

<p><b>Problem</b></p> <p>سمت کاربر: دشوار بودن یافتن فرد قابل اعتماد، دارای مهارت، در دسترس از نظر زمانی، نزدیک به موقعیت فرد، دارای قیمت مشخص و شفاف و متناسب با بودجه فرد.</p> <p>سمت متخصص: عدم وجود امکانی برای متخصصان به منظور تبلیغ و معرفی خود، دریافت کمیسیون بسیار بالا در شرکت‌های خدماتی که متخصصان در آن کار می‌کنند.</p> <p><b>Existing Alternative</b></p> <p>سمت کاربر: روش جایگزین برا کاربران: پیدا کردن متخصصان از طریق پرسش از اطرافیان و دوستان و یا تماس با شرکت‌های خدماتی تبلیغ شده در روزنامه یا اینترنت</p> <p>سمت متخصص: روش جایگزین برای متخصصان: عضویت در شرکت‌های فنی، تبلیغات در روزنامه یا نصب آگهی دیواری</p>	<p><b>Solution</b></p> <p>توسعه تکنولوژی و تعریف استراتژی‌های لازم برای دسترسی به خدمات به ساده‌ترین، مطمئن‌ترین و ارزان‌ترین شکل ممکن</p> <p><b>Key metrics</b></p> <p>- میانگین تعداد درخواست خدمات در ماه</p> <p>- میانگین تعداد خدمات موفق انجام شده در ماه</p> <p>- میانگین امتیاز ثبت شده کاربران به متخصصان</p> <p>- تعداد متخصصان فعال در ماه</p> <p>- تعداد کاربران فعال در ماه</p>	<p><b>Unique value proposition</b></p> <p>سمت کاربران:</p> <p>- دسترسی آسان به خدمات</p> <p>- اعتماد و امنیت</p> <p>- اطمینان از کیفیت خدمات</p> <p>- ارائه بازخورد به عملکرد متخصص</p> <p>- روش‌های پرداخت متنوع</p> <p>- گفت‌وگو با متخصصان از داخل اپ</p> <p>- صرفه جویی در زمان و هزینه</p> <p>سمت متخصصان:</p> <p>- توسعه کسب و کار</p> <p>- خوداشتغالی</p> <p>- دسترسی به خدمات بانکی، مالی و حسابداری، بیمه، وام</p> <p>- تعیین و اعلام دقیق هزینه</p> <p>- ارتقا مهارت با دوره‌های آموزشی</p>	<p><b>Unfair advantage</b></p> <p>- تخفیف‌های بسیار زیاد</p> <p>- آموزش‌های تخصصی</p> <p>- بیمه محافظت در برابر خرابی و خدمات پس از سرویس تا ۱ ماه</p> <p>- ارائه گواهینامه تحت تفاهم‌نامه منعقد شده با سازمان ملی توسعه مهارت هند</p> <p>- شرکای کلیدی مانند google pay, IKEA</p> <p><b>Channels</b></p> <p>- تبلیغات</p> <p>- شبکه‌های اجتماعی</p> <p>- توسط کاربران</p>	<p><b>Customer segments</b></p> <p>سمت کاربران:</p> <p>- کاربرانی که نیاز به ایجاد سهولت در زندگی شهری دارند.</p> <p>- کاربرانی که نمی‌توانند متخصصان مورد نظرشان را پیدا کنند.</p> <p>- کاربرانی که دسترسی به اینترنت دارند.</p> <p>سمت متخصص:</p> <p>- متخصصان محلی که علاقه به رشد و توسعه کسب‌وکار و درآمد بیشتر دارند.</p> <p>- افرادی که علاقه دارند به جای کار برای شرکت‌های خدماتی، برای خود کار کنند.</p> <p>- افراد بیکاری که جویای کار هستند.</p> <p><b>Early Adopters</b></p> <p>سمت کاربران: کاربران اهل دهلی که به اینترنت دسترسی داشته و نیاز به خدمات آرایش-گرم، عکاسی عروسی و طراحی داخلی دارند.</p> <p>سمت متخصص: متخصصان حوزه آرایش-گرم، عکاسی عروسی و طراحی داخلی شهر دهلی که توانایی کار با اینترنت را دارند.</p>
<p><b>Cost structure</b></p> <p>۱- هزینه‌های بازاریابی</p> <p>۲- هزینه توسعه زیرساخت و فناوری</p> <p>۳- هزینه‌های اداری (اجاره محل، وسایل، حقوق کارکنان،...)</p>		<p><b>Revenue streams</b></p> <p>۱- حراجی معکوس با دریافت کردیت از متخصص در خدمات با قیمت متغیر مانند عکاسی، طراحی داخلی، مربی و... (ارزش هر کردیت ۱۰ روپیه است)</p> <p>۲- کمیسیون از خدمات انجام شده ۱۰ الی ۲۰ درصد در خدمات با قیمت ثابت مانند نظافت، برق-کاری و...)</p>		

## معرفی:

UrbanClap (اختصاراً UC) بزرگترین بازار خدمات منزل در هند است که در سال ۲۰۱۴ تاسیس شده است و در حال حاضر در ۱۴ شهر کشور هند و ۲ شهر کشور امارات در حال خدمت‌رسانی بوده و تا نوامبر سال ۲۰۱۹ خدمات خود را با تمرکز بر حوزه تعمیر خانگی و خدمات زیبایی در شهر ملبورن استرالیا نیز ارائه خواهد داد. در حال حاضر این شرکت بیش از ۲۰,۰۰۰ متخصص فعال در ماه دارد و بیش از ۶۵۰,۰۰۰ خدمت در ماه ارائه می‌دهد. فعالیت UC از طریق ایجاد یکپارچه‌سازی در اکوسیستم تامین خدمات بین عرضه و تقاضا براساس ۵ اصل اساسی:

- ۱- ارزیابی اولیه سفارش‌ها
  - ۲- نمایش سفارش‌های مرتبط به کاربر
  - ۳- محدود و کم کردن رقابت بین متخصصان
  - ۴- پرداخت براساس عملکرد و میزان کار
  - ۵- ارزانتترین مدل بازار (در مقایسه با شرکت‌های خدماتی که ۸۰٪ کمسیون دریافت می‌کنند)
- چشم انداز کلی: ارائه خدمات با کیفیت و ارزان، در مقیاس جهانی که حس و تجربه کاملاً متفاوتی را ایجاد کرده و زندگی شهری را ساده‌تر، کارا تر و دل‌پذیرتر کند.

چشم انداز در بازار هند: تبدیل شدن به بخشی از زندگی هر خانواده هندی، تبدیل شدن به مرجع مهارت در هند مأموریت کلی: توانمند کردن میلیون‌ها فرد متخصص و تبدیل آن‌ها به افراد خوداشتغال از طریق تعریف و بهبود فرایندهای مربوط به انتخاب، آموزش و صدور گواهینامه معتبر، به کارگیری این افراد و همچنین تعریف و ایجاد فرایندی قدرتمند برای ارائه خدمات به نحوی که بتواند در ابعاد جهانی مقیاس پذیر شود.

مأموریت در بازار هند: ارائه خدمت در همه شهرهای هند و ارائه ۱۵ میلیون خدمت در ماه از طریق آموزش و تربیت ۱ میلیون متخصص خوداشتغالی که بتوانند زندگی خوب و درآمد قابل قبول داشته باشند (شرکت در سال ۲۰۱۹ اقدام به عقد تفاهم‌نامه همکاری با NSDC (سازمان ملی توسعه مهارت هند) جهت آموزش و ارائه گواهینامه خدمات تخصصی به افراد نمود و این تفاهم‌نامه شرکت را مبدل به مرجع ۱۰۰ درصدی و معتبر ارائه گواهینامه خدمات تخصصی کرد).

## وضعیت سرمایه و مالی:

در شروع کار به دلیل سود پایین سرویس‌های ساده و کوچک، شرکت روی خدمات بزرگ مانند خدمات آرایشی سنگین (آرایش-گریم)، عکاسی عروسی و طراحی داخلی، که حتی می‌توانست تا ۱۰۰,۰۰۰ روپیه (۱۷۵,۰۰۰,۰۰۰ ریال) هزینه داشته باشد تمرکز کرد اما بعد از ورود برخی رقبای این بازار شرکت سرویس‌های خود را توسعه داده و خدماتی مانند برق‌کاری و لوله‌کشی نیز ارائه داد. برای توسعه خدمات در سال ۲۰۱۵ از شرکت‌های SAIF و ASL GROUP، در مجموع در حدود \$1.6M سرمایه بذری دریافت کرد. سپس برای ورود به شهرهای جدید و انجام بازاریابی، اقدام به جذب سرمایه به مبلغ \$10M از شرکت snapdeal و \$25M از شرکت Bessemer Venture Partners نمود. در همین سال شخص Ratan Tata (یکی از چهره‌های مهم و موفق در حوزه صنعت و تجارت هند) مبلغ نامشخصی بر روی این شرکت سرمایه‌گذاری کرد و کمک فراوانی به توسعه، رشد، استراتژی‌ها و مدیریت کرد UC نمود. در طی سه سال اخیر شرکت سرمایه‌هایی با مجموع ارزش تقریبی \$150M دریافت کرد که هدف از این سرمایه‌های جذب شده، ورود به بازار خارجی بود. ارزش تقریبی شرکت در حدود \$933M تخمین زده می‌شود. با وجود اینکه در سال مالی منتهی به ۲۰۱۹ (تا ۳۱ مارس ۲۰۱۹) برای اولین بار سود عملیاتی شرکت به مبلغ بیش از \$16M رسید که از زیان عملیاتی \$10M شرکت بیشتر شد، اما شرکت در مجموع ۵ سال فعالیت خود هنوز بیش از \$1M زیان انباشته دارد بنابراین احتمال می‌رود که در سال مالی منتهی به ۲۰۲۰ شرکت به نقطه سر به سر برسد.

## مدل درآمدی:

۱- حراجی معکوس: هر متخصص برای ارائه پیشنهاد به یک سرویس دریافت شده باید تعدادی کردیت پرداخت کند. متخصص این کردیت‌ها را در ابتدا خریداری می‌کند. اولین خرید کردیت تخفیف بسیار بالایی به همراه دارد. ارزش هر کردیت ۱۰ روپیه (۱۷,۵۰۰ ریال) است و اعتبار مصرف کردیت‌های خریداری شده ۱ سال می‌باشد. میزان کردیت مورد نیاز برای ارائه پیشنهاد به یک درخواست براساس نوع سرویس و حجم آن متغیر است و به طور میانگین ۱۰ کردیت را شامل شود. خدمات این دسته شامل عکاسان، طراحان داخلی یا مربیان یوگا و... می‌شود.

۲- کمسیون از خدمات انجام شده: براساس نوع و میزان خدمت، شرکت ۱۰٪ الی ۲۰٪ مبلغ سرویس را به عنوان کمسیون دریافت می‌کند. کمسیون عموماً شامل خدمات با قیمت‌های ثابت و از قبل تعیین شده می‌شود مانند نظافت منزل، برق کاری، نجاری، لوله کشی، سرویس کولر و... می‌باشد.

## استراتژی توسعه بازار

- توسعه جغرافیایی: در دو بخش صورت می‌گیرد:

+ ورود به بازارهای جهانی: سرمایه‌گذارهای دوره‌های آخر مانند شرکت هنگ‌کنگی Steadview Capital و شرکت اماراتی Vy Capital با هدف جهانی شدن بر روی UC سرمایه‌گذاری کرده و شرایط ورود شرکت به بازار امارات و استرالیا را فراهم کردند. در حال حاضر شرکت شرایط ورود به بازار کشورهای دیگر شورای همکاری خلیج فارس (GCC) علاوه بر امارات یعنی عربستان، کویت، قطر، بحرین و عمان را بررسی می‌کند.

+ ورود به بازار شهرهای لایه ۲ و ۳ هند: شهرهای هند در چند لایه طبقه‌بندی می‌شوند که لایه اول شامل کلان‌شهرهاست (۸ کلان‌شهر دهلی، بمبئی، کلکته، چنای، بنگلور، حیدرآباد، احمدآباد، پونه)، لایه دوم شامل مراکز ایالت‌ها و لایه سوم شهرهای دیگر است. در حال حاضر شرکت همه شهرهای لایه ۱ رو پوشش داده و وارد برخی شهرهای لایه ۲ شده است اما قصد گسترش به شهرهای دیگر را دارد.

- توسعه خدمات: شرکت در حالت کلی بازیگر اول در حوزه ارائه خدمات آنلاین در هند است و در برخی خدمات مانند زیبایی نفر اول بازار آنلاین است، در برخی خدمات فقط نفر اول بازار آنلاین است و در برخی خدمات نتوانسته است رتبه نخست را حتی در بازار آنلاین کسب کند. دلیل موفقیت شرکت در خدمات زیبایی، عمیق شدن و ارائه انواع خدمات زیبایی است. لذا شرکت قصد دارد در حوزه‌های دیگر نیز عمیق شده و مبدل به نفر اول آن حوزه گردد.

## رقبا

شرکت UC رقبای متعددی در بازار هند، امارات و استرالیا دارد. با توجه به خواست مساله در مورد رقبای اصلی در هند از بررسی رقبای بازار امارات مانند ServiceMarket، MrUsta، Matic و Justmop و همچنین رقبای بازار استرالیا مانند helpling و Airtasker صرف نظر می‌گردد.

در چند سال اخیر بیش از ۲۵۰ کسب‌وکار آنلاین در هند در حوزه ارائه خدمات به وجود آمده است که عموم این شرکت‌ها یا بر حوزه خاص تمرکز دارند مانند UrbanPro (پیدا کردن معلم خصوصی)، یا به دلایل مختلف شکست خورده‌اند مانند LocalOye (با وجود تاسیس در ۲۰۱۳ و جذب سرمایه \$5M) و یا بسیار کوچک هستند مانند Helper و Gapoon (فعال در یک شهر، با سرویس‌های نظافت، کنترل حشرات، اسباب‌کشی، تعمیرات و غیره)

از بین همه رقا، ۲ شرکت رقبای اصلی UC در بازار هند هستند:

- HouseJoy: در سال ۲۰۱۴ تاسیس شد و به دلیل جذب سرمایه \$23M از آمازون در سال ۲۰۱۵، در ابتدا امر جدی‌ترین رقیب UC محسوب می‌شد. با وجود درآمد \$5.5M در سال مالی منتهی به ۲۰۱۹، شرکت در وضعیت مناسبی نیست، سال گذشته ۴۰ نفر از کارمندان جهت کاهش هزینه‌ها اخراج شدند و شرکت با تغییر استراتژی ارائه

سرویس در حوزه‌های خودرو، کامپیوتر، خشک‌شویی و زیبایی را متوقف کرده و بر روی خدماتی که درآمد بالایی به همراه دارد مانند ساخت خانه متمرکز شده است. ظاهراً آمازون قصد فروش Housejoy به یکی از شرکت‌های رقیب و خروج از این بازار را دارد. (در حال حاضر فعالیت در ۶ شهر با خدمات ساخت خانه، خدمات لوله‌کشی، برق‌کاری، خدمات مبلمان و موکت، نصب و تعمیر وسایل الکتریکی، نظافت منزل، نقاشی منزل و سم‌پاشی منزل).

– QuikrEasy: با تضعیف HouseJoy در حال حاضر اصلی‌ترین رقیب UC است. این شرکت زیرمجموعه Quikr، بزرگترین بازار آنلاین هند که با خرید شرکت ارائه خدمات منزل Zimmer به مبلغ \$23M در سال ۲۰۱۷ و سرمایه‌گذاری خود Quikr به مبلغ ۳۵ میلیون دلار بر روی آن آغاز به کار کرد. استراتژی این شرکت توسعه جغرافیایی و ارائه همه انواع خدمات، در همه نقاط هند است و در حال حاضر خدمات زیبایی در منزل، لوازم الکترونیکی (موبایل، تبلت و...)، لوازم برقی، مبلمان و دکور، راننده، نظافت، لوله‌کشی، طراحی داخلی، کنترل حشرات، نقاشی، اسباب‌کشی، خدمات امنیتی، مراسم، پرستار، لباسشویی و... را در مراکز ۲۸ ایالت هند و برخی دیگر از شهرهای بزرگ ارائه می‌دهد.

از بین سایر شرکت‌ها، ۳ شرکت را می‌توان به عنوان رقبای درجه دوم شرکت UC شناخت: Timesaverz (تاسیس ۲۰۱۳، جذب \$3.2M سرمایه، فعالیت در ۷ شهر و در حوزه‌های نظافت، زیبایی، کنترل حشرات، تعمیر منزل، نقاشی، لوله‌کشی، برق‌کاری، نجاری، مبلمان، فرش، خودرو و لوازم خانگی و دریافت ۲۵٪ به عنوان کمیسیون)، Bro4u (تاسیس ۲۰۱۵، جذب سرمایه بذری، ارائه خدمت در ۴ شهر و ۸ دسته خدمات تعمیر و نگهداری منزل، نظافت، مدارک) مانند مشاوره برای پاسپورت و ویزا، رویداد و مناسبت (مانند برنامه‌ریزی عروسی)، خودرو، سلامتی و شخصی (مانند زیبایی و تناسب اندام)، الکترونیک و لوازم خانگی و عکاسی، با استراتژی قیمت پایین‌تر نسبت به بقیه شرکت‌ها و Easyfix (تاسیس ۲۰۱۱، ارائه خدمت در ۱۰ شهر و در ۴ دسته لوله‌کشی، برق‌کاری، نجاری، لوازم سرمایه‌گذاری و گرمایشی)

### استراتژی پیشنهادی

تحلیل وضعیت فعلی: مجموع جمعیت شهرهایی که UC در آن‌ها فعالیت دارد، حدود ۶۷ میلیون نفر است و با توجه به میانگین ۳ فرزند در هر خانواده (نرخ زایمان در بازه ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۰ برابر با ۳/۲ فرزند)، بیش از ۱۳/۴ میلیون خانواده در این شهرها ساکن هستند. طبق اعلام UC تاکنون به ۵ میلیون مشتری یکتا خدمت ارائه کرده است، یعنی بیش از ۸ میلیون خانواده (بیش از ۶۰٪) هیچ سرویسی از UC دریافت نکرده‌اند. پس UC تاکنون مشتریان Innovator و Early Adopter خود را جذب کرده و در حال جذب مشتریان Early Majority است و هنوز وارد جذب مشتریان Late Majority نشده است. کاربران Early Majority کسانی هستند که باید از خوب بودن یک محصول مطمئن شوند و معمولاً در صورت عدم رضایت در اولین استفاده، بازگرداندن آن‌ها بسیار دشوار است. از طرفی بررسی نظرات ثبت شده در google play نشان می‌دهد کاربران زیادی اپلیکیشن UC (منظور از اپلیکیشن UC، وب اپلیکیشن و موبایل اپلیکیشن) را گیج کننده دانسته و درک درستی از برخی امکانات مانند HomeCare Membership بدست نیاورده‌اند و به دلیل عدم وجود بخش پشتیبانی، نتوانسته‌اند سوالات خود را بپرسند، لذا در رزرو، پرداخت، انتخاب خدمات و... دچار مشکل شده‌اند و تجربه بسیار بدی از استفاده از UC دارند، که این تجربه منفی برخلاف چشم‌انداز شرکت است. از طرفی با توجه به میزان آشنایی کمتر ساکنین شهرهای کوچکتر و یا Early Majority‌ها با فناوری و نحوه استفاده از چنین محصولاتی، میزان کاربران ناراضی از تجربه کاربری اپلیکیشن UC بیشتر نیز خواهد شد. طبق نظراتی که متخصصان در سایت‌های مختلف اعلام کرده‌اند، در حال حاضر تعداد سفارش‌ها به ازای هر متخصص پایین است، لذا آن‌ها مجبور به فعالیت آنلاین در کنار آنلاین و فعالیت آفلاین هزینه‌های جانبی مانند اجاره مغازه یا دفتر به همراه دارد. در صورتی که UC بتواند با جذب مشتری و توسعه بازار سفارش به ازای هر متخصص را افزایش دهد، متخصصان نیاز به فعالیت آفلاین نخواهند داشت و در نتیجه هزینه ماهانه آن‌ها کاهش یافته و رضایت آن‌ها نیز افزایش خواهد یافت.

بنابراین با توجه به موارد مذکور و همچنین چشم‌انداز شرکت جهت ارائه خدمات در همه شهرها با قیمت ارزان، می‌توان استراتژی‌های زیر را جهت توسعه کسب و کار و رقابت با رقبا در نظر گرفت:

(۱) بازنگری فرایندها: بررسی نظرات ثبت شده نشان از نارضایتی کاربران دارد. در چنین حالتی UC نمی‌تواند مشتریان جدید را جذب و حفظ کند، لذا باید برخی از فرایندهای محصول را ساده‌تر کند.

(۲) جذب مشتریان جدید در شهرهای فعلی: شرکت باید بر روی جذب کاربران Early Majority تمرکز کند. برای جذب این کاربران باید بر چند نکته توجه کرد، (۱) این کاربران چندان علاقه‌ای به خود تکنولوژی ندارند و سادگی استفاده و کارایی اهمیت بیشتری برای آن‌ها دارد، (۲) این کاربران عموماً از Early Adopter درباره محصول نظرخواهی می‌کنند و معرفی محصول توسط Early Adopterها تأثیر بالایی در جذب Early Majorityها دارد.

(۳) ورود به بخش جدیدی از بازار در شهرهای فعلی: یکی از مهمترین بخش‌های نادیده گرفته شده در UC مشتریان بخش Business و ارائه خدمات B2B است. در حالت کلی بیشتر خانه‌ها در کلانشهرها برج‌های مسکونی، مجتمع مسکونی و آپارتمان بوده و شرکت‌های بزرگ، ادارات، بیمارستان‌ها، فروشگاه‌های بزرگ، دانشگاه‌ها و غیره زیادی نیز در حال فعالیت هستند. این مراکز یا برحسب نیاز از شرکت‌های خدماتی درخواست نیرو می‌کنند و یا اقدام به استخدام نیرو می‌کنند اما با توجه به عدم نیاز به نیروی تمام وقت، استخدام هزینه زیادی در برابر خدمت دارد. این مراکز می‌توانند با مبلغ کمتر و راحت‌تر از خدمات UC استفاده کنند.

(۴) ارائه خدمات عمیق‌تر: شرکت تجربه بسیار موفقی در عمیق شدن در حوزه زیبایی داشته است که باعث شده است مبدل به بزرگترین ارائه دهنده خدمت به صورت آنلاین و آفلاین باشد، این کار می‌تواند در رقابت با شرکت‌های رقیب در حوزه خدمات دیگر نیز مفید واقع شود.

(۵) عقد قراردادهای همکاری: در سال ۲۰۱۸ شرکت یک قرارداد همکاری با IKEA منعقد کرد که طی آن UC نیروی متخصص لازم برای مشتریان IKEA جهت سرهم کردن وسایل خریداری شده از این تولید کننده را تأمین کند. شرکت می‌تواند قراردادهای همکاری دیگری در این زمینه با شرکت‌هایی مانند تولید کننده گان لوازم الکترونیکی، لوازم خانگی و خودروسازان منعقد کند تا خدماتی مانند نصب، گارانتی، سرویس در محل را به مشتریان آن‌ها ارائه دهد.

(۶) ورود به شهرهای جدید: هند ۴۶ شهر با جمعیت بالای ۱ میلیون نفر و مجموع ۱۲۰ میلیون نفر (بیش از ۲۴ میلیون خانواده) دارد که UC هنوز وارد بیشتر آن‌ها نشده است، مانند شهرهای Surat و Lucknow با ۴/۵ میلیون و ۲/۸ میلیون نفر جمعیت. نکته مهم در ورود به شهرهای جدید و کوچک‌تر مشغله کمتر ساکنین، آشنایی پایین‌تر آن‌ها با فناوری و مقاومت بسیار بالای کسب‌وکارهای آفلاین (مانند مشکلات رخ داده در شهرستان برای اسنپ و تپسی) است. (۷) افزایش درآمد: استفاده از برخی ویژگی‌ها مانند پرداخت کردیت برای نمایش پیشنهاد در بالا و یا نمایش پروفایل متخصصان می‌تواند مسیر درآمدی جدیدی برای شرکت ایجاد کند.

(۸) کاهش هزینه‌ها: هزینه‌های عملیاتی UC بسیار بالا است و این هزینه‌ها بر روی قیمت تمام شده تأثیر مستقیم دارد. از طرفی کاهش قیمت تمام شده موجب افزایش رضایت مشتری شده و می‌تواند مزیت رقابتی در مقابل رقبای شرکت ایجاد کند. یکی از راه‌های کاهش هزینه **برون‌سپاری** برخی از فرایندهاست. برون‌سپاری برخی فرایندها علاوه بر افزایش سرعت، می‌تواند موجب کاهش هزینه‌ها شود. برای نمونه بررسی اطلاعات اولیه متقاضیان، صحت اطلاعات، سوپیشینه ... تا ۱ هفته زمان می‌برد که با برون‌سپاری می‌توان سرعت این فرایند را افزایش داد. از طرفی آموزش به متخصصان نیز نیاز به زیرساخت و هزینه زیادی دارد که شرکت می‌تواند بخش آموزش را برون‌سپاری کند ولی جهت اطمینان آزمون مهارتی نهایی را خود برگزار کند مانند سازمان فنی و حرفه‌ای ایران که دوره‌های آن توسط موسسات تأیید شده این سازمان برگزار می‌شود اما آزمون نهایی و ارائه مدرک توسط خود سازمان انجام می‌گردد.

## فیچرهای پیشنهادی

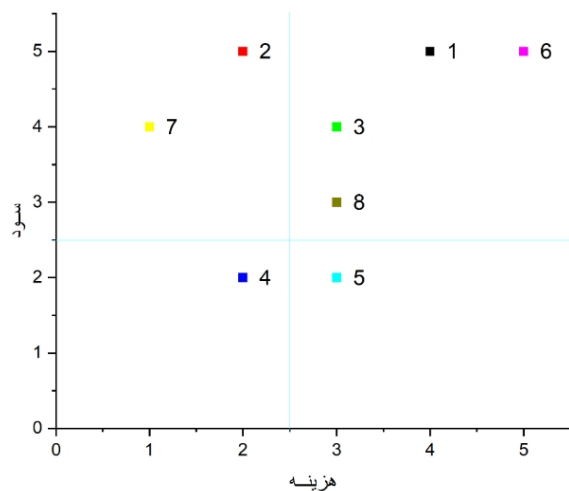
برخی از استراتژی‌های فوق مربوط به بخش عملیاتی یا مارکتینگ است، مانند بستن قرارداد، یا امور مربوط به ورود به شهر جدید، لذا جهت سادگی از فیچرهای مربوط به بخش‌های عملیاتی، اجرایی، بازاریابی صرف نظر شده است.

- (۱) بهبود پشتیبانی جهت افزایش رضایت کاربران به خصوص کاربران جدید انجام می‌شود و شامل فیچرهای:
  - اضافه کردن بخش گفتگوی آنلاین: گفتگوی آنلاین، علاوه بر تجربه کاربری بهتر، مانع وقوع مشکلات در زمان ثبت سفارش می‌شود. برای این بخش نیاز به یک تیم عملیاتی و یک سامانه پاسخگویی خواهد بود.
  - تکمیل کردن FAQ: سوالات فعلی FAQ بسیار ناقص است، از طرفی فقط از طریق اپ موبایل در دسترس است.
- (۲) توسعه و بهبود بخش سفارشات به منظور ساده‌سازی و در نتیجه افزایش رضایت مشتریان و میزان بازگشت آن‌ها باید انجام گیرد. این بخش شامل فیچرهای:
  - تکرار خدمت: ممکن است کاربر برخی از خدمات را مجدداً سفارش دهد، مانند نظافت، آموزش، خودرو، زیبایی و غیره. لذا بجای شروع فرایند سفارش از ابتدا باید بتوان سفارش قبلی را انتخاب و مجدداً درخواست کرد.
  - اشتراک خدمات برای انجام مرتب: برخی از خدمات باید دوره‌ای انجام گیرد. مانند نظافت و آموزش. کاربر می‌تواند دوره‌های خاص تعریف کند تا متخصص طبق برنامه خدمات را با قیمت پایین‌تر انجام دهد.
  - اضافه کردن جزییات: خدمات موجود در UC از قبل مشخص هستند و فقط خدمات بخش زیبایی امکان ویرایش و حذف و اضافه کردن برخی موارد را داراست. اضافه کردن برخی جزییات توسط کاربر می‌تواند قبل از تایید سفارش توسط متخصصات، اطلاعات اولیه مناسبی در اختیار وی قرار دهد و مانع برخی مشکلات آتی شود.
  - عکس و فیلم از قبل و بعد کار: یکی از موارد ناراضی‌تی ذکر شده توسط مشتریان در google play هزینه بالا برای داوری عملکرد متخصصان است. بارگذاری عکس توسط کاربر در زمان ثبت سفارش می‌تواند درک بهتری به متخصص ارائه دهد، از طرفی متخصص می‌تواند پس از انجام کار تصویر و ویدیو نتیجه خدمت را گرفته و بارگذاری کند و مقایسه این دو در برخی موارد می‌تواند بدون مراجعه حضوری داور، اختلاف را رفع نماید.
  - ذخیره آخرین سفارش ناقص: در زمان تست اپلیکیشن UC، چندین بار به دلایل مختلف اپلیکیشن از فرایند سفارش خارج و به ابتدا بازگشت. مسلماً شروع مجدد و چندباره ثبت سفارش برای کاربران مطلوب نیست، لذا می‌توان آخرین سفارش نیمه تمام کاربر را ذخیره کرد تا کاربر فرایند سفارش را ادامه و تکمیل کند.
  - فاکتور آنلاین: ممکن است متخصص از برخی وسایل یا قطعات استفاده کند که کاربر ملزم به پرداخت هزینه آن باشد. لیست کردن قطعات اصلی و انتخاب توسط متخصص در اپلیکیشن و صدور فاکتور آنلاین (مشابه کاری که امداد خودرو ایران انجام داده است) می‌تواند باعث رضایت مشتری و کاهش شکایت‌های منجر به داوری شود.
- (۳) پروفایل متخصصان یکی از راه‌های مناسب برای افزایش درآمد UC است که شامل:
  - نمایش پروفایل مبتنی بر نقشه: متخصصانی که علاقه به فعالیت آفلاین (تحت مغازه یا دفتر) در کنار آنلاین دارند می‌توانند برای حضور در این لیست هزینه پرداخت کنند.
  - درخواست متخصص خاص: در برخی خدمات مثلاً زیبایی و یا آموزش کاربران علاقه دارند از متخصصی که قبلاً به آن‌ها خدمت داده مجدد استفاده کنند. در چنین حالتی کاربر می‌تواند با انتخاب متخصص از روی سفارش قبلی، لیست خدمات قابل ارائه توسط وی را مشاهده و خدمت مورد نظر را درخواست کند.
- (۴) آموزش آنلاین: UC هر ماه تا ۳۰۰۰ نفر را از طریق برگزاری همزمان ۱۰۰ دوره مختلف آموزش می‌دهد. برگزاری دوره‌ها مشکل مقیاس‌پذیری از نظر جغرافیایی (دشواری برای توسعه در شهرهای جدید) و تعداد شرکت‌کنندگان را دارد، با آنلاین کردن حداکثری دوره‌ها علاوه بر کاهش هزینه عملیاتی، مقیاس‌پذیری افزایش می‌یابد.

- سیستم LMS و کلاس مجازی: برای مشاهده دوره‌های از پیش ضبط شده و حضور در کلاس‌های آنلاین
  - ضبط و تدوین دوره: محتوای برخی از دوره‌ها باید از قبل آماده شود.
- ۵) محتوا: محتوای مناسب می‌تواند موجب افزایش تعامل کاربران با UC شده و با نمایش مناسب در نتایج جستجو آشنایی اولیه کاربران جدید بالاخص کاربران شهرهای جدید را با UC فراهم کند. این بخش شامل:
- محتوای جدید: بخش بلاگ موجود در وب سایت UC محتواهای کم و قدیمی داشته و کاربران هم تعامل چندانی با آن‌ها ندارند (تعداد نظرات و دفعات اشتراک‌گذاری پست‌ها عموماً صفر است).
  - SEO: محتواهای موجود در نتایج اول جستجو ظاهر نمی‌شوند و مشخصاً بهینه‌سازی نشده‌اند.
  - دسترسی اپلیکیشن: کاربران اپلیکیشن موبایل تعامل بهتری با محتوا دارند اما بلاگ در اپلیکیشن در دسترس نیست.
- ۶) تعریف کاربرهای جدید. لازمه ورود به بخش‌های جدید بازار، تعریف انواع کاربران جدید و نیازمندی‌های آن‌ها است.
- کاربر تجاری: برای ارائه سرویس به کاربران مربوط به برج‌ها، مجتمع‌ها، شرکت‌های بزرگ، ادارات، فروشگاه‌ها، دانشگاه‌ها و... نیاز به تعریف یک نوع کاربری متفاوت است. برای نمونه در اپلیکیشن محدودیت تعداد ۱۰ مورد برای سرویس کولر وجود دارد، در حالیکه یک فروشگاه قطعاً بیش از ۱۰ کولر خواهد داشت. خدمات قابل ارائه و همچنین مدل قیمت‌گذاری مربوط به این کاربران نیز باید متفاوت باشد.
  - کاربر همکار (شرکا): شرکت می‌تواند با برخی تولیدکنندگان و فروشندگان جهت ارائه خدمات پس از فروش تحت گارانتی یا وارانتی قرارداد امضا کند. لذا نیاز به پنلی برای شرکای کلیدی خواهد بود.
  - کاربر طرف برونسپار: برای فعالیتهایی که برون‌سپاری می‌شوند نیاز به یک پنل خواهد بود. برای نمونه پنلی که اطلاعات متقاضیان در آن وارد شده و برونسپار مربوطه اطلاعات را مشاهده و بررسی کند. همچنین درباره آموزش نیز اطلاعات متقاضیان آموزش از طریق پنل باید در اختیار آموزش دهنده قرار گیرد.
  - کاربر تامین کننده: شرکت می‌تواند با خرید عمده برخی از وسایل مصرفی (در خدمات زیبایی، نظافت و...) یا وسایل تعویضی (در تعمیر لوازم الکترونیکی) هزینه کمتری نسبت به کاربر نهایی یا متخصص پرداخت کند و با این کار هزینه کلی خدمت را کاهش دهد. بنابراین نیاز به یک سامانه برای زنجیره تامین این وسایل است.
- ۷) بازنگری و بهبود برخی از بخش‌ها: تغییرات ساده می‌تواند موجب رضایت و افزایش و بازگشت کاربران UC شود.
- معرفی referral اپلیکیشن: دکمه share در اپلیکیشن UC لینک دانلود اپ را به یک کاربر دیگر ارسال می‌کند. با توجه به تاثیر بالای معرفی از طریق دوستان در جذب کاربران Early Majority، می‌بایست در بخش share یک پیام دعوت مناسب ارسال شده و کردیتی نیز برای معرفی دوستان در نظر گرفته شود. همچنین امکان معرفی سرویس‌های خاص را فراهم کرد. مثلاً زمانی که کاربری از سرویسی استفاده کرد و بازخورد خوبی ارائه داد، این بازخورد به عنوان پیام به دوست دیگر ارسال شود.
  - بازنگری UX: یکی از علل اصلی نارضایتی کاربران طبق نظرات اعلامی، تجربه کاربری نامناسب اپلیکیشن‌های UC است. از نظر آنان فرایندها، جزییات و توضیحات بسیار گنگ و گمراه‌کننده هستند.
  - رفع مشکلات: در حال حاضر اپلیکیشن UC بسیار کند و دارای مشکل است و کاربران از موارد زیادی مانند عدم ثبت نهایی سفارش، خروج ناگهانی از اپلیکیشن و... گلایه‌مند هستند.
- ۸) توسعه بات واتساپ: در حال حاضر ۳۸٪ از جمعیت ۱/۴ میلیارد نفری هند (حدود ۵۳۰ میلیون نفر) از طریق تلفن همراه هوشمند به اینترنت متصل شده و پیام‌رسان اول ۸۲٪ از این کاربران (۴۳۶ میلیون نفر) واتساپ است و مطمئناً کاربران بیشتری نیز این پیام‌رسان را دارند، اما به عنوان پیام‌رسان غیراصلی از آن استفاده می‌کنند. استفاده از یک بات که با چند کلیک امکان دریافت یک خدمت را ارائه دهد برای بسیاری از کاربران ساده‌تر خواهد بود.

## اولویت‌بندی فیچرها

برای اولویت‌بندی روش‌های مختلفی مانند مدل کانو، وزن‌دهی و غیره وجود دارد که در این بخش از روش نمودار هزینه-سود استفاده شده است. هزینه شامل هزینه توسعه و عملیاتی یک فیچر و سود شامل رضایت مشتری و سود استراتژیک یا درآمدی شرکت است. در نمودار مذکور و با تقسیم‌بندی چهارگانه اولویت‌ها از بیشترین به کمترین: بالاچپ، بالا راست، پایین‌چپ و پایین راست است:



(۷) بازنگری و بهبود برخی از بخش‌ها

(۲) توسعه و بهبود بخش سفارشات

(۳) پروفایل متخصصان

(۱) بهبود پشتیبانی

(۶) تعریف کاربرها و دسترسی‌های جدید

(۸) توسعه بات واتساپ

(۴) آموزش آنلاین

(۵) محتوا

Roadmap حاصل برای این فیچرها به صورت زیر خواهد بود. لازم به ذکر است که هر کدام از موارد مذکور قابل شکستن به چندین استوری و تسک کوچک هستند که جهت سادگی و خلاصگی از انجام این کار خودداری شده است. همچنین تیم‌هایی مانند مارکتینگ و اجرایی در نظر گرفته نشده است. لذا Roadmap حاضر با وضعیت مساله در دنیای واقعی متفاوت خواهد بود.

	سه ماهه اول	سه ماهه دوم	سه ماهه سوم	سه ماهه چهارم
موبایل (کاربر و متخصص)	۷ ۲ تست، مرور، انتشار	۳ ۱ تست، مرور، انتشار	۶ تست، مرور، انتشار	۴ ۵ تست، مرور، انتشار
وب (وب اپ و پنل)	۷ ۲ تست، مرور، انتشار	۳ ۱ تست، مرور، انتشار	۶ ۸ تست، مرور، انتشار	۵ ۴ تست، مرور، انتشار
طراح تجربه و رابط کاربری	۷ ۲ ۳	۶ ۱ ۴	۵	
بک اند	۷ ۲ تست، مرور، انتشار	۳ ۱ تست، مرور، انتشار	۶ ۸ تست، مرور، انتشار	۴ ۵ تست، مرور، انتشار