**ناحیه عادت**

من عادت دارم هفته ای دو-سه بار صبح‌ها می دوم.اخیرا،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 صبح ها انجام میدادم، کردم.مثالی که ذکر شد نمونه ی کوچکی از عادت نهادینه شده است،ماهیت آن رفتاری است که بدون تفکر آگاهانه چندانی انجام می‌شودکه طبق برخی از تخمین ها حدود نیمی از اقدامات روزانه مارا رهبری می‌کند.

عادت یکی از روش های مغز برای یادگیری رفتارهای پیچیده است.عصب‌شناسان معتقدند عادت ها با ذخیره سازی عکس العمل های خودکار در بخشی از مغز به نام عقده پایه، که مسئول کارهای غیر ارادی است،به ما امکان تمرکز روی چیز های دیگر را می‌دهند.عادت ها وقتی ایجاد می‌شوند که مغز میانبر می‌زندو دیگر درباره اقدام بعدی اش تفکر فعالانه ای انجام نمی‌دهد.بسیاری از تصمیمات روزانه ما صرفا 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 کردو این کار به روال منظمی تبدیل می‌شود.

**یادداشت 2**

**عادت ها به چه درد کسب و کار می‌خورند**

اگر رفتارهای برنامه‌ریزی‌شده ما تا این حد در اقدامات روزمره‌مان تعیین کننده‌اند،قطعا تحت کنترل درآوردن قدرت این عادت‌ها می‌تواند موهبتی برای صنعت باشد .

محصولات عادت ساز رفتارکاربران 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 هاو 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 می توان 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 عمرمشتری بسیار بالایی دارند؛مثلا مشتریان کارت های اعتباری معمولا مدت زمان طولانی وفاداری خود را حفظ می کنند.به همین دلیل بانک ها مبالغ هنگفتی را صرف جذب مشتری جدید می کنند تا ترغیب شوید کارت جدید تهیه کنید یا کارت فعلی تان را ارتقا دهید.

-انعطاف پذیری قیمت گذاری

وارن بافت،زمانی گفته بود،((قدرت هر کسب و کار در طول زمان را می توان از روی میزان دردسری سنجید که برای افزایش قیمت متحمل می‌شود.))بافت و شریکش،چارلی مانگر،دریافتند که وقتی که مشتریان به روال های منظمی درباره محصولات می‌رسند،کم‌کم به آن وابسته می‌شوندو حساسیتشان به قیمت کاهش پیدا می‌کند در نتیجه که عادت‌ها به شرکت‌ها انعطاف بیشتری در افزایش قیمت می‌دهند.از مثال های آن می‌توان به بازی هایی مثل کندی کراش سگا[[1]](#footnote-1) که به مدل فریمیوم[[2]](#footnote-2) هستند،یا نرم افزار اورنوت[[3]](#footnote-3) اشاره کرد.فیل لیبین، مدیر عامل اورنوت، من باب نحوه سودآور کردن کاربران نموداری ارائه کرد که امروزه با نام گراف لبخند شناخته می‌شود؛محور عمودی درصد ثبت نام ها 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 براین هرچه زمان استفاده کاربران بیشتر می‌شد،تمایل کاربران به پرداخت پول هم افزایش پیدا می‌کرد.لیبنین اشاره کرد که بعد ازماه اول،فقط 0.5 درصد کاربران برای سرویس پول پرداخت می‌کردند؛در ماه سی و سوم،11 درصد کاربران شروع به پرداخت پول کرده‌بودند.درماه چهل و دوم،میزان کاربرانی که بابت چیزی که قبلا مجانی بوده پول پرداخت میکردند به رقم خیره کننده 26 درصد رسیده‌بود.

-قوت بخشیدن به رشد

دیوید اسکوک،کارآفرین فناور می گوید،((مهمترین عامل در افزایش رشد،زمان چرخه رشد ویروسی است))

زمان چرخه رشد ویروسی یعنی مدت زمانی که طی آن کاربری،کاربر دیگری را دعوت می‌کند و می‌تواند تاثیر شگرفی داشته باشد در واقع کاربرانی که به طور مستمر در محصول ارزش هایی می‌یابند احتمالا با دوستانشان هم درباره‌آن حرف می‌زنند،استفاده مکرر منجر ترغیب شدن افراد برای دعوت کردن دوستانشان می‌شودو به‌این‌ترتیب کاربران قلاب به واعظ بی جیره و مواجب برند تبدیل می‌شوند.از دردسترس‌ترین مثال ها می‌توان 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 ویروسی بیشتر می‌شود.بالا بودن درصد کاربرانی که روزانه به سرویسی سر می‌زنند به دو دلیل زمان چرخه ویروسی را کاهش می‌دهد: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 می‌دهند.این چرخه نه تنها فرایند رشد را همیشگی می‌کند، بلکه درگیر کردن هرچه بیشتر کاربران به آن شتاب نیز می بخشد.

-تقویت مزیت رقابتی

جان گورویل،استاد بازاریابی مدرسه کسب‌وکار هاروارد،تصریح می‌کند که((بسیاری از نوآوری‌ها شکست می‌خورند،زیرا مصرف‌کنندگان به شکلی غیرعقلانی برای راه‌حل های قبلی ارزش بیشتری قائل‌اند،در حالی که شرکت ها به شکلی غیرعقلانی راه حل های جدید را با ارزش تر می‌دانند.)) او معتقد است که اگر تازه‌واردان می‌خواهند شانسی داشته باشند،صرف بهتر بودن کافی نیست.آن‌ها باید نه برابر بهتر باشند.به این دلیل که عادات قدیمی جان سخت‌اند و محصولات یا خدمات جدید باید بهبود های شگرفی عرضه کنند تا بتوانند کاربران را واداربه 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 روبه‌رو می‌شویم یکی‌یکی کلید‌ها را فشار می‌دهیم و معمولا فقط از یک یا دو انگشت استفاده می‌کنیم 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 می‌شوند. 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 می‌دهد.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 می‌دهند،که باعث کاهش احتمال برگزیدن راه‌حل دیگری می‌شود

**ایجاد انحصار ذهنی**

با اینکه عادات کاربری موهبتی برای شرکت هایی اند که سعادت ایجاد آن هارا داشته اند وجود آن ها ماهیتا باعث کم‌رنگ 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،زیر ذهن ما معمولا مایل است که به روش های قدیمی تفکر و عمل بازگردد.آزمایش ها نشان می‌دهند که حیوانات آزمایشگاهی خوگرفته به رفتار‌های جدید معمولا به مرور زمان به رفتارهایی که از ابتدا آموخته اندباز می‌گردند،مثال دیگر اینکه تقریبا تمام کسانی که با استفاده از رژیم وزن کم می‌کنند ظرف دوسال دوباره به وزن قبلی‌شان برمی‌گردند. رفتارها به اصطلاح حسابداری لایفو[[4]](#footnote-4) هستند((اولین صادره از آخرین وارده ))به عبارت دیگر عادت هایی که اخیرا کسب کرده‌اید بیشترین احتمال ناپدید شدن را دارند.عادات جدید باید مکررا اتفاق بیافتد تا شکل بگیرند.هرچه رفتارجدید بیشتر تکرار شود،به خصوص در بازه های زمانی کوتاه،عادات قوی‌تری شکل می‌گیرد.برای مثال می توان از موتور جست و جوی گوگل در مقایسه با بینگ نام برد.این دومحصول 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 می‌دارند 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 یادگرفتن روش جدیدی از تعامل با سایت خواهد کرد.در واقع خو گرفتن با تفاوت های رابط کاربری بینگ،ونه خودفناوری،است که سرعت رابط کاربر عادی گوگل را کم می‌کند.همچنین جست و جوهای اینترنتی آن قدر مکرر اتفاق می افتند که گوگل قادر است جای پای خود رابه منزله یگانه راه حل خوگرفته کاربر محکم کند.علاوه براین،گوگل هروقت بتواند کاربر را به طریقی شناسایی کند،نتایج جست و جو را براساس رفتارهای گذشته او بهبود می‌بخشد تا تجربه شخصی‌تر و دقیق‌تری 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 می‌شود.

**یادداشت3**

**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 آنهارا نمایش می دهد.کاربران معمولا 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 می‌کند.آمازون با پاسخ به دغدغه هزینه ای خریداران وفادارای آن هارا بدست می‌آورد،حتی اگر فروش را خودش انجام ندهد در طی این فرایند به سایت معتمدی تبدیل می‌شود.این تاکتیک که “وقتی اطلاعات قیمتی رقبا به مصرف‌کنندگان ارائه شود تمایلشان به آن خرده فروشی آنلاین افزایش می یابد” در شرکت بیمه اتومبیل پروگرسیو نیز پیاده سازی شده است و توانسته فروش سالانه 3.4 میلیارد دلاری خود را به 15میلیارد دلار برساند.

**در ناحیه عادت**

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

همان طور که در شکل 1 نشان داده شده است،رفتاری که با تکرار و مطلوبیت ادراک‌شده کافی اتفاق می‌افتد وارد ناحیه عادت می‌شود و کم‌کم به رفتار ناخودآگاه تبدیل می‌شود.دقت کنید که شیب نمودار روبه پایین است اما هرگز با محور مطلوبیت ادراک شده تقاطع نمی‌یابد؛به این معنی که بعضی از رفتار ها هرگز تبدیل به عادت نمی شوند،زیرا آنقدر که باید تکرار نمی‌شوند.اما پژوهشگران تاکنون نتوانسته اند زمان دقیقی برای تبدیل شدن رفتار به عادت ارائه بدهند؛برخی عادت ها می‌توانند ظرف چند هفته شکل بگیرند،درحالی که برخی دیگر ممکن است بیش از پنج ماه طول بکشند.همچنین می‌توان گفت که پیچیدگی رفتار مورد نظر و میزان اهمیتی که آن رفتار برای شخص دارد تاثیر زیادی در سرعت شکل‌گیری روال های منظم دارد.به صورت کلی هرچه تکرار بیشتر باشد بهتر است.



شکل1

**ویتامین در مقایسه با مسکن**

مسکن‌ها نیاز روشنی را برطرف می‌کنند،درد مشخصی را تسکین می‌دهند و غالبا بازار های سنجش پذیر دارند

ویتامین ها لزوما درد مشخصی را برطرف نمی کنند.آن‌ها به‌جای نیاز های کارکردی به سراغ نیاز های احساسی کاربران می‌روند.

ممکن است در ابتدا تصور کنید که چون ویتامین رفتاری رفع تکلیفی است که به جای تسکین فیزیکی،از تسکین روانشناختی(احساس رضایت از اینکه کار خوبی برای بدن خود انجام می‌دهیم هرچند نمی توانیم بگوییم چقدر برای بدنمان مفید بوده است) استفاده می‌کنیم و در مقابل مسکن چیزی است که بدون آن عملکرمان مختل می‌شود پس باید طبق استراتژی مدیران و سرمایه گذاران 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 صرفا نوعی تسکین فراهم می‌کنند.

پاسخ من به سوال ویتامین یا مسکن این است که فناوری های عادت‌ساز هردو هستند.این سرویس ها در ابتدا ویتامین‌هایی عرضه می‌کنند که داشتنشان خوب است،اما وقتی عادت شکل گرفت به مسکنی همیشگی تبدیل می‌شوند.

همچنین در مقایسه بین عادت و اعتیاد نیز می‌توان گفت که اعتیاد وابستگی اجباری و مدوام به عادتی یا ماده‌ای است.اما عادت رفتاری است که می تواند اثر مثبتی در زندگی شخصی داشته باشد.بدیهی است که چون اعتیاد طبق تعریف خودتخریب‌گرایانه است ساختن محصولاتی بر پایه ایجاد یا حفظ آن غیرمسئولانه است.

1. Candy Crush Saga [↑](#footnote-ref-1)
2. Freemium یک روش کسب‌وکار و دریافت پول است که معمولا یک کالا مانند نرم‌افزار،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. [↑](#footnote-ref-2)
3. Evernote [↑](#footnote-ref-3)
4. LIFO :Last In First Out [↑](#footnote-ref-4)