

پروژه 1:

افزایش مجموع زمان تماشای ویدیوها در ماه (آپارات)



بررسی بیزینس

نرخ پرش: 25٪ (Youtube)

بازدید ماهانه (دستکتاب و موبایل وب): 68 میلیون (27 میلیارد)*

سورس ترافیک مستقیم (دستکتاب): 32٪ (Youtube)

تعداد بازدید صفحات در هر سشن: 3.59 (9.64 :Youtube)

Namasha، Namava، Telewebion: رقبا (با بیزینس مدل‌های مختلف): Instagram، Telegram، Filimo (sibling)، Tamasha و ...

متوسط زمان حضور در هر سشن: 00:05:40 (00:22:54 :Youtube)

مشکلات شناسایی شده:

عدم تمرکز بر روی کاربران موبایل (سگمنت 76 درصدی)**: وجود بلاکرها، تیم موبایل یک نفره و ...

تمرکز نکردن بر روی رضایت کاربران: عدم پاسخگویی، پشتیبانی نامناسب و ...

ویدئو دیسکاوری نامناسب با وجود درحال رشد بودن پلتفرم: سرچ، ریکامندیشن و ...

استراتژی‌هایی که در این ارائه مورد توجه واقع شده:

افزایش تعداد و کیفیت محتوا (UGC و FGC)

افزایش تعداد Node های مارکت‌پلیس آپارات (به دلیل ارائه Recommendation و امکان ساخته شدن Network effect، می‌توان از Reed's law برای محاسبه امتیاز آپارات استفاده نمود).

قدمهای برداشته شده با الہام از روش :Genchi Genbutsu

از چند کاربر آپارات Survey <<

<< ارتباط و صحبت با دو نفر از اعضای آپارات برای پی بردن به ساختار درونی شرکت و تخمین دقیق‌تر ریسورس‌های شرکت

<< مطالعه نظرات کاربران آپارات در توییتر، ویرگول، اینستاگرام و بخش نظرات کافه بازار

<< استفاده از دو نفر Full stack developer برای افزایش دقت تخمین‌های زمانی

نکته: رویکرد عملی پیشنهاداتی که در ادامه ارائه شده است، بر مبانی DDDM یا Data-driven decision making Feedback Loop و مدل ابداعی A/B Testing بوده که بوسیله‌ی راهکارهایی نظیر Survey Testing و انواع Testing ها انجام می‌شود.

KPI بررسی

Metric: Total Sessions - Number of Videos Watched Per session - Video Average Watch Time

Business: Acquisition - Engagement - Retention

User: Supply - Demand

Blocks:

Total Sessions > User (Demand-Side) > Acquisition

Number of Videos Watched Per session > User (Demand-Side) > Engagement

Video Average Watch Time > User (Demand-Side) > Engagement

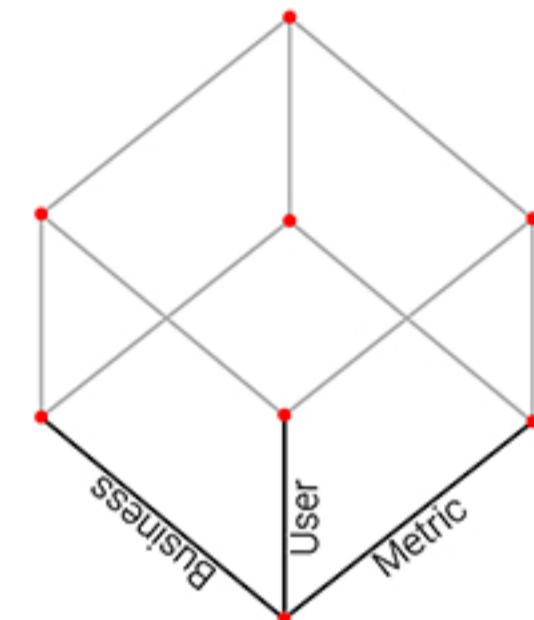
Total Sessions > User (Demand-Side) > Retention

Total Sessions > User (Supply-Side) > Acquisition

Number of Videos Watched Per session > User (Supply-Side) > Engagement

Video Average Watch Time > User (Supply-Side) > Engagement

Total Sessions > User (Supply-Side) > Retention



<< برای جلوگیری از آشفتگی ایده پردازی و بررسی ساختار یافته KPI مورد نظر از مدل ابداعی 3D Framework استفاده شده است. در این فریمورک، هر KPI از سه بعد Business، Metric و User مورد تحلیل قرار می‌گیرد.

$$\text{Watch Time} = \text{Total Sessions} \times \text{Number of Videos Watched Per session} \times \text{Video Average Watch Time}$$

<< در این فریمورک تنها کاربران مورد بررسی قرار می‌گیرند زیرا بررسی محصول (اضافه کردن فیچر و یا بهبود آن) زمانی ارزشمند خواهد بود که برای کاربران ارزشی ایجاد کند. به دلیل وجود Network effect در مارکت‌پلیس، می‌بایست کاربران منتشر کننده محتوا (Supply) نیز مورد بررسی قرار بگیرند.

پیشنهادات

Total Sessions > User (Demand-Side) > Acquisition

هدف: افزایش سشن (کاربران تماشا کننده) از طریق جذب کاربر جدید

« بهبود SEO: بر اساس نتایج Survey و آمار آپارات (بیش از 63 درصد کاربران از طریق گوگل وارد سایت می‌شوند، در مقابل 20 درصد یوتوب)، بهبود SEO می‌تواند تاثیر زیادی بر روی جذب یوزرهای جدید داشته باشد: آموزش به کاربران منتشر کننده محتوا برای نگارش عنوانین و توضیحات مناسبتر - ساخت صفحات لیستینگ محتوایی بصورت Dynamic (بر اساس تренд) - برطرف کردن مشکلاتی از قبیل خالی بودن alt برخی تصاویر، SEO friendly URL نبودن minified Schema مناسب، عدم استفاده از فایل‌های JS و ...

« استفاده از ظرفیت سلبریتی‌ها (متود Jumpstart): جذب فالوئرها و طرفداران افراد و سلبریتی‌ها با ترغیب کردن آنها به شیر کردن Playlist موسیقی، فیلم و ویدیوهای منتخب خود در توییتر، اینستاگرام و دیگر شبکه‌های اجتماعی.

« تبلیغات هوشمند: استفاده از یوزریس صبا ایده و تبلیغات بنری و ویدیویی هدفمند و شخصی سازی شده در کلوب، میهن‌بلاگ، فیلیمو و ... (استفاده از دیتای کاربران برای ارسال پیام‌های هدفمند از طریق چنل‌های مختلف) - تبلیغات هدفمند با تمرکز بر روی Niche market هایی نظیر: آموزش و سمینار لایو، پخش زنده تلویزیونی (برنامه‌های جذاب خارجی - کانال‌های تلویزیونی قابل پخش خارجی)، ورزشی (پخش زنده مسابقات منتخب خارجی) و ...

« گسترش محصول آپارات و ارائه محتوا به کاربران فارسی زبان دیگر کشورها (تاجیکستان، افغانستان و ...)

Number of Videos Watched Per session > User (Demand-Side) > Engagement

هدف: افزایش تعداد ویدیوهای بازدید شده توسط (کاربران تماشا کننده) در هر سشن

« محتوا دنباله‌دار: ترغیب یوزر به تماشای محتواهای دنباله‌دار (سریال، نمایش‌های تلویزیونی، کانال‌های تولید کننده محتوا، محتواهای آموزشی و ...)

« آپارات پرمیوم: عدم نمایش تبلیغات - امکان دانلود ویدیوها (حذف برای کاربران عادی) - امکان دیدن فیلمها و سریال‌های اختصاصی فیلیمو (با رویکرد DDDM - بر اساس اطلاعات منتشر شده، میزان استفاده از سرویس فیلیمو بعد از خرید حق عضویت به مقدار قابل توجهی افزایش می‌یابد)

« بهبود UX و کیفیت محصول: امکان Dislike کردن ویدیوها برای شناسایی محتواهای نامناسب و شخصی سازی بهتر، بهبود اکسپرینس تبلیغات، امکان اعلام عدم علاقه به یک ویدیو یا کanal، افزودن حالت Dark Mode، امکان Minimize کردن ویدیو درحال پخش، امکان تغییر کیفیت و سرعت ویدیو در موبایل وب، نمایش ویدیوهای بیشتر در فولد اول* و ...

« بهبود Recommendation systems: حدود 70 درصد ویدیوهای دیده شده در یوتوب بواسطه‌ی Recommendation system آن می‌باشد**. همچنین با تغییراتی که در سیستم‌های توصیه‌گر آپارت در سال 97 صورت پذیرفت، تعداد ورودی از صفحه نخست به صفحات ویدیو 50 درصد افزایش و همچنین میانگین زمان تماشای ویدیوها 19 درصد رشد داشته است.** پس با بهبود سیستم‌های توصیه‌گر می‌توان هم تعداد و هم زمان ویدیوهای مشاهده شده را افزایش داد.

«**انتخاب رویکرد مناسب در رابطه با Recommendation systems**: چهار رویکرد کلی در مواجهه با سیستم‌های توصیه‌گر وجود دارد: استفاده از سرویس خارجی - استفاده از سرویس ایرانی - توسعه یک سرویس حرفه‌ای از ابتدا - بهبود سرویس‌های موجود فعلی. از آنجاییکه ویدیو دیسکاوری (و نتیجتاً سیستم‌های توصیه‌گر) یکی از Core های اصلی پلتفرم VOD می‌باشد و با توجه به تعداد ریکوئست‌های بالای آپارات، می‌بایست سیستم‌های توصیه‌گر اختصاصی برای آپارات توسعه داده شود. برای بازه‌ی ۳ ماه پیش رو بهترین رویکرد، بهبود و بهینه کردن سیستم‌های توصیه‌گر فعلی می‌باشد.

«**استفاده از ویجت‌های جدید**: استفاده از ویجت‌هایی با الگوریتم Content-Based Filtering، Clustering، Collaborative Filtering، Categorization، Hybrid و ترکیب ویجت‌ها (از لحاظ الگوریتم، موقعیت، تعداد و ...) می‌بایست در صفحاتی مثل Home page، VLP، VDP و ... تست MVT شوند. (در دیجی کالا و Axon موفق به طراحی و به کارگیری تعدادی از الگوریتم‌های ذکر شده شدیم)

Video Average Watch Time > User (Demand-Side) > Engagement

هدف: افزایش متوسط زمانی است که صرف تماشای هر ویدیو توسط (کاربران تماشا کننده) می‌شود

«**بهبود Search**: بهبود نتایج سرچ بوسیله‌ی ارتقاء سرچ انجین فعلی یا استفاده از سرویس‌های جدید (در پلتفرم‌های VOD، برخلاف ایکامرس سهم استفاده از سرچ بسیار بالا است)

«**بهبود و نمایش Sort**: امکان مرتب سازی بر اساس (مرتبه ترین، تاریخ بارگذاری، تعداد بازدید، امتیاز و ...) و استفاده از S.I. برای Sort دیفالت (محبوب‌ترین) در هر دسته بندی*

«**بهبود و نمایش Filter**: امکان فیلتر کردن نتایج بر اساس زمان بارگذاری (به عنوان مثال: یک ساعت گذشته، امروز، این هفته، این ماه، امسال)، نوع (به عنوان مثال: ویدیو، کانال، لیست پخش، فیلم)، مدت زمان (به عنوان مثال: کمتر از 4 دقیقه، بین 4 تا 20 دقیقه، بیش از 20 دقیقه)، ویژگی (به عنوان مثال: پخش زنده، دارای زیرنویس، کیفیت HD و ...)

«**انتشار بیشتر ویدیوهای طولانی**: ترغیب (کاربران تولید/بازنشر کننده محتوا) به آپلود محتواهای طولانی‌تر مثل فیلم و سریال

«**نمایش بیشتر ویدیوهای طولانی**: استفاده از Recommendation systems برای توصیه محتواهای طولانی مثل مسابقات ورزشی، فیلم و سریال (به همراه پرورش استفاده از محصول Aparat TV)

«**تولید و پرورش محتواهای خاص**: صدای‌های آرامش بخش، نواها و اصوات کمک کننده به خواب کودکان، اصوات کمک کننده به تمرکز بیشتر در محیط کار، رادیو 24 ساعته (مناسب برای برخی مشاغل همانند رانندگان و سایل نقلیه، نگهبانی و ...)

«**گسترش سگمنت کودکان**: ترغیب خانواده‌های دارای کودک به استفاده از محتواهای آپارات کودک از طریق موبایل و تلویزیون (محصولی که ساعات متمادی از آن استفاده می‌شود)

«**رفع دغدغه کاربران**: توضیح شفاف در مورد ترافیک داخلی محسوب شدن آپارات (برای تماشای فیلم و محتواهای طولانی هزینه اینترنت برای کاربران اهمیت زیادی دارد)

Total Sessions > User (Demand-Side) > Retention

هدف: افزایش سشن بازگشتی (کاربران تماشا کننده)

« انتشار محتوای دنباله دار: ترغیب کاربران به تولید/بازنشر محتوای دنباله دار مانند سریال، نمایش‌های تلویزیونی و ...

« ترغیب به نصب اپلیکیشن: ترغیب تمام کاربران (قبل از ترک پلتفرم) به نصب اپلیکیشن برای اکسپرینس بهتر و امکان ارسال Push Notification (هم به منظور یادآوری و اطلاع رسانی و هم به منظور تکمیل چرخه‌ی Hook: Trigger, Action, Variable Reward, Investment)

« بهبود نسخه PWA و ترغیب به استفاده از آن (در صورت نصب نکردن اپلیکیشن توسط کاربران iOS) به منظور یادآوری بصری، دسترسی سریع‌تر و اکسپرینس بهتر

« یادآوری و اعلان هوشمند: هوشمند سازی ارسال Push Notification، SMS و ... بر اساس رفتار کاربران (به عنوان مثال ارسال پیام و پیشنهاد فیلم در آخر هفته برای کاربرانی که آخر هفته‌های گذشته به دنبال فیلم بوده‌اند). به منظور یادآوری: قسمت جدید/بعدی محتوای دنباله دار مشاهده شده، ویدیو جدید کانال/اینفلوئنسر دنبال شده، جواب کامنت، ویدیو محبوب (طبق سلیقه کاربر)، ویدیو ترند شده (طبق سلیقه کاربر)، ویدیو لايو (طبق سلیقه کاربر) و ...

Total Sessions > User (Supply-Side) > Acquisition

هدف: افزایش (کاربران تولید/بازنشر کننده محتوا) جدید

« تبلیغ برای ناشر شدن: اجرای کمپین، جشنواره و استفاده از سلبریتی‌ها برای ترغیب مردم به تولید/بازنشر محتوا و کسب درآمد از آپارات (یا حداقل آگاهی از این نوع کسب درآمد). معرفی به عنوان منبع درآمدی جانبی و یا اصلی برای اقشار مختلف (مثل مترجمین و افرادی که به زبان انگلیسی تسلط دارند برای زیرنویس گذاری محتواهای جذاب یوتوب)

« آموزش و تشویق: ایجاد آکادمی آموزشی برای تسهیل و کمک به کاربران بالقوه برای شروع به فعالیت (همانند سلر آکادمی دیجی کالا). ارائه ابزارهای آنلاین جهت ادیت محتوا و ارائه لیستی از افکت‌ها و محتواهای صوتی Royalty free. استفاده از Third party تجهیزات تولید محتوا به کاربران تولید کننده محتوای اختصاصی.

« تسهیل فرایند عضویت: تسريع فرایند و آسان‌تر کردن شرایط Monetize شدن اکانت‌ها. همچنین تغییر فرمول فعلی به نحوی که تولید/بازنشر کننده‌های محتوا درآمد جذاب‌تری داشته باشند (در حال حاضر می‌توان شاهد نارضایتی زیاد کاربران بازنشر کننده محتوای آپارات در فضای آنلاین بود)

Number of Videos Watched Per session > User (Supply-Side) > Engagement

هدف: افزایش تنوع و تعداد ویدیوهای بارگذاری شده توسط (کاربران تولید/بازنشر کننده محتوا)

« انتشار محتوا متنوع: ارائه مشوقهای مالی (تغییر در ضرایب پرداختی) و غیر مالی (تسريع امکان Monetize شدن اکانتها) با انتشار محتوا متنوع در دسته‌بندی‌های مختلف

« اقدامات Passive: (به منظور جلوگیری از رها کردن پروسه انتشار محتوا و نتیجتاً کاهش تعداد ویدیو آپلود شده)

بهبود فرایند آپلود و تایید: بهبود زیرساخت و افزایش سرعت آپلود و پردازش محتوا. استفاده از Text Mining برای تسريع در فرایند تایید ... Subtitle, Comment, Description

تغییر فرمول پرداختی: بر اساس نظرات انتشار یافته در شبکه‌های مجازی دلیل اصلی رها کردن کاربران تولید/بازنشر کننده محتوا، جذاب نبودن مبالغ پرداختی می‌باشد.

Video Average Watch Time > User (Supply-Side) > Engagement

هدف: افزایش کیفیت ویدیوهای بارگذاری شده توسط (کاربران تولید/بازنشر کننده محتوا)

« تولید محتوا با کیفیت: ترغیب کاربران به انتشار محتوا غنی و با کیفیت و همچنین انتشار محتوا به زبان‌های محلی کشور (یوتوب در 88 کشور ورژن بومی خود را دارد)

« ارائه آموزش: ارائه آموزش اصول ساخت ویدیو، عنوان، توضیحات، تگ گذاری، و ... استاندارد به تمام کاربران تولید/بازنشر کننده محتوا به همراه ارائه گزارش عملکرد (درصد بازدید از کل محتوا، کلیدواژه‌های جستجو شده قبل از مشاهده ویدیو، محتوا بازدید شده قبل و بعد از ویدیو کاربر، سلیقه تماشاگر و ...) در دشبورد آنها

« ایجاد رقابت: ایجاد فضای رقابتی میان کاربران تولید/بازنشر کننده محتوا با هدف معرفی با کیفیت‌ترین محتوا و تولید/بازنشر کننده محتوا با اهدای جوایز نقدی و غیر نقدی (Leaderboard). ارائه گزارش آنالیز تحلیلی برترین محتواهای هفته و ماه به همراه ارائه ترند روز.

Total Sessions > User (Supply-Side) > Retention

هدف: افزایش سشن بازگشتی (کاربران تولید/بازنشر کننده محتوا)

« تشویق به فعالیت مستمر: اجرای طرح‌های تشویقی و تاثیر دادن سابقه فعالیت مستمر در ضرایب درآمدی و ایجاد فضای رقابتی میان آنها (Leaderboard)

« تشویق به بازگشت: تاثیر سابقه فعالیت مستمر در Monetize شدن سریع‌تر اکانت‌ها. همچنین ارسال Notification بعد از ثبت کامنت بینندگان (انتقال حس ارزشمند بودن کار تولید/بازنشر کننده محتوا برای کاربران خود و افزایش Engagement آنها با کاربران)

اولویت بندی پروژه‌ها

Dep.	Project	Reach	Impact	Confidence	Effort	Short-term	Score
Tech (Front end)	Recommendation Improvements	1000	3	100	0.5	100	60000000
Tech (App)	Recommendation Improvements	1000	3	100	0.5	100	60000000
Design	Recommendation Improvements	1000	3	100	0.5	100	60000000
Tech (Back end)	Filter	800	3	100	0.5	100	48000000
Tech (Back end)	Sort	800	3	100	1	100	24000000
Tech (Front end)	Technical SEO	600	2	100	0.5	80	19200000
Tech (Back end)	UX Improvements	1000	2	100	1	90	18000000
Tech (Back end)	Recommendation Improvements	1000	3	100	2	100	15000000
Product	Recommendation Improvements	1000	3	100	2	100	15000000
Design	Dashboard	500	2	80	0.5	70	11200000
Tech (Back end)	Academy	400	2	80	0.5	80	10240000
Product	New Requirements & Formula for Monetization	400	3	100	1	80	9600000
Tech (Front end)	UX Improvements	1000	2	100	2	90	9000000
Tech (App)	UX Improvements	1000	2	100	2	90	9000000
Design	UX Improvements	1000	2	100	2	90	9000000
Product	UX Improvements	1000	2	100	2	90	9000000
Marketing	SEO Improvements	600	3	100	2	80	7200000
Tech (Front end)	Dashboard	500	2	80	1	70	5600000
Tech (App)	Dashboard	500	2	80	1	70	5600000
Product	Dashboard	500	2	80	1	70	5600000
Tech (Front end)	Academy	400	2	80	1	80	5120000
Tech (App)	Academy	400	2	80	1	80	5120000
Tech (Back end)	Search Results Improvements	700	3	100	4	100	5250000
Design	Academy	400	2	80	1	80	5120000
Product	Intelligent Notification	400	2	80	1	80	5120000
Design	Aparat Premium	200	3	60	0.5	60	4320000
Marketing	Digital Marketing	500	2	80	2	90	3600000
Tech (Back end)	Intelligent Notification	400	2	80	1	80	5120000
Marketing	Aparat TV Improvements	100	3	60	0.5	90	3240000
Design	Aparat TV Improvements	100	3	60	0.5	90	3240000
Tech (Back end)	Dashboard	500	2	80	2	70	2800000
Tech (Back end)	Radio	100	3	40	0.5	100	2400000
Tech (Front end)	Aparat Premium	200	3	60	1	60	2160000
Tech (App)	Aparat Premium	200	3	60	1	60	2160000
Marketing	Social Marketing	300	2	80	2	70	1680000
Design	Online Tools	100	2	60	0.5	70	1680000
Marketing	Niche marketing	300	3	60	3	90	1620000
Tech (Front end)	Aparat TV Improvements	100	3	60	1	90	1620000
Tech (Back end)	Text Mining	100	3	80	2	100	1200000
Tech (Back end)	Intelligent Marketing	300	2	80	4	80	960000
Tech (Front end)	Online Tools	100	2	60	1	70	840000
Tech (App)	Online Tools	100	2	60	1	70	840000
Product	Social to Aparat	100	1	60	0.5	70	840000
Design	Social to Aparat	100	1	60	0.5	70	840000
Product	Online Tools	100	2	60	1	70	840000
Tech (Back end)	Leaderboard	100	1	60	0.5	60	720000
Product	Leaderboard	100	1	60	0.5	60	720000
Design	Leaderboard	100	1	60	0.5	60	720000
Tech (Front end)	Social to Aparat	100	1	60	1	70	420000
Tech (App)	Social to Aparat	100	1	60	1	70	420000
Tech (Back end)	Online Tools	100	2	60	2	70	420000
Tech (Front end)	Leaderboard	100	1	60	1	60	360000
Tech (App)	Leaderboard	100	1	60	1	60	360000
Marketing	Expansion	500	1	60	4	40	300000
Marketing	Third-party Cooperation	100	3	40	4	60	180000
Tech (Back end)	Social to Aparat	100	1	60	3	70	140000
Tech (Back end)	PWA	100	1	60	4	90	135000
Tech (Front end)	PWA	100	1	60	20	90	27000

استفاده از مدل اصلاح شده RICES

برای اولویت دهی به پروژه‌ها از مدل اصلاح شده RICES است:

Reach: چه تعداد از کاربران تحت تاثیر قرار خواهند گرفت؟

Impact: این تاثیر روی هر شخص چقدر است؟

Confidence: چقدر از تخمین‌های خود مطمئن هستیم؟

Effort: ساخت آن چند نفر-ماه (در اینجا هفته) طول خواهد کشید؟

Short-term: پروژه چقدر زودبازد است؟

$$\text{Score} = (R \times I \times C \times S) / E$$

در حالت ایده‌آل، تخمین Effort به همراه تیم فنی و به سپرستی CTO صورت می‌پذیرد. برای بالا بردن دقت، تخمین‌های مورد نظر با مشورت دو نفر full stack developer انجام پذیرفته است.

تعدادی از پروژه‌های اصلی:

- Recommendation Improvements
- Filter, Sort, UX Improvements
- SEO, Digital & Social & Niche marketing
- Dashboard, Online Tools, Academy
- Search Results Improvements
- Intelligent Notification
- Aparat Premium
- Expansion

نقشه‌راه پیشنهادی

M1				M2					M3					
	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4		
Product (Analysis)	Recommendation Improvements	UX Improvements	New Requirements & Formula for Monetization	Dashboard	Intelligent Notification	Social to Aparat / Leaderboard	Online Tools		Preparing for Next Quarter					
Design	Recommendation Improvements	UX Improvements		Dashboard / Academy	Aparat Premium	Social to Aparat / Leaderboard	Aparat TV Improvements	Online Tools	Preparing for Next Quarter					
Tech (Back end)	Filter Sort	Recommendation Improvements	UX Improvements	Search Results Improvements			Academy / Intelligent Notification	Dashboard	Radio / Text Mining	Intelligent Marketing	Leaderboard			
Tech (Front end)	UX Improvements (Bug Fixing)	Recommendation Improvements / Technical SEO	UX Improvements		Aparat Premium	Social to Aparat	Academy	Dashboard	Aparat TV Improvements	Online Tools	Leaderboard			
Tech (App)	UX Improvements (Bug Fixing)	Recommendation Improvements	UX Improvements		Aparat Premium	Social to Aparat	Academy	Dashboard	Online Tools	Leaderboard				
Marketing	SEO Improvements		Digital Marketing		Niche marketing		Expansion		Aparat TV Improvements / Social Marketing	Third-party Cooperation				

« به غیر از امتیاز دهی و اولویت بندی پروژه‌ها، سعی شده است تا Dependency های میان تیمی نیز در نظر گرفته شود.

« به منظور در نظر گرفتن خطای تخمین و اتفاقات پیش‌بینی نشده، در صدی به زمان های تخمین‌زده شده به عنوان Buffer اضافه شده است.

« در این Roadmap سعی شده نیم‌نگاهی به آینده نیز وجود داشته باشد.

« می‌باشد جلسات میان تیمی هفتگی به منظور پایش روند کار و ارائه وضعیت پروژه‌ها و همچنین نمایش سنجه‌های مهم در یک دشبورد بصورت Live به مدیران و اعضای تیم انجام شود.

« قدم بعدی، انتشار و به اشتراک گذاری Document نقشه‌راه با محتوای (تمرکز اصلی پروژه، تحویل دادنی‌ها، KPI‌ها، موارد خارج از محدوده، ریسک‌های مشهود، درخواست به سایر تیم‌ها، وضعیت فعلی و مسئولیت افراد) با اعضای تیم و مدیران برای یکسان کردن اهداف و شفاف شدن مسیر پیش‌رو است.

« کارهایی که تصمیم گرفته شد انجام نشود: پروژه‌هایی نظیر افزایش سرعت لود ویدیوها، افزایش سرعت بارگذاری و پردازش ویدیوها، Social to Aparat، PWA، ... (به دلیل کمبود ریسورس، پیچیدگی‌های فنی، کمبود وقت و ...)

« با توجه به داده‌های اخذ شده از دو تن از افراد شاغل در آپارات و همچنین عناوین موجود در Linkedin، تعداد افراد تیم‌ها بصورت زیر فرض شده‌اند:

تیم iOS: 0 نفر (دقیق)

تیم اندروید: 1 نفر (دقیق)

تیم بک اند: 2 نفر (دقیق)

تیم فرانت اند: بین 1 تا 2 نفر (تخمینی)

تیم دیزاین: بین 1 تا 2 نفر (تخمینی)

تیم مارکتینگ و SEO (اختصاصی و غیر اختصاصی): بین 2 تا 3 نفر (تخمینی)

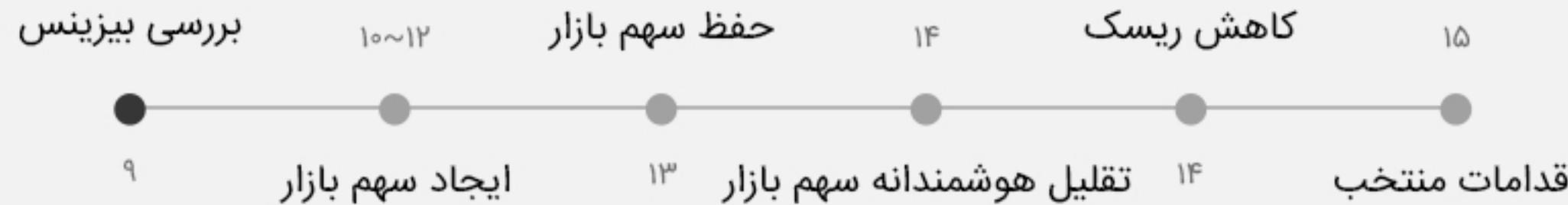
« با توجه به طولانی بودن فرایند جذب و onboarding و همچنین شرایط مالی شرکت، فرض شده است که در این 3 ماه نیرویی به تیم اضافه نخواهد شد.

« پروژه‌ها و تیک‌های کوچک در Roadmap نمایش داده نشده‌اند.

« در بخش Back end در نظر گرفته شده است.

« بودجه مارکتینگی بر اساس اولویت‌های مشخص شده و همچنین بر اساس پرفورمنس هر پروژه و چنل اختصاص می‌یابد.

« بالا با فرض عدم وجود تیک‌هایی از قبل نظیر Bug Fixing و Maintenance می‌باشد.



بررسی بیزینس

آچاره در حال حاضر با بیش از ۲۵۶ سرویس متنوع در بیش از ۲۷ مرکز استان فعال می‌باشد و نسبت به رقبا دارای تعداد نصب و جستجوی بیشتری می‌باشد*. آچاره و اوبارتا به امروز دو راند ۱.۴ میلیون دلاری (Angle) و ۲۰ میلیارد تومانی (همراه اول) جذب سرمایه داشته اند**.

رقبای بالقوه و بالفعل آچاره را می‌توان به ۴ گروه تقسیم کرد: Marketplace: پلاک، استادکار، سنجاق، و ... - Verticals: ماهشی (زیبایی)، اسپاراد (نظافت) و ... - Big Tech: دیوار، اسنپ و ... - SAAS: بدون بازیگر بزرگ - ۳-۲-۱: ماهشی (زیبایی)، اسپاراد (نظافت) و ...

پلاک به دلیل سرمایه گذار قبلی خود (صبا ایده) و سرمایه گذار چند ۱۰ میلیاردی جدید خود (گروه ماموت) می‌تواند در آینده نزدیک رقیبی جدی برای آچاره به حساب بیاید***. همچنین سنجاق نیز به دلیل نوع بیزینس مدل و همچنین رویکرد شرکت (یادگیرنده و با Burn Rate پایین) می‌تواند در بلند مدت رقیبی جدی به حساب بیاید.

بیزینس‌های مشابهی هستند که در خارج از ایران فعالیت می‌کنند. Bloomchase، NeedTo، Zaarly، Wonolo، Thumbtack، Taskrabbit

ارزش بازار جهانی این صنعت حدود ۸۷۰ میلیارد دلار و رشد سالیانه آن حدود ۳۰ درصد تخمین زده شده است**.

نسبت تعداد نصب اپلیکیشن متخصص به سرویس گیرنده در دنیا بالاتر بوده و این موضوع می‌تواند نشانگر کمبود نیروی متخصص و یا ضعف در جذب آنها در ایران باشد (آچاره: در ۲۱ درصد سفارشات برای خانم‌ها و ۹ درصد سفارشات برای آقایان موفق به پیدا کردن نیروی مناسب نشده است****)

در بیزینس‌های مارکت‌پلیس، تعداد Node ها (با توزیع مناسب) باعث بوجود آمدن Network effect و نتیجتاً ارزشمندتر شدن سیستم به ازای اضافه شدن هر کاربر می‌شود.

مشکلات موجود در این صنعت: یکسان نبودن دستمزدها به ازای کار واحد، Disintermediation یا دور زدن پلتفرم، تکرار کم در برخی کتگوری‌ها، یکسان نبودن فلو و اکسپرینس در همه ورتیکال‌ها و ...

ارزش آفرینی این بیزینس برای کاربران: راحت‌تر کردن فرایند پیدا کردن متخصص (محلی و غیر محلی)، تسهیل فرایندها برای متخصصین و درآمدزایی آنها، هویت دادن به متخصصین (به جای هویت‌زدایی)، ساده کردن تعامل میان مشتری و متخصص و ...

ایجاد سهم بازار

نوآوری

استفاده از AI برای پیش‌بینی تقاضا: با استفاده از اطلاعاتی نظیر نرخ خرید و فروش خانه، تغییرات آب و هوا، قیمت مسکن و ... می‌توان تقاضاهای پیش‌رو را پیش‌بینی نمود و پیش از رقبا اقدام کرد.

استفاده از جستجو و دستیار صوتی برای راحتی و سرعت بخشیدن به استفاده از پلتفرم در موقع اورژانسی (خدمات برقی، پزشکی، لوله‌کشی، کلیدسازی و ...)

کاهش Churn Rate با استفاده از AI: بر اساس گزارش MarketingWizdom، بسیاری از بیزینس‌ها سالیانه ۲۰ درصد از مشتریان خودشان را به دلیل عدم توجه به ارتباط با آنها از دست می‌دهند. با استفاده از آنالیز رفتار کاربران و AI می‌توان آنها را قبل از ریزش پیش‌بینی و شناسایی نمود و اقدامات لازم را انجام داد.

استفاده از استارتاپ‌های دیگر برای تست بازار: تلاش برای همکاری دیگر استارتاپ‌ها به عنوان پارتнерشیپ و یا کمک به استفاده آنها از بستر مارکت‌پلیس پلاک به منظور سنجش پرفورمنس ورتیکال‌های پر ریسک.

شناسایی و رفع ناکارآمدی‌ها در پروسه‌های شرکت، استفاده از هوش مصنوعی و دیگر فناوری‌های نوین می‌تواند باعث کاهش هزینه‌های عملیاتی بشود (در پیروزه Laxita با استفاده از Pre-learned AI و Text Mining برابری پرفورمنس Data Entry شدیم).

ارائه (تخمین قیمت سرویس) هوشمند به مشتریان و حتی کاربران بازدید کننده به منظور شناخته شدن به عنوان مرجع قیمت در بازار.

جذب و تملیک رقبا

جذب و خرید استارتاپ‌هایی که موفق به نفوذ در Niche market های مهم و سختی شده‌اند به منظور: ۱- جذب بازار و یوزر بیس آنها ۲- کاهش هزینه رقابت ۳- جذب نیروهای موفق آنها (البته با در نظر گرفتن هزینه تملیک به CAC سگمنت مورد نظر و سختی‌های موجود در فرایند M&A)

جذب افراد کلیدی و موفق شرکت‌های دیگر، در صورت مهیا نبودن شرایط خرید شرکت و یا استارتاپ (در صورت عدم بوجود آمدن تنفس میان شرکت‌ها)

جذب و تملیک استارتاپ یا شرکت‌هایی با بیزینس متفاوت ولی با یوزربیس باپتانسیل (به عنوان مثال خرید فرومی که متخصصین در آن حضور فعال دارند)

خرید اطلاعات مشتریان بیزینس‌های مشابهی که در حال تعطیل شدن هستند

ایجاد سهم بازار

نوآوری در بازاریابی، توزیع و فروش

« ارائه اشتراک ماهیانه و سالیانه (به عنوان مثال برای افرادی که به خانه‌ای جدید نقل مکان کرده‌اند و می‌دانند تا مدت‌ها نیاز به یکسری سرویس خواهند داشت).

« ارائه سرویس‌های خوش‌های (۰ تا ۱۰۰ مراسم ترحیم)

« ورود به بخش پروژه‌های جمیع و بلند مدت (مشارکت در ساخت ساختمان و ...)

« نوآوری در جذب مشتری جدید: (به عنوان مثال تبلیغ از طریق مشاوران املاک، کلید سازان و ... برای سگمنت ساکنان جدید و نا آشنای یک محله - تبلیغ سرویس ۰ تا ۱۰۰ مراسم ترحیم در واحدهای چاپ اعلامیه ترحیم)

« تمرکز بر روی اعتقادزایی: به عنوان مثال بازگرداندن پول در صورت ناراضی بودن New user ها (البته با ارسال متخصصینی با بالاترین امتیاز و درنظر گرفتن سامانه fraud (anti fraud

« تمرکز بر تربیت سرویس دهنده به جای جذب آن (شروع با دسته بندی‌های غیر تخصصی)

« ارتباط با مراکز تربیت نیرو (همانند دانشگاه‌ها، سازمان فنی و حرفه‌ای و ...) به منظور کاهش هزینه جذب نیرو و افزایش متخصصین

« استفاده از یوزر بیس همراه اول (سرمایه گذار) به منظور جذب هدفمند و افزایش کاربران

« ارائه سرویس تلفنی (شبیه ۱۶۳۰ تپسی) برای موقع اورژانسی و افراد نا آشنا با اپلیکیشن

« ورود به شهرهای جدید قبل از رقبا: استفاده از AI و دیتای شبکه‌های اجتماعی، ابزارهای SEO و ... برای پیدا کردن زمان و مکان مناسب ورود

« ارسال نزدیک‌ترین متخصصین به شهرهای جدید (هم به منظور حل مشکل Egg & Chicken مارکت‌پلیس و هم استفاده از WOM بواسطه‌ی کیفیت بالای خدمات)

ایجاد سهم بازار

ساخت برنده منحصر بفرد

در حال حاضر به دلیل عدم وجود لیدر در بازار، بهترین زمان برای سرمایه گذاری بر روی Brand Recall می‌باشد (اولین گزینه و برنده در ذهن مردم بعد از شنیدن خدمات منزل آنلاین، همانند کوکاکولا در صنعت نوشابه). تبدیل شدن به Top of The Mind Brand می‌تواند باعث ایجاد سینزه‌ی و جلوگیری از هزینه‌های نهفته در آینده بشود.

در صنعت خدمات منزل مفاهیمی همچون (اعتماد)، (کیفیت) خدمات و ... برای کاربران اهمیت ویژه‌ای دارد. بنابراین می‌بایست در Brand Positioning و معرفی برنده آچاره، بر روی مفاهیم مذکور تاکید ویژه‌ای بشود.

ورود به نیچ مارکت‌ها

نایابد به Niche market ها نگاه کوتاه مدت داشت، زیرا بعضا می‌توانند به متابه قطعه اول دومینو باعث شروع ارائه خدمات دیگر به همان یوزریس بشوند (کتاب در آمازون، دوربین و کالای دیجیتال در دیجی کالا و ...). البته ورود به همه‌ی Niche market ها در ابتدای کار باعث کاهش پرفورمنس شده و می‌بایست کتگوری‌هایی که قابلیت باندل شدن با کتگوری‌های دیگر را دارند در اولویت قرار بگیرند.

در مراحل بعدی بیزینس می‌توان به مجموعه‌ای از Niche market های جدا افتاده به دید یک مارکت بزرگتر نگریست و وارد آنها شد.

بازاریابی ارجاعی (Referral Marketing)

به دلیل وجود دغدغه‌هایی از قبیل اعتماد، کیفیت و ملاحظات فرهنگی برای کاربران ایرانی، اساس بازار سرویس‌های خانگی بر پایه WOM یا معرفی دهان به دهان می‌باشد.

بیشترین تاثیر WOM از سوی گروه (خانواده و دوستان نزدیک) با ۸۶٪ اثر بخشی حاصل می‌شود که برنامه‌های Referral marketing باعث فعال شدن این لایه خواهد شد*.

حفظ سهم بازار

نوآوری

« مطالبی که در رابطه با (نوآوری) در بخش افزایش سهم بازار گفته شد، هم‌زمان می‌توانند باعث حفظ سهم بازار و جلوگیری از کاهش طبیعی سهم بازار (بواسطه تغییر بازار و نیازها، فعالیت رقبا و ...) بشوند.

تقویت ارتباط با مشتری

« ارتباط و تعامل خوب با مشتری می‌تواند نرخ تولید مشتریان وفادار و حتی سفیران برنده را افزایش دهد و بواسطه تبلیغات دهان به دهان باعث خوش‌نامی و رشد بیزینس بشود. (Forget about your competitors. Just focus on your customers." Jack Ma")

« برای تعامل بیشتر می‌بایست از طریق شبکه‌های اجتماعی با مشتریان در ارتباط بود و از طریق ارسال نظر سنجی بعد از هر سرویس و همچنین با استفاده از انواع چنل‌ها همانند ایمیل، SMS و ... با آنها در ارتباط بود.

« ارتباط با مشتری در تمام مراحل باید به نحوی باشد که حس کند اگر اتفاقی بیافتد، پلتفرم در کنارش خواهد بود. (تجربه شرکت‌های موفقی همانند Starbucks نشان می‌دهد که حتی در بیزینس‌هایی که نرخ بازگشت بالایی دارند نیز می‌توان با ایجاد تعامل و تجربه خوب مشتری، بدون افزایش نارضایتی قیمت‌ها را افزایش داد)

استحکام بازار

« شرکت‌های پیشناز در بازار خلاء‌های موجود را پر می‌کنند تا رقبا نتوانند از آنها به نفع خود بهره‌برداری کنند. حضور گسترده در کنگوری‌های مختلف می‌تواند باعث ثبات بیشتر در فرایند حفظ سهم بازار بشود.

تقلیل هوشمندانه سهم بازار

کاهش ضرر

« خروج هوشمندانه از Niche market هایی که باعث تخریب برنده و یا به دلیل عدم وجود قوانین مناسب، باعث بوجود آمدن مشکلات قانونی برای شرکت و نتیجتا باعث کاهش پرفورمنس و از دست دادن سهم بازار می شوند. (مثل سرویس ماساژ در محل)

« با استفاده از BCG Matrix برای کنگوری های مختلف صنعت مذکور و بررسی کنگوری هایی که در بخش Dogs قرار می گیرند می توان بررسی کرد که آیا لزومی به ادامه حضور در همهی آنها وجود دارد یا خیر و از ضرر بیشتر جلوگیری کرد.

کاهش ریسک

سهم بازار مطلوب، متأثر از دو عامل سودآوری و ریسک است. رشد سریع و افزایش سهم بازار با ریسک هایی همراه است که در صورت نادیده گرفتن آنها، سهم بازار دوباره سقوط خواهد کرد.

کاهش ریسک

« کاهش هزینه های عملیاتی: به دلیل پیچیده بودن صنعت سرویس آنلاین خدمات منزل و همچنین فضای نامساعد سرمایه گذاری، کاهش Burn rate و بهینه کردن هزینه های جاری تیم می تواند از مهم ترین اقدامات در جهت بقای طولانی تر بیزینس باشد. تجربه موفق پروژه هایی همچون Online return در دیجی کالا موید این موضوع است که می توان با راه حل های پروداکتی و فنی، بخش عمدات از حجم کاری بخش هایی همچون Call center و دیگر بخشها را کاهش داد.

« جذب نیروهای برتر: با بررسی شرکت هایی که سهم بازار بالایی دارند می توان دریافت که تقریباً همهی آنها دارای ماهر ترین نیروهای صنعت خود هستند. با ایجاد محیط و فرهنگ کاری مناسب و با ارائه حقوق های جذاب می توان برترین نیروها را جذب و ریسک کاهش نوآوری و رقابت با دیگر بازیگران این صنعت را کاهش داد.

« روابط عمومی: تمرکز بر روابط عمومی برای آگاه سازی و پیش گیری از عمیق شدن مسائل بحث برانگیز (مانند پروژه Fire در دیجی کالا)

« تنوع بخشی: حضور در کنگوری های متنوع و استفاده همزمان از انواع بیمه ها برای کاربران و سرویس ها می تواند باعث کاهش ریسک در صورت بروز مشکلات شود. نکته: هدف، حضور حداکثری در تمام ورتیکال ها به جز آنها یکه باعث ایجاد ضرر اقتصادی و تخریب برنده می شوند می باشد.

اقدامات منتخب

تمامی موارد ذکر شده قابل اجرا بوده و در مجموع می‌توانند منجر به افزایش سهم بازار و جلوگیری از کاهش آن بشوند. در صورتیکه قرار باشد تنها ۳ مورد انتخاب شوند، موارد زیر پیشنهاد داده می‌شود:

- نوآوری در بازاریابی، توزیع و فروش (منجر به بهبود Acquisition و افزایش تعداد یوزرها و Node های مارکت‌پلیس می‌شود)
- تقویت ارتباط با مشتری (منجر به بهبود Conversion Rate و Engagement و وفاداری مشتریان می‌شود)
- بازاریابی ارجاعی یا Referral Marketing (منجر به بهبود Retention و Acquisition می‌شود)

رویکرد شرکت می‌بایست تقویت هر ۳ بخش از زنجیره‌ی بیزینس یعنی Matthew effect، Retention و Engagement، Acquisition باشد تا با رشد همگن و ایجاد تقویت شده و سهم بازار افزایش یابد. همچنین با افزایش جذب یوزر و افزایش Node های مارکت‌پلیس، Network effect یافته که این کار به غیر از بالاتر بردن ارزش پلتفرم، باعث سخت‌تر شدن رقابت با آن خواهد شد.