

خلاصه کتاب عبور از شکاف

کتاب عبور از شکاف (۱۹۹۱)، به بررسی پویایی‌های بازار محصولات نوآورانه، به‌ویژه شکاف بزرگ و چالش‌برانگیزی که بین بازارهای اولیه و بازارهای اصلی وجود دارد، می‌پردازد.

این کتاب، راهنمایی‌های عملی برای گذر موفق از این مرحله دشوار ارائه می‌دهد و مثال‌های واقعی از شرکت‌هایی که در عبور از این شکاف با مشکلات مواجه شده‌اند را بیان می‌کند.

در کتاب عبور از شکاف، به‌روشنی توضیح داده می‌شود نوآوری‌های فناورانه، معمولاً در یک مرحله یا زمان خاص توسط همه افراد جامعه پذیرفته نمی‌شوند. تمام فناوری‌های نوین برای جذب شدن در هر جامعه، به زمان نیاز دارند و این فرایند، به‌صورت تدریجی و مرحله‌به‌مرحله، توسط گروه‌های مختلف انجام می‌شود.

چرخه عمر پذیرش فناوری

تفاوت در نگرش‌ها و میزان تمایل افراد به پذیرش فناوری‌های جدید، باعث می‌شود این فرایند همواره طبق یک الگوی مشخص رخ دهد. این الگو در مدل چرخه عمر پذیرش فناوری (Technology Adoption Life Cycle) شرح داده شده است؛ مدلی که در کتاب عبور از شکاف، به‌عنوان پایه‌ای برای تحلیل رفتار بازارهای نوآورانه معرفی می‌شود.

در این مدل، بازار به چندین گروه از پذیرندگان تقسیم می‌شود که هرکدام ویژگی‌های خاص خود را دارند. شناخت این گروه‌ها و نحوه عبور از شکاف میان آن‌ها، به‌ویژه شکاف میان پذیرندگان اولیه و اکثریت اولیه، موضوع اصلی خلاصه کتاب عبور از شکاف است و برای موفقیت محصولات فناورانه، حیاتی به‌شمار می‌رود.

مراحل پذیرش فناوری در «کتاب عبور از شکاف»

یکی از مفاهیم کلیدی در کتاب عبور از شکاف، روند پذیرش فناوری‌های نوآورانه در جوامع مختلف است. این فرایند به‌صورت مرحله‌ای و توسط گروه‌های گوناگون انجام می‌شود.

مدل «چرخه عمر پذیرش فناوری»، نشان می‌دهد چگونه یک محصول جدید، از استقبال اولیه گرفته تا پذیرش عمومی، باید از یک شکاف عمیق عبور کند.

۱. مشتاقان فناوری

نخستین گروهی که به استقبال نوآوری‌ها می‌روند، مشتاقان فناوری هستند. این افراد عاشق فناوری بوده و همواره دنبال تجربه جدیدترین محصولات هستند؛ حتی اگر آن محصول هنوز دارای باگ یا نقص فنی باشد.

در کتاب عبور از شکاف تاکید شده این گروه، بخشی از بازار اولیه را تشکیل می‌دهند و با پذیرش زودهنگام، نقش مهمی در شروع حرکت بازار ایفا می‌کنند.

۲. آینده‌نگرها

پس از مشتاقان، نوبت به «آینده‌نگرها» می‌رسد. این گروه به‌جای تمرکز بر خود فناوری، بیشتر به مزایای استراتژیک و رقابتی آن توجه دارند. هدف آن‌ها، دستیابی به تحولی بزرگ در حوزه کاری یا صنعتی است که در آن فعالیت می‌کنند.

کتاب عبور از شکاف، توضیح می‌دهد این گروه نیز بخشی از بازار اولیه هستند و حضورشان برای اثبات قابلیت‌های فناوری حیاتی است.

۳. واقع‌گرایان

زمانی که فناوری خود را اثبات کرده و یک رهبر در بازار شکل گرفته است، واقع‌گرایان وارد می‌شوند. این گروه تقریباً یک‌سوم از کل بازار را تشکیل می‌دهد. برخلاف آینده‌نگرها، واقع‌گرایان دنبال مزایای تدریجی و پایدار هستند و تمایل دارند از محصولاتی استفاده کنند که استاندارد، قابل اتکا و پشتیبانی‌شده باشند.

در کتاب عبور از شکاف آمده است جلب رضایت واقع‌گرایان، کلید اصلی برای تسلط بلندمدت بر بازار محسوب می‌شود؛ چراکه این گروه وفاداری بالایی به برندها دارند.

۴. محافظه‌کاران

محافظه‌کاران، گروهی بزرگ و هم‌تراز با واقع‌گرایان هستند؛ اما نسبت به فناوری‌های جدید بدبین‌تر به نظر می‌رسند. آن‌ها دنبال محصولاتی ساده، باکیفیت، مقرون‌به‌صرفه و بدون پیچیدگی‌های فنی می‌گردند.

در کتاب عبور از شکاف، تاکید شده جلب اعتماد این گروه، نیازمند ثبات، سادگی و عملکرد مطمئن است.

۵. شکاکان

در پایان، شکاکان قرار دارند. این گروه کوچک، اصولاً در برابر فناوری‌های نو مقاومت می‌کنند و اغلب در استراتژی‌های بازاریابی نادیده گرفته می‌شوند؛ با این حال همان‌طور که در خلاصه کتاب عبور از شکاف اشاره شده، بازخوردهای این گروه می‌تواند «نقاط ضعف محصول» را آشکار کند و به بهبود طراحی کمک کند.



شکاف مرگبار میان آینده نگرها و واقع گرایان

در کتاب عبور از شکاف آمده است میان دو گروه کلیدی از مشتریان، یعنی آینده نگرها (visionaries) و واقع گرایان (pragmatists)، شکافی عمیق و خطرناک وجود دارد؛ شکافی که بسیاری از محصولات نوآورانه در آن گرفتار می‌شوند و شرکت‌ها را تا مرز نابودی پیش می‌برد.

چرخه پذیرش فناوری و امید به رشد پیوسته

در حالت ایده‌آل، همان‌طور که در کتاب عبور از شکاف شرح داده شده، هر گروه از مشتریان باید به‌عنوان مرجع و اعتبار برای گروه بعدی عمل کند.

این زنجیره اعتماد باعث می‌شود محصول بتواند به‌طور پیوسته مسیر رشد خود را طی کند؛ درست مانند تارزان که از یک شاخه به شاخه دیگر می‌پرد، محصول نیز از گروهی به گروه دیگر منتقل می‌شود و حرکتش را حفظ می‌کند.

چالش نوآوری‌های گسسته و بازارهای بی‌ثبات

کتاب عبور از شکاف همچنین هشدار می‌دهد این فرایند در مورد نوآوری‌های گسسته یا مخرب (disruptive innovations) نیز اغلب با مشکل مواجه می‌شود. این محصولات معمولاً نیاز به تغییرات رفتاری اساسی از سوی مشتریان دارند و به همین دلیل انتقال از بازار اولیه به بازار اصلی، خیلی راحت اتفاق نمی‌افتد.

در این نقطه، همان شکاف بزرگ و بی‌رحم نمایان می‌شود؛ شکافی که آینده‌نگرها را از واقع‌گرایان جدا کرده و بخش عمده‌ای از محصولات، در همین مرحله متوقف می‌شوند.

اختلاف بنیادین بین آینده‌نگرها و واقع‌گرایان

یکی از نکات کلیدی در کتاب عبور از شکاف، تضاد عمیق میان انگیزه‌های خرید این دو گروه است:

۱. آینده‌نگرها: این گروه دنبال تغییرات بزرگ و اساسی هستند. آن‌ها حتی حاضر هستند در برابر مخالفت‌های داخلی سازمان، از یک فناوری نوین دفاع کنند.

۲. واقع‌گرایان: در مقابل، واقع‌گرایان دنبال ثبات و بهبودهای تدریجی هستند. آن‌ها تمایلی به ریسک‌های بزرگ ندارند و تنها زمانی وارد می‌شوند که محصول، خیلی خوب در بازار جا افتاده باشد.

این تفاوت ریشه‌ای باعث می‌شود تجربیات و توصیه‌های آینده‌نگرها برای واقع‌گرایان قانع‌کننده نباشد. کتاب عبور از شکاف این موضوع را یکی از موانع اصلی ورود به بازار انبوه می‌داند؛ زیرا واقع‌گرایان تنها در صورتی خرید می‌کنند که شاهد سابقه موفق و زیرساخت‌های حمایتی کامل باشند؛ درحالی‌که بدون حضور آن‌ها، شرکت نمی‌تواند به این سطح از اعتبار برسد.

این بن‌بست، همان شکاف است

بر اساس تحلیل‌های ارائه‌شده در کتاب عبور از شکاف، این بن‌بست و تناقض به ظاهر

ساده، همان شکافی است که محصولات در آن گرفتار می‌شوند. در این مرحله، شرکت همچنان می‌تواند به فروش به مشتریان اولیه ادامه دهد؛ اما این فروش‌ها بسیار محدود، پراکنده و نیازمند تلاش زیاد در سفارشی‌سازی هستند.

در مقابل، بازار اصلی و پرفریت، همچنان دست‌نیافتنی باقی می‌ماند و همین مسئله، منجر به توقف رشد درآمد، کاهش ارزش شرکت و حتی اخراج تیم مدیریتی توسط سرمایه‌گذاران می‌شود.

عبور از شکاف، کلید بقا در دنیای نوآوری

کتاب عبور از شکاف، با تاکید فراوان هشدار می‌دهد هر شرکتی که محصولی نوآورانه تولید می‌کند، باید از همان ابتدا برنامه‌ای مشخص و قوی برای عبور موفق از این شکاف داشته باشد. بدون این برنامه‌ریزی، حتی بهترین فناوری‌ها نیز ممکن است در میانه راه متوقف شوند و هیچ‌گاه به بازار اصلی دست پیدا نکنند.

محصول همه‌جانبه؛ شرط پیروزی در بازار اصلی

در کتاب عبور از شکاف تاکید می‌شود برای موفقیت در بازار اصلی، شرکت‌ها باید نیازهای مشتریان را به‌صورت کامل و همه‌جانبه و نه صرفاً یک محصول اولیه؛ بلکه با محصولی کامل (Whole Product) پاسخ دهند.

چرا واقع‌گرایان، تنها به یک محصول همه‌جانبه اعتماد می‌کنند؟

برخلاف مشتریان بازار اولیه که آمادگی دارند برخی کمبودها را تحمل کرده یا خودشان دنبال راه‌حل‌های مکمل بروند، مشتریان بازار اصلی، به‌ویژه واقع‌گرایان، هیچ تمایلی به این کار ندارند.

آن‌ها از محصولاتی که نیاز به تکمیل و تحقیق جانبی دارند بیزار هستند. همان‌طور که در کتاب عبور از شکاف آمده است، واقع‌گرایان تنها زمانی خرید می‌کنند که مطمئن باشند محصول، کاملاً پاسخگو نیازهای عملیاتی، پشتیبانی و فنی آن‌ها است.

محصول همه‌جانبه چیست؟

محصول همه‌جانبه، فراتر از نسخه اولیه‌ای است که به مشتری تحویل داده می‌شود؛ یعنی فقط محصول خام یا همان generic product نیست؛ بلکه مجموعه‌ای از خدمات و پشتیبانی‌های تکمیلی را نیز در بر می‌گیرد.

این محصول شامل موارد زیر نیز است:

- نصب و راه‌اندازی
- پشتیبانی فنی
- آموزش
- سخت‌افزار یا نرم‌افزارهای مکمل
- خدمات سفارشی‌سازی یا مشاوره

در کتاب عبور از شکاف توضیح داده شده بسیاری از شرکت‌ها با داشتن یک محصول اولیه خوب، گمان می‌کنند برای فتح بازار اصلی آماده هستند؛ اما واقعیت این است محصول اولیه، به‌تنهایی نه کافی است و نه تضمینی برای رهبری بازار می‌باشد.

پیروزی یا شکست در گرو محصول همه‌جانبه

طبق تحلیل‌های کتاب عبور از شکاف، عرصه رقابت در بازار اصلی، همان‌جایی است که جنگ واقعی بر سر محصول کامل و همه‌جانبه در آن رخ می‌دهد. اگر شرکتی نتواند نسخه‌ای کامل از محصول خود را به بازار هدف ارائه دهد، احتمال موفقیت در عبور از شکاف، بسیار پایین خواهد بود.

برای مثال، یکی از دلایلی که واقع‌گرایان به محصولات میکروسافت علاقه دارند، این است می‌دانند برای آن‌ها زیرساخت وسیعی از ابزارها، منابع آموزشی، راهکارهای پشتیبانی و افراد متخصص وجود دارد.

مشارکت برای ساخت محصول همه‌جانبه

یکی از نکات هوشمندانه در کتاب عبور از شکاف این است می‌پذیرد، هیچ شرکتی به تنهایی نمی‌تواند تمام اجزای محصول همه‌جانبه را ارائه دهد؛ به همین دلیل توصیه می‌شود شرکت‌ها با شرکای متخصص همکاری کنند تا خلاهای موجود در محصولاتشان را پوشش دهند.

نمونه واقعی از مشارکت موفق

تصور کنید شرکتی داده‌های تجمیع‌شده درباره تحقیقات دارویی ارائه می‌دهد. مشتریان این شرکت انتظار دارند به منابع مختلفی از داده‌ها دسترسی داشته باشند. برای تحقق این انتظار، شرکت باید با نهادهایی مانند سازمان‌های سلامت عمومی، شرکت‌های بیمه درمانی و پژوهشگران مستقل همکاری کند. همان‌طور که در کتاب عبور از شکاف اشاره شده، چنین مشارکت‌هایی فقط باید با یک هدف مشخص، یعنی ساخت یک محصول همه‌جانبه برای یک بخش خاص از بازار، صورت گیرد.

استراتژی عبور از شکاف

در کتاب عبور از شکاف، ورود به بازار اصلی به‌عنوان یک عملیات تهاجمی تشبیه شده است. در واقع شما در حال ورود به قلمرو بازیگران قدیمی بازار هستید و باید این ورود را مانند یک حمله نظامی برنامه‌ریزی کنید.

چرا باید از یک جایگاه خاص شروع کرد؟

اولین گام برای عبور موفق از شکاف، تصرف یک جایگاه مشخص در بازار، یعنی تمرکز بر یک «نیچ» یا بخش خاص میان مشتریان عمل‌گرا است. هدف این است در همان بخش کوچک، به رهبر بی‌رقیب بازار تبدیل شوید. این جایگاه کوچک، مثل شعله‌ای است که می‌تواند آتش رشد را در بازار شعله‌ور کند.

اشتباه مرگبار: وسوسه گسترش بی هدف

بسیاری از شرکت‌هایی که در میانه راه گیر افتاده‌اند، نمی‌توانند در برابر وسوسه فروش در بخش‌های مختلف بازار مقاومت کنند. آن‌ها تلاش می‌کنند به همه بفروشند؛ اما هیچ‌جا جایگاهی قوی ندارند؛ در نتیجه منابعشان صرف سفارشی‌سازی‌های بی‌پایان می‌شود و تمرکز خود را از دست می‌دهند.

مزایای تمرکز بر یک بخش خاص

- **امکان کسب سریع رهبری بازار:** وقتی بازار کوچک باشد، می‌توان خیلی راحت سفارش‌های جدید به دست آورد و تبدیل به برند اول شد.
- **افزایش بازخورد مثبت دهان‌به‌دهان:** در یک نیچ محدود، کاربران بیشتر درباره محصول صحبت می‌کنند و توصیه‌های مثبت با سرعت بیشتری پخش می‌شود.
- **توسعه محصول استاندارد برای یک نیاز مشخص:** با تمرکز روی یک نیچ، می‌توان محصولی با زیرساخت پشتیبانی و خدمات کامل طراحی کرد؛ چیزی که دقیقاً مشتریان عمل‌گرا انتظار دارند.

شناسایی بهترین بازار هدف

در کتاب عبور از شکاف آمده است انتخاب نخستین جایگاه بازار یا نیچ، تصمیمی پرریسک؛ اما سرنوشت‌ساز است. اغلب شرکت‌ها اطلاعات کافی برای تحلیل دقیق ندارند و باید بر پایه «شهود آگاهانه» عمل کنند؛ نه صرفاً استدلال منطقی.

فرایند شخصیت‌پردازی مشتری هدف

یکی از روش‌های توصیه شده در کتاب عبور از شکاف، فرایندی به نام «شخصیت‌پردازی مشتری هدف» است. در این روش، چندین سناریو مختلف بررسی می‌شود که در آن‌ها محصولاتان توسط مشتریان متفاوت استفاده می‌شود.

باید به این پرسش‌ها پاسخ دهید:

- خریدار کیست؟
- کاربر نهایی کیست؟
- محصولاتان چگونه وضعیت فعلی مشتری را بهبود می‌بخشد؟

برای مثال، در مورد کتاب‌های الکترونیکی، یک سناریو می‌تواند این باشد مدیران بخش تعمیر و نگهداری هواپیما، این کتاب‌ها را برای تیم‌های تعمیر خود تهیه کنند تا کارکنان در هر مکان، حتی روی باند فرودگاه، به جدیدترین دستورات عمل‌ها دسترسی داشته باشند و بدین ترتیب هزینه‌های تاخیر کاهش یابد.

هدف از این فرایند

هدف این تمرین در کتاب عبور از شکاف این است بخش‌های مختلف مشتریان بالقوه را شناسایی و مقایسه کنید تا جذاب‌ترین بازار هدف را بیابید. اگر محصول شما در یک بخش، مشکلی حیاتی را حل نکند، مشتریان عمل‌گرا خرید خود را به تعویق می‌اندازند و این ورود شما به بازار را دشوار می‌کند.

سرعت عمل در نیچ هدف

در کتاب عبور از شکاف تاکید می‌شود «زمان»، در این مرحله مهم‌ترین عامل چالش‌برانگیز است. پس از انتخاب بازار هدف، شرکت باید در مدت سه ماه، دو اقدام زیر را انجام دهد:

- شرکای کلیدی مورد نیاز برای تکمیل محصول را پیدا کند.
- محصول کاملی ارائه دهد که به‌طور کامل، پاسخگو نیازهای مشتریان آن بازار باشد.

بررسی رقابت

علاوه بر این، باید رقابت موجود در آن نیچ را بررسی کنید. اگر رقیبی پیش از شما شکاف را در آن بخش پشت‌سر گذاشته باشد، تمام مزایای ورود به بازار از آن او خواهد بود.

پس از انتخاب نیچ، باید با قاطعیت پیش بروید. هرچند گاهی ممکن است حمله به یک بازار، نه‌چندان ایده‌آل و موفقیت‌آمیز باشد؛ اما در تاکید شده تردید و تعلل، معمولاً منجر به شکست می‌شود.

ایجاد جایگاه قوی در ذهن مشتری

در کتاب عبور از شکاف همچنین ذکر شده جایگاه‌یابی محصول، مهم‌ترین عامل در تصمیم خرید مشتری است. جایگاه‌یابی یعنی صفات و ویژگی‌هایی که مشتریان در ذهن خود به یک محصول نسبت می‌دهند، مانند این که: «مرسدس یک خودرو لوکس و برتر است».

تفاوت ارزش‌گذاری مشتریان در بازار

مشتریان مختلف، به ویژگی‌های متفاوتی اهمیت می‌دهند. برای آینده‌نگرها (visionaries)، مشخصات فنی محصول مثل سرعت یا اندازه اهمیت دارد؛ اما برای واقع‌گرایان (pragmatists)، مهم‌ترین معیار ارزش محصول، جایگاه آن در بازار و مقایسه با رقبا است.

استراتژی دو رقیب مرجع برای تثبیت جایگاه

اگر تازه‌وارد هستید و جایگاه یا رقیب مشخصی برای معرفی ندارید، این موضوع شما را دچار مشکل می‌کند. خبر خوب این است می‌توانید خودتان رقابت را تعریف کنید و مشتری را با معرفی دو رقیب مرجع، راهنمایی کنید.

فرض کنید شرکت Silicon Graphics به‌تازگی اولین ابزارهای ویرایش دیجیتال فیلم را معرفی کرده است. این شرکت برای ثبت جایگاه خود در ذهن مشتری، باید دو اقدام زیر را پیش بگیرد:

۱. ابتدا باید مشتریان هدف را با اشاره به یک رقیب بازار، مثلاً روش سنتی برش و چسباندن فیلم که مشتریان سال‌ها از آن استفاده کرده‌اند، معرفی کنید. این همان «رقیب بازار» است.

۲. سپس باید خود را با معرفی یک رقیب محصول متفاوت معرفی کنید؛ رقیبی که نوآوری مشابهی دارد؛ اما در حوزه‌ای متفاوت عمل می‌کند. برای مثال ایستگاه‌های کاری SUN که فناوری پیشرفته دارند؛ اما برای ویرایش فیلم ساخته نشده‌اند.

ادعای قوی و کوتاه برای رهبری بازار

با این دو رقیب، می‌توانید ادعای رهبری بازار کنید و نشان دهید در یک «نیچ» یا زمینه مشخص جدید فعالیت می‌کنید. این ادعا باید قدرتمند، کوتاه و در حد دو جمله باشد. نمونه‌ای از چنین ادعایی، به صورت زیر است:

["message_box text_color="light]

«برای تدوین‌گران فیلم که از روش‌های سنتی ناراضی هستند (رقیب بازار)، ایستگاه کاری ما یک ویرایشگر دیجیتال است که امکان ویرایش تصاویر به شکل دلخواه را می‌دهد. برخلاف ایستگاه‌های کاری SUN (رقیب محصول)، ما تمام ابزارهای لازم برای ویرایش فیلم را فراهم می‌کنیم.»

[message_box/]

انتخاب کانال توزیع مناسب

در کتاب عبور از شکاف آمده است پیش از آغاز نفوذ به بازار هدف، باید کانال‌های توزیع مناسب و استراتژی قیمت‌گذاری را مشخص کنید؛ به عبارتی باید تعیین کنید چه کسی و با چه قیمتی محصولات شما را می‌فروشد.

اهمیت انتخاب کانال توزیع مناسب

مشتریان عمل‌گرا نسبت به شرکت‌های فروشنده بسیار سخت‌گیر هستند؛ بنابراین در مرحله عبور از شکاف، اولویت اول باید یافتن کانال توزیعی باشد که مشتریان عمل‌گرا به آن اعتماد دارند و راحت با آن کار می‌کنند.

فروش مستقیم

معمولاً فروش مستقیم، بهترین کانال برای عبور از شکاف است. برخی از مزایای

فروش مستقیم عبارتند از:

- به طور فعال تقاضا ایجاد می‌کند.
- سرعت عمل بالایی دارد.
- امکان ایجاد روابط همکاری نزدیک با مشتریان را فراهم می‌کند.

در این روش، معمولا نیروی فروش اختصاصی دارید که مستقیما با مشتریان بزرگ سازمانی در تماس است و فروش را انجام می‌دهد.

انتقال به کانال‌های با ظرفیت بالاتر

پس از اینکه در بازار هدف به رهبر تبدیل شدید، می‌توانید از فروش مستقیم به سمت کانال‌هایی با توان عرضه بالاتر حرکت کنید. بسته به نوع محصول، این کانال‌ها می‌توانند شامل فروشگاه‌های خرده‌فروشی، فروش آنلاین یا شبکه‌های گسترده‌ای از فروشندگان واسطه با ارزش افزوده باشند که محصولات را همراه با نرم‌افزار یا خدمات دیگر عرضه می‌کنند.

نقش قیمت‌گذاری در ترغیب کانال توزیع

فروش محصولی نو و ناشناخته برای توزیع‌کنندگان، کاری پرریسک و دشوار است؛ بنابراین در مرحله عبور از شکاف، هدف اصلی استراتژی قیمت‌گذاری، باید ترغیب کانال‌های توزیع به فروش باشد.

این کار معمولا با اختصاص دادن سهم قابل‌توجهی از حاشیه سود به‌عنوان کمیسیون در ابتدای کار انجام می‌شود و سپس با تثبیت جایگاه بازار، به تدریج کاهش می‌یابد.

هدف دوم در قیمت‌گذاری، ترغیب مشتریان به خرید است. از آنجا که مشتریان عمل‌گرا تمایل دارند از رهبران بازار خرید کنند، باید محصول خود را با قیمت مناسبی عرضه کنید که منعکس‌کننده جایگاهتان به‌عنوان رهبر بازار باشد.

عبور از شکاف در بازارهای مصرفی

در کتاب عبور از شکاف آمده است بیشترین موفقیت‌ها در عبور از شکاف، در بازارهای کسب‌وکار رخ می‌دهد؛ زیرا عبور از شکاف در بازارهای مصرف‌کننده، بسیار دشوارتر است.

کسب‌وکارها معمولاً منابع مالی و فنی لازم برای پذیرش محصولات ناپخته یا در حال رشد را دارند؛ اما مصرف‌کنندگان این منابع را در اختیار ندارند. هرچند در بازارهای مصرف‌کننده نیز علاقه‌مندان به فناوری وجود دارند؛ اما معمولاً خیلی سریع سراغ محصول جدید و جذاب بعدی می‌روند و احتمال کمی دارد به‌عنوان حامیان واقعی محصولات عمل کنند یا سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه شما را حمایت کنند.

برخلاف کسب‌وکارها، مصرف‌کنندگان معمولاً دلیل قانع‌کننده و بحرانی برای خرید محصول ندارند؛ آن‌ها فرایندهای حیاتی ندارند که فقط محصول شما بتواند آن‌ها را اصلاح کند.

نمونه عملی: نرم‌افزار Quicken

نمونه‌ای بارز از این مسئله، نرم‌افزار مدیریت مالی **Quicken** از شرکت Intuit است. این نرم‌افزار با یک مشکل جدی روبه‌رو بود؛ زیرا بسیاری از مصرف‌کنندگان همچنان ترجیح می‌دادند امور مالی خود را به روش‌های سنتی مثل استفاده از قلم، کاغذ و چک‌های دستی مدیریت کنند.

این روش‌ها هرچند کامل نبودند؛ اما کار آن‌ها را راه می‌انداختند و احساس نیاز فوری به تغییر یا استفاده از محصول جدید وجود نداشت.

اما استراتژی Quicken برای عبور از این شکاف چه بود؟ در نهایت، Quicken توانست شکاف را با استراتژی هوشمندانه‌ای پشت سر بگذارد و خود را به‌عنوان ترکیبی از یک ابزار مدیریت مالی مدرن و روش سنتی قلم و کاغذ معرفی کند.

مدیریت چالش‌ها، پس از عبور از شکاف

پس از عبور از شکاف، شرکت‌ها اغلب با مجموعه‌ای از تعهدات باقی‌مانده از دوران پیش از شکاف، مانند وعده‌های بازدهی به سرمایه‌گذاران، مواجه می‌شوند. برای مدیریت موفق این چالش‌ها و پشت‌سر گذاشتن شکاف، لازم است تصمیمات سخت و عمیقی در زمینه مالی و ساختار سازمانی اتخاذ شود.

تمرکز بر سودآوری

مهم‌ترین اولویت شرکت پس از عبور از شکاف، رسیدن به سودآوری است. هرچه این فرایند زودتر انجام شود، بهتر است. ایجاد فرهنگ سودآوری در اوایل مسیر، از شکل‌گیری ذهنیت «رفاه‌طلبی» جلوگیری کرده و باعث می‌شود شرکت‌ها در انتخاب مشتریان و پروژه‌ها دقت بیشتری داشته باشند.

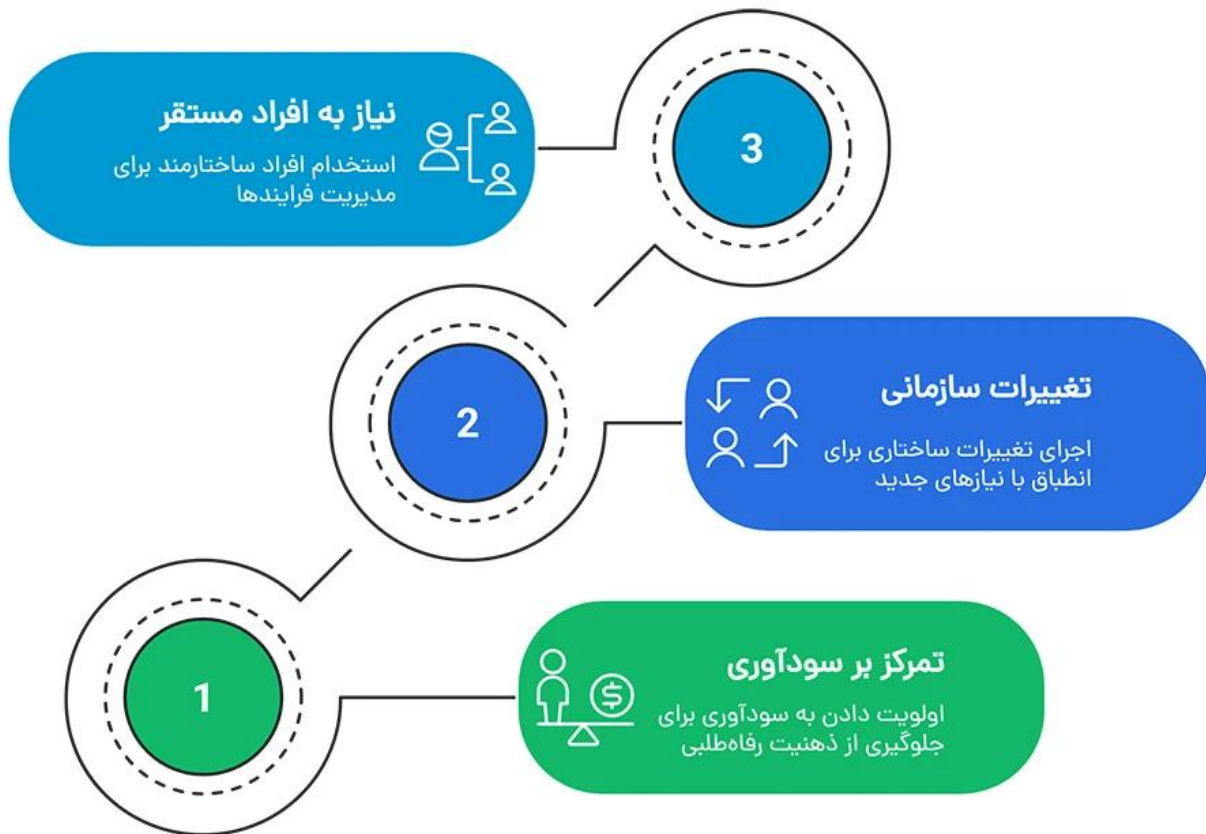
تغییرات عمیق سازمانی

شرکت پس از شکاف، به تغییرات سازمانی اساسی نیاز دارد. افراد پیشگام و قدرتمندی که در بازارهای اولیه، رشد شرکت را تسریع کردند، ممکن است در این مرحله به مانع تبدیل شوند؛ زیرا معمولا علاقه‌ای به مدیریت و فرایندهای روزمره کسب‌وکار ندارند.

نیاز به افراد مستقر و ساختارمند

در عوض، شرکت به «ساکنان» نیاز دارد؛ افرادی که قدرت را توزیع کرده و فرایندهای استاندارد و مستند ایجاد می‌کنند.

پیشگامان، این محیط را خسته‌کننده و بیگانه می‌یابند و اغلب در این شرایط جدید، موفق عمل نمی‌کنند. معمولا اختلافاتی بین این دو گروه، به‌ویژه درباره تقسیم عادلانه پاداش‌ها و کمیسیون‌های فروش در بازارهای اولیه و اصلی شکل می‌گیرد.



مخاطرات در گذار سازمانی

در طول این گذار، خطر از دست دادن مشتریان بازار اولیه و نادیده گرفتن بهبودهای محصول مورد نیاز بازار اصلی وجود دارد؛ بنابراین دو نقش جدید، هر دو موقتی، باید ایجاد شود:

۱. مدیر بخش بازار هدف: این شخص مسئول است هر رابطه‌ای که با مشتریان نوآور (آینده‌نگر) دارد را به فرصتی برای ورود به بخش‌های مختلف کسب‌وکار همان مشتری تبدیل کند.

برای مثال، اگر مشتری شرکت بزرگی مثل Intel باشد، این یعنی تلاش برای گسترش فروش و نفوذ در قسمت‌های مختلف فعالیت‌های تجاری آن شرکت.

۲. مدیر محصول همه‌جانبه: این شخص مسئول مدیریت فزاینده درخواست‌های بهبود محصول و رفع اشکالات است تا مشتریان عمل‌گرا را حفظ کند.

برای رسیدن به موفقیت در بازار اصلی، محصولات فناوری پیشرفته باید از شکاف بین بازارهای اولیه و اصلی عبور کنند. آن‌ها باید بر یافتن یک جایگاه هدفمند تمرکز کرده و بتوانند در آن به‌طور کامل، نیازهای مشتریان را برآورده کنند و به رهبر بازار تبدیل شوند.

در نهایت، کتاب «عبور از شکاف» می‌آموزد که موفقیت در بازارهای نوآورانه، شانسی نیست؛ بلکه نتیجه‌ی یک استراتژی دقیق و تهاجمی است. با تمرکز بر یک نیچ مشخص، ساختن «محصول همه‌جانبه» و ایجاد جایگاهی قدرتمند در ذهن مشتریان عمل‌گرا، می‌توان بزرگترین مانع رشد، یعنی شکاف بین بازار اولیه و اصلی را با موفقیت پشت سر گذاشت.

البته استراتژی‌های معرفی شده در این کتاب، تنها بخشی از دنیای گسترده و جذاب بازاریابی مدرن هستند. امروزه ترفندها و ایده‌های خلاقانه بسیاری وجود دارند که با تکیه بر علوم شناختی، به درک عمیق‌تری از ذهن مشتری و افزایش فروش کمک می‌کنند.

در همین راستا، اگر علاقه‌مند به یادگیری بیشتر در این زمینه هستید، پیشنهاد می‌کنیم به مقاله «[افزایش فروش با یک ایده جذاب نورومارکتینگ](#)» در وبسایت مدیرسبز مراجعه کنید. همچنین می‌توانید ویدیو این مقاله را در «[کانال یوتیوب ژان بقوسیان](#)» مشاهده نمایید تا با رویکردهای نوین دیگری برای تسخیر بازار آشنا شوید.