

Divar APM Task

فرض کنید که قراره روی استارتاپ رایچت سرمایه‌گذاری کنید.

(۱) برای گرفتن تصمیم نهایی، چه تحلیل‌هایی انجام می‌دید؟ تخمین شما از درآمد سالانه‌ی فعلی و سال آینده‌ی اون‌ها چقدره؟ در پایان، تصمیم‌تون برای سرمایه‌گذاری روی این استارتاپ رو به همراه دلایل‌تون، ذکر کنید.

(۲) فارغ از تصمیمی که برای سرمایه‌گذاری یا عدم سرمایه‌گذاری روی رایچت می‌گیرید، به نظر شما استراتژی رایچت برای افزایش سهم بازار و درآمدش در یک سال آینده چه باید باشد؟

سوال اول: فرض می‌کنیم که به عنوان یک سرمایه‌گذار، سرمایه‌گذاری در مدل کسب‌وکار رایچت و مدل‌های مشابه آن جزء حوزه‌های کاری من باشد. برای بررسی این پیشنهاد، یک تحلیل همه‌جانبه (due-diligence) انجام داده و در نهایت با بررسی همه‌ی جوانب، تصمیم‌گیری خواهم کرد.

روند فعالیت رایچت از زمان تأسیس:

نرخ رشد تعداد کاربران: با در نظر گرفتن کل کاربران در طی سه سال اخیر فعالیت رایچت (صرف نظر از نه ماهه‌ی اول، به دلیل رشد طبیعی استارتاپ) و فراز و نشیب‌هایی که اتفاق افتاده است (فیلترینگ و کرونا)، می‌توان نرخ رشد مرکب ماهانه‌ی نصب را محاسبه کرد:

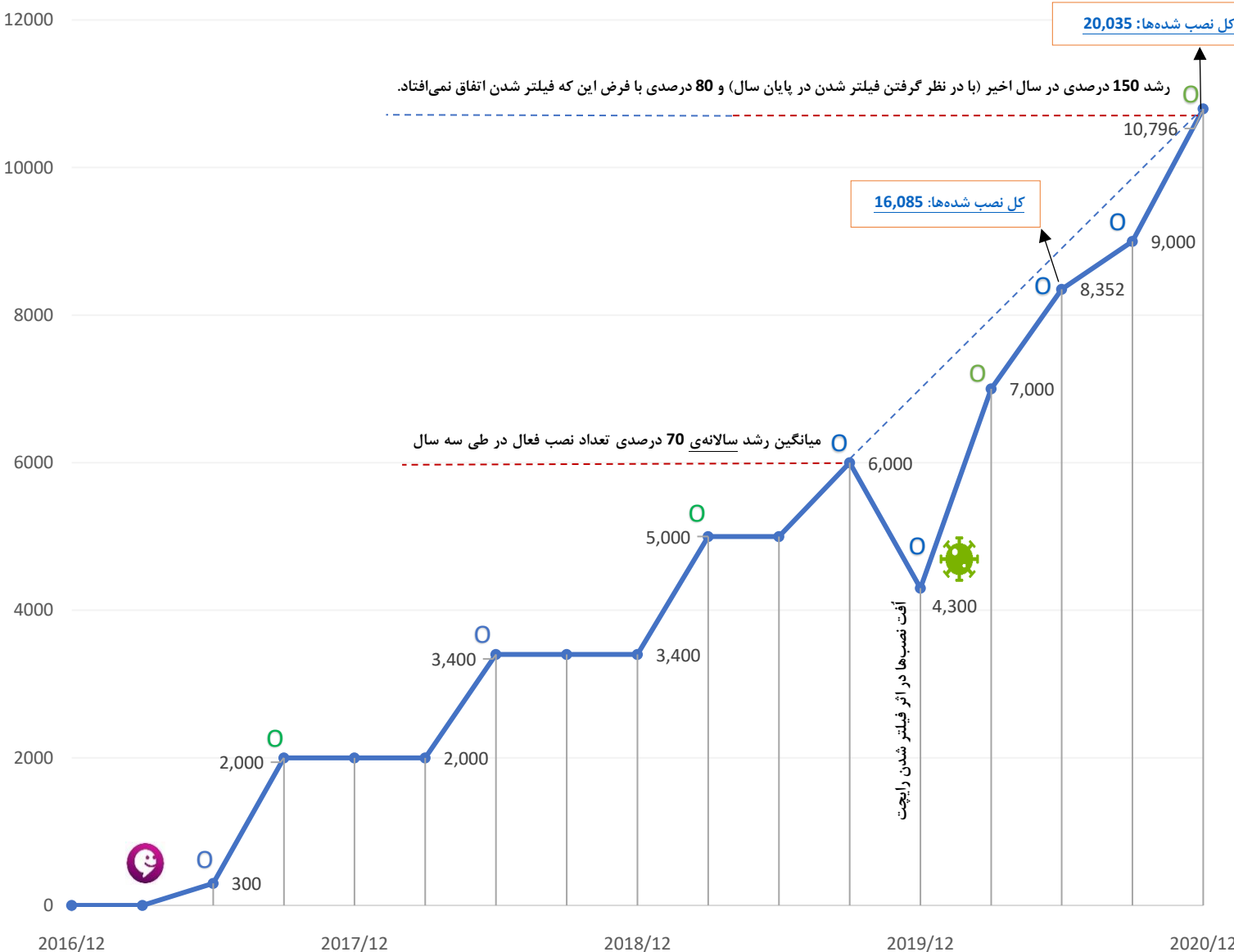
$$(10,796/2000) ^{(1/36)} - 1 = 0.05 = 5\%$$

Churn Rate: با توجه به محدودیت‌ها، فقط از دو نقطه‌ی موجود در نمودار، که تاریخچه‌ی تعداد نصب فعال و تعداد کل نصب‌شده را نشان می‌دهند، استفاده می‌کنیم:

$$\text{Ch1: } (16,085 - 8,352) / 16,085 = 48\%$$

$$\text{Ch2: } (20,035 - 10,796) / 20,035 = 46\%$$

حال که از نزدیک بودن درصد‌ها مطمئن شدیم 47



نقطه‌ای که بر اساس منابع داخلی موجود در اینترنت از جمله مقالات، شبکه‌های اجتماعی و ... به دست آمده‌اند.

نقطه‌ای که با استفاده از مقایسه، تطبیق و تخمین زمانی سرویس [builtwith](#) به عنوان یک Site profiler معتبر (با توجه به نزدیک بودن روندها و اعداد آن به اعدادی که اعضاء رایچت اعلام کرده‌اند) به دست آمده‌اند.

درصد Churn rate را برای دوره‌ی تقریباً سه سال و نه ماهه‌ی فعالیت رایچت در نظر می‌گیریم و این درصد را به نرخ سالانه تبدیل می‌کنیم:

$$15\% = (1 - (1 - 0.47)^{1/3.75})$$

مقدار نرخ ماهانه نیز تقریباً 1% است.

درآمد امسال: با توجه به این که رایچت هنوز جذب سرمایه انجام نداده است و دست به گسترش خدمات خاص و اضافه‌تری نزده است، می‌توان حدس زد که به صورت تقریبی هزینه‌ها و درآمدهای آن با هم برابر هستند. لذا با محاسبه‌ی هزینه‌های آن می‌توان به تخمینی از حداقل درآمد رسید.

با توجه به ریموت بودن تیم هزینه‌های رایچت شامل هزینه‌ی منابع انسانی و هزینه‌ی سرورها و زیرساخت‌های خدمات است. در مورد منابع انسانی، حدوداً یک سال پیش تیم رایچت اعلام کرد که 20 نفر نیرو دارد. تعدادی از افراد تیم از تقریباً یک سال گذشته از رایچت جدا شده و استارت‌آپ مشابه [imber live](#) را تأسیس کرده‌اند. در حال حاضر و با توجه به استوری‌ای که در لینکدین از صفحه Slack یکی از کارکنان گرفته شده است، 13 نفر کارمند و مؤسس در حال فعالیت هستند. با مقایسه‌ی جایگاه شغلی افراد و تعدادشان، آن‌ها را به دو دسته‌ی هشت نفر کارشناس با حقوق میانگین 4 میلیون تومان و پنج نفر متخصص با حقوق 8 میلیون تومان تقسیم می‌کنیم. در نتیجه:

$$= (5 \times 8,000,000) + (8 \times 4,000,000) = 72,000,000$$

با توجه به تعداد کاربرهای رایچت، **تعداد اپراتور فعال** ذکرشده، تخمینی از زیرساخت مورد نیاز (با توجه

به اطلاعات پلتفرم متن‌باز [rocketchat](#) و با استفاده از سیستم قیمت‌گذاری [ایراوان](#)، هزینه‌ی ماهانه‌ی مورد نیاز سرور و زیرساخت‌های مورد نظر را 30 میلیون تومان در نظر می‌گیریم. با جمع کردن این هزینه‌ها، به درآمد ماهانه می‌رسیم:

$$30,000,000 + 72,000,000 = 102,000,000$$

در نتیجه، مقدار تخمینی درآمد کل برای سال گذشته محاسبه می‌شود:

$$= 102,000,000 \times 12 = 1,224,000,000 \text{ T}$$

تخمین درآمد سال بعد: با توجه به نرخ رشد تعداد نصب‌ها می‌توان گفت که تعداد نصب‌ها به صورت میانگین سالیانه 70 درصد رشد داشته است. اما برای اعمال تاثیر مثبت رشد تعداد کاربران برای سال بعد، پیشنهاد می‌شود از روند دو فصل آخر استفاده شود. به این ترتیب، اثر اتفاق‌هایی مثل کرونا و فیتلر شدن که بر روند رشد آغاز امسال تاثیر گذاشته‌اند، نرمال‌تر می‌شود. با در نظر گرفتن این مورد به تخمین 60 درصد رشد برای سال بعد در تعداد کاربر می‌رسیم (به دلیل استفاده از درآمد امسال برای تخمین سال بعد، فرقی بین تعداد کاربر رایگان و غیر رایگان در نظر نمی‌گیریم). در مورد رقبا نیز، در دو فصل آخر روند صعودی خاصی از نظر میزان استفاده‌ی سایت‌های هدف دیده نشده است (با توجه به builtwith)؛ و با وجود احتمال رشد بازار از تأثیر آن‌ها بر گرفتن سهم زیادی از رایچت چشم‌پوشی می‌شود.

نکته‌ی بعدی افزایش قیمت خدمات رایچت است. تورم برای سال بعد **25 درصد** پیش‌بینی شده است.

رایچت نیز از بدو تأسیس افزایش نرخ خدمات را در نظر گرفته است.

برای اعمال نرخ تورم دو نکته را باید در نظر گرفت:

1. عدم افزایش قیمت خدمات به اندازه‌ی نرخ تورم در سال‌های قبل (تعرفه از سال **97** تا امسال تنها 20 درصد افزایش داشته است).

2. با توجه به قیمت‌گذاری رقبای رایچت در ایران، که از **گفتینو** می‌توان به عنوان بزرگ‌ترین آن‌ها نام برد و در حال حاضر تعرفه‌ی پایین‌تری را ارائه می‌دهد، پس افزایش 25 درصدی، ریسک از دست دادن مشتری را در پی دارد.

لذا با در نظر گرفتن موارد ذکرشده، افزایش نرخ 15 درصدی را پیش‌بینی می‌کنیم.

درآمد سال بعد:

$$1,224,000,000 \times (\text{افزایش کاربر}) 1.6 = 2,154,240,000 \text{ T} = (\text{افزایش تعرفه}) 1.15$$

LTV: برای محاسبه‌ی این پارامتر نیاز به ARPU/churn rate داریم که برای محاسبات دقیق‌تر، از تعداد کاربرهای ماه آخر استفاده می‌کنیم. هزینه‌ی ماهانه‌ی پرداخت‌شده توسط هر کاربر با تقسیم کل درآمد ماهانه به تعداد کاربرها تخمین زده می‌شود:

$$102,000,000 / 10,796 = 9,447 \text{ T}$$

با تقسیم بر مقدار Churn Rate ماهانه:

$$\text{LTV: } 9,447 / 0.01 = 944,794 \text{ T}$$

CAC: برای محاسبه‌ی این پارامتر لازم است تا تمام هزینه‌های رایچت را که صرف تبلیغات و جذب مشتری شده است، شناسایی کنیم. با توجه به نوع فعالیت این استارت‌آپ، تنها هزینه‌ی پیوسته‌ای که برای تبلیغات در نظر گرفته شده است، در زمینه‌ی کمپین‌های اشتراکی دیجیتال مارکتینگ و کد تخفیف بوده است. در حال حاضر، رایچت با ورود کاربر به پتل، به ازاء هر اکانت 20 هزار تومان تخفیف خرید هدیه می‌دهد. هر سال نیز کمپین‌های مشترک مانند یلدای استارت‌آپی را برگزار می‌کند. با فرض این که 30 درصد از کاربرها از این کمپین‌ها باخبر باشند و میانگین تخفیف 50 هزار تومان باشد، 15 هزار تومن به هزینه‌ی جذب به ازاء هر کاربر اضافه می‌شود. در نتیجه، به طور میانگین هزینه‌ی CAC را 35 هزار تومان تخمین می‌زنیم.

$$\text{LTV} / \text{CAC: } 994,000 / 35,000 = 28.4$$

که با توجه به اختلاف زیاد این دو عدد حتی با بیشتر شدن CAC هم به مقداری معقول نخواهد رسید.

جمع‌بندی: با توجه به نرخ رشد بالای تعداد کاربران، نسبت بالای LTV/CAC و churn rate پایین به نظر برسد که رایچت عملکرد مناسبی داشته است. اما باید در نظر گرفت که: **اولاً**، Churn Rate به‌دست‌آمده برای **تعداد** کاربر است که با توجه به اوضاع بازار رشد داشته و لزوماً به درآمد، که پارامتر مهم‌تری است، منجر نشده است. **ثانیاً**، نسبت LTV/CAC 3 تا 5 برای کسب‌وکار-های SaaS بسیار خوب است که برای رایچت این نسبت خیلی زیادتر است.

این موضوع نشان‌دهنده‌ی هزینه پایین و عدم اقدام برای افزایش بیشتر درآمد است. در واقع بر اساس اعداد تخمینی، گمان می‌رود رایچت با هزینه نکردن و دل بستن به رشد خوب تعداد نصب از رشد درآمد که اطلاعاتی از آن ارائه نمی‌دهد باز مانده است. این موارد در ادامه بیشتر بررسی خواهد شد.

بررسی روند کلی بازار:

در سطح کلان، آمارهای جهانی نشان‌دهنده‌ی رشد بازار چت آنلاین و [افزایش تمایل](#) کسب‌وکارها به استفاده از چت آنلاین در پلتفرم‌هایشان (افزایش تقاضا) هستند. تا قبل از کرونا، رشد مرکب سالانه برای بازار جهانی این نوع خدمات طی سال‌های 2017 تا 2023، [7.3٪](#) پیش‌بینی شده بود. در حالی که همین درصد برای بازارهای منطقه‌ی MENA [9٪](#) است که نشان‌دهنده‌ی وجود اختلاف بیشتر است.

به علاوه، پس از اپیدمی کرونا، با [افزایش](#) مصرف اینترنت و [تغییر](#) در رفتار مصرف‌کننده‌ی آنلاین، صنایع فعال در اینترنت رشد زیادی را تجربه کرده‌اند که رایچت نیز از این رشد مستثنا نبوده است (تقریباً دو برابر رشد نصب نسبت به سال‌های اخیر). تاثیر مثبت کرونا بر رشد بازار SaaS، که چت آنلاین را هم شامل می‌شود، نیز با مقایسه‌ی این روند در کشورهای جهان سوم مشابه، مانند هند، [مشهود](#) است. به علاوه، رشد مرکب پیش‌بینی‌شده‌ی این خدمات از رشد [مرکب کلی e-commerce](#) بیشتر است.

جمع‌بندی: بازار این نوع خدمات با توجه به رشد کلی حوزه‌ی آنلاین بازاری مستعد است.

اندازه‌ی بازار این خدمات در ایران:

مطابق [گزارش‌های موجود](#)، در مجموع 300هزار کسب‌وکار الکترونیک در سال 98 در کشور وجود داشته است و با توجه به نرخ رشد سالانه‌ی 8درصدی و شیوع کرونا، تخمین زده می‌شود حداقل تعداد کسب‌وکارهای اینترنتی در امسال 324هزار باشد. از این تعداد، 42درصد را کسب‌وکارهای فروش کالا تشکیل می‌دهند که تخمین زده می‌شود 10درصد آن‌ها به دلیل پیچیدگی و حجم زیاد سفارش‌ها از خدمات اختصاصی خود استفاده کنند، یا خدمات چت آنلاین را ارائه ندهند. نکته‌ی دیگر سابقه‌ی کسب‌وکارهای اینترنتی است. مواردی که کمتر از یک سال فعالیت دارند، به احتمال زیاد به سرویس چت آنلاین و پشتیبانی سایت نیاز خاصی ندارند و از آن‌ها چشم‌پوشی می‌شود (17 درصد). در نتیجه:

$$324,000 \times$$

$$= 257,000 \quad ((0.42 \times 0.9) + 0.58) \times (0.83)$$

جمع‌بندی: در بازار ایران نیز پتانسیل خوبی برای استفاده‌ی مناسب از خدمات چت آنلاین وجود دارد.

رقابت در این صنعت:

یکی از تهدیدهای این بازار ساده‌گی ورود به آن است که تا به حال با کمک فیلتر و نرخ بالای دلار از شدت آن کاسته شده است و با وجود رقبای خارجی می‌تواند تبدیل به اقیانوس قرمز شود. از رقبای **داخل** می‌توان به گفتینو، ریتین، ایمبر و تعدادی دیگر که خیلی شناخته‌شده نیستند، اشاره کرد. بیشتر سهم بازار در دست رایچت قرار دارد که به گفته‌ی خودشان 90درصد است. در میان رقبا،

گفتینو به عنوان رقیب اصلی رایچت در نظر گرفته می‌شود. با توجه به [builtwith](#) و گزارشی که از market share (تعداد سایت‌های فعال نصب) ارائه می‌دهد، گفتینو در حال [گرفتن](#) سهم بازار از رایچت است. نکته‌ی دیگر، افزایش ترافیک [گفتینو](#) و کاهش ترافیک [رایچت](#) و افت رتبه‌ی آن در Alexa است. مورد مهم بعدی، لیست سایت‌هایی است که از آن‌ها یا به آن‌ها، از طریق این دو سایت redirect انجام شده است. شاپرک برای رایچت جزء top list است اما این اتفاق برای گفتینو رخ نداده است. لذا باید در نظر گرفت که ترافیک و استفاده‌ی بیشتر لزوماً به درآمد بیشتر منتهی نخواهد شد.

نتیجه‌گیری: در حال حاضر با توجه به روندها و سهم بازاری که در اختیار رایچت است، نگرانی‌ای بابت از دست دادن سهم بازار نیست. ولی گفتینو به عنوان یک رقیب خوب که پتانسیل سخت‌تر کردن رقابت را دارد، باید زیر نظر داشت؛ به خصوص که گفتینو معمولاً تعرفه‌های ارزان‌تری را ارائه می‌دهد و بازار ایران با توجه به وضع اقتصادی price sensitive است.

در مورد رقبای **خارجی**، سرویس‌های بزرگی مانند Zopim، Tidio، Crisp و راکت‌چت وجود دارند. در بین این سرویس‌ها، Crisp بیشترین ترافیک و سهم را از بازار ایران دارد و اصلی‌ترین رقیب رایچت محسوب می‌شود. وجود Crisp از این نظر اهمیت دارد که اختلال‌های سرور کمتر و کیفیت خدمات بهتری (با حذف عامل فیلترینگ که به نظر تاثیر زیادی نداشته است) نسبت به رایچت ارائه می‌دهد. با این وجود، رایچت هزینه‌ی خدمات را در سطح

کمتری و با امکانات و featureهای مشابه ارائه می‌دهد. مرز جداکننده‌ی این دو رقیب، تقسیم‌بندی مشتریان بر اساس میزان و کیفیت استفاده از سرویس چت آنلاین است. برای جمع‌بندی مناسب، مشتری‌ها را به سه گروه تقسیم‌بندی می‌کنیم (کسب‌وکارهای خیلی کوچک را جزء دسته‌بندی در نظر نمی‌گیریم):

1. آن‌هایی که استفاده‌ی زیادی ندارند اما کیفیت خدمات برایشان مهم است (احتمالاً در صورت آشنایی از خدمات رایگان Crisp استفاده می‌کنند).
2. آن‌هایی که سطحی نسبی از هر دو پارامتر را نیاز دارند یا حداقل کیفیت خدمات به اندازه‌ی برایشان اهمیت ندارد که هزینه‌ی دلاری برای آن بپردازند؛ اما حجم مکالمه‌ی زیادی در طی ماه دارند (احتمالاً از رایچت استفاده می‌کنند).
3. کسب‌وکارهایی که مقدار استفاده‌ی زیاد دارند و کیفیت خدمات برایشان مهم است (مانند کارگزاری‌ها که در حال حاضر تعدادی از آن‌ها از Crisp استفاده می‌کنند).

نتیجه‌گیری: به نظر می‌رسد با توجه به مشکل‌های زیرساختی موجود برای رایچت، خطر از دست دادن مشتریان بالقوه که درآمد خوبی ایجاد می‌کنند وجود داشته باشد. طبق تحقیقات انجام‌شده، تیم رایچت نیز موضوع ضعف پایداری سرور را درک کرده و در حال توسعه‌ی راهکارهایی مانند اضافه کردن CDNهای داخلی برای جلوگیری از تبدیل شدن این موضوع به [مزیت رقابتی Crisp](#) برای کاربرهای ایرانی و [ترجیح کسب‌وکارها](#) (با توجه به کم بودن هزینه‌ی تغییر سرویس) به

استفاده از کریسپ هستند که از نگرانی نسبت به این موضوع می‌کاهد.

تیم و محصول رایچت:

تیم رایچت حدودا چهار سال قبل، با 4 نفر هم‌بنیان‌گذار که بیشتر آن‌ها افراد فنی هستند تأسیس شده است. در [مقاله‌ای](#)، یک سال قبل ادعا کرده‌اند که تعداد افراد کل تیم حدودا به 20 نفر رسیده است. نکته‌ی جالب توجه اینجاست که تقریبا حدود 7 ماه قبل، 3 نفر از اعضا، که یکی از هم‌بنیان‌گذارها هم در بین آن‌هاست، از تیم جدا شده و سرویس imber را که دقیقا مشابه رایچت است راه‌اندازی کرده‌اند. در حال حاضر نیز تعداد افراد تیم رایچت 13 نفر است. جمع‌بندی موارد بالا نشانه‌ی مثبتی از روند کار رایچت طی این سال‌ها نمی‌باشد.

این تیم پس از 4 سال هنوز سرمایه‌ای جذب نکرده است و طبق تخمینی که زده شد، به نظر همچنان از درآمدهای به‌دست‌آمده برای هزینه‌ها استفاده می‌کند. یک سال قبل بیان شده است که رایچت قصد دارد پلتفرمی چندزبانه را برای کشورهای دیگر ارائه دهد که فارغ از درست یا غلط بودن این کار، انجام نشده است.

محصول رایچت نیز ظاهرا از نظر تعداد و تنوع feature پاسخگوی نیاز بازار فعلی است. کمبودی که در خدمات ایرانی احساس می‌شود، استفاده نکردن از هوش مصنوعی است که با توجه به نیازهای بازار ممکن است هنوز ضرورتی برای ایجاد آن وجود نداشته باشد.

نتیجه‌گیری: به نظر می‌رسد محصول رایچت به طور کلی، به جز مشکل‌های مربوط به پایداری و کیفیت خدمات که در حال کار بر روی آن هستند، ضعیف یا کمبود بزرگی نداشته باشد. نکته‌ی منفی در مورد رایچت عدم همبستگی تیمی، عدم وجود تمرکز بر برنامه‌ای مشخص و عدم رشد چشم‌گیر با توجه به پتانسیل‌های بازار پس از 4 سال است. ضمن این که کنار هم گذاشتن این موضوعات با جذب نشدن سرمایه‌گذار در طولانی‌مدت نشان‌دهنده‌ی راکد بودن این استارت‌آپ است

جمع‌بندی نهایی:

همانطور که قبل‌تر بررسی شد، استارت‌آپ رایچت از نظر تمرکز بر روی رشد درآمدی و داشتن برنامه‌ای پیوسته برای حداکثر کردن درآمد، ضعیف داشته و در مدت زمان چهار سال نیز این روند بهبودی نداشته است. بار دیگر با مرور نکات زیر، بر نتیجه‌گیری خود مبنی بر محدود بودن رشد درآمد رایچت تاکید می‌کنم:

مقدار LTV/CAC زیاد (بیش از 5) نشان‌دهنده‌ی هزینه نکردن یا under-spending و محدودکردن درآمد است.

نکته‌ی مشکوک در مورد اطلاعات ارائه‌شده نیز فقط و فقط وجود داده در مورد تعداد نصب است که لزوما رشد درآمدی را به همراه ندارد، که با توجه به بازار روبه‌رشد، قابل انتظار است (درصد کم Churn Rate برای تعداد نصب هم بر همین اساس خیلی قابل اتکا نیست).

بسنده‌کردن طولانی‌مدت به درآمدهای حاصله و هزینه‌ی شخصی موسس‌ها برای اداره کردن رایچت نیز یکی از نشانه‌های رشد درآمدی کند و محدود این استارت‌آپ است.

ضمن این که عدم گسترش تیم رایچت و جدا شدن افراد و تأسیس Imber_live نیز احتمال راکد ماندن رشد را بیشتر می‌کند. چرا که رشد بیشتر حجم کاری بیشتری را نیاز دارد و به تیم بزرگ‌تری نیاز دارد.

نتیجه‌گیری: من به عنوان یک سرمایه‌گذار به دنبال نرخ ROI بالا و افزایش درآمد ماهانه یا سالانه هستم که با KPIهایی مانند ARR, MRR و یا RRR (revenue retention rate) سنجیده می‌شوند و همانطور که مشهود است، همه وابسته به پارامتر درآمد هستند. در نتیجه، با توجه به محدود بودن رشد رایچت (حتی با وجود پتانسیل‌ها) و گذشت زمان طولانی چهار ساله (نشان‌دهنده‌ی وجود فرصت رشد در گذشته)، **تصمیم به عدم سرمایه‌گذاری** در این استارت‌آپ خواهم گرفت.

سوال دوم: برای پاسخگویی به این سوال، با توجه به اطلاعاتی که در قبل مرور شد، حدس زده می‌شود که رایچت توانایی جذب کاربر جدید را داشته باشد (با توجه به نرخ رشد کاربرها)، اما در نگهداری و کسب درآمد از آن‌ها ضعف دارد. به بیان دیگر، رایچت در فاز product-market fit متوقف شده است (نمی‌توان گفت به این فاز نرسیده است؛ چرا که نشانه‌هایی مثل حجم زیاد فشاری که از سمت تقاضا بر روی سرورها قرار گرفته و رایچت را به چالش کشیده است، مشاهده می‌شوند).

پس **هدف** ما افزایش درآمد رایچت است که در سوال هم به آن اشاره شده است.

برای اطمینان بیشتر از ادعای فوق نیز به کسب‌وکارهایی که رایچت آن‌ها را به عنوان نمونه‌کار و سایت‌هایی که به این استارت‌آپ اعتماد کرده‌اند معرفی کرده است، رجوع می‌کنیم. بیش از 60 درصد این کسب‌وکارها، که تعدادشان هم کم نیست، دیگر از رایچت استفاده نمی‌کنند که 20 درصد آن‌هایی که جدا شده‌اند از سرویس‌های دیگر برای چت آنلاین استفاده می‌کنند.

در نتیجه، مشکل شناسایی‌شده، عدم توانایی رایچت در نگهداری مشتری مناسب (کسب‌وکاری که نیاز به این سرویس دارد و حاضر است هزینه کند) و پاسخ به نیاز به روش مناسب (و در نتیجه خلق ارزش) است.

پس استراتژی محصول ما بر پایه‌ی سه رویه‌ی اصلی خواهد بود:

یک، سعی در ارتباط بیشتر با کسب‌وکارهایی که نیاز بیشتری به استفاده از این خدمات دارند.

دو، دریافت بازخورد و یادگیری بیشتر از کاربرها برای درک مشکل‌های پنهان آن‌ها (که شاید خودشان هم نسبت به آن‌ها آگاه نباشند).

سه، انتشار featureهای جدید یا توقف آن‌هایی که برای مشتری هدف خلق ارزش نمی‌کند یا باعث سردرگمی آن‌ها می‌شوند.

برای پیدا کردن کسب‌وکارهایی که هدف بالارزش‌تری هستند، به دسته‌بندی که در مقایسه‌ی

رایچت و Crisp بیان کردم رجوع می‌کنیم. دسته‌ی سوم که از نظر حجم استفاده میزان زیادی را استفاده کرده‌اند و در نتیجه پلن‌های غیر رایگان را انتخاب می‌کنند، مناسب‌ترین از نظر هدف قرار دادن برای جذب و تبدیل به درآمد هستند (با فرض برطرف شدن مشکل کیفیت خدمات). بهترین گزینه‌ها کسب‌وکارهایی هستند که از نظر سابقه‌ی فعالیت به حدی از بلوغ رسیده باشند و در زمینه‌های خدمات درمانی، بانکی، آموزشی و ... فعالیت داشته باشند. نمونه‌ی موفق این هدف‌گذاری هم توسط گفتنیو انجام شده است که در حال حاضر با چندین کارگزاری در حال همکاری است. مرحله‌ی بعد، پیدا کردن pain ها و مشکل‌های مشتری‌ها در چرخه‌ی بازخورد گرفتن، اعمال تغییرات و مشاهده‌ی تأثیر آن بر رفتار مشتری و KPIهاست. راهکار پیشنهادی، افزایش ارتباطات با مشتری نه فقط برای پشتیبانی بلکه برای دریافت بازخورد مستمر و اطمینان از استفاده‌ی درست مشتری از خدمات است. در این مورد به وجود آوردن تیم CRM و استخدام Account Manger بسیار موثر خواهد بود. این افراد در بدو ثبت نام کاربر با وی تماس گرفته و او را همراهی می‌کنند و پیوسته تا رسیدن به مرحله‌ی بلوغ و Retention از مشتری بازخورد بگیرند. دو سناریو خیلی مهم در بازخورد گرفتن از مشتری وجود خواهد داشت که عبارتند از:

- ممکن است مشتری در استفاده از سیستم در مرحله‌ای متوقف شود یا با مشکلی روبه‌رو شود که این سناریو در صورت لزوم تبدیل به user story شده و پس از الویت‌بندی به آن رسیدگی می‌شود.

2. ممکن است در نتیجه‌ی عدم توجه یا سطح آشنایی کم کاربر، یک feature نادیده گرفته شود و کاربر توانایی محصول را در رفع نیازش درک نکند. در این مرحله، در صورت عدم وجود فردی که بازخورد مشتری را گرفته و مشکل را حل کند، ممکن است کاربر استفاده از سرویس را ادامه ندهد. نمونه‌ی موفق و تأثیرگذار این حلقه‌ی بازخورد و یادگیری از مشتری، در کسب‌وکارهای B2B مشابه مانند یکتانت قابل مشاهده است. فرد Account Manager با فاصله‌ی زمانی کمی از ثبت نام شما در پنل، تماس گرفته و جویای بازخورد برای حل مشکل‌ها و کمک کردن می‌شود که علاوه بر رفع موانع به افزایش رضایت مشتری نیز می‌انجامد. همانطور که گفته شد، تغییرات این فرآیند مستمر نیز باید توسط KPIهای مهمی مانند MRR، revenue churn rate و ... دنبال شود تا از تأثیرات مثبت یا منفی آن بر رفتار مشتریان مطلع شویم.

در راستای استراتژی که برای عبور از فاز product-market fit و شروع مرحله‌ی Scale بیان شد، پیشنهاد دیگری هم مطرح می‌شود که ممکن است در افزایش درآمد تأثیر خوبی داشته باشد:

سیستم‌های چت آنلاین کمک به هدایت و پشتیبانی مشتری‌ها را به عنوان یکی از value proposition های خود به کسب‌وکارها ارائه می‌کنند. در این میان pain pointی که به نظر می‌رسد از آن چشم‌پوشی شده است، نداشتن وقت و یا منابع انسانی مورد نیاز برای پشتیبانی و

پاسخگویی به مشتریان است. این پیشنهاد از این منظر هم‌راستا با استراتژی افزایش درآمد است که در صورت استفاده‌ی مشتری، به راحتی مانند سرویس SaaS فعلی قابلیت جابه‌جایی و تغییر سرویس به رقبای ندارد و به اصطلاح بین رایچت و کسب‌وکار نوعی لختی شکل می‌گیرد که اگر با کیفیت مناسبی خدمت‌رسانی شود، به افزایش درآمد خوبی منجر می‌شود.

رایچت به عنوان سرویسی که با طیف گسترده‌ای از کسب‌وکارها سر و کار دارد، می‌تواند به راحتی میزان مهم بودن این مشکل را بر روی چند کسب‌وکار مناسب برای شروع بررسی کند و در صورت نتیجه‌ی مثبت، این سرویس را گسترش دهد.

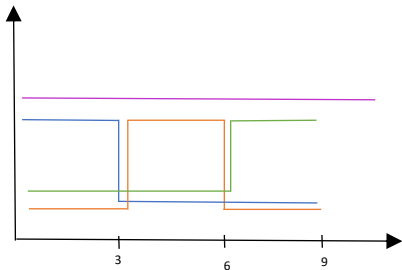
کافیست تا با توجه به حجم کار در ابتدای دوره تعدادی نیرو برای پشتیبانی تخصیص داده شوند تا کسب‌وکارها بتوانند پشتیبانی سایت را نیز در کنار چت باکس outsource کنند.

البته به احتمال زیاد تعرفه‌های جدیدی برای این نوع خدمات جدید یا به ازاء هر نیروی پشتیبان نیز باید تعریف شود که قیمت‌گذاری آن‌ها نیز نیاز به آزمایش دارد.

از مزیت‌های این خدمات استفاده از نوسانات عرضه و تقاضای پشتیبان سایت در ساعت‌های مختلف است که برای مشتری خلق ارزش و برای رایچت افزایش درآمد است. مثال ساده زیر را در نظر بگیرید:

فرض کنید سه کسب‌وکار مختلف A، B، و C نیاز به

نیروی پشتیبانی full time دارند که در کنار ساعات خلوت، در ساعات مشخصی از روز که تقاضا زیاد است، پشتیبانی کند. در واقع، استخدام تمام‌وقت این نیروها با هدف پاسخگویی در ساعات شلوغی است. اوج ساعت شلوغی A سه ساعت اول روز، B سه ساعت بعدی، و C نیز سه ساعت بعد از آن است. نمودار تقاضا برای پشتیبانی بر اساس یک شیفت 9 ساعت کاری به شکل زیر خواهد بود:



همانطور که می‌بینید، در سناریو ساده‌ی ما، رایچت می‌تواند با برنامه‌ریزی درست و اختصاص به‌اندازه‌ی نیروی پشتیبانی از pain مشتری‌ها بکاهد و در عوض با pricing هوشمند درآمد قابل توجهی را از هزینه‌های کم‌شده از مشتری به دست بیاورد.