

## سرفصل اخبار



مدرن‌نشینی مقتدرانه رتاپ در گروه رایانه و صنعت پرداخت کشور

صفحه ۲



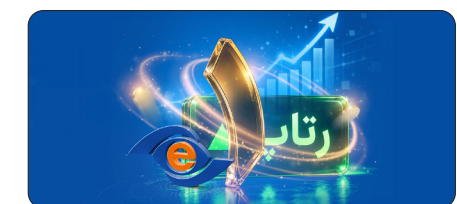
به وقت همدلی و برکت در تجارت الکترونیک پارسین

صفحه ۲



تاب؛ موتور سودسازی و توسعه بازار

صفحه ۲



درآمد بیش از یک همتی رتاپ در اردیبهشت ۱۴۰۵

صفحه ۲



سه رکن اصلی موفقیت تاب در سال ۱۴۰۴

صفحه ۲

مقدمه | الهه فراهانی | مدیرمسئول پایگاه خبری دنیای پرداخت

## تاب؛ الگویی از تاب‌آوری در عصر بحران

سال ۱۴۰۴ را می‌توان یکی از دشوارترین مقاطع تاریخ صنعت پرداخت کشور دانست؛ سالی که هم‌زمان با تنش‌های امنیتی، اختلال در برخی زیرساخت‌های بانکی، محدودیت‌های ارتباطی، شرایط ناشی از جنگ و فشار فزاینده تورم، تاب‌آوری بازیگران این صنعت را به محک آزمون گذاشت. در چنین فضایی، دیگر موفقیت صرفاً با شاخص‌هایی نظیر تعداد تراکنش یا سهم بازار سنجیده نمی‌شد؛ بلکه توانایی حفظ پایداری سرویس، امنیت پرداخت، مدیریت ریسک و استمرار خدمت‌رسانی به معیار اصلی بلوغ سازمانی تبدیل شد.

در ادبیات اقتصاد مدرن، تاب‌آوری به ظرفیت یک بنگاه برای حفظ کارکردهای حیاتی، سازگاری با شوک‌های بیرونی و تداوم خلق ارزش در شرایط بی‌ثبات اطلاق می‌شود. اما در اکوسیستم پرداخت، این مفهوم فراتر از یک تعریف نظری، به ضرورتی راهبردی برای حفظ اعتماد عمومی و تضمین پایداری جریان مبادلات مالی بدل شده است.

ادامه در صفحه ۵

## رمزگشایی از تاب‌آوری تاب

در گفت‌وگو با معاون برنامه‌ریزی و بهبود سازمانی

# برداشت میوه دوراندیشی در آرامش پیش از طوفان

تجارت الکترونیک پارسین، با تکیه بر برنامه‌ریزی‌های پیش‌دستانه و تغییرریل در مدل کسب‌وکار، موفق شد در میان طوفان بحران‌ها و نوسانات اقتصادی سال ۱۴۰۴، پایداری شبکه کشوری خود را حفظ کرده و روند سودآوری‌اش را تضمین کند. این موفقیت حاصل استراتژی‌های کلیدی در مدیریت بحران و ارتقای امنیت زیرساخت‌ها در زمان صلح بوده است.

صفحه ۵

## گفت‌وگو



## نقشه راه جدید برای رشد سودآور

صفحه ۷

## مصاحبه

## کارنامه قبولی در آزمون پایداری شبکه پرداخت

صفحه ۸

## رتاپ

## رتاپ؛ رشد سودآوری در دل بحران



صفحه ۱۴

## شاپرک

## رشد متوازن شاخص‌های کیفی و کمی تجارت الکترونیک پارسین در آخرین گزارش شاپرک



صفحه ۳

## ۱ صدرنشینی مقتدرانه رتاپ در گروه رایانه و صنعت پرداخت کشور



درصدی رتاپ از نزدیک‌ترین تعقیب‌کننده خود است. در همین گروه، ضعیف‌ترین شرکت بازدهی منفی ۴۶/۲۱ درصدی داشت. در واقع در سال ۱۴۰۴ تنها ۳۱ درصد شرکت‌های این گروه بازدهی مثبت داشتند و رتاپ پرچمدار این اقلیت موفق بود.

### پیش‌تاری مطلق در بین تمام شرکت‌های PSP

رتاپ در فیلتر تخصصی صنعت پرداخت (شرکت‌های PSP بورسی) نیز رتبه اول را با اختلافی خیره‌کننده حفظ کرد. رتبه دوم صنعت PSP بازدهی ۲۲/۲۵ درصدی را ثبت کرد که به معنای شکاف عمیق و ۸۴/۸۲ واحد درصدی با رتاپ است. این آمارها نشان می‌دهند که مدیریت استراتژیک منابع مالی در تاپ، بالاترین سطح بازدهی سرمایه را در کل بخش فناوری و پرداخت کشور رقم زده است.

تحلیل‌های مبتنی بر شاخص بازدهی ناشی از تغییر قیمت سهم (Capital Gain) در بازه ۵ فروردین تا ۶ اسفند ۱۴۰۴، تایید می‌کند که نماد بورسی رتاپ مقتدرترین و موفق‌ترین عملکرد را در جذب سرمایه و خلق ارزش برای سهام‌داران در میان تمامی رقبا داشته است. معیار Capital Gain بدون احتساب سود نقدی مجمع، صرفاً رشد خالص ارزش خود سهم را ملاک قرار می‌دهد که رتاپ در این حوزه رکوردهای جدیدی بر جای گذاشت.

### شکاف عمیق با رتبا در گروه رایانه

در سطح کل گروه «رایانه و فعالیت‌های وابسته»، نماد رتاپ با ثبت بازدهی فوق‌العاده ۱۰۷/۰۷ درصدی در بالاترین جایگاه جدول ایستاد. جالب اینجاست که رتبه دوم این گروه بازدهی ۷۹/۴۹ درصدی داشته که نشان‌دهنده فاصله چشمگیر ۲۷/۵۸ واحد

## ۲ به وقت همدلی و برکت در تجارت الکترونیک پارسیان



ترسیم لب‌خند روی لب‌های همکاران و هدیه‌دادن برکت عید به سفره‌های نیازمندان، جلوه زیبایی از همدلی خانواده تاپ در عید قربان امسال بود.

به‌مناسبت فرارسیدن این عید بزرگ، خانواده بزرگ تجارت الکترونیک پارسیان گردهم آمدند تا با پخت و توزیع غذای گرم در میان همکاران عزیز، سهمی در تکثیر حس خوب همدلی داشته باشند.

همچنین در راستای مسئولیت اجتماعی و با مشارکت ارزشمند و پرشور همکاران گرمی، تعداد ۶۰ بسته گوشت نذری آماده‌سازی شد و با همکاری بنیاد برکت، در میان خانواده‌های نیازمند در جنوب تهران توزیع گردید تا برکت این روز بزرگ به سفره‌های این عزیزان نیز هدیه شود.

## ۳ تاپ؛ موتور سودسازی و توسعه بازار

بانک کشور خدمات می‌دهد، در سال ۱۴۰۴ به تنهایی سودی بالغ بر ۵۰۰ میلیارد تومان محقق کرده و ارزش بازار خود را از ۱/۹ همت به بیش از ۴/۵ همت رسانده است.

### تحول در اپلیکیشن تاپ با طعم فین‌تک

مدیرعامل گروه داده‌پردازی پارسیان در خصوص سوپراپلیکیشن تاپ گفت: این اپلیکیشن با داشتن بیش از ۲۰ میلیون نصب فعال، موفق شد در سال گذشته ۲۵ میلیارد تومان سودآوری خالص داشته باشد. برنامه استراتژیک این پلتفرم برای سال ۱۴۰۵، تمرکز همه‌جانبه بر توسعه خدمات فین‌تک، ارائه سرویس‌های اعتباری نوین، تجمع دقیق خدمات بانک پارسیان و همچنین تسهیل فرآیند دریافت وام‌های تکلیفی و حمایتی از جمله وام ازدواج، فرزندآوری و وام‌های دانشجویی خواهد بود.



«هک رشد» و ایجاد جهش ناگهانی در مقیاس فعالیت‌های تجاری است.» وی افزود: شرکت تاپ به عنوان یک PSP پیشگام که به بیش از ۲۰

دکتر سیدصابر امامی، مدیرعامل گروه داده‌پردازی پارسیان، در تحلیلی جامع از عملکرد سال ۱۴۰۴ زیرمجموعه‌ها اعلام کرد که علی‌رغم تمامی فراز و نشیب‌های سیاسی و اجتماعی، این گروه موفق شد نقطه آغازین یک برنامه توسعه پنج‌ساله با محوریت هم‌راستاسازی خدمات با نیازهای بانک پارسیان را با موفقیت کلید بزند. در این میان، شرکت تجارت الکترونیک پارسیان به عنوان موتور محرک اصلی این گروه خوش درخشیده است.

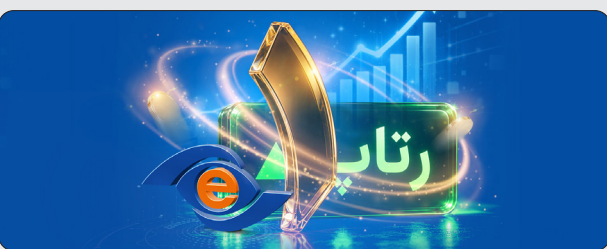
### جهش در سودآوری و ارزش بازار

امامی تشریح کرد سود گروه داده‌پردازی پارسیان از حدود ۴ میلیارد تومان به بیش از ۲۷۰ میلیارد تومان در سال ۱۴۰۴ جهش یافته و درآمد کل مجموعه از ۱۱/۵ همت به ۱۵ همت رسیده است. وی تأکید کرد: «برای سال ۱۴۰۵ به دنبال رشد سنتی و پلکانی نیستیم؛ هدف ما پیاده‌سازی متدولوژی

## ۴ درآمد بیش از یک همتی رتاپ در اردیبهشت ۱۴۰۵

۱۴۰۵، رشد پایداری را نشان می‌دهد. درآمد تجمیعی شرکت در این دوره دومه‌ها از مرز ۵۱ هزار میلیارد ریال عبور کرد و به رقم ۵۱،۱۵۳،۹۶۱ میلیارد ریال رسید. جزییات این درآمد تجمیعی شامل موارد زیر است: **سهم تجمیعی فروش شارژ: ۳۷،۲۵۲،۰۶۷** میلیون ریال از کل درآمد. **سهم تجمیعی تراکنش‌ها و کارتخوان‌ها: ۱۳،۸۲۹،۸۷۲** میلیون ریال از کل درآمد.

ساختار مالی اعلام‌شده به وضوح تایید می‌کند که رتاپ پایداری عملیاتی خود را بر پایه خدمات تراکنشی و فروش الکترونیکی شارژ استوار کرده است؛ استراتژی محوری که در ماه‌های ابتدایی سال ۱۴۰۵ به عنوان موتور محرک سودآوری شرکت عمل کرده و جایگاه آن را در صنعت پرداخت کشور تثبیت می‌کند.



**خدمات کارمزد و اجاره:** درآمد حاصل از اجاره دستگاه‌های کارتخوان (POS) به همراه خالص کارمزد دریافتی از عملیات شبکه‌های شاپرک و شتاب، رقم ۳،۳۷۹،۵۷۹ میلیون ریال را ثبت کرد. مجموع عملکرد رتاپ از ابتدای سال مالی جدید تا پایان اردیبهشت

تجارت الکترونیک پارسیان در گزارش عملکرد منتهی به ۳۱ اردیبهشت ۱۴۰۵، موفق به ثبت کارنامه‌ای درخشان در دومین ماه سال مالی خود شد. این شرکت با تمرکز بر بازارهای هدف، درآمد ماهانه خود را به بیش از ۱.۰۹ همت (معادل ۱۰،۹۰۶،۷۶۱ میلیون ریال) رساند. این آمار نشان می‌دهد که دو حوزه اصلی «فروش شارژ تلفن همراه» و «خدمات پرداخت الکترونیکی» همچنان به عنوان پیشران‌های اصلی و سنتی درآمدزایی شرکت عمل می‌کنند.

بررسی دقیق‌تر ترکیب درآمدی رتاپ در اردیبهشت‌ماه، سهم قابل‌توجه بخش‌های مختلف را آشکار می‌سازد:

**فروش شارژ تلفن همراه:** این بخش با کسب ۷،۵۱۴،۳۱۰ میلیون ریال درآمد، باز هم بالاترین سهم را در سبد درآمدی ماهانه به خود اختصاص داد.

### در مجمع عمومی عادی سالیانه مطرح شد؛

## سه رکن اصلی موفقیت تاپ در سال ۱۴۰۴



آمارهای رسمی ارائه‌شده در مجمع نشان می‌دهد حجم تراکنش‌های کارتخوان فروشگاهی ۳۶ درصد، تراکنش‌های بستر اینترنت ۸۵ درصد و سایر تراکنش‌های شبکه تاپ ۳۱ درصد رشد داشته‌اند که این امر جایگاه تاپ را به عنوان یکی از بازیگران قدرتمند صنعت پرداخت تثبیت می‌کند.

بانک سپه را یکی از بزرگترین قراردادهای تجهیز شبکه پذیرندگی کشور برشمرد و تأکید کرد بازنگری قراردادهای بانکی متناسب با تورم و تمرکز بر اصناف ارزش‌آفرین، محرک اصلی جهش بهره‌وری شرکت بوده است.

### تثبیت جایگاه بازار با رشد تراکنش‌ها

دکتر رضا ساکیانی، مدیرعامل تاپ، در مجمع عمومی عادی سالیانه شرکت تجارت الکترونیک پارسیان، دستاوردهای سال گذشته را مبتنی بر سه استراتژی «افزایش کارایی عملیاتی»، «توسعه زیرساخت‌های نرم‌افزاری» و «بازآرایی منابع درآمدی» دانست. وی پیروزی در مناقصه تأمین ۱۵۰ هزار دستگاه کارتخوان

## گزارش اقتصادی اردیبهشت ۱۴۰۵ شاپرک:

## رشد متوازن شاخص‌های کیفی و کمی تجارت الکترونیک پارسیان در آخرین گزارش شاپرک

| شرکت                      | کار تخوان فروشگاهی تراکنش‌دار |                       | اثربخشی کار تخوان فروشگاهی تراکنش‌دار |          |
|---------------------------|-------------------------------|-----------------------|---------------------------------------|----------|
|                           | سهم از کل تعداد تراکنش‌ها     | سهم از کل تعداد ابزار | فروردین                               | اردیبهشت |
| آسان پرداخت پرشین         | ۳/۶۲٪                         | ۴/۰۷٪                 | ۰/۹۰۴                                 | ۰/۸۹۰    |
| الکترونیک کارت دماوند     | ۰/۱۶٪                         | ۰/۴۱٪                 | ۰/۳۷۲                                 | ۰/۴۰۵    |
| به پرداخت ملت             | ۲۰/۲۴٪                        | ۱۵/۶۱٪                | ۱/۳۰۳                                 | ۱/۳۹۷    |
| پرداخت الکترونیک سداد     | ۷/۴۵٪                         | ۷/۱۰٪                 | ۱/۰۲۷                                 | ۱/۰۵۰    |
| پرداخت الکترونیک پاسارگاد | ۵/۰۳٪                         | ۱۰/۶۳٪                | ۰/۴۵۳                                 | ۰/۴۲۱    |
| پرداخت الکترونیک سامان    | ۲۰/۱۵٪                        | ۱۴/۴۰٪                | ۱/۳۹۲                                 | ۱/۳۹۹    |
| پرداخت الکترونیک سپهر     | ۳/۷۸٪                         | ۶/۵۳٪                 | ۰/۶۰۱                                 | ۰/۵۸۰    |
| پرداخت نوین آرین          | ۱۱/۳۹٪                        | ۱۶/۰۱٪                | ۰/۷۳۳                                 | ۰/۷۱۱    |
| تجارت الکترونیک پارسیان   | ۱۲/۲۰٪                        | ۸/۹۹٪                 | ۱/۳۲۷                                 | ۱/۳۵۷    |
| فرابردازان آروند امید     | ۸/۳۴٪                         | ۲/۳۲٪                 | ۳/۶۴۷                                 | ۳/۵۹۱    |
| فن آوا کارت               | ۱/۷۸٪                         | ۵/۲۷٪                 | ۰/۳۲۴                                 | ۰/۳۳۸    |
| کارت اعتباری ایران کیش    | ۵/۸۲٪                         | ۸/۶۸٪                 | ۰/۶۶۱                                 | ۰/۶۷۳    |

## ◀ شاخص اثربخشی کار تخوان‌های فروشگاهی تراکنش‌دار - فروردین و اردیبهشت ۱۴۰۵

نکته قابل توجه دیگر، گستردگی موفقیت تاپ در سطح جغرافیایی کشور است. گزارش شاپرک تأکید می‌کند که تجارت الکترونیک پارسیان در غالب استان‌های کشور دارای شاخص اثربخشی بالاتر از یک است؛ موضوعی که نشان می‌دهد شبکه پذیرندگی این شرکت نه تنها در مراکز اقتصادی بزرگ، بلکه در بخش عمده‌ای از استان‌ها نیز از کارایی و اثربخشی مطلوبی برخوردار است.

در بخش دیگری از این گزارش، بررسی شاخص تمرکز بازار نیز حاکی از آن است که تجارت الکترونیک پارسیان به همراه برخی بازیگران اصلی صنعت پرداخت، یکی از شرکت‌های تأثیرگذار در حوزه تراکنش‌های USSD محسوب می‌شود؛ جایگاهی که نشان‌دهنده تنوع خدمات و حضور فعال این شرکت در بخش‌های مختلف اکوسیستم پرداخت الکترونیک کشور است.

داده‌های جدید نشان می‌دهد سهم تاپ از تعداد تراکنش‌های کار تخوان فروشگاهی نسبت به ماه گذشته ۳۱٪ درصد رشد داشته است. این رشد اگرچه عددی به ظاهر محدود است، اما در مقیاس صنعت پرداخت و در بازاری با رقابت فشرده PSPها، نشان‌دهنده تقویت تدریجی سهم عملیاتی شرکت در مهم‌ترین ابزار پذیرش کشور یعنی کار تخوان‌های فروشگاهی است.

## ◀ بهبود جایگاه تاپ در سهم از مبلغ تراکنش‌های اینترنتی

همچنین در بخش ابزارهای پذیرش اینترنتی، سهم تاپ از مبلغ تراکنش‌ها با ۸۸٪ درصد رشد نسبت به فروردین‌ماه همراه بوده است. این رشد بیانگر بهبود جایگاه شرکت در تراکنش‌های با ارزش بالاتر و تقویت نقش آن در اکوسیستم پرداخت آنلاین است؛ حوزه‌ای که در سال‌های اخیر به یکی از مسیرهای اصلی رشد صنعت پرداخت تبدیل شده است.

از سوی دیگر، بررسی جزئی‌تر سرویس‌های تراکنشی نیز نشان می‌دهد تاپ در تعداد تراکنش‌های خرید با ۲۲٪ درصد رشد و در تراکنش‌های مانده‌گیری با ۳۳٪ درصد رشد مواجه بوده است. این روند افزایشی در سرویس‌های پرتکرار، نشان‌دهنده افزایش استفاده عملیاتی از شبکه پذیرندگی تاپ و بهبود گردش تراکنش در زیرساخت‌های این شرکت است.

| نام شرکت ارائه‌کننده خدمات پرداخت | سهم از تعداد تراکنش‌های خرید |          | سهم از تعداد تراکنش‌های پرداخت قبض و خرید شارژ |          | سهم از تعداد تراکنش‌های مانده‌گیری |          |
|-----------------------------------|------------------------------|----------|------------------------------------------------|----------|------------------------------------|----------|
|                                   | فروردین                      | اردیبهشت | فروردین                                        | اردیبهشت | فروردین                            | اردیبهشت |
| آسان پرداخت پرشین                 | ۳/۸۱٪                        | ۳/۸۱٪    | ۳۴/۷۱٪                                         | ۲۵/۳۹٪   | ۹/۳۹٪                              | ۹/۳۹٪    |
| الکترونیک کارت دماوند             | ۰/۱۳٪                        | ۰/۱۶٪    | ۰/۰۳٪                                          | ۰/۰۵٪    | ۰/۲۰٪                              | ۰/۰۴٪    |
| به پرداخت ملت                     | ۲۱/۷۶٪                       | ۲۱/۹۶٪   | ۰/۲۱٪                                          | ۲۸/۶۶٪   | ۱۶/۹۲٪                             | ۱۶/۹۲٪   |
| پرداخت الکترونیک سداد             | ۷/۱۵٪                        | ۷/۳۱٪    | ۰/۱۶٪                                          | ۳/۰۱٪    | ۷/۱۴٪                              | ۷/۱۴٪    |
| پرداخت الکترونیک پاسارگاد         | ۴/۶۷٪                        | ۴/۶۶٪    | ۰/۰۱٪                                          | ۳/۱۷٪    | ۶/۵۷٪                              | ۶/۵۷٪    |
| پرداخت الکترونیک سامان            | ۲۰/۷۳٪                       | ۲۰/۵۸٪   | ۰/۱۴٪                                          | ۱۵/۴۱٪   | ۱۷/۹۸٪                             | ۱۷/۹۸٪   |
| پرداخت الکترونیک سپهر             | ۳/۷۳٪                        | ۳/۶۹٪    | ۰/۰۴٪                                          | ۱/۶۷٪    | ۴/۹۲٪                              | ۴/۸۳٪    |
| پرداخت نوین آرین                  | ۱۰/۷۵٪                       | ۱۰/۵۹٪   | ۰/۱۶٪                                          | ۴/۸۵٪    | ۱۴/۴۴٪                             | ۱۴/۴۴٪   |
| تجارت الکترونیک پارسیان           | ۱۱/۵۴٪                       | ۱۱/۷۷٪   | ۰/۲۳٪                                          | ۱۵/۴۶٪   | ۱۲/۲۶٪                             | ۱۲/۵۸٪   |
| فرابردازان آروند امید             | ۸/۷۶٪                        | ۸/۳۱٪    | ۰/۴۵٪                                          | ۰/۳۰٪    | ۰/۷۳٪                              | ۰/۰۴٪    |
| فن آوا کارت                       | ۱/۵۳٪                        | ۱/۶۲٪    | ۰/۰۸٪                                          | ۰/۷۳٪    | ۲/۶۷٪                              | ۲/۶۷٪    |
| کارت اعتباری ایران کیش            | ۵/۴۴٪                        | ۵/۵۴٪    | ۰/۰۹٪                                          | ۲/۰۹٪    | ۶/۴۹٪                              | ۶/۵۶٪    |

## ◀ مقایسه سهم هر شرکت PSP از تعداد تراکنش‌ها به ازای هر سرویس - فروردین و اردیبهشت ۱۴۰۵

مجموع این داده‌های جدید در کنار شاخص‌های اثربخشی، تصویری منسجم از عملکرد تاپ ارائه می‌دهد؛ تصویری که در آن نه تنها بهره‌وری شبکه کار تخوان‌ها حفظ شده، بلکه سهم شرکت در بخش‌های مختلف تراکنشی نیز به صورت تدریجی در حال افزایش است. این هم‌زمانی رشد در اثربخشی و سهم بازار، نشان‌دهنده حرکت متوازن تاپ در مسیر توسعه کیفی و کمی است.

بررسی آمارهای منتشرشده در آخرین گزارش شاپرک نشان می‌دهد، تاپ در اردیبهشت‌ماه ۱۴۰۵ موفق شده جایگاه خود را در میان شرکت‌های پیشرو صنعت پرداخت کشور تثبیت کند.

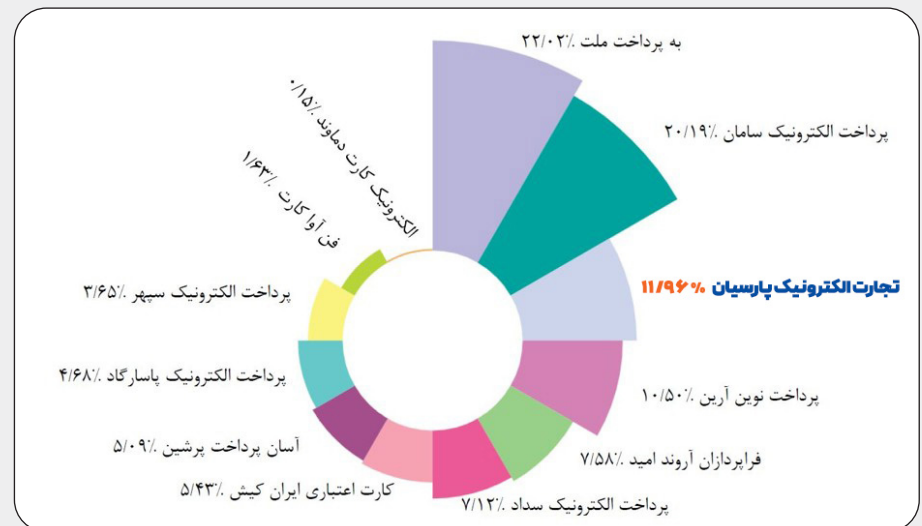
تازه‌ترین گزارش شاپرک از عملکرد شرکت‌های پرداخت الکترونیک در اردیبهشت ۱۴۰۵ نشان می‌دهد تجارت الکترونیک پارسیان همچنان در جمع کارآمدترین شرکت‌های صنعت پرداخت کشور قرار دارد؛ جایگاهی که نه تنها با حفظ شاخص اثربخشی بالاتر از یک تثبیت شده، بلکه با بهبود مستمر عملکرد در شبکه کار تخوان‌های فروشگاهی و حضور مؤثر در بازار ابزارهای پرداخت، بیش از گذشته نمایان شده است.

در بازاری که رقابت میان شرکت‌های PSP هر روز فشرده‌تر می‌شود، حفظ بهره‌وری و کیفیت شبکه پذیرندگی به یکی از مهم‌ترین معیارهای ارزیابی عملکرد تبدیل شده است. بررسی آمارهای منتشرشده از سوی شاپرک نشان می‌دهد، تاپ در اردیبهشت‌ماه ۱۴۰۵ موفق شده جایگاه خود را در میان شرکت‌های پیشرو صنعت پرداخت کشور تثبیت کند.

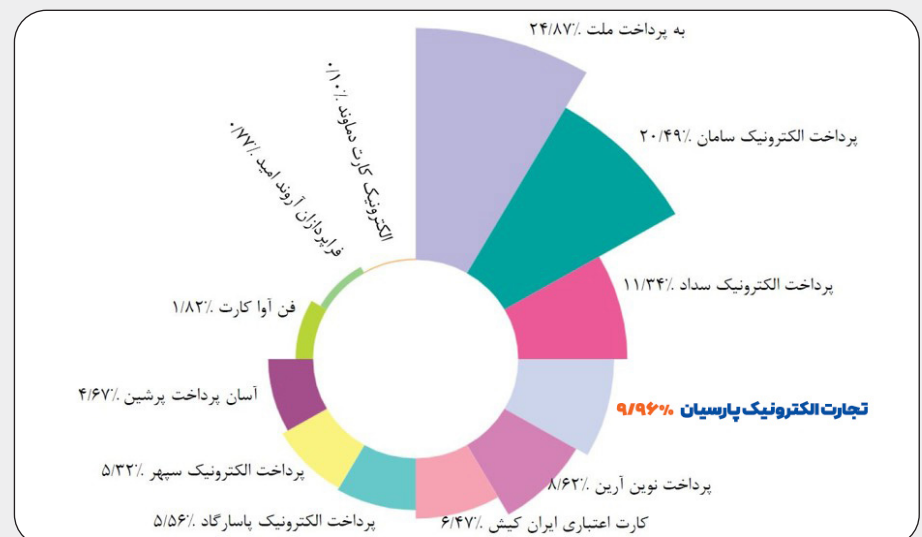
## ◀ کار تخوان‌های تاپ، اثربخش و موفق در جذب تراکنش

بر اساس شاخص اثربخشی کار تخوان‌های فروشگاهی فعال سیستمی، تاپ با ثبت عدد ۱/۳۸ در اردیبهشت‌ماه، نسبت به ماه قبل رشد ۰/۰۴ واحدی را تجربه کرده است. این در حالی است که تنها تعداد محدودی از شرکت‌های PSP کشور توانسته‌اند شاخصی بالاتر از یک کسب کنند؛ معیاری که نشان‌دهنده جذب تراکنش بیش از سهم تعداد ابزارهای پذیرش در اختیار شرکت است.

از منظر سهم بازار نیز تاپ با در اختیار داشتن ۸/۸۴ درصد از کار تخوان‌های فعال سیستمی کشور، موفق به جذب ۱۲/۲ درصد از کل تراکنش‌ها شده است. این فاصله مثبت میان سهم تراکنش و سهم ابزار، بیانگر کیفیت بالای شبکه پذیرندگی، استقرار هدفمند کار تخوان‌ها و مدیریت مؤثر منابع عملیاتی شرکت است.



## ◀ سهم بازار هر شرکت PSP از نظر تعداد تراکنش‌ها - اردیبهشت ۱۴۰۵



## ◀ سهم بازار هر شرکت PSP از نظر مبلغ تراکنش‌ها - اردیبهشت ۱۴۰۵

عملکرد تاپ در شاخص کار تخوان‌های فروشگاهی تراکنش‌دار نیز قابل توجه بوده است. این شرکت در اردیبهشت‌ماه شاخص اثربخشی ۱۳۵۷ را ثبت کرده که نسبت به فروردین‌ماه افزایش ۰/۰۳ واحدی داشته است. این رشد در شرایطی رقم خورده که بسیاری از بازیگران بازار با نوسان یا کاهش شاخص‌های بهره‌وری مواجه بوده‌اند.



در سراسر ایران،  
تاپ با شماست



تجارت الکترونیک پارسیان (تاپ)

## رتاپ؛ رشد سودآوری در دل بحران



افزایش ارزش بازار همراه با کاهش نسبت P/E معمولاً نشان‌دهنده بهبود سودآوری و تعدیل انتظارات بازار است. این تغییرات بیانگر آن است که بازار سرمایه در حال بازتعریف نگاه خود نسبت به آینده این شرکت بوده است.

### ◀ نقش کلیدی رتاپ در سودآوری گروه داده‌پردازی پارسیان

عملکرد رتاپ در سطح گروه نیز قابل توجه است. شرکت گروه داده‌پردازی پارسیان که مالکیت این مجموعه را در اختیار دارد، در سال ۱۴۰۴ درآمد تلفیقی حدود ۱۴ هزار و ۴۰۰ میلیارد تومانی ثبت کرده که نسبت به سال قبل رشد ۲۵ درصدی داشته است.

در ترکیب سودآوری این هلدینگ، ۲۵۵ میلیارد تومان سود حاصل از سرمایه‌گذاری‌ها و ۱۴۲ میلیارد تومان سود ناشی از فروش سرمایه‌گذاری‌ها ثبت شده است. در این میان، رتاپ با سهم ۱۵۳ میلیارد تومانی یکی از مهم‌ترین منابع سودآوری این مجموعه محسوب می‌شود.

در بخش ترازنامه نیز دارایی‌های جاری شرکت از حدود ۳٫۸ هزار میلیارد تومان به نزدیک پنج هزار میلیارد تومان افزایش یافته که نشان‌دهنده رشد ۳۲ درصدی است.

### ◀ سیاست تقسیم سود و برنامه‌های توسعه

در مجمع عمومی عادی سالیانه شرکت تجارت الکترونیک پارسیان، صورت‌های مالی سال مالی گذشته مورد تصویب سهامداران قرار گرفت. در این مجمع سود خالص شرکت ۵۳۸۷ میلیارد ریال و سود انباشته ۴۴۰۱ میلیارد ریال اعلام شد.

سهامداران در نهایت با تقسیم سود نقدی ۲۷۰ ریال به ازای هر سهم موافقت کردند. این میزان سود نسبت به سال گذشته افزایش قابل‌توجهی داشته است. همچنین اعلام شده است که برنامه افزایش سرمایه بیش از ۵۰ درصدی شرکت در دستور کار قرار دارد؛ اقدامی که می‌تواند در صورت اجرا به تقویت ساختار سرمایه شرکت کمک کند.

### ◀ چشم‌انداز توسعه در سال ۱۴۰۵

مدیران شرکت اعلام کرده‌اند که برنامه‌های توسعه‌ای سال ۱۴۰۵ بر چند محور اصلی متمرکز خواهد بود. توسعه پرداخت غیرتماسی مبتنی بر زیرساخت «کهربا»، پیاده‌سازی سامانه‌های مدیریت فرآیندهای سازمانی، استفاده از ابزارهای هوشمند برای کشف تقلب و توسعه باشگاه پذیرندگان از جمله مهم‌ترین برنامه‌های پیش‌بینی‌شده است.

همچنین تقویت خدمات دیجیتال و توسعه ابزارهای داده‌محور برای تحلیل رفتار مشتریان در دستور کار قرار دارد.

مرور عملکرد رتاپ در سال ۱۴۰۴ و تا پایان اردیبهشت ۱۴۰۵ نشان می‌دهد این شرکت در شرایطی فعالیت کرده که بخش مهمی از اقتصاد کشور با نااطمینانی‌های جدی مواجه بوده است. در چنین فضایی بسیاری از بنگاه‌ها تمرکز خود را بر حفظ ثبات و مدیریت ریسک قرار داده‌اند.

با این حال داده‌های مالی، عملکرد بورسی و گزارش‌های ماهانه نشان می‌دهد رتاپ علاوه بر حفظ تاب‌آوری عملیاتی، مسیر افزایش درآمد و سودآوری را نیز دنبال کرده است. رشد درآمد، عملکرد بهتر از بسیاری از هم‌گروهی‌ها در بازار سرمایه، افزایش ارزش بازار، نقش مهم در سودآوری گروه مادر و تداوم رشد درآمد ماهانه در فروردین و اردیبهشت ۱۴۰۵، مجموعه عواملی هستند که نشان می‌دهند این شرکت توانسته در محیطی پریسک، هم‌زمان بر پایداری فعالیت و بهبود شاخص‌های اقتصادی خود تمرکز کند.

در نتیجه، رتاپ نمونه‌ای از شرکت‌های فعال در حوزه خدمات مالی دیجیتال است که مدل کسب‌وکار آن در مقایسه با بسیاری از صنایع سنتی، در برابر شوک‌های اقتصادی و عملیاتی انعطاف‌پذیری بیشتری نشان داده است؛ ویژگی‌ای که می‌تواند در ارزیابی‌های آتی بازار سرمایه نیز مورد توجه قرار گیرد.

رتاپ با رشدی ۳۴ درصدی به بیش از سه هزار میلیارد تومان رسیده است. سود ناخالص شرکت نیز با رشد قابل‌توجهی به ۱۲۷ میلیارد تومان افزایش یافته است. سود خالص شرکت در این دوره ۵۶ میلیارد تومان ثبت شده است. اگرچه سود عملیاتی چهار میلیارد تومانی نشان می‌دهد مدیریت هزینه‌ها همچنان یکی از اولویت‌های شرکت است، اما نکته مهم آن است که روند سودآوری در شرایط پرتنش اقتصادی حفظ شده است. افزایش سود ناخالص نسبت به رشد بهای تمام‌شده نیز نشانه‌ای از بهبود تدریجی حاشیه سود شرکت است.

### ◀ جهش درآمدی در گزارش‌های ماهانه

گزارش‌های عملکرد ماهانه شرکت نیز از تداوم رشد درآمدی حکایت دارد. درآمد شناسایی‌شده شرکت در فروردین‌ماه ۱۰٫۲۰۹٫۲۱۸ میلیون ریال بود و در اردیبهشت‌ماه به ۱۰٫۹۰۶٫۷۶۱ میلیون ریال رسید. به این ترتیب، رتاپ در دومین ماه سال ۱۴۰۵ نیز توانست روند افزایشی درآمد ماهانه خود را حفظ کند. در فروردین، بخش عمده درآمد شرکت از محل فروش شارژ تلفن همراه تأمین شد؛ به‌گونه‌ای که درآمد حاصل از این بخش به ۷٫۷۵۱٫۸۹۶ میلیون ریال رسید. در اردیبهشت نیز فروش شارژ تلفن همراه با رقم ۷٫۵۱۴٫۳۱۰ میلیون ریال همچنان مهم‌ترین سرفصل درآمدی شرکت باقی ماند. با این حال، در اردیبهشت‌ماه درآمد ناشی از اجاره دستگاه‌های کارتخوان و خالص کارمزد دریافتی از عملیات شاپرک و شتاب نسبت به فروردین افزایش یافت و از ۲٫۴۳۴٫۲۸۰ میلیون ریال در فروردین به ۳٫۳۷۹٫۵۷۹ میلیون ریال رسید. همچنین درآمد شناسایی‌شده از ابتدای سال مالی تا پایان فروردین ۴۰٫۲۴۷٫۲۰۰ میلیون ریال بود که در پایان اردیبهشت به ۵۱٫۱۵۳٫۹۶۱ میلیون ریال افزایش یافت. این روند نشان می‌دهد که حتی در شرایطی که بخش‌هایی از اقتصاد با رکود یا اختلال مواجه شده‌اند، جریان عملیاتی شرکت توانسته روند افزایشی خود را حفظ کند.

### ◀ تغییرات ارزش‌گذاری در بازار سرمایه

در کنار عملکرد عملیاتی، بررسی روند ارزش‌گذاری شرکت در بازار سرمایه نیز نکات مهمی را نشان می‌دهد. ارزش بازار رتاپ در ۱۴ مهرماه ۱۴۰۴ حدود ۱٫۹ هزار میلیارد تومان بوده است.

این رقم در پایان اسفندماه به حدود ۴٫۲ هزار میلیارد تومان افزایش یافته است. در همین بازه زمانی، نسبت قیمت به سود یا همان P/E شرکت از حدود ۱۳ به حدود ۷ کاهش یافته است.

**بررسی بازدهی سهام شرکت‌ها در سال ۱۴۰۴ نشان می‌دهد رتاپ یکی از بهترین عملکردها را در میان شرکت‌های گروه «رایانه و فعالیت‌های وابسته» ثبت کرده و بازدهی سرمایه‌ای این نماد به ۱۰۷٫۰۷ درصد رسیده است.**



**سیدمحمد رضا اعلمی**  
کارشناس بازار سرمایه

در سالی که اقتصاد ایران تحت تأثیر شرایط پریسک، نااطمینانی‌های ناشی از جنگ و آسیب‌های گسترده در برخی صنایع بزرگ قرار داشت، بخش مهمی از شرکت‌ها تمرکز خود را بر مدیریت بحران و حفظ بقا قرار دادند. در چنین فضایی، بررسی عملکرد شرکت تجارت الکترونیک پارسیان با نماد «رتاپ» نشان می‌دهد این شرکت نه تنها توانسته ثبات عملیاتی خود را حفظ کند، بلکه هم‌زمان مسیر افزایش درآمد و سودآوری را نیز دنبال کرده است. ترکیب رشد درآمد، بهبود برخی شاخص‌های مالی و عملکرد قابل‌توجه در بازار سرمایه، تصویری از شرکتی ارائه می‌دهد که در شرایط پرتلاطم اقتصادی نیز توانسته جایگاه خود را تقویت کند.

### ◀ پیشنهادی بورسی در میان شرکت‌های فناوری

بررسی بازدهی سهام شرکت‌ها در سال ۱۴۰۴ نشان می‌دهد رتاپ یکی از بهترین عملکردها را در میان شرکت‌های گروه «رایانه و فعالیت‌های وابسته» ثبت کرده است. محاسبه بازدهی ناشی از تغییر قیمت سهم از ۵ فروردین تا ۶ اسفند ۱۴۰۴ نشان می‌دهد بازدهی سرمایه‌ای این نماد به ۱۰۷٫۰۷ درصد رسیده است.

این میزان بازدهی، رتاپ را در جایگاه نخست این گروه قرار داده است. شرکت دوم گروه بازدهی ۷۹٫۴۹ درصدی ثبت کرده که اختلاف آن با رتاپ به ۲۷٫۵۸ واحد درصد می‌رسد. این فاصله نشان می‌دهد رشد قیمتی این نماد تنها در امتداد روند کلی گروه نبوده، بلکه با اختلاف قابل‌توجهی از سایر شرکت‌ها پیشی گرفته است.

در سوی دیگر جدول، ضعیف‌ترین شرکت این گروه بازدهی منفی ۴۶٫۲۱ درصدی داشته است. فاصله ۱۵۳٫۲۸ واحد درصدی میان رتاپ و آخرین شرکت گروه، تصویری روشن از فاصله عملکردی این شرکت با برخی هم‌گروهی‌ها ارائه می‌دهد. همچنین تنها ۳۱ درصد شرکت‌های این گروه در این دوره بازدهی مثبت داشته‌اند و ۶۹ درصد با افت ارزش مواجه شده‌اند؛ آماري که اهمیت عملکرد متفاوت رتاپ را بیشتر نمایان می‌کند.

### ◀ برتری در صنعت پرداخت الکترونیک

در مقایسه با شرکت‌های صنعت پرداخت الکترونیک نیز رتاپ جایگاه نخست را به خود اختصاص داده است. در حالی که دومین شرکت این صنعت بازدهی ۲۲٫۲۵ درصدی را ثبت کرده، فاصله آن با رتاپ به ۸۴٫۸۲ واحد درصد می‌رسد.

در انتهای جدول نیز ضعیف‌ترین شرکت صنعت پرداخت بازدهی منفی ۳۱٫۷۶ درصدی داشته است. فاصله میان رتاپ و این شرکت به ۱۳۸٫۸۳ واحد درصد می‌رسد که بیانگر اختلاف قابل‌توجه عملکرد میان بازیگران این صنعت در سال ۱۴۰۴ است.

در مجموع حدود ۶۰ درصد شرکت‌های PSP بازدهی مثبت و ۴۰ درصد بازدهی منفی ثبت کرده‌اند. در چنین شرایطی، عملکرد رتاپ نشان می‌دهد این شرکت توانسته فراتر از روند عمومی صنعت حرکت کند.

### ◀ پایداری درآمد در شرایط پریسک اقتصادی

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های رتاپ در شرایط کنونی اقتصاد کشور، ماهیت درآمدی آن است. در حالی که بسیاری از صنایع بزرگ مبتنی بر زیرساخت‌های فیزیکی مانند فولاد، پالایش و پتروشیمی با خسارات سنگین و اختلال در فعالیت‌های عملیاتی مواجه شده‌اند، شرکت‌های فعال در حوزه خدمات دیجیتال و پرداخت شرایط متفاوتی را تجربه کرده‌اند. مدل کسب‌وکار رتاپ بر پایه جریان تراکنش‌های مالی روزمره مردم شکل گرفته است. خدماتی مانند پرداخت قبوض، خرید شارژ تلفن همراه، انتقال وجه و استفاده از ابزارهای پرداخت الکترونیک، بخشی از نیازهای روزمره جامعه هستند که حتی در شرایط بحران نیز متوقف نمی‌شوند. همین ویژگی باعث شده است که جریان درآمدی شرکت از ثبات نسبی برخوردار باشد.

گزارش فعالیت ماهانه شرکت برای دوره منتهی به ۳۱ اردیبهشت ۱۴۰۵ نشان می‌دهد مجموع درآمد شناسایی‌شده در این ماه به ۱۰٫۹۰۶٫۷۶۱ میلیون ریال رسیده است؛ رقمی که معادل حدود ۱۰ هزار و ۹۰۷ میلیارد ریال یا نزدیک به هزار و ۹۱ میلیارد تومان است. درآمد شناسایی‌شده از ابتدای سال مالی تا پایان اردیبهشت نیز به ۵۱٫۱۵۳٫۹۶۱ میلیون ریال افزایش یافته است.

این رقم در پایان فروردین ۴۰٫۲۴۷٫۲۰۰ میلیون ریال بود. همچنین درآمد شناسایی‌شده طی دوره یک‌ماهه فروردین ۱۰٫۲۰۹٫۲۱۸ میلیون ریال گزارش شده بود. بنابراین درآمد ماهانه شرکت در اردیبهشت نسبت به فروردین حدود ۶٫۸ درصد افزایش داشته است.

بخش قابل‌توجهی از درآمد اردیبهشت از محل فروش شارژ تلفن همراه به مبلغ ۷٫۵۱۴٫۳۱۰ میلیون ریال، کارمزد دریافتی از دارندگان و آبونمان کارت اعتباری به مبلغ ۱۲٫۸۷۲ میلیون ریال و اجاره دستگاه‌های کارتخوان و خالص کارمزد دریافتی از عملیات شاپرک و شتاب به مبلغ ۳٫۳۷۹٫۵۷۹ میلیون ریال به دست آمده است. این ساختار درآمدی نشان می‌دهد فعالیت شرکت به جریان عمومی پول در اقتصاد وابسته است؛ جریانی که حتی در شرایط دشوار اقتصادی نیز ادامه دارد.

### ◀ رشد درآمد و بهبود حاشیه سود

بررسی صورت‌های مالی سه‌ماهه منتهی به اسفند ۱۴۰۴ نیز نشان می‌دهد روند رشد درآمدی شرکت ادامه داشته است. در این دوره، درآمد عملیاتی

## ادامه از صفحه اول

از این منظر، شرکت‌هایی که توانسته‌اند میان رشد اقتصادی و پایداری عملیاتی توازن برقرار کنند، نه تنها از بحران عبور کرده‌اند، بلکه سطحی بالاتر از بلوغ سازمانی را به نمایش گذاشته و مزیت رقابتی پایدارتری برای آینده خود ساخته‌اند.

در میان شرکت‌های فعال صنعت پرداخت، تجارت الکترونیک پارسیان (تاپ) را می‌توان یکی از مصادیق برجسته این رویکرد دانست. در شرایطی که بخش مهمی از رقابت بازار همچنان بر افزایش سهم بازار متمرکز بود، تاپ استراتژی خود را بر ارتقای بهره‌وری، حفظ پایداری شبکه، صیانت از کیفیت درآمد و تقویت زیرساخت‌های عملیاتی استوار کرد. حذف پایانه‌های کم‌بازده، تمرکز بر پذیرندگان با ارزش افزوده بالاتر، کنترل هزینه‌های عملیاتی و سرمایه‌گذاری مستمر در امنیت و زیرساخت، بخشی از این رویکرد راهبردی بود؛ رویکردی که هدف آن نه صرفاً توسعه کمی، بلکه خلق ارزش پایدار در یک محیط اقتصادی پرتلاطم بود.

اهمیت این رویکرد زمانی آشکارتر می‌شود که بدانیم در سال گذشته، هزینه‌های زیرساخت، امنیت سایبری، لجستیک، پشتیبانی و منابع انسانی با شتابی بسیار بیشتر از درآمدهای صنعت رشد کردند. در چنین شرایطی، تاپ به جای تمرکز صرف بر رشد سهم بازار، حفظ پایداری شبکه، بهره‌وری عملیاتی و کیفیت درآمد را در اولویت قرار داد؛ رویکردی که بیش از توسعه ظاهری، بر حکمرانی هوشمند منابع، مدیریت ریسک و خلق ارزش اقتصادی پایدار استوار بود.

از سوی دیگر، تاپ با توسعه فناوری‌های نوینی همچون کهریا و میرشتاب، سرمایه‌گذاری در پرداخت‌های مبتنی بر NFC و حرکت به سمت نسل جدید خدمات پرداخت، نشان داد که آینده این صنعت را صرفاً در پردازش تراکنش نمی‌بیند؛ بلکه در توسعه یک اکوسیستم هوشمند مالی جست‌وجو می‌کند. اکوسیستمی که در آن امنیت، تجربه کاربری، اعتبار، داده و خدمات ارزش افزوده در قالب یک منظومه ارزش آفرین به یکدیگر پیوند می‌خورند و بنیان‌های اقتصاد دیجیتال را مستحکم‌تر می‌سازند.

شاید مهم‌ترین وجه تمایز تاپ را بتوان در تغییر پارادایم ارتباط با مشتریان دانست. این شرکت تلاش کرده است از جایگاه یک تأمین‌کننده ابزار پرداخت فراتر رفته و به شریک راهبردی پذیرندگان تبدیل شود؛ مدلی که در آن هدف صرفاً ارائه کارت‌خوان یا ابزار پرداخت نیست، بلکه فراهم کردن مجموعه‌ای جامع از خدمات اطمینان‌بخش در بستر پرداخت است. از خدمات تسویه و مدیریت نقدینگی گرفته تا گزارش‌گیری‌های تحلیلی، ابزارهای مدیریتی، راهکارهای اعتباری و سرویس‌های مکمل کسب‌وکار، همگی در راستای ایجاد آرامش، اطمینان و کارایی بیشتر برای مشتریان طراحی شده‌اند. این همان نقطه‌ای است که رابطه تراکنشی به رابطه‌ای اکوسیستمی و بلندمدت تبدیل می‌شود.

وجود بیش از ۱۰ میلیون کاربر در اپلیکیشن تاپ نیز محصول همین نگاه اکوسیستمی است. توسعه باشگاه وفاداری مبتنی بر تحلیل رفتارهای تراکنشی، حرکت به سمت مدل‌های اعتباری نوین و طراحی خدمات شخصی‌سازی‌شده، نشان می‌دهد که سرمایه اصلی این شرکت نه صرفاً تعداد تراکنش‌ها، بلکه سرمایه‌ای راهبردی به نام «اعتماد» است. باشگاه وفاداری تاپ نیز بیش از آنکه یک ابزار بازاریابی باشد، حاصل سال‌ها تعامل، شناخت دقیق نیازهای مشتریان و شکل‌گیری سرمایه اجتماعی در بستر اقتصاد دیجیتال است.

تجربه سال ۱۴۰۴ یک واقعیت مهم را آشکار کرد؛ در عصر نااطمینانی‌های اقتصادی و ریسک‌های فزاینده، مزیت رقابتی پایدار از مسیر سهم‌گیری صرف در بازار حاصل نمی‌شود، بلکه از توان حفظ پایداری، مدیریت بحران، توسعه فناوری و خلق اعتماد در یک اکوسیستم مالی پویا شکل می‌گیرد. تاپ را می‌توان نمونه‌ای از این رویکرد دانست؛ شرکتی که در سالی مملو از چالش، نشان داد تاب‌آوری نه یک مفهوم نظری، بلکه سرمایه‌ای استراتژیک و نشانه‌ای از بلوغ سازمانی برای آینده صنعت پرداخت کشور است.

مرزگشایی از تاب‌آوری تاپ در گفت‌وگو با معاون برنامه‌ریزی و بهبود سازمانی

## برداشت میوه دوراندیشی در آرامش پیش از طوفان

چگونه تجارت الکترونیک پارسیان با تغییر ریل در مدل کسب‌وکار و ارتقای امنیت در زمان صلح، بحران‌های بی‌سابقه اقتصادی را پشت‌سر گذاشت؟



**درآمدی بر گفت‌وگو: تفاوت میان سازمان‌های موج‌سوار و سازمان‌های موج‌شکن، در روزهای بحران مشخص می‌شود. «تاپ» در سالی که گذشت، با تجربه دو جنگ بزرگ و بحران‌های اقتصادی مداوم، نشان داد که امنیت زیرساخت و پایداری شبکه را نه در لحظه وقوع حادثه، بلکه در «آرامش پیش از طوفان» بنا کرده است. دستاورد بزرگ این شرکت، تداوم سودآوری و حفظ انگیزه تیم‌های فنی و عملیاتی در سخت‌ترین شرایط بود.**

**در همین راستا، در گفت‌وگو با محمدحسین محمدی، معاون برنامه‌ریزی و بهبود سازمانی تجارت الکترونیک پارسیان، ابعاد این برنامه‌ریزی پیش‌دستانه، چالش‌های تأمین تجهیزات ارزی و ترجیح پایداری شبکه بر نوآوری‌های بی‌سرانجام را بازخوانی کرده‌ایم. محمدی، ۳۹ ساله و دانش‌آموخته اقتصاد است که فعالیت حرفه‌ای خود را از سال ۱۳۹۱ آغاز کرده و سابقه ارزیابی طرح‌های اقتصادی در ایرانسل، مدیریت باشگاه مشتریان در «آپ» و مدیریت بازاریابی و توسعه کسب‌وکار در بانک ایران‌زمین (با پروژه‌های شاخصی چون توسعه نئوبانک فردا) را در کارنامه دارد. او که تمرکز اصلی‌اش رشد کسب‌وکار از مسیر داده، مشتری و خلق ارزش است، در این مصاحبه رویکرد مدیریتی «تاپ» در مواجهه با چالش‌ها را تشریح می‌کند.**

تعیین‌کننده بوده است. این عزیزان با روحیه مسئولیت‌پذیری بالا، فرآیندهای طراحی‌شده را در میدان عمل به بهترین نحو پیاده کردند. با این حال، باید اذعان کرد که ما امروز در حال برداشت میوه دلسوزی، تخصص و دوراندیشی همکارانی هستیم که در سال گذشته، در آرامش پیش از طوفان، زیرساخت‌های این تاب‌آوری را بنا نهادند.

هرچند در ایام جنگ نیز این تلاش‌ها لحظه‌ای متوقف نشد و همکاران ما با همان تعهد و تمرکز مسیر را ادامه دادند، اما واقعیت این است که شبکه‌ای که در آن مقطع مدیریت می‌کردیم، به واسطه همان برنامه‌ریزی‌ها و اقدامات پیشین، از منظر امنیتی و پایداری در جایگاه مطلوب و قابل اتکایی قرار داشت.

**◀ شاید جنگ ۱۲ روزه خلیی قابل پیش‌بینی‌پذیری نبود اما بعد از آن وقوع چنین اتفاقاتی در ماه‌های بعدی و آنچه که در جنگ تحمیلی اخیر اتفاق افتاد قابل پیش‌بینی بود. در این بازه زمانی چه راهکارها و اقداماتی برای تاب‌آوری شرکت انجام شد که شبکه پرداخت تاپ در مقیاس کل کشور، قابل اتکا و پایدار برای کسب و کارها و پذیرنده‌ها بود؟**

پایداری شبکه پرداخت تاپ در آن روزهای خاص، حاصل یک برنامه‌ریزی و پیش‌بینی قبلی بود. می‌دانستیم که با شرایط حساسی روبرو هستیم و باید برای مدیریت ناپایداری‌های احتمالی آماده می‌شدیم؛ برای همین کار را روی سه محور متمرکز کردیم:

### ۱. تقویت و عملیاتی‌سازی سایت پشتیبان:

تمرکز اصلی ما این بود که سایت پشتیبان را از حالت صرفاً «آماده‌باش» خارج کنیم و تا حد امکان به یک وضعیت عملیاتی برسانیم. تیم فنی با وجود تمام محدودیت‌های زیرساختی که داشتیم، تلاش کرد تا با تست‌های مداوم و بهینه‌سازی مسیرها، قابلیت اطمینان سایت دوم را بالاتر ببرد. البته که مسیر بی‌نقصی نبود، اما این تلاش‌ها باعث شد خیالمان از این بابت که سایت پشتیبان داریم راحت شود. حالا اطمینان داریم که می‌توانیم جلوی اختلالات گسترده را بگیریم و پایداری شبکه را تا حد قابل قبولی حفظ کنیم.

### ۲. آماده‌سازی «پلن جایگزین» یا Plan B:

در گام دوم، سراغ طراحی سناریوهای اضطراری برای شرایط بحرانی (مثل قطعی‌های احتمالی شبکه پرداخت) رفتیم. با بانک‌ها و شرکت‌های PSP هماهنگی‌هایی انجام دادیم تا در صورت بروز اختلالات فراگیر، مسیرهای جایگزین مشخص باشد. اعتراف می‌کنم که اجرای این هماهنگی‌ها چالش‌های خودش را داشت و گاهی با کندی‌هایی همراه بود، اما همین که پروتکل‌ها از قبل تعریف شده بود، کمک کرد که در بحران‌های واقعی، دچار سردرگمی نشویم و سرویس‌ها را با کمترین آسیب ممکن مدیریت کنیم.

### ۳. اجرای دستورالعمل مدیریت بحران و شیفت‌بندی:

محور سوم، اجرایی کردن همان طرح مدیریت بحرانی بود که از قبل روی کاغذ داشتیم. سیستم شیفت‌بندی ویژه‌ای گذاشتیم تا مدیران ارشد برای تصمیم‌گیری‌های لحظه‌ای در شرکت حضور داشته باشند. علاوه بر این، چک‌لیست‌های نظارتی برای نمایندگی‌ها طراحی کردیم تا وضعیت پذیرنده‌ها را لحظه‌به‌لحظه رصد کنیم.

**◀ تجربه دو جنگ بزرگ و یک بحران اجتماعی در سال ۱۴۰۴ و ادامه‌دار بودن این روند در سال جدید، نشان می‌دهد که توانایی شرکت در حفظ پایداری خدمات در شرایط بحرانی قابل توجه است. مضافاً اینکه شرکت با همه این بحران‌ها توانسته روند سودآوری خودش را ادامه دهد، تحلیل شما از این شرایط چیست؟**

تحلیل پایداری و تداوم سودآوری شرکت در میان طوفان بحران‌های سال ۱۴۰۴ و استمرار آن در سال جدید، نیازمند نگاهی دقیق به چرایی این موفقیت است. حقیقت این است که آنچه در ماه‌های اخیر شاهد آن بودیم، نه صرفاً «مدیریت بحران در لحظه»، بلکه نتیجه‌ی ثمربخشی «برنامه‌ریزی‌های دوراندیشانه‌ای» بود که پیش‌تر توسط تیم‌های تخصصی و اجرایی شرکت صورت گرفته بود.

این موفقیت را می‌توان در دو محور کلیدی زیر خلاصه کرد:

**تغییر ریل در مدل کسب‌وکار:** تمرکز بر «بانک‌های ارزش آفرین» در طرح تعامل با نمایندگان و بهبود قراردادهای بانکی، نه یک تصمیم واکنشی به جنگ، بلکه استراتژی دقیقی بود که از ابتدای سال گذشته توسط همکاران پایه‌گذاری و اجرا شد. این نگاه پیش‌دستانه به بازار باعث شد که شرکت پیش از بروز تنش‌های منطقه‌ای، در مسیر درآمدهای پایدار قرار گیرد و در شرایط بحران، از استحکام مالی لازم برخوردار باشد.

**تلاش برای ارتقای امنیت و پایداری شبکه:** پایداری شبکه در شرایط بحرانی، مرهون سال‌ها تلاش و تمرکز همکاران تیم‌های فنی و زیرساخت است. متخصصان ما با پیگیری مجدانه و اجرای الزامات شاپرک، بخش بزرگی از فرآیندهای امنیتی و پایداری شبکه را از پیش محقق کرده‌بودند. درواقع، بسیاری از راهکارهایی که در روزهای سخت جنگ به کمک شبکه آمد، همان پروژه‌هایی بود که با ظرافت و دانش فنی همکاران ما در زمان صلح عملیاتی شده بود. بی‌شک مدیریت بحران و تلاش‌های شبانه‌روزی و بی‌وقفه‌ی تمامی همکاران ما در ستاد و نمایندگان صف، به عنوان موتور محرک سازمان،

**پایداری شبکه پرداخت تاپ در آن روزهای خاص، حاصل یک برنامه‌ریزی و پیش‌بینی قبلی بود. می‌دانستیم که با شرایط حساسی روبرو هستیم و باید برای مدیریت ناپایداری‌های احتمالی آماده می‌شدیم**



## ادامه از صفحه ۵

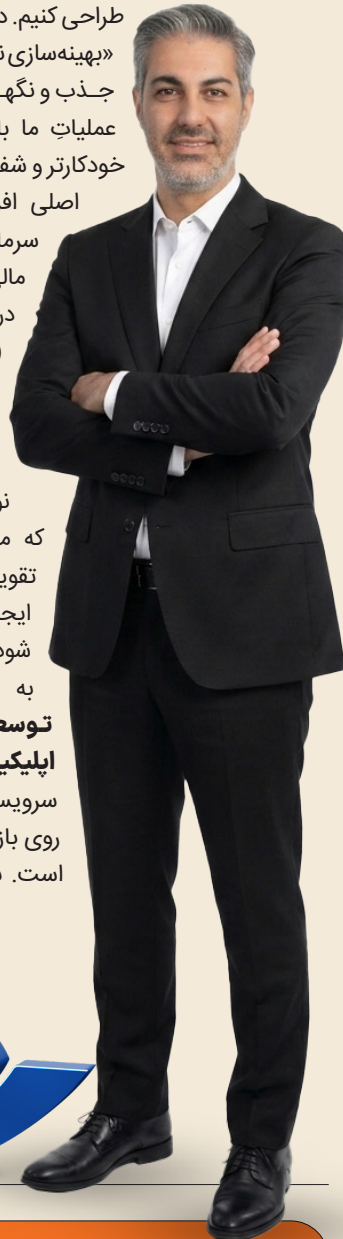
بی‌تعارف بگوییم؛ این فرآیندها در شروع کار با سختی‌ها و مقاومت‌هایی همراه بود و عیب‌ونقص‌هایی هم داشت، اما در نهایت همین حضور میدانی بچه‌ها و پیگیری مداوم مشکلات نمایندگی‌ها بود که باعث شد شبکه پرداخت ما در آن روزهای سخت، روی پای خودش بایستد و خدماتش متوقف نشود.

#### ◀ در تدوین برنامه‌های بلندمدت شرکت برای سال ۱۴۰۵، چه تعادلی میان «سرمایه‌گذاری روی پروژه‌های نوآورانه و ریسک‌پذیر» و «حفظ پایداری هسته اصلی کسب‌وکار» برقرار کرده‌اید؟

در تدوین برنامه‌های سال ۱۴۰۵، جنگ اخیر نگاه ما را به اولویت‌ها کاملاً واقع‌بینانه کرد. درس بزرگ این بود که مسیر توسعه شرکت دقیقاً از ایستگاه «پایداری شبکه» می‌گذرد؛ چرا که در این بازار رقابتی، پذیرنده اگر پایداری نبیند، منتظر نوآوری‌های ما نمی‌ماند و بلافاصله به سراغ رقبا می‌رود. چالش‌های مشابهی که در بانک سپه شاهد بودیم، زنگ خطری بود که نشان داد اختلال در هسته اصلی می‌تواند چه ابعاد گسترده‌ای داشته باشد. با این حال، واقعیت درآمدی ما این است که بخش اصلی جریان مالی به عملکرد هسته کسب‌وکار وابسته است. بنابراین، نگاه ما به موضوع «نوآوری در مقابل پایداری»، یک انتخاب صفر و یک نیست؛ بلکه یک «استراتژی هم‌افزا» با اولویت تثبیت هسته است. ما بر مبنای «حفظ بهبود هسته، سپس سرمایه‌گذاری برای رشد» پیش می‌رویم؛

به طور کل در بخش هسته اصلی (بهره‌وری عملیاتی و بازاریابی)، در برنامه ۱۴۰۵، هسته اصلی کسب‌وکار را صرفاً در نگهداری وضعیت فعلی ندیده‌ایم. استراتژی ما در این بخش، تلفیقی از «توسعه بازاریابی هوشمند» و «کاهش هزینه‌های عملیاتی» است. برای این منظور، تمرکز ویژه‌ای بر «سیستمی کردن» فرآیندها داریم تا هزینه‌های سربار را به حداقل برسانیم. در همین راستا، استفاده حداکثری از ابزارهای BI (هوش تجاری) که در سند استراتژی به آن پرداخته‌ایم، محور اصلی ماست؛ تا بتوانیم با تحلیل دقیق رفتار پذیرندگان، کمپین‌های بازاریابی هدفمندتر و کم‌هزینه‌تری طراحی کنیم. در واقع، ما از داده‌های عملیاتی برای «بهینه‌سازی نرخ تبدیل» و «کاهش هزینه‌های جذب و نگهداری» استفاده می‌کنیم. هرچه عملیات ما با اتکا به سیستم‌های هوشمند، خودکارتر و شفاف‌تر شود، حاشیه سود هسته اصلی افزایش یافته و منابع لازم برای سرمایه‌گذاری‌های بعدی بدون فشار مالی ایجاد می‌شود.

در بخش پروژه‌های نوآورانه (توسعه کنترل‌شده) هم ما نوآوری را نه به‌عنوان یک مسیر جداگانه، بلکه به‌عنوان «مکمل هسته» تعریف کرده‌ایم. در سال ۱۴۰۵، پروژه‌های نوآورانه به شکلی طراحی شده‌اند که مستقیماً به ارتقای تجربه کاربر و تقویت پایداری هسته کمک کنند تا از ایجاد ریسک‌های غیرضروری جلوگیری شود. برای روشن‌تر شدن این رویکرد، به چند مثال عینی اشاره می‌کنم: **توسعه باشگاه مشتریان و اپلیکیشن پذیرنده:** به‌جای ایجاد سرویس‌های جانبی پراکنده، تمرکز ما روی بازطراحی «اپلیکیشن پذیرنده» است. با تقویت این ابزار و پیاده‌سازی



یک «باشگاه مشتریان» هدفمند، ما عملاً هزینه‌ی نگهداری پذیرنده (Churn Rate) را کاهش می‌دهیم. این نوآوری مستقیماً در خدمت هسته اصلی است؛ چون پذیرنده‌ای که تجربه کاربری بهتری داشته باشد و از خدمات باشگاه مشتریان ما بهره‌مند شود، وفادارتر شده و وابستگی‌اش به شبکه ما تثبیت می‌شود. یا در حوزه توسعه جریان‌های درآمدی جدید مبتنی بر BNPL (پرداخت اعتباری)، ما ورود به حوزه‌های نوین مانند BNPL را با همین منطق «مکمل بودن» شروع کرده‌ایم. در این مدل، ریسک‌پذیری ما کاملاً کنترل‌شده است؛ چرا که به‌جای ورود به بازارهای ناشناخته، از داده‌های ترانکشی هسته اصلی استفاده می‌کنیم تا به پذیرندگان فعلی خود، اعتبار تخصیص دهیم. این کار نه تنها یک خط درآمدی جدید (کارمزد اعتباری) برای شرکت ایجاد می‌کند، بلکه باعث می‌شود پذیرندگان بیشتری ترانکش‌های خود را روی شبکه ما متمرکز کنند، که این خود به پایداری بیشتر حجم ترانکش‌های هسته کمک می‌کند. به عبارت دیگر، در برنامه ۱۴۰۵، نوآوری‌های ما «ریسک عملیاتی» ایجاد نمی‌کنند، بلکه «ارزش رقابتی» می‌سازند. ما ترجیح می‌دهیم پروژه‌های ریسک‌پذیر را با سرعت منطقی و با «تضمین عدم تداخل در سرویس‌دهی جاری» پیش ببریم، به‌طوری که هر گام نوآورانه، یک سنگ بنا برای تقویت هسته‌ی سودآور فعلی باشد.

**حقیقت این است که در تمام روزهای سخت اخیر، آنچه «تاب» را روی پا نگه داشت و چرخ‌های شبکه را با وجود همه فشارها چرخاند، دانش و دلسوزی همکاران عزیز بود**

#### ◀ نوسانات اقتصادی و ارزی چقدر برنامه‌های توسعه‌ای شما را بخصوص در تأمین سخت‌افزار و تجهیزات شبکه، تحت تأثیر قرار داده و چه راهبردهایی برای تاب‌آور کردن زنجیره تأمین تجهیزات دارید؟

واقعیت این است که نوسانات شدید اقتصادی و جهش‌های غیرقابل‌تصور نرخ ارز، فشار بسیار سنگینی به برنامه‌های توسعه‌ای ما وارد کرده است و در سال پیش‌رو هم این فشار ادامه خواهد داشت. شرایط واقعاً دشوار است؛ چرا که بخش عمده‌ای از ملزومات حیاتی ما، از دستگاه‌های کارتخوان گرفته تا قطعات کلیدی زیرساخت شبکه، وارداتی خواهند بود و همچنان وابستگی ارزی بالایی خواهیم داشت. امیدواریم در ساختار و سطح کارمزدها بازنگری جدی صورت بگیرد تا امکان ادامه‌ی توسعه و نوسازی شبکه پرداخت، متناسب با واقعیت‌های اقتصادی سال‌های پیش‌رو، فراهم شود.

با این حال، در برابر این شرایط منفعل نخواهیم بود و دو راهبرد اصلی را برای عبور از این دوره دنبال خواهیم کرد:

**۱. بهره‌وری حداکثری از دارایی‌های موجود با تکیه بر BI:** در سال جدید، استراتژی ما تا حد زیادی بر «بهینه‌سازی شبکه موجود» متمرکز خواهد شد. با استفاده از ابزارهای هوش تجاری (BI)، برنامه‌ای برای «بازتوزیع هوشمند» دستگاه‌های کارتخوان اجرا خواهیم کرد. در عمل، با تحلیل دقیق ترانکش‌ها، دستگاه‌های کم‌بازده را از نقاط غیرضروری جمع‌آوری و به مراکز پرتقاضا و پربازده منتقل خواهیم کرد. این رویکرد کمک می‌کند بدون نیاز به خریدهای سنگین ارزی، بهره‌وری شبکه را تا حد ممکن حفظ کنیم و فشار ناشی از افزایش قیمت‌ها را مدیریت کنیم.

**۲. تنوع‌بخشی در زنجیره تأمین:** برای تاب‌آوری بیشتر، وابستگی خود را به تأمین‌کنندگان محدود بیش از پیش کاهش خواهیم داد و از وضعیت «تک‌منبعی» فاصله خواهیم گرفت تا بتوانیم در شرایط سخت بازار، دسترسی مطمئن‌تری به قطعات و تجهیزات داشته باشیم. در نهایت، باید تأکید کنم که این اقدامات مدیریتی و هوشمندسازی، در سال پیش‌رو هم بیشتر نقش «مسکن هوشمند» را خواهند داشت. تداوم این مسیر و حفظ کیفیت خدمات در مقیاس ملی، مستلزم اصلاح بنیادین است. با توجه به اینکه بخش عمده‌ای از هزینه‌های زیرساختی و تجهیزاتی ما به‌صورت ارزی خواهد بود، امیدواریم مراجع تصمیم‌گیرنده هرچه زودتر در «نرخ کارمزدها» بازنگری کنند. تا زمانی که شکاف بزرگ میان هزینه‌های ارزی و درآمدهای ریالی پر نشود، ریسک کند شدن یا توقف نوسازی شبکه، همچنان به‌عنوان یک چالش

جدی برای کل صنعت پرداخت باقی خواهد ماند.

#### ◀ از منظر برنامه‌ریزی، چه نکاتی را در خصوص منابع مالی و انسانی را می‌بایست در نظر گرفت که در زمان بحران‌های ناگهانی، فرآیندهای حیاتی شرکت متوقف نشود؟

از منظر برنامه‌ریزی، مهم‌ترین نکته این است که ما نخواهیم در لحظه بحران «چرخ را دوباره اختراع کنیم». دستورالعمل‌ها و استانداردهای معتبر در حوزه مدیریت بحران و تداوم کسب‌وکار وجود دارد؛ آنچه برای ما حیاتی است، این است که این دستورالعمل‌ها را متناسب با ساختار شرکت بومی‌سازی و در سازمان نهادینه کنیم. نقش‌های کلیدی باید از قبل شناسایی و تعریف شوند، مسیرهای تصمیم‌گیری و زنجیره ارتباطات در سناریوهای مختلف (قطع ارتباط، اختلال زیرساخت، بحران انسانی و...) روشن باشد و برای هر نقش، جانشین‌های مشخص و آموزش‌دیده وجود داشته باشد تا توقف یا غیبت یک نفر، منجر به توقف فرآیند حیاتی نشود. این ساختار زمانی واقعی و قابل اتکا می‌شود که فقط روی کاغذ نماند. باید این پروتکل‌ها و سناریوها را هر چند وقت یک‌بار با استفاده از ابزارهایی مثل رزمایش، مانور و میزبازی دوره‌ای تمرین و راستی‌آزمایی کنیم؛ به‌عبارت دیگر، در شرایط عادی، اجرای شبیه‌سازی‌شده‌ی بحران را تمرین کنیم تا هم نقاط ضعف دستورالعمل‌ها مشخص شود، هم تیم‌ها در فضای کم‌ریسک، رفتار درست را ملکه ذهن خود کنند. به این ترتیب، در لحظه بحران، سازمان به‌جای اتکا به واکنش‌های هیجانی و فردی، بر پایه نقش‌های مشخص، مسیرهای ارتباطی تعریف‌شده و پروتکل‌های از پیش‌تمرین‌شده عمل می‌کند و فرآیندهای حیاتی متوقف نمی‌شوند. البته که تا حد زیادی این اتفاق افتاده است و تقریباً همه متولیان انجام فعالیت‌های حیاتی شرکت از نقش کلیدی خود و ضرورت آن آگاهی دارند.

#### ◀ در مورد تاب‌آوری منابع انسانی در روزهایی که فشار روانی جنگ و بحران‌های اجتماعی بر کارکنان و تیم فنی سایه انداخته، شرکت چگونه توانسته "پایداری عملکردی" تیم‌های عملیاتی را حفظ کند؟

در شرایطی که جنگ، تورم و جهش‌های ارزی هزینه‌های عملیاتی را بالا برده و بسیاری از کسب‌وکارها را به سمت تعدیل نیرو و کاهش مزایای کارکنان سوق داده است، ما در «تاب» تلاش کردیم مسیر دیگری را دنبال کنیم. با وجود فشارهای جدی بر صنعت PSP و عدم اصلاح نظام کارمزدی، اولویت ما این بود که تا حد امکان ثبات شغلی همکاران حفظ شود و نااطمینانی‌های بیرونی مستقیماً به ذهن و فضای کاری تیم‌ها منتقل نشود. از طریق مدیریت دقیق هزینه‌ها و بازنگری در اولویت‌ها، سعی کردیم این پیام را به همکاران بدهیم که تصمیم ما بر حفظ امنیت شغلی است و نگرانی درباره تعدیل گسترده نیرو در دستور کار شرکت نیست تا تمرکز تیم‌ها بر انجام کار و پایداری سرویس‌ها بماند، نه بر نگرانی از آینده شغلی.

این رویکرد فقط در سطح حرف نماند؛ مزایای متداول مانند کارانه‌ها و برخی مشوق‌ها که معمولاً در چنین شرایطی در بسیاری از شرکت‌ها حذف یا کاهش می‌شود، در «تاب» حفظ شد و حتی در بعضی حوزه‌ها افزایش هم پیدا کرد تا فشار تورم تا حدی جبران شود. در کنار این حمایت‌ها، «نظام جامع ارتقا» تدوین و ساختار «مالکان فرآیندها» تعریف شد تا مسیر رشد شغلی و مسئولیت‌پذیری شفاف‌تر شود و حس پیشرفت و اثرگذاری در تیم‌ها تقویت شود. مجموعه این اقدامات کمک کرد که در عین فشارهای بیرونی، انگیزه و تمرکز تیم‌های عملیاتی و فنی حفظ شود و کیفیت کار روزمره، حتی در روزهای سخت، دچار افت جدی نشود.

#### ◀ سخن پایانی

در پایان باید گفت که تمام این ساختارها، دستورالعمل‌ها و تصمیمات مدیریتی، تنها زمانی معنا پیدا می‌کنند که نیروی انسانی متعهد در کنار آن‌ها باشد. حقیقت این است که در تمام روزهای سخت اخیر، آنچه «تاب» را روی پا نگه داشت و چرخ‌های شبکه را با وجود همه فشارها چرخاند، دانش و دلسوزی همکاران عزیز بود. این همدلی و حس تعلق سازمانی که تک‌تک شما نسبت به مجموعه دارید، همان موتور محرکی است که کارها را پیش می‌برد و از هر زیرساخت فنی، حیاتی‌تر است. از همه عزیزان که با تلاش و تعهدشان ثابت کردند در شرایط بحرانی هم می‌توان کیفیت را حفظ کرد، صمیمانه سپاسگزارم.

## تاب گلد؛ خرید و فروش طلا با امکان تحویل فیزیکی

◀ مشاهده بیشتر



مدیرعامل شرکت تجارت الکترونیک پارسیان تشریح کرد

## نقشه راه جدید برای رشد سودآور

تبیین دستاوردهای تاپ در بهینه‌سازی شبکه پذیرندگان، عملیاتی‌سازی پروژه کهربا، برتری در مناقصه بزرگ بانک سپه و گذار از مدل سنتی پرداخت به سمت پلتفرم تجربه مالی در سال ۱۴۰۵

صنوف با نیازهای خاص را در دستور کار داریم که امکان افزایش متوسط مبلغ تراکنش و کسب درآمد مؤثر را فراهم می‌کنند. همچنین می‌خواهیم به‌جای رقابت صرف، رویکرد توسعه همکاری‌های API محور با فین‌تک‌ها و استارت‌آپ‌ها داشته باشیم تا بتوانیم سریع‌تر وارد حوزه‌های نوظهور شویم و مدل‌های درآمدی متنوع‌تری ایجاد کنیم».

### ◀ چالش‌ها و گذار به سمت زیرساخت پرداخت دیجیتال

وی در تشریح چالش‌های زیرساختی و گذار به سمت پرداخت دیجیتال یادآور شد: «یکی از مهم‌ترین بخش‌های هزینه‌ای در سال ۱۴۰۴، هزینه‌های امنیت و تقویت زیرساخت‌های سایبری بود. در فضای تهدیدات بیرونی و نگرانی‌های امنیتی، سرمایه‌گذاری در حوزه امنیت شبکه، مانیتورینگ، سخت‌افزارهای محافظتی، به‌روزرسانی‌های نرم‌افزاری و نیروی متخصص امنیت، افزایش قابل توجهی داشت. از منظر هزینه‌های مرتبط با کارت فیزیکی، هرچه سهم پرداخت‌های مبتنی بر موبایل، کیف‌پول و توکن افزایش یابد، وابستگی به کارت فیزیکی کاهش پیدا می‌کند. از منظر مدل کسب‌وکار نیز، NFC دروازه ورود به پرداخت‌های بدون کارت، کیف‌پول‌ها، سرویس‌های اعتباری و تجربه پرداخت مبتنی بر موبایل است. این یعنی PSP از پردازشگر تراکنش کارت به ارائه‌دهنده زیرساخت پرداخت دیجیتال تبدیل می‌شود».

### ◀ مناقصه بانک سپه و تغییر مدل تعامل با پذیرندگان

ساکبانی موفقیت تاپ در بزرگ‌ترین مناقصه بانکی کشور را پاداش اعتماد بازار به این مجموعه دانست و گفت: «برنده شدن در مناقصه اتصال ۱۵۰ هزار پایانه بانک سپه، یک پیام روشن به بازار است: پیام اعتماد. این اعتماد در فضای رقابتی صنعت پرداخت بسیار ارزشمند است و به تثبیت جایگاه برند تاپ کمک می‌کند».

وی با تبیین استراتژی جدید شرکت در تعامل با زنجیره پذیرندگان افزود: «موضوع اصلی این است که مدل سنتی PSP ها سال‌ها بر این اساس بود که پذیرنده از ما فقط یک کارت‌خوان دریافت می‌کرد و رابطه در همان نقطه تقریباً تمام می‌شد. به همین دلیل رویکرد ما به سمت ارائه «بسته‌های خدمات ارزش افزوده» تغییر کرده است. هدف این است که تاپ از یک تأمین‌کننده ابزار پرداخت، به شریک تجاری پذیرنده تبدیل شود؛ مدلی که وفاداری را افزایش می‌دهد، ریزش شبکه را کاهش می‌دهد و درآمد شرکت را متنوع‌تر و پایدارتر می‌کند. در همین راستا روی توسعه باشگاه وفاداری و مدل‌های اعتباری مانند BNPL کار کرده‌ایم و خبرهای خوبی در این حوزه در راه است. تاپ به‌زودی وارد مرحله‌ای می‌شود که کاربر نه‌فقط پرداخت انجام می‌دهد، بلکه از حضور در اکوسیستم تاپ منتفع می‌شود».

### ◀ ۱۴۰۵: هوشمندسازی و رشد سودآور مبتنی بر داده

مدیرعامل تاپ در پایان، سال ۱۴۰۵ را «سال هوشمندسازی عملیات و رشد سودآور مبتنی بر داده» نامید و برنامه‌های سال جدید را این‌گونه تشریح کرد: «یکی از مهم‌ترین محورهای ما در سال آینده، هوشمندسازی عملیات شرکت است. ما به‌طور جدی روی دیجیتال‌سازی فرایندهای داخلی، اتوماسیون عملیات، بهینه‌سازی شبکه پشتیبانی و استفاده از سیستم‌های هوشمند برای مدیریت پایانه‌ها کار خواهیم کرد. همچنین سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های مقاوم، مانیتورینگ پیشرفته، ارتقای معماری سوییچ و تقویت امنیت سایبری ادامه خواهد داشت. امنیت برای ما یک هزینه نیست؛ یک الزام استراتژیک است. دیگر هدف ما صرفاً افزایش تعداد پایانه و تراکنش نیست؛ بلکه جذب پذیرندگان باکیفیت‌تر، افزایش متوسط مبلغ تراکنش، کاهش پایانه‌های کم‌بازده و ارتقای ARPU است. به بیان ساده، رشد باید هوشمند و سودآور باشد. یکی دیگر از تمرکزهای اصلی ۱۴۰۵، تقویت زیرساخت‌های داده و حرکت به سمت حکمرانی داده است. ما در حال توسعه قابلیت‌های تحلیلی پیشرفته‌تری هستیم تا رفتار تراکنشی مشتریان، الگوهای صنفی، ریسک‌ها و فرصت‌های درآمدی را دقیق‌تر تحلیل کنیم. تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، جایگزین تصمیم‌گیری مبتنی بر حدس خواهد شد».



به سمت رقابت کمی و توسعه شبکه به هر قیمت، سوق پیدا می‌کند؛ که این امر می‌تواند منجر به رفتارهای کم‌بازده، افزایش پایانه‌های غیرمولد و حتی برخی فرایندهای ضدرقابتی در جذب پذیرنده شود. شرایط خاص امسال، از جمله تنش‌های امنیتی و اختلالات مقطعی در برخی بانک‌ها، نشان داد که پایداری خدمات اهمیت بسیار بالاتری از رقابت صرف بر سر سهم بازار دارد. در چنین مقطعی، شاخص واقعی بلوغ یک PSP، توانایی حفظ کیفیت سرویس در شرایط بحران است، نه صرفاً حجم تراکنش. مهم‌ترین اولویت ما در سال آینده «کسب سود پایدار» است، نه ارتقای رتبه در بولتن‌های آماری. رتبه و سهم بازار مهم است، اما اگر رشد سهم منجر به سودآوری نشود یا هزینه عملیاتی نامتوازن ایجاد کند، آن رشد برای شرکت و سهامداران ارزش افزوده ندارد».

### ◀ برنامه‌های راهبردی برای تحقق رشد سودآور

مدیرعامل تاپ، راهبردهای اصلی شرکت برای تحقق رشد سودآور را در چهار محور توسعه خدمات ارزش افزوده، توسعه فناوری‌های نوین، بازاریابی صنفی و مشارکت با فین‌تک‌ها خلاصه کرد و گفت: «افزایش درآمد غیرکارمزدی از طریق سرویس‌هایی مانند تسویه هوشمند، سرویس‌های اعتباری، ابزارهای گزارش‌گیری پیشرفته، مدیریت نقدینگی و راهکارهای مکمل صنفی در این دسته قرار می‌گیرند. در لایه تکنولوژی نیز، سرمایه‌گذاری هدفمند در، NFC، QR، توکنایزیشن و استانداردهای EMV پرداخت‌های بدون کارت؛ نه صرفاً به‌عنوان قابلیت فنی، بلکه به‌عنوان بستر خلق مدل‌های درآمدی جدید انجام می‌شود. از سوی دیگر، حرکت از مدل عمومی به مدل‌های تخصصی برای

**راهبردهای اصلی شرکت برای تحقق رشد سودآور در سال ۱۴۰۵ را می‌توان در چهار محور توسعه خدمات ارزش افزوده، توسعه فناوری‌های نوین، بازاریابی صنفی و مشارکت با فین‌تک‌ها خلاصه کرد**



**سال ۱۴۰۴ برای شرکت تجارت الکترونیک پارسیان (تاپ)، دوره‌ای چالش برانگیز اما همراه با دستاوردهای استراتژیک بود؛ سالی که در آن برقراری توازن میان رشد درآمد و پایداری عملیاتی در اولویت قرار گرفت. دکتر رضا ساکبانی، مدیرعامل تاپ، در مصاحبه با ویژه نامه عصر تراکنش تشریح می‌کند که چگونه این شرکت در مواجهه با تنش‌های امنیتی، اختلالات شبکه بانکی و فشارهای تورمی، تمرکز خود را از «رشد کمی» به سمت «بهینه‌سازی شبکه و رشد درآمد مؤثر»، تغییر داد... خلاصه این مصاحبه را می‌توانید در سومین شماره «دیدهبان» بخوانید و برای مطالعه متن کامل می‌توانید به سایت شرکت مراجعه کنید.**

### ◀ ۱۴۰۴؛ رشد درآمد در دل بحران و اهمیت بهره‌وری

ساکبانی عملکرد سال گذشته را دوره‌ای چالش برانگیز اما همراه با دستاوردهای استراتژیک توصیف کرد و گفت: «سال ۱۴۰۴ برای تجارت الکترونیک پارسیان، سال رشد درآمد همزمان با تاب‌آوری عملیاتی در شرایط بحران بود. در حالی که ساختار کارمزدی صنعت تغییر محسوسی نداشت و درآمد پایه PSP ها متناسب با تورم اصلاح نشد، هزینه‌های تجهیز، نگهداری، لجستیک، زیرساخت، امنیت سایبری و منابع انسانی رشد قابل‌توجهی را تجربه کردند. در چنین شرایطی، تمرکز ما صرفاً بر رشد تعداد پایانه یا تراکنش و کسب سهم بازار نبود؛ بلکه بر افزایش بهره‌وری شبکه، بهبود درآمدی، مدیریت ریسک عملیاتی و حفظ پایداری سرویس در سطح ملی متمرکز شد».

وی با تأکید بر لزوم تغییر رویکرد در مدیریت شبکه پرداخت افزود: «اگر شرکت صرفاً به دنبال رشد تعداد تراکنش می‌رفت، احتمالاً هزینه عملیاتی با سرعتی بیش از درآمد رشد می‌کرد و کیفیت خدمات آسیب می‌دید؛ به همین دلیل تصمیم گرفتیم تمرکز را از «رشد کمی» به سمت «بهینه‌سازی شبکه و رشد درآمد مؤثر» ببریم. در سالی که با تنش‌های امنیتی، اختلالات شبکه‌ای و فشارهای بیرونی مواجه بودیم، مهم‌ترین مسئولیت ما حفظ دسترس‌پذیری پایانه‌ها و جلوگیری از اختلال گسترده در شبکه پرداخت بود. با این حال، صادقانه باید گفت که با اهداف تهاجمی که در ابتدای سال برای خود تعریف کرده بودیم، فاصله داشتیم. همانطور که گفته شد این فاصله ناشی از شرایط کلان اقتصادی، تورم بالا، عدم اصلاح ساختار کارمزد و کاهش قدرت خرید در برخی صنوف بود». مدیرعامل تاپ به دستاوردهای محصولی این شرکت نیز اشاره کرد و اظهار داشت: «در همین سال پروژه کهربا را عملیاتی کردیم که گام مهمی در مسیر توسعه پرداخت‌های مبتنی بر NFC و فناوری‌های نوین محسوب می‌شود. همچنین پروژه‌هایی مانند پل‌پی و ریال دیجیتال در دستور کار قرار گرفته‌اند و طبق برنامه‌ریزی انجام‌شده، تا پایان سال عملیاتی خواهند شد».

### ◀ جایگاه تاپ در بولتن شاپرک و شاخص‌های واقعی بلوغ PSP

ساکبانی در بخش دیگری از این مصاحبه با تحلیل وضعیت رقابت در صنعت و جایگاه شرکت‌ها در بولتن شاپرک، رویکرد تاپ را فراتر از سهم‌خواهی‌های عددی دانست و تصریح کرد: «در واقع رقابت صرف بر سر رتبه در اولویت راهبردی ما قرار نداشت. به اعتقاد ما، رقابت بر سر رتبه بدون سودآوری، رقابت اشتباه است و در بلندمدت نمی‌تواند ارزش واقعی برای شرکت و سهامداران ایجاد کند. رویکرد ما مبتنی بر رشد سودآور، پایدار و مبتنی بر بهره‌وری است و معتقدیم استمرار این مسیر، بهبود جایگاه در گزارش‌های آتی را نیز به‌صورت طبیعی و مبتنی بر عملکرد واقعی رقم خواهد زد».

وی با نقد تمرکز افراطی بر شاخص‌های کمی بیان کرد: «وقتی رتبه صنعت صرفاً با سهم تعدادی یا مبلغی سنجیده شود، انگیزه بازیگران



خبرنامه شماره ۲



خبرنامه شماره ۱

جهت مشاهده و دانلود شماره های گذشته خبرنامه، QR CODE مورد نظر را اسکن کنید

معاون فناوری اطلاعات تاپ مطرح کرد

## کارنامه قبولی در آزمون پایداری شبکه پرداخت

ضرورت ایجاد مسیرهای امن اینترنتی برای دریافت به‌روزرسانی‌های حیاتی در زمان بحران



«حتی با داشتن بهترین فایروال‌ها و قدرتمندترین ژنراتورها، در نهایت روح حاکم بر پایداری سیستم، نیروی انسانی متعهد است.» این بخشی از اظهارات داود رضایی است که معتقد است صنعت پرداخت کشور از آزمون اخیر سربلند بیرون آمده است. او در این مصاحبه از سناریوهای پنهان فنی و فداکاری‌های شبانه‌روزی تیمش برای آرامش خاطر مردم روایت می‌کند.

گرفته نمی‌شوند، بلکه به پروتکل‌های دائمی شرکت تبدیل شده‌اند». به گفته او این تجربه نشان داد که سازمان باید در همه لایه‌ها، از سخت‌افزار و نرم‌افزار گرفته تا تأمین انرژی، به حداکثر خودکفایی و امکان جایگزینی سریع دست پیدا کند. رضایی می‌گوید: «مواردی که در گذشته ممکن بود هزینه اضافی تلقی شوند، اکنون به‌عنوان سرمایه‌گذاری حیاتی در سیاست‌های این شرکت نهادینه شده‌اند». او در ادامه به انتظاراتشان از دولت و حاکمیت نیز اشاره می‌کند و می‌گوید برای حفظ پایداری شبکه پرداخت در شرایط بحران لازم است مسیرهای ایزوله و امنی برای دسترسی به منابع جهانی فراهم شود. او می‌گوید: «محدودیت‌های گسترده اینترنت نباید مانع دریافت امضاهای امنیتی جدید، فرم‌ورهای تجهیزات و به‌روزرسانی‌های سیستم‌عامل شود، زیرا همین به‌روزرسانی‌ها خط مقدم دفاع در برابر حملات پیشرفته محسوب می‌شوند».

### نیروی انسانی؛ آخرین سنگر پایداری زیرساخت‌های حیاتی

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

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

مسیرهای نفوذ احتمالی را بستیم. این رویکرد که نوعی دفاع در عمق محسوب می‌شود، باعث شد نوسانات شدید ترافیکی یا حملات سایبری احتمالی تأثیری بر هسته اصلی پردازش تراکنش‌ها نداشته باشد». در پاسخ به این پرسش که اصلی‌ترین چالش عملیاتی این شرکت در روزهای جنگ چه بوده، رضایی می‌گوید بزرگ‌ترین چالش حفظ تعادل میان امنیت حداکثری و دسترسی عملیاتی بوده است. او توضیح می‌دهد که محدود کردن دسترسی‌ها می‌توانست ریسک‌هایی برای انجام به‌روزرسانی‌ها ایجاد کند. با این حال به گفته او، تیم فنی این شرکت با ایجاد کانال‌های کنترل‌شده و پایش لحظه‌ای ترافیک توانست این تعادل را حفظ کند تا «پایداری شبکه فدای امنیت نشود و بالعکس».

### فداکاری نیروی انسانی و درس‌های راهبردی از بحران

او در بخش دیگری از این گفت‌وگو از عملکرد تیم‌های عملیاتی شرکت تجارت الکترونیک پارسیان نیز یاد می‌کند و می‌گوید آنچه بیش از هر چیز باعث افتخار او شده، فداکاری نیروی انسانی این شرکت بوده است. رضایی توضیح می‌دهد که با وجود اعلام شرایط دورکاری همراه با حضور محدود، بسیاری از همکاران به صورت داوطلبانه و حضوری در محل دیتاستر و شرکت حاضر شدند. به گفته او، پاسخگویی ۲۴ ساعته در هفت روز هفته، دلسوزی نسبت به پایداری سازمان و پیش‌بینی دقیق نیازهای زیرساختی از جمله اقداماتی بود که تیم‌ها انجام دادند. او مثال می‌زند که همکاران به‌طور مداوم سیستم‌های سرمایشی دیتاستر، UPSها، دسترسی‌ها و حتی تأمین سوخت دیزل ژنراتورها را بررسی و آزمایش می‌کردند؛ رفتاری که نشان می‌داد تیم در شرایط بحران فراتر از استانداردهای معمول کاری عمل می‌کند.

رضایی همچنین به درس‌های این تجربه اشاره می‌کند و می‌گوید: «بزرگ‌ترین درس ما از این جنگ، عبور از نگاه امنیت مقطعی به تاب‌آوری دائمی است. ما یاد گرفتیم که اقداماتی مانند ایجاد امنیت حداکثری و مدیریت دسترسی‌ها دیگر صرفاً برای شرایط جنگی در نظر

داود رضایی، معاون فناوری اطلاعات تجارت الکترونیک پارسیان، درباره عملکرد صنعت پرداخت در روزهای جنگ رمضان توضیح می‌دهد که پایداری شبکه کارت‌خوان‌ها و درگاه‌های پرداخت این شرکت حاصل ترکیبی از پیش‌بینی‌های استراتژیک و واکنش‌های سریع عملیاتی بوده است. به گفته او، تیم فنی این شرکت از تجربه جنگ ۱۲ روزه به‌عنوان «یک مانور واقعی» استفاده کرده بود و همین تجربه کمک کرد تا در شرایط بحران آمادگی بیشتری داشته باشند.

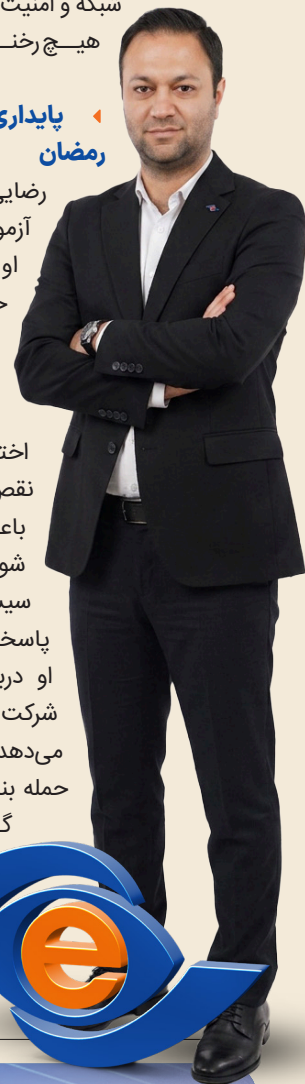
او درباره مهم‌ترین اقداماتی که شرکت تجارت الکترونیک پارسیان پیش از بحران و در حین آن انجام داد، می‌گوید: «یکی از اقدامات مهم ما سخت‌گیرانه کردن امنیت فیزیکی و منطقی بود؛ به‌طور مشخص پورت‌های ILO به‌صورت فیزیکی حذف شدند تا امکان نفوذ در لایه‌های زیرین سخت‌افزار از بین برود».

رضایی همچنین به ایزولاسیون شبکه اشاره می‌کند و توضیح می‌دهد که تمامی IPهای اینترنتی به ایران اکسس محدود شدند تا حملات خارج از مرز خنثی شود. از نظر او مدیریت سریع وصله‌های امنیتی نیز نقش مهمی در پایداری خدمات این شرکت داشت: «تمامی امضاها و فرم‌ورهای تجهیزات شبکه و امنیت شبکه به محض انتشار به‌روز شدند تا هیچ رخنه شناخته‌شده‌ای باقی نماند».

### پایداری کامل صنعت پرداخت در آزمون جنگ رمضان

رضایی معتقد است صنعت پرداخت کشور در آزمون جنگ رمضان نمره قبولی گرفته است. او مهم‌ترین دلیل این موفقیت را استمرار خدمت حتی در بدترین شرایط می‌داند و توضیح می‌دهد که شاخص اصلی این موفقیت، پایداری کامل شبکه بوده است. به گفته او، با وجود فشارهای روانی و اختلالات زیرساختی، هیچ تراکنشی به دلیل نقص فنی داخلی ناموفق نشد و همین موضوع باعث شد اعتماد عمومی به شبکه بانکی حفظ شود. او تأکید می‌کند: «این موضوع یعنی سیستم نه تنها زنده ماند، بلکه با ظرفیت کامل پاسخگوی نیاز مردم بود».

او درباره نحوه طراحی زیرساخت‌های امنیتی شرکت تجارت الکترونیک پارسیان نیز توضیح می‌دهد که استراتژی اصلی آنها بر پایه کاهش سطح حمله بنا شده بود. رضایی می‌گوید: «در نخستین گام تمامی دسترسی‌های غیرضروری را حذف کردیم. با حذف تمامی VPNها و محدود کردن ارتباطات به پروتکل‌های امن و شناسایی‌شده،



بزرگ‌ترین درس ما از این جنگ، عبور از نگاه امنیت مقطعی به تاب‌آوری دائمی است. ما یاد گرفتیم که اقداماتی مانند ایجاد امنیت حداکثری و مدیریت دسترسی‌ها دیگر صرفاً برای شرایط جنگی در نظر گرفته نمی‌شوند، بلکه به پروتکل‌های دائمی شرکت تبدیل شده‌اند...



راه‌های ارتباطی



۰۹۹۹۰۱۴۱۰۳۵



تجارت الکترونیک پارسیان  
روابط عمومی و تبلیغات

کلیه حقوق مادی و معنوی این خبرنامه متعلق به  
شرکت تجارت الکترونیک پارسیان است