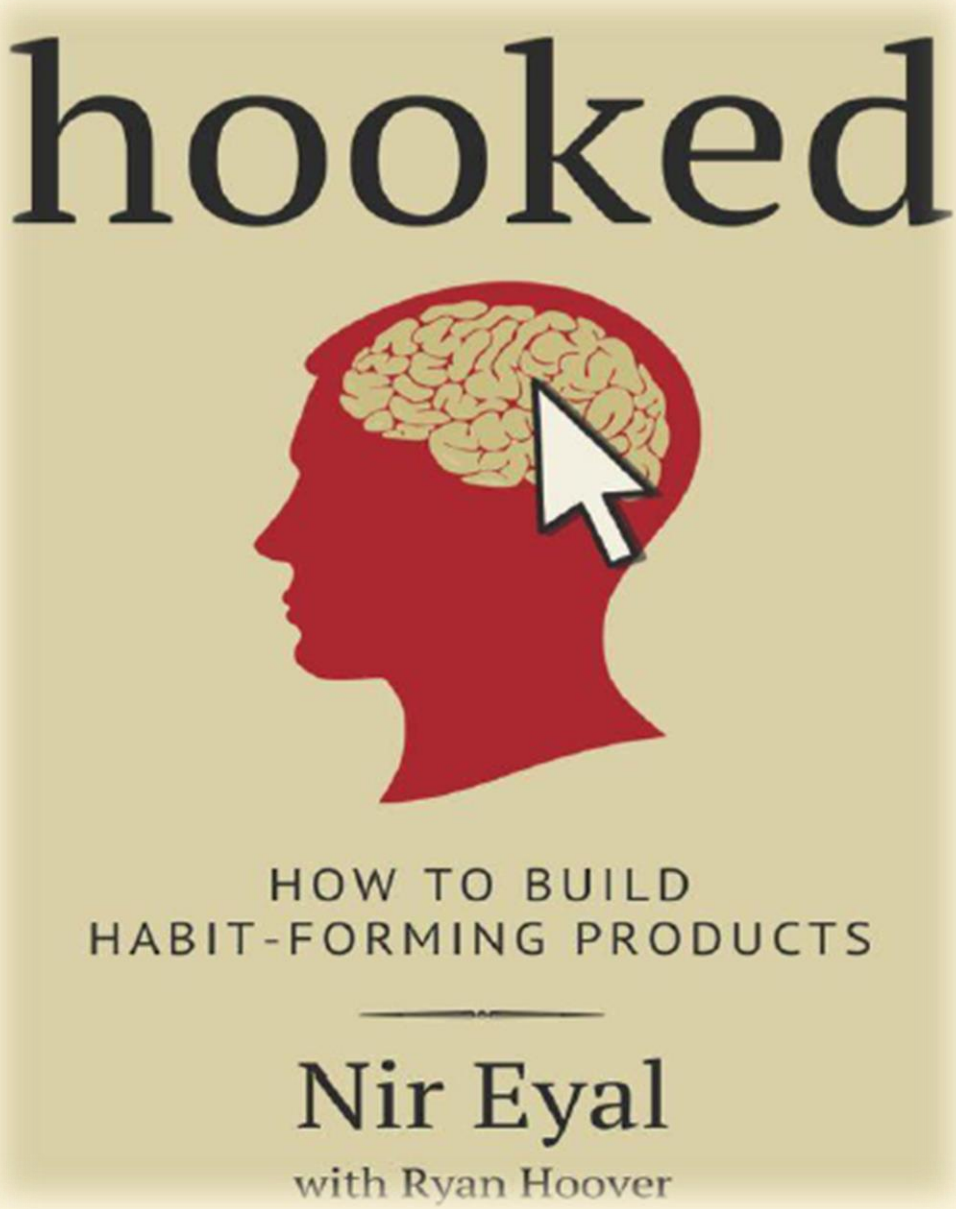


قلاب: چگونه محصولات ایجاد کننده عادت، ذهن ما را تسخیر می‌کنند

نیر آیال

ترجمه: فرهاد سلیمانی

١٤٩٤٢٧٧٥٣٠ISBN:

٩٧٨-١٤٩٤٢٧٧٥٣٦: ١٣ISBN-

٢٠١٤٩٠٠٥٤٩Library of Congress Control Number:

V ١/٢

فهرست

مقدمه ۷

بیایید حقیقت را بپذیریم: ما گرفتار شده‌ایم. ۷

چگونه محصولات، ذهن ما را تسخیر می‌کنند؟ ۸

مزیت محصولات ایجادکننده عادت ۸

سفر من به دنیای ایجاد عادت ۹

مدل قلاب: ساختاری چهارمرحله‌ای برای ایجاد عادت ۱۰

۱.محرک ۱۲

۲. اقدام ۱۳

۳. پاداش متغیر ۱۳

٤. سرمایه‌گذاری ۱۵

یک ابرقدرت جدید ۱٦

آیا باربارا و برادرش جانی را از مثال قبلی شناختید؟ ۱۷

توانمندسازی برای انتخاب بهتر ۱۸

قدرت قلاب ۱۹

چگونه از این کتاب استفاده کنیم؟ ۲۰

فصل اول: منطقه عادت (The Habit Zone) ۲۲

عادت‌ها چگونه شکل می‌گیرند؟ ۲۳

چرا عادت‌ها برای کسب‌وکارها مفیدند؟ ۲٤

اهمیت و مزایای رقابتی عادت‌ها برای کسب‌وکارها ۲٦

۱. **افزایش ارزش طول عمر مشتری (Customer Lifetime Value)** ۲٦

۲. **ایجاد انعطاف‌پذیری در قیمت‌گذاری** ۲۷

مثال‌هایی از موفقیت در ایجاد عادت‌ها ۲۸

افزایش آمادگی مشتریان برای پرداخت با گذر زمان ۲۹

اصل «بیشتر یعنی بیشتر» ۳۰

تراشیدن لبه‌ی رقابتی ۳۱

چرا محصولات جدید باید ۹ برابر بهتر باشند؟ ۳۲

مثالی از مقاومت در برابر تغییر عادات قدیمی ۳۲
چرا کوورتی همچنان باقی مانده است؟ ۳۳
ذخیره ارزش در محصولات عادت‌ساز ۳٤
عادت‌های کاربران و بازگشت سرمایه ۳٥
چالش‌های تغییر عادات قدیمی ۳٦
راهکارهایی برای ایجاد عادات جدید ۳۷
چرا کاربران گوگل کمتر به بینگ روی آورده‌اند؟ ۳۸
عادت به عنوان استراتژی ۳۹
در محدوده عادت ٤۱
ویتامین در مقابل مُسکن ٤۳
ورود به مدل قلاب ٤۸
نکات کلیدی برای یادآوری و اشتراک‌گذاری ٤۸
کارهایی که اکنون باید انجام دهید ٤۹
فصل دوم : محرک ٥۲
چه چیزی باعث شکل‌گیری عادت جین به اینستاگرام شد؟ ٥٤
دو نوع محرک وجود دارد: خارجی و داخلی ٥٥
محرک‌های خارجی ٥٥
محرک‌های داخلی ٦۲
ساخت محرک‌ها ٦٦
فصل سوم: اقدام ۷٥
اقدام در مقابل بی‌عملی ۷٦
۱- انگیزه ۷۷
۲- قابلیت ۸۲
فُگ شش "عناصر سادگی" را توصیف می‌کند: ۸٦
انگیزه یا توانایی کدام‌یک را باید ابتدا افزایش دهید؟ ۹٥
جواب همیشه این است که با توانایی شروع کنید. ۹٦
درباره‌ی قضاوت و ادراک ۱۰۱

اثر کمبود ۱۰۲
اثر لنگر انداختن (Anchoring Effect) ۱۰۵
اثر پیشرفت اهداشده (Endowed Progress Effect) ۱۰۶
فصل چهارم : پاداش متغیر ۱۱۴
درک پاداش‌ها ۱۱۵
درک متغیر بودن ۱۱۷
پاداش‌های قبیله‌ای، شکار و خود ۱۱۹
پاداش‌های قبیله‌ای ۱۲۱
مثالهای آنلاین از پاداش‌های قبیله‌ای ۱۲۳
پاداش‌های شکار ۱۲۸
قمار ماشین‌ها ۱۳۱
توییتر ۱۳۲
پینترست ۱۳۳
پاداش‌های شخصی ۱۳۵
ملاحظات مهم در طراحی سیستم‌های پاداش ۱۴۰
حفظ حس استقلال ۱۴۳
مراقب متغیرهای محدود باشید ۱۵۱
کدام جوایز را باید ارائه دهید؟ ۱۵۶
فصل پنجم: سرمایه‌گذاری ۱۶۱
تغییر نگرش ۱۶۲
ما به‌طور غیرمنطقی ارزش تلاش خود را بالا می‌بریم ۱۶۳
آیکیا IKEA ۱۶۵
ما به دنبال ثبات با رفتارهای گذشته‌امان هستیم ۱۶۶
ما از ناهماهنگی شناختی اجتناب می‌کنیم ۱۶۷
تأثیر سه تمایل بر رفتارهای آینده ۱۶۸
توجیه رفتارها در بازی مافیا وارز ۱۷۰
ذخیره ارزش ۱۷۳

فصل ششم: با این دانش چه کار می‌کنید؟ ۱۹۳
اخلاقیات دستکاری ۱۹۴
شاید از خود بپرسید، "چه زمانی دستکاری کاربران اشتباه است؟" ۱۹۵
تسهیل‌کننده ۱۹۹
دستفروشان ۲۰۳
سرگرم‌کنندگان ۲۰۴
دلالان ۲۰۶
فصل هفتم: آزمایش عادت و جستجوی فرصت‌های عادت‌ساز ۲۱۱
آزمایش عادت ۲۱۲
مرحله ۱: شناسایی ۲۱۳
مرحله ۲: کدگذاری ۲۱۴
مرحله ۳: اصلاح ۲۱۶
کشف فرصت‌های عادت‌ساز ۲۱۶
بررسی نیازهای خود ۲۱۸
رفتارهای نوظهور ۲۲۰
فناوری‌های توانمندساز ۲۲۳
تغییرات رابط کاربری ۲۲۴
به خاطر بسپارید و به اشتراک بگذارید ۲۲۷
همین حالا این کار را انجام دهید ۲۲۸
منابع : ۲۳۱

مقدمه

هفتاد درصد از صاحبان گوشی‌های هوشمند هر روز صبح، ظرف ۱۵ دقیقه پس از بیدار شدن، دستگاه خود را چک می‌کنند. حتی جالب‌تر اینکه یک‌سوم آمریکایی‌ها می‌گویند حاضرند رابطه جنسی را کنار بگذارند تا اینکه تلفن همراه خود را از دست بدهند. در یک مطالعه دانشگاهی در سال ۲۰۱۱، نشان داده شد که افراد به طور متوسط روزانه ۳۴ بار گوشی‌هایشان را چک می‌کنند. اما متخصصان این حوزه معتقدند این عدد به واقع نزدیک به ۱۵۰ بار در روز است!

بیایید حقیقت را بپذیریم: ما گرفتار شده‌ایم.

فناوری‌هایی که استفاده می‌کنیم، به عادت یا حتی نوعی اعتیاد تبدیل شده‌اند. این همان انگیزه ناگهانی برای چک کردن اعلان‌ها، باز کردن یوتیوب، فیسبوک یا توییتر فقط برای چند دقیقه است که یک ساعت بعد همچنان در حال پیمایش کردن هستید. این نیروی درونی چیزی است که شاید در طول روز حس کنید اما به ندرت به آن توجه می‌کنید.

روان‌شناسان شناختی، عادت‌ها را «رفتارهای خودکاری که توسط محرک‌های محیطی ایجاد می‌شوند» تعریف می‌کنند؛ کارهایی که با کمترین تفکر یا بدون فکر آگاهانه انجام می‌دهیم. محصولاتی که به عادت‌های ما تبدیل می‌شوند، رفتارهای روزمره ما را

تغییر می‌دهند، درست همان‌طور که طراحانشان می‌خواهند. اعمال ما به‌دقت مهندسی شده‌اند.

چگونه محصولات، ذهن ما را تسخیر می‌کنند؟

چگونه شرکت‌ها، با محصولاتی که چیزی بیشتر از خطوط کد نمایش داده‌شده روی صفحه نیستند، می‌توانند ذهن کاربران را تسخیر کنند؟ چه چیزی برخی محصولات را این‌قدر اعتیادآور می‌کند؟

برای بسیاری از محصولات، ایجاد عادت به معنای بقا است. با وجود حواس پرتی‌های بی‌پایان که برای جلب توجه ما رقابت می‌کنند، شرکت‌ها یاد گرفته‌اند که چگونه از تاکتیک‌های جدید برای حفظ جایگاه خود در ذهن کاربران بهره ببرند.

امروزه، جذب میلیون‌ها کاربر دیگر کافی نیست. شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای متوجه می‌شوند که ارزش اقتصادی آن‌ها به قدرت عادت‌هایی بستگی دارد که ایجاد می‌کنند. برای کسب وفاداری کاربران و خلق محصولی که مداوم استفاده شود، شرکت‌ها باید نه‌تنها بفهمند چه چیزی کاربران را به کلیک کردن ترغیب می‌کند، بلکه بفهمند چه چیزی آن‌ها را به تکرار این رفتار وامی‌دارد.

مزیت محصولات ایجادکننده عادت

شرکت‌هایی که عادت‌های قوی در کاربران ایجاد می‌کنند، از مزایای زیادی بهره‌مند می‌شوند. این شرکت‌ها محصولات خود را با «محرک‌های درونی» کاربران پیوند

می‌زنند. نتیجه این است که کاربران بدون نیاز به تبلیغات گران‌قیمت یا یادآوری‌های خارجی، به سراغ محصول می‌آیند.

یک عادت زمانی کار می‌کند که کاربر احساس کمی بی‌حوصلگی می‌کند و به‌صورت ناخودآگاه توییتر را باز می‌کند. یا احساس تنهایی می‌کند و بدون فکر کردن، شروع به مرور فیسبوک می‌کند. حتی وقتی سوالی به ذهنش خطور می‌کند، پیش از آنکه در ذهنش جست‌وجو کند، گوگل را باز می‌کند. در این موارد، اولین راه‌حلی که به ذهن می‌آید، برنده است.

چگونه محصولات عادت ایجاد می‌کنند؟

پاسخ ساده است: عادت‌ها ساخته می‌شوند.

امروزه، تیم‌های کوچک استارتاپی می‌توانند رفتار انسان‌ها را با هدایت آن‌ها از طریق مجموعه‌ای از تجربیات که من آن‌ها را «قلاب» می‌نامم، به‌طور قابل توجهی تغییر دهند. هر چه کاربران بیشتر این قلاب‌ها را تجربه کنند، احتمال ایجاد عادت بیشتر می‌شود.

سفر من به دنیای ایجاد عادت

در سال ۲۰۰۸، من عضوی از تیمی از دانشجویان مدیریت در دانشگاه استنفورد بودم که یک شرکت جدید با حمایت برخی از برجسته‌ترین سرمایه‌گذاران سیلیکون ولی راه‌اندازی کردیم. هدف ما ایجاد بستری برای قرار دادن تبلیغات در دنیای در حال رشد بازی‌های اجتماعی آنلاین بود.

در آن زمان، شرکت‌های بزرگی میلیاردها دلار از فروش آیتم‌های مجازی مانند گاوهای دیجیتال در بازی‌های کشاورزی درآمد داشتند. در عین حال، تبلیغ‌کنندگان مبالغ هنگفتی برای تأثیرگذاری بر خرید کاربران خرج می‌کردند. من ابتدا نمی‌توانستم این موضوع را درک کنم و از خود می‌پرسیدم: «چگونه این کار را می‌کنند؟»

در نقطه تلاقی این دو صنعت که به نوعی بر دستکاری ذهنی وابسته بودند، من سفری را آغاز کردم تا بفهمم چگونه محصولات رفتار ما را تغییر می‌دهند و در برخی مواقع وابستگی ایجاد می‌کنند.

مدل قلاب: ساختاری چهارمرحله‌ای برای ایجاد عادت

این تحقیقات و تجربیات دنیای واقعی، منجر به خلق مدل قلاب شد. این مدل فرآیندی چهارمرحله‌ای است که شرکت‌ها از آن برای ایجاد عادت استفاده می‌کنند. با تکرار چرخه‌های قلاب، محصولات موفق به هدف نهایی خود یعنی تعامل بی‌واسطه کاربران دست می‌یابند و آن‌ها را بدون نیاز به تبلیغات پرهزینه یا پیام‌های تهاجمی، بارها به سوی خود جذب می‌کنند.

چهار مرحله مدل قلاب عبارتند از:

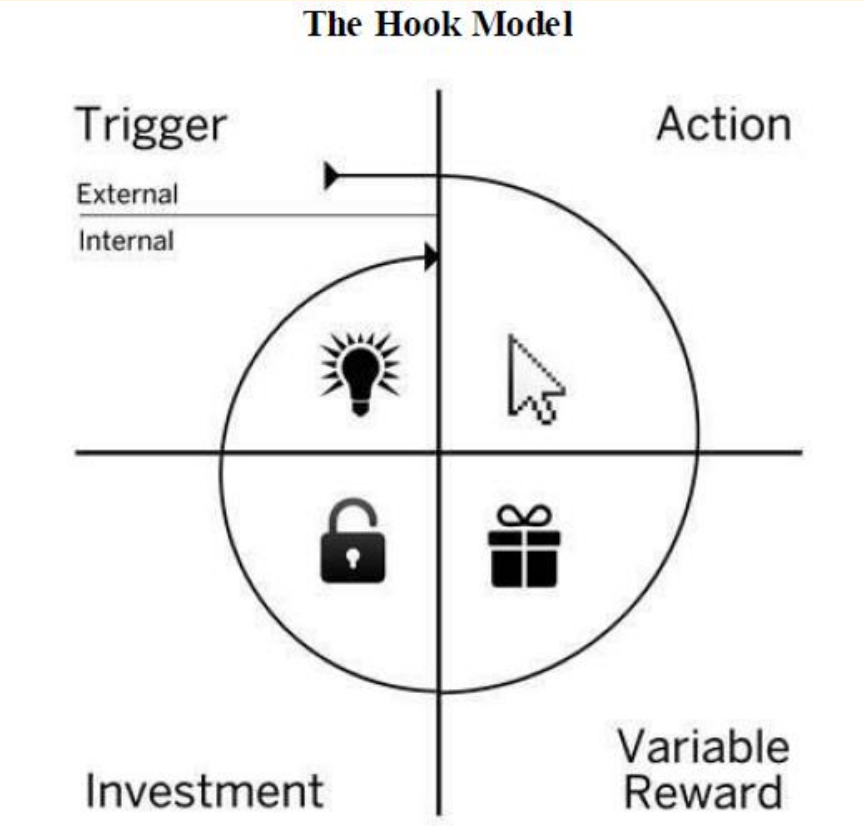
۱. **محرک:** چه چیزی رفتار را آغاز می‌کند؟

۲. **اقدام:** ساده‌ترین عملی که کاربر انجام می‌دهد.

۳. **پاداش متغیر:** چیزی که کاربر را ترغیب به ادامه استفاده می‌کند.

٤. **سرمایه‌گذاری:** تلاشی که کاربر انجام می‌دهد و باعث می‌شود بیشتر درگیر شود.

این مدل، نه‌تنها در فناوری، بلکه در حوزه‌های دیگری مانند فیلم، بازی، ورزش، و حتی شغل‌هایمان نیز دیده می‌شود. قلاب‌ها در هر تجربه‌ای که ذهن (و اغلب جیب ما) را تسخیر می‌کند، وجود دارند.



مدل چهار مرحله قلاب

۱.محرک

محرک، فعال‌کننده رفتار است: مانند جرقه‌ای که موتور را روشن می‌کند. محرک‌ها به دو دسته تقسیم می‌شوند: خارجی و درونی .

محصولات ایجادکننده عادت ابتدا با استفاده از محرک‌های خارجی، کاربران را آگاه می‌سازند؛ مانند ایمیل، لینک وب‌سایت یا آیکون اپلیکیشن روی تلفن.

برای مثال، فرض کنید "باربارا"، یک زن جوان در پنسیلوانیا، عکسی را در خبرخوان فیسبوک خود می‌بیند که یکی از اعضای خانواده‌اش از منطقه‌ای روستایی در ایالت گرفته است. عکس زیباست و چون او برنامه‌ریزی کرده که با برادرش "جانی" به آنجا سفر کند، این محرک خارجی توجهش را جلب می‌کند و روی آن کلیک می‌کند.

با گذشت زمان و تکرار چرخه‌های قلاب، کاربران شروع به ایجاد پیوندهایی با محرک‌های درونی می‌کنند که به رفتارها و احساسات موجود آن‌ها گره می‌خورد. زمانی که کاربران به طور ناخودآگاه رفتارهای بعدی خود را شروع می‌کنند، عادت جدید به بخشی از برنامه روزانه آن‌ها تبدیل می‌شود.

برای باربارا، فیسبوک به مرور با نیاز او به ارتباط اجتماعی پیوند می‌خورد.

فصل دوم به بررسی محرک‌های خارجی و درونی می‌پردازد و توضیح می‌دهد که چگونه طراحان محصول، موثرترین محرک‌ها را شناسایی می‌کنند.

۲. اقدام

پس از محرک، نوبت به اقدام می‌رسد: رفتاری که کاربر با پیش‌بینی پاداش انجام می‌دهد.

اقدام ساده کلیک کردن روی عکس جذابی که در خبرخوانش دیده، باربارا را به سایتی به نام "پینترست" می‌برد؛ یک سایت اشتراک‌گذاری عکس به سبک تابلوی اعلانات.

این مرحله از قلاب، همان‌طور که در فصل سوم توضیح داده شده است، بر هنر و علم طراحی کاربری تکیه دارد تا نشان دهد محصولات چگونه کاربران را به اقدامات خاصی وادار می‌کنند. شرکت‌ها از دو عامل اساسی برای افزایش احتمال انجام اقدام بهره می‌برند:

۱. سهولت انجام اقدام

۲. انگیزه روان‌شناختی برای انجام آن

باربارا با انجام عمل ساده کلیک کردن، با تصویری خیره‌کننده مواجه می‌شود که انتظارش را نداشته است.

۳. پاداش متغیر

آنچه مدل قلاب را از یک چرخه بازخورد ساده متمایز می‌کند، توانایی آن در ایجاد اشتیاق است. چرخه‌های بازخورد در اطراف ما وجود دارند، اما چرخه‌های قابل پیش‌بینی تمایل ایجاد نمی‌کنند.

برای مثال، روشن شدن چراغ یخچال هنگام باز کردن در، شما را ترغیب نمی‌کند که دوباره و دوباره درِ یخچال را باز کنید. اما اگر هر بار که در یخچال را باز می‌کنید، خوراکی متفاوتی به‌طور جادویی ظاهر شود، ناگهان علاقه‌مندی به‌وجود می‌آید.

پاداش‌های متغیر یکی از قدرتمندترین ابزارهایی هستند که شرکت‌ها برای جذب کاربران به کار می‌برند. فصل چهارم این موضوع را به تفصیل بررسی می‌کند. تحقیقات نشان می‌دهد که سطح دوپامین در مغز زمانی که انتظار پاداش می‌رود، افزایش می‌یابد. اضافه کردن عنصر عدم قطعیت این اثر را چند برابر می‌کند و حالتی از تمرکز ایجاد می‌کند که بخش‌هایی از مغز مرتبط با قضاوت و منطق را سرکوب کرده و بخش‌های مرتبط با میل و اشتیاق را فعال می‌کند.

نمونه‌های کلاسیک این پدیده شامل دستگاه‌های اسلات و قرعه‌کشی‌ها هستند، اما پاداش‌های متغیر در بسیاری از محصولات ایجادکننده عادت رایج هستند.

زمانی که باربارا وارد پینترست می‌شود، نه‌تنها تصویر موردنظرش را می‌بیند، بلکه با تعداد زیادی از تصاویر جذاب دیگر نیز مواجه می‌شود. این تصاویر به‌طور کلی با علاقه‌مندی‌های او مانند مکان‌هایی که قرار است در سفر آینده‌اش به پنسیلوانیا ببیند مرتبط هستند، اما تصاویری دیگر نیز توجهش را جلب می‌کنند. ترکیب هیجان‌انگیز تصاویر مرتبط و نامرتبط، زیبا و معمولی، سیستم دوپامین مغز او را با وعده پاداش تحریک می‌کند.

حالا او زمان بیشتری را در پینترست می‌گذراند و به دنبال چیزهای جذاب‌تر می‌گردد. پیش از آنکه متوجه شود، ۴۵ دقیقه صرف پیمایش کردن کرده است.

فصل چهارم همچنین بررسی می‌کند که چرا برخی افراد به مرور زمان علاقه خود را به تجربیات خاص از دست می‌دهند و چگونه تنوع در پاداش‌ها بر ماندگاری آن‌ها تاثیر می‌گذارد.

٤. سرمایه‌گذاری

آخرین مرحله از مدل قلاب جایی است که کاربر مقداری تلاش انجام می‌دهد. این مرحله از سرمایه‌گذاری شانس کاربر برای ورود مجدد به چرخه قلاب در آینده را افزایش می‌دهد. سرمایه‌گذاری زمانی رخ می‌دهد که کاربر چیزی را به محصول یا خدمت اختصاص می‌دهد؛ مثل زمان، داده، تلاش، سرمایه اجتماعی یا پول.

اما هدف از سرمایه‌گذاری فقط این نیست که کاربران پول خرج کنند و روزشان را ادامه دهند. بلکه سرمایه‌گذاری به معنای انجام اقدامی است که تجربه بعدی را بهبود بخشد. دعوت از دوستان، بیان ترجیحات، ساخت دارایی‌های مجازی، و یادگیری استفاده از قابلیت‌های جدید، همگی سرمایه‌گذاری‌هایی هستند که کاربران برای بهبود تجربه خود انجام می‌دهند. این تعهدات می‌توانند برای جذاب‌تر کردن محرک‌ها، آسان‌تر کردن اقدامات، و هیجان‌انگیزتر کردن پاداش‌ها در هر چرخه قلاب مورد استفاده قرار گیرند.

فصل پنجم توضیح می‌دهد که چگونه سرمایه‌گذاری‌ها کاربران را تشویق به ادامه چرخه‌های قلاب می‌کنند.

همان‌طور که باربارا بی‌وقفه در سایت پینترست پیمایش می‌کند، تمایلی در او ایجاد می‌شود تا چیزهایی که توجهش را جلب کرده‌اند ذخیره کند. با جمع‌آوری آیتم‌ها، او داده‌هایی درباره ترجیحاتش به سایت ارائه می‌دهد. به زودی او شروع به دنبال کردن، پین کردن، بازپین کردن، و انجام سرمایه‌گذاری‌های دیگر می‌کند، که همه این‌ها پیوند او با سایت را تقویت کرده و او را برای چرخه‌های آینده قلاب آماده می‌سازد.

یک ابرقدرت جدید

تکنولوژی‌های عادت‌ساز هم‌اکنون در زندگی ما حضور دارند و در حال شکل دادن به رفتارهای ما هستند. دسترسی گسترده‌تر ما به اینترنت از طریق دستگاه‌های متصل مختلف مانند تلفن‌های هوشمند، تبلت‌ها، تلویزیون‌ها، کنسول‌های بازی، و فناوری‌های پوشیدنی به شرکت‌ها امکان بیشتری برای تاثیرگذاری بر رفتارهای ما می‌دهد.

با ترکیب این ارتباط بیشتر با توانایی جمع‌آوری، پردازش و تحلیل سریع‌تر داده‌های مشتریان، ما با آینده‌ای مواجهیم که در آن همه چیز به طور بالقوه عادت‌سازتر می‌شود.

همان‌طور که سرمایه‌گذار مشهور سیلیکون ولی، پل گراهام، می‌گوید:

«... مگر اینکه پیشرفت تکنولوژیکی به قوانین متفاوتی نسبت به سایر پیشرفت‌ها متعهد باشد، دنیا در ۴۰ سال آینده اعتیادآورتر از ۴۰ سال گذشته خواهد شد.»

فصل ششم این واقعیت جدید را بررسی کرده و به اخلاقیات دستکاری رفتار می‌پردازد.

یکی از خوانندگان وبلاگ من اخیراً ایمیلی برایم فرستاد:

«اگر چیزی نتواند برای مقاصد شرورانه استفاده شود، ابرقدرت نیست.»

او درست می‌گوید. و بر اساس این تعریف، ساخت محصولات عادت‌ساز قطعاً یک ابرقدرت است. اگر بدون مسئولیت‌پذیری استفاده شود، عادت‌های بد می‌توانند به سرعت به اعتیادهایی بی‌هدف و شبیه زامبی تبدیل شوند.

آیا باربارا و برادرش جانی را از مثال قبلی شناختید؟

طرفداران فیلم‌های زامبی احتمالاً متوجه شدند. آن‌ها شخصیت‌های فیلم کلاسیک شب مردگان زنده هستند؛ داستانی درباره افرادی که توسط نیرویی اسرارآمیز تسخیر شده‌اند و هر حرکتشان تحت کنترل آن است.

بدون شک شما نیز متوجه بازگشت ژانر زامبی در چند سال اخیر شده‌اید. بازی‌هایی مانند رزیدنت‌ایول، سریال‌هایی مثل واکینگ‌دد ، و فیلم‌هایی از جمله چنگ ستارگان نشان از جذابیت رو به رشد این موجودات دارند.

اما چرا زامبی‌ها ناگهان این‌قدر جذاب شده‌اند؟ شاید پیشرفت غیرقابل توقف تکنولوژی که هر روز فراگیرتر و قانع‌کننده‌تر می‌شود ما را در نوعی نگرانی فرو برده است که نکند کنترل رفتارهایمان را به‌طور ناخواسته از دست بدهیم.

توانمندسازی برای انتخاب بهتر

هرچند این نگرانی واقعی است، ما مانند قهرمانان هر فیلم زامبی هستیم: تهدید شده، اما در نهایت قدرتمندتر. من دریافته‌ام که محصولات عادت‌ساز می‌توانند بسیار مفیدتر از مضر باشند.

به گفته دانشمندان برجسته‌ای مانند تالر ، سانشتاین ، و بالز ، مفهوم «معماری انتخاب» به تکنیک‌هایی اشاره دارد که برای تاثیرگذاری بر تصمیم‌گیری مردم و نتایج رفتاری به کار می‌روند. آن‌ها معتقدند که این رویکرد باید برای کمک به مردم در انجام انتخاب‌های بهتر (بر اساس قضاوت خودشان) استفاده شود.

بنابراین، این کتاب به نوآوران آموزش می‌دهد چگونه محصولاتی بسازند که به مردم کمک کند کارهایی را انجام دهند که خودشان تمایل به انجامش دارند، اما به دلیل نبود راه‌حل، انجام نمی‌دهند.

قدرت قلاب

کتاب قلاب تلاش دارد قدرت عظیم جدیدی که نوآوران و کارآفرینان برای تاثیرگذاری بر زندگی روزمره میلیاردها نفر در اختیار دارند را آزاد کند. من معتقدم سه‌گانه دسترسی، داده، و سرعت فرصت‌های بی‌سابقه‌ای برای ایجاد عادت‌های مثبت فراهم کرده است. اگر به درستی مدیریت شود، فناوری می‌تواند از طریق رفتارهای سالم، زندگی را بهبود بخشد، روابط را تقویت کند، هوش ما را افزایش دهد و بهره‌وری را بالا ببرد.

مدل قلاب توضیح می‌دهد که چرا بسیاری از محصولات و خدمات موفقی که روزانه استفاده می‌کنیم، به این شکل طراحی شده‌اند.

این مدل با وجود اینکه به تمام ادبیات علمی موجود نمی‌پردازد، به‌عنوان یک ابزار عملی (و نه صرفاً نظری) برای کارآفرینان و نوآوران طراحی شده است که هدفشان استفاده از عادت‌ها برای اهداف مثبت است.

در این کتاب، من مرتبط‌ترین تحقیقات را گردآوری کرده‌ام، بینش‌های کاربردی ارائه داده‌ام، و یک چارچوب عملی طراحی کرده‌ام که شانس موفقیت نوآوران را افزایش می‌دهد.

قلاب‌ها مشکل کاربر را به راه‌حل شرکت متصل می‌کنند، آن‌هم به اندازه‌ای مکرر که به یک عادت تبدیل شود. هدف من این است که شما درک عمیق‌تری از این موضوع پیدا کنید که چگونه برخی محصولات آنچه را که انجام می‌دهیم و در نتیجه، آنچه که هستیم تغییر می‌دهند.

چگونه از این کتاب استفاده کنیم؟

در انتهای هر بخش، چند نکته‌ی کلیدی به‌صورت گلوله‌ای آورده شده است. مرور این نکات، نوشتن آن‌ها در یک دفترچه یادداشت، یا به اشتراک‌گذاری آن‌ها در شبکه‌های اجتماعی، راهی عالی برای مکث، تأمل، و تقویت آموخته‌های شماست. آیا در حال طراحی محصولی هستید که عادت‌ساز باشد؟ اگر چنین است، بخش‌های «اکنون انجام دهید» که در انتهای فصل‌های بعدی آمده، شما را در گام‌های بعدی راهنمایی خواهد کرد.

به‌خاطر بسپارید و به اشتراک بگذارید

- عادت‌ها، رفتارهایی هستند که با کمترین یا بدون فکر آگاهانه انجام می‌شوند.
- تلاقی دسترسی، داده‌ها و سرعت جهان را به مکانی عادت‌سازتر تبدیل کرده است.
- کسب‌وکارهایی که عادت‌های مشتری ایجاد می‌کنند، برتری رقابتی چشمگیری به دست می‌آورند.
- مدل قلاب تجربه‌ای را توصیف می‌کند که به طور مکرر مشکل کاربر را به راه‌حل متصل می‌کند تا عادت ایجاد شود.

- مدل قلاب چهار مرحله دارد:

۱. محرک (Trigger)

۲. عمل (Action)

۳. پاداش متغیر (Variable Reward)

٤. سرمایه‌گذاری (Investment)

فصل اول: منطقه عادت (The Habit Zone)

وقتی می‌دوم، ذهنم در حالت «خاموش» قرار می‌گیرد. به کاری که بدنم انجام می‌دهد فکر نمی‌کنم و ذهنم معمولاً به جاهای دیگر می‌رود. این کار برایم آرامش‌بخش و انرژی‌بخش است و معمولاً سه صبح در هفته می‌دوم. اخیراً مجبور شدم به‌جای دویدن، یک تماس کاری با یک مشتری خارجی داشته باشم. با خودم گفتم: «مشکلی نیست، می‌توانم شب بدوم.» اما تغییر زمان دویدن، رفتارهای عجیبی را به همراه داشت.

همان‌طور که غروب از خانه بیرون رفتم و نزدیک بود از کنار زنی که زباله‌هایش را بیرون می‌برد عبور کنم، او به من نگاه کرد و لبخند زد. من هم مودبانه گفتم: «صبح بخیر!» بلافاصله اشتباهم را فهمیدم و گفتم: «یعنی شب بخیر! ببخشید!» او اخم کرد و یک لبخند معذب زد.

کمی خجالت‌زده شدم، اما به خودم گفتم دیگر این کار را تکرار نکنم. با این حال، چند دقیقه بعد از کنار یک دونده دیگر رد شدم و باز، انگار تحت کنترل چیزی باشم، گفتم: «صبح بخیر!» چه اتفاقی داشت می‌افتاد؟

وقتی به خانه برگشتم، طبق معمول بعد از دویدن دوش گرفتم. ذهنم، مثل همیشه، به‌طور خودکار مشغول پرسه زدن شد و بدنم طبق عادت روزانه رفتار کرد، بدون اینکه آگاه باشم چه می‌کنم.

تا وقتی که تیغ صورتم را برید متوجه نشدم که بی‌دلیل صورتم را اصلاح کرده‌ام. اصلاح، که کاری معمولاً صبحگاهی است، در شب نیازی نداشت، اما بدون اینکه بدانم، انجامش داده بودم.

دویدن شبانه به جای دویدن صبحگاهی، یک «اسکریپت رفتاری» را فعال کرده بود که باعث شد بدنم رفتارهای معمول دویدن را، بدون آگاهی من، انجام دهد. این ماهیت عادت‌های ریشه‌دار است؛ رفتارهایی که با کمترین یا بدون فکر آگاهانه انجام می‌شوند. طبق برخی تخمین‌ها، این عادت‌ها تقریباً نیمی از فعالیت‌های روزانه ما را هدایت می‌کنند.

عادت‌ها چگونه شکل می‌گیرند؟

عادت‌ها یکی از راه‌هایی هستند که مغز رفتارهای پیچیده را یاد می‌گیرد. دانشمندان علوم اعصاب معتقدند عادت‌ها به ما این امکان را می‌دهند که توجه خود را به چیزهای دیگر معطوف کنیم، زیرا پاسخ‌های خودکار در بخشی از مغز به نام «عقده های قاعده-ای» ذخیره می‌شوند؛ بخشی که با اقدامات غیرارادی مرتبط است.

عادت‌ها زمانی شکل می‌گیرند که مغز میان‌بری ایجاد می‌کند و از فکر کردن فعال درباره‌ی آنچه که باید بعداً انجام دهد دست می‌کشد. مغز به‌سرعت یاد می‌گیرد رفتارهایی را که برای شرایط پیش‌آمده راه‌حلی فراهم می‌کنند، رمزگذاری کند.

مثلاً، جویدن ناخن یک رفتار رایج است که با کمترین یا بدون فکر آگاهانه انجام می‌شود. در ابتدا، ممکن است کسی برای دلیلی خاص، مانند جدا کردن یک تکه ناخن آزاردهنده، شروع به جویدن کند. اما وقتی این رفتار بدون هدف آگاهانه تکرار می‌شود و به پاسخ خودکار به یک محرک تبدیل می‌شود، عادت بر رفتار کنترل پیدا کرده است.

چرا عادت‌ها برای کسب‌وکارها مفیدند؟

اگر رفتارهای برنامه‌ریزی‌شده تا این حد بر اقدامات روزمره‌ی ما تأثیرگذارند، استفاده از این قدرت برای صنعت می‌تواند بسیار سودمند باشد. محصولاتی که عادت‌ساز هستند، رفتار کاربران را تغییر می‌دهند و باعث تعامل بی‌درنگ و خودجوش کاربران می‌شوند.

هدف این است که مشتریان به طور مکرر و بدون نیاز به فراخوان‌های آشکار، مانند تبلیغات یا تخفیف‌ها، از محصول استفاده کنند. وقتی عادت شکل گرفت، کاربران به طور خودکار هنگام موقعیت‌های روزمره، مانند پر کردن وقت در صف انتظار، به سراغ محصول می‌روند.

البته، چارچوب و روش‌های ارائه‌شده در این کتاب برای همه‌ی کسب‌وکارها یا صنایع قابل استفاده نیست. کارآفرینان باید ارزیابی کنند که عادت‌های کاربران چگونه بر مدل کسب‌وکار و اهداف خاص آن‌ها تأثیر می‌گذارد. برخی محصولات برای بقا به ایجاد عادت وابسته‌اند، اما این امر همیشه ضروری نیست.

برای مثال، شرکت‌هایی که محصولات یا خدمات خود را به ندرت می‌فروشند یا استفاده می‌شوند، نیازی به ایجاد عادت در کاربران ندارند

حداقل نه به معنای تعامل روزانه. شرکت‌های بیمه عمر، برای مثال، از فروشندگان، تبلیغات، و توصیه‌های دهان‌به‌دهان استفاده می‌کنند تا مشتریان را به خرید بیمه‌نامه ترغیب کنند. پس از خرید بیمه‌نامه، دیگر کاری نیست که مشتری نیاز به انجام آن داشته باشد.

در این کتاب، محصولات را در زمینه‌ی کسب‌وکارهایی بررسی می‌کنم که به تعامل مداوم و خودجوش کاربران نیاز دارند و بنابراین باید عادت کاربران را بسازند. شرکت‌هایی که مشتریان را از طریق روش‌های دیگر مجبور به اقدام می‌کنند، از این بحث مستثنی هستند.

اهمیت و مزایای رقابتی عادت‌ها برای کسب‌وکارها

پیش از بررسی مکانیزم‌های ایجاد عادت‌ها، باید ابتدا اهمیت کلی آن‌ها و مزایای رقابتی آن‌ها برای کسب‌وکارها را درک کنیم. ایجاد عادت برای کسب‌وکارها از چند جهت مفید است:

۱. افزایش ارزش طول عمر مشتری (Customer Lifetime Value)

در دوره‌های مدیریت تدریس می‌شود که ارزش یک کسب‌وکار برابر با مجموع سودهای آینده آن است. این معیار برای سرمایه‌گذاران راهنمایی است برای تعیین قیمت منصفانه‌ی سهام شرکت‌ها.

مدیران عامل و تیم‌های مدیریتی آن‌ها بر اساس توانایی‌شان در افزایش ارزش سهام شرکت ارزیابی می‌شوند. این یعنی آن‌ها باید استراتژی‌هایی را اجرا کنند که سودهای آینده را با افزایش درآمدها یا کاهش هزینه‌ها رشد دهند.

ایجاد عادت‌های مشتری، روشی مؤثر برای افزایش ارزش شرکت است، زیرا ارزش طول عمر مشتری را بالا می‌برد. ارزش طول عمر مشتری مقدار پولی است که یک مشتری پیش از تغییر به سمت رقیب، توقف استفاده از محصول، یا فوت برای شرکت به ارمغان می‌آورد. عادت‌ها باعث می‌شوند مشتریان مدت طولانی‌تر و دفعات بیشتری از محصول استفاده کنند، که این امر ارزش طول عمر مشتری را افزایش می‌دهد.

برخی محصولات ارزش طول عمر مشتری بسیار بالایی دارند. برای مثال، مشتریان کارت اعتباری معمولاً برای مدت طولانی وفادار می‌مانند و ارزش زیادی دارند.

به همین دلیل شرکت‌های کارت اعتباری حاضرند هزینه‌ی زیادی برای جذب مشتریان جدید پرداخت کنند. این موضوع توضیح می‌دهد که چرا شما مرتباً پیشنهادهای تبلیغاتی، از هدیه‌های رایگان گرفته تا تخفیف پرواز هواپیمایی، دریافت می‌کنید تا کارت جدید بگیرید یا کارت فعلی‌تان را ارتقا دهید. ارزش بالقوه ارزش طول عمر مشتری شما، سرمایه‌گذاری بازاریابی این شرکت‌ها را توجیه می‌کند.

۲. ایجاد انعطاف‌پذیری در قیمت‌گذاری

وارن بافت، سرمایه‌گذار مشهور و مدیرعامل برکشایر هاتاوی، گفته است:

«می‌توانید میزان استحکام یک کسب‌وکار را با مقدار دردی که برای افزایش قیمت تحمل می‌کنند، تعیین کنید.»

بافت و شریکش، چارلی مانگر، متوجه شده‌اند که وقتی مشتریان حول یک محصول عادت پیدا می‌کنند، به آن وابسته شده و حساسیت کمتری به قیمت نشان می‌دهند. آن‌ها این روان‌شناسی مصرف‌کننده را مبنای سرمایه‌گذاری‌های معروف خود در شرکت‌هایی مانند سیس‌کاندیس و کوکاکولا قرار داده‌اند.

این عادت‌ها به شرکت‌ها امکان می‌دهند که با انعطاف بیشتری قیمت‌ها را افزایش دهند.

مثلاً در کسب‌وکار بازی‌های رایگان، روال استاندارد این است که توسعه‌دهندگان بازی‌ها از کاربران نمی‌خواهند تا زمانی که به‌طور مداوم و عادت‌وار بازی کنند، پولی پرداخت کنند. وقتی میل به ادامه بازی در کاربر تثبیت شد و خواسته برای پیشرفت بیشتر شد، تبدیل کاربران به مشتریان پولی بسیار آسان‌تر می‌شود. فروش آیتم‌های مجازی و قدرت‌های ویژه جایی است که پول واقعی در آن است.

مثال‌هایی از موفقیت در ایجاد عادت‌ها

- **کندی کراش:** این بازی، که بیشتر روی دستگاه‌های موبایل انجام می‌شود، تا دسامبر ۲۰۱۳ بیش از ۵۰۰ میلیون بار دانلود شده بود. مدل «رایگان-پولی» این بازی توانسته برخی از کاربران را به مشتریان پرداخت‌کننده تبدیل کند و درآمدی نزدیک به یک میلیون دلار در روز برای سازنده‌اش به ارمغان بیاورد.

- **اورنوت:** نرم‌افزار محبوب یادداشت‌برداری و بایگانی که رایگان است، اما ویژگی‌های ارتقا یافته‌ای مانند مشاهده آفلاین و ابزارهای همکاری را با هزینه ارائه می‌کند. بسیاری از کاربران وفادار حاضرند برای این ویژگی‌ها پول پرداخت کنند.

فیلب لیبین، مدیرعامل اورنوت، در سال ۲۰۱۱ نموداری را منتشر کرد که اکنون به «نمودار لبخند» معروف است. این نمودار نشان داد که استفاده از اورنوت ابتدا کاهش

شدیدی دارد، اما پس از مدتی که افراد عادت به استفاده از این سرویس پیدا می‌کنند، دوباره به‌شدت افزایش می‌یابد. این الگوی کاهش و سپس افزایش، نمودار را به شکل یک لبخند درآورده است.

افزایش آمادگی مشتریان برای پرداخت با گذر زمان

فیلب لیبین، مدیرعامل اورنوت، اشاره کرد که با افزایش میزان استفاده کاربران از این سرویس، تمایل آن‌ها برای پرداخت نیز بیشتر شد. او توضیح داد که در اولین ماه، تنها ۰/۵ درصد از کاربران هزینه سرویس را پرداخت کردند. اما این نرخ به‌تدریج افزایش یافت. تا ماه سی‌وسوم، ۱۱ درصد کاربران شروع به پرداخت هزینه کردند. و در ماه چهل‌ودوم، این رقم به‌طور شگفت‌انگیزی به ۲۶ درصد رسید، یعنی بیش از یک‌چهارم کاربران برای چیزی که قبلاً رایگان استفاده کرده بودند، حاضر به پرداخت شدند.

شتاب‌دهی به رشد

کاربرانی که به‌طور مداوم ارزش محصولی را پیدا می‌کنند، احتمالاً آن را به دوستان خود معرفی می‌کنند. استفاده مکرر از محصول، فرصت‌های بیشتری برای دعوت دوستان، به اشتراک‌گذاری محتوا و انتقال از طریق توصیه‌های دهان‌به‌دهان ایجاد می‌کند. کاربران وفادار به برند، به مبلغانی برای شرکت تبدیل می‌شوند که کاربران جدیدی را با هزینه کم یا بدون هزینه جذب می‌کنند.

محصولاتی که تعامل کاربران بیشتری دارند، شانس بیشتری برای رشد سریع‌تر نسبت به رقبا دارند.

به‌عنوان مثال، فیسبوک توانست از رقبا مانند مای‌اسپیس و فرندستر پیشی بگیرد، حتی با اینکه نسبتاً دیر وارد دنیای شبکه‌های اجتماعی شد. این رقبا تا زمانی که سایت مارک زاکربرگ از چارچوب دانشگاه‌ها فراتر رفت، رشد خوبی داشتند و میلیون‌ها کاربر جذب کرده بودند. اما فیسبوک توانست صنعت را به‌طور کامل تصاحب کند.

اصل «بیشتر یعنی بیشتر»

فیسبوک بخشی از موفقیتش را مدیون چیزی است که می‌توان آن را «اصل بیشتر یعنی بیشتر» نامید یعنی استفاده مکرر، رشد ویروسی بیشتری ایجاد می‌کند.

به گفته دیوید اسکاک، کارآفرین فناوری که به سرمایه‌گذار تبدیل شده است:

«مهم‌ترین عامل در افزایش رشد، زمان چرخه ویروسی است.»

زمان چرخه ویروسی به مدت‌زمانی اشاره دارد که طول می‌کشد تا یک کاربر، کاربر دیگری را دعوت کند. این فاکتور می‌تواند تأثیر عظیمی داشته باشد.

اسکاک می‌گوید:

«برای مثال، اگر چرخه زمانی دو روز باشد، پس از ۲۰ روز شما ۲۰۴۷۰ کاربر خواهید داشت. اما اگر این چرخه را به یک روز کاهش دهید، بیش از ۲۰ میلیون کاربر خواهید

داشت! واضح است که داشتن چرخه‌های بیشتر بهتر است، اما تأثیر این تغییر اغلب نادیده گرفته می‌شود.»

بازگشت تعداد بیشتری از کاربران به محصول به‌صورت روزانه، به دو دلیل زمان چرخه ویروسی را به‌طور قابل‌توجهی افزایش می‌دهد:

۱. کاربران روزانه، حلقه‌های جدید را بیشتر آغاز می‌کنند (مثلاً با تگ کردن دوستی در یک عکس در فیسبوک).

۲. تعداد بیشتر کاربران فعال روزانه، به معنای افراد بیشتری برای پاسخ‌گویی و واکنش به هر دعوت است.

این چرخه نه‌تنها فرآیند را تداوم می‌بخشد، بلکه با افزایش تعامل کاربران، آن را سرعت می‌بخشد.

تراشیدن لبه‌ی رقابتی

عادت‌های کاربران یک مزیت رقابتی هستند. محصولاتی که روتین‌های مشتریان را تغییر می‌دهند، کمتر در معرض حملات رقبا قرار می‌گیرند. بسیاری از کارآفرینان در دام ساخت محصولاتی می‌افتند که فقط اندکی بهتر از راه‌حل‌های موجود هستند، به امید اینکه نوآوری آن‌ها به اندازه‌ای خوب باشد که مشتریان را از محصولات رقبا جدا کند. اما وقتی پای تغییر عادت‌های قدیمی مصرف‌کنندگان به میان می‌آید، این کارآفرینان اغلب متوجه می‌شوند که محصولات بهتر لزوماً برنده نمی‌شوند: مخصوصاً اگر تعداد زیادی از کاربران قبلاً محصول رقیب را پذیرفته باشند.

چرا محصولات جدید باید ۹ برابر بهتر باشند؟

جان گورویل، استاد بازاریابی در دانشکده کسب‌وکار هاروارد، در مقاله‌ای کلاسیک می‌گوید:

«بسیاری از نوآوری‌ها شکست می‌خورند زیرا مصرف‌کنندگان به‌طور غیرمنطقی ارزش زیادی برای محصولات قدیمی قائل هستند، درحالی‌که شرکت‌ها ارزش زیادی برای محصولات جدید خود قائل‌اند.»

گورویل بیان می‌کند که برای موفقیت محصولات جدید، این محصولات نه‌تنها باید بهتر باشند، بلکه باید نه برابر بهتر باشند.

چرا این استاندارد این‌قدر بالا است؟

زیرا عادت‌های قدیمی به‌سختی از بین می‌روند و محصولات یا خدمات جدید باید بهبودهای چشمگیری ارائه دهند تا کاربران را از روتین‌های قدیمی‌شان جدا کنند.

مثالی از مقاومت در برابر تغییر عادات قدیمی

برای مثال، فناوری که من برای نوشتن این کتاب استفاده می‌کنم، در بسیاری از جنبه‌ها از گزینه‌های موجود پایین‌تر است.

من درباره صفحه‌کلید کوورتی صحبت می‌کنم که در دهه ۱۸۷۰ برای ماشین‌های تحریر قدیمی طراحی شد. کوورتی به‌گونه‌ای طراحی شده بود که حروف پرکاربرد را از یکدیگر

دور نگه دارد تا مانع از گیر کردن میله‌های فلزی ماشین‌های تحریر شود. امروزه، این محدودیت فیزیکی در دنیای دیجیتال دیگر معنا ندارد، اما بااین‌حال، صفحه‌کلیدهای کوورتی همچنان استاندارد هستند، حتی با وجود اختراع طرح‌های بسیار بهتر.

طراحی صفحه‌کلید و مقاومت در برابر تغییر

برای مثال، طراحی صفحه‌کلید پروفسور آگوست دوراک، که در آن حروف صدادار در ردیف مرکزی قرار گرفتند، سرعت و دقت تایپ را افزایش می‌دهد. با وجود ثبت اختراع این طرح در سال ۱۹۳۲، صفحه‌کلید ساده‌شده دوراک نتوانست جایگزین کوورتی شود.

چرا کوورتی همچنان باقی مانده است؟

دلیل اصلی آن، هزینه بالای تغییر رفتار کاربران است. وقتی برای اولین بار با صفحه‌کلید آشنا می‌شویم، معمولاً با یک یا دو انگشت دکمه‌ها را یکی‌یکی فشار می‌دهیم. اما بعد از ماه‌ها تمرین، ناخودآگاه یاد می‌گیریم که از تمام انگشتان استفاده کنیم و افکارمان را به‌راحتی به کلمات روی صفحه‌کلید تبدیل کنیم. اما تغییر به صفحه‌کلیدی جدید حتی اگر کارآمدتر باشد ما را مجبور به یادگیری دوباره تایپ می‌کند، کاری که بسیاری حاضر به انجام آن نیستند.

ذخیره ارزش در محصولات عادت‌ساز

همان‌طور که در فصل پنجم خواهیم دید، کاربران با ذخیره ارزش در محصولات عادت‌ساز وابستگی بیشتری به آن‌ها پیدا می‌کنند، و این وابستگی احتمال تغییر به جایگزین‌ها را کاهش می‌دهد.

- **مثال جیمیل:** هر پیامی که در جیمیل ارسال یا دریافت می‌شود، به‌طور دائمی ذخیره می‌شود و برای کاربران یک مخزن ماندگار از مکاتبات گذشته فراهم می‌کند.

- **مثال توییتر:** دنبال‌کنندگان جدید، نفوذ کاربران را افزایش می‌دهند و قدرت پیام‌رسانی آن‌ها را تقویت می‌کنند.

- **مثال اینستاگرام:** خاطرات و تجربه‌های ثبت‌شده در اینستاگرام به آلبوم دیجیتال کاربر افزوده می‌شوند.

هرچه افراد بیشتر از این خدمات استفاده کنند، تغییر به سرویس‌های جدید دشوارتر می‌شود. زیرا ارزش غیرقابل انتقالی که در این خدمات ایجاد شده، کاربران را از ترک آن‌ها بازمی‌دارد.

عادت‌های کاربران و بازگشت سرمایه

عادت‌های کاربران موجب افزایش بازده سرمایه‌گذاری شرکت‌ها می‌شوند. ارزش مادام‌العمر بالاتر مشتریان، انعطاف‌پذیری بیشتر در قیمت‌گذاری، رشد شتاب‌یافته، و برتری رقابتی همگی منجر به بهره‌وری بیشتر برای شرکت‌ها می‌شوند.

ایجاد انحصار ذهنی

در حالی که عادت‌های کاربران برای شرکت‌هایی که آن‌ها را ایجاد می‌کنند بسیار ارزشمند است، وجود این عادت‌ها موفقیت نوآوری‌های جدید و استارتاپ‌ها را دشوارتر می‌کند.

تغییر رفتارهای بلندمدت کاربران به‌ندرت اتفاق می‌افتد.

- این تغییر نه‌تنها مستلزم متقاعد کردن مردم برای انجام یک عمل است (مثلاً در اولین باری که از یک صفحه وب بازدید می‌کنند)، بلکه نیازمند تکرار آن رفتارها برای مدت طولانی است و حتی برای باقی عمر کاربران.

شرکت‌هایی که در ایجاد عادت موفق می‌شوند، اغلب به دلیل نوآوری‌های تحول‌آفرین و موفقیت چشمگیر شناخته می‌شوند. اما طراحی عادت نیز مانند هر رشته دیگری قوانینی دارد که توضیح می‌دهند چرا برخی محصولات زندگی‌ها را تغییر می‌دهند و برخی دیگر خیر.

چالش‌های تغییر عادات قدیمی

رفتارهای جدید عمر کوتاهی دارند. ذهن ما تمایل دارد به الگوهای قبلی فکر و عمل بازگردد.

- آزمایش‌ها نشان داده‌اند که حیوانات آزمایشگاهی که به رفتارهای جدید عادت کرده‌اند، با گذشت زمان به رفتارهای اولیه خود بازمی‌گردند.

- این پدیده را می‌توان با اصطلاح «لیفو» از حسابداری توضیح داد: "آخرین رفتارها، اولین رفتارهایی هستند که از بین می‌روند."

این توضیح می‌دهد که چرا تغییر عادات برای مدت طولانی بسیار نادر است:

- دوسوم از الکلی‌هایی که برنامه‌های بازپروری را به پایان می‌رسانند، ظرف یک سال دوباره به مصرف الکل بازمی‌گردند.

- تقریباً همه افرادی که با رژیم وزن کم می‌کنند، طی دو سال دوباره وزن اضافه می‌کنند.

دشمن اصلی شکل‌گیری عادات جدید، رفتارهای گذشته است. حتی زمانی که روتین‌های خود را تغییر می‌دهیم، مسیرهای عصبی در مغز باقی می‌مانند و آماده بازفعال شدن هستند.

راهکارهایی برای ایجاد عادات جدید

برای اینکه رفتارهای جدید واقعاً تثبیت شوند، باید به‌طور مکرر اتفاق بیفتند.

- در مطالعه‌ای در دانشگاه کالج لندن، شرکت‌کنندگانی که تلاش کردند عادت نخ‌دندان کشیدن را ایجاد کنند، مورد بررسی قرار گرفتند. نتیجه نشان داد:

هرچه رفتار جدید بیشتر تکرار شود، عادت قوی‌تر می‌شود.

نمونه: جستجوی گوگل و رفتارهای مکرر

یکی از مثال‌های موفق از محصولاتی که بر اساس رفتارهای مکرر ساخته شده‌اند، موتور جستجوی گوگل است.

- اگر از کاربران پرکار گوگل هستید، امتحان کنید که به جای گوگل از بینگ استفاده کنید. در مقایسه مستقیم برای یک جستجوی ناشناس، این دو محصول تقریباً یکسان هستند.

- حتی اگر الگوریتم گوگل سریع‌تر باشد، این تفاوت در زمان به‌قدری کوچک است که تنها برای روبات‌ها یا شخصیتی مانند "مستر اسپاک" قابل‌تشخیص است.

اما این میلی‌ثانیه‌ها نیستند که کاربران را جذب گوگل می‌کنند، بلکه عادت استفاده مکرر از این سرویس است.

چرا کاربران گوگل کمتر به بینگ روی آورده‌اند؟

عادت‌ها کاربران را وفادار نگه می‌دارند. اگر کاربری به رابط کاربری گوگل عادت کرده باشد، تغییر به بینگ نیازمند تلاش ذهنی است. با اینکه بسیاری از جنبه‌های بینگ مشابه گوگل هستند، حتی تغییرات جزئی در جایگاه پیکسل‌ها، کاربران را مجبور به یادگیری شیوه‌ای جدید برای تعامل با سایت می‌کند. این سازگاری با تفاوت‌های رابط کاربری بینگ است که در واقع کاربران معمول گوگل را کند می‌کند و باعث می‌شود بینگ احساس ضعف کند، نه فناوری آن.

جستجوهای اینترنتی آن‌قدر مکرر انجام می‌شوند که گوگل توانسته در ذهن کاربران عادت‌کرده، خود را به عنوان تنها راه‌حل تثبیت کند. کاربران دیگر نیازی به فکر کردن در مورد اینکه از گوگل استفاده کنند یا نه ندارند؛ آن‌ها فقط از آن استفاده می‌کنند. افزون بر این، هرگاه گوگل بتواند کاربران را از طریق فناوری‌های ردیابی شناسایی کند، نتایج جستجو را بر اساس رفتارهای گذشته بهبود می‌بخشد تا تجربه‌ای دقیق‌تر و شخصی‌سازی‌شده ارائه دهد. این امر پیوند کاربران با موتور جستجو را تقویت می‌کند. هرچه محصول بیشتر استفاده شود، الگوریتم بهتر می‌شود و به همین دلیل بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد. نتیجه این فرآیند، چرخه‌ای مثبت از رفتارهای مبتنی بر عادت است که به تسلط گوگل بر بازار منجر می‌شود.

عادت به عنوان استراتژی

گاهی اوقات یک رفتار به اندازه مسواک زدن یا جستجو در گوگل تکرار نمی‌شود، اما همچنان به یک عادت تبدیل می‌شود. برای اینکه یک عمل غیرمکرر به عادت تبدیل شود، کاربر باید میزان بالایی از فایده را احساس کند، خواه از طریق کسب لذت یا اجتناب از درد.

مثال آن آمازون است: این خرده‌فروشی آنلاین هدف گذاری کرده تا به تنها فروشگاه مورد نیاز جهان تبدیل شود. آمازون آن‌قدر به توانایی خود در ایجاد عادت‌های کاربری اعتماد دارد که در سایت خود تبلیغ محصولات رقیب را می‌فروشد و نمایش می‌دهد. کاربران اغلب می‌بینند که کالایی که قصد خرید آن را دارند با قیمتی ارزان‌تر فهرست شده و می‌توانند با کلیک بر روی آن از سایت دیگری خرید کنند. برای برخی، این ممکن است شبیه یک فاجعه باشد. اما برای آمازون، این یک استراتژی تجاری هوشمندانه است.

نه‌تنها آمازون از تبلیغات کسب‌وکارهای رقیب خود درآمد کسب می‌کند، بلکه از بودجه بازاریابی سایر شرکت‌ها برای ایجاد عادت در ذهن خریداران استفاده می‌کند.

هدف آمازون تبدیل شدن به راه‌حل یک مشکل مکرر است: تمایل مشتری به یافتن اقلام مورد نیازش.

با پرداختن به نگرانی‌های قیمتی خریداران، آمازون وفاداری کاربران را جلب می‌کند حتی اگر فروش انجام نشود و در این فرآیند، اعتماد مشتری را به دست می‌آورد. این استراتژی توسط مطالعه‌ای در سال ۲۰۰۳ پشتیبانی شده است که نشان داد تمایل مصرف‌کنندگان به یک خرده‌فروش آنلاین زمانی افزایش می‌یابد که اطلاعات قیمت‌های رقابتی ارائه شود. این تکنیک همچنین توسط شرکت بیمه خودرو پروگرسیو برای دستیابی به فروش سالانه ۱۵ میلیارد دلاری (در مقایسه با ۳/٤ میلیارد دلار قبل از اجرای این تاکتیک) استفاده شده است.

با امکان‌پذیر کردن مقایسه قیمت‌ها در همان سایت، آمازون ارزش درک‌شده زیادی را به مشتریان خود ارائه می‌دهد. اگرچه خرید در آمازون ممکن است به اندازه جستجو در گوگل تکرار نشود، اما این شرکت با هر معامله موفقیت‌آمیز، جایگاه خود را به عنوان راه‌حل پیش‌فرض برای نیازهای خرید مشتریان تثبیت می‌کند. در واقع، مردم آن‌قدر راحت از اپلیکیشن موبایل آمازون برای بررسی قیمت‌ها استفاده می‌کنند که اغلب از داخل فروشگاه‌های واقعی رقبا نیز خرید خود را انجام می‌دهند.

در محدوده عادت

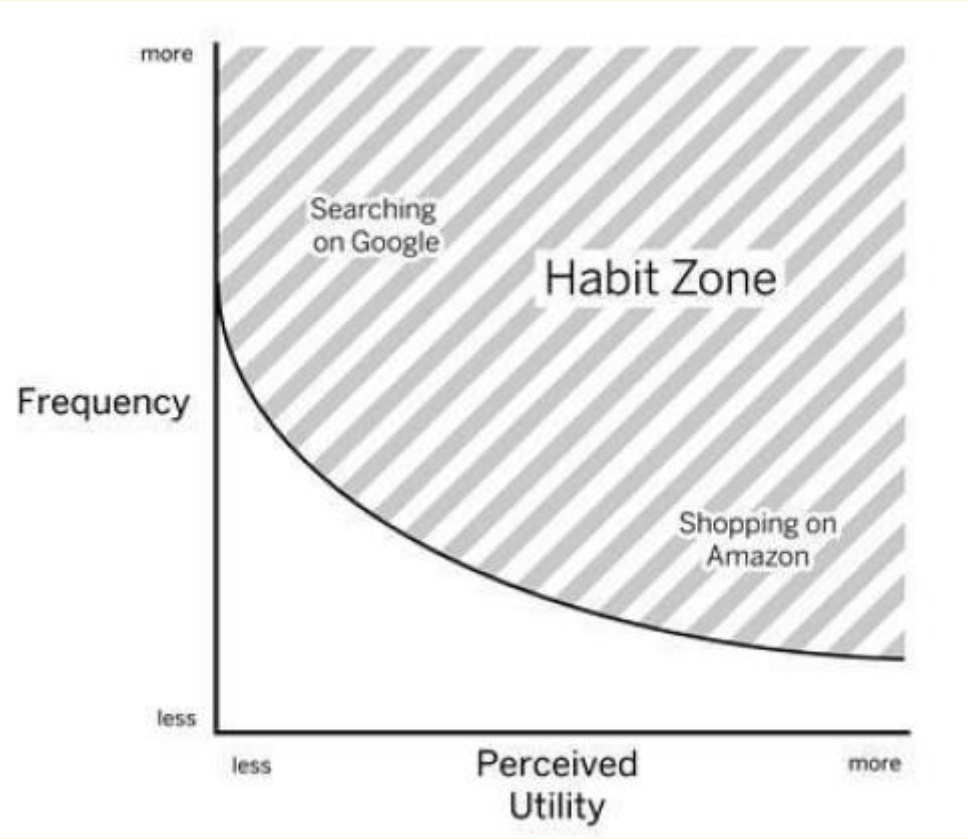
یک شرکت می‌تواند با ترسیم دو عامل، پتانسیل محصول خود برای ایجاد عادت را تعیین کند: **تکرار** (اینکه رفتار چند وقت یک‌بار اتفاق می‌افتد) و فایده درک‌شده (اینکه رفتار چقدر در ذهن کاربر مفید و رضایت‌بخش به نظر می‌رسد در مقایسه با راه‌حل‌های جایگزین).

جستجو در گوگل چندین بار در روز اتفاق می‌افتد، اما هر جستجوی خاص به‌طور قابل‌توجهی بهتر از خدمات رقیب مانند بینگ نیست. در مقابل، استفاده از آمازون ممکن است کمتر تکرار شود، اما کاربران ارزش زیادی از این اطمینان دریافت می‌کنند که هر آنچه نیاز دارند را در تنها فروشگاه جامع دنیا پیدا خواهند کرد.

همان‌طور که در نمودار ۱ نشان داده شده است، رفتاری که با تکرار کافی و فایده درک‌شده همراه باشد، وارد منطقه عادت می‌شود و به یک رفتار پیش‌فرض تبدیل می‌شود. اگر هر یک از این عوامل کوتاهی کند و رفتار زیر آستانه باقی بماند، احتمال اینکه رفتار موردنظر به عادت تبدیل شود کمتر است.

توجه داشته باشید که خط نمودار به سمت پایین شیب دارد اما هرگز به محور فایده درک‌شده نمی‌رسد. برخی رفتارها هرگز به عادت تبدیل نمی‌شوند زیرا به‌اندازه کافی تکرار نمی‌شوند. صرف‌نظر از میزان فایده، رفتارهای غیرمکرر همچنان به‌صورت اقدامات آگاهانه باقی می‌مانند و هرگز پاسخ خودکار ایجاد نمی‌کنند که مشخصه عادت‌ها است.

از سوی دیگر، حتی رفتاری که منفعت درک‌شده حداقلی دارد می‌تواند صرفاً به دلیل تکرار زیاد به عادت تبدیل شود.



نمودار ۱: رفتاری که با تکرار کافی و فایده درک‌شده همراه باشد، وارد منطقه عادت می‌شود

این مفهوم به عنوان یک نظریه راهنما ارائه شده و مقیاس نمودار به عمد مشخص نشده است. متأسفانه برای شرکت‌ها، تحقیقات تاکنون نتوانسته‌اند یک زمان‌بندی جهانی برای تبدیل همه رفتارها به عادت پیدا کنند. یک مطالعه در سال ۲۰۱۰ نشان داد

که برخی عادت‌ها می‌توانند طی چند هفته شکل بگیرند، در حالی که برخی دیگر ممکن است بیش از پنج ماه زمان نیاز داشته باشند. پژوهشگران همچنین دریافتند که پیچیدگی رفتار و اهمیت عادت برای فرد به‌شدت بر سرعت شکل‌گیری روال تأثیر می‌گذارد.

در مورد اینکه «چند بار کافی است؟» قوانین کمی وجود دارد و پاسخ احتمالاً به هر کسب‌وکار و رفتار خاص بستگی دارد. با این حال، همان‌طور که مطالعه‌ای درباره نخ دندان کشیدن نشان داد، می‌دانیم که تکرار بیشتر بهتر است.

به محصولات و خدماتی که آن‌ها را به عنوان عادت‌ساز شناسایی می‌کنید فکر کنید. اکثر این‌ها به صورت روزانه یا حتی چندین بار در روز استفاده می‌شوند. اکنون بیایید بررسی کنیم که چرا این محصولات را این‌قدر مکرر استفاده می‌کنیم.

ویتامین در مقابل مُسکن

راه‌اندازی یک محصول یا خدمات جدید هرگز آسان‌تر از امروز نبوده است، اما با این حال، بیشتر تلاش‌ها شکست می‌خورند. چرا؟

محصولات به دلایل مختلفی شکست می‌خورند: شرکت‌ها با کمبود سرمایه مواجه می‌شوند، محصولات زودتر یا دیرتر از موعد وارد بازار می‌شوند، بازار به چیزی که شرکت‌ها ارائه می‌دهند نیازی ندارد، یا بنیان‌گذاران به سادگی تسلیم می‌شوند.

همان‌طور که شکست دلایل متعددی دارد، موفقیت نیز به عوامل متنوعی وابسته است. با این حال، یک چیز در تمام نوآوری‌های موفق مشترک است: آن‌ها مشکلات

را حل می‌کنند. این موضوع شاید بدیهی به نظر برسد، اما درک نوع مشکلی که یک محصول جدید حل می‌کند می‌تواند موضوع بحث باشد.

یکی از سؤالات کلیشه‌ای که بسیاری از سرمایه‌گذاران از بنیان‌گذاران مشتاق به دریافت سرمایه می‌پرسند این است: «آیا شما در حال ساخت یک ویتامین هستید یا یک مسکن؟»

پاسخ درست، از دیدگاه بیشتر سرمایه‌گذاران، مورد دوم است: مسکن. به همین ترتیب، نوآوران در شرکت‌های کوچک و بزرگ دائماً مجبورند ثابت کنند ایده آن‌ها به اندازه‌ای مهم است که زمان و هزینه لازم برای ساخت آن را توجیه کند. افرادی مانند سرمایه‌گذاران و مدیران می‌خواهند روی حل مشکلات واقعی یا برآوردن نیازهای فوری سرمایه‌گذاری کنند و از مسکن‌ها حمایت کنند.

مسکن‌ها نیازهای واضحی را برطرف می‌کنند، درد خاصی را تسکین می‌دهند و اغلب بازارهای قابل اندازه‌گیری دارند. به عنوان مثال، تایلنول، نسخه‌ای از استامینوفن، راه‌حلی آماده است که مردم با خوشحالی برای آن پول می‌دهند.

در مقابل، ویتامین‌ها لزوماً یک مشکل واضح را حل نمی‌کنند. آن‌ها بیشتر به نیازهای احساسی کاربران پاسخ می‌دهند تا نیازهای عملکردی. وقتی صبح‌ها مولتی‌ویتامین خود را مصرف می‌کنیم، واقعاً نمی‌دانیم که آیا این کار ما را سالم‌تر می‌کند یا نه. در واقع، شواهد اخیر نشان می‌دهد که مصرف مولتی‌ویتامین‌ها ممکن است حتی بیشتر ضرر داشته باشد تا فایده.

اما آیا واقعاً برایمان مهم است؟ خیر. ما ویتامین را برای اثربخشی مصرف نمی‌کنیم. مصرف ویتامین یک رفتار «چک‌لیستی» است که بیشتر به تسکین روانی مربوط می‌شود تا تسکین جسمی. با مصرف ویتامین، احساس رضایت داریم که کاری خوب برای بدن خود انجام داده‌ایم حتی اگر ندانیم که این کار چقدر مفید است.

برخلاف مسکن که بدون آن نمی‌توانیم عملکرد خوبی داشته باشیم، چند روز از مصرف ویتامین غفلت کنیم، مثلاً در طول تعطیلات، مسئله‌ای نخواهد بود.

پس شاید مدیران و سرمایه‌گذاران درست می‌گویند؟ شاید همیشه ساخت مسکن به‌جای ویتامین، استراتژی درست باشد.

اما نه آن‌قدر سریع!

بیایید نگاهی به چند شرکت داغ فناوری مصرفی امروز بیندازیم مثلاً فیس‌بوک، توییتر، اینستاگرام و پینترست. آن‌ها چه می‌فروشند – ویتامین یا مسکن؟

بیشتر مردم احتمالاً خواهند گفت ویتامین، چون فکر می‌کنند کاربران با این خدمات کار مهمی نمی‌کنند جز اینکه شاید به دنبال افزایش سریع تأیید اجتماعی هستند. به هر حال، به زمانی قبل از استفاده از این خدمات فکر کنید. هیچ‌کس نیمه‌شب از خواب بیدار نمی‌شد و فریاد نمی‌زد: «من به چیزی نیاز دارم که به من کمک کند وضعیت خود را به‌روزرسانی کنم!»

اما مانند بسیاری از نوآوری‌ها، تا زمانی که این خدمات بخشی از زندگی روزمره ما نشدند، نمی‌دانستیم به آن‌ها نیاز داریم.