

8. Тестирование привычки. Где искать возможности формирования привычек?

Теперь, когда вы понимаете суть модели крючка и поразмышляли об этичности влияния на поведение пользователей, пришло время приступить к работе. Прогоните свою идею через четыре этапа модели, это поможет вам выявить слабые места продукта и определить его потенциал по формированию привычки.

Часто ли внутренние триггеры побуждают к действию ваших пользователей? Подают ли сигнал внешние триггеры именно в тот момент, когда люди особенно склонны ему последовать? Достаточно ли прост дизайн вашего приложения, чтобы легко было выполнить нужное действие? Удовлетворяет ли ваших пользователей вознаграждение, оставляя при этом возможность желать большего? Инвестируют ли они в продукт незначительные усилия, хранят ли в нем данные, которые повышают его ценность, загружают ли следующие триггеры?

Определив слабые места продукта, можно сосредоточиться на внесении в него наиболее значимых улучшений.

Тестирование привычки

Если вы выполняли задания разделов «Сделайте прямо сейчас», то должны хорошо представлять себе прототип своего продукта. Но одних идей недостаточно, а говорить о формировании привычек потребителей гораздо легче, чем это сделать. Разработка успешных продуктов, вызывающих привыкание, требует терпения и настойчивости. Модель крючка может быть полезна для отфильтровывания неудачных идей с низким потенциалом привыкания, а также для анализа существующих продуктов с целью их улучшения. Однако после того как сформулирована новая гипотеза, есть только один способ узнать, какая из идей сработает, — это их тестирование на реальных пользователях.

Создание вызывающего привыкание продукта — процесс итерационный, требующий анализа поведения потребителей и постоянного экспериментирования. Как можно применить концепции, изложенные в этой книге, при измерении эффективности своего продукта с точки зрения формирования привычек пользователей?

В результате исследований и обсуждений с руководителями наиболее успешных компаний, имеющих продукты, вызывающие привыкание, я выделил процесс, который назвал тестированием привычки. Он имеет много общего с методикой «создайте, измерьте, научитесь», принятой на вооружение сторонниками концепции «Бережливое управление стартапами» и одноименного движения (Lean Startup). В ходе тестирования привычки разработчик может получить важную информацию и данные, необходимые для изменения продукта. Оно помогает определить наиболее горячих поклонников вашего продукта, его аспекты, вызывающие привыкание (если они есть), и понять, почему они изменяют поведение людей.

Для тестирования привычки не обязательно иметь реальный продукт. Однако трудно сделать четкие выводы, не имея всестороннего представления о том, как люди используют вашу разработку. Описанные ниже шаги предполагают, что у вас есть продукт, потребители и некоторое количество значимых данных для анализа.

Шаг 1. Определите

Первый вопрос при тестировании привычки: кто обычно пользуется вашим продуктом? Помните: чем чаще к нему обращаются, тем больше вероятность формирования привычки.

Для начала определите, что значит быть горячим поклонником вашего продукта. Как часто *следует* его использовать? Ответ на этот вопрос очень важен и способен сильно повлиять на вашу точку зрения. Помочь определиться с аудиторией и критериями использования могут открытые данные о похожих продуктах и решениях. Если таких данных нет, можно сделать обоснованные предположения — но реалистичные и честные.

Если вы создаете приложение типа «социальная сеть» (вроде Twitter и Instagram), то можете ожидать, что пользователи, у которых выработалась привычка, будут посещать его много раз в день. При этом не следует думать, будто пользователи сайта с рекомендациями фильмов, скажем, такого, как Rotten Tomatoes, станут заходить на него чаще одного-двух раз в неделю (они делают это, только что посмотрев фильм или выбирая фильм для просмотра). Не допускайте слишком агрессивных прогнозов, справедливых только для суперпользователей. Вам нужен реалистичный взгляд на то, как часто типичный потребитель будет взаимодействовать с продуктом.

Определившись с тем, насколько часто людям *следует* использовать ваш продукт, погрузитесь в изучение цифр и узнайте, сколько и каких пользователей удовлетворяют этому условию. Лучший способ сделать это — применить анализ когорты, чтобы измерить перемены в поведении потребителей в ходе будущих итераций продукта.

Шаг 2. Закодируйте

Будем надеяться, что вы определили несколько пользователей, удовлетворяющих критерию привычного применения. Но сколько их должно быть? Мое эмпирическое правило — пять процентов. И хотя ваша доля активных потребителей может оказаться значительно выше, для нормального функционирования бизнеса этого количества вполне достаточно.

Однако если даже пять процентов пользователей не считают продукт достаточно ценным для того, чтобы использовать его в соответствии с вашими ожиданиями, у вас явные проблемы. Или вы неправильно определили круг потребителей, или продукт должен вернуться на стадию разработки. Но если количество поклонников превысило указанный порог, следующий шаг состоит в кодировке их действия во время использования продукта. Это нужно, чтобы понять, как они попали на крючок.

Потребители будут по-разному взаимодействовать с вашим продуктом. Даже если их поток относительно однороден, слепки с их действий могут различаться. Определите несколько общих моделей поведения, основываясь на том, откуда приходят посетители, когда регистрируются, какое количество их друзей пользуется сервисом и т. д. Внимательно изучите данные в поисках закономерностей. Вы ищете «путь привычки» — последовательность сходных

действий, характерных для ваших самых преданных пользователей.

Например, разработчики Twitter давно заметили: как только новый пользователь подписывается на 30 человек, он переходит Рубикон, после которого шансы на его лояльность ресурсу резко возрастают¹³⁰.

У каждого продукта свой набор действий, которые должен совершить преданный поклонник. Цель поиска «пути привычки» заключается в выделении критически важных для превращения обычного пользователя в преданного поклонника. Благодаря этому вы можете скорректировать работу приложения и начать поощрять такого рода действия.

Шаг 3. Измените

Итак, вы вооружены новыми знаниями. Пришло время пересмотреть свой продукт и найти способы направить новых пользователей по тому же «пути привычки», который проложили уже имеющиеся поклонники. К ним относятся улучшение этапа регистрации, изменение контента, отказ от некоторых функций или, наоборот, усиление акцента на какой-то из них. Twitter воспользовался полученными на предыдущем шаге результатами, чтобы изменить процесс «появления новых потребителей на борту», поощряя их немедленно подписываться на кого-то.

Тестирование привычки — это непрерывный процесс, который можно запускать при добавлении новой функции или новой итерации продукта. Отслеживайте разные когорты пользователей и сравнивайте их действия с теми, у кого уже сформировалась привычка. Это поможет понять, как должен эволюционировать ваш продукт.

Поиск возможностей по формированию привычек

Для тестирования привычек у разработчика должен быть готовый продукт. Но где можно найти опыт, способный вызвать привыкание и пригодный для создания новых технологических решений?

Когда речь идет о разработке новых продуктов, никто никаких гарантий дать не может. Помимо создания привлекательного для потребителей приложения стартапам нужно монетизировать свой бизнес и обеспечить его рост. И хотя в этой книге не описываются бизнес-модели для создания потребительской ценности и методы прибыльного привлечения пользователей, и то и другое — важный компонент любого успешного бизнеса. Чтобы новая компания процветала, она должна правильно развиваться по нескольким направлениям. Формирование привычек пользователей — лишь одно из них.

Как было сказано в шестой главе, роль «помощника» представляет собой не просто моральный императив, но и приносит отличные плоды с точки зрения бизнеса. Создание продукта, используемого самим разработчиком, который, по его убеждению, заметно улучшает жизнь людей, увеличивает шансы появления чего-то востребованного. Следовательно, прежде всего в поисках новых возможностей предпринимателю или разработчику следует посмотреться в зеркало. Пол Грэм советует отложить в сторону «потрясающие» идеи и вместо этого создавать продукт для собственных нужд: «Не спрашивайте “какую проблему мне следует решить?”, спросите “какую проблему мне бы хотелось попросить кого-то другого решить для меня?”»¹³¹

Изучение собственных потребностей может привести к поразительным открытиям и новым идеям. Ведь у разработчика всегда есть обратная связь как минимум с одним

потребителем — с самим собой. Скажем, Buffer, сервис для размещения постов в социальных сетях, появился благодаря наблюдениям его основателя за собственным поведением.

Buffer был создан в 2010 году, сейчас его используют более 1,1 миллиона человек¹³². В одном из интервью его создатель Джоэл Гаскойн так описал момент рождения ресурса: «Идея Buffer пришла ко мне после полутора лет использования Twitter. Я начал делиться ссылками на статьи в блогах и цитатами, которые мне казались вдохновляющими, и заметил, что моим читателям нравятся твиты такого типа. Я часто получал ретвиты или втягивался в долгое обсуждение какого-то поста или цитаты. Тогда и решил, что хочу делиться таким контентом чаще, поскольку благодаря вызванным им дискуссиям могу общаться с умными и интересными людьми»¹³³.

Он продолжил: «Итак, поставив перед собой цель делиться бóльшим количеством постов и цитат, я начал делать это вручную. Но быстро понял: гораздо эффективнее составить расписание будущих публикаций таких твитов, после чего начал пробовать различные программы — клиенты Twitter. Главной проблемой оказалась необходимость выбирать точный день и время публикации твита. Я же знал только, что мне нужно размещать пять твитов в день. Мне хотелось лишь, чтобы твиты распределялись в течение дня равномерно, чтобы можно было не публиковать сразу все, чем хочется поделиться. Какое-то время я пользовался блокнотом. Составил в нем расписание отправки твитов и старался его придерживаться, чтобы сохранять нужный мне темп. Это было довольно неудобно. Вот тогда у меня родилась идея — иметь возможность отправлять x твитов в день так же легко, как один».

История Гаскойна — классический пример основателя стартапа, утоляющего свой собственный «зуд». Перебрав все существующие решения, он выявил расхождение между

тем, что они предлагают, и тем, что нужно ему, а затем решил, от каких функций других продуктов можно отказаться, и создал более простой способ решения задачи.

Возможности для создания вызывающего привыкание продукта можно обнаружить, только если серьезно поразмыслить. Почаще спрашивайте себя, почему вы делаете или не делаете те или иные вещи и как эти задачи можно облегчить (или получать от их выполнения больше удовольствия).

Наблюдение за собственным поведением может вдохновить вас на создание нового вызывающего привыкание продукта или натолкнуть на мысль об улучшении уже существующего. Ниже предложены другие возможности для инноваций. Расценивайте их как указатели на существующие модели поведения, подходящие для использования в успешных бизнес-разработках, основанных на создании у потребителя новых привычек.

Новые веяния

Иногда технологии, которые поначалу кажутся нишевыми, превращаются в мейнстрим. Вначале их использует лишь небольшая группа людей, потом они распространяются все шире — правда, для этого технологии должны удовлетворять их нуждам. Однако то, что все начинается с немногочисленной армии фанатов, часто вводит в заблуждение наблюдателей и не позволяет им разглядеть истинный потенциал продукта.

Удивительно, сколько революционных инноваций были списаны со счетов как однодневки, не имеющие коммерческой привлекательности. Фотоаппарат с заряженной пленкой Brownie Джорджа Истмена, продававшийся за доллар, вначале называли детской игрушкой¹³⁴. Опытные фотографы говорили, что это дешевая безделица.

Изобретение телефона также прошло незамеченным. Известно заявление, сделанное сэром Уильямом Присом, главным инженером Британской почтовой службы: «Американцам нужен телефон, а нам — нет. У нас нет недостатка в посыльных»¹³⁵.

В 1911 году Фердинанд Фош, будущий главнокомандующий союзными войсками во время Первой мировой войны, сказал: «Аэропланы — интересная игрушка, но военной ценности они не имеют»¹³⁶.

В 1957 году редактор направления деловой литературы в Prentice Hall сообщил своему издателю: «Я объехал всю страну вдоль и поперек, поговорил с умнейшими людьми и могу заверить вас, что обработка данных — это преходящее увлечение, которое не продержится и года».

И сам интернет, и каждая успешная волна инноваций вызвали поначалу массу упреков в неспособности принести пользу массовой аудитории. В 1995 году Клиффорд Стролл опубликовал в Newsweek статью под заголовком «Интернет? Фу!», где писал, в частности: «Истина заключается в том, что никакая база данных не заменит вам утреннюю газету...» и дальше — «...скоро мы будем покупать книги и газеты прямо через интернет?! Как бы не так»¹³⁷.

Но сейчас мы действительно читаем и книги, и газеты в интернете. Люди часто скептически относятся к новым технологиям. Старые привычки очень живучи. Мало кто обладает проницательностью, необходимой для понимания того, как инновации изменят их жизнь. Однако наблюдая за первыми адептами, уже освоившими новые веяния, предприниматели и разработчики могут выявить нишевые направления, способные со временем превратиться в мейнстрим.

Например, в первое время Facebook пользовались только студенты Гарвардского университета. Сервис мимикрировал под офлайновую вещь, знакомую всем учащимся

колледжа: печатное издание с фотографиями студентов и информацией о них. Завоевав популярность в Гарварде, Facebook распространился по всем университетам «Лиги плюща»*, а затем и по всем остальным учебным заведениям страны. Потом присоединились старшекласники, сотрудники избранных компаний. И наконец в сентябре 2006 года Facebook завоевал весь мир. Сегодня им пользуется больше миллиарда человек. То, что когда-то было в новинку и ограничивалось единственным кампусом, стало глобальным явлением, удовлетворяющим фундаментальную человеческую потребность в связи с другими людьми.

Мы уже говорили: многие технологии создания покупательских привычек начинались как витамины, которые неплохо бы иметь, но со временем, успокаивая «зуд» или облегчая боль, превращались в болеутоляющие, которые иметь необходимо. Интересно, что масса революционных технологий и продуктов, от самолетов до Airbnb, вначале не принимались всерьез и считались нишевыми явлениями. Изучение новых веяний, распространенных среди небольшой группы поклонников, часто позволяет выявить ценные возможности для бизнеса.

Вспомогательные технологии

Майк Мэйплс-младший, «суперангел»** из Кремниевой долины, сравнивает технологии с серфингом. В 2012 году он написал в своем блоге: «Из своего опыта знаю, что примерно каждые десять лет мы видим новую высокую

* Ассоциация восьми частных американских университетов, расположенных на северо-востоке США. В нее входят Брауновский, Гарвардский, Йельский, Корнельский, Пенсильванский и Принстонский университеты, Университет Колумбия и Дартмутский колледж. *Прим. ред.*

** Так называют частных инвесторов, готовых инвестировать в одну сделку сумму не менее миллиона долларов. *Прим. ред.*

технологическую волну. Когда я учился в старших классах школы, это была революция персональных компьютеров. Моя карьера как предпринимателя состоялась на стыке волн клиент-серверной технологии и интернета. Сегодня все мы находимся в фазе массового распространения волны соцсетей. Я просто одержим этими технологическими волнами и трачу много времени на изучение того, как они развиваются и каким закономерностям подчиняются».

Мэйплс считает, что для технологических волн характерны три фазы. «Все начинается с инфраструктуры. Именно благодаря ее развитию формируются большие волны. Вначале вспомогательные технологии и платформы создают основу для появления новых типов приложений, которые и обеспечивают широкое распространение волны и ее принятие потребителями. Затем волна достигает пика и спадает, освобождая место для следующей, только набирающей силу»¹³⁸.

Предпринимателям, ищущим новые возможности для бизнеса, следует внимательно отнестись к метафоре Мэйплса. Такие возможности рождаются всякий раз, когда новые технологии облегчают выполнение привычных действий. Часто именно создание новой инфраструктуры открывает прежде скрытые способы упростить какие-то действия. Например, интернет стал возможным благодаря инфраструктуре, построенной властями США во время холодной войны. А непосредственный доступ к нему обеспечили вспомогательные технологии: вначале проводные модемы, затем — высокоскоростное соединение. Финальную точку в формировании знакомого нам интернета поставило появление HTML, браузеров и поисковых систем. Вспомогательные технологии играли важную роль и на каждой последующей стадии: именно они помогали развиваться новым видам деятельности и новым компаниям.

Чтобы создать благоприятные условия для разработки вызывающих привыкание продуктов, нужно определить области, где появление новых технологий помогает пользователю пройти через цикл модели крючка быстрее и удобнее.

Изменение интерфейса

Возможности для появления новых крючков часто создаются благодаря технологическим изменениям. Однако иногда не требуется и этого. Многие компании добились успеха в формировании привычек у пользователя, поняв, как перемены в способах взаимодействия людей с технологиями могут менять их привычное поведение.

Всякий раз, когда происходят эти крупные перемены, можно ожидать появления новых возможностей для бизнеса. Благодаря изменениям интерфейса становится легче выполнять самые разные действия. Вслед за этим следует взрывной рост использования этой технологии.

Благодаря изменениям интерфейса стали возможны случаи успешного развития технологических компаний, обогатившихся за счет раскрытия поведенческих секретов. Скажем, Apple и Microsoft преуспели, превратив громоздкие терминалы в графический пользовательский интерфейс, понятный массовому потребителю. Google упростил поисковый интерфейс и сразу оторвался от таких конкурентов, как Yahoo! и Lycos с их перегруженными и сложными в использовании страницами. Facebook и Twitter применили находки психологов при создании интерфейсов, упростивших общение в сети. В каждом из этих случаев появление нового интерфейса облегчало совершение привычных действий и обеспечивало разработчиков новой информацией о поведении пользователей.

Позднее капитализировать изменения интерфейса, приведшие к новым открытиям в области психологии, удалось Instagram и Pinterest. Способность Pinterest создать пестрый ковер из изображений (использовав новейший на тот момент интерфейс) позволила по-новому взглянуть на вызывающую зависимость природу онлайн-каталога. В случае с Instagram ключевым изменением интерфейса стало появление фотокамер, интегрированных в смартфоны. Создатели приложения обнаружили, что даже простые фильтры значительно улучшают снимки не очень высокого качества, сделанные такими камерами. Делать хорошие фотографии при помощи телефона стало легче, и Instagram, воспользовавшись своей находкой, быстро набрал армию поклонников, неистово щелкающих все подряд. И в случае Pinterest, и в случае Instagram небольшим командам удалось создать высокую стоимость. Причем они сделали это за счет решения не сложных технических задач, а более общих проблем взаимодействия с системой. Такую же революцию интерфейса, а вместе с ней и появление нового поколения стартапов, предлагающих продукты пользователям, вызвало стремительное распространение мобильных устройств, включая планшетные компьютеры.

Чтобы понять, как меняются интерфейсы, Пол Бучхейт, партнер в Y-Combinator, призывает предпринимателей «жить в будущем»¹³⁹. Всего через несколько лет нас ждет всплеск изменений интерфейса. Носимые технологии вроде Google Glass, очки виртуальной реальности Oculus Rift, часы Pebble вскоре изменят способ взаимодействия людей с реальным и виртуальным мирами. Заглянув вперед и предположив, как будут меняться интерфейсы, разработчик продукта может отыскать новые методы формирования привычек пользователя.

Запомните сами и поделитесь с другими

- Модель крючка помогает разработчикам создать начальный прототип вызывающей привыкание технологии или обнаружить слабые места в уже существующем продукте.
- Когда продукт создан, можно при помощи тестирования привычки выявить его преданных поклонников, выяснить, какие особенности продукта вызывают привыкание (если такие есть) и почему они это делают. У тестирования привычки три этапа: идентификация, кодирование и изменение.
- Вначале изучите имеющиеся данные, чтобы определить, как ведут себя люди и как используют продукт.
- Затем систематизируйте результаты, чтобы выявить потребителей, у которых уже выработалась привычка к продукту. Выдвиньте новые гипотезы, изучив их действия и последовательность шагов.
- И наконец, измените продукт, чтобы влиять на большее количество пользователей и подтолкнуть их на тот же путь, которым идут люди, уже приобретшие привычку, затем оцените результаты и снова измените продукт (если необходимо).
- Иногда достаточно внимательно понаблюдать за собой, чтобы определить новые возможности для создания продуктов, вызывающих привыкание.
- Для создания благоприятных условий разработки новых вызывающих привыкание продуктов нужно определить области, где появление новых технологий помогает пользователям проходить через цикл модели крючка быстрее, чаще и проще.

- Новые веяния (поведение, характерное для небольшого количества людей, но имеющее потенциал для широкого распространения) могут подсказать направление, в котором следует двигаться разработчикам вызывающих привыкание продуктов.
- Появление новых интерфейсов приводит к трансформирующему изменению поведения и возникновению новых возможностей для бизнеса.

Сделайте прямо сейчас

Перечитайте ответы на вопросы из предыдущего раздела «Сделайте прямо сейчас» и ответьте на новые вопросы, а также выполните упражнения.

- Проведите тестирование привычки, как описано в этой главе, чтобы определить шаги, благодаря которым потребитель привязывается к продукту.
- Постарайтесь на следующей неделе контролировать свое поведение и эмоции при использовании привычных продуктов. Спросите себя:
 - Какие триггеры заставляют меня ими пользоваться? Они внешние или внутренние?
 - Применяю ли я эти продукты так, как задумывалось их разработчиками?
 - Как можно улучшить механизм привлечения новых пользователей: при помощи дополнительных внешних триггеров вернуть существующих клиентов или подтолкнуть к инвестированию в эти продукты?
- Поговорите как минимум с тремя людьми не из своего социального круга, чтобы понять, какие приложения занимают главный экран их мобильных устройств.

Попросите их поработать с приложением и постарайтесь отметить ненужные действия или неестественное поведение программы.

- Проведите мозговой штурм, чтобы выявить потенциальные изменения интерфейса, с которыми связаны возможности и риски вашего бизнеса.