



## איך להפוך את עסקי הבידור והמדיה לממוקדים בקהל ה"מעריצים"?

**כדי לנצל את היתרונות האסטרטגיים של המשתמשים הנאמנים והמעורבים ביותר (ה"מעריצים"), החברות בתעשיית הבידור והמדיה נדרשות לעבור טרנספורמציה תפיסתית ותפקודית**

שירותי מוזיקה גלובליים כמו Spotify ממחישים היטב כיצד ניתן להשתמש בצורה טובה יותר בתובנות אודות המעריצים. ל-Spotify מסד נתונים של יותר מ-100 מיליון משתמשים, מתוכם 50 מיליון מנויים בתשלום, שמספק לה מידע על המאזינים של כל אמן. שירות Spotify Fan Insights מאפשר לאמנים לנתח נתוני השמעה ולזהות את המאזינים והמשתתפים ה"כבדים" (היינו, המעריצים), לעומת מאזינים מזדמנים או "רגילים". כך אמנים יכולים לבנות בסיס מעריצים חזק יותר. Spotify פיתחה את היכולות האנליטיות הללו לאורך שנים. מאז 2014, היא רכשה שלוש חברות הייטק (the Echo Nest, Seed, Preact-i Scientific) במטרה לחזק את היכולות האנליטיות שלה, ולאפשר לה להבין טוב יותר כיצד משתמשים מזדמנים הופכים למעריצים בעלי ערך (מנויים בתשלום).

### תוכן וחוויות

עבור חברות בידור ומדיה רבות, המעריצים הנאמנים או ה"שרופים" של המותג, שלרוב מהווים כ-20%-10% מבסיס המשתמשים שלהן, תורמים ל-80% או יותר מהערך העסקי הכולל של המותג. לכן, המאמצים המושקעים בתוכן חייבים לתת עדיפות ליוזמות שישירותן פלח משתמשים זה בצורה הטובה ביותר, וכך יחזקו את הקשר עמם, ובמקביל, ירחיבו את מותגי התוכן, אליהם המעריצים ה"שרופים" מחוברים, לתחומים חדשים.

מעריצים "שרופים" רוצים עוד ועוד מהתוכן שהם אוהבים. הם צופים בו ברצף (binge), משתתפים אותו, מדברים עליו, כותבים עליו פוסטים במדיה החברתית ואף מייצרים בעצמם תוכן שקשור אליו. הם מחפשים אינטראקציות הקשורות בתוכן באמצעות מגוון של חוויות, בתנאי שאינטראקציות אלו מתדלקות את החיבור הרגשי שלהם עם קבוצת הספורט, משחק הווידאו או הסרט שהם אוהבים. עבור מעריצים רבים, האיות של חוויות אלו מועצמת כשיש לה פן חברתי - קשרים בין מעריצים וקהילות פעילות על-בסיס תחומי עניין וערכים משותפים.

בסביבה ההיפר-תחרותית הנוכחית, חברות הבידור והמדיה שמשכילות לכוון את פעילותן העסקית סביב ולמען המעריצים זוכות ביתרונות אסטרטגיים רבים; הן יודעות יותר מיהם המשתמשים, מהם רצונותיהם וכיצד והיכן לספק אותם. מעריצים נוטים להוציא סכומים יותר גבוהים לנפש על בידור ומדיה, ופחות נוטים לנטוש ולעבור למותג אחר. כמו כן, בעקבות המאפיינים החברתיים של תרבות המעריצים, יש אלמנט של "הדבקה", והמעריצים של היום מגייסים את המעריצים של מחר.

כדי לייצר שינוי כדוגמת זה שיצרה NBCUniversal סביב הסדרה "מר רובוט", חברות בידור ומדיה צריכות לרכז מאמץ במעריצים ולשים אותם בלב פעילותן. הן זקוקות ליכולות, שיאפשרו להן לפעול בדרכים חדשות וגמישות יותר בהקשר לתוכן, הפצה וחוויות משתמש. החדשות הטובות הן שחברות יכולות להשיג את היעדים הללו באמצעות **התמקדות בחמישה תחומי מפתח: תובנות על המשתמשים/מעריצים, תוכן וחוויות, הפצה, הפקת הכנסות (monetization) - מונטיזציה) ותפעול.**

### תובנות על המשתמשים / מעריצים

לאור השינויים המהירים בהתנהגויות המשתמשים, וצריכה שמתרחשת ביקום שהולך ומתרחב של סביבות ופלטפורמות הפצה, לחברות שיוצרות את התובנות העמוקות והישירות ביותר בנוגע למעריציהן ישנו יתרון מכריע. עם זאת, חברות בידור ומדיה גדולות רבות עדיין מתמקדות בניתוח נתונים כגון רייטינג, מספר כניסות לאתר (יוניקים) וזמן שהייה באתר, במקום לבחון לעומק את ההתנהגויות התפקודיות, הרגשיות והחברתיות שניתן לתרגמן להתנהגויות של מעריצים כלפי מותגי התוכן שלהם. למרות שברשותן של רוב החברות קיים אוצר של נתונים מצד ראשון (first-party data) שאספו בעצמן, רק מעט מהן השכילו להשתמש בעובדים, בתהליכים ובטכנולוגיות שלהן לצורך כריית המידע והפיכתו לתובנות בנוגע להעדפות המעריצים ברמה הנדרשת.

לצורך קידום "מר רובוט", סדרת טלוויזיה דיסטופית על תרבות ההאקרים בארה"ב, בכיכובו של השחקן כריסטיאן סלייטר, הבינה חברת הבידור והמדיה האמריקנית NBCUniversal שהיא זקוקה ל"ספר חוקים" חדש לצורך בניית קהלים לתוכן בידורי, שמכוון הרחק מעבר לטלוויזיה הליניארית. לכן, כדי ליצור מעקב נלהב של צעירים בני דור המילניום ש"שוחים" בטכנולוגיה אחר הסדרה, החברה יצרה תוכן מקורי עבור Facebook Live, Twitch, Reddit, Snapchat, YouTube (פלטפורמת הגיימרים של אמזון). כמו כן, החברה הפיקה חוויות מציאות מדומה בת 13 דקות עבור כנס חובבי הקומיקס, ה-Comic-Con, שנערך ב-2016 בסן דייגו, ויצרה חוויה של "מר רובוט" בחזית החנות Story במנהטן (חנות קונספט, שמשנה את ה"נושא" כל חודש או חודשיים), אותה הפכה לזירת האקרים שבה יכלו המבקרים "לפצח" כספומט של תאגיד הרשע מהסדרה ולזכות בפרסים כספיים.

המשותף לכל הפעילויות הללו הייתה המטרה לעודד את צופי הסדרה להמשיך את החיבור לעלילה ולדמויות בסביבות בהן הם מעוניינים בחיבור רגשי וחברתי כזה. חוויות אלו הפכו את הצופים למעריצים, ואת המעריצים - למעריצים "שרופים".

שירותי בידור ומדיה אינם יכולים להתקיים כיום ללא הכוח הכלכלי, החברתי והרגשי של קהל המעריצים. צרכנים נאמנים ונלהבים הם קריטיים עבור סרטי קולנוע, משחקי וידאו וקבוצות ספורט, באותה מידה כמו עבור סדרות טלוויזיה כגון "מר רובוט". הפקת תוכן פרימיום היא עסק יקר, שעלותו רק הולכת ומאמירה; בתחום ההפצה, מדובר בקרב עקוב מדם על שטחי מדף, בו רק המותגים המבוקשים ביותר יכולים לקוות לניצחון. ההתקדמות הבלתי פוסקת של הטכנולוגיה הדיגיטלית יצרה סביבת הפצה ישירה לצרכנים, המאופיינת ביותר בחירה ו שליטה של המשתמש. בד בבד, ישנה יותר מדי תחרות על תשומת ליבם של הצרכנים, וחברות בידור ומדיה כבר לא יכולות יותר להסתפק בצופים או במשתמשים מזדמנים.

1 מחבר: כריסטופר וולמר, ראש תחום הייעוץ הגלובלי לחברות בידור ומדיה ב-PwC.



אחת הדוגמאות לאסטרטגיה מכוונת-מעריצים היא האסטרטגיה של העיתון ניו-יורק טיימס, "subscription-first". שנועדה להגדיל את מספר המנויים מ-3 מיליון כיום ל-10 מיליון. האסטרטגיה הזו נשענת על מתן שירות מעולה לקוראים הקבועים, המוכנים לשלם על המהדורה המודפסת או על מינוי דיגיטלי, ושיוצרים עבור המפרסמים בעיתון את הערך הרב ביותר.

## הפצה

עם נדידת המשתמשים וצריכת התוכן - בפרט בקרב משתמשים צעירים - לעבר המדיה החברתית, המכשירים הניידים והזרמת התוכן (סטרימינג), על חברות הבידור והמדיה להתאים את עצמן למציאות זו, כדי לוודא שהן בונות ומחזקות את בסיס המעריצים שלהן. עבור שחקנים רבים בשוק הבידור והמדיה, המשמעות היא בעלות על ערוצי הפצה בעלי ערך ותפועל שלהם, וכן עיצוב חוויות משתמש על-גבי פלטפורמות של שותפים, שמגדילות ומעמיקות את בסיס המעריצים.

בהיבט זה, חברות בידור ומדיה יכולות ללמוד ממותגי יוקרה. לדוגמה, את מוצרי מותג האופנה Burberry ניתן לרכוש בחנויות עילית כגון Harrods, ועם זאת, ניתן לחוות את המותג של Burberry באופן מלא רק בחנות הדגל העולמית של החברה בלונדון. בחנות זו, שנפתחה ב-2012, הצרכנים יכולים לרכוש את כל מגוון המוצרים לגברים, נשים וילדים. כמו כן, החנות מקיימת אירועים המציגים יוצרים חדשים בתחומי המוזיקה, הקולנוע, התיאטרון והאמנות. Burberry משתמשת בחנות בלונדון כדי לנסות גישות חדשניות, לרבות תצוגות אינטראקטיביות ואפליקציות לנייד, שמציגות הודעות ומבצעים בחנות.

הגישה הזו, של בעלות על ערוצי ההפצה, רלוונטית גם למוותגי בידור ומדיה, שבדומה ל-Burberry, יש להם מאסה גדולה מספיק של מעריצים נלהבים, שיהיו מוכנים להקדיש זמן וכסף בתמורה לחוויות עשירות. שירות הווידאו לפי דרישה למנויים של ארגון ההיאבקות (World Wrestling Entertainment) WWE, שלו 1.5 מיליון מנויים, הוא דוגמה טובה לאופן שבו חברה יכולה להוסיף לארגון שלה פלטפורמת הפצה של תוכן פרימיום בתשלום, ובמקביל להמשיך ולקדם את הקשרים עם

שותפי הפצה כגון NBCUniversal, Facebook ו-YouTube. השירות הפך עבור WWE לבית המועדף של אירועים פופולאריים המועברים בתשלום לפי צפייה (pay-per-view), וכן של סדרות חדשות וחומר ארכיוני. הרשת של WWE היא כיום רשת ה-VOD בדמי מנוי, המתמחה בשידורים ייעודיים השנייה בגודלה בארה"ב, לאחר זו של ליגת הבייסבול (MLB). (TV).

גם מותגי התוכן הגדולים והמוערכים ביותר בתעשיית הבידור והמדיה זקוקים לערוצים של גורמי צד שלישי כדי להפיץ את התוכן שלהם לקהלים רחבים יותר. מומלץ לחברות בתעשייה לבחור לעבוד עם שותפי ההפצה שיכולים ליצור ערך משמעותי עבור המעריצים, ולא דווקא שותפים, שיכולים לספק מספר צופים (eyeballs) גדול יותר. שותפי ההפצה אמורים לספק ביעילות גישה ממוקדת הן למעריצים אדוקים (או "שרופים"), שתוביל למעורבות מוגברת שלהם, והן למעריצים "המירים" (משתמשים מזדמנים שניתן לטפח למעריצים אדוקים). רצוי מאד ששותפי ההפצה יחלקו במידע על משתמשים ומעריצים, במטרה לסייע בקבלת החלטות עסקיות ויצירתיות.

## הפקת הכנסות - מונטיזציה (monetization)

חברות שבונות בסיס מעריצים צריכות להיות מסוגלות להפיק ערך מתוכן הפרימיום שלהן באופן אפקטיבי. לאור העובדה שהמעריצים פועלים בכמה זירות, ואינם אוהבים כשהתוכן או הפרסום הם מחוץ להקשר הנכון, כדי להצליח, חברות בידור ומדיה נדרשות להפוך למתוחכמות יותר בכל הנוגע לנתונים, לפילוח ומדידה ולטכנולוגיה. החברות צריכות לפתח את המבנים, ההחלטות והתהליכים המתאימים, הקשורים במכירות, וליישם אותם לא רק לרווח מותגי התוכן שלהם, אלא גם בקרב השותפים העסקיים שלהן. צוותי המכירות נדרשים לדעת כיצד לתרגם את הגורמים היוצרים את הרלוונטיות והקשר הרגשי עבור המעריצים לפתרונות שיווק ופרסום מותאמים. בנוסף, צוותי המכירות צריכים להבטיח שמאמצי הפרסום וקידום המכירות שלהם מעצימים את חוויית המעריצים ומעשרים את איכותה.

חברות בידור ומדיה שונות כמו NBCUniversal, Times Warner's Turner, Viacom

גם Disney, עיצבו מחדש את יכולות מכירת הפרסומות שלהן, כדי לנצל יותר טוב את היקפי הקהל שלהן בכל המותגים וסוגי המסכים, באמצעות שילוב חדש בין נתונים, טכנולוגיה ומוצרי פרסום. גישה זו גם מאפשרת לחברות אלו להתרחק מהמיקוד ההיסטורי שלהן במכירת תכניות טלוויזיה מסוימות, זמן אוויר, ערוצי טלוויזיה ומותגים, לטובת מכירת "מגזרים" מבוססי מעריצים. עם הזמן, מגמה זו תוביל לקיטון בכמות הפרסומות, אך גם להשפעה יותר גבוהה שלהן, לפחות בלבול של הצרכנים ולפחות בזבז מצד המפרסמים - מצב עדיף עבור המעריצים, המפרסמים וחברות המדיה.

מכיוון שכיום המשתמשים מפוצלים בין ערוצי הפצה שונים, על החברות להבין טוב יותר את התנהגות המעריצים שלהן, גם מעבר לפלטפורמות שבבעלותן. לדוגמה, חברת NBCUniversal יצרה רשת אסטרטגית של שותפים דיגיטליים, הכוללת את AOL, SnapChat, BuzzFeed, Vox ואפליקציית החדשות של Apple, במטרה להגדיל את היקף המכירות שלה ואת היכולות הטכנולוגיות, ולהרחיב את קהילות המעריצים שלה. שותפויות אלו מאפשרות לחברה למכור חבילות פרסום הקשורות לתוכן הפרימיום שלה, ומשלבות מאפיינים ייחודיים של כל אחד מהשותפים. לדוגמה, החברה פיתחה גרסה של תוכנית כישרונות השירה שלה, The Voice, עבור אפליקציית SnapChat, שמשתמשת במאפיינים רלוונטיים של האפליקציה (כגון מסננים, עדשות, Snap ads), במסגרת פתרונות המובייל או הווידאו שהחברה מציעה למפרסמים.

מעקב אחר התנהגות המעריצים יכול לסייע באופן טבעי לחברות בידור ומדיה לזהות הזדמנויות חדשות להפקת הכנסות, ודוגמה לכך היא אירועים חיים, שדור המילניום אוהב במיוחד. חברת המדיה האמריקנית, Condé Nast - שלה פורטפוליו עשיר במותגים, כגון המותג החזק של מגזין Glamour (שלו שייכת גם תחרות "אשת השנה") וגם מגזינים חדשים כמו Pitchfork, המתמחה בפסטיבלי מוזיקה - רואה באירועים חיים מנגנון אטרקטיבי, שבאמצעותו היא מצליחה להפגיש בין אישים מובילים לבין מעריצים נלהבים, ובזמנית להגדיל את הכנסותיה. היתרונות הפוטנציאליים באים לידי ביטוי בתוספת הכנסות מחסויות



שלא תשפר באופן ברור את הערך המופק מהמעריצים צריכה להיות "רזה" ויעילה ככל האפשר, ובהתאם - מועמדת לביצוע באמצעות אוטומציה, איחוד עם פעילות אחרת או מיקור חוץ.

שוק הבידור והמדיה של היום, המשתנה במהירות, מתגמל חברות העולות על אחרות בגמישותן ובזריזותן. כל הגורמים שנדונו לעיל יניעו חברות לבצע שיפורים תפעוליים בשני תחומים: (1) חדשנות בתהליכי העבודה וקיבוץ פעילויות דומות, כדי להגדיל את היקפי המעריצים ולהפחית עלויות משתנות בתחומים כגון מכירות, שיווק, פיתוח מוצרים והפקה; ו - (2) התמקדות בליבת הפעילות, מיקור חוץ של פעילויות שאינן בליבת הפעילות, וייעול פורטפוליו המותגים במטרה לצמצם הוצאות קבועות בתחומים כגון הנהלה וכלליות ומערכות מידע.

### המעריצים הם העתיד

המעריצים הפעילים, הנאמנים והנלהבים הם הגורם רב הערך ביותר בתעשיית הבידור והמדיה, גם בתקופות של שיבוש. לאור הטרינספורמציה שעוברת התעשייה בעקבות המעבר למוזל הפצה ישירה לצרכנים, אותן חברות שיטמיעו באופן מלא גישה ממוקדת מעריצים בתרבות העסקית והתפעולית שלהן, הן אלו שיהפכו למובילות שוק.

(2) לבצע התאמה של מבנה העלויות ו-(3) לארגן את פעילות הארגון בהתאם. כדי לפעול מול המעריצים באופן מוצלח, חברות בידור ומדיה חייבות לכוון את עצמן ואת פעילותן לעבר צמיחה, שתהייה רווחית ובת-קיימא.

ביצוע הקצאה מחודשת של המשאבים כדי להגדיל את הצמיחה הוא משימה בעייתית, הדורשת קבלת החלטות קשות וקביעת סדרי עדיפויות לא פשוטים. האם השינויים הללו יעשו את ההבדל עבור המעריצים? התשובה לשאלה זו צריכה להיות נקודת הפתיחה לזיהוי כל שינוי או שיפור משמעותי בפעילות החברה. לא כל מה שחברות עושות יוצר בידול משמעותי בקרב המעריצים, או, באופן משני, בקרב שותפי השיווק או ההפצה.

כיום, מותגים ומוצרים שאין מאחוריהם בסיס מעריצים רחב הם למעשה סחורות ללא ייחוד. במבט לעתיד, מיקוד הפעילות העסקית סביב המעריצים, בשילוב הצורך לשפר את שיתוף הפעולה בתוך הארגון (בין מותגים שונים של החברה) וליצור קשרים יותר הוליסטיים עם שותפים חיצוניים, יחייבו את החברות במגזר הבידור והמדיה לבנות ולעצב את פעילותן בדרכים חדשות. ניתן לעצב תהליכים עסקיים לרוחב הארגון, כדי להשיג אופטימיזציה של עלויות השירותים ושל שביעות רצון המעריצים, תוך הימנעות ממצב שבו החברה נותנת יותר מדי למשתמשים מזדמנים ופחות מדי למעריצים נאמנים. כל פעילות

וממכירות כרטיסים, כמו גם במקורות חדשים של נתונים מיד ראשונה המסייעים לבנות קהלי מעריצים למותגי החברה, בפתרונות משופרים ואפקטיביים יותר למפרסמים ובתהודה גדולה יותר ברשתות החברתיות של המעריצים, המסייעת לגיוס מעריצים נוספים.

כך, עם מפרסמים, כמו גם עם שותפי ההפצה, צוותי המכירות של חברות בידור ומדיה צריכים לפעול יותר כיועצים אסטרטגיים, ופחות כמוכרים של שטחי פרסום כבעבר, במטרה לבנות ולהוציא לפועל מודלים של שיתוף פעולה ופתרונות מכווני לקוח, הדרושים כדי לעבוד עם צדדים שלישיים. בתוך הארגון, צוותי המכירות צריכים לעבוד בשיתוף פעולה הדוק ויעיל יותר עם מחלקות אחרות. ברוב המקרים, דרישות אלו יחייבו שינוי מן היסוד של התפיסה מהו צוות מכירות אידיאלי, והאופן שבו יצליחו חברות לבצע שינוי משמעותי זה בפונקציית המכירות שלהן ישפיע באופן מהותי על ההצלחה העתידית שלהן.

### תפעול

התחום החמישי והאחרון שעל חברות בידור ומדיה להתמקד בו קשור בהיבט התפעולי. בחברות המצליחות בתעשייה קיים קשר הדוק בין הכנסות לבין עלויות, ועם המעבר של התעשייה לעולם של מכירה ישירה לצרכן, נדרשים המנהלים הבכירים בחברות הבידור והמדיה: (1) להתמקד בדברים שהחברה שלהם עושה בצורה הטובה ביותר עבור המעריצים,