

## پاسخ تمرین اول درس کسب و کار

مهدی حق‌وردی

### فهرست مطالب

۱	دلائل شکست هر استارت‌آپ را تحقیق و تحلیل کنید	۱
۱۰۱	آی‌هوم	۱
۱۰۱.۱	منابع	۲
۲۰۱	argyled	۲
۱۰۲.۱	منابع	۲

۲	از نگاه شما، مواردی که در سایت ذکر نشده‌اند، چه دلایل دیگری باعث شکست این کسب و کارها شده است؟	۲
۱۰۲	آی‌هوم	۲
۲۰۲	argyle	۲

۳	با توجه به دلایل شناسایی شده، اگه شما جای مدیر آن کسب و کار بودید، چه اقداماتی برای پیشگیری انجام می‌دادید؟ حداقل دو مورد ذکر کنید.	۲
۱۰۳	آی‌هوم	۲
۲۰۳	argyle	۲

۴	حداقل یک رقیب مستقیم یا غیر مستقیم برای این کسب و کارها مثال بزنید که به موفقیت رسیده‌اند (علت موفقیت را هم تحلیل کنید).	۲
۱۰۴	آی‌هوم	۲
۲۰۴	argyle	۳

### ۱ دلائل شکست هر استارت‌آپ را تحقیق و تحلیل کنید

#### ۱۰۱ آی‌هوم

ایده‌ی کسب و کار آی‌هوم<sup>۱</sup> حدود سال‌های ۸۴ تا ۸۶ به ذهن آقا نیما<sup>۲</sup> رسید و از سال ۸۷ شروع به فعالیت کرد. نیما پا به بازاری گذاشته بود که طبق گفته‌های خودش

آگهی‌های روزنامه همشهری سال ۸۶ حرف اول بازار نیازمندی‌ها بود. روزی ۱۰۰ صفحه نیازمندی‌ها ضمیمه روزنامه می‌شد. من حس می‌کردم این بازار دیر یا زود از کاغذ چاپی به بازار آنلاین تبدیل خواهد شد. محبوب‌ترین سرویس در اون زمان *سایت ایستگاه* بود. یک روز نیازمندی‌های همشهری رو برداشتم و همه آگهی‌های ملک، خودرو و استخدام را شمردم. تعداد آگهی‌های املاک بیشتر بود و این‌طوری شد که من تصمیم گرفتم وارد بازار ملک بشم. بعدا فهمیدم مارکت سایز رو داشتم اندازه می‌گرفتم (:

شکل ۱: اندازه‌گیری‌های اولیه اندازه‌ی بازار املاک

سال ۸۹ دیگه آی‌هوم رشد کرده بود و نیاز به یک دولوپر تمام‌وقت داشتم. هیچ تجربه‌ای در این زمینه نداشتم و تمام تجربیاتم از کار کردن با دولوپرها به صورت پروژه‌ای یا پارت‌تایم به سر درد منتهی می‌شد. اون زمان ما و بچه‌های دیگه که کسب و کار آنلاین داشتن، شب‌ها برای پیاده‌روی در بام تهران همدیگه رو می‌دیدیم. استفاده از فیسبوک خیلی رواج داشت. یک صفحه برای **بام تهران** درست کردم تا با هم هماهنگ باشیم. اما به صورت خیلی عجیبی این صفحه در مدت خیلی کوتاهی رسید به ۳۰هزار دنبال کننده که اکثرا پایه بام تهران بودند. بعد از چند وقت این صفحه از من دزدیده شد.

شکل ۲: رشد خیلی خوب در شبکه‌ی اجتماعی فیس‌بوک

**ثبت‌نام‌های آی‌هوم رسیده بود به ۱۰۰هزار نفر، و روزانه ۱۰ها هزار بازدید داشت که ۹۵٪ از گوگل وارد سایت می‌شدند.** شاید باورتون نشه من تا نیت کردم به فروش آی‌هوم، تقریبا هم زمان ۳ تماس با من گرفته شد.

شکل ۳: تعداد ثبت‌نام‌ها و ورودی‌های سایت آی‌هوم

تا اینجا می‌تونیم نتیجه بگیریم که اتفاقا آی‌هوم روی بازار خیلی خوبی دست گذاشته بود و ساده‌تر: مشتری داشت! پس نمی‌توان گفت که از دلایل شکست آی‌هوم کمبود بازار بود. اما آقا نیما یه کسب و کار دیگه‌ای به اسم پونیشا<sup>۳</sup> رو در حین داشتن آی‌هوم راه انداخت.

<sup>۱</sup>که به دلیل علاقه‌ی موسس آن به محصولات اپل اینگونه نام‌گذاری شده است

<sup>2</sup><https://virgool.io/product-management/@nima1980>

<sup>3</sup><https://ponisha.ir/>

**روشنک ایده سایت پونیشا فعلی رو داد.** من تحقیق و طراحی‌ش رو انجام دادم و حمیدرضا کدش رو زد. **بعد از ۹ ماه بچه جدید یعنی پونیشا که قرار بود فقط یه پروژه تست باشه، به دنیا اومد و** پوریا رفت سراغ بازنویسی آی‌هوم. در این مدت با هم، کلاس برنامه‌نویسی می‌رفتیم. من هی‌چوقت برنامه‌نویس نشدم ولی آشناییم با برنامه‌نویسی کمک بزرگی بود تا من و حمیدرضا زبان همدیگه رو بهتر بفهمیم.

پونیشا رو با حمیدرضا شریک بودیم ولی آی‌هوم رو قرارداد بستیم. **تا بازنویسی آی‌هوم تموم بشه، پونیشا دل ما رو برده بود و پتانسیل خیلی خوبی از خودش نشون داد** که در یک پست دیگه کامل درباره‌اش خواهم نوشت.

شکل ۴: راه‌اندازی پونیشا

و این یعنی کار فراوان و مدیریت دو تا بیزنس خیلی متفاوت

یادمون باشه این داستان داستان آی‌هوم هست و هنوز ادامه داره. **مدیریت کردن دو تا کسب و کار هم زمان،** کاری بود که تا اون زمان انجام نداده بودم. جنس مشتری‌های آی‌هوم و پونیشا کاملا با هم فرق داشت. ترسی از افزایش قیمت رو آی‌هوم نداشتم چون پونیشا بود. **ریسک کردن در پونیشا آسون بود چون آی‌هوم بود.**

آب باریکه من الان تبدیل شده بود **به دو تا آب باریکه و** چون ما از خونه کار می‌کردیم **و تعدادمون هم کم بود** هزینه زیادی نداشتم. دوران پر کاری بود. **پی وقفه کار می‌کردیم، ۹ صبح تا ۱۲ شب هر روز هفته بدون تعطیلی.**

شکل ۵: مدیریت دو کسب و کار متفاوت و همزمان

و این شد که آقا نیما به فکر فروش آی‌هوم افتاد و با اینکه هنوز اون بیزنس مدل خیلی خوب رو شکل نداده بود

سال اول که آی‌هوم شروع شد، من کارمند بودم. سال دوم اخراج شدم ولی درگیر شکایت و بازگشت به کار بودم. چون نیروی رسمی بودم، اخراج کردنم خیلی راحت نبود. سال سوم از بیمه تامین اجتماعی حقوق بیکاری دریافت می‌کردم و تمام‌وقت روی آی‌هوم بودم. این ۳ سال یکی از سخت‌ترین دوران زندگی من بود. خداروشکر اجاره خانه نداشتم. **آی‌هوم با توجه به تغییرات زیادی که در بیزینس مدل ایجاد می‌کردم همچنان درآمد نداشتم.** تغییراتم زیاد و کم حجم بود و برای سروش صرف نداشتم. یک روز سورس برنامه رو تحویل داد و خداحافظی کرد. در برهه حساس بی‌خیال شدن، با **پژمان دشتی‌نژاد** آشنا شدم. پژمان تجربه کار در گوگل داشت و سوند زندگی می‌کرد. یک پارتنرشپ ایجاد شد **ولی باز بیزینس مدل جواب نداد.** هنوز اون شرکت رو هواسـت (: هیچوقت نیستیمش.

شکل ۶: مدل‌های ناموفق کسب و کار آی‌هوم

#### پیشنهادهای خوبی هم گرفت

تماس اول: یک فرد فرانسوی بود که از طریق لینکدین به من پیام داد و گفت در زمینه املاک کار می‌کنه. می‌خواست بباد ایران که اصفهان و شیراز رو ببینه و یک توقف کوتاه تهران داشت. این زمانیه که من رشت زندگی می‌کردم که درباره‌اش مفصل در **مهاجرتم به رشت** نوشتم. هماهنگ کردیم برای یک نهار کاری و بعدش بهش پیشنهاد کردم تا با هم از چند تا آژانس املاک به عنوان مشتری برای اجاره بازدید کنیم که تجربه جذابی براش بود.

تماس دوم: سایت اسکانو بود از مجموعه اسنپ فعلی. پیشنهادشون این بود که آی‌هوم رو بخرنـد و ترافیکش رو ریدایرکت کنند روی اسکانو. پیشنهاد قیمت ۵۰هزار دلار که می‌شد تقریبا ۱۷۵میلیون تومن. گذشته از این‌که من فکر می‌کردم این رقم خیلی کمه، از اینکه آی‌هوم بسته بشه هم خوشحال نبودم.

تماس سوم: دوباره از لینکدین بود. یک شرکت سرمایه‌گذاری مالزیایی. اونها خریدار نبودن و می‌خواستند سرمایه‌گذاری کنند. یعنی من باید می‌موندم و شرکت رو اداره می‌کردم. که خوب هدف من چیز دیگری بود.

یک مورد چهارمی هم بود. شرکت سرمایه‌گذاری رهنما خیلی علاقمند بود روی پونیشا سرمایه‌گذاری کنه. من پیشنهاد دادم شروع کارمون با آی‌هوم باشه و آی‌هوم رو برای آلونک از من بخرند. به من پیشنهاد ۵۰ میلیون تومان دادند. اون موقع آی‌هوم فکر کنم سالیانه ۸۰میلیون تومن از فروش عضویت درآمد داشت.

شکل ۷: پیشنهادهای خرید آی‌هوم

و در نهایت آقا نیما از شر آی‌هوم خلاص شد

پیشنهاد اول بعد از یک ماه از دیدار ما دوباره تماس گرفت و خودش رو انجل اینوستور زمین دات کام معرفی کرد. زمین، یک استارتاپ موفق پاکستانی هست که تونسته سرمایه خوبی جذب کنه و در حال حاضر در کشورهای زیادی با نام‌های مختلف فعالیت دارند. فاندربهای زمین، پاکستانی هستند و **طی جلسه‌هایی فهمیدم که خوب این بیزنس رو می‌شناسند و خیلی علاقمند هستن که تا دیر نشده، وارد بازار ایران بشن. بیزینس مدل آی‌هوم برآشون مهم نبود. برند و ترافیک آی‌هوم رو می‌خواستند که از صفر شروع نکنند.**

توافق ما در دویی انجام شد. **در حقیقت من فقط دامنه را فروختم به ارزش ۱۳۰هزار دلار که اون موقع شد ۴۵۰میلیون تومن.** البته سر این رقم NDA امضا کردیم ولی حالا که نه اون‌ها هستند و نه آی‌هوم‌ی باقیمانده، بنابراین مشکلی پیش نمیاد):

شکل ۸: فروش آی‌هوم

## پس از فروش آی‌هوم، پاکستانی‌ها خوب تونسته بودن کسب و کار رو رشد بدن اما سایه‌ی تحریم‌ها بالاخره اثر خودش رو گذاشت و کمر پاکستانی‌ها رو شکست

برگردیم به واقعیت. دوستان پاکستانی و فرانسوی من خوشحال بودن که با یک قیمت ارزون، یک سایت با سابقه و با ترافیک مناسب خریدند. من هم خوشحال بودم که یکی از اولین خروج‌های استارتاپی رو در بازار درب و داغون ایران انجام دادم و بیزنسی که داشت به فنا می‌رفت رو نقدش کردم.

آی‌هوم شروع کرد به رشد و رشد خوبی داشت من از دور دنبال می‌کردم اما هیچ اسمی از من و داستان واقعی آی‌هوم جایی گفته نمی‌شد البته این زیاد اذیتم نمی‌کرد می‌دانستم هر برندی نیاز به یک داستان قوی داره و اگر آی‌هوم موفق بشه برمی‌گرده به داستان من. **محمدحسین رفعت‌نژاد** که بین تا پین بود به عنوان مدیرعامل به آی‌هوم اضافه شد، **مهدی تقی‌زاده** که از دولوپرهای قدیمی و موسس چند استارتاپ بود به عنوان مدیر فنی آمد. تیم فروش رشد قابل توجهی داشت. **محتوای جذابی تولید شد و تعداد کارمندان به ۱۷۰ نفر رسید** (در این پست حسین از زمان خرید تا شکست آی‌هوم رو کامل توضیح داده). **اما تحریم‌ها کار خودش رو کرد و با فشار سرمایه گذارها به برادران پاکستانی مجبور شدن آی‌هوم رو بفروشند به سراوا.** هیچ ایده‌ای درباره اعداد و ارقام این معامله ندارم و اگر بعدا مطلع شدم این پست رو آپدیت می‌کنم.

می‌دونم چرا آی‌هوم رو فروختند ولی ای کاش بدونم **چرا سراوا آی‌هوم رو خرید! اعضای تیم آی‌هوم یکی بعد از دیگری جدا شدن و بعد از یک معامله دیگر، آی‌هوم را تقدیم هزاردستان (کافه بازار - دیوار) کردند.**

شکل ۹: فروش آی‌هوم

بعد از این خرید و فروش‌های آی‌هوم، در نهایت این کسب و کار درش بسته شد و میشه گفت دیوار تونست کمی از بازار اون رو بیاره توی پلتفرم خودش.

در نهایت میشه گفت: نداشت یه تیم تحقیق و توسعه‌ی قوی، تحریم‌ها و مدیریت نادرست و تضاد منافع باعث شد که آی‌هوم سرش رو بذاره زیرِ گل.

## ۱.۱.۱ منابع

• <https://nakamology.ir/projects/ihome/>

• <https://virgool.io/product-management/داستان-آی-هوم>

• <https://www.zoomit.ir/tech-iran/339825-divar-acqui-red-ihome/>

## ۲.۱ argyled

این کسب و کار یک پلتفرم مدیریت شبکه‌های اجتماعی برای کسب و کارهای دیگر بود. این یعنی مدل کسب و کاری این پلتفرم به صورت B2B بود.

این کسب و کار طراحی، تجربه‌ی کاربری و فیچرهای خیلی خوبی ارائه می‌داد اما متأسفانه بخاطر اندازه‌ی کوچک‌تر نسبت به کسب و کارهای خیلی بزرگ‌تر از خودش در رقابت دوام نیاورد

Despite its product — the Argyle customer we spoke to raved about its “awesome” dashboard and “excellent” scheduling features — Argyle Social couldn’t compete with marketing giants like Radian6, Adobe, and HootSuite.

شکل ۱۰: طراحی عالی و فیچرهای جذاب، اما رقیب‌های بزرگ

به علاوه زیاد و پیچیده بودن روند توسعه هم (بخاطر اینکه شرکت کوچکی بودند و توسعه‌دهنده‌های کمی داشتند) باعث عقب ماندن و رشد کند این کسب و کار شد

“It’s not what we wanted to do, but in

the long-term, we could see that we

were going to have a hard time

continuing to stay competitive with the

feature set of some of our competitors.”

Keeping up with Facebook and Twitter is

tough for small startups, said Covati.

Every time the social networks change

their APIs, that’s a lot of development

work for third-party social media tools.

شکل ۱۱: سختی این صنعت و هزینه‌ی توسعه‌ی زیاد

در نهایت می‌شود گفت: رقیب‌های بزرگ و کوچک بودن تیم و سخت بودن ذاتی این صنعت باعث شد که argyle هم به زیرِ گل هُل داده شود.

## ۱.۲.۱ منابع

• <https://startupgraveyard.io/company/argylesocial/>

• <https://startupgraveyard.io/company/argylesocial/>

## ۲ از نگاه شما، مواردی که در سایت ذکر نشده‌اند، چه دلایل دیگری باعث شکست این کسب و کارها شده است؟

## ۱.۲ آی‌هوم

تجربه‌ی اولی بودن و شروع در زمانی که کسب و کار آنلاین خیلی مطرح نبوده هم می‌تواند از دلایل شکست این کسب و کار باشد؛ به این دلیل که آی‌هوم کاملاً آنلاین بود و کسب و کار نویی در زمان خودش محسوب می‌شد.

## ۲.۲ argyle

به نظر من اگر مثل تلگرام که در بازاری که هم واتساپ وجود داشت و هم فیس‌بوک مسنجر، اگر می‌توانستند سرمایه‌گذار پیدا کنند و بار کاری و فشار رقیبان را تحمل کنند، ممکن بود موفق بشوند. بنظرم کنار کشیدن و نداشتن سرمایه‌گذارهای جدید از دلایل دیگر این کسب و کارها بود.

## ۳ با توجه به دلایل شناسایی شده، اگه شما جای مدیر آن کسب و کار بودید، چه اقداماتی برای پیشگیری انجام می‌دادید؟ حداقل دو مورد ذکر کنید.

## ۱.۳ آی‌هوم

۱. پیدا کردن فاندربهای دیگر کسب و کارها و نوشتن یک مدل کسب و کاری بهتر از ابتدا برای آی‌هوم

۲. استفاده و ریسک کردن با پشتیبانی از پونیشا برای چند وجهی کردن آی‌هوم

## ۲.۳ argyle

۱. صحبت با رقیبان برای ادغام شرکت در شرکت آنها (مثل ادغام شدن مارول و پیکسار در دیزنی)

۲. بستن قرارداد با شبکه‌های اجتماعی برای گرفتن endpointهای اختصاصی

## ۴ حداقل یک رقیب مستقیم یا غیر مستقیم برای این کسب و کارها مثال بزنید که به موفقیت رسیده‌اند (علت موفقیت را هم تحلیل کنید).

## ۱.۴ آی‌هوم

دیوار

کسب و کار دیوار به دلیل داشتن پشتوانه‌ی اساسی و بزرگ، همچنین داشتن مدل کسب و کاری خوب از ابتدا به علاوه چند وجهی بودن کسب و کار توانست که موفق بشود، و هم‌اکنون هم بسیاری از معاملات مسکن در دیوار انجام می‌شوند.

## ۲.۴ argyle

sprinklr

بنظرم علت موفقیت این کسب اینست که توانسته با شرکت‌های واقعا بزرگ



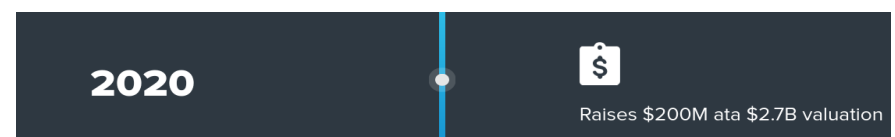
شکل ۱۲: همکاری با شرکت‌های بزرگ

همکاری داشته باشد.

این باعث می‌شود که هم پول ورودی بیشتری داشته باشد تا بتواند توسعه‌دهنده‌های بیشتری را استخدام کند، و هم باعث تبلیغات بزرگی برای این شرکت می‌شود. به علاوه این شرکت توانسته سرمایه‌ی خیلی خوبی را جمع می‌کند

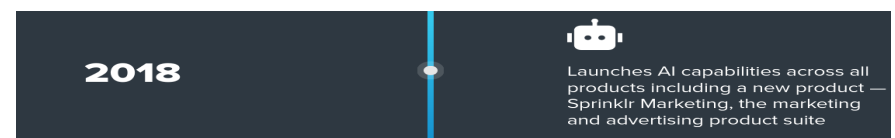


شکل ۱۳: جمع‌آوری سرمایه‌ی عظیم



شکل ۱۴: جمع‌آوری سرمایه‌ی عظیم

همچنین بروز بودن این شرکت با تغییرات دنیای تکنولوژی



شکل ۱۵: استفاده از هوش مصنوعی در محصولات

همه و همه باعث شده این کسب و کار نتیجه‌ی بهتری از argyle social بگیرد.