. این جریمه‌ها یک منبع درآمد برای پوشش ریسک نکول به‌شمار می‌آیند.

- **مدل مشارکتی یا تبلیغاتی:** در بلندمدت، افزایش کاربرد کیف پول به واسطه این فیچر می‌تواند درآمدهای غیرمستقیم ایجاد کند. مثلاً بالا رفتن موجودی کیف پول کاربران (برای بازپرداخت اقساط) منجر به کاهش کارمزدهای پرداخت شاپرکی برای شرکت می‌شود یا کاربران جدیدی را به اکوسیستم خدمات دیگر (پرداخت قبض، خرید شارژ، بیمه و...) می‌آورد که از آن خدمات کسب درآمد می‌شود. این اثرات جانبی در محاسبه LTV (ارزش طول عمر مشتری) مهم هستند.

حال به هزینه‌ها و CAC (هزینه جذب کاربر) بپردازیم. اگر این فیچر در یک کیف پول موجود پیاده‌سازی شود، بخش زیادی از کاربران از قبل حضور دارند و می‌توان با آموزش درون‌پی و پروموشن داخلی آنان را به استفاده از وام ترغیب کرد (CAC بسیار پایین برای کاربران داخلی). (هزینه اصلی احتمالاً به صورت سبسید مالی خواهد بود – یعنی تامین اعتبار رایگان یا ارزان برای اولین استفاده‌ها. به عنوان مثال ممکن است کیف پول برای جذب مشتری، اولین وام تا سقف مشخص را بدون بهره عرضه کند. هزینه این کار به ازای هر کاربر معادل سود بانکی همان مبلغ برای مدت وام است (برای وام ۵ میلیون تومانی یک‌ماهه با نرخ ۲٪ ماهانه، حدود ۱۰۰ هزار تومان هزینه فرصت مالی). بنابراین CAC در اینجا بیش از هزینه‌های بازاریابی، به صورت هزینه تامین مالی خود را

نشان می‌دهد. در مقابل، CAC برای کاربران جدیدی که هنوز عضو کیف پول نیستند شامل هزینه تبلیغات، تخفیف عضویت و ... نیز می‌شود. با فرض اجرای کمپین‌های دیجیتال مارکتینگ، می‌توان CAC هر کاربر جدید را مثلاً حدود ۵۰ تا ۱۰۰ هزار تومان در نظر گرفت (شامل نصب اپلیکیشن و انجام اولین تراکنش). البته این مقدار بسته به استراتژی جذب می‌تواند تغییر کند.

ARPU میانگین درآمد هر کاربر در این مدل مستقیماً وابسته به میزان وام دریافتی و نرخ سود/کارمزد است. اگر فرض کنیم هر کاربر به طور متوسط ماهانه ۲ میلیون تومان اعتبار استفاده کند و نرخ کارمزد موثر پلتفرم ۲٪ باشد، آنگاه هر کاربر حدود ۴۰ هزار تومان در ماه برای پلتفرم درآمد ایجاد می‌کند. این رقم در سال معادل ۴۸۰ هزار تومان (حدود ۱۲ دلار) خواهد بود که قابل مقایسه با ارقام بین‌المللی است. برای نمونه، در سال‌های اخیر ARPU سالانه برخی نئوبانک‌های جهانی مانند روولوت حدود ۳۰ دلار گزارش شده اس هرچند بخش بزرگی از درآمد آن‌ها از خدمات متنوع مالی است. در ایران، اگر مدل کسب‌وکاری ترکیبی از سود و کارمزد باشد، ARPU می‌تواند افزایش یابد؛ مثلاً کاربران اگر خریدهای بیشتری انجام دهند و فروشگاه‌ها کارمزد بدهند در کنار بهره اقساط، هر کاربر ارزش بالاتری پیدا می‌کند.

نسبت **ARPU به CAC** شاخصی تعیین‌کننده برای سوددهی است. برای فیچر وام آنی، اگر از کاربران فعلی استفاده کنیم CAC نزدیک به صفر و ARPU خالص حدود ۴۰-۵۰ هزار تومان در ماه خواهد بود؛ یعنی کاربر از ماه اول سودده است. اما برای کاربران جدید ممکن است $CAC \sim 50$ هزار تومان و $ARPU$ ماهانه ~ 40 هزار تومان باشد که به معنای دوره بازگشت سرمایه حدود ۱ تا ۱.۵ ماه است - فوق‌العاده جذاب برای یک کسب‌وکار اینترنتی. حتی با در نظر گرفتن هزینه‌های عملیاتی (زیرساخت فناوری و ریسک نکول)، می‌توان انتظار داشت در مقیاس نسبتاً کوچک، سوددهی طی سال اول قابل حصول باشد. به بیان دیگر، اگر ما فقط به اندازه منابع خود و با کنترل ریسک اعتبار اعطا کنیم، این فیچر می‌تواند دست کم به نقطه سر به سر (*Break-even*) برسد.

البته در سناریوی تهاجمی (رشد کاربر با سرعت بالا) ممکن است عمداً در سال اول سودآوری فدا شود تا سهم بازار بیشتری تصاحب گردد. این همان اتفاقی است که برای اغلب شرکت‌های BNPL جهانی رخ داد؛ برای مثال Affirm و Klarna علی‌رغم رشد سریع تا چندی پیش هنوز سودده نبودند و با اتکا به سرمایه‌گذاری رشد می‌کردند. اما با تغییر شرایط اقتصادی (افزایش نرخ بهره)، اکنون تمرکز این شرکت‌ها به سودآوری تغییر یافته است. در بازار ایران نیز، ما باید موازنه میان رشد و سوددهی را در نظر بگیریم. چنانچه منابع مالی محدودی

داشته باشیم، بهتر است بر سودآوری و بازگشت سرمایه هر وام تأکید کنیم؛ ولی اگر هدف گرفتن سهم بازار پیش از رقبا است، می‌توان با حاشیه سود کمتر (مثلاً صفر کردن بهره در بازه‌های کوتاه) تعداد کاربران را سریع‌تر افزایش داد و بعدها از طرق دیگر کسب درآمد کرد.

در مجموع، **مدل پیشنهادی درآمدی** یک مدل ترکیبی است: در ماه‌های ابتدایی برای جذب اعتماد بازار، وام‌های کوچک کوتاه‌مدت را **بدون بهره و کارمزد** ارائه می‌دهیم (هزینه‌ای که متحمل می‌شویم نوعی هزینه بازاریابی/جذب است). پس از شکل‌گیری پایگاه اولیه کاربران و سنجش رفتار بازپرداخت، به تدریج **وام‌های بزرگ‌تر با اقساط بلندتر** را معرفی می‌کنیم که دارای نرخ بهره استاندارد ($\sim 2\%$ در ماه) هستند. همزمان با گسترش شبکه پذیرندگان، درصدی کارمزد از فروشگاه‌ها دریافت خواهیم کرد و در عوض به آن‌ها مشتریان بیشتری از کاربران اعتبار خود می‌فرستیم. این شیوه چندمنبعی درآمد، وابستگی کسب‌وکار را به یک محل (مثلاً صرفاً بهره وام) کاهش داده و پایداری آن را بیشتر می‌کند. ضمناً باید توجه داشت که کنترل **NPLنسبت نکول** (نیز در سودآوری اهمیت بالایی دارد؛ هرچه نکول کمتر باشد هزینه‌های ناشی از آن (سوخت شدن وام‌ها) کاهش یافته و سود خالص بیشتر خواهد شد. با استقرار یک سیستم اعتبارسنجی مناسب (بخش امکان‌سنجی توضیح داده می‌شود) و دریافت وثایق هوشمند، می‌توان نکول را در محدوده قابل قبول (زیر 5%) نگه داشت. در آن صورت این فیچر حتی در سال نخست می‌تواند به سود عملیاتی برسد. البته سود حسابداری خالص ممکن است با در نظر گرفتن هزینه‌های توسعه و سرمایه‌گذاری اولیه کمی زمان‌برتر شود، ولی **نقطه سر به سر** دست‌یافتنی است.

به عنوان جمع‌بندی این بخش: **وام‌آنی در کیف پول دیجیتال** یک کسب‌وکار **مقرون‌به‌صرفه** و درآمدزا است به شرط آنکه ساختار درآمدی چندبعدی و مدیریت ریسک مناسبی داشته باشد. با جذب حتی ۱۰۰ هزار کاربر فعال و متوسط وام ۲-۳ میلیون تومانی، می‌توان گردش مالی ماهانه چندصد میلیارد تومانی و درآمد عملیاتی قابل توجهی ایجاد کرد که هزینه‌های جذب و تامین مالی را پوشش دهد. بنابراین **viability اقتصادی طرح** مثبت ارزیابی می‌شود و در سناریو محافظه‌کارانه می‌تواند در سال اول به نقطه سر به سر نزدیک شود.

۴. نوآوری و تمایز (در مقایسه با نمونه‌های مشابه)

در اکوسیستم ایران تاکنون چندین محصول مرتبط با وام/آنلاین و BNPL عرضه شده که مقایسه آن‌ها به شناسایی تمایزهای رقابتی این فیچر کمک می‌کند. در جدول زیر برخی از مهم‌ترین نمونه‌های داخلی و ویژگی آن‌ها آمده است:

مدل درآمدی شاخص	نیاز به ضامن/وثیقه	نرخ/کارمزد کاربر	شرایط بازپرداخت	سقف اعتبار	پلتفرم داخلی
کارمزد از فروشگاه‌های طرف قرارداد (دیجی کالا و...) + بهره وام	چک صیادی یا سفته الکترونیک الزامی	۰٪ تا سقف ۷ میلیون تومان؛ بالاتر ۲۳٪ سالانه	BNPL یک‌ماهه یا اقساط ۱۲-۲۴ ماهه	۳۰ میلیون تومان	دیجی‌پی (Digipay)
کارمزد از فروشگاه‌های همکار (افزایش فروش آن‌ها)	بدون ضامن و وثیقه (تأیید هویت با سیم‌کارت)	۰٪ (عدم دریافت بهره در یک ماه)	تا سررسید ثابت (مثلاً اول ماه بعد)	متغیر بر اساس خرید	تالی (آپ)
سود تسهیلات توسط بانک آینده + کارمزد معرفی از لندو	فقط سفته الکترونیک؛ بی‌نیاز از چک و ضامن	~۲۱٪ سالانه + کارمزد ثابت (صادراتی)	اقساط ۶ الی ۱۲ ماه (کارت اعتباری خرید)	۲۰ میلیون تومان	لندو (بانک آینده)
سود تسهیلات (بانک سامان)	بدون ضامن؛ مبتنی بر سابقه حساب کاربر	~۱۸٪ سالانه (مطابق وام بانک سامان)	اقساط ۳-۶ ماهه (پس از ۳ ماه کارکرد حساب)	۱۰ میلیون تومان (بسته به گردش)	بلوبانک (BlueBank)
سود تسهیلات (بانک پاسارگاد) + جذب مشتری برای بانک	بدون ضامن؛ اعتبارسنجی براساس رفتار مالی	۰٪ تا سقف‌های کم؛ بالاتر احتمالاً ۱۸٪	اقساط کوتاه‌مدت ۲-۳ ماهه (پلکانی)	۵ میلیون تومان (پاسارگاد)	ویپاد (بانک پاسارگاد)

تحلیل نوآوری: همان‌طور که مشاهده می‌شود، هر یک از رقبا مدل خاصی را دنبال کرده‌اند. دیجی‌پی به پشتوانه فروشگاه دیجی‌کالا توانست اولین سرویس خرید/اعتباری آنلاین را ارائه کند و نوآوری آن در اتصال مستقیم به یک اکوسیستم تجارت الکترونیک بود. این شرکت برای اولین بار BNPL را در رویداد بلک‌فرایدی ۱۴۰۰ امتحان کرد و با استقبال فوق‌العاده‌ای مواجه شد، به‌طوری‌که در همان هفته اول بیشتر از حد انتظار اعتبار تخصیص دادند. دیجی‌پی فرآیند اعتباردهی را در نقطه خرید بسیار ساده کرد: تنها با احراز هویت مبتنی بر سیم‌کارت به نام کاربر و استعلام کد ملی، بلافاصله اعتبار به کاربر می‌داد. نوآوری اصلی دیجی‌پی در آن زمان، حذف ضامن و وثیقه برای خرید قسطی بود که پیش‌تر در خرید اقساطی سنتی مرسوم بود. به جای آن، دیجی‌پی از ابزارهای جدید مانند *امضای الکترونیک سفته* و *چک دیجیتال* استفاده کرد تا ضمانت بازپرداخت را

اخذ کند. همچنین همکاری نزدیکی با بانک‌ها (مانند بانک ملت و بانک تجارت) جهت تامین مالی اعتبارات، مدل کسب‌وکار پایداری برایش رقم زد.

از سوی دیگر، آپ (با محصول تالی) BNPL را به پایانه‌های فروش حضوری و اپلیکیشن پرداخت خود آورد. **تمایز تالی** در این بود که کاربر را به فروشگاه‌های طرف قرارداد (مثلاً فروشگاه‌های زنجیره‌ای) محدود می‌کرد و به شکل یک اعتبار کوتاه‌مدت تا سر رسید مشخص (معمولاً ۳۰ روزه) بدون کارمزد ارائه می‌داد. نوآوری این مدل در سادگی و فراگیری آن است: نیازی به چک و ضامن نیست و هر کس که اپ آپ را داشته باشد و در فروشگاه همکار خرید کند می‌تواند «بعداً پرداخت کند». البته به علت محدودیت مصرف اعتبار در پذیرندگان مشخص، اکوسیستم بسته‌تری نسبت به دیجی‌پی دارد.

لندو به عنوان یک استارت‌آپ لندتک، نوآوری را در **کاملاً آنلاین کردن فرآیند وام** جستجو کرد. آنها اولین بار اعلام کردند که بدون ضامن و وثیقه سنتی وام می‌دهند و فقط یک سفته الکترونیک از کاربر می‌گیرند. همچنین کارت اعتباری شتابی را صادر می‌کنند که فرد می‌تواند با آن از هر فروشگاه خرید کند، که این از نظر تجربه کاربر شبیه دریافت وجه نقد است. این مدل ترکیبی از **وام بانکی و BNPL** است: منابع و مجوز توسط بانک آینده فراهم می‌شود اما تجربه دریافت توسط استارت‌آپ لندو دیجیتالی شده است. تمایز لندو، عدم نیاز به حضور فیزیکی در بانک و حذف کامل ضامن بود که تا پیش از آن در سیستم بانکی سابقه نداشت. نقطه ضعفش اما طولانی بودن نسبی فرآیند (چند روز تا واریز کارت اعتباری) و نرخ سود بانکی آن است که برای کاربران جذابیت BNPL (که معمولاً بی‌بهره است) را ندارد. همچنین بر اساس بازخوردها، جریمه دیرکرد و سخت‌گیری در وصول اقساط در لندو شدید است که می‌تواند تجربه کاربر را منفی کند.

بلوبانک و ویپاد به عنوان نئوبانک‌های وابسته به بانک‌های بزرگ (سامان و پاسارگاد) رویکرد دیگری داشتند: **اعطای اعتبار بر مبنای رفتار مالی کاربر در خود بانک**. مثلاً بلوبانک پس از اینکه کاربر سه ماه از حساب دیجیتال خود استفاده کرد، بر اساس معدل موجودی و تراکنش‌ها، وامی در حدود ۵ تا ۱۰ میلیون تومان به او می‌دهد (بدون نیاز به درخواست در شعبه). این ابتکار، فرایند وام را برای مشتریان خوش حساب بانکی آسان کرد و یک تمایز در خدمات بانکداری دیجیتال ایجاد نمود. ویپاد نیز به طور **پلکانی** اعتبار می‌دهد؛ یعنی ابتدا مبلغ کم (مثلاً ۵۰۰ هزار تومان) به کاربر تازه وارد عرضه می‌کند و اگر خوش حساب بود مراحل بعد تا چند میلیون افزایش می‌یابد این مدل **Gamification** در اعتباردهی یک نوآوری محسوب می‌شود که کاربران را تشویق به استفاده مکرر و بازپرداخت به‌موقع می‌کند تا اعتبار بیشتری کسب کنند.

در کنار نمونه‌های داخلی، نگاهی به نوآوری‌های پلتفرم‌های بین‌المللی BNPL و کیف پول‌های دیجیتال نیز مفید است:

مدل درآمدی شرکت	هزینه برای کاربر	مدل پرداخت	محدوده اعتبار	سرویس بین‌المللی
کارمزد ۳-۶٪ از فروشنده + سود وام‌های بلندمدت	۰٪ سود؛ احتمالاً کارمزد تأخیر در صورت نکول	پرداخت در ۴ قسط طی ۶ هفته یا پرداخت ۳۰ روزه	بسته به خرید (تا هزاران \$)	Klarna (کلارنا)
دریافت بهره از اقساط بلند؛ بدون کارمزد از فروشنده	۰٪ برای ۳ قسط؛ ۱۹٪ APR برای اقساط بلندتر	۳ قسط ماهانه ۰٪ یا ۱۲/۶ قسط با بهره ۱۹٪	تا ۳,۰۰۰£	Monzo Flex
کارمزد از کاربر به جای بهره؛ بدون سود تأخیر	کارمزد ثابت ۱,۶۵٪ هر خرید	۳ قسط ماهانه (یکپارچه با کارت دیت)	تا ۱۰,۰۰۰£ (در انگلستان)	Revolut PayLater
کارمزد از فروشنده در پلن ۰٪؛ دریافت بهره در اقساط بلند	۰٪ در پلن‌های کوتاه؛ ۱۰٪-۳۰٪ APR در اقساط بلند	۴ قسط دو هفته‌ای ۰٪ یا اقساط ۳-۱۸ ماهه	بسته به فروشگاه (تا چند هزار \$)	Affirm (افیرم)
کارمزد از فروشندگان (شبکه PayPal)	۰٪ سود؛ بدون کارمزد ثبت‌نام یا دیرکرد	۴ قسط طی ۶ هفته	۳۰\$ تا ۱۵۰۰\$	PayPal Pay in 4

همان‌طور که مشاهده می‌شود، **ترند جهانی BNPL** عمدتاً به سمت مدل‌های کاربرپسند با بهره صفر برای کوتاه‌مدت حرکت کرده است و درآمد شرکت‌ها بیشتر از B2B (کارمزد پذیرنده) تأمین می‌شود. کلارنا به عنوان یکی از بزرگ‌ترین‌ها نشان داد که می‌توان با اخذ کارمزد از ۴۵۰ هزار پذیرنده‌ی خود (۹۰ میلیون کاربر در جهان) سودآور بود. مونزو اما تصمیم گرفت BNPL را صرفاً به عنوان ابزار افزایش تعامل کاربران عرضه کند و از دریافت کارمزد از فروشندگان صرف‌نظر کرد. این استراتژی شاید درآمد مستقیمی نداشته باشد اما موجب افزایش وفاداری و استفاده کاربران از کارت مونزو می‌شود. رولوت مسیر میانی را انتخاب کرده و بابت هر خرید BNPL یک کارمزد کوچک ۱,۶۵٪ از کاربر می‌گیرد؛ نوعی سود ثابت که در عین حال از بهره متغیر و پیچیدگی‌های آن اجتناب می‌کند. افیرم در آمریکا رویکرد جالبی دارد: برای جذب مشتریان، هیچ کارمزدی (حتی دیرکرد) از کاربر نمی‌گیرد و درآمدش را صرفاً از بهره اقساط بلندمدت و کارمزد فروشندگان کسب می‌کند. این باعث شده کاربران اعتماد زیادی به شفافیت افیرم داشته باشند (می‌دانند جز بهره توافق‌شده، هزینه پنهانی نیست).

تمایز فیچر پیشنهادی ما در این منظره رقابتی چیست؟ مهم‌ترین مزیت ما یکپارچگی در کیف پول دیجیتال چندمنظوره است. بیشتر رقبا چه داخلی و چه خارجی یا صرفاً در زمینه خرید قسطی آنلاین فعال‌اند (مثلاً دیجی‌پی محدود به خرید کالا بود) یا یک اپ جداگانه مخصوص وام‌دهی هستند (مثل لندو). اما فیچر ما داخل یک کیف پول با کاربردهای متنوع (پرداخت قبض، کارت به کارت، خرید روزمره) ارائه می‌شود. این یعنی **داده‌های رفتاری بیشتری** از کاربر در اختیار داریم (تراکنش‌های مالی خرد، الگوی مصرف و ...) که می‌توانیم برای *اعتبارسنجی دقیق‌تر و شخصی‌سازی پیشنهادات اعتباری* به کار گیریم. این چیزی است که فعلاً در ایران کمتر پیاده شده – رویکردی شبیه به کاری که شرکت‌هایی در چین و هند انجام داده‌اند و انواع داده‌های کاربر را برای امتیازدهی اعتباری یکپارچه می‌کنند.

دیگر تمایز ما، **فراگیری در مصرف اعتبار** است. کاربر کیف پول ما می‌تواند مبلغ وام را برای هر نوع پرداختی به کار گیرد: خرید آنلاین، خرید حضوری با QR، انتقال به کارت بانکی برای پرداخت اجاره‌بها و ... این آزادی عمل، فیچر ما را از مثلاً تالی آپ (محدود به فروشگاه طرف قرارداد) متمایز می‌کند و بیشتر به یک خط اعتباری شخصی شباهت دارد. البته برای مدیریت ریسک می‌توان در ابتدا مصرف اعتبار را به موارد کم‌ریسک‌تر (مثلاً خرید از فروشگاه‌های معتبر یا پرداخت‌های قبوض) محدود کرد و سپس به مرور آزادتر کرد – اما به طور کلی انعطاف مصرف یکی از نقاط قوت ما خواهد بود.

سومین وجه تمایز، **تجربه کاربری آنی و هوشمند** است. ما قصد داریم فرآیند دریافت وام را به ساده‌ترین شکل ممکن درآوریم: چند کلیک در اپلیکیشن بدون نیاز به هیچ مدرک فیزیکی. تجربه‌ای شبیه «شارژ کردن کیف پول» اما به جای کسر از حساب، از اعتبار استفاده می‌شود. هر جا امکان داشته باشد، از API های رسمی برای دریافت اطلاعات استفاده می‌کنیم تا کاربر مدرک دستی آپلود نکند (مثلاً استعلام خودکار رتبه اعتباری بانکی کاربر از سامانه مربوطه، دریافت خودکار گزارش ثبت‌حوال برای تطابق هویت). این رویکرد «تأیید در پشت‌صحنه، سادگی در جلو» همان چیزی است که رقبا در تلاشند به آن برسند. دیجی‌پی در نسخه ابتدایی، کاربر را مجبور به ارائه چک می‌کرد؛ در نسخه‌های بعدی چک را دیجیتال کرد اما همچنان نیاز به امضای سفته بود. ما در تلاشیم حتی فرآیند سفته را هم با یک تأیید در اپلیکیشن (equivalent to digital signature) ساده کنیم تا **وام واقعاً در چند دقیقه و کاملاً آنلاین** قابل دریافت باشد. این سطح از سهولت، در کنار امکان شخصی‌سازی (مثلاً پیشنهاد اعتبار بالاتر به کاربر خوش حساب، یا تخفیف در کارمزد برای کاربران وفادار) ترکیبی نوآورانه خواهد بود که در بازار ایران سرآمد می‌شود.

۵. امکان‌سنجی (فنی، مقرراتی و زیرساختی)

راه‌اندازی فیچر وام آنی مستلزم بررسی امکان‌پذیری فنی و سازگاری با مقررات و تأمین برخی زیرساخت‌ها است:

الف) زیرساخت فنی و یکپارچه‌سازی داده‌ها: از منظر فنی، کیف پول دیجیتال ما باید به سیستمی برای اعتبارسنجی /حظه‌ای کاربران مجهز شود. این کار نیازمند اتصال به چند منبع داده و سرویس است:

- اتصال به سامانه‌های اعتبارسنجی رسمی مانند مرکز اعتبارسنجی بانک مرکزی (که گزارش رتبه اعتباری افراد را ارائه می‌دهد). در حال حاضر، رتبه اعتباری در ایران عمدتاً بر پایه تاریخچه وام‌های بانکی است و رفتار مالی خارج از نظام بانکی را شامل نمی‌شود. این یک چالش است، زیرا بسیاری از کاربران هدف ما سابقه وام بانکی ندارند و نمره اعتباری‌شان موجود نیست. برای حل این مشکل، ما از داده‌های جایگزین استفاده می‌کنیم؛ یعنی الگوهای تراکنش کاربر در کیف پول (پرداخت قبضه‌ها، خریدها، میزان شارژ موبایل و غیره) را به یک مدل امتیازدهی تبدیل می‌کنیم. این دقیقاً همان خلأی است که مدیرعامل دیجی‌پی نیز به آن اشاره کرده که «جای خالی رتبه اعتباری یکپارچه مدرن به‌شدت در کشور احساس می‌شود». با یکپارچه کردن داده‌های بانکی (مثلاً مانده حساب و سابقه وام در بانک‌ها) و داده‌های خارج از بانک (تراکنش‌های کیف پول، سابقه خرید آنلاین)، می‌توان یک امتیاز اعتباری جامع برای هر کاربر ایجاد کرد. نیاز فنی این بخش، بهره‌گیری از الگوریتم‌های یادگیری ماشین بر روی داده‌های کاربران و همچنین استفاده از سرویس‌های موجود نظیر API شرکت‌های اعتبارسنجی داخلی (چند شرکت مانند آیس یا فراز در این حوزه فعال‌اند).

از دیگر یکپارچه‌سازی‌های فنی لازم، اتصال به سامانه‌های احراز هویت دیجیتال است. خوشبختانه سرویس شاهکار (برای تطابق شماره موبایل و کد ملی) و سرویس ثبت‌احوال برای صحت‌سنجی اطلاعات شناسنامه‌ای به راحتی در دسترس هستند و می‌توانیم آن‌ها را در فرآیند ثبت‌نام وام فراخوانی کنیم. همچنین زیرساخت /امضای الکترونیکی باید فراهم شود تا قرارداد و سفته به شکل دیجیتال امضا و ثبت گردد. پروژه سفته الکترونیک توسط وزارت اقتصاد راه‌اندازی شده و بانک‌هایی مانند ملی و صادرات API صدور سفته آنلاین را ارائه کرده‌اند؛ ما می‌توانیم با یکی از این بانک‌ها یا شرکت‌های واسط (مثل پلتفرم مهریران) همکاری کنیم تا صدور سفته دیجیتال برای ضمانت وام به صورت خودکار انجام شود. در بخش پرداخت و تسویه نیز، کیف پول نیازمند اتصال به شبکه شاپرک و شتاب است تا بتواند مبلغ وام را به حساب فروشنده یا کارت مقصد واریز کند. این اتصال از

قبل برای خود کیف پول (جهت انجام تراکنش‌های عادی) برقرار است، بنابراین از این نظر مشکل جدیدی نخواهیم داشت.

ب) الزامات حقوقی و رگولاتوری: ارائه هر گونه خدمات وام‌دهی در ایران تحت نظارت بانک مرکزی است. دو راه برای انجام این کار وجود دارد: (۱) اخذ مجوز "تسهیلات یار" از بانک مرکزی، که به شرکت‌های غیربانکی اجازه فعالیت به عنوان کارگزار اعطای تسهیلات را می‌دهد. (۲) همکاری رسمی با یک بانک یا موسسه اعتباری دارای مجوز و ارائه خدمات تحت چتر آن‌ها. راه دوم مسیر انتخابی اکثر لندتک‌های فعلی بوده است (دیجی‌پی با بانک ملت/تجارت، لندو با بانک آینده، تالی با بانک ملت و...). برای ما نیز منطقی‌ترین مسیر، عقد تفاهم‌نامه با یکی از بانک‌های چابک خصوصی یا حتی یک صندوق قرض/الحسنه دیجیتال است تا تامین مالی و صدور مجوز وام‌ها از طریق آن‌ها صورت گیرد. در این مدل، پلتفرم کیف پول نقش تسهیلات‌یار را بازی می‌کند (کاربر را اعتبارسنجی کرده و به بانک معرفی می‌کند) و بانک طبق ضوابط خود بانک مرکزی وام را به کاربر اعطا می‌کند. مزیت این کار تبعیت کامل از مقررات است؛ مثلاً نسبت وام به وثیقه، سقف نرخ بهره، مدت بازپرداخت و... همگی در چهارچوب استاندارد خواهد بود. برای نمونه، بانک مرکزی معمولاً سقف وام خرد بدون ضامن را ۱۰۰ میلیون تومان تعیین کرده است؛ ما نیز می‌توانیم سقف اعتباری خود را در این محدوده نگه داریم تا مغایرتی پیش نیاید.

نکته رگولاتوری دیگر، موضوع نرخ سود و کارمزد است. طبق قانون، دریافت هرگونه سود از وام در حوزه ریال فقط برای نهادهای مالی مجاز امکان‌پذیر است. بنابراین اگر ما شریک بانکی نداشته باشیم، اجازه دریافت بهره از کاربر نداریم (این می‌تواند به مشکل حقوقی برخورد کند). به همین دلیل تقریباً همه‌ی پلتفرم‌های مشابه یا سودی از کاربر نگرفته‌اند یا اگر گرفته‌اند تحت قرارداد بانکی بوده است. ما باید مدل درآمدی خود (بخش ۳) را طوری تنظیم کنیم که یا درآمد به شکل کارمزد خدمات درون‌برنامه (مثلاً حق عضویت ویژه) دریافت شود یا از سمت فروشگاه‌ها باشد، تا خدشه‌ای به قوانین ربوی وارد نشود. البته اگر همکاری بانکی داشته باشیم، بانک می‌تواند رسماً قرارداد قرض‌الحسنه (با کارمزد) یا مرابحه (با سود) با کاربر منعقد کند که از این نظر خیال ما را راحت خواهد کرد.

از منظر حقوقی کاربران نیز باید شفافیت و رعایت حریم خصوصی تضمین شود. ما در خلال فرآیند اعتبارسنجی به داده‌های حساسی از کاربر (مثل سابقه حساب بانکی یا گزارش اعتباری) دسترسی پیدا می‌کنیم؛ لازم است در رضایت‌نامه‌ی کاربر (User Consent) این موارد ذکر شود. همچنین قرارداد وام باید به صورت

دیجیتال ذخیره شده و نسخه‌ای در اختیار کاربر قرار گیرد تا بعداً از نظر حقوقی قابل استناد باشد. با توسعه دولت الکترونیک، اکنون بسیاری از این موارد زیرساختش مهیاست (مثلاً سامانه ثنا برای ابلاغ الکترونیک). ما باید در مستندسازی و طی مراحل قانونی از تجربیات پلتفرم‌های پیشین بهره بگیریم تا ریسک‌های حقوقی به حداقل برسد.

ج) منابع مالی و مدیریت ریسک: امکان‌سنجی مالی بخشی از بُعد feasibility است. همان‌طور که در قسمت مدل کسب‌وکار اشاره شد، محدودیت اصلی در مقیاس‌دهی این سرویس تأمین سرمایه اولیه جهت وام‌دهی است. مدیرعامل دیجی‌پی نیز کمبود منابع مالی را یکی از چالش‌های اصلی لندتک‌ها عنوان کرده‌برای شروع، ما به یک سرمایه اولیه (مثلاً ۵۰ تا ۱۰۰ میلیارد تومان) نیاز داریم تا بتوانیم وام‌ها را پرداخت کنیم. اگر این مبلغ از طریق سرمایه‌گذاری یا شراکت بانکی تأمین نشود، طرح از نظر عملیاتی متوقف می‌ماند. خوشبختانه، بانک‌های علاقه‌مند به حوزه فین‌تک آماده همکاری‌اند؛ به عنوان نمونه دیجی‌پی با فروش ۲۰٪ سهام خود به بانک تجارت توانست سرمایه قابل توجهی جذب کند و منابع مالی وام‌دهی خود را گسترش دهد. ما نیز باید از همان ابتدا این همکاری‌ها را در نظر داشته باشیم. در صورت تأمین سرمایه، مسئله بعدی مدیریت ریسک نکول است. از دید امکان‌سنجی، باید نرخ نکول معقولی را هدف بگیریم که توسط ساختار درآمدی قابل پوشش باشد. برای این کار، تمهیدات فنی (اعتبارسنجی دقیق، تعیین سقف‌های تدریجی برای کاربران جدید، یادگیری از رفتار بازپرداخت برای تنظیم سیاست‌های وام) و تمهیدات حقوقی (اخذ سفته و امکان پیگیری قضایی در صورت لزوم) فراهم می‌شود. خوشبختانه طبق آمار، درصد بالایی از کاربران ایرانی در بازپرداخت وام‌های خرد خوش‌قول هستند — مثلاً ۸۰٪ کاربران BNPL دیجی‌پی اقساط‌شان را زودتر از موعد تسویه می‌کنند و بیشترین تأخیرها هم مربوط به اقشار کم‌دانش در فناوری بوده است. این ارقام دلگرم‌کننده است و نشان می‌دهد با اعتبارسنجی مناسب، می‌توان نکول را محدود کرد.

جمع‌بندی امکان‌سنجی: از منظر فنی، تمامی اجزای لازم برای ارائه این سرویس در کشور موجود بوده یا قابل پیاده‌سازی است (API های بانکی، سفته الکترونیک، زیرساخت موبایل و اینترنت گسترده). (از منظر مقرراتی، با مدل تسهیلات‌یار و مشارکت بانک می‌توان الزامات قانونی را برآورده کرد و تجربه رقبا نشان داده بانک مرکزی با این دست خدمات موافق است (به شرط کنترل در چارچوب مصوبات). تنها چالش عمده، تأمین نقدینگی و مدیریت ریسک مالی است که آن هم با برنامه‌ریزی و همکاری قابل حل است. بنابراین امکان‌پذیری

پیاده‌سازی فیچر وام آنی در زمان حاضر بالا ارزیابی می‌شود و می‌توان با اتکا به دانش فنی و حقوقی موجود در کشور، این سرویس را راه‌اندازی کرد.

۶. مقیاس‌پذیری (سناریوهای رشد)

یکی از نکات قوت سرویس‌های دیجیتال، **Scalability** مقیاس‌پذیری بالای آن‌ها است. فیچر وام آنی نیز می‌تواند با رشد تعداد کاربران و تراکنش‌ها به شکل تصاعدی بزرگ شود، مشروط بر آنکه زیرساخت عملیاتی و مالی متناسبی فراهم شود. در این بخش، چند سناریوی رشد و ابعاد مختلف مقیاس‌پذیری را بررسی می‌کنیم:

الف) رشد کاربران فردی: (B2C) در سناریوی خوش‌بینانه، اگر هر ماه ۲۰٪ رشد کاربران داشته باشیم، طی یک سال به حدود ۷ برابر کاربران اولیه خواهیم رسید. چنین رشدی در حوزه فین‌تک غیرممکن نیست - برای مثال دیجی‌پی در سال ۱۴۰۱ تعداد اعتبارات اعطایی خود را ۲۶ برابر کرده که عمده‌تأ ناشی از رشد کاربران بود.

برای پشتیبانی از این افزایش، معماری فنی سرویس باید مقیاس‌پذیری افقی داشته باشد؛ یعنی بتواند با افزودن سرورها و منابع ابری، به تعداد درخواست‌های بیشتر پاسخ دهد. خوشبختانه طراحی بیشتر کیف‌پول‌های دیجیتال مدرن بر مبنای میکروسرویس است که امکان مقیاس را می‌دهد. ما باید مازول اعتباردهی را به گونه‌ای بنویسیم که *stateless* باشد و هر زمان کاربران همزمان زیاد شدند (مثلاً در یک کمپین فروش ویژه) با اضافه کردن چند سرور، پاسخگو باشد. همچنین زمان پاسخ‌دهی در مقیاس بالا مهم است؛ مثلاً وقتی ۱ میلیون کاربر درخواست استعلام اعتبار می‌دهند، سیستم ما نباید کند شود یا قفل کند. استفاده از فناوری‌های پردازش آنی و صف‌های پیام برای مدیریت حجم بالا ضروری خواهد بود.

از نظر نیروی انسانی، پشتیبانی از کاربران بیشتر چالش‌برانگیز است. تجربه نشان داده با افزایش کاربران، نسبت کوچکی دچار مشکلات یا سوالاتی می‌شوند که نیاز به تماس با پشتیبانی دارد. اگر ۱۰۰ هزار کاربر داشته باشیم و فقط ۱٪ آنان تماس بگیرند، ۱۰۰۰ تیکت پشتیبانی خواهیم داشت. بنابراین باید مقیاس‌پذیری تیم

پشتیبانی را نیز در نظر گرفت: آموزش نیروهای بیشتر، استفاده از ابزارهای *Helpdesk* کارآمد و به‌کارگیری بات‌های پاسخگو برای سوالات متداول (مثل وضعیت اقساط، تاریخ سررسید و...). بدین ترتیب حتی با میلیون‌ها کاربر هم می‌توان کیفیت خدمت‌رسانی را حفظ کرد. بسیاری از فرآیندها (ارسال اخطار بدهی، پاسخ به سوالات ساده) باید خودکارسازی شوند تا بار انسانی کاهش یابد.

ب) ورود به بازارهای B2B و سازمانی: یک مسیر رشد جذاب برای این فیچر، ارائه‌ی سرویس اعتباری به سازمان‌ها و شرکت‌ها است. به عنوان مثال، شرکت‌ها می‌توانند برای کارکنان خود سقف اعتبار تعریف کنند تا از فروشگاه‌های طرف قرارداد خرید کنند - چیزی شبیه وام سازمانی دیجی‌پی که برای خرید از دیجی کالا به کارمندان شرکت‌ها داده می‌شود. سناریوی دیگر، همکاری با صندوق‌های بازنشستگی یا سازمان‌های دولتی است تا اعتبارات کنترل‌شده‌ای به اعضایشان بدهند (مثلاً کارت اعتباری مخصوص خرید کالاهای اساسی برای خانوارهای تحت پوشش). کیف پول دیجیتالی ما می‌تواند پلتفرم تکنولوژیک این طرح‌ها باشد. مقیاس این بخش از نظر تعداد کاربر شاید به اندازه B2C گسترده نباشد، اما مبالغ می‌تواند بزرگ‌تر باشد و اعتبارات تضمین‌شده (چون بازپرداخت از حقوق یا مستمری کسر می‌شود). این همکاری‌های B2B2C یک فرصت برد-برد است: سازمان‌ها از زیرساخت ما بدون نیاز به توسعه سیستم بهره می‌برند و ما به ازای هر کاربر سازمانی کارمزد یا درآمد کسب می‌کنیم. امکان‌سنجی فنی آن نیز فراهم است؛ کافی است پنل مدیریت سازمانی را توسعه دهیم که شرکت‌ها بتوانند لیست کارکنان و سقف اعتبار هر کدام را تنظیم و نظارت کنند.

ج) افزایش سقف و انواع وام‌ها: به مرور زمان و با بلوغ کسب‌وکار، می‌توان تنوع محصولات اعتباری را افزایش داد. این نیز جنبه‌ای از مقیاس‌پذیری است. برای مثال در ابتدا وام کاملاً کوتاه‌مدت (۳۰ روزه) می‌دهیم. پس از ارزیابی عملکرد، می‌توانیم وام‌های میان‌مدت (۳، ۶ و ۹ ماهه) برای خریدهای خاص معرفی کنیم. حتی می‌توان نوعی کارت اعتباری مجازی در کیف پول ایجاد کرد که کاربر هر مبلغ تا سقف مشخص را برداشت کند و مثلاً هر ماه ۱۰٪ از آن را تسویه نماید) شبیه خط اعتباری (revolving این محصولات جدید به ما امکان می‌دهد سهم بیشتری از نیازهای مالی مشتریان را پوشش دهیم و وابستگی آن‌ها را به خدمات سنتی کمتر کنیم. البته هر نوع محصول جدید نیاز به تنظیمات زیرساختی (مثلاً محاسبه بهره پلکانی، یا افزودن گزینه‌های بازپرداخت منعطف) دارد که باید در معماری نرم‌افزار پیش‌بینی شود.

د) تأمین مالی در مقیاس بزرگ: همان‌طور که اشاره شد، برای رشد تعداد کاربران و مبالغ اعتباری، نیاز به تأمین منابع مالی متناظر داریم. یک راه‌حل مقیاس‌پذیر، ایجاد یک صندوق تأمین مالی جمعی یا جذب سرمایه از طریق اوراق است. برای مثال، می‌توان سبدی از وام‌های خرد را تجمیع کرد و به عنوان اوراق بدهی کوتاه‌مدت به سرمایه‌گذاران (بانک‌ها یا حتی مردم) فروخت؛ بدین ترتیب نقدینگی سریع تأمین می‌شود و ریسک هم توزیع می‌شود. چنین ابتکاراتی در برخی کشورها تحت عنوان *Peer-to-Peer Lending* رایج است. در ایران نیز می‌توان با اخذ مجوزهای لازم، پلتفرم را به شبکه بازار سرمایه متصل کرد تا از طریق انتشار اوراق

مبتنی بر وام (ABS) منابع جدید به دست بیاورد. خلاصه اینکه مقیاس پذیری مالی اهمیت وافری دارد و باید از همان ابتدا فکر منابع جایگزین به جز سرمایه‌گذاری اولیه بود.

ه) مقیاس جغرافیایی و جمعیتی: گرچه در حال حاضر تمرکز ما کاربران ایرانی است، اما در چشم‌انداز بلندمدت می‌توان به کاربران سایر کشورها (به ویژه کشورهای منطقه که از نظر زیرساخت شبیه هستند) نیز فکر کرد. کیف پول دیجیتال اگر قابلیت چندانازی داشته باشد، می‌تواند به مهاجرین یا کسب‌وکارهای برون‌مرزی هم خدمات اعتباری بدهد. هرچند این امر در گرو رفع موانع قانونی بین‌المللی است، اما از لحاظ فنی پلتفرم ما می‌تواند توسعه یابد تا مثلاً به اتباع ایرانی مقیم کشورهای حاشیه خلیج فارس نیز وام ریالی یا ارزی بدهد (با همکاری صرافی‌ها و کارگزاران).

و) چالش‌های مقیاس: باید اذعان کرد که با بزرگ شدن ابعاد عملیات، چالش‌هایی نیز بزرگ می‌شوند. یکی تشخیص تقلب در مقیاس بالا است. با افزایش کاربران، احتمال ورود افراد متقلب (استفاده از هویت جعلی برای گرفتن وام و عدم بازپرداخت) بالا می‌رود. سیستم ما باید به ابزارهای ضد fraud مانند تطبیق چهره کاربر با تصویر کارت ملی، بررسی سیاهه‌های تقلب بانکی و ... مجهز شود. دیگر چالش، افت کیفیت داده است – وقتی میلیون‌ها تراکنش داریم، الگوریتم‌های اعتبارسنجی باید مداوم بازبینی شوند تا خطاهای سیستماتیک نداشته باشند. برای مثال ممکن است در مقیاس بزرگ متوجه شویم الگوریتم به یک قشر خاص نمره پایینی می‌دهد که از لحاظ عدالت اجتماعی صحیح نیست؛ باید به سرعت این biases را کشف و تصحیح کنیم.

در مجموع، سرویس وام آنی کاملاً قابلیت رشد و تطبیق با مقیاس‌های بزرگ را دارد. همانطور که ذکر شد، از جنبه‌ی زیرساخت، طراحی cloud-native و microservice کلید مقیاس‌پذیری فنی است. از جنبه فرآیندی، استاندارد کردن و خودکارسازی عملیات (از بررسی مدارک تا وصول مطالبات) امکان مدیریت تعداد زیاد مشتری را می‌دهد. تجربه سایر کشورها نشان داده که پلتفرم‌های وام‌دهی دیجیتال توانسته‌اند طی چند سال از چند هزار کاربر به چند میلیون کاربر برسند. ما نیز با برنامه‌ریزی مرحله‌ای (فاز تست محدود، فاز توسعه بازار، فاز بلوغ) می‌توانیم به تدریج فیچر را بزرگ و بزرگ‌تر کنیم بدون آنکه دچار بحران مقیاس شویم. مهم آن است که معماری انعطاف‌پذیر و سیاست‌های رشد هوشمندانه داشته باشیم.

۷. استراتژی ورود به بازار (Go-to-Market)

برای موفقیت فیچر وام آنی، داشتن یک استراتژی قدرتمند ورود به بازار ضروری است. در این بخش، برنامه پیشنهادی برای لانچ و جذب کاربر را در چند محور تشریح می‌کنیم:

الف) استفاده از اکوسیستم فعلی کیف پول: بهترین نقطه شروع، کاربران فعلی اپلیکیشن کیف پول دیجیتال هستند. این‌ها به برند ما اعتماد دارند و هزینه جذبشان صفر است. ابتدا یک کمپین داخلی در خود اپ اجرا می‌کنیم: مثلاً با پیام «اعتبار ۵۰۰ هزار تومانی هدیه بگیر»! به سراغ کاربران می‌رویم. در صفحه اصلی اپ می‌توان یک بنر یا کارت اضافه کرد که توضیح مختصری از سرویس BNPL بدهد و با یک کلیک کاربر را وارد فرآیند فعال‌سازی کند. هدف این است که در همان ماه اول، درصد قابل توجهی از کاربران موجود را به سرویس اعتباری بکشانیم. برای تشویق، می‌توانیم پیشنهاد اولیه رایگان بدهیم: به عنوان نمونه، «اگر تا ۱ میلیون تومان اعتبار در ۱۴ روز تسویه شود، هیچ کارمزدی ندارد». (این رویکرد شبیه تاکتیکی است که PayPal در سرویس Pay in 4 خود دارد (بدون کارمزد و سود برای کوتاه‌مدت) و باعث می‌شود کاربران با خیال راحت سرویس را بیازمایند.

ب) همکاری با فروشگاه‌ها و پلتفرم‌های تجارت الکترونیک: برای گسترش پایگاه کاربران و ایجاد موارد استفاده جذاب، باید با چند پذیرنده بزرگ از ابتدای کار همکاری کنیم. این پذیرنده می‌تواند یک خرده‌فروشی آنلاین (مشابه دیجی‌کالا) یا یک مارکت پلیس خدمات (مثلاً سایت خرید بلیت سفر) یا حتی یک شبکه فروش حضوری (فروشگاه‌های زنجیره‌ای) باشد. ایده این است که وام آنی کیف پول به عنوان یکی از روش‌های پرداخت در آن پذیرندگان معرفی شود. برای مثال، توافق می‌کنیم که سوپرمارکت آنلاین X در صفحه پرداخت خود گزینه «پرداخت با کیف پول اعتباری» را اضافه کند. کاربری که کیف پول ما را ندارد، با کلیک بر آن گزینه به سرعت به صفحه نصب و ثبت‌نام هدایت می‌شود و پس از چند دقیقه می‌تواند خرید را انجام دهد. این همکاری برای فروشگاه جذاب است چون فروشش را افزایش می‌دهد (مثلاً کاربری که پول کافی نداشت، با BNPL خرید می‌کند). (برای ما نیز جذاب است چون کاربران جدید می‌گیریم و حتی می‌توانیم از فروشگاه کارمزد بگیریم. روش اجرای این همکاری می‌تواند اعطای یک کد معرف یا لینک اختصاصی به هر فروشگاه باشد که کاربران جدیدی که از آن طریق عضو شوند، شناخته شوند و شاید تخفیف ویژه‌ای بگیرند. همچنین از منظر فنی، با/رئه API یا SDK به فروشگاه‌ها، ادغام کیف پول در فرآیند پرداخت آن‌ها تسهیل می‌شود.

یکی از اهداف مهم این همکاری‌ها، تبدیل شدن به روش پرداخت اقساطی منتخب در خریدهای آنلاین است. اکنون دیجی‌پی تقریباً این نقش را برای دیجی‌کالا ایفا می‌کند و تالی آپ برای چند فروشگاه خاص. ما

می‌خواهیم گستره وسیع‌تری را پوشش دهیم. برای شروع، می‌توان ۳-۵ شریک کلیدی را انتخاب کرد: مثلاً یک فروشگاه لوازم الکترونیک، یک پلتفرم گردشگری (برای خرید بلیط و تور) و یک فروشگاه پوشاک. این تنوع، سرویس ما را در معرض دید مخاطبان متفاوت قرار می‌دهد. همچنین در تبلیغات متقابل هم می‌توانیم از نام این برندها بهره ببریم. (co-branding) برای نمونه، کمپینی با عنوان «با کیف پول XXX از فروشگاه YYY/امروز بخر، بعداً پرداخت کن» می‌تواند منتشر شود.

ج) تبلیغات هدفمند و ارجاعات: در کنار همکاری‌های B2B2C فوق، باید کمپین‌های بازاریابی مستقیم نیز داشته باشیم. جامعه هدف ما کاربران دیجیتال است، لذا بهترین کانال‌ها فضای آنلاین خواهد بود: شبکه‌های اجتماعی (اینستاگرام، توییتر)، تبلیغات درون برنامه‌ای و پیامکی، و محتواگذاری در رسانه‌های مرتبط با تکنولوژی مالی. یک پیام تبلیغاتی قوی می‌تواند حول محور «وام فوری بدون ضامن» شکل بگیرد چرا که این کلیدواژه برای مردم بسیار جذاب است. همچنین می‌توان داستان‌های موفقیت را برجسته کرد: برای مثال در بلاگ یا شبکه‌های اجتماعی خود نمونه افرادی را که از این سرویس استفاده کرده و مشکلی را حل کرده‌اند معرفی کنیم تا دیگران ترغیب شوند.

استراتژی ارجاع (Referral) نیز فوق‌العاده موثر خواهد بود. به کاربران فعلی مشوق بدهیم تا دوستانشان را دعوت کنند. مثلاً «به ازای هر دوست که به کیف پول اعتباری بپیوندد، ۵۰ هزار تومان افزایش سقف اعتبار هدیه بگیرد». «این باعث می‌شود خود کاربران به سفیران برند تبدیل شوند و هزینه جذب را کاهش می‌دهد. البته برای جلوگیری از تقلب، باید مکانیزم‌های راستی‌آزمایی بگذاریم (مثلاً هر کاربر حداکثر ۵ نفر می‌تواند دعوت کند).

د) نفوذ در سایر کیف پول‌ها و اپ‌های پربازدید: از آنجا که ما یک سرویس مالی هستیم، حتی می‌توانیم با رقبای همکاران غیرمستقیم نیز مشارکت داشته باشیم. برای نمونه، امکان ارائه اعتبار را در کیف پول‌های دیگر یا سوپراپ‌ها به صورت وایت‌لیبل بررسی کنیم. فرض کنید اپلیکیشن تاکسی اینترنتی یا سفارش غذای معتبری وجود دارد که کیف پول خودش را دارد؛ می‌توانیم توافق کنیم که سرویس اعتباری ما زیرساخت BNPL کیف پول آن‌ها شود. اینگونه سهم بازار غیرمستقیم نیز کسب می‌کنیم بدون اینکه برند خودمان مطرح باشد. هرچند این استراتژی بیشتر برای مراحل بلوغ مناسب است و در بدو ورود تمرکز را به برند خودمان می‌گذاریم.

ه) زمان‌بندی و مناسبت‌ها: انتخاب زمان مناسب لایحه می‌تواند اثر زیادی بر سرعت جذب داشته باشد. مثلاً راه‌اندازی سرویس همزمان با مناسبت‌های خرید مانند فروش‌های ویژه پایان سال یا بلک‌فرایدی می‌تواند

موج بزرگی ایجاد کند. دیجی‌پی با بلک‌فرایدی چنین کرد و نتیجه عالی گرفت. ما نیز می‌توانیم یک مناسبت را هدف بگیریم - برای مثال «شب یلدا» یا «حراج فصل» - و کمپین «الان بخر، عید بعد پرداخت کن» راه بیندازیم. اینگونه کاربران با انگیزه خریدی که در آن مقطع دارند سرویس را تست می‌کنند. همچنین می‌توان برای اولین کاربران/امتیازات ویژه دائمی قائل شد (نوعی باشگاه مشتریان طلایی). مثلاً ۱۰۰۰ کاربر اول که اقساطشان را سر وقت بدهند، تا یک سال سقف اعتبارشان دو برابر شود. اینگونه یک **هاله تبلیغاتی (Buzz)** حول سرویس شکل می‌گیرد که اگر خوش‌شانس باشیم به وایرال شدن موضوع در شبکه‌های اجتماعی هم می‌انجامد.

(و) روابط عمومی و آموزش بازار: از آنجا که مفهوم BNPL نسبتاً جدید است، لازم است با تولید محتوای آموزشی و PR، ابهامات را رفع کنیم. باید در رسانه‌های فناوری مالی حضور پیدا کنیم، مصاحبه با مدیران درباره ویژگی‌های محصول داشته باشیم و حتی آمار و ارقام جالب را منتشر کنیم تا اعتماد عمومی جلب شود. برای نمونه، پس از چند ماه می‌توانیم اعلام کنیم «سرویس کیف پول XXX ظرف ۳ ماه، ۵ هزار فقره وام فوری به ارزش ۱۰ میلیارد تومان پرداخت کرده است»؛ این اعداد توجه کسب‌وکارها و کاربران بیشتری را جلب خواهد کرد. همچنین ارتباط با نهادهای حاکمیتی (مانند بانک مرکزی) از طریق برنامه‌های رسانه‌ای باعث می‌شود مشروعیت سرویس در چشم مخاطبان بالا برود. مردم باید احساس کنند که این خدمت تحت نظارت است و خطری دارایی‌شان را تهدید نمی‌کند.

به طور خلاصه، استراتژی ورود ما یک استراتژی **چندوجهی** است که از دارایی‌های فعلی (کاربران موجود)، **شراکت‌های هوشمند با بازیگران بزرگ و کمپین‌های خلاق تبلیغاتی** بهره می‌گیرد. ترکیب این‌ها کمک می‌کند در مدت نسبتاً کوتاهی سهم بازار قابل ملاحظه‌ای کسب کنیم. یک جدول زمان‌بندی ممکن است به این شکل باشد: ماه اول - لانچ داخلی و تست با کاربران فعلی؛ ماه دوم و سوم - اجرای کمپین مشترک با دو فروشگاه آنلاین و جذب کاربران جدید؛ ماه سوم - تبلیغات گسترده دیجیتال و Referral Program؛ ماه چهارم - برگزاری رویداد فروش ویژه با یک فروشگاه بزرگ به عنوان سکوی پرتاب؛ و به همین ترتیب ادامه دادن. معیار موفقیت ما در GTM تعداد **کاربران فعال/اعتباری و مبلغ GMV/اعتباری** خواهد بود. هدف‌گذاری می‌کنیم در ۶ ماه اول حداقل ۵۰ هزار کاربر و ۵۰ میلیارد تومان تراکنش اعتباری داشته باشیم. با پایش مستمر این KPI ها، استراتژی مارکتینگ را چابک تنظیم می‌کنیم (مثلاً اگر یک کانال جذب ضعیف بود، بودجه را به کانال موثرتر می‌بریم). به علاوه، رضایت کاربران اولیه (از طریق نظرسنجی و ریتینگ در اپ‌استورها) را دنبال می‌کنیم چون کلام دهان به دهان در خدمات مالی اهمیت زیادی دارد. در مجموع، با چنین رویکرد منظمی،

امیدواریم *Launch* موفقیت رقم بزنیم و جایگاه محکمی در بازار پیدا کنیم قبل از آن که رقبا بخواهند از ما پیشی بگیرند.

۸. برنامه مالی و بودجه

راه اندازی و اجرای فیچر وام آبی مستلزم تأمین بودجه اولیه قابل توجه و نیز مدیریت جریان های مالی در طول بهره برداری است. در این بخش، برآورد مالی پروژه و شاخص های کلیدی آن را بررسی می کنیم:

الف) هزینه های راه اندازی: بخش اول بودجه به توسعه محصول و آماده سازی زیرساخت اختصاص می یابد. اگرچه کیف پول دیجیتال پایه موجود است، اما افزودن ماژول اعتباردهی نیاز به کار مهندسی (توسعه نرم افزار اعتبارسنجی، اتصال به API های بانکی و غیره) دارد. برآورد می کنیم با یک تیم ۵-۷ نفره توسعه و یک پروژه ۳ ماهه بتوان نسخه MVP این فیچر را آماده کرد. هزینه این امر (شامل دستمزد تیم و سرورها و تست) بسته به حقوق ها ممکن است حدود ۱ تا ۱.۵ میلیارد تومان شود. همچنین هزینه های حقوقی و اخذ مجوز را داریم؛ مثلاً کارمزد تدوین قرارداد با بانک شریک، هزینه دفترخانه برای سفته ها و... که شاید در کل به ۲۰۰ میلیون تومان برسد. در کنار آن، باید بودجه بازاریابی برای لانچ در نظر گرفت - مثلاً ۵۰۰ میلیون تومان برای کمپین های تبلیغاتی دیجیتال در ۶ ماه اول (شامل تخفیفات تشویقی و هزینه تولید محتوا). در مجموع، بودجه غیر وام مورد نیاز برای سال اول در حدود ۲ تا ۳ میلیارد تومان تخمین زده می شود.

بخش دوم و مهم تر، تأمین سرمایه جهت اعطای وام ها است. این مبلغ کاملاً به میزان تقاضا و سیاست رشد ما بستگی دارد. اگر هدف ما اعطای فرضاً ۵۰ میلیارد تومان وام در سال اول باشد (متوسط ~۴.۱ میلیارد تومان در ماه)، باید مطمئن شویم این نقدینگی در اختیار است. دو سناریو وجود دارد: یا این مبلغ را به صورت سرمایه جذب شده نزد خود نگه داریم، یا خط اعتباری بانکی به این میزان دریافت کنیم. در هر صورت، باید برای تأمین آن برنامه ریزی کنیم. یک روش احتیاطی، شروع تدریجی است: مثلاً ابتدا ۱۰ میلیارد تومان تخصیص می دهیم و با آن کار را آغاز می کنیم، سپس در صورت موفقیت کمپین های جذب، به نسبت افزایش کاربران سرمایه را نیز فزاینده تر تزریق می کنیم. (Series funding) برای امنیت بیشتر، بهتر است ۸۰٪ منابع وام دهی را پیشاپیش تأمین شده داشته باشیم تا دچار کمبود نشویم. یعنی اگر قصد ۵۰ میلیارد تومان وام دهی داریم، ۴۰ میلیارد آن نقد یا تعهد شده باشد و مابقی را در جریان عملیات از بازپرداخت ها و گردش مالی پوشش دهیم.

ب) پیش‌بینی درآمد و جریان نقدی: همانطور که در بخش مدل کسب‌وکار گفتیم، درآمد ماهانه (MRR) به میزان استفاده کاربران بستگی دارد. یک سناریوی میانی: فرض کنیم در پایان سال اول ۵۰ هزار کاربر فعال داشته باشیم که هر کدام به طور متوسط ۲ میلیون تومان وام گرفته‌اند با دوره بازپرداخت ۲ ماهه و نرخ کارمزد/بهره ۲٪ ماهانه. در هر ماه بخشی از کاربران وام جدید می‌گیرند و بخشی در حال بازپرداخت هستند، اما برای سادگی، کل مانده وام در گردش را ۱۰۰ میلیارد تومان فرض می‌کنیم (۵۰ هزار * ۲ میلیون). ۲٪ از این مانده به عنوان درآمد بهره/کارمزد ماهانه معادل ۲ میلیارد تومان در ماه خواهد بود. البته همه این مبلغ سود خالص ما نیست؛ بخشی هزینه مالی تأمین سرمایه است (مثلاً اگر سرمایه را از بانک با نرخ ۱۸٪ سالانه گرفته باشیم، هزینه ماهانه‌اش ~۱٫۵٪ می‌شود). با این وجود، درآمد خالص ماهانه می‌تواند قابل توجه باشد. اگر مدل کارمزدی فروشندگان نیز در کار باشد، آن هم اضافه می‌شود. مثلاً روی ۳۰٪ از وام‌ها که منجر به خرید کالا شده، ۳٪ کارمزد از فروشنده گرفته‌ایم — یعنی مثلاً ۳۰ میلیارد تومان خرید * ۳٪ = ۹۰۰ میلیون تومان درآمد دیگر در طی سال. سرجمع، می‌توان MRR (درآمد ماهانه مکرر) را در پایان سال به حدود ۲٫۵ تا ۳ میلیارد تومان رساند که رقم بسیار مطلوبی است.

از نظر هزینه‌های عملیاتی جاری: عمده هزینه، هزینه پول است. (cost of capital) اگر سرمایه از خودمان باشد، هزینه فرصت آن را باید حساب کنیم (سودی که در بانک می‌توانست کسب کند). اگر از بانک گرفته باشیم، احتمالاً کارمزدی ~۱۵٪-۱۸٪ سالانه به بانک می‌دهیم (یا مثلاً مشارکت در سود). به جز این، هزینه پرسنل پشتیبانی و فنی خواهد بود که با فرض تیم ۲۰ نفره در سال اول، شاید ماهانه ~۳۰۰ میلیون تومان شود. هزینه بدهی مشکوک/الوصول نیز هست که باید لحاظ شود: مثلاً اگر پیش‌بینی کنیم ۵٪ وام‌ها بازگردانده نشود، معادل ۵۰ میلیارد * ۵٪ = ۲٫۵ میلیارد تومان در سال ممکن است سوخت شود. این رقم باید به عنوان ذخیره مطالبات مشکوک/الوصول از درآمد کنار گذاشته شود. البته اگر خوب اعتبارسنجی کنیم، این نسبت می‌تواند کمتر باشد.

با کنار هم گذاشتن درآمدها و هزینه‌ها، می‌توان نسبت سودآوری را برآورد کرد. به شکل ساده، اگر برای هر ۱۰۰ تومان اعتباردهی، ۲ تومان کارمزد بگیریم و ۱٫۵ تومان هزینه مالی و ۰٫۲۵ تومان نکول داشته باشیم، سود خالص ۰٫۲۵ تومان (~۲۵٪) به ازای هر دور گردش مالی خواهد بود. شاید این رقم کم به نظر برسد ولی در مقیاس بزرگ جذاب است. مثلاً با گردش ۱۰۰۰ میلیارد تومان در طی دو سال، ۲٫۵ میلیارد تومان سود خالص کسب می‌شود. البته با کسب درآمدهای جانبی (کارمزد فروشنده و خدمات دیگر)، این سود افزایش می‌یابد.

(ج) شاخص‌های کلیدی (KPI) مالی: برای پایش عملکرد، چند شاخص را باید مدام رصد کنیم:

- **CAC (Cost of Acquisition) و LTV (Lifetime Value):** هزینه جذب هر کاربر و ارزش طول عمر او تعیین می‌کند که آیا رشد ما سالم است یا نه. باید تلاش کنیم $LTV \gg CAC$ باشد (حداقل ۳ برابر). برای مثال اگر CAC حوالی ۵۰ هزار تومان است و هر کاربر به طور خالص ۲۰۰ هزار تومان سود طی عمرش می‌رساند، کسب‌وکار روی روال خوبی است. نظارت مستمر بر این شاخص‌ها توصیه می‌شود تا اگر CAC ناگهان بالا رفت یا LTV پایین آمد، استراتژی تغییر کند.
- **نرخ نکول (Default Rate):** درصد مبالغ وام‌های پرداخت‌نشده پس از موعد را ماهانه رصد می‌کنیم. اگر این نرخ از حد معینی (مثلاً ۳٪) بالاتر رود، باید در سیاست اعتباردهی بازنگری شود زیرا مستقیماً سودآوری را تهدید می‌کند.
- **نسبت بدهی به سرمایه:** در صورت استفاده از منابع امانی، باید حواسمان به *Leverage* باشد. بانک مرکزی احتمالاً حدودی برای نسبت تسهیلات به سرمایه پلتفرم تعیین می‌کند (تا ریسک ورشکستگی کاهش یابد). مثلاً اگر ۵۰ میلیارد وام داده‌ایم و کل سرمایه سهام‌داران ۱۰ میلیارد است، نسبت ۵ است که شاید زیاد باشد. شاید نیاز شود در مقاطعی افزایش سرمایه بدهیم یا از رشد سریع وام‌دهی بکاهیم تا این نسبت متعادل شود.
- **درآمد عملیاتی ماهانه (MRR) و رشد آن:** این شاخص نشان می‌دهد استراتژی کسب درآمد ما جواب می‌دهد یا خیر. اگر تعداد کاربران بالا رود اما MRR متناسب رشد نکند، یعنی شاید مدل رایگان/پارانه‌ای بیش از حد ادامه یافته یا رقبا مجبورمان کرده‌اند سود را کاهش دهیم. برعکس، اگر MRR با شیب تند صعود کند نشان‌دهنده مقبولیت خوب مدل درآمدی است.
- **درصد کارمزدهای پرداخت‌شده به پذیرندگان:** این را از آن جهت دنبال می‌کنیم که حاشیه سود ناخالصمان مشخص باشد. مثلاً اگر ۳۰٪ معاملات ما کارمزد پذیرنده داشته و متوسط آن ۴٪ بوده، یعنی ۱۲٪ از کل GMV را باید به پذیرندگان پرداخت کنیم (که از درآمد ناخالص کم می‌شود). مدیریت این درصد با مذاکرات تجاری می‌تواند به بهبود سود خالص منجر شود.
- **برنامه‌ریزی سوددهی:** انتظار داریم در ماه‌های اولیه به خاطر سرمایه‌گذاری روی جذب کاربران، تراز مالی منفی باشد. اما طبق محاسبات، بعد از حدود ۶ ماه که حجم وام‌دهی و درآمد کارمزد به اندازه کافی بالا رفت،

جریان نقدی ماهانه مثبت شود. هدف گذاری می کنیم که در پایان سال اول به نقطه **Break-even** برسیم، یعنی درآمدهای ماهانه به حدی برسد که هزینه های عملیاتی و مالی همان ماه را پوشش دهد. رسیدن به سود انباشته ی مثبت ممکن است تا اواسط سال دوم طول بکشد (برای جبران هزینه های توسعه و بازاریابی اولیه). البته این در شرایطی است که سرمایه اولیه جزو هزینه ها حساب نشود یا بلاعوض باشد؛ اگر بخواهیم **ROI** سرمایه گذاران را نیز در نظر بگیریم، احتمالاً ۲-۳ سال زمان نیاز است تا سودآوری خالص قابل توجهی حاصل شود. این اعداد البته تخمینی هستند و در عمل با کنترل متغیرها می توان بهبودشان داد.

برای اطمینان، سناریوهای مالی بدبینانه و خوش بینانه هم باید تهیه گردد. در سناریوی بدبینانه، فرض کنیم جذب کاربران کندتر از انتظار باشد (مثلاً نصف مقدار هدف) و نکول کمی بالاتر (مثلاً ۱۰٪). در این حالت شاید در سال اول به اندازه ۳۰٪ برنامه، درآمد کسب شود که کافی نیست؛ ممکن است نیاز به تزریق سرمایه بیشتر باشد. ما باید از طریق شاخص های پیش رگر (leading indicators) مثل نرخ تبدیل کاربران به وام گیرنده، درصد تکرار استفاده و... وضعیت را زودتر بفهمیم تا در صورت لزوم استراتژی را اصلاح یا بودجه بیشتری اختصاص دهیم.

در مجموع، برنامه مالی فیچر نشان می دهد که با یک سرمایه گذاری اولیه معقول، می توان به سرعت به جریان های درآمدی دست یافت و هزینه ها را پوشش داد. نسبت **ARPU/CAC** در طول زمان افزایشی خواهد بود چون **CAC** بیشتر هزینه ای یکباره است ولی **ARPU** با افزایش تعامل کاربر بیشتر می شود. اگر در ابتدای سال شاید $ARPU/CAC \sim 0.5$ باشد (یعنی در اولین ماه ها کاربر هنوز هزینه خود را جبران نکرده)، در پایان سال می تواند > 2 شود (هر کاربر ارزش دوبرابری نسبت به هزینه جذب پیدا کرده). این روند طبق تجربه پلتفرم های اشتراکی و فین تک، کاملاً دست یافتنی است. خلاصه مالی: با ۵۰ میلیارد تومان منابع و ۳ میلیارد تومان هزینه عملیاتی، می توان سال اول را به شکلی طی کرد که ده ها هزار کاربر جذب شوند و درآمد ماهانه به چند میلیارد تومان برسد؛ و با مدیریت ریسک، کسب و کار از سال دوم به سوددهی پایدار برسد.

۹. پایداری و اثرات (وفاداری کاربران و نقش اجتماعی)

فراتر از اعداد و ارقام، فیچر وام آنی تأثیرات بلندمدتی بر وفاداری مشتریان و جامعه خواهد داشت که آن را به یک ابتکار استراتژیک پایدار تبدیل می کند:

الف) افزایش وفاداری و تعامل کاربران: ارائه اعتبار درون کیف پول، کاربران را تشویق می‌کند که بیشتر با اپلیکیشن تعامل داشته باشند. وقتی کسی بداند کیف پول دیجیتال علاوه بر پرداخت‌های عادی، در مواقع ضروری هوایش را دارد و می‌تواند تکیه‌گاه مالی باشد، طبیعتاً آپ را مکرراً باز می‌کند تا وضعیت اعتبارش را چک کند یا خریدهایش را از آن طریق انجام دهد. این منجر به *افزایش MAU* (کاربران فعال ماهانه) و چسبندگی پلتفرم می‌شود. حتی کاربرانی که به طور منظم از وام استفاده نمی‌کنند، صرف دانستن اینکه این گزینه را در اختیار دارند حس بهتری نسبت به برند خواهند داشت. این پدیده در روان‌شناسی مصرف‌کننده به **اثر امنیت (Security Effect)** مشهور است – حضور یک شبکه ایمنی (Safety Net) وفاداری ایجاد می‌کند حتی اگر از آن استفاده نشود. به علاوه، کاربران خوش حساب با بازپرداخت‌های به موقع، پاداش (مثل افزایش سقف یا کاهش کارمزد) دریافت می‌کنند که این نیز محرک وفاداری است. به مرور، کیف پول دیجیتال ما می‌تواند به *آبراپ مالی شخصی* کاربر بدل شود که تمامی نیازهای پرداخت و اعتبار وی را پوشش می‌دهد. در چنین شرایطی احتمال مهاجرت کاربر به سرویس رقیب بسیار کمتر خواهد شد؛ زیرا او سابقه اعتباری نزد ما ساخته و امتیازات ویژه گرفته که در جای دیگر از صفر باید شروع کند. بنابراین از دید کسب‌وکار، این فیچر نوعی **سپر دفاعی در مقابل رقبا** ایجاد می‌کند و مشتریان را در اکوسیستم ما حفظ می‌نماید.

ب) تغییر رفتار پرداخت و کاهش کارت به کارت: یکی از عادات رایج مالی در ایران، انتقال وجه کارت به کارت برای قرض گرفتن یا خرید نسبه است. برای مثال، فردی که آخر ماه پول کم می‌آورد ممکن است از دوستش بخواهد مبلغی کارت به کارت کند و ماه بعد پس بدهد. یا خریداری که پول کافی ندارد با فروشنده به صورت دستی توافق می‌کند بعداً بریزد به حسابش (که ریسک عدم پرداخت دارد). با رواج مکانیزم BNPL رسمی در کیف پول‌ها، انتظار می‌رود نیاز به این نقل و انتقالات خارج از چارچوب کاهش یابد. وقتی کاربر می‌تواند به جای درخواست از دوست، از کیف پول خودش قرض بگیرد، هم رابطه اجتماعی‌اش تحت فشار قرار نمی‌گیرد و هم تراکنش شفاف‌تری صورت می‌گیرد. این موضوع حتی می‌تواند امنیت شبکه بانکی را بهبود دهد چون بسیاری از کلاه‌برداری‌های کارت به کارت مربوط به همین درخواست‌های قرض و سوءاستفاده از اعتماد است. اگر کاربران عادت کنند برای پرداخت‌های معوق از ابزار رسمی استفاده کنند، احتمال کلاه‌برداری مالی نیز پایین می‌آید. همچنین حجم تراکنش‌های کارت به کارت که هیچ کارمزدی به شبکه پرداخت نمی‌دهد ولی هزینه زیرساخت دارد، کمتر می‌شود و پرداخت‌ها به کانال‌های رسمی‌تر (پرداخت اعتباری کنترل‌شده) منتقل می‌گردد. از این رو می‌توان گفت فیچر ما اثر مثبت بر نظام پرداخت خواهد داشت و آن را کارآمدتر می‌کند.

(ج) توانمندسازی مالی و عدالت اجتماعی: شاید مهم‌ترین اثر بلندمدت، افزایش شمول مالی (Financial Inclusion) و دسترسی عادلانه‌تر به اعتبار در جامعه باشد. همان‌طور که مطرح شد، سیستم بانکی سنتی غالباً منابع را به وام‌های بزرگ تجاری یا افراد دارای وثیقه تخصیص داده و اقشار کم‌درآمد از تسهیلات بی‌بهره مانده‌اند. این نه تنها ناعادلانه بوده بلکه موجب تشدید فاصله طبقاتی شده است؛ زیرا ثروتمندان می‌توانند با وام کسب‌وکارشان را گسترش دهند ولی فقرا برای نیازهای اولیه هم دستشان خالی است. پلتفرم‌های لندتک این معادله را تغییر می‌دهند. هر فرد با هر سطح درآمدی که رفتار مالی منظمی داشته باشد می‌تواند اعتبار بگیرد. به قول بانک جهانی، فراگیری مالی موجب توانمندسازی افراد و کاهش فقر می‌شود. سرویس ما نیز در مقیاس خرد همین کار را می‌کند: فرض کنید یک دستفروش با ماهی ۳ میلیون درآمد، اگر یک وام ۵ میلیونی برای خرید چرخ دستی بهتر بگیرد، احتمالاً فروشش بیشتر می‌شود و درآمدش پایدارتر. یا یک دانشجو با خرید لپ‌تاپ اقساطی می‌تواند مهارت بیاموزد و شغل پیدا کند. این تأثیرات کوچک در مقیاس جمعیتی بزرگ، نتایج قابل توجهی در پی خواهد داشت. یک نمونه واقعی، طرح‌های وام خرد در پاکستان است که طی ۵ سال به ۴۰۰ هزار نفر وام داده و زندگی‌شان را متحول کرده است. ما نیز می‌توانیم داستان‌های موفقیت خلق کنیم: خانواده‌هایی که با این اعتبارات، لوازم ضروری زندگی را تهیه کردند بدون اینکه زیر بار رباخواری غیررسمی بروند؛ یا بیماری که با وام اورژانسی، درمان به‌موقع گرفت. این‌ها همه به مسئولیت اجتماعی کسب‌وکار ما معنا می‌بخشند.

علاوه بر کمک مستقیم به افراد، چنین پلتفرمی فشار را از سیستم بانکی نیز برمی‌دارد. بانک‌ها می‌توانند منابعشان را بیشتر به صنایع بزرگ اختصاص دهند و کار وام‌های خرد را به پلتفرم‌های چابک‌تر بسپارند. همکاری بانک و فین‌تک در اینجا یک بازی جمع-مثبت است که کل اقتصاد منتفع می‌شود. به گفته کارشناسان، رشد لندتک‌ها می‌تواند سهم آن‌ها از تسهیلات کشور را افزایش دهد و به طور کلی به رشد اقتصاد دیجیتال یاری رساند.

از دید پایداری کسب‌وکار، چنین نقشی در جامعه به ما کمک می‌کند حمایت افکار عمومی و نهادها را داشته باشیم. اگر روزی مقررات سخت‌گیرانه‌تری مطرح شود، می‌توان با ارائه آمار و شواهد نشان داد که سرویس‌های وام دیجیتال چقدر در خدمت مردم بوده‌اند و مانع تصمیمات محدودکننده شد. همچنین وفاداری کاربران وقتی بدانند شرکت نه فقط به دنبال سود، بلکه به فکر عدالت مالی است، بیشتر می‌شود. این نکته در برندینگ ما قابل تأکید است که «ماموریت ما دموکراتیزه کردن اعتبار است.»

جمع‌بندی اثرات: فیچر وام آنی در کیف پول دیجیتال صرفاً یک قابلیت تکنیکی نیست، بلکه به مرور زمان می‌تواند بخشی از سبک زندگی مالی مردم شود. نسلی را تصور کنید که در دهه آینده بزرگ می‌شوند و عادت می‌کنند خریدهایشان را با چند... کلیک و به کمک اعتبار در لحظه انجام دهند، بدون نگرانی از کمبود نقدینگی. ما با این فیچر، نه تنها کسب‌وکار خود را توسعه می‌دهیم بلکه بخشی از زیرساخت آینده‌نگر یک اقتصاد دیجیتال فراگیر را پایه‌گذاری می‌کنیم. در مجموع، وام و اعتبار آنی درون کیف پول دیجیتال قابلیت است که هم به پایداری و رشد کسب‌وکار از منظر وفاداری و سودآوری کمک می‌کند و هم اثر اجتماعی مثبت در جهت عدالت مالی و رفاه اقتصادی بر جای می‌گذارد. این دو مؤلفه، موفقیت بلندمدت و جایگاه ماندگار این فیچر را تضمین خواهند کرد.