

ناحیه عادت

من عادت دارم هفته ای دو-سه بار صبح‌ها می‌دوم. اخیراً، لازم شده بود که زمان پیاده روی ام را از صبح به شب تغییر بدهم. اتفاقی که پیش آمد به این صورت بود که در رویارویی با زنی که برای بیرون گذاشتن کیسه زباله بیرون آمده بود صبح بخیر گفتم و وقتی به خانه برگشتم شروع به اصلاح صورتم، کاری که صبح‌ها انجام میدادم، کردم. مثالی که ذکر شد نمونه‌ی کوچکی از عادت نهادینه شده است، ماهیت آن رفتاری است که بدون تفکر آگاهانه چندان انجام می‌شود که طبق برخی از تخمین‌ها حدود نیمی از اقدامات روزانه ما را رهبری می‌کند.

عادت یکی از روش‌های مغز برای یادگیری رفتارهای پیچیده است. عصب‌شناسان معتقدند عادت‌ها با ذخیره سازی عکس العمل‌های خودکار در بخشی از مغز به نام عقده پایه، که مسئول کارهای غیر ارادی است، به ما امکان تمرکز روی چیزهای دیگر را می‌دهند. عادت‌ها وقتی ایجاد می‌شوند که مغز میانبر می‌زند و دیگر درباره اقدام بعدی اش تفکر فعالانه‌ای انجام نمی‌دهد. بسیاری از تصمیمات روزانه ما صرفاً به این دلیل گرفته می‌شوند که در گذشته به خاص حل و فصلشان کردیم. مغز به طور خودکار استنباط می‌کند که اگر دیروز این تصمیم خوب بوده است، پس امروز هم می‌توان روی آن حساب باز کرد و این کار به روال منظمی تبدیل می‌شود.

یادداشت ۲

عادت‌ها به چه درد کسب و کار می‌خورند

اگر رفتارهای برنامه‌ریزی شده ما تا این حد در اقدامات روزمره مان تعیین کننده‌اند، قطعاً تحت کنترل درآوردن قدرت این عادت‌ها می‌تواند موهبتی برای صنعت باشد.

محصولات عادت ساز رفتار کاربران را تغییر می‌دهند و کاربران را به طور طبیعی و خودبه‌خود وارد تعامل می‌کنند. هدف اثر گذاری در مشتریان است به نحوی که خودشان بارها و بارها به سراغ محصول شما بروند بدون اینکه نیازی به فراخوانی های آشکار اقدام مثل تبلیغات یا مشوق های فروش باشد. لازم به ذکر است که فرایند عادت سازی برای همه شرکت ها و محصولات صدق نمی‌کند و روی صحبت این کتاب با کسب و کارهایی است که مستلزم درگیری مستمر و ناخودآگاه اند. به صورت کلی مزایای عادت سازی را می‌توان به عناوین زیر دسته بندی کرد :

-افزایش ارزش طول عمر مشتری

ارزش طول عمر مشتری یعنی مقدار پولی که از مشتری به دست می‌آید پیش از آنکه رقبا را ترجیح دهد، دست از مصرف محصول ما بردارد یا جان به جان‌آفرین تسلیم کند. عادات مشتریان باعث افزایش مدت و شدت مصرف محصول توسط مشتریان می‌شود و لذا طول عمر مشتری را افزایش می‌دهد. برخی از محصولات ارزش طول عمر مشتری بسیار بالایی دارند؛ مثلاً مشتریان کارت‌های اعتباری معمولاً مدت زمان طولانی وفاداری خود را حفظ می‌کنند. به همین دلیل بانک‌ها مبالغ هنگفتی را صرف جذب مشتری جدید می‌کنند تا ترغیب شوید کارت جدید تهیه کنید یا کارت فعلی‌تان را ارتقا دهید.

-انعطاف پذیری قیمت گذاری

وارن بافت، زمانی گفته بود، ((قدرت هر کسب و کار در طول زمان را می‌توان از روی میزان درگیری سنجید که برای افزایش قیمت متحمل می‌شود.)) بافت و شریکش، چارلی مانگر، دریافتند که وقتی که مشتریان به روال‌های منظمی درباره محصولات می‌رسند، کم‌کم به آن وابسته می‌شوند و حساسیتشان به قیمت کاهش پیدا می‌کند در نتیجه که عادت‌ها به شرکت‌ها انعطاف بیشتری در افزایش قیمت می‌دهند. از مثال‌های آن می‌توان به بازی‌هایی مثل کندی کراش سگا^۱ که به مدل فریمیوم^۲ هستند، یا نرم افزار اورنوت^۳ اشاره کرد. فیل لیبنین، مدیر عامل اورنوت، من باب نحوه سودآور کردن کاربران نموداری ارائه کرد که امروزه با نام گراف لبخند شناخته می‌شود؛ محور عمودی درصد ثبت نام‌ها را نشان می‌داد و محور افقی زمان صرف شده در سرویس بود این نمودار نشان می‌داد که با اینکه در ابتدا مقدار مصرف کاهش پیدا می‌کند، وقتی کاربران عادت به استفاده از سرویس کردند شیب روند روبه بالا پیدا می‌کند. علاوه بر این هرچه زمان استفاده کاربران بیشتر می‌شد، تمایل کاربران به پرداخت پول هم افزایش پیدا می‌کرد. لیبنین اشاره کرد که بعد از ماه اول، فقط ۵،۰ درصد کاربران برای سرویس پول پرداخت می‌کردند؛ در ماه سی و سوم، ۱۱ درصد کاربران شروع به پرداخت پول کرده بودند. در ماه چهل و دوم، میزان کاربرانی که بابت چیزی که قبلاً مجانی بوده پول پرداخت می‌کردند به رقم خیره‌کننده ۲۶ درصد رسیده بود.

-قوت بخشیدن به رشد

^۱ Candy Crush Saga

^۲ Freemium یک روش کسب و کار و دریافت پول است که معمولاً یک کالا مانند نرم افزار، رسانه، بازی یا خدمات تحت وب به صورت رایگان ارائه می‌شوند ولی برای دسترسی به امکانات ویژه یا خدمات بیشتر از کاربر درخواست پرداخت می‌شود.

^۳ Evernote

دیوید اسکوک، کارآفرین فناوری می گوید، ((مهمترین عامل در افزایش رشد، زمان چرخه رشد و پیروسی است))

زمان چرخه رشد و پیروسی یعنی مدت زمانی که طی آن کاربری، کاربر دیگری را دعوت می کند و می تواند تاثیر شگرفی داشته باشد در واقع کاربرانی که به طور مستمر در محصول ارزش هایی می یابند احتمالاً با دوستانشان هم درباره آن حرف می زنند، استفاده مکرر منجر ترغیب شدن افراد برای دعوت کردن دوستانشان می شود و به این ترتیب کاربران قلاب به واعظ بی حیره و موجب برند تبدیل می شوند. از در دسترس ترین مثال ها می توان از فیسبوک نام برد. موفقیت فیسبوک تا حدی، نتیجه چیزی بود که من اسمش را اصل هرچه-بیشتر-بیشتر می گذارم- استفاده بیشتر باعث رشد و پیروسی بیشتر می شود. بالا بودن درصد کاربرانی که روزانه به سرویسی سر می زنند به دو دلیل زمان چرخه و پیروسی را کاهش می دهد: اول، احتمال اینکه کاربران حلقه ایجاد کنند بیشتر میشود (مانند تگ کردن دوستان در عکس های فیسبوک) دوم، کاربران فعال روزانه بیشتر یعنی افراد بیشتری به هر دعوت پاسخ می دهند. این چرخه نه تنها فرایند رشد را همیشگی می کند، بلکه درگیر کردن هرچه بیشتر کاربران به آن شتاب نیز می بخشد.

-تقویت مزیت رقابتی

جان گورویل، استاد بازاریابی مدرسه کسب و کار هاروارد، تصریح می کند که ((بسیاری از نوآوری ها شکست می خورند، زیرا مصرف کنندگان به شکلی غیرعقلانی برای راه حل های قبلی ارزش بیشتری قائل اند، در حالی که شرکت ها به شکلی غیرعقلانی راه حل های جدید را با ارزش تر می دانند.)) او معتقد است که اگر تازه واردان می خواهند شانسی داشته باشند، صرف بهتر بودن کافی نیست. آن ها باید نه برابر بهتر باشند. به این دلیل که عادات قدیمی جان سخت اند و محصولات یا خدمات جدید باید بهبود های شگرفی عرضه کنند تا بتوانند کاربران را وادار به کنار گذاشتن روال های منظم قدیمی کنند. برای مثال می توان از نحوه چینش کلمات بروی کیبورد استفاده کرد؛ وقتی اولین بار با صفحه کلید روبه رو می شویم یکی یکی کلیدها را فشار می دهیم و معمولاً فقط از یک یا دو انگشت استفاده می کنیم بعد از چندماه تمرین می آموزیم که با حداقل تلاش خودآگاه همه انگشتانمان را در واکنش به تفکراتمان فعال کنیم و کلمات به آسانی از ذهن به صفحه نمایش جاری می شوند. حال تصور کنید در این حین فردی طراحی جدیدی برای نحوه چینش کلمات بروی کیبورد ارائه دهد به نحوی که سرعت و دقت تایپ کردن را افزایش می دهد. بدیهی است که سرعت و دقت کمی بیشتر انگیزه کافی برای اینکه کاربران دوباره زمانی را برای یادگیری طراحی جدید اختصاص دهند، ایجاد

نمیکند. کاربران با انباشتن ارزش در محصولات عادت ساز وابستگی خود را به آن ها افزایش می دهند، که باعث کاهش احتمال برگزیدن راه حل دیگری می شود

ایجاد انحصار ذهنی

با اینکه عادات کاربری موهبتی برای شرکت هایی اند که سعادت ایجاد آن ها را داشته اند وجود آن ها ماهیتا باعث کم رنگ شدن شانس موفقیت نوآوری های جدید و کسب و کاری های نوپایی می شود که قصد برهم زدن وضع موجود را دارند، برای توضیح بیشتر رفتار های جدید نیمه عمر کوتاهی دارند، زیرا ذهن ما معمولا مایل است که به روش های قدیمی تفکر و عمل بازگردد. آزمایش ها نشان می دهند که حیوانات آزمایشگاهی خو گرفته به رفتارهای جدید معمولا به مرور زمان به رفتارهایی که از ابتدا آموخته اند باز می گردند، مثال دیگر اینکه تقریبا تمام کسانی که با استفاده از رژیم وزن کم می کنند ظرف دو سال دوباره به وزن قبلی شان برمی گردند. رفتارها به اصطلاح حسابداری لایفو^۴ هستند ((اولین صادره از آخرین وارده)) به عبارت دیگر عادت هایی که اخیرا کسب کرده اید بیشترین احتمال ناپدید شدن را دارند. عادات جدید باید مکررا اتفاق بیافتد تا شکل بگیرند. هرچه رفتار جدید بیشتر تکرار شود، به خصوص در بازه های زمانی کوتاه، عادات قوی تری شکل می گیرد. برای مثال می توان از موتور جست و جوی گوگل در مقایسه با بینگ نام برد. این دو محصول در مقایسه مورد به مورد کارآمدی در حالت جست و جوی ناشناس تقریبا یکسان اند. پس چرا کاربران گوگل به سراغ بینگ نرفته اند؟ عادت ها کاربران را وفادار نگه می دارند اگر کاربری با رابط کاربری گوگل آشنا باشد، رفتن به سراغ بینگ مستلزم تلاش آگاهانه خواهد بود. حتی تغییر کوچکی در جایگذاری پیکسل ها هم کاربر بالقوه را مجبور به یاد گرفتن روش جدیدی از تعامل با سایت خواهد کرد. در واقع خو گرفتن با تفاوت های رابط کاربری بینگ، و نه خود فناوری، است که سرعت رابط کاربر عادی گوگل را کم می کند. همچنین جست و جوی های اینترنتی آن قدر مکرر اتفاق می افتند که گوگل قادر است جای پای خود را به منزله یگانه راه حل خو گرفته کاربر محکم کند. علاوه بر این، گوگل هر وقت بتواند کاربر را به طریقی شناسایی کند، نتایج جست و جو را براساس رفتارهای گذشته او بهبود می بخشد تا تجربه شخصی تر و دقیق تری بدست دهد که باعث تقویت پیوند کاربر با موتور جست و جو می شود. هرچه از این محصول استفاده بیشتری شود، الگوریتم آن بهتر می شود و بنابراین بیشتر استفاده می شود.

^۴ LIFO :Last In First Out

یادداشت ۳

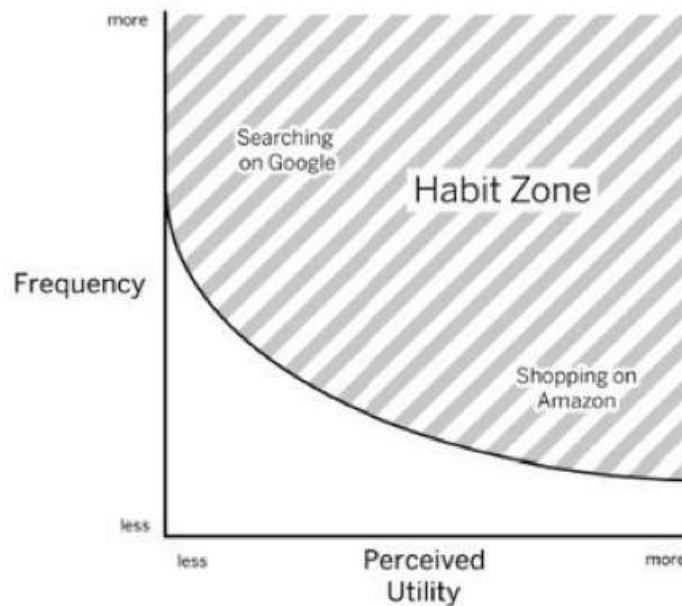
عادت به مثابه استراتژی

برای اینکه اقدامی غیر مکرر تبدیل به عادت شود، کاربر باید مطلوبیت بالایی دریافت کند، چه از جنس لذت بردن و چه از جنس رنج نکشیدن. برای مثال آمازون، فضای تبلیغاتی سایتش را به آگهی های تبلیغاتی رقبای مستقیمش می فروشد و آنها را نمایش می دهد. کاربران معمولاً کالایی را که می خواهند بخرند می بینند باقیمت پایین تری عرضه شده است و می توانند کلیک کنند و خریدشان را جای دیگری انجام دهند. به نظر برخی این فرمولی برای فاجعه است اما آمازون نه تنها از این آگهی های کسب و کارهای رقیب کسب درآمد می کند، بلکه از بودجه های بازاریابی سایر شرکت ها برای ایجاد عادت در ذهن خریداران نیز استفاده می کند. آمازون با پاسخ به دغدغه هزینه ای خریداران وفادارای آن هارا بدست می آورد، حتی اگر فروش را خودش انجام ندهد در طی این فرایند به سایت معتمدی تبدیل می شود. این تاکتیک که “وقتی اطلاعات قیمتی رقبا به مصرف کنندگان ارائه شود تمایلشان به آن خرده فروشی آنلاین افزایش می یابد” در شرکت بیمه اتومبیل پروگرسو نیز پیاده سازی شده است و توانسته فروش سالانه ۳,۴ میلیارد دلاری خود را به ۱۵ میلیارد دلار برساند.

در ناحیه عادت

هرشرکتی می تواند کارتعین عادت سازی بالقوه محصولش را با ترسیم دو عامل شروع کند: تکرار (آن عادت هرچند وقت یکبار اتفاق می افتد) و مطلوبیت_ادراک شده (این رفتار تا چه اندازه در ذهن کاربر نسبت به سایرگزینها مفید و جذاب است)

همان طور که در شکل ۱ نشان داده شده است، رفتاری که با تکرار و مطلوبیت ادراک شده کافی اتفاق می افتد وارد ناحیه عادت می شود و کم کم به رفتار ناخودآگاه تبدیل می شود. دقت کنید که شیب نمودار روبه پایین است اما هرگز با محور مطلوبیت ادراک شده تقاطع نمی یابد؛ به این معنی که بعضی از رفتارها هرگز تبدیل به عادت نمی شوند، زیرا آنقدر که باید تکرار نمی شوند. اما پژوهشگران تاکنون نتوانسته اند زمان دقیقی برای تبدیل شدن رفتار به عادت ارائه بدهند؛ برخی عادت ها می توانند ظرف چند هفته شکل بگیرند، درحالی که برخی دیگر ممکن است بیش از پنج ماه طول بکشند. همچنین می توان گفت که پیچیدگی رفتار مورد نظر و میزان اهمیتی که آن رفتار برای شخص دارد تاثیر زیادی در سرعت شکل گیری روال های منظم دارد. به صورت کلی هرچه تکرار بیشتر باشد بهتر است.



شکل ۱

ویتامین در مقایسه با مسکن

مسکن‌ها نیاز روشنی را برطرف می‌کنند، درد مشخصی را تسکین می‌دهند و غالباً بازارهای سنجش پذیر دارند

ویتامین‌ها لزوماً درد مشخصی را برطرف نمی‌کنند. آن‌ها به‌جای نیازهای کارکردی به سراغ نیازهای احساسی کاربران می‌روند.

ممکن است در ابتدا تصور کنید که چون ویتامین رفتاری رفع تکلیفی است که به‌جای تسکین فیزیکی، از تسکین روانشناختی (احساس رضایت از اینکه کار خوبی برای بدن خود انجام می‌دهیم هرچند نمی‌توانیم بگوییم چقدر برای بدنمان مفید بوده است) استفاده می‌کنیم و در مقابل مسکن چیزی است که بدون آن عملکردمان مختل می‌شود پس باید طبق استراتژی مدیران و سرمایه‌گذاران محصولمان داروی مسکن باشد نه ویتامین اما برای پاسخ دادن به این سوال باید این مسئله را در نظر گرفت که عادت وقتی وجود دارد که انجام ندادن کاری باعث کمی درد شود، ممکن است واژه درد تا حدی اغراق‌آمیز باشد از واژه التهاب استفاده می‌کنیم. التهاب حسی است که در ذهن نمود پیدا میکند و تا وقتی که به آن پرداخته نشود، ایجاد ناراحتی میکند. محصولات عادت‌ساز ما صرفاً نوعی تسکین فراهم می‌کنند.

پاسخ من به سوال ویتامین یا مسکن این است که فناوری های عادت ساز هر دو هستند. این سرویس ها در ابتدا ویتامین هایی عرضه می کنند که داشتنشان خوب است، اما وقتی عادت شکل گرفت به مسکنی همیشگی تبدیل می شوند.

همچنین در مقایسه بین عادت و اعتیاد نیز می توان گفت که اعتیاد وابستگی اجباری و مداوم به عاداتی یا ماده ای است. اما عادت رفتاری است که می تواند اثر مثبتی در زندگی شخصی داشته باشد. بدیهی است که چون اعتیاد طبق تعریف خود تخریب گرایانه است ساختن محصولاتی بر پایه ایجاد یا حفظ آن غیرمسئولانه است.