

مک‌گرا-هیل اجوکیشن^۱

شرکت فیس بوک^۲

فرانک تی روتا رمل^۳

مایکل مکی^۴

^۱ McGraw Hill Education

^۲ Facebook, Inc

^۳ FRANK T. ROTHARMEL

^۴ MICHAEL MCKAY

در ۱۵ آوریل ۲۰۱۵، شریل سندبرگ، مدیر ارشد عملیاتی^۵ و نفر دوم شرکت فیس بوک، در حال ورق زدن آخرین نسخه گزارش درآمدی سه ماهه اول سال بود و خود را برای اعلام درآمد شرکت در هفته آتی، آماده می کرد.

او که تحت تاثیر رشد قوی شرکت قرار گرفته بود، به این مسئله دقت نداشت که اعداد و ارقام درآمدی مقابل او، نشان دهنده تلاش باورنکردنی تیمش برای کسب درآمد از پایگاه کاربران فیس بوک بودند. علاوه بر آن، گزارش نشان می داد که متقاعدسازی مدیرعامل شرکت، مارک زاکربرگ، در مورد درآمدزایی از آنچه خلق کرده بود، برای آینده شرکت حیاتی به نظر می رسید. در واقع، او زمانی را به یاد می آورد که بدون بحث در مورد ایده آل های ساخت بهترین محصول و تجربه کاربری برای اتصال با همه افراد کره زمین، حتی نمی شد در مورد مسئله سود شرکت با رئیس جوان صحبت کرد.

با این حال، سندبرگ هدف بسیار بزرگتری را در نظر گرفته بود: تسلط بر فضای تبلیغات دیجیتال.

سندبرگ به خوبی مطلع بود که گوگل در ایجاد درآمد تبلیغاتی هم در حوزه تبلیغات نمایشی و هم در فضای تبلیغات جستجویی چه میزان کارآمد است؛ مخصوصاً از آن زمان که در سال ۲۰۰۸ پس از شش سال فعالیت به عنوان نایب رئیس فروش آنلاین جهانی و عملیات گوگل، به فیس بوک آمد. او به خوبی می دانست برای کنار زدن گوگل از جایگاهش به عنوان رهبر تبلیغات آنلاین، چه اقداماتی لازم است؛ گذشته از همه اینها، او از زمانی که گوگل از واحدی با فقط ۳۰۰ کارمند به یکی از شرکت های بزرگ با بیش از ۴۰۰۰ کارمند تبدیل شد، در راس برنامه های ادسنس^۶ و آدوردز^۷ گوگل مشغول فعالیت بود.

سندبرگ از واکنش کند فیس بوک به ظهور تحرک^۸ درس های سختی آموخته بود. او معتقد بود که گوگل در حال تکرار اشتباهات فیس بوک است و در حال از دست دادن مزیت خود در بازار می باشد. فیس بوک، در مقابل، فقط می توانست به درآمد تبلیغات نمایشی خود متکی باشد.

با این حال، گوگل به دلیل حضور قدرتمندی که در تبلیغات جستجویی و نمایشی داشت، بر بازار مسلط بود. با این حال، سندبرگ می دانست که مسیر تبدیل شدن به بازیگر غالب در تبلیغات دیجیتال، در عرصه ای که فیس بوک در آن فعالیت دارد نیست، اما چگونه می توانست به آن برسد؟ رشد ناگهانی و سریع فیس بوک در تبلیغات موبایلی نشان می داد که اگر سندبرگ بتواند به نحوی نتایجی را که توسط موبایل ایجاد می شوند حفظ کند، آنگاه گوگل برای کسب مزیت آنها اقدام می کند. به خصوص اگر آنها در واکنش به تغییر چشم انداز تبلیغات موبایلی کند عمل کنند. او که تمرکز خود را دوباره به دست آورده بود، به خواندن گزارش درآمد ادامه داد و قصد داشت هر گونه بینش احتمالی در مورد اینکه چگونه فیس بوک می تواند دستاوردهای خود در تبلیغات تلفن همراه را افزایش دهد را جستجو کند.

^۵ COO

^۶ AdSense

^۷ AdWords

^۸ mobility

تاریخچه مختصری از فیس بوک

در پاییز ۲۰۰۳، مارک زاکربرگ و برخی از دوستانش در دانشگاه هاروارد، وب سایتی به نام فیس مش^۹ در محیط دانشگاه ایجاد کردند که شبیه به وبسایت «هات اور نات»^{۱۰} بود - یک رسانه اجتماعی که کاربران را ترغیب می‌کرد عکس‌هایی را ارسال کنند تا دیگر کاربران بتوانند آن‌ها را از نظر جذابیت یا عدم جذابیت ارزیابی نمایند. سایت فیس مش زاکربرگ، تصاویر دو دانشجوی دختر را در کنار یکدیگر قرار داد و از دانشجویان درخواست کرد که فرد جذاب‌تر را انتخاب کنند. برای جمع آوری تصاویر دانشجویان، زاکربرگ و دوستانش شبکه کامپیوتری هاروارد را هک کرده و اسناد خوابگاه را کپی کردند. این وبسایت با ۲۲۰۰۰ بازدید در چهار ساعت اول فعالیت خود، محبوبیت و جذابیتش را ثابت کرد. پس از چند روز، تقریباً همه دانشجویان هاروارد یا وبسایت را مشاهده کرده بودند یا حداقل دعوتی برای مشاهده آن دریافت کرده بودند. با این حال، مقامات دانشگاه به سرعت فیس مش را تعطیل کردند و زاکربرگ به شش ماه محرومیت مشروط دانشگاهی به دلیل نقض امنیت محکوم شد.

ترم بعد، زاکربرگ کار بر روی یک وبسایت جدید به نام فیس بوک را آغاز کرد که از برخی از ویژگی‌های فیس مش بهره می‌برد. فیس بوک که در ابتدا برای جایگزینی دفترچه راهنمای دانشجویان هاروارد طراحی شده بود، توسط زاکربرگ و چند دانشجوی دیگر در فوریه ۲۰۰۴ به طور رسمی راه اندازی شد. اعضای که به آن پیوسته بودند، مجاز به اضافه کردن یک تصویر، رشته تحصیلی و شهر به رخنمای خود بودند و می‌توانستند رخنمایشان را با دوستانشان مرتبط سازند. نیمی از فارغ التحصیلان دانشگاه هاروارد در کمتر از یک ماه پس از راه اندازی، در وبسایت ثبت نام کرده بودند. زاکربرگ با درک پتانسیل وبسایت، دسترسی به این پلتفرم را برای دانشگاه‌های دیگر در منطقه بوستون و همچنین برای دانشگاه‌های استنفورد، کلمبیا و ییل فراهم کرد. تنها شرط لازم برای عضویت یک آدرس ایمیل دانشگاهی بود.

فیس بوک در طی چند سال به رشد سریع خود ادامه داد. در می ۲۰۰۵، این وب سایت در بیش از ۸۰۰ کالج و دانشگاه مورد استفاده قرار می‌گرفت و ۱۲,۷ میلیون دلار سرمایه‌گذاری از شرکت سرمایه‌گذاری جسورانه اکسل پارتنرز^{۱۱} دریافت کرد. در پاییز ۲۰۰۵، شبکه‌های دبیرستان و مدارس بین‌المللی هم اضافه شدند. تا پایان سال، فیس‌بوک به ۹ میلیون دلار درآمد و ۶ میلیون کاربر فعال ماهانه دست یافته بود. با راه‌اندازی فیس‌بوک موبایل، تعداد کاربران به ۱۲ میلیون کاربر فعال ماهانه رسید و شرکت ۴۸ میلیون دلار درآمد کسب کرد. در آوریل ۲۰۰۶، گری لوک پارتنرز^{۱۲}، مری تک کپیتال پارتنرز^{۱۳} و یکی از بنیانگذاران پی پال، به نام پیترتیل^{۱۴}، ۲۷,۵ میلیون دلار در فیس بوک سرمایه‌گذاری کردند. تا ماه سپتامبر، هر کسی که آدرس ایمیل قابل تاییدی داشت می‌توانست در پلتفرم ثبت نام نماید که این مسئله راه را برای رشد نمایی کاربران هموار می‌کرد. ویژگی‌های بیشتری طی سال‌های آتی برای بهبود عملکرد کاربران وبسایت اضافه شدند، از جمله پلتفرم توسعه‌دهنده، قابلیت‌های چت، دکمه لایک و ویژگی پرداخت تجارت الکترونیک و موارد دیگر.

زمانی که این شرکت در سال ۲۰۱۲ برای عرضه اولیه عمومی^{۱۵} ثبت نام کرد، بازار جهانی که به آن دست یافته بود بسیار نجومی به نظر می‌رسید. فیس بوک تعداد کاربران فعال ماهانه^{۱۶} و کاربران فعال روزانه^{۱۷} را به عنوان شاخصی برای ارزیابی

^۹ Facemash

^{۱۰} Hot or Not

^{۱۱} Accel Partners

^{۱۲} Greylock Partners

^{۱۳} Meritech Capital Partners

^{۱۴} Peter Thiel

^{۱۵} IPO

تعامل کاربران دنبال می‌کرد. کاربرانی که در یک دوره ۳۰ روزه وارد فیس بوک شده بودند، به عنوان کاربر فعال ماهانه در نظر گرفته می‌شدند. به همین ترتیب، شاخص کاربران فعال روزانه تعداد افرادی که در یک دوره ۲۴ ساعته وارد وبسایت شده بودند را اندازه گیری می‌کرد. علاوه بر ۱,۰۶ میلیارد کاربر فعال ماهانه، فیس بوک تا دسامبر ۲۰۱۲، ۶۱۸ میلیون کاربر فعال روزانه در سراسر جهان داشت. به طور متوسط، ۲,۷ میلیارد لایک و کامنت در روز و بیش از ۱۰۰ میلیارد اتصال به دوست تا پایان سال ۲۰۱۱ در این وبسایت انجام می‌شد. تا دسامبر ۲۰۱۴، فیس بوک به حدود ۱,۳۹ میلیارد کاربران فعال ماهانه و ۸۹۰ میلیون کاربران فعال روزانه در سراسر جهان رسیده بود. هشتاد و دو درصد از کاربران سایت در خارج از ایالات متحده و کانادا زندگی می‌کردند و این وب سایت به بیش از ۷۰ زبان در دسترس بود.

پایگاه رو به رشد کاربران نیز درآمد بیشتری را برای به ارمغان آورده بود. افزایش در کاربران فعال ماهانه از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۴ منجر به افزایش متناظر در میانگین درآمد به ازای هر کاربر^{۱۸} به ترتیب از ۱,۲۶ دلار به ۲,۸۱ دلار در سراسر جهان شد. به طور کلی، درآمد در مدت مشابه از ۱,۹۷ میلیارد دلار به ۱۲,۴۶ میلیارد دلار افزایش یافته بود. (برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد رشد درآمد و سودآوری فیس بوک، به شکل ۲ مراجعه کنید).

از سال ۲۰۰۹، شرکت سالانه شاهد رشد دو رقمی درآمد و تعداد کاربران فعال ماهانه بود (برای کسب اطلاعات مالی جامع‌تر به شکل ۳ مراجعه کنید). در سال ۲۰۱۴، فیس‌بوک ۹۲ درصد از درآمد خود را از طریق خدمات تبلیغاتی شخص ثالث و مابقی را از طریق هزینه‌های پرداختی توسط توسعه دهندگان پلتفرم بابت بازی‌های اجتماعی به دست می‌آورد. این رقم در مقایسه با ۸۴ درصد در سال ۲۰۱۲ و ۸۹ درصد در سال ۲۰۱۳ به میزان مشخصی افزایش یافته بود. به طور قابل توجهی، در سه ماهه چهارم سال ۲۰۱۴، تبلیغات تلفن همراه توانست ۶۹ درصد از درآمدهای شرکت را ایجاد کند. پیش‌بینی می‌شود که درآمد جهانی فیس‌بوک از تبلیغات، در سال ۲۰۱۶ به ۱۸,۱۹ میلیارد دلار افزایش یابد (به شکل ۴ مراجعه کنید) و این طور که به نظر می‌رسد موبایل ۷۵ درصد از کل آن را تشکیل خواهد داد.

میانگین درآمد به ازای هر کاربر^{۱۹} معیار است که نشان می‌دهد شرکتی مانند فیس‌بوک چقدر از پایگاه کاربران خود، به‌ویژه در صنعت توسعه یافته تبلیغات آمریکای شمالی، ارزش کسب می‌کند. فیس بوک توجه ویژه‌ای نسبت به این شاخص به عنوان ابزاری برای ارزیابی توانایی خود در کسب درآمد از کاربران داشت. در این راستا رشد میانگین درآمد به ازای هر کاربر طی پنج سال گذشته نشان دهنده توانایی رو به رشد شرکت برای کسب درآمد از پایگاه کاربران بود. با این حال، همچنان فاصله بین فیس بوک و مجموعه‌هایی مثل گوگل زیاد بود: در سال ۲۰۱۴، فیس بوک دارای میانگین درآمد به ازای هر کاربر تقریباً ۹ دلاری بود (تا دسامبر ۲۰۱۴؛ به شکل ۵ مراجعه کنید)، در حالی که عدد این شاخص در گوگل تقریباً ۴۵,۱ دلار بود.

فیس بوک برنامه‌های بلندپروازانه‌ای برای آینده مدنظر داشت. زاکربرگ بیان نموده بود با وجود اینکه شرکت در حال حاضر صرفاً به بیش از ۱,۳ میلیارد کاربرد فعال ماهانه خدمات ارائه می‌دهد، اما قصد دارد در دهه آینده همه افراد جهان را به هم متصل نماید، حتی اگر برای تحقق آن مجبور باشد میلیاردها دلار هزینه کند. با این حال میزان نفوذش در کشورهای مختلف، متفاوت بود. در بیشتر کشورهای آمریکای شمالی، آمریکای جنوبی، آسیا و اروپا، فیس‌بوک بین ۴۰ تا ۶۰ درصد از بازار هدف کاربران اینترنت را در اختیار داشت. (برای کسب اطلاعات بیشتر به شکل ۶ مراجعه کنید). آلمان، کره جنوبی و ژاپن جزو

^{۱۶} MAU

^{۱۷} DAU

^{۱۸} ARPU

^{۱۹} ARPU

استثنای قابل توجهی بودند که نرخ نفوذ در آنها کمتر از ۳۵ درصد بود. در آلمان، نگرانی کاربران، حریم خصوصی داده‌هایشان بود و از نظر فرهنگی مایل بودند از اینترنت به جای بستری برای ابراز وجود، به عنوان منبع اطلاعات و ارتباطات غیرفعال استفاده کنند. اما این احساس نگرانی به آرامی در حال تغییر بود. این طور که به نظر می‌رسید در ژاپن مثل کره جنوبی علت مقاومت زیاد در برابر پذیرش فیس بوک را باید در عوامل فرهنگی جست و جو نمود: خودستایی و تبلیغ درباره خود در این جوامع منع می‌شد و به نظر می‌رسید این مسئله دلیل عدم استقبال آنها از همه رسانه‌های اجتماعی باشد. در روسیه، فیسبوک با وی کنتاکه^{۲۰} رقابت می‌کرد و همچنین این برنامه در چین توسط دولت مسدود شده بود. این ممنوعیت باعث ایجاد شکافی در شبکه اجتماعی شرکت شده بود. رنر^{۲۱} که شبکه‌ای با تقریباً ۲۰۰ میلیون کاربر بود و محیطی معادل فیس بوک داشت، در چین فعالیت می‌کرد.

مدل کسب و کار فیس بوک: ارکان سه گانه

مدل کسب‌وکار فیس‌بوک متشکل از سه رکن بود: فید خبری^{۲۲}، تایم لاین^{۲۳} و جستجو در گراف^{۲۴}.

فید خبری

بخش فید که در سپتامبر ۲۰۰۶ به فیس بوک اضافه شد، به سرعت به یکی از ویژگی‌های اصلی آن تبدیل گردید. این بخش که در مرکز صفحه اصلی کاربر قرار داشت، پست‌ها، عکس‌ها، رویدادها، عضویت‌های گروهی و سایر موارد مرتبط با دوستان را به‌روزرسانی می‌کرد. محتواهای موجود در بخش فید طبق اولویت بندی مشخصی و بر اساس یک الگوریتم پیچیده، نمایش داده می‌شدند. عوامل متعددی مانند تعداد نظرات دوستان درباره یک محتوا، کسی که محتوای اصلی را ارسال کرده بود و اصل محتوا در رتبه بندی تاثیر داشتند. منطق زیربنای فید خبری بسیار موفق عمل کرده و توانسته بود کاربران را درگیر خود نگه دارد و همچنین باعث محبوبیت بسیار زیاد وبسایت شود. زاکربرگ ادعا می‌کرد که فید خبری به این سوال پاسخ می‌دهد که «در دنیای اطراف شما چه می‌گذرد؟»

تایم لاین

تایم لاین که نسخه به روز شده صفحه رخ‌نما بود، در سپتامبر ۲۰۱۱ راه اندازی شد. این بخش به هر کاربر اجازه می‌داد تا داستان زندگی خود را بصورت کامل در رخ‌نمای خود ترسیم کند. کاربران می‌توانستند انتخاب کنند که چه اطلاعاتی را با چه کسانی به اشتراک بگذارند. نقاط عطف و اهداف قدیمی‌تر شرکت، حالا دیگر به راحتی در یک صفحه نمایش نشان داده می‌شدند.

^{۲۰} VKontakte

^{۲۱} Renre

^{۲۲} News Feed

^{۲۳} Timeline

^{۲۴} Graph Search

جرقه ذهنی ایجاد این بخش، زمانی ایجاد شد که سازنده آن، سم لسن، یک نسخه چاپی از رخنمای خود را در سراسر دفتر خود قرار داده بود. به گفته زاکبرگ، تایم لاین به این سوال پاسخ می‌دهد که این شخص کیست؟

جستجو در گراف

زاکبرگ شبکه ارتباطات بین افراد را گراف اجتماعی می‌نامید. فیس بوک، به عنوان یک محصول، در قالب ایجاد یک پایگاه داده عظیم، تلاش می‌کرد تا گراف اجتماعی جهانی را ترسیم نماید. جستجو در گراف نوار جستجویی بود که در بالای هر صفحه فیس بوک قرار داشت. این بخش علاوه بر این که نقش عنوان را برای محتوای آن صفحه ایفا می‌کرد، به کاربران اجازه می‌داد افراد، مکان‌ها، عکس‌ها و علایقشان را در بخش گراف اجتماعی مرتبط با خود جستجو کنند. زاکبرگ اظهار داشت که جستجو در گراف به منظور کمک به مردم برای «کشف و ایجاد ارتباطات جدید» بوجود آمده است، در حالی که دو رکن قبلی به افراد کمک می‌کنند تا ارتباطات خود را حفظ نمایند. نسخه‌های بعدی این ابزار شامل اطلاعاتی از گراف باز^{۲۵} خواهند بود (که در بخش «ارزش آفرینی برای توسعه‌دهندگان» توضیح داده شده است) و به کاربران اجازه جستجوی پست‌های فیس‌بوک را می‌دهند. همچنین انتظار می‌رود که در آینده فیس بوک بصورت اپلیکیشن موبایل در دسترس قرار گیرد.

فیس‌بوک با ایجاد بخش جستجو در گراف، گامی عظیم در قلمرو گوگل برداشت. سال‌هایی که فیس‌بوک برای جذب کاربران و اطلاعات شخصی آنها سپری کرد، در نهایت باعث شد که بتواند نسبت به پایگاه داده کاربران گوگل برتری یابد. از طرفی دیگر، گوگل که انتظار چنین حرکتی را از سوی فیس بوک داشت، شبکه اجتماعی خود به نام گوگل پلاس^{۲۶} را در سال ۲۰۱۱ راه اندازی نمود. اما گوگل پلاس نسبت به شروع قوی رقیب خود، فیس بوک، پیشرفت اندکی در فضای شبکه‌های اجتماعی داشت. قابلیت‌های جستجوی فیس‌بوک همچنین مستقیماً با سایر خدمات اطلاعاتی مبتنی بر روابط اجتماعی مانند یلپ^{۲۷}، لینکدین^{۲۸} و آمازون^{۲۹} در زمینه‌های یافتن رستوران‌ها و مغازه‌ها، ایجاد ارتباطات تجاری و خرید کالا رقابت می‌نمود.

محصولات مرتبط با کاربران فیس بوک

فیس بوک در طول عمر خود به طرز فوق العاده ای تکامل پیدا کرده بود. این شرکت در تلاش بود تا ابزارهای لازم برای اتصال، به اشتراک گذاری و ارتباط کاربران با یکدیگر در سراسر اینترنت را فراهم سازد. بدین منظور، تعدادی محصول را برای تسهیل ارتباط جذاب و معنادار بین کاربران آن توسعه داد.

^{۲۵} Open Graph

^{۲۶} Google+

^{۲۷} Yelp

^{۲۸} LinkedIn

^{۲۹} Amazon.com

پیام‌ها

از زمان راه اندازی اولیه فیس بوک، تبادل پیام به عنوان یکی از اصلی‌ترین ویژگی‌های این شبکه اجتماعی شناخته شده است. محصولات پیام‌رسان فیس‌بوک شامل ایمیل (یعنی کاربران می‌توانستند از آدرس ایمیل رایگان موجود^{۳۰} استفاده کنند)، چت و پیام متنی بودند. از نوامبر ۲۰۱۰، برای کاربران دسترسی یکپارچه به هر سه محصول فراهم شد. یک برنامه موبایل جداگانه به نام مسنجر در نوامبر ۲۰۱۲ راه اندازی شد که به کاربران اجازه می‌داد تا با سرعت بالا به دوستان خود در فیس بوک خود پیام دهند و از پیوست تصویر و پیام‌های صوتی پشتیبانی می‌کرد.

گروه‌ها

گروه‌های فیس بوک فضای آنلاینی را برای گفتگو در مورد علایق مشترک در اختیار کاربران قرار می‌دادند. نمونه‌هایی از گروه‌ها شامل خانواده، تیم‌های ورزشی و گروه‌های مذهبی بودند. این ویژگی که در سپتامبر ۲۰۰۴ راه اندازی شد، به کاربران اجازه می‌داد تا محتوایی که به اشتراک می‌گذارند را (به عنوان مثال، تصاویر، تقویم‌ها و نظرات) از طریق تنظیمات حریم خصوصی قابل تنظیم، کنترل کنند.

رویدادها

ویژگی رویداد^{۳۱} به کاربران امکان می‌داد رویدادی برگزار کنند، سایر کاربران فیس‌بوک را به آن دعوت کرده و پاسخ‌های آنان در ارتباط با حضور یا عدم حضورشان را پیگیری نمایند. یک رویداد می‌توانست شامل یک مکان بر روی نقشه به عنوان آدرس و یک فرد از کاربران فیس بوک به عنوان میزبان باشد. علاوه بر آن، مهمانان می‌توانستند در صفحه رویداد با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. نسخه جدیدی از رویدادهای فیس بوک در ماه مه ۲۰۱۰ راه اندازی شد. این ارتقاء باعث شد تا کاربران بتوانند رویدادها را از صفحه اصلی خود ایجاد کرده و جزئیات بیشتری درباره یک رویداد اضافه کنند.

مکان‌ها

بخش مکان‌ها^{۳۲} که در آگوست ۲۰۱۰ ایجاد شد، یک ویژگی برای اپلیکیشن موبایلی فیس بوک بود که به کاربران این امکان را می‌داد که موقعیت مکانی خود را از طریق "اعلام حضور" با سایر کاربران به اشتراک بگذارند. هر کاربر می‌توانست سایر کاربران فیس بوک را که همراهش هستند نیز تگ کند. همچنین اگر شخص دیگری از همان مکان بازدید کرده بود، می‌توانست تجربیات خود را با دیگران به اشتراک بگذارد.

اعلان‌ها

اعلان‌های فیس‌بوک که در می ۲۰۰۹ معرفی شدند، هشدارهای بصری بودند که کاربران را از فعالیت‌های که در صفحه شخصی یا گراف اجتماعی آن‌ها می‌شد، مطلع می‌کردند. همچنین اعلان‌های جداگانه ای برای درخواست‌های دوستان، پیام‌ها و فعالیت‌های عمومی ظاهر می‌شدند. درنهایت اعلان‌ها تجمیع شده و به صورت اعداد در حباب‌های اعلان قرمز واقع در صفحه فیس‌بوک نمایش داده می‌شدند.

^{۳۰} free@facebook.com

^{۳۱} Event

^{۳۲} Places

عکس و فیلم

توانایی به اشتراک گذاری تصاویر که یکی از محبوب‌ترین ویژگی‌های فیس بوک بود، توسط یک مهندس و طراح در اکتبر ۲۰۰۵ طراحی شد. کاربران به طور روزانه بیش از ۲۵۰ میلیون عکس آپلود می‌کردند که باعث شده بود فیسبوک به محبوب‌ترین سرویس آپلود عکس در وب تبدیل شود. کاربران متناسب با تنظیمات حریم خصوصی رخ‌نمایشان، می‌توانستند تعداد نامحدودی عکس، آلبوم عکس و ویدیو را با دوستان، خانواده یا جهان به اشتراک بگذارند. آن‌ها همچنین می‌توانستند به عکس‌های خود توضیحات^{۳۳} و مکان^{۳۴} اضافه کنند و با «تگ کردن» کاربران دیگر آن‌ها را مشخص کنند. در ۲۲ مه ۲۰۱۲، فیس بوک یک اپلیکیشن به نام دوربین فیس بوک منتشر کرد تا کاربران تلفن همراه بتوانند آسان‌تر عکس بگیرند و آن‌ها را مستقیماً از تلفن خود در حسابشان آپلود کنند.

فهرست دوستان

فهرست دوستان که در دسامبر ۲۰۰۷ راه اندازی شد، یک لایه دیگر به الگوریتم فید خبری اضافه نمود. کاربران می‌توانستند با استفاده از فهرست دوستان خود، فهرست‌های هوشمندی ایجاد کنند تا مطمئن شوند محتوای منتشر شده توسط دوستان خاصشان در صفحه اصلی آن‌ها با بالاترین اولویت نمایش داده می‌شود.

فهرست دوستان در سپتامبر ۲۰۱۱ به‌روزرسانی شد تا بتواند با بخش حلقه‌ها در گوگل پلاس که برخی آن را برتر از راه‌حل فیس‌بوک می‌دانستند، رقابت کند. فهرست‌های فیس‌بوک، مانند حلقه‌های گوگل، به کاربران کمک می‌کردند تا بر محتوای مورد علاقه شان تمرکز کرده و محتوای افراد غریبه‌تر را مشاهده نکنند. این ویژگی همچنین امکان به اشتراک گذاری اطلاعات به صورت خصوصی را در اختیار کاربران قرار می‌داد.

صفحات^{۳۵}

بخش صفحات فیس بوک که در اواخر سال ۲۰۰۷ راه اندازی شد، به هر فرد یا گروه (به عنوان مثال، افراد مشهور، چهره‌های عمومی، مشاغل، دانشگاه‌ها یا سازمان‌ها) اجازه می‌داد تا برای تعامل با جامعه فیس بوک، یک صفحه رخ‌نمای عمومی ایجاد کنند. اگر کاربران صفحه ای را دوست داشتند، بصورت خودکار برای دریافت محتوای منتشر شده توسط آن، ثبت نام می‌کردند. پس از آن محتوای مدنظر به بخش فید خبری آن‌ها ارسال می‌شد. عملکرد بخش صفحات، مشابه مدل رقیب فیس بوک (توییتر) بود و صاحب صفحه فیس بوک نیازی به پذیرش کاربران نداشت (برخلاف دوستی بین تک تک کاربران فیس بوک که مستلزم پذیرش دوگانه بود). همچنین کاربران فیس‌بوک می‌توانستند از طریق استفاده مؤثر از بخش صفحات و با بهره‌گیری از الگوریتم‌های مرتبط با فید خبری، بیشتر از قبل در معرض دید سایر کاربران قرار بگیرند. تا سال ۲۰۱۵، بیش از ۵۰ میلیون صفحه فیس بوک بوجود آمده بود که مجموعه‌هایی از جمله اکثر شرکت‌های فورچون ۵۰۰، تعداد زیادی از دانشگاه‌های دولتی و خصوصی و بسیاری از افراد مشهور ملی و محلی مالک آن‌ها بودند.

^{۳۳} caption

^{۳۴} location

^{۳۵} PAGES

تماس تصویری^{۳۶}

در تابستان ۲۰۱۱، فیس‌بوک با اسکایپ^{۳۷} که در می ۲۰۱۱ توسط مایکروسافت خریداری شده بود، شریک شد تا امکان تماس ویدیویی را برای کاربران خود فراهم سازد. قابلیتی که برای رقابت مستقیم با ویژگی هنگ آوتس^{۳۸} گوگل پلاس در نظر گرفته شده بود. تماس ویدیویی به کاربران این امکان را می‌داد که پس از نصب افزونه اسکایپ، مستقیماً از طریق فیس بوک با دوستان خود تماس بگیرند.

مشترکین^{۳۹}

ویژگی جدید مشترکین که در سپتامبر ۲۰۱۱ به فیس بوک اضافه گردید، باعث تقویت سفارشی سازی تجربه کاربری مخاطبان می‌شد. این ویژگی به کاربران این امکان را می‌داد تا مشاهداتشان در بخش فید را تنظیم کرده و بتوانند نظرات، عکس‌ها، رویدادها یا بازی‌های تک تک دوستانشان را فعال یا غیرفعال کنند. علاوه بر آن، کاربران می‌توانستند در بخش انتشار مقالات، اشتراک بگیرند تا هر زمان که روزنامه نگار محبوبشان که در وبسایت‌هایی مانند سی ان ان^{۴۰}، یو اس ای تودی^{۴۱}، وال استریت ژورنال^{۴۲} و فوربز^{۴۳} فعالیت می‌کرد، مقاله ای نوشت، آن را در فید خبری خود دریافت کنند.

هدایا^{۴۴}

ویژگی هدایای فیس بوک در دسامبر ۲۰۱۲ ایجاد گردید و علاوه بر مبلغی که فیس بوک از توسعه دهندگان بازی در پلتفرم خود می‌گرفت، به بستری برای سرمایه گذاری در حوزه تجارت الکترونیک تبدیل شد. کاربران می‌توانستند از تایم لاین یک دوست دیدن کنند، روی گزینه «هدیه^{۴۵}» کلیک کنند، یک هدیه انتخاب کنند، یک پیام بنویسند و در نهایت یک هدیه فیزیکی برای فرد مدنظر ارسال کنند. در حال حاضر این ویژگی فقط در ایالات متحده در دسترس است، اما فیس بوک قصد دارد آن را به سایر کشورها نیز گسترش دهد.

عرضه اولیه عمومی فیس بوک^{۴۶}

عرضه اولیه عمومی فیس بوک در ۱۸ می ۲۰۱۲، یکی از بزرگ‌ترین عرضه اولیه‌ها در تاریخ ایالات متحده بود. فیس بوک با عرضه اولیه ۳۸ دلار به ازای هر سهم، ۱۰۴ میلیارد دلار ارزش گذاری شد و قصد داشت تقریباً ۱۸,۴ میلیارد دلار سرمایه از طریق عرضه اولیه سهام خود جذب نماید.

^{۳۶} VIDEO CALLING

^{۳۷} Skype

^{۳۸} Hangouts

^{۳۹} SUBSCRIBE

^{۴۰} CNN

^{۴۱} USA Today

^{۴۲} The Wall Street Journal

^{۴۳} Forbes

^{۴۴} GIFTS

^{۴۵} Give Gift

^{۴۶} IPO

از لحاظ تاریخی ارزش گذاری فیس بوک به نحوی خوش بینانه بوده است. فیس بوک قبل از عرضه اولیه سهام خود توسط چندین شرکت ارزش گذاری شد: یاهو یک میلیارد دلار برای آن پیشنهاد کرد؛ مایکروسافت در اکتبر ۲۰۰۵ سرمایه گذاری به ارزش ۱۵ میلیارد دلار انجام داد؛ اکسل پارتنرز^{۴۷} سهام خود را با ارزش ۳۵ میلیارد دلار در نوامبر ۲۰۱۰ فروخت و گلدمن ساکس فرآیند سرمایه گذاری را با ارزش گذاری ۵۰ میلیارد دلاری در ژانویه ۲۰۱۱ رهبری کرد. این ارزش گذاری ها و هیاهوی تبلیغاتی در مورد عرضه اولیه عمومی فیس بوک، باعث شد توقعات زیادی نسبت به عملکرد آتی آن ایجاد شود.

با وجود نشانه های زیادی که ثروت آینده این شرکت را پیش بینی می کردند، مشکلات مختلفی درست لحظاتی قبل از عرضه اولیه عمومی فیس بوک به وجود آمدند. هنگام شروع، بازار بورس نزدیک^{۴۸} با مشکلی مواجه شد و به همین دلیل همه معاملات ۳۰ دقیقه به تاخیر افتادند. پس از شروع معاملات نقص دیگری رخ داد. سیستم تأیید سفارشات نزدیک دچار اختلالی سه ساعته شد و در این مدت، سرمایه گذاران قادر به بررسی حجم یا ارزش معاملات خود نبودند. گویی سرنوشت علیه فیس بوکی بود که سهام آن در جریان معامله عمومی قرار داشت. اختلال در فرآیند عرضه ممکن است برای شرکت ها تا ۵۰۰ میلیون دلار هزینه داشته باشد و باعث ایجاد احساس ناخوشایندی نسبت به سهام در بسیاری از سرمایه گذاران شود.

قبل از عرضه اولیه عمومی، وال استریت قرار بود با تعیین ارزش عمومی بازار محور شبکه اجتماعی توسط آزمونی مشخص، دقت ارزیابی های فیس بوک را بسنجد. پس از یک ماه معاملات عمومی، قیمت سهام از ۳۸ دلار به ۳۲ دلار کاهش یافت و سرمایه گذاران اولیه متحمل ضررهای قابل توجهی شدند (به شکل ۷ برای قیمت سهام فیس بوک از زمان عرضه اولیه سهام مراجعه کنید). علیرغم وجود چالش های نوسان قیمت سهام، رتبه بندی های تحلیلگران درباره آینده فیس بوک خوش بینانه باقی ماند و معتقد بودند که این شرکت رهبری انقلاب اینترنتی را برعهده خواهد گرفت. همچنین برآورد می شد رشد تعداد کاربران فیس بوک تا سال ۲۰۱۴، ۷۰ درصد باشد. مورگان استنلی، جی پی مورگان و گلدمن ساکس سهام این شرکت را به عنوان یک دارایی ارزشمند ارزیابی کردند و قیمت های هدف مدنظرشان به ترتیب ۳۸، ۴۵ و ۴۲ دلار بود.

تنها یک تحلیلگر از بازارهای سرمایه بی ام ا^{۴۹} خواستار رتبه بندی ضعیف تر شد و با اشاره به نگرانی خود در مورد درآمد تبلیغاتی فیس بوک، قیمت هدف خود را ۲۵ دلار اعلام کرد. ارزش سهام فیس بوک در ژوئیه و آگوست ۲۰۱۲ همچنان مسیر نزولی خود را طی می کرد. در آگوست ۲۰۱۲، ارزش بازار به ۴۸ میلیارد دلار رسیده بود، یعنی ۵۴،۲ درصد (۵۶،۸ میلیارد دلار) کمتر از ارزش بازار عرضه اولیه سهام. در ماه های پس از عرضه اولیه عمومی، فیس بوک عملکردی به مراتب ضعیف تر از نزدیک ترین رقبای خود یعنی گوگل و لینکدین داشت.

دغدغه خاطری که کاهش قیمت سهام ایجاد کرده بود باعث شد تا مورگان استنلی، بازار نزدیک و مدیران فیس بوک تحت نظارت شدید افکار عمومی قرار بگیرند. مدیر مالی مورگان استنلی و فیس بوک به دلیل اینکه درست قبل از عرضه، تغییراتی در قیمت و تعداد سهام ایجاد کرده بودند مورد انتقاد قرار گرفتند. قیمت سهام فیس بوک در حد بسیار بالایی برای شرکت تعیین شده بود و در نتیجه کمیسیون بورس و اوراق بهادار آمریکا^{۵۰} سیستم ها و رویه های نزدیک را مورد بازنگری قرار داد.

^{۴۷} [Accel Partners](#)

^{۴۸} NASDAQ

^{۴۹} BMO Capital Markets

^{۵۰} SEC

اما تندترین انتقادها متوجه مارک زاکربرگ بودند که بسیاری او را مدیر عاملی بی تجربه می‌دانستند. (شکل ۸ اطلاعات بیوگرافی دقیقی را درباره تیم رهبری فیس‌بوک ارائه می‌کند). تجربه عرضه اولیه بسیار ضعیف، زاکربرگ را وادار کرد تا چند هفته پس از رتبه بندی شرکت به فکر تحلیل وضعیت و یافتن راه چاره ای باشد: او چگونه می‌خواست ثروت شرکت را احیا کند؟

یک حوزه آشکار، کسب و کار متزلزل تبلیغات موبایلی شرکت بود که تقریباً هیچ درآمدی به همراه نداشت. او از اندرو باسورث که مهندس ارشد فیس‌بوک و از دوستان قدیمی اش بود، کمک گرفت و از او پرسید: «آیا ساختن یک کسب و کار میلیارد دلاری در شش ماه جالب نیست؟ از نظر باسورث، ورود به تبلیغات جالب به نظر نمی‌رسید اما زاکربرگ بر این ایده پافشاری کرد و در مدت زمان کمی بستر گسترده ای از ایده‌های پول ساز مرتبط با حوزه تبلیغات را ایجاد کرد. این بستر به مانیفستی تبدیل شد که اساس پروژه ای به نام "اولویت بندی" توسط زاکربرگ را تشکیل می‌داد.

در همین حال، نگرانی‌ها در مورد سهام فیس بوک در اواخر سال ۲۰۱۲ عمیق‌تر شده بود، زیرا سرمایه گذاران برای انتشار بخش بزرگی از سهام عمومی که قرار بود در ماه نوامبر وارد بازار شود آماده می‌شدند. زاکربرگ و سایر مدیران شرکت در ۵ سپتامبر ۲۰۱۲ اعلام کرده بودند که بیش از آنچه برای پوشش بدهی‌های مالیاتی خود لازم است سهام نمی‌فروشند. این اقدام به نحوی از ایمان آنها به آینده شرکت نشأت گرفته بود. فیس بوک همچنین با بازخرید ۱۰۱ میلیون سهم قبل از پایان دوره محدودیت و شروع عرضه سهام بیشتر برای فروش، به دنبال محافظت از قیمت سهام خود بود. زاکربرگ در مصاحبه ای با مایکل آرینگتون در کنفرانس تک کرانچ دیسراپت^{۵۱} در ۱۱ سپتامبر ۲۰۱۲، علناً اعتراف کرد که نسبت به عملکرد سهام فیس بوک احساس ناامیدی دارد و نگران تاثیرات آن بر روحیه کارمندان شرکت است. با وجود آن، زاکربرگ به سهامداران اطمینان داد که کارمندان همچنان برای «ساخت دستاوردهایی که به آنها افتخار می‌کنند، انگیزه دارند». و در نهایت به شایعه توسعه تلفن فیس‌بوک پاسخ رسمی داد و آن را تکذیب کرد و به فعالیت در حوزه موتورهای جستجو در آینده ای نه چندان دور اشاره کرد.

مهم‌تر از آن، زاکربرگ حوزه تمرکز استراتژیک آینده فیس بوک را آشکار کرد: دستگاه‌های تلفن همراه. زاکربرگ پس از اعتراف به اینکه فیس‌بوک با تمرکز بر توسعه اچ تی ام ال فایو^{۵۲} در استراتژی تلفن همراه خود مرتکب اشتباه شده است، گفت که این شرکت بر روی برنامه‌های کاربردی بومی برای دستگاه‌های تلفن همراه متمرکز خواهد شد. زاکربرگ بدون اشاره به فرصت‌های در دسترس در بازار تلفن همراه، توضیح داد که تیم‌های توسعه محصول چگونه قصد دارند وظیفه کسب درآمد از محصولات موبایل را انجام دهند.

کسب درآمد از کاربران فیس بوک: ظهور تبلیغات

مارک زاکربرگ در پرونده‌ای در کمیسیون بورس و اوراق بهادار در اوایل سال ۲۰۱۲ اظهار داشت: «به عبارت ساده: ما خدماتی را برای کسب درآمد ایجاد نمی‌کنیم. ما برای ارائه خدمات بهتر پول دریافت می‌نماییم». چنین تفکری که ناشی از کم اهمیت در نظر گرفتن درآمدزایی بود، سرمایه گذاران را نگران می‌کرد. در واقع، این صحبت از نگرش شخصی زاکربرگ نشأت

^{۵۱} TechCrunch's Disrupt

^{۵۲} HTML۵

می‌گرفت، که از لحاظ تاریخی به بسیاری از ارقامی که برای سهامداران معمولاً اهمیت بسیاری داشت، توجه چندانی نمی‌کرد. در سال ۲۰۱۰، از او نقل شده است که «سود کلان هیچ فایده‌ای ندارد و کسب و کار تبلیغاتی به هیچ وجه در تصمیم‌گیری در مورد پلت فرم فیس بوک و محصولات مصرف‌کننده تأثیرگذار نخواهد بود».

با این وجود، در آن زمان که اکثر کاربران این پلتفرم را از روی دسکتاپ مشاهده می‌کردند، به دلیل اینکه تبلیغات در حاشیه‌های صفحه نمایش داده می‌شد، تأثیرگذاری آن‌ها در جذب کاربران حداقل بود. همچنین در ادامه در پایان سال ۲۰۱۱ محبوبیت تلفن‌های هوشمند رو به افزایش بود که این اتفاق منجر به کاهش استقبال کاربران از رایانه‌ها شد، اما فیس بوک برای مواجهه با این تغییر آمادگی چندانی نداشت.

عرضه اولیه ضعیف سهام در سال ۲۰۱۲، با وجود اینکه وجهه شرکت را تا حدی لکه دار کرد، باعث رقم خوردن واقعیت‌های جالبی در سطوح مختلف شرکت شد. اولاً، این اتفاق نقطه اوج یک تحول بنیادین برای زاکربرگ سرسخت و ایده‌آلیست بود: او که پیش از آن در سیلیکون ولی «مدیرعامل تازه کار و بی تجربه» نامیده می‌شد، بعد از آن مجبور شد تا توجه زیادی به درآمد شرکت اختصاص دهد. روند رشد شرکتی که خلق کرده بود او را به عنوان یک رهبر کسب و کار به بلوغ رسانده بود. دوم، تجربه‌ای که در عرضه اولیه بدست آمده بود، نشان می‌داد که فرآیند روی کارآمدن تلفن همراه با سرعت بالایی در حال اتفاق افتادن است و باعث شده بود هر دو گروه سهامداران و مدیران نگران عقب ماندن فیس‌بوک با سرعتی نگران‌کننده باشند. در نهایت، حرکت به سمت گوشی‌های هوشمند چالش‌های مهمی را برای فیس‌بوک ایجاد کرده بود: داده‌های داخلی نشان می‌دادند که بسیاری از کاربران از پیشنهادات تلفن همراه این شرکت به شدت ناامیدند و اغلب برای دسترسی به این پلتفرم مجبور به استفاده از مرورگرهای خسته‌کننده وب در تلفن همراه می‌شوند. همچنین روی کار آمدن تلفن‌های همراه باعث پیچیده شدن کسب و کار تبلیغاتی شرکت شده بود: هیچ راه آسانی برای شرکت وجود نداشت تا بتواند مثل گذشته که تبلیغات روی پلت فرم دسکتاپ را کنار گذاشته بود، این بار هم تبلیغات بر روی صفحه نمایش‌های کوچک تلفن همراه را نادیده بگیرد. بدتر از آن، به دلیل استقبال کاربران از دستگاه‌های تلفن همراه، بازدهی تلاش‌ها برای فروش تبلیغات قدیمی مبتنی بر دسکتاپ روند کاهشی داشت و با این وجود فیس‌بوک هیچ آگهی موبایلی برای فروش نداشت.

یکی از اولین اقدامات فیس بوک، بررسی استفاده از تبلیغات در بخش فید خبری بود. جایی که ۱,۳ میلیارد عضو شبکه اجتماعی بیشتر وقت خود را در آن سپری می‌کردند. ظاهراً این ایده توسط خود زاکربرگ اندکی قبل از عرضه اولیه سهام در ماه مه ۲۰۱۲، پس از ارائه نمونه‌های تبلیغاتی برای اپلیکیشن آی‌پد مطرح شده بود. اقدام بعدی شرکت توسعه تبلیغاتی برای ادغام در فید خبری بود که ذاتاً به "لایک" توسط کاربر مرتبط نبود. آزمایش این شرکت طی چند ماه بعد نشان داد که افزودن این تبلیغات "غیر اجتماعی" درک کاربر از کیفیت تبلیغات فیس بوک را بهبود می‌بخشد. در ابتدا این حرکت به عنوان اقدامی در راستای کاهش تمرکز سنتی فیس‌بوک بر روی تبلیغات دهان به دهان تلقی می‌شد، اما داده‌ها حاکی از آن بودند که مقاومت در برابر کاهش تمرکز سنتی، به کسب‌وکار این شرکت آسیب می‌زند.

گام نهایی در تحول این شرکت برای تبدیل شدن به مجموعه‌ای با محوریت موبایل و تبلیغات، شامل یک تغییر اساسی دیگر بود. زاکربرگ برای مدت طولانی اجازه نمی‌داد تجربه کاربری در ازای بدست آوردن امتیازات دیگر، تضعیف شود. با این حال، معاون محصول شرکت اجازه یافت تا به عنوان یک معامله‌ی قابل قبول، در ازای ایجاد درآمد تبلیغاتی بالاتر، تجربه کاربری را قربانی کند. البته با این هدف که عملکرد فیس بوک در جاهای دیگر بهبود یابد تا بتوان کاهش پیش بینی شده استفاده از

وبسایت را جبران کرد. آزمایش اولیه نشان داد درحالی که تبلیغات بیشتر باعث کاهش ۲ درصدی فعالیت کاربر می‌شود، مشارکت کلی (میزان وسیعی از فعالیت کاربر) درصد بسیار بیشتری افزایش می‌یابد.

این تغییرات در مقیاس کلان سازمانی نیز در فیس بوک نمایان شدند. در اوایل سال ۲۰۱۲، کمتر از دو مهندس روی پلتفرم تلفن همراه شرکت کار می‌کردند، در حالی که پس از تمرکز روی موبایل، این میزان به صدها نفر افزایش یافت. اما مهم‌تر از آن، تمرکز شدید بر تبلیغات که مدت‌ها بود نادیده گرفته می‌شد و به همان نسبت، کم توجهی به عکس‌ها و به‌روزرسانی‌های وضعیت پست‌شده توسط کاربران، باعث افزایش قابل توجهی در میزان درآمد شد.

با وجود اینکه فیس‌بوک برای پنج برند اصلی سامسونگ^{۵۳}، پروکتور اند گمبل^{۵۴}، مایکروسافت^{۵۵}، ای تی اند تی^{۵۶} و آمازون^{۵۷} تبلیغ می‌کرد و جزو بزرگ‌ترین مشتریان بازاریابی آنها محسوب می‌شد، اما مطمئناً این شرکت‌ها بزرگ‌ترین مشتریان خرید رسانه فیس‌بوک نبودند. در عوض، فیس‌بوک اکوسیستمی از خریداران رسانه‌ای به نام توسعه‌دهندگان بازاریابی^{۵۸} ترجیحی ایجاد کرد که بودجه‌های تبلیغاتی بزرگ شرکتی را با هم ترکیب می‌کردند.

این اکوسیستم در اکتبر ۲۰۱۴ تحت بازنگری اساسی قرار گرفت و به سمت تبدیل شدن به یک نهاد متمرکز بر هدف سوق پیدا کرد تا بتواند به برنامه شریک بازاریابی فیس بوک^{۵۹} تبدیل شود. این برنامه همچنین شرکت‌های شریک را با توجه به اهداف بازاریابی‌شان در یکی از ۹ دسته مدنظر قرار می‌داد. تا سال ۲۰۱۴، شرکت ۹۲ درصد از درآمد خود را از طریق خدمات تبلیغاتی به دست می‌آورد. در ایالات متحده، درآمد تبلیغات موبایلی رشد چشمگیری داشت: رشد سالانه ۳۱۵ درصدی در سال ۲۰۱۳، ۱۱۸ درصدی در سال ۲۰۱۴ و رشد ۴۰ درصدی برای سال ۲۰۱۵ در این بازار پیش بینی می‌شد.

تا پایان دسامبر ۲۰۱۴، ۶۹ درصد از درآمدهای گسترده شرکت تنها از تبلیغات تلفن همراه ایجاد شده بود. پیش بینی می‌شد که درآمد جهانی فیس بوک از تبلیغات در سال ۲۰۱۶ به ۱۸,۱۹ میلیارد دلار برسد که موبایل ۷۵ درصد از این درآمد کل را تشکیل می‌داد (به شکل ۴ مراجعه کنید).

همانطور که در نمودار رشد قیمت سهام شرکت مشهود است، موفقیت تبلیغات باعث بازسازی و رشد اعتماد سهامداران به شرکت شد (به شکل ۷ مراجعه کنید). در ۳۱ ژوئیه ۲۰۱۳، کمی بیش از یک سال پس از عرضه عمومی، قیمت سهام فیس بوک دوباره به قیمت عرضه اولیه (۳۸ دلار) رسید و این اتفاق زیان‌هایی که در کاهش بی سابقه در نیمه دوم سال ۲۰۱۲ (زمانی که قیمت سهام به ۱۷,۷۳ دلار رسیده بود) به شرکت وارد شده بود را جبران کرد. از آن زمان، قیمت سهام بیش از دو برابر شده و به بالاترین میزان معادل ۸۳,۴۲ دلار در سه ماهه اول ۲۰۱۵ رسیده بود.

^{۵۳} Samsung

^{۵۴} Proctor & Gamble

^{۵۵} Microsoft

^{۵۶} AT&T

^{۵۷} Amazon

^{۵۸} Preferred Marketing Developers

^{۵۹} Facebook Marketing Partner

ایجاد ارزش برای تبلیغ کنندگان و بازاریابان

فیس بوک به دنبال خلق و ارائه ارزش به نیازهای متنوع بازاریابان بود، از جمله برند، پاسخ مستقیم، شرکت‌های کوچک و متوسط و توسعه دهندگان. بر این اساس، فیسبوک چهار ارزش پیشنهادی را برای تبلیغ‌کنندگان و بازاریابان شناسایی کرد: دسترسی^{۶۰}، ارتباط^{۶۱}، زمینه اجتماعی^{۶۲} و تعامل^{۶۳}.

دسترسی

اگر فیس‌بوک یک کشور بود با بیش از یک میلیارد کاربر فعال ماهانه، سومین کشور بزرگ جهان از نظر جمعیت محسوب می‌شد که این، رقم قابل توجهیست. شرکت‌ها این امکان را داشتند که لیستی از مخاطبین صفحات سایر شرکت‌ها را خریداری کرده و یک گروه مخاطب خاص از آنها را به عنوان هدف در نظر بگیرند. به عنوان مثال، در سال ۲۰۱۰ شرکت آیرون پلنت موتورز^{۶۴} (رقیب شرکت ای بی موتورز^{۶۵}) فهرست مشترکین صفحه هواداران بی‌امو و مرسدس بنز را خرید و تبلیغات راه‌اندازی وبسایت جدید حراج خودرویش را برای این کاربران ارسال کرد.

به طور مشابه، استودیوهای فیلم هم می‌توانستند در صفحات خود طرفدارانشان را از انتشار فیلم‌های جدید مطلع سازند. به عنوان مثال، استودیو پارامونت^{۶۶} در یک روز با انتشار تبلیغ فیلم تبدیل‌شوندگان: نیمه تاریک ماه^{۶۷} در فیسبوک، به ۶۵ میلیون دنبال کننده رسید.

علاوه بر آن، فیس بوک برای پیگیری عملکرد تبلیغات، ابزارهای رایگانی به نام مدیر تبلیغات ارائه داده بود. با ایجاد بخش جستجو در گراف، فرصت‌های جدیدی برای تبلیغ کنندگان و بازاریابان ایجاد شد: کاربران می‌توانستند شرکت‌هایی که دارای صفحه فیس بوک بودند را بر اساس اطلاعاتی که در صفحه‌هایشان بارگزاری کردند از طریق جستجوی نموداری، پیدا کنند.

ارتباط

مسئله ارتباط جزو مهم‌ترین مسائل برای تبلیغ‌کنندگان به شمار می‌رفت. زیرا در اقتصاد از بازاریابان خواسته می‌شود که کارهای بیشتری را با منابع کمتری انجام دهند. در اینجا بود که فیس بوک نقشی حیاتی خود را ایفا کرد. کاربران خود را بر اساس بسیاری از عوامل جمعیت شناختی مانند سن، جنسیت، نژاد، مکان، سطح تحصیلات و منافع ویژه طبقه بندی می‌کردند و به دیگران می‌شناختند و داشتن این اطلاعات برای فیس بوک امکان ارائه تبلیغات هدفمند با نرخ موفقیت بالاتری نسبت به میانگین صنعت را فراهم می‌کرد.

^{۶۰} reach

^{۶۱} relevance

^{۶۲} social context

^{۶۳} engagement

^{۶۴} IronPlanet Motors

^{۶۵} eBay Motors

^{۶۶} Transformers: Dark of the Moon

بافت اجتماعی

فیس بوک با داستان‌های حمایت شده و تبلیغات اجتماعی خود، بافت اجتماعی غنی را برای تبلیغ کنندگان فراهم می‌کند. داستان‌های حمایت‌شده (مثلاً دوستی که به استارباکس مراجعه می‌کند) مستقیماً در فید خبری کاربر نمایش داده می‌شود. این دوست در ادامه به طور خودکار، در نمودار اجتماعی خود به مدافعی برای شرکت تبدیل شده بود و می‌توانست باعث آگاهی بیشتر افراد نسبت به شرکت شود. تبلیغات اجتماعی به بازاریابان امکان اضافه کردن بافت به تبلیغات را می‌داد. و این اتفاق در نهایت باعث تمایز محصول و افزایش قابل توجه آگاهی‌های یادآوری شد.

تعامل فعال^{۶۸}

وب اجتماعی گونه‌ای از رسانه‌های در حال رشد است و فیس بوک در شناسایی تاکتیک‌های تبلیغاتی جدید که تعامل کاربران را بهبود می‌بخشد، همواره پیشرو بوده است. به عنوان مثال، تبلیغات پویا که یک نظرسنجی در خود دارد، باعث جلب علاقه کاربران و بیشتر شدن بازخوردهای آگاهی بخش می‌شوند.

فرصت‌های بازار

فیس بوک می‌توانست تبلیغات خود را در چندین مکان روی صفحه، نمایش بدهد و به همین دلیل، سیستم تبلیغاتی آن، تعداد ثابتی از نمایش تبلیغات را در ازای قیمتی ثابت تضمین می‌کردند. مهم‌تر از همه، فیس‌بوک روی فناوری سرمایه‌گذاری کرده بود که می‌توانست متناسب با ویژگی‌های منحصربه‌فرد هر کاربر، به‌طور پویا بهترین تبلیغ موجود را برای نمایش به او پیشنهاد دهد. علاوه بر آن، این سیستم می‌توانست یک مقایسه فوری بین قیمت‌هایی که تبلیغ‌کنندگان مختلف در ازای ارائه تبلیغاتشان پیشنهاد می‌دادند، انجام دهد. این نوع فناوری به فیس‌بوک کمک می‌کرد تا درآمد تبلیغاتی خود را به حداکثر برساند.

از آنجایی که فیس‌بوک به گسترش تبلیغات خود ادامه می‌داد، انتظار داشت درآمد تبلیغاتی اش نیز از همین روال پیروی کند. فرصت‌های تبلیغاتی اضافی برای فیس‌بوک می‌توانست از سه حوزه اصلی ایجاد شوند: تبلیغات سنتی برند بصورت آفلاین، تبلیغات آنلاین و تبلیغات موبایل.

در سال ۲۰۱۴، تبلیغات آفلاین سنتی تلویزیون، (چاپ و رادیو) یک صنعت ۳۳۷ میلیارد دلاری بودند که ۶۷ درصد از کل تبلیغات در سراسر جهان را تشکیل می‌دادند. از آنجایی که بازاریابان همچنان به سمت تبلیغات آنلاین گرایش داشتند، درصد زیادی از این بودجه آفلاین به تبلیغ کنندگانی مانند گوگل و فیس بوک اختصاص یافت. این طور که به نظر می‌رسید تا سال ۲۰۱۸، تبلیغات دیجیتال سریع‌ترین کانال در حال رشد محسوب می‌شد که تقریباً با دریافت هزینه‌ای برابر با تلویزیون فعالیت می‌کرد اما معمولاً تمرکز اصلی تبلیغ‌کنندگان بر تلویزیون بود (به شکل ۹ مراجعه کنید).

با توجه به روند رشد، انتظار می‌رفت بازار جهانی تبلیغات موبایلی تا سال ۲۰۱۸ به ۱۶۶ میلیارد دلار افزایش یابد که در آن زمان تقریباً یک چهارم از کل هزینه تبلیغات رسانه‌ای و ۶۶ درصد از هزینه تبلیغات دیجیتال را به خود اختصاص می‌داد. همچنین برنامه موبایلی فیس‌بوک جزو یکی از محبوب‌ترین برنامه‌ها به حساب می‌آمد و دارای ۱,۱۹ میلیارد کاربر فعال ماهانه بود. با این حال، مسیر تلفن همراه یک چالش دیگر نیز داشت، زیرا استفاده بیشتر از تلفن‌های همراه با توجه به اندازه صفحه نمایش کوچک‌تر، عموماً نرخ تبلیغات به ازای هر کاربر را کاهش می‌داد.

ایجاد ارزش برای توسعه دهندگان

تقریباً ۸ درصد از درآمد فیس بوک از طریق پلتفرم توسعه دهندگان آن ایجاد می‌شد که برای اولین بار در می ۲۰۰۷ با ۸۵ توسعه دهنده و ۶۵ برنامه راه اندازی شد. این پلتفرم مجموعه‌ای از ابزارهای توسعه و رابط‌های برنامه نویسی اپلیکیشن^{۶۹} بود که نرم افزار و توسعه دهندگان وب را قادر می‌ساخت تا تجربیات نوآورانه‌ای را برای جامعه فیس بوک ایجاد کنند.

کنفرانس‌های اف۸^{۷۰} فیس‌بوک که تقریباً سالانه برگزار می‌شد، توسعه‌دهندگان، کارآفرینان و نوآوران را گرد هم می‌آورد تا در راستای توسعه وبسایت‌ها، برنامه‌ها و دستگاه‌های جدیدی که از پلتفرم فیس‌بوک استفاده می‌کردند، با یکدیگر همکاری داشته باشند. به طور قابل ملاحظه‌ای تمام درآمد شرکت از محل پرداخت‌ها از توسعه دهندگان بازی‌های اجتماعی بدست می‌آمد که از رایانه‌های شخصی خود به عنوان پلتفرم استفاده می‌کردند. در نتیجه، شرکت انتظار داشت که با کاهش استفاده از رایانه‌های شخصی، درآمد حاصل از این منبع کاهش یابد. در سال ۲۰۱۲، فیس بوک تقریباً ۱۵ درصد از درآمد خود را از توسعه دهندگان بدست آورد که تقریباً نسبت به گزارش سال ۲۰۱۴، دو برابر شده بود.

نمونه‌های دیگر یکپارچه سازی توسعه‌دهندگان با استفاده از این پلتفرم شامل ایجاد بستری برای گوش دادن به موسیقی در اسپتیفای^{۷۱}، خواندن اخبار و مقالات ورزشی در یاهو^{۷۲}، ردیابی گام‌ها هنگام دویدن از طریق مپ مای ران^{۷۳} و استفاده از برنامه موبایل نایک برای به اشتراک گذاری فعالیت‌های ورزشی خود بود. فیس بوک ارزش قابل توجهی را از طریق محصولاتی مانند گراف باز^{۷۴}، افزونه‌های اجتماعی و پرداخت، به توسعه دهندگان خود ارائه می‌کرد.

گراف باز: این ویژگی به توسعه دهندگان برنامه، امکان ترسیم نقشه محتوایی برنامه‌های خود را می‌داد تا ببینند که کاربران چگونه می‌توانند با آن تعامل داشته باشند. به این ترتیب، توسعه دهندگان می‌توانستند یاد بگیرند که چگونه برنامه خود را به حساب‌های کاربری فیس بوک متصل کنند. از طرفی این بستر برای کاربران این امکان را فراهم می‌نمود تا بتوانند محتوای شخصی تولید شده در برنامه‌های مختلف را با دوستان خود در فیس‌بوک از طریق اخبار و تایم لاین به اشتراک بگذارند.

^{۶۹} application programming interfaces

^{۷۰} f8

^{۷۱} Spotify

^{۷۲} Yahoo

^{۷۳} MapMyRun

^{۷۴} Open Graph

افزونه‌های اجتماعی: پلت فرم فیس بوک می‌توانست تجربه اجتماعی را از فیس بوک به هر وب سایتی که افزونه‌های اجتماعی فیس بوک را فعال کرده بود منتقل کند. افزونه‌های اجتماعی شامل دکمه‌های لایک^{۷۵}، ارسال^{۷۶}، سابسکرایب^{۷۷}، ورود^{۷۸}، نظرات^{۷۹}، فعالیت^{۸۰}، ثبت‌نام^{۸۱} و ویژگی فیس پایل^{۸۲} بود که ریزعکس‌های^{۸۳} پروفایل دوستان را نمایش می‌داد. افزونه‌های اجتماعی این فرصت را به صاحبان وبسایت می‌دادند تا علایق خود را با دوستان یا افراد غیرمرتبط دیگر به اشتراک بگذارند. به عنوان مثال، افزونه اجتماعی یاهو مقالات را مستقیماً در فید خبری فیس بوک به اشتراک می‌گذاشت.

کانال‌های اجتماعی: کانال‌های اجتماعی بستری برای یکپارچه شدن توسعه‌دهندگان با اخبار و درخواست‌ها بود. محتوا می‌توانست در برنامه تولید شود و با استفاده از کانال‌های اجتماعی در فید خبری کاربر توزیع گردد. توسعه‌دهندگان همچنین می‌توانستند درخواست‌هایی را که به کاربر فیس‌بوک اجازه می‌دادند دوستانشان را به استفاده از یک برنامه تشویق کنند، یکپارچه سازند.

گراف ای پی آی^{۸۴}: این ویژگی واسط برنامه‌نویسی نرم‌افزار کاربردی به برنامه‌ها اجازه می‌داد تا داده‌ها را از فیس بوک بخوانند و بنویسند.

ورود^{۸۵}: کاربران می‌توانستند با استفاده از اطلاعات کاربری فیس بوک خود وارد اپلیکیشن یا وبسایت شوند و روند ثبت نام را تسریع نمایند.

پرداختنی‌ها^{۸۶}: این بخش برای توسعه دهندگان، زیرساختی جهت دریافت وجوه هنگام خرید کالاهای مجازی و دیجیتالی فراهم می‌نمود. با وجود اینکه سیستمی تثبیت شده، ایمن و مطمئن جهت ساده‌سازی تراکنش‌های بین کاربران و توسعه‌دهندگان شخص ثالث بود، طبق گفته‌های شرکت، تنها درصد نسبتاً کمی از کاربران با آن معامله می‌کردند.

توسعه‌های اخیر

واکنش اولیه فیس بوک به ظهور موبایل و تمرکز این شرکت بر تبلیغات، تاثیر زیادی بر گردش ثروت شرکت پس از عرضه اولیه عمومی داشت. با این حال، این مجموعه فقط به توسعه محصولات می‌توانستند به تقویت موقعیت فعلی آن در تبلیغات آنلاین و جستجوهای دارای هزینه کمک کنند، پرداخته بود. نکته مهم این است که شرکت همچنان بصورت فعالانه به تغییرات عادات مصرف کنندگان و پویایی صنعت فناوری پاسخ می‌دهد. رفتاری که برخلاف واکنش اولیه فیس‌بوک به رشد تلفن همراه، قبل از عرضه اولیه عمومی بود.

^{۷۵} Like

^{۷۶} Send

^{۷۷} Subscribe

^{۷۸} Subscribe - Login

^{۷۹} comments

^{۸۰} activity feed

^{۸۱} registration

^{۸۲} Facepile

^{۸۳} thumbnails

^{۸۴} Graph API

^{۸۵} Login

^{۸۶} Payments

در اوایل سال ۲۰۱۴، این شرکت بصورت آزمایشی شروع به ارائه مستقیم تبلیغات آنلاین به برنامه‌هایی کرد که نحوه فعالیت آنها فراتر از شبکه اجتماعی فیس بوک بود. شبیه به ادسنس گوگل^{۸۷} که تبلیغات را در بسیاری از سایت‌های شخص ثالث ارائه می‌کرد، شبکه تبلیغاتی فیس بوک نیز به سمت ایجاد بستری مشابه برای تلفن همراه حرکت کرده بود.

بنابراین این شرکت قصد داشت با همان روشی که در اپلیکیشن خود تبلیغات انجام می‌داد، به سایر برنامه‌های تلفن همراه نیز ورود نماید. این اقدام علاوه بر ارائه روشی موثر به شرکت برای انتشار بیشتر تبلیغات در گوشی‌های هوشمند و تبلت‌ها، باعث بهبود ارتباط تبلیغات درحوزه موبایل شد و به توسعه‌دهندگان برنامه‌های شخص ثالث راه اضافی و مؤثرتری برای درآمدزایی نشان داد. این آزمایش زمانی به پایان رسید که شرکت محصول شبکه مخاطبان خود را در اکتبر ۲۰۱۴ راه اندازی نمود. این محصول به شدت به ورود کاربران فیس بوک متکی بود و به بازاریابان اجازه می‌داد کاربران را در چندین دستگاه ردیابی کرده و رفتار آنها را درک کنند. علاوه بر آن به تبلیغ کنندگان اجازه می‌داد استفاده از مسدود کننده‌های تبلیغات را دور بزنند.

در سپتامبر ۲۰۱۴، فیس بوک به طور رسمی پلتفرم تبلیغاتی جدید خود را راه اندازی کرد. این پلتفرم حاصل مهندسی مجدد کسب و کار اطلس ادوایزر سوت^{۸۸} بود (پلتفرمی که فیس بوک از مایکروسافت خریداری نموده بود). این محصول قصد داشت به بازاریابان کمک کند تا بفهمند که کاربران فیس بوک چه تبلیغاتی را در پلتفرم فیس بوک یا برنامه‌ها و وب سایت‌های شخص ثالث دیده اند، با آنها تعامل داشته اند یا بر اساس آنها عمل کرده اند. همچنین بازاریابان را به ابزار «پلتفرم سمت تقاضا»^{۸۹} یا «مناقصه‌دهنده»^{۹۰} مجهز می‌کرد؛ یک عملکرد خودکار خرید آگهی که به بازاریابان اجازه می‌داد تبلیغاتی را بخرند که کاربران فیس‌بوک را در حین وبگردی تحت تاثیر قرار می‌داد. این ویژگی باعث گسترش دسترسی، ارتباط و تعامل تبلیغ کنندگان و بازاریابانی می‌شد که از پلتفرم تبلیغات فیس‌بوک استفاده می‌کردند. علاوه بر آن، با تولید داده‌هایی که به اطلاع‌رسانی و سنجش کمپین‌های تبلیغاتی کمک می‌کردند، مزیت بیشتری برایشان خلق می‌شد.

نتیجه استفاده از اطلس، فاصله گرفتن از ابزارهای معمولی بود و از طریق عدم استفاده از کوکی‌هایی که اغلب نادرست، غیرقابل اعتماد و ناکارآمد بودند، به بازاریابان کمک کرد تا فرآیند تبلیغات را بهینه‌تر انجام دهند. با پیوند دادن تعامل تبلیغاتی کاربران به حساب‌های فیس‌بوک آنها، این شرکت توانست به بازاریابان کمک نماید تا مسائل این چنینی را حل کنند. در واقع، با توجه به ارزشی که قابلیت ورود به سیستم در دستگاه‌ها برای شبکه مخاطبان خلق می‌کرد، شناسه فیس‌بوک به عنوان «جام مقدس» بازاریاب شناخته می‌شد، زیرا برای مصرف‌کننده پایدار و همیشگی بود.

فیس بوک همچنین با هدف به دست آوردن سریع فضایی که به طور سنتی تحت تسلط یوتیوب گوگل بود، با استفاده از رویکردی تهاجمی، تبلیغات ویدیویی را افزایش داد. این شرکت تلاش‌های زیادی را بصورت هماهنگ برای قرار دادن ویدیوهای بیشتر در بخش فید خبری انجام داد و با تبلیغ کنندگان ممتاز که در پلتفرم تبلیغات ویدیویی پرمیوم آن در دسترس بودند، همکاری نمود.

این شرکت همچنین با قراردادن ویدیوهای پخش خودکار که بدون نیاز به کلیک یا تعامل در فید کاربر نمایش داده می‌شدند، نادیده گرفتن ویدیوها را دشوار نمود. در نتیجه این رویکرد، میزان ویدیو در فید خبری کاربران بیش از سه برابر شد و تا نوامبر

^{۸۷} Google's AdSense

^{۸۸} Atlas Adviser Suite

^{۸۹} demand-side platform

^{۹۰} bidder

۲۰۱۴، ۹۵ میلیون کاربر در ایالات متحده ویدیو را از صفحه نمایش رایانه تماشا کردند که نشان دهنده رشد ۴۴ درصدی نسبت به سال قبل بود.

در اینجا فرصت قابل توجهی برای فیس بوک وجود داشت: انتظار می‌رفت تبلیغات ویدئویی دیجیتال در ایالات متحده به ۷,۷۷ میلیارد دلار برسد که نشان دهنده افزایش نزدیک به ۳۴ درصدی نسبت به سال ۲۰۱۴ بود. همچنین پیش بینی می‌شد تا سال ۲۰۱۹، ارزش بازار در این بخش به ۱۴,۳۸ میلیارد دلار برسد. فیس‌بوک درآمدی از تبلیغات ویدئویی به دست نمی‌آورد اما تحلیل‌گران حدس می‌زدند که درآمد سال ۲۰۱۵ بین ۷۰۰ میلیون دلار تا ۳,۳ میلیارد دلار باشد و از نظر آنها ویدیو پتانسیل تبدیل شدن به یک کسب و کار بزرگ برای فیس‌بوک را دارد.

همچنین در فوریه ۲۰۱۵، فیس بوک بخش تبلیغات محصول را راه اندازی کرد. سرویسی که به بازاریابان اجازه می‌داد بخشی یا تمام کاتالوگ محصولات خود را به کاربران نشان دهند. تبلیغ کنندگان پیش از راه اندازی این سرویس نیز قادر به انجام این کار بودند، اما به دلیل پیچیده بودن این فرآیند، تعداد کمی از خرده فروشان از این سرویس استفاده می‌کردند. سرویس جدید فرآیند را به صورت خودکار هماهنگ می‌کرد و به تبلیغ کنندگان اجازه می‌داد در راستای افزایش ارتباط، تبلیغاتشان را قبل از پست کردن در فید خبری، تنظیم کنند که قبلاً این امکان برای آنها وجود نداشت.

این محصول همچنین برای پلتفرم موبایل فیس بوک که برای خرده فروشان حیاتی تلقی می‌شد، قابل استفاده بود: در این بستر نه تنها هدف قرار دادن کاربران برای بازاریابان آسان‌تر بود، بلکه ظاهراً تاثیرگذاری تلفن همراه نیز بیشتر بود. در نتیجه، تبلیغات محصول در این بستر برای تبلیغ کنندگان به وسیله‌ای برای دسترسی به منبع تقاضا تبدیل شده بود.

فیس‌بوک علاوه بر افزایش قابلیت‌های تبلیغاتی، محصولات اصلی خود را که در مواجهه با مصرف کنندگان قرار داشتند از طریق خرید، افزایش داد. در ۹ آوریل ۲۰۱۲، فیس بوک اینستاگرام را به قیمت ۱ میلیارد دلار خریداری نمود که در آن زمان بزرگ‌ترین معامله فیس بوک بود. اینستاگرام به عنوان یک سرویس اشتراک گذاری عکس برای آیفون و گوشی‌های اندروید، در اکتبر ۲۰۱۰ تأسیس شد و به سرعت به رهبر بازار اشتراک گذاری آنلاین عکس تبدیل گردید. تا مارس ۲۰۱۲، مدیر عامل شرکت (کوبین سیستروم) اعلام کرد که تعداد کاربران ثبت نام کرده در اینستاگرام تقریباً دو برابر شده و به ۲۷ میلیون نفر رسیده اند، در حالی که تنها سه ماه قبل از آن تعداد کاربران ۱۵ میلیون نفر بود.

تا سال ۲۰۱۴، تعداد کاربران در ایالات متحده به ۶۴ میلیون نفر رسید و پیش بینی می‌شد که این تعداد تا سال ۲۰۱۸ به ۱۰۰ میلیون نفر برسد. رشد سریع‌تر از انتظار در سال ۲۰۱۴ باعث شد اینستاگرام از توییت‌ر عبور نماید و به دومین شبکه اجتماعی بزرگ پس از فیس بوک تبدیل شود. با توجه به رشد رکودی کاربران توییت‌ر، این شکاف در حال افزایش بود. دلیل اصلی این رشد خیره کننده در سادگی برنامه نهفته بود که «به ماموریت اصلی خود یعنی ارائه تصاویر و ویدیوهای زیبا، وفادار مانده بود. در حالی که سایر سرویس‌ها مانند اسنپ چت، ویژگی‌های جدید زیادی را اضافه کرده بودند».

فیس‌بوک به نوبه خود، اینستاگرام را پس از خرید به عنوان یک واحد کسب و کار جداگانه حفظ نمود و علاوه بر آن از استعداد و نوآوری آن برای رشد شرکت مادر (فیس بوک) استفاده کرد که این اقدام در تداوم تعهد اینستاگرام به ماموریت اصلی خود و موفقیت‌های بعدی تاثیرگذار بود. زاک‌برگ این خرید را یک «نقطه عطف» برای شرکت تلقی کرد و گفت: «ما قصد نداریم تعداد بیشتری از این اقدامات را انجام دهیم، حتی معلوم نیست درآمد اصلی باز هم چنین کاری انجام بدهیم یا خیر». به اشتراک گذاری عکس به عنوان یکی از ویژگی‌های اصلی فیس بوک، یک امر حیاتی و عنصری بود که در موفقیت شرکت و

تلاش برای ایجاد تعامل با کاربر نقش پررنگی ایفا می‌کرد. فیس‌بوک با خرید اینستاگرام، یک رقیب بالقوه را حذف کرد و به استعدادهایی که برنامه قوی اینستاگرام را برای آیفون و اندروید ایجاد کرده بودند، دسترسی پیدا کرد.

خرید سرویس پیام رسان موبایل واتس‌آپ که در فوریه ۲۰۱۴ اعلام شد برای زاک‌برگ یک استثنا بود. واتس‌آپ یک سرویس پیام رسان متنی بود که از طریق اینترنت کار می‌کرد. با وجود اینکه فیس‌بوک سرویس مسنجر خود را برای برقراری ارتباط کاربران با یکدیگر داشت، واتس‌آپ این سرویس را تکمیل می‌کرد و برای کاربرانی که در رسانه‌های اجتماعی حضور نداشتند امکان برقراری ارتباط مقرون به صرفه را فراهم می‌نمود. فیس‌بوک در اکتبر ۲۰۱۴ این قرارداد را منعقد کرد و در نهایت ۲۲ میلیارد دلار برای این سرویس در ازای ۱۰٫۲ میلیون دلار فروش پرداخت کرد. با این حال، این قیمت به ظاهر سنگین، رشد استثنایی که واتس‌آپ از نظر کاربران تجربه کرده بود و پتانسیلی که برای تبدیل شدن به یک منبع درآمد اصلی برای فیس‌بوک داشت را تحت الشعاع قرار می‌داد.

این سرویس، تا اواخر سال ۲۰۱۴، ۴۵۰ میلیون کاربر فعال داشت؛ سطحی از فعالیت که سریع‌تر از هر شرکت دیگری در تاریخ به دست آمد. تخمین زده می‌شد که بیش از ۱ میلیون نفر این برنامه را نصب کرده باشند و ۷۲ درصد از پایگاه کاربران آن جزو کاربران فعال روزانه بودند.

به طور شگفت‌انگیزی، واتس‌آپ توانسته بود یک سرویس قابل اعتماد را در این مقیاس با تنها ۳۲ مهندس و یک توسعه دهنده ایجاد و پشتیبانی کند، چیزی که در صنعت بی سابقه بود. این سرویس همچنین به شدت بر ارائه یک تجربه پیام‌رسانی خالص متمرکز بود (همانطور که اینستاگرام بر مأموریت اصلی خود تمرکز داشت) و همچنین بنیانگذاران واتس‌آپ در حال پیاده‌سازی شعار "بدون تبلیغات! بدون بازی! بدون حقه!" بودند. در نهایت، واتس‌آپ هیچ پولی برای بازاریابی و جذب کاربر خرج نمی‌کرد و خود را از طریق ارتباط عاطفی قوی با پایگاه کاربران و جلب رضایت مشتریان به بازار عرضه می‌کرد.

سوال اصلی این بود که آیا زاک‌برگ می‌توانست بدون نقض شعار بنیانگذاران مبنی بر دوری از تبلیغات، از این سرویس درآمدزایی کند یا خیر. این طور که به نظر می‌رسید او عجله‌ای برای انجام این کار تا زمانی که این سرویس به ۱ میلیارد کاربر برسد، نداشت. زاک‌برگ گفت: «استراتژی درست آن است که قبل از کسب درآمد تهاجمی از مردم، روی ایجاد ارتباط با آنها تمرکز کنید».

رقبای فعلی

رشد شبکه اجتماعی فیس‌بوک و تبدیل شدن آن به پلتفرمی برای بازاریابان و تبلیغ‌کنندگان، این شرکت را در رقابت با برخی از بازیگران برجسته قرارداد. با این حال، با توجه به اینکه این شرکت اکثریت قریب به اتفاق درآمد خود را از تبلیغات به دست می‌آورد و با توجه به تاکید آن بر تبلیغات ویدیویی و تبلیغات از طریق برنامه‌ها و وبسایت‌های شخص ثالث، گوگل بدون شک بزرگ‌ترین رقیب فیس‌بوک بود.

گوگل

گوگل که در سال ۱۹۹۸ به‌عنوان ارائه‌دهنده نتایج جستجوی اینترنتی تأسیس شد، به یک رهبر در رایانش ابری و تبلیغات تبدیل شد (به‌ویژه از زمان عرضه اولیه عمومی موفقیت‌آمیزی که در سال ۲۰۰۴ داشت). یک پیشران اصلی درآمد برای گوگل، مانند فیس‌بوک، تبلیغات آنلاین بود. در بازار بزرگ ۵۰ میلیارد دلاری تبلیغات آنلاین ایالات متحده، گوگل نسبت به رقبای

خود برتری داشت. این شرکت ۳۸,۴ درصد از سهم بازار را از نظر درآمد در اختیار داشت و فیسبوک، مایکروسافت و یاهو به ترتیب با ۱۰,۴، ۵,۷ و ۵,۰ درصد، پس از آن قرار داشتند. با این حال، تا سال ۲۰۱۷، گوگل قرار بود بخشی از سهم بازار خود را عمدتاً به فیس بوک و تا حدی توییتر واگذار کند (به شکل ۱۰ مراجعه کنید). قابل ذکر است که یوتیوب گ و گل پیشران اصلی تسلط گوگل در بازار تبلیغات آنلاین بود و پیش بینی می شد تا سال ۲۰۱۷ تقریباً ۱۴ درصد از درآمد خالص تبلیغات شرکت را به خود اختصاص دهد.

جای تعجب نبود که گوگل بر دامنه تبلیغات جستجویی تسلط داشته باشد و ۷۱,۴ درصد (۱۶,۴۳ میلیارد دلار) از کل درآمد بازار (۲۳,۰۲ میلیارد دلار) این نوع تبلیغات در سال ۲۰۱۴ را به خود اختصاص دهد. در سال ۲۰۱۵، انتظار می رفت که این شرکت تقریباً ۸۴ درصد از کل درآمد تبلیغات دیجیتال خود را از درآمد تبلیغات جستجویی به دست آورد. این شرکت همچنین از نظر جستجوی موبایلی قوی بود و بیش از دو سوم کل بازار تبلیغات جستجوی موبایل را به خود اختصاص داده بود. در نتیجه، انتظار می رفت که تقریباً ۴۷ درصد از درآمد کلی گوگل در سال ۲۰۱۵ از تبلیغات جستجویی از طریق تلفن همراه باشد. علاوه بر آن، از سال ۲۰۱۶، پیش بینی ها حاکی از آن بود که تلفن همراه می تواند درآمد بیشتری (نزدیک به ۶۰ درصد) برای شرکت ایجاد کند. با این حال، گوگل به چند دلیل تسلط ضعیف تری بر فضای کلی موبایل داشت:

۱. مکان تبلیغات^{۹۱}: تبلیغات کمتر در موبایل به معنی کاهش حجم کلیک بود. در تبلیغات جستجویی در بستر موبایل، فضای ارزشمند بالای صفحه بازدید که امکان نمایش تبلیغات در آن وجود داشت، بسیار محدود بود. در نتیجه حجم کلیک کاهش می یافت. در مقابل، رسانه های اجتماعی از نظر تئوری فضای بی نهایتی داشتند. زیرا فیدها/تایم لاین را می شد به طور مکرر اسکرول کرد.
۲. با چنین اسکرول بی نهایتی، شرکت هایی مانند فیس بوک، توییتر و غیره می توانستند تبلیغات را در محتوایی که کاربران به آن دسترسی داشتند جاسازی نمایند. در مقابل، گوگل چنین پایه نمایشی بومی نداشت. به همین دلیل، آپلود یک ویدیو در فیس بوک جذاب تر از آپلود آن در یوتیوب بود.
۳. گوگل ابزارهای نسبتاً تازه ای برای هدف گیری مخاطبان در پلتفرم موبایل خود داشت که باعث می شد تبلیغ کنندگانی که به دنبال بهره برداری از تلفن همراه بودند به جای دیگری مانند شبکه مخاطبان فیس بوک برای قرار دادن تبلیغات خود مراجعه کنند.
۴. برنامه ها باعث پراکنده شدن توجه کاربران می شدند، به طوری که اساساً سهم بازار گوگل را کاهش می دادند. زیرا تبلیغ کنندگان راه های جایگزینی برای دسترسی به کاربران داشتند. برای مثال شرکت هایی از جمله فیس بوک و یاهو چون دارای چندین اپلیکیشن دارای قابلیت جستجوی داخلی بودند، می توانستند کاربران را از گوگل دور کنند.
۵. گوگل همچنان در تلاش برای رقابت با توییتر، اپل آی اد^{۹۲} و یاهو جمینی^{۹۳} بود تا بر توسعه دهندگان اپلیکیشن ها پیروز شود. به ویژه، آنها در ارائه تبلیغات برای بازیابان اپلیکیشن تا حدودی عقب بودند.
۶. گوگل هنوز به طور کامل به تبلیغ کنندگان نشان نداده بود که کمپین های موبایلی آن منجر به کلیک های بیشتر در زمینه جستجوی تلفن همراه می شدند. تا زمانی که نتایج نشان داده نمی شدند، قیمت تبلیغات پایین می ماند.

^{۹۱} Real Estate

^{۹۲} Apple's iAd

^{۹۳} Yahoo Gemini

۷. گوگل برخلاف شرکت‌هایی مانند توییتر، فیس بوک و یاهو، همچنان از ارائه گزارش عملکرد تلفن همراه خود به طور جداگانه غفلت می‌کرد. این موضوع، سنجش میزان تاثیرگذاری تبلیغات موبایل در گوگل را برای تبلیغ‌کنندگان چالش برانگیز می‌کرد و این نگرانی را ایجاد می‌نمود که اگر گوگل در این زمینه داستان خوبی برای گفتن دارد، باید آن را به شیوه‌ای شبیه به رقبای خود بیان نماید.

با این حال، در حوزه‌ی صفحه نمایش دیجیتال، گوگل در جایگاه ضعیف‌تری نسبت به فیس بوک قرار داشت. انتظار می‌رفت در سال ۲۰۱۵، در مقایسه با ۲۵ درصد سهم بازاری که فیس بوک تصرف کرده بود، گوگل ۱۳ درصد از بازار نمایشگرهای دیجیتال ایالات متحده (در مجموع ۲۷,۰۵ میلیارد دلار) را به خود اختصاص دهد. با وجود پیش‌بینی‌هایی در مورد افزایش حداقلی درآمد حاصل از تبلیغات نمایش دیجیتال که توسط پلتفرم تبلیغات یوتیوب و درآمد ادسنس بدست می‌آمد، گوگل تا سال ۲۰۱۷ سهم خود را در بازار از دست می‌داد. در مقابل، فیس‌بوک قرار بود تا این مقطع زمانی تقریباً ۲۷ درصد از بازار را به خود اختصاص دهد و بیش از ۱۰ میلیارد دلار درآمد ایجاد نماید. شکل ۱۱ پویایی سهم بازار فیس بوک و رقبای آن را خلاصه می‌نماید.

نکته مهم برای گوگل آن بود که درآمد فیس بوک قرار بود تا حدی توسط تبلیغات ویدئویی فید خبری و همچنین اطلس که معادل ادسنس گوگل بود، تامین شود. در واقع، گوگل همچنان نمی‌دانست در مورد آخرین محصولاتی که فیس بوک منتشر کرده و هدفش دقیقاً رقابت با گوگل بود، چه واکنشی باید نشان می‌داد. نمونه اصلی این فناوری، فناوری محصول شبکه مخاطبان فیس‌بوک بود. گوگل توانایی ایجاد یک محصول مشابه را داشت، اما فیس بوک مزیت پیشگام بودن را داشت. در پاسخ، گوگل از ابزاری رونمایی کرد که به بازاریابان اجازه می‌داد تشخیص دهند که تبلیغی که در یک پلتفرم ارائه می‌شود چه زمانی منجر به خرید در پلتفرم دیگر می‌شود، اما همچنان نمی‌توانست مانند فیس‌بوک به طور موثر هدف‌گیری بین دستگاه‌های مختلف را انجام دهد. این اقدام همچنین می‌توانست عملکرد نسبتاً ضعیف گوگل در صفحه نمایش دیجیتال موبایل را توضیح دهد. جایی که این شرکت به نسبت فیس بوک در رتبه دوم قرار داشت و تنها ۱۱,۸ درصد از بازار را در مقایسه با ۳۶,۷ درصد فیس بوک در سال ۲۰۱۴ به دست آورده بود.

با این حال یکی از زمینه‌های بالقوه رقابت برای فیس بوک، گوگل پلاس^{۹۴} بود. گوگل پلاس چندین ویژگی بهبود یافته و اضافی نسبت به فیس بوک داشت. حلقه‌های گوگل پلاس برای کاربران امکان بیشتری برای سازماندهی افرادی که به آنها متصل بودند را فراهم می‌ساخت و علاوه بر آن بستر بهتری برای کنترل تنظیمات حریم خصوصی ایجاد می‌کرد. هنگ اوتس^{۹۵} یک قابلیت چت ویدئویی بود که امکان برقراری ارتباط بین حداکثر ۱۰ نفر از طریق کنفرانس ویدئویی را فراهم می‌ساخت. ادغام گوگل پلاس با یوتیوب و پیکاسا^{۹۶} (که یک سازمان‌دهنده و نمایشگر تصویر بود)، امکان به اشتراک‌گذاری ویدئو و عکس را بهبود می‌بخشید.

علاوه بر این، پلتفرم توسعه‌دهنده شخص ثالث مرتبط با گوگل پلاس که شبیه به پلتفرم توسعه‌دهنده فیس‌بوک بود، بصورت کاملاً رایگان سرویس ارائه می‌کرد. این در حالی بود که فیس‌بوک ۳۰ درصد کمیسیون دریافت می‌کرد. این انگیزه می‌توانست

^{۹۴} Google+
^{۹۵} Hangouts
^{۹۶} Picasa

توسعه‌دهندگان را از فیس‌بوک دور کرده و به سمت پلتفرم گوگل پلاس سوق دهد. ابتکار گوگل برای حل این مسئله سوق دادن توسعه‌دهندگان آیفون به سیستم عامل اندروید از طریق کمیسیون‌های جذاب‌تر برای توسعه‌دهندگان بود.

به طور کلی، گوگل پلاس میلیون‌ها کاربر را تشویق نمود تا حساب‌های گوگل ایجاد کنند و در این راستا (به لطف تغییر بحث‌برانگیز در سیاست حفظ حریم خصوصی) اتصال سرویس‌های مختلفش را، از جستجو گرفته تا نقشه‌ها و جیمیل، تسهیل نمود. در نتیجه، به شرکت اجازه ردیابی کاربران وارد شده را می‌داد تا بتواند با ایجاد ارزشی که برای تبلیغ‌کنندگان مهم بود، با فیس‌بوک در یک زمین بازی رقابت نماید.

با این حال، توانایی رقابت با پایگاه کاربرانی که نرم افزار فیس‌بوک را نصب کرده بودند برای گوگل پلاس تا اواخر سال ۲۰۱۴ وجود نداشت. گوگل پلاس در آگوست ۲۰۱۴ دارای ۳۴۳ میلیون کاربر فعال بود که نسبت به ۱۵۰ میلیون کاربر در ژوئن ۲۰۱۲ افزایش قابل توجهی داشت. این رقم، کسری از ۱,۳۹ میلیارد کاربر فعال فیس بوک بود. علاوه بر آن، به دلیل اطلاعات اضافی در مورد کاربران که از محصول رسانه‌های اجتماعی به دست آمده بود، گوگل شاهد افزایش نرخ کلیک بر روی برخی از تبلیغات نمایشی از ۲ درصد به ۱۵ درصد بود.

پیشران گوگل برای تسلط بر اینترنت و استراتژی اجتماعی شامل مجموعه‌ای از محصولات و خدمات بود (مانند کروم، گوگل دات کام، نرم افزار عکس پیکاسا، یوتیوب، ترنسلیت^{۹۷}، آنالیتیکس^{۹۸}، اد وردز^{۹۹} و غیره). به جای تمرکز بر هر محصول واحد، آنچه برای گوگل اهمیت داشت این بود که کاربران پس از ورود به حساب خود چه مدت زمانی را در اکوسیستم گوگل صرف می‌کنند. اکنون که همه این محصولات و خدمات به گوگل پلاس پیوند داده شده بودند، گوگل پلاس می‌توانست تصویر کامل تری از هر یک از کاربرانش ترسیم نماید. چنین داده‌های جزئی و دقیقی برای گوگل که برای تبدیل شدن به برترین ارائه کننده تبلیغات سفارشی شده آنلاین تلاش می‌کرد، حیاتی بود.

توییت‌ر

توییت‌ر که در جولای ۲۰۰۶ شروع به فعالیت کرد، تبدیل به یک سرویس رایگان میکرو وبلاگ نویسی و نوعی شبکه اجتماعی شد. توییت‌ر به کاربران این امکان را می‌داد که با دوستان و خانواده خود از طریق پست‌های متنی ارتباط برقرار نمایند. کاربران می‌توانستند یک توییت به اندازه ۱۴۰ کاراکتر را در صفحه پروفایل خود ارسال نمایند. یک مشترک در صفحه کاربر (که به عنوان فالوور شناخته می‌شد) می‌توانست به طور خودکار توییت را دریافت نماید. برخلاف فیس‌بوک که نیاز به پذیرش دوگانه درخواست‌های دوستی داشت، توییت‌ر تعامل بین افراد کاملاً غریبه را ترغیب می‌کرد، زیرا کاربران نیازی به تایید افرادی که آنها را دنبال می‌کردند، نداشتند.

افراد، سازمان‌ها و شرکت‌ها به سرعت به مزایای این نوع تعامل پی بردند: توانایی دستیابی به مخاطبان نامحدود و در عین حال هدفمند. کانال‌های تلویزیونی مانند سی ان ان^{۱۰۰}، ام اس ان بی سی^{۱۰۱} و ای اس پی ان^{۱۰۲} از توییت‌ر به عنوان بخشی از

^{۹۷} Translate

^{۹۸} Analytics

^{۹۹} AdWords

^{۱۰۰} CNN

^{۱۰۱} MSNBC

برنامه‌های خود استفاده می‌کردند. همچنین افراد مشهور، ورزشکاران و سیاستمداران نیز این فناوری را پذیرفتند. ۷۵ درصد از بازیکنان ان بی ای، ۸۲ درصد از اعضای کنگره ایالات متحده و ۸۵ درصد از سناتورهای ایالات متحده کاربران فعال توییتر بودند. جیسون گلدمن، معاون سابق تولید، جذابیت توییتر را به این دلیل می‌دانست که «محتوای جالب و مرتبطی را درباره افراد و مکان‌هایی که برای شما مهم هستند ارائه می‌دهد. ارائه اطلاعات بهتر به مردم در مورد دنیای اطرافشان و مواردی که به آنها اهمیت می‌دهند، سنگ بنای تولید این محصول قرار گرفته است».

باوجود جافتادن جریان اصلی کسب وکار، توییتر همچنان در حال رشد مدل کسب و کار خود بود. کل درآمد تبلیغاتی توییتر در سال ۲۰۱۴، ۸۳۰ میلیون دلار بود که نسبت به درآمد ۴۳۰ میلیون دلاری تولید شده در سال ۲۰۱۳، ۹۱ درصد افزایش داشتند. پیش بینی‌ها حاکی از رشد بیشتری برای سال ۲۰۱۵ بودند و انتظار می‌رفت درآمد از مرز ۱ میلیارد دلار عبور کند و به ۱,۳۴ میلیارد دلار برسد که بیش از ۶۲ درصد رشد نسبت به سال ۲۰۱۴ داشت.

اساساً تمام این درآمد از محل تبلیغات نمایشگر دیجیتال ایجاد می‌شد که ۳,۷ درصد از کل درآمد صفحه نمایش تولید شده در بازار ایالات متحده را تشکیل می‌داد. تا سال ۲۰۱۷، انتظار می‌رفت این میزان به ۲,۵۴ میلیارد دلار یا ۶,۸ درصد از بازار برسد که سریع‌ترین نرخ رشد در بین همتایان خود در مدت زمان مشابه بود (شکل ۱۰ را ببینید). این شرکت بیشترین سهم از درآمد تبلیغات موبایلی را در میان کل درآمدهای تبلیغات دیجیتال رقبای خود داشت: ۹۰ درصد درآمدها از محل تبلیغات موبایلی به دست می‌آمد (به شکل ۱۱ مراجعه کنید). پیش بینی می‌شد تا سال ۲۰۱۷ درآمد موبایلی تقریباً دو برابر سال ۲۰۱۵ شود و از ۱,۱۹ میلیارد دلار به ۲,۲۹ میلیارد دلار برسد.

این رشد به واسطه قرارداد این شرکت با گوگل تقویت شده بود. توییتر در فوریه ۲۰۱۵ قراردادی برای کسب درآمد از مخاطبان "از سیستم خارج شده" خود با مشارکت با گوگل انجام داد تا توییت‌ها در نتایج جستجوی گوگل قابل مشاهده باشند. به این ترتیب، توییتر امیدوار بود افراد بیشتری را به سایت خود بکشاند تا با مسئله رشد آهسته کاربران پلتفرم که این شرکت و سرمایه‌گذاران آن را با مشکل مواجه کرده بود، مقابله نماید.

در واقع، در سه ماهه چهارم سال ۲۰۱۴، رشد کاربران توییتر برای اولین بار کمتر از فیس بوک بود. مزایای همکاری توییتر با گوگل دوجانبه بود: توییتر این فرصت را داشت که کاربرانی که از سیستم خارج شده بودند به مخاطب تبدیل کرده و احتمالاً از آنها کسب درآمد نماید و گوگل می‌توانست نتایج جستجوی پیشرفته‌تر شامل توییت‌های هم‌زمان و محتوای گسترده‌تری ایجاد کند که این اقدام منجر به نگه داشتن طولانی‌تر کاربران در اکوسیستم گوگل می‌شد. با این حال، این معامله شامل درآمد تبلیغاتی نمی‌شد و نشان می‌داد که توییتر درآمدهای از مجوز داده دریافت می‌نمود. پیامدهای این معامله برای پلتفرم گوگل پلاس هنوز مشخص نبود، اگرچه تحلیلگران معتقد بودند که این نشانه دیگری از رفتار شرکت به عنوان یک پلت فرم بود تا یک محصول.

در مجموع، توییتر تنها کسری از درآمد تبلیغات و علاقه کاربران فیس بوک را در بر می‌گیرد. تا دسامبر ۲۰۱۴، توییتر بیش از ۲۸۸ میلیون کاربر فعال ماهانه داشت و توانست در همان سال حدود ۱۲,۲ درصد از کاربران شبکه‌های اجتماعی در سراسر جهان را به خود اختصاص دهد. در مقایسه، فیس بوک دارای ۱,۳۹ میلیارد کاربر فعال ماهانه و ضریب نفوذ کاربران آن به عنوان درصد کاربران شبکه‌های اجتماعی ۶۰,۷ درصد بود. با این حال، با ادامه رشد توییتر، به ویژه در فضای تلفن همراه،

شانس کاربرانی که زمان بیشتری را برای برقراری ارتباط با دوستان و خانواده صرف کنند نیز افزایش می‌یافت. پروفیسور تیم لوگرن از نوتردام آن را اینگونه خلاصه می‌کند: «فیس بوک در تجارت ارتباطات است. هر کسی که بتواند ارتباطات را به صورت دقیق‌تر یا سریع‌تر تسهیل نماید، باید به عنوان تهدیدی برای فیس‌بوک تلقی شود».

مایکروسافت

اگرچه مایکروسافت ۱۰ درصد سهام فیس بوک را در اختیار داشت (که در سال ۲۰۰۷ به قیمت ۲۴۰ میلیون دلار خریداری نمود)، این شرکت همچنان رقیب فیس بوک در چندین بخش بازار محسوب می‌شد. مشابه گوگل، مایکروسافت درصد زیادی از درآمد تبلیغات و تعامل کاربران آنلاین و آفلاین را در اختیار داشت و این شرکت مجموعه‌ای از محصولات و خدماتی را ارائه می‌داد که به طور مستقیم با فیس بوک رقابت داشتند. ویندوز موبایل، ایکس‌باکس ۳۶۰، موتور جستجوی بینگ و ام‌اس‌ان که درگاهی برای اخبار، ورزش‌ها، بازی‌ها، خرید و ویدیوها بود، همگی ترافیک را از فیس‌بوک و گوگل دور می‌کردند.

در سال ۲۰۱۴، مایکروسافت ۵٫۷ درصد از درآمد تبلیغات آنلاین ایالات متحده را به خود اختصاص داد و پیش‌بینی می‌شد طی چند سال آینده پس از گوگل و فیس‌بوک در جایگاه سوم قرار گیرد (به شکل ۱۰ مراجعه کنید). پیشران اصلی درآمد تبلیغات دیجیتال برای مایکروسافت، درآمد حاصل از تبلیغات جستجوی دیجیتال آن بود. این شرکت که پس از گوگل در رتبه دوم قرار داشت، در سال ۲۰۱۵، ۲٫۸۴ میلیارد دلار از تبلیغات جستجوی دیجیتال آن بود. این شرکت که پس از گوگل در آورد که ۸۶ درصد از تبلیغات دیجیتال و ۱۱٫۱ درصد از فضای جستجوی ایالات متحده را تشکیل می‌داد. در مقابل، درآمد تبلیغات نمایشی مایکروسافت در حال کاهش بود. تا سال ۲۰۱۷، انتظار می‌رفت که تنها ۱٫۲ درصد از کل بازار تبلیغات نمایشی را در اختیار داشته باشد که نسبت به ۱٫۷ درصد در سال ۲۰۱۵ کاهش داشت.

علاوه بر سرمایه‌گذاری مایکروسافت در فیس بوک، این دو شرکت یک شراکت استراتژیک ایجاد کردند که هر دو را قادر می‌ساخت در چندین جبهه مستقیماً با گوگل رقابت نمایند. در سال ۲۰۰۶ و قبل از سرمایه‌گذاری، مایکروسافت تبلیغات بنری را در فیس بوک در ایالات متحده می‌فروخت. با توجه به سرمایه‌گذاری بعدی در سال ۲۰۰۷، این قرارداد گسترش یافت و به مایکروسافت حق تقسیم درآمد تبلیغات بنری در فیس بوک در خارج از ایالات متحده را داد. این قرارداد در سال ۲۰۱۰، زمانی که فیس بوک تبلیغات بنری مایکروسافت را حذف کرد و آنها را با نتایج جستجوی کلمات کلیدی ایجاد شده توسط موتور جستجوی بینگ مایکروسافت جایگزین کرد، منحل شد. این امر امکانی را برای مایکروسافت جهت بهبود وسعت و عمق داده‌های جستجوی اجتماعی خود فراهم نمود و بینگ در نهایت به موتور جستجوی پیش فرض فیس بوک تبدیل شد. این همکاری به مایکروسافت و فیس‌بوک اجازه می‌داد تا با نتایج جستجوی گوگل پلاس و گوگل دات کام رقابت نمایند. علاوه بر این، جستجوهای بینگ که در فیس بوک انجام می‌شدند برای تجزیه و تحلیل بیشتر داده‌ها مستقیماً در دسترس گوگل نبودند.

با این حال از دسامبر ۲۰۱۴، زمانی که فیس بوک تصمیم گرفت نتایج جستجوی بینگ را به طور کامل حذف کند شراکت مبتنی بر این موتور جستجو پایان یافت. اما اقدام فیس بوک برای موتور جستجوی بینگ به هیچ وجه نشان دهنده تشنج در روابط شراکت این دو شرکت نبود. برعکس، مایکروسافت در سال ۲۰۱۳ با فیس بوک قراردادی برای به دست آوردن بینش‌هایی در مورد گراف اجتماعی آن منعقد نمود. در دسامبر ۲۰۱۴، فیس بوک قابلیت جستجوی محتوای خاص را در

جستجوی گراف برای کاربران فراهم آورد و فرض بر این بود که مایکروسافت از داده‌ها و بینش‌های تولید شده از این عملکرد آگاه است.

در ماه مه ۲۰۱۱، مایکروسافت اسکایپ را به مبلغ ۸٫۵ میلیارد دلار خریداری کرد و بلافاصله پس از آن با فیس بوک برای به چالش کشیدن قابلیت‌های ویدئو کنفرانس گوگل پلاس شریک شد. در زمان این معامله زاکربرگ اذعان نمود: «اکنون که اسکایپ متعلق به مایکروسافت است، این به ما احساس ثبات می‌دهد که در اختیار شرکتی قابل اعتماد خواهد بود - که ما با آن رابطه‌ای دیرینه داریم». صحت این بیانیه در می ۲۰۱۲، زمانی که مایکروسافت ۵۵۰ میلیون دلار حق اختراع و مجوز به فیس بوک فروخت، آشکار به نظر می‌رسید.

مقصد بعدی کجاست؟

در حالی که سندبرگ بررسی گزارش درآمد خود را به اتمام می‌رساند و یادداشت‌هایی درباره برخی از زمینه‌های کلیدی که تحلیلگران پیش‌بینی می‌کردند تهیه می‌کرد، به پستی صندلی اش تکیه داد و از پنجره دفترش به بیرون خیره شد و نفس عمیقی کشید. او این احساس را داشت که شرکت در مسیر درستی برای تسلط در تبلیغات موبایلی قرار دارد. بین راه‌اندازی شبکه مخاطبان فیس‌بوک، اطلس و انتشار ویدئو، این شرکت حضور قابل توجهی در تبلیغات نمایشگر تلفن همراه داشت و او گمان می‌کرد که رهبری آن در بازار در کوتاه‌مدت ادامه خواهد داشت. اما تیم او چگونه می‌تواند این را به رهبری پایدار تبدیل کنند و گوگل را به عنوان رهبر بازار در تبلیغات دیجیتال سرنگون کنند؟

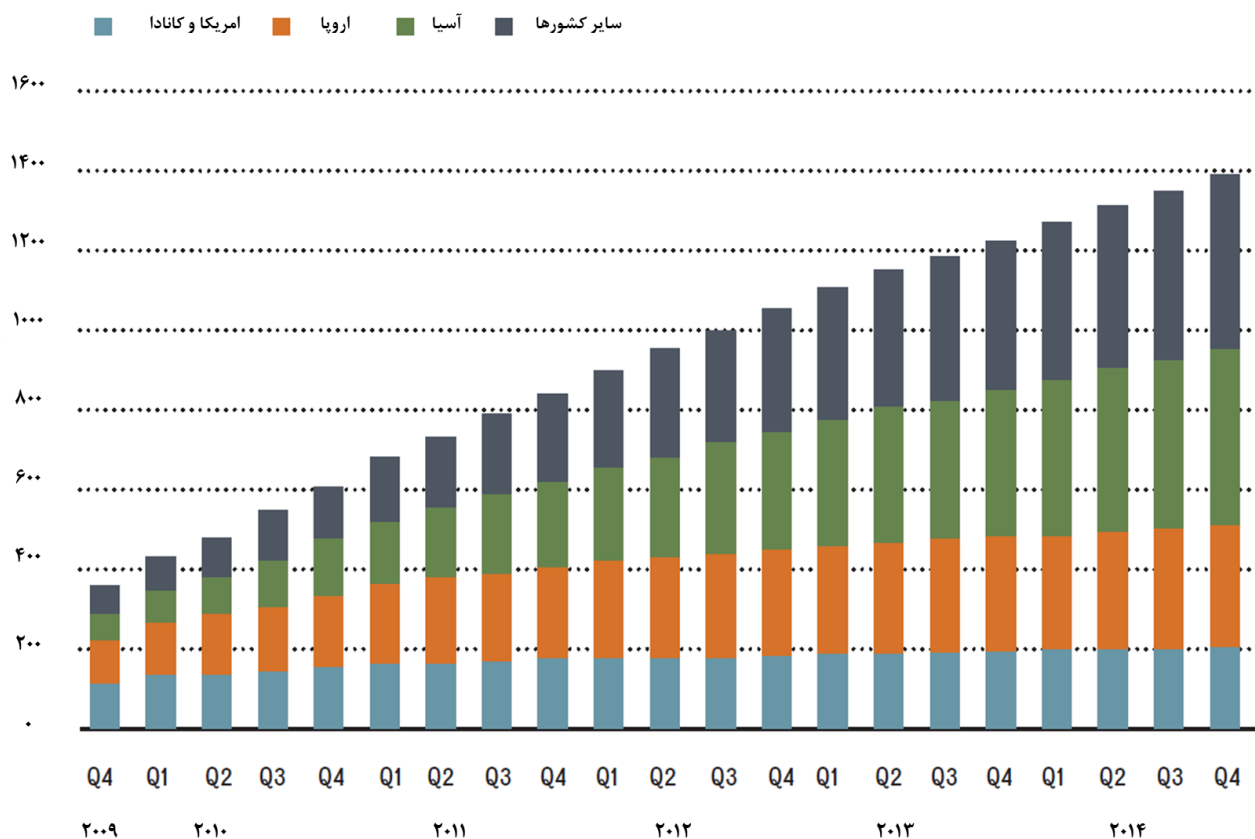
او مطمئن بود که انقلاب تحرک و پویایی به طور کامل انجام نشده است، و فیس بوک از طریق تجربه دشوار خود یاد گرفته که اگر یک شرکت در زمینه توسعه محصول فعال نباشد، به سرعت ممکن است عقب بماند. فشار همیشه بر روی یافتن راه‌هایی برای استفاده از داده‌ها به روش‌های جدید و جالب، هدف قرار دادن کاربران و افزایش تعداد کلیک‌ها بوده است. سندبرگ می‌دانست که تیم او و تعداد فزاینده‌ای از مهندسان فیس‌بوک باید برای کمک به تبلیغات، کاربران نهایی را با تجربیاتی که قبلاً ندیده‌اند، درگیر کنند.

ناگفته نماند، نیاز فزاینده‌ای به توسعه راه‌حل‌های چند پلتفرمی برای جلب توجه کاربران و بازاریابان در کانال‌های متعدد وجود داشت. سندبرگ می‌دانست که ارائه محصولات فعلی برای تبلیغ‌کنندگان در برنامه‌های موبایلی شروع خوبی به نظر می‌رسد، اما چگونه می‌شد آن‌ها را بهبود داد تا تسلط گوگل را به چالش بکشد؟ آیا بهبودها بدون قربانی کردن قابل توجه تجربه کاربر امکان‌پذیر بود؟ و البته، فیس‌بوک نمی‌توانست توجه خود را از صحنه استارت‌آپ‌ها دور کند - یک نوآوری برای شکستن قالب و ایجاد انواع جدیدی از تبلیغات کافی است - چیزی که سندبرگ در هنگام ورود به اینستاگرام و واتس‌آپ به خوبی می‌دانست. در ادامه چه چیزی می‌توانست به فیس بوک کمک کند تا اهداف خود در حوزه موبایل را تقویت نماید؟ آیا فیس بوک در موقعیتی قرار داشت که بتواند در استارت‌آپ‌های هیجان‌انگیز سرمایه‌گذاری کند یا حتی آن‌ها را خریداری کند؟ با سرعتی که صنعت در حال حرکت است، دیگر زمانی برای تلف کردن وجود نخواهد داشت.

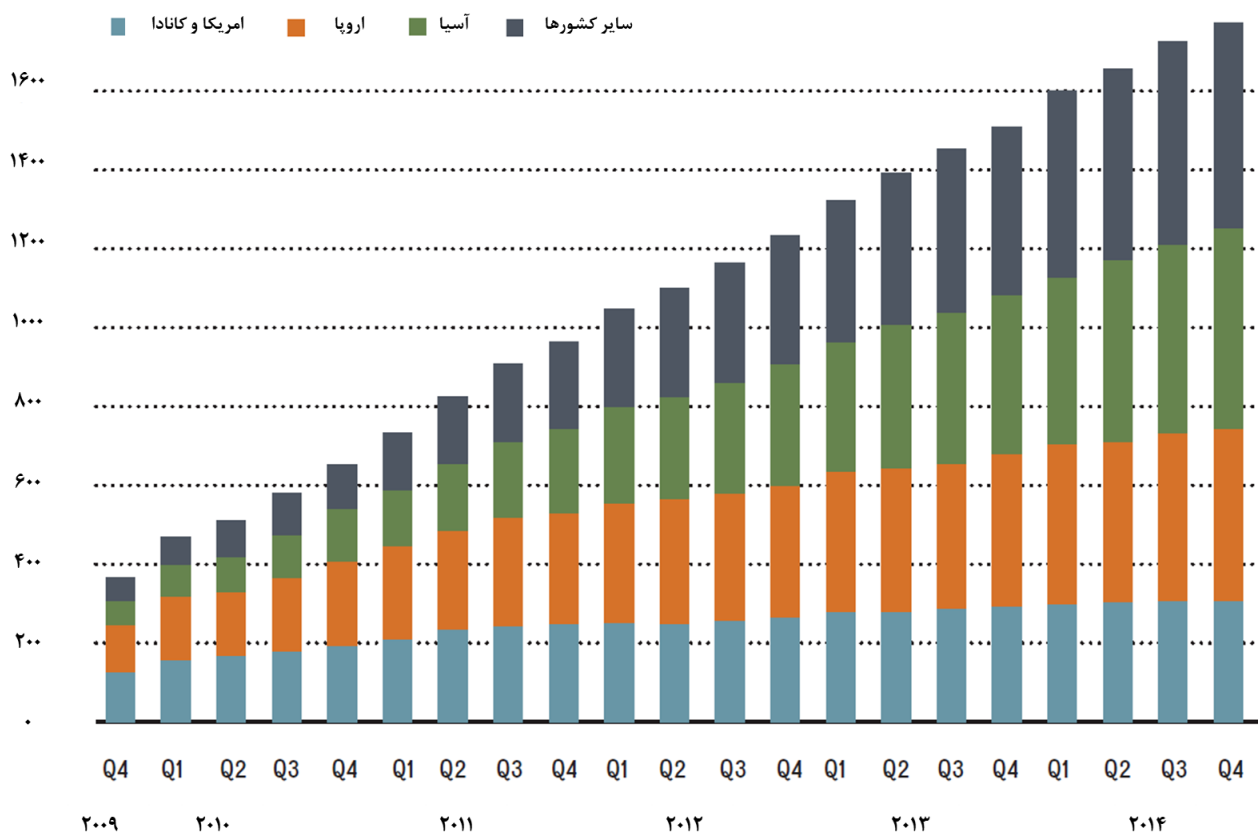
تصاویر و ضمائم

شکل ۱. استفاده جهانی از فیس بوک، ۲۰۰۹-۲۰۱۴ (به میلیون)

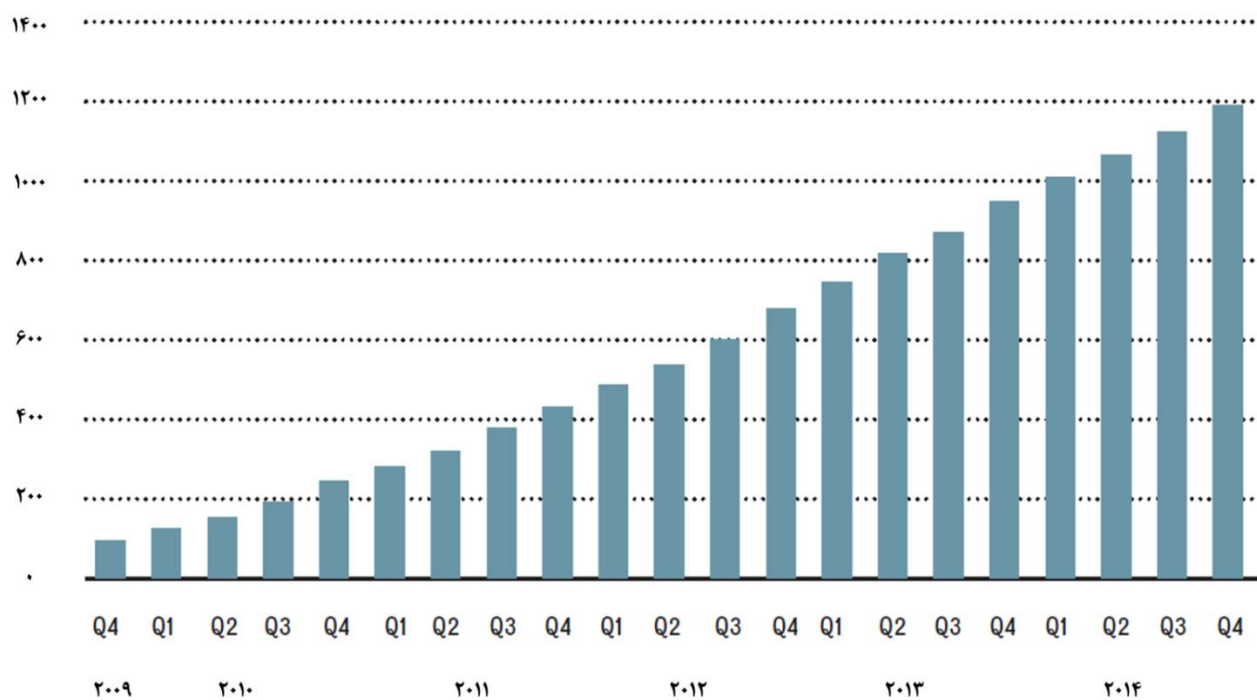
پنل ۱-۱. کاربران فعال ماهانه



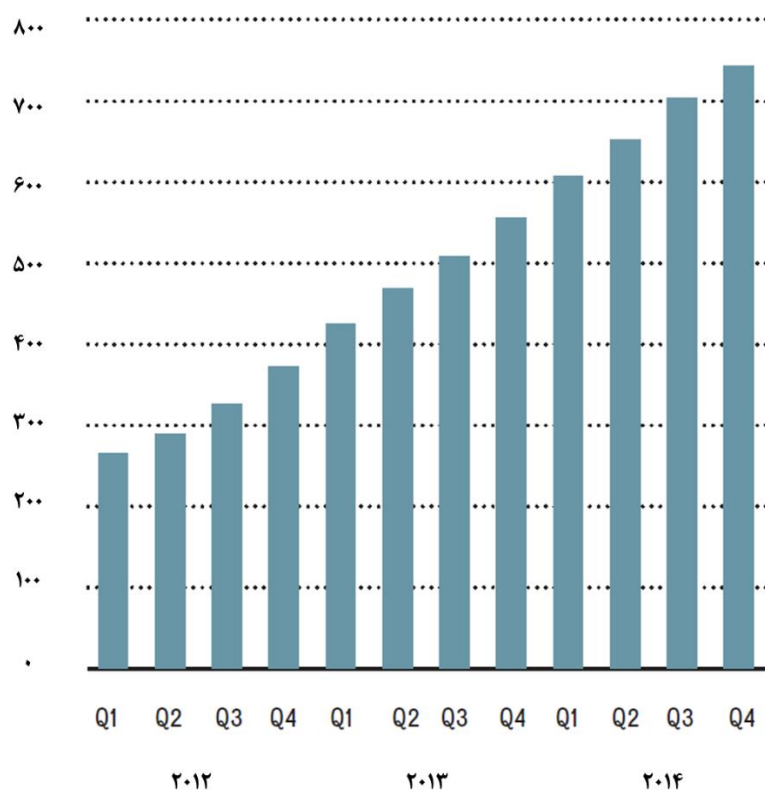
پنل ۱-۲: کاربران فعال روزانه



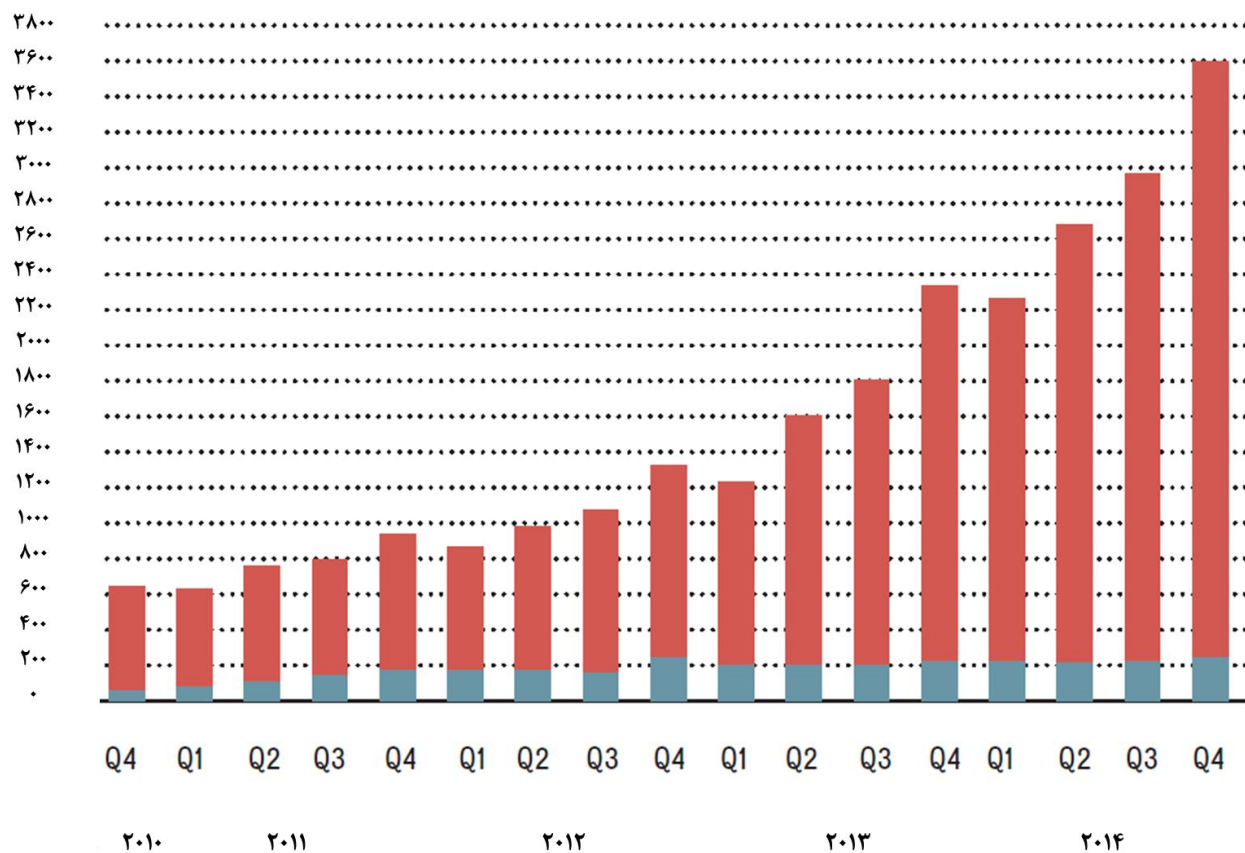
پنل ۱-۳. کاربران فعال ماهانه در گوشی‌های موبایل



پنل ۴-۱. کاربران فعال ماهانه در گوشی‌های موبایل



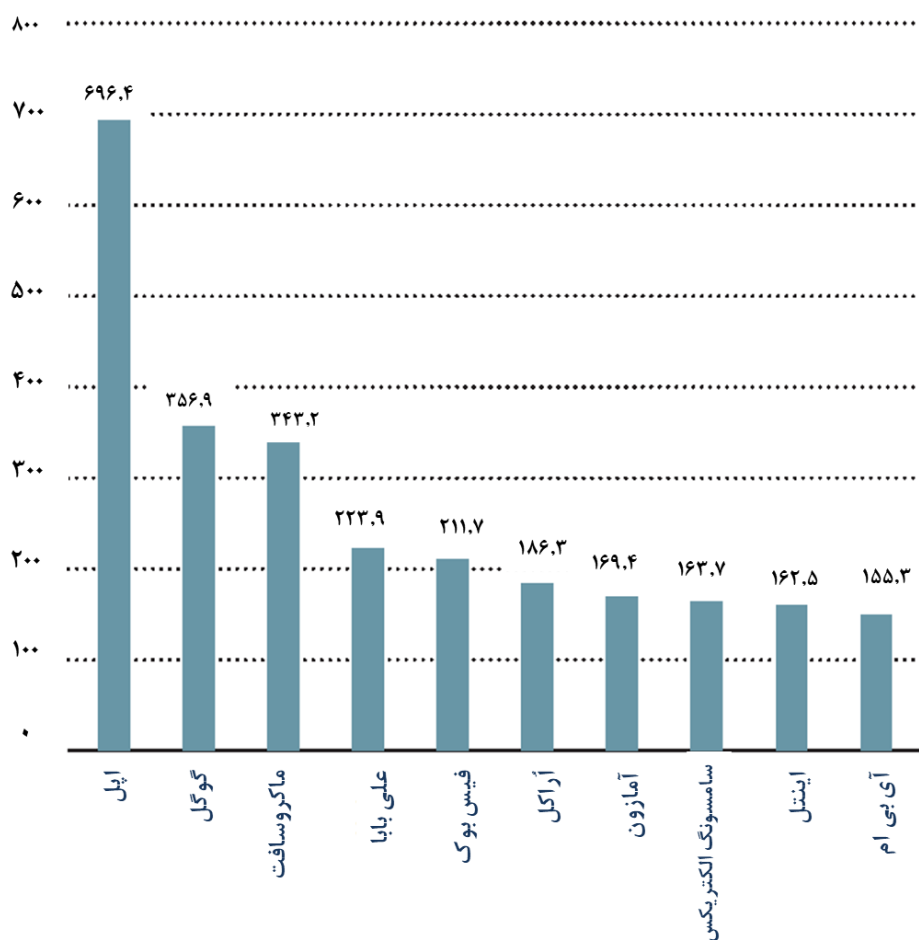
شکل ۲. درآمدهای فیس بوک، تقسیم شده به تبلیغات (قرمز) و پرداختها و هزینه‌ها (آبی)، ۲۰۱۰-۲۰۱۴ (به میلیون دلار)



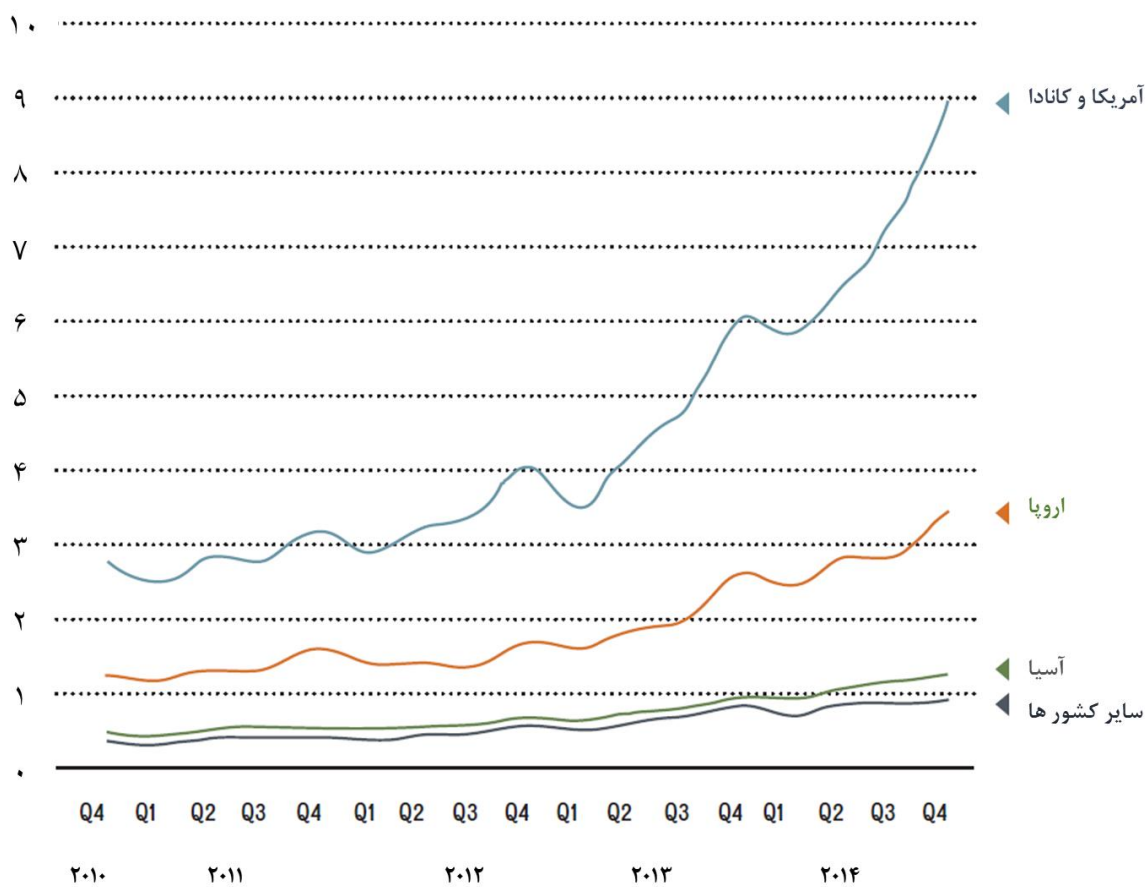
شکل ۳. داده‌های مالی فیس بوک، ۲۰۱۰-۲۰۱۴ (به میلیون دلار، به جز داده‌های EPS)

سال مالی	۲۰۱۰	۲۰۱۱	۲۰۱۲	۲۰۱۳	۲۰۱۴
سرمایه گذاری نقدی و کوتاه مدت	۱,۷۸۵	۳,۹۰۸	۹,۶۲۶	۱۱,۴۴۹	۱۱,۱۹۹
مطالبات (کل)	۳۷۳	۵۴۷	۱,۱۷۰	۱,۱۶۰	۱,۶۷۸
موجودی‌ها (کل)	-	-	-	-	-
اموال، کارخانه و تجهیزات (مجموع خالص)	۵۷۴	۱,۴۷۵	۲,۳۹۱	۲,۸۸۲	۳,۹۶۷
استهلاک و استهلاک (انباشته)	۲۴۶	۴۵۰	۸۸۲	۱,۲۶۰	۱,۸۱۷
دارایی‌ها (کل)	۲,۹۹۰	۶,۳۳۱	۱۵,۱۰۳	۱۷,۸۹۵	۴۰,۱۸۴
حساب‌های پرداختی (کل)	۲۹	۶۳	۶۵	۸۷	۱۷۶
بدهی طولانی مدت	۳۶۷	۳۹۸	۱,۹۹۱	۲۳۷	۱۱۹
بدهی‌ها (کل)	۸۲۸	۱,۴۳۲	۳,۳۴۸	۲,۴۲۵	۴,۰۸۸
حقوق صاحبان سهام (کل)	۲,۱۶۲	۴,۸۹۹	۱۱,۷۵۵	۱۵,۴۷۰	۳۶,۰۹۶
فروش (خالص)	۱,۹۷۴	۳,۷۱۱	۵,۰۸۹	۷,۸۷۲	۱۲,۴۶۶
هزینه کالاهای فروخته شده	۳۵۴	۵۳۷	۷۲۰	۷۵۶	۹۴۵
هزینه فروش، عمومی و اداری	۴۴۹	۱,۰۹۵	۳,۱۸۷	۳,۱۹۳	۵,۲۹۷
مالیات بر درآمد	۴۰۲	۶۹۵	۴۴۱	۱,۲۵۴	۱,۹۷۰
درآمد قبل از اقلام فوق العاده	۶۰۶	۱,۰۰۰	۵۳	۱,۵۰۰	۲,۹۴۰
درآمد خالص (ضرر)	۶۰۶	۱,۰۰۰	۵۳	۱,۵۰۰	۲,۹۴۰
سود هر سهم (اساسی) بدون احتساب موارد فوق العاده	۰,۲۸	۰,۴۷	۰,۰۲	۰,۶۲	۱,۱۲
سود هر سهم (تضعیف شده) بدون احتساب موارد فوق العاده	۰,۲۸	۰,۴۷	۰,۰۲	۰,۶۰	۱,۱۰

شکل ۴. درآمدهای تبلیغاتی جهانی فیس بوک، ۲۰۱۳-۲۰۱۶ (به میلیارد) پیش بینی شده



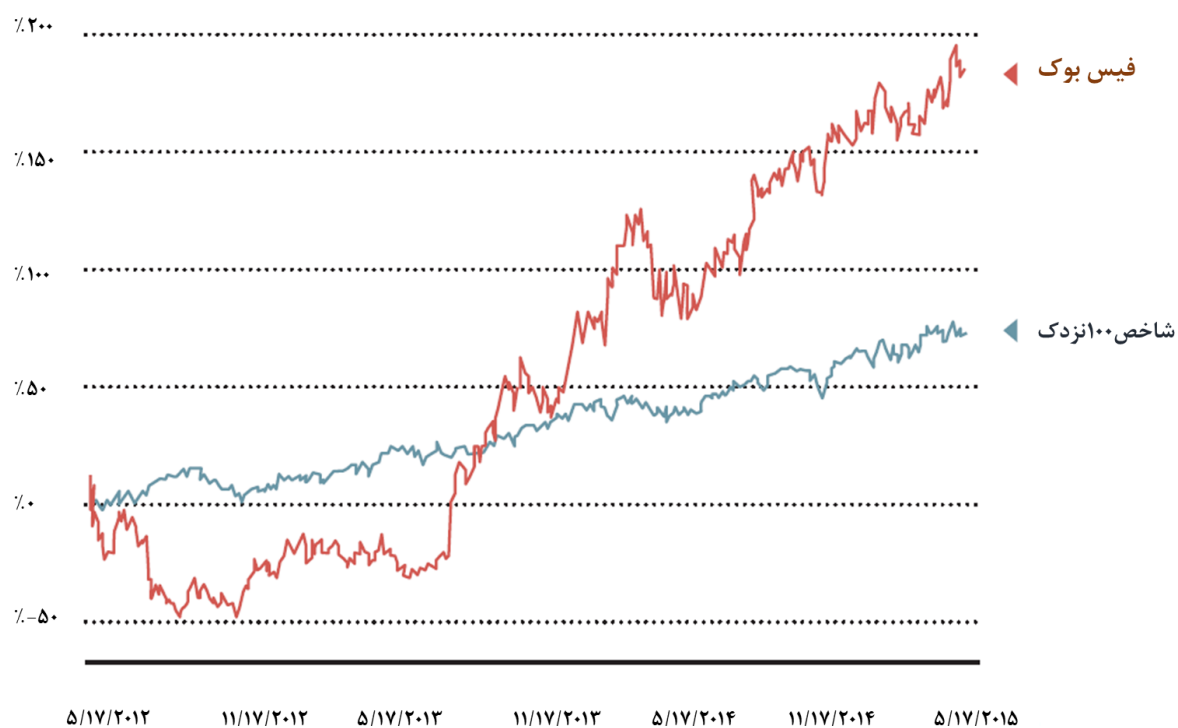
شکل ۵. میانگین درآمد فیس بوک به ازای هر کاربر ۲۰۱۰ - ۲۰۱۴



شکل ۶: نفوذ کاربران فیس بوک بر اساس کشور (درصدی از کاربران اینترنت)

۲۰۱۸	۲۰۱۷	۲۰۱۶	۲۰۱۵	۲۰۱۴	۲۰۱۳	
٪۷۸,۳۰	٪۷۸,۰۰	٪۷۵,۶۰	٪۷۲,۵۰	٪۶۹,۹۰	٪۶۹,۰۰	اندونزی
۷۷,۵۰٪	۷۵,۳۰٪	۷۳,۳۰٪	۷۰,۰۰٪	۶۷,۳۰٪	۶۵,۶۰٪	مکزیک
۷۵,۳۰٪	۷۵,۰۰٪	۷۲,۶۰٪	۶۹,۵۰٪	۶۶,۹۰٪	۶۱,۷۰٪	برزیل
۷۲,۰۰٪	۷۱,۰۰٪	۷۰,۰۰٪	۶۸,۰۰٪	۶۷,۰۰٪	۶۵,۰۰٪	آرژانتین
۶۵,۷۰٪	۶۵,۲۰٪	۶۴,۶۰٪	۶۴,۰۰٪	۶۳,۰۰٪	۶۲,۰۰٪	کانادا
۶۳,۴۰٪	۶۳,۳۰٪	۶۲,۷۰٪	۶۲,۱۰٪	۶۰,۸۰٪	۵۹,۴۰٪	استرالیا
۶۲,۵۰٪	۶۲,۴۰٪	۶۲,۳۰٪	۶۲,۱۰٪	۶۱,۷۰٪	۶۱,۳۰٪	هلند
۶۲,۸۰٪	۶۲,۵۰٪	۶۲,۲۰٪	۶۱,۹۰٪	۶۱,۳۰٪	۵۹,۰۰٪	سوئد
۶۱,۵۰٪	۶۱,۶۰٪	۶۱,۷۰٪	۶۱,۴۰٪	۶۱,۱۰٪	۵۹,۹۰٪	بریتانیا
۶۳,۳۰٪	۶۲,۶۰٪	۶۱,۸۰٪	۶۱,۱۰٪	۶۰,۳۰٪	۵۹,۹۰٪	نروژ
۶۱,۷۰٪	۶۱,۲۰٪	۶۰,۷۰٪	۶۰,۳۰٪	۶۰,۱۰٪	۶۰,۰۰٪	آمریکا
۶۱,۴۰٪	۶۰,۶۰٪	۶۰,۱۰٪	۵۹,۳۰٪	۵۸,۶۰٪	۵۶,۴۰٪	فنلاند
۵۹,۶۰٪	۵۸,۹۰٪	۵۸,۱۰٪	۵۷,۷۰٪	۵۶,۹۰٪	۵۵,۰۰٪	دانمارک
۶۰,۲۰٪	۵۹,۲۰٪	۵۸,۱۰٪	۵۶,۴۰٪	۵۴,۰۰٪	۵۲,۶۰٪	اسپانیا
۵۸,۰۰٪	۵۶,۳۰٪	۵۴,۵۰٪	۵۳,۴۰٪	۵۱,۳۰٪	۴۹,۲۰٪	ایتالیا
۵۷,۰۰٪	۵۵,۰۰٪	۵۲,۰۰٪	۴۸,۵۰٪	۴۵,۶۰٪	۴۵,۵۰٪	هند
۴۸,۶۰٪	۴۷,۹۰٪	۴۷,۲۰٪	۴۶,۴۰٪	۴۵,۰۰٪	۴۳,۸۰٪	فرانسه
۴۲,۷۰٪	۴۱,۱۰٪	۳۹,۵۰٪	۳۸,۰۰٪	۳۶,۵۰٪	۳۵,۳۰٪	آلمان
۳۳,۶۰٪	۳۳,۱۰٪	۳۲,۷۰٪	۳۲,۰۰٪	۳۱,۲۰٪	۳۰,۴۰٪	کره جنوبی
۲۸,۳۰٪	۲۷,۸۰٪	۲۷,۲۰٪	۲۶,۷۰٪	۲۶,۰۰٪	۲۵,۳۰٪	ژاپن
۲۳,۰۰٪	۲۲,۰۰٪	۲۱,۰۰٪	۲۰,۰۰٪	۱۹,۰۰٪	۱۸,۰۰٪	روسیه

شکل ۷. عملکرد نسبی قیمت سهام فیس بوک در مقابل شاخص نزدک ۱۰۰ از ۷ آوریل ۲۰۱۵



در اکثر مواقع، سرمایه گذاران جسور به بنیانگذاران استارت آپ‌های موفق فناوری توصیه می‌کنند که مدیریت مجموعه شان را به مدیران حرفه ای تر و با تجربه تر بسپارند. با این وجود موسس فیس بوک، مارک زاکربرگ (ملقب به زاک) همچنان مدیر اجرایی (مدیرعامل) و رئیس فیس بوک است. به دلیل چشم انداز این شرکت مبنی بر «اتصال کل جهانیان به یکدیگر از طریق ایجاد یک تجربه کاربری عالی»، زاکربرگ معتقد است که یک فرد خارجی که عمدتاً به دنبال افزایش ارزش سهامداران است، نمی‌تواند بلندپروازی‌های او را محقق نماید. فیس بوک تلفیقی آشکار از علایق آکادمیک زاکربرگ در روانشناسی و علوم کامپیوتر در هاروارد است. این وب سایت داده‌هایی را برای ترسیم روابط انسانی و ارتباطات اجتماعی جمع آوری می‌کند که زاکربرگ از آنها به عنوان گراف اجتماعی^{۱۰۳} یاد می‌کند. در نهایت می‌توان گفت فیس بوک یک گراف اجتماعی است که یک دهم جمعیت جهان را در کمتر از هفت سال در بر گرفته است.

در روزهای اولیه، فیس بوک مستقیماً زیر نظر زاکربرگ کار می‌کرد. او عمده زمان خود را به کدنویسی سایت اصلی اختصاص می‌داد و در مرحله بعد، تیم‌های مهندسی را مدیریت می‌کرد. با این حال، هنگامی که فیس بوک از مرحله راه اندازی خارج شد، برخی از ناظران صنعت معتقد بودند که شرکت سریع‌تر از زاکربرگ به عنوان مدیر عامل آن رشد خواهد کرد. گاهی اوقات، بی تجربگی و ظاهر غیررسمی زاکربرگ مورد انتقاد واقع می‌شد. زاکربرگ در موارد متعددی هنگام برگزاری جلسات با افراد دیگر، دمپایی و هودی می‌پوشید و برخی از عادات او مثل دیر رسیدن به محل کار و یا بیدار ماندن در نیمه‌های شب حاکی از اثرگرفتن برنامه کاری او از عادات دوران کالجش بود. همچنین با ارائه نظر خود در یک سخنرانی در سال ۲۰۰۷ که گفته بود «جوانان فقط باهوش‌تر هستند»، باعث ایجاد جو مطبوعات منفی بیشتری بر علیه خود شد. در سال‌های اخیر، به نظر می‌رسد که زاکربرگ فعالانه به دنبال بهبود وجهه عمومی خود می‌باشد و تلاش می‌کند گستاخی و برخی از فعالیت‌های خود را تعدیل نماید. او حتی مشاور سخنرانی رئیس جمهور سابق، بیل کلینتون را به عنوان مربی سخنرانی عمومی استخدام کرده است.

با وجود آنکه زاکربرگ خود را با نقشش به عنوان یک رهبر کسب و کار سازگار کرده، اما همچنان روشی که این شرکت برای کنترل حریم خصوصی کاربران استفاده می‌کند و روش درآمدزایی آن، باعث قرارگرفتن او در معرض انتقادهای بسیاری می‌شود. در دسامبر ۲۰۰۷، فیس بوک یک مکانیزم جدید تبلیغاتی به نام فانوس دریایی^{۱۰۴} ایجاد کرد. این ویژگی برای ردیابی فعالیت کاربران در تمام وبسایت‌هایی که بازدید کرده‌اند و به اشتراک‌گذاری فعالیت‌های آنها با دوستان از طریق حساب فیسبوکشان طراحی شده بود. انتشار آن باعث شد کاربران و گروه‌هایی با دغدغه حفاظت از حریم خصوصی، فیس بوک را محکوم کنند. وضعیت مشابهی در سال ۲۰۰۹ رخ داد، زمانی که شرکت ویژگی جدیدی در بخش کنترل حریم خصوصی اضافه کرد که تحت تنظیمات آن، برخی از پیام‌ها که در ابتدا تصور می‌شد خصوصی هستند، به صورت عمومی در دسترس قرار می‌گرفتند. پرداختن به نگرانی‌های مربوط به حریم خصوصی به طور مؤثر در ذهن زاکربرگ باقی مانده است، زیرا او برای کسب درآمد از مخاطبان اصلی فیس‌بوک، یعنی کاربران تلفن همراه، باید آنها را در نظر بگیرد.

اخیراً، با توجه به وضعیت عرضه اولیه سهام شرکت در سال ۲۰۱۲ و به دلیل شروع دشوار فعالیت فیس بوک به عنوان یک شرکت سهامی عام، توانایی زاکربرگ برای مدیریت شرکت زیر سوال رفت. حدس زده می‌شد که زاکربرگ، به عنوان یک کارآفرین ذاتی، نسبت به بازار سرمایه محتاط باشد و این مسئله باعث شد به دلیل سوء ظن‌هایی که در نظرش داشت، فیس بوک را برای مدت طولانی‌تری نسبت به شرکت‌هایی مانند گوگل یا آمازون خصوصی نگه دارد. و حتی زمانی که شرکت عمومی شد هم به نظر می‌رسید که او بتواند سرمایه‌گذاران را متقاعد کند که مدل کسب و کار فعلی فیس بوک، در آینده

^{۱۰۳} social graph

^{۱۰۴} Beacon

ای نه چندان دور، باعث رشد شرکت خواهد شد.

شریل سندبرگ

شریل سندبرگ در سال ۲۰۰۸ پس از شش سال کار به عنوان معاون فروش آنلاین و عملیات جهانی گوگل، به عنوان مدیر عملیاتی^{۱۰۵} به فیس بوک پیوست. او در جایگاه سابق خود، با برنامه‌های گوگل ادسنس و گوگل ادوردز کار می‌کرد؛ واحدی که با ۳۰۰ کارمند شروع به فعالیت کرد اما تحت رهبری سندبرگ به ۴۰۰۰ نفر یا تقریباً یک چهارم نیروی کار گوگل توسعه یافت. اریک اشمیت، مدیرعامل گوگل در آن زمان، او را یک «سوپر استار» می‌دانست، اما پس از خروج او تنش‌ها بین شرکت‌ها افزایش یافت. تا حدی که سندبرگ مدیران و کارمندان گوگل را برای کار در فیس‌بوک استخدام کرد. شریل سندبرگ هر دو مدرک لیسانس (اقتصاد) و فوق لیسانس (مدیریت) خود را از هاروارد دریافت کرده بود. او قبل از کار در گوگل در شرکت مک کینزی و همچنین به عنوان رئیس ستاد لارنس سامرز در وزارت خزانه داری ایالات متحده کار می‌کرد. مجله تایم او را یکی از ۱۰۰ فرد تاثیرگذار در جهان می‌داند و فورچون او را به عنوان یکی از ۵۰ زن قدرتمند در تجارت معرفی می‌کند.

شریل سندبرگ مدافع سرسخت زنان در رهبری است. سخنرانی او در تد^{۱۰۶} با عنوان «چرا ما تعداد اندکی رهبر زن داریم» حدود سه میلیون بازدید داشته است و کتاب تغییر مسیر^{۱۰۷} او بسیار پرفروش است. در هر دو، سندبرگ از تعداد کم رهبران زن در جامعه امروزی و چگونگی غلبه بر این وضعیت صحبت می‌کند. سندبرگ به عنوان مدیر ارشد اجرایی و دومین فرمانده زاکبرگ در فیس بوک بر عملیات، درآمد و دسترسی بین المللی تمرکز دارد. او همچنین به‌خاطر مهارت‌هایش در زمینه فروش، توسعه کسب‌وکار، خط‌مشی عمومی و مهارت‌های ارتباطی مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به چالش‌های روابط عمومی زاکبرگ، بسیاری از افراد سندبرگ را «چهره حرفه‌ای» فیس‌بوک می‌دانند. زاکبرگ در میان تغییرات تیم اجرایی خود به دنبال سندبرگ بود. او به دنبال کسی بود که به‌عنوان نفردوم در شرکت فعالیت کند و به او اجازه کنترل شدید بر فعالیت‌های فیس‌بوک را بدهد. تا حدودی می‌توان پویایی رهبری بین مدیر عامل و مدیر ارشد عملیاتی را به سادگی توضیح داد: زاکبرگ کاربران را وارد می‌کند، در حالی که سندبرگ پول کسب می‌کند. پویایی بین این دو، هم در فیس بوک و هم در هیئت مدیره آن محترم است.

به دلیل آشنا بودن فیس‌بوک با کاربران، سندبرگ توانسته است با نشان دادن هدفمندی تبلیغات، تبلیغ‌کنندگان برجسته را جذب کند. او همچنین در صورت نیاز در زمینه‌های غیرمنتظره قدم گذاشته؛ مانند زمانی که توانست بعد از ترک ناگهانی مدیر ارشد مالی شرکت^{۱۰۸} یک ردیف از بودجه را برای فیس بوک تکمیل کند. سندبرگ به دلیل توانایی‌اش در تیم سازی و شکستن بن‌بست‌ها، همچنین ارائه دیدگاه تحلیلی و ارتباطات قوی شناخته شده است. به این ترتیب، سندبرگ یک چهره کلیدی در تغییر شکل مدل کسب و کار فیس بوک بوده است. او اکنون سخت کار کرده و به زاکبرگ در پیدا کردن یک مدل کسب‌وکار بادوام کمک می‌کند تا بتوانند از کاربران تلفن همراه شرکت کسب درآمد کنند.

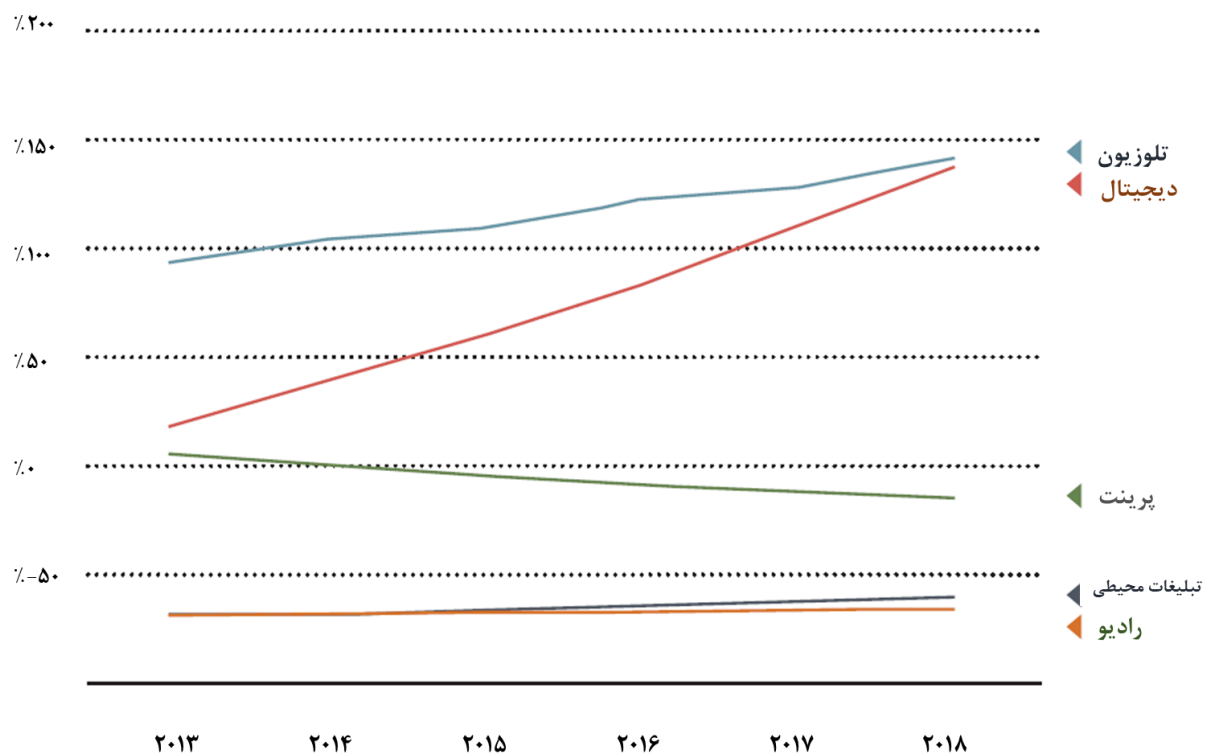
دیوید ایبرسمن

دیوید ایبرسمن پس از کناره گیری مدیر مالی فیس بوک، گیدئون یو در سال ۲۰۰۹، به فیس‌بوک پیوست؛ زمانی که شرکت به دنبال یک مدیر مالی با تجربه بود تا بتواند به آنها برای عمومی شدن در چند سال آتی کمک کند. ایبرسمن که مدرک

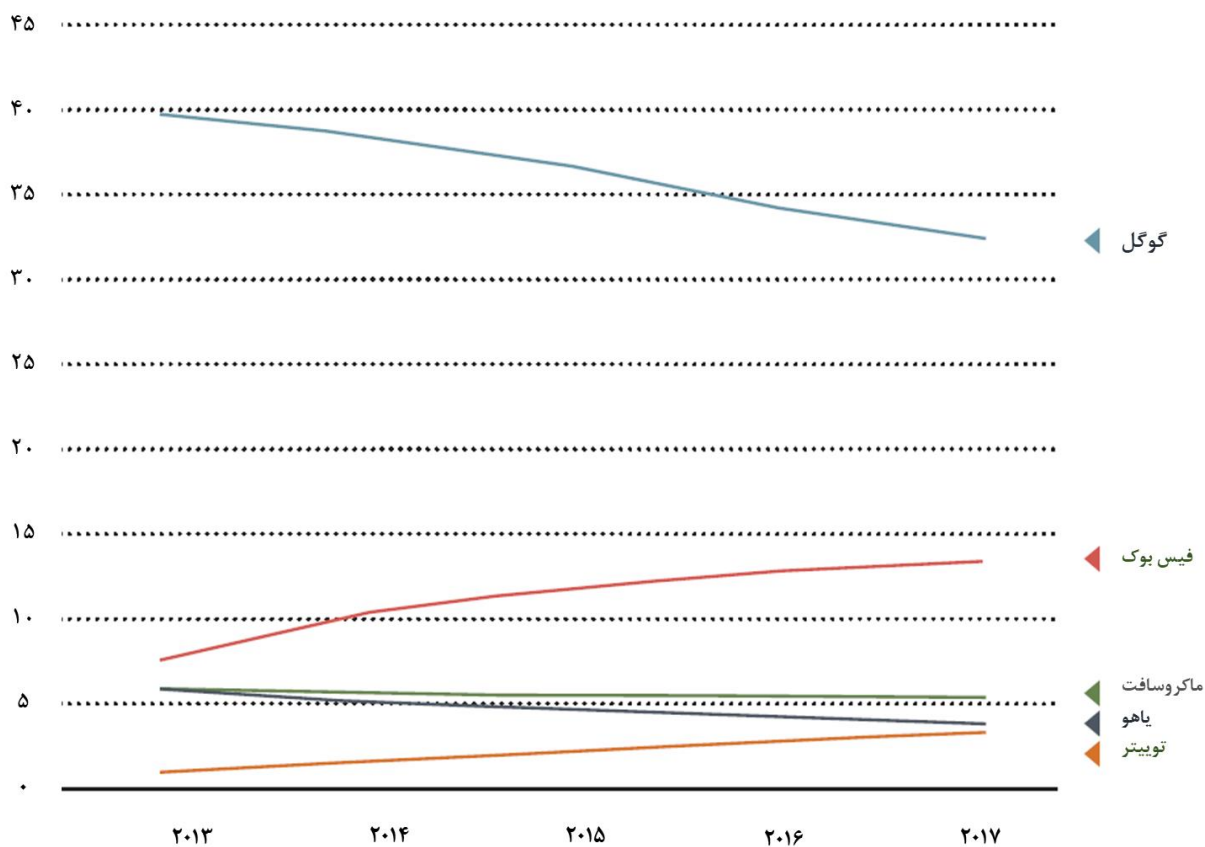
^{۱۰۵} COO
^{۱۰۶} TED
^{۱۰۷} Lean In
^{۱۰۸} CFO

کارشناسی اقتصاد خود را از دانشگاه براون دریافت کرده بود، پیش از آن به مدت پانزده سال به عنوان مدیر مالی در شرکت بیوتکنولوژی جننتک فعالیت کرده بود. قبل از آن هم در وزارت خزانه داری ایالات متحده مشغول به کار بود. حضور ایبرسمن برای عرضه اولیه عمومی فیس بوک در ۱۸ مه ۲۰۱۲ ضروری بود و او از نزدیک با مشاوران موسساتی که این پیشنهاد را به عهده داشتند، به ویژه آنهایی که در جی پی مورگان^{۱۰۹} کار می کردند، همکاری می کرد. کمیسیون بورس و اوراق بهادار و رسانه ها از ابرسمن به دلیل تصمیمش برای افزایش تعداد سهام عرضه شده در عرضه اولیه عمومی فیس بوک، آن هم سه روز قبل از اینکه زاکربرگ زنگ نزدک را به صدا درآورد، انتقاد کردند. حتی تا آنجا پیش رفتند که این تصمیم را دلیل رکود قیمت سهام در روز عرضه اولیه سهام معرفی کردند.

شکل ۹. کل هزینه تبلیغات رسانه در سراسر جهان، بر اساس رسانه، ۲۰۱۳ - ۲۰۱۸ (به میلیارد)

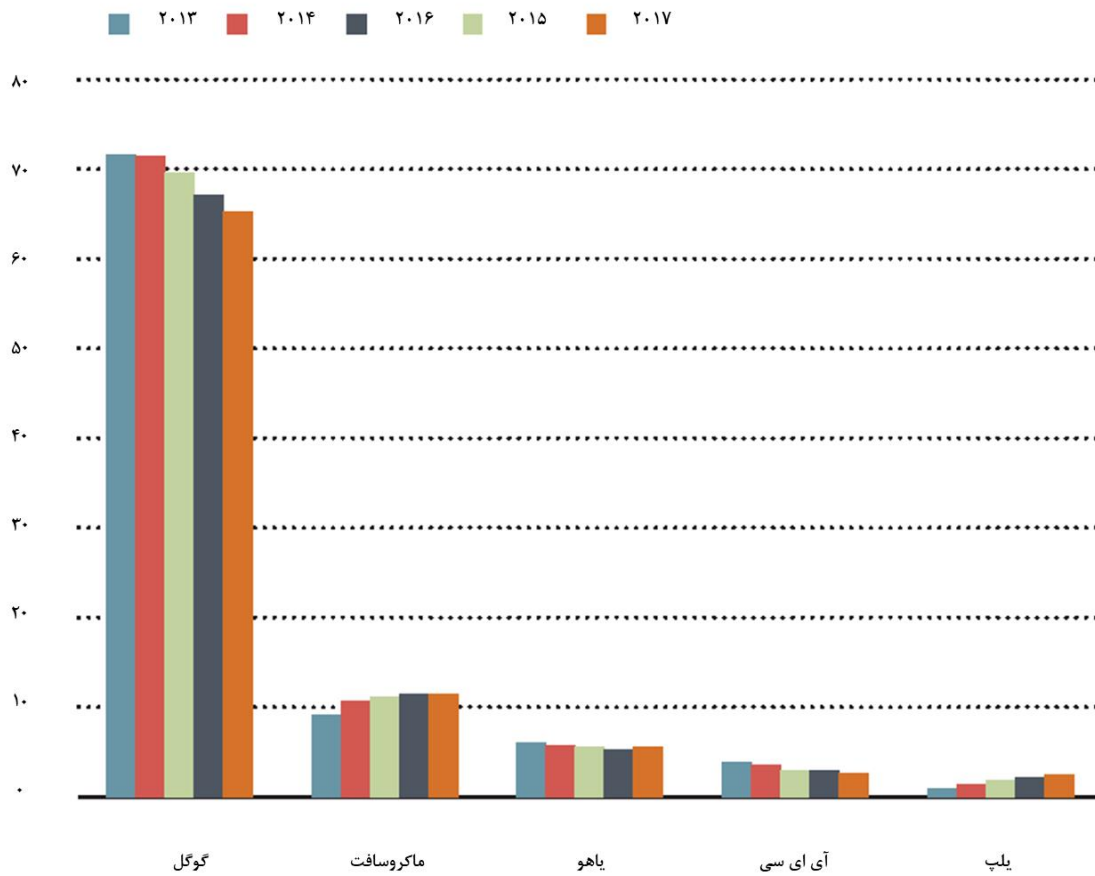


شکل ۱۰. درآمد خالص تبلیغات دیجیتال ایالات متحده توسط شرکت، به عنوان درصدی از کل بازار، ۲۰۱۳ - ۲۰۱۷ (درصد)

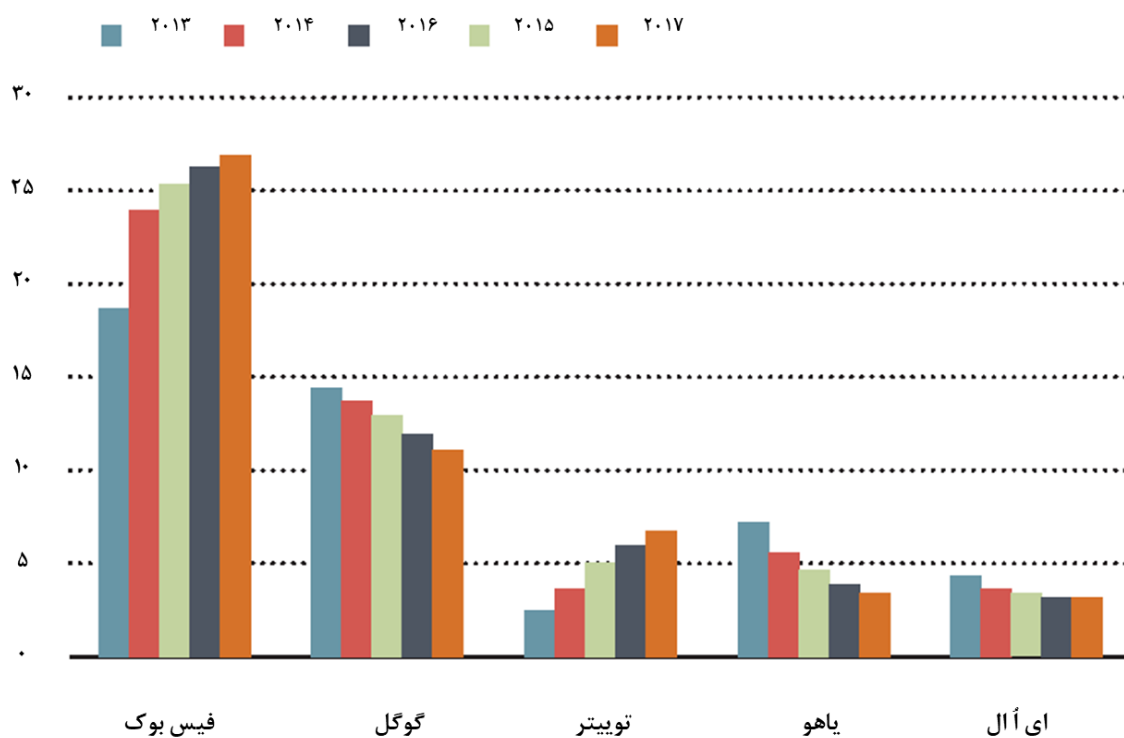


شکل ۱۱. پویایی درآمد تبلیغات ایالات متحده، ۲۰۱۳-۲۰۱۷

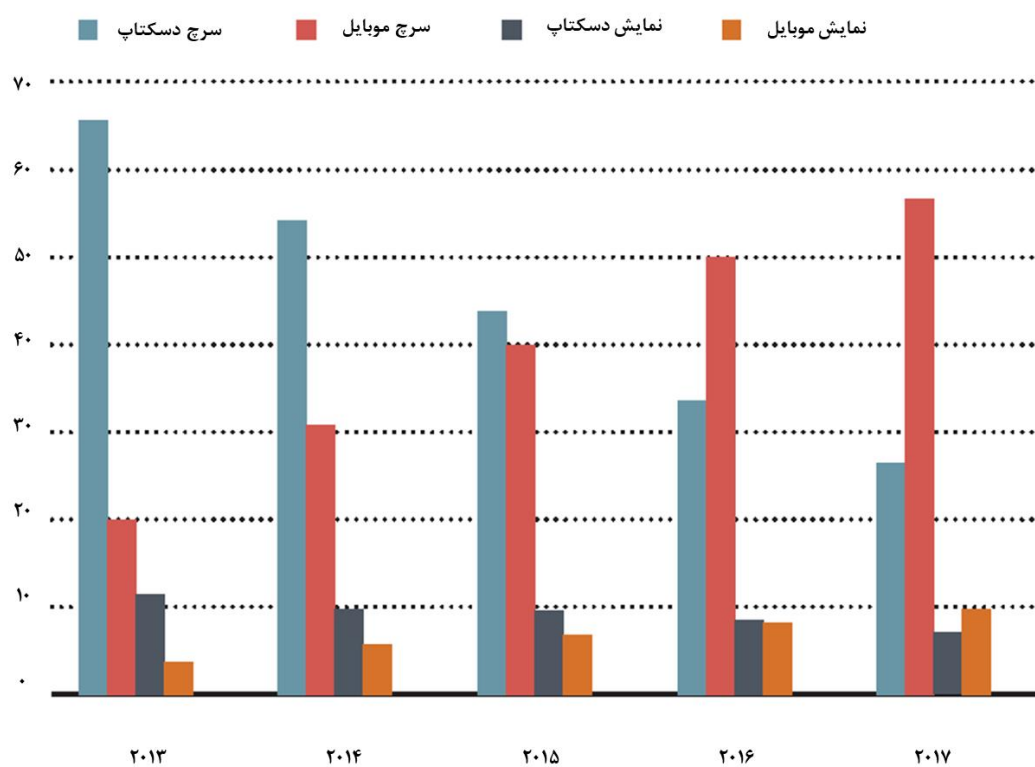
پنل ۱-۱۱: درآمد خالص تبلیغات جستجوی ایالات متحده، به عنوان درصدی از کل (۵ شرکت برتر نشان داده شده است)



پنل ۲. درآمد خالص تبلیغات نمایشی ایالات متحده، به عنوان درصدی از کل (۵ شرکت برتر نشان داده شده است)



پنل ۱۱-۳. درآمد خالص تبلیغات ایالات متحده گوگل، بر اساس دستگاه و قالب (درآمد به میلیارد دلار)



پنل ۱۱-۴. سهم درآمد تبلیغات ایالات متحده برای دستگاه‌های تلفن همراه، نسبت به کل درآمد بازاریابی شرکت (برحسب درصد)

