

# تجارب رهبران پیشرو

## مجید گلپایگانی

جلد ۳ / شرکتهای برتر استارت آپ ایرانی

جلد ۳ / شرکتهای برتر استارت آپ ایرانی

مجید گلپایگانی

52368





[dariahamrah.ir](http://dariahamrah.ir)



---

تجارب رهبران پیشرو - ۳

---

شرکت‌های برتر استارت‌آپ ایرانی

---

مؤلف: مجید گلپایگانی

تجارب رهبران پیشرو: چگونه بنیان‌گذاران شرکت‌های برتر موفق شدند برندهایی  
باززش خلق کنند؟ / مؤلف: مجید گلپایگانی ۱۳۴۵  
شابک: ۱-۳۶-۵۸۵۰-۶۲۲-۹۷۸ / رده‌بندی دیویی: ۶۸۵/۱۱۰۵۵  
رده‌بندی کنگره: ۶۲/۵ HD / شماره کتابشناسی ملی: ۹۱۳۵۱۷۲

## شناسنامه و فیبا

### تجارب رهبران پیشرو - ۳

#### شرکت‌های برتر استارت‌آپ ایرانی

مؤلف: مجید گلپایگانی / سال چاپ: ۱۴۰۲ / تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه  
ویراستار: مریم آقا عبدالرزاق قمصری / طراحی جلد: اشکان نادرپور  
طراحی داخلی: خاطره باقری‌راد / شابک: ۱-۳۶-۵۸۵۰-۶۲۲-۹۷۸  
نشانی نشر: \_\_\_\_\_ ورمزد: تهران، میدان انقلاب،  
خ جم \_\_\_\_\_ الزاده جنوبی کوچه بیوکی پلاک ۵ تلفن: ۶۶۱۲۵۱۲۶

## فهرست

پیشگفتار.....	۵
قدردانی.....	۹
داستان اول: دیجیکالا، سعید و حمید محمدی.....	۱۰
داستان دوم: اسنپ، شهرام شاهکار.....	۲۲
داستان سوم: تخفیفان، نازنین دانشور.....	۳۲
داستان چهارم: کافه بازار- دیوار، حسام آرمندهی.....	۴۲
داستان پنجم: مامان پز، تبسم لطیفی.....	۵۴
داستان ششم: آپارات- فیلیمو، محمد جواد شکوری مقدم.....	۶۴
داستان هفتم: ایسام، سام مدن پور.....	۷۴
داستان هشتم: علی بابا، مجید حسینی نژاد.....	۸۶
جمع بندی درس آموخته‌هایی از موفقیت و شکست این شرکت‌ها و رهبران آن‌ها.....	۹۸
منابع.....	۱۲۴

در این کتاب، داستان برند شرکت‌ها، بنیان‌گذاران و رهبران آن‌ها را می‌خوانید

<p><b>سعید و حمید محمدی</b> بنیان‌گذاران شرکت دیجیکالا</p>	
<p><b>شهرام شاهکار</b> بنیان‌گذار اسنپ</p>	
<p><b>نازنین دانشور</b> بنیان‌گذار شرکت تخفیفان</p>	
<p><b>حسام آرمندهی</b> بنیان‌گذار شرکت هزاردستان</p>	
<p><b>تیسیم لطیفی</b> بنیان‌گذار مامان‌پز</p>	
<p><b>محمد جواد شکوری مقدم</b> بنیان‌گذار شرکت صباپده</p>	
<p><b>سام مدن پور</b> بنیان‌گذار ایسام</p>	
<p><b>مجید حسینی نژاد</b> بنیان‌گذار علی بابا</p>	

قصه‌ها از همان کودکی راهشان را به دنیای ما باز کرده‌اند و همیشه آینه‌ای از خیال و حقیقت در برابر ما گذاشته‌اند. مرور حقیقت اما، همان داستان تجربه زندگی‌های ناکرده است که اغلب آموختنی‌هایی با چاشنی جذابیت دارد. در این میان داستان زندگی کسانی که مسیرشان را از دل دنیای فناوری و کارآفرینی دنبال می‌کنند، رنگی متفاوت دارد و شبیه داستان‌های معمول (کلاسیک) نیست که در آن‌ها موفقیت و شکست، فرمولی یکسان دارد. مجموعه کتاب‌های «تجارب رهبران پیشرو» قرار است روایت‌گر داستان مستند روزگار همین افراد باشد؛ اشخاصی که نقشی مؤثر در شکل‌گیری آنچه امروز به‌عنوان عصر فناوری می‌شناسیم، داشته و دارند؛ کسانی که از انتخاب مسیر متفاوت نترسیدند؛ نه می‌خواستند قهرمان باشند و نه ضدقهرمان، آن‌ها رهبرانی پیشرو بودند.

هدف از نوشتن این مجموعه کتاب‌ها، آگاه‌سازی مخاطبان درباره رازهای موفقیت و شکست و همچنین داستان برند شرکت‌های برتر بوده است. آشنایی با درس‌آموخته‌ها و مهارت‌های زندگی و اندیشه‌های بنیان‌گذاران و رهبران موفق این شرکت‌ها موجب می‌شود که از آن‌ها یاد بگیریم. الگوبرداری از بهترین تجربیات و راه و روش افرادی که موفق به انجام دادن اموری مهم شده‌اند میان‌بری برای دستیابی به موفقیت در زندگی و کسب‌وکار است. درس گرفتن از شکست‌های دیگران کمک می‌کند که از تکرار اشتباهات جلوگیری کنیم. رویکردهای کاربردی و مؤثر آن‌ها موجب استفاده اثربخش از زمان و کوتاه شدن فرایند یادگیری می‌شود. از این رو، اجرای این رویکردها برای خوانندگان، ساده‌تر و پذیرفتنی است.



بهترین روش‌های یادگیری، به ترتیب اثربخشی، عبارت است از:

- یادگیری از طریق عمل کردن مستقیم
  - یادگیری از اشتباهات خودمان
  - یادگیری از تجربیات دیگران
  - یادگیری از بازخورد دیگران
  - یادگیری از طریق کارگاه‌های تمرین عملی
  - یادگیری از طریق دوره‌های آموزشی
  - یادگیری از طریق فیلم، پادکست و رسانه‌های اجتماعی
  - یادگیری از طریق کتاب، مقالات و گزارش‌های معتبر
- مخاطبان این کتاب افرادی هستند که به دنبال یادگیری‌اند و دغدغه رشد و توسعه دارند. همه این افراد می‌توانند از داستان زندگی بنیان‌گذارانی که این شرکت‌های موفق و ماندگار را ایجاد کرده‌اند، درس بگیرند و بیاموزند. یادگیرندگان طیفی از گروه‌های زیر را در بر می‌گیرند:

- جست‌وجوگران توسعه در زندگی فردی یا کسب‌وکار
- جوانان و دانشجویان رشته‌های مدیریت
- مشاوران مدیریت در صنعت و کسب‌وکار
- پژوهشگران کاربردی عرصه علم و فناوری
- مدیرعاملان و اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌ها
- مدیران و کارکنان شرکت‌ها و سازمان‌های گوناگون
- کارآفرینان و رهبران شرکت‌های نوپا (استارت‌آپ)
- افرادی که رؤیای راه‌اندازی شرکت یا کسب‌وکاری جدید در سر دارند
- رهبرانی که نگران رشد و سرمایه‌گذاری شرکت‌های خود هستند
- افرادی که با خواندن داستان برنده شرکت‌های برتر، در پی یادگیری از تجربیات رهبران موفق هستند.

هر جلد از این مجموعه شامل هشت داستان درباره هشت شرکت و بنیان‌گذاران آن‌ها خواهد بود. هر داستان شامل بخش مقدمه و معرفی شرکت و بنیان‌گذاران آن است. این مقدمه به سرعت خواننده را با موضوع آشنا می‌کند. در ادامه، تاریخچه

پیدایش و چگونگی راه‌اندازی شرکت به دست بنیان‌گذاران می‌آید. در بخش بعد، روند توسعه و پیشرفت شرکت بررسی شده، تاریخچه‌ای از محصولات و خدمات آن‌ها و نحوه عرضه‌شان به بازار و مشتریان ارائه می‌شود. سپس وضعیت فعلی شرکت و آمار و اطلاعات به‌روز آن، طبق آخرین گزارش منتشر و تأیید شده، بخش دیگر داستان خواهد بود. در انتهای هر داستان، درس‌آموخته‌هایی از سخنان، اندیشه‌ها و مهارت‌های زندگی و کسب‌وکار بنیان‌گذاران شرکت‌ها آمده است.

تبادل بین کار و زندگی و توسعه هم‌زمان کسب‌وکار با توسعه مهارت‌های فردی در زندگی، یکی دیگر از موضوعات مورد توجه زندگی انسان‌های امروزی است. در برخی از داستان‌های این شرکت‌ها و بنیان‌گذارانشان، مشکلات زندگی شخصی یا شکست‌هایی وجود دارد که به ما هشدار می‌دهد مراقب توسعه همه‌جانبه زندگی مان باشیم. در بسیاری از موارد، کارآفرینان و رهبران پیشرو، با خلق ارزش و ثروت برای خود و جامعه توانسته‌اند منشأ خیر و نیکی باشند و مسئولیت فردی و اجتماعی خود را نیز به‌خوبی اجرا کنند.

پس از اتمام فصل‌های کتاب، در بخش «درس‌آموخته‌هایی از موفقیت و شکست این شرکت‌ها» تلاش شده است به‌طور خلاصه و دسته‌بندی شده حوزه‌های گوناگونی مانند مدیریت و رهبری، منابع انسانی و سازمان، مشتریان و مصرف‌کنندگان، بازاریابی و تبلیغات، برند و نشان تجاری، و محصولات و خدمات آورده شود. بدین ترتیب، خواننده می‌تواند در نگاهی کلی به این بخش، چکیده درس‌آموخته‌های این رهبران و شرکت‌ها را مطالعه کند و متناسب با علاقه و تخصص خود از آن‌ها یاد بگیرد.

- اگر می‌خواهید که «از تجربیات برترین رهبران کسب‌وکارها الهام بگیرید»، این کتاب را بخوانید.
- اگر به دنبال کتابی هستید که بگوید «شما هم می‌توانید آن را انجام دهید»، این کتاب را بخوانید.
- اگر می‌خواهید یاد بگیرید که «چگونه می‌توانید به مردم جهان کمک کنید»، این کتاب را بخوانید.

در نهایت، صمیمانه از شما استدعا دارم که نظرات و پیشنهادات خود را برای ما

ارسال کنید. نقدها و نظرات شما، در وبسایت آمازون، شبکه‌های اجتماعی یا ایمیل، منابعی ارزشمند برای بهبود محتوای کتاب در ویرایش‌های بعدی و حتی تألیف کتاب‌های جدید خواهد بود؛ همچنین، خوشحال می‌شوم که سخنان مهم یا درس‌آموخته‌های منتخب خود را از این رهبران و بنیان‌گذاران شرکت‌ها و برندهای موفق با ما به اشتراک بگذارید. از لطف و محبت شما بسیار سپاسگزارم.

مجید گلپایگانی

دی ماه ۱۴۰۱

تهیه و انتشار این مجموعه کتاب، کار بسیار سخت و زمان بری بوده است. در این مسیر طولانی، افراد زیادی تأثیرگذار بوده‌اند که مایلم در اینجا از آن‌ها قدردانی کنم:

ابتدا از همسرم تشکر می‌کنم که در تمام این سال‌ها مشوق و همراه من بوده است. صبر و حمایت‌های او بود که فرصت مطالعه، تحقیق و نویسندگی را برای من فراهم آورد؛ همچنین از فرزندانم پدرام، حسام و امیرحسین که در زمان‌های مختلف از کمک‌های خود دریغ نکردند، سپاسگزارم.

از استاد نویسندگی خود، آقای سیاوش پیریایی، بسیار سپاسگزارم که نگرش مرادبراره نویسندگی تغییر داد و جنبه‌های جدیدی پیش روی من گذاشت.

از مدیران ارشد شرکت «داریاهمراه پایتخت»، به ویژه آقای محمد سلیمانی، رئیس هیئت مدیره شرکت، که حامی و الهام بخش نگارش و چاپ این مجموعه بودند و آقای دکتر رامین رضانزاد، قائم مقام مدیرعامل، که در اجرای عملیات این کار همواره پشتیبان بودند، تشکر می‌کنم.

از همکاران معاونت طرح و برنامه شرکت «داریاهمراه پایتخت»، به ویژه آقای شهاب سنایی تشکر ویژه دارم که زحمات وی در پیشبرد این پروژه و فعالیت‌های اجرایی آن بسیار تأثیرگذار بود.

از همکاری آقای سامان شادیان، مدیر بخش امور مشتریان، و همکاران ایشان خانم مریم لطف‌آبادی، آقای اشکان نادرپور و آقای رضا امامی، مدیر بازاریابی و تبلیغات «داریاهمراه پایتخت»، و همکاران ایشان تشکر ویژه دارم؛ بی شک زحمات این عزیزان در طراحی جلد و صفحات داخلی مربوط به معرفی «داریاهمراه پایتخت» بسیار تأثیرگذار بوده است.

از آقای هادی بنائی و خانم آتوسا میرزایی برای تهیه فایل‌های صوتی کتاب بسیار سپاسگزارم. از خانم نرگس مهندسیا، معاون ریسک و منابع سازمانی، و خانم مریم کارگر، مدیر منابع انسانی، برای حمایت‌هایشان در تهیه و نشر این مجموعه تشکر می‌کنم.

از همکاران «داریاهمراه پایتخت» آقایان علیرضا عزآباد، دانیال شانقی، امیر ریاحی نژاد و خانم‌ها مینا امیری، شیرین متین و اسما طاهری نیا که در بازخوانی کتاب‌ها مشارکت داشتند، سپاسگزارم. از دوستان عزیزم آقایان حسین مرادی، علی پرهامی، احمد تابنده و خانم زهرا صفاییان بسیار سپاسگزارم که با بازخوانی کتاب در بیان صحیح و بهتر روایت به اینجانب کمک کردند.

از خانم‌ها مریم آقا عبدالرزاق قمصری، در سمت ویراستار، و خاطره باقری‌راد، به عنوان گرافیست این مجموعه، بسیار سپاسگزارم. و در نهایت، از آقای اخترشناس، مدیر انتشارات هورمز، صمیمانه تشکر می‌کنم که در سازماندهی و فعالیت‌های اجرایی انتشار این مجموعه تلاش فراوانی به کار

# داسستان اول



سعید و حمید محمدی

بنیان‌گذاران شرکت دیجیکالا

حمید و سعید محمدی در اسفندماه سال ۱۳۵۸ در محله ابوذر تهران و در خانواده‌ای پرجمعیت متولد شدند. با مادری خانه‌دار و پدری که در نانواشی اش مشغول به کار بود. خانواده‌ای با یازده فرزند که از لحاظ سطح درآمد و تحصیلات پدر و مادر بسیار معمولی بود؛ ولی سبک زندگی متمایز از بافت اجتماعی منطقه سکونت و اهمیتی که والدین به تحصیل و علم‌آموزی می‌دادند، از آن‌ها خانواده‌ای تحصیل‌کرده ساخت. این دو برادر پس از گذراندن دوران دبستان و راهنمایی، دیپلم ریاضی گرفتند. حمید محمدی در رشته مهندسی صنایع دانشگاه خواجه نصیر و سعید محمدی در رشته مهندسی مکانیک دانشگاه آزاد، واحد علوم و تحقیقات، تحصیلات کارشناسی خود را به پایان رساندند. در ادامه نیز هر دو موفق به اخذ مدرک کارشناسی ارشد در رشته MBA شدند. در حقیقت، بنیان‌گذاران دیجیتال، در دورانی که کمتر کسی در ایران با کامپیوتر و تکنولوژی‌های روز دنیا آشنایی داشت، در خانه مشغول کشف دنیای جدیدی از تکنولوژی بودند. روزهای کودکی حمید و سعید همواره با آموزش و یادگیری مهارت‌های گوناگون سپری شد؛ مهارت‌هایی که بعدها به آن‌ها کمک کرد به جایگاه کنونی برسند.

### داستان تولد دیجیتال

ایده شکل‌گیری کسب‌وکاری به نام دیجیتال با تجربه‌ای ناموفق در خرید یک کالا شروع شد. سعید و حمید محمدی از نحوه شکل‌گیری دیجیتال این‌گونه می‌گویند: «دوربین دیجیتال تازه به بازار آمده بود و علاقه به عکاسی دیجیتال ما را به فکر خرید دوربین انداخت، دوست داشتیم جدی و حرفه‌ای عکاسی کنیم. تصمیم گرفتیم با هم یک دوربین SLR دیجیتال بخریم که قیمتش در آن زمان شاید بیش از یک میلیون تومان بود و گران محسوب می‌شد، چون پول پس‌اندازمان بود و با زحمت آن را به دست آورده بودیم، برایمان خیلی مهم بود که دوربین خوبی بخریم؛ بنابراین شروع به بررسی کردیم که چه دوربینی باید بخریم و با چه تجهیزات

و لنزی و... با دوستان و آشنایان صحبت کردیم، با کسانی که عکاسی می‌کردند صحبت کردیم. هنوز کسی از فضای عکاسی دیجیتال و جزئیات آن چندان مطلع نبود و همه به دوربین‌های آنالوگ مسلط بودند و این کار ما را در رسیدن به اطلاعات مناسب سخت کرده بود. سال ۱۳۸۴ بود که به فکر راه دیگری افتادیم و یکی از گزینه‌هایی که این مواقع همیشه در آستین داشتیم [و داریم] استفاده از اینترنت است؛ کاری که آن زمان هنوز چندان مرسوم نبود. در اینترنت جست‌وجو کردیم و دیدیم سایت‌هایی مثل [dpreview.com](http://dpreview.com) کارشان دقیقاً همین است. راهنمایی و نقد و بررسی کردن محصولاتی که به نوعی پیچیدگی دارند؛ مثل دوربین، وسایل صوتی و تصویری و... بنابراین از طریق این سایت‌ها با محصولات گوناگون، برندهای متنوع و مقایسه مدل‌ها و امکاناتشان آشنا شدیم و سرانجام تصمیم نهایی را برای خرید دوربین گرفتیم. آن قدر بررسی کرده بودیم که برای خودمان هم ماجرا جالب شده بود. مدل Nikon 7D را انتخاب کردیم، مغازه‌ای در خیابان جمهوری پیدا کردیم که دوربین را داشت. خیلی ذوق کردیم و خیالمان راحت شد که بالاخره دوربینی را که می‌خواستیم پیدا کرده‌ایم. دوربین را خریدیم و به خانه برگشتیم، ولی تا جعبه را باز کردیم متوجه شدیم لنز دوربین را عوض کرده‌اند و لنز ضعیف‌تری روی آن گذاشته‌اند که نه لرزش‌گیر دست داشت و نه فوکوس خودکار. به جزئی‌ترین موضوعات توجه کرده بودیم، ولی در نهایت به دلیل لنزی که اهمیت زیادی هم داشت سرمان کلاه رفته بود. واقعاً ناراحت شده بودیم؛ زیرا آن پول تمام پس‌انداز ما بود و ارزش زیادی داشت و از طرفی اتفاق ناخوشایندی را تجربه کرده بودیم. بررسی و انتخاب یک محصول دیجیتال به پایان تلخ خرید منتهی شد.»

بنیان‌گذاران دیجیکالا از این تجربه تلخ استفاده کردند و به جای حسرت خوردن برای پول ازدست‌رفته یا کلاهی که سرشان رفته بود، سعی کردند این مشکل را به‌طور کلی برطرف کنند. خرید دوربین تلنگری شد برای تأسیس بزرگ‌ترین شبکه خرید و فروش اینترنتی ایران، دیجیکالا، که در بهمن‌ماه سال ۱۳۸۵ متولد شد.

این دو برادر با در اختیار گرفتن دفتر کار کوچکی در خیابان مفتوح، که متعلق به برادرشان بود، و با استخدام پنج نیرو، به کمک سرمایه‌ای ۱۰ میلیون تومانی، دیجیکالا را راه‌اندازی کردند. دیجیکالا با دو تولیدکننده محتوا، یک مسئول خرید، یک

حسابدار و یک پیک برای تحویل کالا کارش را آغاز کرد. آن‌ها در فضای وب فارسی که از نظر محتوای غنی بسیار فقیر محسوب می‌شد، با تأکید بر ارائهٔ محتوای خوب در حیطهٔ گجت‌های دیجیتال، با سرعت رتبه‌های بالایی جست‌وجوی گوگل را به دست آوردند. بدین ترتیب بود که چند هفته بعد از آغاز فعالیت رسمی خود اولین فروششان را تجربه کردند.

## شروع رشد و پیشرفت با ورود سرمایه‌گذاران

مدیران دیجیکالا با به‌کارگیری سیاست‌هایی همچون پیروی نکردن صددرصدی از نوسانات قیمت دلار موفق شدند بنیان اقتصادی خود را قوی‌تر کنند. همین امر باعث شد که با گذشت سه سال از شروع فعالیت، دیجیکالا بتواند مشتری‌های خود را راضی نگه دارد. به گفتهٔ مدیران این شرکت، در روزهایی که به دلیل افزایش نرخ دلار، فروشندگان و تأمین‌کنندگان کالاهای دیجیتال، سیاست عرضه نکردن محصول یا افزایش نجومی قیمت‌ها را در پیش گرفته بودند، دیجیکالا به لطف موجودی انبار خود، محصولانش را با قیمتی معقول و پایین‌تر از بازار در اختیار مشتریانش قرار می‌داد. همین امر، تأثیر چشمگیری در پیشرفت دیجیکالا داشت. دیجیکالا اولین پیشنهاد سرمایه‌گذاری خود را از شرکت نسپرس<sup>۱</sup> در آخرین روزهای سال ۱۳۹۰ دریافت کرد. پس از انجام دادن مذاکرات تکمیلی، یک‌باره و بر اثر اتفاقات سیاسی که در سال‌های ۱۳۹۰ و ۱۳۹۱ روی داد، نسپرس تصمیم گرفت وارد ایران نشود. هم‌زمان با سیاست‌گذاری برای گسترش خدمات و کالاها، سرآوا، که یک صندوق سرمایه‌گذاری داخلی بود، به سراغ دیجیکالا آمد و دوباره برای سرمایه‌گذاری در دیجیکالا مذاکراتی آغاز شد. در نهایت این مذاکرات به سرمایه‌گذاری سرآوا در دیجیکالا منجر شد. دیجیکالا پس از سرمایه‌گذاری سرآوا در سال ۱۳۹۱ روند روبه‌رشد خود را همچنان ادامه داد، به طوری که در سال ۱۳۹۲ این فروشگاه اولین مرکز پردازش کالای خود را راه‌اندازی کرد.

در نهایت، دیجیکالا موفق شد پس از برنامه‌ریزی فراوان در سال ۱۳۹۳ گسترهٔ محصولانش را به کالاهای غیردیجیتال افزایش داده و طیف گسترده‌ای از محصولات

-----  
1. Naspers



را پوشش دهد. به اعتقاد برادران محمدی، پوست اندازی نکردن و تمرکز روی محصولات الکترونیک، دیجیکالا را در موقعیتی خطرناک قرار می‌داد و در صورت ورود رقیبی قدرتمند به این عرصه، امکان آن وجود داشت که شرکت با چالش‌های جدی تری روبه‌رو شود. پس از سرمایه‌گذاری سرآوا در دیجیکالا، فرایند اضافه کردن کالاهای غیردیجیتال وارد فاز عملی شد. بدین ترتیب، سیاست‌گذاری دیجیکالا برای تبدیل شدن به فروشگاه‌های با اجناس گوناگون آغاز شد. دیجیکالا از فروشگاه‌های برای خرید کالای دیجیتال به فروشگاه خرید دیجیتالی کالا تبدیل شد. در این بین، فرایند اضافه کردن کالاهای غیردیجیتال با اضافه کردن لوازم خانگی آغاز شد.

### هولدینگ دیجیکالا

دومین دور سرمایه‌گذاری دیجیکالا در سال ۱۳۹۴ با توافق برای جذب ۱۰۰ میلیون دلار کمپانی هلندی IHC نهایی شد. منابع حاصل از این سرمایه‌گذاری به چنین مواردی اختصاص یافت: بهبود زیرساخت‌های لجستیکی، توسعه پلتفرم نرم‌افزاری، خلق فرصت‌های شغلی بیشتر در سراسر کشور، تأسیس بزرگ‌ترین مرکز پردازش کالای خاورمیانه و راه‌اندازی مرکز مجازی فروشندگان و تولیدکنندگان ایرانی<sup>۱</sup>. دیجیکالا نیمه نخست دهه ۹۰ خورشیدی را با پوست اندازی دیگری آغاز کرد. دیجیکالا در سال ۱۳۹۵ ساختار خود را به یک هولدینگ تغییر داد و دیگر فقط یک فروشگاه اینترنتی نبود. هم‌زمان با تشکیل هولدینگ، دو فروشگاه دیگر نیز زیر چتر دیجیکالا قرار گرفتند؛ دیجی استایل و فیدیبو<sup>۲</sup>. از جمله مواردی که درباره عملکرد یک دهه اخیر دیجیکالا باید به آن اشاره کرد، عملکرد مالی این بنگاه اقتصادی، قبل و بعد از ورود سرمایه‌گذار است. دیجیکالا در پنج سال ابتدایی فعالیت خود به صورت مستقل به سوددهی بالایی دست یافته بود. اما در پنج سال دوم و پس از ورود سرمایه‌گذار، که هم‌زمان با افزایش شتاب توسعه زیرساختی در دیجیکالا بود، این هولدینگ دیگر سودده نبوده است. البته این موضوع فقط مختص دیجیکالا نیست؛ برای مثال، آمازون که فروشگاه‌های اینترنتی با گستره‌ای جهانی است، در سال‌های اخیر پس از چند فصل ضرردهی، به‌تازگی موفق شده است به سوددهی

1. Marketplace

2. Fidibo

مجدد برسد. در واقع، دیجیکالا هزینه رشد و توسعه پرشتاب را به جان خرید و تبدیل شدن به یک بنگاه بزرگ اقتصادی پربازده را به سود کوتاه مدت ترجیح داد. این استارت آپ، پس از تبدیل شدن به بزرگ‌ترین فروشگاه اینترنتی ایران، در نهایت با کسب عنوان بزرگ‌ترین خرده‌فروشی اینترنتی ایران برای تمام کالاها، گوشه‌چشمی به ثبت رکورد منطقه‌ای داشت. بر اساس آخرین اطلاعات عرضه‌شده شرکت دیجیکالا، این فروشگاه در آستانه عبور از سوق<sup>۱</sup> و تبدیل شدن به بزرگ‌ترین فروشگاه اینترنتی خاورمیانه از نظر فروش است. البته این تنها رکورد منطقه‌ای دیجیکالا نیست؛ مرکز پردازش دیجیکالا واقع در جاده فح با داشتن مساحتی حدود ۵۰ هزار مترمربع، بزرگ‌ترین مرکز پردازش کالا در خاورمیانه است. برای درک بزرگی این مرکز پردازش، کافی است بدانیم که طول نوار نقاله<sup>۲</sup> به کاررفته در این مرکز نزدیک به دو کیلومتر است. انبار دیجیکالا برای ۴ میلیون کالا ظرفیت دارد و امکان پردازش بیش از ۳۰۰،۰۰۰ کالا را فراهم آورده است. به گفته برادران محمدی، دیجیکالا به عنوان یک برند ملی و استارت آپ موفق داخلی در نظر دارد که وارد بازار کشورهای خاورمیانه شود. به طور حتم، ورود این کسب و کار و سایر استارت آپ‌ها و کسب و کارها به بازار کشورهای همسایه می‌تواند باعث افزایش اقتدار کشورمان در منطقه شود.

پانزده سال پس از آغاز به کار دیجیکالا، این استارت آپ به هولدینگی بزرگ در حوزه خرده‌فروشی آنلاین تبدیل شد و اکنون ۱۲ شرکت به عنوان زیرمجموعه آن فعالیت می‌کنند. دیجیکالا که استارت آپی نوپا در حوزه خرده‌فروشی‌های آنلاین بود، حالا به یکی از بزرگ‌ترین هولدینگ‌ها در این بخش تبدیل شده است. در گزارش سال ۱۳۹۹ از این مجموعه، نگاهی به ساختار و عملکرد هولدینگ دیجیکالا انداخته شده است. بر اساس این گزارش، دیجیکالا با بیش از ۴/۵ میلیون تنوع کالایی توانسته است به بیش از ۳۰ میلیون بازدید غیرتکراری در ماه برسد. این فروشگاه از حدود ۵۰ مرکز توزیع و انبار در سرتاسر کشور برای پردازش سفارش‌های مشتریان استفاده می‌کند. در مجموع، این مراکز، به طور روزانه، ظرفیت پردازش بیش از ۶۰۰ هزار کالا را دارند.

1. SOUQ

2. Conveyor

در روند تبدیل شدن به هولدینگ بزرگ، سرویس‌های متعددی به خانواده دیجیتال اضافه شده است؛ حال آنکه برخی از این سرویس‌ها از صفر در دیجیتال راه‌اندازی شده‌اند. برخی دیگر نیز پس از سرمایه‌گذاری دیجیتال در سرویس مدنظر به این خانواده پیوسته و مسیر رشدشان را در خانواده دیجیتال طی کرده‌اند. فروشگاه کتاب الکترونیکی و صوتی فیدیبو، فروشگاه اینترنتی مد و پوشاک دیجی‌استایل<sup>۱</sup>، سوپرمارکت آنلاین<sup>۲</sup>، زیرساخت پرداخت الکترونیک و خدمات مالی دیجی‌پی<sup>۳</sup> و مرکز نوآوری دیجی‌نکست<sup>۴</sup> هم‌اکنون در این مجموعه فعالیت می‌کنند. علاوه بر سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ کمدا، که یک پلتفرم خرده‌فروشی در بستر شبکه اجتماعی است و در سال ۱۳۹۸ راه‌اندازی شده، دیجیتال دو کسب‌وکار جدید پیندو<sup>۵</sup> در حوزه فروش کالاهای دست‌دوم و دیجی‌اکسپرس<sup>۶</sup> را در حوزه لجستیک در سال ۱۳۹۹ راه‌اندازی کرده است.

### وضعیت و جایگاه دیجیتال در بازار ایران

از زمان تأسیس تا به امروز، این فروشگاه موفق به ایجاد بیش از ۴۰۷۳ شغل در ۳۱ استان کشور شده است، که البته سهم استان‌های پرجمعیت بیشتر است. نکته جالب دیگر اینکه در مجموعه دیجیتال، افراد در بیش از ۴۵۰ گروه شغلی متفاوت دسته‌بندی شده‌اند؛ دیجیتال تقریباً همه گروه‌های مهم شغلی را پوشش داده است و برای بیشتر تخصص‌ها در دیجیتال شغلی پیدا می‌شود.

دیجیتال را می‌توان یکی از موفق‌ترین استارت‌آپ‌های کنونی ایران برشمرد که در یک دهه اخیر قدم به قدم پیشرفت کرده و با پشت سر گذاشتن چالش‌های گوناگون موفق شده است در حال حاضر به بزرگ‌ترین خرده‌فروشی اینترنتی خاورمیانه تبدیل شود. در ضمن، دیجیتال را می‌توان مستعدترین استارت‌آپ کشور دانست؛ به طوری که این استارت‌آپ روبه‌رشد فاصله بسیار اندکی تا رسیدن به

- 
1. Digistyle
  2. Fresh
  3. Digipay
  4. DigiNext
  5. Pindo
  6. Digiexpress

ارزش یک میلیارد دلاری دارد تا رکورد جدیدی را میان استارت‌آپ‌های ایرانی به نام خود ثبت کند و به اولین یونیکورن<sup>۱</sup> ایران تبدیل شود. دیجیکالا طی دو سال اخیر به پربازدیدترین فروشگاه خرده‌فروشی اینترنتی خاورمیانه بدل شده است؛ در عین حال، شتاب رشد بالایی این استارت‌آپ ایرانی روند صعودی خود را ادامه می‌دهد.

### رویکرد برند دیجیکالا و عوامل اصلی موفقیت آن

برادران محمدی، مؤسسان دیجیکالا، از تلاش این شرکت برای جلب توجه و رضایت مشتری گفتند و خبر دادند که امروزه ۸۰٪ از سفارشات این فروشگاه اینترنتی در زمان‌های مشخص شده به دست کاربران می‌رسد. این موضوع در حالی است که رضایتمندی مشتریان از خدمات شرکت دیجیکالا نیز ۹۶٪ اعلام شد. با وجود این، ۴٪ از مشتریان از خدمات دیجیکالا رضایت ندارند و این تعداد هم کم نیست و با گذر از شبکه‌های اجتماعی، می‌توان نارضایتی بسیاری از همین کاربران را مشاهده کرد.

در هیچ نقطه‌ای از دنیا، حتی در شرکت آمازون، فروشگاه‌های اینترنتی، ساعت مشخصی برای تحویل کالا به مشتریان ارائه نمی‌دهند. کاربران عادی در هر دو شرکت آمازون و دیجیکالا بسته به هزینه پرداختی، زمان تحویل یک تا دو هفته را انتخاب خواهند کرد. فقط کاربران ویژه دیجیکالا و سرویس پرایم آمازون هستند که در روز تعیین شده سفارش خود را تحویل می‌گیرند و هزینه اضافه برای حمل و تحویل نمی‌دهند؛ درحالی‌که کاربران عادی بزرگ‌ترین فروشگاه اینترنتی جهان هم گاهی یک یا دو هفته در انتظار سفارش خود می‌مانند.

مدیران دیجیکالا در گزارش خود اشاره کرده‌اند که خط قرمز این فروشگاه عرضه کالای تقلبی است. این شرکت با فروشگاه‌های متخلفی که کالای تقلبی در پلتفرم مارکت پلیس دیجیکالا عرضه کنند، به شدت برخورد خواهد کرد.

هرکسی اولین خریدش از سایت دیجیکالا را به یاد دارد. احتمالاً اولین ثبت سفارش با کمی دلهره انجام شده است. اما بعد از اینکه بسته رسیده، دیجیکالا اعتماد افراد را جلب کرده است. خرید از دیجیکالا به نسبت خریدهای سنتی مزیت‌هایی زیر را داراست:

۱. یونیکورن: اصطلاح اسب بالدار تک شاخ، برای کسب‌وکارهای استارت‌آپ و آنلاین به‌عنوان نماد متمایز موفقیت و ارزش‌گذاری بالایی مالی است. کسب‌وکاری که بالایی یک میلیارد دلار ارزش داشته باشد به یونیکورن معروف است.

- امکان بررسی توضیحات، نقدها و همچنین دیدن نظرات کاربران
  - امکان مقایسه کالاها با یکدیگر
  - تضمین اصل بودن کالا
  - تضمین بهترین قیمت
  - ضمانت بازگشت کالا طی هفت روز
  - حمل رایگان و پرداخت در محل
  - اختصاص یک طبقه برای تعویض محصولات مرجوعی به شکل حضوری
- اما این‌ها به این معنی نیست که دیجیکالا تمام خدماتش را بی‌عیب و نقص انجام می‌دهد؛ زیرا بارها اتفاق افتاده است که بنا به دلایلی از خدمات این شرکت ناراضی بوده‌اند. اما باید در نظر گرفت که هیچ سیستمی بدون عیب و نقص نیست و در ضمن، در ایران فروشگاه‌های مورداعتمادی مانند دیجیکالا کمتر وجود دارد. وب‌سایت دیجیکالا همواره در تلاش بوده است که مسیرها را برای مشتریان هموار کند و ساده‌ترین راه را برای ارائه خدمات به مشتری عرضه کند. هرچند هنوز ممکن است نقص‌هایی در طراحی سایت دیجیکالا وجود داشته باشد، بی‌شک تیم طراحی شرکت دیجیکالا عملکردی قوی و مثال‌زدنی دارد. اعضای این تیم همواره در حال تجزیه و تحلیل رفتار کاربران هستند و سعی می‌کنند بهترین پاسخ را برای خواسته‌ها و نیازهای آن‌ها فراهم کنند و در واقع، به خلق تجربه کاربری منحصر به فرد اهمیت ویژه‌ای می‌دهند؛ برای مثال، می‌توان به قسمت دسته‌بندی‌های این سایت اشاره کرد. این قسمت محصولات متنوعی دارد، اما به گونه‌ای تنظیم شده که همه چیز در دسترس باشد تا کاربر بتواند به راحتی وارد لیست محصولات مورد نظر خود شود؛ همچنین دیجیکالا این امکان را فراهم کرده که کاربران با اپلیکیشن‌های تلفن همراه خود سفارشاتشان را ثبت کنند یا از خدمات دیگر بهره‌مند شوند.

### روش‌های تبلیغاتی دیجیکالا

امروزه تقریباً در تمامی سایت‌ها، بیلبردهای شهری و رادیویی می‌توان پیگیر تبلیغات بود. اما یکی از هوشمندانه‌ترین روش‌های تبلیغاتی دیجیکالا که چندان هم دشوار نیست، بسته‌بندی‌های محصولات است که نام شرکت دیجیکالا روی

آن به چشم می‌خورد. دیجیتال‌ها در یکی از کمپین‌های تبلیغاتی خود با شعار «خرید باهوش سریع‌تر است»، به این نکته اشاره دارد که سرعت خرید و انتخاب هوشمندانه، چیزی است که آن‌ها برای ترویج فرهنگ خرید آنلاین استفاده می‌کنند. این شعار تبلیغاتی در ذهن مخاطب می‌ماند و به این فکر می‌کند که منظور از این شعار چیست؟ این نکته‌ای است که باعث می‌شود توجه بیشتری به دیجیتال‌ها جلب شود و بازدهی بیشتری هم برای این شرکت داشته باشد.

مجموعه دیجیتال‌ها به خوبی واقف است که برای داشتن مسیر کاری باثبات به همراهانی وفادار نیاز دارد. به همین دلیل، همواره تلاش می‌کند تا با ارائه طرح‌های گوناگون، ضمن حفظ مشتریان ثابت خود، مشتریان جدیدی جذب کند؛ برای مثال، همیشه پیشنهادهای شگفت‌انگیزی برای کاربران سایتش دارد و این پیشنهادهای هم مدام به‌روزرسانی می‌کند. این کار باعث می‌شود تا بازدیدکنندگان به عضویت در سایت دیجیتال‌ها تشویق شوند و از پیشنهادهای جذاب و ویژه این سایت استفاده کنند؛ همچنین یکی دیگر از راه‌های وفادار کردن کاربران دیجیتال‌ها برگزاری مسابقات هیجان‌انگیز و ارائه تخفیفات ویژه دوره‌ای است.

## درس آموخته‌هایی از مهارت‌های زندگی و اندیشه‌های کسب‌وکار برادران محمدی



برادران محمدی در خانواده‌ای پرجمعیت، با شرایط اقتصادی دشوار، در منطقه‌ای در جنوب شهر تهران، که مشکلات زیادی دارد، به دنیا آمدند. در دوران کودکی تا تکمیل تحصیلات خود هیچ‌گاه امکانات خاص و ویژه‌ای نداشتند و هزینه زیادی برای آموزش صرف نکردند، ولی در ادامه شاهد رشد و پیشرفتی بودیم که همه را تحت تأثیر قرار داد.

- افرادی همچون برادران محمدی با کارآفرینی خود موفق شدند برای چندصد نفر اشتغال‌زایی و برای کشور ثروت آفرینی کنند.
- آن‌ها صبور، امیدوار، کوشا، با پشتکار، باهوش و پرتلاش در مسیر موفقیت گام برداشتند و ذره‌ذره به آنچه در آرزوی آن بودند دست یافتند.
- برادران محمدی چشم‌انداز و اهداف بزرگ را برای خودشان مشخص و شفاف کردند و با اولویت‌بندی اهداف و برنامه‌ریزی درست و اجرای دقیق، اندک‌اندک به تک‌تک خواسته‌هایشان دست یافتند.
- نکته‌ای که مسیر رشد و پیشرفت برادران محمدی را ارزشمند و طلایی کرده، تیزهوشی در کشف فرصت‌ها از دل نیاز جامعه، در تمام طول راه طی شده تا به اینجای کار بوده است.
- نکته مهم دیگر اجرای ایده است. این موضوع اهمیت فراوانی دارد. اگر اکنون شاهد چنین درخششی هستیم، بی‌شک به دلیل تلاش‌های بی‌وقفه بنیان‌گذاران این مجموعه موفق در اجرای ایده ایشان است.
- آن‌ها در مسیر خود با چالش‌های گوناگونی روبه‌رو شدند؛ چالش‌هایی که هر یک ممکن است کسب‌وکاری را به سقوط بکشاند. اما برادران محمدی به جای آنکه از ادامه دادن دست بکشند، همان چالش را به فرصت تبدیل کردند تا سرانجام موفق شدند برند دیجیکالا را به برندی مشهور تبدیل کنند.
- آن‌ها یادگیری مستمر و انجام دادن آزمایش و تجربه کردن را دوست داشتند؛ از نگهداری حیوانات گرفته تا ساخت لوازم آزمایش علوم. این‌گونه فعالیت‌ها نشان

- می‌دهد که کنجکاوی از ابتدا در وجود این دو برادر نهادینه شده بود.
- رهبران دیجیکالا پیشنهادهای سرمایه‌گذاری خارجی خود را پس از مذاکرات مختلف رد کردند. سپس سرآوا، که یک صندوق سرمایه‌گذاری داخلی بود، به سراغ دیجیکالا آمد و در نهایت، مذاکرات بین این دو به سرمایه‌گذاری سرآوا در دیجیکالا منجر شد. این اتفاق خود موجب روند روبه‌رشد شرکت و حتی ورود دیجیکالا به عرضه کالاهای غیردیجیتال شد.
  - رهبران دیجیکالا با ارائه طرح‌های گوناگون، ضمن حفظ مشتریان ثابت خود، مشتریان جدیدی جذب کردند؛ برای مثال، همیشه پیشنهادهای شگفت‌انگیزی برای کاربران سایت دارند و این پیشنهادها را هم مدام به روزرسانی می‌کند.
  - رهبران دیجیکالا برای اینکه سرعت خرید و انتخاب هوشمندانه را ترویج کنند از کمپین‌های تبلیغاتی خاصی استفاده کردند؛ برای مثال، شعار «خرید باهوش سریع‌تر است» را برای ترویج فرهنگ خرید آنلاین استفاده کردند.
  - رهبران دیجیکالا با به‌کارگیری سیاست‌هایی همچون پیروی نکردن صددرصدی از نوسانات قیمت دلار موفق شدند بنیان اقتصادی خود را قوی‌تر کنند. همین امر باعث شد که با گذشت سه سال از شروع فعالیت، دیجیکالا بتواند مشتری‌های خود را راضی نگه دارد.



# داسـتان دوم



● شهـرام شاهـکار  
بنیان‌گذار شرکت اسنپ

**شهرام شاهکار** متولد ۱۳۶۴ در تهران است. وی علی‌رغم استعدادش در موسیقی، در رشته علوم کامپیوتر دانشگاه منچستر درس خواند و سپس در کانادا مشغول به کار و تحصیل شد. شاهکار تجربه کار در چندین شرکت بزرگ ایرانی و بین‌المللی را در کارنامه خود دارد. شاخص‌ترین سمت او مدیریت ارشد اجرایی «اسنپ»<sup>۱</sup> است. او مدرک کارشناسی ارشد رشته MBA را از دانشگاه بریتیش کلمبیای کانادا اخذ کرد؛ همچنین دارای ۱۰ سال تجربه مدیریت و توسعه کسب‌وکار بین‌المللی در اروپا، آمریکای شمالی و خاورمیانه است.

داستان اسنپ ابتدا با چهار یا پنج کارمند شروع شد و شهرام شاهکار در کمتر از هفت سال فعالیت، موفق شد این رقم را به بیش از ۱۲۰۰ کارمند و بیش از ۳ میلیون راننده برساند. اسنپ در سال ۱۴۰۱ حدود ۴۵ میلیون کاربر دارد که در ۶۵ شهر گوناگون و در ۲۴ ساعت شبانه‌روز به کمک این نرم‌افزار سفر می‌کنند. در سال ۱۳۹۷، ارزش این کسب‌وکار در حدود ۱/۴ تا ۱/۷ میلیارد دلار برآورد شده بود. شاهکار در حال حاضر مدیر ارشد اجرایی «دیوار» و مدیرعامل شرکت نوپای «کارنامه» است.

### اسنپ چگونه متولد شد؟

داستان از این قرار بود که در زمستان ۱۳۹۳ گروهی از جوانان خوش فکر کشورمان، به سرپرستی شهرام شاهکار، در سمت مدیر اجرایی ارشد، تصمیم گرفتند یک سرویس جابه‌جایی آنلاین در کشور راه‌اندازی کنند. آن‌ها موفق شدند هفتمین استارت‌آپ حوزه حمل‌ونقل آنلاین جهان را پایه‌گذاری کنند.

شهرام شاهکار در مقام نایب‌رئیس هیئت‌مدیره اسنپ، به همراه دوست و همکار خود، ژوبین علاقبند (مدیر گروه استراتژی شرکت «اینترنت ایران»)، شروع به ساختن اپلیکیشن اسنپ کردند. در ابتدا، وظیفه ژوبین پیگیری تأیید صلاحیت رانندگان متقاضی از پلیس امنیت نیروی انتظامی کشور بود (امروزه این کار طی ۴۸ ساعت امکان‌پذیر است). در آغاز کار، اسنپ با نام تجاری «تاکسی‌یاب» فعالیت خود را

-----  
1. Snapp

شروع کرد و در آن زمان تحت مالکیت گروه اینترنت ایران بود. (گروه اینترنت ایران تاکنون موفق به پیاده‌سازی پروژه‌هایی مثل اسنپ‌فود، اسنپ‌مارکت، اسنپ‌هیپ، اسنپ‌تریپ، بامیلو، پین‌تاپین و اسکانو شده است.)

سازندگان تاکسی‌یاب رفته‌رفته با گرفتن بازخورد از مشتریان، در ابتدای سال ۱۳۹۴، موفق شدند نرم‌افزاری جدید به نام اسنپ را به بازار عرضه کنند. در این سال بود که داستان اسنپ به‌طور رسمی شروع شد. اسنپ در سال ۱۳۹۵ بیش از ۱۰۰٪ رشد کرد و همین موفقیت‌ها باعث شد غول‌هایی همچون ایرانسل و MTN Group از آن حمایت کنند. در نتیجه، اسنپ توانست بیش از ۲۰ میلیون دلار حمایت مالی دریافت کند. سازندگان اسنپ رفته‌رفته بخش‌های گوناگونی را به نرم‌افزار خود اضافه کردند و در واقع ایده‌آنها پخته‌تر شد.

اسنپ یکی از سرویس‌های برخط برای درخواست وسیله نقلیه در ایران است که پس از آغاز به کار مورد انتقاد صنف تاکسی‌رانی قرار گرفت و به عملیات تاکسی‌رانی غیرقانونی، پایین آوردن قیمت و خدمات نایمن متهم شد. با وجود این، اسنپ در دو سال اول فعالیتش توانست به یکی از بازیگران اصلی تجارت الکترونیک در ایران تبدیل شود.

نرم‌افزار اسنپ به مالکیت شرکت «ایده‌گزين ارتباطات روماک» اکنون برای دو سی ستم عامل اندروید و SOi منتشر شده است. این شرکت تعدادی شرکت اینترنتی را راهبری کرده است و مالک آن‌ها محسوب می‌شود. در حال حاضر، این شرکت علاوه بر نرم‌افزار اسنپ، استارت‌آپ‌های بامیلو، اسنپ‌فود، اسنپ‌روم، اسنپ‌تریپ، اسنپ‌هیت، اسنپ‌مارکت و اسکانو را نیز مدیریت می‌کند. شرکت‌های NTM و ایرانسل از سهام‌داران گروه اینترنت ایران هستند.

### اسنپ چگونه کار می‌کند؟

برای درخواست سرویس‌ها کافی است نرم‌افزار را باز کنید، مقصد را انتخاب کرده، اسنپ درخواست کنید و بووم! اسنپ منتظر شماست. حالا می‌توانید اطلاعات راننده و اتومبیل را چک کنید، در هر لحظه، محل قرارگیری راننده را روی نقشه ببینید و پس از رسیدن اتومبیل، سوار شوید و از خدمات دنیای آنلاین لذت ببرید.

شما می‌توانید سفرهای رفت و برگشتی درخواست کنید. می‌توانید دو سفر برای خودتان رزرو کنید یا حتی بین راه چند توقف کوتاه داشته باشید. می‌توانید سفر خود را به اشتراک بگذارید و همچنین از گزینه‌های سفر و کُدهای تخفیفی که اسنپ به شما می‌دهد استفاده کنید. نحوه پرداخت پول می‌تواند به صورت نقدی، الکترونیکی و حتی اعتباری باشد. امروزه ۴۰٪ از کاربران ترجیح می‌دهند هزینه سفر خود را به صورت آنلاین پرداخت کنند. شما می‌توانید در پایان سفر به راننده خود امتیاز دهید و جالب‌تر اینکه راننده نیز می‌تواند به شما امتیاز دهد.

فرایند گزینش و استخدام راننده‌ها به این صورت است که در گام اول تمامی راننده‌ها باید به صورت حضوری با مدارک هویتی خود شامل گواهینامه، کارت ملی، بیمه‌نامه، معاینه فنی برای خودروهای بالای پنج سال و گواهی عدم سوءپیشینه به دفاتر و مراکز اسنپ مراجعه کنند. بعد از مراجعه، کارشناس کنترل کیفی خودروی آن‌ها را بازرسی می‌کند. در این مرحله، به نکات مهمی در بخش داخلی و بیرونی خودرو توجه می‌شود. بعد از اینکه سالم بودن وسایل گرمایشی و سرمایشی تأیید شد (راننده‌ها در فصول گرم سال موظف هستند کولر ماشین را روشن کنند)، راننده وارد فرایند گزینشی و آموزشی می‌شود. اسنپ چک‌لیستی دقیق دارد که در فرایندی تقریباً یک‌ساعته، فاکتورهایمانند رفتار، ظاهر راننده و آموزش پذیری وی سنجیده می‌شود و نکات آموزشی، بایدها و نبایدها، آیین‌نامه انضباطی، نحوه رفتار با مسافر و کار با نرم‌افزار اسنپ به او آموزش داده می‌شود. سپس اقلام اسنپی شامل دفترچه راهنما، خوشبوکننده و استیکر شیشه نیز در اختیار راننده‌ها قرار می‌گیرد. اسنپ مرکز پشتیبانی بیست و چهارساعته دارد. اگر راننده‌ها و مسافران در رابطه با اسنپ پرسشی داشته باشند، می‌توانند با این مرکز در ارتباط شوند.

## مسیر رشد اسنپ چگونه بوده است؟

شرکت اسنپ الگوبرداری شده از شرکت اوبر<sup>۱</sup> است؛ شرکتی که در سال ۲۰۰۹ تأسیس شد و در عرض شش سال به بزرگ‌ترین شرکت دنیا در این حوزه تبدیل شد. این شرکت سرویس حمل و نقل ارائه می‌کند، اما خودش صاحب یک خودرو هم نیست! استارت‌آپ موفق از خود سرمایه‌ای ندارد، بلکه بستر را برای کسب و کار دیگران فراهم کرده، از این راه سودآوری می‌کند.

در ایران، اسنپ یکی از موفق‌ترین مدل‌های تجارت الکترونیک است؛ زیرا از الگوی صحیح استارت‌آپ‌ها پیروی می‌کند. خدمات اسنپ بر اساس تأمین سریع، مطمئن، ارزان و بی‌دغدغه خودرو برای کاربران مسافر تعریف شده است. بر این اساس، هزاران راننده‌ای که به دنبال مسافر هستند دیگر نیازی به چرخش بی‌هدف در شهر ندارند. حال آن‌ها می‌توانند به سادگی مسافرانشان را با این نرم‌افزار جذب کنند. این موضوع علاوه بر اشتغال‌زایی، در بلندمدت باعث کاهش ترافیک و کاهش مصرف سوخت خواهد شد.

شهرام شاهکار می‌گوید: «مسیر سخت و دشواری را طی کردیم. مهم‌ترین دغدغه اسنپ هم، مثل بقیه استارت‌آپ‌ها، اعتمادسازی بین کاربران بود. برای ایجاد این اعتماد بسیار کوشیدیم و روند رشد ما هم نشان می‌دهد در این راه موفق بوده‌ایم. چالش بعدی ما زیرساخت بود. زیرساخت‌هایی که تحت کنترل و اختیار خودمان نبود؛ مثل اینترنت همراه. کسب و کار ما مبتنی بر اینترنت است و کاربر برای استفاده حتماً می‌بایست به اینترنت دسترسی داشته باشد. در ابتدای فعالیت، فقط یک اپراتور، اینترنت نسل سوم عرضه می‌کرد. اما حالا وضع بسیار بهتر شده است و اینترنت پرسرعت همراه در اکثر نقاط شهر دردسترس است. چالش سوم هم که تقریباً تمام استارت‌آپ‌ها با آن روبه‌رو هستند، نیروی انسانی بود. استارت‌آپ‌ها به نیروی انسانی خلاق و متخصص نیاز دارند و متأسفانه فضای آموزشی کشور متناسب با این نیاز طراحی نشده است. ما با منابع محدودی شروع به کار کردیم. پس از اعتبارسنجی ایده، با راه‌اندازی کار در همان ماه‌های نخست فهمیدیم که این ایده مشکل بزرگی را از کسانی که درخواست تاکسی داشتند، حل خواهد کرد.

1. Uber

وقتی شما امتحان می‌کنید و متوجه روند روبه‌رشد می‌شوید و روزه‌روز هواداران این ایده بیشتر می‌شوند، آن وقت است که می‌توانید این روند را جلوی سرمایه‌گذاران بگذارید و به آن‌ها بگویید که آیا در این سفر هیجان‌انگیز حاضرند شما را همراهی کنند یا خیر؟ باز هم تأکید می‌کنم؛ تیم اجرایی در این زمینه اهمیت بسیاری دارد.»

در تاریخ ۱۵ بهمن ۱۳۹۷، نشان‌واره، ظاهر برنامه، سایت اسنپ و تمامی زیرمجموعه‌ها مانند اسنپ‌تریپ تغییر کرد. طبق اعلام شرکت اسنپ، هدف از این تغییرات ایجاد یکپارچگی بیش‌ازپیش میان تمامی زیرمجموعه‌های اسنپ بود. در حال حاضر، تمام خدمات اسنپ در یک سوپراپ به نام اسنپ! در دسترس است.

### سوپراپلیکیشن اسنپ چگونه به وجود آمد؟

اولین نمونهٔ پیاده‌سازی یک سوپراپلیکیشن را کشور چین با وی‌چت<sup>۱</sup> تجربه کرد. بعد از این اتفاق، کم‌کم برخی از اپلیکیشن‌های مطرح دنیا مانند اوبر و حتی فیس‌بوک<sup>۲</sup> هم به این سمت گرایش پیدا کردند. نمونهٔ دیگر شرکت گوجک<sup>۳</sup> است که در کشورهای اندونزی، تایلند، سنگاپور و ویتنام فعالیت می‌کند. این استارت‌آپ در سال ۲۰۱۰ شروع به کار کرد و ابتدا مرکز تماسی برای ارتباط بین پیک‌های موتوری و مشتریان بود. گوجک رفته‌رفته بزرگ‌تر شد و خدمات کامل حمل‌ونقل، سفارش غذا و پرداخت را هم به مجموعهٔ خود اضافه کرد. شاید بتوان دلیل اصلی سوپراپ شدن را رشد و ایجاد جریان‌های درآمدی بیشتر دانست.

سوپراپ شدن برای اپلیکیشن‌هایی که عمدهٔ سهم بازار را در حوزه‌ای خاص در اختیار دارند، ولی انتظار رشد بیشتری در آن حوزه ندارند، گزینه‌ای مناسب به نظر می‌رسد؛ برای مثال، اسنپ بیشترین سهم بازار تاکسی آنلاین را در اختیار داشت و خدمات این شرکت محدود به ایران بود؛ بنابراین می‌توان گفت که در حوزهٔ تاکسی آنلاین، دیگر جایی برای رشد وجود نداشت و لازم بود که اسنپ وارد سایر حوزه‌ها شود. از مزیت‌های دیگر سوپراپ، کاهش هزینهٔ جذب هر کاربر و در عین حال، دسترسی به کاربران بیشتر است؛ زیرا هر کاربر با استفاده از یک خدمت سوپراپ، با سایر خدمات آن هم آشنا می‌شود یا به‌طور هم‌زمان از چند خدمت

-----

1. WeChat

2. Facebook

3. Gojek

استفاده می‌کند. علاوه بر این، ارزش بازار اپلیکیشن افزایش می‌یابد؛ زیرا سوپرپاپ در حوزه‌های گوناگونی فعال است. در نتیجه، میزان ریسک فعالیت در چند بازار متنوع کاهش می‌یابد. در کنار مزایای سوپرپاپ شدن، چالش‌های زیادی هم وجود دارد که از بین آن‌ها می‌توان به نحوه مدیریت و میزان تجربه تیم در هر حوزه و نیاز به سرمایه‌گذاری گسترده اشاره کرد. به دلیل گستردگی و تعدد خدمات و کنترل کیفیت خدمات‌رسانی در زیرمجموعه‌های سوپر اپلیکیشن اسنپ این موضوع می‌تواند مهم‌ترین چالش اسنپ باشد.

مجموعه اسنپ به طور کلی به زیرمجموعه‌های زیر تقسیم می‌شود:

- اسنپ تاکسی
- اسنپ باکس (جابه‌جایی بسته و باربری)
- اسنپ فود (سفارش غذا، شیرینی و نان)
- اسنپ تریپ (رزرو هتل و خرید بلیت)
- اسنپ مارکت (خرید کالاهای سوپرمارکتی)
- اسنپ روم (رزرو اقامتگاه و هتل اقتصادی)
- اسنپ دکتر (مشاوره پزشکی آنلاین و تحویل دارو)
- اسنپ فینتک (خدمات مالی مانند بیمه و پرداخت)
- اسنپ ونچرز (خدمات سرمایه‌گذاری خطرپذیر)

اولین و اصلی‌ترین خدمت اسنپ، همچنان اسنپ تاکسی و موتور است. در کنار موارد گفته شده، اسنپ بخش سرگرمی هم دارد و با عرضه بازی‌های گوناگون در تلاش است که ماندگاری کاربر در اپلیکیشن را افزایش دهد و میزان فروش خدمات را بیشتر کند؛ گرچه به این بخش نمی‌توان مانند حوزه‌ای جداگانه نگاه کرد.

## درس آموخته‌هایی از مهارت‌های زندگی و اندیشه‌های کسب‌وکار شهرام شاهکار



شهرام شاهکار با تجربه مدیریت توسعه کسب‌وکار دیجیتال، مدیریت اسنپ را بر عهده گرفت. اولین چالش مدیریتی وی شناخت دقیق کسب‌وکاری بود که مشتریان زیادی داشت؛ همچنین رشد ماهانه هشتاد درصدی برای استارت‌آپی که زیرساخت‌هایش عقب‌تر از میزان رشد بود. این مسئله‌ی مهم می‌توانست به کاهش رضایت مشتریان بینجامد.

- شاهکار علاقه‌ای به جذب اقوام خود در اسنپ نداشت و برای جذب نیرو به سازگاری فرد با فرهنگ سازمانی، داشتن پشتکار، رفتار مثبت و نگرش مشترک با گروه جوان و باانگیزه و از همه مهم‌تر، کنجکاو بودن شخص برای یادگیری موضوعات جدید اهمیت می‌داد.
- اگر شکست نباشد، چیزی نمی‌آموزیم. اگر کسی بگوید شکست‌های کمی را در زندگی تجربه کرده، حتماً در زندگی ریسک‌چندانی نداشته است؛ وگرنه یک کارآفرین با شکست‌هایش پخته می‌شود و تجربه کسب می‌کند.
- نقش مدیریت پروژه و مدیران ارشد از نظر روانی و تسلط به هوش هیجانی امری اجتناب‌ناپذیر است.
- وجود رقیب الزاماً باعث گرفتن بازار شما نخواهد شد؛ بلکه در بسیاری از موارد به تبلیغات و تغییر سبک زندگی کاربران شما کمک خواهد کرد.
- همراه با توسعه کسب‌وکار، شما هم باید به‌روز شوید، پس همواره به‌دنبال یادگیری باشید.
- استفاده از آمار و داده‌های به‌دست‌آمده ارزشی است که در تصمیم‌گیری به شما کمک می‌کند و در نهایت می‌تواند مزیت رقابتی شما باشد.
- تا زمانی که کسب‌وکارتان کوچک است می‌بایست با تمام بخش‌های شرکتتان ارتباط نزدیک داشته باشید و از آن‌ها بازخورد مستقیم بگیرید. پس از گسترده شدن



- کار این فیدبک را می‌توانید در جلسات دوره‌ای، از مدیران هر بخش دریافت کنید.
- فرهنگ سازمانی شرکت شما بسیار مهم است؛ این موضوع بستگی زیادی به شخصیت بنیان‌گذاران و تیم اولیه دارد.
- تبلیغاتی انجام دهید که بتوانید نتیجه‌اش را پایش کنید؛ استفاده از سایر روش‌های تبلیغاتی، در ابتدای کار استارت‌آپ‌ها، چیزی جز هدر دادن منابع مالی نیست.
- هیچ‌گاه استرس و نگرانی را به تیم خود منتقل نکنید؛ شما ناخدای کشتی‌ای هستید که همکارانتان با اعتماد به شما سوار آن شده‌اند.
- کارآفرینی به خود و تصمیماتش اعتماد دارد که تجربه کافی از شکست داشته باشد. نباید از اشتباهات ترسید. مهم رخ ندادن دوباره یک اشتباه است؛ زیرا اگر شکستی در روند کارها نباشد آموخته‌ای به دنبال نخواهد داشت و تصمیم‌های آینده ما درست نخواهد بود.
- بعضی‌ها گمان می‌کنند مشکلی برای حل کردن پیدا کرده‌اند که مردم حاضرند بابت آن هزینه پرداخت کنند، اما واقعیت این نیست! پیشنهاد ارزشمند داشته باشید و مشکلی بزرگ یا یک نیاز را رفع کنید.
- مهم‌ترین بخش یک کسب‌وکار تیم است. اگر بهترین ایده و سرمایه در اختیاران باشد، اما تیم خوبی نداشته باشید شکست می‌خورید. تیم است که ایده‌ها را اجرا می‌کند، پس به اعضای تیم اعتماد کنید و از پیش‌داوری بپرهیزید.
- مدل کسب‌وکار اسنپ سه بار عوض شد و هر بار تغییرات اساسی داشت؛ از تاکسی‌یاب اینترنتی تا اسنپ امروزی. مهم نیست در چه مرحله‌ای هستید، اگر به این نتیجه رسیده‌اید که مدل کسب‌وکار شما شکست می‌خورد، تغییرش دهید.
- در کسب‌وکار و فعالیت‌های مرتبط با اداره شرکت خود باید تصمیم بگیرید که آیا می‌خواهید درآمد داشته باشید و به سود برسید یا همچنان رشد کنید. این تصمیم‌گیری کاملاً به عهده خود شماست. الزامی نیست که در مدت مشخص و کوتاهی به سود برسید.
- تعادل برقرار کردن بین زندگی و کار برای کارآفرینان دشوار است و شریک زندگی باید در این راه همراهی کند. فشار کاری گاهی آن قدر زیاد است که هفته‌ها مجبور می‌شوید دیر به خانه بروید و جمع‌های خانوادگی را از دست بدهید.

- کارآفرین، کار و چالش‌های مرتبط به آن را برای خود سرگرمی می‌بیند؛ بنابراین وقت‌های آزادش را باید صرف دیدن فیلم، مطالعه کتاب، وبلاگ‌ها و وقت گذراندن با خانواده کند.
- استارت‌آپ‌ها باید مصرف‌کننده محصول خود باشند تا بتوانند رفتار مصرف‌کننده را به‌طور کامل درک کنند. آن‌ها باید شناخت درستی از مشتریان و بازار خود داشته باشند و بدانند آنچه بعد از ایده و سرمایه اهمیت دارد، همراهی تیمی خوب است.



## داسـتان سوم

● نازنین دانشـور  
بنیانـگذار تخفیفان

**نازنین دانشور** متولد سال ۱۳۶۲ در تهران و تحصیل کرده کارشناسی ارشد رشته IT در دانشگاه امیرکبیر تهران است. او پس از فارغ التحصیلی از دانشگاه، با مدرک کارشناسی، در مؤسسه کنکور شروع به تدریس کرد، اما علاقه اش به برنامه نویسی باعث شد کارمند شرکت «آتیه داده پرداز» شود و در سمت برنامه نویسی تازه کار در آنجا فعالیت کند. یکی از بهترین اتفاقاتی که در مدت کارمندی نازنین دانشور در این شرکت برایش رخ داد این بود که شرکت او را برای گذراندن دوره یک ساله برنامه نویسی به انگلستان اعزام کرد! عملکرد او در این مدت به قدری درخشان بود که در بیست و پنج سالگی به عنوان مدیر ارشد پروژه انتخاب شد. حاصل این سفر یک ساله، آشنایی با اکوسیستم استارت آپی فعال در اروپا بود که فکر راه اندازی کسب و کاری آنلاین را در او به وجود آورد. او در سال ۱۳۸۸ یک سوپرمارکت آنلاین به نام «میدونک» راه اندازی کرد که مورد توجه افراد زیادی قرار گرفت. اما تجربه کم، نداشتن برنامه ریزی و آشنا نبودن به مسائل پشتیبانی و حمل و نقل در تهران باعث شکست این پروژه شد. نازنین دانشور پس از این تجربه ناموفق، از تلاش دست برنداشت و حاصل تجربه هایش را به سوی مسیری جدید به نام «تخفیفان» هدایت کرد.

### شروع به کار تخفیفان

در سال ۱۳۹۰، نازنین به همراه خواهرش نگین، طی سه ماه موفق شد برند تخفیفان را به سوددهی برساند و با جذب سرمایه گذاران گوناگون، سیر صعودی رشد خود را ادامه دهد. البته در ابتدای مسیر، او برای جلب اعتماد مشتریان، کارگاه های بسیاری در زمینه کارآفرینی برگزار کرد تا خدمات و سرویس هایش را به مخاطبان معرفی کند. در ابتدای کار، وبسایت تخفیفان فروش بلیت کنسرت های اریکه ایرانیان را بر عهده داشت. تلاش فراوان تخفیفانی ها برای فروش تمام بلیت ها، که با تخفیف خوبی عرضه شده بودند، کمک بسیار بزرگی به رشد این کسب و کار کرد. از سوی دیگر، چالش های زیادی پیش روی آن ها بود، مانند یافتن نیروی کار منظم

و متعهد. اما حتی این موارد هم نتوانست مانع رشد تخفیفان شود که با قدرت بیشتری به موفقیت روزافزون خود ادامه می‌داد. نازنین دانشور معتقد است که باید برای کشورش مفید باشد و سهم خود را در رونق اقتصادی ایفا کند. او با وجود آینده‌روشنی که خارج از ایران در انتظارش بود، به ایران بازگشت و هرآنچه در سال‌های کار و تحصیل آموخته بود، به کار گرفت تا تبدیل به الگویی شود که امروزه همگان از او یاد می‌کنند.

نام برند تخفیفان از ترکیب واژه‌های «تخفیف» و «On» تشکیل شده که به معنای «تخفیف‌های فعال» است. در مقوله نام‌گذاری برند، هوشمندانه‌ترین روش، انتخاب نامی است که بیانگر خدمات کسب‌وکار باشد. نام تخفیفان علاوه بر آنکه زمینه‌ فعالیت این کسب‌وکار را نشان می‌دهد، خدمات آن را هم در یک کلمه به مخاطب یادآور می‌شود. برند تخفیفان درصدد ارائه خدمات و محصولاتی برای تمام اقشار جامعه است تا هر فرد با هر توان مالی، توانایی خرید محصول مورد نظر یا استفاده از سرویس‌های دلخواهش را داشته باشد. این خدمات و سرویس‌ها گاه شامل نیازهای ضروری روزمره است و در برخی موارد نیز در قالب تفریحی لوکس مورد استفاده قرار می‌گیرد. این سرویس‌ها و خدمات عبارت هستند از رزرو بلیت سفر و تور، رزرو هتل، خرید بلیت استخر، دریافت کد تخفیف برای خرید از فروشگاه‌های اینترنتی و هزاران مورد دیگری که می‌تواند کیفیت زندگی شما را افزایش دهد. این در حالی است که هزینه‌ای کمتر از آنچه نیاز است، می‌پردازید! بهینه‌سازی وب‌سایت برای تلفن همراه و توسعه اپلیکیشن موبایل از دیگر فعالیت‌های هوشمندانه دست‌اندرکاران برند تخفیفان بود تا بتوانند خدمات خود را در سطحی گسترده‌تر به مخاطبان ارائه دهند. به این ترتیب، نه تنها کسب‌وکار خود را توسعه دادند، بلکه راحتی را برای عده بیشتری فراهم کردند.

اما این تمام خدمات و داستان تخفیفان نبود! «ترینان» و «یاديسا» از دیگر پروژه‌هایی است که در کنار تخفیفان متولد شدند و رشد کردند. البته ترینان بعدها با «کی‌کجاست» ادغام شد تا تجربه کاربران از خدمات دریافتی را ثبت کند و آن‌ها را به اشتراک بگذارد. یاديسا اما هنوز هم فرزند دلبنده تخفیفان است و برای کاربران امکان هدیه دادن تجربه‌ها را فراهم می‌آورد.

## رشد و توسعه تخفیفان

تخفیفانی که امروز می‌شناسیم، در چندین شهر بزرگ ایران از جمله تهران، اصفهان، مشهد و تبریز فعالیت دارد و چشم‌انداز دست‌اندرکاران آن، گسترش هرچه بیشتر شعبه‌های تخفیفان در سراسر ایران و صدا البته به صورت بین‌المللی است تا بتوانند سفارش‌ها را با سرعت بیشتری ارسال کنند. دانشور دوران کرونا را برای کسب‌وکار خودش وحشتناک توصیف می‌کند: «دوران کرونا برای ما وحشتناک بود. ظرف سه روز فروش ما به صفر مطلق رسید و آماری که از تیم فروش داشتیم، حتی از روزهای اول تخفیفان کمتر بود. بیشتر دسته‌بندی‌های ما از رستوران گرفته تا فعالیت‌های تفریحی و ورزشی لغو شدند. البته در حال حاضر نمودارهای فروش بهتر شده و ما هر هفته رشد خوبی داریم، ولی هنوز فروش به شرایط گذشته نرسیده است.»

او درباره‌ی طرح «دماسنج» گفت که این پروژه تا حدی موفق شد از ضرر آن‌ها در این روزها جلوگیری کند: «این سرویس بر اساس فروش کُد تخفیفی که یکی دو سال پیش ساخته شده بود، بنا شد. از آن سو، سرویسی به اسم «پول‌تو» داشتیم که به رشد خوبی رسیده بود. دماسنج نوعی جنس گیمیفیکشن در خود دارد و مردم در آن تمام تخفیف‌هایی را که در طول روز در وب‌سایت‌ها و محیط فیزیکی می‌بینند، با دیگران به اشتراک می‌گذاشتند.» او تأکید دارد با اینکه ابتدا قصد داشتند از طرح دماسنج درآمدزایی داشته باشند، اما کمی بعد از این موضوع پشیمان شدند. دانشور در این مورد می‌گوید: «دیدیم شرایط طوری نیست که از آن پول در بیاوریم و طرح پایه‌ی آن را خیلی سریع و رایگان آماده کردیم تا به کسب‌وکارها کمک کنیم.» دانشور می‌گوید حالا مردم در تخفیفان یک پروفایل دارند و محیطی شبیه شبکه‌ی اجتماعی در آن به وجود آمده است و کاربران می‌توانند در آن درباره‌ی تخفیف‌های موجود در دماسنج و دیگر بخش‌های سایت نظر بدهند و یکدیگر را لایک کرده، دنبال کنند؛ همچنین نشان دادن تخفیف متناسب با موقعیت جغرافیایی کاربر، جزو ویژگی‌های اصلی طرح دماسنج است و بدین ترتیب، این طرح را از سایر سایت‌های آگهی متمایز می‌کند.

به گفته‌ی دانشور، سرویس «تریان»، که چیزی مشابه یک شبکه‌ی اجتماعی با محوریت تخفیف بود، در سال دوم تخفیفان شروع به کار کرد و در سال چهارم

هم فروخته شد؛ زیرا نتوانست به آن چیزی که باید، دست پیدا کند. «ایده این بود که تخفیف‌هایی به مراکز می‌دادیم و کاری می‌کردیم که مردم در آن سرویس نظردهی کنند و به این مراکز و سرویس آن‌ها رأی بدهند، چیزی شبیه Foursquare. اما دیدیم که ترینان درآمدزایی نخواهد داشت و از آن خارج شدیم. این سرویس را پلتفرم کی‌کجاست خرید. آن‌ها امیدوارند ایده‌های کنونی ما بتواند رؤیای یک شبه شبکه اجتماعی با محوریت تخفیف را به مرحله صددرصدی برساند.» دانشور می‌گوید درآمدزایی تخفیفان در هر دسته‌بندی متفاوت بوده است و درصدی که از شرکای تجاری خود می‌گیرد از ۱۰٪ تا ۵۰٪ متغیر است: «مثلاً سرویس‌های خدماتی که مواد اولیه‌ای ندارند درصد بالاتری کمیسیون می‌دهند و رستوران‌ها کمتر.» او همچنین اذعان دارد محبوب‌ترین سرویس در تخفیفان سرویس‌های تفریحی و ورزشی است و روی نت‌برگ، رستوران‌ها محبوب‌ترین بوده‌اند.

### ادغام نت‌برگ و تخفیفان

در اسفند سال ۱۳۹۷، دو شرکت تخفیفان و نت‌برگ برای ادغام شدن به توافق رسیدند. دانشور در این زمینه می‌گوید: «ما سه سال متوالی در حال مذاکره بودیم، ولی به جمع‌بندی نمی‌رسیدیم. ادغام برای خود من تجربه عجیبی بود. ما نمی‌خواستیم جنگ قبلی را ادامه دهیم و باید روی آینده خلق شده تمرکز می‌کردیم. در نهایت برای رسیدن به این امر توافق ضمنی را انجام دادیم.» دانشور باور دارد که توافق آن‌ها توافقی دوسربرد است و هر دو تیم نخواستند هیچ‌گونه فرصتی را در بازار از دست بدهند.

وی می‌گوید: «ما با هم حدود ۱۸٪ هم‌پوشانی کاربر داشتیم. فکر می‌کردیم این تعداد بسیار بیشتر باشد، اما فهمیدیم مشتریان متمایزی داریم. بر اساس تعدادی شاخص کلیدی، عملکرد مشخص پیش رفتیم و برند نت‌برگ از هولدینگ قبلی خود جدا شد و به صورت حقوقی زیرمجموعه شرکت ما قرار گرفت. حالا دو سایت زیر نظر یک شرکت فعالیت می‌کنند. مدل خدمت‌دهی تخفیفان در حال تغییر است و در آینده فقط به شکل یک سایت خرید گروهی باقی نمی‌ماند. زمانی که نت‌برگ را تحویل گرفتیم، دیدیم که کاربران نت‌برگ با تخفیفان بسیار متفاوت

هستند و رفتار آن‌ها با یکدیگر فرق دارد. حتی جنس فروش آگهی‌ها متفاوت است؛ برای مثال، نت برگ در برخی مناطق رستوران‌های بسیار بهتری را پوشش می‌دهد.»

### ارزش‌های برند تخفیفان

برند تخفیفان شعارها و ارزش‌هایی برای خود مشخص کرده است: «مشتری، مشتری، مشتری»، «آدم‌های بزرگ، شرکت‌های بزرگ را می‌سازند»، «وسواس در انتخاب همکاران تجاری» و «زندگی با هیجان بیشتر». پشت هر یک از این شعارها ایده‌ای نهفته است. اما در نهایت، همه آن‌ها مشتری‌مداری را ارجح می‌داند. تلاش آنان برای جلب رضایت مشتریان، بهبود عملکرد و شراکت با همکاران تجاری مورد اعتماد برای آن است که بتوانند محصول و خدمات نهایی را به بهترین نحو و با بالاترین کیفیت، در دسترس مشتریان قرار دهند و نام برند خود را همچنان در صدر بهترین‌ها نگه دارند.

### کارآفرین جوان برتر آسیا و اقیانوسیه



در آذرماه ۱۳۹۷، سی‌ودومین اجلاس اتاق‌های بازرگانی و صنعت آسیا و اقیانوسیه در استانبول ترکیه برگزار شد. کنفدراسیون اتاق‌های بازرگانی و صنعت آسیا و اقیانوسیه، که سازمانی غیردولتی است، هر دو سال یک بار کنفرانسی در یکی از ۲۷ کشور عضو برگزار می‌کند. هدف این اجلاس کنفدراسیون ترویج و توسعه فعالیت‌های اقتصادی غیردولتی، نوآوری و خلاقیت، بهبود نقش آسیا در

اقتصاد نوین جهانی و دستیابی به توسعه پایدار است. در این کنفرانس، طی رقابتی



بین نمایندگان کشورهای عضو، کارآفرین جوان برتر آسیا و اقیانوسیه انتخاب و معرفی می‌شود.

این بار نوبت ایران بود که نماینده‌اش، فرد منتخب این اجلاس باشد. معیارهای کسب این جایزه، هوشمندی در کسب‌وکار، مشارکت در سازمان‌ها یا انجمن‌های تجاری غیرانتفاعی یا مشارکت در فعالیت‌های کنفدراسیون اتاق‌های بازرگانی آسیا - اقیانوسیه و قابلیت‌های رهبری و اخلاق کسب‌وکار است. نازنین دانشور، بنیان‌گذار و مدیرعامل تخفیفان، که یکی از پیشگامان تجارت الکترونیک ایران است، نماینده ایران در این رقابت بود و جایزه کارآفرین جوان برتر آسیا و اقیانوسیه را از آن خود کرد.

### حضور در سیلیکون ولی

مجله فوربس یکی از معتبرترین نشریات اقتصادی جهان به شمار می‌رود و در گزارشی در سال ۲۰۱۵، نازنین دانشور و مجموعه تحت مدیریت او یعنی تخفیفان را معرفی کرده است. در این گزارش، دانشور در مقام کارآفرین برتر در حوزه فناوری معرفی شده است؛ فردی که توانسته بر مشکلات سنی و جنسیتی غلبه کند و اکنون یکی از موفق‌ترین تجارت‌های نوپا یا استارت‌آپ را در ایران اداره می‌کند. مراجع گوناگونی که فعالان «سیلیکون ولی» نیز جزء آن‌هاست، بارها از دانشور به دلیل موفقیت وب‌سایتش تقدیر کرده‌اند. اما او در مصاحبه با فوربس می‌گوید مشکل بیشتر شرکت‌های استارت‌آپ مربوط به مربیان است و فرهنگی که هنوز در ایران وجود ندارد. مردم هر شش ماه یک بار شغل خود را تغییر می‌دهند؛ زیرا مربی درستی ندارند که به آن‌ها کار صحیح را آموزش دهد. در آمریکا فرصت‌های زیادی برای کارآموزی وجود دارد، اما اینجا در ایران چنین اکوسیستمی تعریف نشده است.

### وضعیت کنونی تخفیفان

در حال حاضر، تخفیفان به غیر از ارائه تخفیف‌های آنلاین مسیرهای جدیدتری را هم دنبال می‌کند. آینده این پلتفرم روشن است و اعضای این شرکت ایده‌های جدیدی برای تخفیفان در نظر دارند. دانشور می‌گوید: «ما می‌خواهیم به مشتری

اجازه دهیم حق انتخاب درستی داشته باشد؛ برای مثال، امروزه کاربران برای پیدا کردن رستوران در اطراف محل زندگی یا کار خود راه‌های متفاوتی را امتحان می‌کنند که لزوماً هیچ‌کدام راهنمای درستی برای آن‌ها نیست. ما در طول مدت فعالیتیمان با تعداد زیادی از رستوران‌ها کار کردیم و مشخصات آن‌ها را داریم. می‌خواهیم همکاری با این مراکز را حفظ کنیم تا مشتریان همیشه بتوانند رستوران‌های اطراف خود را ببینند. قصد داریم مردم نظرات یکدیگر را درباره‌ی آن رستوران‌ها بخوانند و از تخفیف هم برخوردار شوند؛ تخفیف‌هایی که متغیر خواهد بود و هر روز به یک میزان مشخص نیست. بر اساس تحقیقی که بین مشتریان خود انجام داده‌ایم آن‌ها علاقه دارند دوباره به رستوران‌ها و مراکز خوبی سر بزنند که کُد تخفیفشان را یک بار از تخفیفان خریده‌اند، در عین حال، الزاماً دیگر به دنبال تخفیف زیاد نیستند.»

اکنون تخفیفان با ۱۵۰ پرسنل یکی از پرمخاطب‌ترین سایت‌های وب فارسی است. این شرکت از همان ابتدا با چهار ارزش سازمانی خود، جذب حداکثری مخاطبان و کمک به بهبود شرایط ارائه خدمات و تفریحات را در کشور هدف قرار داد. این چهار ارزش عبارت است از: «مشتری، مشتری، مشتری»، «آدم‌های بزرگ شرکت‌های بزرگ را می‌سازند»، «وسواس در انتخاب همکاران تجاری» و «زندگی با هیجان بیشتر». خدمات متنوع ارائه‌شده در تخفیفان شامل جذاب‌ترین تفریحات، رستوران‌ها و کافی‌شاپ‌ها، هنر و تئاتر و... است. رشد و پویایی هرروزه تخفیفان باعث شده است که خدمات جدیدتر و متنوع‌تری روی این پلتفرم عرضه شود؛ بخش‌های تور مسافرتی، بلیت قطار و رزرو هتل با تخفیف و همچنین بزرگ‌ترین مرجع گدهای تخفیف تمام کسب‌وکارهای اینترنتی کشور، از جمله خدماتی است که طی یک سال اخیر در تخفیفان عرضه شده است؛ علاوه بر این‌ها، تخفیفان یکی از فعال‌ترین کسب‌وکارهای اینترنتی ایران در زمینه جذب نیرو است و تلاش چشمگیری در جذب متخصصان جوان کشور دارد.

## درس آموخته‌هایی از مهارت‌های زندگی و اندیشه‌های کسب‌وکار نازنین دانشور



نازنین با واژه شکست میانه خوبی ندارد. در واقع هیچ وقت خود را بازنده نمی‌داند؛ زیرا برای رسیدن به اهدافش تلاش می‌کند و مطمئن است اگر نتیجه به نفعش نبوده، تلاش‌هایش حتماً تجربیاتی هستند برای به دست آوردن نتیجه‌ای بهتر. مدیریت منابع انسانی برای دانشور بسیار مهم است. او به داشتن روحیه خوب و تعادل زندگی و کار همکاران خود اهمیت می‌دهد. او کم‌کاری را

از کارمندان تخفیفان نمی‌پذیرد و اگر متوجه شود کسی توانایی انجام دادن کاری را ندارد، حتماً وظایفش را کمتر می‌کند.

• از جمله نظراتی که درباره مدیریت دانشور و همکاری با وی گفته می‌شود سخت‌گیر بودن اوست که راه همکاری با او را دشوار می‌کند. دانشور این نظرات را می‌پذیرد و دلیل رفتارش را تصمیم‌گیری بر اساس منفعت سازمان عنوان می‌کند، نه رفاقت.

• رسیدن به موفقیت و ایجاد تغییر در فضای سنتی کاری دشوار است؛ این تجربه‌ای است که مدیران استارت‌آپ در آن اتفاق نظر دارند. حال تصور کنید انجام دادن این کار برای یک خانم در فضایی که آقایان تحمل مدیریت خانم‌ها را ندارند، چقدر سخت‌تر می‌شود. منتها این دلیلی قانع‌کننده برای کنار رفتن بانوان از بازار کار و رقابت نیست.

• آشنا شدن مردم و دستگاه‌های دولتی و سنتی با کسب‌وکارهای استارت‌آپی موقعیت و شرایط بهتری برای بانوان به وجود آورده است؛ بانوانی که برای رشد و رسیدن به آرزوهایشان عزم خود را جزم کرده‌اند.

• آموزش مستمر، داشتن هدف، انگیزه و روحیه سرسخت از توصیه‌هایی است که نازنین دانشور به همه، به‌ویژه به دختران و زنان می‌کند.

- متأسفانه دور زدن پلتفرم در بسیاری از مجموعه‌ها وجود دارد؛ از رانندگان تاکسی‌های اینترنتی گرفته که مدام درخواست پول نقد می‌کنند تا شرکای تجاری ما که در تماس‌های مردمی و مشتریان به آن‌ها می‌گویند که از تخفیفان خرید نکنید و مستقیماً از خود مجموعه تخفیف بگیرید تا کمیسونی به ما ندهند.
- می‌خواهیم درصد بالایی از مشتریان ما به سرویس‌ها امتیاز بدهند و به یکدیگر کمک کنند تا خرید بهتری داشته باشند. این موضوع می‌تواند به فرهنگ‌سازی بین مراکز فروش منجر شود و باعث اعتلای فرهنگ مشتری‌مداری در آنان باشد.
- زمانی که فهمیدم مادر شدم تا چندین ماه افسردگی کامل داشتم و به روان‌کاو مراجعه می‌کردم. دغدغه داشتم و احساس می‌کردم هیچ‌کس در دنیا نمی‌فهمد که چه مشکلاتی بر سر راه زندگی و کسب‌وکار من است. اما پس از مدتی، این موضوع برایم هضم شد و دیدم در دنیا مادرانی هستند که با وجود مادر شدن، همچنان کار خود را با قدرت ادامه می‌دهند. مادرانگی در کنار کار، تجربه‌ی عجیبی است که هرکسی باید به آن فکر کند.
- نازنین دانشور برای برند تخفیفان ارزش‌ها و شعارهایی را تعریف کرده است که همگی مشتری‌مداری را ارجح می‌دانند. تلاش برای جلب رضایت مشتریان، بهبود عملکرد و شراکت با همکاران تجاری مورداستناد برای آن است که بتوانند محصول و خدمات نهایی را به بهترین نحو و با بالاترین کیفیت، در دسترس مشتریان قرار دهند و نام برند خود را همچنان در صدر بهترین‌ها نگه دارند.
- دانشور ایده‌ای داشت که الگوبرداری از اپلیکیشن خارجی Foursquare بود. ایده این بود: مردم درباره‌ی تخفیف‌هایی که آن‌ها به مراکز می‌دادند، نظر بدهند و سپس به این مراکز و سرویس آن‌ها رأی بدهند. اما وقتی که دید این ایده درآمدزایی نخواهد داشت، آن را کنار گذاشت.
- دانشور تجربه‌ی خوبی در ادغام دو شرکت تخفیفان و نت‌برگ به دست آورد. آن‌ها با هم حدود ۱۸٪ هم‌پوشانی کاربر داشتند، اما متوجه شدند مشتریان متمایزی دارند. کاربران نت‌برگ با تخفیفان بسیار متفاوت هستند و رفتار آن‌ها با یکدیگر فرق دارد. حتی جنس فروش آگهی‌ها متفاوت است؛ برای مثال، نت‌برگ در برخی مناطق رستوران‌های بسیار بهتری را پوشش می‌دهد.

# داستان چهارم



● **حسام آزمندهی**  
بنیان‌گذار کافه بازار و دیوار

**حسام آرمندهی** متولد ۲۴ شهریور ماه ۱۳۶۴ است. او بنیان‌گذار برندهای معروف کافه‌بازار، دیوار و بلد است؛ همچنین کارآفرین نمونه و دارنده نشان امین‌الضرب در سال ۱۳۹۶. وی در سال ۱۳۸۸ با مدرک کارشناسی مهندسی کامپیوتر از دانشگاه صنعتی شریف فارغ‌التحصیل شد و برای ادامه تحصیل در رشته کارآفرینی و کسب‌وکار در دانشگاه فناوری چالمرز عازم کشور سوئد شد. حسام آرمندهی تا پایان تحصیل، طی رفت‌وآمدهایی که به ایران داشت، ایده‌های بسیاری را اجرایی کرد و به سرانجام رساند که یکی از آن‌ها همکاری در راه‌اندازی ویکی‌پدیای فارسی بود. سرانجام در اواخر سال ۱۳۸۹، وی با همکاری دوستانش اولین نسخه اپلیکیشن کافه‌بازار را عرضه کرد.

### داستان راه‌اندازی کافه‌بازار

کافه‌بازار یک پلتفرم فروشگاهی نرم‌افزارهای سیستم عامل اندروید است که در بهمن‌ماه ۱۳۸۹، حسام آرمندهی، رضا محمدی و تعدادی از دانشجویان دانشگاه صنعتی شریف آن را طراحی و منتشر کردند. به دلیل تحریم‌های اعمال‌شده بر کشور ایران و نیاز به دسترسی آزاد به اپلیکیشن‌های اندرویدی، حسام آرمندهی مؤسس کافه‌بازار به همراه دوستانش از تهدید فرصتی ناب خلق کردند. در سال ۱۳۸۹، کاظم محمدزاده و تعدادی از دانشجویان دانشگاه صنعتی شریف روی پروژه‌ای به نام فارسی‌تل کار می‌کردند. در این پروژه، آن‌ها می‌خواستند اندروید را فارسی‌سازی کرده، چند برنامه اندرویدی فارسی پرکاربرد تولید کنند. در دی‌ماه ۱۳۸۹، حسام آرمندهی از سوئد به ایران برگشت و تصمیم گرفت یک فروشگاه آنلاین نرم‌افزارهای اندرویدی راه‌اندازی کند. در بهمن ۱۳۸۹، نیز اولین نسخه را در کنگره موبایل ایران<sup>۱</sup> منتشر کرد. در حال حاضر، کافه‌بازار پرکاربردترین فروشگاه آنلاین اپلیکیشن اندرویدی در ایران است که میلیون‌ها کاربر و هزاران اپلیکیشن رایگان و

-----  
1. <https://imctehran.ir>

غیررایگان دارد و در تعداد کاربر یا نصب‌های فعال در اسفند ۱۳۹۹ به بیش از ۴۲ میلیون نصب رسید. حسام آرمندهی در سال ۱۳۹۲ وبگاه و اپلیکیشن دیوار را عرضه کرد. دیوار به عنوان اولین نیازمندی‌های اینترنتی و بستری برای خریدوفروش کالاهای نو و دست‌دوم در مدت کوتاهی به موفقیت بسیار دست یافت. پس از او، امین امیرشریفی در سمت مدیرعامل کافه‌بازار به فعالیت پرداخت.

### شروع همکاری با شرکت‌های بزرگ بازی در دنیا

حسام و همکارانش از سال ۱۳۹۰ به دنبال عرضه رسمی اپلیکیشن خارجی بودند و خود را به اپلیکیشن‌های فارسی و داخلی محدود نکردند؛ همچنین در راستای پایبندی به اخلاقیات هرگز اپلیکیشن کرک‌شده غیررایگان را در بازار منتشر نکردند. اولین بار برای عرضه رسمی اپلیکیشن خارجی به سراغ بازی معروف آن زمان اسپرینکل<sup>۱</sup> رفتند که دو برنامه‌نویس سوئدی تولید کرده بود. با این دو نفر از طریق ارسال ایمیل ارتباط برقرار کردند و خواستند برنامه‌اش را به بازار بیاورد. اما آن دو گفتند به دلیل کمبود نیروی انسانی نمی‌توانند برای انتشار آن بازی روی مارکتی دیگر وقت بگذارند و بر کار نظارت کنند. پس از بارها تلاش، سرانجام از طریق واسطه موفق شدند همین بازی‌ساز را به بازار ایران جذب کنند. در سال ۱۳۹۱، نماینده‌ای از GAMELOFT برای سخنرانی در دومین کنگره موبایل به ایران آمد؛ آقای آرمندهی پس از سخنرانی وی در کارگاه، درباره عرضه بازی‌های اندرویدی این شرکت در ایران با او صحبت کرد و بدین ترتیب، از طریق ایمیل با یکدیگر مرتبط شدند. البته بحث میان آن‌ها تا مدت‌ها مسکوت ماند، ماه‌ها زمان صرف شد و کار فنی صورت گرفت تا توانستند پای این بازی‌ساز بزرگ را به ایران باز کنند و امکان خرید محصولات درون‌برنامه‌ای را از طریق کارت‌های بانکی ایران، در محصولات یکی از بهترین بازی‌سازهای جهان به ایرانیان عرضه کنند.

### محدودیت‌های ایران و رمز موفقیت کافه‌بازار

اوایل، کافه‌بازار، روی یک سرور مجازی در خارج از ایران قرار داشت و هزینه آن ماهانه بیش از چند دلار نبود. اما کم‌کم با استقبال بیشتر کاربران، خروج ارز بسیار زیاد شد و هزینه‌های ترافیک اهمیت فراوانی یافت. در نتیجه، سرور را به ایران

منتقل کردند. به لطف شرکت ندرایانه، تقریباً تا یک سال، «بازار» در سرورهای این شرکت به رایگان میزبانی می‌شد؛ اما کمی بعد احساس کردند این مسئله به این شرکت لطمه اقتصادی می‌زند و دوباره سرور را به خارج منتقل کردند. تا اینکه گزینه میزبانی در دیپاسنتر متعلق به شرکت زیرساخت فراهم شد. از زمانی که این اپلیکیشن به ایران آمد، سرعت دانلود برنامه و همچنین آهنگ توسعه آن‌ها بیشتر شد و توانستند سرویس‌های بیشتری ارائه دهند. پس از آنکه دولت مشوق‌هایی برای میزبانی خدمات داخلی در داخل کشور در نظر گرفت، شرکت‌های متعددی به سراغشان آمدند و به واسطه مشوق‌هایی که وجود داشت، به این گروه پیشنهاد میزبانی رایگان دادند.

تمرکز آرمندهی و همکارانش همیشه روی محصول است و همواره سعی می‌کنند بهترین خدمات را عرضه کنند. در کسب‌وکار آن‌ها، بازاریابی و تبلیغات، فقط سرعت دستیابی به موفقیت را تغییر می‌دهد، اما در نهایت محصول تعیین‌کننده است. اولویت‌بندی مناسب، تمرکز و البته توانایی «نه» گفتن به موقعیت‌ها و پیشنهادات جذابی که هم‌سو با هدف اصلی کار نیست، هم اهمیت بسیار بالایی دارد. در این اواخر، با شناخته شدن این شرکت به عنوان شرکتی دانش‌بنیان، این گروه امیدوارند که بتوانند از تمام مزایای این انتخاب بهره‌مند شوند.

### مسیر رشد و توسعه خانواده کافه‌بازار

برنامه بازار بستری برای ارائه برنامه‌ها و بازی‌های اندرویدی در ایران است که توسعه آن را شرکت آوای همراه هوشمند هزاردستان بر عهده داشته است. «کافه‌بازار» برای کاربران سیستم عامل اندروید یک اپلیکیشن نام‌آشنا در ایران است. کمتر کاربر اندرویدی در ایران است که نام کافه‌بازار را نشنیده باشد. این فروشگاه نرم‌افزارهای اندرویدی، با بیش از ۴۲ میلیون کاربر محبوبیت بسیاری در بین ایرانی‌ها پیدا کرده است. این اپلیکیشن خدماتش را به‌طور ویژه در اختیار کاربران فارسی‌زبان قرار داده است و ۲۵۰۰۰ برنامه ایرانی و بین‌المللی با امکان بارگیری در زمینه بازی، رسانه‌های اجتماعی، پیام‌رسانی و موارد دیگر ارائه می‌دهد. در ایران، هر هفته، این برنامه حدود ۲۰ میلیون بازدید دارد و ارزش آن بیش از ۴۰۰ میلیون یورو تخمین زده می‌شود.



کافه‌بازار تاکنون محبوب‌ترین فروشگاه اپلیکیشن در بین ایرانیان بوده است و ۹۷٪ بازار را در اختیار دارد. در سال ۲۰۱۷، کافه‌بازار در رویداد کنگره جهانی موبایل در بارسلونا- بزرگ‌ترین گردهمایی تلفن همراه در جهان- برای معرفی سیستم‌های بومی و محلی موبایل موجود در ایران، شرکت کرد. دفتر این شرکت در سعادت‌آباد تهران است و بیش از ۲۰۰ کارمند در آن مشغول به کار هستند. در کافه‌بازار، ۴/۷ میلیون برنامه با امکان دانلود وجود دارد و ماهانه ۷.۹ میلیون برنامه نیز فروخته می‌شود. نزدیک به ۱۶۰.۰۰۰ برنامه در پلتفرم کافه‌بازار وجود دارد که طیف گسترده‌ای از کاربردها از جمله آموزش، برنامه‌ریزی، اشتراک‌گذاری، تجارت الکترونیکی، مسافرت، سبک زندگی، سلامتی و... را پوشش می‌دهد.

### بازی‌ها، رسانه و ویدئو

کافه‌بازار بیشترین موفقیت را در دانلود بازی‌های اندرویدی در ایران داشته است؛ برای مثال، طبق بررسی سال ۱۳۹۹ بازی‌هایی مانند Clash of Clans در ایران ۲۸ میلیون گیمر در رده‌های سنی بین سه تا چهار سال دارد. کافه‌بازار به‌طور فزاینده‌ای به دنبال بازی است تا درآمد خود را افزایش دهد. تعدادی از توسعه‌دهندگان چینی در بازی‌های ارائه‌شده کافه‌بازار جایگاه برجسته‌ای کسب کرده‌اند. این بازار برنامه‌های اندرویدی بازی‌هایی را از توسعه‌دهندگان بین‌المللی مانند Supercell، Tap4Fun و Elex عرضه می‌کند.

بر اساس داده‌های گردآوری‌شده نیوزو، ایران از نظر درآمد حاصل از بازی، در منطقه خاورمیانه، در رتبه سوم، پس از ترکیه و عربستان سعودی قرار دارد. طبق گزارش‌های کافه‌بازار، حدود ۱۲۰ ناشر نرم‌افزارهای کاربردی و توسعه‌دهنده غیرایرانی وجود دارند که بیش از ۸۰۰ برنامه خود را از طریق این بستر عرضه می‌کنند. توسعه‌دهندگان برنامه ۷۰٪ از درآمد برنامه‌های خود را دریافت می‌کنند. ناشران ایرانی نیز برای بومی‌سازی برنامه‌ها و بازی‌ها و ایجاد پایگاهی برای مشتریان فارسی‌زبان، با توسعه‌دهندگان خارجی همکاری می‌کنند.

در سال ۲۰۱۸، کافه‌بازار از همکاری جدید خود با توسعه‌دهندگان خدمات ویدئو

از جمله فیلیمو (سرویس استریم) خبر داد. این سرویس جدید، در ابتدای تأسیس، تا حد زیادی بر جام جهانی ۲۰۱۸ روسیه متمرکز شده بود. اما پس از آن، محتواهای ویدئویی دیگری نیز با کمک برخی از ارائه‌دهندگان محتوای این پلتفرم عرضه شد. در حال حاضر، هزاران فیلم و برنامه تلویزیونی را روی این پلتفرم می‌توان مشاهده کرد.

### تراکنش‌های مالی و سرمایه‌گذاری

با توجه به محبوبیت بازی‌های موبایل در ایران، کافه‌بازار امکان خریدهای درون‌برنامه‌ای را با کارت‌های بانکی امکان‌پذیر کرده است. این موضوع اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا تجارت الکترونیک در ایران فضای رشد بسیاری دارد. تا سال ۱۳۹۹، حدود ۲۷٪ از ایرانیان خریدهای روزانه را با استفاده از کارت‌های بانکی انجام داده‌اند. از سال ۱۳۹۷، بازی‌های محبوبی مانند *Machinarium*، *Clash of Kings*، *Brothers in Arms 3*، *March of Empires*، *Township*، *King's Empire* و سایر بازی‌های مشهور در این سازوکار شرکت داشتند. پیش از اینکه کافه‌بازار امکان پرداخت‌های درون‌برنامه‌ای را تسهیل کند، کاربران ایرانی مجبور بودند از وب‌سایت‌های واسطه برای پرداخت پول استفاده کنند. این امر به جز مشکلات امنیتی برای کاربران، در برخی موارد نیز با کلاهبرداری همراه بود. بر اساس گزارش عملکرد ۱۳۹۹، حدود ۱۶۰ میلیارد تومان پرداخت درون‌برنامه‌ای وجود داشته و درآمد اپلیکیشن‌های ایرانی بیش از ۵۰٪ رشد کرده است.

کافه‌بازار در شرایط سخت تحریم و پیچیدگی مسائل سیاسی تأسیس شد. در آن زمان، شرکت‌های مبتنی بر تکنولوژی با محدودیت‌های زیادی روبه‌رو بودند. در زمانی که دسترسی ایرانیان به سرویس گوگل پلی محدود شده بود، کافه‌بازار علاوه بر ایجاد دسترسی به برنامه‌های بدون ویروس، به بسیاری از کسب‌وکارها و استارت‌آپ‌ها این فرصت را داد که با انتشار برنامه‌های خود شناخته شوند. بدین ترتیب، بازار برنامه‌های اندرویدی برای بسیاری از علاقه‌مندان فرصت رشد پیدا کرد. در سال ۲۰۱۸، *Coöperatief*، یک شرکت بین‌المللی سرمایه‌گذاری واقع در آمستردام هلند، متعهد شد در ازای دریافت ۱۰٪ از سهام، معادل ۳۸ میلیون یورو، در شرکت

مادر کافه بازار، یعنی گروه توسعه فناوری اطلاعات هزاردستان، سرمایه‌گذاری کند.

## خشت اول دیوار

از ابتدای دهه ۱۳۹۰ تا امروز، دیوار، با گذشت حدود ده سال از شروع فعالیتش، فرازونشیب‌های زیادی را تجربه کرده است. این پلتفرم از ایده‌ای ساده متولد شد، اما اکنون میزبان بیش از ۳۸ میلیون کاربر است. شکل‌گیری دیوار و تبدیل شدنش به بزرگ‌ترین پلتفرم آگهی آنلاین در ایران بدون همراهی کاربران و کارکنان وفادار ممکن نبود.

خدمات متنوعی که امروز در دیوار ارائه می‌شود، حاصل تلاش بیش از ۹۰۰ عضو این تیم بزرگ و همراهی کاربرانی است که در این سال‌ها، برای بهبود قابلیت‌ها کمک کرده‌اند. ایده راه‌اندازی یک پلتفرم واسط برای آگهی‌های آنلاین، در بهار ۱۳۹۱ بین حسام آرمندهی، بنیان‌گذار کافه بازار و رضا محمدی شکل گرفت. آن‌ها به فکر یک اپلیکیشن با رابط کاربری ساده بودند که از یک سو نیاز به انتشار و از سوی دیگر نیاز پیدا کردن از میان آگهی‌های آنلاین را برای مردم ایران مرتفع کند. چند ماه بعد، اپلیکیشن اندروید دیوار آماده و منتشر شد. کاربران اولیه، بیش از همه برای خرید و فروش کالای دست‌دوم از دیوار استفاده می‌کردند تا اینکه به مرور دسته‌های خدمات هم میزبان تعداد فراوانی از کاربران شد. در پاییز همان سال، وب‌سایت دیوار با قابلیت محدود نمایش آگهی‌ها شروع به کار کرد.

سال ۱۳۹۲ سال بهینه‌سازی و تکمیل قابلیت‌های دیوار بود. این اپلیکیشن اندرویدی، با امکان فیلتر کردن آگهی‌ها، تجربه کاربری بهینه‌تری را در اختیار کاربران قرار داد. در همین مسیر، وب‌سایت نیز میزبان قابلیت جدیدی شد و امکان انتشار آگهی با استفاده از سرویس وب‌سایت برای کاربران فراهم شد. در نتیجه افزایش چنین قابلیت‌هایی، تعداد کاربران دیوار روز به روز بیشتر شدند و تیم‌های فنی، برای پشتیبانی هرچه بیشتر از آن‌ها، زیرساخت‌های عملیاتی را توسعه دادند.

## رشد و توسعه خدمات و تکمیل قابلیت‌ها

دو سال پس از راه‌اندازی اولیه، دیوار به مقصدی مهم برای انتشار و جست‌وجوی آگهی‌های آنلاین تبدیل شد. در ابتدای سال ۱۳۹۳، رکورد انتشار ۴۰،۰۰۰ آگهی در روز شکسته شد. افزایش تعداد کاربران و آگهی‌ها، به رشد و پیشرفت دیوار و بهبود رتبهٔ این سرویس در میان رقبای داخلی کمک کرد. در میانه‌های سال، دیوار در فهرست الکسای برترین وب‌سایت‌های ایرانی به رتبهٔ ۱۰۰ رسید. در ادامه، تیم مدیریتی دیوار تصمیم گرفت بازاریابی سرویس خود را بیشتر و بیشتر کند. اولین کمپین تبلیغاتی در همان سال اجرا شد که با افزایش بسیار زیاد تعداد کاربران و آگهی‌ها همراه بود. رشد و افزایش تعداد کاربران دیوار، نیاز به بهبود ساختاری سرویس را بیشتر کرد. در سال ۱۳۹۴، اپلیکیشن دیوار بازنویسی شد. بهینه‌سازی‌های جدید، با قابلیت‌های متعدد و بهبود رابط و تجربهٔ کاربری همراه بود. دستاورد مهم دیوار در آن سال، دسترسی به رتبهٔ ۲۴ الکسا در میان برترین وب‌سایت‌های ایرانی بود. رشد ادامه‌دار دیوار و موفقیت در جذب کاربران به حدی رسید که در سال ۱۳۹۵ رکورد ۱۳۰،۰۰۰ آگهی در روز شکسته شد.

با افزایش تعداد کاربران و آگهی‌های دیوار، نیاز به جذب نیروی انسانی هم بیشتر شد. با اینکه بسیاری از مردم تصور می‌کردند دیوار با فعالیت تیمی کوچک اداره می‌شود، تعداد کارکنان شرکت در سال ۱۳۹۶ به بیش از ۱۰۰ نفر رسید! در همان سال، بیش از ۲۵ میلیون کاربر فعال، به صورت ماهانه، از دیوار استفاده می‌کردند. بر اساس این آمار، تقریباً هر ایرانی دارای گوشی هوشمند حداقل یک بار از دیوار استفاده کرده است. برای پاسخ به نیازهای همین کاربران، سرویس چت فعال شد که با استقبال بسیار خوبی همراه بود.

از سال ۱۳۹۸، تیم‌های اجرایی، توسعه و مدیریت دیوار، بیش از پیش بر توسعهٔ خدمات متمرکز شدند. اضافه کردن قابلیت‌ها و پاسخ به نیازهای جدید، همیشه در اولویت برنامه‌ریزی شرکت بوده است. همین برنامه‌ها باعث شدند تا با جذب نیروهای جدید، تعداد پرسنل دیوار از مرز ۳۵۰ نفر عبور کند. رکورد بعدی در سال ۱۳۹۸ شکسته شد و در این سال، حدود ۹۸ میلیون آگهی در دیوار منتشر شد. دسته‌های املاک و خودرو، از همان ابتدای کار دیوار، از پر بازدیدترین دسته‌ها

بودند.

مدیران دیوار از سال ۱۳۹۸ تصمیم گرفتند خدمات تکمیلی بیشتری را به کاربران این دسته‌ها عرضه کنند. به همین دلیل، سرویس «کارنامه» با شعار «دستیار خریدوفروش خودرو» شروع به کار کرد. این سرویس با همکاری کارشناسان باتجربه، در فرایند خریدوفروش خودرو، از زمان انتشار آگهی تا نهایی شدن قرارداد، با متقاضیان همراه است. اقدام بعدی دیوار برای کمک به کاربران فعال سرویس، توسعه قابلیت‌ها برای کسب‌وکارها بود. بزرگ‌ترین سرویس آگهی آنلاین دیوار امروز دیگر فقط مخصوص کاربران حقیقی نیست، بلکه بسیاری از کسب‌وکارها و فروشگاه‌ها برای معرفی خدمات خود از آن استفاده می‌کنند. رکورد کسب‌وکارهای فعال در دیوار، در سال ۱۳۹۸، با رسیدن به آمار ۴۵۰،۰۰۰ عدد شکسته شد. برای پاسخ به نیاز این کاربران، پنل اختصاصی فروشگاه‌ها در سال ۱۳۹۹ شروع به کار کرد.

مدیران دیوار همیشه تلاش کرده‌اند که تحقق مسئولیت اجتماعی‌شان را در این اپلیکیشن در اولویت برنامه‌ها و اهداف قرار دهند. چنین سرویسی با جامعه کاربری بسیار وسیع باید نقش خود را در فرایندهای اجتماعی هم اثبات می‌کرد. یکی از قدم‌های مهم در این مسیر، مقابله با آگهی‌های خریدوفروش گونه‌های نادر حیوانات بود؛ اقدامی که در سال ۱۳۹۹ رخ داد و با استقبال بسیار خوب فعالان محیط زیست همراه شد.

## داستان دیوار و رقابت آن

دیوار چند ماه دیرتر از سایت شیپور کار خود را آغاز کرد. اما با پشتیبانی مالی مجموعه کافه‌بازار توانست در مقابل این اپلیکیشن، که در آن زمان استارت‌آپی کوچک و بدون پشتوانه مالی بود، به محبوبیت چشمگیری دست پیدا کند. با وجود این، سرمایه‌گذاری شرکت Pomegranate در شیپور این اپلیکیشن را به رقیبی بسیار جدی برای دیوار تبدیل کرد. البته در این مدت دیوار هم دست روی دست نگذاشت و حوزه کاری خود را تا کشور افغانستان توسعه داد تا در مقابل رقیبش، حرفی برای گفتن داشته باشد. اگرچه سایت دیوار در جایگاه خوبی قرار دارد، با توجه به پیشرفت رقبا، این اختلاف جایگاه در حال کاهش است؛ بنابراین دیوار باید به فکر نوآوری و گسترش حوزه کاری خود باشد تا همچنان بتواند در این رقابت تنگاتنگ، بالاتر از همه قرار گیرد.

داستان دیوار از جمله نمونه‌های عالی الگوبرداری از سایت‌های موفق است. در ابتدا، این سایت با هدف شناسایی نیازمندی‌های جامعه و تلاش برای رفع آن‌ها شکل گرفت. هدفی که مورد نظر بسیاری از استارت‌آپ‌های موفق جهان هم بوده است. همچنین سایت دیوار با شناسایی استارت‌آپ‌های موفق در زمینه کاری خود تلاش می‌کند خدماتی گسترده و حرفه‌ای ارائه کند؛ از جمله آن‌ها می‌توان به خرید ۱۰۰٪ سهام استارت‌آپ آی هوم (فعال در حوزه مسکن) اشاره کرد. این امر یادآور خرید واتس‌آپ<sup>۱</sup> و اینستاگرام<sup>۲</sup> توسط شرکت فیسبوک است. با این تفاوت که هر دو شرکت به صورت مستقل به کار خود ادامه می‌دهند، اما دیوار از سازوکار آی هوم برای سامان‌دهی آگهی‌های املاک خود استفاده می‌کند.

### درس آموخته‌هایی از مهارت‌های زندگی و اندیشه‌های کسب‌وکار حسام آرمندهی



حسام آرمندهی، در طول زندگی‌اش فرازونشیب‌های بسیار داشته است، ولی با توجه به قدرت، توانایی و خلاقیتش موفق شده است، به‌عنوان مدیر و کارآفرینی جوان، جوایز متعددی را از آن خود کند و به موفقیت‌های بسیاری برسد. آقای آرمندهی اولین کسب‌وکار اینترنتی خود را تأسیس فروشگاه آنلاین چاپ روی تی‌شرت عنوان می‌کند که با مهاجرت

یکی از اعضای تیمشان، این کسب‌وکار تعطیل شد. حسام پس از اینکه برای ادامه تحصیل به سوئد رفت، ایده‌های آنلاین بسیاری را اجرایی کرد و آن‌ها را با موفقیت به سرانجام رساند.

• یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در زندگی کاری حسام آرمندهی تحریم شدن ایران و دسترسی نداشتن ایرانیان به گوگل پلی و استفاده از اپلیکیشن‌های اندرویدی است.

- 
1. WhatsApp
  2. Instagram

اما آرمندهی با تفکر خلاق و ایجاد فرصت خود را به عنوان یک جوان مستعد ایرانی معرفی کرد و از سوی دیگر، با کافه بازار توانست راه دسترسی به اپلیکیشن‌های اندرویدی را برای ایران باز کند.

• از دیگر موفقیت‌های کاری حسام آرمندهی پیاده‌سازی یکی از ایده‌ها و استارت‌آپ‌هایی بود که در زمان دانشجویی، در سوئد با آن روبه‌رو شد و تجربه جالبی از آن داشت. وی با بومی کردن و پیاده‌سازی این ایده، اپلیکیشنی برای ارائه خدمات نیازمندی‌ها و بستری برای خرید و فروش کالای نو و دست دوم به نام «دیوار» عرضه کرد.

• اپلیکیشن دیوار هم مانند کافه بازار در مدت زمانی کوتاه به موفقیتی چشمگیر رسید؛ تا حدی که این روزها عبارت‌های «بازار رو نصب کردی؟»، «محصولت رو بذار تو دیوار و بفروش» و جملاتی از این قبیل بین مردم و اعضای خانواده‌ها ردوبدل می‌شود. این یعنی موفقیت؛ یعنی استفاده از فرصت و خلق ایده‌های ناب!

• نیاز به افزایش دانش، تقویت کار گروهی، یادگیری مستمر، نظم و البته تلاش و کوشش همواره وجود دارد. فارغ از این موارد، نکات مهمی که درباره موفقیت کافه بازار و سایت دیوار به چشم می‌خورد سه اصل تأمین نیاز کاربر، ارزان بودن نرخ خدمات و کیفیت بالایی ارائه خدمات نسبت به رقبا است. این سه عامل باعث شده است که از میان کسب‌وکارهای نوپا، این دو کسب‌وکار به موفق‌ترین کسب‌وکارهای صنعت IT در کشور تبدیل شوند.

• صاحب هر کسب‌وکاری که باشید اگر قصدتان موفقیت است، باید به نیاز کاربران توجه کنید. سپس با توجه به آن نیاز بهترین قیمت و بهترین شیوه ارائه خدمات را برای مخاطب در نظر بگیرید؛ تفاوتی هم ندارد که صاحب فروشگاه اینترنتی باشید یا اپلیکیشن تاکسی آنلاین یا هر استارت‌آپ خلاقانه دیگری.

• در بازی رقابت بین شیپور و دیوار، تیم دیوار به فکر نوآوری و گسترش حوزه کاری خود افتاد تا بتواند در رقابت تنگاتنگ، بالاتر از رقیب قرار بگیرد. بنابراین، حوزه کاری خود را تا کشور افغانستان توسعه داد تا در مقابل رقیبش، حرفی برای گفتن داشته باشد.

• دیوار از جمله نمونه‌های عالی الگوبرداری از سایت‌های موفق خارجی است که با شناسایی نیازمندی‌های جامعه و تلاش برای رفع آن‌ها توانسته است خدماتی گسترده و حرفه‌ای به مشتریانش ارائه کند.

- آرمندهی یک متخصص تکنولوژی و در عین حال سرمایه‌گذاری خوب و موفق است. وی توانست با تملک و خرید شرکت‌های استارت‌آپ و اپلیکیشن‌های دیگر سهم خوبی از بازار به دست آورد و تعداد مشتریان و حوزه‌های فعالیت خود را گسترش دهد.
- آرمندهی، در مقام یک کارآفرین، با شناسایی به موقع نیاز بازار و فرصت‌های پیش رو، کافه‌بازار را وارد عرصه‌ی بازی‌های رایانه‌ای کرد و بدین ترتیب سبد محصولات و خدمات خود را افزایش داد.
- آرمندهی خود‌الگویی موفق برای دیگران است، ولی با توجه به زندگی وی درمی‌یابیم که او نیز از درس‌آموخته‌های رهبران و شرکت‌های دیگر، به‌ویژه تجربه‌های بین‌المللی، بسیار بهره‌برده است.



# داسـتان پنجم



تېسـم لطـيفی ●  
بنیانگـذار مامان پز

**تبسم لطیفی** در اسفند سال ۱۳۶۴ در شهر خرم‌آباد چشم به جهان گشود. او در کودکی به فضانوردی و خلبانی علاقه داشت. بعدها که به دانشگاه رفت تصور می‌کرد برق رشته مورد علاقه‌ اوست، اما پس از مدتی فهمید که اشتباه کرده و تمایلش به رشته IT بیشتر بوده است. تبسم کودکی‌اش را با آرزوهای بزرگ در آشپزخانه مادرش و مغازه الکتریکی پدر گذراند. در زمان انتخاب رشته تحصیلی، عشق به شغل پدر، مسیرش را بدون هیچ‌گونه تردیدی به سمت مهندسی برق هدایت کرد و او در سال ۱۳۸۳ راهی دانشگاه صنعتی شریف تهران شد. محیط دانشگاه صنعتی شریف با آن تعداد نخبه و استادان کارآزموده، کم‌کم از یک دختر ساده شهرستانی خانم مهندس زیرکی ساخت که می‌توانست نیازهای جامعه را رصد کند و برای مشکلات آن راه‌حل ارائه کند. او شخصیتی اجرایی داشت و بعد از اتمام دوره کارشناسی، عزمش را جزم کرد و برای دوره کارشناسی ارشد، رشته MBA یا همان مدیریت کسب‌وکار را انتخاب کرد.

### ایده کسب‌وکار مامان پز از کجا آمد؟

روزی یکی از هم‌دانشگاهی‌های تبسم در زمان ناهار، مشغول خوردن دست‌پخت مادرش بود. تبسم که از خوردن هرروزه غذای بیرون یا دانشگاه خسته شده بود از هم‌کلاسی‌اش درخواست کرد که از مادرش بخواهد در ازای دریافت مبلغ غذا وعده‌ای هم برای او بپزد. به مرور این موضوع تقریباً در دانشگاه همه‌گیر شد و ایده اصلی این کار به ذهن خانم لطیفی رسید. او فکر کرد در تهران مادرهای خانه‌دار فراوانی هستند که در شرایط اقتصادی نابسامان، بدشان نمی‌آید با انجام دادن کاری کوچک به اقتصاد خانواده کمک کنند و احتمالاً آشپزی را بهتر از هر کار دیگری انجام می‌دهند. از طرفی هزاران دانشجو، کارگر و کارمند تهرانی مایل هستند یک ناهار خانگی را جایگزین ساندویچ‌ها یا غذاهای رستورانی تکراری کنند. این کار کسب‌وکاری ساده نبود، بلکه ایده‌ای مبتنی بر وصل کردن اینترنتی مادرها به مشتریانی بود که حسابی هوس یک وعده غذای خانگی داشتند.

وقتی که دوستان و استادش از طرح کسب و کار او استقبال کردند، لطیفی فهمید که این کار قرار است آینده او باشد. او تصمیم گرفت وبسایتی ایجاد کند تا مامان‌هایی که فکر می‌کنند دستپخت خوبی دارند در آنجا هنر آشپزی‌شان را معرفی و عرضه کنند؛ همچنین به خوبی می‌دانست پیدا کردن شکموهایی که مایل باشند خورشت فسنجان، کوفته تبریزی یا کشک بادمجان را جایگزین غذاهای معمول رستورانی کنند، کم نخواهد بود. او ایده‌اش را «مامان‌پز» نامید. تلفیق تفکر استارت‌آپی با یکی از سنتی‌ترین المان‌های خانواده‌های ایرانی یعنی غذا جذابیت زیادی داشت؛ استارت‌آپی که به معنای حقیقی، کسب و کاری نوین را با کارآفرینی برای خانم‌های خانه‌دار پایه‌گذاری کرد و نکته جالب‌تر اینکه قبل از مامان‌پز هیچ ایده مشابه خارجی وجود نداشته است!

برای کمتر شدن هزینه رساندن غذاها به مقصد، تصمیم گرفته شد که پیک همه غذاها را تحویل بگیرد، در یک جا جمع کند و سپس آن‌ها را ارسال نماید؛ زیرا ممکن بود فردی بخواهد از دو مامان غذا سفارش دهد. به این ترتیب، اگر قرار بود هر غذا جداگانه ارسال شود، مشتری می‌بایست هزینه ارسال زیادی پرداخت می‌کرد و این موضوع برای مخاطب به صرفه نبود. البته ابتدا این محدودیت وجود داشت که مشتریان فقط می‌توانستند به مامان‌های محدوده خود سفارش غذا بدهند تا ارسال برای آن‌ها راحت‌تر باشد.

اما این روزها مامان‌پز با «الوپیک» همکاری می‌کند و ارسال برخی سفارشات که تعداد زیادی دارند با خودروهای این سامانه هم ممکن است. تبسم لطیفی می‌گوید: «تیم کوچکی تشکیل دادیم. منتها من کارمند بودم و نمی‌توانستم کاری انجام دهم و چون از آینده این کار اطمینان نداشتم نمی‌خواستم کار خود را رها کنم. پلتفرم ساده‌ای از مامان‌پز شکل گرفت؛ زیرا تصور ما این بود که یک نفر غذا می‌پزد و یک نفر آن را می‌برد، اما ماجرا بسیار پیچیده‌تر بود و نیاز به زمان و برنامه‌ریزی بیشتری داشت؛ بنابراین در یک سال اول فقط بیست سفارش ثبت شد و دو نفر از اعضای تیم مامان‌پز را ترک کردند.»

این اتفاقات برای تبسم لطیفی شکست محسوب می‌شد. به همین دلیل ترجیح داد که در اواخر سال ۱۳۹۲ کارش را رها کند و تمام تمرکزش را روی مامان‌پز بگذارد.

او یک سال و چند ماه بعد از مطرح کردن ایده مامان‌پز در استارت‌آپ و یکند آن را به صورت جدی پیگیری کرد. در روزهای سخت ابتدایی شکل‌گیری مامان‌پز، او با پیامک از دوستان خود سفارش می‌گرفت، خودش به تنهایی از بازار ظروف یک‌بارمصرف می‌خرید و غذاها را به پیک می‌رساند. سروکله زدن با پیک‌ها سخت‌ترین بخش کار برای او بود. با استخدام چهار مامان و معرفی به شرکت‌ها و دوستان برای برند مامان‌پز ماجرای جدی آغاز شد. یک ماه بعد، ماه رمضان شروع شد و همین فاصله زمانی سکوی جهشی برای مامان‌پز بود؛ زیرا رستوران‌ها غذای گرمی ارسال نمی‌کردند و دیدن غذای گرم مامان‌پز بقیچه‌شده بسیار جذاب بود. با بیشتر شدن سفارشات مامان‌پز در اواخر ماه رمضان، قرارداد با سرمایه‌گذار نهایی شد؛ بعد از آن تبسم به دفتر جدید خود رفت و اولین همکاریش به او اضافه شد. وی به مامان‌هایی که آشپزی می‌کردند اعلام کرد که چه روزهایی فعالیت داشته باشند و چه نوع غذاهایی طبخ کنند تا مشتریان با تنوع غذایی بیشتری روبه‌رو باشند؛ همچنین ثبت سفارش از یک روز قبل انجام می‌شد تا مامان‌ها به اندازه و در زمان کافی غذا بپزند.

### رشد و توسعه مامان‌پز

این استارت‌آپ در سال ۱۴۰۰ برای بیش از ۱۵۰۰ زن خانه‌دار در تهران اشتغال‌زایی کرده است و یکی از مامان‌ها توانسته است رکورد فروش ۲۵ میلیون تومان در ماه را ثبت کند. مامان‌پز روزانه حداقل ۱۰,۰۰۰ غذا را از آشپزخانه مامان‌ها به میز غذای مشتریان می‌رساند. این تعداد غذای روزانه دو برابر تعداد غذای روزانه بزرگ‌ترین رستوران‌های ایران همچون رستوران مسلم در بازار است. این در حالی است که رستورانی همچون رستوران مسلم برای دو برابر کردن فروش خود به سرمایه‌ای چندده میلیاردی نیاز دارد. اما مامان‌پز بدون نیاز به هزینه و سرمایه‌گذاری بیشتر، فقط با کمک تبلیغات و گسترش این ایده در سراسر ایران می‌تواند سودش را چند برابر کند. بزرگ‌ترین مراسمی که به کمک مامان‌پز میزبانی شده، مراسمی هزارنفره بوده که در برج میلاد برگزار شده است.

از سال ۱۳۹۵، بیزینس مدل‌های دیگری به مامان‌پز اضافه شد که آغاز آن درخواست سازمان‌ها برای ارسال چند پرس غذا برای کارمندانشان بود که حاشیه سود بالاتری نسبت به سایر مدل‌ها داشت. افزایش تعداد مامان‌ها و مشتریان شکل کسب‌وکار را باز هم تغییر داد. حالا مامان‌ها منوی غذای خودشان را روی سایت قرار می‌دهند و بر اساس سفارش مشتریان که چه غذایی می‌خواهند، سفارشات را آماده و برای آن‌ها ارسال می‌کنند. در واقع، مشتریان خودشان انتخاب می‌کنند که کدام غذا از کدام آشپز برای آن‌ها ارسال شود، حتی اگر آشپز در محدوده آن‌ها نباشد؛ با این تفاوت که غذا مستقیماً ارسال می‌شود و هزینه ارسال بیشتر از مدل قبلی است.

بنیان‌گذار مامان‌پز عقیده دارد که برخلاف دیگر فعالیت‌ها، حوزه استارت‌آپ، محیط فعالیت جوانان به شمار می‌رود و به همین دلیل فعالیت زنان در این حوزه راحت‌تر است. مامان‌پز زنان خانه‌دار را مخاطب قرار داده؛ موضوعی که تبسم لطیفی را از نگاه‌ها و بحث‌های جنسیتی دور کرده است. او می‌گوید: «زن بودن در مدل کاری ما بسیار مفید بوده است. در دو سال اول، ما هیچ هزینه‌ای برای تبلیغات نکردیم و مامان‌پز خیلی خوب رشد کرد؛ زیرا این ایده جدیدی بود که زنان خانه‌دار آن را اجرایی می‌کردند و به همین دلیل مردم آن را به یکدیگر معرفی می‌کردند. از سوی دیگر، رسانه‌های داخل و خارج از کشور مامان‌پز را به عنوان استارت‌آپی معرفی کردند که یک خانم کارآفرین راه‌اندازی‌اش کرده و برای بانوان کارآفرینی کرده است؛ بنابراین گزارش‌ها و مصاحبه‌های رسانه‌ها از مامان‌پز، تقدیر از کارآفرینی زنان و ایجاد اشتغال برای آن‌ها، تبلیغات رسانه‌ای بودند که به معرفی ما کمک کرد.»

با افزایش سفارشات سازمان‌ها، مامان‌پز مجبور شد بخشی از غذاهایش را، مانند انواع کباب‌ها، از رستوران‌ها تهیه کند. به همین دلیل، این اپلیکیشن حالا با صد رستوران همکاری می‌کند. البته منوی این رستوران‌ها فقط برای سازمان‌هایی نمایش داده می‌شود که از نرم‌افزار شرکتی استفاده می‌کنند، نه برای مشتریان عادی. به این ترتیب، می‌توان گفت بخشی از غذاهای مامان‌پز در رستوران‌هایی تهیه می‌شود که آشپز مرد دارند. مامان‌ها در ابتدای کار یک جلسه توجیهی دارند که در آن نحوه کار کردن با سایت مامان‌پز و بسته‌بندی غذاها آموزش داده می‌شود.

رابطه کاری مامان‌پز با مامان‌ها رابطه خریدار و فروشنده است؛ یعنی مامان‌ها فروشنده و مامان‌پز خریدار است.

مورد دیگری که مدیرعامل مامان‌پز آن را دلیل پیشرفت خودش و البته زنان می‌داند، شکل‌گیری فضا و فرصت برای استارت‌آپ‌هاست. لطیفی می‌گوید: «وارد شدن به بازار کار و راه‌اندازی شرکت در بیشتر صنعت‌ها به جز استارت‌آپ‌ها به پشتوانه و پیشینه در آن زمینه نیاز دارد؛ درحالی‌که در فضای استارت‌آپی چنین نگاهی وجود ندارد و فقط عرضه محصولات و خدمات با کیفیت امکان رشد را فراهم می‌کند. با وجود این، حضور زنان در این حوزه کمتر از مردان است.»

### چرا نام وب‌سایت مامان‌پز شد؟

وی می‌گوید: «در آن زمان حتماً می‌خواستیم که اسم انتخابی با کلمه «مامان» ارتباط داشته باشد؛ چون برای همه مردم کلمه‌ای دوست‌داشتنی است. علاوه بر آن اسم باید طوری باشد که مشتری با یک بار شنیدن، هم بفهمد که کار ما چیست و هم به آن علاقه‌مند شود. بر اساس این ویژگی‌ها، از بین اسم‌های پیشنهادی، مامان‌پز را انتخاب کردیم.»

همیشه در مسیر کار مشکلاتی پیش می‌آید که هیچ راهی برای رهایی از آن ندارید و فشار روانی زیادی به شما وارد می‌شود. در این مواقع، من سعی می‌کنم ذهنم را باز کنم؛ یعنی، در این‌گونه موارد، مشکلات جزئی را فراموش می‌کردم و دوباره به چشم‌انداز کارم فکر می‌کردم. این طوری هم روحیه بهتری پیدا می‌کردم و هم می‌توانستم آن مشکل را تحلیل کنم تا بعداً راهی برایش پیدا کنم. مهم‌ترین نکته این است که انسان باید بفهمد شکست پایان راه نیست. اگر قرار باشد با هر شکست روحیه خود را ببازیم، هرگز قادر به ادامه دادن مسیر نخواهیم بود. مهم‌ترین اصل در زندگی من شاد بودن است. برای رسیدن به شادی، باید به بهترین نحو، از عمر خودم استفاده کنم و در مسیری که دوست دارم حرکت کنم. بدون عشق نمی‌تواند کارآفرینی کرد؛ زیرا سختی‌های مسیر آن قدر زیاد است که فقط یک عاشق می‌تواند آن را تحمل کند. غیر از آن باید شغل کارمندی را انتخاب کرد. ریسک‌پذیری در ذات کارآفرینی نهفته است. شما باید برای کارآفرینی ریسک کنید و از موقعیت آسوده

خود خارج شوید. برای اینکه بتوانید ریسک‌های خود را کم کنید، می‌توانید شریک بگیریید یا سرمایه‌گذار جذب کنید یا اینکه تصمیم‌های خود را با کمک مشاوران خبره بگیریید.»

### برنامه توسعه برای آینده

مامان‌پز برنامه‌های خوبی برای آینده کاری خود دارد، اما از آنجایی که قصد دارد به شرکت‌ها و سازمان‌های بیشتری خدمات برساند، طرح و مسیر پیشرفتش با سایر رقبا در این حوزه متفاوت است. به گفته بنیان‌گذار این استارت‌آپ، آن‌ها تمرکز خود را بر فروش میان شرکت‌ها گذاشته‌اند و بازاریابی عمومی را به شبکه‌های مجازی محدود کرده‌اند. ضمن آنکه فعلاً قصد ندارند کار خود را در سایر شهرها توسعه دهند و دلیل آن هم تمرکز شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ در تهران است. تبسم لطیفی برای راه‌اندازی ایده‌اش هزینه زیادی نکرده است. هزینه‌های وی محدود به شرکت در جشنواره‌های استارت‌آپی و هزینه‌ای اندک برای خرید نام دامنه و هاست وب‌سایتش بوده است. البته طراحی وب‌سایت هم کمی هزینه داشته است. وی این هزینه را از پول‌هایی که پدر و مادرش برای راه‌اندازی این ایده به او هدیه داده بودند، تأمین کرد. در این میان، کمک‌های اعضای تیم و همراهی آن‌ها هم بسیار مؤثر بوده است؛ مثلاً، برای شروع کار پدر یکی از هم‌تیمی‌ها، اتاقی از دفتر کارش را در اختیار آن‌ها قرار داد؛ اتاقی که بالای در آن تابلوی «مامان‌پز» نصب شده بود.

استارت‌آپ مامان‌پز را نسیم لطیفی در دفتری در محله صادقیه مدیریت می‌کند. در این دفتر، حدود سی کارمند سفارشات را از طریق سامانه دریافت می‌کنند. سپس غذاهای بسته‌بندی شده را که از مادران دریافت شده است، به نقاط مرتبط ارسال می‌کنند. لطیفی در دوره کارشناسی ارشد با مهدی، همسرش، آشنا شد و بعد از ازدواج، مهدی به تیم مامان‌پز اضافه شد تا علاوه بر یک شریک خوب در زندگی، شریک کسب‌وکار نوپای تبسم نیز باشد. تبسم لطیفی می‌تواند برای همه آن‌هایی که زن بودن، شهرستانی بودن و نداشتن سرمایه را برای نرسیدن به اهدافشان بهانه می‌کنند، الگویی عالی باشد. کافی است با تمام وجود بخواهید تا به دست آورید.

## درس آموخته‌هایی از مهارت‌های زندگی و اندیشه‌های کسب‌وکار تبسم لطیفی



یکی از ویژگی‌های مدیریت تبسم لطیفی کنترل کیفیت غذاهای سامانه مامان‌پز است که به گفته خود او از دلایل موفقیت این کسب‌وکار به شمار می‌آید. وی با راه‌اندازی واحد کنترل کیفیت در دفترش، غذاهایی را که مادران ارسال می‌کنند، به‌طور تصادفی می‌آزماید تا مشکلی از لحاظ کیفیت، طعم و بو نداشته باشند.

• تبسم باور دارد ایده‌ای که همیشه در ذهن صاحبش زندگی می‌کند، ارزشی ندارد. زندگی واقعی یک ایده از وقتی آغاز می‌شود که نخستین گام را برای عملی کردن آن برمی‌دارید. او هیچ‌گاه از اینکه ایده‌اش دزدیده شود، هراسی به خود راه نداده است. تبسم می‌گوید حالا که با هم‌تیمی‌هایش جلسات منظم هفتگی دارند، به صدها ایده خوب و ناب رسیده‌اند که اگر چندتایی از آن‌ها دزدیده شود یا به ثمر نرسد، مهم نیست. اگر قرار باشد تا ابد و از ترس کپی شدن ایده، آن را در قلب و برای خودتان نگه دارید، هیچ‌گاه ایده‌های شما رنگ واقعیت به خود نمی‌گیرند. تبدیل کردن یک ایده به واقعیت مثل هر کار دیگری در زندگی خاص خودش را دارد.

• تبسم لطیفی ایده اصلی مامان‌پز را با شناسایی نیازها، انتظارات مشتریان و بازار هدف آغاز کرد. او فکر کرد که در تهران مادرهای خانه‌دار فراوانی هستند که در شرایط اقتصادی نابسامان بدشان نمی‌آید با انجام دادن کاری کوچک به اقتصاد خانواده کمک کنند و از طرفی هزاران دانشجو، کارگر و کارمند تهرانی مایل هستند یک ناهار خانگی را جایگزین ساندویچ‌ها یا غذاهای رستورانی تکراری کنند. این کار کسب‌وکاری ساده نبود، بلکه ایده‌ای مبتنی بر وصل کردن اینترنتی مادرها به مشتریانی بود که حسابی هوس یک وعده غذای خانگی داشتند.

• تبسم لطیفی برای راه‌اندازی ایده‌اش مدیریت هزینه خوبی داشت. او هزینه شرکت در جشنواره‌های استارت‌آپی و هزینه‌ای اندک برای خرید نام دامنه و هاست



وبسایت و طراحی وبسایت را از پول‌هایی تأمین کرد که پدر و مادرش برای راه‌اندازی این ایده به وی هدیه داده بودند. برای شروع کار، پدر یکی از هم‌تیمی‌ها، اتاقی از دفتر کارش را در اختیار آن‌ها قرار داد؛ اتاقی که بالای در آن تابلوی «مامان‌پز» نصب شده بود.

- به عقیده او، آدمی موفق است که با فکر و تأمل خطر کند.
- موفقیت یعنی گام برداشتن در مسیر دلخواهی که هر روز صبح به شوق آن از خواب برمی‌خیزیم.
- چهار عامل کوشا بودن، کمال‌طلبی، شاد بودن و عشق به کارآفرینی رمز موفقیت در کسب‌وکار است.
- ثروتمند شدن زحمت زیادی می‌طلبد، ولی هدف نهایی نباید پول باشد. هدف بلندمدت من ساختن شغل پایدار برای ۵۰,۰۰۰ نفر است.
- با افرادی که حداقل در یک حوزه حرفی برای گفتن داشته باشند، معاشرت کنید. شاید روزی یکی از آن حرف‌ها، شما را به فکر بیندازد و مسیر زندگی‌تان را تغییر دهد.
- همیشه در حال یادگیری باشید. کتاب‌های خوب بخوانید و فیلم‌های قوی ببینید و شخصیت‌های موفق را دنبال کنید.
- باید ببینید که مردم در ده سال آینده چگونه زندگی خواهند کرد. این مسیر را پیش‌بینی کنید و محصولی بسازید که ده سال بعد همه مشتری آن باشند. این‌گونه موفق خواهید بود.
- نوابغ، افراد خلاق و نوآوری نبوده‌اند، آن‌ها افرادی بوده‌اند که فهمیده‌اند جامعه در هر زمان نیازمند چیست.
- در مسیر رسیدن به هدف، بی‌شک متوجه چیزهایی خواهید شد که بر اساس آن‌ها نوع محصول و خدمت خود را تغییر خواهید داد و هرچه بیشتر تلاش کنید و دقیق شوید، می‌توانید محصول خود را کامل‌تر کنید.
- تبسم لطیفی می‌تواند برای همه آن‌هایی که زن بودن، شهرستانی بودن و نداشتن سرمایه را برای نرسیدن به اهدافشان بهانه می‌کنند، الگویی عالی و الهام‌بخش باشد.
- تبسم لطیفی طرح و مسیر پیشرفت متفاوتی نسبت به سایر رقبا در این حوزه

طراحی کرده است. این استارت‌آپ تمرکز خود را بر فروش میان شرکت‌ها گذاشته و بازاریابی عمومی را به شبکه‌های مجازی محدود کرده است. در ضمن، آن‌ها قصد دارند ابتدا کار خود را در شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ تهران گسترش دهند و سپس در سایر شهرها فعالیت کنند.

# داسـتان ششم



● محمد جواد شکوری  
بنیان‌گذار آپارات و فیلیمو

محمدجواد شکوری مقدم متولد ۱۳۶۱ است. وی از شانزده سالگی با دنیای برنامه‌نویسی آشنا شد و به‌طور پاره‌وقت با شرکت ایران سیستم همکاری می‌کرد. شکوری تحصیلاتش را در ترم پنجم رشته برق دانشگاه امیرکبیر رها کرد. وی به این نتیجه رسیده بود، آن‌طور که با دیدن نتایج نهایی برنامه‌نویسی‌هایش به وجد می‌آید، الکترونیک انگیزه ادامه کار را برای او به همراه ندارد؛ به همین دلیل تصمیم گرفت ترک تحصیل کند و برنامه‌نویسی را به‌طور جدی دنبال کرد. حدود هفده سال پیش، یعنی در سال ۱۳۸۳، هم‌زمان با روی کار آمدن اورکات در ایران، شکوری با الگوبرداری از آن و فروختن پرایدش، به همراه برادرش، وب‌سایت «کلوب»<sup>۱</sup> را راه‌اندازی کرد. او موفق شد کاربران زیادی را به کلوب جذب کند و این برنامه به فیسبوک ایرانی معروف شد. پس از مدتی، وی برای توسعه سرویس‌ها «میهن بلاگ» را خریداری کرد. تیم آن‌ها به درخواست کاربران، تصمیم می‌گیرند تا سرویس ویدئو را به کلوب اضافه کنند، اما بعدتر به این نتیجه می‌رسند که خود سرویس ویدئو می‌تواند مستقل عمل کند. در نتیجه، در سال ۱۳۸۹، «آپارات» را در قالب سرویس اشتراک‌گذاری ویدئو راه‌اندازی می‌کنند. محمدجواد شکوری مقدم از طریق سایت‌هایش موفق شده است بخش چشمگیری از ترافیک اینترنت کشور را از آن خود کند.

### داستان راه‌اندازی گروه صباپدیده

اوایل دهه ۸۰ سه مرد جوان هدف‌های بزرگی در سر داشتند. آن روزها اینترنت خانگی پدیده‌ای نوظهور بود و کم‌کم داشت نقشی در زندگی مردم پیدا می‌کرد و به تدریج زیرساخت‌های لازم برای عرضه سرویس‌های اینترنتی فراهم می‌شد. در این شرایط، شور ایجاد سرویس‌های پُرکاربر اینترنتی سختی‌های مسیر را آسان می‌کرد. ایده پرشین‌کادو<sup>۲</sup> اولین قدمی بود که آن تیم کوچک، در مسیر اهداف بزرگش برداشت، اما بعضی وقت‌ها اولین قدم‌ها موفقیت‌آمیز نیستند! استقبال ضعیف از

1. Cloob

2. PersianK2

پرشین کادو به عنوان یک سایت نظرسنجی و تحقیقات بازار آنلاین، باعث شد که با وجود همه تلاش‌ها، این سرویس شکست بخورد؛ ولی آن‌ها قافیه را نباختند و قدم دوم را محکم‌تر و مصمم‌تر برداشتند.

کلوب یکی از اولین بسترهای اینترنتی بود که مفهوم شبکه‌های اجتماعی را برای کاربران فارسی‌زبان اینترنت معنا دار کرد. کلوب محیطی را در اختیار کاربران قرار می‌داد تا با ایجاد پروفایل شخصی، افکار، عقاید و محتوای مورد نظرشان را منتشر کنند و با دوستانشان به اشتراک بگذارند. کلوب، در زمان خود یکی از موفق‌ترین و پرکارترین سرویس‌های اینترنتی به شمار می‌رفت. حالا تیم بزرگ‌تر شده بود و برای ادامه مسیر به منبع درآمد جدی نیاز داشت. تلاش‌ها مضاعف شد و همان روزها صباویژن، با هدف ایجاد ارزش افزوده حاداکثری برای کاربران کلید خورد؛ سرویسی که امروز، با سال‌ها تلاش و تجربه، به عنوان یکی از اصلی‌ترین برندهای تبلیغات اینترنتی کشور شناخته می‌شود.

گروه صباایده که در چشم‌انداز بلندمدت خود، ارائه مجموعه کاملی از خدمات اینترنتی را برای کاربران ترسیم کرده بود، با خریداری سرویس میهن‌بلاگ وارد حوزه وبلاگ‌نویسی شد. انگیزه و تکاپوی تیم تازه‌نفس، جان دوباره‌ای به کالبد میهن‌بلاگ داد. تا حدی که این سرویس، در زمانی کوتاه، جایگاه دومین سرویس وبلاگ‌نویسی کشور را برای خود تثبیت کرد.

بعد از چند تجربه موفقیت‌آمیز، کاپرمارکت متولد شد. کاپرمارکت در واقع سوپرمارکتی آنلاین بود که سفارش مشتری را در منزل تحویل می‌داد. اما رایج نبودن فرهنگ خرید اینترنتی و حاشیه سود بسیار پایین اقلام قابل فروش اجازه نداد که این سرویس انتظارات مورد نظر را برآورده کند و به حداقل‌های تعیین شده دست یابد. بدین ترتیب، اعضای تیم تصمیم گرفتند کاپرمارکت را تعطیل کنند.

پیش از این، کلوب نیاز ویدئویی کاربران را با یوتیوب برطرف کرده بود؛ اما پس از فیلتر شدن یوتیوب در سال ۱۳۸۸، با مشکل بزرگی در امکان ارائه اشتراک ویدئویی روبه‌رو شد. حالا نیاز به افزودن امکان بازگذاری ویدئو در کلوب، یکی از دغدغه‌های اساسی تیم شده بود. رفت‌وآمدها بی‌نتیجه می‌ماند و مذاکرات با سرویس‌های ویدئویی داخل کشور به یک جمله ختم می‌شد: «با کلوب همکاری نمی‌کنیم!»

نیازی که بی‌پاسخ مانده بود از یک سو و هیجان ورود به حوزه جدید سرویس دهی ویدئویی، که دیر یا زود باید اتفاق می‌افتاد، حرکت بعدی گروه را رقم زد. حرکتی که به شکل‌گیری سایت آپارات منجر شد. آپارات بستر ویدئویی قدرتمندی است که علاوه بر ارائه سرویس اشتراک ویدئو، بیش از ۴۰ میلیون کاربرِ منحصر به فرد فارسی‌زبان در ماه دارد و شمار زیادی از تولیدکنندگان محتوای ویدئویی داخل کشور را تحت پوشش و حمایت قرار داده است.

پنج سال پس از تولد آپارات، در سال ۱۳۹۴، تیمی که می‌دانست برای ادامه حیات باید با نیازهای روز مخاطبان همسو و هم‌قدم شود، به تشخیصی تازه رسید. در شرایطی که اینترنت با رشد ناگهانی مصرف داشت با جنبه‌های گوناگونی از زندگی کاربران پیوند عمیق می‌خورد، وقت آن رسیده بود تا قدم بعدی، با هدف تفریح و سرگرمی مخاطبان برداشته شود. بدین ترتیب، اولین سرویس VOD یا سینمای خانگی آنلاین در کشور با نام فیلمو به مخاطبان اینترنت معرفی و ارائه شد. فیلمو، به عنوان بستری برای انتشار فیلم، سریال و فیلم-تئاتر، با غنی‌ترین محتوای ویدئویی در دسته‌بندی‌های مشخص و متنوع، تازه‌ترین تولید این تیم است که نامی خوش در بین مخاطبان اینترنت در کشور دارد.

برای رسیدن به اهداف گروه، هماهنگی، بسیار مهم‌تر از استعدادها و ویژه فردی است. بر اساس تجربه، قدرت اصلی در تیمی کم‌حاشیه، کم‌اصطکاک، دوستانه، مصمم و متواضع نهفته شده است؛ درست مثل رقص باله: دنیایی از تحرک بدون کمترین برخورد و پُر از زیبایی. گروه سه نفره این تیم، به تدریج و در طی این سال‌ها بزرگ‌ترین سرمایه خود را به دست آورد و آن رسیدن به تیمی منسجم و قوی است که در روزهای خوب و بد، در موفقیت‌ها و شکست‌ها در کنار یکدیگرند و از هیچ تلاشی برای رسیدن به اهداف تیم دریغ نمی‌کنند. آن‌ها همدل، خوش‌بین و امیدوار، با چابکی به سوی رشد و پیشرفت قدم برمی‌دارند.

محمد جواد شکوری مقدم بنیان‌گذار گروه صباایده است. او در مقام مدیرعامل صباایده، به همراه تیمش در راه‌اندازی و اداره کردن وب‌سایت‌های پرمخاطب و موفق به نام‌های آپارات، میهن‌بلاگ، کلوب، لنزور و فیلمو سهیم هستند. ابتدای کار با مشکلات زیادی همراه بود و تمام برنامه‌ها را خود تیم می‌نوشت؛ به‌گونه‌ای

که تاکنون مجبور به خرید لایسنس یا نرم‌افزار از خارج از کشور نشده‌اند. این تیم مدام در حال توسعه است؛ برای مثال، کانورتور ویدیوی اولیه‌شان را بعد از دو ماه عوض کردند و بعدی را پس از هفت ماه و به همین نحو پیش رفتند. پهنای باند در ابتدا یکی از مشکلات جدی آپارات بود؛ زیرا برای بارگذاری هر فیلم، باید با ابزارهای گوناگون، حجم را با حفظ کیفیت پایین می‌آوردند تا با سرعت اینترنت کشور سازگار شود.

با توجه به قوانین ایران، آن‌ها با مشکلاتی در نظارت و کنترل محتوای بارگذاری شده هم روبه‌رو بودند. در نهایت، همانند سایر رقیبان خارجی‌شان از قانون گزارش‌کاربر برای این مورد استفاده کردند و تاکنون در این زمینه موفق بوده‌اند. مدیر آپارات، فیلترینگ موجود در ایران، به‌خصوص فیلتر شدن شبکه اجتماعی یوتیوب، را یکی از عوامل مؤثر در موفقیت این نرم‌افزار عنوان می‌کند. به عقیده وی، در حال حاضر، آپارات توانسته به جایگاه چشمگیری در ایران برسد که حتی پس از برداشتن این فیلترینگ‌ها، با بررسی عوامل گوناگون، همچنان این محبوبیت را حفظ خواهد کرد. اکنون آپارات مورد توجه شرکت‌های بزرگ و شخصیت‌های مهم سیاسی و اجتماعی قرار گرفته است. از نظر بسیاری از منتقدان و کاربران، مهم‌ترین ایده‌های گروه صباایده برگرفته از سایت و شبکه‌های مطرح دنیا مانند یوتیوب و اورکات است. البته شکوری مقدم هیچ‌گاه منکر این موضوع نشده و در بسیاری از مصاحبه‌ها مسدود بودن یوتیوب در ایران را فرصتی برای توسعه آپارات قلمداد کرده است. کاربران آپارات روزانه حدود ۱۰ میلیون ویدئو تماشا می‌کنند. این وب‌سایت رتبه زیر هشتاد جهان و جایگاه دومین سایت پربازدید ایران را از آن خود کرده است. در سال ۱۳۹۹، روزانه، در آپارات نزدیک به ۵۰۰۰ ویدئو آپلود می‌شد و این برنامه ماهانه حدود ۱۵ میلیون کاربر داشت. در همان سال، مجله اقتصادی اکونومیست ارزش این شرکت را بیش از ۳۰ میلیون دلار اعلام کرد.

### سرمایه‌گذاری مجموعه صباایده روی فیلمو، سینماتیکت و فلاپتیو

شکوری مقدم، بعد از آپارات، تصمیم گرفت سیستم «آپارات تی‌وی» را راه‌اندازی کند؛ سیستمی برای مشاهده آنلاین فیلم و سریال با پرداخت حق عضویت که الگوبرداری شده از Netflix است و «آپارات کودک» که مخصوص بارگذاری محتوای

مرتبط با کودک است. فیلمو در فعالیت چهارساله خود رشدی ۱۲۰ درصدی داشت! بیش از ۵ میلیارد دقیقه فیلم و سریال در این پلتفرم تماشا شده که ۵۷٪ آن محتوای ایرانی بوده است.

به گفته شکوری مقدم، این مجموعه تاکنون هیچ سرمایه‌ای جذب نکرده و همه سال‌های فعالیتش را به صورت بوت‌استرپ پیش آمده است. وی می‌گوید: «در سال گذشته، روی دو کسب‌وکار سینماتیکت و فلاپتیو سرمایه‌گذاری کردیم. تیم فلاپتیو و تلاش آن‌ها برای فعالیتشان نظر ما را جلب کرد. در دوران کرونا، که حوزه گردشگری در بحرانی‌ترین وضعیت خود به سر می‌برد، تلاش و انسجام این تیم باعث شد پلتفرمشان دوام بیاورد و زنده بماند.» گروه صباایده با سرمایه‌گذاری در یکی از دو استارت‌آپ بزرگ حوزه گردشگری و با در اختیار گرفتن ۲۰٪ از سهام فلاپتیو به‌طور رسمی وارد بازار فروش و رزرواسیون بلیت هواپیما و قطار شد. برادران شکوری که در سال ۱۳۹۵ روی پلتفرم سینماتیکت سرمایه‌گذاری کرده بودند، در روزهای پایانی سال ۱۳۹۸ با وجود شیوع بیماری کرونا و رکود شدید صنعت سینما، سهم ۴۵ درصدی خود در این پلتفرم را به سهم ۱۰۰ درصدی تبدیل کردند و مالک بزرگ‌ترین پلتفرم فروش بلیت آنلاین سینما شدند. سینماتیکت پلتفرمی با سابقه هشت سال حضور در صنعت سینمای ایران است که به‌عنوان اولین و قدیمی‌ترین سامانه فروش آنلاین بلیت سینما شناخته می‌شود.

محمدجواد شکوری در این باره توضیح می‌دهد: «یکی از دلایل این سرمایه‌گذاری بحران شدید وضعیت سینما در کشور بود. بر اساس گزارش‌ها، سینماتیکت که در شهریور ۱۳۹۸، حدود ۳۷۰،۰۰۰ بلیت فروخته بود، فروش بلیت‌ش در این دوران به عدد ۸۰۰۰ رسید. در نهایت، سرمایه‌گذاری استارت‌آپ فیلمو تا حدودی این خسارت را متعادل کرد.» او در ادامه، با اشاره به شیوع بیماری کرونا و رشد بی‌سابقه پلتفرم آنلاین فیلمو در دوران قرنطینه گفت: «یکی دیگر از فعالیت‌هایی که فیلمو در این دوران برای جبران زیان حوزه سینما انجام داد، راه‌اندازی اکران آنلاین بود. تاکنون در فیلمو و سینماتیکت ۹۸۰،۰۰۰ بلیت سینما فروخته شده است و این به معنای وجود دومیلیون و نیم مخاطب برای این دو پلتفرم است.»



## درس‌آموخته‌هایی از مهارت‌های زندگی و اندیشه‌های کسب‌وکار محمدجواد شکوری مقدم



شکوری مقدم همانند بسیاری از کارآفرینان اینترنتی بزرگ دنیا تحصیلات دانشگاهی را نیمه‌کاره رها کرد. او در طول دوران دانشجویی، به‌عنوان فعالیت جانبی برنامه‌نویسی می‌کرد. از زندگی شخصی شکوری مقدم اطلاعات زیادی منتشر نشده است؛ زیرا تمام مصاحبه‌های وی پیرامون راه‌اندازی وب‌سایت‌های ذکرشده است.

زمانی که از او خواسته شد درباره شکست‌ها صحبت کند و بگوید چطور متوجه شد که چه زمانی نباید ادامه دهد، در پاسخ گفت: «لنزور یکی دیگر از استارت‌آپ‌هایی بود که پس از خرید اینستاگرام توسط فیس‌بوک در بازار جهانی، هم‌زمان در ایران راه‌اندازی شد، اما با توجه به نبود قوانین روشن برای یک پیام‌رسان داخلی پروژه موفقیت‌آمیزی نبود. از دیگر شکست‌های ما بعد از چند تجربه موفقیت‌آمیز کاپرمارکت بود؛ سوپرمارکت آنلاینی که به دلیل رایج نبودن فرهنگ خرید اینترنتی و حاشیه سود بسیار پایین، نتوانست جایگاه خود را پیدا کند و در نهایت تصمیم گرفتیم آن را تعطیل کنیم.»

• داشتن یک استارت‌آپ موفق خوب است، اما زمان راه‌اندازی و ادامه آن اهمیت دارد. وقتی پس از فارغ‌التحصیلی و بدون داشتن تجربه همکاری تیمی کاری را شروع کنید، شاید شانس و استثنائاتی برای موفقیت وجود داشته باشد. اما نمی‌توان به آن‌ها اطمینان کرد و حتی اصولی نیستند.

• گاه متوجه می‌شوید که هم‌تیمی‌تان حال مساعدی ندارد. اینکه بدانید حال بد او روی کارش تأثیر می‌گذارد و در آن لحظه، شما وظیفه دارید به جای پرداختن به ادامه کار همراه با او به کافی شاپ بروید، از نکات ظریفی است که با کسب تجربه کار تیمی می‌توان آن را درک کرد.

• در موفقیت یک استارت‌آپ، تیم خوب نقش زیادی دارد. برخی افراد یک مدل کسب‌وکار ایجاد کرده، گمان می‌کنند پروژه قطعاً به موفقیت می‌رسد، اما هنوز

برای برخورد درست با تیم دانش کافی ندارند! آن‌ها فکر می‌کنند اگر ایده خوب بوده و بیزنس مدل درست باشد، موفقیت قطعی خواهد بود. اما تأکید ما همواره بر کار تیمی است.

- غم گذشته و نگرانی‌های آینده با داشتن چشم‌اندازی بلند، کوچک و کوچک‌تر می‌شوند.

- محبت و عشق تنها راه خروج از ابعاد حقارت‌آمیز زندگی کوتاه است. همه پروژه‌هایی که انجام می‌شود در مقابل عظمت هستی هیچ است، پس باید متواضع بود.

- ارزشمندترین محصول یک شرکت در این دنیای بزرگ داشتن تیمی خوب، منسجم و صمیمی است. دنیا نقطه بسیار کوچکی مانند ستاره‌ای کوچک در آسمان شب است و هرچقدر هم بزرگ شوید از آن نقطه بزرگ‌تر نخواهید شد. نقطه‌ای کوچک به حالی بد نمی‌ارزد. با حال خوب می‌توانید بهتر زندگی و رشد کنید و تیمی حرفه‌ای‌تر بسازید.

- شاید بارها با افراد، اداره‌ها و حتی محاکم قضایی روبه‌رو شویم، اما این استرس‌ها را نباید به درون سیستم منتقل کنیم. حتی این استرس‌ها نباید روی رهبر تیم تأثیر بگذارد. باید این قبیل استرس‌ها را رها کرد تا بتوان با فکر باز عمل کرد. فراموش نکنید همه توانایی‌های شما در کنترل خود و آرامش درونی‌تان متبلور می‌شود.

- پیش از جلسات، همیشه یکی از مهم‌ترین بخش‌های مذاکره و مدیریت مذاکره با خود است. مذاکره با خود، مهارت یکپارچه کردن درون از طریق تمرین کردن و کنار آمدن با خود است. البته مذاکره با خود فقط برای این نیست که برای مذاکره با دیگری آماده شویم. در حقیقت، این مذاکره برای یکپارچه شدن و در نتیجه قدرتمند شدن در صحنه‌های زندگی است. برای مذاکره با خود در امور مهم زندگی نیازمند یک الگوی مدل قوی هستید.

- شکوری مقدم از فرصت به‌وجودآمده در اثر فیلترینگ یوتیوب استفاده کرد و وب‌سایت آپارات را راه‌اندازی نمود و به موفقیت‌های بسیاری دست یافت.

- استفاده از محصولات و خدمات جایگزین توانست در مقطعی به سودآوری شرکت کمک کند؛ برای مثال، زمانی که وب‌سایت سینماتیکت در زمان کرونا مشکل فروش بلیت پیدا کرد، شکوری مقدم با سرمایه‌گذاری روی فیلمو بحران به‌وجودآمده را مدیریت کرد و شرکت را همچنان سودآور نگه داشت.

- شکوری مقدم می‌دانست که باید با نیازهای روز مشتریان همسو و هم‌قدم شود. در شرایطی که اینترنت با رشد ناگهانی مصرف داشت با جنبه‌های گوناگونی از زندگی کاربرانش پیوند عمیق می‌خورد، وقت آن رسیده بود تا قدم بعدی، با هدف تفریح و سرگرمی مخاطبان برداشته شود. بدین ترتیب، اولین سرویس VOD یا سینمای خانگی آنلاین کشور را، با نام فیلیمو، به مخاطبان اینترنت عرضه کرد.
- از نظر شکوری مقدم برای رسیدن به اهداف گروه، هماهنگی، بسیار مهم‌تر از استعدادها و ویژه فردی است. گروه سه نفره این تیم، به تدریج و در طی این سال‌ها بزرگ‌ترین سرمایه خود را به دست آورد و آن رسیدن به تیمی منسجم، خوش‌بین، امیدوار، چابک و قوی است که در روزهای خوب و بد، در موفقیت‌ها و شکست‌ها در کنار یکدیگرند و از هیچ تلاشی برای رسیدن به اهداف تیم دریغ نمی‌کنند.



# داسـتان هفتم



سام مدن پور  
بنیانگزار ایسام

سام مدن پورمتولد فروردین ۱۳۵۵ در تهران است. او دورهٔ راهنمایی را در ایران گذراند و سپس برای گذراندن مقطع دبیرستان به کانادا رفت. در دانشگاه وسترن اونتاریو، مهندسی سخت‌افزار کامپیوتر خواند. سپس به دلایل شخصی تصمیم گرفت به آمریکا برود و با عمیوش زندگی کند. در آنجا بود که فعالیت‌های خرید و فروش را آغاز کرد. او عادت داشت کامپیوترهای دوستان و اقوام را تعمیر کند. بعد از مدتی شروع به خرید لپ‌تاپ‌های معیوب افراد کرد و پس از تعمیر، آن‌ها را روی سایت مزایدهٔ Ebay می‌فروخت. فروش لپ‌تاپ‌های دست‌دوم روی این سایت، اولین تجربهٔ جدی سام در عرصهٔ تجارت الکترونیک بود. تجربه‌ای که همواره از آن به نیکی یاد می‌کند. در سال ۱۳۸۶، سام به ایران بازگشت و تلاش کرد فرایند تعمیر و فروش لوازم دست‌دوم را در ایران نیز انجام دهد. اما در ایران سایت مزایدهٔ بزرگی وجود نداشت! این اولین جرقه‌ای بود که برای ایجاد یک سایت مزایدهٔ حرفه‌ای در ایران در ذهن سام زده شد.

### شروع کار ایسام

در سال ۱۳۸۷، سام سعی کرد به کمک شرکت‌های فعال اقدام به راه‌اندازی سایت کند. اما اکثر این شرکت‌ها از سامانه‌های مدیریت محتوای آماده استفاده می‌کردند. به همین دلیل، وی تصمیم گرفت سایت حراجی خود را از ابتدا طراحی و برنامه‌نویسی کند. در همان ابتدای کار بود که از طریق دوستان با امین شکوهی آشنا شد. امین شکوهی متولد سال ۱۳۶۲ و فارغ‌التحصیل رشتهٔ نرم‌افزار است. بیش از دو سال طول کشید تا اولین نسخهٔ ایسام با همکاری امین و سام آماده شود. حجم بسیار زیاد کار و مشکلاتی مثل سربازی امین سبب طولانی شدن مراحل برنامه‌نویسی و طراحی شد. اما سرانجام ایسام در سال ۱۳۹۰ فعالیت خود را به‌عنوان یک سایت مزایده و خرید و فروش رسماً آغاز کرد. فقط دو ساعت بعد از راه‌اندازی رسمی ایسام اولین خرید انجام شد و حال پس از ده سال ایسام یکی از توسعه‌یافته‌ترین کسب‌وکارهای اینترنتی ایران است.

سام مدن پور می‌گوید: «وقتی ایده این کار به ذهنم آمد، اولین قدم این بود که سراغ یک برنامه‌نویس رفتم. چندین جلسه با آقای امین شکوهی صحبت کردم و ایده را کامل برای ایشان توضیح دادم و جنس سایت مدنظرم و ویژگی‌هایش را به او گفتم. بسیاری از اوقات از من می‌پرسید مگر کسی اینترنتی هم خرید می‌کند؟ همین به شعار ایسام تبدیل شد. هر زمان چیز عجیبی می‌بینیم که اینترنتی فروخته شده، از هم می‌پرسیم که مگر اینترنتی هم جنسی می‌خرند؟ ایسام از روزهایی شروع شد که چنین سؤالی در جامعه مطرح بود.

راه‌اندازی سایت از سال ۱۳۸۹ تا پایان ۱۳۹۰ طول کشید. با تمام مشکلات، اولین باری که یک کالا فروخته شد، از هم پرسیدیم حالا این پول کجاست و خریدار کیست؟ ما باید به دنبال فروشنده و خریدار و محل واریز پول می‌گشتیم! کار از چنین روزهایی شروع شد تا اینکه کم‌کم شکل گرفت. یک حسابدار به مجموعه اضافه شد و بعد از آن شخصی که تلفن‌ها را جواب بدهد. مثلاً سال اول یا دومی که سایت لانچ شده بود، خودمان جواب تلفن‌ها را می‌دادیم. بعد تصمیم گرفتیم که تعداد اپراتورها را بیشتر کنیم و تیم حسابداری هم بزرگ‌تر شد و تا سال ۱۳۹۷ بود که رشد خیلی خوبی کردیم و به لحاظ فروش، پیشرفت زیادی داشتیم. طبیعی بود که شرکت از آن روز شروع به بزرگ‌تر شدن کرد و اکنون ایسام تقریباً هفتاد کارمند دارد.»

ایسام نمونه‌ای موفق از یک پلتفرم بومی‌شده جهانی در ایران است. در زمان شروع کار ایسام هم سایت‌های دیگری برای خرید و فروش کالاهای دست‌دوم وجود داشتند، اما اجرای دقیق و حرفه‌ای این دو کارآفرین، این استارت‌آپ را تبدیل به یکی از موفق‌ترین بسترهای تجارت الکترونیک در ایران کرد.

### رشد و توسعه ایسام

«ایسام تنها سایتی است که هنوز سرمایه‌گذاری جذب نکرده است. شاید اصلی‌ترین دلیل هم این بوده که با سرمایه شخصی کمک می‌کردم که سایت به صورت بوت‌استرپ بالا بیاید و رشد کند. و حالا تقریباً دو سه سال است که نقطه سربه‌سر را رد کرده و پول خودش را درمی‌آورد. شاید یکی از اصلی‌ترین تفاوت‌های ایسام با سایت‌های بزرگی که در حال فعالیت هستند همین باشد که

خود سایت هزینه خود را می‌دهد. از طرفی، ما برای تبلیغات هم چندان هزینه‌ای نکرده‌ایم. البته چنین شیوه‌ای هم مزایا و هم معایبی دارد. عیب آن این است که نام ایسام کمتر شناخته شده و شاید مردم اگر بدانند که ایسام هست، به‌طور طبیعی با رغبت بیشتری برای خرید و فروش اقدام کنند. مزیت آن این است که ایسام ده سال سابقه دارد و اگر از روز اول روی آن تبلیغات می‌کردیم، ممکن بود فرصت بهبود مشکلات و ریزه‌کاری‌های زیرساختی احتمالی را از دست می‌دادیم. اما اکنون پلتفرمی داریم که به لحاظ زیرساختی بسیار قوی است. ده سال تجربه، ده سال داده و ده سال آزمون و خطا پلتفرمی بسیار قوی ساخته که حتی با پنج سال پیش هم تفاوت دارد.

ایسام تنها سایت خرید و فروش و مزایده آنلاین است که بعد از چهار یا پنج روز پول فروشنده را به حساب او واریز می‌کند. این موضوع در پلتفرم‌های رقیب صادق نیست؛ همچنین ایسام هزینه‌های پنهانی ندارد و ثبت کالا در ایسام بسیار ساده است. مجموعه این رفتارها باعث شده است که با وجود حضور بازیگران بزرگ در این صنعت، سهم بازار ایسام در حال بزرگ‌تر شدن باشد. حضور بازیگران بزرگ باعث می‌شود مردم فضای اینترنت را بشناسند، خرید و فروش را یاد بگیرند و در ایسام خرید و فروش کنند؛ یعنی مارکت را برایمان هموارتر می‌کنند و مردم در سایت ایسام همچنان به خرید و فروش ادامه می‌دهند. روزانه، بدون هیچ تبلیغی در هیچ نقطه شهر، هزاران کاربر جدید و بازدیدکننده داریم. شاید یکی دیگر از بزرگ‌ترین مزایای ایسام این باشد که چون کاربر خود را شناخته و بر اساس نیاز او طراحی شده است، دهان به دهان تبلیغ می‌شود. این سایت تاکنون هرچه رشد داشته به دلیل معرفی خریدارها و فروشنده‌ها به یکدیگر بوده است. زیرساخت خرید و فروش و مزایده آنلاین ایسام قابلیت همه‌گیر شدن دارد، یعنی تنها جایی است که همه ایران و شاید تمام منطقه و اگر روابط خوب باشد، همه دنیا بتوانند روی آن خرید و فروش کنند؛ زیرا کالاهای ایسام و دسته‌بندی‌هایی که دارد، برای آن سوی آب‌ها هم جذاب است. فکر می‌کنم این قضیه می‌تواند بسیار همه‌گیر شود و افراد زیادی می‌توانند در آن حضور داشته باشند. اگر بخواهم از آینده خیلی دور صحبت کنم، ما بیرون مرزها را هم می‌بینیم و این بستگی زیادی به شرایط دارد. اما تصور ما این است



هرکسی در هر جایی که هست بتواند هر کالایی را که خواست، بخرد یا بفروشد. این اصلی ترین چیزی است که می توانم بگویم، این فروشنده می تواند مردی ۸۲ ساله در هرمزگان یا پسری پانزده ساله در روستایی در رشت باشد. خریدارها و فروشنده های بسیار متنوعی در این پلتفرم مشغول فعالیت هستند.»

## مدل کسب و کار ایسام

ایسام بازارچه فروش کالا است و مدل کسب و کاری مشابه Ebay دارد. مارکت پلیس ها به صورت ترکیبی کارآمد از سایت های تجارت الکترونیک مانند دیجیکالا و پلتفرم های ثبت آگهی نظیر دیوار عمل می کنند. در این فضا، فرقی نمی کند که کاربر تأمین کننده باشد یا فروشنده یک کالا. هر دو می توانند با مراجعه به سایت محصول خود را ثبت و خرید و فروش آن را آغاز کنند.

فروشنده<sup>۱</sup> محصول خود را در سایت قرار می دهد و کاربر خریدار<sup>۲</sup> مشابه وبسایت های فروشگاه های به فضای وبسایت مراجعه و خرید می کند. زمانی که خرید انجام شد، ایسام پول را از مشتری دریافت می کند و نزد خود نگاه می دارد. این پول نزد ایسام بلوکه می شود تا محصول به دست خریدار برسد. خریدار باید دریافت محصول را تأیید کند و در نهایت پرداخت به فروشنده انجام می شود. ایسام مشابه ایرانی Ebay است. در این بستر، دو نکته مهم با دقت رعایت شده است: (۱) محصولات منحصر به فرد هستند؛ (۲) تلاش شده است قیمت ها رقابتی باشند. ایسام برای خرید و فروش بسیاری از دسته بندی های کالا بستری ایده آل است. بسیاری از محصولات به دلیل ماهیت چالش برانگیزی که دارند در همه نوع تجارت الکترونیک به خوبی فروخته نمی شوند و ایسام با بلوکه کردن پول، اطمینان خریداران از نهایی شدن خرید را افزایش می دهد. این مدل یکی از بهترین روش های خرید و فروش کالاهای دست دوم نیز محسوب می شود؛ زیرا از چالش های خرید این نوع از کالاها می کاهد. در این بستر، امکان فروش کالا به دو صورت فروش عادی و فروش مزایده ای وجود دارد. در حالت دوم، یک قیمت فروش پایه<sup>۳</sup> و یک قیمت فروش رزرو تعیین می شود. سرعت پرداخت پول در ایسام بسیار افزایش یافته است

1. Seller
2. Buyer
3. Base

و پرداخت نهایتاً ۴۸ ساعت بعد از تأیید دریافت کالا انجام می‌شود. این موضوع در دیجیکالا تا سی روز طول می‌کشد. این بدان معنی است که خرید کالا ظرف دو روز به اطلاع فروشنده می‌رسد (پس از اینکه فرایند پرداخت و خرید تکمیل شد) و پرداخت مطابق استانداردهای مرکز تجارت الکترونیک ایران انجام می‌شود. هزینه ارسال در بخش روش‌های ارسال مشخص شده است. فروشنده می‌تواند از روش‌های پس‌کرایه و پیش‌کرایه استفاده کند. اگر فروشنده از روش‌های پس‌کرایه استفاده کند می‌تواند ارسال را با پست یا سیستم‌های ارسال موجود انجام دهد و در حالت پیش‌کرایه می‌تواند هزینه‌ی ارسال را پیش از ارسال کالا دریافت کند. در حال حاضر، ایسام دومین بازیگر تجارت الکترونیک از نظر حجم خرید و فروش کالا و بهترین پلتفرم برای فروش محصولات دست‌دوم یا استوک دیجیتال محسوب می‌شود. فروش این محصولات به خوبی صورت می‌گیرد. قیمت‌گذاری‌های انجام‌شده در این دسته‌بندی‌ها بسیار رقابتی هستند و این موضوع به خریداران کمک زیادی می‌کند. ایسام بزرگ‌ترین بازار اشیای قدیمی و کلکسیون‌ی را به مخاطبان عرضه می‌کند، همچنین بزرگ‌ترین بازیگر این حوزه محسوب می‌شود؛ بنابراین اگر سایت‌های دیگر بتوانند کاربران را به صفحات این سایت هدایت کنند، فضای مناسبی برای همکاری وجود دارد.

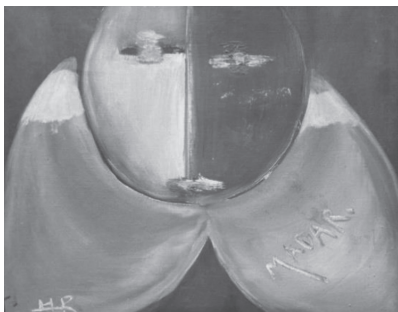
## مزایه آنلاین در ایسام

«ایسام بازار امن خرید، فروش و مزایه آنلاین» شعار مجموعه ایسام است. ایسام اولین و بزرگ‌ترین سایت ایرانی است که مزایه آنلاین برگزار می‌کند. در این سیستم، می‌توانید کالای خود را هم به قیمت ثابت و هم به صورت مزایه‌ای بفروشید. به غیر از هیجانی که این نحوه خرید و فروش ایجاد می‌کند، سبب می‌شود کالا به قیمتی که تقاضای آن وجود دارد، به فروش برود. در ۹۹٪ مواقع این قیمت از آنچه خریدار تصور می‌کند ارزان‌تر و از آنچه فروشنده می‌خواهد، گران‌تر است. ایسام یکی از اولین مارکت پلیس‌هایی بود که در ایران حاضر شد این فرمت را راه‌اندازی کند تا خریدار و فروشنده بتوانند بدون دیدن یکدیگر، خرید امنی، داشته باشند. امنیت چیزی است که ایسام همیشه روی آن تأکید داشته و اولین جایی بوده که چنین بستری را برای خرید امن به وجود آورده است. ایسام پرچم‌دار این حوزه است. در

سایت خرید و فروش و مزایده آنلاین ایسام، مصرف‌کننده نهایی به مصرف‌کننده نهایی کالا می‌فروشد، اما با امنیت خیال. این سایت مزایای خوبی نسبت به سایر مارکت پلیس‌ها دارد و همین موضوع سبب شده است که بسیاری از خرده‌فروش‌ها هم به سمت آن جذب شوند. البته فروشنده‌های عمده‌فروش بسیاری هم در این سایت هستند. بخشی از کالاها روی وب‌سایت ایسام طرفداران زیادی دارد و به همین دلیل هم عمده‌فروش‌ها و هم خرده‌فروش‌ها از این سایت استقبال می‌کنند.»

سام مدن‌پور می‌گوید: «از لحاظ تعداد، پرفروش‌ترین‌ها محصولات دسته کلکسیونی است. ما یک دسته‌بندی روی سایت ایسام داریم که به علائق شخص بنده برمی‌گردد؛ زیرا من در کودکی به تمبر علاقه داشتم و کالاهای کلکسیونی برایم جذابیت زیادی داشت. خودم مجموعه دار تمبر بودم و اولین کالاهایی که در ایسام ثبت کردم، کالاهای خودم بود. همین کالاها را روی ایسام ثبت کردم و به طبع بسیاری از خریدارانی که کالاها را دیدند، متوجه شدند که این سایت، کالای کلکسیونی زیادی دارد. همان زمان بسیاری از کلکسیونرها به سایت ایسام جذب شدند. تنوع کالاهای کلکسیونی روی سایت ایسام بیش از ۵ میلیون کالا در ماه است. در ایسام، اعداد و ارقام عجیبی دیده می‌شود! تاکنون بیش از ۳ میلیون کالا در ایسام فروخته شده است که بسیاری از آن‌ها در هیچ سایت دیگری نه فروخته شده و نه می‌تواند فروخته شود. این کالاها قیمتشان از ۱۰۰۰ تومان شروع شده و تا ۲۰۰ میلیون تومان بوده است. یکی از اعداد جالبی که به تازگی شنیدم این بود: سفارشات ثبت شده در ایسام در طول این ده سال، بیش از ۹۰۰ میلیون کیلومتر مسافت طی کرده‌اند! این مسافت به اندازه سه بار چرخیدن دور خورشید است! نکته جذاب دیگر این است که با افتخار تقریباً ۸۰٪ فروش ما در ایسام در خارج از پایتخت (تهران) است و ساکنان سایر شهرهای کشور آن را رقم می‌زنند.»

## نقاشی «حسین پناهی» ۵۰ میلیون تومان در ایسام فروخته شد!



رسول نجفیان در نوروز ۱۴۰۱ تصمیم گرفت که عزیزترین یادگاری دوست و هم‌قطار قدیمی‌اش، حسین پناهی را به نفع خانواده‌های بی‌خانمان در سایت ایسام به مزایده بگذارد. «حسین پناهی این نقاشی را به نام «مادر» و به یاد رنج‌های مادرش کشیده بود. حسین مادرش را بسیار دوست داشت. این اثر

ماندگار را یکی از قدیمی‌ترین کلکسیونرهای سایت ایسام خریداری کرد و آن را به جایی در نزدیکی زادگاه حسین پناهی بازگرداند تا بر دیوار خانه‌ای پرمهر آویخته شود و هر روز یادش زنده‌تر از دیروز باقی بماند. مدتی است که هنرمندان و ورزشکاران محبوب کشورمان با نیت انجام دادن فعالیت‌های بشردوستانه به سراغ سایت ایسام می‌آیند و اشیای محبوب خود را به مزایده می‌گذارند. ایسام نیز بدون کوچک‌ترین منفعت مادی، این اشیای ارزشمند را، که بخشی از هویت فرهنگی جامعه هستند، در راستای منافع انسان‌دوستانه، به نیابت از ایشان می‌فروشد. برای مجموعه ایسام نیز افتخار بزرگی است که در این کار زیبا و انسانی سهمی ایفا می‌کند.

«این نقاشی را، که عزیزترین یادگارش بود، به من هدیه داد و گفت من می‌خواستم تمام دردهای چنددهه‌ساله مادرم را در این تابلو تجلی دهم. تجلی چشم‌هاش، مقنعه‌ای که همیشه به سر داشت و رنج‌ها و دردهایی که برای ما کشیده بود. و من به یاد حسین عزیزم، برای حمایت از خانواده‌های بی‌سرپرست و بی‌خانمان، این یادگاری عزیز را به مزایده گذاشتم تا دل چند خانواده به یاد دوستم حسین شاد شود.»

## آینده ایسام

ایسام برنده تندیس هفت دوره جشنواره وب و موبایل ایران از نگاه داوران و مردم شده که شش دوره آن متوالی بوده است. ایسام در خردادماه سال ۱۳۹۶ به عنوان

شرکتی دانش بنیان شناخته شد. سام مدن پور می‌گوید: «اوایل فعالیت هایمان، هنگام شروع کسب و کارهای اینترنتی در انجمن صنفی، جشنواره وب و موبایل به طور کلی در اکوسیستم نقش پررنگ تری داشتیم. اما پس از مدتی تمرکز را بر ادامه فعالیت هایمان گذاشتیم و در زمینه روابط عمومی و ارتباط با رسانه ها قدرتمند ظاهر شدیم. اما امروز که ایسام را به بلوغ رسانده ایم به دنبال جذب سرمایه هوشمند هستیم تا بتوانیم خدماتمان را با کیفیت بیشتری عرضه کنیم. در حال حاضر، برنامه میان مدت ایسام جذب سرمایه هوشمندانه است و در واقع ما در ایسام به دنبال شریک استراتژیک هستیم؛ شریکی توانمند و آشنا با مارکت پلیس که به دانش روز مسلط باشد. به سمت طراحی جدید سایت رفته ایم و در این مسیر، همراه با تیم فنی، سایت های داخلی و خارجی مشابه در این زمینه را مشاهده کردیم، انتقادات و پیشنهادات مشتریان و فروشندگان را در مرکز تماس گوش دادیم و مشکلات و نقاط ضعف و قوتمان را شناختیم تا بتوانیم بهترین سایت را از لحاظ تجربه کاربری عرضه کنیم. ضمن اینکه طراحی مجدد اپلیکیشن هم با فاصله کمی از سایت در حال انجام شدن است و از اپلیکیشن جدید ایسام نیز در سال ۱۴۰۱ رونمایی شد.»

## درس آموخته هایی از مهارت های زندگی و اندیشه های کسب و کار سام مدن پور



سام مدن پور از آن دسته تحصیل کرده های ایرانی در آمریکا است که زمانی از مشتریان دائمی Ebay بوده و به قول خودش طی دو سال ۳۰۰۰ کالا در این سایت فروخته است. همین امر در نهایت الگویی شد برای ایجاد چنین کسب و کاری در سال ۱۳۹۰ در ایران؛ کسب و کاری که نام آن برگرفته از نام خود اوست (سام به علاوه «ای») «مخفف اینترنت»). سازوکارهای فروش آنلاین و مزایده کالاهای نو و دست دوم، ابتدا برای کاربران ایرانی جذاب نبود، اما طی سال ها تلاش

و توسعه فنی و فرهنگی، امروزه در روشگاهی مانند ایسام سالیانه نزدیک یک میلیون

مزایده و میلیون‌ها فروش صورت می‌گیرد که فرصتی طلایی برای ایجاد اشتغال در سراسر ایران است.

- گاهی بهترین خلاقیت این است که مدل‌ها و پلتفرم‌های جهانی را مطابق مشخصات اجتماعی و فرهنگی خودمان تغییر دهیم و به شکل بومی راه‌اندازی کنیم.

- هر کسب‌وکاری را می‌توان راه‌اندازی کرد، اما مهم ماندگاری در بازار است که در گروه شناخت عموم مردم از این کسب‌وکارهاست. مردم زمانی شما را می‌شناسند که کسب‌وکارشان به یک یا چند نیازشان پاسخ دهد. ما نیز نیازی را حس کردیم: مردم برای خرید و فروش کالاهای ریز و درشتی که به آن‌ها احتیاج نداشتند، فضایی می‌خواستند، ما هم این فضا را در اختیارشان قرار دادیم تا بتوانند کالاهای خود را، چه نو و چه دست‌دوم، بفروشند.

- در کسب‌وکارهای آنلاین، مهم این است که خریداران و فروشندگان احساس امنیت کنند. یک نفر کالایی را می‌خرد و وجهی می‌پردازد و می‌خواهد کالا سالم به دستش برسد و فروشنده هم پولش را می‌خواهد. ایسام با فراهم کردن فضایی امن توانسته ضریب اطمینان را برای هر دو دسته بالا ببرد و به همین دلیل، پیوسته رشدش چندین برابر شده است.

- هر فردی در هر گوشه‌ای از ایران می‌تواند به ایسام دسترسی داشته باشد. این امکان مهم‌ترین ویژگی چنین کسب‌وکاری و برگ برنده آن نسبت به کسب‌وکارهای سنتی است؛ همچنین نداشتن هزینه‌های اجاره، رهن و انبار کالا از دیگر مزیت‌های مهم چنین کسب‌وکارهایی است. کسب‌وکارهایی همچون ایسام با ایجاد فضای امن فروشگاه‌ها، فرصت کسب‌وکار را برای افراد در سراسر کشور ایجاد می‌کنند.

- در ایران، کسب‌وکارهای اینترنتی در ابتدای راه هستند و درصد بسیار ناچیزی از کل تولید ناخالص ملی را در اختیار دارند. البته اگر در چند سال آینده این رقم حتی به ۱۰٪ هم برسد، رقم بسیار چشمگیری خواهد بود؛ زیرا سبک زندگی مردم در سراسر دنیا به‌گونه‌ای است که رجوع به چنین فروشگاه‌هایی در فضای اینترنت به امری ناگزیر تبدیل شده است. فرقی نمی‌کند در کدام نقطه از یک کشور ساکن باشید، کافی است که به موبایل و اینترنت دسترسی داشته باشید تا بتوانید به یکی از مشتریان چنین فروشگاه‌هایی تبدیل شوید.

• هرچه کسب و کار بزرگ تر شود، مسئولیت اجتماعی بزرگ تری متوجه شما خواهد بود. وقتی فردی می تواند در محیط خانه اش بنشیند و کالای مورد نیازش را خریداری کند، آیا آسایش و امنیتش تأمین نشده؟ وقتی رفت و آمدها و خارج کردن اتومبیل از منزل کم شود، ترافیک کم نمی شود؟ از آلودگی هوا جلوگیری نمی شود؟ به این پیامدهای مثبت می بایست کاهش مصرف کاغذ، شفافیت تراکنش های مالی و... را هم اضافه کنیم. البته مهم ترین موضوع ایجاد چرخه گسترده اشتغال است که کسب درآمد و کاهش مفاسد اجتماعی مهم ترین نتیجه آن خواهد بود.

• تاکنون ناامید نشده ام. فرد امیدواری هستم. شرایط سخت بوده و کار هم آسان نیست، اما هیچ گاه ناامید نشده ام. کار ما با اینترنت است و پُست جایگاه ویژه ای در کارمان دارد. با وجود کندی سرعت اینترنت و مشکلات گاه و بیگاه پُستی، هیچ گاه ناامید نشده ام؛ زیرا به آینده ایسام و کسب و کارهای اینترنتی امیدوارم و معتقدم فقط مقدار کمی از ظرفیت های این حوزه استفاده شده است و هنوز جا برای کار وجود دارد. از طرفی، حس انجام دادن کار مفید در وطنی که دوستش دارم و سرزمین آرزوهای من است، آن قدر خوشایند است که هر مشکلی را به جان می خرم.

• یکی از خوشحالی های من این است که هزاران فروشنده، روزانه در ایسام خرید و فروش می کنند و خرج خانواده شان را می دهند. یعنی می بینیم که این افراد، در ایسام وسایل قدیمی خانه را می فروشند و خرج زندگی خود را درمی آورند. در حقیقت، این سایت اصلی ترین منبع درآمد آن ها است. برای همه ما اتفاق بسیار شگرفی است که ایسام زیرساختی را فراهم کرده است تا افراد بتوانند رزق و روزی خود را به دست آورند.

• پولیور سرمه ای رنگ سام مدن پور، هرکسی را به یاد ساده پوشی اسطوره های کسب و کار آنالین مانند زاکربرگ و استیو جابز می اندازد. او می گوید: «مقتضای کارهای این چنینی ساده پوشی و یک رنگی است.» لباس های او طوری است که اگر کسی او را شناسد گمان می کند کارمند متوسط یک اداره باشد، نه مدیرعامل ایسام!



A series of horizontal lines for writing, consisting of 20 evenly spaced lines extending across the width of the page.



# داسٽان هشتم



مجيد حسينى نـژاد  
بنیانگذار علمی بابا

**مجید حسینی نژاد** متولد سال ۱۳۵۸ در شهر همدان است. زمانی که مجید فقط دو سال داشت، پدرش را از دست داد و مادرش با فروش لوازم آرایشی زندگی را اداره می‌کرد. او و برادر بزرگ‌ترش، تابستان‌ها را با بساط کردن جلوی پاساژها و فروش لوازم آرایشی می‌گذراندند. مجید پس از فارغ‌التحصیلی در رشته پلیمر دانشگاه امیرکبیر وارد بازار لوازم یدکی خودرو شد. او از طریق برادرش، که مقیم کشور چین بود، با سیستم بازرگانی چین آشنا بود و بدین طریق کالاهای زیادی را وارد می‌کرد و سود خوبی نصیبش می‌شد. اما تحریم‌ها و برخی کلاهبرداری‌ها باعث شکست او در این کار شد و بخشی از سرمایه‌اش را از دست داد. به همین دلیل، تصمیم گرفت به خارج از کشور مهاجرت کند و ادامه تحصیل دهد. اما همسرش او را از این کار منصرف کرد و سرانجام به تحصیل در مقطع کارشناسی ارشد سازمان مدیریت صنعتی مشغول شد. در این مدت، به کارهای متنوعی از جمله کار در شرکت ساخت‌وساز، کارگاه تولید نایلون، شرکت بازرگانی، شرکت مشاوره پتروشیمی و نفت و شرکتی در حوزه انرژی پرداخت؛ همچنین مطب لیزر پوست و زیبایی و آژانس هواپیمایی علی‌بابا را راه‌اندازی کرد! بدین طریق مجید، طی چند سال، توانسته بود سرمایه اندکش را چندین برابر کند. همین موضوع باعث شد به خود مغرور شود و همین غرور هم زمینه شکست مجدد او را فراهم آورد؛ به نحوی که حدود ۸۰٪ از سرمایه‌اش را از دست داد و مجبور به فروش ماشین و خانه خود شد.

### شروع داستان علی‌بابا

در سال ۱۳۸۹، مجید به همراه یکی از دوستان دانشگاهی‌اش، نیما قاضی (که هر دو اهل طبیعت‌گردی بودند) با مبلغ ۱۲۰،۰۰۰ تومان به ایلام سفر کردند. در صورتی که مجید در همان زمان، همسر و دخترش را با چند میلیون تومان به مالزی فرستاده بود. مجید با خودش فکر کرد اگر مردم از ظرفیت‌ها و جذابیت‌های گردشگری ایران مطلع باشند، قطعاً به جای سفرهای گران‌قیمت، سفرهای داخلی را انتخاب خواهند کرد. او به دلیل رفتن به سفرهای خارجی زیاد با سیستم خرید بلیت در

خارج از کشور آشنا بود. برای همین به فکر افتاد که زیرساخت فروش آنلاین بلیت در ایران راه اندازی کند تا اطلاعات مناسب و به روز را در اختیار مسافران قرار دهد. این ایده زمانی ذهن مجید را بیشتر مشغول کرد که فردی برای خرید بلیت تهران-مشهد به آژانس او مراجعه کرد. اما کارمندان آژانس به دلیل اینکه پرواز داخلی سود کمی برای آژانس داشت، به کار او رسیدگی چندانی نکردند. البته در آن زمان، سایت های مشابهی وجود داشتند که به صورت آنلاین فعالیت می کردند و فرایند خرید بلیت از آن ها زمان بر بود. مجید با دوستش نیما، که در کسب و کارهای اینترنتی فعالیت داشت، ایده اش را مطرح کرد و با استقبال او روبه رو شد. آن ها با دعوت از یک تیم فنی در سال ۱۳۹۳ وبسایت علی بابا را راه اندازی کردند. اولین اسمی که برای این وبسایت انتخاب شده بود «گردونه پرواز پارس» بود، اما در نهایت Alibaba برای نام نهایی این وبسایت انتخاب شد. این نام بسیار بهتر در ذهن ها می ماند و امروزه اکثر مردم ایران با این وبسایت آشنایی کامل دارند.

مجید معتقد بود که کار با خودش پول می آورد. برای این هم می گفت کار را شروع می کنیم و بعد پول آن جور می شود. او بر این باور بود که سرمایه را کد بسیار زیادی در ایران وجود دارد. در نتیجه، فقط کافی است که جرعه کار خوبی زده شود. با همین تفکر بود که پروژه کسب و کار علی بابا را در قالب یک استارت آپ آغاز کرد. تا یک سال اول، با وجود تبلیغ فراوان باز هم سایت ورودی زیادی نداشت. اما مردم به مرور به خرید اینترنتی بلیت علاقه نشان دادند و کار علی بابا گرفت. علی بابا داشت پروبال می گرفت و به تیم های قوی نیاز داشت. آن ها به دنبال تیمی بودند که هم فنی باشد و هم با اصول فروش بلیت آشنایی داشته باشد. در نهایت، آن ها این تیم را تشکیل دادند و موفق شدند کار را توسعه دهند. تقاضا برای بلیت آنلاین هر روز بیشتر می شد و همین افزایش باعث شد علی بابا هم رشد کند و بزرگ تر شود. البته علی بابا هنوز هم جای پیشرفت دارد. بسیاری از واحدهای سازمانی شرکت بهتر از قبل شده است، اما هنوز هم مشتری شایسته آن است که امکانات بهتری دریافت کند. به تدریج فضا رقابتی شد و علی بابا بیشتر به تکاپو افتاد. حسینی نژاد معتقد است محیط رقابتی بیش از هرکسی به نفع مشتری است. او بر این باور است که در محیط رقابتی این مشتری است که نفع می برد؛ زیرا صاحبان کسب و کارها

باید مدام کیفیت را بالا ببرند و هزینه‌ها را کم کنند. از این طریق هم از رقیب جلو خواهند افتاد و هم مشتریان بیشتری را جذب خواهند کرد.

حسینی نژاد علی‌بابا را به یکی از بزرگ‌ترین کسب‌وکارهای حوزه گردشگری در ایران تبدیل کرده است. این شرکت علاوه بر وب‌سایت، از طریق اپلیکیشن نیز به کاربران خدمات رسانی می‌کند. علاوه بر خرید بلیت برای سفرهای داخلی و خارجی، امکان رزرو هتل داخلی و خارجی و خرید تور نیز از این سامانه وجود دارد. در طول یک سال، وب‌سایت علی‌بابا از طریق آزمون و خطا و بر اساس نیازهای مشتریان پیش رفت. هدف این شرکت، افزایش آگاهی خانواده‌های ایرانی از این موضوع بود که با هر سطح درآمدی، می‌توانند سفر کنند. با این هدف بود که مناطق بکر، اقامتگاه‌ها و شماره تماس هریک از آن‌ها را معرفی کرد تا مردم بتوانند از ظرفیت‌های خالی گردشگری ایران استفاده کنند.

با شروع تبلیغات کسب‌وکار و جذب نیروی انسانی، ظرف مدت یک سال، تعداد پرسنل شرکت شش برابر شد. البته آگهی‌های جذب نیروی انسانی، حدود ۱۰۰ میلیون تومان هزینه داشت؛ اما در نهایت باعث شد افراد مناسبی در جایگاه‌های گوناگون قرار بگیرند و به رشد و توسعه شرکت کمک کنند. این شرکت با ارائه خدمات پس از فروش، برخی دیگر از نیازهای مشتریان را برآورده می‌کند. امکان استرداد فوری هزینه بلیت و کسر نکردن هزینه برای لغو رزرو هتل تا دو شب قبل از ورود، از جمله خدماتی است که این وب‌سایت به مسافران عرضه می‌کند.

### فروش پروازهای داخلی شروع کسب‌وکار اینترنتی علی‌بابا

از ابتدای سال ۱۳۹۳ که اولین قدم‌ها برداشته شد، کارکنان علی‌بابا تلاش کردند تا هر روز مانند روز اول، با امید و انگیزه در راهی پیش بروند که از مسیر توانمندی می‌گذرد. آن‌ها پیمان بستند تا با قدرت تکنولوژی افراد جامعه را توانمند کنند؛ به‌گونه‌ای که هر فردی با هر سلیقه و بودجه‌ای بتواند تجربه‌ای مناسب از سفر داشته باشد. ضمن آنکه تصمیم گرفتند خدمات گردشگری را به صورت آنلاین ارائه دهند تا کیفیت این خدمات افزایش یابد و یک آژانس مدرن گردشگری داشته باشند. مرداد ۱۳۹۳ موفق شدند پروازهای داخلی را به صورت آنلاین بفروشند. به دلیل

استقبال بسیار خوب مردم، تصمیم گرفتند خدمات گردشگری دیگری را هم اضافه کنند. در مرحله دوم، امکان دریافت بلیت قطار نیز اضافه شد و علی بابا کم کم روی غلتک افتاده بود؛ به گونه ای که تا پایان سال ۱۳۹۴، تعداد کل بلیتی که این شرکت می فروخت از ۱۷۰ عدد به ۲۳۰۰ بلیت افزایش یافت.

بعد از پروژه قطار، نوبت به پرواز خارجی رسید. پیاده سازی این پروژه پیچیده تر از محصولات قبلی بود و به زمان بیشتری هم نیاز داشت. در نهایت، اردیبهشت ماه ۱۳۹۵ سامانه فروش بلیت پروازهای خارجی افتتاح شد. تا پایان سال ۱۳۹۵، آن ها اتوبوس و هتل را هم به سبد محصولات شرکت اضافه کردند. محصولات علی بابا بیشتر و بیشتر می شد و کاربران هم افزایش پیدا می کردند. واحد پشتیبانی به مرحله ای رسیده بود که روزانه پاسخ گوی ۵۰۰ ساعت تماس تلفنی بود! البته وقتی که در هر دو ثانیه، یک خدمت گردشگری فروخته می شود این حجم از پاسخ گویی دور از انتظار نیست!

### پشتیبانی ۲۴ ساعته در مرکز تماس علی بابا

در مرکز تماس علی بابا، تیمی ۲۴۷ نفره از کارشناسان حرفه ای، روزانه بیش از ۹۰۰۰ تماس ورودی و خروجی را پشتیبانی می کنند. کارشناسان در سه شیفت صبح، عصر و شب، ۲۴ ساعته، پاسخ گوی مشتریان هستند. در این مرکز، کارشناسان حرفه ای تمام درخواست های مشتریان را، از شروع فرایند خرید بلیت تا پایان سفر و حتی پس از آن، از طریق تمام کانال های ارتباطی ممکن همچون تماس تلفنی، ایمیل، پیامک، واتساپ، تلگرام، اینستاگرام، توییتر و لینکدین پیگیری می کنند. علاوه بر آن خدمات پس از فروش کم نظیر، مشتری مداری، استرداد آنلاین و جبران خسارت برای مشتریان هم از مزیت های دیگر این مرکز تماس است. تیم مرکز تماس علی بابا تمام تلاش خود را می کند تا با به کارگیری تیمی ده نفره از متخصصان این حوزه، با ساده سازی فرایندهای مرکز تماس و جلوگیری از سردرگمی مشتری و ارزیابی نحوه پاسخ گویی تماس ها و عملکرد کارشناسان، بهترین تجربه پشتیبانی خرید را برای مشتری به ارمغان بیاورد. در فرهنگ سازمانی علی بابا، باور بر این است که ارائه خدمات مطلوب از حال خوب همکاران در خود سازمان شروع می شود. به همین

دلیل است که مدیران سازمان تلاش خود را به کار گرفته‌اند که محیط و فضای کاری ایده‌آلی برای کارکنان مرکز تماس ایجاد کنند. از برنامه‌های آینده‌ی علی‌بابا ایجاد باشگاه کارمندان مرکز تماس برای افزایش بهره‌وری افراد، توسعه‌ی روش‌های جدید آموزش و ایجاد آکادمی آموزش مرکز تماس است.

قدم بعدی این بود که در کل چرخه‌ی سفر کنار مخاطب باشند و با او هم‌سفر شوند و هم‌سفر یعنی کسی که از برنامه‌ریزی قبل از سفر تا مرحله‌ی به اشتراک‌گذاری خاطرات سفر در کنار کاربر باشد؛ شعار «علی‌بابا هم‌سفر هر سفر» این‌گونه شکل گرفت. در ادامه محصولات در حوزه‌ی محتوا نیز به مجموعه اضافه شد؛ مانند مجله‌ی علی‌بابا و پادکست علی‌بابا با نام «رادیو دوردنیا» و کتاب‌های جامعی به‌عنوان راهنمای سفر، تا در طول سفر همراه مخاطبان و مسافران باشد. علی‌بابا یک مرکز آموزش مجهز و حرفه‌ای در استان گرگان و یک کارخانه‌ی نوآوری در تهران راه‌اندازی کرده است.

## رشد و توسعه‌ی علی‌بابا

### تولد جاباما

با قوت گرفتن برند علی‌بابا و تمرکز روی اقامت مسافر، مجید حسینی نژاد به فکر راه‌اندازی سامانه‌ی آنلاین رزرو هتل افتاد. او به دلیل نداشتن آشنایی کامل با بازار هتل‌ها، تصمیم گرفت وب‌سایت «جاباما» را به صورت مستقل راه‌اندازی کند و بعد از رونق گرفتن آن را به علی‌بابا منتقل کند. این وب‌سایت علاوه بر هتل‌ها، امکان استفاده از اقامتگاه‌های بوم‌گردی و حتی اجاره‌ی یک اتاق از خانه‌ای در شهری دیگر را برای افراد فراهم می‌کند.

### پلتفرم سلام پرشیا<sup>۱</sup>

از دیگر فعالیت‌های حسینی نژاد، ایجاد پلتفرم «سلام پرشیا» برای عرضه‌ی خدمات ویزا، پرواز و تورهای گردشگری بود. این پلتفرم به نوعی راهنمای سفر برای مسافران خارجی است و با این هدف کار خود را آغاز کرده است.

-----

1. Hello Persia

## سامانه نابرو<sup>۱</sup>

«نابرو» یک پلتفرم محتوای تجربه سفر و نرم افزار محتوایی و راهنمای گردشگری است که از جمله کسب و کارهای استارت آپی علی بابا به شمار می رود. در این پلتفرم، افراد تجربیات سفرشان را در قالب متن و عکس به اشتراک می گذارند.

## پلتفرم نشانت<sup>۲</sup>

پلتفرم «نشانت» پلتفرم بازاریابی هوشمند و یکی دیگر از استارت آپ های زیرمجموعه علی باباست. این زیرساخت توسعه بازاریابی هوشمند را به ویژه در فضای مجازی فراهم می کند.

هدف علی بابا ایجاد کیفیت در زندگی مردم ایران است. برندهای جاباما، سلام پرشیا، نابرو، سیمرغ، آلترابو، نشانت، دابی، برندیست، مدگو، رامونا و سندباد شرکت های زیرمجموعه علی بابا هستند که هرکدام به تنهایی جزو برترین ها در حوزه تخصصی خود محسوب می شوند.

سرانجام در سال ۱۳۹۶ و هم زمان با کنفرانس D8، سه شرکت علی بابا، جاباما و زورق (پلتفرم رزرو هتل های خارجی و خرید بلیت هواپیما)، در پارک فناوری پردیس، از ادغام و سرمایه گذاری جدید خود خبر دادند. آن ها با هولدینگی به نام توسعه تجربه شایسته سفر (توشا) ادغام شدند و پس از آن، ارزش این هولدینگ به ۴۰۰ میلیارد تومان رسید.

## ویژگی های محیط کار شرکت

در علی بابا، همه در لحظه حال زندگی می کنند. کارکنان این شرکت، فضایی برای استراحت فکری دارند که در آن فوتبال دستی و تنیس و ایکس باکس گذاشته شده است. البته سالنی که علی بابایی ها در آن بازی می کنند فقط یک سالن بازی نیست، بلکه محلی برای جمع شدن آن ها است. در واقع، در شرکت علی بابا، کارکنان دور هم جمع می شوند تا در بسیاری از مسائل با یکدیگر به هم فکری برسند و کار تیمی را تمرین کنند.

ساختار داخلی شرکت علی بابا با بسیاری از شرکت های ایرانی متفاوت است و

-----

1. Nabero
2. Neshant

مهم‌ترین تفاوت آن این است که دفتر مدیرعامل در آن وجود ندارد؛ یعنی، دقیقاً همان اتاقی که در اکثر شرکت‌ها از شیک‌ترین و زیباترین اتاق‌هاست! در این شرکت تمام افراد کنار هم کار می‌کنند و با هم تصمیم می‌گیرند. به این ترتیب، از اتاق استراحت گرفته تا اتاق بازاریابی در شرکت علی‌بابا یافت می‌شود؛ اما اتاق مدیرعامل خیر. تلاش شرکت علی‌بابا از بین بردن مرز میان کار و زندگی است. این شرکت به جای رایانه رومیزی به کارمندانش نوت‌بوک می‌دهد تا در منزل هم بتوانند کار کنند. همچنین در شرکت، فضای استراحت فراهم است و شبیه کافی‌شاپی بزرگ طراحی شده است. سبک زندگی مجید با بسیاری از افراد متفاوت است. به همین دلیل، سبک شرکت او نیز با دیگران فرق دارد. به عقیده او، کارمندان نیز باید بتوانند در این رویه کیفیت زندگی خود را بالا ببرند و این کسب‌وکار آنلاین زندگی آن‌ها را شادتر و باکیفیت‌تر کند. داشتن سفری آسان و مطمئن یکی از آن عواملی است که کیفیت زندگی را افزایش می‌دهد. علی‌بابا در تلاش است که با ایجاد این امکانات، اوقات خوشی را برای هم‌وطن‌هایش فراهم آورد.

### چهره جدید علی‌بابا

شرکت سفرهای علی‌بابا، در گذشته، با رونمایی از فونت و وب‌سایت جدید خود، نوید آن را داد که به سمت تحول طراحی حرکت کند. حال در مراسمی با نام «چهره به چهره» اعلام کرد از این پس کاراکترش خارج از فرم مشخص، اما با هویتی واحد در تمامی بسترهای ارتباطی حضور خواهد داشت. طی این مراسم، نسخه‌های متعددی از کاراکتر (مسکات) علی‌بابا معرفی شد که در آن‌ها عناصر هویت‌ساز ثابت مانده است، اما کاراکتر در فرم‌های گوناگون مثل دوبعدی، سه‌بعدی و پیکسل‌آرت و موقعیت‌های متفاوت تاریخی و هنری قرار گرفته است.

اعضای گروه در تحقیقات بازار متوجه شدند که مسکات علی‌بابا تأثیر بسیار زیادی در موفقیت ارتباطات سازمان داشته است. تبلیغات شرکت را از سایر رقبا متمایز کرده، موجب یکپارچگی ارتباطات برند شده، نقش مهمی در جلب توجه مخاطب به آگهی‌ها داشته است و مهم‌تر از همه، باعث شده مخاطب به راحتی پیام‌های علی‌بابا را تشخیص دهد و به خاطر بیاورد.



هدف اصلی این تحول، برقراری ارتباط صمیمی‌تر با مخاطبان و انتقال حداکثری ویژگی‌های شخصیتی برند عنوان شده است. مسکات یا همان کاراکتر، یکی از مهم‌ترین عناصر هویتی است و از دارایی‌های ارزشمند برندها به شمار می‌آید که می‌تواند طیف وسیع و متنوعی از پیام‌های پیچیده را به مخاطب منتقل کند. شرکت علی‌بابا، که رهبری بازار گردشگری را بر عهده دارد، در دوران کرونا، آسیب بزرگی را متحمل شد. به همین دلیل دست‌اندرکاران شرکت از همان زمان این پروژه را کلید زدند. در شرایط سخت کرونا، علی‌بابا تلاش کرد با تمرکز بر تغییر استراتژی کلان خود، به رشد و توسعه‌اش در جنبه‌های گوناگون سرعت دهد.

### درس آموخته‌هایی از مهارت‌های زندگی و اندیشه‌های کسب و کار مجید حسینی نژاد

مجید حسینی نژاد کسب و کارهای زیادی را امتحان کرده و در خیلی از آن‌ها نیز



شکست خورده است. اما مرد آب‌دیده علی‌بابا را همین شکست‌ها به جلو برده تا با ۳۰ میلیون تومان سرمایه شروع کند و هدفش فروش ۱۰۰ میلیارد تومان در روز باشد! خودش می‌گوید سهمی ۵۰ درصدی از بازار فروش آنلاین بلیت دارد و برای بیش از ۲۱۵ نفر ایجاد اشتغال کرده است. به حال خوب گروهش فکر

می‌کند و می‌خواهد هر ایرانی تجربه‌ای شایسته از سفر داشته باشد.

- مهم‌ترین موضوع این است که در اولین قدم باید یک کاری انجام دهید؛ یعنی کار را شروع کنید. خیلی وقت‌ها ما درباره چیزهای زیادی صحبت می‌کنیم، اما کاری انجام نمی‌دهیم. پس قدم اول شروع کار است. بعد از آن تیم تشکیل می‌شود و شما باید روابطتان را در تیم تنظیم کنید. مهم‌ترین نکته‌ای که در اینجا حائز اهمیت است یکپارچگی بین حرف و عمل یا روراستی است که باعث روان بودن تیم و کنار آمدن اعضای تیم با هم می‌شود.

- وقتی حرفی می‌زنیم باید به حرف خود احترام بگذاریم. اگر می‌توانیم، آن را انجام دهیم؛ اگر نه، باید سریعاً موضوع را به بقیه اعضا اطلاع دهیم. در این مواقع، طبیعی است که باقی افراد انتظاراتی از ما داشته باشند. طی کردن چنین روندی در مرحله

عمل بسیار دشوار است. اما اگر می‌خواهیم تیم خوبی بسازیم، این شیوه‌ای است که می‌توانیم بر آن تکیه کنیم.

- بسیاری از اوقات بنا به دلایلی شاید دوست داشته باشیم حرف‌هایی بزنیم و قول‌هایی بدهیم تا عده‌ای را خوشحال کنیم. اما حرفی می‌زنیم که نمی‌توانیم به آن عمل کنیم. در این مرحله است که بسیاری از اتفاقات مثل دروغ‌گویی و پیشامد اشتباه شروع می‌شود. همین‌هاست که به شکل پرونده‌های باز در ذهن می‌مانند. تعدد این پرونده‌های باز باعث می‌شود کارایی فرد در تیم و حتی در زندگی شخصی‌اش بسیار پایین بیاید. در نهایت، تیم هم کارایی خودش را از دست خواهد داد.

- ما در علی‌بابا تعاملی کار می‌کنیم، نگاهمان از بالا به پایین نیست. رأس سازمان نداریم؛ یعنی اگر جلسه‌ای در علی‌بابا برگزار شود حتماً دوطرفه است. در علی‌بابا از کارکنان یاد می‌گیریم، با آن‌ها گفت‌وگو می‌کنیم و متکلم‌وحده نیستیم.

- اگر دو سال پیش از من می‌پرسیدید: «بزرگ‌ترین ویژگی تو چیست؟» پاسخ می‌دادم: «جنگجویی، جنگجویی و جنگجویی.» اما حالا اگر این پرسش را از من بکنند، می‌گویم: «یادگیری، یادگیری و جنگجویی.»

- فهم من از مدیریت جدید این است که کمتر در کار کارکنان دخالت کنیم، کمتر آن‌ها را اذیت کنیم و سد راهشان نباشیم. در این صورت، آن‌ها کارشان را به بهترین نحو انجام می‌دهند.

- به عقیده من، هر انسانی تا بیست‌سالگی شخصیتش شکل می‌گیرد و پس از آن به سختی امکان تغییر وجود دارد. اما اگر به هر دلیلی، تا این سن و سال، چنین شم اقتصادی‌ای در کسی به وجود نیامده است، می‌تواند خود را در معرض آن قرار دهد؛ برای مثال، وارد کسب‌وکارهای کوچک شود تا یاد بگیرد، نه اینکه وارد کار خیلی بزرگی شود که انگار جزئی از یک ماشین شده است!

- ما تمام تلاشمان را می‌کنیم که همکاران در شرکت بازی کنند و کار نکنند. در واقع تلاش نمی‌کنیم تا مرزی بین کار و زندگی ایجاد کنیم، تلاش می‌کنیم تا مرز بین کار و زندگی را از بین ببریم. به جای کامپیوتر رومیزی به آن‌ها نوت‌بوک می‌دهیم تا در خانه هم کار کنند. یا اگر می‌خواهند در شرکت استراحت کنند، چنین فضایی برایشان وجود داشته باشد. به همین دلیل، فضای شرکت را به شکل کافی شاپی

بزرگ طراحی کرده‌ایم. ما در شرکت کسانی را می‌خواهیم که تصمیم‌گیرنده باشند، آن تصمیم را اجرایی کنند و حتی شکست بخورند. در این چرخه، یادگیری اتفاق می‌افتد.

- شما آینده خلق شده‌ای دارید که خودتان باید به آن باور داشته باشید و اگر باور نداشته باشید، دیگران هم متوجه می‌شوند که دروغ می‌گویید. این آینده خلق شده را باید به آن‌ها بفروشید. وقتی ببینند که خودتان به آن باور دارید، بقیه هم آن را باور می‌کنند و با شما همراه می‌شوند.

- من در کودکی کارهای متفاوتی مانند جوجه‌فروشی و تیله‌فروشی انجام دادم؛ حتی مدتی در دوره راهنمایی پادوی خیاطی بودم و احساس می‌کنم این تجربه‌ها کمک بسیاری به من کرده است. در واقع، هیچ راه ساده‌ای وجود ندارد. در این راستا، پیشنهاد می‌کنم کتاب سختی کارهای سخت اثر بن هاروویتز را مطالعه کنید.

- به عقیده من، دلیل بالا رفتن نرخ شکست در کسب‌وکارهای استارت‌آپی این است که بین تیم‌های استارت‌آپی فعلی و تجربه و شم تجاری کارآفرینان قدیمی‌تر ایران ارتباط درستی وجود ندارد.

- باور دیگرم این است که افراد باید در شرکت‌ها به فکر توسعه فردی خود باشند. در واقع، نباید برای افراد محدودیت‌های شخصی ایجاد شود. بلکه افراد باید بتوانند کارهای خود را پیش ببرند. در علی‌بابا تمرکز اصلی بر این مسئله قرار گرفته است و افراد از این منظر می‌توانند فعالیت‌ها و خدمات خود را عرضه کنند.

- خلق ثروت از فرصت‌های موجود در بازار گردشگری ایران، به‌رغم مشکلات اقتصادی، امکان‌پذیر است و تغییر شرایط تأثیر چندانی در آن ندارد. اقتصاد بازاری با حاصل جمع مثبت به شمار می‌رود و بازار گردشگری ایران در حال بزرگ شدن است. اگر امروزه کسی در تهران تور پیاده‌روی رایگان بگذارد، از انعام دریافتی خود می‌تواند درآمد بسیار زیادی داشته باشد.





● جمع‌بندی درس‌آموخته‌هایی از موفقیت و شکست  
این شرکت‌ها و رهبران آنها

تا بدین جا، داستان شرکت‌ها، بنیان‌گذاران و رهبران‌شان را به صورت جداگانه بررسی کردیم. پس از خواندن داستان هر برند یا شرکت، در انتها، به ارائه درس آموخته‌هایی از مهارت‌های زندگی و اندیشه‌های بنیان‌گذاران و رهبران آن‌ها پرداختیم. این موارد در قالب حکمت مدیریتی و توصیه‌های رهبران موفق است که راهگشای ما یادگیرندگان این درس‌های مدیریتی خواهد بود.

در این بخش، در نظر داریم خلاصه نکات مدیریتی را پیش چشم شما قرار دهیم و به گونه‌ای جمع‌بندی کاربردی انجام دهیم. بدین منظور، برای راحتی شما و در دسترس قرار دادن تمامی این درس‌آموخته‌های ارزشمند، آن‌ها را به صورت دسته‌بندی شده به شما ارائه می‌کنیم. منطق این جمع‌بندی و دسته‌بندی بر اساس سرفصل‌های پرکاربرد مدیریتی است که بیشتر دانش‌آموختگان رشته‌های مدیریت و مدیران اجرایی با آن‌ها آشنایی دارند. سرفصل‌های اصلی شامل موضوعات زیر است:

#### ۱- مدیریت و رهبری

#### ۲- منابع انسانی و سازمان

#### ۳- مشتریان و مصرف‌کنندگان

#### ۴- بازاریابی و تبلیغات

#### ۵- برند و نشان تجاری

#### ۶- محصولات و خدمات

در هر یک از سرفصل‌ها یا موضوعات نیز با توجه به مواردی که در داستان شرکت یا بنیان‌گذاران و رهبران آن‌ها وجود داشته، تلاش شده است که دسته‌بندی با جزئیات بیشتر ارائه شود.

## ۱. مدیریت و رهبری

### تحول آفرینی، الهام بخشی و الگوسازی

• برادران محمدی در خانواده‌ای پرجمعیت در منطقه جنوب شهر تهران به دنیا آمدند و هیچ‌گاه امکانات خاص و ویژه‌ای نداشتند. آن‌ها هزینه زیادی برای آموزش صرف نکردند، اما رشد و پیشرفت آن دو همه را تحت تأثیر قرار داد و الهام بخش و الگویی برای بسیاری از جوانان شدند.

• نازنین دانشور معتقد است که باید برای کشورش مفید باشد و سهم خود را در رونق اقتصادی آن ایفا کند. در خارج از ایران، آینده روشنی در انتظار او بود. با وجود این، وی به ایران بازگشت و هرآنچه در سال‌های کار و تحصیل آموخته بود، به کار گرفت تا به الگویی بدل شود که امروزه همگان از او یاد می‌کنند.

• به عقیده حسام آرمندهی، بنیان‌گذار کافه‌بازار و دیوار، صاحب هر کسب و کاری که باشید، اگر قصدتان موفقیت باشد باید به نیاز کاربران توجه کنید. سپس با توجه به آن نیاز بهترین قیمت و بهترین شیوه ارائه خدمات را برای مخاطبان در نظر بگیرید.

• تبسم لطیفی می‌تواند برای همه آن‌هایی که زن بودن، شهرستانی بودن و نداشتن سرمایه را برای نرسیدن به اهدافشان بهانه می‌کنند، الگویی عالی باشد. کافی است با تمام وجود بخواهید تا به دست بیاورید.

• به اعتقاد مجتبی شکوری مقدم، بنیان‌گذار آپارات، مذاکره با خود، مهارت یکپارچه کردن درون از طریق تمرین کردن و کنار آمدن با خود است. مذاکره با خود، قدرتمند شدن در صحنه‌های زندگی است. البته برای مذاکره کردن با خود در امور مهم زندگی به الگو یا مدلی قوی نیازمندید.

### هدف‌گذاری و چشم‌انداز بزرگ

• برادران محمدی، بنیان‌گذاران دیجیکالا، در خرید یک کالا تجربه‌ای ناموفق داشتند. پس از آن، با هدف ایجاد بزرگ‌ترین شبکه خرید و فروش اینترنتی در ایران، وبسایت دیجیکالا را راه‌اندازی کردند.

• چشم‌انداز نازنین دانشور، بنیان‌گذار تخفیفان، گسترش هرچه بیشتر شعبه‌های تخفیفان در سراسر ایران و صدا البته به صورت بین‌المللی است تا فهرست

تخفیف‌ها را بتوانند با سرعت بیشتری روی وب‌سایت بگذارند و به کاربران نمایش دهند.

• داستان دیوار از جمله نمونه‌های عالی الگوبرداری از سایت‌های موفق است. این وب‌سایت ابتدا با شناسایی نیازهای جامعه و تلاش برای رفع آن‌ها شکل گرفت؛ هدفی که مورد نظر بسیاری از استارت‌آپ‌های موفق جهان هم بوده است.

• به عقیده تبسم لطیفی، نباید پول هدف نهایی باشد و بارها این نکته را در چشم‌انداز خود یادآوری کرده است. هدف بلندمدت وی ساختن شغل پایدار برای ۵۰,۰۰۰ نفر است.

• گروه صباایده، با انگیزه و تکاپوی محمدجواد شکوری مقدم و تیم او، چشم‌انداز بلندمدت خود را ارائه مجموعه‌کاملی از خدمات اینترنتی به کاربران ترسیم کرده است.

### تغییر و بالندگی و نگاه آینده‌نگر

• برادران محمدی، بنیان‌گذاران دیجیکالا، در ابتدا، با دوراندیشی، شعار «محتوا پادشاه است» را انتخاب کردند. ولی سپس شعار شرکت را به «محتوا پادشاه نیست، بلکه قلمرو پادشاهی است» تغییر دادند.

• مجله فوربس، در سال ۲۰۱۵، نازنین دانشور و تخفیفان را معرفی کرد. در این گزارش، دانشور در مقام کارآفرین برتر حوزه فناوری و فردی آینده‌نگر معرفی شد؛ شخصی که توانسته است بر مشکلات سنی و جنسیتی غلبه کند و یکی از موفق‌ترین تجارت‌های نوپا یا استارت‌آپ را در ایران راه‌اندازی و اداره نماید.

• در موفقیت کافه‌بازار و سایت دیوار عواملی همچون نیاز به افزایش دانش، تقویت کار گروهی، یادگیری مستمر، نظم و البته تلاش و کوشش مداوم مؤثر بوده است. اما فارغ از این موارد، سه اصل تأمین نیاز کاربر، ارزان بودن نرخ خدمات و کیفیت بالای ارائه خدمات نسبت به رقبای اصلی موفقیت این دو کسب‌وکار بوده است.

• رسیدن به موفقیت کار دشواری است؛ حال تصور کنید انجام دادن این کار برای یک خانم در فضایی که آقایان تحمل مدیریت خانم‌ها را ندارند، چقدر سخت‌تر می‌شود. ولی نازنین دانشور با پایبندی به ارزش‌های خود این محدودیت را دلیلی قانع‌کننده برای کنار رفتن بانوان از بازار کار و رقابت نمی‌دانست. در نهایت او موفق شد در این زمینه تغییری اساسی ایجاد کند.



## استراتژی کسب و کار

برادران محمدی، بنیان‌گذاران دیجیکالا، هزینه رشد و توسعه پرشتاب را به جان خریدند. آن‌ها تبدیل شدن به بنگاه بزرگ اقتصادی پربازده را به سود کوتاه‌مدت ترجیح دادند. با این استراتژی، دیجیکالا به بزرگ‌ترین فروشگاه خرده‌فروشی اینترنتی ایران تبدیل شد.

بیزینس مدل‌های گوناگونی به مامان‌پز اضافه شد و افزایش تعداد مامان‌ها و مشتریان، استراتژی کسب و کار را تغییر داد. در حال حاضر، مامان‌ها منوی غذایشان را روی سایت قرار می‌دهند و بر اساس سفارش مشتریان که چه غذایی می‌خواهند، سفارشات را آماده و برای آن‌ها ارسال می‌کنند.

ایسام یک بازارچه فروش کالا است و مدل کسب و کاری مشابه Ebay دارد. این پلتفرم به صورت ترکیبی کارآمد از سایت‌های تجارت الکترونیک مانند دیجیکالا و پلتفرم‌های ثبت آگهی نظیر دیوار عمل می‌کند، با این تفاوت که به صورت حراجی یا مزایده‌ای است.

## تحلیل صنعت و رقبا

- شهرام شاهکار، بنیان‌گذار اسنپ، با تحلیل صنعت و بررسی رقبای داخلی و خارجی‌ای همچون اوبر، وی‌چت و گوجک، دریافت که به تدریج باید به یک سوپر اپلیکیشن تبدیل شود.
- دیوار چند ماه دیرتر از سایت شیپور، اصلی‌ترین رقیب خود، فعالیتش را آغاز کرد. اپلیکیشن شیپور در آن زمان استارت‌آپی کوچک و بدون پشتوانه مالی بود. اما دیوار با پشتیبانی مالی و تجربه مجموعه کافه بازار موفق شد در مقابل شیپور به محبوبیت چشمگیری دست پیدا کند.
- حسینی‌نژاد معتقد است محیط رقابتی بیش از هرکسی به نفع مشتری است. او بر این باور است که در محیط رقابتی مشتری است که نفع می‌برد؛ زیرا صاحبان کسب و کارها باید مدام کیفیت را بالا ببرند و هزینه‌ها را کم کنند. از این طریق هم از رقیب جلو خواهند افتاد و هم مشتریان بیشتری را جذب خواهند کرد.

## سرمایه‌گذاری در تملک، ادغام، مشارکت و اعتلاف شرکت‌ها

- بنیان‌گذاران دیجیکالا، پس از حدود پنج سال از شروع فعالیتشان، برای جذب سرمایه خارجی تلاش کردند که بدون نتیجه بود. پس از مدتی، از طریق صندوق

سرمایه‌گذاری داخلی سرآوا درخواستشان را تکرار کردند. آن‌گاه با سرمایه جذب شده، اولین مرکز پردازش کالای خود را راه‌اندازی نمودند و اضافه کردن کالاهای غیردیجیتال نیز وارد مرحله اجرایی شد.

• به باور نازنین دانشور، ادغام دو شرکت تخفیفان و نت برگ توافقی دوسر برد بوده است و هر دو تیم نمی‌خواستند هیچ فرصتی را در بازار از دست بدهند. آن‌ها به جای رقابت به سمت مشارکت رفتند.

• با افزایش سفارشات سازمان‌ها، مامان‌پز مجبور شد بخشی از غذاهایش، مانند انواع کباب‌ها، را از رستوران‌ها تهیه کند. به همین دلیل، این اپلیکیشن حالا با صد رستوران همکاری می‌کند. البته منوی این رستوران‌ها فقط برای سازمان‌هایی نمایش داده می‌شود که از نرم‌افزار شرکتی استفاده می‌کنند، نه برای مشتریان عادی.

• در سال ۱۳۹۶، سه شرکت علی‌بابا، جاباما و زورق (پلتفرم رزرو هتل‌های خارجی و خرید بلیت هواپیما) در پارک فناوری پردیس از ادغام و سرمایه‌گذاری جدید خود خبر دادند. آن‌ها با هولدینگ به نام توسعه تجربه شایسته سفر (توشا) ادغام شدند. پس از آن، ارزش این هولدینگ به ۴۰۰ میلیارد تومان رسید.

### مدیریت بحران

• نازنین دانشور دوران کرونا را برای کسب و کار تخفیفان وحشتناک توصیف می‌کند. ظرف سه روز فروش آن‌ها به صفر مطلق رسید و بیشتر کسب و کارها از رستوران گرفته تا فعالیت‌های تفریحی و ورزشی لغو شدند! اعضای گروه برای مدیریت این بحران به سراغ استفاده از برنامه‌های جایگزین مانند داماسنج و پول‌تور رفتند.

• کلوب، که پیش‌تر نیاز ویدئویی کاربرانش را از طریق یوتیوب برطرف می‌کرد، به دلیل فیلتر شدن یوتیوب با مشکل بزرگ اشتراک‌گذاری ویدئو روبه‌رو شد. در این وضعیت، ایجاد امکانی تازه برای بارگذاری ویدئو در کلوب به یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های تیم بدل شد. مجتبی شکوری مقدم، برای عبور از این بحران، وب‌سایت آپارات را راه‌اندازی کرد.

### مدیریت ریسک و هزینه‌ها

• اسنپ فقط سرویس حمل‌ونقل نیست، سوپراپلیکیشنی است که در حوزه‌های گوناگون فعالیت دارد و بدین ترتیب، میزان ریسک را با فعالیت در چند بازار متنوع کاهش داده است.

• تبسم لطیفی، بنیان‌گذار مامان‌پز، اعتقاد دارد که ریسک‌پذیری در ذات کارآفرینی نهفته است. برای کارآفرینی باید ریسک کنید و از موقعیت آسوده خود خارج شوید. البته برای کاهش ریسک‌ها می‌توانید شریک بگیرید، سرمایه‌گذار جذب کنید یا در تصمیم‌گیری‌هایتان از مشاوران خبره کمک بگیرید.

• مجتبی شکوری مقدم تاکنون برای مجموعه صباایده هیچ سرمایه‌ای جذب نکرده است. او تمام سال‌های فعالیتش را به صورت بوت استرپ و با سرمایه‌گذاری داخلی پیش برده است.

• ایسام یکی از سایت‌هایی است که سرمایه‌گذاری بیرونی جذب نکرده و با سرمایه شخصی سام مدن پور رشد کرده است. این شرکت پس از هفت سال از شروع راه‌اندازی، نقطه سربه‌سر را رد کرده است و درآمدها از هزینه‌ها بیشتر شده است.

### ثبات و تداوم

• بنیان‌گذاران دیجیکالا افرادی هستند که با حداقل امکانات دست به کارآفرینی زده‌اند؛ افرادی که ابتدا امکانات زیادی نداشتند و به اصطلاح از صفر شروع کردند. آن‌ها با وجود دشواری‌ها و چالش‌های بسیار متفاوتی که در این مسیر از سر گذرانده‌اند، هیچ‌گاه از اهدافشان دست نکشیدند؛ چون اندیشه آن‌ها فقط پیشرفت بوده است.

• یادگیری مستمر، داشتن انگیزه و هدف، روحیه سرسخت و تداوم در فعالیت‌ها، از جمله توصیه‌هایی است که نازنین دانشور به همه، به‌ویژه، دختران و زنان می‌کند.

• حسام آرمندهی، با تداوم فعالیت‌های نوآورانه‌اش، موفق شده است در سمت مدیر و کارآفرینی جوان به موفقیت‌های بسیاری برسد. وی پس از شکست در اولین کسب‌وکار اینترنتی خود، ایده‌های آنلاین بسیاری را اجرایی کرد و آن‌ها را با موفقیت به سرانجام رساند.

• از نظر تبسم لطیفی، مهم‌ترین نکته این است که انسان بفهمد شکست پایان راه نیست. اگر قرار باشد با هر شکست روحیه خود را ببازیم، هرگز قادر به ادامه مسیر نخواهیم بود. پس از تلاش دست نکشید.

### تصمیم‌گیری استراتژیک

• بنیان‌گذار اسنپ، شهرام شاهکار، عقیده داشت که برای رشد و افزایش جریان

نقدینگی می‌بایست برنامه‌های کاربردی و فعالیت‌هایی در حوزه‌های دیگر به مجموعه اضافه شود. با این تصمیم استراتژیک بود که سوپراپلیکیشن اسنپ شکل گرفت.

- مجتبی شکوری مقدم، بعد از آپارات، تصمیم گرفت سیستم «آپارات تی‌وی» را راه‌اندازی کند؛ سیستمی برای مشاهده آنلاین فیلم و سریال، با پرداخت حق عضویت، که الگوبرداری شده از Netflix است. این تصمیم استراتژیک موجب شد تا این بخش، در سه سال اول فعالیت خود رشدی ۱۲۰ درصدی را تجربه کند.

### فرصت‌آفرینی

- برادران محمدی، بنیان‌گذاران دیجیکالا، از این فرصت که رقبای بزرگ خارجی، همچون آمازون، در ایران حضور ندارند، استفاده کردند. آن‌ها با تلاش و استمرار فعالیت‌هایشان موفق شدند هولدینگ دیجیکالا را، ۱۵ سال پس از تأسیس، به جایگاه اول خرده‌فروشی آنلاین در ایران و منطقه خاورمیانه برسانند.
- به دلیل تحریم‌های اعمال‌شده بر کشور ایران، نیاز به دسترسی آزاد به اپلیکیشن‌های اندرویدی احساس می‌شد. به همین دلیل، حسام آرمندی، مؤسس کافه‌بازار، به همراه دوستانش از تهدید موجود فرصتی ناب خلق کردند.
- تبسم لطیفی، مدیرعامل مامان‌پز، یکی از دلایل پیشرفت خود و البته زنان را شکل‌گیری فضا و فرصت برای استارت‌آپ‌ها می‌داند. وی عقیده دارد که وارد شدن به بازار کار و راه‌اندازی شرکت در بیشتر صنعت‌ها، به جز استارت‌آپ‌ها، به پشتوانه و پیشینه در آن زمینه نیاز دارد؛ درحالی‌که در فضای استارت‌آپی چنین نگاهی وجود ندارد و فقط عرضه محصولات و خدمات باکیفیت امکان رشد را فراهم می‌کند.
- مجتبی شکوری مقدم در بسیاری از مصاحبه‌ها مسدود بودن یوتیوب در ایران را فرصتی مناسب برای توسعه آپارات برشمرده است.

## ۲. منابع انسانی و سازمان

### احترام به منابع انسانی

- مدیریت منابع انسانی برای نازنین دانشور بسیار مهم است. او به روحیه خوب

همکارانش و تعادل میان کار و زندگی آن‌ها اهمیت می‌دهد و کم‌کاری را از کارمندان تخفیفان نمی‌پذیرد. اگر متوجه شود کسی توانایی انجام دادن کاری را ندارد، حتماً وظایف او را کمتر می‌کند.

- به اعتقاد مجتبی شکوری مقدم، داشتن استارت‌آپ موفق خوب است، اما زمان راه‌اندازی و تیم مجموعه بسیار اهمیت دارد. تصور کنید متوجه شوید که هم‌تیمی شما حال مساعدی ندارد. اینکه بدانید حال بد او روی کارش تأثیر می‌گذارد و در آن لحظه، شما وظیفه دارید به جای پرداختن به ادامه کار همراه با او به کافی‌شاپ بروید، از نکات ظریفی است که با کسب تجربه کار تیمی می‌توان آن را درک کرد.
- در علی بابا، همه در لحظه حال زندگی می‌کنند. کارکنان این شرکت فضایی برای استراحت فکری دارند که در آن فوتبال دستی و تنیس و ایکس باکس گذاشته شده است. البته آنجا فقط یک سالن بازی نیست، بلکه محلی برای جمع شدن افراد است. در واقع، در شرکت علی بابا، کارکنان دور هم جمع می‌شوند تا در بسیاری از مسائل با یکدیگر هم‌فکری کرده، کار تیمی را تمرین کنند.

### جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان

- شرکت دیجیکالا، از ابتدای تأسیس تا به امروز، بیش از ۸۰۰۰ نفر را در کشور استخدام کرده است که این افراد در بیش از ۴۵۰ گروه شغلی متفاوت دسته‌بندی شده‌اند؛ دیجیکالا تقریباً همه گروه‌های مهم شغلی را پوشش داده است و برای بیشتر تخصص‌ها در دیجیکالا شغلی پیدا می‌شود.
- اسنپ، با کمک یک چک‌لیست، فاکتورهای ماند رفتار، ظاهر راننده و آموزش‌پذیری رانندگان را می‌سنجد و نکات آموزشی، بایدها و نبایدها، آیین‌نامه انضباطی، نحوه رفتار با مسافر و کار با نرم‌افزار اسنپ را به آن‌ها آموزش می‌دهد.
- حدود یک سال پس از راه‌اندازی وب‌سایت علی بابا بازدیدها زیاد شد. به همین دلیل، گروه به افراد جدید و تیمی قوی نیاز پیدا کرد. مدیران به دنبال تیمی بودند که هم فنی باشد و هم با اصول فروش بلیت آشنایی داشته باشد. سرانجام این افراد جذب و استخدام شدند و تعداد کارکنان شرکت شش برابر شد.

### سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان

- تخفیفان یکی از فعال‌ترین کسب‌وکارهای اینترنتی ایران در زمینه جذب و

آموزش نیرو است و تلاش چشمگیری در جذب متخصصان جوان کشور داشته و روی آموزش آن‌ها سرمایه‌گذاری کرده است.

• مجید حسینی‌نژاد، بنیان‌گذار علی‌بابا، به آموزش و توسعه کارکنانش اهمیت فراوانی می‌دهد. علی‌بابا یک مرکز آموزش مجهز و حرفه‌ای در استان گرگان و یک کارخانه نوآوری در تهران راه‌اندازی کرده است.

### کار گروهی و تیم‌سازی

• شهرام شاهکار، بنیان‌گذار اسنپ، تأکید می‌کند که مهم‌ترین بخش یک کسب‌وکار تیم است. اگر بهترین ایده و سرمایه در اختیاران باشد، اما تیم خوبی نداشته باشید شکست می‌خورید. تیم است که ایده‌ها را اجرایی می‌کند، پس به اعضای تیم اعتماد کنید و پیش‌داوری نکنید.

• تبسم لطیفی کار تیمی را یکی از دلایل موفقیت کسب‌وکارش می‌داند. وی استارت‌آپ مامان‌پز را در دفتری کوچک و با تیمی حدود سی کارمند مدیریت می‌کند. آن‌ها سفارشات را از طریق سامانه دریافت می‌کنند، سپس غذاهای بسته‌بندی شده‌ای را که از مادران دریافت کرده‌اند، به نقاط گوناگون ارسال می‌کنند.

• به عقیده مجتبی شکوری مقدم، بنیان‌گذار آپارات، در موفقیت هر استارت‌آپی، تیم خوب نقش زیادی دارد. برخی افراد وقتی کسب‌وکاری راه‌اندازی کردند، گمان می‌کنند بی‌شک به موفقیت می‌رسند، درحالی‌که برای برخورد درست با تیم هنوز دانش کافی ندارند. آن‌ها فکر می‌کنند اگر ایده خوب باشد و مدل کسب‌وکار درست باشد، موفقیت قطعی خواهد بود. اما تأکید ما همواره بر کار تیمی است.

### وحدت‌آفرینی و هم‌افزایی

• به نظر شهرام شاهکار، بنیان‌گذار اسنپ، هیچ‌گاه استرس و نگرانی را به تیم خود منتقل نکنید؛ شما ناخدای کشتی‌ای هستید که همکارانتان با اعتماد به شما سوار شده‌اند.

• به عقیده مجتبی شکوری مقدم، بنیان‌گذار آپارات، برای رسیدن به اهداف گروه، هماهنگی مهم‌تر از استعدادهای ویژه فردی است. او می‌گوید که قدرت اصلی در یک تیم کم‌حاشیه، کم‌اصطکاک، دوستانه، مصمم و متواضع نهفته شده است.

• به اعتقاد مجید حسینی‌نژاد، پس از آنکه تیم تشکیل می‌شود، باید روابطتان را

در تیم تنظیم کنید. مهم‌ترین نکته‌ای که در اینجا حائز اهمیت است، روراستی یا یکی بودن حرف و عمل است که باعث روان بودن تیم و کنار آمدن اعضای تیم با هم می‌شود.

### فرهنگ سازی و جست‌وجوگری

- شهرام شاهکار، بنیان‌گذار اسنپ، علاقه‌ای به جذب اقوام خود نداشت. او برای جذب نیرو به سازگاری فرد با فرهنگ سازمانی، رفتار و نگرش مشترک با گروهی جوان، بانگیزه، دارای پشتکار و از همه مهم‌تر کنجکاوی فرد برای یادگیری موضوعات جدید اهمیت می‌داد.

- مجتبی شکوری‌مقدم، به تدریج و در طی سال‌ها بزرگ‌ترین سرمایه خود را به دست آورد؛ تیمی منسجم و قوی که در روزهای خوب و بد و موفقیت‌ها و شکست‌ها در کنار یکدیگرند و از هیچ تلاشی برای رسیدن به اهداف تیم دریغ نمی‌کنند. همدل، خوش‌بین و امیدوارند و با چابکی به سوی رشد و پیشرفت قدم برمی‌دارند.

- در فرهنگ سازمانی علی‌بابا باور بر این است که ارائه خدمات مطلوب از حال خوب همکاران در خود سازمان شروع می‌شود. به همین دلیل، مدیران سازمان تمام تلاششان را برای ایجاد محیط و فضای کار مناسب به کار گرفته‌اند و فضای کاری ایده‌آلی برای کارکنان ایجاد کرده‌اند.

### خلاقیت و ابتکار

- تبسم باور دارد ایده‌ای که همیشه در ذهن صاحب خود زندگی می‌کند، ارزشی ندارد. زندگی واقعی یک ایده از وقتی آغاز می‌شود که نخستین گام را برای عملی کردن آن برمی‌دارید. وی می‌گوید از وقتی که با هم‌تیمی‌هایش جلسات منظم هفتگی دارند، به صدها ایده خوب و ناب رسیده‌اند.

- در زمان شروع کار ایسام، سایت‌های دیگری برای خرید و فروش کالاهای دست‌دوم وجود داشتند، اما اجرای ابتکاری و خلاقانه سام مدن‌پور، بنیان‌گذار ایسام و تیم وی، این استارت‌آپ را به یکی از موفق‌ترین وب‌سایت‌های تجارت الکترونیک در ایران تبدیل کرد.

- به عقیده سام مدن‌پور، بنیان‌گذار ایسام، گاهی بهترین خلاقیت در این است که مدل‌ها و پلتفرم‌های جهانی را مطابق مشخصات اجتماعی و فرهنگی خودمان تغییر دهیم و راه‌اندازی کنیم.

## یادگیری مستمر

- به گفته‌ی شهرام شاهکار، بنیان‌گذار اسنپ، همراه با توسعه‌ی کسب‌وکار، خود شما هم باید به‌روز شوید. پس همواره به‌دنبال یادگیری باشید.
- تبسم لطیفی، بنیان‌گذار مامان‌پز، می‌گوید همیشه در حال یادگیری باشید. کتاب‌های خوب بخوانید و فیلم‌های قوی ببینید و شخصیت‌های موفق را دنبال کنید. با افرادی که حداقل در یک حوزه حرفی برای گفتن داشته باشند، معاشرت کنید. شاید روزی یکی از آن حرف‌ها، شما را به فکر بیندازد و مسیر زندگی‌تان را تغییر دهد.

- مجتبی شاکوری‌مقدم، بنیان‌گذار آپارات، معتقد است که ممکن است بارها با افراد، ادارات و حتی محاکم قضایی روبه‌رو شویم، اما نباید این استرس‌ها را به درون سیستم منتقل کنیم. حتی این استرس‌ها نباید روی رهبر تیم تأثیر بگذارد. بلکه باید یاد بگیریم این استرس‌ها را رها کنیم تا بتوانیم با فکر بازتری عمل کنیم.
- مجید حسینی‌نژاد معتقد است که افراد در علی‌بابا تعاملی کار می‌کنند و نگاه از بالا به پایین وجود ندارد. اگر جلسه‌ای در علی‌بابا برگزار شود، حتماً دوطرفه است. مدیران از همکاران یاد می‌گیرند، با آن‌ها گفت‌وگو می‌کنند و متکلم وحده نیستند.

## سازماندهی، ساختار، فرایندها و سیستم‌ها

- بنیان‌گذاران شرکت دیجیکالا، با استفاده از دانش روز مدیریت، به سازماندهی و ایجاد ساختار مناسب برای اداره‌ی شرکت نوپای خود پرداختند تا جایی که دیجیکالا را به هولدینگی بزرگ با حدود ۱۰ شرکت زیرمجموعه تبدیل کردند.
- نازنین دانشور در محیط کار سخت‌گیر است و به همین دلیل همکاری با او دشوار می‌نماید. وی دلیل این سخت‌گیری را تصمیم‌گیری بر اساس منفعت سازمان عنوان می‌کند، نه رفاقت. وی به سازماندهی و ساختار سازمانی اعتقاد راسخ دارد.
- به عقیده‌ی شهرام شاهکار، بنیان‌گذار اسنپ، تا زمانی که کسب‌وکارتان کوچک است باید با تمام بخش‌های شرکت ارتباط نزدیک داشته باشید و از آن‌ها بازخورد مستقیم بگیرید. پس از گسترده شدن کار، این فیدبک را می‌توانید از مدیران، جلسات دوره‌ای، سیستم‌ها و فرایندهای اجرایی دریافت کنید.



• ساختار داخلی شرکت علی‌بابا با بسیاری از شرکت‌های ایرانی متفاوت است. مهم‌ترین تفاوت در این است که این شرکت دفتر مدیرعامل ندارد! یعنی، دقیقاً همان اتاقی که در اکثر شرکت‌ها از شیک‌ترین و زیباترین اتاق‌هاست! در این شرکت، تمام افراد در کنار هم کار می‌کنند و با هم تصمیم می‌گیرند.

### مدیریت اطلاعات و دانش

• به عقیدهٔ سام مدن‌پور، بنیان‌گذار ایسام، مزیت این شرکت در آن است که ایسام ده سال سابقه دارد و حدود ده سال تجربه، ده سال داده و اطلاعات و ده سال آزمون و خطا... و بهره‌گیری از همین فرازوفرودها پلتفرمی بسیار قوی ساخته است.

• علی‌بابا تلاش کرده است که از برنامه‌ریزی قبل از سفر تا مرحلهٔ به اشتراک‌گذاری خاطرات سفر در کنار مخاطبان‌ش باشد و شعار «علی‌بابا هم سفر هر سفر» این‌گونه شکل گرفت. در ادامه محصولاتش در حوزهٔ محتوا نیز به مجموعه اضافه شد؛ مانند مجلهٔ علی‌بابا و پادکست علی‌بابا با اسم «رادیو دور دنیا» و کتاب‌های جامعی به‌عنوان راهنمای سفر، تا در طول سفر همراه مخاطبان و مسافران باشد.

## ۳. مشتریان و مصرف‌کنندگان

### خالق تجربه‌های ناب

• وب‌سایت دیجیکالا همواره در تلاش بوده که مسیرها را برای مشتریان هموار کند و ساده‌ترین راه را برای ارائهٔ خدمات به مشتری عرضه کند. در واقع، این برند به خلق تجربهٔ کاربری منحصر به فرد اهمیت ویژه‌ای می‌دهد.

• «ترینان» و «یادیس» از دیگر پروژه‌هایی بودند که در کنار تخفیفان و توسط نازنین دانشور ایجاد شدند و رشد کردند. ترینان تجربهٔ کاربران از خدمات دریافتی را ثبت می‌کند و به اشتراک می‌گذارد. یادیس نیز به کاربران این امکان را می‌دهد که تجربه‌های خود را به دیگران هدیه دهند.

• ایسام برای خرید و فروش بسیاری از دسته‌بندی‌های کالا بستری ایده‌آل است. بسیاری از محصولات به دلیل دست‌دوم بودن یا ماهیت چالش‌برانگیزشان در انواع تجارت الکترونیک به خوبی فروخته نمی‌شوند. اما ایسام با بلوکه کردن پول، اطمینان خریداران از نهایی شدن خرید را افزایش می‌دهد.

- مجید حسینی نژاد و تیم علی‌بابا تلاش کردند تا با امید و انگیزه در راهی پیش بروند که از مسیر توانمندی می‌گذرد. آن‌ها پیمان بستند تا با قدرت تکنولوژی افراد جامعه را توانمند کنند؛ به‌گونه‌ای که هر فردی با هر سلیقه و هر سطح بودجه‌ای بتواند تجربه‌ای خاص و مناسب از سفر داشته باشد.

### **بخش‌بندی مشتریان و شناسایی سبک زندگی مشتریان**

- بنیان‌گذاران دیجیکالا و اعضای تیم شرکت، همواره در حال تجزیه و تحلیل رفتار کاربران هستند و همیشه سعی می‌کنند بهترین پاسخ‌ها را برای خواسته‌ها و نیازهای آن‌ها فراهم کنند.

- به عقیده شهرام شاهکار، بنیان‌گذار اسنپ، وجود رقیب الزاماً باعث از بین رفتن بازار شما نخواهد شد؛ بلکه در بسیاری موارد، به تبلیغات و تغییر سبک زندگی کاربران کمک خواهد کرد.

- مجتبی شکوری مقدم، پس از آپارات، می‌دانست که برای ادامه حیات، باید با نیازهای روز مخاطبان همسو و هم‌قدم شود. وقت آن رسیده بود که قدم بعدی، با هدف تفریح و سرگرمی مخاطبان، برداشته شود. بدین ترتیب، اولین سینمای خانگی آنلاین کشور با نام فیلمو به مخاطبان اینترنت معرفی شد.

- به عقیده سام مدن‌پور، بنیان‌گذار ایسام، سبک زندگی مردم در سراسر دنیا به‌گونه‌ای است که رجوع به فروشگاه‌ها در فضای اینترنت به امری ناگزیر تبدیل شده است. کافی است که به موبایل و اینترنت دسترسی داشته باشید تا بتوانید به یکی از مشتریان چنین فروشگاه‌هایی تبدیل شوید.

### **مشتری‌مداری و شناخت درست نیاز مشتریان و مصرف‌کنندگان**

- نکته‌ای که مسیر رشد و پیشرفت برادران محمدی را ارزشمند و طلایی کرده، تیزهوشی در کشف فرصت‌ها از دل نیاز جامعه در تمام طول راه طی شده تا به اینجای کار بوده است. آن‌ها با شناخت درست نیازهای جامعه و مصرف‌کنندگان در زمانی مناسب، توانستند به افرادی پیشگام تبدیل شوند.

- شهرام شاهکار، بنیان‌گذار اسنپ، اعتقاد دارد که استارت‌آپ‌ها باید مصرف‌کننده محصول خود باشند تا بتوانند رفتار مصرف‌کننده را به‌طور کامل درک کنند. آن‌ها باید شناخت درستی از مشتریان و بازار خود داشته باشند و بدانند آنچه بعد از ایده و سرمایه اهمیت دارد، همراهی یک تیم خوب است.

- نازنین دانشور اعتقاد دارد که باید به مشتری اجازه دهیم حق انتخاب درستی داشته باشد؛ برای مثال، امروزه کاربران برای پیدا کردن رستوران در اطراف محل زندگی یا کارشان، راه‌های متفاوتی را امتحان می‌کنند و به این خدمت نیاز دارند.
- به عقیده تبسم لطیفی، با مطالعه روندهای آینده‌پژوهی باید ببینید که مردم در ده سال آینده چگونه زندگی خواهند کرد. این مسیر را پیش‌بینی کنید و محصولی بسازید که ده سال بعد همه مشتری آن باشند. این‌گونه موفق خواهید بود.
- به عقیده سام مدن‌پور، بنیان‌گذار ایسام، شناخت زمانی اتفاق می‌افتد که کسب‌وکار شما به یک یا چند نیاز مخاطب پاسخ دهد. ما حس کردیم مردم برای خرید و فروش کالاهای ریز و درشتی که به آن‌ها احتیاج ندارند، فضایی می‌خواهند. ما هم این فضا را در اختیارشان قرار دادیم تا بتوانند کالاهای خود را، چه نو و چه دست‌دوم، بفروشند.

- در مرکز تماس علی‌بابا، کارشناسان حرفه‌ای تمام درخواست‌های مشتریان را، از شروع فرایند خرید بلیت تا پایان سفر و حتی پس از آن، از طریق تمام کانال‌های ارتباطی ممکن همچون تماس تلفنی، ایمیل، پیامک، واتساپ، تلگرام، اینستاگرام، توییترو لینکدین پیگیری می‌کنند.

### آگاهی‌رسانی درست به مشتریان و خدمات پس از فروش

- به اعتقاد بنیان‌گذاران دیجیکالا، خرید از دیجیکالا نسبت به خریدهای سنتی مزایای زیادی دارد؛ از جمله امکان بررسی توضیحات و نقدها، دیدن نظرات کاربران و امکان مقایسه کالاها با یکدیگر.

- نازنین دانشور، بنیان‌گذار تخفیفان، برای جلب اعتماد مشتریان، کارگاه‌های بسیاری در زمینه کارآفرینی برگزار کرد تا خدمات و سرویس‌های خود را به مشتریان معرفی کند.

- وب‌سایت علی‌بابا بر اساس نیازهای مشتریان اقدام جالبی انجام داد. این وب‌سایت در تلاش بود تا خانواده‌های ایرانی بدانند با هر سطح درآمدی می‌توانند سفر کنند. با این هدف، مناطق بکر، اقامتگاه‌ها و شماره‌تماس آن‌ها را معرفی کرد تا مردم بتوانند از ظرفیت‌های خالی گردشگری ایران استفاده کنند.

### توجه به دغدغه‌های اجتماعی یا محیط زیستی

- شرکت دیجیکالا با ایجاد رویکردهای جدید سبب شده است که کاربران بتوانند هم از طریق وب‌سایت و هم اپلیکیشن‌های روی تلفن همراه سفارشاتشان را ثبت کنند؛ همچنین از خدمات دیگری که در کاهش هزینه‌های رفت‌وآمد، ترافیک و آلودگی هوا بسیار مؤثرند، بهره ببرند.
- شرکت اسنپ موجب شده هزاران راننده‌ای که به دنبال یافتن مسافرنند، دیگر نیازی به چرخش بی‌هدف در شهر نداشته باشند و مسافرانشان را به‌سادگی از طریق این نرم‌افزار جذب کنند. این موضوع باعث کاهش ترافیک و کاهش مصرف سوخت می‌شود.
- سایت دیوار همیشه تلاش کرده است که مسئولیت اجتماعی‌اش را در اولویت برنامه‌ها و اهدافش قرار دهد. یکی از مهم‌ترین اقدامات در این مسیر، مقابله با آگهی‌های خریدوفروش گونه‌های نادر حیوانات بود؛ اقدامی که با استقبال بسیار خوب فعالان محیط زیست همراه شد.
- ایسام جایی است که هنرمندان و ورزشکاران محبوب کشور با نیت انجام دادن فعالیت‌های بشردوستانه اشیای محبوبشان را به مزایده می‌گذارند. ایسام نیز، بدون کوچک‌ترین منفعت مادی، این اشیای ارزشمند را، که بخشی از هویت فرهنگی جامعه هستند، در راستای منافع انسان‌دوستانه به نیابت از ایشان می‌فروشد.

## ۴. بازاریابی و تبلیغات

### بینش بازاریابی

- حسام آرمندهی، بنیان‌گذار کافه‌بازار، بینش بازاریابی درستی داشت. او نیاز به دسترسی آزاد به اپلیکیشن‌های اندرویدی را حس کرد و به دلیل تحریم‌های اعمال شده بر کشور ایران، تصمیم به راه‌اندازی فروشگاه آنلاین نرم‌افزارهای اندروید گرفت.
- در همان زمان که مجید حسینی نژاد با مبلغ بسیار کمی به ایلام سفر کرده بود، همسر و دخترش را با چند میلیون تومان به مالزی فرستاد. او بر اساس بینش بازاریابی خود به این نتیجه رسید که اگر مردم از ظرفیت‌ها و جذابیت‌های گردشگری ایران

مطلع باشند، بی‌شک به جای سفرهای گران‌قیمت، سفرهای داخلی را انتخاب خواهند کرد.

### بخش‌بندی هوشمندانه بازار

• شرکت تخفیفان با بخش‌بندی هوشمندانه بازار، درصدد ارائه خدمات و محصولاتی برای تمام اقشار جامعه است تا هر فرد با هر توان مالی، توانایی استفاده از سرویس‌های دلخواهش را داشته باشد. این خدمات و سرویس‌ها گاه شامل نیازهای ضروری روزمره است و گاه در قالب تفریحی لوکس مورد استفاده قرار می‌گیرد.

• حسام آرمندهی و تیم اپلیکیشن دیوار، با بخش‌بندی هوشمندانه مشتریان و تقاضای بازار، ابتدا بخش املاک و خودرو را فعال کردند و سپس با افزایش کاربران، وارد حوزه‌های دیگر شدند.

• پلتفرم نشانت یک پلتفرم بازاریابی هوشمند و یکی دیگر از استارت‌آپ‌های زیرمجموعه علی‌باباست. این زیرساخت، توسعه بازاریابی هوشمند به‌ویژه در فضای مجازی را فراهم می‌کند.

### بازارشناسی و انتخاب درست بازارهای هدف داخلی و خارجی

• حسام آرمندهی با شناخت درست بازار موفق شد اپلیکیشن و سایت دیوار را به مخاطب عرضه کند. دیوار به‌عنوان اولین نیازمندی‌های اینترنتی و بستری برای خرید و فروش کالاهای نو و دست‌دوم در مدت کوتاهی به موفقیت بسیار دست یافت و در این عرصه پیشگام شد.

• بنیان‌گذاران دیجیکالا، با انتخاب بازارهای هدف داخلی و خارجی مانند خاورمیانه و شمال آفریقا، به دنبال این هستند که به بزرگ‌ترین فروشگاه اینترنتی از منظر فروش تبدیل شوند.

• تبسم لطیفی، بنیان‌گذار مامان‌پز، می‌گوید که تمرکز خود را بر فروش میان شرکت‌ها گذاشته‌اند و بازاریابی عمومی را به شبکه‌های مجازی محدود کرده‌اند. به همین دلیل، فعلاً قصد ندارند تا کار خود را در سایر شهرها راه‌اندازی کنند و دلیل آن هم تمرکز شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ در تهران است.

### استفاده هوشمندانه از تکنیک‌های بازاریابی

• بنیان‌گذاران دیجیکالا، به‌خوبی به این موضوع واقف هستند که برای داشتن یک مسیر کاری باینات، نیاز به همراهان وفادار دارند. دیجیکالا با ارائه طرح‌های گوناگون، ضمن حفظ مشتریان ثابت خود، باعث جذب مشتریان جدید می‌شود؛ برای مثال، همواره پیشنهادهای شگفت‌انگیز، مسابقات هیجان‌انگیز و تخفیفات ویژه‌ای برای کاربران سایت خود دارد.

• در روزهای سخت ابتدای شکل‌گیری مامان‌پز، تبسم لطیفی، با پیامک از دوستان خود سفارش می‌گرفت، از بازار ظروف یک‌بارمصرف می‌خرید و غذاها را به پیک می‌رساند. با شروع ماه رمضان، زمانی که رستوران‌ها غذای گرمی ارسال نمی‌کردند و دیدن غذای گرم مامان‌پز بقچه شده بسیار جذاب بود، سفارشات مامان‌پز بیشتر و قرارداد با سرمایه‌گذار نهایی شد.

• مجید حسینی‌نژاد و تیم علی‌بابا در تحقیقات بازار متوجه شدند که نماد یا مسکات شرکت، تأثیر بسیار زیادی بر موفقیت ارتباطات سازمان داشته است. تبلیغات شرکت را از سایر رقبا متمایز می‌کند و مهم‌تر از همه، باعث می‌شود که مخاطب به راحتی پیام‌های علی‌بابا را تشخیص دهد و به خاطر بیاورد.

### به‌کارگیری بازاریابی سازگار

• حسام آرمندهی، بنیان‌گذار کافه‌بازار، همواره به دنبال ارائه رسمی اپلیکیشن خارجی مانند شرکت‌های بازی‌سازی سوئدی بود و خود را به اپلیکیشن‌های فارسی و داخلی محدود نکرد. وی برای پایبندی به اخلاقیات، هرگز اپلیکیشن قفل‌شکسته را در کافه‌بازار منتشر نکرد.

• تبسم لطیفی، به مامان‌هایی که آشپزی می‌کردند اعلام می‌کرد چه روزهایی فعالیت داشته باشند و چه نوع غذاهایی طبخ کنند تا مشتریان با تنوع غذایی بیشتری روبه‌رو باشند؛ همچنین ثبت سفارش از یک روز قبل انجام می‌شد تا مامان‌ها به اندازه و در زمان کافی غذا بپزند.

• به گفته سام مدن‌پور، بنیان‌گذار ایسام، یکی از بزرگ‌ترین مزایای ایسام این است که چون کاربر خود را شناخته و بر اساس نیاز او طراحی شده است، دهان‌به‌دهان تبلیغ می‌شود. او می‌گوید: «تاکنون هرچه رشد داشته‌ایم به دلیل معرفی خریدارها و فروشندگان به یکدیگر بوده است.»

### مدیریت تبلیغات مؤثر

- بنیان‌گذاران دیجیکالا یکی از هوشمندانه‌ترین روش‌های تبلیغاتی را طراحی و اجرا کردند؛ بدین طریق که نام شرکت دیجیکالا روی بسته‌بندی‌های محصولات به چشم می‌خورد. دیجیکالا در یکی از کمپین‌های تبلیغاتی‌اش شعار «خرید باهوش سریع‌تر است» را انتخاب کرد.
- به گفته شهرام شاهکار، بنیان‌گذار اسنپ، تبلیغاتی انجام دهید که نتیجه‌اش را بتوانید با شاخص‌های کمی و قابل اندازه‌گیری پیگیری و بررسی کنید. در ابتدای کار استارت‌آپ‌ها، روش‌های تبلیغاتی به جز چنین مواردی هدر دادن منابع مالی است.
- حسام آرمندهی و تیم اپلیکیشن دیوار، با راه‌اندازی کمپین بازاریابی تبلیغاتی مؤثر، موفق شدند تعداد کاربران و آگهی‌ها را افزایش دهند. رشد و پیشرفت دیوار بهبود رتبه این سرویس در میان رقبای داخلی از دستاوردهای این اقدام بود.
- به عقیده تبسم لطیفی، زن بودن در مدل کاری مامان‌پز بسیار مفید بوده است. این ایده جدید را زنان خانه‌دار اجرایی کردند و به همین دلیل مردم آن را به یکدیگر معرفی می‌کنند. از سوی دیگر، رسانه‌های داخل و خارج از کشور مامان‌پز را به عنوان استارت‌آپی معرفی کردند که یک خانم کارآفرین آن را راه‌اندازی کرده و برای بانوان کارآفرینی کرده است.

### ۵. برند و نشان تجاری

#### برندسازی

- برادران محمدی، بنیان‌گذاران دیجیکالا، با استمرار فعالیت‌های تولید محتوای ارزشمند و فروش اقلام دیجیتال موفق شدند برندشان را در حیطه اقلام غیردیجیتال نیز به مشتریان معرفی کنند.
- شرکت اسنپ ابتدا با نام تاکسی‌یاب شروع به کار کرد. سپس نام خود را به اسنپ تغییر داد و لوگوی جدید، وب‌سایت، اپلیکیشن و تمامی زیرمجموعه‌های تازه را با این نام به مخاطب معرفی کرد. هدف از این تغییرات ایجاد یکپارچگی میان تمامی برنامه‌های کاربردی در سوپرایی واحد به نام «اسنپ!» بوده است.

- نام برند تخفیفان از ترکیب واژه‌های «تخفیف» و «On» تشکیل شده که به معنای «تخفیف‌های فعال» است. در مقوله نام‌گذاری برند، هوشمندانه‌ترین روش انتخاب نامی است که بیانگر خدمات کسب و کار باشد.
- تبسم لطیفی می‌خواست اسم انتخابی با کلمه «مامان» ارتباط داشته باشد؛ زیرا برای همه مردم کلمه‌ای دوست‌داشتنی است. علاوه بر آن عنوان برند باید به‌گونه‌ای باشد که مشتری با یک بار شنیدن، بفهمد حوزه فعالیتش چیست و به آن علاقه‌مند شود. بر اساس این ویژگی‌ها، لطیفی از بین اسم‌های پیشنهادی نام مامان‌پز را انتخاب کرد.
- اولین اسمی که مجید حسینی نژاد برای وب‌سایت فروش بلیت خود انتخاب کرد «گردونه پرواز پارس» بود. اما در نهایت نام علی‌بابا (Alibaba) برای این وب‌سایت انتخاب شد. این نام و برند خیلی بهتر در ذهن‌ها می‌ماند و امروزه اکثر مردم ایران با این وب‌سایت آشنایی کامل دارند.

### برند ماندگار و ارزش‌آفرین

- برند تخفیفان شعارها و ارزش‌هایی برای خود مشخص کرده است: «مشتری، مشتری، مشتری»، «آدم‌های بزرگ، شرکت‌های بزرگ را می‌سازند»، «وسواس در انتخاب همکاران تجاری» و «زندگی با هیجان بیشتر».
- به عقیده تبسم لطیفی، بنیان‌گذار مامان‌پز، حوزه استارت‌آپ، برخلاف دیگر فعالیت‌ها، محیط فعالیت جوانان است. به همین دلیل، فعالیت زنان در این حوزه راحت‌تر است. مامان‌پز زنان خانه‌دار را مخاطب قرار داده است و این‌گونه ارزش‌آفرینی می‌کند.

### برند متمایز و متخصص

- شرکت دیجیکالا با تمرکز بر حوزه خرده‌فروشی در شبکه‌های اجتماعی و ایجاد فروشگاه اینترنتی در بخش کالاهای بادوام، مصرفی، دست‌دوم و حتی فعالیت‌های حمل‌ونقل و تحویل، کالای خود را در قالب برندی متخصص و فناور نشان داده است.
- برند ایسام در قالب برندی متخصص و متمایز، چندین سال متوالی، در رویدادهای حوزه‌های تخصصی شرکت کرد و بدین ترتیب، جوایز جشنواره وب و موبایل را هم از جانب مردم و هم داوران به دست آورد.



• شرکت سفرهای علی بابا در مراسمی با نام «چهره به چهره» اعلام کرد که از این پس کاراکترش خارج از فرم مشخص، اما با هویتی واحد در تمامی بسترهای ارتباطی حضور خواهد داشت؛ همچنین نسخه‌های متعددی از کاراکتر (مسکات) علی بابا معرفی شد.

### برند باکیفیت، دارای مأموریت و بهره‌ور

• شرکت علی بابا مرکزی را در کارخانه نوآوری تهران راه‌اندازی کرد و بیش از ۵۰ پروژه نوآورانه عرضه نمود. بدین طریق مدیران توانستند این برند را در قالب مجموعه‌ای پژوهشگر و نوآورانه به عموم جامعه بشناسانند.

• دیجیکالا اعلام کرد که رضایت‌مندی مشتریان از خدمات این شرکت حدود ۹۶٪ است. بر این اساس، این شرکت برندی باکیفیت تلقی می‌شود.

### برند خلاق و جسور

• نوآوری‌های ایسام در عرضه پلتفرم فروش کالای دست‌دوم و کلکسیون‌های باارزش، این شرکت را به عنوان برندی جسور و خلاق معرفی کرده است.

• رسالت علی بابا با برند و شخصیت «جادوگر» که برای خود انتخاب کرده، به دنبال ایجاد تحولاتی اثربخش و مفید در زندگی مخاطب است. علی بابا برندی نوآور، رؤیاپرداز و خالق لحظه‌های جادویی است.

### برند اعتمادآفرین و پویا

• مهم‌ترین دغدغه شهرام شاهکار، بنیان‌گذار اسنپ هم مثل بقیه استارت‌آپ‌ها، جلب اعتماد کاربران بود. برای ایجاد این اعتماد نیز بسیار کوشید و روند رشد شرکت را توسعه داد تا موفق شد اسنپ را در قالب برندی اعتمادآفرین به مشتریان معرفی کند.

• برند تخفیفان برای جلب رضایت مشتریان، بهبود عملکرد و شراکت با همکاران تجاری مورد اعتماد تلاش می‌کند تا بتواند محصول و خدمات نهایی را به بهترین نحو و با بالاترین کیفیت در دسترس مشتریان قرار دهد.

• ایسام در قالب پلتفرم فروش کالاهای دست‌دوم و کلکسیون‌های باارزش، توانسته محیطی امن و مورد اعتماد به وجود آورد تا فروشنده و خریداری که یکدیگر را نمی‌بینند به راحتی در این سایت خرید و فروش کنند.

• در اوایل کار علی بابا گفته می‌شد این وب‌سایت‌ها قانونی نیستند. به همین دلیل،

مشکلاتی برای شرکت به وجود می‌آمد. آن‌ها هم ناچار بودند به مرور اعتمادسازی کنند و بهترین شیوه برای اعتمادسازی این بود افرادی که از خدمات برند علی‌بابا بهره گرفته‌اند، تجربه خود را با دیگران به اشتراک بگذارند.

## ۶. محصولات و خدمات

### طراحی کارآمد

- نازنین دانشور، بنیان‌گذار تخفیفان، به دنبال طراحی و بهینه‌سازی وب‌سایت تخفیفان برای تلفن همراه و توسعه اپلیکیشن موبایل بود تا بتواند خدمات این برند را در سطحی گسترده‌تر به مخاطبان عرضه کند. به این ترتیب، دانشور نه تنها کسب‌وکار خود را توسعه داد، بلکه آسایش و راحتی را برای عده بیشتری فراهم کرد.
- محمدجواد شکوری‌مقدم، بنیان‌گذار گروه صباایده، به همراه تیم خود، در راه‌اندازی و اداره کردن وب‌سایت‌های پرمخاطب و موفق با نام‌های آپارات، لنزور و فیلیمو سهیم هستند. این تیم نوآور مدام در حال توسعه و پیش‌روی است. آن‌ها طراحی محصول اولیه خود را پس از دو ماه عوض کردند، بعدی را پس از هفت ماه و به همین ترتیب پیش رفتند.

- سام مدن‌پور، بنیان‌گذار ایسام، سال‌ها به انتقادات و پیشنهادهای مشتریان و فروشندگان در مرکز تماس گوش داده و بدین طریق مشکلات و نقاط ضعف و قوت تیم خود را شناخته است. او معتقد است که حال می‌تواند بهترین سایت و اپلیکیشن را از لحاظ تجربه کاربری طراحی و عرضه کند.

### نظام تولید و توزیع مناسب

- تبسم لطیفی برای کمتر شدن هزینه ارسال غذاهای وب‌سایت مامان‌پز، غذاها را از مامان‌های گوناگون تحویل می‌گرفت، آن‌ها را در یک جا جمع می‌کرد و سپس ارسال می‌نمود. اما با گسترش فعالیت‌ها و افزایش مشتریان، این برند همکاری‌اش را با شرکت «الوپیک» آغاز کرد. در عین حال، ارسال سفارشات با تعداد زیاد به خودروهای سامانه شرکت محول می‌شود.

- در ایسام، فروشنده می‌تواند از روش‌های پس‌کرایه و پیش‌کرایه استفاده کند. اگر فروشنده از روش‌های پس‌کرایه استفاده کند، ارسال را با پست یا سیستم‌های

- ارسال موجود انجام خواهد داد و در حالت پیش‌کرایه می‌تواند هزینه ارسال را پیش از ارسال کالا دریافت کند.

### قیمت رقابتی

- برداران محمدی، بنیان‌گذاران دیجیکالا، در سه سال نخست فعالیت شرکت، با وجود نوسانات قیمت دلار تلاش کردند محصولانشان را با قیمتی معقول و پایین‌تر از قیمت بازار در اختیار مشتریان قرار دهند. همین شیوه تأثیری چشمگیر در روند پیشرفت دیجیکالا داشت.
- در ایسام امکان فروش کالا به دو صورت فروش عادی و فروش مزایده‌ای وجود دارد. در حالت دوم یک قیمت فروش پایه و یک قیمت فروش رزرو تعیین می‌شود. سرعت پرداخت پول در ایسام بسیار افزایش یافته است و پرداخت حداکثر ۴۸ ساعت بعد از تأیید دریافت کالا انجام می‌شود. این موضوع در دیجیکالا تا سی روز طول می‌کشد.

### وجود تنوع محصولات

- هولدینگ دیجیکالا ارائه خدمات و محصولاتی متنوع را در حوزه‌های گوناگون به سبب خود اضافه کرده است؛ از جمله فروشگاه کتاب الکترونیکی و صوتی فیدیبو، فروشگاه اینترنتی مُد و پوشاک دیجی استایل، سوپرمارکت آنلاین و خدمات مالی دیجی‌پی.
- سوپرپلیکیشن اسنپ، برای رفع نیازهای مشتریان، برنامه‌های کاربردی و متنوعی مانند درخواست خودرو و موتور، پیک موتوری، خرید سوپرمارکتی، مشاوره سلامت و پزشکی، سفر، گردشگری و... را تدارک دیده است.
- رشد و پویایی هرروزه تخفیفان باعث شده خدمات جدیدتر و متنوع‌تری روی این پلتفرم ارائه شود؛ بخش‌های تور مسافرتی، بلیت قطار و رزرو هتل با تخفیف و همچنین بزرگ‌ترین مرجع گندهای تخفیف تمام کسب‌وکارهای اینترنتی کشور از جمله خدماتی هستند که در تخفیفان عرضه شده‌اند.

- مجتبی شکوری مقدم، پس از آپارات و فیلمو، روی دو کسب‌وکار سینماتیکت و فلایتو سرمایه‌گذاری کرد. این سرمایه‌گذاری‌ها موجب شد تنوع محصولات و سبد سرمایه‌گذاری گروه صبا ایده تکمیل‌تر شود.
- یکی از موفق‌ترین بخش‌های فروش در ایسام، فروش کالای دست‌دوم است. ایسام تضمین‌کننده‌ای است که در این میان قرار می‌گیرد و درباره محصولات دریافتی به‌طور کامل به خریداران اطمینان می‌دهد.
- علی‌بابا یکی از بزرگ‌ترین کسب‌وکارهای حوزه گردشگری ایرانی است که از طریق وب‌سایت و اپلیکیشن، خدمات متنوع خود را به کاربران عرضه می‌کند. علاوه‌بر خرید بلیت برای سفرهای داخلی و خارجی، امکان رزرو هتل خارجی و داخلی و خرید تور نیز در این سامانه وجود دارد.

### پژوهش و نوآوری

- شرکت دیجیکالا، با راه‌اندازی مرکز نوآوری دیجی‌نکست، تلاش کرده تا از ایده‌ها و طرح‌های دانش‌بنیان و نوآورانه حمایت کند. این طرح‌ها در مرحله تجاری‌سازی و تبدیل به محصولات جدید در زنجیره ارزش شرکت خواهند بود.
- ایسام، با عملکرد نوآورانه‌اش، بهترین پلتفرم برای فروش محصولات دست‌دوم با ارزش، اشیای قدیمی و کلکسیون‌ی بوده است. این شرکت بازیگر اصلی تجارت الکترونیک از نظر حجم خرید و فروش چنین کالاهایی است.

### ثبت اختراع و مالکیت فکری

- شرکت دیجیکالا با ثبت چندین اختراع و مالکیت فکری در مرکز نوآوری خود موفق شده است به عنوان یک برند کارفرما و شرکت دانش‌محور، خود را به جامعه بشناساند.
- ایسام با توجه به فعالیت‌های دانش‌محور و ثبت چندین حق مالکیت فکری خود را در قالب شرکتی دانش‌بنیان به ثبت رسانده است.

### فرایند ایده تا محصول و تجاری‌سازی

- حسام آرمندهی و همکارانش همیشه روی محصول متمرکز بوده‌اند و سعی کردند بهترین خدمات را عرضه کنند. در کسب‌وکار این گروه فرایند ایده تا محصول بالابردن سرعت دستیابی به موفقیت بسیار اهمیت دارد، اما در نهایت محصول تعیین‌کننده است. وی با راه‌اندازی اپلیکیشن دیوار این مسیر را به خوبی طی کرد و راه را به دیگران نشان داد.

• ایسام اولین و بزرگ‌ترین سایت ایرانی است که مزایده آنلاین برگزار می‌کند. در این سیستم، کالاها با قیمت ثابت یا به صورت مزایده‌ای به فروش می‌رسند. تمامی مراحل پیچیده این فرایند را سام مدن‌پور به همراه تیم خود، در طول ده سال، در ایسام طراحی و اجرا کرده است.

### مطلوبیت و توجه به کیفیت

• پس از اینکه اسنپ به یک سوپراپلیکیشن تبدیل شد، به دلیل گستردگی و تعدد خدمات، کنترل کیفیت خدمات‌رسانی در زیرمجموعه‌هایش با مشکل مواجه شد؛ برای مثال، کاهش کیفیت خدمات اسنپ‌فود باعث اعتراض برخی کاربران در شبکه‌های اجتماعی شده است.

• یکی از ویژگی‌های مدیریت تبسم لطیفی، کنترل کیفیت غذاهای سامانه مامان‌پز است که به گفته خود او از دلایل موفقیت این کسب‌وکار به شمار می‌آید. وی در دفتر کارش واحد کنترل کیفیت راه‌اندازی کرده است. افراد این گروه غذاهایی را که مادران ارسال می‌کنند، به‌طور تصادفی می‌آزمایند تا مشکلی از لحاظ کیفیت، طعم و بو نداشته باشد.

### خدمات پس از فروش

• دیجیکالا در راستای ارائه خدمات پس از فروش خود، امتیازاتی همچون، تضمین اصل بودن کالا، تضمین بهترین قیمت، ضمانت بازگشت کالا طی هفت روز، حمل‌ونقل رایگان و پرداخت در محل را تدارک دیده است؛ همچنین یک طبقه از شرکت را برای تعویض محصولات مرجوعی به شکل حضوری اختصاص داده است. تیم اپلیکیشن دیوار برای پاسخ به نیازهای کاربران، که روزبه‌روز در حال افزایش بود، سرویس چت را فعال کرد که با استقبال بسیار خوبی همراه شد.

• ایسام یکی از اولین مارکت‌پلیس‌های ایرانی بود که فروش کالای دست‌دوم را راه‌اندازی کرد تا خریدار و فروشنده بتوانند بدون دیدن یکدیگر، خرید امنی انجام دهند. ایسام اولین سرویسی بود که چنین بستری به وجود آورد و در این زمینه پرچم‌دار است. ایسام کیفیت را تضمین می‌کند.

• شرکت علی‌بابا، در راستای ارائه خدمات پس از فروش، نیازهای خاص مشتریان را برآورده می‌کند. امکان استرداد فوری هزینه بلیت و کسر نکردن هزینه برای لغو

کردن رزرو هتل تا دو شب قبل از ورود، از جمله خدمات ویژه‌ای است که این شرکت به مسافران ارائه می‌دهد.

### انطباق‌پذیری با تغییرات و توجه به منحنی عمر محصول

• در ابتدای کار، کافه‌بازار، روی یک سرور مجازی در خارج از ایران قرار داشت. اما با استقبال بیشتر کاربران، خروج ارز بسیار زیاد شد و هزینه‌های ترافیک اهمیت زیادی یافت، بنابراین سرور را به ایران منتقل کردند. به لطف شرکت ندادایانه و دیتاسنتر شرکت زیرساخت، سرعت دانلود برنامه و توسعه آن‌ها بیشتر شد و توانستند سرویس‌های بیشتری ارائه دهند.

• تبسم لطیفی تیم کوچکی تشکیل داد و پلتفرم ساده‌ای از مامان‌پز شکل گرفت. ابتدا تصور این بود که یک نفر غذا می‌پزد و یک نفر آن را می‌برد، اما ماجرا بسیار پیچیده‌تر بود و به زمان و برنامه‌ریزی بیشتری نیاز داشت؛ بنابراین در یک سال اول فقط بیست سفارش ثبت شد و دو نفر از اعضای تیم، مامان‌پز را ترک کردند. ولی لطیفی از تلاش دست برنداشت و به‌طور جدی این کار را پیگیری کرد.

• شرکت اسنپ سهم عمده بازار تاکسی آنلاین کشور را از آن خود کرده بود. در نتیجه تصمیم گرفت برای جلوگیری از افول در منحنی عمر محصول خود به سراغ خلق محصولات و خدمات جدید در حوزه‌های سلامت، گردشگری و... برود.

### به‌روزرسانی منظم محصولات

• شرکت اسنپ، از آغاز کار تاکنون، به‌طور منظم نرم‌افزار خود را به‌روزرسانی کرده است. نسخه‌های گوناگون روی اندروید و iOS وجود دارد.

• اپلیکیشن دیوار و تیم حسام آرمندهی، با نسخه‌های جدید، تجربه کاربری بهینه‌تری در اختیار کاربران قرار دادند. وب‌سایت نیز قابلیت‌های جدیدی پیدا کرد و امکان انتشار آگهی با استفاده از سرویس وب‌سایت برای کاربران فراهم شد. در نتیجه همین افزایش قابلیت‌ها، تعداد کاربران دیوار روزبه‌روز بیشتر شده است.

## منابع

<https://www.wikipedia.org>

<https://techcrunch.com>

<https://shanbemag.com>

<https://www.zoomit.ir>

<https://digiato.com>

<https://www.digikala.com>

<https://snapp.ir>

<https://takhfifan.com>

<https://cafebazaar.ir>

<https://www.mamnpaz.ir>

<https://www.aparat.com>

<https://esam.ir>

<https://www.alibaba.ir>



A series of horizontal lines for writing, starting from the top line and extending down to the bottom line. The lines are evenly spaced and cover most of the page width.





## درباره نویسنده

مجید گلپایگانی متولد ۱۷ بهمن‌ماه ۱۳۴۵ است. پدرش کارمند شرکت ذوب آهن اصفهان بود و وی تحصیلات مقدماتی‌اش را تا دیپلم در شهر اصفهان گذراند؛ اما برای تحصیلات دانشگاهی به تهران آمد. او در رشته مهندسی کامپیوتر، در دانشگاه صنعتی شریف، با مدرک کارشناسی فارغ‌التحصیل شد. پس از آن نیز دوره کارشناسی ارشد صنایع خود را در سازمان مدیریت صنعتی گذراند. وی همچنین مطالعات و پژوهش‌های خود را در دوره MBA و DBA در مدرسه کسب‌وکار ادینبورو در دانشگاه هریوت - وات اسکاتلند ادامه داده است.

سوابق کاری او، که به بیش از ۳۲ سال می‌رسد، از سال ۱۳۶۹ شروع شد؛ زمانی‌که برنامه‌نویسی و آموزش کامپیوتر را شروع کرد. وی اولین بار شرکت کامپیوتری خود را با همکاری برادرش در سال ۱۳۷۱ در تهران تأسیس کرد. از سال ۱۳۷۶ در سمت متخصص پایگاه داده اوراکل وارد شرکت سایکو -طراح و تامین‌کننده قطعات ایران‌خودرو- شد و از سال ۱۳۸۰، در مقام رئیس اداره و سپس مدیر فناوری اطلاعات در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران شروع به کار کرد. و در سال ۱۳۹۷ نیز از کار دولتی بازنشسته شد.

وی ترجمه کتاب استراتژی اقیانوس آبی را در سال ۱۳۸۶ انجام داد. پس از آن، ترجمه کتاب حاکمیت شرکتی، مسئولیت اجتماعی شرکتی و پایداری شرکتی را در سال ۱۳۹۱ به پایان رساند؛ همچنین کتاب مسئولیت اجتماعی شرکتی در صنعت گردشگری را بر پایه تحقیق انجام شده در سازمان میراث فرهنگی و گردشگری ایران تالیف و در سال ۱۳۹۵ منتشر کرد. در همان سال، وی به‌عنوان پژوهشگر برتر سال در حوزه گردشگری شناخته شد. علاوه بر موارد، بیش از ۳۰ مقاله در حوزه‌های گوناگون فناوری اطلاعات، استراتژی‌های کسب‌وکار، حاکمیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی شرکتی در نشریات گوناگون از وی منتشر شده است.

ایشان بنیان‌گذار و مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریت «دلفین اقیانوس آبی» است. خدمات این شرکت در حوزه‌های گوناگونی مانند مدیریت استراتژیک کسب‌وکارها، توسعه منابع انسانی، مربیگری (Coaching) و راهنمایی (Mentoring) رهبران شرکت‌ها در صنایع گوناگون است. وی در مقام یک کارآفرین چندین کسب‌وکار نوپا را راه‌اندازی کرده است:

- در حوزه گردشگری، ایران تراول<sup>۱</sup>

- در حوزه مهاجرت، کوچینگ<sup>۲</sup>

- در حوزه یادگیری الکترونیکی، مدیران مدیا<sup>۳</sup>

از دستاوردهای مهم دیگر او، می‌توان به آموزش، مشاوره و پرورش بیش از ۵۰۰ مدیر کسب‌وکار در شرکت‌ها و صنایع گوناگون اشاره کرد. مجید گلپایگانی موفق شده است به بیش از ۱۴ قله بالای سه‌هزار متر ایران صعود کند و سرانجام نیز در سال ۱۳۹۷ (۲۰۱۴) بر بلندترین قله و بام ایران، قله دماوند، به ارتفاع ۵۶۷۱ متر ایستاد؛ همچنین وی در سال ۲۰۱۶، در ۵۰ سالگی، ماراتون استانبول را به مسافت ۴۲ کیلومتر، در ۵ ساعت و ۲۵ دقیقه طی نمود و به خط پایان رسید.

مجید گلپایگانی از سال ۱۳۹۰ تاکنون در سازمان مدیریت صنعتی تهران مشغول به تدریس است که این فعالیت همچنان ادامه دارد. در این مدت، وی به‌عنوان مدرس دوره‌های MBA و DBA، دروس گوناگونی را در حوزه‌های استراتژی، رهبری، حاکمیت شرکتی، مسئولیت اجتماعی شرکتی و اخلاق و ارزش‌ها در کسب‌وکار، در تهران و سایر نمایندگی‌های این سازمان، در شهرهای دیگر، تدریس کرده است. وی به‌عنوان مشاور و پژوهشگر به شرکت‌ها و سازمان‌های گوناگون در حوزه‌های توسعه کسب‌وکار و تعالی سازمانی خدمات ارزشمندی می‌دهد.

---

1. IranTrawell

2. Kooching

3. ModiranMedia

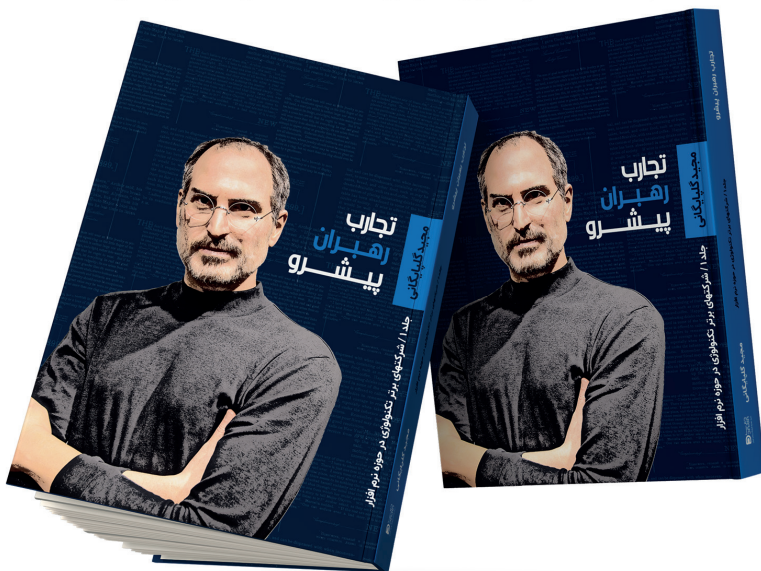
# جلد ۱ تجارب رهبران پیشرو

در این کتاب بخوانید از تجارب افرادی چون:

- (بنیان گذار اپل)
- (بنیان گذار مایکروسافت)
- (بنیان گذار آمازون)
- (بنیان گذار فیسبوک)
- (بنیان گذاران گوگل (آلفابت)
- (بنیان گذار اوراکل)
- (بنیان گذار دل)
- (بنیان گذاران ادوبی)



جهت شنیدن فایل صوتی QR Code را اسکن کنید



## جلد ۲ تجارب رهبران پیشرو

در این کتاب بخوانید از تجارب افرادی چون:



- (بنیان گذاران اچ پی)
- (بنیان گذار آی بی ام)
- (بنیان گذاران اینتل)
- (بنیان گذاران کوالکام)
- (بنیان گذاران سیسکو)
- (بنیان گذار زیراکس)
- (بنیان گذار ای ام دی)
- (بنیان گذار انویديا)

جهت شنیدن فایل صوتی QR Code را اسکن کنید



## جلد ۳ تجارب رهبران پیشرو

در این کتاب بخوانید از تجارب افرادی چون:

- (بنیان گذاران دیجیکالا)
- (بنیان گذار اسنپ)
- (بنیان گذار تخفیفان)
- (بنیان گذار کافه بازار و دیوار)
- (بنیان گذار مامان پز)
- (بنیان گذار آپارات و فلیمو)
- (بنیان گذار ایسام)
- (بنیان گذار علی بابا)



جهت شنیدن فایل صوتی QR Code را اسکن کنید



## جلد ۴ تجارب رهبران پیشرو

در این کتاب بخوانید از تجارب افرادی چون:

- (بنیان گذار ای بی)
- (بنیان گذار ریپابلیک)
- (مدیر اوبر)
- (مدیر ارشد امنیت گوگل)
- (بنیان گذار منصوری)
- (بنیان گذار ایستگاه اف)
- (بنیان گذار بیژن)
- (بنیان گذار پرودیا سیستم)



جهت شنیدن فایل صوتی QR Code را اسکن کنید





## تجارب رهبران پیشرو / جلد ۳ / شرکتهای برتر استارت آپ ایرانی

خواننده این کتاب ممکن است این کتاب را به امید یافتن پاسخ هایی روشن آغاز کند، پاسخ هایی برای یافتن مسیر موفقیت و کامیابی؛ اما این کتاب مجموعه ای است پر از چالش هایی واقعی و راستین و مملو از تجارب مدیران برتر دنیا که مسیر دشوار دستیابی به موفقیت را از پیش پیموده اند. این کتاب برای شما نسخه ای نمی پیچد بلکه به فهم بهتر چالش ها و تجارب مدیران و بنیان گذاران شرکت های بزرگ دنیا کمک می کند. در این کتاب بخوانید از تجارب افرادی چون:

- **سعید و حمید محمدی**  
(بنیان گذاران دیجیکالا)
- **شهرام شاهکار**  
(بنیان گذار استپ)
- **نازنین دانشور**  
(بنیان گذار تخفیفان)
- **حسام میرآرماندهی**  
(بنیان گذار کافه بازار و دیوان)
- **تبسم لطیفی**  
(بنیان گذار مامان پز)
- **محمدجواد شکوری مقدم**  
(بنیان گذار آپارات و فیلیمو)
- **سام مدن پور**  
(بنیان گذار ایسام)
- **مجید حسینی نژاد**  
(بنیان گذار علی بابا)

