



BARAYAND
انتشارات برآیند

گذرا از شكاف

جست و جوی بازارهای بزرگ تر برای محصولات نوآورانه

نویسنده:

جفري مور

مترجم:

صدرا امامی

سرشناسه: مور، جفری ا.، ۱۹۴۶ - م.
-Moore, Geoffrey A., 1946

عنوان و نام پدیدآور: گذر از شکاف: جست‌وجوی بازارهای بزرگتر برای محصولات نوآورانه/ نویسنده جفری مور؛ مترجم صدرا امامی‌آل‌آقا؛ ویراستار علمی عادل طالبی، ویراستار شهره زمانی. مشخصات نشر: تهران: برآیند، ۱۴۰۱. مشخصات ظاهری: ۲۰۸ ص. شابک: ۹-۵۶-۶۴۶۶-۶۰۰-۹۷۸

وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا

یادداشت: عنوان اصلی: Crossing the chasm: marketing and selling disruptive products to mainstream customers,

Third edition, c 2014

عنوان دیگر: جست‌وجوی بازارهای بزرگتر برای محصولات نوآورانه.

موضوع: فروشنده‌گی -- تکنولوژی پیشرفته

موضوع: Selling -- High technology

موضوع: تکنولوژی پیشرفته -- بازاریابی

موضوع: High technology -- Marketing

موضوع: نوآوری -- بازاریابی

موضوع: Technological innovations -- Marketing

شناسه افزوده: امامی، صدرا، ۱۳۷۰ - مترجم

شناسه افزوده: Emami Ale Agha, Sadra

شناسه افزوده: طالبی، عادل، ۱۳۵۶ - ویراستار

شناسه افزوده: Talebi, Adel, 1977

شناسه افزوده: شهره زمانی - ویراستار

رده‌بندی کنگره: HD ۵۴۳۹

رده‌بندی دیوبی: ۸/۶۵۸

شماره کتابشناسی ملی: ۵۷۸۴۵۱۶

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیپا



گذر از شکاف

جست‌وجوی بازارهای بزرگ‌تر برای محصولات نوآورانه

نویسنده: جفری مور

مترجم: صدرا امامی

ویراستار علمی: عادل طالبی

ویراستار: شهره زمانی

کارشناس ترجمه: مریم حبیبی یوسفی

مدیر هنری: فرشاد رستمی

صفحه‌آرا: فاطمه محمدی

ناظر چاپ: سینا برازوان

چاپ اول: ۱۴۰۲

تیراژ: ۲۵۰ نسخه

قیمت: ۱۷۵۰۰۰ تومان

شابک: ۹-۵۶-۶۴۶۶-۶۰۰-۹۷۸

آدرس: تهران، میدان فاطمی،

خیابان بیستون، کوچه دوم الف،

پلاک ۱۴، طبقه سوم، صندوق

پستی: ۱۴۳۱۶۵۴۱۶۳

تلفن: ۸۸۳۹۰۵۳۷

• همه حقوق چاپ و نشر انحصارا

برای نشر برآیند محفوظ است.

• استفاده از بخش‌هایی از متن

کتاب، فقط برای نقد و معرفی آن

مجاز است.

سخن ناشر

قرار است محصولی در حوزه فناوری تولید کنید و به بازار ارائه دهید. پس از فراز و نشیب‌های بسیار و پشت‌سرگذاشتن چالش‌های فراوان، محصول آماده شده و به بازار ارائه می‌شود. دو دسته مشتری سراغ محصول شما می‌آیند: مشتریان مشتاق فناوری‌های جدید یا نوجویان و پذیرندگان آغازین. بعد از آن به شکاف می‌رسید. ممکن است با شکست‌های زیادی مواجه شوید، زمان و منابع زیادی را صرف کنید ولی موفق نشوید. این وضعیت زمانی برای کسب‌وکارها پیش می‌آید که قصد دارند از شکاف عبور کنند، یعنی می‌خواهند از تعداد کوچکی از مشتریان عبور کنند و به جمعیت آماری بیشتری دست یابند.

گذر از شکاف نوعی استراتژی بازاریابی و فروش است که به شکافی اشاره می‌کند که بین اولین مشتریان هر فناوری جدید و عمده مشتریان آن وجود دارد. چالش بازاریابان و تیم‌های فروش، عبور از این شکاف و نفوذ موفقیت‌آمیز به بازار اصلی است. نویسنده کتاب، جفری مور، استدلال می‌کند که در چرخه حیات پذیرش فناوری پنج دسته مشتری متفاوت وجود دارد: نوجویان، پذیرندگان آغازین، اکثریت پیش‌گام، اکثریت پیرو و دیرپذیرندگان.

نوجویان و پذیرندگان آغازین، اولین کسانی هستند که از فناوری‌های جدید استقبال می‌کنند و تمایل بیشتری به ریسک کردن و آزمایش محصولات جدید دارند. اکثریت پیش‌گام که نمایانگر بخش عمده‌ای از بازار هستند، محافظه‌کارتر و محتاط‌ترند. آن‌ها به شواهد و مدارک بیشتری نیاز دارند تا حاضر شوند خرید کنند. اینجاست که شکاف ظاهر می‌شود، زیرا عبور از آن نیازمند رویکردی متفاوت با رویکرد پذیرندگان آغازین است. کلید عبور از شکاف، تمرکز بر بازار هدف یا بخش خاصی از آن است. این بخش، کوچک‌تر و پذیراتر و نشان‌دهنده جایگاهی برای گسترش ورود به بازار گسترده‌تر است. پس از شناسایی این بازار باید کوشید که با ایجاد ارزش برای مشتری، نیازها و نگرانی‌های خاص او را رفع کرد. به‌طور کلی، نکته مهم گذر از شکاف این است که بازاریابی و فروش موفق محصولات نوآورانه نیازمند درک عمیق از بازار هدف و تمایل به انطباق و تنظیم استراتژی است.

مخاطبان گرامی و فرهیخته نشر برآیند، ما جدیدترین کتاب‌ها در حوزه کسب‌وکارهای آنلاین و فضای دیجیتال را منتشر می‌کنیم؛ کتاب‌هایی که می‌تواند نیاز بسیاری از اعضای این اکوسیستم را پاسخ دهد و برای بقیه نیز بایی باشد برای آشنایی با این حوزه. در این راه به همراهی شما نیاز داریم. اگر نقدی به کارمان دارید یا پس از خواندن کتاب نکته‌ای به ذهنتان رسید، آن را با ما در میان بگذارید. باور داریم که برای پیشرفت باید نقدها را بشنویم و اشتباهات را اصلاح کنیم. مانند همیشه چشم‌به‌راه نظرها و پیشنهادهای شما هستیم.

عادل طالبی

سخن مترجم

نوآوری تحول آفرین^۱ نوعی از نوآوری است که بازار یا شبکه ارزشی جدید خلق می کند و این تحول که معمولاً توسط استارت آپها صورت می گیرد، به کنارزدن پیشتازان بازار می انجامد. این نوع استارت آپها معمولاً با استفاده از فناوری های نوآورانه، محصولات و خدماتی خلق می کنند که عملکرد بهتر و قیمت کمتری دارند. برای ورود به عرصه رقابت، آن ها گوشه ای از بازار را هدف قرار می دهند که شرکت های بزرگ در آن حضور ندارند. شرکت های بزرگ در آن زمان بر بخش های سودآورتر و بر بهبود محصولات و خدمات برای مشتریان مهم خود متمرکزند. این استارت آپها پس از موفقیت در ورود به بازار و به دست آوردن منابع کافی، هم زمان با حفظ مزیت های ابتدایی خود، به سمت بازار هدف شرکت های بزرگ حرکت می کنند و می کوشند کارهای مشتریان اصلی این شرکت ها را به انجام برسانند. تحول دقیقاً در همین نقطه قرار دارد: هنگامی که مشتریان اصلی شرکت های بزرگ و پیشتاز شروع به استفاده از محصولات و خدمات استارت آپها می کنند. یکی از راه های خلق نوآوری تحول آفرین، ارائه محصولات و خدمات فناوری پیشرفته است؛ محصولات و خدماتی که در عین پیشرفته بودن، بازارهای جدیدی هم شکل می دهند. برای موفقیت در این مسیر، استارت آپها چالش های بسیاری پیش روی خود دارند. بازاریابی و فروش محصولاتی که منجر به تغییر رفتار مشتریان می شود، پیچیدگی های فراوانی دارد و مدل های بازاریابی ای که معمولاً برای نوآوری های ضمنی طراحی شده است، نمی توانند کمکی کنند. علت شکست بسیاری از استارت آپها در این حوزه نیز همین بوده است: ناآشنایی استارت آپها با مشتریان در هر مرحله و خواسته هایشان. با ارائه مدل چرخه عمر پذیرش فناوری، جفری مور دیدگاهی جدید برای بازاریابی این محصولات ارائه کرده است. در مدل چرخه عمر پذیرش فناوری، ۵ دسته از مشتریان با ویژگی های رفتاری متفاوت مشخص شده اند:

- نوجویان
- پذیرندگان آغازین
- اکثریت پیش گام
- اکثریت پیرو
- دیرپذیرندگان

هرکدام از این گروه مشتریان، دلایل متفاوتی برای خرید دارند و در صورتی که استراتژی های طراحی محصول و بازاریابی استارت آپها متناظر با هرکدام از این گروه مشتریان نباشد، شکست خواهند خورد؛ اما موضوع فقط طراحی محصول و بازاریابی مناسب نیست. هنگامی که شما در پی تغییر رفتار مشتریان یک بازار هستید، تأیید کیفیت محصولاتتان از سوی آن ها به عامل مهمی

۱. در متون مختلف نوآوری برهم زننده، مخرب، توفنده یا بنیادین هم ترجمه شده است.

برای خرید تبدیل می‌شود و اصلی‌ترین پیچیدگی در همین نقطه است. هر گروه از این مشتریان، نظر گروه دیگر را به‌عنوان مرجع قبول نمی‌کند؛ زیرا بر این باور است که گروه‌های دیگر دلایل و سبک رفتاری متفاوتی با آن‌ها دارند. شکاف به همین فاصله بین گروه مشتریان اشاره دارد؛ شکاف‌هایی که بین هر گروه از مشتریان وجود دارد و عمیق‌ترین آن میان پذیرندگان آغازین و اکثریت پیشگام است. در صورت عدم گذر از آن شکاف، شکست حتمی است و دقیقاً نقطه ورود به بازار انبوه و درآمد سرشار بازار فناوری پیشرفته، همین نقطه است. مور با بررسی دقیق الزامات هر مرحله، بینش و دستورالعملی مشخص برای چگونگی گذر از هر شکاف ارائه می‌دهد.

بینش و دستورالعملی که شامل ویژگی‌های محصول، بازاریابی و حتی خدمات پس از فروش می‌شود. در واقع این کتاب پلی است بین مدیران، سرمایه‌گذاران، مهندسان فنی، بازاریابان و طراحان محصول و توانایی دارد همه اعضای استارت‌آپ‌ها را پشت یک میز قرار می‌دهد و ادبیات مشترکی برای بررسی چالش‌ها و ارائه راه حل ایجاد کند. مطالعه این کتاب برای بازاریابان مهم است، چون نشان می‌دهد چگونه باید بازار ورود خود را انتخاب کنند و در آن بازار چگونه خود را معرفی نمایند. برای سرمایه‌گذاران مهم است چون می‌توانند فرصت‌ها و ریسک‌های محصولات فناوری پیشرفته را بشناسند و سبد سرمایه‌گذاری خود را بهتر مدیریت کنند. برای طراحان محصول مهم است، چون ویژگی‌ها و خواسته‌های مشتریان در هر مرحله را به آن‌ها ارائه می‌دهد. برای مدیران کسب‌وکارهای بزرگ مهم است، چراکه می‌توانند وضعیت کلی محصولات سازمان را بسنجند، متوجه شوند توسعه کسب‌وکار خود را باید در کدام بخش متمرکز کنند و از طرفی رصد بهتری از فعالیت‌های استارت‌آپ‌ها به‌عنوان رقیب داشته باشند. شاید به همین دلیل است که تا به حال بیش از ۱ میلیون نسخه از این کتاب به فروش رسیده است. موفقیتی که کمتر برای کتاب‌های مدیریتی به دست می‌آید. در نهایت، امید است این کتاب هم‌زمان، توجه فعالان و سیاست‌گذاران عرصه فناوری را جلب کند تا با درک بهتر عرصه فناوری، سیاست‌گذاری اثربخشی برای گسترش بازار محصولات فناوری پیشرفته داشته باشند.

صدرالامامی

یادداشت نویسنده

در جریان مذاکراتم با ناشر برای چاپ اول کتاب *گذر/از شکاف*، هر دو باور داشتیم که اگر بیش از ۵ هزار نسخه از این کتاب فروخته شود، یقیناً می‌توان آن را کتابی موفق دانست. به هر حال، کتاب از نویسنده‌ای ناشناخته بود و چالش‌های رمزآلود بازاریابی محصولات فناوری پیشرفته^۱ را بررسی می‌کرد.

طی یک دهه، از زمان اولین انتشار کتاب در سال ۱۹۹۱، بیش از ۳۰۰ هزار نسخه از آن فروخته شد. بدون شک، من و ناشر بسیار خوش حال بودیم؛ اما پرسش اصلی این بود که چرا کتاب تا این حد موفق شد؟ پاسخ این پرسش، نمونه‌ای ملموس از تأثیرگذاری بازاریابی دهان‌به‌دهان است؛ دقیقاً همان مفهوم زنگوله‌ای که کتاب برای به‌دست آوردن پذیرش عمومی فناوری‌های انقلابی ارائه می‌کند.

پیش از هر چیز، معلوم شد که استعاره «شکاف» و توصیه‌های مربوط به شیوه گذر از آن، دغدغه مشترک مدیران باتجربه حوزه فناوری پیشرفته بوده است. خوانندگان بی‌شماری به من گفتند مطالب کتاب برای آن‌ها ارزشمند بوده؛ اما در واقع دانش جدیدی به آن‌ها ارائه نکرده است. کتاب مفاهیمی را که در ذهنشان بی‌ارتباط و غیرمرتبط بوده، به مجموعه‌ای مرتبط تبدیل کرده و این مجموعه مرتبط از مفاهیم، توانایی استفاده از بینش و تجاربشان را در آن‌ها به وجود آورده است. این تأثیر مثبت بر فرایند تصمیم‌گیری باعث شد خوانندگان، کتاب را به همکارانشان پیشنهاد کنند و مفاهیم کتاب بیش از پیش گسترش یابد.

نتیجه دیگر این توصیه‌ها نفوذ کتاب به درون جامعه مهندسان بود. بسیاری از مهندسان بیان کردند *گذر/از شکاف* اولین کتاب حوزه بازاریابی بوده که پس از خواندن چند فصل، آن را دور نینداخته‌اند. تحسین جامعه مهندسان تحسینی به دور از تعارف بود و من، به‌عنوان نویسنده، بابت این بازخورد، بسیار متشکرم. بازخورد فوق‌العاده بازاریابان و مهندسان توجه سرمایه‌گذاران جسور را جلب کرد و موقعیتی برای فروش بیشتر کتاب پدید آورد. سرمایه‌گذاران با استفاده از مفاهیم جدید کتاب، چهار چوبی برای آغاز گفت‌وگو با کارآفرینان حوزه مهندسی، درباره توسعه بازار پیدا کردند. کتاب برای شرکت‌های فعال در این حوزه به مرجعی تبدیل شد تا اعضایشان با بهره‌گیری از چهار چوب‌های پیشنهادی آن، به فهم مشترکی درباره بازاریابی محصولات پیشرفته برسند. پس از آن، استادان دانشکده‌های مدیریت و کسب‌وکار، کتاب را برای آموزش در کلاس‌های بازاریابی کارآفرینی انتخاب کردند. استفاده از این کتاب به‌عنوان مرجع آموزشی، در دهه اول انتشار آن، بازار داغی داشت. دانشجویان نیز از این کتاب استقبال کردند؛ زیرا با بیانی ساده و با استفاده از استعاره و تشبیه، هم‌زمان، مفاهیم و شیوه اجرای آن‌ها را مطرح می‌کرد.

اگر شما هم در حین خواندن کتاب، این وجوه تشابه و ارتباط بین مفاهیم را درک می‌کنید، بدین معنی است که از قبل با مفاهیم بنیادی ارائه‌شده در کتاب آشنا هستید و خواندن کتاب فقط تأییدی بر دانسته‌هایتان خواهد بود.

تا حدود سال ۱۹۹۷، اتفاقات به این ترتیب پیش رفتند. در این زمان، دانشجویان پرسش‌هایی مانند «اشتون تیت^۱ یا کالینت^۲ دیگر چه کسانی هستند؟ ورداستار^۳ یا اینگرس^۴ دیگر چه هستند؟» مطرح کردند. مثال‌ها که در هر نوع بحث قیاسی نقشی اساسی دارند، دیگر کهنه شده بودند. بنابراین، نسخه‌ای بازبینی شده که در آن، مثال‌های مربوط به دهه هشتاد با مثال‌های دهه نود جایگزین شده بودند، منتشر شد. وجود مثال‌های تازه در دهه نود، باور نویسنده را مبنی بر اینکه شکاف‌ها جزو همیشگی حوزه فناوری هستند، تأیید می‌کرد.

وضعیت در دهه اخیر نیز تا حد بسیاری مانند گذشته بود و فروش کتاب با شتاب ادامه داشت. در زمان این ویرایش، شمار نسخه‌های ترجمه‌شده این کتاب به زبان‌های دیگر از ۶۰۰ هزار نسخه فراتر رفته و چهارچوب‌های پیشنهادی کتاب همچنان در حال اثرگذاری بر بازاریابان، مهندسان و سرمایه‌گذاران است. اما بار دیگر در حدود سال ۲۰۰۷، دانشجویان شروع به طرح پرسش‌هایی مشابه قبل کردند، از جمله: «چنل پوینت^۵ دیگر چه کسی بود؟ ورتیکال نت^۶ چه کسی است؟ سیلیکون گرافیکس^۷؟ ساوی^۸؟ آیا مطالعات موردی درباره شرکت‌هایی که ما از نزدیک آن‌ها را می‌شناسیم، وجود ندارد؟» حالا، بار دیگر، زمان آن رسیده که مثال‌ها جایگزین شوند؛ وظیفه‌ای که اگرچه با تأخیر، مشتاقانه آن را به آغوش می‌کشم.

مانند گذشته، رویکرد من حفظ بافت اصلی کتاب بود. بدون شک، زمان بسیاری از ارائه مدل گذشته است؛ اما به محض اینکه اصلاح آن را شروع کنید، کار شما به بازسازی کاملش ختم می‌شود. به همین دلیل، کاری که خودم را مجاز به انجامش دانستم، افزودن دو ضمیمه بود. اولی خلاصه‌ای کوتاه از مفاهیم کتابی است که پس از گذر از شکاف و با نام درون‌گردید^۹ منتشر شد. این کتاب هدفش واکاوی کامل چرخه عمر پذیرش فناوری، از بازار آغازین، شکاف، [بازی]

1. Ashton Tate
2. Cullinet
3. Wordstar
4. Ingres
5. ChannelPoint
6. VerticalNet
7. Silicon Graphics
8. Savi

۹. Inside the Tornado. این کتاب در انتشارات برآیند ترجمه شده و به‌زودی چاپ خواهد شد.

بولینگ^۱، گردباد و راه اصلی^۲ تا «بلوغ پس از پذیرش فناوری»^۳ است. این کار برای خواننده‌ای که اولین بار است کتاب را مطالعه می‌کند، فرصتی مهیا می‌سازد تا گذر از شکاف را در چهارچوبی وسیع‌تر قرار دهد.

ضمیمه دوم هیجان‌انگیزترین روند توسعه فناوری پیشرفته در این قرن را بررسی می‌کند: رشد استفاده‌کنندگان از ابزارها و سرویس‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات. این روند رشد، به واسطه استفاده فزاینده از نوآوری در دستگاه‌های موبایل و سرویس‌های رایانش ابری^۴ و دنیای وب^۵، همچنان سیر صعودی دارد. پیش از این دوره، حوزه فناوری اطلاعات تقریباً همیشه حیات خود را با مدل‌های فروش سازمانی^۶، یعنی فروش کسب‌وکارها به کسب‌وکارها، آغاز می‌کرد و در نهایت، پس از ثبات و کاهش قیمت فناوری، با سرعتی کم به سمت بازارهای فروش به افراد^۷، یعنی فروش کسب‌وکار به مصرف‌کننده راه می‌یافت. اما در حال حاضر، این کسب‌وکارهای فروش به افراد هستند که مسیر را هدایت می‌کنند. فعالان حوزه فروش سازمانی به‌تازگی تلاش خود را برای فروش این فناوری‌ها به شرکت‌ها شروع کرده‌اند. با توجه به این چرخش در بازار فناوری پیشرفته و اینکه به‌طور کلی، گذر از شکاف نوعی مدل توسعه بازار برای کسب‌وکارهای فروش سازمانی است، در ضمیمه دوم مدلی با نام چهار چرخ‌دنده^۸ برای کسب‌وکارهای فروش به افراد معرفی می‌شود. این موضوع بسیار مهم است و باید مدنظر قرار گیرد. شاید بتوان مدل گذر از شکاف را گاهی برای کسب‌وکارهای فروش به افراد اجرا کرد؛ ولی گذر از شکاف، بهترین مدل برای این نوع کسب‌وکارها نیست. مدل چهار چرخ‌دنده یقیناً مدل مفیدتری برای آن‌ها خواهد بود.

در نهایت و تا اینجا، همه این اتفاقات مانند سفری ماجراجویانه بوده است. در طی این مسیر، از حمایت خانواده‌ام، به‌خصوص همسر ماری، بسیاری از همکارانم در گروه کزم^۹، مؤسسه کزم، مشاوران تی‌سی‌جی^{۱۰} و شرکت سرمایه‌گذاری مور دیویدوف^{۱۱} بهره‌مند شده‌ام. اگر به این فهرست ویراستاران هارپربیزنس^{۱۲}، نماینده ام‌جیم‌لویین^{۱۳} و دستیار شخصی و مدیر کسب‌وکارم

1. Bowling Alley
2. Main Street
3. post-adoption category maturity
4. Cloud
5. www
6. Business to Business (B2B)
7. Business to Consumer (B2C)
8. Four Gears
9. Chasm
10. TCG
11. Mohr Davidow Ventures
12. Harper Business
13. Jim Levine

پت گرنگر^۱ را اضافه کنید، خواهید دید که انجام دادن چنین کاری به تعداد فراوانی نیروی انسانی نیاز داشته است. با تمام این اوصاف، شاید اثرگذارترین عامل موفقیت این کتاب، صدها پروژه مشاوره‌ای بوده است که در آن‌ها، مشتری‌هایمان مشکلات اساسی‌شان را با ما در میان گذاشتند و هم‌زمان مواجهه با مشکلاتشان، بیشترین هم‌افزایی را نیز با ما داشتند. باید اعتراف کنم این مشتریان، افرادی هستند که برای همه ما در این مسیر الهام‌بخش بوده‌اند.

جفری مور، ژوئن ۲۰۱۳

فهرست مطالب

بخش ۱. کشف شکاف	۱۵
مقدمه . اگر مارک زاکربرگ می‌تونه میلیاردر باشه، ...	۱۷
فصل اول . توهم بازاریابی فناوری پیشرفته	۲۳
فصل دوم . بازاریابی آگاهانه فناوری پیشرفته	۳۹
بخش ۲. گذر از شکاف	۶۹
فصل سوم . مثل روز دی	۷۱
فصل چهارم . نقطه حمله را هدف قرار دهید	۹۳
فصل پنجم . استقرار نیروی تهاجمی	۱۱۱
فصل ششم . تعریف نبرد	۱۳۷
فصل هفتم . حمله را آغاز کنید	۱۶۱
نتیجه‌گیری . پشت سر گذاشتن شکاف	۱۷۳
پیوست ۱. مدل توسعه بازار فناوری پیشرفته	۱۹۵
پیوست ۲. مدل چهار چرخ‌دنده برای پذیرش مصرف‌کننده دیجیتال	۱۹۹



BARAYAND
انتشارات برآیند

بخش ۱
کشف شکاف

مقدمه

اگر مارک زاکربرگ می‌تونه میلیاردر باشه،...

در ترانه فیلم موزیکال گروه سرود^۱ این جمله وجود دارد: «اگر تروی دوناهیو^۲ می‌تونه ستاره سینما باشه، پس منم می‌تونم.» هر سال جمله‌ای شبیه به این بین استارت‌آپ‌های فناوری پیشرفته در سراسر کشور شنیده می‌شود: «اگر مارک زاکربرگ می‌تونه میلیاردر باشه،...». بدون شک نکته عالی درباره فناوری پیشرفته همین است. با وجود شکست‌ها و ناامیدی‌های بی‌شمار، این حوزه همچنان جذابیت خود را به‌عنوان فرصتی برق‌آسا برای ثروتمند شدن حفظ کرده است.

فرصت‌های حوزه فناوری جذابیت فراوانی دارند. با این حال، همان‌طور که انجیل به ما هشدار می‌دهد، نباید فراموش کرد که «بسیاری فراخوانده می‌شوند؛ ولی عده اندکی برگزیده می‌شوند.» هر ساله میلیون‌ها دلار، بدون در نظر گرفتن هزینه ساعات کاری بسیار زیاد بهترین استعدادهای فنی کشور، در تلاش‌هایی ناموفق برای رسیدن به سرزمین پادشاهی برگزیدگان به هدر می‌رود و پس از آن، چه ناله‌ها و شیون‌هایی سرداده می‌شود. کارآفرین ناموفق ناله سر می‌دهد که «چرا من؟» و سرمایه‌گذاران ناکام می‌نالند که «چرا ما نتوانستیم؟ به محصول ما نگاه کنید. آیا این به خوبی یا حتی بهتر از محصولی که ما را شکست داد، نیست؟ چطور می‌توان تشخیص داد که سیلز فورس^۳ بهتر از رایت نو^۴، لینکدین^۵ بهتر از پلاکسو^۶، شبکه توزیع محتوای اکامی^۷ بهتر از اینترنپ^۸ یا سرویس ابری راک اسپیس^۹ بهتر از ترمارک^{۱۰} است؟»

واقعاً چطور می‌توان این برتری را تشخیص داد؟ گاهی اوقات پس از بررسی محصولی که موفقیت کمتری کسب کرده است، با این حقیقت مواجه می‌شویم که این محصول به شکل چشمگیری، ویژگی به ویژگی و قابلیت به قابلیت، از رقیبش بهتر است.

به مثالمان بازگردیم. گروه شکست خورده، با بدخلقی و عصبانیت و ناراضی از اینکه سهم خود را به دست نیاورده است، به دنبال قربانی می‌گردد. این گروه به چه کسی اشاره می‌کند؟ مشخص

1. A Chorus Line

۲. بازیگر و خواننده آمریکایی در دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰.

3. Salesforce

4. RightNow

5. LinkedIn

6. Plaxo

7. Akamai

8. Internap

9. Rackspace

10. Terremark

است. با استمراری شکست‌ناپذیر و دقتی اشتباه‌ناپذیر، همه مدیر بازاریابی را هدف می‌گیرند. همه فریاد می‌زنند: «تقصیر بخش بازاریابی است! سیلز فورس، رایت نورا؛ لینکدین، پلاکسورا؛ شبکه توزیع محتوای اکامی، اینترنپ را و رک اسپیس، ترمارک را از بازار بیرون کرده است. حالا ما هم از بازار بیرون شده‌ایم. اخراج برای این هیولا کم است. اعدامش کنید!»

با وجود اینکه چنین مسائلی از چالش‌های حرفه بازاریابی است، این‌گونه شکست‌ها مشکلاتی فراتر از مسیر حرفه‌ای ناهموار را نشان می‌دهند. زمانی که سرمایه‌گذاری فناوری پیشرفته شکست می‌خورد، نه فقط سرمایه‌گذاران، بلکه مهندسان، سازندگان، مدیرعامل و حتی منشی هم همراه این کشتی غرق می‌شوند. همه ساعت‌های اضافه کاری که به امید کسب درآمد از تسهیم سهام^۱ سپری شده بودند، بر باد می‌روند. بدتر اینکه به دلیل نامشخص بودن علت موفقیت یا شکست این سرمایه‌گذاری، شرکت‌های دارای منابع مالی، برای تأمین سرمایه محصولات و شرکت‌های جدید محتاط می‌شوند. پس از آن، سیر منفی ادامه پیدا می‌کند. میزان مورد انتظار بازگشت سرمایه افزایش می‌یابد، ارقام ارزش‌گذاری‌ها تنزل پیدا می‌کنند و تمایل برای قبول ریسک سرمایه‌گذاری کمتر می‌شود. در این میان، وال استریت هم آهی عمیق سر می‌دهد. مدت زیادی است که وال استریت به سهام شرکت‌های فناوری پیشرفته کم‌توجه شده است. با وجود تلاش بعضی از تحلیل‌گران بسیار خوب بازار، سهام این شرکت‌ها به‌طور سنتی کمتر از میزان واقعی ارزش‌گذاری می‌شود و در نتیجه، قیمت سهام این شرکت‌ها بیش از حد ناپایدار است. به‌عنوان مثال، برای هر شرکت فناوری پیشرفته کاهش ۳۰ درصدی ارزش سهام، یک روز پس از اعلام کاهش اندک ارقام پیش‌بینی شده در صورت‌های مالی فصلی، غیرمعمول نیست.

متأسفانه عواقب جدی‌تری هم وجود دارد. نوآوری در فناوری پیشرفته و تخصص در بازاریابی، دو سنگ بنای استراتژی ایالات متحده برای رقابت در عرصه جهانی هستند. ما هرگز ارزان‌ترین نیروی کار یا مواد خام را در اختیار نخواهیم داشت؛ بنابراین باید از مزیت‌هایی بهره‌برداری کنیم که در انتهای زنجیره ارزش تولید محصول قرار دارند. اگر نیاموزیم چگونه به‌صورت پیش‌بینی‌پذیر و موفق، محصولات دارای فناوری پیشرفته را وارد بازار کنیم، اقدامات ما در برابر یورش کالاهای باکیفیت جهانی شکست خواهد خورد و پس از آن، استانداردهای زندگی ما به خطر خواهد افتاد. درست است که تمام این خطرهای پیش‌بینی شده‌اند؛ اما ناتوانی در پیش‌بینی نتایج بازاریابی فناوری پیشرفته به‌طور خاصی ناامیدکننده بوده است؛ به‌خصوص در جامعه‌ای که بازاریابی دیگر محصولات و ابزارها به‌خوبی اجرا می‌شود. در دیگر حوزه‌ها، از قبیل خودرو، لوازم الکترونیکی مصرفی و پوشاک، ممکن است تولیدکنندگان خارجی از ما بیشتر باشند؛ اما سهمشان از بازار بیشتر از ما نیست. بدون شک، حتی زمانی که به‌طور کامل رقابت در تولید دسته‌ای از کالاها

را به رقیبان واگذار کرده باشیم، همچنان متخصص بازاریابی این کالاها برای مصرف‌کنندگان آمریکایی هستیم. اما چرا قادر نبوده ایم همین مهارت‌ها را در حوزه فناوری پیشرفته به کار ببریم؟ پرسش اصلی‌تر اینکه برای اجرای موفق این کار چه عوامل و مهارت‌هایی لازم است؟

هدف کتاب، پاسخ دقیق و جز به جز به این دو پرسش است. پاسخ کوتاه این است: مدل و پیش فرض ذهنی ما برای درک چگونگی توسعه بازار فناوری پیشرفته قوت‌ها و ضعف‌هایی دارد. در نتیجه، سرمایه‌گذاری‌های ما در بازار، با وجود شروعی امیدبخش، به طرق مرموزی از مسیر خود منحرف می‌شوند. این موضوع به ایجاد شکاف‌هایی غیرمنتظره و دلسردکننده در درآمد حاصل از فروش منجر می‌شود و دیر یا زود مدیریت را به انتخاب راه‌حلی از سر ناامیدی مجبور می‌کند. در بعضی موقعیت‌ها، این راه‌حل‌ها جواب می‌دهند و موفقیتی در بازاریابی فناوری پیشرفته به دست می‌آید. البته، چون این نمونه‌ها پس از تحلیل اتفاقات و آگاهی از وجود نتایج مثبت نوشته می‌شوند، دوراندیشی به نظر می‌آیند و هیچ‌کس نمی‌بیند چنین شرکت‌هایی تا چه حد به لبه پرتگاه نابودی نزدیک بوده‌اند. جز این نمونه‌های معدود، در بیشتر موقعیت‌ها، راه‌حل‌های انتخابی شکست می‌خورند و شرکت از بین می‌رود. اگر هم زنده بماند، به شیوه‌ای لنگ‌زنان و نیمه‌جان به حیات خود ادامه می‌دهد، آن‌هم در وضعیتی که رؤیای موفقیتش را از سر بیرون رانده و خود را با درآمدی اندک راضی کرده است.

باید اعتراف کرد دیگر به این نتایج نیازی نیست. اکنون تجربه کافی برای فهمیدن اینکه مدل ذهنی ما کجا به خطا رفته است و چطور باید اصلاح شود، در اختیار داریم. به‌طور مشخص، بزرگ‌ترین خطر توسعه بازار فناوری پیشرفته گذار از «بازار آغازین»^۱ به «بازار اصلی»^۲ است. تفاوت میان این دو بازار که به‌طور مستمر به آن بی‌توجهی شده است، آن‌قدر مهم است که لایق عنوان «شکاف» است و گذر از این شکاف باید اولویت تمام برنامه‌های بلندمدت بازاریابی در حوزه فناوری پیشرفته باشد. گذر موفق از این شکاف به معنی دستیابی به موفقیت بوده و شکست در این گذر به معنی بر باد رفتن همه تلاش‌هاست.

طی دو دهه اخیر، من به‌همراه همکارانم در گروه کزم و مؤسسه کزم و مشاوران تی‌سی‌جی شاهد تلاش شرکت‌های بی‌شماری برای حفظ خود در این دوره دشوار بوده‌ایم. این گذار به دلایلی که در چند فصل اول کتاب شرح داده خواهند شد، به‌شدت سخت و دشوار است؛ اما خبر خوب این است که اصولی هدایت‌گر و درخور انتکا در این حوزه وجود دارند. مطالبی که در ادامه بیان می‌شوند، پس از صد جلسه مشاوره با تمرکز بر ورود پایدار محصولات جدید به بازارهای اصلی سودآور، گردآوری شده‌اند. مدل‌های ارائه‌شده در این کتاب بارها و بارها آزموده و مؤثر شناخته شده‌اند.

۱. Early Market. در این بازار، تعداد کمی مشتری رؤیاپرداز وجود دارد.

۲. Mainstream Market. در این بازار، تعداد بسیاری مشتری عمل‌گرا و واقع‌بین حضور دارد.

برای تصویرسازی بهتر، می‌توان شرکتی را که در حال عبور از شکاف است، مانند خرچنگی تصور کرد که صدفش برایش کوچک شده است؛ خرچنگی که باید به سرعت خانه جدید خود را پیدا کند. تا آن زمان، این موجود در برابر هر نوع شکارچی ای آسیب‌پذیر است. معنی چنین فوریتی این است که همه افراد شرکت، نه فقط اعضای بخش‌های بازاریابی و فروش، باید تا زمان رسیدن به هدف و عبور از شکاف، تمام تلاش‌های خود را فقط بر این موضوع متمرکز کنند. فصول ۳ تا ۷ اصول ضروری برای هدایت سرمایه‌گذاری فناوری پیشرفته طی این دوره پرخطر را آموزش می‌دهند. این مطالب در درجه اول متمرکز بر بازاریابی هستند؛ زیرا رهبری این مسیر باید در دستان تیم بازاریابی باشد. در نهایت، بحث من در بخش نتیجه‌گیری این است که پشت‌سرگذاشتن شکاف نیازمند تغییراتی مهم در شرکت‌های فناوری پیشرفته است. در نتیجه، کتاب با درخواستی برای استراتژی‌های مکمل و جدید در توسعه سازمانی، مالی و تحقیق و توسعه به پایان می‌رسد.

این کتاب بدون تردید برای بازاریابی شرکت‌های فناوری پیشرفته نگاشته شده است؛ ولی فناوری پیشرفته نمونه کوچکی از بخش‌های بزرگ‌تر هر صنعتی است. به عنوان مثال، رابطه میان بازار آغازین و بازار اصلی بی‌شبهت به رابطه میان مد زودگذر^۱ و روند اصلی بازار^۲ نیست. مدتی طولانی است که بازاریابی می‌داند چطور از مدهای زودگذر استفاده کند و روندهای جدید بازار را شکل دهد. از آنجایی که مدها و روندهای اصلی با هم در تضادند، مسئله این است که باید پیش از آغاز فعالیت، میان مد زودگذر یا روند اصلی یکی را انتخاب کنید. اگر بتوانید کار را با مدی زودگذر آغاز کنید و تا حد ممکن از آن بهره ببرید و سپس آن را به نوعی جریان بدل کنید، بسیار بهتر خواهد بود.

این مقایسه ممکن است بسیار عجیب به نظر برسد؛ اما کلیت چهارچوب مفهومی بازاریابی فناوری پیشرفته در همین نکته نهفته است. هر محصول فناوری پیشرفته که واقعاً نوآورانه باشد، به شکل مد زودگذر وارد بازار می‌شود. چنین محصولی ارزش بازار یا هدفش ناشناخته است؛ اما ویژگی‌هایی عالی دارد و می‌تواند در گروهی^۳ از پذیرندگان آغازین^۴ اشتیاقی فراوان ایجاد کند. تعریف بازار آغازین دقیقاً همین است.

سپس دوره‌ای آغاز می‌شود که در طی آن، باقی دنیا تماشای کنند که آیا منفعتی از این محصول حاصل می‌شود یا نه. این دوره، دوره شکاف است. اگر در واقعیت، منفعتی از آن حاصل شود و ارزش پیشنهادی محصول به گونه‌ای درک شود که بتوان آن را به طور منظم و با قیمتی معقول به مجموعه‌ای قابل هدف‌گیری از مشتریان تحویل داد، بخشی جدید در بازار اصلی شکل می‌گیرد.

-
1. Fad
 2. Trend
 3. In-crowd
 4. Early Adopters

معمولاً این موضوع با سرعتی همراه است که به نخستین رهبران خود فرصتی برای رسیدن به موفقیتی بزرگ می‌دهد.

نکته‌ای که باید بر آن تأکید کرد این است که کلید همهٔ این اتفاقات «گذر از شکاف» است؛ یعنی انجام دادن فعالیت‌هایی که به اولین جوانه‌های دستیابی به بازار اصلی اجازهٔ رشد می‌دهد. انجام دادن این فعالیت‌ها برای شرکت‌های فناوری پیشرفته مسئلهٔ مرگ و زندگی است؛ برای همین منطقی است که نظریهٔ شکاف اصلی‌ترین مفهومی باشد که این شرکت‌ها سعی در اجرای آن دارند. البته، می‌توان در موقعیت‌هایی خاص، از این اصول برای بازاریابی انواع دیگر محصولات و خدمات نیز استفاده کرد. بنابراین، ممکن است این کتاب آموزه‌هایی برای خوانندگان عادی و بازاریابان انواع دیگر محصولات و خدمات که بتوانند با مثال‌های فناوری پیشرفته همراه شوند، داشته باشد.

یکی از درس‌های مهم دربارهٔ گذر از شکاف این است که چنین کاری در نهایت، نیازمند اتحاد سازمانی فوق‌العاده در دورهٔ گذار است. این زمان، دوره‌ای است که باید به جای صرف وقت برای پیدا کردن یک نابغهٔ بازاریابی، صرف ایجاد اتحاد میان افراد عادی سازمان شود. این دوره زمان فعالیت‌های برق‌آسا و ژست‌های پرهزینه نیست؛ بلکه زمان برنامه‌ریزی‌های سنجیده و تقسیم دقیق منابع است. زمان قمار همه‌چیز روی ایده‌ای عالی نیست؛ بلکه زمان متمرکز کردن تمام منابع بر محتمل‌ترین مسیر موفقیت و ارتکاب کمترین اشتباهات است. به همین دلیل، یکی از کارکردهای این کتاب و شاید مهم‌ترین آن، پیشنهاد چهارچوبی منطقی برای تصمیمات بازاریابی طی این دوره است تا همهٔ افراد تیم مدیریت بتوانند در فرایند توسعهٔ بازار مشارکت کنند.

اگر به جای نخبه‌گرایی، احتیاط اصل هدایت‌گرمان باشد، حتماً چند فکر بهتر از یکی است. بسیاری از سازمان‌ها اصرار دارند که هدفشان انتخاب نیروهای بازار به‌عنوان عنصر هدایت‌گر است. اگر قرار باشد نیروهای بازار عنصر هدایت‌گر ما برای طراحی استراتژی باشند، پس باید اصول آن برای همهٔ نقش‌آفرینان در دسترس باشد. نباید مانند بعضی سازمان‌ها، این اصول محدود به عده‌ای برگزیده باشد که موفق شده‌اند به اسرار سازمان نفوذ کنند.

با توجه به همهٔ این نکات، کتاب گذر از شکاف برای تمام اعضای جامعهٔ فناوری پیشرفته، از جمله سرمایه‌گذاران، مهندسان، بازاریابان و همین‌طور متخصصان مالی نگاشته شده است. اگر قرار است گذری مطمئن از شکاف رخ دهد، همه باید به توافقی مشترک برسند. حال با این توضیحات، بیایید به سراغ فصل اول برویم.

