



## گزارش تفسیری مدیریت

دوره ۱۲ ماهه منتهی به ۲۹ اسفند ۱۴۰۱

شرکت پیشگامان فناوری و دانش آرامیس (سهامی عام)

 **تپسی**

در اجرای مفاد ماده ۷ دستورالعمل اجرایی افشای اطلاعات شرکت‌های ثبت شده نزد سازمان بورس و اوراق بهادار، شرکت‌هایی که سهام آنها نزد بورس اوراق بهادار تهران و یا فرابورس ایران پذیرفته شده باشد، موظف به تهیه و افشای گزارش تفسیری مدیریت در مقاطع میان دوره‌ای ۳، ۶ و ۹ ماهه و همچنین مقطع سالانه‌اند. گزارش تفسیری مدیریت باید همراه با صورت‌های مالی و یادداشت‌های همراه آن مطالعه شود. این گزارش شامل جملات آینده‌نگرانه‌ایست که با رویدادهای آتی یا عملکرد مالی آتی شرکت در ارتباطند. (کلماتی نظیر پیش‌بینی، باور، برآورد، انتظار، تمایل، خواسته، احتمال و اصطلاحات مشابهی که به شرکت مربوط است بیانگر جملات آینده‌نگرانه است) جملات آینده‌نگرانه نشان‌دهنده انتظارات، باورها یا پیش‌بینی‌های جاری از رویدادها و عملکرد مالی آتی است. این جملات در معرض ریسک‌ها، عدم قطعیت‌ها و مفروضات غیرقطعی قرار دارند. بنابراین نتایج واقعی ممکن است متفاوت از نتایج مورد انتظار باشند. لذا گزارش تفسیری مدیریت اخیر مطابق با ضوابط تهیه گزارش تفسیری مدیریت (مصوب مورخ ۱۳۹۶/۱۰/۰۴ و اصلاحیه مورخ ۱۳۹۷/۰۸/۰۶ هیئت مدیره سازمان بورس و اوراق بهادار) و راهنمای بکارگیری ضوابط تهیه گزارش تفسیری مدیریت تهیه و در تاریخ ..... به تایید هیئت مدیره شرکت تپسی رسیده است.

اعضای هیات مدیره	نماینده اشخاص حقوقی	سمت	امضا
شرکت خورشید سان	ایمان حاجی زاده	رئیس هیأت مدیره	
میلاد منشی پور کرمانی		مدیر عامل و عضو هیأت مدیره	
شرکت راستین ارزش سپهر	بهزاد اقبال خواه	نائب رئیس هیأت مدیره	
شرکت رادیس	شهریار کیهان	عضو هیأت مدیره	
محمد مهدی صادق		عضو هیأت مدیره	

۴	معرفی تپسی
۵	تاریخچه تپسی
۵	موضوع فعالیت اصلی شرکت
۶	رسالت وجودی
۶	تپسی در یک نگاه
۶	آخرین ترکیب سهامداری تپسی
۷	اعضای هیئت مدیره
۷	چارت سازمانی
۸	افراد کلیدی
۹	ماهیت کسب و کار
۱۰	معرفی و بررسی صنعت از منظر بین المللی
۱۵	معرفی و بررسی صنعت از منظر داخلی
۱۷	ظرفیت بازار تاکسی‌های اینترنتی در ایران
۱۸	راهبردها و اهداف مدیریت
۲۱	ورود به شهرهای جدید
۲۲	رفع اثرات همه‌گیری کرونا
۲۲	مدیریت و کاهش هزینه‌ها
۲۲	تغییر رفتار مصرف‌کننده و افزایش عمق بازار
۲۳	منابع، توانمندی‌ها و ریسک‌ها
۲۴	منابع انسانی تپسی
۲۴	برند تپسی
۲۵	فن آوری پیش‌رفته
۲۶	ارائه تجربه مشتری در استاندارد جهانی
۲۸	ریسک‌های عملیاتی
۳۰	ریسک‌های بازار
۳۱	ریسک‌های رگولاتوری
۳۲	نتایج عملکرد و عملیات مالی
۳۳	صورت سود و زیان
۳۴	صورت وضعیت مالی
۳۵	صورت جریان وجه نقد
۳۵	نسبت‌های مالی



## بخش اول

# معرفی تپسی

- تاریخچه تپسی
- موضوع فعالیت اصلی شرکت
- رسالت وجودی
- تپسی در یک نگاه
- آخرین ترکیب سهامداری تپسی
- اعضای هیئت مدیره
- چارت سازمانی
- افراد کلیدی

## تاریخچه تپسی

شرکت پیشگامان فناوری و دانش آرامیس (سهامی عام) به شناسه ملی ۱۴۰۰۵۷۵۱۴۹۹ در تاریخ ۱۳۹۵/۰۱/۲۲ طی شماره ۴۸۹۸۷۲ در اداره ثبت شرکت‌های تهران به ثبت رسیده است.

در تاریخ ۹۹/۱۱/۲۶ به استناد صورتجلسه مجمع به شرکت سهامی عام تبدیل شد. تپسی در تاریخ ۱۳۹۹/۱۰/۲۹ در بازار دوم فرابورس پذیرفته شد و با نماد معاملاتی تپسی در گروه رایانه و فعالیتهای وابسته به آن و زیرگروه مشاوره و تهیه نرم افزار و با کد ۷۲۲۰ و شماره ثبت ۱۱۹۰۶ پذیرفته شد، پس از احراز کلیه شرایط پذیرش از تاریخ ۱۴۰۰/۰۹/۰۷ بعنوان دویست و هفتادمین نماد معاملاتی (یکصد و شصت و چهارمین شرکت در بازار دوم)، در فهرست فرابورس ایران درج گردید.

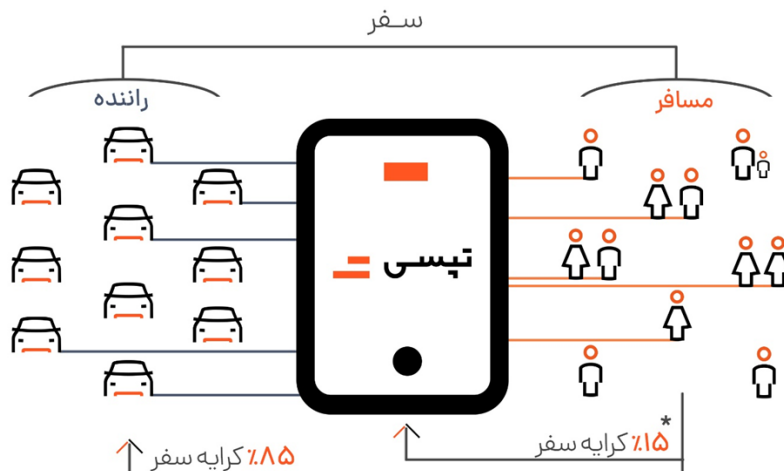
نشانی مرکز اصلی شرکت در تهران، خیابان سعادت آباد، بلوار بهزاد، نبش کوچه باغستان یکم، پلاک ۲ به کدپستی ۱۹۹۸۶۳۵۸۲۰ است.

محل فعالیت تپسی شهر تهران است، علاوه بر آن، ۲۱ دفتر منطقه ای نیز در استان های دیگر مشغول به کار هستند.

## موضوع فعالیت اصلی شرکت

تپسی با ارائه‌ی یک پلتفرم اینترنتی گسترده و بهینه، سفرهای درون‌شهری را چه از نظر زمان و چه از نظر هزینه، برای کاربران تسهیل و به‌صرفه کرده است. این شرکت از ظرفیت بالقوه صدها هزار خودرو شخصی و تاکسی موجود در سطح شهرها استفاده کرده و آن‌ها را به میلیون‌ها مسافر که نیاز به جابجایی در سطح شهر دارند، متصل می‌کند.

نقش تپسی، ایجاد ارتباط بین این دو گروه کاربران است و تلاش می‌کند ارتباط آن‌ها را با استفاده از الگوریتم‌های قیمت‌گذاری، توزیع سفر، هوش مصنوعی و اعمال قوانین دقیق و رویه‌های پشتیبانی و امنیت سفر، بهینه کرده و شبکه‌ی قابل‌اعتمادی را ایجاد کند که تجربه خوشایندی از سفر با تپسی، چه به‌عنوان مسافر و چه به‌عنوان راننده داشته باشند.



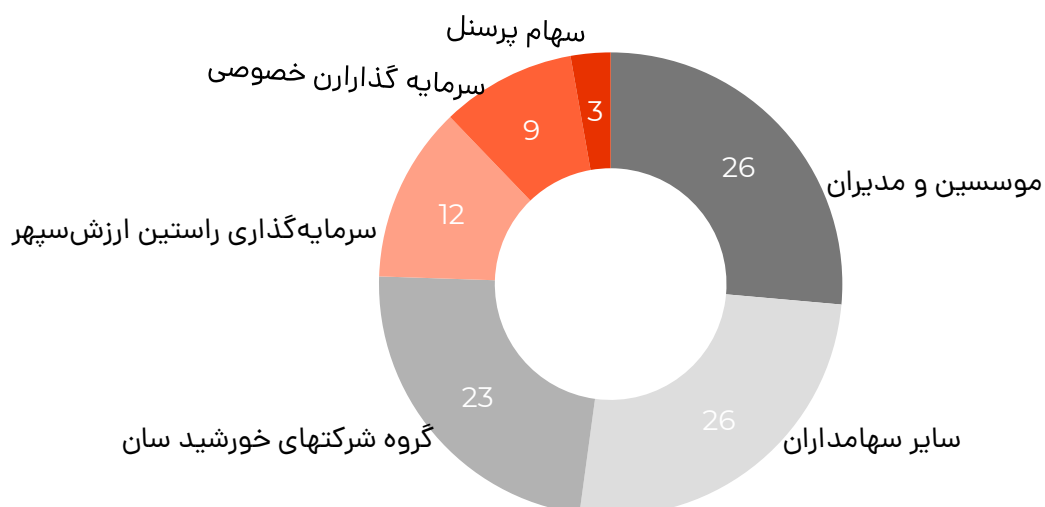
## رسالت وجودی

ما برآنیم تا با تیمی حرفه‌ای و اهل رقابت، با بکارگیری فناوری روز دنیا و با تمرکز بر مصرف‌کننده ایرانی، در مسیر حل مسائل پیچیده‌ی حمل و نقل شهری گام برداریم

## تیپسی در یک نگاه

<p>تعداد مسافران</p>  <p>۲۳/۵ میلیون نفر مسافر ثبت شده</p>	<p>تعداد رانندگان</p>  <p>۲/۲۴ میلیون نفر راننده تایید شده</p>	<p>تعداد پرسنل شرکت</p>  <p>۱۲۳۰ نفر پرسنل شامل ۶۹۸ نفر پرسنل بازاریاب میدانی</p>
<p>درآمد ماهانه</p>  <p>۵۲ میلیارد تومان</p>	<p>ارزش سفر ماهانه</p>  <p>۳۴۵ میلیارد تومان</p>	<p>مناطق تحت پوشش</p>  <p>۳۳ استان تحت پوشش به همراه شهرهای تابعه آنها</p>

## آخرین ترکیب سهامداری تیپسی





## اعضای هیئت مدیره

### اعضای موظف هیأت مدیره - بنیانگذاران تیسی



میلااد منشی پور

۱۰ سال سابقه مشاوره مدیریت در شرکت‌های BCG و Bain در کانادا و آمریکا، در زمینه‌ی استراتژی، اجرا، کاهش هزینه و سرمایه‌گذاری برای شرکت‌های Fortune500

MBA دانشگاه HEC-Paris و مهندسی مکانیک دانشگاه تهران



مهدی قنادان

رئیس هیات مدیره شرکت تیسی  
رئیس هیئت مدیره شرکت سام سرویس و توسعه سرمایه‌گذاری سلین  
عضو هیئت مدیره شرکت سام الکترونیک، تکوین الکترونیک و فروشگاه‌های سام

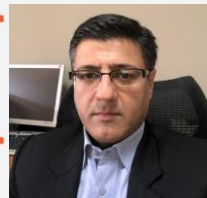
MBA گرایش مارکتینگ و DBA گرایش استراتژی



هومن دم‌چیلو

مدیرکل در گروه شرکت‌های راکت اینترنت و مدیر توسعه شرکت ام‌تی‌ان ایرانسل

MBA از دانشگاه INSEAD و مهندسی برق از دانشگاه شریف  
رتبه ۳ کنکور کارشناسی (رشته ریاضی و فیزیک)



بردیا بابک

مدیرعامل و عضو هیأت مدیره شرکت پرتو تابان راه ابریشم از شرکت‌های زیرمجموعه گروه سرمایه‌گذاری سامان

نائب رئیس هیأت مدیره شرکت توسعه سرمایه‌گذاری از شرکت‌های زیرمجموعه گروه سرمایه‌گذاری سامان

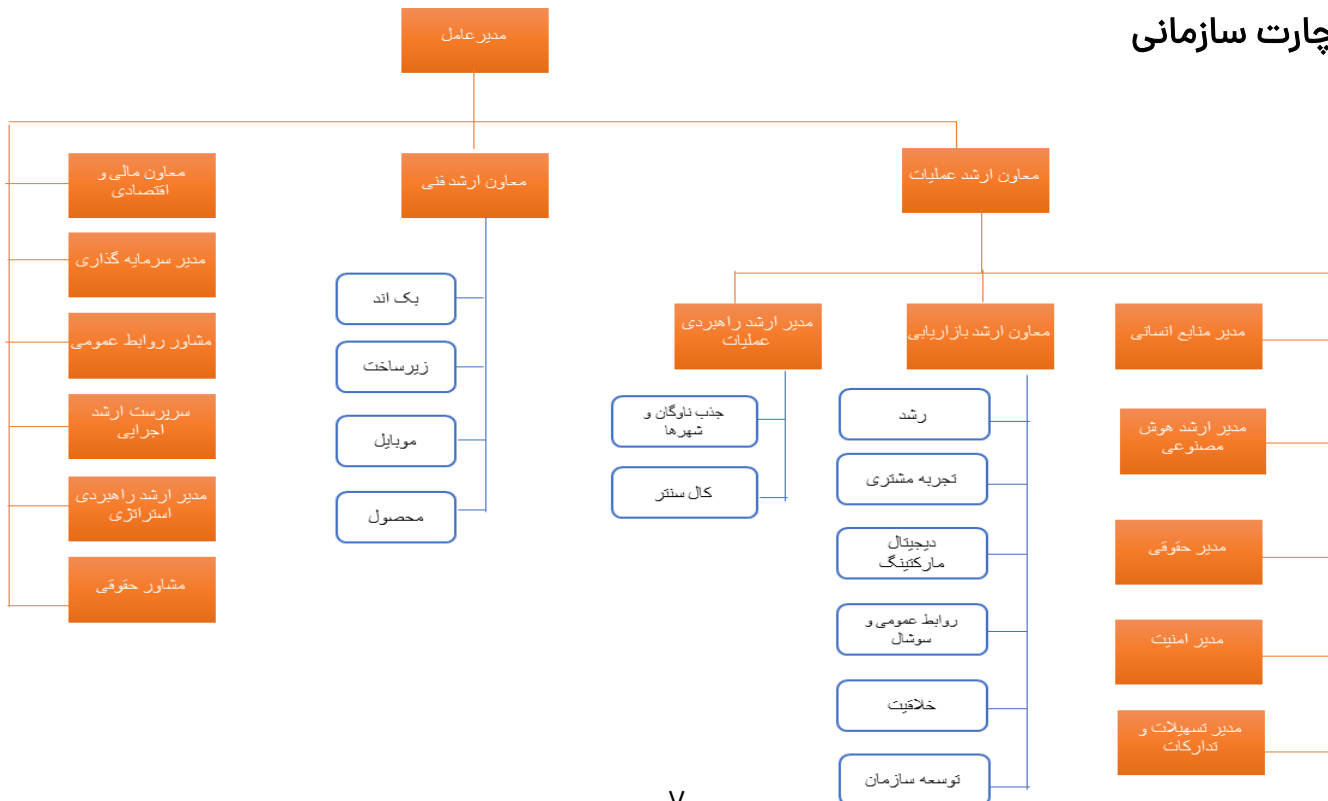


مهدی صادق

مدیرعامل و عضو هیأت مدیره شرکت پرداخت الکترونیک سداد و عضو هیأت مدیره شرکت داده‌ورزی سداد مشاور ارشد مرکز ملی فضای مجازی و سازمان هدف‌مندی یارانه‌ها

کارشناسی و کارشناسی ارشد مهندسی کامپیوتر از دانشگاه صنعتی شریف

## چارت سازمانی



## افراد کلیدی تپسی

### هومن دمیرچی - معاونت عملیات

- مدیر سابق شرکت های راکت اینترنت / مدیر توسعه ام‌تی‌ان ایرانسل
- MBA دانشگاه INSEAD و برق از دانشگاه شریف



### میلاذ منشی‌پور - مدیرعامل

- ۱۰ سال سابقه مشاوره مدیریت در Bain و BCG در کانادا و آمریکا
- MBA از دانشگاه HEC-Paris و مکانیک از دانشگاه تهران



### مهدی صادق - معاونت فنی و محصول

- مدیرعامل سابق پرداخت الکترونیک سداد/عضو هیئت مدیره سداد
- کارشناسی و ارشد مهندسی کامپیوتر از دانشگاه شریف



### امیر پرویز فرزنان - معاونت مالی و اقتصادی

- معاون سابق مالی و اقتصادی گروه زرین
- کارشناسی ارشد حسابداری



### میلاذ دولت‌نیا - مدیرارشد استراتژی

- سرپرست سابق بازاریابی شرکت های وب
- MBA دانشگاه شریف



### امین سمیعی - معاونت بازاریابی

- معاون سابق بازاریابی اسنپ فود
- MBA دانشگاه شریف و مهندسی مکانیک امیرکبیر



### محمد جواد ایزدی - مدیرارشد فنی

- کارشناسی ارشد کامپیوتر تهران - رتبه ۱ کنکور ارشد
- برنز المپیاد کامپیوتر کشوری



### علی الهی - مدیرارشد هوش مصنوعی

- کارشناسی ارشد هوش مصنوعی دانشگاه تهران
- مقام دوم مسابقات برنامه‌نویسی غرب آسیا (ACM-ICPC)



### زینب تقوی - مدیر بخش بازار

- مهندسی برق و علوم کامپیوتر از دانشگاه شریف
- مدال نقره المپیاد جهانی ریاضی و طلا المپیاد کشوری



### مصطفی قلیزاده - مدیرارشد رشد

- مهندسی عمران دانشگاه شریف
- رتبه اول مسابقات جهانی رباتیک سنگاپور - رتبه دوم مسابقات رباتیک خوارزمی



### محمد یکه زارع - مدیر محصول اپ راننده

- مهندسی برق از دانشگاه شریف
- طلای المپیاد فیزیک



### جواد عابدی - مدیر محصول دیسپچ

- مهندسی برق و علوم کامپیوتر از دانشگاه شریف
- مدال نقره المپیاد جهانی ریاضی و طلا المپیاد کشوری



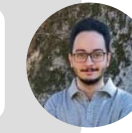
### حمید رضا یعقوبی - متخصص هوش مصنوعی

- برنز المپیاد جهانی نجوم
- طلای المپیاد کشوری نجوم



### محسن دهقانکار - مهندس ارشد نرم‌افزار

- برنز المپیاد کامپیوتر کشوری
- رتبه ۶۷ کنکور سراسری







بخش دوم

## ماهیت کسب و کار

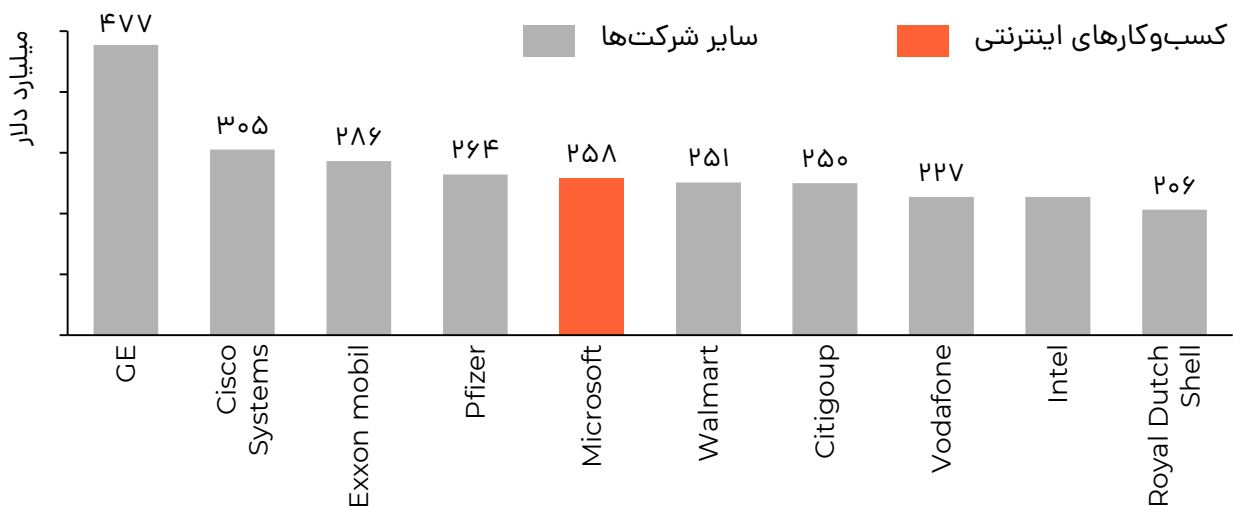
- معرفی و بررسی صنعت از منظر بین المللی
- معرفی و بررسی صنعت از منظر داخلی
- ظرفیت بازار تاکسی‌های اینترنتی در ایران

## معرفی و بررسی صنعت از منظر بین المللی

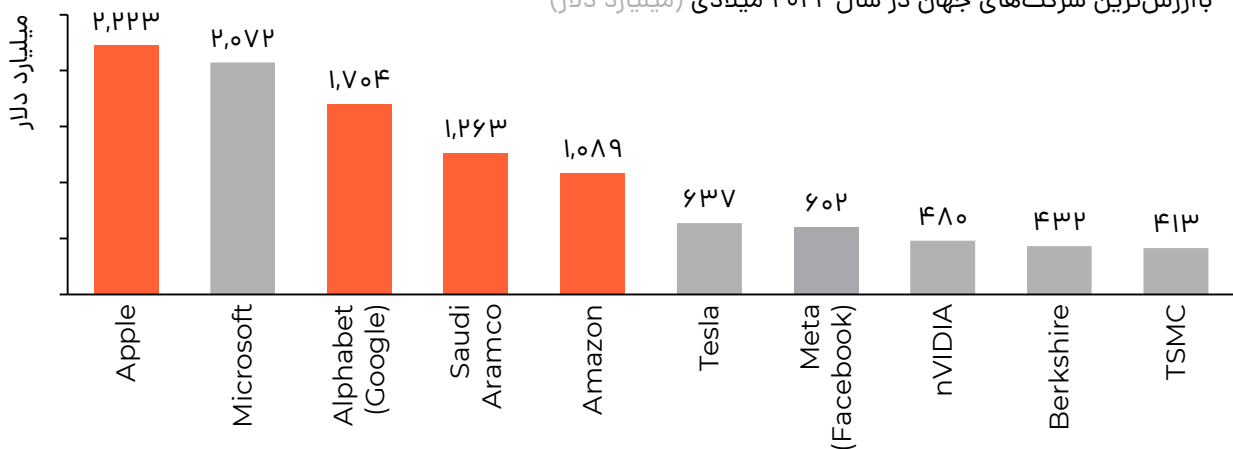
### تغییر اقتصاد جهانی توسط کسب و کارهای اینترنتی

امروز شاهد آن هستیم که شرکت‌های اینترنتی مدل‌های سنتی کسب و کار را شکسته‌اند و توانسته‌اند با خلق ارزش از روش‌های کارآمدتر، از غول‌های صنعت پیشی بگیرند. این روند از چند سال گذشته در دنیا آغاز شده و شرکت‌های اینترنتی یکی پس از دیگری صنایع سنتی بزرگ را کنار می‌زنند و این هنوز ابتدای راه کسب و کارهای اینترنتی در جهان است. هم‌اکنون ۴ شرکت برتر دنیا از نظر ارزش بازار و ۴ برند اول دنیا از نظر ارزش برند، شرکت‌های اینترنتی هستند، در حالی که در سال ۲۰۰۰ تنها یک شرکت اینترنتی در لیست ۱۰ برند ارزشمند دنیا حضور داشت.

بازرزش‌ترین شرکت‌های جهان در سال ۲۰۰۰ میلادی (میلیارد دلار)



بازرزش‌ترین شرکت‌های جهان در سال ۲۰۲۲ میلادی (میلیارد دلار)



## مدل کسب‌وکار پلتفرمی و سرعت رشد آن

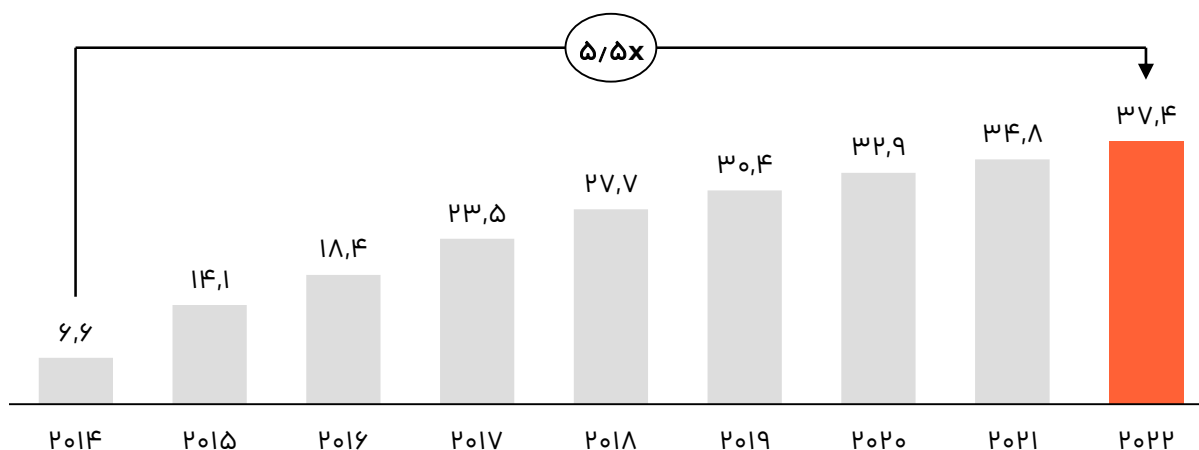
یکی از مدل‌های اصلی شرکت‌های اینترنتی که با سرعت بالایی در جهان گسترش پیدا کرده، مدل پلتفرمی است. در این مدل، کاربران دارایی‌هایشان را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند و خود پلتفرم، دارایی فیزیکی موضوع خدمت و یا محصول مورد معامله را ندارد. یک گروه از کاربران (عرضه‌کنندگان خدمت یا محصول)، دارایی خودشان را با گروهی دیگر از کاربران (متقاضیان خدمت یا محصول) به اشتراک می‌گذارند. شعار این مدل کسب‌وکار این است که: «آنچه برای من است، برای تو هم هست، با پرداخت مبلغی هزینه». بدین معنی که عرضه‌کنندگان در قبال اخذ مبلغی مشخص، دارایی یا خدمت خود را در اختیار متقاضیان قرار می‌دهند. در این مدل، افراد ملک، خودرو، اثر هنری و بسیاری از دارایی‌های دیگر خود را به‌طور مستقیم باهم به اشتراک می‌گذارند و این معامله از طریق اینترنت انجام می‌شود.

کسب‌وکارهای پلتفرمی با استفاده از ویژگی‌های زیر، کارایی عملیاتی را به نهایت خود رسانده و سود زیادی تولید می‌کنند:

- از یک پلتفرم دیجیتالی برای نقل‌وانتقال مالی استفاده می‌کنند.
- فاصله بین عرضه‌کننده و متقاضی را از طریق پلتفرم به حداقل می‌رسانند.
- با گرفتن بازخورد و امتیاز از مشتریان، سطح کیفیت را بالا می‌برند.

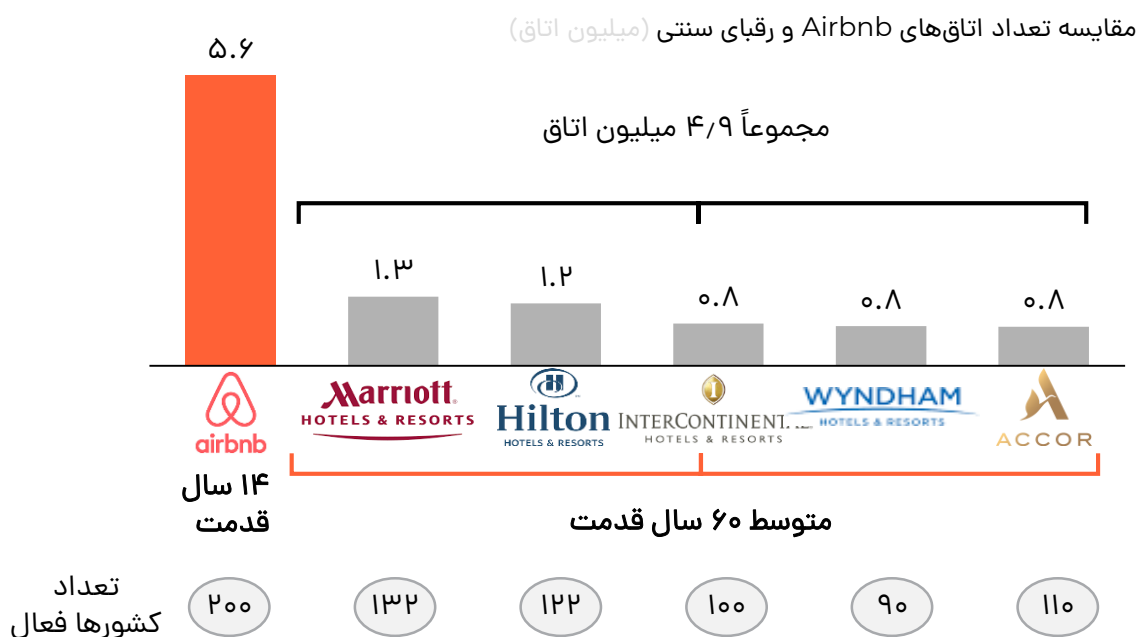
رشد ترویج کسب‌وکارهای پلتفرمی در میان مردم جهان نشان می‌دهد که در طی ۵ سال، میزان استفاده از این سرویس‌ها بیش از ۵ برابر شده است. هم‌اکنون ۳۷ درصد جمعیت جهان کاربر این پلتفرم‌ها هستند، درحالی‌که پنج سال قبل، تنها ۶ درصد از این پلتفرم‌ها استفاده می‌کردند. پیش‌بینی می‌شود که روند سریع رشد پلتفرم‌ها در سال‌های آتی نیز در سراسر دنیا ادامه داشته باشد.

استفاده مردم جهان از کسب و کارهای پلتفرمی (درصد)



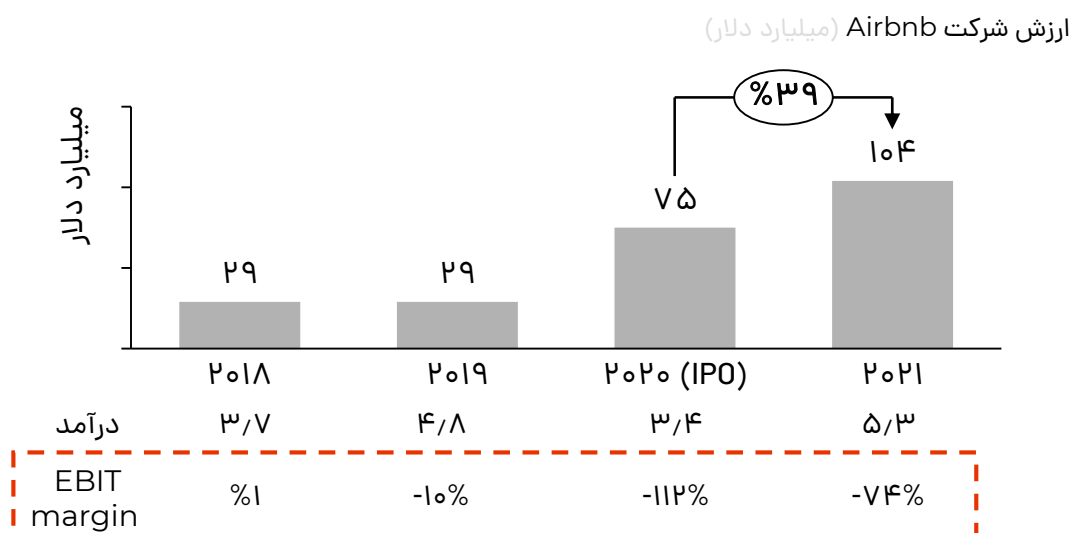
منبع: Emarketer

از نمونه‌های پلتفرم‌های موفق، استارت‌آپ Airbnb است که با مدل کسب‌وکار پلتفرمی، با ایده اجاره بخشی از خانه که بلااستفاده است به کسانی که می‌خواهند مدت کوتاهی در یک شهر اقامت کنند، تاسیس و موفق به جذب سرمایه شد که با سرعت قابل‌توجهی رشد کرد. این شرکت هم‌اکنون در ۱۹۱ کشور دنیا فعال است و موفق شده است تعداد اتاق‌هایی معادل ۱.۵ برابر مجموع هتل‌های زنجیره‌ای بزرگ با قدمت بالای ۶۰ سال در شبکه‌اش فراهم کند.



منبع: مطالعه و مرور ادبیات

این شرکت با استفاده از مدل کسب‌وکار پلتفرمی توانسته بدون تملک حتی یک اتاق و با استفاده از دارایی‌های عرضه‌کنندگان، از مجموع بزرگ‌ترین هتل‌های زنجیره‌ای با سابقه دنیا، ظرفیت اتاق بالاتری ایجاد کند. امکان رشد سریع کسب و کارهای پلتفرمی باعث جذابیت زیاد آنها برای سرمایه‌گذاران می‌شود، بطوریکه رشد ارزش بازار و فروش Airbnb طی دو سال گذشته در حالی رخ داده که به دلیل سرمایه‌گذاری برای رشد، زیان داشته است.

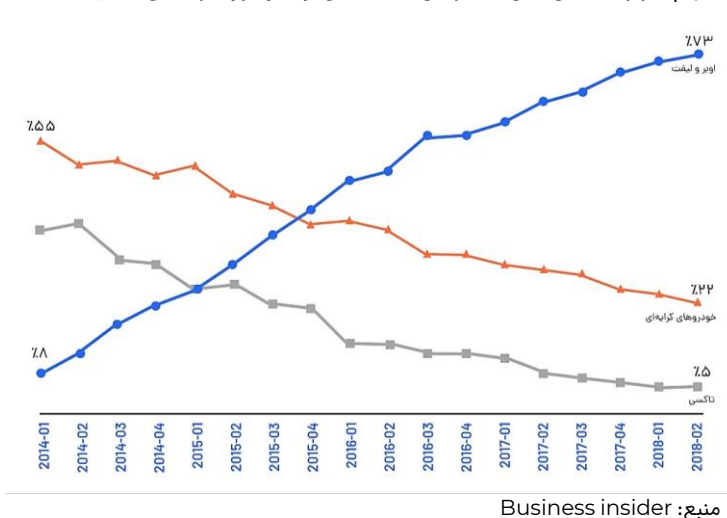


## تاکسی‌های اینترنتی، یکی از موفق‌ترین مدل‌های کسب‌وکار آنلاین

مفهوم تاکسی اینترنتی، در سال ۲۰۰۹، توسط شرکت اوبر در سانفرانسیسکو متولد شد و با استفاده از ظرفیت خالی خودروها هم برای خود، هم برای صاحبان خودرو و هم برای مسافران ارزشی فوق‌العاده اقتصادی خلق کرد. ارزش افزوده معرفی شده توسط پلتفرم اوبر به قدری ارزشمند و مؤثر در سایر کسب‌وکارها بود که اقتصاد، واژه اوبریزاسیون را خلق کرد و کسب‌وکارهای دیگری به دنبال توسعه پلتفرم برای صنعت خود رفتند.

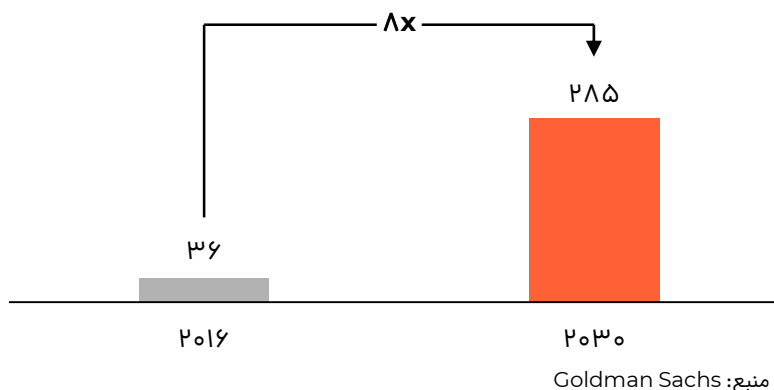
پس از موفقیت اوبر، شرکت لیفت به‌عنوان دومین بازیگر وارد صنعت تاکسی اینترنتی در آمریکا شد. رشد این دو پلتفرم به قدری سریع بود که تنها در مدت ۴ سال، سهم خود را از بازار تاکسی و خودروهای کرایه‌ای در آمریکا از ۸٪ به ۷۳٪ افزایش دادند و به یکی از اصلی‌ترین مدل‌های حمل‌ونقل شهری تبدیل شدند.

سهم بازار تاکسی‌های اینترنتی با تاکسی و خودرو کرایه‌ای (درصد)

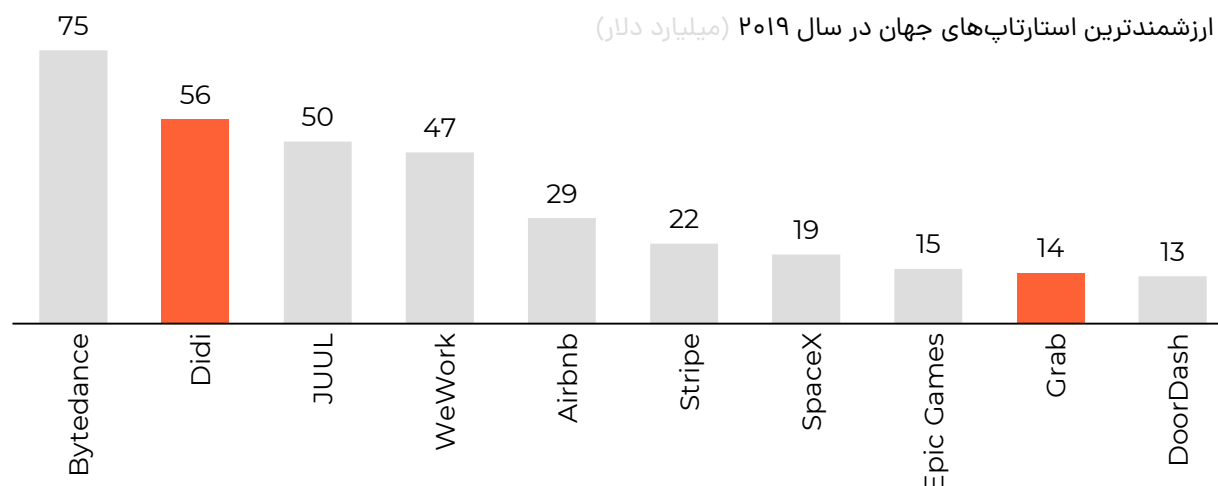


تاکسی‌های اینترنتی به قدری گسترش یافته‌اند که سبک حمل‌ونقل افراد جامعه را تغییر داده‌اند و این ابتدای مسیر تاکسی‌های اینترنتی است. پیش‌بینی می‌شود حجم بازار تاکسی‌های اینترنتی تا سال ۲۰۳۰ میلادی، ۸ برابر شود.

سایز بازار تاکسی‌های اینترنتی جهان (میلیارد دلار)



تاکنون Uber و Lyft پس از تجربه کردن رشدی سریع، وارد بورس شده‌اند و دو شرکت تاکسی اینترنتی در لیست ۱۰ دکاکورن (استارت‌آپ با ارزش بیش از ۱۰ میلیارد دلار) ارزشمند دنیا قرار دارند



منبع: CBinsight

موفقیت و رشد سریع اوبر و افق روشن این صنعت موجب شد که تاکسی‌های اینترنتی به سرعت در گوشه و کنار دنیا متولد شده و با سرعت زیاد رشد کنند. برخی از شرکت‌های بزرگ تاکسی اینترنتی نظیر اوبر، گرب و ایزی تاکسی به سرعت شروع به گسترش حوزه فعالیت خود در نقاط مختلف دنیا کردند، ولی در اکثر موارد این بازیگران کوچک‌تر محلی بودند که گوی سبقت را از آن‌ها ربوده و برنده رقابت در گستره فعالیت خودشان شدند.

هم‌زمان با گسترش جغرافیایی این شرکت‌ها، بازیگران محلی نیز در اقصی نقاط جهان پدیدار شدند و در نتیجه رقابتی جدی بین بازیگران محلی و بازیگران بین‌المللی برای تصاحب این بازار سودده شکل گرفت. در زیر نگاهی به تاریخچه رقابت بین بازیگران بین‌المللی و محلی در بازارهای مختلف تاکسی اینترنتی می‌اندازیم:

کشور	بازیگران	شرایط فعلی
	Uber	دی دی برنده رقابت در چین شد
	DiDi	بعد ها وارد بازار آمریکای جنوبی هم شد
	Uber	هر دو در حال رقابت هستند
	OLA	در حال حاضر اولا ۶۰ درصد بازار را در اختیار دارد
	EASY TAXI	ایزی تاکسی از کشور خارج شد
	Tro Tro	به عنوان بازیگر محلی بازار را در اختیار گرفت
	EASY TAXI	ضرر ۳ میلیون دلاری ایزی تاکسی
	JORDAN TAXI	رقبای داخلی برنده رقابت شدند
	EASY TAXI	شکست عملیات ایزی تاکسی پس از چندسال
	drop	واگذاری بازار به رقبای داخلی



دلیل پیروزی بازیگران محلی عموماً سه مورد زیر هستند:

- **حمایت قانون‌گذار:** تاکسی‌های اینترنتی تأثیر مستقیم بر حمل‌ونقل عمومی که یکی از اساسی‌ترین نیازهای شهری است، دارند؛ بنابراین این صنعت اهمیت بسیار بالایی نزد قانون‌گذاران کشور دارد. بازیگران محلی به‌واسطه ارتباط نزدیک‌تر با قانون‌گذاران، مزیت رقابتی بزرگی در برابر بازیگران بین‌المللی دارند. در بسیاری از مثال‌های بین‌المللی، به‌واسطه وضع یک قانون، بازیگر بین‌المللی مجبور به ترک یک کشور می‌شود. خروج Jeeny از اردن و Uber از کلمبیا مثال‌های این مورد هستند.
- **شناخت بهتر بازار:** شناسایی و رفع نیاز کاربران برای شرکت‌های محلی ساده‌تر است. به‌عنوان مثال برای طراحی یک اپلیکیشن خوب، سلیق فرهنگی و نیازهای رفتاری و زبانی جوامع مختلف باید مدنظر قراردادده شود که این کار برای بازیگران محلی بسیار ساده‌تر است و شانس موفقیت محصولشان را بالاتر می‌برد.
- **چابکی:** بازیگران محلی به‌دلیل دسترسی به تکنولوژی و استراتژی مرکزی، به‌طور چابک‌تری به نیازهای عملیاتی کاربران محلی واکنش می‌دهند.

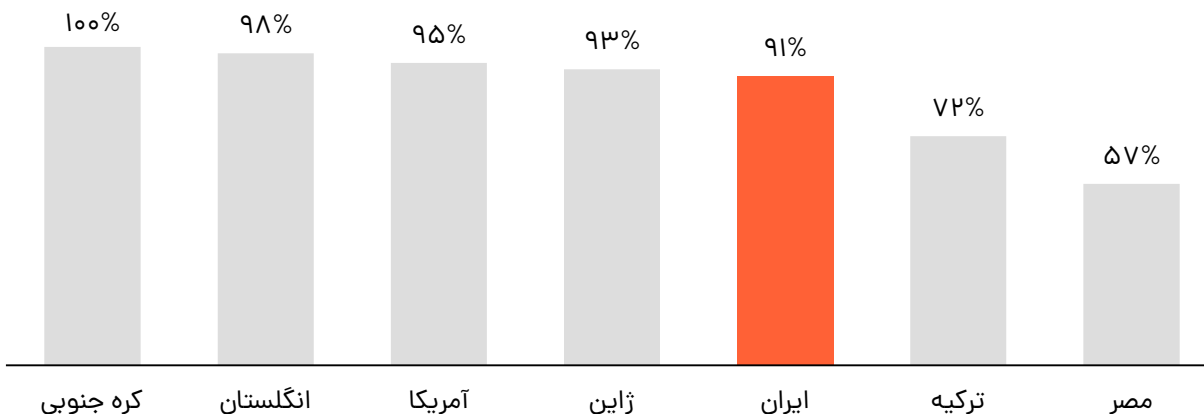
## معرفی و بررسی صنعت از منظر داخلی

### ظرفیت رشد کسب‌وکارهای اینترنتی در ایران

ویژگی‌های خاص ایران موجب شده است که سرعت رشد شرکت‌های اینترنتی در آن، بالاتر از روند جهانی باشد، این دلایل عبارتند از:

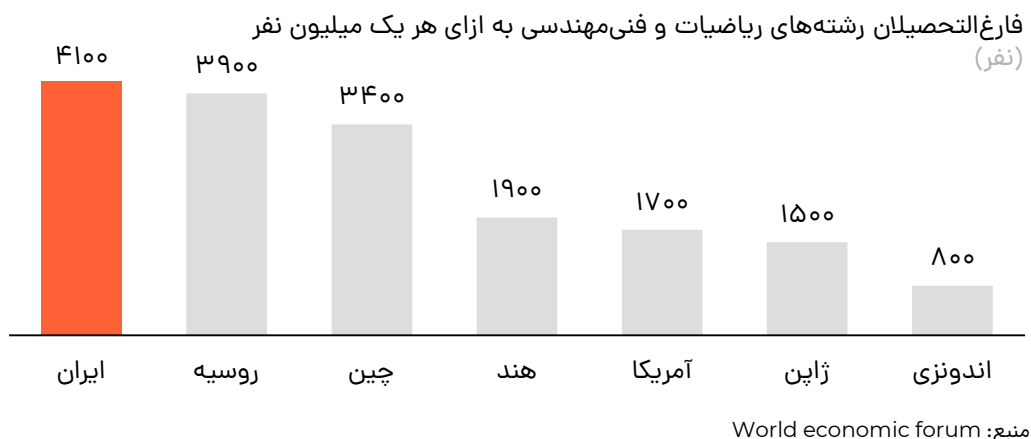
۱- ضریب نفوذ اینترنت و تلفن همراه هوشمند ایران بسیار بالاتر از کشورهای هم‌رده و در حد کشورهای توسعه یافته است.

ضریب نفوذ اینترنت (میلیارد دلار)



سازمان تنظیم مقررات رادیویی

۲- سطح تحصیلات کشور ایران باعث شده است که دسترسی به نیروهای متخصص و نخبه بالا باشد. سالانه ۸۰۰ هزار فارغ‌التحصیل که ۲۰ درصد آن‌ها در رشته‌های فنی و مهندسی تحصیل کرده‌اند، مزیت مهمی برای ایران محسوب می‌شود.



۳- در ایران سرعت توسعه‌ی کسب‌وکارهای سنتی نسبت به رقبای سنتی خارجی‌شان کمتر بوده است.

۴- نیاز بالای ایران به ایجاد اشتغال و سرمایه مورد نیاز کمتر این کسب و کارها برای ایجاد شغل باعث جذابیت آن‌ها برای جامعه می‌شود.

در اقتصاد مشارکتی، بازیگران اقتصادی بدون نیاز به سرمایه‌گذاری جدید، با استفاده بهینه از ظرفیت‌های موجود به ارائه خدمات و کالا به حجم بیشتری از مصرف‌کنندگان می‌پردازند. مدل‌های اقتصادی مشارکتی مبتنی بر تکنولوژی کاملاً در راستای رویکردهای اقتصاد مقاومتی هستند و به همین علت می‌توان آن‌ها را مصداق اقتصاد مقاومتی در حوزه تکنولوژی دانست. کسب‌وکار پلتفرمی، دو مشکل حال حاضر ایران را به‌طور مستقیم هدف قرار داده و حل می‌کند:

- **استفاده غیر بهینه از دارایی‌ها:** کسب‌وکار پلتفرمی با استفاده از تکنولوژی میزان بهره‌برداری از دارایی‌های موجود را به میزان چشمگیری بالا می‌برد.
- **محدودیت در جذب سرمایه:** کسب‌وکار پلتفرمی نیاز به سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها را کاهش می‌دهد و بدون نیاز به جذب سرمایه جدید، حجم ارائه کالا و خدمات را بالا می‌برد که به کاهش قیمت تمام شده برای کاربران نهایی منجر می‌شود.

بنابراین انتظار می‌رود پلتفرم‌هایی مثل تپسی در ایران، با سرعتی بیشتر از آنچه که در کشورهای دیگر دیدیم رشد کنند. اکنون در ابتدای راه پلتفرم‌ها در ایران هستیم و باید منتظر رشد چشمگیر آن‌ها در اقتصاد ایران در چند سال آتی باشیم.

## ظرفیت بازار تاکسی‌های اینترنتی در ایران

در این بخش، برای محاسبه تعداد سفرهای بالقوه تاکسی‌های اینترنتی ایران، ابتدا چگونگی تغییر رفتار مصرفی کاربران سایر روش‌های حمل و نقل به تاکسی اینترنتی مشخص شده است. سپس دلایل این تغییر رفتار براساس گزارش‌ها و شواهد موجود تشریح شده و درنهایت با استفاده از اطلاعات سفرهای شهری تهران، حجم بازار آتی تخمین زده می‌شود.

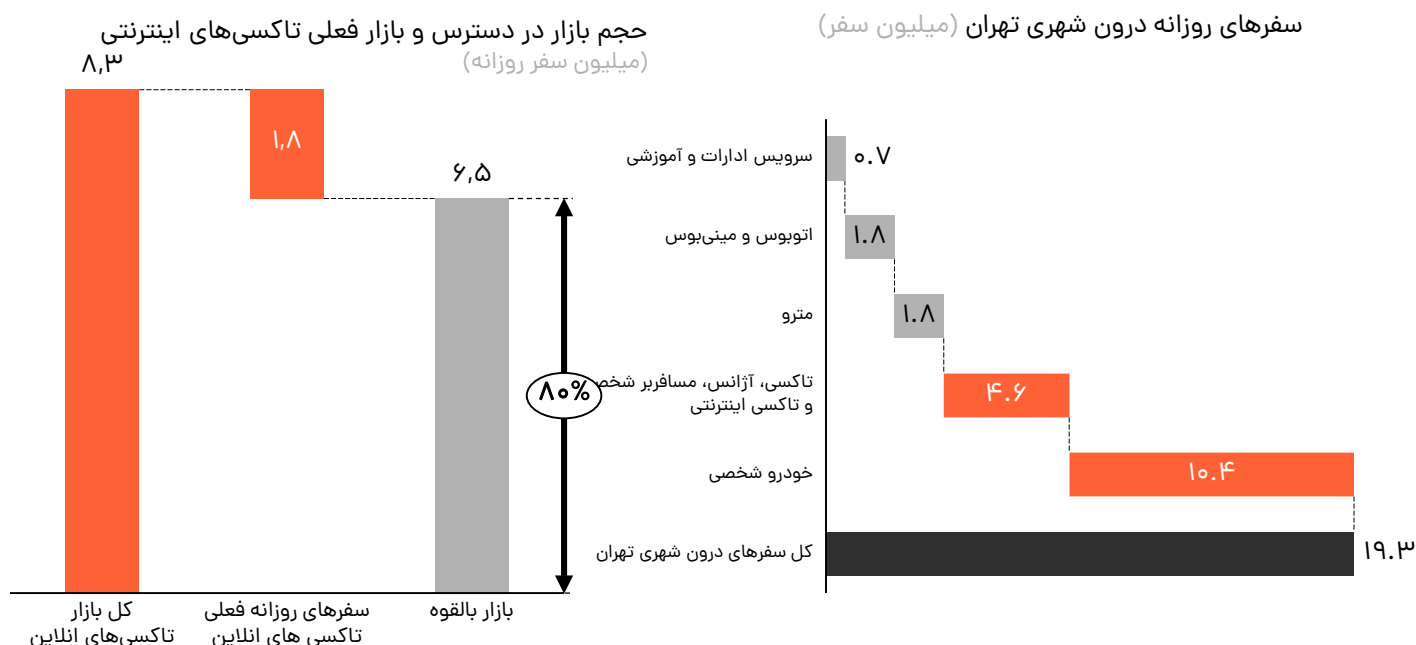
### روند نفوذ تاکسی‌های اینترنتی در بازار حمل و نقل

با مطالعه بازار تاکسی‌های اینترنتی درمی‌یابیم که تاکسی‌های اینترنتی، به‌طور عمده سه بخش از کاربران خدمات حمل‌ونقل را هدف قرار داده و از آن‌ها سهم بازار گرفته‌اند. کاربران آژانس‌ها و تاکسی‌های دربستی، استفاده‌کنندگان از خدمات حمل‌ونقل عمومی مثل مترو و اتوبوس و افرادی که از خودروی شخصی خود برای تردد در سطح شهرها استفاده می‌کنند.



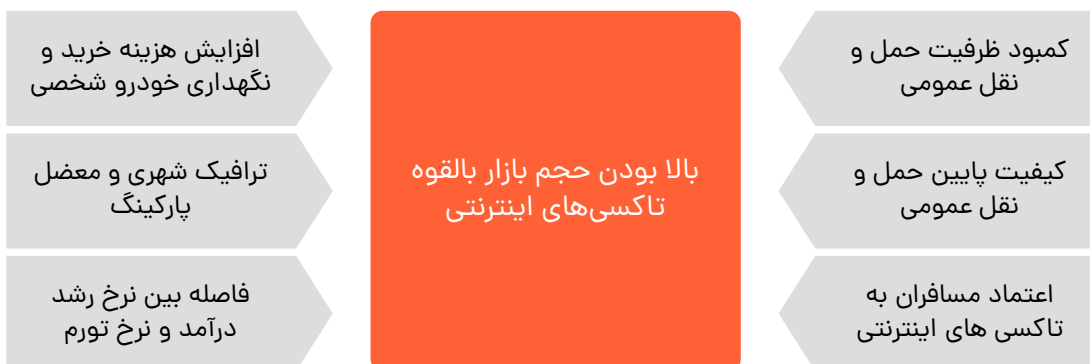
### علل پتانسیل بالای بازار حمل و نقل ایران

با توجه به جمعیت و وسعت شهرهای ایران، حمل‌ونقل در ایران بسیار بزرگی دارد. به‌طوری‌که فقط در تهران روزانه بیش از ۱۹ میلیون سفر انجام می‌شود. تفکیک این سفرها براساس نوع وسیله حمل‌ونقل، طبق گزارشی که به‌طور مستقیم از شهرداری تهران در سال ۹۹ دریافت شده، به شرح نمودار صفحه بعد است. طبق بررسی‌های انجام شده سهم تاکسی‌های آنلاین از این بازار ۸.۳ میلیون سفر در روز می‌باشد که سهم عمده آن تا کنون دست نخورده باقی مانده است.



منبع: آمارنامه شهرداری تهران - ۱۳۹۹  
 فرضیات برای محاسبه اندازه بازار تاکسی اینترنتی: ۱- نسبت اندازه بازار تهران به کل کشور بر اساس اطلاعات تپسی ۴۰٪ است ۲- فرض شده است که حداقل ۵۰٪ از بخش تاکسی و تنها ۱۰٪ از بخش خودرو شخصی در آینده به بازار تاکسی اینترنتی اضافه شوند.

کیفیت و ظرفیت پایین حمل‌ونقل عمومی در ایران از یک‌سو و تجربه مثبت شهروندان از کیفیت و امنیت تاکسی‌های اینترنتی از سوی دیگر، باعث افزایش اعتماد کاربران و افزایش جذابیت تاکسی‌های اینترنتی برای آن‌ها شده است. از زاویه‌ی رانندگان نیز با افزایش نرخ بیکاری و پیشی گرفتن نرخ تورم از نرخ رشد درآمد، همکاری با تاکسی‌های آنلاین به‌عنوان شغل اصلی یا شغل دوم فرصتی است برای کسب درآمد بیشتر که اقبال بیشتر رانندگان به این پلتفرم‌ها را به دنبال داشته است.





بخش سوم

## راهبردها و اهداف مدیریت

- ورود به شهرهای جدید
- رفع اثرات همه‌گیری کرونا
- مدیریت و کاهش هزینه‌ها
- تغییر رفتار مصرف‌کننده و افزایش عمق بازار

چشم‌انداز تپسی، تبدیل‌شدن به یکی از چند هلدینگ بزرگ تکنولوژی کشور است. تپسی با داشتن برند قوی، زیرساخت و دانش عملیاتی، نرم‌افزار بلوغ یافته و شبکه وسیع رانندگان و مسافران، از پتانسیل ویژه ای برخوردار است. با چنین پتانسیلی، تپسی علاوه بر تمرکز بر رشد هسته اصلی کسب‌وکار (جابجایی درون‌شهری مسافر)، می‌خواهد در سایر کسب‌وکارهای مرتبط به سرعت به موفقیت دست یابد و سرعت رشد خود را تسریع کند.

۱ رشد و توسعه کسب و کار تاکسی اینترنتی

۲ گسترش بازار هدف جدید با کاهش هزینه سفر (تپسی لاین)

۳ ورود به کسب و کارهای جدید

## توسعه تپسی در کسب‌وکار تاکسی اینترنتی

با توجه به ایجاد زیرساخت فنی مناسب و دسترسی به شبکه مسافران و رانندگان بزرگ، تجربه تپسی در گذشته موید این است که در شرایط عادی هرگاه دسترسی به سرمایه کافی وجود داشته، سهم بازار و درآمد خود را به صورت چشمگیری افزایش داده‌است به طوری که در سال ۹۸ با جذب سرمایه در آخرین مرحله افزایش سرمایه خود ۱۳۸٪ رشد نسبت به سال ۹۷ داشته است. همچنین درآمد تپسی تا پایان سال ۹۸ سالانه ۲۱۳ درصد رشد داشته‌است. در طول دوران فعالیت تپسی، تنها دوره‌ای که رشد شرکت متوقف شده سال ۱۳۹۹ در اثر شیوع کرونا و عدم دسترسی به منابع مالی به دلیل طولانی شدن فرآیند عرضه اولیه بوده‌است.

تپسی برنامه رشد درآمد خود را در سال‌های آتی پیش‌بینی شده در مدل ارائه شده از ۴ مسیر زیر محقق خواهد کرد که ورود به شهرهای جدید و تغییر رفتار مصرف‌کننده و افزایش عمق بازار با استفاده از منابع مالی مذکور امکانپذیر خواهد بود





## رفع اثرات همه‌گیری کرونا

همه‌گیری کرونا اثر منفی شدیدی در بسیاری از کسب و کارها خصوصاً تاکسی‌های اینترنتی در دنیا داشته است. در ایران نیز بر اساس گزارش‌های شهرداری سهم حمل و نقل عمومی و تاکسی‌ها نسب به سال‌های گذشته افت محسوس کرده‌است. با توجه به شروع واکسیناسیون عمومی، شاهد افزایش محسوس درآمد و تعداد سفرها در فاصله ۶ ماهه دوم سال ۱۴۰۰ بوده‌ایم به طوری که درآمد تپسی در دی ماه سال ۱۴۰۰ بیش از ۶۵ درصد نسبت به درآمد میانگین ماهانه شش ماه اول ۱۴۰۰ رشد کرده‌است لذا پیش‌بینی می‌شود در سال ۱۴۰۱، اثرات ناشی از ویروس کرونا از بین رفته و تردهای شهری به حالت عادی بازگردند که باعث رشد سریع بازار در شهرهای فعلی و برگشت به شرایط قبل از شیوع کرونا خواهد شد.

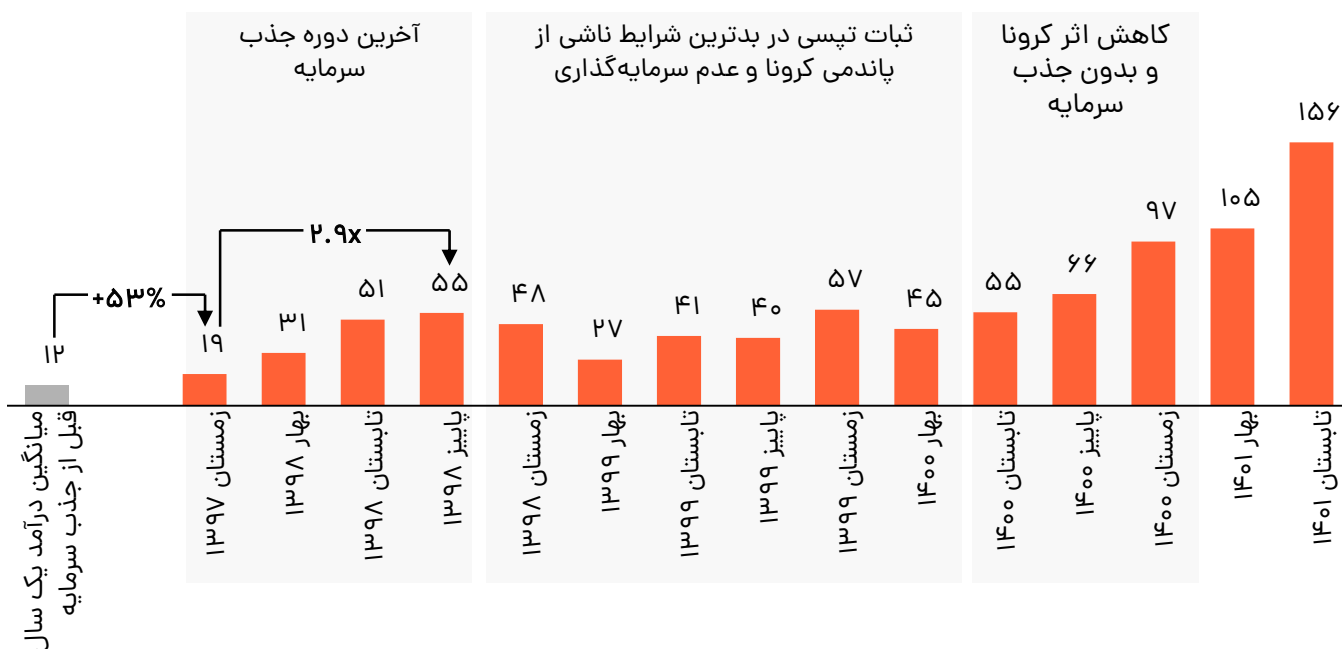
## مدیریت و کاهش هزینه‌ها

هوش مصنوعی تپسی همواره باعث بهبود کسب و کار شرکت بوده‌است که یکی از اثرات آن مدیریت هزینه‌ها و کاهش هزینه‌های واحد جذب و نگهداشت رانندگان و مسافران در طول زمان می‌باشد و این روند در سال‌های آتی نیز ادامه دار خواهد بود.

## تغییر رفتار مصرف‌کننده و افزایش عمق بازار

برای رسیدن به اهداف پیش‌بینی شده تپسی نیاز دارد کمی رفتار مصرف‌کننده خود را تغییر دهد که با توجه به سابقه تپسی این تغییرات کاملاً در دسترس و قابل اجرا در کوتاه مدت است. با توجه به موارد مذکور برنامه‌های تپسی برای رشد و توسعه پس از تزریق منابع حاصل از عرضه اولیه عملاً تکرار اقدامات قبلی است.

درآمد تپسی (میلیارد تومان)



## تپسی پک

در عصر جدید تمایل مردم به خریدهای غیر حضوری و آنلاین روز به روز در حال افزایش می باشد. دغدغه همه ی این فروشگاهها ارسال کالا با کمترین هزینه است .

تپسی پک محصول جدید تپسی، برای برطرف کردن دغدغه هایی از این قبیل راه اندازی شده و قرار است هزینه های ارسال را به صورت چشمگیری کاهش دهد .

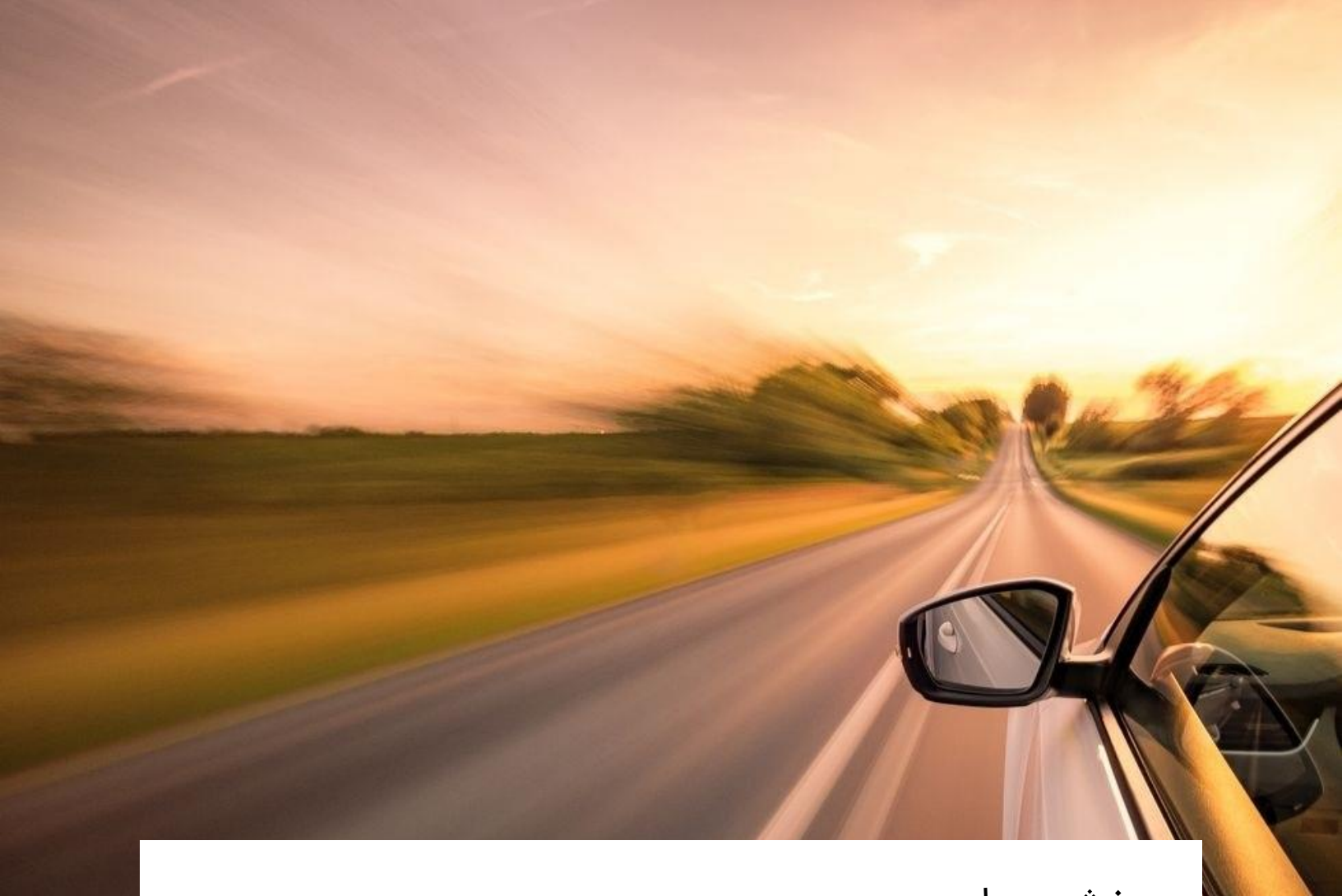
تپسی پک، سرویس جدیدی از تپسی است که برای ارسال بسته کاربرد دارد .

سفارشات تپسی پک به صورت زمانبندی شده دریافت و سپس با استفاده از الگوریتم هوش مصنوعی، مسیرهای نزدیک تر به یک سفیر اختصاص داده می شود و به همین دلیل هزینه ارسال بسته ۴۰% نسبت به سایر روشهای ارسال کاهش می یابد.

## سویر اپ

استفاده اهرمی از جامعه کاربران برای ایجاد توسعه و راه اندازی سرویس ها و کسب و کارهای جدید مسیری است که اغلب اپلیکشن ها با تعداد کاربران زیاد آن را طی کرده اند. در همین راستا تپسی جهت ایجاد بستری برای توسعه و استفاده بهتر از جامعه کاربران جهت راه اندازی سرویس ها و کسب و کارهای جدید که جذب کاربران در آنها دغدغه اصلی محسوب میشود، اقدام به طراحی سویراپ تپسی نموده است.

سویر اپ تپسی عملاً به عنوان اولین گام در راستای توسعه سرویس ها و کسب و کارها در تپسی شمرده می شود و زیرساخت مناسبی را جهت راه اندازی و بهره برداری از جامعه کاربران تپسی فراهم می نماید. از آنجا که در تمامی کسب و کارهای کاربر محور، هم افزایی سرویس ها در غالب سویر اپ و استفاده از جامعه کاربری گسترده می شود، در تپسی نیز مسیر رشد کسب کارهای جدید را در بستر سویراپ هموار می نماید و زیر ساخت فعلی سویر اپ نیز به گونه ای طراحی شده که این هم افزایی به صورت حداکثری شکل گیرد.



بخش چهارم

## منابع، توانمندی‌ها و ریسک‌ها

- منابع انسانی تپسی
- برند تپسی
- فن‌آوری پیش‌رفته
- ارائه تجربه مشتری در استاندارد جهانی
- ریسک‌های عملیاتی
- ریسک‌های بازار
- ریسک‌های رگولاتوری

## منابع انسانی تپسی

تپسی با فکر و ذهن کارکنانش ساخته شده است. از آنجایی که تکنولوژی مورد استفاده در طراحی و پشتیبانی پلتفرم تپسی، از پیچیده‌ترین تکنولوژی‌های نرم‌افزاری است، سرعت رشد کسب‌وکار و تعداد بالای کاربران فعال این پلتفرم و لزوم حفظ تجربه خوب کاربری، افزایش ارزش طول عمر و از سوی دیگر کاهش هزینه‌ها همگی نیازمند به‌کارگیری فرآیندهای دقیق و پویا در کل واحدهای تپسی، به‌کارگیری راه‌حل‌های خلاقانه و انجام تحلیل‌های عددی پیشرفته است. این موارد تنها با داشتن پرسنل بسیار متخصص و کارآمد عملی خواهد شد. بنابراین رویکرد تپسی، جذب، نگهداشت و ارتقای بهترین‌ها از دانشگاه، صنعت و تقویت مهاجرت معکوس نخبگان مقیم خارج از کشور است.

داشتن سرمایه انسانی قوی و بهینگی کارکرد آن‌ها، تپسی را از استخدام تعداد بالای کارمند بی‌نیاز کرده است. به‌طوری‌که تعداد سفرهای روزانه تپسی به ازای هر کارمند استخدامی مرتباً در حال افزایش بوده است. تنها استثنا سال ۹۹ است که به‌دلیل تغییر شرایط کلان جامعه، حمل‌ونقل در جامعه کاهش داشته و با اتمام همه‌گیری، پیش‌بینی می‌شود که این روند مجدداً سیر صعودی در پیش گیرد.

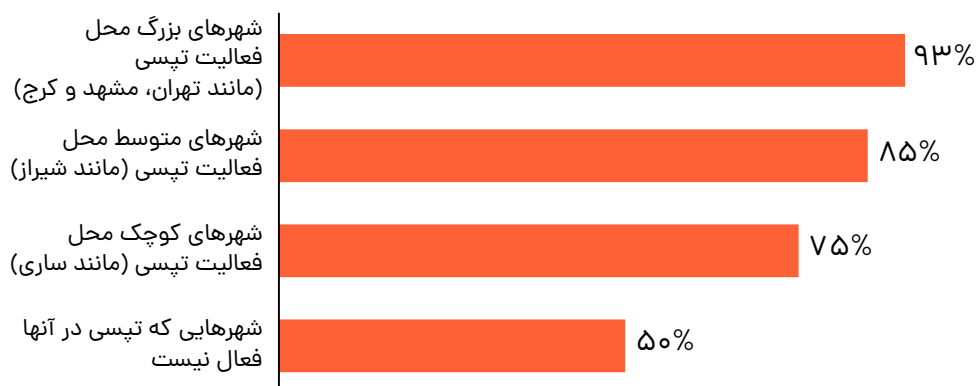
## برند تپسی

برند تپسی، طی چهار سال گذشته، به یکی از قوی‌ترین برندهای کشور تبدیل شده است و از جایگاه و محبوبیت مناسبی نزد کاربران و جامعه تبدیل شده است به شکلی که میزان آگاهی از برند تپسی در تهران و شهرهای بزرگ بالای ۹۰٪ و در شهرهای کوچک ۸۰٪ است.

از سوی دیگر، درک ذهنی مردم از برند تپسی، یک برند دوست‌داشتنی، هوشمند، محترم و مشتری محور است. بخشی از این تصویر، وابسته به محصول و خدمات تپسی و بخشی دیگر، برآمده از فعالیت‌های تپسی در حوزه‌های برندینگ، تبلیغات، روابط عمومی و اقدامات شرکت در حوزه مسئولیت اجتماعی است.

این اطلاعات براساس تحقیقات بازار گسترده دوره‌ای به‌دست‌آمده‌اند. تپسی برای انجام این تحقیقات، از پیمانکاران متخصص این کار بهره می‌گیرد که به صورت دوره‌ای با استفاده از روش مصاحبه تلفنی وضعیت آگاهی از برند و میزان مصرف شهروندان را اندازه‌گیری می‌کنند.

میزان آگاهی از برند تپسی (درصد)



منبع: تحقیقات بازار

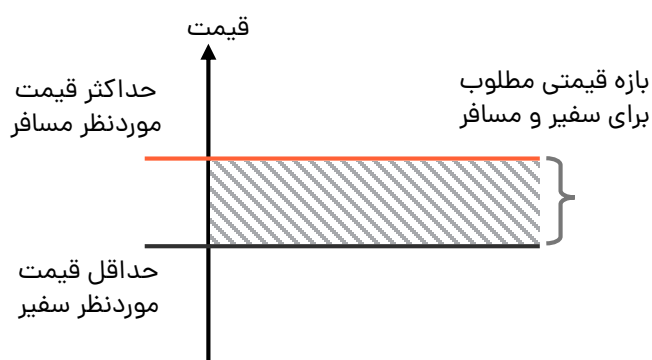
## فن‌آوری پیشرفته

تپسی از پیچیده‌ترین و پیشرفته‌ترین تکنولوژی‌های موجود در بین کلیه شرکت‌های اینترنتی ایرانی استفاده می‌کند. تکنولوژی توزیع سفر براساس موقعیت کاربران که اساس کار پلتفرم تپسی است، در دنیا به‌عنوان پیچیده‌ترین تکنولوژی در بین نرم‌افزارهای تجاری شناخته می‌شود.

از طرفی با توجه به شرایط خاص کشور، هرگونه وابستگی به شرکت‌های خارجی در ارائه سرویس ریسک بزرگی را برای شرکت ایجاد کرده و می‌تواند موجب اختلال در عملکرد پلتفرم شود. تپسی تنها تاکسی آنلاین ایران است که تکنولوژی‌های پیچیده‌ای مثل توزیع سفر، قیمت‌گذاری و پیش‌بینی زمان سفر را از ابتدا و تماماً توسط تیم داخلی و به‌صورت مستقل در ایران پیاده‌سازی کرده است.

این توانایی منجر به چابکی تپسی در پاسخگویی به نیازهای بازار شده است. ارائه محصولات پیچیده‌ای مانند سرویس سفر اشتراکی و تپسی‌پک، نشانی از این چابکی و توانمندی است. عنصری که در رقابت اصلی شرکت، قابل مشاهده نیست. همچنین سوپر اپلیکیشن تپسی که شامل سرویس‌های متعددی از جمله سفرهای بین‌شهری و موتوبیک می‌شود بر بستر یکپارچه‌ای پیاده‌سازی شده که باعث می‌شود این سرویس‌ها بتوانند پاسخگویی علاقه‌مندی مشتریان باشند و پیشنهادات منحصر بفردی را به آنها ارائه کنند.

تکنولوژی و هوش مصنوعی پیشرفته تپسی و بهبود مداوم آن به طور مستقیم باعث افزایش درآمد و کاهش هزینه‌ها و در نتیجه سودآوری این کسب و کار می‌شود.



توزیع درخواست سفر از مسافر (نقاط نارنجی)

افزایش ۶۱ میلیارد  
درآمد سالانه بدون  
افزایش هزینه عملیاتی

بهبود مداوم قیمت‌گذاری،  
احتمال انجام سفر توسط  
مشتری و متعاقب آن تعداد  
سفر را ۷٪ افزایش می‌دهد

افزایش ۷۰ میلیارد  
درآمد سالانه بدون  
افزایش هزینه عملیاتی

۱۴۰ ثانیه کاهش زمان  
رسیدن راننده به مسافر  
و بهبود کیفیت سفرها،  
ظرفیت ناوگان را ۸٪  
افزایش می‌دهد



## ارائه تجربه مشتری در استاندارد جهانی

تضمین تجربه مشتری مطلوب، یکی از ارکان اصلی کارکرد تپسی است چراکه جذب کاربران از طریق بازاریابی دهان‌به‌دهان باثبات‌ترین و ارزان‌ترین راه است و این مسئله تنها با ارائه یک تجربه فوق‌العاده به مشتریان اتفاق می‌افتد و پارامتری که هر برندی را در بازار رقابتی متمایز می‌کند تجربه‌ای است که برای مشتریان خلق می‌کند.

ارائه تجربه مشتری مناسب بدون داشتن درک درستی از مشکلات، توقعات و نیازهای مشتری اتفاق نمی‌افتد. برای دستیابی به این اصل تپسی در مسیر پیاده سازی فرهنگ مشتری محوری در تمام لایه های سازمان تلاش میکند. بخشی از اقداماتی که تپسی در این راستا به صورت مداوم انجام می‌دهد به شرح زیر است :

- بررسی روزانه پارامترهای عملکردی موثر بر تجربه مشتریان
- بررسی و بهبود مستمر فرآیندهای خدمت رسانی
- اجرای مستمر پروژه های تحقیقات بازار و رضایت سنجی
- بررسی و تحلیل بازار رقابتی
- تجربه و بررسی محصولات و خدمت های ارائه شده با لنز مشتری توسط مدیران ارشد سازمان (مرکز تماس ، نرم افزار ، تجربه سفیران و ....)
- بررسی مستمر بازخورد ها، انتقادات و پیشنهادات ارائه شده توسط مشتریان توسط مدیران ارشد

### رضایت مندی مشتریان:

گزارشات رضایت سنجی مشتریان در ۱۲ ماهه اول سال ۱۴۰۱ نشان دهنده موارد زیر است :

- ۸۵% رضایتمندی از سفرهای تپسی (سفرهای بی نقص)
  - ۹۳% رضایتمندی کامل از پشتیبانی تپسی
- با توجه به ذات پویای کسب‌وکار تپسی و سرعت بالای تغییرات در آن، نکته مهم در ایجاد یک تجربه کاربری خوب، پاسخ سریع به علل نارضایتی کاربران (رانندگان و مسافران) و برطرف کردن آن‌ها در کوتاه‌ترین زمان ممکن است. برای رسیدن به این هدف که نیازمند نگاه مسئولانه به کاربران و طراحی فرآیندهای پویای سازمانی است، تپسی از اوایل راه، واحد جداگانه‌ای در سطح معاونت را در ساختار سازمانی برای بهینه‌سازی تجربه کاربران داشته است. نتیجه این موارد در بازخورد مشتریان در شبکه‌های اجتماعی مشهود است:



○	تکنولوژی و مدیریت محصول	ریسک‌های عملیاتی و داخلی
◐	نیروی انسانی و مدیریت منابع انسانی	
◑	امنیت اطلاعات	
◒	مدیریت محصولات وابسته (third parties)	
◓	وقوع حوادث حاد حین سفر	
◔	شرایط اقتصاد کلان	ریسک‌های بازار
○	میزان عرضه و تقاضا	
◐	سرمایه‌گذاری	
◑	رقابت	
◒	قیمت بنزین، خودرو و محصولات وابسته	
○	مجوز کلی فعالیت	ریسک‌های رگولاتوری
◐	مداخله در مدل کسب و کار (قیمت گذاری و ...)	
○	دسترسی به اینترنت	
◑	قوانین رقابت	
◓	بیمه رانندگان و مالیات	

## ریسک‌های عملیاتی

ریسک‌های عملیاتی و داخلی خود شامل ۵ دسته میباشند که در ذیل به تفصیل هر یک میپردازیم:

### تکنولوژی و مدیریت محصول

در دنیای تکنولوژی، همه‌چیز به سرعت در حال تغییر است، از یک سو هر روز نیازهای جدیدی از سوی کاربران مطرح می‌شود و از سوی دیگر، تکنولوژی‌ها و ابزارهای جدید یکی پس دیگری به بازار معرفی می‌شوند.

در چنین شرایطی، مهم‌ترین ریسکی که شرکت‌های تکنولوژی را تهدید می‌کند، عقب ماندن از تغییرات و عدم امکان متناسب‌سازی کسب‌وکار با تغییرات و تکنولوژی‌های جدید است.

تیسی از ابتدای کار با علم به این واقعیت و پیش‌بینی این ریسک، تیم فنی خود را متشکل از بهترین متخصصان بومی و همچنین ایرانیان با سابقه تحصیل و کار در شرکت‌های مطرح نرم‌افزاری دنیا نظیر مایکروسافت، لینکدین و گوگل تشکیل داده و محصولاتش را به صورت کاملاً داخلی، توسعه داده است.

این اقدام، تپسی را در مقابل ریسک اشاره‌شده مصون کرده است چراکه شرکت، کنترل صددرصدی روی محصولات خود دارد و در صورت نیاز در کوتاه‌ترین زمان ممکن، تغییرات لازم را در محصول و پلتفرم خود ایجاد می‌کند.

نمونه‌های بسیاری از سرعت عمل تپسی در مقابل تغییرات محیطی و نیازهای بازار وجود دارد. تپسی سپید (سرویس ویژه دوران شیوع کرونا با پروتکل‌های بهداشتی با سطح بالا) که در شرایط شیوع کرونا در کشور در عرض کمتر از یک هفته توسعه پیدا کرده و روانه بازار شد یکی از نمونه‌های سرعت عمل تپسی در پاسخ به تغییرات بازار است. بنابراین تپسی با اتکا به ظرفیت فوق‌العاده بالای تیم فنی خود، به محض ایجاد مشکل یا نیاز به توسعه‌ی محصول یا تکنولوژی جدید، به سرعت می‌تواند تغییرات لازم را اعمال و محصولات جدید را روانه بازار کند. هیچ‌کدام از رقبای تپسی چنین قابلیت‌هایی نداشته و به خاطر وابستگی تکنولوژیکی به خارج از ایران، برای ایجاد تغییرات کوچک، نیازمند صرف زمان زیادی هستند.

## نیروی انسانی و مدیریت منابع انسانی

تپسی تاکنون توانسته است برترین‌های صنعت را جذب کند و آن‌ها را در سیستم رشد دهد. تنها مشکل پیش رو دشوارتر شدن مهاجرت معکوس نخبگانی است که تاکنون نقش مهمی در توسعه‌ی تپسی داشته‌اند. تپسی متشکل از تیمی بسیار قوی از بهترین‌های کشور است و با سیاست جذب و نگهداشت منابع انسانی نخبه، قصد دارد نه تنها این مزیت را حفظ کند، بلکه فاصله را با رقبای خود بیشتر کند.

## امنیت اطلاعات

اطلاعات کاربران در سیستم‌های حمل‌ونقل یکی از حساس‌ترین اطلاعات است که هرگونه خطری در این زمینه می‌تواند عواقب سنگینی داشته باشد. تپسی با پیاده‌سازی لایه‌های مختلف امنیتی که در فصول گذشته توضیح داده شدند، احتمال وقوع چنین مشکلی را در حد قابل‌ملاحظه‌ای کاهش داده است و به‌طور مداوم سیستم‌های محافظت از امنیت اطلاعات را پایش و به‌روز رسانی می‌کند.

## مدیریت محصولات وابسته

هر شرکتی برای کارکرد صحیح نیازمند استفاده از خدمات سایر تولیدکنندگان تکنولوژی است. در صورت وابستگی به تأمین‌کنندگان بین‌المللی، ریسک بالایی هسته اصلی کسب‌وکار تپسی را تهدید می‌کند. به همین دلیل محصولات حساسی مثل نقشه یا جستجو بومی‌سازی شده‌اند که ریسک تحریم‌ها تهدیدی برای تپسی ایجاد نکنند.

## وقوع حوادث حاد حین سفر

همان‌طور که قبلاً گفته شد، اعتماد کاربران به یک تاکسی اینترنتی، از مهم‌ترین سرمایه‌های آن است. ایجاد کوچک‌ترین حادثه در سفرهای تپسی، لطمه سنگینی به اعتماد کاربران به پلتفرم ایجاد می‌کند. بنابراین تأمین امنیت مسافران و رانندگان از مهم‌ترین پارامترهای موفقیت تاکسی‌های اینترنتی است. تپسی برای کاهش این ریسک، با

با ایجاد امکان رهیابی سفرها و به‌کارگیری روش‌های هوش مصنوعی و همچنین پایش دائمی نظرات کاربران، رویه‌های خودکاری ایجاد کرده است تا از وقوع حادثه تا حد ممکن پیشگیری کند؛ همین‌طور تیم امنیت تپسی نیز به‌طور شبانه‌روزی در اسرع وقت پاسخگوی هرگونه تهدید احتمالی است.

## ریسک‌های بازار

### شرایط اقتصاد کلان

هرگونه تغییری در اقتصاد کلان کشور اعم از نرخ تورم، نرخ رشد اقتصادی، نرخ بیکاری و ... می‌تواند مانند تمام کسب‌وکارهای دیگر در عملکرد تپسی تأثیر بگذارد.

### میزان عرضه و تقاضا

با توجه به اینکه بازار حمل‌ونقل ایران پتانسیل زیادی برای افزایش ظرفیت تاکسی‌های آنلاین دارد، ریسک کمبود عرضه یا تقاضا حداقل در آینده نزدیک ریسک پررنگی برای تپسی محسوب نمی‌شود.

### سرمایه‌گذاری

تپسی برنامه رشد بسیار گسترده و سریعی دارد که نیازمند سرمایه‌گذاری است. ورود به بورس باهدف تأمین این سرمایه و تحقق اهداف رشد بلندمدت است.

### رقابت

**رقابت میان بازیگران فعلی صنعت:** رقابت اصلی بین تاکسی‌های اینترنتی در قیمت‌گذاری، پاداش‌های ارائه شده به رانندگان و تخفیف‌های ارائه شده به مسافران است. هر یک از رقبای با پرداخت هزینه سنگین در این بخش‌ها می‌توانند تعادل رقابتی بازار را بر هم بزنند و برای طرف مقابل تهدید ایجاد کنند.

**ورود رقیب جدید به بازار:** ایجاد، توسعه و تثبیت بازار در تاکسی‌های آنلاین نیازمند سرمایه‌گذاری روی نرم‌افزار و شبکه مسافران و رانندگان است. زمانی که یک یا دو شرکت از قبل چنین شبکه‌ای ساخته باشد، هزینه‌ی ایجاد شبکه‌ای مشابه برای شرکت بعدی بسیار بیشتر می‌شود. زیرا رانندگان و مسافران در همان لحظه‌ای که شرکت جدید در حال ساخت شبکه خود است، شبکه‌ی مطمئن دیگری (با کیفیت خدمات بسیار بالاتر) در دسترس دارند که از خدمات آن استفاده کنند و شرکت جدید برای جذب همان رانندگان و مسافران، باید هزینه‌های بسیار بیشتری پرداخت کند.

## قیمت بنزین، خودرو و محصولات وابسته

با توجه به تأثیر مستقیم قیمت این موارد بر هزینه حمل‌ونقل، هرگونه تغییری در آن‌ها بازار تپسی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. البته با مدیریت صحیح موقعیت و اقدامات به‌موقع تپسی اثرات آن‌ها کنترل می‌شود. همان‌طور که سهمیه‌بندی بنزین در سال ۹۸، تأثیر معناداری روی کاربران تپسی گذاشت، ولی از طریق ارائه سهمیه بنزین به رانندگان تپسی، ثابت نگه‌داشتن قیمت‌ها و ارائه کمک‌هزینه خرید بنزین به رانندگان، اثرات ناشی از آن کنترل شد.

## ریسک‌های رگولاتوری

### مجوز کلی فعالیت

مجوز فعالیت نقش بسیار حیاتی در کسب‌وکار تاکسی‌های اینترنتی دارد. خوشبختانه تپسی موفق به جلب اعتماد قانون‌گذاران و دریافت مجوز فعالیت موردتوافق کلیه ذینفعان شده و این ریسک را تقریباً به صفر رسانده است.

### مداخله در مدل کسب‌وکار

اگرچه این ریسک در ابتدای فعالیت تاکسی‌های اینترنتی بسیار بالا بود، هم‌اکنون مدل کسب‌وکار تپسی و نحوه قیمت‌گذاری پویای آن به رسمیت شناخته شده است.

### دسترسی به اینترنت

قطع یا محدودیت ناگهانی دسترسی به اینترنت باعث اختلال کارکرد نرم‌افزار تپسی می‌شد. برای کاهش دادن این ریسک، از طریق حذف وابستگی نرم‌افزار تپسی به سرویس‌های خارجی، این امکان فراهم شد که اپلیکیشن تپسی در بستر اینترنت نیز بدون مشکل بتواند کار کند.

### قوانین رقابت

با توجه به اینکه قوانین رقابتی تأثیر مهمی در نحوه تعامل بازیگران این صنعت می‌گذارند، در صورتی‌که این قوانین به‌درستی تدوین و اجرا نشوند، امکان ایجاد رفتارهای انحصارطلبانه و ضد رقابتی وجود دارد. هم‌اکنون براساس دستورالعمل نظارت بر فعالیت تاکسی‌های اینترنتی، این ریسک محدودتر شده است.

### بیمه رانندگان و مالیات

رانندگان تپسی، کاربران این پلتفرم هستند و ارتباط کارمندی با شرکت ندارند. ولی در صورت عدم توجه به این موضوع و الزامی شدن هزینه بیمه و مالیات رانندگان، هزینه مضاعفی به تپسی وارد خواهد شد. تپسی با اطلاع از این موضوع، تدابیر لازم برای جلوگیری از اتخاذ چنین تصمیمی را اندیشیده است. پیرو بخشنامه ۶۸۳ واحد فنی سازمان تامین اجتماعی و هم چنین مصوبه ۱۲۵۲/۹۷/۱۱۰۰ مورخ ۲۷/۰۴/۱۳۹۷ آن سازمان در خصوص بیمه شاغلین شرکت‌های کسب‌وکار در فضای مجازی مستقیماً اشاره شده که با توجه به عدم رابطه استخدام و مزدگیری به موجب قانون بیمه‌های اجتماعی رانندگان درون شهری و برون شهری از شمول قانون تامین اجتماعی خارج می‌باشند.





بخش پنجم

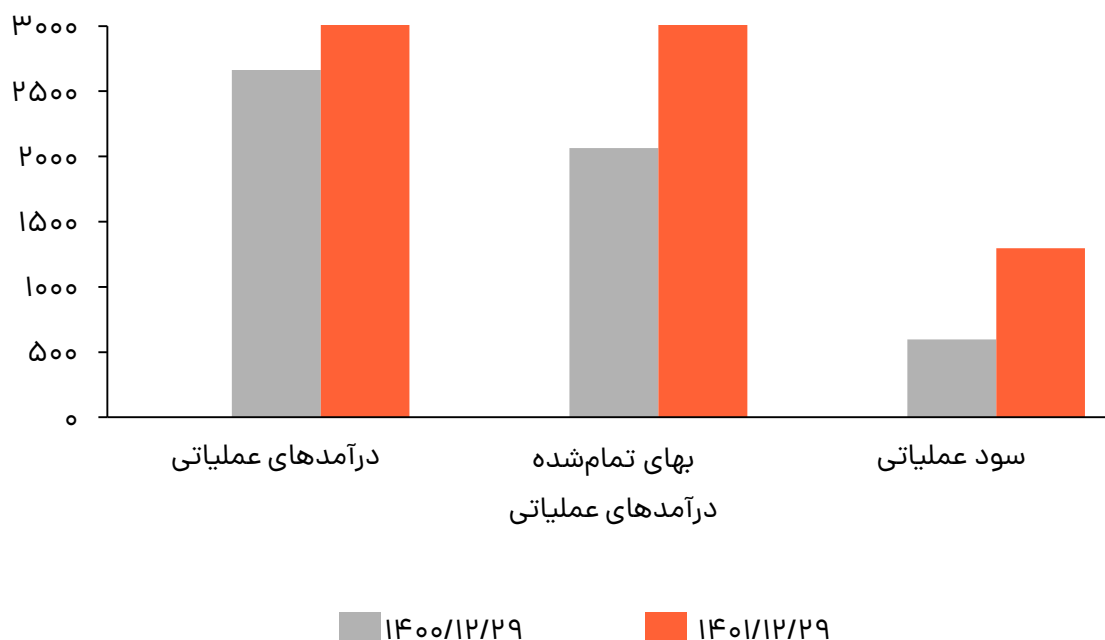
# نتایج عملکرد و عملیات مالی

- صورت سود و زیان
- صورت جریان وجه نقد
- نسبت‌های مالی

در جدول زیر میتوانید مهمترین اقلام سود و زیانی دوره 12 ماهه سال ۱۴۰۱ شرکت را در مقایسه با همین بازه زمانی سال گذشته مشاهده کنید:

شرح اقلام جدول (میلیون ریال)	۱۴۰۱/۱۲/۲۹	تغییر نسبت به سال قبل	۱۴۰۰/۱۲/۲۹
درآمدهای عملیاتی	۶,۲۵۸,۵۲۷	۱۳۵٪	۲,۶۶۲,۰۹۸
بهای تمام شده درآمدهای عملیاتی	(۴,۹۶۲,۳۱۲)	۱۴۰٪	(۲,۰۶۴,۴۵۸)
<b>سود ناخالص</b>	<b>۱,۲۹۶,۲۱۵</b>	<b>۱۱۷٪</b>	<b>۵۹۷,۶۴۰</b>
هزینه‌های فروش، اداری و عمومی	(۳۳۸,۰۳۷)	۱۱۳٪	(۱۵۸,۴۷۴)
<b>سود عملیاتی</b>	<b>۹۵۸,۱۷۹</b>	<b>۱۱۸٪</b>	<b>۴۳۹,۱۶۵</b>
هزینه های مالی	(۲۴۴,۱۴۱)	۱۱۲٪	(۱۱۵,۳۲۱)
سایر درآمدها و هزینه‌های غیر عملیاتی	۱۵۷,۷۶۰	۱۷۰٪	۵۸,۳۸۱
<b>سود قبل از مالیات</b>	<b>۸۷۱,۷۹۸</b>	<b>۱۲۸٪</b>	<b>۳۸۲,۲۲۶</b>
هزینه مالیات بر درآمد سال جاری	۰		(۸۳,۶۳۶)
هزینه مالیات بر درآمد سال‌های گذشته	-		(۱۰۵,۸۴۸)
<b>سود خالص</b>	<b>۸۷۱,۷۹۸</b>	<b>۳۵۲٪</b>	<b>۱۹۲,۷۴۱</b>

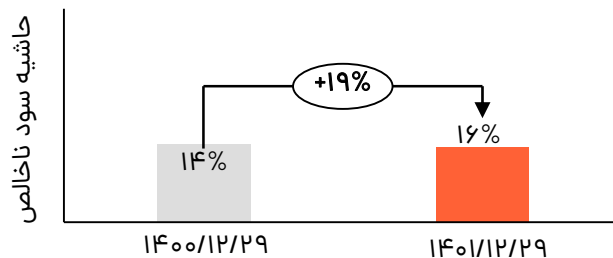
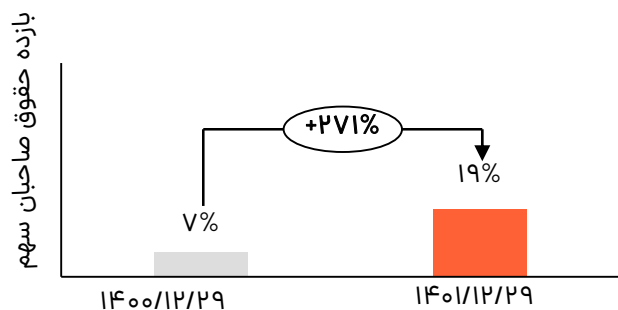
شاخص های درآمدی تیسی (میلیارد ریال)



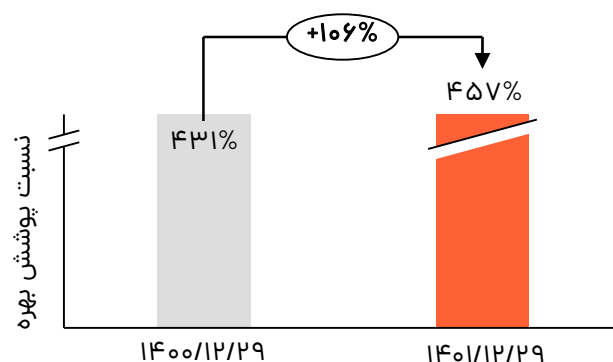
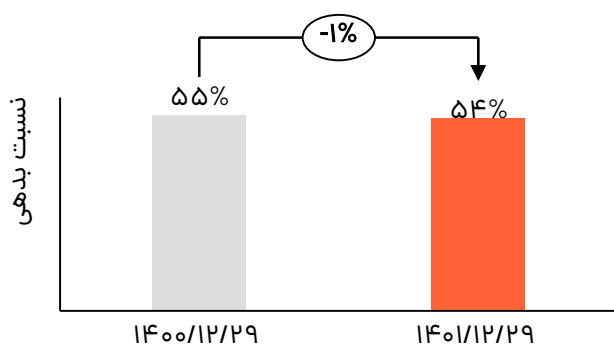
شرح اقلام جدول (میلیون ریال)		۱۴۰۰/۱۲/۲۹	۱۴۰۱/۱۲/۲۹
جمع دارایی های غیر جاری	۲,۱۲۹,۴۴۲	۶,۳۰۶,۴۷۰	
جمع دارایی های جاری	۶۵۰,۶۱۶	۱,۱۵۴,۲۷۴	
<b>جمع دارایی ها</b>	<b>۲,۷۸۰,۰۵۹</b>	<b>۷,۴۶۰,۷۴۴</b>	
جمع حقوق مالکانه	۱,۲۵۶,۲۳۷	۳,۴۰۰,۱۷۴	
جمع بدهی های غیر جاری	۱۳۱,۵۵۱	۲۵۱,۴۴۳	
جمع بدهی های جاری	۱,۳۹۲,۲۷۱	۳,۸۰۹,۱۲۸	
جمع بدهی ها	۱,۵۲۳,۸۲۲	۴,۰۶۰,۵۷۰	
<b>جمع حقوق مالکانه و بدهی ها</b>	<b>۲,۷۸۰,۰۵۹</b>	<b>۷,۴۶۰,۷۴۴</b>	

شرح اقلام جدول (میلیون ریال)		۱۴۰۰/۱۲/۲۹	۱۴۰۱/۱۲/۲۹
نقد حاصل از عملیات		۱,۲۰۴,۱۶۷	۳,۴۰۸,۴۲۴
جریان حاصل از ورود (خروج) نقد حاصل از فعالیتهای عملیاتی		۱,۱۹۹,۱۲۱	۳,۳۱۶,۳۳۳
جریان حاصل از ورود (خروج) نقد حاصل از فعالیتهای سرمایه گذاری		۱۰۶,۶۱۳	(۲,۰۰۶,۰۵۲)
جریان حاصل از ورود (خروج) نقد حاصل از فعالیتهای تامین مالی		(۱۳۷,۳۱۸)	۲,۳۵۵,۵۳۷
مانده موجودی نقد در ابتدای دوره/سال		۳۱۹,۹۸۰	۲۸۸,۹۶۵
مانده موجودی نقد در پایان دوره/سال		۲۸۸,۹۶۵	۶۲۹,۷۶۶

### نسبت‌های سودآوری



### نسبت‌های اهرمی



### نسبت‌های نقدینگی

