



## مورد ۱: Uber و Airbnb

۱. شباهت‌ها و تفاوت‌ها در مدل کسب و کار:

- شباهت‌ها:

- Uber و Airbnb هر دو صنایع سنتی را از طریق راه‌حل‌های دیجیتال مختل کردند.
- آن‌ها بر اساس مدل‌های کسب و کار on-demand (مبتنی بر نیاز) و access-over-ownership عمل می‌کنند.
- هر دو پلتفرم از فناوری برای ارتباط یکپارچه کاربران با خدمات (حمل و نقل و اقامت) استفاده می‌کنند.

- تفاوت‌ها:

- خود متکی است، در حالی که Airbnb متکی به افرادی است که محل اقامت خود را در اختیار دیگران قرار می‌دهند.
- مدل Uber به شبکه‌ای از رانندگان با وسایل نقلیه خود متکی است، در حالی که Airbnb متکی به افرادی است که محل اقامت خود را در اختیار دیگران قرار می‌دهند.
- درآمد Uber عمدتاً از هزینه‌های حمل و نقل است، در حالی که Airbnb از طریق رزرو اقامتگاه درآمد کسب می‌کند.

۲. چالش‌های جهانی شدن:

- موانع نظارتی: هر دو با چالش‌های نظارتی در کشورهای مختلف مواجه بودند، زیرا مقررات حاکم بر حمل و نقل و پذیرش مهمان در سطح جهانی متفاوت است.
- تفاوت‌های فرهنگی: انطباق با هنجارهای فرهنگی متنوع و ترجیحات مصرف‌کننده چالش‌هایی را ایجاد کرد.
- محلی سازی: مدیریت واحدهای پولی متفاوت، زبان‌ها و چارچوب‌های قانونی متعدد نیازمند سرمایه‌گذاری و تلاش قابل توجهی است.
- اعتماد و ایمنی: اطمینان از اعتماد و استانداردهای ایمنی در مناطق مختلف برای هر دو بسیار مهم بود.

۳. راهبردهای رشد:

• Uber:

- گسترش به بازارهای جدید: Uber به سرعت خدمات خود را در سطح جهانی گسترش داد و به کشورها و شهرهای متعددی رسید.
- تنوع: Uber روی فناوری‌های جدید (مانند وسایل نقلیه خودران) سرمایه‌گذاری کرد و خدمات خود را گسترش داد (مانند Uber Eats).

• Airbnb:

- گسترش جغرافیایی: Airbnb به شدت حضور خود را در سراسر جهان گسترش داد و اقامتگاه‌هایی را در مکان‌های مختلف ارائه کرد.
- نوآوری محصول: معرفی ویژگی‌ها و تجربیات جدید برای میزبان و مهمان، مانند Airbnb Experiences.

۴. نقش فناوری:

فناوری با ارائه پلتفرم‌های مقیاس‌پذیر برای اتصال کاربران و ارائه دهندگان خدمات، رشد را تسهیل کرد.

• چالش‌ها:

- اتکا به فناوری می‌تواند منجر به اختلال در هنگام بروز مشکلات فنی یا رخداد تهدیدات سایبری شود.
- سازگاری با فناوری‌های جدید مستلزم سرمایه‌گذاری و بروز رسانی مستمر است.

۵. تأثیر کووید-۱۹:

- رکود اولیه: هر دو شرکت به دلیل محدودیت‌های سفر و نگرانی‌های ایمنی با کاهش قابل توجه تقاضا در طول همه‌گیری مواجه شدند.
- سازگاری: Uber با Uber Eats تمرکز خود را به تحویل غذا تغییر داد، در حالی که Airbnb اقامتگاه‌های منزوی را تبلیغ کرد.
- فناوری به عنوان یک توانمندساز: فناوری هر دو شرکت را قادر می‌سازد تا مدل‌های تجاری خود را به سرعت در پاسخ به شرایط در حال تغییر عوض کنند.
- پیامدهای بلندمدت: همه‌گیری نیاز به انعطاف‌پذیری و سازگاری در مدل‌های کسب‌وکار را برجسته کرد و Uber و Airbnb را وادار کرد تا استراتژی‌های خود را برای چالش‌های آینده ارزیابی کنند.

۱. فرودگاه هیترو لندن باید از اکسل به یک پلتفرم هوش تجاری ارتقا یابد، عمدتاً به دلیل محدودیت‌های اکسل در مدیریت حجم زیادی از داده‌ها و ایجاد بینش‌های قابل اجرا و به موقع. با بیش از ۲۱۵۰۰۰ مسافر در روز، فرودگاه به یک سیستم مدیریت متمرکز نیاز داشت که قادر به استخراج، تجزیه و تحلیل و تبدیل حجم عظیمی از داده‌های تولید شده توسط عملیات خود به بینش بصری مفید باشد. صفحات گسترده اکسل برای این کار ناکافی بود، که منجر به ناکارآمدی و ناتوانی در ارائه تجزیه و تحلیل لحظه‌ای یا پیش‌بینی لازم برای مدیریت موثر فرودگاه و جریان مسافر شد.

۲. مزایایی که مسافران فرودگاه هیترو لندن در نتیجه رویکرد جدید به تجزیه و تحلیل داده‌ها تجربه کردند، در درجه اول حول محور بهبود کارایی فرودگاه و تجربه سفر روان‌تر بود. با پیاده سازی گزارش‌ها و داشبوردهای BI، مسافران از کاهش زمان انتظار، مدیریت بهتر فرآیندهای امنیتی و مهاجرتی و برنامه ریزی دقیق‌تر پروازها و کارکنان بهره‌مند شدند. الگوریتم‌های یادگیری ماشین به‌طور دقیق جریان مسافران را پیش‌بینی می‌کردند، و فرودگاه را قادر می‌کردند تا به طور فعال عملیات را مدیریت کند و اختلالات را به حداقل برساند، که در نهایت منجر به تأخیر کمتر و سفر یکپارچه‌تر برای مسافران شد.

۳. یک روش خاص که در آن یادگیری ماشین باعث بهبود عملیات فرودگاه هیترو لندن شد، از طریق پیش‌بینی دقیق جریان مسافر در ۱۵ دقیقه در هر ترمینال بود. با تجزیه و تحلیل داده‌های زمان‌بندی تاریخی و ترکیب یک حلقه بازخورد، مدل‌های یادگیری ماشین توانستند ورود مسافران را با دقت بیشتری پیش‌بینی کنند. این امر به مدیران فرودگاه اجازه می‌دهد تا تعداد کارکنان را برنامه‌ریزی کنند، خطوط امنیتی را در صورت نیاز باز کنند و یا ببندند، و جریان مسافر را در فرودگاه در زمان اوج مصرف متعادل کنند، بنابراین تخصیص منابع را بهینه کرده و کارایی عملیاتی را افزایش می‌دهند.

۴. بزرگترین چالشی که CIO بیرل در استقرار BI و یادگیری ماشین در فرودگاه هیترو لندن با آن مواجه شد، مربوط به فناوری نبود، بلکه حول محور تغییرات فرهنگی و ذهنیت در سازمان بود. علی‌رغم قابلیت‌های تکنولوژیکی سیستم‌های جدید، بیرل متوجه شد که موفقیت متکی بر این است که همه کارکنان، به‌ویژه تیم امنیتی متشکل از ۴۰۰۰ عضو، رویکرد مبتنی بر داده را بپذیرند و به طور مؤثر از آن استفاده کنند. غلبه بر مقاومت در برابر تغییر و حصول اطمینان از پذیرش گسترده ابزارها و روش‌های جدید چالش مهمی است که نیازمند ارتباطات مؤثر، آموزش و پشتیبانی برای توانمندسازی کارکنان برای استفاده کارآمد از تجزیه و تحلیل داده‌ها در نقش‌های خود است.

۱. مشتریان احتمالاً به دلیل تجربه‌ی خرید راحت به استراتژی خرده‌فروشی آمازون (grab & go) واکنش مثبت نشان می‌دهند. حذف خطوط پرداخت، تجربه خرید را ساده می‌کند و باعث صرفه‌جویی در وقت و انرژی برای مصرف‌کنندگان می‌شود. البته، نظر مشتریان نسبت به قیمت و کیفیت، به ترجیحات فردی افراد و البته پیشنهادات رقابتی آمازون در مقایسه با سایر خرده‌فروشان، وابستگی دارد. در این میان بعضی از مصرف‌کنندگان ممکن است در زمان تصمیم‌گیری به قیمت و کیفیت محصول توجه بیشتری داشته باشند و بعضی دیگر ممکن است راحتی را بر سایر عوامل ترجیح دهند.
۲. این داده‌ها می‌توانند به مدیریت زنجیره تامین کمک کنند تا بلافاصله در مورد موجودی و جابه‌جایی محصولات بینش داشته باشند. ردیابی ترجیحات و خریدهای مشتری، به انبارگردانی بهینه‌تر کمک کرده و کارایی کلی زنجیره تامین را بهبود می‌دهد. از طرفی می‌توان از این داده‌ها برای شناسایی روندها و الگوهای رفتار مصرف‌کنندها استفاده کرد و در زمینه‌هایی مانند تدارکات و مجموعه محصولات تصمیم‌گیری بهتری داشت.
۳. با توجه به اینکه برخی از مصرف‌کنندگان ممکن است در مورد جمع‌آوری داده‌های بیومتریک نگران حفظ حریم خصوصی‌شان باشند، با وجود اینکه فناوری تشخیص چهره به طور بالقوه باعث افزایش راحتی مشتریان می‌شود، ممکن است ترجیح فناوری تشخیص چهره بر اسکن کدهای QR در بین مشتریان متفاوت باشد. آمازون باید به این نگرانی‌ها از طریق برقراری ارتباطات شفاف و اقدامات قوی حفظ حریم خصوصی توجه کند تا از پذیرش و اعتماد مشتری به این فناوری اطمینان پیدا کند.
۴. داده‌های مربوط به الگوهای ترافیکی در فروشگاه، می‌توانند برای جانمایی محصولات و بهینه‌سازی چیدمان فروشگاه استفاده شوند و از این طریق تجربه خرید بهتری را برای مشتریان ایجاد کنند. شناسایی مناطق پرتردد و دسته‌بندی محصولات محبوب، باعث می‌شود بتوان برای به حداکثر رساندن دید و دسترسی مشتریان، کالاها، علائم و نمایشگرهای تبلیغاتی را به صورت استراتژیک جانمایی کرد. علاوه بر این، بینش در مورد رفتار و زمان اقامت و مسیرهای جابه‌جایی خریداران، می‌تواند در تعیین سطوح کارکنان و تخصیص خدمات، جهت اطمینان از کمک و پشتیبانی کارآمد به مشتری، مفید باشد.
۵. از راه‌های مختلفی می‌شود از طریق تلفن همراه مشتریان بر روی آنها تاثیر گذاشت:
  - توصیه‌های شخصی: استفاده از تاریخچه ترجیحات و خریدهای مشتری، برای ارائه پیشنهادات یا تبلیغات سفارشی محصولات از طریق برنامه.
  - هدایت در حرکت در فروشگاه: ارائه نقشه‌های تعاملی یا هشدارهای مبتنی بر مکان، برای کمک به مشتریان در پیدا کردن محصولات یا پیشنهادات جذاب در داخل فروشگاه.
  - سفارش‌دهی با تلفن همراه: امکان پیش‌سفارش اقلام از طریق برنامه برای تحویل در محل یا فروشگاه، برای افزایش سادگی فرآیند خرید و راحتی خریداران.
  - برنامه‌های وفاداری: ارائه جوایز یا تخفیف برای خریدارانی که به صورت مکرر که از برنامه آمازون استفاده می‌کنند، به منظور افزایش انگیزه ادامه تعامل و بازدیدهای مکرر.

- جمع‌آوری بازخورد: درخواست بازخورد و توضیحات از مشتریان از طریق برنامه و جمع‌آوری بینش در مورد تجربه خرید و ترجیحات آنها، به منظور استمرار در بهبود و سفارشی‌سازی.

۱. استراتژی eBay برای تغییر موقعیت خود از یک سایت حراج به ارائه دهنده محصولات جدید و B2B می‌تواند تا حدی موفق تلقی شود. راه اندازی "تامین کسب و کار eBay" و تلاش برای جذب مشاغل کوچک و متوسط نشان دهنده تغییر تمرکز است. با این حال، موفقیت این استراتژی در نهایت به درک و پذیرش مصرف کننده و فروشنده بستگی دارد. بدون داده‌های روشن در مورد اینکه این بخش‌ها چگونه پیشنهادات جدید eBay را درک می‌کنند، دشوار است که به طور قطعی بگوییم که آیا استراتژی کاملاً موفق است یا خیر.

۲. eBay از هوش مصنوعی به طرق مختلف برای بهبود تجربه خرید استفاده می‌کند. به عنوان مثال، آنها از بینایی کامپیوتری برای جست و جویهای مبتنی بر تصویر استفاده می‌کنند و مشتریان را قادر می‌سازند تا محصولات را با استفاده از تصاویر به جای متن جستجو کنند. این روش، عملکرد جستجو را افزایش داده و آن را برای کاربران بصری‌تر می‌کند. علاوه بر این، eBay قصد دارد هوش مصنوعی را برای قیمت‌گذاری پویا و شخصی‌سازی پیاده‌سازی کرده و تجربه خرید را بر اساس ترجیحات فردی تنظیم کند. هدف eBay از بکارگیری هوش مصنوعی در این زمینه‌ها این است که خرید را برای کاربران جذاب‌تر، شخصی‌تر و در نهایت لذت‌بخش‌تر کند.

۳. جستجوی وب سایت برای وب سایت های تجارت الکترونیک بزرگ مانند eBay بسیار مهم است زیرا مستقیماً بر تجربه کاربر و نرخ conversion تأثیر می‌گذارد. با کاتالوگ وسیعی از محصولات، عملکرد کارآمدی جستجو برای کاربران ضروری است تا بتوانند محصولات را سریع و با دقت پیدا کنند. ابزارهای جستجوی بهبود یافته، رضایت کاربر را افزایش و احتمال تکمیل خرید را افزایش می‌دهند و آنها را به بازدید مجدد از پلتفرم تشویق می‌کنند. علاوه بر این، قابلیت‌های جستجوی کارآمد به حفظ وفاداری مشتری نیز کمک می‌کند.

۴. کشف محصول به فرآیندی اطلاق می‌شود که مشتریان از طریق آن محصولات را پیدا می‌کنند. این شامل استراتژی‌های مختلف مانند بکارگیری موتورهای جستجو، دسته‌بندی، موتورهای توصیه‌گر و تبلیغات مرتبط با محصول است. کشف محصول از آنجا که بر تعامل مشتری، رضایت و در نهایت نرخ conversion تأثیر می‌گذارد، برای پلتفرم‌های تجارت الکترونیکی بسیار مهم است. مکانیسم‌های کارآمد کشف محصول به کاربران کمک می‌کند تا در کاتالوگ‌های وسیع محصولات حرکت و موارد مورد نیاز خود را کشف کنند و در نهایت دست به تصمیم آگاهانه برای خرید بزنند. با تسهیل فرایند کشف محصول، پلتفرم‌هایی مانند eBay می‌توانند تجربه کاربر را بهبود داده و میزان وفاداری مشتری را افزایش دهند.

۵. علیرغم اینکه eBay یکی از پیشگامان خرده فروشی آنلاین و بازیگر اصلی تجارت الکترونیک است، کارشناسان مالی معتقدند که eBay به دلایل متعدد با مشکل مواجه است. اینها شامل چالش‌هایی در افزایش حجم ناخالص کالا (GMV)، افزایش رقابت از سوی دیگر خرده‌فروشان تجارت الکترونیک

مانند آمازون، کاهش در سطح صنعت در **GMV** و تأثیرات اعمال سراسری مالیات بر فروش اینترنتی است. علاوه بر این، **eBay** ممکن است در سازگاری با پویایی های بازار در حال تغییر، مانند تغییر ترجیحات مصرف کننده و پیشرفت در فناوری، با مشکلاتی مواجه شود. برای مقابله با این چالش ها، **eBay** در حال بررسی استراتژی هایی برای بهبود عملکرد خود در مواردی مانند بهبود عملکرد جستجو، استفاده از هوش مصنوعی و تمرکز بر تمایز محصول است.