



راهکارهای رشد  
استارت‌آپ‌ها  
پس از پاندمی

# بعد از رکود ناشی از همه گیری چگونه ریکاوری کنید؟

اقدامات کلیدی عبارتند از:

۱. تحلیل دورکاری تیم خود؛  
آیا نتیجه دورکاری رضایت بخش بوده است؟ عملکرد تیم های مختلف خود را با شاخص های مناسب ارزیابی و تحلیل کنید، سپس تصمیم بگیرید چه تغییراتی می خواهید اعمال کنید.
۲. پاسخگویی به رفتارهای جدید کاربران؛  
رفتارها و ترجیحات جدید مخاطبان خود را در طی پاندمی بررسی کنید و ببینید به کدام یک از آنها می توانید پاسخ مناسب بدهید. فرصت و ثروت در جاییست که بدانیم چه چیزهایی قرار است با ما بمانند و قرار نیست به حالت قبل از کرونا برگردند.
۳. انجام تحقیقات جدید در مارکت خود؛  
علاوه بر داده های پلتفرم و فیدبک مشتریان خود، تحقیقات تکمیلی می تواند در تصمیم گیری های کلیدی که پیش رو دارید به شما کمک شایانی کند.
۴. پیوت؛  
ابتدا بررسی کنید آیا پیوت در این شرایط برای نجات استارتاپ شما مناسب است یا خیر. در صورت مثبت بودن پاسخ، زمان را از دست ندهید.



# بعد از رکود ناشی از همه گیری چگونه ریکاوری کنید؟

ادامه داشتن بعد از کرونا

خرید آنلاین خواربار

مراقبت های بهداشتی مجازی

رسیدگی به فضای داخلی

سرگرمی

سفر هوایی برای تفریح

آموزش از راه دور

کاهش چمشگیر بعد از پیک کرونا

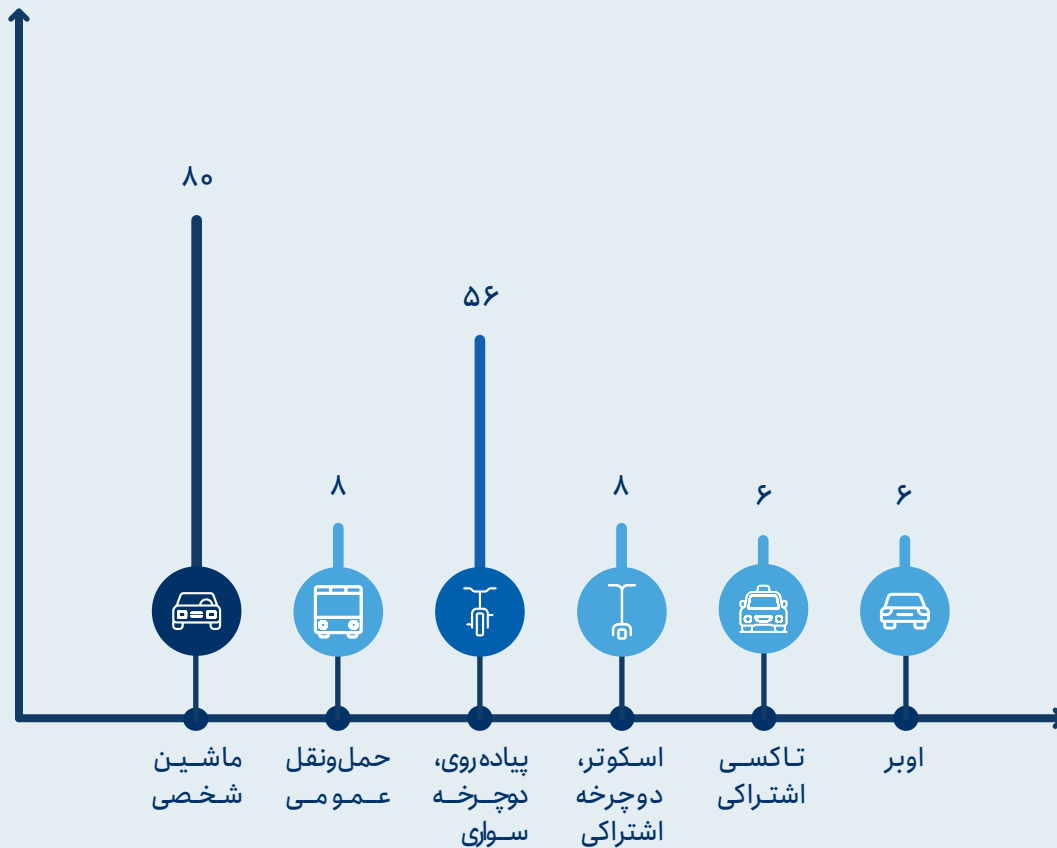
اقدامات کلیدی عبارتند از:

- نتایج یک تحقیقات جدید نشان می دهد با سه گروه رفتاری روبرو هستیم:
- **گروه اول:** رفتارهایی که پس از کرونا به طور قوی ادامه پیدا خواهند کرد؛ مانند خرید آنلاین از سوپرمارکت.
  - **گروه دوم:** رفتارهایی که پس از کرونا همچنان باقی خواهند ماند؛ مانند توجه به فضای داخلی خانه.
  - **گروه سوم:** رفتارهایی که پس از کرونا به حالت قبلی برمی گردند؛ مانند سرگرمی های دسته جمعی



# بعد از رکود ناشی از همه گیری چگونه ریکاوری کنید؟

اولویت مشتریان شما چه تغییری کرده است؟  
نتایج یک تحقیقات در زمان پاندمی نشان می دهد  
ترجیحات افراد در انتخاب روش حمل و نقل روزانه آن  
ها به این صورت تغییر کرده است:



## خرید آنلاین خواربار

- ۱-ریسک انتقال ویروس
- ۲-زمان رسیدن به مقصد
- ۳-فضا و حریم خصوصی
- ۴-راحتی
- ۵-هزینه سفر

## قبل از کووید

- ۱-زمان رسیدن به مقصد
- ۲-هزینه سفر
- ۳-فضا و حریم خصوصی
- ۴-راحتی
- ۵-میزان شلوغی



# چگونه استارت‌آپ خود را با شرایط فعلی سازگار کنید؟

## پیوت چیست؟

به بیان ساده پیوت، تغییر ایده است. ایده‌ای برای استارت‌آپ خود انتخاب کردید و می‌بینید که جواب نمی‌دهد پس آن را تغییر می‌دهید. خواه در مقیاس بزرگ یا کوچک. هدف از این کار رشد بیشتری یا نجات استارت‌آپ است.

**تعریف اول:** پیوت تغییر استراتژی است برای همان چشم‌اندازی که از قبل تعیین شده است. ممکن است بارها پیوت کنیم ولی برای همان چشم‌انداز.

**تعریف دوم:** بگوییم پیوت نوع خاصی از تغییر است که برای تست فرضیه‌های اساسی و جدید درباره محصول، مدل کسب و کار و موتور رشد طراحی شده است.

زمانی که تازه استارت‌آپ خود را شروع می‌کنید به تغییراتی که می‌دهید پیوت نمی‌گویند چون بعد از لانچ کاملاً طبیعی است که براساس فیدبک کاربران، محصول خود را تغییر دهید. بلکه معمولاً این اصطلاح زمانی بکار می‌رود که محصول به بازار ارایه شده است، تعدادی کاربر و فروش دارد و اصطلاحاً زنده است.

## انواع پیوت:

Zoom-in، پیوت Zoom-out، گروه مشتریان، نیاز مشتریان، پلتفرم، معماری کسب و کار، ارزش‌گذاری، موتور رشد، کانال و تکنولوژی.



# چگونه استارت‌آپ خود را با شرایط فعلی سازگار کنید؟

پیوت استارت‌آپ‌های ایرانی:

- **۱- دیجی کالا؛** با فروش لوازم الکترونیکی شروع کرد و تبدیل به مرجع مقایسه و استعلام قیمت گوشی موبایل، لپ‌تاپ و تبلت شد. پس از بدست آوردن میلیون‌ها کاربر، پیوت کرد و تبدیل شد به فروشگاه اینترنتی که همه چیز می‌فروشد. در ادامه تبدیل به مارکت پلیس شد، ... تا در قالب دیجی کالای امروزی درآمد.
- **۲- کافه بازار؛** در سال ۹۸ پروژه‌ای به نام «فارسی‌تل» آغاز می‌شود که هدفش فارسی‌سازی اندروید و تولید چند برنامه ضروری فارسی بود. اما یکی از هم‌بنیانگذاران کافه بازار آن پروژه را متوقف می‌کند و به جای آن کافه بازار را راه‌اندازی می‌کند.
- **۳- میاره؛** یک راه‌حل دلیوری B۲B با تمرکز روی رستوران‌ها و سوپرمارکت‌ها توسط پیک موتوری بود. علیرغم موفقیتی که در سال اول بدست آورد به دلیل مشکلات اقتصادی در سال بعد، افت زیادی را تجربه کرد. در ابتدای شیوع کرونا مجدداً به مشکل خورد و برای نجات استارت‌آپ خود پیوت کرد.
- **۴ سال بعد** به دنبال ایجاد یک ارزش واقعی برای یک بازار خاص بود و به این نتیجه رسید که در مدل کسب‌وکار خود پیوت کند. همه بازار را کنار گذاشت و فقط روی بازار ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی متمرکز شد.
- **۵. فون‌پی؛** این پلتفرم پرداخت موبایلی در سال ۹۶ به عنوان جایگزینی برای پرداخت پول خرد در تاکسی‌ها راه‌اندازی شد. فون‌پی با شیوه پرداخت آنلاین از طریق QR code کار می‌کرد و پس از پیوت تبدیل به سرویس و اپلیکیشن پرداخت‌های موبایلی آنلاین شد و نه تنها برای پرداخت تاکسی، بلکه برای خرید از فروشگاه‌ها، سوپرمارکت‌ها، سایت‌ها و صفحات اجتماعی نیز کاربرد دارد.



# چگونه استارت‌آپ خود را با شرایط فعلی سازگار کنید؟

پیوت استارت‌آپ‌های ایرانی:

- **۶- ادرو؛** از سال ۹۳ شروع بکار کرد و در ابتدا یک ادنتورک بود ولی به دلیل حضور رقبای بزرگ و قدرتمند نتوانست بازار خوبی ایجاد کند و پس از اینکه تعداد ادنتورک‌ها زیاد شد، پیوت کرد و تبدیل به یک اداکسچنج یا پلتفرم مبادله تبلیغات بین ادنتورک‌ها شد. پس از آن نیز سرویس‌ها و پلتفرم‌های مدیریت داده و تبلیغات هوشمند داخل اپلیکیشن‌ها را توسعه داد.
- **۷- اسپید؛** در گذشته زمانی که به پیک موتوری نیاز داشتیم با مشکلاتی مانند تاخیر در ارسال پیک و متغیر بودن نرخ‌ها روبرو بودیم. اسپید در سال ۹۵ به منظور رفع این مشکلات شکل گرفت ولی دو سال بعد روی مدل کسب‌وکار پیوت انجام داد و تبدیل به یک پلتفرم پست و ارسال انبوه و تجمیعی شد.
- **۸- ایران رنتر؛** همانطور که از نام آن پیداست در زمینه اجاره دادن وسایل فعال بود ولی پس از مدتی پیوت کرد و به فروش اقساطی روی آورد و امکان خرید اقساطی از فروشگاه‌های آنلاین را فراهم کرد. در حال حاضر این استارت‌آپ دیگر در زمینه اجاره کالا فعالیت نمی‌کند به همین دلیل برند خود را به لندو تغییر داده است.



# چگونه استارت‌آپ خود را با شرایط فعلی سازگار کنید؟

با چه دلایلی پیوت کنید:

- ماه‌ها روی استارت‌آپ خود کار کرده‌اید ولی رشد نمی‌کند.
- شما فرد مناسب این کار نیستید.
- از کار کردن روی آن بیزارید.
- برای بلند شدن استارت‌آپ خود از زمین روی یک فاکتور بیرونی حساب کردید ولی محقق نشده است
- ایده‌ای ندارید که چگونه می‌توان در این بازار به شکل متفاوتی شروع کرد.

اگر به دلایل زیر قصد پیوت دارید، بهتر است پیوت نکنید:

- از کار سخت فراری هستید.
- به طور مکرر ایده‌ها را تغییر می‌دهید و قبل از اینکه لانچ کنید و بفروشید از کار دست می‌کشید.
- زمانی که یک مقاله جذاب در مورد جلب توجه سرمایه‌گذاران به یک ایده جدید را می‌خوانید، کار خود را رها کنید تا آن را امتحان کنید.





# چگونه استارت‌آپ خود را با شرایط فعلی سازگار کنید؟

حال زمان محک ایده پیوت است.

اگر برای پیوت تصمیم گرفته‌اید آن را با این سه معیار بسنجید:

- ۱- استارت‌آپ بهتر است با یکی از ترندهای بلند مدتی که در اثر همه‌گیری ایجاد یا تشدید شده، سازگار شود. نمونه‌هایی از ترندها: فاصله اجتماعی، دورکاری افراد، زنجیره تامین کوتاه‌تر، استفاده زیاد از تکنولوژی و درون‌نگری مصرف‌کننده‌ها.
  - ۲- پیوت مورد نظر بهتر است توسعه افقی از قابلیت‌های فعلی استارت‌آپ باشد و در راستای تقویت هدف استراتژیک آن باشد نه تضعیفش.
  - ۳- پیوت یک راه پایدار برای سودآوری ارایه کند که ارزش برند را در ذهن مشتری تثبیت نماید.
- اگر تصمیم به پیوت گرفتید توصیه می‌شود خود شما به عنوان بنیانگذار آن را انجام بدهید و بعد تیم بگیرید یا نیرو اختصاص بدهید؛ چون این چرخش در کسب‌وکار می‌تواند برای آن‌ها سخت باشد.



# چگونه استارت‌آپ خود را با شرایط فعلی سازگار کنید؟

آیا راهی هست که مناسب بودن یک ایده برای پیوت را به صورت کمی بسنجیم؟

اگر امتیاز بیش از ۷ باشد آن ایده را انتخاب کنید و اگر کمتر از ۳ باشد بهتر است روی ایده دیگری فکر کنید. همانطور که مشاهده می‌کنید بین این دو حد یک ناحیه خاکستری نیز وجود دارد؛ اگر امتیاز شما وسط قرار گرفت توصیه می‌کنیم روی جوانب این تغییر بررسی بیشتری انجام بدهید. تجربه استارت‌آپ Brex با استفاده از این روش را می‌توانید در گزارش کامل بخوانید.

## شاخص

امتیاز  
از ۱ تا ۱۰

۸

• ۱- بازار شما چه قدر بزرگ است

• ۲- بنیانگذار استارت‌آپ چه قدر با

این مارکت آشنا است و چه قدر

به آن علاقه دارد

۶

• ۳- شروع اجرای این ایده چه قدر

آسان است

۴

• ۴- فیدبک اولیه مشتریان چگونه

بوده است

۵

۵.۷۵

میانگین امتیازها



# چگونه استارت‌آپ‌ها با تغییر خلاقانه به سودآوری بیشتری رسیدند؟

## تجربه پیوت اوبر

اوبر با چشم‌انداز «حمل و نقل قابل اعتماد، برای هر کس در هر جا» چهار ماه پس از شروع قرنطینه، کاهش شدیدی در رفت و آمد مشتریان را تجربه کرد. به همین دلیل با ارایه سرویس‌های جدید پیوت کرد. یکی از این سرویس‌ها:

- **خواسته:** افراد برای تعطیلات آخر هفته بتوانند به راحتی یک خودرو اجاره کنند و به خارج از شهر بروند.
- **شرایط فعلی:** برای اجاره خودرو باید به یکی از شرکت‌ها مراجعه کنند و پس از ثبت نام، احراز هویت و مراحل دیگر می‌توانند خودرو را تحویل بگیرند.
- **سرویس جدید:** فرد مشابه درخواست تاکسی، از طریق اپلیکیشن اوبر می‌تواند به راحتی خودرو اجاره کند و به سفر جاده‌ای برود. یک راننده از طرف اوبر، خودرو را جلوی درب منزل تحویل می‌دهد و زمانی که سفرش به پایان رسید آن را تحویل می‌گیرد. بدین ترتیب در زمان و هزینه فرد صرفه جویی می‌شود.

## تجربه این پیوت نشان می‌دهد:

علت پیوت: کاهش تقاضای مشتریان، تمایل شرکت به بهره بردن از فرصت‌های پیش آمده  
نتیجه پیوت: راه‌اندازی سرویس‌های نوآور، افزایش درآمد و تعداد سفارش‌ها



# استارت‌آپ‌های ایرانی به پاندمی چه واکنشی نشان دادند؟

برخی از استارت‌آپ‌های شناخته شده‌ای که توانستند به سلامت از این بحران عبور کنند را مرور می‌کنیم. می‌خواهیم عکس‌العمل آن‌ها را در مقابل این شرایط ناگهانی و سخت ببینیم.

- **گروه اول:** استارت‌آپ‌هایی که در کنار خدمات/محصولات قبلی، خدمات جدیدی به بازار ارایه کردند.  
مثال: دیوار در توسعه مارکت پلیس خود، دیوار فروشگاه‌ها را راه‌اندازی کرد تا صاحبان فروشگاه‌ها بتوانند فروشگاه مجازی خود را ایجاد کنند.
- **گروه دوم:** استارت‌آپ‌هایی که با حفظ همان خدمات/محصولات گذشته خود، تغییراتی متناسب با بازار ایجاد کردند.  
مثال: کافه بازار سهم کمیسیون خود از فروش توسعه‌دهندگان اپلیکیشن‌ها و بازی‌ها را ۵۰٪ کاهش داد. (از ۳۰٪ به ۱۵٪ رساند)
- **گروه سوم:** استارت‌آپ‌هایی که با شروع کرونا تغییراتی در خدمات خود ایجاد کردند ولی پس از طولانی شدن پاندمی (تا حدی عادی شدن شرایط)، آن خدمات حذف شد.  
مثال: اوایل شیوع کرونا تپسی خدمت سپید را راه‌اندازی کرد که در این سرویس فضای بین مسافر و راننده جدا شده بود ولی پس از مدتی دیگر این سرویس فعال نبود.



# استارت‌آپ‌های ایرانی به پاندمی چه واکنشی نشان دادند؟

- **گروه چهارم: استارت‌آپ‌هایی که در این دوران تغییر برند و تغییر هویت بصری انجام دادند.**  
مثال: اپلیکیشن رژیم کرفس همزمان با اضافه شدن امکانات جدید به آن، به بنتو تغییر کرد.
- **گروه پنجم: کسب‌وکارهای آنلاینی که با هم ادغام شدند.**  
مثال: پلتفرم تبلیغاتی ادرو به طور کامل در دیجی کالا ادغام شد و به یکی از سرویس‌های تبلیغات دیجی کالا تبدیل شد.
- **گروه ششم: کسب‌وکارهای آنلاینی که با همکاری یکدیگر و به طور مشترک به کاربران خود ارزش افزوده ارائه کردند.**  
مثال‌ها: همکاری مشترک علی بابا و دکتر ساینه، پذیرش ۲۴ و هلتیو، اسنپ تریپ و اسنپ دکتر، اسنپ تریپ و ایرانسل، باما و ماشینچی.

## اسفند ۹۸ و بهار ۹۹

- دستیاران خرید پینکت برای اقلام سوپرمارکتی با رعایت حساسیت‌ها و ترجیحات خرید کاربران فعال شدند.
- قابلیت ویدیو کنفرانس به پلتفرم تسکولو اضافه شد.
- بستر تبلیغات هوشمند موبایلی، عدد به دلیل کمبود سرمایه، شرایط بد اقتصادی و کاهش تقاضا منحل شد.
- اینشورتک‌های بیمه‌تو و از کی ادغام شدند و در شرکت جدید به هر یک از آنها نیمی از مالکیت شرکت تعلق گرفت.
- اسمارت آپ ونچرز از استارت‌آپ گمدا خروج کرد و گمدا با دیجی کالا ادغام شد.

## تابستان ۹۹

- سرویس پرداخت قبض اسنپ برای پرداخت قبوض آب، برق و ... با اسکن بارکد با ورود شناسه قبض اضافه شد.
- بیت راه، درگاه خدمات ارزی با استفاده از رمزارزها را برای انتقال درآمدهای ارزی به ایران ارائه کرد.
- دیجی پلاس، سرویس اشتراک دیجی کالا برای ارائه تخفیف‌ها و خدمات متنوع به کاربران دارای اشتراک، ارائه شد.
- کافه بازار پلتفرم ویدیویی قرار را برای برگزاری جلسات صوتی یا تصویری عرضه کرد.
- شبکه اجتماعی عکس محور لنزور متعلق به صبا ایده که با هدف جایگزینی اینستاگرام طراحی شده بود، تعطیل شد.

## پاییز ۹۹

- دیجی کالا ارسال مستقیم کالا توسط فروشندگان را راه اندازی کرد.
- اندو، مارکت پلیس تیمچه را برای فروش همه چیز در سراسر کشور راه اندازی کرد.
- تپسی ارتباط مناسب مسافران با رانندگان ناشنوا را فراهم کرد.
- صبا ایده پلتفرم ویدیوهای کمک آموزشی فیلمو مدرسه را راه اندازی کرد.

## زمستان ۹۹

- لحظه نگار قابلیت ضبط خودکار وینار را با کیفیت اچ دی و انتشار آن بلافاصله پس از اتمام مراسم را اضافه کرد.
- تپسی برای مسافرتی که ترجیح می‌دهند با ماشین مدل بالا سفر کنند، سرویس تپسی پلاس را راه اندازی کرد.
- دیجی کالا سرویس پیندو را برای پاسخگویی به نیاز کاربران برای خرید کالاهای دست دوم ارائه کرد.
- تپسی پیک موتوری خود را با نام موتوپیک راه اندازی کرد.
- اسنپ به منظور کاهش مراجعه به مراکز درمانی، سرویس تهیه نسخه دارو را به اپلیکیشن خود اضافه کرد.

## بهار ۱۴۰۰

- اسنپ با راه اندازی اسنپ تیکت به حوزه فروش بلیت سینما، تئاتر و رویدادهای تفریحی ورود کرد.
- اسنپ برای کمک به تامین مواد اولیه رستوران‌ها، سرویس اسنپ ساپلای را راه اندازی کرد.
- آی هوم، فعال در حوزه مسکن فعالیت خود را متوقف کرد تا در آینده با محصولی جدید برگردد.
- الوپیک برای پرداخت در محل سرویس الوفروش را راه اندازی کرد.

## تابستان ۱۴۰۰

- سرویس تمدید خودکار حق اشتراک کاربران نماوا فعال شد.
- سرویس ارسال سریع و رایگان سفارش‌های سوپرمارکتی دیجی کالا با نام دیجی کالا جت شروع به کار کرد.
- اسنپ سرویس اعتباری خود را بدون اخذ وثیقه و ضامن برای بسیاری از کاربرانش فعال کرد.
- اسپید خدمت لجستیکی کوریر سرویس را راه اندازی کرد.



# در دوران پاندمی چگونه برای جذب سرمایه آماده شوید؟

به منظور آنکه بدانیم در حال حاضر سرمایه گذاران به دنبال چه نوع استارت‌آپ‌هایی هستند و سرمایه خود را به چه تیم‌هایی می‌دهند، توصیه‌های جدید آن‌ها را جمع‌بندی کرده‌ایم:

- ۱- استارت‌آپ چقدر توانسته با شرایط جدید سازگار شود.
- آیا روی موج جدید سوار شدید و نه تنها افت اولیه را جبران کردید بلکه الان در وضعیت بهتری نیز قرار دارید؟ یا علیرغم اینکه فروش شما به شدت افت کرد همچنان با همان مدل کسب و کار پیش می‌روید؟
- ۲- میزان رشدی که استارت‌آپ در طی دوران پاندمی داشته است.
- نصب فعال، تعداد کاربران، میزان سفارشات و سایر سنج‌های شما چند درصد رشد داشته است؟
- ۳- اشتیاق و کنجکاوی تیم برای حل مساله‌ای که انتخاب کرده است.
- چند فرضیه را تا حالا امتحان کرده‌اید و چگونه آزمایش‌های عملی برای تایید ارزش پیشنهادی خود انجام داده‌اید؟
- ۴- قابلیت مقیاس‌پذیری در شرایط فعلی فراهم باشد.
- آیا موانع بوجود آمده در این دوران روی مقیاس‌پذیری استارت‌آپ شما تاثیر منفی گذاشته است؟



# در دوران پاندمی چگونه برای جذب سرمایه آماده شوید؟

- ۵- تیم استارت‌آپ در مارکت انتخابی خود سررشته و تجربه اجرایی داشته باشد.
- آیا پیچ‌وخم، سازوکار، فرصت‌ها و تهدیدهای این مارکت را به خوبی می‌شناسید؟
- ۶- حجم بازار و اندازه بازار پتانسیل بالایی داشته باشد.
- آیا بازار کوچکی انتخاب کرده‌اید یا بالعکس محصول / خدمت شما بازار جهانی دارد؟
- ۷- نرخ سوخت سرمایه، نحوه خرج سرمایه و سایر شاخص‌های مالی بهینه باشد.
- سرمایه تزریق شده قبلی چگونه خرج شده است؟
- ۸- تعامل سازنده و همکاری قوی بین اعضای تیم برقرار باشد.
- بهره‌وری تیمی و همکاری بین اعضای تیم شما با وجود دورکاری چگونه است؟

