

اسنپ در مسیر شکوفایی

داستان موفقیت اسنپ در گفتگویی با ژوبین علاقبند

ژوبین علاقبند، نایب رئیس هیئت مدیره اسنپ، کارشناس مهندسی عمران و کارشناس ارشد MBA از فرانسه است. کارش را در شرکت زیراکس شروع کرده است و در طی ۲۰ سال تجربه‌اش در این شرکت، مزه مدیرعاملی این شرکت را هم چشیده است. پس از پیوستن شرکت فیروزه به جمع سهامداران زیراکس و مواجه شدن این مجموعه با مشکلات ناشی از تحریم‌ها، به دنبال راه‌های جدیدی به دنبال جذب سرمایه‌های خارجی بود که با طرح اسنپ آشنا شد. هم‌اکنون که پنج ماه از انتصاب وی به عنوان نایب رئیس هیئت مدیره اسنپ می‌گذرد، حرف‌های شنیدنی زیادی دارد که بخشی از آن‌ها را ضمن گفتگویی در دانشگاه صنعتی شریف بیان کرده است. این گفتگو توسط تیم اکوموتیو پیاده شده و در اختیار شما عزیزان قرار می‌گیرد.

از اسنپ بگوئید.

اسنپ پلتفرمی با دو دسته مشتری است. دسته اول مسافران و دسته دوم راننده‌ها هستند. هدف اصلی اسنپ به عنوان یک کسب و کار پلتفرمی ایجاد توازن بین رضایت دو طرف است که مثالش ارائه قیمتی است که مورد قبول دو طرف باشد. در شرکت اسنپ برای جذب هر یک از دسته‌ها یک دپارتمان خاص وجود دارد. دپارتمان فروش مسئول جذب راننده‌هاست. قبلاً دفترهایی برای جذب راننده‌ها داشتیم که سبب مراجعات بسیار زیاد تصمیم به استفاده از یک تجربه خارجی گرفتیم و با استفاده از **پروموتورها (Promoter)** که در نقاط مختلف شهر مستقر بودند اقدام به جذب رانندگان کردیم. مشکل این روش ورود افراد به سیستم بدون انجام بررسی‌های کافی بود لذا هم‌اکنون این پروموتورها، پس از ثبت نام اولیه راننده‌ها را به دفاتر جذب راهنمایی می‌کنند و آن‌جا تکمیل ثبت نام و ارائه مدارک لازم اتفاق می‌افتد. طبق توافقی که با پلیس اماکن حاصل شده است، ظرف ۴۸ ساعت صلاحیت این افراد بررسی و به ما اعلام می‌شود. جذب مسافران در دپارتمان بازاریابی اتفاق می‌افتد. دو قسمت بازاریابی آفلاین و دیجیتال به طور جداگانه فعالیت می‌کنند. بازاریابی دیجیتال از طریق قراردادهایی که با شرکت‌های تبلیغاتی داریم، پیش می‌رود. کلیک، دانلود، ثبت نام و اولین استفاده مراحل به ثمر نشستن تبلیغات هستند که برای این‌ها شاخص‌هایی تعریف کردیم. ارقام پرداختی به شرکت‌های تبلیغاتی بر اساس ارزیابی میزان موفقیت تبلیغات بر اساس همین معیارها انجام می‌شود. برای بازاریابی آفلاین از بیلبورد و تبلیغات محلی استفاده می‌کنیم. در شهرهای مختلف هم از طریق حمایت (sponsorship) تبلیغات کردیم که مثال آن **باشگاه سپاهان اصفهان** است. در کنار این موارد یک کمپین و همکاری با اینفلوئنسرها را هم تجربه کرده‌ایم.

قیمت گذاری سفرهای اسنپ به چه شکلی اتفاق می‌افتد؟

13 درصد هزینه هر سفر به عنوان کمیسیون به اسنپ پرداخت می‌شود. قیمت‌گذاری هر سفر را با استفاده از الگوریتم‌های پیچیده‌ای بر اساس عرضه و تقاضا انجام می‌دهیم. در ساعت‌های شلوغی که تقاضای زیادی برای اسنپ به وجود می‌آید، قیمت را بالا می‌بریم تا راننده‌های بیشتری حاضر به ارائه سرویس باشند. در زمان‌هایی که تقاضای سفر کم است با پایین آوردن قیمت افراد را ترغیب می‌کنیم که از اسنپ استفاده کنند.

برای روزهای خاص مثل مواقعی که با برف مواجه هستیم یا طرح ترافیک، رفتارهای ویژه‌ای تعریف کرده‌ایم. مثلاً قیمت سفرهای ورودی به طرح ترافیک را کم می‌کنیم تا راننده‌های بیشتری وارد طرح شوند و بدین صورت عرضه برای مسافرانی که می‌خواهند از محدوده طرح خارج شوند، فراهم شود. البته این افراد برای خروج از طرح هزینه نسبتاً بیشتری می‌پردازند.

به طور معمول ۸۵ درصد درخواست‌های سفر پاسخ داده می‌شوند. در روزهای برفی این مقدار به ۵۰ درصد کاهش پیدا می‌کند. برای اینکه عرضه بیشتری اتفاق بیفتد قیمت‌ها را بالا می‌بریم تا جذابیت لازم برای راننده‌ها ایجاد شود، چنانکه با تقریباً ۳۰ درصد افزایش قیمت توانستیم ۵۰ درصد درخواست موفق را به حدود ۷۵ درصد ارتقا دهیم. با این وجود بیشتر این تصمیمات به کمک قوه تشخیص نیروی انسانی گرفته می‌شود و استفاده چندانی از تکنولوژی نکرده‌ایم.

گفته می‌شود که برخی اوقات مبلغی بیشتر از هزینه سفر به راننده‌ها پرداخت می‌کنید.

امکان یارانه (Subsidy) دادن روی تمامی سفرها وجود ندارد، تنها در شرایط خاص مثل روزهای برفی برای تامین عرضه به راننده‌ها یارانه می‌دهیم.

پس از گسترش و ورود به دیگر شهرها با چه چالش‌هایی مواجه شدید؟

یکی از مولفه‌های اساسی مورد توجه سرمایه‌گذاران قابلیت گسترش یا **scalability** است که از خصوصیات بارز اسنپ است و از روز اول هم تصمیم به گسترش داشتیم. وقتی کسب و کارمان در تهران تحکیم شد و به توان مالی لازم برای گسترش دست یافتیم در اولین قدم به کرج رفتیم و ظرف ۴۷ روز، نخستین سفر اسنپ در کرج به مقصد رسید. در این زمینه به تجربه‌های خوبی دست‌یافته‌ایم چنانکه توانستیم در مدت ۲ ماه فعالیت خود در ۶ شهر جدید را آغاز کنیم.

چگونه با تاکسیرانی و راننده تاکسی‌ها تعامل داشته‌اید؟

ظهور کسب و کارهای دیجیتال با ایجاد چالش‌هایی برای کسب و کارهای سنتی همراه بود. طبق قانون اصناف، کسب و کارهای اینترنتی بایستی تابع این قانون باشند و لازم است در یکی از اتحادیه‌ها عضویت داشته باشند. با توجه به اینکه اتحادیه کسب و کارهای اینترنتی به صورت کشوری تشکیل شده‌است، در صورت داشتن مجوز این اتحادیه بدون نیاز به هیچ مجوز دیگری، مجاز به فعالیت در سراسر کشور هستیم. لکن در قانون دیگری مربوط

حمل و نقل بیان شده است که بحث خدمات حمل و نقل باید تحت نظارت شهرداری اتفاق بیفتد و مدیریت و نظارت بر آن به سازمان تاکسیرانی محول شده است. این تعارض باعث ایجاد مشکلات فراوانی شده که یکی از آن‌ها آسیب‌های وارد شده به دفتر اسنپ در شهر کرمان است.

هدف اسنپ چیست؟

رسالت اسنپ، ایجاد راهکارهایی برای دسترسی آسان مردم به خدمات شهری است در همین راستا مجموعه‌ای از کسب و کارها را در کنار یکدیگر ایجاد کرده‌ایم. زودفود، پین تا پین، بامیلو، اسکانو، سامانه خبری هیت، اسنپ و اسنپ باکس زیر مجموعه‌های گروه اینترنتی ایران هستند. این‌ها از همان اول متعلق به یک مجموعه بوده‌اند. در این میان برندهای زودفود و پین تا پین به اسنپ فود و اسنپ تریپ تغییر کرده‌اند که این امر ادغام شرکت جدیدی در این مجموعه نبوده است بلکه صرفاً تغییر برند (rebranding) اتفاق افتاده است.

هر کدام از این ونچرها به صورت مستقل مدیریت می‌شوند و تمامی آن‌ها علاقه‌مند به استفاده از اسم اسنپ هستند اما به راحتی حاضر نیستیم از اسم اسنپ برای آن‌ها هزینه کنیم. ابتدا به سطح قابل قبولی از کیفیت برسند سپس برای استفاده از نام اسنپ به آن‌ها اعتماد می‌کنیم.

چند درصد درآمد و سرمایه اسنپ صرف تبلیغات شده است؟

بالای ۷۰ درصد هزینه‌های اسنپ مربوط به جذب راننده و مسافران است که همان تبلیغات و بازاریابی ما به حساب می‌آید.

در مورد اسنپ باکس و رقابش نظری دارید؟

ما ظرف ۴ هفته به تعداد سرویسی که رقیب‌مان داشت رسیدیم. علت اصلی این رشد اعتبار برند اسنپ در میان مردم بود. اینکه اسنپ باکس در یک نرم‌افزار در کنار اسنپ قرار گرفت هم در گسترش آن تاثیرگذار بود.

برای تامین امنیت کاربران چه اقداماتی انجام داده‌اید؟

در حال حاضر ظرف ۴۸ ساعت سوء پیشینه افراد به ما اعلام می‌شود و سیاست ما این است که افراد حاضر در اسنپ هیچ سوء پیشینه‌ای نداشته باشد. بحث جایگزین شدن یک شماره ثابت به جای شماره موبایل راننده و مشتری هم در حال اجراست و در شهر مشهد به طور آزمایشی پیاده شده است.

در خصوص مشکل نصب همزمان اسنپ و تپسی و همچنین Waze توضیح می‌دهید؟

کسی که تپسی نصب کرده باشد نمی‌تواند اسنپ نصب کند. دلیل این امر انتظاراتی است که از راننده اسنپ داریم و برندسازی‌ای که می‌خواهیم در ماشین راننده اتفاق بیفتد در حالی که با ارائه همزمان یک سرویس دیگر نمی‌توانیم از این ظرفیت برندینگ استفاده کنیم. این موضوع از سوی شورای رقابت بررسی شده و ایرادی بر آن وارد نشده است.

در خصوص Waze، فیلترینگ از سوی قوه قضاییه اتفاق افتاده بود اما پس از خرید Waze توسط گوگل و قرار گرفتن روی سرویس‌های گوگل عملاً امکان فیلتر شدن Waze بدون فیلتر شدن گوگل ممکن نبود لذا از تاکسی‌سرویس‌ها درخواست شد که استفاده از Waze را محدود کنند.

برای حفظ مخاطبین چه برنامه‌ای دارید؟

مهمترین کاری که می‌کنیم بررسی یک سری شاخص‌ها است. درصد رشد سفرها، تعداد کاربران جدید و بازگشتی و تعداد افرادی که دیگر کاربر ما نیستند از جمله این شاخص‌ها است. اسنپ سال گذشته ۱۰۰ نفر کارمند داشت که امروزه این تعداد به ۹۰۰ نفر رسیده است. بخشی از این رشد مربوط به قسمت روابط عمومی است که یک روابط عمومی قوی را برای حفظ مخاطبین الزامی می‌دانیم.

به دنبال جذب سرمایه‌های جدیدی هستید؟

هنوز وارد بورس نشده‌ایم اما اگر بخش خصوصی علاقه‌مند به سرمایه‌گذاری در مجموعه اسنپ باشد زمینه‌اش وجود دارد. برای ما مهم است که دید بلندمدت سرمایه‌گذار با افق‌های ما همسو باشد. حداقل مبلغ برای سرمایه‌گذاری در اسنپ ۵ میلیون دلار است.

به عنوان یک کسب و کار موفق چه توصیه‌ای به استارت‌آپ‌ها دارید؟

بحث اول نیروی انسانی خوب است. ما در ابتدا تاکسی یاب را داشتیم که شکست سختی خورد و بعد از چند ماه فعالیت نهایتاً ۴۰۰ سفر روزانه داشت. نرم‌افزار تاکسی یاب به طور مستقیم از خارج وارد شده بود و ایرادهای تکنیکال و فرهنگی زیادی داشت که در ایران جواب نداد. تصمیم گرفتیم تاکسی یاب را به طور کامل کنار بگذاریم و با استفاده از نخبگان داخلی اسنپ را از صفر شروع کردیم. در حال حاضر ۹۰۰ کارمند با متوسط سنی ۲۶ سال داریم که مدیریت‌شان کار بسیار دشواری است چرا که بیشتر از علاقه به کسب درآمد، به دنبال بروز هوش و خلاقیت‌شان هستند.

بحث دوم انتخاب درست سهامداران است. صرف تأمین پول مهم نیست و اینکه از چه کسی پول می‌گیریم بسیار اهمیت دارد. یک سوم سرمایه ما را ایرانسل، یک سوم را MTN و یک سوم دیگر را سرمایه‌گذارهای آلمانی

تامین کرده‌اند MTN. تجربه کار در فضای استارت‌آپی را داشته است و به همین دلیل نوع سرمایه‌گذاری روی استارت‌آپ‌ها را درک می‌کند.

بحث سوم **استفاده از خانم‌ها** به عنوان ۵۰ درصد نیروی کار هست که معمولاً بسیاری از شرکت‌ها آن را نادیده می‌گیرند. از ۹۰۰ نفر پرسنل اسنپ ۶۰ درصد خانم هستند.

بحث چهارم این است که بدانیم چه موقع باید چرخ را اختراع کنیم، چه موقع نباید و چه وقت بایستی آن را دور بیاندازنیم Uber. نخستین شرکتی بود که این کسب و کار را آغاز کرد و ما باید تصمیم می‌گرفتیم که باید چه شباهت‌ها و تفاوت‌هایی باید با او بر داشته باشیم. ما با از صفر شروع کردن توسعه نرم‌افزار اسنپ، چرخ رو از نو اختراع کردیم. ما توانستیم افرادی از دیگر کشورها که دارای تجربه مرتبطی بودند را از طریق روابطی که سرمایه گذارهای مان داشتند جذب کنیم چنانکه افرادی از شرکت Ola Cabs که در هند فعال است و نزدیک به یک و نیم میلیون سفر روزانه دارد را به ایران آوردیم تا در کنار خلاقیت نیروی کار جوان خودمان از تجربه این افراد استفاده کنیم.

