

تکلیف دیوار.

اول: افزایش مجموع مدت زمان موسیقی شنیده شده

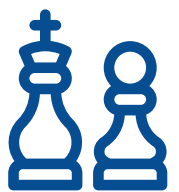
فرض کنید شما مدیر محصول رادیو جوان هستید.

مهم‌ترین متریک موفقیت این محصول، مجموع مدت زمان موسیقی شنیده شده در ماه تعیین شده. فرض کنید که قراره در طول ۳ ماه آینده، تمام تمرکز مجموعه‌ی شما روی افزایش همین متریک باشه. با ذکر دلایل و تحلیل‌های لازم و با در نظر گرفتن محدودیت‌های معقول، برای ۳ ماه آینده، یک برنامه‌ی متمرکز روی توسعه‌ی محصول، طراحی کنید که نتیجه‌ی اون، افزایش حداکثری این متریک باشه. بعد از اون، گام‌های لازم برای اعتبارسنجی و اجرای برنامه‌ی پیشنهادی‌تون رو با جزئیات کامل بنویسید.

سعید سی‌سختی / مدیر محصول

saeid.sisakhti@gmail.com

۱۳۹۹ / آذر



رویکرد حل مسئله

برای رسیدن به پاسخ این تکلیف مراحل روبرو به ترتیب انجام شده است. لطفن توجه کنید که در یک مسئله در دنیای واقعی عمق تحقیق و اجرای هر کدام از این مراحل به کمک استخراج دیتای واقعی و تحقیقات کاربر و روش‌های دیگر بیشتر خواهد بود.

- Problem Statement / Goal / About Product بیان مسئله / هدف / درباره محصول
- Assumptions فرضیات
- Product Properties / Competitive Analysis ویژگی‌های محصول / تحلیل رقبا
- Provisional Personas شخصیت‌های موقت
- User Journey / Pain Points سفر کاربر / نقاط درد و رنج
- Metrics & KPI's سنجه‌ها و شاخص‌های کلیدی عملکرد
- Possible Solutions راه‌حل‌های احتمالی
- Prioritizing اولویت بندی
- Planning برنامه ریزی
- Validating / Metrics to track اعتبارسنجی / دنبال کردن سنجه‌های مهم

هدف تکلیف حاضر

افزایش حداکثری مجموع مدت زمان موسیقی شنیده شده در ماه در بازه ۳ ماه آینده

رادیو جوان (Radio Javan)، یک سامانه پخش موسیقی، رادیو اینترنتی و شبکه ماهواره‌ای فارسی است که از سال ۲۰۰۴ میلادی با مرکزیت آتلانتا و واشینگتن، دی.سی. شروع به کار کرد. این شرکت تمرکز خود را روی موسیقی ایرانی گذاشته است و به پخش آثار هنرمندان در زمینه موسیقی و موزیک ویدیو می‌پردازد.

سایت و اپلیکیشن رادیو جوان منبع تعداد زیادی از موزیک‌های هنرمندان فارسی‌زبان است. رادیو جوان در ایران فیلتر است. شبکه رادیو جوان را نیز می‌توان از طریق ماهواره و شبکه‌های اینترنتی نیز دریافت کرد. شبکه رادیو جوان معروف به RJTV به تولید و پخش برنامه‌های موسیقی و طنز می‌پردازد.

Ideal



کاربران رادیو جوان بیشترین زمان ممکن را در اپلیکیشن صرف کنند. همچنین بیشترین زمان ممکن را صرف شنیدن (موسیقی و...) کنند.

Reality



در حال حاضر به دلیل مشکلات داخلی اپ و زیاد بودن تعداد رقبای مستقیم و غیر مستقیم، افراد حداکثر زمان ممکن را در اپ سپری نمی‌کنند.

Consequences



به دلیل کم بودن مجموع مدت زمان موسیقی شنیده شده، درآمدزایی از طریق مدل درآمدی موجود شامل پخش شدن تبلیغات مطلوب نخواهد بود.

Proposal



برای افزایش مجموع مدت زمان شنیده شده، پس از بررسی نیازهای کاربران و رفع موانع موجود، راهکارهای پیشنهادی ارائه و اعتبارسنجی می‌شوند.

۱۰۰.

فرض شده است که شنیدن موسیقی شامل شنیدن پادکست و تماشای ویدیو موزیک و... (یعنی به طور کل مصرف محتوای صوتی و تصویری) باشد.

۱۰۱.

رادیو جوان علاوه بر نرم افزار پخش محتوای صوتی و تصویری، رویدادهای موسیقی و برنامه تلویزیونی قابل دریافت از ماهواره پخش می کند. فرض شده است که تحقق هدف تعیین شده فقط مختص نرم افزار است.

۱۰۲.

نرم افزار رادیو جوان برای سیستم عامل های Android, iOS, MacOS, Apple TV و Windows موجود است. همچنین رادیو جوان از طریق وبسایت قابل دسترس است. فرض شده است که تحقق هدف تعیین شده فقط در نرم افزارهای موبایل خواسته شده است.

۱۰۳.

پیشنهادهای و راهکارهای احتمالی متناسب با **ویژن** رادیو جوان که خود را بزرگترین منبع سرگرمی ۷/۲۴ فارسی معرفی می کند، طراحی شده اند.

۱۰۴.

با توجه به صورت سوال و بررسی وضعیت واقعی نرم افزار رادیو جوان فرض شده است رادیو جوان در فاز Growth از Lifecycle خود است.

۱۰۵.

با بررسی میزان سهم جمعیت از اینترنت، میزان اشتراک تلفن همراه و تعداد سخنگوی زبان فارسی در کشورها، شاهد یکسان بودن نسبی این معیارها نسبت به هم در جغرافیا خواهیم بود.

۱۰۶.

با توجه به فیلتر بودن رادیو جوان در ایران بررسی دقیق بعضی موارد همچون گستردگی جغرافیایی کاربران یا وضعیت ترافیک وبسایت به دلیل استفاده کاربران ساکن ایران از VPN غیردقیق خواهد بود.

۱۰۷.

پخش کننده های موسیقی بر ایجاد محتوای منحصربه فرد با پادکست هایی که در سال ۲۰۲۰ به شدت برجسته می شوند تمرکز کرده اند.

۱۰۸.

پیشنهادهای ارائه شده بر اساس زمان **۳ ماه** صورت تمرین انتخاب شده و در نتیجه راهکارهایی که اجرای **حداقلی** آنها خارج از این چارچوب زمانی بوده اند حذف شده اند.

۱۰۹.

برای تخمین زمان بندی ها، تاثیرگذاری ها و موارد این چنینی یا از مشورت با نیروهای فنی و مارکتینگ و... یا تجربه شخصی در حوزه تولید، انتشار و مدیریت محصولات فرهنگی استفاده شده است.



مشاهدات، فرضیات و اطلاعات کسب شده در رابطه با رادیو جوان برای حل تمرین.

با نگاه به رقبا می‌توان فضای اقیانوس آبی‌ای را برای محصول متمرکز بر محتوای فارسی مشاهده کرد که شامل دو ویژگی مهم Social و Personalized است. در این برنامه ۳ ماهه سعی شده است قدم‌های ابتدایی برای رسیدن به آن بخش بازار نیز فراهم شود.



در ۶ ماه گذشته، در دسکتاپ و موبایل وب این اعداد حاصل شده است:



| | |
|---------------------|----------|
| Total Visits | ~760K |
| Avg. Visit Duration | 00:17:21 |
| Pages per Visit | 8.9 |
| Bounce Rate | 33.43% |





در راه‌حل‌های پیشنهادی پیش‌رو با توجه به کشف اقیانوس آبی و اهداف و نیازهای پرسوناهای موقت پیشنهادی، تلاش شده تا برای پرسونای سارا بستر تعاملات و ابراز نظر و برای پرسونای علی سیستم ریکامندیشن و عرضه پیشنهادات شخصی‌سازی شده فراهم شده است.



پیش‌بینی هرم جمعیتی ایران در سال ۱۴۰۰ نشان می‌دهد که Gen Y و Gen Z بیشترین سهم از جامعه ایران را به خود اختصاص می‌دهند. پرسوناهای موقت پیشنهادی بر همین اساس انتخاب شده و مشخصات و نیازها از منابعی چون مکنزی و کاساسا استخراج شده است. در نهایت با مطالعه گزارشات مرتبط با اسپاتیفای و اپل موزیک و نظرات در گوگل پلی، فروم‌ها و همچنین مصاحبه با چند کاربر واقعی، همه اطلاعات متناسب با فضای فرهنگی - اجتماعی ایران تحلیل شده است.



علی / مغازه‌دار / ۳۲ سال / مرد

رفتار:

زمانی که از وسایل نقلیه استفاده می‌کند یا در محل کار تنها است موسیقی گوش می‌کند. گوش دادن به صحبت افراد دیگر برایش جذاب است.

اهداف:

- شنیدن موسیقی بدون نیاز به انتخاب دقیق
- شنیدن صحبت‌های دوستانه و غیررسمی
- استفاده از زمان و یاد گرفتن

نیاز:

بتواند موسیقی و پادکست‌هایی با موضوعات مختلف را بشنود و پیشنهادات مختلف بر این اساس به او داده شود.



سارا / دانش‌آموز / ۱۹ سال / زن

رفتار:

زمانی که قدم می‌زند یا در خانه است موسیقی گوش می‌کند. علاقه‌مند است که به موسیقی‌های روز گوش کند و در بین دوستانش به این صفت شناخته شود.

اهداف:

- مطلع بودن از Trends
- شنیدن موسیقی‌های تازه منتشر شده
- تعامل و ابراز نظر در مورد موسیقی و هنرمندان

نیاز:

بتواند موسیقی‌های روز دنیا را با کمترین هزینه بشنود و فضای ابراز نظر و تعامل برقرار باشد.



پس از شناسایی stage ها و Activity های اصلی، با گفتگو با چند تن از کاربران رادیوجوان و بررسی نظرات تعدادی از کاربران در گوگل پلی و اپاستور نمودار احساسات کاربران و همچنین برخی از نقاط درد و رنج آن ها با در نظر گرفتن پرسوناها و انطباق آن ها استخراج شد. همانگونه که مشخص است در بخش های Onboarding، Discovery، Discuss و Subscribe نیاز به بهبود جدی تری احساس می شود. این امر در پیشنهادات پیش رو در نظر گرفته شده است.





هدف: افزایش تعداد session

ASO ✓

●● **A1:** بهیود (On-metadata مناسب) آیکون، اسکرین‌شات‌ها، ویدیو، کلمات کلیدی، کپی‌رایتینگ مناسب با هدف افزایش نصب.

● **A2:** پایش و پاسخ‌دهی به نظرات کاربران با هدف کاهش تاثیر مخرب نظرات منفی برای جذب کاربر جدید.

SEO ✓

● **B1:** افزایش سرعت لود صفحات وب‌سایت، تعداد کلمات در صفحات و... برای افزایش سهم ۱۶٪ کانال موتور جستجو برای ویزیت وب‌سایت.

Market Expansion ✓

● **C1:** اضافه کردن محتوا و بخش‌های اختصاصی برای شنوندگان افغانستان، تاجیکستان و... به دلیل تشابهات زبانی و فرهنگی.

Content ✓

●● **D1:** ایجاد و افزایش محتوای اختصاصی.

●● **D2:** استفاده از ظرفیت سلبریتی‌ها برای داشتن پلی‌لیست‌های مورد علاقه، هیت‌لیست‌های ماهیانه و... ویژه.

●● **D3:** ایجاد تنوع محتوا در دسته‌های موجود مثل اضافه کردن هنرمندان ایرانی یا فارسی زبان کمتر شناخته شده.

● **D4:** اضافه کردن پادکست‌های فارسی پرطرفدار موجود.

Advertisement ✓

●● **E1:** استفاده از تبلیغات در اپ استورها با کلمات کلیدی مناسب.

●● **E2:** استفاده از ظرفیت اینفلوئنسرها در شبکه‌های اجتماعی برای جذب کاربر جدید با توجه به محتوای موجود.

Partnership ✓

●● **F1:** فروش اکانت‌های پرمیوم در قالب bundling. به کمک این روش می‌توان از یوزربیس سرویس‌های دیگر به نفع رادیوجوان استفاده کرد.

User Experience ✓

●● **G1:** افزایش سرعت لود شدن محتوای موبایل و شروع پخش موسیقی.



«مجموع مدت زمان موسیقی شنیده شده در ماه» سنجه تجمعی و lagging است. برای افزایش آن تعداد Sessionها، تعداد trackهای شنیده شده در هر Session و زمان شنیده شدن هر track باید افزایش یابد.



سنجه‌های رفتار کاربر در دسته‌های Acquisition، Engagement، Referral و Retention دسته‌بندی شده‌اند.



راهکارها با تمرکز بر پرسوناهای موقت پیشنهادی و بخشی از نقاط درد و رنج استخراج شده کاربران طراحی شده است.

Content ✓

●● **H1:** تولید و انتشار محتوای پادکست داستانی و سریالی. این مدل محتوا ذاتن برگشت کاربر را به دنبال دارد.

●● **H2:** اجرای برنامه‌های زنده به صورت هفتگی و ماهانه.

●● **H3:** پلی‌لیست‌های ساخته شده توسط ماشین با تاریخ انقضای هفتگی و ماهانه.

● **H4:** محتوای اختصاصی اپلیکیشن موبایل. حدود ۶۰٪ کسانی که از سرچ وارد وب‌سایت شده‌اند رادیو جوان را سرچ کرده‌اند. نصب اپ دسترسی را آسان می‌کند. بعضی ترک‌ها یا آلبوم‌های خاص در وب‌سایت قابلیت پخش ندارند و مختص اپ هستند، برای تشویق کاربر به نصب اپ.

●● **H5:** پیشنهاد ساعت‌هایی که کمترین زمان شنیده شدن موسیقی را دارند برای شنیدن موسیقی بدون تبلیغ.

Social ✓

● **K1:** گروه‌های موسیقی با قابلیت چت.

● **K2:** قابلیت گفتگو در صفحه ترک‌ها و آلبوم‌ها.

●● **K3:** پلی‌لیست اشتراکی با دوستان.

Email & Push notification ✓

● **L1:** اطلاع کاربر از پاسخ‌های دریافتی مستقیم، درج نظر دیگر کاربران در مورد ترک/آلبوم گفتگو شده و گفتگوهای گروه‌های موسیقی.

●● **L2:** پوش‌های اتومات مثل ۵ روز بدون سر زدن به اپ: پادکست رو نصفه گوش کردی، ادامه بده. یا فلان ترک شبیه آخرین ترکی است که گوش دادی و....

Onboarding ✓

●● **M1:** تشویق و راهنمایی کاربر برای اینکه یک آهنگ گوش کند و یک پلی لیست بسازد. با این روش کاربر به سرعت در سرویس ارزش اضافه شده دارد.

Subscribe & Discount ✓

●● **N1:** پرمیوم رایگان: یک ماه اول پرمیوم یوزر رایگان. حداکثر دو ماه رایگان دیگر به ازای اضافه کردن دو کاربر جدید.

●● **N2:** اکانت دو نفره شامل درصد تخفیف همیشگی.



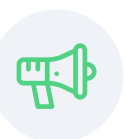
برای تعدادی از راهکارهای پیشنهادی منابع برای اثبات منطق پیشنهاد و مطالعه بیشتر لینک شده‌اند.



چون در استیج Growth از چرخه عمر محصول هستیم، تمرکز راه‌حل‌ها در بخش جذب یوزر جدید و برگشت یوزرهای موجود است. همچنین به دلیل ذات این بیزینس و مدل‌درآمدی آن محتوا نقش پررنگی دارد که پیشنهادات در این بخش نیز ارایه شده است.



به دلیل اینکه استفاده از مزایای قابلیت‌های سوشال نیاز به گذشت زمان دارد و این امر در ۳ ماه خروجی ملموس نخواهد داشت، لذا در این بخش از ارایه پیشنهادات با تاثیرگذاری بلندمدت صرف نظر شده است.



هدف: افزایش متوسط زمان شنیده شدن track

Content

- P1: اضافه کردن کانال‌های صوتی شبه رادیویی.
- P2: اضافه کردن انواع پادکست.
- P3: افزایش محتوای صوتی چند ساعته شامل موسیقی برای تمرکز، سخنرانی و...



هدف: افزایش متوسط تعداد track شنیده شده در session

Content

- R1: پلی‌لیست‌های شخص‌سازی شده بر اساس علایق و رفتار کاربر ساخته شده توسط ماشین
- R2: کم کردن حجم تبلیغات موجود. حجم زیاد تبلیغات باعث آزار(بیش از آستانه تحمل کاربر برای تبدیل به کاربر پرمیوم) کاربران و حتا در مواردی حذف اپلیکیشن شده است.
- R3: پخش کردن تبلیغات شخصی‌سازی شده. در این مدل بر اساس علایق و رفتار کاربر تبلیغ خواننده، آلبوم و پلی‌لیست پخش می‌شود.

Behavioral Design

- S1: نمایش مجموع تعداد ترک‌ها و ساعت‌های گوش داده شده به موسیقی و.... ترغیب کاربران به اشتراک‌گذاری و بالا بردن پارامترها.

Technical Improvement

- T1: ساخت و به‌کارگیری سیستم ریکامندیشن. این قابلیت امکان پرزنت محتوای مناسب کاربران را مطابق سلیقه آن‌ها را ایجاد می‌کند.
- T2: بهبود سرچ انجین به منظور یافتن موارد مشابه با وجود غلط املایی. جستجو در میان lyrics برای یافتن موسیقی و....
- T3: بهبود تجربه اکتشاف محتوا با تقویت بخش دیسکآوری با ایجاد پلی‌لیست‌های متنوع جغرافیایی، شخصی‌سازی شده و....



به دلیل کوتاه بودن ذاتی trackهای موسیقی، پیشنهادات برای افزایش متوسط زمان شنیده شدن ترک‌ها محدود به ایجاد محتوای بلند است. در مرحله بعد با وجود این زیرساخت محتوایی و با استفاده از ریکامندیشن و جستجو و دیسکآوری، تلاش می‌کنیم محتوای صحیحی برای کاربر پروموت کنیم، به این شکل این سنجه در طولانی مدت بهبود بیشتری پیدا می‌کند.



با توجه به اینکه در ۳ ماه نمی‌توان بعضی موارد تکنیکال شبیه ریکامندیشن سرویس را به شکل بهینه ساخت. پیشنهاد می‌شود در این موارد با استفاده از یک سرویس اوپن سورس یا استفاده از مدل‌های تجاری موجود کار آغاز شود.



برای جلوگیری از درهم تنیدگی اطلاعات، تنها کد هر راه حل پیشنهادی آورده شده است. مثلاً: K2 به جای «قابلیت گفتگو در صفحه ترک ها و آلبوم ها».

برای افزایش سادگی محاسبات به دلیل نداشتن اطلاعات واقعی از تعداد کاربران موبایل در ۳ ماه، برای Reach سقف ۱۰۰ در نظر گرفته شده است.

پارامتر Impact شامل 3, 2, 1, 0.5 و 0.25 است.

پارامتر Confidence شامل 50, 80 و 100 است.

برای محاسبه Effort از مشورت با افراد متخصص (فول استک دولوپر، کانتنت منیجر و...) استفاده شده است.

نکته مهم آن است که این اعداد همگی فرضی بوده و تلاش شده نسبت صحیح بین موارد رعایت شده باشد تا در خروجی تاثیر این فرضیات کم رنگ تر شود.

بعضی موارد مثل H2 و P1 در ذات شبیه هم هستند و زیرساخت های فنی مشابه دارند. در نتیجه در صورت اجرای یکی از آنها، اجرای دومی سریع تر خواهد بود.

مورد L1 تنها در صورتی قابل اجرا و با معنا است که مورد K2 انجام شده باشد. در نتیجه فعالیت ها از مورد L2 آغاز خواهند شد.

| PS | Reach | Impact | Confidence | Effort | مارکتینگ پروداکت کانتنت دیزاین موبایل فرانت اند بک اند | | | | | | | RICE |
|----|-------|--------|------------|--------|--|----|----|----|----|----|----|------|
| L1 | 100 | 3 | 100 | 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 6 | 6 | 4688 |
| L2 | 100 | 3 | 100 | 40 | 14 | 4 | 4 | 4 | 2 | 6 | 6 | 3750 |
| R2 | 80 | 1 | 80 | 14 | 2 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | 6 | 2286 |
| T2 | 80 | 2 | 80 | 30 | 14 | 4 | 4 | 0 | 0 | 4 | 4 | 2133 |
| T3 | 80 | 2 | 80 | 30 | 14 | 4 | 4 | 0 | 0 | 4 | 4 | 2133 |
| M1 | 100 | 2 | 80 | 26 | 6 | 4 | 4 | 4 | 2 | 6 | 0 | 3077 |
| T1 | 100 | 2 | 100 | 66 | 24 | 4 | 4 | 4 | 8 | 10 | 12 | 1515 |
| K1 | 60 | 3 | 100 | 64 | 20 | 10 | 10 | 8 | 2 | 8 | 6 | 1406 |
| N1 | 60 | 2 | 100 | 46 | 8 | 6 | 6 | 4 | 4 | 6 | 12 | 1304 |
| G1 | 70 | 0.5 | 80 | 12 | 4 | 0 | 6 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1167 |
| H3 | 60 | 2 | 100 | 52 | 20 | 4 | 4 | 4 | 2 | 8 | 10 | 1154 |
| R1 | 60 | 2 | 100 | 52 | 20 | 4 | 4 | 4 | 2 | 8 | 10 | 1154 |
| H5 | 70 | 1 | 80 | 28 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 6 | 1000 |
| B1 | 30 | 2 | 100 | 32 | 6 | 6 | 0 | 4 | 10 | 6 | 0 | 938 |
| K2 | 70 | 2 | 80 | 62 | 20 | 10 | 10 | 6 | 2 | 8 | 6 | 903 |
| R3 | 100 | 1 | 50 | 32 | 16 | 0 | 0 | 0 | 4 | 6 | 6 | 781 |
| D4 | 30 | 1 | 80 | 18 | 4 | 0 | 0 | 0 | 6 | 2 | 6 | 667 |
| P2 | 30 | 1 | 80 | 18 | 4 | 0 | 0 | 0 | 6 | 2 | 6 | 667 |
| P3 | 30 | 1 | 80 | 18 | 4 | 0 | 0 | 0 | 6 | 2 | 6 | 667 |
| D2 | 40 | 2 | 80 | 54 | 8 | 6 | 6 | 4 | 10 | 4 | 16 | 593 |
| N2 | 40 | 2 | 80 | 54 | 12 | 6 | 6 | 6 | 4 | 8 | 12 | 593 |
| H4 | 20 | 2 | 80 | 30 | 8 | 4 | 4 | 2 | 2 | 6 | 4 | 533 |
| A1 | 20 | 1 | 80 | 16 | 0 | 0 | 0 | 8 | 4 | 2 | 2 | 500 |
| D1 | 40 | 2 | 80 | 58 | 4 | 2 | 2 | 2 | 20 | 4 | 24 | 552 |
| H1 | 40 | 2 | 80 | 58 | 4 | 2 | 2 | 2 | 20 | 4 | 24 | 552 |
| E2 | 20 | 1 | 80 | 18 | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 | 0 | 10 | 444 |
| H2 | 45 | 2 | 50 | 64 | 20 | 6 | 10 | 6 | 4 | 8 | 10 | 352 |
| P1 | 45 | 2 | 50 | 64 | 20 | 6 | 10 | 6 | 4 | 8 | 10 | 352 |
| E1 | 15 | 0.5 | 80 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 6 | 300 |
| C1 | 50 | 2 | 50 | 84 | 12 | 6 | 6 | 10 | 20 | 10 | 20 | 298 |
| F1 | 35 | 1 | 100 | 68 | 20 | 8 | 8 | 6 | 2 | 8 | 16 | 257 |
| S1 | 60 | 0.5 | 50 | 56 | 12 | 6 | 6 | 8 | 6 | 8 | 10 | 134 |
| K3 | 25 | 1 | 50 | 54 | 16 | 8 | 8 | 6 | 2 | 8 | 6 | 116 |
| D3 | 10 | 0.25 | 50 | 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 8 | 45 |
| A2 | 5 | 0.25 | 50 | 40 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 0 | 30 | 8 |



به دلیل غیرواقعی بودن اطلاعات شرکت رادیو جوان در لینکدین، تیم حاضر تصور شده است:

- تیم پروداکت: ۲ نفر
- تیم دیزاین: ۲ نفر
- تیم بک‌اند: ۴ نفر
- تیم فرانت: ۲ نفر
- تیم موبایل: ۲ نفر
- تیم محتوا: ۱ نفر
- تیم مارکتینگ: ۲ نفر

در این برنامه‌ریزی برای جلوگیری از پیچیدگی هر هفته کاری هفت روز و هر روز کاری ۶ ساعت مفید در نظر گرفته شده است. همچنین برای جلسات زمانی در نظر گرفته نشده است.





تمام پیشنهادات تنها راه‌حل‌های احتمالی هستند. برای تصمیم‌گیری در مورد اجرای آن‌ها با استفاده از راهکارهای بخش کشف واقعیات تلاش می‌شود که اعتبارسنجی حداکثری قبل از شروع پیاده‌سازی انجام شود. پس از تصمیم‌گیری برای اجرا به کمک آزمون‌ها و آزمایشات مختلف از نحوه (از دید کاربر) پیاده‌سازی، نیازهای واقعی کاربران و... با کمک فیدبک‌ها و تحلیل رفتار کاربران مطلع می‌شویم. در این بخش اهداف آزمایشات تعیین می‌شوند و تعریف موفقیت و شکست آزمون‌ها و آزمایشات مشخص می‌شوند. در آخر پس از اجرای حداقلی فیچرهای تایید شده یا باقی‌مانده با توجه به حجم موارد مشابه و میزان تاثیرگذاری آن‌ها با پایش هفتگی و ماهانه سنجه‌های کلیدی عملکرد از سلامت سرویس موجود و وضعیت تغییرات مطلع می‌شویم.

کشف واقعیات:

- استفاده از داده‌های موجود دیتابیس و لاگ‌ها، و تحلیل آن‌ها
- مصاحبه با کاربران فعلی با رعایت اصول مصاحبه بی‌طرف
- نظرسنجی از کاربران به صورت درون برنامه، ایمیل و...
- مطالعه گزارشات و تحقیقات منتشر شده
- تحلیل رقبا برای یافتن تجربه‌های مثبت و منفی مشابه

آزمون‌ها و آزمایشات:

- آزمون کاربرپذیری برای به‌دست‌آوردن بینش در عمل از کاربر
- آزمون اسموک برای فهم تعدد واقعی درخواست کاربران
- آزمون داگ‌فود برای گرفتن فیدبک‌های اولیه و رفع باگ‌ها
- اجرای برنامه پذیرنده‌ی اولیه برای بخش مشخصی از کاربران
- تست A/B برای دریافت میزان تاثیرگذاری بهبودها
- اجرای تست افزایش درصدی بار سرویس برای کنترل وضعیت

سنجه‌های کلیدی عملکرد:

- Total Sessions
- # Tracks / Session
- Average Listening Time / Track
- WAU / MAU
- Subscribed User / MAU
- ARPU / ad-supported MAU
- Playlist Engagement
- Messaging Engagement

تکلیف دیوار.

دوم: تصمیم‌گیری برای سرمایه‌گذاری روی رایچت

فرض کنید که قراره روی استارت‌آپ رایچت سرمایه‌گذاری کنید.

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

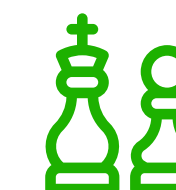
سعید سی‌سختی / مدیر محصول

saeid.sisakhti@gmail.com

آذر / ۱۳۹۹



| | | |
|--------------------------|---|------------------------------|
| وضعیت موجود | ● | Current State |
| تیم | ● | Team |
| محصول | ● | Product |
| خطرها / تحلیل رقبا | ● | Risks / Competitive Analysis |
| اندازه بازار / سهم بازار | ● | Market Size / Market Share |
| کشش (رشد) | ● | Traction (Growth) |
| مالی | ● | Financial |



رویکرد حل مسئله

برای تصمیم‌گیری در مورد سرمایه‌گذاری بسته به نوع سرمایه‌گذار (VC، Angel، CVC و...) و... فریمورک تصمیم‌گیری متفاوت خواهد بود. با توجه به هدف این تکلیف در حل این مسئله از فریمورک PERSISTENT و 5Ts الهام گرفته شده است.

۰۱.

رایچت ۴ هم‌بنیان‌گذار دارد که با بررسی هسته تیم بنیان‌گذار (آقایان صادقی و محمودزاده) در لینکدین، مطالعه مصاحبه‌ها و پایش شبکه‌های اجتماعی، می‌توان دریافت که حدود ۱۱ سال است که این تیم در کنار یکدیگر فعالیت می‌کنند. به نظر می‌رسد تیم به صورت ریموت کار می‌کنند. طبق گفته ایشان تیم حدود ۲۰ نفر است.

۰۲.

برنامه توسعه رایچت این صورت است که در حال حاضر در حال دولوپ ورژن جدیدی هستند که گفته شده امکانات بیشتری از نسخه قبلی دارد. به عنوان پارتنرشپ در بازارچه ابری ابرآروان و به عنوان یکی از اینتگریشن‌های سرویس لندین فعالیت می‌کند. همچنین قرار است پلتفرم چند زبانه‌ای برای بازارهای ترکیه، عمان، فنلاند و چند کشور دیگر ارائه شود.

۰۳.

رایگان: ماهانه ۱۰۰ شارژ مکالمه رایگان حرفه‌ای (۴۹ هزار تومان ماهانه):
به ازای هر ماه ۵۰۰ شارژ مکالمه اولیه تجاری (۱۴۹ هزار تومان ماهانه):
مکالمه جدید نامحدود

۰۴.

۲۸/۵/۲۰۱۸: در حدود یک سال فعالیت ۳،۴۰۰ کسب‌وکار را جذب کرده است.
۲۸/۲/۲۰۲۰: حدود ۴،۳۰۰ کسب‌وکار از سرویس رایچت استفاده می‌کنند.

به گفته ایشان بیش از ۶۰٪ بازار رقیب‌های خارجی در ایران و همچنین نزدیک به ۹۰٪ بازار سرویس‌های ایرانی را در حوزه چت در دست گرفته‌اند.

۲۰/۷/۲۰۲۰: تعداد کل سایت‌هایی که این پلتفرم را نصب کرده‌اند به بیش از ۱۶،۰۰۰ سایت رسیده است. ۸،۳۵۲ سایت به طور فعال از رایچت استفاده می‌کنند. بیش از ۲،۰۰۰ سایت جدید به تازگی رایچت را فعال کرده‌اند. بیش از ۵۰،۰۰۰ اپراتور فعال از رایچت استفاده می‌کنند. تعداد مکالمه‌های بیزینسی انجام شده در رایچت برابر با ۷،۳۰۹،۱۴۲ است. تعداد کل چت‌های صورت گرفته به عدد ۴۷،۲۶۹،۵۸۹ رسیده است.

۰۵.

تاسیس در ۲۰۱۷ بوده و تا کنون سرمایه‌ای برای توسعه رایچت جذب نشده و تیم رایچت تا امروز کار را به صورت بوت‌استرپ جلو برده است و از سرمایه شخصی هم‌بنیان‌گذاران و درآمد مشتریان هزینه‌های خود را تامین می‌کند.



مشاهدات و اطلاعات کسب شده در رابطه با رایچت برای حل تمرین.



رقبای داخلی: گفتینو - ایمبر - ریتین - ساپوچت - باکس چت
رقبای خارجی: کریسپ، زندسک(زوپییم)، تیدو و...

تنها رقبای قابل توجه گفتینو و کریسپ هستند. گفتینو در ۶ ماه گذشته رشد ۶۰٪ در visit را تجربه کرده است. این عدد برای رایچت با وجود رشد مشتریان تنها ۶٪ است. کریسپ با وجود فیلترینگ همچنان ترافیک بسیار بالایی از ایران دارد و رقیب مستقیم شناخته می‌شود.

رقبای داخلی دیگر یا کاملن تازه وارد هستند، یا فعالیتشان بسیار کند است.

برای آنالیز رقبا و شناسایی ریسک‌ها از Michael Porter's Five Forces استفاده شد:

با توجه به اینکه موانع ورود به این بازار کم است، تهدید تازه‌واردها همیشه وجود دارد:

- سرمایه مورد نیاز برای ورود به بازار کم است(رایچت با ۱۰ میلیون تومان آغاز به کار کرده و همچنان بوت‌استرپ پیش می‌رود).
- دسترسی به مشتریان(وبسایت‌ها) و مذاکره با آن‌ها آسان است.
- ایجاد تمایز در این بخش سخت است. توسعه تکنولوژی‌های هوش مصنوعی برای پاسخ‌دهی اتوماتیک با توجه به وجود پروژه‌های اوپن‌سورس مناسبی که وجود دارد دور از دسترس نیست.
- برندسازی به شکلی انجام نشده که ورود دیگر بازیگران شامل هزینه‌های سنگین مارکتینگ برای آن‌ها باشد.
- این امر در میان مدت باعث می‌شود حاشیه سود کم شود(به دلیل اقدامات رقابتی).

قدرت چانه‌زدنی مشتریان بالا است:

- هزینه تغییر این مدل سرویس زیاد نیست. تاریخچه چت‌ها قابلیت پشتیبان‌گیری دارند و به راحتی می‌توان سرویس‌دهنده را تغییر داد.
- سرویس‌های مختلف تمایز فنی یا محصولی چشم‌گیری با یکدیگر ندارند.
- در صورت تمایل، مشتریان می‌توانند(به دلیل شباهت فرآیندهای توسعه) نمونه این محصول را برای خود توسعه دهند.

رقابت میان فعالان فعلی صنعت بالا است:

- رقبا از نظر سرمایه(حتا بهتر)، تکنولوژی، کیفیت محصول، قیمت و... همگی در یک سطح هستند.
- تعداد رقبای داخلی نسبتن کم و رقبای خارجی زیاد است.
- هزینه‌های تولید و نگهداری تقریبین ثابت است.

محصولات جایگزین:

- شرکت‌های کوچک می‌توانند از سرویس‌هایی چون تلگرام و واتس‌اپ استفاده کنند.
- شرکت‌های بزرگ می‌توانند از ایمیل، تیکتینگ و تکنولوژی‌های داخلی استفاده کنند.

| Company | SimilarWeb Iran Rank | Country Alexa Rank | Total Visit / 6 Months | Websites(Customers) |
|---------|----------------------|--------------------|------------------------|---------------------|
| Raychat | 2,275 | 205 | 167.08K(^5.58%) | 16,000+ |
| Goftino | 2,185 | 314 | 215.37K(^60.39%) | 5,000+ |
| Crisp | 1,543 | 188 | 1.31M(^1.03%) | 200,000+ |



یکی از روش‌هایی که برای محاسبه Market Size استفاده می‌شود استفاده از یک رفرنس اقتصادی(اینجا USA) و تناسب GDP است.

مارکت سائز Live chat در دنیا در سال ۲۰۲۰ تخمینی حدود ۵۹۱ میلیون دلار آمریکا دارد. با استفاده از سهم ۱۵٪ ای آمریکا از اقتصاد دنیا در سال ۲۰۲۰ سهم دلاری آن از اقتصاد Live chat محاسبه شده است.

| Name | 2020 | 2021 |
|-------------------------------|-------------|-------------|
| Inflation | 10% | 10% |
| US GDP | 21427.7 | 21500 |
| IR GDP | 445.35 | 415 |
| IR/US GDP | 2.078% | 1.930% |
| US GDP Per capita | 55809 | 67990.42 |
| IR GDP Per capita | 6948.7 | 6750 |
| The difference in lifestyle | 12.451% | 9.928% |
| US GDP Per capita Growth Rate | -12.54% | 21.83% |
| IR GDP Per capita Growth Rate | 36.14% | -2.86% |
| US Live Chat MARKET B\$ | 0.086027509 | 0.104804718 |
| Iran Live Chat MARKET B\$ | 0.000222619 | 0.000200838 |



وبسایت‌های فعال در رایچت در سال ۲۰۲۰، ۸،۳۵۲ هستند.

تصور شده است که ۱۳٪ آن‌ها مشتری پلن حرفه‌ای و ۲٪ آن‌ها مشتری پلن تجاری هستند.

یعنی ۶۰۶،۹۳۹،۸۴۰ تومان درآمد از پلن حرفه‌ای و ۲۸۳،۸۰۰،۹۶۰ تومان درآمد از پلن تجاری در سال.

تصور شده است که ۳۰٪ وبسایت‌های عضو پلن حرفه‌ای هر کدام به طور متوسط در سال ۲۰۰ چت اضافه به مبلغ ۹۹ تومان خریداری کنند. یعنی ۶،۴۴۹،۴۱۴ تومان درآمد اضافه در سال. پس در مجموع درآمد رایچت از پلن حرفه‌ای در مجموع ۶۱۳،۳۸۹،۲۵۴ تومان است.

درآمد رایچت در سال ۲۰۲۰ مجموع درآمد آن از پلن‌های تجاری و حرفه‌ای است، یعنی ۸۹۷،۱۹۰،۲۱۴ تومان.

در نیمه سال ۲۰۱۸ تعداد وبسایت‌های عضو ۳،۴۰۰، در ابتدای سال ۲۰۲۰ تعداد وبسایت‌های عضو ۴،۳۰۰ و در میانه سال ۲۰۲۰ تعداد وبسایت‌های عضو ۱۶،۰۰۰ گزارش شده است.

یعنی رشد ۳۷٪ی به نسبت ۲۰۱۸ و ۲۷۰٪ی به نسبت ابتدای سال ۲۰۲۰ گزارش شده است. این رشد در تعداد وبسایت‌های عضو رایچت اتفاق افتاده. برای تصمیم‌گیری صحیح نیاز است که تاثیر این رشد در پرداخت پلن‌های تجاری و درآمد نیز بررسی شود (نمودار ارائه شده امکان استخراج اطلاعات موثق را به دلیل صحیح نبودن اعداد محور افقی و عدم وجود اعداد در محور عمودی نمی‌دهد).

برای پیش‌بینی درآمد در سال بعد نیاز به داشتن نرخ رشد است. با توجه به اینکه احتمالن بخش قابل توجهی از رشد امسال مدیون کوید ۱۹ است و این رشد قطعاً در ادامه با همین نرخ ادامه نخواهد کرد. همچنین با بررسی رشد و مقدار ترافیک سایت‌های رقیب مثل گفتینو می‌توان این رشد را با شیب بسیار بیشتر مشاهده کرد و احتمال داد که سهم بیشتری از تصاحب بازار در آینده از آن ایشان خواهد بود. به همین دلیل تصور شده است رشد فعلی که حدود ۲۷۰٪ بوده است برای سال بعد عددی حدود ۱۲۰٪ باشد. در نتیجه پیش‌بینی می‌شود در سال بعد درآمد حدود ۱،۹۷۳،۸۱۸،۴۷۲ تومان باشد.



Average Order Value:

1. Free -> 85%
2. Commercial -> 13%
3. Enterprise -> 2%

$$AOV = (85\% * 0) + (13\% * 49T) + (2\% * 149T) = 9.35$$

$$\text{Frequency} = 12$$

$$GM = 35-45 \%$$

$$\text{Customer Lifespan} = (1/\text{churn Rate})$$

$$\text{Churn Rate} = (14084 - 8352 / (14084)) = 0,406 \rightarrow 41\% \text{ churn} / 4 \text{ Years} \rightarrow 10.25 / 12 \rightarrow 0.85$$

$$LTV = AOV * F * GM * CLS = 9.35 * 12 * 0.4 * (1/0.85) = 56.1T$$

- Average Order Value: فرض شده است ۸۵٪ کاربران از پلن مجانی، ۱۳٪ از پلن حرفه‌ای و ۲٪ از پلن تجاری استفاده می‌کنند. با این حساب میانگین سفارش کاربران ۹،۳۵ تومان است.
- Churn Rate: حدود ۲،۰۰۰ اکانت جدید وجود دارد. از مجموع ۱۶،۰۴۸ کم می‌شود چون اطلاعی از میزان ریزش آن‌ها نداریم. اکانت‌های فعال ۸،۳۲۵ هستند. یعنی در کل ۴ سال فعالیت رایچت ۴۱٪ کاربران ریزش داشته‌اند. یعنی در سال ۱۰،۲۵ و در ماه ۰.۸۵٪ ریزش. به صورت کلی محاسبه Average churn Rate به دلیل تجمعی بودن آن توصیه نمی‌شود. اما به دلیل داشتن اطلاعات بسیار کم از رایچت از این روش استفاده شد.
- Life Time Value: میانگین سفارش کاربران * فرکانس خرید (میانگین) * GM (این عدد در سرویس‌های SaaS باید حدود ۳۵ - ۴۵ درصد باشد).
فرکانس در طول ۴ سال در نظر گرفته شده چون LTV محدود به سال نمی‌شود.
توصیه می‌شود نسبت CAC به LTV باید حداقل ۱ به ۳ باشد. یعنی در این بیزینس باید با ۱۶-۱۷ هزار تومان بشود کاربر (B2B) را جذب کرد که عدد معقولی به نظر نمی‌رسد.

سرمایه‌گذاری روی رایچت توصیه نمی‌شود، زیرا:



- به دلیل سائز مارکت کوچک فعلی که به سادگی قابل افزایش نیست. به دلیل تحریم‌های موجود نه امکان تبادل مالی وجود دارد، نه بسیاری از وبسایت‌های خارجی حاضر هستند با رایچت به شکل قانونی کار کنند. در نتیجه مارکت جهانی در دسترس نخواهد بود.
- به دلیل وجود بازار رقابتی شدید که قبل‌تر تحلیل شد که موانع ورود کم هستند و قدرت چانه‌زنی مشتریان و رقابت بین رقبا بالا است.
- به دلیل عدم تناسب مناسب بین CAC و LTV که بررسی شد.
- به دلیل رشد مقطعی و عدم امکان نگه داشتن این رشد با توجه به شرایط بیرونی این کسب و کار که توضیح داده شد.