حرکت اول
همراه کارآفرینان تراز اول

تحلیل ناب

راه‌اندازی سریع‌تر و بهتر استارتاپ با استفاده از داده

الیستر کرول و بنجامین یسکویتز

DATA MINING
www.vistacompany.ir

مجموعه ناب

تحلیل ناب

راه‌اندازی سریع‌تر و بهتر استارت‌آپ با استفاده از داده

الیستر کرول و بنجامین یسکویتز

ترجمه: دپارتمان ارتباطات حرکت اول

مقدمهٔ حامی

«اگر نمی‌توانید چیزی را اندازه‌گیری کنید قادر به مدیریت آن نخواهید بود.»

ـ پیتر دراکر

یکی از چالش‌هایی که در «حرکت اول» در جلسات سرمایه‌گذاری با آن مواجه‌ایم، تفاوت نظر با تیم کارآفرین در خصوص پتانسیل رشد و پیش‌بینی‌های آتی استارتاپ است.

گاهی به دلایل گوناگون، اطلاعات و سوابقی در خصوص برخی معیارها که هر دو طرف مذاکره (تیم کارآفرین و سرمایه‌گذار) را می‌تواند به ادبیات یکسان از سنجه‌های موفقیت استارتاپ برساند، موجود نیست و این موضوع به پیچیدگی‌های مسیر می‌افزاید.

در جلسات پساسرمایه‌گذاری نیز رصد مسیر پیشرفت کسب‌وکار همواره از مهمترین مباحث است تا در کنار کارآفرینان نیازهای استارتاپ در مراحل مختلف را به درستی تشخیص دهیم و بسترهای مناسب را برای رشد انفجاری فراهم کنیم.

این دغدغه ما را برآن داشت که با ترجمه و انتشار این کتاب ارزشمند در کنار هم تشخیص مراحل رشد را بیاموزیم.

پیام اصلی کتاب در این جمله خلاصه می‌شود:

«چطور بدون داشتن معیار مناسب متوجه شویم در حال پیشرفت هستیم یا پسرفت؟»

و با پاسخ به این سوال که چه معیاری و در چه زمانی اهمیت بیشتری دارد، درک جدیدی از نحوه سنجش پیشرفت کسب‌وکار را ارائه می‌دهد.

«حرکت اول» به عنوان هلدینگ سرمایه‌گذاری خطرپذیر گروه «همراه اول» در کسب‌وکارهای دیجیتال مرحله میانی و بالاتر مشارکت می‌کند و امید است مطالعه کتاب حاضر به مسیر رشد کسب و کارهای توانمند و نوآور یاری رساند.

محمد مهدی عباسخانی
مدیرعامل و عضو هیأت مدیره حرکت اول

فهرست

پیشگفتار ۹

مقدمه ۱۳

بخش یک) دروغ گفتن به خودتان کافی است! ۲۱

فصل ۱. همهٔ ما دروغ‌گوییم! ۲۳

فصل ۲. چطور حساب کار دستمان باشد؟ ۳۱

فصل ۳. تصمیم بگیرید که با زندگی‌تان چه کار کنید ۶۱

فصل ۴. داده‌محوری در برابر داده-آگاهی ۷۱

بخش دوم) یافتن معیار مناسب فعلی ۷۹

فصل ۵. چارچوب‌های تحلیل ۸۱

فصل ۶. پایبندی به معیاری که مهم است ۹۵

فصل ۷. کسب‌وکارتان چیست؟ ۱۰۷

فصل ۸. مدل یک: تجارت الکترونیک ۱۲۱

فصل ۹. مدل دوم: نرم‌افزار به عنوان یک سرویس (SaaS) ۱۴۱

فصل ۱۰. مدل سوم: اپلیکیشن موبایل رایگان ۱۶۱

فصل ۱۱. مدل چهارم: سایت رسانه‌ای ۱۷۵

فصل ۱۲. مدل پنجم: محتوای تولیدشده توسط کاربر ۱۹۱

فصل ۱۳. مدل ششم: بازارهای دوطرفه ۲۰۷

فصل ۱۴. در چه مرحله‌ای هستید؟ ۲۳۱

فصل ۱۵. مرحله اول: همدلی ۲۳۷

فصل ۱۶. مرحله دوم: چسبندگی ۲۹۵
فصل ۱۷. مرحله سوم: وایرال شدن ۳۲۵
فصل ۱۸. مرحله چهارم: درآمد ۳۴۵
فصل ۱۹. مرحله پنجم: مقیاس ۳۶۳
فصل ۲۰. مدل+ مرحله هدایتگر شما به معیاری است که باید دنبال کنید ۳۷۵

بخش سوم) خطوط روی شن ۳۸۱

فصل ۲۱. به اندازهٔ کافی خوب هستم؟ ۳۸۳
فصل ۲۲. تجارت الکترونیک: تصمیم‌گیری‌ها ۴۰۹
فصل ۲۳. SaaS : خطوط روی شن ۴۱۷
فصل ۲۴. اپلیکیشن رایگان تلفن همراه: خطوط روی شن ۴۳۱
فصل ۲۵. سایت رسانه‌ای: خطوط روی شن ۴۴۷
فصل ۲۶. محتوای تولیدشده توسط کاربر: خطوط روی شن ۴۶۱
فصل ۲۷. بازارهای دوطرفه: خطوط روی شن ۴۷۳
فصل ۲۸. وقتی نقطه شروع ندارید، چه کار کنید ۴۷۹

بخش چهارم) سخت کارکردن روی تحلیل ناب ۴۸۳

فصل ۲۹. فروش در بازارهای سازمانی ۴۸۵
فصل ۳۰. ناب از درون: کارآفرینان سازمانی ۵۰۹
فصل ۳۱. نتیجه‌گیری: فراتر از استارت‌آپ‌ها ۵۳۱
منابع و مطالعات بیشتر ۵۳۶

پیشگفتار

جنبش استارت‌آپ ناب[1] در خلق شعارهای تبلیغاتی به خوبی خودش را ثابت کرده است. به احتمال زیاد، اگر در حال خواندن این کتاب هستید، بسیاری از واژگان الحاقی ما به فرهنگ لغات کسب‌وکار را می‌شناسید: چرخش یا پیوت[2]، حداقل محصول قابلِ عرضه (mvp)[3]، چرخهٔ «ساخت-سنجش-یادگیری»[4]، انتشار مستمر[5] و یا شعار معروف استیو بلنک[6] «از ساختمان شرکت برو بیرون»[7] . حتی بعضی از این شعارها و مفاهیم را می‌توانید روی تی‌شرت‌هایی که می‌خرید، ببینید.

با توجه به اینکه چند سال گذشتهٔ زندگی‌ام را صرف ساختن و ترویج این مفاهیم کرده‌ام، حال نمی‌خواهم از اهمیت این شعارها و مفاهیم بکاهم. ما در میانهٔ تحولی در نحوهٔ انجام کارها زندگی می‌کنیم و این مفاهیم عناصر کلیدی این تحول هستند. اما «مجموعهٔ لین»[8]، قصد دارد با فراتر رفتن از این شعارها و مفاهیم و بررسی مفصل جزئیات، این تحول را زنده کند.

تحلیل ناب[9]، قصد دارد این ماموریت را در سطح کاملا نوینی پیش ببرد.

در ظاهر این دنیای جدید، هیجان‌انگیز و جسورانه به نظر می‌رسد. نوآوری، منابع

---

1. lean startup
2. pivot
3. minimum viable product
4. Build-Measure-Learn
5. continuous deployment
6. Steve Blank
7. get out of the building. این شعار ارجاع به این دارد که حقایق نه در دفتر استارت‌آپ، که از مصاحبه با مشتریان بالقوه حاصل می‌شود. - مترجم
8. The Lean Series
9. Lean analitics

جدید توسعه، شکوه تناسب محصول/بازار[1] و اندوه شکست‌ها و تغییر مسیرها، همگی ماجرای جذابی را ایجاد کرده‌اند. اما تمامی این اعمال بر پایهٔ فرآیندهای بسیار کسل‌کننده‌تری شکل می‌گیرند: حسابداری، ریاضیات و معیارهای سنجش. و معیارهای حسابداری سنتی- این معیارها وقتی بر عدم‌قطعیت‌های نوآورانه اعمال می‌شود - در کمال تعجب ریسک هستند. ما این معیارها را معیارهای پوچ یا واهی[2] نامیده‌ایم؛ اعداد و ارقامی که حس خوبی به شما می‌دهند اما باعث گمراهی‌تان می‌شوند. برای پرهیز از این معیارهای واهی، نیازمند حسابداری کاملا نوینی هستیم که من آن را «حسابداری نوآوری»[3] می‌نامم.

باور کنید به عنوان یک کارآفرین، هیچ وقت علاقه‌ای به حسابداری نداشتم. صادقانه بگویم، اساساً در شرکت‌های من، فرآیندهای حسابداری بسیار ساده بود: درآمد، حاشیه سود، جریان‌های نقدی آزاد؛ و همه نیز صفر بودند.

اما اکنون، حسابداری در قلب تکنیک‌های مدیریتی مدرن قرار دارد. از زمان فردریک وینسلو تیلور[4]، مهارت مدیران را از طریق مقایسهٔ نتایج آن‌ها با پیش‌بینی‌ها، ارزیابی می‌کردیم. اگر طبق برنامه پیش رفته بودند، ترفیع می‌گرفتند و اگر از برنامه عقب می‌ماندند، ارزش سهام کاهش می‌یافت. لازم به ذکر است که برای بعضی از محصولات، این روش همچنان کارآیی خوبی دارد. پیش‌بینی دقیق نیاز به سابقهٔ عملیاتی طولانی و پایدار دارد. هرچه سابقه طولانی‌تر و پایدارتر باشد، پیش‌بینی دقیق‌تر از کار در می‌آید. بااین‌حال، چه کسی به نظرش جهان روز به روز پایدارتر می‌شود؟ هر وقت شرایط متغیر باشد یا سعی کنیم با معرفی یک محصول جدید، تحولاتی ایجاد کنیم، دستیابی به یک پیش‌بینی دقیق، تقریباً ناممکن می‌شود. بدون داشتن یک معیار، چطور بدانیم که در حال پیشرفتیم یا پسرفت؟ اگر محصول معیوبی بسازیم، چرا باید به ساخت به موقع و در چارچوب بودجه‌ای مشخص، افتخار کنیم؟ این مسئله، دلیلی است بر اینکه به درک جدیدی از نحوهٔ سنجش پیشرفت نیازمندیم؛ هم برای خودمان به عنوان کارآفرین و مدیر و هم به عنوان سرمایه‌گذار در شرکت‌هایی که سرمایه‌گذاری می‌کنیم و هم برای تیم‌هایی که زیرِ نظر داریم.

---

1. product/market fit
2. Vanity metrics
3. innovation accounting
4. Frederick Winslow Taylor

به همین دلیل، اگر می‌خواهیم در این برههٔ نوین کاری موفق باشیم، به انقلابی در حسابداری نیاز داریم. بن و آلیستر مسیر بسیار سختی را پشت سر گذاشته‌اند تا با جمع‌بندی مثال‌هایی دقیق، بهترین روش برخورد با معیارها و تحلیل‌ها را پیدا کنند و با ارائهٔ چارچوب‌هایی برای تشخیص اینکه کدام معیارها و در چه زمانی اهمیت دارند، تحولات بزرگی رقم بزنند. کار آنها درگردآوری معیارهای فراگیر به منظور استفاده برای انواع معیارهای کلیدی، به تنهایی ارزش تحسین را دارد.

این کتاب، نوشته‌ای صرفاً نظری نیست، بلکه راهنما و هدایتگر همهٔ کارآموزانی است که به دنبال منابعی جدید برای رشد و یادگیری می‌گردند. برایتان آرزوی موفقیتی روزافزون دارم.

اریک ریس[1]
سانفرانسیسکو
چهارم فوریهٔ سال ۲۰۱۳

1. Eric Ries

مقدمه

جنبش استارت‌آپ ناب، نسل جدیدی از کارآفرینان آفریده است. استارت‌آپ ناب، پرریسک‌ترین بخش‌های برنامه کسب‌وکار شما را شناسایی می‌کند و از خلال چرخهٔ یادگیری سریع و مکرر، راه‌هایی برای کاهش این ریسک‌ها پیش پای شما می‌گذارد. جان کلامِ جنبش استارت‌آپ ناب در این جمله خلاصه می‌شود: «*چیزی که می‌توانید بسازید را نفروشید؛ بلکه چیزی بسازید که بتوانید آن را بفروشید*». در واقع باید ببینید مردم دنبال چه چیزی هستند.

متأسفانه پی بردن به خواستهٔ واقعی افراد بسیار دشوار است. بسیاری اوقات خودشان هم نمی‌دانند. وقتی بارها در این مورد صحبت کنید، بیشتر چیزی می‌گویند که فکر می‌کنند شما دوست دارید بشنوید.[1] بدتر از همه این است که به عنوان یک کارآفرین یا بنیانگذار، پیش‌فرض‌هایی قطعی دربارهٔ طرز فکر مردم داشته باشید که ناخودآگاه روی تصمیماتتان اثر بگذارد.

مهارت تحلیل مفید است. ارزیابی و سنجش مسئله شما را مجبور می‌کند که با واقعیت‌های تلخ مواجه شوید و به این ترتیب عمر و پولتان را صرف چیزی نکنید که خریداری ندارد.

با استارت‌آپ ناب، روند پیشرفت را ساختارمند کرده و پرریسک‌ترین بخش‌های کسب‌وکارتان را شناسایی می‌کنید و یاد می‌گیرید که در کمترین زمان آن را اصلاح کنید. تحلیل ناب در ارزیابی این روند به کمکتان می‌آید. مهم‌ترین پرسش‌ها را مطرح می‌کند تا خیلی سریع به پاسخ‌هایی روشن دست یابید.

---

1. http://www.forbes.com/sites/jerrymclaughlin/2012/05/01/would-you-do-this-to-boost-sales-by-20-or-more/

با مطالعهٔ این کتاب نحوهٔ نگارش مدل کسب‌وکار و روش تشخیص مراحل رشد آن را یاد می‌گیرید. به شما می‌گوییم که چطور در یک موقعیت خاص، آن «معیار مهم»[1] را پیدا کنید و حدومرزهایی ترسیم کنید که به شما نشان دهند کِی پا روی گاز بگذارید و کی ترمز بگیرید.

تحلیل ناب در واقع میز کار شما در طولِ تمام مراحل کسب‌وکارتان است؛ از اعتبارسنجی میزان واقعی بودن یک مشکل گرفته تا مراحلی مانند شناسایی مشتریان، تصمیم‌گیری برای تولید یک کالا و باب میل کردن آن برای خریداران بالقوه. تحلیل ناب شما را مجبور نمی‌کند که براساس داده‌ها عمل کنید، بلکه داده‌ها را جلوی چشمانتان می‌گذارد تا آن‌ها را نادیده نگیرید و از مسیر اصلی منحرف نشوید.

این کتاب برای چه کسانی نوشته شده است؟

این کتاب برای کارآفرینانی نوشته شده که به دنبال تولید خلاقانه هستند. در این کتاب فرایند تحلیل از مرحلهٔ شکل‌گیری ایده تا دستیابی به تناسب محصول/بازار و مراحل بعد از آن را بررسی می‌کنیم. بنابراین مطالعهٔ آن به هر کسی که در ابتدای مسیر کارآفرینی است و هر کسی که در میانهٔ این راه به سر می‌برد، توصیه می‌شود.

این کتاب برای تحلیلگران وب و پژوهشگران علم داده هم مفید است. به آنها نشان می‌دهد که چطور از مصورسازی قیفی[2] فراتر بروند و کارشان را به بحث‌های تجاری معنادارتری پیوند بزنند. به همین ترتیب، متخصصین کسب‌وکاری که در حوزهٔ توسعه و مدیریت محصول، بازاریابی، روابط عمومی و سرمایه‌گذاری فعالیت می‌کنند هم می‌توانند از این کتاب برای شناخت بیشتر استارت‌آپ‌ها بهره ببرند.

بیشتر ابزارها و تکنیک‌هایی که استفاده می‌کنیم، پیش از این برای کاربران اپلیکیشن‌های وب طراحی و اجرا شده بود. اما امروزه، برای بسیاری از افراد کاربرد دارد. مثلاً: کسب‌وکارهای محلی مستقل، مدیران مسئول گزینش، استارت‌آپ‌های تجارت به تجارت (B2B)[3]، کارمندان دولتی که به دنبال تغییر از درون سیستم‌اند

1. One Metric That Matters
2. funnel visualization
3. business-to-business

و «کارآفرینان سازمانی» که قصد نوآوری در سازمان‌های بزرگ و معروف را دارند.

از این نظر، تحلیل ناب برای هرکسی که می‌خواهد تأثیرگذاری سازمانش را ارتقاء دهد، مفید است. هنگام نوشتن این کتاب، با کسب‌وکارهای کوچک خانوادگی، شرکت‌های بین‌المللی، استارت‌آپ‌های نوپا، طراحان کمپین، خیریه‌ها، حتی گروه‌های مذهبی و به طور کلی تمام کسانی که رویکردهای تحلیلی و ناب را در سازمانشان به کار می‌بردند، صحبت کرده‌ایم.

روش کار این کتاب چیست؟

اطلاعات زیادی در این کتاب گردآوری شده است. با صدها بنیانگذار، سرمایه‌گذار، مبتکر، کارآفرین سازمانی و تمام کسانی که داستانشان را با ما در میان گذاشتند، مصاحبه کردیم و بیش از ۳۰ مطالعه موردی را گنجانده‌ایم. همچنین لیستی بیش از ده الگوی عملی برتر را تدوین کرده‌ایم که می‌توانید بی‌درنگ در کسب‌وکارتان اعمال کنید. در نهایت این کتاب را به چهار بخش عمده تقسیم کرده‌ایم:

بخش اول روی شناخت استارت‌آپ ناب، تجزیه‌وتحلیل اولیه و تفکر داده‌محور متمرکز است که برای موفقیت لازم و ضروری است. در این بخش تعدادی از چارچوب‌های موجود برای راه‌اندازی استارت‌آپ را بررسی کرده و چارچوب تحلیل‌محور خودمان را معرفی می‌کنیم. این چارچوب‌ها الفبای دنیای تحلیل ناب هستند. در پایان این بخش، درک خوبی از تحلیل ساختاری خواهید داشت.

در بخش دوم به شما نشان می‌دهیم که چگونه تحلیل ناب را در استارت‌آپ خودتان اجرایی کنید. در این بخش شش مدل کسب‌وکار مختلف را بررسی می‌کنیم و پنج مرحلهٔ پیش روی استارت‌آپ‌ها بعد از کشف محصول مناسب و بهترین بازار هدف را برمی‌شماریم. همچنین دربارهٔ معیاری صحبت می‌کنیم که برای کسب‌وکار شما بیشترین اهمیت را دارد. در پایان این بخش به مدل کسب‌وکارتان پی می‌برید، می‌دانید در چه مرحله‌ای هستید و باید روی چه چیزی کار کنید.

بخش سه به این موضوع می‌پردازد که چه چیزی نرمال و طبیعی محسوب می‌شود. تا وقتی حد و مزی تعیین نکنید، نمی‌دانید که درست پیش می‌روید یا خیر. با مطالعهٔ این بخش، مبنای درستی برای تشخیص معیارهای کلیدی به دست می‌آورید

و یاد می‌گیرید که چطور به اهدافتان برسید.

بخش چهارم راه پیاده‌سازی تحلیل ناب در سازمانتان را نشان می‌دهد. اینکه چطور فرهنگ استارت‌آپ‌های متمرکز بر مصرف‌کننده یا کسب‌وکار محور یا حتی یک سازمان جاافتاده را تغییر بدهید. از این گذشته، رویکردهای داده‌محور فقط محدود به شرکت‌های نوپا نیستند.

بعد از اتمام این بخش‌ها، پرسش‌هایی را آورده‌ایم که با پاسخ به آن‌ها می‌توانید آموخته‌هایتان را به کار ببندید.

موانع پیش روی مسیر

اجزای سازندهٔ تحلیل ناب تحت تاثیر خیلی چیزها هستند. ما شاخه‌ای از استارت‌آپ ناب هستیم که به شدت تحت تاثیر فرایند توسعه مشتری و سایر مفاهیم از پیش موجود قرار داریم. مهم است که قبل از شروع از این موانع و مشکلات مطلع باشیم.

فرایند توسعه مشتری

فرایند توسعه مشتری - اصطلاحی که اولین بار پروفسور استیو بلنک[1] مطرح کرد - مستقیماً قلب روش منسوخ «تولید کنید، مشتریان خودشان می‌آیند» را هدف قرار می‌دهد. محور اصلی فرایند توسعه مشتری، توجه دائم به بازخورد مشتریان است که تأثیر ملموسی بر تک‌تک مراحل در مسیر ساخت محصول و کسب‌وکار می‌گذارد.

بلنک فرایند توسعهٔ مشتری را در کتابش «چهارگام تا تجلی»[2] تعریف می‌کند. بعدها در کتاب «راهنمای گام به گام مالکان استارت‌آپ»[3] به همراه باب دورف[4]، تعریف جدیدی از این فرایند ارائه می‌دهد. تعریف او از استارت‌آپ، یکی از مفاهیم کلیدی کار اوست:

«استارت‌آپ سازمانی است که برای جست‌وجوی یک مدل کسب‌وکار مقیاس‌پذیر و تکرارپذیر شکل می‌گیرد».

---

1. Steve Blank
2. The Four Steps to the Epiphany (Cafepress.com)
3. The Startup Owner's Manual (K & S Ranch)
4. Bob Dorf

این تعریف را به خاطر بسپارید!

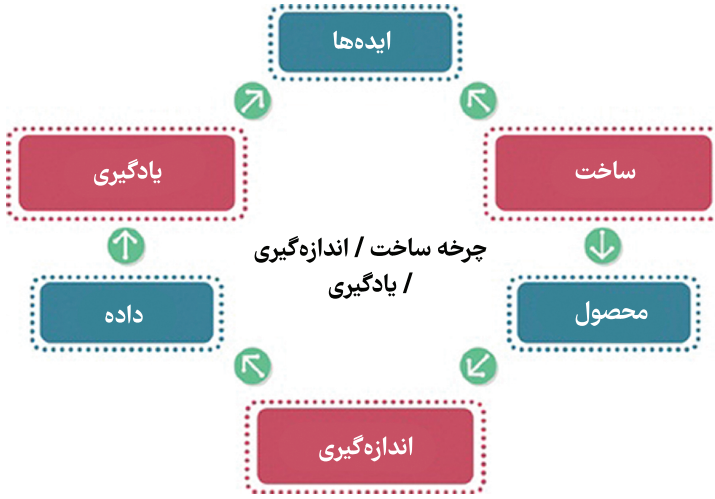
استارت‌آپ ناب

اریک ریس[1] فرایند استارت‌آپ ناب را این‌گونه تعریف می‌کند: «گنجاندن مجموعه‌ای از فرایند توسعه مشتری، متدولوژی‌های توسعهٔ نرم‌افزاری چابک[2] و روش‌های تولید ناب در یک چارچوب مشخص برای توسعهٔ سریع و بهینهٔ محصولات».

این چارچوب نخست در شرکت‌های نوپا به کار گرفته می‌شد ولی اکنون برای تحول و نوآوری در اندازه‌های مختلف سازمانی گسترش یافته است. به طور کلی، سیستم «ناب» فقط برای سازمان‌های کوچک و کم‌هزینه نیست، بلکه به منظور کاهش هزینه‌ها و افزایش سرعت پیشرفت در تمامی سازمان‌ها و در هر اندازه‌ای کاربرد دارد.

یکی از مفاهیم کلیدی استارت‌آپ ناب، فرایند *ساخت* ← *اندازه‌گیری* ← *یادگیری* است. همانطور که در شکل (پ-۱) آورده‌ایم، همه کارها در چارچوب این فرآیند انجام می‌شود؛ از مرحلهٔ تعیین چشم‌انداز سازمانی گرفته تا تولید محصول و توسعهٔ کانال‌های توزیع و استراتژی‌های بازار. در این چرخه، تمرکز اصلی *تحلیل ناب* بر مرحلهٔ *سنجش یا ارزیابی* است. هر چقدر سازمانتان سریع‌تر این چرخه را تکرار کند، سریع‌تر محصول و بازار مناسب را پیدا می‌کنید و هر چقدر که بهتر ارزیابی کنید، احتمال دستیابی به موفقیت بیشتر می‌شود.

1. Eric Ries
2. Agile software development methodologies



شکل پ-۱: ساخت ← ارزیابی ← یادگیری

این چرخه صرفاً راهی برای بهبود و ارتقای محصول نیست؛ برای سنجش واقعیت عینی هم به کار می‌رود. ساخت حداقل محصول ضروری، بخشی از چیزی است که اریک آن را «حسابداری نوآوری»[1] می‌نامد و از طریق آن به صورت عینی می‌بینید که کارها چطور پیش می‌رود. تحلیل ناب راهی برای ارزیابی نوآوری و سنجش مستمر واقعیت است. به عبارت دیگر، راهی برای نزدیک‌تر شدن به خود واقعیت.

تقدیر و تشکر

نگارش این کتاب یک سال طول کشید، اما پشت هر صفحهٔ آن دهه‌ها تجربه و یادگیری نهفته است. درواقع این کتاب بیش از همه ثمرهٔ یک کار تیمی بود با ده‌ها سرمایه‌گذار، کارآفرین و مبتکری که داستان‌هایشان را به صورت آنلاین و حضوری با ما در میان گذاشتند. نقاط قوت کتاب را مدیون خوانندگان وبلاگ‌های شخصی‌مان و دنبال‌کنندگان وبلاگ «تحلیل ناب» هستیم. نقاط ضعف آن را به حساب خودمان بگذارید.

1. innovation accounting

ماری ترسلر[1] صدای خوانندگان ما بود و وقتی از موضوع منحرف می‌شدیم، به ما گوشزد می‌کرد. قدردان صبوری خانواده‌هایمان هم هستیم که در مراحل مختلف خوانش و ویرایش کتاب یاری‌گر ما بودند. نسخه‌های اولیهٔ بخش‌های مهم کتاب را برای منتقدین فرستادیم. آن‌ها دیدگاه‌های ما را تأیید کردند، و اکثر بازخوردهایشان آنقدر مفید بود که می‌توان گفت عملاً جزو نویسندگان همکار به شمار می‌روند. سونیا گابالا[2] از شرکت ناج دیزاین[3] به سایت ما سر و سامان داد و تیم تولید اُرایلی[4] با جان و دل به خواسته‌های ما رسیدگی کرد. دوستان ما در شرکت‌های توتانگو[5]، پرایس اینتلیجنتلی[6]، چارت‌بیت[7]، استارت‌آپ کامپس[8] و دیگران که داده‌های مشتریان ناشناس را بررسی و ما را در مواردی مثل خدمات نرم‌افزاری، قیمت‌گذاری، تعامل و شاخص‌های میانگین یاری کردند.

اما بیشتر از همه از کسانی تشکر می‌کنیم که ما را به چالش کشیدند، دانسته‌هایشان را با ما به اشتراک گذاشتند و قسمت‌های خوب و بد استارت‌آپشان را برایمان فاش کردند. اکثر این آدم‌ها برای کسب مجوز صحبت علنی دربارهٔ استارت‌آپ‌هایشان خیلی تلاش کردند. خیلی‌ها هم علی‌رغم تلاششان نتوانستند و ما بیان داستان‌هایشان را به وقت دیگری موکول می‌کنیم. اما درکل، ذره‌ذرهٔ بازخوردها در شکل‌گیری این کتاب و درک ما از نحوهٔ درهم‌تنیدگی روش‌های تحلیل ناب و استارت‌آپ ناب تأثیر به‌سزایی داشته است.

---

1. Mary Treseler
2. Sonia Gaballa
3. Nudge Design
4. O'Reilly
5. Totango
6. Price Intelligently
7. Chartbeat
8. Startup Compass

بخش یک

دروغ گفتن به خودتان کافی است!

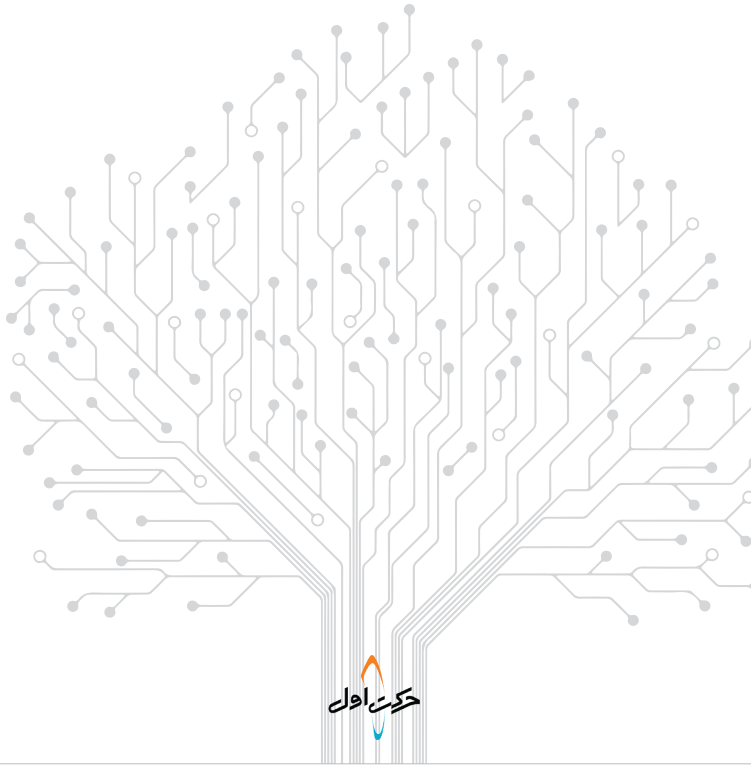
در این بخش از کتاب، به این مسئله می‌پردازیم که چرا برای موفقیت به داده نیاز داریم. ما به بعضی از مفاهیم تحلیلی اساسی مانند داده‌های کمی و کیفی، معیارهای واهی، همبستگی[1]، کوهورت‌ها[2]، بخش‌بندی[3] و شاخص‌های آینده‌نگر[4] خواهیم پرداخت. خطرات افراط در داده‌محوری را توضیح خواهیم داد و حتی کمی هم به این موضوع می‌پردازیم که باید با زندگی‌تان چه کنید.

«بستگی به این دارد که «هست»، چه معنایی داشته باشد».

ـ ویلیام جفرسون کلینتون[5]

---

1. correlation
2. cohorts
3. segmentation
4. leading indicators
5. William Jefferson Clinton


حرکت اول

فصل ۱

همهٔ ما دروغ‌گوییم!

بیایید این واقعیت را قبول کنید: شما متوهم‌اید.

همهٔ ما متوهیم، بعضی‌ها بیشتر، بعضی‌ها کمتر. کارآفرینان بیشتر از همه، متوهم‌اند.

کارآفرینان به خصوص در دروغ گفتن به خودشان متبحرند. گاهی ممکن است دروغ‌گویی پیش‌نیازی برای موفقیت باشد؛ به هرحال در نبود شواهد خوب و محکم، مجبورید دیگران را متقاعد کنید که حرف شما درست است. در واقع به کسانی نیاز دارید که از صمیم قلب به شما ایمان داشته باشند. به عنوان یک کارآفرین، باید در یک حالت نیمه‌توهمی زندگی کنید، آن‌هم فقط به این خاطر که از ترن هوایی ادارهٔ استارت‌آپتان جان سالم به در ببرید.

دروغ‌های کوچک، ضروری هستند. آن‌ها زمینهٔ تحریف واقعیت را ایجاد می‌کنند و بخش ضروریِ «کارآفرین بودن» هستند. اما اگر دروغ‌های تبلیغاتی خودتان را باور کنید، زنده نمی‌مانید. بیش از حد در حبابی که خودتان ساخته‌اید فرو می‌روید و تا زمانی که به دیواره‌ها برخورد نکنید؛ برخوردی که باعث ترکیدن حباب شود، از حباب بیرون نخواهید آمد.

پس باید به خودتان دروغ بگویید، اما نه در حدی که کسب‌وکارتان به خطر بیفتد.

اینجاست که داده‌ها می‌توانند به دادتان برسند.

توهمات شما، هر چقدر هم که باورپذیر به نظر برسند، زیر تابش شدید داده‌ها

از هم می‌پاشند. تجزیه‌وتحلیل، وزنهٔ تعادل لازم برای دروغ گفتن است؛ برای حفظ تعادل بین یین و یانگ[1] مبالغه. علاوه بر این یادگیری داده‌محور، سنگ بنای موفقیت در استارت‌آپ‌هاست. با یادگیری داده‌محور می‌آموزید که چه‌چیزی مفید است و چطور قبل از ته کشیدن پولتان به سمت محصول و بازار مناسب حرکت کنید.

ما نمی‌گوییم که غریزه یا حس ششم چیز بدی است. غرایز الهام‌بخش‌اند و در طول سفر استارت‌آپی باید به ندای درونتان گوش بدهید و به آن تکیه کنید، اما مسئله این است که نباید خودتان را تسلیم کنید. غریزه مهم است؛ اما باید مورد آزمایش قرار بگیرد. *غرایز مانند آزمایش هستند و داده‌ها مدارک اثبات.*

جنبش استارت‌آپ ناب

نوآوری سخت‌تر از آن چیزی است که عموم مردم تصور می‌کنند. درحقیقت چه یک استارت‌آپِ تک و تنها باشید که می‌خواهد صنعتی را متحول کند و چه یک کارمند سرکش که وضعیت موجود را به چالش بکشد، زیر فشار اهرم‌های شرکت‌ها خم می‌شوید و موانع بوروکراتیک سر راهتان قرار می‌گیرد. این را درک می‌کنیم. کارآفرینی دیوانه‌وار و چه بسا پوچ است.

استارت‌آپ ناب چارچوبی ارائه می‌دهد که بر مبنای آن با جدیت بیشتری دست به تولید محصولی جدید بزنید. استارت‌آپ ناب مقدار زیادی صداقت فکری ارائه می‌دهد. از مدل ناب پیروی کنید تا دروغ گفتن، به خصوص به خودتان سخت‌تر شود.

به دلایل زیادی جنبش استارت‌آپ ناب اکنون محبوب شده است. ما در میانهٔ تغییراتی اساسی در نحوهٔ تأسیس شرکت‌ها هستیم. در حال حاضر ساخت اولین نسخه از یک محصول بسیار ارزان است. فضاهای ابری رایگان‌اند. رسانه‌های اجتماعی رایگان‌اند. پژوهش رقابتی آزاد است. حتی خدمات صدور صورت‌حساب و تراکنش‌های

---

۱. یین و یانگ مفهومی است در نگرش و فلسفه چینیان باستان که نشان دهنده قطب‌های مخالف و در عین حال وابسته جهان است. بر اساس این نظریه، در حالت ایدئال باید بین یین و یانگ تعادل برقرار باشد. - م

مالی هم رایگان است.[۱] ما در دنیایی دیجیتالی زندگی می‌کنیم و بیت‌ها هیچ هزینه‌ای برایمان نمی‌تراشند.

تمام اینها به این معناست که می‌توانید چیزی بسازید، تأثیرش را بسنجید و از آن درس بگیرید تا دفعه بعد محصول بهتری بسازید. می‌توانید این چرخه را به سرعت تکرار کنید و فورا تصمیم بگیرید که آیا باید ایده‌تان را بسط بدهید یا اینکه کنار بگذارید و به سراغ ایده‌های بعدی بروید. اینجاست که تحلیل به کارتان می‌آید. یادگیری تصادفی رخ نمی‌دهد، بلکه بخشی جدایی‌ناپذیر از فرآیند ناب است.

پیتر دراکر[۲] استاد و نویسندهٔ حوزهٔ مدیریت جملهٔ معروفی دارد که می‌گوید: «اگر نتوانید چیزی را اندازه بگیرید، از پس مدیریت آن هم بر نمی‌آیید.»[۳] و این نگرش در هیچ کجا به اندازهٔ مدل ناب صدق نمی‌کند؛ جایی که در آن کارآفرینان محصول، استراتژی ورود به بازار و سیستم‌هایی می‌سازند که به وسیله آن می‌توانند همزمان از خواسته‌های مشتریان نکاتی بیاموزند.

بررسی مشکلات دایرهٔ تحریف واقعیت[۴]

اکثر کارآفرینان بیشتر از یک بار شکست خورده‌اند. اگر مرتباً و به طور مستمر شکست نخورده‌اید، احتمالاً اشتباهی در کارتان بوده و ریسک نکرده‌اید؛ چراکه ریسک‌کردن لازمهٔ موفقیت‌های بزرگ است.

بااین‌حال لحظه‌ای در ترن هوایی استارت‌آپی وجود دارد که همه‌چیز از ریل خارج

---

۱. وقتی می‌گوییم «رایگان» منظورمان «بدون نیاز به سرمایه‌گذاری اولیه قابل‌توجه است». خیلی از سرویس‌های ابری و خدمات صدور صورت‌حساب هزینه‌هایی دارند که گاهی اوقات گران‌تر از این در می‌آیند که خودتان انجام بدهید. اما رایگان در اینجا، به معنای هزینه نکردن قبل از رسیدن به تناسب محصول/بازار است. می‌توانید از پی‌پال، گوگل ولت و ده‌ها سرویس پرداخت دیگر استفاده کنید و پرداخت هزینه تراکنش را بر عهده مشتریانتان بگذارید.

2. Peter Drucker

۳. دراکر در کتاب «مدیریت: وظایف، مسئولیت‌ها، روش‌ها» می‌نویسد:«یک کسب‌وکار بدون هدف‌گذاری عینی برای بهره‌وری، فاقد جهت‌گیری است. بدون سنجش بهره‌وری، هیچ کنترلی هم در کار نیست».

۴. دایره تحریف حقیقت (به انگلیسی: Reality distortion field) اصطلاحی است که اولین بار در سال ۱۹۸۲ برای توصیف هنر استیو جابز در شکل دادن به خواسته‌های خود و وادار کردن سایرین به پیروی از این باورها در شرکت اپل به وجود آمد.- م

می‌شود. استارت‌آپ کاملا شکست خورده است و کاری جز تعطیل کردن وب‌سایت و بستن حساب بانکی برایتان باقی نمی‌ماند. کاملا فرو رفته‌اید، چالش‌ها خیلی بزرگ‌اند و هیچ کاری از دستتان بر نمی‌آید. شما شکست خورده‌اید.

خیلی قبل‌تر از اینکه ترن از ریل خارج شود، می‌دانستید که این اتفاق خواهد افتاد. اما آن موقع دایرهٔ تحریف واقعیت شما آنقدر قوی بود که بر اساس باد و هوا پیش بروید. در نتیجه، در حالی‌که تمام مدت به خودتان دروغ می‌گفتید، با سرعت یک میلیون مایل در ساعت به دیوار برخورد می‌کنید.

قصد نداریم اهمیت دایرهٔ تحریف واقعیت را زیر سوال ببریم، بلکه فقط می‌خواهیم مشکلات آن را بررسی کنیم. به این ترتیب امیدواریم وقتی متوجه شدید که در حال انحراف از ریل هستید، بتوانید جلوی آن را بگیرید. از شما می‌خواهیم که کمتر به دایرهٔ تحریف واقعیت خودتان متکی باشید و بیشتر به تحلیل ناب اتکا کنید.

مطالعه موردی | عکاسی اِیربی‌ان‌بی[1] - توسعه درون توسعه

داستان موفقیت اِیر بی‌ان‌بی باورنکردنی است. فقط در عرض چند سال، این شرکت توانست به یکی از غول‌های صنعت گردشگری تبدیل شود؛ این شرکت برای مسافران جایگزینی به جای هتل پیدا کرد و برای کسانی که اتاق، آپارتمان یا خانه دارند، منبع درآمد جدیدی از طریق اجاره ایجاد کرد. فقط در سال ۲۰۱۲، مسافران بیش از ۵ میلیون شب با استفاده از خدمات اِیر بی‌ان‌بی رزرو کردند. این شرکت از صفر شروع کرد و بنیانگذار آن (که از پیروان طرز فکر استارت‌آپ ناب بود) رویکرد روشمندی برای موفقیت در پیش گرفت.

جو زده[2]، مدیر محصول در اِیر بی‌ان‌بی، در فستیوال جنوب به جنوب غربی[3] سال ۲۰۱۲، بخشی از داستان شگفت‌انگیز این شرکت را با حاضران به اشتراک گذاشت. در این صحبت‌ها او بر یکی از جنبه‌های کسب‌وکارش متمرکز بود: *عکاسی حرفه‌ای*.

او با این فرضیه آغاز کرد: «میزبان‌هایی که عکس‌های حرفه‌ای‌تری دارند،

1. Airbnb
2. joe Zadeh
3. SXSW

سکونتگاه‌هایشان بیشتر رزرو می‌شود. بنابراین میزبان‌ها برای سرویس عکاسی حرفه‌ای درخواست می‌دهند.» اینجاست که حس غریزی بنیانگذاران وارد عمل شد: متوجه شدند که عکاسی حرفه‌ای به رونق کسب‌وکارشان کمک می‌کند. اما به جای اینکه به سرعت این ایده را اجرایی کنند، با استراتژی کارپردازی[1]، *حداقل محصول قابل ارائه‌ای* ساختند تا بتوانند فرضیه‌شان را آزمایش کنند.

حداقل محصول قابل عرضهٔ کارپردازانه چیست؟

حداقل محصول قابل عرضه حداقل چیزی است که می‌توانید بسازید تا با آن ارزشی را که به بازار هدف وعده داده‌اید، برآورده کنید. اما در هیچ کجای این تعریف مشخص نشده است که چقدر از این عرضه باید واقعی باشد. به عنوان مثال اگر قصد ایجاد سرویس سواری اشتراکی را دارید، می‌توانید سعی کنید رانندگان و مسافران را به روش قدیمی به هم وصل کنید: با دست.

این رویکرد، کارپردازانه است. با این رویکرد متوجه می‌شوید که تولید یک محصول- و حتی یک محصول حداقلی- ارزش سرمایه‌گذاری را دارد یا خیر. در این مثال، ریسکی که باید بررسی کنید این است که «آیا مردم سوار وسایل نقلیه دیگران می‌شوند؟» قطعا این نیست که «آیا می‌توانم نرم‌افزاری برای به هم وصل کردن رانندگان و مسافران بسازم؟» حداقل محصول قابل عرضهٔ کارپردازانه، مقیاس‌پذیر نیست، اما در کوتاه‌مدت به‌سرعت شما را به پاسخ می‌رساند.

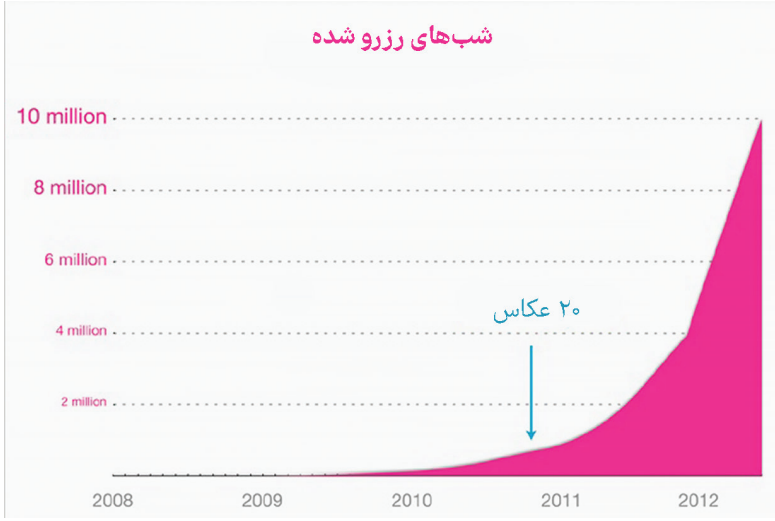
حال که راه‌اندازی یک استارت‌آپ ارزان و حتی رایگان است، منبع واقعاً کمیاب توجه است. یک رویکرد کارپردازانه که در آن، چیزهای را در پشت صحنه برای چند مشتری اول اجرا می‌کنید، به شما امکان بررسی این را می‌دهد که بدانید آیا نیازی واقعی مطرح است یا خیر. در عین حال درمی‌یابید که چه چیزی واقعا برای مشتریان کاربرد دارد تا قبل از نوشتن یک خط کد یا استخدام حتی یک کارمند، فرآیند موردنظرتان را اصلاح کنید.

---

1. Concierge

آزمایش‌های اولیه حداقل محصول قابل عرضهٔ اِیر بی‌ان‌بی نشان داد که لیست درخواست عکاسی حرفه‌ای دو *تا سه برابر* بیشتر از میانگین بازار رزرو شده‌اند. به این ترتیب فرضیهٔ اولیهٔ بنیان‌گذاران تأیید و معلوم شد که میزبانان به شدت مشتاق دریافت پیشنهاد عکاسی از طرف اِیر بی‌ان‌بی بودند.

اواسط تا اواخر سال ۲۰۱۱، اِیر بی‌ان‌بی ۲۰ عکاس میدانی در اختیار داشت که برای میزبانان عکس می‌گرفتند. تقریباً در همان بازهٔ زمانی، همانطورکه در شکل ۱-۱ نشان داده شده است، شاهد الگوی «چوب هاکی»[1] در رشد میزان شب‌های رزرو شده در اِیر بی‌ان‌بی هستیم.



شکل ۱-۱: واقعاً شگفت انگیز است که با ۲۰ عکاس و آپارتمان‌های مردم چه کارها که نمی‌توان کرد.

اِیر بی‌ان‌بی آزمایشات بیشتری انجام داد. عکس‌ها را واترمارک کرد تا اعتبار و اصالت عکس‌ها را افزایش دهد. وقتی که اجاره‌دهنده یا اجاره‌دهندگان بالقوه تماس می‌گرفتند، عکاسی حرفه‌ای به‌عنوان خدمات مشتریان پیشنهاد می‌شد. این امر کیفیت عکس‌ها را افزایش داد. این شرکت در هر مرحله، نتایج را ارزیابی و ادامهٔ مسیر

1. hockey stick

را مطابق با ارزیابی‌ها تنظیم می‌کرد. استاندارد کلیدی که ایر بی‌ان‌بی تعیین کرده بود، تعداد عکس‌ها در ماه بود، چرا که قبلا به‌وسیله ام‌وی‌پیِ کارپردازانه یا حداقل محصول قابل عرضهٔ کارپردازانه برایش ثابت شده بود که عکس‌های حرفه‌ای‌تر، به معنای رزرو بیشتر است.

تا فوریه ۲۰۱۲، ایر بی‌ان‌بی نزدیک به ۵۰۰۰ عکس در ماه، می‌گرفت و همچنان به رشد پروژه عکاسی حرفه‌ای سرعت می‌بخشید.

خلاصه

- تیم ایر بی‌ان‌بی تصور می‌کرد عکس‌های باکیفیت‌تر باعث افزایش میزان رزرو سکونتگاه‌ها می‌شود.
- این تیم ایده‌اش را با ام وی پیِ کارپردازانه تست کرد؛ با کمترین تلاش ممکن برای آزمونی که جوابی معتبر به آنها بدهد.
- وقتی آزمایش، به نتیجهٔ خوبی رسید، سرویس‌های لازم را ایجاد کردند و در اختیار تمام مشتریان قرار دادند.

درس‌های تحلیلی

گاهی اوقات، رشد از جایی شروع می‌شود که هرگز انتظارش را نداشتید. وقتی ایدهٔ ارزشمندی به ذهنتان رسید، به این فکر کنید که چطور به سرعت و با حداقل سرمایه آن را آزمایش کنید. موفقیت را برای خودتان تعریف کنید و بدانید که اگر تصورتان درست بود و ایده‌تان سربلند از آزمایش درآمد، باید چه کاری انجام بدهید.

«لین یا ناب»، راهی عالی برای خلق کسب‌وکار است و «تحلیل» تضمین می‌کند که به جمع‌آوری و تجزیه‌وتحلیل داده‌ها بپردازید. هر دوی این موارد طرز فکر شما را در مورد راه‌اندازی و توسعهٔ شرکت تغییر خواهند داد. هر دو فراتر از فرآیندها و در واقع نوعی نگرش هستند. تفکر تحلیل و ناب یعنی پرسیدن سوالات درست و تمرکز بر یک معیار کلیدی که می‌تواند تغییرات مدنظر را برایتان به ارمغان بیاورد.

امیدواریم در این کتاب، رهنمودها، ابزار و مدارکی در اختیارتان بگذاریم تا از داده‌ها به‌عنوان مولفه اصلی موفقیت استارت‌آپتان بهره بگیرید. *درنهایت قصد داریم نشان دهیم که چطور با کمک داده‌ها سریع‌تر و بهتر یک استارت‌آپ تأسیس کنید.*

فصل ۲

چطور حساب کار دستمان باشد؟

تجزیه‌وتحلیل در واقع یعنی زیر نظر داشتن معیارهایی که برای کسب‌وکارتان حیاتی است. معمولاً این معیارها اهمیت زیادی دارند؛ زیرا به مدل کسب‌وکار شما مربوط‌اند. پول از کجا می‌آید؟ هزینه‌ها چقدر است؟ چقدر مشتری دارید؟ استراتژی‌های جذب مشتری چقدر اثربخش هستند؟

در یک استارت‌آپ، همیشه نمی‌دانید که کدام معیارها کلیدی هستند؛ زیرا کاملا مطمئن نیستید کسب‌وکارتان قرار است چه باشد. فعالیتی را که تجزیه‌وتحلیل می‌کنید، مرتباً تغییر می‌دهید. همچنان به دنبال پیدا کردن محصول مناسب یا مخاطب هدف مناسب می‌گردید. در یک استارت‌آپ، هدف اصلی تحلیل این است که قبل از ته کشیدن سرمایه، راه خودتان را به سمت محصول و بازار مناسب پیدا کنید.

چه چیزی یک معیار خوب را می‌سازد؟

چند قانون نانوشته برای ساختن یک معیار خوب وجود دارد. معیار خوب یعنی آنچه که تغییرات مورد نظر شما را محقق می‌کند.

یک معیار خوب، مقایسه‌ای است. قابلیت مقایسه یک معیار در دوره‌های زمانی مختلف، گروه‌های کاربران یا رقبا، کمک می‌کند دریابید اوضاع به چه سمت و سویی می‌رود. «افزایش نرخ تبدیل نسبت به هفته گذشته» معنی‌دارتر از «نرخ تبدیل ۲درصدی» است.

یک معیار خوب قابل فهم است. اگر نتوانیم معیار را به خاطر بسپاریم و درباره آن

بحث کنیم، خیلی سخت می‌توانیم از تغییر در داده‌ها به تغییرات فرهنگ سازمانی برسیم.

یک معیار خوب، به صورت نسبت یا نرخ بیان می‌شود. حسابداران و تحلیلگران مالی با به کارگیری چندین نسبت می‌توانند در یک نگاه به سلامت مالی یک شرکت پی ببرند. شما هم به نسبت‌ها نیاز پیدا می‌کنید.

نسبت‌ها به دلایل زیادی بهترین نوع معیارها محسوب می‌شوند:

- **کار با نسبت‌ها راحت‌تر است.** رانندگی با ماشین را در نظر بگیرید. مسافت طی شده به صورت اطلاعات ارائه می‌شود. اما سرعت (نسبت مسافت به زمان) چیزی است که مطابق با آن عمل می‌کنید؛ چون وضعیت فعلی‌تان را به شما نشان می‌دهد و متوجه می‌شوید که برای رسیدن به موقع به مقصد باید سریع‌تر حرکت کنید یا آهسته‌تر.
- **نسبت‌ها ماهیت مقایسه‌ای دارند.** اگر یک معیار روزانه را با معیار مشابه در طول یک ماه مقایسه کنید، درمی‌یابید که آیا باید به دنبال یک جهش ناگهانی باشید و یا یک روند بلندمدت را پی بگیرید. در رانندگی، سرعت یک معیار است؛ اما سرعت بالاتر از سرعت متوسط به شما نشان می‌دهد که در حال شتاب گرفتن هستید یا کاهش سرعت.
- **نسبت‌ها برای مقایسه عواملی که به نوعی متضاد هستند یا با هم دوگانگی ذاتی دارند، مفید هستند.** در رانندگی، میزان مسافت طی شده در تضاد با جریمه است. هرچه سریع‌تر برانید، مسافت بیشتری را طی می‌کنید - اما بیشتر جریمه می‌شوید. این نسبت نشان می‌دهد که آیا باید محدودیت سرعت را رد کنید یا خیر.

خب، از مثال ماشین و رانندگی بگذریم. استارت‌آپی نرم‌افزاری با نسخه‌های رایگان و پولی را در نظر بگیرید. این شرکت یک انتخاب دارد: برای جذب کاربران جدید، مجموعه امکانات کاملی در نسخه رایگان ارائه بدهد یا یک سری از امکانات را برای مشتریانی که پول پرداخت می‌کنند، ارائه دهد. محصولی که امکانات کامل را به صورت رایگان ارائه می‌دهد، فروش را پایین می‌آورد، اما از طرفی محصولی که ناقص باشد هم جذب کاربران جدید را کم می‌کند. پس به معیاری نیاز دارید که این دو را با هم ترکیب کند تا بدانید تغییرات چگونه بر سلامت کلی کسب‌وکار تان تاثیر می‌گذارد. در غیر این

صورت، ممکن است به بهای رشد مشتریان، درآمد فروش را کاهش دهید.

یک معیار خوب شیوهٔ عملکرد شما را تغییر می‌دهد. این مسئله مهم‌ترین راه محک زدن یک معیار است: بر اساس تغییراتی که در معیار دیدید، در چه کارهایی عملکردتان را تغییر خواهید داد؟

- وقتی معیارهای «حسابداری» مثل درآمد فروش روزانه، به محاسبات شما وارد می‌شوند، باید دقت پیش‌بینی‌هایتان را بالا ببرند. این معیارها اساس *حسابداری نوآوری* در استارت‌آپ ناب را شکل می‌دهند و به شما نشان می‌دهند که چقدر به مدل ایدئال نزدیک هستید و آیا نتایج واقعی با طرح کسب‌وکار شما همسو هستند یا خیر.
- با «معیارهای تجربی» مثل نتایج یک آزمون، می‌توان محصول، قیمت یا بازار را بهینه کرد. تغییرات این معیارها رفتار شما را به طور قابل‌توجهی تغییر می‌دهد. قبل از جمع‌آوری داده‌ها روی تغییرات توافق کنید. اگر صورتی شدن رنگ وب‌سایت، نسبت به گزینه‌های دیگر درآمد بیشتری به ارمغان می‌آورد، آن را صورتی کنید. اگر بیش از نصف پاسخ‌دهندگان می‌گویند که برای فلان امکانات پول نمی‌پردازند، کار کردن روی آن امکانات را متوقف کنید. اگر محصول قابل عرضهٔ انتخابی شما، حجم سفارشات را ۳۰ درصد افزایش نمی‌دهد، محصول دیگری را امتحان کنید.

معمولاً تعیین حد و مرز روش خوبی برای اعمال یک رویکرد قانونمند است. یک معیار خوب دقیقاً *به این دلیل که* با اهداف شما برای حفظ کاربران، جذب مشتریان، درآمدزایی و ... هماهنگ است، عملکرد شما را تغییر می‌دهد.

اما متأسفانه همیشه اینطور پیش نمی‌رود.

ست گودین[1]، نویسنده، کارآفرین و سخنران مشهور، در یکی از پست‌های وبلاگش با نام «اجتناب از معیارهای غلط»[2] در این مورد چندین مثال می‌آورد. اخیراً یکی از

1. Seth Godin
2. http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2012/05/avoiding-false-metrics.html

نمونه‌های ست که درباره فروشندگان ماشین است، به شکل خنده‌داری (شاید هم نه!)، برای بن اتفاق افتاد.

بن برای خرید ماشین اقدام کرده بود. در مراحل نهایی، فروشنده به بن گفت: «طی هفته آینده با شما تماس می‌گیرند و درمورد تجربه خرید از نمایندگی می‌پرسند. زیاد طول نمی‌کشد؛ یک یا دو دقیقه وقت شما را می‌گیرد. باید از ۱ تا ۵ به ما امتیاز بدهید. به ما ۵ می‌دهید، درست است؟ فکر نکنم مشکلی رخ داده باشد که بخاطرش به ما کمتر از ۵ بدهید. اگر موردی پیش آمد، خیلی خیلی معذرت می‌خواهم، اما عالی می‌شود اگر ۵ بدهید».

بن زیاد به این مسئله فکر نکرد (و عجیب اینکه هیچ‌کس با او تماس نگرفت). ست این مورد را یک *معیار غلط* می‌نامد. فروشنده بیشتر از اینکه به دنبال خلق تجربه خرید خوب باشد، وقتش را صرف درخواست امتیاز بالا کرده است.

تیم‌های فروش غیرحرفه‌ای همین کار را می‌کنند. آلیستر در یکی از شرکت‌ها شاهد این بود که مدیرفروش پاداش سه‌ماهه را به جای اینکه به تعداد معاملات بسته‌شده یا در مرز بسته شدن اختصاص دهد، به معاملات در دست پیگیری مرتبط می‌کرد. کارشناسان فروش پول برایشان مهم است، بنابراین همان کار همیشگی‌شان را انجام دادند؛ یعنی در پی پول بودند. در این مورد، به معنای انبوهی از سرنخ‌های بی‌ارزشی[1] بود که نیم ساعت طول کشید تا از روند پیگیری تیم فروش کنار گذاشته شود؛ زمانی که بهتر بود صرف انعقاد قرارداد با مشتریان بالقوه شود.

قطعاً رضایت مشتری یا روند فروش برای موفقیت در یک تجارت ضروری است، اما اگر می‌خواهید عملکرد تغییر کند، باید معیارهای مرتبط با تغییرات عملکردی را مدنظر قرار بدهید. اگر معیاری را اندازه بگیرید که به هدفتان مرتبط نباشد، به جای ایجاد تغییرات عملکردی، فقط وقتتان را هدر می‌دهید. یا بدتر از این، ممکن است به خودتان دروغ بگویید و خودتان را فریب بدهید. این راه موفقیت نیست.

یکی دیگر از مواردی که درمورد معیارها متوجه خواهید شد، جفتی بودنشان

1. Junk Lead

است. نرخ تبدیل[1] (درصد خریداران) به زمان خرید[2] (مدت زمانی که شخص برای خرید چیزی صرف می‌کند) بستگی دارد. این دو معیار در کنار هم، اطلاعات خوبی درباره جریان نقدینگی ارائه می‌دهند. ضریب ویروسی[3] (تعداد مشتریانی که یک کاربر یا مشتری قدیمی با موفقیت به خدمات شما دعوت می‌کند) و زمان چرخهٔ ویروسی[4] (میزان زمانی که طول می‌کشد تا دیگران همراه شوند)، نرخ پذیرش[5] شما را افزایش می‌دهند. همان‌طور که اعداد تشکیل‌دهندهٔ زیربنای تجارتتان را کشف می‌کنید، متوجه این جفت‌ها هم می‌شوید. پشت این جفت‌ها معیارهایی اساسی نظیر درآمد، جریان نقدینگی یا پذیرش کاربر[6] نهفته است.

برای انتخاب معیار مناسب، باید پنج نکته را در نظر داشته باشید:

معیارهای کیفی / معیارهای کمی

معیارهای کیفی ساختار ندارند، آشکار و غیرموثق‌اند و به سختی جمع‌آوری می‌شوند. معیارهای کمی شامل اعداد و آمار است و ارقامی قطعی، اما با بینشی کمتر به ما تحویل می‌دهند.

معیارهای پوچ /معیارهای عملیاتی[7]

معیارهای پوچ شاید حس خوبی ایجاد کنند، اما عملکرد شما را تغییر نمی‌دهند. معیارهای عملیاتی با روشن کردن خط مشی، عملکرد شما را عوض می‌کنند.

معیارهای اکتشافی /معیارهای گزارشی

معیارهای اکتشافی بر اساس حدس و گمان پیش می‌روند و سعی می‌کنند بینش‌های ناشناخته را کشف کنند؛ درحالی‌که معیارهای گزارشی شما را در جریان عملیات عادی، مدیریتی و روزمره قرار می‌دهند.

---

1. Conversion rate
2. time-to-purchase
3. viral coefficient
4. viral cycle time
5. adoption rate
6. user adoption
7. actionable metrics

معیارهای آینده‌نگر[1] / گذشته‌نگر[2]

معیارهای آینده‌نگر شما را مجهز به قوهٔ پیش‌بینی آینده می‌کنند و معیارهای گذشته‌نگر گذشته را توضیح می‌دهند. معیارهای آینده‌نگر بهتر هستند؛ چرا که به شما فرصت عمل کردن می‌دهند.

معیارهای همبسته[3] در مقابل معیارهای عِلی[4]

اگر دو معیار با هم تغییر کنند، یعنی همبستگی دارند و اگر یک معیار باعث تغییر معیاری دیگر شود، رابطه علّی بین آن‌ها وجود دارد. اگر بین چیزی که می‌خواهید (مثلاً درآمد) و چیزی که می‌توانید کنترل کنید (مثل تبلیغاتی که نمایش می‌دهید)، رابطهٔ علّی پیدا کردید، می‌توانید آینده را تغییر دهید.

تحلیلگران معیارهای خاصی را بررسی می‌کنند که هدایتگر کسب‌وکارها هستند و همان شاخص‌های کلیدی عملکرد[5] نام دارند. هر صنعت KPI خودش را دارد. اگر صاحب رستوران هستید، می‌دانید که KPI همان تعداد رزرو میزها در یک شب است. اگر سرمایه‌گذار هستید، این شاخص، بازگشت سرمایه است. برای یک وب‌سایت رسانه‌ای، تعداد کلیک‌های روی تبلیغات شاخص است.

معیارهای کیفی / معیارهای کمی

درک داده‌های کمی آسان است. داده‌های کمکی اعدادی‌اند که ردیابی و اندازه‌گیری می‌کنیم. مثلاً امتیازات ورزشی و رتبه‌بندی فیلم‌ها. وقتی چیزی رتبه‌بندی، شمارش، یا مقیاس‌بندی می‌شود، یعنی کمی شده است. دادهٔ کمی علمی است (با فرض اینکه محاسبات را درست انجام دهید). می‌توانید این داده‌ها را جمع‌آوری و استنتاج کنید. با این‌همه، داده‌های کمی برای شروع کسب‌وکار کافی نیستند. اگر سراغ آدم‌ها بروید و درباره مشکلاتشان بپرسید، جواب کمی به شما نمی‌دهند. برای این کار به ورودی‌های کیفی نیاز دارید.

---

1. Leading
2. lagging
3. Correlated
4. causal
5. key performance indicators (KPIs)

داده‌های کیفی درهم‌ریخته، ذهنی و غیردقیق هستند و کمی کردن آن‌ها سخت است. نمی‌توان به راحتی داده‌های کیفی را اندازه‌گیری کرد. اگر داده‌های کمی جواب سوالات «چه» و «چقدر» باشند، داده‌های کیفی به «چرا» جواب می‌دهند. *داده‌های کمی از احساسات دورند و داده‌های کیفی، با احساسات قرین هستند.*

در وهله اول، به دنبال داده‌های کیفی هستید و نتایج را به صورت عددی اندازه‌گیری نمی‌کنید؛ بلکه با مردم، به خصوص کسانی که مشتریان بالقوهٔ بازار هدف شما هستند، حرف می‌زنید. کاوش می‌کنید و به اصطلاح استارت‌آپی، *از ساختمان بیرون می‌زنید.*

جمع‌آوری داده‌های کیفی مناسب نیاز به آماده‌سازی دارد. باید بدون اینکه روی مشتریان بالقوه تأثیری بگذارید یا پاسخ‌هایشان را تغییر دهید، سؤالات خاصی را مطرح کنید. نباید اجازه بدهید که شور و شوق یا میلتان برای تحریف واقعیت روی سوژه‌های مصاحبه تاثیری بگذارئ. مصاحبه‌هایی که از پیش آماده نشده است، نتایج بی‌معنی یا گمراه‌کننده به دنبال دارند.

معیارهای پوچ و واهی/ معیارهای واقعی

خیلی از شرکت‌ها ادعا می‌کنند که داده‌محور هستند. متأسفانه بیشترشان فقط بخش «داده» را در نظر می‌گیرند و تصوری از بخش «محور» این اصطلاح ندارند. اگر داده‌ای دارید که نمی‌توانید بر اساس آن عمل کنید، آن داده سودی ندارد. داده‌ها باید به شما اطلاعات بدهند، راهنمایی کنند، مدل کسب‌وکار را بهبود ببخشند و در تصمیم‌گیری‌ها نقش داشته باشند، نه اینکه صرفاً حس مفید بودن بدهند.

هر وقت به معیاری نگاه می‌کنید، از خودتان بپرسید: «بر اساس این اطلاعات قرار است چه کار متفاوتی انجام بدهم؟» اگر جوابی برای این سؤال نداشتید، چندان فکرتان را مشغول آن معیار نکنید. اگر نمی‌دانید کدام معیارها عملکرد شرکت شما را تغییر می‌دهند، یعنی داده‌محور نیستید و فقط در مرداب داده‌ها دست و پا می‌زنید.

به عنوان مثال «تعداد کل کاربران» یک سایت را در نظر بگیرید. این یک معیار واهی است. در طول زمان فقط بالا می‌رود (یک نمودار کلاسیک که به سمت مستقیم و بالا حرکت می‌کند) و چیزی درمورد فعالیت‌های کاربران و اینکه اصلاً برایمان ارزشمند هستند یا خیر نمی‌گویند. کاربران ممکن است در سایت ثبت‌نام کنند و بعد ناپدید شوند.

«کل کاربران فعال» معیار بهتری است. با فرض اینکه تعریف مناسبی از کاربران فعال داشته باشید، در غیر این‌صورت همچنان معیار واهی است. با گذشت زمان نیز به تدریج افزایش می‌یابد، مگر اینکه اشتباه بزرگی مرتکب شوید.

معیار واقعی (معیار عملی) «درصد کاربران فعال» است. این معیار بسیار اهمیت دارد، چون سطح تعامل کاربران را با محصول شما تخمین می‌زند. وقتی تغییراتی در محصول ایجاد می‌کنید، این معیار هم تغییر می‌کند و اگر تغییرات ایجاد شده، مفید بوده باشد، این معیار بالا می‌رود. پس با استفاده از آن می‌توانید بارها آزمایش کنید و درس بگیرید.

«تعداد کاربران جذب شده در یک دورهٔ زمانی خاص» معیار جالب توجه دیگری است. با استفاده از این معیار می‌توان رویکردهای بازاریابی مختلف را با هم مقایسه کرد. مثلاً یک کمپین فیس‌بوکی در هفته اول، یک کمپین در ردیت[1] در هفته دوم، یک کمپین گوگل ادوردز[2] در هفته سوم و یک کمپین لینکدینی در هفته چهارم. تقسیم‌بندی آزمایش‌ها بر اساس زمان و به این روش خیلی دقیق نیست اما نسبتاً آسان و عملی است.[3] اگر فیس‌بوک بهتر از لینکدین جواب بدهد، می‌دانید که دفعه بعد پولتان را کجا سرمایه‌گذاری کنید.

معیارهای عملی، جادویی نیستند. نمی‌گویند چه کار کنید. در مثال قبلی، می‌توانید قیمت‌ها را تغییر بدهید یا لحن و رسانه را عوض کنید. نکته اینجاست که بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده *کاری* انجام بدهید.

الگو: هشت معیار پوچی که باید مراقبشان باشید.

دل بستن به اعدادی که بالا و پایین می‌روند، آسان است. در ادامه لیستی از هشت معیار پوچ را در ادامه آورده‌ایم که باید از آن‌ها اجتناب کنید:

۱. **تعداد هیت**[4]: این معیار مربوط به روزهای اولیه شکل‌گیری وب است.

---

1. reddit
2. Google AdWords

۳. راه بهتر این است که چهار کمپین را همزمان اجرا کنید و با تحلیل کاربران جذب شده به هر *سگمنت* را دسته‌بندی کنید. با این روش به جای چهار هفته، طی یک هفته به جواب می‌رسید و با متغیرهایی مثل نوسانات فصلی درگیر نمی‌شوید. در ادامهٔ این کتاب مسئلهٔ بخش‌بندی و تحلیل هم‌گروهی را بررسی می‌کنیم.

4. Hits

اگر سایتتان قسمت‌های زیادی دارد، این عدد رقم بالایی خواهد داشت. به جای آن، تعداد افراد را بشمارید.

۲. **تعداد بازدید از صفحه**[1]: این معیار تعداد دفعاتی را می‌شمارد که شخصی از صفحه‌ای بازدید می‌کند و کمی بهتر از معیار هیت است. مگر اینکه مدل کسب‌وکار شما به بازدید از صفحه بستگی داشته باشد (مثلاً در زمینه نمایش تبلیغات). در غیر این صورت بهتر است تعداد افراد را بشمارید.

۳. **تعداد بازدید**[2]: آیا یک نفر صدها بار بازدید می‌کند یا صدها نفر یک بار بازدید می‌کنند؟ معیار کاربردی نیست.

۴. **تعداد بازدیدکنندگان یکتا**[3]: این معیار نشان می‌دهد که چند نفر صفحه اصلی سایت را دیده‌اند. این معیار چیزی درباره رفتار کاربران نمی‌گوید، اینکه آیا چرخی در سایت شما زده‌اند یا آن را بسته‌اند.

۵. **تعداد فالوئرها/دوستان/لایک‌ها**: شمارش فالوئرها و دوستان ارزشی بیش از یک رقابت بر سر محبوبیت ندارد، مگر اینکه بتوانید کاری کنید که برای شما مفید باشند. وقتی فایده دارند که بدانید چه تعداد فالوئر به درخواست شما کاری را انجام می‌دهند.

۶. **زمان حضور در سایت/تعداد صفحات**: این معیارها جایگزین ضعیفی برای تعامل یا فعالیت واقعی هستند، باز هم مگر اینکه کسب‌وکار شما به این مسئله بستگی داشته باشد. اگر مشتریان زمان زیادی را در صفحات پشتیبانی یا شکایت صرف می‌کنند، نشانه خوبی نیست.

۷. **ایمیل‌های جمع‌آوری شده**: تهیه لیست طویلی از ایمیل‌های مشتریان بالقوه، کار خوبی است ولی وقتی ندانید چند نفرشان ایمیل‌های شما را باز می‌کنند (و جدی می‌گیرند)، کاربردی ندارد. برای بعضی از مشترکین ثبت‌نام‌شده‌تان به صورت آزمایشی ایمیل بفرستید و ببینید پیشنهاداتتان را جدی می‌گیرند یا خیر.

---

1. Number of page views
2. Number of visits
3. Number of unique visitors

۸. **تعداد دانلود:** در عین اینکه تعداد دانلود گاهی اوقات روی رتبه شما در اپ استور تأثیر می‌گذارد، به تنهایی اهمیت خاصی ندارد. تعداد دعوتنامه‌های کاربران، ایجاد حساب یا مواردی مثل این را اندازه‌گیری کنید.

معیارهای اکتشافی/ معیارهای گزارشی

آویناش کاوشیک[1] نویسنده و مبلغ دیجیتال مارکتینگ در شرکت گوگل، می‌گوید که دونالد رامسفلد[2]، وزیر دفاع سابق ایالات متحده، اطلاعات جامعی درباره تجزیه‌وتحلیل داشت. به گفته رامسفلد:

«معلوماتی وجود دارد که معلوم هستند. چیزهایی هست که می‌دانیم که می‌دانیم. مجهولات معلومی هم وجود دارند. یعنی چیزهایی هست که می‌دانیم که نمی‌دانیم. اما مجهولات ناشناخته‌ای هم وجود دارد؛ چیزهایی که حتی نمی‌دانیم که نمی‌دانیم».

شکل ۲-۱ این چهار نوع داده را نشان می‌دهد.

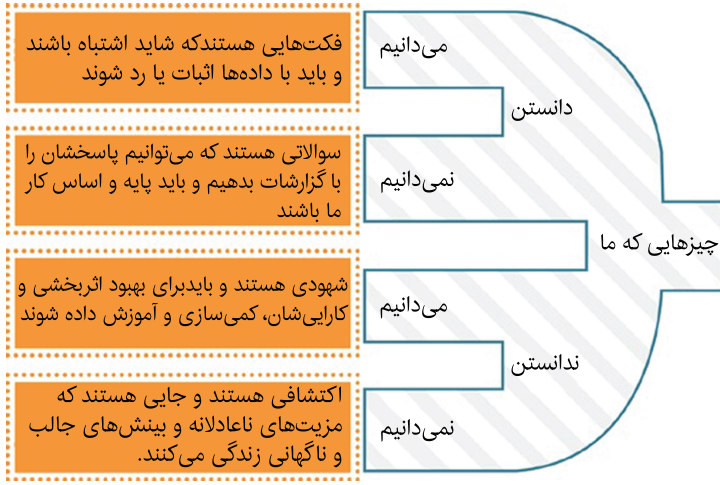


Figure ۲ - شکل ۲-۱: نبوغ پنهان دونالد رامسفلد

1. Avinash Kaushik
2. Donald Rumsfeld

«مجهولات معلوم» یک موقعیت گزارشی/پژوهشی است؛ مثلاً شمارش پول، یا کاربران یا تعداد خطاهای کد. در این حالت *آگاهیم* که ارزش واقعی معیار را نمی‌دانیم، بنابراین به دنبال درک آن هستیم. ممکن است از این معیارها برای حسابداری استفاده کنیم («امروز چند ابزارک[1] فروختیم؟») یا برای اندازه‌گیری نتیجه یک آزمایش («آیا ابزارک سبز یا قرمز فروش بیشتری داشت؟»)، اما در هر دو مورد، می‌دانیم که این معیار را نیاز داریم.

«مجهولات ناشناخته» بیشتر به استارت‌آپ‌ها مربوط هستند: کاوش برای کشف محصول جدیدی که با استفاده از آن بازار را متحول می‌کنید. در مطالعه موردی بعدی خواهیم دید که «حلقه دوستان»[2] چطور متوجه شد که مادران بهترین کاربران آن هستند. «مجهولات ناشناخته» جادویی و رازآلود است. ممکن است به مسیرهای اشتباهی ختم شوند و در عین حال وقتی ایده به جای خوبی می‌رسد، پایانی مثل «یافتم! یافتم!» هم دارد. این همان چیزی است که استیو بلنک معتقد است استارت‌آپ باید وقت خود را صرف آن کند: جست‌وجوی یک مدل تجاری مقیاس‌پذیر و تکرارپذیر.

تجزیه‌وتحلیل در هر چهار دسته‌بندی رامسفلد نقش دارد:

- حقایق و مفروضات ما را بررسی می‌کند (مواردی مثل نرخ بازشدگی ایمیل‌ها یا نرخ تبدیل) تا مطمئن شویم که خودمان را فریب نمی‌دهیم و برنامه‌های کسب‌وکار ما دقیق تدوین شده‌اند.
- شهود ما را مورد آزمایش قرار می‌دهد و فرضیه‌ها را به شواهد تبدیل می‌کند.
- برای نمودارهای آبشاری، جلسات هیئت مدیره و... داده تهیه می‌کند.
- راه پیداکردن فرصت‌های ارزشمند برای راه‌اندازی کسب‌وکار را نشان می‌دهد.

در مراحل اولیه استارت‌آپ، مجهولات ناشناخته اهمیت زیادی دارند؛ گویی به سلاح‌های مخفی دست پیدا کرده باشید.

---

1. widget
2. Circle of Friends

مطالعه موردی | حلقه مادران در جست‌وجوی راهی به سوی موفقیت

حلقه دوستان[1]، ایده‌ای ساده بود: یک برنامه در فیس‌بوک که با استفاده از آن دوستانتان را در حلقه‌هایی برای اشتراک‌گذاری محتوای هدفمند دسته‌بندی می‌کنید. مایک گرینفیلد[2] و هم‌بنیانگذارانش این شرکت را در سپتامبر ۲۰۰۷، درست کمی بعد از راه‌اندازی پلتفرم توسعه‌دهندگان فیس‌بوک، تأسیس کردند. این زمان‌بندی عالی بود. فیس بوک به مکانی باز و محبوب برای تأسیس استارت‌آپ و جذب کاربران در سریع‌ترین زمان ممکن تبدیل شده بود. هرگز پلتفرمی با این همه کاربر وجود نداشته که آنقدر باز و در دسترس باشد (فیس‌بوک در آن زمان حدود ۵۰ میلیون کاربر داشت).

تا اواسط سال ۲۰۰۸، حلقه دوستان ۱۰ میلیون کاربر جذب کرد. مایک بیشتر از همه بر رشد تمرکز داشت. او می‌گوید: «این کار مثل زمین‌خواری بود» و حلقه دوستان کاملاً محبوب شده بود. اما یک مشکل وجود داشت. کاربران کمی واقعاً از این محصول استفاده می‌کردند.

به گفته مایک، کمتر از ۲۰ درصد از حلقه‌ها بعد از راه‌اندازی به فعالیت ادامه می‌دادند. «ما ماهانه چند میلیون کاربر یکتا در میان آن ۱۰ میلیون کاربر داشتیم، اما به عنوان یک شبکه اجتماعی عمومی می‌دانستیم که اوضاع چندان خوب نیست و احتمالاً درآمد چندانی نخواهیم داشت».

بنابراین مایک شروع به بررسی و کاوش کرد.

او در دیتابیس کاربران و فعالیت‌هایشان جست‌وجو کرد. شرکت او در آن دوران داشبورد تحلیلی عمیقی نداشت، اما می‌شد دست به تحلیل‌های اکتشافی زد. مایک گروهی از کاربران را پیدا کرد - یعنی مادران - که بعدها روند تعامل ضعیف بیشتر کاربران را از بین بردند. اطلاعاتی که او پیدا کرد، عبارت است از:

- پیام‌های مادران به همدیگر به طور متوسط ۵۰ درصد طولانی‌تر از بقیه بود.
- به احتمال ۱۱۵ درصد به پستی که نوشته بودند، عکسی ضمیمه می‌کردند.
- به احتمال ۱۱۰ درصد در گفتگوی رشته‌ای (ادامه‌دار و عمیق) شرکت می‌کردند.

---

1. Circle of Friends
2. Mike Greenfield

- دوستانی داشتند که بعد از دعوت، به احتمال ۵۰ درصد به کاربران فعال تبدیل می‌شدند.
- ۷۵ درصد بیشتر از بقیه روی اعلان‌های[1] فیس بوک کلیک می‌کردند.
- ۱۸۰ درصد بیش از بقیه بر روی موارد فید خبری[2] فیس بوک کلیک می‌کردند.
- به احتمال ۶۰ درصد بیشتر از بقیه دعوتنامه اپلیکیشن‌ها را می‌پذیرفتند.

این اعداد و ارقام آنقدر قانع‌کننده بودند که در ژوئن ۲۰۰۸، تمرکز مایک و تیمش را کاملا عوض کرد. آن‌ها به طور کامل تغییر مسیر دادند و در اکتبر ۲۰۰۸، حلقه مادران[3] را در فیس‌بوک راه‌اندازی کردند.

در ابتدا، به خاطر تغییر مسیر دادن، اعداد کاهش یافت، اما در سال ۲۰۰۹، تعداد کاربران به ۴/۵ میلیون رسید. برخلاف کاربرانی که در این تغییر مسیر از دست رفته بودند، این کاربران جدید بسیار فعال بودند. این شرکت فرازونشیب‌های زیادی را پشت سر گذاشت. هنگامی‌که فیس بوک قابلیت انتشار ویروسی اپلیکیشن‌ها را محدود کرد، این شرکت از فیس‌بوک جدا شد، به طور مستقل رشد کرد و در اوایل سال ۲۰۱۲ توسط شرکت شوگر[4] خریده شد.

خلاصه

- دایره دوستان یک اپلیکیشن گراف اجتماعی در مکان مناسب، در زمان مناسب اما با بازار نامناسب بود.
- با تجزیه‌وتحلیل الگوهای تعامل و رفتار مطلوب و با پیدا کردن وجه اشتراک کاربران، شرکت بازار مناسب خودش را پیدا کرد.
- وقتی که بازار هدفش را پیدا کرد، همه تمرکزش را روی تغییر نام گذاشت. یا با سختی‌های تغییر مسیر دست و پنجه نرم کنید یا به خانه بازگردید. باید آماده خراب کردن پل‌های پشت‌سرتان باشید.

---

1. notifications
2. news feed
3. Circle of Moms
4. Sugar

درس‌های تحلیلی

کلید موفقیت مایک در حلقه مادران، کاوش او در داده‌ها و جست‌وجوی الگوها و فرصت‌های ارزشمند بود. مایک یک «مجهول ناشناخته» را کشف کرد که او را به یک شرط‌بندی بزرگ، ترسناک و جسورانه کشاند (رها کردن دایره عمومی دوستان برای تمرکز روی یک بازار نیچهٔ خاص). این کار واقعاً مثل قمار بود؛ اما قماری مبتنی بر حقایق و داده‌ها.

یک «حجم تعیین‌کننده»[1] از تعامل، برای به حرکت در آمدنِ هر جامعه‌ای ضروری است. شاید موفقیتی در حد متوسط سرعت گریز[2] لازم را به شما ندهد. در نتیجه، بهتر است با یک بازار هدف کوچکتر و مشخص‌تر، سروکله بزنید. ویروسی‌شدن نیاز به تمرکز دارد.

معیارهای آینده‌نگر/معیارهای گذشته‌نگر

معیارهای آینده‌نگر و گذشته‌نگر مفید هستند، اما اهداف متفاوتی را دنبال می‌کنند.

معیار آینده‌نگر (گاهی اوقات شاخص[3] آینده‌نگر نیز نامیده می‌شود) آینده را پیش‌بینی می‌کند. مثلاً، تعداد مشتریان بالقوه فعلی در قیف فروش به شما می‌گوید که در آینده چند مشتری جدید به دست خواهید آورد.

اگر تعداد مشتریان بالقوه فعلی کم باشد، احتمالاً مشتریان جدید زیادی اضافه نمی‌شوند. می‌توانید تعداد مشتریان بالقوه را افزایش دهید و بعد انتظار افزایش مشتریان جدید را داشته باشید.

از سوی دیگر، یک معیار گذشته‌نگر، مانند ریزش (تعداد مشتریانی که در یک بازه زمانی معین کسب‌وکار شما را رها می‌کنند) نشان می‌دهد که مشکلی وجود دارد - اما زمانی که بتوانید داده‌ها را جمع‌آوری کرده و مشکل را شناسایی کنید، دیگر دیر شده است. مشتریانی که ریزش کرده‌اند، برنمی‌گردند. این به آن معنا نیست که نمی‌توانید بر اساس معیارهای گذشته‌نگر عمل کنید (یعنی برای بهبود ریزش کار کنید و سپس

1. critical mass
2. escape velocity
3. indicator

مجددا آن را اندازه بگیرید)، اما شبیه بستن درب اسطبل بعد از فرار اسب‌ها است. اسب‌های جدید فرار نمی‌کنند، اما به‌هرحال قبلاً چند اسب را از دست داده‌اید.

در روزهای اولیه استارت‌آپ، برای درک اینکه معیار فعلی با معیارهای دیگر چه ارتباطی دارد، داده‌های کافی ندارید، بنابراین اول معیارهای گذشته‌نگر را اندازه بگیرید. معیارهای گذشته‌نگر هنوز مفید هستند و می‌توانند یک مبنای مستحکم برای عملکرد ایجاد کنند. برای اینکه شاخص‌های آینده‌نگر نتیجه‌بخش باشند، باید بتوانید تحلیل کوهورت انجام دهید و گروه‌هایی از مشتریان را در بازه‌های زمانی مختلف مقایسه کنید.

به عنوان مثال، حجم شکایات مشتریان را در نظر بگیرید. می‌توانید تعداد تماس‌های پشتیبانی طی یک روز را زیر نظر بگیرید تا زمانی که به حجم تماس کارآمدی برسید. پیش از این، شاید تعداد شکایات مشتریان را در یک دوره ۹۰ روزه پیگیری می‌کردید. هر دو می‌توانند از شاخص‌های آینده‌نگر ریزش محسوب شوند: اگر شکایات در حال افزایش باشد، ممکن است مشتریان بیشتری از محصول یا خدمات شما استفاده نکنند. به عنوان یک شاخص آینده‌نگر، شکایات مشتریان این امکان را فراهم می‌کند تا در مورد اتفاقی که رخ داده است، تحقیق کنید، دریابید که چرا شکایات مشتریان بیشتر شده است و به مشکلاتشان رسیدگی کنید.

حالا لغو اشتراک یا مرجوع کردن محصول را در نظر بگیرید. هر دو معیار مهمی هستند - اما بعد از رخ دادن اندازه‌گیری می‌شوند. این معیارها مشکلات را شناسایی می‌کنند، اما زمانی که تاثیری در جلوگیری از ریزش مشتری ندارد. ریزش مهم است (و ما در طول کتاب به طور مفصل در مورد آن صحبت می‌کنیم)، اما حتی نگاه جزءنگر هم نمی‌تواند زمینه این را فراهم کند که با سرعت کافی، خود را بازسازی کنید و تطبیق دهید.

شاخص‌ها همه‌جا هستند. در یک شرکت نرم‌افزاری سازمانی، میزان سفارش محصول جدید در یک دوره سه ماهه، معیار موفقیت فروش است. در مقابل، مشتریان بالقوه جدید یک شاخص آینده‌نگر است، زیرا به شما امکان می‌دهد میزان موفقیت فروش را زودتر از موعد پیش بینی کنید. اما همانطور که هر کسی که سابقهٔ کار فروش B2B (تجارت به تجارت) را دارد، به شما خواهد گفت، علاوه بر مشتریان

بالقوهٔ جدید، درک درستی از نرخ تبدیل و زمان چرخه فروش[1] نیز لازم است. فقط در این صورت می‌توانید تخمین واقع‌بینانه‌ای از میزان سفارشات جدید کسب‌وکارتان در آینده داشته باشید.

در بعضی موارد، یک معیار گذشته‌نگر برای یک گروه، معیار آینده‌نگر گروه دیگری محسوب می‌شود. به عنوان مثال، می‌دانیم که تعداد رزروهای سه‌ماهه برای فروشندگان یک معیار گذشته‌نگر است (قراردادها قبلاً امضا شده است)، اما برای بخش مالی که بر وصول پرداخت‌ها متمرکز است، درآمدِ مورد انتظار یک شاخص آینده‌نگر محسوب می‌شود (چون درآمد هنوز به حساب شرکت واریز نشده است!).

در نهایت، باید ببینید معیارهایی که دنبال می‌کنید منجر به افزایش سرعت تصمیم‌گیری‌تان می‌شود یا خیر. همانطور که گفتیم، یک معیار واقعی باید عملیاتی باشد. معیارهای آینده‌نگر و گذشته‌نگر هر دو می‌توانند عملیاتی باشند، اما شاخص‌های آینده‌نگر بیانگر اتفاقات محتمل در آینده هستند، زمان چرخه‌های کسب‌وکارتان را کاهش می‌دهند و شما را منعطف‌تر می‌کنند.

معیارهای همبسته/ عِلی

در کانادا، استفاده از تایرهای زمستانی با کاهش تصادفات همبستگی دارد. به دلیل سردی هوا، مردم لاستیک‌های زمستانی نرم‌تری روی خودروهایشان می‌بندند و این امر باعث کاهش میزان تصادفات می‌شود. اما در تابستان تصادفات بیشتری رخ می‌دهد.[2] آیا باید راننده‌ها را مجبور کنیم که در تمام طول سال تایرهای زمستانی بیندازند؟ البته که خیر؛ با لاستیک‌های نرم‌تر در تابستان به سختی می‌توان ترمز گرفت و تصادفات زیاد می‌شود.

احتمالاً عوامل دیگری مثل میزان ساعات رانندگی و تعطیلات تابستانی هم باعث افزایش نرخ تصادفات می‌شوند؛ اما نگاه کردن به یک همبستگی ساده بدون نیاز به علیت ما را گمراه می‌کند. بین مصرف بستنی و غرق شدن در دریا همبستگی وجود

1. sales-cycle length
2. http://www.statcan.gc.ca/pub/82-003-x/2008003/article/10648/c-g/5202438-eng.htm

دارد. آیا این بدان معناست که برای جلوگیری از مرگ ناشی از غرق شدن، باید بستنی را ممنوع کنیم؟ یا میزان مصرف بستنی را برای پیش‌بینی ارزش سهام شرکت‌های تدفین اندازه‌گیری کنیم؟ خیر: مصرف بستنی و غرق شدن هر دو *به دلیل گرمای هوا* اتفاق می‌افتند.

یافتن همبستگی بین دو معیار خوب است. همبستگی‌ها برای پیش‌بینی آینده مفیدند. اما پیدا کردن علت چیزی یعنی می‌توانید آن را تغییر بدهید. معمولاً علّت‌ها روابط ساده یک به یک نیستند. عوامل زیادی دست به دست هم می‌دهند تا چیزی اتفاق بیفتد. در مورد تصادفات اتومبیل در تابستان باید مصرف الکل، تعداد رانندگان بی‌تجربه در جاده، روزهای طولانی، تعطیلات تابستانی و غیره را در نظر بگیریم. بنابراین به ندرت یک رابطه علت و معلولی ۱۰۰درصد فقط بین دو چیز وجود دارد. چندین معیارِ مستقل می‌بینید که هرکدام بخشی از رفتار معیار وابسته را «توضیح می‌دهد». بااین‌حال حتی میزان ناچیزی از علیت هم ارزشمند است.

علیت را با پیدا کردن یک همبستگی اثبات می‌کنید، بعد آزمایشی را اجرا می‌کنید که طی آن متغیرهای دیگر را تحت کنترل نگه می‌دارید و تفاوت را اندازه می‌گیرید. کار سختی است؛ چرا که هیچ دو کاربری یکسان نیستند. در دنیای واقعی اکثر اوقات غیرممکن است که تعداد زیادی کاربر را تحت یک آزمایش کنترل‌شده قرار بدهیم.

اگر نمونه کافی از کاربران دارید، می‌توانید بدون کنترل تمام متغیرهای دیگر، یک تست معتبر را اجرا کنید، چرا که در نهایت تأثیر متغیرهای دیگر نسبتاً بی‌اهمیت است به همین دلیل است که گوگل می‌تواند فاکتورهای ظریفی مانند رنگ یک هایپرلینک[1] را آزمایش کند، و مایکروسافت دقیقاً می‌داند که کاهش سرعت بارگذاری صفحه چه تأثیری بر نرخ جست‌وجو می‌گذارد.[2] اما برای یک استارت‌آپ متوسط باید تست‌های ساده‌تری ترتیب بدهید که موارد مشخص‌تری را بیازماید و دریابید که چطور می‌توانید کسب‌وکارتان را متحول کنید.

به‌زودی انواع مختلف آزمایش و بخش‌بندی[3] را بررسی خواهیم کرد، اما در حال

1. http://gigaom.com/2009/07/09/when-it-comes-to-links-color-matters/
2. http://velocityconf.com/velocity2009/public/schedule/detail/8523
3. segmentation

حاضر، این را بدانید: همبستگی خوب است اما این علیت است که عالی است. گاهی اوقات، ممکن است مجبور شوید به اولی بسنده کنید، اما همیشه باید در تلاش برای کشف دومی باشید.

اهداف متحرک

اوایل وقتی هدفی تعیین می‌کنید، مسیرتان را روی شن‌ها ترسیم می‌کنید و نه روی سنگ سخت. در واقع در جست‌وجوی یک هدف متحرک هستید، چون نمی‌دانید چطور باید موفقیت را تعریف کنید.

تنظیم اهداف و نحوهٔ تعریف معیارهای کلیدی‌تان قابل پذیرش است، مشروط بر اینکه با خودتان صادق باشید و تغییراتی به‌وجودآمده در کسب‌وکارتان را شناسایی کنید، نه اینکه انتظارات را پایین بیاورید تا بتوانید علی‌رغم شواهد به مسیرتان ادامه بدهید.

وقتی که محصول اولیه شما -حداقل محصول قابل عرضه- وارد بازار می‌شود و شما در حال جذب مشتریان اولیه هستید و نحوه استفاده آنها از محصولتان را تست می‌کنید، حتی نمی‌دانید که قرار است چطور از آن استفاده کنند (اگرچه فرضیه‌هایی دارید). گاهی اوقات تفاوت آشکاری بین فرضیه‌های شما و کاری که کاربران واقعاً انجام می‌دهند، وجود دارد. شاید فکر کنید که مردم بازی چند-نفره شما را بازی می‌کنند، ولی بعد می‌بینید که از این بازی به عنوان یک سرویس آپلود عکس استفاده می‌کنند. بعید به نظر می‌رسد؟ فلیکر[1] از اینجا شروع شد.

بااین‌حال، گاهی‌اوقات تفاوت‌ها ظریف‌تر است. شاید تصور کنید که محصولتان برای اینکه موفق باشد، باید روزانه مورد استفاده قرار بگیرد، اما می‌بینید که اینطور نیست. در این شرایط، منطقی است که معیارهایتان را به‌روز کنید، مشروط بر اینکه بتوانید ارزش ایجاد شده را ثابت کنید.

1. Flickr

مطالعه موردی | شرکت های‌اسکور هوس[1] کاربر فعال را تعریف کرد

شرکت های‌اسکور هوس به عنوان اپلیکیشنی ساده که والدین با استفاده از آن می‌توانستند تکالیف و کارهای روزمره فرزندانشان را با امتیاز فهرست کنند، شروع به فعالیت کرد. بچه‌ها می‌توانستند تکالیفشان را انجام دهند، امتیاز جمع کنند و بابت امتیازها پاداش بگیرند.

وقتی که شرکت های‌اسکور هوس اولین بار حداقل محصول قابل عرضه‌اش را معرفی کرد، صدها خانوادهٔ آماده برای تست داشت. بنیانگذاران آرمانی تعیین کردند: در صورتی حداقل محصول قابل عرضه، موفق در نظرگرفته می‌شد که والدین و بچه‌ها هر کدام چهار بار در هفته از اپلیکیشن استفاده کنند. به این خانواده‌ها «فعال» می‌گفتند.

بعد از یک ماه یا بیشتر، درصد خانواده‌های فعال پایین آمد. بنیانگذاران ناامید شدند؛ اما مصمم بودند که برای افزایش تعامل به آزمایش ادامه دهند:

- روند ثبت‌نام[2] را اصلاح کردند (برای افزایش کیفیت ثبت‌نام و بهبود تجربه ورود به اپلیکیشن، آن را واضح‌تر و آموزشی‌تر کردند).
- شروع کردند به ارسال ایمیل‌های یادآوری روزانه برای والدین.
- ایمیل‌هایی هم بر اساس اقداماتی که بچه‌ها در سیستم انجام می‌دادند، برای والدین ارسال کردند.

هر بار پیشرفتی جزئی رخ می‌داد، اما تغییرات آنچنانی، که نشان‌دهندهٔ موفقیت‌آمیز بودن حداقل محصول قابل عرضه باشد، اتفاق نیفتاد.

کایل سیمن[3]، بنیانگذار و مدیرعامل شرکت، دست به کار مهمی زد: *او تلفن را برداشت* و با ده‌ها خانواده صحبت کرد؛ والدینی که ثبت‌نام کرده بودند، اما فعال نبودند. اول به سراغ کاربرانی رفت که اپلیکیشن را به طور کامل رها کرده بودند («ریزش قطعی»). برای خیلی از آنها، اپلیکیشن مشکل چندان بزرگی را حل نمی‌کرد. بنیان‌گذاران هرگز تصور نمی‌کردند که بازار هدفشان شامل «تمام والدین» باشد. چنین بازار هدفی

1. HighScore House
2. sign-up flow
3. Kyle Seaman

بیش از حد گسترده است، به‌خصوص برای اولین نسخه از یک محصول. کایل به دنبال زیرمجموعه کوچک‌تری بود، خانواده‌هایی که های‌اسکور هوس مناسبشان باشد تا بخش بازار و آنچه که باید بر آن تمرکز کند، محدود شود.

کایل به سراغ آن دسته از خانواده‌هایی رفت که از های‌اسکور هوس *استفاده* می‌کردند، اما نه آنقدر که فعال محسوب شوند. بسیاری از این خانواده‌ها واکنشی مثبت نشان دادند: «ما از های‌اسکور هوس استفاده می‌کنیم. عالیه. برای اولین بار بچه‌ها همیشه تختخوابشان را مرتب می‌کنند!»

جواب والدین غیرمنتظره بود. خیلی از آنها فقط یک یا دو بار در هفته از های‌اسکور هوس استفاده می‌کردند، اما ارزش محصول را دریافته بودند. اینجا بود که کایل در مورد دسته‌بندی و اینکه چه نوع خانواده‌هایی کم و بیش به محصولشان علاقه‌مند هستند، درس‌های زیادی آموخت. دریافت که مبنای اولیه‌ای که اعضای تیم برای استفاده متصور بودند، با نحوهٔ استفاده از محصول توسط مشتریان متعهد مطابقت ندارد.

این بدان معنا نیست که تیم نباید -در مورد نحوهٔ استفاده- حدسی می‌زد. بدون تعیین حد و مرز اولیه، هیچ معیاری برای یادگیری نداشتند و ممکن بود کایل هرگز تلفن را بر ندارد. اما حالا واقعاً مشتریان را درک کرده است. ترکیب داده‌های کمی و کیفی کلید ماجراست.

در نتیجه این یادگیری، تیم «کاربر فعال» را بازتعریف کرد تا رفتار کاربران موجود را با دقت بیشتری زیر نظر بگیرد. برای این تیم، تعیین معیار کلیدی کار نادرستی نبود، چراکه واقعاً می‌دانستند که چرا چنین کاری می‌کنند و می‌توانند این تغییر را توجیه کنند.

خلاصه

- های‌اسکور هوس برای خودش آرمانی زودهنگام و جسورانه‌ای تعیین کرد که نتوانست به آن دست یابد.
- تیم به سرعت برای افزایش تعداد کاربران فعال دست به آزمایش زد، اما نتوانست چیزی را تغییر بدهد.
- آن‌ها تلفن را برداشتند و با مشتریان صحبت کردند و متوجه شدند که آن‌ها برای بخشی از کاربران با میزان استفادهٔ کمتر ارزش ایجاد می‌کردند.

درس‌های تحلیلی

نخست مشتری‌تان را بشناسید. هیچ چیز جای تعامل مستقیم با مشتریان و کاربران را نمی‌گیرد. اگر تمام اعداد جهان هم جمع شوند، نمی‌توانند توضیح دهند که دلیل رخ دادن اتفاقات چیست. همین الان تلفن را بردارید و با مشتریانتان تماس بگیرید، حتی آنهایی که کاملا از دست رفته‌اند.

دوم، فرضیات اولیه‌ای داشته باشید و بر اساس تصوراتتان از موفقیت، اهدافی تعیین کنید، اما در انزوا آزمایش نکنید. در صورت لزوم مقیاستان را پایین بیاورید، اما نه به خاطر غلبه بر آن: این کار تقلب است. از داده‌های کیفی برای درک ارزش ارائه شده به مشتری استفاده کنید و به تغییراتی که بیانگر نحوهٔ استفاده مشتریان (در بخش‌های خاص) از محصولتان است، توجه کنید.

دسته‌ها، کوهورت‌ها[1]، آزمون آ/ب و تحلیل چند متغیره

آزمایش، قلب تحلیل ناب است. آزمایش معمولاً یعنی مقایسه دو چیز با هم از طریق بخش‌بندی، تحلیل کوهورت[2] یا آزمون آ/ب. این مفاهیم برای کسانی که قصد مقایسه علمی برای اثبات تغییرات خاصی را دارند، مهم است. بنابراین این مفاهیم را با جزئیات شرح خواهیم داد.

دسته‌بندی

به بیان ساده، یک دسته، گروهی است که اعضای آن ویژگی‌های مشترک دارند. این اعضا ممکن است کاربرانی باشند که از فایرفاکس استفاده می‌کنند، یا مشتریان رستورانی که از قبل میز رزرو می‌کنند، یا مسافرانی که بلیت‌های درجه یک می‌خرند، و یا والدینی که مینی‌ون دارند.

در وب‌سایت‌ها، بازدیدکنندگان را بر اساس طیف وسیعی از اطلاعات فنی و آماری دسته‌بندی می‌کنید و بعد یک دسته را با دسته دیگر مقایسه می‌کنید. اگر بازدیدکنندگانی که از مرورگر فایرفاکس استفاده می‌کنند خریدهای کمتری دارند،

1. cohort
2. cohort analysis

آزمایش‌های بیشتری انجام می‌دهید تا دلیل آن را بیابید. اگر تعداد کاربران فعال ساکن استرالیا کم است، بررسی و دلیلش را پیدا می‌کنید و بعد نتیجه را در بازارهای دیگر هم اجرایی می‌کنید.

بخش‌بندی نه فقط برای وب‌سایت‌ها که برای هر صنعت و هر شکلی از بازاریابی کارآیی دارد. بازاریابان پستی مستقیم[1] برای چندین دهه با موفقیت از بخش‌بندی بهره برده‌اند.

تحلیل کوهورت

نوع دوم تحلیل که دسته‌های مشابه را در طول زمان، مقایسه می‌کند، تحلیل کوهورت است. همانطور که محصول را می‌سازید و آزمایش می‌کنید، و این فرآیند را دائماً تکرار می‌کنید. کاربرانی که هفته اول به شما ملحق می‌شوند، تجربه متفاوتی نسبت به کاربرانی که بعداً می‌پیوندند، خواهند داشت. به عنوان مثال، تمام کاربران احتمالاً وارد چرخه نسخه آزمایشی رایگان، استفاده، پرداخت و انصراف می‌شوند. وقتی که این اتفاقات افتاد، تغییراتی در مدل کسب‌وکارتان ایجاد می‌کنید. کاربرانی که نسخه آزمایشی ماه اول را استفاده کرده‌اند، تجربه ورود متفاوتی نسبت به کاربرانی خواهند داشت که در ماه پنجم پیوسته‌اند. این مسئله چه تأثیری بر ریزش مشتریان دارد؟ برای درک این موضوع، از تحلیل کوهورت استفاده می‌کنیم.

هر گروه از کاربران یک کوهورت هستند؛ یعنی شرکت‌کنندگانی که در طول چرخه عمرشان، یک ویژگی مشترک دارند. می‌توانید گروه‌ها را با هم مقایسه کنید تا ببینید که به صورت کلی، معیارهای کلیدی در طول زمان بهتر شده‌اند یا خیر. برای اینکه دریابید چرا تحلیل کوهورت برای استارت‌آپ‌ها ضروری است، به مثال زیر توجه کنید.

تصور کنید که یک فروشگاه آنلاین دارید. هر ماه هزار مشتری جدید جذب می‌کنید که مقداری پول خرج می‌کنند. جدول ۲-۱ میانگین درآمد کسب‌شده از مشتریان را در پنج ماه اول کسب‌وکار نشان می‌دهد.

1. Direct mail marketer

	ژانویه	فوریه	مارس	آوریل	می
تعداد کل مشتریان	۱۰۰۰	۲۰۰۰	۳۰۰۰	۴۰۰۰	۵۰۰۰
میانگین درآمد به‌ازای هر مشتری	۵ دلار	۴/۵۰ دلار	۴/۳۳ دلار	۴/۲۵ دلار	۴/۵۰ دلار

جدول ۲-۱: میانگین درآمد در پنج ماه

این جدول اطلاعات زیادی در اختیارتان نمی‌گذارد. اوضاع بهتر می‌شود یا بدتر؟ از آنجایی که مشتریان جدید را با مشتریان قدیمی‌تر مقایسه نمی‌کنید یا خریدهای کسی را که پنج ماه مشتری‌تان بوده، با مشتریان جدید ترکیب می‌کنید، به‌سختی می‌توان درباره بهتر یا بدتر شدن اوضاع حرف زد. تمام این داده‌ها نشان می‌دهد که درآمد کمی کاهش پیدا کرده و بعد افزایش یافته است. اما درآمد متوسط تقریباً ثابت مانده است.

حالا همان داده‌ها را در نظر بگیرید، که بر اساس ماه، مشتریان را تفکیک کرده است. همانطور که جدول ۲-۲ نشان می‌دهد، اتفاق مهمی در حال وقوع است. مشتریانی که در ماه پنجم وارد شده‌اند، به طور متوسط ۹ دلار در ماه اول خرج می‌کنند؛ تقریباً دو برابر مشتریانی که در ماه اول وارد شده‌اند. این رقم بیانگر رشد زیادی است!

	ژانویه	فوریه	مارس	آوریل	می
کاربران جدید	۱۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰
کل کاربران	۱۰۰۰	۲۰۰۰	۳۰۰۰	۴۰۰۰	۵۰۰۰
ماه اول	۵ دلار	۳ دلار	۲ دلار	۱ دلار	۰/۵ دلار
ماه دوم		۶ دلار	۴ دلار	۲ دلار	۱ دلار
ماه سوم			۷ دلار	۶ دلار	۵ دلار
ماه چهارم				۸ دلار	۷ دلار
ماه پنجم					۹ دلار

جدول ۲-۲: مقایسه درآمد با در نظرگرفتن ماه ورود کاربران

روش دیگر برای درک کوهورت‌ها، ردیف کردن داده‌ها بر اساس تجربهٔ کاربران است. در جدول ۲-۳، این کار را بر اساس تعداد ماه‌هایی که کاربران از سیستم استفاده کرده‌اند، انجام داده‌ایم. این جدول معیار مهم دیگری را نشان می‌دهد: بعد از ماه اول، درآمد به سرعت کم می‌شود.

	تعداد ماه‌ها				
کوهورت	**۱**	**۲**	**۳**	**۴**	**۵**
ژانویه	۵ دلار	۳ دلار	۲ دلار	۱ دلار	۰/۵۰ دلار
فوریه	۶ دلار	۴ دلار	۲ دلار	۱ دلار	
مارس	۷ دلار	۶ دلار	۵ دلار		
آوریل	۸ دلار	۷ دلار			
می	۸ دلار				
میانگین	۷ دلار	۵ دلار	۳ دلار	۱ دلار	۰/۵۰ دلار

جدول ۲-۳ : تحلیل کوهورت از درآمد

تحلیل کوهورت تصویر واضح‌تری به شما می‌دهد. در این مثال، درآمد کم ماه‌های اولیه، به طور کلی معیارها را ناامیدکننده نشان می‌داد. کوهورت ژانویه - ردیف اول - در ماه اول ۵ دلار خرید کرد و در ماه پنجم به ۰/۵۰ دلار رسید. اما مخارج ماه اول به طور چشمگیری در حال رشد است و به نظر می‌رسد کاهش آن بهتر است: مشتریان کوهورت آوریل ۸ دلار در ماه اول و ۷ دلار در ماه دوم خرج کرده‌اند. شرکتی که به نظر راکد می‌آید، در واقع در حال شکوفایی است و حالا دیگر می‌دانید که روی چه معیاری باید تمرکز کنید: کاهش فروش بعد از ماه اول.

این نوع گزارش‌دهی به شما امکان می‌دهد که به وضوح، الگوها را برحسب چرخه عمر مشتری درک کنید، نه اینکه تمام مشتریان را کورکورانه و بدون در نظر گرفتن چرخهٔ طبیعی که مشتری طی می‌کند، تقسیم‌بندی کنید. تحلیل کوهورت برای سنجش درآمد، ریزش، تبلیغات وایرال و شفاهی، هزینه‌های پشتیبانی یا هر معیار دیگری که برایتان مهم است، کارآیی دارد.

آزمون آ / ب و تحلیل چندمتغیره

آزمایشات کوهورت که گروه‌هایی مثل جدول ۲-۲ را با هم مقایسه می‌کنند، مطالعات طولی[1] نامیده می‌شوند. در این آزمایشات داده‌ها در طول عمر طبیعی یک گروه از مشتریان مورد بررسی قرار می‌گیرند. در مقابل، مطالعاتی که طی آن به صورت همزمان به گروه‌های مختلف، تجربیات متفاوتی داده می‌شود، مطالعات مقطعی[2] نام دارند. مثلاً اگر به نیمی از بازدیدکنندگان یک لینک آبی و به نیم دیگر یک لینک سبز ارائه بدهید تا ببینید کدام گروه بیشتر جذب چه لینکی می‌شود، یعنی یک مطالعه مقطعی داشته‌اید. وقتی یک ویژگی از تجربه مشتری، مثل رنگِ لینک را با پیش‌فرض یکسان بودن سایر عوامل، مقایسه می‌کنیم، یعنی در حال انجام آزمون آ/ب هستیم.

می‌توانید همهٔ جوانب محصول خود را تست کنید، اما بهتر است روی مراحل و فرضیات مهم تمرکز کنید. نتایج چشمگیر خواهد بود: جی پارمار[3]، یکی از بنیانگذاران سایت خرید بلیط پیکاتیک[4]، به ما گفت که فقط با تغییر فراخوان تبلیغاتی[5] این شرکت از «رایگان شروع کنید» به «رایگان امتحان کنید» نرخ کلیک در یک دوره ۱۰ روزه ۳۷۶ درصد رشد کرد.

آزمون‌های آ/ب نسبتاً ساده به نظر می‌آیند، اما یک مشکل دارند؛ ترافیک. مگر اینکه یک شرکت وب بزرگ باشید - مانند بینگ یا گوگل - با ترافیک کافی برای اجرای آزمایشی بر روی یک شاخص واحد مانند رنگ لینک یا سرعت صفحه و به سرعت پاسخی دریافت کنید. در این‌صورت چیزهای بیشتری جز ترافیک برای آزمایش خواهید داشت. شاید بخواهید رنگ یک صفحه وب، متن فراخوان یا تصویری را که به بازدیدکنندگان نشان می‌دهید، تست کنید.

به جای اینکه همواره تست‌های جداگانه را امتحان کنید (که چرخه یادگیری شما را به تاخیر می‌اندازد) با استفاده از تکنیک تحلیل چندمتغیره، تمام این تست‌ها را به

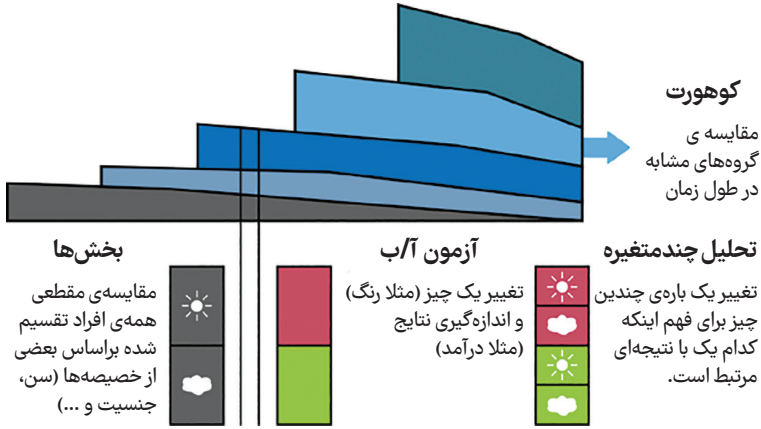
---

۱. مطالعه طولی (longitudinal studies) به دسته‌ای از مطالعات مشاهده‌ای گفته می‌شود که در آن گروه مورد، در طول زمان، مورد مطالعه قرار می‌گیرد. (منبع: فرهنگ واژه‌های مصوب فرهنگستان زبان و ادب فارسی) -م

2. cross-sectional studies
3. Jay Parmar
4. Picatic
5. call to action

یکباره تحلیل کنید. این تکنیک برای اینکه دریابید کدام یک از عوامل با بهبود یک معیار کلیدی ارتباط بیشتری دارد، به تحلیل آماریِ نتایج متکی است.

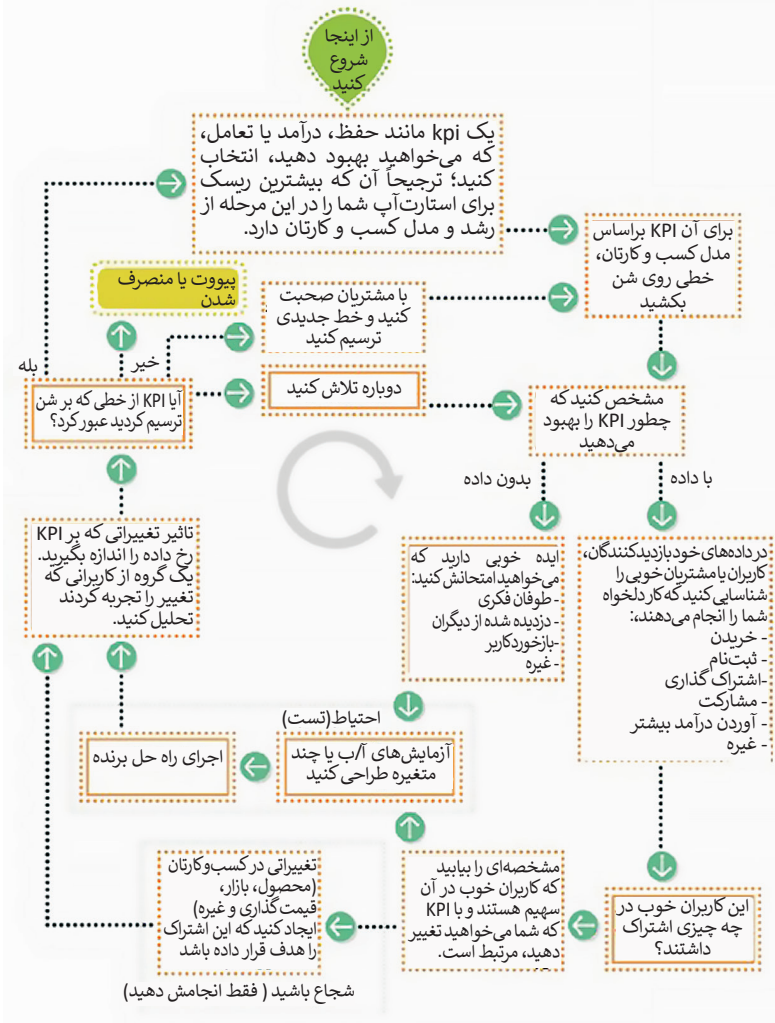
شکل ۲-۲ چهار روش بالا را برای بخش‌بندی کاربران و تحلیل یا آزمایششان نشان می‌دهد.



شکل ۲-۲: بخش‌ها، کوهورت‌ها ، آزمون آ / ب و تحلیل چند متغیره

چرخه تحلیل ناب

پیدا کردن معیار کلیدی، مهم‌ترین قسمت تحلیل ناب است. بعد برای بهبود معیاری که یافتید، آنقدر آزمایش می‌کنید تا معیار به حدی خوب شود که بتواند شما را به مسئله مهم بعدی یا مرحله بعدی کسب‌وکارتان سوق دهد. در شکل ۲-۳ این فرآیند نشان داده شده است.



شکل ۲-۳: چرخهٔ عمر استارت‌آپ‌های تحلیلی

در نهایت، یک مدل کسب‌وکار پایدار، تکرارپذیر و در حال رشد پیدا خواهید کرد و یاد می‌گیرید که چطور آن را توسعه بدهید.

در این فصل مطالب زیادی در مورد معیارها و تجزیه‌وتحلیل‌ها بیان کردیم. ممکن

است در این مرحله کمی گیج شده باشید. در این فصل آموختید:

- ویژگی‌های یک معیار خوب چیست
- معیارهای واهی کدام‌اند و چطور از آنها اجتناب کنیم.
- تفاوت بین معیارهای کمی و کیفی، اکتشافی و گزارشی، آینده‌نگر و گذشته‌نگر، همبسته و علی چیست
- آزمون آ/ب چیست و چرا تحلیل چندمتغیره رایج‌تر است.
- تفاوت بین بخش‌ها و کوهورت‌ها چیست

در فصل‌های آینده، تمام این جنبه‌ها را روی انواع مدل‌های کسب‌وکار و مراحل رشد استارت‌آپ پیاده خواهیم کرد.

تمرین | ارزیابی معیارها

به سه تا پنج معیار اصلی که روزانه و با جدیت پیگیری می‌کنید، نگاهی بیندازید. آنها را روی برگه‌ای بنویسید. حال به این سوالات جواب دهید:

- چند مورد از آن معیارها، معیارهای خوبی هستند؟
- چند مورد از این معیار را برای تصمیم‌گیری تجاری استفاده می‌کنید و چند مورد صرفا معیارهایی پوچ هستند؟
- آیا می‌توانید مواردی را که ارزش افزوده ندارند، حذف کنید؟
- آیا معیارهای دیگری هم فکرتان را مشغول کرده‌اند و ممکن است کلیدی‌تر باشند؟

معیارهای بلااستفاده را کنار بگذارید و موارد جدید را به انتهای لیست اضافه کنید. حالا بیایید سراغ بخش بعدی برویم.

فصل ۳

تصمیم بگیرید که با زندگی‌تان چه کار کنید

به عنوان یک مؤسس، باید انتخاب کنید که چند سال آیندهٔ زندگی‌تان را صرف چه چیزی کنید. دلیل اینکه باید به دنبال فرآیند ناب و تحلیلی باشید، این است که زندگی‌تان را برای ساخت چیزی که خریدار ندارد، هدر ندهید. مارک آندریسن[1] بنیان‌گذار و سرمایه‌گذار نت اسکیپ[2] می‌گوید: *«برای بازارهایی که وجود خارجی ندارند، مهم نیست که چقدر باهوش باشید».*[3]

امیدوارم ایده‌ای دربارهٔ آنچه که می‌خواهید بسازید، داشته باشید. این ایده طرح شماست و همان چیزی است که با تجزیه‌وتحلیل می‌سنجید. شما به راهی برای بیان سریع و مداوم فرضیه‌های خود در مورد آن ایده نیاز دارید؛ بنابراین باید آن را با مشتریان واقعی به اشتراک بگذارید تا تأیید یا رد شوند. توصیهٔ ما برای انجام بهتر این کار، استفاده از بوم نابی[4] است که توسط اش موریا[5] طراحی شده است؛ قالبی که فرآیند واضحی برای تعریف مدل کسب‌وکار مبتنی بر توسعهٔ مشتری ارائه می‌دهد. در ادامه این فصل بیشتر به بوم ناب خواهیم پرداخت.

بااین‌حال، بوم تنها نیمی از چیزی است که نیاز دارید. چون مسئله فقط این نیست

---

1. Marc Andreesen
2. Netscape
3. http://pmarca-archive.posterous.com/the-pmarca-guide-to-startups-part-4-the-only
4. Lean Canvas
5. Ash Maurya

که کسب‌وکاری کارآمد برپا کنید، بلکه اول باید بدانید می‌خواهید روی چه کسب‌وکاری انرژی بگذارید. باد کَدل[1]، مشاور استراتژی، وبلاگ‌نویس و طراح، سه معیار روشن برای تصمیم‌گیری دربارهٔ این مطرح می‌کند که وقتتان را روی چه چیزی صرف کنید: کاری که در آن مهارت دارید، کاری که قصد انجامش را دارید و کاری که می‌توانید با آن درآمد داشته باشید.

بیایید مفصل‌تر به بوم ناب اش موریا و سه معیار باد کدل بپردازیم.

بوم ناب

بوم ناب طرح کسب‌وکار شماتیک و یک صفحه‌ای است که پویا و قابل اجرا باشد. این طرح که توسط اش موریا ساخته شده است، از بوم مدل کسب‌وکاری الهام گرفته شده که الکس استروالدر[2] آن را طراحی کرده[3] است. همانطورکه در شکل ۳-۱ می‌بینید، این بوم شامل ۹ مستطیل است و مهم‌ترین جنبه‌های کسب‌وکار را به شما نشان می‌دهد.

1. Bud Caddell
2. Alex Osterwalder
3. http://www.businessmodelgeneration.com/canvas

<table>
<tr>
<td>مسئله
سه مورد از مهم‌ترین مشکلاتتان را لیست کنید.
۱

گزینه‌های موجود
بنویسید که این مشکلات، امروز چطور حل شدند.</td>
<td>راه‌حل
برای هر مشکل، یک راه‌حل ممکن بنویسید.
۴

معیارهای کلیدی
ارقام کلیدی که عملکرد کسب‌وکارتان را توضیح می‌دهند، بنویسید.
۸</td>
<td>ارزش پیشنهادی منحصربه‌فرد
پیام روشن، منحصربه‌فرد و قانع‌کننده که یک بازدیدکننده را ناگهان به یک مشتری بالقوه علاقه‌مند تبدیل می‌کند.
۳

مفاهیم عمیق
تساوی‌های الف برای ب بنویسید. (مثلاً یوتوب = فلیکر برای ویدئوها)</td>
<td>مزیت غیرمنصفانه
چیزی که راحت کپی یا خریداری نمی‌شود.
۹

کانال‌ها
روش‌های دستیابی به مشتری را بنویسید.
۵</td>
<td>بخش‌های مشتریان
مشتریان و کاربران هدفتان را لیست کنید.
۲

پذیرندگان اولیه
مشخصات مشتریان ایدئالتان را بنویسید.</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">ساختار هزینه
هزینه‌های ثابت و متغیرتان را بنویسید.
۷</td>
<td colspan="2">جریان‌های درآمدی
منابع درآمدی‌تان را بنویسید.
۶</td>
</tr>
</table>

شکل ۳-۱: می‌توانید تمام کسب‌وکارتان را در ۹ مستطیل کوچک بگنجانید.

با بوم ناب مهم‌ترین ریسک‌ها قابل‌شناسایی‌اند و صداقت فکری به شدت تقویت می‌شود. به نظر اش برای بررسی یک فرصت تجاری واقعی، باید موارد زیر را در نظر بگیرید:

۱. **مسئله:** آیا مشکلات واقعی مردم را شناسایی کرده‌اید؟

۲. **دسته‌های مشتریان**[1]: آیا بازارهای هدفتان را می‌شناسید؟ آیا می‌دانید چطور پیام‌های مورد نظرتان را به گوش گروه‌های مشخص بازار هدف برسانید؟

۳. **ارزش پیشنهادی منحصربه‌فرد**[2]**:** آیا راهی روشن، متمایز و به یادماندنی برای توضیح اینکه چرا بهتر یا متفاوت از بقیه هستید، یافته‌اید؟

۴. **راه‌حل:** آیا می‌توانید مسائل را به روش درست حل کنید؟

۵. **کانال**ها: چطور محصول یا خدماتتان را به دست مشتریان می‌رسانید و هزینهٔ آن را دریافت می‌کنید؟

۶. **جریان‌های درآمدی:** از کجا پول به‌دست می‌آورید؟ آیا دائم پول دریافت می‌کنید یا فقط یک بار؟ حاصل تراکنش‌های مستقیم است (مثلاً خرید یک وعده غذایی) یا غیرمستقیم (اشتراک مجله)؟

۷. **ساختار هزینه‌ها:** هزینه‌های مستقیم، متغیر و غیرمستقیمی که برای ادارهٔ کسب‌وکارتان باید بپردازید، چیست؟

۸. **معیارها:** آیا می‌دانید برای اندازه‌گیری پیشرفت کار چه اعدادی را باید رصد کنید؟

۹. **مزیت غیرمنصفانه:** توان مضاعفی[3] که باعث می‌شود تلاش‌های شما تأثیر بیشتری نسبت به رقبایتان داشته باشد، چیست؟

استفاده از بوم ناب را به تمام استارت‌آپ‌ها توصیه می‌کنیم؛ چراکه تجربهٔ آموزنده‌ای است و ارزش امتحان‌کردن را دارد.

---

1. Customer segments
2. Unique value proposition
3. force multiplier

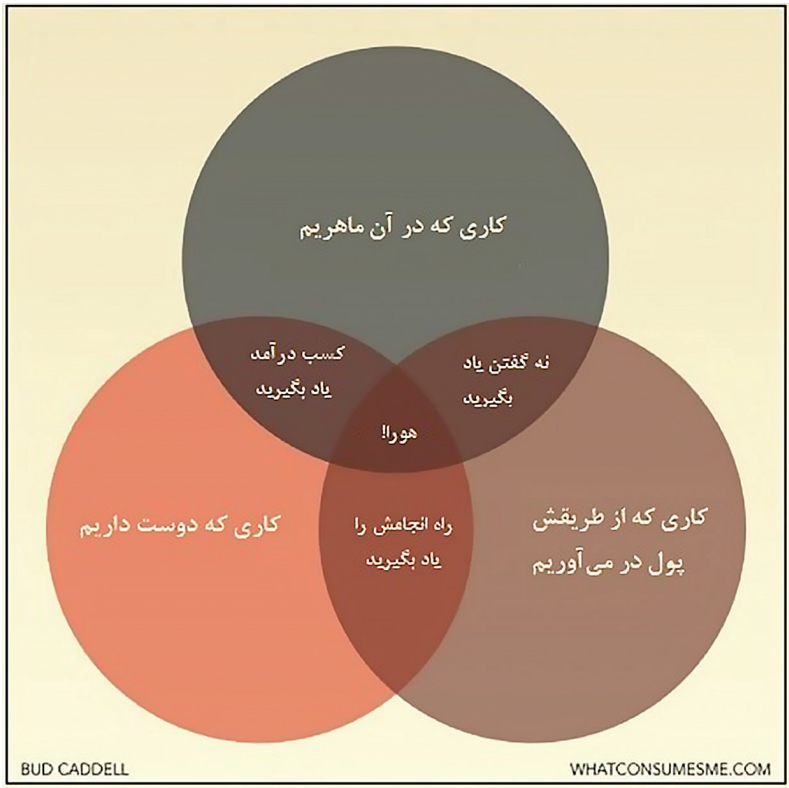
روی چه‌چیزی *باید* کار کنید؟

بوم ناب چارچوبی صورت‌بندی شده برای انتخاب و مدیریت کسب‌وکارتان فراهم می‌کند. اما جنبهٔ دیگر و انسانی‌تری هم دارد.

آیا می‌خواهید آن را انجام دهید؟

این سوال به اندازهٔ کافی پرسیده نمی‌شود. سرمایه‌گذاران می‌گویند به دنبال بنیان‌گذاران پرشوری هستند. کسانی که واقعاً به حل یک مشکل اهمیت می‌دهند. اما به‌ندرت از آن به عنوان موضوعی یاد می‌شود که باید زیاد به آن فکر کرد. اگر می‌خواهید به عنوان یک بنیان‌گذار دوام بیاورید، باید نقاط تلاقی تقاضا (برای محصولتان)، توانایی (برای ساختن آن) و میل (اینکه برایتان اهمیت داشته باشد) را پیدا کنید. این سه‌گانه اغلب از قلم می‌افتد و زیر نور شدید داده‌ها و سیل بازخوردهای مشتریان پژمرده می‌شود. *نباید کسب‌وکاری راه بیندازید که از آن متنفرید*. زندگی خیلی کوتاه است و بیزاری شما به زودی کار دستتان می‌دهد.

در شکل ۳-۲ دیاگرام ساده اما شگفت‌انگیزی از باد کدل را می‌بینید؛ در این دیاگرام آمده است که چطور باید کارتان را انتخاب کنید.



۳-۲ دیاگرام باد کدل بر دیوار هر دفتر مشاوره شغلی نصب شده است.

دیاگرام باد، سه دایره را نشان می‌دهد که در قسمت‌هایی همپوشانی دارند: کاری که *دوست دارید*، کاری که در آن *ماهرید* و کاری که از طریقش *پول درمی‌آورید*. برای هریک از نقاط تلاقی بین دایره‌ها، یک مسیر عملی پیشنهاد شده است:

- اگر می‌خواهید کاری را انجام بدهید که در آن مهارت دارید، اما پولی نصیبتان نمی‌کند، *کسب درآمد را یاد بگیرید*.
- اگر در کاری مهارت دارید و می‌توانید از طریق آن پول دربیاورید، اما علاقه‌ای به آن ندارید، *نه گفتن را یاد بگیرید*.

- اگر دوست دارید کاری را انجام بدهید که از طریقش پول درآورید، اما مهارتش را ندارید، *انجام آن کار را یاد بگیرید.*

این توصیه‌ها فقط به‌درد مشاوران شغلی نمی‌خورد، بلکه هنگام راه‌اندازی هر پروژه‌جدیدی باید به این سه بعد توجه کنید.

اول از خودتان بپرسید: *آیا می‌توانم از پس این کار بربیایم؟* این سؤال یعنی توانایی این را دارید که بهتر از رقبایتان نیازهای بازار را برآورده کنید؟ مجموعه‌ای از مهارت‌های طراحی، کدنویسی، برندینگ و عوامل بی‌شمار دیگری اهمیت دارد. اگر یک نیاز واقعی را شناسایی کردید، تنها کسی نخواهید بود که آن را برآورده می‌کنید. برای موفقیت باید از تمامی استعدادهایتان مایه بگذارید. آیا دوستان و آشنایانی دارید که مزیت غیرمنصفانه‌ای برای افزایش شانس موفقیتتان در اختیار شما بگذارند؟ آیا می‌توانید کارهای مهم را *به خوبی* انجام دهید؟ *راه‌اندازی شرکت در شرایط رقابتی برابر یعنی اشتباه محض، یعنی همان جایی که بقیه ایستاده‌اند.*

همین قوانین در مورد افرادی که در سازمان‌های بزرگتر مشغول کارند هم صدق می‌کند. هیچ وقت محصول جدیدی تولید نکنید و یا وارد بازار جدیدی نشوید، مگر اینکه با محصول و بازار فعلی، مزیت غیرمنصفانه‌ای در چنگ داشته باشید. رقبای جوان‌تر و کم‌تجربه‌تر برای به‌دست آوردن سهم بازار با شما می‌جنگند و اندازهٔ زمان شما باید مزیتتان محسوب شود، نه ضعفتان.

دوماً، ببینید که *آیا واقعاً دوست دارید چنین کاری را راه بیندازید یا خیر.* استارت‌آپ شیرهٔ جانتان را می‌مکد و منبع دردسر است. کسب‌وکارتان با دوستان، شریک زندگی، فرزندان و سرگرمی‌های شما رقابت می‌کند. بنابراین باید به کاری که انجام می‌دهید، باور داشته باشید تا بتوانید از لحظات خوب و بد آن عبور کنید و دوام بیاورید. آیا حتی اگر دستمزدی دریافت نمی‌کردید، باز هم روی ایده‌تان کار می‌کردید؟ آیا مسئله‌ای در جهان هست که ارزش حل کردن را داشته باشد و به حل آن افتخار کنید؟ آیا شما را به سمت مسیری که دوست دارید، می‌برد و اعتبار شما در سازمان فعلی‌تان افزایش می‌دهد؟ اگر نه، شاید باید بیشتر فکر کنید.

در نهایت مطمئن شوید که *می‌توانید با انجام این کار درآمد کسب کنید*.[۱] این مورد به نیاز بازار بر می‌گردد. باید بتوانید در ازای ارزشی که ارائه می‌دهید، پول کسب کنید؛ آن هم بدون صرف هزینه‌های هنگفت برای جذب مشتری. علاوه بر این، فرآیند جذب مشتری و دریافت پول باید مستقل از شما به‌عنوان یک بنیان‌گذار باشد.

برای یک کارآفرین درون سازمانی، چنین سوالی باید به ساده‌ترین شکل ممکن پاسخ داده شود، تا تأییدیهٔ پروژه را دریافت کند، اما به یاد داشته باشید که حریف شما هزینه فرصت[۲] (از دست رفته) است؛ یعنی میزان سود فعلی که سازمان دارد یا هر کاری که می‌تواند به جای پیشنهاد شما انجام بدهد. اگر پیشنهاد شما تأثیر مادی چندانی بر نتیجهٔ نهایی نمی‌گذارد، شاید باید جای دیگری برایش پیدا کنید.

این مورد تا حد زیادی، مهم‌ترین جنبهٔ این سه‌گانه است. دو مورد دیگر از آنجایی که به شما بستگی دارند، آسان‌ترند. اما باید ببینید که آیا کسی برای آنچه می‌توانید و می‌خواهید بسازید به شما پول می‌دهد یا خیر.

در مراحل اولیهٔ استارت‌آپ، با داده‌های زیادی سروکار خواهید داشت. در سیل افکار و عقاید مختلف غرق می‌شوید و تحت تأثیر هر بازخوردی که به گوشتان می‌رسد، قرار می‌گیرید.

هرگز فراموش نکنید که باید به سه سوال اساسی جواب بدهید:

- آیا مشکلی که شناسایی کرده‌ام، ارزش حل کردن را دارد؟
- آیا راهکاری که پیشنهاد می‌کنم، درست است؟
- آیا واقعاً می‌خواهم آن مشکل را حل کنم؟

یا به طور خلاصه: *آیا باید دست به کار شوم و این محصول را بسازم*؟

---

۱. هر کسی دنبال این نیست که با استارت‌آپش کسب درآمد کند. بعضی از مردم، این کار را برای جلب توجه یا اصلاح دولت، یا برای اینکه دنیا را به جایی بهتری تبدیل کنند، انجام می‌دهند. اگر شما هم جزو این دسته هستید، در متن این کتاب جای «پول» بگذارید «رسیدن به نتیجه‌ای که امیدوارم حاصل شود».

2. opportunity cost

تمرین: یک بوم ناب بسازید.

برای ساخت اولین بومتان به وب‌سایت http://leancanvas.com مراجعه کنید. ایده یا پروژه‌ای را که در دستِ کار دارید یا ذهنتان را مشغول کرده، انتخاب کنید. ۲۰ دقیقه روی بوم وقت بگذارید و بعد ببینید، نتیجه چه می‌شود. کادرها را بر اساس ترتیبِ شماره‌گذاری‌شده پر کنید، اما از کادرهایی که فعلاً نمی‌توانید پر کنید، بگذرید.

چطور بود؟ آیا مشخص است که چه حوزه‌هایی از ایده یا کسب‌وکارتان ریسک بیشتری دارد؟ حال که همه چیز را در بوم توضیح داده‌اید، برای مقابله با آن حوزه‌های پرریسک هیجان‌زده‌اید؟ اگر مطمئن هستید، بوم نابتان را با شخص دیگری (یک سرمایه‌گذار، مشاور یا همکار) در میان بگذارید و سر صحبت را باز کنید.

فصل ۴

داده‌محوری در برابر داده-آگاهی[۲]

داده ابزار قدرتی است و گاهی آنقدر اعتیادآور می‌شود که باعث افراط در تحلیل می‌شود. بسیاری از کارهایی که درواقع انجام می‌دهیم، ناخودآگاه است و بر اساس عمل‌گرایی و تجربیات گذشته[۳] عمل می‌کنیم. درست است، با تکیه بر عقل و تجربه به جای تجزیه‌وتحلیل افراطی، از پس مشکلات برمی‌آییم. به‌هرحال برای اینکه تصمیم بگیرید صبح چه لباسی بپوشید، تست A/B انجام نمی‌دهید. اگر این کار را می‌کردید، تا شب هم از خانه بیرون نمی‌رفتید.

یکی از انتقادات واردشده به استارت‌آپ ناب این است که گاهی بیش از حد داده‌محور می‌شود. منتقدان می‌گویند به جای اینکه بردهٔ داده باشیم، باید مثل ابزار از آن استفاده کنیم. باید داده‌محور باشیم، نه اینکه صرفا از داده‌ها آگاه باشیم. اکثر این منتقدان تنبل‌اند و به دنبال توجیهی برای سرباز زدن از کارهای سخت هستند. اما بعضاً در نقدشان حقیقتی هم وجود دارد: استفاده از داده‌ها برای بهینه‌سازی بخشی از کسب‌وکارتان، بدون اینکه یک قدم به عقب بردارید و از دور به همه چیز نگاه کنید، می‌تواند خطرناک و حتی فاجعه‌آمیز باشد.

آژانس مسافرتی اوربیتز[۴] و کشف آن را در نظر بگیرید؛ اینکه کاربران مک[۵] تمایل

---

1. data-informed
2. data-informed
3. pragmatism
4. Orbitz
5. Mac

بیشتری به رزرو اتاق در هتل‌های گران‌قیمت دارند. راجر لیو[1] مدیر ارشد فناوری این شرکت، در مصاحبه با وال استریت ژورنال[2] گفت: «ما حدس می‌زدیم (که کاربران مک ۴۰ درصد بیشتر از کاربران کامپیوترهای معمولی، هتل ۴ یا ۵ ستاره رزرو می‌کنند و انتخابشان اتاق‌های گران‌تر است) و توانستیم بر اساس داده‌ها، ان را تصدیق کنیم».[3]

از طرفی، الگوریتمی که داده‌های به ظاهر نامرتبط مشتری را نادیده می‌گیرد (مثلاً اینکه آیا بازدیدکنندگان از مک استفاده می‌کنند یا خیر)، چنین فرصتی را برای افزایش درآمد پیدا نمی‌کند. از طرف دیگر، الگوریتمی که کورکورانه بر اساس داده‌های مشتری و بدون توجه به رابطهٔ آن با فروش، بهینه‌سازی می‌کند، ممکن است عواقب ناخواسته‌ای مثل ضعف در روابط عمومی داشته باشد. اگر بهینه‌سازی داده‌محور ماشینی با درایت انسانی تعدیل نشود، مشکلات زیادی را ایجاد می‌کند.

سال‌ها پیش، گیل اِنیس[4]، مدیر ارشد بازاریابی غول تحلیل، اومنیچر[5]، به یکی از ما گفت که کاربران ابزارهای بهینه‌سازی محتوای این شرکت، باید بهینه‌سازی ماشینی را با تشخیص انسانی تعدیل کنند. این نرم افزار به سرعت تشخیص داد که تصویر زنان نیمه‌برهنه در صفحات وب‌سایت، نسبت به سایر محتواها نرخ کلیک بالاتری دارند؛ اما این نرخ کلیک، سود کوتاه‌مدتی بود که به برند شرکت، آسیب می‌زد. بنابراین نرم‌افزار اومنیچر باید ناظرانی داشته باشد که دورنمای برند را در نظر می‌گیرند و تصاویر مناسب را با ماشین تست می‌کنند. *آدم‌ها ایده‌پردازی می‌کنند و ماشین‌ها اعتبارسنجی.*

در ریاضیات، ماکزیمم نسبی، بزرگترین مقدار تابع در یک همسایگی معین است.[6] در واقع ماکزیمم نسبی، بزرگترین مقدار ممکن نیست بلکه صرفاً بزرگترین مقدار در یک دامنهٔ خاص است. دریاچه‌ای را در دامنه کوه در نظر بگیرید. آب در پایین‌ترین سطح ممکن یعنی سطح دریا نیست. اما در پایین‌ترین سطح ممکن در ناحیه اطراف دریاچه قرار دارد.

---

1. Roger Liew
2. Wall Street Journal
3. http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304458604577488822667325882.htm
4. Gail Ennis
5. Omniture
6. http://en.wikipedia.org/wiki/Maxima_and_minima

بهینه‌سازی کاملا معطوف به یافتن پایین‌ترین یا بالاترین مقادیر یک تابع خاص است. یک ماشین می‌تواند شرایط بهینهٔ چیزی را پیدا کند، اما فقط در محدودیتی خاص و فضای مسئله‌ای که برایش تعریف شده است. دقیقا همانطور که آب در دریاچه کوهستانی نمی‌تواند پایین‌ترین سطح آب ممکن را داشته باشد، بلکه پایین‌ترین سطح آب منطقه محسوب می‌شود.

برای درک مشکل بهینه‌سازی محدود، تصور کنید، که سه چرخ به شما داده می‌شود و از شما می‌خواهند بهترین و پایدارترین وسیله نقلیه ممکن را بسازید. بعد از امتحان طرح‌بندی‌های مختلف چرخ‌ها، به ساختار سه چرخی می‌رسید. این پیکربندی سه‌چرخی بهینه اما محدود است.

بهینه‌سازی مبتنی بر داده می‌تواند بارها و بارها این بهبود را انجام دهد. اما کاری که از پسش برنمی‌آید این است که بگوید: «می‌دونی چیه؟ چهار چرخ، خیلی بهتره!» ریاضی در بهینه‌سازی یک سیستم شناخته‌شده، به خوبی عمل می‌کند و آدم‌ها در پیدا کردن چیزهای جدید. به عبارت دیگر، *تغییر معطوف به ماکزیمم نسبی است و نوآوری معطوف به تحولی اساسی*.

ریچارد داوکینز[1] در کتاب «نهری از عدن»[2] (از کتاب‌های علمی عمومی) تکامل را مثل رودخانه‌ای جاری توصیف می‌کند. او توضیح می‌دهد که چطور تکامل می‌تواند چشم را خلق کند. در واقع می‌تواند ده‌ها نسخه مختلف از چشم را برای زنبورها، اختاپوس‌ها، انسان‌ها، عقاب‌ها و نهنگ‌ها بسازد. چیزی که نمی‌تواند انجام دهد این است که رو به عقب گام بردارد: وقتی که چشم کارآمدی داشته باشید، معمولاً جهش‌های جزئی باعث پیشرفت نمی‌شوند. وضعیت یک انسان به تکامل چشم عقاب نمی‌انجامد، چون تمام گام‌های میانی (در تکامل چشم) فقط به بینایی ضعیف منجر شده‌اند.

بهینه‌سازیِ ماشینی، مانند تکامل محدودیت‌هایی دارد. اگر صرفاً برای ماکزیمم‌های نسبی بهینه‌سازی کنید، فرصت بزرگتر و مهم‌تری را از دست می‌دهید. بنابراین وظیفهٔ شماست که طراح باهوش تکامل داده‌ها باشید.

بیشتر بنیان‌گذاران استارت‌آپی که با آنها صحبت کرده‌ایم، کسب‌وکارشان را به

1. Richard Dawkins
2. River Out Of Eden

اعداد و ارقام نمی‌سپارند، بلکه می‌خواهند به حس ششم خودشان متکی باشند. حاضر به بهینه‌سازیِ بی‌روحِ شرکت‌هایشان نیستند و می‌دانند که دربارهٔ بازار، مسائل پیش‌رو و مدل‌های اساسی کسب‌وکارشان، به دیدگاهی گسترده‌تر نیاز دارند.

در نهایت، داده‌های کمی برای آزمایش فرضیه‌ها مفیدند، اما به‌درد تولید فرضیه‌های جدید نمی‌خورند، مگر اینکه با تفکر انسانی ترکیب شوند.

الگو | چطور مثل یک تحلیلگر داده فکر کنیم؟

مونیکا روگاتی[1]، تحلیلگر داده در لینکدین[2]، درباره ده دام متداولی که کارآفرینان حین بررسی داده‌های استارت‌آپ‌هایشان، باید در نظر بگیرند، توضیح می‌دهد.

۱. **پیش‌فرضِ بی‌نقص‌بودن داده‌ها.** پاکسازی داده‌هایی که به‌دست می‌آورید، مهم‌ترین بخش کار است. این کار الگوهای مهمی را مشخص می‌کند. روگاتی می‌پرسد: «آیا باگی هست که باعث شده باشد ۳۰ درصد از اعداد شما، پوچ شوند؟ آیا واقعاً این تعداد کاربر در کد پستی ۹۰۲۱۰ دارید؟» داده‌هایتان را بررسی کنید تا مطمئن شوید معتبر و مفید هستند.

۲. **نرمال‌سازی نکردن.** فرض کنید می‌خواهید لیستی بنویسید از محبوب‌ترین مکان‌های برگزاری جشن عروسی در دنیا. می‌توانید تعداد کسانی را که برای شرکت در جشن‌های عروسی به آن شهر پرواز می‌کنند، بشمارید، اما اگر تعداد کل مسافران هوایی آن شهر را در نظر نگیرید، لیستتان پر از شهرهایی می‌شود که فرودگاه‌هایشان همیشه شلوغ است.

۳. **به حساب نیاوردن داده‌های پرت.** آن ۲۱ نفری که بیش از هزار بار در روز از محصول شما استفاده می‌کنند، یا بزرگترین طرفداران شما هستند یا ربات‌هایی‌اند که در سایت شما به دنبال محتوا می‌گردند. هر چه که باشند، نادیده‌گرفتنشان اشتباه است.

---

1. Monica Rogati
2. LinkedIn

۴. **به حساب آوردن داده‌های پرت.** گرچه استفادهٔ چندین هزار باری آن ۲۱ نفر، از منظر کیفی جالب توجه است- چرا که می‌توانند حاکی از چیزهای دور از انتظاری باشند - به‌درد ساختن یک مدل کلی نمی‌خورند. مونیکا گوشزد می‌کند: «احتمالاً می‌خواهید موقع ساخت محصولات داده‌ای حذفشان کنید.» در غیر این صورت، ویژگی «شاید این موارد را نیز بپسندید» در سایت شما، همه‌جا موارد مشابهی خواهد داشت؛ همان مواردی که طرفداران سرسخت شما می‌خواستند.

۵. **غفلت از دوره‌ای بودن.** «اوه! کارآموزی، روبه‌پیشرفت‌ترین شغل سال است؟ صبر کنید! در ماه ژوئن هستیم» نادیده‌گرفتن اینکه چه زمانی از روز است، چه روزی در هفته است و چه تغییرات ماهانه‌ای داریم، هنگام بررسی الگوها ما را به اشتباه می‌اندازد.

۶. **نادیده گرفتن اندازه هنگام گزارش پیشرفت.** شرایط مهم است. به بیان مونیکا: «وقتی تازه شروع کرده‌اید، ثبت‌نام پدرتان تعداد کاربران را دو برابر می‌کند».

۷. **سرریز داده.** اگر ندانید که باید به کجا نگاه کنید، داشبورد کاربرد چندانی ندارد.

۸. **چوپان دروغگو شدن معیارها.** می‌خواهید در اسرع وقت پاسخگو باشید، بنابراین هشدارها را جوری تنظیم می‌کنید که موقع خطا، به شما اخطار بدهند. اما اگر آستانهٔ تعیین شده برای هشدارها بیش از حد پایین باشد، کم‌کم مثل غر زدن به نظر می‌رسند و آن‌ها را نادیده می‌گیرید.

۹. **سندرم «این داده‌ها جمع‌آوری نشده»** از نظر مونیکا «ترکیب داده‌های ما با داده‌های منابع دیگر، بینش‌های ارزشمندی را ارائه می‌دهد. آیا بهترین مشتریانتان اهل جاهایی هستند که بورس رستوران‌های سوشی است؟» این موضوع باعث می‌شود ایده‌های خوبی برای آزمایش‌های بعدی داشته باشید یا حتی بر استراتژی پیشرفت شما تأثیر بگذارد.

۱۰. **توجه به نویز.** مونیکا هشدار می‌دهد: «ما به طور غریزی (و سپس

خودکار) الگوها را در جایی که وجود ندارند، می‌بینیم. این کمک می‌کند که معیارهای پوچ را کنار بگذاریم، به عقب برگردیم و به دورنمای بزرگتر نگاه کنیم.»

استارت‌آپ ناب و تصویر بزرگ

بعضی از کارآفرین‌ها به شکلی دیوانه‌وار و ناخواسته، وسواسِ داده دارند. این موضوع منجر به فلج تحلیلی در آن‌ها می‌شود. برخی از شهودگرایان نیز داده‌ها را نادیده می‌گیرند، مگر اینکه مطابق میلشان باشد و با تنبلی و بی‌قاعدگی از ایده‌ای به ایده‌ای دیگر می‌پرند. ریشهٔ شکاف این دو طرز برخورد، یک مشکل اساسی است که طرفداران استارت‌آپ ناب با آن سروکار دارند: چطور می‌شود در آن واحد هم حداقل محصول قابل عرضه و هم چشم‌اندازی قطعی داشت؟

خیلی از بنیان‌گذارها از استارت‌آپ ناب به عنوان بهانه‌ای برای راه‌اندازی یک شرکت بدون چشم‌انداز استفاده می‌کنند: «این روزها تاسیس شرکت، کار خیلی ساده‌ای است. موانع آنقدر کم است که همه از پسش برمی‌آیند.» اما داشتن چشم‌انداز بزرگ مهم است: راه‌اندازی شرکت بدون چشم‌انداز بزرگ، شما را در برابر تأثیرات خارجی آسیب‌پذیر می‌کند؛ چه از سمت مشتریان، سرمایه‌گذاران، رقبا و مطبوعات باشد و چه به هر دلیل دیگری. بدون چشم‌انداز بزرگ، هدفی ندارید و با گذشت زمان سرگردان می‌شوید.

بنابراین، اگر چشم‌انداز بزرگ، پرمخاطره و جسورانه مهم است (چشم‌اندازی که می‌خواهد دنیا را تکان بدهد) چطور با رویکرد گام به گام و همیشه پرسشگر استارت‌آپ ناب کنار بیاییم؟

جواب ساده است. باید به استارت‌آپ ناب به عنوان فرآیندی نگاه کنید که برای حرکت به سمت چشم‌انداز و دست‌یابی به آن، استفاده می‌شود.

گاهی‌اوقات باید به بنیان‌گذاران یادآوری کنیم که قرار نیست در همان مراحل اولیه محصولشان را بسازند، بلکه *قرار است یاد بگیرند که می‌خواهند چه محصولی بسازند*. به این ترتیب باید وظیفهٔ پیش‌رویشان را (پیدا کردن یک مدل کسب‌وکار پایدار) از اسکرین‌ها، خطوط کد و لیست‌های ایمیلی که در طول مسیر به دقت

ساخته‌اند، جدا کنند.

استارت‌آپ ناب بیش از هر چیزی بر یادگیری متمرکز است و تفکر باز، کنکاش و آزمایش را تشویق می‌کند. استارت‌آپ ناب به این معنا نیست که بدون فکر، چرخهٔ «ساخت← سنجش← یادگیری» را تکرار کنیم؛ بلکه باید آن‌چیزی را که در حال وقوع است بشناسیم و همزمان از احتمالاًت جدید استقبال کنیم.

ناب باشید. کوچک نباشید. کسانی را دیده‌ایم که می‌خواهند در ایالت یا استان خودشان پیشرو باشند، چرا در دنیا نه؟ متفقین هم مجبور بودند یک ساحل را برای فرود انتخاب کنند، و فرود آمدن در نرماندی به این معنی نبود که چشم‌انداز بزرگی نداشتند. ساحل نرماندی فقط یک مکان خوب برای شروع مسیر بود.

بعضی‌ها می‌گویند استارت‌آپ ناب کوچک بودن را تشویق می‌کند، اما اینطور نیست و در واقع اگر روش ناب به درستی مورد استفاده قرار بگیرد، باعث *گسترش* چشم‌اندازتان می‌شود. با روش ناب تشویق می‌شوید که همه‌چیز را زیر سوال ببرید. در همین حین که عمیق‌تر می‌شوید و لایه‌های کار را از هم تفکیک می‌کنید (مشکلات، راهکارها، مشتریان، درآمد یا هر چیز دیگری) احتمالاً به دستاوردهایی بیشتر از انتظاراتتان می‌رسید. اگر فرصت‌طلب باشید، همزمان دیدتان را گسترش می‌دهید و درمی‌یابید که چطور سریع‌تر به نقطه موردنظرتان برسید.

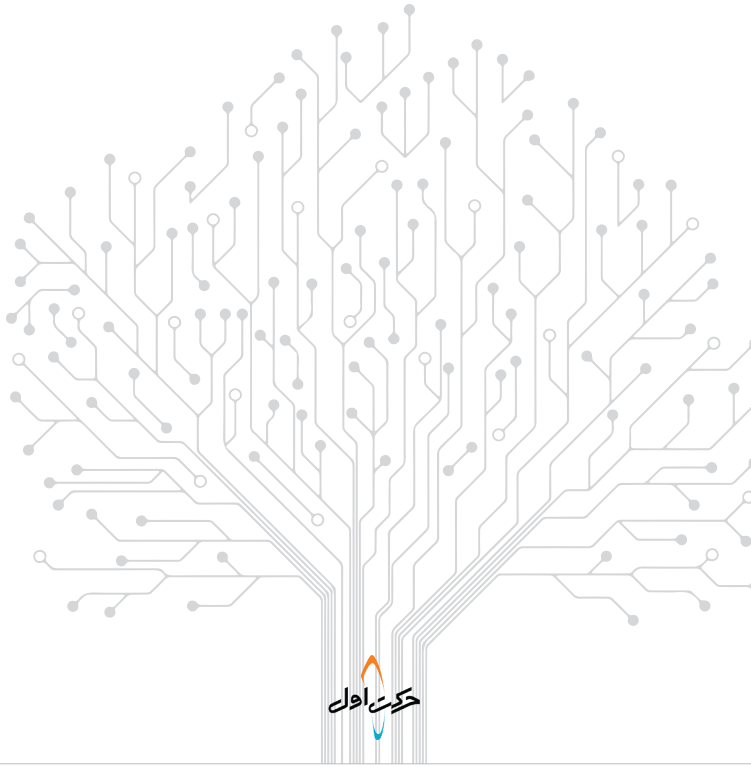
بخش دوم

یافتن معیار مناسب فعلی

حال که درک درستی از مبانی تحلیل دارید. بنابراین بیایید در مورد اهمیت تمرکز، مدل‌های کسب‌وکار خاص و مراحلی حرف بزنیم که هر استارت‌آپ با شناسایی محصول مناسب و بهترین بازار هدف طی می‌کند. با استفاده از این بحث‌ها معیارهایی را که برایتان مهم است، پیدا می‌کنید.

«این چارچوب است که همپای هر تکنولوژی جدیدی تغییر می‌کند و نه فقط تصویر درون آن»

ـ مارشال مک لوهان


حرکت اول

فصل ۵

چارچوب‌های تحلیل

طی سالیان گذشته، شاهد ظهور چارچوب‌هایی بوده‌ایم که به ما کمک کرده‌اند استارت‌آپ‌ها و تغییراتشان را در حین رشد درک کرده و بازارهایشان را پیدا کنیم. این چارچوب‌ها به استارت‌آپ‌ها کمک می‌کنند مشتری و درآمد کسب کنند. هر چارچوب دیدگاه متفاوتی در مورد چرخهٔ عمر استارت‌آپ‌ها ارائه می‌دهد و هر یک مجموعه‌ای از معیارها و حوزه‌هایی را مطرح می‌کند که باید رویشان تمرکز کنید.

بعد از مقایسه و بررسی تفاوت‌های بعضی از این چارچوب‌ها، روشمان را برای تفکر درباره استارت‌آپ‌ها و به خصوص معیارهایی که برای سنجش پیشرفت استفاده می‌شود، تدوین کرده‌ایم. از این چارچوب جدید در سراسر کتاب استفاده خواهیم کرد، اما اجازه بدهید، قبل از این کار، نگاهی به بعضی از چارچوب‌های موجود و نحوه گنجاندنشان در تحلیل ناب بیندازیم.

«معیارهای دزد دریایی»[1] دِیو مک‌کلر[2]

معیارهای دزد دریایی، اصطلاحی است که توسط سرمایه‌گذار خطرپذیری به نام دیو مک‌کلر ابداع شده است؛ این اصطلاح از مخفف پنج مولفهٔ متمایزِ ساخت یک تجارت موفق ساخته شده است. مک‌کلر معیارهایی را که یک استارت‌آپ باید مدنظر قرار

1. Pirate Metrics
2. Dave McClure

دهد در جذب[1]، فعال‌سازی[2]، حفظ[3]، درآمد[4] و ارجاع[5] دسته‌بندی می‌کند؛ «AARRR»

شکل ۵-۱ تفسیر ما از مدل او را نشان می‌دهد و پنج مرحله را توصیف می‌کند که از طریق آنها، کاربران، مشتریان یا بازدیدکنندگان باید پیشرفت کنند تا شرکت شما بتواند تمام ارزش ممکن آن‌ها را استخراج کند. ارزش صرفا نه از یک معامله (درآمد) بلکه از نقش شرکت به عنوان بازاریاب (ارجاع) و تولیدکننده محتوا (حفظ) ناشی می‌شود.

شکل ۵-۱: دیو مک کلر می‌گوید حتی دزدان دریایی نیز به معیارهایی نیاز دارند.

این پنج مولفه لزوما از یک ترتیب دقیق پیروی نمی‌کنند؛ مثلاً، کاربران ممکن است قبل از هزینه‌کرد، دیگران را معرفی کنند، یا ممکن است چندین بار قبل از ثبت‌نام مراجعه کنند. بااین‌حال این فهرست چارچوب خوبی برای تفکر در مورد نحوهٔ رشد یک کسب‌وکار ارائه داده است.(جدول ۵-۱ را ببینید.)

---

1. acquisition
2. activation
3. retention
4. revenue
5. referral

عنصر	کارکرد	معیارهای مرتبط
جذب	جلب توجه از طریق ابزارهای مختلف؛ هم ارگانیک و هم غیر ارگانیک	ترافیک، منشن، هزینه به ازای هر کلیک، نتایج جست‌وجو، هزینه جذب مشتری، نرخ باز شدگی ایمیل[1]
فعال‌سازی	تبدیل بازدیدکنندگان به کاربران عضو	عضوگیری‌ها، ثبت‌نام‌ها، تکمیل فرآیند ورود به سیستم، حداقل یک بار استفاده از سیستم، مشترک شدن
حفظ	متقاعد کردن کاربران به این که بارها و بارها برگردند و رفتاری طرفدارگونه داشته باشند.	مشارکت، فاصله زمانی از آخرین بازدید، استفاده فعال روزانه و ماهانه، نرخ ریزش
درآمد	نتایج کسب‌وکار (که بسته به مدل کسب‌وکارتان متفاوت است: خرید، کلیک روی تبلیغات، تولید محتوا، مشترک‌گیری و غیره)	ارزش طول عمر مشتری، نرخ تبدیل، اندازهٔ سبد خرید، درآمد کلیکی
ارجاع	دعوت‌های وایرالی و دهان به دهان برای سایر کاربران بالقوه	دعوت‌نامه‌های ارسال‌شده، ضریب وایرالی، زمان چرخهٔ وایرالی‌شدن

جدول ۵-۱: معیارهای دزد دریایی و چیزهایی که باید رصد کنید.

«موتورهای رشد» اریک ریس

در استارت‌آپ ناب، اریک ریس در مورد سه موتوری حرف می‌زند که باعث رشد یک استارت‌آپ می‌شوند. هر یک از این موتورها، به شاخص‌های کلیدی عملکرد[2] مرتبط هستند.

1. Open rate
2. KPI

موتور چسبنده[1]

موتور چسبنده بر بازگشت کاربران و ادامه استفاد از محصول شما متمرکز است،از این جهت شبیه مرحلهٔ حفظ در معیارهای دیو مک‌کلر است. اگر کاربران شما چسبنده نباشند، ریزش زیاد می‌شود و تعاملی شکل نمی‌گیرد. تعامل یکی از بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های موفقیت است: تعداد کاربران اولیه فیس‌بوک زیاد نبود، اما این شرکت توانست تقریباً تمام دانشجویان یک دانشگاه را وادار به استفاده از فیس‌بوک و بازگشت دوباره به آن، تنها طی چند بعد پس از راه‌اندازی کند. چسبندگی فیس‌بوک بیش از حد بود.

اساسی‌ترین شاخص عملکرد برای چسبندگی حفظ مشتری است. نرخ ریزش و تناوب استفاده از دیگر معیارهای مهم برای رصد هستند. چسبندگی طولانی‌مدت اغلب ناشی از ارزشی است که کاربران هنگام استفاده از خدمات، برای خود ایجاد می‌کنند. برای مردم دشوار است که جی‌میل[2] یا اِورنوت[3] را ترک کنند؛ خب، همهٔ اطلاعاتشان را آنجا ذخیره می‌کنند. به شکلی مشابه، اگر بازیکنی حسابش در یک بازی آنلاین چندنفره را حذف کند، تمام دارایی‌ها و آیتم‌های درون بازی را که برای به‌دست آوردنشان تلاش زیادی کرده است، از دست می‌دهد.

چسبندگی فقط مربوط به حفظ کردن نیست، بلکه به تناوب استفاده هم مرتبط است، به همین دلیل است که شما باید معیارهایی مثل فاصله زمانی از آخرین بازدید را هم رصد کنید. اگر روش‌هایی برای افزایش بازدیدها مانند اعلان‌های ایمیل یا به‌روزرسانی دارید، نرخ بازشدگی ایمیل و نرخ کلیک هم مهم هستند.

موتور وایرال‌پذیری[4]

وایرال شدن (اشاعه‌پذیری یا ویروسی شدن)[5] یعنی به گوش مردم رسیدن. وایرال شدن از آنجایی که مرکب است جذابیت دارد؛ اگر هر کاربر ۱/۵ کاربر دیگر اضافه کند،

1. Sticky Engine
2. Gmail
3. Evernote
4. Virality Engine
5. -Virality

پایگاه کاربریِ شما تا زمانی که همه کاربران را اشباع کنید، بی‌نهایت رشد می‌کند.[۱]

شاخص کلیدیِ این موتور ضریب وایرال[۲] است؛ یعنی تعداد کاربران جدیدی که هر کاربر وارد می‌کند. از آنجایی که این امر ترکیبی است (کاربرانی که آورده شده‌اند، به نوبه خود کاربرانِ دیگر را می‌آورند)، این شاخص تعداد کاربرانی را که با هر چرخهٔ وایرالی وارد می‌شوند، اندازه‌گیری می‌کند. رشد از یک ضریب وایرالِ بیشتر از یک ناشی می‌شود، اما شما باید ریزش و خروجی‌ها را هم در نظر بگیرید. هر چه ضریب بزرگتر باشد، سریع‌تر رشد می‌کنید.

اندازه‌گیری ضریب وایرال کافی نیست، باید همزمان اجزای تشکیل‌دهندهٔ این چرخه را بسنجید. به عنوان مثال، اکثر شبکه‌های اجتماعی از شما می‌خواهند برای پیدا کردن مخاطبین به حساب ایمیلتان متصل شوید، از این طریق می‌توانید آن‌ها را دعوت کنید. مخاطبینتان ایمیل‌هایی دریافت می‌کنند که شاید جدی بگیرند. این مراحل متمایز، همگی به وایرال شدن کمک می‌کنند، بنابراین سنجش این اقدامات به این معناست که چگونه موتور رشد وایرال را تغییر می‌دهید؛ با تغییر پیام، ساده‌سازی فرآیند ثبت نام و مواردی از این دست.

عوامل دیگری هم در وایرال شدن دخیل‌اند، از جمله سرعت دعوت کاربر از سوی کاربر دیگر (که با عنوان «زمان چرخهٔ وایرال»[۳] شناخته می‌شود) و نوع وایرال بودن. در قسمت‌های بعدی کتاب به این عوامل می‌پردازیم.

موتور پرداخت[۴]

سومین موتور رشد، پرداخت است. معمولاً روشن کردن این موتور قبل از اینکه بدانید محصول شما چسبنده و وایرال هست یا نه، زود است. هاوکن[۵] که توسط استودیو مِتِاور[۶] تولید شده، یک بازی چندنفره رایگان است، اما از ارتقاهای درونِ بازی

۱. البته قضایا هرگز به این سادگی پیش نمی‌رود؛ وجود ریزش، رقبا و سایر عوامل موثر به معنای این است که واقعاً تا بی‌نهایت رشد نمی‌کند.

2. viral coefficient
3. viral cycle time
4. Paid Engine
5. Hawken
6. Meteor

درآمد کسب می‌کند. مت‌اور اول روی استفاده از نسخه آزمایشی نرم‌افزار (چسبندگی)، بعد روی وایرال شدن (دعوت کاربران از دوستانشان) و در نهایت پرداخت (بازیکنانی که برای رقابت بهتر یا بهبود تجربهٔ بازی، ویژگی‌های ارتقاء را می‌خرند) تمرکز کرد.

پرداخت، از بعضی جهات، معیار نهاییِ شناسایی یک مدل کسب‌وکار پایدار است. اگر از مشتریانتان بیشتر از هزینه‌ای که برای به دست آوردنشان می‌پردازید، درآمد کسب کنید (به طور مداوم) پایدار هستید. دیگر نیازی به پول سرمایه‌گذاران خارجی نخواهید داشت؛ چرا که هر روز ارزش سهامتان بالا می‌رود.

اما دستیابی به پرداخت به خودی خود موتور رشد نیست. فقط راهی است برای ذخیره کردن پول در بانک. درآمد زمانی به رشد یاری می‌رساند که مقداری از پول به‌دست‌آمده از درآمد را به سمت خرید برگردانید. بعد ماشینی دارید که می‌توانید برای توسعه کسب‌وکارتان در آینده تنظیمش کنید.

دو تنظیم‌گر اصلی این ماشین، ارزش طول عمر مشتری (CLV) و هزینهٔ جذب مشتری (CAC) هستند. کسب درآمد بیشتر از مشتریان نسبت به هزینه جذب آنها خوب است؛ اما معادلهٔ موفقیت اینقدرها هم ساده نیست. هنوز باید حواستان به جریان نقدی و نرخ رشد باشد، که معطوف به مدت زمانی است که مشتری باید پرداخت داشته باشد. یکی از راه‌های اندازه‌گیری این زمان، رسیدن به نقطه‌ای است که با مشتری سر به سر می‌شوید؛ یعنی میزان زمانی که برای جبران هزینه‌های جذب مشتری نیاز است.

«بوم ناب» اش موریا

در بخش سوم، زمانی که در مورد تصمیم‌گیری برای حل مشکلات صحبت می‌کردیم، مروری بر «بوم ناب» داشتیم. حالا می‌توانید در بخش مطالعه آزاد، چند نکته در مورد عملی کردن آن را زیر عنوان «نحوه استفاده از بوم ناب» بخوانید.

نحوهٔ استفاده از بوم ناب

برخلاف فرآیند طراحی کسب‌وکارهای سنتی، باید به طور مداوم از بوم ناب استفاده کنید و آن را به روزسانی کنید. بوم ناب طرح «زندگی کردن/نفس کشیدن» است و نه یک مجموعه بیهوده از فرضیات از پیش موجود که در لحظه شروع به کار استارت‌آپ کنار گذاشته می‌شود. وقتی که بوم ناب (یا بیشتر آن) را پر کردید، شروع به آزمایش فرضیاتتان می‌کنید تا تأیید و یا باطل شوند.

در ساده‌ترین شکل آن، هر کادر را به عنوان یک «گذر/ شکست» در نظر بگیرید: اگر آزمایش‌های شما شکست خورد، به کادر بعدی نمی‌روید. در عوض، تا زمانی که به طور کامل به بن‌بست یا به مرحله بعدی برسید، همچنان به آزمایش ادامه می‌دهید. تنها استثنا، کادر «معیارهای کلیدی» است، که برای ثبت مهم‌ترین معیارهایی است که دنبال می‌کنید. در این کادر آزمایشی انجام نمی‌دهید، اما به هرحال پر کردن آن مهم است؛ چراکه قطعا قابل بحث و گفتگو است.

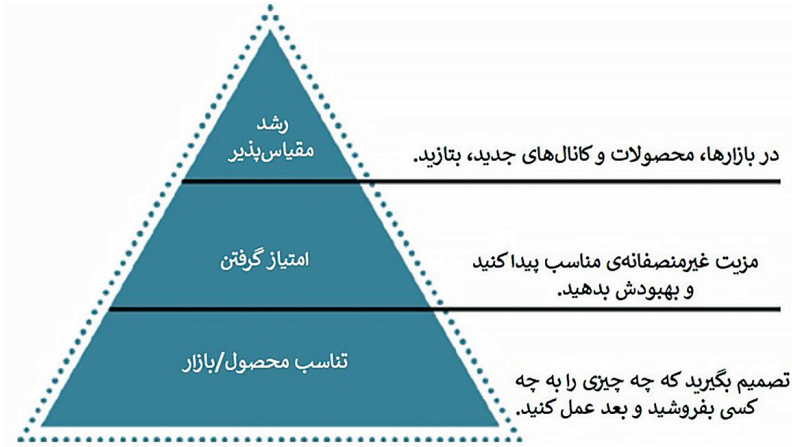
همانطور که در جدول ۵-۲ مشاهده می‌کنید، هر یک از کادرهای بومِ ناب، دارای معیارهای مرتبطی است که باید آن‌ها را ردیابی کنید (در واقع بوم برای هر معیاری یک کادر دارد که باید هرباری که روی موضوع متفاوت در بوم متمرکز می‌شوید، آن را به روز کنید). این معیارها، یا با تأیید هر کادر، مدل کسب‌وکار یک صفحه‌ای شما را به واقعیت گره می‌زنند و یا دوباره شما را به تابلوی طراحی باز می‌گردانند. ممکن است بسته به نوع کسب‌وکار، معیارهای فردی تغییر کنند؛ اما دستورالعمل‌ها به یک میزان ارزشمندند. بعدا جزئیات بیشتری را درباره معیارهای کلیدی مهم بر اساس نوع کسب‌وکار و معیارهایی که می‌توانید برایشان هدف تعیین کنید، با شما به اشتراک می‌گذاریم.

کادر بوم ناب	برخی از معیارهای مرتبط
مسئله	پاسخ‌دهندگانی که این نیاز را دارند، پاسخ‌دهندگانی که از داشتن این نیاز آگاه هستند.
راه حل	پاسخ‌دهندگانی که ویژگی‌های ام‌وی‌پی، تعامل، ریزش، پرکاربردترین/کم‌مصرف‌ترین ویژگی‌ها، افرادی که مایل به پرداخت هستند را امتحان می‌کنند.
ارزش پیشنهادی منحصربه‌فرد	امتیازات بازخورد، رتبه‌بندی مستقل، تحلیل احساسات، توضیحات مشتری، نظرسنجی، جست‌وجو و تحلیل رقابتی
دسته‌های مشتریان	سهولت پیدا کردن گروه‌هایی از مشتریان بالقوه، بخش‌های کلمات کلیدی منحصربه‌فرد، ترافیک قیف هدفمند از یک منبع خاص.
کانال‌ها	اولویت‌ها و مشتریان هر کانال، ضریب ویروسی‌شدن و چرخهٔ آن، امتیاز خالص پروموتر، نرخ باز شدگی، حاشیه‌های شرکت‌های همکار فروش، نرخ کلیک، رتبه صفحه، دسترسی به پیام.
مزیت غیرمنصفانه	درک پاسخ‌دهندگان از یووی‌پی (ارزش منحصربه‌فرد)، حق امتیازها، ارزش ویژهٔ برند، موانع ورود، تعداد شرکت‌کنندگان جدید، انحصار روابط
جریان‌های درآمدی	ارزش چرخه عمر مشتری، متوسط درآمد هر کاربر، نرخ تبدیل، اندازهٔ سبد خرید، نرخ کلیک
ساختار هزینه	هزینه‌های ثابت، هزینه جذب مشتری، هزینه خدمات‌رسانی به مشتری nام، هزینه‌های پشتیبانی، هزینه‌های کلمات کلیدی

جدول ۵-۲: بوم ناب و معیارهای مرتبط

هرم رشد استارت‌آپی شان الیس

شان الیس[1] کارآفرین و بازاریاب معروفی است. اصطلاح «هکر رشد»[2] از ابداعات اوست. شان با استارت‌آپ‌هایی که رشد برق‌آسا داشته‌اند، از جمله زوب-نی[3]، دراپ‌باکس[4]، لاگ‌می‌این[5] (عرضه عمومی اولیه[6]) و آپ‌رور[7] همکاری تنگاتنگی داشته است. هرم رشد استارت‌آپ او که در شکل ۵-۲ نشان داده شده است، بر کارهایی که بعد از دستیابی به تناسب محصول/بازار باید انجام بدهید متمرکز است.



شکل ۵-۲: رشد استارت‌آپ مثل ساختن یک هرم واقعی، کاری دشوار و فرساینده است.

1. Sean Ellis
2. growth hacker
3. Xobni
4. Dropbox
5. LogMeIn
6. IPO
7. Uproar

البته سؤالی که اینجا پیش می‌آید این است: از کجا بفهمیم به تناسب بازار/محصول رسیده‌ایم؟ برای رسیدن به پاسخ این پرسش، شان الیس یک نظرسنجی ساده طراحی کرده است که می‌توانید برای مشتریان بفرستید (این نظرسنجی در سایت survey.io موجود است.) تا مشخص شود که برای رشد برق‌آسا آماده‌اید یا نه. مهم‌ترین سوال این نظرسنجی این است: «اگر دیگر نتوانید از این محصول یا خدمات استفاده کنید، چه احساسی خواهید داشت؟» بر مبنای تجربه‌شان، اگر ۲۰ درصد از افراد (یا بیشتر) بگویند که از دست‌دادن این خدمات ناامیدشان می‌کند، یعنی به تناسب رسیده‌اید و حالا زمان آن است که به مقیاس‌پذیری بپردازید.

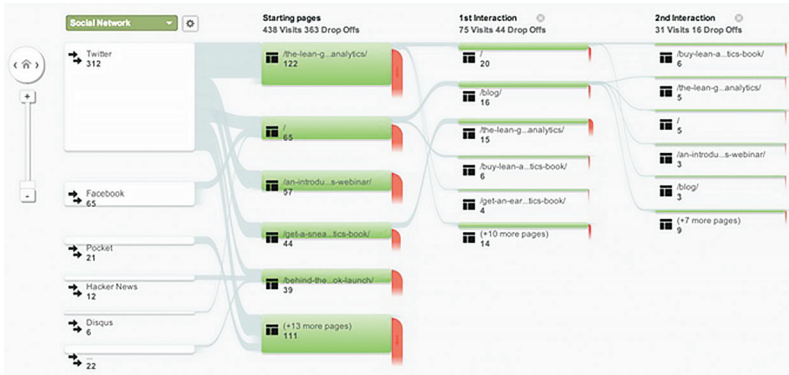
قیف بلند

در اولین روزهای وب، وب‌سایت‌های معاملاتی قیف‌های تبدیل نسبتا ساده‌ای داشتند. بازدیدکنندگان به صفحه اصلی می‌آمدند، به محصول موردنظرشان هدایت می‌شدند، اطلاعات پرداخت را واردکرده و سفارششان را تأیید می‌کردند.

بیشتر از این نبود. اما قیف امروزی فراتر از درب ورودی یک وب‌سایت است و در سراسر شبکه‌های اجتماعی بی‌شمار، پلتفرم‌های اشتراک‌گذاری، شرکت‌های همکار فروش و سایت‌های مقایسهٔ قیمت گسترش می‌یابد. عوامل آفلاین و آنلاین، هر دو بر خرید تأثیرگذارند. ممکن است مشتریان چندین بازدید امتحانی قبل از خرید داشته باشند.

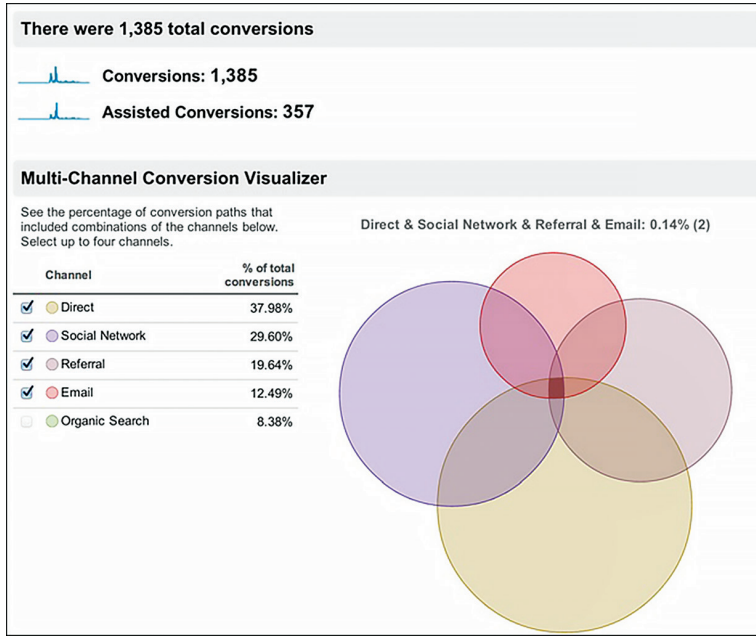
ما قیف امروزی را قیف بلند می‌نامیم. این راهی است برای شناخت اینکه چطور یک کاربر برای اولین‌بار به سایت شما جذب می‌شود و سفری که او از شناخت اولیه تا هدف مدنظر شما (مثل خرید، تولید محتوا یا اشتراک‌گذاری یک پیام) طی می‌کند. اغلب سنجش یک قیف طولانی شامل تزریق نوعی ردیابی به سیگنال اولیه است، بنابراین می‌توانید کاربر را تا زمان ترک کردن سایتتان زیر نظر بگیرید؛ اکنون خیلی از بسته‌های تحلیلی می‌توانند چنین مواردی را گزارش بدهند. به عنوان مثال، شکل ۵-۳ گزارش جریان بازدیدکنندگان اجتماعی را در گوگل آنالیتیکس[1] نشان می‌دهد.

1. Google Analytics



شکل ۵-۳: جایی که مشتریان شما قبل از خرید، وقتشان را تلف می‌کنند!

علاوه‌براین، همانطورکه در شکل ۵-۴ آمده است، منابع ترافیکی همپوشان، نشان می‌دهند که یک پلتفرم خاص چقدر بر تبدیل‌ها تأثیرگذاشته است.



شکل ۵-۴ : گاهی برای بدست آوردن مشتری، نیاز به فشار زیادی از سوی همتایان است.

ما در فرآیند راه‌اندازی وب‌سایت کتاب تحلیل ناب[1]، قیف بلندمان را زیرنظر داشتیم. هدف سختی مثل خرید نداشتیم، اما چند کار در ذهنمان بود که می‌خواستیم بازدیدکنندگان انجام بدهند: ثبت‌نام در لیست ایمیل، کلیک روی جلد کتاب، شرکت در نظرسنجی. با ایجاد نشانی‌های وب سفارشی برای طرفدارانمان به‌منظور به اشتراک گذاشتن، سیگنالی را به ابتدای قیف بلند فرستادیم و توانستیم نحوه انتشار پیاممان را ببینیم.

به عنوان مثال، متوجه شدیم که طرفداران جولین اسمیتِ[2] سخنران و نویسنده، کمتر از طرفداران اریک ریس و آویناش کاوشیک[3] نظرسنجی را تکمیل کردند، مگر اینکه بازدیدکنندگان بازگشتی باشند، در این صورت به احتمال بیشتری این کار را انجام دهند. این نوع بینش می‌تواند به ما در انتخاب نوع توصیه‌گر مناسب برای اقدامات تبلیغاتی آینده کمک نماید.

مدخل‌ها و مراحل تحلیل ناب

بعد از بررسی این چارچوب‌ها، نیاز به مدلی داشتیم که مراحل مشخص پیش روی هر استارت‌آپ و معیارهای «مدخلی» را مشخص کند که نشان می‌دهد زمان رفتن به مرحله بعدی فرارسیده است. پنج مرحله‌ای که شناسایی کردیم عبارت‌اند از: همدلی، چسبندگی، وایرال شدن، درآمد و مقیاس‌پذیری. ما معتقدیم اکثر استارت‌آپ‌ها این مراحل را طی می‌کنند و برای اینکه از یک مرحله به مرحلهٔ بعدی بروید، باید با توجه به معیارهایی که ردیابی می‌کنید، اهداف خاصی را مشخص کرده باشید.

شکل ۵-۵ مراحل و مدخل‌های تحلیل ناب را به تصویر می‌کشد و اینکه چطور این مدل با باقی چارچوب‌ها سازگار است. بخش مهمی از این کتاب بر اساس این مراحل ساختاربندی شده است. از این رو لازم است که بدانیم این مدل چطور کار می‌کند.

1. http://leananalyticsbook.com/behind
2. Julien Smith
3. Avinash Kaushik

شکل ۵-۵: چارچوب ها، همه جا چارچوب ها!

در نهایت، یکسری چارچوب خوب برای فکرکردن دربارهٔ کسب‌وکارتان وجود دارد.

- بعضی مثل معیارهای دزد دریایی و قیف بلند بر عملیاتِ جذب و تبدیل مشتریان متمرکزند.
- سایر چارچوب‌ها، مانند موتورهای رشد و هرم رشد استارت‌آپ، استراتژی‌هایی برای درک زمان یا چگونگی رشد ارائه می‌دهند.
- با برخی مثل بوم ناب، اجزای مدل کسب‌وکارتان را به تصویر می‌کشید تا بتوانید مستقل از هم ارزیابی‌شان کنید.

ما مدل جدیدی به نام مراحل تحلیل ناب پیشنهاد می‌کنیم که از بهترین این مدل‌ها استخراج می‌شود و تاکید آن بر معیارهاست. تحلیل ناب از پنج مرحلهٔ مشخص تشکیل شده است که استارت‌آپ‌ها در طول رشد آن را پشت سر می‌گذارند.

مراحل تحلیل ناب ممکن است سخت به نظر برسد، اما چارچوبی نسبتا ساده برای درک پیشرفت استارت‌آپ ارائه می‌کند. با چارچوب ما، از چارچوب‌های دیگر هم بهره می‌برید. بنابراین مطالب زیادی از آن یاد می‌گیرید. به همین خاطر باید همه‌این‌ها را کنار بگذارید (فعلاً!) و روی «معیاری که مهم است» و در فصل بعد به آن می‌پردازیم، متمرکز شوید.

فصل ۶

پایبندی به معیاری که مهم است

بنیانگذاران مثل کلاغ‌اند؛ و براق‌ترین چیزی را که می‌بینند، تعقیب می‌کنند. آن‌ها به تغییر استراتژی به چشم اختلال کم‌توجهی مزمن نگاه می‌کنند، نه به عنوان راهی برای تکرار ایده‌ها این‌بار به شیوه‌ای روشمند.

بااین‌حال یکی از کلیدهای موفقیت استارت‌آپ، دستیابی به تمرکز واقعی و قاعده‌مندی برای حفظ آن است. شاید حتی اگر متمرکز نباشید، به موفقیت برسید، اما این موفقیت تصادفی است. زمان زیادی صرف پرسه زدن‌های بی‌هدف می‌شود. در نتیجه درس‌هایی که باید یاد گرفت، دردناک‌تر و سخت‌تر به‌دست می‌آیند. اگر موفقیت یک استارت‌آپ، فقط یک راز داشته باشد، آن راز، چیزی جز تمرکز نیست.

تمرکز به معنای نزدیک‌بینی یا کوته‌نظری نیست. منظور ما از تمرکز این نیست که از روزی که با یک ایده از خواب بیدار شدید تا روزی که شرکتتان را فروختید، فقط یک معیار برایتان محوریت داشته باشد، بلکه حرفمان این است که در هر زمان خاصی، یک معیار هست که باید بیش از هرچیز دیگری به آن اهمیت بدهید. در واقع وظیفهٔ اصلی استارت‌آپ ناب این است که شما را وادار به تمرکز روی ایده‌های درست، در زمان مناسب و با طرز فکر درست کند.

همانطور که در فصل پنجم اشاره کردیم، اریک ریس از سه موتوری صحبت کرده است که موجب رشد شرکت می‌شود؛ موتور رشد چسبنده، موتور رشد وایرال و موتور پرداخت. اما در ادامه او هشدار می‌دهد که اگرچه همه شرکت‌های موفق در نهایت از هر سه موتور استفاده می‌کنند، بهتر است در یک زمان خاص روی یک موتور متمرکز

شوند. مثلاً ممکن است محصولتان را برای کاربران اصلی‌اش چسبنده کنید، بعد، از این چسبناکی برای رشد وایرال استفاده کنید و سپس از پایگاه کاربران برای افزایش درآمد بهره ببرید. تمرکز یعنی این.

در دنیای تحلیل و داده، این به معنای انتخاب یک معیار واحد است که برای مرحله‌ای که در حال حاضر در آن هستید، ضروری‌ترین است. ما چنین چیزی را «معیاری که مهم است» (OMTM)[1] می‌نامیم.

OMTM عددی است که در مرحلهٔ فعلی بیش از هر چیز دیگری کاملا روی آن متمرکز شده‌اید. چشم دوختن به CLV (ارزش طول عمر مشتری) زمانی که مشکلی را شناسایی می‌کنید، سودمند نیست؛ اما شاید معیار مناسبی برای تمرکز باشد؛ معیاری که می‌تواند به تناسب محصول/بازار نزدیکتان کند.

همیشه باید چندین عدد را رصد و بررسی کنید. بعضی از این اعداد مهم‌تر از بقیه هستند: این اعداد شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) شما هستند که هر روز ردیابی و گزارش می‌کنید. بقیه اما برای کاربرد آینده نگهداری می‌شوند، برای زمانی‌که بخواهید تاریخچهٔ شرکت را برای سرمایه‌گذار توضیح بدهید یا یک اینفوگرافیک از مراحل راه‌اندازی و توسعهٔ شرکت طراحی کنید. این روزها، راه‌اندازی و مدیریت تنظیمات با ابزارهایی مثل میکس‌پنل[2]، گیک‌بورد[3]، چارت‌بیت[4]، توتانگو[5]، کیس‌متریکس[6] و مواردی از این دست، آسان است؛ اما اجازه ندهید که توانایی پیگیری اکثر چیزها، حواستان را پرت کند. همه‌چیز را ثبت کنید، اما روی آنچه که مهم است تمرکز کنید.

1. One Metric That Matters
2. Mixpanel
3. Geckoboard
4. Chartbeat
5. Totango
6. Kissmetrics

مطالعه موردی | ماز[1]، برای افزایش تمرکز، شاخص‌های کلیدی عملکرد کمتری را پیگیری می‌کند.

ماز (که قبلا با نام سئوماز[2] شناخته می‌شد) یک فروشنده موفق «نرم‌افزار مبتنی بر سرویس» (نرم‌افزار خدمات ابری)[3] است که به شرکت‌ها کمک می‌کند تا رتبه‌بندی وب‌سایت‌هایشان را در موتورهای جست‌وجو ببینند و بهبود بخشند. در می ۲۰۱۲، این شرکت ۱۸ میلیون دلار سرمایه جذب کرد. مدیر عامل شرکت، رند فیشکین[4]، پست مفصلی در مورد پیشرفت شرکت تا آن مرحله منتشر کرد.[5] به روزرسانی رند، شامل تعدادی معیار پوچ هم بود؛ وقتی در سایتتان، تقریباً ۱۵ میلیون بازدیدکننده در سال دارید، احساس خودبزرگ‌بینی به شما دست می‌دهد- او همچنین اعداد بسیار خاص و جالبی درخصوص تبدیل‌های نرم‌افزارهای آزمایشی و رایگان به اشتراک‌های پولی و ریزش مشتریان مطرح کرد.

ما با جوانا لرد[6]، مدیر بازاریابیِ رشدِ ماز صحبت کردیم تا در مورد نحوهٔ بکارگیری معیارها در این شرکت، بیشتر بدانیم. او می‌گوید: «ما بسیار معیارمحور هستیم. تمامی تیم‌ها هر هفته در مورد KPIها، سیر حرکت و جمع‌بندی‌هایشان به کل شرکت گزارش می‌دهند. در همین راستا، در دفتر شرکت، یک صفحه نمایش بزرگ داریم که تعداد مشتریان و تعداد حساب‌های آزمایشی را نمایش می‌دهد. از نظر ما، شفافیت گسترده در معیارها، ما را آگاه می‌کند و بهترین یادآور برای میزان پیشرفت (و چالش‌هایی) است که به عنوان شرکت شاهدش هستیم.»

برای شرکتی که به تناسب محصول/بازار دست یافته و حالا روی مقیاس‌پذیری متمرکز شده است، تمرکز بر یک معیار منفرد بسیار چالش‌برانگیز است. این موضوع تعجبی ندارد؛ چندین بخش وجود دارد که همگی به سرعت در حال رشد هستند و شرکت می‌تواند چندین کار مختلف را به طور همزمان پیش ببرد. اما حتی با وجود

---

1. Moz
2. SEOmoz
3. Software as a Service (SaaS)
4. Rand Fishkin
5. http://www.seomoz.org/blog/mozs-18-million-venture-financing-our-story-metrics-and-future
6. Joanna Lord

این تلاش‌های مختلف و همزمان، جوانا می‌گوید که باز هم یک معیار، ارجح‌تر از بقیه است: نرخ خالصِ افزوده‌ها[1]. این معیار، مجموع مشترکین جدید پولی (اعم از تغییر و تبدیل‌های حساب‌های آزمایشی و رایگان و یا ثبت‌نام‌های مستقیمِ پولی) منهای کل افرادی است که ریزش کرده‌اند.

«نرخ خالص افزوده‌ها به ما کمک می‌کند سریع روزهای ریزش را ببینیم (و مشکل‌یابی کنیم) و چگونگیِ نرخ تبدیل آزمایشیِ رایگان به پولی را دریابیم».

ماز سایر معیارهای مرتبط از جمله کل پرداختی‌ها، آزمایشی‌های رایگان جدید و میانگین خالص ۷ روزه را هم دنبال می‌کند. در واقع همهٔ اینها هر روز به خالصِ افزوده‌ها بدل می‌شوند.

جالب اینجاست که وقتی ماز آخرین دور تأمین مالی‌اش را برگزار کرد، یکی از سرمایه‌گذاران اصلی‌اش، بِرد فلد[2] از تیم سرمایه‌گذاری فاندری گروپ[3] به آنها پیشنهاد داد که KPIهای کمتر را پیگیری کنند. جوانا دراین‌باره می‌گوید: «دلیل اصلی این است که به‌عنوان یک شرکت، نمی‌توانید همزمان روی ده‌ها KPI تأثیر بگذارید. برد به ما تذکر داد که «داده‌های بیش از حد» می‌تواند نتیجهٔ معکوس داشته باشد. در واقع ممکن است در روندهایی عجیب و غریب و در میان اعدادی که به اندازهٔ بقیه مهم نیستند، سرگردان شوید. ممکن است زمان‌های زیادی را صرف گزارش و تفکر در مورد ارتباط اعدادی کنید که به هیچ دردی نخواهند خورد و وقت زیادی را از دست بدهید. با کاهش تعداد گزارش‌های KPI روزانه به چند معیار، به‌وضوح مشخص می‌شود که ما به‌عنوان یک شرکت روی چه‌چیزی تمرکز کرده‌ایم و مسائل را چطور پیش می‌بریم.»

خلاصه

- ماز معیارمحور پیش می‌رود، اما به این معنا نیست که در داده‌ها غرق می‌شود؛ بلکه متکی بر معیاری مهم‌تر از باقی معیارهاست: خالصِ افزوده‌ها.
- یکی از سرمایه‌گذارانِ ماز پیشنهاد داد برای متمرکز ماندن بر مفهوم سازمانی‌تر بزرگ، تعداد معیارهایی را که شرکت دنبال می‌کند، *کاهش* دهند.

---

1. Net adds
2. Brad Feld
3. Foundry Group

درس‌های تحلیلی

گرچه رصد چندین معیار عالی است، اما باعث ازبین‌رفتن تمرکزتان نیز می‌شود. گزینش مجموعه‌ای حداقلی از KPI که مفروضات کسب‌وکار شما بر آن متکی باشد، بهترین راه برای حرکت کل شرکت در یک راستا است.

چهار دلیل برای استفاده از «معیاری که مهم است»

OMTM در مراحل اولیه اهمیت زیادی دارد. بعدها که استارت‌آپ شما به مقیاس‌پذیری رسید، روی معیارهای بیشتری متمرکز می‌شوید و منابع و تجربهٔ لازم برای انجام این کار را خواهید داشت و مهم‌تر از همه، تیمی خواهید داشت که می‌توانید معیارها را به آنها واگذار کنید. ممکن است مسئول عملیات شما به مدت زمان کار و یا تأخیرها اهمیت بدهد و از طرف دیگر مرکز تماس شما، نگران میانگین زمان انتظار باشد و سایر تیم‌ها هم به همین منوال.

در پِر وان لبز[1]، یکی از آزمون‌های تورنسلی که ما به‌عنوان مشاور و سرمایه‌گذار تیم‌های استارت‌آپی انجام می‌دادیم، مربوط به وضوح درک و ردیابی OMTM توسط اعضای تیم بود؛ اگر تاحدودی با آن آشنا بودند و همسو با مرحله فعلی‌شان بود، نشانهٔ خوبی بود. اگر نمی‌دانستند چیست، اگر معیار اشتباهی برای مرحله فعلی‌شان بود، اگر چندین معیار داشتند یا اگر نمی‌دانستند معیار مهم فعلی چیست، متوجه می‌شدیم که اشتباهی در کار است.

گزینش OMTM این امکان را به شما می‌دهد که آزمایش‌های کنترل‌شده‌تری را به سرعت اجرا کرده و نتایج را بهتر با هم مقایسه کنید. به یاد داشته باشید: «معیاری که مهم است» در طول زمان تغییر می‌کند. مثلاً وقتی روی جذب کاربران (و تبدیلشان به مشتری) متمرکز هستید، ممکن است OMTM شما به کانال‌های جذب یا نرخ تبدیل از ثبت‌نام به کاربر فعال بستگی داشته باشد. و وقتی که روی حفظ کاربران فعال تمرکز می‌کنید، حواستان باید به ریزش، قیمت‌گذاری، ویژگی‌ها، بهبود پشتیبانی مشتری و غیره باشد. OMTM بسته به مرحلهٔ فعلی شما متغیر است و حتی در بعضی موارد می‌تواند به سرعت تغییر کند.

---

1. Year One Lab

حالا بیایید نگاهی به چهار دلیلِ استفاده از «معیاری که مهم است» بیندازیم.

- **به مهمترین سوال شما پاسخ می‌دهد.** در همه حال، تلاشتان این است که به ده‌ها سوال مختلف جواب بدهید و میلیون‌ها مسئله را حل کنید. بااین‌حال باید به سرعت ریسکی‌ترین حوزه‌های کسب‌وکارتان را شناسایی کنید و دقیقا مهم‌ترین سوال همین‌جا نهفته است. وقتی بدانید سوال درست چیست، می‌دانید که برای پاسخ به آن، باید چه معیاری را رصد کنید؛ معیاری که مهم است.

- **مجبورتان می‌کند که حد و مرزها را مشخص کنید** و در عین حال اهداف روشنی داشته باشید. بعد از اینکه مشکل اصلی را که می‌خواهید روی آن متمرکز شوید، شناسایی کردید؛ باید اهدافی را معین کنید. به راهی برای تعریف موفقیت نیاز دارید.

- **کل شرکت را متمرکز می‌کند.** آویناش کاوشیک روی گزارش‌های حاویِ «اطلاعات بیش از حد» اسمی گذاشته است: استفراغ داده‌ها.[1] هیچکس استفراغ کردن را دوست ندارد. از OMTM به عنوان راهی برای ایجاد تمرکز در کل شرکت استفاده کنید. OMTMهایتان را از طریق داشبوردهای وب، روی صفحه نمایش تلویزیون یا در ایمیل‌های معمولی به نمایش بگذارید.

- **الهام‌بخش فرهنگ آزمایش است.** تابه‌حال باید اهمیت آزمایش را درک کرده باشید. حرکت در چرخهٔ «ساخت/ سنجش/ یادگیری» با بیشترین سرعتِ ممکن، بسیار مهم است. برای موفقیت در این چرخه، باید فعالانه آزمایشگری را تشویق کنید. این آزمایشات منجر به شکست‌های کوچک می‌شود؛ اما نباید تنبیهی در کار باشد. کاملا برعکس: شکست ناشی از آزمایش برنامه‌ریزی‌شده و روشمند، جزئی از برنامهٔ یادگیری شماست. در نهایت کارها پیش می‌رود. حرکت در این چرخه، روشی برای پیشگیری از شکست‌های بزرگ است. تمام افراد در سازمان شما باید از این روش الهام بگیرند و به آزمایشگری تشویق

1. * http://www.kaushik.net/avinash/difference-web-reporting-web-analysis/

بشوند. وقتی همه حول مرکزیت OMTM گرد هم می‌آیند و به آنها این فرصت داده می‌شود که به طور مستقل برای بهبود آن آزمایش کنند، به نیرویی بزرگ دست می‌یابید.

مطالعه موردی | سولار[1] فقط بر روی چند معیار کلیدی متمرکز است.

سولار یک رستوران ایتالیایی در سن‌دیگو و متعلق به رندی اسمریک[2]، یک کارآفرین سریالی است. رندی سابقه کار در حوزهٔ فناوری و داده دارد و زمانی مدیر کل شرکت هوش تجاری ترادیتا[3] بود. او سابقه تأسیس و فروش موفق پنج شرکت در حوزهٔ فناوری را هم در کارنامه‌اش دارد. با این پیش‌زمینه، جای تعجب نیست که ذهنیت داده‌محورش را وارد شیوه‌ای کرده باشد که کسب‌وکار کنونی‌اش را اداره می‌کند.

یک روز عصر که در رستوران بودیم، پسر رندی، تامی (که مدیریت بار را برعهده دارد) فریاد زد: ۲۴!

ما که همیشه پیگیر ماجراهایی در مورد معیارهای کسب‌وکار هستیم، از او معنای این عدد را پرسیدیم. در جواب توضیح داد که «هر روز کارکنانم نسبتِ هزینه‌های کارکنان به درآمد ناخالص روز قبل را به من می‌گویند. این یک عدد نسبتا شناخته‌شده در صنعت رستوران و بسیار مفید است؛ چون ترکیب دو موردی است که باید روی آن کنترل داشته باشید: درآمد از هر مشتری و هزینهٔ کارکنان.»

رندی توضیح داد که وقتی هزینه‌های پرسنل از ۳۰ درصد درآمد ناخالص فراتر می‌رود، بد است. چون به این معناست که یا بیش از حد برای کارکنان هزینه کرده‌اید یا از هر مشتری درآمد کافی به‌دست نمی‌آورید. رستورانی که میشلن[4] به آن ستاره داده است، می‌تواند کارکنان بیشتری داشته باشد و حقوق بیشتری بدهد. چون شراب‌های گران‌قیمتی به مشتریان می‌فروشد و درآمد خوبی در ازای هر مشتری دارد. در طرف دیگرِ طیفِ رستوران‌ها، یک رستورانِ غذاخوری معمولی کم‌حاشیه، باید هزینه‌های کارکنان را پایین نگه دارد.

---

1. Solare
2. Randy Smerik
3. Teradata
4. Michelin

این نسبت کار راه‌انداز است، زیرا:

- **ساده است:** فقط یک عدد است.
- **فوری است:** می‌توانید هر شب تولیدش کنید.
- **عملی است:** همان روز بعد می‌توانید کارکنان را تغییر بدهید (!)، یا تشویق به افزایش فروش کنید در حالی‌که تغییر هزینه‌های مواد، منوها یا اجاره به زمان بیشتری نیاز دارد.
- **قیاس‌پذیر است:** می‌توانید تغییرات آن را در طول زمان رصد کنید و آن را با سایر اعداد مقایسه کنید.
- **بنیادی است:** دو جنبهٔ اساسی از مدل کسب‌وکار رستوران را در خودش دارد.

اینطور که معلوم است، ۲۴درصد تقریباً خوب است. کمتر از ۲۰درصد، یعنی احتمالا به مشتریان کمتری خدمت‌رسانی کرده‌اید و تجربهٔ آن‌ها از صرف غذا در رستوران شما خوب نبوده است (رندی می‌تواند در سطوح مختلفی کارکنان را بیازمایید و بازخوردهای مشتریان یا نظرات ثبت‌شده در سایت یِلپ[1] را ارزیابی کند؛ اگر واقعاً هدف او عمل بر مبنای تحلیل باشد.)

رندی از یک معیار دوم هم برای پیش‌بینی تعداد مشتریانش استفاده می‌کند. هر روز ساعت ۵ بعدازظهر، کارکنان تعداد رزروهایی را که تا آن موقع برای عصر انجام شده است، برایش می‌فرستند. او دراین‌باره می‌گوید: «اگر در ساعت ۵ بعدازظهر ۵۰ رزرو داشته باشیم، می‌دانم که همان شب حدود ۲۵۰ مشتری خواهیم داشت. به تجربه دیده‌ایم که در سولار نسبت ۵ به ۱ وجود دارد».

این نسبت قابل تعمیم به همهٔ رستوران‌ها نیست. در رستوران پرتقاضایی که ستارهٔ میشلن دارد، نسبت ۱ به ۱ برقرار است، چون همه میزها رزرو می‌شود. بدیهی است رستوران یا فست‌فودی که سیستم رزرو ندارد، نمی‌تواند از چنین معیاری استفاده کند. اما میزان رزرو سولار در ساعت ۵ بعدازظهر، به‌علاوهٔ مقداری تجربه، می‌تواند نشانگرِ خوبی برای این باشد که شب چگونه می‌گذرد. امکان این را هم به تیم سولار می‌دهد

1. Yelp

که تغییرات کوچکی در کارکنان ایجاد کرده یا محصولات اضافی را به موقع خریداری کنند تا مطمئن شوند که رستوران می‌تواند از پس مدیریت ترافیک مشتریان برآید.

خلاصه

- رستوران‌ها بنا به تجربه می‌دانند که تقاضا با رزرو مرتبط است و نسبت درست هزینهٔ کارکنان به درآمد، چقدر باید باشد.
- معیارهای خوب به پیش‌بینی آینده کمک می‌کنند و به شما فرصت می‌دهند تا مشکلات را پیش‌بینی و اصلاح کنید.

درس‌های تحلیلی

حتی کسب‌وکارهای غیرفنی هم باید چند معیار ساده پیدا کنند که با مدل اصلی کسب‌وکارشان همبسته باشد. سپس این معیارها را در طول زمان برای پیش‌بینی آینده و شناسایی الگوها یا روندها بررسی کنند.

تعیین حد و مرزها

آگاهی از اینکه روی کدام معیار تمرکز کنید کافی نیست. باید حد و مرزها را مشخص کنید. فرض کنیم «مشتریان جدید هفتگی» معیار مناسبی برای تمرکز است، چون در حال آزمایش روش‌های جدیدی برای جذب مشتری هستید. معیار نسبتا خوبی است، اما جوابی برای این سؤال واقعی ندارد: *در هفته به چند مشتری جدید نیاز دارید؟* یا دقیق‌تر: فکر می‌کنید چند مشتری جدید در هفته (در هر کانال جذب) حدی از موفقیت را تعریف می‌کند تا جذب کاربران را دو برابر کنید و به مرحلهٔ بعدی فرآیند بروید؟

باید عددی را انتخاب و به عنوان هدف معین کنید. طوری که آنقدر اطمینان داشته باشید که اگر به آن عدد برسید، یعنی موفق بوده‌اید و اگر به آن نرسید، باید به میز نقشه‌کشی برگردید و دوباره تلاش کنید.

انتخاب عدد هدف برای هر معیار مشخص، کار سختی است. استارت‌آپ‌های زیادی را دیده‌ایم که با این مشکل دست و پنجه نرم می‌کنند و اغلب به طور کلی از انتخاب یک عدد طفره می‌روند. متأسفانه این بدان معناست که بعد از تکمیل آزمایش‌ها، درک

اینکه در موقعیت فعلی باید چه کاری انجام داد، سخت است. اگر در مثال ما، آزمایش جذب کاربر به شکست بدی بینجامد، هر عددی که از قبل انتخاب کرده بودید، احتمالاً نامربوط است. درمی‌یابید که این یک شکست است و اگر تلاش‌های شما به طرز باورنکردنی‌ای موفقیت‌آمیز باشد، متوجه این موضوع خواهید شد. اما در بیشتر مواقع، آزمایش‌ها سر از میانه‌ها درمی‌آورد. موفقیت‌هایی بود؛ اما نه آنقدر خوب. آیا این موفقیت‌ها برای پیش رفتن کافی بود یا باید به عقب برگردید و آزمایش‌های جدیدی طراحی کنید؟ اینجا سخت‌ترین نقطه‌ای است که در آن قرار می‌گیرید.

دو جواب درست به سوال «موفقیت چه شکلی است؟» وجود دارد. جواب اول از مدل کسب‌وکارتان می‌آید که ممکن است آشکارا به شما نشان بدهد چه چیزی باید معیار باشد. اگر می‌دانید که برای دستیابی به اهداف تجاری‌تان فقط نیازمند ۱۰ درصدِ کاربرانی هستید که در نسخهٔ پولی سایت ثبت‌نام کنند، این عدد شماست.

بااین‌حال، در مراحل اولیهٔ کسب‌وکارتان، هنوز در حال کشف این هستید که مدل کسب‌وکارتان چگونه باید باشد. بنابراین این عدد دقیقا به شما نمی‌گوید که به چه‌چیزی نیاز دارید. دومین جواب درست این است که به ایدئال‌ها نگاه کنید. آگاهی از نقطه شروع صنعت یعنی اینکه می‌دانید چه اتفاقی می‌افتد و می‌توانید خودتان را با آن مقایسه کنید. در غیاب هر نوع اطلاعات دیگری، نقطهٔ شروع خوبی است. در ادامهٔ کتاب برخی از معیارهای صنعت را که ممکن است برای شما مفید باشد، به اشتراک می‌گذاریم.

اسباب‌بازی فشاری

OMTM یک جنبهٔ مهم دیگر دارد. واقعاً نتوانستیم برای توضیح این جنبه معادلی بهتر از اسباب‌بازی فشاری پیدا کنیم.

اگر کسب‌وکارتان را برای به حداکثر رساندن یک معیار بهینه کنید، اتفاق مهمی رخ می‌دهد. درست مثل یکی از آن اسباب‌بازی‌هایی که استرس را کم می‌کنند؛ فشار دادن یک نقطه باعث ایجاد برآمدگی در نقط دیگری می‌شود. این ویژگی خوبی است. بهینه‌سازی OMTM، نه‌تنها این معیار را فشرده می‌کند تا بیشترین بهره را از آن ببرید؛ بلکه مکان بعدی‌ای که باید تلاش‌هایتان را در آن قسمت متمرکز کنید، نشانتان

می‌دهد، مکانی که بیشتر اوقات در یک نقطه عطف در کسب‌وکارتان پدیدار می‌شود:

- شاید تعداد ثبت‌نام در شرکتتان را بهینه کرده‌اید و تمام تلاشتان را برای به حداکثر رساندن درآمد انجام داده‌اید؛ اما حالا باید روی درآمد به‌ازای هر مشتری تمرکز کنید تا به سود دست یابید.
- شاید ترافیک سایتتان راافزایش داده باشید؛ اما حالا باید نرخ تبدیل را به حداکثر برسانید.
- شاید در کافی‌شاپتان ترافیکی داشته باشید که همیشه به دنبالش بودید؛ اما حالا باید مشتریان را وا دارید چندین و چند قهوه سفارش دهند، نه اینکه ساعت‌ها وای‌فایتان را مجانی استفاده کنند.

OMTM فعلی شما هرچه که باشد، منتظر تغییرش باشید. انتظار داشته باشید که این تغییر، داده‌های بعدی موردنیاز برای ایجاد سریع‌ترِ کسب‌وکاری بهتر را آشکار کند.

تمرین: OMTM خودتان را تعریف کنید.

آیا می‌توانید معیاری را که برای استارت‌آپ‌تان اهمیت دارد، انتخاب کنید؟ امتحان کنید. اگر تمرین آخر فصل دوم را انجام داده باشید، فهرست کوتاهی از معیارهای خوبی که باید پیگیرشان باشید، در اختیار دارید. حالا از آن معیارها تک معیاری را انتخاب کنید که حکم مرگ و زندگی برایتان دارد. .

آیا کل شرکت شما می‌تواند منحصراً روی بهبود این معیار کار کند؟ اگر این کار را انجام دهید، چه‌چیزی خراب می‌شود؟ آیا می‌توانید برای اندازه‌گیری نتایج خطی روی شن بکشید (آرمانی تعیین کنید)؟ اگر نمی‌توانید، اشکالی ندارد. در حال حاضر «معیاری که مهم است» و موقعیتی را که در حال حاضر در آن هستید، بنویسید؛ بعدها دوباره به خطوط روی شن باز می‌گردیم.

فصل ۷

کسب‌وکارتان چیست؟

نحوهٔ کسب درآمدتان، نشان‌دهندهٔ معیارهایی است که باید به آنها اهمیت بدهید. در درازمدت، پرریسک‌ترین بخش یک کسب‌وکار، مستقیما به نحوهٔ کسب درآمد مرتبط است.

خیلی از استارت‌آپ‌ها می‌توانند محصولی تولید کنند و مشکلات فنی را حل کنند، بعضی می‌توانند مخاطبان مناسب (و گهگاه بزرگ) را جذب کنند، اما تعداد کمی در کسب درآمد موفق‌اند. حتی غول‌هایی مثل توئیتر و فیس‌بوک هم در درآمدزایی از انبوه کاربرانشان به مشکل خورده‌اند.

هیچ نمادی، بهتر از یک غرفهٔ لیموناد برای استارت‌آپ وجود ندارد. دلیلش این است که راهی ساده، کارآفرینانه و با ریسک پایین برای دزک نحوهٔ عملکرد مشاغل است. و مثل یک غرفهٔ لیموناد، اگرچه ممکن است که به تعویق انداختن درآمدزایی منطقی و استراتژیک باشد (ارائهٔ لیموناد رایگان برای جذب مشتری) بااین‌حال از همان اول باید مدل کسب‌وکارتان را برنامه‌ریزی کنید.

اگر از شما بخواهیم مدل کسب‌وکار غرفهٔ لیموناد را توضیح بدهید، احتمالاً می‌گویید باید لیموناد را به قیمتی بیش از هزینهٔ تولید آن بفروشیم. و اگر جزئیات بیشتری را بخواهید لحاظ کنید، احتمالاً هزینه‌های زیر را نام می‌برید:

- هزینه‌های متغیر مواد لازم برای تهیه لیموناد (لیمو، شکر، فنجان، آب)
- هزینه‌های یک‌بارهٔ بازاریابی (غرفه، تابلو، کولر، پول دادن به خواهر یا برادر کوچکتر برای ایستادن در خیابان)

- هزینه‌های ساعت کار پرسنل (که روزبه‌روز بیشتر می‌شود.)

در ادامه شاید بگویید که درآمد تابع قیمت‌هایتان و تعداد فنجان‌های فروخته‌شده است.

حالا فرض کنید از شما خواسته شده که بخش‌های پرریسک کسب‌وکار را شناسایی کنید. بخش‌های پرریسک، شامل موارد متنوعی مثل تغییر قیمت مرکبات در آینده، آب و هوا، شلوغی پیاده‌رو در محلهٔ شما و موارد دیگری می‌شوند.

چیزی که ما در مورد تقریباً همه بنیانگذاران موفقی که ملاقات کرده‌ایم، متوجه شده‌ایم، توانایی‌شان برای کار در سطح بسیار دقیق و مشخص و در سطحی بسیار انتزاعی درکسب‌وکارشان است. آنها می‌توانند یک روز دغدغهٔ طرح‌بندی یک صفحه یا جمله‌بندی موضوع یک ایمیل را داشته باشند و روز بعد درگیر تأثیر فروش یک‌باره در برابر فروش مکرر ماهانه شوند. دلیل این امر تا حدودی به این برمی‌گردد که این اشخاص صرفا نمی‌خواهند یک کسب‌وکار راه بیندازند، بلکه سعی می‌کنند بهترین مدل کسب‌وکار را هم کشف کنند.

برای تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه معیارهایی‌ها را باید ملاک کارتان قرار بدهید، باید بتوانید کسب‌وکارتان را پیچیده‌تر از غرفهٔ لیموناد توصیف کنید. باید به عقب برگردید، تمام جزئیات را نادیده بگیرید و فقط به اجزای واقعاً بزرگ فکر کنید.

وقتی که با این روش، مسائلتان را به محدود به مولفه‌های اساسی کردید، فقط به چند مدل بنیادی ازکسب‌وکار در وب می‌رسید. جالب اینجاست که همهٔ آنها حول موضوعات مشترکی بنا شده‌اند. اول از همه، هدف همگی رشد است (همانطورکه پل گراهام می‌گوید: تمرکز بر رشد یکی از ویژگی‌های تعیین‌کنندهٔ یک استارت‌آپ است).[1] و دوم اینکه این رشد با یکی از موتورهای اساسی رشد اریک ریس به دست می‌آید: افزایش چسبندگی، وایرال‌پذیری یا درآمد.

هر مدل کسب‌وکاری باید نیروی رانش این سه موتور را به حداکثر برساند تا شکوفا شود. سرجیو زیمن[2]، مدیر مالیِ ارشد کوکاکولا بازاریابی را اینطور تعریف

1. http://paulgraham.com/growth.html
2. Sergio Zyman

می‌کند: *بازاریابی به معنای فروش بیشتر و کارآمدتر محصولات به افراد بیشتر برای پول بیشتر، در اغلب اوقات است.*[1]

رشد کسب‌وکار، حاصل بهبود یکی از این پنج «دستگیره» است:

- **آیتم‌های بیشتر** به معنای افزودن محصولات یا خدمات است، ترجیحا کالاهایی که می‌دانید مشتریانتان می‌خواهند، تا وقتتان را برای ساختن محصولی که کسی آن را نمی‌خرد، تلف نکنید. این مورد برای کارآفرینان سازمانی به معنای بهره‌گیری از روش‌های ناب در توسعهٔ محصولات جدید است، نه راه‌اندازی یک شرکت کاملا جدید.
- **کاربران بیشتر** به معنای افزودن کاربران است، در حالت ایدئال از طریق وایرال شدن یا بازاریابی دهان به دهان و در عین حال از طریق تبلیغات پولی. بهترین راه برای افزودن کاربران زمانی است که کاربر بخشی جدایی‌ناپذیر از استفاده از محصول باشد؛ مثل دراپ‌باکس، اسکایپ، یا یک ابزار مدیریت پروژه که کاربران دیگر را دعوت می‌کند، چون خودکار اتفاق می‌افتد و به معنای تأیید کاربر دعوت‌کننده است.
- **استفادهٔ بیشتر از معمول** به معنای چسبندگی (بنابراین کاربران بازمی‌گردند)، کاهش ریزش (بنابراین ترکتان نمی‌کنند) و استفادهٔ مکرر (بنابراین بیشتر از آن استفاده می‌کنند) است. اوایل کار، به نظر می‌رسد چسبندگی یک دستگیرهٔ کلیدی برای تمرکز باشد، چون تا زمانی که محصول شما در نظر مشتریان اولیه و اصلی‌تان عالی نباشد، بعید است که بتوانید بازاریابی وایرال خوبی داشته باشید.
- **فروش بیشتر** به معنای فروش حداکثری و افزایش قیمت محصول برای کاربران، درآمد حاصل از کلیک‌های تبلیغاتی، یا میزان محتوایی است که تولید می‌کنند یا تعداد خریدهای درون‌برنامه‌ای (یا بازی) که انجام می‌دهند.
- **کارآمدتر** به معنای کاهش هزینه‌های تحویل، پشتیبانی و خدمات و کاهش هزینهٔ جذب مشتری با تبلیغات پولی کمتر و تبلیغات شفاهی بیشتر است.

1. http://www.zibs.com/zyman.shtml

دربارهٔ آن افراد بیشتر

مدل‌های کسب‌وکار در مورد واداشتن کاربران به انجام‌دادن خواستهٔ شما در ازای چیزی است. *اما همه برابر نیستند.* واقعیت این است که هر کاربری برای شما مفید نیست.

بعضی مفید هستند، اما فقط در درازمدت. مدل فریمیوم اِورنوت تا حدی کار راه‌انداز است، چون کاربران در نهایت برای حساب‌های پولی ثبت‌نام می‌کنند؛ اما ممکن است دو سال طول بکشد.

بعضی در بهترین حالت، به صورت رایگان برایتان بازاریابی می‌کنند. با اینکه ممکن است هرگز به کاربران پولی تبدیل نشوند، شاید پیام تبلیغاتی شما را به گوش دیگران برسانند یا اینکه شخصی را دعوت به پرداخت کنند.

بعضی از کاربران کاملا زیان‌آور هستند؛ حواستان را پرت می‌کنند، منابع را مصرف می‌کنند، سایتتان را اسپم می‌کنند و تحلیل شما را به ابهام می‌کشانند.

وقتی موجی از بازدیدکنندگان سر می‌رسد، تعداد کمی از آنها واقعاً درگیر محصول شما می‌شوند. خیلی‌ها فقط پرسه می‌زنند. وینیکوس واکانتی[1]، یکی از بنیانگذاران و مدیرعامل Yipit، با الهام از راه‌اندازی شرکتش در سال ۲۰۱۰، در یک پست وبلاگی این مطلب را توضیح داده است:[2]

«این راه‌اندازی عظیم ما بود؟ چرا افراد بیشتری ثبت‌نام نکردند؟ چرا افراد زیادی ثبت‌نامشان را تکمیل نکردند؟ چرا برنگشتند؟ حالا که مردم حامی استارت‌آپ ما هستند، چطور قرار است جای بیشتری در مطبوعات پیدا کنیم؟ چرا کاربرانمان فعالیت‌هایشان را در فیسبوک و توئیتر به اشتراک نمی‌گذارند؟ از چندین کاربر خواستیم، دوستانشان را دعوت کنند، اما چرا دوستانشان دعوت آنها را نمی‌پذیرند؟»

راه‌حل این مسئله، تحلیل است. باید کاربران واقعی و باارزش را از کاربران پرسه‌زن، کنجکاو یا مضر تفکیک کنید. باید در پِی تغییراتی باشید تا کاربران واقعی را به حداکثر

1. Vinicus Vacanti
2. http://viniciusvacanti.com/2012/11/19/the-depressing-day-after-you-get-techcrunched/

برسانید و کاربران زیان‌آور را از بین ببرید. شاید چنین چیزی به همان اندازهٔ درخواست اطلاعات یک کارت اعتباری، صریح و روشن باشد؛ روشی مطمئن برای رد کردن کاربران کنجکاوی که هرگز قصد ماندن یا پرداخت ندارند. یا ممکن است رویکرد ظریف‌تری اتخاذ کنید، مثل تلاش نکردن برای فعالسازی مجدد کاربران غیرفعال، پس از مدتی که دیگر به سایت شما مراجعه نکرده‌اند..

اگر توسعه‌دهندهٔ یک بازی هستید که کاربران یک‌بار آن را بازی می‌کنند، یا یک سایت تجارت الکترونیکی دارید که به ندرت اقلامی در آن به فروش می‌رسد، بهتر است پولتان را از قبل دریافت کنید. اگر ارائه‌دهندهٔ «نرم‌افزار مبتنی بر سرویس» هستید و از کاربران فرعی هزینه‌های افزایشی کمی دریافت می‌کنید، ممکن است روش فریمیوم به کارتان بیاید؛ به شرطی که به وضوح کاربران عادی را از هم تفکیک کنید. اگر انتظارتان این است که خریداران، بیشتر اوقات از شما خرید کنند، باید کاری کنید که به مذاقشان خوش بیاید.

تفکیک کاربران واقعی از کاربران معمولی به میزان استفادهٔ کاربرانتان از برنامه بستگی دارد. بعضی از محصولات به صورت غیرفعال اطلاعات را جمع‌آوری می‌کنند: فیت‌بیت[1] مراحل قدم‌های پیاده‌روی را ثبت می‌کند. سیری[2] وقتی به جایی رسیدید، به شما اطلاع می‌دهد. رایت دت نِیم[3] صندوق ورودی پیام‌های شما را برای یافتن مخاطبین جدید بررسی می‌کند. کاربران مجبور نیستند کار زیادی انجام بدهند، بنابراین تشخیص اینکه آیا صندوق ورودی خود را «بررسی کرده‌اند» دشوار است. در صورتی‌که کاربران مجبور شوند، فعالانه از محصول استفاده کنند، یافتن کاربران غیرفعال آسان‌تر است.

فیت‌بیت که در بالا اشاره کردیم را در نظر بگیرید، یک دستگاه کوچک لایف لاگینگ (ثبت مداوم زندگی روزمره کاربر) که قدم‌ها را می‌شمارد، میزان کالری مصرف شده، مسافت‌های پیموده شده، تعداد پله‌های بالا یا پایین رفته و فعالیت کلی فرد را محاسبه می‌کند.

کاربران فیت‌بیت می‌توانند به‌راحتی قدم‌هایشان را با دستگاه کوچکی در جیبشان ثبت کنند، می‌توانند از آن برای همگام‌سازی داده‌ها با برنامهٔ میزبانی‌شده توسط

1. Fitbit
2. Siri
3. Writethatname

شرکت استفاده کنند، می‌توانند برای مشاهدهٔ آمارشان به پورتال مراجعه کرده و آن را با دوستانشان به اشتراک بگذارند، می‌توانند به منظور افزایش حجم داده‌های جمع‌آوری‌شده از طریق غیرفعال، داده‌های خواب و غذایشان را به صورت دستی وارد کنند و می‌توانند فیت‌بیت نسخهٔ پریمیوم یا ممتاز را بخرند تا به آنها در دستیابی به اهداف سلامتی‌شان کمک کند.

هر یک از این مدل‌های استفاده نشان‌دهندهٔ سطح متفاوتی از تعامل است و فیت‌بیت می‌تواند کاربران را در این پنج بخش تقسیم کند. در آن صورت: برای یک کاربر معمولیِ فیت‌بیت، هیچ ایرادی ندارد که فقط از یک دستگاه کلیپسی برای ثبت تعداد قدم‌هایش در روز استفاده کند، بدون اینکه هرگز آن اطلاعات را آپلود کند، اما با این نوع استفاده، فیت‌بیت نمی‌تواند فراتر از خرید اولیه (مثلاً از طریق تبلیغات در سایت، اشتراک‌های ممتاز، یا فروش کل داده‌های کاربر) از آن کاربر کسب درآمدی داشته باشد. بنابراین ارزش چنین کاربری به طور قابل‌توجهی کمتر است. پیش‌بینی دقیق درآمدها به درکِ نحوهٔ استفادهٔ بخش‌های مختلف کاربران از محصول بستگی دارد.

به عنوان یک استارت‌آپ، طیف گسترده‌ای از مدل‌های پرداخت و مشوق‌ها را در اختیار دارید که می‌توانید از بین آن‌ها انتخاب کنید: فریمیوم، آزمایشی رایگان، پیش‌پرداختی، تخفیف، بودجه تبلیغاتی و غیره. انتخاب شما باید با نوع تقسیم‌بندی شما، زمان لازم برای تبدیل شدن کاربر به مشتری پرداخت‌کننده، میزان سهولت استفاده از خدماتتان و میزان هزینه‌بردار بودن یک کاربر فرعی برای کسب‌وکارتان مطابقت داشته باشد.

تمام مشتریان خوب نیستند، قربانی شمارش مشتریان نشوید. در عوض روندهایتان را برای مشتریان خوب بهینه‌سازی کنید و فعالیت‌هایتان را بر اساس انواع مشتریانی که جذب می‌کنید، تفکیک کنید.

فلیپ‌بوک مدل کسب‌وکار

یک محصول فراتر از چیزی است که می‌خرید. ترکیبی از خدمات، نام برند، شهرت، محبوبیت، پشتیبانی، بسته‌بندی و بی‌شمار عوامل دیگری هست که برایش هزینه می‌کنید. وقتی یک آیفون می‌خرید، بخش کوچکی از شخصیت استیو جابز را هم دریافت می‌کنید.

به همین ترتیب مدل کسب‌وکار، ترکیب خیلی چیزهاست؛ چیزی که می‌فروشید، نحوهٔ تحویل آن، نحوه جذب مشتریان، و چگونگی کسب درآمد از آن محصول.

خیلی‌ها چنین ابعادی از مدل کسب‌وکار را نادیده می‌گیرند. از این بابت همه مقصریم. فریمیوم یک مدل کسب‌وکار نیست، بلکه یک تاکتیک بازاریابی است. «نرم افزار مبتنی بر سرویس» یک مدل کسب‌وکار نیست، بلکه راهی برای ارائهٔ نرم افزار است. تبلیغات در یک سایت رسانه‌ای، یک مدل کسب‌وکار نیست، بلکه راهی برای رسیدن به درآمد است.

در ادامه قصد داریم به صورت اجمالی، در مورد شش نمونه کسب‌وکار صحبت کنیم. اما پیش از این کار، می‌خواهیم بگوییم که چطور به این شش نمونه رسیدیم. یکی از دفترچه‌های فلیپ‌بوک که در کودکی داشته‌اید، به خاطر بیاورید؛ آن نوعی که می‌توانستید اعضای مختلف بدن را در هر صفحه ترکیب کنید تا شخصیت‌های متفاوتی بسازید.

به همین شیوه، می‌توانید مدل‌های کسب‌وکار را بسازید اما به جای سر، تن و پا، جنبه‌های مختلفی از کسب‌وکار را باید با هم ترکیب کنید: کانال‌های جذب مشتری ، تاکتیک فروش، منبع درآمد، نوع محصول و مدل تحویل.

- **کانال جذب**، روشی است که به وسیلهٔ آن مردم متوجه شما می‌شوند.
- **تاکتیک فروش** به این مربوط است که چطور بازدیدکنندگان را متقاعد به کاربر شدن کنید یا کاربران را تبدیل به مشتری کنید. به طور کلی، یا محصول خود را با دریافت هزینه می‌فروشید یا اینکه نوعی از محدودیت یا انحصار را اعمال می‌کنید؛ مثل محدودیت زمانی، محدودیت ظرفیت، حذف تبلیغات یا قابلیت‌های بیشتر تا کاربران را متقاعد به پرداخت کنید.
- منظور از **منبع درآمد**، نحوهٔ کسب درآمد است. پول مشتریان شما می‌تواند به طور مستقیم (از طریق پرداخت) یا غیرمستقیم (از طریق تبلیغات، ارجاع، تحلیل رفتار آنها، تولید محتوا و ...) به‌دست شما برسد. بنابراین می‌تواند شامل تراکنش‌ها، اشتراک‌ها، هزینه‌های صورتحساب مبتنی بر مصرف، درآمد تبلیغات، فروش مجدد داده‌ها، کمک‌های مالی و موارد دیگری شود.

- **نوع محصول**، ارزشی است که کسب‌وکار شما در ازای درآمد ارائه می‌دهد.
- **مدل تحویل**، نحوهٔ تحویل محصول به مشتری است.

شکل ۷-۱ این پنج جنبه را با انواع مدل‌ها و مثال‌ها برای هر یک نشان می‌دهد. به یاد داشته باشید که این تنها مجموعه‌ای از مثال است؛ بیشتر کسب‌وکارها بر چندین کانال جذب متکی هستند، یا مدل‌های درآمدی متفاوتی را تجربه کرده یا تاکتیک‌های فروش مختلفی را امتحان می‌کنند.

ACQUISITION CHANNEL	How the visitor, customer, or user finds out about the startup	• **Paid advertising** • **Search engine mgmt.** • **Social media outreach** • **Inherent virality** • **Artificial virality** • **Affiliate marketing** • **Public relations** • **App/ecosystem mkt.**	• Banner on **Informationweek.com** • High pagerank for **ELC** in kids' toys • Active on Twitter (i.e., **Kissmetrics**) • Inviting team member to **Asana** • Rewarding **Dropbox** user for others' signups • Sharing a % of sales with a referring **blogger** • Speaker submission to **SXSW** • Placement in the **Android market**
SELLING TACTIC	What the startup does to convince the visitor or user to become a paying customer	• **Simple purchase** • **Discounts & incentives** • **Free trial** • **Freemium** • **Pay-for-privacy** • **Free-to-play**	• Buying a PC on **Dell.com** • **Black Friday** discount, loss leader, free ship • Time-limited trial such as **Fitbit** Premium • Free tier, relying on upgrades, like **Evernote** • Free account content is public, like **Slideshare** • Monetize in-app purchases, like **Airmech**
REVENUE MODEL	How the startup extracts money from its visitors, users, or customers	• One-time **transaction** • Recurring **subscription** • **Consumption** charges • **Advertising** clicks • Resale of **user data** • **Donation**	• Single purchase from **Fab** • Monthly charge from **Freshbooks** • Compute cycles from **Rackspace** • PPC revenue on **CNET.com** • **Twitter's** firehose license • **Wikipedia's** annual campaign
PRODUCT TYPE	What the startup does in return. May be a product or service; may be hardware or software; may be a mixture	• **Software** • **Platform** • **Merchandising** • **User-generated** content • **Marketplace** • **Media/content** • **Service**	• **Oracle's** accounting suite • Amazon's **EC2** cloud • **Thinkgeek's** retail store • **Facebook's** status update • **Airbnb's** list of house rentals • **CNN's** news page • A **hairstylist**
DELIVERY MODEL	How the product gets to the customer	• **Hosted** service • **Digital** delivery • **Physical** delivery	• **Salesforce.com's** CRM • **Valve** purchase of desktop game • Knife shipped from **Sur La Table**

شکل ۷-۱: درست مثل دفترچه‌های فلیپ بوک (پویانما) که در کودکی داشتیم؛ فقط با کلماتی بیشتر

کانال جذب	چطور یک بازدیدکننده، مشتری یا کاربر از استارت‌آپ شما مطلع می‌شود.	• تبلیغات پولی • مدیریت موتورجست‌وجو • توسعه شبکه اجتماعی • وایرال شدن ذاتی • وایرال شدن مصنوعی • بازاریابی پورسانتی • روابط عمومی • بازار اکوسیستم/اپ	• بنر در سایت informationweek.com • رتبه بالای صفحه برای ELC در اسباب‌بازی کودکان • فعالیت در توئیتر(مثل کیس‌متریک) • دعوت اعضای تیم به آسانا • پاداش کاربران دراپ‌باکس به ازای ثبت نام دوستانشان • سهیم کردن درصدی از فروش با یک بلاگر ارجاعی • ارسال سخنران به SXSW • تعیین سطح در بازار اندروید
تاکتیک فروش	استارت‌آپ برای قانع کردن بازدیدکننده یا کاربر به اینکه مشتری پرداختی شوند چه می‌کند؟	• خرید ساده • تخفیف‌ها و مشوق‌ها • آزمایشی رایگان • فریمیوم • پرداخت بابت حفظ حریم خصوصی • بازی رایگان	• خرید یک رایانه از dell.com • تخفیف جمعه سیاه، فروش یک کالا زیر قیمت، ارسال رایگان • محدودیت زمانی برای نسخه آزمایشی مانند فیت‌بیت پریمیوم • سطح رایگان، اتکا به ارتقاء ها مانند اورنوت • محتوای حساب‌های رایگان عمومی است مانند اسلایدشِیر • پولی‌سازی با خریدهای درون‌برنامه‌ای مانند اِیرمچ

مدل درآمدی	نحوهٔ کسب درآمد استارت‌آپ از بازدیدکنندگان، کاربران یا مشتریان	• تراکنش یک‌باره • اشتراک مکرر • هزینه‌های مصرف • کلیک‌های تبلیغاتی • فروش داده‌های کاربران • کمک مالی	• تک خرید از فب • شارژ ماهانه در فرش‌بوکز • چرخه‌های محاسباتی در راک‌اسپیس • پرداخت به‌ازای هر کلیک در CNET.com • مجوز فایرهوس توئیتر • کمپین سالانه ویکی‌پدیا
نوع محصول	کاری که استارت‌آپ در ازای پول انجام می‌دهد. شاید محصول یا خدمات؛ شاید سخت‌افزار یا نرم‌افزار؛ شاید ترکیبی از همه.	• نرم‌افزار • پلتفرم • بازارپردازی • محتوای تولیدشده توسط کاربر • بازار • رسانه/محتوا • خدمات	• مجموعه حسابداری اوراکلز • ابر EC2 آمازون • فروشگاه خرده‌فروشی تینک‌گیک • آپدیت وضعیت در فیسبوک • لیست خانه‌های اجاره‌ای در اِیربی‌ان‌بی • صفحه جدید سی‌ان‌ان • یک استایلیست مو
مدل تحویل	محصول چطور به دست مشتری می‌رسد؟	• خدمات میزبانی‌شده • تحویل دیجیتال • تحویل فیزیکی	• مدیریت ارتباط با مشتری salesforce.com • خرید بازی رایانه‌ای از شرکت والو • چاقوی آشپزخانه از سایت سورلاتیبل

ترجمه شکل ۷-۱ (شکل بالا)

انتخاب از میان گزینه‌های زیاد

صفحات زیادی هست که می‌توانید در فلیپ‌بوک قرار بدهید. تیم استارت‌آپ کامپس[1]، استارت‌آپی که به شرکت‌ها کمک می‌کند تا با استفاده از داده‌ها تصمیمات بهتری اتخاذ کنند، ۱۲ مدل درآمدی شناسایی کرده است: تبلیغات، مشاوره، داده، تولید لید یا سرنخ[2] (پرورش مشتری راغب به خرید)، کارمزد صدور مجوز[3]، کارمزد فهرست‌کردن[4] (هزینهٔ آگهی محصول فروشندگان در وب‌سایت)، مالکیت/ سخت‌افزار، اجاره، حمایت مالی، اشتراک، کارمزد تراکنش و کالاهای مجازی. فرد ویلسون[5]، سرمایه‌گذار خطرپذیر تعداد زیادی از مدل‌های درآمدی وب و تلفن همراه را در کتابچه‌ای گرد آورده است که خیلی از آنها جزو انواع شش مدل اساسی‌ای هستند که در ادامهٔ این کتاب شرح می‌دهیم.[6]

استارت‌آپ کامپس، یک سری مدل‌های مالی «بنیادی» پیشنهاد داده است که می‌توان در چندین صفحه از فلیپ‌بوک ترکیب کرد: جست‌وجو، بازی، شبکهٔ اجتماعی، رسانه‌های جدید، ویدئو، تجارت، اجاره، اشتراک، صدا، تولید سرنخ، سخت‌افزار و پرداخت. می‌توانید از این صفحات برای ایجاد یک مدل کسب‌وکارِ دم دستی استفاده کنید. به عنوان مثال، شکل ۷-۲ نمونه فلیپ‌بوک مدل کسب‌وکار را برای دراپ‌باکس نشان می‌دهد.

1. Startup Compass
2. lead generation
3. licensing fee
4. listing fee
5. Fred Wilson
6. https://hackpad.com/Ch2paBpUyIU#Web-and-Mobile-Revenue-Models

شکل ۷-۲: تبدیل صفحات فلیپ‌بوک به دراپ باکس

بیان مدل‌های کسب‌وکار در ساختار فلیپ‌بوک مزیت دیگری هم دارد: تفکر افقی را تشویق می‌کند. ورق زدن هر برگ از فلیپ بوک یک تغییر در استراتژی است: ارائهٔ دراپ‌باکس به عنوان تحویل فیزیکی به چه معناست؟ از قبل شروع به تهییج کنیم؟ یا اینکه به تبلیغات پولی تکیه کنیم؟

شش مدل کسب‌وکار

در فصول آینده، شش مدل کسب‌وکار را بررسی خواهیم کرد. هر مدل ترکیبی از این جنبه‌هاست و ما سعی کرده‌ایم آنها را به اندازهٔ کافی با هم ترکیب کنیم تا نمونه‌های متداول را برای شما آشکار کنیم. اما درست مثل فلیپ‌بوک بچگی‌مان، تنوع بسیار زیادی می‌تواند داشته باشد: از لیست فوق، بیش از ۶۰۰۰ جایگشت وجود دارد، کما اینکه فهرست جنبه‌هایی که ما برشمردیم، به هیچ‌وجه جامع نیست.

اگر گیج‌کننده نیست، می‌توانید چند مورد را به طور همزمان به کار ببرید: آمازون یک خرده‌فروشیِ تراکنشی همراه با تحویل فیزیکی، بازاریابی دیجیتالی[1] و خرده‌فروشی ساده است، اما کسب‌وکارهای فرعی مثل محتوای تولیدشده توسط کاربر را در شکل مرور محصول، پشتیبانی می‌کند. برخلاف آن فلیپ‌بوک‌های نسبتا سادهٔ بچگی، کسب‌وکار شما به راحتی می‌تواند یک هیولای چند سر باشد.

در مواجهه با این پیچیدگی، ما تصمیم گرفتیم که شش مدل کسب‌وکارمان را ساده نگه داریم. در مورد چندین جنبه از آن مشاغل و معیارهایی که برای هر نوع شرکتی اهمیت دارد، صحبت خواهیم کرد. آن را به عنوان باز کردن یک فلیپ‌بوک مدل کسب‌وکار تا یک صفحهٔ خاص در نظر بگیرید که در آن عناصری از کسب‌وکارتان را در آن می‌بینید.

اگر تجارت الکترونیکی دارید و محصولاتی به مشتریان می‌فروشید، به فصل ۸ مراجعه کنید.

اگر «نرم‌افزار به عنوان سرویس» به مشتریان ارائه می‌دهید، به فصل ۹ مراجعه کنید.

اگر اپلیکیشن تلفن همراه تولید می‌کنید و از خریدهای درون‌برنامه‌ای برای درآمدزایی استفاده می‌کنید، به فصل ۱۰ بروید.

اگر تولید محتوا کرده و از تبلیغات درآمد کسب می‌کنید، جزئیات کسب‌وکار سایت‌های رسانه‌ای را می‌توانید در فصل ۱۱ پیدا کنید.

اگر تمرکز اصلی شما بر این است که کاربرانتان را به تولید محتوا در پلتفرمتان به همان روش توئیتر، فیسبوک یا ردیت، سوق بدهید، به فصل ۱۲ مراجعه کنید.

اگر در حال ساخت یک بازار دوطرفه هستید که در آن خریداران و فروشندگان با یکدیگر تعامل داشته باشند، فصل ۱۳ را مطالعه کنید.

اکثر مشاغل در یکی از این دسته‌بندی‌ها قرار می‌گیرند و بعضی هم خیر. اما شباهت‌های زیادی به دنیای واقعی دارند. یک رستوران مثل تجارت الکترونیک، معاملاتی است. یک کسب‌وکار حسابدارانه، خدمات تکرارشونده‌ای مثل یک نرم‌افزار

1. SEM

به عنوان سرویس ارائه می‌دهد. امیدواریم با بررسی مراحل رشد در فصل ۱۴ و باقی کتاب، مدلی بیابید که به اندازهٔ کافی به کسب‌وکارتان نزدیک باشد تا بتوانید نکات مفیدی در مورد تحلیل بیاموزید و آنها را در کسب‌وکارتان به کار ببندید.

تمرین: یک مدل کسب‌وکار انتخاب کنید.

در فصول بعدی، شش مدل کسب‌وکار نمونه را مرور خواهیم کرد. مدل مناسب خود را پیدا و یادداشت کنید، بعد تمام معیارهایی را که در آن مدل کسب‌وکار تعریف می‌کنیم، فهرست کنید و ببینید چقدر با آنچه مشغول آن هستید، تطابق دارد. برای معیارهایی که دنبال می‌کنید -اگر قبلا این کار را نکرده‌اید، ارزش‌ها را به همان شکلی که امروز هستند- قرار بدهید. اگر کسب‌وکار شما روی چند مدل همپوشانی دارد (که غیرمعمول نیست) از هریک از آن مدل‌ها، معیارها را برگزینید و در تمرین بگنجانید.

فصل ۸

مدل یک:
تجارت الکترونیک

در یک شرکت تجارت الکترونیک، بازدیدکننده از خرده‌فروش آنلاین، محصولی خریداری می‌کند. احتمالاً این مدل رایج‌ترین نوع کسب‌وکار آنلاین است و مطمئنا هدف اکثر ابزارهای تحلیلی سنتی، همین است. خرده‌فروشان بزرگ مانند آمازون، والمارت و ایکسپدیا همه جزو شرکت‌های تجارت الکترونیک محسوب می‌شوند.

اگر کسب‌وکار شما از نوع مدل تجارت الکترونیک است، در این فصل بعضی از مهم‌ترین معیارهایی را که باید رصد کنید و برخی از مشکلات و موانعی که تحلیل‌ها را پیچیده‌تر می‌کند، می‌یابید.

مدل‌های اولیهٔ تجارت الکترونیک، فقط شامل یک قیف نسبتا ساده بود: بازدیدکننده‌ای وارد سایت می‌شد، از طریق یک سری صفحات به موردی خاص هدایت می‌شد، روی خرید کلیک می‌کرد، اطلاعات پرداخت را وارد می‌کرد و خرید تکمیل می‌شد. این «قیف تبدیل» سنتی است که پکیج‌های تحلیلی رایج مثل امنیچر[1] و گوگل آنالیتیکس از آن آمدند.

اما تجارت الکترونیک مدرن، به ندرت، به این سادگی است:

- اکثر خریداران آنچه را که به دنبالش هستند از طریق جست‌وجو پیدا

1. Omniture

می‌کنند نه با چرخیدن در یک سری از صفحات یک سایت. خریدارن با جست‌وجوی خارجی شروع می‌کنند و بعد در سایت‌هایی که بازدید می‌کنند به نتایج جست‌وجویشان می‌رسند و چیزی را که دنبالش هستند، بو می‌کشند. وقتی که آن را پیدا می‌کند، اهمیت ناوبری سایت مشخص می‌شود. یعنی قیف‌های درون‌سایتی تاحدودی قدیمی شده‌اند؛ کلمات کلیدی مهم‌ترند.

- خرده‌فروشان از موتورهای توصیه‌گر برای پیش‌بینی نیازهای احتمالی خریداران استفاده می‌کنند و پیشنهاداتشان را بر اساس خریداران قبلی و کاربرانی که پروفایل مشابه داشته‌اند، تنظیم می‌کنند. تعداد کمی از بازدیدکنندگان صفحاتی مشابهِ هم را می‌بینند.
- خرده‌فروشان همیشه در حال بهینه‌سازی عملکرد هستند، به این معنی که ترافیک را تقسیم‌بندی می‌کنند. خرده‌فروشانِ با اندازهٔ متوسط تا بزرگ، قیفشان را با آزمایش‌های متعددی که برای یافتن محصولات، پیشنهادات و قیمت‌های مناسب انجام می‌شوند، تقسیم‌بندی می‌کنند.
- خریدها دور از وب‌سایت‌ها، در شبکه‌های اجتماعی، صندوق‌های دریافت ایمیل و انجمن‌های آنلاین شروع می‌شوند و به این ترتیب پیگیری روند خرید سخت‌تر می‌شود.

شرکت‌های تجارت الکترونیک به روش ساده‌ای درآمد کسب می‌کنند: بابت محصولات، هزینه دریافت می‌کنند و به صورت الکترونیکی (مثلاً دانلودهای دیجیتالی از iTunes) یا فیزیکی (مثلاً ارسال کفش از زاپوس) تحویل می‌دهند. این شرکت‌ها به‌منظور جذب مشتری برای تبلیغات و ارجاعات توسط همکاران فروش پورسانتی، هزینه می‌کنند. قیمت‌ها بر اساس خواست بازار یا بر اساس انتظارات تعیین‌شده توسط رقبامشخص می‌شود. بعضی از خرده‌فروشان بزرگ با بودجه و زمانی که صرف سرمایه‌گذاری در آن می‌شود، قیمت‌ها را به صورت الگوریتمی بر اساس عرضه، تقاضا

و تست دائمی تعیین می‌کنند که در بعضی موارد منجر به قیمت‌گذاری نامعقول[۱] یا توصیه‌هایی بر اساس عواملی مثل نوع مرورگر می‌شود.

خرده‌فروشی‌های الکترونیکیِ متمرکز بر وفاداری مشتریان، مثل آمازون، رابطه‌ای متناوب با کاربرانشان برقرار می‌کنند. این نوع خرده‌فروشی‌ها، طیف گسترده‌ای از محصولات را ارائه می‌دهند و خریداران اغلب برمی‌گردند. بنابراین به هر نحو ممکن تلاش می‌کنند تا خرید را ساده و خودکار کنند (مثلاً شرکت آمازون مدلِ خریدِ تنها با یک کلیک را به نام خودش ثبت کرده است و حالا مجوز آن را به باقی خرده‌فروشان از جمله اپل فروخته است).

شرکت‌های تجارت الکترونیک که مبتنی بر روابط هستند، کاربران را تشویق می‌کنند تا لیست خواسته‌ها بسازند و محصولات را بررسی کنند، یعنی در عین اینکه مدل اصلی کسب‌وکارشان تجارت الکترونیک است، به مدل‌های دیگر مثل محتوای تولیدشده توسط کاربر (UGC) هم اهمیت می‌دهند. مدل‌ها به عنوان یک عامل برای خرید عمل می‌کنند. از طرف دیگر، خرده‌فروشان تجارت الکترونیکی که انتظار فروش دوباره و دوباره را ندارند، تمرکزشان بر این است که تا جایی که می‌توانند حداکثر هزینه را از خریدار دریافت کنند و هر طور شده او را وادار به معرفی کسب‌وکارشان به بقیه کنند.

الگو | کسب‌وکار تجارت الکترونیک شما کدام نوع است؟

کوین هیلستروم[۲] از شرکت Mine That Data، مشاور در حوزهٔ کمک به شرکت‌ها در درک نحوهٔ تعامل مشتریانشان با تبلیغات، محصولات، برندها و کانال‌هاست که با شرکت‌های تجارت الکترونیک متعددی کار می‌کند. او می‌گوید خرده‌فروشان آنلاین باید بدانند چه نوع رابطه‌ای با خریداران خود دارند، این امر تعیین‌کنندهٔ همه‌چیز، از استراتژی بازاریابی گرفته تا اندازهٔ سبد خرید است. برای درک این موضوع، او نرخ *سالانهٔ* خرید مجدد را بررسی می‌کند: چند درصد از افرادی که سال گذشته چیزی از شما خریده‌اند، امسال دوباره برای خرید باز می‌گردند؟

---

۱. مایکل آیزن، زیست‌شناس دانشگاه کالیفرنیا، در پستی با عنوان «کتاب ۲۳۶۹۸۶۵۵/۹۳ دلاری آمازون درباره مگس‌ها» توضیح می‌دهد که چگونه جنگ قیمتی الگوریتمی بین تاجران کتاب، قیمت یک کتاب درسی درباره مگس‌ها را به ۲۳ میلیون دلار رساند. لینک پست:
(http://www.michaeleisen.org/blog/?p=358)

2. Kevin Hillstrom

وضعیت جذب مشتری

اگر امسال کمتر از ۴۰ درصد خریداران سال گذشته، از شما خرید کنند، تمرکز کسب‌وکارتان باید روی جذب مشتری جدید باشد. برنامه‌های وفاداری، سرمایه‌گذاری‌های بلندمدتِ خوبی برای مدل کسب‌وکار شما نیستند. کوین می‌گوید ۷۰ درصد کسب‌وکارهای تجارت الکترونیک وقتی بالغ شوند، در این دسته قرار می‌گیرند. فروشندگان تجهیزات غواصی یا صخره‌نوردی ممکن است مثالی عالی برای این امر باشند: خیلی از مشتریانشان یک بار تجهیزات این ورزش‌ها را می‌خرند و آنقدر مشغول این فعالیت نیستند که بخواهند دائما مدل‌های جدید بخرند. این چیز بدی نیست، فقط استراتژی بازاریابی را تعیین می‌کند. یک فروشندهٔ آنلاین عینک ممکن است بیشتر تلاش‌های بازاریابی‌اش را صرف متقاعد کردن خریداران قبلی به معرفی فروشگاهش به دیگران کند و نه متقاعد کردن خریداران برای خرید چندین جفت عینک.

وضعیت هیبریدی یا ترکیبی

اگر ۴۰ تا ۶۰ درصد از خریداران سال گذشته، امسال از شما خرید کنند، شرکت شما با ترکیبی از مشتریان جدید و مشتریان بازگشتی رشد خواهد کرد. باید روی خرید و افزایش دفعات خرید تمرکز کنید. مشتری به طور متوسط ۲ تا ۲/۵ بار در سال خرید می‌کند. زاپوس یک شرکت تجارت الکترونیکی است که از مدل ترکیبی استفاده می‌کند.

وضعیت وفاداری

اگر ۶۰ درصد یا بیشتر خریدارانِ سال گذشته، در سال جاری چیزی خریدند، شرکت باید بر وفاداری تمرکز کند و مشتریان وفادار را تشویق به خرید بیشتر کند. برنامه‌های وفاداری فقط در صورتی تاثیرگذارند که خرده‌فروش چنین تعاملی را ایجاد کرده باشد. فقط ۱۰ درصد از کسب‌وکارهای تجارت الکترونیکی بعد از بلوغ، به این وضعیت می‌رسند. آمازون نمونهٔ خوبی از شرکتی است که در این وضعیت به سر می‌برد.

نرخ خرید مجدد سالانه شاخص اولیه‌ای برای موفقیت یک استارت‌آپ تجارت الکترونیک در بلندمدت است. حتی قبل از تمام شدن یک سال، هر شرکت تجارت الکترونیکی می‌تواند نرخ خرید مجدد ۹۰ روزه را بررسی کند و دریابد در کدام وضعیت قرار دارد.

- نرخ خرید مجدد ۹۰ روزه، ۱ تا ۱۵ درصد به این معنا است که در وضعیت جذب هستید.

- نرخ خرید مجدد ۹۰ روزه، ۱۴ تا ۳۰ درصد به این معناست که در وضعیت ترکیبی هستید.
- نرخ خرید مجدد ۹۰ روزه، بیش از ۳۰ درصد به این معنا است که در وضعیت وفاداری هستید.

هیچ‌کدام از این مدل‌ها بد نیستند. کوین شرکتی سراغ دارد که فقط ۲۵ درصد از خریداران امسال آن، سال آینده محصولی خواهند خرید. این قبیل شرکت‌ها موفق هستند؛ چون می‌دانند که به تعداد زیادی مشتری جدید با هزینه‌های نسبتا کم نیاز دارند و تمام تلاش‌های بازاریابی‌شان را حول جذب مشتری قابل اعتماد و مقرون به صرفه متمرکز می‌کنند.

کوین می‌گوید: «مهم نیست که یک کسب‌وکار در چه وضعیتی قرار دارد. مهم این است که *بدانید* در چه وضعیتی هستید. من رهبران زیادی را می‌بینم که سعی در افزایش وفاداری دارند. اگر در وضعیت جذب هستید، احتمالاً نمی‌توانید و نباید تلاش کنید که وفاداری را افزایش بدهید. به عنوان مثال، یک مشتری معمولی فقط به یکی دو جفت شلوار جین در سال نیاز دارد. بنابراین نمی‌توانید او را به خرید بیشتر مجبور کنید! شناخت مشتری و وضعیت خودتان واقعاً مهم است.»

کوین می‌گوید که او مکررا رهبران کسب‌وکارهایی با ویژگی‌های تجارت الکترونیکِ فصلی را می‌بیند که سعی می‌کنند مشتریان را متقاعد به خرید کالاهای ارزان فصل قبل کنند. از نظر کوین این روش نتیجه نخواهد داد: «آنها در وضعیت جذب هستند. بهتر است که در طول سال اطلاع‌رسانی کنند تا بتوانند در نوامبر و دسامبر مشتریان جدیدی جذب کنند.»

بهینه‌سازی درآمد مهم است؛ اما سعی نکنید مشتریانتان را به چیزی بدل کنید که نیستند. «من سعی نمی‌کنم مشتری‌ام را مجبور به انجام کارهایی کنم که تمایلی به انجام آن ندارد. برای مثال، در زاپوس[1] هرگز سعی نمی‌کنم مشتری‌ام را از وضعیت ترکیبی به حالت وفاداری سوق بدهم. بلکه سعی می‌کنم خدمات مشتری را بهبود بخشم (مرجوعی رایگان کالا) و این باعث می‌شود مشتریان جدیدی (نیمی از موفقیت

1. Zappos

در حالت ترکیبی) داشته باشم که با کسب‌وکار من احساس راحتی می‌کنند. اگر دروضعیت جذب باشم، باز هم سعی می‌کنم خدمات و کالاها و موارد مشابه را بهبود بدهم، اما می‌دانم که هدف اصلی من است که همیشه مشتریان جدیدی داشته باشم، حتی زمانی که کسب‌وکارم بالغ شده باشد».

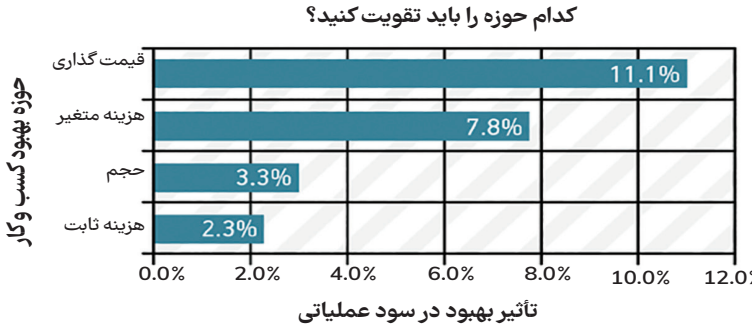
کوین می‌گوید: «علی‌رغم تلاش‌های یک شرکت، تغییر نرخ خرید مجدد سالانه، در بالای ۱۰ درصد، دشوار است. اگر خرید مجدد سالانه ۳۰ درصد باشد، بین ۲۷ تا ۳۳ درصد متغیر است.»

با ظهور شبکه‌های اجتماعی و سایت‌هایی مانند فیس‌بوک و پینترست که می‌توانند بازدیدکنندگان را به وب‌سایت‌های خرده‌فروشی ارجاع بدهند، شرکت‌های تجارت الکترونیکی به طور فزاینده‌ای به یک قیف طولانی علاقه‌مند هستند که با یک توئیت، یک ویدئو و یا یک لینک آغاز می‌شود و به خرید ختم می‌شود. خرده‌فروشان آنلاین باید بدانند چه پیام‌هایی و در چه پلتفرم‌هایی، انواع بازدیدکنندگان خریدار را به سمت سایت آن‌ها می‌کشاند. وقتی بازدیدکنندگان به سایت می‌رسند، تأکید بر افزایش هرچه بیشتر کالاهای سبدخرید بازدیدکننده است.

قیمت‌گذاری مناسب ضروری است، به خصوص اگر یک سایت تجارت الکترونیکی باوضعیت جذب باشید که فقط یک فرصت کسب درآمد از مشتری دارید. مطالعه‌ای در سال ۱۹۹۲ در مورد بهینه‌سازی کسب‌وکار توسط شرکت مشاوره مدیریت مک‌کینزی انجام شده‌است که در آن تأثیر جنبه‌های مختلف کسب‌وکار بر سود عملیاتی را با هم مقایسه کرده است.[1]

همانطورکه شکل ۸-۱ نشان می‌دهد، قیمت‌گذاری درست تأثیر زیادی بر سودآوری کلی یک کسب‌وکار دارد. مطالعه‌ای که بعدا در سال ۲۰۰۳ انجام شد، این تأثیر را کمتر و در حدود ۸ درصد اعلام می‌کرد؛ بااین‌حال این میزان، هنوز هم از سایر تلاش‌ها تأثیرگذارتر بود.[2]

1. http://hbr.org/1992/09/managing-price-gaining-profit/ar/8
2. http://download.mckinseyquarterly.com/popr03.pdf



شکل ۸-۱: می‌خواهید کسب‌وکارتان رونق بگیرد؟ درست قیمت‌گذاری کنید.

یک فروشگاه آنلاین کالاهای لوکس را در نظر بگیرید. این فروشگاه برای برخی اعضایش تخفیفاتی در نظر گرفته است. بازدیدکنندگان سایت می‌توانند موجودی‌ها را ببینند، اما باید برای ثبت سفارش یا افزودن محصولی به سبد خرید ثبت‌نام کنند. در کنار ثبت‌نام با دریافت ایمیل روزانه موافقت می‌کنند. بازدیدکنندگان می‌توانند محصولات سایت را توئیت یا لایک کنند.

این شرکت به چندین معیار کلیدی اهمیت می‌دهد:

نرخ تبدیل

تعداد بازدیدکنندگانی که محصولی را می‌خرند.

خرید در سال

تعداد خریدهای انجام‌شده توسط هر مشتری در سال

میانگین اندازه سبد خرید

مقدار پولی که در هر خرید خرج می‌شود.

انصراف از خرید

درصد افرادی که شروع به خرید می‌کنند، اما منصرف می‌شوند و خریدشان را تکمیل نمی‌کنند.

هزینهٔ جذب مشتری
پولی که خرج می‌شود تا یک کاربر محصولی بخرد.

درآمد به ازای هر مشتری
ارزش طول عمر هر مشتری

کلیدواژه‌های برتری که باعث ایجاد ترافیک در سایت می‌شوند.
عباراتی که مردم جست‌وجو می‌کنند و به شما می‌رسند -سرنخی از محصولات یا بازارهای مجاور -

برترین عبارات جست‌وجو
هم آنهایی که منجر به درآمد می‌شوند و هم آنهایی که هیچ نتیجه‌ای در برندارند.

اثربخشی موتورهای توصیه‌گر
میزان احتمال اینکه بازدیدکننده‌ای یک محصول پیشنهادی را به سبد خریدش اضافه کند.

وایرال شدن
بازاریابی دهان به دهان و درصد اشتراک‌گذاری به‌ازای هر بازدیدکننده

اثربخشی لیست پستی یا ایمیل
نرخ کلیک و توانایی وادارکردن خریداران به بازگشت و خرید.

خرده‌فروشان حرفه‌ای‌تر به معیارهای دیگری مانند تعداد نظرات نوشته‌شده یا تعداد نظرات مفید اهمیت می‌دهند، اما این واقعاً یک کسب‌وکار ثانویه در سازمان است و وقتی به مدل محتوای تولیدشده توسط کاربر در فصل ۱۲ نگاه می‌کنیم به این موارد هم می‌پردازیم. در حال حاضر، بیایید به معیارهای قبلی دقیق‌تر نگاه کنیم.

نرخ تبدیل

نرخ تبدیل درصد بازدیدکنندگان سایت است که محصولی می‌خرند. این یکی از اولین معیارهایی است که برای ارزیابی عملکرد باید استفاده کنید. محاسبه و آزمایش آن آسان است. نرخ تبدیل را به روش‌های مختلف دسته‌بندی کنید (بر مبنای آمار

جمعیتی، کپی، ارجاع و ...) تا ببینید چه‌چیزی باعث ایجاد تمایل بیشتری به خرید، در افراد مختلف می‌شود.

اوایل راه‌اندازی سایت، ممکن است نرخ تبدیل حتی مهم‌تر از درآمد کل باشد؛ چون هدف اولیهٔ شما این است که ثابت کنید کسی خرید خواهد کرد (و آدرس ایمیلش را در اختیار شما می‌گذارد و نظر ثبت می‌کند). اما در تمرکز بیش‌از حد روی نرخ تبدیل، خطری نهفته است. نرخ تبدیل به شدت به نوع تجارت الکترونیک شما بستگی دارد و اینکه آیا موفقیت شما بر اساس وفاداری، جذب مشتری جدید است یا ترکیبی از این دو خواهد بود.

خرید در سال

با اینکه نرخ تبدیل مهم است اما کل ماجرا نیست. نمونه‌های زیادی از سایت‌های تجارت الکترونیک با نرخ تبدیل بالا یا پایین وجود دارد که موفق هستند. بنابراین بستگی به نوع سایت تجارت الکترونیک شما و نحوهٔ خرید افراد دارد. فروشگاهی که تابوت می‌فروشد، احتمالاً فقط یک تابوت به ازای یک مشتری می‌فروشد. در حالی‌که یک فروشگاه مواد غذایی چندین بار در هفته به یک مشتری فروش دارد.

اگر به نرخ خرید مجدد در یک چرخهٔ ۹۰ روزه نگاه کنید، می‌بینید که می‌تواند به یک شاخص خوب و پیشرو برای نوع سایت تجارت الکترونیکی‌تان بدل شود. هیچ جواب درست یا غلطی در کار نیست، بااین‌حال مهم است که بدانید آیا باید بیشتر روی وفاداری تمرکز کنید یا روی جذب مشتری.

اندازه سبد خرید

نیمهٔ دیگر معادلهٔ نرخ تبدیل، اندازهٔ سبد خرید است. نه تنها باید بدانید که چند درصد از بازدیدکنندگان، خرید کرده‌اند، بلکه باید بدانید که چقدر هزینه کرده‌اند. شاید متوجه شوید که به احتمال زیاد یک کمپین مردم را وادار به خرید می‌کند، اما کمپین دیگری باعث می‌شود افراد کمتری، پول بیشتری خرج کنند.

مجموع درآمد حاصل شده را با روش کسب آن درآمد مقایسه کنید تا سودآورترین بخش‌های مخاطبان در دسترس خود را بشناسید. اما زیاد درگیر درآمد بالا نشوید. آنچه واقعاً اهمیت دارد سود است.

بیل دی‌آلساندرو[1] از اسکای‌وِی ونچر[2](یک شرکت سرمایه‌گذاری خصوصی که بر تجارت الکترونیک متمرکز است) می‌گوید: «کلید موفقیت در تجارت الکترونیک، افزایش اندازهٔ سبد خرید است. اینجا جایی است که پول به دست می‌آید. من مایلم هزینهٔ جذب مشتری را یک هزینهٔ ثابت در نظر بگیریم، بنابراین هر افزایش در اندازهٔ سفارش، حاشیهٔ سود شما را هم بالا می‌برد».

انصراف از خرید

همه خریدار نیستند. در ساده‌ترین حالت، نرخ انصراف از خرید، برعکس نرخ تبدیل است. با این تفاوت که فرآیند خرید اغلب دارای چندین مرحله است؛ بررسی اقلام در سبد خرید، ثبت آدرس، وارد کردن جزئیات کارت اعتباری و غیره. گاهی اوقات، ممکن است این فرآیند شامل یک سایت شخص ثالث هم باشد: کیک استارتر[3] کاربران را به آمازون می‌فرستد تا اطلاعات کارت اعتباری‌شان را ثبت کنند و ایونت‌برایت[4] به پی‌پال[5] متصل می‌شود تا خریداران بتوانند هزینهٔ بلیط را پرداخت کنند.

تعداد افرادی که در هر یک از مراحل یک قیف، منصرف می‌شوند، نرخ انصراف از خرید است. باید این نرخ را در هر مرحله تحلیل کنید تا ببینید کدام بخشِ فرآیند بیشتر از همه آسیب‌زاست. گاهی اوقات مربوط به فرم‌های خاصی است که افراد باید پر کنند. به عنوان نمونه، درخواست «ملیت» از افراد می‌تواند خریداران را نسبت به سایتتان بدبین کند. ابزارهایی مانند کلیک‌تِیل[6] تحلیل انصراف را در خود فرم انجام می‌دهند و شناسایی نقطه ضعف‌های فرآیند تبدیل را که باعث از دست رفتن مشتریان می‌شود، آسان‌تر می‌کنند.

1. Bill D'Alessandro
2. Skyway Venture
3. Kickstarter
4. Eventbrite
5. PayPal
6. ClickTale

هزینهٔ جذب مشتری

زمانی که می‌دانید می‌توانید از بازدیدکنندگان پول دربیاورید، ترافیک را به سمت سایتتان هدایت می‌کنید. ممکن است از تبلیغات، رسانه‌های اجتماعی، لیست‌های پستی یا شرکت‌های وابسته استفاده کنید. در هرصورت، باید همه را به سایتتان بکشانید. سایت‌های تجارت الکترونیک حساب کتاب ساده‌ای دارند: باید سود فروش محصولاتتان بیشتر از هزینه‌ای باشد که برای یافتن مشتریان و تحویل کالا صرف می‌کنید.

در مجموع، حسابداریِ بهای تمام‌شدهٔ جذب مشتری نسبتا آسان است. اما وقتی کانال‌های جذب بی‌شماری دارید که باعث ترافیک سایت شما می‌شود، موضوع کمی پیچیده‌تر است. اما جای نگرانی نیست؛ ابزارهای تحلیل- به معنای واقعی کلمه- برای شما ساخته شده است. دلیل اینکه گوگل، ابزار تحلیل رایگانی در اختیارتان می‌گذارد، این است که از تبلیغات مربوطه درآمد کسب می‌کند و می‌خواهد خرید تبلیغات و سنجش اثربخشی آنها را تا حد امکان برایتان ساده کند.

درآمد به ازای هر مشتری

فارغ از اینکه بر جذب مشتری جدید یا وفاداری (یا هر دو) متمرکز هستید، درآمد به ازای هر مشتری (یا ارزش طول عمر مشتری) برای انواع مشاغل تجارت الکترونیک واجد اهمیت است. حتی اگر در ماهیت کسب‌وکار شما، وفاداری نقشی ندارد (چون محصولی می‌فروشید که به ندرت خریده می‌شود)، باید درآمد به ازای هر مشتری را به حداکثر برسانید. از یک سو با افزایش اندازه سبد خرید و نرخ تبدیل و از سوی دیگر کاهش نرخ انصراف، می‌توانید به این هدف برسید. در واقع درآمد به ازای هر مشتری، جامع سایر معیارهاست و از این جهت معیار خوبی برای سنجش سلامت تجارت الکترونیک شماست.

درس‌های تحلیلی

بهینه‌سازی صفحه مهم است. اما باید مطمئن باشید که معیار درستی را بهینه می‌کنید. نرخ تبدیل بالا هرچند خوب است، اما به تنهایی سودی ندارد. *درآمد بالایی به ازای هر بازدیدکننده یا ارزش طول عمر بالای مشتری* (CLV) می‌خواهید. در واقع این همان چیزی است که هدایتگر مدل کسب‌وکار شما است.

کلمات کلیدی و عبارات جست‌وجو

اکثر مردم محصولات را با جست‌وجو در یک مرورگر وب یا در موتور جست‌وجو یا در یک سایت پیدا می‌کنند. در هر مورد، باید بدانید که کدام کلمات کلیدی باعث ایجاد ترافیکِ منجر به درآمد می‌شود.

در جست‌وجوی پرداختی[1]، باید در ازای کلمات کلیدی محبوب در موتورهای جست‌وجویی مانند گوگل، پیشنهاد بالاتری نسبت به دیگران ارائه بدهید. درک اینکه چه کلماتی ارزش نسبتا خوبی دارند و با اینکه خیلی گران نیستند، اما همچنان می‌توانند حجم معقولی از ترافیک را به سایت شما هدایت کنند، کاری است که متخصصان بازاریابی موتورهای جست‌وجو برای درآمدزایی انجام می‌دهند.

برای جست‌وجوی غیرپرداختی، تمرکز شما باید بیشتر روی محتوای خوب و متقاعدکننده باشد. این محتوا شامل عبارات جست‌وجوی مطلوبی می‌شود که مشتریان پولی شما اغلب از آنها استفاده می‌کنند (ارتباطتان با آن کلمات کلیدی باعث می‌شود در نتایج جست‌وجو نشان داده شوید) تا رتبهٔ شما در موتورهای جست‌وجو بالا برود.

باید جست‌وجو در سایتتان را تحلیل کنید. نخست باید مطمئن شوید محصول مورد نیاز کاربران را دارید. اگر کاربران در حال جست‌وجوی محصولی هستند و آن را پیدا نمی‌کنند و بعد دکمه بازگشت را می‌زنند، به این معناست که محصول موردنیاز آن‌ها را ندارید. دوم، اگر بخش قابل‌توجهی از جست‌وجوها به یک دسته‌بندی خاص محدود می‌شوند، نشانهٔ این است که شاید بهتر است جانمایی را تغییر بدهید؛ یا آن دسته را به صفحهٔ اصلی اضافه کنید تا دریابید آیا می‌توانید سود بیشتری از آن دسته به‌دست آورید یا خیر. جیسون بیلینگزلی[2]، معاون سابق نوآوری شرکتِ الاستیک پاث[3] (یک فروشندهٔ پلتفرم تجارت الکترونیک سازمانی) می‌گوید: «اعداد برحسب بازار عمودی و بر اساس سایت متفاوت است، اما ابزارهای جست‌وجو در سایت معمولاً ۵ تا ۱۵ درصد ناوبری را تشکیل می‌دهند.»

---

1. paid search
2. Jason Billingsley
3. Elastic Path

ما در این کتاب قصد نداریم وارد جزئیات بهینه‌سازی موتورهای جست‌وجو و بازاریابی آنها شویم؛ هرکدام از این موارد برای خودش دنیایی دارد. در حال حاضر همینقدر کافی است که بدانید جست‌وجو بخش مهمی از تمامی عملیات‌های تجارت الکترونیکی است و مدل قدیمی مراحل ناوبری به سمت یک صفحهٔ خاص منسوخ شده است (حتی اگر ردپای آن‌ها در بسیاری از ابزارهای تحلیلی باقی مانده باشد).

نرخ توصیه‌پذیری

شرکت‌های بزرگ تجارت الکترونیک از موتورهای توصیه‌گر برای پیشنهاد موارد مشابه یا تکمیلی به بازدیدکنندگان استفاده می‌کنند. امروزه، این موتورها به لطف خدمات توصیه‌ایِ شخص ثالث که با خرده‌فروشان کوچکتر کار می‌کنند، گسترده‌تر شده‌اند. حتی وبلاگ‌نویسان هم این نوع الگوریتم را دارند و مقالات دیگری مشابه آنچه بازدیدکننده در حال مطالعه است، پیشنهاد می‌کنند.

رویکردهای مختلفی برای توصیه‌گری وجود دارد. برخی از خریدهای پیشین مشتری استفاده می‌کنند. بعضی دیگر سعی می‌کنند بر مبنای ویژگی‌های بازدیدکننده مثل جغرافیا، ارجاع یا آنچه بازدیدکننده تاکنون بر آن کلیک کرده است، محصولی را که مایل به خرید آن است، پیش‌بینی کنند و به او پیشنهاد بدهند. تحلیل پیش‌بینی‌کنندهٔ خواستِ بازدیدکنندگان بر یادگیری ماشینی متکی است و معیارهایی که شما باید مدنظر قرار بدهید از ابزاری تا ابزار دیگر متفاوت است، اما همهٔ آنها در یک جمله خلاصه می‌شوند: *توصیه‌ها چقدر برایم پول در می‌آورند؟*

زمانی که تنظیماتی را در موتور توصیه‌گر ایجاد می‌کنید، باید ببینید که آیا تأثیر قابل‌توجهی به‌وجود آمده است یا خیر.

وایرال‌پذیری

برای خیلی از سایت‌های تجارت الکترونیک، وایرال‌پذیری مهم است، چون توجهات ارجاعی و وایرال، ترافیک کم‌هزینه و باارزشی ایجاد می‌کند. وایرال شدن کم‌ترین هزینه را برای جذب مشتری تضمین می‌کند و در عین‌حال معتبرترین توصیهٔ ضمنی از سوی کسی است که خریدار به او اعتماد دارد؛ معتبرترین توصیه با کم‌ترین هزینه.

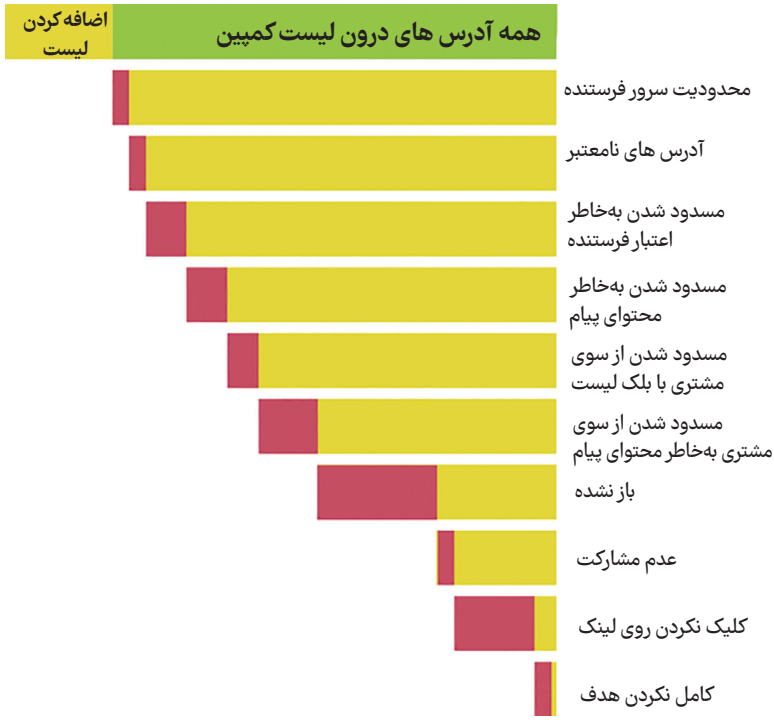
نرخ کلیک در لیست ایمیل

شاید ایمیل در دنیای تلفن‌های همراه هوشمند و همیشه آنلاین چندان جذاب نباشد، اما این را در نظر بگیرید: اگر شما اجازه ارتباط برقرار کردن با مشتریانتان را داشته باشید و هر چه بگویید انجام بدهند، می‌توانید آنها را به بهترین نحو درگیر کنید. فرد ویلسون، شریک شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر یونیون اسکوئر ونچرز[1]، ایمیل را یک سلاح مخفی می‌نامد.[2]

همین چند سال پیش بود که بسیاری از تحلیلگران و سرمایه‌گذاران نگران این بودند که آیا شبکه‌های اجتماعی، دورهٔ ایمیل را به پایان می‌رسانند یا خیر. اما در چرخش تناقض‌آمیز روزگار، معلوم شد که ثبت‌نام در رسانه‌های اجتماعی از طریق ایمیل انجام‌پذیر است و شبکه‌های اجتماعی به صورت روزافزون از قدرت ایمیل برای استفادهٔ مجدد و حفظ کاربران بهره می‌برند.

همانطور که در شکل ۸-۴ نشان داده شده است، هر ایمیلی که ارسال می‌کنید، می‌تواند به طرق مختلف، قبل از اینکه کاربر خواستهٔ شما را انجام دهد، مسدود شود.

1. Union Square Ventures
2. http://www.avc.com/a_vc/2011/05/social-medias-secret-weapon-email.html



شکل ۸-۴: هر ایمیلی مسیری سخت را پشت سر می‌گذارد؛ آیا عجیب است که نرخ کلیکتان کم باشد؟

حتی ممکن است کسانی که به دعوت شما برای انجام عملی در یک پیام پاسخ مثبت داده‌اند، بعد از ورود به وب‌سایت، کار مفیدی انجام ندهند. در بعضی از موارد، نرخ لغو اشتراک ناشی از یک ایمیل نامناسب می‌تواند سود حاصل از کمپین را تحت شعاع قرار دهد، بنابراین ایمیل ابزاری است که باید با احتیاط از آن استفاده کنید.

نرخ کلیک ایمیل، با تقسیم تعداد بازدیدها از یک کمپین، بر تعداد پیام‌های ارسال‌شده محاسبه می‌شود. تحلیل پیچیده‌تر نرخ کلیک ایمیل، شامل تفکیک بخش‌های مختلفی است که کارهای آن درست پیش نمی‌روند (مانند اینکه چند درصد

از آدرس‌های ایمیل کارایی ندارند) و مدنظر قراردادن نتیجه نهایی که به دنبال آن هستید (مانند خرید).

اساسا باید معیاری برای مشارکت در کمپین داشته باشید؛ درآمد حاصل از کمپین منهای هزینهٔ کمپین و ضررهای ناشی از لغو اشتراک. خبر خوب این است که اکثر پلتفرم‌های ایمیل چنین داده‌هایی را با کمترین زحمت، ثبت می‌کنند.

ترکیبات آفلاین و آنلاین

تمام فروشندگان تجارت الکترونیک باید چیزی را به خریداران تحویل بدهند. این تحویل ممکن است الکترونیکی باشد؛ اما در بیشتر موارد جابجایی فیزیکی کالاهاست. نه‌تنها هزینه‌های حمل و نقل بالا، باعث کاهش نرخ تبدیل می‌شود، بلکه تحویل موفقیت‌آمیز و به‌موقع هم عامل بزرگی در رضایت خریدار و خرید مجدد است. مولفه‌های آفلاین هر کسب‌وکار تجارت الکترونیکی باید به دقت تحلیل شود.

زمان ارسال

تحویل فوری و ارسال در روز بعد به طور روزافزونی رایج شده است و خریداران توقع بیشتری در این زمینه دارند. زمان ارسال عاملی کلیدی است و به شدت به این بستگی دارد که خرده‌فروشان چطور تدارکات را مدیریت می‌کنند. شرکت‌های تجارت الکترونیک به احتمال زیاد می‌توانند با بهینه‌سازی فرآیندهای بارگیری و ارسال، به بهره‌وری عملیاتی قابل‌توجهی دست یابند. این بهره‌وری‌ها از آنجایی که به شما امکان فروش به مشتریانی را می‌دهند که به دنبال خدمات سریع‌تر، باکیفیت‌تر و ارزان‌تر هستند، به یک مزیت رقابتی بدل می‌شود.

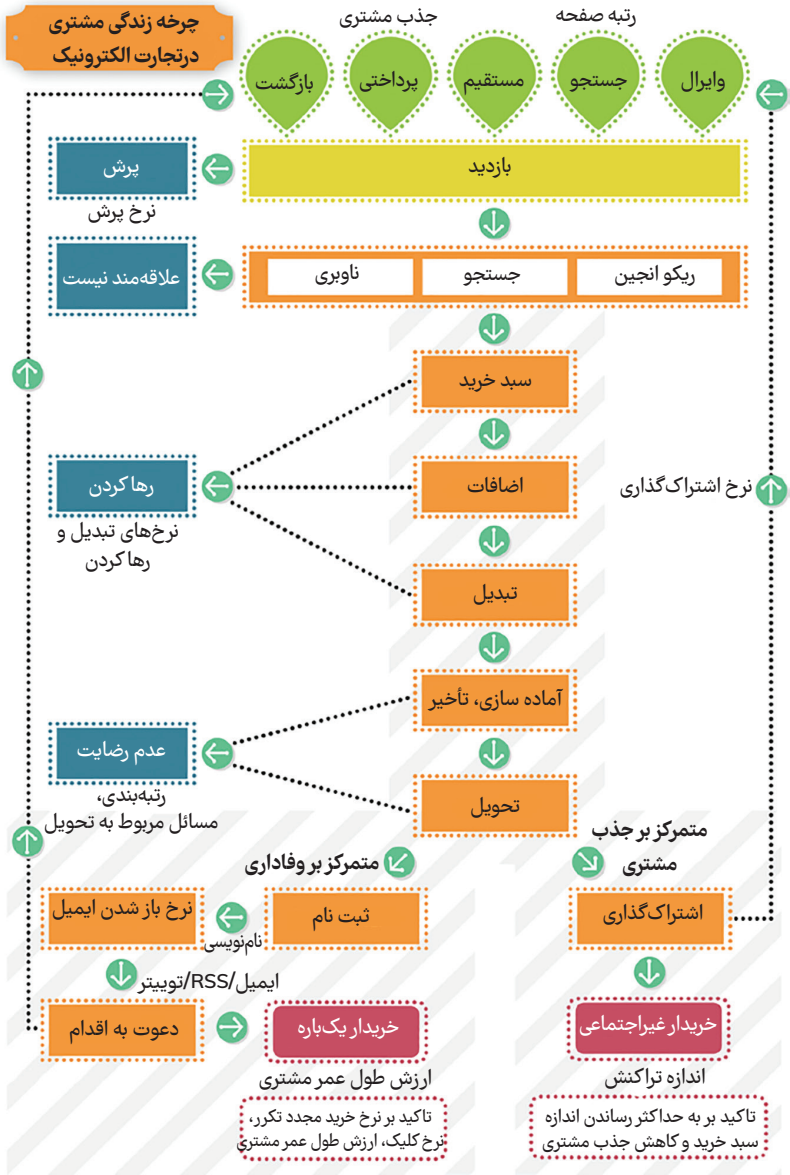
موجودی انبار جیسون بیلینگزلی می‌گوید: «وقتی کالاها در انبار موجود نباشند، فروش کاهش می‌یابد. البته این امر بدیهی است اما تعداد کمی از فروشندگان تجارت الکترونیک برای این مسئله تمهیدی می‌اندیشند.» بهبود مدیریت موجودی کالاهایتان می‌تواند تأثیر زیادی بر میزان سودتان بگذارد. توصیهٔ جیسون این است که کالاهایی را که موجود ندارید، در پایین فهرست محصولات یا صفحات دسته‌بندی قرار دهید و به نحوی از مشتریان پنهان کنید. می‌توانید این موارد را از جست‌وجوها پنهان کنید

یا به هر ترتیبی مطمئن شوید که در نتایج جست‌وجو پایین‌تر از بقیه قرار می‌گیرند.

تحلیل موجودی در مقایسه با میزان فروش‌ها هم مفید است. جیسون می‌گوید: «بسیاری از فروشندگان تجارت الکترونیک، از محصولات کم‌فروش موجودی زیادی و از پرفروش‌ها موجودی کمی دارند.» بنابراین او توصیه می‌کند که دسته‌بندی‌های محصولات مطابق با میزان فروش در مقایسه با موجودی باشد. اگر در یک دسته محصول زیادی نمی‌فروشید، اما همان دسته درصد بالایی از موجودی شما را تشکیل می‌دهد یعنی اینکه تعادل را رعایت نکرده‌اید.

تصویرسازی تجارت الکترونیک

شکل ۵-۸ مسیر حرکتی کاربر در تجارت الکترونیک را به همراه معیارهای کلیدی هر مرحله نشان می‌دهد.



شکل ۵-۸ : فراتر از یک قیف معمولی: چگونه کسب‌وکارهای تجارت الکترونیک به مشتریانشان دست می‌یابند.

چند نکته: تجارت الکترونیک سنتی/تجارت الکترونیک اشتراکی

تاکنون، به خرید یکباره، یک مدل نسبتا ساده از تجارت الکترونیک، پرداختیم. بااین‌حال، بسیاری از خدمات مبتنی بر اشتراک هستند که این کارها را پیچیده می‌کند.

خدمات اشتراکی به طور منظم برای مشتری صورتحساب صادر می‌کند. اندازه‌گیری ریزش ساده‌تر (مشتری حسابش را تمدید نمی‌کند یا اینکه کاملا آن را حذف می‌کند) اما چشم‌گیرتر است. به جای کاهش تدریجی خرید در طول زمان، کسب درآمد از مشتری یکباره متوقف می‌شود. اگر کسب‌وکار شما اینطور است، مدل کسب‌وکار زیر (نرم افزار مبتنی بر سرویس) را بررسی کنید؛ این مدل برای شما هم کاربردی است. به عنوان مثال شرکت‌های خدمات اینترنتی تلاش قابل‌توجهی برای مقابله با این نوع ریزش انجام می‌دهند. با طراحی مدل‌های پیچیده پیش‌بینی می‌کنند چه زمانی مشترک می‌خواهد سرویس اینترنتش را لغو کند و بعد به منظور ترغیب وی به تمدید سرویس، یک سرویس جدید دارای تخفیف، درست قبل از لغو به او پیشنهاد می‌دهند.

اطلاعات پرداخت منقضی شده هم برای اشتراک‌ها نگران‌کننده است. اگر سعی می‌کنید کارت اعتباری مشتری را برای تمدید ماهانه شارژ کنید و تراکنش با شکست مواجه می‌شود، باید بتوانید مشتری را متقاعد کنید که جزئیات پرداخت را دوباره وارد کند.

از منظر تحلیلی، این به معنای ردیابی معیارهای اضافی برای عدم تمدید اشتراک، اثربخشی کمپین‌های تمدید و عواملی می‌شود که بر تمدید تأثیرگذار است. این معیارها بعدها، زمانی که به دنبال کاهش ریزش هستید، اهمیت ویژه‌ای می‌یابند. اما با افزایش تعداد کل کاربران وفادار، درآمد تجدیدشونده بخش قابل توجهی از درآمد کل را تشکیل خواهد داد.

نکات کلیدی

- نکتهٔ مهم این است که بدانید آیا باید بر وفاداری تمرکز کنید یا جذب مشتری؛ چون همین موضوع است که کل استراتژی بازاریابی و بسیاری از ویژگی‌های مدنظر شما را به پیش می‌راند.
- جست‌وجوها، چه خارج از سایت و چه درون سایت، رایج‌ترین روشِ یافتن کالاها و خدمات موردنیاز مشتریان هستند.
- با اینکه نرخ تبدیل، خریدهای تکراری و مجدد و اندازهٔ تراکنش‌ها مهم‌اند، معیار نهایی چیزی است حاصل این سه مورد: درآمد به‌ازای هر مشتری.
- ملاحظات دنیای واقعی مانند حمل و نقل و ارسال کالا، مسائل انبارداری و موجودی را نادیده نگیرید.

مدل کسب‌وکاری دیگری هم هست که مشابه تجارت الکترونیک است: بازارهای دوسویه. هر دو مدل بر معاملات بین خریدار و فروشنده و وفاداری مشتریان متمرکزند. اگر می‌خواهید در مورد انواع بازارها بیشتر بدانید، فصل ۱۳ را بخوانید. در غیراین‌صورت، می‌توانید به فصل ۱۴ بروید تا دریابید که مرحلهٔ فعلیِ شما چطور بر معیارهای مدنظرتان تأثیر می‌گذارد.

فصل ۹

مدل دوم:
نرم‌افزار مبتنی بر سرویس (SaaS)

یک شرکت SaaS بر اساس تقاضا نرم‌افزارش را (معمولاً از طریق وب‌سایت) ارائه می‌دهد. شرکت‌های جیمیل[1]، سِیلزفورس[2]، بِیس‌کمپ[3] و آسانا[4] همگی نمونه‌هایی از محصولات محبوب SaaS هستند. اگر یک کسب‌وکار SaaS دارید،هرآنچه را که باید در مورد معیارها بدانید، برایتان آورده‌ایم.

اکثر ارائه‌دهندگان SaaS از اشتراک ماهانه (یا سالانه) کاربران درآمد کسب می‌کنند. بعضی بر اساس مصرف (برای ذخیره‌سازی، پهنای باند یا چرخه‌های محاسباتی) هزینه دریافت می‌کنند. البته این مسئله تا حد زیادی به شرکت‌های خدمات ابری زیرساخت[5] (IaaS) و خدمات پلتفرم ابری[6] (PaaS) محدود می‌شود.

بسیاری از ارائه‌دهندگان SaaS مدل خدمات لایه‌ای ارائه می‌دهند که در آن هزینهٔ ماهانه بسته به ابعاد اپلیکیشن متفاوت است؛ مثلاً تعداد پروژه‌ها در یک ابزار مدیریت پروژه یا تعداد مشتریان در یک برنامه مدیریت ارتباط با مشتری. چالش همیشگی یافتن بهترین ترکیب از این لایه‌ها و قیمت‌ها است و شرکت‌های SaaS

---

1. Gmail
2. Salesforce
3. Basecamp
4. Asana
5. Infrastructure as a Service
6. platform as a service

بیشتر اوقات در تلاش‌اند که راه‌هایی برای فروش بیشتر به کاربران در سطوح بالاتر و سودآورتر پیدا کنند.

از آنجایی که هزینهٔ افزوده‌شدن یک مشتری دیگر به سرویس SaaS ناچیز است (مثلاً فکر کنید که اضافه شدن یک کاربر جدید به اسکایپ[1] چه هزینهٔ کمی دارد) بسیاری از ارائه‌دهندگان SaaS از یک مدل رایگان و بدون هزینه برای جذب مشتری استفاده می‌کنند.[2] نسخهٔ رایگان نرم‌افزار به این امید به مشتریان ارائه می‌شود که از تمام ظرفیت رایگان آن استفاده کنند و برای رفع محدودیت‌های نرم‌افزار هزینه بپردازند. برای مثال، دراپ باکس[3] چند گیگابایت فضای ذخیره‌سازی رایگان به مشترکین ارائه می‌دهد، بعد با کارهایی مثل تشویق به اشتراک‌گذاری و آپلود عکس مطمئن می‌شود که کاربران این ظرفیت را پر می‌کنند.

یک استارت‌آپ مدیریت پروژه را در نظر بگیرید که کاربران از نرم‌افزار آن استفاده می‌کنند، اما برای بیش از سه پروژهٔ همزمان هزینه دریافت می‌کند. این شرکت چهار سطح را ارائه می‌دهد: رایگان، ۱۰ پروژه، ۱۰۰ پروژه و نامحدود. در چندین پلتفرم بازاریابی می‌کند تا کاربران را به سایت اصلی بکشاند و هر بار که یک کاربر کسی را برای پیوستن به یک پروژهٔ مشخص دعوت می‌کند، شخص دعوت‌شده هم عملاً کاربر سایت می‌شود.

معیارهای زیر برای این شرکت کلیدی محسوب می‌شوند:

توجه

کسب‌وکار چه تعدادی از بازدیدکنندگان را جذب می‌کند.

ثبت‌نام

چه تعداد از بازدیدکنندگان عضو نسخه‌های رایگان یا آزمایشی می‌شوند.

چسبندگی

میزان استفاده مشتریان از محصول چقدر است

---

1. Skype

۲. راه‌های زیادی برای استفاده از فریمیوم وجود دارد، از نسخه‌های آزمایشی رایگان گرفته تا نسخه‌های نرم‌افزاری محدود تا کوپن‌های تخفیف که در بخش بهینه‌سازی درآمد با جزئیات بیشتری به آن می‌پردازیم.

3. Dropbox

تبدیل

چه تعداد از کاربران به مشتری تبدیل می‌شوند و چه تعداد فروش بالایی برای شرکت به ارمغان می‌آورند.

درآمد به ازای هر مشتری

یک مشتری در یک بازهٔ زمانی معین چقدر پول پرداخت می‌کند.

هزینه جذب هر مشتری

جذب یک مشتری چقدر هزینه دربردارد.

وایرال بودن

چقدر احتمال دارد که مشتریان دیگران را دعوت کنند یا دربارهٔ شما حرف بزنند و این کار چقدر طول می‌کشد.

بیش‌فروشی[1]

چه عاملی باعث افزایش خرید مشتریان می‌شود و هر چند وقت یک‌بار این اتفاق می‌افتد.

به‌روز بودن و قابلیت اعتماد

میزان شکایات، تشدید مشکلات یا قطعی‌های سرور شرکت چقدر است.

ریزش

میزان ریزش کاربران و مشتریان در یک بازه زمانی معین چقدر است.

ارزش طول عمر مشتری

میزان ارزش هر مشتری از گهواره تا گور.

این معیارها از یک نظم طبیعی و منطقی پیروی می‌کنند. چرخهٔ عمر مشتری را در نظر بگیرید: شرکت از طریق بازاریابی ویروسی یا تبلیغات پولی به کاربر می‌رسد. کاربر به استفاده از سرویس ادامه می‌دهد و در نهایت هزینه اشتراک را پرداخت می‌کند. بعد دیگران را دعوت می‌کند و شاید اشتراکش را به سطح بالاتری ارتقاء بدهد. به عنوان

1. Upselling

مشتری، شاید به مشکلاتی بخورد. در نهایت، استفاده از سرویس را متوقف می‌کند. در این مرحله، دیگر می‌دانیم که این مشتری چقدر درآمد نصیبمان کرده است.

توصیف چرخهٔ عمر مشتری به این صورت روش خوبی برای درک معیارهای کلیدی است. اینجاست که استارت‌آپ ناب به دادمان می‌رسد. باید بدانید که *کدام جنبه از کسب‌وکار شما پرریسک‌تر است* و بعد روی معیاری کار کنید که این ریسک را نشان می‌دهد.

متأسفانه، این کار همیشه ممکن نیست. اگر کاربری نباشد که به مشتری تبدیل شود، راهی برای سنجش نرخ تبدیل ندارید. اگر مشترکان از کاربران جدید دعوت نکنند، نمی‌توانید میزان وایرال‌پذیری را تخمین بزنید. در صورتی که سرویس شما برای مخاطبان گسترده توسعه داده شده باشد، نمی‌توانید فقط با چند مشتری، چسبندگی مشتریان را بسنجید. *پس اول از همه باید بدانید که ریسک کجاست، اما با تمرکز بر جای درست و رویکرد مناسب کسب‌وکارتان را به جایی برسانید که بتوان آن ریسک را ارزیابی و درک کرد.*

فرض کنیم که شرکت مثال ما دغدغهٔ خوب‌بودن محصولاتش و استفادهٔ دائمی مصرف‌کنندگان از آن را دارد، این مسئله برای شرکت‌های SaaS اهمیت بیشتری دارد. این شرکت‌ها به ندرت فرصت دوباره‌ای برای معرفی محصولشان پیدا می‌کنند و بیشتر باید بر بازگرداندن کاربران به استفاده از محصولشان تمرکز کنند. به عبارت دیگر، چسبندگی مشتریان برایشان مهم است.

البته این شرکت به تبدیل (و بنابراین مقداری توجه) نیاز دارد، اما فقط به اندازه‌ای که برای آزمون چسبندگی کافی باشد. کاربران اولیه را می‌توان از طریق بازاریابی دهان به دهان[1]، فروش مستقیم یا تعامل با کاربران در شبکه‌های اجتماعی به دست آورد. احتمالاً در این مرحله نیازی به یک کمپین بازاریابی تمام عیار و خودکار نباشد.

1. word of mouth

مطالعه موردی | درسی از چرخه زندگی مشتری‌های شرکت بکاپیفای[1]

شرکت بکاپیفای یک ارائه‌دهندهٔ پیشرو در زمینهٔ پشتیبانی داده‌های ابری است. این شرکت در سال ۲۰۰۸ توسط رابرت مِی[2] و ویک چادا[3] تأسیس شد و تا به حال ۱۹/۵ میلیون دلار در آن سرمایه‌گذاری شده است.

شرکت بکاپیفای در زمینهٔ تمرکز روی یک معیار خاص در یک مرحلهٔ خاص خوب عمل کرده است. رابرت می، مدیرعامل و یکی از بنیانگذاران، می‌گوید: «نخست روی بازدیدکنندگان سایت تمرکز کردیم، چون فقط می‌خواستیم آدم‌ها را به سایتمان جذب کنیم. بعد روی نسخه‌های آزمایشی تمرکز کردیم، چون باید محصولمان را تست می‌کردیم».

وقتی بکاپیفای مخاطبینی پیدا کرد که نسخهٔ آزمایشی استفاده کردند، رابرت روی ثبت‌نام (تبدیل مخاطبان نسخهٔ آزمایشی رایگان به مشتری) متمرکز شد. در حال حاضر، تمرکز اصلی بر درآمد مکرر ماهیانه (MRR)[4] است.

صنعت ذخیره‌سازی ابری در سال ۲۰۰۸ بازاری نوپا بود، اما در عرض چند سال رشد زیادی داشته است. در سال ۲۰۰۸، شرکت بکاپیفای روی مصرف‌کنندگان متمرکز بود و متوجه شد با اینکه درآمد رو به رشدی دارد، هزینهٔ جذب مشتری‌اش (CAC)[5] بسیار زیاد است. رابرت در این باره توضیح می‌دهد: « اوایل سال ۲۰۱۰، ما ۲۴۳ دلار برای جذب هر مشتری هزینه می‌کردیم که هریک فقط ۳۹ دلار در سال برای ما درآمد داشت. موضوعات اقتصادی این چنینی وحشتناک بود. اکثر اپلیکیشن‌ها، هزینه‌های بالای جذب را از طریق ویروسی‌شدن دور می‌زنند، اما بکاپ گرفتن کار ویروسی و متداولی نبود. بنابراین مجبور شدیم جامعه هدف مشتریانمان را از مصرف‌کننده به کسب‌وکارها و شرکت‌ها تغییر بدهیم».

این تغییر مسیر برای بکاپیفای موفقیت‌آمیز بود. این شرکت هنوز هم در حال رشد است و حالا بر روی MRR متمرکز است، اما اینکه یک مشتری در کلِ رابطه‌اش با

1. Backupify
2. Robert May
3. Vik Chadha
4. monthly recurring revenue
5. customer acquisition cost

شرکت چقدر ارزش دارد، یعنی ارزش طول عمر مشتری (CLV) را هم زیر نظر می‌گیرد. ارزش طول عمر مشتری CLV و CAC دو معیار اساسی برای یک کسب‌وکار مبتنی بر حق اشتراک[1] هستند.

در مورد بکاپیفای، نسبت CLV به‌CAC حدود ۵ به ۶ است. یعنی به ازای هر دلاری که شرکت برای جذب مشتری سرمایه‌گذاری می‌کند، ۵ تا ۶ دلار باز می‌گردد. این عالی است و تا حدودی به خاطر کم‌بودن میزان ریزش است. از قرار معلوم، استراتژی قفل مشتری[2] در زمینهٔ ذخیره‌سازی ابری پرکاربرد است و این استراتژی به شرکت فرصت زیادی می‌دهد تا هزینه‌های تولید را در قالب درآمد جبران کند.

بعداً به نسبت CAC/CLV با جزئیات بیشتری می‌پردازیم. به گفتهٔ رابرت: «تا زمانی که به درآمد سالیانه ۱۰ میلیون دلار دست پیدا کنیم، رشد MRR احتمالاً مهم‌ترین معیار ما خواهد بود. ریزش مشتریان را زیر نظر دارم، اما بیشتر روی جبران هزینهٔ جذب مشتری[3] در طی ماه‌ها تمرکز می‌کنم. یعنی با چه سرعتی پولم را از هر مشتری پس می‌گیرم». زمان ایدئال برای رابرت ۱۲ ماه یا کمتر است.

جبران هزینه جذب مشتری معیار خوبی است که موارد زیادی را در بر می‌گیرد. با بهبود این معیار، معیارهای میزان کارایی بازاریابی[4]، درآمد از هر مشتری[5]، جریان نقدی[6] و نرخ ریزش هم بهبود می‌یابد.

خلاصه

- قبل از تمرکز بر معیارهای مالی پیچیده، با میزان درآمد شروع کنید. اما هزینه‌ها را نادیده نگیرید. سودآوری کلید واقعی رشد است.
- می‌دانید که وقتی موتور پرداختی شما به جنب و جوش بیفتد، زمان مقیاس‌پذیری فرا رسیده است، این اتفاق زمانی می‌افتد که CAC کسر

1. subscription business
۲. Lock-in _ این استراتژی که با نام قفل مشتری نیز شناخته می‌شود، به معنای محدود کردن حق انتخاب مشتری است. در این روش مشتری مجبور می‌شود که فقط از شما خرید کند. -م
3. customer acquisition payback
4. marketing efficiency
5. customer revenue
6. cash flow

کوچکی از CLV باشد. نشانهٔ قطعی اینکه سرمایه‌تان بازدهی خوبی خواهد داشت.

- بیشتر کسب‌وکارهای SaaS با درآمدهای مکرر ماهیانه رشد می‌کنند (مشتریان هر ماه به پرداخت ادامه می‌دهند) و این مبنای عالی برای ایجاد یک کسب‌وکار است.

درس‌های تحلیلی

برخی از معیارها در طول زمان پابه‌پای تکامل کسب‌وکار توسعه می‌یابند. معیارها با پرداختن به سؤالاتی مثل «آیا کسی اصلاً به این موضوع اهمیت می‌دهد؟» شروع می‌شود و بعد پیچیده‌تر شده و به سؤالاتی مثل «آیا این تجارت واقعاً می‌تواند گسترش یابد؟» منتهی می‌شود.

ممکن است با بررسی معیارهای پیچیده‌تر متوجه شوید که مدل کسب‌وکار شما از اساس معیوب و ناپایدار بوده است. در این صورت از صفر شروع نکنید! گاهی اوقات چیزی که نیاز دارید، یک بازار جدید است، نه محصول جدید و آن بازار ممکن است از چیزی که فکر می‌کنید هم به شما نزدیکتر باشد.

سنجش تعامل

بهترین معیار برای سنجش تعامل، میزان استفادهٔ روزانه است. چه تعداد از مشتریان هر روز از محصول شما استفاده می‌کنند؟ اگر محصولتان اپلیکیشنی نیست که روزانه استفاده شود، یافتن حداقل سطح تعامل[1] بیشتر طول می‌کشد و در این‌صورت زمان لازم برای بازسازی در یک چرخهٔ یادگیری طولانی‌تر است. همچنین نشان دادن تقریبا سریع ارزش محصولتان برای جلوگیری از ریزش افراد دشوارتر است. عادات به سختی شکل می‌گیرند و با هر محصول جدید، عادت‌های جدیدی ایجاد می‌کنید و احتمالاً علاقه دارید که این اتفاق با بیشترین سرعت و شدت ممکن رخ بدهد.

اورنوت[2] نمونه‌ای از یک اپلیکیشن روزانه است (حداقل، سازندگانش دوست دارند

1. minimum baseline of engagement
2. Evernote

از آن به صورت روزانه استفاده کنید!) شخصی که برای اورنوت هزینه کند به احتمال زیاد کسی است که استفادهٔ روزانه داشته باشد. در گزارش‌های اورنوت آمده است که تنها ۱درصد از کاربران به مشتری تبدیل می‌شوند[1]، اما از نظر فیل لیبین[2]، مدیر عامل اورنوت، مشکلی نیست. به هر حال این شرکت بیشتر از ۴۰ میلیون کاربر دارد و امسال تمرکز بیشتری روی تعامل کاربران گذاشته است. به همین خاطر شرکت‌هایی مثل اسکیچ[3] را خریده و قبلیت‌هایی نظیر آپلود تصویر را اضافه کرده است.

این شرکت بعد از سال‌ها فعالیت متوجه شد که ماه‌ها یا حتی سال‌ها طول می‌کشد تا کاربران آن به مشتریانی پرداخت‌کننده تبدیل شوند. سرمایه‌گذاران احتمالاً با تمرکز شرکت بر تعامل موافق هستند، چون منابع نقدی هنگفتی را در اختیار شرکت قرار می‌دهند. به عبارت دیگر، در حال حاضر نرخ تبدیل دغدغهٔ اصلی اورنوت نیست، اگرچه وقتی که تعامل را بهبود ببخشد، کاملاً روی نرخ تبدیل تمرکز خواهد کرد.[4]

دو اپلیکیشن پرکاربرد دیگر را در نظر بگیرید که اپلیکیشن‌های روزانه در نظر گرفته نمی‌شوند: اکسپنسیفای[5] برای گزارش مخارج و بالسامیک[6] برای وایرفریمینگ[7] (ترسیم طرح اولیه اپ‌ها). اینکه *ما* هر روز از این اپلیکیشن‌ها استفاده نمی‌کنیم، به این معنا نیست که یک نماینده فروش یا یک طراح رابط کاربری[8] هم کاربر روزانهٔ آن نباشد.

این درسی مهم در مورد مدل‌های کسب‌وکار و استارت‌آپ ناب است. یک نسخه اولیه از محصولتان را به بازار ارائه می‌دهید، آن را آزمایش می‌کنید و به دنبال قسمتی از آن می‌گردید که بیشترین تعامل را در بین مشتریانتان ایجاد کند. اگر بخشی از کاربران به محصول شما وابسته شده‌اند (همان خریداران اولیه)، ویژگی مشترکشان را پیدا کنید، دوباره روی نیازهایشان متمرکز شوید و آن قسمت را توسعه دهید. استراتژی خط مقدم ساحلی[9] خودتان را پیدا کنید. از این طریق در بخش فعال بازار سریع‌تر پیش می‌روید.

---

1. http://econsultancy.com/ca/blog/10599-10-tips-for-b2b-freemiums
2. Phil Libin
3. Skitch
4. http://gigaom.com/2012/08/27/evernote-ceo-phil-libin/
5. Expensify
6. Balsamiq
7. Wireframing
8. UI designer
9. beachhead

بعضی از اپلیکیشن‌ها (مثل اپلیکیشن‌های مخصوص هدایای عروسی، رزرو نوبت دندانپزشکی، یا سایت تنظیم اظهارنامهٔ مالیاتی) در واقع استفادهٔ روزانه ندارند. اما باز هم باید یک حد بالا[1] برای تعامل تعیین کنید و آن را بسنجید. مهم است که رفتار مشتریان را درک کنید و حد و مرزهایی متناسب با آن ترسیم کنید. شاید بد نباشد که هدفتان را میزان استفادهٔ هفتگی یا ماهانه در نظر بگیرید.

اگر چیزی ارائه می‌دهید که واقعاً تحولی ایجاد می‌کند، باید چرخهٔ عمر پذیرش فناوری[2] را از مراحل ابتدایی آن تا فراگیر شدنش[3] در نظر بگیرید. ماشین‌های هیبریدی، سرورهای لینوکس، استریوهای خانگی و مایکروویوها اول در بخش کوچکی از بازارهایشان مورد استفاده قرار گرفتند، اما سال‌ها تبلیغ و میلیون‌ها دلار هزینهٔ بازاریابی لازم بود تا فراگیر شوند.

در مراحل اولیه استارت‌آپ، معمولاً طرفداران کم و به شدت پرشور و اشتیاقی دارید. محصولات جدید در وهلهٔ اول فقط برای خریداران اولیه که با تغییر سازگارند جذاب است، یا مثلاً برای آن بخش از بازار که آنقدر تشنهٔ نوآوری شما هستند که با نسخهٔ خام و پر از ایراد آن هم کنار می‌آیند. این دسته از خریداران اولیه غوغا به پا خواهند کرد؛ اما مراقب باشید. شاید نیازهای این خریداران منعکس‌کنندهٔ نیازهای اکثریت بزرگتر و پول‌ساز نباشد. گوگل ویو[4] اوایل غوغا به پا کرد، اما علی‌رغم تمام امکانات قدرتمند و انعطاف‌پذیرش، نتوانست به محبوبیت فراگیری دست یابد.

انتظار دارید که اولین کاربرانتان، منعکس‌کننده اکثریت باشند تا به بازاری بزرگتر دست یابید؟ چیزی که جفری مور از آن به عنوان «عبور از شکاف»[5] یاد می‌کند. همیشه اینطور نخواهد بود. همچنان که همیشه حجم یکسانی از معیارها نخواهید داشت که براساسشان تصمیم بگیرید.

برای سنجش تعامل، فقط به معیارهای کلی مثل تعداد دفعات بازدید نگاه نکنید. الگوهای استفاد از تمام قسمت‌های اپلیکیشنتان را دربیاورید. به عنوان مثال بد نیست

---

1. high bar
2. technology adoption lifecycle
3. mainstream
4. Google Wave
5. crossing the chasm

بدانید که مثلاً کاربران سه بار در هفته لاگین می‌شوند، اما مهم است که بدانید از اپ چه استفاده‌ای می‌کنند. اگر هر بار فقط چند دقیقه وقت بگذارند چه؟ خوب است یا بد؟ آیا به دلیل ویژگی‌های خاص اپلیکیشن شما از آن به جای سایر اپ‌ها استفاده می‌کنند؟ آیا امکاناتی هست که زیاد از آن استفاده کنند و یا قسمتی وجود دارد که هرگز به سراغش نروند؟ آیا با میل خودشان به اپلیکیشن برمی‌گردند یا در پاسخ به ایمیل خاصی؟

یافتن این الگوهای تعامل به معنای تحلیل داده‌ها از دو راه زیر است:

- برای یافتن راه‌های بهبود، کاربرانی را که مطابق میل شما رفتار می‌کنند از سایر کاربران جدا کرده و تفاوت‌هایشان را استخراج کنید. آیا محل زندگی کاربران فعال یکسان است؟ آیا تمام کسانی که در نهایت به حامیان وفادار شما تبدیل می‌شوند، شما را در یک شبکه اجتماعی پیدا کرده‌اند؟ آیا کاربرانی که برای دوستانشان دعوت می‌فرستند، زیر ۳۰ سال هستند؟ اگر رفتاری مطلوب در یک بخش از بازار پیدا کردید، همان بخش را هدف قرار بدهید.
- برای تشخیص اینکه آیا تغییر مؤثر بوده است، آن تغییر را روی زیرمجموعه‌ای از کاربران آزمایش کنید و نتایج آن زیر مجموعه را با بقیه مقایسه کنید. اگر یک ویژگی گزارش‌دهی جدید ساخته‌اید، آن را برای نیمی از کاربران قابل استفاده کنید و ببینید که آیا بیشترشان برای چندین ماه می‌مانند یا خیر. اگر با این روش نمی‌توانید امکانات و ویژگی‌ها را بدون پیامد منفی آزمایش کنید (مثلاً ممکن است کاربرانی که ویژگی جدید را *دریافت نکرده‌اند*، عصبانی شوند) حداقل، کوهورت کاربرانی را که بعد از اضافه شدن این فیچر به اپلیکیشن پیوسته‌اند، با کاربران قدیمی‌تر مقایسه کنید.

رویکرد داده‌محور برای سنجش تعامل نه تنها باید میزان چسبندگی را در محصول یا خدماتتان نشان بدهد، بلکه باید مشخص کند که *کدام مشتری ماندگار شده و آیا تلاش‌های شما نتیجه می‌دهد یا خیر*.

ریزش

ریـزش درصـد افـرادی اسـت کـه در طـول زمـان خدمـات شـما را رهـا می‌کننـد. میـزان ریـزش را می‌تـوان بـه صـورت هفتگی، ماهانه، سـه‌ماهه و غیره اندازه گرفت، اما بهتر اسـت بـرای تمـام معیارهـا یـک بـازه زمانـی در نظـر بگیریـد تا مقایسه‌شـان آسـان‌تر باشـد. در یک مـدل کسـب‌وکار فریمیـوم یـا نسـخه آزمایشـی رایـگان، هـم کاربـر (غیرپولی) و هم مشـتری (پولـی) داریـد، و بایـد ریـزش را جداگانـه برای هـر دو گروه اندازه بگیریـد. در حالی که ریزش معیاری سـاده به نظر می‌رسـد، پیچیدگی‌هایی دارد که می‌تواند شـما را به اشـتباه بیندازد، بـه خصـوص بـرای شـرکت‌هایی که نرخ رشـد متغیـری دارند.

«ریـزش» بـرای کاربـران غیرپولـی بـا حـذف اکانت‌هایشـان یـا حتی سـاده‌تر، با سـر نزدن بـه اپلیکشـین اتفـاق می‌افتـد. کاربـران پولـی بـا حـذف اکانـت، نپرداختـن حـق اشـتراک یـا بازگشـت بـه نسـخه‌های رایـگان ریـزش می‌کننـد. توصیـه می‌کنیم کاربـر غیرفعـال را کاربری تعریـف کنیـد کـه در عـرض ۹۰ روز (یا کمتر) لاگین نشـده اسـت. در ایـن نقطه، یعنی ریزش کرده‌انـد. در دنیـای همیشـه آنلایـن، ۹۰ روز مثـل ابدیت اسـت.

بااین‌حـال، یادتـان باشـد کـه اگـر امکانـات اپلیکیشـن را بـه طـرز قابل‌توجهـی ارتقـا می‌دهیـد (همـان کاری کـه پـاث[1] در طراحـی مجـدد اپلیکیشـنش انجـام داد) یـا اگـر راهـی پیـدا کرده‌ایـد کـه در معـرض محتواپـردازی روزانه قرارشـان می‌دهید، ممکن اسـت بعداً به اپلیکیشـن برگردنـد. مثـلاً شـرکت ممولِیـن[2] بـا فرسـتادن خاطـرات سـال‌های گذشـته برای کاربـران قدیمـی‌اش چنیـن کاری انجـام داد

همانطـورکـه اسـتیون اچ. نوبـل[3]، متخصـص علـم داده در شـرکت شـاپیفای[4]، در یـک پسـت وبلاگـی[5] مفصـل توضیـح داده، فرمـول سـادۀ ریـزش این‌گونـه اسـت:

$$\frac{\text{تعداد ریزش در یک دوره}}{\text{\#تعداد مشتریان در آغاز دوره}}$$

1. Path
2. Memolane
3. Steven H. Noble
4. Shopify
5. http://www.shopify.com/technology/4018382-defining-churn-rate-no-really-this-actuallyrequires-an-entire-blog-post

جدول۹-۱ مثالی ساده از محاسبات ریزش در یک شرکت فریمیوم SaaS را نشان می‌دهد.

	ژانویه	فوریه	مارس	آوریل	می	ژوئن
کاربران						
در ابتدای دوره	۵۰٫۰۰۰	۵۳٫۰۰۰	۵۶٫۳۰۰	۵۹٫۹۳۰	۶۳٫۹۲۳	۶۸٫۳۱۵
کاربران جدید	۳٫۰۰۰	۳٫۶۰۰	۴٫۳۲۰	۵٫۱۸۴	۶٫۲۲۱	۷٫۴۶۵
کل	۵۳٫۰۰۰	۵۶٫۶۰۰	۶۰٫۹۲۰	۶۶٫۱۰۴	۷۲٫۳۲۵	۷۹٫۷۹۰
کاربران فعال						
در ابتدای دوره	۱۴٫۱۵۱	۱۵٫۰۰۰	۱۵٫۹۰۰	۱۶٫۹۸۰	۱۸٫۲۷۶	۱۹٫۸۳۱
تازه فعال‌شده	۸۴۹	۹۰۰	۱٫۰۸۰	۱٫۲۹۶	۱٫۵۵۵	۱٫۸۶۶
کل	۱۵٫۰۰۰	۱۵٫۹۰۰	۱۶٫۹۸۰	۱۸٫۲۷۶	۱۹٫۸۳۱	۲۱٫۶۹۷
کاربران پولی						
در ابتدای دوره	۱٫۰۰۰	۱٫۰۳۵	۱۰٫۳۵	۱٫۰۴۹	۱٫۰۷۹	۱٫۱۲۸
کاربران جدید	۶۰	۷۲	۸۶	۱۰۴	۱۲۴	۱۴۹
از دست رفته	(۲۵)	(۲۶)	(۲۷)	(۲۹)	(۳۰)	(۳۳)
کل	۱٫۰۳۵	۱۰٫۸۱	۱٫۱۴۰	۱٫۲۱۶	۱٫۳۱۰	۱٫۴۲۶

جدول ۹-۱ : مثالی از نحوهٔ محاسبهٔ ریزش

جدول ۹-۱ تعداد کاربران، کاربران فعال و کاربران پولی را نشان می‌دهد. کاربران فعال کسانی هستند که بعد از ثبت‌نام حداقل یک بار در ماه لاگین شده‌اند. تعداد کاربران

جدید ۲۰ درصد در ماه رشد می‌کند، ۳۰ درصدشان حداقل یک بار (طی یک ماه بعد از ثبت‌نام) از سرویس استفاده می‌کنند و ۲ درصد به مشتریان پولی تبدیل می‌شوند.

محاسبه ریزش برای فوریه به صورت زیر است:

$$\frac{\text{۲۶ نفر از دست رفته‌اند}}{\text{۱۰۳۵ مشتری پولی در آغاز دوره بوده‌اند}} \times ۱۰۰$$

اگر هر ماه ۲/۵ درصد از مشتریان ریزش کنند، به این معنی است که به طور متوسط، مشتری به مدت ۴۰ ماه می‌ماند (۱۰۰ تقسیم بر ۲/۵). به این ترتیب می‌توانید ارزش طول عمر یک مشتری (۴۰ ماه× متوسط درآمد ماهانه به ازای هر کاربر) را محاسبه کنید.

پیچیدگی‌های ریزش

به گفتهٔ نوبل، از آنجایی که تعداد ریزش‌ها در یک دوره خاص تحت تأثیر کل دوره است، اما تعداد مشتریان در ابتدای یک دوره تصویر لحظه‌ای است، محاسبه ریزش به این روش ساده می‌تواند در استارت‌آپ‌هایی با رشد متنوع یا به‌طور غیرمعمول سریع نتایج گمراه‌کننده‌ای به همراه داشته باشد . به عبارت دیگر، ریزش برای رفتار و اندازه عادی نیست؛ اگر مراقب نباشید، می‌توانید نرخ‌های ریزش متفاوتی را برای یک نوع رفتار کاربر دریافت کنید.

برای رفع این مشکل، باید ریزش را به روشی کمی پیچیده، اما دقیق‌تر محاسبه کنید: میانگین تعداد مشتریان را در دورهٔ مورد نظر محاسبه کنید:

$$\frac{\text{مقدار ریزش در طول دوره}}{\text{۲/[(تعداد مشتریان در پایان دوره) + (تعداد مشتریان در آغاز دوره)]}}$$

با این کار تعداد کل مشتریان در طول دوره پخش می‌شود و این بهتر است، اما اگر سرعت رشد بالا باشد، همچنان مشکل ایجاد می‌کند. اگر در ابتدای ماه ۱۰۰ مشتری و در پایان ماه ۱۰۰۰۰ مشتری دارید، بر اساس این فرمول در اواسط ماه ۵/۰۵۰ مشتری

خواهید داشت که اگر روی نمودار چوب هاکی[1] باشید، درست نیست. اکثر مشتریان جدید شما در اواخر ماه سر می‌رسند، بنابراین میانگین درست کار نمی‌کند. این دربارهٔ بخش بزرگی از ریزش هم صدق می‌کند.

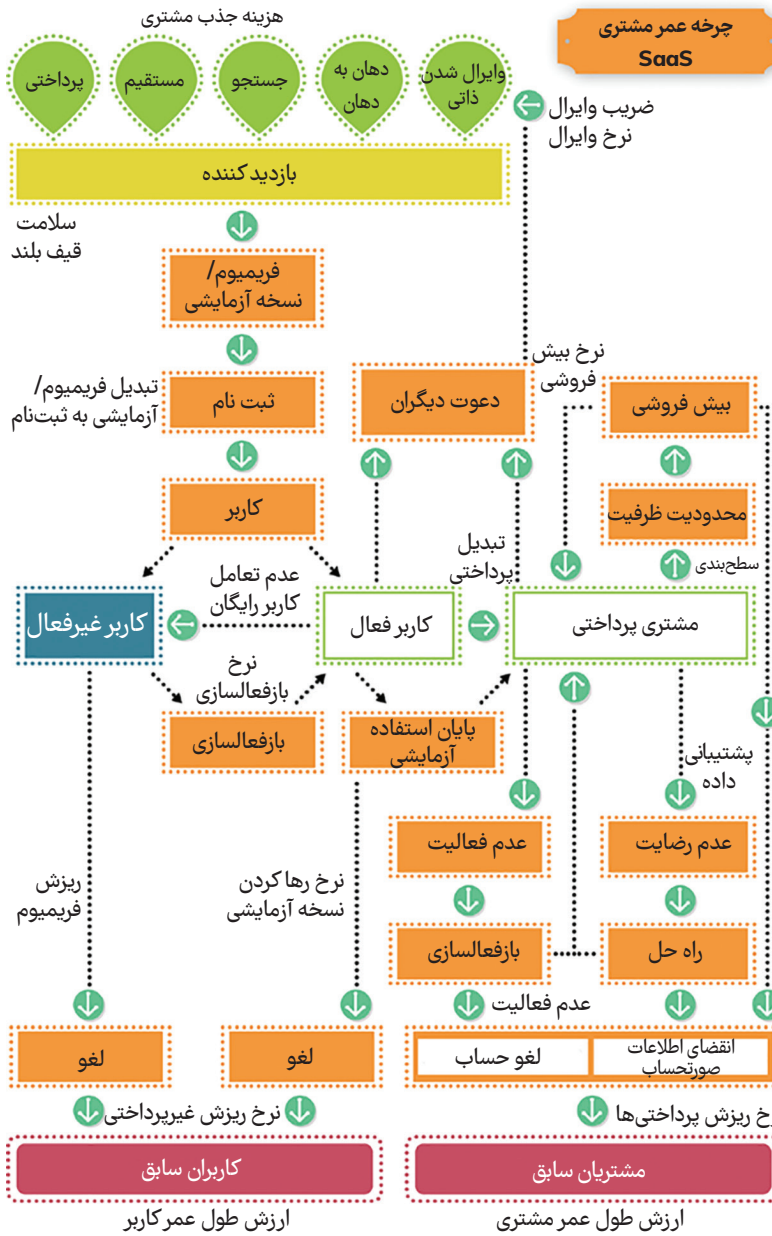
بدتر از آن: اگر ریزش‌ها را با تعریف «کسی که ۳۰ روز از اپلیکیشن استفاده نکند» در نظر بگیرید، ضررهای ماه گذشته را با سودهای این ماه مقایسه می‌کنید که خطرناک‌تر است، چون عملاً با یک شاخص گذشته‌نگر می‌سنجید (خبر بد ماه گذشته). بنابراین وقتی یک ماه گذشت، تازه متوجه می‌شوید که اشتباهی رخ داده است.

در نهایت، محاسبات واقعاً پیچیده می‌شود. دو راه برای ساده کردن آن وجود دارد. اول اینکه ریزش را بر اساس کوهورت اندازه‌گیری کنید و کاربران ریزشی جدید را براساس زمانی مقایسه کنید که اولین‌بار به سرویس پیوسته بودند. راه دوم واقعاً بسیار ساده است، به همین دلیل است که ما آن را دوست داریم: هر روز ریزش را اندازه‌گیری کنیم. هرچه دوره زمانی کوتاه‌تر باشد، تغییرات کمتر باعث اختلال می‌شوند.

کسب‌وکار SaaS با رسم شکل

شکل ۹-۱ مسیری را که کاربر در کسب‌وکار SaaS طی می‌کند به همراه معیارهای کلیدی در هر مرحله نشان می‌دهد.

1. hockey stick



شکل ۹-۱: بازدیدکنندگان، کاربران و مشتریان: زندگی یک کسب‌وکار SaaS

مطالعه موردی | کلیرفیت[1] اشتراک ماهانه را برای رسیدن به رشد ۱۰ برابری کنار می‌گذارد.

کلیرفیت ارائه‌دهندهٔ نرم‌افزار کاریابی SaaS است که کسب‌وکارهای کوچک با استفاده از آن کارکنان مورد نظرشان را استخدام می‌کنند. در مراحل اولیه، بنیانگذاران این شرکت، بن بالدوین[2] و جیمی اشنایدرمن[3] یک پکیج ۹۹ دلاری ماهیانه (به ازای هر آگهی شغلی) ارائه کردند. بن می‌گوید: «ما بارها و بارها شنیده بودیم که اشتراک ماهانه کلید رشد یک تجارت موفق SaaS است. بنابراین این مسیری بود که در پیش گرفتیم، اما طبق انتظارمان پیش نرفت».

دو عامل مشتریان کلیرفیت را گیج کرد: قیمت و اشتراک ماهانه. بن و جیمی می‌خواستند قیمت کلیرفیت کمتر از مبلغ سایت‌های آگهی شغلی دیگر باشد (معمولاً بیشتر از ۳۰۰ دلار برای هر آگهی شغلی)، اما مشتریان آنقدر به این قیمت‌ها عادت داشتند که به ارزش کلیرفیت شک کردند. بن می‌گوید: «ما قصد نداریم که با سایت‌های آگهی شغلی رقابت کنیم، می‌خواهیم با آنها شریک باشیم، اما در آن زمان معقول به نظر می‌رسید که قیمت پایین‌تری برای جلب توجه داشته بگذاریم». مشتریان نمی‌دانستند که چرا برای چیزی که به احتمال زیاد هر چند وقت یکبار استفاده می‌کنند، هزینه اشتراک باید بپردازند. بن می‌گوید: «وقتی که شرکتی نیاز به استخدام دارد، می‌خواهد در سریع‌ترین زمان ممکن کارمند مدنظرش را استخدام کند و حاضر است برای تلف نشدن وقت پول بدهد. مشتریان ما شرکت‌های کوچکی هستند که منابع انسانی ندارند و نیازهای استخدامی‌شان افت و خیز زیادی دارد».

بن و جیمی تصمیم گرفتند قیمت پایین را کنار بگذارند و به مدلی روی بیاورند که مشتریانشان به آن عادت کرده بودند: پرداخت هزینه بابت هر آگهی شغلی. کلیرفیت قیمت جدید ۳۵۰ دلار برای هر آگهی شغلی را (به مدت ۳۰ روز) عرضه کرد و تقریباً بلافاصله فروش سه برابری نصیبش شد. افزایش حجم و قیمت بالاتر، درآمد را ده برابر افزایش داد. بن در این باره می‌گوید: «زمانی که قیمت را افزایش دادیم، سیگنالی مهم

---

1. ClearFit
2. Ben Baldwin
3. Jamie Schneiderman

برای مشتریانمان فرستادیم. مشتریان مدل را مدرک می‌کردند و به راحتی می‌توانستند ارزش آن را با سایت‌های دیگر مقایسه کنند. با وجود اینکه خدمات ما با سایت‌های آگهی شغلی تفاوت زیادی دارد، می‌خواستیم مشتری‌ها با خرید از ما احساس راحتی داشته باشند و در عین حال متناسب با بودجه‌ای باشیم که آن‌ها برای استخدام در نظر گرفته بودند».

در مورد کلیرفیت، نوآوری در مدل کسب‌وکار منطقی نبود. از نظر بن: «مردم برای کوتاهی مو، سفارش همبرگر و درج آگهی استخدام اشتراک نمی‌خرند. باید مشتری‌تان را بشناسید، چه کسانی هستند؟ چطور و چرا خرید می‌کنند؟ چه ارزشی برای محصول یا خدمات شما قائل می‌شوند؟»

تغییر کلیرفیت به مدل کسب‌وکار «هر پست یک آگهی شغلی» ممکن است با ذات مبتنی بر اشتراک کسب‌وکارهای SaaS در تضاد باشد، اما این شرکت با ۳۰ درصد رشد درآمد ماهانه، همچنان درحال پیشرفت است.

خلاصه

- شرکت کلیرفیت نخست بر روی یک مدل درآمدی مبتنی بر اشتراک تمرکز داشت؛ اما مشتریان قیمت پایین آن را نشانهٔ کیفیت پایین می‌دانستند.
- این شرکت به مدل آگهی پولی[1] روی آورد؛ فروش سه برابر و درآمد ده برابر رشد کرد.
- مشکل مدل کسب‌وکار نبود، بلکه قیمت‌گذاری و پیامی بود که این نوع قیمت‌گذاری به مشتریان بالقوه می‌داد.

درس‌های تحلیلی

فقط به این دلیل که SaaS یک سرویس دوره‌ای است، به این معنی نیست که باید به این ترتیب قیمت‌گذاری شود. اگر محصول شما استفاده‌ای موقتی دارد (مثل یک آگهی شغلی موقت) شاید بهتر باشد قیمت بالاتری تعیین کنید. قیمت‌گذاری یک

1. Paid Listing

کار حساس و چالش‌برانگیز است. باید قیمت‌های مختلف را به صورت کمی و کیفی (با دریافت بازخورد از مشتریان) مدام آزمایش کنید. قیمت پایین لزوماً جواب درستی نیست؛ مشتریان ممکن است ارزش کار شما را پایین بدانند. به یاد داشته باشید که قیمت هم جزئی از «محصول» شماست.

چند نکته: فریمیوم، سطوح اشتراک و سایر مدل‌های قیمت‌گذاری

در مدل SaaS، بخش اعظم پیچیدگی به دو عامل برمی‌گردد: رویکرد تبلیغاتی که انتخاب می‌کنید و سطوح قیمت‌گذاری.

همانطور که دیدیم، بعضی از شرکت‌های SaaS با استفاده از مدل فریمیوم افراد را جذب می‌کنند و بعد زمانی که آن کاربران از حد مشخصی فراتر رفتند، درآمد کسب می‌کنند. روش دوم نسخه رایگان است که خدمات بعد از مدت زمان مشخصی دیگر رایگان نخواهد بود و باید اشتراک خرید. رویکرد سوم فقط پولی است. رویکردهای دیگری هم هست که هرکدام مزایا و معایبی دارند. مدل فقط-پولی هزینه‌ها را تحت کنترل دارد، قابل‌پیش‌بینی‌تر است و ارزش محصولتان را فوراً نشان می‌دهد. با فریمیوم یاد می‌گیرید که کاربران چگونه از خدمات شما استفاده می‌کنند و برایتان حسن شهرت به ارمغان می‌آورد. تفاوت بین این گروه‌های کاربری، تحلیل را پیچیده می‌کند.

مورد دوم از نحوه قیمت‌گذاری سطوح مختلف ناشی می‌شود. از آنجایی که مشتریان مختلف سطوح مصرف متفاوتی دارند، ممکن است هزینه‌ای که می‌پردازند در طول زمان تغییر کند. این یعنی باید دائماً در تلاش باشید تا کاربران را به سطوح گران‌تری سوق دهید و پیش‌بینی رشد به ابعاد یک مدل افزوده می‌شود. در نتیجه پیش‌بینی و توضیح کسب‌وکارتان را سخت‌تر می‌کند.

در بیشتر موارد، از SaaS به عنوان سرویس ارائه شده در قالب اشتراک ماهانه یاد می‌کنیم. اما مدل‌های درآمدی کاربردی دیگری هم وجود دارد. درست است که مدل مبتنی بر اشتراک، برای برنامه‌ریزی‌های مالی قابل‌پیش‌بینی‌تر است و درآمد کم‌نوسان‌تری به ما ارائه می‌دهد، اما همیشه با ارزش پیشنهادی[1] یا انتظار مشتریان همخوانی ندارد.

1. value proposition

نکات کلیدی

- با وجود اینکه فریمیوم روشی مؤثر برای محبوب شدن است، در اصل تاکتیک فروش محسوب می‌شود و باید با دقت از آن استفاده کرد.
- در SaaS، ریزش یعنی همه چیز. اگر بتوانید برای خودتان کاربران وفادار دست‌وپا کنید، پیشرفت خوبی خواهید داشت.
- میزان تعامل کاربر را مدت‌ها قبل از تبدیل شدن به مشتری اندازه‌گیری کنید و فعالیت مشتری را مدت‌ها قبل از غیب شدنش زیر نظر داشته باشید تا از بازی عقب نمانید.
- خیلی‌ها مدل‌های SaaS را با اشتراک یکی می‌دانند؛ اما می‌توان از نرم‌افزارهای مبتنی بر تقاضا به روش‌های دیگری هم کسب درآمد کرد.

کسب‌وکارهای SaaS با اپلیکیشن‌های موبایل اشتراک زیادی دارند. برای هر دو مدل، معیارهای ریزش مشتری، درآمد دوره‌ای و ایجاد تعامل کافی با کاربر مهم است. برای کسب اطلاعات بیشتر، فصل ۱۰ را بخوانید یا به فصل ۱۴ مراجعه کنید تا ببینید که مرحله فعلی کسب‌وکارتان چطور بر معیارهایی که باید زیر نظر بگیرید تأثیر می‌گذارد.

فصل ۱۰

مدل سوم:
اپلیکیشن موبایل رایگان

سومین مدل کسب‌وکاری که روزبه‌روز محبوب‌تر می‌شود، اپلیکیشن موبایلی است. اگر اپلیکیشن موبایلی می‌فروشید، قیف درآمدتان نسبتاً ساده است؛ اپلیکیشن را تبلیغ می‌کنید و مردم بابت استفاده از آن به شما پول می‌دهند. وقتی درآمدتان را از منابع دیگری مانند محتواها و امکانات ویژهٔ درون اپلیکیشن یا تبلیغات به دست می‌آورید، مدل کسب‌وکار و قیف درآمدتان پیچیده‌تر می‌شود. اگر بعد از بررسی فلیپ‌بوک مدل‌های کسب‌وکار در فصل هفتم، به این نتیجه رسیدید که کار شما هم کسب‌وکار مربوط به اپلیکیشن موبایلی است، پس این بخش همان تحلیلی است که برای شما مفید است.

اپلیکیشن موبایل همراه با ظهور دنیای گوشی‌های هوشمند آیفون و اندروید، به عنوان یک مدل کسب‌وکار استارت‌آپی به‌وجود آمده است. مدل اپلیکیشن موبایلی در اپل به شدت سخت‌گیرانه است، طوری که این شرکت تمام موارد مجاز را کنترل و سابمیشن‌ها[1] را ارزیابی می‌کند. اما اپلیکیشن‌های پلتفرم اندروید از اپ‌استور دانلود و یا از دستگاه‌هایی که کنترلی رویشان نیست «بارگذاری جانبی»[2] می‌شوند.

---

1. submissions

۲. مثلاً از یک دستگاه موبایل به دستگاهی دیگر، انتقال داده شوند -م.

برای استارت‌آپ‌های ناب، مدل اپ استور یک چالش است.[۱] برخلاف اپلیکیشن‌های کاربردی وب، که آزمون آ/ب و توسعهٔ مداوم برایشان آسان‌تر است، اپلیکیشن‌های موبایل از فیلتر فروشگاه اپلیکیشن به دست مشتری می‌رسند. به همین‌خاطر تعداد بازسازی‌ها و اصلاحاتی که یک شرکت می‌تواند انجام دهد، محدود می‌شود و درنتیجه آزمایش کردن سخت‌تر است. اپلیکیشن‌های مدرن‌تر با تأمین محتوای آنلاین و بدون نیاز به ارتقای واقعی کل اپلیکیشن، تا حدودی این فیلترها را دور می‌زنند، اما همین هم نیازمند کار زیادی است. بعضی از برنامه‌نویسان می‌گویند که بهتر است اول پلتفرم اندروید را امتحان کنیم، چون ارسال بروزرسانی‌های مکرر برای کاربران آسان‌تر است. وقتی که به حداقل محصول قابل عرضه در اندروید رسیدیم، به محیط محدودتر اپل می‌رویم. بعضی دیگر یک بازار کوچکتر یا فرعی (مثل فروشگاه اپ کانادا[۲]) را مدنظر قرار می‌دهند تا قبل از انتشار در بازار اصلی، اشکالات را برطرف کنند.

توسعه‌دهندگان اپلیکیشن موبایل از راه‌های مختلفی پول در می‌آورند:

- **محتوای قابل دانلود (مثل نقشه‌ها یا وسایل نقلیهٔ جدید در بازی‌ها):** اپلیکیشن «برج دیوانگی»[۳]، بازی محبوب دفاع از برج برای آیفون، مجموعه نقشه‌های اضافی را با هزینهٔ پایین می‌فروشد.
- **اضافه کردن ویژگی‌ها و سفارشی‌سازی ظاهر شخصیت و محتوای بازی (حیوان خانگی، لباس برای آواتار بازیکن):** بلیزارد[۴] لوازم جانبی غیرجنگی مثل لوازم و حیوانات خانگی می‌فروشد.
- **مزایا (سلاح‌های بهتر، ارتقاء بازی و ...):** بازی نقاشی «یه چیزی بکش»[۵] بابت رنگ‌هایی که طراحی را آسان‌تر می‌کند، هزینه دریافت می‌کند.

---

۱. اپل یک «اپ استور» اختصاصی دارد. اما برای پلتفرمی مانند اندروید یا کیندل فروشگاه‌های خرید اپلیکیشن زیادی هست. حتی کنسول بازی وی و وب‌سایت Salesforce's App exchange هم در این باره صدق می‌کنند. بنابراین وقتی به اپ استور اشاره می‌کنیم، منظور هر بازاری برای محصولات جدیدی است که توسط سازنده یک پلتفرم تولید شده‌اند. وقتی به اپل اشاره می‌کنیم، «اپ استور» را داخل گیومه می‌گذاریم.

2. Canadian App Store
3. Tower Madness
4. Blizzard
5. Draw Something

- **صرفه‌جویی در زمان:** شروع دوبارهٔ بازی در همان نقطه‌ای که شخصیت بازی می‌میرد، به جای اینکه بازیکن دوباره از اول بازی زنده شود و مجبور باشد مرحله طولانی و تکراری را پشت سر بگذارد، استراتژی‌ای است که در خیلی از بازی‌های چندنفره گسترده[1] تحت وب استفاده می‌شود.
- **حذف تایمرهای شمارش معکوس:** حذف زمان لازم برای پر شدن سطح انرژی که معمولاً یک روز طول می‌کشد تا تجدید شود که در بازی «لطفاً خونسرد باش»[2] استفاده می‌شود.
- **فروش نسخهٔ پولی:** بعضی از اپلیکیشن‌ها، امکانات را محدود می‌کنند. از وقتی که نوشتن این کتاب را شروع کردیم، اپلیکیشن موبایل اِورنوت اجازهٔ همگام‌سازی آفلاین فایل‌ها را نمی‌دهد، مگر اینکه مثلاً کاربر به یک مشتری پرداختی ارتقاء پیدا کند.
- **تبلیغات درونِ بازی:** بعضی از بازی‌ها، از تبلیغات درون بازی استفاده می‌کنند. بازیکن باید برای دریافت اعتبار ارزی درونِ بازی، محتواهای تبلیغاتی را تماشا کند.

یک بازی موبایلی را در نظر بگیرید که درآمدش از خرید و تبلیغات درون بازی به‌دست می‌آید. کاربران این بازی را در یک اپ استور، یا از طریق جست‌وجو یا به خاطر محبوبیت پیدا می‌کنند. کاربران رتبه‌بندی تخصصی اپلیکیشن، تعداد دانلودها و نظرات سایر کاربران را در نظر می‌گیرند و در نهایت اپلیکیشن را دانلود می‌کنند. بعد آن را نصب و بازی می‌کنند.

این بازی نوعی اقتصاد مخصوص خودش (مثلاً سکه‌های طلا) دارد که می‌توان با استفاده از آن سلاح یا سلامتیِ کاراکتر را سریعتر خرید یا در ازای تماشای ویدئوی تبلیغاتی، مقداری سکهٔ طلا دریافت کرد. این شرکت وقت قابل‌توجهی را برای تعادل بین لذتبخش بودن بازی برای بازیکنان معمولی (که قصد خرید ندارند) و در عین‌حال جذابیت برای خرید (بازیکنانی که پول کمی خرج می‌کنند) صرف کرده است. این نقطه جایی است که علم اقتصاد با روانشناسی طراحیِ بازی تلاقی پیدا می‌کند.

---

1. MMO
2. Please Stay Calm

این شرکت بر معیارهای کلیدی زیر متمرکز است:

- **دانلودها:** تعداد افرادی که بازی را دانلود کرده‌اند و معیارهای مرتبطی مثل محل قرارگیری اپلیکیشن در اپ استور و رتبه‌بندی‌ها.
- **هزینه جذب مشتری (CAC):** هزینه‌ای که صرف جذب کاربر و بعد تبدیل به مشتریِ پرداختی می‌شود.
- **نرخ راه‌اندازی:** درصد افرادی که اپلیکیشن را دانلود و نصب می‌کنند و حساب کاربری می‌سازند.
- **درصد کابران/ بازیکنان فعال:** درصد کاربرانی که اپلیکیشن را راه‌اندازی کرده و به صورت روزانه و ماهانه از آن استفاده می‌کنند؛ کاربران فعال روزانه (DAU)[1] و کاربران فعال ماهانه (MAU)[2].
- **درصد کاربرانی که هزینه می‌کنند:** تعداد کاربرانی که بابت چیزی درون بازی هزینه می‌کنند.
- **مدت زمان اولین خرید:** مدت زمانِ بینِ فعالسازی حساب تا اولین خرید.
- **میانگین ماهانه درآمد به‌ازای هر مشتری (ARPU):** این معیار هم مربوط به خریدها و هم تماشای تبلیغات است. معمولاً، این معیار شامل اطلاعاتی خاص از اپلیکیشن هم می‌شود؛ مانند صفحه‌نمایش‌ها یا مواردی که همسو و مشوق بیشترین میزان خرید هستند. به ARPPU هم نگاه کنید که همان «میانگین درآمد به‌ازای هر کاربر پرداختی» است.
- **رتبه‌بندی‌های کلیکی:** درصد کاربرانی که امتیاز یا نظری را در یک اپ استور، ثبت کرده‌اند.
- **وایرال بودن:** به طور متوسط هر کاربر چند کاربر را دعوت می‌کند.
- **ریزش:** تعداد کسانی که بازی را حذف کرده‌اند یا آن را در بازهٔ زمانی معینی اجرا نکرده‌اند.

---

1. daily active users
2. monthly active users

- **ارزش طول عمر مشتری:** میزان ارزش هر کاربر، از پیدایش تا مرگ.

یکسری از این معیارها را در بخش قبلی برای مدل کسب‌وکار SaaS دیدیم، اما در دنیای اپلیکیشن‌های موبایل مواردی هست که تفاوت چشم‌گیری با سایر مدل‌های کسب‌وکار ایجاد می‌کند.

میزان نصب

بر اساس گزارش شرکت مشاوره و تحلیل و توسعه‌دهندهٔ یستیمو[1] ، برتربودن در اپ استور تأثیر زیادی بر فروش اپلیکیشن دارد.[2] اپلیکیشنی که در لیست ۱۰۰ اپلیکیشن برتر قرار دارد و مورد توجه ویژه قرار می‌گیرد، به طور متوسط ۴۲ پله در بازار اندروید، ۲۷ پله در فروشگاه اپ آی‌پد و ۱۵ پله در اپ استور آیفون جهش می‌کند.

برای توسعه‌دهندگان موبایل، پوپایی یک اپ استور، بیشتر از هر چیز دیگری محبوبیت می‌آورد. معمولاً فهرست شدن در صفحهٔ اصلی اپ استور اپل، باعث افزایش صد برابری ترافیک می‌شود.[3] شرکت تحلیلی فلوری[4] در سال ۲۰۱۲ برآورد کرده بود که تقریباً ۱۵ درصد از کل درآمد را ۲۵ اپلیکیشن برترِ اپ استور آیفون در اختیار داشتند و مابقی لیست ۱۰۰ اپلیکیشن برتر، تقریباً ۱۷ درصد از کل درآمد سهم بردند. لنی راچیتسکی[5]، بنیانگذار لوکال‌مایند[6]، اپلیکیشن موقعیت‌یابی موبایل که بخشی از برنامهٔ یروان لبز بود، می‌گوید: «ممتاز شدن بزرگترین اتفاقی است که تاکنون برای ما رخ داده است. حتی محل قرارگیری برنامه‌تان در اپ‌استور که بر ظاهر شدن یا نشدنتان در بالای صفحه تأثیرگذار است، اهمیت دارد».

الکساندر پلتیه‌نورماند[7] هم‌بنیانگذار اکزکیوشن لبز[8]، شتاب‌دهندهٔ حوزهٔ توسعه بازی، این نکته را بیان کرد که مورد توجه قرارگرفتن در گوگل پلی حتی بیش از نمایش

1. Distimo
2. http://www.distimo.com/wp-content/uploads/2012/01/Distimo-Publication-January-2012.pdf
3. http://blog.flurry.com/bid/88014/The-Great-Distribution-of-Wealth-Across-iOS-and-Android-Apps
4. Flurry
5. Lenny Rachitsky
6. Localmind
7. Alexandre Pelletier-Normand
8. Execution Labs

در اپ استور، به کسب درآمد کمک می‌کند. «برجسته‌شدن در گوگل پلی، رتبهٔ شما را بالا می‌برد و رتبه‌بندی در گوگل پلی در مقایسه با اپ استور، پایدارتر است. یعنی برای مدت طولانی‌تری، رتبهٔ بالاتری خواهید داشت که به نوبهٔ خود به معنای درآمد بیشتر است».

در حالی‌که این مزیت غیرمنصفانه کم‌کم تغییر می‌کند (درآمد اپلیکیشن‌های کمتر محبوب به طور کلی رو به افزایش است) واقعیت ساده است: اگر می‌خواهید درآمد داشته باشید، باید در اپ استورها رتبهٔ بالایی به‌دست بیاورید و برجسته شدن نقش مهمی در این زمینه دارد.

میانگین درآمد به‌ازای هر کاربر

توسعه‌دهندگان اپلیکیشن موبایل دائما به دنبال راه‌های جدید برای کسب درآمد از اپلیکیشن‌هایشان هستند. این توسعه‌دهندگان بر میانگین درآمد به‌ازای هر کاربر (ARPU) به صورت ماهانه یا مادام‌العمر تأکید می‌کنند. از آنجایی که یک راه غالب و باز برای جمع‌آوری داده‌ها از اپلیکیشن‌ها وجود ندارد، بسیاری از توسعه‌دهندگان بازی، خودشان اپلیکیشن‌هایشان را به شدت زیر نظر می‌گیرند.

اگر در حال ساخت یه بازی هستید، نباید فقط به درآمد اهمیت بدهید، بلکه باید در مرز بین محتوای جذاب و محیط بازی اعتیادآوری که همه‌چیز را جذاب می‌کند و خریدهای درآمدزای درون بازی، در حرکت باشید. اجتناب از «به دست آوردن پول» که باعث می‌شود بازکنان بازی را کنار بگذارند، سخت است. در عین اینکه باید کاربرانتان را حفظ کنید تا برگردند و دوستانشان را هم دعوت کنند، باید هر ماه در حد چند دلار هم شده پول دربیاورید. در نتیجه، علاوه بر ARPU، بعضی از معیارها به خود بازی (اینکه بازی نه خیلی سخت و نه خیلی آسان باشد و بازیکنان بتوانند به مراحل بعدی بازی بروند) و تعامل بازیکن با بازی مربوط است.

ARPU در تعریفی ساده، درآمدی که کسب کرده‌اید، تقسیم بر تعداد بازیکنان یا کاربران فعال است. اگر در تعداد بازیکنان فعال اغراق کنید تا خودتان را خوب جلوه بدهید، ARPU کاهش می‌یابد، بنابراین این معیار شما را مجبور می‌کند که حد و حدود معنای «تعامل»[1] را مشخص کنید. معمولاً، ARPU در یک دورهٔ ماهانه محاسبه می‌شود.

---

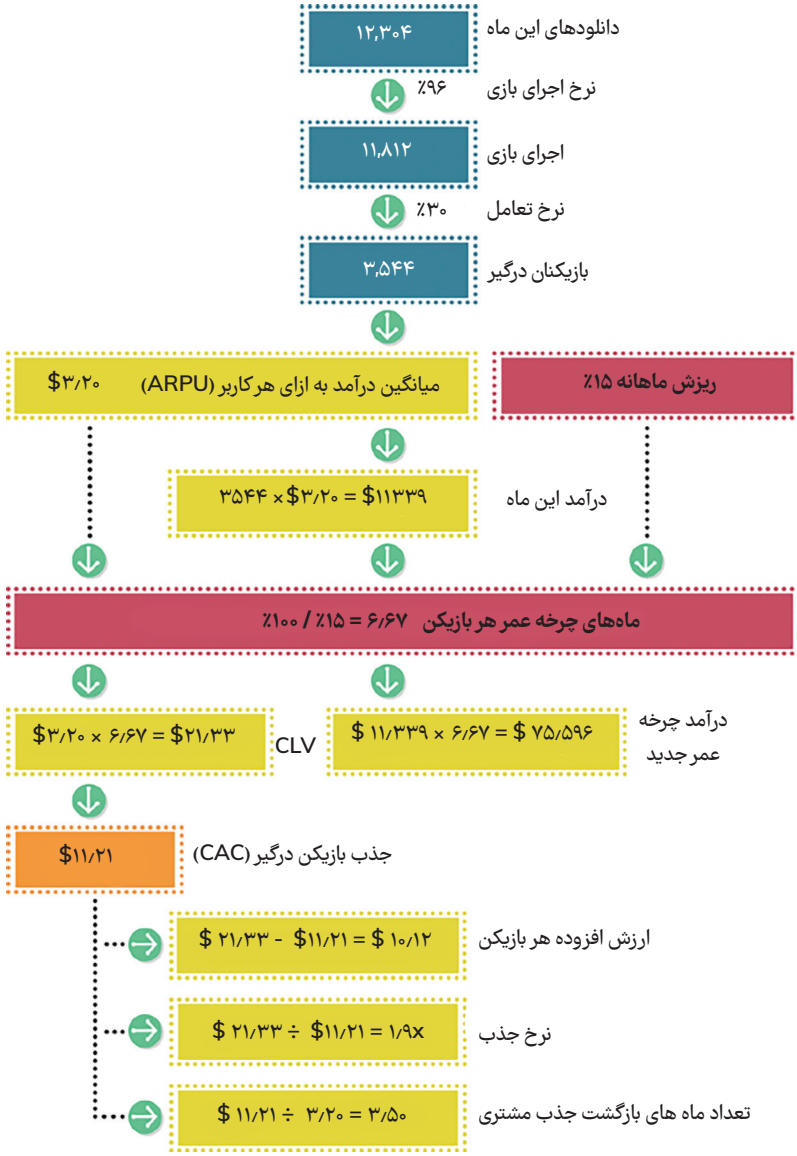
1. engaged

درمورد بازی‌های موبایلی، می‌توانید ارزش طول عمر مشتری (CLV) را با محاسبهٔ میانگین پولی که هر بازیکن تا پیش از ریزش خرج می‌کند، اندازه بگیرید. اما از آنجایی که (امیدوارم!) ماه‌ها یا سال‌ها طول بکشد تا بازیکنی ترکتان کند، تخمین CLV به روشی که برای شرکت‌های SaaS انجام دادیم، ساده‌تر است.

بیایید به مثالمان در مورد بازی موبایلی برگردیم که درآمدش از خرید و تبلیغات درون بازی بدست می‌آید. این ماه بیش از ۱۲٫۳۰۰ بار دانلود شده است و ۹۶ درصد از این افراد بازی را نصب کرده‌اند و به سرورهای شرکت متصل شده‌اند. از این تعداد، ۳۰ درصد به بازیکنان «تعامل‌کننده» تبدیل می‌شوند که در سه روز متفاوت از اپلیکیشن استفاده می‌کنند.

از هر بازیکن تعامل‌کننده به طور متوسط ۳٫۲۰ دلار درآمد در ماه (حاصل از خریدهای درون بازی و تبلیغات) بدست می‌آید. یعنی دانلودهای ماه جاری حدود ۱۱٫۳۳۹ دلار درآمد عایدمان می‌کند (اگرچه ممکن است به خاطر مدل پرداخت اپ استور، وصول این درآمد برای شرکت زمان‌بر باشد).

۱۵ درصد از مجموع بازیکنان هر ماه ریزش می‌کند که یعنی میانگین طول عمر بازیکن ۶٫۶۷ ماه است (۰٫۱۵/۱). بنابراین درآمد ماهانه شرکت حدود ۷۵۵۰۰ دلار است. ارزش طول عمر بازیکن، ARPU ضرب در طول عمر بازیکن است که در این مورد می‌شود ۲۱٫۳۳ دلار. اگر شرکت از هزینهٔ جذب یک بازیکن درگیر مطلع باشد، می‌تواند این موارد را محاسبه کند: مبلغی که هر بازیکن به سود نهایی شرکت اضافه می‌کند، درصد بازگشت سرمایه در تلاش‌های تبلیغاتی و مدت زمانی که طول می‌کشد تا سرمایه‌گذاری انجام‌شده با جذب کاربرِ درگیر به جیب شرکت برگردد. می‌توانید نحوهٔ انجام تمامی این محاسبات را در شکل ۱۰-۱ ببینید.



شکل ۱۰-۱: نحوهٔ محاسبهٔ تمام معیارهای ضروری یک اپلیکیشن موبایل

مدل کسب‌وکار شرکت به این اعداد بستگی دارد. این شرکت باید حجم دانلود را افزایش بدهد، نرخ درگیری را بالا ببرد، ARPU را به حداکثر برساند، ریزش را به حداقل برساند و وایرال بودن را بهبود بخشد تا هزینه‌های جذب مشتری کاهش یابد. بین این اهداف تضادی طبیعی وجود دارد. مثلاً، لذت‌بخش‌تر کردن بازی برای جلوگیری از ریزش کاربران، در تقابل با درآمدزایی از کاربران و بالا بردن ARPU قرار دارد؛ اینجاست که هنر و تبحرِ طراحی بازی وارد عمل می‌شوند.

درصد کاربرانی که پول می‌دهند

بعضی از بازیکنان، حاضر به پول خرج کردن در بازی نیستند. از طرف دیگر، بعضی (که اغلب به آنها «نهنگ» می‌گویند) به معنای واقعی کلمه هزاران دلار خرج می‌کنند تا در بازی موردعلاقه‌شان، دست بالا را داشته باشند. درک تفاوت بین این دو نوع بازیکن و یافتن راه‌هایی برای واداشتن کاربران بیشتر به خرید چیزهای مختلف درون بازی، کلید درآمدزایی موفق یک اپلیکیشن موبایل است.

ابتدایی‌ترین معیار، درصد کاربرانی است که چیزی می‌خرند. علاوه بر این معیار، باید کاربران را در گروه‌های دسته‌بندی کرده و تحلیل کنید. مثلاً اگر دیدید یک کمپین تبلیغاتی خاص، کاربرانی جذب کرده است که بیشتر از دیگران پول خرج می‌کنند، باید کمپین‌های بیشتری به همان شکل برگزار کنید. باید آنچه را که در بازی به کاربران عرضه می‌کنید، وسعت بدهید: احتمالاً نهنگ‌ها آمادهٔ خریدهای درون‌اپلیکیشنی بزرگ‌تری هم هستند. در مقابل باید به کاربرانی که هنوز محصولی نخریده‌اند، چیزهای ارزان‌قیمتی برای شروع خرید پیشنهاد کنید.

سنجش ARPU، اطلاعات خوبی در مورد پرداخت‌های کاربران پرداختی می‌دهد. افزایش پرداختیِ کاربری که قبلا پول پرداخته، ممکن است تأثیر چندانی بر ARPU شما نگذارد، چون اکثر کاربران راضی به بیشتر خرج کردن نمی‌شوند؛ اما درآمد را بالا می‌برد. کاربران پرداختی را مثل یک دستهٔ مجزا در نظر بگیرید و رفتار، ریزش و درآمد حاصل از آنها را جدا از مشتریان رایگان، رصد کنید.

ریزش

در فصل نهم با جزئیات ریزش را بررسی کردیم. ریزش برای اپلیکیشن‌های موبایل معیاری مهم است. توصیهٔ کیت کاتز[1]، هم‌بنیانگذار اکزکیوشن لبز، شتاب‌دهندهٔ توسعهٔ بازی و معاون سابق کسب درآمد در اوپن‌فینت[2]، این است که در بازه‌های زمانی مشخصی به بررسی ریزش بپردازید:

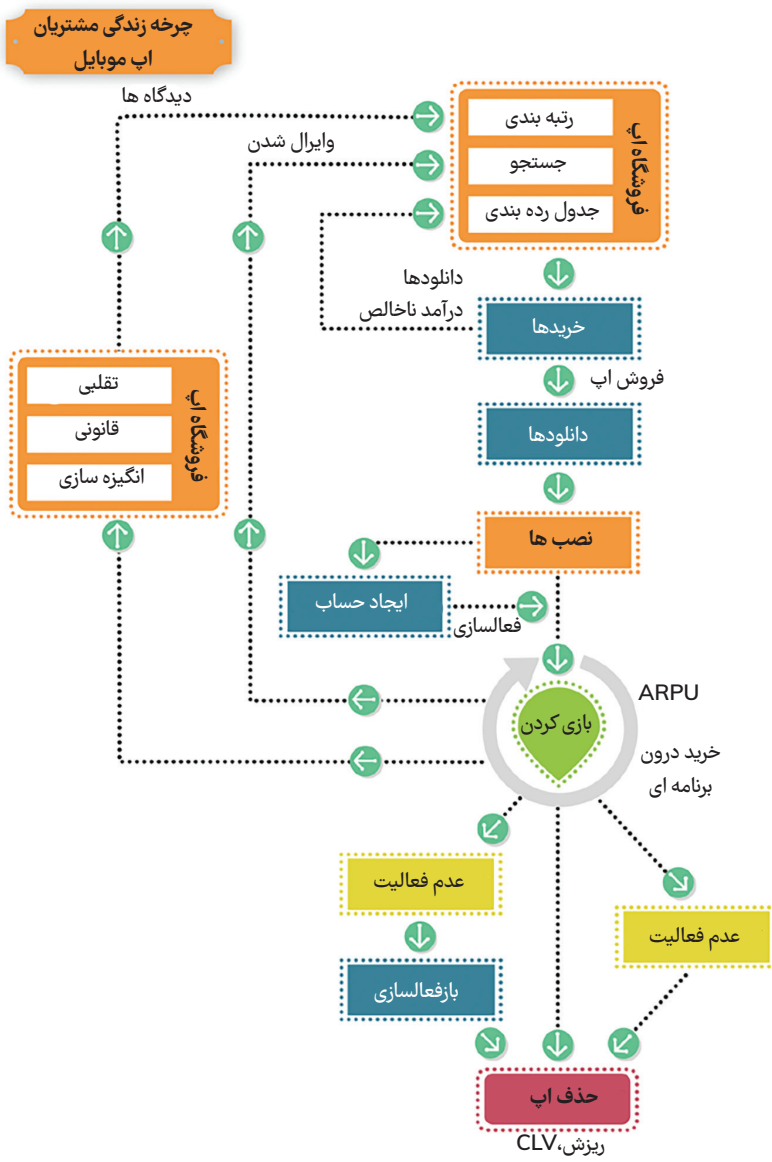
«از آنجایی که کاربران در زمان‌های مختلف و به دلایل مختلف اپلیکیشن را رها می‌کنند، ریزش را در دوره‌های یک روزه، یک هفته‌ای و یکماهه رصد کنید. ریزش بعد از یک روز شاید به این خاطر باشد که نحوهٔ بازی را به خوبی آموزش نداده‌اید و یا بازی برای کاربران جذاب نیست. ریزش بعد از یک هفته، ممکن است به این دلیل باشد که بازی شما «به اندازه‌کافی تاثیرگذار» نیست و دلیل ریزش بعد از یک ماه شاید به خاطر بروزرسانی ضعیف باشد».

با شناسایی اینکه چه زمانی کاربران ریزش می‌کنند، دلایل ریزش و راهکارهای حفظ کاربران را راحت‌تر می‌فهمید.

ترسیم بصری مسیر کسب‌وکار اپلیکیشن موبایل

شکل ۱۰-۲ مسیری را که کاربر در کسب‌وکار اپلیکیشن موبایل طی می‌کند، همراه با معیارهای کلیدی هر مرحله، نشان می‌دهد.

1. Keith Katz
2. OpenFeint



شکل ۱۰-۲: همه‌چیز یک اپلیکیشن موبایل به اپ استور برمی‌گردد.

ووگا[1]، شرکتِ آلمانی توسعه‌دهندهٔ بازی، استاد معیارهاست. این شرکت در حال ساخت فرمولی برای بازی‌های اجتماعی موفقی است که کاملا بر اساس اعداد هدایت می‌شوند. این شرکت بیش از ۳۲ میلیون کاربر فعال ماهانه از ۲۳۱ کشور جهان و بیش از ۷ میلیون کاربر روزانه دارد. جنس بگمان[2]، بنیان‌گذار این شرکت در مقاله‌ای در مجله وایرد[3] در سال ۲۰۱۲، رویکرد شرکتش را به اشتراک گذاشته است.[4]

ووگا دائما اصلاح می‌شود و به‌روزرسانی‌ها را به صورت هفتگی منتشر می‌کند. این شرکت برای به‌روزرسانی بر یک معیار کلیدی تمرکز دارد (بعنوان مثال، حفظ کاربران) و تاکتیک‌هایی را برای بهبود آن معیار شناسایی می‌کند. هنگام انتشار به‌روزرسانی، تمام تغییرات را به‌شدت اندازه‌گیری می‌کند و از این تغییرات الهام می‌گیرد. در مجموع، جنز روزانه ۱۲۸ نقطه‌داده[5] را بررسی می‌کند. اگر موردی ببیند که حس کند منطقی نیست، آن را برای تیم‌های محصول می‌فرستد. این برعهدهٔ تیم محصول است که آن نقطهٔ مشکل‌دار را بررسی کنند، بفهمند از کجا آمده است و چگونه می‌توانند آن را بهبود ببخشند.

چند نکته: خرید درون‌اپلیکیشنی یا تبلیغات

یکی از عواملی که باعث پیچیدگی این مدل کسب‌وکار می‌شود، رویکردهای درآمدزایی است. همانطور که دیدیم، شرکت‌های مختلف روش‌های متنوعی برای کسب درآمد دارند. بعضی‌ها از تبلیغات، مثلاً ویدئوهای درون‌اپلیکیشنی استفاده می‌کنند. بعضی دیگر از «دانلودهای تبلیغاتی»[6] که در آن کاربر تشویق به دانلود اپلیکیشنی دیگر می‌شود. اما با این روش، کاربر از اپلیکیشن فعلی بیرون می‌رود و در نتیجه باعث افزایش ریزش، کاهش سطح تعامل و اختلال در تجربه کاربری می‌شود.

به همین خاطر، توسعه‌دهندگان بازی باید روش‌هایی برای ادغام و یکپارچه‌سازی پیدا کنند، به خصوص زمانی که تبلیغات با موضوع بازی مطابقت ندارد و باید تأثیر

1. Wooga
2. Jens Begemann
3. Wired
4. http://www.wired.co.uk/magazine/archive/2012/01/features/test-test-test?page=all
5. data point
6. promoted download

این منابع درآمدی را بر رفتار بعدی بازیکنانشان بسنجند.

نکات کلیدی

- اپلیکیشن‌های موبایل، به روش‌های متنوعی پول درمی‌آورند.
- بیشتر پرداختی‌ها از سمت تعداد کمی از کاربران است. این کاربران باید در یک دستهٔ مجزا تقسیم‌بندی و تحلیل شوند. معیار کلیدی میانگین درآمد به‌ازای هر کاربر است، اما می‌توانید میانگین درآمد به ازای هر کاربرِ پولی را هم رصد کنید. این کاربران «نهنگ» از بقیه متمایز هستند.

کسب‌وکارهای موبایل، شبیه کسب‌وکارهای Saas هستند: هر دو در تلاش‌اند که کاربرها را درگیر کنند، مکررا از آن‌ها درآمد کسب کنند و ریزش را کاهش بدهند. برای اطلاعات بیشتر دربارهٔ معیارهای مهم کسب‌وکار Saas به فصل ۹ برگردید. بد نیست نگاهی هم به فصل ۱۴ بیندازید تا ببینید که چطور مرحلهٔ کسب‌وکارتان معیارهای مهم را تعیین می‌کند.

فصل ۱۱

مدل چهارم:
سایت رسانه‌ای

تبلیغات هزینهٔ اینترنت را می‌دهد. درج تبلیغات آنلاین آنقدر آسان است که برای خیلی از شرکت‌ها منبع درآمد مهمی محسوب می‌شود. منبع درآمدی که می‌تواند هزینه‌های یک بازی ارزان‌قیمت یا محصول فریمیوم را تأمین کند. بسیاری از وب‌سایت‌ها برای پرداخت صورت‌حساب‌هایشان به تبلیغات متکی‌اند، اما خیلی‌هایشان به خوبی از پس این کار بر نمی‌آیند. وب‌سایت‌هایی که در این زمینه موفق‌اند، عموما بر محتوامحورند و سعی در جذب بازدیدکنندگان ثابتی دارند که زمان زیادی را در سایت باشند و صفحات زیادی را ببینند.

اگر مدل کسب‌وکار شما، مشابه یک سایت رسانه‌ای باشد، یعنی تمرکز اصلی‌تان روی اشتراک‌گذاری پیام‌های تبلیغ‌کنندگان با بینندگان و دریافت پول برای نمایش تبلیغات، کلیک‌ها یا فروش است. موتور جست‌وجوی گوگل، صفحهٔ اصلی CNET و وب‌سایت CNN همه جزو سایت‌های رسانه‌ای محسوب می‌شوند.

درآمدهای تبلیغاتی از راه‌های مختلفی به دست می‌آید. بعضی از سایت‌ها با نمایش بنرها یا اسپانسرینگ[1] کسب درآمد می‌کنند. گاهی اوقات درآمد به تعداد کلیک روی تبلیغات یا به پورسانت دریافتی از شرکت‌های تابعه بستگی دارد. گاهی‌اوقات هم به هر بار تعامل با یک بازدیدکننده بستگی دارد.

1. sponsorship agreement

سایت‌های رسانه‌ای بیشتر از همه به نرخ کلیک یا نمایش اهمیت می‌دهند. درآمد واقعی‌شان حاصل از این نرخ است، اما باید مقدار زمانی که بازدیدکنندگان در سایت می‌گذرانند، تعداد صفحاتی که می‌بینند و تعداد بازدیدکنندگان یکتا (در مقابل بازدیدکنندگانی که پای ثابت سایت هستند و مدام از سایت بازدید می‌کنند) را به حداکثر برسانند. این‌ها موجودی شما هستند؛ فرصت‌هایی برای نمایش تبلیغات به بازدیدکنندگان و دسترسی بیشتر به افراد جدید که مورد علاقهٔ تبلیغات‌کنندگان است.

یک سایت خبر ورزشی را تصور کنید که از هر چهار مدل درآمدی (اسپانسرشیپ (حمایت مالی)، تبلیغات نمایشی، تبلیغات مبتنی بر کلیک و پورسانتی) درآمد دارد. این سایت ۲۰ هزار بازدیدکنندهٔ یکتا دارد که به طور متوسط ۱۲ بار در ماه به سایت مراجعه می‌کنند و هر بار به طور متوسط ۱۷ دقیقه در سایت می‌مانند (به جدول ۱۱-۱ مراجعه کنید).

ترافیک	نمونه	یادداشت
بازدیدکننده یکتا در ماه	۲۰۰۰۰	
بازدید در ماه	۱۲	
صفحات در هر بازدید	۱۱	
میانگین زمان هر بار بازدید (دقیقه)	۱۷	
دقایق بازدید از سایت در ماه	۴٫۰۸۰٫۰۰۰	
بازدیدهای صفحه در ماه	۲٫۶۴۰٫۰۰۰	

جدول ۱۱-۱: محاسبه موجودی صفحه به صورت ماهانه

این سایت شریک یک تیم ورزشی محلی است و یک قرارداد دائمی برای نمایش بنرهای آن در هر صفحه‌ای از سایت در ازای ۴۰۰۰ دلار در ماه دارد (جدول ۱۱-۲ را ببینید).

درآمد از حامی مالی	نمونه	یادداشت
میزان حمایت مالی در ماه	۴۰۰۰ دلار	از امضای قرارداد
تعداد بنرهای حمایتی	۱	از چیدمان وب‌سایت
مجموع پرداختی حامی مالی	۴۰۰۰ دلار	

جدول ۱۱-۲: محاسبهٔ درآمد از حامی مالی در ماه

این سایت یک قرارداد نمایش تبلیغات هم دارد که طبق آن در ازای هر هزاربار دیده شدن یک بنر، ۲ دلار دریافت می‌کند (جدول ۱۱-۳ را ببینید).

درآمد از نمایش تبلیغات	نمونه	یادداشت
نرخ نمایش تبلیغات (هر هزار بار دیده شدن)	۲ دلار	میزانی که به توافق رسیدید
تعداد بنر در صفحه	۱	از طرح‌بندی سایت
مجموع دریافتی از نمایش تبلیغات	۵/۲۸۰ دلار	دیده‌شدن صفحه× نرخ نمایش/ ۱۰۰۰

جدول ۱۱-۳: محاسبهٔ درآمد حاصل از نمایش تبلیغات

تا اینجای کار، این مدل‌های درآمدی نسبتا ساده‌اند. اما این شرکت از پرداخت به‌ازای کلیک هم درآمد دارد. بخشی از چیدمان یا لی‌اوت[1] وب برای تبلیغات یک شبکه تبلیغاتی شخص ثالث که آگهی‌های مرتبط با بازدیدکننده و محتوای سایت را درج می‌کند، رزرو شده است (جدول ۱۱-۴ را ببینید).

1. layout

درآمد از کلیک	نمونه	یادداشت
تبلیغات کلیکی در هر صفحه	۲	از طرح‌بندی سایت
مجموع تبلیغات کلیکی نمایش داده شده	۵/۲۸۰/۰۰۰	تعداد بازدید از صفحه× تبلیغات هر صفحه
درصد کلیک روی تبلیغات	٪۰/۸	بستگی به تأثیرگذاری تبلیغ دارد
مجموع کلیک روی تبلیغات	۴۲/۲۴۰	تبلیغات نمایش داده شده× نرخ کلیک
میانگین درآمد از هر کلیک	۰/۳۷ دلار	از نرخ فروش از تبلیغات شما
مجموع درآمد حاصل از تبلیغات کلیکی	۱۵/۶۲۸/۸۰ دلار	کلیک بر تبلیغات×درآمد به‌ازای هر کلیک

جدول ۱۱-۴: محاسبه درآمد حاصل از تبلیغات کلیکی

درآمد کلیکی به تعداد بازدیدکنندگانی که روی تبلیغ کلیک می‌کنند و مبلغی بستگی دارد که برای هر کلیک پرداخت می‌شود. این مورد هم اغلب به ارزش یک کلمه کلیدی خاص وابسته است؛ در نتیجه سایت باید انواع مختلفی از محتواها را برای جذب موضوعات تبلیغاتی سودآورتر تولید کند.

در نهایت، این سایت به شکلی وابسته به یک کتاب‌فروشی آنلاین و به صورت پورسانتی کتاب‌های تخصصی ورزشی می‌فروشد. در هر صفحهٔ یک بنر «کتاب هفته» به نمایش می‌گذارد. وقتی کسی صرفا روی تبلیغ آن کتاب کلیک کند، پولی نصیب سایت نمی‌شود، بلکه زمانی که شخصی کتاب را بخرد، سایت پورسانت دریافت می‌کند (جدول ۱۱-۵ را ببینید).[۱]

۱. بسته به نوع تجارت، ممکن است شرکت همکارِ فروش از کل خرید پورسانت دریافت کند و نه فقط از کالایی که در سایتش فهرست کرده است. اگر کتابی در آمازون بخرید و در کنارش کامپیوتری، شرکت وابسته‌ای که شما را از طریق کتاب معرفی کرده است، درصدی از فروش کامپیوتر را به عنوان پورسانت دریافت خواهد کرد. این مسئله برای آمازون در رقابت با سایر فروشگاه‌های آنلاین برای فروش از طریق تبلیغات پورسانتی، مزیت خوبی بود.

درآمد پورسانتی	نمونه	یادداشت
تبلیغات پورسانتی در هر صفحه	۱	از لی‌اوت وب‌سایت
تبلیغات پورسانتی مشاهده شده	۲٫۶۴۰٫۰۰۰	تبلیغات در هر صفحه× صفحات مشاهده‌شده
درصد کلیک روی تبلیغات پورسانتی	٪۱٫۲۰	بستگی به تأثیرگذاری تبلیغ دارد
مجموع کلیک‌های تبلیغات پورسانتی	۳۱٫۶۸۰	تبلیغات مشاهده‌شده × کلیک‌های تبلیغات پورسانتی
نرخ تبدیل به پورسانت	٪۴٫۳۰	توانایی فروش شراکت پورسانتی در فروش کالاها
مجموع تبدیل‌های پورسانتی	۱٫۳۶۲٫۲۴	کلیک بر تبلیغ× نرخ تبدیل
میانگین ارزش فروش پورسانتی	۴۳٫۵۰ دلار	اندازه سبد خرید همکار وابسته
مجموع فروش‌های پورسانتی	۵۹٫۲۵۷٫۴۴ دلار	درآمد شرکت وابسته
درصد پورسانت	٪۱۰	درصد پورسانتی که از شرکت وابسته دریافت می‌شود
مجموع درآمد از پورسانت	۵٫۹۲۵٫۷۴ دلار	فروش پورسانتی× درصد پورسانت

جدول ۱۱-۵: محاسبه درآمد پورسانتی

مدل پورسانتی پیچیده است (و اغلب، اپراتورهای سایت نمی‌دانند خریدهای بازدیدکننده چه بوده است، فقط یک حوالهٔ بانکی دریافت می‌کنند). این قیفی است که به چندین قیف متکی است: قیفی که بازدیدکننده را به سایت می‌کشاند، قیفی که

بازدیدکننده را متقاعد به کلیک می‌کند و قیفی که به خرید از یک سایت شخص ثالث ختم می‌شود.

سایت ورزشی مثال ما از چهار مدل متمایز درآمدزایی رسانه‌ای سود می‌برد. برای انجام چنین کاری باید مقدار قابل‌توجهی از صفحه نمایش سایت را بابت قرار دادن بنر یک اسپانسر، یک بنر نمایشی، دو آگهی کلیکی و یک تبلیغ پورسانتی برای کتاب کنار بگذارد. البته این حد از تبلیغات کیفیت سایت را پایین می‌آورد و فضای کمی برای محتوای ارزشمند باقی می‌ماند؛ محتوایی که باعث بازگشت بازدیدکنندگان شود. ایجاد تعادل بین فضای صفحه نمایش تجاری و محتوای ارزشمند دشوار است.

قیمت‌گذاری برای اسپانسرشیپ‌ها و تبلیغات نمایشی اغلب مستقیما مورد مذاکره قرار می‌گیرد و به شهرت و اعتبار سایت بستگی دارد. تبلیغ‌کننده به دنبال شکل نامحسوس تأیید و امیدوار به اعتبار سایت است. شبکه‌های تبلیغاتی، قیمت‌گذاری را برای تبلیغات پورسانتی و پرداخت به ازای هر کلیک بر اساس پیشنهاد خریداران آگهی تعیین می‌کنند.

سایت‌های رسانه‌ای حساب کتاب زیادی دارند. گاهی‌اوقات به نظر می‌آید که به جای ویراستارها، توسط صفحات گسترده[1] طراحی شده‌اند. در واقع خیلی از معیارهای پوچی که قبلاً در موردشان هشدار داده بودیم، به سایت‌های رسانه‌ای مربوط می‌شوند، چون این سایت‌ها درآمدشان از محبوبیت است.

در نهایت، سایت‌های رسانه‌ای معیارهای زیر را مدنظر قرار می‌دهند:

- **مخاطبین و ریزش:** چند نفر از سایت بازدید می‌کنند و چه تعدا از ن‌ها وفادار هستند.
- **موجودی آگهی:** تعداد دفعات که تبلیغ به نمایش[2] در می‌آید و می‌توان از آن درآمدزایی کرد.
- **نرخ‌های تبلیغات:** گاهی‌اوقات متوسط هزینه به‌ازای هر تعامل اندازه‌گیری می‌شود. اساسا یعنی یک سایت چقدر می‌تواند از ایمپرشنی[3]

1. spreadsheets
2. impression
3. impression

که بر اساس محتوای تحت پوشش و بازدیدکننده‌ها، درآمدزایی کند.

- **نرخ کلیک:** چقدر از ایمپرشن‌ها یا نمایش تبلیغات واقعاً به پول تبدیل می‌شوند.
- **تعادل محتوا/ تبلیغات:** تعادل نرخ موجودی تبلیغات و محتوایی که عملکرد کلی را به حداکثر می‌رساند.

مخاطبین و ریزش

واضح‌ترین معیار برای یک سایت رسانه‌ای حجم مخاطبین است. اگر فرض کنیم که یک آگهی میزان مشخصی نرخ کلیک استاندارد را دریافت می‌کند، پس هرچه تعداد بازدیدکنندگان بیشتر باشد، درآمد بیشتری نصیبشان می‌شود.

بنابراین رصد کردنِ میزان رشد حجم مخاطبین (که معمولاً به صورت تعداد بازدیدکنندگان یکتا در ماه اندازه‌گیری می‌شود) ضروری است. اما اگر بیش از حد بر آن تمرکز کنیم، سنجش میزان بازدیدکنندگان یکتا می‌تواند ما را به بیراهه بکشاند. همانطور که قبلاً هم اشاره کردیم، تعامل از ترافیک مهم‌تر است، از این‌رو دانستن تعداد بازدیدکنندگانی که از دست می‌دهید، به اندازهٔ آنهایی که اضافه می‌شوند، ضروری است.

می‌توان با دنبال کردن تغییر میزان بازدیدکنندگان یکتا در یک ماه مشخص و تعداد بازدیدکنندگان جدید در آن ماه، تعداد مخاطبان یک سایت رسانه‌ای را محاسبه کرد (جدول ۱۱-۶ را ببینید).

	ژانویه	فوریه	مارس	آوریل	مِی	ژوئن	ژولای
بازدیدکنندگان یکتا	۳۰۰۰	۴۰۰۰	۵۰۰۰	۷۰۰۰	۶۰۰۰	۷۰۰۰	۸۰۰۰
میزان تغییرات نسبت به آخرین ماه	N/A	۱۰۰۰	۱۰۰۰	۲۰۰۰	(۱۰۰۰)	۱۰۰۰	۱۰۰۰
بازدیدکنندگان جدید	۳۰۰۰	۱۲۰۰	۱۴۰۰	۳۰۰۰	۱۰۰۰	۱۲۰۰	۱۱۰۰
ریزش	N/A	۲۰۰	۴۰۰	۱۰۰۰	۲۰۰۰	۲۰۰	۱۰۰

Table ۶- جدول ۱۱-۶: محاسبهٔ ریزش مخاطبین

در این مثال، یک وب‌سایت در ژانویه راه‌اندازی می‌شود و در آن ماه ۳۰۰۰ بازدیدکننده یکتا داشته است. هر ماه تعداد معینی بازدیدکنندهٔ یکتا برای اولین بار به سایت اضافه می‌شود، اما تعدادی از بازدیدکنندگان را نیز از دست می‌دهد. می‌توانید با کم کردن تعداد بازدیدکنندگان جدید و یکتا از تغییرات ماه پیش، میزان ریزش را محاسبه کنید. بازدیدکنندگان جدید ریزش ماه گذشته را جبران می‌کنند.

به یاد داشته باشید که گاهی‌اوقات یک کمپین مؤثر می‌تواند مشکل ریزش را حل کند. در این مثال، اگرچه سایت در ماه آوریل به میزان ۲۰۰۰ بازدیدکننده افزایش داشته، ۱۰۰۰ بازدیدکنندهٔ از دست رفته را هم مدیریت کرده است.

اگر توانایی آزمایش لی‌اوت‌های مختلف (مثلاً یکی با تبلیغات کمتر) را در بین بخش‌های بازدیدکننده دارید، می‌توانید سطح «مالیات ریزش»[1] را تعیین کنید که برای داشتن محتوای تجاری در صفحه می‌پردازید. سپس می‌توانید این سطح را در برابر درآمدی که از تبلیغات به دست می‌آورید، متعادل کنید.

موجودی

رصدِ بازدیدکنندگان یکتا شروع خوبی است، اما باید به‌همان میزان، موجودی تبلیغات را هم زیر نظر بگیرید. موجودی تعداد کل بازدیدهای یکتا از صفحه در

1. Churn tax

یک دورهٔ زمانی معین است. هر بازدید از صفحه فرصتی برای نمایش یک تبلیغ به بازدیدکننده است. می‌توانید موجودی را از بازدیدکنندگان و صفحات به‌ازای هر بازدید تخمین بزنید، بااین‌حال اکثر پکیج‌های تحلیلی این عدد را به صورت خودکار نمایش می‌دهند (جدول ۱۱-۷ را ببینید).

	ژانویه	فوریه	مارس	آوریل	مِی	ژوئن	ژولای
بازدیدکنندگان یکتا	۳۰۰۰	۴۰۰۰	۵۰۰۰	۷۰۰۰	۶۰۰۰	۷۰۰۰	۸۰۰۰
صفحه به‌ازای هر بازدید	۱۱	۱۴	۱۶	۱۰	۸	۱۱	۱۳
موجودی صفحه	۳۳۰۰۰	۵۶۰۰۰	۸۰۰۰۰	۰۰۰۰	۴۸۰۰۰	۷۷۰۰۰	۱۰۴۰۰۰

Table ۷-جدول ۱۱-۷: محاسبهٔ موجودی صفحه

موجودی واقعی به لی‌اوت صفحه و تعداد عناصر تبلیغاتی در هر صفحه بستگی دارد.

الگو | عملکرد و نسبت دوره‌های زمانی به کلیک

یکی دیگر از عواملی که باید در نظر گرفت، نسبت دوره‌های زمانی به کلیک[1] است. هر وب‌سایتی تعداد خاصی از بازدیدکنندگانش را پیش از ورود به سایت، از دست می‌دهد. از هر ۱۰۰ جست‌وجوی وب که به شما لینک داده می‌شود، تقریباً ۹۵ مورد سایت شما را باز می‌کنند. این آمار نشان می‌دهد که پنج نفر از این افراد دکمهٔ بازگشت را می‌زنند، یا اینکه فکر می‌کنند ممکن است بارگذاری سایت شما بیش از حد طول بکشد، یا نظرشان در مورد بازدید تغییر می‌کند.

نسبت دوره‌های زمانی (در سایت شما) به کلیک‌ها (از لینک‌های جست‌وجو یا پیوندهای ارجاع‌دهنده) یک شاخص عملکرد و پایایی یا قابلیت اعتماد وب است.

1. Sessions-to-Clicks Ratio

جودی مولکی[1] و فیلیپ دیکسون[2] از مدیران شاپ‌زیلا[3] تجزیه‌وتحلیل دقیقی از تأثیر بهبود عملکرد بر نسبت دوره‌های زمانی به کلیک موقع بازسازی سایت خود برای بارگیری سریع و قابل اطمینان، انجام دادند.[4] در نهایت این تغییر باعث شد که سایت ۳ تا ۴ درصد بازدیدکنندهٔ بیشتری داشته باشد. اما در مدت کوتاهی، سایت در نتیجهٔ تغییرات مداوم دوباره کند شد و این نسبت یک بار دیگر بدتر شد. بالا نگه داشتن سرعت سایت یک نبرد همیشگی است.

نرخ‌های تبلیغات

نرخی که شبکه‌های تبلیغاتی برای یک تبلیغ به شما می‌پردازند، به محتوای شما و نرخ استفاده از یک عبارت جست‌وجو یا کلمهٔ کلیدی خاص بستگی دارد. برای یک سایت رسانه‌ای مستقیم، نرخ تبلیغات بر اساس موضوع سایت و محتوای منتشرشده در آن تعیین می‌شود. برای یک شبکهٔ اجتماعی، جمعیت‌شناسی مخاطبان باعث افزایش نرخ تبلیغات می‌شود. زمانی که پلتفرم‌های اجتماعی مانند فیسبوک، تبلیغات شخص ثالث را بر اساس بخش‌های جمعیتی انجام می‌دهد، جمعیت‌شناسی بازدیدکنندگان اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ شما به خاطر افرادی که بازدیدکنندهٔ سایتتان هستند و نه محتوای سایتتان، درآمد کسب می‌کنید.

مبادله محتوا/تبلیغات

تصمیم بزرگ هر سایت رسانه‌ای این موضوع است که بدون فروش چطور صورت‌حساب‌ها را بپردازد. این مسئله خودش را به دو صورت نشان می‌دهد. اول، فضای تبلیغاتی: تبلیغات زیاد به محتوای نامناسب و کاهش وفاداری بازدیدکنندگان می‌انجامد. دوم، محتوا: اگر محتوای شما برای جذب کلمات کلیدی تبلیغاتی پر سود نوشته شده باشد، سفارشی و مثل یک تبلیغ پولی زرد به نظر می‌رسد.

---

1. Jody Mulkey
2. Phillip Dixon
3. Shopzilla

۴. فیلیپ دیکسون نتایج بازسازی شاپ‌زیلا و خطوط اولیهٔ آن را در ولوسیتی سانتاکلارا در سال ۲۰۰۹ ارائه کرد. می‌توانید ویدئوی کامل را در لینک زیر ببینید:
http://www.youtube.com/watch v=nKsxy8QJtds.

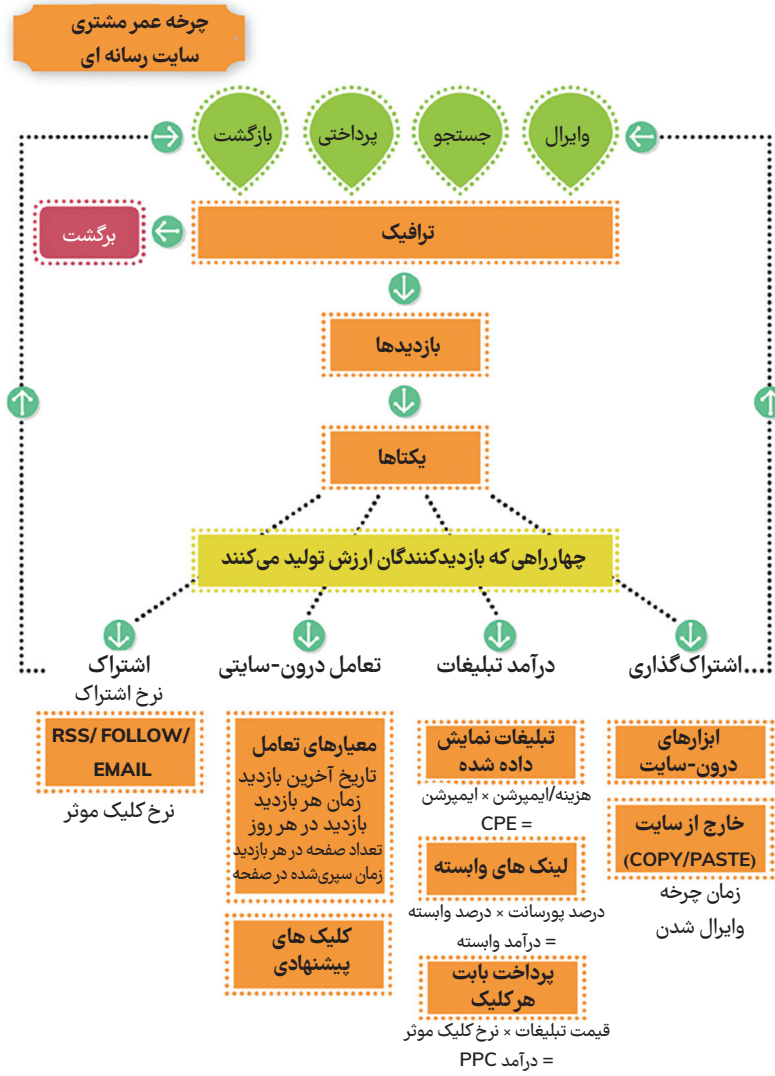
طراحی چیدمان و سبک کپی‌رایتینگ در زمرهٔ مسائل زیبایی‌شناسی هستند، اما این تصمیمات زیبایی‌شناختی برای آسیاب تحلیلی مثل گندم‌اند. اگر در مورد محتوا جدی هستید، باید طرح‌بندی‌های مختلفی را برای درآمد در مقابل ریزش و نسخه‌های متفاوتی را برای محتوا در مقابل ارزش آگهی امتحان کنید.

ابزارهای تجاری برای حل این مسئله وجود دارد. به عنوان مثال پارس لی[1] سعی می‌کند با تحلیل، جذاب‌ترین محتواها را شناسایی کند. می‌توانید معیارهای کلیدی مثل درآمد یا درصد بازدیدکنندگانی را که از یک صفحهٔ خاص خارج می‌شوند، براساس نویسنده، موضوع یا چیدمان تقسیم‌بندی کنید.

ترسیم بصری کسب‌وکار رسانه‌ای

شکل ۱۱-۱ جریان کاربر را در مسیر یک کسب‌وکار رسانه‌ای به همراه معیارهای کلیدیِ هر مرحله نشان می‌دهد.

1. Parse.ly



شکل ۱۱-۱: محاسبهٔ ارزش مشتریان سایت‌های رسانه‌ای پیچیده است

چند نکته: همکاری در فروش پنهان، نویز پس‌زمینه، اد بلاکر[1] و دیوارهای پرداخت

تنوع روابط تجاری در رسانه‌های آنلاین می‌تواند فرآیند یافتن شاخص عملکرد کلیدی(KPI) مناسب را پیچیده کند. در زیل چهار نمونه از انواع پیچیدگی‌هایی را شرح داده‌ایم که باید حواستان به آن‌ها باشد.

مدل‌های همکاری در فروش پنهان

پینترست[2] یک پین‌بورد آنلاین از تصاویر است که سابقا برای بازنویسی نشانی‌های وب (URL) در تصاویر محصولاتی که کاربرانش آپلود کرده بودند، از ابزاری به نام اسکیم‌لینکس[3] استفاده می‌کرد. اما با رشد سایت، درآمد حاصل از همکاری در فروش این سایت به سرعت از سایر شبکه‌های بزرگ پیشی گرفت[4] و بابت این امر، مورد توجه قرار گرفت.[5]

پینترست با استفاده از این استراتژی توانست به سرعت از ترافیک سایتش درآمدزایی کند و نه تنها به تعداد افراد مشارکت‌کننده در محتوا (محتوای تولیدشده توسط کاربر، UGC به عنوان یک معیار) اهمیت می‌داد، بلکه به میزان احتمال اینکه شخصی روی عکس کلیک کند و خریدی انجام بدهد هم توجه می‌کرد. بازنویسی برای همکاری در فروش راه خوبی برای کسب درآمد از محتوای تولیدشده توسط کاربر، آن هم بدون تبلیغات است (می‌توان همه‌چیزهایی را که پست می‌شود به تبلیغ تبدیل کرد) اما مدل‌سازی کسب‌وکار را پیچیده می‌کند و می‌تواند نتیجهٔ معکوس به همراه داشته باشد.

نویز پس‌زمینه

در یک آزمایش، تبلیغات خالی بدون هیچ اطلاعاتی، تقریباً ۰/۰۸درصد نرخ

---

۱. مسدودکننده تبلیغات -م

2. Pinterest
3. Skimlinks
4. http://www.digitaltrends.com/social-media/pinterest-drives-more-traffic-to-sites-than-100- million-google-users/
5. http://llsocial.com/2012/02/pinterest-modifying-user-submitted-pins/

کلیک داشت که قابل مقایسه با بعضی از کمپین‌های پولی است.[۱] آگهی‌ها از کاربران کلیک‌کننده دعوت می‌کردند تا توضیح دهند که چرا کلیک کردند. پاسخ‌دهندگان به صورت مساوی به دو دستهٔ کنجکاوی ساده و کلیک تصادفی تقسیم شدند. اگر تبلیغات شما به ندرت بهتر از یک آگهی خالی بازده دارد، باید دلیل این امر را پیدا کنید.

مسدودکنندهٔ تبلیغات[۲]

گاهی‌اوقات کاربران حرفه‌ای، در مرورگرهایشان، نرم‌افزار مسدودکنندهٔ تبلیغات نصب می‌کنند. این نرم‌افزارها آگهی‌های شرکت‌های معروف تبلیغاتی را مسدود می‌کنند و به این ترتیب درآمد شما را کاهش می‌دهند. علاوه بر این می‌تواند تحلیل شما را مختل کند. در همین راستا، رِددیت[۳] گاهی‌اوقات، آگهی‌هایی حاوی محتوای خنده‌دار، مینی‌بازی‌ها یا پیام‌های تشکر از بازدیدکنندگان به دلیل مسدودنکردن تبلیغات، نشان می‌دهد.

دیوارهای پرداخت[۴]

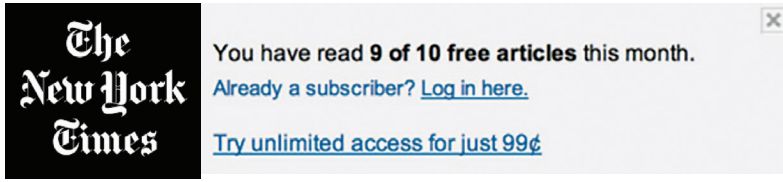
بعضی از سایت‌های رسانه‌ای که از درآمد حاصل از تبلیغات آنلاین ناراضی هستند، دیوارهای پرداخت ایجاد می‌کنند و برای دسترسی به محتوا از کاربران هزینه دریافت می‌کنند. مدل دیوار پرداخت، به صورت طیفی از کمک‌های داوطلبانه (که معمولاً به صورت پاپ‌آپ[۵] در اولین ورود بازدیدکننده ظاهر می‌شود) تا سایت‌های کاملا پولی که در آن، محتوا فقط بعد از پرداخت هزینهٔ دوره‌ای در دسترس قرار می‌گیرد، اجرایی می‌شود.

همانطور که در شکل ۱۱-۲ نشان داده شده است، بعضی از سایت‌های رسانه‌ای راه میانه‌ای را اتخاذ می‌کنند که در آن بازدیدکنندگان هر ماه سهمیهٔ خاصی برای دسترسی به مقالات دارند، اما برای دسترسی بیشتر باید هزینه‌ای پرداخت کنند. چنین سایت‌هایی سعی می‌کنند بین محتوای «ارجاعی» (مثلاً مقاله‌ای که در توئیتر به آن اشاره شده است و ممکن است درآمد تبلیغاتی ایجاد کند) و محتوای «مشترک‌شده» (سایتی که منبع اصلی اخبار روزانهٔ کاربر است) تعادل ایجاد کنند.

---

۱. این نرخ‌ها مربوط به مطالعه‌ای است که در ژوئن سال ۲۰۱۲ توسط بنیاد تحقیقات حوزه تبلیغات بر روی نیم میلیون بازدید تبلیغاتی انجام شد؛ نرخ بر اساس نوع سایت متفادت است. برای کسب اطلاعات بیشتر به لینک زیر مراجعه کنید:
http://adage.com/article/digital/incredible-click-rate/236233/.

2. ad blocker
3. Reddit
4. Paywall
5. pop up



تصویر ۱۱-۲: افزایش اجتناب‌ناپذیر دیوار پرداخت

از آنجایی که در مدل دیوار پرداخت بین درآمد تبلیغات و اشتراک بده و بستانی وجود دارد و به دلیل اینکه یک قیف تجارت الکترونیک جدید برای اندازه‌گیری داریم، تحلیل پیچیده می‌شود: تلاش برای تبدیل بازدیدکنندگان ارجاع‌شدهٔ گاه به گاهی به مشترکینی با پرداخت‌های مکرر و دوره‌ای.

نکات کلیدی

- برای سایت‌های رسانه‌ای درآمد تبلیغات همه‌چیز است؛ اما ممکن است تبلیغات شامل نمایش‌ها، پرداخت به‌ازای هر نمایش، پرداخت به‌ازای هر کلیک و مدل‌های همکاری در فروش باشد. به همین‌خاطر رصد درآمد پیچیده است.
- سایت‌های رسانه‌ای به موجودی (به شکل چشم‌های بازدیدکننده) و جذابیتی نیاز دارند که از محتوایی به دست می‌آید که جمعیتی دلخواه تبلیغ‌کنندگان را، جذب کند.
- برقراری تعادل بین داشتن محتوای خوب و تبلیغات کافی برای پرداخت صورت‌حساب دشوار است.

سایت‌های رسانه‌ای معمولاً محتوایشان را در قالب وبلاگ‌نویسی، ویدئو و مقالات گزارشی تولید می‌کنند. اما به شکل روزافزونی محتوای آنلاین امروزه از سوی خود کاربران منتشر می‌شود. اگر می‌خواهید دربارهٔ مدل کسب‌وکار محتوای تولیدشده توسط خود کاربر و معیارهایی که در آن مهم هستند، بیشتر بدانید، فصل ۱۲ را مطالعه کنید. از طرف دیگر، اگر دقیقا می‌خواهید مراحل یک استارت‌آپ و نحوهٔ تأثیر آن بر کسب‌وکار رسانه‌ای را بدانید، به فصل ۱۴ نگاهی بیندازید.

فصل ۱۲

مدل پنجم:
محتوای تولیدشده توسط کاربر

شاید فیسبوک، ردیت و توئیتر را در جزو سایت‌های رسانه‌ای می‌دانید؛ حق با شماست: درآمد این پلتفرم‌ها از تبلیغات است. اما هدف اصلی‌شان گردآوری جامعه‌ای وفادار است که محتوا تولید می‌کنند. سایت‌های متمرکزی مثل ویکی‌پدیا از منابع دیگری نظیر کمک‌های مالی، کسب درآمد می‌کنند.

ما این کسب‌وکارها را «سایت‌های محتوای تولیدشده توسط کاربر (UGC)» می‌نامیم. این سایت‌ها، شایستهٔ این هستند که مدلی به نام خود داشته باشند؛ چراکه تمرکز اصلی‌شان بر رشد جامعه‌ای فعال و متعهد است که محتوا تولید کنند. بدون فعالیت کاربر، این سایت‌ها هیچ کارکردی ندارند. اگر به نظرتان کسب‌وکار شما در این مدل می‌گنجد، در این فصل به معیارهایی که باید دنبال کنید، می‌پردازیم.

در این مدل، نه‌تنها بر تولید محتوایی خوب در قالب پست‌ها و آپلودها تمرکز می‌شود؛ بلکه همچنین بر رأی‌ها، نظرات، فلگ‌اسپم شدن[1] و سایر فعالیت‌های ارزشمند نیز معطوف است. UGC کسب‌وکاری است پیرامون میزان محتوای خوب در مقابل محتوای نامناسب، درصد کاربرانی که تماشاگرند در مقابل تولیدکنندگان فعال محتوا. این قیفی تعاملی[2] مشابه قیف‌های تبدیل سنتیِ مدل تجارت الکترونیک است؛ تنها تفاوت اینجاست که به جای سوق دادن مشتریان بالقوه به سمت خرید، دائما باید

1. spam flagging

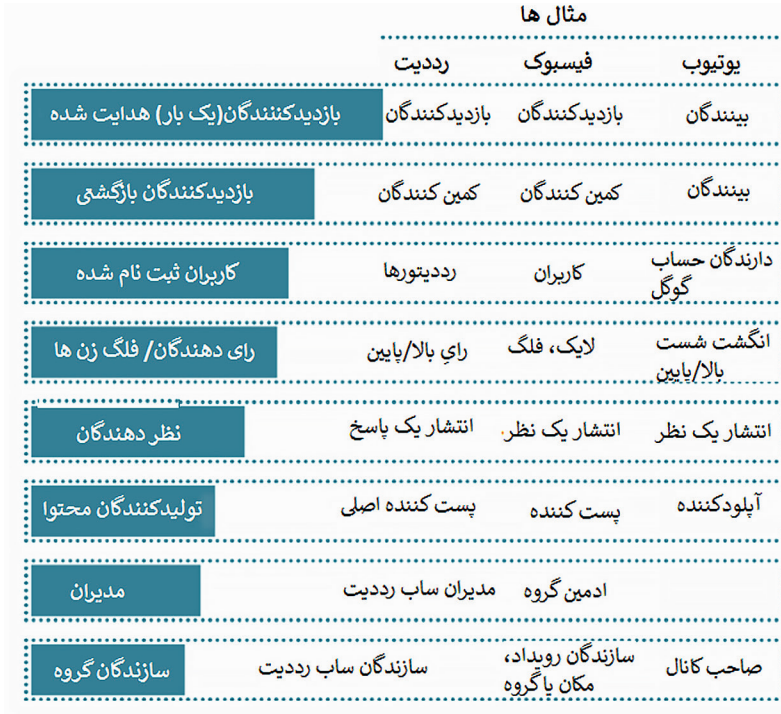
۲. شارلین لی از تیم آلتی‌متر، چنین چیزی را هرم تعامل می‌نامد.

بکوشید که جمعیت کاربرانتان را به سطوح بالاتری از تعامل سوق بدهید؛ تماشاگران به رأی‌دهندگان، رای‌دهندگان به نظردهندگان و همینطور تا بالاترین سطح تعامل.

ویکی‌پدیا نمونه‌ای از یک سایت UGC با محتوایی خوب، قابل اعتماد و دارای مرجع است؛ جنگ آتشین و ویرایش‌های مکرر بین دو مشارکت‌کنندهٔ در حال نبرد، برای این سایت مناسب نیست. همانطور که یک سایت تجارت الکترونیک یک قیف از مراحلی که خریدار باید طی کند، ایجاد می‌کند، یک سایت UGC درصد کاربران رفتارکننده به روش‌های خاص را اندازه‌گیری می‌کند. درآمد اغلب از تبلیغات یا کمک‌های مالی اما در حاشیهٔ هستهٔ کسب‌وکار، یعنی جذب کاربران فعال، به‌دست می‌آید.

یک شبکهٔ اجتماعی متمرکز بر اشتراک‌گذاری لینک مانند ردیت را در نظر بگیرید. هرکسی می‌تواند محتوایی را که در سایتی خوانده است، با استفاده از دکمهٔ شبکه‌های اجتماعی در ردیت به اشتراک بگذارد. وقتی کاربر یک حساب کاربری داشته باشد، می‌تواند به محتوا رأی مثبت یا منفی بدهد، در مورد محتوا نظر بدهد یا محتوای خودش را پست کند. می‌تواند بحثی گروهی درباره یک موضوع راه بیندازد و از حسابش برای ارسال و دریافت خصوصی پیام‌هایی به سایر کاربران استفاده کند.

سطوح تعامل، قیفی طبیعی از بازدیدکنندگان کاملا بی‌اعتنا و سرگردان تا کاربرانی به شدت فعال پدید می‌آورد. یکی از کارکردهای اصلی سایت جذب بازدیدکنندگان یک‌باره و تبدیل آنها به کاربرانی دارای حساب و در نهایت به مشارکت‌کنندگانی فعال است. در شکل ۱۲-۱ نمونه‌ای از قیف تعامل و لیستی از سطوحی را که توسط فیسبوک، ردیت و یوتیوب تعریف شده‌اند، به تصویر کشیده‌ایم. به یاد داشته باشید که هر سایت UGC، همهٔ این سطوح را ندارد.



شکل ۱۲-۱: هدف: تمامی شبکه‌های اجتماعی دنیا می‌خواهند از آن‌ها خوشتان بیاید.

این الگوی ارتقاء سطح تدریجی، فقط در مورد وب‌سایت صدق نمی‌کند، بلکه کهن الگویی است که بارها و بارها به صورت آنلاین رخ می‌دهد. توئیتر شبیه ردیت است: مردم از آن برای چت، اشتراک‌گذاری لینک‌ها و اظهارنظر روی لینک‌ها استفاده می‌کنند. در توئیتر به جای رأی موافق، دکمهٔ ریتوئیت و به جای رأی منفی مسدود کردن وجود دارد. فلیکر، فیسبوک، لینکدین و یوتیوب همگی سطوح تعامل تقریباً مشابهی دارند.

یک شرکت UGC علاوه بر معیارهایی که در مدل رسانه‌ای شکل ۱۲-۱ دیده‌ایم، به چندین معیار دیگر هم اهمیت می‌دهد:

تعداد بازدیدکنندگان فعال

چند وقت یک‌بار مردم بر می‌گردند و چه مدت می‌مانند.

تولید محتوا
میزان بازدیدکنندگانی که به نوعی با محتواها تعامل دارند؛ از تولید محتوا گرفته تا رأی دادن به محتواها.

تغییرات قیف تعامل
سایت، به مرور زمان چقدر افراد را به سطوح پرتعامل‌تری نسبت به محتوا سوق می‌دهد.

ارزش محتوای تولیدشده
سود حاصل از کسب‌وکار محتوا؛ از کمک‌های مالی گرفته تا کلیک‌های رسانه‌ای.

اشتراک‌گذاری محتوا و وایرال شدن
محتوا چگونه به اشتراک گذاشته می‌شود و چطور این امر منجر به رشد می‌شود.

اثربخشی اعلان‌های اطلاع‌رسانی[1]
درصد کاربرانی که وقتی مطلبی از طریق اعلان‌ها، ایمیل یا به طریق دیگری به آنها گفته می‌شود، انجام می‌دهند.

درگیری[2] بازدیدکنندگان

یک سایت UGC زمانی موفق است که بازدیدکنندگان به کاربران ثابت بدل شوند. همانطور که در مورد ریزش در SaaS دیدیم، برای درک بهتر این موضوع نگاهی به «تازگی»[3] می‌اندازیم؛ یعنی آخرین باری که کسی به سایت برگشت، کِی بود؟ یکی از راه‌های فوری برای سنجش این معیار، نسبت روز به هفته است: چند نفر از بازدیدکنندگان امروز، اوایل هفته هم در سایت بودند؟ این نسبت شاخصی است برای اینکه آیا افراد به طور منظم برمی‌گردند یا خیر؛ حتی اگر حساب باز نکنند.

معیار دیگر میانگین روزهای پس از آخرین بازدید است. البته باید کاربرانی را که آخرین بازدیدشان فراتر از حد مجاز است (مانند ۳۰ روز) در اندازه‌گیری‌تان استثنا کنید. چون در غیر این‌صورت، کاربران سرگردان آمار شما را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند.

---

1. Notification
2. Engagement
3. recency

می‌توانید برای کاربرانی که حساب دارند و کارهایی انجام می‌دهند، میزان تعامل را با روش‌های دیگری اندازه‌گیری کنید: روزهای پس از آخرین پست، تعداد رأی‌ها در روز و مواردی از این قبیل.

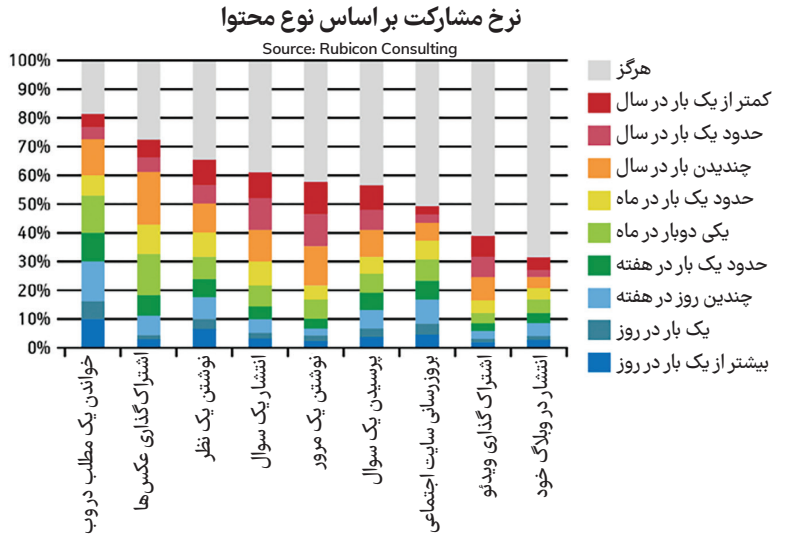
تولید محتوا و تعامل

مشارکت کاربر در سایت UGC به صورت‌های گوناگونی رقم می‌خورد. در فیس‌بوک، هر کاربر برای انجام کاری بیش از مشاهدهٔ یک پروفایل، وارد می‌شود؛ چون فیس‌بوک باغی محصور برای محتواست. ردیت بازتر است، بااین‌حال درصد بالایی از کاربرانش وارد حسابشان می‌شوند؛ چون ورود به آن برای رأی دادن به پست‌ها الزامی است.[1] از سوی دیگر، سایت‌هایی مانند ویکی‌پدیا یا یوتیوب که اکثریت کاربران صرفا مصرف‌کنندهٔ محتوا هستند، باید به سیگنال‌های غیرفعالی نظیر جریان‌های کلیک یا زمان سپری‌شده در صفحه -که به عنوان فیلتری برای رتبه‌بندی عمل می‌کنند- متکی باشند.

تعامل نیز بسته به کاری که از کاربران می‌خواهید انجام دهند، شکل‌های متفاوتی دارد. چند سال پیش، شرکت مشاوره رابی‌کُن[2] مطالعه‌ای را که در مورد نرخ مشارکت جامعه آنلاین انجام داده بود، منتشر نمود. در این مطالعه اینکه پاسخ‌دهندگان هر چند وقت یک بار اقدامات خاصی را به صورت آنلاین انجام می‌دهند، بررسی شده است. همانطور که در شکل ۱۲-۲ می‌بینید، واریانس قابل‌توجهی در سطوح تعامل وجود دارد.

۱. شاید هم دلیلش این باشد که در فرآیند ورود به سیستم در ردیت نیازی تأیید ایمیل ندارد و کاربران می‌توانند کاملا ناشناس باشند.

2. Rubicon



شکل ۱۲-۲: کارهای بسیار زیادی که کاربران یک جامعه آنلاین می‌توانند انجام دهند، زمان اندک

اوایل راه‌اندازی، سایت‌های UGC باید مشکل مرغ و تخم مرغ را حل کنند. از یک سو، آنها برای جذب کاربران به محتوا نیاز دارند و از سوی دیگر برای تولید محتوا به کاربران. گاهی‌اوقات می‌توان محتوای اولیه را از جای دیگری استخراج کرد: ویکی‌مدیا، ابتدا قرار بود سایتی باشد که توسط متخصصان نوشته شود، اما در نهایت به سوی جامعه-مدل ویرایش‌شده- تغییر مسیر داد و با داشتن یک محتوای اولیه، بر مشکل مرغ و تخم مرغ فائق آمد.

ابتدای کار، میزان تولید محتوا و میزان ثبت‌نام اهمیت زیادی دارد. بعدا این سوال پیش می‌آید که آیا محتوای خوب به بالاترین سطح ممکن می‌رسد یا خیر و آیا مردم درباره آن نظر می‌دهند یا خیر؛ و اینها نشانه‌هایی است از اینکه دریابید آیا پایگاه کاربری شما به بحث اهمیت می‌دهد و به سوی جامعه شدن پیش رفته است یا خیر.

تغییرات قیف درگیری

در ردیت چندین سطح برای درگیری وجود دارد: کمین کردن، رأی دادن، نظر دادن،

اشتراک در ساب‌ردیت[1]، ثبت لینک‌ها، ایجاد ساب‌ردیت‌ها. هر لایه نشان‌دهندهٔ درجه‌ای از مشارکت و تولید محتوا توسط یک کاربر است و هر نوع کاربر ارزش تجاری متفاوتی برای شرکت دارد. اگرچه ممکن است سطوح متفاوت باشند، بااین‌حال هر سایت UGC دارای قیفی این‌چنینی است.

سطوح موجود در قیف منافاتی[2] با یکدیگر ندارند؛ به عنوان مثال، شخص می‌تواند بدون رأی دادن، نظر بدهد. آنچه مهم است این است که این مراحل باید به ترتیبی سامان یابند که ارزش مدل کسب‌وکار شما یا پایین رفتن کاربر از قیف افزایش یابد. به عبارت دیگر، اگر شخصی که محتوایی را پست می‌کند، برای شما «بهتر» از کسی باشد که صرفا یک استوری به اشتراک می‌گذارد، بنابراین در سطح بعدی قیف قرار می‌گیرد. نکتهٔ کلیدی این است که تا حد امکان، کاربران بیشتری را به سطوح سودآورتر منتقل کنید (ایجاد محتوای بیشتر و انتخاب محتوایی که محبوب باشد).

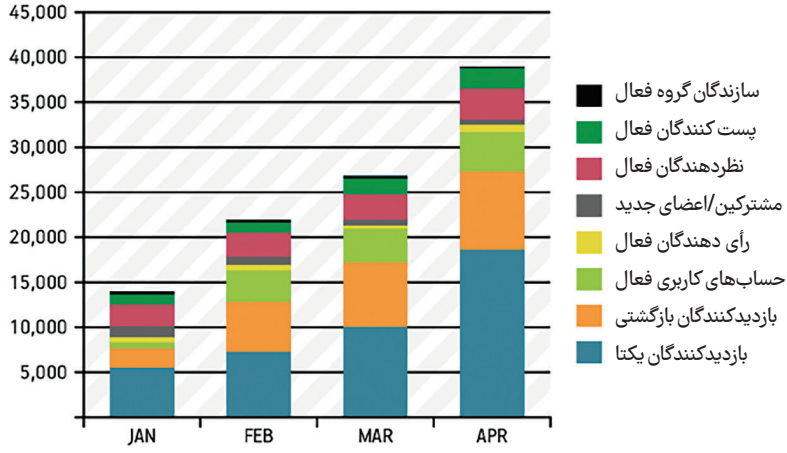
یکی از راه‌های تجسم این موضوع، مقایسهٔ سطوح تعامل در طول زمان است. از این جهت شباهت زیادی با مدل افزایش فروش SaaS دارد: چقدر طول می‌کشد که گروه معینی از کاربران، به مرحلهٔ ارزشمندتری در قیف درگیری بروند؟ برای درک این مسئله، قیف را بر اساس دورهٔ زمانی (مثلاً هر ماه) یا گروه قالب‌بندی کنید (جدول ۱۲-۱ را ببینید).

1. subreddit
2. mutually exclusive

مجموع	ژانویه	فوریه	مارس	آوریل
بازدیدکنندگان یکتا	۱۳۲۰۱	۲۱۶۲۱	۲۶۵۵۷	۳۸۹۲۲
بازدیدکنندگان بازگشتی	۷۴۵۳	۱۴۲۳۲	۱۶۷۴۳	۲۰۰۳۵
حساب‌های کاربری فعال	۵۶۳۹	۸۴۷۳	۹۸۲۲	۱۱۶۸۲
رای‌دهندگان فعال	۴۹۲۱	۵۵۲۱	۶۰۰۱	۷۴۶۲
مشترکین/ اعضا جدید	۴۳۹۰	۵۰۱۷	۵۶۰۱	۶۴۵۳
نظردهندگان فعال	۳۱۷۷	۴۲۱۱	۴۹۸۲	۵۸۰۱
پست‌کنندگان فعال	۹۰۴	۱۳۰۲	۱۷۵۰	۲۱۰۷
گروه‌های تولیدکنندهٔ فعال	۳۲	۳۱	۴۹	۵۴

جدول ۱۲-۱: قیف بازدیدکنندگان بر اساس گروه‌بندی ماهانه

اگر فرض بگیریم که تمام سطوح قیف مشارکت، همهٔ اقدامات قبلی را انجام می‌دهد؛ به‌عنوان مثال، نظردهندگان رأی بدهند، پست‌کنندگان، نظر بدهند و...، تغییر در طول زمان را می‌توانیم به صورت نمودار انباشتی[1] به تصویر بکشیم (شکل ۱۲-۳).



شکل ۱۲-۳ : آیا می‌توانید کاربران را بر اساس رفتار در گروه‌های مجزا دسته‌بندی کنید؟

1. stacked graph

این نمودار شمایی از رشد هر بخش به ما می‌دهد، اما واقعاً به ما نشان نمی‌دهد که چه بخش‌هایی از روند درگیری بهتر یا بدتر می‌شود. برای پر کردن این خلأ باید ابتدا نرخ تبدیل قیف درگیری را برای هر ماه محاسبه کنیم (جدول ۱۲-۲).

تغییر نسبت به دوره قبل	ژانویه	فوریه	مارس	آوریل
بازدیدکنندگان یکتا	-	٪۱۶۳/۸	٪۱۲۲/۸	٪۱۴۶/۶
بازدیدکنندگان بازگشتی	-	٪۱۹۱	٪۱۱۷/۶	٪۱۱۹/۷
حساب‌های کاربری فعال	-	٪۱۵۰/۳	٪۱۱۵/۹	٪۱۱۸/۹
رای‌دهندگان فعال	-	٪۱۱۲/۲	٪۱۰۸/۷	٪۱۲۴/۳
مشترکین/اعضای جدید	-	٪۱۱۴/۳	٪۱۱۱/۶	٪۱۱۵/۲
نظردهندگان فعال	-	٪۱۳۲/۵	٪۱۱۸/۳	٪۱۱۶/۴
پست‌کنندگان فعال	-	٪۱۴۴	٪۱۳۴/۴	٪۱۲۰/۴
گروه‌های تولیدکنندهٔ فعال	-	٪۹۶/۹	٪۱۵۸/۱	٪۱۱/۲

جدول ۱۲-۲: نرخ های تبدیل قیف تعامل براساس ماه

زمانی که نرخ تبدیل هر سطح را بدانیم، می‌توانیم به تغییرات نسبی نرخ‌ها از ماهی به ماه دیگر نگاهی بیندازیم (جدول ۱۲-۳).

	Jan	Feb	Mar	Apr
بازدیدکنندگان یکتا	N/A	N/A	N/A	N/A
بازدیدکنندگان بازگشتی	N/A	↑ 116.6%	→ 95.8%	↓ 81.6%
حساب‌های کاربری فعال	N/A	↓ 78.7%	→ 98.5%	→ 99.4%
رأی دهندگان فعال	N/A	↓ 74.7%	↓ 93.8%	↑ 104.5%
مشترکین/اعضای جدید	N/A	↑ 101.9%	↑ 102.7%	↓ 92.7%
نظردهندگان فعال	N/A	↑ 118.1%	↑ 108.8%	↓ 93.6%
پست کنندگان فعال	N/A	↑ 108.7%	↑ 113.6%	↑ 103.4%
سازندگان گروه فعال	N/A	↓ 67.3%	↑ 117.6%	↓ 91.5%

جدول ۱۲-۳: تغییرات نسبی در نرخ تبدیل بر اساس ماه

از طریق این داده‌ها، درمی‌یابیم که کدام موارد بر اساس تغییراتی که ایجاد کرده‌ایم یا تجربهٔ متفاوتی که یک گروه خاص در سایت داشته است، بهتر یا بدتر شده‌اند. به عنوان مثال، درصد کوچکی از بازدیدکنندگان ماه مارس به سایت بازگشتند، اما در همان ماه درصد بزرگتری از افراد نظر داده‌اند و پست ایجاد کرده‌اند. این داده‌ها به ما کمک می‌کنند در عین حفظ نکات مثبت، تغییراتی ایجاد کنیم.

در نهایت، شما با یک قیف تعامل «نرمال» مواجه‌اید که در آن درصد ثابتی از افراد در هر سطحی مشارکت می‌کنند. ایرادی ندارد؛ سایت‌های UGC یک منحنی قدرت تولید محتوا دارند که در آن تعداد کمی از افراد اکثریت قریب به اتفاق محتواها را تولید می‌کنند. در فصل ۲۷ نمونه‌هایی از نرخ‌های تبدیل ایدئال برای قیف‌های تعامل را در اختیارتان می‌گذاریم.

ارزش محتوای تولید شده

محتوایی که کاربران شما تولید می‌کنند، ارزش متفاوتی دارد. این ارزش ممکن است وابسته به تعداد بازدیدکنندگان یکتایی باشد که محتوا را می‌بینند (مثلاً سایتی مانند ویکی‌پدیا)، یا تعداد بازدیدها از صفحه‌ای که آگهی را نشان می‌دهد (فیس‌بوک) یا ارزیابی‌های پیچیده‌تری مانند درآمدهای پورسانتی که با کلیک روی محتوای پست کاربران به دست می‌آید (همان مدل همکاری در فروش پینترست).

صرف‌نظر از اینکه چقدر برای محتوا ارزش قائلید، باید آن را بر اساس کوهورت‌ها یا بخش‌های ترافیکی اندازه بگیرید. اگر قصد دارید تصمیم بگیرید که کجا برای جذب بازدیدکننده سرمایه‌گذاری کنید، باید بدانید که کدام سایت‌های ارجاع‌کننده، کاربران ارزشمندتری دارند. شاید باید به دنبال جمعیت‌شناسی خاصی باشید (نظیر کاری که مایک گرین‌فیلد انجام داد؛ وقتی که تعامل و ارزش را در بخش‌های کاربران در حلقهٔ دوستان سنجید و در نتیجه حلقهٔ مادران را راه‌اندازی کرد).[1]

۱. پیشتر گفته بودیم که تعداد بازدیدکنندگان یکتا، معیاری پوچ است بااین‌حال این معیار در مورد رشد سایت صدق می‌کند و به عنوان معیاری برای سنجش ارزش یک قطعه از محتوا، مفید است.

اشتراک‌گذاری محتوا و وایرال شدن

یک سایت UGC براساس رفتار بازدیدکنندگان خود رشد می‌کند و در این میان یکی از مهم‌ترین رفتارها، اشتراک‌گذاری است. یوتیوب از محتوای کاربر و با تکیه بر ویدئوهای محبوبی که قابلیت وایرال شدن دارند، به منظور افزایش ترافیک سایت و تبلیغات، درآمد کسب می‌کند. اگر سایت شما، باغی بدون دیوار است- به این معنا که کاربران می‌توانند محتواها را آزادانه با بقیه جهان به اشتراک بگذارند- پیگیری نحوهٔ اشتراک‌گذاری محتواها بسیار مهم است. این امر در مورد باغ‌های محصوری مانند فیس‌بوک که هدفشان حفظ کاربران درون سایت است، اهمیت کمتری دارد.

در حالی‌که توئیت و لایک محتوا کارآمد است، به یاد داشته باشید که بسیاری از اشتراک‌گذاری‌ها از طریق سیستم‌های دیگری اتفاق می‌افتد؛ به‌ویژه فیدهای RSS و ایمیل. در واقع تینت[1] که ابزارهایی برای ناشران ایجاد می‌نماید تا هنگام کپی و چسباندن یک پیوند، اشتراک‌گذاری را برچسب‌گذاری[2] کنند، تخمین می‌زند که ۸۰ درصد اشتراک‌گذاری از طریق ایمیل انجام می‌شود.

به چند دلیل باید نحوهٔ اشتراک‌گذاری محتوا را پیگیری کنید:

- باید بدانید که آیا در مسیر دستیابی به سطحی از وایرال شدنی هستید که کسب‌وکار شما را حفظ کند یا خیر.
- باید دریابید که محتوا چگونه و با چه کسی به اشتراک گذاشته می‌شود. اگر هر خواننده یک URL را برای شخص دیگری ارسال کند و آن شخص پس از آن باز هم به سایت بازگردد، باید بدانید که این بازدید نتیجهٔ یک اشتراک‌گذاری بوده است، زیرا ارزش محتوا فقط موجودی آگهی‌ای که ارائه کرده نیست، بلکه بازدید اضافهٔ تولیدشده نیز هست.
- به شما کمک می‌کند که دریابید آیا باید استراتژی کسب درآمد به سبک دیوار پرداخت را در پیش بگیرید یا خیر.

---

1. Tynt
2. tag

اثربخشی اعلان‌های اطلاع‌رسانی[1]

ما قبلا منحصرا برای وب طراحی می‌کردیم؛ اما در سال‌های اخیر، طراحان با فریادهای «طراحی برای موبایل» یا «اول تلفن همراه» دستگاه‌های قابل حمل را در مرکز توجه قرار دادند. بااین‌حال دلیل خوبی وجود دارد که فکر کنیم آینده اپلیکیشن‌ها، تغییرپذیری نیست، بلکه اعلان‌ها هستند.

دستگاه تلفن همراه امروزی یک مغز مصنوعی است. ما به این دلیل به آن‌ها وابسته هستیم که جلسات را به ما یادآوری می‌کند، به ما می‌گوید که چه زمانی دیگران به ما می‌اندیشند و راه خانه را با آن پیدا می‌کنیم. فناوری‌های عامل هوشمندی مانند سیری و گوگل نَو[2]، این مغز را تقویت می‌کنند.

در حال حاضر، اعلان‌های دستگاه‌های موبایل میدان نبردی هستند که در آن اپلیکیشن‌ها برای جلب توجه ما می‌جنگند.

در مدل UGC، توانایی بازگرداندن کاربران به داخل سایت یا برنامه از طریق اعلان‌ها، بخش مهمی از تعامل پایدار است.

فرد ویلسون اعلان تلفن همراه را تغییردهندهٔ بازی می‌نامد[3]:

> اعلان‌ها به روشی اصلی در استفادهٔ من از تلفن و اپلیکیشن‌ها تبدیل شده‌اند. به ندرت مستقیما توئیتر را باز می‌کنم. در اعلان می‌بینیم که "۱۰ منشن[4] جدید" دارم و روی اعلان کلیک می‌کنم و به تب منشن توئیتر می‌روم. یا می‌بینم که "۲۰ چک‌این[5] جدید" دارم و روی اعلان کلیک می‌کنم و به تب دوستان در فوراسکوئر می‌روم.

او سه دلیل اصلی برای این تغییر مهم را چنین برمی‌شمرد:

اول به من اجازه می‌دهد از اپلیکیشن‌های تعاملی‌تر در تلفن همراهم

---

1. Notification
2. Google Now
3. * http://www.avc.com/a_vc/2011/03/mobile-notifications.html
4. mention
5. checkin

استفاده کنم. من به همهٔ آنها در صفحه اصلی نیازی ندارم و تا زمانی که تعاملات جدیدی را از طریق اعلان دریافت کنم، واقعاً برایم مهم نیست که آنها کجای تلفن همراهم هستند.

دوم اینکه، من می‌توانم هر تعداد اپلیکیشن ارتباط‌جمعی که بخواهم داشته باشم. همین الان من بلوگا[1]، اسکایپ[2]، کیک[3]، اس ام اس و گروپ‌می[4] را دارم. می‌توانستم اپ‌های بیشتری هم داشته باشم. نیازی به وفاداری به هیچ سیستم ارتباطی ندارم و فقط باید به صندوق ورودی اعلان خودم وفادار باشم.

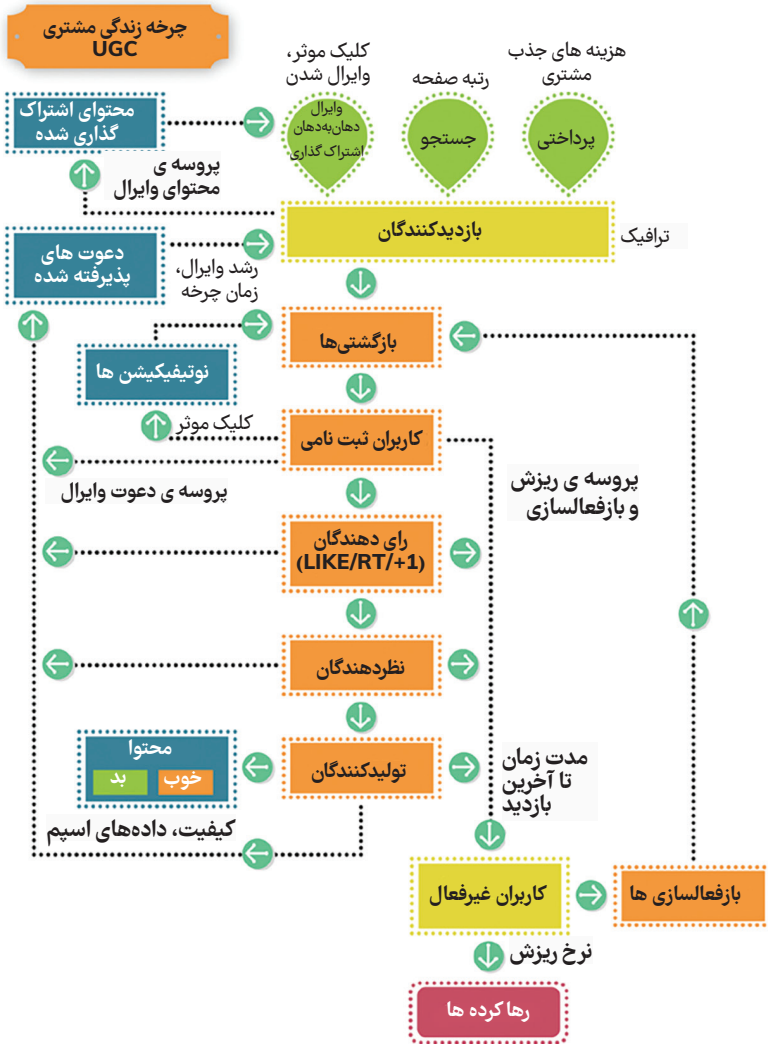
و در نهایت، وقتی گوشی‌ام را برمی‌دارم، صفحهٔ اعلان، صفحهٔ اصلی جدید است، اولین جایی که چک می‌کنم.

باید اثربخشی اعلان‌ها را به همان روشی اندازه بگیرید که نرخ ارسال ایمیل را می‌سنجید: تعداد مشخصی پیام ارسال می‌کنید و برخی از آن پیام‌ها نتیجه‌ای طبق انتظارتان ایجاد می‌کند. فرقی ندارد که پیام‌ها از طریق ایمیل، پیامک یا اپلیکیشن تلفن همراه ارسال شوند.

کسب‌وکار UGC با رسم شکل

در شکل ۱۲-۴ جریان کاربر را در یک تجارت UGC، همراه با معیارهای کلیدی هر مرحله به تصویر کشیدیم.

1. Beluga
2. Skype
3. Kik
4. GroupMe



شکل ۱۲-۴: کسب‌وکار یوجی سی تماماً مربوط به تبدیل بازدیدکنندگان به تولیدکنندگان است.

چند نکته: تولید محتوای غیرفعال

گرچه اعلان‌ها در پس‌زمینه رخ می‌دهند؛ اما از بسیاری از جهات رابط جدید پیش‌زمینه هستند، تولید محتوا هم اغلب به صورت مخفیانه رخ می‌دهد. گوگل به سادگی با فعال کردن ویژگی‌های پس‌زمینه‌ای مانند لتیتود[1] و آپلود تصاویر و پیوند دادن به سایت‌های خارجی بر اساس پروفایل شما، توانسته است شبکه اجتماعی خود یعنی گوگل پلاس را با اطلاعات و به‌روزرسانی‌های پایگاه کاربری خود پر کند.

همانطور که دستگاه‌های تلفن همراه هر روز بیشتر از روز پیش به حسگرهایی بدل می‌شوند که سلامت، موقعیت مکانی، خرید و عادات ما را رصد می‌کنند، شاهد تقسیم شدن تولید محتوا به تولید محتوای فعال (اشتراک‌گذاری یک پیوند، نوشتن یک پست) و تولید محتوای غیرفعال(پر کردن خودکار یک جدول زمانی با اقدامات ما؛ کمک به سیستم برای یادگیری جریان کلیکمان) خواهیم بود. این تحول برای کسانی که ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها را می‌سازند- سازندگان دستگاه‌های تلفن همراه، شرکت‌های پرداخت و غیره- مزیت بزرگی است.

سه تغییر در چشم‌انداز را در نظر بگیرید: بررسی‌های محیطی که طی آن دستگاه هوشمند شما، تغییرات مکانی را ثبت می‌کند و به اشتراک می‌گذارد؛کیف پول‌های دیجیتالی طراحی شده برای ذخیره اطلاعات وفاداری، بلیط و عضویت؛ و فناوری ارتباطات نزدیک-میدان[2] که اشتراک‌گذاری اطلاعات یا پرداخت را با برخورد دستگاهتان به چیزی ممکن می‌سازد. این سه فناوری به تنهایی گنجینه‌ای از داده‌های غیرفعال را فراهم می‌سازند که با توجه به مجوزهای مناسب، می‌توانند جدول زمانی افراد را به روش‌های دقیقی پر کند که ممکن است برای محتوای تولیدشده توسط کاربر ارسال شود، حتی زمانی که در پس‌زمینه اتفاق می‌افتند.

اگرچه این امر دنیای UGC امروزی را تغییر نمی‌دهد، اما به تدریج ارزیابی‌های اشتراک‌گذاری سادهٔ کنونی و در دسترس ما را مخدوش کرده و داده‌های هرز بسیار بیشتری را ارائه می‌کند؛ آیا کاربر تعامل دارد یا فراموش کرده است که نوعی تعامل غیرفعال را خاموش کند؟ آیا انواع خاص اشتراک‌گذاری غیرفعال برای کسب‌وکار

1. Latitude
2. near-field communications technology

بهتر است؟ اگر چنین است، برای تشویق یا پاداش تعیین کردن برای آنها چه کاری می‌توانیم انجام دهیم؟

نکات کلیدی

در UGC تعامل بازدیدکنندگان همه‌چیز است. می‌توانید مشارکت بازدیدکنندگان را در یک قیف تعامل دنبال کنید.

بسیاری از کاربران تماشاچی می‌مانند، برخی به راحتی مشارکت می‌کنند و برخی دیگر به تولیدکنندگان محتوای تخصصی بدل می‌شوند. این نسبت ۲۰/۸۰ در تمام فعالیت‌های که می‌خواهید کاربرانتان انجام دهند، وجود دارد.

برای اینکه کاربران برگردند و تعامل داشته باشند، باید آنها را از طریق ایمیل و سایر اشکال «مداخله» از فعالیت مطلع کنید.

مقدار قابل‌توجهی از کار برای راه‌اندازی و گرداندن یک سایت UGC صرف جلوگیری از تقلب می‌شود.

کسب‌وکار UGC ممکن است بیش از هر چیز بر مشارکت کاربر متمرکز باشد اما همچنان بیشتر صورت‌حساب‌های خود را با تبلیغات بپردازد. اگر می‌خواهید درباره تبلیغات و کسب‌وکار رسانه‌ای بیشتر بدانید، به فصل ۱۱ بازگردید. اگر می‌خواهید مستقیما به سروقت مراحل استارت‌آپ و نحوه تأثیر آنها بر معیارها بروید، به فصل ۱۴ رجوع کنید.

فصل ۱۳

مدل ششم:
بازارهای دوطرفه[1]

بازارهای دوطرفه جزو سایت‌های تجارت الکترونیکی[2] هستند، اما آن‌قدر متفاوت‌اند که بحث جداگانه‌ای را می‌طلبد. اگر بعد از مطالعهٔ فصل ۷، به این نتیجه رسیدید که شرکت شما نوعی بازار دوطرفه است، این فصل را بخوانید.

در این مدل، شرکت وقتی پولی نصیبش می‌شود که خریدار و فروشنده، معامله را نهایی کنند. شرکت eBay مشهورترین نمونه بازار دو طرفه است. به طور کلی الگوی پایه‌ای مشخص و رایجی وجود دارد. مدل‌های کسب‌وکار زیر نوعی بازار دو طرفه محسوب می‌شوند:

- خدمات املاک و مستغلات[3] به خریداران احتمالی اجازه می‌دهند ملک مدنظرشان را با طیف گسترده‌ای از معیارها پیدا کنند و در مقابل مبلغی را برای تنظیم معامله به صورت درصدی یا پرداخت یکجا برای خود برمی‌دارند.
- در سایت ایندیگوگو[4] هنرمندان پروژه‌های هنری‌شان را ثبت کرده و حامی مالی پیدا می‌کنند. حامیان، پروژه‌های موجود در سایت را بررسی

1. two-Sided Marketplaces
2. e-commerce
3. Real estate listing services
4. Indiegogo

کرده و پروژه‌های مورد علاقه‌شان را پیدا می‌کنند. از طرفی سایت هم درصدی از پول سرمایه‌گذاری‌شده را به عنوان کارمزد دریافت می‌کند.

- در سایت eBay و کریگزلیست[1] فروشندگان محصولاتشان را ثبت کرده و تبلیغ می‌کنند. در کریگزلیست، بعضی از تراکنش‌ها (مثلاً اجاره در شهرهای خاص) هزینه دارد و سایر آگهی‌ها رایگان است.
- توسعه‌دهندگان نرم‌افزار محصولاتشان را در ازای بخشی از درآمدشان در اپ‌استورها قرار می‌دهند. اپ‌استور نه‌تنها راهنمای نصب اپلیکیشن‌ها و توزیعشان را مدیریت می‌کند، بلکه به‌روزرسانی‌ها را هم ارائه می‌دهد، در مسائل حقوقی کمک کرده و بر تراکنش‌های ارزی نظارت می‌کنند.
- در سایت‌های دوستیابی[2] جستجوی شریک احتمالی رایگان است و برای تکمیل پروفایل یا ثبت اطلاعات اضافی در اشتراک پولی، هزینه دریافت می‌شود.
- در سایت‌های هات‌وایر[3] و پرایس‌لاین[4]، هتل‌ها اتاق‌های اضافی‌شان را با تخفیف ثبت کرده و خریداران با قیمت کمتری این اتاق‌ها را رزرو می‌کنند. هویت این هتل‌ها تا بعد از خرید پنهان می‌ماند.

تمام این مثال‌ها یک مدل موجودی مشترک و دو ذینفع دارند: خریداران و فروشندگان، سازندگان و حامیان، شرکای‌های احتمالی[5] یا هتل‌ها و مسافران. در تمام این مثال‌ها وقتی دو ذینفع به هم برسند، درآمد به‌دست می‌آید و تفاوتشان در مجموعه خاصی از پارامترها یا شرایط جست‌وجو (مثلاً آپارتمان‌هایی که ارزیابی شده‌اند، رتبه‌بندی‌های فروشنده) است. در عین حال همگی برای شروع به یک موجودی نیاز دارند.

---

1. Craigslist
2. Dating
3. Hotwire
4. Priceline

۵. از نظر فنی فقط یک ذینفع در سایت زوج‌یابی هست: کسی که می‌خواهد قرار عاشقانه بگذارد. خیلی از سایت‌هایی که بر روابط دگرجنس‌گرا متمرکزند، رفتار متفاوتی با مردان و زنان دارند (مثلاً ثبت نام رایگان برای کاربران زن). این تکنیک برای حل مشکل مرغ و تخم مرغ که در بازارها وجود دارد، استفاده می‌شود، اما با رواج سایت‌های زوج‌یابی آنلاین، این روش کمتر به چشم می‌خورد.

در این بخش، قصد داریم تعریف دقیق‌تری از بازارهای دوطرفه ارائه بدهیم که بعضی از نمونه‌های ذکر شده را شامل نمی‌شود. در تعریف ما:

- فروشنده مسئول فهرست‌بندی و تبلیغ محصول است. سرویس املاکی که لیست مشاوران املاک را منتشر می‌کند، واجد شرایط نیست، اما یک سایت فروش املاک بی‌واسطه[1] واجد شرایط است.
- مالک بازار رویکرد عدم دخالت[2] در معاملات دارد. سایت‌هایی مانند هات‌وایر[3] که خودشان پروفایل‌های هتل را می‌سازند، این‌گونه نیستند.
- خریدار و فروشنده منافع متضادی دارند. در اکثر مدل‌های بازار، فروشنده می‌خواهد هر چه بیشتر پول به جیب بزند و خریدار دوست دارد هر چه کمتر خرج کند. در یک سایت دوستیابی، صرف نظر از تفاوت‌های جنسیتی، هر دو طرف به دنبال یک چیز هستند (یک شریک مناسب) بنابراین این سایت‌ها را از بحث کنار می‌گذاریم.

بازارهای دو طرفه مشکل خاص خودشان را هم دارند: باید هم خریداران و هم فروشندگان را جذب کنند. یعنی دو برابر کار بیشتر. همانطور که بعداً در بعضی از مطالعات موردی خواهیم دید، شرکت‌هایی مانند آمازون، اوبر[4]، اتسی[5]، دوپریو/کام‌فری[6] راهکارهایی برای حل این مشکل پیدا کرده‌اند، اما همه به یک چیز ختم می‌شود: تمرکز بر کسی که پول دارد؛ یعنی خریداران: اگر گروهی را پیدا کنید که می‌خواهد پول خرج کند، مثل آب خوردن گروهی که می‌خواهد پول دربیاورد هم پیدا می‌شود.

1. for-sale-by-owner
2. hands off
3. Hotwire
4. Uber
5. Etsy
6. DuProprio/Comfree

مطالعه موردی | دوپریو به چه چیزی توجه دارد

وب‌سایت دوپریو بزرگترین بازار فروش بی‌واسطه و دومین شبکه پربازدید املاک و مستغلات در کانادا است. این وب‌سایت در سال ۱۹۹۷ توسط نیکلاس بوشار[1]، تأسیس شد و تا به حال ۱۷۰۰۰ ملک را فهرست کرده است و تقریباً ۵ میلیون بازدید در ماه دارد. این شرکت هزینه‌ای در حدود ۹۰۰ دلار برای فهرست‌بندی، مشاوره قیمت‌گذاری و عکاسی HDR دریافت می‌کند. امکانات اضافی، از مشاوره حقوقی گرفته تا آموزش، هزینه اضافی دارند. همچنین با یک روزنامه مهم قرارداد ثبت آگهی دارد.

نیکلاس قبل از اینکه استارت‌آپ ناب مطرح شود، ناب بود. او پسر یک مشاور املاک بود و از سنین جوانی کارآفرین شد (نیکلاس برای خودش یک تجارت فروش کفپوش چوبی را در دوران دبیرستان اداره می‌کرد). در روزهایی که تازه وب ظهور کرده بود، به پدرش کمک کرد یک وب سایت بسازد. بعد فکری به سرش زد. «توجهم به تابلوهای سیاه و نارنجی «فروش توسط مالک» در ابزارفروشی‌ها جلب شد. جرقه‌ای در ذهنم زده شد و گفتم: «بیایید یک وب سایت املاک و مستغلات بدون واسطه بزنیم!» و این وب‌سایت را در زیرزمین خانهٔ والدینم راه‌اندازی کردم».

اولین نسخه وب سایت استاتیک[2] بوده و بر روی مایکروسافت فرانت‌پیج[3] ساخته شده بود. هیچ کارمندی وجود نداشت. نیکلاس با بررسی آگهی‌های طبقه‌بندی‌شده و جست‌وجوی تابلوهای «فروش توسط مالک»، فروشندگان جدید را پیدا کرده و راضی‌شان کرد که در سایت او آگهی بگذارند. «آن‌وقت‌ها، تنها KPI موجود، تعداد تابلوهایی بود که روی چمن‌های مردم می‌گذاشتیم. چون از این طریق بود که خریداران وب‌سایت من را پیدا کردند. تعداد علامت‌ها و البته تعداد املاک درج شده در وب سایت».

نیکلاس کم‌کم منابع دیگری از فروشندگان بالقوه را پیدا کرد و از سایت‌هایی مثل کریگزلیست و کیکیجی[4] الگو گرفت. او می‌گوید: «شروع اینترنت بود و من تازه در حال بازی با نحوهٔ ارائه خدمات و نحوه استفاده از وب به نفع خودم و مشتریانم بودم».

---

1. Nicolas Bouchard
2. static
3. Microsoft Frontpage
4. Kijiji

اوایل سال ۲۰۰۰، وقتی که شرکت کمی محبوب شد، از یک سایت استاتیک به سایت داینامیک[1] تغییر کرد و لیست تمام آگهی‌های فروشندگان به صورت دستی به سایت جدید منتقل شد. تا آن زمان، سایت فقط یک تحلیل ابتدایی ارائه می‌داد (کمی پیشرفته‌تر از یک صفحهٔ شمارنده آمار بازدید). بخش روندهای وب[2] برای تجزیه‌وتحلیل اضافه شد. با نسخه داینامیک، بخش لاگین فروشنده ارائه شد تا فروشندگان خودشان اطلاعات دارایی‌شان را به‌روز کنند. نیکلاس می‌گوید: «در این مرحله، فروشندگان می‌توانستند اطلاعات بیشتری در مورد عملکردشان ببینند، مثلاً اینکه آگهی‌شان چند بار در نتایج جست‌وجو ظاهر می‌شود، چند بار کلیک شده است، و غیره».

چند سال بعد، شرکت لاگین‌های سمت مشتری را هم اضافه کرد. به این ترتیب خریداران معیارهای جست‌وجویشان را تعیین می‌کردند و برای دریافت اعلان‌های آگهی املاک مناسب، مشترک می‌شدند. تأکید اصلی بر جست‌وجو بود.

نیکلاس می‌گوید: «با استفاده از سایت داینامیک، تعداد بازدیدکنندگان را به نسبت تعداد فالوئرهای فروشنده ارزیابی کردیم. برای ما مثل نان شب بود». اما داده‌ها هنوز دقیق نبودند: شرکت همچنان بر بازدیدها تمرکز می‌کرد، نه خود بازدیدکنندگان.

یکی از دلایل این است که بازار دو طرفه پیچیده‌تر از آن چیزی بود که به نظر می‌رسید. بیشتر اوقات کسی که خانه‌اش را می‌فروخت، به دنبال خانه‌ای جدید هم می‌گشت (این مسئله تفکیک ترافیک حاصل از دو گروه را سخت می‌کرد). بنابراین نیکلاس به یک قانون سرانگشتی ساده رضایت داد: «معیاری داشتیم که ۱۰۰۰ بازدید از وب سایت را با ۱ اشتراک برابر در نظر می‌گرفت». این قانون علی‌رغم غیردقیق به نظر رسیدن، برای خط‌کشی و مرزبندی مناسب بود. او می‌گوید: «این نرخ تبدیل کاملاً ابتدایی بود. هدف ما این بود که نرخ تبدیل در هر بازدید را بالا ببریم».

هر چقدر که شرکت در کار تحلیل جلوتر می‌رفت، سطح تحلیل پیشرفته‌تر می‌شد. نیکلاس می‌گوید: «ما شروع کردیم به بررسی نرخ تبدیل بازدیدکنندگانی که به صفحهٔ اشتراک می‌آمدند، جایی که پکیج‌های مختلفمان نمایش داده می‌شد. بعد سعی کردیم قاعده‌مندتر باشیم. این کارها را مدت‌ها قبل از اینکه هیچ تست A/B واقعی

1. dynamic
2. Webtrends

اجرا کنیم، انجام می‌دادیم». این شرکت تغییراتی را در وب‌سایتش امتحان می‌کرد تا ببیند آیا این تغییرات نرخ تبدیل‌ها را بهبود می‌بخشد یا نه. این فرایند هنوز در قالب یک فرآیند ماه به ماه انجام می‌شد.

این شرکت امروز تحلیل دقیقی از گوگل می‌گیرد، اما نیکلاس خودش را با جزئیات مشغول نمی‌کند: «بازدیدکننده برای خرید ملک همیشه هست.» به این ترتیب روی ثبت‌نام خریداران تمرکز نمی‌کند. «فقط در کبک، ماهانه ۳ میلیون بازدیدکننده داریم که ۱/۲ میلیون بازدیدکننده یکتا (یونیک) هستند، اما فقط بخش کوچکی از آنها - ۵درصد یا کمتر _ ثبت‌نام می‌کنند».

نیکلاس به رقبا اهمیت زیادی می‌دهد. «باید تا حد امکان بهتر از بنگاه‌های املاک باشیم. اطلاعات خوبی از شرکت وام و مسکن کانادا[1] و هیئت املاک و مستغلات کانادا[2] داریم. می‌دانیم دقیقاً چه تعداد ملک آگهی و فروخته شده است و همیشه خودمان را، منطقه به منطقه، با این اعداد محک می‌زنیم».

امروز این شرکت سه هدف بزرگ دارد: فروشندگان املاکشان را در سایت آگهی کنند، خریداران ثبت نام کنند تا وقتی که ملکی آگهی می‌شود، در جریان قرار بگیرند و در نهایت املاک به فروش برسد.

شرکت دوپریو مثالی عالی است که نشان می‌دهد چطور یک شرکت برای رشد، مراحل مختلفی را طی می‌کند. معیارهایی که شرکت رصد می‌کرد، در طول زمان عوض شدند:

- در مراحل اولیه، یک سایت استاتیک کافی بود. تمرکز روی خریدها بود (تابلوهای روی چمن‌ها، تعداد خانه‌های ثبت‌شده).
- بعد بر نسبت بازدیدکننده به عضو متمرکز شد که معیاری برای تشخیص سلامت بازار بود.
- با ظهور بازار، بر معیارهای درآمدی مثل نسبت لیست آگهی به فروش و میانگین قیمت فروش پکیج متمرکز شد.
- حالا معیارهای جدیدی را برای بهینه‌سازی نرخ کلیک ایمیل، نتایج

1. Canada Mortgage and Housing
2. Canadian Real Estate

جست‌وجو و میزان استفاده از اپلیکیشن‌های تلفن همراه که اخیراً راه‌اندازی شده است، اضافه می‌کند. «در حال حاضر، به خاطر ساختار سیستم، تشخیص اینکه جست‌وجوهای در کجای وب سایت انجام می‌شود، سخت است، اما داریم روی آن کار می‌کنیم».

در نهایت، نیکلاس در این بازار دو طرفه، انتخاب کرد که بر منبع پول تمرکز داشته باشد.

«امروز، برای ما تعداد فروش یک معیار مهم است. معیار مهم‌تر از آن، نسبت فروش به فهرست آگهی است: تعداد کل املاک فهرست شده در مقابل تعداد کل املاک فروخته شده چقدر است. اگر ملک فروخته نشود، تجارتی در کار نیست. به این ترتیب هیچ تبلیغ دهان به دهانی، هیچ نقد و بررسی خوبی، هیچ ۱۵۰۰۰ توصیه‌نامه‌ای از فروشندگان راضی، هیچ برچسبی با عنوان «فروخته شد» در کار نخواهد بود. حتی اگر فردا ۱۰۰۰۰ ملک آگهی شود، اما هیچ ملکی فروش نرود، یعنی کار من تمام است».

خلاصه

- در مراحل اولیه، بازار می‌تواند موجودی‌اش را با استفاده از روش‌های اولیه و با تکنولوژی پایین، افزایش دهد. کارهایی را انجام دهید که مقیاس ندارند.
- برای بعضی بازارها، کارمزد هر آگهی یا تراکنش، به جای کمیسیون، بهتر جواب می‌دهد.
- اگر خریدار را جذب کنید، فروشندگان راحت‌تر عضو می‌شوند. بنابراین بروید سراغ جیب‌هایی که پول دارند.
- یک سایت استاتیک و مدیریت‌شده می‌تواند برای اثبات قابل‌قبول بودن یک بازار گران‌قیمت و کم‌فروش کافی باشد.
- در نهایت، حجم فروش و درآمد، تنها معیاری است که اهمیت دارد.

درس‌های تحلیلی

با حداقل بازاری شروع کنید که می‌دانید تقاضا، عرضه و تمایل خریدار و فروشنده به معامله را دارد. بعد راه‌هایی برای کسب درآمد از آن پیدا کنید. معیارهایی که مهم‌اند، به اندازه معاملات، فراوانی و ویژگی‌های منحصربه‌فرد کسب‌وکار بستگی دارد. اما اصول

یکسان است: درآمد حاصل از معاملات.

تصور کنید یک بازار دو طرفه برای کنسول‌های بازی دست دوم راه می‌اندازید. کسانی که کنسولی برای فروش دارند، آن را آگهی می‌کنند و کسانی که می‌خواهند کنسول بخرند، با معیارهای مختلف جست‌وجو می‌کنند. تراکنش‌ها از طریق پی‌پال انجام می‌شود و شما سهم خودتان از عایدی‌ها را بالاتر از حداقل مقدار برمی‌دارید.

از آنجایی که خودتان فروشنده کنسول نیستید، باید راهی برای تهیهٔ موجودی کنسول یا گروه بزرگی از مشتریان پیدا کنید. باید تصمیم بگیرید که قرار است کدام سمت بازار «بذر بپاشید».

اگر قرار است برای فروشنده بذر بپاشید، می‌توانید در کریگزلیست سرک بکشید و ببینید صاحبان کنسول موجودی دارند یا خیر و به آگهی گذاشتن تشویقشان کنید. اگر می‌خواهید برای خریدار بذر بپاشید، یک تالار گفت‌وگو برای بازیکنان بازی‌های نوستالژیک راه می‌اندازید و از سایت‌های اجتماعی دعوتشان می‌کنید که دور هم جمع شوند.

برای شروع، می‌توانید خودتان با فروش کنسول یک موجودی مصنوعی ایجاد کنید و بعد از دیگران موجودی بگیرید. اوبر، ارائه‌دهندهٔ خدمات خودرو، با خرید ماشین‌های موجود، مشکل مرغ و تخم مرغ بازارهای جدید را حل کرد: وقتی که این شرکت در سیاتل راه‌اندازی شد، ساعتی ۳۰ دلار به رانندگان پرداخت می‌کرد. و زمانی به پرداخت کمیسیونی روی آورد که تعداد تقاضاها بالا رفته بود و برای راننده می‌صرفید. در واقع این شرکت عرضه را خودش ساخت.

از طرف دیگر، اگر می‌خواهید برای خریدار بذر بپاشید، باید محصولی باشد که بتوانید موجودی اولیه آن را تأمین کنید؛ آن محصول را به تعداد مناسبی بخرید یا با علم به اینکه از پس تهیهٔ موجودی برمی‌آیید، اول سفارش بگیرید و بعد تأمین کنید. برای مثال آمازون با فروش کتاب شروع کرد که فرآیندهای سفارش، جست‌وجو و تأمین آن ساده بود. بعد طیف کالاهایش را وسیع‌تر کرد. در نهایت هم با دسترسی به خریداران زیاد و الگوهای جست‌وجویشان به بازاری برای کالاهای بسیاری از تأمین‌کنندگان دیگر تبدیل شد . یک نمونهٔ دیگر سایت Salesforce.com است. این سایت یک محصول CRM تولید کرد و یک فضای تبادل اپلیکیشن ساخت که توسعه‌دهندگان شخص ثالث، نرم‌افزارشان را به مشتریان فعلی بفروشند. با توجه به مقتضای بازار، هر دو شرکت اول تقاضا ایجاد کردند.

استراتژی مرغ و تخم مرغ معیاری حیاتی بود:

- برای اوبر، اندازه‌گیری میزان درآمد رانندگان بر اساس کمیسیون، میزان ماشین‌های دردسترس و مدت زمان لازم برای سوارکردن مشتری مشکل بود. وقتی که معیارها پایدار شد (با حاشیه خطای معقول)، از بازار «مصنوعیِ»[1] رانندگان پولی به بازار دوطرفه و «پایدارِ»[2] پورسانتی گذارکرد.
- برای آمازون، مسئله تخمین تعداد خریداران کتاب که با فرآیند خرید و تحویل راحت بودند، و بعد آزمایش پیشنهادات جدید، مثل لوازم الکترونیکی یا لوازم آشپزخانه بود.

اولین مرحلهٔ بازار دوطرفه ــ و اولین چیزی که باید اندازه‌گیری شود ــ توانایی شما در تأمین موجودی (عرضه) یا مشتری (تقاضا) است. دوپریو برای تأمین مجموعه اولیه آگهی‌ها به دنبال تابلوهای «فروش توسط مالک» و فهرست‌های طبقه‌بندی‌شده بود، و بعد تابلوی فروشنده، ترافیک خریدار را هدایت کرد. بنابراین معیارهای این شرکت فهرست آگهی‌ها و تابلوهای روی چمن بودند. معیارهایی که اول از همه اهمیت می‌دهید، دربارهٔ جذابیت، تعامل و رشد این گروه است.

جاش برینلینگر[3]، سرمایه‌گذار خطرپذیر در سیگما وست[4] که قبلاً در اودسک[5] مدیر بازاریابی بود، معیارهای کلیدی بازار را به سه دسته تقسیم می‌کند: فعالیت خریدار، فعالیت فروشنده، و معاملات. او می‌گوید: «تقریباً همیشه توصیه می‌کنم که تمرکز اصلی‌تان را روی طرف خریدار بگذارید و بعد عرضه را مدلسازی کنید؛ آن هم بیشتر به صورت موجودی کل. پیدا کردن کسانی که می‌خواهند پول در بیاورند، آسان است. پیدا کردن کسانی که بخواهند پول خرج کنند، خیلی سخت‌تر است».

جاش هشدار می‌دهد که زیر نظر گرفتن اعداد و ارقام خریدار، فروشنده و موجودی کالا هم کافی نیست: باید مطمئن شوید که این اعداد به فعالیت واقعی هستهٔ مدل کسب‌وکار شما مربوط می‌شود. او می‌گوید: «اگر می‌خواهید از این اعداد بهره ببرید،

---

1. artificial
2. sustainable
3. Josh Breinlinger
4. Sigma West
5. oDesk

می‌توانید به راحتی با تغییر الگوریتم‌ها این کار را انجام بدهید، اما لزوماً تجربه کاربران را بهبود نمی‌بخشید. به نظر من بهتر است روی فعالیت‌های واضح‌تر بازار مثل قیمت‌های پیشنهادی، پیام‌ها، لیست‌های آگهی یا اپلیکیشن‌ها تمرکز کنید».

وقتی که هر دو طرف بازار را در کنار هم قرار دادید، توجه شما (و تحلیل) بر به حداکثر رساندن درآمد حاصل از بازار معطوف می‌شود؛ تعداد لیست‌ها، کیفیت خریداران و فروشندگان، درصد جست‌وجوهایی که حداقل یک موجودی برایشان دارید، معیارهای خاص بازار که جاش ذکر می‌کند، و در نهایت، حجم فروش و درآمد حاصل از آن. در عین حال بر درک این تمرکز می‌کنید که چه چیزهایی باعث جذابیت یک آگهی می‌شود تا موارد مشابه بیشتری را جذب کنید. و بعد کلاهبرداری‌ها و پیشنهادات نامناسبی را تحت نظر می‌گیرید که کیفیت بازار را پایین می‌آورند و خریداران و فروشندگان را فراری می‌دهند.

اما شرکت کنسول بازی ما، با پیگیری رشد خریداران در بازار و علاقه‌مندی‌شان به آگهی‌های فروشندگان شروع به کار می‌کند. این کار را با رصد بازدیدکنندگانی شروع می‌کنیم که فروشنده نیستند، (جدول ۱-۱۳ را ببینید). یکی از معیارهای مفید، نسبت خریداران به فروشندگان است؛ رقم بزرگتر یعنی به فروشندگان بیشتری نیاز داریم.

	ژانویه	فوریه	مارس	آوریل	می	ژوئن
بازدیدکنندگان یکتا	۳۹۲۱	۵۶۷۷	۶۵۰۱	۸۷۲۹	۱۰۲۹۱	۹۰۲۵
بازدیدهای مجدد[1]	۲۸۰۴	۴۳۳۱	۵۱۰۳	۶۴۴۸	۷۴۶۳	۶۲۷۱
بازدیدکنندگان ثبت‌نام شده	۵۷۱	۹۲۸	۱۲۰۳	۳۲۵۶	۴۰۰۴	۴۸۶۳
نسبت بازدیدکننده به فروشنده	۱۲/۱۰	۱۳/۳۳	۱۱/۵۷	۱۱/۹۱	۱/۲۸۳	۱۰/۴۵

جدول۱۳-۱: بازدیدکنندگان سایت (خریداران بالقوه)

1. Returning visitors

اما این داده‌ها بیشتر شبیه به معیارهای پوچ هستند. چیزی که ما واقعاً به آن اهمیت می‌دهیم، خریداران فعالی هستند که خرید کرده‌اند. هر کس که حداقل یک خرید انجام داده باشد، خریدار محسوب می‌شود و اگر خریدار در ۳۰ روز گذشته چیزی را جست‌وجو کرده باشد، خریدار درگیر در نظر گرفته می‌شود (جدول ۱۳-۲ را ببینید).

	ژانویه	فوریه	مارس	آوریل	می	ژوئن
خریداران (۱+ خرید)	۴۱۲	۶۷۷	۸۳۵	۱۳۰۲	۱۹۸۸	۲۷۶۳
خریداران درگیر (جست‌وجو در ۳۰ روز گذشته)	۲۱۴	۴۸۲	۵۵۲	۹۲۶	۱۴۲۹	۱۸۲۶
نسبت خریدار درگیر به فروشنده فعال	۱٫۹۵	۳٫۰۹	۲٫۳۳	۴٫۶۱	۵٫۶۷	۶٫۸۱
نسبت خریدار درگیر به آگهی‌های فعال	۱٫۳۷	۱٫۱۷	۰٫۸۴	۱٫۰۵	۱٫۳۴	۱٫۶۲

جدول ۱۳-۲: تعداد خریداران درگیر

در ادامه به فروشندگان، میزان رشدشان در بازار و فهرست آگهی‌هایی که می‌سازند، نگاه می‌کنیم (جدول ۱۳-۳ را ببینید).

	ژانویه	فوریه	مارس	آوریل	می	ژوئن
فروشندگان	۳۲۴	۴۲۶	۵۳۲	۷۳۳	۸۰۲	۸۶۴
فهرست آگهی‌ها	۳۷۲	۷۶۵	۱۱۸۰	۱۴۵۲	۱۵۷۱	۱۹۱۲
میانگین فهرست آگهی‌ها به فروشنده	۱/۱۵	۱/۸۰	۲/۱۰	۱/۹۸	۱/۹۶	۲/۲۱

جدول۱۳-۳: رشد فروشندگان و فهرست‌ها

این کار کمی ساده‌تر است، با این حال، قانون «معیارهای خوب نسبت‌ها یا نرخ‌ها هستند» را زیر پا می‌گذارد، و بین فروشندگان فعال و غیرفعال تفاوتی قائل نمی‌شود. شاید بهتر است کمی عمیق‌تر شویم. خط‌کشی‌هایی انجام می‌دهیم: اگر فروشنده‌ها در ۳۰ روز گذشته آگهی اضافه نکرده باشند، غیرفعال محسوب می‌شوند و اگر آگهی‌ها حداقل پنج بار در هفته در نتایج جست‌وجوی خریداران نمایش داده نشوند، یعنی غیرفعال هستند (جدول را ببینید. ۱۳-۴).

	ژانویه	فوریه	مارس	آوریل	می	ژوئن
فروشندگان فعال (آگهی‌های جدید در ۳۰ روز گذشته)	۱۱۰	۱۵۶	۲۳۷	۲۰۱	۲۵۲	۲۶۸
درصد فروشندگان فعال	٪۳۴/۰	٪۳۶/۶	٪۴۲/۲	٪۲۷/۴	٪۳۱/۴	٪۳۱/۰
آگهی‌های فعال (۵ بازدید در هفتهٔ گذشته)	۱۵۶	۴۱۳	۶۶۰	۸۸۵	۱۰۶۸	۱۱۲۸
درصد آگهی‌های فعال	٪۴۱/۹	٪۵۴/۰	٪۵۵/۹	٪۶۱/۰	٪۶۸/۰	٪۵۹/۰

جدول۱۳-۴: تعداد و درصد فروشندگان و آگهی‌های فعال

حالا که اطلاعاتی در مورد خریداران و فروشندگان داریم، باید قیف تبدیل منتهی به خرید را ترسیم کنیم. به تعداد جست‌وجوها، تعداد جست‌وجوهای نتیجه‌دار، و تعداد نتایج جست‌وجویی که به بازدید از جزئیات یک آگهی ختم می‌شود، نگاه می‌کنیم. در عین حال فروش و رضایت خریدار و فروشنده را رصد می‌کنیم (جدول ۱۳-۵ را ببینید).

	ژانویه	فوریه	مارس	آوریل	می	ژوئن
کل جست‌وجوها	۱۸۲۷۱	۳۱۰۲۱	۳۵۲۶۱	۶۴۰۲۱	۵۵۳۷۲	۶۲۱۰۲
جست‌وجوهای با بیشتر از یک نتیجه	۹۱۳۵	۱۷۰۶۱	۲۳۶۲۴	۴۸۰۱۵	۴۴۸۳۵	۵۹۲۶۱
تعداد کلیک‌های آگهی‌ها	۱۳۷۰	۲۹۲۱	۴۴۷۶	۱۰۵۲۴	۱۵۵۲۰	۱۲۴۴۸
تعداد کل خریدها	۷۱	۱۴۶	۲۲۳	۵۶۲	۹۳۱	۶۲۲
موجودی باقی‌مانده	۳۰۱	۹۲۰	۱۸۷۷	۲۷۶۷	۳۴۰۷	۴۶۹۷
معاملات رضایت‌بخش	۶۹/۰۰	۱۴۰/۰۰	۱۶۱/۰۰	۵۲۱/۰۰	۹۲۱/۰۰	۵۹۰/۰۰
درصد معاملات رضایت‌بخش	٪۹۷/۱۸	٪۹۵/۸۹	٪۷۲/۲۰	٪۹۲/۷۰	٪۹۸/۹۳	٪۹۴/۸۶
درآمد کل	$۲۲۱۵۲	$۴۲۱۹۶	$۷۰۰۳۲	$۱۸۲۰۱۲	$۲۷۲۳۱۱	$۲۲۸۱۶۱
میانگین اندازه معاملات	$۳۲۱/۰۰	$۲۸۹/۰۱	$۳۱۴/۰۴	$۳۲۳/۸۶	$۲۹۲/۴۹	$۳۶۶/۸۲

جدول ۱۳-۵: میزان فروش، رضایت و درآمد

در نهایت، کیفیت آگهی‌ها و اعتبار خریداران و فروشندگان را رصد می‌کنیم (جدول ۱۳-۶ را ببینید).

	ژانویه	فوریه	مارس	آوریل	می	ژوئن
جست‌وجوهای هر خریدار در هر روز	۱/۴۸	۱/۵۳	۱/۴۱	۱/۶۴	۰/۹۳	۰/۷۵
آگهی‌های جدید در هر روز	۱۲/۰۰	۲۲/۱۱	۳۰/۸۷	۲۹/۶۷	۲۰/۶۵	۴۳/۰۰
میانگین تعداد نتایج جست‌وجو	۲/۱	۳/۱	۳/۴	۴/۲	۵/۲	۹/۱
آگهی‌های نشان‌دار	۱۲	۱۸	۲۴	۵۴	۶۵	۷۱
درصد آگهی‌های نشان‌دار	٪۳/۲۳	٪۲/۳۵	٪۲/۰۳	٪۳/۷۲	٪۴/۱۴	٪۳/۷۱
فروشندگان با امتیاز زیر ۳/۵	٪۴/۰	٪۷/۱	٪۱۰/۰	٪۸/۲	٪۷/۰	٪۹/۱
خریداران با امتیاز زیر ۳/۵	٪۱/۲	٪۱/۴	٪۱/۸	٪۲/۱	٪۱/۹	٪۱/۶

جدول ۱۳-۶: کیفیت فهرست آگهی‌ها

داده‌های زیادی برای رصد هست؛ چراکه هم بر قیف‌های تجارت الکترونیک خریدار و تولید محتوای فروشنده نظارت می‌کنید و هم به دنبال نشانه‌های کلاهبرداری[1] یا کاهش کیفیت محتوا هستید.

معیارها به آنچه می‌خواهید بهبود بدهید، بستگی دارد:

موجودی، نرخ تبدیل، نتایج جست‌وجو، کیفیت محتوا و غیره. برای مثال، اگر از نتایج جست‌وجو به اندازه کافی کلیک دریافت نمی‌کنید، می‌توانید اطلاعات کمتری را در نتایج جست‌وجوی اولیه نشان بدهید تا ببینید آیا این کار باعث افزایش تعداد کلیک‌ها می‌شود یا خیر.

1. signs of fraud

بنابراین معیارهایی که باید زیر نظر بگیرید، عبارتند از:

- **رشد خریدار و فروشنده:** نرخ اضافه شدن خریداران و فروشندگان جدید، همان‌طور که بازدیدکننده‌های بازگشتی[1] اندازه‌گیری می‌شود.
- **رشد موجودی:** نرخ اضافه‌شدن موجودی توسط فروشندگان، مثل فهرست آگهی‌های جدید و کامل بودن آگهی‌ها.
- **اثربخشی جست‌وجو:** خریداران چه چیزی را جست‌وجو می‌کنند و آیا با موجودی شما مطابقت دارد یا خیر.
- **قیف‌های تبدیل[2]:** نرخ‌های تبدیل برای اقلام فروخته‌شده، و هر بخش‌بندی که نشان دهد چه چیزی به فروش کمک می‌کند. مثل عکس‌های حرفه‌ای از ملک که در مطالعه موردی Airbnb در فصل ۱ گفتیم.
- **امتیازدهی و نشانه‌های کلاهبرداری:** امتیازدهی به خریداران و فروشندگان، نشانه‌های کلاهبرداری و لحن نظرات.
- **معیارهای قیمت‌گذاری:** اگر یک روش پیشنهادی برای قیمت‌گذاری دارید (همانطورکه eBay دارد)، پس برایتان مهم است که فروشندگان قیمت را خیلی بالا تعیین کنند یا زیر قیمت بفروشند.

تمام معیارهایی که برای یک سایت تجارت الکترونیک مهم هستند، برای یک بازار دو طرفه هم صدق می‌کنند. اما معیارهایی که گفتیم، به طور خاص بر ایجاد یک بازار سیال با اجماع خریداران و فروشندگان متمرکز است.

به میزان اضافه شدن خریدار و فروشنده امتیاز دهید

این معیار به ویژه در مراحل اولیه کسب‌وکار مهم است. اگر با دیگران رقابت می‌کنید، پس خط قرمز شما می‌شود تعداد فروشندگانتان که در مقایسه با تعداد

1. return visitors
2. Conversion funnels

فروشندگان رقبایتان، برای خریدار ارزش وقت گذاشتن داشته باشد. اگر در یک بازار نسبتاً منحصر به فرد هستید، پس خط قرمز شما تأمین موجودی مناسب است تا جست‌وجوهای خریداران یک یا چند نتیجه معتبر را نشان بدهد.

میزان تغییرات در این معیارها را در بازه‌های زمانی مختلف رصد کنید تا متوجه بهتر یا بدتر شدن اوضاع باشید. فروشندگان و آگهی‌ها را رصد می‌کنید، اما چیزی که در اصل باید بدانید این است که این اعداد با چه سرعتی رشد می‌کنند.

این امر تشخیص دقیق تغییراتی را که ارزش بررسی دارند، آسان می‌کند. باید ببینید فروشنده‌های جدید با چه سرعتی به شما می‌پیوندند و اینکه آیا نرخ پیوستن در حال رشد است یا کاهش. اگر در حال رشد است، شاید باید روی فعال شدن فروشندگان جدید تمرکز کنید. اگر متوقف شده است، شاید بهتر است پول بیشتری برای یافتن فروشندگان جدید خرج کنید یا روی افزایش تعداد فهرست‌ها به ازای هر فروشنده و نرخ تبدیل آن فهرست‌ها تمرکز کنید.

در بلندمدت، عرضه قابل‌خریدن است، اما تقاضا نه. در اقتصاد توجه[1]، داشتن پایه‌ای از کاربر مشارکت‌کننده و علاقه‌مند بسیار باارزش است. به همین دلیل والمارت می‌تواند شرایط مطلوبی را از تامین‌کنندگان اعمال کند و آمازون با وجود اینکه خودش فروشنده محسوب می‌شود، شبکه‌ای از بازرگانان ساخته است. وقتی صحبت از مزیت رقابتی پایدار باشد، تقاضا بر عرضه غلبه می‌کند.

نرخ رشد موجودی

علاوه بر خود فروشندگان، باید صفحات محصولشان را نیز رصد کنید. بر تعداد صفحات به ازای هر فروشنده و اینکه آیا در حال رشد است یا نه، و کامل بودن آن صفحات تمرکز کنید (آیا فروشندگان شرح محصولشان را تکمیل می‌کنند؟)

موجودی بیشتر به این معناست که جست‌وجوهای بیشتری به نتیجه ختم خواهد شد. اگر بازار را اشباع کنید (مثلاً اگر اکثر فروشندگان بازار در کسب‌وکار شما عضو شوند)، با افزایش صفحات محصول و اثربخشی این صفحات رشد می‌کنید.

1. attention economy

جست‌وجوهای خریدار

در بسیاری از بازارهای دوطرفه، جست‌وجو راه اصلی یافتن فروشندگان است. باید جست‌وجوهای بدون نتیجه را ردیابی کنید؛ جست‌وجوی بی‌نتیجه یعنی یک فرصت فروش از دست رفته. برای مثال، ممکن است تغییر در جست‌وجوهای روزانه، صفحات جدید و تعداد نتایج را دنبال کنید، که به شما نشان می‌دهد در حال رشد هستید یا نه (جدول ۱۳-۷ را ببینید).

	فوریه	مارس	آوریل	می	ژوئن
تغییرات جست‌وجوی روزانه هر کاربر	٪۱۰۳/۳	٪۹۲/۲	٪۱۱۶/۴	٪۵۶/۶	٪۸۰/۶
تغییرات روزانه صفحات جدید	٪۱۸۴/۲	٪۱۳۹/۶	٪۹۶/۱	٪۶۹/۶	٪۲۰۸/۳
تغییرات میانگین تعداد نتایج به ازای هر سرچ	٪۱۴۷/۶	٪۱۰۹/۷	٪۱۲۳/۵	٪۱۲۳/۸	٪۱۷۵/۰

جدول۱۳-۷: جست‌وجوهای ماه‌به‌ماه خریدار

در این مثال، خریداران در ماه می و ژوئن جست‌وجوهای روزانه کمتری نسبت به قبل داشتند. تعداد صفحات هم در ماه می کمتر شده است.

به خود عبارات جست‌وجو هم باید دقت داشته باشید. با توجه به رایج‌ترین عباراتِ جست‌وجوهای بی‌نتیجه، درمی‌یابید خریداران شما به دنبال چه چیزی هستند. یک عبارت جست‌وجوی غالب - مثلاً «نینتندو»[1] - ممکن است دسته‌ای را پیشنهاد کند که می‌توانید به سایت اضافه کنید، یا یک کمپین کلمه کلیدی که می‌توانید برای جذب خریداران بیشتر انجام دهید. در عین حال باید بدانید موفق‌ترین عبارات جست‌وجو چیست. این عبارات به شما نشان می‌دهند که چه فروشنده‌ای را باید به سایت جذب کنید.

نسبت جست‌وجوها به صفحات کلیک شده هم گام مهمی در قیف تبدیل شما است.

1. Nintendo

نرخ تبدیل و بخش‌بندی

قیف تبدیل چندین مرحله دارد که با تعداد جست‌وجوهای انجام شده توسط بازدیدکنندگان شروع می‌شود. باید تعداد تراکنش‌های رضایت‌بخش را تخمین بزنید. زیاد بودن تراکنش‌هایی که یکی از طرفین ناراضی باشد، نشان می‌دهد که سایت بر روی سود کوتاه‌مدت (فروش بیشتر) در عوضِ آسیب طولانی‌مدت (شهرت بد، تقاضای برگشت پول و غیره) متمرکز شده است. جدول ۱۳-۸ را ببینید.

	ماه می	قیف
کل جست‌وجوها	۵۵۳۷۲	٪۱۰۰/۰۰
جست‌وجوهای با بیشتر از ۱ نتیجه	۴۴۸۵۳	٪۸۱/۰۰
تعداد کلیک‌های روی صفحات	۱۵۵۲۰	٪۲۸/۰۳
تعداد کل خریدها	۹۳۱	٪۱/۶۸
تراکنش‌های رضایت‌بخش	۹۲۱	٪۱/۶۶

جدول ۱۳-۸: اندازه‌گیری تبدیل‌های بازار

امتیازدهی به خریدار و فروشنده

بازارهای مشترک بیشتر اوقات توسط خود کاربران کنترل می‌شوند؛ کاربران براساس تجربه‌شان از یک تراکنش به همدیگر امتیاز می‌دهند. ساده‌ترین راه این است که کاربران یک فروشنده متخلف یا فردی که قوانین را نقض می‌کند، گزارش داده و به همدیگر امتیاز بدهند. به این ترتیب فروشندگان سعی می‌کنند امتیاز و شهرت خوبی به‌دست بیاورند.

درصد صفحات گزارش شده

بهتر است درصد صفحات محصول گزارش شده و کم یا زیاد شدن این مقدار را رصد کنید. افزایش شدید درصد صفحاتی که کاربران گزارش می‌دهند، به معنای کلاهبرداری است. جدول ۱۳-۹ را ببینید.

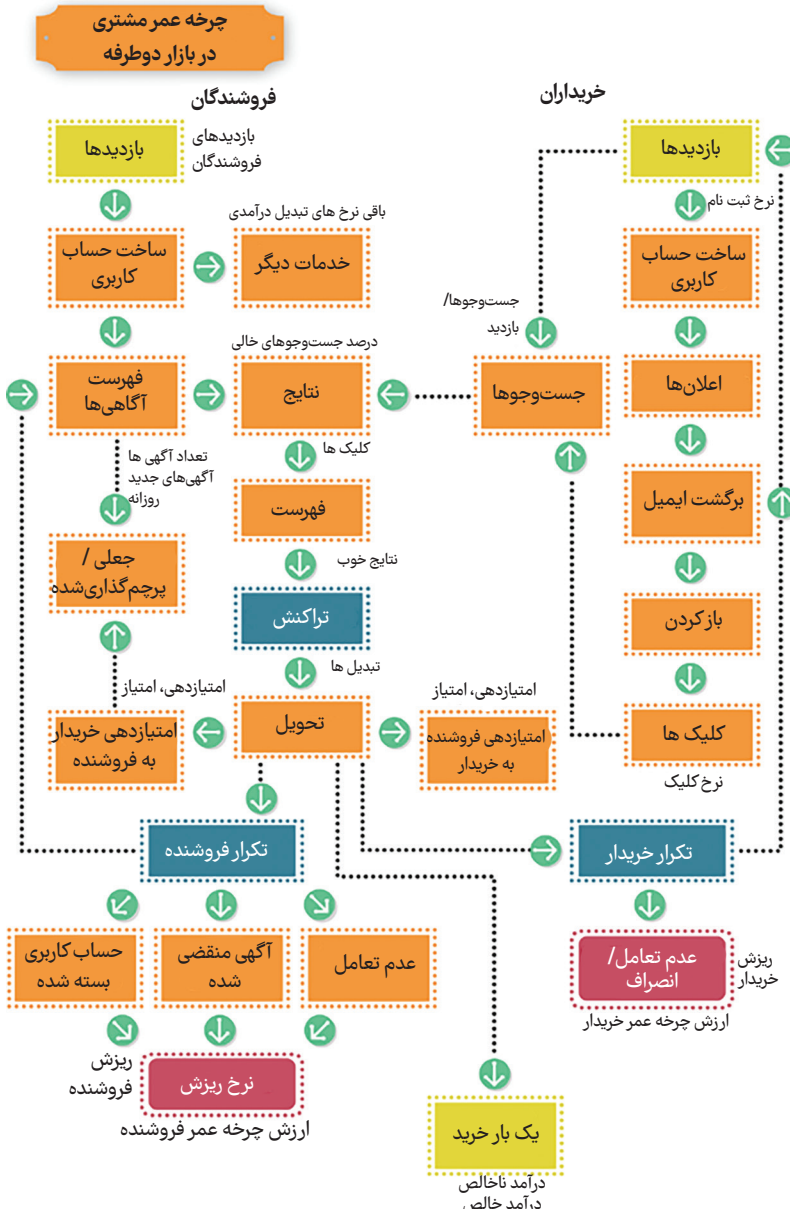
	ژانویه	فوریه	مارس	آوریل	می	ژوئن
درصد نشان‌دارشده‌ها	٪۳٫۲۳	٪۲٫۳۵	٪۲٫۰۳	٪۳٫۷۲	٪۴٫۱۴	٪۳٫۷۱
تغییرات درصد نشان‌دارشده‌ها		٪۷۲٫۹	٪۸۶٫۴	٪۱۸۲٫۹	٪۱۱۱٫۳	٪۸۹٫۷
تغییرات در فروشندگان با امتیاز زیر ۳٫۵		٪۱۷۷٫۵	٪۱۴۰٫۸	٪۸۲٫۰	٪۸۵٫۴	٪۱۳۰٫۰
تغییرات در خریداران با امتیاز زیر ۳٫۵		٪۱۱۶٫۷	٪۱۲۸٫۶	٪۱۱۶٫۷	٪۹۰٫۵	٪۸۴٫۲

جدول۱۳-۹: صفحات محصول گزارش‌شده

به طور مشابه، افزایش تعداد امتیازهای منفی بیانگر وجود مشکل در انتظارات است و شاید نشان‌دهندهٔ این باشد که فروشندگان کالا را تحویل نمی‌دهند یا خریداران از پرداخت سر باز می‌زنند. در هر صورت، باید کارتان را با این معیارها شروع کنید، بعد هر کدام را جداگانه بررسی کنید تا ببینید آیا یک مشکل فنی، یک کاربر کلاهبردار است یا عامل دیگری پشت این تغییرات وجود دارد.

بازار دوطرفه به روایت تصویر

شکل ۱۳-۱ جریان کاربر را در یک بازار دوطرفه به همراه معیارهای کلیدی در هر مرحله نشان می‌دهد.



شکل۱۳-۱: بازار دوطرفه، دو برابر معیار، دو برابر سرگرمی

چند نکته: مرغ و تخم‌مرغ، کلاهبرداری، حفظ معامله، و حراج

در روزهای اولیه وب، کارشناسان دنیایی باز و اتوپیایی[1] از بازارهای بدون هزینه معاملاتی، شفاف و کارآمد را پیش‌بینی می‌کردند. اما همانطورکه غول‌های اینترنتی مانند گوگل، آمازون و فیس‌بوک نشان داده‌اند، بخش‌های زیادی از وب دیستوپیایی[2] هستند. بازارهای دوطرفه مستعد تأثیرات شدید شبکه هستند؛ هر چه موجودی بیشتری داشته باشند، باارزش‌تر می‌شوند. از طرف دیگر، یک بازار بدون موجودی، بی‌ارزش است.

بازارهای دوطرفهٔ موفق راهی برای پر کردن مصنوعی خریدار یا فروشنده پیدا می‌کنند. همانطورکه یک بازار خاص به بلوغ می‌رسد، این اثر شبکه یعنی چند بازیکن برتر وجود خواهند داشت. همانطورکه در مورد Airbnb، VRBO، و چند شرکت دیگر در فضای ملک اجاره‌ای می‌بینیم.

کلاهبرداری و اعتماد از دیگر مسائل مهم برای چنین بازارهایی است. علاقه‌ای ندارید که مسئولیت تحویل کالا یا خدمات را در بازارتان به عهده بگیرید، اما باید اطمینان حاصل کنید که سیستم‌های اعتباری قابل اعتماد وجود دارد. رتبه‌بندی خریدار و فروشنده یک رویکرد برای این مسئله است، اما راه‌های دیگری هم هست. مثلاً بعضی از سایت‌های دوستیابی ضمانت‌هایی را ارائه می‌دهند (مثلاً اگر مشخص شود فردی متاهل است، تحت پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت).

یکی دیگر از مسائل مهم، حفظ تراکنش در شبکه است. خرید یا فروش یک قایق بادبانی یا ملک، ممکن است به رقم ده‌ها یا حتی صدها هزار دلار باشد. چنین رقمی واقعاً برای تراکنش پی‌پال مناسب نیست و جلوگیری از «ریزش» سخت است؛ خریداران و فروشندگان همدیگر را از طریق پلتفرم شما پیدا می‌کنند و بدون پرداخت هزینه تراکنش، معامله را به پایان می‌رسانند.

---

1. utopian
2. dystopian

راه‌های مختلفی برای غلبه بر این مشکل وجود دارد. باید با آزمون و خطا ببینید که آیا برای محصول و بازار شما مناسبند یا خیر. این راه‌ها عبارتند از:

- کاربران را به یک کارگزار خارجی ارجاع بدهید تا معامله را انجام دهند (مثلاً یک مشاور مسکن) و از این طریق درآمد کسب کنید.
- هزینه‌ای (به جای درصد) متناسب با ارزش کالایی که فروشنده فهرست کرده است، دریافت کنید.
- از چیز دیگری کسب درآمد کنید؛ مثل تبلیغات در سایت، خدمات حمل و نقل،یا جایگذاری مطلوب[1].
- امکان برقراری ارتباط یا دیدن هویت خریدار و فروشنده را برای دو طرف تا زمانی که معامله تأیید نشده است، غیرممکن کنید (همان کاری که سایت هات‌وایر[2] انجام می‌دهد).
- خدمات ارزش افزوده (مانند خرید بیمه یا ضمانت) ارائه بدهید که دوطرف را تشویق می‌کند شما را در معامله نگه دارند.

در نهایت، بازارهای حراجی مثل eBay هستند که قیمت یک کالا در آنها ثابت نیست. فروشنده ممکن است کف قیمت و «قیمت استثنائی» را برای محصول بگذارد، اما قیمت نهایی را بازار تعیین می‌کند. اگر این مدل کسب‌وکار شماست، باید تعداد فروش‌هایی که مورد توجه قرار نگرفتند (بابت قیمت بالا)، فروش‌های با قیمت «اکنون استثنائی» (بابت زیرقیمت بودن) و مدت زمان و نتیجهٔ حراج‌ها را تحلیل کنید و با استفاده از این اطلاعات قیمت‌گذاری فروشندگان و درآمد حاصل از آن را بهبود ببخشید.

نکات کلیدی

- بازارهای دوطرفه انواع و اندازه‌های مختلف دارند.
- در مراحل اولیه، چالش بزرگ حل مشکل «مرغ و تخم‌مرغ» برای پیدا کردن خریداران و فروشندگانِ کافی است. معمولاً بهتر است اول سراغ کسانی بروید که قصد پول خرج کردن دارند.

---

1. favorable placement
2. Hotwire

- از آنجایی که فروشندگان موجودی محسوب می‌شوند، باید رشد این موجودی و میزان تناسب آن با تقاضای خریداران را در نظر بگیرید.
- با وجود اینکه خیلی از بازارها با دریافت درصدی از تراکنش‌ها کسب درآمد دارند، امتحان راه‌های دیگر، مانند کمک به فروشندگان برای تبلیغ محصولاتشان یا دریافت هزینه آگهی هم خوب است.

بازارهای دوطرفه نوعی از سایت‌های تجارت الکترونیک سنتی هستند. ما در این فصل بر جنبهٔ منحصر به فرد این بازارها تمرکز کردیم، اما اگر می‌خواهید درباره تجارت الکترونیک و معیارهای مناسب این مدل کسب‌وکار بیشتر بدانید، به فصل ۸ مراجعه کنید. اگر علاقه دارید بدانید که معیارها چطور توسط مرحله کسب‌وکار شما تعیین می‌شوند، به فصل ۱۴ نگاهی بیندازید.

فصل ۱۴

در چه مرحله‌ای هستید؟

نمی‌توانید همینطور یک‌باره شروع به اندازه‌گیری همه‌چیز کنید. باید مفروضاتتان را به ترتیب درست اندازه‌گیری کنید. برای انجام این کار، اول باید بدانید در چه مرحله‌ای هستید.

مراحل تحلیل ناب ترتیبی برای تمرکز روی معیارها پیش رویتان می‌گذارد. این مراحل به طور کامل برای همه به کار نمی‌آید. احتمالاً به خاطر اینکه در این موضوع دستوری برخورد می‌کنیم، برخی فریاد برخواهند آورد؛ در حقیقت پیشتر هم این اتفاق برای ما روی داده است، چرا که ما مطالب کتاب را به صورت آنلاین و در رویدادها آزموده‌ایم. ایرادی ندارد، پوست ما کلفت‌تر از این حرف‌هاست.

در یک استارت‌آپ، مدل کسب‌وکار شما و اثبات درستی و دقتِ مفروضاتتان بسیار مهم‌تر از طرح کسب‌وکار شماست. طرح‌های تجاری برای بانکداران است و مدل‌های کسب‌وکار برای بنیان‌گذاران. تصمیم‌گیری در مورد نوع کسب‌وکارتان معمولاً آسان است. اما تصمیم‌گیری در مورد مرحله‌ای که در آن هستید، پیچیده است. همینجاست که بنیان‌گذاران مایل‌اند به خودشان دروغ بگویند. آنها بر این باورند که در مراحل بالاتری از آنچه واقعا هستند، قرار دارند.

واقعیت این است که هر استارت‌آپی مراحلی را پشت سر می‌گذارد؛ با کشف یک مشکل آغاز می‌شود، بعد چیزی ساخته می‌شود، بعد می‌فهمد آنچه ساخته است به اندازهٔ کافی خوب است یا نه، بعد انتشار اخبار و جمع کردن پول. این مراحل -همدلی، چسبندگی، وایرال شدن، درآمد و مقیاس- دقیقا منعکس‌کنندهٔ آن‌چیزی است که

دیگر حامیان استارت‌آپ ناب، توصیه می‌کنند.

۱. نخست نیاز به **همدلی** دارید. باید وارد بازار هدف شوید و از اینکه مشکل بسیار مهمی را برای مردم حل می‌کنید و بابتش حاضرند هزینه کنند، اطمینان حاصل کنید. این یعنی بیرون آمدن از دفتر شرکت، مصاحبه با مردم و اجرای نظرسنجی.

۲. دوم اینکه، به **چسبندگی** نیاز دارید که خودش ناشی از ارائهٔ یک محصول خوب است. باید متوجه شوید که آیا می‌توانید راهکاری برای مشکلی که کشف کرده‌اید، پیدا کنید یا خیر. اگر بازدیدکنندگان‌تان با بی‌میلی با محصولتان برخورد کنند، بنابراین تبلیغ آن هم فایده‌ای ندارد. شرکت‌هایی مثل کالر[1] که سعی کردند زودتر از موعد، بدون اینکه چسبندگی‌شان اثبات شود، سراغ مقیاس‌پذیری بروند، عملکرد خوبی نداشتند.

۳. سوم اینکه، به **وایرال شدن** نیاز دارید. وقتی به محصول یا خدماتی رسیدید که چسبناک است، باید از تبلیغات شفاهی استفاده کنید. به این ترتیب، فرآیندهای جذب و ورود مشتری را روی بازدیدکنندگان جدیدی که انگیزه دارند محصولتان را امتحان کنند، می‌آزمایید، چرا که تأییدی ضمنی از یک کاربر موجود را همراهتان دارید. وایرال شدن نوعی تقویت‌کنندهٔ نیرو برای تبلیغات پولی است، بنابراین مسلما بهتر است قبل از خرج کردن پول برای جذب مشتری از طریق روش‌های غیرارگانیک مثل تبلیغات، آن را به‌خوبی به کار ببندید.

۴. چهارم اینکه، به **درآمد** نیاز دارید. باید در این مرحله، از این چیزها، درآمد داشته باشید. این بدین معنا نیست که قبلا شارژ نکرده‌اید؛ برای بسیاری از مشاغل، حتی اولین مشتری هم باید هزینه‌ای بپردازد. این فقط به این معناست که آن اوایل، تمرکز کمتری روی درآمد خواهید داشت تا روی رشد. آزمایش‌های رایگان، نوشیدنی‌های رایگان یا نسخه‌های رایگان ارائه می‌دهید. حالا روی به حداکثر رساندن و بهینه‌سازی درآمد متمرکز شده‌اید.

---

1. Color

۵. پنجم اینکه، به **مقیاس** نیاز دارید. با ورود به درآمد، زمان آن رسیده است که از رشد کسب‌وکار به رشد بازار بروید. باید مشتریان بیشتری را در بازارهای عمودی و جغرافیایی جدید به دست آورید. می‌توانید روی کانال‌ها و توزیع سرمایه‌گذاری کنید تا به رشد پایگاه کاربریتان یاری برسانید، چون تعامل مستقیم با مشتریان فردی اهمیت کمتری دارد؛ شما از تناسب محصول/بازار گذشته‌اید و حالا در حال تجزیه‌وتحلیل کمی چیزها هستید.

بنابراین، همانطور که در فصل ۵ هم اشاره کردیم، پیشنهاد ما این پنج مرحله تحلیل ناب است و اکیداً معتقدیم که باید این مراحل را به همین ترتیبی که در شکل ۱۴-۱ نشان داده‌ایم، بپیمایید، مگر اینکه دلیل واقعاً خوبی برای عدم رعایت این ترتیب داشته باشید.

شکل ۱۴-۱: چرا ما پنج مرحله تحلیل ناب را به این ترتیب می‌چینیم؟

با اینکه بسیاری از نمونه‌هایی که ما بررسی نموده‌ایم، شرکت‌های فناوری هستند- و بسیاری از آنها شرکت‌های B2C (تجارت به مصرف‌کننده) هستند- این پنج مرحله به همان اندازه که برای یک شرکت نرم‌افزاری سازمانی صدق می‌کند، برای یک رستوران نیز کارآمد است.

یک رستوران را در نظر بگیرید:

۱. **همدلی:** پیش از افتتاحیه، مالک رستوران در مورد شام‌های آن منطقه، ذائقهٔ اهالی، غذاهایی که در دسترس نیست و سلایق غذایی تحقیق می‌کند.

۲. **چسبندگی:** سپس منویی ایجاد می‌کند و آن را بر مصرف‌کنندگانی می‌آزماید؛ تا زمانی که میزها پر شوند و مشتریانش مرتبا برگردند تنظیمات را مرتب انجام می‌دهد. او چیزهایی ارائه می‌دهد، چیزهایی را آزمایش می‌کند و از مشتریان نظرسنجی می‌کند. هزینه‌ها به دلیل واریانس و عدم‌قطعیتِ موجودی، بالا هستند.

۳. **وایرال شدن:** او برنامه‌های وفاداری را برای بازگرداندن مکرر افراد به غذا یا تشویق مردم به اشتراک‌گذاری با دوستان‌شان شروع می‌کنند. مثلاً در پِلپ و فوراسکوُر شروع به فعالیت می‌کند.

۴. **درآمد:** با آغاز وایرال شدن، شروع بر کارکردن روی حواشی می‌کند؛ کاهش وعده‌های غذایی رایگان، کنترل شدیدتر هزینه‌ها، استانداردسازی بیشتر.

۵. **مقیاس:** در نهایت، با علم به اینکه می‌تواند یک کسب‌وکار سودآور را اداره کند، بخشی از درآمد را صرفِ بازاریابی و تبلیغات می‌کند. با منتقدان غذا، مجلات سفر و ایستگاه‌های رادیویی ارتباط برقرار می‌کند. سپس یک رستوران دوم یا یک فرنچایز بر اساس رستوران اولیه راه‌اندازی می‌کند.

حالا شرکتی را در نظر بگیرید که به شرکت‌های بزرگ، نرم‌افزار می‌فروشد:

۱. **همدلی:** بنیانگذار نیازی برآورده‌نشده می‌یابد، چراکه او در فلان صنعت

سابقه فعالیت دارد و با راه‌حل‌های موجودی که از پیشرفت بازمانده‌اند، کار کرده است.

۲. **چسبندگی:** او با یک گروه اولیه از مشتریان بالقوه ملاقات می‌کند و قراردادهایی امضاء می‌کند که بیشتر شبیه قراردادهای مشاوره است و از آنها برای تولید محصول اولیه استفاده می‌کند. او مراقب است که متعهد به سفارشی‌سازی نباشد و سعی می‌کند مشتریان را به سمت راه‌حل‌های استاندارد هدایت کند و هزینه زیادی بابت ویژگی‌های سفارشی دریافت کند. مهندسان او به جای کارکنان پشتیبانی در این مرحله اولیه، مستقیما به پشتیبانی مشتری رسیدگی می‌کنند، بنابراین باید کاستی‌ها و معایب محصول را برطرف کند.

۳. **وایرال شدن:** محصول تولید شده است، او از مشتریان راضی می‌خواهد محصولش را به بقیه معرفی کنند و از آنها به عنوان گواهی برکارآیی محصول استفاده می‌کند. فروش مستقیم را شروع می‌کند و پایگاه مشتریانش را گسترش می‌دهد. یک گروه کاربری راه‌اندازی می‌کند و شروع به خودکارسازی پشتیبانی می‌کند. یک API منتشر می‌کند که توسعهٔ شخص ثالث را تشویق می‌کند و اندازه بازار بالقوه را بدون توسعهٔ مستقیم افزایش می‌دهد.

۴. **درآمد:** او روی رشد کانال‌های ارتباطی، حاشیه فروش و درآمد تمرکز می‌کند و در عین‌حال هزینه‌ها را کنترل می‌کند. وظایف خودکار، برون‌سپاری شده یا به خارج از کشور سپرده می‌شود. تقویت فیچرها بر اساس بازدهیِ پیش‌بینی‌شده و هزینهٔ توسعه امتیازدهی می‌شوند. درآمد مکرر مجوز و پشتیبانی به یک بخش و پشتیبانی به یک بخش بزرگتر از درآمدهای کلی تبدیل می‌شود.

۵. **مقیاس:** او با توزیع‌کنندگان بزرگ قرارداد امضاء می‌کند و با شرکت‌های مشاوره جهانی کار می‌کند تا از طریق مشاوره آنها ابزاری که ساخته را یکپارچه سازد. او در نمایشگاه‌های تجاری شرکت می‌کند تا سرنخ‌ها[1]

1. lead

را جمع‌آوری کند و با دقت هزینه‌های جذب مشتری را با نرخ پایانی[1] و ارزش مشتریان راغب اندازه‌گیری کند.

ما همچنان به استفاده از این پنج مرحله ادامه می‌دهیم و آنها را با چارچوب‌های دیگر مرتبط می‌کنیم، همانطور که در فصل ۵ انجام دادیم. همچنین دروازه‌های فردی را که باید هنگام حرکت از یک مرحله به مرحلهٔ دیگر از آن عبور کنید، شرح خواهیم داد.[2]

ما به مرحله شرکت اهمیت زیادی می‌دهیم؛ زیرا معیارهایی که روی آنها متمرکز می‌شوید به شکل قابل‌توجهی متأثر از مرحلهٔ کسب‌وکار شماست. تمرکز زودهنگام یا بهینه‌سازی چیزهایی که واقعاً مهم نیستند، یک راه مطمئن برای از بین بردن استارت‌آپ شماست. بنابراین بیایید به پنج مرحله تحلیل ناب بپردازیم.

تمرین : مرحله‌ای را که در آن هستید، برگزینید.

فکر می‌کنید در چه مرحله‌ای هستید؟ آن را روی کاغذ بنویسید. بعد از خواندن فصل‌های زیر در مورد پنج مرحلهٔ تحلیل ناب، ببینید آیا پاسختان تغییری می‌کند یا خیر. احتمالاً به جزئیات بیشتری نیاز خواهید داشت؛ به صفر رساندن جنبهٔ خاصی از مرحله‌ای که روی آن تمرکز کرده‌اید (مثلاً اعتبارسنجی مشکل یا اعتبارسنجی راهکار در مرحلهٔ همدلی). ممکن است بین دو مرحله مردد باشید، بنابراین قبل از تصمیم‌گیری همهٔ مراحل را مطالعه کنید.

---

1. close rate

۲. لازم به ذکر است که بنیانگذاران ناب سه موتور رشد پرداختی، وایرال شدن و چسبندگی را در نظر می‌گیرند و یک شرکت می‌تواند از یکی به سمت دیگری چرخش کند. ترجیح ما این است که به این موتورها به عنوان سه چیز در راستای بهینه‌سازی بیاندیشیم: یک استارت‌آپ خوب پرداخت (و سرمایه‌گذاری در جذب مشتری)، چسبندگی (و درآمد مکرر) و وایرال شدن (و تبلیغات شفاهی حاصل از آن) دارد. می‌توانید هر بار روی یکی تمرکز کنید، اما ما فکر می‌کنیم که باید هر سه و معیارهای مربوط به آن‌ها را با رشد خود در استارت‌آپ خود بسازید.

فصل ۱۵

مرحله اول: همدلی

در آغاز امر، باید وقتتان را صرف کشف چیزهایی کنید که برای مردم اهمیت دارد و به این‌ترتیب در جریان مشکلاتشان قرار می‌گیرید. با گوش دادن به جست‌وجو می‌پردازید. با اهمیت دادن به دیگران، به دنبال فرصت می‌گردید. در این مرحله، وظیفهٔ شما این نیست که ثابت کنید باهوش هستید، یا اینکه راه‌حلی یافته‌اید.

بلکه وظیفهٔ شما این است که به ذهن دیگران نفوذ کنید.

این یعنی یک مشکل را کشف و اعتبارسنجی کنید و دریابید که آیا راه‌حل پیشنهادی شما برای آن مشکل، جواب می‌دهد یا نه.

معیارهایی برای مرحله همدلی

در مرحلهٔ همدلی، تمرکزتان باید بر جمع‌آوری بازخوردهای کیفی و عمدتا از طریق مصاحبه در مورد مشکل و راه‌حل باشد. هدف این است که مشکلی بیابید که ارزش حل کردن داشته باشد، به نحوی که راه‌حل به اندازه کافی برای جلب توجه اولیه خوب باشد. بنابراین با بیرون زدن از دفتر شرکت باید به جمع‌آوری اطلاعاتی در این زمینه بپردازید. اگر به اندازه کافی از دفتر شرکت بیرون نرفته‌اید و در هر بار مصاحبه با ۱۵ نفر صحبت نکرده‌اید، باید نگران عجول بودنتان باشید.

اوایل، یادداشت‌های زیادی را نگه خواهید داشت. بعدها ممکن است برای پیگیری دقیق‌تر نیازها و راهکارهایی که بیشترین میزان علاقه را برانگیختند، به مصاحبه‌ها

امتیاز دهید؛ به‌خصوص که این کار به شما نشان می‌دهد که چه ویژگی‌هایی باید در ام‌وی‌پی(MVP) شما وجود داشته باشد.

این بهترین ایده‌ای است که تابه حال داشته‌ام!

(یا نحوهٔ کشف مشکلاتی که ارزش حل کردن را دارند.)

کارآفرینان همیشه با ایده‌هایی سر می‌رسند. با اینکه بسیاری از مردم معتقدند «ایده‌ها آسان‌یاب هستند» اما در واقع امر، اینطور نیست. دستیابی به یک ایده سخت است و دستیابی به یک ایدهٔ خوب سخت‌تر. و در نهایت خلق ایده‌ای که ارزشمند و ساختنش منطقی باشد، واقعاً کار بسیاری دشواری است.

کشف مشکل (یا ایده) اغلب با گوش دادن شروع می‌شود. هرچه باشد مردم دوست دارند از مشکلاتشان شکایت کنند. اما شکایات آنها را زیاد جدی نگیرید. بلکه فعالانه و تقریباً جسورانه در پیِ تکه‌ای از حقیقت یا الگویی بنیادی در شکایاتشان باشید. استارت‌آپ‌های بزرگ و پر سود، اغلب نتیجهٔ راهکارهای جسورانه برای مشکلاتی هستند که مردم حتی از آن مشکل خبر نداشتند.

اکتشاف، الههٔ راه‌اندازی‌کنندهٔ استارت‌آپ‌ها است.

گاهی اوقات نیازی به کشف مشکل ندارید و همین دلیلی است که در همان وهلهٔ اول استارت‌آپ را تاسیس می‌کنید. این امر به‌ویژه برای ابتکارات متمرکز بر سازمان یا تلاش‌های استارت‌آپی که در یک شرکت میزبان مشتاق رخ می‌دهد، صادق است. به عنوان یک کارآفرین داخلی، ممکن است متوجه الگویی در مسائل پشتیبانی مشتری شده باشید که بیانگر نیاز به محصول جدید است. اگر به شرکت‌ها می‌فروشید، ممکن است کاربر واقعی باشید که متوجه شده‌اید یک کم و کاست وجود دارد، یا کارمند سابق یک فروشنده که فرصتی را دیده است.

ایدهٔ شما درحقیقت نقطهٔ شروعتان است. اما قبل از اولین جهش باید اجازه دهید پرورش یابد. ما مصرانه معتقدیم که کارها را باید به سرعت انجام داد؛ اما بین سرعت متمرکز در جهتی هوشمندانه و شتابزدگی مضحک تفاوت وجود دارد. اول از همه به طور غریزی با دوستانتان صحبت می‌کنید. این کار بخشی واقعی یا قابل‌اندازه‌گیری

در استارت‌آپ ناب نیست، بااین‌حال به عنوان اولین گام بد نیست. در حالت ایدئال گروهی از دوستان یا مشاوران مورد اعتمادی دارید که می‌توانند دربارهٔ آن موضوع نظر بدهند و به این ترتیب می‌توانید بازخوردی سریع و واقعی از آنها دریافت کنید.

دوستان و مشاوران مورد اعتماد شما، واکنشی غریزی از خود نشان خواهند داد (می‌بینید؛ ما اصلا از غریزه متنفر نیستیم!) و اگر آنها تمجید بیهود نکنند یا نگران جریحه‌دارشدن احساساتتان نباشند، بازخورد حداقل نیمه‌صادقانه‌ای ارائه خواهند داد. همچنین ممکن است بینشی به شما بدهند که پیشتر به آن فکر نکرده بودید: اطلاعاتی در مورد رقبا، بازارهای هدف، برداشت‌های متفاوت از ایده و غیره.

این تست اسنیف سریع، یک سرمایه‌گذاری عالی برای چند روز اولی ـ و پیش از انجام هر عمل رسمی- است که به ایده رسیده‌اید. اگر ایده، تست اسنیف را با موفقیت پشت سر گذاشت، زمان اعمال فرآیند استارت‌آپ ناب فرارسیده است.

یافتن مشکلی برای حل کردن
(یا نحوهٔ اعتبارسنجی یک مشکل)

هدف اولین مرحلهٔ ناب درک این است که آیا مشکل به اندازه کافی و برای تعداد افراد کافی عذاب‌آور است یا خیر و همچنین درک اینکه در حال حاضر برای حل آن، چه کاری انجام می‌دهند. بیایید این موضوع را جزئی‌تر بیان کنیم:

مشکل به اندازه کافی باعث دردسر برایشان شود.
مردم به ستوه آمده‌اند. قصد شما این است که به‌گونه‌ای وارد عمل شوند که به کسب‌وکار شما کمک کند. این امر مستلزم این است که به اندازهٔ کافی از وضعیتشان به ستوه آمده باشند و در نتیجه، این وضعیت آنها را به انجام کاری که شما می‌خواهید سوق دهد؛ کارهایی مثل ثبت‌نام، پرداخت هزینه‌ها و ...

تعداد مردمی که اهمیت می‌دهند، کافی باشد.
حل کردن مشکل یک نفر، مشاوره نامیده می‌شود. شما به یک بازار آدرس‌پذیر نیاز دارید. بازاریابان مخاطبانی را می‌خواهند که در داخل همگن باشند (یعنی اعضای بخشی که چیزهای مشترکی دارند که می‌توانید برای همهٔ آنها جذاب باشید) و

بینشان ناهمگن (به این معنا که بتوانید هر بخش بازار را به شیوه‌ای متمرکز با یک پیام مناسب تقسیم‌بندی کنید و هدف قرار دهید.)

آنها در حال حاضر در تلاش برای حل آن هستند.

اگر مشکل جدی و آشکار باشد، مردم به نوعی با آن کنار می‌آیند. شاید آنها کاری را به صورت دستی انجام می‌دهند، زیرا راه بهتری ندارند. روش فعلی هرچه که باشد، در ابتدا بزرگ‌ترین رقیب شما خواهد بود، زیرا مسیری با کمترین مقاومت برای مردم است.

توجه داشته باشید که در برخی از موارد، بازار شما متوجه نمی‌شود که مشکلی وجود دارد. قبل از واکمن، مینی‌ون یا تبلت مردم نمی‌دانستند نیازی دارند؛ در واقع فرجام ناخوشایند دستگاه نیوتون اپل نیز در بازار، یک دهه قبل‌تر از آی‌پد نشان داد که چنین نیازی وجود ندارد. در چنین موردی به جای آزمایش مشکلی که افراد از آن باخبر هستند، باید به اقدامات لازم برای آگاهی آن‌ها از مشکل نیز بپردازید. اگر قرار است در بازارتان سرمایه‌گذاری کنید، باید بدانید چقدر منابع مالی نیاز است تا بتوانید آن را در مدل‌های کسب‌وکارتان لحاظ کنید.

پیش از رفتن به مرحلهٔ بعدی، باید هر یک از این موارد (و همچنین چند مورد دیگر را) صحت‌سنجی کنید؛ تجزیه‌وتحلیل نقشی کلیدی در انجام این کار دارد.

در ابتدا همانطور که اشاره کردیم، باید از معیارهای کیفی برای ارزیابی اینکه آیا مشکلی که شناسایی کرده‌اید، ارزش پیگیری دارد یا خیر، استفاده کنید. باید این فرآیند را با انجام مصاحبه‌های مسئله‌مند با مشتریان احتمالی شروع کنید.

پیشنهاد ما این است که برای شروع، با ۱۵ مشتری احتمالی صحبت کنید. پس از اولین مصاحبه‌ها، احتمالاً الگوهایی را که پیشتر در حال ظهور بودند، خواهید دید. صحبت کردن با مردم را تا زمانی که به ۱۵ مصاحبه نرسیدید، متوقف نکنید. برای روشن شدن مراحل بعدی لازم است که به صحت (یا عدم صحت) مشکل برسید.

اگر نمی‌توانید ۱۵ نفر برای صحبت کردن بیابید، تصور کنید که فروختن چقدر سخت خواهد بود. پس دست به کار شوید و از دفتر شرکت خارج شوید. در غیر این‌صورت وقت و پول خود را برای ساختن چیزی تلف خواهید کرد که خواهان ندارد. اگرچه داده‌هایی که در این مرحله جمع‌آوری می‌کنید، کیفی هستند بااین‌حال باید به

اندازه کافی مادی باشند تا بتوانید صادقانه اذعان کنید که: «بله این مشکل به اندازه‌ای عذاب‌آور است که باید ادامه دهم و بلاخره راه‌حلی پیدا کنم». یک مشتری بازاری ایجاد نمی‌کند. نمی‌توانید صرفا با چند نفر صحبت کنید و بنا بر بازخوردهای کلیِ مثبت نتیجه بگیرید که این راه‌حل ارزش ورود به آن بازار را دارد.

الگو: نشانه‌هایی از اینکه مشکلی یافته‌اید که ارزش حل کردن دارد

کلید داده‌های کیفی، الگوها و تشخیص الگو است. در ادامه چند الگوی مثبت را آورده‌ایم که باید هنگام مصاحبه با افراد به آنها توجه کنید:

- اینکه بخواهند بی‌درنگ به شما پول دهند.
- با جدیت در تلاش‌اند تا مشکل مورد نظر را حل کنند (یا قبلاً تلاش کرده‌اند)
- زیاد صحبت می‌کنند و سوالات زیادی می‌پرسند که به نوعی بیانگر اشتیاقشان به راه‌حل است.
- پرشور و حرارت هستند و به جلو خم می‌شوند (زبان بدن مثبت)

چند الگوی منفی هم وجود دارد که باید به آنها توجه کنید:

- حواسشان پرت است.
- زیاد صحبت می‌کنند؛ اما در مورد مشکل یا مسائلی که با آن درگیرند، نیست (فقط حرف‌های بی‌ربط می‌زنند!).
- شانه‌های آنها افتاده است یا روی صندلی‌شان لمیده‌اند (زبان بدن منفی).

بعد از پایان مصاحبه‌های مسئله‌مند، زمان بررسی حالات شخصیتی است. از خودتان بپرسید:

«آیا آماده‌ام که پنج سال آیندهٔ زندگی‌ام را صرف انجام هیچ‌کاری جز حل مشکل مورد نظر کنم؟»

الگو : اجرای ناب و نحوهٔ انجام یک مصاحبه خوب

اش موریا یکی از رهبران استارت‌آپ ناب است. چندین سال است که شیوه‌های استارت‌آپ ناب را در استارت‌آپ‌های خودش آزموده و مستندسازی کرده است و در همین راستا کتاب بی‌نظیری به نام «اجرای ناب»[1] نوشته است که مکمل خوبی برای این کتاب است.

اش در کتابش رویکردی تجویزی و سیستماتیک را برای مصاحبه با افراد در مراحل اولیهٔ فرآیند استارت‌آپ ناب بیان کرده است.

برای شروع باید مصاحبه‌ها را مسئله‌مند پیش ببرید. راه‌حل را (که می‌دانیم از کشفش هیجان‌زده‌اید!) از مشکل جدا کنید و فقط روی مشکل تمرکز کنید. هدف یافتن مشکلی است که ارزش حل کردن داشته باشد. به یاد داشته باشید که مشتریان از راه‌حل‌ها خسته شده‌اند؛ دائما به دنبال وردهای جادویی‌ای هستند که زندگی‌شان را آسان‌تر می‌کند. اما اغلب اوقات، افرادی که بازارگرمی می‌کنند، مشکلات واقعی مشتریان را درک نمی‌کنند.

در ادامه به چند نکته از اش و کتاب اجرای ناب او را برای انجام مصاحبه‌های خوب اشاره می‌کنیم:

- **برای مصاحبه‌های حضوری هدف‌گذاری کنید.** شما نه‌تنها باید حرف‌هایشان را بشنوید، بلکه باید به نحوهٔ بیان آن نیز دقت کنید. عموما هنگام مصاحبه‌های رو در رو حواس افراد کمتر پرت می‌شود، بنابراین پاسخ آنها دقیق‌تر است.
- **یک مکان خنثی انتخاب کنید.** اگر به دفتر سوژه‌تان بروید، بیشتر شبیه بازارگرمی خواهد بود. کافی‌شاپ یا جایی معمولی‌تر پیدا کنید.
- **از ضبط مصاحبه خودداری کنید.** اش بنا بر تجربه‌اش یادآور می‌شود که اگر مصاحبه ضبط شود، سوژه‌ها خودآگاه‌تر رفتار می‌کنند و در نتیجه کیفیت مصاحبه پایین می‌آید.

1. Running Lean (O’Reilly)

- **اطمینان حاصل کنید که پیش‌نویسی برای مصاحبه دارید.** با اینکه ممکن است در طول زمان متن مصاحبه‌تان را کمی تغییر دهید، بااین‌حال به صورت مداوم نباید آن را تغییر دهید تا «پاسخ‌هایی را بشنوید که دوست دارید» یا چیزی را به نفع خود تغییر دهید. باید در طول فرآیند صادق باشید.

احتمالاً نوشتن پیش‌نویس مصاحبه سخت‌ترین کاری است که باید برای داشتن مصاحبه‌های خوب، انجام دهید. ممکن است اوایل کار، حتی ندانید که چه سوالاتی باید بپرسید. در واقع، به همین دلیل هم هست که نظرسنجی در مراحل اولیه به کار نمی‌آید؛ چراکه نمی‌دانید برای جمع‌آوری اطلاعات معنی‌دار چه سوالاتی باید مطرح کنید. اما یک پیش‌نویس به اندازهٔ کافی از مصاحبه‌ای به مصاحبهٔ دیگر، به شما آن انسجامی را می‌دهد که بتوانید یادداشت‌ها را با هم مقایسه کنید.

اکثر مصاحبه‌های مسئله‌مند پایان-باز هستند. باید به سوژه‌ها این فرصت را بدهید که هرچه دوست دارند به شما بگویند و این کار را آزادانه و راحت انجام دهند.

اش در کتاب *اجرای ناب*، تقسیم‌بندی بسیار خوبی از سناریوهای مصاحبه ارائه داده است. ما سناریوی مصاحبهٔ مسئله‌مند را به صورت زیر خلاصه کرده‌ایم:

- **در چند کلمه زمینه را برای نحوهٔ انجام مصاحبه مهیا کنید.** اینجا همان نقطه‌ای است که به مصاحبه‌شونده می‌گویید که قرار است چه‌چیزی را با او مطرح کنید یا چه‌چیزهایی قرار است از او بپرسید. باید اهداف مصاحبه را برجسته کنید تا مصاحبه‌شونده در چارچوب ذهنی مناسب قرار بگیرد.
- **بخش‌بندی مشتریان را با جمع‌آوری اطلاعات جمعیت‌شناختی بررسی کنید.** از سوژه چند سوال ابتدایی بپرسید تا شناخت بیشتری از او پیدا کنید و بدانید که او نمایندهٔ چه بخشی از بازار است. این سوالات تا حد زیادی به نوع افرادی بستگی دارد که با آنها صحبت می‌کنید. در نهایت، باید در مورد کسب‌وکار یا سبک زندگی آنها (در زمینه مشکلاتی که پیشنهاد حل آن را دارید) بیاموزید و در مورد نقش عوامل مختلف بیشتر بدانید.

- **ماهیت مشکل را در قالب یک داستان بیان کنید.** با توضیح نحوهٔ یافتن این مشکل و اینکه چرا فکر می‌کنید مهم است، گام به گام با سوژه ارتباط برقرار کنید. با شخصی حساب کردن مشکل، برقراری ارتباط آسان‌تر خواهد بود. اگر مشکلات را به‌خوبی درک نکرده‌اید یا فرضیات خوبی برای مشکلات مدنظرتان ندارید، پیامد آن در این لحظه خود را نشان می‌دهد.

- **با درخواست از سوژه برای اولویت‌بندی مشکلات، آن‌ها را ارزیابی کنید.** مشکلاتی را که شرح داده‌اید دوباره بیان کنید و از سوژه بخواهید آنها را به ترتیب اهمیت، اولویت‌بندی کند. نیازی نیست خیلی عمیق شوید. اما حتما این سوال را بپرسید که آیا مشکلات مرتبط دیگری وجود دارد که شاید از قلم انداخته باشید؟

- **راهکار را بیازمایید.** دیدگاه‌های سوژه را واکاوی کنید. رشتهٔ کلام را به دست او بدهید و فقط گوش کنید. تمامی مشکلات را به همان ترتیبی که سوژه اولویت‌بندی کرده است، مرور کنید و از او بپرسید همین امروز چگونه آن را حل می‌کند. سناریوی دیگری وجود ندارد. فقط بگذارید سوژه حرف بزند. بر مبنای نتیجهٔ آن می‌توانید ارزیابی کیفی در مورد این داشته باشید که آیا مشکلاتی که یافته‌اید ارزش حل کردن دارند یا خیر. شاید خوب پیش برود و سوژه‌ها ملتمسانه از شما بخواهند راه‌حلی پیدا کنید. یا شاید یک بی‌تفاوتی عمیق نسبت به مشکلات بیابید که در چنین صورتی گسستی آشکار بین کسب‌وکار شما و دنیای واقعی وجود دارد.

- **وقتی کارتان تمام شد، از او درخواست کنید.** لازم نیست راهکار خود را به شکلی مفصل برای او شرح دهید، چرا که بیش از حد شبیه یک تماس فروش خواهد بود. بااین‌حال باید از یک معرفی سطح بالا از کارتان برای هیجان‌انگیز نگه داشتن موضوع استفاده کنید. در حالت ایدئال از او بخواهید که وقتی که برای ارائهٔ راه‌حلی آمادگی داشتید، یک مصاحبهٔ راه‌حل نیز با شما انجام دهد- همین سوژه‌های اولیه ممکن است اولین مشتریان شما شوند- و همچنین از او بخواهید افراد دیگری همچون

خودش را معرفی کند تا بتوانید مصاحبه‌های بیشتری انجام دهید.

همانطور که احتمالا حدس می‌زنید، عوامل زیادی در انجام یک مصاحبهٔ خوب دخیل هستند. احتمالاً در اولین مصاحبه‌ها خوب نباشید؛ اشکالی ندارد. امیدواریم مواردی که گفتیم و سایر منابع، ابزارهای لازم را در اختیار شما قرار دهند. یک پیش‌نویس خوب برای مصاحبه‌تان تنظیم کنید، آن را تمرین کنید و تا جای ممکن به‌سرعت به سراغ مصاحبه بروید. بعد از چند مصاحبه، با این روند کنار می‌آیید و شروع به مشاهدهٔ گرایشات و جمع‌آوری اطلاعاتی ارزشمند خواهید کرد. همچنین مشکل را می‌توانید بهتر بیان کنید و روایاتی از تجربیات افراد جمع‌آوری خواهید کرد که برای مشاوره‌های وبلاگ‌نویسان، مذاکرات سرمایه‌گذاری و وثیقهٔ بازاریابی مفید است.

معیارهای کیفی تماما در مورد گرایشات و روندها هستند. سعی شما این است که با شناسایی الگوهایی در بازخوردهای مردم، به حقیقت امر دست یابید. باید شنوندهٔ بسیار خوبی باشید و همزمان همدل و بی‌طرف. باید یک کارآگاه حرفه‌ای باشید وسررشتهٔ پنهان بحث و وجوه مشترک بین چندین مصاحبه‌شونده که مسیر درست را نشان می‌دهد، تعقیب کنید. در نهایت آن الگوها به چیزهایی بدل می‌شوند که شما به صورت کمی و در مقیاس مشخصی می‌آزمایید. شما در جست‌وجوی فرضیه هستید.

واقعیت معیارهای کیفی این است که تصورات خام _ حس غریزی شما، آن حس آزاردهنده در گوشهٔ ذهنتان- را به حدس‌های عملی که می‌توانید رویشان کار کنید، تبدیل می‌کنند. متاسفانه معیارهای کیفی از آنجایی که ذهنی هستند و به صورت تعاملی گرد هم می‌آیند، به راحتی می‌توانند جعلی باشند.

گرچه ممکن است معیارهای کمی اشتباه باشند، اما دروغ نمی‌گویند. ممکن است اعداد اشتباهی جمع‌آوری کرده باشید، خطاهای آماری مرتکب شوید یا نتایج را اشتباه تفسیر کنید بااین‌حال خود داده‌های خام درست هستند. بب=ه آسانی ممکن است در مورد معیارهای کیفی به ورطهٔ سوگیری بیافتید. اگر به شکل بی‌رحمانه‌ای با خودتان صادق نباشید، چیزی را در مصاحبه‌ها می‌شنوید که باب میلتان است. ما دوست داریم آنچه را که پیشتر هم باور داشتیم، باور کنیم و سوژه‌ها دوست دارند بر باور ما صحه بگذارند.

چطور از القای نظرمان جلوگیری کنیم

ما گونه‌ای ضعیف و سطحی‌نگر هستیم. مردم مایل‌اند حرفی را به شما بزنند که به نظرشان می‌خواهید بشنوید. همراه گله حرکت می‌کنیم و طرف اکثریت می‌ایستیم. این امر تأثیر فاجعه‌باری بر نتایجی دریافتی از پاسخ‌دهندگان می‌گذارد: مسلما نمی‌خواهید محصولی تولید کنید که طرفداری ندارد، اما همه به دروغ می‌گویند آن را می‌خواهند. بنابراین یک بنیان‌گذار باید چه کند؟

مسلما نمی‌توانید ذات اصلی بشر را تغییر دهید. سوگیری پاسخ که به سوگیری شناختی معروف است، توسط مبارزان سیاسی -برای به دست آوردن پاسخ دلخواهشان با هدایت سوژه‌ها- مورد سوءاستفاده قرار می‌گیرد (کاری که به نظرسنجی رانشی نیز معروف است).

با این‌وجود می‌توانید چهار کار انجام دهید: رازتان را فاش نکنید (دستتان را رو نکنید)، سوال را واقعی‌تر کنید، به کاوش ادامه دهید و به دنبال سایر سرنخ‌ها بگردید.

رازتان را فاش نکنید

ما به طرز شگفت‌آوری در درک اینکه دیگری از ما چه می‌خواهد، خوب هستیم. افرادی که با آنها مصاحبه می‌کنید، هرکاری انجام می‌دهند تا حدس بزنند که دوست دارید چه چیزی بشنوید. حدس آنها بر اساس نشانه‌هایی است که می‌بینند.

- جمله‌بندی حاوی سوگیری، مانند «آیا موافقید که...» یکی از این نشانه‌هاست. این نحوهٔ جمله‌بندی منجر به اثری به نام «سوگیری موافقت» می‌شود؛ به این صورت که پاسخ‌دهنده سعی می‌کند با عبارت مثبت موافقت کند. می‌توانید با طرح پرسشی برخلاف آنچه انتظار دارید پاسخ بدهند، این مشکل را برطرف کنید. اگر آنها مایل‌اند با شما مخالفت کنند تا بدین‌طریق نیاز به یک راهکار خاص را بیان کنند، این سیگنال قوی نشان می‌دهد مشکلی یافته‌اید که ارزش حل کردن را دارد.
- یکی از دلایل مفیدتربودن سوالات پایان-باز در اوایل فرآیند توسعه مشتری، این است که پاسخ‌ها را کمتر رنگ و لعاب داده و به پاسخ‌دهنده فرصت بیشتری برای تعمق می‌دهند.

- پیش‌فرض‌ها یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار هستند. اگر سوژه اطلاعاتی درباره شما داشته باشد، احتمالاً موافقت خودش را با دیدگاه شما نشان خواهد داد. به عنوان مثال اگر بداند که گیاه‌خوار هستید به سوالاتی در مورد لزوم حفاظت از محیط زیست پاسخ مثبت می‌دهد. هرچه اطلاعات کمتری درباره شما داشته باشد، کمتر می‌تواند پاسخ‌هایش را تحریف کند. اینجا ناشناس بودن مفید است؛ و همین بزرگترین دلیل برای این است که سکوت کنید و اجازه دهید او حرف بزند و براساس یک متن استاندارد مصاحبه را پیش ببرید.
- سایر نشانه‌های اجتماعی در ظاهر پدیدار می‌شود. هر رفتاری سرنخ‌هایی به پاسخ‌دهنده در مورد نحوهٔ پاسخ‌گویی به شما می‌دهد. این روزها از آنجایی که ما در جهان آنلاین زندگی می‌کنیم و احتمالا از طریق شبکه‌های اجتماعی پاسخ‌دهندگان خود را بشناسید، سخت است که جزئیات مربوط به خودتان را پنهان کنید. بااین‌حال اگر کاملا معمولی لباس بپوشید ورفتار خاصی نداشته باشید، می‌توانید داده‌های بهتری به‌دست آورید.

سوالات را واقعی‌تر کنید

یک روش دریافت پاسخ واقعی این است که فرد را ناراحت کنید.

«مردم فقط زمانی جذاب می‌شوند که شروع به تکان دادن میله‌های قفسشان کنند».

_ آلن دوباتن، نویسنده و فیلسوف

دفعهٔ بعدی که با شخصی مصاحبه می‌کنید به جای اینکه بپرسید «آیا از چنین محصولی استفاده می‌کنید؟» (و یک بله بی‌معنا اما با نیت خوب دریافت کنید)، به‌عنوان پیش‌خرید آن محصول ۱۰۰ دلار از او بخواهید. احتمالاً یک نه قاطع می‌شنوید. اینجاست که حرف‌های جذاب می‌زنند.

درخواست پول از کسی، قطعا قفس او را تکان می‌دهد. آیا این کار هر دوی شما را ناراحت می‌کند؟ ۱۰۰درصد. باید اهمیت بدهید؟ نه اگر واقعاً مایلید چیزی بسازید که مردم برایش هزینه کنند.

هرچه بتوانید سوال را دقیق‌تر مطرح کنید، پاسخ واقعی‌تری خواهید شنید. به‌جای نشان دادن مزایا، سوژه‌ها را به سمت خرید سوق دهید. از آنها بخواهید پول خرج کنند. نام پنج تن از دوستانشان که مطمئن هستند از محصول استفاده می‌کنند را از آنها بگیرید و درخواست کنید که شما را به آنها معرفی کنند. این دردسر به سرعت میل به محبوب بودن را از بین می‌برد و به شما نشان می‌دهد مردم واقعاً چه حسی دارند.

یک ترفند دیگر برای غلبه بر میل سوژه برای جلب رضایت مصاحبه‌کننده این است که از او در مورد رفتار دوستانش بپرسید. به عنوان نمونه این سوال که «آیا ماریجوانا می‌کشی؟» ممکن است سوژه را به سویی سوق دهد که برای جلوگیری از انتقاد اخلاقی پاسخی غیرواقعی بدهد. اما وقتی بپرسید «چند درصد از دوستان شما ماریجوانا می‌کشند؟» احتمالاً پاسخ دقیقی می‌شنوید که بی‌طرفانه برداشت فرد از کل جمعیت را منعکس می‌کند.

به کاوش ادامه دهید.

یک ترفند عالی در مصاحبه‌های توسعه مشتری این است که سه بار بپرسید: چرا؟ ممکن است با این کار شبیه یک بچه دو ساله به نظر برسید، اما جواب می‌دهد. سوال بپرسید؛ صبر کنید تا شخص پاسخ بدهد. سه ثانیه مکث کنید (که به او نشان می‌دهد که در حال گوش کردن هستید و همچنین مطمئن شوید که حرف‌هایش تمام شده است). سپس بپرسید چرا؟

با پرسیدن چندبارهٔ چرا؟، پاسخ‌دهنده را مجبور می‌کنید دلیل پشت یک جمله را توضیح دهد. اغلب استدلال‌ها متناقض خواهد بود. چنین اتفاقی خوب است؛ زیرا به این معناست که تفاوت فاحش بین حرف و عملشان را شناسایی کرده‌اید.

به عنوان یک کارآفرین، باید به دومی اهمیت بدهید؛ متقاعد کردن مردم به عمل کردن برخلاف اصول اخلاقی و درونی خود دشوار است. جاناتان هایت[1] نویسنده کتاب «ذهن درستکار»[2]، می‌گوید: «هرکسی که برای حقیقت ارزشی قائل است، باید از پرستش عقل و استدلال دست بردارد.» استدلال‌های سوژه‌های مصاحبه بسیار کمتر

1. Jonathan Haidt
2. The Righteous Mind (Pantheon)

از باورها و انگیزه‌های واقعی آنها جالب توجه است. همچنین می‌توانید مانند بازجوها عمل کنید و سکوت‌های طولانی و ناراحت‌کننده در مصاحبه قرار دهید؛ احتمالاً سوژهٔ شما فضای خالی را با بینش‌های مفید و مرتبط یا حکایات رنگارنگی پر می‌کند که می‌تواند اطلاعات زیادی در مورد مشکلات و نیازهای او آشکار کند.

به دنبال سایر سرنخ‌ها بگردید.

مردم خیلی از حرف‌ها را در قالب کلمات بیان نمی‌کنند. زبان بدن و ارتباط غیرکلامی اغلب احساسات و عواطف را بیش از کلمات منتقل می‌کند. تیک‌های عصبی و کلمهٔ «به قول...» نشان می‌دهند که فردی حس خوبی نسبت به یک جمله ندارد یا به دنبال ارجاع آن به فرد دیگری است-

وقتی در حال مصاحبه با شخصی هستید، باید با او تعامل داشته باشید. از یک همکار بخواهید که پابه‌پای شما برچسب‌گذاری و یادداشت‌برداری کند و همچنین مراقب نشانه‌های غیرکلامی هم باشد. وجود چنین همکاری به شما کمک می‌کند تا با سوژه ارتباط برقرار کنید و روی پاسخ‌های او تمرکز کافی داشته باشید و در عین حال پیام‌های نامشهود و ناخودآگاه مهم را هم از دست ندهید.

و هرگز فراموش نکنید که سوال کلمبو[1] را بپرسید. مانند کارآگاه سریال تلویزیونی کلمبو، یک سوال خلع سلاح‌کننده و غیرمنتظره، برای انتهای ملاقات و پس از گفتن خداحافظ داشته باشید. این سوال اغلب افراد را غافلگیر می‌کند و می‌تواند برای تأیید یا رد مطالب مهمی استفاده شود که در مصاحبه گفته‌اند.

مصاحبه‌های مسئله‌مند همگرا و واگرا

در طول نوشتن این کتاب، چندین ایده را روی کارآفرینان و خوانندگان وبلاگ آزمایش کرده‌ایم. یکی از ایده‌های بحث‌برانگیزتری که در موردش صحبت کردیم، امتیاز دادن به مصاحبه‌های اعتبارسنجی مشکلات بود. به نظر برخی از خوانندگان وبلاگ یدهٔ خوبی بود که به آنها اجازه می‌داد تا بدانند کشف نیازهایشان چقدر خوب پیش می‌رود و همچنین میزان تقاضا برای یک راهکار را رتبه‌بندی کنند. برخی دیگر هیاهوکنان

1. Columbo

معترض شدند که رتبه‌بندی ایدهٔ بدی است. زیرا با ماهیت باز و مبتنی بر حدس و گمان این مرحله همخوانی ندارد.

در صفحات آیندهٔ این کتاب، چارچوب امتیازدهی خودمان را به اشتراک می‌گذاریم. اما اکنون، می‌خواهیم یک حد وسط را پیشنهاد دهیم: اعتبارسنجی مشکل می‌تواند در دو مرحلهٔ مجزا اتفاق بیفتد.

اگرچه هدف یک مصاحبهٔ مسئله‌مند همیشه یکسان است - تصمیم‌گیری در مورد اینکه آیا اطلاعات و اعتماد به نفس کافی برای رفتن به مرحلهٔ بعدی را دارید یا خیر؟- اما تاکتیک‌های دستیابی به آن متفاوت است.

براساس چارچوب اش موریا که پیشتر در این فصل بیان کردیم، ابتدا یک داستان برای ایجاد پیش زمینهٔ مشکل تعریف کنید. سپس از مشکلات خاص‌تری نام ببرید و از مصاحبه‌شوندگان بخواهید آنها را رتبه‌بندی کنند. این یک رویکرد همگرا است: جهت‌دار، متمرکز، با هدف کمی‌سازی فوریت و میزان رواج مشکلات؛ به همین‌خاطر می‌توانید بسیاری از مشکلات شناسایی‌شده را مقایسه کنید. در یک مصاحبه مسئله‌مند همگرا، توجه‌تان معطوف به جزئیات است و با اینکه می‌خواهید مصاحبه‌شوندگان آزادانه حرف بزنند و مصاحبه‌ها ساختار چندانی ندارند، باید حواستان باشد که در یک سفر ماهی‌گیری نیستید که نمی‌دانید اصلا چرا ماهی می‌گیرید.

یک مصاحبه مسئله‌مند همگرا، به جای اینکه به مصاحبه‌شوندگان این آزادی را بدهد که مشکلات دیگر و مهم‌تر را شناسایی کنند، مسیر عملی روشن و شفافی با ریسک تمرکز بیش‌ازحد بر مشکلاتی که به نظرتان مهم هستند، در اختیار شما قرار می‌دهد. به عنوان مثال ممکن است سوژه‌ها را به بهای آشکار شدن یک بازار و یا نیاز همجوار غیرمنتظره‌ای، به سوی سوال خود هدایت نمایید.

از سوی دیگر، مصاحبه مسئله‌مند واگرا بیشتر مبتنی بر حدس و گمان است و هدف آن تعمیم دادن جست‌وجوی شما به چیزی مفید است که شاید بسازید. در این نوع مصاحبه مسئله‌مند شما در حال بحث در مورد یک مشکل بزرگ (مراقبت‌های بهداشتی، مدیریت وظایف، حمل و نقل، رزرو تعطیلات و غیره) با مصاحبه‌شوندگان هستید و از آن‌ها می‌خواهید مشکلاتشان را بگویند. به‌همین خاطر شما مشکلات را نام نمی‌برید و نمی‌خواهید آنها را رتبه‌بندی کنند. احتمالاً یک یا دو مشکل دارید

که به دنبال شناسایی آن هستید و موفقیت مصاحبه‌ها را تا حدی با تعداد دفعاتی می‌سنجید که مصاحبه‌شوندگان به آن مشکلات اشاره می‌کنند (بدون اینکه پیش‌تر خودتان به مشکلات اشاره کرده باشید).

ریسک مصاحبه واگرا این است که روی موضوعات گسترده‌ای مانور دهید و نگذارید مصاحبه‌کنندگان تمرکز کنند. مصاحبه واگرا با ریسک وجود مشکلات بیش از حد یا نبود مشکلات مشابهِ کافی و ابهام دربارهٔ اقدامات بعدی مواجهه است.

دستیابی به تعادل مناسب در اجرای مصاحبه، به تمرین نیاز دارد. از سویی باید به مصاحبه‌شوندگان این فرصت را بدهید تا در مورد نیازهایشان با شما حرف بزنند؛ درعین‌حال باید آماده باشید که اگر نکتهٔ ارزشمندی در گفته‌هایشان یافتید، آنها را به تمرکز بر آن سوق دهید. همزمان، نباید روی مشکلاتی که بیان می‌کنید اما مورد توجه قرار نمی‌گیرد، پافشاری کنید.

اگر تازه شروع کرده‌اید و به صورت جدی روی یک تمرین اکتشافی تمرکز کرده‌اید، پس یک مصاحبه مسئله‌مندِ واگرا را در پیش بگیرید. امتیازدهی در این مورد جای چندانی ندارد. بازخوردهای اولیه را جمع‌آوری کنید و ببینید چه تعداد از مشکلاتی که افراد آزادانه برای شما شرح داده‌اند، با مشکلات مدنظر شما همخوانی دارد. اگر خوب پیش رفت، می‌توانید به سراغ مصاحبه‌های مسئله‌مند همگرا با افراد دیگری بروید و ببینید آیا مشکلات در مقیاس بزرگتری مورد توجه قرارگرفته است یا خیر.

چگونه بدانیم که یک مشکل واقعا مایه رنج و دردسر است؟

با اینکه داده‌هایی که تا این مرحله جمع‌آوری کرده‌اید، کیفی هستند، برخی روش‌ها به شما کمک می‌کند آن داده‌ها را کمی کنید، تا به این ترتیب بتوانید تصمیمی آگاهانه در مورد این موضوع اتخاذ کنید که آیا می‌خواهید به جلو بروید یا خیر. در نهایت، معیاری که اینجا اهمیت دارد، رنج و دردسر است؛ به‌ویژه رنج کشیدن مصاحبه‌شوندگان شما که ناشی از همان مشکلاتی است که شما با آنها در میان گذاشتید. خب چطور می‌توان رنج و دردسر را اندازه گرفت؟

یک راهکار ساده این است که به مصاحبه‌های مسئله‌مند خود امتیاز دهید. این روش کاملا علمی نیست. امتیازدهی شما تا حدودی دلخواه خواهد بود، اما اگر کسی

هست که در طول مصاحبه به شما کمک می‌کند و یادداشت‌برداری خوبی می‌کند، باید همواره امتیاز دهید تا به ارزش‌های پایداری برسید.

چند معیار وجود دارد که می‌توانید براساس سؤالاتی که در یک مصاحبه مسئله‌مند پرسیده‌اید، به آنها امتیاز دهید. هر پاسخ امتیازی دارد. با جمع کردن نتایج متوجه خواهید شد که کجا ایستاده‌اید.

پس از اتمام هر مصاحبه، سوالات زیر را از خود بپرسید.

۱. آیا مصاحبه‌شونده به‌خوبی توانسته مشکلاتی را که مطرح کردید، اولویت‌بندی نماید؟		
بله	**تقریباً**	**خیر**
مصاحبه‌شونده مشکلات را با اشتیاق فراوان (صرف نظر از رتبه‌بندی) اولویت‌بندی کرد.	نتوانست تصمیم بگیرد که کدام مشکل عذاب‌آورتر است، بااین‌حال واقعاً به مشکلات مطرح‌شده علاقه نشان داد.	برای اولویت‌بندی مشکلات با خودش کلنجار رفت. یا زمان زیادی را صرف حرف زدن در مورد مشکلات خودش کرد.
۱۰ امتیاز	۵ امتیاز	۰ امتیاز

حتی در یک مصاحبه مسئله‌مند همگرا که در آن شما روی مجموعه خاصی از مشکلات متمرکزید، مصاحبه به اندازهٔ کافی باز هست که به مصاحبه‌شوندگان اجازه دهد در مورد موضوعات دیگر بحث کنند. این امری خوب و بسیار مهم است. هیچ معیاری نمی‌تواند بگوید که مشکلات مدنظر شما درست هستند؛ این دقیقا همان موضوعی است که باید سعی کنید ارزیابی و امتیازبندی کنید. بنابراین در طول این فرآیند، ذهنی باز داشته باشید.

برای امتیاز دادن به مصاحبه و سنجش میزان رنج و دردسر، نمره بد به این معناست که مصاحبه شکست خورده است؛ اگر مصاحبه‌شونده تمام وقت خود را صرف حرف زدن در مورد مشکلات دیگری کند - به جز آنچه مدنظر شما بود-، به این معناست که میزان به ستوه آمدن او در مقایسه با مشکلات مدنظر شما به اندازه کافی قابل‌توجه نیست. مصاحبه ناموفق ایرادی ندارد؛ چه بسا که شما را به نکتهٔ جالب‌تر رهنمون کند و از خیلی از دردسرها نجات دهد.

۲.آیا مصاحبه‌شونده فعالانه در حال تلاش برای حل مشکلات است یا اینکه درگذشته سعی خود را کرده است؟		
بله	**تقریباً**	**خیر**
او در تلاش است تا مشکل را با اکسل و دستگاه‌های فکس حل کند. شاید خوش‌شانس باشید.	او زمانی را صرف رفع مشکل می‌کند، اما آن را بهای انجام کار خود می‌داند. سعی نمی‌کند مشکل را حل کند.	واقعاً برای حل مشکل وقت نمی‌گذارد و با وضعیت موجود مشکلی ندارد. مشکل بزرگی نیست.
۱۰ امتیاز	۵ امتیاز	۰ امتیاز

هرچه مصاحبه‌شونده بیشتر برای حل مشکلات مدنظر شما تلاش کرده باشد، بهتر است.

۳.آیا مصاحبه‌شونده در طول مصاحبه، مشارکت و تمرکز داشت؟		
بله	**تقریباً**	**خیر**
به تک به تک حرف‌هایتان گوش داد و به گوشی هوشمند خود بی‌اعتنا بود	علاقه‌مند بود، اما حواسش پرت بود یا نظر نداد؛ جز وقتی که علناً از او درخواست کردید.	گوش نمی‌کرد، حواسش به تلفن همراهش بود، مصاحبه را نیمه‌کاره رها کرد، یا به طور کلی کاملاً بیگانه با بحث به نظر می‌رسید، گویی با این ملاقات به شما لطف کرده است.
۸ امتیاز	۴ امتیاز	۰ امتیاز

در بهترین حالت مصاحبه‌شوندگان شما، کاملا در فرآیند مصاحبه مشارکت می‌کنند: گوش دادن، صحبت کردن (داشتن تحرک نشانه خوبی است)، خم شدن به جلو و غیره. پس از چند مصاحبه، تفاوت بین فرد مشارکت‌کننده و فرد بی‌تفاوت را درمی‌یابید.

مجموع امتیازات این سوال از دو سوال قبلی کمتر است. در سوال اول، سنجش میزان مشارکت در مصاحبه دشوارتر است؛ سوال اول نسبت به سوالات دیگر ذهنی‌تر است. همچنین نمی‌خواهیم مشارکت در مصاحبه را به صورت جدی ارزیابی کنیم؛ آنقدرها هم مهم نیست. شاید شخصی تاحدودی بی‌تفاوت به نظر برسد، اما پنج سال

گذشته را صرف حل همان مشکلاتی کرده است که شما در مورد آن صحبت می‌کنید. او کسی است که از مشکلات به ستوه آمده... شاید او فقط از موضوع منحرف شده است.

۴.آیا مصاحبه‌شونده با درخواست جلسه/مصاحبه بعدی (جایی که راه‌حل خود را ارائه خواهید کرد) موافقت کرد؟		
بله، بدون اینکه از او خواسته شود.	**بله، وقتی از او خواسته شد.**	**خیر**
از قبل خواستار راهکار شده بود.	با برنامه‌ریزی یک جلسه دیگر مشکلی ندارد؛ اما ناگهان متوجه شد تا یک ماه دیگر وقت ندارد.	هر دوی شما متوجه هستید که راهکار نشان دادن به او بی‌فایده است.
۸ امتیاز	۴ امتیاز	۰ امتیاز

هدف از مصاحبه مسئله‌مند، کشف مشکلی به اندازهٔ کافی درمانده‌کننده و دردسرآفرین است که می‌دانید مردم دوست دارند هرطورشده رفع شود. و در بهترین حالت، افرادی که با آنها صحبت می‌کنید ملتمسانه دنبال راهکار هستند. گام بعدی در این فرآیند مصاحبهٔ یافتن راهکار است، بنابراین اگر به این مرحله رسیدید، نشانهٔ خوبی است.

۵.آیا مصاحبه‌شونده پیشنهاد داده است که دیگران را برای مصاحبه به شما معرفی کند؟		
بله، بدون اینکه از او خواسته شود.	**بله، وقتی از او خواسته شد.**	**خیر**
فعالانه و بدون اینکه از او بخواهید، افرادی را برای گفتگو به شما پیشنهاد کرد.	در پایان در پاسخ به سوال شما، افرادی را پیشنهاد کرد.	نتوانست افرادی را پیشنهاد دهد که بتوانید با آنها صحبت کنید.
۴ امتیاز	۲ امتیاز	۰ امتیاز (و چند سوال سخت در مورد اینکه آیا می‌توانید به مقیاس‌پذیری برسید یا خیر، از خودتان بپرسید.)

در پایان هر مصاحبه، شما باید درخواست ارجاع به مصاحبه‌شوندگان دیگر را مطرح نمایید. ممکن است افرادی که سوژه‌های شما معرفی می‌کنند، از نظر جمعیت‌شناختی در یک دسته باشند و مشکلات مشابهی داشته باشند.

شاید مهم‌تر این باشد که دریابید آیا سوژه‌ها مایل‌اند با ارجاع دادن به دوستان و آشنایانشان برای حل مشکل بیشتر کمک کنند یا خیر؛ این یک نشانه واضح است که آنها از معرفی شما احساس خجالت نکنند و فکر کنند که شما آنها را باهوش‌تر نشان خواهید داد. اگر به نظرشان مزاحم باشید، احتمالاً شما را به آشنایانشان معرفی نمی‌کنند.

۶.آیا مصاحبه‌شونده، پیشنهادی فوری مبنی بر پرداخت پول در ازای راهکار داده است؟		
بله، بدون اینکه از او خواسته شود.	**بله، وقتی از او خواسته شد.**	**خیر**
بدون اینکه از او بخواهید یا حتی حرفی از قیمت بزنید، پیشنهاد داده است در ازای محصول به شما پول بپردازد.	پیشنهاد پرداخت پول درقبال محصول را ارائه داده است.	او هیچ پیشنهادی برای خرید و استفاده از محصول شما ارائه نداده است.
۳ امتیاز	۱ امتیاز	۰ امتیاز(و چند سوال سخت در مورد اینکه آیا می‌توانید به مقیاس‌پذیری برسید یا خیر، از خودتان بپرسید.)

اگرچه بیشتر احتمال دارد که در طول مصاحبه‌های راهکاری (زمانی که واقعاً به دنبال راهکار هستید) کسی به شما پول پیشنهاد دهد، بااین‌حال می‌تواند صرفا یک ارزیابی اولیه خوب محسوب می‌شود. مطمئنا اگر افراد پول خرج کنند، امتیاز محسوب می‌شود.

محاسبه امتیازات

نمره ۳۱ یا بالاتر نمرهٔ خوبی است. هر نمره‌ای زیر این مقدار بد است. سعی کنید به تمام مصاحبه‌ها امتیاز دهید و سپس ببینید چند نفر نمره خوبی گرفته‌اند. این موضوع نشان می‌دهد که در رابطه با مشکلاتی که می‌خواهید حل کنید، چیز مهمی کشف کرده‌اید یا خیر. سپس از خود بپرسید که چه عاملی مصاحبه‌های با نمره خوب را از مصاحبه‌های با نمره بد متفاوت می‌کند. شاید بخشی از بازار را شناسایی کرده باشید، شاید وقتی خوب لباس می‌پوشید نتایج بهتری داشته باشید، شاید نباید در کافی‌شاپ قرار مصاحبه می‌گذاشتید. هر چیزی آزمایشی است که می‌توانید از آن تجربه کسب کنید.

همچنین می‌توانید رتبه‌بندی مشکلاتی را که مطرح کرده‌اید، جمع بزنید. اگر سه مشکل مطرح کردید، کدام یک بیشتر از بقیه رتبهٔ اول را کسب کرده است؟ اینجاست که باید بیشتر بررسی کرده و شروع به پیشنهاد راه‌حل کنید (در طول مصاحبهٔ راهکاری)

بهترین سناریو، نمرات مصاحبهٔ بسیار بالا در یک زیربخش از مصاحبه‌شوندگان است که در آن مصاحبه‌شوندگان همگی دارای رتبه‌بندی یکسان (یا بسیار مشابه) از مشکلات بودند. این موضوع باید به شما اطمینان بیشتری بدهد که مشکل و بازار مناسب را پیدا کرده‌اید.

مطالعه موردی: کلود۹ آی‌دی‌یی[1] با مشتریان موجود مصاحبه می‌کند.

کلود۹ آی‌دی‌یی یک محیط توسعه یکپارچه ابری (IDE) است که به توسعه‌دهندگان وب و موبایل امکان می‌دهد با هم کار کنند و در قالب تیم‌های راه دور در هر مکان و هر زمانی همکاری کنند. این پلتفرم در درجهٔ اول برای برنامه‌های جاوا اسکریپت و نود جی‌اس[2] است، اما برای پشتیبانی از زبان‌های دیگر نیز در حال توسعه است. تأمین مالی این شرکت از سوی شرکت‌های اکسل[3] و اتلاسیان[4] صورت گرفت.

اگرچه تیم کلود۹ آی‌دی‌یی به خوبی از مرحله مصاحبهٔ مسئله‌مند اولیه گذشته

1. Cloud9 IDE
2. Node.js
3. Accel
4. Atlassian

است؛ اما آنان به طور منظم با مشتریان صحبت می‌کنند و در توسعهٔ سیستماتیک مشتری مشارکت می‌کنند. مدیر محصول ایوار پروجین[1] می‌گوید: «ما به تناسب محصول/بازار نزدیکیم و این امر به ما کمک می‌کند با مشتریان صحبت کنیم و دریابیم که آیا کاملا نیازهایشان را برآورده می‌کنیم و اینکه چگونه از محصول ما استفاده می‌کنند.»

ایوار همان چارچوب امتیازدهی را در پیش گرفت که پیشتر خطوط کلی‌اش مشخص شده بود. برخی از سوالات را برای مصاحبه‌ها اصلاح کرد. او می‌گوید: «از آنجایی که اکنون با مشتریانی مصاحبه می‌کنیم در حال استفاده از محصول ما هستند، سوالات کمی متفاوت‌تری می‌پرسیم اما آنها را به شکل دقیقا یکسانی ارزیابی می‌کنیم.» دو سوال اولی که ایوار پس از انجام مصاحبه از خود پرسید اینها بود:

۱. آیا مصاحبه‌شونده از مشکلاتی در روند کاری‌اش نام برده که محصول ما آنها را حل می‌کند یا به زودی حل خواهد کرد؟

۲. آیا مصاحبه‌شونده فعالانه می‌کوشد تا مشکلاتی را که محصول ما حل می‌کند/به زودی حل خواهد کرد، حل کند یا در گذشته چنین تلاشی کرده است؟

«با این سوالات ما در تلاشیم تا مشخص کنیم که چگونه مشکلات را برای مشتریانِ واقعی حل کنیم. اگر بسیاری از نمرات پایین باشد، آن‌وقت می‌فهمیم که اشتباهی رخ داده است».

خوشبختانه اکثر نمرات مصاحبه‌ها خوب بود؛ اما ایوار توانست عمیق‌تر بررسی کرده و اطلاعات بیشتری کسب کند. «من توانستم انواع مشتریانی را که باید برای بهبود محصول بر آنها تمرکز می‌کردم، شناسایی کنم. متوجه شدم که دو بخش خاص از مشتریان بالاترین امتیاز را به خصوص در دو معیار اول در مورد نیازهایشان و حل مشکلاتشان در مصاحبه‌ها به دست آوردند».

در این مورد، بحث‌های پایان-باز و به دنبال آن امتیازدهی - حتی زمانی که شرکت فراتر از مرحله همدلی اولیه بود- آن بخش از بازار را که چسبندگی بهتری داشت و برای رشد سریع آماده بود، آشکار ساخت. علاوه‌براین، ایوار می‌گوید که نمره دادن

1. Ivar Pruijn

به سوالات مصاحبه به او کمک کرد تا مصاحبه‌اش را در طول زمان بهبود بخشد تا بر نتایجی که می‌توان بر اساس آنها عمل کرد، تمرکز کند.

خلاصه

- با اینکه کلود۹ آی‌دی‌یی به خوبی از مرحله همدلی گذر کرده بود، تصمیم گرفت تا مصاحبه‌های امتیازی با مشتریان انجام دهد.
- مصاحبه‌ها نشان‌دهندهٔ رضایت مشتریان بودند و در این میان دو بخش خاص از مشتریان را که ارزش بالاتری از محصول استخراج می‌کردند، نمایان ساخت.
- با بهره‌گیری از چنین بینشی، شرکت داده‌های تحلیلی را مقایسه کرد و دریافت که این گروه‌ها واقعاً به شکل متفاوتی از محصول استفاده می‌کنند، که اکنون باعث اولویت‌بندی ویژگی‌ها و بازاریابی می‌شود.

درس‌های تحلیلی

شما می‌توانید در هر مرحله‌ای از راه‌اندازی خود با مشتریان صحبت کنید و به مصاحبه امتیاز دهید. این مصاحبه‌ها فقط دریافت بازخوردها نیست، بلکه به شما کمک می‌کند بخش‌هایی از بازار را با مشکلات یا نیازهای منحصربه‌فرد آن شناسایی کنید که می‌توانید به عنوان هدف تعیین کنید.

هم‌اکنون مردم چگونه مشکل مدنظر شما را حل می‌کنند؟

یکی از نشانه‌هایی که نشان می‌دهد یک مشکل ارزش حل کردن دارد، این است که افراد زیادی در تلاش برای حل آن هستند یا اینکه در گذشته تلاش کرده‌اند این کار را انجام دهند. مردم برای حل مشکلات واقعاً پر رنج و دردسری که برایشان مهم است، کارهای شگفت‌انگیزی انجام می‌دهند. معمولاً آنها سراغ محصولات دیگری می‌روند که قرار نبوده است مشکل آنها را حل کند؛ اما به اندازه کافی خوب است. یا اینکه خودشان برای رفع مشکل چیزی ساخته‌اند. حتی وقتی که مصاحبه‌های کیفی انجام داده‌اید، همچنان می‌توانید پس از آن اعدادی را محاسبه کنید:

- چند نفر برای حل مشکل هیچ کاری انجام نداده‌اند؟ اگر واقعاً مردم تلاشی برای حل مشکل نکرده‌اند، باید در مورد پیشروی به جلو بسیار محتاطانه عمل کنید. در وهلهٔ اول باید بکوشید آنها را از مشکل آگاه سازید.
- چند نفر سراغ محصولی می‌روند که «به اندازه کافی خوب» باشد؟ وقتی مصاحبه راهکارمحور را اجرا می‌کنید، زمان بیشتری را صرف راهکارها می‌کنید، بااین‌حال استارت‌آپ‌ها معمولاً قدرتِ «به اندازه کافی خوب» را دست‌کم می‌گیرند. جوراب‌های لنگه به لنگه مشکلی جهانی است که هیچکس با رفعش پولدار نمی‌شود.

اغلب، استارت‌آپ‌های ایدئال‌گرا سکون بازار را دست‌کم می‌گیرند. آنها رهبران بازار را با ویژگی‌ها، عملکردها و استراتژی‌هایی که به اندازه کافی برای مشتریان معنادار نیستند، مورد حمله قرار می‌دهند. اموی‌پی‌ی آنها «حداقلِ» خیلی زیادی برای برانگیختن یک تغییر دارد. آنها تصور می‌کنند کاری که انجام می‌دهند- خواه یک رابط کاربری روان‌تر، سیستم ساده‌تر، عملکرد اجتماعی یا چیز دیگری باشد- یک پیروزی آشکار است. سپس به «اندازهٔ کافی خوب» به شکل ناخوشایندی حالشان را می‌گیرد.

نوار موفقیت استارت‌آپ‌ها در هر مقیاس واقعی بسیار بالاتر از رهبران بازار است. رهبران بازار در حال حاضر وجود دارند و حتی اگر در حال از دست دادن موقعیتشان باشند، معمولاً با سرعت پایینی است. استارت‌آپ‌ها باید هرچه سریعتر مقیاس‌پذیر شوند. قبل از اینکه کسی متوجه شود باید ۱۰ برابر بهتر از رهبر بازار باشید، یعنی باید ۱۰۰ برابر خلاق‌تر، استراتژیک‌تر، یواشکی و تهاجمی عمل کنید. شاید رهبران بازار ارتباطشان با مشتریان خود را از دست بدهند، اما همچنان بهتر از هر کس دیگری آنها را می‌شناسند.

برای جذب مشتریان شرکت‌های فعلی، باید سخت‌تر از آنها کار کنید. نه اینکه فقط به ایرادات بدیهی شرکت‌ها (مانند طراحی قدیمی) نگاه کنید و فکر کنید که این چیزی است که باید اصلاح شود. برای یافتن رنج و دردسر واقعی مشتری و اطمینان از رسیدگی سریع و موفقیت‌آمیز به آنها، باید بررسی‌تان بسیار عمیق‌تر باشد.

آیا تعداد افرادی که به این مشکل اهمیت می‌دهند، کافی است؟ (یا درک بازار)

اگر مشکلی یافتید که به اندازه کافی برای مردم پردردسر است، گام بعدی درک اندازه و پتانسیل بازار است. به یاد داشته باشید که یک مشتری یک بازار نیست و شما باید مراقب باشید مشکلی را حل نکنید که واقعاً افراد کمی به آن اهمیت می‌دهند.

اگر می‌خواهید اندازه یک بازار را تخمین بزنید، ایدهٔ خوبی است که هم تحلیل از بالا به پایین و هم از پایین به بالا را در پیش بگیرید و نتایج را با هم مقایسه کنید. این امر به محاسبات شما کمک می‌کند.

تجزیه‌وتحلیل از بالا به پایین با یک عدد بزرگ آغاز می‌شود و آن را به قسمت‌های کوچکتر تقسیم می‌کند. تجزیه‌وتحلیل پایین به بالا برعکس است. برای درک بهترِ مطلب رستورانی در شهر نیویورک را در نظر بگیرید.

در مدل بالا به پایین، کل پولی که آمریکایی‌ها برای صرف غذا در رستوران هزینه می‌کنند، در نظر گرفته می‌شود، بعد درصد آن در نیویورک، سپس تعداد رستوران‌های این شهر و در نهایت درآمد یک رستوران محاسبه می‌شود.

در مدل پایین به بالا، تعداد میزهای یک رستوران، میزان پر بودن میزها و میانگین قیمت هر مشتری در نظر گرفته می‌شود. سپس این عدد در روزهای سال ضرب می‌شود (مطابق با تغییرات فصلی).

این مثال‌ها بیش از حد ساده‌انگارانه هستند؛ عوامل دیگری مانند مکان، نوع رستوران و غیره نیز باید در نظر گرفته شوند. اما نتیجه نهایی باید دو برآورد از درآمد سالانه ارائه دهد. اگر برآوردها خیلی متفاوت از یکدیگر باشند به این معناست که مدل کسب‌وکار تان مشکلی دارد.

در همان حینی که در حال انجام مصاحبه‌های مسئله‌مند هستید، حواستان باشد که به اندازهٔ کافی سوالات جمعیت‌شناختی بپرسید تا دریابید مصاحبه‌شوندگان چه کسانی هستند. سوالاتی که می‌پرسید تا حد زیادی به اینکه با چه کسی صحبت می‌کنید و نوع کسب‌وکاری که شروع می‌کنید، بستگی دارد. اگر به دنبال یک بازار تجاری هستید، باید در مورد موقعیت یک فرد در شرکت، قدرت خرید، بودجه، تأثیرات

فصلی و صنعت بیشتر بدانید. اگر دنبال مصرف‌کننده هستید، باید به سبک زندگی، علایق، محدودهٔ ارتباطات و غیره بپردازید.

چه‌چیزی برای آگاه کردن آنها از مشکل، لازم است؟

اگر مصاحبه‌شوندگان نمی‌دانند که مشکل دارند- اما شما شواهد خوبی دارید مبنی بر اینکه واقعاً نیازی وجود دارد- پس باید دریابید که چطور به ساده‌ترین روش آن‌ها را متوجه این مشکل کنید..

مراقب باشید. اکثر اوقات وقتی مردم حتی مشکلی ندارند، باز هم با شما موافقت می‌کنند. چراکه نمی‌خواهند شما را ناراحت کنند. به همین خاطر وانمود می‌کنند مشکل مدنظر شما را دارند. اگر متقاعد شده‌اید که مردم مشکل دارند- و فقط باید از آن آگاه شوند- باید راه‌هایی برای آزمایش این فرضیه بیابید.

چند روش برای دریافت پاسخی که صادقانه‌تر باشد، عبارتند از:

- اوایل، یک نمونهٔ اولیه برای آنها تهیه کنید.
- از نمونه‌سازی کاغذی یا یک ماکت بسیار ساده در کی‌نوت، پاورپوینت یا بالسامیک استفاده کنید تا نحوهٔ تعامل آنها با ایده‌تان را بدون آموزش مشاهده کنید.
- حواستان باشد که آیا فورا می‌خواهند دست به جیب ببرند.
- ببینید آیا آن مشکل را برای دوستانشان بیان می‌کنند و آیا می‌دانند که چگونه پیام را منتشر کنند.
- درخواست ارجاع به دیگرانی کنید که شاید برایشان مهم باشد.

یک «روز در زندگیِ» مشتریان

طی مصاحبه‌های مسئله‌مند، باید درک عمیقی از مشتری خود به دست آورید. قبلا به جمع‌آوری اطلاعات جمعیت‌شناختی و جست‌وجوی راه‌هایی برای دسته‌بندی مشتریان در گروه‌های مختلف اشاره کردیم. می‌توانید از این هم گامی جلوتر بروید و بینش اساسی‌تری کسب کنید. باید وارد ذهن آنها شوید.

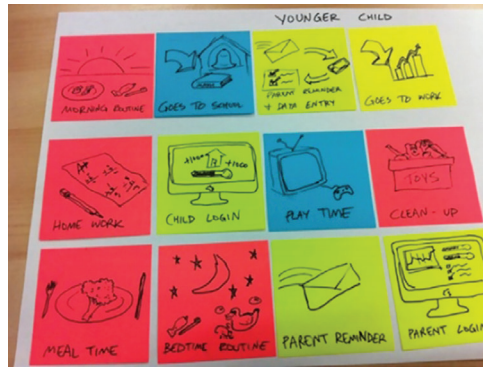
مشتریان مردم هستند. زندگی می‌کنند. بچه دارند، زیاد غذا می‌خورند، خوب نمی‌خوابند، وقتی مریض هستند تلفن می‌زنند، حوصله‌شان سر می‌رود، بیش از حد تلویزیون نگاه می‌کنند. اگر شما چیزی برای نوعی خریدار ایدئال و از نظر اقتصادی منطقی بسازید، شکست می‌خورید. اما اگر مشتریان و تمام کم و کاستی‌هایشان را بشناسید و چیزهایی بسازید که به صورتی طبیعی در جریان زندگی آنها جای بگیرد، آن‌وقت عاشق شما می‌شوند.

برای انجام چنین کاری باید در زندگی روزمرهٔ مشتری خود نفوذ کنید. «نفوذ» کلمهٔ منفی‌ای نیست. برای اینکه موفق شوید، مشتریان باید از اپلیکیشن شما استفاده کنند. اگر می‌خواهید این کار را انجام دهند، باید خودتان را به شیوه‌ای بدون دردسر و کم سروصدا وارد زندگی آنها نمایید. درک زندگی روزمره مشتریان به این معنی است که بتوانید هر کاری را که انجام می‌دهند و زمان انجام آن را نقشه‌برداری کنید. با اتخاذ رویکردی درست، دلیل این امر را درک خواهید کرد. در این میان شما تأثیرات (رئیس، دوستان، اعضای خانواده، کارمندان و غیره)، محدودیت‌ها، الزامات و فرصت‌ها را شناسایی خواهید کرد.

یکی از تاکتیک‌های نقشه‌برداری، استفاده از استوری‌بورد «روزی در زندگی» است. استوری‌بورد بصری است- شامل تعداد زیادی برگه‌های رنگارنگ برچسبی که روی دیوار چسبانده می‌شوند- و به شما این امکان را می‌دهد که در زندگی مشتری بگردید و دریابید راه‌حل شما کجا بیشترین تأثیر را خواهد داشت. در شکل ۱۵-۱ نمونه‌ای از استوری‌بورد را می‌بینید.

با این نقشه، ارائهٔ فرضیه‌های بهتر چدر مورد اینکه چگونه، چه‌وقت و توسط چه کسی راه‌حل شما استفاده می‌شود، آسان‌تر می‌شود. شما می‌توانید تاکتیک‌های مختلفی را برای تغییر کاربران و نفوذ در زندگی‌شان بیازمایید. سطح مناسب دسترسی پر بار این امکان را ایجاد می‌کند که از محصول شما با موفقیت استفاده شود..

نقشه‌برداری یک روز از زندگی مشتری، تفاوت‌های آشکاری را در درک شما از مشتری آشکار می‌سازد و این موارد خطراتی هستند که ممکن است بخواهید به سرعت با آنها مقابله کنید. با درک واضح‌تری از زمان و نحوهٔ استفاده از راه‌حل شما، شانس بیشتری برای تعریف مجموعه ویژگی‌های ام‌وی‌پی دقیق‌تر دارید.



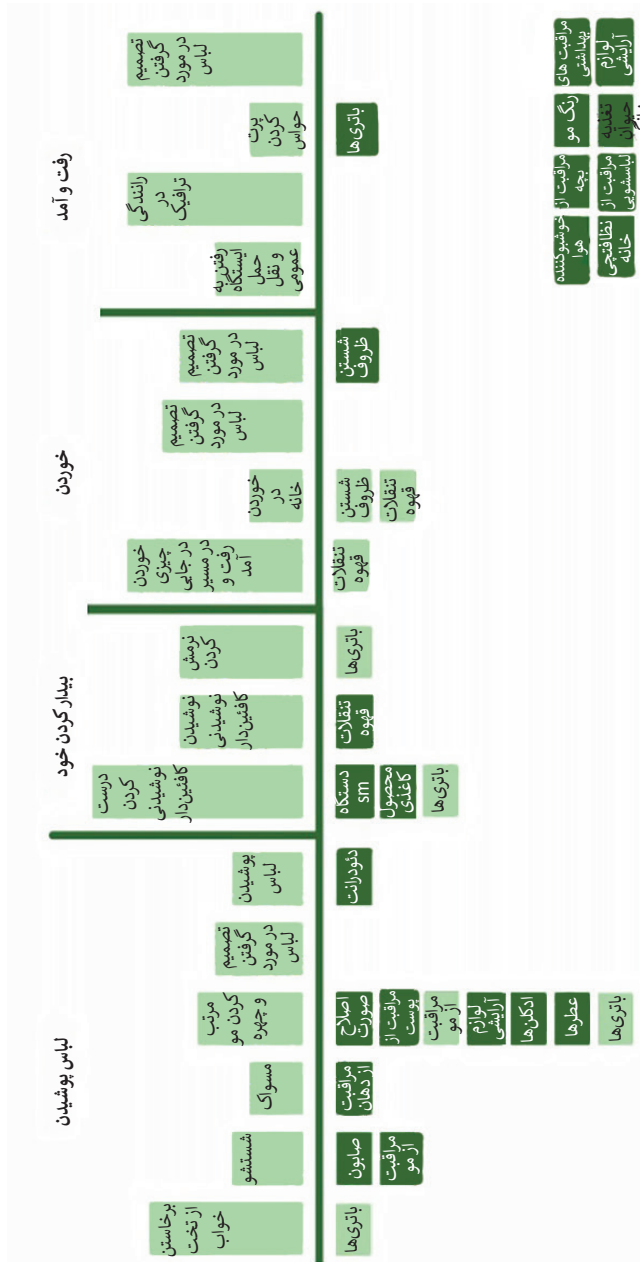
شکل ۱۵-۱: چگونه های‌اسکور هوس آشوب فرزندپروری را نقشه‌برداری کرد.

تمرین «روزی در زندگی» راهی برای توصیف بسیار دقیق استفادهٔ افراد از راه‌حل شماست که فراتر از تعریف بازار هدف و بخش‌های مشتری است. به هرحال خریداران شما مردم هستند. باید بدانید که چگونه به آنها دسترسی پیدا کنید، آن‌ها را متحول کرده و در زندگی‌شان تغییر ایجاد کنید آن هم دقیقا در لحظه‌ای که به راهکار شما نیاز دارند.

طراحان تجربه کاربری نیز برای درک افکار مردم دربارهٔ یک محصول بر مدل‌های ذهنی کاربران خود تکیه می‌کنند. یک مدل ذهنی صرفا بازنمایی ذهنی چیزی در دنیای واقعی است؛ اغلب یک نسخه ساده شده از واقعیت است که به کسی کمک می‌کند تا با چیزی کار کند. گاهی اوقات استعاره هستند؛ برای مثال سطل بازیافت در رایانه. گاهی‌اوقات الگوهای ساده و اساسی هستند که در اعماق مغز خزندهٔ ما زندگی می‌کنند؛ همچون وفاداری به تیم یا بیگانه‌هراسی.

ایندی یانگ[1] هم‌بنیان‌گذار آداپتیو پث[2]، به صورتی گسترده در مورد مدل‌های ذهنی نوشته است و چندین راه برای پیوند زندگی و الگوهای مشتریان با محصولات، خدمات و تعاملات با آن‌ها ایجاد کرده است.[3] شکل ۱۵-۲ نمونه‌ای از کار ایندی را نشان می‌دهد که در آن رفتارهای صبحگاهی مشتری را در کنار دسته‌های مختلف محصولات فهرست کرده است.

1. Indi Young
2. Adaptive Path
3. http://rosenfeldmedia.com/books/mental-models/info/description/



شکل ۱۵-۲: تحلیل موشکافانه نظافت روزانه با یک مدل ذهنی

تشریح رفتارهای مشتریان در حین انجام یک کار خاص، سپس هماهنگ کردن فعالیت‌ها و ویژگی‌های خود با آن رفتارها، راه خوبی برای شناسایی فرصت‌های از دست رفته برای بهبود تعامل، فروش مجدد، تأیید یا تأثیرگذاری بر خریداران است. اگر در حال ساخت یک ابزار تناسب اندام شخصی هستید، زمان‌بندی تعاملات همراه با بازدید از باشگاه، پرخوری در تعطیلات و دوش صبحگاهی این امکان را به شما می‌دهد که تجربهٔ جذاب‌تری ایجاد کنید.

الگو: پیدا کردن افرادی برای صحبت کردن

دنیای مدرن تمایلی به تعامل فیزیکی ندارد. ما ده‌ها روش برای برقراری تعامل از راه دور با افراد داریم؛ اما وقتی قرار است نیاز مردم را بیابید، این روش‌های تعامل از را دور فایده‌ای ندارند. تا وقتی افراد را رودررو نبینید، چهره در هم کشیدن‌ها، زبان ظریف بدن، نفس‌های آرام و شانه بالا انداختن را نخواهید دید که این به معنای تفاوت بین مشکلی واقعی و اتلاف وقت است.

این بدین‌معنا نیست که فناوری بد است. ما مجموعه‌ای از ابزارها برای یافتن چشم‌اندازهایی داریم که برای پیشینیان همچون قدرت‌های ماورایی به نظر می‌رسند. قبل از اینکه از دفتر شرکت بزنید بیرون، باید افرادی برای صحبت کردن بیابید. اگر بتوانید به شکل کارآمدی چنین افرادی را پیدا کنید، نشانه خوبی است: به این معنی که اگر آنها از ایده شما استقبال کنند، می‌توانید افراد بیشتری مشابه آنها پیدا کنید و پایگاه مشتری خود را بنا کنید.

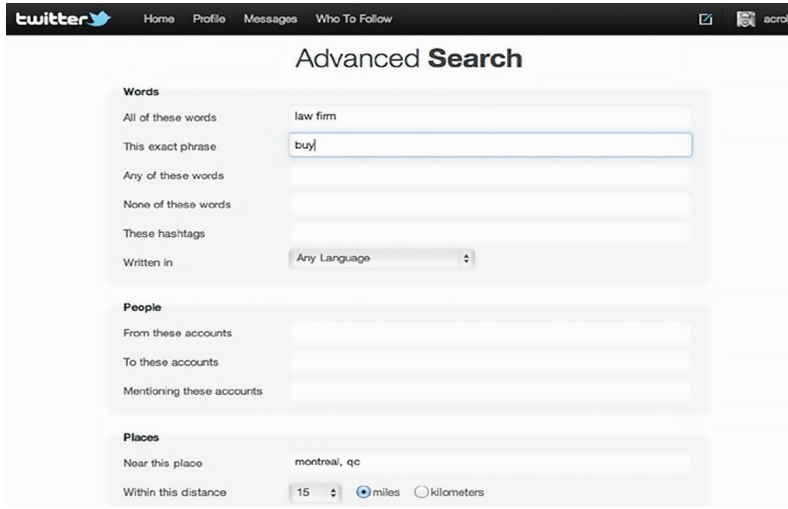
در ادامه چند راه پیش پا افتاده و واضح از نوع «چرا قبلا به فکرم نرسید» را به منظور یافتن افرادی برای صحبت کردن، ایمیل زدن و یادگیری از آنها آورده‌ایم.

جست‌وجوی پیشرفته توئیتر

برای استارت‌آپ‌ها، توئیتر یک معدن طلا است. ماهیت نامتقارن آن - من می‌توانم شما را دنبال کنم اما شما مجبور نیستید من را دنبال کنید- و باغ نسبتا بدون دیوار به این معناست که مردم انتظار تعامل دارند. اگر شما کسی را منشن کنید، احتمالاً او متوجه می‌شود که چه گفته‌اید و چه کسی هستید. به شرط اینکه از این

امتیاز سوءاستفاده نکنید، روشی عالی برای یافتن افراد موردنظر است.

فرض کنید در حال تولید محصولی برای وکلا هستید و می‌خواهید در مورد آن با افراد این حوزه صحبت کنید. همانطورکه در شکل ۱۵-۳ نشان داده شده است، کلمات کلیدی و اطلاعات مکانی را در جست‌وجوی پیشرفته توئیتر قرار دهید.

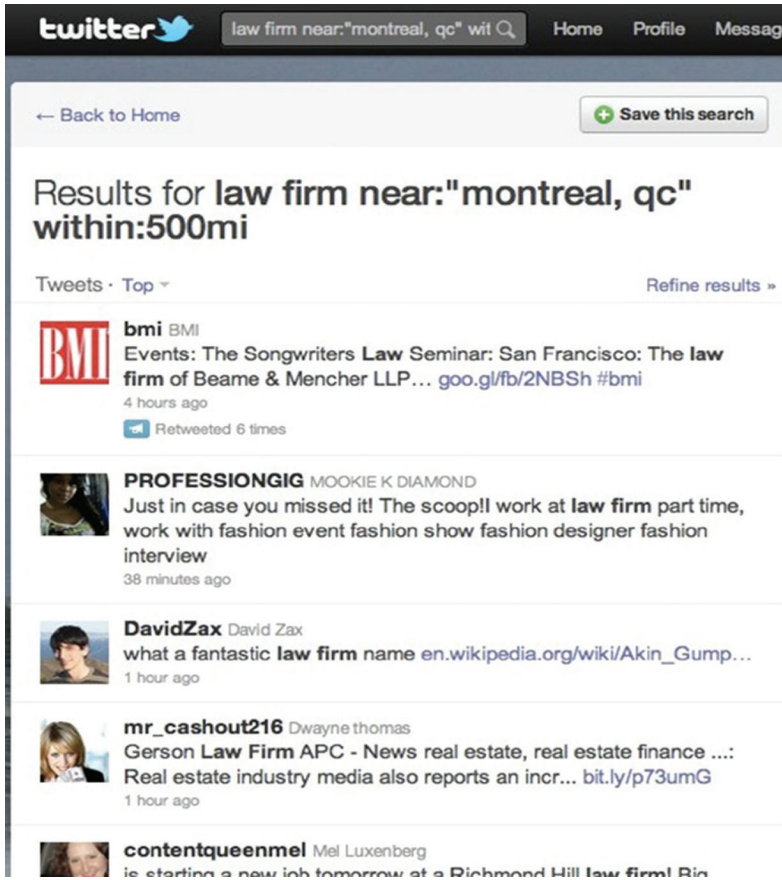


شکل ۱۵-۳: استفاده از جست‌وجوی پیشرفته توئیتر برای رصدکاربران

با این جست‌وجو، شما فهرستی از سازمان‌ها و افراد واجد شرایط را خواهید داشت (شکل ۱۵-۴).

اکنون اگر محتاط عمل کنید، می‌توانید با آنها تماس بگیرید. آنها را اسپم نکنید؛ کمی آنها را بشناسید، ببینید کجا زندگی می‌کنند و چه می‌گویند و وقتی چیزی مرتبط را منشن کردند - یا کلا هر وقت احساس راحتی کردید - با آنها وارد گفت‌وگو شوید. فقط آنها را به نام منشن کنید، به نظرسنجی و موارد این‌چنینی دعوتشان کنید.

ابزارهای جالب دیگری برای جست‌وجو در توئیتر و یافتن افراد وجود دارد. مُز[1] ابزاری به نام فالوورونک[2] دارد و همچنین موتور جست‌وجوی رایگانی برای افراد در دسترس، به نام توالو[3] نیز وجود دارد.



شکل ۱۵-۴: مشتریان واقعی تنها چند توئیت با شما فاصله دارند.

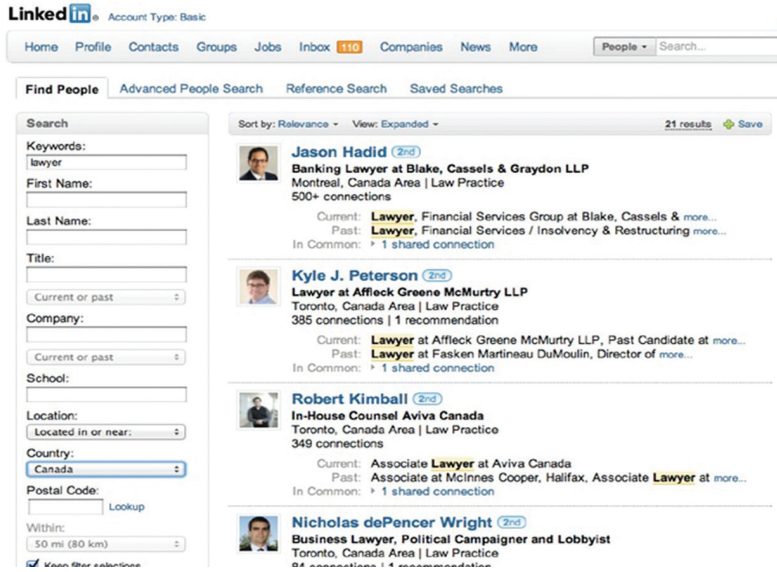
1. Moz
2. Followerwonk
3. Twellow

لینکدین

یکی دیگر از نعمات بزرگ برای استارت‌آپ‌ها در هرجایی، لینکدین است. شما می‌توانید از طریق جست‌وجوهایی نظیر شکل ۱۵-۵ به حجم عظیمی از داده‌های جمعیت‌شناختی دسترسی پیدا کنید.

لازم نیست درون لینکدین با این افراد ارتباط برقرار کنید، کافی است که نام و شماره تماس یا تلفن شرکت آنها را بیابید و شروع به شماره‌گیری کنید. اما اگر دوست مشترکی داشته باشید، چه بهتر؛ می‌دانید که یک معرفی گرم و صمیمی معجزه می‌کند.

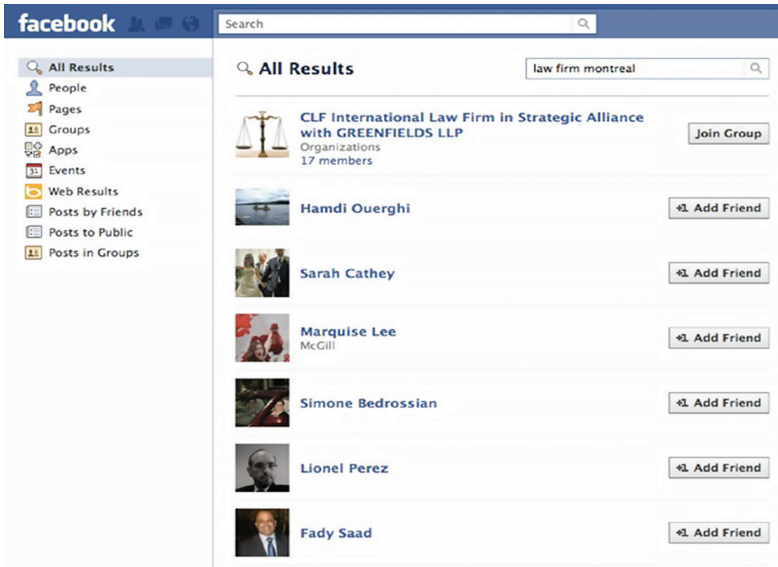
لینکدین همچنین گروه‌هایی دارد که می‌توانید در آنها جست‌وجو کنید و به آنها بپیوندید. بیشتر این گروه‌ها حول یک علاقه‌مندی خاص شکل گرفته‌اند، بنابراین می‌توانید افراد مرتبط را پیدا کنید و همچنین تحقیقات پیش‌زمینه‌ای انجام دهید.



شکل ۱۵- ۵: تمام این اطلاعات منتظرند تا شما از آنها استفاده کنید.

فیس‌بوک

فیس‌بوک از آنجایی که یک شبکهٔ اجتماعی تعاملی است (افراد باید با شما دوست شوند) کمی ریسکی است. اما همانطور که در شکل ۱۵-۶ نشان داده شده است، تنها از طریق نتایج جست‌وجوی خود می‌توانید یک تصور حدودی از اندازهٔ بازار به دست آورید و ممکن است گروه‌های مفیدی برای پیوستن و دعوت به شرکت در آزمون یا ملاقات برای بحث گروهی متمرکز بیابید.



شکل ۱۵-۶: حتی بدون جزئیات، فیس‌بوک نشان می‌دهد که چه کسانی را باید دنبال کنید.

برخی از این روش‌ها بدیهی به نظر می‌رسند. بااین‌حال کمی مقدمه‌چینی پیش از خارج شدن از دفتر - فیزیکی یا مجازی- می‌تواند تفاوت ایجاد می‌کند، به سرعت به داده‌های بهتری می‌رسید و فرضیات تجاری اولیه را به جای چندین هفته، در زمان بسیار کوتاه‌تری مورد ارزیابی قرار می‌دهید.

دریافت پاسخ در مقیاس بزرگ

باید به مصاحبه‌کردن با مشتریان را ادامه دهید (بعد از ۱۰ تا ۲۰ مصاحبه اول یا حتی بیشتر) و سوالاتی را که می‌پرسید تکرار کنید، با مردم عمیق‌تر شوید و تا جایی که می‌توانید بیاموزید. اما همچنین می‌توانید دامنه تلاش‌های خود را گسترش دهید و به سمت انجام‌دادن برخی از تحلیل‌های کمی بروید. وقت آن است که در مقیاسی بزرگ با مردم صحبت کنید.

این امر چندین نتیجه دارد:

- مجبورتان می‌کند بحث‌های خود را رسمی کنید و از ذهنی‌گرایی به سمت عینی‌گرایی حرکت کنید.
- اینکه آیا می‌توانید توجه لازمهٔ پیشرفتتان را جلب نمایید یا خیر، به آزمون می‌گذارد.
- اطلاعاتی کمی در اختیارتان قرار می‌دهد که می‌توانید تجزیه‌وتحلیل و دسته‌بندی کنید و این خود می‌تواند الگوهایی را آشکار نماید که از گروه‌های فردی به‌دست نمی‌آید.
- ممکن است پاسخ‌دهندگان، کاربران بتا و پایگاه جامعه کاربری شما شوند.

برای صحبت کردن با افراد در مقیاسی بزرگ، می‌توانید از تاکتیک‌هایی همچون نظرسنجی و صفحات فرود[1] استفاده کنید. این تاکتیک‌ها به شما این فرصت را می‌دهد که به مخاطبان گسترده‌تری دست پیدا کنید و موقعیتی قوی‌تر و مبتنی بر داده برای بازخورد کیفی به دست آمده در طول مصاحبه ایجاد نماید.

مطالعه موردی: راه «مکانیکال ترک»[2] با لایت‌برایت به تِک‌استارز باز شد.

لایک‌برایت یک استارت‌آپِ نوپا در حوزهٔ دوست‌یابی است که در سال ۲۰۱۱ به برنامه شتاب‌دهنده تک‌استارز سیاتل پیوست. اما پیوستن به تک‌استارز چندان آسان

1. landing page
2. Mechanical Turks

نبود. بنیان‌گذار لایک‌برایت، نیک سومان می‌گوید که بار اول اندی ساک مدیرعامل برنامه سیاتل، لایک‌برایت را رد کرد و گفت: «فکر نمی‌کنیم شما به اندازه کافی دربارهٔ مشتریانتان شناخت داشته باشید».

با نزدیک شدن به موعد مقرر، اندی چالشی پیش روی نیک گذاشت: برو و با ۱۰۰ زن مجرد در مورد ناامیدی آنها از قرار آشنایی صحبت کن و سپس آنچه که آموختی را به تِک‌استارز گزارش بده.

نیک گیر افتاده بود. چطور می‌توانست در این وقت کم با این تعداد زن صحبت کند؟ فکر نمی‌کرد که امکان‌پذیر باشد، لااقل نه به راحتی. بنابراین او تصمیم گرفت با مکانیکال ترک آزمایشی صورت دهد.[1]

مکانیکال ترک سرویسی است که توسط آمازون ارائه شده است و به شما این امکان را می‌دهد که برای انجام کارهای ساده، مقادیر ناچیزی پول به افراد بپردازید. این سرویس اغلب برای دریافت بازخورد سریع در مورد مواردی مانند لوگوها و انتخاب‌های رنگ یا انجام کارهای کوچک مانند برچسب‌گذاری یک عکس یا فلگ اسپم کردن استفاده می‌شود.

ایدهٔ او این بود که از مکانیکال ترک برای بررسی ۱۰۰ زن مجرد استفاده کند، بدین‌صورت که به‌عنوان یک کار تعریف شود (یا آنچه که در مکانیکال ترک، هیت نامیده شده است) و از زنان (که دارای مشخصات خاصی هستند) بخواهد با او تماس بگیرند.

نیک می‌گوید: «در تحقیقاتم متوجه شدم که در مکانیکال ترک افرادی از اقشار گوناگون حضور دارند. ما تعداد زیادی زن با تحصیلات عالی و متنوع یافتیم که مایل بودند در مورد تجربیات خود با ما صحبت کنند.»

نیک چندین شماره تلفن گوگل وویس[2](شماره‌هایی که قابل ردیابی یا استفاده مجدد نیستند) ایجاد کرد و از چند تن از دوستانش کمک گرفت.

او یک سناریوی مصاحبه ساده با سوالات پایان-باز آماده کرد، چرا که در مرحله صحت‌سنجی مشکلی بود که استارت‌آپ او باید حل می‌کرد. نیک می‌گوید: «از

1. https://customerdevlabs.com/2012/08/21/using-mturk-to-interview-100-customers-in-4-hours/
2. Google Voice

بازخوردی که دریافت کردم شگفت‌زده شدم. ما توانستیم با ۱۰۰ زن مجرد که با معیارهای ما همخوانی داشتند، طی چهار ساعت در یک بعدازظهر صحبت کنیم.»

در نتیجهٔ این مصاحبه‌ها، نیک بینشی باورنکردنی در مورد مشتریان بالقوه لایک‌برایت و چالش‌های پیش‌رویش در راه‌اندازی استارت‌آپ به دست آورد. او با این بینش به تِک‌استارز و نزد اندی ساک بازگشت و آنها به قدری تحت تأثیر قرارگرفتند که او را پذیرفتند. اکنون وب‌سایت لایک‌برایت با ۵۰ درصد کاربر زن فعال است و اخیرا یک دور تأمین مالی را پشت سر گذاشت. نیک همچنان از طرفداران مکانیکال ترک است. او می‌گوید: «از اولین تلاشم برای مصاحبه با مشتریان، تاکنون با بیش از ۱۰۰۰ نفر از طریق مکانیکال ترک صحبت کرده‌ام».

خلاصه

- لایک‌برایت از یک راه‌حل فنی برای صحبت با بسیاری از کاربران نهایی در مدت زمان کوتاهی بهره برد.
- پس از صحبت با ۱۰۰ مشتری در ۲۴ ساعت، بنیان‌گذاران در شتاب‌دهنده استارت‌آپ پذیرفته شدند.
- ترکیب گوگل وویس و مکانیکال ترک آنقدر موفقیت‌آمیز بود که لایک‌برایت همچنان به صورت منظم از آنها استفاده می‌کند.

درس‌های تحلیلی

در حالی‌که هیچ جایگزینی برای داده‌های کیفی وجود ندارد، می‌توانید از فناوری برای بهبود چشمگیر و کارآمد جمع‌آوری داده‌ها استفاده کنید. در مرحلهٔ همدلی، بر ساخت ابزارهایی برای دریافت سریع بازخورد از افراد زیاد تمرکز کنید. اینکه توسعه مشتری از کدهای اصلی نیست، به این معنا نیست که نباید روی آن سرمایه‌گذاری زیادی کنید.

لایک‌برایت مکانیکال ترک را برای دسترسی به دایرهٔ گسترده‌ای از افراد انتخاب کرد، اما ابزارهای زیاد دیگری هم وجود دارد. نظرسنجی‌ها می‌توانند کارآمد باشند، با این فرض که قبلا توسعه مشتری به حدی رسیده باشد که بدانید چه سوالاتی باید

بپرسید. چالش اصلی در نظرسنجی‌ها یافتن افرادی است که به آنها پاسخ دهند. برخلاف مصاحبه‌های تک نفره‌ای که تاکنون انجام داده‌اید، در نظرسنجی باید کار را به صورت خودکار درآورید و با انحراف آماری اجتناب‌ناپذیر مقابله کنید.

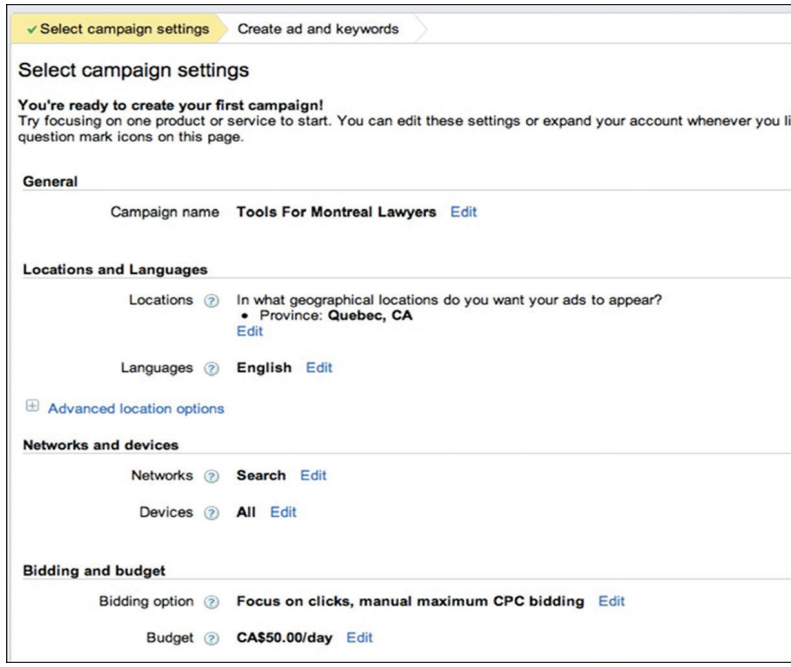
اگر دنبال‌کننده اجتماعی دارید یا به لیست پستی‌ای دسترسی دارید، می‌توانید از آنجا شروع کنید اما اغلب سعی کنید افراد جدیدی برای صحبت کردن بیابید. آنها منابع جدیدی از اطلاعات هستند و احتمالا کمتر مغرضانه برخورد کنند. این موضوع به این معناست که بهتر است با گروه‌هایی که قبلا با آنها در تماس نبوده‌اید، از طریق نرم افزار ارتباط برقرار کنید و بنابراین تمام دعوت‌نامه‌ها را به صورت دستی تنظیم نمی‌کنید.

فیس‌بوک یک پلتفرم تبلیغاتی برای دسترسی به گروه‌های بسیار هدفمند از مردم دارد. می‌توانید مخاطبان خود را بر اساس مولفه‌های جمعیت‌شناختی، علایق و موارد دیگر تقسیم‌بندی کنید. اگرچه نرخ کلیک در تبلیغات فیس‌بوک بسیار پایین است، اما لزوما در این مرحله به دنبال حجم نباشید. پیدا کردن ۲۰ یا ۳۰ نفر برای صحبت کردن شروع خوبی است، به علاوه می‌توانید پیام‌رسانی را از طریق انتشار تبلیغاتتان و همچنین صفحات فرود بعدی آزمایش کنید که افراد را تشویق به برقراری ارتباط با شما می‌کند.

می‌توانید در لینکدین برای مخاطبانی خاص مدنظرتان به صورتی هدفمند تبلیغ بگذارید. برای این کار باید اندکی هزینه کنید، اما اگر از طریق جست‌وجوی مخاطبین و گروه‌های لینکدین، مخاطبان خوبی را شناسایی کرده‌اید، می‌توانید برخی از پیام‌های اولیه را از طریق پلتفرم تبلیغاتی آن، بیازمایید.

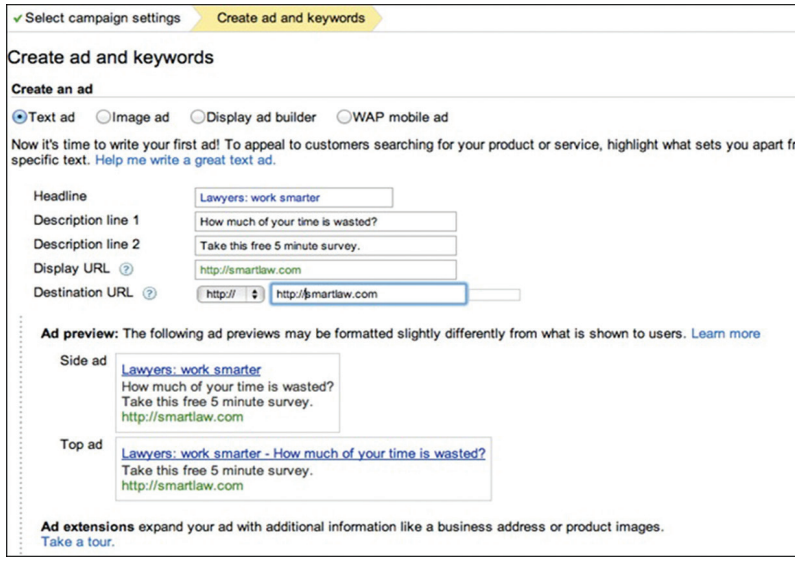
گوگل هدف‌گذاری کمپین‌ها را واقعاً ساده کرده است. اگر می‌خواهید یک نظرسنجی یا ثبت‌نام در وب را تبلیغ کنید، می‌توانید این کار را کاملا دقیق انجام دهید. همانطور که در شکل ۱۵-۷ نشان داده شده است، در اولین مرحله از راه‌اندازی کمپین ادوردز[1]، می‌توانید مکان، زبان و سایر اطلاعاتِ هدف تبلیغ را مشخص کنید.

1. AdWords



شکل ۱۵-۷ : برخی از روش‌هایی که با استفاده از آنها می‌توانید تعیین کنید که چه کسانی تبلیغ شما را ببینند.

پس از انجام این کار، می‌توانید پیام خود را با استفاده از صفحه‌ای مانند تصویر ۱۵-۸ ایجاد نمایید. این یک روش عالی برای آزمون و خطای برچسب‌ها و رویکردهای مختلف است: حتی آنهایی که کلیک نمی‌کنند، نکته‌ای را برای شما آشکار می‌کنند؛ متوجه می‌شوید چه‌چیزی نباید بگویید. سعی کنید از احساسات اساسی استفاده کنید: ترس، حرص، عشق، ثروت و غیره. باید دریابید چه‌چیزی باعث می‌شود که افرادی کلیک کنند و چه‌چیزی آنها را به اندازه کافی همان حول و حوش نگه می‌دارد تا نظرسنجی را تکمیل کنند یا ایمیل ارسال کنند.



شکل ۱۵-۸: آیا روی چنین تبلیغاتی کلیک می‌کنید؟

همچنین گوگل سرویسی به نام نظرسنجی مشتری[1] دارد که به طور خاص برای جمع‌آوری اطلاعات مشتری طراحی شده است. به دلیل گستردگی شبکه انتشارات و تبلیغات گوگل، این شرکت می‌تواند نتایجی تولید کند که از نظر آماری معرف بخش‌هایی از جمعیت به عنوان یک کل باشد.

از لحاظ تکنیکی گوگل از رویکرد دیوار نظرسنجی استفاده می‌کند، اما با ساده‌سازی فرآیند نظرسنجی به سوالات فردی که تنها به یک یا دو کلیک نیاز دارند، به نرخ پاسخ ۲۳/۱ درصدی دست یافته است (این نرخ برای نظرسنجی‌های «رهگیرانه»[2] ۱ درصد، برای نظرسنجی‌های تلفنی ۷ تا ۱۴ درصد و برای پانل‌های اینترنتی ۱۵ درصد است)[3]. بااین‌حال به دلیل فرمت «پاسخِ سریع» جمع‌آوری پاسخ‌های متعدد و مرتبط کردن آنها با یکدیگر دشوار است و این مسئله انواع تجزیه‌وتحلیل و تقسیم‌بندی را که می‌توانید انجام دهید، محدود می‌کند.

1. Google Consumer Surveys
2. Intercept surveys
3. https://www.google.com/insights/consumersurveys/static/consumer_surveys_whitepaper_v2.pdf

الگو | ساخت کمپین پاسخ در مقیاس بزرگ

یک نظرسنجی کارآمد شامل چندین مرحله اساسی است: طراحی نظرسنجی، آزمایش، توزیع، تجزیه‌وتحلیل. اما قبل از انجام هر یک از اینها، در وهلهٔ اول بدانید که چرا سوالات را می‌پرسید. ناب، به طور کلی در مورد شناسایی و کمی‌سازی خطر است. چه نوع عدم اطمینانی را سعی دارید با نظرسنجی کمی بسازید؟

- اگر می‌پرسید در حال حاضر چه برندهایی در فلان صنعت به ذهنتان می‌رسد، آیا همزمان از این اطلاعات برای بازاریابی استفاده می‌کنید؟ به تهدیدات رقابتی رسیدگی می‌کنید؟ شرکایی برمی‌گزینید؟
- اگر از مشتریان می‌پرسید که برای یافتن یک محصول یا خدمات چه تلاش‌هایی می‌کنند، آیا این موضوع شما را از کمپین‌های بازاریابی و انتخاب رسانه تبلیغاتی آگاه می‌سازد؟
- اگر می‌پرسید مردم برای مشکلی که می‌خواهید رفع کنید، چقدر هزینه می‌کنند، این موضوع چقدر روی استراتژی قیمت‌گذاری شما تاثیر دارد؟
- اگر در حال آزمایش این هستید که کدام شعار یا ارزش پیشنهادی منحصربه‌فرد در بین مشتریان بهترین تاثیر را دارد، برندهٔ آزمایش را برمی‌گزینید یا فقط آن را به‌عنوان توصیه در نظر می‌گیرید؟

فقط سوال نپرسید؛ بلکه از پیش بدانید که پاسخ‌ها چگونه رفتار شما را تغییر می‌دهد. به عبارت دیگر، قبل از اجرای نظرسنجی، تکلیفتان را روشن کنید. مصاحبه‌های مسئله‌مند اولیه، فرصتی را برای شما نمایان ساخت. اکنون شما در حال بررسی این هستید که آیا این فرصت در کل بازار وجود دارد یا خیر. برای هر سوال قابل اندازه‌گیری، تصمیم بگیرید که چه نمره‌ای خوب خواهد بود و آن را جایی یادداشت کنید تا در خاطرتان بماند.

طراحی نظرسنجی

نظرسنجی شما باید شامل سه نوع سوال باشد:

- اطلاعات جمعیت‌شناختی و روانشناختی که می‌توانید برای تقسیم‌بندی پاسخ‌ها مانند سن، جنسیت یا استفاده از اینترنت از آن بهره بگیرید.
- سواالات قابل اندازه‌گیری که می‌توانید آنها را به‌صورت آماری تجزیه‌وتحلیل کنید، مانند رتبه‌بندی، موافقت یا مخالفت با یک گزاره، یا انتخاب یک مورد از یک لیست.
- سوالات پایان-باز که به پاسخ‌دهندگان اجازه می‌دهد داده‌های کیفی را اضافه کنند.

همیشه سوالات مربوط به دسته‌بندی را در ابتدا و سوالات پایان-باز را در انتها بپرسید. به این‌ترتیب می‌دانید که آیا نمونه شما تداعی‌کنندهٔ بازار هدف شما بوده است یا خیر و اگر مردم به سوالات پایانی پاسخ ندهند، باز هم پاسخ‌هایی کمی برای دریافت نتایجی مطمئن خواهید داشت.

نظرسنجی را تست کنید

پیش از ارسال نظرسنجی، از دوستانتان که از سوالات آگهی ندارند، بخواهید به آن جواب بدهند. تقریباً همیشه پیش می‌آید که مفهوم یک سوال را متوجه نمی‌شوند. تاوقتی حداقل سه نفر از مخاطبان بازار هدف شما که نظرسنجی را قبلا پر نکرده‌اند، نتوانند آن را بدون سوال پرسیدن از شما کامل کنند و سپس به شما توضیح دهند که معنای هر سوال چیست، نباید نظرسنجی را برای دیگران بفرستید. اغراق نمی‌کنیم: هرکسی احتمال دارد برداشت اشتباهی از نظرسنجی داشته باشد.

ارسال نظرسنجی

باید به غریبه‌ها دسترسی پیدا کنید. می‌توانید لینک فرم نظرسنجی یا صفحه فرود را توئیت کنید، اما با این کار طبعا پاسخ‌دهندگانتان افرادی جز در حلقهٔ گستردهٔ اجتماعی شما نخواهند بود. بنابراین اینجا صرف هزینه برای دسترسی به مخاطبان جدید منطقی است.

چندین آگهی که به نظرسنجی لینک شده‌اند، طراحی کنید. آگهی‌ها می‌توانند چندین شکل مختلف داشته باشند:

- **مخاطبان هدفتان را نام ببرید.** (آیا شما یک مادر مجرد هستید؟ در این نظرسنجی کوتاه شرکت کنید و به ما کمک کنید تا مشکلی بزرگ را رفع کنیم.)
- **مشکلی را که با آن دست و پنجه نرم می‌کنید، ذکر کنید.** (نمی‌توانی بخوابی؟ ما در تلاش برای رفع آن هستیم، با نظرتان ما را یاری کنید.)
- **به راه‌حل یا ارزش پیشنهادی منحصربه‌فرد خود، بدون پیشنهاد فروش اشاره کنید** (نرم‌افزار حسابداری ما به طور خودکار معافیت‌های مالیاتی را می‌یابد. به ما در برنامه‌ریزی نقشهٔ راه محصولمان کمک کنید) مراقب باشید نظرتان را القا نکنید. اگر هنوز محصول دلخواهتان را نیافته‌اید، از این روش استفاده نکنید.

همچنین به یاد داشته باشید که اولین سوالی که باید از خود بپرسید، این است که «آیا پیام من به اندازهٔ کافی قانع‌کننده بود به نحوی که متقاعد شوند در نظرسنجی شرکت کنند؟» شما در حال آزمایش ارزش‌های پیشنهادی مختلف هستید. در بعضی از موارد، حتی خود نظرسنجی اهمیتی ندارد؛ ما کارآفرینی را می‌شناسیم که برچسب‌های مختلفی را امتحان کرده است که همه‌شان به یک سایت هرزنامه اشاره داشتند. تنها چیزی که او می‌خواست بداند، این بود که کدام‌یک بیشترین کلیک را داشته است و همچنان نمی‌خواست کسی بداند که او کیست.

همچنین می‌توانید از لیست‌های پستی استفاده کنید. برخی از گروه‌های کاربری یا خبرنامه‌ها ممکن است در صورتی‌که کار شما به مخاطبانشان مرتبط باشد، آگهی شما را در صفحهٔ خود یا در بروشوری منتشر کنند.

اطلاعات را جمع‌آوری کنید

هنگامی که نظرسنجی را اجرا می‌کنید، هزینهٔ خود را به ازای هر پاسخ تکمیل‌شده اندازه‌گیری کنید. ابتدا تستی کوچک از چند ده پاسخ داده‌شده انجام دهید. اگر تعداد کم است، ببینید آیا افراد در یک دستهٔ خاص نظرسنجی را رها کرده‌اند یا خیر؛ بعضی

از ابزارهای تحلیلی مانند کلیک‌تِیل[1] این امکان را به شما می‌دهند. سپس آن دسته را بردارید و ببینید آیا نرخ تکمیل نظرسنجی بالا می‌رود یا خیر. همچنین می‌توانید نظرسنجی را به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم کنید، سوالات کمتری بپرسید یا شکل دعوت به نظرسنجی را تغییر بدهید. هنگام جمع‌آوری اطلاعات، فراموش نکنید که برای تماس با پاسخ‌دهندگان و جمع‌آوری اطلاعات تماس نیز، مجوزی درخواست کنید. اگر راهکاری قابل اجرا برای یک مشکل واقعی پیدا کرده‌اید، برخی از آنها ممکن است مشتریان آزمایشی شما شوند.

داده‌ها را تحلیل کنید

در نهایت، داده‌ها را محاسبه کرده و تجزیه‌وتحلیل کنید. در واقع باید به دنبال سه چیز باشید.

- اول اینکه آیا توانسته‌اید توجه بازار را به خودتان جلب کنید؟ آیا مردم روی تبلیغات و لینک‌های شما کلیک کرده‌اند؟ کدام آگهی‌ها بهتر عمل کردند؟
- دوم اینکه، آیا در مسیر درستی هستید؟ اکنون و با داده‌هایی که جمع‌آوری کرده‌اید، چه تصمیمی می‌توانید بگیرید؟
- سوم اینکه، آیا مردم راهکار/ محصول شما را امتحان خواهند کرد؟ چه تعداد از پاسخ‌دهندگان شما مایل بودند که با آنها تماس بگیرید؟ چند نفر با پیوستن به یک انجمن یا نسخه آزمایشی موافقت کردند؟ چند نفر در پاسخ‌های پایان-باز درخواست دسترسی به محصول را داشتند؟

در این مرحله آمار خیلی مهم است. در محاسبات کوتاهی نکنید و مطمئن شوید هرچیزی را که می‌توانستید از تلاش‌هایتان آموخته‌اید.

- حد وسط، میانگین و انحراف معیار سوالات قابل‌سنجش را محاسبه کنید. کدام شعار برنده شد؟ کدام رقیب مطرح‌تر است؟ آیا برندهٔ قاطعی وجود داشت یا تفاوت‌ها ناچیز بود؟

---

1. ClickTale

- هر سوال قابل‌سنجش را بر اساس هر دسته تجزیه‌وتحلیل کنید تا ببینید آیا گروه خاصی از پاسخ‌دهندگان پاسخ متفاوتی داده‌اند یا خیر. از جدول محوری[1] برای این نوع تحلیل استفاده کنید (برای جزئیات بیشتر به قسمت «جدول محوری چیست؟» در صفحهٔ بعد مراجعه کنید.)؛ در نتیجه به سرعت درمی‌یابید که آیا یک پاسخ خاص با یک گروه خاص مرتبط است یا خیر. این امر به شما کمک می‌کند تا تلاش‌هایتان را متمرکز کنید یا ببینید که یک مجموعه از پاسخ‌ها، سایر پاسخ‌ها را به کدام سمت منحرف می‌کند.

1. pivot table

جدول محوری چیست؟

اکثر ما از صفحه گسترده[1] استفاده کرده‌ایم. اما اگر می‌خواهید مهارت‌های تحلیلی خود را ارتقا دهید، باید از جداول محوری استفاده کنید. با استفاده از این جداول می‌توانید به‌سرعت بسیاری از ردیف‌های داده را به گونه‌ای تجزیه‌وتحلیل کنید که گویی یک پایگاه داده است.

تصور کنید که ۱۰۰۰ پاسخ بابت یک نظرسنجی دریافت کرده‌اید. هر پاسخ یک ردیف در یک صفحه گسترده است که حاوی تعدادی فیلدِ داده است. ستون اول حاوی زمان و تاریخ است، ستون دوم حاوی ایمیل است و بقیه حاوی پاسخ‌های فردی پاسخ‌دهندگان خاص هستند. به عنوان مثال، تصورکنید که نظرسنجی شما، جنسیت، مدت زمان بازی ویدئویی در هفته و سن آنها را همانطورکه در جدول زیر نشان داده شده است، پرسیده است.

جنسیت	مدت زمان بازی	سن
مرد	۸	۵۰-۶۰
زن	۷	۵۰-۶۰
مرد	۱۲	۳۰-۴۰
زن	۱۰	۲۰-۳۰
زن	۷	۴۰-۵۰
مرد	۱۴	۲۰-۳۰
زن	۷	۵۰-۶۰
مرد	۱۱	۳۰-۴۰
زن	۸	۳۰-۴۰
مرد	۱۱	۴۰-۵۰
مرد	۶	۶۰-۷۰
زن	۵	۵۰-۶۰
زن	۹	۴۰-۵۰
میانگین	**۸/۸۵**	

1. spreadsheet

به سادگی می‌توانید ستون‌ها را محاسبه کنید و ببینید میانگین پاسخ‌ها چقدر بوده است؛ افراد به‌طور میانگین ۸/۵ ساعت در هفته بازی می‌کنند (همانطورکه در شکل بالا هم نشان داده شده است). اما این تنها یک تحلیل ابتدایی و گمراه‌کننده است.

اکثر اوقات باید پاسخ‌ها را با یکدیگر مقایسه کنید؛ به‌عنوان مثال آیا مردان بیشتر از زنان بازی‌های ویدئویی انجام می‌دهند؟ جدول محوری برای همین ساخته شده است. ابتدا داده‌های منبع را وارد جداول محوری می‌کنید، سپس ابعادی را مشخص می‌کنید که بخش‌بندی بر اساس آن صورت گیرد و سپس نوع محاسبات مدنظرتان (مانند میانگین، مقدار بیشینه یا انحراف معیار) را تعیین می‌کنید، همانطورکه در زیر نشان داده شده است:

جنسیت	مجموع
زن	۷/۵۷
مرد	۱۰/۳۳
جمع کل:	**۸/۸۵**

بااین‌حال، قدرت واقعی جدول محوری زمانی است که دو بخش را با یکدیگر تجزیه‌وتحلیل کنید. به عنوان مثال اگر دسته‌بندی‌هایی برای جنسیت و سن داشته باشیم، می‌توانیم بینش بیشتری حاصل کنیم، همانطوری که در زیر نشان داده شده است:

سن	زن	مرد	جمع کل
۳۰-۲۰	۱۰/۰۰	۱۴/۰۰	۱۲/۰۰
۴۰-۳۰	۸/۰۰	۱۱/۵۰	۱۰/۳۳
۵۰-۴۰	۸/۰۰	۱۱/۰۰	۹/۰۰
۶۰-۵۰	۶/۳۳	۸/۰۰	۶/۷۵
۷۰-۶۰		۶/۰۰	۶/۰۰
جمع کل:	**۷/۵۷**	**۱۰/۳۳**	**۸/۸۵**

این تجزیه‌وتحلیل نشان می‌دهد که بازی کردن بیشتر تحت تأثیر سن است تا جنسیت و این مسئله نمایانگر یک هدف جمعیتی خاص است. جدول محوری ابزار قدرتمندی است که هر تحلیلگری باید از آن استفاده کند. اما اغلب نادیده گرفته می‌شود.

بسازید، پیش از اینکه بسازید.
(یا نحوهٔ اعتبارسنجی راه‌حل)

با در دست داشتن یک مشکل تایید شده، زمان اعتبارسنجی راه‌حل فرا می‌رسد.

یکبار دیگر، این کار با مصاحبه با مشتریان (آنچه که استارت‌آپ ناب آن را مصاحبهٔ راهکار می‌نامد) آغاز می‌شود تا بازخورد کیفی و اطمینان کافی برای ساخت حداقل محصول قابل عرضه را دریافت کنید. همچنین می‌توانید آزمایش‌های کمی را از طریق نظرسنجی‌ها و صفحات فرود ادامه داده و گسترش دهید. این امر یک فرصت عالی برای شما مهیا می‌سازد تا پیام‌هایتان (ارزش پیشنهادی یکتا از بوم ناب) و مجموعه ویژگی‌های اولیه را تست کنید.

راه‌های عملی دیگری برای آزمایش راهکار شما قبل از تولید واقعی آن وجود دارد. در این مرحله باید ریسکی‌ترین جنبه‌های راهکار و انتظارات مردم از راهکارتان (در صورت وجود) را شناسایی کرده باشید. اکنون باید به‌دنبال راهی برای آزمایش فرضیه‌های خود از طریق یک جایگزین باشید. رفتاری که می‌خواهید مردم انجام دهند را در یک پلتفرم یا محصول مشابه ترسیم و آزمایش کنید. یک سیستم مشابه را عمیقا رصد کرده و درک کنید.

مطالعه موردی: لوکال‌مایند[1] توئیتر را رصد می‌کند.

لوکال‌مایند یک پلتفرم پرسش و پاسخ بلادرنگ مربوط به مکان‌هاست. هر وقت که سوالی دارید که به یک مکان مربوط است - خواه یک مکان خاص باشد یا یک منطقه- می‌توانید از لوکال‌مایند برای گرفتن جواب استفاده کنید. سوال را از طریق اپلیکیشن موبایل ارسال می‌کنید و کاربران دیگر پاسخ می‌دهند.

پیش از نوشتن حتی یک خط کد، لوکال‌مایند نگران این بود که مبادا مردم هرگز به سوالات پاسخ ندهند. این شرکت احساس می‌کرد که ایده فوق ریسک بزرگی است. اگر سوالات بی‌پاسخ بماند، کاربران تجربه وحشتناکی خواهند داشت و دیگر از

1. Localmind

از لوکال‌مایند استفاده نخواهند کرد. اما چگونه می‌توان بدون ساختن اپلیکیشن ثابت یا رد کرد که مردم به سوالات غریبه‌ها پاسخ می‌دهند؟

اعضای تیم به توئیتر نگاه کردند و آزمایشی را ترتیب دادند. با ردیابی توئیت‌های جغرافیایی (عمدتا در میدان تایمز، زیرا تعداد زیادی از توئیت‌ها طی چندین روز از آنجا بود) آنها در توئیت‌هایی افرادی را که به تازگی توئیت زده بودند، منشن می‌کردند و سوالاتی در مورد منطقه می‌پرسیدند: چقدر شلوغ بود، آیا مترو سر موقع می‌آید، آیا فلان‌جا باز است و ...

نرخ پاسخ به سوالات توئیتی آنها بالا بود و این موضوع به اعضای تیم این اطمینان را داد که فرض کنند مردم به سوالات مربوط به محل حضورشان پاسخ می‌دهند، حتی اگر ندانند چه کسی سوال می‌کند. اگرچه توئیتر به دلیل وجود متغیرهای فراوان (به عنوان مثال، اعضای تیم نمی‌دانستند که آیا افراد با توئیتی که خطاب به آنهاست اعلان رانشی[1] دریافت می‌کنند یا به صورت کلی متوجه توئیت می‌شوند یا خیر) «سیستم کاملی» برای این نوع آزمایش نبود، بااین‌حال تاحدی جایگزین خوبی بود؛ ریسک راه‌حل را کاهش داد و اعضای تیم را متقاعد کرد که لوکال‌مایند ارزش تولید را دارد.

خلاصه

- لوکال‌مایند ریسک بزرگ طرح خود را شناسایی کرد؛ اینکه آیا مردم به سوالات غریبه‌ها پاسخ می‌دهند یا خیر. بنابراین تصمیم گرفت که این خطر را کمی‌سازی کند.
- اعضای تیم به جای کدنویسی، از توئیت‌های دارای اطلاعات مکانی استفاده کردند.
- نتایج سریع و آسان به دست آمد و برای شروع ساخت ام‌وی‌پی کافی بود.

1. push notification

درس‌های تحلیلی

کار شما تولید محصول نیست، بلکه از بین بردن ریسک‌های یک مدل کسب‌وکار است. گاهی‌اوقات تنها راه این کار ساختن چیزی است، اما همیشه به‌دنبال راهکارهای قابل سنجش برای تعیین کمیت ریسک با کمترین تلاش ممکن باشید.

پیش از ساخت ام‌وی‌پی (حداقل محصول قابل عرضه)

در همان حین که در حال ساخت حداقل محصول خود هستید (که تنها کافی است برای آزمایش ریسک‌های شناسایی‌شده در مرحله همدلی کارآمد باشد)، به جمع‌آوری بازخوردها (در قالب نظرسنجی) ادامه دهید و به پذیرندگان اولیه‌تان دست یابید (از طریق ثبت‌نام در نسخهٔ آزمایشی، رسانه‌های اجتماعی و سایر اشکال تعامل). به این ترتیب زمانی که ام‌وی‌پی را می‌سازید، تعداد زیادی از آزمایش‌کننده‌های و پذیرندگان اولیه را خواهید داشت که مشتاق‌اند به شما بازخوردی ارائه بدهند و این‌گونه در حال بهره‌برداری از سوژه‌های آزمایشی هستید. OMTM (معیاری که مهم است) شما در این مرحلهٔ ثبت‌نام، دسترسی اجتماعی و سایر شاخص‌هایی است که می‌تواند کاربران واقعی را به سمت ام‌وی‌پی سوق دهد تا بتوانید به‌سرعت تجربه کسب کنید و بر مبنای آن تولید را تکرار کنید. این میدان معکوس لحظهٔ رویاهاست: اگر آنها بیایند، ام‌وی‌پی را خواهید ساخت.

تصمیم‌گیری در مورد اینکه ام‌وی‌پی‌تان چقدر خوب باشد، سخت است. از یک سو زمان طلاست و باید بی‌رحمانه همهٔ چیزهای اضافی را حذف کنید و از سوی دیگر می‌خواهید که کاربران یک «آها! این شد!» سر دهند. آن حس کشف چیزی مهم و به‌ادماندنی که ارزش حل کردن را دارد. باید جادو را حفظ کنید.

قانون سوم کلارک می‌گوید:

هیچ فناوری متکامل و پیشرفته‌ای را نمی‌توان از جادو تمیز داد.

ـ آرتور سی کلارک، ساختارهای آینده، ۱۹۶۱

نتیجه‌گیری گِهم از قانون سوم کلارک:

هر فناوری که قابل تمیز از جادو باشد، به اندازهٔ کافی پیشرفته نیست.

ـ بری گِهم، آنالوگ، ۱۹۹۱

تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه‌چیزهایی در ام‌وی‌پی لحاظ شود.

تمام مصاحبه‌های راهکاری، تحلیل‌های کمی و «رصدها» را در نظر بگیرید و تصمیم بگیرید که چه ویژگی‌ای باید در ام‌وی‌پی شما لحاظ شود.

ام‌وی‌پی باید ارزشی را که به کاربران و مشتریان وعده داده‌اید، ایجاد نماید. اگر خیلی سطحی باشد، کاربران بی‌میل و دلسرد می‌شوند. اگر بیش از حد پیچیده باشد، گیج و سردرگم می‌شوند. در نتیجه در هر دو حالت شکست خواهید خورد.

مهم است که ام‌وی‌پی را د با رویکرد اسموک تست[1] مقایسه کنید که در آن یک سایت تیزرگونه می‌سازید؛ به عنوان مثال، یک صفحهٔ ساده در لانچ‌رانک[2] با پیوندهایی به شبکه‌های اجتماعی ایجاد شده است. با کمک یک صفحه اسموک تست، این ریسک را تست می‌کنید که پیام به اندازه کافی برای ثبت‌نام قانع‌کننده هست یا خیر. با استفاده از ام‌وی‌پی، به آزمایش این ریسک می‌پردازید که محصول نهایی نیاز افراد را به گونه‌ای رفع نمی‌کند که منجر به تغییر رفتارشان برای همیشه شود. اولی مشکل پیام‌رسانی را آزمایش می‌کند؛ دومی کارآیی راهکار را.

به صورت دوره‌ای، در همان حین که در حال طراحی ام‌وی‌پی هستید با مصاحبه‌کنندگان ملاقات کنید. طرح‌های کلی، نمونه‌های اولیه و ماکت‌ها را به آنها نشان دهید. پیش از تولید هر محصولی مطمئن شوید که واکنش گسترده و مثبت مدنظرتان را دریافت کرده باشید. هر چیزی را که در این مسیر مستقیم قرار نمی‌گیرد، حذف کنید: از مشکل اعتبارسنجی‌شدهٔ شما، به ارزش پیشنهادی منحصربه‌فرد در ام‌وی‌پی، به معیارهایی که برای اعتبارسنجی موفقیت استفاده می‌کنید.

---

1. smoke-test
2. LaunchRock

توجه به این نکته مهم است که همیشه به یاد داشته باشد که اموی‌پی، یک فرآیند است و نه یک محصول. این نکته‌ای است که ما در «پِر وان لبز» آموختیم؛ جایی که با چندین استارت‌آپ در یک مرحلهٔ مشابه کار می‌کردند. واکنش ناخودآگاه پس از تصمیم‌گیری در مورد مجموعه ویژگی‌هایی که باید لحاظ شود، این است که آن را بسازید و در اسرع وقت با آن به دنبال کسب مقبولیت و به‌کارگیری تمام تاکتیک‌های بازاریابی باشید. با اینکه همه ما می‌دانیم که دیدن نامان در یک وبلاگ محبوب فناوری واقعاً تفاوت بزرگی ایجاد نمی‌کند، بااین‌حال، رخ دادن چنین اتفاقی عالی است. اما با پایبندگی به اصل اساسی استارت‌آپ ناب، یعنی ساخت← ارزیابی← یادگیری، باید بدانید که اموی‌پی پیش از اینکه به مرحلهٔ بعدی برود، بازسازی‌های متعددی را پشت سر خواهد گذاشت.

سنجش اموی‌پی

کار تحلیلی واقعی از لحظه‌ای شروع می‌شود که شروع به توسعه و تولید اموی‌پی می‌کنید؛ زیرا در هر تعاملی بین مشتری و اموی‌پی، داده‌هایی تولید می‌شود که باید تجزیه‌وتحلیل کنید.

برای شروع باید OMTM را انتخاب کنید. اگر هنوز نمی‌دانید که OMTM باید چه باشد و حد «موفقیت» را برای آن معیار تعریف نکرده‌اید، نباید چیزی بسازید. هرچیزی که در اموی‌پی اولیه ایجاد می‌نمایید باید به OMTM مرتبط باشد و بر بهبود آن تأثیر بگذارد. خط روی شن‌ها باید به وضوح رسم شود.

در این مرحله، معیارهای مربوط به جذب کاربر نامربوط است. برای اثبات اینکه آیا محصولی موفق می‌شود یا خیر، چند صد هزار کاربر نیاز ندارید. به هزاران نفر هم نیاز ندارید. حتی در پیچیده‌ترین کسب‌وکارها باید موارد اساسی را به میزان قابل‌توجهی کاهش دهید:

- اگر در حال راه‌اندازی بازاری برای کالاهای مستعمل هستید، ممکن است روی یک منطقه جغرافیایی کوچک تمرکز کنید؛ مانند لیست خانه‌های شهر میامی.
- همین امر در مورد هر برنامهٔ مبتنی بر مکان نیز صدق می‌کند که تراکم

در آن واجد اهمیت است؛ مثلاً یک یابندهٔ فروش گاراژ که محدود به یک یا دو محله است.

- ممکن است نوعی محصول را برای تست بازارتان انتخاب کنید؛ مثلاً کمیک‌های ایکس-من[1] دههٔ ۸۰. اعتبارکسب‌وکارتان را با آن بسنجید و سپس آم را توسعه دهید.
- شاید بخواهید عملکرد بازی‌تان را تست کنید؛ یک مینی بازی را به عنوان یک اپلیکیشن انفرادی منتشر کنید و ببینید سطح تعامل با آن چگونه است.
- شاید در حال ساختن ابزاری برای ارتباط والدین با یکدیگر هستید. ببینید آیا برای مدرسه کاربرد دارد یا خیر.

نکته کلیدی این است که پرخطرترین بخش‌های کسب‌وکارتان را شناسایی کنید و آنها را از طریق چرخهٔ ثابت ارزیابی و یادگیری، از بین ببرید. معیارها روشی برای اطمینان و آگاهی از این است که آیا بر خطرها فائق آمده‌اید یا خیر.

تیم فریس[2]، کارآفرین، نویسنده و سرمایه‌گذار، در مصاحبه‌ای با کوین رز[3]، گفت که اگر روی شاد کردن ۱۰۰۰۰ نفر تمرکز کنید، بعدها می‌توانید به شاد کردن میلیون‌ها نفر برسید.[4] در ساخت اولین ام‌وی‌پی، می‌توانید حتی به کمتر از اینها فکر کنید، اما نکته فریس کاملا اساسی است: تمرکز تمام و کمال برای پیشرفت واقعی ضروری است.

مهمترین معیارها حول و حوش تعامل رقم می‌خورد. آیا مردم از محصول استفاده می‌کنند؟ چه استفاده‌ای از آن می‌کنند؟ آیا از تمام محصول استفاده می‌کنند یا تنها از قطعات و بخش‌هایی از آن؟ آیا مطابق انتظار از آن استفاده می‌کنند یا به نحوی متفاوت؟

هیچ ویژگی‌ای نباید بدون معیارهای تعامل و استفاده ساخته شود. معیارهای فرعی، همگی باید در OMTM جذب شوند. آنها قطعاتی از داده هستند که پازل‌گونه داستان کامل‌تری را بیان می‌کنند. اگر نمی‌توانید یک ویژگی محصول خود را ابزارسازی

1. X-Men
2. Tim Ferriss
3. Kevin Rose
4. http://youtu.be/ccFYnEGWoOc

کنید، در مورد افزودن آن بسیار محتاطانه عمل کنید؛ چراکه شما در حال معرفی متغیرهایی هستید که کنترلشان سخت‌تر و سخت‌تر می‌شود.

حتی زمانی که روی یک معیار متمرکز هستید، باید مطمئن شوید که واقعاً ارزش افزوده‌ای دارید. به‌عنوان مثال شما یک محصول SaaS می‌سازید و فرضتان را بر این می‌گذارید که اگر کسی ۳۰ روز از آن استفاده نکند یعنی ریزش کرده است. این بدین‌معناست که ۳۰ روز طول می‌کشد تا از نرخ ریزش مطلع شوید. ۳۰ روز خیلی زیاد است. مشتریان همیشه ریزش می‌کنند؛ اما اگر خیلی زود مطلع نشوید، ممکن است به اشتباه گمان کنید تعامل بیشتری دارید. حتی اگر میزان تعامل اولیه بالا باشد، باید به هر صورتی که می‌توانید بسنجید که آیا ارزشی ارائه می‌دهید یا خیر. به عنوان مثال، ممکن است به دورهٔ زمانی بین بازدیدها توجه کنید. آیا یکسان است؟ یا به‌تدریج درحال کاهش است؟ ممکن است در طول مسیر یک شاخص پیش‌رونده و مفید بیابید.

از تجزیه‌وتحلیل کیفی غافل نشوید

باید در طول فرآیند ام‌وی‌پی با کاربران و مشتریان صحبت کنید. اکنون که محصولی در اختیارشان می‌گذارید، تجربیات بسیاری می‌توانید کسب کنید. در این مرحله بیشتر واقعیت را می‌گویند؛ فارغ از همه‌چیز شما قول محصولی را داده بودید و اکنون آنها توقع زیادی از شما دارند. پذیرندگان اولیه با گذشت هستند و محصولات نیمه‌آماده را نیز قبول دارند (در واقع آرزوی محصولاتتان را دارند) اما درعین‌حال با افزایش زمانی که با ام‌وی‌پی سپری می‌کنند، بازخوردشان صادقانه‌تر و شفاف‌تر می‌شود.

برای حذف ویژگی‌های فرعی آماده باشید

انجام این کار بسیار دشوار است؛ اما می‌تواند تفاوت بزرگی ایجاد کند. اگر از یک ویژگی استفاده نمی‌شود، یا استفاده از آن ارزشی ایجاد نمی‌کند، از شر آن خلاص شوید و ببینید چه اتفاقی رخ می‌دهد. هنگامی که یک ویژگی را حذف کردید به سنجش تعامل و میزان استفاده با کاربران موجود ادامه دهید. تفاوتی ایجاد شد؟

اگر کسی مشکلی نداشت، آن را تمام‌شده بدانید. اگر کاربران موجود اعتراض کردند، شاید باید در تصمیمتان تجدیدنظر کنید. و اگر گروه جدیدی از کاربران - که

هرگز این ویژگی را پیش از حذف ندیده بودند- شروع به درخواست آن ویژگی کنند، ممکن است نشان‌دهندهٔ بخش جدیدی با نیازهایی متفاوت نسبت به پایگاه کاربری فعلی شما باشد.

محدود کردن تمرکز و ارزش پیشنهادی شما از طریق حذف ویژگی‌ها باید متکی بر واکنش‌های کاربران باشد.

مطالعه موردی | استتیک پیکسلز[1] یک مرحله از فرآیند سفارش را حذف می‌کند

استتیک پیکسلز یک استارت‌آپ نوپاست که توسط ماسیمو فارینا[2] پایه‌گذاری شده است. این شرکت ویژگی سفارش چاپ عکس‌های اینستاگرام کاربران روی مقوای بازیافتی را ارائه می‌دهد. زمانی که این شرکت راه‌اندازی شد، قابلیتی به نام اینستااُردر[3] داشت که به شما امکان می‌داد مستقیما از اینستاگرام عکس سفارش دهید. ماسیمو معتقد بود که اینستااُردر استفاده از خدمات او را آسان‌تر می‌کند و حجم سفارشات را افزایش می‌دهد. او در این‌باره می‌گوید: «ما این ویژگی را بر اساس بازخوردهای پیش از راه‌اندازی و این فرض ساختیم که کاربران آن را دوست دارند.»

این شرکت دو هفته زمان صرف ساخت این ویژگی کرد -مدت زمانِ توسعهٔ پرهزینه‌ای برای یک تیم کوچک- اما پس از انتشار متوجه شد که چندان از آن استفاده نشده است. ماسیمو می‌گوید: «آن‌طور که معلوم شد، این ویژگی کاربران را گیج کرده و فرآیند پرداخت هزینه را پیچیده‌تر می‌کرد.»

همانطور که در شکل ۱۵-۹ نشان داده شده است، در ابتدا فرآیند سفارش یک مرحلهٔ اضافی داشت و آن رفتن به پی‌پال برای دریافت پیش‌مجوز پرداخت بود. پیش‌فرض این بود که این ویژگی ارزش این را دارد که در سفارش اول زحمت این مرحله به جان خریده شود و پس از آن، سفارش مستقیم از طریق اینستاگرام بسیار آسان‌تر خواهد بود. ماسیمو خاطرنشان می‌سازد که «این فرضیه بر سهولت کاربرد بنا شده بود».

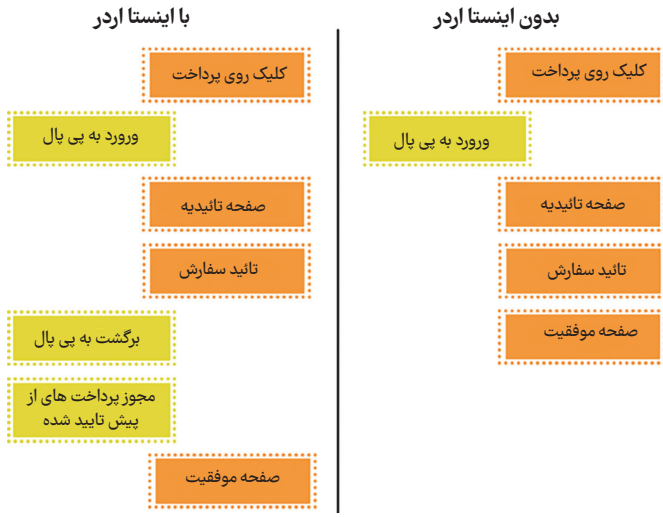
1. Static Pixels
2. Massimo Farina
3. InstaOrder

اما او و سایر اعضای تیمش اشتباه می‌کردند. نه‌تنها سفارشات کم بود؛ بلکه بازدید از صفحه‌ای که به صفحهٔ فرود می‌آمد و این ویژگی را ارتقاء می‌داد، رو به کاهش و نرخ پرش هم بالا بود.

دو هفته پس از حذف این ویژگی، تعداد تراکنش‌ها دو برابر شد و روند افزایشی ادامه یافت. نرخ پرش در صفحه فرود جدید بهبود یافت و در همان حین تکمیل هدف ورود به سیستم افزایش می‌یافت.

خب، تیم استتیک پیکسلز چه درسی از این موضوع آموخت؟ ماسیمو می‌گوید:« فکر می‌کنم تازه‌واردان از طریق اینستاگرام پرداخت نمی‌کردند، چون فرآیندی جدید و خارجی است. پیش‌تر سفارش محصولات از طریق رابط پلتفرم اجتماعی بومی انجام نشده بود. همچنین، معتقدم مردمی که عکس‌هایی را در اینستاگرام پست می‌کنند، لزوما به سفارش چاپ آن فکر نمی‌کنند».

این شرکت مدتی از زمان توسعه را از دست داد، اما از طریق تمرکز بر تجزیه‌وتحلیل-به‌ویژه بر معیارهای کلیدی چاپ عکس سفارش داده شده- موانع موجود در روند ثبت سفارش را شناسایی کرد، تصمیم دشواری برای حذف یک ویژگی (که در ابتدا گمان می‌کرد یکی از ارزش‌های پیشنهادی منحصربه‌فرد است) گرفت و سپس نتایج را ارزیابی نمود.



شکل ۱۵-۹ : کدام مدل بهتر کار می‌کند؟

خلاصه

- روشی استتیک پیکسل برای درخواست خرید از کاربران، حساسیت زیادی ایجاد می‌کرد.
- یک رویکرد پیش‌پاافتاده‌تر، با مراحل کمتر، هم در اجرا آسان‌تر بود و هم نرخ تبدیل را افزایش داد.

درس‌های تحلیلی

ایجاد یک سیستم خرید پیشرفته‌تر که سادگی خرید اول را قربانیِ سهولت بلندمدت در صورت تکرار خرید می‌کرد، ایده خوبی به نظر می‌رسید اما زودهنگام بود. در روزهای اول شرکت، سوال این بود که «آیا مردم بابت چاپ پول می‌دهند؟» نه اینکه « آیا خریداران وفادار خواهیم داشت؟». خصیصه‌ای که تیم ایجاد کرده بود بر مبنای از بین بردن ریسک سوال اشتباهی بود. همیشه بدانید که چه خطری را از بین می‌برید و سپس حداقل عملکرد را طراحی کنید تا متوجه شوید آیا بر آن فائق آمده‌اید یا خیر.

خلاصه‌ای از مرحله همدلی

- هدف شما این است که نیازی را شناسایی کرده و به روشی که مردم بابتش پول می‌دهند، آن را حل کنید. تحلیل، نحوه سنجش روش شما از ایدهٔ اولیه تا تحقق آن است.
- اوایل، بحث‌های کیفی، اکتشافی و پایان-باز را برای کشف فرصت‌های ناشناخته راه می‌اندازید.
- بعدتر، با تلاش برای یافتن راهکار مناسب برای یک مشکل، بحث‌هایتان کمی و همگراتر می‌شود.
- می‌توانید از ابزارهایی برای دریافت پاسخ در مقیاس بزرگ استفاده کرده و در حین یافتن اینکه چه محصولی باید بسازید، مخاطب پیدا کنید.

هنگامی که مشکل مدنظرتان را به خوبی درک کنید و مطمئن شدید واقعا به بازار بزرگ آن علاقه دارید و می‌دانید چطور به آن دست یابید، وقت تولید محصولی است

که کاربران را وفادار سازد.

وقت آن است که چسبناک شوید.

تمرین: آیا باید به مرحله بعدی بروید؟

به سوالات زیر پاسخ دهید.

آیا به اندازه کافی با مشتریان مصاحبه‌های ارزشمندی انجام داده‌ام تا کاملا مطمئن شوم این مشکل ارزش حل کردن را دارد؟	
بله	**خیر**
چرا فکر می‌کنید این مشکل به اندازه کافی باعث رنج و دردسر است؟ دلایل آن را فهرست کنید.	مصاحبه‌های بیشتری انجام دهید. از مکانیکال ترک یا منابع دیگر برای دسترسی سریع به افراد بیشتر استفاده کنید.

آیا به اندازه کافی مشتریانم را می‌شناسم؟	
بله	**خیر**
دلایل تاییدکنندهٔ این موضوع را فهرست کنید. برای درک مشتری خود چه کرده‌اید؟	سعی کنید استوری‌بورد «روزی از زندگی» را ایجاد کنید تا تفاوت‌های بین درک خود از مشتری را شناسایی کنید.

آیا معتقدم که راه‌حل من نیازهای مشتریان را برآورده می‌سازد؟	
بله	**خیر**
دلایلتان را فهرست کنید. برای اعتبارسنجی راهکار چه کرده‌اید؟	راه‌حل خود را (به هر شکلی که باشد) به مشتریان بیشتری نشان دهید، بازخورد بیشتری گردآوری کرده و دقیق‌تر بررسی کنید.

فصل ۱۶

مرحله دوم: چسبندگی

با پیش رفتن در بازار، وقتِ ساختن فرا می‌رسد. سوال مهم این است که آیا چیزی که ساخته‌اید چسبندگی دارد یا خیر. یعنی وقتی کاربر را به سمت آن هل می‌دهید، مجذوب آن می‌شوند یا خیر. قرار است همانطور باشید که روآن اتکینسون[1] در فیلم «بلک‌ادر»[2] می‌گوید: «در چسبناک‌ترین حالتی که حشرهٔ چوبی چسبنده[3]، به یک تکه چوب می‌چسبد». این‌گونه کسب‌وکارتان را پایدار می‌کنید.

چسبندگی MVP

اکنون وقت تمرکز بر حفظ مشتری و تعامل است. می‌توانید کاربران فعال روزانه، هفتگی و/یا ماهانه را رصد کنید؛ اینکه چه مدت طول می‌کشد تا کسی غیرفعال شود. چند کاربر غیرفعال را می‌توان با ارسال ایمیل دوباره فعال کرد. کاربران فعال از کدام امکانات استفاده می‌کنند و کدام‌یک را نادیده می‌گیرند. این معیارها را بخش‌بندی کنید تا ببینید آیا تغییرات شما باعث تغییر رفتار کاربران می‌شود. آیا کاربرانی که در ماه فوریه ثبت‌نام کرده‌اند، بیشتر از کسانی که در ژانویه عضو شده‌اند، ماندگار بوده‌اند؟

نشانه‌های تعامل کافی نیست. باید ثابت شود که محصول شما به بخشی جدایی‌ناپذیر از زندگی کاربران تبدیل می‌شود و به راحتی جایگزینی برایش پیدا

1. Rowan Atkinson
2. Blackadder
3. stick insect

نمی‌کنند. یادتان باشد که به دنبال رشد سریع نیستید و نباید چنین انتظاری داشته باشید. برای آزمایش چسبندگی است که چیزها را به سمت دیوار پرتاب می‌کنید، نه اندازه‌گیری سرعت پرتاب. منظور ما از «چیزها» کاربران است. به هر حال، اگر امروز نتوانید صد کاربر را جذب کنید، بعید است که در آینده یک میلیون نفر جذب شوند.[۱]

اولویت اصلی، ساخت مجموعه‌ای اصلی از امکانات و ویژگی‌هاست که به طور منظم و موفقیت‌آمیز حتی توسط گروه کوچکی از کاربران اولیه استفاده شود. بدون این مجموعه، پایهٔ مناسبی برای رشد ندارید. بازار هدف اولیهٔ شما می‌تواند بسیار کوچک باشد؛ کوچک‌ترین زیرمجموعه‌ای از کاربران که فکر می‌کنید نتایج قابل‌توجهی از آن‌ها به دست می‌آید.

قبل از اینکه وارد مرحله وایرال شوید، باید پاسخ دو سوال را مشخص کنید:

- آیا مردم طبق انتظارتان از محصول استفاده می‌کنند؟ اگر اینطور نیست، شاید باید تغییراتی ایجاد کنید؛ همانطور که پی‌پال از پالم‌پیلوت[۲] به پرداخت مبتنی بر وب تغییر کرد یا اتودسک[۳] ساخت اتوماسیون دسکتاپ را متوقف کرد و در عوض بر ابزارهای طراحی متمرکز شد.
- آیا محصول شما برای مردم اهمیت دارد؟ شاید محصولتان را دوست داشته باشند، اما اگر پولی بابتش نپردازند، روی تبلیغات کلیک نکنند یا دوستانشان را دعوت نکنند، دیگر کسب‌وکاری نخواهید داشت.

تا زمانی که ندانید توجه اضافی به تعامل تبدیل می‌شود یا خیر، به دنبال ترافیک جدید نباشید. وقتی متوجه شدید که کاربران مدام برمی‌گردند، وقت آن است که پایگاه کاربرتان[۴] را گسترش بدهید.

---

۱. یکی از استثناهای این قاعده، کسب‌وکاری است که برای مفید بودن به میزان مشخصی فعالیت نیاز دارد. اگر سرویس شما فقط زمانی جذاب است که مثلاً ۱۰۰۰ ملک یا ۱۰۰۰۰ زوج احتمالی داشته باشید، پس باید قبل از اینکه روی آزمایش چسبندگی تمرکز داشته باشید، موارد لازم را به‌صورت مصنوعی تأمین کنید. این مشکلی رایج در بازارهای دوطرفه است.

2. PalmPilot
3. Autodesk
4. user base

تکرار MVP

همانطور که گفتیم، MVP یک فرآیند است، نه محصول. فقط به این خاطر که چیزی را به دست مردم می‌رسانید از Go عبور نمی‌کنید. انتظار داشته باشید قبل از اینکه تمرکزتان را بر جذب مشتری بگذارید، چندین بار MVP را تکرار کنید.

تکرار MVP کاری سخت، خسته‌کننده و روشمند است. گاهی اوقات نوآوری به نظر نمی‌آید. تکرار تکاملی است و چرخش یا پیوت انقلابی. این یکی از دلایل ناامید شدن بنیان‌گذاران است. تصمیم می‌گیرند در عوض این کار، مدام پیوت (چرخش) داشته باشند تا شاید چیزی اتفاقی کاربرانشان را جذب کند. در برابر این وسوسه مقاومت کنید.

هدف شما از تکرار، بهبود معیارهای اصلی است. اگر یک ویژگی جدید، معیار اصلی را کاملا بهبود نمی‌بخشد، آن را کنار بگذارید. اسیر صیقل‌انداختن نشوید. فراموش نکنید شما دنبال تنظیم دقیق نیستید، بلکه فقط دنبال محصول و بازار مناسب هستید.

مطالعه موردی | کیدیک[1] نحوه پیوستن کاربران را دگرگون می‌کند

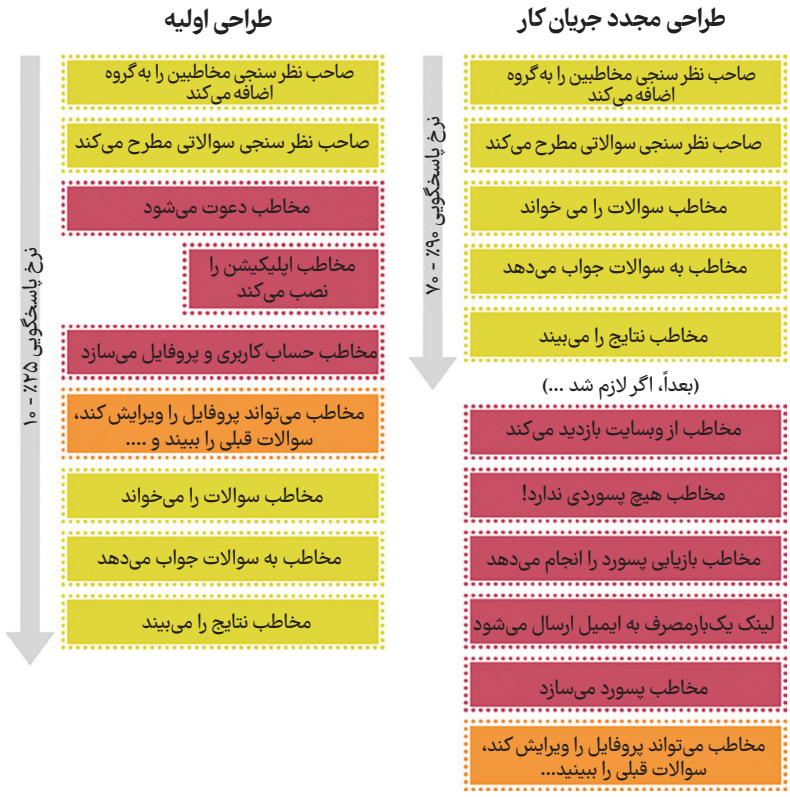
کیدیک ابزار نظرسنجی ساده از گروه‌های کوچک از طریق ایمیل یا اپلیکیشن موبایل است که در شتاب‌دهندهٔ استارت‌آپ آزمایشگاه‌های یروان راه‌اندازی شد. در نسخه‌های اولیه، سازنده نظرسنجی از پاسخ‌دهندگان دعوت می‌کرد تا به یک گروه بپیوندند. بعد از ثبت‌نام و ساخت حساب کاربری، می توانستند به نظرسنجی‌هایی که با ایمیل یاگوشی آیفون ارسال شده بود، جواب بدهند.

درصد کمی از دعوت‌شدگان حساب کاربری ساختند و در نظرسنجی شرکت کردند. بنابراین بنیانگذاران آزمایشی طراحی کردند: طوری رفتار کنیم که انگار گیرنده قبلاً حساب کاربری داشته و برایش سؤال نظرسنجی را ارسال کنیم تا بتواند با یک کلیک به سوال جواب بدهد و ببینیم که نرخ پاسخگویی چقدر خواهد بود. عمل جواب دادن می‌تواند پذیرش ضمنی ثبت نام تلقی شود. بعداً، اگر گیرنده بخواهد می‌تواند از طریق بازیابی رمز عبور وارد حسابش شود.

---

1. qidiq

تیم کیدیک به سرعت برنامه‌اش را تغییر داد و همانطور که در شکل ۱۶-۱ نشان داده شده است، نظرسنجی‌های بیشتری را برای گروه‌های شخصی ایجادشده ارسال کرد. این نظرسنجی‌های اولیه فقط از طریق ایمیل ارسال شدند. نتایج قابل توجه بود: نرخ پاسخ از ۱۰ تا ۲۵ درصدِ مدل ثبت‌نامی به ۷۰ تا ۹۰ درصد با مدل اول-رأی‌دهی رسید. این باعث شد که تیم در برنامه‌هایش برای توسعه اپلیکیشن موبایلی تجدید نظر کند. اپلیکیشن موبایلی نمی‌توانست با چندبستره بودن ایمیل و دسترسی بی‌واسطه به آن رقابت کند. به نظر می‌رسید که ایمیل به اندازه کافی خوب بود و دیگر نیازی نبود اپلیکیشن موبایل بسازند یا برنامه را به محیط اندروید منتقل کنند.



شکل ۱۶-۱: نگذارید جزئیاتی مثل ساخت اکانت، مانع عملکرد اصلی‌تان بشود

جاناتان آبرامز[1]، یکی از بنیانگذاران فرندستر، می‌گوید: «با تمرکز بر معیار کلیدی نرخ پاسخگویی، از وسوسهٔ هدر دادن انرژی برای ساخت اپلیکیشن موبایل جلوگیری کردیم. از آنجایی که نرخ پاسخگویی مهم بود، همان اول مشخص شد که ایمیل، اگرچه جذابیت کمتری داشت، اما استراتژی بهتری برای استارت‌آپ ما بود».

معیاری که کیدیک زیر نظر گرفت، تعداد کسانی بود که به یک سوال جواب می‌دادند. این معیار درستی بود و وقتی تیم با لزوم تغییر محصول مواجه شد که مسیر درست را نشان می‌داد، در طراحی کلیت خدماتش تجدید نظر کرد.

خلاصه

- MVP باید ساده‌ترین و کم‌حساسیت‌ترین مسیر بین کاربر شما و لحظه‌ای باشد که کشف می‌کنید: «آها! همین است!».
- همه چیز مشخص است. نباید مفاهیم جاافتاده مثل فرآیند ثبت نام (که همه با آن آشنا هستند) را دوباره ابداع کنید، اما می‌توانید برای آزمایشتان از آن چشم‌پوشی کنید .
- تمرکز بر یک معیار واحد (در این مورد نرخ پاسخ‌دهی) به تیم اجازه می‌دهد هر بخشی از کسب‌وکار را از ثبت‌نام گرفته تا پلتفرم تغییر بدهد.

درس‌های تحلیلی

وقتی MVP دارید، یعنی هنوز محصولی در کار نیست. ابزاری دارید برای تشخیص اینکه چه محصولی بسازید. تیم کیدیک با طرح یک سوال غیرمتعارف (در این مورد، «اگر کاربران قبلاً ثبت‌نام کرده بودند، چه می‌شد؟») نه تنها نرخ پاسخگویی را چهار برابر کرد، بلکه از توسعه‌ای پرهزینه و گمراه‌کننده جلوگیری کرد.

وایرال شدن زودهنگام

خیلی از استارت‌آپ‌ها (به‌خصوص در فضای مصرفی[2]) اول روی وایرال شدن تمرکز

1. Jonathan Abrams
2. consumer space

می‌کنند. ویژگی‌ها و تاکتیک‌هایی را پیاده‌سازی می‌کنند که تا حد امکان جذب کاربر را افزایش دهند، آن هم قبل از اینکه واقعاً بدانند کاربران چه رفتاری خواهند داشت.

این مسئله دو دلیل دارد:

- نخست، نمودار موفقیت در یک اپلیکیشن مصرفی همیشه صعودی است. قبلاً صدها هزار کاربر رقم بزرگی در نظر گرفته می‌شد، امروز، ۱ میلیون کاربر معیار است، اما به زودی به ۱۰ میلیون کاربر هم خواهد رسید. این تعداد بسیار زیاد است. بعضی از محصولات هم مثل شبکه‌های اجتماعی و تجارت الکترونیک، با رقابت بازیگرهای غول‌پیکر، فضای کمی برای تازه‌کارها باقی می‌گذارند.
- دوم، بسیاری از اپلیکیشن‌های کاربردی به اثرات شبکه متکی هستند. هر چه تعداد کاربران بیشتر باشد، ارزش بیشتری برای همه ایجاد می‌شود. وقتی هیچ کس موبایل نداشته باشد، کسی هم علاقه‌ای به استفاده از موبایل نخواهد داشت. اپلیکیشن‌های مبتنی بر مکان معمولاً به مقیاس زیادی نیاز دارند، مانند اکثر بازارها و کسب‌وکارهای محتوای تولید شده توسط کاربر[1]، بدین طریق معاملات و بحث‌های کافی برای جالب کردن محصولات وجود دارد. فیس بوک بدون تعداد کافی کاربر، پوسته‌ای توخالی است. دستیابی سریع به این تعداد کافی، اولین گام در تحقق ارزش پیش‌بینی شده محصول است.

در نتیجه، بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌های مصرف‌محور و بازی‌های چندنفره بیشتر اوقات استدلال می‌کنند که وایرال شدن و جذب کاربر تمام مشکلات دیگر را حل می‌کند. اما داشتن تعداد زیادی کاربر جذاب نیست مگر اینکه این کاربران درگیر باشند.

اگر استارت‌آپ‌ها تمام وقت و پول خودشان را برای جذب کاربر سرمایه‌گذاری کنند، نتایج مقیاس‌پذیر زودهنگام می‌تواند فاجعه‌بار باشد؛ کاربران خیلی سریع ریزش می‌کنند. وقتی که بخواهند به عقب برگردند و آن کاربران را برگردانند، می‌بینند که همه رفته‌اند. هرگز شانس دومی برای تکرار ثبت‌نام اولیه ندارید.

---

1. user-generated content

هدف حفظ مشتری[1] است

هرچه کاربران بیشتر به محصول شما (و سایر کاربران) تعلق خاطر پیدا کنند، احتمال ماندنشان بیشتر است. با نادیده گرفتن رشد ناشی از وایرال‌شدن (فعلاً)، می‌توانید نحوهٔ تصمیم‌گیری در مورد مرحلهٔ بعدی MVP را ساده کنید. از خودتان بپرسید: «آیا فکر می‌کنیم ویژگی‌ای که می‌خواهیم بسازیم (یا ویژگی‌ای که می‌خواهیم تغییر دهیم) چسبندگی را بالا می‌برد؟» اگر پاسخ «خیر» است، ویژگی را کنار بگذارید. اما اگر پاسخ «بله» است، روش آزمایش را پیدا کنید و آن را بسازید.

الگو | هفت سوالی که باید قبل از ساخت یک ویژگی از خودتان بپرسید

احتمالاً ایده‌های زیادی برای ویژگی دارید که معتقدید حفظ مشتری را بهبود می‌بخشد. باید اولویت‌بندی کنید. هفت سوالی که باید قبل از ساخت ویژگی جدید از خودتان (و تیمتان) بپرسید، از قرار زیر است:

۱. چرا اوضاع را بهتر می‌کند؟

نمی‌شود ویژگی را بدون دلیل ساخت. در مرحله چسبندگی، تمرکز شما بر حفظ مشتری است. به لیست ویژگی‌های احتمالی نگاه کنید و از خودتان بپرسید: «چرا فکر می‌کنم این کار حفظ مشتری را بهبود می‌بخشد؟»

شاید وسوسه شوید که کارهای دیگران را کپی کنید. مثلاً از گیمیفیکیشن برای ایجاد تعامل (و حفظ مشتری) استفاده کنید. فقط به این خاطر که به نظر می‌رسد جواب می‌دهد. این کار را نکنید. کیدیک تصور رایج در مورد ثبت‌نام و تولید اپلیکیشن موبایل را نادیده گرفت و تعامل را به چهار برابر رساند. کپی کردن الگوهای موجود اشکالی ندارد، اما با دلایل کافی دست به این کار بزنید.

با پرسیدن «چرا اوضاع را بهتر می‌کند؟» مجبور می‌شوید (روی کاغذ!) یک فرضیه بنویسید و طبیعتاً به آزمایشی برای امتحان کردن فرضیه می‌رسید. آزمایش ویژگی، اگر به یک معیار خاص (مثل حفظ مشتری) مرتبط باشد، معمولاً آسان است: فکر می‌کنید ویژگی X حفظ مشتری را تا Y درصد بهبود می‌بخشد. بخش دوم این فرض

1. retention

به اندازه بخش اول مهم است. باید بر اساس آن خط‌کشی کنید.

۲. آیا می‌توانید میزان اثرگذاری ویژگی را اندازه‌گیری کنید؟

با آزمایش ویژگی باید اثرگذاری آن را بسنجید. این اثرگذاری باید کمیت‌پذیر باشد. بسیاری از اوقات، ویژگی‌ها بدون هیچ اعتبارسنجی قابل سنجشی به محصول اضافه می‌شوند. این امر به افزایش بیش از حد ویژگی[1] و پیچیدگی ویژگی[2] منتهی می‌شود.

اگر نتوانید اثرگذاری یک ویژگی جدید را اندازه بگیرید، یعنی نمی‌توانید ارزش آن را تعیین کنید و در طول زمان نخواهید دانست که با این ویژگی چه کار کنید. اگر اینطور است، ویژگی را به حال خودش بگذارید، تکرارش کنید یا به کل حذف کنید.

۳. ساخت این ویژگی چقدر طول می‌کشد؟

زمان منبع باارزشی است که هرگز به عقب برنمی‌گردد. باید زمان نسبی توسعه هر ویژگی را در لیستتان بسنجید. اگر قرار است ساخت چیزی ماه‌ها طول بکشد، باید مطمئن باشید که تأثیر قابل‌توجهی خواهد داشت. آیا می‌توانید آن را به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم کنید یا ریسک ذاتی[3] آن را با یک MVP یا نمونه اولیه[4] آزمایش کنید؟

۴. آیا این ویژگی باعث پیچیدگی بیش از حد می‌شود؟

پیچیدگی محصولات را نابود می‌کند. در تجربه کاربری بسیاری از وب‌اپلیکیشن‌ها این مسئله واضح است: بعضی وب‌اپلیکیشن‌ها به قدری پیچیده و گیج‌کننده می‌شوند که کاربران به سراغ جایگزین ساده‌تری می‌روند.

«و» دشمن موفقیت است. هنگام بحث در مورد یک ویژگی با تیمتان، به نحوه توصیف آن توجه کنید. «این ویژگی این کار را می‌کند و خوب می‌شود اگر فلان و بهمان کار و این کار دیگر را هم انجام بدهد». در این صورت زنگ خطر باید به صدا در بیاید. اگر طرفدار یک ویژگی هستید که چند نیاز را اندکی برآورده می‌کند، بدانید که تقریباً همیشه بهتر است یک نیاز را به طور تمام و کمال برآورده کنید.

---

1. scope creep
2. feature bloat
3. inherent risk
4. prototype

یکی از کارشناسان تحلیل موبایل برای یک سایت محتوای بزرگسالان به ما گفت که قانون او برای ویژگی‌های جدید ساده است: «اگر نتوانید با سه ضربهٔ یک دست انجامش بدهید، کنارش بگذارید». درک رفتار و انتظارات کاربر یعنی همه چیز. پیچیدگی ویژگی مانع از آزمونی واقعی می‌شود که باید در زمینه بازار و جذب مشتری انجام بدهید و حفظ مشتری را سخت می‌کند.

۵. ریسک این ویژگی جدید چقدر است؟

ساخت ویژگی‌های جدید همیشه ریسک‌های خودش را دارد؛ ریسک فنی مربوط به اینکه چطور یک ویژگی ممکن است بر کدهای منبع نرم‌افزار تأثیر بگذارد، ریسک‌های کاربری درمورد نحوهٔ واکنش افراد به این ویژگی، این ریسک که چطور یک ویژگی جدید بر توسعه‌های بعدی تاثیر می‌گذارد و شاید شما را در مسیر خلاف میلتان قرار بدهد.

هر ویژگی که اضافه می‌کنید، برای تیم توسعه و گاهی اوقات مشتریان تعهد عاطفی می‌آورد. تحلیل به شکستن این پیوند کمک می‌کند تا بتوانید صادقانه چیزها را بسنجید و بهترین تصمیمات ممکن را با بیشترین اطلاعات موجود بگیرید.

۶. ویژگی جدید چقدر نوآورانه است؟

مسلماً هر کاری نوآورانه نخواهد بود. بیشتر ویژگی‌ها نوآورانه نیستند، فقط تغییرات کوچکی در محصول صورت می‌دهند به این امید که کلیت آن از تک‌تک اجزای آن ارزشمندتر باشد.

هنگام اولویت‌بندی توسعهٔ ویژگی‌ها، نوآوری را در نظر بگیرید. به طور کلی، کارهای ساده تأثیر چندانی نمی‌گذارند. یادتان نرود که هنوز در مرحله چسبندگی هستید و در تلاشید محصول مناسب را پیدا کنید. تغییر دکمه ارسال از قرمز به آبی ممکن است منجر به جهش خوبی در نرخ تبدیل ثبت‌نام شود (یک تست کلاسیک A/B)، اما احتمالاً کسب‌وکارتان را از شکست به موفقیت بزرگ تبدیل نخواهد کرد. کپی کردنِ آن هم برای دیگران آسان است.

شرط‌بندی‌های بزرگ انجام دهید. آزمایش‌های ساختارشکنانه‌تری را امتحان کنید و چیزهای تحول‌آفرین بسازید، به‌خصوص از آنجایی که اکنون نسبت به آینده، انتظارات کمتری از کاربران دارید.

۷. کاربران خودشان چه می‌خواهند؟

کاربران شما مهم‌اند و بازخوردشان اهمیت دارد. اما اولویت‌بندی صرف براساس گفته‌های کاربران ریسک است. آن‌ها دروغ می‌گویند و نمی‌خواهند شما را رنجیده‌خاطر کنند.

اولویت‌بندی توسعهٔ ویژگی در طول مرحله MVP مثل علم ریاضی نیست. کاری که کاربر انجام می‌دهد، مهم‌تر از حرف‌هایش است. برای هر ویژگی‌ای که می‌سازید، یک فرضیه قابل آزمایش را هدف بگیرید تا شانس بیشتری برای تأیید سریع موفقیت یا شکست آن ویژگی داشته باشید. رصد میزان محبوبیت ویژگی‌های مختلف در اپلیکیشن نشان می‌دهد که کدام ویژگی کارایی دارد و کدام خیر. توجه به ویژگی‌هایی که کاربر قبل از زدن دکمهٔ «لغو» یا «بازگشت» استفاده می‌کند، مشکلات احتمالی را نشان می‌دهد.

اگر از قبل برنامه‌ریزی کنید و واقعاً دلیل کارهایتان را بدانید، ساخت ویژگی‌ها آسان می‌شود. مهم است که چشم‌انداز سطح بالا و اهداف بلندمدت خودتان را به سطح ویژگی محدود کنید. بدون این هم‌ترازی، ریسک ساخت ویژگی‌هایی را دارید که درست آزمایش نمی‌شوند و پیشرفتی به ارمغان نمی‌آورند.

مطالعه موردی | چطور رالی با رویکرد ناب ویژگی‌های جدید اضافه می‌کند

شرکت «نرم‌افزار رالی»[1] نرم‌افزار مدیریت چرخهٔ عمر اپلیکیشن چابک را ارائه می‌دهد. این شرکت در سال ۲۰۰۲ تأسیس شد و پیشگام بعضی از بهترین شیوه‌های چابکی بوده است. ما با زک نیس[2]، کارشناس ارشد فناوری این شرکت در مورد روند موفقیت آن صحبت کردیم.

تعیین چشم‌انداز شرکت

همه چیز در رالی با چشم‌انداز سه تا پنج سالهٔ شرکت شروع شد که هر ۱۸ ماه یکبار مورد تجدیدنظر قرار می‌گیرد. کل شرکت با چشم‌انداز همسو می‌شود. این کار

1. Rally Software
2. Zach Nies

نقطه شروع تبدیل یک هدف بزرگ و دور به هدفی دست‌یافتنی‌تر است. این چشم‌انداز بلندمدت هر سال یک ورودی کلیدی در برنامه‌ریزی سالانه محسوب می‌شود. زک می‌گوید: «وقتی جوان‌تر بودیم، به خودمان زحمت نمی‌دادیم تا به سه سال آینده فکر کنیم، اما اکنون آینده‌نگری بخش مهمی از فرآیند هر شرکتی به بزرگی ما است».

برنامه‌ریزی سالانه در وهلهٔ اول در جمع گروه کوچکی از مدیران اجرایی انجام می‌شود. زک این را اولین چرخهٔ واحد توسعهٔ نرم‌افزار می‌نامد. خروجی برنامه‌ریزی اولیه پیش‌نویس استراتژی شرکت است که تصویری واضح و مختصر از شکاف‌های عملکردی، اهداف، بازتاب‌ها و اصول اجرایی رالی برای کل سال ارائه می‌دهد. تیم اجرایی سه یا چهار مرحلهٔ سطح بالا را شناسایی می‌کند که شرکت باید برای تحقق چشم‌انداز سالانه بر آن مراحل متمرکز شود. زک می‌گوید: «این کار یک طرح اولیه از ایده‌هایی ایجاد می‌کند که برای بازاندیشی به رالی بازگردانده می‌شود. این ایده‌ها خلاصهٔ موارد بااهمیت از دید گروه اجرایی برای سال آینده است».

تکرار دوم برنامه‌ریزی سالانه به شکل بازنگری‌های سالانه دپارتمانی انجام می‌شود. رالی از رویکردی به نام ORID (عینی، انعکاسی، تفسیری، تصمیم‌گیرانه) از کتاب «هنر مکالمه متمرکز» اثر ر.برایان استنفیلد[1] (ناشران جامعه جدید[2]) استفاده می‌کند. زک می‌گوید:

> «این فرآیند بینش تمام کارکنان را فرا می‌خواند و روایت ارزشمندی در مورد گذشته، حال و آینده ارائه می‌دهد. از هر ORID در هر دپارتمان، در مورد کارهای تکمیل‌شده، کارهای در دست انجام، کارهای برنامه‌ریزی شده، معیارهای سالانهٔ ویژه، پیامدهای سال آینده و حال و هوای کلیِ سال یاد می‌گیریم. جوان‌ها ماشین‌های یادگیری‌اند، اما بزرگترها برای یادگیری به تفکر ساختارمند نیاز دارند. این فرآیند ساختار لازم را فراهم می‌کند».

هم برنامه‌ریزی اجرایی و هم ORIDها به مرحلهٔ بعدی فرآیند برنامه‌ریزی سالانه وارد می‌شوند: با حضور ۶۰ تن از کارکنان شرکت در یک جلسه برای بیان شفاف چشم‌انداز سال و همسویی درباره نحوهٔ انجام دادن آن.

---

1. R. Brian Stanfield
2. New Society Publishers

توسعهٔ طرح محصول

تیم محصول فعالانه در تعریف استراتژی سالانهٔ شرکت مشارکت دارد. بخش بزرگی از این کار همسویی قوانین شرکت و محصول است. تیم محصول بیشتر از هر چیزی روی جواب به سوال «چرا؟» تمرکز می‌کند. زک می‌گوید: «بیان اینکه چرا کاری را انجام می‌دهیم و همیشه تمرکزمان را روی پرسش می‌گذاریم، همه را حول یک دیدگاه، شرکت و محصول متقاعدکننده جمع می‌کند و یک ارتباط عاطفی حیاتی با مشتریانمان می‌سازد. فقط وقتی که «چرا» را درک کنیم، می‌توانیم واقعاً به «چه چیزی» و «چطور» نگاه کنیم».

اکنون رالی آمادهٔ بررسی محصول است. اگرچه این فرآیند ممکن است زیادی به نظر برسد، اما خیلی تکرارپذیر و ناب است. این شرکت قبل از توسعهٔ ویژگی‌ها، چرخه ساخت ← اندازه‌گیری ← یادگیری را در چندین سطح طی می‌کند.

تصمیم‌گیری برای ساخت

توسعهٔ ویژگی با تصمیم‌گیری برای ساخت و نحوهٔ ساخت آن آغاز می‌شود. رالی روشی باز، اما فرآیندمحور برای تصمیم‌گیری درمورد ویژگی‌ها دارد. هر سه ماه، کارمندان خیلی خلاصه پیشنهادهایی را برای ایجاد تغییر در محصولات شرکت ارائه می‌دهند. این پیشنهادات از طرف هر فردی در سازمان ارائه می‌شود، اما معمولاً تحت تأثیر تعامل با مشتریان است.

زک می گوید:

> « تقریباً تمام افراد تاثیرگذار در فرآیند مدیریت محصول؛ ازقبیل بازاریاب‌ها، مالکان محصول[1]، مدیران مهندسی، مدیران فروش و اجرایی را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌دهیم. شاید به نظر برسد که این روند طولانی است، اما مزایای ورودی و همسویی افراد بسیار بیشتر از ۱۰ ساعت در سه ماهه‌ای است که برای اجرای این فرآیند صرف می‌کنیم. ما متوجه شدیم که همسویی قوی، اجرای عالی را امکان‌پذیر می‌کند».

1. product owner

رالی نرم‌افزاری منتشر نمی‌کند، اما در عوض «ویژگی‌ها را برای کاربران و مشتریان اضافه می‌کند.» اکثر ویژگی‌ها دکمه‌ای دارند که به رالی اجازه می‌دهد برای مشتریان خاص آن ویژگی را روشن یا خاموش کند. به این ترتیب می‌توان کد را برای گروه‌های بزرگ‌تری از کاربران منتشر کرد و از اولین کسانی که استقبال می‌کنند، بازخورد گرفت و در عین حال ریسک درگیر شدن مشتریان زیاد در مشکلات را کاهش داد.

ارزیابی پیشرفت

ارزیابی در بطن فرآیند توسعهٔ ویژگی‌های شرکت رالی قرار دارد. زک می‌گوید: «ما یک انبار داده[1] داخلی داریم که در آن همه چیز را ثبت می‌کنیم؛ از ارزیابی عملکرد در سطح هسته[2] سرور/پایگاه داده گرفته تا حرکات کاربر که از تعاملات HTTP بین مرورگر و سرورهای ما به دست می‌آیند. هدف این است که مطمئن شویم تیم می‌تواند میزان استفاده از ویژگی و عملکرد را ارزیابی کند. وقتی یک ویژگی را توسعه می‌دهیم، تیم محصول ما در مورد میزان استفاده از آن ویژگی برای توسعه‌های بعدی نظریه‌پردازی می‌کند. همانطور که ویژگی را تغییر می‌دهیم، می‌توانیم نظریه‌هایمان را با داده‌های واقعی مقایسه کنیم. از آنجایی که داده‌ها شامل اطلاعات کاربرد و عملکرد است، می‌توانیم به سرعت، در زمان واقعی، تأثیر یک ویژگی را بر عملکرد و ثبات محیط تولیدمان متوجه شویم».

یادگیری از طریق آزمایش

حتی با وجود چنین سطح عمیقی از برنامه‌ریزی و رویکرد فراگیر برای توسعه محصول، زک همچنان می‌گوید این شرکت مراقب است که «ویژگی‌ها را کورکورانه براساس درخواست‌های داخلی یا خواستهٔ مشتری ایجاد نکند». در عوض، آزمایش‌هایی را برای یادگیری بیشتر انجام می‌دهد.

به گفته زک، هر آزمایش با یک مجموعه سؤال شروع می‌شود:

- چه چیزی می‌خواهیم یاد بگیریم و چرا؟
- مشکل اصلی که می‌خواهیم حل کنیم چیست و چه کسی به دردسر

1. data warehouse
2. kernel level

افتاده است؟ با این سوال تمام افراد درگیر هدف کار ما را درک می‌کنند.

- فرضیه ما چیست؟ فرضیه این‌گونه نوشته می‌شود: «[عمل تکرارشونده خاص] [نتیجه مورد انتظار] را ایجاد خواهد کرد». باید مطمئن شویم که فرضیه طوری نوشته شده است که آزمایش توان نامعتبردانستن آن را داشته باشد.
- چطور آزمایش را اجرا خواهیم کرد و و برای حمایت از آن چه چیزی خواهیم ساخت؟
- آیا اجرای آزمایش بی‌خطر است؟
- چطور آزمایش را به پایان خواهیم رساند و چه اقداماتی برای کاهش پیامدهای نتیجه آزمایش انجام می‌دهیم؟
- از چه روش‌هایی برای بی‌اعتبارکردن فرضیه‌مان استفاده می‌کنیم؟ باید معیارهای نشان‌دهندهٔ ایمن‌نبودن ادامهٔ انجام آزمایش را در نظر بگیریم.

در یک دوره سه ماهه، بیشتر از ۲۰ آزمایش انجام شد تا دقیقا دریابند چه چیزی کاربران را در بخش مهم رابط کاربری راضی می‌کند. به جای حدس زدن، یک فرآیند منظم کشف و اجرا شد. این بخش از رابط کاربری مورد توجه قرارگرفت؛ چون اصلاح آن بخش بزرگی از چشم‌انداز سالیانهٔ محصول بود و مستقیماً یکی از اهداف سالیانهٔ شرکت رالی به شمار می‌رفت.

خلاصه

- مسیر محصول داده‌محور از بالا شروع می‌شود و یک فرآیند تکراری و روشمند است.
- همه چیز آزمایش است، حتی زمانی که یک محصول جا افتاده است و مجموعه‌ای از مشتریان وفادار دارید.
- فعال وغیرفعال‌کردن ویژگی‌ها و سنجش تغییرات رفتار کاربر، تلاش فنی زیادی می‌طلبد، اما این سرمایه‌گذاری با کاهش زمان چرخه و یادگیری بهتر نتیجه می‌دهد.

درس‌های تحلیلی

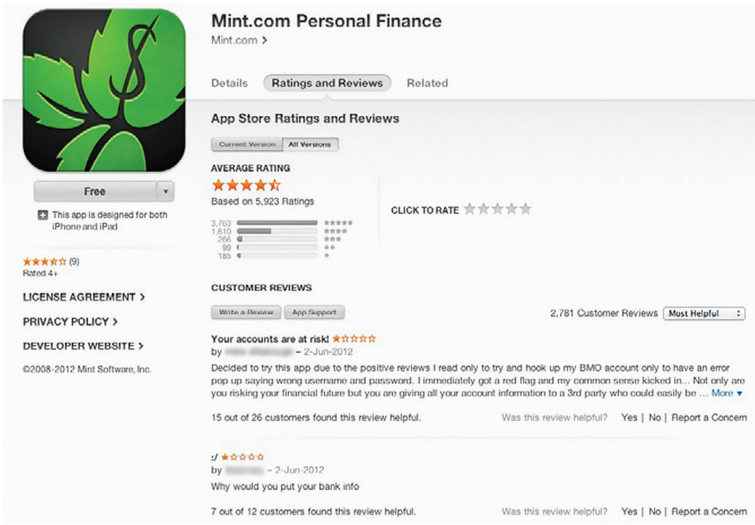
رالی اندازه‌گیری را به سطح بعدی رسانده است. به نوعی، رالی دو شرکت است. یکی نرم‌افزار مدیریت چرخهٔ عمر تولید می‌کند و دیگری آزمایشی گسترده و مداوم را روی کاربرانش اجرا می‌کند تا درک بهتری از نحوه تعامل آنها با محصول داشته باشد. این امر مستلزم خط مشی منظم و تمرکز زیاد و تلاش فنی قابل‌توجهی است تا هر ویژگی قابل آزمایش و اندازه‌گیری باشد و با اتلاف وقت کمتر، محصول بهتر و همسویی مداوم با خواستهٔ مشتریان به نتیجه می‌رسد.

نحوهٔ مدیریت بازخورد کاربران

وجه اشتراک مشتریان با کارآفرین‌ها دروغگویی‌شان است. اما مشتریان عمداً دروغ نمی‌گویند، بیشتر اوقات فراموش می‌کنند که محصول شما واقعاً چطور کار می‌کند یا از محصول چه چیزی می‌خواهند.

در خیلی از نقد و بررسی‌های اپلیکیشن مدیریت مالی شخصی مینت[1] یک ستاره داده شده و می‌گویند: «هشدار! این محصول سعی می‌کند اطلاعات بانکی شما را جمع‌آوری کند و به حساب بانکی شما متصل شود!» همانطور که در شکل ۱۶-۲ نشان داده شده است. کاربرد مینت عملاً همین است.

1. Mint



شکل ۱۶-۲: «هشدار! این محصول اطلاعات بانکی شما را جمع‌آوری می‌کند».

به عنوان مدیر محصول شاید وسوسه شوید که این بازخورد را نادیده بگیرید، اما چیزی که واقعاً می‌گوید این است که بازاریابی و توضیحات محصول شما درست عمل نمی‌کند، امتیاز محصول را پایین می‌آورد و بازار قابل‌شناسایی شما را دچار ریزش می‌کند.

مشتریان ممکن است به شما بازخوردی بدهند که دوست ندارید. یادتان نرود که مشتریان همان مدل ذهنی شما را ندارند و همه در بازار هدف شما نیستند. بیشتر مشتریان استفادهٔ درست از محصول را یاد نگرفته‌اند.

ما قبلاً بعضی از سوگیری‌های شناختی مصاحبه‌کنندگان را دیده‌ایم. این کاربران هم پیش‌فرض‌های مشابهی دارند. انتظارات و زمینه‌های متفاوتی دارند. باید بازخورد آنها را با در نظر گرفتن این پیش‌فرض‌ها و زمینه‌ها ببینید.

در وهله اول، بازخورد کاربر، سوگیری وحشتناکی را در نمونه‌گیری نشان می‌دهد. به‌ندرت مردم وقتی تجربه‌ای قابل‌پیش‌بینی و خنثی دارند، بازخورد ارائه می‌دهند. بیشتر وقتی به وجد آمده یا خشمگین باشند، بازخورد می‌دهند. اگر حس بدی به آن‌ها دست دهد، صدایشان را خواهید شنید.

علاوه بر این، نمی‌دانند که چقدر برای شما ارزش دارند. شاید احساس کنند که حق دارند محصول را رایگان دریافت کنند، چون پیشنهاد نرم‌افزار مبتنی بر سرویس را اینطور ارائه داده‌اید، یا به خاطر اینکه این‌گونه قیمت‌گذاری کرده‌اید، می‌توانند چیزهای رایگان دریافت کنند. شما می‌دانید که چقدر کاربران برای کسب‌وکارتان ارزش دارند، اما آنها نمی‌دانند. هر کاربر ناراضی مهم‌ترین فرد جهان است و به او ظلم شده یا بزرگنمایی می‌کند.

مشتریان از محدودیت‌ها و تفاوت‌های ظریف مشکلات خودشان آگاه نیستند. شکایت از در دسترس نبودن برنامه‌های تلویزیونی ایالات متحده در خارج از این کشور آسان است. بعید است که شکایت‌کنندگان از پیچیدگی‌های مبادلهٔ ارز خارجی، سانسور و مجوزهای کپی رایت آگاه باشند. فقط می‌خواهند مشکلشان حل شود، اما تصور کمی در مورد طریقهٔ درست حل آن دارند.

لورا کلاین[1]، مشاور و متخصص تجربه کاربری (UX) و نویسنده UX برای استارت‌آپ‌های ناب، بخشی از مجموعه ناب دست‌اندرکار در این کتاب است. وبلاگی عالی هم به نام «کاربران می‌دانند»[2] دارد. باید پست «چرا بازخورد مشتری بی‌فایده است» را در وبلاگش بخوانید.[3]

برای تفسیر بهتر بازخوردها، لورا سه پیشنهاد دارد:

- از قبل تست‌ها را برنامه‌ریزی کنید و بدانید که به دنبال درک چه چیزی هستید. لورا می‌گوید: «دلیل بزرگی که تفسیر کردن بازخورد را دشوار می‌کند، حجم بازخوردهاست که به خوبی سازمان‌دهی نشده‌اند یا موضوعات مختلفی را در برمی‌گیرند. اگر دقیقاً بدانید که درباره چه چیزی و با چه روش‌های منظمی بازخورد جمع‌آوری می‌کنید، تفسیر پاسخ‌ها ساده می‌شود».
- از هر کسی سوال نپرسید. لورا می‌گوید: «باید بازخوردهای افراد مشابه را گروه‌بندی کنید. مثلاً اگر نظر یک راننده فرمول ۱ و مادرم را

1. Laura Klein
2. Users Know
3. http://usersknow.blogspot.ca/2010/03/why-your-customer-feedback-is-useless.html

در مورد اتومبیلم بپرسم، پاسخ‌های متناقضی دریافت می‌کنم. ایجاد تعادل در بازخوردهایی از این دست سخت است، چون تفاوت بین بازخورددهنده‌ها خیلی زیاد است. بدانید مشتریان شما چه کسانی هستند و تحقیقاتتان را بر روی یک دستهٔ خاص متمرکز کنید».

- بلافاصله بعد از جمع‌آوری داده‌ها، نتایج را مرور کنید. لورا خاطرنشان می‌کند: «کارها را به بعد موکول نکنید. اگر در طول چند روز با پنج نفر به مدت یک ساعت صحبت کردید، به خاطر آوردن نظرات نفر اول سخت است». لورا توصیه می‌کند که در هر جلسه شخص دیگری هم حضور داشته باشد تا بعد از جلسه با او صحبت و نکات مهم جلسه را مشخص کنید.

واقعیت این است که کاربران همیشه شکایت خواهند کرد. همیشه همین‌طور بوده است. حتی اگر مردم از محصول شما استقبال کنند، وضع معیارهای تعامل خوب باشد و چسبندگی محصول بالا، باز هم کسانی هستند که شکایت دارند. به شکایاتشان گوش بدهید و سعی کنید با خونسردی و در اسرع وقت به ریشهٔ موضوع بپردازید.

حداقل چشم‌انداز قابل ارائه

حداقل چشم‌انداز قابل ارائه[1]، اصطلاحی است که توسط کارآفرین و شریک آزمایشگاه یر وان، ریموند لوک[2]، ابداع شد. او می‌گوید: «اگر می‌خواهید یک شرکت بزرگ بسازید و دیگران را شریک کنید، داشتن MVP کافی نیست، به MVV هم نیاز دارید».

حداقل چشم‌انداز قابل ارائه (MVV) جذاب است. مقیاس می‌شود. پتانسیل دارد. جسورانه و قانع‌کننده است. به‌عنوان یک بنیان‌گذار، باید آن چشم‌انداز عظیم، ترسناک و سرنوشت‌ساز را در یک دست و واقعیت عملی، عمل‌گرایانه و تجربی را در دست دیگرتان داشته باشید. MVV که قرار است برای شما منابع مالی به ارمغان بیاورد، باید نشان بدهد که چطور به یک بازیگر مسلط و تحول‌آفرین در بازار تبدیل خواهید شد.

1. The minimum viable vision
2. Raymond Luk

علائمی که نشان می‌دهند شرایط ساخت MVV را دارید، عبارت‌اند از:

- **پلتفرم می‌سازید.** اگر محیطی می‌سازید که در آن ویژگی‌های جدیدی خلق می‌شود، نشانهٔ خوبی است. گوگل مپز[1] در کنار مپ کوئست[2] و دیگران فقط یکی از ابزارهای نقشه‌برداری موجود بود، اما گوگل جاسازی و حاشیه‌نویسی برای نقشه‌ها را آسان کرد که باعث هزاران مشاپ و استفاده هوشمندانه شد. به سرعت به پلتفرم ورودی سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی (GIS)[3] تبدیل شد و تمام آن یادداشت‌نویسی‌ها، نقشه‌ها را کارامدتر کردند.

- **راه‌های تکراری برای کسب درآمد دارید.** اینکه یک بار از کسی پول بگیرید، یک چیز است، اما اگر آن شخص را متقاعد کنید که هر ماه هم پول بپردازد، کار بزرگی کرده‌اید. فقط به درآمد بلیزارد[4] از بازی «ورد آف وارکرفت»[5] نگاه کنید: خریدهای مشتریان دسکتاپ فقط بخشی از پولی است که این شرکت با درآمد ۱۴/۹۵ دلاری اشتراک ماهانه به دست می‌آورد.

- **قیمت‌گذاری لایه لایه (پلکانی) دارید.** اگر روش‌هایی را برای خود-بیش‌فروشی مشتریان پیدا کنید، مانند کاری که شرکت‌هایی ازقبیل ۳۷سیگنال[6]، ووفو[7] و فرش‌بوکز[8] انجام داده‌اند، می‌توانید کاربرانتان را به ویژگی‌های پایه وابسته کرده و با یک مسیر ارتقایی آن‌ها را وسوسه کنید که در صورت نیاز عملکردی را اضافه کنند. این یعنی نه‌تنها از کاربران جدید، بلکه از کاربران موجود هم درآمد به‌دست می‌آورید.

- **به یک روند تغییر تحول‌آفرین گره خورده‌اید.** اگر بخشی از یک روند رو به رشد هستید (مثلاً به اشتراک‌گذاری اطلاعات، دستگاه‌های تلفن

---

1. Google Maps
2. MapQuest
3. geographic information systems
4. Blizzard
5. World of Warcraft
6. 37Signals
7. Wufoo
8. FreshBooks

همراه و محاسبات ابری) پس شانس بیشتری برای رشد دارید. همانطور که جزرومد صعودی، تمام قایق‌ها را شناور می‌کند، فناوری صعودی هم تمام ارزش‌گذاری‌ها و خروجی‌ها را به حرکت در می‌آورد.

- **پذیرندگان به طور خودکار وکیل مدافع می‌شوند.** فقط به مثال کلاسیک بازاریابی آنلاین هات میل[1] نگاه کنید. یک پیام ساده به هر ایمیل اضافه می‌شود و از گیرنده دعوت می‌کند تا به هات‌میل بپیوندد. نتیجه یک نرخ رشد تصاعدی برای بنیانگذاران بود.* یک سیستم مدیریت هزینه مثل اکسپنسیفای[2] اضافه کردن دیگران به جریان کار را تا حد امکان آسان می‌کند. این کار وایرال شدن را مثل آب خوردن می‌کند.

- **می توانید یک دعوای مناقصه‌ای راه بیندازید.** اگر راه‌حلی دارید که غول‌های صنعت به دنبال آن هستند، در نقطهٔ درستی ایستاده‌اید. شرکت‌های بزرگ می‌توانند با صرف زمان کافی هر چیزی را بسازند، اما اگر فروششان را بقاپید یا محصولتان به فروششان کمک کند، شما را می‌خرند. غول‌های صنعت نوشیدنی مثل پپسی‌کو[3]، کدبری شوپز[4] و کوکا کولا[5] مرتباً شرکت‌های مستعدی مثل تراپیکانا[6]، آر.سی کولا[7] و دیگران را می‌خرند، چون می‌دانند که با تکیه بر زنجیرهٔ تأمینشان می‌توانند این سرمایه‌گذاری‌ها را به راحتی جبران کنند.

- **در فضای موجود تغییر ایجاد می‌کنید.** منظور ما جنبش سبز[8] نیست. در بازاریابی استراتژیک، نیروهای محیطی یعنی تمام چیزهایی که در فضای سب‌وکار بر شما تأثیر می‌گذارند. مثل قوانین دولتی حفظ حریم خصوصی یا مقررات ضدآلودگی. اگر چیزی می‌سازید که همه مجبور به پذیرش آن می‌شوند (مثلاً محصولی که با قوانین سلامت یا حفظ حریم

---

1. Hotmail
2. Expensify
3. Pepsico
4. Cadbury-Schweppes
5. Coca-Cola
6. Tropicana
7. RC Cola
8. Green movement

خصوصی پرداخت مطابقت دارد)، خروجی امیدوارکننده و فرصتی برای تصاحب این بخش خواهید داشت.

- **یک مزیت غیرمنصفانهٔ پایدار دارید.** چیزی در دنیا نیست که سرمایه‌گذاران بیشتر از بی‌عدالتی دوست داشته باشند. با مزیت غیرمنصفانه (هزینه‌های کمتر، توجه بهتر بازار، شرکا، فرمول‌های انحصاری و غیره) می‌توانید کسب‌وکارتان را تا حدی مقیاس بدهید که برای سرمایه‌گذاران جذاب شود. اما مراقب باشید: خارج از انحصارات دولتی، مزایای کمی واقعاً در درازمدت پایدار است.

- **هزینه‌های نهایی نزدیک به صفر است.** اگر با افزایش کاربران، هزینه‌های اضافی کم می‌شود (به طوری که مشتری nام تقریباً هیچ هزینه‌ای ندارد) یعنی در جای درستی ایستاده‌اید و از مزیت مقیاس سالم بهره‌مندید. برای مثال، یک شرکت آنتی‌ویروس هزینه‌های ثابت توسعه و تحقیق نرم‌افزار دارد که باید بین مشتریان سرشکن شود، اما اضافه کردن یک مشتری دیگر فقط هزینه‌ای ناچیز به این کل اضافه می‌کند. کسب‌وکارهایی که می‌توانند با ثابت ماندن یا پایین آمدن هزینه‌های اضافی درآمدشان را بالا ببرند، پتانسیل رشد یک شبه را دارند.

- **اثرات شبکه‌ای ذاتی[1] در مدل کسب‌وکار وجود دارد.** سیستم مخابرات نمونه کلاسیک یک تجارت با اثر شبکه‌ای است: هرچه افراد بیشتری از آن استفاده کنند، باارزش‌تر می‌شود. کسب‌وکارهایی که اثر شبکه‌ای دارند، فوق‌العاده‌اند، اما یک شمشیر دو لبه هم هستند: خیلی خوب است که ۱۰ میلیون کاربر داشته باشید، اما ممکن است خودتان را بابت اینکه کاربران خیلی راحت از محصول یا خدمات استقبال می‌کنند، فریب بدهید. آزمایش مقدار پایه هم در بازار کوچک سخت است. برای دستیابی به نقطه‌ای که تأثیرات شبکه وارد و آشکار شود، به برنامه نیاز دارید.

- **راه‌های متنوعی برای کسب درآمد دارید.** بعید است که تمام مدل‌های پرداخت کارآمد باشد، اما اگر چندین راه درآمد از یک کسب‌وکار پیدا

1. inherent network

کنید (راه‌های اصلی و فرعی) آن وقت می‌توانید جریان‌های درآمدتان را متنوع‌تر و راحت‌تر تکرار کنید و شانس موفقیتتان را افزایش. نکته: ادوردز[1] و فروش داده‌های تحلیلی احتمالاً کافی نباشد.

- **زمانی پول در می‌آورید که مشتریانتان پول در بیاورند.** آدم‌ها در ابتدایی‌ترین حالت با دو چیز انگیزه می‌گیرند: ترس و عشق. ترس یعنی مواردی مثل هزینه‌ها و ریسک‌ها. اگر از ریسک‌ها یا هزینه‌ها کم کنید، خوب است؛ اما قانع‌کننده نیست. مشتریان معمولاً از ریسک دوری می‌کنند و پس‌انداز را به جیب می‌زنند. اما اگر از درآمد پول در بیاورید، مشتری احتمالاً داشته‌هایش را با شما تقسیم خواهد کرد. اعتماد به محصولاتی که درآمد را افزایش می‌دهند، برای مردم آسان‌تر است (محبوبیت قرعه‌کشی‌ها و راه‌های یک‌شبه پولدار شدن را با طرح‌های پس‌انداز و بیمه عمر مقایسه کنید). ایونت‌برایت[2] و کیک استارتر[3] این را می‌دانند.
- **یک اکوسیستم با شما شکل خواهد گرفت.** این مورد شبیه به مدل پلتفرم است. سیلزفورس[4] و فتوشاپ[5] مثال‌های خوبی برای این مورد هستند: اپلیکیشن سیلزفورس هزاران برنامه شخص ثالث دارد که ارائه‌دهندهٔ CRM (مدیریت ارتباط با مشتری) را مفیدتر و قابل‌تنظیم‌تر می‌کند. مدل پلاگین فتوشاپ هم ویژگی‌هایی را سریع‌تر از کدنویسی ادوبی به برنامه اضافه می‌کند.

در نهایت، باید جسور باشید. باید دریابید چطور شرکتتان به یک ایده بزرگ تبدیل می‌شود، ایده‌ای که جدید باشد یا برای یک بازار گسترده جذابیت داشته باشد یا نظر پولدارها را به خود جلب کند.

---

1. AdWords
2. Eventbrite
3. Kickstarter
4. Salesforce
5. Photoshop

بوم مشکل-راهکار[1]

در آزمایشگاه‌های یروان، ابزاری به نام «بوم مشکل-راهکار» توسعه دادیم تا با تمرکزی هفتگی نظم استارت‌آپ‌هایمان را حفظ کنیم. این بوم از همان بوم ناب اش ماریا الهام گرفته شده، اما روی عملیات روزانهٔ استارت‌آپ تمرکز دارد. ما از این بوم برای بررسی سه مشکل کلیدی استارت‌آپ‌ها استفاده کردیم تا در مورد این مشکلات به توافق برسیم و اولویت‌بندیشان کنیم.

تقریبا بیشتر اوقات بنیانگذاران مشکلات کلیدی را اشتباه اولویت‌بندی می‌کردند. جای تعجب نیست؛ بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها شعبده‌بازی می‌کنند، مثل شعبده‌بازهای سیرک کارهای عجیب و غریب می‌کنند و همانطور که می‌دانیم، یک مشت دروغگو هستند (اما ما دوستشان داریم!). به‌عنوان راهنما و مشاور، می‌دانستیم که بخش مهمی از کارمان هدایت کارآفرینان به سمت چیزهای مهم بود.

بوم مشکل-راهکار یک سند دو صفحه‌ای است. مثل بوم ناب به چند بخش تقسیم شده است. به صورت هفتگی از بنیان‌گذاران می‌خواهیم که یک بوم حل مشکل تهیه و ارائه کنند. این بوم کم کم به نقطه کانونی جلسات ما تبدیل شد و برای مفید نگه داشتن جلسات بسیار مفید بود.

جدول۱۶-۳ صفحهٔ اول بوم را نشان می‌دهد.

1. Problem-Solution

هدف یادگیری است

وضعیت فعلی	درس‌ها و دستاوردهای هفتهٔ قبل
ـ معیارهای کلیدی و وضعیت فعلی‌شان را لیست کرده و با هفته‌های قبل مقایسه کنید. ـ روند چیزها چطور است؟	ـ هفتهٔ قبل چه چیزی یاد گرفتید؟ ـ چه دستاوردی داشتید؟ ـ طبق برنامه؟ بله / خیر
مشکلات اصلی ـ مشکلات اصلی را لیست و توصیف کنید. ـ اولویت‌بندی کنید.	

جدول ۱۶ -۳: از پرکردن هفتگی این صفحه چه چیزهایی یاد می‌گیرید؟

اولین چیزی که می‌بینید، عنوان است: «هدف یادگیری است». این عنوان اهمیت دارد، زیرا به کارآفرینان یادآور می‌شود که هدف چیست. هدف ساختن «محصولی» یا افزودن یک ویژگی نیست. کاری با روابط عمومی یا هر چیز دیگری ندارد. معیار موفقیت، یادگیری است.

در مرحلهٔ بعد، بنیانگذاران به‌روزرسانی مختصری از وضعیت فعلی‌شان را با تمرکز بر معیارهای کلیدی (کیفی و/یا کمی) تکمیل می‌کنند. توجه کنید که این بخش در مقایسه با بقیه چقدر کوچک است.

کادر «درس‌های آموخته شده» خلاصه‌ای سریع از یادگیری کلیدی است. در عنوان «و دستاوردها» هم هست؛ می‌خواستیم به کارآفرینان کمی فرصت اغراق هم بدهیم. تعجبی ندارد که بعضی از معیارهای پوچ را در اینجا وارد می‌کنند. زمان زیادی را صرفشان نمی‌کنیم. معیار «طبق برنامه: بله/خیر» به عنوان آزمونی برای صداقت فکری طراحی شده است. آیا کارآفرینان واقعاً می‌توانند درمورد اتفاقات خوب و بد شفاف باشند؟ اگر اینطور شود، یعنی می‌توانیم مفید باشیم.

در نهایت، از کارآفرینان خواستیم تا مهم‌ترین مشکلات پیش رویشان فهرست کنند. این مشکلات حداکثر شامل سه مشکل هستند که به ترتیب اهمیت اولویت‌بندی شده‌اند. این بخش از بوم مشکل-راهکار اغلب بیشترین بحث را برمی‌انگیزد، اما همیشه برای هماهنگی مجدد اهداف و انتظارات همه حیاتی است.

با مشکلاتی که به خوبی درک شده‌اند، همراه با وضعیت فعلی استارت‌آپ، به صفحه دوم بوم که در شکل ۱۶-۴ نشان داده شده است، حرکت می‌کنیم.

مشکل شماره یک: (عنوان مشکل را اینجا بنویسید)

راه‌حل‌های فرضی	معیارها/ شواهد + اهداف
ـ راه‌حل‌های فرضی را که هفتهٔ بعد امتحان می‌کنید، اینجا لیست و امتیازدهی کنید. ـ چرا فکر می‌کنید که هرکدام از این راه‌حل‌ها ممکن است کل یا بخشی از مشکل را حل کند؟	ـ معیارهایی که با استفاده از آنها تخمین می‌زنید هرکدام از راه‌حل‌ها چقدر انتظار شما را برآورده می‌کنند (مشکل را حل می‌کنند) لیست کنید. ـ شواهد (کیفی) مورد استفاده را لیست کنید. ـ اهداف معیارها را تعریف کنید.

مشکل شماره دو: (عنوان مشکل را اینجا بنویسید)

راه‌حل‌های فرضی	معیارها/ شواهد + اهداف
ـ راه‌حل‌های فرضی را که هفتهٔ بعد امتحان می‌کنید، اینجا لیست کرده و امتیازدهی کنید. ـ چرا فکر می‌کنید که هرکدام از این راه‌حل‌ها ممکن است کل یا بخشی از مشکل را حل کند؟	ـ معیارهایی که با استفاده از آنها تخمین می‌زنید هرکدام از راه‌حل‌ها چقدر انتظار شما را برآورده می‌کنند (مشکل را حل می‌کنند) لیست کنید. ـ شواهد (کیفی) مورد استفاده را لیست کنید. اهداف معیارها را تعریف کنید.

جدول ۱۶-۴: تمام مشکلات را شناسایی کردیم ولی آیا می‌توانید فقط سه تایشان را انتخاب کنید؟

در این بخش، مشکلات را دوباره فهرست می‌کنند و راهکارهای فرضی را می‌نویسند. این راه‌حل‌ها فرضی هستند، چون نمی‌دانند که جواب می‌دهند یا خیر. این راه‌حل‌ها آزمایشاتی‌اند که بنیانگذاران طی هفته آینده اجرا خواهند کرد. همیشه از آن‌ها می‌خواستیم معیارهای مورد استفاده‌شان برای خط‌کشی‌های لازم و اندازه‌گیری موفقیت (یا شکست) را تعریف کنند. اگر تعامل مهم‌ترین مشکل بود، باید راه‌حل‌های

ممکنی را که برای افزایش تعامل در نظر داشتند، تعریف می‌کردند (مثلاً درصد کاربران فعال روزانه)، و هدف تعیین می‌کردند. مشکل چیست، چه راه‌حلی برای برطرف کردن آن پیشنهاد می‌کنید و چطور می‌فهمید موفق شده‌اید؟ این هسته اصلی بوم مشکل-راهکار است.

برای ما (به عنوان راهنما و مشاور)، تمرین بسیار ارزشمندی بود. بوم مشکل-راهکار برای تصمیم‌گیری داخلی هم مفید است که یک سطح پایین‌تر از بوم ناب قرار دارد و روی جزئیات خاص در یک دوره زمانی خاص (یک تا دو هفته) تمرکز می‌کند.

مطالعه موردی | وی‌ان‌ان[1] برای حل مشکلات کسب‌وکارش از بوم مشکل-راهکار استفاده می‌کند

شبکه خبری وارسیتی[2] (VNN) یک استارت‌آپ نوپا است که در میشیگان قرار دارد. بن موقع سخنرانی در کنفرانسی در سال ۲۰۱۲ با یکی از بنیانگذاران آنجا، رایان وان[3]، ملاقات کرد. پلتفرم این شرکت مدیریت ارتباطات اجتماعی را برای مدیران ورزشی آسان می‌کند و پوشش رسانه‌ای فرامحلی در مورد ورزش در دبیرستان‌ها فراهم می‌آورد. هدف این است که از ایجاد آگاهی به‌منظور حمایت مالی و عاطفی دائم برای ورزش دبیرستان استفاده شود.

رایان با بوم مشکل-راهکار آشنا شد و بلافاصله از آن استفاده کرد. او می‌گوید: «ما به تازگی تامین مالی را افزایش داده بودیم و مجبور بودیم بعضی از مشکلات کلیدی کسب‌وکارمان را خیلی سریع حل کنیم. ما از بوم مشکل-راهکار استفاده کردیم تا تمام اعضای هیئت مدیره را در یک صفحه جا دهیم و روی کارهایی تمرکز کنیم که باید برای پیشرفت انجام دهیم».

وی‌ان‌ان یک فرآیند ناب را دنبال کرد، به خصوص در مراحل اولیه راه‌اندازی شرکت برای تعیین ارزش پیشنهادی و چگونگی ارتباط آن با تولید محتوا در مورد ورزش دبیرستان. این شرکت امروز ناب باقی مانده است و هر ویژگی یا ابتکار جدیدی را که راه می‌اندازد، آزمایش و تکرار می‌کند و اثربخشی و تولید ارزش آن را می‌سنجد.

---

1. VNN
2. Varsity News Network
3. Ryan Vaughn

بااین‌حال، رایان نگران بود که هیئت مدیره از بوم مشکل-راهکار استقبال نکند. او می‌گوید: «فرایند استارت‌آپ ناب هنوز در ایالت‌های غربی آمریکا چندان مورد پذیرش قرار نگرفته است، اما هیئت مدیره ما تحت تأثیر این متدولوژی قرار گرفت که پیشرفت اولیه ما را سرعت بخشید».

وی‌ان‌ان در دوران بحرانی حل مشکلاتش، از بوم برای چند ماه استفاده کرد. نتیجه این بود که تمام افراد درگیر روی کارهای اصلی متمرکز ماندند. وی‌ان‌ان از طریق بوم مشکل-راهکار، تعدادی از مفروضات اصلی خودش را تأیید و یک مدل رشد مقیاس‌پذیر شامل فروش مستقیم طراحی کرد. به این ترتیب کسب‌وکارش را برای شروع درآمدزایی و برنامه‌ریزی دور دوم تامین مالی ثابت کرد.

شکل‌های ۱۶-۵ و ۱۶-۶ نمونه‌ای از یکی از بوم‌های وی‌ان‌ان را نشان می‌دهد.

داشبورد احتمالی مشکل/راه حل

درسی که ماه گذشته آموخته شد (و دستاوردها)	معیارها
- ماه گذشته چه چیزی یاد گرفتی؟ - یک نماینده فروش می‌تواند در یک ماه بیش از ۱۰ هزار دلار بفروشد - بازاری برای وب‌سایت‌های ورزشی فردی وجود دارد - برنامه‌ها > عکس‌ها > مقالات **- چه کاری انجام شد؟** - عکس‌های حمایت شده برای حق ارسال عکس ها - دومین بازار تست امن در ایندیاناپولیس در مسیر: بله	- مدارس فروخته شده: ۱ - ماه گذشته: ۳ - مجموع: ۳۴ - فروش آگهی/مدرسه: ۴۷۵۰دلار - فروش آگهی/تکرار/ماه: ۶۱۵۰ دلار - ترافیک/مدرسه: ۱۹۳۱/۹بازدید - ۲۰۰بازدید بیش از ۳ ماه گذشته (موضوع جدید)
مشکلات اصلی -۱. ما هنوز نمی دانیم که یک نماینده تمام وقت چه چیزی می‌تواند بفروشد - ما بر اساس داده های محدود، به ۱۰ هزار دلار در تبلیغات و ۲ مدرسه باور داریم - ۱ نماینده پاره وقت بیش از ۵ مدرسه را در چند ماه فروخت - ۱ نماینده پاره وقت ۱۰۰۰۰ دلار در تبلیغات دو ماه متوالی فروخت -۲. ما بازار سایت های ورزشی خاص را نمی شناسیم - مربی ها ۲۰ تا ۳۰ دلار در ماه پرداخت خواهند کرد. چگونه باید اینها را بفروشیم/ حمایت کنیم؟ -۳. ما هنوز ارزش کافی برای تبلیغ‌کنندگان نشان نداده ایم. - ما به یک نرخ تمدید ۵۰٪ + سال به سال نیاز خواهیم داشت، نرخ فعلی = ۵۰٪	

شکل ۱۶-۵ : وی ان ان مدتی را صرف درون نگری نمود.

مشکل شماره ۱: ما هنوز نمی‌دانیم که ۱ نماینده تمام در یک ماه چه چیزی می‌تواند بفروشد

معیارها / اثبات + اهداف	راه حل های فرضی
- معیارها: فروش مدرسه و آگهی / نماینده - Ann Arbor: تا پایان جولای ۸۵۰۰ دلار و ۳مدرسه فروخته خواهد شد - ایندیاناپولیس: تا پایان جولای ۷۵۰۰دلار و ۴ مدرسه فروخته خواهد شد	- ۱. استخدام نماینده تمام وقت در Ann Arbor برای فروش مدارس و تبلیغات در شرق میشیگان - نشان می‌دهد که یک نماینده متوسط چه کاری می‌تواند انجام دهد -۲. قرارداد با دونفر از ایندیاناپولیس برای شروع بازار جدید - نشان می‌دهد که نمایندگان نخبگان چه کاری می‌توانند انجام دهند

مشکل شماره ۲: ما بازار وب سایت های ورزشی خاصی را نمی شناسیم

معیارها / اثبات + اهداف	راه حل های فرضی
- معیارها: پاسخ های مصاحبه و فروش -۱. مصاحبه با مربیان - سود و مبلغ پرداختی اعلام شده سفارش های پیش خرید	- ۱. مصاحبه با مربیان در / خارج از میشیگان - سوالات بزرگ این است که آیا تقاضا، قیمت گذاری و ویژگی وجود دارد -۲. اگر بازار دارید، MVP را بسازید و به مربیان بفروشید - این آزمون نهایی بازار است - سوال این است که چگونه آن را به بهترین نحو بفروشیم

شکل ۱۶-۶: دانستن اینکه چقدر می توانید بفروشید، و اندازه بازار، اهمیت زیادی دارد.

خلاصه

- وی‌ان‌ان بعد از افزایش سرمایه‌گذاری، از بوم مشکل-راهکار برای برقراری ارتباط موثر با هیئت مدیره استفاده کرد.
- این شرکت با استفاده از این بوم درآمدزایی را تکرار کرد و به تامین مالی بیشتر رسید.

درس‌های تحلیلی

هرگز قدرت گنجاندن تمام مطالب در یک صفحه را دست کم نگیرید؛ جداً! یک تک برگه شامل اطلاعات منسجمی که تمام ذینفعان را مجبور می‌کند موجزگو باشند و به توافق برسند، واقعاً به وضوح و توصیف یک مشکل کمک می‌کند، به خصوص در محیطی که سرعت تغییرات بالایی دارد.

خلاصه‌ای از مرحله چسبندگی

- هدف این است که ثابت کنید مشکل را طوری حل کرده‌اید که دیگران را برمی‌گرداند.

- نکته کلیدی در این مرحله تعامل است که با مقدار زمان تعامل، نرخ بازگشت افراد و غیره اندازه‌گیری می‌شود. ممکن است درآمد یا وایرال بودن را زیر نظر بگیرید، اما کانون توجه اصلی نیستند.
- حتی اگر در حال ساخت حداقل محصول هستید، چشم‌انداز شما باز هم باید به اندازهٔ کافی بزرگ باشد که مشتریان، کارمندان و سرمایه‌گذاران را به وجد آورد و باید یک راه معتبر برای رسیدن از آزمایش فعلی به چشم‌انداز آینده داشته باشید.
- تا زمانی که مطمئن نشده‌اید مردم به خواستهٔ شما تن می‌دهند، پا روی گاز نگذارید. در غیر این صورت، پول و زمانتان را به پای جذب کاربرانی می‌ریزید که خیلی ساده به شما پشت می‌کنند.
- با بهینه‌سازی چسبندگی محصول، برای سنجش تأثیر پیشرفت‌های مستمر به تحلیل کوهورت اعتماد کنید.

وقتی میزان تعامل قابل‌قبول است و کاهش نسبتاً کم، زمان آن می‌رسد که روی رشد پایگاه کاربران تمرکز کنید. بااین‌حال خسته نشوید و بلافاصله تبلیغات نخرید. نخست، باید از بهترین و متقاعدکننده‌ترین پلتفرم کمپینی در دسترستان، یعنی کاربران فعلی، استفاده کنید. زمان وایرال شدن رسیده است.

تمرین شماره ۱ | آیا باید به مرحله بعدی بروید؟

۱. آیا مردم طبق انتظارتان از محصول استفاده می‌کنند؟

- اگر بله، به مرحله بعدی بروید.
- اگر خیر، آیا محصول برایشان اهمیت دارد، اما به شکلی متفاوت از آن استفاده می‌کنند؟ یا اصلا اهمیت و ارزشی ندارد؟

۲. یک کاربر فعال تعریف کنید. چند درصد از کاربران/مشتریان شما فعال هستند؟ پاسخ را بنویسید. آیا این رقم می‌تواند بیشتر باشد؟ برای بهبود تعامل چه کاری می‌توانید انجام دهید؟

۳. نقشه‌راه ویژگی را با هفت سؤالی که باید قبل از ساخت ویژگی‌های بیشتر بپرسید، ارزیابی کنید. آیا این کار اولویت‌های توسعهٔ ویژگی را تغییر می‌دهد؟

۴. شکایات کاربران را ارزیابی کنید. چگونه بر توسعهٔ ویژگی در آینده تأثیر می‌گذارد؟

تمرین شماره ۲ | آیا بزرگترین مشکلاتتان را شناسایی کرده‌اید؟

یک بوم مشکل-راهکار بسازید. بیشتر از ۱۵ تا ۲۰ دقیقه طول نمی‌کشد. بومتان را با دیگران (سرمایه‌گذاران، مشاوران، کارمندان) به اشتراک بگذارید و از خودتان بپرسید که آیا واقعاً به نگرانی‌های کلیدی امروزتان پاسخ می‌دهد.

فصل ۱۷

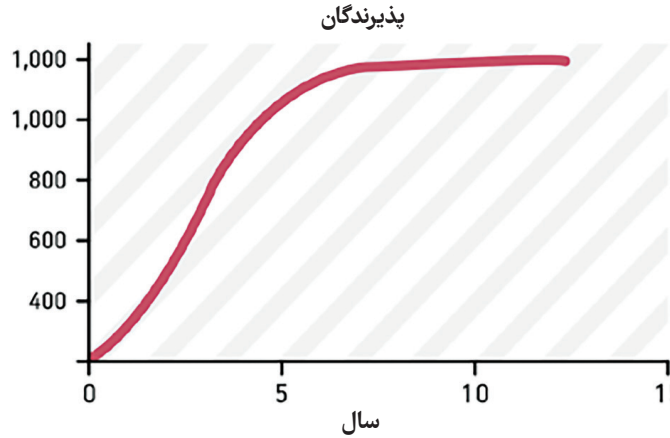
مرحله سوم: وایرال شدن

در سال ۱۹۹۷، شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیرِ دِریپر فیشر ژوروِتسن[1] برای اولین بار از اصطلاح بازاریابی وایرال (ویروسی) برای توصیف بازاریابی دهان به دهان یا شفاهی به کمک شبکه استفاده کرد.[2] این شرکت قدرت وایرال‌پذیری هات‌میل[3] را مستقیما مشاهده کرده بود؛ این مورد شامل یک قابلیت ویروسی در هر ایمیل بود، لینک معروفی که در زیر پیام‌ها، گیرندگان را دعوت به بازکردن حساب هات‌میل می‌کرد.

چند دهه قبل‌تر، فرانک باس[4]، یکی از بنیانگذاران علم بازاریابی، نحوه انتشار پیام‌ها در بازار را شرح داده بود. او در مقاله‌ای به نام «یک مدلِ جدیدِ رشد محصول برای کالاهای مصرفی بادوام» توضیح داد که چگونه پیام‌ها دهان‌به‌دهان به بازار سرازیر می‌شوند.[5] در ابتدا، فراگیری پیام به آرامی شروع می‌شود، اما هر چه افراد بیشتر و بیشتری شروع به صحبت در مورد آن می‌کنند، سرعت فراگیری بیشتر می‌شود. بااین‌حال وقتی بازار از افرادی که پیام را شنیده‌اند، اشباع می‌شود، سرعت فراگیری دوباره کاهش می‌یابد. این مدل با شکل اس (S) مشخصی که به منحنی انتشار باس معروف است، نشان داده می‌شود (شکل ۱۷-۱).

---

1. Draper Fisher Jurvetson
2. http://www.dfj.com/news/article_25.shtml
3. Hotmail
4. Frank Bass
5. http://en.wikipedia.org/wiki/Bass_diffusion_model



شکل ۱۷-۱: سه یقین: مرگ، مالیات‌ها و اشباع بازار

وقتی محققان سرایت هات‌میل را با پیش‌بینی‌های مدل باس مقایسه کردند، متوجه شدند که با یکدیگر همخوانی دارد.

در مرحله وایرال شدن، وقت آن است که روی جذب و رشد کاربر تمرکز کنید، اما همزمان حواستان به چسبندگی نیز باشد.

- این خطر وجود دارد که وایرال شدن و تبلیغات شفاهی به بهای کاهش تعامل انجام شود. شاید شما کاربران جدیدی داشته باشید که با کاربران قبلی فرق دارند و در نتیجه درگیر محصول نمی‌شوند. یا شاید ارزش پیشنهادی منحصربه‌فرد شما در تلاش‌های بازاریابی‌تان گم شود و کاربران جدید شما انتظارات متفاوتی نسبت به کاربران قبلی داشته باشند.
- مراقب باشید که خیلی زود از مرحله چسبندگی خارج نشده باشید. اگر روی افزودن کاربران سرمایه‌گذاری می‌کنید، اما ریزش زیاد است، ممکن است بازدهیِ کافی از سرمایه‌گذاری نداشته باشید. رشد زودرس پول و زمان را می‌سوزاند و به سرعت استارت‌آپ شما را نابود می‌کند.

سه راه سرایت چیزها

در ساده‌ترین تعریف، وایرال شدن یعنی کاربران، محصول یا خدمات شما را با دیگران به اشتراک می‌گذارند. سه نوع وایرال شدن عبارتند از:

- وایرال شدن ذاتی که در خود محصول وجود دارد و به دنبال استفاده رخ می‌دهد.
- وایرال شدن مصنوعی که اجباری است و اغلب در یک سیستم پاداش گنجانده می‌شود.
- وایرال شدن دهان‌به‌دهان که در طی مکالمات کاربران راضی و بی‌طرف نسبت به محصول یا خدمات شما، ایجاد می‌شود.

هر سه نوع وایرال اهمیت دارند، اما باید به‌عنوان انواع متمایز رشد در نظر گرفته شوند و از نظر نوع ترافیکی که ایجاد می‌کنند، تحلیل شوند. بعنوان مثال ممکن است متوجه شوید که وایرال شدن مصنوعی ترافیک زیادی به همراه می‌آورد؛ اما وایرال شدن ذاتی، مشتریانی به همراه می‌آورد که بیشتر با محصول درگیر می‌شوند و در واقع زودتر به درآمد تبدیل می‌شوند.

وایرال شدن ذاتی

بسیاری از محصولات، وایرال شدن ذاتی را در خود دارند. وقتی از تریپ‌ایت[1] استفاده می‌کنید و برنامه‌های سفرتان را با همکاران به اشتراک می‌گذارید یا وقتی از اکسپنسیفای[2] استفاده می‌کنید و گزارش‌های هزینه را به‌منظور تأیید برای دیگران می‌فرستید. آنها زمانی می‌توانند آن را مشاهده کنند که وارد سیستم شوند. وقتی از فِرِش‌بوک استفاده می‌کنید، مشتریان شما فاکتورهای الکترونیکی‌شان را در سایت مشاهده می‌کنند.

این بهترین نوع وایرال شدن است. اصیل به نظر می‌رسد و به همین‌دلیل گیرنده انگیزهٔ شروع استفاده از محصول یا خدمات را دارد. مثل یک اپیدمی است. داوطلبانه نیست.

---

1. TripIt
2. Expensify

چیزی نیست که شما تصمیم به انجام یا تجربه کردنش بگیرید، خودش رخ می‌دهد.

وایرال شدن مصنوعی

درحالی‌که وایرال شدن ذاتی بهترین نوع است، وایرال شدن مصنوعی را باید خرید. بخش‌هایی از دراپ‌باکس ذاتا وایرال‌شونده هستند- کاربران فایل‌ها را با همکاران یا دوستانشان به اشتراک می‌گذارند- اما این شرکت از جبران خسارات کاربران خود هراسی ندارد. فضای ذخیره‌سازی اضافی برای توئیت یا لایک محصول ارائه می‌دهد و به کاربران برای کمک در جذب مشتریان جدید پاداش می‌دهد. رشد سریع این سرویس به دلیل تلاش کاربران فعلی - که می‌خواهند ظرفیت ذخیره‌سازی آنلاینِ رایگان خود را افزایش دهند- برای متقاعد کردن دوستان به ثبت‌نام رخ می‌دهد.

وایرال شدن مصنوعی به معنای تحریک کاربران موجود برای اطلاع‌رسانی به دیگران است. اگر درست انجام شود، نتایج خوبی خواهد داشت - مانند دراپ‌باکس- اما اگر ضعیف اجرا شود، ناخوشایند خواهد بود و حسی اجبار به وجود می‌آورد. اساسا شما در این نوع وایرال شدن، در حال ایجاد فعالیت‌های بازاریابی با سرمایهٔ درون خود محصول هستید که گاهی‌اوقات به بهای عملکرد متعارف آن صورت می‌گیرد.

وایرال شدن دهان‌به‌دهان

مورد آخر وایرال شدن طبیعی دهان‌به‌دهان است. رصد کردن آن دشوارتر است، همچنین از آنجایی که به منزله تأیید یک مشاور مورد اعتماد است، تأثیر زیادی دارد. می‌توانید برخی از چنین فعالیت‌هایی (اشاره کردن به استارت‌آپتان) را با زیر نظر گرفتن وبلاگ‌ها و شبکه‌های اجتماعی مشاهده کنید. و ایدهٔ خوبی است که با کسی که استارت‌آپ شما را تأیید کرده است ارتباط بگیرید و بدانید که چه‌چیزی باعث شده او محصول یا خدمات شما را به اشتراک بگذارد و سعی کنید آن چیز را به بخشی تکرارپذیر و پایدار از استراتژی رشد وایرال بدل کنید.

حتی ممکن است بخواهید از ابزارهایی مانند کلوت[1] یا پیرسرچ[2] استفاده کنید تا به کسانی که در مورد محصول شما حرف می‌زنند و می‌توانند بر آگاهی از محصول یا

1. Klout
2. PeerReach

خدمات شما تاثیر بگذارند، امتیاز بدهید؛ چراکه رتبه‌بندی آنها، نمایانگر توانایی افراد در انتشار پیام است.

معیارهای فاز وایرال

اگر نمی‌خواهید برای جذب مشتری پولی بپردازید، سنجش رشد وایرال اهمیت زیادی می‌یابد. عددی که باید به دنبالش باشید، ضریب وایرال شماست که دیوید اسکوک[1] سرمایه‌گذار خطرپذیر، به‌درستی آن را در تعریف «تعداد مشتریان جدیدی که هر مشتری فعلی می‌تواند با موفقیت تبدیل کند»[2] خلاصه می‌کند.

برای محاسبه ضریب وایرال:

۱. ابتدا نرخ دعوت را محاسبه کنید؛ تعداد دعوت‌های ارسالی تقسیم بر تعداد کاربرانی که دارید.

۲. سپس نرخ پذیرش را محاسبه کنید؛ تعداد ثبت‌نام یا ورود به سایت تقسیم بر تعداد دعوت‌نامه‌ها.

۳. سپس این دو را در هم ضرب کنید. جدول ۱۷-۱ نمونه‌ای از این محاسبات را برای شرکتی با ۲۰۰۰ مشتری نشان می‌دهد که ۵۰۰۰ دعوت‌نامه ارسال شده است که ۵۰۰ مورد پذیرفته شده است.

مشتریان موجود	۲۰۰۰		
کل دعوت‌نامه‌های ارسال‌شده	۵۰۰۰	نرخ دعوت	۲/۵
تعداد دعوت‌نامه‌های پذیرفته شده	۵۰۰	نرخ پذیرش	٪۱۰
		ضریب وایرال	٪۲۵

جدول ۱۷-۱

ممکن است بیش از حد ساده به نظر برسد، زیرا در تئوری، یک چهارم مشتری به نوبه خود ۲۵درصد از یک مشتری (۶/۲۵درصد از یک مشتری) و چیزی در این حدود

1. David Skok
2. http://www.forentrepreneurs.com/lessons-learnt-viral-marketing/.

را دعوت می‌کند. در واقع، همانطور که دیوید اشاره می‌کند، بعید است که کاربران به صورت مستمر به دعوت دوستان خود ادامه دهند؛ بلکه آنها آن دسته از دوستانی را دعوت می‌کنند که فکر می‌کنند مرتبط هستند و سپس دعوت را متوقف می‌کنند و بسیاری از کسانی که دعوت می‌کنند، گروه دوستانِ مشابهی خواهند داشت. فهرست دعوت‌ها اشباع می‌شود.

عامل دیگری نیز وجود دارد که باید در نظر گرفت: زمان چرخه. اگر تنها یک روز طول بکشد که شخصی از سایت استفاده کند و دیگران را دعوت کند، شاهد رشد سریعی خواهید بود. از سوی دیگر، اگر کسی ماه‌ها طول بکشد تا دیگران را دعوت کند، رشد بسیار کندتر خواهد بود.

زمان چرخه تفاوت زیادی ایجاد می‌کند، آنقدر که به نظر دیوید مهم‌تر از ضریب وایرال است. او با استفاده از داده‌های نمونه از کاربرگی که ایجاد کرده بود، در قالب یک مثال بر این نکته تأکید می‌کند: «بعد از ۲۰ روز با زمان چرخه دو روزه، ۲۰۴۷۰ کاربر خواهید داشت، اما اگر زمان چرخه را نصف کنید، بیش از ۲۰ میلیون کاربر خواهید داشت.»

معادلات باس بسیاری از این عوامل را در نظر گرفت؛ زمانی که او سعی می‌کرد توضیح دهد پیام‌ها چگونه در بازار منتشر می‌شوند و چگونه مشتریان به‌تدریج نوآوری را می‌پذیرند.

در نهایت، آنچه ما به‌دنبالش هستیم، ضریب وایرال بالای ۱ است؛ این بدین معناست که محصول خودکفا است. با ضریب وایرال بالای ۱، هر کاربر حداقل ۱ کاربر دیگر را دعوت می‌کند و آن کاربر جدید نیز به نوبه خود، کاربر دیگری را دعوت می‌کند. به این ترتیب، پس از اینکه چند کاربر اولیه داشتید، محصول شما به خودیِ خود رشد می‌کند. با توجه به مثال قبل، می‌توانیم چندین کار انجام دهیم تا ضریب وایرال را به ۱ برسانیم:

- روی افزایش نرخ پذیرش تمرکز کنیم.
- سعی کنیم طول عمر مشتری را افزایش دهیم تا زمان بیشتری برای دعوت افراد داشته باشد.
- سعی کنیم زمان چرخهٔ دعوت‌ها را کوتاه کنیم تا رشد سریع‌تری داشته باشیم.
- روی متقاعد کردن مشتریان برای دعوت از افراد بیشتر، کار کنیم.

فراتر از ضریب وایرال

با هر یک از این سه نوع رشد وایرال، متفاوت رفتار کنید. هر کدام نرخ تبدیل متفاوتی خواهند داشت و کاربرانی که از هر نوع می‌آیند سطوح تعامل متفاوتی خواهند داشت. این امر به شما می‌گوید که تلاشتان را کجا متمرکز کنید.

معیارهایی که در فاز وایرال شدن اهمیت دارند، در مورد مشتری‌یابی و پذیرش کاربر جدید هستند. در کنار ضریب وایرال که اساسی‌ترین معیار است، همچنین می‌توانید حجم دعوت‌های ارسال شده توسط کاربر یا مدت زمانی که طول می‌کشد تا فردی را دعوت کند، اندازه‌گیری کنید.

برای شرکت‌هایی که به بازارهای سازمانی می‌فروشند، جایی‌که وایرال شدن با کلیک بر دعوت معمول نیست، سایر معیارها عملکرد بهتری دارند. یکی از این معیارها، امتیاز خالص مروجان[1] است. این معیار می‌پرسد که چقدر احتمال دارد کاربر محصول شما را به دوستانش معرفی کند و تعداد حامیان سرسخت محصول شما را با افرادی مقایسه می‌کند که مایل به توصیه آن نیستند. این معیار جایگزین خوبی برای وایرال شدن است؛ زیرا مشتریانی را پیشنهاد می‌کند که به عنوان مرجع عمل می‌کنند، به کسب‌وکار شما ارجاع می‌دهند یا در وثیقهٔ بازاریابی از آنها نقل قول می‌شود.

وایرال شدن در هر کسب‌وکاری نقش کلیدی ندارد. برخی از محصولات به طور طبیعی وایرال‌شونده نیستند و به ندرت ویروسی می‌شوند. در مورد رسیدن به ضریب وایرال بالای ۱ صحبت‌های زیادی شده است؛ به عبارت دیگر، واداشتن هر کاربر به دعوت حداقل یک کاربر دیگر. این بدین معناست که در تئوری، شما همیشه جا برای رشد دارید.

متاسفانه، برای استارت‌آپ‌ها رسیدن به ضریب وایرال پایدار بالای ۱، آرزویی دست‌نیافتنی است.

اما این بدین معنا نیست که باید وایرال شدن را نادیده بگیرید، بلکه به این معنی است که باید با آن به عنوان یک نیروی چند برابرکننده برخورد کنید که ابتکارات بازاریابی پولی شما را موفق‌تر می‌سازد. به همین دلیل است که مرحله وایرال شدن

1. net promoter score

پیش از مراحل درآمد و مقیاس قرار می‌گیرد: شما می‌خواهید بیشترین سود را در ازای سرمایه بازاریابی‌تان کسب کنید و برای انجام این کار، ابتدا باید موتور وایرال خود را بهینه کنید.

مطالعه موردی: آزمایشات تایم‌هاپ[1] با اشتراک‌گذاری محتوا برای دستیابی به وایرال شدن

جاناتان وگنر و بنی وُنگ، تایم‌هاپ را در فوریه ۲۰۱۱ به‌عنوان یک پروژه هکاتون راه‌اندازی کردند. محصول اصلی -که در یک روز ساخته شده و 4SquareAnd-7YearsAgo نام داشت- اعلام‌حضورهای (check-ins) فوراسکوئر شما را جمع‌آوری می‌کرد و آنها را در یک ایمیل روزانه که یادآوری سال گذشته بود، برای شما ارسال می‌کرد؛ راهی سرگرم‌کننده برای یادآوری خاطرات و جایی که سال گذشته همان روز را در آنجا سپری کرده‌اید. این پروژه توجه زیادی به خود جلب کرد و پس از مشاهدهٔ چندین ماه رشد ارگانیک، بنیان‌گذاران تصمیم گرفتند تمام‌وقت روی آن تمرکز کنند. آنها محصول را به تایم‌هاپ تغییر نام دادند و ۱/۱ میلیون دلار از سرمایه‌گذاران خطرپذیر و فرشته جذب کردند.

بنیان‌گذاران در ابتدا بیشتر وقت خود را صرف تمرکز بر تعامل کردند. خوشبختانه برای آنها، کاربران به این محصول قلاب شده بودند و این در معیارهای اصلی نشان داده شد. جاناتان می‌گوید: «ما به طور مداوم ۴۰ تا ۵۰ درصد نرخ بازکردن ایمیل‌های خود را می‌دیدیم و هنوز هم چنین است. بنابراین ما می‌دانستیم که محصولی چسبناک و جذاب داریم که برای کاربران مهم است.»

اثبات جذاب بودن تایم‌هاپ ضروری بود؛ اما اثبات اینکه این تعامل و استفاده از محصول ادمه می‌یابد نیز ضروری‌تر بود. جاناتان می‌گوید: «کاربران نزدیک به دو سال است که در تایم‌هاپ بوده‌اند، بدون اینکه حوصله‌شان سر برود و آنجا را ترک کنند. ابتدا نرخ‌های باز، لغو اشتراک‌ها و تراکم محتوا (تعداد کاربرانی که هر روز ایمیل دریافت می‌کنند) را به صورت منظم دنبال می‌کردیم؛ همهٔ اینها وضعیت بسیار خوبی داشتند. پس وقت آن رسیده بود که «معیاری که مهم است» را تغییر دهیم.»

---

1. Timehop

این میزان تعامل و حفظ کاربران، به بنیان‌گذاران اطمینان لازم برای حرکت به سمت چالش بزرگ بعدی را داد: رشد. جاناتان می‌گوید:«ما از طریق ردیابی پیکسل در ایمیل‌ها فهمیدیم که ۵۰ درصد ایمیل‌ها در دستگاه‌های iOS باز می‌شوند. درک این مسئله باعث شد روی اپلیکیشن موبایلی تمرکز کنیم که می‌توانست ابزار بهتری برای تشویق رشد از طریق اشتراک‌گذاری باشد.»

گرچه کاربران ایمیل‌های تایم‌هاپ را به اشتراک می‌گذارند، خود ایمیل درحقیقت شبکه اجتماعی نیست. مردم ایمیل‌هایی دریافت می‌کردند؛ اما آنها را به اشتراک نمی‌گذشتند. از آنجایی که تایم‌هاپ قصد ساختن چیزی را دارد که جاناتان آن را «شبکه اجتماعیِ گذشته شما» می‌نامد، حرکت به سمت تلفن همراه به تشویق رفتارهای اجتماعی یاری می‌رساند. در واقع کاربران تلفن همراه ۲۰ برابر بیشتر از کاربرانی که فقط ایمیل دارند، اشتراک‌گذاری می‌کنند. اما باز هم کافی نبود.

جاناتان می‌گوید: «تمام تمرکز ما در حال حاضر روی اشتراک‌گذاری است. معیاری که ما دنبال می‌کنیم درصد کاربران فعال روزانه‌ای است که چیزی را به اشتراک می‌گذارند. در حال حاضر تمرکزمان روی ضریب وایرال نیست -می‌دانیم که زیر ۱ است- و می‌خواهیم اعدادی را ردیابی کنیم که به آنچه افراد در برنامه ما انجام می‌دهند، نزدیک‌تر است.» این شرکت اکنون به سرعت در حال آزمایش است تا ببیند آیا می‌تواند این عدد را به میزان قابل‌توجهی بهبود بخشد. آن‌ها به سرعت می‌سازند و بر یادگیری و ردیابی نتایج متمرکز هستند. جاناتان می‌گوید: «قصدمان این است که حداقل ۲۰ تا ۳۰ درصد از کاربران فعال روزانه‌مان چیزی را به صورت روزانه به اشتراک بگذارند.»

تایم‌هاپ تنها به رشد از طریق وایرال بودن اهمیت می‌دهد (و استفاده از اشتراک‌گذاری محتوا به عنوان مکانیزم اصلی برای تشویق آن وایرال بودن). جاناتان می‌گوید: «تمام آن‌چیزی که اکنون اهمیت دارد، وایرال بودن است. هر چیز دیگری- چه مطبوعاتی باشد، چه هنرنمایی‌های تبلیغاتی یا چیزهای دیگر- مانند هل دادن یک سنگ به بالای کوه است: هرگز در مقیاس نخواهد بود. اما وایرال بودن در مقیاس است.»

خلاصه

- بنیان‌گذاران تایم‌هاپ با مشاهدهٔرشد مداوم و ارگانیک و مشارکت قابل‌توجه، یک پروژه هکاتون یک روزه را به یک شرکت واقعی بدل کردند.
- بنیان‌گذاران پس از مشاهده اینکه ۵۰ درصد از کاربران ایمیل‌های تایم‌هاپ روزانه را روی یک دستگاه iOS باز می‌کنند، یک برنامه تلفن همراه ساختند. آنها همچنین OMTM خود را از تعامل و حفظ به وایرال شدن تغییر دادند.
- بنیان‌گذاران در تلاش برای ایجاد رشد پایدار در پایگاه کاربران خود، تقریباً به طور انحصاری بر اشتراک‌گذاری محتوا و افزایش درصد کاربران فعال روزانه‌ای متمرکز شده‌اند که محتوا به اشتراک می‌گذارند.

درس‌های تحلیلی

درک اینکه مردم چگونه از محصول شما استفاده می‌کنند، می‌تواند بینشی کلیدی در مورد سمت و سو و چگونگی حرکت از یک مرحله به مرحله بعد (مثلاً از چسبندگی به وایرال شدن) ارائه دهد. تمرکز بر معیاری مانند ضریب وایرال ممکن است سطح بالا باشد؛ در عوض دنبال ویژگی‌هایی در محصول خود بگردید که قابلیت وایرال شدن را افزایش می‌دهند و مطمئن شوید که آنها را به درستی می‌سنجید و حد و مرزها و هدفتان را دارید.

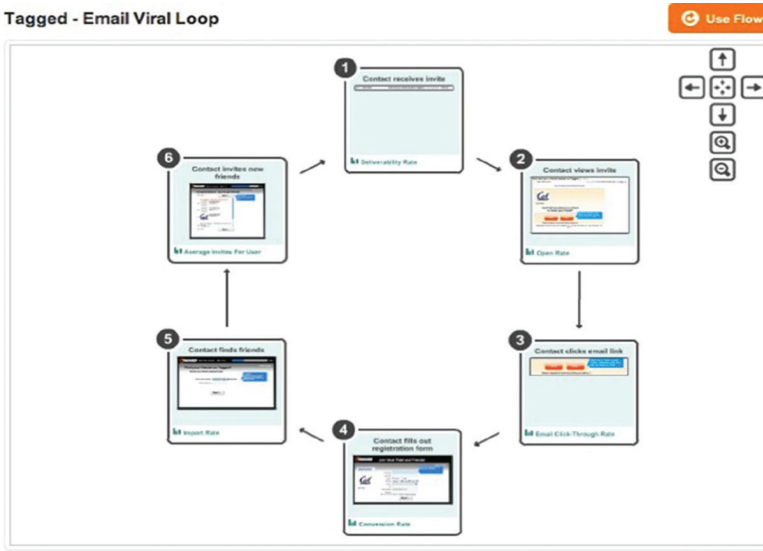
بهره‌گیری از الگوهای وایرال

سایت پروداکت‌پلنر[1] هیتن شاه[2] منبع بسیار ارزشمندی از الگوهای جذب بود.[3] از فرآیندهای ثبت‌نام گرفته تا حلقه‌های ایمیل وایرالی و دعوت‌نامه‌های دوستان، این سایت ده‌ها گردش کار جذب مشتری را لیست کرده بود و معیارهایی را برای هر مرحله

1. ProductPlanner
2. Hiten Shah

۳. این سایت اخیراً حذف شده است.

از فرآیند پیشنهاد می‌داد. به عنوان مثال شکل ۱۷-۲ حلقه ایمیل دعوت شرکت تگد[1] را نشان می‌دهد.



شکل ۱۷-۲: حلقه‌های دعوت ایمیل مراحل و معیارهای ساده‌ای برای رصد کردن دارند.

گرچه پروداکت‌پلنر دیگر در دسترس نیست -بنیان‌گذاران به جای آن بر کیس‌متریکس تمرکز کرده‌اند- می‌توانید الگوهای خود را با استفاده از این مدل طراحی کنید، سپس به سرعت ببینید چه معیارهایی را باید در یک فرآیند دنبال کنید. سپس می‌توانید حلقهٔ وایرالی را که ساخته‌اید، ابزارکار قرار دهید، ببینید کجا نزولی است، آن را تغییر دهید و به سمت آن ضریب گریزان ۱ بروید.

هک رشد[2]

بیشتر استارت‌آپ‌ها تنها از طریق رشد تدریجی نمی‌توانند به مسیرشان ادامه دهند؛

1. Tagged
2. Growth Hacking

خیلی کند است. اگر به دنبال رشد هستید به مزیتی ناعادلانه نیاز دارید. شما باید آینده به چنگ آورید. به هک نیاز دارید.

هک رشد اصطلاحی رایج برای بازاریابی چریکی داده‌محور است و متکی به درک عمیق از نحوه مرتبط شدن بخش‌های کسب‌وکار است و اینکه چگونه تغییرات در یکی از جنبه‌های تجربه مشتری بر دیگر جنبه‌ها تأثیر می‌گذارد. هک رشد شامل موارد زیر می‌شود:

- یافتن معیاری که بتوانید در اوایل چرخهٔ عمر کاربر اندازه‌گیری کنید (مثلاً تعداد دوستانی که کاربر دعوت می‌کند) از طریق آزمایش یا اگر داده‌ها را دارید، تجزیه‌وتحلیل مشترکات کاربران خوب.
- درک اینکه چگونه این معیار با یک هدف تجاری مهم مرتبط است (به عنوان مثال، تعامل بلندمدت)
- پیش‌بینی آن هدف (به عنوان مثال، تعداد کاربرانی که در ۹۰ روز آینده خواهید داشت) بر اساس اینکه آن معیار اولیه، امروز در چه نقطه‌ای است.
- تغییر تجربه کاربر امروز به منظور بهبود هدف تجاری فردا (به عنوان مثال، پیشنهاد به افرادی که ممکن است یک کاربر را بشناسد)، با این فرض که معیار امروز باعث تغییر در هدف فردا می‌شود.

کلید هک رشد، معیار اولیه است (که به عنوان یک شاخص پیشرو نیز شناخته می‌شود؛ چیزی که امروز می‌دانید و فردا را پیش‌بینی می‌کند). با اینکه در نظر اول کار ساده‌ای به نظر می‌آید؛ اما یافتن یک شاخص خوب و آزمایش آن برای تعیین تأثیراتی که بر آینده شرکت دارد، کار دشواری است. همچنین، این راز آن‌دسته از کارآفرینان تازه‌کار امروزی است که به رشد ناگهانی دست یافتند.

پیش به سوی شاخص پیشرو

ریچارد پرایس، بنیان‌گذار آکادمیا[1] ماجراهایی از کنفرانس اخیر هک رشد به اشتراک گذاشت که در طی آن چندین کهنه‌کارِ استارت‌آپ‌های موفق، شاخص‌های پیشروی خود را به اشتراک گذاشتند.

1. Academia.edu

- چاماتا پالیهاپیتیا[1] مدیر سابق تیم رشد فیس‌بوک گفت اگر کاربر در عرض ۱۰ روز پس از ایجاد حساب کاربری به تعداد هفت دوست برسد، در آینده کاربر فعالی خواهد شد. جاش المان[2] در ادامه اذعان کرد که توئیتر نیز معیار مشابهی دارد: زمانی که یک کاربر جدید حداقل چند نفر را دنبال می‌کند- و برخی نیز او را دنبال می‌کنند- احتمالاً کاربر فعالی می‌شود. در واقع توئیتر دو نوع کاربر دارد: کاربران فعالی که حداقل یک بار در ماه گذشته از سایت بازدید کرده‌اند، و کاربران هسته‌ای که هفت بار در ماه گذشته بازدید داشته‌اند.

- نبیل حیات[3] مدیر کل زینگا[4] که زمانی یک بازی با ۴۰ میلیون بازیکن را اداره می‌کرد گفت که این شرکت توجه‌اش معطوف به حفظ روز اول بوده است: «اگر فردی روز بعد از ثبت‌نام به یک بازی بر می‌گشت، احتمالاً به کاربر فعال بدل می‌شد (و حتی کسی که برای خریدهای درون بازی پول پرداخت کرده است).» حیات همچنین بر اهمیت شناسایی معیارهای مهم و سپس بهینه‌سازی آن پیش از رفتن به سراغ معیار بعدی تأکید کرد.

- چن‌لی وانگ[5] از تیم دراپ‌باکس می‌گوید وقتی شخصی حداقل یک فایل در یکی از دستگاه‌های خود قرار می‌دهد، احتمال اینکه به کاربری فعال بدل شود، به میزان قابل‌توجهی افزایش می‌یابد.

- الیوت اشموکلر[6] از تیم لینکدین گفت که این شرکت تعداد ارتباطات کاربران در بازهٔ روزهای معینی را دنبال می‌کند تا میزان تعامل کاربر در طولانی‌مدت را تخمین بزند.

با این حال رشد کاربر همه‌چیز نیست. ممکن است سعی کنید اهداف مهم دیگری مانند درآمد را هک کنید. جاش المان در این‌باره به ما گفت که آن اوایل در توئیتر

1. Chamath Palihapitiya
2. Josh Elman
3. Nabeel Hyatt
4. Zynga
5. ChenLi Wang
6. Elliot Schmukler

انرژی خود را بر افزایش بازدیدهای فید متمرکز کرده بود، چراکه می‌دانست درآمد از طریق تبلیغات به‌دست می‌آید- و اینکه تبلیغات فقط زمانی رخ می‌دهد که کاربر به فید توئیتر او نگاه کند. حتی قبل از اینکه شرکت به مرحله درآمد برسد، تعداد بازدیدهای فید یک شاخص پیشرو برای درآمد بالقوه محسوب می‌شد.

یک شاخص پیشروی خوب، چه ویژگی‌هایی دارد؟

شاخص‌های پیشروی خوب چند ویژگی مشترک دارند:

- شاخص‌های پیشرو به مشارکت اجتماعی (پیوند به دوستان)، تولید محتوا (پست‌ها، اشتراک‌گذاری، لایک) یا دفعات بازگشت (تعداد روز از آخرین بازدید، زمان حضور در سایت، تعداد صفحات به ازای هر بازدید) مربوط هستند.
- شاخص اصلی باید به وضوح به بخشی از مدل کسب‌وکار (مانند کاربران، ترافیک روزانه، انتشار وایرال یا درآمد) مرتبط باشد. در حقیقت، این مدل کسب‌وکار است که سعی در تقویت آن دارید. شما فقط در تلاش برای افزایش تعداد دوستان به ازای هر کاربر نیستید، بلکه سعی می‌کنید تعداد کاربران وفادار را افزایش دهید.
- شاخص باید مربوط به اوایل چرخه حیات یا قیف تبدیل کاربر باشد. این یک بازی با اعداد ساده است: اگر فعالیت کاربرد در روز اول را زیر نظر بگیرید، برای هر کاربر نقاط داده خواهید داشت، اما اگر منتظر باشید که کاربران چندین بار بازدید کنند، نقاط داده کمتری خواهید داشت (چون بسیاری از کاربران تا آن موقع ریزش کرده‌اند) که این یعنی شاخص دقت کمتری دارد.
- همچنین شاخص باید حاوی یک سنجش اولیه باشد تا بتوانید زودتر پیش‌بینی کنید. فصل ۸ را به یاد بیاورید، آنجا که کوین هیلستروم می‌گفت بهترین راه برای درک اینکه یک شرکت تجارت الکترونیک، باید سازمانی متمرکز بر «وفاداری» باشد یا «جذب مشتری» این است که ببینیم چند خرید دوم در ۹۰ روز اول انجام می‌شود. به جای اینکه یک

سال منتظر بمانید تا متوجه شوید در چه حالتی هستید، به سه ماه اول بنگرید و مقایسه کنید.

شاخص‌های پیشرو را با بخش‌بندی و تجزیه‌وتحلیل کوهورت پیدا می‌کنید. با دنبال کردن گروهی از کاربران که در سطحی گیر کرده‌اند و گروهی دیگر که اینطور نیستند، ممکن است نکاتی را دریابید که بین همه آنها مشترک است.

همبستگی فردا را پیش‌بینی می‌کند

اگر یک شاخص پیشرو یافتید که با چیزی دیگر همبسته است آنگاه می‌توانید آینده را پیش‌بینی کنید. در مورد سولار، همان رستوران ایتالیایی که در فصل ۶ آورده بودیم، این شاخص تعداد رزروها در ساعت ۵ بعدازظهر بود. یک شاخص اصلی از تعداد کل مشتریانی که هر شب شام می‌خورند به تیم اجازه می‌دهد در آخرین لحظه تنظیمات کارکنان را انجام دهند یا غذای اضافی تهیه کنند.

سایت UGC ردیت در مورد ترافیک و میزان تعامل کاربران خود نسبتا شفاف است؛ به‌هرحال درآمدش از تبلیغات است و باید تبلیغ‌کنندگان را متقاعد کند که فرصت خوبی به آنها ارائه می‌دهد. حدود نیمی از بازدیدهای سایت را کاربران ثبت‌نامی تشکیل می‌دهند اما این کاربران حجم نامتناسبی از ترافیک سایت را ایجاد می‌کنند. تعامل ردیت خوب است. جرمی ادبرگ می‌گوید: «تقریباً همه کسانی که حساب کاربری ایجاد می‌کنند یک ماه بعد باز می‌گردند. چند ماه طول می‌کشد مردم بازنگردند.»

آیا شاخصی پیشرو در ترافیک سایت ردیت وجود دارد؟ جدول ۱۷-۲ کاربران ثبت‌نامی (آنهایی که حساب کاربری دارند) را با بازدیدکنندگان ناشناس و تعداد صفحاتی مقایسه می‌کند که در یک بازدید مشاهده می‌کنند.

	کاربران ثبت‌نامی			همهٔ کاربران		
روزهای سپری‌شده از آخرین بازدید	بازدیدها	بازدیدهای صفحه	تعداد صفحه در هر بازدید	بازدیدها	بازدیدهای صفحه	تعداد صفحه در هر بازدید
۰	۱۲۷۷۹۷۷۸۱	۱٫۹۲۵B	۱۵٫۰۶	۲۴۲۶۵۰۹۱۴	۳٫۴۷۸B	۱۴٫۳۳
۱	۵۸۱۶۵۹۴	۸۷۳۳۹۷۶۶	۱۵٫۰۲	۱۳۰۲۱۱۳۱	۱۸۷۹۹۲۱۲۹	۱۴٫۴۴
۲	۱۹۹۷۵۸۵	۲۷۹۷۰۶۱۸	۱۴٫۰۰	۴۹۵۸۹۳۱	۶۹۲۶۸۸۳۱	۱۳٫۹۷
۳	۹۵۵۰۲۹	۱۳۲۵۷۴۰۴	۱۳٫۸۸	۲۶۲۰۰۳۷	۳۴۰۴۷۷۴۱	۱۳٫۰۰
۴	۶۵۲۹۷۶	۸۹۰۵۴۸۳	۱۴٫۲۳	۱۶۷۵۴۷۶	۲۰۶۴۴۳۳۱	۱۲٫۳۲
۵	۳۵۵۶۴۳	۴۲۵۶۶۳۹	۱۱٫۹۷	۱۲۰۶۷۳۱	۱۴۱۶۲۵۷۲	۱۱٫۷۴

جدول ۱۷-۲: میزان بازدیدهای صفحات در ردیت برای کاربران ثبت نامی و کاربرانی که ثبت نام نکرده اند.

این داده‌ها نشان می‌دهد که کاربران ثبت‌نامی وفادار - کسانی که هر روز به سایت باز می‌گردند و یک حساب کاربری دارند- تعداد صفحات بیشتری را در هر بازدید مشاهده می‌کنند. آیا تعداد زیاد بازدید از صفحه توسط بازدیدکنندگانی که برای اولین بار بازدید می‌کنند، شاخص اصلی ثبت‌نام است؟

علیت آینده را هک می‌کند

همبستگی خوب است اما اگر یک شاخص پیشرو پیدا کرده‌اید که بعدا منجر به تغییر می‌شود، عالی است؛ زیرا به این معنی است که می‌توانید آینده را تغییر دهید. اگر تعداد زیاد بازدید از صفحه در اولین بازدید از ردیت، منجر به ثبت‌نام شود، چه‌کاری از ردیت برمی‌آید برای اینکه تعداد بازدید صفحه و در نتیجه میزان ثبت‌نام‌ها افزایش یابد؟ هکرهای رشد اینگونه می‌اندیشند.

فصل دوم را به یاد بیاورید که مایک گرینفیلد، مؤسس حلقه دوستان وقتی افراد فعال را با کاربران غیرفعال مقایسه کرد و متوجه شد بسیاری از کاربران فعال مادران

بودند، چه کرد. مادر بودن یا نبودن کسی از نظر مایک شاخص پیشروی متمرکز بر بازار بود. بنابراین او می‌تواند بر اساس تعداد مادرانی که امروز ثبت‌نام کرده‌اند، تصمیم بگیرد که در شش ماه آینده چند سرور بخرد. اما چیزی که واقعاً اهمیت داشت این بود: او می‌توانست مادران را در بازاریابی خود هدف قرار دهد و تعامل کاربرانش را به طرز چشمگیری تغییر دهد.

هک مایک مربوط به بازار بود، اما هک‌های رشد در اشکال و اندازه‌های مختلفی وجود دارند. شاید مربوط به تغییر در قیمت‌گذاری، یا پیشنهادی با زمان محدود یا نوعی شخصی‌سازی باشد. نکته این است که به شیوه‌ای قاعده‌مند آزمایش کنید.

هک‌های رشد متمرکز بر محصول - چیزی که چاماتا پالیهاپیتیا آن را «لحظه‌های آها» می‌نامد- باید در اوایل چرخهٔ عمر کاربر رخ دهد تا به این ترتیب روی بیشترین تعداد کاربران ممکن تأثیر بگذارد. به همین دلیل است که سایت‌های اجتماعی تقریباً بلافاصله دوستانی به شما پیشنهاد می‌کنند.

می‌توانید برای شناسایی یک شاخص پیشرو از تخفیف‌ها یا تدابیر دیگری نیز استفاده کنید. خرده‌فروشی موسیقی بیت‌پورت یک دوشنبهٔ سایبری[1] برای به حداکثر رساندن مجموع خریدها برگزار کرد. این خرده‌فروشی یک هفته قبل از تعطیلات، برای تمام مشتریان خود یک کد تخفیف ۱۰ درصدی ارسال کرد. آن‌دسته از مشتریانی که محصولی را با کد فوق خریداری کرده بودند، کد دوم اختصاصی با ۲۰ درصد تخفیف دریافت می‌کردند. اگر از آن کد استفاده می‌کردند یک کد نهایی، فقط-برای یکبار و با زمان محدود برای دوشنبه سایبری دریافت می‌کردند که ۵۰ درصد تخفیف برای خریدشان به همراه داشت. این رویکرد دفعات خرید را افزایش داد و مشتریان را تشویق کرد تا سبد خرید خود را هر بار به حداکثر برسانند.

در حالی‌که ما اطلاعاتی در مورد اثربخشی خود کمپین نداریم، واضح است که شرکت در حال حاضر در مورد اینکه چه کسی بهترین پاسخ را به تبلیغات داده است و نحوه ارتباط تخفیف‌ها با حجم خرید اطلاعات زیادی در اختیار دارد و این باعث شده است که مشتریان وفادار نیز احساس کنند که آن را دوست دارند.

---

۱. یک اصطلاح بازاریابی مربوط به اولین دوشنبه بعد از تعطیلات شکرگزاری که در این روز فروشگاه‌های آنلاین، محصولات خود را با تخفیف بزرگی به مشتریان خود ارائه می‌دهند.

هک رشد بسیاری از مقولاتی را که در کتاب بررسی کرده‌ایم ترکیب می‌کند: یافتن یک مدل کسب‌وکار، شناسایی مهم‌ترین معیار برای مرحله فعلی‌تان و یادگیری و بهینه‌سازی مستمر آن معیار برای ایجاد آینده‌ای بهتر برای سازمانتان.

خلاصه‌ای از مرحله وایرال شدن

- منظور از وایرال شدن انتشار پیامی از سوی کاربران فعال محصول به کاربران جدید است.
- اگر هر کاربر با موفقیت بیش از یک کاربر دیگر را دعوت کند، رشد شما تقریباً تضمین شده است. اگرچه چنین چیزی به ندرت رخ می‌دهد، اما هر سخن شفاهی به رشد مشتریان می‌افزاید و هزینه‌های جذب مشتری را کاهش می‌دهد.
- وایرال شدن ذاتی به طور طبیعی با تعامل کاربران با محصول اتفاق می‌افتد. وایرال شدن مصنوعی منوط به انگیزه و پاداش است و کمتر واقعی است. و تبلیغات شفاهی، اگرچه ایجاد و رصد کردن آن دشوار است، اما باعث پذیرش زودهنگام زیادی می‌شود. شما باید کاربرانی را که از هر سه نوع وایرال به دست آمده‌اند، تقسیم‌بندی کنید.
- علاوه بر ضریب وایرال، به زمان چرخهٔ وایرال نیز توجه کنید. هر چه زودتر هر کاربر، کاربری دیگر را دعوت کند، سریعتر رشد خواهید کرد.
- همانطور که در مراحل وایرال شدن و درآمد رشد می‌کنید، سعی کنید شاخص‌های پیشروی رشد آینده را بیابید: معیارهایی که می‌توانند در اوایل چرخه عمر کاربر اندازه‌گیری شوند و اینکه در آینده چه خواهد شد را پیش‌بینی کنند؛ یا به عبارت بهتر کنترل کنند.

وقتی به صورت ارگانیک با کمک ارجاع‌ها و دعوت‌ها رشد می‌کنید، از هر دلاری که برای جذب مشتری خرج می‌کنید بیشترین بهره را خواهید برد. وقت آن رسیده است که روی به حداکثر رساندن درآمد تمرکز کنید و مقداری از آن پول را صرف جذب مشتری کنید. اکنون وقت آن است که به مرحله درآمد بروید.

تمرین: آیا باید به مرحله درآمد بروید؟

این سوالات را از خودتان بپرسید:

- آیا از هر سه نوع وایرال شدن (ذاتی، مصنوعی، دهان‌به‌دهان) در استارت‌آپتان استفاده می‌کنید؟ اگر وایرال شدن جنبه ضعیف استارت‌آپ شما است، سه تا پنج ایدهٔ افزایش دهندهٔ وایرال‌پذیری‌تان را بنویسید.
- ضریب وایرال شما چقدر است؟ حتی اگر کمتر از ۱ باشد (که احتمالاً همین‌طور است) آیا فکر می‌کنید این میزان به اندازه کافی به حفظ رشد و کاهش هزینه‌های جذب مشتری کمک می‌کند؟
- زمان چرخه وایرال شما چقدر است؟ چگونه می‌توانید سرعت آن را بالا ببرید؟

چه بخش‌ها یا گروه‌هایی از کاربران دارید که طبق مدل کسب‌وکارتان رفتار می‌کنند؟ چه وجه مشترکی با هم دارند؟ چه چیزی را می‌توانید در مورد محصول، بازار، قیمت‌گذاری یا جنبه‌های دیگر کسب‌وکار خود تغییر دهید تا در چرخه عمر مشتری هر چه زودتر به این موضوع برسید؟

فصل ۱۸

مرحله چهارم: درآمد

بالاخره باید پول در بیاورید. با فراتررفتن از چسبندگی و وایرال بودن معیارها هم تغییر می‌کند. وقتی مقداری از پول جمع‌آوری‌شده را به سمت جذب کاربران جدید هدایت می‌کنید، داده‌های جدید را زیر نظر می‌گیرید و یک OMTM جدید می‌یابید. ارزش طول عمر مشتری و هزینه جذب مشتری باعث رشد شما می‌شود. .آزمایشاتی را برای جذب کاربران وفاداراتر با هزینه کمتر انجام می‌دهید. نحوه شارژ، زمان شارژ و دلایل شارژ را تنظیم می‌کنید. به مرحله درآمد از تحلیل ناب خوش آمدید.

هدف در مرحلهٔ درآمد این است که تمرکزتان را از اثبات درستی ایده‌تان به این معطوف کنید که می‌توانید به روشی مقیاس‌پذیر، ثابت و خودپایدار درآمد داشته باشید. این را به عنوان مرحله پینیاتا[1] در نظر بگیرید، جایی که با روش‌های مختلف بر مدل کسب‌وکارتان می‌کوبید تا جایزه‌تان را بیرون بدهد.

بعضی از حامیان استارت‌آپ توصیه می‌کنند که از همان اول قیمت محصول را تعیین کنید. این موضوع به عوامل متعددی بستگی دارد، از انحراف گرفته تا هزینهٔ جذب و نوع اپلیکیشنی که می‌سازید. اما بین سرمایه‌گذاری اولیه و تمرکز بر درآمد و حاشیه‌ها تفاوت وجود دارد. در مراحل اولیه، بد نیست کسب‌وکار را با ضرر اداره کنید، یا حساب‌ها را واگذار کنید، یا بازپرداخت کنید، یا اجازه دهید توسعه‌دهندگان با حقوق بالا تماس‌های پشتیبانی را داشته باشند. اما حالا، شرایط باید تغییر کند. حالا فقط محصول نمی‌سازید، بلکه دارید واقعاً یک کسب‌وکار راه می‌اندازید.

---

1. piñata

معیارهای مرحله درآمد

اندازه‌گیری درآمد آسان است، اما به یاد داشته باشید که گرچه درآمد خام ممکن است «بالا و به سمت راست» برود، درآمد به ازای هر مشتری، شاخص بهتری برای تخمین سلامت کسب‌وکار است. به هر حال، یک نرخ است، و نکات زیادی به شما یاد می‌دهد. برای مثال، اگر درآمد در حال افزایش باشد؛ اما درآمد به ازای هر مشتری کاهش یابد، یعنی برای ادامه رشد با همان سرعت، به مشتریان بیشتری نیاز دارید. آیا این کار شدنی است؟ منطقی است؟ این نسبت به شما کمک می‌کند تا روی تصمیم‌گیری واقعی برای استارت‌آپتان تمرکز کنید.

در نتیجه، به نرخ کلیک و درآمد تبلیغات، یا نرخ تبدیل و اندازه سبد خرید، یا اشتراک‌ها و ارزش طول عمر مشتری یا هر چیزی که پول می‌آورد، توجه می‌کنید. این عوامل را با هزینه جذب کاربران جدید سریع‌تر از ریزششان مقایسه می‌کنید. چون نرخ رشد یعنی خالص افزایش بازدیدکنندگان، کاربران و مشتریان درآمدزا.

برای تعیین قیمت مناسب هم بسیار تلاش می‌کنید و بالاترین قیمت را به نسبت بیشترین مبلغ پرداختی مشتریان تعیین می‌کنید و برای تعیین بهترین قیمت، بسته‌ها، سطح‌بندی اشتراک‌ها، تخفیفات و سایر روش‌ها را امتحان می‌کنید.

ماشین پنی

یک کارآفرین وارد اتاق هیئت مدیره‌ای می‌شود، نگاهی به دور و بر میز می‌اندازد و به سرمایه‌گذاران شیک‌پوشی که دور آن جمع شده‌اند، نگاه می‌کند و به یک کیف چرمی بزرگ می‌رسد. بعد ماشین عجیبی را بیرون می‌آورد که تقریباً ۶۰ سانت ارتفاع و ۳۰ سانت عرض دارد، آن را با احتیاط روی میز می‌گذارد و به برق وصل می‌کند.

اتاق بی‌صبرانه ساکت است.

او می‌پرسد: «کسی یک پنی دارد؟» شریک ارشد در حالی که یکی از کارکنان یک قطعه مسی رنگ و رو رفته را تحویل می‌دهد، ابرو بالا می‌اندازد.

«حالا تماشا کنید!»

کارآفرین سکه را از قسمت بالای ماشین درون آن می‌اندازید و یک اهرم کوچک را می‌کشد. صدایی شنیده می‌شود و بعد از کمی مکث، یک سکه پنج سنتی براق به قفسه کوچکی در پایین ماشین می‌افتد.

تنها صدایی که در اتاق به گوش می‌رسد، صدای سیستم تهویه است که هوای گرم پالو آلتو را خنک می‌کند.

شریک ارشد با موهای جوگندمی‌اش، می‌گوید: «ترفند خوبی است». سر جایش تکانی می‌خورد، کفش‌های قهوه‌ایش را به فرش زیر پایش می‌ساید و ادامه می‌دهد: «دوباره انجامش بده».

کارمند سکه دیگری به او می‌دهد. او دومین پنی را داخل ماشین می‌اندازد و دوباره اهرم را می‌کشد. پنج سنتی دیگری بیرون می‌آید.

یک تحلیلگر فنی با آشفتگی و با لحنی تدافعی می‌گوید: «یک کیسه پنج سنتی در دستگاه گذاشته‌اید. بازش کنید».

کارآفرین بدون هیچ حرفی گیره کوچک کنار دستگاه را آزاد کرده و آن را باز می‌کند. داخل دستگاه مجموعه‌ای از لوله‌ها و سیم‌ها به چشم می‌خورد و هیچ جایی که بتوان پنج سنتی‌ها راپنهان کرد، دیده نمی‌شود. تحلیلگر کمی آزرده به نظر می‌رسد، اما شریک ارشد در حالی که میخکوب شده، به بسته شدن ماشین نگاه می‌کند.

می‌پرسد: «هر ساعت چند تا پنی می‌توانم در دستگاه بگذارم؟»

«پنج ثانیه طول می‌کشد تا خنک شود، بنابراین می‌توانید ۷۲۰ پنی در ساعت وارد کنید. این ۳۶ دلار برای سود ۲۸/۸۰ دلار در ساعت، با حاشیه ۸۰ درصد است». شریک ارشد به صندلی‌اش تکیه می‌دهد و به بیرون، به بزرگراه خیره می‌شود. یک دقیقه مکث می‌کند و می‌پرسد: «آیا می‌توانم پنج سنتی توی آن بگذارم؟»

کارآفرین جواب می‌دهد: «من ده سنتی را امتحان کردم. کار می‌کند. اسکناس‌های دلاریِ تا شده تولید می‌کند. هنوز چیزی بیشتر از آن را امتحان نکرده‌ام، اما امیدوارم که بتواند با پنج سنتی هم کار کند».

شریک بدون توجه به سایر افراد اتاق می‌پرسد: «همزمان می‌توانید چند تا ماشین بسازید و اجرا کنید؟»

« فکر می‌کنم ۵۰۰ ماشین در شبانه روز ممکن باشد. قیمتشان ۳۰۰۰۰ دلار است و ساختشان دو ماه طول می‌کشد».

شریک می‌گوید: «یک سؤال دیگر، به نظرم مشکلی هست. چرا دیگران یکی از این دستگاه‌ها نسازند؟»

«من گواهی حقوق مالکیت معنوی دارم و قراردادی انحصاری با ضرابخانه ایالات متحده امضا کرده‌ام تا تنها تولیدکننده ارز قانونی باشم».

البته، این یک طرح سرمایه‌گذاری واقعی نیست. اما تا جای ممکن کامل است. می‌توانیم نکات زیادی از ماشین پنی یاد بگیریم. این ماشین استعاره‌ای عالی است از اینکه مدیرعامل‌های استارت‌آپ‌ها شبیه به سرمایه‌گذاران فکر کنند.

ماشین پنی مشخصاً توانایی پول‌سازی دارد: پولی در دستگاه می‌گذارید و پول بیشتری به دست می‌آورید. مردم می‌دانند که پنی چیست. اما هیچ کسب‌وکاری مثل ماشین پنی روشن و واضح نیست. هر مدیر عاملی باید مدل کسب‌وکارش را تا حد ممکن ساده کند، به خصوص برای افراد بیرون از سازمان. به این ترتیب واضح می‌شود که سرمایه‌گذار از کجا درآمد به‌دست می‌آورد.

این کارآفرین پاسخ‌های معقولی برای سوالات کلیدی داشت: کسب‌وکار چقدر می‌تواند رشد کند، حاشیه سود چقدر خواهد بود و چه موانعی دیده می‌شود؟

مجری بینندگان را درگیر کرد و با کمکشان داستانش را روایت کرد. این بینندگان آدم‌های باهوشی بودند که سؤالات مد نظر مجری را می‌پرسیدند، و مجری نشان داد که سؤالاتشان را با ارائه جزئیات کمی بیشتر، پیش‌بینی کرده بود.

در این مرحله نیازی به توضیح فنی دقیق نبود. سرمایه‌گذاران مطمئناً بعدها این فناوری را با دقت بررسی می‌کنند تا مطمئن شوند که غیرقانونی، غیراخلاقی یا حقه‌بازی نیست. اما موضوع این جلسه چیز دیگری بود. موضوع جلسه حرف زدن درباره دستگاه به عنوان یک مدرک ساده بود که همه در اتاق این مسئله را خوب متوجه شدند.

کارآفرین ارزش‌گذاری نکرد. او تمام جزئیات موردنیاز سرمایه‌گذاران برای ساخت ماشین مشابه را بر اساس پتانسیل درآمد، حاشیه، هزینه‌ها و غیره در اختیارشان قرار داد. سرمایه‌گذاران از همین جا می‌توانستند سرمایه درگردش مورد نیاز برای تامین

مالی ساخت ماشین را بر اساس هزینه و زمان و نرخ بازگشت سرمایه محاسبه کنند.

مدیرعامل‌هایی که به دنبال سرمایه‌گذاری خطرپذیر هستند، ماشین پنی را به خاطر بسپارند. این مثال نشان می‌دهد چطور مثل یک سرمایه‌گذار خطرپذیر فکر کنید. هر بار که از میزان سادگی این جلسه فاصله گرفتید، زنگ خطری است برای اینکه یک قدم به عقب برگردید و بیشتر سخت بگیرید.

ماشین‌های پنی و اعداد جادویی

این مثال فقط یک استعارهٔ جالب برای کارآفرینان نیست. شرکتتان را شبیه ماشینی در نظر بگیرید که به‌طور پیش‌بینی‌شده‌ای بیشتر از آنچه که هزینه می‌کنید، پول تولید می‌کند. اندازه‌گیری نسبت ورودی به خروجی به شما می‌گوید که ماشینتان خوب کار می‌کند یا مشکل دارد.

در سال ۲۰۰۸، جاش جیمز[1] از شرکت امنیتور[2] راهی را برای درک عملکرد شرکت‌های تولیدکنندهٔ نرم‌افزارهای مبتنی بر سرویس (SaaS) پیشنهاد کرد تا در مورد اینکه باید پا روی گاز بگذارید یا در مدل کسب‌وکارتان تجدیدنظر کنید، تصمیم بگیرید. ساده است: به بازگشت سرمایه بازاریابی‌تان نگاه کنید. در این مدل شرکت‌ها، به امید اینکه مشتریان جدیدی به‌دست آورید، برای فروش و بازاریابی پول خرج می‌کنید. اگر همه چیز به خوبی پیش برود، در سه ماهه بعدی درآمد شما افزایش می‌یابد.

برای اندازه‌گیری سلامت ماشین، میزان تغییر درآمد مکرر سالانه در سه ماهه گذشته را بر هزینهٔ انجام این کار تقسیم کنید.

برای این محاسبه به سه عدد نیاز دارید:

- درآمد مکرر سه ماهه در سه ماهه Xام: (QRR[x])
- درآمد مکرر سه ماهه برای سه ماهه قبل از X: (QRR[x _ 1])
- هزینه فروش و بازاریابی برای سه ماهه قبل ازXام: (QExpSM[x _ 1])

1. Josh James
2. Ominture

اگر هزینه‌های فروش و بازاریابی فصلی (سه ماهه) ندارید، می‌توانید مخارج سالانه را بر چهار تقسیم کنید. این کار جهش‌های هزینه‌های بازاریابی یا تغییرات فصلی را کم می‌کند، چون تمام فروش‌هایی که در این سه‌ماهه داشتید، لزوماً حاصل تلاش‌های سه‌ماهه گذشته نیست. ممکن است از سه‌ماهه‌های قبل سود برده باشید.

فرمول به صورت زیر است:

$$\frac{QRR[x] - QRR[x_1]}{QExpSM[x_1]}$$

اگر نتیجه زیر ۰/۷۵ باشد، یعنی مشکلی هست. وقتی پول را به دستگاه می‌اندازید، پول کمتری خارج می‌شود. مسلماً چیز بدی است، یعنی یک نقص اساسی در مدل کسب‌وکار شما وجود دارد که چنین اتفاقی می‌افتد. اگر نتیجه بیشتر از ۱ باشد، یعنی درست کار می‌کنید و در مسیر رشد هستید و درآمد قیف‌شده به دستگاه برای افزایش فروش و هزینه‌های بازاریابی افزایش می‌یابد.

یافتن مسیر درآمد

در این مرحله از راه‌اندازی، محصولی دارید که کاربران آن را دوست دارند و به سایر کاربران پیشنهاد می‌دهند. سعی می‌کنید بهترین راه برای کسب درآمد از محصول را پیدا کنید. تعریف سرجیو زیمن[1] از بازاریابی (چیزهای بیشتر برای افراد بیشتر و پول بیشتر به دفعات بیشتر و با کارآمدی بیشتر) را به خاطر بیاورید. در مرحله درآمد، باید بدانید کدام «بیشتر» درآمد به ازای هر مشتریِ فعال را بیشتر بالا می‌برد:

- اگر به هزینه‌های فیزیکی هر تراکنش (مثل فروش مستقیم، ارسال محصولات به خریدار، یا ثبت‌نام تاجران) وابسته هستید، یعنی کارآمدی بیشتر چه در عرضه و چه تقاضا، در مدل کسب‌وکار شما برجسته خواهد بود.
- اگر ضریب وایرال بالایی دارید، افراد بیشتر منطقی است. چون با هر دلاری که برای جذب مشتری خرج می‌کنید، یک اهرم نیرو اضافه می‌شود.
- اگر مجموعه‌ای از مشتریان وفادار و برگشت‌پذیر دارید که هر بار از شما

1. Sergio Zyman

خرید می‌کنند، دفعات بیشتر منطقی است، و باید بر بازگشت بیشتر آنها تأکید داشته باشید.

- اگر یک تراکنشِ یک‌باره و پرهزینه دارید، پول بیشتر کمک زیادی می‌کند، چون فقط یک فرصت برای کسب درآمد از مشتری دارید و باید تا حد امکان پول کمتری روی میز بگذارید.
- اگر یک مدل حق اشتراکی دارید و با ریزش مقابله می‌کنید، پس ارتقای مشتریان به پکیج‌های با ظرفیت بالاتر و ویژگی‌های بیشتر، بهترین راه برای افزایش درآمدتان است، بنابراین باید زمان زیادی را صرف چیزهای بیشتر کنید.

این پول از کجا می‌آید؟

برای سرویس‌هایی که هزینه‌های مکرر دریافت می‌کنند، باید بدانید که از همه هزینه می‌گیرید یا فقط از کاربران ویژه. یک مدل فریمیوم ممکن است خوب کار کند، اما همیشه گزینهٔ خوبی نیست؛ به خصوص اگر کاربران رایگان برای شما هزینه می‌تراشند، یا اگر نتوانید تمایز نسخه پولی سرویستان را با سطحی که در اختیار یک کاربر معمولی است، مثل تعداد پروژه‌ها یا گیگابایت فضای ذخیره‌سازی، برجسته کنید.

یکی از انواع فریمیوم، پرداخت در ازای حریم خصوصی است. در این مدل محتوایی که کاربران تولید می‌کنند، در دسترس همه است، مگر اینکه برای محافظت از آن پول پرداخت کنند. اسلایدشیر[1] از این مدل استفاده می‌کند. این سایت هم از تبلیغات درآمد کسب می‌کند و هم بابت مدل پرمیوم محتوای محافظت شده از کاربران هزینه می‌گیرد. حالا هم که اسلایدشیر بخشی از لینکدین شده است، از مدل تجاری لینکدین سوبسید دریافت می‌کند.

اگر تمام کاربران شما هزینه پرداخت می‌کنند، باید تصمیم بگیرید که دوره‌های آزمایشی، تخفیف یا مشوق‌های دیگر داشته باشید یاخیر. در نهایت، بهترین استراتژی درآمد، تولید یک محصول عالی است: بهترین استارت‌آپ‌ها همان چیزی را دارند که

1. SlideShare

استیو جابز از آن به عنوان «به شکل دیوانه‌واری عالی»[1] یاد می‌کند، با مشتریان مشتاقی که برای آنچه به نظرشان باارزش است، پول خرج می‌کنند.

اگر هیچ یک از کاربرانتان پولی نمی‌پردازند، برای پرداخت هزینه‌هایتان به تبلیغات یا کمک‌های نالی پشت صحنه متکی می‌شوید.

بسیاری از استارت‌آپ‌ها مدل‌های مختلف از شش مدل کسب‌وکار را ترکیب می‌کنند تا مدل درآمدی منحصر به فرد خودشان را بسازند. بعد راه‌هایی پیدا می‌کنند تا درآمد به دست آمده را برای رسیدن به ترکیب خودشان از وایرال بودن و جذب مشتری، خرج کنند و مقداری از آن را برای رشد سرمایه‌گذاری کنند.

ارزش طول عمر مشتری[2] > هزینه جذب مشتری[3]

وقتی نوبت تبدیل درآمد به مشتریان اضافی می‌شود، اساسی‌ترین قانون ساده است: برای جذب مشتری، پول کمتری نسبت به درآمدتان خرج کنید.

به بیان ساده اگر می‌خواهید چراغ‌ها را روشن نگه دارید، برای رشد استخدام کنید، برای پژوهش پول داشته باشید و با بازده سرمایه‌گذاری کنید، باید فقط کسری از درآمدتان را برای جذب مشتری کنار بگذارید.

منطق CLV-CAC باید این واقعیت را منعکس کند که بین هزینه برای جذب مشتریان و مشتریانی که این پول را به شما پس می‌دهند، تأخیر وجود دارد. هر سرمایه‌گذاری یا وامی که می‌گیرید فقط برای رسیدن به نقطه سربه‌سر نیست، بلکه برای کسب درآمد پیش‌بینی‌شده از مشتریان هم هست.

برقراری تعادل بین جذب، درآمد و جریان نقدی، هستهٔ اصلی خیلی از مدل‌های کسب‌وکار است، به‌خصوص مدل‌هایی که به درآمد حق اشتراکی و پرداخت هزینه برای جذب مشتری متکی هستند. همانطورکه با اعداد بازی می‌کنید تا تعادل برقرار شود، باید به چهار متغیر توجه داشته باشید:

---

1. insanely great
2. Customer Lifetime Value (CLV)
3. Customer Acquisition Cost (CLC)

- پول اولیهٔ موجود در بانک (یعنی سرمایه‌گذاری شما)
- مقدار پولی که هر ماه برای جذب مشتری صرف می‌شود.
- درآمدی که از کاربران به دست می‌آورید.
- میزان ریزش کاربران

حساب و کتاب داشته باشید. اگر زیادی سخت بگیرید، مالکیتتان تضعیف می‌شود. اگر زیادی بی‌خیال باشید، پول نقدتان ته می‌کشد؛ زیرا کاربرانتان هر چند وقت یکبار به شما پول می‌پردازند، اما شما باید آنها را از قبل خریده باشید.

مطالعه موردی | پارس.لی[1] و تغییر استراتژی درآمدی

شرکت پارس.لی یک ابزار تحلیلی می‌سازد که ناشران وب بدانند چه محتوایی باعث افزایش ترافیک می‌شود. این شرکت اولین بار در سال ۲۰۰۹ و در دریمیت ونتورز فیلادلفیا[2] به عنوان یک ریدر[3] (ابزار خوانش) برای مشتریان به منظور یافتن داستان‌های موردعلاقه‌شان راه‌اندازی شد. یک سال بعد، شرکت فوق رویکرد خودش را تغییر داد: از آنجایی که می‌دانست خوانندگان ممکن است در آینده چه چیزی بخوانند، به ناشران کمک می‌کند محتوایی تولید کنند که خوانندگان را برای مدت طولانی‌تری در سایت نگه دارد. این رویکرد در سال ۲۰۱۱، دوباره تغییر یافت و این بار شرکت ابزارهای گزارش‌دهی را به ناشران ارائه کرد. محصول فعلی، پارس.لی دش[4]، ابزار تحلیلی برای ناشران است. از آنجا که دش امروز محصولی موفق است، این شرکت جست‌وجوی مدل تجاری پایدار را رها کرد.

مایک سوکمانوفسکی[5]، سرپرست محصول پارس.لی می‌گوید: «برای ما سخت بود که از خبرخوان مصرفی دست بکشیم. چون به هر حال تمام معیارها کاملاً مثبت بودند. ما هزاران کاربر داشتیم و محصول به سرعت در حال رشد بود. در مطبوعات

1. Parse.ly
2. Philadelphia’s Dreamit Ventures
3. reader
4. Parse.ly Dash
5. Mike Sukmanowsky

فناوری برتر مانند تک کرانچ[1] و ز.د.نت[2] درباره‌مان می‌نوشتند. محصول به خوبی کار کرد و ما یک میلیون ایده برای بهبود آن داشتیم. بااین‌حال، یک معیار مهم برای هر کسب‌وکار رو به رشدی را نداشت؛ یعنی درآمد. آزمایش‌ها و نظرسنجی‌هایی انجام دادیم و متوجه شدیم که کاربران ما پارس.لی ریدر را دوست داشتند، اما نه آنقدر که برایش پول خرج کنند».

بنیانگذاران کد زیاد داشتند، اما هیچ درآمدی نداشتند و هزینه‌ها مدام بالا می‌رفت. مایک بخشی از این موضوع را به تمرکز شتاب‌دهنده‌های استارت‌آپ بر روی نمونه‌سازی سریع، به بهای نادیده گرفتن توسعه مشتری، نسبت می‌دهد. «یکی از چالش‌های شتاب‌دهنده‌ها این است که زیادی روی محصول متمرکزند (با ارسال سریع) و فشار محورند (دو ماه مانده به نسخه آزمایشی) و بخش بزرگی از توسعهٔ مشتریان باید به موازات توسعهٔ محصول اتفاق بیفتد. در واقع، خیلی از سوالات مهم ما بعد از ارسال اولین نسخه پاسخ داده شد».

وقتی که شرکت تصمیم به تغییر مدل کسب‌وکار گرفت، توسعهٔ ریدر را کاملا متوقف کرد. پیشنهاد جدید از اول ساخته شد، اما از فناوری‌ها و تجربیات محصول قبلی هم استفاده شد. حالا یک تیم فروش مستقیم، پیشنهاد فعلی‌اش را با یک دوره آزمایشی، و بعد دریافت هزینه ماهانه می‌فروشد.

همانطور که از یک شرکت تحلیلی انتظار می‌رود، تیم پارس.لی داده‌های زیادی را جمع‌آوری و تحلیل می‌کند. این شرکت علاوه بر دش، به ووپرا[3] برای تعامل و تجهیز تیم فروش، گرافیته[4] برای ردیابی داده‌های سری‌های زمانی و پینگ‌دم[5] برای برقرار و در دسترس بودن متکی هستند. همانطور که شرکت مدل‌های مختلف کسب‌وکار را تکرار می‌کرد، معیارها هم بر این اساس تغییر می‌یافت.

مایک می‌گوید: «برای پارس.لی ریدر، معیارهای اصلی میزان ثبت‌نام‌های جدید و تعامل کاربر بود. ما به تعداد ثبت‌نام‌های روزانه‌ای که بر اساس نوشته‌های

---

1. TechCrunch
2. ZDNet
3. Woopra
4. Graphite
5. Pingdom

مطبوعاتی‌مان می‌گرفتیم، با دقت توجه می‌کردیم. در پلتفرم ناشر پارس.لی، کاملاً روی تعداد ایمپرشن و نرخ کلیک پیشنهادهایمان تمرکز کردیم. در عین حال به معیارهای مربوط به کاربران APIمان هم توجه زیادی داریم».

برای محصول گزارش‌دهی فعلی، شرکت معیارهای بیشتری را دنبال می‌کند، از جمله :

- ثبت‌نام‌های جدید روزانه برای حساب‌های آزمایشی
- نرخ تبدیل در جریان ثبت‌نام و فرآیند فعال‌سازی حساب
- تعداد کاربران فعال در هر حساب و دعوت‌ها
- تعامل کاربر (بر اساس داده‌های ووپرا)
- تماس‌های API در گرافیته
- فعالیت وب سایت در گوگل آنالیتیکس
- بازدیدهای صفحات مشخص و بازدیدکنندگان یونیک در تمام سایت‌های تحت نظارت

از آنجایی که این نرم‌افزار بر روی بعضی از سایت‌ها نصب شده است، داده‌های آن سایت‌ها از جمله میانگین تعداد پست‌های منتشر شده، میانگین بازدید از صفحه و ارجاع دهندگان برتر[1] را ردیابی می‌کند. در عین‌حال، معیارهای اساسی کسب‌وکار مثل آمار افراد، تعداد مشتری، تعداد سرور، درآمد، هزینه‌ها و سود را هم رصد می‌کند.

در نهایت پارس.لی مجبور شد با وجود موفقیت آشکار کسب‌وکارش در بازارهای مصرف‌کننده، تصمیمات دشوار بگیرد. کسب درآمد از محصول اولیه‌اش را آزمایش نکرد، این یکی از ریسکی‌ترین جنبه‌ها بود. اما وقتی که قبل از دومین تغییر استراتژی، با مشتریان سازمانی‌اش درباره داشبورد گفت‌وگو کرد، پاسخ واضح بود: «ما به آنها مثالی از ابزار تحلیلی مدنظرمان را نشان می‌دادیم و آنها بیشتر از پیشنهاد ما، به دورنمای این ابزار توجه می‌کردند».

1. top referrers

خلاصه

- حتی اگر در یک جنبهٔ مهم (مثل تعداد کاربران یا تعامل) رشد درستی داشته باشید، اگر نتوانید آن را به پول تبدیل کنید و از پس هزینه‌هایتان برآیید، ارزش زیادی ندارد.
- پیوت کسب‌وکار بلافاصله OMTM را تغییر داد.
- هر شرکتی در یک اکوسیستم به سر می‌برد؛ این مورد یعنی خوانندگان، ناشران، و تبلیغ‌کنندگان. غالباً چرخش به سمت یک بازار جدید، آسان‌تر از تولید یک محصول جدید است، چون بازار به شما کمک می‌کند تا متوجه شوید که در وهله اول چه محصولی را باید می‌ساختید.

درس‌های تحلیلی

توانایی کسب درآمد فرض ذاتی اکثر مدل‌های کسب‌وکار است، اما برای کاهش ریسک مدل باید آن را خیلی زود آزمایش کنید. آماده باشید که در تلاش برای کسب درآمد، بخش‌هایی از شرکتتان را به طور اساسی تغییر دهید یا حتی تعطیل کنید.

تناسب بازار/ محصول

وقتی همه‌چیز خیلی خوب پیش نمی‌رود، اولین حرکت غریزی اکثر مردم، ساختن ویژگی‌های بیشتر است. امیدواریم نشان داده باشیم که چنین رویکردی درست نیست. احتمال اینکه ویژگی‌ها ناگهان مشکلات مشتریان شما را حل کند، کم است.

در عوض سعی کنید به سمت یک بازار جدید تغییر جهت دهید. در این مرحله فرض بر این است که مشکل از محصول نیست، بلکه از مشتری هدف است. در دنیایی ایدئال، قبل از ساختن هر چیزی، بازار را اعتبارسنجی می‌کردید. اما اشتباه روی می‌دهد و گاهی از مرحله اول فرآیند توسعه مشتری کارتان را شروع نمی‌کنید و نمی‌خواهید چیزهایی را که ساخته‌اید، دور بریزید. ممکن است تغییر بازار آسان‌تر از تغییر در محصولات باشد.

بسیاری از بنیان‌گذاران استارت‌آپ، در نقطه‌ای خاص از رشد کسب‌وکارشان با استارت‌آپ ناب آشنا می‌شوند: یعنی جایی که محصولی ساخته‌اند که کشش کمی

دارد و هیجان‌انگیز نیست. این بنیانگذاران با یک تصمیم دشوار روبرو هستند؛ آیا باید به مسیر فعلی ادامه بدهند یا چیزی را عوض کنند؟ دنبال این جواب می‌گردند. دنبال راه‌هایی برای کشش بیشتر هستند، نه تسلیم شدن. این مسئله بین شرکت‌های بزرگ‌تر و کارآفرینان داخلی هم متداول است: محصول بازار دارد، اما در مقیاسی که می‌خواهند نیست و به دنبال راه‌هایی برای افزایش نرخ رشد یا سهم بازار هستند.

به جای ساختن ویژگی‌های جدید یا بازسازی از صفر، محصولتان را به بازار جدیدی معرفی کنید. ما این کار را تحت عنوان تناسب بازار/محصول به جای تناسب محصول/بازار در نظر می‌گیریم، چون قرار است بازاری متناسب با محصول موجود خودتان پیدا کنید. این در مورد تغییر مدل کسب‌وکار شما هم صدق می‌کند که رویکردی کاملا منطقی برای یافتن مقیاس است. باز هم، تناسب بازار/محصول است؛ چون دارید یک متغیر بازار (مدل کسب‌وکار) را در عین ثابت (یا نسبتا ثابت) نگه داشتن محصول، تغییر می‌دهید.

چند پیشنهاد برای حفظ محصول موجود و پیدا کردن یک بازار جدید داریم:

فرضیات قدیمی‌تان را بازخوانی کنید

مفروضات قدیمی‌تان در مورد بازارهایی که با محصولتان درگیرشان بودید، دوباره بررسی کنید. اگر هیچ تصوری در مورد این نداشتید که چرا یک بازار خاص نتیجه می‌دهد، حالا وقت پسانگری و بازاندیشی است. چرا درست کار نکرد؟ چه‌چیزی جلوی کشش بازار را می‌گیرد؟ آیا نقاط ضعفی که درگیرش هستید واقعاً برای بازارهایی که دنبال می‌کردید، ضعف محسوب می‌شدند؟

حالا بازارهای مرتبط با بازارهایی را که قبلا با آنها سروکار داشته‌اید، بررسی کنید. از این بازارها چه می‌دانید؟ چه‌چیزی این بازارها را شبیه یا متفاوت از بازارهایی می‌کند که درگیرشان بودید؟

بیرون رفتن و انجام دادن مصاحبه‌های مسئله‌مند در بازارهای جدید به شما کمک می‌کند پی ببرید که آیا محصول شما مشکلات آزاردهنده را حل می‌کند یا خیر. باید بتوانید آنچه را که از بازارهای جدید می‌شنوید با تحلیلتان از مشتریان فعلی خود مقایسه کنید.

فرآیند حذف را آغاز کنید

می‌توانید خیلی سریع بعضی از بازارها و یا مدل‌های کسب‌وکار را کنار بگذارید. به عنوان مثال یک مدل فریمیوم به پایگاه عظیمی از مشتریان احتمالی نیاز دارد. لینکن مورفی[1] در ارائه‌ای با عنوان «واقعیت فریمیوم در شرکت‌های SaaS»، محاسبات مربوط به اندازه بازار را طرح می‌کند. یکی از نتایج بزرگ او این است: بدون یک بازار بالقوه بزرگ و یکسری عوامل دیگر، فریمیوم کار نمی‌کند.

با درک سازوکار بازارها و مدل‌های کسب‌وکار مختلف، ترکیب‌هایی را که بهترین نتیجه را می‌دهند، تحلیل کنید.

بررسی عمیق

وقتی بازارهای بالقوه جدید و یک مدل کسب‌وکار آینده‌نگر را شناسایی کردید، زمان آن می‌رسد که شیرجه‌ای عمیق بزنید و در معرض تمام نوسانات توسعه مشتری قرار بگیرید. با ۱۰ تا ۱۵ مشتری در هر بازار صحبت کنید تا اعتبار فرضیاتتان را در مورد مشکلاتشان، بسنجید. شاید این فرآیند کند به نظر برسد (به هر حال شما محصولی آماده برای فروش دارید) اما ارزشش را دارد، چون از ورود به بازارهای نامناسب، جلوگیری می‌کند.

به موازات آن، می‌توانید رویکرد گسترده‌تری اتخاذ کنید و به دنبال دستیابی به مشتریان در مقیاس باشید. از صفحات اصلی و تبلیغات برای سنجش میزان علاقه استفاده کنید. اما مراحل را نادیده نگیرید و مصاحبه‌های مسئله‌مند را به طور کامل کنار نگذارید.

شباهت‌ها را پیدا کنید

در این مرحله وقتی به یک بازار نگاه می‌کنید، باید آن را محدود کنید تا به بازارهای بکر برسید. استفاده از «اندازهٔ شرکت» به عنوان معیاری برای تعریف بازار به اندازه کافی خوب نیست. ما همیشه این را می‌بینیم، اما SMBها (کسب‌وکارهای کوچک و متوسط) بازار نیستند؛ این دسته‌بندی زیادی گسترده است.

---

1. Lincoln Murphy

به دنبال شباهت‌های مهم بین شرکت‌های داخل یک بازار تعریف‌شده باشید. صنعت محل خوبی برای شروع است. اما جغرافیا، نحوهٔ خرید محصولات، خریدهای اخیر، بودجه، رشد صنعت، فصلی بودن، محدودیت‌های قانونی و تصمیم‌گیرندگان را هم در نظر بگیرید. تمام این عوامل به تعریف یک بازار واقعی که می‌توانید سریع به سراغش بروید، کمک می‌کند.

محصولتان را معرفی کنید، لزومی نیست آن را دقیقا همانطوری که امروز هست، معرفی کنید. همزمان با تلاش‌هایتان برای یافتن بازار و مدل کسب‌وکار مناسب، باید فکر کنید چه تغییری می‌توانید در محصول و بسته‌بندی آن ایجاد کنید. این بازسازی کامل نیست که به تلاش زیادی نیاز داشته باشد، اما دلیلی ندارد که نتوانید نسخه اصلاح‌شده محصولتان را بر اساس برداشتتان دربارهٔ بازار هدف جدیدتان ارائه کنید.

اساسا محصول موجود شما ام‌وی‌پی است و امیدواریم به عنوان ام‌وی‌پی کافی باشد و نیازی به تغییر اساسی نداشته باشد. تنها چیزی که لازم است چند نیشگون کوچک است و ناگهان مشتریان از سرعت تحویل محصول هیجان‌زده می‌شوند.

یافتن یک بازار جدید برای محصول موجود سخت است. و واقعیت این است که شاید اصلاً بازاری برای محصول شما وجود نداشته باشد و به سراغ چرخشی بسیار مهم‌تر یا یک بازسازی اساسی بروید. اما قبل از اینکه به آن مرحله برسید، توقف کرده، عقب‌نشینی کنید و به دنبال یک پایگاه مشتری باشید که به شما برای محصول کنونی‌تان پول بدهد. برای موفقیت در این زمینه، باید به فرآیند استارت‌آپ ناب و توسعه مشتری پایبند بمانید؛ اما می‌توانید به جای بازگشت کامل به حالت اولیه، بخشی از فرآیند را شروع کنید.

خط‌کشی سربه‌سر

درآمد تنها معیار مالی نیست که اهمیت دارد. باید به نقطه سربه‌سر هم برسید. به این معنی که درآمد شما به طور منظم از هزینه‌های شما بیشتر باشد. حرکت به سمت سودآوری شاید چندان کار درستی نباشد؛ شاید بهتر باشد روی معیار دیگری مثل جذب کاربر متمرکز شوید. اما غیرمسئولانه است که به نقطه سربه‌سر فکر نکنید، اگر هیچ راهی برای رسیدن به آن نباشد، فقط پول و زمان هدر می‌دهید.

این یعنی به معیارهای تجاری مثل هزینه‌های عملیاتی، هزینه‌های نهایی و غیره

توجه کنید. شاید متوجه شوید که حذف بخشی از مشتریان به خاطر ضرری که برای کسب‌وکار دارند، ایده خوبی است؛ این امر به خصوص برای استارت‌آپ‌های B2B صدق می‌کند. با در نظر گرفتن این موضوع، چند « مدخل» احتمالی وجود دارد که برای تصمیم‌گیری در مورد اینکه آیا آمادهٔ انتقال به مرحله مقیاس‌پذیری هستید یا خیر، مناسب‌اند.

نقطه سربه‌سر در هزینه‌های متغیر

به‌عنوان یک استارت‌آپ، احتمالاً بیشتر از درآمد برای رشد هزینه می‌کنید، به‌خصوص اگر منابع مالی متعلق به خودتان نباشد و بر سرمایه‌گذاری تکیه کرده باشید. سرمایه‌گذاران شرکتِ بی‌سود و زیان نمی‌خواهند. سهامی را می‌خواهند که در یک خرید پرسود یا عرضهٔ اولیه سهام، چندین برابر بازپرداخت داشته باشد.

اگر پولی که از یک مشتری به دست می‌آورید، از هزینه جذب مشتری و ارائه خدمات بیشتر باشد، یعنی وضعیت خوب است. شاید برای ویژگی‌های جدید، استخدام و غیره پول خرج کنید، اما مشتریان جدید برای شما هزینه‌ای ندارد.

زمان رسیدن به نقطه سربه‌سر مشتری

یک معیار کلیدی برای رشد موفقیت‌آمیز درآمد این است که ارزش طول عمر مشتری از هزینه جذب مشتری بیشتر باشدآ اما این مسئله برای بودجه‌بندی استراتژیک هم مفید است. شرکتی را تصور کنید که مشتریان آن در طول ۱۱ ماه فعالیتشان ۲۷ دلار خرج می‌کنند و همانطورکه در جدول ۱-۱۸ نشان داده شده است، جذبشان ۱۴ دلار هزینه دارد.

ارزش طول عمر مشتری	۲۷ دلار
تعداد ماه‌های فعالیت	۱۱
میانگین درآمد ماهانه به ازای هر مشتری	۲/۴۵ دلار
هزینه جذب هر مشتری	۱۴ دلار
تعداد ماه‌های رسیدن به نقطه سربه‌سر مشتری	۵/۷

جدول۱۸-۱: بررسی مدت زمانی که طول می‌کشد تا مشتری به شما بازپرداخت کند.

اگر برای رشد به این درآمد متکی هستید، به مقداری پول نیاز خواهید داشت. زمان آن است که یک صفحه اکسل باز کنید و با اعداد سروکله بزنید: حالا می‌دانید که برای ادامه فعالیت شرکت به ۵/۷ ماه زمان نیاز دارید.

نقطه سربه‌سر EBITDA

EBITDAT، مجموع درآمد قبل از مالیات بر درآمد، استهلاک و انقضا[1]، یک اصطلاح حسابداری است که با ترکیدن حباب دات کام کنار گذاشته شد. خیلی از شرکت‌ها از این مدل استفاده کردند. با این مدل می‌شد سرمایه‌گذاری‌های کلان و بدهی‌هایشان را نادیده بگیرند. اما در دنیای استارت‌آپ‌های امروزی، جایی که هزینه‌های سرمایه اولیه با هزینه‌های پرداختی مثل محاسبات ابری جایگزین شده‌اند، EBITDA روشی قابل قبول برای بررسی عملکرد شماست.

نقطه سربه‌سر خواب زمستانی[2]

یکی از معیارهای محافظه‌کارانه نقطه سربه‌سر، اصطلاح خواب زمستانی است. اگر شرکت را به حداقل ممکن تقلیل بدهید، یعنی فقط چراغ‌ها را روشن نگه دارید، به مشتریان فعلی خدمات‌رسانی کنید و یکسری خرده‌کاری‌های دیگر، دوام می‌آورید؟ این کار تحت عنوان «سوددهی رامن»[3] شناخته می‌شود. هیچ هزینه بازاریابی وجود ندارد. تنها رشد شما از طریق تبلیغات دهان به دهان یا ویرال شدن حاصل می‌شود و هیچ ویژگی جدیدی درکار نیست. اما این یک نقطه سربه‌سر است که شما را «مالک سرنوشت خودتان» می‌کند و می‌توانید به طور نامحدود زنده بمانید. شاید برای بعضی استارت‌آپ‌ها، به‌خصوص استارت‌آپ‌هایی که سرمایه شخصی دارند، مدل خوبی باشد، چون اگر به دنبال تامین مالی باشید، موقعیت مذاکره قوی‌تری به شما می‌دهد.

1. earnings before income tax, depreciation, and amortization
2. Hibernation
3. ramen profitability

خلاصه مرحله درآمد

- معادله اصلی مرحله درآمد، پولی است که مشتری به ارمغان می‌آورد منهای هزینهٔ جذب آن مشتری. این بازده سرمایه‌گذاری است که باعث رشد شما می‌شود.
- از تحقق محصول مناسب به تحقق کسب‌وکار واقعی پیش می‌روید. در نتیجه، معیارهای شما از الگوهای مصرف به نرخ‌های تجاری تغییر می‌کند.
- کسب‌وکار را ماشینی در نظر بگیرید که پول را به مبالغ بیشتری تبدیل می‌کند. نسبت پول ورودی به پول خارج شده و حداکثر مقدار پولی که می‌توانید وارد کنید، ارزش کسب‌وکار را تعیین می‌کند.
- باید محل تمرکز را تعیین کنید: درآمد بیشتر به ازای هر مشتری، مشتریان بیشتر، کارایی بیشتر، تعداد دفعات بیشتر و غیره.
- اگر چیزها درست کار نمی‌کنند، شاید بهتر باشد که محصول اولیه را به سمت یک بازار جدید ببرید تا اینکه از اول شروع کنید.
- در حالی که هدف شما رشد است، باید به نقطه سربه‌سر هم نیم‌نگاهی بیندازید. وقتی که بتوانید قبض‌هایتان را پرداخت کنید، دوام می‌آورید.

وقتی که درآمدها و حاشیه سودها جزو اهدافی قرار می‌گیرند که در مدل کسب‌وکارتان تعیین کرده‌اید، یعنی زمان رشد به‌عنوان یک سازمان فرا رسیده است. خیلی از کارهایی که با دست خودتان انجام داده‌اید، حالا باید به دیگران سپرده شود: کارمندان، کانال‌های فروش و اشخاص ثالث. حالا به مرحله مقیاس‌پذیری می‌رسیم.

فصل ۱۹

مرحله پنجم: مقیاس

اکنون شما محصولی دارید که چسبناک است. وایرال‌پذیری‌ای دارید که اثربخشی تلاش‌های بازاریابی را چند برابر می‌کند. و درآمدی دارید که به تلاش‌های توسعه کاربر و جذب مشتری کمک می‌کند.

مرحله نهایی برای استارت‌آپ‌ها مقیاس است که نه‌تنها نمایانگر مخاطبان گسترده‌تر بلکه ورود به بازارهای جدید، اندکی قابلیت پیش‌بینی و پایداری و معامله با شرکای جدید است. استارت‌آپ شما در حال بدل شدن به بخشی از یک اکوسیستم گسترده‌تر است که در آن شما یک شرکت‌کننده معروف و فعال هستید. اگر مرحله درآمد مربوط به اثبات یک کسب‌وکار بود، مرحله مقیاس مربوط به اثبات یک بازار است.

حفره‌ای در مرکز

مایکل پورتر استاد دانشگاه هاروارد، انواع استراتژی‌های کلی‌ای را که شرکت‌ها بر اساس آنها به رقابت می‌پردازند، شرح داده است.[1] شرکت‌ها می‌توانند روی یک بازار خاص (استراتژی بخش‌بندی)، روی کارآمد بودن (استراتژی هزینه) تمرکز کنند یا می‌توانند سعی کنند منحصربه‌فرد باشند (استراتژی تمایز). یک کافی‌شاپ بدون گلوتن محلی، روی یک مشتری خاص تمرکز می‌کند، کاستکو[2] بر کارآیی و هزینه‌های پایین و

1. https://en.wikipedia.org/wiki/Porter%27s_generic_strategies
2. Costco

اپل بر طراحی برند و منحصربه‌فرد بودن.[۱] برخی از شرکت‌ها تمرکز متفاوتی برای عرضه و تقاضا دارند؛ به عنوان نمونه آمازون در زیرساخت‌های پشتیبانی تامین‌کنندگان به شکل سرسختانه‌ای کارآمد عمل می‌کند و در ایجاد تمایز برای تقاضا، برندسازی می‌کند.

پورتر مشاهده کرده بود که شرکت‌هایی با سهم بزرگی از بازار(اپل، کاستکو، آمازون) اغلب سودآور بودند، اما شرکت‌هایی که سهم بازار کمی داشتند (کافی‌شاپ) نیز سودآور بودند. مشکل شرکت‌هایی بود که نه کوچک بودند و نه بزرگ. او این مشکل را «حفره‌ای در مرکز» نامید؛ چالش پیشِ‌روی شرکت‌هایی که برای اتخاذ یک استراتژی خاص و کارآمد خیلی بزرگ‌اند؛ اما برای رقابت در هزینه یا مقیاس خیلی کوچک. آنها باید خود را متمایز کنند تا از شکاف سایز متوسط جان سالم به در ببرند و سپس به مقیاس و کارآیی دست یابند.

به همین دلیل است که مرحله مقیاس بسیار حیاتی است. این مرحله آخرین آزمایش پیش از شناسایی و کمی‌سازی تمام خطرات موجود در راه‌اندازی استارت‌آپ است. جایی که درمی‌یابید وقتی استارت‌آپتان رشد کرد، چه خواهید کرد.

معیارهایی برای مرحله مقیاس

این مرحله جایی است که نگاهی فراتر از شرکتتان دارید. اگر زودهنگام روی رقبا تمرکز کنید، نه‌تنها متوجه کارهای آنها نمی‌شوید، بلکه به نیازهای مشتریانتان نیز پی نخواهید برد. اما در حال حاضر به اندازه کافی منافذی برای نگاه کردن به بیرون دارید. به‌زودی متوجه خواهید شد که دنیای شلوغی است و باید برای کسب توجه با همه رقابت کنید. می‌دانیم که جلب توجه درست و کافی برای سه دهه خواهد بود. در سال ۱۹۸۱، هربرت سایمون اقتصاددان و دانشمند شناختی متوجه این شد که ما در عصر اطلاعات زندگی می‌کنیم و این اطلاعات است که توجه‌ها را به خود جلب می‌کند؛ به عبارت دیگر، توجه کالایی گرانبها است و ارزش آن با غرق شدن در اطلاعات بیشتر و بیشتر می‌شود. در این مرحله بررسی می‌کنید که آیا تحلیلگران، رقبا و توزیع‌کنندگان به اندازهٔ گروه اصلی مشتریان اولیه شما به شما اهمیت می‌دهند یا خیر. جلب توجه

۱. بهترین شرکت‌ها هم بر کارآیی و هم بر تمایز تمرکز می‌کنند، به همین دلیل است که کوکاکولا و ردبول هزینه زیادی برای تبلیغات برند می‌پردازند، کاستکو خط کرکلند را دارد و اپل سیستم‌های تولیدی جدیدی طراحی می‌کند. اما اکثر شرکت‌ها تنها بر یک استراتژی تاکید می‌کنند.

در مقیاس به این معناست که محصول یا خدمات شما می‌تواند به تنهایی و بدون عشق و علاقه مداوم شما دوام بیاورد.

در مرحله مقیاس، باید معیارهای پیچیده‌تری مانند پشتیبانی OMTM _ جبران هزینه‌های جذب مشتری- را در کانال‌ها، مناطق و کمپین‌های بازاریابی مورد ارزیابی قرار دهید. به عنوان مثال: آیا مشتریان جذب‌شده از طریق کانال‌ها، ارزش کمتری نسبت به مشتریانی دارند که خودتان به‌دست آوردید؟ جبران هزینه‌ها از طریق فروش مستقیم بیشتر طول می‌کشد یا بازاریابی تلفنی؟ آیا مالیات‌های مختلف برای درآمدهای بین‌المللی مانع‌تراشی می‌کنند؟ اینها نشانه‌هایی هستند مبنی بر اینکه شما نمی‌توانید مستقل از رشد سازمانی‌تان مقیاس کنید.

آیا مدل کسب‌وکار من درست است؟

در مرحله مقیاس، بسیاری از معیارهایی که برای بهینه‌سازی بخش خاصی از تجارت استفاده کرده‌اید، اکنون به ورودی‌های سیستم حسابداری شما تبدیل می‌شوند. داده‌هایی مانند فروش، حاشیه‌ها و هزینه‌های پشتیبانی مشتری اکنون به شما کمک می‌کنند تا جریان نقدی را پیش‌بینی کنید و بدانید که چقدر سرمایه‌گذاری لازم دارید.

ناب تمایلی ندارد که به این مباحث وارد شود؛ اما آنها برای سازمان‌های بزرگ‌تر و با سابقه‌تری که تناسب محصول/ بازار را پیدا کرده‌اند و برای کارآفرینان داخلی که تلاش می‌کنند ذینفعان ریسک‌گریزتری را در سازمان خود متقاعد سازند، مهم هستند. گرچه ممکن است به معنای دقیق کلمه ناب نباشید، مجبور می‌شوید برای اینکه در مقیاس عمل کنید، تغییر مسیر دهید.

به عنوان مثال محصولی را در نظر بگیرید که از طریق فروش مستقیم فروخته می‌شود. اگر بخواهید این محصول را به کانال‌های فروش (فروش غیرمستقیم) معرفی کنید، ممکن است آن کانال‌ها در فروش و پشتیبانی محصول به اندازه کافی ماهر نباشند. هزینه‌های پشتیبانی خودتان بالا می‌رود. رد کردن و بی‌اعتنایی به مشتریان در این کانال‌ها افزایش می‌یابد. پس راهکار چیست؟

یک روش تغییر بازاری است که کانال به آن خدمات می‌دهد. شما می‌توانید از

طریق فروش مستقیم، نیازهای مشاوره‌ای را از طریق مشتریان پرمخاطب برطرف کنید؛ اما نسخهٔ ساده شده‌ای نیز ارائه دهید که کمتر برای کانال قابل شخصی‌سازی است. یا می‌توانید بازارهای هدف کانالتان را تغییر دهید؛ مثلاً بر فروش دولتی تمرکز کنید یا بر خریداران تحصیلکرده که نیازی به مشاوره ندارند.

ممکن است اینها شبیه تغییرات استراتژی ناب به نظر نرسند؛ اما با همان نظم و تدابیری انجام می‌شوند که حاکی از تصمیمات قبلی شما در مورد محصول و قیمت‌گذاری بود.

اگر در یک کسب‌وکار خوب هستید، به زودی رقبا، شرکای کانال، توسعه‌دهندگان شخص ثالث... اضافه خواهند شد. برای پیشرفت، باید جایگاه خود را در این بازار پیدا کنید و موانع لازم را برای ورود ایجاد نمایید تا به هنگام رقابت حواشی را حفظ کنید. در این نقطه شما از مدل استارت‌آپ ناب فراتر رفته‌اید؛ اما این بدان معنا نیست که دغدغهٔ یادگیری مکرر را کنار بگذارید.

مقیاس‌پذیری در صورتی خوب است که درآمد صعودی به همراه داشته باشد؛ اما باید مراقب کاهش تعامل، اشباع تدریجی بازار اولیه یا افزایش هزینه جذب مشتری باشید. تغییرات در ریزشی که بواسطهٔ کانال‌ها دسته‌بندی شده است، نشان می‌دهد که آیا مهم‌ترین دارایی‌تان - یعنی مشتریانتان- را افزایش می‌دهید یا در حین مقیاس کردن، توجه از دست می‌رود.

مطالعه موردی | بافر از چسبندگی به مقیاس می‌رود (از طریق درآمد)

بافر[1] استارت‌آپی است که در سال ۲۰۱۰ توسط تام مور، لئو ویدریش و جوئل گاسکوئین تأسیس شد. جوئل بافر را به‌دلیل دردسری که خود او تجربه کرده بود تأسیس نمود: مشکل پست کردن محتوای عالی به صورت مرتب و زمان‌بندی‌شده در توئیتر. راه‌حل‌هایی برای زمان‌بندی توئیت‌ها وجود داشت؛ اما هیچ یک به اندازه آنچه جوئل به دنبالش بود ساده و آسان نبود، بنابراین او به تام و لئو پیوست و آنها بافر را ساختند.

1. Buffer

برخلاف بسیاری از شرکت‌ها در حوزهٔ نرم‌افزارهای اجتماعی، آنها تصمیم گرفتند بلافاصله از مشتریان پول دریافت کنند. جوئل دو فرض داشت: اینکه مشکل به اندازه کافی برای مردم پردردسر است و اینکه آنها برای رفع آن حاضر به پرداخت پول هستند. با اتخاذ یک رویکرد بسیار ناب، این سه نفر برنامه را طراحی و راه‌اندازی کردند و اولین مشتریان پرداختی خود را در هفتهٔ هفتم به‌دست آوردند.

برای بافر، معیاری که مهم است، درآمد بود. همانطورکه جوئل می‌گوید: «ما به دلیل شرایطمان محدود بودیم: سابقه و موقعیت مکانی (که در نیوزلند مستقر است) فکر جذب سرمایه را به چالشی جدی بدل می‌کرد و من هیچ بودجه‌ای نداشتم که آن را خرج کرده و تمام وقت برای مشتریان کارکنم. این بدین معنا بود که مهم‌ترین معیار درآمد بود، دلیلش این بود که باید در اوقات فراغت درآمدم را آنقدری افزایش می‌دادم تا بتوانم از کاری که در آن زمان داشتم، دست می‌کشیدم».

جوئل و سایر اعضای تیم تصمیم گرفتند با رویکرد فریمیوم (که هنوز هم دارند) پیش بروند، بنابراین همراه با معیار بسیار مهم درآمد، معیارهای دیگری را در مورد ثبت‌نام، فعال‌سازی و تبدیل بررسی می‌کردند. جوئل می‌گوید: «اوایل مهم‌ترین معیارها فعال‌سازی، حفظ کاربران و کسب درآمد بودند. فکر می‌کنم معیارهای خوب در اینجا نشانه‌های یک محصول پایدار هستند. درآمد بیشترین اهمیت را داشت. به معنای واقعی کلمه محاسبه می‌کردم که بر اساس تبدیلمان به چند کاربر نیاز داریم تا بتوانم کارم را رها کنم. به محض اینکه به این مقدار رسیدیم، سریع‌تر رشد کردیم و مدت کوتاهی پس از رسیدن به «سودآوری رامن» با هواپیما به سانفراسیسکو پریدیم، از انکوباتور (مرکز رشد) آنجل‌پد[1] عبور کردیم و به اولین مرحله رسمی تأمین مالی رسیدیم.»

جوئل آماری را با ما به اشتراک گذاشت:

- ۲۰ درصد بازدیدکنندگان، حساب کاربری می‌سازند (جذب).
- ۶۴ درصد از افرادی که ثبت‌نام می‌کنند، فعال می‌شوند (که بنا به تعریف بنیان‌گذاران، فعال بودن، ارسال یک بروزرسانی وضعیت با استفاده از بافر است.)

1. AngelPad

- ۶۰ درصد از افرادی که ثبت‌نام می‌کنند در ماه اول باز می‌گردند (تعامل/ چسبندگی)
- ۲۰ درصد از افرادی که ثبت‌نام می‌کنند پس از شش ماه باز می‌گردند (تعامل/ چسبندگی)

نرخ تبدیل آنها از رایگان به پولی بین ۱/۵ تا ۲/۵ درصد است. جوئل برای اندازه‌گیری این نتایج، از تحلیل کوهورت استفاده می‌کند و می‌گوید که بافر به نتیجه‌ای مشابه اورنوت دست یافته است به نحوی که با گذشت زمان کاربران بیشتری به مشتریان پول تبدیل می‌شوند. جوئل می‌گوید: «به عنوان مثال، از گروهی از کاربرانی که در فوریه ۲۰۱۲ ثبت‌نام کردند، ۱/۳ درصد در ماه اول استفاده از محصول را ارتقاء دادند. پس از شش ماه، ۱/۹ درصد از همان گروه به مشتریان پرداختی بدل شدند.»

وقتی این اعداد واضح و ثابت شدند و درآمد به نقطه‌ای رسید که بافر سودآور بود، جوئل احساس کرد که زمان تغییر و تمرکز بر جذب مشتری فرارسیده است. این یک تغییر بزرگ از اثبات محصول و چسبندگی آن در مقیاس کوچک به تلاش برای رشد با سرعت بیشتری بود. جوئل می‌گوید: «برای شروع، متوجه شدیم که شخصا اگر بتوانیم بافر را به سرویسی بسیار گسترده با میلیون‌ها کاربر تبدیل کنیم، رضایت‌بخش‌تر خواهد بود. ما نرخ ریزش را بررسی کردیم؛ چرا که این کار پیش از تمرکز بر جذب ضروری است». هدف جوئل زیر پنج درصد بود و در واقع ریزش بافر حدود ۲ درصد بود، بنابراین تیم زمان زیادی برای بهبود آن صرف نکرد و به راحتی بر جذب متمرکز شدند.

بافر سودآور است و این امر به آنها انعطاف‌پذیری لازم برای جذب را می‌دهد تا کانال‌های جدید را بیازمایند، نقدینگی را هدر ندهند یا مجبور به افزایش سرمایه نباشند. پیش از اینکه در نهایت تصمیم بگیرند بر روی جذب تمرکز کنند، معیارهای دیگری را هم تحت نظر گرفتند. جوئل می‌گوید: «اگر سخت کار کنیم، احتمالاً می‌توانیم نرخ تبدیل به مشتریان پولی را دو برابر کنیم، اما این مورد نیز مانند هر چیز دیگری نیاز به تمرکز دارد. و می‌تواند بعدا رخ دهد، زیرا آنچه ما بیش از همه در پی آن هستیم این است که یک پایگاه کاربری بزرگ داشته باشیم.»

این شرکت اکنون در حالت رشد قرار دارد، کانال‌های جدید را امتحان می‌کند و بر جذب کاربر تمرکز می‌کند؛ اما همچنان بر تبدیل و درآمد چشم دوخته است. جوئل

خاطرنشان می‌کند: «ما قیف کانال‌های جدیدمان را اندازه‌گیری می‌کنیم تا مطمئن شویم که هنوز به مشتریان پولی تبدیل می‌شوند.»

خلاصه

- بافر از درآمد اولیه به عنوان معیار چسبندگی استفاده کرد؛ هدف بنیان‌گذاران کسب درآمد و مقیاس زیاد نبود، بلکه میزان تبدیلِ کافی برای اثبات داشتن یک تجارت قانونی و مقیاس‌پذیر بود.
- بافر تجزیه‌وتحلیل گروهی مداومی را برای ارزیابی تغییراتی ایجادشده در محصول خود و همچنین در ابتکارات بازاریابی‌اش انجام می‌دهد.
- هنگامی که ثابت شد محصول چسبنده است، تمرکز خود را به سمت جذب و نحوه جذب کاربران بیشتر با هزینه کم معطوف نمود.

درس‌های تحلیلی

واقعیت مهم است. انتخاب شما برای تمرکز بر درآمد ممکن است توسط واقعیت‌های صنعت یا شرایط اقتصادی بر شما دیکته شود. اگر ثابت کنید که کاربران اولیه عرضهٔ اولیه محصول شما را به تعداد کافی خواهند خرید، نه‌تنها مدرک واضحی مبنی بر این دارید که بازار خوبی یافته‌اید، بلکه آزادی بسیار بیشتری برای رشد و تکامل شرایط خود دارید. درآمد و تعامل را با هم ترکیب کنید تا دریابید آیا محصول شما دارای ارزش بلندمدت کافی برای مقیاس‌پذیری هست یا خیر. وقتی به آن نقطه رسیدید، می‌توانید شروع به مقیاس کردن جذب مشتری نمائید.

در حال حاضر، شما یک سازمان بزرگتر هستید. نگران افراد بیشتر هستید، کارهای بیشتری را به روش‌های بیشتری انجام می‌دهید. منحرف شدن آسان است. بنابراین ما می‌خواهیم روش ساده‌ای برای تمرکز بر معیارها پیشنهاد کنیم که به شما امکان تغییر می‌دهد و در عین حال از کاهش و افزایش سریع قیمت‌ها که می‌تواند ناشی از مدیریت بر مبنای عقاید باشد، جلوگیری کند. ما این روش را مدل سه-سه می‌نامیم. این مدل واقعاً اجرای سازمانی بوم مشکل-راه‌حل است که در فصل ۱۶ دیدیم.

الگو: مدل سه-سه

در این مرحله، احتمالاً سه سطح مدیریت دارید. هیئت مدیره و بنیان‌گذاران که متمرکز بر مسائل استراتژیک و تغییرات عمده هستند و ماهانه یا فصلی تشکیل جلسه می‌دهند. تیم اجرایی که متمرکز بر تاکتیک‌ها و نظارت است و هر هفته جلسه دارد. و کارمندان عادی که به صورت روزانه بر امور اجرایی و جلسه متمرکز هستند.

اشتباه برداشت نکنید: در بسیاری از استارت‌آپ‌ها، افراد یکسانی ممکن است در هر سه این جلسات حاضر باشند. فقط مسئله این است که شما به عنوان هئیت مدیره طرز فکر بسیار متفاوتی نسبت به فردی خواهید داشت که در حال کدنویسی، بسته‌بندی محصول یا مذاکره برای فروش است، .

همچنین دریافته‌ایم که تمرکز روی بیش از سه چیز در ذهن به صورت همزمان، دشوار است. اما اگر بتوانید چیزی را که روی آن کار می‌کنید فقط به سه کار بزرگ محدود کنید، آنگاه همه افراد شرکت می‌دانند چه کاری و چرا انجام می‌دهند.

سه فرض بزرگ

در مدل کسب‌وکار فعلی‌تان، چند فرض اساسی دارید، مانند «مردم به سوالات پاسخ خواهند داد» یا «سازمان‌دهندگان از نحوهٔ برگزاری کنفرانس‌ها ناامیدند» یا «ما از والدین کسب درآمد خواهیم کرد». برخی ممکن است مفروضات پلتفرمی نیز باشند «سرویس‌های وب آمازون به اندازه کافی برای کاربران ما قابل اعتماد هستند».

هر فرض دارای یک معیار مرتبط و یک خط روی شن (هدف آرمانی) است. بهترین گزینه‌ای است که دارید. این‌ها سلول‌های صفحه‌گسترده شما هستند که همچون یک تابلو اعلانات به آن خیره شده‌اید. همان چیزی هستند که به آنها می‌نگرید تا ببینید آیا می‌توانید حقوق و دستمزد بدهید، یا اینکه به چه میزان سرمایه‌گذاری نیاز دارید، یا آیا کمپین‌های بازاریابی بیش از هزینه‌شان پول به ارمغان می‌آورند، یا اینکه آیا مدل کسب‌وکارتان ناامیدکننده و محکوم به فناست.

چنین مفروضاتی نباید بیش از یک بار در ماه تغییر کند (مگر اینکه در یک برنامه شتاب‌دهنده باشید یا محدودیت زمانی مصنوعی داشته باشید). وقتی در مرحله مقیاس هستید، مطمئنا نباید تغییر آن‌چنانی داشته باشد؛ این نوع دست و پا زدن،

شتاب را کند می‌کند، درست مثل بازی کردن با سکان در قایق بادبانی. تغییر مفروضات اساسی مدل کسب‌وکار شما ممکن است نیاز به تأیید هیئت مدیره داشته باشد و احتمالاً مشتریان شما را از خود دور می‌کند و کارمندان شما را گیج می‌کند، مگر اینکه به درستی اطلاع‌رسانی شود. هیئت مدیره و مشاوران شما باید در مفروضات مرحله مقیاس مشارکت داشته باشند.

اگر بوم ناب را درست انجام دهید، این سه فرض باید در مرکز توجه شما قرار داشته باشد. البته اگر مدل‌های کسب‌وکار را کاملا تغییر دهید، سه فرض بزرگ دیگر خواهید داشت چراکه بوم دیگری دارید.

هر ماه این سه فرض باید به کل سازمان ابلاغ شود. تیم اجرایی مسئول تأیید یا رد آنها در جلسه بعدی است.

سه اقدام اجرایی

در سطح اجرایی باید تاکتیک‌های محقق‌کنندهٔ فرضیات بزرگ را تعریف کنید. کل شرکت باید آنها را بشناسد و این وظیفه تیم اجرایی است که هر یک از آنها را به سه مرحله تقسیم کند که می‌تواند در یک هفته محقق شود.

برای هر فرض در سطح هیئت مدیره، سه اقدام تاکتیکی که می‌توانید انجام دهید تا آن معیارها در جهت درست حرکت کنند، چه اقداماتی است؟ ممکن است مربوط به بهبود محصول یا استراتژی‌های بازاریابی باشد که فکر می‌کنید باعث بهبود محصول می‌شود. این اقدامات نقشهٔ راه ویژگی‌ها و کمپین بازاریابی شما برای هفته هستند. مرتبا تغییر خواهند کرد. برای تایید یا رد فرضیات، باید سریع بررسی، آزمایش و نمونه‌سازی کنید. از این رو مانند یک اسکرام[1] در پروژه‌های چابک[2] است.

در حالی‌که فرصت زیادی برای تلاش مدیران برای ایجاد پیشرفت وجود دارد، آنها باید در پایان ماه به بنیان‌گذاران و هیئت مدیره گزارش دهند. این امر آنها را از دور شدن بیش از حد از مدل تجاری تجویزشده باز می‌دارد؛ ایجاد تعادل بین نوآوری و قابلیت پیش‌بینی که برای شرکت‌هایی که در مرحله نهایی هستند، مورد نیاز است.

---

1. scrum
2. Agile

سه آزمایش اجرایی

کارکنان شرکت هر روز در حال انجام وظایف فردی برای تکمیل اقدامات تاکتیکی هستند. هر کسی در شرکت می‌تواند آزمایشی انجام دهد؛ از صحبت با مشتریان و اصلاح ویژگی‌ها گرفته تا اجرای نظرسنجی و انجام آزمایش قیمت‌گذاری. مشروط بر اینکه از پیش مستند شده باشد و نتایج به اقدامات تاکتیکی هفته کمک کند. آزمایش تنها شاخص درست یا غلط انجام‌شدن کارها است. این کار به صورت روزانه انجام می‌شود و مانند روح پروژه‌های چابک است.

سه تدبیری که برای هر یک از سه اقدام بالا در پیش می‌گیرید، چیست؟ سه آزمایشی که اجرا می‌کنید، کدام است؟ چگونه آزمایش موفقیت‌آمیز را برمی‌گزینید؟

یافتن قاعده‌مندی در حین مقیاس‌پذیرکردن

قاعده‌مندی کلید موفقیت یک استارت‌آپ بزرگتر در مراحل نهایی است، به‌ویژه در بحبوحهٔ پیاده‌سازی‌ها. نمی‌توانید آنگونه که باب میلتان است در جست‌وجوی الهام دست وپنجه نرم کنید؛ سرمایه‌گذاران و کارمندان انتظاراتی از شما دارند. اما در عین حال، شما نیاز به آزادی عملی دارید که در وهله اول شما را چابک و سازگار می‌سازد.

باید به‌وضوح بدانید که چه مفروضاتی زیربنای حیاتی مدل کسب‌وکار شما است. سپس با تایید ذینفعان یکی از آنها را تغییر دهید. این تغییر را به تیم اجرایی بسپارید: به نظر شما کدام ویژگی این فرض اساسی را بهبود می‌بخشد؟ برای آزمایش این ویژگی‌ها، فعالیت‌های روزانه‌تان را برنامه‌ریزی کنید: با مشتریان حرف بزنید، نظرسنجی‌ها را اجرا کنید، بخش‌هایی ایجاد کنید که کدهای جدید را آزمایش می‌کند، مدل‌ها را امتحان کنید. همین ترکیبِ چابکی و دقت روشمند است که استارت‌آپ‌های بزرگ را از استارت‌آپ‌های غیرفعال متمایز می‌سازد.

در برخی رویدادهای فناوری تقریباً کلیشه‌ای است که بپرسند آخرین تغییر مسیر (تغییر استراتژی) شما چه بود؟ وحشتناک است. بسیاری از بنیان‌گذاران سرخورده می‌گویند: «من در حال تغییر مسیرم.» در حالی که باید بگویند: «من یک احمق گیج دارای اختلال کم توجهی-بیش‌فعالی هستم!». از تغییر مسیر بیهوده اجتناب کنید. بدون برنامه فقط در باد به این سو و آن سو می‌روید. نظم و ترتیب باعث می‌شود

همه در برابر یکدیگر پاسخگو باشند.

خلاصه‌ای از مرحله مقیاس

- وقتی در حال مقیاس‌پذیری هستید، محصول و بازار خود را می‌شناسید. معیارهای شما اکنون بر سلامت اکوسیستم شما و توانایی‌تان برای ورود به بازارهای جدید متمرکز شده است.
- در این مرحله به جبران خسارت، ترافیک API، روابط کانال و رقبا توجه خواهید داشت، در حالی‌که پیش از این به این موارد بی‌توجه بودید.
- باید بدانید که آیا بر کارآمد بودن متمرکز هستید یا تمایز. تلاش برای پایبندی به هر دو، به‌عنوان روشی برای مقیاس‌پذیری دشوار است. اگر روی کارآمد بودن متمرکز هستید، سعی می‌کنید هزینه‌ها را کاهش دهید. اگر بر تمایز متمرکز هستید، حاشیه‌ها را افزایش می‌دهید.
- همانطور که رشد می‌کنید، باید همزمان بیش از یک معیار داشته باشید. سلسله مراتبی از معیارها را تنظیم کنید که استراتژی، تاکتیک‌ها و اجرا را با مجموعه‌ای از اهداف، هماهنگ نگه می‌دارد. ما این مدل را سه-سه می‌نامیم.

هیچ‌وقت واقعاً مرحله مقیاس را ترک نخواهید کرد، گرچه ممکن است وقتی سازمان شما بیشتر و بیشتر شبیه یک «شرکت بزرگ» می‌شود، در نوآوری با مشکل مواجه شوید. تبریک می‌گویم اکنون شما یک کارآفرین داخلی هستید، با وضعیت موجود مبارزه می‌کنید و سعی می‌کنید چیزها را از درون تغییر دهید. همانطورکه در فصل ۳۰ خواهیم دید، نوآوری از درون چالش‌های منحصربه‌فردی دارد. اما ابتدا، بیایید مدل کسب‌وکار و مرحله‌تان را ترکیب کنیم تا معیارهایی را که در حال حاضر برای شما مهم هستند، پیدا کنیم.

فصل ۲۰

مدل+ مرحله هدایتگر شما به معیاری است که باید دنبال کنید

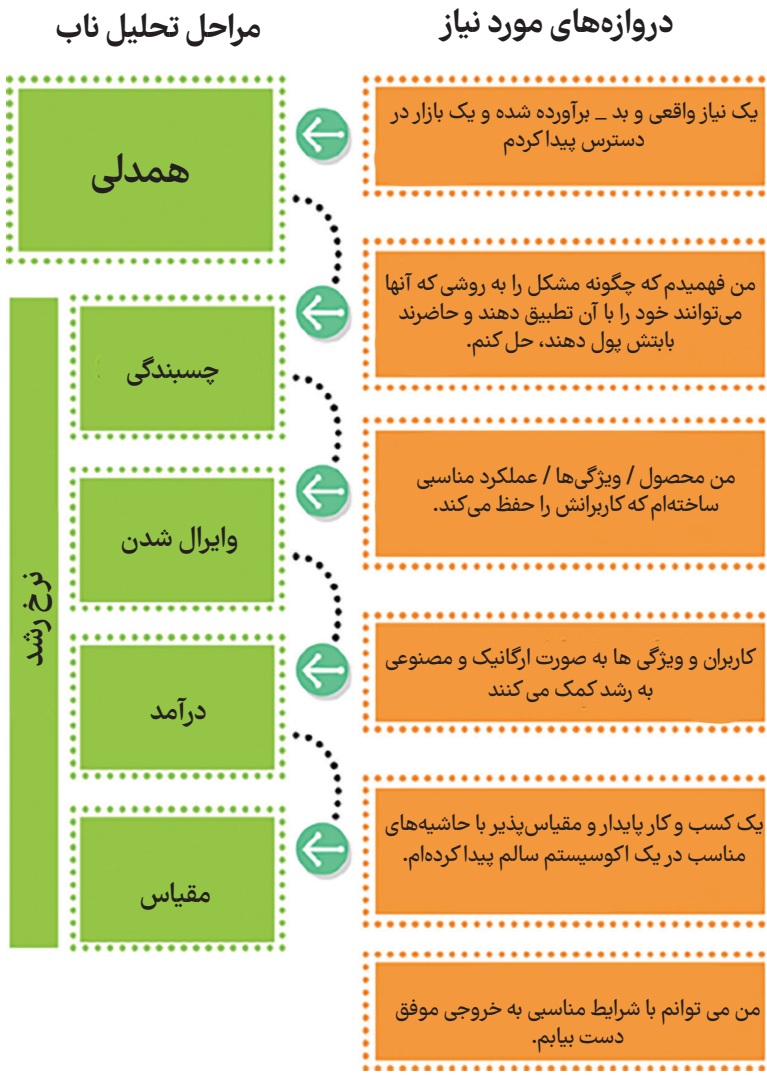
ایده اصلی پشت تحلیل ناب این است: با دانستن نوع کسب‌وکار و مرحله‌ای که در آن هستید، می‌توانید معیاری را که در حال حاضر برای استارت‌آپتان مهم است دنبال و بهینه کنید.

با تکرار این فرآیند، بر بسیاری از ریسک‌های ذاتی شرکت‌ها یا پروژه‌های ناپا غلبه می‌کنید، از رشد زودهنگام جلوگیری و پایه‌ای مستحکم از نیازهای واقعی، راه‌حل‌های تعریف‌شده و مشتریان راضی ایجاد می‌کنید.

شکل ۲۰-۱ مراحل تحلیل ناب را به همراه دروازه‌هایی نشان می‌دهد که برای رفتن به مرحله بعدی باید آن را بازکنید و همچنین برخی از معیارهای نمایانگر زمان آماده‌بودن شما برای حرکت روبه‌جلو را نشان می‌دهد. اکنون که مدل کسب‌وکار و مرحله فعلی خود را می‌شناسید، در موقعیت خوبی برای انتخاب چند معیار قرار دارید و این به شما کمک می‌کند تا به مرحله بعدی رشد بروید. جدول ۲۰-۱ نمونه‌هایی از مواردی را به شما ارائه می‌دهد که برای یک مدل خاص در حین رشد اهمیت دارد..

وقتی که معیارهایی را که باید نگران آن باشید، شناسایی کردید، سوال بعدی واضح است: برای چه‌چیزی باید تلاش کنم و چه‌چیزی طبیعی است؟

تصمیم گرفتیم که بفهمیم.



شکل ۲۰-۱: امروز کجا قرار دارید؟ برای حرکت رو به جلو چه چیزی لازم دارید؟

جدول ۲۰-۱: با توجه به مدل و مرحله کسب‌وکارتان، چه معیارهایی مهم است؟

مدل کسب‌وکار						
مرحله شرکت	تجارت الکترونیک	بازار دوطرفه	نرم‌افزار به عنوان سرویس	اپلیکیشن رایگان موبایل	رسانه	محتوای تولیدشده توسط کاربر
پرسش واقعاً بزرگ	آیا به‌اندازه‌کافی و با پول کافی از شما خرید خواهند کرد؟		آیا دردسری را که حاضرند برایش پول بپردازند، حل می‌کند؟		آیا آنها با محتوا به شیوه‌ای مکرر درگیر خواهند شد؟	
مرحله همدلی: اعتبارسنجی مشکل: ورود به بازار برای کشف نیازهای واقعی که می‌توانید حل کنید. اینها معمولاً بحث‌های کیفی و سوالات باز هستند.	خریداران چگونه از نیاز آگاه می‌شوند؟ چگونه برای یافتن راه‌حل تلاش می‌کنند؟ به عنوان یک نتیجه با چه دردسری مواجه می‌شوند؟ مشخصات جمعیتی و فنی آنها چیست؟	آیا خریداران به مکانی برای فروش و فروشندگان به مکانی برای خرید نیاز دارند؟ امروز چگونه معامله و اقلام مورد نیاز را پیدا می‌کنند؟ چه چیزی آنها را از خرید از سایر کانال‌ها باز می‌دارد؟	آیا مشتریان بالقوه نیاز شناخته‌شده‌ای دارند که امروز برای حل آن در تلاش هستند؟ با نرم افزار می‌توانند این کار را انجام دهند؟ چگونه در مورد چنین راه‌حل‌هایی یاد می‌گیرند؟	بازار هدف شما چیست؟ چه بازی‌ها و مدل‌های مشابهی کار کرده‌اند؟ آیا نمونه‌هایی از قیمت‌گذاری و عادات بازی مشابه وجود دارد؟	آیا می‌توانید می‌توانید توجهات کافی را به یک موضوع جلب کنید؟ مردم چگونه اطلاعات را مصرف می‌کنند؟	آیا جامعه‌ای پیرامون آن محصول وجود دارد؟ چه عاملی آن را خاص و منحصربه فرد می‌کند؟ چگونه دیگران به آن ملحق می‌شوند؟ سرعت رشدش چقدر است؟
مرحله همدلی: اعتبارسنجی راه‌حل. این در هر دو رویکرد کیفی و کمی و در برخی موارد MVP های انتخابی یا آزمون‌های منطقه‌ای اتفاق می‌افتد.	چه چیزی با محصول پیشنهادی شما رقابت می‌کند؟ کشش قیمت محصول یا خدمات چقدر است؟	خریداران درآمد فروش را به اشتراک خواهند گذاشت یا از بازار خارج می‌شوند؟ چه ویژگی‌های ارزش افزوده به شما حق دریافت بخشی از درآمد را می‌دهد؟ می‌توانید فهرست‌ها را ایجاد کنید؟	آیا ویژگی‌هایی که ارائه می‌دهید با فرآیندهای آنها مطابقت دارند و آنقدر چاره‌ساز هستند که پول را نادیده بگیرند و به دوستان خود معرفی کنند؟	آیا ساختار اصلی بازی کار می‌کند؟ آیا کاربران یک MVP اصلی گیم‌پلی اصلی را همانطور که توسط آزمایش کاربر نشان داده شده است، دوست دارند؟	چرا آنها از محتوای شما استفاده خواهند کرد؟ امروزه چه ابزارهای، برنامه‌ها و پلتفرم‌هایی محتوا را به آنها ارائه می‌دهند؟	جامعه سراغ شما خواهد آمد؟ امروز کجا تشکیل جلسه می‌دهد؟ چگونه دوست دارد تعامل داشته باشد؟ نیازهای حریم خصوصی و حد مجازش برای اشتراک‌گذاری و تبلیغ چیست؟

مدل کسب‌وکار						
مرحله شرکت	**تجارت الکترونیک**	**بازار دوطرفه**	**نرم‌افزار به عنوان سرویس**	**اپلیکیشن رایگان موبایل**	**رسانه**	**محتوای تولیدشده توسط کاربر**
آیا رشد می‌کند؟	آیا مشتریان شما را پیدا و به دیگران توصیه می‌کنند؟		آیا ثبت‌نام و استفاده و به دیگران توصیه می‌کنند؟		آیا می‌توانید ترافیک را به سطح درآمدزایی برسانید؟	
مرحله چسبندگی: دستیابی به ام‌وی‌پی که مشتریان را کاملاً هدفمند و مفید درگیر کند.	تبدیل، اندازه سبد خرید. برای جذب: هزینهٔ پیدا کردن خریداران جدید. برای وفاداری: درصد خریدارانی که در عرض ۹۰ روز باز می‌گردند.	نرخ تأمین موجودی، نوع و فرکانس جست‌وجو، کشش قیمت، کیفیت فهرست، نرخ کلاهبرداری.	تعامل، انحراف، قیف بازدیدکننده/کاربر/مشتری، سطوح ظرفیت، استفاده از ویژگی‌ها (یا غفلت از آنها).	آنبوردینگ؛ پذیرش؛ سهولت استفاده؛ زمان جلب توجه؛ ریزش روزانه- هفتگی و ماهانه؛ راه‌اندازی‌ها؛ ترک کردن؛ زمان بازی؛ تست منطقه‌ای	ترافیک، بازدید، بازگشت‌ها؛ بخش‌بندی معیارهای کسب‌وکار بر اساس موضوع، دسته، نویسنده؛ RSS، ایمیل، فالوئرهای توئیتر و کلیک‌ها	تولید محتوا، قیف تعامل، نرخ اسپم، محتوا و تبلیغات دهان به دهان، کانال‌های جذب اولیه.
مرحله وایرال شدن: پذیرش رو به رشد از طریق سرزندگی ذاتی، وایرال شدن مصنوعی و دهان به دهان؛ بهینه‌سازی ضریب وایرالیتی و زمان چرخه	حالت جذب: هزینه‌های جذب مشتری، حجم اشتراک‌گذاری، مدل وفاداری: توانایی فعال‌سازی مجدد، حجم خریدارانی که باز می‌گردند	جذب فروشندگان، جذب خریداران، اشتراک‌گذاری ذاتی و دهان به دهان. ساخت و پیکربندی حساب	وایرال‌بودن ذاتی، هزینه جذب مشتری.	امتیازدهی اپ استور، اشتراک‌گذاری، دعوت‌ها، رتبه‌بندی	محتوا، وایرال بودن، بازاریابی و بهینه‌سازی موتورهای جست‌وجو؛ تبلیغ بلندمدت در صفحه	دعوت‌های محتوا، دعوت کاربران، پیام‌رسانی درون سایتی، اشتراک‌گذاری خارج از سایت

مدل کسب‌وکار						
مرحله شرکت	**تجارت الکترونیک**	**بازار دوطرفه**	**نرم‌افزار به عنوان سرویس**	**اپلیکیشن رایگان موبایل**	**رسانه**	**محتوای تولیدشده توسط کاربر**
منابع مالی اولیه	تراکنش‌ها		کاربران فعال		درآمد حاصل از تبلیغات	
مرحله درآمد: متقاعد کردن کاربران به پرداخت با قیمت مورد نظر، سپس صرف مقداری از آن پول برای جذب مشتری.	ارزش تراکنش، درآمد به ازای هر مشتری، نسبت هزینه جذب مشتری به ارزش طول عمر مشتری، معیارهای فروش مستقیم.	تراکنش‌ها، کمیسیون‌ها، قیمت‌گذاری رسمی، خدمات ارزش افزوده مانند تبلیغات، عکاسی.	افزایش فروش، هزینه جذب مشتری، ارزش طول عمر مشتری، مسیر افزایش فروش و نقشه راه.	حجم دانلود، میانگین درآمد هر بازیکن، متوسط درآمد هر بازیکن پرداختی، هزینه‌های جذب مشتری.	هزینه هر تعامل، درآمدهای پورسانتی، درصد کلیک، تعداد نمایش‌ها.	تبلیغات (همان رسانه‌ها)، کمک‌های مالی، مجوز داده‌های کاربر.
مرحله مقیاس: رشد سازمان از طریق جذب مشتری، روابط کانالی، یافتن کارآیی و مشارکت در اکوسیستم بازار	شرکت‌ها وابسته، کانال‌ها، برچسب-سفید، رتبه‌بندی محصول، بررسی‌ها، هزینه‌های پشتیبانی، بازگشت‌ها، مدیریت بازگشت سفارشات و بازگشت از خرید، تعارض کانال‌ها	سایر بازارهای عمودی، محصولات مرتبط؛ بسته‌بندی پیشنهادات شخص ثالث(به عنوان مثال ، اجاره ماشین از یک سایت اجاره تعطیلات، حمل و نقل در یک بازار صنایع دستی، و غیره)	ترافیک رابط برنامه‌نویسی برنامه (API)، شماره جادویی، اکوسیستم برنامه، کانال‌ها، فروشندگان، هزینه‌های پشتیبانی، انطباق، نسخه‌های داخلی/خصوصی.	اسپین‌آف‌ها، معاملات ناشر و توزیع‌کننده، نسخه‌های بین‌المللی.	سندیکا، مجوزها، رسانه‌ها و مشارکت‌های رویداد.	تجزیه‌وتحلیل داده‌های کاربر، مدل‌های خصوصی و شخص ثالث، API ها

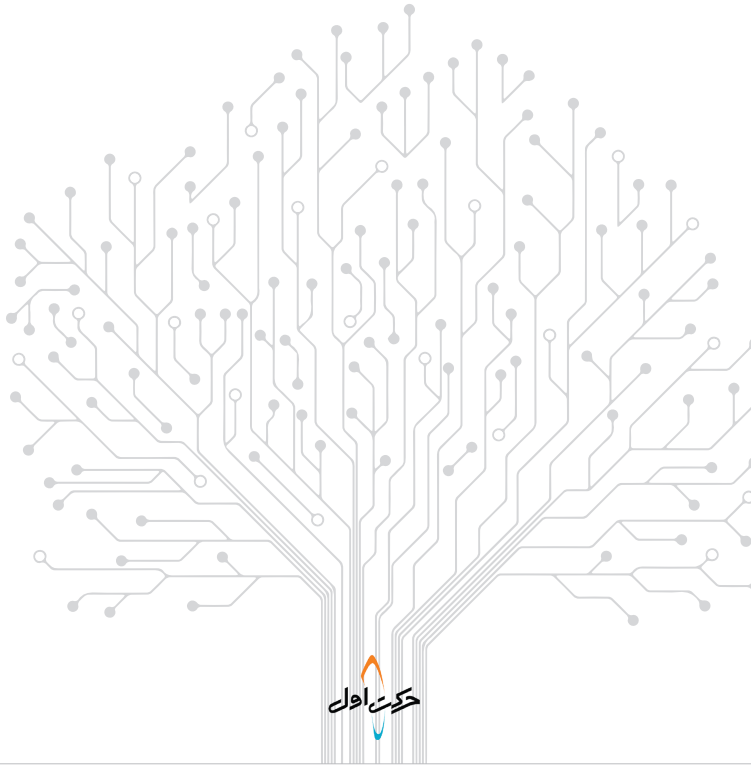
بخش سوم

خطوط روی شن

اکنون مدل، مرحله و حتی معیارهایی را که در حال حاضر برای شما مهم هستند، می‌شناسید. اما چه چیزی نرمال است؟ اگر روی شن‌ها، با کشیدن خطی، هدف آرمانی‌تان را تعیین نکرده باشید، نمی‌دانید که از پسش بر می‌آیید یا خیر. ما داده‌هایی را از استارت‌آپ‌ها، تحلیلگران و فروشندگان جمع‌آوری کرده‌ایم تا تصویری از آنچه نرمال محسوب می‌شود، ارائه بدهیم. شاید مسیر پیش روی شما طولانی‌تر باشد، اما حداقل می‌دانید چگونه خواهد بود.

«موفقیت پایانی ندارد، شکست کشنده نیست؛ مهم شجاعتِ ادامه دادن است».

ـ وینستون چرچیل


حرکت اول

فصل ۲۱

به اندازهٔ کافی خوب هستم؟

یکی از بزرگترین سوالاتی که با تحلیل ناب جواب می‌دهیم، این است که «نرمال چیست؟». این سوالی است که همیشه از ما می‌پرسند: «چطور بدانیم تعداد نرمال یا ایدئال معیارها چقدر است؟ چگونه متوجه شویم اوضاع خوب پیش رفته است یا نه؟ آیا باید به بهینه‌سازی این معیار ادامه بدهم یا سراغ معیار دیگری بروم؟»

در وهله اول، خیلی‌ها توصیه کرده‌اند که به دنبال یک مقدار نرمال برای یک معیار خاص نباشید. به هر حال، استارت‌آپ‌ها طبق تعریف، قانون‌ها را زیر پا می‌گذارند، یعنی قوانین را مدام بازنویسی می‌کنند.

اما به نظر ما یافتن تعریفی برای «نرمال» دو دلیل مهم دارد:

اول باید بدانید که در زمین بازی هستید یا خیر. اگر رفتار فعلی شما بیش از حد با رفتار دیگران فاصله دارد، باید حواستان را جمع کنید. از طرفی، اگر به اندازهٔ کافی خوب هستید، ادامه بدهید. شما قبلاً یک معیار کلیدی را بهینه کرده‌اید، و در تلاش برای بهبود بیشتر آن، بازدهی کاهشی دریافت خواهید کرد.

دوم، باید بدانید که چه ورزشی بازی می‌کنید. معیارهای آنلاین در جریان هستند، و این پیدا کردن یک مبنای واقعی را دشوار می‌کند. برای مثال، تنها همین چند سال پیش، نرخ تبدیل تجارت الکترونیک معمولی در محدوده ۱ تا ۳ درصد بود. بهترین خرده فروشان آنلاین، نرخ تبدیل ۷ تا ۱۵ درصد داشتند، زیرا آنها افکار آفلاین داشتند یا سخت تلاش کرده بودند تا به ابزار «پیش فرض» برای خرید تبدیل شوند. این اعداد

در سال های اخیر تغییر کرده‌اند، زیرا مردم اکنون وب را به عنوان ویترین فروشگاه «پیش فرض» برای بسیاری از خریدها می‌دانند. امروزه، پیتزافروشی‌های دارای پیک موتوری نرخ تبدیل بسیار بالایی دارند. خب شما هم، اینطوری پیتزا می‌خرید.

به عبارت دیگر: برای اکثر معیارها یک حالت نرمال یا ایدئال وجود دارد و وقتی که یک مدل کسب‌وکار خاص از حالت نوپا به جریان اصلی تبدیل می‌شود، این نرمال به طور قابل توجهی تغییر می‌کند.

مطالعه موردی | دبلیو پی انجین نرخ لغو ۲٪ را کشف می‌کند

دبلیو پی انجین[1] یک شرکت هاست با رشد سریع است که به طور تخصصی در زمینه سایت‌های وردپرس فعالیت دارد.[2] جیسون کوهن[3]، کارآفرین موفق و وبلاگ‌نویس محبوب، این شرکت را در ژوئیه ۲۰۱۰ تأسیس کرد. در نوامبر ۲۰۱۱، دبلیو پی انجین برای تسریع رشد و مدیریت چالش‌های مقیاس‌پذیر کردن شرکت، افزایش سرمایه‌ای به مبلغ ۱/۲ میلیون دلار ترتیب داد.

دبلیو پی انجین یک شرکت خدماتی است. مشتریان آن به دبلیو پی انجین برای ارائه هاست سریع و باکیفیت با آپتایم ثابت متکی هستند. دبلیو پی انجین کارش را درست انجام می‌دهد، اما مشتریان همچنان خدمات را لغو می‌کنند. تمام شرکت‌ها لغو (یا ریزش) دارند، و این یکی از مهم‌ترین معیارها است. نه تنها برای محاسبه معیارهایی مثل ارزش طول عمر مشتری ضرورت دارد، بلکه یک سیگنال هشدار اولیه برای هشدار در مورد خطاها یا پدیدار شدن یک راهکار رقابتی است.

دانستن نرخ لغو کافی نیست؛ باید بدانید که چرا محصول یا خدمات شما را لغو می‌کنند. جیسون از طریق تماس با مشتریانی که انصراف دادند،به موضوع پی برد. «همه نمی‌خواستند با من صحبت کنند. بعضی از مردم تماس‌های من را اصلاً جواب ندادند. اما خیلی‌ها حاضر بودند حتی بعد از ترک دبلیو پی انجین صحبت کنند و من چیزهای زیادی در مورد دلیل رفتنشان یاد گرفتم.» به گفته جیسون، اکثر مردم دبلیو

---

1. WP Engine
۲. بیشتر بگوییم، این شرکت هاست وب‌سایت کمپین این کتاب را هم برعهده دارد.
3. Jason Cohen

پی انجین را به خاطر عوامل خارج از کنترل شرکت (مثلاً اینکه پروژه‌شان دیگر نیاز به هاست نداشته است) ترک می‌کنند، اما جیسون می‌خواست بیشتر تلاش کند.

داشتن معیار و فهم دلایل ترک کافی نبود. جیسون کوتاه نیامد و معیاری برای نرخ لغو پیدا کرد. این یکی از چالش برانگیزترین کارهایی است که می‌توان برای استارت‌آپ انجام داد: پیدا کردن یک عدد مرتبط که با آن بتوانید خودتان را مقایسه کنید. جیسون با کمک سرمایه‌گذاران و مشاوران خود در مورد حوزهٔ هاست تحقیق کرد. یکی از سرمایه گذاران دبلیو پی انجین شرکت اتوماتیک[1] است، شرکتی که پشت وردپرس قرار دارد و صاحب یک تجارت بزرگ هاست است.

جیسون دریافت که برای شرکت‌های هاست مستقر، معیاری مبنی بر «بهترین سناریو» برای نرخ لغو در ماه وجود دارد که ۲درصد است. این یعنی هر ماه - حتی برای بهترین و بزرگترین شرکت‌های هاست ــ ممکن است ۲درصد از مشتریان خدمات را رها کنند.

در ظاهر، عدد بزرگی به نظر می‌رسد. جیسون می‌گوید: «وقتی برای اولین بار این ریزش را که حدود ۲ درصد بود، دیدم؛ بسیار نگران شدم. اما وقتی فهمیدم که ۲درصد تقریباً کمترین میزان کاهش در کسب‌وکار هاست محسوب می‌شود، نظرم تا حد زیادی عوض شد.» اگر جیسون نمی‌دانست که این یک واقعیت در صنعت هاست است، دبلیوپی انجین ممکن بود زمان و پولش را در تلاش برای تغییر معیاری که تغییرپذیر نبود، هدر بدهد. پولی که جای دیگر بسیار بهتر خرج می‌شد.

در عوض، جیسون با یک معیار در دست، می‌توانست روی مسائل دیگر و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) تمرکز کند و در عین حال مراقب هرگونه نوسان در نرخ لغو باشد. او احتمال تلاش برای شکستن نرخ لغو ۲ درصدی را در مقطعی رد نمی‌کند (در نهایت، کاهش این ریزش می‌تواند ارزش قابل توجهی داشته باشد)، اما می‌تواند در عین‌حال که مراقب موفقیت آیندهٔ شرکت است، بر اساس اوضاع کنونی کسب‌وکارش اولویت‌بندی کند.

1. Automattic

خلاصه

- دبلیوپی انجین یک کسب‌وکار هاست وردپرس سالم ساخت، اما از دست دادن سالانه ۲۴ درصد از مشتریان باعث نگرانی بنیانگذاران آن شد.
- با پرس‌وجوی زیاد، متوجه شد که نرخ ریزش ۲ درصد در ماه برای آن صنعت نرمال و حتی خوب است.
- آگاهی از حدود مشخص به او این امکان را داد که به جای تلاش برای بهینه‌سازی بیش از حد، روی اهداف تجاری مهم‌تر تمرکز کند.

درس‌های تحلیلی

به راحتی ممکن است اسیر معیاری شوید که بد به نظر می‌آید و برای بهبود آن زمان و پول قابل‌توجهی هدر دهید. تا زمانی که ندانید در مقابل رقبا و میانگین‌های صنعت، کجا ایستاده‌اید، فاقد بصیرت هستید. با شاخص‌ها، درمی‌یابید که آیا باید روی یک معیار خاص کار کنید یا به سراغ چالش بعدی بروید.

میانگین کافی نیست

پروژه ژنوم استارت‌آپ[1] معیارهای کلیدی هزاران استارت‌آپ را از طریق سایت استارت‌آپ کامپس[2] جمع‌آوری کرده است.[3] یکی از بنیانگذاران این پروژه، بیورن لاسه هرمان[4]، بعضی از معیارهایی را که در مورد یک استارت‌آپ «متوسط» جمع‌آوری کرده است، به اشتراک گذاشت. آنها یک یادآوری هشیارکننده هستند که نشان می‌دهند متوسط بودن به اندازه کافی خوب نیست. یک خط قرمز است؛ نقطه‌ای که می‌دانید برای حرکت به KPI بعدی آماده هستید. بیشتر شرکت‌ها به آن نقطه نزدیک نیستند.

این را در نظر بگیرید: اگر نرخ ریزش ماهانه را به کمتر از ۵ درصد (در حالت ایدئال

1. Startup Genome
2. Startup Compass
3. http://www.startupcompass.co
4. Bjoern Lasse Herrmann

تا ۲٪) برسانید، یک محصول نسبتاً چسبنده دارید. میانگین بیورن[1] بین ۱۲درصد (برای سایت‌هایی که به طور غیرمستقیم کسب درآمد می‌کنند) و ۱۹درصد (برای سایت‌هایی که مستقیماً از کاربران کسب درآمد می‌کنند) است. هیچ جایی برای رفتن به مرحله بعدی به اندازه کافی خوب نیست.

علاوه بر این، برنامه‌های مصرفی نسبت CAC به CLV تقریباً ۱:۱ دارند. یعنی تمام پولی را که به دست می‌آورند، برای جذب کاربران جدید خرج می‌کنند. همانطور که دیدیم، وقتی کمتر از یک‌سوم درآمد مشتری را صرف جذب مشتریان جدید می‌کنید، یعنی عملکرد خوبی دارید. برای برنامه‌های گران‌تر (با CLV بیشتر از ۵۰ هزار دلار) اوضاع کمتر تیره‌وتار است، به طوری که بیشتر شرکت‌ها بین ۰/۲ تا ۲ درصد از CLV را برای جذب مشتری هزینه می‌کنند.

استارت‌آپ کامپس رویکردی قیاسی دارد و توصیه می‌کنیم که از آن برای مقایسهٔ خودتان با شرکت‌های دیگر استفاده کنید. اما این را هم بدانید که اکثر استارت‌آپ‌ها به یک دلیل شکست می‌خورند: میانگین به اندازهٔ کافی خوب نیست.

چه چیزی به اندازه کافی خوب است؟

چندین معیار برای اکثر مدل‌های تجاری (اگر نه همه) اعمال می‌شود؛ معیارهایی از جمله نرخ رشد، تعامل بازدیدکنندگان، اهداف قیمت‌گذاری، جذب مشتری، وایرال‌پذیری، اثربخشی لیست ایمیل، زمان دردسترس‌بودن سایت و زمان ماندن کاربر[2]. در ادامه به این موارد خواهیم پرداخت و در فصل‌های بعدی، معیارهای مختص به شش مدل کسب‌وکار را بررسی خواهیم کرد. شاید بخواهید فوراً به فصل مربوط به مدل کسب‌وکار خودتان بروید، اما یادتان نرود که همیشه معیارهای همپوشانی در سایر مدل‌های کسب‌وکار وجود دارکه شاید برای شما مفید باشد. بنابراین توصیه می‌کنیم که به آنچه برای باقی مدل‌های کسب‌وکار، نرمال محسوب می‌شود، نگاهی بیندازید.

1. Bjoern’s average
2. time on site

نرخ رشد

سرمایه‌گذار پل گراهام[1] به درستی توضیح می‌دهد که استارت‌آپ در اصل شرکتی است که برای رشد سریع طراحی شده است. این رشد است که یک استارت‌آپ را از باقی سرمایه‌گذاری‌های جدید مثل کفاشی یا رستوران متمایز می‌کند. پل می‌گوید استارت‌آپ‌ها سه مرحله رشد متفاوت را پشت سر می‌گذارند: آهسته، جایی که سازمان در جست‌وجوی محصول و بازار است. سریع، جایی که متوجه شده است که چطور آن را در مقیاس بسازد و بفروشد. و دوباره آهسته، چون به یک شرکت بزرگ تبدیل می‌شود و به محدودیت‌های داخلی یا اشباع برمی‌خورد و سعی دارد بر «حفره‌ای در مرکز»[2] پورتر غلبه کند.

در شتاب‌دهندهٔ استارت‌آپ پل[3]، وای کامبینیتور[4]، تیم‌ها به دلیل بازه زمانی کوتاه، نرخ رشد را به صورت هفتگی دنبال می‌کنند. او می‌گوید: «نرخ رشد خوب در طول وای کامبینیتور ۵ تا ۷ درصد در هفته است. اگر بتوانید به هفته‌ای ۱۰درصد برسید، یعنی عملکرد فوق‌العاده‌ای دارید. اگر نرخ رشد ۱ درصد است یعنی هنوز نمی‌دانید چه می‌کنید». اگر شرکت در مرحله درآمد باشد، رشد در درآمد سنجیده می‌شود. اگر هنوز پولی را در نمی‌آورد، رشد در کاربران فعال اندازه‌گیری می‌شود.

آیا رشد به هر قیمتی خوب است؟

شکی نیست که رشد مهم است. اما تمرکز زودهنگام روی رشد بد است. دیدیم که وایرال شدن ذاتی (که با استفاده از محصول شما ایجاد می‌شود) بهتر از وایرال شدن مصنوعی است. سیل بازدیدکنندگان جدید شاید پایگاه کاربر شما را بزرگ کند، اما ممکن است برای کسب‌وکار مضر باشد. در واقع، بعضی از انواع رشد خوب هستند، اما انواع دیگر پایدار نیستند. مقیاس‌پذیری زودهنگام، مثل روشن کردن موتور پولی (پرداختی) قبل از چسبندگی، می‌تواند مشکلات کیفیت محصول، جریان نقدی و رضایت کاربر را تشدید کند. انگار درست وقتی که تازه شروع کرده‌اید، نابود می‌شوید.

---

1. Paul Graham
2. hole in the middle
3. paul
4. Y Combinator

شان الیس[1] خاطرنشان می‌کند که هکرهای رشد[2] دائماً روش‌های جدیدی برای دستیابی به رشد را آزمایش و اصلاح می‌کنند، اما «در این فرآیند به راحتی می‌توان تصویر کلان را از دست داد. وقتی این اتفاق می‌افتد، رشد با سر سقوط می‌کند».

او در ادامه می‌گوید: «برنامه‌های رشد پایدار بر درک اساسی از ارزش راه‌حل شما در ذهن پرشورترین مشتریانتان ساخته شده‌اند». همانطورکه در فصل ۵ دیدیم، هرم رشد استارت‌آپ شان نشان می‌دهد که مقیاس‌پذیری کسب‌وکار فقط بعد از رسیدن به تناسب محصول/بازار و داشتن مزیتی غیرمنصفانه انجام می‌شود. به عبارت دیگر: چسبندگی قبل از وایرال شدن است و وایرال بودن قبل از مقیاس‌پذیری.

بیشتر استارت‌آپ‌های وای کامبینیتور (و درکل بیشتر استارت‌آپ‌ها) قبل از رسیدن به تناسب محصول/بازار، روی رشد تمرکز می‌کنند. در بعضی موارد این یک ضرورت است، به خصوص اگر ارزش استارت‌آپ به اثر شبکه بستگی داشته باشد (اگر هیچ کسی از اسکایپ استفاده نکند، یعنی خوب نیست). در حالی که رشد سریع کشف تناسب محصول/بازار را تسریع می‌کند، اگر زمان‌بندی مناسب نباشد، به راحتی استارت‌آپ را به نابودی می‌کشاند.

استراتژی رشد پل متمایل به B2C است. سازمان‌های B2B جریان متفاوتی دارند: از چند مشتری اولیه که برای آنها در حکم مشاور هستند تا مشتریان مرحله بعدی که محصولات یا خدمات عمومی‌تر و استانداردشده‌تر را قبول می‌کنند. رشد زودهنگام یک سازمان B2B می‌تواند هسته مشتریان وفادار را دلزده کند، درآمد را کاهش دهد و ریفرال‌ها، مطالعات موردی و گواهی‌های مورد نیاز برای رشد فروش را نابود کند.

این یک مشکل جهانی است که به بهترین شکل با مدل پذیرش چرخهٔ عمر فناوری توصیف شده است. این مدل اولین بار توسط جورج بیل[3]، اورت راجرز[4] و جو بولن[5] پیشنهاد شد و توسط جفری مور[6] گسترش یافت: در همان حین که محصول

1. Sean Ellis
2. growth hacker
3. George Beal
4. Everett Rogers
5. Joe Bohlen
6. Geoffrey Moore

جریان اصلی‌تر می‌شود و موانع پذیرش از بین می‌روند، گذر از پذیرندگان اولیه به خریداران متأخر، تلاش زیادی می‌طلبد.

جمع‌بندی

همانطور که مشکل و راه‌حلتان را اعتبارسنجی می‌کنید، از خودتان بپرسید که آیا تعدای افرادی که به محصولتان اهمیت می‌دهند، کافی است؟ آنقدر که نرخ رشد ۵درصد پایدار بماند؟ اما اگر این نرخ رشد به قیمت موافقت کامل با مشتریان و ایجاد یک راهکار چشمگیر تمام می‌شود، برای آن تلاش نکنید. زمانی که یک استارت‌آپ در مرحله پیش از درآمد هستید و یا نزدیک تناسب محصول/بازار، خطی که باید برای نرخ رشد کاربران فعال در هر هفته روی شن‌ها بکشید، ۵ درصد باید باشد و زمانی که درآمد کسب کردید، باید ۵ درصد در هر هفته رشد داشته باشد.

تعداد بازدیدکنندگان فعال

فرد ویلسون[1] می‌گوید که در سراسر شرکت‌های پرتفولیوی یونین اسکوئر ونچرز[2]، نسبتی ثابت برای تعامل و کاربران همزمان[3] وجود دارد. او می‌گوید که برای یک وب سرویس یا اپلیکیشن تلفن همراه:

- صفر درصد از کاربرانی که در یک سرویس مبتنی بر وب ثبت‌نام کرده‌اند، حداقل یک بار در ماه از آن استفاده می‌کنند؛ ۳۰ درصد از کاربرانی که یک اپ موبایل را دانلود می‌کنند، هر ماه از آن استفاده می‌کنند.
- ۱۰ درصد از کاربرانی که ثبت‌نام کرده‌اند، هر روز از این سرویس یا اپلیکیشن موبایل استفاده خواهند کرد.
- حداکثر تعداد کاربران همزمان ۱۰درصد تعداد کاربران روزانه خواهد بود.

اگرچه این اعداد تعمیمی بزرگ است، اما فرد می‌گوید این نسبت ۱۰/۱۰/۳۰ در طیف گسترده‌ای از اپلیکیشن‌ها، از شبکه‌های اجتماعی گرفته تا موسیقی و بازی، صادق

1. Fred Wilson
2. Union Square Ventures
3. concurrent user

است. رسیدن به این مرحله از استفاده و تعامل پایدار کاربران، یعنی آمادهٔ شروع رشد و رفتن به مراحل وایرال شدن، درآمد و مقیاس‌پذیری کسب‌وکارتان هستید.

جمع‌بندی

هدف این است که ۳۰٪ از کاربران ثبت‌نام شده، یک بار در ماه بازدید کنند و ۱۰٪ از آنها مراجعهٔ روزانه داشته باشند. شاخص‌های معتبر آینده‌نگر رشد را پیدا کرده و آنها را در مقابل پیش‌بینی‌های مدل کسب‌وکارتان اندازه‌گیری کنید.

معیارهای قیمت‌گذاری

سخت است بدانیم برای چه چیزی باید هزینه کنیم. هر استارت‌آپی از موارد مختلفی درآمد کسب می‌کند، بنابراین هیچ راه آسانی برای مقایسه قیمت‌گذاری بین شرکت‌ها وجود ندارد. اما می‌توانید از روش‌های مختلف قیمت‌گذاری درس‌هایی بیاموزید.

یکی از عناصر اساسی هر استراتژی قیمت‌گذاری، کشش است: وقتی بیشتر هزینه می‌کنید، کمتر می‌فروشید. وقتی کمتر هزینه می‌کنید، بیشتر می‌فروشید. در سال ۱۸۹۰، آلفرد مارشال[1] کشش قیمتی تقاضا را به صورت زیر تعریف کرد:

> کشش (یا پاسخگویی) تقاضا در یک بازار با توجه به اینکه مقدار تقاضا برای یک کاهش قیمت معین کم یا زیاد می‌شود و یا برای افزایش معین قیمت بالا و پایین می‌رود، زیاد یا کم است.

برخلاف مارشال، شما بزرگترین آزمایشگاه قیمت‌گذاری جهان را در اختیار دارید: اینترنت. می‌توانید کدهای تخفیف، تبلیغات و حتی قیمت‌های متنوع را روی مشتریانتان آزمایش کنید و ببینید چه اتفاقی می‌افتد.

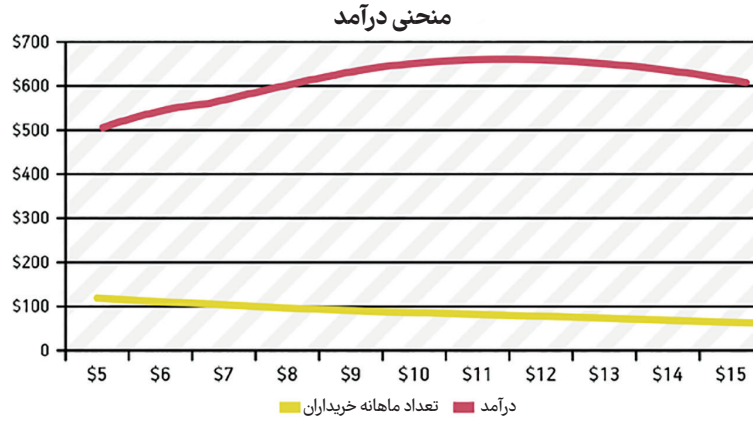
فرض کنید یک سری آزمایش را روی قیمت محصولتان انجام داده‌اید. می‌دانید که وقتی قیمت را تغییر می‌دهید، تعداد معینی از اقلام را می‌فروشید (جدول ۲۱-۱ را ببینید).

1. Alfred Marshall

قیمت	۵ دلار	۶ دلار	۷ دلار	۸ دلار	۹ دلار	۱۰ دلار	۱۱ دلار	۱۲ دلار	۱۳ دلار	۱۴ دلار	۱۵ دلار
تعداد ماهانه خریداران	۱۰۰	۹۰	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰
درآمد	۵۰۰	۵۴۰	۵۶۰	۶۰۰	۶۳۰	۶۵۰	۶۶۰	۶۶۰	۶۵۰	۶۳۰	۶۰۰

جدول ۲۱-۱: تغییر قیمت چطور بر فروش تأثیر می‌گذارد؟

وقتی درآمدهای حاصل را نمودار می‌کنیم، یک منحنی مشخص به دست می‌آید (شکل ۲۱-۱). بهترین قیمت چیزی بین ۱۱ تا ۱۲ دلار است، چون درآمد را به حداکثر ممکن می‌رساند.



شکل ۲۱-۱: هدفگذاری برای اوج منحنی

اگر تنها چیزی که آروزی آن را داریم، بهینه‌سازی درآمد است، این نقطه قیمت بهینه است. اما درآمد همه چیز نیست:

- قیمت را خیلی بالا ببرید، شکست می‌خورید. فایروایر[1] اپل فناوری

1. FireWire

ارتباطی بهتری بود، اما اپل قصد داشت برای مجوز پتنت‌هایش هزینه کند، بنابراین USB برنده شد. گاهی اوقات هزینه بیش از حد می‌تواند بازار را راکد کند.

- اگر با کاربرانتان آزمایش کنید و صدایشان در بیاید، می‌توانند نتیجه معکوسی بگذارد. همان‌چیزی که اوربیتز[1] با توصیهٔ محصولات گران‌تر به بازدیدکنندگان کاربر Mac، با آن مواجه شد.

- اگر خیلی ارزان قیمت‌گذاری کنید، شک خریداران را برمی‌انگیزید. شاید فکر کنند که خوب نیستید یا کلاهبردارید. ممکن است محصولتان را در چشم مشتریان بی‌ارزش کنید.

- اگر بیش از حد گران قیمت‌گذاری کنید، ممکن است رشد وایرالی مورد نیازتان را پایین بیاورید یا دستیابی به اثرات شبکه‌ای که عملکرد محصولتان را بهبود می‌بخشد، خیلی طول بکشد.

- بعضی موارد (مثل مراقبت‌های بهداشتی) را می‌توانید تقریباً به هر قیمتی بفروشید. محصولاتی مانند آب معدنی، زمانی که افزایش قیمت، تصور کیفیت را افزایش می‌دهد، بیشتر به فروش می‌روند. همانطور که برای پلگرینو[2] و پریر[3] این اتفاق رخ داد.

- اگر سطوح قیمت‌گذاری را ساده کنید، شاهد تبدیل‌های بهتری خواهید بود. پاتریک کمپبل[4]، یکی از بنیان‌گذاران و مدیرعامل سرویس قیمت‌گذاری «قیمت هوشمندانه»، می‌گوید که بر اساس داده‌های او، شرکت‌هایی با لایه‌های قابل درک و گام‌های روشن به سمت طرح‌های قیمت گذاری متفاوت، نرخ تبدیل بسیار بیشتری نسبت به شرکت‌هایی با سطوح پیچیده دارند که ویژگی‌های آن‌ها همیشه قابل اجرا نیستند و دنبال کردن گام‌های قیمت‌گذاری سخت است..

---

1. Orbitz
2. Pellegrino
3. Perrier
4. Patrick Campbell

- محصولاتی که «توجه کسی را جلب نمی‌کنند» و نیازی به تأیید رئیس ندارند، با نرخ بسیار بالاتری تبدیل می‌شوند، زیرا هزینه کردن چیزی آسان‌تر است.

نیل دیویدسون[1]، مدیر عامل مشترک شرکت نرم‌افزاری رد گیت[2] و نویسنده کتاب «بی‌گدار به آب نزنید»[3] (مجموعه کتاب‌های رد گیت) می‌گوید: «یکی از بزرگترین تصورات غلط در مورد قیمت‌گذاری این است که آنچه بابت محصول یا خدماتتان دریافت می‌کنید به طور مستقیم با هزینه‌ای که برای ساخت یا اجرای آن خرج می‌کنید، مرتبط است. این‌طور نیست. قیمت به مبلغی بستگی دارد که مشتریان حاضرند بپردازند».

مطالعه موردی | سوشال لایت[4] معیارهای اساسی قیمت‌گذاری را کشف می‌کند

سوشال لایت در سال ۲۰۰۵ توسط دن ملینگر[5] و مایکل شارون[6] تأسیس شد و در سال ۲۰۱۱ به گروپ کامرس[7] فروخته شد. ایدهٔ اولیه از کاری نشئت گرفت که دن در سال ۲۰۰۴ با تیمی در دانشگاه نیویورک انجام می‌داد. این همکاری بر چگونگی تأثیر رسانه‌های دیجیتال بر ارتباطات مردم متمرکز بود.

روزهای اولیه شبکه‌های اجتماعی بود: فرندستر[8] پلتفرم اجتماعی غالب بود. اولین ظهور سوشال لایت به‌عنوان یک شبکه اجتماعی برای تلفن‌های همراه جاوا بود. جاوا در آن زمان اوج فناوری اپلیکیشن‌های تلفن همراه محسوب می‌شد. این شبکه با هدف جمع‌آوری افرادی با علاقه‌های مشابه شروع به فعالیت کرد

آن وقت‌ها، دن بر قیمت‌گذاری متمرکز نبود، اما مدت کوتاهی بعد از راه‌اندازی سوشال لایت، بنیانگذاران متوجه شدند که کاربران حرفه‌ای بر اساس نحوه استفاده از محصول، به دنبال مجموعه ویژگی‌های متفاوتی هستند. دن می‌گوید: «بازار نرم‌افزار

1. Neil Davidson
2. Red Gate Software Ltd
3. Don’t Just Roll the Dice
4. Sociallight
5. Dan Melinger
6. Michael Sharon
7. Group Commerce
8. Friendster

موبایل همراه با سرویس‌های مبتنی بر مکان و دستگاه‌هایی مانند آیفون رشد می‌کرد. بعد شرکت‌هایی که می‌خواستند برای ساخت و میزبانی اپلیکیشن‌های موبایل و شبکه‌های اجتماعی روی ما سرمایه‌گذاری کنند، تماس برقرار کردند».

این موضوع آغازگر تغییر مسیر شرکت از B2C به B2B بود. یک رابط برنامه‌نویسی ساخت تا به دیگران اجازه دهد اپلیکیشن‌های خودشان را بسازند، و یک محصول پیشرفته‌تر برای ساخت اپلیکیشن موبایل ساخت. کشش خوبی با بیش از ۱۰۰۰ انجمنِ ساخته شده، به دست آمد.

سوشال لایت در عین اینکه به سمت فضای B2B رفت، یک مدل تجاری سه لایه فریمیوم را راه‌اندازی کرد. دو سطح پرداختی پرمیوم و پرو نام داشتند و به ترتیب هزینه‌ای معادل ۲۵۰ دلار و ۱۰۰۰ تا ۵۵۰۰ دلار در ماه دربرداشتند. تفاوت اصلی بین پیشنهادات پرمیوم و پرو در میزان مشارکت سوشال لایت با مشتریان بود. با ۱۰۰۰ تا ۵۵۰۰ دلار در ماه، سوشال لایت ساعات زیادی را در ماه بسیار درگیر کار با مشتریان بود.

چهار ماه بعد از عرضهٔ فریمیوم، شرکت متوجه شد که مشکلی وجود دارد. با وجود اینکه درآمد ناخالص حاصل از مشتریان پرو عالی بود، اما این مشتریان هزینه زیادی برای سوشال لایت داشتند. «ما متوجه شدیم که حاشیه‌هایی که از مشتریان پرو دریافت می‌کردیم به خوبی حاشیه‌های پرمیوم نبود، حتی اگر درآمد حاصل از مشتریان پرو عالی بود. علاوه بر این، عضویت مشتریان زمان زیادی طول کشید، که این چیزی نیست که ما در اوایل به خوبی درک کنیم».

اینجاست که درک و مهارت بیشتر در مورد معیارهای مربوط به قیمت بسیار مهم می‌شود. ردیابی درآمد بر اساس سطح قیمت‌گذاری، که سوشال لایت از اول کار انجام داد، مکان خوبی برای شروع است. اما باقی معیارهای اساسی کسب‌وکار شاید مهم‌تر باشند.

به عنوان مثال، سوشال لایت می‌توانست روی هزینه جذب مشتری در مقابل ارزش طول عمر مشتری تمرکز کند تا مشکلات درآمد و هزینه را شناسایی کند. یا می‌توانست در مراحل اولیه روی حاشیه‌ها متمرکز شود که به شناسایی مشکلات درآمدی کمک می‌کرد. در نهایت، این شرکت به طور انحصاری سطح پرو را به ۵۵۰۰ دلار در ماه افزایش داد، که نشان‌دهندهٔ افزایش پشتیبانی مورد نیاز مشتریان است.

سوشال لایت هرگز به آزمایش استراتژی‌های قیمت‌گذاری مختلف نرسید (به هر حال ، آن را خریداری کرد!)، اما دن به این کار علاقه داشت. او می‌گوید: «من فکر می‌کنم می‌توانستیم مجموعه ویژگی‌های پرو را کمی کاهش دهیم و قیمت آن را به میزان قابل توجهی پایین بیاوریم».

این مسئله تأکیدی است بر تعادل دشوار در مدل قیمت‌گذاری فریمیوم: چطور مطمئن می‌شوید که ویژگی‌ها/خدمات ارائه شده در بسته‌های مناسب با قیمت مناسب قرار می‌گیرند؟ دن به جای اینکه به قیمت‌گذاری نگاه کند، توانست معیارهای دیگری را آزمایش کند. او به دنبال راه‌هایی برای تشویق مشتریان با استفاده از خدمات رایگان برای تبدیل به لایه پریمیوم بود (و کمتر روی سطح حرفه‌ای تمرکز کرد). تمرکز بر تبدیل (از رایگان به پولی) به سوشال لایت کمک کرد تا تجارتش را توسعه دهد و بخش عمده‌ای از کاربران پولی را سودآور کند.

خلاصه

- سوشال لایت از بازار مصرف‌کننده به بازار تجاری روی آورد که این به تغییر در قیمت‌گذاری هم نیاز داشت.
- بنیانگذاران نه تنها درآمد، بلکه هزینه ارائه خدمات را تحلیل کردند و متوجه شدند که مشتریان پردرآمد چندان سودآور نیستند.
- عمداً یکی از سطوحشان را به طور غیرمنطقی قیمت‌گذاری کردند تا مشتریان را از خرید آن منصرف کنند هرچند هنوز می‌توانند آن را علنی اعلام کنند.

درس‌های تحلیلی

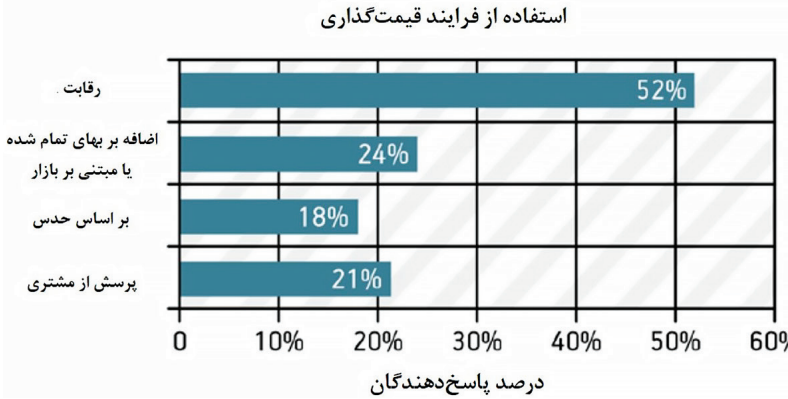
تأثیری را که قیمت‌گذاری بر رفتار مشتریان می‌گذارد، از نظر جذب و دفع آنها در نظر بگیرید. قیمت ابزار مهمی برای ترغیب مشتریان شما به کار دلخوهتان است و همیشه باید نه تنها با هزینه فروش، بلکه با بهای تمام شده کالای فروخته شده و هزینه نهایی مطابقت داده شود.

تحقیقات در مورد کشش قیمت نشان می‌دهد که بیشتر در بازارهای جوان و در

حال رشد کاربرد دارد. مثلاً کوتاه کردن موهاتان را در نظر بگیرید. شاید نپرسید که قیمت مدل مو چقدر است. می‌دانید که محدودهٔ قیمتی مشخصی دارد. اگر آرایشگر رسید ۵۰۰ دلاری بدهد، عصبانی می‌شوید. انتظار مشخصی از قیمت‌گذاری وجود دارد. بیشتر استارت‌آپ‌ها در بازارهای جوان و در حال رشد با قیمت‌های متغیر به سر می‌برند، اما بازارهای بزرگ‌تر و باثبات‌تر بیشتر در معرض قیمت‌گذاری کالا، مقررات، تخفیف‌های عمده، قراردادهای بلندمدت و دیگر عوامل خارجی‌ای هستند که سادگی کشش را پیچیده‌تر می‌کند.

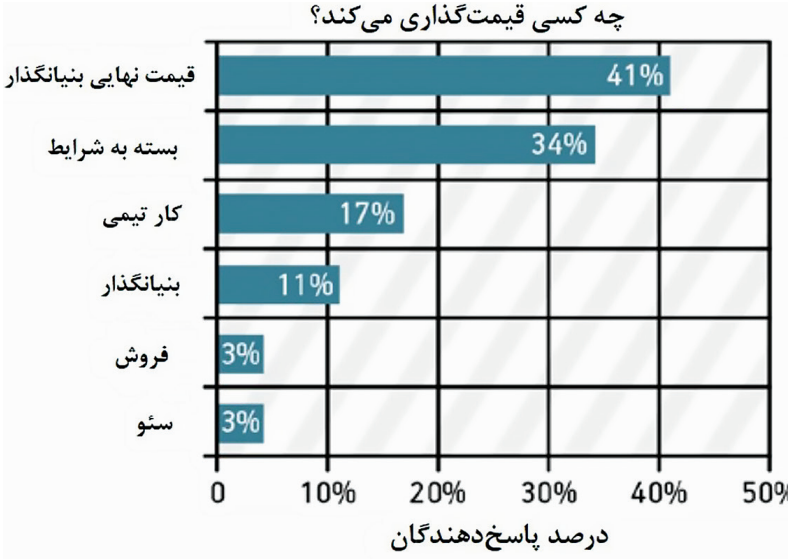
مدل کسب‌وکار شما بر اهمیت قیمت‌گذاری تأثیر می‌گذارد. اگر یک سایت رسانه‌ای هستید، باید کسی را داشته باشید که درآمد را برای شما در قالب حراج‌های تبلیغاتی بهینه می‌کند. اگر یک بازار دو طرفه هستید، ممکن است لازم باشد به فروشندگانتان کمک کنید که محصولاتشان را به درستی قیمت‌گذاری کنند تا سود خودتان را به حداکثر برسانید. اگر یک سایت UGC هستید، ممکن است به قیمت‌گذاری اهمیتی ندهید یا شاید بخواهید رویکردهای مشابهی را برای تعیین موثرترین پاداش‌ها یا مشوق‌ها برای کاربرانتان اعمال کنید.

همانطور که در شکل ۲۱-۲ نشان داده شده است، در مطالعه‌ای بر روی ۱۳۳ شرکت، پاتریک کمپیل دریافت که اکثر پاسخ‌دهندگان هنگام تعیین قیمت، خودشان را با رقبا مقایسه کرده‌اند. برخی براساس حدس عمل کردند، یا قیمتشان را بر اساس هزینه به علاوه حاشیه سود تعیین کرده‌اند. فقط ۲۱ درصد از پاسخ‌دهندگان گفتند که از توسعه مشتری استفاده می‌کنند.



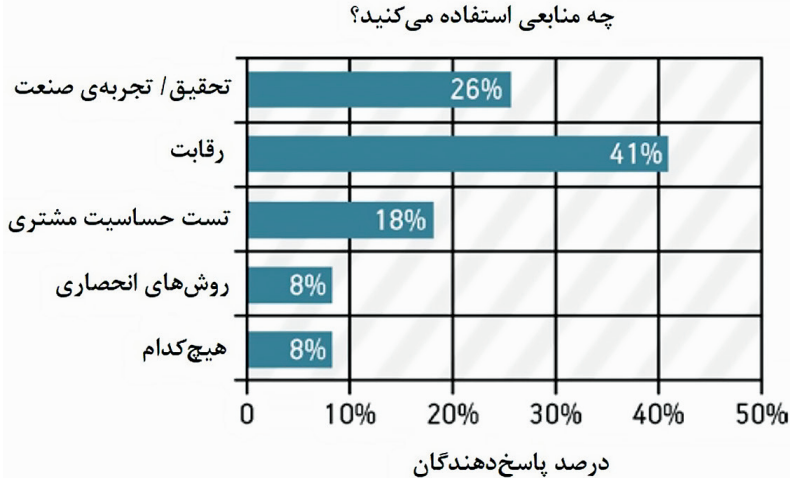
شکل ۲۱-۲: فقط چند شرکت قیمت‌گذاری را آنطورکه باید جدی گرفتند.

شاید به نظر برسد که قیمت‌گذاری یک تلاش تیمی است، اما همانطورکه در شکل ۲۱-۳ نشان داده شده است، واقعیتی که از میان پاسخ‌دهندگان بدست آمد این بود که در نهایت خود بنیانگذار قیمت نهایی را تعیین می‌کرد.



شکل ۲۱-۳ : در نهایت، قیمت‌گذاری از نظرات بالادستان پیروی می‌کند.

علی‌رغم ابزارهای تست موجود برای سازمان‌هایی که می‌خواهند در مورد قیمت‌گذاری جدی عمل کنند، بیشتر شرکت‌ها فقط رقبا را چک کردند. همانطور که شکل ۲۱-۴ نشان می‌دهد، فقط ۱۸درصد شرکت‌ها تست حساسیت قیمت مشتری را انجام دادند.



شکل ۲۱-۴: بیشترِ ما کورکورانه از رقبا پیروی می‌کنیم.

در نهایت، چیزی که تحقیقات پاتریک نشان می‌دهد این است که علی‌رغم پاداش‌های قابل توجه برای قیمت‌گذاری مناسب، بیشتر استارت‌آپ‌ها به داده‌های واقعی نگاه نکرده و عجولانه عمل می‌کنند.

جمع‌بندی

هیچ قانون روشنی در مورد اینکه برای چه چیزی باید هزینه کنید، وجود ندارد. اما نتیجهٔ مدل‌های قیمت‌گذاری شما هر چه باشد، آزمایش بسیار مهم است. اگر می‌خواهید درآمد را با پذیرش متعادل کنید، درک سطوح مناسب قیمت‌گذاری و کشش قیمتی بازار حیاتی است. موقعی که «نقطه طلایی» درآمد را پیدا کردید، حدود ۱۰درصد کمتر را هدف قرار بدهید تا پایگاه کاربرانتان را مستحکم کنید.

هزینه جذب مشتری

نمی‌توان دقیقاً گفت برای جذب مشتری جدید چقدر هزینه لازم است، اما می‌توان آن را به عنوان درصدی از ارزش طول عمر مشتریان تعریف نمود. ارزش طول عمر مشتری کل درآمدی است که یک مشتری در طول ارتباطش با شما برایتان به ارمغان می‌آورد و بنا به مدل کسب‌وکار متفاوت است. در فصل‌های مرتبط با مدل‌های خاص به این موضوع خواهیم پرداخت، اما یک قانون کلی این است که هزینهٔ جذب باید کمتر از یک‌سوم کل ارزش طول عمر مشتری باشد. این قانون ثابتی نیست، اما زیاد به آن اشاره شده است. بعضی از دلایل پشت این مسئله در زیر آمده است:

- احتمالاً CLV که محاسبه کرده‌اید، اشتباه است. عدم قطعیت در هر مدل کسب‌وکاری وجود دارد. حدس می‌زنید که از یک مشتری چقدر سود خواهید برد. اگر وضعتان کساد باشد، احتمالاً برای جذب مشتری بیش از حد هزینه کرده‌اید و زمان زیادی طول می‌کشد تا متوجه شوید که ریزش را دست کم گرفته‌اید یا هزینه مشتری را دست بالا گرفته‌اید. زک نیس[1] می‌گوید: «طبق تجربه من، ریزش بیشترین تأثیر را بر CLV دارد و متأسفانه یک شاخص گذشته‌نگر است. او پیشنهاد می‌کند اول فقط برنامه‌های عضویت ماه به ماه را بچینید تا تصویر بهتری از ریزش واقعی داشته باشید».
- احتمالاً هزینه جذب هم اشتباه باشد. هزینه‌های جذب مشتری از قبل پرداخت می‌شوند. مشتریان جدید این پیش‌هزینه‌ها را متحمل می‌شوند. پیش‌هزینه‌هایی مانند فرآیند آشناسازی، افزایش زیرساخت‌ها و غیره.
- بین زمانی که پول خرج می‌کنید تا مشتری جذب شود و زمانی که این سرمایه‌گذاری به شما بازمی‌گردد، اساساً به مشتری پول «قرض می‌دهید». هرچه این بازگرداندن پول بیشتر طول بکشد، یعنی به پول بیشتری نیاز خواهید داشت. از آنجایی که پول یا از طریق وام بانکی یا یک سرمایه‌گذار سهام به دست می‌آید، یا مجبورید پرداخت سود را

1. Zach Nies

قطع کنید، یا با جذب سرمایه‌گذاران، قدرت خودتان را تضعیف کنید. مدیریت نادرست جریان نقدی، استارت‌آپ‌ها را از بین می‌برد.

- با محدود کردن هزینه جذب مشتری (CAC) به یک‌سوم CLV، مجبور می‌شوید هزینه‌های جذب را زودتر راستی‌آزمایی کنید. امری که باعث شفافیت بیشتر می‌شود. با شفافیت بیشتر، اشتباهاتتان را زودتر تشخیص خواهید داد. اگر هزینه تحویل و بهره‌برداری محصول یا خدمات شما زیاد باشد، ممکن است حاشیه سود عملیاتی برای پشتیبانی به‌اندازهٔ حتی یک‌سوم را نداشته باشید، و شاید مجبور شوید CAC را تا درصد کمتری از CLV کاهش بدهید تا مدل مالی مدنظرتان را عملی کنید.

چیزی که واقعاً هزینه‌های جذب را تعیین می‌کند، مدل کسب‌وکار شماست. درست است که یک استاندارد صنعتی برای جذب وجود ندارد، اما باید حاشیه‌های هدفی، برای دستیابی داشته باشید. درصدی از درآمدی که برای جذب کنار می‌گذارید، این حاشیه‌ها را تعیین می‌کند. بنابراین تصمیم‌گیری برای هزینه‌های جذب مشتری را با مدل کسب‌وکارتان شروع کنید.

جمع‌بندی

به جز مواقعی که دلیل موجهی داشته باشید، بیشتر از یک سوم پولی را که انتظار دارید از یک مشتری (و مشتریانی که دعوت می‌کند) به دست آورید، برای جذب آن مشتری خرج نکنید.

وایرال شدن

یادآوری می‌کنیم که وایرال شدن در واقع شامل دو معیار است: اینکه هر کاربر فعلی چند کاربر جدید را با موفقیت دعوت می‌کند (ضریب وایرال شما) و مقدار زمانی که برای موفقیت این دعوت صرف می‌شود (زمان چرخه وایرال شما). هیچ چیز «نرمالی» برای وایرال شدن وجود ندارد. هر دو معیار به ماهیت محصول شما و اشباع بازار بستگی دارد.

ضریب وایرال پایدارِ بیشتر از ۱، شاخصی قدرتمند برای رشد است و نشان می‌دهد که باید روی چسبندگی متمرکز باشید تا کاربران جدید را در عین اضافه شدن، حفظ کنید. اما حتی ضریب وایرال کمتر هم مفید است، چون به خوبی هزینه جذب مشتری را پایین می‌آورد. تصور کنید که جذب ۱۰۰ کاربر جدید ۱۰۰۰ دلار هزینه دارد. بنابراین CAC شما ۱۰ دلار است. اما اگر ضریب وایرال ۰/۴ باشد، آن ۱۰۰ کاربر ۴۰ کاربر دیگر را دعوت می‌کنند، و آنها هم به نوبه خودشان ۱۶ نفر دیگر را دعوت خواهند کرد و غیره. در نهایت، آن ۱۰۰ کاربر عملاً ۱۶۵ کاربر محسوب می‌شوند. بنابراین CAC شما در واقع ۶/۰۶ دلار است. به عبارت دیگر، وایرال شدن یک نیروی تقویت‌کنندهٔ تلاش‌های جذب است. اگر درست انجام شود، یکی از مزیت‌های غیرمنصفانه شما می‌شود.

تمایز بین وایرال شدن مصنوعی و ذاتی بسیار مهم است. اگر خدمات شما ذاتاً ویرال است (یعنی استفاده از محصولتان به طور طبیعی باعث دعوت دیگران می‌شود؛ مثل اسکایپ یا اوبرکنفرانس[1]) کاربران تازه دعوت شده دلیل موجهی برای استفاده از محصول دارند. کاربر اسکایپی که دعوت می‌کنید، عضو می‌شود تا با شما تماس بگیرد.

کاربرانی که به این روش ملحق می‌شوند، نسبت به افرادی که به روش‌های کمتر ذاتی دعوت شده‌اند (مثلاً از طریق توصیهٔ شفاهی) تعامل بیشتری خواهند داشت.

از طرف دیگر، اگر وایرال شدن شما اجباری باشد (مثلاً اگر به افراد اجازه بدهید به‌محض دعوت از ۵ نفر، وارد نسخه بتا شوند، یا بابت توئیتی مشخص ویژگی‌های اضافی پاداش بدهید) چسبندگی زیادی از کاربران دعوت‌شده نخواهید دید. دراپ‌باکس راهی هوشمندانه برای حل این مشکل پیدا کرد؛ با نگاهی ذاتی و ارائهٔ چیزی ارزشمند (ذخیره‌سازی ابری) که در واقع تا حد زیادی مصنوعی هم بود. کاربران بقیه را به این خاطر دعوت کردند که فضای بیشتری برای خودشان می‌خواستند، نه به این خاطر که نیاز به اشتراک‌گذاری محتوا داشتند. این شرکت بعدها ویژگی‌های اشتراک‌گذاری پیشرفته‌تری را اضافه کرد که باعث ذاتی‌تر شدن وایرال شدن شد.

به اشتراک‌گذاری از طریق ایمیل را نادیده نگیرید که همانطور که در فصل ۱۲ گفتیم، تقریباً ۸۰ درصد از اشتراک‌گذاری آنلاین، به خصوص برای سایت‌های رسانه‌ای و مشتریان قدیمی، از همین طریق است.

---

1. Uberconf

جمع‌بندی

هیچ وایرال شدن «نرمالی» برای استارت‌آپ‌ها وجود ندارد. اگر ضریب وایرال کمتر از ۱ باشد، باعث کاهش هزینه جذب مشتری می‌شود. اگر بالای ۱ باشد، رشد خواهید داشت و اگر بالای ۰/۷۵ باشد، یعنی همه چیز خیلی خوب است. سعی کنید وایرال شدن ذاتی را در محصولتان به‌وجود آورید و آن را بر اساس مدل کسب‌وکارتان دنبال کنید. با وایرال شدن مصنوعی همانند جذب مشتری رفتار کنید و آن را بر اساس ارزش کاربران جدید عضوشده، بخش‌بندی کنید.

اثربخشی لیست ایمیلی

میل چیمپ[1]، ارائه‌دهنده لیست ایمیلی، داده‌های قابل توجهی دربارهٔ نحوهٔ عملکرد لیست‌های ایمیلی به اشتراک می‌گذارد. نرخ باز شدن[2] لیست ایمیلی در صنایع مختلف تفاوت چشمگیری دارد. مطالعه‌ای در سال ۲۰۱۰ نشان داد که ایمیل‌های صنایع ساخت‌وساز، املاک و ویلا، و ایمیل‌های دارای عکس تقریباً ۳۰ درصد نرخ باز شدن دارند، اما ایمیل های حوزهٔ پزشکی، سیاست و موسیقی کمتر از ۱۴ درصد. این ایمیل‌ها، هزرنامه نیستند، بلکه پیام‌های موجهی هستند که گیرندگان ظاهراً برای دریافتشان ثبت‌نام کرده‌اند.

کارهای زیادی برای بهبود نرخ باز شدن ایمیل می‌توان انجام داد. اگر با تنظیم پیام‌ها برای بخش‌های مختلف پایگاه مشترکین، روی ایمیل‌ها هدف‌گذاری کنید، نرخ کلیک‌ها و بازکردن را تقریباً تا ۱۵درصد بهبود می‌بخشد. نرخ بازکردن ایمیل به طور قابل توجهی بر اساس ساعت روز تغییر می‌کند. همانطورکه مشخص است، ساعت ۳ بعد از ظهر مردم احتمالا بیشتر ایمیل‌ها را باز می‌کنند. افراد کمی هستند که آخر هفته‌ها ایمیل‌هایشان را بازکنند. لینک‌های بیشتر در یک ایمیل به معنای کلیک بیشتر است. و مشترکین جدیدتر با احتمال بیشتری روی ایمیل کلیک می‌کنند.

جیسون بیلینگزلی[3] توصیه می‌کند که یک برنامه ارسال فردی را که با زمان ثبت

1. MailChimp
2. open rate
3. Jason Billingsley

نام کاربر یکتا منطبق باشد، امتحان کنید. بنابراین، اگر کاربر ساعت ۹ صبح ثبت نام کرد، برنامه‌ریزی کنید تا به‌روزرسانی‌ها ساعت ۹ صبح برای او ارسال شود. او می‌گوید: «بیشتر ابزارهای ایمیلی برای چنین تاکتیکی تنظیم نشده‌اند، اما به امتحانش می‌ارزد و می‌تواند نتایج قابل‌توجهی داشته باشد».

اما تا حد زیادی بزرگترین عامل در اثربخشی لیست ایمیلی ساده است: نوشتن یک موضوع یا سابجکت مناسب. موضوع مناسب نرخ باز شدن ۶۰ تا ۸۷ درصد دریافت می‌کند و موضوع بد از ۱ تا ۱۴ درصد.[1] به نظر می‌رسد که بیشتر پیام‌های ساده و گویا که شامل چیزی در مورد گیرنده است، باز می‌شوند. گاهی اوقات فقط یک کلمه تاثیرگذار است: به گزارش سایت اکسپرین[2] کلمه «اختصاصی» در کمپین‌های تبلیغاتی ایمیل، نرخ باز شدن را ۱۴درصد افزایش می‌دهد.[3]

فرانسوا لین[4]، مدیر عامل پلتفرم پستی کیک میل[5]، یکسری هشدار دارد که نشان می‌دهد معیارهای تحویل ایمیل چطور به هم مرتبط هستند:

- هرچه بیشتر ایمیل بزنید، نرخ هرزنامه‌های ارسالی و مسدودسازی انسانی شما کمتر می‌شود (چون آن آدرس‌ها به سرعت از لیست حذف می‌شوند)، اما ارسال ایمیل‌های مکرر هم باعث کاهش معیارهای تعامل مثل نرخ باز شدن و نرخ کلیک می‌شود. گیرندگان ایمیل خسته می‌شوند.
- میانگین بیشتر هرزنامه که با مسدودسازی ماشینی همراه باشد، منجر به کاهش میزان هرزنامه با مسدودسازی انسانی می‌شود. کاربران بابت ایمیل‌هایی که دریافت‌نکرده‌اند، شکایت نمی‌کنند.
- نرخ باز کردن، معیاری اساساً ناقص است، زیرا برای بارگذاری یک پیکسل پنهان به مشتری ایمیل متکی است. کاری که اکثر برنامه‌های ایمیلی مدرن به‌طور پیش‌فرض انجام نمی‌دهند. این یکی از دلایل

1. http://mailchimp.com/resources/research/email-marketing-subject-line-comparison/
2. Experian
3. http://go.experian.com/forms/experian-digital-marketer-2012
4. François Lane
5. CakeMail

اصلی تمرکز طراحان خبرنامه روی چیدمان بدون تصویر است. نرخ‌های باز شدن عمدتاً برای آزمایش خطوط موضوعی یا لیست‌های تماس مختلف برای یک کمپین مفید هستند، اما فقط یک نمونه و در بهترین حالت یک نمونه نامتعادل ارائه می‌کنند.

جمع‌بندی

نرخ باز شدن و نرخ کلیک تفاوت زیادی دارد، اما یک کمپین خوب باید به نرخ بازشدن ۲۰ تا ۳۰ درصد و نرخ کلیک بیشتر از ۵ درصد برسد.

میزان دردسترس‌بودن سایت (آپ‌تایم) و قابلیت اطمینان

وب بدون عیب و نقص نیست. مطالعه‌ای در سال ۲۰۱۲ روی وب‌سایت‌های استاتیکی که روی ۱۰ ارائه‌دهنده ابری مختلف اجرا می‌شدند، نشان داد که تقریباً ۳ درصد از آزمایش‌های آن ارائه‌دهنده‌ها منجر به خطا شده است.[۱]

دستیابی به آپ‌تایم بهتر از ۹۹/۹۵ درصد، پرهزینه است، فقط مجازید ۴/۴ ساعت در سال غیرقابل درسترس باشید. اگر کاربران شما وفادار و متعهد باشند، کمی داون‌تایم را تاب خواهند آورد. به خصوص اگر در شبکه‌های اجتماعی شفاف باشید و آن‌ها را در جریان بگذارید.

جمع‌بندی

برای یک سرویس پولی که کاربران به آن تکیه می‌کنند (مثل یک اپلیکیشن ایمیل یا یک اپلیکیشن مدیریت پروژهٔ میزبانی‌شده)، باید حداقل ۹۹/۵درصد سایت شما در دسترس و آنلاین باشد و کاربران را در مورد قطعی‌ها به روز نگه دارید. انواع دیگر اپلیکیشن‌ها می‌توانند در سطح پایین‌تری از خدمات هم وفادار بمانند.

---

۱. از مطالعه‌ای بر ارائه‌دهندگان ابری که توسط تحقیقات Bitcurrent/Cloudops از ۱۵ دسامبر ۲۰۱۱ تا ۱۵ ژانویه ۲۰۱۲ در ارتباط با وب متریکس انجام شد.

تعامل سایت

همه به تعامل سایت اهمیت می‌دهند (مگر اینکه محدود به تلفن همراه باشید، حتی در این صورت هم احتمالاً برای دانلودهای موبایلی در وب حضور دارید). در بعضی موارد (مانند یک سایت تجارت الکترونیکی متمرکز بر معاملات)، می‌خواهید بازدیدکنندگان به سایت شما بیایند و به سرعت تعامل برقرار کنند، در حالی که در موارد دیگر (مثل یک سایت رسانه‌ای که از طریق تبلیغات کسب درآمد می‌کند)، می‌خواهید بازدیدکنندگان تا حد امکان در سایت وقت صرف کنند.

شرکت تجزیه‌وتحلیل چارت بیت[1] میزان تعامل صفحه را در سایت‌های زیادی اندازه می‌گیرد. کاربر «فعال» را شخصی تعریف می‌کند که صفحه‌ای باز دارد و طی چند ثانیه گذشته صفحه را اسکرول کرده، مطلبی تایپ کرده یا با آن تعامل داشته است. جاشوا شوارتز[2]، داده‌شناس این شرکت می‌گوید: «ما معمولاً بین میزان تعامل سایت‌ها در صفحات فرود (که معمولاً ترافیک بالا و تعامل کم دارند) و سایر صفحات تفاوت می‌بینیم. در نمونه سایت‌های من، میانگین زمان درگیر شدن در صفحات فرود ۶۱ ثانیه و در صفحات غیرفرود ۷۶ ثانیه بود. البته، این رقم به طور گسترده‌ای بین صفحات و بین سایت‌ها متفاوت است، اما یک شاخص معقول محسوب می‌شود».

جمع‌بندی

میانگین زمان درگیر شدن یک دقیقه‌ای در یک صفحه طبیعی است، اما اختلاف زیادی بین سایت‌ها و بین صفحات یک سایت وجود دارد.

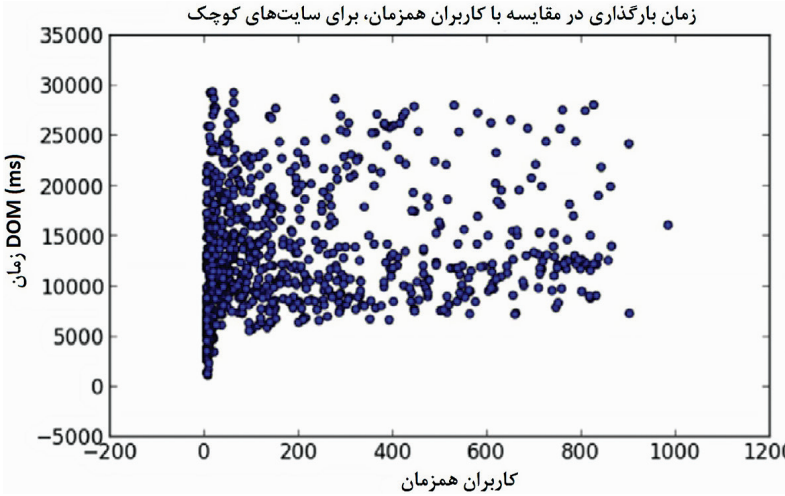
عملکرد وب

مطالعات یکی بعد از دیگری ثابت کرده‌اند که سایت‌های سریع تقریباً در تمام معیارهای مهم، از زمان حضور در سایت گرفته تا تبدیل به اندازه سبد خرید، بهتر عمل

1. Chartbeat
2. Joshua Schwartz

می‌کنند.[1] با این حال، خیلی از استارت‌آپ‌های وب زمان بارگذاری صفحه را به عنوان راهکار ثانویه در نظر می‌گیرند. چارت بیت این داده‌ها را از بین صدها مشتری‌اش اندازه‌گیری می‌کند که به شرکت اجازه می‌دهد آمارشان را به‌صورت ناشناس و یکپارچه تحلیل کند.[2]

این شرکت با نگاهی به سایت‌های کوچک‌تر و کم‌ترافیک در مجموعه داده‌هایش، دریافت که بارگذاری‌شان ۷ تا ۱۲ ثانیه طول می‌کشد. همانطور که در شکل ۲۱-۵ نشان داده شده است، مشخص شد که صفحات با زمان بارگذاریِ آهسته، کاربرانِ همزمانِ بسیار کمی دارند.



شکل ۲۱-۵ : بازدیدکنندگان بعد از حدود ۱۰ ثانیه زمان بارگذاری، باقی نمی‌مانند.

جاشوا می‌گوید: «به نظر می‌رسد آستانه سختگیرانه‌ای در حدود ۱۵ تا ۱۸ ثانیه وجود دارد، که بعد از آن کاربران دیگر منتظر نمی‌مانند و ترافیک به طور چشمگیری کاهش می‌یابد. قابل توجه است که بزرگترین سایت‌ها در مجموعه نمونه ما، آنهایی که هزاران کاربر همزمان دارند، سریع‌ترین زمان بارگذاری صفحه را داشتند؛ بیشتر اوقات کمتر از پنج ثانیه».

---

1. http://www.watchingwebsites.com/archives/proof-that-speeding-up-web-sites-improves-onlinebusiness/

۲. چارت بیت داده‌های مشتریانی را که از این تحلیل انصراف داده‌اند، لحاظ نمی‌کند. بعضی از دوره‌های ترافیک غیرمعمول بالا را که مربوط به دوره انتخابات ایالات متحده بود، هم حذف کرده است.

جمع‌بندی

سرعت سایت چیزی است که می‌توانید کنترل کنید تا یک مزیت واقعی برایتان باشد. صفحاتتان را برای اولین بازدیدکننده در کمتر از ۵ ثانیه بارگیری کنید. بعد از ۱۰ ثانیه، ضرر خواهید کرد.

تمرین: تصمیمتان را بگیرید

در این فصل و شش فصل بعدی، ما اهداف آرمانی (خطوط روی شن) را به اشتراک می‌گذاریم که می‌توانید آنها را نشانه بگیرید. از قبل باید فهرستی از معیارهای کلیدی که رصد می‌کنید (یا قصد رصدشان را دارید)، داشته باشید. حالا این معیارها را با خطوط روی شن ارائه شده در فصل‌های بعدی مقایسه کنید. چطور مقایسه می‌کنید؟ کدام معیار بدترین وضعیت را دارد؟ آیا این معیار همان معیار اساسی شما است؟

فصل ۲۲

تجارت الکترونیک: تصمیم‌گیری‌ها

پیش از اینکه به معیارهای خاص تجارت الکترونیک بپردازیم، قصد داریم روی بعد مهمی از دسته‌بندی ویترین فروشگاه تاکید کنیم.

عموما تمام کاربردهای تلفن همراه یکسان در نظر گرفته می‌شود؛ این یکسان‌پنداری اشتباه است. درک ستو[1] سرمایه‌گذار و کارآفرین می‌گوید: «این روزها یکی از مسائلی که ذهن مرا درگیر کرده، این است که ترافیک تلفن همراه چگونه تعریف می‌شود. اغلب این ترافیک با احتساب تبلت و تلفن همراه هوشمند تعریف می‌شود، این‌ها از نظر تجاری ابزارهای بسیاری متفاوتی هستند. اگر من یک بازار یا ویترین فروشگاه را مدیریت می‌کردم، تجزیه‌وتحلیلم را به سه دسته تقسیم می‌کردم: مانیتورهای رومیزی، تبلت و تلفن هوشمند.»

بخشی از تفاوت ناشی از این واقعیت است که کاربران در سه حالت با دنیای آنلاین درگیر می‌شوند: ایجاد چیزی (اغلب در رایانه و با صفحه کلید)، تعامل (معمولاً با تلفن هوشمند) و مصرف (با تبلت). ادغام تبلت‌ها و تلفن‌های همراه با هم در یک دسته‌بندی، اشتباه خطرناکی است. همچنین مردم مدیای بیشتری روی تبلت می‌خرند تا رایانه شخصی؛ چون در تبلت محتوا را مصرف می‌کنند.

به عبارت دیگر: کیلومترشمار شما، متفاوت خواهد بود. اینکه آیا خریداران شما از طریق تبلت، تلفن یا لپ‌تاپ خرید می‌کنند -یا انواع متفاوت دیگر- بستگی به

1. Derek Szeto

این دارد که آیا شما یک سایت تجارت الکترونیک متمرکز بر وفاداری هستید یا خیر. تنها راهی که می‌توانید این مسئله را حل کنید، اندازه‌گیری، یادگیری و تقسیم‌بندی دقیق است.

نرخ تبدیل

در مارس ۲۰۱۰، نیلسن آنلاین گزارشی از بهترین نرخ‌های تبدیل در میان خرده‌فروشان آنلاین را منتشر کرد (۲۲-۱).[1]

شرکت	نرخ تبدیل
شوانز	٪۴۰/۶
وومن ویتین[2]	٪۲۵/۳
Blair.com	٪۲۰/۴
1800petmeds.com	٪۱۷/۸
Vitacost.com	٪۱۶/۴
کیو وی‌سی[3]	٪۱۶/۰
پروفلاورز[4]	٪۱۵/۸
آفیس دیپات[5]	٪۱۵/۴

جدول ۲۲-۱: نرخ‌های تبدیل برتر در تجارت الکترونیک

سایر سایت‌های بزرگ تجارت الکترونیک مانند آمازون، تیکت دات‌کام[6] و ای‌بِی[7] نرخ تبدیل کمتری داشتند (به ترتیب، ٪۹/۶، ٪۱۱/۲، ٪۱۱/۵).

1. http://www.marketingcharts.com/direct/top-10-online-retailers-by-conversion-rate-march-2010-12774/
2. woman within
3. QVC
4. proflowers
5. office depot
6. Tickets.com
7. eBay

این شرکت‌ها به سه دسته بزرگ تقسیم می‌شوند: سایت‌های کاتالوگ (که تعداد قابل‌توجه کاتالوگ‌های آفلاین و چاپ‌شده باعث ایجاد ترافیک می‌شود)، غول‌های خرده‌فروشی مانند ای‌بِی و آمازون و سایت‌های فروش هدیه و کادو که هدف مشخصی را دنبال می‌کنند، مانند یک گل‌فروشی آنلاین (مردم اتفاقی گل جست‌وجو نمی‌کنند، بلکه با هدفی مشخص به سراغ سایت گل‌فروشی می‌روند).

بسیاری از شرکت‌هایی که در گزارش نیلسن، رتبهٔ بالایی دارند در میان خرده‌فروشان آنلاین در دسته وفاداری قرار می‌گیرند و از این‌رو انتظار می‌رود که نرخ تبدیل بالایی داشته باشند. شوانز یک فروشگاه آنلاین مواد غذایی است؛ از آن نوع سایت‌هایی نیست که بسیاری از مردم قیمت‌هایش را مرور کنند و با سایر سایت‌ها مقایسه کنند. سایر سایت‌ها مانند آمازون و ای‌بِی برندهای مطرحی را پوشش می‌دهند که مشتری آن‌ها را می‌شناسد و در داخل و خارج وب نیز وجود دارند. بیل دی‌الساندرو[1] می‌گوید: «طبق تجربه من، اکثر استارت‌آپ‌های تجارت الکترونیک که محصول خود یا دیگران را می‌فروشند، می‌توانند انتظار نرخ تبدیل حداکثر ۱ تا ۳ درصدی داشته باشند. استارت‌آپ‌ها نباید زمانی که در مورد دوام کسب‌وکارشان تصمیم می‌گیرند، ۸ تا ۱۰ درصد نرخ تبدیل برای مدل کسب‌وکارشان در نظر بگیرند، چراکه هزگر اتفاق نمی‌افتد. سه چیز شما را از ۲ درصد به ۱۰ درصد می‌رساند: کاربرانی جداً وفادار، تعداد زیادی اس‌کا یو (واحد نگهداری موجودی)[2]، مشتریان مکرر. و حتی پس از آن هم، این یک دستاورد بزرگ است».

نرخ‌های تبدیل معمولی‌تر بسته به صنعت به‌طور قابل‌توجهی متفاوت هستند. مطلبی از این‌وسپ[3] در سال ۲۰۰۷ که به داده‌های نظرسنجی فایرکلیک[4] اشاره دارد نشان از همین تفاوت نرخ‌ها دارد(جدول ۲۲-۲).

1. Bill D’Alessandro
2. SKU: Stock-Keeping Unit
3. Invesp
4. FireClick

نوع سایت	نرخ تبدیل
کاتالوگ	٪۵/۸
نرم‌افزار	٪۳/۹
مد و پوشاک	٪۲/۳
تخصصی	٪۱/۷
الکترونیکی	٪۰/۵۰
ورزشی	٪۰/۴۰

جدول ۲۲-۲: نرخ تبدیل در بازارهای عمودی متفاوت

خارج از این دسته‌بندی‌ها، به نظر می‌رسد این تصور عمومی وجود دارد که نرخ تبدیل ۲ تا ۳ درصد برای وب‌سایت‌های معمولی، عادی است. برایان آیزنبرگ[1]، نویسنده پرفروش، سخنران و کارشناس بازاریابی دیجیتال دربارهٔ اینکه این عدد از کجا آمده، توضیحی ارائه داده است: در سال ۲۰۰۸، وب‌سایت شاپ[2] ادعا کرد که اعضای وابسته به آن میانگینی در این محدوده داشتند و شاخص فایرکلیک نرخ تبدیل جهانی را ۲/۴ درصد اعلام کرد.[3] برایان استدلال می‌کند که سایت‌های پیشرو از آنجایی که روی هدف بازدیدکنندگان متمرکز هستند، بهتر عمل می‌کنند؛ وقتی می‌خواهید گل بخرید، از پیش تصمیمتان را گرفته‌اید و فقط باید تصمیم بگیرید چه گلی می‌خواهید. مطالعه‌ای جدیدتر در سال ۲۰۱۲ میانگین نرخ تبدیل در کل وب را ۲/۱۳ درصد تخمین زد.[4]

جمع‌بندی

اگر یک خرده‌فروش آنلاین هستید، نرخ تبدیل اولیه ۲ درصد را دریافت خواهید کرد که بر اساس نوع بازار متفاوت خواهد بود؛ اما اگر بتوانید به ۱۰ درصد برسید،

1. Bryan Eisenberg
2. shop.org
3. http://www.clickz.com/clickz/column/1718099/the-average-conversion-rate-is-it-myth
4. http://www.ritholtz.com/blog/2012/05/shopping-cart-abandonment/

عملکرد بسیار خوبی است. اگر بازدیدکنندگان شما با قصد قطعی خرید وارد سایت شوند، بهتر است البته باید جای دیگری سرمایه‌گذاری کنید تا آنها را با این طرز فکر آشنا کنید.

کوین هیلستروم در ماین‌دت‌دِیتا[1] هشدار می‌دهد که در این نقطه میانگین‌ها خطرناک هستند. بسیاری از خرده‌فروشان لوازم الکترونیکی که تعداد زیادی بازدیدکنندهٔ در حال تحقیقات دارند، نرخ تبدیل کمتر ۰/۵ درصد دارند. از سوی دیگر بین اندازه متوسط سفارش و نرخ تبدیل همبستگی وجود دارد.

رها کردن سبد خرید

یک مطالعه در سال ۲۰۱۲ تخمین زده بود که کمی بیش از ۶۵ درصد از خریداران سبد خرید خود را رها می‌کنند. ۴۴ درصد از کسانی که سبد خرید خود را رها می‌کنند به دلیل هزینه‌های حمل و نقل بالا این کار را کردند، ۴۱ درصد تصمیم می‌گیرند که آماده خرید نیستند و ۲۵ درصد قیمت کالاها به نظرشان خیلی گران است. مطالعه فوریه ۲۰۱۲ میزان رها کردن را حتی بالاتر از ۷۷ درصد تخمین زده است. بهبود در نرخ رها کردن سبد خرید که بیش از ۶۵ درصد باشد، یک چالش به نظر می‌رسد، اما مانع تلاش شرکت‌ها نمی‌شود:

- وب‌سایت فب[2]، یک سایت لیست محصولات منتخب، به عنوان تاکتیکی فشاری برای متقاعد کردن خریداران به تکمیل خرید خود، تایمری بالای سبد خرید قرار داده است: «سریع‌تر خریدتان را تکمیل کنید، در غیر این‌صورت ممکن است شخص دیگری خریدتان را از شما بقاپد.» نام تجاری انحصاری سایت و رویکرد محدود و ثبت‌نامی آن باعث شده است که تایمر انقضای خرید واقعاً تأثیرگذار باشد.
- اگر شروع به خرید تبلیغات فیس‌بوک کنید، سپس روند را رها کنید، این شرکت مقداری اعتبار برای اجرای مجدد اولین تبلیغات شما، برایتان ارسال می‌کند.

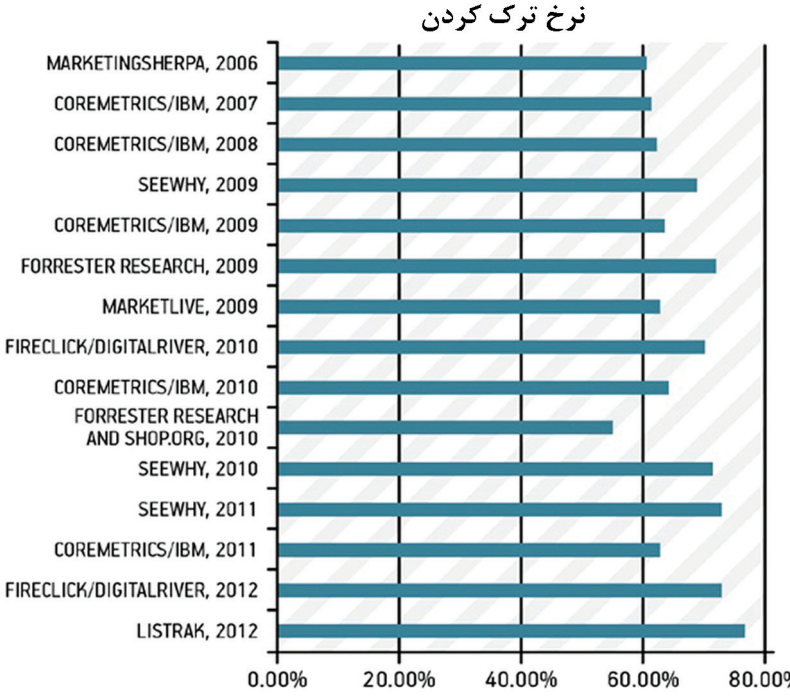
1. Mine That Data
2. Fab.com

به نظر می‌رسد قیمت عامل مهمی باشد. لیسترک[1] نرخ رها کردن را ۷۷ درصد برآورد کرده بود اما این نرخ در ۱۴ دسامبر ۲۰۱۱ به ۶۷/۶۶ درصد کاهش یافت؛ روزی که بسیاری از خرده‌فروشان آنلاین آن را «روز ارسال رایگان» اعلام کردند.[2]

کِی‌پی المنتس[3] که محصولات مراقبت از پوست را برای مبارزه با کراتوز پیلاریس (یک بیماری پوستی آرایشی رایج) می‌فروشد، آزمایشی در مورد قیمت‌گذاری انجام داد. او در این آزمایش دو حالت یعنی محصولی با قیمت ۳۰ دلار به اضافهٔ ۵ دلار هزینه ارسال را در مقابل همان محصول به قیمت ۳۵ دلار اما با ارسال رایگان مقایسه کرد. با همین تغییر ساده نرخ تبدیل از ۵ درصد به ۱۰ درصد رسید. قیمت‌ها یکسان بود-۳۵ دلار- اما پیشنهاد ارسال رایگان برای مشتریان قانع‌کننده‌تر بود.

در سال ۲۰۱۲، موسسه بایمرد[4] ۱۵ مطالعهٔ مختلف در مورد رها کردن خرید را بررسی کرد و به این نتیجه رسید که نرخ رها کردن خرید با قیمت متوسط تقریباً ۶۶ درصد است[5] (شکل ۲۲-۱).

1. Listrak
2. http://www.internetretailer.com/2012/02/02/e-retailers-now can-track-shopping-cartabandonment-daily
3. KP Elements
4. Baymard
5. http://baymard.com/lists/cart-abandonment-rate



شکل ۲۲-۱: مطالعات متا، فراتر از معمول هستند!

قیمت تنها دلیل رها کردن نیست. جیسون بیلینگزلی می‌گوید که بیشتر مطالعات مربوط به رها کردن سبد خرید، متغیرهای کلیدی مانند تاریخ تحویل خرید را نادیده می‌گیرند. او می‌گوید: «از آنجایی که خریدهای حساس به زمان، در حال آنلاین شدن هستند، تاریخ تحویل به داده‌ای اساسی تبدیل خواهد شد. خرده‌فروشان نه‌تنها تاریخ ارسال سفارش بلکه تاریخ تخمینی تحویل آن را هم باید نشان دهند».

جمع‌بندی

۶۵ درصد از افرادی که وارد قیف خرید شما می‌شوند، قبل از پرداخت هزینه، خرید خود را رها می‌کنند.

اثربخشی جست‌وجو

در حال حاضر جست‌وجو رایج‌ترین روش مصرف‌کنندگان برای یافتن محصولات است؛ از تحقیقات اولیه آنها دربارهٔ فروشندگان تا چرخیدن آنها در یک سایت. گرچه این موضوع برای تجارت الکترونیک صدق می‌کند، اما به رسانه‌ها، محتوای تولیدشده توسط کاربر (UGC) و بازارهای دوطرفه نیز بی‌ربط نیست.

در تجارت الکترونیک، ۷۹ درصد از خریداران آنلاین، حداقل ۵۰ درصد از زمان خرید خود را صرف تحقیق درباره محصولات می‌کنند. ۴۴ درصد از خریداران آنلاین از موتورهای جست‌وجو شروع می‌کنند.[۱]

ترافیکِ جست‌وجوی تلفن همراه، به شکلی خاص بر خرید متمرکز است. ۵۴ درصد از ترافیک وب iOS به جست‌وجو اختصاص دارد که این میزان برای کل اینترنت ۳۶ درصد است و ۹ مورد از هر ۱۰ جست‌وجوی تلفن همراه به عملی می‌انجامد که بیش از نیمی از آنها، به خرید ختم می‌شود.

جمع‌بندی

فقط به «اول تلفن همراه» فکر نکنید. ابتدا به جست‌وجو فکر کنید و روی ابزارسازی معیارهای جست‌وجو در وب‌سایت و محصولتان سرمایه‌گذاری کنید تا ببینید کاربران به دنبال چه‌چیزی هستند و چه‌چیزی را نمی‌توانند پیدا کنند.

---

۱. به این آدرس مراجعه کنید:
http://blog.hubspot.com/Portals/249/docs/ebooks/120-marketing-stats-charts-and-graphs.
پی‌دی‌اف بسیاری از آمارها در مورد جست‌وجو در این آدرس موجود است.

فصل ۲۳

SaaS : خطوط روی شن

ثبت‌نام پولی

معیارهای ریزش، تعامل و افزایش فروش در بسیاری از شرکت‌های SaaS مشابه هستند. اما یک عامل وجود دارد که تفاوت زیادی در بسیاری از معیارها ایجاد می‌کند: درخواست پرداخت در طول دوره آزمایشی.

توتانگو[1]، ارائه‌دهندهٔ نرم‌افزار تعامل و هوش مشتری SaaS ، داده‌های بیش از ۱۰۰ شرکت SaaS را در اختیار دارد و نرخ‌های آزمایشی، تبدیل و ریزش آنها را اندازه‌گیری می‌کند. مشخص شده است که با درخواست کارت اعتباری در حین ثبت‌نام، ۰٫۵درصد تا ۲درصد از بازدیدکنندگان برای نسخه آزمایشی ثبت‌نام می‌کنند. در صورت عدم درخواست کارت اعتباری، ۵٪ تا ۱۰درصد از بازدیدکنندگان ثبت‌نام می‌کنند.

البته ثبت‌نام تنها هدف نیست. هدف اصلی این است که کاربرانی که در یک دوره آزمایشی ثبت‌نام می‌کنند، به مشتریان پولی تبدیل شوند. تقریباً ۱۵ درصد کاربران آزمایشی که کارت اعتباری ارائه نکرده‌اند، برای اشتراک پولی ثبت‌نام می‌کنند. از سوی دیگر، ۴۰ تا ۵۰ درصد کاربران آزمایشی که کارت اعتباری ارائه کرده بودند، به مشترک پولی بدل می‌شوند.

اگر انتظارات کاربران به‌وضوح مشخص نشده باشد، درخواست کارت اعتباری از قبل،

---

1. Totango

می‌تواند به معنای ریزش بیشتر پس از اولین دوره پرداخت باشد. حداکثر ۴۰ درصد از کاربران پولی ممکن است اشتراک خود را لغو کنند؛ آنها فراموش می‌کنند که با صدور صورت‌حساب پس از انقضای دوره آزمایشی موافقت کرده‌اند و هنگامی که هزینه‌ای در کارت اعتباری خود مشاهده می‌کنند، آن را لغو می‌کنند. با این‌حال، هنگامی که این مانع اولیه برداشته شد، اکثر کاربران ماندنی می‌شوند. بر مبنای مطالعه‌ای که در سال ۲۰۰۹ توسط پاسیفیک کرست[1] صورت گرفت، بهترین شرکت‌های SaaS شرکت‌هایی هستند که موفق می‌شوند نرخ ریزش سالانه خود را به زیر ۱۵ درصد برسانند.[2]

جدول ۲۳-۱ خلاصه‌ای فوری از تفاوت‌های معیارها با و بدون کارت اعتباری اولیه را نشان می‌دهد.

	با کارت اعتباری	بدون کارت اعتباری
امتحان می‌کنند	٪۲	٪۱۰
مشترک می‌شوند	٪۵۰	٪۱۵
ریزش در اولین دوره پرداخت	بالای ٪۴۰	بالای ٪۲۰
از ابتدا تا انتها	٪۰/۶	٪۱/۲

جدول ۲۳-۱: تأثیر درخواست کارت اعتباری برای آزمایش یک محصول SaaS

کارت‌های اعتباری تنها شاخص نرخ تبدیل نیستند. برخی از افرادی که محصول SaaS را امتحان می‌کنند، صرفا کنجکاوند؛ اما بسیاری از افراد به‌صورت جدی به ارزیابی این ابزار می‌پردازند. آنها رفتارهای متفاوتی از خود نشان می‌دهند و می‌توان بر اساس فعالیت‌هایشان و میزان زمانی که برای کاوش در محصول صرف می‌کنند، به بخش‌های مجزا تقسیم کرد.

بیایید دو قیف اساسی را در نظر بگیریم تا با تمرکز بر تحلیل توتانگو از «ارزیابان جدی» و بهره‌گیری از بالاترین مقادیر جدول ۲۳-۱ ببینیم هر دو مدل چگونه کار می‌کنند؛ جدول ۲۳-۲ را ببینید.

---

1. Pacific Crest
2. http://www.pacificcrest-news.com/saas/Pacific%20Crest%202011%20SaaS%20Workshop.pdf

۵۰۰۰ ارزیاب جدی از سایت بازدید کردند	
با کارت اعتباری از قبل	**بدون کارت اعتباری از قبل**
۱۰۰ نفر امتحان‌کننده(۲٪)	۵۰۰ نفر امتحان‌کننده(۱۰٪)
۵۰ نفر مشترک شدند(۵۰٪)	۷۵ نفر مشترک شدند(۱۵٪)
۲۰ نفر به‌سرعت ریزش کردند(۴۰٪)	۱۵ نفر به‌سرعت ریزش کردند(۲۰٪)
۳۰ نفر باقی ماندند(۰٫۶٪)	۶۰ نفر باقی ماندند(۱٫۲٪)

جدول ۲۳-۲: دو قیف تعامل و ریزش

در این مثال ساده می‌بینیم که درخواست کارت اعتباری منجر به ۳۰ مشتری پرداختی (از میان ۵۰۰۰ بازدیدکننده) می‌شود، در حالی‌که انجام ندادن این کار دو برابر مشتریان پرداختی (در کل ۶۰ نفر) را به همراه دارد. یک دیوار پرداخت ارزیاب‌هایی که جدی نیستند را دور می‌کند؛ اما برخی از افراد جدی را هم از دست می‌دهد. داده‌های توتانگو نشان می‌دهد که در SaaS ۲۰ درصد بازدیدکنندگان ارزیاب‌های جدی، ۲۰ درصد ارزیاب‌های معمولی و ۶۰ درصد صرفا کنجکاو هستند.

بهترین رویکرد این است که بازاریابی کاربران را بر اساس فعالیت آنها تنظیم کنید. شما باید ارزیابی‌کنندگان جدی را متقاعد کنید که انتخاب درستی هستید و ارزیابی‌کنندگان معمولی را متقاعد کنید که باید جدی‌تر شوند. با تجزیه‌وتحلیل نوع استفاده، دیدگاه‌های جدی را شناسایی کنید و منابع فروش را روی آن کاربران متمرکز کنید. ترکیب تجزیه‌وتحلیل استفاده (پیدا کردن اینکه چه کسی جدی است) با یک درب باز (بدون پرداخت) بهترین نتایج را به همراه می‌آورد.

بیایید قیف سومی به دو قیف قبلی اضافه کنیم؛ قیفی که در آن ارائه‌دهنده SaaS فعالانه ارزیاب‌های جدی را با بازاریابی مناسب شناسایی و جلب می‌کند. در این مورد، درحالی‌که همه می‌توانند این ابزار را امتحان کنند، تعداد کمتری مشترک می‌شوند، اما احتمال باقی ماندن این مشترکان بیشتر است (جدول ۲۳-۳).

با کارت اعتباری از قبل	بدون کارت اعتباری از قبل	بدون کارت اعتباری با تمرکز بر مشتریان جدی
۱۰۰ نفر امتحان‌کننده (۱۰٪)	۵۰۰ نفر امتحان‌کننده (۲٪)	۵۰۰ نفر امتحان‌کننده (۱۰٪)
۵۰ نفر مشترک می‌شوند (۵۰٪)	۷۵ نفر مشترک می‌شوند (۱۵٪)	۱۲۵ نفر مشترک می‌شوند (۲۵٪)
۲۰ نفر به‌سرعت ریزش می‌کنند (۴۰٪)	۱۵ نفر به‌سرعت ریزش می‌کنند (۲۰٪)	۲۵ نفر به‌سرعت ریزش می‌کنند (۲۰٪)
۳۰ نفر باقی می‌مانند(۰/۶٪)	۶۰ نفر باقی می‌مانند(۱/۲٪)	۱۰۰ نفر باقی می‌مانند(۲٪)

جدول ۲۳-۳: داده‌های توتانگو در قیف سوم برای ارزیاب‌های جدی

بر اساس تحقیقات توتانگو، بهترین رویکرد این است که برای آزمودن سرویس، از دیوار پرداخت کارت اعتباری استفاده نکنید بلکه کاربران را به سه گروه تقسیم کنید؛ سپس برای افراد فعال بازاریابی کنید، افراد معمولی را پرورش دهید و وقتتان را برای رهگذران کنجکاو تلف نکنید (یا در بهترین حالت از آنها بخواهید به دوستانی که ممکن است مشتریان بالقوه‌تان شوند، شما را معرفی کنند).

جمع‌بندی

اگر از قبل درخواست کارت اعتباری داشته باشید، فقط ۲ درصد از بازدیدکنندگان خدمات شما را امتحان می‌کنند و ۵۰ درصد از آنها از آن استفاده می‌کنند. اگر درخواست کارت اعتباری نداشته باشید، ۱۰ درصد خدمات شما را امتحان می‌کنند و بالغ بر ۲۵ درصد خرید می‌کنند؛ اما اگر پرداخت غافلگیرشان کند به سرعت آنها را از دست خواهید داد. در مثال قبلی، عدم درخواست کارت اعتباری باعث افزایش ۴۰ درصدی در تبدیل می‌شود، مشروط بر اینکه بتوانید تلاش‌های فروش خود را برای هر بخش از ارزیابی‌کنندگان خود بر اساس فعالیت آنها تنظیم کنید.

فریمیوم در مقابل پرداختی

یکی از بزرگترین بحث‌های قیمت‌گذاری در استارت‌آپ‌ها به‌ویژه آنهایی که مبتنی بر نرم‌افزار هستند، بحث فریمیوم در مقابل مدل‌های پرداختی است.

طرفداران یک مدل رایگان اشاره می‌کنند که پذیرش و توجه با ارزشمندترین اعتبار است. توئیتر پیش از وارد شدن به تبلیغات، صبر کرد تا میلیون‌ها کاربر فعال داشته باشد و علی‌رغم اعتراض به توئیت‌های تبلیغاتی، رشد این شرکت همچنان ادامه دارد. کریس اندرسون سردبیر سابق وایرد[1] و نویسنده دنبالهٔ بلند[2] دریافت که کینگ ژیلت پیشگام ایدهٔ اضافه کردن چیزی (دسته) برای پول درآوردن از چیز دیگری (تیغ ریش‌تراش) بود. اما از بسیاری جهات کاربران آنلاین انتظارات زیادی دارند مبنی بر اینکه اینترنت باید رایگان باشد به این معنی که حتی برای چیزهای باارزش هم پرداخت هزینه دشوار است.

مخالفان مدل فریمیوم ادعا می‌کنند که برای هر موفقیتی مانند دراپ‌باکس یا لینکدین، گورستانی از کسب‌وکارهای از رده خارج شده وجود دارد. یکی از مثال‌هایی که وال‌استریت ژورنال به آن ارجاع می‌دهد یک شرکت نرم‌افزاری مدیریت صورت‌حساب به نام شارژیفای[3] بود که در سال ۲۰۱۰ در آستانه ورشکستگی قرار داشت اما به مدل پرداختی روی آورد و در ژوئیه ۲۰۱۲ با ۹۰۰ مشتری پرداختی، به شرکتی سودآور بدل شد.[4]

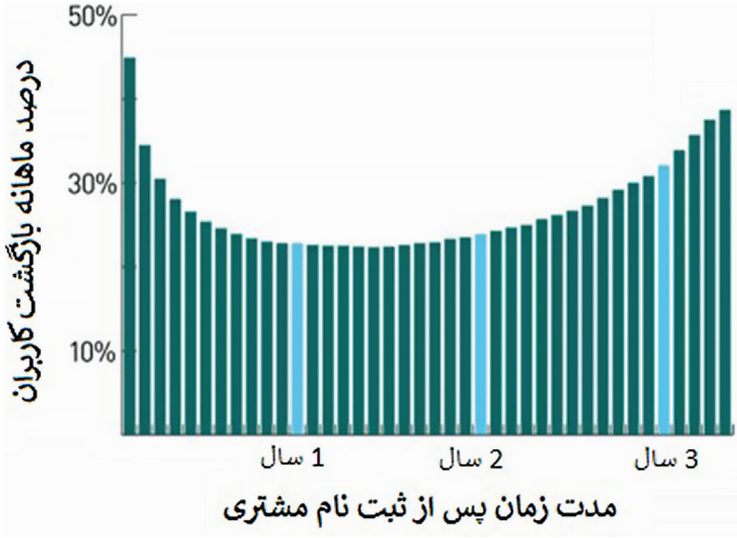
نیل دیویدسون توجه‌اش معطوف به محبوبیت فریمیوم به‌ویژه در میان استارت‌آپ‌ها است. او می‌گوید: «فکر می‌کنم برای اکثر مردم مدل فریمیوم ناپایدار است. ساخت چیزی که آنقدر خوب باشد که مردم بخواهند از آن استفاده کنند بسیار دشوار است، اما وجود فاصلهٔ کافی از ویژگی‌های نسخه پرداختی می‌تواند مردم را متقاعد به ارتقاء به نسخهٔ پرداختی کند.» نیل معتقد است که بسیاری از استارت‌آپ‌ها با هزینهٔ ناچیزی که دریافت می‌کنند، از ارزش خود می‌کاهند. «اگر چیزی می‌سازید که مشتریانتان برای آن ارزش قائل هستند، پس نباید از درخواست از آنها برای پرداخت هزینه‌ای که شایستهٔ آن است، دریغ کنید. اگر چنین کنید یعنی کسب‌وکاری ندارید».

حتی زمانی که فریمیوم نتیجه می‌دهد گاهی، زمان زیادی طول می‌کشد تا کاربران شروع به پرداخت کنند. فیل لیبین از تیم اورنوت دربارهٔ یک «نمودار لبخند» صحبت

---

1. Wired
2. The Long Tail (Hyperion)
3. Chargify
4. Sarah E. Needleman and Angus Loten, “When Freemium Fails,” Wall Street Journal, August 22, 2012; http://online.wsj.com/article/SB10000872396390443713704577603782317318996.html.

می‌کند که در شکل ۲۳-۱ نشان داده شده است. این نمودار نشان می‌دهد چطور مشتریانی که زمانی محصول را رها کرده‌اند، در نهایت باز می‌گردند.[1]



شکل ۲۳-۱: اورنوت این نمودار را لبخند نامیده است؛ البته نه فقط به خاطر شکل آن

فیل تخمین می‌زند گرچه کمتر از ۱درصد از کاربران پس از ماه اول، حسابشان را به مدل پرداختی ارتقاء می‌دهند، اما این تعداد پس از دو سال به ۱۲درصد افزایش می‌یابد. به بیان دقیق‌تر زمان زیادی طول می‌کشد تا انبوه کاربران ثبت‌نام کرده در نهایت حسابشان را به مدل پرداختی ارتقا دهند. درواقع شرکت همان چیزی را تجربه می‌کند که دیوید اسکوک آن را ریزش منفی می‌نامد. ریزش منفی زمانی رخ می‌دهد که هزینهٔ توسعهٔ محصول، افزایش فروش و فروش متقابل به پایگاه مشتری فعلی از درآمدی که به دلیل ریزش از دست می‌دهید، بیشتر شود[2]. بااین‌حال بسیاری از تحلیل‌گران اورنوت را یک استثناء می‌دانند: اگر واقعاً در رویکرد فریمیوم مهارت نداشته باشید، کاربران رایگان می‌توانند شما را به ورشکستگی بکشانند.

جولز مالتز و دانیل بارنی از اعضای آی‌وی‌پی، یک شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر و

1. http://www.inc.com/magazine/201112/evernote-2011-company-of-the-year.html
2. http://www.forentrepreneurs.com/why-churn-is-critical-in-saas/

رشد سهام در مرحله آخر معتقدند که مدل‌های فریمیوم برای محصولاتی نتیجه‌بخش است که دارای موارد زیر باشند[1]:

- هزینهٔ کم ارائه خدمات به یک کاربر اضافی (یعنی هزینه نهایی ناچیز)
- بازاریابی ارزان و یا حتی رایگان که به طور طبیعی از طریق کاربران رخ می‌دهد.
- یک ابزار نسبتا ساده که به ارزیابی یا آموزش طولانی نیاز نداشته باشد.
- پیشنهادی که اگر رایگان باشد «حس خوبی دارد». برخی محصولات (مانند بیمه صاحب‌خانه) اگر رایگان ارائه شوند، ممکن است مشتریان احتمالی را محتاط کنند.
- هرچه کاربری مدت بیشتری از محصول استفاده کند، ارزش محصول افزایش می‌یابد. به عنوان مثال، هرچه تصاویر بیشتری در فلیکر ذخیره کنید، ارزش آن بیشتر می‌شود.
- یک ضریب وایرال خوب که بنابراین کاربران رایگان شما، بازاریابتان می‌شوند.

اگر در حال هزینه دادن هستید چه؟ کریستوفر اودانل[2] از بنیانگذاران پرایس اینتلیجنتلی[3] می‌گوید استارت‌آپ‌ها سعی می‌کنند بین بهینه‌سازی درآمد (کسب بیشترین درآمد ممکن) با به حداکثر رساندن فروش آیتم‌ها (تشویق به پذیرش گسترده درکنار رشد کسب‌وکار) و ادارک ارزش (عدم قیمت‌گذاری خیلی ارزان به نحوی که خریداران مشکوک شوند) تعادل برقرار سازند.[4] همچنین فروشندگان باید بدانند چگونه ویژگی یا خدمات را در قالب یک پکیج ارائه دهند و چگونه این بسته‌ها را به صورت ردیفی بفروشند تا بتوانند به چندین بازار با قیمت‌های متفاوت دست یابند.

حتی اگر از هر مشتری هزینه دریافت می‌کنید، همچنان می‌توانید قیمت‌گذاری

1. http://www.ivp.com/assets/pdf/ivp_freemium_paper.pdf
2. Christopher O'Donnell
3. Price Intelligently
4. Christopher O'Donnell, Developing Your Pricing Strategy; price.intelligent.ly/downloads/ Developing_Your_Pricing_Strategy.pdf.

را در قالب تبلیغات، تخفیف‌ها و پیشنهادهای محدود به زمان آزمایش کنید. هر یک از اینها فرضیه‌ای است که برای آزمایش در گروه‌ها (اگر از پیشنهادات محدود زمانی استفاده می‌کنید) یا تست آ/ب (اگر قیمت‌های متفاوتی را به بازدیدکنندگان مختلف ارائه می‌دهید) مناسب است.

الکس مهر، بنیانگذار سایت دوست‌یابی آنلاین زوسک[1] با منحنی درآمد بهینه آشنا بود. اما از نظرش کمی اشتباه در حوزهٔ هزینه اشکالی ندارد. «من ۱۰ درصد درآمد کمتر را به ۲۰ درصد مشتریان بیشتر ترجیح می‌دهم، باید کمی متمایل به سمت چپ قلهٔ منحنی بمانید، نقطه‌ای که حدود ۹۰ درصدِ به‌حداکثر رساندن درآمد است.» بااین‌حال، الکس در مدل خود مسائل مربوط به کشش، درک ارزش و تخفیف استراتژیک را نادیده می‌گیرد.

بیش‌فروشی و افزایش درآمد

بهترین ارائه‌دهندگان SaaS می‌توانند درآمد از هر مشتری را سال به سال ۲۰ درصد افزایش دهند. این امر از طریق کاربران اضافی افزوده‌شده به اشتراک و همچنین مجموعه‌ای از پیشنهادات سطح‌بندی‌شده و مسیر بیش‌فروشی آسان به دست می‌آید. اگر به درستی صورت گیرید، رشد درآمد حاصل از افزایش فروش باید تقریباً ۲ درصد زیان ماهانه ناشی از ریزش را جبران کند. اما اینها بهترین شرکت‌ها هستند و با افزایش استفادهٔ مشتری از خدماتشان مسیر واضحی برای استخراج پول بیشتر از مشتریان پیش رو دارند.

پاتریک کمپبل داده‌های مجموع و ناشناس را تجزیه‌وتحلیل کرد تا تعداد مشترکین یک شرکت را اندازه‌گیری نماید. او متوجه شده که ۰/۶ درصد از کاربران رایگان در یک ماه معین حسابشان را به سطح پرداختی ارتقاء دادند و ۲/۳ درصد از مشترکان یک شرکت در یک ماه معین از سطحی با قیمت پایین‌تر به سطحی با قیمت بالاتر رفتند.

جمع‌بندی

سعی کنید هر سال ۲۰ درصد افزایش درآمد از هر مشتری - که ممکن است شامل مجوز کاربری اضافی[2] باشد- داشته باشید.

---

1. Zoosk
2. additional seat license

ریزش

(ریزش در بازی‌های موبایلی، بازارهای دوطرفه و سایت‌های UGC نیز مهم است)

بهترین سایت‌ها یا برنامه‌های SaaS معمولاً بین ۱/۵ تا ۳ درصد در ماه ریزش دارند. ریزش، برای سایت‌های دیگر، بسته به نحوهٔ تعریف «کاربر غیرفعال» متفاوت است. مارک مک‌لئود یکی از شرکای رئال ونچر[1] می‌گوید: «پیش از اینکه دریابید آیا کسب‌وکاری دارید که آماده مقیاس است یا خیر، باید نرخ ریزش ماهانه‌تان را به زیر ۵ درصد برسانید؛ با این‌حال، به یاد داشته باشید، اگر مشترکین خود را به طرز ناخوشایندی غافلگیر کنید (مثلاً برای چیزی که ندانسته سفارش داده‌اند، صورتحساب صادر کنید)، در طول اولین دورهٔ صورتحساب، گاهی اوقات ریزش به ۵۰ درصد هم می‌رسد. باید چنین چیزهایی را در محاسبات خود لحاظ کنید».

دیوید اسکوک با آستانه ریزش ۵ درصد موافق است، اما فقط برای شرکت‌های نوپا. از نظر او اگر می‌خواهید مقیاس‌پذیری قابل توجهی داشته باشید، باید مسیر روشنی را برای رسیدن به نرخ ریزش زیر ۲ درصد ترسیم کنید:

> در روزهای اولیه یک کسب‌وکار SaaS، نرخ ریزش اهمیت چندانی ندارد. فرض کنید هر ماه ۳ درصد مشتریان خود را از دست می‌دهید. وقتی فقط ۱۰۰ مشتری دارید، ریزش ۳ نفر از آنها چندان خبر بدی نیست. به‌راحتی می‌توانید سه نفر دیگر بیابید و جایگزینشان کنید. اما، با بزرگ شدن کسب‌وکارتان مسئله فرق می‌کند. تصور کنید که بسیار بزرگ شده‌اید و اکنون یک میلیون مشتری دارید. ریزش ۳ درصدی به این معنی است که شما هر ماه ۳۰۰۰۰ مشتری از دست می‌دهید؛ یافتن و جایگزین کردن این میزان مشتری کار بسیاری دشوارتری است.

مطالعه موردی | معیار کلیدی آفیس‌دراپ: ریزش پرداختی‌ها

آفیس‌دارپ[2] به کسب‌وکارهای کوچک کمک می‌کند تا فایل‌های کاغذی و دیجیتالی را در فضای ابری مدیریت کنند. این سرویس، فضای ذخیره‌سازی ابریِ

1. Real Ventures
2. OfficeDrop

قابل‌جست‌وجو همراه با برنامه‌های قابل‌دانلود فراهم می‌آورد. این امر به کسب‌وکارها اجازه می‌دهد فایل‌ها را در هر جا و هر زمانی همگام‌سازی، اسکن، جست‌وجو و اشتراک‌گذاری کنند. در حال حاضر بیش از ۱۸۰۰۰۰ کاربر داده‌ها را در این سرویس ذخیره می‌کنند و مشترکین آن به میلیون‌ها فایل دسترسی دارند و هر ماه میلیون‌ها فایل را آپلود می‌کنند.

این شرکت در چارچوب مدل فریمیوم راه‌حل خود را در یک طرح رایگان و سه طرح پرداختی ارائه می‌دهد. ما برای دانستن معیارهای کلیدی این شرکت و درس‌های تحلیلی که آموخته‌اند، با هیلی جونز معاون بازاریابی این شرکت مصاحبه کردیم.

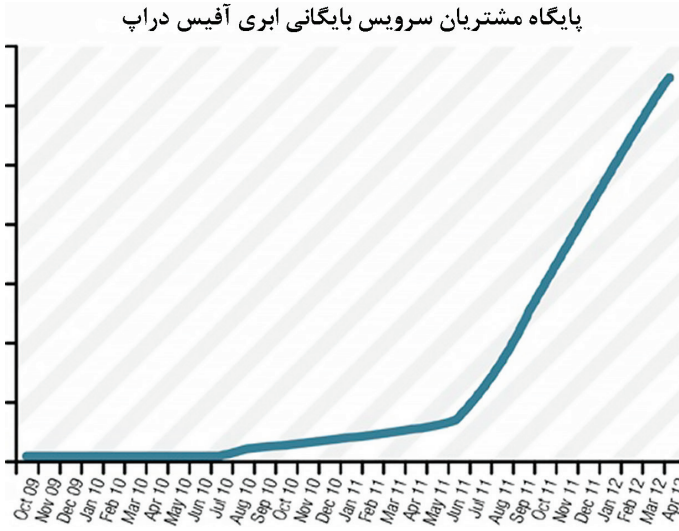
او می‌گوید:«مهم‌ترین آمار برای ما کاهش ریزش است. آفیس‌دراپ ریزش پرداختی را اینگونه تعریف می‌کند: تعداد کاربران پرداختی‌ای که به سراغ طرح رایگان می‌روند یا به‌کلی طرح پرداختی‌شان را لغو می‌کنند، تقسیم بر تعداد کل کاربران پرداختیِ در دسترس در ابتدای ماه».

«برای آفیس‌دراپ، ریزش پرداختی‌ها یک شاخص کلیدی برای تشخیص میزان سلامت کلی کسب‌وکار است. به‌عنوان مثال، ما می‌توانیم بگوییم تبلیغات بازاریابی ما بر اساس ریزش کاربران پرداختی تعیین می‌شود؛ اگر عدهٔ زیادی از مشتریان جدید ریزش کنند، درمی‌یابیم که تبلیغات ما با آنچه مشتریان در شروع استفاده از محصول به دنبالش بودند، مطابقت ندارد. همچنین می‌پرسیم آیا توسعهٔ ویژگی‌ها، در جهتی است که باب میل کاربران مسن‌تر باشد یا خیر: اگر آنها برای مدت طولانی باقی بمانند، کارمان را به‌درستی انجام می‌دهیم، اما اگر به‌سرعت از بین بروند، محصول را در راستای خواسته‌هایشان توسعه نداده‌ایم. همچنین می‌توانیم بپرسیم آیا هرگونه نقصی در برنامه باعث ناراحتی مردم می‌شود یا خیر؛ مثلاً اگر تعداد زیادی از کاربران در یک روز خاص طرح‌هایشان را لغو کنند، باید بررسی کنیم و ببینیم آیا مشکل فنی‌ای وجود دارد که مردم را نگران کرده باشد یا خیر.

هدف این شرکت رسیدن به نرخ ریزش زیر ۴ درصد است.«سه درصد خوب است، اما هر مقداری بالای ۵ درصد به این معناست که ما واقعاً کسب‌وکاری نداریم که حاشیه ناخالص رشد مثبت ایجاد کند». اخیرا هیلی اعلام کرد که این شرکت به نرخ ریزش ۲ درصدی رسیده است و امیداوار است این نرخ را حفظ کند.

ریزش در بسیاری از اوقات معکوس تعامل است و این دومین معیار کلیدی برای آفیس‌دراپ است. آفیس‌دراپ، شخصی را که در ماه قبل یک بار از محصول استفاده کرده است، کاربر فعال می‌داند. زمانی که آفیس‌دراپ راه‌اندازی شد، بنیان‌گذاران گمان می‌کردند مردم مایل نیستند برنامه‌ها را روی رایانه‌ها یا دستگاه‌های خود نصب کنند؛ بلکه بیشتر دوست دارند یک مرورگر پرامکانات داشته باشند. هیلی می‌گوید: «ما همه کارها را براساس غریزه انجام دادیم و تقریباً کاملا در اشتباه بودیم. پیش‌فرض ما این بود کار با مرورگر - که آسان‌ترین راه برای شروع است و کمترین موانع را برای ورود مشتریان جدید دارد- به احتمال زیاد باعث ایجاد تعامل می‌شود؛ اما ما تعاملی واقعی ندیدیم. در نتیجه به‌ترتیب بر رشد مشتری واقعی و ریزش کمتر متمرکز شدیم تا زمانی که برنامه‌های قابل دانلود ساختیم.»

شکل ۲۳-۲ که مشابه یک چوب هاکی کلاسیک است اندازه‌گیری افزایش پایگاه مشتری(که نتیجه افزایش تعامل و کاهش ریزش است) را نشان می‌دهد.



شکل ۲۳-۲: آیا می‌توانید حدس بزنید که آفیس‌دراپ، اپ موبایل را کجا اضافه کرده است؟

«اواسط سال ۲۰۱۱ ما به سراغ تلفن همراه رفتیم و برای اولین بار شروع به ارائهٔ آفیس‌دراپ به عنوان یک اپلیکیشن تلفن همراه کردیم. این کار تأثیر زیادی داشت.

این تأثیر زمانی که برنامه اسکنر برای دسکتاپ مک خود را در ژانویه ۲۰۱۱ منتشر کردیم، کمی سخت‌تر -اما به همان اندازه مهم- قابل مشاهده بود. این اولین برنامه مهمِ قابل‌دانلود ما بود که پشتیبانی مطبوعاتی بسیاری خوبی داشت و منجر به نرخ تعامل بهتری شد».

پس از مشاهدهٔ این افزایش تعامل، آفیس‌دراپ متعهد شد که خدمات تلفن همراه را توسعه دهد. این شرکت در می ۲۰۱۱ یک اپلیکیشن اندروید و پس از آن در ژوئن یک اپلیکیشن آیفون راه‌اندازی کرد. من این رخدادها را همچون یک پیوت (تغییر مسیر) در نظر می‌گیرم که به ما اعتماد به نفس این را داد که محصولمان را تغییر دهیم. نتایج هم واضح است: بهبود تعامل و کاهش ریزش.

خلاصه

- آفیس‌دراپ ریزش پرداختی‌ها را به عنوان «معیاری مهم» زیر نظر گرفت؛ چه مشتریانی که از مدل پرداختی به مدل رایگان تغییر می‌کردند و چه کسانی که کلا آفیس دراپ را ترک می‌کردند.
- محصول اولیه که بر اساس غریزه بنیان‌گذاران و با این پیش‌فرض ساخته شده بود که مشتریان تمایلی به استفاده از برنامه دسکتاپ یا تلفن همراه ندارند، به‌شدت بر مرورگر متمرکز بود.
- عرضهٔ یک اپلیکیشن اسکنر و به‌دنبال آن نرم‌افزار مشتری تلفن همراه، رشد شرکت را به‌طرز چشمگیری افزایش داد.

درس‌های تحلیلی

همیشه پیش‌فرض‌هایتان را زیر سوال ببرید، حتی زمانی که کششی در آنها می‌بینید. مشتریان می‌خواهند از برنامه‌های خاصی به روش‌های خاصی استفاده کنند، به‌عنوان مثال نقشه‌برداری روی تلفن همراه. انجام تحلیل «روزی در زندگی» یا تست یک پیوت یا چرخش بزرگ با معرفی یک اپلیکیشن کاربردی ساده، اغلب می‌تواند یک فرض بزرگ را به سرعت تصدیق یا رد کند و فرصت‌های شما را برای همیشه تغییر دهد.

برخی از محصولات یا خدمات، تا حدی به دلیل تجربهٔ تعامل کاربران، بسیار

چسبنده هستند. به‌عنوان مثال سایت‌های آپلود عکس و خدمات پشتیبان‌گیری آنلاین به سختی قابل ترک هستند؛ زیرا داده‌های زیادی برای استفاده دارند. بنابراین ممکن است ریزش برای این دسته از محصولات کمتر باشد. از سوی دیگر، در صنعتی با هزینه‌های سوئیچینگ[1] نسبتا پایین، ریزش به طور قابل ملاحظه‌ای بیشتر خواهد بود.

سایت‌های اجتماعی نیز ممکن است ترفندهایی در اختیار داشته باشند. اگر کاربران بخواهند فیس‌بوک را ترک کنند، به آنها یادآوری می‌شود که برخی از دوستان نزدیکشان دلشان برای آنها تنگ می‌شود و عکس آن دوستان را از دست خواهند داد. این نمونه‌ای است از اینکه چگونه برای یک ترفند احساسی از داده‌ها کمک گرفته می‌شود: پس از اجرا، این آخرین سنگر یعنی احساس گناه، غیرفعال‌سازی را تا ۷ درصد کاهش داد که در آن زمان به معنای ماندن میلیون‌ها کاربر در فیس‌بوک بود.[2]

اگر می‌خواهید به کاربران انگیزه‌ای برای ماندن دهید- مانند یک ماه استفاده رایگان یا ارتقاء به یک تلفن جدید- باید هزینه انجام این کار را در مقابل هزینه جذب مشتری جدید بسنجید. البته اگر اخباری به گوش برسد که در حال تشویق کاربران ناراضی به ماندن هستید، شاید بسیاری از مشتریان صرفا به خاطر دریافت تخفیف، تهدید به ترک کردنتان کنند. به‌هرحال اطلاع یافتن از اخبار همان چیزی است که اینترنت به دنبالش است.

جمع‌بندی

سعی کنید پیش از اینکه سایر موارد را به قصد بهینه‌سازی زیر نظر بگیرید، ریزش را به زیر ۵ درصد در ماه کاهش دهید. اگر ریزش بیشتر از آن باشد، به احتمال زیاد به اندازه کافی چسبنده نیستید. اگر بتوانید ریزش را به حدود ۲ درصد برسانید، یعنی فوق‌العاده عمل کرده‌اید.

1. switching cost
2. http://blog.kissmetrics.com/analytics-that-matter-to-facebook/

فصل ۲۴

اپلیکیشن رایگان تلفن همراه: خطوط روی شن

دانلودهای تلفن همراه

کسب‌وکار اپلیکیشن‌های تلفن همراه با محبوبیت «طولانی‌مدت» مواجه‌اند: تعداد کمی از اپلیکیشن‌ها عالی عمل می‌کنند؛ اغلبِ آن‌ها صرفا دست و پا می‌زنند. به گفته کن ستو، بنیانگذار و مدیرعامل شرکت بازی‌های موبایلی مسیو دمِیج[1] «برخی از بازی‌های توسعه‌دهندگان مستقل روزانه چندین بار دانلود می‌شوند. این عدد کاملا به بازاریابی، وایرال بودن و رتبه شما در اپ‌استور بستگی دارد».

هر کسب‌وکاری رقبایی دارد. اما برای اپلیکیشن‌های تلفن همراه، فضای اپ استور این رقابت را درکانون توجه قرار می‌دهد. نمی‌توانید جایگاه خود را نادیده بگیرید و در نتیجه نمی‌توانید خونسرد بمانید. از نظر کن ستو «بخش مشکل ماجرا این است که ماندن در یک رتبهٔ خاص دشوار است، چراکه همه سعی می‌کنند از شما پیشی بگیرند. بنابراین، اگر بازی شما تبلیغات ذاتی نداشته باشد- یا توسط اپل یا بازاریابی پولی تبلیغ نشود- رتبه‌بندی‌تان سقوط خواهد کرد. هیچ «معروف‌بودنی» در اینجا وجود ندارد».

جمع‌بندی

تبلیغات بازاریابی و سلایق کاربران اپ استور را در مشتتان بگیرید. نبرد در اپ استور می‌تواند دلسردکننده باشد؛ اما توسعه‌دهندگان هوشمند تلفن همراه از اطلاعات رقبا

1. Massive Damage

استفاده می‌کنند تا ببینند چه‌چیزی نتیجه می‌دهد، موفقیت‌های دیگران را تقلید کنند و از اشتباهات دیگران اجتناب کنند.

حجم دانلود تلفن همراه

با پیچیده‌تر شدن اپلیکیشن‌های تلفن همراه، حجم فایل‌های آنها افزایش می‌یابد. این مسئله خطراتی برای توسعه‌دهندگان به همراه دارد. مصرف‌کنندگان دارای سرعت اینترنت کندتر ممکن است وقتی دانلود خیلی طول بکشد، منصرف شوند. الکساندر پلیتیه‌نرماند[1] یکی از بنیان‌گذاران اکسکیوشن لبز[2]، یک شتاب‌دهنده توسعه بازی می‌گوید: «اگر می‌خواهید برنامه شما به راحتی توسط هر کسی در هر جایی قابل‌دانلود باشد، باید حجم فایلش «در درگاه» زیر ۵۰ مگابایت باشد».

اپلیکیشنی که حجم آن بیش از ۵۰ مگابایت «در درگاه» باشد، برای دانلود در iOS نیاز به وای‌فای دارد. اگر کاربر اتصال وای‌فای نداشته باشد، نمی‌تواند برنامه شما را دانلود کند و بعید است که دوباره به سراغش بیاید.

می‌توانید برنامه‌های بزرگ‌تر از ۵۰ مگابایت را در دستگاه‌های اندرویدی دانلود کنید اما هشدار گوگل‌پلی روی دانلود تاثیر می‌گذارد و باعث معطلی کاربران و کاهش قابل‌توجه میزان دانلود می‌شود.

الکساندر عبارت «در درگاه» را برای اشاره به دانلود اولیه از اپ استور اپل یا اپ استور اندروید به کار می‌برد. او می‌گوید: «برخی توسعه‌دهندگان با داشتن یک اپلیکیشن کوچک در درگاه‌های گوگل یا اپل، محدودیت‌ها را برطرف می‌کنند به این صورت که این برنامه در حین اجرا شدن، محتوای اضافی را «به‌صورت شفاف» از سرورهای توسعه‌دهنده دانلود می‌کند».

جمع‌بندی

حجم دانلودهای اولیه خود را کم نگه دارید. برای زیر ۵۰ مگابایت هدف‌گذاری کنید تا ریزش دانلود را به حداقل برسانید.

---

1. Alexandre Pelletier-Normand
2. Execution Labs

هزینه جذب مشتری تلفن همراه

برخی از توسعه‌دهندگان اپلیکیشن از خدمات بازاریابی شخص ثالث برای پرداخت هزینه بابت نصب استفاده می‌کنند. چنین چیزی برای توسعه‌دهندگان تلفن همراه، از نظر اخلاقی نادرست است: برای اینکه به طور مصنوعی تعداد دانلودهای خود را افزایش دهید از کاربران اجیرشده استفاده می‌کنید؛ به این امید که با بهبود در رتبه‌بندی، کاربران واقعی را متقاعد به دانلود اپلیکیشن کنید. خدمات بازاریابی قانونی برای توسعه‌دهندگان اپلیکیشن‌ها و بازی‌های تلفن همراه وجود دارد؛ اما باید مراقب باشید که با چه کسی کار می‌کنید. با اینکه تعداد کمی از افرادی که با آنها صحبت کرده‌ایم قیمت‌گذاری را به صورت عمومی اعلام کرده‌اند، چنین خدماتی بین ۰/۱۰ تا ۰/۷۰ دلار برای هر نصب هزینه دارد.

از آنجایی که تعداد کمی از این نصب‌ها به بازیکنان فعال بدل می‌شوند، بسیار مهم است که نصاب‌های اجیرشده را برای جلوگیری از آلوده کردن سایر معیارهای خود تقسیم کنید. معیاری که واقعاً باید به آن اهمیت دهید، این است که کاربران اجیرشدهٔ شما چه تعداد کاربر متعارف وارد می‌کنند و چه تعداد از آنها به کاربران پرداختی و فعال بدل می‌شوند.

یک شکل قانونی‌تر جذب مشتری، بنرها یا تبلیغات در سایر اپلیکیشن‌ها است. معمولاً هزینه این روش برای هر نصب ۱/۵ تا ۴ دلار است. این نصب‌ها به احتمال زیاد به کاربران متعارف تبدیل می‌شوند؛ چون با آگاهی نسبت به اپلیکیشن آن را نصب کرده‌اند. کن ستو می‌گوید: «ترفند این است که میانگین هزینه هر نصب (در هر دو شکل مزدوری و قانونی) را به چیزی بین ۰/۵۰ تا ۰/۷۵ دلار برسانید. البته این اعداد همه بر اساس بازی‌های رایگان (با درآمدزایی درون بازی) هستند. فکر نمی‌کنم نصب‌های پولی برای بازی‌های پولی کارآمد باشد.»

کیت کاتز همچنین در مورد هزینه‌کرد افراطی برای «ارزش طول عمر مشتری»(CLV) هشدار می‌دهد؛ کاری که به نظر او بسیاری از توسعه‌دهندگان انجام می‌دهند:

> بسیاری از توسعه‌دهندگان بازی‌های موبایل گمان می‌کنند که وقتی برای ارزش طول عمر مشتری، یک دلار برای یک دلار خرج می‌کنند، حسابدارانه عمل کرده‌اند. اما معمولاً آنها فراموش می‌کنند که باید مالیات بر

درآمدشان را به دولت بپردازند و پس از آن با «مالیات پلتفرم» مواجه هستند که ۳۰ درصد است و توسط فروشگاه اپ گوگل‌پلی یا اپل بر آنها تحمیل می‌شود. پس اینکه ۱ دلار خرج کنید تا ۱ دلار درآمد کسب کنید، واقعاً به این معنی است که ۱ دلار خرج کرده‌اید تا ۰/۶۰ دلار درآمد کسب کنید.

جمع‌بندی

حدود ۰/۵۰ دلار برای نصب پولی (مزدوری) و حدود ۲/۵ دلار برای نصب قانونی و ارگانیک بپردازید، اما مطمئن شوید که هزینه کل خرید شما کمتر از ۰/۷۵ دلار برای هر کاربر (و البته کمتر از ارزش طول عمر یک کاربر) باشد. البته این هزینه‌ها افزایش خواهد داشت، تا حدی به این دلیل که شرکت‌های بزرگ و توسعه‌دهندگان با شدت بیشتری وارد حوزه تلفن همراه می‌شوند و هزینه‌های کسب درآمد بالاتر می‌رود و از طرفی به دلیل تشدید اقدامات علیه برخی از تاکتیک‌های خدمات بازاریابی در ارائهٔ نصب‌های پولی است.

مطالعه موری | شرکت سینسیرلی و آگاهی از چالش‌های جذب مشتری تلفن همراه

شرکت سیسیرلی[1] سازنده شبکه هدایای سینسیرلی و تعدادی اپلیکیشن تلفن همراه از جمله پستاگرام[2]، اینک کاردز[3] و سی‌سِیم گیفتس[4] است. اولین اپ کاربردی این شرکت، پستاگرام به مردم اجازه می‌دهد تا یک کارت پستال سفارشی را در هر کجای دنیا بسازند و ارسال کنند. دومین اپلیکیشن آن، اینک کاردز به شما امکان این را می‌دهد که کارت‌های تبریک شخصی ارسال کنید. و سی‌سِیم گیفتس این امکان را برای شما فراهم می‌آورد که مجموعه هدیه‌های مناسبتی را در یک جعبه زیبا ارسال نمائید. این شرکت از ساده‌ترین کالای قابل حمل -کارت پستال- شروع کرد و با سی‌سِیم به هدایای ۳۰ تا ۵۰ دلاری رسید.

---

1. Sincerely
2. Postagram
3. Ink Cards
4. Sesame Gifts

زمانی که این شرکت در سال ۲۰۱۰ راه‌اندازی شد، پیش‌فرض بنیان‌گذاران آن، مت بریزینا و برایان کندی، این بود که تبلیغات موبایلی همچون گوگل ادوردزِ سال ۲۰۰۰ خواهد بود؛ به این معنا که پیشگام‌ها مزیت بزرگی در یک کانال جذب کاربر عظیم و نه‌هنوز کارآمد خواهند داشت. مت می‌گوید: «ما متوجه شدیم که با فروش ساده‌ترین هدیهٔ روی زمین، یعنی کارت پستال ۹۹ سنتی، می‌توانیم به راحتی کاربرانی را جذب کرده، کارت‌های اعتباری را دریافت کرده و شروع به سودآوری از شبکه هدایای خود کنیم. این استراتژی بر مبنای غریزه و انجام آزمایش‌های کوچکی روی یک اپلیکیشن گمنام و بی‌نام و نشان شکل گرفته بود (یعنی اپلیکیشنی که آشکارا به برند سینسیرلی وابسته نبود)».

به نظر می‌رسد سینسیرلی توانسته کاربرانی را از طریق تبلیغات موبایلی برای پستاگرام جذب کند؛ اما نه به اندازهٔ کافی ارزان. مت می‌گوید: «معیار موفقیت برای ما خریدِ به اندازه کافی ارزانِ کاربر پستاگرام بود که در کمتر از یک سال سودآور شود و اگر چنین نشد بتوانیم او را با بازارایابی متقابل به اپلیکیشن هدیهٔ گران‌تر دیگری ببریم تا ظرف یک سال و در نهایت سه ماه سودآور شود».

مت و برایان دریافتند نه‌تنها کاربران موبایل گران هستند، بلکه ردیابی آنها نیز دشوار است و نرخ تبدیل از خرید اولیه تا نصب و راه‌اندازی به‌شدت افتضاح بود. بنابراین آنها اینک کاردز را شش ماه پس از پستاگرام راه‌اندازی کردند و قیمتی از ۱/۹۹ دلار به بالا برای کارت‌ها، تعیین کردند. «از طریق تبلیغات متقابل، ارزش طول عمر کاربر اولیهٔ پستاگرام را حدود ۳۰ درصد افزایش دادیم. اما مدت زمان بازگشت سرمایه هنوز باب میلمان نبود».

در حال حاضر سینسیرلی، سی‌سِیم را راه‌اندازی کرده است که هدایایی را با قیمت بالاتر ارائه می‌دهد. «امیدواریم بتوانیم از طریق تبلیغات وارد منطقه رشد پایدار کسب‌وکار شویم. اما در نتیجهٔ هزینه‌ها و چالش‌های تبلیغات موبایلی، سینسیرلی مقدار قابل‌توجهی از زمان خود را صرف وایرال شدن می‌کند.»

مت می‌گوید: «از سر ناچاری- چون معادلهٔ دخل و خرج تبلیغات موبایلی به اندازه کافی خوب نتیجه نمی‌دهد- ما چیزهای زیادی در مورد رشد از طریق درگیرکردن کاربرانمان به اشتراک‌گذاری تجربه‌شان با دوستانشان آموختیم. ما این کار را از طریق اعطای کارت‌های رایگان برای افرادی انجام دادیم که هرگز برایشان چیزی ارسال

نکرده‌اند. تمرکز بر رشد وایرال، اتکا به تبلیغات برای جذب کاربر در صنعت موبایلی که هنوز ابزارهای جذب بالغ یا کارآمد نیستند، کاهش می‌دهد».

خلاصه

- سینسیرلی، پستاگرام را راه‌اندازی کرد تا برای کاربران امکان ارسال کارت پستال‌های سفارشی ۹۹ سنتی را فراهم آورد. پیش‌فرض آنها این بود که تبلیغات موبایلی به اندازه کافی ارزان و کارآمد باشد تا شرکت بتواند با موفقیت رشد کند.
- این شرکت توانست کاربرانی را جذب نماید؛ اما هزینهٔ جذب کاربران زیاد بود. (زیرا ارزیابی تبلیغات موبایلی دشوار بود و نرخ رهاکردن زیاد بود) و به اندازه کافی سود نداشت (چون ارزش طول عمر مشتری بسیار کم بود).
- این شرکت اینک کاردز را راه‌اندازی کرد، که کارت‌های تبریک شخصی‌سازی‌شده را با قیمتی بالاتر ارائه می‌داد. با این کار ارزش طول عمر مشتری حدود ۳۰ درصد افزایش داشت، اما مدت زمان بازگشت سرمایه همچنان بسیار کند بود و برای سودآوری تبلیغات تلفن همراه کافی نبود.
- در حال حاضر سیسنسیرلی، سی‌سِیم گیفتز را راه‌اندازی کرده است که با آن می‌توانید هدایایی با قیمت ۳۰ تا ۵۰ دلار را برای دوستانتان ارسال کنید. درحالی‌که بنیان‌گذاران امیدوارند که این قیمت جدید به آنها امکان رشد سودآور از طریق تبلیغات تلفن همراه را فراهم آورد، بر رشد وایرال تمرکز بیشتری کرده‌اند تا از این طریق بتوانند وابستگی خود به کانال‌های تبلیغاتی را کاهش دهند.

درس‌های تحلیلی

تبلیغات موبایلی پیچیده‌تر و گران‌تر از آن چیزی است که در ابتدا تصور می‌کنید و باید هزینه جذب مشتری را به دقت ارزیابی کنید. همچنین باید ارزیابی کنید که کاربران با چه سرعتی هزینه خریدشان و همچنین ارزش طول عمرشان را بر می‌گردانند. کانال‌های مختلف را بیازمایید و رفتار کاربران را بررسی کنید. همچنین از وایرال شدن به عنوان وسیله‌ای برای کاهش هزینه‌های جذب مشتری خود استفاده کنید.

نرخ راه‌اندازی اپلیکیشن

فقط دانلود اپلیکیشن کافی نیست. کاربران باید آن را راه‌اندازی کنند و در این میان برخی برای انجام این کار مدت زیادی صبر می‌کنند. افزون بر محدودیت‌های حجم فایل که پیشتر ذکر شد، ممکن است تبلت‌ها و تلفن‌های متعددی که به یک حساب وصل هستند، اپلیکیشن را در زمان‌های مختلفی دانلود کنند و تجزیه‌وتحلیل راه‌اندازی شما را منحرف کنند. به عبارت دیگر: اوضاع پیچیده است.

برای اپلیکیشن‌های رایگان، بسیاری از دانلودکنندگان صرفا اپلیکیشن‌ها را مرور می‌کنند و به بازی یا برنامهٔ خاصی و همچنین خریدهای درون بازی، متعهد نیستند، بنابراین برای درصد زیادی از افراد، دانلودها به راه‌اندازی منجر نمی‌شود. به‌عنوان مثال شرکت مسیو دمیج اعلام کرده است که تنها ۸۳ درصد از دانلودهای بازی پرچمدارش، «لطفا خونسردی‌تان را حفظ کنید»[1]، منجر به راه‌اندازی بازی شده است.

جمع‌بندی

انتظار این را داشته باشید که تعداد قابل‌توجهی از دانلودها هرگز به راه‌اندازی منجر نشوند، به‌خصوص اگر اپلیکیشن رایگان باشد.

درصد کاربران فعال تلفن همراه

وقتی صحبت از غیرفعال بودن می‌شود، همیشه روز اول از همه بدتر است. کاهش تدریجی کاربران فعال در طول زمان طبیعی است؛ اما کاهش روز اول می‌تواند حتی به ۸۰ درصد برسد. پس از آن هر روز شاهد کاهش تدریجی خواهید بود: تنها ۵ درصد از یک گروه کاربران ممکن است بعد از یک ماه همچنان فعال باشند.

مطالعه‌ای که در اکتبر سال ۲۰۱۲ توسط شرکت تجزیه‌وتحلیل تلفن همراه فلوری بر روی بیش از ۲۰۰۰۰۰ اپلیکیشن کاربردی، انجام شده بود نشان داد که تنها ۵۴ درصد از کاربران در پایان ماه اول، ۴۳ درصد در پایان ماه دوم و فقط ۳۵ درصد در پایان ماه

1. Please Stay Calm

سوم همچنان فعال بودند.[1] به‌طور متوسط کاربران ۳/۷ بار در روز با برنامه تعامل داشتند، اگرچه این معیارها بنا به نوع برنامه مورد استفاده بسیار متفاوت بود.

توجه به این نکته مهم است که تعامل کلی به نسبت آماری که فلوری به اشتراک گذاشته، افزایش داشته است (از ۲۵ درصد به ۳۵ درصد در ماه سوم)، اما تعداد دفعات استفاده کاهش یافته است (از ۶/۷ استفاده در هفته به ۳/۷ در هفته). همچنین، فلوری اشاره می‌کند که نوع دستگاه بر تعامل تأثیرگذار است: کاربران تلفن‌های هوشمند به طور متوسط ۱۲/۹ بار در هفته با یک برنامه تعامل دارند، اما مدت زمان این تعامل تنها ۴/۱ دقیقه است. کاربران تبلت ۹/۵ بار در هفته با یک برنامه تعامل دارند، اما مدت زمان تعاملشان ۸/۲ دقیقه است.[2]

جمع‌بندی

فرض کنید تعداد زیادی از افرادی که یک بار اپلیکیشن شما را امتحان می‌کنند، دیگر این کار را نخواهند کرد، اما پس از این سقوط اولیه هم کاهش تدریجی کاربران فعال را شاهد خواهید بود. شکل این منحنی بسته به اپلیکیشن، نوع صنعت و جمعیت‌شناسی متفاوت است، اما همیشه وجود دارد، بنابراین زمانی که چند نقطه‌داده در اختیار دارید، ممکن است بتوانید ریزش و عدم فعالیت را پیش‌بینی کنید.

درصد کاربرانی که پرداخت می‌کنند

اگر اپلیکیشن شما کاملا پولی است، مسلما همه کاربران نیز پولی خواهند بود؛ اما اگر از یک مدل فریمیوم استفاده می‌کنید که در آن کاربران برای عملکرد بهتر باید پول پرداخت کنند، قانون کلی این است که فقط ۲ درصد از کاربران شما برای عملکرد کاملِ اپلیکیشن ثبت‌نام می‌کنند.

کن ستو می‌گوید برای بازی‌های رایگان موبایلی که خریدهای درون‌برنامه‌ای دارند، آمار به این صورت است که تقریباً ۱/۵ درصد از بازیکنان در تمام دورهٔ بازی‌شان، یک ویژگی را در داخل بازی خریداری می‌کنند.

1. http://blog.flurry.com/bid/90743/App-Engagement-The-Matrix-Reloaded
2. http://blog.flurry.com/bid/90987/The-Truth-About-Cats-and-Dogs-Smartphone-vs-Tablet-UsageDifferences

خریدهای درون بازی از قانون معمول قدرت تبعیت می‌کند که طی آن چند «نهنگ» به‌طور قابل‌توجهی بیش از بقیه برای فعالیت‌های درون بازی خرج می‌کنند و اما اکثریت هزینه‌های ناچیز دارند یا هیچ هزینه‌ای نمی‌کنند. یک عامل کلیدی در موفقیت اپلیکیشن موبایل ایجاد تعادل بین کیفیت گیم‌پلی (که امتیازات خوب و درنتیجه تعداد بازیکنان را افزایش می‌دهد) و خریدهای درون برنامه‌ای (که باعث درآمد می‌شود) است. در یک بازی چند نفره، حفظ تعادل بازی بین بازیکنان پولی و رایگان یک چالش همیشگی است.

جمع‌بندی

برای مدل فریمیوم، نرخ تبدیلِ از رایگان به پولیِ ۲ درصد را هدف قرار دهید. برای یک برنامه یا بازی با خریدهای درون‌برنامه‌ای، پیش‌فرضتان این باشد که تقریباً ۱/۵ درصد از کاربران چیزی می‌خرند.

میانگین درآمد به‌ازای هر کاربر فعال روزانه

میانگین درآمد به‌ازای هر کاربر فعال روزانه (ARPDAU) روشی بسیار دقیق برای اندازه‌گیری کشش بازار و درآمد است. بیشتر توسعه‌دهندگان بازی‌های موبایل روی کاربران فعال روزانه تمرکز می‌کنند و در واقع بر درآمدی که این کاربران ایجاد می‌کنند.

سوپردیتا ریسرچ[1] استانداردهای ARPDAU را برای ژانرهای مختلف بازی منتشر کرده است:[2]

- ۰/۰۱تا ۰/۰۵ دلار آمریکا برای بازی‌های پازل، مراقبت و شبیه‌سازی
- ۰/۰۳ تا ۰/۰۷ دلار آمریکا برای بازی‌های ماجراجویی، مسابقه‌ای و چیزهای مخفی
- ۰/۰۵ تا ۰/۱۰ دلار آمریکا برای بازی‌های نقش‌آفرینی(RPG)، قمار و پوکر

1. SuperData Research
2. http://www.gamesbrief.com/2012/09/arpdau/

وب‌سایت گیمزبریف[1] اطلاعات اضافی را از سه شرکت بازی‌سازی دی‌نا[2]، اِ تینکینگ اِیپ[3] و دبلیوجی‌تی[4] جمع‌آوری کرده است:

> دی‌نا[5] و اِ تینکینگ اِیپ[6] هر دو ادعا کرده‌اند که برای اکثر بازی‌های موبایل، ARPDAU مورد انتظارشان کمتر ۰/۱۰ دلار است. بااین‌حال، یوچیانگ چنگ مدیرعامل دبلیوجی‌تی در کنفرانس لاگین در سال ۲۰۱۲ گفت که ARPDAU کمتر از ۰/۰۵ دلار نشانهٔ ضعیف بودن عملکرد است و معیار مناسب برای ARPDAU، ۰/۱۲ تا ۰/۱۵ دلار است. چنگ همچنین گفت که ARPDAU در تبلت‌ها ۱۵ تا ۲۵ درصد بیشتر از تلفن‌های هوشمند است.

جمع‌بندی

یک معیار خوب در این زمینه، به‌شدت به نوع بازی بستگی دارد، اما ARPDAU بالای ۰/۰۵ دلار را هدف قرار دهید.

میانگین درآمد ماهانه به‌ازای هر کاربر تلفن همراه

هیچ راهی برای تعمیم این معیار وجود ندارد، به این دلیل که کاملا به مدل کسب‌وکار شما بستگی دارد. باید رقبا را تجزیه‌وتحلیل کنید تا ببینید چه قیمت‌ها و سطوحی را در نظر گرفته‌اند، بااین‌حال در مراحل اولیه راه‌اندازی، از تغییر شرایط با قیمت‌گذاری جدید نترسید، به شرط اینکه بتوانید تأثیر این تغییر را اندازه‌گیری کنید. بسیاری از افراد داخل این صنعت به ما گفته‌اند که برای بازی‌های تلفن همراه، میانگین مناسب، ۳ دلار در ماه برای هر بازیکن فعال روزانه، یا ۰/۱۰ دلار در روز است.

---

1. GAMESbrief.com
2. DeNA
3. A Thinking Ape
4. WGT
5. † http://techcrunch.com/2012/06/13/the-1-grossing-game-on-android-and-ios-denas-rage-ofbahamut-has-almost-even-revenues-from-both/
6. ‡ http://www.insidemobileapps.com/2011/11/16/a-thinking-ape-interview-kenshi-arasaki/

جمع‌بندی

مانند هزینه‌های جذب مشتری، درآمد مشتری از مدل کسب‌وکار شما و اهداف حاشیه‌ای تعیین‌شده به دست می‌آید. هر بازار عمودی ارزش خاص خود دارد. اما در دنیای اپلیکیشن‌ها، اگر ARPDAU خود، تعداد روزهای ماندگاری کاربر و هزینه هر نصب را بدانید می‌توانید به سرعت محاسبات را انجام دهید و تصمیم بگیرید که آیا یک مدل کسب‌وکار قابل اجرا دارید یا خیر.

میانگین درآمد به‌ازای هر کاربر پرداختی

تعیین یک معیار خوب برای درآمد متوسط به‌ازای هر کاربر پرداختی (ARPPU) دشوار است. این مسئله به‌شدت به نوع برنامه (که ما در اینجا عمدتا روی بازی‌ها متمرکز هستیم) و همچنین سیستم عامل بستگی دارد.

نیکلاس لاول از گیمزبریف کاربران پرداختی را به سه دسته تقسیم می‌کند: ماهی کوچک، دلفین و نهنگ:

نهنگ‌های واقعی می‌توانند پول خیلی زیادی خرج کنند. سوشال گلد تخمین می‌زند که بالاترین گروه پرداختی‌ها دارای ارزش طول عمر بیش از هزار دلار هستند و برخی بیش از ۲۰ هزار دلار در یک بازی خرج می‌کنند. فلوری نیز اعلام کرده است که در iOS و اندروید ایالات متحده، میانگین ارزش هر تراکنش برای خرید درون برنامه‌ای ۱۴ دلار است و ۵۱ درصد از درآمد ناشی از خریدهای درون‌برنامه‌ای بیش از ۲۰ دلار است.[1]

توصیهٔ نیکلاس این است که ARPPU را برای نهنگ‌ها، دلفین‌ها و مینوها جداگانه بررسی کنید:

- نهنگ‌ها: ۱۰ درصد پرداختی‌ها، ARPPU ۲۰ دلاری
- دلفین‌ها: ۴۰ درصد پرداختی‌ها، ARPPU، ۵ دلاری
- ماهی‌های کوچک: ۵۰ درصد پرداختی‌ها، ARPPU، ۱ دلاری

1. http://blog.flurry.com/bid/67748/Consumers-Spend-Average-of-14-per-Transaction-in-iOS-andAndroid-Freemium-Games

نیکلاس می‌گوید: «این میانگین‌ها به شما بستگی دارد؛ نه‌تنها پلتفرم یا سبک؛ بلکه نحوهٔ طراحی شما. برای اینکه نهنگ‌های شما به ARPPU ۲۰ دلاری برسند، برخی از آنها باید بیش از ۱۰۰ دلار خرج کنند. آیا ممکن است؟ دلفین‌های شما باید دلیل خوبی برای خرج کردن مقداری پول در هر ماه داشته باشند. آیا دلیلی برای آنها ایجاد کرده‌اید؟ ماهی‌های کوچک شما باید از رایگان به پرداختی بدل شوند. چه‌چیزی می‌تواند منجر به این ارتقاء شود؟»

جمع‌بندی

توجه داشته باشید که در یک بازی چندنفره رایگان، اکثر کاربران صرفا «بهانه»ای برای کاربران پولی هستند. در اوایل چرخهٔ زندگی کاربر، یک شاخص اصلی در رفتار او را شناسایی کنید- مانند مدت زمان بازی در روز، تعداد نبردها یا قسمت‌هایی که از آن بازدید کرده است- این موضوع نشان دهد او یک کاربر رایگان، مینو، دلفین یا نهنگ است. سپس انواع مختلفی از درآمدزایی درون‌بازی را برای این چهار بخش در نظر بگیرید؛ بازاریابی، قیمت‌گذاری و تبلیغات خود را با توجه به آن رفتار تطبیق دهید؛ مثلاً فروش تزئینات به مینو، محتوا به دلفین‌ها و ارتقاء به نهنگ‌ها.

رتبه‌بندی اپلیکیشن موبایل از طریق کلیک

رتبه‌بندی‌ها و دیدگاه‌های مثبت تأثیر قابل‌توجهی بر دانلودها دارند، اما ممکن است تشویق کاربران به رتبه‌بندی یک برنامه دشوار باشد. پس از چند بار استفاده از برنامه، اکثر توسعه‌دهندگان پیامی برای کاربر می‌گذارند و از آنها می‌خواهند دیدگاهشان را ثبت کنند. برخی از توسعه‌دهندگان برای تشویق به رتبه‌بندی در پیام تغییراتی ایجاد می‌کنند. به‌عنوان مثال، یکی از توسعه‌دهندگان تلفن همراه چنین سوالاتی می‌پرسید:«آیا این اپلیکیشن را دوست دارید؟» یا «آیا می‌خواهید ویژگی‌ها و محتوای رایگان بیشتری داشته باشید؟» در پاپ‌آپ، با کلیک بر روی «بله» کاربر به صفحه رتبه‌بندی هدایت می‌شود.

الکساندر پلیتیه‌نرماند هشدار می‌دهد که اگر پیامی که برای ثبت امتیاز می‌فرستید بی‌طرفانه نباشد، ممکن است اپ استور آن را مسدود کند. همچنین او خاطرنشان می‌سازد که باید فعالانه در پی این باشید که در یک لحظه استراتژیک از کاربران

بخواهید تا به برنامه‌تان امتیاز دهند؛ اوایل بازی بهترین حالت است؛ چراکه باید به‌سرعت امتیازات زیادی کسب کنید؛ درست پس از یک سکانس بهٔادماندنی از بازی. امتیازدهی مهمترین عاملی است که در رتبهٔ برنامه در اپ استور تأثیرگذار است.

نرخ ثبت دیدگاه بسته به قیمت و نوع برنامه متفاوت است. در یکی از پاسخ‌های وب‌سایت کورا[1]، یک توسعه‌دهنده اعلام کرد که برنامه‌های پولی گران‌قیمت دارای نرخ ثبت دیدگاه ۱/۶ درصدی هستند. برنامه‌های ارزان‌قیمت دارای نرخ ثبت دیدگاه ۰/۵ بودند. و برنامه‌های آزمایشی رایگان فقط ۰/۰۷ درصد نرخ ثبت دیدگاه داشتند.[2] همانطورکه در آن پوستر مشاهده شد، سایت‌هایی مانند زایولوجیک[3] داده‌های دقیقی در مورد تعداد دانلود و رتبه‌بندی دارند، بنابراین می‌توانید با مراجعه به این سایت، خودتان را با دسته‌بندی خاص خود مقایسه کنید. برای بازی‌های رایگانِ توسعه‌دهنده‌ای مانند «مسیو دمیج» نسبت دانلود به رتبه‌بندی‌ها ۰/۷۳ درصد است.

جمع‌بندی

برای برنامه‌های پولی نرخ ثبت دیدگاهِ کمتر از ۱/۵ درصد و برای برنامه‌های رایگان نرخ بسیار کمتر از ۱ درصد را انتظار داشته باشید.

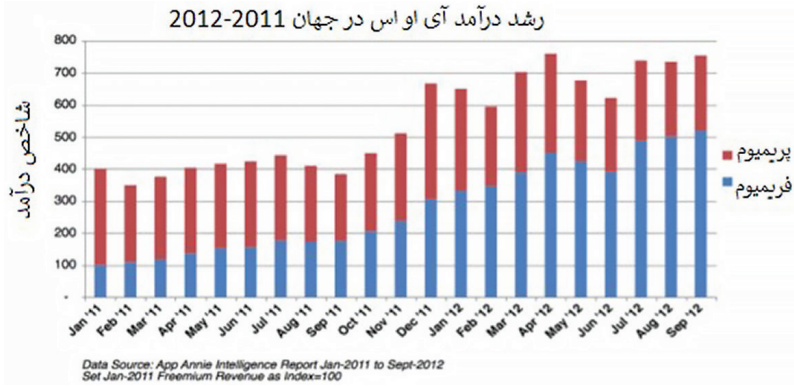
ارزش طول عمر مشتری تلفن همراه

هیچ راه بهینه‌ای برای تعمیم ارزش طول عمر مشتری برای تمام اپلیکیشن‌ها وجود ندارد، زیرا ارزش طول عمر مشتری تابعی از هزینه‌ها، ریزش، تعامل و طراحی اپلیکیشن است. با این حال بخشی اساسی از هر مدل کسب‌وکار است و عوامل دیگری مانند هزینه جذب مشتری و جریان نقدی را در بر می‌گیرد.

---

1. Quora
2. http://www.quora.com/iOS-App-Store/What-percentage-of-users-rate-apps-on-iTunes
3. xyologic

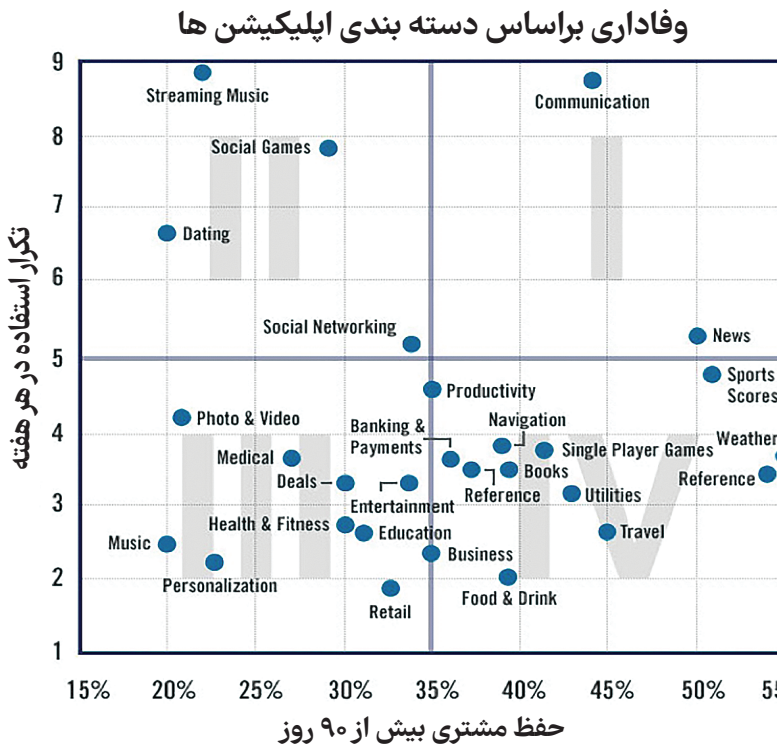
رایان کیم از اعضای گیگا اُم[1] دریافت[2] که طبق داده‌های اخیر[3]، اپ‌های مدل فریمیوم (با قابلیت خرید درون‌برنامه‌ای) از نظر درآمدگوی سبقت را از اپ‌های مدل پریمیوم (توسعه‌دهنده یک نسخهٔ دوم و پولی ارائه می‌دهد) ربوده است (شکل ۲۴-۱).



شکل ۲۴-۱ : پریمیوم این‌چنین است!

وفاداری نیز با ارزش طول عمر مشتری مرتبط است. همچنین وفاداری به‌شدت به نوع کاربرد بستگی دارد. همانطور که در شکل ۲۴-۲ می‌بینید، فلوری تحقیقات گسترده‌ای در مورد برنامه‌های کاربردی‌ای انجام داده است که از ابزارهای تحلیلی آن استفاده می‌کنند، .

1. GigaOm
2. http://gigaom.com/mobile/freemium-app-revenue-growth-leaves-premium-in-the-dust/
3. http://www.appannie.com/blog/freemium-apps-ios-google-play-japan-china-leaders/



شکل ۲۴-۲: میزان تعامل در دسته های مختلف اپلیکیشن ها

همانطور که سارا پرز از اعضای تِک‌کرانچ خاطرنشان می‌کند، تقسیم انواع اپلیکیشن‌ها به دو بعد- تعداد دفعاتی که از یک برنامه کاربردی استفاده می‌شود و نوع حفظ کاربری که در یک دوره ۹۰ روزه مشاهده می‌شود- الگوهای وفاداری متفاوتی را رقم می‌زند. این الگوها به نوبهٔ خود تعیین‌کنندهٔ استراتژی‌های قیمت‌گذاری برای به حداکثر رساندن درآمد است:

- اپلیکیشن‌های پرکاربردی که مشتریان وفادار دارند، ممکن است ابزار بهتری برای تبلیغات، هزینه‌های مکرر یا بهبود محتوای درون‌برنامه‌ای باشند.
- برنامه‌های پرکاربردی که پس از مدتی کاربران خود را از دست می‌دهند، شاید نیازی را برآورده سازند (مانند خرید خانه یا به پایان رسیدن بازی) و سپس

کنار گذاشته شوند. دریافت کارمزد هر تراکنش پس از برآورده شدن نیاز و همچنین حق دسترسی به کاربر در صورت بروز مجدد نیاز، بیش از تعامل طولانی‌مدت اهمیت دارد.

- برنامه‌های کاربردی که مستلزم وفاداری نیستند، نیاز به «دریافت هزینه» در همان ابتدای کار دارند، بنابراین بهتر است به‌عنوان یک اپلیکیشن فروخته شده یا هزینه یکباره گرفته شود.
- برنامه‌های کاربردی که کاربران وفادار بسیاری دارند، باید از این تعاملات نادر با افزایش فروش، تشویق کاربر به دعوت دیگران و اطمینان از ماندن کاربر در «کمربند مفید» بیشترین استفاده را ببرند.

فصل ۲۵

سایت رسانه‌ای: خطوط روی شن

نرخ کلیک

(نرخ کلیک برای سایت‌های UGC هم اعمال می‌شود.)

یک تبلیغ مناسب و مرتبط، کلیک بیشتری دریافت می‌کند، اما مهم نیست که چه اتفاقی می‌افتد، تبلیغات بازی اعداد هستند: حتی بهترین تبلیغات به ندرت تا ۵ درصد نرخ کلیک دریافت می‌کنند.

مطالعه‌ای در مه ۲۰۱۲ توسط سازمان سی‌پی‌سی استراتژی[1]، ۱۰ سایت برتر خرید مقایسه‌ای[2] را همراه با نرخ کلیکشان -در صورت وجود- فهرست کرد (بینگ[3] و دفایند[4] بابت کلیک‌ها هزینه‌ای مطالبه نمی‌کنند).[5] به جدول ۲۵-۱ مراجعه کنید.

---

1. CPC Strategy
2. comparative shopping sites
3. Bing
4. TheFind
5. http://www.internetretailer.com/2012/05/03/why-google-converts-best-among-comparisonshopping-sites

موتور خرید مقایسه‌ای	نرخ تبدیل	نرخ هزینه به هر کلیک
گوگل	٪۲/۷۸	زودتر از موعد
نکستگ	٪۲/۰۶	٪۰/۴۳
پرونتو	٪۱/۹۷	٪۰/۴۵
پرایس‌گربر	٪۱/۷۵	٪۰/۲۷
Shopping.com	٪۱/۷۱	٪۰/۳۴
تبلیغات محصولی آمازون	٪۱/۶۰	٪۰/۳۵
بیکام[1]	٪۱/۵۷	٪۰/۴۵
شاپزیلا[2]	٪۱/۴۳	٪۰/۳۵
بینگ	٪۱/۳۵	ناموجود
دفایند	٪۰/۷۱	ناموجود

جدول ۲۵-۱: ده سایت برتر خرید مقایسه‌ای

آژانس بازاریابی جست‌وجوی سراسری، کواریو[3]، در سال ۲۰۱۰ گزارش داد که میانگین نرخ کلیک برای جست‌وجوی پولی، در سراسر جهان، ۲درصد است (جدول ۲۵-۲ را ببینید).

بینگ	٪۲/۸
گوگل	٪۲/۵
یاهو	٪۱/۴
یاندکس	٪۱/۳

جدول ۲۵_۲: میانگین نرخ کلیک برای جست‌وجوهای پولی

1. Become
2. Shopzilla
3. Covario

تیتوس هاسکینز[1]، بازاریاب وابسته می‌گوید که ۵ تا ۱۰ درصد از بازدیدکنندگانی که او به آمازون می‌فرستد، در نهایت کالایی می‌خرند و این میزان به طور قابل توجهی بیشتر از درآمد حاصل از پلتفرم‌های وابستهٔ رقیب است.[2] آمازون و سایر خرده‌فروش‌های چندمنظوره هم به شرکای وابسته نسبت به بعضی شرکت‌های با تمرکز محدودتر پاداش می‌دهند. یک ارجاع دهنده وابسته درصدی از کل سبد خرید را دریافت می‌کند. بنابراین اگر نویسنده‌ای بازدیدکننده‌ای را برای خرید کتاب به آمازون بفرستد، و آن خریدار مواد غذایی هم بخرد، نویسنده درصدی از خرید خواربارفروشی خریدار را دریافت می‌کند. این امر تبلیغ‌کنندگان وابسته را تشویق می‌کند تا تبلیغات آمازون را به خاطر سود بیشتر برجسته‌تر کنند.

درک ستو[3] احساس می‌کند که چون نرخ تبدیل آمازون بالا است، شرکت‌های وابسته با احتمال بیشتری ترافیک را به سمت سایت‌های آن هدایت می‌کنند. آمازون فراوانی ترافیک برنامه وابستهٔ خودش را با طول عمر کوکی نسبتاً کوتاه متعادل می‌کند. بنابراین یک شرکت وابسته فقط در صورتی از خریدار آمازون درآمد به دست می‌آورد که آن شخص محصولی را ظرف ۲۴ ساعت بعد از کلیک روی پیوند وابسته بخرد.

به یاد داشته باشید که تبلیغات خالی نرخ کلیک ۰٫۰۸درصد را در آزمایش‌های بنیاد تحقیقات تبلیغات[4] نشان دادند، بنابراین اگر نرخ کلیکی کمتر از این رقم را مشاهده می‌کنید، قطعاً یک جای کار مشکل دارد.

جمع‌بندی

تبلیغات شما ۰٫۵ تا ۲درصد نرخ کلیک برای اکثر انواع تبلیغات داخلی یا آن‌پیج[5] در صفحه دریافت می‌کند. اگر این نرخ زیر ۰٫۰۸درصد باشد، یعنی چیزی به شدت اشتباه است.

1. Titus Hoskins
2. http://www.sitepronews.com/2011/12/30/what-amazon-shows-us-about-achieving-higherconversion-rates/
3. Derek Szeto
4. Advertising Research Foundation
5. on-page

نسبت سشن‌ها به کلیک

(نسبت سشن به کلیک برای UGC، تجارت الکترونیک و بازارهای دوطرفه هم اعمال می‌شود)

انتظار داشته باشید ۴ تا ۶ درصد از کلیک‌هایی که از موتورهای جست‌وجو یا تبلیغات دریافت می‌کنید، هرگز در سایت شما نمایش داده نشوند. می‌توانید این مسئله را با تغییر عملکرد و آپتایم وب‌سایتتان بهبود بدهید، اما مراقبت و هماهنگی مداوم لازم است که شاید به قیمت افزودن ویژگی‌های جدید یا آزمایش‌های زیاد تمام شود. تا زمانی که به تناسب محصول/بازار نرسیده باشید، احتمالاً نباید زمان زیادی را برای بهبود این معیار صرف کنید.

جمع‌بندی

حدود ۵ درصد از کلیک‌ها را قبل از اینکه بازدیدکننده به سایت شما برسد، از دست خواهید داد. باید با این مسئله کنار بیایید. اگر به اندازه کافی چسبنده باشید، بازدیدکننده دوباره تلاش خواهد کرد.

ارجاع‌دهندگان

سایت‌های رسانه‌ای برای هدایت ترافیک به ارجاع‌دهندگان سایت‌های دیگر متکی هستند. اما تمام ارجاع‌دهندگان یکسان ساخته نمی‌شوند. چارت بیت تحلیل‌هایی را برای ما انجام داد و گروهی از سایت‌ها را که به طور کلی براساس فناوری و سیاست طبقه‌بندی می‌شوند، با ارجاع‌دهنده‌های اجتماعی از جمله فیس‌بوک و توئیتر[1]، مقایسه کرد. یک پیکاپ (ترافیک دریافتی) متوسط از هر یک از سایت‌های تحلیل شده منجر به حداکثر ۷۰ کاربر همزمان شد و در یک دورهٔ دو هفته‌ای، کاربران آمده از سایت‌های ارجاع‌دهنده در مجموع ۹۵۱۰ دقیقه با سایت تعامل داشتند.

---

۱. این سایت‌ها شامل موارد زیر بودند:
techCrunch.com، wired.com، HotAir.com، Drudge.com، realClearPolitics.com، theDailyBeast.com، HuffingtonPost.com، engadget.com، thenextweb.com، AllthingsD.com، PandoDaily.com، Verge.com، VentureBeat.com، gawker.com، Jezebel.com، Mashable.com، Cracked.com و Buzzfeed.com.

ترافیک ارجاع‌دهندگان اجتماعی کمتر بود. ارجاعات فیس‌بوک حداکثر ۵۱ کاربر همزمان و ۲۶۷۰ دقیقه زمان تعامل داشت. ارجاعات توئیتر به طور متوسط حداکثر ۲۸ کاربر همزمان و ۹۱۷ دقیقه کل زمان تعامل با خود آورد. جاشوا شوارتز از چارت بیت می‌گوید: «کمتر بودن زمان تعامل برای سایت‌های اجتماعی، در مقایسه با ارجاع‌دهنده‌های استاندارد، نشان‌دهندهٔ ماهیت زودگذر پیکاپ‌های اجتماعی است. در حالی که یک پیکاپ ارجاع‌دهنده ممکن است منجر به جریان پایدار ترافیک در طول روز شود، جهش‌های اجتماعی به احتمال زیاد کوتاه‌مدت هستند».

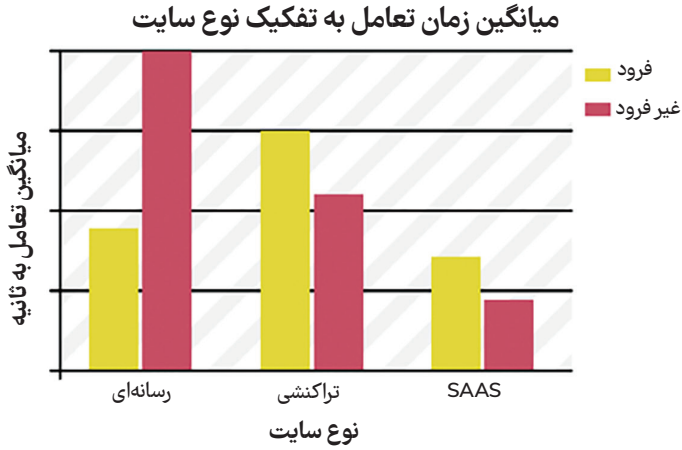
جمع‌بندی

ببینید سودمندترین ترافیک شما اول از کجا و سپس از چه موضوعاتی می‌آید. زمانی را برای رشد دنبال‌کنندگان آن منابع و موضوعات اختصاص بدهید. آزمایش‌ها را بر اساس پلتفرم تقسیم‌بندی کنید: برای طرفداران فیس‌بوک محتوای متفاوتی از دنبال‌کنندگان توئیتر جذاب است.

زمان درگیر شدن

ارزیابی بازدیدها یا بازدیدهای صفحه به شما می‌گوید چه میزان ترافیک داشته‌اید، اما نمی‌گوید که بازدیدکنندگان چقدر زمان صرف تماشای محتوای شما کرده‌اند (که به عنوان زمان آن‌پیج هم شناخته می‌شود). وقتی بازدیدکننده درگیر است، مرورگرها داده‌ها را با یک اسکریپت داخلی برای گزارش ثبت می‌کنند.

ما از چارت بیت خواستیم تخمینش از این معیار «زمان تعامل» را بر اساس نوع سایت تقسیم‌بندی کند. مطمئناً، تفاوت قابل‌توجهی بین سایت‌های رسانه، تجارت الکترونیک و SaaS وجود دارد که الگوهای استفاده متفاوت هر سایت را منعکس می‌کند. تحقیقات چارت بیت، از مشتریانی که توافق کرده‌اند داده‌هایشان به صورت ناشناس تحلیل شود، در شکل ۲۵-۱ نشان داده شده است.



شکل ۲۵_۱: قرار است در سایت رسانه‌ای بچرخید؛ SAAS ازتان می‌خواهد دست بجنبانید

چارت بیت دریافت که میانگین زمان تعامل در صفحه فرود یک سایت رسانه‌ای فقط ۴۷ ثانیه است، اما زمان درگیر شدن در یک صفحه غیرفرود ۹۰ ثانیه. این اعداد به طور قابل توجهی با میانگین‌هایی که قبلا مورد بحث قرار گرفت، تفاوت دارد (۶۱ ثانیه برای صفحات فرود و ۷۶ ثانیه برای صفحات غیرفرود). به طور خاص، سایت‌های SaaS زمان آن‌پیج کمی دارند، این در صورتی است که هدف سایت این است که کاربران یک تسک را کامل کنند و سازنده باشند، همان‌طور که یک سایت SaaS باید باشد.

جاشوا می‌گوید: «هرچه تحلیل‌های بیشتری انجام بدهیم، می‌بینیم که زمان تعامل برای سایت‌های رسانه‌ای بسیار مهم است. گرچه جذب کاربران بیشتر خوب است؛ اما افزایش ناگهانی ترافیک فایده‌ای ندارد. بنابراین زمان درگیر شدن به عنوان یک معیار، اساساً کیفیت محتوای یک سایت رسانه‌ای را ارزیابی می‌کند.

جمع‌بندی

سایت‌های رسانه‌ای باید زمان درگیر شدن ۹۰ ثانیه یا بیشتر را در صفحات محتوایی‌شان هدف قرار دهند. بااین‌حال، انتظار (یا هدف) زمان تعامل زیاد در صفحات فرود را نداشته باشید. باید آدم‌ها محتوای مورد نظرشان را به سرعت پیدا کرده و بیشتر در آن جست‌وجو کنند.

الگو | تعامل داخلی سایت در مورد اهداف و رفتارها چه چیزی را نشان می‌دهد؟

وقتی افراد با یک صفحه درگیرند، به طور متوسط حدود یک دقیقه زمان صرف می‌کنند. این زمان بر اساس نوع سایت و صفحات داخل یک سایت متفاوت است. بنابراین چطور می‌توان از این اطلاعات استفاده کرد؟

- **به نقاط پرت/دورافتاده نگاه کنید.** جاشوا می‌پرسد: «اگر صفحه‌ای بازدیدکنندگان زیادی دارد و زمان تعامل آن کم است، به این فکر کنید که چرا کاربران به سرعت آن را می‌بندند. آیا انتظار چیز دیگری را داشتند؟ آیا طراحی قالب صفحه مشکل دارد؟ یا صفحه‌ای است که برای نگه داشتن طولانی مدت کاربران طراحی نشده است؟»
- **صفحات خوب را تبلیغ کنید.** اگر صفحه‌ای زمان تعامل زیادی دارد اما بازدیدکنندگانش کم‌اند، برای مخاطبان بیشتری آن را تبلیغ کنید.
- **مطمئن شوید که هدف صفحه با تعامل مطابقت دارد.** جاشوا می‌گوید: «اگر یک سایت تجارت الکترونیکی دارید، شاید بخواهید صفحه فرودتان زمان تعامل کمی داشته باشد. اما اگر محتوای سرمقاله تولید می‌کنید، باید زمان زیادی را برای صفحات حاوی مقالات در نظر بگیرید».

اشتراک‌گذاری با دیگران

(اشتراک‌گذاری با دیگران در مورد سایت‌های UGC هم صادق است.)

اشتراک‌گذاری شکل دهان‌به‌دهان وایرال شدن است. جان اشتنبرگ[1] از بازفید[2]، جک کراوچیک[3] از استامبل آپ‌آن[4]، در مقاله‌ای در وب‌سایت ادیج[5] در مارس ۲۰۱۲ مروری بر تعدادی از داستان‌های محبوب به اشتراک گذاشته شده داشتند.* مثل خیلی

1. Jon Steinberg
2. Buzzfeed
3. Jack Krawczyk
4. StumbleUpon
5. Adage

از معیارهای دیگر، یک قانون توان وجود داشت. اکثریت قریب به اتفاق داستان‌ها با یک گروه کوچک به اشتراک گذاشته شد و بخش کوچکی به طور گسترده. در فیس‌بوک، ۵۰ داستان به اشتراک گذاشته شدهٔ برتر در پنج سال گذشته صدها هزار و حتی میلیون‌ها بازدید داشته‌اند.

اما علی‌رغم این موارد پرت، نسبت متوسط بازدیدها به اشتراک‌گذاری‌ها ۹ است. یعنی معمولاً در هر بار اشتراک‌گذاری یک داستان، فقط ۹ نفر از آن بازدید کردند. به عبارت دیگر، بیشتر اشتراک‌گذاری‌ها در میان گروه‌های صمیمی و بسته است. در توئیتر، میانگین ۵ به ۱ بود. در ردیت، که لینک‌های محبوب را در صفحه اصلی تبلیغ می‌کند، ۳۶ به ۱ بود.

استامبل آپ‌آن ۵/۵ میلیون اشتراک‌گذاری را در یک دوره ۴۵ روزه بررسی کرد. نتیجه این شد که کاربران دو برابر بیشتر از زمانی که پیامی را برای مخاطبان وسیع‌تری با استفاده از سایت پخش می‌کنند، «از نزدیک» (با کاربر دیگر استامبل آپ‌آن یا از طریق ایمیل) به اشتراک گذاشته‌اند.

جمع‌بندی

با چند استثنای قابل توجه، اشتاینبرگ و کراوچیک نتیجه می‌گیرند که اشتراک‌گذاری از طریق تعاملات کوچک بین همکاران و دوستان اتفاق می‌افتد، نه از طریق اقدامات گسترده بین یک نفر و ارتشی از طرفدارانش.

مطالعه موردی | JFL gags یوتیوب را منفجر می‌کند

از سال ۱۹۸۳، کمدین‌های سراسر جهان هر تابستان به خاطر جشنواره «فقط برای خنده»[1] به مونترال می‌روند. امروزه، این بزرگترین جشنواره بین‌المللی کمدی جهان است.

در سال ۲۰۰۰، «شوخی فقط برای خنده»[2] ، با نمایش «دوربین مخفیِ سرکارگذاشتن افراد» شروع به پخش از تلویزیون کرد. احتمالاً این برنامه‌های کوتاه را دیده‌اید. با فرمت کوتاه و صامتشان مناسب پخش در هواپیماها و سایر مکان‌های عمومی و

1. Just For Laughs
2. Just For Laughs Gags

بازارهای جهانی است. ما با کارلوس پاچکو[1]، مدیر دیجیتال «فقط برای خنده»، در مورد شغل او در کانال یوتوب «گگز تی‌وی»[2] صحبت کردیم.

کاهش کانال‌های موجود

کارلوس توضیح می‌دهد: «تا همین اواخر، مجموعه گگز تی‌وی عمدتاً به روش تلویزیونی قدیمی تأمین مالی می‌شد (و سودآور بود). با هر فصل جدید، حق پخش تلویزیونی و دیجیتالی به شبکه‌های تلویزیونی محلی و بین‌المللی فروخته می‌شود. همین امر باعث تداوم پخش این مجموعه از ۱۲ سال پیش تا به حال شده است. اما اخیراً، تولیدکنندگان شاهد کاهش قیمت‌های مجوز بودند. اساساً، شبکه‌های تلویزیونی دیگر تمایلی به پرداخت قیمت‌های گذشته نداشتند».

این برنامه از سال ۲۰۰۷ یک کانال یوتیوب داشت، اما محتوای زیادی نداشت و به آن پرداخته نمی‌شد. طرح اولیه، ایجاد یک وب‌سایت اختصاصی بود که به شدت به ادوبی فلش[3] متکی بود و قرار بود محتوای «فقط برای خنده» از جمله استنداپ و گگز را ارائه کند. کارلوس می‌گوید: «این پروژه موفق نبود. تیم گگز تصمیم گرفت روی یوتیوب تمرکز کند. اگرچه که این کانال را از سال ۲۰۰۹ یوتیوب داشت، فقط در اوایل سال ۲۰۱۱ بود که درآمد کمی از چند ویدئوی موجود در آنجا به‌دست آمد.» با این فرضیه که ویدئوهای بیشتر منجر به افزایش درآمد می‌شود، تیم بیشتر از ۲۰۰۰ کلیپ طنز را در سایت آپلود کرد.

گگز از همان اول برای تلویزیون ساخته شده بود؛ یک نمایش نیم ساعته (با وقفه‌های تبلیغاتی) با ۱۲ تا ۱۴ شوخی. در یوتیوب، محدودیت‌های نیم ساعته از بین رفت. از جهات زیادی، قالب کوتاه یک شوخی بیشتر برای وب مناسب بود تا تلویزیون. کارلوس می‌گوید: «آپلود انبوه خیلی استراتژیک انجام نشد، اما از بین ۲۰۰۰ ویدئو، برخی از آنها مورد توجه قرار گرفتند و در فضای مجازی منتشر شدند و به رشد کانال کمک کردند و درآمد تبلیغات در اوایل سال ۲۰۱۲ قابل توجه شد».

1. Carlos Pacheco
2. Gags TV
3. Adobe Flash

درک درست تراز تبلیغاتی

در یوتوب، مالکان محتوا می‌توانند تبلیغات را به روش‌های مختلفی اجرا کنند. می‌توانند با پیوندهای قابل کلیک روی ویدئو همپوشانی ایجاد کنند یا تبلیغات را قبل، در حین یا بعد از محتوا نمایش دهند. ارائه‌دهنده محتوا تصمیم می‌گیرد که آیا تبلیغات را می‌توان رد کرد یا خیر. استراتژی تبلیغاتی مناسب بسیار مهم است. نمایش بیشتر و تبلیغات بیشتر به معنای درآمد فزون‌تر است (بر اساس هزینه هر تعامل یا CPE - درآمد حاصل از نمایش آگهی)، اما این تبلیغات می‌توانند بینندگان را دور کنند.

اول، تنها معیارهایی که تیم به آن توجه می‌کرد، بازدیدهای روزانه و درآمد بود. حالا معیارها پیچیده‌تر می‌شوند و به معیارهایی مثل زمان تماشای هر ویدئو، منابع ترافیک، مکان‌های پخش، جمعیت‌شناسی، زیرنویس‌ها و حفظ مخاطب توجه می‌کنند. یک هدف کلیدی تحلیل نقاطی است که بیننده‌ها از تماشای ویدیو دست می‌کشند. این کار به کارلوس در مورد شناخت فرمت‌های مناسب ویدئوها کمک می‌کند.

کارلوس می‌گوید: «برای مثال، چند ماه پیش تولید ویدئوهای اختصاصی وب «بهترین شوخی» را شروع کردیم. اولین ویدئوها یک انیمیشن مقدماتی ۱۰ تا ۱۵ ثانیه‌ای داشتند، اما با توجه به معیار حفظ مخاطب، شاهد کاهش ۳۰ درصدی در ۱۵ ثانیه اول بودیم. بعد از آن، آپلودهای اولیه و تمام آپلودهای آینده را تغییر دادیم تا مقدمه‌ها را حذف کنیم، به این صورت که به محض فشار دادن دکمه Play، محتوای مورد نظر مخاطبانمان را نشان بدهد».

اوایل، گگز فقط از تبلیغات همپوشانی روی محتوایش استفاده می‌کرد. بعداً، تیم نوعی تبلیغ یوتیوب قابل پرش به نام تبلیغات پیش از پخش TrueView را اضافه کرد که CPE کلی را افزایش داد اما رشد را کاهش نداد. «نمی‌خواستیم با چیزی غیر از TrueView شروع کنیم، چون محتوا کوتاه است. می‌دانستیم طرفداران ما علاقه‌ای به تماشای تبلیغ یک دقیقه‌ای قبل از پخش فیلم ندارند و فقط آمده‌اند که یک ویدئوی شوخی یک تا دو دقیقه‌ای را تماشا کنند». این تیم همچنین با کانال‌های تلویزیون YouTube مانند Revision۳ آزمایش کرده‌اند که نتایج خوبی داشته است.

اوایل سال ۲۰۱۲، یوتیوب اعلام کرد که محتوای طولانی‌تر در اولویت توصیه‌هایی است که به بینندگان ارائه می‌کند. از آنجایی که تیم گگز دیده بود که سایر تولیدکنندگان

محتوا قسمت‌های کامل تلویزیونی را آپلود می‌کردند، فکر کرد شاید این روش خوبی برای آزمایش قسمت‌های برش‌نخورده باشد که تبلیغات پیش از پخش، میان‌برنامه و بعد از پخش داشتند.

نتایج نشان داد که اگرچه نسخهٔ طولانی خوب عمل می‌کرد، کلیپ‌های کوتاه‌تر همچنان بهتر بودند:

- در ۲۴ ساعت اول بعد از آپلود ویدئوی طولانی، تعداد بازدیدها تقریباً با بازدیدهای یک کلیپ ویدئویی دو دقیقه‌ای برابر بود و به طور متوسط بین ۳۰،۰۰۰ تا ۴۰،۰۰۰ بازدید داشت.
- درآمد تبلیغات به ازای هر ویدئوی طولانی پنج برابر بیشتر از درآمد یک کلیپ دو دقیقه‌ای بود. ممکن است خوب به نظر برسد، اما یک ویدئوی طولانی حدود ۱۲ کلیپ جداگانه دارد، بنابراین در واقع درآمد کمتری دارد.
- اپیزودهای ویدئویی طولانی‌تر دنبالهٔ تماشای درازمدت‌تری دارند. در مقایسه با کلیپ‌های کوتاه، میانگین تعداد بازدید روزانه را برای مدت طولانی‌تری حفظ می‌کنند.
- حفظ مخاطب بسیار متفاوت است. از آنجایی که اپیزودهای طولانی مقدمه دارند و طولانی‌تر هستند، ۴۰ درصد مخاطبین در نیمهٔ اپیزود، از تماشا دست می‌کشند، درحالی‌که در ویدئوهای کوتاه این رقم ۱۵ درصد است.

خرید و فروش درکانال

تابه‌حال هیچ تلاشی برای فروش محصولات از طریق کانال صورت نگرفته است. تیم گگز درخواست‌هایی برای خرید ویدئو و حتی موسیقی همراه با هر ویدئو دریافت می‌کند. کارلوس می‌گوید: « با توجه به اینکه روزانه بیشتر از ۴ میلیون بازدید داریم، این یک فرصت هدررفتهٔ بزرگ برای ماست. روزانه ۴ تا ۵ میلیون نفر وارد فروشگاه ما می‌شوند، اما چیزی برای خرید نیست. من تغییر این مورد با استفاده از خرده‌فروش‌های مورد تأیید یوتیوب (که به ما امکان می‌دهد در کپشن‌ها لینک

بدهیم) برای کالاهایمان و با مشارکت با توزیع‌کنندگان دیجیتال را وظیفهٔ شخص خودم قرار داده‌ام».

حذف محتوا یا نه؟

گگز مالک تمام حقوق محتوایی است که آپلود می‌کند. با محتوای وایرال و به طور گسترده جذاب، کپی و استفاده مجدد از تولیدات آن‌ها زیاد اتفاق می‌افتد، اما تیم هیچ اقدامی در راستای «قانون کپی‌رایت هزاره دیجیتال»[1] انجام نمی‌دهد. یکی از دلایل، برقراری ارتباط با بازارهای جدید است. کارلوس می‌گوید: «بیشتر اوقات، مجموعه‌ها و آپلودهای ساخته شده توسط طرفداران در حساب‌های شخصی‌شان در بازار خاص شخص آپلودکننده به صورت وایرال منتشر می‌شوند. این به ما کمک کرد تا برند و مخاطبانمان را به بازارهایی گسترش بدهیم که هرگز فکرش را هم نمی‌کردیم».

اما دلیل سودآورتری برای حذف نکردن این ویدئوها وجود دارد. پاچکو می‌گوید: «هر بار که یک طرفدار محتوای ما را در کانال شخصی‌اش در یوتیوب «بازآفرینی» می‌کند، آن را در سیستم مدیریت محتوای خودمان می‌بینیم، و یک انتخاب داریم: یا آن را حذف کنیم، مدعی نشویم، یا مدعی شویم و کسب درآمد کنیم. تقریباً در هر مورد، ما محتوا را بازیابی می‌کنیم و از این ویدئوهای تولید شده توسط کاربر کسب درآمد می‌کنیم».

از زمانی که شرکت تصمیم به تمرکز بر یوتیوب گرفت، کانال به‌طور چشمگیری رشد کرده است، «در سال گذشته، به‌طور متوسط، ۱۰۰۰۰۰ ویدئوی تولید شده توسط کاربر وجود دارد که ۴۰ تا ۵۰ درصد از کل بازدیدهای ماهانه ما را تولید می‌کنند. من ویدئوهای ترکیبی دو ساعته از محتوایمان را دیده‌ام که میلیون‌ها بازدید داشت، چیزی که هرگز فکرش را هم نمی‌کردیم».

اگرچه ویدئوهای ساخته شده توسط طرفداران نسبت به محتوای اصلی درآمد کمتری را به ازای هر تعامل به ارمغان می‌آورند، اما حجم بسیار زیاد بازدیدها نشان‌دهنده مقدار قابل توجه کل درآمد تبلیغات است. کارلوس می‌گوید: «من به

1. igital Millennium Copyright Act (DMCA)

نحوهٔ جمع‌آوری این ویدئوها توسط طرفداران هم توجه می‌کنم تا از موفقیتشان درس بگیریم و الگوبرداری کنم، بسیاری اوقات ویدئوهای UGC بازدیدهای بیشتری نسبت به ویدئوهای خودمان دارند».

یک فرصت اساساً جدید

کارلوس اشاره می‌کند که رشد گاگز در یوتیوب اتفاق افتاده است و کاملاً مستقل از هر حمایت بازاریابی از طرف جشنواره «فقط برای خنده» یا کانال‌های رسانه‌های اجتماعی است. قبل از فوریه ۲۰۱۲، گاگز هیچ صفحه رسمی فیس‌بوک، حساب توئیتر یا فعالیتی در وب نداشت. «البته، یک عامل کلیدی موفقیت این واقعیت است که بیشتر از ۱۰ سال در بیش از ۱۰۰ کشور روی آنتن بوده‌ایم. اما تا همین اواخر، تقریباً هیچ فعالیت آنلاینی نداشتیم».

قبلاً تولیدکنندگان فکر می‌کردند که آپلود کاتالوگ کامل در وب باعث افزایش فروش تلویزیونی می‌شود. این اتفاق نیفتاد. فروش تلویزیونی در واقع در نتیجهٔ کشف گاگز توسط بازارهای جدید و دست‌نخورده بهبود یافته است و سایر ارائه‌دهندگان محتوای آنلاین به طور مرتب با فرصت‌های جدید کسب درآمد به گاگز دسترسی پیدا می‌کنند.

کارلوس می‌گوید: «موفقیت کانال یوتیوب در ۱۲ ماه گذشته همه چیز را تغییر داده است. تهیه‌کنندگان دیگر تحت سلطه تلویزیون یا شبکه‌های کابلی نیستند. علاوه بر آن، با فرصت‌های تأمین مالی مانند کانال‌های اصلی یوتوب، فضا برای تولیدکنندگانی مثل ما وجود دارد تا دارایی‌های آنلاین کاملاً جدید بسازند، چیزی که ما به‌طور جدی به دنبال آن هستیم».

ماهیت محتوای گاگز، که عمدتاً صامت است، باعث می‌شود که از مرزها، فرهنگ‌ها و زبان‌ها فراتر برود. به عقیدهٔ کارلوس این امر به گسترش چشمگیر برند کمک کرده است: «اگرچه کانال اصلی ما طی چند ماه آینده به یک میلیارد بازدید خواهد رسید، اما در پشت صحنه تعداد بازدیدهای کانال و UGC ما در حال حاضر از ۲/۱ میلیارد گذشته است».

خلاصه

- «شوخی فقط برای خنده» ویدئوهای کمدی کوتاه و پرطرفدار تولید می‌کند که برای وب مناسب است.
- کانال یوتوب گاگز هم از محتوای خودش و هم از محتوای تولیدشده توسط کاربران نهایی درآمد کسب می‌کند.
- ویدئوی کوتاه، بدون مقدمه‌های طولانی قبل از پخش، سودآورتر از محتوای طولانی‌تر است.

درس‌های تحلیلی

گاهی اوقات بهتر است که به جای ساختن چیزی از صفر، روی پلتفرم شخص دیگری حساب کنید و گاهی اوقات محتوای تولیدشده توسط کاربر می‌تواند یک مدل درآمد سودآور برای سایت‌های رسانه‌ای باشد، به خصوص وقتی از اقدامات کاربران درس می‌گیرید و خودتان از آن الگوبرداری می‌کنید. نکته کلیدی سنجش میزان تعامل و بهینه‌سازی محتوا برای رسانه است.

فصل ۲۶

محتوای تولیدشده توسط کاربر[1]: خطوط روی شن

آپلود موفقیت‌آمیز محتوا

(آپلود موفقیت‌آمیز محتوا در بازارهای دوطرفه هم صدق می‌کند.)

اگر کاری در سایت شما هست که می‌خواهید کاربران انجام بدهند، چون کلید موفقیتتان است، قیفی دارید که می‌توانید آن را پیگیری و بهینه کنید. مثلاً در فیس‌بوک اشتراک‌گذاری عکس یکی از رایج‌ترین کارهایی است که کاربران انجام می‌دهند. در سال ۲۰۱۰، آدام موسری[2] از شرکت فیس‌بوک، اطلاعاتی را در مورد نحوه عملکرد قیف آپلود عکس فیس‌بوک فاش کرد:

- ۵۷درصد از کاربران با موفقیت فایل‌های عکسشان را پیدا کرده و انتخاب می‌کنند.
- ۵۲درصد از کاربران دکمه آپلود را پیدا می‌کنند.
- ۴۲درصد با موفقیت یک عکس را آپلود می‌کنند.

تعریف موفقیت شاید چیز پیچیده‌ای باشد. مثلاً ۸۵ درصد از کاربران فقط یک عکس را برای یک آلبوم انتخاب کردند که بخاطر خوب نبودن سازماندهی تصاویر

1. user-generated Content
2. Adam Mosseri

فیس‌بوک بود. بنابراین توسعه‌دهندگان مرحله دیگری را اضافه کردند که به کاربران امکان می‌داد راحت‌تر بیشتر از یک عکس انتخاب کنند. بعد از تغییر، تعداد آلبوم‌های تک عکس ۴۰ درصد کم شد.

جمع‌بندی

هیچ عدد مشخصی وجود ندارد، اما اگر یک عملکرد تولید محتوا (مثل آپلود عکس‌ها) هسته اصلی استفاده از برنامه شما است، آن را تا جایی بهینه کنید که تمام کاربران توانایی انجام دادن آن را به‌دست بیاورند و شرایط خطا را به دقت پیگیری کنید تا متوجه شوید که چه چیزی باعث مشکل شده است.

زمان حضور در سایت در روز

(زمان روزانهٔ حضور در سایت برای سایت‌های رسانه‌ای هم کاربرد دارد)

برای شبکه‌های اجتماعی و وب‌سایت‌های UGC یک قاعدهٔ ثابت و شگفت‌آور داریم. در خیلی از شرکت‌هایی که نظرسنجی کردیم، میانگین زمان حضور روزانه در سایت ۱۷ دقیقه بود. این عدد چندین بار توسط شرکت‌های شرکت‌کننده در برنامه شتاب‌دهنده تک استارز[1] در یک روز آزمایشی اخیر ذکر شد. این رقم برای یک کاربر معمولی ردیت هم صدق می‌کند. یک مطالعه نشان داد که کاربران پینترست روزانه ۱۴ دقیقه، کاربران تامبلر ۲۱ دقیقه در روز و کاربران فیس‌بوک یک ساعت در روز را در این سایت‌ها سپری می‌کنند.

جمع‌بندی

اگر بازدیدکنندگان ۱۷ دقیقه در روز را در سایت شما وقت بگذرانند، چسبندگی خوبی خواهید داشت.

1. TechStars

مطالعه موردی | ردیت قسمت ۱_ از لینک‌ها به جمع‌ها

ردیت از همان اول به عنوان یک استارت‌آپ در اولین گروه شتاب‌دهنده وای کامبینیتور پاول گراهام به یکی از پرترافیک‌ترین مقاصد وب تبدیل شده است.

ردیت به عنوان یک سایت ساده اشتراک‌گذاری لینک شروع به کار کرد، اما در طول سال‌ها به طور قابل توجهی تغییر کرده است. جرمی ادبرگ[1] که اولین کارمند ردیت بود و عملیات زیرساختی را اداره می‌کرد، می‌گوید: «داستان خیلی از ویژگی‌ها اینطور بود که دور هم می‌نشستیم و فکر می‌کردیم که چه چیز جالبی می‌توانیم داشته باشیم؟ زمانی که سایت برای اولین بار راه‌اندازی شد، فقط برای اشتراک‌گذاری و امتیاز دادن به لینک‌ها بود. ایدهٔ اضافه کردن نظرات از آنجایی آمد که استیو هافمن[2] [از بنیانگذاران ردیت] خواست در مورد بعضی از لینک‌ها نظر بدهد».

حتی بعد از فعال‌شدن نظر دادن، هیچ راهی برای شروع بحث در خود ردیت وجود نداشت. بنابراین کاربران خودشان راه‌هایی برای این کار پیدا کردند. موضوعات نظرات به خودی خود تبدیل به بحث شدند. با مشاهده این موضوع، تیم یک ویژگی به نام «پست مستقل» را اضافه کرد که اجازه می‌داد بدون لینک دادن به جای دیگری در وب، گفتگو را شروع کنند. جرمی می‌گوید: «وقتی برای اولین بار [پست‌های مستقل] را ساختیم، تقریباً در واکنش به کارهایی بود که کاربران قبلاً با ترفندهای مختلف انجام می‌دادند. بنابراین تصمیم گرفتیم راه انداختن بحث را آسان‌تر کنیم». این مثالی عالی از چیزی است که مارک آندریسن[3] می‌گوید: «در یک بازار بزرگ (بازاری با تعداد زیادی مشتری بالقوه واقعی) بازار محصول را از استارت‌آپ بیرون می‌کشد».[4] از آن زمان پست‌های مستقل به سنگ بنای سایت تبدیل شده‌اند و جمعی از کاربران ساخته‌اند که با هم تعامل دارند. «حالا، بیشتر پست‌ها، پست‌های مستقل هستند».

ردیت جامعه‌ای فعال و پرشور دارد و برای جمع‌آوری بازخورد طراحی شده است. جرمی می‌گوید: «کل سایت برای ارائه بازخورد راه‌اندازی شده است تا کاربران بتوانند بازخورد مستقیم بدهند و شرکت بداند کدام بازخورد مهم است». اما هشدار می‌دهد که

1. Jeremy Edberg
2. Steve Huffman
3. Marc Andreesen
4. http://www.stanford.edu/class/ee204/ProductMarketFit.html

گوش دادن به حرف کاربران کافی نیست. باید مراقب کارهایشان هم باشید. «بازخورد مستقیم، حتی در ردیت، معمولاً تصویری دقیق از احساس واقعی کاربران نمی‌دهد. عبارت «عمل کردن مهم‌تر از حرف‌زدن است» بیشتر از هر چیز دیگری در مورد تجارت صدق می‌کند. اعمال کاربران باید کسب‌وکار شما را هدایت کند».

خلاصه

- ردیت با مشاهدهٔ نحوهٔ استفاده کاربران از آنچه ساخته بود، از اشتراک‌گذاری لینک ساده به نظر دادن و بعد به یک پلتفرم برای بحث‌های مناسب در داخل خود سایت بدل شد.
- باوجود بازخوردهای زیاد از کاربران، آزمون واقعی این بود که بدانند کاربران واقعاً چه می‌کنند.

درس‌های تحلیلی

مهم است که در ساخت مجموعه ویژگی‌های اولیه یا عملکرد اصلی کسب‌وکارتان زیاده‌روی نکنید (در مورد ردیت، اشتراک‌گذاری لینک) و اگر گوش دادن بلد باشید، کاربران فعال ویژگی‌ها را از دل شما بیرون می‌کشند. ردیت فقط عملکردهای اولیه را شامل می‌شد، اما گسترش سایت را برای کاربران آسان کرد، بعد از آنچه که به بهترین شکل نتیجه می‌دهد، یاد گرفت و آن را در پلتفرمش گنجاند.

تغییرات قیف تعامل

یاکوب نیلسن، مشاور قابلیت استفاده از وب، یک بار مشاهده کرد که در یک جمعیت آنلاین، ۹۰درصد از افرادفقط تماشاچی هستند، ۹درصد گهگاه مشارکت می‌کنند، و ۱درصدمشارکت‌کنندگان جدی هستند.[۱] اعداد او نشان می‌دهد که قوانین قدرت در قیف‌های تعامل وجود دارد. این الگوها مربوط به وب هستند و در جمع‌های

۱. برای مطالعهٔ نکات بیشتر در مورد بهبود مشارکت نابرابر به لینک زیر مراجعه کنید:
http://www.useit.com/alertbox/participation_inequality.html

آنلاینی مثل کمپوسرو[1]، AOL و یوزنت[2] دیده شده‌اند. جدول ۲۶-۱ یکسری از برآوردهای نیلسن را نشان می‌دهد.

پلتفرم	پنهان	مقطعی	دائمی
یوزنت	؟	۵۸۰/۰۰۰	۱۹/۰۰۰
بلاگ	٪۹۵	٪۵	٪۰/۱
ویکی‌پدیا	٪۹۹/۸	٪۰/۲	٪۰/۰۰۳
نظرات آمازون	٪۹۹	٪۱	کم
اپلیکیشن خیریه فیس‌بوک	٪۹۹/۳	٪۰/۷	؟

جدول ۲۶_۱: برآوردهای تعاملی نیلسن

نیلسن چندین رویکرد برای سوق دادن کاربران تماشاچی به سمت مشارکت دارد، از جمله سهولت در مشارکت و تبدیل مشارکت به اثر جانبی خودکار استفاده. مثلاً اگر یک سایت اشتراک‌گذاری لینک دارید، ممکن است زمان‌بندی داشته باشید از این که چقدر طول می‌کشد تا کاربر پس از دیدن یک لینک به سایت برگردد و از آن به عنوان ارزیابی کیفیت لینک استفاده کنید. کاربر مجبور نیست به لینک امتیاز بدهد. در این شرایط هر تلاشی برای بهینه‌سازی مشارکت و تعامل به فرضیه‌ای برای آزمایش تبدیل می‌شود.

با ورود وب به بخشی از زندگی روزمره ما، نرخ نیلسن در حال تغییر است. مطالعه بی‌بی‌سی در سال ۲۰۱۲ در مورد تعامل آنلاین نشان داد که ۷۷ درصد از جمعیت آنلاین بریتانیا مشارکت آنلاین دارند. تا حدی به خاطر فراگیر بودن اینترنت به عنوان یک پلتفرم اجتماعی و سهولت مشارکت فقط با آپلود یک عکس یا به‌روزرسانی یک وضعیت.[3]

1. CompuServe
2. Usenet
3. http://www.bbc.co.uk/blogs/bbcinternet/2012/05/bbc_online_briefing_spring_201_1.html

چارلین لی[1] از آلتیمتر گروپ[2] مطالعات زیادی در مورد تعامل انجام داده است. هرم تعامل او انواع مختلف تعامل کاربر را توضیح می‌دهد. او در کتابش «رهبری باز» (انتشارات جوسی-باس[3]) با استناد به «منبع ایندکس جهانی وب» در سال ۲۰۱۰ انواع فعالیت‌های آنلاین کاربران وب را از کشورهای مختلف مورد بررسی قرار می‌دهد.[4] تقریباً ۸۰ درصد از پاسخ‌دهندگان محتوا را منفعلانه مصرف کردند، ۶۲ درصد محتوا به اشتراک گذاشته‌اند، ۴۳ درصد نظر دادند و ۳۶ درصد محتوا تولید کردند. (جدول ۲۶-۲ را ببینید.)

	چین	فرانسه	ژاپن	بریتانیا	امریکا
تماشاکنندگان: تماشای ویدئو، گوش دادن به پادکست، مطالعه وبلاگ، بازدید از نقد و بررسی انجمن یا سایت مخصوص مصرف‌کنندگان	٪۸۶/۰	٪۷۵/۴	٪۷۰/۴	٪۷۸/۹	٪۷۸/۱
به‌اشتراک‌گذارندگان: اشتراک‌گذاری ویدئو یا عکس، به‌روزرسانی شبکه اجتماعی یا وبلاگ	٪۷۴/۲	٪۴۸/۹	٪۲۹/۲	٪۶۱/۸	٪۶۳/۰
کامنت‌گذاران: کامنت گذاشتن بر استوری خبری، وبلاگ یا سایت فروشگاهی	٪۶۲/۱	٪۳۵/۶	٪۲۱/۷	٪۳۱/۹	٪۳۴/۴
تولیدکنندگان: نوشتن وبلاگ یا خبر، بارگذاری ویدئو	٪۵۹/۱	٪۲۰/۲	٪۲۸/۰	٪۲۱/۱	٪۲۶/۱

جدول ۲۶_۲: تعامل در کشورهای مختلف

تفاوت بین کشورها قابل توجه است. بیش از نیمی از کاربران چینی خودشان محتوا تولید می‌کردند، در حالی‌که این رقم برای پاسخ‌دهندگان فرانسوی و انگلیسی فقط

1. Charlene Li
2. Altimeter Group
3. Jossey-Bass
4. global web Index wave 2 (January 2010), trendstream.net

۲۰درصد است. واضح است که میزان تعامل «نرمال» به فرهنگ کاربر بستگی دارد.

بنابراین، مشارکت با انتظارات فرهنگی و هدف پلتفرم همبسته است. فیس‌بوک نرخ تعامل بالایی از کاربرانش دارد. چون تعاملاتشان شخصی است. کاربران در فلیکر محتوا آپلود می‌کنند چون، فلیکر جایی است که عکس‌هایشان ثبت می‌شود. اما مشارکت مستقیم (مثل نوشتن یک مدخل ویکی‌پدیا، یا نقد و بررسی محصول) که دلیل اصلی وجود پلتفرم نیست، برای بسیاری از استارت‌آپ‌ها مبهم باقی می‌ماند.

مدل بی‌بی‌سی کاربران را به چهار گروه تقسیم می‌کند:

- ۲۳ درصد از کاربران اینترنت منفعل هستند و فقط محتوا مصرف می‌کنند.
- ۱۶ درصد از کاربران به چیزی واکنش نشان می‌دهند (رأی دادن، نظر دادن، یا پرچم‌گذاری)
- ۴۴ درصد چیزی را شروع می‌کنند (پست کردن محتوا، شروع یک موضوع و غیره)
- ۱۷ درصد از کاربران مشارکت زیادی دارند، حتی موقعی که سخت باشد یا به عملکرد اصلی پلتفرم مرتبط نباشد؛ مثل نقد و بررسی کتاب در یک سایت تجارت الکترونیک.

مبحثی در ردیت در مورد تعامل کاربران سایت اعداد جالبی داشت.[1] یکی از کاربران در پستی اعلام کرد که عکسی را پست کرده که در ۲۴ ساعت ۷۵۰۰۰ بازدید داشته است. خود این پست ۱۳۴۷ رأی مثبت، ۶۴۰ رای منفی و ۱۰۸ نظر داشت که تعامل ۲/۵٪ «آسان» و ۰/۱۴٪ تعامل «سخت» را نشان می‌دهد.

جرمی ادبرگ می‌گوید که در سال ۲۰۰۹، مشارکت کاربران ردیت از قانون ۲۰/۸۰ پیروی می‌کرد که در خیلی از سایت‌های UGC دیده می‌شد. یعنی ۲۰درصد از کاربران وارد شده و رأی داده‌اند و ۲۰درصد نظر ثبت کرده‌اند. در حالی که رفتار کاربران سایت از آنجایی که اجتماعی‌تر شده است، به طور قابل توجهی تغییر کرده است؛ اما درصد

1. http://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/bg7b8/what_percentage_of_redditors_are_lurkers/

بازدیدکنندگانی که نظر می‌دهند، هنوز کم است.

حتی بازدیدکنندگانی که منفعل هستند، ممکن است کاری انجام بدهند. مطالعه‌ای در سال ۲۰۱۱ از دانشکده مدیریت اسلون دانشگاه ام‌آی‌تی نشان می‌دهد که خیلی از این کاربران محتواها را از طریق کانال‌هایی که دیده نمی‌شود، مثل ایمیل یا مکالمات، به صورت غیرفعال به اشتراک می‌گذارند، که یعنی شرکت اجازه دسترسی به آنها را دارد.[1]

جمع‌بندی

بر اساس برآوردهای باید چنین انتظاری داشته باشید: ۲۵ درصد از بازدیدکنندگان منفعل باشند، ۶۰ تا ۷۰ درصد کارهایی انجام دهند که برای هدف اصلی محصول یا خدماتتان پیش‌پاافتاده یا محوری هستند، ۵ تا ۱۵ درصد کاربران تعامل داشته و محتوا تولید کنند. در میان این کاربران متعهد، ۸۰ درصد از محتوا توسط یک گروه کوچک و بیش فعال از کاربران تولید شود و ۲/۵ درصد از کاربران به طور معمول با محتوا تعامل داشته باشند و کمتر از ۱ درصد برای تعامل تلاش کنند.

مطالعه موردی | ردیت، بخش دوم - کاربران طلایی در آن‌ها وجود دارد

زمانی که ردیت از سایت اشتراک‌گذاری لینک به یک جامعه تبدیل شد، کاربرانش فعال بودند، اما هنوز پولی به دست نمی‌آورد و گاهی اوقات هم درگیر هزینه‌های فراهم کردن زیرساخت‌های کافی برای مدیریت ترافیک فزاینده‌اش بود.

تبلیغات یک منبع درآمد احتمالی بود، اما به قیمت رضایت کاربران تمام می‌شد. تعداد زیادی از کاربران ردیت از نرم‌افزار مسدودکننده تبلیغات در مرورگرهایشان استفاده می‌کردند که حتی گاهی اوقات تبلیغاتی را اجرا می‌کرد و از مردم بخاطر عدم استفاده از آن تشکر می‌کرد.

بعد شرکت یک منبع درآمد جایگزین پیدا کرد: کمک‌های مالی. جرمی ادبرگ می‌گوید: «کاربران دائماً به شوخی می‌گویند که فلان ویژگی فقط از طریق سکهٔ ردیت[2] در دسترس است. در مقطعی، شرکت مادر به ما مراجعه کرد و از ما خواست که به

1. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1041261
2. reddit gold

راه‌هایی برای افزایش درآمد فکر کنیم (چیزی که بیان آن سه سال طول کشید). ما گفتیم: «بیایید این سکهٔ ردیت را محقق کنیم».

این تیم توانایی خرید «سکه» را اضافه کرد، که واقعاً هیچ تأثیری بیشتر از خودنمایی نداشت. «وقتی که راه‌اندازی شد، تنها مزیتی که داشت دسترسی به یک فروم مخفی و یک تروفی (الکترونیکی) بود. ما حتی یک قیمت معین هم نداشتیم. از مردم می‌خواستیم هر قدر که می‌خواهند، بپردازند. یک نفر برای یک ماه سکهٔ ردیت ۱۰۰۰ دلار پرداخت، بعضی‌ها یک پنی پرداخت کردند. اما میانگین تقریباً حدود ۴ دلار بود. به این ترتیب قیمت را تعیین کردیم».

با گذشت زمان، کاربران صاحب سکه زودتر از بقیه به ویژگی‌های جدید دسترسی پیدا کردند. آن‌ها به عنوان کاربران اختصاصی، به احتمال بیشتری بازخورد مفیدی ارائه می‌دادند. و محدود بودن تعداد کاربرانی که از ویژگی جدید استفاده می‌کردند،جلوی بارگذاری سنگین سرورها را گرفت.

در نهایت، ردیت قابلیت هدیه دادن سکه به دیگران و پاداش دادن به پست‌های خوب را با اهدای سکه اضافه کرد. این شرکت درآمد به دست آمده از سکه‌ها را فاش نکرده است، اما بخش قابل توجهی از درآمدش را در برمی‌گیرد و اقداماتی را برای گنجاندن آن در سایت انجام داده است. جرمی می‌گوید: «ما متوجه شدیم که مردم برای دیگران سکه می‌خرند تا بابت محتوای عالی «پاداش» بدهند. بنابراین این کار را آسان‌تر کردیم».

خلاصه

- باوجود افزایش کاربران، ردیت از پس هزینه‌هایش برنمی‌آمد و دائماً در ایجاد زیرساخت‌های جدید کوتاهی می‌کرد.
- با تکیه بر حسن نیت قابل توجه و بازخورد کاربران، تیم یک مدل اهدایی را امتحان کرد که متناسب با فضا و فرهنگ جامعه باشد.
- تیم نتایج یک کمپین «هر چقدر می‌خواهید بپردازید» را برای تعیین قیمت مورد تحلیل قرار داد.
- وقتی به نتایج خوبی رسیدند، راه‌هایی برای تسهیل کمک مالی و گسترش نحوهٔ استفاده از آن پیدا کردند.

درس‌های تحلیلی

فلیپ بوک مدل کسب‌وکار را به خاطر بیاورید: اگر کسب‌وکار UGC دارید به این معنی نیست که درآمدتان باید از طریق تبلیغات باشد. ویکی پدیا و ردیت هر دو از جامعه‌شان درآمد کسب می‌کنند و در عین حال به فرهنگشان وفادارند و کاربرانشان را حفظ می‌کنند.

اسپم و محتوای بد

سایت‌های UGC با محتوای خوب پیشرفت می‌کنند. برای خیلی از شرکت‌های UGC (مثل جامعه کانکت[1] و ردیت) محتوای نامناسب یک مشکل جدی است که نیاز به تحلیل مداوم و سرمایه‌گذاری فنی قابل‌توجه دارد. شرکت‌هایی مثل گوگل و فیس‌بوک، علاوه بر الگوریتم‌ها و شناسایی ماشینی، به برخی افراد تمام وقت پول می‌دهند تا محتوای مجرمانه یا قابل اعتراض را بررسی کنند. امری که می‌تواند کار طاقت‌فرسایی باشد. جرمی ادبرگ تخمین می‌زند که ۵۰ درصد از زمان توسعه ردیت بر جلوگیری از اسپم و امتیاز تقلبی متمرکز شده است. اگرچه در ۱۸ ماه اول عمر سایت، امتیاز کاربران برای حذف اسپم کافی بود و هیچ برنامهٔ مقابله با اسپمی وجود نداشت.

اسپم‌کنندگان بیشتر اوقات حساب‌های یکبار مصرف می‌سازند که به راحتی قابل تشخیص است. شناسایی حساب‌های سرقت‌شده سخت‌تر است، اما اکثر سایت‌های UGC به کاربران اجازه می‌دهند محتوای اسپم را پرچم‌گذاری کنند تا بررسی آن آسان‌تر شود. اما علی‌رغم وعده‌های جامعه خودنظارتی، کاربران راه خوبی برای یافتن محتوای بد نیستند. خیلی از پست‌هایی که در ردیت پرچم‌گذاری شده‌اند در واقع توسط اسپم‌کنندگانی انجام شدند که برای دیده شدن محتوای خودشان به محتوای دیگران ضربه می‌زدند. جرمی می‌گوید: «در ردیت مجبور شدیم سیستمی برای تحلیل کیفیت گزارش‌ها به ازای هر کاربر بسازیم (اینکه چند گزارش به اسپمِ تأیید شده داشتند)».

در ردیت، فیلترهای خودکار و ناظران، بیشتر اسپم‌ها را پیدا می‌کنند. در سال ۲۰۱۱

1. Community Connect

حدود نیمی از کل محتوای ارسال شده را شامل می‌شد. جرمی می‌گوید: «این ۵۰ درصد توسط کمتر از ۵۰ درصد کاربران تولید شده بود. تقریباً روش ایجادشدن سیستم ضدتقلب این‌گونه بود: پیدا کردن یک مورد تقلب موفق و بعد تحلیل چرایی موفقیت آن، سپس یافتن نمونه‌های دیگر و بعد توسعهٔ مدلی برای یافتن آن نوع تقلب».

در نهایت، اسپم به مدل درآمد تبلیغاتی سایت هم اشاره کرد. «ما متوجه شدیم که اسپم‌کنندگان با تقلب در تلاش برای دیده شدن لینک‌هاشان بودند. چرا به آنها اجازه ندهیم که پرداخت کنند و بعد مشخص باشد که پرداخت کرده‌اند؟ اگر امروز به لینک حمایت‌شده نگاه کنید، می‌بینید که سبک و اجرا تقریباً مشابه نحوهٔ برجسته‌کردن لینک‌های حمایت‌شده توسط گوگل در حدود سال ۲۰۰۸ است».

جمع‌بندی

با محبوبیت بیشتر، انتظار داشته باشید که زمان و هزینه قابل توجهی را صرف مقابله با اسپم‌ها کنید. از همان اول خوب و بد را اندازه بگیرید و ببینید کدام کاربران در پرچم‌گذاری محتوای بد، خوب عمل می‌کنند. کلید الگوریتم‌های مؤثر، مجموعهٔ داده‌هایی است که برای تقویتشان داریم. کیفیت محتوا شاخص اصلی رضایت کاربران است، بنابراین مراقب کاهش کیفیت باشید و قبل از اینکه جامعهٔ شما را دلزده کند، جلوی آن را بگیرید.

فصل ۲۷

بازارهای دوطرفه: خطوط روی شن

بازارهای دو طرفه در واقع ترکیبی از دو مدل دیگر است: تجارت الکترونیک (چون هر دو بر اساس معاملات بین خریداران و فروشندگان ساخته شده‌اند) و محتوای تولیدشده توسط کاربر (چون هر دو برای ایجاد و مدیریت لیست‌هایی که کیفیتشان بر درآمد و سلامت بازار تأثیر می‌گذارد به فروشندگان متکی هستند.) این بدان معنی است که تجزیه‌وتحلیل‌های متعددی وجود دارد که باید حواستان به آن باشد.

دلایل دیگری نیز نشان می‌دهد تجزیه‌وتحلیل برای بازارها اهمیت دارد. فروشندگان به‌ندرت پیچیدگی لازم را برای تجزیه‌وتحلیل قیمت، اثربخشی تصاویر خود یا نسخه‌ای که بهترین فروش را دارد، لحاظ می‌کنند. به‌عنوان مالک بازار می‌توانید در امر تحلیل به آنها کمک کنید. در واقع شما می‌توانید این کار را بهتر از آنها انجام دهید، چراکه به داده‌های جمعیِ همه فروشندگان در سایت دسترسی دارید.

یک تاجر ممکن است نداند که چه قیمتی مناسب است. حتی اگر می‌توانست تجزیه‌وتحلیل را انجام دهد، نقاط‌داده کافی نخواهد داشت. اما از آنجایی که شما به همه تراکنش‌ها دسترسی دارید، ممکن است بتوانید به وی در قیمت‌گذاری بهینه یاری رسانید (و از این طریق درآمد خود را بهبود بخشید). اِیربی‌ان‌بی این نوع بهینه‌سازی آزمایشی را از طرف فروشندگان خود هنگام آزمایش تأثیر خدمات عکاسی پولی بر نرخ‌های اجاره انجام داد، سپس این خدمات را برای صاحبان ملک ارائه داد.

ما هر دو مدل تجارت الکترونیک و UGC را در فصل‌های دیگری بررسی کرده‌ایم، اما در اینجا به‌طور خلاصه برخی از چالش‌های منحصربه‌فرد بازارهای دوطرفه را بررسی می‌کنیم.

اندازه معامله

برخی از بازارها برای اقلام کمیاب و گران‌قیمت (مانند خانه‌ها) ساخته می‌شوند، درحالی‌که برخی دیگر برای اقلام معمولی و کوچکتر (مانند موارد موجود در eBay) هستند. این بدین معناست که تعداد فهرست‌ها به‌ازای هر فروشنده و قیمت معامله بسیار متفاوت است و داشتن یک زمینهٔ کارآمد غیرممکن است.

بااین‌حال اغلب بین اندازهٔ خرید و نرخ تبدیل همبستگی وجود دارد. هرچه خرید بزرگتر باشد، بررسی و مقایسهٔ بیشتری صورت می‌گیرد. خریدهای کوچک‌تر ریسک کمتری دارند و ممکن است بیشتر از خریدهای بزرگ، آنی باشند.

جمع‌بندی

ما نمی‌توانیم به شما بگوییم که اندازه معامله معمولتان چقدر خواهد بود اما می‌توانیم به شما بگوییم که باید آن را همراه با نرخ تبدیل اندازه‌گیری کنید تا رفتار خریداران خود را درک کنید؛ سپس این اطلاعات را در اختیار فروشندگان قرار دهید.

مطالعه موردی: چیزی که اتسی زیرنظر می‌گیرد

اتسی[1] یک فروشگاه آنلاینِ انواع دست‌سازهای خلاقانه برای اشتراک‌گذاری و فروش آثار است. این شرکت در سال ۲۰۰۵ توسط یک نقاش، یک عکاس و یک نجار که جایی برای فروش آنلاین آثار خود نداشتند، تأسیس شد. در حال حاضر سهم اتسی از بازار، بیش از نیم میلیارد دلار در سال است.

این شرکت معیارهای زیادی را زیرنظر دارد. اتسی معیارهای درآمدی مانند سبد خرید (فروش فردی)، تعداد اقلام فروخته شده، فروش ناخالص ماهانه و کل کارمزدهای جمع‌آوری شده از این فروش‌ها را دنبال می‌کند. همچنین رشد خریداران و فروشندگان را با شمارش تعداد حساب‌های جدید، فروشندگان جدید و کل حساب‌های تأییدشده بررسی می‌کند. با گذشت زمان، این شرکت شروع به پیگیری افزایش سال به سال به عنوان یکی از معیارهای اصلی کرده است.

---

1. Etsy

فراتر از این معیارهای اساسی، اتسی رشد دسته‌جات محصولات مجزا، مدت زمان تا اولین فروشِ کاربر، میانگین ارزش سفارش، درصد بازدیدهایی که به فروش تبدیل می‌شوند، درصد خریداران بازگشتی و فروشندگان متمایز در یک دسته محصول را دنبال می‌کند. همچنین مدت زمان اولین فروش و میانگین ارزش سفارش را بر اساس دسته‌بندی محصولات تفکیک می‌کند.

اخیرا این شرکت شروع به بررسی دقیق‌تر مقادیری مانند کل حاشیه ناخالص فروخته‌شده و درصد تبدیل بازدیدها درتلفن همراه به نسبت دسکتاپ و همچنین تعداد فروشندگان فعال در یک منطقه کرده است. همچنین میانگین‌های متحرک تاریخی را محاسبه می‌کند که به عنوان مبنایی برای شناسایی هرگونه ناهمگنی در داده‌ها عمل می‌کند.

معاون مهندسی اتسی، کِلان الیوت-مک‌کرا می‌گوید: «برای هر محصول معین، اتسی معیارهایی را به‌ویژه درون جست‌وجوی سایت اندازه‌گیری می‌کند. این شرکت سیستم جست‌وجوی خود را مانند هر شبکه تبلیغاتی دیگری اداره می‌کند و دائما تقاضا (جست‌وجوها) و عرضه (اقلام) را برای همهٔ کلمات کلیدی که از سیستم عبور می‌کنند، اندازه‌گیری می‌کند و آنها را برای خرید و قیمت‌گذاری در صورت وجود تقاضا و عرضه در دسترس قرار می‌دهد».

زمانی که اتسی یک رویکرد مهندسی استقرار پیوسته[1] اتخاذ نمود، داشبورهای اولیه کسب‌وکار آن شامل ثبت‌نام در هر ثانیه، ورود به سیستم در هر ثانیه (در برابر خطاهای ورود به سیستم)، پرداخت در هر ثانیه (در برابر خطاهای پرداخت)، لیست‌های جدید و تمدیدشده و «کاربران به مشکل خورده» (کاربران مجزایی که پیام خطا دریافت کرده‌اند.) بود. کِلان می‌گوید: «مهم این است که همه اینها معیارهای مبتنی بر نرخ هستند و فورا نشان می‌دهند که به مشکلی خورده‌ایم یا خیر. بعدها معیارهایی مانند میانگین و صدک ۹۵ زمان بارگذاری صفحه را به معیارها افزودیم و بر رگرسیون‌های عملکردی نظارت کردیم».

اخیرا اتسی تلاش کرده است تا نحوهٔ تاثیرگذاری ویژگی‌های مختلف بر افزایش فروش را مشخص کند. کِلان می‌گوید: «برای مثال می‌توانیم درصد فروش‌هایی را که

1. continuous deployment

مستقیما از جست‌وجو به دست می‌آیند، مشخص کنیم، علاوه بر آن متوجه شده‌ایم که بازدیدکنندگانی که ابتدا مرور و سپس جست‌وجو می‌کنند، نرخ تبدیل بالاتری دارند. البته از سوی دیگر، نرخ تبدیل معیاری بسیار دشوار برای به دست آوردن اهمیت آماری است، زیرا خریدها به‌ندرت رخ می‌دهند و هنگام تجزیه‌وتحلیل آنها در مقایسه با جریان کلیک در سراسر سایت، نتایج غیرعادی دریافت خواهید کرد.»

کِلان خاطرنشان می‌سازد که صفحات راهنمای اتسی، بهترین نرخ تبدیل را برای خرید در هر نقطه از سایت دارند (زیرا کاربران وقتی در تلاش برای انجام کاری هستند، به آنجا مراجعه می‌کنند)، اما او شوخی می‌کند که این شرکت تصمیم منطقی حاصل از این واقعیت را مبنی بر تبدیل صفحات راهنما به تجربه اصلی سایت دنبال نکرده است.«برای به‌دست آوردن داده‌های معنی‌دار، واقعاً باید آزمایش‌های خود را محدود کنید».

حتی با وجود حجم بالای فروش سایت، این شرکت رشد سریعی را طی نکرده است. «ما با حاشیهٔ بسیار کم بازی می‌کنیم و بنابراین از لحاظ تاریخی برای پا روی پدال گاز گذاشتن محتاط هستیم و در عوض بر معیارهای سلامت و رشد پایدار متمرکز بوده‌ایم».

از آنجایی که پیش‌بینی تقاضا به افزایش فروش کمک می‌کند، شرکت یک خبرنامه ماهانه برای فروشندگان ارسال می‌کند که در آن به اطلاعات تحلیلی، تحقیقات بازار و روندهای تاریخی پرداخته شده است. این شرکت همچنین یک ابزار تحقیقات بازار برای فروشندگان دارد. «اگر فروشنده‌ای بخواهد «میز» جست‌وجو کند می‌تواند ابزار تحقیقات بازار را بررسی کند تا ببیند «تقویم‌های رومیزی» معمولاً در محدوده ۲۰ تا ۲۴ دلار به فروش می‌رسند و یک تقویم رومیزی پی‌دی‌اف قابل دانلود ۴ دلار، چراغ رومیزی تقریباً در محدود ۵۰ دلار و تنها تعداد انگشت‌شماری میز واقعی هر روزه فروخته می‌شود.»

اتسی یک بازار اشتراکی است که بر مشکلات مرغ و تخم‌مرغی که بازارهای دوطرفه معمولاً با آن مواجه هستند، غلبه کرده است. «در ابتدا خریداران و فروشندگان ما افراد یکسانی بودند. در واقع خریداران همان فروشندگان بودند. ما ابتدا همین مسئله را با تشویق فروش صنایع دستی و لوازم دست‌ساز به صراحت بیان کردیم. اتسی عمیقا در جامعه‌ای از سازندگان حامی یکدیگر جا افتاده بود و ما آن اوایل به آنها کمک کردیم تا یکدیگر را بیابند.»

خلاصه

- اتسی مبتنی بر معیارها است، اما این معیارها با عبور از تناسب محصول/بازار به شکل فزاینده‌ای متمرکز بر کسب‌وکار شده‌اند.
- شرکت از مشکل مرغ و تخم‌مرغ که اکثر بازارها با آن مواجه هستند به راحتی عبور کرده است؛ چراکه در ابتدا خریداران،خودشان فروشنده هم بودند.
- تجزیه‌وتحلیل‌ها نیز با فروشندگان به اشتراک گذاشته می‌شود تا به فروش موفقیت‌آمیزتر آنها یاری رساند. این امر به‌نوبهٔ خود به موفقیت بیشتر اتسی کمک می‌کند.

درس‌های تحلیلی

مدل خریدار/فروشنده در یک بازار اشتراکی بسیار شبیه موجودی در یک شبکه تبلیغاتی است. دانستن اینکه خریداران چه می‌خواهند و اینکه چقدر این تقاضا را برآورده می‌کنید، شاخص اولیه‌ای است که نشان می‌دهد درآمدتان چگونه خواهد بود. و از آنجایی که می‌خواهید به فروشندگان خود کمک کنید، باید به طور انتخابی داده‌های تحلیلی را با آنها به اشتراک بگذارید تا آنها فروش بهتری داشته باشند.

۱۰ لیست برتر

۱۰ لیست برتر راه خوبی برای شروعِ درک نحوهٔ عملکرد بازار شماست. برخی از پرسش‌های KPI مانند درآمد و تعداد معاملات را بر اساس بخش‌های محصول بررسی کنید:

- ۱۰ خریدار برتر شما چه کسانی هستند؟
- ۱۰ فروشنده برتر شما چه کسانی هستند؟
- چه محصولات یا دسته‌هایی بیشترین درآمد را برای شما ایجاد می‌کنند؟
- چه محدودهٔ قیمتی، چه وقت‌هایی در روز و چه روزهایی در هفته، شاهد اوج فروش هستید؟

شاید ساده به نظر برسد، اما تهیه لیستی از ۱۰ بخش یا دسته‌بندی برتر و بررسی آنچه که در حال تغییر است، بینشی کیفی در مورد سلامت بازار در اختیارتان می‌گذارد که بعدا می‌توانید آن را به آزمایش‌های کمی و سپس نوآوری بدل نمایید.

جمع‌بندی

برخلاف یک شرکت تجارت الکترونیک سنتی، شما کنترل زیادی بر موجودی و لیست محصولات ندارید. اما آنچه که دارید بینش در مورد محصول یا یک ویژگی پرفروش است، بنابراین می‌توانید ویژگی‌های بیشتری مشابه آن گرد آورید. اگر متوجه شدید که یک دسته محصول خاص، منطقه جغرافیایی، اندازه خانه یا رنگ فروش خوبی دارد، می‌توانید فروشندگان مربوطه را تشویق کنید و همچنین سعی کنید کسانی شبیه آنها بیابید.

فصل ۲۸

وقتی نقطه شروع ندارید، چه کار کنید

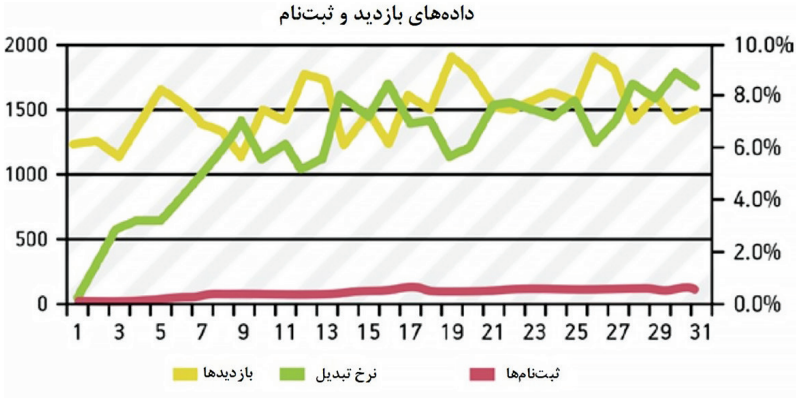
سعی کرده‌ایم بعضی از نقاط شروع مفید را توضیح دهیم. اما اگر هفت فصل گذشته را خوانده باشید، می‌دانید که این اعداد در بهترین حالت سطحی هستند: می‌خواهید کمتر از ۲/۵درصد ریزش داشته باشید، اگر رسانه یا UGC هستید، می‌خواهید کاربران ۱۷ دقیقه در سایت شما وقت بگذرانند، کمتر از ۲/۵درصد کاربران با محتوا تعامل خواهند داشت، ۶۵ درصد از کاربران در عرض ۹۰ روز دیگر از اپلیکیشن تلفن همراه شما استفاده نمی‌کنند. برای خیلی از معیارها، هیچ «نرمالی» وجود ندارد.

واقعیت این است که شما به سرعت خط موجود در شن را با بازار یا محصول خاص خود تنظیم خواهید کرد. مشکلی ندارد. فقط به یاد داشته باشید که نباید خط را به نفع توانایی خودتان تغییر بدهید. بلکه باید توانایی‌تان را به خط متمایل کنید.

تقریباً هر تلاش برای بهینه‌سازی، بازدهٔ نزولی دارد. بارگذاری وب سایت در ۱ ثانیه به جای ۱۰ ثانیه آسان است. اما بارگذاری آن در ۱۰۰ میلی ثانیه به جای ۱ ثانیه خیلی سخت‌تر است. ۱۰ میلی ثانیه تقریباً غیرممکن است. ارزش تلاش را ندارد، و این در مورد خیلی از تلاش‌ها برای بهبود صدق می‌کند.

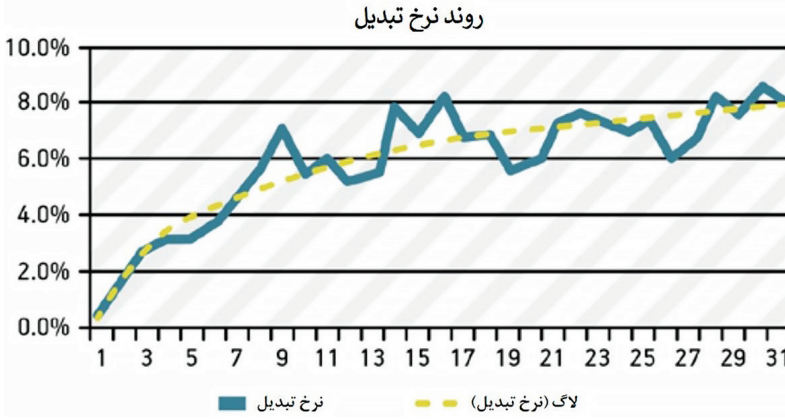
این مسئله نباید دلسردتان کند. در اصل مفید هم هست. به این معناست که با نزدیک شدن به ماکزیمم نسبی، می‌توانید نتایجتان را در طول زمان ترسیم کنید و خط مُجانب را ببینید. به عبارت دیگر، سرعتی که تلاش‌های شما نتایج رو به کاهشی ایجاد می‌کند می‌تواند یک خط پایه را نشان دهد و به شما بگوید که زمان آن رسیده است که به معیار دیگری بروید که مهم است.

تلاش ۳۰ روزه بهینه‌سازی سایتی را در نظر بگیرید که به دنبال ثبت‌نام بازدیدکنندگان است. به شکل ۲۸-۱ نگاه کنید. اول از بین بالغ بر ۱۲۰۰ بازدیدکننده، فقط ۴ نفر ثبت‌نام کردند؛ یعنی نرخ تبدیل ۰/۳ درصدی. اما هر روز، شرکت حتی با وجود افزایش متوسط ترافیک سایت، ثبت‌نام را با تغییر جدیدی آزمایش می‌کند. تا پایان ماه، این سایت ۸/۲ درصد از ۱۴۶۲ بازدیدکننده را تبدیل کرده است.



شکل۲۸-۱: بهبود تدریجی نمودار را می‌بینید؟

سوال این است: آیا شرکت باید کارش را روی ثبت‌نام ادامه بدهد یا به بازدهی نزولی رسیده است؟ با کشیدن یک خط روند روی نمودار نرخ تبدیل، می‌توانیم به سرعت بازده نزولی را مشاهده کنیم (شکل ۲۸-۲).



شکل ۲۸_۲: شاید ۹ درصد نرخ خوبی باشد که بدون تغییری اساسی هم حاصل شود.

در نهایت، بهترین کاری که شرکت می‌تواند انجام بدهد، رسیدن به نرخ تبدیل حدود ۹ درصد است. بنابراین، از طرفی، این یک خط پایه خوب است، و حس رسیدن به اوج چ دارد. از طرف دیگر، همه چیز به ندرت برابر است. یک استراتژی جدید برای جذب کاربر می‌تواند همه چیز را عوض کند.

این مسئله بحث قبلی ما در مورد ماکزیمم نسبی را به خاطر می‌آورد. تکرار و بهبود وضعیت فعلی بازدهی نزولی به همراه خواهد داشت، اما ممکن است برای تأمین بخشی از مدل کسب‌وکار شما و حرکت رو به جلو کافی باشد. در این مثال، اگر مدل کسب‌وکار شرکت فرض می‌کند که ۷ درصد از بازدیدکنندگان ثبت نام خواهند کرد، وقت آن است که به سراغ چیز دیگری بروید، مثلاً افزایش تعداد بازدیدکنندگان.

اگر نمی‌دانید چه چیزی در دنیا نرمال محسوب می‌شود، از این رویکرد استفاده کنید. حداقل درمی‌یابید چه چیزی برای کسب‌وکار فعلی شما نرمال و قابل دستیابی است.

در این مرحله، شناختی از مدل کسب‌وکارتان، مرحله‌ای که در آن هستید و بعضی از خطوط پایه پیدا می‌کنید. حالا بیایید از استارت‌آپ‌ها به حوزه‌های دیگری برویم که در آن تحلیل ناب نقش مهمی ایفا می‌کند: فروش سازمانی و کارآفرینان سازمانی.

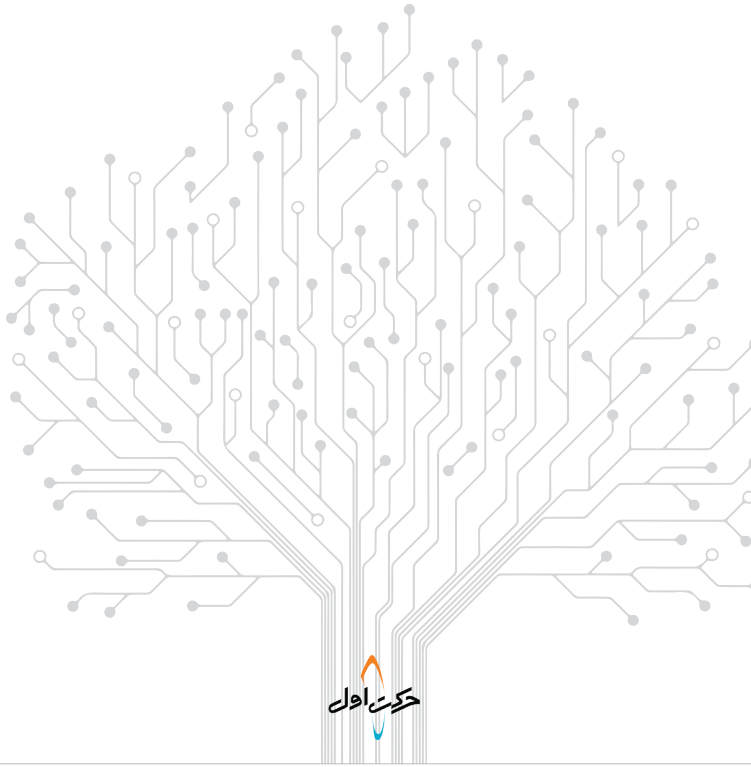
بخش چهارم

سخت‌کارکردن روی تحلیل ناب

حال که چیزهای زیادی در مورد داده‌ها می‌دانید. وقت آن است که آستین‌ها را بالا بزنید و دست به کار شوید. در این بخش از کتاب، به تفاوت تحلیل ناب برای استارت‌آپ‌های متمرکز بر سازمان و کارآفرینان سازمانی می‌پردازیم که به دنبال تغییر اوضاع از درون سازمان‌اند. در مورد روش تغییر فرهنگ سازمانی صحبت می‌کنیم تا کل تیم تصمیمات هوشمندانه‌تر، سریع‌تر و برگشت‌پذیرتری بگیرند.

«کسی که تغییر را نمی‌پذیرد، معمار زوال است. تنها نهاد انسانی که پیشرفت را رد می‌کند، قبرستان است».

ـ هارولد ویلسون


حرکت اول

فصل ۲۹

فروش در بازارهای سازمانی

فکر می‌کنید تحلیل ناب فقط برای مشاغل مصرف‌کننده-محور به کار می‌رود؟ بیشتر فکر کنید!

مطمئناً آزمایش کردن روی مصرف‌کنندگان آسان‌تر است. تعدادشان زیاد است و تصمیم‌های غیرمنطقی می‌گیرند، بنابراین خیلی راحت می‌توان با احساساتشان بازی کرد. شکی نیست که رایانش ابری و رسانه‌های اجتماعی راه‌اندازی را آسان و بی‌نیاز از سرمایه‌گذاری اولیهٔ زیاد کرده است و استارت‌آپ‌های مصرفی به نوعی نمادهای رسانه‌ای هستند، حتی خوراک خوبی برای هالیوودند.[۱] استارت‌آپ‌های B2B، مانند ارائه‌دهندگان SaaS ، اغلب شرکت‌های کوچک و متوسط را هدف قرار می‌دهند.

اما یک رویکرد داده‌محور به کسب‌وکار برای هر نوع سازمانی خوب است. خیلی از بنیانگذاران بزرگ به دنبال مشکلات تجاری بزرگ بودند و با حل آن ثروتمند شدند. همانطور که الکس ویلیامز[۲]، گزارشگر تک‌کرانچ[۳] می‌گوید: «سازمان می‌تواند به شدت خسته‌کننده باشد، اما لعنتی تمامش را با طلا پوشانده‌اند»[۴]. استارت‌آپ‌های سازمانی باید در طول مسیر با چالش‌های منحصربه‌فردی دست و پنجه نرم کنند، که معیارها و نحوه جمع‌آوری‌شان را تغییر می‌دهد، اما ارزشش را دارد.

---

۱. در فوریه ۲۰۱۲، آلن گانت در پروژهٔ نکست وب (The Next Web)، ظهور ابر، مصرفی شدن فناوری، و پذیرش گسترده مدل‌های تحویل SaaS را به عنوان سه کاتالیزور برای گسترش سریع خرید در نرم‌افزارهای سازمانی فهرست کرد.

2. Alex Williams

3. TechCrunch

۴. واکنش ویلیامز بعد از شرکت در یک روز آزمایشی Acceleprise، شتاب‌دهنده‌ای متمرکز بر استارت‌آپ هایی که مشتریان سازمانی را هدف قرار می‌دهند.

چرا مشتریان سازمانی تفاوت دارند؟

بیایید با خبر خوبی شروع کنیم: پیدا کردن شرکت‌هایی برای گفتگو آسان‌تر است. می‌شود در دفترچه تلفن پیدایشان کرد. شاید برای یک فنجان قهوه وقت داشته باشند. بودجه دارند و ارزیابی راهکارهای جدید، ملاقات با فروشندگان و به اشتراک گذاشتن نیازها برای یافتن راهکار، بخشی از وظیفهٔ بسیاری از کارکنان این سازمان‌هاست. با کمک مقدار کافی کافئین مرغوب، می‌توانید خیلی سریع سر صحبت را با مشتریان بالقوه واقعی باز کنید.

بااین‌حال، به نظر می‌رسد فروش سازمانی متفاوت و دشوارتر از فروش به یک مخاطب بزرگ و عامیانه است. بن هوروویتز[1]، سرمایه‌دار خطرپذیر، یکی از اولین کسانی بود که این سد را شکست:

> «هر روز از کارآفرینان، فرشتگان سرمایه‌گذار و سرمایه‌گذاران خطرپذیر درباره یک جنبش جدید و هیجان‌انگیز به نام «مصرفی‌سازی سازمان‌ها» می‌شنوم. به من می‌گویند که چطور نیروهای فروش قدیمی، پرخرج و رولکس‌به‌دست متعلق به گذشته هستند و در آینده، شرکت‌ها محصولات سازمانی را فعالانه مانند مصرف‌کنندگان توئیتر «مصرف» خواهند کرد؛ اما وقتی با موفق‌ترین شرکت‌های سازمانی جدید مثل ورک‌دی[2]، اپتیو[3]، جایو[4]، زووورا[5]، و کلاودرا[6] صحبت می‌کنم، می‌بینم همه تلاش‌های جدی و بزرگی برای فروش سازمانی دارند که معمولاً توسط افراد پرخرج و رولکس‌به‌دست صورت می‌گیرد».[7]

---

1. Ben Horowitz
2. WorkDay
3. Apptio
4. Jive
5. Zuora
6. Cloudera
7. http://bhorowitz.com/2010/11/15/meet-the-new-enterprise-customer-he%E2%80%99s-a-lot-likethe-old-enterprise-customer/

گران‌قیمت، ارتباط نزدیک با مشتریان

تنها چیزی که استارت‌آپ‌های متمرکز بر سازمان را متفاوت می‌کند این است: توسعه مشتری B2C با نظرسنجی است و توسعه مشتری B2B با سرشماری.

در بیشتر موارد، فروش سازمانی، به منزلهٔ فروش اقلام گران‌تر به مشتریان کمتر است. یعنی پول بیشتر از منابع کمتر. اگر محصول گران‌قیمتی می‌فروشید، بازی کاملاً عوض می‌شود. برای شروع، می‌توانید با هر مشتری صحبت کنید. قیمت فروش بالا، هزینه‌های فروش مستقیم را به خصوص در مراحل اولیه فروش، جبران می‌کند.

کم بودن تعداد کاربران اولیه تفاوت بزرگتری ایجاد می‌کند. با نمونه‌ای ۳۰ نفره به عنوان نماینده کل بازار صحبت نمی‌کنید. بلکه با ۳۰ شرکت طرف هستید که ممکن است ۳۰ مشتری اول شما بشوند.

بسیاری از تحلیل‌ها برای درک مقادیر زیادی از اطلاعات است تا درک بهتری از الگوهای اساسی داشته باشید و براساس آن عمل کنید. اما در مراحل اولیه یک استارت‌آپ B2B، الگویی نداریم؛ فقط مشتریان هستند.

- می‌توانید بلافاصله تلفن را بردارید و با آنها تماس بگیرید.
- آنها با شما تماس می‌گیرند و به شما می‌گویند که چه می‌خواهند.
- می‌توانید با آنها جلسه بگذارید.
- نمی‌شود چیزی را روی نمونه آماری قابل توجهی از جامعه آزمایش کرد و در صورت عدم موفقیت آن را کنار گذاشت. مشتریانتان را از دست خواهید داد.

تشریفات

خریداران سازمانی مایل‌اند قانون‌مندتر باشند. نمی‌توانند بر اساس حس ششم یا احساسات تصمیم بگیرند، یا بهتر است بگوییم، می‌توانند، اما باید با یک انگیزهٔ تجاری توجیه شده باشند. شرکت‌های بزرگ معمولاً شرکت‌های عمومی با نظام نظارت و تعادل هستند. شخصی که برای محصول (مالی) پول می‌پردازد، شخصی که از آن استفاده می‌کند (خط کسب‌وکار) نیست. درک این دوگانگی برای توسعه محصول و

فروش بسیار مهم است. شاید اول پذیرندگان اولیه را هدف بگیرید، جایی که خریدار بسیار به کاربر نزدیک‌تر است (در این مرحله ممکن است همان شخص باشد)، اما با عبور از کاربران اولیه، خریدار و کاربر از هم جدا می‌شوند.

شرکت‌ها به دلایل بسیار ساختار رسمی دارند. این ساختار به جلوگیری از فساد کمک کرده و حسابرسی را ممکن می‌کند. اما مانع از درک بسیاری از مسائل نیز می‌شود. مخاطب شما در یک شرکت ممکن است طرفدار باشد، اما شخص دیگری در همان سازمان ممکن است مخالف باشد یا نگرانی‌ای داشته باشد که شما از آن خبر ندارید. این یکی از دلایل رواج فروش مستقیم در مراحل اولیه است: به شما امکان می‌دهد تا درون بوروکراسی بروید و بخشی از فرآیند فروش را که برای افراد خارجی پنهان است، درک کنید.

محصولات قدیمی

مصرف‌کنندگان می‌توانند محصول قدیمی را در یک چشم به زدن کنار بگذارند. همانطور که مهاجرت اخیر به نرم‌افزارهای ابری نشان می‌دهد، مشاغل کوچک به راحتی مهاجرت می‌کنند. از طرف دیگر شرکت‌های بزرگ در گذشته سرمایه‌گذاری قابل توجهی داشته‌اند که باید به درستی مستهلک شود. آنها همچنین سرمایه گذاری سیاسی قابل توجهی در تصمیمات گذشته دارند و اغلب این قوی‌ترین مانع در برابر تغییر است.

اکثر سازمان‌ها با هر اندازهٔ واقعی نرم‌افزار و فرآیندهایشان را توسعه داده‌اند و از شما انتظار دارند که با آنها سازگار شوید. این سازمان‌ها نحوهٔ کارشان را تغییر نمی‌دهند: تغییر سخت است و آموزش مجدد پرهزینه. حتی می‌تواند هزینه‌های استقرار شما را افزایش بدهد، زیرا باید با آنچه که از قبل وجود دارد، یکپارچه شوید. به این معنا نیز هست که محصولات شما باید پیکربندی و سازگاری بیشتری داشته باشند، که یعنی پیچیدگی بیشتر و سهولت استفاده کمتر.

شرکت‌های باسابقه و ریشه‌دار

محصولات قدیمی بخشی از یک مشکل دیگرند- شرکت‌های باسابقه و جاافتاده. اگر می‌خواهید چیزی را تغییر بدهید یا جایگزین کنید، باید سازمان را متقاعد کنید که بهتر از راهکار موجود هستید.

سازمان‌ها از تغییر بیزارند و وضعیت موجود را می‌پسندند. اگر می‌خواهید به آن‌ها بفروشید و محصول شما هنوز در مراحل اولیهٔ چرخه پذیرش فناوری است، صرفاً به خاطر جدید بودن کنار گذاشته می‌شوید. مصرف کنندگان عاشق چیزهای جدید هستند اما کسب‌وکارها به چشم ریسک به آن نگاه می‌کنند.

این موضوع همچنین به این معناست که تأمین‌کنندگان فعلی اگر از برنامهٔ شما بویی ببرند، فروش شما را معطل نگه می‌دارند و می‌گویند برنامهٔ خودشان هم همین است. می‌توانند با وعده دادن روی گلوی شما پا بگذارند و بعد از مرگتان، بزنند زیر قولشان.

البته، مدیران بزرگ و کم‌تحرک، نقاط ضعف زیادی دارند. تازه‌واردها می‌توانند بازار این مدیران را به خاطر پذیرش آسان‌تر محصولشان مختل کنند، چون مثلاً محصولشان نیازی به آموزش ندارد. یک دهه قبل، تنها کسانی که می‌دانستند «فید» چیست، معامله‌گران سهامی بودند که به پایانه‌های بلومبرگ متصل می‌شدند. امروز تمام کسانی که از فیس بوک یا توئیتر استفاده می‌کنند، با فیدها آشنا هستند و نیازی به آموزش ندارند.

سادگی صرفا یک ویژگی تحول‌آفرینی در شرکت نیست - بلکه قیمت ورود است. دی جی پتیل[1]، دانشمند داده در گری لاک[2] و سرپرست محصول سابق لینکدین، این را اصل سربار صفر[3] می‌نامد:

> «موضوع اصلی این موج جدید نوآوری، کاربرد اصول کالا/محصول اساسی از فضای مصرف کننده به شرکت است. به طور خاص، درسی اساسی که مدام با تمام کارآفرینان به اشتراک می‌گذارم، اصل صفر سربار است: ویژگی نداشتن ممکن است هزینه‌های آموزشی را برای کاربر بالا ببرد».

زمان چرخه کندتر

مدل‌های استارت‌آپ ناب به این دلیل نتیجه می‌دهد که به شما قدرت یادگیری سریع و مکرر می‌دهند. وقتی که مشتری محتاطانه قدم برمی‌دارد، سرعت گرفتن

1. DJ Patil
2. Greylock
3. Zero Overhead Principle

سخت می‌شود، بنابراین زمان چرخهٔ پایین‌تر در بازار هدف شما، تکرار سریع را سخت می‌کند. یکی از دلایل مهم اینکه چرا خیلی از داستان‌های موفقیت اولیه استارت‌آپ ناب از کسب‌وکارهای مصرف‌کننده-محور آمده‌اند، همین است.

ظهور بازار SaaS این مسئله را تغییر می‌دهد، زیرا تغییر عملکرد بدون اجازه بازار نسبتاً آسان است. اما اگر نرم‌افزارهای سنتی سازمانی، یا کامیون‌های تحویل بار، یا دستگاه خردکن می‌فروشید، آن سرعت یادگیری و تکراری که با مصرف‌کننده دارید را نخواهید داشت. البته رقبایتان هم اینطور نیستند. لازم نیست سریع باشید؛ فقط سریع‌تر از بقیه عمل کنید.

عقلانیت (و فقدان تخیل)

کلیشهٔ مشتری بزرگ، آهسته و دیرپذیر دربارهٔ تمام شرکت‌ها صدق نمی‌کند، اما ریسک‌گریزی واقعی است. از آنجایی که خریداران سازمانی نمی‌توانند ریسک‌های مصرف‌کنندگان را بپذیرند، تفکر خود را محدود می‌کنند. این خریداران قبل از امتحان هر چیزی، تضمین می‌خواهند. به این ترتیب ایده‌های درخشان ممکن است در منجلاب انگیزه‌های تجاری، تحلیل‌های بازگشت سرمایه و جداول هزینه کل مالکیت گیر کنند.

این عقلانیت تضمین شده است. در سال ۲۰۰۵، رئیس کمیته IEEE (انستیتو مهندسین برق و الکترونیک[1]) رابرت ان. شارت[2] تخمین زد از ۱ تریلیون دلاری که هر سال برای نرم‌افزار هزینه می‌شود، ۵ تا ۱۵ درصد آن قبل یا کمی بعد از واگذاری، کنار گذاشته می‌شود و باقی یا تأخیر دارند یا مازاد هزینه.[3] مطالعه مشابهی که توسط PM Solutions انجام شده است تخمین می‌زند که ۳۷ درصد از پروژه‌های فناوری اطلاعات در معرض ریسک هستند.[4]

شرکت‌ها پر از افرادی است که به شغلشان به دید فقط یک شغل نگاه می‌کنند و اولویتشان این است که تا حد ممکن کمتر اشتباه کنند، حتی اگر کل سازمان در

1. Institute of Electrical and Electronics Engineers
2. Robert N. Charette
3. http://spectrum.ieee.org/computing/software/why-software-fails/0
4. http://spectrum.ieee.org/computing/software/why-software-fails/0

درازمدت آسیب ببیند. ترغیب سازمانی که کارمندانش دغدغهٔ این را داشته باشند که مبادا تغییرات مدنظر شما به قیمت از دست دادن شغلشان تمام شود، سخت است.

این دیدگاهی مأیوس‌کننده و غیرمنطقی از جهان است.

به همین دلایل، بیشتر استارت‌آپ‌های متمرکز بر B2B از دو نفر تشکیل شده‌اند: یک کارشناس حیطه فعالیت[1] و یک کارشناس تحول.

- کارشناس حیطه فعالیت، صنعت و حوزهٔ مسئله را می‌شناسد. او رولودکس[2] دارد و می‌تواند به عنوان نمایندهٔ مشتریان در مراحل اولیه تعریف محصول عمل کند. این شخص بیشتر اوقات از خط کسب‌وکار است و نقش بازاریابی، فروش یا توسعه کسب‌وکار را برعهده دارد.
- کارشناس تحول، فناوری را می‌شناسد و تغییراتی ایجاد می‌کند که استارت‌آپ می‌تواند روی آن سرمایه‌گذاری کند. او می‌تواند فراتر از مدل فعلی را ببیند و دریابد که یک صنعت بعد از تغییر چطور خواهد بود و رویکرد جدید را به بازار موجود می‌آورد. این کارشناس معمولاً تکنسین است.

چرخه عمر استارت‌آپ سازمانی

استارت‌آپ‌ها به روش‌های مختلفی شروع می‌شوند. بااین‌حال، در طول سال‌ها، شاهد الگوی تکرارشونده‌ای از نحوهٔ رشد استارت‌آپ‌های B2B بوده‌ایم. معمولاً به یکی از سه روش زیر رخ می‌دهد:

تغییر استراتژی سازمان

در این الگو، سازمان یک محصول مصرفی محبوب تولید می‌کند، بعد برای موفقیت سازمان تغییر استراتژی می‌دهد. این همان کاری است که دراپ باکس انجام داد، و بلک بری[3] با هدف قرار دادن فروشندگان اجیرشده، فناوری اطلاعات سازمانی را دور زد. با این‌حال، بی‌اهمیت نیست: شرکت‌ها انتظارات و نگرانی‌های

1. Domain
2. Rolodex
3. BlackBerry

متفاوتی از مصرف‌کنندگان دارند.

کپی و بازسازی

رویکرد دیگر این است که یک ایده مصرفی را در نظر بگیرید و آن را با سازمان تطبیق بدهید. شرکت یامر[1] این کار را وقتی انجام داد که مدل به‌روزرسانی وضعیت فیس بوک را بازسازی و اینترفیس فید فیس بوک را کپی کرد.

یک مشکل موجود را متحول نمایید

تحولات زیادی برای یک صنعت رخ می‌دهد؛ از ظهور دیتای موبایل، اینترنت اشیا، تا استفاده از دستگاه فکس و اپلیکیشن‌های مکان‌یاب. هرکدام از اینها مزیتی به حد کافی بزرگ ارائه می‌دهد که ارزش کنارگذاشتن روش‌های قدیمی را دارد. تالئو[2] این کار را با تجارت سنتی مدیریت منابع انسانی انجام داد.

الهام بخش

بسیاری از استارت‌آپ‌های سازمانی که با آنها گفت‌وگو کردیم، با یک ایده اولیه شروع کردند و بیشتر اوقات از اکوسیستمی سربرآوردند که قصد تحول‌آفرینی در آن را داشتند. به همین دلیل داشتن دانش درخصوص حوزهٔ فعالیت ضروری است. مولفه‌های مهم نحوه عملکرد یک کسب‌وکار (به خصوص عملیات پشت صحنه سازمانی) از دنیای بیرونی پنهان هستند و نقطه ضعف‌ها فقط برای کارمندان داخلی به شدت آشکار می‌شوند.

بنیانگذاران تالئو را در نظر بگیرید. از برنامه‌ریزی ملزومات سازمانی (ERP(BAAN صرف نظر کردند تا ابزارهای مدیریت استعداد را به سازمان بیاورند. دیده بودند که چالش‌های بزرگ ERP یکپارچه‌سازی و استقرار است، و متوجه شده بودند که وب تعداد سازمان‌هایی است که با نامزدها ارتباط برقرار می‌کنند. آنها همچنین دیدند که مدیریت استعداد، چه قبل و چه بعد از استخدام، مبتنی بر داده است.

بخش بزرگی از درک آنها ناشی از مشاهده ترندهای فناوری بود. اما دانش اساسی بنیانگذاران از صنعت منابع انسانی از تجربهٔ آنها در BAAN ناشی می‌شد. نتیجه به

1. Yammer
2. Taleo

وضوح مطلوب بود: در فوریه ۲۰۱۲، شرکت اوراکل[1] شرکت تالئو را به مبلغ ۱/۹ میلیارد دلار خریداری کرد.

این بدان معنا نیست که تیم موسس حتماً باید یک خودی داشته باشد - اما بهتر است به یاد داشته باشید، خودی‌ها به هر حال باید «از دفتر شرکت خارج شوند» و مفروضاتشان را تأیید کنند. سرباز زدن از این کار به خاطر سطح تخصصی حوزه فعالیت فعلی می‌تواند فاجعه‌بار باشد.

بیایید ببینیم که چطور پنج مرحله چارچوب تحلیل ناب برای یک شرکت متمرکز بر B2B اعمال می‌شود. شکل ۲۹-۱ نشان می‌دهد که یک شرکت B2B در هر مرحله باید چه کاری کند و از چه ریسک‌هایی بترسد.

STAGE	DO THIS	FEAR THIS
EMPATHY	Consulting to test ideas and bootstrap the business	Lock-in, IP control, overfitting
STICKINESS	Standardization and integration, shift from custom to generic	Ability to integrate; support
VIRALITY	Word of mouth, references, case studies	Bad vibes, exclusivity
REVENUE	Growing direct sales, professional services, support	Pipeline, revenue recognition, compensation plans
SCALE	Channels, analysts, ecosystems, APIs, vertically targeted products	Crossing the chasm, Gorillas

شکل ۲۹_۱: مراحل تحلیل ناب برای فروش سازمانی

1. Oracle

مرحله	این کار را بکنید	اجتناب کنید
همدلی	مشورت برای امتحان ایده‌های جدید، تثبیت تجارت	اثر قفل، کنترل آی‌پی، انطباق بیش از حد
چسبندگی	استانداردسازی و یکپارچه‌سازی، تغییر از سفارش به عمومیت	قابلیت یکپارچه‌سازی؛ پشتیبانی
وایرال شدن	تبلیغ دهان به دهان، ارجاعات، مطالعات موردی	حس و حال منفی، انحصار
درآمد	رشد فروش مستقیم، خدمات تخصصی، پشتیبانی	خط ارتباطی، شناخت درآمد، طرح‌های جبرانی
مقیاس‌دهی	کانال‌ها، تحلیل‌گران، اکوسیستم‌ها، APIها، محصولات بازار هدف عمودی	گذر از شکاف، گوریل‌ها

ترجمه شکل ۲۹-۱

همدلی: مشاوره و بخش‌بندی

خیلی از استارت‌آپ‌های خودگردان مسیرشان را به عنوان سازمان‌های مشاوره آغاز می‌کنند. مشاوره راه خوبی برای کشف نیازهای مشتری است. هزینه‌ها را نیز پرداخت می‌کند. از طرفی راهی برای محک ایده‌های اولیه پیش پایتان می‌گذارد. درست است که هر مشتری نیازهایی دارد، اما تنها با تکیه بر نیازهایی با بازاری نسبتاً بزرگ و مشخص می‌توانید کسب‌وکارتان را بسازید.

با این اوصاف، شرکت‌های مشاوره برای انتقال از حالت خدماتی به تولیدی بسیار تلاش می‌کنند. این شرکت‌ها باید در مقطعی درآمدهای خدماتی‌شان را کنار بگذارند و روی محصول تمرکز کنند. این انتقال می‌تواند به شدت نارحت‌کننده باشد (از منظر جریان نقدی) و اکثر ارائه‌دهندگان خدمات این جهش را انجام نمی‌دهند.

باید «پل‌های پشت سر» کسب‌وکار خدمات را خراب کنید تا با قطعیت به محصول متعهد باشید. به‌هر حال، برای ارائه محصولی که بازار عمومی می‌خواهد، مجبورید

بعضی از محبوب‌ترین مشتریانتان را نادیده بگیرید، درحالی‌که انجام کارهای سفارشی برای راضی نگه داشتن آنها وسوسه‌انگیز خواهد بود. نمی‌توانید کسب‌وکار محصول و خدمات را همزمان اداره کنید. حتی IBM هم مجبور شد دو قسمت شود. چرا فکر می‌کنید به عنوان یک استارت‌آپ نوپا از پس چنین چیزی برمی‌آیید؟

مطالعه موردی | کورادیانت چگونه بازار پیدا کرد

کورادیانت[1]، سازنده تجهیزات عملکرد وب، در سال ۱۹۹۷ تحت عنوان نتورک‌شاپ[2] شروع به کار کرد و در آوریل ۲۰۱۱ توسط BMC Software خریداری شد.[3] در ابتدا یک شرکت مشاوره زیرساخت فناوری اطلاعات بود که مطالعاتی در مورد عملکرد، دسترس‌پذیری و فناوری‌های وب مثل SSL انتشار داد. بااین‌حال، خیلی زود شرکت‌ها و استارت‌آپ‌ها برای استقرار به این شرکت مراجعه کردند. این مشتریان به چندین زیرساخت شبکه پرهزینه نیاز داشتند؛ یک جفت لود بالانسر[4]، فایروال‌ها، شتاب‌دهنده‌های رمزنگاری[5]، سوئیچ ها، روترها و ابزارهای نظارتی مرتبط که روی هم تا ۵۰۰۰۰۰ دلار هزینه داشته و ۱۰۰ مگابیت در ثانیه (Mbps) ترافیک را مدیریت می‌کردند. اما این شرکت‌ها فقط به کسری از این ظرفیت نیاز داشتند.

نتورک‌شاپ یک زیرساخت فرانت اند[6] مجازی ساخت که مشتریان می‌توانستند هر بار یک مگابیت بر ثانیه خریداری کنند. آن را در یک مرکز دادهٔ واحد در یک شهر مستقر کرد و ظرفیت تقسیم‌پذیر[7] را به مشتریان آن مرکز ارائه داد. شرایط اقتصادی خوب بود: وقتی که زیرساخت ها از ۳۵ درصد استفاده مشتریان فراتر رفت، هر دلار اضافی مستقیماً به حاشیه سود اضافه می‌شد.

با کمک فرآیند بالا نتورک‌شاپ نامش را به کورادیانت تغییر داد و بودجه سری A را

---

1. Coradiant
2. Networkshop
۳. شفاف‌سازی: کوراردیانت توسط الیستر کرول و اریک پکمن در سال ۱۹۹۷ با عنوان نتورک‌شاپ تأسیس شد. این نام در اواسط سال ۲۰۰۰ به کورادیانت تغییر یافت.
4. load balancers
5. crypto accelerators
6. front-end
7. fractional

تعطیل کرد، و از درآمد حاصله برای استقرار زیرساخت‌های مشابه در مراکز داده سراسر آمریکای شمالی استفاده کرد. با گنجانده‌شدن این خدمات در خدمات پشتیبانی، این شرکت به شرکت‌هایی مثل لودکلاود[1] و سایت اسمیت[2] در تجارت رو به رشد ارائه خدمات مدیریت‌شده[3] (MSP) پیوست.

بااین‌حال، در عرض چند سال، صاحبان مراکز داده‌ای که کوردیانت با آنها همکاری می‌کرد، دریافتند که باید از امکانات خودشان درآمد بیشتری کسب کنند. برای افزایش درآمد در هر فوت مربع، شروع به ارائه خدمات رقیب کردند. بنیانگذاران کوردیانت باید تصمیمی جدید می‌گرفتند: یا با همان مراکز داده‌ای که مشتریانشان در آن میزبانی می‌شدند رقابت رودررو داشته باشند (که ایدهٔ بدی است) یا به سمت مدل جدیدی بروند که به اجازهٔ صاحبان مرکز داده نیازی نداشته باشد.

کورادیانت یک سرویس نظارتی (به نام اوت‌سایت[4]) ساخته بود تا به مدیریت زیرساخت مشتریان و سنجش عملکرد کمک کند. در تابستان ۲۰۰۳، شرکت به طور چشمگیری کوچک شد و اکثر کارکنان عملیاتی را اخراج کرد و توسعه‌دهندگان و طراحانی را استخدام کرد که بر تولید نسخه‌ای از این فناوری متمرکز بودند. محصول جدید با نام تروسایت[5] در سال ۲۰۰۴ عرضه شد و این بار کورادیانت برای استقرار، نیازی به مجوز صاحبان مرکز داده نداشت.

بعضی از مشتریان MSP کورادیانت به کاربران تروسایت تبدیل شدند و به سرعت نام شرکت را به عنوان تراز مقایسه بر سر زبان‌ها انداختند. نسخه اولیه تروسایت فقط شامل ویژگی‌های اساسی بود؛ مثلاً اکثر گزارش‌ها با اکسپورت اطلاعات به اکسل انجام می‌شد. اما کورادیانت یک تیم مهندسی بسیار عملی قبل و بعد از فروش داشت که از نزدیک با مشتریان اولیه کار می‌کرد. وقتی شرکت دید که مشتریان چه گزارش‌هایی تهیه می‌کنند و چطور از آن استفاده می‌کنند، ملزومات را در نسخه‌های بعدی گنجانید.

---

1. LoudCloud
2. SiteSmith
3. managed service provider
4. OutSight
5. TrueSight

کورادیانت تا زمانی که محصول نسبتاً بالغ نشده بود، از فروش کانالی استفاده نکرد. تماس مستقیم بازخوردهای مکرری از میدان عمل ارائه می‌داد. این شرکت دو بار در سال کنفرانس‌های کاربری برای آگاهی از طرز استفاده مردم از محصول برگزار می‌کرد. این امر شرکت را به سمت مسیرهای جدیدی مثل تجسم زمان لحظه‌ای و اکسپورت داده برای تشخیص آسیب‌پذیری سوق داد.

در نهایت، میراث مشاوره به کورادیانت بینشی در مورد نیازهای یک بازار هدف هدیه داد. عرضه اولیه محصول مبتنی بر اشتراک زیرساخت فناوری اطلاعات بود که هزینه اجزای شبکه را برای تمام مشتریان کاهش می‌داد. این سرویس به نوبه خود به شرکت کمک کرد تا دریابد مشتریان به چه ویژگی‌هایی از یک محصول نظارتی نیاز دارند و در نهایت آن را به سمت ساخت محصولی سوق داد که لازم بود.

خلاصه

- کورادیانت فروش خدمات مدیریت‌شده را شروع کرد، اما یک تغییر عمده در بازار، پویایی بازار را به طور قابل توجهی تغییر داد.
- شرکت دریافت که ارزش منحصربه‌فرد آن زیرمجموعه‌ای از خدمات مدیریت‌شده است که مستلزم توجه به تجربه کاربران در یک وب‌سایت است.
- مشتریان این عملکرد را به عنوان یک وسیله می‌خواستند، نه یک سرویس.

درس‌های تحلیلی

گاهی اوقات، تغییرات محیطی مثل قوانین یا رقابت به این معنی است که دیگر مفروضات معتبر تجاری درست نیستند. وقتی این اتفاق می‌افتد، به ارزش پیشنهادی اصلی خودتان نگاه کنید و ببینید آیا می‌توانید آن را به بازاری دیگر یا به روشی متفاوت بفروشید که بر آن تغییرات غلبه کند (در این مورد، نگه داشتن فقط زیرمجموعه‌ای از یک سرویس و تحویل آن به عنوان یک وسیله بود).

راه اندازی استارت‌آپ به عنوان یک شرکت مشاوره ریسک‌های خودش را دارد. گرفتار شدن در دام مشاوره آسان است. همانطور که تجارت رشد می‌کند، می‌خواهید مشتریان را راضی نگه دارید و هیچ چرخه‌ای برای ساختن محصول یا خدمات مورد

نظرتان ندارید. خیلی از استارت‌آپ‌ها از برنامه اولیه‌شان غافل شده‌اند و حالا شرکت مشاوره هستند- بعضی‌هایشان با خرسندی. اما هیچ‌کدامشان از آزمون پل گراهام برای رشد مقیاس‌پذیر، تکرارپذیر و سریع سربلند بیرون نمی‌آیند. در واقع اصلاً استارت‌آپ نیستند.

از همه مهم‌تر، برای تغییر شرکت از مشاوره به استارت‌آپ، اول باید ببینید آیا خواسته‌های مشتریان فعلی شما برای مخاطبان وسیع‌تری قابل اجرا است یا خیر. انجام این کار ممکن است قراردادهای حفظ حریم خصوصی شما با مشتریان را نقض کند، بنابراین باید توسعه مشتری را دقیق کنید. شاید مشتریان فعلی‌تان حس کنند که محصول استانداردی که قصد ارائه‌اش را دارید، کمتر مطابق با نیازهایشان است. باید مشتریان را متقاعد کنید که محصول استاندارد بیشتر بدردشان می‌خورد؛ چون هزینه ساخت نسخه‌های آینده بین خریداران بیشتری تقسیم خواهد شد.

وقتی مشکل را یافتید و مطمئن شدید که راه حل با مشتریان کلاینت و احتمالی سروکار دارد، باید مشتریان را دسته‌بندی کنید. تمام مشتریان یکسان نیستند، بنابراین انتخاب یک منطقه جغرافیایی، یک بازار عمودی خاص یا مشتریانی که فقط به یکی از تیم‌های فروش شما تعلق دارند، هوشمندانه است. به این ترتیب، می‌توانید به پذیرندگان اولیه توجه بیشتری داشته باشید و تأثیر شکست را محدود کنید.

برای مثال، تصور کنید که یک ابزار مدیریت استخدام می‌سازید. روشی که یک شرکت حقوقی کاندیداها را پیدا و حفظ می‌کند با روش یک رستوران فست‌فود، تفاوت زیادی دارد. ساخت یک ابزار واحد برای هر دو (به خصوص اول کار)، ایده بدی است. همه چیز از تعداد مصاحبه‌ها، شرایط مورد نیاز، تا تعداد سال‌هایی که فردی در شرکت می‌ماند، متفاوت خواهد بود. تفاوت‌ها به معنای سفارشی‌سازی و پارامترهایی است که پیچیدگی را افزایش می‌دهند و اصل صفر سرباز دی‌جی پتیل را نقض می‌کنند.

چسبندگی: استانداردسازی و ادغام

وقتی که نیاز را شناختید و بخش‌های اولیه را شناسایی کردید، باید محصول را استاندارد کنید. درمورد بعضی از محصولات، امکان فروش قبل از ساخت وجود دارد. به جای MVP، ممکن است یک نمونه اولیه یا مجموعه‌ای از مشخصات داشته باشید

که مشتری متعهد به پرداخت موقع تحویل باشد. این خط سیر از خریدهای مشروط، هزینه جذب سرمایه را کم می‌کند و شانس موفقیت را بالا می‌برد.

در دنیای B2C، استارت‌آپ‌ها کمتر نگران سوال‌هایی مثل «می‌توانم بسازمش؟» هستند و بیشتر به «آیا کسی اهمیت خواهد داد؟» توجه می‌کنند. در بازار سازمانی، ریسک بیشتر درمورد «آیا ادغام خواهد شد؟» است. ادغام با ابزارها، فرآیندها و محیط‌های موجود محتمل‌ترین منبع مشکلات است و شما به سفارشی‌سازی برای مشتریان پایان می‌دهید (این موضوع استانداردسازی را که قبلاً برای رسیدن به آن سخت تلاش کرده‌اید، تضعیف می‌کند).

مدیریت حساسیت بین سفارشی‌سازی و استانداردسازی یکی از بزرگترین چالش‌های یک استارت‌آپ در مراحل اولیه است. اگر نتوانید کاربران کلاینت را وادار به امتحان محصول کنید، محکوم به فنا هستید. گرچه فناوری شما ممکن است مفید باشد، اگر به درستی با سیستم‌های قدیمی ادغام نشود، تقصیر شماست نه آنها.

وایرال شدن: دهان‌به‌دهان، ارجاع‌دهندگان و مراجع

با فرض اینکه محصول استانداردشده را با موفقیت به بخش اولیه بازار فروخته‌اید، باید رشد کنید. ازآنجاکه شرکت‌ها به تازه‌واردان اعتماد ندارند، به شدت به ارجاع‌دهندگان و بازاریابی دهان‌به‌دهان تکیه خواهید کرد. موفقیت‌های اولیه را مورد واکاوی قرار می‌دهید و از کاربران راضی می‌خواهید که به تماس تلفنی مشتریان احتمالی جدید رسیدگی کنند.

ارجاع‌دهندگان و مراجع برای این مرحله از رشد حیاتی‌اند. فقط چند نام خانوادگی به عنوان مشتری ارزشی ندارند. توزیع‌کنندگان متمرکز بر سازمان اغلب در ازای جزئیات مشتریان، تخفیف ارائه می‌دهند.

درآمد: فروش مستقیم و پشتیبانی

با رشد خط ارتباطی و درآمدزایی، نگران جریان نقدی و ساختارهای کمیسیون برای تیم فروش مستقیمتان خواهید بود. برای دانستن اینکه آیا کسب‌وکار پایداری دارید، به هزینه‌های پشتیبانی، ریزش، درخواست‌های بررسی شکایت و باقی شاخص‌های هزینه‌های مداوم کسب‌وکار نیز توجه می‌کنید تا ببینید یک مشتری خاص چقدر در

سود نهایی شرکت تاثیر دارد. اگر حاشیه عملیاتی خوب نباشد، تأثیر قابل‌توجهی بر سودآوری می‌گذارد.

بازخورد تیم فروش و گروه پشتیبانی در این مرحله بسیار مهم است. این بازخورد نشان می‌دهد که آیا موفقیت اولیه شما واقعی است یا صرفاً یک مورد خرید احتمالی در داستانی است که شما تعریف می‌کنید (که در طولانی مدت پایدار نخواهد بود). زک نیس[1]، تکنولوژیست ارشد شرکت نرم‌افزاری رالی[2]، می‌گوید: «این برای استارت‌آپ‌ها کاملاً حیاتی است، چون مزیت بزرگی برایشان دارد. در اکثر شرکت‌های باسابقه، تیم توسعهٔ محصول به قدری از فضا و مشتریان دور هستند که هیچ تصوری از روند بازار ندارند. بیشتر اوقات استارت‌آپ‌ها خیلی بیشتر از شرکت‌های باسابقه دربارهٔ مشتریان این شرکت‌ها می‌دانند».

مقیاس: فروش کانالی، کارایی، و اکوسیستم‌ها

در مراحل پایانی یک استارت‌آپ متمرکز بر سازمان، تأکید بر مقیاس‌پذیری است. شاید از طریق فروشندگان و توزیع‌کنندگان ارزش افزوده فروش کانالی داشته باشید. اکوسیستمی هم متشکل از تحلیلگران، توسعه‌دهندگان، APIها (رابط برنامه‌نویسی کاربردی[3]) و پلتفرم‌ها، شرکا و رقبا خواهید داشت که بازار را تعریف و اصلاح می‌کنند. همهٔ اینها معیارهای خوبی هستند که نشان می‌دهد شرکت‌ها به استفاده از شما ادامه می‌دهند، چون روی فرآیندها، روابط تأمین‌کنندگان و فناوری سرمایه‌گذاری می‌کنند که ترک شما را برای آنها سخت‌تر می‌کند. مقیاس‌دهی یک شرکت نرم‌افزار سازمانی سال‌ها طول می‌کشد. زک تخمین می‌زند که تا زمانی که شرکتی فروش سازمانی داشته باشد، کانال‌هایی را ایجاد و تأیید کند و بر فرآیندهای فروشش مسلط شود، ممکن است ۵ تا ۱۰ سال طول بکشد.

بنابراین معیارها چه اهمیتی دارند؟

همانطور که شباهت‌های زیادی بین روش‌های رشد استارت‌آپ‌های B2C و B2B

1. Zach Nies
2. Rally Software
3. application programming interfaces

وجود دارد، خیلی از معیارهایی که برای شرکت‌های متمرکز بر مصرف‌کننده دیده‌ایم، به همان اندازه برای شرکت‌های متمرکز بر سازمان اعمال می‌شوند. اما چند معیار هست که باید در نظر بگیرید و بیشتر برای استارت‌آپ‌های سازمانی کاربرد دارند.

سهولت تعامل مشتری و بازخورد

همانند صحبت‌کردن راحت با مشتریان، آیا می‌توانید به‌سادگی با آن‌ها جلسه بگذارید؟ اگر قصد دارید در آینده از یک سازمان فروش مستقیم استفاده کنید، این یک شاخص اولیه است که نشان می‌دهد فروش محصول چگونه خواهد بود.

خط سیر انتشار اولیه، نسخه بتا و آزمایشات اثبات مفهوم[1]

با شروع ثبت‌نام مشتریان بالقوه، معیارهای معمول فروش را دنبال کنید. برخلاف پلتفرم‌های B2C که اشتراک و تعامل را مهم می‌دانند، اگر یک کالای بلندمدت و گران قیمت بفروشید، قراردادها اهمیت پیدا می‌کنند. شاید درآمد مشخصی نداشته باشید، اما حجم مشتریان بالقوه و رزروها را برای تحلیل خواهید داشت که باید درک درستی از هزینه فروش بعد از راه‌اندازی محصول ارائه بدهد.

از همان اول مهم است که مراحل قیف فروش و نرخ تبدیل را در هر نقطه از مسیر بیان کنید. چرخهٔ فروش باید بعد از چند فروش اول به خوبی مستند، اندازه‌گیری و درک شود تا ببینید می‌توانید رویکردی تکرارپذیر ایجاد کنید. در آن مرحله، می‌توانید برای افزایش حجم، فروشندگان بیشتری وارد کنید.

چسبندگی و قابلیت استفاده

همانطور که دیدیم، قابلیت استفاده از یک راه‌حل تحول‌آفرین، برای یک تازه‌وارد در بازار امروز، از «شروط لازم» است. شرکت‌ها انتظار کاربری ساده را دارند، چون برای کار با گوگل و فیس‌بوک آموزش ندیدند، بنابراین در برخورد با محصول شما هم نباید نیاز به آموزش داشته باشند. دی جی پتیل پیشنهاد می‌کند از داده‌ها برای پیدا کردن موانع کار با محصولتان استفاده کنید. او می‌گوید: «اگر نتوانید چیزی را اندازه بگیرید،

1. Proof-of-Concept Trials

یعنی نمی‌توانید درستش کنید. محصول را به عنوان ابزار نظارت بر جریان‌های کاربر به کار بگیرید تا ایده‌های جدید بهبود مکرر محصولتان را آزمایش کنید».

هزینه های یکپارچه سازی

در بحبوحهٔ کار، یادداشت‌برداری سخت است، اما یکپارچگی نقش بزرگی در فروش سازمانی ایفا می‌کند که باید برای سنجش آن باید قاعده‌مند باشید. هزینه واقعی پشتیبانی قبل و بعد از فروش چقدر است؟ چقدر سفارشی‌سازی لازم است؟ چقدر آموزش، توضیح و عیب‌یابی انجام می‌دهید تا محصول با موفقیت به دست مشتری برسد؟

باید این داده‌ها را زودتر جمع‌آوری کنید، چون بعداً معیاری می‌شود برای درک اینکه آیا یک استارت‌آپ راه انداخته‌اید یا فقط یک روش مشاوره فوق استاندارد ایجاد کرده‌اید. اگر دومی را زودتر از موعد تسریع ببخشید، و فکر کنید که اولی است، حمایت از یک بازار گسترده و کانال فروش شما را به هم می‌ریزد. این داده‌ها می‌توانند در تحلیل کل هزینه مالکیت، علیه شرکت‌های باسابقه هم استفاده شوند.

تعامل کاربر

مهم نیست که چه چیزی می‌سازید، مهم‌ترین معیار این است که آیا آدم‌ها از آن استفاده می‌کنند یا خیر. با این حال، در مورد سازمان‌ها، خریدار شباهت کمی به کاربر دارد. یعنی مخاطب شما ممکن است یک مدیر پروژه فناوری اطلاعات، بخش خرید یا یک مدیر اجرایی باشد، اما کاربران واقعی شما کارمندان پایین‌دستی باشند که هیچ تماسی با آنها ندارید.

شاید مجبور شوید از صحبت با کاربران خودداری کنید: ارائه نظرسنجی در یک وب سایت مصرف‌کننده آسان است، اما شاید کارفرمایان خوششان نیاد که وقت باارزش کارمندانشان را برای جواب دادن به سؤالاتتان بگیرید.

معیارهای ساده‌ای مثل «زمان آخرین استفاده» هم گمراه‌کننده خواهد بود، چون این کاربران پول می‌گیرند که از ابزار شما استفاده کنند. ممکن است هر روز وارد سیستم شوند چون وظیفه‌شان این است که این کار را بکنند. و به این معنا نیست که از محصولتان خوششان می‌آید. سؤال اصلی این است که آیا دوست دارند وارد سیستم شوند یا خیر و آیا این کارکارایی‌شان را بالا می‌برد یا تاثیری ندارد.

این کاربران وظیفه‌ای دارند که می‌خواهند انجامش بدهند و محصول شما اگر ابزار مناسبی برای کارشان باشد، پیشرفت خواهد کرد. بعضی از بازاریاب‌ها از تحلیل نیازهای مشتری بر اساس کاری که انجام می‌دهد (معروف به رویکرد «کارهای انجام شده») و نه بر اساس بخش‌ها، حمایت می‌کنند.[1]

قبل از اجرای نظرسنجی، نقاط شروع کار مشتریانتان را پیدا کنید. روزی چند سفارش وارد می‌کنند؟ چه مدت طول می‌کشد که یک کارمند اطلاعات حقوق و دستمزد را دریافت کند؟ انبارشان روزانه چند کامیون تحویل می‌دهد؟ زمان معمول پشت خط نگه داشتن تماس‌ها چقدر است؟ بعد از اجرای نظرسنجی، از این اطلاعات برای سنجش پیشرفت استفاده کنید که می‌شود با آن ROI را مشخص کرد. و آن را به مطالعات موردی تبدیل کنید تا با مشتریان دیگر به اشتراک بگذارید.

گره‌گشایی

وقتی که از یک کسب‌وکار مشاوره دسترسی بالا[2] به یک کسب‌وکار استاندارد شده با تعامل مشتری کمتر گذار می‌کنید، باید روی گره‌گشایی متمرکز شوید.

هدف شما این است که مشتریان «لنگر» نداشته باشید که مقدار نامتناسب درآمد یا تماس‌های پشتیبانی شما را نشان می‌دهد. چون باید مقیاس‌بندی کنید.

مشتریان دسترسی بالایی را که زود به دست آورده‌اید، در یک بخش قرار دهید و با بقیه مشتریان مقایسه کنید. تفاوتشان چقدر است؟ آیا به نسبت عادلانه‌ای منابع پشتیبانی شما را مصرف می‌کنند؟ آیا درخواست‌های ویژگی‌شان با تمام مشتریان و مشتریان احتمالی شما مطابقت دارد؟ شرکت‌هایی را که مدیونشان هستید، نادیده نگیرید، اما بدانید که در یک رابطه تک‌جانبه با شما نیستند.

زک نیس پیشنهاد می‌کند حتی فراتر بروید و مشتریان را به سه گروه تقسیم کنید: ««مشتریان A» مشتریان واقعاً بزرگ شما هستند که تخفیف زیادی گرفته‌اند و انتظارات زیادی از شما دارند. «مشتریان B» مشتریان کم‌زحمتی هستند که تخفیف زیادی نگرفته‌اند، خودشان را شریکتان می‌دانند و بینش مفیدی به شما می‌دهند. «مشتریان

1. http://hbswk.hbs.edu/item/6496.html
2. high-touch

C» پردردسرند، کنار آمدن با آنها سخت است و انتظاراتی دارند که فکر می‌کنید به کسب‌وکارتان آسیب می‌زند. زمان زیادی را روی A ها صرف نکنید. آنها خوب به نظر می‌رسند اما برای کسب‌وکار شما بهترین گزینه نیستند. تا جایی که ممکن است B ها را زیاد کنید. و سعی کنید مشتریان C را به سمت رقبایتان هل بدهید».

هزینه‌های پشتیبانی

توصیه زک بر حقایق اساسی استوار است. در خیلی از شرکت‌های متمرکز بر B2B، ۲۰ درصد مشتریان برتر بین ۱۵۰ تا ۳۰۰ درصد سود تولید می‌کنند، در حالی که ۷۰ درصد میانی مشتریان نه سود دارند و نه ضرر و ۱۰ درصد پایینی مشتریان ۵۰ تا ۲۰۰ درصد سود را کاهش می‌دهند.[1]

معیارهای پشتیبانی مثل ویژگی‌های با درخواست بالا، شکایات حل نشده، پشتیبانی پس از فروش، میزان زمان پشت خط نگهداشتن مرکز تماس و غیره را رصد می‌کنید. این معیارها نشان می‌دهد که کجا پول از دست می‌دهید، و آیا محصولتان به اندازه کافی استاندارد و پایدار است تا به سمت رشد و مقیاس‌پذیری حرکت کنید.

این داده‌ها را دسته‌بندی کنید. ببینید چه کسی بیشترین هزینه را برایتان می‌تراشد. او را بیرون بیندازید.[2] زمانی، بررسی هزینه‌های تک‌تک مشتریان دشوار بود، اما اکنون با سیستم‌های الکترونیکی می‌توانید تماس‌های پشتیبانی، ایمیل‌ها، فضای ذخیره‌سازی اضافی مختص هریک از مشتریان داشته باشید.

البته لازم نیست واقعاً مشتریان را بیرون بیندازید. خیلی ساده می‌توانید تا جایی قیمت‌ها را تغییر بدهید که برایتان سودآور باشند یا آن‌ها را تشویق به انصراف کنید. این قیمت‌گذاری را باید وقتی انجام دهید که کنارگذاشتن مشتریان بی‌سود به مقیاس‌پذیری کسب‌وکارتان آسیب جدی وارد نکند.

---

1. robert S. Kaplan and V.g. naranyanan “Measuring and Managing Customer Profitability,” Journal of Cost Management (2001), 15, 5_15, cited in Shin, Sudhir, and Yoon, “when to ‘Fire’ Customers.

2. Jiwoong Shin, K. Sudhir, and Dae-Hee Yoon, “when to ‘Fire’ Customers: Customer Cost-Based Pricing,” Management Science, December 2012 (http://faculty.som.yale.edu/ksudhir/papers/ Customer%20Cost%20Based%20Pricing.pdf).

گروه‌های کاربری و بازخورد

اگر کسب‌وکار شما فروش اقلام گران‌قیمت است، ممکن است مشتریان کمی به اندازهٔ انگشتان دست داشته باشید تعامل غیررسمی با مشتریان فعلی می‌تواند برای استارت‌آپ‌های متمرکز بر سازمان یک موهبت باشد، و شبیه مراحل اعتبارسنجی مشکل و راه‌حل در فرایند استارت‌آپ ناب است؛ فقط به جای اعتبارسنجی یک راه‌حل، نقشه راه را اعتبارسنجی می‌کنید. حتی با وجود زیاد بودن مشتریان، زک می‌گوید: «طرفداران واقعی‌تان را شناسایی کنید و آغوش گرمتان را به رویشان باز کنید». او پیشنهاد می‌کند که بگذارید طرفداران بین خودشان شبکه‌سازی داشته باشند؛ کاری که رالی در وب‌سایتش انجام می‌دهد.[1]

جلسات موفق گروه کاربران نیاز به تدارکات قابل‌توجهی دارد. کاربران مشتاق خواهند بود که اعلام رضایت (یا شکایت) کنند. بنابراین نتایج قطبی می‌شوند. با هر ویژگی پیشنهادی شما هم موافقت خواهند کرد. مجبور به انتخابشان کنید؛ نمی‌شود که همه چیز را بخواهند. باید جایگزین‌های سختی (که به عنوان مدل انتخاب گسسته هم شناخته می‌شود) به آنها ارائه بدهید.

مطالعات زیادی برای درک نحوه انتخاب افراد انجام شده است. دان مک فادن[2]، استاد دانشگاه برکلی، می‌گوید: «انتخاب «گسسته» یک تصمیم «بله/نه» یا انتخاب یک گزینه از میان مجموعه‌ای از احتمالاًت است». استفاده او از مدل‌سازی انتخاب گسسته برای تخمین پذیرش سیستم ترانزیت سریع منطقه خلیج سانفرانسیسکو (که در زمان تحقیق او در دست ساخت بود) جایزه نوبل اقتصاد سال ۲۰۰۰ را برای او به ارمغان آورد.[3] یک نتیجه مهم این است که برای آدم‌ها کنار گذاشتن چیزی که نمی‌خواهند راحت‌تر از انتخاب چیزی است که می‌خواهند (که برایشان احساس تعهد می‌آورد)، بنابراین یک سری سؤال که از آنها می‌خواهد یکی از دو گزینه را کنار بگذارند، به خوبی جواب می‌دهد.

محاسبات مدل‌سازیِ انتخاب پیچیده است. به این موضوع در سمینارهای بسیاری

1. http://www.rallydev.com/community
2. Dan McFadden
3. http://elsa.berkeley.edu/~mcfadden/charterday01/charterday_final.pdf

پرداخته شده است، و به طور گسترده در توسعهٔ محصولات جدید برای همه چیز از مواد شوینده لباسشویی گرفته تا اتومبیل استفاده می‌شود؛ اما بعضی از روش‌ها آموزنده‌اند. برای مثال، می‌توانید با درخواست مکرر از مشتریان برای مقایسه دو ویژگی احتمالی و انتخاب ویژگی‌ای که بدون آن می‌توانند سر کنند، به جای اینکه ویژگی‌های احتمالی را در مقیاس ۱ تا ۱۰ امتیاز بدهند، جواب‌های بهتری بگیرید. حتی اگر در هر مقایسه چند ویژگی را با هم ترکیب کنید، بدون توجه به اینکه آن ترکیب منطقی است، نتایج بهتری هم به دست می‌آورید.

تصور کنید می‌خواهید یک غذای رژیمی جدید برای معرفی پیدا کنید. می‌دانید ویژگی‌هایی که ممکن است بر خریداران تأثیر بگذارند عبارت‌اند از طعم، کالری، محتوای گلوتن و مواد تشکیل‌دهنده پایدار. پرسیدن اینکه آیا طعم برای آنها مهم‌تر از میزان کالری است یا خیر، آموزنده است. اما درخواست برای انتخاب بین دو پیشنهاد گسسته (حتی اگر این پیشنهادها از نظر تئوریک غیرممکن باشد) حتی بهتر هم هست. کدام را ترجیح می‌دهید:

- یک آب نبات خوشمزه، بدون گلوتن و پرکالری که با مواد غیرگیاهی ساخته شده است.
- یا یک آب نبات بی‌مزه، با گلوتن بالا، کم‌کالری و ارگانیک؟

درخواست مکرر از مشتریان برای مقایسهٔ انواع ترکیبات، دقت پیش‌بینی را به شدت بالا می‌برد. در واقع، این کار معادل آزمایش چندمتغیره است که قبلاً در مورد نظرسنجی‌ها و مصاحبه‌ها به کار برده‌ایم.

همانطور که رویدادهایی برای کاربران طراحی می‌کنید، بدانید که می‌خواهید چه چیزی یاد بگیرید و روی مکالمات و طراحی آزمایش برای دریافت پاسخ‌هایی واقعی سرمایه‌گذاری کنید که بتوانید نقشه راه محصول را از آن استخراج کنید.

موفقیت زمین

اثربخشی‌تان را طی برپایی جلسات در مراحل اولیه استارت‌آپ سنجیده‌اید که بعداً، وقتی که می‌خواهید کانال‌ها را وارد کنید، مهم است. شرکای کانال‌ها به اندازه شما باهوش نیستند و باید آنها را با تضمین و پیام‌هایی مسلح کنید تا بدون کمک

شما معاملات را ترتیب بدهند. اگر سعی کنند محصول یا خدمات شما را به اصطلاح غالب کنند و با مقاومت روبرو شوند، سراغ فروش چیز دیگری می‌روند. خیلی کم پیش می‌آید که برای جبران تأثیر اولیه‌ای که کانال‌ها از شما داشته‌اند، فرصت دیگری پیدا کنید.

ابزارهای بازاریابی برای کانال‌ها بسازید و خودتان آن‌ها را آزمایش کنید. با استفاده از متن بازاریابی‌های تلفنی با آنها تماس تلفنی برقرار کنید. آنها را به مشتریان جدید معرفی کنید. نامه‌های ایمیلی بفرستید و نرخ پاسخ را تخمین بزنید.

این کار دو نتیجه دارد: اول، به شما نشان می‌دهد که از کدام متن، لحن/استدلال یا فرم استفاده کنید (چون، بالاخره، همه چیز آزمایشی است، درست است؟)، و دوم، به شما یک نقطهٔ شروع می‌دهد تا اثربخشی کانال را با آن مقایسه کنید. اگر شریک کانال با نقطهٔ شروع شما مطابقت ندارد، یعنی مشکل دیگری هست، و باید قبل از اینکه شریک به اعتبار محصول شما آسیب برساند، مشکل را برطرف کنید.

اگر کانال وثیقه بازاریابی می‌سازید، هر وثیقه را با چیزی که کانال را مشخص می‌کند، تگ کنید. ممکن است از نشانی‌های اینترنتی کوتاه‌شده استفاده کنید که شامل کدی برای شناسایی شریک در PDFهایی است که ایجاد می‌کنید. این موضوع به شما اجازه می‌دهد ببینید تلاش‌های کدام شرکا باعث افزایش ترافیک سایت شما می‌شود.

موانع خروج

همانطور که میزان مشتریان را افزایش می‌دهید، می‌خواهید آنها را وادار کنید که مشتری وفادار شما باقی بمانند. یک اکوسیستم توسعه‌دهنده و پویا و یک API سالم باعث می‌شود که مشتریان راحت‌تر با شما ادغام شوند، و برایشان تأمین‌کنندهٔ ثابت باشید و در قبال تهدیدات رقبا و تازه‌واردان کمکتان کنند.

سایمون واردلی[1]، که دربارهٔ جدال و تکامل سازمانی برای «انجمن پیشرو»[2] پژوهش می‌کند، معتقد است که شرکت‌ها باید فهرست بلندبالای ویژگی‌های موردنیاز مشتریان را در اولویت قرار بدهند. اگر زیادی بسازید، سودآور نخواهد بود. اگر خیلی کم بسازید،

1. Simon Wardley
2. Leading Edge Forum

فرصت‌ها را به رقبایتان واگذار می‌کنید. به گفتهٔ او API ها راه‌حلی را ارائه می‌دهند.

«تمام نوآوری‌ها... یک قمار هستند. ما می‌توانیم هزینه‌ها را کاهش بدهیم، اما هرگز نمی‌توانیم آن را صفر کنیم. ارزش آتی چیزی با اطمینان ما به آن نسبت معکوس دارد. ما نمی‌توانیم بیش از پیش‌بینی مطمئن آینده، از این حفاظ اطلاعاتی دوری کنیم. بااین‌حال، راهی برای به حداکثر رساندن مزیت ما وجود دارد.

با در دسترس‌پذیری این خدمات مفید از طریق API ها، نه تنها خودمان سود می‌بریم، بلکه می‌توانیم این مؤلفه‌ها را برای اکوسیستم گسترده‌تری امکان‌پذیر کنیم. اگر بتوانیم نوآوری را در آن اکوسیستم گسترده‌تر تقویت کنیم، بابت آن فعالیت‌های جدید، هزینه قمار [و] شکستی متحمل نمی‌شویم و متأسفانه از موفقیتشان هم نصیبی نمی‌بریم.

خوشبختانه، اکوسیستم یک مکانیسم هشدار اولیه موفقیت (یعنی پذیرش) را فراهم می‌کند... با ایجاد یک اکوسیستم به اندازه کافی بزرگ، ما نه تنها می‌توانیم نرخ سریع نوآوری را افزایش دهیم، بلکه می‌توانیم از آن اکوسیستم برای شناسایی موفقیت و بعد کپی (یک رویکرد اکوسیستمی ضعیف) یا جذب (رویکرد اکوسیستمی قوی) آن فعالیت استفاده کنیم. به این ترتیب است که مزیتمان را به حداکثر می‌رسانیم».

اگر یک API دارید، استفاده از آن توسط مشتریان را پیگیری کنید. آن دسته از مشتریانی که فعالیت‌های API زیادی دارند، بیشتر روی گسترش رابطه‌شان با شما سرمایه‌گذاری می‌کنند. کسانی که غیرفعال‌اند، راحت‌تر تأمین‌کننده‌هایشان را تغییر می‌دهند. اگر یک برنامه توسعه‌دهنده دارید، جست‌وجوها و درخواست‌های ویژگی را بررسی کنید تا متوجه شوید مشتریانتان چه ابزارهایی می‌خواهند، بعد توسعه‌دهندگانی را بیابید تا ویژگی‌هایی را بسازد که نمی‌خواهید خودتان بسازید.

جمع‌بندی: استارت‌آپ، استارت‌آپ است

با وجود اینکه استارت‌آپ‌های متمرکز بر سازمان تفاوت‌های مهمی دارند، اما مدل بنیادی استارت‌آپ ناب همچنان باقی است: ریسکی‌ترین بخش کسب‌وکار را تعیین کنید، و با تولید چیزی، اندازه‌گیری نتیجه و یادگیری از آن، راهی برای اندازه‌گیری و کاهش سریع اثر ریسک‌ها پیدا کنید.

فصل ۳۰

ناب از درون: کارآفرینان سازمانی

با شروع جنگ جهانی دوم که در سرتاسر اروپا درگرفت، ایالات متحده دریافت که باید به دنبال راهی برای مقابله با پیشرفت‌های آلمان در صنعت هوانوردی و به‌ویژه هواپیماهای جت باشد. ارتش ایالات متحده از لاکهید مارتین (که در آن زمان شرکت هواپیماسازی لاکهید نام داشت) خواست که یک جت جنگنده بسازد. شرایط وخیم نیازمند اقداماتی است که در شرایط عادی خطرناک هستند: طی یک ماه، تیم مهندسی طرحی ارائه کرد. کمتر از شش ماه بعد، با کار شبانه‌روزی در یک چادر سیرک که به‌شدت حفاظت می‌شد، اولین هواپیما ساخته شد.[1]

این گروه به اسکانک‌ورک[2] معروف شد، عنوانی که مترادف با گروه مستقل و خودمختاری است که وظیفه نوآوری در یک سازمان بزرگتر و کندتر را برعهده دارد. چنین گروه‌هایی برخلاف سایر بخش‌های شرکت اغلب از محدودیت‌ها و نظارت‌های بودجه‌ای معاف هستند و هدف مشخصی از کارکردن مبتکرانه خارج از محدودیت‌ها دارند و آن کاهش اینرسی در کسب‌وکارهای بزرگ است. شرکت‌هایی مانند گوگل و اپل همین رویکرد را اتخاذ کرده‌اند و گروه‌های تحقیقاتی پیشرفته‌ای مانند گوگل ایکس لب[3] ایجاد نموده‌اند.[4]

---

1. http://en.wikipedia.org/wiki/Skunkworks_project
2. Skunkworks
3. Google X Lab
4. http://www.nytimes.com/2011/11/14/technology/at-google-x-a-top-secret-lab-dreaming-upthe-future.html?_r=2

تغییر فوری امور دشوار است و اگر می‌خواهید از پس چنین کاری برآیید، به اختیاراتی متناسب با مسئولیت موردنظر نیاز دارید. اگر می‌خواهید از درون مداخله کنید، کارهای زیادی برای انجام دادن دارید. بسیاری از درس‌های تحلیلی برگرفته از دنیای استارت‌آپ‌ها، کارآمد هستند اما برای بقا در یک محیط شرکتی باید بهینه شوند.

محدودهٔ کنترل و راه‌آهن‌ها

اگر در شرکتی بزرگی مشغول به کار هستید، چارت سازمانی خود را مدیون یک سرپرست عمومی کارآفرینی عصر راه‌آهن به نام دانیل سی‌مک‌کالوم[1] هستید.[2] در دههٔ ۱۸۵۰، راه‌آهن یک تجارت پر رونق بود. متاسفانه سرمایه‌گذاران مقیاس‌سنجی درستی نداشتند. راه‌آهن‌های کوچک سودآور شدند؛ اما بزرگ‌ها نه.

مک‌کالوم متوجه این مسئله شد و راه‌آهن خود را به بخش‌های کوچک‌تری تقسیم کرد که هرکدام از آنها توسط زیردستانش اداره می‌شد و مجموعه استانداردی از اطلاعات تعریف‌شده توسط او را گزارش می‌دادند. خط مک‌کالوم - و همچنین خطوط دیگری که این رویکرد را در پیش گرفتند - رونق گرفت. مدل مک‌کالوم که برگرفته از دوران سربازی او و سلسله مراتبی بود که در ارتش آموخته بود، پس از آن در صنایع دیگر نیز به کار گرفته شد.

مک‌کالوم اولین دانشمند مدیریت بود که کنترل‌ها، ساختار و مقرراتی را به منظور کاهش ریسک و افزایش قابلیت پیش‌بینی در مقیاس معرفی کرد. متأسفانه کارآفرینان سازمانی برای حل مشکل ایمنی و پیش‌بینی‌پذیری تلاشی نمی‌کنند. کار آنها این است که ریسک کنند و امور غیربدیهی و غیرقابل‌پیش‌بینی را کشف نمایند. اگر می‌خواهید تغییری ایجاد کنید و وضعیت موجود را به هم زنید، سازمان‌هایی که مک‌کالوم ایجاد کرد، نقاط ضعف شما هستند. باید از خودتان محافظت کنید، درست همانطوری که چندین دهه پیش، مهندسان اسکانک ورک از خود محافظت کردند. بااین‌حال باید با سازمان نیز هم‌زیستی داشته باشید، زیرا برخلاف یک استارت‌آپ مستقل، ثمره زحمات شما باید با شرکت میزبان ادغام شود.

---

1. Daniel C. McCallum
2. http://en.wikipedia.org/wiki/Daniel_McCallum

- آنچه شما می‌سازید ممکن است **کسب‌وکار موجود را به هم‌نوع‌خواری**[1] **بکشاند** یا تهدیدی برای شغل کارمندان باشد. در قابل این موضوع افراد رفتاری غیرمنطقی خواهند داشت. مارک آندریسن سخن معروفی دارد مبنی بر اینکه «نرم‌افزار همه‌چیز را می‌خورد» و یکی از خوراک‌هایش مورد علاقه‌اش مشاغل هستند. وقتی یک شرکت نرم‌افزاری نسخه ابری برنامهٔ خود را معرفی می‌کند، فروشندگانی که با فروش مجوزهای سازمانی امرار معاش می‌کنند، عصبانی می‌شوند.

- **اینرسی واقعی است.** اگر از افراد می‌خواهید نحوهٔ کارشان را تغییر دهند، باید دلیلش را بگویید. فروشگاه اپل را در نظر بگیرید: صندوق مرکزی وجود ندارد و رسید برای شما ایمیل می‌شود. خرید یک محصول به کسری از زمان نیاز دارد و اینگونه از فضای زمین استفاده بهتری می‌شود؛ اما متقاعد کردن یک خرده‌فروش برای تغییر به این مدل نیاز به آموزش مجدد و اصلاح چیدمان فروشگاه دارد.

- اگر کار خود را به خوبی انجام دهید، **اکوسیستم را متحول خواهید کرد.** یک ناشر سنتی موسیقی به توزیع‌کنندگان و فروشگاه‌ها وابسته است. این امر حرکت به سمت توزیع موسیقی آنلاین را برایش دشوار می‌سازد و به محض ظهور فناوری‌های متحول‌کننده مانند ام‌پی‌تری و پهنای باند سریع، بازار را به خرده‌فروشان آنلاین می‌بازد.

- نوآوری شما **در دستان دیگران زنده می‌ماند یا می‌میرد.** با اینکه به راحتی ممکن است در خصوص کارهای خودتان سطحی‌نگر بوده - و نسبت به کارهای سایر کارکنان شرکت بی‌اعتنا باشید - همهٔ شما در یک قایق هستید. ریچارد تمپلار در کتاب قوانین کار[2] با زبانی قاطعانه بیان می‌کند که: «وقتی مشکلات نمایان می‌شوند، دیدن مسائل از نقطه‌نظر خودتان کار آسانی است ولی به محض اینکه وارد گفتمان شرکتی می‌شوید، با متوقف کردن این رویه، دیدن مسائل از نقطه‌نظر شرکت آسان‌تر می‌شود».

---

1. cannibalize
2. The Rules of Work (Pearson Education)

لری بوسیدی و رام چاران در کتاب «مواجهه با واقعیت»، شش عادت رهبران بسیار غیرواقع‌گرا را برشمرده‌اند: اطلاعات فیلترشده، گوش‌دادن گزینشی، تفکر واهی، ترس، سرمایه‌گذاری بیش از حد احساسی و انتظارات غیرواقعی از بازار سرمایه.[1]

کارآفرینان سازمانی برای پیشرفت به ویژگی‌های متضادی نیاز دارند و بسیاری از این ویژگی‌ها توسط داده‌ها و بازآفرینی مداوم برآورده می‌شوند. شما به دسترسی به اطلاعات واقعی نیاز دارید و باید به‌دنبال داده‌ها حرکت کنید و از سوگیری اجتناب کنید. باید فرضیات و پیش‌فرض‌های خود را کنار بگذارید و استانداردهای بالا را با انتظارات پایین ترکیب کنید.

الگو | اسکانک ورک برای کارآفرینان سازمانی

اسکانک ورک برای اینکه سریع کارها را پیش ببرند، به نتایج قطعی و مجوزهایی نیاز داشتند. از این رو ۱۴ دستورالعمل (معروف به ۱۴ قانون و خط‌مشیِ کِلی که به نام کلارنس کِلی جانسون[2]، سرپرست تیم مهندسی) تعیین کردند. هرکسی که سعی در تغییر شرکتی از درون دارد، می‌تواند آن را به کار برد.[3] با عرض پوزش از جانسون، ما می‌خواهیم ۱۴ قانون خودمان را (که برگرفته از ۱۴ قانون کِلی است) برای کارآفرینان سازمانی ناب به اشتراک بگذاریم.

۱. اگر می‌خواهید قوانین را زیر پا بگذارید، مسئولیتی برای ایجاد تغییرات لازم دارید و همچنین اختیاراتی که فقط می‌تواند از سطوح بالای سازمان حاصل شود. حمایت اجرایی به‌دست آورید و مطمئن شوید که سایرین می‌دانند که شما حامی اجرایی دارید.

۲. روی دسترسی به منابع داخل شرکت میزبان و مشتریان واقعی پافشاری کنید. برای موفقیت در این امر احتمالاً به مجوز تیم‌های پشتیبانی و فروش نیاز داشته باشید. آنها تغییرات و تردیدهایی را که ممکن است درپی صحبت با مشتریان ایجاد کنید، دوست نخواهند داشت؛

1. † Larry Bossidy and Ram Charan, Confronting Reality (New York: Crown Business, 2004), 22_24.
2. Clarence Kelly Johnson
3. http://www.lockheedmartin.com/us/aeronautics/skunkworks/14rules.html

به‌هرحال روی این امر اصرار کنید.

۳. یک تیم کوچک و چابک از افرادی تشکیل دهید که بهترین عملکرد را دارند و ریسک‌گریز نیستند و اهل عمل هستند. اگر نمی‌توانید چنین تیمی تشکیل دهید، نشانهٔ این است که واقعاً سرمایه اجرایی‌ای که فکر می‌کردید را ندارید.

۴. از ابزارهایی استفاده کنید که می‌توانند تغییرات سریع را مدیریت کنند؛ اجاره به جای خرید. فناوری‌های درخواستی مانند محاسبات ابری و اوپکس[1] به جای کپکس[2].

۵. غرق در جلسات نشوید، گزارش‌نویسی‌تان را ساده و مدوام ادامه دهید اما در مورد ثبت پیشرفت به گونه‌ای که بعدا قابل تجزیه‌وتحلیل باشد، منظم عمل کنید.

۶. داده‌ها را به روز نگه دارید و سعی نکنید برخی اطلاعات را از چشم سازمان پنهان کنید. نه‌فقط هزینه‌های کوتاه‌مدت بلکه کلِ نوآوری که روی آن کار می‌کنید را در نظر بگیرید.

۷. از انتخاب تأمین‌کنندگان جدید درصورت عملکرد بهتر آن‌ها، نترسید بااین‌حال همچنان می‌توانید از مقیاس و قراردادهای موجود سازمان میزبان در صورت منطقی‌بودن، استفاده نمایید.

۸. فرآیند آزمایش را ساده کنید و مطمئن شوید که اجزای محصول جدید به‌خودی خود قابل اعتماد هستند. چرخ را دوباره اختراع نکنید، بلکه بر روی پایه‌های از پیش موجود بنا کنید، به‌ویژه در نسخه‌های اولیه.

۹. محصولات یا خدمات شرکتتان را استفاده کرده و آزمایش کنید[3] و به جای محول کردن آزمایش و تحقیقات بازار به دیگران، با کاربران نهایی تماس بگیرید.

---

1. opex
2. capex
3. https://en.wikipedia.org/wiki/Eating_your_own_dog_food

۱۰. قبل از شروع پروژه در مورد اهداف و معیارهای موفقیت توافق کنید. این موضوع برای کسب حمایت از مدیران ضروری است، همچنین سردرگمی را کاهش می‌دهد و از خزش ویژگی‌های محصول (ویژگی اضافی خارج از محدودهٔ پروژه) و تغییر اهداف جلوگیری می‌کند.

۱۱. اطمینان حاصل کنید که بدون کاغذبازی زیاد و نیاز به «فروش مجدد»، افرادتان در میانهٔ راهِ پروژه به وجوه و سرمایهٔ در گردش دسترسی داشته باشند.

۱۲. برای جلوگیری از ارتباط نادرست و سردرگمی، با مشتریان، به صورت روزانه تعامل داشته باشید یا حداقل، یک جایگزین نزدیک به مشتری داشته باشید؛ مانند کسی که در بخش پشتیبانی یا فروش قرار دارد.

۱۳. دسترسی افراد خارجی به تیم را تا حد امکان محدود کنید تا مخالفان تاثیر سوء بر تیم نگذارند. ایده‌های نیمه‌کاره را قبل از اینکه به‌درستی مورد آزمایش قرار بگیرند در اختیار شرکت قرار ندهید.

۱۴. بر اساس نتایج به عملکردها پاداش بدهید و برای مدل‌های نرمال جبران خسارت آماده باشید. از این گذشته، باید تلاش کنید تا کارآفرینان را در یک شرکت نگه دارید و اگر با استعداد باشند، بگذارید کار خودشان را انجام دهند.

تغییر یا نوآوری برای مقاومت در برابر تغییر؟

برای واداشتن یک شرکت به تغییر، یک تهدید جدی یا یک رهبر خودکامه لازم است. اگر هر دو را داشته باشید، حتی شرکتی بزرگ به‌سرعت تغییر می‌کند. در اواخر دهه ۹۰، با افزایش اهمیت مرورگر وب، تحلیلگران سقوط مایکروسافت را پیش‌بینی می‌کردند؛ اما توانایی بیل گیتس برای تغییر سریع شرکتش را دست کم گرفته بودند. مایکروسافت در عرض چند ماه اینترنت اکسپلورر را ساخت و آن را در سراسر سیستم عامل ویندوز خود گنجاند: یک URL تایپ می‌کردید و اینترنت اکسپلورر آن را به یک لینک بدل می‌کرد. چیزی را ذخیره می‌کردید و یک نسخه HTML می‌داشتید.

درحین اینکه مایکروسافت مجبور بود با اتهامات ضد انحصارگرایی مقابله کند،

واکنش سریع آن عدم تناسب با بازار را پشت سر گذاشت و مرورگر نت‌اسکیپ[1] را به زانو درآورد. جیم کلارک، مدیرعامل نت‌اسکیپ، واکنش گیتس را بی‌رحمانه خواند، اما اشاره کرد که بی‌رحمی او ناشی از تسلط مایکروسافت بر فضای دسکتاپ است.«برای اینکه بی‌رحم باشید، نیاز به نوعی قدرت دارید. اکثر اوقات من در مقابل مایکروسافت ایستاده‌ام، بنابراین هرگز چنین قدرتی نداشتم».[2]

پس از آن مایکروسافت مجبور شد همین کار را با مجموعه آفیس خود انجام دهد. در سال ۲۰۰۵، گیتس و ری اوزی[3] چرخش از یک بسته نرم‌افزاری مجوزدار به یک پیشنهاد مبتنی بر هاست ابری را اعلام نمودند.[4] این‌بار تهدید ناشی از عرضهٔ پیشنهادی دفتر نوپای گوگل بود که توسط ماشین تبلیغاتی پول‌ساز گوگل، تأمین هزینه می‌شد. در حالی‌که محصول گوگل یک درخشش در چشم بنیان‌گذاران آن بود، اما سرویس‌های مانند رایت.لی[5] به وضوح نشان دادند که مجموعه‌های بهره‌وری دسک‌تاپ زیر تیغ انتقاد هستند.[6]

منتقدان واکنش‌های مایکروسافت، از این شکایت دارند که این شرکت تغییر نکرده؛ بلکه تنها تلاش می‌کند ثبات و اعمال تسلط خود را حفظ کرده و از تغییرات بازار اجتناب می‌کند یا اینکه تغییرات را به تاخیر می‌اندازد. دیو وینر در سال ۱۹۹۹ گفت: « به نظر من مایکروسافت اصلا تغییر نکرده است. در واقع مایکروسافت برای ماندن در همان‌جای کنونی‌اش انرژی فوق‌العاده‌ای را صرف می‌کند».[7]

به‌عنوان یک کارآفرین سازمانی، ممکن است متوجه شوید که این مفهوم «نوآوری برای ماندن در همان‌جایی که هستید» برای شما مناسب نیست. شما تحول‌آفرین هستید، درست است؟ بااین‌حال زمانی که برای شرکتی با سهم بازار بزرگ کار می‌کنید، گاهی‌اوقات نوآوری در مورد چگونگی حفظ سلطهٔ یک شرکت و سرکوب تغییرات برای ادامه کسب درآمد به روش‌های سنتی است. اگر چنین چیزی را دوست ندارید، احتمالاً

1. Netscape
2. http://www.cnn.com/books/news/9906/18/netscape/
3. Ray Ozzie
4. http://ross.typepad.com/blog/2005/10/turn_on_a_dime.html
5. write.ly
6. http://anders.com/cms/108
7. http://scripting.com/1999/06/19.html

باید شرکت را ترک کنید و کار دیگری برای خودتان راه بیندازید.

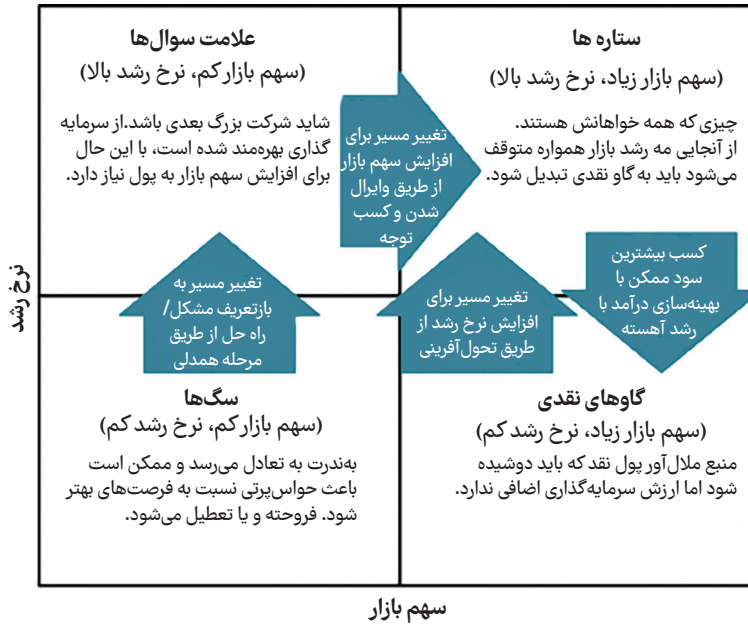
ستاره‌ها، سگ‌ها، گاوها و علامت‌های سوال

چرا ممکن است نخواهید کارها را متحول کنید؟ برای درک این مسئله، باید به‌نحوه طرح‌ریزی محصول و استراتژی بازارِ سازمان‌های بزرگ توجه کنید.

باکسِ گروه مشاورهٔ بوستون (BCG) که در شکل ۳۰-۱ نشان داده شده است، یک راه تفکر دربارهٔ سبد محصولات یک شرکت است. این باکس محصولات یا شرکت‌های تابعه را بر اساس دو بعد طبقه‌بندی می‌کند: سرعت رشد بازار و میزان سهم بازار شرکت از آن بازار.

محصولات دارای سهم بازار زیاد اما رشد آهسته، «گاوهای نقدی» هستند. آنها درآمدزایی می‌کنند، اما ارزش سرمایه‌گذاری زیاد را ندارند. برعکس آنها، محصولات دارای رشد بالا اما سهم بازار کم «علامت سوال» هستند و کاندید مناسبی برای سرمایه‌گذاری و توسعه به شمار می‌روند. آنهایی که هم رشد و هم سهم بازار بالایی دارند،«ستارگان» رو به رشد هستند. آنهایی که هیچ‌کدام را ندارند، «سگ» نامیده می‌شوند و باید فروخته یا تعطیل شوند.

اگر می‌خواهید یک شرکت را تغییر دهید، یا در تلاش برای ایجاد یک محصول جدید هستید (امیدوارم در یک بازار رو به رشد) یا در تلاش نوآورانه برای احیای یک محصول موجود با افزودن ویژگی‌ها، بازارها یا خدمات جدید هستید، باکس گروه مشاوره بوستون، تصویر کوچکی از سبد محصولات یک شرکت ارائه می‌دهد. همچنین راه خوبی برای تفکر دربارهٔ نوآوری است..



شکل ۳۰-۱: باکس BCG: تا به حال فکر کرده اید که گاوهای نقدی از کجا آمده اند؟

از منظر استارت‌آپ ناب، این باکس به ما نشان می‌دهد که در چه مرحله‌ای هستیم و چه معیارهایی باید در نظر گرفته شود. اگر در حال راه‌اندازی محصولات یا شرکت‌های جدید هستید (علامت سوال)، پس باید بر همدلی متمرکز شوید. اگر می‌خواهید سگی را نجات دهید، همچنان به همدلی نیاز دارد و باید با مشتریان فعلی ارتباط برقرار نمایید. شما یا می‌خواهید محصول را تغییر دهید (برای ورود به منطقه‌ای با رشد فزاینده) یا بازار (برای کسب سهم بازار). اگر با «علامت سوال» (رشد بالا اما سهم بازار اندک) مواجه هستید روی افزایش سهم بازار از طریق ابزارهای ارگانیک (وایرال شدن) یا غیرارگانیک (جذب مشتری) تمرکز کنید.

اگر با «ستاره» مواجه هستید و رشد بازار متوقف شده است، باید درآمد را بهینه کنید و هزینه‌ها را کاهش دهید تا هزینه نهایی تحویل محصول شما سالم باشد. از سوی دیگر، اگر اختلالی در صنعت رخ دهد که شاید به گسترش بازار منجر شود - مانند افزایش فناوری تلفن همراه یا ظهور تقاضای بین‌المللی - باید روی افزایش نرخ رشد تمرکز کنید تا یک «گاو نقدی» را به وضعیت «ستاره» برگردانید.

برخی شرکت‌ها مایل‌اند محصول کنونی‌شان را بهبود بخشند، این یکی از دلایل متحول شدن شرکت‌های فعلی است. یونا لهرر در کتاب خود به نام «تصور کن» در مورد ساخته شدن تِی(ماپ) سوئیفر[1] صحبت می‌کند. این مثالی عالی است که نشان می‌دهد چگونه شرکت‌ها به جای تلاش برای حل یک مشکل، به دنبال ماکزیمم نسبی می‌گردند.

مطالعه موردی | سوئیفر شیمی را کنار می‌گذارد

«پروکتر اند گمبل»[2](P&G) محصولات تمیزکنندهٔ زیادی تولید می‌کند. این شرکت همواره در تلاش برای بهبود محصولات نقدی-گاوی خود است؛ اما باوجود کار سخت بسیاری از کارشناسان با دستمزد بالا، تلاش آن‌ها برای اختراع مایعِ پاک‌کنندهٔ بهتر با شکست مواجه شده است.

مدیران شرکت می‌دانستند که زمان آن رسیده است که در صنعت تحول ایجاد کنند اما نمی‌توانستد این کار را از درون انجام دهند. بنابراین آنها، یک شرکت خارجی به نام کانتینیوم[3] را برای کمک به این امر استخدام کردند.[4] کانتینیوم به جای ترکیب کردن دستهٔ دیگری از مواد شیمیایی، تصمیم گرفت مردم را در حال نظافت کردن تماشا کند. آنها در مرحله تحقیقات خود بر روی ضبط، آزمایش و بازسازی سریع تمرکز کردند.[5]

در مقطعی آنها یک سوژهٔ آزمایش را مشاهد می‌کردند که تفاله‌های قهوهٔ ریخته‌شده روی زمین را تمیز می‌کرد. سوژه به‌جای پاک کردن، زمین خشک را با یک جارو تمیز کرد و سپس ذرات ریز باقی‌مانده را با یک پارچه مرطوب پاک کرد.

بدون تِی کشیدن.

این حرکت او تلنگری برای تیم طراحی بود که باعث شد آنها از زاویهٔ دیگری به مسئله بنگرند. آنها دریافتند که تِی -نه مایعات تمیزکننده- کلید مسئله است. آنها به

1. http://www.npr.org/2012/03/21/148607182/fostering-creativity-and-imagination-in-the-workplace
2. Proctor & Gamble
3. Continuum
4. http://www.kinesisinc.com/business/how-spilt-coffee-created-a-billion-dollar-mop/
5. http://www.dcontinuum.com/seoul/portfolio/11/89/

ساختار کثیفی روی زمین (که ذرات پودر قهوه است و بنابراین بدون آب بهتر جمع می‌شود) نگاه کردند و ابزار تمیزکاری ابداع کردند؛ یک نوآوری ۵۰۰ میلیون دلاری در یک صنعت راکد؛ سوئیفر، یک تِی با طراحی کاربرپسندتر عرضه کرد.

توانایی خارج شدن از چارچوب مرجعی که سازمان موجود در آن فعالیت می‌کند و مشاهدهٔ نیاز واقعی به جای راه‌حل فعلی، توانایی اصلی هر کارآفرین سازمانی است.

خلاصه

- P&G با استفاده از رویکردهای اساسی توسعه مشتری، توانست یک دسته محصول کاملا جدید خلق کند.
- تظاهر به اینکه یک استارت‌آپ هستید و تمرکز بر تحول‌آفرینی در مرحله همدلی، راه خوبی برای کشف مجدد چیزهای بالقوه و از بین بردن موانع سازمانی است.
- در برابر وسوسهٔ بهره‌گیری از نظرسنجی و تحقیقات کمی مقاومت کنید. بینش حاصل از مشاهدهٔ یک‌به‌یک می‌تواند بخش کاملی از بازار را برایتان آشکار کند.

درس‌های تحلیلی

برای کارآفرینان سازمانی، گاهی‌اوقات شروع دوباره از ابتدا همراه با بازنگری در مشکلی که قصد حل کردنش را دارید، بهترین راه برای بازگرداندن یک گاو نقدی -سودآور اما نه با رشد بالا - به یک صنعت با رشد بالا است. به‌هرحال اگر به مشتریان خود با چشمانی باز نگاه نکنید، شخص دیگری این کار را خواهد کرد.

شاید بتوانید نوآوری ایجاد کنید و به‌طور همزمان مشتری را در نوآوری خود شریک نمایید و حتی آزمایش و تجزیه‌وتحلیل را به یک کمپین بازاریابی تبدیل کنید. این کاری است که فریتو-لِی[1] انجام داد؛ وقتی تصمیم گرفت طعم جدیدی از چیپس بیابد.

1. Frito-Lay

مطالعه موردی| دوریتوس[1] یک طعم انتخاب می‌کند

اگر شرکت بزرگی هستید، ترکیب بازخورد مشتری در زمان واقعی دشوار است. به‌طور معمول، قبل از خرج کردن پول کلان برای عرضه محصول جدید، به گروه‌های متمرکز و آزمایش محصول بپردازید. فریتو-لِی راهی برای کاهش تأثیرات این مسئله پیدا کرد و در این فرآیند توسعه مشتری را به سطوح بالاتر جدیدی رساند. همچنین کمپین‌های تبلیغاتی جالبی راه‌اندازی کرد.

در سال ۲۰۰۹، گروه داچیس به دوریتوس کمک کرد تا طعمی ناشناخته را ابداع کند. سپس از مشتریان خواست تا نامی روی آن بگذارند.[2] در سال‌های بعد، شرکت انتخاب اینکه کدام طعم را به خط تولید خود اضافه کند، به مشتریان واگذار کرد. به سادگی به دو طعم جدید آ و ب برچسب زد و سپس آنها را آزمایش کرد.[3] همچنین از مشتریان خواست تا در نوشتن پیام پایانی یک آگهی تلویزیونی که در طول پخش زنده مسابقات سوپربول پخش خواهد شد، کمک کنند و آن را در اختیار تیم‌های خلاق آژانس تبلیغاتی این شرکت بگذارند..

این کار نیازمند تغییراتی در کانال‌های توزیع بود، از فضای قفسه خرده‌فروشی تا ظرفیت موجودی موقت. اما این کمپین جواب داد و شرکت بر رسانه‌های اجتماعی مسلط شد. این کانال ۱/۵ میلیون بازدیدکننده از کانال یوتیوب خود داشت و بیش از ۵۰۰۰۰۰ رای توسط مشتریان داده شد. همچنین راهی برای بازسازی در مقیاس و اجرای توسعه بازار در کنار برندسازی یافت.

خلاصه

یک سیستم توزیع مستقر در صنعت کالاهای بسته‌بندی‌شدهٔ مصرفی مانند یک لنگرکشتی، نوآوری را دشوار می‌کند اما فریتو-لِی راهی برای انجام این کار پیدا کرد.

این شرکت با استفاده از رسانه‌های اجتماعی و برجستگی نمایشگرهای داخل

---

1. Doritos
2. http://www.dachisgroup.com/case-studies/become-the-doritos-guru/
3. http://www.packagingdigest.com/article/517188-Doritos_black_and_white_bags_invite_ consumers_to_vote_for_new_flavor.php

فروشگاه، کانال یوتیوب خود را به گروه متمرکز غول‌پیکر تبدیل کرد و تعامل با مشتریان خود را افزایش داد.

درس‌های تحلیلی

راه دیگر برای احیای یک محصول استفاده از یک فناوری تحول‌آفرین - در این مورد، رسانه‌های اجتماعی فراگیر و تعامل دوطرفه - برای بازنگری در نحوهٔ آزمایش محصول در وهله اول است.

کار با یک حامی اجرایی

به عنوان یک کارآفرین سازمانی، شما و حامی اجرایی‌تان باید به روشنی بدانید که قصد ایجاد چه تغییری را دارید، چگونه پیشرفتتان را ارزیابی می‌کنید، به چه منابعی دسترسی خواهید داشت و چه قوانینی را رعایت خواهید کرد. این امر ممکن است برای فرد پول‌دوستی که به‌دنبال تغییر وضعیت موجود است، بیش از حد «شرکتی» به نظر برسد؛ اما در یک سازمان بزرگ، واقعیتی بدیهی است.

اگر چنین چیزی را دوست ندارید، شرکت خود را راه‌اندازی کنید. اگر می‌خواهید در داخل سیستم کار کنید، این تغییر باید همسو با تغییری باشد که سازمان آمادگی آن را دارد. به همین دلیل داشتن حمایت اجرایی بسیار مهم است: مسئله تفاوت بین یک «عامل سرکش» با یک «عملیات ویژه» است.

کسب‌وکارهای موجود عمدتا تفاوت دارند؛ زیرا از قبل وجود داشته‌اند. نوآوران می‌توانند به جای مجوز؛ درخواست گذشت کنند؛ اما سیستم امنیتی شرکت میزبان ممکن است آنها را رد کند. در نهایت شرکت‌ها باید خود را برای چرخهٔ مداوم نوآوری بازسازی کنند؛ اما راهی که آنها را به انجام این کار وا می‌دارد، ممکن است شامل مراحل کوچکتر و کنترل‌شده‌تر در تجزیه‌وتحلیل باشد. این رویکردی است که دیوید بویل در اِمی موزیک[1] از آن استفاده کرد تا فرهنگ داده‌محور را معرفی کند.

1. EMI music

مطالعه موردی| اِمی از داده‌ها برای درک مشتریان خود استفاده می‌کند

دیوید بویل معاون ارشد اینسایت[1] در امی موزیک، یکی از بزرگ‌ترین تولیدکننده‌های صنعت ضبط موسیقی است. وظیفهٔ او کمک به امی در تصمیم‌گیری بر اساس داده‌ها و کمک به شرکت برای حرکت در فضای متلاطم یک صنعت در حال گذار است.

برای اینکه شرکت بیشتر روی داده‌ها و تحلیل‌ها به جای نظرات تمرکز کند، بویل ابتدا باید تصمیماتی می‌گرفت، سپس راه‌هایی برای به‌دست آوردن شواهد درست در مقابل تصمیم‌گیرندگان می‌یافت.

«تصمیماتی که ما درنهایت بر روی آنها تمرکز کردیم این بود: باید هر خواننده را به چه مصرف‌کننده‌ای و در کدام کشورها متصل کنم؟ برای دسترسی به مصرف‌کنندگان چه شیوه بازاریابی باید در پیش بگیرم؟ بیشتر این داده‌ها از تحقیقات مصرف‌کننده به دست آمده است».

بویل داده‌های کمی نداشت. امی میلیاردها سابقهٔ تراکنش از خدمات دیجیتال و همچنین گزارش استفاده از وب‌سایت‌ها و برنامه‌های هنرمندان دارد. «اما هر یک از این منابع داده از نظر وسعت بسیار محدود و دارای چولگی هستند. بنابراین امی، ابزار نظرسنجی خود را ساخت. ما متوجه شدیم که ساخت مجموعه داده‌های خودمان براساس سوال پرسیدن از مردم و پخش موسیقی راه‌حلی برای این چولگی است.» نتیجه بیش از ۱ میلیون مصاحبه دقیق و صدها میلیون نقطه داده است.

فروختن داده‌های بد پردردسر است. و حتی داده‌های خوب اگر واقعاً مفید نباشد، فروختن آن دردسرساز است. یا به این دلیل که به آن‌ها کمکی نمی‌کند یا واقعاً به سوالاتشان پاسخی نمی‌دهد. اما وقتی داده‌ها خوب هستند و واقعاً به کسی کمک می‌کنند، هیچ‌کس نمی‌تواند از آن صرف نظر کند».

بسیاری از کارآفرینان سازمانی می‌گویند برای ایجاد یک فرهنگ داده‌محور در سازمانشان با موانع و امتناع‌ورزیدن‌های بسیاری مواجه می‌شوند، اما بویل به‌سرعت هشدار می‌دهد که او آن را «امتناع» نمی‌نامد: «یکی از مشکلات کلیدی‌ای که اوایل کارمان متوجه شدیم این بود که فکر کردن به این امتناع‌ورزیدن‌ها فایده‌ای ندارد.

1. Insight

وقتی متوجه شوید که «امتناع کنندگان» در واقع افراد خوبی هستند که عمیقا به هنرمندان و موسیقی اهمیت می‌دهند و سعی می‌کنند از آنها در برابر داده‌های بد یا توصیه‌های بد محافظت کنند، آن‌وقت کل قضیه را متفاوت خواهید دید».

«اگر واقعاً به داده‌ها و توصیه‌های ارائه‌شده توسط آن باور دارید، آنگاه بر این تمرکز می‌کنید که چرا فردی داده‌ها را نمی‌فهمد و به او کمک می‌کنید تا بتواند داده‌ها را درک کند. وقتی درک کرد، چشمش باز می‌شود و بیش از من و شما، طرفدار داده‌ها خواهد شد!»

بویل باوجود موفقیتش با امی، اذعان می‌کند که تفاوت‌های واقعی بین یک استارت‌آپ و یک شرکت بزرگ وجود دارد. «در یک استارت‌آپ شما از مزایای شروع طبق خواسته‌تان بهره‌مندید: می‌توانید تفکر و رفتار را شکل دهید تا مثلاً از همان ابتدا داده‌ها را در تصمیم‌گیری بگنجانید. این مزیت بزرگی است، نسبت به کسب‌وکاری که فرهنگ آن از پیش تنظیم شده است. البته دنیای استارت‌آپ‌ها هم بی‌نقص نیست. یک استارت‌آپ به‌نوبهٔ خود باید با مشکل بزرگی دست و پنجه نرم کند: فشار شدید برای ارائهٔ سریع. من متوجه شدم که اگر حواستان نباشد، ممکن است مانع بزرگی برای ایجاد فرهنگ مناسب کسب‌وکارتان باشد».

بویل برای کسب حمایت و گزارش پیشرفت در امی، از مطالعات موردی استفاده کرد.

«ما افراد زیادی را دیده‌ایم که به خوبی از داده‌های ما برای کمک به هنرمندان در بیان داستانشان بهره برده‌اند. آنها بهتر و خلاق‌تر از ما در بیان داستان هنرمندان عمل کردند.» داده‌های جدید امی به هنرمندان خاصی کمک کرد تا با طرفدارانشان همسو شوند و به موسیقی این امکان را می‌دهد تا به مشتاق‌ترین مخاطبان دست یابد.

بویل نتایج تحقیقات را با اعداد و ارقام پیچیده دشوار نزد. «ما به سادگی فکر کردیم: از هزاران نفر پرسیدن بهتر از نپرسیدن از آنهاست، اینطور نیست؟ و نشان دادیم که می‌توانیم این کار را با کیفیت بالا و هزینهٔ ناچیزی به سرانجام برسانیم. پس از ارائهٔ اولین مجموعهٔ داده‌ها، افراد عاشقش شدند: به آنها کمک کرده بود و آنها هم دوستش داشتند.»

در ابتدا، داده‌های تحقیقاتی تازه‌به‌دست آمده به امی کمک کرد تا بازار و فضایی که

هنرمندان، موسیقی و خدمات دیجیتال در آن فعالیت می‌کنند، درک کند. اما اکنون که این شرکت چنین زمینه‌ای دارد، می‌تواند میلیاردها سوابق تراکنش‌های جمع‌آوری‌شده در گذشته را دوباره بررسی کند. «اگر بدون درک زمینه‌ای که در آن قرار دارد به آن سوابق نگاه می‌کردیم، هنرمندان خود را به مسیر اشتباهی می‌بردیم».

این پروژه فراتر از بینش اولیهٔ اعضای تیم رشد کرده و اکنون متعلق به کل کسب‌وکار امی است. در پایان چون به همه داده‌ها دسترسی داشتند، کل سازمان این تغییر را پذیرفت. اما چیزی که بویل را بیش از همه شگفت‌زده کرد، این بود که تحقیقات (نسبتا کوچک) مصرف‌کنندگان چقدر ارزشمند بود، اگرچه سازمان می‌توانست از داده‌های بزرگ میلیاردها تراکنش گردآوری‌شده استفاده کند. در پایان او می‌گوید: «داده‌های خوب، داده‌های بزرگ را شکست می‌دهند و من هر بار از اینکه وقتی داده‌ها به درستی جمع‌آوری شود، چقدر می‌تواند مفید باشد، شگفت‌زده می‌شوم».

خلاصه

- امی داده‌های زیادی در اختیار داشت؛ اما نظری در مورد نحوهٔ استفاده از آنها نداشت.
- این شرکت به‌جای واکاوی مجموعه داده‌های موجود، نظرسنجی‌هایی انجام داد و مجموعه‌ای ساده‌تر و خاص‌تر از اطلاعات را ایجاد نمود تا مدیران بتوانند به راحتی با آن کار کنند.
- هنگامی که ارزش این داده‌های کوچکتر و جدید اثبات شد، فروش ارزش ناشی از فرهنگ داده‌محورِ گسترده‌تر آسان‌تر شد.

درس‌های تحلیلی

اینکه داده‌های زیادی دارید به این معنا نیست که داده‌محور هستید. گاهی اوقات، شروع از ابتدا با مجموعه کوچکی از داده‌های جمع‌آوری‌شده برای حل یک مشکل خاص، می‌تواند به استفاده از داده‌ها در قسمت‌های دیگر سازمان کمک کند. همچنین بیشتر احتمال دارد حامی مالیِ اجرایی بیابید؛ زیرا مسئله مقید و محدود است، در حالی‌که آن‌سوی مسئله هیچ‌کس نمی‌داند که چه جنجالی در کمین مقادیر

بزرگتر «داده‌های خروجی» سازمان است که در طول سال‌ها جمع‌آوری شده است.

تحلیل ناب مرحلهٔ کارآفرینی سازمانی

اگر یک کارآفرین سازمانی پیشرو هستید، مجموعه‌ای از مراحل را طی خواهید کرد که به شدت مشابه نقشهٔ راه سایر مدل‌های استارت‌آپ‌ها است. اما همانطورکه در شکل ۳۰-۲ نشان داده شده است، باید چند مرحلهٔ مهم را مد نظر قرار دهید. توجه داشته باشید که ما یک «گام صفر» هم برای کارآفرینان سازمانی در نظر گرفته‌ایم: حمایت اجرایی[1] دریافت کنید.

مرحله	این کار را انجام بدهید	از این بترسید
پیش از آغاز	**حمایت اجرایی دریافت کنید**	**عواقب سیاسی**
همدلی	مشکلات را بیابید، تقاضا را آزمایش نکنید.انگیزه تجاری را کنار بگذارید، تحلیل کنید.	مشتریان زیان دیده و محق
چسبندگی	حداقل های واقعی خود را مطابق با انتظارات و مقررات بشناسید.	"باید"های پنهان، خزیدن ویژگی‌ها
وایرال شدن	ایجاد وایرال بودن ذاتی از همان ابتدا، (توجه ارز جدید است)	افرادی که اشتراک‌گذاری را درک نمی‌کنند.
درآمد	اکوسیستم، کانال ها و توافقات را در نظر بگیرید.	تضاد و تداخل کانال‌ها، مقاومت، قراردادها
مقیاس	عصای رهبری را با شکوه به دیگران واگذار کنید.	تنفر از اتفاقاتی که برای حاصل کارتان رخ می‌دهد.

شکل ۳۰-۲: کارآفرینان سازمانی به مرحله‌ای اضافی نیاز دارند: حمایت اجرایی دریافت کنید.

1. executive buy-in

پیش از آغاز: کسب حمایت اجرایی

توسعه مشتری پیش از شروع، به حمایت اجرایی نیاز دارد. اگر تلاش برای یافتن فرصت‌های جدید وظیفهٔ شماست، ممکن است این حمایت ضمنی باشد، اما حتی زمانی که فکر می‌کنید فرصتی یافته‌اید، نیاز به تأیید صریح یک مدیر اجرایی دارید. شما باید بدانید که کجای باکس BCG قرار دارید و مقصدتان کجاست و باید بدانید که پیشرفت شما بر اساس چه معیارهایی ارزیابی خواهد شد. باید بدانید چه منابعی دارید و چه قوانینی بر شما اعمال می‌شود. شبیه یک قرارداد پیش از ازدواج: بهتر است پیش از عروسی امضا شود.

در این مرحله، استراتژی تحلیلی خود و حدودی را که بر اساس آنها مورد قضاوت قرار می‌گیرید، مشخص کنید. اینها ممکن است اهدافی برای کل شرکت باشد، مانند حاشیه سود یا شاید نرخ رشدی باشد که به عنوان حد موفقیت در نظر گرفته می‌شود. همچنین باید تعریف کنید که چگونه این معیارها را بر اساس آنچه یاد می‌گیرید، تنظیم کنید.

همدلی: به جای آزمایش تقاضاها، مشکلات را بیابید

هنگامی که توسعهٔ مشتری را آغاز کردید، به یاد داشته باشید که در حال آزمایش مشکلات و راهکارها هستید، نه تقاضای موجود. اگر واقعاً تحول‌آفرین هستید، مشتریان به شما نمی‌گویند که چه می‌خواهند، بلکه می‌گویند چرا آن را می‌خواهند. جان‌فرانکو زاکای، خالق سوئیفر، در سال ۲۰۰۸ چنین گفت: «نوآوری موفق در کسب‌وکار به این معنا نیست که نیازهای کنونی مصرف‌کنندگان را برآورده کنیم، بلکه باید چیزی را به آن‌ها ارائه دهیم که در آینده خواهند خواست».[1]

مشتریان به نتفلیکس نگفته بودند که پخش ویدئو می‌خواهند، اما الگوهای استفاده، میزان کار با رایانه، گسترش پهنای باند و جست‌وجوهای آنها به این شرکت گفت که این نیاز وجود دارد.

اینجا نقطه‌ای است که مصاحبه‌های کیفی اهمیت می‌یابند. باید با کاربران و

1. http://www.beloblog.com/ProJo_Blogs/newsblog/archives/2008/02/swiffer_invento.html

مشتریان فعلی صحبت کنید؛ اما اگر می‌خواهید سهم بازار را افزایش دهید، باید با مشتریان رقبا، توزیع‌کنندگان و همه کسانی که به خرید محصول مرتبط هستند، صحبت کنید. اگر در تلاش برای بهبود نرخ رشد هستید، با مشتریان محصولات رقیب صحبت کنید. این همان کاری است که بمباردیه[1] وقتی از ماشین‌های برفی به کشتی‌های شخصی رو آورد (علی‌رغم یک حضور اولیه و ناموفق در این صنعت در دهه ۱۹۶۰ که با مشکلات مکانیکی مواجه بود)، انجام داد.[2]

از انگیزهٔ تجاری صرف‌نظر کنید، تجزیه‌وتحلیل را انجام دهید

در برخی از موارد باید کاری بیش از مصاحبه با افراد انجام دهید. مجبورید انگیزهٔ تجاری ایجاد کنید. مدیران محصولِ سنتی برای توجیه برنامه‌های خود از تحلیل گزارش سود و زیان استفاده می‌کنند: آنها یک انگیزهٔ تجاری متقاعدکننده می‌سازند و وقتی کسی به آن باور یافت، بودجهٔ ادامه کار را دریافت می‌کنند. اما یک طرز فکر ناب این مسیر را برعکس می‌پیماید: شما مدل کسب‌وکار می‌فروشید - نه طرح را - بدون پیش‌بینی زیاد، و برای تصمیم‌گیری‌ها در مورد حذف محصول یا افزایش دو برابری آن، به‌شدت بر تجزیه‌وتحلیل‌ها تکیه می‌کنید.

این مدل تجزیه‌وتحلیل بعد از عمل، به جای مدل پیش‌بینی از قبل امکان‌پذیر است؛ زیرا بسیاری از هزینه‌های نوآوری را می‌توان در آینده در چرخهٔ توسعه محصول از میان برداشت. تولید به موقع، چاپ براساس تقاضا، خدماتی که جایگزین سرمایه‌گذاری اولیه با ظرفیت ارزان‌تری است، طراحی CAD/CAM و پیمانکاران اجیرشده، همگی به این معنی هستند که شما مجبور نیستید از قبل سرمایه‌گذاری زیادی انجام دهید (و بنابراین لازم نیست از همان ابتدا در مورد انگیزه تجاری پای مذاکره بنشینید.). در عوض می‌توانید بودجه متوسطی بخواهید، تجزیه‌وتحلیل را در محصول ایجاد کنید و با پول کمتر زودتر راه‌اندازی کنید. سپس می‌توانید از داده‌ها و بازخوردی که ازمشتریان دریافت می‌کنید - که جمع‌آوری‌اش با توجه به فناوری امروزی بسیار ارزان است - برای دفاع از انگیزهٔ تجاری خود بر اساس مستندات واقعی استفاده کنید.

---

1. Bombardier
2. http://www.oldseadoos.com/

چسبندگی: حداقل واقعی خود را بشناسید

اگر مشکلی را شناسایی کرده‌اید که ارزش حل‌کردن دارد و راه‌حلی را یافته‌اید که مشتریان آن را می‌پسندند، وقت آن است که حداقل محصول قابل عرضه را تولید کنید؛ اما باید حداقل‌های واقعی‌ای را که می‌توانید بسازید، بشناسید. به‌عنوان یک سازمان بزرگ، شاید محدودیت‌هایی در اشتراک‌گذاری داده‌ها، قابلیت اطمینان یا انطباق با آنها داشته باشید که سازمان‌های کوچکتر (که ضرر کمتری دارند) نداشته باشند. همچنین باید مزایای ناعادلانهٔ خود را بشناسید.

به‌عنوان مثال، بسیاری از ابزارهای سفارش غذا را در بازار امروز در نظر بگیرید. این برنامه‌های کاربردی تلفن همراه به شما امکان می‌دهند از رستوران‌ها غذا سفارش دهید، هزینهٔ آن را پرداخت کنید و در زمانِ مقرر آن را تحویل بگیرید. رستوران‌ها این ابزارها را دوست دارند، چون در وقتشان صرفه‌جویی می‌شود، مشتریان نیز این ابزار را به دلیل سادگی و اینکه می‌توانند منو را در اوقات فراغت خود مرور کنند، دوست دارند. مثل اپلیکیشن اوبر برای سفارش ناهار است. حال در نظر بگیرید اگر مک‌دونالد با ساخت یک اپلیکیشن تصمیم به رقابت در این زمینه بگیرد، چه اتفاقی می‌افتد. ممکن است محدودیت‌های فرانچایز، یا مقرراتی برای رستوران‌های واقع در فرودگاه‌ها یا قوانین ایالتی دربارهٔ افشای محتوای کالری داشته باشد. همه اینها باید بخشی از حداقل محصول قابل عرضه باشد.

هرچند با بازار عظیمی که شرکت کنترل آن را به دست می‌آورد، جبران می‌شود. شرکت می‌تواند با اعطای سه همبرگر رایگان به همه کسانی که آن را نصب کرده‌اند، برنامه را تبلیغ کند. این شرکت با زمان صرفه‌جویی شده در صندوق خرید، به سرعت سرمایه‌اش باز می‌گردد و به کانال بازاریابی جدید و بینش تحلیلی دست‌نخورده درون مشتریان خود دسترسی خواهد داشت.

کارآفرینان سازمانی باید بیش از استارت‌آپ‌های مستقل این نوع محدودیت‌ها و مزیت‌ها را در حداقل محصول قابل ارائهٔ خود لحاظ کنند.

علاوه بر این، وقتی افراد شروع به استفاده از حداقل محصول قابل ارائهٔ شما می‌کنند، باید فرآیند آزمایشی را به‌دقت کنترل کنید. ممکن است با معاملات

موجود در کاریز (پایپ‌لاین)های فروش[1] تداخل داشته باشید یا کارهای بیشتری برای پشتیبانی مشتریان انجام دهید. اگر چنین است، باید برای معرفی محصول جدید و کسب حمایت سهامداران تأییدیه داشته باشید. اگر در حال راه‌اندازی یک خط محصول کاملا جدید هستید، حتی ممکن است مجبور شوید آن را مخفی نگه دارید تا بازارهای موجود را تا زمانی که متوجه موفقیت آن نکنید، به هم‌نوع‌خواری نکشانید. البته این امر، توانایی شما را برای استفاده از مزایای غیرمنصفانه مانند پایگاه مشتری موجود تضعیف می‌کند.

وایرال بودن از همان ابتدا

اگر می‌خواهید در باکس BCG به سمت بالا حرکت کنید، محصول شما باید حاوی عناصر وایرال‌پذیر باشد. در دنیایی که همه به دستگاه تلفن همراه دسترسی دارند، هر محصول باید یک استراتژی تعاملی داشته باشد. به‌عبارت ساده‌تر هیچ بهانه‌ای برای پیدا نکردن زوایای وایرال که به عنوان تقویت‌کنندهٔ رشد عمل می‌کند، وجود ندارد. در واقع، افزودن یک جزء وایرال، یکی از کلیدهای انتقال سگ‌ها و گاوهای نقدی به علامت سوال و ستاره است.

درآمد درون اکوسیستم

از آنجایی که رشد شما باید با سایر تلاش‌های بازاریابی شرکت میزبان همسو باشد، انعطاف‌پذیری کمتری برای تعیین قیمت و سرمایه‌گذاری مجددِ درآمدها در زمینهٔ بازاریابی محصول خواهید داشت. زمانی که مایکروسافت می‌خواست مجموعه آفیس ابری خود را آزمایش کند، می‌توانست این کار را به روشی نسبتا کنترل‌شده انجام دهد؛ اما به‌محض اینکه خواست از محصول کسب درآمد کند، مجبور شد با هم‌نوع‌خواری و عقب کشیدن از کانالی که به درآمدِ مجوز بستگی داشت، مقابله کند.

ممکن است در قیمت‌گذاری شما، کانال‌ها، توزیع‌کنندگان و سایر عواملی که آزادی شما را برای آزمایش محدود می‌کنند، دخیل باشند. زیرا تغییراتی که ایجاد می‌کنید بر سایر محصولات موجود در بازار تأثیر می‌گذارد. اگر بلاک‌باستر وارد بازار پخش ویدئو می‌شد، با موضوعات مربوط به نیروی کار و املاک در فروشگاه‌های موجود سروکار می‌داشت.

---

1. sale pipeline

مقیاس و واگذاری

در مراحل نهایی نوآوریِ کارآفرین سازمانی، به صرفه بودن محصول جدید به اثبات رسیده است. یا توسط بخش اصلی سازمان به صرفه شده است؛ این امر کمک می‌کند تا محصول از چالش‌های دستیابی به بازار گسترده‌تر عبور کرده و مقبولیت خود را افزایش دهد یا تیمی که آن را ساخته است، باید خودش به یک مدل سنتی‌تر و ساختاریافتهٔ کسب‌وکار منتقل شود و جای خود را در میان سایر محصولات و بخش‌های سازمان میزبان باز کند.

اغلب، ذات یک سازمان تحول‌آفرین برای مدیریت و رشد «ملال‌آور» مناسب نیست، بنابراین باید محصول را به بقیه سازمان بسپارید و محصول تحول‌آفرین دیگری بیابید. این بدین معناست که شما در واقع دو مشتری دارید: یکی خارجی که محصول را می‌خرد و دیگری داخلی که باید آن را بسازد، بفروشد و پشتیبانی کند.

در نهایت، کارآفرین سازمانی باید ارتباط با سازمان میزبان و همچنین ارتباط با بازار هدف را مدیریت کند. در ابتدای امر، چنین چیزی می‌تواند دور از دسترس باشد، اما ازآنجایی‌که محصول تحول‌آفرین بخشی از میزبان می‌شود، این تبادل باید با ظرافت انجام شود.

فصل ۳۱

نتیجه‌گیری:
فراتر از استارت‌آپ‌ها

اگر همه‌چیز خوب پیش برود، در نهایت از استارت‌آپ‌بودن گذر خواهید کرد. تناسب محصول/بازار را یافته‌اید و حتی با رشد آهسته به‌سوی تبدیل شدن به یک شرکت بزرگ در حال مقیاس‌پذیری هستید. اما امیدواریم همچنان تحلیلی پیش بروید. امیدواریم همچنان به یادگیری و بهبود مستمر فکر کنید و داده‌ها پشتیبان نظرات شما باشند.

استارت‌آپ شما زمانی به موفقیت می‌رسد که کسب‌وکار شما پایدار، تکرارپذیر و برای بنیان‌گذاران و سرمایه‌گذارانش سودآور باشد. شاید در این مرحله لازم باشد بودجهٔ بیشتری اختصاص دهید؛ اما دیگر هدف از تأمین مالی شناسایی یا کاهش ابهامات نیست، بلکه اجرای مدلی تجاری است که امتحانش را پس داده است. از این به بعد داده‌ها کمتر در مورد بهینه‌سازی و بیشتر در مورد حسابداری خواهد بود. اگر «تحلیل ناب» در حال اجرا است، احتمالاً به کشف محصول یا ویژگی جدید می‌انجامد که بیشتر شبیه نوآوری‌های درون‌سازمانی است.

ما با این گفته آغاز کردیم که اگر نتوانید چیزی را اندازه‌گیری کنید، قادر به مدیریتش نخواهید بود. اما در تقابل با این دیدگاه، بینشی شاید فلسفی‌تر وجود دارد که باید در نظر گرفت. لوید اس. نلسون، کارمند شرکت نشوا ک، این دیدگاه را به‌خوبی در یک کلام بیان می‌کند: «مهم‌ترین آمار و ارقامی که یک نفر برای مدیریت نیاز دارد،

ناشناخته یا غیرقابل‌شناخت هستند، اما هر مدیر موفقی باید آنها را در نظر بگیرد». این جمله ما را یاد «مجهولاتِ ناشناختهٔ» دونالد رامسفلد می‌اندازد. با رشد شرکت و دستیابی به درجه‌ای از ثبات عملیاتی، دانستن چیزهایی که نمی‌دانید به یکی از وظایف کلیدی مدیریت بدل می‌شود.

منظور نلسون این بود که ما اغلب کارها را بدون اینکه بدانیم نتیجه می‌دهد یا نه، انجام می‌دهیم. این کار آزمایش نامیده می‌شود. اما آزمایش ــ برای شرکت‌هایی با هر اندازه‌ای ــ تنها در صورتی به موفقیت می‌انجامد که بخشی از فرآیند یادگیری مستمر باشد، چیزی که امیدواریم در هر اندازه یا مرحله‌ای از کسب‌وکارتان در شما نهادینه کرده باشیم.

چگونه فرهنگ داده را در شرکتتان نهادینه سازید

اگر شما یک مدیر هستید ــ بنیان‌گذار یک استارت‌آپ یا یک مدیر سطح C در یک شرکت بزرگ- می‌توانید تجزیه‌وتحلیل را به‌سادگی و با پرسیدن سوالات خوب، به مزیتی رقابتی بدل سازید. پیشتر در همین کتاب گفتیم که یک معیار خوب، معیاری است که هدایتگر تصمیم‌گیری باشد. به‌عنوان یک رهبر، قبل از تصمیم‌گیری، اثبات به وسیلهٔ داده‌ها را از همه بخواهید.

داده‌ها تنها به تصمیم‌گیری‌های بهتر منجر نمی‌شوند؛ بلکه کارایی سازمانی را بهبود می‌بخشند. شما زمانی می‌توانید سازمانی یک‌دست‌تر و خودمختارتر ایجاد کنید که همه به رویکردی داده‌محور اتکا کنند. در واقع به جای اینکه به انتشار نظر در سراسر سازمان نیاز داشته باشید، می‌توانید اجازه دهید حقایق خودشان سخن بگویند. شما می‌توانید درصورتی که کارمندان داده‌هایی برای پشتیبانی از تصمیماتشان در اختیار داشته باشند، این اختیار را به آنها بدهید که تصمیمات بیشتری بگیرند و مسئولیت بیشتری دشاته باشند. فرهنگ مسئولیت‌پذیری را جا بیندازید و سپس به کسانی که از این فرهنگ تبعیت می‌کنند، پاداش دهید.

چه مدیر باشید یا خیر، می‌توانید سازمانتان را داده‌محورتر کنید. اینجا می‌گوییم چگونه این کار را کنید.

از چیزهای کوچک شروع کنید، یکی را برگزینید و ارزش داده‌ها را به نمایش بگذارید

همیشه در سازمان مخالفانی وجود دارند که معتقدند غریزه، روحیه و «روشی که ما همیشه با آن کسب‌وکار را گردانده‌ایم» به اندازه کافی خوب هستند. بهترین کاری که می‌توانید انجام دهید این است که یک مشکل کوچک اما مهم را که شرکت شما با آن مواجه است، انتخاب کنید (هر معیاری که مهم است، ریزش، یا درصد کاربران فعال روزانه و یا نرخ تبدیل وب‌سایت و...) و تلاش کنید از طریق تحلیل آن را بهبود بخشید.

به‌دنبال مهمترین مسئله‌ای که شرکتتان با آن مواجه است، نروید؛ احتمالاً آشپزخانه آشپزهای زیادی داشته باشد (یا بدتر از آن، مربوط به سیاست‌هایی باشد که نمی‌خواهید واردش شوید). در عوض یک موضوع فرعی را انتخاب کنید، چیزی که می‌تواند ارزش تجاری قابل اثباتی را اضافه کند، اما نادیده گرفته شده است.

اگر در این رویکرد افراط شود، می‌تواند منجر به ایجاد سیلوهای جدا از هم در شرکت شود و این اتفاق ناخوشایندی است. هنگامی که مزایای حاصل در یک موضوع را نشان دادید، همان فرآیند را در تمام بخش‌ها و حوزه‌های محصول اجرا کنید.

مطمئن شوید که اهداف به وضوح درک شده‌اند

برای اثبات ارزش یک شرکت متمرکز بر تجزیه‌وتحلیل، هر پروژه‌ای که انجام می‌دهید باید اهداف روشنی داشته باشد. اگر هدفی در ذهن نداشته باشید (خطی روی شن نکشیده باشید)، شکست خواهید خورد. همه افراد درگیر در پروژه باید حول اهداف همسو شوند.

حمایت اجرایی دریافت کنید

حمایت اجرایی لازم است مگر اینکه مدیرعامل باشید و این رویکرد را از بالا به پایین اعمال کنید. برای مثال، اگر می‌خواهید نرخ تبدیل بازدیدکنندگان وب‌سایت را که برای نرم‌افزار آزمایشی رایگان ثبت‌نام می‌کنند، بهبود ببخشید، مطمئن شوید که مسئول بازاریابی عضو هیئت مدیره است. کسب حمایت این شخص در همسویی با اهداف و همچنین در بالا و پایین بردن فرهنگ از نردبان شرکت بسیار مهم است.

همه‌چیز را ساده‌سازی کنید

معیار خوب معیاری است که در یک نگاه به‌راحتی قابل درک باشد. افراد را در اعداد و ارقام غرق نکنید. با این کار آنها ناامید می‌شوند و همچنین به احتمال زیاد دچار بررسی چیزهای اشتباه، تمرکز بر اعداد اشتباه و تصمیم‌گیری بدون اینکه بدانند به چه‌چیزی نگاه می‌کنند، می‌شوند. معیارها می‌توانند به‌شدت ارزشمند باشند؛ اما بهره‌گیری نادرست از آنها، شما را به اشتباه می‌افکند.

«معیاری که مهم است» را به خاطر بسپارید. از این اصل به عنوان راهی برای آسان کردن تجزیه‌وتحلیل و محاسبات پیچیده استفاده کنید.

شفافیت را تضمین کنید

اگر می‌خواهید از داده‌ها برای تصمیم‌گیری استفاده کنید، به اشتراک گذاری داده‌ها و روش‌های مورد استفاده برای جمع‌آوری و پردازش آنها اهمیت زیادی دارد. برای اینکه شرکت شما بتواند استراتژی‌های تکرارپذیر به‌منظور استفاده از تحلیل‌ها را بیابد، نیازمند چارچوب‌های تصمیم‌گیری است (و رویکرد «از روی غریزه انجام دادن کارها» که اغلب شرکت‌ها آن را در پیش می‌گیرند، کنار بگذارد). شفافیت (هم در موفقیت و هم در شکست) برای شکستن سیلوهای داده و تصورات از پیش‌تعیین‌شدهٔ مردم در مورد تجزیه‌وتحلیل مهم است.

غریزه‌تان را کنار نگذارید

همانطور که پیشتر هم گفتیم، تحلیل ناب در مورد کنار گذاشتن غریزه نیست، بلکه در مورد درستی یا نادرستی‌شان است. کیشور سوامیناتان[1] دانشمند ارشد اکسنچر[2] می‌گوید: «علم کاملا تجربی و بی‌روح است، اما دانشمندان اینطور نیستند. علم عینی و مکانیکی است، اما برای دانشمندانی که خلاق و خیال‌پردازند و کسانی که می‌توانند جهشی ایمانی داشته باشند نیز ارزش قائل است».[3]

1. Kishore Swaminathan
2. Accenture
3. http://www.accenture.com/us-en/outlook/Pages/outlook-journal-2011-edge-csuite-analytics.aspx

شما می‌توانید با ایجاد اطمینان از اینکه می‌توانید تعادل بین تصور افراد را که مبتنی بر غریزه و حس ششم است با آزمایش‌های کوچک و داده‌محور ایجاد نمایید و اثبات ارزش تجزیه‌وتحلیل به‌نحوی که مزایای غریزه را کنار نمی‌گذارد، به ترویج فرهنگ در شرکت خود کمک کنید.

نهادینه کردن تغییر در سازمانی با هر اندازه‌ای، زمان می‌برد. نباید توقع داشته باشید که یک شرکت یک شبه نحوهٔ انجام کار و تصمیم‌گیری خود را تغییر دهد. از کوچک شروع کنید و آزمایش‌هایی را بیابید که می‌توانید به راحتی انجام دهید و به نتایج قابل اندازه‌گیری دست یابید. ارزش تجزیه‌وتحلیل را در جابجایی KPI های شرکت خود(حتی اندکی) ثابت کنید تا بتوانید تغییری متمرکز بر تجزیه‌وتحلیل را مطرح نمایید. از مفاهیمی مانند «معیاری که مهم است» و ابزارهایی مانند بوم ناب مشکل-راه‌حل استفاده کنید تا تجزیه‌وتحلیل را برای همه و نه فقط دانشمندان داده، قابل درک کنید. افراد را حول خطوط روی شن متمرکز کنید -اهداف قابل‌اندازه‌گیری که همه (از جمله مدیران اجرایی) با آنها موافق هستند- تا بتوانید نتایج را به نمایش بگذارید.

سوالات خوب بپرسید

هرگز بهترین زمان برای شناخت بازار وجود نداشته است. مشتریان شما با هر کلیک، توئیت، رای، لایک، اشتراک‌گذاری، اعلام حضور و خرید، از اولین باری که در مورد شما می‌شنوند تا روزی که شما را همیشه ترک می‌کنند، چه آنلاین باشند و چه خاموش دنباله‌ای از خرده نان‌های دیجیتالی باقی می‌گذارند. اگر بدانید که چگونه آن خرده نان‌ها را جمع‌آوری کنید، بینش بی‌سابقه‌ای در مورد نیازها، ویژگی‌ها و زندگی آنها بدست می‌آورید.

این بینش برای همیشه معنای رهبری کسب‌وکار را تغییر می‌دهد. در گذشته، رهبر دیگران را متقاعد می‌کرد که در غیاب اطلاعات کافی دست به اقدام بزنند. امروزه اطلاعات بسیار زیادی در دسترس است. ما نیازی به حدس زدن نداریم، تنها باید بدانیم کجا تمرکز کنیم. ما به رویکردی منظم برای رشد نیاز داریم که ریسک را در هر مرحله‌ای شناسایی کند، آن را کمیتی کند و بر آن غلبه کند. رهبر امروز همهٔ پاسخ‌ها را ندارد. در عوض، رهبر امروزی می‌داند چه سوالاتی بپرسد.

به جلو پیش بروید و *سوالات خوب بپرسید*.

منابع و مطالعات بیشتر

برای نوشتن این متن از کتاب‌های زیر یاری گرفتیم و به طور کلی تأثیر بزرگی بر افکار ما در مورد استارت‌آپ‌ها گذاشته‌اند:

- The Innovator's Solution, Clayton M. Christensen and Michael E. Raynor
- The Rules of Work, Richard Templar
- Next, Michael Lewis
- Start-up Nation, Dan Senor and Saul Singer
- Confronting Reality, Larry Bossidy and Ram Charan
- Business Model Generation, Alexander Osterwalder and Yves Pigneur
- Growing Pains, Eric G. Flamholtz and Yvonne Randle
- High-Tech Ventures, C. Gordon Bell with John E. McNamara
- Running Lean, Ash Maurya
- The Lean Startup, Eric Ries
- Four Steps to the Epiphany, Steven Blank
- Don't Just Roll the Dice, Neil Davidson
- 11 Rules for Creating Value in the Social Era, Nilofer Merchant
- Measuring the Networked Nonprofit: Using Data to Change the World, Beth Kanter and Katie Delahaye Paine
- The Righteous Mind, Jonathan Haidt
- Made to Stick, Dan and Chip Heath

«**حرکت اول**» به عنوان هلدینگ سرمایه گذاری خطرپذیر گروه «همراه اول» با ماموریت توانمندسازی اکوسیستم دیجیتال کشور، همواره به اشتراک دانش در اکوسیستم نوآوری و کارآفرینی باور داشته و ترجمه این دست کتب و مقالات و برگزاری رویدادهای هم‌اندیشی و اشتراک دانش در راستای همین نگرش است.

به لحاظ حجم سرمایه گذاری «حرکت اول» بزرگترین وی سی چند سال گذشته ایران است و علاوه بر سرمایه گذاری در استارتاپ‌ها در سه شتابدهنده و دو صندوق سرمایه‌گذاری داخلی و یک صندوق بین المللی مشارکت داشته است.

فلای تودی، میاره، آچاره، جاجیگا، همراه مکانیک، نبض، نت باکس، پینکت، دیدیمون، اوبار و مدرسه آنلاین آلا بخشی از سبد سرمایه گذاری حرکت اول هستند.

حرکت اول

همراه کارآفرینان تراز اول

www.harkataval.com

Lean Analytics

Alistair Croll

Benjamin Yoskovitz

حرکت اول

Harkat Aval | VC holding company
Affiliated with MCI

حرکت اول

همراه کارآفرینان تراز اول

Alistair Croll & Benjamin Yoskovitz

Lean Analytics

جنبش استارتاپ ناب، نسلی تازه از کارآفرینان آفریده است. استارتاپ ناب، پرریسک‌ترین بخش‌های برنامه کسب‌وکار شما را شناسایی می‌کند و از خلال چرخه‌ی یادگیری سریع و مکرر، راه‌هایی برای کاهش این ریسک‌ها پیش پای شما می‌گذارد. جان کلامِ جنبش استارتاپ ناب در جمله‌ی زیر خلاصه می‌شود: «به دنبال فروش چیزی که می‌توانید بسازید نباشید؛ بلکه برعکس، چیزی را بسازید که می‌توانید بفروشید». در واقع باید ببینید آن چیزی که مردم می‌خواهند بخرند، چیست.

متأسفانه فهم اینکه مردم واقعاً چه خواسته‌هایی دارند، خیلی سخت است. خیلی اوقات خودشان هم نمی‌دانند. اگر مستقیماً درباره‌اش حرف بزنند، بیشتر آنچه را که شما دوست دارید بشنوید، تحویلتان می‌دهند. بدتر از همه این است که به عنوان یک کارآفرین یا بنیانگذار، پیش‌فرض‌هایی قطعی درباره‌ی طرز فکر مردم داشته باشید که ناخودآگاه روی تصمیماتتان اثر بگذارد.

مهارت تحلیل مفید است. ارزیابی و سنجش مسئله شما را موظف می‌کند که با واقعیت‌های تلخ مواجه شوید و به این ترتیب عمر و پولتان را صرف چیزی نکنید که خریداری ندارد.