كتيب تطبيقي · 19 قناة نمو · إطار عين الثور · 10 قرارات في 4 أجزاء

الجذبِ، مطبَّقًا

Traction, applied: 19 channels, the Bullseye, 10 decisions

تسع عشرة قناة يمكن أن يأتي منها عميلك، والكتاب يرى أن قناة واحدة تصنع أغلب نموك في كل مرحلة. هذا الكتيب يرتّبه بحسب القرار الذي تقف أمامه: من أين سيأتي نموك، وأي القنوات تجرّب، وكيف تختبرها دون أن تحرق الميزانية، ومتى تركّز على واحدة وتعيد البحث حين تتشبّع.

19 قناة في 10 قرارات **10** رسوم ومخططات **مثال سعودي** لكل فصل

الدراسة الأصلية باسم الباحث والسنة **نحو 20 دقيقة** قراءة كاملة

المسار السريع · 5 دقائق

«الفكرة في سطر» + الرسم

في كل فصل اقرأ الصندوق البرتقالي وانظر إلى الرسم، وابدأ بأداة الترتيب في الفصل الثاني.

المسار الكامل · 20 دقيقة

القرارات العشرة بالترتيب

كل قرار: الدراسة التي تقف خلفه بأرقامها، كيف تطبّقه، الفخ الشائع، مثال من عالمك، والمرجع.

مسار القرار · 3 دقائق

ملحق «من أي قرار تبدأ؟»

ابحث عن جملتك في الجدول، وافتح الفصل المقابل لها فقط.

الفكرة الكبرى في 5 جمل

1. الجذب (Traction) دليل على أن هناك من يريد ما تبيعه، ويُبحث عنه مع بناء المنتج لا بعده: نصف الوقت للمنتج ونصفه للقناة التي تجلب العملاء (Weinberg & Mares, 2015).
2. القنوات لا تتساوى حتى داخل الشركة الواحدة: في بيانات موقع شبكة اجتماعية، كانت مرونة التسجيل بالنسبة لدعوات الأعضاء نحو 20 ضعف مرونة الفعاليات و30 ضعف مرونة الظهور في الإعلام (Trusov et al., 2009).
3. إطار عين الثور (Bullseye) يحوّل تسع عشرة قناة إلى قرار: فكرة لكل قناة، ثم ترتيب، ثم اختبار صغير لأفضل ثلاث معًا، ثم تركيز كامل على الواحدة التي نجحت.
4. الاختبار القصير يضلّل والتقرير يبالغ: أسبوعان لا يكفيان للحكم على قناة، والمقارنة البسيطة بين من رأى الإعلان ومن لم يره ضخّمت أثره أربعة أضعاف في إحدى التجارب (Gordon et al., 2019). أمسك الإعلان عن مجموعة وقارن.
5. كل قناة تتشبّع: ركّز على القناة التي تعمل حتى يتوقف نموها، وأبقِ اختبارًا صغيرًا جاهزًا، وأعد تشغيل عين الثور عند كل مرحلة.

مصادر هذا الكتيب

كل فكرة مكتوبة من دراستها الأصلية المذكورة باسم الباحث والسنة والمجلة في ذيل الفصل، والكتاب نفسه مذكور حيث يكون هو مصدر الفكرة (Weinberg & Mares, 2015). الأجزاء مرتّبة بحسب قرار المسوّق لا بحسب فصول الكتاب، ولم يُنقل من الكتاب نص ولا رسم، ولم تُذكر فيه أسماء الشركات التي يحلّلها. تجميع القنوات في أربع عائلات وقراءتها للسوق السعودي من إعداد هذا الكتيب لا من الكتاب. الأمثلة الموسومة بـ«في عالمك» توضيحية بأرقام مصطنعة ما لم يُذكر مصدر.

خريطة الكتيب: أربعة أجزاء، عشرة قرارات Booklet map · by decision

اضغط أي مربع للانتقال إلى فصله. الجزء الأول يشرح لماذا تختار وكيف، والثاني يعرض القنوات التسع عشرة في أربع عائلات، والثالث والرابع عن الاختبار والتركيز.

الفصل الثاني فيه أداة الترتيب التي يدور حولها الكتيب كله، فاقرأه أولًا إن كان وقتك قليلًا. الفصلان 8 و9 يُقرآن قبل أي قرار ميزانية.

الجزء الأول من 4 · فصلان

أريد أن أعرف من أين سيأتي نموي

Where will growth come from

قبل أي قناة: لماذا يستحق الجذب نصف وقتك وأنت ما زلت تبني المنتج، ثم الأداة التي تحوّل تسع عشرة قناة ممكنة إلى ثلاثة اختبارات وقناة واحدة.

الجزء الأول · الفصل 1

لماذا يستحق الجذب نصف وقتك؟ دليل الطلب قبل اكتمال المنتج

Why traction deserves half your time

مصطلحات الفصل

- Traction الجذب: دليل الطلب
- Distribution الوصول إلى العميل
- The 50 percent rule قاعدة النصف
- Elasticity المرونة
- Carryover effect الأثر الممتد
- Scientific approach المنهج العلمي في القرار

الفكرة في سطر

الجذب (Traction) هو الدليل على أن هناك من يريد ما تبيعه: عملاء يدفعون، أو يعودون، أو يرشّحونك. لا يأتي بعد اكتمال المنتج بل معه، ولذلك يقترح الكتاب أن تعطيه نصف وقتك من اليوم الأول.

أغلب المؤسسين يبنون المنتج أولًا ثم يسألون «كيف نصل إلى العملاء؟»، فيكتشفون متأخرين أن الوصول (Distribution) كان هو المشكلة. واينبرغ وميرز (Weinberg & Mares, 2015) يقلبان الترتيب: الجذب دليل على الطلب، والبحث عنه يجري بالتوازي مع بناء المنتج لا بعده، وهذه قاعدة النصف: نصف الوقت للمنتج ونصفه لإيجاد القناة التي تجلب العملاء، لأن ما تتعلّمه من القناة يغيّر المنتج نفسه، من الرسالة إلى السعر.

ثلاث قنوات في شركة واحدة، وفرق بعشرات الأضعاف

Trusov, Bucklin & Pauwels 2009 · long-run elasticity of sign-ups

مرونة التسجيلات الجديدة على المدى الطويل بالنسبة لكل قناة، في موقع شبكة اجتماعية واحد، 36 أسبوعًا من البيانات اليومية في 2005. مرونة 0.53 تعني أن زيادة الدعوات 10% ترتبط بزيادة التسجيلات نحو 5%؛ مرونة الدعوات نحو 20 ضعف الفعاليات و30 ضعف الظهور في الإعلام.

الترتيب يخص هذا الموقع وتلك السنة، لا كل شركة. الدرس أن الفرق بين القنوات قد يكون أكبر من أي تحسين تضيفه داخل قناة واحدة.

والقنوات لا تتساوى حتى داخل الشركة الواحدة. في بيانات يومية لموقع شبكة اجتماعية على مدى 36 أسبوعًا من 2005، قاس تروسوف وباكلين وباولز (2009) أثر ثلاث قنوات في التسجيلات الجديدة: كانت مرونة (Elasticity) التسجيل بالنسبة لدعوات الأعضاء 0.53 على المدى الطويل، مقابل 0.026 للفعاليات التسويقية و0.017 للظهور في الإعلام، أي نحو 20 و30 ضعفًا، وبقي أثر الدعوات ظاهرًا 21 يومًا مقابل 5 أيام للفعاليات، وهذا هو الأثر الممتد (Carryover effect). والدراسة موقع واحد في سنة واحدة، فخذ منها الدرس لا الترتيب: القناة الرابحة عند غيرك قد تكون الأضعف عندك.

والقناة الرابحة لا تُعرف بالحدس. في تجربة عشوائية على 116 شركة ناشئة إيطالية استمرت نحو سنة، تلقّى المؤسسون كلهم عشر جلسات عن جمع آراء السوق، وتعلّم نصفهم فوق ذلك أن يصوغوا توقعاتهم فرضيات ويختبروها كما يفعل العلماء، وتُرك النصف الآخر لحدسه. وجد كاموفو وزملاؤه (2020) أن أصحاب هذا المنهج العلمي (Scientific approach) أدّوا أفضل، وكانوا أكثر ميلًا إلى تغيير الفكرة حين لا تثبت، دون أن يتركوا مشاريعهم أكثر من غيرهم. وقناة النمو فرضية تُختبر مثلها.

التطبيق: اقسم أسبوعك قبل أن تقسم ميزانيتك Split the week, then the budget

- اكتب في تقويمك نصف الأسبوع للجذب: محادثات مع عملاء، واختبار قناة، وقياس نتيجة. ما لا يُكتب في التقويم يأكله المنتج.
- عرّف الجذب برقم واحد لمرحلتك (Traction goal): 10 عملاء يدفعون، أو 100 تسجيل أسبوعيًا، أو أول عقد. الرقم يحدّد القناة، لا العكس.

ملاحظة

الفخ الشائع: «إن كان المنتج جيدًا فسيأتي العملاء». من لا يعرف بوجودك لا يشتري منك مهما كان منتجك، وهذا الفخ يؤجّل السؤال حتى تنفد الميزانية، فتحكم على المنتج وأنت لم تختبر إلا غياب القناة.

في عالمك: نظام سحابي لإدارة مخزون المطاعم في الرياض

بعد سنة من إضافة الميزات اشترك 9 مطاعم فقط في شهرين. قسّم المؤسسان الأسبوع من جديد، ثلاثة أيام للمنتج ويومان للجذب، بهدف واحد (Traction goal): 40 مطعمًا تدفع قبل نهاية الربع. في الزيارات الميدانية اكتشفا أن مدير المشتريات هو من يقرّر، فغيّرا الرسالة والقناة. أرقام توضيحية: 38 مطعمًا في الربع، أغلبها بترشيح مدير مشتريات لزميله.

الدراسة الأصلية والمراجع

الجذب دليل الطلب وقاعدة النصف

Weinberg, G., & Mares, J. (2015). Traction: How Any Startup Can Achieve Explosive Customer Growth. Portfolio, Preface and ch. 1–2

· ثلاث قنوات بمرونات مختلفة

Trusov, M., Bucklin, R. E., & Pauwels, K. (2009). Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: Findings from an internet social networking site. Journal of Marketing, 73(5), 90–102

· المنهج العلمي في قرار المؤسس

Camuffo, A., Cordova, A., Gambardella, A., & Spina, C. (2020). A scientific approach to entrepreneurial decision making: Evidence from a randomized control trial. Management Science, 66(2), 564–586

الجزء الأول · الفصل 2

عين الثور: من تسع عشرة قناة إلى ثلاثة اختبارات إلى قناة واحدة

The Bullseye framework

مصطلحات الفصل

- **Bullseye framework** إطار عين الثور
- **Outer ring** الحلقة الخارجية: كل الممكن
- **Middle ring** الحلقة الوسطى: الاختبار
- **Inner ring** الحلقة الداخلية: التركيز
- **Parallel testing** الاختبار المتوازي
- **Channel ranking** ترتيب القنوات

الفكرة في سطر

لا تبدأ بالقناة التي تعرفها بل بكل القنوات: اكتب فكرة لكل واحدة من التسع عشرة، ورتّبها، واختبر أفضل ثلاث معًا بتكلفة صغيرة، ثم ضع جهدك كله في الواحدة التي نجحت. هذا إطار عين الثور (Bullseye framework).

يقترح واينبرغ وميرز (Weinberg & Mares 2015, ch. 3) خمس خطوات في ثلاث حلقات. في الحلقة الخارجية (Outer ring) تكتب فكرة واقعية لكل قناة من التسع عشرة، حتى القنوات التي لا تحبها، لأن القناة التي يهملها منافسوك أرخص غالبًا، ثم ترتّبها في ثلاث فئات: الأكثر وعدًا، والممكنة، والبعيدة. في الحلقة الوسطى (Middle ring) تختبر أفضل ثلاث بتكلفة صغيرة ومدة محدّدة، لتعرف كم يكلّف العميل من كل قناة، وكم عميلًا تتيح، وهل هم العملاء الذين تريدهم. وفي الحلقة الداخلية تركّز على القناة التي نجحت وحدها، حتى تتوقف عن النمو فتعود إلى البداية.

أداة الترتيب: انسخها واملأها لقنواتك Weinberg & Mares 2015 · the Bullseye · ranking worksheet

أعلى: الحلقات الثلاث. أسفل: جدول الترتيب بأربعة صفوف من مثال المعهد في آخر الفصل، بأرقام توضيحية، وصف فارغ لقناتك. كرّر الصف حتى تغطي القنوات التسع عشرة.

الحلقة الخارجية: فكرة واقعية لكل قناة من التسع عشرة

الحلقة الوسطى: اختبار صغير لأفضل ثلاث قنوات معًا

الحلقة الداخلية: كل الجهد على القناة التي نجحت

حين تتشتّت القناة: عُد إلى الحلقة الخارجية

القناة	التكلفة	الوصول	الملاءمة	فكرة الاختبار	المجموع
شراكات الشركات	4	3	5	عرض لقسم الموارد البشرية في 10 شركات	12
أداة مجانية	4	3	4	حاسبة الراتب المتوقع بعد الشهادة	11
فعالية مجانية	4	2	4	ورشة شهرية برابط تسجيل	10
إعلانات ممولة	2	5	2	ثلاث رسائل بميزانية 6,000 ريال	9
قناتك					

الدرجة من 1 إلى 5 والأعلى أفضل، وفي عمود التكلفة الأعلى يعني أرخص. الصفوف الأربعة أرقام توضيحية.

المجموع يرشّح ولا يقرّر: اكتب هدف مرحلتك فوق الجدول، ثم اختر ثلاثًا تستحق الاختبار، واحدة منها على الأقل من خارج ما يجيده فريقك.

لماذا ثلاث معًا لا واحدة بعد أخرى؟ لوك وترفيش وتومكي (2001) نمذجوا هذا القرار في تطوير المنتجات: الاختبار المتوازي (Parallel testing) أسرع لكنه يحتاج عددًا أكبر من الاختبارات، والمتتابع أبطأ لكنه يتعلّم من كل اختبار قبل التالي. والمزيج الأمثل يحدّده ثمن الاختبار الواحد وثمن الوقت الضائع، وتقلّ جدوى التوازي كلما كانت الاختبارات أكثر ضجيجًا. في القنوات، الاختبار الصغير رخيص والشهر الضائع غالٍ، فالتوازي بثلاث قنوات يناسب أغلب المشاريع، بشرط أن يكفي كل اختبار لقراءة نتيجته (الفصل 8).

التطبيق: أداة ترتيب القنوات The ranking worksheet

- انسخ الجدول في الرسم: صف لكل قناة، وأعمدة للتكلفة المتوقعة للعميل، والوصول (Reach) أي كم عميلًا تتيح القناة في سوقك، والملاءمة لعميلك ومرحلتك، وفكرة اختبار واحدة. أعطِ كل عمود درجة من 1 إلى 5.
- لا ترتّب بالمجموع وحده (Channel ranking): قناة درجتها 5 في الملاءمة و2 في الوصول قد تكون ممتازة لأول 20 عميلًا وضعيفة لأول ألف. اكتب هدف مرحلتك فوق الجدول، ورتّب بالنسبة إليه.
- لكل قناة من الثلاث اكتب قبل البدء ميزانية ومدة ورقمًا للنجاح ورقمًا للإيقاف، كما في بطاقة الفصل 8.

ملاحظة

الفخ الشائع: أن تملأ الحلقة الخارجية بالقنوات التي تعرفها فقط. إن كان فريقك يجيد الإعلانات فستبدو الإعلانات دائمًا «الأكثر وعدًا». اطلب من شخص خارج الفريق أن يكتب فكرة لكل قناة لم يكتب لها أحد شيئًا، ولو بدت غريبة.

● في عالمك: معهد تدريب مهني في جدة

كان المعهد يعتمد على الإعلانات الممولة وحدها، وتكلفة المتدرّب ترتفع. ملأ الفريق أداة الترتيب، واختار ثلاث قنوات للاختبار ستة أسابيع بـ 6,000 ريال لكل منها: شراكات مع أقسام الموارد البشرية (Business development)، وورشة مجانية شهرية، وحاسبة للراتب المتوقع بعد الشهادة. أرقام توضيحية: جاءت الشراكات بالمتدرّب بـ 180 ريالًا مقابل 650 في الإعلانات، فصارت الحلقة الداخلية.

الدراسة الأصلية والمراجع

الحلقات الثلاث والخطوات الخمس · Weinberg, G., & Mares, J. (2015). Traction, ch. 3 and Appendix · الاختبار المتوازي والمتتابع

Loch, C. H., Terwiesch, C., & Thomke, S. (2001). Parallel and sequential testing of design alternatives. Management Science, 47(5), 663–678

الجزء الثاني من 4 · 5 فصول

أريد أن أختار ما أجرّبه

Choose what to test

القنوات التسع عشرة في أربع عائلات: ما تشتريه، وما تكسبه، وما تملكه أو يبنيه منتجك، وما تصنعه العلاقة والحضور. خريطة أولًا، ثم فصل لكل عائلة: متى تناسبك، وماذا تقول الدراسات عنها.

الجزء الثاني · الفصل 3

خريطة القنوات التسع عشرة: أيها يناسب سوقك؟

The 19 channels, mapped

مصطلحات الفصل

- Owned media الإعلام المملوك
- Earned media الإعلام المكتسب
- Paid media الإعلام المدفوع
- Traction channels قنوات الجذب
- Channel-market fit ملاءمة القناة للسوق
- Existing platforms المنصات القائمة

الفكرة في سطر

تسع عشرة قناة تبدو قائمة طويلة، لكنها أربع عائلات: ما تشتريه، وما تكسبه، وما تملكه أو يبنيه منتجك، وما تصنعه العلاقة والحضور. اعرف العائلة أولًا، ثم اسأل أي قنواتها يعيش فيها عميلك في سوقك أنت.

الكتاب يعرض قنوات الجذب (Traction channels) فصلًا لكل قناة (Weinberg & Mares, 2015, ch. 6–24). وتجميعها في عائلات يسهّل المقارنة: ستيفن وغالاك (2012) يذكّران بأن المسوّقين يفرّقون بين إعلام مدفوع (Paid media) كالإعلان، ومملوك كموقع الشركة، ومكتسب كالتغطية الصحفية وما يُنشر عنك. ونضيف في هذا الكتيب عائلة رابعة لا تُشترى ولا تُنشر: البيع المباشر والشراكات والمعارض والفعاليات والمنصّة التي تتحدث منها. ولكل عائلة منطقها: المدفوعة سريعة وتتوقف حين تتوقف الميزانية، والمكتسبة بطيئة وتتراكم، والمملوكة تعيد إليك من وصل مرة، والعلاقة أبطأ الجميع وأعلاها قيمة في الصفقات الكبيرة.

القنوات التسع عشرة في أربع عائلات

Weinberg & Mares 2015 · 19 channels · grouped for this booklet

التجميع من إعداد هذا الكتيب لا من الكتاب، وهو تصنيف لا بيانات. اضغط أي عائلة للانتقال إلى فصلها.

ما تشتريه · 4 قنوات
Paid

- إعلانات محركات البحث
- إعلانات المنصات الاجتماعية والعرض
- الإعلانات خارج الإنترنت: طرق وإذاعة
- برامج الشركاء بالعمولة

ما تكسبه · 5 قنوات
Earned

- العلاقات العامة والتغطية الصحفية
- العلاقات العامة غير التقليدية
- تحسين الظهور في محركات البحث
- التسويق بالمحتوى
- استهداف المدوّنات وصنّاع المحتوى

ما تملكه أو يبنيه منتجك · 5 قنوات
Owned and product-led

- البريد الإلكتروني وقوائم المراسلة
- التسويق الفيروسي والترشيح
- بناء المجتمع
- المنصات القائمة: متاجر وتطبيقات
- الهندسة كتسويق: أدوات مجانية

ما تصنعه العلاقة والحضور · 5 قنوات
Sales-led

- المبيعات المباشرة
- تطوير الأعمال والشراكات
- المعارض التجارية
- الفعاليات واللقاءات والمجالس
- التحدّث في المؤتمرات

الكتاب يرى أن قناة واحدة تصنع أغلب النمو في كل مرحلة. الخريطة لا تقول أيها؛ تقول أين تبحث قبل أن تختبر.

ووزن العائلة يختلف من سوق إلى سوق. في السوق السعودي والعربي تقوم تطبيقات المراسلة (Messaging apps) مقام البريد الإلكتروني في كثير من القطاعات، فالقائمة التي تراسلها بإذن أصحابها قناة مملوكة وإن لم تكن بريدًا. ومنصات الفيديو القصير والصور جزء من الإعلان المدفوع ومن المحتوى معًا. والمتاجر الإلكترونية الكبرى (Marketplaces) وتطبيقات التوصيل والخدمات المنزلية هي المنصات القائمة (Existing platforms) التي يقصدها الكتاب: جمهور جاهز على منصة لا تملكها. والمعارض والمجالس واللقاءات المهنية أثقل وزنًا حيث تُبنى الصفقة على المعرفة الشخصية. هذه قراءة لسوقنا لا نتيجة دراسة، فاختبرها قبل أن تبني عليها.

التطبيق: ثلاثة أسئلة لكل عائلة Three questions per family

- أين يبحث عميلك حين يحتاجك؟ من يبحث بنفسه يلتقطه البحث المدفوع والعضوي، ومن لا يعرف أنه يحتاجك يصل إليه الإعلان والمحتوى والعلاقة.
- كم تساوي الصفقة؟ صفقة بمئة ريال لا تحتمل مندوب مبيعات، وعقد بمئة ألف لا يُغلق بإعلان. قيمة الصفقة تستبعد نصف القنوات قبل أي اختبار.
- أين لا يقف منافسوك؟ ملاءمة القناة للسوق (Channel-market fit) تشمل الازدحام: القناة التي يتجاهلها قطاعك أرخص للتجربة وأسهل للتميّز.

ملاحظة

الفخ الشائع: أن تحكم على القناة من تجربة غيرك. «الإعلان على المنصة الفلانية لا ينفع» يعني غالبًا أنه لم ينفع لمنتج آخر ورسالة أخرى وعميل آخر. الخريطة تقول أين تبحث، والاختبار وحده يقول ما يعمل عندك.

في عالمك: شركة صيانة مكيفات منزلية في الدمام

كانت الشركة توزّع منشورات ورقية وتنتظر الاتصال. مرّت على العائلات الأربع فوجدت ثلاث قنوات لم تجرّبها: صفحة نشاط محدّثة في خرائط البحث المحلي (Local SEO)، وقائمة مراسلة بإذن العملاء السابقين تذكّرهم بالتنظيف قبل الصيف، وتسجيلًا في تطبيق للخدمات المنزلية. أرقام توضيحية: قبل الصيف جاء 35% من الطلبات من القائمة و25% من الخرائط، وأقل من 10% من المنشورات.

الدراسة الأصلية والمراجع

القنوات التسع عشرة · المدفوع والمملوك والمكتسب Weinberg, G., & Mares, J. (2015). Traction, ch. 1 and ch. 6–24

Stephen, A. T., & Galak, J. (2012). The effects of traditional and social earned media on sales: A study of a microlending marketplace. Journal of Marketing Research, 49(5), 624–639

الجزء الثاني · الفصل 4

القنوات المدفوعة: البحث والمنصات والإعلان التقليدي والعمولة

Paid channels

مصطلحات الفصل

- Social and display ads إعلانات المنصات والعرض
- Brand keywords كلمات اسم العلامة
- Search engine marketing التسويق عبر محركات البحث
- Incrementality الأثر الإضافي
- Affiliate programs برامج الشركاء بالعمولة
- Offline ads الإعلانات خارج الإنترنت

الفكرة في سطر

القناة المدفوعة أسرع طريق إلى أول عميل، وأسهل طريق لدفع ثمن عميل كان سيأتي على أي حال. ادفع لمن لا يعرفك، لا لمن يبحث عن اسمك.

أجرى بليك ونوسكو وتاديليس (2015) في موقع تجارة إلكترونية أمريكي كبير تجارب ميدانية أوقفوا فيها الإعلان ثم قاسوا ما خسروه. حين أوقفوا إعلانات البحث على كلمات اسم العلامة (Brand keywords) عاد 99.5% من النقرات عبر النتائج العضوية (Organic results)، أي أن الإعلان كان يشتري زيارات مجانية. وحين أوقفوا إعلانات الكلمات العامة في نحو 30% من المناطق الأمريكية، لم تضف الإعلانات إلى المبيعات إلا 0.66%، وتركّز أثرها في المشترين الجدد ومن يشترون نادرًا، واقترب من الصفر عند من يشترون أكثر من 3 مرات في السنة، وهم من يستهلك أغلب الميزانية. التسويق عبر محركات البحث يعمل، لكن مع من لم يكن سيجدك وحده.

ماذا يشتري الإعلان المدفوع فعلًا؟ Blake, Nosko & Tadelis 2015 · paid search field experiments

ثلاث نتائج من تجارب إيقاف إعلانات البحث في موقع تجارة إلكترونية أمريكي كبير، 2012. الأرقام من نسخة العمل المنشورة في 2014.

كلمات اسم العلامة	الكلمات العامة	المشترون المتكررون
99.5%	**0.66%**	**قرابة الصفر**
من النقرات عادت عبر النتائج العضوية حين توقّف الإعلان	كل ما أضافته الإعلانات إلى المبيعات	أثر الإعلان عند من يشتري أكثر من 3 مرات سنويًا

الإعلان أثّر فعلًا في من لا يعرف الموقع. المشكلة أن أغلب الميزانية ذهبت إلى من يعرفه ويشتري منه باستمرار.

والإعلان التقليدي ليس أفضل حالًا حين يُقاس جيدًا. شابيرو وهيتش وتوخمان (2021) قدّروا أثر الإعلان التلفزيوني لـ 288 علامة، فوجدوا أثرًا أصغر كثيرًا مما تقوله الأبحاث السابقة، وعائدًا حدّيًا سالبًا (Return on investment) عند أكثر من 80% منها، وعائدًا إجماليًا موجبًا عند ثلثها فقط. وفي التحليل الشامل لسيثورامان وتيليس وبريش (2011) ترتبط زيادة الإعلان 10% بزيادة المبيعات 1.2% في المدى القصير، ونحو ضعفها في المدى الطويل.

التطبيق: ادفع للجديد، واختبر بالإيقاف Pay for the new, test by pausing

- إعلانات محركات البحث: افصل كلمات اسمك عن الكلمات العامة، وجرّب إيقاف كلمات اسمك أسبوعين في منطقة واحدة. إن لم تنقص الطلبات فقد وجدت ميزانية.
- إعلانات المنصات والعرض (Social and display ads): استهدف من لم يشترِ بعد، واستبعد قوائم عملائك الحاليين من حملات الاستقطاب؛ هؤلاء تصلهم رسائلك مجانًا.
- الإعلانات خارج الإنترنت (Offline ads): لوحات الطرق والإذاعة تناسب النشاط المحلي، واجعل لكل إعلان رقمًا أو رمزًا مختلفًا لتعرف أيها جاء بالطلب.
- برامج الشركاء بالعمولة: تدفع حين يبيع الشريك فقط، فاشترط أن يأتيك بعميل جديد لا بعميل كان في طريقه إليك.

ملاحظة

الفخ الشائع: أن تحكم على الإعلان بتقرير المنصة. المنصة تنسب إليه كل من نقر ثم اشترى، ومنهم من كان سيشتري بلا نقرة. السؤال الصحيح هو الأثر الإضافي (Incrementality): كم عميلًا ما كان ليأتي لولا الإعلان؟ والفصل 9 عن طريقة قياسه.

في عالمك: متجر إلكتروني لماء الورد ومنتجاته في الطائف

كان المتجر ينفق ثلث ميزانيته على إعلانات البحث عن اسمه، لأن تقرير المنصة يعطيها أعلى عائد. أوقفها ثلاثة أسابيع في نصف المدن التي يشحن إليها وأبقاها في النصف الآخر (Geo holdout)، مع إبقاء الكلمات العامة مثل «ماء ورد طبيعي». أرقام توضيحية: نقصت الطلبات في مدن الإيقاف 2% فقط، فنقل الميزانية إلى من لم يشترِ من قبل، وارتفع عدد العملاء الجدد 30%.

الدراسة الأصلية والمراجع

تجارب إيقاف إعلانات البحث

Blake, T., Nosko, C., & Tadelis, S. (2015). Consumer heterogeneity and paid search effectiveness: A large-scale field experiment. Econometrica, 83(1), 155–174

· الإعلان التلفزيوني لـ 288 علامة

Shapiro, B. T., Hitsch, G. J., & Tuchman, A. E. (2021). TV advertising effectiveness and profitability: Generalizable results from 288 brands. Econometrica, 89(4), 1855–1879

· متوسط مرونة الإعلان

Sethuraman, R., Tellis, G. J., & Briesch, R. A. (2011). How well does advertising work? Generalizations from meta-analysis of brand advertising elasticities. Journal of Marketing Research, 48(3), 457–471

· القنوات المدفوعة Weinberg, G., & Mares, J. (2015). Traction, ch. 9–11 and 19

الجزء الثاني · الفصل 5

القنوات المكتسبة: الصحافة والمحتوى والبحث العضوي والمدوّنات

Earned channels

مصطلحات الفصل

- Search engine optimization تحسين محركات البحث
- Unconventional PR العلاقات العامة غير التقليدية
- Public relations العلاقات العامة
- Seeding البذر: من يبدأ الانتشار
- Targeting blogs استهداف المدوّنات
- Content marketing التسويق بالمحتوى

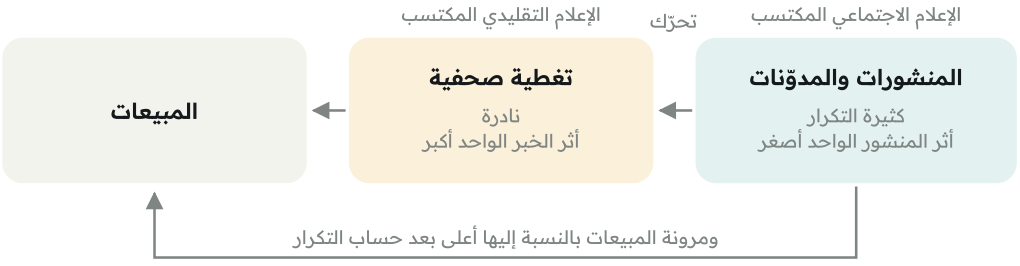
الفكرة في سطر

ما تكسبه لا تشتريه: تغطية صحفية، ومحتوى يجدك به الناس، وترتيب في نتائج البحث، وذِكر عند من يتابعهم عميلك. أبطأ من المدفوع، لكنه يتراكم ولا يتوقف حين تتوقف الميزانية.

ستيفن وغالاك (2012) حلّلا 14 شهرًا من البيانات اليومية لمنصة إقراض صغير على الإنترنت، وقارنا نوعين من الإعلام المكتسب (Earned media): التقليدي كالتغطية الصحفية، والاجتماعي كالمدوّنات ومنشورات المجتمعات. أثر الخبر الصحفي الواحد في المبيعات كان أكبر من أثر المنشور الواحد، لكن المنشورات أكثر تكرارًا بكثير، فصارت مرونة المبيعات بالنسبة إليها أكبر بعد حساب التكرار. والأهم للتخطيط أن الإعلام الاجتماعي بدا محرّكًا للتغطية الصحفية نفسها، أي أن الصحفي يلتقط ما يتداوله الناس. العلاقات العامة (Public relations) تبدأ غالبًا من الأسفل لا من مكتب التحرير.

من يحرّك الخبر الصحفي؟ Stephen & Galak 2012 · traditional vs social earned media

نتائج 14 شهرًا من البيانات اليومية لمنصة إقراض صغير على الإنترنت. الرسم يلخّص اتجاه النتائج، لا أحجامها.



الخبر الصحفي الواحد أقوى من المنشور الواحد، لكن المنشورات أكثر، وهي التي تجلب الصحفي. ابدأ مما يتداوله الناس.

ومن الأسفل تحديدًا: من تختار ليبدأ؟ هينز وسكيرا وباروت وبيكر (2011) قارنوا أربع استراتيجيات للبذر (Seeding) في تجربتين ميدانيتين وحملة حقيقية شملت أكثر من 200,000 عميل لشركة اتصالات، فوجدوا أن أفضل استراتيجية قد تنجح حتى ثمانية أضعاف غيرها، وأن الأنجح البدء بمن لهم شبكة علاقات واسعة، لا لأنهم أقدر على الإقناع، بل لأنهم أكثر مشاركة ويستعملون وصولهم فعلًا. وهذا منطق استهداف المدوّنات (Targeting blogs) وصنّاع المحتوى في الكتاب (Weinberg & Mares, 2015, ch. 6): ابدأ بمن يقرأ لهم عميلك. أما تحسين محركات البحث والتسويق بالمحتوى فيتراكمان على مدى أطول: صفحة تجيب عن سؤال يتكرر تجلب زوارًا سنوات.

التطبيق: ابنِ ما يُكتسب، ولا تنتظره Build what gets earned

- للبحث العضوي والمحتوى: اجمع الأسئلة التي يطرحها عملاؤك على الهاتف وفي الرسائل، واكتب لكل سؤال صفحة تجيب عنه بالعربية جوابًا كاملًا. هذه قائمة كلماتك، لا أداة الكلمات المفتاحية وحدها.
- للصحافة: قدّم للصحفي خبرًا لا إعلانًا، رقمًا من بياناتك أو مسحًا صغيرًا لسوقك، وابدأ بالمواقع المتخصصة في قطاعك قبل الصحف الكبرى.
- للعلاقات العامة غير التقليدية (Unconventional PR): حركة ذكية أو لفتة لعملائك تستحق أن تُروى، بشرط أن يكون اسمك جزءًا من القصة.
- للمدوّنات وصنّاع المحتوى (Content creators): ابدأ بعشرة جمهورهم متخصص يشبه عميلك، لا بواحد مشهور جمهوره للجميع.

> **ملاحظة**
>
> الفخ الشائع: أن تحكم على المحتوى بعد شهر. الصفحة الجديدة قد تحتاج أشهرًا لتظهر في نتائج البحث، والخبر الصحفي يأتي بقفزة ثم يخفت. اكتب لكل قناة مكتسبة أفقًا زمنيًا واقعيًا قبل أن تبدأ، ولا تقارنها بالإعلان في أسبوعها الأول.

في عالمك: عيادة أسنان في الخبر

جمعت موظفة الاستقبال شهرًا كاملًا الأسئلة التي تتكرر على الهاتف: كم يكلّف التقويم الشفاف، ومتى يحتاج الطفل أول زيارة. كتب الأطباء لكل سؤال صفحة بالعربية بأسعار تقريبية حقيقية، ثم أرسلت العيادة ملخصًا إلى صانعات محتوى محليات يتحدثن عن الأسرة (Influencer seeding). أرقام توضيحية: بعد 6 أشهر صار البحث العضوي مصدر 40% من الحجوزات الجديدة، وجاءت مقابلة في موقع إخباري محلي من صفحة تداولها الناس.

الدراسة الأصلية والمراجع

الإعلام المكتسب التقليدي والاجتماعي · Stephen, A. T., & Galak, J. (2012). Journal of Marketing Research, 49(5), 624–639

استراتيجيات البذر

Hinz, O., Skiera, B., Barrot, C., & Becker, J. U. (2011). Seeding strategies for viral marketing: An empirical comparison. Journal of Marketing, 75(6), 55–71

القنوات المكتسبة · Weinberg, G., & Mares, J. (2015). Traction, ch. 6–8 and 12–13

الجزء الثاني · الفصل 6

ما تملكه وما يبنيه منتجك: القوائم والترشيح والمجتمع والمنصات والأدوات المجانية

Owned and product-led channels

مصطلحات الفصل

- Email marketing التسويق بالبريد والرسائل
- Personalization التخصيص
- Referral program برنامج الترشيح
- Viral loop حلقة الانتشار
- Community building بناء المجتمع
- Engineering as marketing الهندسة كتسويق

> **الفكرة في سطر**
>
> القنوات المملوكة تعيد إليك من وصل مرة دون أن تدفع ثمنه مرة ثانية، والقنوات التي يبنيها المنتج تجعل كل عميل يجلب غيره. وهي غالبًا أرخص على المدى الطويل وأبطأ في البداية.

ابدأ بالقائمة التي تملكها. في تجارب ساهني وويلر وتشينتاغونتا (2018) على ملايين رسائل البريد لثلاث شركات، رفعت إضافة اسم المستلم إلى عنوان الرسالة نسبة فتحها 20% (من 9.05% إلى 10.80%)، والطلبات المحتملة 31% (من 0.39% إلى 0.51%)، وخفضت إلغاء الاشتراك 17% (من 1.2% إلى 1.0%). الاسم لا يضيف معلومة عن المنتج، ويرجّح الباحثون أنه يجعل القارئ يبذل جهدًا أكبر في قراءة باقي الرسالة. هذا هو التخصيص (Personalization) في التسويق بالبريد والرسائل (Email marketing)، ويستحق أن يُجرَّب على قوائم تطبيقات المراسلة أيضًا.

اسم واحد في عنوان الرسالة

Sahni, Wheeler & Chintagunta 2018 · name in the subject line · main experiment

التغيّر النسبي حين أُضيف اسم المستلم إلى عنوان رسالة البريد، في التجربة الرئيسية من تجارب عشوائية على ملايين الرسائل.

الاسم لا يقول شيئًا عن المنتج، ومع ذلك رفع الطلبات وخفض الإلغاء. القائمة التي تملكها تستحق عناية لا تعطيها للإعلان.

ثم الترشيح. شميت وسكيرا وفان دن بولته (2011) تتبّعوا نحو 10,000 عميل لبنك ألماني قرابة ثلاث سنوات، فوجدوا أن العميل القادم عبر برنامج الترشيح (Referral program) أعلى ربحًا في البداية وأكثر بقاءً على المدى الطويل، وأن قيمته أعلى 16% على الأقل من عميل مشابه جاء بطريق آخر، مع اختلاف كبير بين الشرائح. وفي المجتمع وجد مانشاندا وباكارد وباتابيراميا (2015) أن إنفاق عملاء متجر للترفيه زاد بعد انضمامهم إلى مجتمعه على الإنترنت، وأن من ينشرون ولهم علاقات داخله زادوا أكثر ممّن يكتفون بالقراءة. والأداة المجانية تعمل كالعيّنة: في تجربتين ميدانيتين وجد باوا وشوميكر (2004) أن العيّنة قد تجلب من لم يكن ليفكر في العلامة، وأن أثرها قد يمتد 12 شهرًا، مع تفاوت كبير بين علامة وأخرى.

التطبيق: خمس قنوات تملكها أو يبنيها منتجك Five channels you own or build

- القائمة: اجمع إذن التواصل (Opt-in) من كل عميل، وخاطبه باسمه وبما اشتراه، وقِس الإلغاء كما تقيس الفتح.
- حلقة الانتشار: اجعل استعمال المنتج يدعو غيره، كفاتورة تُرسل برابط أو مكافأة للطرفين في الترشيح.
- بناء المجتمع: مساحة يتحدث فيها عملاؤك بعضهم إلى بعض، وقيمتها فيمن يشارك لا في عدد الأعضاء.
- المنصات القائمة (Existing platforms): المتاجر الكبرى وتطبيقات التوصيل والخدمات جمهور جاهز، لكن قواعدها وعمولاتها ليست بيدك؛ استعملها بابًا لا بيتًا.
- الهندسة كتسويق (Engineering as marketing): أداة مجانية تحلّ مشكلة صغيرة لعميلك، كحاسبة أو قالب أو فحص سريع، فيجدك بها قبل أن يحتاج منتجك.

ملاحظة

الفخ الشائع: أن تدفع مكافأة الترشيح للجميع بالقدر نفسه. فرق القيمة بين العميل المرشَّح وغيره يختلف كثيرًا بين الشرائح، فكافئ الترشيحات التي تستحق، ولا تجعل المكافأة أكبر من فرق القيمة نفسه.

● في عالمك: محمصة قهوة مختصة في المدينة المنورة

بنت المحمصة قائمة مراسلة بإذن عملائها، تبدأ كل رسالة فيها باسم العميل ونوع البن الذي اشتراه آخر مرة. وأضافت حاسبة مجانية لنسبة البن إلى الماء بحسب أداة التحضير، وبرنامج ترشيح يعطي الطرفين كيسًا صغيرًا، ولقاءً شهريًا لهواة التحضير (Community). أرقام توضيحية: نصف زوار الحاسبة جدد، والعملاء القادمون بالترشيح يكرّرون الشراء أكثر من غيرهم بالربع.

الدراسة الأصلية والمراجع

اسم المستلم في عنوان الرسالة

Sahni, N. S., Wheeler, S. C., & Chintagunta, P. (2018). Personalization in email marketing: The role of noninformative advertising content. Marketing Science, 37(2), 236–258

· قيمة العميل المرشَّح

Schmitt, P., Skiera, B., & Van den Bulte, C. (2011). Referral programs and customer value. Journal of Marketing, 75(1), 46–59

· المجتمع والإنفاق

Manchanda, P., Packard, G., & Pattabhiramaiah, A. (2015). Social dollars: The economic impact of customer participation in a firm-sponsored online customer community. Marketing Science, 34(3), 367–387

· العيّنة المجانية وأثرها الممتد

Bawa, K., & Shoemaker, R. (2004). The effects of free sample promotions on incremental brand sales. Marketing Science, 23(3), 345–363

· القنوات المملوكة والمبنية في المنتج Weinberg, G., & Mares, J. (2015). Traction, ch. 14–16, 20 and 24

الجزء الثاني · الفصل 7

قنوات العلاقة والحضور: المبيعات والشراكات والمعارض والفعاليات والمنصّة

Sales-led channels

مصطلحات الفصل

- Trade shows المعارض التجارية
- Business development تطوير الأعمال والشراكات
- Personal selling البيع الشخصي
- Sales elasticity مرونة المبيعات
- Speaking engagements التحدّث في المؤتمرات
- Offline events الفعاليات واللقاءات

الفكرة في سطر

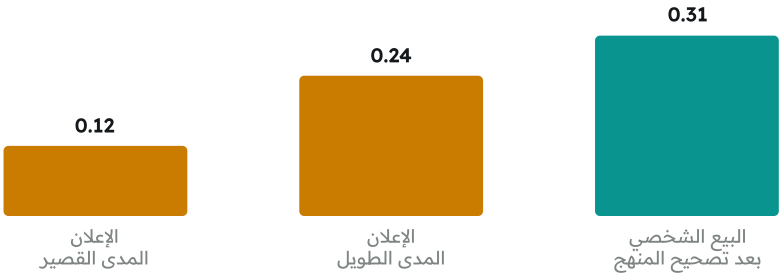
حين تكون الصفقة كبيرة أو القرار جماعيًا، لا يكفي أن يراك العميل؛ يحتاج أن يعرفك. قنوات العلاقة أبطأ وأغلى لكل محاولة، وأعلى أثرًا لكل ريال حين تناسب الصفقة.

ألبرز ومانترالا وسريدهار (2010) جمعوا 506 تقديرات لمرونة البيع الشخصي (Personal selling) من 75 دراسة سابقة، فوجدوا متوسطًا قدره 0.34، ونحو 0.31 بعد تصحيح أخطاء المنهج: زيادة الإنفاق على فريق البيع 10% ترتبط بزيادة المبيعات نحو 3%. وللمقارنة، متوسط مرونة الإعلان في التحليل الشامل لسيثورامان وزملائه (2011) 0.12 في المدى القصير و0.24 في المدى الطويل. التحليلان مختلفان في العيّنات والطرق، فخذ الفرق اتجاهًا لا رقمًا دقيقًا. وفي الاثنين نتيجة مشتركة تهمّ هذا الكتيب: مرونة المبيعات (Sales elasticity) أعلى في بداية عمر المنتج، وتصغر كلما نضج.

كم تتحرك المبيعات مع كل ريال إضافي؟

Albers, Mantrala & Sridhar 2010 · Sethuraman, Tellis & Briesch 2011 · mean elasticities

متوسط المرونة في تحليلين شاملين منفصلين: 506 تقديرات للبيع الشخصي، و751 تقديرًا قصير المدى و402 طويل المدى للإعلان. مرونة 0.31 تعني أن زيادة الإنفاق 10% ترتبط بزيادة المبيعات نحو 3%.



تحليلان مختلفان في العيّنات والطرق، فالمقارنة اتجاه لا حكم. وفي الاثنين المرونة أعلى في بداية عمر المنتج.

والمعارض تُقاس أيضًا. غوبالاكريشنا وليلين ووِيليامز وسيكيرا (1995) قاسوا أثر معرض تجاري (Trade shows) واحد في مبيعات مصنّع لأجهزة التحليل الكيميائي وأرباحه، فوجدوا عائدًا اقتصاديًا موجبًا وأثرًا في الوعي بالمنتج والاهتمام به. والدراسة شركة واحدة ومعرض واحد، وقيمتها في الطريقة: قِس المعرض بما يأتي بعده من صفقات، لا بعدد البطاقات التي جمعتها فيه. أما تطوير الأعمال (Business development) والفعاليات والتحدّث في المؤتمرات فيبني الكتاب منطقها على الوصول إلى جمهور يملكه شريك أو يحضر إليك، بدل أن تبنيه من الصفر (Weinberg & Mares, 2015, ch. 17–18, 21–23).

التطبيق: طابق القناة مع حجم الصفقة Match the channel to the deal

- المبيعات المباشرة: ابدأ بنفسك قبل أن توظّف. المؤسس الذي باع أول عشرين صفقة يعرف الاعتراضات والسعر والرسالة، والمندوب الذي يأتي بعده يحتاج هذا كله مكتوبًا (Sales playbook).
- تطوير الأعمال والشراكات: ابحث عن شريك يملك عملاءك الآن، كموزّع أو جهة مهنية أو منصة، واعرض عليه ما يربحه هو من الشراكة قبل ما تربحه أنت.
- المعارض والفعاليات (Offline events): حدّد قبل المعرض عدد اللقاءات المحجوزة مسبقًا، وتابع كل لقاء خلال أسبوع. المعرض بلا متابعة مصروف لا قناة.
- المنصّة والمجالس: محاضرة مفيدة في ملتقى مهني أو مجلس قطاعي تبني ثقة لا يشتريها إعلان، بشرط أن تعلّم ولا تبيع.

ملاحظة

الفخ الشائع: أن تقيس قنوات العلاقة بمقياس الإعلان. الصفقة التي تحتاج ثلاثة أشهر لن تظهر في تقرير الأسبوع، والمعرض الذي لم يُغلق فيه عقد قد يكون مصدر نصف عقود الربع التالي. اربط كل صفقة بأول لقاء جاءت منه.

● في عالمك: شركة نقل مبرّد في القصيم

كانت الشركة تنتظر طلبات المزارع ومصانع الأغذية عبر موقعها، فقرّرت أن تبيع بالحضور: معرض زراعي وغذائي كبير بعد حجز 25 لقاءً مسبقًا، وشراكة مع جمعية لمزارعي التمور تعرض خدمتها على أعضائها بسعر خاص (Partnership)، ومحاضرة عن هدر الشحنات في ملتقى للمصدّرين. أرقام توضيحية: 7 عقود سنوية من لقاءات المعرض خلال 4 أشهر، قيمة الواحد نحو 180,000 ريال، مقابل عقدين من الموقع في السنة كلها.

الدراسة الأصلية والمراجع

مرونة البيع الشخصي

Albers, S., Mantrala, M. K., & Sridhar, S. (2010). Personal selling elasticities: A meta-analysis. Journal of Marketing Research, 47(5), 840–853

· مرونة الإعلان للمقارنة

Sethuraman, R., Tellis, G. J., & Briesch, R. A. (2011). Journal of Marketing Research, 48(3), 457–471 · هل تدفع المعارض؟

Gopalakrishna, S., Lilien, G. L., Williams, J. D., & Sequeira, I. K. (1995). Do trade shows pay off? Journal of Marketing, 59(3), 75–83

· قنوات العلاقة والحضور Weinberg, G., & Mares, J. (2015). Traction, ch. 17–18 and 21–23

الجزء الثالث من 4 · فصلان

أريد أن أختبر دون أن أحرق الميزانية

Test without burning the budget

الاختبار الرخيص يجيب عن سؤال واحد: هل تستحق هذه القناة تركيزك؟ فصلان: كيف تصمّم اختبارًا يكفي للحكم، وكيف تقرأ نتيجته دون أن تخدعك أرقام المنصة.

الجزء الثالث · الفصل 8

الاختبار الرخيص: كيف تحكم على قناة دون أن تحرق الميزانية؟

Cheap tests that can decide

مصطلحات الفصل

- شرط الإيقاف Kill criteria
- تكلفة اكتساب العميل Customer acquisition cost
- اختبار الحلقة الوسطى Middle-ring test
- اختبار المقارنة A/B testing
- حجم العيّنة Sample size
- الضجيج الإحصائي Statistical noise

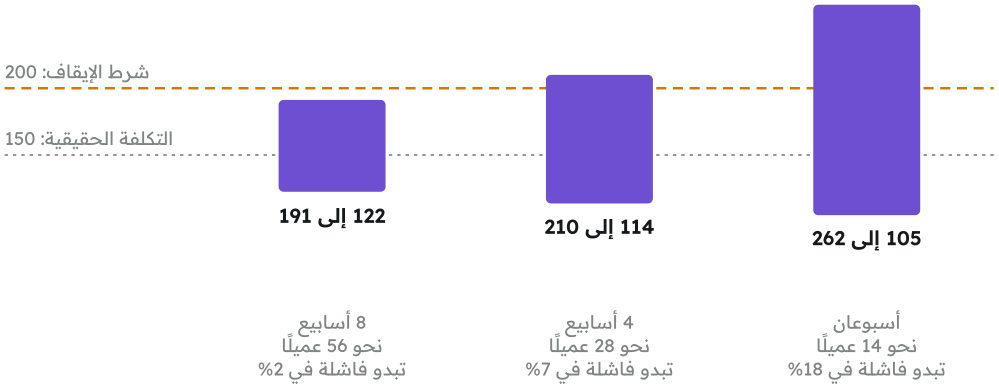
الفكرة في سطر

الاختبار الجيد صغير في الميزانية وكافٍ في المدة، ويجيب قبل أن يبدأ عن سؤال واحد: ما الرقم الذي يجعلني أركّز على هذه القناة، وما الرقم الذي يجعلني أوقفها؟

أول ما يقيسه اختبار الحلقة الوسطى (Middle-ring test) عند واينبرغ وميرز (ch. 4 ,2015) تكلفة اكتساب العميل (Customer acquisition cost): ما أنفقته على القناة مقسومًا على من جاؤوا منها فعلًا. لكن الرقم المقاس ليس الرقم الحقيقي، والفرق بينهما يكبر كلما قصر الاختبار. لويس وراو (2015) حلّلا 25 تجربة إعلانية ميدانية كبيرة لشركات تجزئة ووساطة أمريكية، أنفقت معًا 2.8 مليون دولار ووصل أغلبها إلى ملايين العملاء، فوجدا أن مبيعات الفرد تتقلب كثيرًا مقارنة بتكلفة الإعلان عليه، وأن نطاق الثقة (Confidence interval) في العائد تجاوز 100 نقطة مئوية في التجربة المتوسطة. هذا هو الضجيج الإحصائي، ومعناه أن أسبوعين من البيانات قد يُظهران القناة الجيدة سيئة والسيئة جيدة.

القناة نفسها، ثلاث مدد للاختبار Illustrative model · Poisson noise · after Lewis & Rao 2015

نموذج توضيحي لا بيانات: قناة تكلفة عميلها الحقيقية 150 ريالًا، بإنفاق 150 ريالًا يوميًا وعميل واحد يوميًا في المتوسط. العمود هو المدى الذي تقع فيه التكلفة المقاسة بالريال في 9 من كل 10 اختبارات، والخط المتقطع شرط الإيقاف عند 200.



بعد أسبوعين تبدو هذه القناة الجيدة فوق شرط الإيقاف في نحو اختبار من كل ستة. المدة لا تغيّر القناة؛ تغيّر ما تستطيع أن تعرفه عنها.

ولا يعني ذلك أن الاختبار لا يستحق. كونينغ وحسن وتشاترجي (2022) تتبّعوا عيّنة كبيرة من الشركات الناشئة التقنية، فوجدوا أن قلة منها فقط تبنّت أدوات اختبار المقارنة (A/B testing)، وأن أداء من تبنّتها تحسّن بين 30% و100% بعد سنة من الاستعمال، لأنها طوّرت منتجات أكثر، ووسّعت الأفكار الواعدة، وتركت الفاشلة أسرع. الاختبار المنتظم يعلّم، والاختبار الواحد القصير يضلّل.

التطبيق: بطاقة اختبار لكل قناة One test card per channel

- اكتب الفرضية والميزانية والمدة قبل أن تبدأ، ومعها شرط الإيقاف (Kill criteria): «إن تجاوزت تكلفة العميل 400 ريال بعد 40 عميلًا، أوقفها».
- احكم بعدد العملاء لا بعدد الأيام: حجم العيّنة (Sample size) هو ما يضيّق النطاق. عشرون عميلًا يقولون شيئًا، وخمسة لا يقولون شيئًا مهما طالت المدة.
- قِس ثلاثة أشياء معًا: تكلفة العميل، وعدد من تتيحهم القناة، وجودتهم. قناة رخيصة بعملاء لا يعودون أغلى من قناة غالية بعملاء يبقون.

ملاحظة

الفخ الشائع: التنقّل بين القنوات أسبوعين لكل واحدة. هذا هو الخطأ الذي تحذّر منه محطة القناة على مسار التعلّم: لا قناة تُعطى وقتًا يكفي للحكم، فتبدو كلها فاشلة، ويبقى سؤال «أين عميلي؟» بلا جواب. ثلاث قنوات بمدة كافية خير من ست قنوات بمدة لا تكفي.

في عالمك: شركة لإدارة الأملاك السكنية في مكة

اختارت الشركة ثلاث قنوات للوصول إلى ملّاك العمارات: رسائل مباشرة في أحياء محدّدة، وشراكة مع مكتب محاماة عقاري، وإعلانات بحث عن «إدارة أملاك». لكل قناة بطاقة (Test card): 8,000 ريال وثمانية أسابيع، والنجاح عقدان بأقل من 3,000 ريال للعقد. في الأسبوع الثاني بدت الإعلانات فاشلة، فلم توقفها لأن البطاقة تقول ثمانية أسابيع. أرقام توضيحية: انتهت الإعلانات بثلاثة عقود والشراكة بأربعة، والرسائل بعقد واحد فأُوقفت.

الدراسة الأصلية والمراجع

اختبارات الحلقة الوسطى Weinberg, G., & Mares, J. (2015). Traction, ch. 4 and Appendix · صعوبة قياس عائد الإعلان

Lewis, R. A., & Rao, J. M. (2015). The unfavorable economics of measuring the returns to advertising. The Quarterly Journal of Economics, 130(4), 1941–1973

· الاختبار المنتظم وأداء الشركات الناشئة

Koning, R., Hasan, S., & Chatterji, A. (2022). Experimentation and start-up performance: Evidence from A/B testing. Management Science, 68(9), 6434–6453

الجزء الثالث · الفصل 9

قراءة النتيجة بصدق: لماذا تبالغ التقارير في فضل القناة؟

Reading results honestly

مصطلحات الفصل

التجربة العشوائية المنضبطة Randomized controlled trial · انحياز الاختيار Selection bias · الإسناد التسويقي Marketing attribution · الاحتفاظ بالعميل Retention · القيمة الدائمة للعميل Customer lifetime value · مجموعة الإمساك Holdout group

الفكرة في سطر

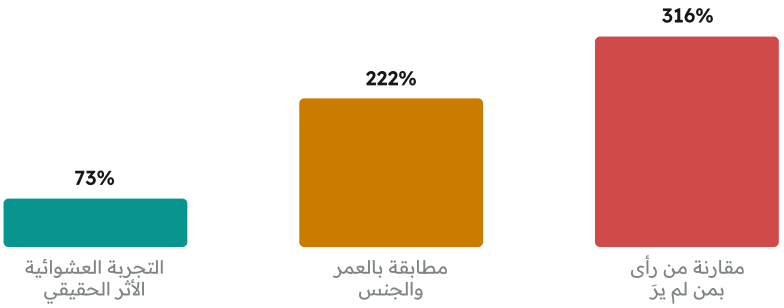
التقرير يقول لك من رأى الإعلان ثم اشترى، لا من اشترى بسبب الإعلان. الفرق بينهما قد يبلغ أضعافًا، ولا يكشفه إلا أن تمسك الإعلان عن مجموعة وتقارن.

غوردون وزيتلماير وبهارغافا وتشابسكي (2019) قارنوا 15 تجربة إعلانية عشوائية على منصة اجتماعية كبرى، شملت 1.6 مليار ظهور إعلاني، بالطرق التي تستعملها الشركات عادة في الإسناد التسويقي (Marketing attribution). في إحدى التجارب، لتاجر يبيع في المتجر وعلى الإنترنت، أظهرت المقارنة البسيطة بين من رأى الإعلان ومن لم يره زيادة في الشراء قدرها 316%، وأظهرت المطابقة بالعمر والجنس 222%، بينما كانت الزيادة الحقيقية في التجربة العشوائية المنضبطة (Randomized controlled trial) 73%. وفي نصف التجارب ابتعدت تقديرات كل الطرق عن الحقيقة بنحو ثلاثة أضعاف، وأغلبها بالمبالغة. السبب انحياز الاختيار: المنصة تعرض الإعلان على من هو أقرب إلى الشراء أصلًا.

ثلاث طرق، ثلاثة أرقام لحملة واحدة

Gordon, Zettelmeyer, Bhargava & Chapsky 2019 · Study 4 · estimated lift in purchases

الزيادة في الشراء التي تنسبها كل طريقة إلى حملة واحدة لتاجر يبيع في المتجر وعلى الإنترنت: أسبوعان في 2015، و25.5 مليون مستخدم. العمود الأخير من التجربة العشوائية.



الإعلان نجح فعلًا: 73% زيادة حقيقية. لكن المقارنة البسيطة كانت ستقول إنه أنجح بأكثر من أربعة أضعاف، وتدفعك إلى إنفاق لا يستحقه.

ووجد بليك وزملاؤه (2015) الشيء نفسه في إعلانات البحث: الطريقة الشائعة في حساب العائد (Return on investment) أعطت أكثر من 4,100% دون ضبط الوقت والمنطقة، وأكثر من 1,400% بعد ضبطهما، والتجربة أعطت عائدًا سالبًا قدره 63%. ثم اسأل عن قيمة العميل لا عن ثمنه وحده: غوبتا وليمان وستيوارت (2004) قدّروا بالبيانات المنشورة لخمس شركات أن تحسين الاحتفاظ بالعميل (Retention) 1% يرفع قيمة الشركة نحو 5%، وتحسين الهامش 1% يرفعها 1%، وخفض تكلفة الاكتساب 1% يرفعها 0.1% فقط. القناة التي تجلب عملاء يبقون قد تستحق تكلفة أعلى من قناة رخيصة بعملاء يرحلون.

التطبيق: أمسك، وقارن، واحسب القيمة Hold out, compare, value

- مجموعة الإمساك (Holdout group): أوقف القناة عن جزء من السوق، مدينة أو حيّ أو نسبة عشوائية من قائمتك، وقارن النتيجة بالجزء الذي بقيت فيه. هذا أقرب ما يستطيعه مشروع صغير إلى التجربة.
- اسأل كل عميل جديد «من أين عرفتنا؟» واكتب الجواب بجانب ما تقوله المنصة. حين يختلفان كثيرًا، صدّق الإمساك قبل الاثنين.
- قارن تكلفة اكتساب العميل بقيمته الدائمة (Customer lifetime value) لكل قناة على حدة لا بالمتوسط العام؛ القنوات تختلف في من تجلبه كما تختلف في ثمنه.

ملاحظة

تحفّظ على الأرقام: تجارب غوردون وبليك من شركات أمريكية كبيرة بملايين المستخدمين، ولويس وراو يبيّنان أن المشروع الصغير قد لا يملك حجمًا يكفي لتجربة دقيقة. لكن الدرس لا يتغيّر مع الحجم: رقم المنصة يبالغ في الغالب، وأي إمساك بسيط أصدق منه.

في عالمك: منظّم فعاليات ومؤتمرات في الرياض

كانت لوحة الإعلانات تنسب إلى إعلانات المنصات 70% من تذاكر المؤتمر السنوي، فاقترح الفريق مضاعفتها. قبل ذلك أوقف الإعلانات عن نصف قائمة المهتمين المسجّلين، مختارًا عشوائيًا، في الأسابيع الثلاثة الأخيرة، وأبقاها للنصف الآخر. أرقام توضيحية: اشترى 9% ممّن رأوا الإعلان و7% من الآخرين، أي أن الأثر الإضافي (Incrementality) نقطتان لا سبعون في المئة، فذهبت الزيادة المقترحة إلى شراكات مع الجمعيات المهنية.

الدراسة الأصلية والمراجع

الطرق الشائعة مقابل التجارب العشوائية

Gordon, B. R., Zettelmeyer, F., Bhargava, N., & Chapsky, D. (2019). A comparison of approaches to advertising measurement: Evidence from big field experiments at Facebook. Marketing Science, 38(2), 193–225

العائد بالطريقة الشائعة وبالتجربة · Blake, T., Nosko, C., & Tadelis, S. (2015). Econometrica, 83(1), 155–174 · قيمة العملاء وقيمة الشركة

Gupta, S., Lehmann, D. R., & Stuart, J. A. (2004). Valuing customers. Journal of Marketing Research, 41(1), 7–18

حدود التجربة في المشروع الصغير ·

Lewis, R. A., & Rao, J. M. (2015). The Quarterly Journal of Economics, 130(4), 1941–1973

الجزء الرابع من 4 · فصل واحد

أريد أن أركّز وأنمو

Focus and grow

حين تجد القناة التي تعمل يبدأ الجزء الأصعب: أن تقول «لا» لغيرها، وأن تعرف متى تتشبّع فتعود إلى الحلقة الخارجية وتبحث من جديد.

الجزء الرابع · الفصل 10

التركيز والمسار الحرج: قناة واحدة حتى تتشبّع، ثم ابحث من جديد

Focus, the critical path, and when to search again

مصطلحات الفصل

- Critical path المسار الحرج
- Traction goal هدف الجذب
- Channel saturation تشبّع القناة
- Diminishing returns تناقص العائد
- Product life cycle دورة حياة المنتج
- Diffusion الانتشار بين المتبنّين

الفكرة في سطر

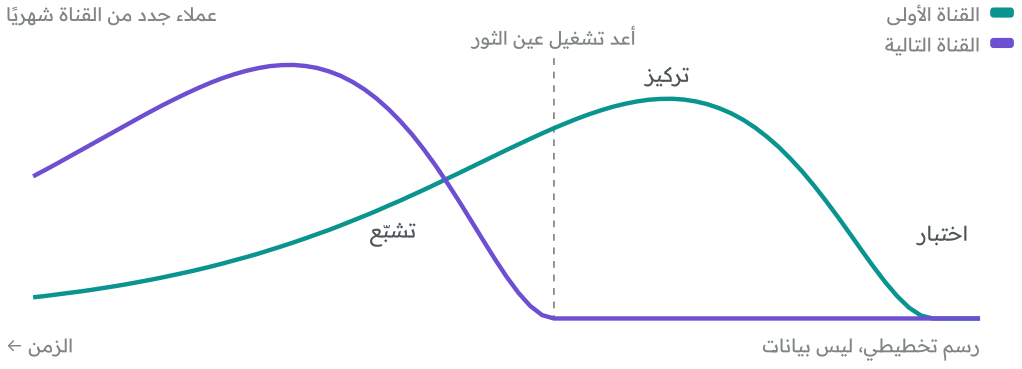
حين تجد القناة التي تعمل، ضع فيها جهدك كله حتى يتوقف نموها، وقل «لا» لكل ما لا يقرّبك من هدفك التالي. ثم عُد إلى الحلقة الخارجية، لأن القناة التي أوصلتك إلى هنا نادرًا ما توصلك إلى المرحلة التالية.

المسار الحرج (Critical path) عند واينبرغ وميرز (2015, ch. 5) هو قائمة الأعمال التي تقرّبك من هدف الجذب (Traction goal) التالي فقط، وكل ما عداها يؤجَّل مهما بدا مفيدًا. ويضعان التركيز في الحلقة الداخلية (Inner ring) لأن القناة التي تعمل تحتاج تحسينًا مستمرًا في الرسالة والجمهور والعرض، والتشتت على خمس قنوات يمنع ذلك. لكن التركيز لا يعني أن تزيد الإنفاق بلا حدّ: لوديش وزملاؤه (1995) وجدوا في 389 تجربة تلفزيونية أن زيادة الميزانية وحدها لا ترفع المبيعات عادة، وأن ما يرفع فرصة النجاح هو تغيير الرسالة أو الاستراتيجية.

عمر القناة: اختبار، فتركيز، فتشبّع، ثم القناة التالية

Weinberg & Mares 2015 · after Bass 1969 · schematic

رسم تخطيطي لا بيانات: عدد العملاء الجدد من كل قناة شهريًا. الزمن يُقرأ من اليمين إلى اليسار.



القناة التالية تُختبر والأولى في ذروتها، لا بعد أن تهبط. من ينتظر التشبّع ليبدأ البحث يعيش أشهرًا بلا نمو.

ولماذا تتشبّع القناة (Channel saturation)؟ لأنها تسحب من جمهور محدود. نموذج باس (1969)، الذي اختُبر على 11 سلعة معمّرة، يصف الانتشار بين المتبنّين (Diffusion): كل مشترٍ جديد يجذب غيره، فتصعد المشتريات الأولى ثم تبلغ ذروتها وتهبط حين يقلّ من لم يشترِ بعد. والقناة التي تسحب من جمهور ثابت تمرّ بمنحنى مشابه، ويزيد عليه المنافسون الذين يكتشفونها فيرفعون ثمنها. وقد رأينا في الفصل 7 أن مرونة الإعلان والبيع الشخصي أعلى في بداية دورة حياة المنتج (Product life cycle) وتصغر مع نضجه. تناقص العائد قاعدة لا استثناء، ولذلك يعيد الكتاب تشغيل عين الثور عند كل مرحلة.

التطبيق: هدف، ومسار، وموعد لإعادة البحث Goal, path, and a date to search again

- اكتب هدف الجذب التالي رقمًا وتاريخًا، ثم اكتب تحته ثلاثة أعمال فقط تقرّبك منه. كل فكرة جديدة تُسأل سؤالًا واحدًا: هل هي على المسار؟
- راقب علامتين للتشبّع كل شهر: تكلفة العميل ترتفع والإنفاق ثابت، أو عدد العملاء يتوقف والإنفاق يزيد. علامة واحدة إنذار، والاثنتان موعد لإعادة البحث.
- أبقِ اختبارًا صغيرًا واحدًا في الحلقة الوسطى وأنت تركّز، حتى تكون القناة التالية جاهزة قبل أن تتشبّع الحالية.

ملاحظة

الفخ الشائع: أن تعالج تشبّع القناة بمزيد من المال فيها. إن ارتفعت تكلفة العميل لأن الجمهور نفد، فالميزانية الأكبر تشتري العملاء الأغلى فقط. غيّر الرسالة أو الجمهور، فإن لم ينفع فهذا وقت الحلقة الخارجية.

في عالمك: مصنع أثاث مكتبي في الخرج

وجد المصنع قناته في البيع المباشر لمديري المشتريات في الشركات المتوسطة بالرياض، فركّز عليها سنتين. في الثالثة ارتفعت تكلفة العقد وقلّت العقود الجديدة، لأن أغلب الشركات المناسبة صارت عملاء. أعاد الفريق تشغيل عين الثور على هدف جديد، مكاتب الشركات الناشئة، فظهرت قنوات أخرى: المتاجر الإلكترونية للتجهيزات المكتبية وشراكات مع مساحات العمل المشتركة (Coworking spaces). أرقام توضيحية: 60 عميلًا جديدًا في ستة أشهر، بثلث تكلفة العقد المباشر.

الدراسة الأصلية والمراجع

المسار الحرج ومراحل الجذب · الميزانية وحدها لا تكفي Weinberg, G., & Mares, J. (2015). Traction, ch. 2 and 5

نموذج الانتشار · Lodish, L. M., et al. (1995). Journal of Marketing Research, 32(2), 125–139

Bass, F. M. (1969). A new product growth for model consumer durables. Management Science, 15(5), 215–227

الأثر أعلى في بداية دورة الحياة ·

Sethuraman, R., Tellis, G. J., & Briesch, R. A. (2011). Journal of Marketing Research, 48(3), 457–471; Albers, S., Mantrala, M. K., & Sridhar, S. (2010). Journal of Marketing Research, 47(5), 840–853

الملاحق

كيف تتكامل الأفكار، من أي قرار تبدأ، والقاموس

Appendix

الملحق 1

عين الثور في جملة واحدة

The Bullseye, in one sentence

أعطِ الجذب نصف وقتك من اليوم الأول. اكتب فكرة لكل قناة من التسع عشرة ورتّبها، واختبر أفضل ثلاث معًا ببطاقة فيها ميزانية ومدة وشرط إيقاف (Kill criteria)، واقرأ النتيجة بإمساك لا بتقرير المنصة. ثم ركّز على القناة التي نجحت حتى تتشبّع، وعُد إلى الحلقة الخارجية عند كل مرحلة. الكتاب يعطيك القنوات بتفاصيلها، وهذا الكتيب يعطيك الترتيب: القرار أولًا، ثم القناة، ثم الدراسة التي تقول كيف تحكم عليها.

الملحق 2

من أي قرار تبدأ؟

Decision index

لا تقرأ الفصول بالترتيب حين تكون أمام قرار. ابحث عن جملتك في العمود الأول، وافتح الفصول المقابلة لها فقط.

القرار	الفصول
لا أعرف من أين سيأتي عملائي	لماذا الجذب · عين الثور · خريطة القنوات
منتجي جاهز تقريبًا ولم أفكّر في التسويق بعد	لماذا الجذب · عين الثور
جرّبت قنوات كثيرة ولم ينجح شيء	الاختبار الرخيص · عين الثور
أنفق على الإعلانات والتكلفة ترتفع كل شهر	المدفوعة · قراءة النتيجة · التركيز والتشبّع
صفقتي كبيرة وعميلي شركة	العلاقة والحضور · خريطة القنوات
ميزانيتي صغيرة جدًا	المكتسبة · المملوكة والمبنية
تقرير المنصة يقول إن الإعلان ناجح ولا أصدّقه	قراءة النتيجة · المدفوعة
عملائي راضون ولا يأتي منهم غيرهم	المملوكة والمبنية · المكتسبة
قناتي الوحيدة بدأت تتباطأ	التركيز والتشبّع · عين الثور
أريد أن أعرف كم أدفع مقابل العميل	قراءة النتيجة · الاختبار الرخيص

الملحق 3

قاموس المصطلحات

Glossary · 60 terms

كل المصطلحات التي ظهرت في شرائط «مصطلحات الفصل»، مرتّبة أبجديًا بالإنجليزية كما ستقابلها في أي اجتماع، مع ترجمتها ورقم الفصل.

A/B testing · اختبار المقارنة الفصل 8

Affiliate programs · برامج الشركاء بالعمولة الفصل 4

Brand keywords · كلمات اسم العلامة الفصل 4

Bullseye framework · إطار عين الثور الفصل 2

Business development · تطوير الأعمال والشراكات الفصل 7

Carryover effect · الأثر الممتد الفصل 1

Channel ranking · ترتيب القنوات الفصل 2

Channel saturation · تشبّع القناة الفصل 10

Channel-market fit · ملاءمة القناة للسوق الفصل 3

Community building · بناء المجتمع الفصل 6

Content marketing · التسويق بالمحتوى الفصل 5

Critical path · المسار الحرج الفصل 10

Customer acquisition cost · تكلفة اكتساب العميل الفصل 8

Customer lifetime value · القيمة الدائمة للعميل الفصل 9

Diffusion · الانتشار بين المتبنّين الفصل 10

Diminishing returns · تناقص العائد الفصل 10

Distribution · الوصول إلى العميل الفصل 1

Earned media · الإعلام المكتسب الفصل 3

Elasticity · المرونة الفصل 1

Email marketing · التسويق بالبريد والرسائل الفصل 6

Engineering as marketing · الهندسة كتسويق الفصل 6

Existing platforms · المنصات القائمة الفصل 3

Holdout group · مجموعة الإمساك الفصل 9

Incrementality · الأثر الإضافي الفصل 4

Inner ring · الحلقة الداخلية: التركيز الفصل 2

Kill criteria · شرط الإيقاف الفصل 8

Marketing attribution · الإسناد التسويقي الفصل 9

Middle ring · الحلقة الوسطى: الاختبار الفصل 2

Middle-ring test · اختبار الحلقة الوسطى الفصل 8

Offline ads · الإعلانات خارج الإنترنت الفصل 4

Offline events · الفعاليات واللقاءات الفصل 7

Outer ring · الحلقة الخارجية: كل الممكن الفصل 2

Owned media · الإعلام المملوك الفصل 3

Paid media · الإعلام المدفوع الفصل 3

Parallel testing · الاختبار المتوازي الفصل 2

Personal selling · البيع الشخصي الفصل 7

Personalization · التخصيص الفصل 6

Product life cycle · دورة حياة المنتج الفصل 10

Public relations · العلاقات العامة الفصل 5

Randomized controlled trial · التجربة العشوائية المنضبطة الفصل 9

Referral program · برنامج الترشيح الفصل 6

Retention · الاحتفاظ بالعميل الفصل 9

Sales elasticity · مرونة المبيعات الفصل 7

Sample size · حجم العيّنة الفصل 8

Scientific approach · المنهج العلمي في القرار الفصل 1

Search engine marketing · التسويق عبر محركات البحث الفصل 4

Search engine optimization · تحسين محركات البحث الفصل 5

Seeding · البذر: من يبدأ الانتشار الفصل 5

Selection bias · انحياز الاختيار الفصل 9

Social and display ads · إعلانات المنصات والعرض الفصل 4

Speaking engagements · التحدّث في المؤتمرات الفصل 7

Statistical noise · الضجيج الإحصائي الفصل 8

Targeting blogs · استهداف المدوّنات الفصل 5

The 50 percent rule · قاعدة النصف الفصل 1

Traction · الجذب: دليل الطلب الفصل 1

Traction channels · قنوات الجذب الفصل 3

Traction goal · هدف الجذب الفصل 10

Trade shows · المعارض التجارية الفصل 7

Unconventional PR · العلاقات العامة غير التقليدية الفصل 5

Viral loop · حلقة الانتشار الفصل 6

الملحق 4

الكتاب نفسه

Traction: How Any Startup Can Achieve Explosive Customer Growth · Gabriel Weinberg & Justin Mares · 2015

الكتاب مكتوب للمؤسسين، وما يزيد فيه على هذا الكتيب هو ما لا يُلخَّص: فصل كامل لكل قناة من التسع عشرة، وتجارب مؤسسين ومسوّقين يروون كيف وجدوا قناتهم، وأفكار اختبار لكل قناة في ملحقه. إن كنت تقف أمام سؤال «من أين سيأتي عملائي؟»، فاقرأه كاملًا، واحتفظ بهذا الكتيب لتعرف ما تقوله الدراسات عن كل عائلة من القنوات، وكيف تحكم على اختبارك.

اشترِ الكتاب Traction: How Any Startup Can Achieve Explosive Customer Growth ←

كتيب من سلسلة «كتيبات مفيدة» على sherifalkady.com، إعداد شريف القاضي بمساعدة Claude، سبتمبر 2026. كل فكرة من دراستها الأصلية المذكورة تحتها؛ الرسوم مرسومة لهذا الكتيب.