

خلاصه کتاب هک رشد

چطور می‌توانید مشتریان جدید به دست آورید، آن‌ها را مشارکت دهید، آن‌ها را به خریداران/سفیران برند تبدیل کنید و برای افزایش درآمدها با بودجه اولیه ناچیز از فناوری استفاده کنید. این کتاب روش هک رشد را ارائه می‌دهد: با تحلیل‌های جدی و آزمون‌های فوری می‌توانید فرصت‌های موثر رشد را تشخیص دهید، آزمون کرده و اجرا کنید. هر شرکتی (بزرگ یا کوچک) می‌تواند از این روش‌ها برای انواع کارها مثل بازاریابی یا مهندسی استفاده کند.

مقدمه

در دهه ۲۰۰۰، شان الیس رویکردهای غیرمتعارفی را آزمایش کرد تا به شرکت‌های مختلف کمک کند با بودجه محدود و رقابت سخت به سرعت رشد کنند. این روش‌ها و فرایندها به تدریج گسترده و اصلاح شدند و به مدل هک رشد این کتاب رسیدند.

• مثلاً، دراپ‌باکس در عرض ۱۴ ماه و بدون هیچ‌گونه بازاریابی سنتی از ۱۰۰ هزار به

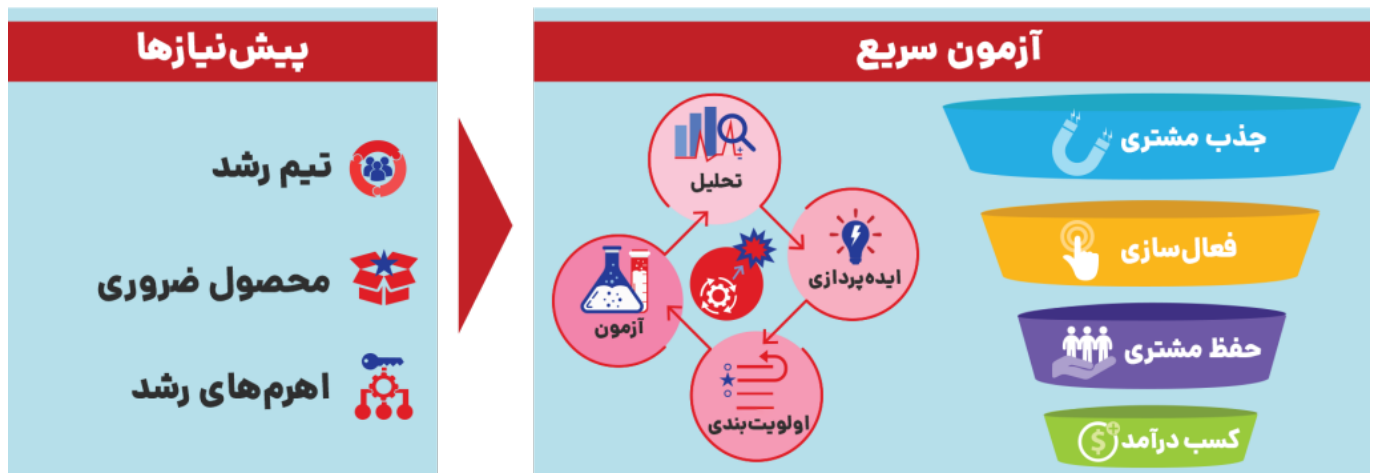
۴ میلیون کاربر رسید. در عوض، ۲۵۰ مگابایت فضای ذخیره‌سازی رایگان به کاربرانی ارائه می‌دهد که یک دوست خود را به استفاده از دراپ‌باکس تشویق کنند. شرکت ایربی‌ان‌بی هم به‌سختی برای بقا تلاش می‌کرد تا این‌که با شرکت کِرگ‌لیست مشارکت کرد و این شرکت جستجوهای افراد برای اجاره مکان در تعطیلات کوتاه را به سایت رزرواسیون ایربی‌ان‌بی ارجاع می‌داد.

• هک رشد روشی دقیق برای آزمایش سریع و چندجانبه است. امروزه بسیاری از شرکت‌های پیشرو مثل لینکدین، فیس‌بوک، کوورا، تسلا، آدوبی و ایربی‌ان‌بی از هک رشد به‌عنوان موتور اصلی رشد استفاده می‌کنند و دیگر به کمپین‌های پرهزینه تبلیغاتی تکیه نمی‌کنند.

در این خلاصه، روش هک رشد را در ۲ بخش توضیح می‌دهیم: مرور پیشینه روش هک رشد و دستورالعمل اجرای آن.

۱. مرور پیشینه هک رشد

در این بخش اجزای کلیدی موثر در هک رشد را بررسی می‌کنیم:



پیش‌نیازها

قبل از شروع فرایند رشد و انجام آزمون سریع، باید ۳ پیش‌نیاز را داشته باشید.

تیم رشد با ربط دادن بخش‌های جدا و منزوی سازمان به یکدیگر، نتایج را بهینه می‌کند. تیم‌های رشد به‌جای جایگزین کردن اقدامات سنتی، آن‌ها را کامل می‌کنند و تعداد اعضای آن‌ها از ۴-۵ نفر تا بیش از ۱۰۰ نفر متغیر است.

• کلید مهم داشتن مهارت میان-رشته‌ای از جمله برای تعیین استراتژی/اهداف کسب‌وکار، بازاریابی، تحلیل داده و توسعه محصول است.

۱. رهبر رشد اهداف، سرعت و معیارهای ارزیابی این تجربه را مشخص می‌کند.

۲. مدیر محصول بر ایجاد ویژگی‌های مطلوب در محصول نظارت می‌کند.

۳. مهندسان نرم‌افزار کدهای لازم برای آزمون‌های موردنیاز و تغییرات محصول را می‌نویسند.

۴. متخصصان بازاریابی مهارت مرتبط دارند (مثل رسانه‌های اجتماعی، بازاریابی ایمیلی).

۵. تحلیل‌گران اطلاعات می‌توانند داده‌ها را از منابع مختلف گردآوری، دسته‌بندی و تحلیل کنند.

۶. طراحان محصول متخصص ساخت محصولات مرتبط هستند.

• در استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های کوچک و متوسط، اعضای تیم چندین کار مختلف را انجام می‌دهند. با رشد شرکت، اندازه و ترکیب تیم رشد هم تغییر می‌کند. مثلاً، تیم رشد لینکدین از ۱۵ نفر به بیش از ۱۲۰ نفر رسیده که در ۵ بخش رشد شبکه، بهینه‌سازی/بازاریابی موتورهای جستجو، جذب کاربر، رشد بین‌المللی و تعامل کاربر فعالیت می‌کنند.

• می‌توانید برای تقویت قابلیت‌های کلیدی از متخصصان خارج از شرکت کمک بگیرید، اما مسئولیت رشد همیشه باید بر عهده مدیر ارشد یا بنیان‌گذار/مدیرعامل باشد. معمولاً، ساختار گزارش‌دهی شامل مراحل زیر است: ۱. مدل محصول که تیم بر ارتقای قابلیت‌های خاص آن تمرکز می‌کند یا ۲. یک تیم مستقل گزارش‌دهی به مدیر رشد.

تا وقتی محصول ضروری را در اختیار ندارید، آزمون رشد سریع را آغاز نکنید. مثلاً، باید

بدانید که ارزش اصلی محصول چیست، برای چه افرادی ضروری است و چرا. فشار برای رشد زودرس می‌تواند پرهزینه یا حتی مرگبار باشد؛ زیرا ۱. منابع را برای ارتقای محصولی هدر می‌دهید که هیچ‌کس آن را نمی‌خواهد و ۲. در نهایت، به‌جای تشویق مورد انتقاد قرار می‌گیرید.

• هر محصول بسیار موفق‌تری یک «لحظه بزرگ» دارد: یعنی وقتی کاربر ارزش یا مزیت اصلی محصول را تجربه می‌کند و دیگر نمی‌تواند در برابر آن مقاومت کند و طرفدارش می‌شود. لحظه بزرگ سایت پلپ وقتی است که کاربران با خواندن نظرات معتبر اعضای این سایت رستوران‌ها یا کسب‌وکارهای برتر محلی را پیدا می‌کنند. لحظه بزرگ فیس‌بوک هم وقتی است که کاربران به‌روزرسانی‌ها و عکس‌های لحظه‌ای را می‌بینند و متوجه می‌شوند دوستان و اعضای خانواده‌شان در همین لحظه مشغول چه کاری هستند.

• برای این‌که بفهمید لحظه بزرگ را تجربه کرده‌اید یا نه، از این ۲ آزمون استفاده کنید:

۱. نظرسنجی ضروری. از کاربران بپرسید «اگر این محصول دیگر فردا موجود نباشد، چقدر ناامید می‌شوید؟» پاسخ‌ها را با مقیاس ۴ گزینه‌ای «بسیار ناامید، امیدوار، نظری ندارم، دیگر از آن استفاده نمی‌کنم» ارزیابی کنید. هدف این است که بیش از ۴۰ درصد کاربران پاسخ بسیار ناامید بدهند.

۲. ببینید آیا نرخ حفظ کاربران در شرکت شما بیش از رقبا و در طول زمان ثابت است؟

• اگر محصول شما از هر دو آزمون سربلند بیرون بیاید، برای هک رشد آماده است، اما اگر مردود شود، باید اول با ۳ روش زیر شکاف موجود را پیدا کنید:

۱. نظرسنجی/مصاحبه با مشتری انجام دهید یا ببینید مشتری چگونه از محصولتان استفاده می‌کند.

۲. آزمون‌های موثر اجرا کنید (آزمون‌هایی با حداقل طول عمر) برای تغییر محصول/پیام در کل کیف فروش، مانند آزمون‌های الف/ب برای مقایسه ۲ گزینه یا آزمون چندگزینه‌ای برای مقایسه تمام احتمالات یک مورد خاص.

۳. تحلیل عمیقی روی داده‌های کاربران انجام دهید. یک پایگاه داده ایجاد کنید و تمام اطلاعات مشتریان را در آن ذخیره کنید، در نتیجه می‌توانید مسیر کامل جذب هر گروه از کاربران را مشخص کنید و ببینید یک کاربر فعال (در مقایسه با کاربران غیرفعال) چگونه در سایت شما وقت می‌گذراند یا چرا/چه زمانی فردی قیف را ترک می‌کند.

- پذیرای اکتشافات غیرمنتظره باشید که ممکن است منجر به تغییر رویکرد کسب‌وکار شود. پس از این‌که تحلیل‌های اینستاگرام (با نام اولیه پربن) نشان داد کاربران فقط از عکس‌های ساده با یک قابلیت استفاده می‌کنند، این پلتفرم بسیاری از قابلیت‌های گیج‌کننده خود را حذف کرد. یوتیوب هم (که در ابتدا یک سایت دوست‌یابی ویدیویی بود) پس از این‌که متوجه شد کاربران انواع ویدیوها را در آن آپلود می‌کنند، روند خود را تغییر داد.

وقتی لحظه بزرگ خود را پیدا می‌کنید، هدف‌تان این است که انبوه کاربران هرچه سریع‌تر آن را تجربه کنند، اما با آزمون انواع تغییرات کوچک (مثل رنگی کردن دکمه‌های مختلف) اثرگذاری چشمگیری نخواهید داشت. باید بر آزمون‌های موثر و دارای قابلیت‌های فراوان تمرکز کنید. مثلاً باید اهرم‌های مناسب رشد را مشخص کنید و یک استراتژی رشد مناسب تعریف کنید.

- اول معادله رشد خود را مشخص کنید که عناصر کلیدی رشد را نشان می‌دهد. این معادلات برای محصولات/کسب‌وکارهای مختلف متفاوت است. مثلاً:

۱. سایت جدید با مدل اشتراک. رشد درآمد از مشترکان = ترافیک وبسایت × نرخ تبدیل ایمیل × نرخ کاربر فعال × نرخ تبدیل کاربر به مشترک پولی + مشترکان حفظ‌شده + مشترکان احیاشده.

۲. سایت تجارت الکترونیک. رشد حجم ناخالص کالا = تعداد اقلام فروشندگان × تعداد اقلام فهرست شده × تعداد خریداران × تعداد معاملات موفق.

- معیارهای اساسی آن‌هایی هستند که بیشترین ارتباط را با لحظه بزرگ شما دارند.

این معیارها را آنقدر محدود کنید تا به ۱ معیار کلیدی برسید که باعث رشد شما شود. این معیار ستاره قطبی و راهنمای شما است و ارزش‌های مهم برای مشتریان را نشان می‌دهد. مثلاً ستاره قطبی شرکت eBay تعداد مواردی است که برای فروش عرضه می‌کند، درحالی‌که ستاره قطبی لینکدین تعداد افرادی است که در این پلتفرم پروفایل ساخته‌اند.

۱. ستاره‌های قطبی نقاط تمرکز شما را مشخص می‌کنند. مثلاً تیم ایربی‌ان‌بی برای افزایش تعداد اتاق‌های رزرو شده (ستاره قطبی این شرکت) روی شهر نیویورک تمرکز کرد که بازار چندان فعالی نبود. آن‌ها فهمیدند کیفیت عکس اتاق هتل‌ها در این شهر بسیار ضعیف است و یک آزمون نشان داد که تبلیغ با عکس‌های بهتر، رزرو اتاق‌ها را ۲ تا ۳ برابر افزایش می‌دهد. نتیجه این تحقیق منجر به ابتکارات هتلداران شد و با بهبود عکس اتاق‌های خود، رزرو بین‌المللی این اتاق‌ها را ۲.۵ برابر کردند.

۲. شاید ستاره‌های قطبی شما با رشد شرکت تکامل پیدا کنند. مثلاً شاید شرکتی فقط ۱ ستاره قطبی داشته باشد، اما تیم‌های رشد آن روی معیارهای مختلف تمرکز می‌کنند، مثل لینکدین که با داشتن فقط ۱ ستاره قطبی، روی ۵ حوزه رشد تمرکز کرده است.

• برای استفاده حداکثری از داده‌ها و تحلیل‌ها:

۱. با ترکیبی از تحلیل‌های کمی و کیفی، روندهای خاص یا شکاف‌ها را مشخص کنید.
۲. ستاره قطبی و داده‌ها/معیارهای کلیدی را در دسترس کل شرکت قرار دهید. با استفاده از نمودارها، تصاویر و نسبت‌ها، معیارهای کلیدی را در یک نگاه ارائه دهید و عملکرد خود را بر اساس اهداف یا الگوهای خاص نشان دهید.

آزمون سریع

پس از تهیه پیش‌نیازها، برای شروع فرایند هک رشد آماده هستید. این فرایند، ۴ مرحله کلیدی تحلیل، ایده‌پردازی، اولویت‌بندی و آزمون دارد که در یک چرخه مداوم تکرار می‌شوند.

باید آزمایش‌های زیادی انجام دهید، زیرا همه آن‌ها نتایج جالب یا قطعی ندارند.

• یافته‌ها و موفقیت‌های کوچک روی هم جمع می‌شوند. پیشرفت ۵ درصدی در نرخ تبدیل ماهانه با بهبود ۸۰ درصدی سالانه ترکیب می‌شود. هر چه سریع‌تر آزمون کنید و یاد بگیرید، سریع‌تر رشد می‌کنید.

• آهسته شروع کنید و به تدریج پیشرفت کنید. تیم‌های کوچک می‌توانند کارشان را با ۱-۲ آزمون در هفته شروع کنند، در حالی که تیم‌های بزرگ‌تر می‌توانند هر هفته ۲۰-۳۰ آزمون انجام دهند.

این فرایند را با یک جلسه تیمی شروع کنید، نقش هر فرد را مشخص کرده و اصول و فرایندهای هک رشد را توضیح دهید. سپس، این فرایند ۴ مرحله‌ای را روشمند و منظم کنید:

• **تحلیل، گردآوری داده‌ها و یافته‌ها.** در این مرحله، رهبر رشد معمولاً با تحلیل‌گران داده همکاری می‌کند تا به سوالات زیر پاسخ دهد: بهترین مشتریان چه رفتاری دارند؟ (الگوهای خرید و مصرفشان چیست)، چه شخصیتی دارند؟ (منبع درآمد و مشخصاتشان چیست) و چه چیزی باعث ریزش آن‌ها می‌شود؟ (مثلاً صفحاتی که نرخ خروج از صفحه یا مشکلات فنی زیاد دارند). شاید متخصصان بازاریابی هم‌زمان از کاربران نظرسنجی کرده و با آن‌ها مصاحبه کنند. اطلاعات و تحلیل‌های اولیه روی هم جمع می‌شوند و در ابتدای کار در اختیار اعضای تیم قرار می‌گیرند تا گفتگوها در جلسه بعدی تیم را راحت‌تر کنند.

• **ایده‌پردازی، خلق ایده.** پس از جلسه، هر یک از اعضا باید ۴ روز وقت بگذارند و هر تعداد ایده‌ای که به ذهنشان می‌رسد را در یک فرم مشخص ارائه دهند که شامل موارد زیر است:

۱. نام ایده (کمتر از ۵۰ کاراکتر) و توضیحات درباره ایده‌ای که باید آزمون شود (از جمله چه کسی، چه چیزی، کجا، چه زمانی، چرا و چگونه).

۲. فرضیه احتمالی درباره علت و معلول، مثلاً «اگر مشاهده و سفارش مجدد محصولات قبلاً خریداری‌شده را برای کاربران ساده کنیم، می‌توانیم تکرار آن خریدها را

تا ۲۰ درصد افزایش دهیم».

۳. معیارهایی که باید پیگیری شوند. از چندین معیار استفاده کنید، زیرا بهبود در ازمینه ممکن است به قیمت دادن سایر زمینه‌ها تمام شود.

همچنین می‌توانید با معرفی اهرم‌های رشد و معیارهای سنجش خود به افراد خارج از تیم (مثل مشتریان یا عرضه‌کنندگان)، از آن‌ها ایده بگیرید.

• مواردی که باید آزمون شوند را اولویت‌بندی کنید. هر ایده باید یک امتیاز مخصوص داشته باشد تا تیم بتواند بر اساس امتیازها، کارها را اولویت‌بندی کند.

۱. می‌توانید از روش امتیازدهی ICE برای رتبه‌بندی ۳ مورد استفاده کنید. ۱. اثرگذاری (انتظار دارید این ایده تا چه حد معیار اصلی را بهبود بخشد)، ۲. اعتماد به نفس (ایده‌پرداز چقدر مطمئن است که این اثرگذاری اتفاق می‌افتد) و ۳. سهولت (مقدار زمان/منابع مورد نیاز برای اجرای آزمون چقدر است). از یک مقیاس ۱۰ امتیازی برای ارزیابی هر مورد استفاده کنید و سپس میانگین امتیاز را محاسبه کنید.

۲. لازم نیست رتبه‌بندی‌ها بی‌نقص باشند. آن‌ها فقط ابزاری برای تسهیل گفتگوها و تصمیم‌گیری هستند. رهبر رشد می‌تواند ایده‌ها را بررسی کند و قبل از هر جلسه، نکاتی را برای بهبود آن‌ها پیشنهاد دهد یا از تیم بخواهد که ایده‌های برتر را انتخاب کنند و درباره آن‌ها صحبت کنند. در نتیجه فقط ایده‌های منتخب در جلسه به بحث گذاشته می‌شوند.

۳. پس از این که فهرست آزمون‌هایی که باید انجام شوند را کوتاه کردید، روی مواردی تمرکز کنید که در عرض یک هفته قابل انجام هستند و بقیه موارد را در قیف آزمون بگذارید و زمان انجامشان را مشخص کنید.

• آزمون: آزمون‌ها را انجام دهید. آزمون‌های منتخب هفته در راس فهرست کارها قرار می‌گیرند و یک نفر مسئول اجرای هر آزمون می‌شود.

۱. همکاران باید با کمک هم آزمون‌ها را اجرا کنند و رهبر رشد هم موانع را حذف کند.
۲. با استفاده از این ۲ قانون مهم از اعتبار نتایج و آمارهای خود مطمئن شوید: ۱.

سعی کنید به اطمینان آماری ۹۹ درصد برسید تا در ۱۰۰ نمونه فقط یک مورد مثبت کاذب وجود داشته باشد و ۲. اگر نتایج مساوی یا غیرقطعی وجود دارد، به نسخه اصلی/کنترل استناد کنید.

• وقتی نتایج را بررسی/تحلیل می‌کنید تا برای گام‌های بعدی تصمیم بگیرید، این چرخه تکرار می‌شود.

۱. نتایج آزمون از جمله نام/توضیحات، نوع آزمون، ویژگی‌های موثر، معیارهای کلیدی، تاریخ شروع/پایان، فرضیه و نتایج، سایر متغیرها که ممکن است بر نتایج اثر بگذارند و نتیجه‌گیری‌های خود را مشخص کنید.

۲. این موارد را باید به اشتراک گذاشت و در یک پایگاه داده به‌عنوان مرجعی برای آینده ذخیره کرد. نتایج را با اعضا به اشتراک بگذارید (ایمیل «شما برنده شدید» ارسال کنید، گروه گفتگو تشکیل دهید یا نتایج آزمون را در تابلوی اعلانات شرکت به اشتراک بگذارید).

نویسندگان توصیه می‌کنند جلسات رشد را هر هفته یا هر دو هفته برگزار کنید. هر نوع طوفان فکری و آمادگی باید از قبل انجام شود تا در هر جلسه بتوانید نتایج هفته‌های قبل را بررسی کرده و اولویت‌های هفته آینده را مشخص کنید.

• در این بخش به روش‌های رشد برای برگزاری جلسات خودشان اشاره می‌کنیم:

۱. جلسات رشد هر سه‌شنبه برگزار می‌شود تا افراد بتوانند دوشنبه‌ها برای آن‌ها آماده شوند.

۲. رهبر رشد مسئول ارسال داده‌ها/به‌روزرسانی‌ها و تهیه دستور جلسه از قبل است و باید جلسه را در عرض ۱ ساعت به‌خوبی برگزار کند.

نمونه دستور جلسه

۱۵ دقیقه

معیارها را مرور کنید، نکات مثبت و منفی کلیدی را مشخص کنید و حوزه تمرکز را تعیین کنید

۱۰ دقیقه

آزمون هفته گذشته را بررسی کنید (از جمله سرعت آزمون، آزمون‌های انجام‌شده و دلایل پیش رفتن یک آزمون مطابق برنامه

۱۵ دقیقه

درس‌های مهمی که یاد گرفته‌اید را به اشتراک بگذارید (مثل نتایج آزمون، پرسش و پاسخ، تصمیمات تیم درباره مراحل بعدی)

۱۵ دقیقه

مجموعه بعدی آزمون‌های رشد را انتخاب کنید (برای هفته آینده)

۵ دقیقه

انبار ایده‌ها را بررسی کنید و مجموعه‌ای از ایده‌های تازه به آن اضافه کنید

۲. دستورالعمل هک رشد

در این بخش، روش اجرای آزمون‌های سریع در کل قیف فروش و بازاریابی را توضیح می‌دهیم: انتخاب، اجرا، حفظ و کسب درآمد.

هک‌هایی برای جذب کاربران/مشتریان

داشتن محصول ضروری به این معنی است که شما قبلاً به تناسب بازار- محصول رسیده‌اید، یعنی یک محصول قانع‌کننده برای بازار هدفتان دارید. برای جذب سریع مشتریان جدید، باید دو نوع تناسب دیگر هم با بازار هدف داشته باشید و حلقه‌های ویروسی جذب مشتری ایجاد کنید.

تناسب زبان- بازار. به معنی توصیف محصولتان به زبانی است که با مخاطب تناسب داشته باشد. بازه توجه آنلاین مردم بسیار کوتاه است و شما فقط ۸ ثانیه وقت دارید تا بگویید محصولتان چطور زندگی آن‌ها را بهبود می‌بخشد.

- وقتی آی‌پاد در سال ۲۰۰۱ رونمایی شد، تجربه بزرگی که برای کاربر ایجاد می‌کرد را فقط در ۴ واژه بیان کرد: «۱۰۰۰ آهنگ در جیب‌تان». برای یافتن کلمات/عبارات خوب، سعی کنید از زبان مشتریان استفاده کنید: با مشتریان صحبت کنید و کلماتی که برای بررسی، اشتراک‌گذاری یا توصیف محصول استفاده می‌کنند را بررسی کنید.

- تغییر کوچکی در کلمات می‌تواند تاثیر زیادی داشته باشد و می‌توانید آن را با آزمون‌های الف/ب بررسی کنید. شرکت تیکل فقط با تغییر یک کلمه در شعار خود و تبدیل آن از «عکس‌های خود را آنلاین ذخیره کنید» به «عکس‌های خود را آنلاین به اشتراک بگذارید»، به رشد بی‌نظیری دست یافت. یک اپ دوست‌یابی هم با تغییر شعار خود از «دوست پیدا کنید» به «به دیگران کمک کنید دوست پیدا کنند»، رشد فوق‌العاده‌ای را تجربه کرد.

- تغییر در جمله‌بندی نیز می‌تواند بر نقطه تمرکز برند و محصول اثر بگذارد. مثلا، شرکت پی‌اندچی شوینده فبرز را با شعار «بوی بد پارچه را برای همیشه از بین می‌برد» معرفی کرد. این شرکت پس از مشاهده اشتیاق خریداران، چند رایحه جدید به این محصول اضافه کرد و جمله‌بندی شعارش را این‌طور تغییر داد: «برای حس تازگی بی‌نظیری که شما را در بر می‌گیرد».

تناسب محصول با کانال توزیع. باید موثرترین کانال‌های بازاریابی برای مخاطبان هدف را انتخاب کنید. بهتر است چند کانال برتر را بهینه‌سازی کنید، نه این‌که منابع خود را بین انواع کانال‌ها پخش کنید.

- **اکتشاف.** کانال‌ها را در ۳ دسته کلیدی بررسی کنید: کانال ویروسی/دهان‌به‌دهان (مانند رسانه‌های اجتماعی، بازی‌ها)، کانال طبیعی (مثل بهینه‌سازی موتورهای جستجو، بازاریابی ایمیلی) و کانال پولی (مثل تبلیغات آفلاین یا آنلاین). کانال‌هایی را پیدا کنید که برای مدل کسب‌وکار شما و باتوجه‌به مشخصات کاربران‌تان بهترین هستند (مثل انواع کلماتی که کاربران جستجو می‌کنند، جایی که خرید می‌کنند و شبکه‌های اجتماعی که استفاده می‌کنند). وقتی ایده‌های خاصی برای بهبود بررسی پیدا کردید، به آن‌ها امتیاز دهید و آزمون ایده‌ها را اولویت‌بندی

کنید. می‌توانید بر اساس ۶ عامل زیر و با مقیاس ۱ تا ۱۰ به هر ایده امتیاز دهید و سپس میانگین امتیاز هر ایده را محاسبه کنید:

۱. هزینه احتمالی اجرای آزمون
۲. سهولت هدف‌گیری یا دستیابی به مخاطبان موردنظر
۳. میزان کنترل شما بر آزمون (مثلا این‌که آیا می‌توانید آن را در میانه راه تصحیح یا متوقف کنید)
۴. چه مقدار زمان برای وارد کردن اطلاعات و شروع آزمون لازم است
۵. چه مقدار زمان برای استخراج نتایج لازم است
۶. با این آزمون می‌توانید به چه حجمی از مخاطبان دسترسی پیدا کنید

• **بهینه‌سازی.** وقتی تیمتان اجرای آزمون را آغاز می‌کند، بعضی گزینه‌ها شاخص می‌شوند و ایده‌های جدید ظاهر می‌شوند. مدام کانال‌های کارآمد را تصحیح کنید و کانال‌های بی‌اثر را حذف کنید.

حلقه مشتریان طراحی کنید. ویروسی شدن ایده‌ها و محصولات معمولا یا با تبلیغات دهان‌به‌دهان ایجاد می‌شود یا در محصول نهفته است که به آن ویروسی شدن ذاتی می‌گویند.

• ویروسی شدن = حجم مخاطبان × نرخ تبدیل × تکرار است. ۱. حجم مخاطبان تعداد افرادی است که هر بار برایشان دعوت‌نامه‌ای مثل لینک/ویجت) ارسال می‌کنید. ۲۰ نرخ تبدیل نشانگر نرخ پاسخ‌دهی به آن دعوت است و ۳. تکرار، تعداد دفعاتی است که مردم در معرض دعوت‌ها قرار می‌گیرند.

در اینجا چند نکته مفید برای ایجاد حلقه‌های ویروسی موفق ارائه می‌دهیم:

۱. اثرات احتمالی شبکه را در نظر بگیرید. مثلا تجربه خوب مشتریان از محصول باعث می‌شود آن را به دیگران هم معرفی کرده و کاربران جدیدی جذب کنند (مثلا از طریق شبکه‌های اجتماعی مانند فیس‌بوک یا لینکدین).
۲. یک مورد تشویقی ارائه دهید که با ارزش اصلی محصولتان همسو باشد، مثل

ایرپی‌ان‌بی که برای اقامت بعدی شما در یکی از مکان‌های این سایت ۲۵ دلار تخفیف می‌دهد.

۳. دعوت‌نامه را در تجربه کاربر ادغام کنید، مثلا، به محض پیوستن به لینکدین، این اپ از شما می‌خواهد که فهرست دوستانتان در این برنامه را ببینید و مخاطبان جدیدی به پروفایل خود اضافه کنید.

۴. باید مطمئن شوید که دعوت‌شدگان تجربه خوبی از شرکت شما داشته باشند. مثلا، ایرپی‌ان‌بی نام و تصویر شخصی که شما را به این سایت دعوت کرده را نشان می‌دهد و بعد یک پیام شخصی و یک فراخوان برای دریافت اعتبار رایگان برایتان می‌فرستد.

۵. برای طراحی یک برنامه معرفی مشتریان عالی به آزمون ادامه دهید. لینکدین پس از چند دوره آزمون فهمید که تعداد دعوت‌های بهینه برای خدمات این اپ ۴ عدد بود (۲ دعوت خیلی کم و ۶ دعوت خیلی زیاد بود).

هک‌هایی برای فعال کردن کاربران/مشتریان

پس از جذب مشتریان احتمالی، باید آن‌ها را فعال کنید تا از محصولات استفاده کنند.

از ۳ مرحله زیر برای فعال‌سازی موثر مشتریان استفاده کنید:

• مرحله ۱: گام‌های الزامی کاربران برای رسیدن به لحظه بزرگ را ترسیم کنید. سپس نرخ تبدیل هر گام را محاسبه کنید. کانال‌هایی که این مشتریان را برای شما آورده‌اند و سفر خرید آن‌ها پس از شناخت برندگان را بررسی کنید.

• مرحله ۲: یک گزارش از قیف فروش تهیه کنید تا نرخ تبدیل هر مرحله و تفاوت این نرخ تبدیل در بخش‌های متفاوت کاربران را نشان دهد. دنبال بخش‌هایی باشید که بیشترین افت را دارند و به تفاوت بین کاربران فعال، کاربران فعال‌شده‌ای که بی‌تفاوت شده‌اند و کاربرانی که اصلا فعال نشده‌اند توجه کنید. مثلا، هاب‌اسپات متوجه شد کاربرانی که با ایمیل‌های کاری خود ثبت‌نام کرده بودند برای دریافت محصولات جدید مشتاق‌تر از افرادی بودند که باید ایمیل

شخصی عضو شده بودند. در نتیجه، از کاربران درخواست کرد تا ایمیل کاری خود را در فرم عضویت وارد کنند.

• مرحله ۳: نظرسنجی/مصاحبه انجام دهید تا متوجه شوید چرا کاربران در نقاط خاصی ریزش پیدا می‌کنند و سپس بر اساس این اطلاعات، ایده‌های موثر را آزمون کنید. هرگز به فرضیات خود تکیه نکنید.

۱. برای جلوگیری از خستگی کاربران، نظرسنجی‌های کوتاه انجام دهید که در حالت ایده‌آل ۱ تا ۲ سوال دارند. بر ۲ مورد تمرکز کنید: ۱. زمانی که کاربران گیج و سردرگم به نظر می‌رسند (مثل وقتی که مدت زیادی در یک صفحه مانده‌اند یا لحظه‌ای که می‌خواهند سایت را ترک کنید) یا ۲. زمانی که مرحله‌ای را به پایان رسانده‌اند که دیگران آن را انجام نداده‌اند (مثلاً خرید کرده‌اند). در این لحظات می‌توانید بپرسید چرا یک نفر سفارشش را کامل نکرده است یا چه چیزی آن‌ها را متقاعد کرده که سفارششان را تکمیل کنند.

۲. همچنین باید پرسش‌نامه‌های کوتاه خود را آزمون کنید تا نرخ مشارکت بهبود یابد (مثلاً کلمات و تصاویر بهتری برای پرسش‌نامه انتخاب کنید).

حذف موانع فعال‌سازی کاربران. مطمئن شوید که صفحه فرود برای کاربران جدید، ۱. فعالیت اصلی شما را نشان می‌دهد، ۲. ارزش محصولات را نشان می‌دهد و ۳. دعوت به اقدام واضحی دارد (CTA).

• هک‌هایی مانند ایجاد امکان ثبت‌نام برای کاربران فقط با یک کلیک را بررسی کنید یا اجازه دهید قبل از ثبت‌نام از محصولات استفاده کنند و لذت ببرند. همچنین می‌توانید با پرسش‌نامه یا گیمیفیکیشن نرخ تعامل را بهبود بخشید.

• ترغیب‌کننده‌ها (مثل دکمه دعوت به اقدام وبسایت، ایمیل‌ها یا پیام‌های ترغیب‌کننده) معمولاً برای بهبود فعال‌سازی استفاده می‌شوند. می‌توانید برای ایجاد پروفایل، خرید، فعال‌سازی مجدد هر کاربر، معرفی قابلیت‌های جدید، ارائه تشویقی به کاربران برتر و موارد مشابه از پیام‌های ترغیب‌کننده استفاده کنید.

۱. یک قانون مهم این است که فقط باید زمانی با کاربران در ارتباط باشید که فرصت

ارائه ارزش واقعی به آن‌ها فراهم باشد.

۲. هنگام ساختن این ترغیب‌کننده‌ها، از ۶ اصل اقناع رابرت چالدینی استفاده کنید: اقدام متقابل (امکان ثبت‌نام رایگان)، اقتدار (ارائه تاییدیه از افراد/شرکت‌های بانفوذ)، تایید اجتماعی (نمایش تعداد زیاد کاربران)، پسندیدن (افرادی که توسط دوستانشان به شما معرفی شده‌اند)، کمیابی (محدود کردن تعداد محصولات رایگان) و تعهد و ممارست (این دو مورد را به مراحل کوچک تقسیم کنید).

هک‌هایی برای حفظ کاربران/مشتریان

وقتی مشتریان خود را حفظ کنید، تکرار خریدها توسط آن‌ها بیشتر می‌شود و دیگر هزینه جذب کاربران جدید هم به شما تحمیل نمی‌شود. همچنین، فرصت‌هایی برای شناخت آن‌ها و بهبود محصولاتان پیدا می‌کنید و با تبلیغات دهان‌به‌دهان مشتریان بیشتری به شما معرفی می‌شوند. یک مطالعه نشان داد که افزایش ۵ درصدی نرخ حفظ مشتری می‌تواند سود را بین ۲۵-۹۵ درصد بهبود بخشد.

نرخ مناسب حفظ مشتری برای هر محصول/کسب‌وکار متفاوت است، اما می‌توانید محصولات/خدمات مشابه را بررسی کنید و معیارهای مناسب خودتان را مشخص کنید. در حالت ایده‌آل، باید نرخ حفظ مشتریان را در طول زمان افزایش دهید. مثلاً اینستاگرام با گذشت زمان ارزشمندتر شد، زیرا مردم افراد بیشتری را فالو کردند و عکس‌های بیشتری در آن پست کردند. همچنین می‌توانید تحلیل گروهی انجام دهید تا ببینید چرا بعضی گروه‌های کاربران بیشتر از دیگران با شما می‌مانند.

فرایند حفظ مشتریان را می‌توان به ۳ مرحله تقسیم کرد:

- حفظ اولیه یک بازه زمانی است که کاربر جدید تصمیم می‌گیرد از محصول/خدمت استفاده کند یا شما را ترک می‌کند. این مرحله برای محصولات مختلف متفاوت است. باید حداقل سطح فعالیت موردنیاز را شناسایی کرده (مثلاً، اگر تا دو هفته ۳ برابر فعالیت اولیه را به شما برگردانند نشانه این است که تعامل خود را با شما حفظ کرده‌اند) و بر رساندن کاربران به آن نقطه عالی تمرکز کنید. هک‌های حفظ مشتری مشابه هک‌های فعال‌سازی هستند و هدف این است که مشتریان را

هرچه سریع‌تر به لحظه بزرگ برسائید.

• حفظ میان‌مدت وقتی است که تازگی اولیه محصول رنگ می‌بازد. حالا باید عادت‌هایی برای کاربران ایجاد کنید تا محصولات هم در روال روزانه زندگی آن‌ها گنجانده شود. به گفته نیر عیال، می‌توانید یک حلقه شکل‌دهی عادت را در ۴ بخش طراحی کنید. از یک ترغیب‌کننده استفاده کنید که منجر به اقدام شود یا پاداشی را به ارمغان آورد که حتی منجر به سرمایه‌گذاری بیشتر توسط مشتریان شود. پاداش‌های مختلف را آزمون کنید تا ببینید کدام موارد برای گروه‌های مختلف مناسب هستند. مثل:

۱. برنامه‌های ساخت سفیران برند با ارائه ترکیبی از پاداش‌های اجتماعی (مانند لایک‌ها در رسانه‌های اجتماعی یا جملات افراد خاص در حمایت از آن‌ها) و پاداش‌های ملموس (مثل تخفیف یا اختصاص اعتبار).
۲. شناسایی دستاورد آن‌ها. مثل وقتی که مشتری از نقطه عطف خاصی عبور می‌کند یا اقدام خاصی انجام می‌دهد.
۳. شخصی‌سازی. مثل سفارشی کردن ارتباطات ایمیلی و پیشنهاد محصول.
۴. ارزش‌های بیشتری که «به‌زودی» ارائه می‌شود. مثل ویژگی‌ها یا پیشنهادهای آینده.

• حفظ بلندمدت مشتریان نیازمند بهبود محصول است و باید ویژگی‌های موجود را ارتقا داده و ویژگی‌های جدید به آن اضافه کنید. یادتان باشد ارزشی که مشتری با مصرف محصولات به دست می‌آورد و ضرورت داشتن محصولات را مدام به او یادآوری کنید.

بازگرداندن مشتری: برای بازگرداندن کاربرانی که محصولات را رها کرده‌اند، اول باید دلیل رفتنشان را پیدا کنید. وقتی خرید یا فعالیت مشتری پس از یک بازه زمانی مشخص به صفر می‌رسد، تیم باید روش‌های بازگرداندن آن‌ها را بررسی کند و مثلاً برایشان ایمیل یا تبلیغات هدفمند ارسال کند.

هک‌هایی برای کسب درآمد از کاربران

در نهایت، هدف شما کسب درآمد بیشتر از هر مشتری در طول زمان است. مثلاً باید طول عمر خرید مشتریان شرکت را افزایش دهید (LTV).

به نقشه سفر خرید مشتریان مراجعه کنید تا همه فرصت‌های کسب درآمد مثل جذب و حفظ مشتری را مشخص کنید.

سپس ۱. ببینید کدام بخش از سفر مشتری بیشترین پول را تولید می‌کند، و ۲. نقاط کم شدن درآمد احتمالی کجا است.

- یک بار دیگر، گروه‌های مختلف را مقایسه کنید و اطلاعات را بر اساس مکان، جنسیت، سن، اقلام خریداری‌شده، ویژگی‌های استفاده‌شده، تعامل با صفحه وب و موارد مشابه دسته‌بندی کنید. برای فروش محصولات در سطح بین‌المللی هم باید روش‌های پرداخت متفاوت یا قیمت‌های متفاوت برای هر کشور در نظر بگیرید.

- برای هر گروه متفاوت از مشتریان یک پرسونا یا شخصیت نمادین در نظر بگیرید که شخصیت، نیازها و خواسته‌های مشابه آن گروه را نشان دهد. می‌توانید برای هر پرسونا آزمون‌هایی انجام دهید، با نظرسنجی از مشتریان آن گروه بازخورد بگیرید یا پیشنهاد محصول اختصاصی برایشان ارسال کنید.

- بهینه کردن قیمت‌گذاری محصول بسیار سخت است و بر اساس معیارهای خاصی تنظیم می‌شود. معیار قیمت‌گذاری باید ۱. با ارزش دریافت‌شده از سوی مشتری سازگار باشد ۲. بر مبنای استفاده از محصول تعیین شود و ۳. فهم آن آسان باشد. از آنجاکه قیمت‌گذاری ارتباط نزدیکی با ارزش دریافت‌شده دارد، قیمت‌های پایین‌تر همیشه حجم فروش یا درآمد را افزایش نمی‌دهد. تنها راه بهینه کردن قیمت‌گذاری، آزمون مداوم و دقیق است.

- همچنین می‌توانید برای بهینه کردن درآمدزایی از ۶ اصل اقناع چالدینی استفاده کنید. استفاده از داده‌ها برای ارزیابی اقدامات موثر، تعیین محصولاتی که مشتریان برای آن پول می‌دهند و آزمون بهترین روش‌های برطرف کردن این نیازها و به حداکثر رساندن LTV بسیار مهم هستند.

سایر نکات مهم کتاب

در نهایت، هر محصول و کسب‌وکاری با دیگری متفاوت است. تنها راه کشف بهترین فرصت‌های رشد و هک‌ها، ادامه دادن آزمون‌ها است.

• وقتی یک تیم رشد به یک ایده برنده و موفق می‌رسد، روی آن سرمایه‌گذاری کنید تا بهترین نتیجه را بگیرید. مثلاً فرصت‌هایی برای تقویت آن حوزه ایجاد کنید، نه این‌که فقط سراغ حوزه‌های جدید بروید.

• تلاش برای رشد کسب‌وکار هرگز تمام نمی‌شود. از تیم‌های رشد استفاده کنید تا خودرایی بر شما مسلط نشود و آن‌ها نیز مدام نوآوری‌هایی بر اساس اطلاعات ارائه کرده و چرخه‌ای سالم برای رشد ایجاد کنند.

این کتاب راهنما فرایند هک رشد را گام‌به‌گام توضیح داده و دستورالعمل‌ها، مطالعات موردی، سوالات نمونه و نکاتی برای درک مطالب و استفاده از آن‌ها در مدل محصول و مدل کسب‌وکار ارائه می‌دهد.

دانلود اینفوگرافیک کتاب هک رشد

[button size="big" style="primary" text="دانلود اینفوگرافیک کتاب هک رشد"
["=link="https://dle.modiresabz.com/temp/Hacking_Growth.pdf" target