

تحلیل ناب

راه اندازی سریع تر و بهتر استارتاپ
با استفاده از داده



الیستر کرول و بنجامین یسکویتز

مجموعه ناب

تحلیل ناب

راه اندازی سریع تر و بهتر استارت آپ با استفاده از داده



الیستر کرول و بنجامین یسکویتز

ترجمه: دپارتمان ارتباطات حرکت اول

مقدمه حامی

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

– پیتر دراگر

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 استارت‌آپ است.

گاهی به دلایل گوناگون، اطلاعات و سوابق در خصوص برخی معیارها که هر دو طرف مذاکره (تیم کارآفرین و سرمایه‌گذار) را می‌تواند به ادبیات یکسان از سنج‌های موفقیت استارت‌آپ 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 استارت‌آپ 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. همه ما دروغ گوئیم! 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. کسب و کارت‌ان 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 اندازه کافی خوب هستیم؟ 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^۱ 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^۲، حداقل محصول قابل عرضه (mvp)^۳، چرخه «ساخت-سنجش-یادگیری»^۴، انتشار مستمر^۵ و یا شعار معروف استیو بلنک^۶ «از ساختمان شرکت برو بیرون»^۷. حتی بعضی از این شعارها و مفاهیم را می‌توانید روی تی‌شرت‌هایی که می‌خرید، ببینید.

با توجه به اینکه چند سال گذشته زندگی‌ام را صرف ساختن و ترویج این مفاهیم کرده‌ام، حال نمی‌خواهم از اهمیت این شعارها و مفاهیم بکاهم. ما در میانه تحولی در نحوه انجام کارها زندگی می‌کنیم و این مفاهیم عناصر کلیدی این تحول هستند. اما «مجموعه لین»^۸، قصد دارد با فراتر رفتن از این شعارها و مفاهیم و بررسی مفصل جزئیات، این تحول را زنده کند.

تحلیل ناب^۹، قصد دارد این ماموریت را در سطح کاملاً 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

۷. 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 analytics

جدید توسعه، شکوه تناسب محصول/بازار^۱ و اندوه شکست‌ها و تغییر مسیرها، همگی ماجرای جذابی را ایجاد کرده‌اند. اما تمامی این اعمال بر پایه فرآیندهای بسیار کسل‌کننده‌تری شکل می‌گیرند: حسابداری، ریاضیات و معیارهای سنجش. و معیارهای حسابداری سنتی - این معیارها وقتی بر عدم قطعیت‌های نوآورانه اعمال می‌شود - در کمال تعجب ریسک هستند. ما این معیارها را معیارهای پوچ یا واهی^۲ نامیده‌ایم؛ اعداد و ارقامی که حس خوبی به شما می‌دهند اما باعث گمراهی‌تان می‌شوند. برای پرهیز از این معیارهای واهی، نیازمند حسابداری کاملاً نوینی هستیم که من آن را «حسابداری نوآوری»^۳ می‌نامم.

باور کنید به عنوان یک کارآفرین، هیچ وقت علاقه‌ای به حسابداری نداشتیم. 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^۴، مهارت مدیران را از طریق مقایسه 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 سابقه عملیاتی طولانی و پایدار دارد. هرچه سابقه طولانی‌تر و پایدارتر باشد، پیش‌بینی دقیق‌تر از کار در می‌آید. با این حال، 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 نحوه 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 زیر نظر داریم.

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

به همین دلیل، اگر می‌خواهیم در این برهه 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 ارائه چارچوب‌هایی برای تشخیص اینکه کدام معیارها و در چه زمانی اهمیت دارند، تحولات بزرگی رقم بزنند. کار آنها در گردآوری 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 همه کارآموزانی است که به دنبال منابعی جدید برای رشد و یادگیری می‌گردند. برایتان آرزوی موفقیتی روزافزون دارم.

اریک ریس

سائفرانسیسکو

چهارم فوریه سال ۲۰۱۳

مقدمه

جنبش استارت‌آپ ناب، نسل جدیدی از کارآفرینان آفریده است. استارت‌آپ ناب، پربیسک‌ترین بخش‌های برنامه کسب‌وکار شما را شناسایی می‌کند و از خلال چرخه یادگیری سریع و مکرر، راه‌هایی برای کاهش این ریسک‌ها پیش پای شما می‌گذارد. جان کلام 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 خواسته 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 درباره 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 پربیسک‌ترین 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 مطالعه این کتاب نحوه نگارش مدل کسب‌وکار و روش تشخیص مراحل رشد آن را یاد می‌گیرید. به شما می‌گوییم که چطور در یک موقعیت خاص، آن «معیار مهم»^۱ را پیدا کنید و حدود مرزهایی ترسیم کنید که به شما نشان دهند کی پا روی گاز بگذارید و کی ترمز بگیرید.

تحلیل ناب در واقع میز کار شما در طول تمام مراحل کسب‌وکارتان است؛ از اعتبارسنجی میزان واقعی بودن یک مشکل گرفته تا مراحل 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 مرحله شکل‌گیری ایده تا دستیابی به تناسب محصول/بازار و مراحل بعد از آن را بررسی می‌کنیم. بنابراین مطالعه آن به هر کسی که در ابتدای مسیر کارآفرینی است و هر کسی که در میانه 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^۲ فراتر بروند و کارشان را به بحث‌های تجاری معنادارتری پیوند بزنند. به همین ترتیب، متخصصین کسب‌وکاری که در حوزه 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)^۳، 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، تجزیه و تحلیل 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 تحلیل محور 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 مرحله پیش روی استارت‌آپ‌ها بعد از کشف محصول مناسب و بهترین بازار هدف را برمی‌شماریم. همچنین درباره 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 مرز تعیین نکنید، نمی‌دانید که درست پیش می‌روید یا خیر. با مطالعه 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^۱ 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 توسعه مشتری را در کتابش «چهار گام تا تجلی»^۲ تعریف می‌کند. بعدها در کتاب «راهنمای گام به گام مالکان استارت‌آپ»^۳ به همراه باب دورف^۴، 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!

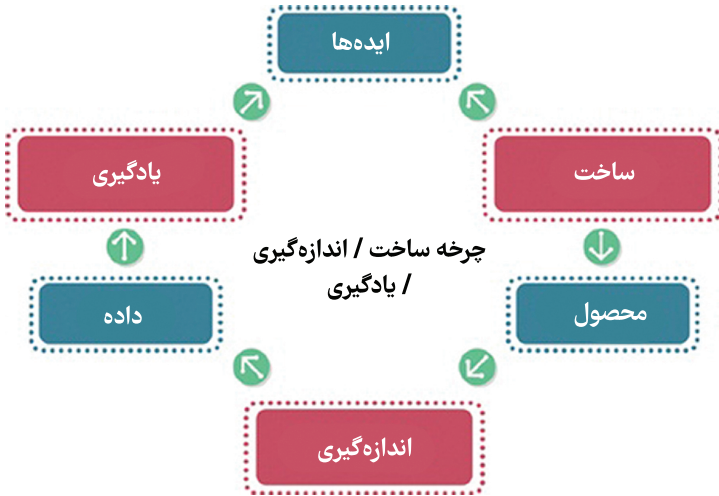
استارت آپ ناب

اریک ریس^۱ فرایند استارت آپ ناب را این گونه تعریف می کند: «گنجاندن مجموعه ای از فرایندها توسعه مشتری، متدولوژی های توسعه نرم افزاری چابک^۲ و روش های تولید ناب در یک چارچوب مشخص برای توسعه سریع و بهینه محصولات».

این چارچوب نخست در شرکت های نوپا به کار گرفته می شد ولی اکنون برای تحول و نوآوری در اندازه های مختلف سازمانی گسترش یافته است. به طور کلی، سیستم «ناب» فقط برای سازمان های کوچک و کم هزینه نیست، بلکه به منظور کاهش هزینه ها و افزایش سرعت پیشرفت در تمامی سازمان ها و در هر اندازه ای کاربرد دارد.

یکی از مفاهیم کلیدی استارت آپ ناب، فرایند ساخت ← اندازه گیری ← یادگیری است. همانطور که در شکل (پ-۱) آورده ایم، همه کارها در چارچوب این فرآیند انجام می شود؛ از مرحله تعیین چشم انداز سازمانی گرفته تا تولید محصول و توسعه کانال های توزیع و استراتژی های بازار. در این چرخه، تمرکز اصلی تحلیل ناب بر مرحله سنجش یا ارزیابی است. هر چقدر سازمانتان سریع تر این چرخه را تکرار کند، سریع تر محصول و بازار مناسب را پیدا می کنید و هر چقدر که بهتر ارزیابی کنید، احتمال دستیابی به موفقیت بیشتر می شود.

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»^۱ 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 صفحه آن دهه‌ها تجربه و یادگیری نهفته است. در واقع این کتاب بیش از همه ثمره یک کار تیمی بود با دهه‌ها سرمایه‌گذار، کارآفرین و مبتکری که داستان‌هایشان را به صورت آنلاین و حضوری با ما در میان گذاشتند. نقاط قوت کتاب را مدیون خوانندگان و بلاگ‌های شخصی‌مان و دنبال‌کنندگان وبلاگ «تحلیل ناب» هستیم. نقاط ضعف آن را به حساب خودمان بگذارید.

1. innovation accounting

ماری ترسلر^۱ 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 اولیه 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^۲ از شرکت ناچ دیزاین^۳ به سایت ما سرو سامان داد و تیم تولید آرایلی^۴ با جان و دل به خواسته‌های ما رسیدگی کرد. دوستان ما در شرکت‌های توتانگو^۵، پرایس اینتلیجنتلی^۶، چارت‌بیت^۷، استارت‌آپ کامپس^۸ 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 درباره استارت‌آپ‌هایشان خیلی تلاش کردند. خیلی‌ها هم علی‌رغم تلاششان نتوانستند و ما بیان داستان‌هایشان را به وقت دیگری موکول می‌کنیم. اما در کل، ذره‌ذره بازخوردها در شکل‌گیری این کتاب و درک ما از نحوه 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

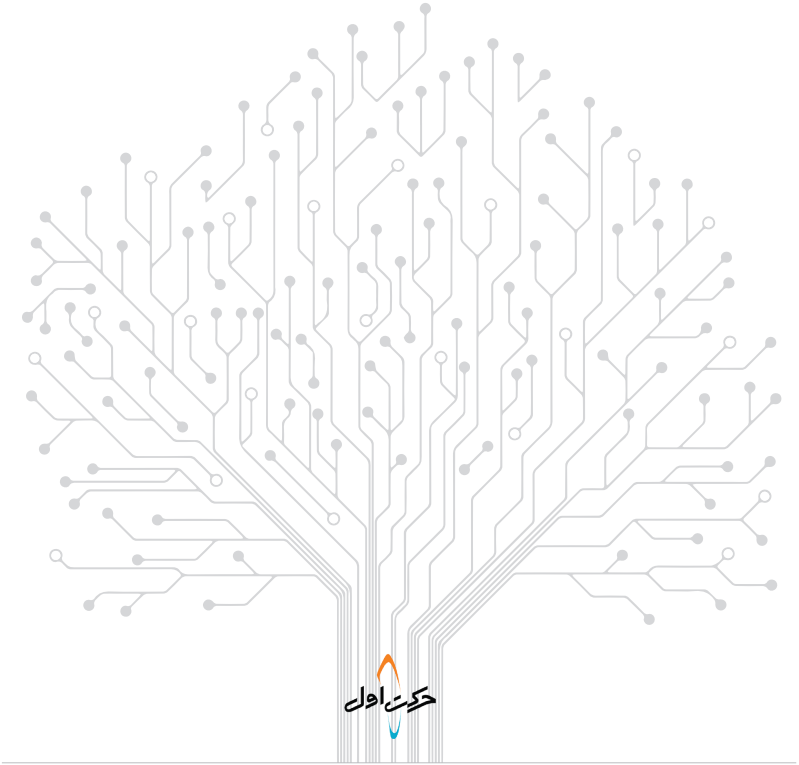
دروغ گفتن به خودتان کافی است!

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^۱، کوهورت‌ها^۲، بخش‌بندی^۳ و شاخص‌های آینده‌نگر^۴ 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».

– ویلیام جفرسون کلینتون^۵

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



فصل ۱

همه ما دروغ گوئیم!

بیا بیاید این واقعیت را قبول کنید: شما متوهم‌اید.

همه ما متوهمیم، 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 هر حال 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 اداره استارت‌آپتان جان سالم به در ببرید.

دروغ‌های کوچک، ضروری هستند. آن‌ها زمینه‌تحریر واقعیت را ایجاد می‌کنند و بخش ضروری «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 دیوارها 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 دانتان برسند.

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

از هم می‌باشند. تجزیه و تحلیل، وزنه تعادل لازم برای دروغ گفتن است؛ برای حفظ تعادل بین بین و بانگ^۱ مبالغه. علاوه بر این یادگیری داده‌محور، سنگ بنای موفقیت در استارت‌آپ‌هاست. با یادگیری داده‌محور می‌آموزید که چه چیزی مفید است و چطور قبل از ته کشیدن پولتان به سمت محصول و بازار مناسب حرکت کنید.

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

جنبش استارت‌آپ ناب

نوآوری سخت‌تر از آن چیزی است که عموم مردم تصور می‌کنند. درحقیقت چه یک استارت‌آپ 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 میانه تغییراتی اساسی در نحوه 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 صورت حساب و تراکنش‌های

۱. بین و بانگ 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 بین و بانگ 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 فوراً تصمیم بگیرید که آیا باید ایده‌تان را بسط دهید 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 دراگر^۲ استاد و نویسنده حوزه مدیریت جمله معروفی دارد که می‌گوید: «اگر نتوانید چیزی را اندازه بگیرید، از پس مدیریت آن هم بر نمی‌آید.»^۳ و این نگرش در هیچ کجا به اندازه 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 دایره 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 لازمه موفقیت‌های بزرگ است.

با این حال لحظه‌ای در ترن هوایی استارت‌آپی وجود دارد که همه چیز از ریل خارج

۱. وقتی می‌گوئیم «رایگان» منظورمان «بدون نیاز به سرمایه‌گذاری اولیه قابل توجه است». خیلی از سرویس‌های ابری و خدمات صدور صورت‌حساب هزینه‌هایی دارند که گاهی اوقات گران‌تر از این درمی‌آیند که خودتان انجام دهید. 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. دراگر 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 کاملاً شکست خورده است و کاری جز تعطیل کردن وب‌سایت و بستن حساب بانکی برایتان باقی نمی‌ماند. کاملاً 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 حالی که 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 ایربی‌ان بی^۱ - توسعه درون توسعه

داستان موفقیت ایربی‌ان بی 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 ایربی‌ان بی 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^۲، مدیر محصول در ایربی‌ان بی، در فستیوال جنوب به جنوب غربی^۳ 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^۱، حداقل محصول قابل ارائه‌ای ساختند تا بتوانند فرضیه‌شان را آزمایش کنند.

حداقل محصول قابل عرضه کارپردازانه چیست؟

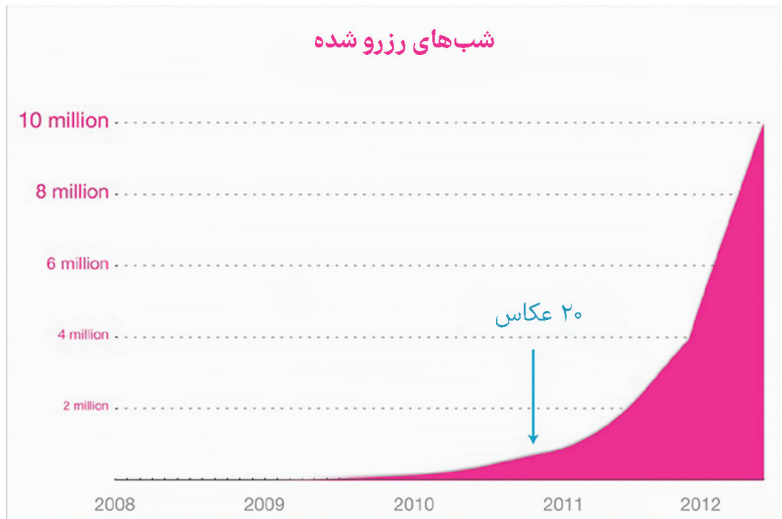
حداقل محصول قابل عرضه حداقل چیزی است که می‌توانید بسازید تا با آن ارزی را که به بازار هدف وعده داده‌اید، برآورده کنید. اما در هیچ کجای این تعریف مشخص نشده است که چقدر از این عرضه باید واقعی باشد. به عنوان مثال اگر قصد ایجاد سرویس سواری اشتراکی را دارید، می‌توانید سعی کنید رانندگان و مسافران را به روش 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؟» قطعاً این نیست که «آیا می‌توانم نرم‌افزاری برای به هم وصل کردن رانندگان و مسافران بسازم؟» حداقل محصول قابل عرضه کارپردازانه، مقیاس‌پذیر نیست، اما در کوتاه‌مدت به سرعت 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 واقعاً برای مشتریان کاربرد دارد تا قبل از نوشتن یک خط کد یا استخدام حتی یک کارمند، فرآیند موردنظرتان را اصلاح کنید.

آزمایش‌های اولیه حداقل محصول قابل عرضهٔ ایر بی‌ان بی 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 ایر بی‌ان بی بودند.

اواسط تا اواخر سال ۲۰۱۱، ایر بی‌ان بی ۲۰ عکاس میدانی در اختیار داشت که برای میزبانان عکس می‌گرفتند. تقریباً در همان بازهٔ زمانی، همانطور که در شکل ۱-۱ نشان داده شده است، شاهد الگوی «چوب‌هاکی»^۱ در رشد میزان شب‌های رزرو شده در ایر بی‌ان بی هستیم.



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

ایر بی‌ان بی آزمایشات بیشتری انجام داد. عکس‌ها را واترمارک کرد تا اعتبار و اصالت عکس‌ها را افزایش دهد. وقتی که اجازه‌دهنده یا اجازه‌دهندگان 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 بی‌ان بی تعیین کرده بود، تعداد عکس‌ها در ماه بود، چرا که قبلاً به وسیله ام‌وی‌پی کاربردزانه یا حداقل محصول قابل عرضه‌ی کاربردزانه برایش ثابت شده بود که عکس‌های حرفه‌ای‌تر، به معنای رزرو بیشتر است.

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

خلاصه

- تیم ایر بی‌ان بی تصور می‌کرد عکس‌های باکیفیت‌تر باعث افزایش میزان رزرو سکونتگاه‌ها می‌شود.
- این تیم ایده‌اش را با ام‌وی‌پی کاربردزانه تست کرد؛ با کمترین تلاش ممکن برای آزمونی که جوابی معتبر به آنها بدهد.
- وقتی آزمایش، به نتیجه‌ی 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 ایده‌ی 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 صورتان 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 تجزیه و تحلیل داده‌ها بپردازید. هر دوی این موارد طرز فکر شما را در مورد راه‌اندازی و توسعه‌ی 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. در نهایت قصد داریم نشان دهیم که چطور با کمک داده‌ها سریع‌تر و بهتر یک استارت‌آپ تأسیس کنید.

فصل ۲

چطور حساب کار دستمان باشد؟

تجزیه و تحلیل در واقع یعنی زیر نظر داشتن معیارهایی که برای کسب و کارتان حیاتی است. معمولاً این معیارها اهمیت زیادی دارند؛ زیرا به مدل کسب و کار شما مربوط اند. 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 کاملاً مطمئن نیستید کسب و کارتان قرار است چه باشد. فعالیتی را که تجزیه و تحلیل 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» معنی دارتر از «نرخ تبدیل ۲۰ درصدی» 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 شیوه 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 قابل توجهی 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 عرضه 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^۱، نویسنده، کارآفرین و سخنران مشهور، در یکی از پست‌های وبلاگش با نام «اجتناب از معیارهای غلط»^۲ 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 سرخ‌های بی‌ارزشی 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

است. نرخ تبدیل^۱ (درصد خریداران) به زمان خرید^۲ (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^۳ (تعداد مشتریانی که یک کاربر یا مشتری قدیمی با موفقیت به خدمات شما دعوت می‌کند) و زمان چرخه ویروسی^۴ (میزان زمانی که طول می‌کشد تا دیگران همراه شوند)، نرخ پذیرش^۵ شما را افزایش می‌دهند. همان‌طور که اعداد تشکیل‌دهنده زیربنای تجارتتان را کشف می‌کنید، متوجه این جفت‌ها هم می‌شوید. پشت این جفت‌ها معیارهایی اساسی نظیر درآمد، جریان نقدینگی یا پذیرش کاربر^۶ نهفته است.

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

معیارهای کیفی / معیارهای کمی

معیارهای کیفی ساختار ندارند، آشکار و غیرموتق‌اند 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^۷

معیارهای پوچ شاید حس خوبی ایجاد کنند، اما عملکرد شما را تغییر نمی‌دهند. معیارهای عملیاتی با روشن کردن خط منشی، 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^۱ / گذشته‌نگر^۲

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^۳ در مقابل معیارهای علی^۴

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

تحلیلگران معیارهای خاصی را بررسی می‌کنند که هدایتگر کسب‌وکارها هستند و همان شاخص‌های کلیدی عملکرد^۵ 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 کمی 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 بی‌رسید، 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 قریب 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 بالقوه 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 میلان برای تحریف واقعیت روی سوژه‌های مصاحبه تأثیری بگذارند. 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 تصویری 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 در مورد 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 این صورت 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 دوره 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^۱ در هفته دوم، یک کمپین گوگل ادوردز^۲ 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.^۳ 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.

لگو: 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**^۴: 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 ادامه این کتاب مسئله 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**^۱: 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**^۲: آیا یک نفر صدها بار بازدید می‌کند یا صدها نفر یک بار بازدید می‌کنند؟ معیار کاربردی نیست.

۴. **تعداد بازدیدکنندگان** **یکتا**^۳: این معیار نشان می‌دهد که چند نفر صفحه اصلی سایت را دیده‌اند. این معیار چیزی درباره رفتار کاربران نمی‌گوید، اینکه آیا چرخه در سایت شما زده‌اند یا آن را بسته‌اند.

۵. **تعداد فالوورها/دوستان/لایک‌ها**: شمارش فالوورها 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 طوبلی 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^۱ نویسنده و مبلغ دیجیتال مارکتینگ در شرکت گوگل، می‌گوید که دونالد رامسفلد^۲، وزیر دفاع سابق ایالات متحده، اطلاعات جامعی درباره تجزیه و تحلیل 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 ۱-۲ این چهار نوع داده را نشان می‌دهد.

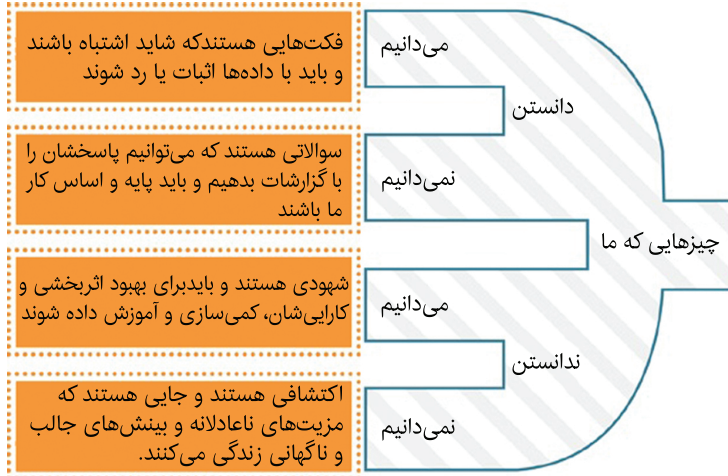


Figure ۲ - شکل ۱-۲: نیوغ پنهان دونالد رامسفلد

1. Avinash Kaushik
2. Donald Rumsfeld

فصل ۲. چطور حساب کار دستمان باشد؟ || ۴۱

«مجهولات معلوم» یک موقعیت گزارشی/پژوهشی است؛ مثلاً شمارش پول، یا کاربران یا تعداد خط‌های کد. در این حالت آگاهییم که ارزش واقعی معیار را نمی‌دانیم، بنابراین به دنبال درک آن هستیم. ممکن است از این معیارها برای حسابداری استفاده کنیم («امروز چند ابزارک^۱ 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»^۲ 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 «یافتیم! یافتیم!» 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 آبخاری، جلسات هیئت مدیره و... داده تهیه می‌کند.
- راه پیدا کردن 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^۱، ایده‌ای ساده بود: یک برنامه در فیس‌بوک که با استفاده از آن دوستانتان را در حلقه‌هایی برای اشتراک‌گذاری محتوای هدفمند دسته‌بندی می‌کنید. مایک گرینفیلد^۲ و هم‌بنیانگذارانش این شرکت را در سپتامبر ۲۰۰۷، درست کمی بعد از راه‌اندازی پلتفرم توسعه‌دهندگان فیس‌بوک، تأسیس کردند. این زمان‌بندی عالی بود. فیس‌بوک 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 چندان 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 ضعیف‌تر 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.

- دوستانی داشتند که بعد از دعوت، به احتمال ۵۰ درصد به کاربران فعال تبدیل می‌شدند.
 - ۷۵ درصد بیشتر از بقیه روی اعلان‌های^۱ فیس بوک کلیک می‌کردند.
 - ۱۸۰ درصد بیش از بقیه بر روی موارد فید خبری^۲ 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 کاملاً عوض کرد. آن‌ها به طور کامل تغییر مسیر دادند و در اکتبر ۲۰۰۸، حلقه مادران^۳ 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. هنگامی که 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^۴ خرید شد.

خلاصه

- دایره دوستان یک اپلیکیشن گراف اجتماعی در مکان مناسب، در زمان مناسب اما با بازار نامناسب بود.
- با تجزیه و تحلیل 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 نیچۀ خاص). این کار واقعاً مثل قمار بود؛ اما قمار می‌بنتی بر حقایق و داده‌ها.

یک «حجم تعیین‌کننده»^۱ از تعامل، برای به حرکت در آمدن هر جامعه‌ای ضروری است. شاید موفقیتی در حد متوسط سرعت‌گریز^۲ لازم را به شما ندهد. در نتیجه، بهتر است با یک بازار هدف کوچکتر و مشخص‌تر، سروکله بزنید. وپروسی‌شدن 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^۳ 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

مجدداً آن را اندازه بگیرید، اما شبیه بستن درب اسطبل بعد از فرار اسب‌ها است. اسب‌های جدید فرار نمی‌کنند، اما به‌رحال 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 سابقه کار فروش B2B (تجارت به تجارت) را دارد، به شما خواهد گفت، علاوه بر مشتریان

بالقوه جدید، درک درستی از نرخ تبدیل و زمان چرخه فروش^۱ 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، درآمد 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 / علی

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.^۲ آیا باید راننده‌ها را مجبور کنیم که در تمام طول سال تایرهای زمستانی بپندازند؟ 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 پیش بینی 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 پیش بینی آینده مفیدند. اما پیدا کردن علت چیزی یعنی می‌توانید آن را تغییر بدهید. معمولاً علت‌ها 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 ۱۰۰ درصد فقط بین دو چیز وجود دارد. چندین معیار مستقل می‌بینید که هر کدام بخشی از رفتار معیار وابسته را «توضیح می‌دهد». با این حال 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 کنترل شده 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^۱ را آزمایش کند، و مایکروسافت دقیقاً می‌داند که کاهش سرعت بارگذاری صفحه چه تأثیری بر نرخ جست‌وجو می‌گذارد.^۲ اما برای یک استارت‌آپ متوسط باید تست‌های ساده‌تری ترتیب بدهید که موارد مشخص‌تری را بیازمایید و دریابید که چطور می‌توانید کسب‌وکارتان را متحول کنید.

به‌زودی انواع مختلف آزمایش و بخش‌بندی^۳ 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 نحوه تعریف معیارهای کلیدی‌تان قابل پذیرش است، مشروط بر اینکه با خودتان صادق باشید و تغییراتی به‌وجود آمده 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 محصولاتتان 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^۱ از اینجا شروع شد.

با این حال، گاهی اوقات تفاوت‌ها ظریف‌تر است. شاید تصور کنید که محصولاتتان 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.

مطالعه موردی | شرکت های اسکور هوس^۱ کاربر فعال را تعریف کرد

شرکت های اسکور هوس به عنوان اپلیکیشنی ساده که والدین با استفاده از آن می توانستند تکالیف و کارهای روزمره فرزندانشان را با امتیاز فهرست کنند، شروع به فعالیت کرد. بچه ها می توانستند تکالیفشان را انجام دهند، امتیاز جمع کنند و بابت امتیازها پاداش بگیرند.

وقتی که شرکت های اسکور هوس اولین بار حداقل محصول قابل عرضه اش را معرفی کرد، صدها خانواده آماده برای تست داشت. بنیانگذاران آرمانی تعیین کردند: در صورتی حداقل محصول قابل عرضه، موفق در نظر گرفته می شد که والدین و بچه ها هر کدام چهار بار در هفته از اپلیکیشن استفاده کنند. به این خانواده ها «فعال» می گفتند. بعد از یک ماه یا بیشتر، درصد خانواده های فعال پایین آمد. بنیانگذاران ناامید شدند؛ اما مصمم بودند که برای افزایش تعامل به آزمایش ادامه دهند:

- روند ثبت نام^۲ را اصلاح کردند (برای افزایش کیفیت ثبت نام و بهبود تجربه ورود به اپلیکیشن، آن را واضح تر و آموزشی تر کردند).
- شروع کردند به ارسال ایمیل های یادآوری روزانه برای والدین.
- ایمیل هایی هم بر اساس اقداماتی که بچه ها در سیستم انجام می دادند، برای والدین ارسال کردند.

هر بار پیشرفتی جزئی رخ می داد، اما تغییرات آنچنانی، که نشان دهنده موفقیت آمیز بودن حداقل محصول قابل عرضه باشد، اتفاق نیفتاد.

کایل سیمن^۳، بنیانگذار و مدیرعامل شرکت، دست به کار مهمی زد: *او تلفن را برداشت* و با ده ها خانواده صحبت کرد؛ والدینی که ثبت نام 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 نمی کرد. بنیان گذاران هرگز تصور نمی کردند 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، به خصوص برای اولین نسخه از یک محصول. کایل به دنبال زیرمجموعه کوچک تری بود، خانواده‌هایی که های اسکور هوس مناسبتان باشد تا بخش بازاری و آنچه که باید بر آن تمرکز کند، محدود شود.

کایل به سراغ آن دسته از خانواده‌هایی رفت که از های اسکور هوس استفاده می‌کردند، اما نه آنقدر که فعال محسوب شوند. بسیاری از این خانواده‌ها واکنشی مثبت نشان دادند: «ما از های اسکور 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 های اسکور 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 نحوه استفاده از محصول توسط مشتریان متعهد مطابقت ندارد.

این بدان معنا نیست که تیم نباید -در مورد نحوه 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، چرا که واقعاً می‌دانستند که چرا چنین کاری می‌کنند و می‌توانند این تغییر را توجیه کنند.

خلاصه

- های اسکور هوس برای خودش آرمانی زود هنگام 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 استفاده 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 کاملاً 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 نحوه استفاده مشتریان (در بخش‌های خاص) از محصولاتان است، توجه کنید.

دسته‌ها، کوهورت‌ها^۱، 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^۲ 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 دلایلش را پیدا می‌کنید و بعد نتیجه را در بازارهای دیگر هم اجرایی می‌کنید.

بخش بندی نه فقط برای وبسایت‌ها که برای هر صنعت و هر شکلی از بازاریابی کارآیی دارد. بازاریابان پستی مستقیم^۱ برای چندین دهه با موفقیت از بخش بندی 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

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

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!

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

جدول ۲-۲: مقایسه درآمد با در نظر گرفتن ماه ورود کاربران

روش دیگر برای درک کوهورت‌ها، ردیف کردن داده‌ها بر اساس تجربه 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
۵	۴	۳	۲	۱	
۰/۵۰ دلار	۱ دلار	۲ دلار	۳ دلار	۵ دلار	ژانویه
	۱ دلار	۲ دلار	۴ دلار	۶ دلار	فوریه
		۵ دلار	۶ دلار	۷ دلار	مارس
			۷ دلار	۸ دلار	آوریل
				۸ دلار	می
۰/۵۰ دلار	۱ دلار	۳ دلار	۵ دلار	۷ دلار	میانگین

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 چرخه 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^۱ 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^۲ 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 رنگ لینک را با پیش فرض 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^۳، یکی از بنیانگذاران سایت خرید بلیط پیکاتیک^۴، به ما گفت که فقط با تغییر فراخوان تبلیغاتی^۵ 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 این صورت 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.

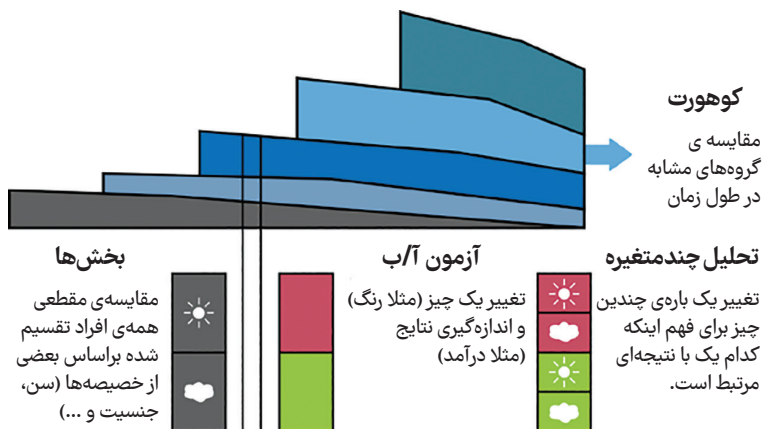
به جای اینکه همواره تست‌های جداگانه را امتحان کنید (که چرخه یادگیری شما را به تاخیر می‌اندازد) با استفاده از تکنیک تحلیل چندمتغیره، تمام این تست‌ها را به

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 آماری نتایج متکی است.

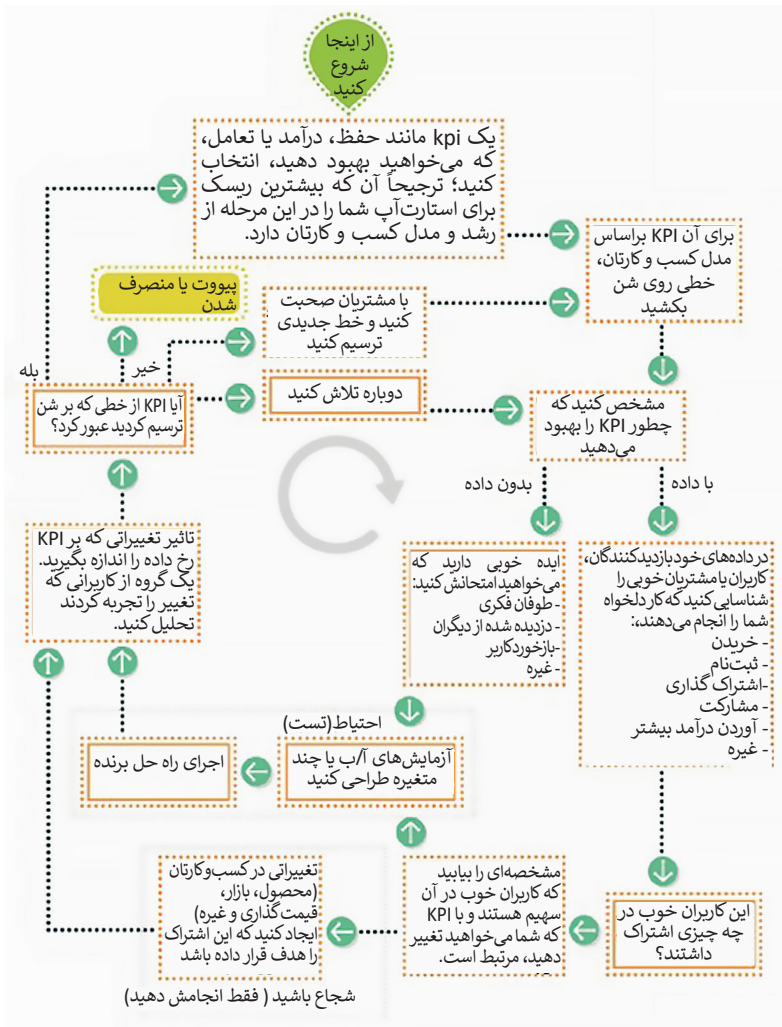
شکل ۲-۲ چهار روش بالا را برای بخش بندی کاربران و تحلیل یا آزمایششان نشان می دهد.



شکل ۲-۲: بخش ها، کوهورت ها، آزمون آب و تحلیل چند متغیره

چرخه تحلیل ناب

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



شکل ۲-۳: چرخه 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 تجزیه و تحلیل‌ها 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 صرفاً معیارهایی بوج 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 بیا بیاید سراغ بخش بعدی برویم.

فصل ۳

تصمیم بگیرید که با زندگی تان چه کار کنید

به عنوان یک مؤسس، باید انتخاب کنید که چند سال آینده زندگی تان را صرف چه چیزی کنید. دلیل اینکه باید به دنبال فرآیند ناب و تحلیلی باشید، این است که زندگی تان را برای ساخت چیزی که خریدار ندارد، هدر ندهید. مارک آندریسن^۱ بنیان‌گذار و سرمایه‌گذار نت اسکوپ^۲ می‌گوید: «برای بازاریایی که وجود خارجی ندارد، مهم نیست که چقدر باهوش باشید»^۳.

امیدوارم ایده‌ای درباره آنچه که می‌خواهید بسازید، داشته باشید. این ایده طرح شماسست و همان چیزی است که با تجزیه و تحلیل 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. توصیه ما برای انجام بهتر این کار، استفاده از بوم نابی^۴ است که توسط اش موریاه^۵ طراحی شده است؛ قالبی که فرآیند واضحی برای تعریف مدل کسب‌وکار مبتنی بر توسعه مشتری ارائه می‌دهد. در ادامه این فصل بیشتر به بوم ناب خواهیم پرداخت. باین‌حال، بوم تنها نیمی از چیزی است که نیاز دارید. چون مسئله فقط این نیست

-
1. Marc Andreessen
 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 کدل^۱، مشاور استراتژی، وبلاگ‌نویس و طراح، سه معیار روشن برای تصمیم‌گیری درباره 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.

بیا بید مفصل‌تر به بوم ناب اش موری 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 موری ساخته شده است، از بوم مدل کسب‌وکاری الهام گرفته شده که الکس استروالدر^۲ آن را طراحی کرده^۳ است. همانطور که در شکل ۱-۳ 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>

<p>بخش‌های مشتریان</p> <p>مشتریان و کاربران هدف‌تان را لیست کنید.</p> <p style="text-align: center;">۲</p>	<p>مزیت غیرمنصفانه</p> <p>چیزی که راحت‌کپی یا خریداری نمی‌شود.</p> <p style="text-align: center;">۹</p>	<p>ارزش پیشنهادی منحصر به فرد</p> <p>پیام روشن، منحصر به فرد و قانع‌کننده که یک بازدیدکننده را ناگهان به یک مشتری بالقوه علاقه‌مند تبدیل می‌کند.</p> <p style="text-align: center;">۳</p>	<p>راه‌حل</p> <p>برای هر مشکل، یک راه‌حل ممکن بنویسید.</p> <p style="text-align: center;">۴</p>	<p>مسئله</p> <p>سه مورد از مهم‌ترین مشکلاتتان را لیست کنید.</p> <p style="text-align: center;">۱</p>
<p>پذیرندگان اولیه</p> <p>مشخصات مشتریان ایدئالتان را بنویسید.</p>	<p>کانال‌ها</p> <p>روش‌های دستیابی به مشتری را بنویسید.</p> <p style="text-align: center;">۵</p>	<p>مفاهیم عمیق</p> <p>تساوی‌های الف برای ب بنویسید. (مثلاً یوتوب = فلیکر برای ویدئوها)</p>	<p>معیارهای کلیدی</p> <p>ارقام کلیدی که عملکرد کسب و کارتان را توضیح می‌دهند، بنویسید.</p> <p style="text-align: center;">۸</p>	<p>گزینه‌های موجود</p> <p>بنویسید که این مشکلات، امروز چطور حل شدند.</p>
<p>جریان‌های درآمدی</p> <p>منابع درآمدی‌تان را بنویسید.</p> <p style="text-align: center;">۶</p>		<p>ساختار هزینه</p> <p>هزینه‌های ثابت و متغیرتان را بنویسید.</p> <p style="text-align: center;">۷</p>		

شکل ۳-۱: می‌توانید تمام کسب و کارتان 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^۱:** آیا بازارهای هدفتان را می‌شناسید؟ آیا می‌دانید چطور پیام‌های مورد نظرشان را به گوش گروه‌های مشخص بازار هدف برسانید؟
 ۳. **ارزش پیشنهادی منحصر به فرد^۲:** 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. **کانال‌ها:** چطور محصول یا خدماتتان را به دست مشتریان می‌رسانید و هزینه آن را دریافت می‌کنید؟
 ۶. **جریان‌های درآمدی:** از کجا پول به دست 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 اداره کسب‌وکارشان باید بپردازید، چیست؟
 ۸. **معیارها:** آیا می‌دانید برای اندازه‌گیری پیشرفت کار چه اعدادی را باید رصد کنید؟
 ۹. **مزیت غیرمنصفانه:** توان مضاعفی^۳ که باعث می‌شود تلاش‌های شما تأثیر بیشتری نسبت به رقبایتان داشته باشد، چیست؟
- استفاده از بوم ناب را به تمام استارت‌آپ‌ها توصیه می‌کنیم؛ چراکه تجربه آموزنده‌ای است و ارزش امتحان کردن را دارد.

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

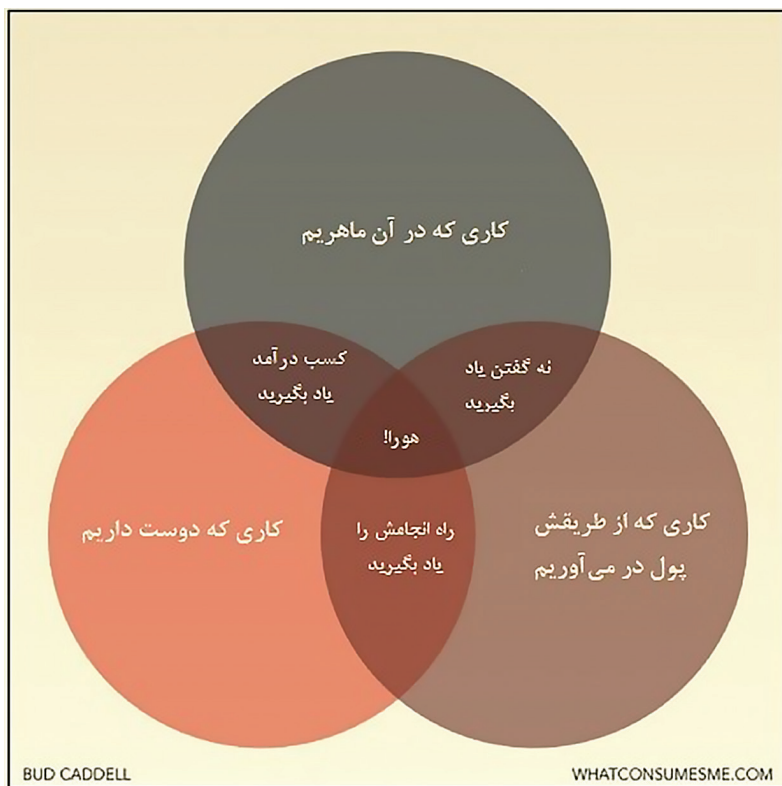
روی چه چیزی باید کار کنید؟

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 ۲-۳ 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 در بیاورید، 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 به درد مشاوران شغلی نمی‌خورد، بلکه هنگام راه‌اندازی هر پروژه جدیدی باید به این سه بعد توجه کنید.

اول از خودتان بپرسید: آیا می‌توانم/ از پس این کار برمی‌آیم؟ این سؤال یعنی توانایی این را دارید که بهتر از رقبایان 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 به دست 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 تأییدیۀ 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 نتیجه نهایی نمی‌گذارد، شاید باید جای دیگری برایش پیدا کنید.

این مورد تا حد زیادی، مهم‌ترین جنبه این سه گانه 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 اولیه 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. هرکسی 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».

تمرین: یک بوم ناب بسازید.

برای ساخت اولین بوم‌تان به وب‌سایت <http://leancanvas.com> مراجعه کنید. ایده یا پروژه‌ای را که در دست 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 ترتیب شماره‌گذاری شده 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 در واقع انجام می‌دهیم، ناخودآگاه است و بر اساس عمل‌گرایی و تجربیات گذشته^۳ عمل می‌کنیم. درست است، با تکیه بر عقل و تجربه به جای تجزیه و تحلیل افراطی، از پس مشکلات برمی‌آییم. به هر حال 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 وارد شده به استارت‌آپ ناب این است که گاهی بیش از حد داده‌محور می‌شود. منتقدان می‌گویند به جای اینکه برده^۴ داده باشیم، باید مثل ابزار از آن استفاده کنیم. باید داده‌محور باشیم، نه اینکه صرفاً 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^۱ مدیر ارشد فناوری این شرکت، در مصاحبه با وال استریت ژورنال^۲ 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، آن را تصدیق کنیم»^۳.

از طرفی، الگوریتمی که داده‌های به ظاهر نامرتب 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 رابطه 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 انیس^۴، مدیر ارشد بازاریابی غول تحلیل، اومنیچر^۵، 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.^۶ در واقع ماکزیمم نسبی، بزرگترین مقدار ممکن نیست بلکه صرفاً بزرگترین مقدار در یک دامنه 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 کاملاً معطوف به یافتن پایین‌ترین یا بالاترین مقادیر یک تابع خاص است. یک ماشین می‌تواند شرایط بهینه‌ی چیزی را پیدا کند، اما فقط در محدودیتی خاص و فضای مسئله‌ای که برایش تعریف شده است. دقیقاً 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 چرخ می‌رسید. این پیکربندی سه‌چرخ بهینه اما محدود است.

بهینه‌سازی مبتنی بر داده می‌تواند بارها و بارها این بهبود را انجام دهد. اما کاری که از پیشش بر نمی‌آید 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 نسی است و نوآوری معطوف به تحولی اساسی.

ریچارد داوکینز^۱ در کتاب «نهری از عدن»^۲ (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.

بهینه‌سازی ماشینی، مانند تکامل محدودیت‌هایی دارد. اگر صرفاً برای ماکزیمم‌های نسی بهینه‌سازی کنید، فرصت بزرگ‌تر و مهم‌تری را از دست می‌دهید. بنابراین وظیفه 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 بهینه‌سازی بی‌روح 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^۱، تحلیلگر داده در لینکدین^۲، درباره ده دام متداولی که کارآفرینان حین بررسی داده‌های استارت‌آپ‌هایشان، باید در نظر بگیرند، توضیح می‌دهد.

۱. **پیش‌فرض بی‌نقص بودن 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 پراز 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 - به درد 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 ببینید» 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. **نادیده‌گرفتن اندازه‌هنگام 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 غرزدن 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، وسوسه 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 می‌پزند. 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 پشش 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 بیایم؟

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

گاهی اوقات 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 آن چیزی 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؟ متفقیین هم مجبور بودند یک ساحل را برای فرود انتخاب کنند، و فرود آمدن در نماندی به این معنی نبود که چشم‌انداز بزرگی نداشتند. ساحل نماندی 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.

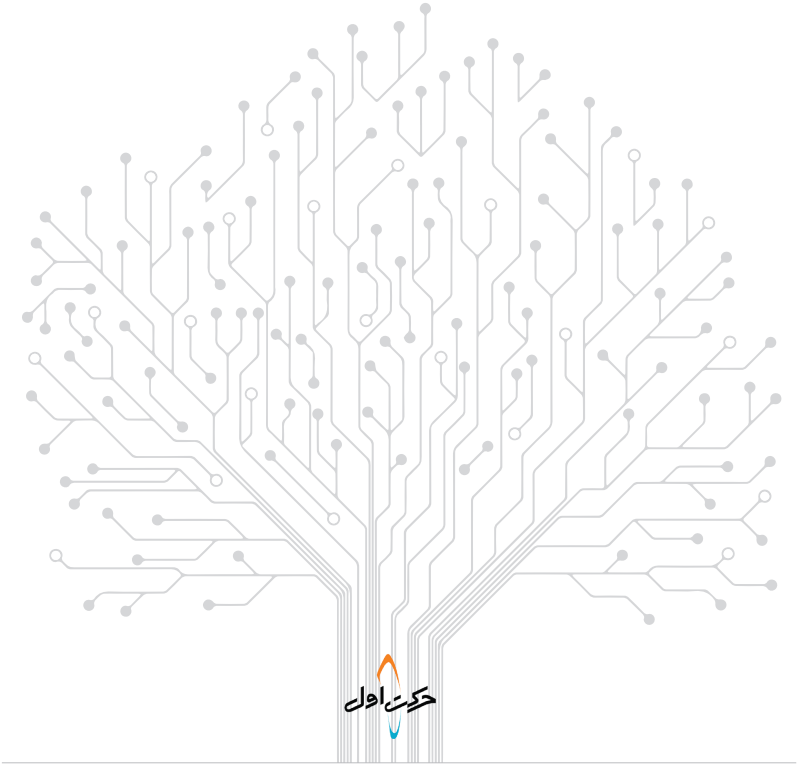
بخش دوم

یافتن معیار مناسب فعلی

حال که درک درستی از مبانی تحلیل دارید. بنابراین بیا بید در مورد اهمیت تمرکز، مدل‌های کسب و کار خاص و مراحل حرفه‌بزنیم 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»

_ مارشال مک لوهان



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»^۱ دیو مک کلر^۲

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

-
1. Pirate Metrics
 2. Dave McClure

دهد در جذب^۱، فعال سازی^۲، حفظ^۳، درآمد^۴ و ارجاع^۵ دسته بندی می کند؛ «AARRR» شکل ۱-۵ تفسیر ما از مدل او را نشان می دهد و پنج مرحله را توصیف می کند که از طریق آنها، کاربران، مشتریان یا بازدیدکنندگان باید پیشرفت کنند تا شرکت شما بتواند تمام ارزش ممکن آن ها را استخراج کند. ارزش صرفا نه از یک معامله (درآمد) بلکه از نقش شرکت به عنوان بازاریاب (ارجاع) و تولیدکننده محتوا (حفظ) ناشی می شود.



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

این پنج مولفه لزوماً از یک ترتیب دقیق پیروی نمی کنند؛ مثلاً، کاربران ممکن است قبل از هزینه کردن، دیگران را معرفی کنند، یا ممکن است چندین بار قبل از ثبت نام مراجعه کنند. با این حال این فهرست چارچوب خوبی برای تفکر در مورد نحوه رشد یک کسب و کار ارائه داده است. (جدول ۱-۵ را ببینید.)

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

عناصر	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 ^۱
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 کسب‌وکارشان متفاوت است: خرید، کلیک روی تبلیغات، تولید محتوا، مشترک‌گیری و غیره)	ارزش طول عمر مشتری، نرخ تبدیل، اندازه سبد خرید، درآمد کلیکی
ارجاع	دعوت‌های وایرالی و دهان به دهان برای سایر کاربران بالقوه	دعوت‌نامه‌های ارسال شده، ضریب وایرالی، زمان چرخه وایرالی شدن

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^۲ مرتبط هستند.

1. Open rate
2. KPI

موتور چسبنده^۱

موتور چسبنده بر بازگشت کاربران و ادامه استفاده از محصول شما متمرکز است، از این جهت شبیه مرحله حفظ در معیارهای دیو مک کلر 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^۲ یا اِورنوت^۳ را ترک کنند؛ خب، همه 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^۴

وایرال شدن (اشاعه‌پذیری یا ویروسی شدن)^۵ 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 کاربری شما تا زمانی که همه کاربران را اشباع کنید، بی‌نهایت رشد می‌کند.^۱ شاخص کلیدی 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 کاربران دیگر را می‌آورند)، این شاخص تعداد کاربرانی را که با هر چرخه وایرالی وارد می‌شوند، اندازه‌گیری می‌کند. رشد از یک ضریب وایرال 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 تشکیل‌دهنده 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 چرخه 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 مت‌اور^۶ تولید شده، یک بازی چندنفره رایگان است، اما از ارتقاهاى درون 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 تجربه بازی، ویژگی‌های ارتقاء را می‌خرند) تمرکز کرد. پرداخت، از بعضی جهات، معیار نهایی شناسایی یک مدل کسب‌وکار پایدار است. اگر از مشتریانانتان 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 به دست آمده 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 هزینه جذب مشتری (CAC) هستند. کسب درآمد بیشتر از مشتریان نسبت به هزینه جذب آنها خوب است؛ اما معادله 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 موريا

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.

نحوه 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 هر حال پر کردن آن مهم است؛ چرا که قطعاً قابل بحث و گفتگو است.

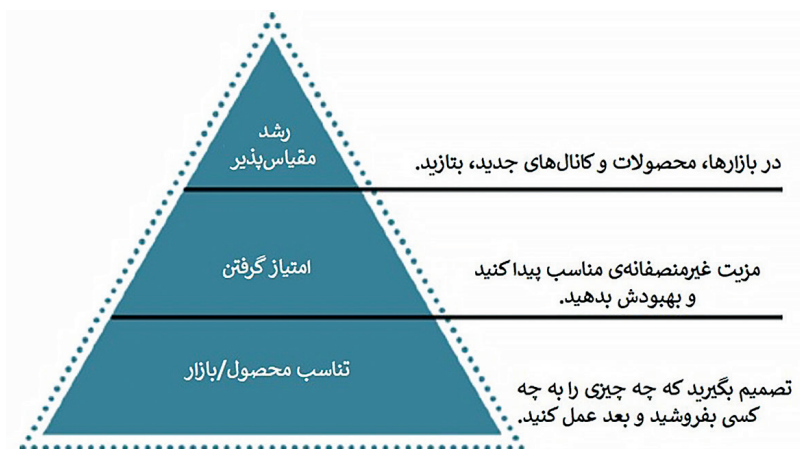
همانطور که در جدول ۵-۲ مشاهده می‌کنید، هر یک از کادرهای بوم ناب، دارای معیارهای مرتبطی است که باید آن‌ها را ردیابی کنید (در واقع بوم برای هر معیاری یک کادر دارد که باید هرباری که روی موضوع متفاوت در بوم متمرکز می‌شوید، آن را به روز کنید). این معیارها، یا با تأیید هر کادر، مدل کسب‌وکار یک صفحه‌ای شما 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. بعداً جزئیات بیشتری را درباره معیارهای کلیدی مهم بر اساس نوع کسب‌وکار و معیارهایی که می‌توانید برایشان هدف تعیین کنید، با شما به اشتراک می‌گذاریم.

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

جدول ۵-۲: بوم ناب و معیارهای مرتبط

هرم رشد استارت‌آپی شان الیس

شان الیس^۱ کارآفرین و بازاریاب معروفی است. اصطلاح «هکر رشد»^۲ از ابداعات اوست. شان با استارت‌آپ‌هایی که رشد برق‌آسا داشته‌اند، از جمله زوب‌نی^۳، دراپ‌باکس^۴، لاگ‌می‌این^۵ (عرضه عمومی اولیه^۶) و آپ‌رور^۷ 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

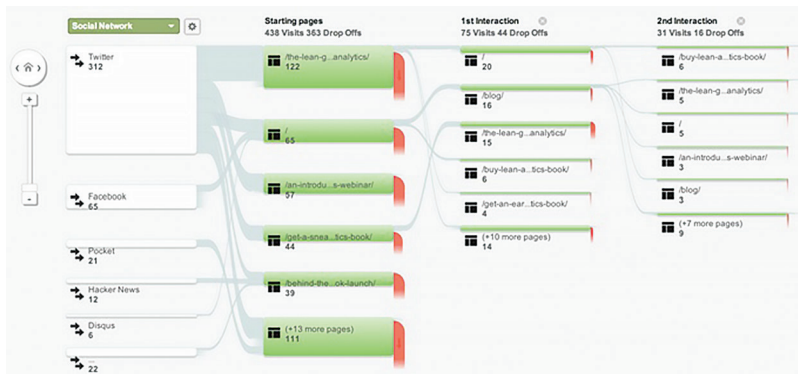
البته سؤالی که اینجا پیش می‌آید این است: از کجا بفهمیم به تناسب بازار/ محصول رسیده‌ایم؟ برای رسیدن به پاسخ این پرسش، شان البیس یک نظرسنجی ساده طراحی کرده است که می‌توانید برای مشتریان بفرستید (این نظرسنجی در سایت survey.io موجود است). تا مشخص شود که برای رشد برق‌آسا آماده‌اید یا نه. مهم‌ترین سوال این 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 نسبتاً ساده‌ای داشتند. بازدیدکنندگان به صفحه اصلی می‌آمدند، به محصول موردنظرشان هدایت می‌شدند، اطلاعات پرداخت را وارد کرده و سفارششان را تأیید می‌کردند.

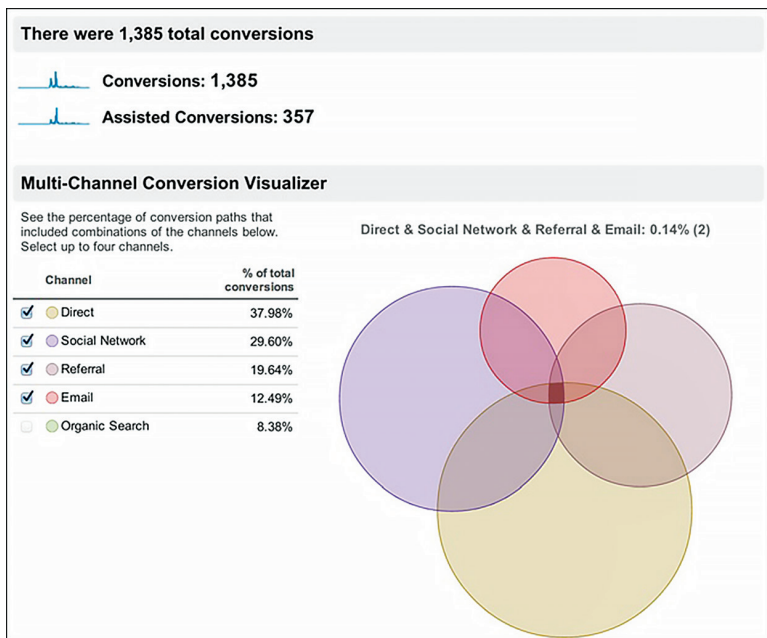
بیشتر از این نبود. اما قیف امروزی فراتر از درب ورودی یک وب‌سایت است و در سراسر شبکه‌های اجتماعی بی‌شمار، پلتفرم‌های اشتراک‌گذاری، شرکت‌های همکار فروش و سایت‌های مقایسه‌ی قیمت گسترش می‌یابد. عوامل آفلاین و آنلاین، هر دو بر خرید تأثیرگذارند. ممکن است مشتریان چندین بازدید امتحانی قبل از خرید داشته باشند.

ما قیف امروزی را قیف بلند می‌نامیم. این راهی است برای شناخت اینکه چطور یک کاربر برای اولین بار 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 ۳-۵ گزارش جریان بازدیدکنندگان اجتماعی را در گوگل آنالیتیکس^۱ نشان می‌دهد.



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

علاوه بر این، همانطور که در شکل ۴-۵ آمده است، منابع ترافیکی همپوشان، نشان می‌دهند که یک پلتفرم خاص چقدر بر تبدیل‌ها تأثیر گذاشته است.



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

ما در فرآیند راه‌اندازی وب‌سایت کتاب تحلیل ناب، کیف 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 کیف بلند فرستادیم و توانستیم نحوه انتشار پیاممان را ببینیم.

به عنوان مثال، متوجه شدیم که طرفداران جولین اسمیت^۲ سخنران و نویسنده، کمتر از طرفداران اریک ریس و آویناش کاوشیک^۳ 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 مرحله 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 ساختار بندی 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

مراحل تحلیل ناب



شکل ۵-۵: چارچوب‌ها، همه جا چارچوب‌ها!

در نهایت، یکسری چارچوب خوب برای فکر کردن درباره کسب‌وکارتان وجود دارد.

- بعضی مثل معیارهای دزد دریایی و قیف بلند بر عملیات 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 مرحله 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 نسبتاً 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 همه این‌ها 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 این بار به شیوه‌ای روشمند.

با این حال 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 به دست می‌آیند. اگر موفقیت یک استارت‌آپ، فقط یک راز داشته باشد، آن راز، چیزی جز تمرکز نیست.

تمرکز به معنای نزدیک‌بینی یا کوتاه‌نظری 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 هر چیز دیگری به آن اهمیت بدهید. در واقع وظیفه 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 موتور 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 محصولات را برای کاربران اصلی‌اش چسبیده 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)^۱ می‌نامیم.

OMTM عددی است که در مرحله فعلی بیش از هر چیز دیگری کاملاً 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 زمانی که بخواهید تاریخچه شرکت را برای سرمایه‌گذار توضیح بدهید یا یک اینفوگرافیک از مراحل راه‌اندازی و توسعه شرکت طراحی کنید. این روزها، راه‌اندازی و مدیریت تنظیمات با ابزارهایی مثل میکس پنل^۲، گیک‌بورڈ^۳، چارت‌بیت^۴، توتانگو^۵، کیس‌متریکس^۶ 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^۱، برای افزایش تمرکز، شاخص‌های کلیدی عملکرد کمتری را پیگیری می‌کند.

ماز (که قبلاً با نام سئوماز^۲ شناخته می‌شد) یک فروشنده موفق «نرم‌افزار مبتنی بر سرویس» (نرم‌افزار خدمات ابری)^۳ 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^۴، پست مفصلی در مورد پیشرفت شرکت تا آن مرحله منتشر کرد.^۵ 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^۶، مدیر بازاریابی رشد 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 تعجیبی 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 خالص افزوده‌ها^۱. این معیار، مجموع مشترکین جدید پولی (اعم از تغییر و تبدیل‌های حساب‌های آزمایشی و رایگان و یا ثبت‌نام‌های مستقیم پولی) منهای کل افرادی است که ریزش کرده‌اند.

«نرخ خالص افزوده‌ها به ما کمک می‌کند سریع روزهای ریزش را ببینیم (و مشکل‌یابی کنیم) و چگونگی نرخ تبدیل آزمایشی رایگان به پولی را درابیم».

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

جالب اینجاست که وقتی ماز آخرین دور تأمین مالی‌اش را برگزار کرد، یکی از سرمایه‌گذاران اصلی‌اش، برد فلد^۲ از تیم سرمایه‌گذاری فاندری گروپ^۳ به آنها پیشنهاد داد که KPIهای کمتر را پیگیری کنند. جوانا در این باره 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 نتیجه معکوس داشته باشد. در واقع ممکن است در روندهایی عجیب و غریب و در میان اعدادی که به اندازه 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 چه چیزی تمرکز کرده‌ایم و مسائل را چطور پیش می‌بریم.»

خلاصه

- ماز معیار محور پیش می‌رود، اما به این معنا نیست که در داده‌ها غرق می‌شود؛ بلکه متکی بر معیاری مهم‌تر از باقی معیارهاست: خالص افزوده‌ها.
- یکی از سرمایه‌گذاران 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 از بین رفتن 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 تجربه 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 پروان لبز^۱، 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، نشانه 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 تبلیhsan 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 مرحله فعلی شما متغیر است و حتی در بعضی موارد می‌تواند به سرعت تغییر کند.

حالا بیایید نگاهی به چهار دلیل 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. باین حال باید به سرعت ریسکی‌ترین حوزه‌های کسب‌وکارتان را شناسایی کنید و دقیقاً 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 حاوی «اطلاعات بیش از حد» اسمی گذاشته است: استفرغ داده‌ها.^۱ هیچکس استفرغ کردن را دوست ندارد. از OMTM به عنوان راهی برای ایجاد تمرکز در کل شرکت استفاده کنید. OMTM هایتان را از طریق داشبوردهای وب، روی صفحه نمایش تلویزیون یا در ایمیل‌های معمولی به نمایش بگذارید.
- **الهام‌بخش فرهنگ آزمایش است.** تا به حال باید اهمیت آزمایش را درک کرده باشید. حرکت در چرخه «ساخت / سنجش / یادگیری» با بیشترین سرعت ممکن، بسیار مهم است. برای موفقیت در این چرخه، باید فعالانه آزمایشگری را تشویق کنید. این آزمایشات منجر به شکست‌های کوچک می‌شود؛ اما نباید تنبهی در کار باشد. کاملاً برعکس: شکست ناشی از آزمایش برنامه‌ریزی شده و روشمند، جزئی از برنامه 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/>

باشوند. 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^۱ فقط بر روی چند معیار کلیدی متمرکز است.

سولار یک رستوران ایتالیایی در سن‌دیگو و متعلق به رندی اسمریک^۲، یک کارآفرین سریالی است. رندی سابقه کار در حوزه فناوری و داده دارد و زمانی مدیر کل شرکت هوش تجاری ترادیتا^۳ بود. او سابقه تأسیس و فروش موفق پنج شرکت در حوزه 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 نسبت هزینه‌های کارکنان به درآمد ناخالص روز قبل را به من می‌گویند. این یک عدد نسبتاً 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 هزینه 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 به دست نمی‌آورید. رستورانی که میشلن^۴ 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 دیگر طیف رستوران‌ها، یک رستوران غذاخوری معمولی کم‌حاشیه، باید هزینه‌های کارکنان را پایین نگه دارد.

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

این نسبت کار راه انداز 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 (۱)، یا تشویق به افزایش فروش کنید در حالی که تغییر هزینه‌های مواد، منوها یا اجاره به زمان بیشتری نیاز دارد.
- **قیاس پذیر 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 کسب و کار رستوران را در خودش دارد.

اینطور که معلوم است، ۲۴ درصد تقریباً خوب است، کمتر از ۲۰ درصد، یعنی احتمالاً به مشتریان کمتری خدمت‌رسانی کرده‌اید و تجربهٔ آن‌ها از صرف غذا در رستوران شما خوب نبوده است (رندی می‌تواند در سطوح مختلفی کارکنان را بیازماید و بازخوردهای مشتریان یا نظرات ثبت‌شده در سایت پلپ^۱ را ارزیابی کند؛ اگر واقعاً هدف او عمل بر مبنای تحلیل باشد).

رندی از یک معیار دوم هم برای پیش‌بینی تعداد مشتریان استفاده می‌کند. هر روز ساعت ۵ بعدازظهر، کارکنان تعداد رزروهایی را که تا آن موقع برای عصر انجام شده است، برایش می‌فرستند. او در این باره می‌گوید: «اگر در ساعت ۵ بعدازظهر ۵ 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، به علاوهٔ مقداری تجربه، می‌تواند نشانگر خوبی برای این باشد که شب چگونه می‌گذرد. امکان این را هم به تیم سولار می‌دهد

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 هزینه 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 کسب و کارهای غیرفنی هم باید چند معیار ساده پیدا کنند که با مدل اصلی کسب و کارشان 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 نسبتاً 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 مرحله 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 درصد کاربرانی هستید که در نسخهٔ پولی سایت ثبت‌نام کنند، این عدد شماست.

باین‌حال، در مراحل اولیهٔ کسب‌وکارتان، هنوز در حال کشف این هستید که مدل کسب‌وکارتان چگونه باید باشد. بنابراین این عدد دقیقاً به شما نمی‌گوید که به چه چیزی 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 نقطه دیگری می‌شود. این ویژگی خوبی است. بهینه‌سازی OMTM، نه تنها 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

فصل ۶. پایبندی به معیاری که مهم است || ۱۰۵

می‌دهد، مکانی که بیشتر اوقات در یک نقطه عطف در کسب و کارتان 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 را افزایش 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 وای فایتان را مجانی استفاده کنند.

OMTM فعلی شما هرچه که باشد، منتظر تغییرش باشید. انتظار داشته باشید که این تغییر، داده‌های بعدی مورد نیاز برای ایجاد سریع‌تر کسب و کاری 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، چه چیزی 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

کسب و کارتان چیست؟

نحوه کسب درآمدها، نشان‌دهنده معیارهایی است که باید به آنها اهمیت بدهید. در درازمدت، پرریسک‌ترین بخش یک کسب و کار، مستقیماً به نحوه 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 غرفه لیموناد برای استارت‌آپ وجود ندارد. دلیلش این است که راهی ساده، کارآفرینانه و با ریسک پایین برای دزدک نحوه عملکرد مشاغل است. و مثل یک غرفه لیموناد، اگرچه ممکن است که به تعویق انداختن درآمدزایی منطقی و استراتژیک باشد (ارائه لیموناد رایگان برای جذب مشتری) با این حال از همان اول باید مدل کسب و کارتان را برنامه‌ریزی کنید.

اگر از شما بخواهیم مدل کسب و کار غرفه لیموناد را توضیح بدهید، احتمالاً می‌گویید باید لیموناد را به قیمتی بیش از هزینه 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 یک‌باره بازاریابی (غرفه، تابلو، کولر، پول دادن به خواهر یا برادر کوچکتر برای ایستادن در خیابان)

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

در ادامه شاید بگویید که درآمد تابع قیمت‌هایتان و تعداد فنجان‌های فروخته شده 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 محله شما و موارد دیگری می‌شوند.

چیزی که ما در مورد تقریباً همه بنیانگذاران موفق که ملاقات کرده‌ایم، متوجه شده‌ایم، توانایی‌شان برای کار در سطح بسیار دقیق و مشخص و در سطحی بسیار انتزاعی در کسب‌وکارشان است. آنها می‌توانند یک روز دغدغه 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 صرفاً 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 غرفه لیموناژ 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 از کسب‌وکار دروب می‌رسید. جالب اینجاست که همه آنها حول موضوعات مشترکی بنا شده‌اند. اول از همه، هدف همگی رشد است (همانطور که پل گراهام می‌گوید: تمرکز بر رشد یکی از ویژگی‌های تعیین‌کننده یک استارت‌آپ است).^۱ و دوم اینکه این رشد با یکی از موتورهای اساسی رشد آریک 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^۲، مدیر مالی 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.^۱

رشد کسب و کار، حاصل بهبود یکی از این پنج «دستگیره» است:

- **آیتم‌های بیشتر** به معنای افزودن محصولات یا خدمات است، ترجیحاً کالاهایی که می‌دانید مشتریان 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 توسعه محصولات جدید است، نه راه‌اندازی یک شرکت کاملاً 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.
- **استفاده بیشتر از معمول** به معنای چسبندگی (بنابراین کاربران بازمی‌گردند)، کاهش ریزش (بنابراین ترک‌تان نمی‌کنند) و استفاده مکرر (بنابراین بیشتر از آن استفاده می‌کنند) است. اوایل کار، به نظر می‌رسد چسبندگی یک دستگیره 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 خریده‌های درون برنامه‌ای (یا بازی) که انجام می‌دهند.
- **کارآمدتر** به معنای کاهش هزینه‌های تحویل، پشتیبانی و خدمات و کاهش هزینه جذب مشتری با تبلیغات پولی کمتر و تبلیغات شفاهی بیشتر است.

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

درباره آن افراد بیشتر

مدل‌های کسب‌وکار در مورد واداشتن کاربران به انجام‌دادن خواسته 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 اورنوت 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 کاملاً 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^۱، یکی از بنیانگذاران و مدیرعامل Yipit، با الهام از راه‌اندازی شرکتش در سال ۲۰۱۰، در یک پست وبلاگی این مطلب را توضیح داده است:^۲

«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 پی تغییراتی باشید تا کاربران واقعی را به حداکثر

1. Vinicus Vacanti

2. <http://viniusvacanti.com/2012/11/19/the-depressing-day-after-you-get-techcrunched/>

برسانید و کاربران زبان آور را از بین ببرید. شاید چنین چیزی به همان اندازه 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 توسعه‌دهنده یک بازی هستید که کاربران یک بار 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 ارائه‌دهنده «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 استفاده کاربران از برنامه بستگی دارد. بعضی از محصولات به صورت غیرفعال اطلاعات را جمع‌آوری می‌کنند: فیت‌بیت^۱ مراحل قدم‌های پیاده‌روی را ثبت می‌کند. سیری^۲ وقتی به جایی رسیدید، به شما اطلاع می‌دهد. رایت دت نیم^۳ 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 صورتی که 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 به راحتی قدم‌هایشان را با دستگاه کوچکی در جیبشان ثبت کنند، می‌توانند از آن برای همگام‌سازی داده‌ها با برنامه میزبانی‌شده توسط

-
1. Fitbit
 2. Siri
 3. Writethatname

شرکت استفاده کنند، می‌توانند برای مشاهده 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 معمولی 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 قابل توجهی کمتر است. پیش‌بینی دقیق درآمدها به درک 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 کسب و کار، ترکیب خیلی چیزهاست؛ چیزی که می‌فروشید، نحوهٔ تحویل آن، نحوه جذب مشتریان، و چگونگی کسب درآمد از آن محصول.

خیلی‌ها چنین ابعادی از مدل کسب و کار را نادیده می‌گیرند. از این بابت همه مقصریم. فریمیوم یک مدل کسب و کار نیست، بلکه یک تاکتیک بازاریابی است. «نرم افزار مبتنی بر سرویس» یک مدل کسب و کار نیست، بلکه راهی برای ارائهٔ نرم افزار است. تبلیغات در یک سایت رسانه‌ای، یک مدل کسب و کار نیست، بلکه راهی برای رسیدن به درآمد است. در ادامه قصد داریم به صورت اجمالی، در مورد شش نمونه کسب و کار 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 کسب و کار را بسازید اما به جای سر، تن و پا، جنبه‌های مختلفی از کسب و کار 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 ...) به دست 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	<ul style="list-style-type: none"> • Paid advertising • Search engine mgmt. • Social media outreach • Inherent virality • Artificial virality • Affiliate marketing • Public relations • App/ecosystem mkt. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Simple purchase • Discounts & incentives • Free trial • Freemium • Pay-for-privacy • Free-to-play 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • One-time transaction • Recurring subscription • Consumption charges • Advertising clicks • Resale of user data • Donation 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Software • Platform • Merchandising • User-generated content • Marketplace • Media/content • Service 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Hosted service • Digital delivery • Physical delivery 	<ul style="list-style-type: none"> • 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

- | | |
|--|--|
| • تبلیغات پولی | • بنر در سایت
informationweek.com |
| • مدیریت
موتور جست و جو | • رتبه بالای صفحه برای ELC در
اسباب بازی کودکان |
| • توسعه شبکه
اجتماعی | • فعالیت در توئیتر (مثل
کیس متریک) |
| • وایرال شدن ذاتی
وایرال شدن مصنوعی | • دعوت اعضای تیم به آسانا
پاداش کاربران در اپ باکس به
ازای ثبت نام دوستانشان |
| • بازاریابی پورسانتی | • سهمیم کردن درصدی از فروش با
یک بلاگر ارجاعی |
| • روابط عمومی
بازار اکوسیستم/اپ | • ارسال سخنران به SXSW
تعیین سطح در بازار اندروید |

کانال جذب

چطور یک
بازدیدکننده،
مشتری یا کاربر از
استارت آپ شما
مطلع می شود.

- | | |
|---------------------------------|---|
| • خرید ساده | • خرید یک رایانه از dell.com |
| • تخفیف ها و مشوق ها | • تخفیف جمعه سیاه، فروش یک
کالا زیر قیمت، ارسال رایگان |
| • آزمایشی رایگان | • محدودیت زمانی برای نسخه
آزمایشی مانند فیت بیت
پریمیوم |
| • فریمیوم | • سطح رایگان، اتکا به ارتقاء ها
مانند اورنوت |
| • پرداخت بابت حفظ
حریم خصوصی | • محتوای حساب های رایگان
عمومی است مانند اسلایدشیر |
| • بازی رایگان | • پولی سازی با خریدهای
درون برنامه ای مانند ایبرمچ |

تاکتیک فروش

استارت آپ
برای قانع کردن
بازدیدکننده یا
کاربر به اینکه
مشتری پرداختی
شوند چه
می کند؟

<ul style="list-style-type: none"> • تراکنش یک باره • اشتراک مکرر • هزینه‌های مصرف • کلیک‌های تبلیغاتی • فروش داده‌های کاربران • کمک مالی 	<ul style="list-style-type: none"> • تک خرید از فب • شارژ ماهانه در فرش بوکز • چرخه‌های محاسباتی در راک اسپیس • پرداخت به‌ازای هر کلیک در CNET.com • مجوز فایرهوس توئیتر • کمپین سالانه ویکی‌پدیا 	<p>نحوه کسب درآمد استارت‌آپ از بازدیدکنندگان، کاربران یا مشتریان</p> <p>مدل درآمدی</p>
---	---	---

<ul style="list-style-type: none"> • نرم‌افزار • پلتفرم • بازاریابی • محتوای تولیدشده توسط کاربر • بازار • رسانه/محتوا • خدمات 	<ul style="list-style-type: none"> • مجموعه حسابداری اوراکلز • ابر EC2 آمازون • فروشگاه خرده‌فروشی تینک‌گیک • آبدیت وضعیت در فیسبوک • لیست خانه‌های اجاره‌ای در ای‌یریبی‌ان‌بی • صفحه جدید سی‌ان‌ان • یک استایل‌لیست مو 	<p>کاری که استارت‌آپ در ازای پول انجام می‌دهد. شاید محصول یا خدمات؛ شاید سخت‌افزار یا نرم‌افزار؛ شاید ترکیبی از همه.</p> <p>نوع محصول</p>
---	--	--

<ul style="list-style-type: none"> • خدمات میزبانی شده • تحویل دیجیتال • تحویل فیزیکی 	<ul style="list-style-type: none"> • مدیریت ارتباط با مشتری salesforce.com • خرید بازی رایانه‌ای از شرکت والو • چاقوی آشپزخانه از سایت سورلا‌تیبیل 	<p>محصول چطور به دست مشتری می‌رسد؟</p> <p>مدل تحویل</p>
--	---	--

انتخاب از میان گزینه‌های زیاد

صفحات زیادی هست که می‌توانید در فلیپ‌بوک قرار بدهید. تیم استارت‌آپ کامپس^۱، 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^۲ (پروژه مشتری راغب به خرید)، کارمزد صدور مجوز^۳، کارمزد فهرست کردن^۴ (هزینه آگهی محصول فروشندگان در وب‌سایت)، مالکیت/سخت‌افزار، اجاره، حمایت مالی، اشتراک، کارمزد تراکنش و کالاهای مجازی. فرد ویلسون^۵، 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 ادامه این کتاب شرح می‌دهیم.^۶

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

جنبه های کسب و کار	صفحه (ها) فلیپ بوک	نمونه دراپ باکس
کانال جذب	<ul style="list-style-type: none"> • وایرال شدن ذاتی • وایرال شدن مصنوعی 	<ul style="list-style-type: none"> • اشتراک گذاری فایل با دیگران • فضای ذخیره سازی رایگان به ازای ثبت نام دیگران
تاکتیک فروش	<ul style="list-style-type: none"> • فریمیوم 	<ul style="list-style-type: none"> • حساب های با ظرفیت محدود رایگان هستند • وقتی فضای بیشتری نیاز دارید مشترک می شوید
مدل درآمدی	<ul style="list-style-type: none"> • اشتراک مکرر 	<ul style="list-style-type: none"> • 99 دلار در سال، هزینه ماهانه، سطوح سازمانی
نوع محصول	<ul style="list-style-type: none"> • پلتفرم 	<ul style="list-style-type: none"> • فضای ذخیره سازی به عنوان یک سرویس همراه با واسط های برنامه نویسی، ابزارهای همکاری و هم گام سازی
مدل تحویل	<ul style="list-style-type: none"> • سرویس میزبانی شده • تحویل دیجیتال 	<ul style="list-style-type: none"> • فضای ذخیره سازی، رابط کاربری وب • نرم افزار مشتری برای دستکتاب

شکل ۷-۲: تبدیل صفحات فلیپ بوک به دراپ باکس

بیان مدل های کسب و کار در ساختار فلیپ بوک مزیت دیگری هم دارد: تفکر افقی را تشویق می کند. ورق زدن هر برگ از فلیپ بوک یک تغییر در استراتژی است: ارائه دراپ باکس به عنوان تحویل فیزیکی به چه معناست؟ از قبل شروع به تهیه کنیم؟ یا اینکه به تبلیغات پولی تکیه کنیم؟

شش مدل کسب و کار

در فصول آینده، شش مدل کسب و کار را بررسی خواهیم کرد. هر مدل ترکیبی از این جنبه هاست و ما سعی کرده ایم آنها را به اندازه کافی با هم ترکیب کنیم تا نمونه های متداول را برای شما آشکار کنیم. اما درست مثل فلیپ بوک بچی مان، تنوع بسیار زیادی می تواند داشته باشد: از لیست فوق، بیش از ۶۰۰۰ جایگشت وجود دارد، کما اینکه فهرست جنبه هایی که ما برشمردیم، به هیچ وجه جامع نیست.

اگر گیج‌کننده نیست، می‌توانید چند مورد را به طور همزمان به کار ببرید: آمازون یک خرده‌فروشی تراکنشی همراه با تحویل فیزیکی، بازاریابی دیجیتالی^۱ و خرده‌فروشی ساده است، اما کسب و کارهای فرعی مثل محتوای تولیدشده توسط کاربر را در شکل مرور محصول، پشتیبانی می‌کند. برخلاف آن فلیپ‌بوک‌های نسبتاً ساده بچگی، کسب و کار شما به راحتی می‌تواند یک هیولای چند سر باشد.

در مواجهه با این پیچیدگی، ما تصمیم گرفتیم که شش مدل کسب و کارمان 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 کسب و کار تا یک صفحه خاص در نظر بگیرید که در آن عناصری از کسب و کارتان را در آن می‌بینید.

اگر تجارت الکترونیکی دارید و محصولات را 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 کسب و کار سایت‌های رسانه‌ای را می‌توانید در فصل ۱۱ پیدا کنید.

اگر تمرکز اصلی شما بر این است که کاربران 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 کسب و کار حسابدارانه، خدمات تکرارشونده‌ای مثل یک نرم‌افزار

به عنوان سرویس ارائه می‌دهد. امیدواریم با بررسی مراحل رشد در فصل ۱۴ و باقی کتاب، مدلی بیابید که به اندازه 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 قبلاً 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 مطمئناً هدف اکثر ابزارهای تحلیلی سنتی، همین است. خرده‌فروشان بزرگ مانند آمازون، والمارت و اپکسیدیا 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 اولیه تجارت الکترونیک، فقط شامل یک قیف نسبتاً 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^۱ 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

می‌کنند نه با چرخیدن در یک سری از صفحات یک سایت. خریداران 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 کیف‌های درون‌سایتی تا حدودی قدیمی شده‌اند؛ کلمات کلیدی مهم‌ترند.

- خرده‌فروشان از موتورهای توصیه‌گر برای پیش‌بینی نیازهای احتمالی خریداران استفاده می‌کنند و پیشنهادتشان را بر اساس خریداران قبلی و کاربرانی که پروفایل مشابه داشته‌اند، تنظیم می‌کنند. تعداد کمی از بازدیدکنندگان صفحاتی مشابه هم را می‌بینند.
- خرده‌فروشان همیشه در حال بهینه‌سازی عملکرد هستند، به این معنی که ترافیک را تقسیم‌بندی می‌کنند. خرده‌فروشان با اندازه متوسط تا بزرگ، کیفشان را با آزمایش‌های متعددی که برای یافتن محصولات، پیشنهادات و قیمت‌های مناسب انجام می‌شوند، تقسیم‌بندی می‌کنند.
- خریده‌ها 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 رقبا مشخص 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 الکترونیکی 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 مدل خرید 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 الکترونیک که انتظار فروش دوباره و دوباره را ندارند، تمرکزشان بر این است که تا جایی که می‌توانند حداکثر هزینه را از خریدار ریافت کنند و هر طور شده او را وادار به معرفی کسب‌وکارشان به بقیه کنند.

الگو | کسب‌وکار تجارت الکترونیک شما کدام نوع است؟

کوبین هیلستروم^۲ از شرکت Mine That Data، مشاور در حوزه کمک به شرکت‌ها در درک نحوه تعامل مشتریان 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 تعیین‌کننده همه‌چیز، از استراتژی بازاریابی گرفته تا اندازه سبد خرید است. برای درک این موضوع، او نرخ سالانه 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 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.michaelaisen.org/blog/?p=358>)

2. Kevin Hillstrom

وضعیت جذب مشتری

اگر امسال کمتر از ۴۰ درصد خریداران سال گذشته، از شما خرید کنند، تمرکز کسب و کارتان باید روی جذب مشتری جدید باشد. برنامه‌های وفاداری، سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت خوبی برای مدل کسب و کار شما نیستند. کوبین می‌گوید ۷۰ درصد کسب و کارهای 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 دائماً مدل‌های جدید بخرند. این چیز بدی نیست، فقط استراتژی بازاریابی را تعیین می‌کند. یک فروشنده 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 خریداران 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 کسب و کارهای تجارت الکترونیکی بعد از بلوغ، به این وضعیت می‌رسند. آمازون نمونه 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 معناست که در وضعیت وفاداری هستید.

هیچ کدام 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 نسبتاً 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 دهید. 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 مکرراً رهبران کسب‌وکارهایی با ویژگی‌های تجارت الکترونیک 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.»

بهبودسازی درآمد مهم است؛ اما سعی نکنید مشتریانان 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^۱ 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

در حالت ترکیبی) داشته باشم که با کسب‌وکار من احساس راحتی می‌کنند. اگر در وضعیت جذب باشم، باز هم سعی می‌کنم خدمات و کالاهای 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».

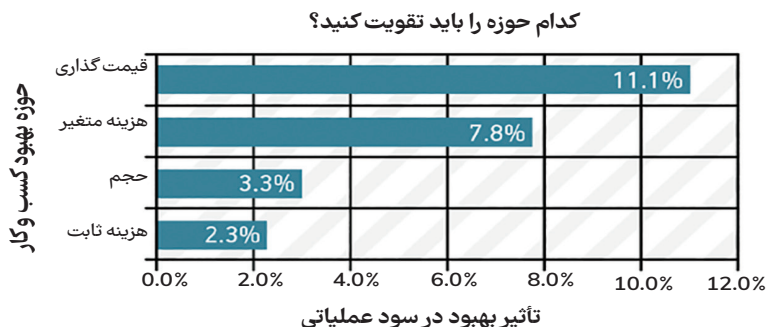
کوین می‌گوید: «علی‌رغم تلاش‌های یک شرکت، تغییر نرخ خرید مجدد سالانه، در بالای ۱۰ درصد، دشوار است. اگر خرید مجدد سالانه ۳۰ درصد باشد، بین ۲۷ تا ۳۳ درصد متغیر است.»

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 کیف 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 سب‌خرید بازدیدکننده است.

قیمت‌گذاری مناسب ضروری است، به خصوص اگر یک سایت تجارت الکترونیکی با وضعیت 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 شده است که در آن تأثیر جنبه‌های مختلف کسب‌وکار بر سود عملیاتی را با هم مقایسه کرده است.^۱

همانطور که شکل ۸-۱ نشان می‌دهد، قیمت‌گذاری درست تأثیر زیادی بر سودآوری کلی یک کسب‌وکار دارد. مطالعه‌ای که بعداً در سال ۲۰۰۳ انجام شد، این تأثیر را کمتر و در حدود ۸ درصد اعلام می‌کرد؛ با این حال این میزان، هنوز هم از سایر تلاش‌ها تأثیرگذارتر بود.^۲

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



شکل ۸-۱: می‌خواهید کسب و کارتان 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 توئیٹ 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.

هزینه 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 بر ندارند.

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 وادار کردن 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، بیا بید 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 چه چیزی 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 اولیه 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 بیش از 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 نحوه خرید افراد دارد. فروشگاه‌هایی که تابوت می‌فروشند، احتمالاً فقط یک تابوت به ازای یک مشتری می‌فروشند. در حالی که یک فروشگاه مواد غذایی چندین بار در هفته به یک مشتری فروش دارد.

اگر به نرخ خرید مجدد در یک چرخه 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، با این حال مهم است که بدانید آیا باید بیشتر روی وفاداری تمرکز کنید یا روی جذب مشتری.

اندازه سبد خرید

نیمه دیگر معادله نرخ تبدیل، اندازه 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 دی آلساندرو^۱ از اسکای وی ونچر^۲ (یک شرکت سرمایه‌گذاری خصوصی که بر تجارت الکترونیک متمرکز است) می‌گوید: «کلید موفقیت در تجارت الکترونیک، افزایش اندازه سبد خرید است. اینجا جایی است که پول به دست می‌آید. من مایلم هزینه جذب مشتری را یک هزینه ثابت در نظر بگیریم، بنابراین هر افزایش در اندازه سفارش، حاشیه 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^۳ کاربران را به آمازون می‌فرستد تا اطلاعات کارت اعتباری‌شان را ثبت کنند و ایونت‌برایت^۴ به پی‌پال^۵ متصل می‌شود تا خریداران بتوانند هزینه بلیط را پرداخت کنند.

تعداد افرادی که در هر یک از مراحل یک کیف، منصرف می‌شوند، نرخ انصراف از خرید است. باید این نرخ را در هر مرحله تحلیل کنید تا ببینید کدام بخش 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 کلیک‌تیل^۶ 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

هزینه جذب مشتری

زمانی که می‌دانید می‌توانید از بازدیدکنندگان پول در بیاورید، ترافیک را به سمت سایتتان هدایت می‌کنید. ممکن است از تبلیغات، رسانه‌های اجتماعی، لیست‌های پستی یا شرکت‌های وابسته استفاده کنید. در هر صورت، 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، حسابداری بهای تمام‌شده جذب مشتری نسبتاً 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 بالایی 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 ترافیک منجر به درآمد می‌شود.

در جست‌وجوی پرداختی^۱، باید در ازای کلمات کلیدی محبوب در موتورهای جست‌وجویی مانند گوگل، پیشنهاد بالاتری نسبت به دیگران ارائه بدهید. درک اینکه چه کلماتی ارزش نسبتاً 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 (ارتباطات با آن کلمات کلیدی باعث می‌شود در نتایج جست‌وجو نشان داده شوید) تا رتبه^۲ 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 مورد نیاز آن‌ها را ندارید. دوم، اگر بخش قابل توجهی از جست‌وجوها به یک دسته‌بندی خاص محدود می‌شوند، نشانه^۳ این است که شاید بهتر است جانمایی را تغییر بدهید؛ یا آن دسته را به صفحه^۴ اصلی اضافه کنید تا دریابید آیا می‌توانید سود بیشتری از آن دسته به دست آورید یا خیر. جیسون بیلینگزلی^۲، معاون سابق نوآوری شرکت الاستیک پات^۳ (یک فروشنده 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؛ هر کدام 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 صفحه‌ 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 توصیه‌ای 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 پیش‌بینی‌کننده خواست بازدیدکنندگان بر یادگیری ماشینی متکی است و معیارهایی که شما باید مدنظر قرار بدهید از ابزاری تا ابزار دیگر متفاوت است، اما همه 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 قابل توجهی 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 عین حال معتبرترین توصیه‌ ضمنی از سوی کسی است که خریدار به او اعتماد دارد؛ معتبرترین توصیه با کم‌ترین هزینه.

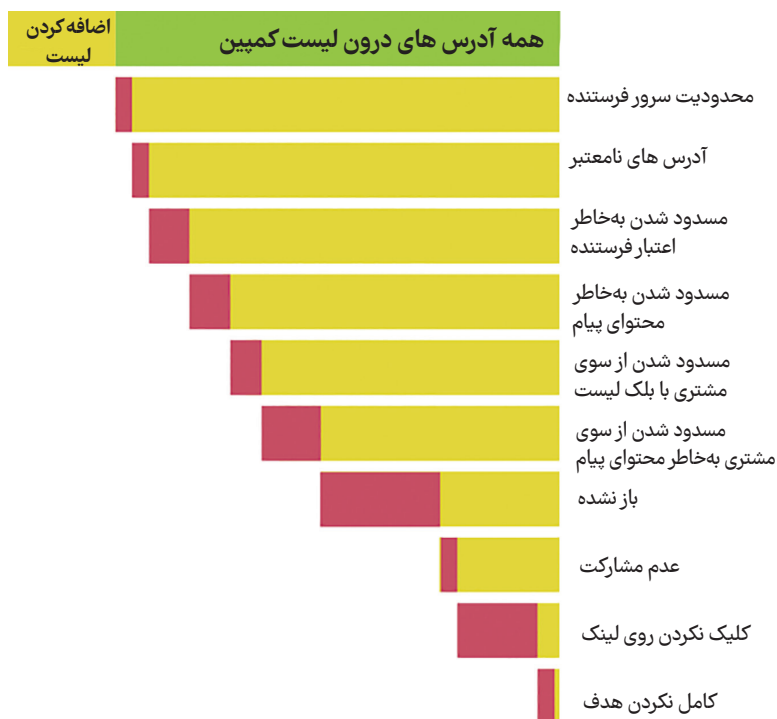
نرخ کلیک در لیست ایمیل

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 مشتریان را داشته باشید و هر چه بگویید انجام بدهند، می‌توانید آنها را به بهترین نحو درگیر کنید. فرد ویلسون، شریک شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر یونیون اسکور و نچرز^۱، ایمیل را یک سلاح مخفی می‌نامد.^۲

همین چند سال پیش بود که بسیاری از تحلیلگران و سرمایه‌گذاران نگران این بودند که آیا شبکه‌های اجتماعی، دوره ایمیل را به پایان می‌رسانند یا خیر. اما در چرخش تناقض آمیز روزگار، معلوم شد که ثبت‌نام در رسانه‌های اجتماعی از طریق ایمیل انجام‌پذیر است و شبکه‌های اجتماعی به صورت روزافزون از قدرت ایمیل برای استفاده 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 خواسته 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 ارسال شده 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).

اساساً باید معیاری برای مشارکت در کمپین داشته باشید؛ درآمد حاصل از کمپین منهای هزینه 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. نه تنها هزینه‌های حمل و نقل بالا، باعث کاهش نرخ تبدیل می‌شود، بلکه تحویل موفقیت‌آمیز و به موقع هم عامل بزرگی در رضایت خریدار و خرید مجدد است. مولفه‌های آفلاین هر کسب‌وکار تجارت الکترونیکی باید به دقت تحلیل شود.

زمان ارسال

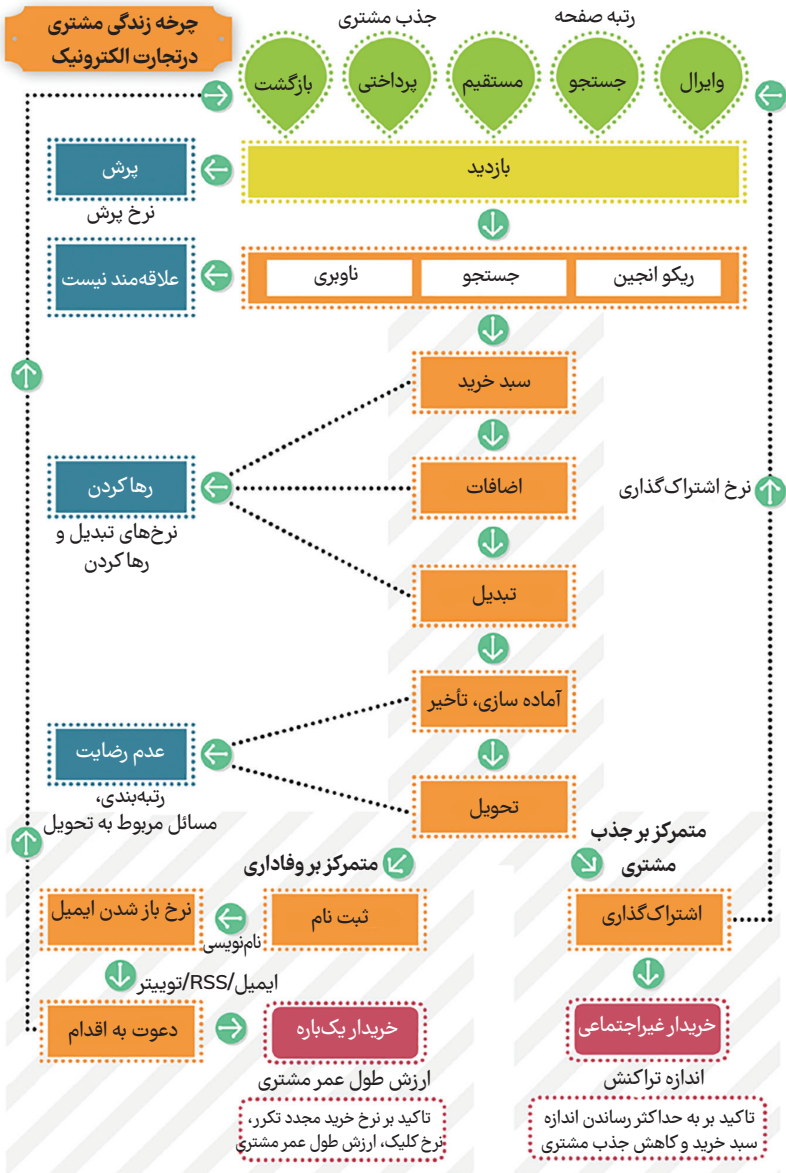
تحویل فوری و ارسال در روز بعد به طور روزافزونی رایج شده است و خریداران توقع بیشتری در این زمینه دارند. زمان ارسال عاملی کلیدی است و به شدت به این بستگی دارد که خرده‌فروشان چگونه تدارکات را مدیریت می‌کنند. شرکت‌های تجارت الکترونیک به احتمال زیاد می‌توانند با بهینه‌سازی فرآیندهای بارگیری و ارسال، به بهره‌وری عملیاتی قابل توجهی دست یابند. این بهره‌وری‌ها از آنجایی که به شما امکان فروش به مشتریانی را می‌دهند که به دنبال خدمات سریع‌تر، با کیفیت‌تر 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 کالاهای پتان می‌تواند تأثیر زیادی بر میزان سودتان بگذارد. توصیه 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 کیفی معمولی: چگونه کسب و کارهای تجارت الکترونیک به مشتریان نشان دست می یابند.

چند نکته: تجارت الکترونیک سنتی/تجارت الکترونیک اشتراکی

تاکنون، به خرید یکباره، یک مدل نسبتاً ساده از تجارت الکترونیک، پرداختیم. با این حال، 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 کاملاً 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 قابل توجهی 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 روش 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 فعلی شما چطور بر معیارهای مدنظران تأثیر می‌گذارد.

فصل ۹

مدل دوم:

نرم افزار مبتنی بر سرویس (SaaS)

یک شرکت SaaS بر اساس تقاضا نرم افزارش را (معمولاً از طریق وبسایت) ارائه می دهد. شرکت های جیمیل^۱، سیلرفورس^۲، بیس کمپ^۳ و آسانا^۴ همگی نمونه هایی از محصولات محبوب SaaS هستند. اگر یک کسب و کار SaaS دارید، هرآنچه را که باید در مورد معیارها بدانید، برایتان آورده ایم.

اکثر ارائه دهندگان SaaS از اشتراک ماهانه (یا سالانه) کاربران درآمد کسب می کنند. بعضی بر اساس مصرف (برای ذخیره سازی، پهنای باند یا چرخه های محاسباتی) هزینه دریافت می کنند. البته این مسئله تا حد زیادی به شرکت های خدمات ابری زیرساخت^۵ (IaaS) و خدمات پلتفرم ابری^۶ (PaaS) محدود می شود.

بسیاری از ارائه دهندگان SaaS مدل خدمات لایه ای ارائه می دهند که در آن هزینه ماهانه بسته به ابعاد اپلیکیشن متفاوت است؛ مثلاً تعداد پروژه ها در یک ابزار مدیریت پروژه یا تعداد مشتریان در یک برنامه مدیریت ارتباط با مشتری. چالش همیشگی یافتن بهترین ترکیب از این لایه ها و قیمت ها است و شرکت های 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 هزینه‌افزوده‌شدن یک مشتری دیگر به سرویس SaaS ناچیز است (مثلاً فکر کنید که اضافه شدن یک کاربر جدید به اسکایپ^۱ چه هزینه کمی دارد) بسیاری از ارائه‌دهندگان SaaS از یک مدل رایگان و بدون هزینه برای جذب مشتری استفاده می‌کنند.^۲ نسخه 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^۳ 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 پروژه 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 پروژه 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.

ثبات نام

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 بازه 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 درباره شما حرف بزنند و این کار چقدر طول می‌کشد.

بیش‌فروشی^۱

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. چرخه 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

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 چرخه 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 مشتریان 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 دغدغه خوب بودن محصولاتش و استفاده 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^۱، 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.

مطالعه موردی | درسی از چرخه زندگی مشتری‌های شرکت بکاپیفای^۱

شرکت بکاپیفای یک ارائه‌دهنده پیشرو در زمینه پشتیبانی داده‌های ابری است. این شرکت در سال ۲۰۰۸ توسط رابرت می^۲ و ویک چادا^۳ تأسیس شد و تا به حال ۱۹/۵ میلیون دلار در آن سرمایه‌گذاری شده است.

شرکت بکاپیفای در زمینه تمرکز روی یک معیار خاص در یک مرحله 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 نسخه آزمایشی استفاده کردند، رابرت روی ثبت‌نام (تبدیل مخاطبان نسخه آزمایشی رایگان به مشتری) متمرکز شد. در حال حاضر، تمرکز اصلی بر درآمد مکرر ماهیانه (MRR)^۴ 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، هزینه جذب مشتری اش (CAC)^۵ بسیار زیاد است. رابرت در این باره توضیح می‌دهد: «اوایل سال ۲۰۱۰، ما ۲۴۳ دلار برای جذب هر مشتری هزینه می‌کردیم که هر یک فقط ۳۹ دلار در سال برای ما درآمد داشت. موضوعات اقتصادی این چینی وحشتناک بود. اکثر اپلیکیشن‌ها، هزینه‌های بالای جذب را از طریق ویروسی شدن 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 کل 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^۱ هستند.

در مورد بکاپیفای، نسبت CLV به CAC 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^۲ در زمینه 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 گفته رابرت: «تا زمانی که به درآمد سالانه ۱۰ میلیون دلار دست پیدا کنیم، رشد MRR احتمالاً مهم‌ترین معیار ما خواهد بود. ریزش مشتریان را زیر نظر دارم، اما بیشتر روی جبران هزینه جذب مشتری^۳ 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^۴، درآمد از هر مشتری^۵، جریان نقدی^۶ 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. نشانه 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 پایه‌پای 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 استفاده روزانه است. چه تعداد از مشتریان هر روز از محصول شما استفاده می‌کنند؟ اگر محصولتان اپلیکیشن نیست که روزانه استفاده شود، یافتن حداقل سطح تعامل^۱ بیشتر طول می‌کشد و در این صورت زمان لازم برای بازسازی در یک چرخه یادگیری طولانی‌تر است. همچنین نشان دادن تقریباً 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^۲ نمونه‌ای از یک اپلیکیشن روزانه است (حداقل، سازندگان 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 استفاده روزانه داشته باشد. در گزارش‌های اورنوت آمده است که تنها ادرصد از کاربران به مشتری تبدیل می‌شوند^۱، اما از نظر فیل لیبین^۲، 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 اسکیتچ^۳ را خریده و قابلیت‌هایی 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 دغدغه اصلی اورنوت نیست، اگرچه وقتی که تعامل را بهبود ببخشد، کاملاً روی نرخ تبدیل تمرکز خواهد کرد.^۴

دو اپلیکیشن پرکاربرد دیگر را در نظر بگیرید که اپلیکیشن‌های روزانه در نظر گرفته نمی‌شوند: اکسپنسیفای^۵ برای گزارش مخارج و بالسامیک^۶ برای وایرفریمینگ^۷ (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^۸ هم کاربر روزانه آن نباشد.

این درسی مهم در مورد مدل‌های کسب‌وکار و استارت‌آپ ناب است. یک نسخه اولیه از محصولات را به بازار ارائه می‌دهید، آن را آزمایش می‌کنید و به دنبال قسمتی از آن می‌گردید که بیشترین تعامل را در بین مشتریان 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^۹ 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 اظهارنامه مالیاتی) در واقع استفاده روزانه ندارند. اما باز هم باید یک حد بالا^۱ 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 استفاده هفتگی یا ماهانه در نظر بگیرید.

اگر چیزی ارائه می‌دهید که واقعاً تحولی ایجاد می‌کند، باید چرخه عمر پذیرش فناوری^۲ را از مراحل ابتدایی آن تا فراگیر شدنش^۳ 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 هزینه بازاریابی لازم بود تا فراگیر شوند.

در مراحل اولیه استارت‌آپ، معمولاً طرفداران کم و به شدت پرشور و اشتیاقی دارید. محصولات جدید در وهله اول فقط برای خریداران اولیه که با تغییر سازگارند جذاب است، یا مثلاً برای آن بخش از بازار که آنقدر تشنه نوآوری شما هستند که با نسخه خام و پراز ایراد آن هم کنار می‌آیند. این دسته از خریداران اولیه غوغا به پا خواهند کرد؛ اما مراقب باشید. شاید نیازهای این خریداران منعکس‌کننده نیازهای اکثریت بزرگتر و پول‌ساز نباشد. گوگل ویو^۴ 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»^۵ 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 دریاورید. 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

ریزش درصد افرادی است که در طول زمان خدمات شما را رها می‌کنند. میزان ریزش را می‌توان به صورت هفتگی، ماهانه، سه‌ماهه و غیره اندازه‌گرفت، اما بهتر است برای تمام معیارها یک بازه زمانی در نظر بگیرید تا مقایسه‌شان آسان‌تر باشد. در یک مدل کسب‌وکار فریمیوم یا نسخه آزمایشی رایگان، هم کاربر (غیرپولی) و هم مشتری (پولی) دارید، و باید ریزش را جداگانه برای هر دو گروه اندازه بگیرید. در حالی که ریزش معیاری ساده به نظر می‌رسد، پیچیدگی‌هایی دارد که می‌تواند شما را به اشتباه بیندازد، به خصوص برای شرکت‌هایی که نرخ رشد متغیری دارند.

«ریزش» برای کاربران غیرپولی با حذف اکانت‌هایشان یا حتی ساده‌تر، با سر نزدن به اپلیکیشن اتفاق می‌افتد. کاربران پولی با حذف اکانت، نپرداختن حق اشتراک یا بازگشت به نسخه‌های رایگان ریزش می‌کنند. توصیه می‌کنیم کاربر غیرفعال را کاربری تعریف کنید که در عرض ۹۰ روز (یا کمتر) لاگین نشده است. در این نقطه، یعنی ریزش کرده‌اند. در دنیای همیشه آنلاین، ۹۰ روز مثل ابدیت است.

با این حال، یادتان باشد که اگر امکانات اپلیکیشن را به طرز قابل توجهی ارتقا می‌دهید (همان کاری که پات^۱ در طراحی مجدد اپلیکیشنش انجام داد) یا اگر راهی پیدا کرده‌اید که در معرض محتواپردازی روزانه قرارشان می‌دهید، ممکن است بعداً به اپلیکیشن برگردند. مثلاً شرکت ممولین^۲ با فرستادن خاطرات سال‌های گذشته برای کاربران قدیمی‌اش چنین کاری انجام داد

همانطور که استیون اچ. نوبل^۳، متخصص علم داده در شرکت شاپیفای^۴، در یک پست وبلاگی^۵ مفصل توضیح داده، فرمول ساده ریزش این گونه است:

تعداد ریزش در یک دوره

#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>

جدول ۹-۱ مثالی ساده از محاسبات ریزش در یک شرکت فریمیوم SaaS را نشان می‌دهد.

ژوئن	می	آوریل	مارس	فوریه	ژانویه	
کاربران						
۶۸,۳۱۵	۶۳,۹۲۳	۵۹,۹۳۰	۵۶,۳۰۰	۵۳,۰۰۰	۵۰,۰۰۰	در ابتدای دوره
۷,۴۶۵	۶,۲۲۱	۵,۱۸۴	۴,۳۲۰	۳,۶۰۰	۳,۰۰۰	کاربران جدید
۷۹,۷۹۰	۷۲,۳۲۵	۶۶,۱۰۴	۶۰,۹۲۰	۵۶,۶۰۰	۵۳,۰۰۰	کل
کاربران فعال						
۱۹,۸۳۱	۱۸,۲۷۶	۱۶,۹۸۰	۱۵,۹۰۰	۱۵,۰۰۰	۱۴,۱۵۱	در ابتدای دوره
۱,۸۶۶	۱,۵۵۵	۱,۲۹۶	۱,۰۸۰	۹۰۰	۸۴۹	تازه فعال شده
۲۱,۶۹۷	۱۹,۸۳۱	۱۸,۲۷۶	۱۶,۹۸۰	۱۵,۹۰۰	۱۵,۰۰۰	کل
کاربران پولی						
۱,۱۲۸	۱,۰۷۹	۱,۰۴۹	۱,۰۳۵	۱,۰۳۵	۱,۰۰۰	در ابتدای دوره
۱۴۹	۱۲۴	۱۰۴	۸۶	۷۲	۶۰	کاربران جدید
(۳۳)	(۳۰)	(۲۹)	(۲۷)	(۲۶)	(۲۵)	از دست رفته
۱,۴۲۶	۱,۳۱۰	۱,۲۱۶	۱,۱۴۰	۱,۰۸۱	۱,۰۳۵	کل

جدول ۹-۱: مثالی از نحوه محاسبه ریزش

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

فصل ۹. مدل دوم: نرم‌افزار به عنوان یک سرویس || ۱۵۳

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:

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

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 \times متوسط درآمد ماهانه به ازای هر کاربر) را محاسبه کنید.

پیچیدگی‌های ریزش

به گفته 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 دوره مورد نظر محاسبه کنید:

مقدار ریزش در طول دوره

$$\frac{۲}{(تعداد مشتریان در پایان دوره) + (تعداد مشتریان در آغاز دوره)}$$

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^۱ 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.

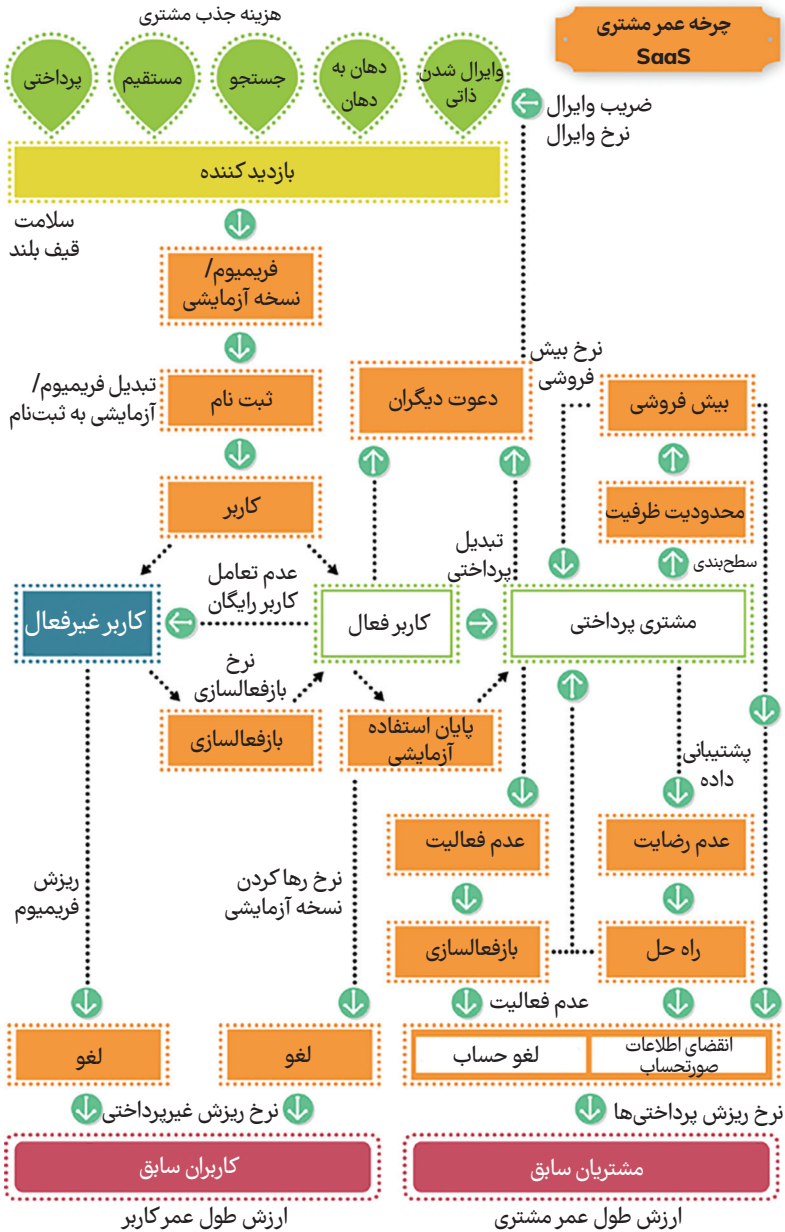
بدتر از آن: اگر ریزش‌ها را با تعریف «کسی که ۳۰ روز از اپلیکیشن استفاده نکنند» در نظر بگیرید، ضررهای ماه گذشته را با سودهای این ماه مقایسه می‌کنید که خطرناک‌تر است، چون عملاً با یک شاخص گذشته‌نگر می‌سنجید (خبر بد ماه گذشته). بنابراین وقتی یک ماه گذشت، تازه متوجه می‌شوید که اشتباهی رخ داده است.

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 بر اساس زمانی مقایسه کنید که اولین بار 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 کسب و کار SaaS

مطالعه موردی | کلیرفیت^۱ اشتراک ماهانه را برای رسیدن به رشد ۱۰ برابری کنار می‌گذارد.

کلیرفیت ارائه‌دهندهٔ نرم‌افزار کاربایی SaaS است که کسب‌وکارهای کوچک با استفاده از آن کارکنان مورد نظرشان را استخدام می‌کنند. در مراحل اولیه، بنیانگذاران این شرکت، بن بالدوین^۲ و جیمی اشنایدرمن^۳ 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 پردازند. 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

فصل ۹. مدل دوم: نرم‌افزار به عنوان یک سرویس || ۱۵۷

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 در حال پیشرفت است.

خلاصه

- شرکت کلیرفیت نخست بر روی یک مدل درآمدی مبتنی بر اشتراک تمرکز داشت؛ اما مشتریان قیمت پایین آن را نشانه کیفیت پایین می‌دانستند.
- این شرکت به مدل آگهی پولی^۱ 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

کار حساس و چالش برانگیز 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 هر کدام مزایا و معایبی دارند. مدل فقط-پولی هزینه‌ها را تحت کنترل دارد، قابل پیش‌بینی‌تر است و ارزش محصولات 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 کسب‌وکارشان 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 قابل پیش‌بینی‌تر است و درآمد کم‌نوسان‌تری به ما ارائه می‌دهد، اما همیشه با ارزش پیشنهادی^۱ یا انتظار مشتریان همخوانی ندارد.

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 کسب و کاری که روزبه‌روز محبوب‌تر می‌شود، اپلیکیشن موبایلی است. اگر اپلیکیشن موبایلی می‌فروشید، کیف 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 ویژه درون اپلیکیشن یا تبلیغات به دست می‌آورید، مدل کسب و کار و کیف درآمدتان پیچیده‌تر می‌شود. اگر بعد از بررسی فلیپ‌بوک مدل‌های کسب و کار در فصل هفتم، به این نتیجه رسیدید که کار شما هم کسب و کار 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 کسب و کار استارت‌آپی به وجود آمده است. مدل اپلیکیشن موبایلی در اپل به شدت سخت‌گیرانه است، طوری که این شرکت تمام موارد مجاز را کنترل و سلب‌میش‌ها^۱ را ارزیابی می‌کند. اما اپلیکیشن‌های پلتفرم اندروید از اپ‌استور داندلود و یا از دستگاه‌هایی که کنترلی رویشان نیست «بارگذاری جانبی»^۲ 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 آب و توسعه مداوم برایشان آسان‌تر است، اپلیکیشن‌های موبایل از فیلتر فروشگاه اپلیکیشن به دست مشتری می‌رسند. به همین خاطر تعداد بازسازی‌ها و اصلاحاتی که یک شرکت می‌تواند انجام دهد، محدود می‌شود و در نتیجه 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 ایل 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 نقلیه جدید در بازی‌ها):** اپلیکیشن «برج دیوانگی»^۳، بازی محبوب دفاع از برج برای آیفون، مجموعه نقشه‌های اضافی را با هزینه پایین می‌فروشد.
- **افزافه 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 برای پلتفرمی مانند اندروید یا کپندل 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 دوباره 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^۱ 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»^۲ استفاده می‌شود.
- **فروش نسخه پولی:** بعضی از اپلیکیشن‌ها، امکانات را محدود می‌کنند. از وقتی که نوشتن این کتاب را شروع کردیم، اپلیکیشن موبایل اورنوت اجازه همگام‌سازی آفلاین فایل‌ها را نمی‌دهد، مگر اینکه مثلاً کاربر به یک مشتری پرداختی ارتقاء پیدا کند.
- **تبلیغات درون بازی:** بعضی از بازی‌ها، از تبلیغات درون بازی استفاده می‌کنند. بازیکن باید برای دریافت اعتبار ارزی درون 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 به‌خاطر 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 سلامتی کاراکتر را سریعتر خرید یا در ازای تماشای ویدئوی تبلیغاتی، مقداری سکه طلا دریافت کرد. این شرکت وقت قابل توجهی را برای تعادل بین لذتبخش بودن بازی برای بازیکنان معمولی (که قصد خرید ندارند) و در عین حال جذابیت برای خرید (بازیکنانی که پول کمی خرج می‌کنند) صرف کرده است. این نقطه جایی است که علم اقتصاد با روانشناسی طراحی بازی تلافی 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 مشتری پرداختی می‌شود.
- **نرخ راه‌اندازی:** درصد افرادی که اپلیکیشن را دانلود و نصب می‌کنند و حساب کاربری می‌سازند.
- **درصد کاربران / بازیکنان فعال:** درصد کاربرانی که اپلیکیشن را راه‌اندازی کرده و به صورت روزانه و ماهانه از آن استفاده می‌کنند؛ کاربران فعال روزانه (DAU)^۱ و کاربران فعال ماهانه (MAU)^۲.
- **درصد کاربرانی که هزینه می‌کنند:** تعداد کاربرانی که بابت چیزی درون بازی هزینه می‌کنند.
- **مدت زمان اولین خرید:** مدت زمان بین فعالسازی حساب تا اولین خرید.
- **میانگین ماهانه درآمد به‌ازای هر مشتری (ARPU):** این معیار هم مربوط به خریده‌ها 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 کلیدی:** 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 بازه 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^۱، برتر بودن در اپ استور تأثیر زیادی بر فروش اپلیکیشن دارد.^۲ 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، پویایی 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.^۳ شرکت تحلیلی فلوری^۴ در سال ۲۰۱۲ برآورد کرده بود که تقریباً ۱۵ درصد از کل درآمد را ۲۵ اپلیکیشن برتر اپ استور آیفون در اختیار داشتند و مابقی لیست ۱۰۰ اپلیکیشن برتر، تقریباً ۱۷ درصد از کل درآمد سهم بردند. لنی راجیتسکی^۵، بنیانگذار لوکال ماینده^۶، 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 اپ استور که بر ظاهر شدن یا نشدنتان در بالای صفحه تأثیرگذار است، اهمیت دارد».

الکساندر پلنتیه‌نورماند^۷ هم‌بنیانگذار اکزکیوشن لبز^۸، شتاب‌دهندهٔ حوزهٔ توسعه بازی، این نکته را بیان کرد که مورد توجه قرار گرفتن 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، رتبه شما را بالا می‌برد و رتبه‌بندی در گوگل پلی در مقایسه با اپ استور، پایدارتر است. یعنی برای مدت طولانی‌تری، رتبه بالاتری خواهید داشت که به نوبه خود به معنای درآمد بیشتر است.»

در حالی که 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 رتبه بالایی به دست بیاورید و برجسته شدن نقش مهمی در این زمینه دارد.

میانگین درآمد به ازای هر کاربر

توسعه‌دهندگان اپلیکیشن موبایل دائماً به دنبال راه‌های جدید برای کسب درآمد از اپلیکیشن‌هایشان هستند. این توسعه‌دهندگان بر میانگین درآمد به ازای 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 بازیکنان 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 در بیاورید. 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.

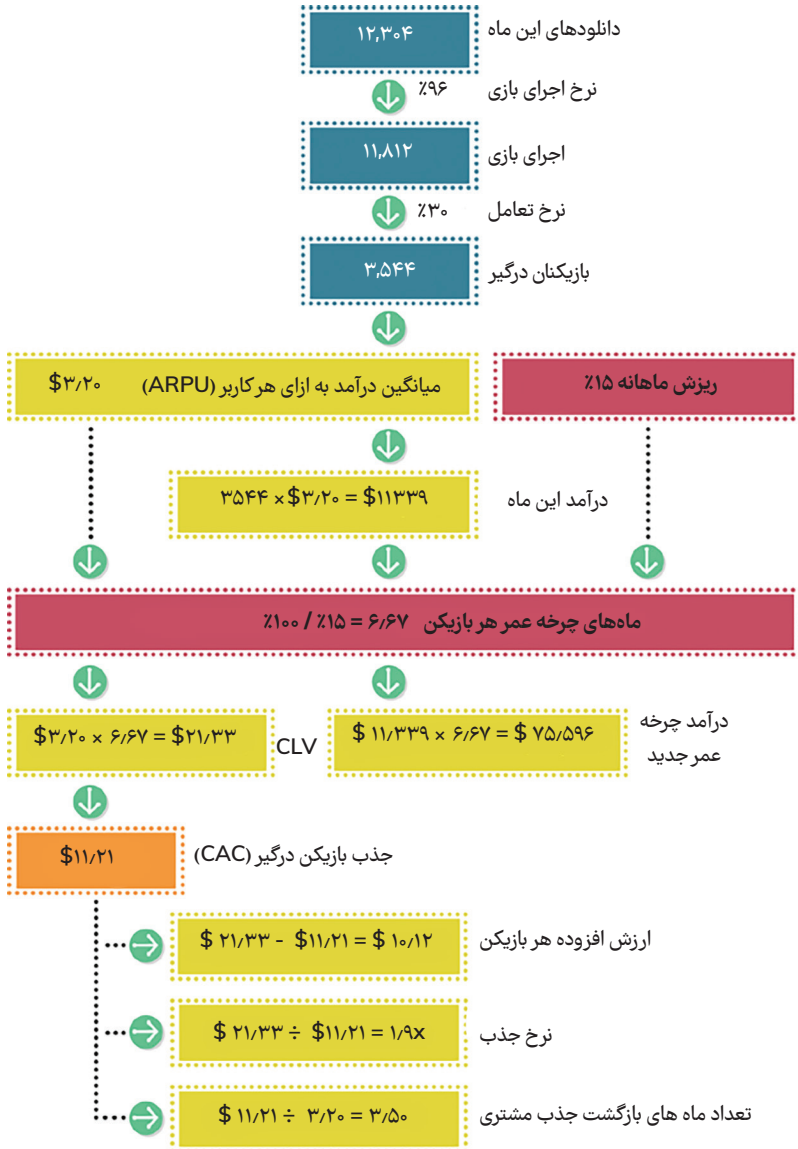
ARPU در تعریفی ساده، درآمدی که کسب کرده‌اید، تقسیم بر تعداد بازیکنان یا کاربران فعال است. اگر در تعداد بازیکنان فعال اغراق کنید تا خودتان را خوب جلوه بدهید، ARPU کاهش می‌یابد، بنابراین این معیار شما را مجبور می‌کند که حد و حدود معنای «تعامل»^۱ را مشخص کنید. معمولاً، ARPU در یک دوره ماهانه محاسبه می‌شود.

درمورد بازی‌های موبایلی، می‌توانید ارزش طول عمر مشتری (CLV) را با محاسبه 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.

ببایید 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 دانهادهای 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 هزینه 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 کاربر درگیر به جیب شرکت برگردد. می‌توانید نحوه انجام تمامی این محاسبات را در شکل ۱۰-۱ ببینید.



شکل ۱۰-۱: نحوه محاسبه تمام معیارهای ضروری یک اپلیکیشن موبایل

مدل کسب و کار 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 تبحر 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 آماده 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 پرداختی کاربری که قبلاً 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 دسته مجزا در نظر بگیرید و رفتار، ریزش و درآمد حاصل از آنها را جدا از مشتریان رایگان، رصد کنید.

ریزش

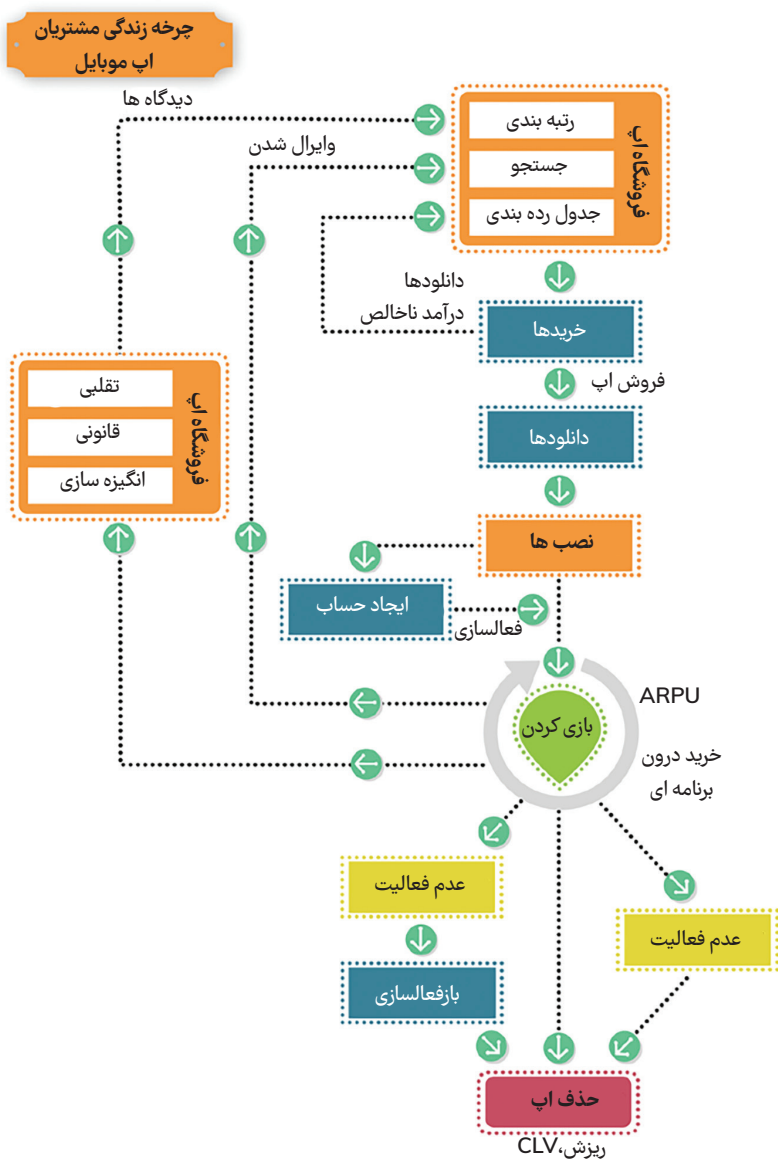
در فصل نهم با جزئیات ریزش را بررسی کردیم. ریزش برای اپلیکیشن‌های موبایل معیاری مهم است. توصیهٔ کیت کاتز^۱، هم‌بنیانگذار اکزکیوشن لیز، شتاب‌دهندهٔ توسعهٔ بازی و معاون سابق کسب درآمد در اوپن فینت^۲، این است که در بازه‌های زمانی مشخصی به بررسی ریزش بپردازید:

«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.



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

ووگا، شرکت آلمانی توسعه‌دهنده بازی، استاد معیارهاست. این شرکت در حال ساخت فرمولی برای بازی‌های اجتماعی موفق است که کاملاً 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^۲، بنیان‌گذار این شرکت در مقاله‌ای در مجله وایرد^۳ در سال ۲۰۱۲، رویکرد شرکتش را به اشتراک گذاشته است.^۴

ووگا دائماً 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^۵ را بررسی می‌کند. اگر موردی ببیند که حس کند منطقی نیست، آن را برای تیم‌های محصول می‌فرستد. این برعهده تیم محصول است که آن نقطه مشکل‌دار را بررسی کنند، بفهمند از کجا آمده است و چگونه می‌توانند آن را بهبود بخشند.

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»^۶ 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 دسته مجزا تقسیم‌بندی و تحلیل شوند. معیار کلیدی میانگین درآمد به ازای هر کاربر است، اما می‌توانید میانگین درآمد به ازای هر کاربر پولی را هم رصد کنید. این کاربران «نهنگ» از بقیه متمایز هستند.

کسب و کارهای موبایل، شبیه کسب و کارهای SaaS هستند: هر دو در تلاش‌اند که کاربرها را درگیر کنند، مکرراً از آن‌ها درآمد کسب کنند و ریزش را کاهش بدهند. برای اطلاعات بیشتر درباره معیارهای مهم کسب و کار SaaS به فصل ۹ برگردید. بد نیست نگاهی هم به فصل ۱۴ بیندازید تا ببینید که چطور مرحله کسب و کارتان معیارهای مهم را تعیین می‌کند.

فصل ۱۱

مدل چهارم: سایت رسانه‌ای

تبلیغات هزینه 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 ارزان قیمت یا محصول فریمیوم را تأمین کند. بسیاری از وبسایت‌ها برای پرداخت صورت‌حساب‌هایشان به تبلیغات متکی‌اند، اما خیلی‌ها پیش از خوبی از پس این کار بر نمی‌آیند. وبسایت‌هایی که در این زمینه موفق‌اند، عموماً بر محتوا متمرکزند 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، صفحه 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 کسب درآمد می‌کنند. گاهی اوقات درآمد به تعداد کلیک روی تبلیغات یا به پورسانت دریافتی از شرکت‌های تابعه بستگی دارد. گاهی اوقات هم به هر بار تعامل با یک بازدیدکننده بستگی دارد.

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 علاقه 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 بازدیدکننده 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).

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

جدول ۲-۱۱: محاسبه 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 ۳-۱۱ را ببینید).

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

جدول ۳-۱۱: محاسبه درآمد حاصل از نمایش تبلیغات

تا اینجای کار، این مدل‌های درآمدی نسبتاً ساده‌اند. اما این شرکت از پرداخت به‌ازای کلیک هم درآمد دارد. بخشی از چیدمان یا لی‌اوت^۱ وب برای تبلیغات یک شبکه تبلیغاتی شخص ثالث که آگهی‌های مرتبط با بازدیدکننده و محتوای سایت را درج می‌کند، رزرو شده است (جدول ۴-۱۱ را ببینید).

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

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 صفحه یک بنر «کتاب هفته» به نمایش می‌گذارد. وقتی کسی صرفاً 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 همکار 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.

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

جدول ۱۱-۵: محاسبه درآمد پورسانتی

مدل پورسانتی پیچیده است (و اغلب، اپراتورهای سایت نمی‌دانند خریدهای بازدیدکننده چه بوده است، فقط یک حواله 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 قابل توجهی 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 مستقیماً 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. گاهی اوقات به نظر می‌آید که به جای ویراستارها، توسط صفحات گسترده^۱ 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 تعداد از آنها وفادار هستند.
- **موجودی آگهی:** تعداد دفعات که تبلیغ به نمایش^۲ در می‌آید و می‌توان از آن درآمدزایی کرد.
- **نرخ‌های تبلیغات:** گاهی اوقات متوسط هزینه به ازای هر تعامل اندازه‌گیری می‌شود. اساساً یعنی یک سایت چقدر می‌تواند از ایمپرشنی^۳

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 کردن 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 اندازه‌آنهايي 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	می	ژوئن	ژولای	
۳۰۰۰	۴۰۰۰	۵۰۰۰	۷۰۰۰	۶۰۰۰	۷۰۰۰	۸۰۰۰	بازدیدکنندگان یکتا
N/A	۱۰۰۰	۱۰۰۰	۲۰۰۰	(۱۰۰۰)	۱۰۰۰	۱۰۰۰	میزان تغییرات نسبت به آخرین ماه
۳۰۰۰	۱۲۰۰	۱۴۰۰	۳۰۰۰	۱۰۰۰	۱۲۰۰	۱۱۰۰	بازدیدکنندگان جدید
N/A	۲۰۰	۴۰۰	۱۰۰۰	۲۰۰۰	۲۰۰	۱۰۰	ریزش

Table ۶- جدول ۱۱-۶: محاسبه ریزش مخاطبین

در این مثال، یک وبسایت در ژانویه راه‌اندازی می‌شود و در آن ماه ۳۰۰۰ بازدیدکننده یکتا داشته است. هر ماه تعداد معینی بازدیدکننده 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 گاهی اوقات یک کمپین مؤثر می‌تواند مشکل ریزش را حل کند. در این مثال، اگرچه سایت در ماه آوریل به میزان ۲۰۰۰ بازدیدکننده افزایش داشته، ۱۰۰۰ بازدیدکننده 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»^۱ 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

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

1. Churn tax

یک دوره 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، با این حال اکثر پکیج‌های تحلیلی این عدد را به صورت خودکار نمایش می‌دهند (جدول ۱۱-۷ را ببینید).

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

Table ۷-۱۱: محاسبه 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^۱ است. هر وب‌سایتی تعداد خاصی از بازدیدکنندگان 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 دکمه 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^۱ و فیلیپ دیکسون^۲ از مدیران شاپ‌زیلا^۳ تجزیه و تحلیل دقیقی از تأثیر بهبود عملکرد بر نسبت دوره‌های زمانی به کلیک موقع بازسازی سایت خود برای بازگیری سریع و قابل اطمینان، انجام دادند.^۴ در نهایت این تغییر باعث شد که سایت ۳ تا ۴ درصد بازدیدکننده بیشتری داشته باشد. اما در مدت کوتاهی، سایت در نتیجه تغییرات مداوم دوباره کند شد و این نسبت یک بار دیگر بدتر شد. بالا نگه داشتن سرعت سایت یک نبرد همیشگی است.

نرخ‌های تبلیغات

نرخ‌های شبکه‌های تبلیغاتی برای یک تبلیغ به شما می‌پردازند، به محتوای شما و نرخ استفاده از یک عبارت جست‌وجو یا کلمه کلیدی خاص بستگی دارد. برای یک سایت رسانه‌ای مستقیم، نرخ تبلیغات بر اساس موضوع سایت و محتوای منتشرشده در آن تعیین می‌شود. برای یک شبکه 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 بازدیدکننده 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 پرسود نوشته شده باشد، سفارشی و مثل یک تبلیغ پولی زرد به نظر می‌رسد.

1. Jody Mulkey
2. Phillip Dixon
3. Shopzilla

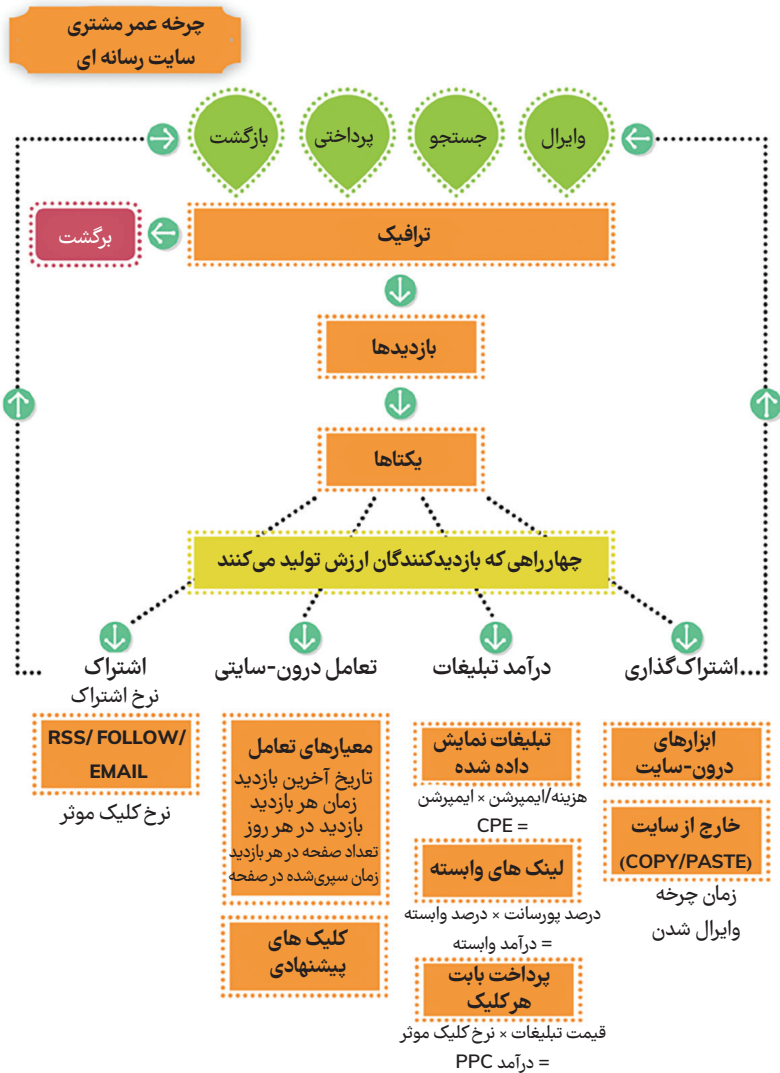
۴. فیلیپ دیکسون نتایج بازسازی شاپ‌زیلا و خطوط اولیه آن را در ولسیتی سانتا کلارا در سال ۲۰۰۹ ارائه کرد. می‌توانید ویدئوی کامل را در لینک زیر ببینید:

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



شکل ۱۱-۱: محاسبه ارزش مشتریان سایت های رسانه ای پیچیده است

چند نکته: همکاری در فروش پنهان، نویز پس‌زمینه، اد بلاکر^۱ و دیوارهای پرداخت

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

مدل‌های همکاری در فروش پنهان

پینترست^۲ یک پین‌بورد آنلاین از تصاویر است که سابقاً برای بازنویسی نشانی‌های وب (URL) در تصاویر محصولاتی که کاربرانش آپلود کرده بودند، از ابزاری به نام اسکیم‌لینکس^۳ استفاده می‌کرد. اما با رشد سایت، درآمد حاصل از همکاری در فروش این سایت به سرعت از سایر شبکه‌های بزرگ پیشی گرفت^۴ و بابت این امر، مورد توجه قرار گرفت.^۵

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 دهد 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 نتیجه معکوس به همراه داشته باشد.

نویز پس‌زمینه

در یک آزمایش، تبلیغات خالی بدون هیچ اطلاعاتی، تقریباً ۰/۸ درصد 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://social.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 دسته 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.

مسدودکننده تبلیغات^۲

گاهی اوقات کاربران حرفه‌ای، در مرورگرهایشان، نرم‌افزار مسدودکننده 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، رد دیت^۳ گاهی اوقات، آگهی‌هایی حاوی محتوای خنده‌دار، مینی‌بازی‌ها یا پیام‌های تشکر از بازدیدکنندگان به دلیل مسدود نکردن تبلیغات، نشان می‌دهد.

دیوارهای پرداخت^۴

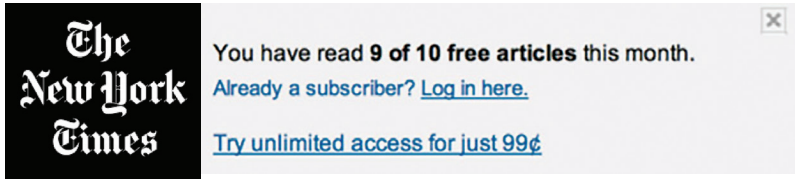
بعضی از سایت‌های رسانه‌ای که از درآمد حاصل از تبلیغات آنلاین ناراضی هستند، دیوارهای پرداخت ایجاد می‌کنند و برای دسترسی به محتوا از کاربران هزینه دریافت می‌کنند. مدل دیوار پرداخت، به صورت طیفی از کمک‌های داوطلبانه (که معمولاً به صورت پاپ‌آپ^۵ در اولین ورود بازدیدکننده ظاهر می‌شود) تا سایت‌های کاملاً پولی که در آن، محتوا فقط بعد از پرداخت هزینه 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 سهمیه 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 روزانه 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 متفاوت 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



The New York Times

You have read 9 of 10 free articles this month.
Already a subscriber? [Log in here.](#)
[Try unlimited access for just 99¢](#)

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 ارجاع‌شده 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 همین خاطر 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 درباره 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 دقیقاً می‌خواهید مراحل یک استارت‌آپ و نحوه 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 متمرکز مثل ویکی‌پدیا از منابع دیگری نظیر کمک‌های مالی، کسب درآمد می‌کنند.

ما این کسب‌وکارها را «سایت‌های محتوای تولیدشده توسط کاربر (UGC)» می‌نامیم. این سایت‌ها، شایسته 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، نه تنها بر تولید محتوایی خوب در قالب پست‌ها و آپلودها تمرکز می‌شود؛ بلکه همچنین بر رأی‌ها، نظرات، فلگ‌اسپم شدن^۱ 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^۲ مشابه قیف‌های تبدیل سنتی 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 کاربران را به سطوح بالاتری از تعامل سوق بدهید؛ تماشاگران به رأی‌دهندگان، رأی‌دهندگان 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 مشارکت‌کننده در حال نبرد، برای این سایت مناسب نیست. همان‌طور که یک سایت تجارت الکترونیک یک کیف از مراحل 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 حاشیه هسته کسب‌وکار، یعنی جذب کاربران فعال، به دست می‌آید.

یک شبکه اجتماعی متمرکز بر اشتراک‌گذاری لینک مانند ردیت را در نظر بگیرید. هر کسی می‌تواند محتوایی را که در سایتی خوانده است، با استفاده از دکمه 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، کیفی طبیعی از بازدیدکنندگان کاملاً 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 کیف 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، همه این سطوح را ندارد.

مثال ها			
یوتیوب	فیسبوک	رددیت	
بینندگان	بازدیدکنندگان	بازدیدکنندگان	بازدیدکنندگان (یک بار) هدایت شده
بینندگان	کمین کنندگان	کمین کنندگان	بازدیدکنندگان بازگشی
دارندگان حساب گوگل	کاربران	رددیتورها	کاربران ثبت نام شده
انگشت شست بالا/پایین	لایک، فلگ	رای بالا/پایین	رای دهندگان/ فلگ زن ها
انتشار یک نظر	انتشار یک نظر	انتشار یک پاسخ	نظر دهندگان
آپلودکننده	پست کننده	پست کننده اصلی	تولیدکنندگان محتوا
ادمین گروه	مدیران ساب رددیت		مدیران
صاحب کانال	سازندگان رویداد، مکان یا گروه	سازندگان ساب رددیت	سازندگان گروه

شکل ۱۲-۱: هدف: تمامی شبکه‌های اجتماعی دنیا می‌خواهند از آن‌ها خوششان 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 پرتعامل تری 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.

اثر بخشی اعلان‌های اطلاع‌رسانی^۱

درصد کاربرانی که وقتی مطلبی از طریق اعلان‌ها، ایمیل یا به طریق دیگری به آنها گفته می‌شود، انجام می‌دهند.

درگیری^۲ 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»^۳ می‌اندازیم؛ یعنی آخرین باری که کسی به سایت برگشت، کی 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 استثنای کنید. چون در غیر این صورت، کاربران سرگردان آمار شما را تحت تأثیر 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.

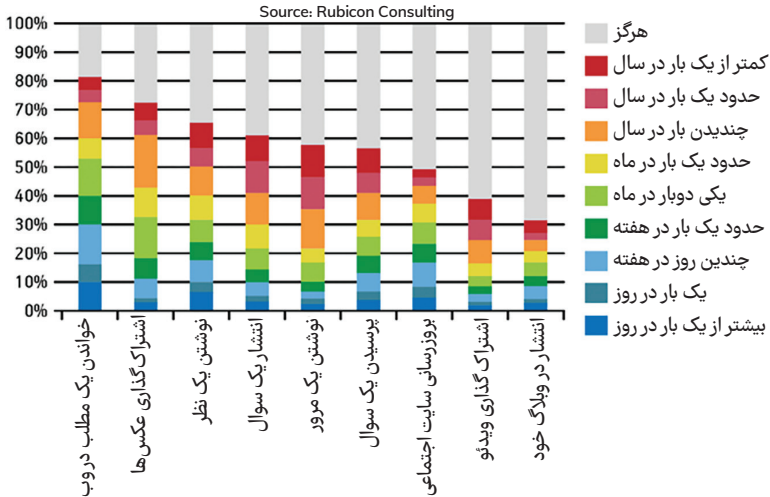
تولید محتوا و تعامل

مشارکت کاربر در سایت UGC به صورت‌های گوناگونی رقم می‌خورد. در فیس‌بوک، هر کاربر برای انجام کاری بیش از مشاهده یک پروفایل، وارد می‌شود؛ چون فیس‌بوک باغی محصور برای محتواست. ردیت بازتر است، با این حال درصد بالایی از کاربرانش وارد حسابشان می‌شوند؛ چون ورود به آن برای رأی دادن به پست‌ها الزامی است.^۱ از سوی دیگر، سایت‌هایی مانند ویکی‌پدیا یا یوتیوب که اکثریت کاربران صرفاً مصرف‌کننده محتوا هستند، باید به سیگنال‌های غیرفعال 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 رای‌گن^۲ 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 قابل توجهی 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 کاملاً ناشناس باشند.

نرخ مشارکت بر اساس نوع محتوا



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. گاهی اوقات 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. بعداً 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^۱، ثبت لینک‌ها، ایجاد سابردیت‌ها. هر لایه نشان‌دهنده 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، با این حال هر سایت UGC دارای کیفی این‌چنینی است.

سطوح موجود در کیف منافاتی^۲ 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 کیف افزایش یابد. به عبارت دیگر، اگر شخصی که محتوایی را پست می‌کند، برای شما «بهتر» از کسی باشد که صرفاً یک استوری به اشتراک می‌گذارد، بنابراین در سطح بعدی کیف قرار می‌گیرد. نکته کلیدی این است که تا حد امکان، کاربران بیشتری را به سطوح سودآورتر منتقل کنید (ایجاد محتوای بیشتر و انتخاب محتوایی که محبوب باشد).

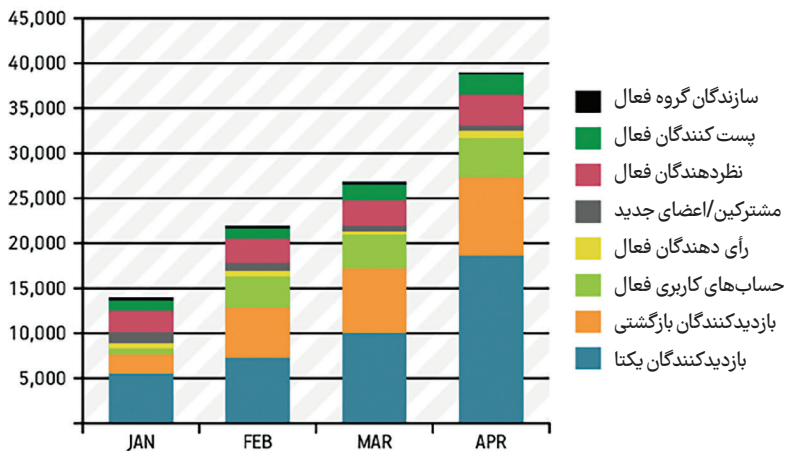
یکی از راه‌های تجسم این موضوع، مقایسه سطوح تعامل در طول زمان است. از این جهت شباهت زیادی با مدل افزایش فروش SaaS دارد: چقدر طول می‌کشد که گروه معینی از کاربران، به مرحله ارزشمندتری در کیف درگیری بروند؟ برای درک این مسئله، کیف را بر اساس دوره زمانی (مثلاً هر ماه) یا گروه قالب‌بندی کنید (جدول ۱۲-۱ را ببینید).

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 تولیدکننده فعال	۳۲	۳۱	۴۹	۵۴

جدول ۱۲-۱: قیف بازدیدکنندگان براساس گروه‌بندی ماهانه

اگر فرض بگیریم که تمام سطوح قیف مشارکت، همه اقدامات قبلی را انجام می‌دهد؛ به‌عنوان مثال، نظردهندگان رأی بدهند، پست‌کنندگان، نظر بدهند و...، تغییر در طول زمان را می‌توانیم به صورت نمودار انباشتی^۱ به تصویر بکشیم (شکل ۱۲-۳).



شکل ۱۲-۳: آیا می‌توانید کاربران را براساس رفتار در گروه‌های مجزا دسته‌بندی کنید؟

1. stacked graph

فصل ۱۲. مدل پنجم: محتوای تولیدشده توسط کاربر || ۱۹۹

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 پرکردن 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 بکتا	-	٪۱۶۳/۸	٪۱۲۲/۸	٪۱۴۶/۶
بازدیدکنندگان بازگشتی	-	٪۱۹۱	٪۱۱۷/۶	٪۱۱۹/۷
حساب‌های کاربری فعال	-	٪۱۵۰/۳	٪۱۱۵/۹	٪۱۱۸/۹
رای دهندگان 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 تولیدکننده فعال	-	٪۹۶/۹	٪۱۵۸/۱	٪۱۱/۲

جدول ۱۲-۲: نرخ‌های 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 بکتا	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%
رای 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%
پست‌کنندگان 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 براساس ماه

از طریق این داده‌ها، درمی‌یابیم که کدام موارد بر اساس تغییراتی که ایجاد کرده‌ایم یا تجربه 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 کیف 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 کیف‌های تعامل را در اختیاران 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 ترفیکی 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).^۱

۱. پیشتر گفته بودیم که تعداد بازدیدکنندگان یکتا، معیاری پوچ است با این حال 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 نحوه اشتراک‌گذاری محتواها بسیار مهم است. این امر در مورد باغ‌های محصورمانند فیس‌بوک که هدفشان حفظ کاربران درون سایت است، اهمیت کمتری دارد.

در حالی که توئیٹ 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^۱ که ابزارهایی برای ناشران ایجاد می‌نماید تا هنگام کپی و چسباندن یک پیوند، اشتراک‌گذاری را برچسب‌گذاری^۲ کنند، تخمین می‌زند که ۸۰ درصد اشتراک‌گذاری از طریق ایمیل انجام می‌شود.

به چند دلیل باید نحوه اشتراک‌گذاری محتوا را پیگیری کنید:

- باید بدانید که آیا در مسیر دستیابی به سطحی از وایرال شدن 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 نتیجه یک اشتراک‌گذاری بوده است، زیرا ارزش محتوا فقط موجودی آگهی‌ای که ارائه کرده نیست، بلکه بازدید اضافه 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^۱

ما قبلاً منحصرًا 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. باین‌حال 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 نُو^۲، 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^۳:

اعلان‌ها به روشی اصلی در استفادهٔ من از تلفن و اپلیکیشن‌ها تبدیل شده‌اند. به ندرت مستقیماً توئیتر را باز می‌کنم. در اعلان می‌بینیم که "۱۰ منشن^۴ جدید" دارم و روی اعلان کلیک می‌کنم و به تب منشن توئیتر می‌روم. یا می‌بینم که "۲۰ چک‌این^۵ جدید" دارم و روی اعلان کلیک می‌کنم و به تب دوستان در فوراسکُو^۶ 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 همه 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 همراه هستند.

دوم اینکه، من می‌توانم هر تعداد اپلیکیشن ارتباط جمعی که بخواهم داشته باشم. همین الان من بلوگا^۱، اسکایپ^۲، کیک^۳، اس ام اس و گروه‌می^۴ 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.

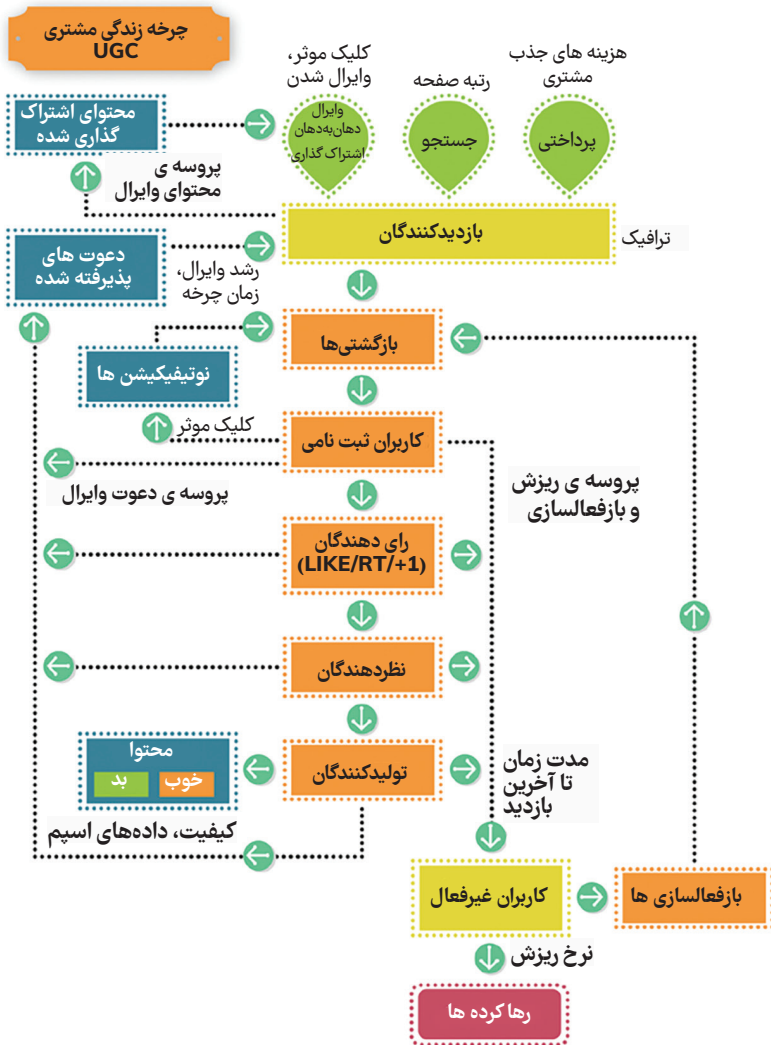
و در نهایت، وقتی گوشی‌ام را برمی‌دارم، صفحه اعلان، صفحه اصلی جدید است، اولین جایی که چک می‌کنم.

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 بوجی 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^۱ 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 (پرکردن 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^۲ 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 کنند 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 ساده‌کنونی 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 کیف 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 کاربران 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 قابل توجهی از کار برای راه‌اندازی و گرداندن یک سایت UGC صرف جلوگیری از تقلب می‌شود.

کسب و کار UGC ممکن است بیش از هر چیز بر مشارکت کاربر متمرکز باشد اما همچنان بیشتر صورت حساب‌های خود را با تبلیغات پردازد. اگر می‌خواهید درباره تبلیغات و کسب و کار رسانه‌ای بیشتر بدانید، به فصل ۱۱ بازگردید. اگر می‌خواهید مستقیماً به سر وقت مراحل استارت‌آپ و نحوه تأثیر آنها بر معیارها بروید، به فصل ۱۴ رجوع کنید.

فصل ۱۳

مدل ششم:

بازارهای دوطرفه^۱

بازارهای دوطرفه جزو سایت‌های تجارت الکترونیکی^۲ هستند، اما آن‌قدر متفاوت‌اند که بحث جداگانه‌ای را می‌طلبد. اگر بعد از مطالعه 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^۳ 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^۴ 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 سرمایه‌گذاری شده را به عنوان کارمزد دریافت می‌کند.
- در سایت eBay و کریگزلیست^۱ 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. اپ‌استورها نه تنها راهنمای نصب اپلیکیشن‌ها و توزیعشان را مدیریت می‌کند، بلکه به روزرسانی‌ها را هم ارائه می‌دهد، در مسائل حقوقی کمک کرده و بر تراکنش‌های ارزی نظارت می‌کنند.
 - در سایت‌های دوستیابی^۲ جستجوی شریک احتمالی رایگان است و برای تکمیل پروفایل یا ثبت اطلاعات اضافی در اشتراک پولی، هزینه دریافت می‌شود.
 - در سایت‌های هات‌وایر^۳ و پرایس‌لاین^۴، 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^۵ 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^۱ واجد شرایط است.
- مالک بازار رویکرد عدم دخالت^۲ در معاملات دارد. سایت‌هایی مانند هات‌وایر^۳ 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^۴، اتسی^۵، دوپرو/ کامفری^۶ 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 دربیورد 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 بوشارد^۱، 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 کفیوش چوبی را در دوران دبیرستان اداره می‌کرد). در روزهایی که تازه وب ظهور کرده بود، به پدرش کمک کرد یک وبسایت 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 وبسایت املاک و مستغلات بدون واسطه بزیم!» و این وبسایت را در زیرزمین خانه والدینم راه‌اندازی کردم».

اولین نسخه وبسایت استاتیک^۲ بوده و بر روی مایکروسافت فرانت‌پیج^۳ 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. «آن وقت‌ها، 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 وبسایت».

نیکلاس کم‌کم منابع دیگری از فروشندگان بالقوه را پیدا کرد و از سایت‌هایی مثل کریگزلیست و کیکیجی^۴ الگو گرفت. او می‌گوید: «شروع اینترنت بود و من تازه در حال بازی با نحوه 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^۱ 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 صفحه شمارنده آمار بازدید). بخش روندهای وب^۲ برای تجزیه و تحلیل اضافه شد. با نسخه داینامیک، بخش لاگین فروشنده ارائه شد تا فروشندگان خودشان اطلاعات دارایی‌شان را به روز 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 صفحه 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 بکتا (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^۱ و هیئت املاک و مستغلات کانادا^۲ 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، تجارتي 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 قابل قبول 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 منحصر به فرد 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 تهیه 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 تالارگفت‌وگو 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. اوپر، ارائه‌دهنده 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 که پرداخت کمیسیون 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 تهیه 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 نمونه دیگر سایت [Salesforce.com](https://www.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 سوار کردن مشتری مشکل بود. وقتی که معیارها پایدار شد (با حاشیه خطای معقول)، از بازار «مصنوعی» رانندگان پولی به بازار دوطرفه و «پایدار»^۲ پورسانتی‌گذار کرد.
- 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 مرحله بازار دوطرفه – و اولین چیزی که باید اندازه‌گیری شود – توانایی شما در تأمین موجودی (عرضه) یا مشتری (تقاضا) است. دوبریو 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، درباره جذابیت، تعامل و رشد این گروه است.

جاش برینلینگر^۳، سرمایه‌گذار خطرپذیر در سیگما وست^۴ که قبلاً در اودسک^۵ 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 هسته 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.

ژوئن	می	آوریل	مارس	فوریه	ژانویه	
۹۰۲۵	۱۰۲۹۱	۸۷۲۹	۶۵۰۱	۵۶۷۷	۳۹۲۱	بازدیدکنندگان یکتا
۶۲۷۱	۷۴۶۳	۶۴۴۸	۵۱۰۳	۴۳۳۱	۲۸۰۴	بازدیدهای مجدد ^۱
۴۸۶۳	۴۰۰۴	۳۲۵۶	۱۲۰۳	۹۲۸	۵۷۱	بازدیدکنندگان ثبت‌نام شده
۱۰/۴۵	۱/۲۸۳	۱۱/۹۱	۱۱/۵۷	۱۳/۳۳	۱۲/۱۰	نسبت بازدیدکننده به فروشنده

جدول ۱-۱۳: بازدیدکنندگان سایت (خریداران بالقوه)

فصل ۱۳. مدل ششم: بازارهای دوطرفه || ۲۱۷

اما این داده‌ها بیشتر شبیه به معیارهای پوچ هستند. چیزی که ما واقعاً به آن اهمیت می‌دهیم، خریداران فعالی هستند که خرید کرده‌اند. هرکس 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).

زئونی	می	آوریل	مارس	فوریه	ژانویه	
۲۷۶۳	۱۹۸۸	۱۳۰۲	۸۳۵	۶۷۷	۴۱۲	خریداران (+۱ خرید)
۱۸۲۶	۱۴۲۹	۹۲۶	۵۵۲	۴۸۲	۲۱۴	خریداران درگیر (جست‌وجو در ۳۰ روز گذشته)
۶/۸۱	۵/۶۷	۴/۶۱	۲/۳۳	۳/۰۹	۱/۹۵	نسبت خریدار درگیر به فروشنده فعال
۱/۶۲	۱/۳۴	۱/۰۵	۰/۸۴	۱/۱۷	۱/۳۷	نسبت خریدار درگیر به آگهی‌های فعال

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).

ژوئن	می	آوریل	مارس	فوریه	ژانویه	
۸۶۴	۸۰۲	۷۳۳	۵۳۲	۴۲۶	۳۲۴	فروشنندگان
۱۹۱۲	۱۵۷۱	۱۴۵۲	۱۱۸۰	۷۶۵	۳۷۲	فهرست آگهی‌ها
۲/۲۱	۱/۹۶	۱/۹۸	۲/۱۰	۱/۸۰	۱/۱۵	میانگین فهرست آگهی‌ها به فروشنده

جدول ۱۳-۳: رشد فروشنندگان و فهرست‌ها

این کار کمی ساده‌تر است، با این حال، قانون «معیارهای خوب نسبت‌ها یا نرخ‌ها هستند» را زیر پا می‌گذارد، و بین فروشنندگان 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).

ژوئن	می	آوریل	مارس	فوریه	ژانویه	
۲۶۸	۲۵۲	۲۰۱	۲۳۷	۱۵۶	۱۱۰	فروشنندگان فعال (آگهی‌های جدید در ۳۰ روز گذشته)
%۳۱/۰	%۳۱/۴	%۲۷/۴	%۴۲/۲	%۳۶/۶	%۳۴/۰	درصد فروشنندگان فعال
۱۱۲۸	۱۰۶۸	۸۸۵	۶۶۰	۴۱۳	۱۵۶	آگهی‌های فعال (۵ بازدید در هفته گذشته)
%۵۹/۰	%۶۸/۰	%۶۱/۰	%۵۵/۹	%۵۴/۰	%۴۱/۹	درصد آگهی‌های فعال

جدول ۱۳-۴: تعداد و درصد فروشنندگان و آگهی‌های فعال

فصل ۱۳. مدل ششم: بازارهای دوطرفه || ۲۱۹

حالا که اطلاعاتی در مورد خریداران و فروشندگان داریم، باید کیف 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).

ژوئن	می	آوریل	مارس	فوریه	ژانویه	
۶۲۱۰۲	۵۵۳۷۲	۶۴۰۲۱	۳۵۲۶۱	۳۱۰۲۱	۱۸۲۷۱	کل جست‌وجوها
۵۹۲۶۱	۴۴۸۳۵	۴۸۰۱۵	۲۳۶۲۴	۱۷۰۶۱	۹۱۳۵	جست‌وجوهای با بیش‌تر از یک نتیجه
۱۲۴۴۸	۱۵۵۲۰	۱۰۵۲۴	۴۴۷۶	۲۹۲۱	۱۳۷۰	تعداد کلیک‌های آگهی‌ها
۶۲۲	۹۳۱	۵۶۲	۲۲۳	۱۴۶	۷۱	تعداد کل خریدها
۴۶۹۷	۳۴۰۷	۲۷۶۷	۱۸۷۷	۹۲۰	۳۰۱	موجودی باقی‌مانده
۵۹۰/۰۰	۹۲۱/۰۰	۵۲۱/۰۰	۱۶۱/۰۰	۱۴۰/۰۰	۶۹/۰۰	معاملات رضایت‌بخش
%۹۴/۸۶	%۹۸/۹۳	%۹۲/۷۰	%۷۲/۲۰	%۹۵/۸۹	%۹۷/۱۸	درصد معاملات رضایت‌بخش
\$۲۲۸۱۶۱	\$۲۷۲۳۱۱	\$۱۸۲۰۱۲	\$۷۰۰۳۲	\$۴۲۱۹۶	\$۲۲۱۵۲	درآمد کل
\$۳۶۶/۸۲	\$۲۹۲/۴۹	\$۳۳۳/۸۶	\$۳۱۴/۰۴	\$۲۸۹/۰۱	\$۳۲۱/۰۰	میانگین اندازه معاملات

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).

ژوئن	می	آوریل	مارس	فوریه	ژانویه	
۰/۷۵	۰/۹۳	۱/۶۴	۱/۴۱	۱/۵۳	۱/۴۸	جست‌وجوهای هر خریدار در هر روز
۴۳/۰۰	۲۰/۶۵	۲۹/۶۷	۳۰/۸۷	۲۲/۱۱	۱۲/۰۰	آگهی‌های جدید در هر روز
۹/۱	۵/۲	۴/۲	۳/۴	۳/۱	۲/۱	میانگین تعداد نتایج جست‌وجو
۷۱	۶۵	۵۴	۲۴	۱۸	۱۲	آگهی‌های نشان‌دار
%۳/۷۱	%۴/۱۴	%۳/۷۲	%۲/۰۳	%۲/۳۵	%۳/۲۳	درصد آگهی‌های نشان‌دار
%۹/۱	%۷/۰	%۸/۲	%۱۰/۰	%۷/۱	%۴/۰	فروشنده‌گان با امتیاز زیر ۳/۵
%۱/۶	%۱/۹	%۲/۱	%۱/۸	%۱/۴	%۱/۲	خریداران با امتیاز زیر ۳/۵

جدول ۱۳-۶: کیفیت فهرست آگهی‌ها

داده‌های زیادی برای رصد هست؛ چراکه هم برقیف‌های تجارت الکترونیک خریدار و تولید محتوای فروشنده نظارت می‌کنید و هم به دنبال نشانه‌های کلاهبرداری^۱ 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.

بنابراین معیارهایی که باید زیر نظر بگیرید، عبارتند از:

- **رشد خریدار و فروشنده:** نرخ اضافه شدن خریداران و فروشندگان جدید، همان‌طور که بازدیدکننده‌های بازگشتی^۱ 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^۲:** 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 (همان‌طور که 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 دوطرفه هم صدق می‌کنند. اما معیارهایی که گفتیم، به طور خاص برای 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 فروشنده‌گانتان که در مقایسه با تعداد

1. return visitors
2. Conversion funnels

فروشنندگان رقبایان، برای خریدار ارزش وقت گذاشتن داشته باشد. اگر در یک بازار نسبتاً منحصراً 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. فروشنندگان 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 فروشنندگان جدید تمرکز کنید. اگر متوقف شده است، شاید بهتر است پول بیشتری برای یافتن فروشنندگان جدید خرج کنید یا روی افزایش تعداد فهرست‌ها به ازای هر فروشنده و نرخ تبدیل آن فهرست‌ها تمرکز کنید.

در بلندمدت، عرضه قابل خریدن است، اما تقاضا نه. در اقتصاد توجه، داشتن پایه‌ای از کاربر مشارکت‌کننده و علاقه‌مند بسیار با ارزش است. به همین دلیل والمارت می‌تواند شرایط مطلوبی را از تأمین‌کنندگان 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 فروشنندگان، 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 فروشنندگان 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 فروشنندگان بازار در کسب‌وکار شما عضو شوند)، با افزایش صفحات محصول و اثربخشی این صفحات رشد می‌کنید.

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 ۷-۱۳ را ببینید).

ژوئن	می	آوریل	مارس	فوریه	
٪۸۰/۶	٪۵۶/۶	٪۱۱۶/۴	٪۹۲/۲	٪۱۰۳/۳	تغییرات جست‌وجوی روزانه هر کاربر
٪۲۰۸/۳	٪۶۹/۶	٪۹۶/۱	٪۱۳۹/۶	٪۱۸۴/۲	تغییرات روزانه صفحات جدید
٪۱۷۵/۰	٪۱۲۳/۸	٪۱۲۳/۵	٪۱۰۹/۷	٪۱۴۷/۶	تغییرات میانگین تعداد نتایج به ازای هر سرچ

جدول ۷-۱۳: 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 عبارات جست‌وجوهای بی‌نتیجه، درمی‌یابید خریداران شما به دنبال چه چیزی هستند. یک عبارت جست‌وجوی غالب - مثلاً «نینتندو»^۱ - 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 فروشندگانی را باید به سایت جذب کنید.

نسبت جست‌وجوها به صفحات کلیک شده هم گام مهمی در قیف تبدیل شما است.

نرخ تبدیل و بخش بندی

کیف 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 عوض آسیب طولانی‌مدت (شهرت بد، تقاضای برگشت پول و غیره) متمرکز شده است. جدول ۱۳-۸ را ببینید.

قیف	ماه می	
٪۱۰۰/۰۰	۵۵۳۷۲	کل جست‌وجوها
٪۸۱/۰۰	۴۴۸۵۳	جست‌وجوهای با بیشتر از ۱ نتیجه
٪۲۸/۰۳	۱۵۵۲۰	تعداد کلیک‌های روی صفحات
٪۱/۶۸	۹۳۱	تعداد کل خریدها
٪۱/۶۶	۹۲۱	تراکنش‌های رضایت‌بخش

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.

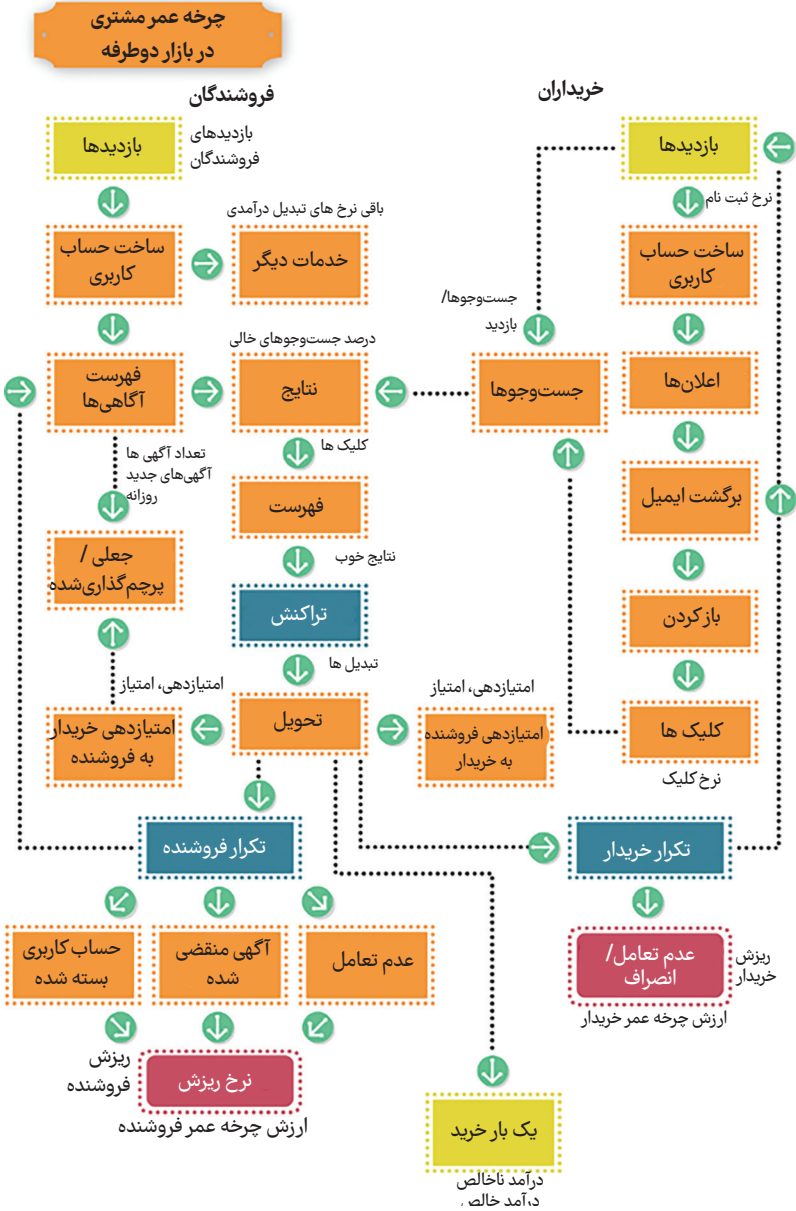
ژوئن	می	آوریل	مارس	فوریه	ژانویه	
٪۳/۷۱	٪۴/۱۴	٪۳/۷۲	٪۲/۰۳	٪۲/۳۵	٪۳/۲۳	درصد نشان‌دارشده‌ها
٪۸۹/۷	٪۱۱۱/۳	٪۱۸۲/۹	٪۸۶/۴	٪۷۲/۹		تغییرات درصد نشان‌دارشده‌ها
٪۱۳۰/۰	٪۸۵/۴	٪۸۲/۰	٪۱۴۰/۸	٪۱۷۷/۵		تغییرات در فروشندگان با امتیاز زیر ۳/۵
٪۸۴/۲	٪۹۰/۵	٪۱۱۶/۷	٪۱۲۸/۶	٪۱۱۶/۷		تغییرات در خریداران با امتیاز زیر ۳/۵

جدول ۱۳-۹: صفحات محصول گزارش شده

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.



شکل ۱۳-۱: بازار دوطرفه، دو برابر معیار، دو برابر سرگرمی

چند نکته: مرغ و تخم مرغ، کلاهبرداری، حفظ معامله، و حراج

در روزهای اولیه وب، کارشناسان دنیایی باز و اتوپیایی^۱ از بازارهای بدون هزینه معاملات، شفاف و کارآمد را پیش بینی می کردند. اما همانطور که غول های اینترنتی مانند گوگل، آمازون و فیس بوک نشان داده اند، بخش های زیادی از وب دیستوپییایی^۲ هستند. بازارهای دوطرفه مستعد تأثیرات شدید شبکه هستند؛ هر چه موجودی بیشتری داشته باشند، باارزش تر می شوند. از طرف دیگر، یک بازار بدون موجودی، بی ارزش است.

بازارهای دوطرفه موفق راهی برای پر کردن مصنوعی خریدار یا فروشنده پیدا می کنند. همانطور که یک بازار خاص به بلوغ می رسد، این اثر شبکه یعنی چند بازیکن برتر وجود خواهند داشت. همانطور که در مورد Airbnb، VRBO و چند شرکت دیگر در فضای ملک اجاره ای می بینیم.

کلاهبرداری و اعتماد از دیگر مسائل مهم برای چنین بازارهایی است. علاقه ای ندارید که مسئولیت تحویل کالا یا خدمات را در بازارتان به عهده بگیرید، اما باید اطمینان حاصل کنید که سیستم های اعتباری قابل اعتماد وجود دارد. رتبه بندی خریدار و فروشنده یک رویکرد برای این مسئله است، اما راه های دیگری هم هست. مثلاً بعضی از سایت های دوستیابی ضمانت هایی را ارائه می دهند (مثلاً اگر مشخص شود فردی متاهل است، تحت پیگرد قانونی فرار خواهد گرفت).

یکی دیگر از مسائل مهم، حفظ تراکنش در شبکه است. خرید یا فروش یک قابیق بادبانی یا ملک، ممکن است به رقم ده ها یا حتی صدها هزار دلار باشد. چنین رقمی واقعاً برای تراکنش پی پال مناسب نیست و جلوگیری از «ریزش» سخت است؛ خریداران و فروشندگان همدیگر را از طریق پلتفرم شما پیدا می کنند و بدون پرداخت هزینه تراکنش، معامله را به پایان می رسانند.

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 دهید 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^۱.
- 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^۲ انجام می‌دهد).
- خدمات ارزش افزوده (مانند خرید بیمه یا ضمانت) ارائه دهید 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 نتیجه 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 فروشندگان 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 خواهند 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 دقت 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 مرحله‌ای را پشت سر می‌گذارد؛ با کشف یک مشکل آغاز می‌شود، بعد چیزی ساخته می‌شود، بعد می‌فهمد آنچه ساخته است به اندازه کافی خوب است یا نه، بعد انتشار اخبار و جمع کردن پول. این مراحل -همدلی، چسبندگی، وایرال شدن، درآمد و مقیاس- دقیقاً منعکس‌کننده آن چیزی 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 محصولاتان برخورد کنند، بنابراین تبلیغ آن هم فایده‌ای ندارد. شرکت‌هایی مثل کالرا^۱ 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 محصولاتان 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 مسلماً 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 قبلاً 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.

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 تجزیه و تحلیل 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، بییامید، مگر اینکه دلیل واقعاً خوبی برای عدم رعایت این ترتیب داشته باشید.

مراحل تحلیل ناب

علت وجود

همدلی

شناسایی یک مشکل واقعی و یافتن یک راه حل واقعی ارزان ترین کار است (یک فنجان قهوه خرج دارد) همچنین به خطرناکترین مسئله پاسخ می‌دهد: آیا کسی اهمیت می‌دهد؟ این اولین قدم است

چسبندگی

آیا سگ‌ها غذای سگ خواهند خورد؟ اشتباهاتتان را نزد مخاطبان کوچک و دوستانه‌ای که می‌توانید آنها را دوست داشته باشید و پرورش دهید انجام دهید، پیش از اینکه توده‌هایی ناپالوده را به سمت مشتریان خارجی پرتاب کنید

وایرال شدن

اشتراک‌گذاری به رشد کمک می‌کند و همچنین تصدیقی است بر اینکه آنچه ساخته‌اید خوب است. دهان به دهان تصدیق است و وایرال شدن یک «ضربیه چند برابری نیرو» برای جذب مشتری پرداختی است.

درآمد

آیا مردم در کیف پولشان را باز می‌کنند؟ و آیا می‌توانید به اندازه کافی از آنها برای تأمین مالی عملیات جاری خود، به علاوه جذب مصنوعی کاربران درآمد داشته باشید؟

مقیاس

برای تقلیل هزینه‌های فروش و توزیع به کانال‌هایی نیاز دارید. شما به یک اکوسیستم نیاز دارید تا از «حفره‌ای در مرکز» عبور کنید و به شرکتی بزرگ بدل شوید.

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، ذائقه اهالی، غذاهایی که در دسترس نیست و سلاخی غذایی تحقیق می‌کند.

۲. **چسبندگی:** سپس منویی ایجاد می‌کند و آن را بر مصرف‌کنندگانی می‌آزماید؛ تا زمانی که میزها پر شوند و مشتریان مرتباً برگردند تنظیمات را مرتب انجام می‌دهد. او چیزهایی ارائه می‌دهد، چیزهایی را آزمایش می‌کند و از مشتریان نظرسنجی می‌کند. هزینه‌ها به دلیل واریانس و عدم قطعیت موجودی، بالا هستند.

۳. **وایرال شدن:** او برنامه‌های وفاداری را برای بازگرداندن مکرر افراد به غذا یا تشویق مردم به اشتراک‌گذاری با دوستان‌شان شروع می‌کند. مثلاً در پلپ و فوراسکور شروع به فعالیت می‌کند.

۴. **درآمد:** با آغاز وایرال شدن، شروع بر کار کردن 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 صرف 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 برآورده نشده 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 نکند. مهندسان او به جای کارکنان پشتیبانی در این مرحله اولیه، مستقیماً 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 بر کارایی 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 توسعه‌شخص ثالث را تشویق می‌کند و اندازه بازار بالقوه را بدون توسعه مستقیم افزایش می‌دهد.

۴. **درآمد:** او روی رشد کانال‌های ارتباطی، حاشیه فروش و درآمد تمرکز می‌کند و در عین حال هزینه‌ها را کنترل می‌کند. وظایف خودکار، برون‌سپاری شده یا به خارج از کشور سپرده می‌شود. تقویت فیچرها بر اساس بازدهی پیش‌بینی‌شده و هزینه 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

را جمع‌آوری کند و با دقت هزینه‌های جذب مشتری را با نرخ پایانی^۱ 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 مرحله دیگر از آن عبور کنید، شرح خواهیم داد.^۲ ما به مرحله شرکت اهمیت زیادی می‌دهیم؛ زیرا معیارهایی که روی آنها متمرکز می‌شوید به شکل قابل توجهی متأثر از مرحله کسب‌وکار شماست. تمرکز زود هنگام یا بهینه‌سازی چیزهایی که واقعاً مهم نیستند، یک راه مطمئن برای از بین بردن استارت‌آپ شماست. بنابراین بیایید به پنج مرحله تحلیل ناب پردازیم.

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 مرحله تحلیل ناب، ببینید آیا ساختار تغییری می‌کند یا خیر. احتمالاً به جزئیات بیشتری نیاز خواهید داشت؛ به صفر رساندن جنبه خاصی از مرحله‌ای که روی آن تمرکز کرده‌اید (مثلاً اعتبارسنجی مشکل یا اعتبارسنجی راهکار در مرحله همدلی). ممکن است بین دو مرحله مردد باشید، بنابراین قبل از تصمیم‌گیری همه 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 بیاندهشیم: 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 این ترتیب در جریان مشکلاتشان قرار می‌گیرید. با گوش دادن به جست‌وجو می‌پردازید. با اهمیت دادن به دیگران، به دنبال فرصت می‌گردید. در این مرحله، وظیفه شما این نیست که ثابت کنید باهوش هستید، یا اینکه راه‌حلی یافته‌اید. بلکه وظیفه 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 مرحله همدلی، تمرکزتان باید بر جمع‌آوری بازخوردهای کیفی و عمدتاً 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؛ به خصوص که این کار به شما نشان می‌دهد که چه ویژگی‌هایی باید در ام‌وی‌پی (MVP) شما وجود داشته باشد.

این بهترین ایده‌ای است که تا به حال داشته‌ام! (یا نحوه 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 ایده 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 پی تکه‌ای از حقیقت یا الگویی بنیادی در شکایاتشان باشید. استارت‌آپ‌های بزرگ و پرسود، اغلب نتیجه راهکارهای جسورانه برای مشکلاتی هستند که مردم حتی از آن مشکل خبر نداشتند.

اکتشاف، الهه راه‌اندازی‌کننده استارت‌آپ‌ها است.

گاهی اوقات نیازی به کشف مشکل ندارید و همین دلیلی است که در همان وهله 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.

ایده شما درحقیقت نقطه 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 جبهه 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، با این حال به عنوان اولین گام بد نیست. در حالت ایدئال گروهی از دوستان یا مشاوران مورد اعتمادی دارید که می‌توانند درباره 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 اصلاً از گزینه متنفر نیستیم!) و اگر آنها تمجید بیهود نکنند یا نگران جریحه‌دار شدن 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 - 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 نحوه اعتبارسنجی یک مشکل)

هدف اولین مرحله 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 اندازه 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. بازاربان مخاطبانی را می‌خواهند که در داخل همگن باشند (یعنی اعضای بخشی که چیزهای مشترکی دارند که می‌توانید برای همه آنها جذاب باشید) و

ببینشان 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 واکنش، مینیون یا تبلت مردم نمی‌دانستند نیازی دارند؛ در واقع فرجام ناخوشایند دستگاه نیوتون اپل نیز در بازار، یک دهه قبل‌تر از آید 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 کسب‌وکارشان لحاظ کنید.

پیش از رفتن به مرحله بعدی، باید هر یک از این موارد (و همچنین چند مورد دیگر را) صحت‌سنجی کنید؛ تجزیه و تحلیل 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 این صورت وقت و پول خود را برای ساختن چیزی تلف خواهید کرد که خواهان ندارد. اگرچه داده‌هایی که در این مرحله جمع‌آوری می‌کنید، کیفی هستند با این حال 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 صرفاً با چند نفر صحبت کنید و بنا بر بازخوردهای کلی 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 آینده زندگی‌ام را صرف انجام هیچ کاری جز حل مشکل مورد نظر کنم؟»

الگو: اجرای ناب و نحوه 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 بی‌ظنیری به نام «اجرای ناب»^۱ نوشته است که مکمل خوبی برای این کتاب است.

اش در کتابش رویکردی تجویزی و سیستماتیک را برای مصاحبه با افراد در مراحل اولیه 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؛ دائماً 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 نه تنها باید حرف‌هایشان را بشنوید، بلکه باید به نحوه بیان آن نیز دقت کنید. عموماً 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.

- **اطمینان حاصل کنید که پیش‌نویسی برای مصاحبه دارید.** با اینکه ممکن است در طول زمان متن مصاحبه‌تان را کمی تغییر دهید، با این حال 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 پرسید. در واقع، به همین دلیل هم هست که نظرسنجی در مراحل اولیه به کار نمی‌آید؛ چرا که نمی‌دانید برای جمع‌آوری اطلاعات معنی‌دار چه سوالاتی باید مطرح کنید. اما یک پیش‌نویس به اندازه کافی از مصاحبه‌ای به مصاحبه 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 مصاحبه مسئله‌مند را به صورت زیر خلاصه کرده‌ایم:

- **در چند کلمه زمینه را برای نحوه انجام مصاحبه مهیا کنید.** اینجا همان نقطه‌ای است که به مصاحبه‌شونده می‌گویید که قرار است چه چیزی را با او مطرح کنید یا چه چیزهایی 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 نماینده 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 نحوه 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. رشته 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 نتیجه 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. باین حال 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 ارائه راه‌حلی آمادگی داشتید، یک مصاحبه 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 احتمالاً حدس می‌زنید، عوامل زیادی در انجام یک مصاحبه 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 به سرعت به سراغ مصاحبه بروید. بعد از چند مصاحبه، با این روند کنار می‌آیید و شروع به مشاهده گرایش‌ها 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 وثیقه بازاریابی مفید است.

معیارهای کیفی تماماً در مورد گرایش‌ها و روندها هستند. سعی شما این است که با شناسایی الگوهایی در بازخوردهای مردم، به حقیقت امر دست یابید. باید شنونده بسیار خوبی باشید و همزمان همدل و بی‌طرف. باید یک کارآگاه حرفه‌ای باشید و سررشته 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 گوشه ذهن‌تان - را به حدس‌های عملی که می‌توانید رویشان کار کنید، تبدیل می‌کنند. متأسفانه 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 با این حال خود داده‌های خام درست هستند. ب=ه آسانی ممکن است در مورد معیارهای کیفی به ورطه 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 بیشتر هم باور داشتیم، باور کنیم و سوژه‌ها دوست دارند بر باور ما صحه بگذارند.

چطور از القای نظریان جلوگیری کنیم

ما گونه‌ای ضعیف و سطحی‌نگر هستیم. مردم مایل‌اند حرفی را به شما بزنند که به نظرشان می‌خواهد بشنوید. همراه گله حرکت می‌کنیم و طرف اکثریت می‌ایستیم. این امر تأثیر فاجعه‌باری بر نتایجی دریافتی از پاسخ‌دهندگان می‌گذارد: مسلماً نمی‌خواهید محصولی تولید کنید که طرفداری ندارد، اما همه به دروغ می‌گویند آن را می‌خواهند. بنابراین یک بنیان‌گذار باید چه کند؟

مسلماً 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 این وجود 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 نحوه 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 بدین طریق نیاز به یک راهکار خاص را بیان کنند، این سیگنال قوی نشان می‌دهد مشکلی یافته‌اید که ارزش حل کردن را دارد.
- یکی از دلایل مفیدتر بودن 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 بدانند که گیاه‌خوار هستید به سؤالاتی 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 سرخ‌هایی به پاسخ‌دهنده در مورد نحوه پاسخ‌گویی به شما می‌دهد. این روزها از آنجایی که ما در جهان آنلاین زندگی می‌کنیم و احتمالاً از طریق شبکه‌های اجتماعی پاسخ‌دهندگان خود را بشناسید، سخت است که جزئیات مربوط به خودتان را پنهان کنید. باین حال اگر کاملاً معمولی لباس بپوشید رفتار 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

دفعه 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، قطعاً قفس او را تکان می‌دهد. آیا این کار هر دوی شما را ناراحت می‌کند؟ ۱۰۰ درصد. 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. به جای 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 چندباره 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^۱ نویسنده کتاب «ذهن درستکار»^۲، 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 سوژه شما فضای خالی را با بینش‌های مفید و مرتبط یا حکایات زنگارنگی 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 کلمه «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 پایه‌پای 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^۱ را بی‌رسید. 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 ایده 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

معارض شدند که رتبه‌بندی ایده‌بدی است. زیرا با ماهیت باز و مبتنی بر حدس و گمان این مرحله همخوانی ندارد.

در صفحات آینده این کتاب، چارچوب امتیازدهی خودمان را به اشتراک می‌گذاریم. اما اکنون، می‌خواهیم یک حد وسط را پیشنهاد دهیم: اعتبارسنجی مشکل می‌تواند در دو مرحله مجزا اتفاق بیفتد.

اگرچه هدف یک مصاحبه مسئله‌مند همیشه یکسان است - تصمیم‌گیری در مورد اینکه آیا اطلاعات و اعتماد به نفس کافی برای رفتن به مرحله بعدی را دارید یا خیر؟- اما تاکتیک‌های دستیابی به آن متفاوت است.

براساس چارچوب اش موری که پیشتر در این فصل بیان کردیم، ابتدا یک داستان برای ایجاد پیش زمینه 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 همین خاطر 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 ساختارچندانی ندارند، باید حواستان باشد که در یک سفر ماهی‌گیری نیستید که نمی‌دانید اصلاً 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 تصمیم 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. به همین 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 و اگر این است که روی موضوعات گسترده‌ای مانور دهید و نگذارید مصاحبه‌کنندگان تمرکز کنند. مصاحبه و اگر با ریسک وجود مشکلات بیش از حد یا نبود مشکلات مشابه کافی و ابهام درباره 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؛ درعین حال باید آماده باشید که اگر نکته 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 مسئله‌مند و اگر 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 قرار گرفته 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 کاملاً 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 به خوبی 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، با این حال 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 اندازه 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 دقیقاً 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 قابل توجه نیست. مصاحبه ناموفق ایرادی ندارد؛ چه بسا که شما را به نکته جالب‌تر رهنمون کند و از خیلی از ددرسرها نجات دهد.

۲. آیا مصاحبه‌شونده فعالانه در حال تلاش برای حل مشکلات است یا اینکه در گذشته سعی خود را کرده است؟		
بله	تقریباً	خیر
او در تلاش است تا مشکل را با اکسل و دستگاه‌های فکس حل کند. شاید خوش شانس 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، کاملاً 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 تا حدودی 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 اندازه کافی درمانده‌کننده و دردسرافرین است که می‌دانید مردم دوست دارند هرطور شده رفع شود. و در بهترین حالت، افرادی که با آنها صحبت می‌کنید ملتمسانه دنبال راهکار هستند. گام بعدی در این فرآیند مصاحبه یافتن راهکار است، بنابراین اگر به این مرحله رسیدید، نشانه 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 مهم‌ترین 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 در قبال 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، با این حال می‌تواند صرفاً یک ارزیابی اولیه خوب محسوب می‌شود. مطمئناً اگر افراد پول خرج کنند، امتیاز محسوب می‌شود.

محاسبه امتیازات

نمره ۳۱ یا بالاتر نمره 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، جمع‌بندی کنید. اگر سه مشکل مطرح کردید، کدام یک بیشتر از بقیه رتبه اول را کسب کرده است؟ اینجاست که باید بیشتر بررسی کرده و شروع به پیشنهاد راه‌حل کنید (در طول مصاحبه راه‌کاری) بهترین سناریو، نمرات مصاحبه 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^۱ 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 درجه اول برای برنامه‌های جاوا اسکریپت و نود جی‌اس^۲ است، اما برای پشتیبانی از زبان‌های دیگر نیز در حال توسعه است. تأمین مالی این شرکت از سوی شرکت‌های اکسل^۳ و اتلاسیان^۴ صورت گرفت.

اگرچه تیم کلود۹ آی‌دی‌یی به خوبی از مرحله مصاحبه 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 توسعه سیستماتیک مشتری مشارکت می‌کنند. مدیر محصول ایوار پروجین^۱ می‌گوید: «ما به تناسب محصول/بازار نزدیکیم و این امر به ما کمک می‌کند با مشتریان صحبت کنیم و دریابیم که آیا کاملاً 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 هستیم، سوالات کمی متفاوت‌تری می‌پرسیم اما آنها را به شکل دقیقاً 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 مشتریان واقعی حل کنیم. اگر بسیاری از نمرات پایین باشد، آن وقت 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

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 کلوده آیدی‌پی به خوبی از مرحله همدلی گذر کرده بود، تصمیم گرفت تا مصاحبه‌های امتیازی با مشتریان انجام دهد.
- مصاحبه‌ها نشان‌دهنده 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 پرنج 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 وهله 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، باین حال استارت‌آپ‌ها معمولاً قدرت «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. ام‌وی‌پی آنها «حداقل» 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 «اندازه 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، ایده 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.

تجزیه و تحلیل از بالا به پایین با یک عدد بزرگ آغاز می‌شود و آن را به قسمت‌های کوچکتر تقسیم می‌کند. تجزیه و تحلیل پایین به بالا برعکس است. برای درک بهتر 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 کسب و کارتان مشکلی دارد.

در همان چینی که در حال انجام مصاحبه‌های مسئله‌مند هستید، حواستان باشد که به اندازه 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 کسب و کاری 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، محدوده ارتباطات و غیره بپردازید.

چه چیزی 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. چرا که نمی‌خواهند شما را نارحت 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 نمونه اولیه برای آنها تهیه کنید.
- از نمونه‌سازی کاغذی یا یک ماکت بسیار ساده در کی‌نوت، پاورپوینت یا بالسامیک استفاده کنید تا نحوه تعامل آنها با ایده‌تان را بدون آموزش مشاهده کنید.
- حواستان باشد که آیا فوراً 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 زندگی» مشتریان

طی مصاحبه‌های مسئله‌مند، باید درک عمیقی از مشتری خود به دست آورید. قبلاً به جمع‌آوری اطلاعات جمعیت‌شناختی و جست‌وجوی راه‌هایی برای دسته‌بندی مشتریان در گروه‌های مختلف اشاره کردیم. می‌توانید از این هم‌گامی 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، آن وقت عاشق شما می‌شوند.

برای انجام چنین کاری باید در زندگی روزمره مشتری خود نفوذ کنید. «نفوذ» کلمه 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 برجسی 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، ارائه فرضیه‌های بهتر چدر مورد اینکه چگونه، چه وقت 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 نحوه استفاده از راه‌حل شما، شانس بیشتری برای تعریف مجموعه ویژگی‌های ام‌وی‌پی دقیق‌تر دارید.



شکل ۱۵-۱: چگونه های اسکور هوس آشوب فرزندپروری را نقشه برداری کرد.

تمرین «روزی در زندگی» راهی برای توصیف بسیار دقیق استفاده افراد از راه حل شماست که فراتر از تعریف بازار هدف و بخش‌های مشتری است. به هر حال 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 دقیقاً 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 صرفاً 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. گاهی اوقات الگوهای ساده و اساسی هستند که در اعماق مغز خزاندهٔ ما زندگی می‌کنند؛ همچون وفاداری به تیم یا بیگانه‌هراسی.

ایندی یانگ^۱ هم‌بنیان‌گذار آدپتیو پت^۲، 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.^۳ 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/>

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 تجربه 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 ببابید، این روش‌های تعامل از راه 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 بدین معنا 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 ببابید. 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 قبلاً به فکرم نرسید» را به منظور یافتن افرادی برای صحبت کردن، ایمیل زدن و یادگیری از آنها آورده‌ایم.

جست‌وجوی پیشرفته توئیتز

برای استارت‌آپ‌ها، توئیتز یک معدن طلا است. ماهیت نامتقارن آن - من می‌توانم شما را دنبال کنم اما شما مجبور نیستید من را دنبال کنید - و باغ نسبتاً 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. همانطور که در شکل ۱۵-۳ نشان داده شده است، کلمات کلیدی و اطلاعات مکانی را در جست‌وجوی پیشرفته توئیتر قرار دهید.

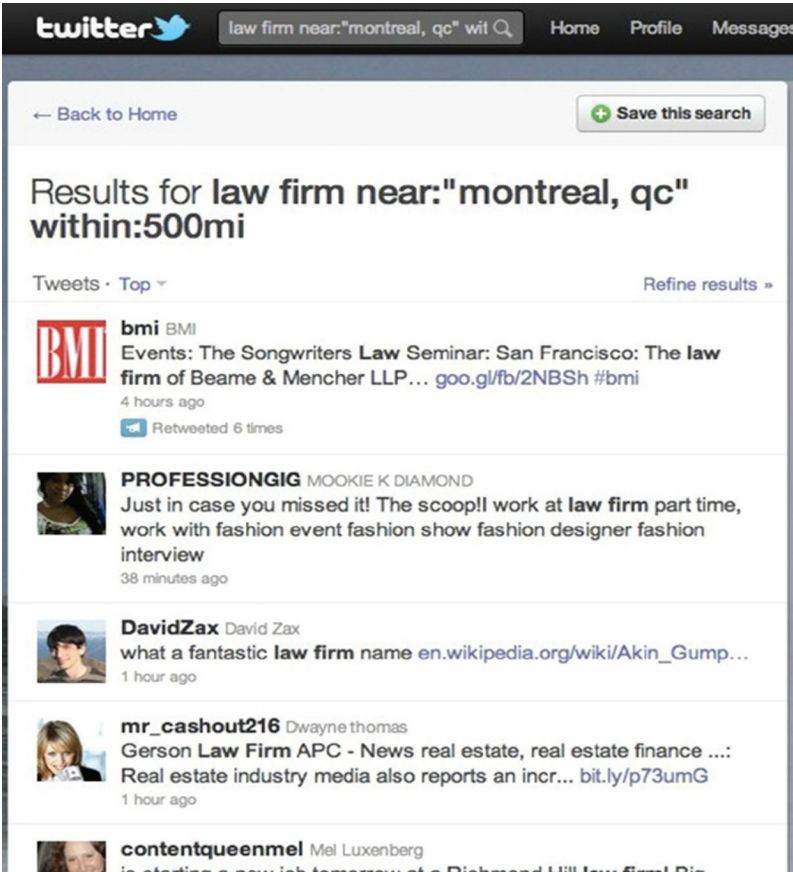
شکل ۱۵-۳: استفاده از جست‌وجوی پیشرفته توئیتر برای رصدکاربران

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.

فصل ۱۵. مرحله اول: همدلی || ۲۶۷

ابزارهای جالب دیگری برای جست‌وجو در توئیتر و یافتن افراد وجود دارد. مُز^۱ ابزاری به نام فالوورونک^۲ دارد و همچنین موتور جست‌وجوی رایگانی برای افراد در دسترس، به نام توالو^۳ نیز وجود دارد.



The image shows a screenshot of a Twitter search results page. At the top, the Twitter logo is on the left, and a search bar contains the text "law firm near:'montreal, qc' witi". To the right of the search bar are links for "Home", "Profile", and "Messages". Below the search bar, there are two buttons: "← Back to Home" and "+ Save this search". The main heading of the search results is "Results for law firm near:'montreal, qc' within:500mi". Below this heading, there are several tweets. The first tweet is from "bmi BMI" and says "Events: The Songwriters Law Seminar: San Francisco: The law firm of Beame & Mencher LLP... goo.gl/fb/2NBSH #bmi" with a link and "4 hours ago" and "Retweeted 6 times". The second tweet is from "PROFESSIONIG MOOKIE K DIAMOND" and says "Just in case you missed it! The scoop!! work at law firm part time, work with fashion event fashion show fashion designer fashion interview" with "38 minutes ago". The third tweet is from "DavidZax David Zax" and says "what a fantastic law firm name en.wikipedia.org/wiki/Akin_Gump..." with "1 hour ago". The fourth tweet is from "mr_cashout216 Dwayne thomas" and says "Gerson Law Firm APC - News real estate, real estate finance ...: Real estate industry media also reports an incr... bit.ly/p73umG" with "1 hour ago". The fifth tweet is from "contentqueenmel Mel Luxenberg" and says "ie starting a new job tomorrow at a Richmond Hill law firm! Ri".

شکل ۱۵-۴: مشتریان واقعی تنها چند توئیٹ 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 جست‌وجوهای 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.

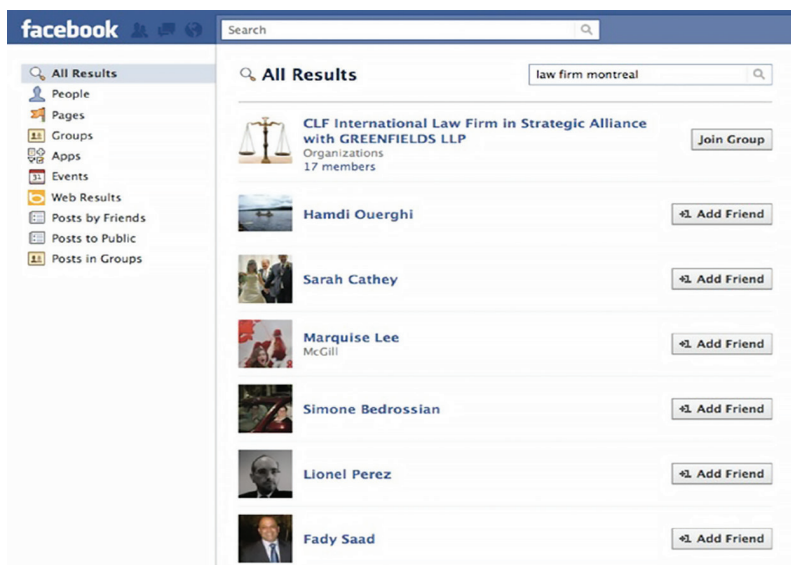
لینکدین همچنین گروه‌هایی دارد که می‌توانید در آنها جست‌وجو کنید و به آنها بپیوندید. بیشتر این گروه‌ها حول یک علاقه‌مندی خاص شکل گرفته‌اند، بنابراین می‌توانید افراد مرتبط را پیدا کنید و همچنین تحقیقات پیش‌زمینه‌ای انجام دهید.

The screenshot shows the LinkedIn search interface. On the left is a search filter sidebar with fields for Keywords (filled with 'lawyer'), First Name, Last Name, Title, Company, School, Location (set to 'Canada'), and Postal Code. The main search results area shows a list of profiles. The top profile is Jason Hadid, a Banking Lawyer at Blake, Cassels & Graydon LLP in Montreal, with 500+ connections. Below him is Kyle J. Peterson, a Lawyer at Affleck Greene McMurtry LLP in Toronto, with 385 connections. Next is Robert Kimball, an In-House Counsel at Aviva Canada in Toronto, with 349 connections. The bottom profile is Nicholas dePencer Wright, a Business Lawyer, Political Campaigner and Lobbyist in Toronto, with 24 connections. Each profile includes a small profile picture, name, title, company, location, and connection count.

شکل ۱۵-۵: تمام این اطلاعات منتظرند تا شما از آنها استفاده کنید.

فیس بوک

فیس بوک از آنجایی که یک شبکه 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 جست و جوی خود می‌توانید یک تصور حدودی از اندازه 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، فیس بوک نشان می‌دهد که چه کسانی را باید دنبال کنید.

برخی از این روش‌ها بدهی به نظر می‌رسند. با این حال 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 سؤالاتی 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:

- مجبورتن می‌کند بحث‌های خود را رسمی کنید و از ذهنی‌گرایی به سمت عینی‌گرایی حرکت کنید.
- اینکه آیا می‌توانید توجه لازمه پیشرفتتان را جلب نمایید یا خیر، به آزمون می‌گذارد.
- اطلاعاتی کمی در اختیارتان قرار می‌دهد که می‌توانید تجزیه و تحلیل و دسته‌بندی کنید و این خود می‌تواند الگوهایی را آشکار نماید که از گروه‌های فردی به دست 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^۱ 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»^۲ با لایت‌برایت به تک‌استارز باز شد.

لایت‌برایت یک استارت‌آپ نوپا در حوزه 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 درباره 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 تک‌استارز گزارش بده.

نیک گیر افتاده بود. چطور می‌توانست در این وقت کم با این تعداد زن صحبت کند؟ فکر نمی‌کرد که امکان‌پذیر باشد، لاقفل نه به راحتی. بنابراین او تصمیم گرفت با مکانیکال ترک آزمایشی صورت دهد.^۱

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 برجسب‌گذاری یک عکس یا فلگ اسپم کردن استفاده می‌شود. ایده‌آو 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^۲ (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 نتیجه این مصاحبه‌ها، نیک بینشی باورنکردنی در مورد مشتریان بالقوه لایک‌برایت و چالش‌های پیش‌رویش در راه‌اندازی استارت‌آپ به دست آورد. او با این بینش به تک‌استارز و نزد اندی ساک بازگشت و آنها به قدری تحت تأثیر قرار گرفتند که او را پذیرفتند. اکنون وب‌سایت لایک‌برایت با ۵۰ درصد کاربر زن فعال است و اخیراً 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 حالی که هیچ جایگزینی برای داده‌های کیفی وجود ندارد، می‌توانید از فناوری برای بهبود چشمگیر و کارآمد جمع‌آوری داده‌ها استفاده کنید. در مرحله 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 دایره گسترده‌ای از افراد انتخاب کرد، اما ابزارهای زیاد دیگری هم وجود دارد. نظرسنجی‌ها می‌توانند کارآمد باشند، با این فرض که قبلاً 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 درآورد و با انحراف آماری اجتناب‌ناپذیر مقابله کنید.

اگر دنبال کننده 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 احتمالاً کمتر مغرضانه برخورد کنند. این موضوع به این معناست که بهتر است با گروه‌هایی که قبلاً 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 لزوماً 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 کاملاً دقیق انجام دهید. همانطور که در شکل ۱۵-۷ نشان داده شده است، در اولین مرحله از راه‌اندازی کمپین دوردز، می‌توانید مکان، زبان و سایر اطلاعات هدف تبلیغ را مشخص کنید.

✓ Select campaign settings
Create ad and keywords

Select campaign settings

You're ready to create your first campaign!
Try focusing on one product or service to start. You can edit these settings or expand your account whenever you like question mark icons on this page.

General

Campaign name **Tools For Montreal Lawyers** [Edit](#)

Locations and Languages

Locations ⓘ In what geographical locations do you want your ads to appear?

- Province: **Quebec, CA**

[Edit](#)

Languages ⓘ **English** [Edit](#)

[Advanced location options](#)

Networks and devices

Networks ⓘ **Search** [Edit](#)

Devices ⓘ **All** [Edit](#)

Bidding and budget

Bidding option ⓘ **Focus on clicks, manual maximum CPC bidding** [Edit](#)

Budget ⓘ **CA\$50.00/day** [Edit](#)

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 ۸-۱۵ ایجاد نمایید. این یک روش عالی برای آزمون و خطای برجسب‌ها و رویکردهای مختلف است: حتی آنهایی که کلیک نمی‌کنند، نکته‌ای را برای شما آشکار می‌کنند؛ متوجه می‌شوید چه چیزی نباید بگویید. سعی کنید از احساسات اساسی استفاده کنید: ترس، حرص، عشق، ثروت و غیره. باید دریابید چه چیزی باعث می‌شود که افرادی کلیک کنند و چه چیزی آنها را به اندازه کافی همان حول و حوش نگه می‌دارد تا نظرسنجی را تکمیل کنند یا ایمیل ارسال کنند.

✓ Select campaign settings Create ad and keywords

Create ad and keywords

Create an ad

Text ad Image ad Display ad builder WAP mobile ad

Now it's time to write your first ad! To appeal to customers searching for your product or service, highlight what sets you apart from specific text. [Help me write a great text ad.](#)

Headline:

Description line 1:

Description line 2:

Display URL:

Destination URL:

Ad preview: The following ad previews may be formatted slightly differently from what is shown to users. [Learn more](#)

Side ad:

Top ad:

Ad extensions expand your ad with additional information like a business address or product images. [Take a tour.](#)

شکل ۱۵-۸: آیا روی چنین تبلیغاتی کلیک می‌کنید؟

همچنین گوگل سرویسی به نام نظرسنجی مشتری^۱ 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»^۲ ۱ درصد، برای نظرسنجی‌های تلفنی ۷ تا ۱۴ درصد و برای پانل‌های اینترنتی ۱۵ درصد است)^۳. با این حال به دلیل فرمت «پاسخ سریع» جمع‌آوری پاسخ‌های متعدد و مرتبط کردن آنها با یکدیگر دشوار است و این مسئله انواع تجزیه و تحلیل 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، تجزیه و تحلیل. اما قبل از انجام هر یک از اینها، در وهله 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، برنده 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.
- سوالات قابل اندازه‌گیری که می‌توانید آنها را به صورت آماری تجزیه و تحلیل 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 پیورسید. به این ترتیب می‌دانید که آیا نمونه شما تداعی‌کننده 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 قبلاً 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 توثیق کنید، اما با این کار طبعاً پاسخ‌دهندگان افرادی جز در حلقه گسترده 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 خوابی؟ ما در تلاش برای رفع آن هستیم، با نظرتان ما را یاری کنید.)
- **به راه‌حل یا ارزش پیشنهادی منحصر به فرد خود، بدون پیشنهاد فروش اشاره کنید** (نرم‌افزار حسابداری ما به طور خودکار معافیت‌های مالیاتی را می‌یابد. به ما در برنامه‌ریزی نقشه 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 پرسید، این است که «آیا پیام من به اندازه 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 کدام یک 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 صورتی که کار شما به مخاطبان‌شان مرتبط باشد، آگهی شما را در صفحه خود یا در بروشوری منتشر کنند.

اطلاعات را جمع‌آوری کنید

هنگامی که نظرسنجی را اجرا می‌کنید، هزینه 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 دسته خاص نظرسنجی را رها کرده‌اند یا خیر؛ بعضی

از ابزارهای تحلیلی مانند کلیک تیل^۱ 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 دهید. 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 تجزیه و تحلیل 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 هر چیزی 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 برنده قاطعی وجود داشت یا تفاوت‌ها ناچیز بود؟

- هر سوال قابل سنجش را بر اساس هر دسته تجزیه و تحلیل کنید تا ببینید آیا گروه خاصی از پاسخ دهندگان پاسخ متفاوتی داده اند یا خیر. از جدول محوری^۱ برای این نوع تحلیل استفاده کنید (برای جزئیات بیشتر به قسمت «جدول محوری چیست؟» در صفحه بعد مراجعه کنید)؛ در نتیجه به سرعت درمی یابید که آیا یک پاسخ خاص با یک گروه خاص مرتبط است یا خیر. این امر به شما کمک می کند تا تلاش های تان را متمرکز کنید یا ببینید که یک مجموعه از پاسخ ها، سایر پاسخ ها را به کدام سمت منحرف می کند.

جدول محوری چیست؟

اکثر ما از صفحه گسترده^۱ استفاده کرده‌ایم. اما اگر می‌خواهید مهارت‌های تحلیلی خود را ارتقا دهید، باید از جداول محوری استفاده کنید. با استفاده از این جداول می‌توانید به سرعت بسیاری از ردیف‌های داده را به گونه‌ای تجزیه و تحلیل 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 فیلد 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، تصور کنید که نظرسنجی شما، جنسیت، مدت زمان بازی ویدئویی در هفته و سن آنها را همانطور که در جدول زیر نشان داده شده است، پرسیده است.

سن	مدت زمان بازی	جنسیت
۶۰-۵۰	۸	مرد
۶۰-۵۰	۷	زن
۴۰-۳۰	۱۲	مرد
۳۰-۲۰	۱۰	زن
۵۰-۴۰	۷	زن
۳۰-۲۰	۱۴	مرد
۶۰-۵۰	۷	زن
۴۰-۳۰	۱۱	مرد
۴۰-۳۰	۸	زن
۵۰-۴۰	۱۱	مرد
۷۰-۶۰	۶	مرد
۶۰-۵۰	۵	زن
۵۰-۴۰	۹	زن
	۸۱۸۵	میانگین

به سادگی می‌توانید ستون‌ها را محاسبه کنید و ببینید میانگین پاسخ‌ها چقدر بوده است؛ افراد به‌طور میانگین ۸/۵ ساعت در هفته بازی می‌کنند (همانطور که 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، همانطور که در زیر نشان داده شده است:

جنسیت	مجموع
زن	۷/۵۷
مرد	۱۰/۳۳
جمع کل:	۸/۸۵

با این حال، قدرت واقعی جدول محوری زمانی است که دو بخش را با یکدیگر تجزیه و تحلیل کنید. به‌عنوان 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 تجزیه و تحلیل 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 نحوه اعتبارسنجی راه حل)

با در دست داشتن یک مشکل تایید شده، زمان اعتبارسنجی راه حل فرا می‌رسد. یکبار دیگر، این کار با مصاحبه با مشتریان (آنچه که استارت‌آپ ناب آن را مصاحبه 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 راهکار (در صورت وجود) را شناسایی کرده باشید. اکنون باید به دنبال 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 عمیقاً رصد کرده و درک کنید.

مطالعه موردی: لوکال مایند^۱ توئیترا را رصد می‌کند.

لوکال مایند 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 لوکال مایند 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، لوکال مایند 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

از لوکال مایند 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 (عمدتاً در میدان تایمز، زیرا تعداد زیادی از توئیتهای طی چندین روز از آنجا بود) آنها در توئیتهایی افرادی را که به تازگی توئیتهای زده بودند، منشمن می‌کردند و سوالاتی در مورد منطقه می‌پرسیدند: چقدر شلوغ بود، آیا مترو سر موقع می‌آید، آیا فلان‌جا بازار است و ...

نرخ پاسخ به سوالات توئیتهای 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 توئیتهای که خطاب به آنهاست اعلان رانشی^۱ دریافت می‌کنند یا به صورت کلی متوجه توئیتهای می‌شوند یا خیر) «سیستم کاملی» برای این نوع آزمایش نبود، با این حال تاحدی جایگزین خوبی بود؛ ریسک راه‌حل را کاهش داد و اعضای تیم را متقاعد کرد که لوکال مایند ارزش تولید را دارد.

خلاصه

- لوکال مایند 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.

درس‌های تحلیلی

کار شما تولید محصول نیست، بلکه از بین بردن ریسک‌های یک مدل کسب‌وکار است. گاهی اوقات تنها راه این کار ساختن چیزی است، اما همیشه به دنبال راهکارهای قابل سنجش برای تعیین کمیت ریسک با کمترین تلاش ممکن باشید.

پیش از ساخت ام‌وی پی (حداقل محصول قابل عرضه)

در همان حین که در حال ساخت حداقل محصول خود هستید (که تنها کافی است برای آزمایش ریسک‌های شناسایی شده در مرحله همدلی کارآمد باشد)، به جمع‌آوری بازخوردها (در قالب نظرسنجی) ادامه دهید و به پذیرندگان اولیه‌تان دست یابید (از طریق ثبت‌نام در نسخه آزمایشی، رسانه‌های اجتماعی و سایر اشکال تعامل). به این ترتیب زمانی که ام‌وی پی 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 مرحله ثبت‌نام، دسترسی اجتماعی و سایر شاخص‌هایی است که می‌تواند کاربران واقعی را به سمت ام‌وی پی سوق دهد تا بتوانید به سرعت تجربه کسب کنید و بر مبنای آن تولید را تکرار کنید. این میدان معکوس لحظه رویاهاست: اگر آنها بیابند، ام‌وی پی را خواهید ساخت.

تصمیم‌گیری در مورد اینکه ام‌وی پی‌تان چقدر خوب باشد، سخت است. از یک سو زمان طلاست و باید بی‌رحمانه همه 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.

نتیجه‌گیری گهم از قانون سوم کلارک:

هر فناوری که قابل تمیز از جادو باشد، به اندازه کافی پیشرفته نیست.

– بری گهم، آنالوگ، ۱۹۹۱

تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه چیزهایی در ام‌وی پی لحاظ شود.

تمام مصاحبه‌های راهکاری، تحلیل‌های کمی و «رصدها» را در نظر بگیرید و تصمیم بگیرید که چه ویژگی‌ای باید در ام‌وی پی شما لحاظ شود.

ام‌وی پی 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 ام‌وی پی را د با رویکرد اسموک تست^۱ مقایسه کنید که در آن یک سایت تیزرگونه می‌سازید؛ به عنوان مثال، یک صفحه ساده در لانچ‌رانک^۲ 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 ام‌وی پی، 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 ام‌وی پی هستید با مصاحبه‌کنندگان ملاقات کنید. طرح‌های کلی، نمونه‌های اولیه و ماکت‌ها را به آنها نشان دهید. پیش از تولید هر محصولی مطمئن شوید که واکنش‌گسترده و مثبت مدنظران را دریافت کرده باشید. هر چیزی را که در این مسیر مستقیم قرار نمی‌گیرد، حذف کنید؛ از مشکل اعتبارسنجی‌شده شما، به ارزش پیشنهادی منحصره‌فرد در ام‌وی پی، به معیارهایی که برای اعتبارسنجی موفقیت استفاده می‌کنید.

-
1. smoke-test
 2. LaunchRock

توجه به این نکته مهم است که همیشه به یاد داشته باشید که اموی پی، یک فرآیند است و نه یک محصول. این نکته‌ای است که ما در «پروان لیز» آموختیم؛ جایی که با چندین استارت‌آپ در یک مرحله 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 ناممان در یک وبلاگ محبوب فناوری واقعاً تفاوت بزرگی ایجاد نمی‌کند، با این حال، رخ دادن چنین اتفاقی عالی است. اما با پابندگی به اصل اساسی استارت‌آپ ناب، یعنی ساخت ← ارزیابی ← یادگیری، باید بدانید که اموی پی پیش از اینکه به مرحله بعدی برود، بازسازی‌های متعددی را پشت سر خواهد گذاشت.

سنجش اموی پی

کار تحلیلی واقعی از لحظه‌ای شروع می‌شود که شروع به توسعه و تولید اموی پی می‌کنید؛ زیرا در هر تعاملی بین مشتری و اموی پی، داده‌هایی تولید می‌شود که باید تجزیه و تحلیل 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. هر چیزی که در اموی پی اولیه ایجاد می‌نمایید باید به OMTM مرتبط باشد و بر بهبود آن تأثیر بگذارد. خط روی‌شن‌ها 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 قابل توجهی 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 برنامه 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 بازاریان انتخاب کنید؛ مثلاً کمیک‌های ایکس-من^۱ دههٔ ۸۰. اعتبار کسب و کارتان را با آن بسنجید و سپس آن 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 کسب و کارتان 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 خطرهای فائق آمده‌اید یا خیر.

تیم فریس^۲، کارآفرین، نویسنده و سرمایه‌گذار، در مصاحبه‌ای با کوین رز^۳، گفت که اگر روی شاد کردن ۱۰۰۰۰ نفر تمرکز کنید، بعدها می‌توانید به شاد کردن میلیون‌ها نفر برسید.^۴ در ساخت اولین ام‌وی‌پی، می‌توانید حتی به کمتر از اینها فکر کنید، اما نکته فریس کاملاً 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 پازل گونه 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 بدین معناست 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 دوره‌ی زمانی بین بازدیدها توجه کنید. آیا یکسان است؟ یا به تدریج در حال کاهش است؟ ممکن است در طول مسیر یک شاخص پیش‌رونده و مفید بیابید.

از تجزیه و تحلیل 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 در عین حال 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 تجدید نظر 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^۱ یک مرحله از فرآیند سفارش را حذف می‌کند

استتیک پیکسلز یک استارت‌آپ نوپاست که توسط ماسیمو فارینا^۲ پایه‌گذاری شده است. این شرکت ویژگی سفارش چاپ عکس‌های اینستاگرام کاربران روی مقوای بازیافتی را ارائه می‌دهد. زمانی که این شرکت راه‌اندازی شد، قابلیت به نام اینستا‌آر‌در^۳ داشت که به شما امکان می‌داد مستقیماً از اینستاگرام عکس سفارش دهید. ماسیمو معتقد بود که اینستا‌آر‌در استفاده از خدمات او را آسان‌تر می‌کند و حجم سفارشات را افزایش می‌دهد. او در این باره 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 زمان 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 ۹-۱۵ 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».

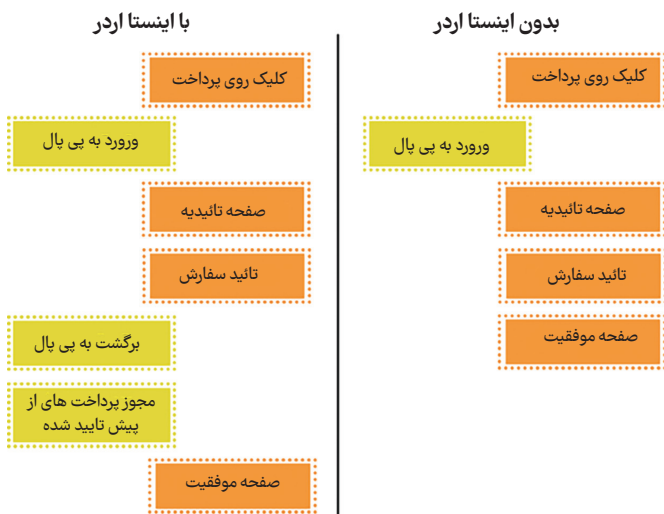
-
1. Static Pixels
 2. Massimo Farina
 3. InstaOrder

اما او و سایر اعضای تیمش اشتباه می‌کردند. نه تنها سفارشات کم بود؛ بلکه بازدید از صفحه‌های که به صفحه 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 فرآیند 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، لزوماً به سفارش چاپ آن فکر نمی‌کنند.»

این شرکت مدتی از زمان توسعه را از دست داد، اما از طریق تمرکز بر تجزیه و تحلیل - 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 منحصر به فرد 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 پیش‌پا افتاده‌تر، 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 قربانی سهولت بلندمدت در صورت تکرار خرید می‌کرد، ایده خوبی به نظر می‌رسید اما زود هنگام 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 ایده 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 کاملاً 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 تاییدکننده 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، وقت 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 روان اتکینسون^۱ در فیلم «پلک‌ادر»^۲ می‌گوید: «در چسبناک‌ترین حالتی که حشره^۳ چوبی چسبیده^۳، به یک تکه چوب می‌چسبد». این‌گونه کسب و کارتان 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، پایه‌ی مناسبی برای رشد ندارید. بازار هدف اولیه‌ی شما می‌تواند بسیار کوچک باشد؛ کوچک‌ترین زیرمجموعه‌ای از کاربران که فکر می‌کنید نتایج قابل توجهی 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 دستکاپ 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 به صورت 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 کاملاً بهبود نمی‌بخشد، آن را کنار بگذارید. اسیر صیقل‌انداختن نشوید. فراموش نکنید شما دنبال تنظیم دقیق نیستید، بلکه فقط دنبال محصول و بازار مناسب هستید.

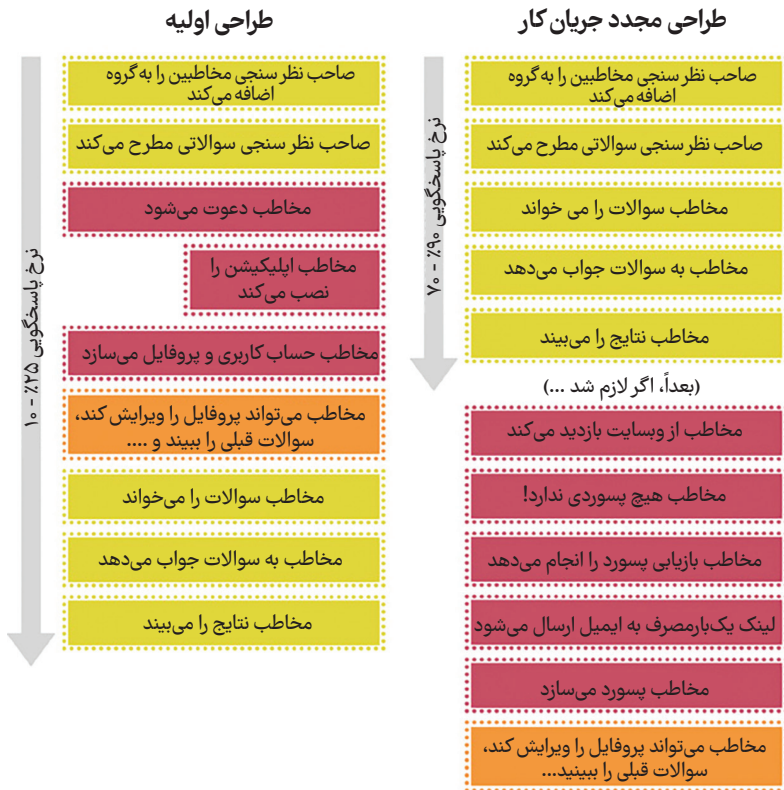
مطالعه موردی | کیدیک^۱ نحوه پیوستن کاربران را دگرگون می‌کند

کیدیک ابزار نظرسنجی ساده از گروه‌های کوچک از طریق ایمیل یا اپلیکیشن موبایل است که در شتاب‌دهنده 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، می‌توانستند به نظرسنجی‌هایی که با ایمیل یا گوشی 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 ایجاد شده ارسال کرد. این نظرسنجی‌های اولیه فقط از طریق ایمیل ارسال شدند. نتایج قابل توجه بود: نرخ پاسخ از ۱۰ تا ۲۵ درصد مدل ثبت‌نامی به ۷۰ تا ۹۰ درصد با مدل اول-رای‌دهی 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: نگارید جزئیاتی مثل ساخت اکانت، مانع عملکرد اصلی‌تان بشود

جاناتان آبرامز^۱، یکی از بنیانگذاران فرندستر، می‌گوید: «با تمرکز بر معیار کلیدی نرخ پاسخگویی، از وسوسه 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 آزمایشستان 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 زود هنگام

خیلی از استارت‌آپ‌ها (به‌خصوص در فضای مصرفی^۲) 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^۱، 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 زود هنگام 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 ندارند.

1. user-generated content

هدف حفظ مشتری^۱ است

هرچه کاربران بیشتر به محصول شما (و سایر کاربران) تعلق خاطر پیدا کنند، احتمال ماندنشان بیشتر است. با نادیده گرفتن رشد ناشی از وایرال شدن (فعلاً)، می‌توانید نحوه تصمیم‌گیری در مورد مرحله 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

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^۱ و پیچیدگی ویژگی^۲ 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 قابل توجهی خواهد داشت. آیا می‌توانید آن را به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم کنید یا ریسک ذاتی^۳ آن را با یک MVP یا نمونه اولیه^۴ 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 ضربه یک دست انجامش بدهید، کنارش بگذارید». درک رفتار و انتظارات کاربر یعنی همه چیز. پیچیدگی ویژگی مانع از آزمون 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 در مورد نحوه واکنش افراد به این ویژگی، این ریسک که چطور یک ویژگی جدید بر توسعه‌های بعدی تأثیر 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 توسعه 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 کسب‌وکاران را از شکست به موفقیت بزرگ تبدیل نخواهد کرد. کپی کردن آن هم برای دیگران آسان است.

شرط‌بندی‌های بزرگ انجام دهید. آزمایش‌های ساختار شکنانه‌تری را امتحان کنید و چیزهای تحول‌آفرین بسازید، به خصوص 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 توسعه 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 دکمه «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»^۱ نرم‌افزار مدیریت چرخه 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^۲، کارشناس ارشد فناوری این شرکت در مورد روند موفقیت آن صحبت کردیم.

تعیین چشم‌انداز شرکت

همه چیز در رالی با چشم‌انداز سه تا پنج ساله 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 وهله اول در جمع گروه کوچکی از مدیران اجرایی انجام می‌شود. زک این را اولین چرخه واحد توسعه 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 مرحله 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 خلاصه 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 استفیلدا^۱ (ناشران جامعه جدید^۲) 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 سالانه ویژه، پیامدهای سال آینده و حال و هوای کلی 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 مرحله بعدی فرآیند برنامه‌ریزی سالانه وارد می‌شوند: با حضور ۶۰ تن از کارکنان شرکت در یک جلسه برای بیان شفاف چشم‌انداز سال و همسویی درباره نحوه 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 می‌گوید:

« تقریباً تمام افراد تاثیرگذار در فرآیند مدیریت محصول؛ از قبیل بازاریاب‌ها، مالکان محصول، 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».

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 توسعه ویژگی‌های شرکت رالی قرار دارد. زک می‌گوید: «ما یک انبار داده^۱ داخلی داریم که در آن همه چیز را ثبت می‌کنیم؛ از ارزیابی عملکرد در سطح هسته^۲ 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 خواسته 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 دردمند است؟

1. data warehouse
2. kernel level

- افتاده است؟ با این سوال تمام افراد درگیر هدف کارما 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 نامعتبر دانستن 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 بی‌اعتبار کردن فرضیه‌مان استفاده می‌کنیم؟ باید معیارهای نشان‌دهنده ایمن نبودن ادامه انجام آزمایش را در نظر بگیریم.

در یک دوره سه ماهه، بیشتر از ۲۰ آزمایش انجام شد تا دقیقاً 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 قرار گرفت؛ چون اصلاح آن بخش بزرگی از چشم‌انداز سالیانه محصول بود و مستقیماً یکی از اهداف سالیانه 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 و غیرفعال کردن 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 چرخه 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 قابل توجهی است تا هر ویژگی قابل آزمایش و اندازه‌گیری باشد و با اتلاف وقت کمتر، محصول بهتر و همسویی مداوم با خواسته مشتریان به نتیجه می‌رسد.

نحوه 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^۱ 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.

Mint.com Personal Finance
Mint.com >

Details **Ratings and Reviews** Related

App Store Ratings and Reviews

Current Version All Versions

AVERAGE RATING
★★★★☆
Based on 5,923 Ratings

3,703 ★★★★★
1,610 ★★★★
966 ★★★
99 ★★
182 ★

CLICK TO RATE ★★★★★

CUSTOMER REVIEWS
Write a Review App Support

2,781 Customer Reviews **Most Helpful**

Your accounts are at risk ★★★★★
by [User] - 2-Jun-2012

Decided to try this app due to the positive reviews I read only to try and hook up my BMO account only to have an error pop up saying wrong username and password. I immediately got a red flag and my common sense kicked in... Not only are you risking your financial future but you are giving all your account information to a 3rd party who could easily be... [More](#)

15 out of 26 customers found this review helpful. Was this review helpful? Yes | No | Report a Concern

7 out of 12 customers found this review helpful. Was this review helpful? Yes | No | Report a Concern

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 استفاده 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 کسب و کارتان 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 ارزش خارجی، سانسور و مجوزهای کپی‌رایت آگاه باشند. فقط می‌خواهند مشکلشان حل شود، اما تصور کمی در مورد طریقهٔ درست حل آن دارند.

لورا کلاین^۱، 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»^۲ دارد. باید پست «چرا بازخورد مشتری بی‌فایده است» را در وبلاگش بخوانید.^۳

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 اتومبیلیم بیرسم، 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 دسته 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 ریشه موضوع بپردازید.

حداقل چشم‌انداز قابل ارائه

حداقل چشم‌انداز قابل ارائه^۱، اصطلاحی است که توسط کارآفرین و شریک آزمایشگاه یر وان، ریموند لوک^۲، 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 دیگران 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، نشانه خوبی است. گوگل میز^۱ در کنار مپ کوئست^۲ 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)^۳ تبدیل شد و تمام آن یادداشت‌نویسی‌ها، نقشه‌ها را کارآمدتر 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^۴ از بازی «ورد آف وارکرفت»^۵ نگاه کنید: خریدهای مشتریان دسکتاپ فقط بخشی از پولی است که این شرکت با درآمد ۱۴/۹۵ دلاری اشتراک ماهانه به دست می‌آورد.

همراه عزیز، با توجه به محدودیت تعداد صفحات قابل انتشار کتاب در لینکدین، برای دانلود نسخه کامل کتاب [اینجا کلیک کنید](#) یا به سایت حرکت اول (HarkatAval.com) مراجعه فرمایید.

1. Google Maps
2. MapQuest
3. geographic information systems
4. Blizzard
5. World of Warcraft
6. 37Signals
7. Wufoo
8. FreshBooks



«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 استارت‌آپ‌ها در سه شتاب‌دهنده و دو صندوق سرمایه گذاری داخلی و یک صندوق بین المللی مشارکت داشته است.

فلای تودی، میاره، آچاره، جاجیگا، همراه مکانیک، نبض، نت باکس، پینکت، دیدیمون، اوبارو مدرسه آنلاین آلا بخشی از سبد سرمایه گذاری حرکت اول هستند.

حرکت اول

همراه کارآفرینان تراز اول

www.harkataval.com