

## مقدمه

بر اساس تجارب مدیران محصول و نیز کتابهایی که در این زمینه توسط متخصصین و افراد باتجربه این حوزه نوشته شده است مدیر محصول در میان مدیران هم رده خود شاید تنها مدیری باشد که مستقیماً همانند تیم مارکتینگ، فنی، یا فروش زیرمجموعه نداشته باشد<sup>1</sup> مگر مدیر محصول رده بالا که برخی منابع او را Group Product Manager<sup>2</sup> مینامند. زیرا مدیر محصول با همه بخشهای سازمان اعم از مارکتینگ، فنی، فروش، و UX در ارتباط است و کار او ایجاد ارتباط و تسهیل جریان کاری بین آنهاست بدون اینکه مستقیماً هد یا سرپرست آن مجموعه به حساب بیاید. بر همین اساس باید شنونده خیلی خوبی بوده و بتواند بخوبی نکات، سوالات، یا دغدغههای هر واحد را به واحدهای دیگر منتقل کند<sup>3</sup>. به همین خاطر برخی منابع از آنها به عنوان Mini CEO و یا CEO without Authority نام میبرند.

لذا در ارتباط مستمر بودن با بخشهای مختلف سازمان، همفکری با آنها، شنونده خوب بودن و ارتباط کاری خوب و در عین حال گرم داشتن با همه به عنوان یک روح در کل توضیحات تسک وجود خواهد داشت لذا از تکرار آن خودداری میکنیم و به صورت پیش فرض در میان همه مواردی که عنوان خواهد شد وجود خواهد داشت.

همچنین مورد بعدی که بسیار حائز اهمیت است داده محور بودن کار مدیر محصول و دید و ارتباط خوب برقرار کردن با داده و استخراج اطلاعات مختلف بر اساس داده است. این مورد نیز به صورت پیش فرض و به عنوان روح در کل متن وجود خواهد داشت و از اشاره مکرر به آن خودداری خواهد شد. به عنوان مثال اگر گفته شود برای فلان مشکل یا دغدغه این موارد باید انجام شود یا یکی از آنها، منظور این است که باید تحلیل بر اساس دیتا و کنکاش در میان داده‌ها باشد.

---

<sup>1</sup> Product Management in Practice. A Real-World Guide to the Key Connective Role of the 21st Century - Matt Lemay

<sup>2</sup> Good Group Product Manager □ Dead Group Product Manager - Ben Horowitz, David Weiden

<sup>3</sup> Good Product Manager, Bad Product Manager - Ben Horowitz, David Weiden

رصد و پایش رقبا نیز موردیست که به منظور جلوگیری از تکرار مکررات در این قسمت بدان اشاره میشود. زیرا هر راهکاری برای بهبود یا رفع یک مشکل به نوعی به رقبا نیز میتواند ربط داشته باشد. لذا اگر کمتر از رقبا اسم برده شد بدین دلیل است که در این قسمت آن را یکی از پیشفرضهای ارائه راهکار قلمداد کرده ایم. مثلا اگر میگوییم باید نتایج جستجوی گوگل را بهبود داد طبیعتا نتایج جستجوی رقبا را نیز رصد میکنیم که ببینیم در چه جاهایی آنها بهتر عمل کرده و در چه جاهایی خلا دارند تا بتوانیم هم بهبود ایجاد کنیم و هم خلاها را پر کنیم. اما به منظور جلوگیری از تکرار مکررات از اشاره‌های پی در پی به رقبا خودداری میکنیم.

نهایتا اینکه به دلیل نبود داده های کافی، در زمینه کار آپارات و نیز نبود زمان کافی برای به دست آوردن داده‌های مختلف، در توضیحات پیش رو چندان به صورت عددی برنامه ارائه نشده است و بیشتر به صورت کیفی این کار صورت گرفته است. اما هر جا که نیاز بوده اعداد به صورت فرضی لحاظ شده‌اند.

## ساختار توضیحات پیش رو

مدل کسب و کارهای پلتفرمی در میان انبوه مدل‌های مختلف کسب و کار – 55 مدل شناخته شده<sup>4</sup> – به مدل مرغ و تخم مرغ<sup>5</sup> معروف است. لذا اگر توجه و کار کردن با یک طرف پلتفرم یا Marketplace با طرف دیگر در تعادل و هماهنگی نباشد کارکرد درست مجموعه از دست خواهد رفت.

بنابراین اشاره به هر دو طرف پلتفرم به صورت جداگانه به معنی مجزا دانستن آنها از یکدیگر نیست و صرفا به خاطر ساده شدن ساختار متن و کاهش تودرتو شدن حالات مختلف، این تفکیک صورت میگیرد.

---

<sup>4</sup> The Business Model Navigator. 55 Models That Will Revolutionise Your Business - Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger, Michaela Csik

<sup>5</sup> Lean Analytics - Alistair Croll, Benjamin Yoskovitz

لذا هر برنامه یا تغییری که برای یک طرف پلتفرم اعمال شود باید حاوی برنامه‌ای متناسب برای طرف دیگر باشد تا هماهنگی و تعادل گفته شده حفظ گردد.

نهایتاً اینکه در طول متن بینندگان ویدئوها را کاربر یا یوزر مینامیم و اشتراک‌گذاران و تولیدکنندگان محتوا را نیز تولیدکننده خطاب قرار میدهیم.

نکته : کارها و برنامه‌هایی که در ادامه عنوان خواهد شد در جهت رسیدن به رشد مناسب تعریف شده در بازه مورد نظر است. اما در کنار آنها راهکارهایی هم ارائه شده که بلندمدت‌تر به نظر میرسند اما شروع اجرای آنها قطعاً نتایج خوبی در آینده به ارمغان خواهد آورد، لذا ذکر آنها نیز در این نوشتار خالی از لطف نیست.

### یوزر یا کاربر

انجام برنامه برای جذب بیشتر کاربر یا جذب کاربران جدید باید بر اساس بخش بندی یا Segmentation آنها باشد.<sup>6</sup> زیرا نیازها و علایق همه کاربران یکسان نیست.

برای بخش بندی کاربران میتوان از هر فاکتوری اعم از سن، جنسیت، شهر و استان، میزان تحصیلات، و غیره استفاده کرد اما در نهایت باید به سطح نیاز آنها رسید. در واقع ابتدا تا حد ممکن بر اساس خصوصیات دموگرافیک یا هر خصوصیت دیگری که برای کسب و کار مهم است به ایجاد زیربخشها یا Subsegmentها میپردازیم (برای بیزنسی که آپارات در آن قرار دارد جغرافیا و سطح تحصیلات در کنار سن میتواند اهمیت داشته باشد). سپس آنها را بر اساس سطح نیاز بخش بندی میکنیم.<sup>7</sup>

مثلاً پس از تقسیم بندی کاربران بر اساس استان و سپس تقسیم بندی مجدد بر اساس جنسیت باید رفتار کاربران بر اساس نیاز آنالیز گردد. برای سائیتی مانند یوتیوب باید به تقسیم بندی‌هایی از قبیل کاربرانی که گاه‌گذاری برای یک موضوع خاص که در آن لحظه دارند سرچ میکنند، و کاربرانی که همواره تعداد خاصی از فیلدها را جستجو میکنند برسیم. همین نحوه تقسیم بندی هم باز بر اساس استراتژی سازمان و محدوده بازار هدف

<sup>6</sup> Marketing Plans. How to Prepare Them How to Profit from Them - Malcolm McDonald, Hugh Wilson

<sup>7</sup> Market Segmentation. How to Do It and How to Profit from It - Malcolm McDonald, Ian Dunbar

آن میتواند در نهایت متفاوت باشد. مثلا در ایران چون هزینه اینترنت به نسبت متوسط درآمد خانوارها بالاست باید طول و کیفیت ویدئو را در نحوه رفتار کاربر با محتوایی که میبینند در نظر گرفت – چون در سایتهایی مانند آپارات مدت زمان دیدن مهم است و نه تعداد دیدن. یا به علت حساسیت به قیمت در ایرانیها، بخصوص در کالاهای خدماتی، احتمالا باید میزان حساسیت قیمتی در جاهای مختلف ایران را در نظر گرفت (در بررسی داده های مربوط به حجم دیدن ویدئو در آپارات استان اصفهان به نسبت جمعیت، حجم تماشای کمی داشت که پس از تفاهم با اپراتورها این اختلاف تا حد زیادی برطرف شد.) در کنار بخش بندی بازار باید به اولین بازدید کننده بودن یا نبودن کاربر توجه کرد. اولین بازخورد پس از اولین بازدید اگر بد باشد قطعاً میتواند احتمال بازگشت مجدد را کم کند یا حداقل تعداد دفعات بعدی را پایین بیاورد.

همچنین در کنار این دو مورد باید به منابع در دسترس نیز توجه کرد. زیرا در بیزنسهای پلتفرمی مثلا اگر وبسایت کشش ترافیک بالاتر از یک حدی را نداشته باشد اثر معکوس بر رشد خواهد داشت. همین مورد چند بار بین دیجی کالا و بامیلو اتفاق افتاد. به عنوان مثال در برخی کمپینهایی که بامیلو اجرا میکرد ترافیک دیجی کالا هم با داون شدن بامیلو افزایش می یافت که با رصد داده های حاصل از کاربرانی که بدین شکل، بخصوص برای اولین بار، به دیجی کالا آمده بودند بسیاری ماندگار شده بودند. همین مسئله یک بازخورد بسیار بد برای بامیلو بود.

بر اساس مدل Pirate Metrics (مدل AARRR یا AAARRR)<sup>8</sup> که معروفترین مدل برای کسب و کارهای نرم افزاری به منظور دسته بندی کاربران/مشتریان است، 5 سطح – یا طبق برخی به روزرسانیها در مدل 6 سطح – از تعامل کاربر با پلتفرم تعریف میگردد.

1. Awareness
2. Acquisition
3. Activation
4. Retention

---

<sup>8</sup> Lean Analytics - Alistair Croll, Benjamin Yoskovitz

Referral 5.

Revenue 6.

در برخی منابع 1 و 2 را یکی در نظر میگیرند. همچنین در این مدل الزاما توالی زمانی وجود ندارد و ممکن است یک مشتری یا کاربر پس از یکبار استفاده، معرفی به دیگران را هم انجام دهد اما بر اساس سنجه یا متریکهای شرکت جزو دسته کاربران فعال به حساب نیاید (مثلا در آپارات شاید بتوان کسی که در طول هفته حداقل 3 ساعت ویدئو میبیند را کاربر فعال در نظر گرفت).

برای ایجاد رشد در حجم کل تماشای ویدئو اگر بتوان برای هر بخش یا segment از کاربران که در هر یک از دسته‌های بالا قرار دارند بتوان اندکی رشد هم ایجاد کرد، مثلا حدود 5 تا 10 درصد در طول 3 ماه، میتواند مجموع رشد در تماشای ویدئو را به میزان زیادی، حداقل 30 درصد، افزایش دهد.

برای افزایش کاربران جدید میتوان بر روی سلبریتی ها تمرکز کرد. بدین معنی که با جذب آنها به پلتفرم و ایجاد تسهیلات مختلف برای آنها این امکان را فراهم کرد که برنامه-هایشان را صرفا از طریق پلتفرم ما به نمایش بگذارند. به عنوان مثال آپارات این کار را با حسن ریوندی انجام داده است و ویدئوها هم حجم بالایی ویوو میخورند.

یک کار دیگر، که بسیار هم رایج است، این است که در وبسایتهایی که محتوای ویدئویی منتشر میکنند دسترسی به ویدئو داده شود تا از طریق لینک آپارات آن را مشاهده کرد. این کاری است که یوتیوب انجام داده به طوری که ویدئوهای زیادی در سایتهای مختلف دارای لینک یوتیوب هستند. با انجام این کار بازدیدکنندگان سایتهای مختلف را که ممکن است بازدیدکننده آپارات نباشند را میتوان به سایت هدایت کرد، سپس با ارائه محتوای مشابه همان ویدئو، که در این مورد در ادامه بیشتر صحبت خواهد شد، او را ترغیب به ماندن کرد.

یک مورد دیگر توجه به چیدمان صفحه اول است. زیرا مسلما اگر شما برای چندمین بار به یوتیوب سر بزنید، سپس در یک Incognito Tab در همان مرورگر به یوتیوب بروید

قطعا محتوای متفاوتی به شما نمایش میدهد. حال اینکه به اولین بازدید کننده چه چیزی نمایش داده شود ترکیبی از طراحی UX و چیدمان محتواست که میتوان با تستهای مختلف من جمله A/B Test برای سگمنتهای مختلف، حال بسته به جنسیت یا جغرافیا یا هر پارامتر دیگر که مهمتر است، به نقطه بهینه دست یافت. آن نقطه بر اساس متریکی که برای رصد بازگشت یوزرها در تستهای مختلف تعریف شده است به دست می آید. به عنوان مثال میتوان برای اولین بازدید تازه ها، پربازدیدها، کتگوریهای مختلف، یا ترکیبی از اینها همراه با رنگ و چیدمان بخصوص که قطعا در بازدیدهای بعدی تفاوت خواهد داشت را به نمایش در آورد.

یک کار دیگر انجام تبلیغات میدانی است تا Awareness را بتوان حتی برای کاربران فعلی نیز حفظ کرد یا بالا برد. این کار قطعا جواب میدهد که اگر نمیداد حتی از کمپانیهایی مانند Pepsi هم دیگر نباید تبلیغی میدیدیم!، کما اینکه اینگونه نیست. به عنوان مثال تبلیغ اپ در پلتفرمهایی مانند بازار یا پلی استور برای جذب بیشتر کاربران موبایلی، زیرا با افزایش کاربران موبایلی از یک حدی بالاتر – بسته به کسب و کار این عدد میتواند 30 درصد باشد – باید پلتفرم کاملا Mobile Friendly شده و حجم زیادی از توجهات به جذب از طریق موبایل معطوف گردد.

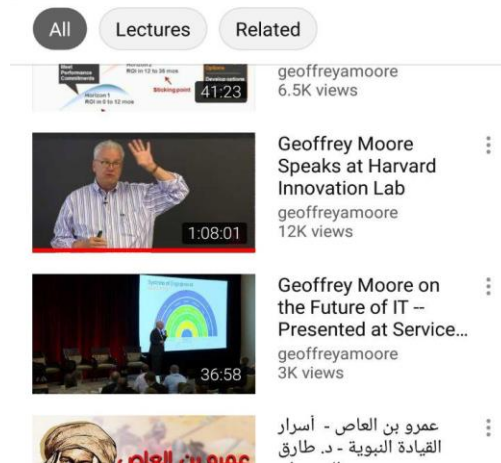
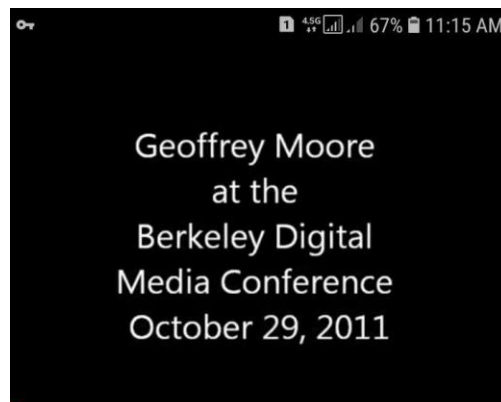
همچنین اگر کاربری برای اولین بار به سایت مراجعه کند و بودن تماشای محتوایی یا حتی for god's sake بدون یک کلیک!، سایت را ترک کند قطعا باید مدیر محصول این اتفاق را یک فاجعه در نظر بگیرد و به دنبال علت آن در میان انبوه داده ها و علل ممکن بگردد. این اتفاق میتواند ناشی از رابط کاربری پایین سایت باشد مانند چیدمان غلط، یا بدلیل نمایش ندادن محتواهای مناسب اولین کاربران باشد (به عبارتی روی صفحه اول چندان کار نشده است که این اتفاق افتاده)، یا مقطعی بوده و به خاطر کرش کردن موردی سرورها بوده که باید به لحاظ فنی بررسی شود تا تکرار نگردد. همچنین عاملی هم که کاربر را به سایت کشانده را نیز باید رصد کرد، چون رابطه علت و معلولی بین دلیل مراجعه و محتوای مورد نظر میتواند در میزان ماندگاری کاربر یا دلیل آن موثر باشد.

برای کاربرانی که اولین نیستند باید بر حسب موقعیت و دسته بندیهای داخلی خودشان عمل کرد.

برای کاربرانی که برای مشاهده محتواهای خاص در یک سری کتگوریهای خاص به سایت مراجعه میکنند یک راه بهینه سازی سیستم نوتفیکیشن است. بدین معنی که باید علاوه بر تشویق کاربر با ترفندهای UXی باید امکان داشتن نوتیفهای شخصی سازی شده را نیز فراهم کرد تا مثلا کاربر صرفا برای یک شخص یا پیج خاص که فالو میکند نوتیف دریافت کند و نه همه جا. یا تشویق کاربران برای عضویت در خبرنامه ها و بهینه سازی نحوه نمایش نوتیفهای آن.

یک سری بهینه سازی ها هم میتواند Cost of interaction را برای کلیه کاربران کاهش دهد. مثلا یوتیوب در صفحه مربوط به هر ویدئو علاوه بر نمایش نتایج در زیر خود ویدئو، به صورت یک نوار امکان کاستومایز کردن بیشتر نتایج مشابه را فراهم میکند یا حتی این امکان را فراهم کرده تا با جابجایی کمتر بین صفحات در همان صفحه بتوان مثلا به تازه ترینها نیز دسترسی پیدا کرد (مثال آن در زیر نشان داده شده است). این بهینه سازیها میتواند تاثیر بالایی در ماندگاری بیشتر کاربر در سایت داشته باشد.

در شکل زیر، در زیر ویدئو لینک به کتگوریهای دیگر هم نشان داده شده تا در همان صفحه هم بتوان بدون جابجایی بین صفحات، لینکهای دیگر را هم دید.



در واقع برای کار بر روی Retention باید به خوبی از Recommendation Engine ها استفاده کرد. این موتور/سیستم برای کاستومایز کردن تمام پیشنهادات به کاربران در مراحل مختلف تعاملشان با پلتفرم به کار می آید.

همچنین باید به طرق مختلف این کاربران را تشویق کرد تا محتوای مورد نظرشان را به اشتراک بگذارند که این کار را میتوان با ترفندهای مختلف تسهیل کرد. مثلا در یوتیوب زمانی که نمایش ویدئو را متوقف میکنید بلافاصله آیتم اشتراک گذاری نمایش داده میشود. همچنین در جاهای مختلف صفحه مربوط به ویدئو اعلانهای مربوط به اشتراک گذاری به وضوح قابل رویت است. در واقع باید با ترفندهای مختلف طراحی، ناخودآگاه کاربر را تشویق به اشتراک گذاری کرد.

همینطور باید این دسته از کاربران را تشویق به تولید محتوا نیز کرد، حال چه با اشتراک گذاری که شرح داده شد و چه با تسهیل انتشار ویدئو که در این مورد در بخش بعدی که



در مورد تولیدکنندگان محتوای بیشتر صحبت خواهد شد، کما اینکه تشویق به تولید محتوا بلندمدتتر خواهد بود به لحاظ بازدهی اما نتایج پایداری به ارمغان خواهد آورد. زیرا تعادل میان دو طرف پلتفرم را حفظ میکند و نیز بازاریابی موثری و دهان به دهان را به شکل محسوسی افزایش خواهد داد.

برای کاربرانی که گاهگداری، آنهم برای نیاز مقطعی خود، به پلتفرم سر میزنند باید گفت که غالبا اینها از طریق جستجوی گوگل وارد میشوند، زیرا به دنبال یافتن جواب برای مسئلهای هستند. مگر اینکه به دنبال محتوای ویدئویی خاصی باشند که به آپارات سر بزنند. در هر دو حالت این گروه چندان Loyalty خاصی به سرویس دهندهای خاص ندارند و صرفا دنبال جواب یا محتوایشان هستند و هر جا آنرا راحتتر پیدا کنند میروند.

برای این دسته از کاربران باید نتایج موتور جستجو بهینه شود تا با هرچه بیشتر بالا آمدن نتایج احتمال کلیک بر روی لینک آپارات بیشتر شود. همچنین هرچه تنوع محتوا در سایت بالاتر باشد احتمال جذب این دسته از کاربران افزایش مییابد زیرا اینها بر حسب تجارب قبلی خود اگر بدون جستجو بخواهند محتوایی ببینند به سایتی سر میزنند که احتمال بیشتری میدهند ویدئوی مدنظر را داشته باشد.

این دسته از کاربران از اهمیت بالایی به لحاظ نگهداشت برخوردارند چون تنوع محتوای مدنظر در آنها بالاست. همچنین با ترغیب شدن بیشتر میتوان راحتتر از گروه قبلی حجم تماشا را در آنها بالا برد. زیرا گروه قبلی هدفمندتر از گروه فعلیست و غالبا به دلیل بازدیدکننده مستمر بودن تا حدودی به دنبال برنامه ریزی برای این است که از حدی بیشتر در سایت نماند (کما اینکه برای این دسته از کاربران یوتیوب امکانی را فراهم کرده تا بتوانند یک سقف برای میزان مشاهده ویدئو در نظر بگیرند).

برای این دسته از کاربران، همانند راهکاری که برای جذب کاربران جدید پیشنهاد شد، نمایش محتوا در سایتهای دیگر بسیار مفید خواهد بود. به عنوان مثال کسی که در سایتی با محتوای پزشکی به دنبال نحوه استفاده از یک وسیله پزشکی خاص میگردد با هدایت

او به آپارات به منظور نمایش ویدئوی مربوطه، علاوه بر هدایت او به سایت، میتوان به راحتی در قسمت نتایج مشابه او را ترغیب به مشاهده نتایج مشابه بیشتر کرد.

نکته مهم برای این دسته از کاربران این است که در صورتی که چندبار پیش بیاید که محتوایی را نیابند یا محتواها برایشان جالب نباشد پلتفرم را ترک کنند و به رقبا مراجعه کنند. لذا برای این کاربران داشتن تنوع و محتوای حرفه‌ای و بروزرسانی مستمر در محتواها بسیار حایز اهمیت است - در مورد تولید محتوا در بخش بعدی صحبت خواهد شد.

از دیگر سو با ترغیب این افراد، در صورتی که از نسخه وب استفاده میکنند، به نصب اپ آپارات میتوان از روشهای اشاره شده، مانند نوتیفیکیشن یا تبلیغات درون برنامه‌ای، نیز برای ترغیب بیشتر کاربران به استفاده از پلتفرم بهره برد.

### **تولید کنندگان محتوا**

همانطور که قبلا اشاره شد اگر در یک پلتفرم تعادل بین جذب کاربر از یکی سو و تولیدکننده از سوی دیگر حفظ نگردد رشد پایدار نخواهد بود. همچنین همانطور که گفته شد، هر کاری که برای جذب بیشتر کاربر یا بهبود تعامل کاربر با سایت صورت میگیرد باید حسب مورد دارای برنامه‌ای جهت بهبود عملکرد در سمت تولیدکننده نیز باشد.

همانطور که پیشتر عنوان شد ترک زود هنگام سایت یا ترک سایت بدون دیدن حتی یک محتوا بسیار بد خواهد بود. علاوه بر دلیل گفته شده یک دلیل دیگر کمبود یا حتی نبود محتواست. این مورد بدین دلیل چندان در بخش قبل مورد اشاره قرار نگرفت که بتوان در این بخش به طور دقیقتر بررسی گردد.

برای تولید محتوا میتوان سه کار انجام داد :

1. ترغیب : به معنی تشویق کاربران برای به اشتراک گذاری یا بارگذاری هرآنچه که فکر میکنند مفید یا جذاب خواهد بود.
2. تسهیل : ارتقای رابط کاربری مراحل بارگذاری یا اشتراک گذاری به منظور تسریع فرآیند اشتراک یا بارگذاری.

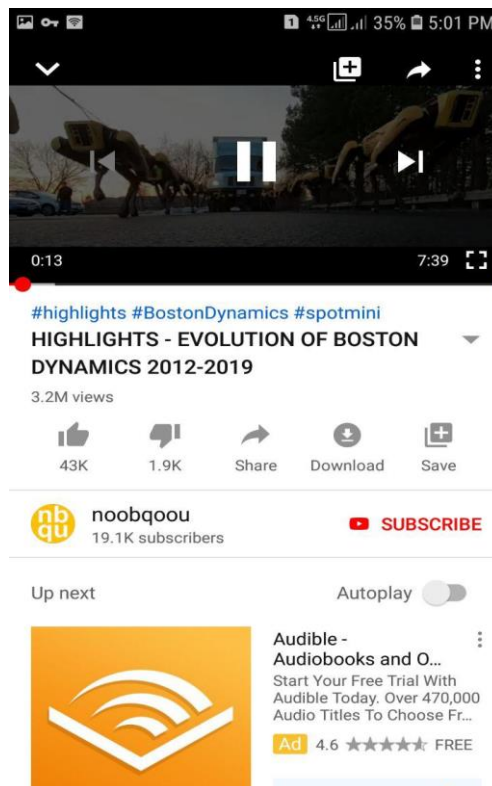
3. حرفه ای سازی : نهایتا آشنا سازی تولیدکنندگان محتوا با اصول تولید محتوای ویدئویی جهت کاربرپسندتر کردن محتواها به منظور جذب بیشتر کاربران.

ترغیب به تولید محتوا با جذابتر کردن پلنهای درآمدی به شدت بالا خواهد رفت. مثلا یوتیوب پلنهای درآمدی جذابی دارد که خیلیها را وارد عرصه تولید محتوا کرده، اما احتمالا خیلیها در مورد امکان درآمدزایی در آپارات شاید نشنیده باشند! همچنین پلنهای آن چندان انعطاف ندارد و باید روی کاستومایز کردن آن و پروموشنهای بیشتر کار کرد.

در واقع میتوان با تست کردن مدلهای مختلف درآمدی – کاستومایز کردن بیشتر آن برای دسته های مختلف تولید کنندگان بسته به سگمنتشان – تولیدکنندگان را تشویق کرد.

همچنین با ایجاد برنامه هایی جذاب تولید کنندگان را تشویق کرد که دنبال کننده های خود را افزایش دهند. مثلا یکی از روشهای ساده یوتیوب این است که با رسیدن تعداد subscribe کننده ها به یک سطحی یک جایزه به آنها میدهد.

همچنین با تسهیل رابط کاربری در زمینه به اشتراک گذاری بینندگان یا کاربران را ترغیب به بازنشر کرد. مانند آنچه که پیشتر توضیح داده شد درباره کار یوتیوب برای در دسترس تر کردن آیتم اشتراک گذاری در درون صفحه. (عکس یک مثال آن در اینجا قرار داده شده است و همانطور که مشاهده میکنید آیتم اشتراک گذاری بلافاصله پس از کلیک روی ویدئو یا در حین پاوز کردن نمایش داده میشود).



حرفه ای سازی هرچه بیشتر محتواها هم جذابیت بیشتر برای کاربر و در نهایت ماندگاری بیشتر در سایت را به ارمغان می آورد، و هم برای تولید کننده درآمدزایی بالاتر خواهد داشت.

در یک محتوای ویدئویی غالباً 10 تا 20 ثانیه ابتدایی ویدئو بسیار حیاتیست و اگر در این بازه ابتدایی گیرایی خوبی حاصل نشود کاربر صفحه یا ویدئو را میندد و با احتمال بالایی ادامه آن را نگاه نخواهد کرد، اما اگر پس از حدود نهایتاً 30 ثانیه کماکان در صفحه مانده باشد احتمال متوقف کردن ویدئو به شدت کم میشود. لذا یادگیری شیوه های جذابتر کردن محتوا جزو موارد حرفه ای سازیست.

برای حرفه ای سازی میتوان به طرق مختلف از قبیل تب جداگانه، اعلانهای مختلف، یا اعلان در حین بارگذاری یا اشتراک گذاری، تولیدکننده را در مورد نیاز به یادگیری تولید محتوای جذاب و استاندارد مطلع کرد. در واقع حتی میتوان یک مدرسه تولید محتوا ایجاد که قطعاً میتواند در بلندمدت موفقیت های زیادی ایجاد کند.

در مورد حرفه ای سازی یک نکته بسیار ساده انتخاب عکس مربوط به ویدئو یا Thumbnail است که همین یک تصویر ساده خیلی میتواند در پلای کردن موثر باشد. در این زمینه میتوان با استفاده از پردازش تصویر به حد خوبی از هوشمندسازی رسید، بخصوص برای کاربرانی که آماتور هستند و در ابتدا نیاز به کمک از طرف آپارات برای رشد دارند.

جدای از اینها جذب سلبریتیها بسیار میتواند روی جذب کاربر تاثیرگذار باشد. زیرا با پخش شدن ویدئوهای این افراد، بخصوص اگر در جای دیگر منتشر نشده باشد، میتوان تعداد زیادی کاربر، بخصوص به سگمنت بازدیدکنندگان مستمر، اضافه کرد.

همچنین برای سایتهای تخصصی میتوان با ایجاد صفحات شخصی سازی شده و حتی اختصاص سرور و فضای ذخیره سازی بازدیدکنندگان را جذب کرد. مثلا لینک شدن ویدئوها در زومیت، که سایتی با بازدیدکننده بالاست، به آپارات قطعا ترافیک بالایی را میتواند به سایت هدایت کند.

در زمینه مارکتینگ هم میتوان به طرق مختلف به صاحبان کانالها و تولیدکنندگان محتوا کمک کرد تا هم بازاریابی موثرتری توسعه یابد و هم تبلیغ دهان به دهان بیشتر شود. این کار هم قدرتمند شدن سمت عرضه یا تولید را بیشتر میکند و هم به وایرال شدن بیشتر آپارات افزایش Awareness آن کمک میکند. مورد دیگر اینکه این کمکها به تولیدکنندگان وفاداری آنها به پلتفرم فعلی را بیشتر میکند و Switching Cost را هم بالا خواهد برد.

یک کار بسیار مهم جهت Market Development ایجاد سرویسهای اختصاصی برای نیازهای بخصوص است. مثلا ایجاد آپارات مختص کودکان یا ایجاد شبکه مختص آشپزی. در این زمینه فیلمو در آپارات وجود دارد که در زمینه فیلم و سریال سرویس میدهد. یوتیوب نیز در این راستا Youtube Movie و با Youtube News و چند سرویس مشابه را راه اندازی کرده است. این کار باعث جذب کاربرانی میشود که دیگر چندان علاقه ای به تلویزیون ندارند اما در یک زمینه های خاص نیاز دارند که به صورت تخصصی و با Interaction بالاتری محتوای مناسب دریافت کنند. همچنین کاربران گاهی تمایل دارند

مستقیم به سراغ آن دسته از محتواهایی بروند که به صورت تخصصی نیاز دارند و علاقه ندارند توسط دیگر کتگوریها حواس پرت شوند.

ایجاد سرویسهای اختصاصی یکی از بهترینها راهها برای جذب Niche Market های خاص با خواستههای خاص خودشان است.

نهایتا، در کنار تمام کارهای فوق باید با پایش عملکرد رقبا خلاهای آنها و خود را شناسایی کرد و پوشش داد و به کشف اقیانوسهای آبی پرداخت.

### **مختصری درباره داده ها و متریکها**

همانطور که در بخش مقدمه عنوان شد، اگر از داده چندان اسم برده نشد به این دلیل بود که دیتا و آنالیز آن مانند یک روح در انجام کارها جاریست و حتی تصمیم درباره اینکه کدامیک از کارهای فوق الذکر صورت گیرد و در چه زمانی منوط به تجزیه و تحلیلهای مختلف است.

اما استفاده از دادهها بر پایه متریک صورت میگیرد. سنجه هایی که نشان میدهد یک پارامتر بخصوص در چه وضعیتی قرار دارد. نکته ای که در مورد دادهها و متریکها مهم است و لازم بود که در یک بخش جدا بدان پرداخته شود این است که نگاه به دیتا و متریک باید چندبعدی و داینامیک باشد و نه یک جانبه. به عنوان مثال برای تعیین ریشه های یک کاهش در حجم تماشای ویدئو باید سنجهها و آنالیز دادههای مربوط به زمانهایی که در آن کاهش رخ میدهد، داده های رقبا و مقایسه آنها، تحلیل دموگرافیک، دادههای مربوط به بخش فنی و بار ترافیکی، حتی براوزرها و ورژن سیستم عاملهایی که به پلتفرم مراجعه میکنند، و بسیاری عوامل دیگر را در نظر گرفت.

به عنوان مثال در دیجی کالا با کنکاش در داده های مربوط به مرورگرها کشف شد که IE 11 در دسترسی به سایت دچار مشکل است و رفع همین مشکل باعث یک تغییر مثبت محسوس در فروش سایت شد!! در حالی که این براوزر کاربران بسیار کمتری نسبت به بقیه براوزرها دارد.

این نوع از کنکاش منجر به کشف <sup>910</sup>Unknown unknowns خواهد شد. اینها همانهایی هستند که اگر به موقع پی به وجودشان نبریم زمانی که به نقطه بحرانی برسند خود را نشان خواهند داد، زمانی که شاید دیگر دیر باشد.

یک مثال در مورد کشف ناشناخته ها <sup>11</sup>Circle of Friends میباشد. این شبکه اجتماعی در ابتدا یک add-on فیسبوک بود برای برقراری ارتباط و دوستیابی و گپ و گفت. این برنامه پس از مدتی رشدش متوقف شد و شروع به درجا زدن کرد. تا اینکه با بررسی انبوه داده های گردآوری شده از کاربران، نحوه دوستیابی، و چتها به منظور یافتن علت درجاذدن متوجه شدند که حجم عمده استفاده کنندگان پلتفرم مادرانی هستند که یا بچه کوچک دارند یا میخواهند بچه دار شوند. لذا به تبادل نظر و کسب تجربه از هموعان خود میپردازند. پس از این کشف این شبکه اجتماعی تمرکز خود را از کل فیسبوک برداشت و به عنوان یک شبکه مستقل مجدد لانچ گردید و تمرکز خود را بر روی مادران قرار داد.

این داستان و بسیاری دیگر اهمیت داده و نوع آنالیز داده را به ما یادآوری میکند.

### **یک گام به عقب به منظور دیدن تصویری بزرگتر از فضای کسب و کار**

اینکه تصمیم گرفته میشود که مجموع تماشای ویدئو افزایش یابد و یا نسبت به قبل افزایش بیشتری پیدا کند طبیعتاً تابع یک سری شرایط و اتفاقات میتواند باشد.

لذا برای تصمیم‌گیری درباره اینکه تمرکز رشد بیشتر روی کاربران باشد یا تولیدکنندگان محتوا، و سپس روی کدام سگمنت از آنها، میتواند متاثر از همان عوامل فوق الذکر باشد. یکی از آن عوامل فضای کنونی کسب و کار است. عامل دیگر وضعیت شرکت میباشد. وضعیت شرکت خود به 3 دسته تقسیم میشود :

1. شرکت در بلندمدت دارای رشدی متعادل بوده حال قصد دارد رشد خود را سریعتر کند.

<sup>9</sup> Good to Great. Why Some Companies Make the Leap and Others Don't - Jim Collins

<sup>10</sup> Never Split the Difference: Negotiating As If Your Life Depended On It - Christopher Voss, Tahl Raz

<sup>11</sup> Lean Analytics - Alistair Croll, Benjamin Yoskovitz

2. شرکت پس از یک دوره رشد چند ساله مدتیست درجا میزند و قصد دارد به مدار رشد بازگردد.

3. آپارات مدیست وارد یک دوره نزولی شده و حال تمرکز بر روی بازگشت به روند رشدی قرار دارد.

هر یک از موارد فوق به دلایلی میتواند رخ دهد. همان دلایل و عوامل با تجزیه و تحلیل مستمر فضای کسب و کار، حال چه از منظر رقبای مستقیم و غیرمستقیم و چه از منظر Macroeconomics، به دست می آیند و به دست آوردن دیدی دقیق نسبت به فضای کسب و کار به تیم اجرایی این امکان را میدهد تا دقیقتر درباره انتخاب تاکتیکها تصمیم بگیرند.

به عنوان مثال اگر شرکت وارد یک دوره درجا زدن شده باشد درحالی که رقبا در حال رشد باشند و دچار تحولات محسوسی از زمان شروع درجا زدن آپارات نشده باشند میتوان اینگونه استنباط کرد که ضعف از خود شرکت بوده و عوامل ماکرو کمتر تاثیرگذارند. این ضعف میتواند به دلیل ورود به Mainstream Market باشد<sup>12</sup> که در آن بازار به دنبال بهترین سرویس دهنده میگردد که در این بین آپارات بد عمل کرده است. یا به دلیل کم کاری شرکت در ترغیب، تسهیل، حرفه ای سازی، و متنوع سازی محتواها بوده باشد، یا حتی ضعف تیمی و مشکلات ناشی از Scale کردن و غیره.

یا اگر بر اساس چرخه عمر تکنولوژی بازار پذیرندگان آغازین به اشباع رسیده باشد، که در کسب و کارهای VOD به همین صورت است، اکنون در Mainstream Market قرار داریم و استراتژیهای خاص آن دوره باید مد نظر قرار گیرد. چرا که نوع بازاریابی و تعامل با هر دو طرف برای پذیرندگان آغازین کاملاً متفاوت از بازار اصلیست<sup>13</sup>. در کنار آن باید در نظر

---

<sup>12</sup> Crossing The Chasm. Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers - Jeoffrey A. Moore

<sup>13</sup> Inside the Tornado. Strategies for Developing Leveraging and Surviving Hypergrowth Markets - Jeoffrey A. Moore



داشت که کدامیک از رقبا نزدیکتر حرکت میکند (برای این رقیبان جفری مور در کتاب خود عنوان میمون و شامپانزه را به کار برده است و بازیگر اصلی را گوریل مینامد).<sup>14</sup>

برای کشف هر کدام از موارد فوق باید هم به صورت Qualified و هم Quantified به جمع آوری و آنالیز داده های بازار به صورت پویا، همانطور که عنوان شد، پرداخت تا دلیل عمده مشکل کشف گردد.

یا اگر شرکت بخواهد از یک روند نزولی خارج شود در حالی که کل مارکت در حال نزول است، در این حالت مشکل میتواند حتی اقتصادی باشد. زیرا هزینه اینترنت در ایران نسبت به درآمد عدد قابل توجهیست - هرچند که به لحاظ دلاری اینترنت در ایران جزو ارزانترینهاست، یا میتواند ناشی از کوچ به یوتیوب باشد که در آن صورت دلیل آن میتواند نداشتن محتوای متنوع یا رابط کاربری خوب باشد.

## جمع بندی

لذا تعیین برنامه برای افزایش KPI مورد نظر باید با در نظر گرفتن فضای کسب و کار و آنالیز رقبا باشد، همچنین باید در تمام مراحل به صورت تحلیلی و داده محور حرکت کرد، به گونه ای که در پشت دلیل برای انجام هر کاری دیتا داشته باشیم. در غیر این صورت باید با روشهای مختلف به تست پرداخت و حتی به صورت Qualified مستقیماً با هر دو طرف پلتفرم با روشهایی از قبیل تماس مستقیم یا تلفنی و پرسشنامه ارتباط برقرار کرد.

همچنین برنامه ها در بیزنسهای پلتفرمی باید همواره تعادل بین دو طرف را در نظر داشته باشند تا وزنه رشد کسب و کار برای صرفاً یک طرف سنگینی نکند.

باید بخش بندی بازار را هم همواره در نظر داشت تا منابعی که برای تارگت کردن به کار میروند هدر نروند و هر "پیامی" فقط به بازار هدف خود ارسال شود. همچنین سگمنتیشن در نهایت باید نیازمحور باشد، هرچند که هر دسته خود میتواند بر حسب ویژگیهای

---

<sup>14</sup> Inside the Tornado. Strategies for Developing Leveraging and Surviving Hypergrowth Markets - Jeoffrey A. Moore

دموگرافیک جهت سهولت دسترسی به آنها و کار با آنها به Subsegment های مختلف تقسیم شود.

نهایتاً برای هر سگمنت باید برنامه خاص خود را پیاده کرد که این برنامه ها میتوانند برای سایر سگمنتها هم همپوشانی داشته باشند. مانند حرفه‌ای‌سازی محتواها که هردو گروه کاربران جدید و فعلی را تشویق به ماندن بیشتر در سایت میکند.