

ریحون ، یک ایده ساده، یک سرویس پیچیده

بابک کبیری، مدیرعامل ریحون و دارای مدرک کارشناسی ارشد MBA از سازمان مدیریت صنعتی است. او سابقه همکاری با شرکت‌هایی نظیر نورتل نتورک و نوکیا را در کارنامه دارد و توانسته عملکرد و کارکرد چنین شرکت‌هایی را تجربه کند. او که مدتی است مسئولیت مدیریت استارت‌آپ ریحون را بر عهده گرفته است حرف‌های شنیدنی زیادی دارد که بخشی از آن‌ها را ضمن گفتگویی در دانشگاه صنعتی شریف بیان کرده است. این مصاحبه به همت دکتر رفیعی و جمعی از دانشجویان درس بازاریابی دیجیتال دانشکده صنایع دانشگاه شریف انجام شده و در وبسایت اکوموتیو بازتاب یافته است.

از بابک کبیری و تجربیاتش بگویید.

من بابک کبیری، متولد ۱۳۶۲ و در حال حاضر مدیرعامل ریحون هستم. اگر از تجربه‌ی کاری‌ام بخواهم بگویم در ابتدا به عنوان Junior Engineer در شرکت "نورتل نتورک" در داخل ایران مشغول به کار شدم. این عنوان به این معناست که کسی ندارد که شما چه مهندسی‌ای دارید، همین که کلیات مهندسی را داشته باشید، آن‌ها شما را جذب کرده و اصطلاحاً شما را می‌سازند. درست است که نورتل یک شرکت مخابراتی بود؛ اما از آن‌جا که می‌دانستند تحصیلات مخابرات در ایران با آن چیزی که آن‌ها می‌خواهند متفاوت است، تصمیم گرفتند به این نحو عمل کنند.

سال ۸۴ به نوکیا پیوستم. از آن‌جا مسیر جدیدی برای من شروع شد به این معنی که در ایران باشم ولی یک عملکرد و کارکرد شرکتی که جزو ده شرکت برتر دنیاست را تجربه کنم. تقریباً ۸ سالی در نوکیا بودم و حتی در مدت خدمت سربازی هم همان‌جا کار می‌کردم تا این‌که به خاطر تحریم، یک شرکت ایرانی از طرف همراه اول آن را خریداری کرد. یکی دو سالی توانستم دوام بیاورم ولی بعد از آن مجبور به ترک آن‌جا شدم و کار خودم را راه انداختم. پروژه‌ای به نام "آمین" که یک مجموعه‌ی توانمندسازی فردی بود. آن زمانی که من در نوکیا بودم این شانس را داشتم که به خاطر سن پایینم در فرآیندی به نام رهبران آینده‌ی نوکیا حضور داشته باشم. آن‌ها یک‌سری افرادی که سنشان پایین تر بود را جمع می‌کردند و مجموعه‌ای از آموزش‌های ویژه و به روز را در اختیار آن‌ها قرار می‌دادند تا در آینده، این افراد بتوانند جایگاه‌های حیاتی نوکیا را در اختیار بگیرند.

من از نوکیا بیرون آمده بودم و این آموزش‌ها را گذرانده بودم، از طرفی دیگر نمی‌توانستم با آن سیستم کلاسیک ایرانی کار کنم. گزینه‌ی من این بود که کار خودم را راه بیندازم و آمین را استارت زدم. کاری می‌کردم این بود که همان فحوا و آموزش‌های رهبری و مدیریتی‌ای را که در سطح پیشرفته در نوکیا یاد گرفته بودم، برای بدنه‌ی جامعه سبک‌سازی کنم. این کار را هم از روی یک الگوی اجتماعی پیدا کردم که آن، فوت مرتضی پاشایی و فوت سیمین دانشور در یک بازه‌ی زمانی بود. برای سیمین دانشور تقریباً هزار نفر آمدند؛ اما برای مرتضی پاشایی حتی نزدیک به بیمارستانی که در شهرک غرب بود هم نمی‌توانستید بروید.

این باعث شد من متوجه شوم جامعه‌ی ما الآن به چه چیزی نیاز دارد. به چیزی نیاز دارد که به زبان خودش باشد. وقتی ما مسائل را خیلی پیچیده می‌کنیم، جواب خوبی از آن نمی‌گیریم. تصمیم گرفتم همان فحوایی را که یاد گرفته بودم، برای یک جامعه‌ی هدف جدید ایجاد کنم. کارم هم خیلی خوب جلو رفت ولی به نقطه‌ای رسید که چند چیز به من نسبت می‌دادند و باعث شد من آن را کنار بگذارم. مثلاً به من، استاد علوم زندگی و از این چیزها می‌گفتند که من دیدم حوصله ندارم الگوی کسی در زمینه‌ای باشم و دوست دارم همان بابک کبیری عادی باشم.

بعد از آن، مجموعه‌ای به نام "فایت کلیک" را شروع کردم که در همان دو ماه اول، با سرمایه‌گذار به نتیجه نرسیدیم و فایت کلیک مرد. من دیگر یک ریال هم پول نداشتم و هر چیزی که پس انداز کرده بودم از بین رفت. نیاز داشتم که دوباره فعالیتی را انجام دهم

که درآمد قابل قبولی داشته باشد. وارد مجموعه‌ی "سرآوا" شدم که یک سرمایه‌گذار خطر پذیر است. در سرآوا، روی یک‌سری ایده‌های «اکوسیستم بیس» مثل مراکز شکل‌گیری کار می‌کردیم. همچنین با شهرستان‌ها تعامل می‌کردیم که بتوانیم توانمندسازی ایجاد کنیم و به نوعی اکوسیستم کارآفرینی را تقویت کنیم. آن‌جا هم دیدم که جای من نیست و ترجیح می‌دادم که با خود **استارت‌آپ‌ها** کار کنم. طی فرایندی، من با بچه‌های ریچون آشنا شدم که در آن زمان آقای علوی مدیرعامل ریچون بود و این نقطه‌ی برخورد من با ریچون به حساب می‌آید.

ایده‌ی اولیه‌ی ریچون که آقای علوی آن را جلو می‌بردند به چه صورت شکل گرفت؟

در دنیا یک‌سری کسب و کارهای ورتیکال و مسیرهای تایید شده مثل آمازون وجود دارد. سفارش آنلاین غذا، تاکسی آنلاین یا مدل‌هایی مانند ebay نیز به همین صورت هستند. این‌ها، مدل‌های تایید شده‌ای هستند که بر اساس نیازهای اولیه شکل گرفتند. اگر اکوسیستم کارآفرینی هر کشوری مثل ترکیه، برزیل، اندونزی و حتی امارات را نگاه کنید، می‌بینید معمولاً دسته‌ی اولیه‌ای از استارت‌آپ‌ها شکل گرفته است و بعد از آن، استارت‌آپ‌های بعدی به تبع آن‌ها به وجود آمده‌اند که در این‌جا هم همینطور بوده است. در ایران دیجی‌کالا، دیوار، اسنپ، ریچون و رقبای دیگر شکل گرفتند که نقش همان دسته‌ی اولیه را بازی می‌کردند.

ریچون هم یکی از همان استارت‌آپ‌های اصلی بود که بر اساس مدلی که در سراسر دنیا اعتبار آن چک شده بود، پیاده شد. عملاً در داخل ایران «بازیگر اصلی» در آن برهه "زود فود" بود. در آن زمان زود فود محدودیت رستوران داشت، تجربه کاربری خیلی ضعیفی داشت و حتی اپلیکیشن‌ها انقدر توسعه پیدا نکرده بودند و عملاً فاصله‌ی این تجربه‌ی کاربری چیزی بود که ما به عنوان ارزش و مزیت رقابتی ریچون در نظر گرفته بودیم. تجربه‌ی کاربری چیزی است که خیلی راحت کپی می‌شود و منطقاً رقبا هم به این نتیجه رسیدند که این، تجربه‌ی برنده‌ی مشتری است و عملاً بعد از یک مدت، همه‌ی ما یک شکل بودیم و آن چیزی که ما فکر می‌کردیم مزیت رقابتی ماست، بعد از یک سال دیگر مزیت رقابتی ریچون نبود.

مراحل اولیه رشد ریچون چگونه گذشت؟

ریچون، یکی از متولدین دوره‌ی اول "آواتک" است. آواتک یک شتاب‌دهنده‌ی کسب و کار است و از دوره‌ی اول آن، ۱۰ تیم فارغ التحصیل شدند که ۸ تای آن‌ها موفق به جذب سرمایه شدند. یکی از آن‌هایی که موفق به جذب سرمایه شد، ریچون بود که موسسان اولیه‌ی آن، آقای علوی و آقای حیدری بودند که ۶ ماهی را در آواتک سپری کردند. ماه‌های ابتدایی بعد از آواتک، سرمایه‌گذاران نتوانستند با هم کار کنند و باعث شد آقای حیدری از مجموعه جدا شوند و آقای علوی به عنوان مدیر عامل باقی ماندند. تخصص آقای علوی موضوعات UX و Product Design بود.

چه موقع به ریچون پیوستید؟

تقریباً ۴ ماه پس از تولد ریچون به آن پیوستم. دلیل همراهی‌ام با ریچون این بود که ریچون توانسته بود یک محصول و طراحی خیلی خوب طراحی کند اما وقتی وارد آن می‌شدید، چیزی به نام رستوران وجود نداشت. فقط حدود ۵۰ تا رستوران در ریچون فعالیت می‌کردند. همان‌طور که می‌دانید مدل کسب و کار ریچون B2B و B2C بود؛ یعنی من یک مقدار عرضه دارم، یک مقدار هم تقاضا دارم. هر مقداری که عرضه‌ی من قرار است رشد کند باید تقاضا را هم رشد دهم و یک توازنی بین آن‌ها ایجاد کنم. عملاً تا زمانی که من عرضه‌ی خودم را - که همان رستوران‌ها هستند - پوشش نمی‌دادم، در عمل تقاضایی هم اتفاق نمی‌افتاد. شاخص موفقیت ریچون میزان سفارشی است که در طول روز دریافت می‌کند. به خاطر همین مشکلی که وجود داشت، من دی ماه سال ۹۴ تحت عنوان

"کارآفرین در محل" یا همان ERI وارد تیم شدم. کارآفرین در محل به این معناست که شما هیچ مسئولیتی ندارید و با این حال همه باید به حرف شما گوش کنند.

هنگامی که یک تیم و یک استارت‌آپ شکل می‌گیرد، در ابتدا یک ایده وجود دارد که بعد از مدتی تبدیل به یک محصول اولیه می‌شود؛ اما هنگامی که می‌خواهید وارد بازار شوید ممکن است آن هسته‌ی اولیه، یک سری فاکتورهای اولیه برای آن کسب و کار را نداشته باشد. مثلاً ممکن است سرمایه‌گذاران آن کسب و کار را نشناسند یا بالعکس. در چنین مواقعی، فردی را به عنوان ERI یا همان کارآفرین در محل به گروه اضافه می‌کنند. حالا این اضافه شدن می‌تواند از طریق خود استارت‌آپ باشد یا از طرف سرمایه‌گذار؛ به این نحو که سرمایه‌گذار می‌گوید من توانمندی‌هایی داخل تیمم دارم که شما می‌توانید از آن‌ها داخل تیم خود استفاده کنید. بعد از مدتی که گذشت با توجه به بزرگ شدن سیستم و این‌که بحران‌هایی که با آن‌ها روبه‌رو می‌شدیم، بحران‌های گذرا نبودند و نیاز به برنامه‌ریزی طولانی مدت داشتند، یک سری تغییر و تحولاتی داخل سازمان ایجاد شد و من به عنوان مدیرعامل انتخاب شدم. زمانی که من مدیرعامل شدم آقای علوی داخل مجموعه بود و باهم کار را جلو می‌بردیم.

تمایز ریچون با رقبایی مثل چیلیوری و اسنپ فود یا حتی نتبرگ و چیلیوری چیست؟

در ظاهر شما یک پلت‌فرم سفارش آنلاین غذا می‌بینید و فکر می‌کنید دیگری هم می‌تواند همین کار را بکند؛ ولی پشت آن، سرویسی وجود دارد که این سرویس را باید طراحی کنید و بسازید. آن هم سامانه‌ی انتقال سفارش است. نت برگ و تخفیفان سامانه‌ی انتقال سفارش Real time یا سامانه‌ی پیگیری سفارش شما را ندارند. بله، اگر روزی بخواهند چنین چیزی را اضافه کنند که سفارش شما را Real time به رستوران منتقل کنند و پشتیبانی روی آن داشته باشند، می‌توان گفت شبیه ما هستند.

در مراکز تماس، شاخصی وجود دارد به نام ارلنگ، داستان این است که در کسب و کار سفارش غذا، شما نمی‌توانید زمان بین درخواست تا ارائه خدمت را از حدی طولانی‌تر کنید. مثلاً زمان پردازش کردن یک سفارش - از زمانی که شما آن را در پلت‌فرم وارد کردید تا زمانی که ما آن را به رستوران انتقال می‌دهیم - نباید حتی سی دقیقه طول بکشد؛ ولی این زمان مثلاً در دیجی کالا دو ساعت هم بشود مشکلی نیست؛ چراکه شما قرار نیست سفارشت را همان روز تحویل بگیری؛ اما ما باید در کوتاه‌ترین زمان ممکن غذای شما را تحویل دهیم. بنابراین اگر قرار باشد من سفارش شما را منتقل کنم تاخیری وجود دارد، در خود رستوران هم معمولاً تاخیری وجود دارد و اگر قرار باشد این تاخیرها از حالت نرمال خارج شوند، برای مشتری تجربه‌ی خیلی بدی شکل می‌گیرد. پس حواس من باید خیلی به این مساله باشد.

چگونه با دیگر استارت‌آپ‌های سفارش آنلاین غذا رقابت می‌کنید؟

درباره‌ی رقبایی موجود در بازار باید بدانیم که درباره‌ی یک اقیانوس آبی حرف نمی‌زنیم. اقیانوس سفارش آنلاین غذا دیگر آبی نیست و اتفاقاً با یک‌سری ارزش‌ها و مزیت‌های رقابتی خیلی مشابه به یکدیگر، ما داریم در این اقیانوس دست و پا می‌زنیم. قبل از شروع یک کسب و کار، خیلی خوب است اقیانوس آبی را پیدا کنید؛ ولی وقتی کار را شروع کردید، آستانه‌ای را برای خودتان قرار دهید. سوال این است که اگر در اقیانوس قرمز بودم چه کار کنم؟ ارزش‌های دیگری وجود دارد که آن‌ها را هم باید در نظر گرفت. موضوعاتی مانند ارزش‌گذاری کسب و کار و سیاست‌های مالی‌ای که آن‌ها هم در بازی هستند و این‌طور نیست که تا اقیانوسم قرمز شد باید شیفت کنم و مسیرم را تغییر دهم.

در این شرایط، برای رقبا هزینه ایجاد می‌کنم. برای مثال شروع به گسترش خدماتم در شهرستان‌ها می‌کنم. اگر ریچون را دنبال کرده باشید، از مهر سال گذشته تا به امروز، نزدیک ۱۳ استان به آن اضافه شدند که این به معنی این است که من یک جامعه‌ی

هدف خیلی بزرگ به مخاطبانم اضافه کردم. تا قبل از آن شاید هر ریالی که من می‌خواستم خرج مارکتینگ کنم فقط برای تهران بود و اگر کسی از جای دیگری وارد این جامعه می‌شد، عملاً قابل استفاده نبود.

ما ظرف ۶ ماه یک جامعه‌ی حدوداً ۸۰ درصدی را وارد جامعه‌ی مخاطبان خود کردیم تا به نوعی هزینه‌ی بازاریابی خود را کاهش دهیم؛ چراکه با این کار، با هر هزینه‌ای که برای مارکتینگ می‌کنیم، می‌توانیم نتیجه‌ی خیلی بزرگتری نسبت به زمانی که یک بازار خیلی کوچک را داشتیم، کسب کنیم. مثلاً "ای نتورک" یک پلتفرم تبلیغاتی CPC است که من الان می‌توانم از تعرفه‌ی ۹۰ یا ۱۰۰ تومانی آن استفاده کنم؛ در حالی که زمانی که در تهران بودم، باید ۳۰۰ تومان برای آن هزینه می‌کردم و این خیلی برای من تاثیرگذار است. ضمن این‌که غیر از اسنپ فود که در عرضه تقریباً برابر هستیم، با سایر رقبا فاصله‌ی زیادی در این زمینه داریم.

بعضی دیگر از رقبایمان نیز خودشان رقیب خودشان هستند، مثلاً "دلینو" قبلاً یک نرم‌افزار حسابداری به نام "سپیدز" بوده است. سپیدز برای خودش یک ویژگی سفارش آنلاین غذا اضافه کرده و تحت قالب دلینو، «ری برند» انجام داده است. اتفاقی که این‌جا می‌افتد این است که دلینو عملاً رستوران‌هایی که سپیدز دارند را پوشش می‌دهد؛ اما آیا برای یک رستوران نرم‌افزار حسابداری ارزش حساب می‌شود یا حجم سفارشی که به آن داده می‌شود؟ منطقی تا زمانی که دلینو نتواند آن میزان سفارشی که من برای رستوران ایجاد می‌کنم را داشته باشد، عملاً نمی‌تواند بازی را از من ببرد.

روند رشد مخاطبین ریحون به شکل بوده است؟

من یک‌سری بازه‌های زمانی را برای شما تعریف می‌کنم. در ابتدا که من وارد شدم، ۵۰ رستوران در ریحون وجود داشت و هرچقدر ووچر به رویدادهای مختلف می‌فرستادیم اصلاً تاثیری نداشت. پس ما یک حرکت دو سویه به سمت عرضه و تقاضا داشتیم. در یک همکاری استراتژیک با تخفیفان توانستیم بدون این‌که خودمان زیاد هزینه‌ای برای شناساندن خودمان انجام دهیم، میزانی از آن‌ها قرارداد بگیریم. مثلاً یک‌دفعه ۶۹ رستوران به ریحون اضافه شد. همین رستوران‌ها به ما کمک کرد که هسته‌ی فروشمان را تقویت کنیم.

یک تیم ۴ نفره ساختیم و آن‌ها توانستند به پشتوانه‌ی این‌که برندهای برتر با ما همکاری می‌کنند، چرخ اضافه کردن رستوران‌ها را به حرکت در بیاورند. این بازه‌ای که عرض کردم، مربوط به دی و بهمن سال ۹۴ بود که ما توانستیم از ۵۰ رستوران، خود را به ۲۰۰ رستوران برسانیم. رستوران‌هایی که در مناطقی مثل شهرک غرب یا جردن قرار داشتند و فروش آن‌ها تضمین شده بود. بعد از آن، یک کمپین ایجاد کردیم که ثابت کنیم پلتفرم ما مقیاس‌پذیر است و حداقل تا ۵۰۰ سفارش را می‌تواند پوشش دهد؛ چراکه در غیر این صورت، جذب سرمایه‌ای صورت نمی‌گرفت و در همان ابتدای راه شکست می‌خوردیم.

به چه طریقی کمپین را پیش بردید؟

برهه‌ی زمانی بعدی نزدیک عید بود که "پیک برتر" در آن زمان خیلی روی بورس بود. ما عملاً در تمام جاهایی که پیک برتر چاپ نشده بود، تبلیغات خودمان را قرار دادیم. این تبلیغات را در قالب تخفیف ۱۰ هزار تومانی گذاشتیم و در تمام مناطقی که به دردمان می‌خورد پیک برتر پخش شد. در کنار آن، از همان تبلیغات کلیدی‌ای که جلوتر گفتم نیز استفاده کردیم. علاوه بر این‌ها، از یک اینفلوئنسر خیلی معروف نیز استفاده کردیم؛ اما اگر درباره‌ی نتایج این اقدامات بخواهم صحبت کنم، با وجود قرارداد سنگینی که بسته بودیم به دلیل این‌که نمی‌دانستیم دقیقاً چه استفاده‌ای باید از اینفلوئنسر بکنیم، پولمان سوخت شد.

CPC خیلی برایمان موثر بود و عملاً ما حتی از تارگت ۵۰۰ سفارشی که تعیین کرده بودیم، عبور کردیم و اتفاقاً سایتمان کرش کرد و متوجه شدیم پلتفرمی که فکر می‌کردیم خیلی مقیاس‌پذیر است، این‌گونه نیست؛ اما توانستیم خیلی سریع ریکاوری کنیم و

از آنجا بود که فعالیت‌های ریچون به صورت جدی شروع شد. پیک برتر هم در حد خودش بازدهی مناسبی برای ما داشت؛ اما یکی از معایبی که برای ما در آنجا وجود داشت، این بود که قابلیت بررسی نداشت، به این معنا که من می‌دانم چه تعداد پیک برتر به مناطق مختلف رفت؛ اما متوجه نمی‌شوم که میزان تاثیر آن در مناطق مختلف به چه صورتی بود تا بعدا بتوانم از آن استفاده کنم.

یکی از نکاتی که برای کسانی که می‌خواهند کسب و کار جدیدی راه بیندازند یا در کسب و کار دیگری مفید باشند حائز اهمیت است، اعداد و اطلاعات کسب و کار است که چه مقدار شما عدد محور و بر اساس ترندها حرکت می‌کنید. تفاوت آن مثل این می‌ماند که شما در ماشینی بشینید که نه گاز داشته باشید نه کلاچ، نه ترمز دستی و نه حتی هیچ عقربه‌ای. شما وقتی در چنین ماشینی بشینید، ۱۰۰ درصد محکوم به تصادف هستید.

آن را با زمانی مقایسه کنید که تک‌تک این موارد را تبدیل به ابزار قابل کنترل کرده باشید. به این معنی که میزان سفارش‌ها چه مقدار است؟ هر کدام از این سفارش‌ها از کدام کانال وارد می‌شود؟ امروز این کانال نسبت به دیروز آن چه تفاوتی کرده است؟ و سوالات دیگری که باید برای آن‌ها جواب داشته باشید تا بتوانید با آن‌ها بازی کرده و جواب مطلوبتان را بگیرید. اگر شما ندانید عدد کسب و کارتان چیست، ۱۰۰ درصد در آخر شکست خواهید خورد.

کدام ابزار مارکتینگ بیشترین اثرگذاری را بر عملکرد ریچون داشته است؟

ابزاری که در حال حاضر برای ما کولاک می‌کند و شاید خیلی عادی هم به نظر برسد «سئو» است. چرا که بخش عمده‌ای از سفارش‌ها از طریق دایرکت سرچ‌ها به ما مراجعه می‌کنند. همین، باعث شده است که ما در یک‌سال گذشته سرمایه‌گذاری عظیمی روی سئو انجام دهیم. شما در حال حاضر هر چیزی مثل غذا، پیتزا و ... سرچ کنید، ما سعی کردیم در سه جستجوی اول حتما ریچون مشاهده شود. نکته‌ای که هست این است که سئو یک سرویس کاملا مجانی است و فقط باید یکی دو نفر را قرار دهید تا روی این مساله کار کنند و شروع کنند همه‌ی کلیدواژه‌ها را بهینه کنند تا به نتیجه‌ی مطلوب برسید و انگار یک ریال هم خرج تبلیغات نکردید.

ابزار بعدی‌ای که خیلی تاثیر گذار است، SEA‌هایی مانند «گوگل ادوردز» است. اگر خارج از کشور بودیم از «فیس‌بوک» برای این منظور استفاده می‌کردیم. اگر ۱۰۰ تا کلیک روی تبلیغ شما بخورد، به طور متوسط بین ۲ تا ۱۰ تا سفارش از آن داده می‌شود که وقتی این مقدار ثابت باشد نشان می‌دهد که ارزش سرمایه‌گذاری را دارد. هزینه‌ای هم که ما برای SEA کنار می‌گذاشتیم محدود بود، مثلا در ماه‌های ابتدایی حدود ۱۰ هزار دلار کانادا هزینه می‌کردیم که البته جلوتر که رفتیم، گاهی این هزینه تا ۱۰۰ هزار دلار کانادا هم می‌رسید.

جمع هزینه‌های تبلیغات ریچون تقریبا چقدر است؟

برای کسب و کاری که دو سال خود را در این حوزه گذاشته و به این جایگاه رسیده، هزینه‌ی تبلیغات ۴۰۰ تا ۵۰۰ میلیون رقم طبیعی است.

برنامه‌های آتی شما برای پیش‌تاز بودن در این عرصه و به نوعی اول بودن چیست؟

برنامه‌ی ما برای سال گذشته «بهترین دوم بودن» بود؛ اما برای سال جدید برنامه‌ی جدیدی داریم. در حوزه‌ی عرضه، ما کارهای خیلی بزرگی کردیم. در ۱۳ استان و ۶۴ شهر فعال شدیم. یک دوره، مناطقی در همین تهران بودند که ریچون در آن‌ها رستوران نداشت؛ اما در حال حاضر تقریبا همه‌ی مناطق را پوشش می‌دهیم. امسال را در ریچون، سال کیفیت قرار دادیم.

گفتید امسال را سال کیفیت گذاشتید، چه برنامه‌هایی برای آن دارید؟

به این دلیل کیفیت را انتخاب کردیم که آن مزیت رقابتی‌ای که در ابتدا داشتیم را از دست دادیم و احساس می‌کنیم بالا رفتن کیفیت به نوعی برای ما نگهداشت مخاطب رایگان ایجاد می‌کند. حالا این کیفیت می‌تواند شامل موارد گوناگونی مانند تجربه‌ی تماس مشتری، نوع رستوران‌ها، تنوع رستوران‌ها و ... شود. هدف ما این است که تمام زمینه‌هایی که در اختیارمان است را به بهترین نحو جلو ببریم و تجربه‌ی خوبی را برای کاربر رقم بزنیم و برای مثال بتوانیم در جشنواره‌ی وب و موبایل با خیال راحت جایزه‌ی تجربه‌ی کاربری را کسب کنیم.

خودتان مرکز تماس دارید یا برون سپاری کرده‌اید؟

در ابتدا call center را برون سپاری کرده بودیم؛ چرا که در ابتدا نمی‌توانستیم هزینه‌های مربوط به آن را پوشش دهیم. یکی از دلایل دیگر هم این بود که قرار بود ما تعداد سفارش‌های دریافتی را چندین برابر کنیم و باید call center را به جایی برون سپاری می‌کردیم که قابلیت مقیاس پذیر کردن این موضوع را داشته باشد. پس از مدتی call center را با وجود تمام هزینه‌هایی که داشت، خودمان ایجاد کردیم؛ چراکه call center نقطه‌ی ارتباط شما با مشتری است و اگر بیرون از سازمان شما باشد، نمی‌توانید فیدبک‌ها را جمع‌آوری کنید. این فیدبک‌ها می‌تواند شامل نظرات مشتری درباره‌ی خود ریحون یا رستوران‌ها و مسائل دیگر باشد و شاید بتوان با تهیه‌ی یک چک‌لیست ساده این مشکلات را از بین برد.

یک دوره، ریحون تخفیف‌های وحشتناک ۸۰ درصدی هم برای سفارش‌ها قرار می‌داد. چه مقدار از آن ها تاثیر مثبت گرفتید؟

تابستان گذشته یک کمپین تبلیغاتی تحت عنوان ۸۰ درصد مطرح شد به این صورت که کوپن‌های ۸۰ درصدی جاهای مختلف پخش می‌شد و همه هم به گوش بودند که بتوانند از این فرصت استفاده کنند. اتفاقی که افتاد این بود که حجم سفارش‌ها بسیار بالا رفته بود، کاربران زیادی را جذب کرده بودیم، پلت‌فرم‌های رقیب را کاملا با مشکل ایجاد کردیم و بعد از آن توانستیم سرمایه‌ی خوبی هم بگیریم؛ اما در مجموع می‌توان گفت اقدام درستی نبود؛ چراکه بعد از آن، جنگ تخفیف‌ها در بازار شروع شد و به نوعی بازار خراب شد.

اگر در حال حاضر عملکرد ما را نگاه کنید می‌بینید که سعی می‌کنیم با احتیاط عمل کنیم و عرف‌های بازار را به هم نزنیم. البته این اتفاق در نهایت باعث رشد رقیب هم شد؛ چراکه کاربری که سفارش آنلاین غذا را با من تجربه کرده است، می‌تواند خیلی راحت تر به کاربر رقیب هم تبدیل شود. اعدادی که مطرح می‌کنند و به ما نسبت می‌دادند، خیلی بیشتر از واقعیت قضیه بود؛ اما کل پولی که ما برای این قضیه خرج کردیم، ۲۰۰ میلیون تومان بود؛ اما این ۲۰۰ میلیون باعث شد ما بتوانیم سرمایه‌ی بعدیمان را جذب کنیم.

خیلی‌ها از من می‌پرسند می‌خواهی برای رقیبت چه کار کنی؟ نتیجه‌ای که تیم ما حدود ۶ ماهی است گرفته است این است که رقیب ما این‌هایی که نام می‌برند نیستند. رقیب ما فضای آفلاین است. اگر تمام میزان سفارش تمام کاربران این حوزه را با هم جمع هم کنید، حدود ۱۵ درصد کل سفارش بیرون بر رستوران‌ها را شامل می‌شود. در حالی که در نیویورک، نسبت سرویس‌های بیرون بر آنلاین به سرویس‌های تلفنی، حدود ۸۰ درصد را شامل می‌شود.

پس یک بازار بزرگی در کشور ما دست نخورده است و من می‌توانم به جای این که سعی کنم ۵ درصد رقیب را جذب کنم، روی ۷۰ درصد دست نخورده سرمایه‌گذاری کنم. هر چند که هزینه‌های خیلی بالایی دارد؛ اما استراتژی من به سمت جذب مخاطبان آفلاین

حرکت می‌کند. برنامه‌های مختلفی هم برای آن داریم، مثلاً ما فعلاً فقط جامعه‌ی دانشجو را مورد هدف قرار دادیم و به نوعی رقبایمان هم اتوماتیک‌وار به همین موضوع روی آورده‌اند.

گفتید که استارت‌آپ مشابه خود را در در نیویورک بررسی کردید، آیا برنامه‌ای دارید که از روش‌های مشابه آن‌ها برای جذب مخاطب آفلاین استفاده کنید؟

من آمارهای مربوط به نیویورک را گفتم؛ اما اگر درباره‌ی استانبول صحبت کنیم خیلی ملموس‌تر است و می‌توان گفت خیلی به ما شبیه‌تر هستند اما با این وجود هم تفاوت‌های زیادی داریم مثلاً در خارج مردم به شدت دنبال این هستند که یک دقیقه از وقت خود را ذخیره کنند و سرویس‌هایی که برای این منظور وجود دارد گران‌تر می‌شوند در حالی که اینجا باید تخفیف‌هایی را نیز در نظر بگیرد. ما به صورت عمده با توجه به شرایط ایران مارکتینگ خود را طراحی کردیم.

موضوعات خیلی متنوعی وجود دارد که می‌توان روی آن‌ها کار و هدف‌گذاری کرد. برای مثال ما در حال حاضر یک جامعه‌ی خاصی را به صورت متمرکز تارگت کردیم و آن هم جامعه‌ی دانشجویان است. البته رقبای ما هم اتوماتیک‌وار به همین سمت آمده‌اند. جامعه‌ی دانشجو را به این دلیل انتخاب کردیم که خیلی کارتر بود و نوگرایی بیشتری داشتند.

جامعه‌ی بعدی که برای آن هدف‌گذاری کردیم جامعه‌ی کارمندان است و قصد داریم به صورت B2B وارد سازمان‌ها شویم. البته خب کارمندان بنا به کاری که دارند معمولاً از صبح تا عصر سر کار هستند بعد از آن هم بدون اینکه تبلیغاتی را دنبال کنند به خانه بر می‌گردند و مجاب کردن آن‌ها به سفارش آنلاین غذا کار دشواری است، به همین دلیل است که ما قصد داریم از طریق تخفیف‌هایی با سازمان‌ها وارد تعامل شویم تا کارمندان طعم این اتفاق را بچشند بعد از آن بتوانیم که از نشر آن توسط کارمندان به داخل خانه‌ها استفاده کنیم.

در جلسه‌ی اخیر با آقای جهرمی گفتید ۷۶ درصد از هزینه‌ای که کردید را متضرر شدید، چه چالش‌های دیگری را تجربه کرده‌اید؟

76 درصدی که به دکتر جهرمی گفتم در آن بازه‌ی یک هفته‌ای بود. شما تصور کنید من این مقدار هزینه‌ی تبلیغات می‌دهم یا بسیاری از کانال‌های تلگرامی را تارگت می‌کنم اما زمانی که می‌خواهم نتیجه‌ی آن را ببینم اینترنت قطع است. فاند اولیه همان دیفالت اولیه‌ی آواتک بود که ۲۵ میلیون تومان در ابتدا و بعد از آن ۱۰۰ میلیون در آن برهه‌ی ۶ ماهه‌ی شتاب‌دهی دریافت کردیم. دو ماه بعد از آن که از شتاب‌دهی بیرون آمدیم جذب سرمایه از سرآوا صورت گرفت. بعد از آن هم دو راند سرمایه‌گذاری دیگر داشتیم و یک راند دیگر هم در پیش داریم. می‌توان گفت برای اسکیل کردن ۲,۵ میلیارد تومان هزینه کردیم.

تیم ریچون در ابتدا ۸ نفر بودند که تا حدود زیادی هم فنی بودند و رفته رفته تلاش کردیم افراد بیزینسی هم به تیم اضافه کنیم در حال حاضر ۱۰۲ نفر در ریچون مشغول به کار هستند. اگر برای نرخ رشد جمعیت هم بخواهم یک عدد بگویم شهریور ۲۹ نفر بودیم و در حال حاضر ۱۰۲ نفر.

درباره‌ی آقای علوی هم باید بگویم که یک هم‌زمانی برای سهیل به وجود آمده بود و آن هم این بود که باید یک PR را کامل می‌کرد و یک سری ترید آف ذهنی برایش به وجود آمده بود که کدام کار را انجام دهد و خب چنین مسائلی انرژی زیادی از آدم می‌گیرد و باعث شد این مسائل را به اکوسیستم مرتبط کند، اما من خیلی اینگونه فکر نمی‌کنم و به نظرم اتفاقاتی که در این اکوسیستم می‌افتد، مقتضی این شرایط است و نمی‌توان خیلی به آن ایراد گرفت و تا حدود زیادی طبیعی است.

برای کسانی که می‌خواهند استارت‌آپ خودشان را راه بیندازند چه پیشنهادی دارید؟

اگر کسی قرار است استارت‌آپی راه‌اندازی کند باید بداند که قرار نیست همان کاری را که در آن تخصص دارد انجام دهد، بلکه قرار است بیزینس ران کند. بیزینس ران کردن شامل اجاره‌ی آفیس، بیمه، مالیات، دغدغه‌ی حسابرسی، استخدام، اخراج، تیم‌سازی و یک سری کارهای دیگر است که در ابتدا اصلاً فکر آن‌ها را نمی‌کردید و انرژی بسیار زیادی از شما می‌گیرد.

موضوع دوم این است که بدانید قرار نیست کسی شما را حمایت کند و هر کمکی در ازای دریافت چیزی است، پس تا جایی که می‌توانید سعی کنید مسائل را با استفاده از مزیت‌های خودتان حل کنید و قبل از اینکه کس دیگری را برای انجام کاری وارد کنی، ببین آیا خودت می‌توانی آن کار را انجام دهی یا خیر. نکته‌ی بعدی این است که خیلی خیلی جاه طلب باشید و قصه‌های عجیب و غریب برای خودتان تعریف نکنید. به خودتان بگویید هیچ دردی در این دنیا نیست که نتوان آن را درمان کرد و کافی است مثل شما پیدا شود و با یک سناریوی خیلی جاه طلبانه آن را حل کند. چرا که شما وقتی قرار است یک استارت‌آپ راه بیندازید قرار است قصه بگویید و قصه‌ی شما باید سرمایه‌گذار را مجاب کند که روی شما سرمایه‌گذاری کند.

