

عبور الفجوة

جيفري موور

تسويق وبيع المنتجات الثورية إلى الجمهور العام

الأكثر مبيعًا بحسب مجلة بزنس ويك

أكثر من مليون نسخة مطبوعة حول العالم

أحد أفضل 10 كتب على الإطلاق بحسب مجلة إنك



عبور الفجوة





إدارة التوزيع

00201150636428

لمراسلة الدار:

email: P.bookjuice@yahoo.com

Web-site: www.aseeralkotb.com

- | | |
|-------------------------------------|--|
| ● المترجم: عمر العوضي | ● العنوان الأصلي: crossing the chasm |
| ● تدقيق لغوي: د. محمد حماده | ● العنوان العربي: عبور الفجوة |
| ● تنسيق داخلي: معتز حسنين علي | ● طبع بواسطة: Harper business |
| ● الطبعة الأولى: يونيو / 2021 م | ● طبع بواسطة: هاربر بيزنس. |
| ● رقم الإيداع: 11243 / 2021 م | ● حقوق النشر: 1991، 1999، 2002، 2014 |
| ● الترقيم الدولي: 2-5-85878-977-978 | ● جيفري موور. |
| | ● copyrights: 1991. 1999, 2002, 2014 |
| | ● Geoffrey Moore |
| | ● حقوق الترجمة: محفوظة لدار عصير الكتب |

الآراء الواردة في هذا الكتاب تُعبر عن وجهة نظر الكاتب
ولا تُعبر بالضرورة عن وجهة نظر الدار

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة © لدار «عصير الكتب» للنشر والتوزيع
يحظر طبع أو نشر أو تصوير أو تخزين أي جزء من هذا الكتاب بأية وسيلة إلكترونية
أو ميكانيكية أو بالتصوير أو خلاف ذلك إلا بإذن كتابي من الناشر فقط.



عبور الفجوة

جيفري موور

تسويق وبيع المنتجات الثورية إلى الجمهور العام

الأكثر مبيعًا بحسب مجلة بزنس ويك

أكثر من مليون نسخة مطبوعة حول العالم

أحد أفضل 10 كتب على الإطلاق بحسب مجلة إنك



رف 404

t.me/Rff404

المحتويات

حاشية المؤلف 7

المقدمة.. إن كان بمقدور مارك زوكربيرغ أن يصبح مليارديرًا 15

الجزء الأول: اكتشاف الفجوة 21

الفصل الأول: وهم تسويق التقنية العالية 23

الفصل الثاني: تنوير تسويق التقنية العالية 43

الجزء الثاني: عبور الفجوة 87

الفصل الثالث: الإنزال النورماندي 89

الفصل الرابع: استهداف نقطة الهجوم 121

الفصل السادس: تحديد المعركة 183

الفصل السابع: إبدأ الغزو 219

الخلاصة.. مفارقة الفجوة 237

ملحق 1: سوق التقنيات العالية نموذج التطوير 267

ملحق 2: نموذج التروس الأربعة لتبني المستهلك الرقمي 273

حاشية المؤلف

حينما كان مشروع «عبور الفجوة» على مائدة المفاوضات، اتفق كُلُّ من الناشر والمؤلف على أن هذا الكتاب لو باع أكثر من خمسة آلاف نسخة، فسيكون قد أبدى أداءً جيدًا؛ فهو في النهاية كتابٌ مُتَخَصَّصٌ من مُؤَلِّفٍ مَعْمُورٍ يناقش تحدياتٍ غامضة تواجه تسويق المنتجات عالية التقنية.

لكن مع نهاية العقد، كانت أكثر من 300 ألف نسخة قد بيعت من الكتاب منذ نشره لأول مرة، في عام 1991. بالطبع كان الناشر والمؤلف مسرورين، لكن السؤال الأكثر إثارةً قد يكون: لماذا نجح الكتاب نجاحًا كبيرًا؟ والجواب مثالٌ قياسيٌّ على فعالية التسويق الشفهي⁽¹⁾؛ وهي الممارسة ذاتها التي يدعو إليها الكتاب في منهجه المتخصص لدفع سوق المنتجات السائدة إلى تبني الابتكارات الثورية.

أولاً: اتضح أن كناية الفجوة والنصائح المُقَدَّمة لعبورها قد ضربت على وترٍ حساسٍ عميق لدى المُدراء ذوي الخبرة الكبيرة في مجال التقنية العالية؛ فقد أخبرني عددٌ لا يُحصى من القُرَّاء أنه على الرغم من تقديرهم لمحتوى الكتاب، فهو في الحقيقة لم يُخبرهم بأي شيءٍ يجهلونه، لكنه جمع ما كان بالنسبة لهم حَدْسًا مُبَعَثًا ودروسًا مُستفادة مؤلمة، ووضعهم في أطرٍ متماسكةٍ يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات المستقبلية.

ولذا، دفعهم هذا إلى نشر الكتاب بين زملائهم؛ رغبةً في تعميم المفردات الواردة فيه، ورغبةً -على قدمٍ سواء- في نشر كل شيءٍ آخر. وهكذا خرج الكتاب من قسم التسويق وبدأ في شَقِّ طريقه إلى قسم الهندسة، حيث ادَّعى الكثير من القُرَّاء أنه أول كتابٍ تسويقي لم يتخلصوا منه بعد قراءة فصوله الأولى، والمديح من المهندسين هو المديح حقًا، وكان المؤلف ممتنًا للغاية لهذه التعليقات.

كما لفت هذا التحول الاستثنائي في الأحداث أنظار مجتمع رأس المال المغامر، الذي أصبح -بالنسبة للكتاب- قناةً لمزيدٍ من المبيعات؛ فقد رأى أصحاب رأس المال المغامر في المفردات الجديدة وسيلةً لإطلاق حوارٍ حول خلق السوق مع رواد الأعمال المتخصصين في الهندسة، بل أصبحت قراءة الكتاب مطلبًا إلزاميًا في شركاتٍ كاملة لتوحيد المفاهيم عند الجميع لا غير.

بعد ذلك، اختار أساتذة في كليات إدارة الأعمال الكتاب لمناهجهم في مجال التسويق للأعمال الرائدة، التي اكتسبت شعبيةً كبيرةً في العقد الذي أعقب نشر الكتاب، وأحب الطلاب الكتاب لأنه كان وصفيًا وتعليميًا؛ يستخدم عباراتٍ واضحة، ولأنه ينقل إلى حَدٍّ كبيرٍ لُبَّ حججه من خلال الاستعارات والكنيات، على الرغم من أنها قد تكون كذلك مشوشة في كثيرٍ من الأحيان. وإذا اقتنعت بالكنيات الموجودة في الكتاب، فقد امتلكت جوهر الكتاب إلى حَدٍّ كبير، وستصبح قراءته مجرد تأكيدٍ لما تعرفه بالفعل.

وهكذا سارت الأمور على ما يرام حتى عام 1997، أو قريباً من ذلك؛ عندما بدأ الطلاب يسألون: «من هو Ashton Tate أو Cullinet⁽²⁾؟ ما هو WordStar أو Ingres⁽³⁾؟»، وأصبحت الأمثلة -التي هي مفتاح أي استدلالٍ مستنِدٍ على كناية- وقد عفا عليها الزمن. وهكذا نُشِرت طبعة مُنقَّحة، أُبقيت فيها الحجج كما هي إلى حدٍّ كبير، مع وضع شركات التسعينيات مكان أسلافها من الثمانينيات؛ مما يؤكد أيضاً إيمان المؤلف بأن الفجوة سمةً ثابتة في مشهد قطاع التقنيات.

وكان هذا إلى حدٍّ كبير هو الوضع الثابت خلال العقد الماضي، واستمرت المبيعات على قَدَمٍ وساق. وبضُمّ الطبعات باللغات الأجنبية -حتى وقت كتابة هذه المراجعة- تكون المبيعات قد تجاوزت 600 ألف نسخة، مع ثبات ذكر نفس أطر العمل في الكتاب في نفس السياقات كالسابق. ولكن مرةً أخرى، في وقتٍ ما قُرَب عام 2007 بدأ الطلاب يسألون: «من ChannelPoint؟ ومن VerticalNet؟ وما هو Silicon Graphics؟ وما هو Savi؟ ألا توجد أية دراسات حالة تتناول شركاتٍ نعرفها بالفعل؟». وهكذا، مرةً أخرى، حان الوقت لتجديد الأمثلة، وهي مهمةٌ أقبلها بحماس، وإن كانت ربما قد تأخّرت بعض الشيء هذه المرة.

وكما في السابق، كان أسلوبِي هو الحفاظ على نسيج الكتاب الأصلي كما هو. لكن تغيرات العقد الماضي كانت كثيرة، وبمجرد الشروع في تعديل العجلة، انتهت بي الحال إلى إعادة اختراعها من الألف إلى الياء. لذا، بدلاً من ذلك، سمحت لنفسي بإضافة مُلَحَقين: الأول تلخيص قصير لأطروحة الكتاب الذي أعقب «عبور الفجوة»، وهو كتاب «داخل الإعصار»، والذي كان الهدف منه التجسيد الكامل لدورة تبني التقنيات، بدايةً من السوق المبكرة إلى الفجوة، ثم صالة البولينغ إلى الإعصار والشارع العام، وصولاً إلى النُضج في شريحة ما بعد التبني. ومن المفترض لهذا أن يسمح للقراء لأول مرة بوضع عبور الفجوة نفسه في سياقه الأكبر.

يتناول الملحق الثاني ما يُعتَقَد أنه أكبر تطوّر في مجال التقنيات العالية في هذا القرن، وهو ظهور تكنولوجيا المعلومات الموجهة للمستهلكين، مدفوعةً بشكلٍ كبير بالاستخدامات المبتكرة المتزايدة للجوالات والحوسبة السحابية وشبكة الإنترنت. فقبل هذا العصر، كانت فئات تكنولوجيا المعلومات تبدأ حياتها دائماً تقريباً مع معالجة ما يتعلق بالبيع للشركات⁽⁴⁾. بالإضافة، مع مجموعة قضايا فرعية تؤول في النهاية إلى شؤون أسواق البيع للمستهلكين، بعد صمود التكنولوجيا وانخفاض تكلفتها. ولكن في هذا القرن، قادت شركات البيع المباشر للمستهلك الطريق، وأصبح لاعبو البيع للشركات الآن هم من يسعون لإدخال هذه التقنيات في المؤسسات.

واتضح أن عبور الفجوة هو في جوهره نموذجٌ لخلق سوق البيع للشركات، ويمكن تطبيقه على البيع للمستهلكين في بعض الأحيان بشكلٍ فعّالٍ للغاية. مع ذلك، فهو في النهاية لا يكون عادةً أفضل نموذجٍ للاستخدام، والذي يشغل هذه المرتبة هو النموذج الذي كنا نطلق عليه التروس الأربعة⁽⁵⁾، والذي أثبت أنه

أكثر فائدةً لرؤاد الأعمال الرقمية في بناء الأعمال التجارية الموجهة للمستهلكين؛ وهذا هو الموضوع الذي تناولته في الملحق الثاني.

وبشكل عام، كانت رحلة رائعة؛ فطوال الوقت حظيتُ بدعم عائلتي -خاصةً زوجتي ماري- بالإضافة إلى دعم العديد من زملائي في شركة Chasm Group، ومعهد Chasm، وشركة TCG Advisors الاستشارية، وشركة Mohr Davidow Ventures الاستثمارية. أضف إليهم المحررين في دار Harper Business، ووكيلي جيم ليفين، ومساعدتي الشخصية ومديرة أعمال بات غرانجر. ويمكنك الآن أن ترى أن الأمر يحتاج حقًا إلى فريق. ورغم ذلك، فقد يكون الطرف الأكثر تأثيرًا هم مئات العملاء الذين أحضروا لاجتماعاتنا الاستشارية أشد المشكلات إثارةً للنفس، وأكثر الطاقات جذبًا للاهتمام؛ فهؤلاء هم الذين يلهموننا جميعًا.

جيفري مور

يونيو / حزيران 2013

word-of-mouth marketing

شركتا برمجيات أوقفنا أنشطتهما في 1991 و1989 على الترتيب.

الأول تطبيق حاسوبي سيطر على السوق في بداية وحتى منتصف الثمانينات، والثانية قاعدة بيانات بدأت في السبعينيات وانتهى البحث فيها في منتصف الثمانينات (أعيد إطلاقها في 2007).

business to-business

Four Gears

المقدمة

رف 404

t.me/Rff404

إن كان بمقدور مارك زوكربيرغ أن يصبح مليارديراً

هناك عبارة في الفيلم الموسيقي «A Chorus Line» تقول: «إن كان بمقدور تروي دوناهيو أن يصبح بطلاً سينمائياً، فيمكنني ذلك أيضاً»، وفي كل عام يُخَيَّل للمرء سماع نسخة مُعدَّلة من ذات العبارة وهي تتردد في الشركات الناشئة المتخصصة في التقنيات العالية في كافة أنحاء البلاد: «إن كان بمقدور مارك زوكربيرغ أن يصبح مليارديراً...». والرائع في مجال التقنيات العالية بكل تأكيد هو أنه -برغم الإحباطات الكثيرة- لا يزال يحمل راية الإغراء بفرصة الثراء السريع من طريق مشروع؛ هذا هو عامل الجذب الكبير. ولكن -وكما يحذّر الكتاب المقدس: «كثيرون يدعون، وقليلون ينتخبون»^(١). تضع ملايين الدولارات سنوياً -ناهيك عن ساعات لا حصر لها من جهد أفضل المواهب التقنية في البلاد- على محاولات فاشلة للانضمام إلى هذه النخبة؛ و«هناك يكون البكاء وصرير الأسنان»^(٢).

يصرخ رواد الأعمال: «لماذا أنا؟»، أو بدلاً من ذلك: «لماذا ليس أنا؟»، وأحياناً ينطلق مستثمروهم غير الناجحين مثلهم كالجوقة، قائلين: «لماذا لم نُخَتر نحن؟»، «انظر لمنتجنا! أليس نظيراً للمنتج الذي تفوق علينا -بل وأفضل-؟ كيف يمكنكم أن تقولوا إن شركة Salesforce أفضل من RightNow، أو إن موقع LinkedIn أفضل من Plaxo، أو إن شبكة توصيل المحتوى بشركة Akamai أفضل من نظيرتها في Internap، أو إن التخزين السحابي لدى Rackspace أفضل من نظيره لدى Terremark؟!». وكيف يمكن ذلك فعلاً؟! فللحق، عند مقارنة كل ميزة على حدة، غالباً ما تتفوق المنتجات الأقل تميزاً.

وغير مُكتَفٍ بمغادرة المسرح دون توجيه انتقامٍ أخير، يتلفَّت الفريق الكئيب المستاء بحثاً عن كبش فداءٍ منهم. وعلى من يقع الاختيار؟ بتوافقٍ واسع ودقةٍ لا تُخطئ، تشير جميع الأصابع إلى نائب الرئيس للتسويق؛ إنه خطأ التسويق! لقد تفوقت Salesforce في التسويق على RightNow، وتفوق LinkedIn في التسويق على Plaxo، وكذلك فعلت Akamai أمام Internap و Rackspace أمام Terremark، ونحن أيضاً هُزِمنا في التسويق. والفصل من العمل ليس بالعقاب الكافي لهذا الوحش، اشنقوه!

وفيما تُلقِي مثل هذه الأمور بظلالها بشكلٍ سلبيٍّ على مهنة التسويق، فهناك المزيد على المحك في تجارب الفشل تلك، أكثر من مجرد وعورة المسار المهني للإدارة التنفيذية؛ فعندما تفشل مشاريع التقنيات العالية، يغرق الجميع مع السفينة، ليس المستثمرون وحدهم، بل ينضم إليهم أيضاً المهندسون والمصنّعون، والرئيس، وموظف الاستقبال. وتذهب كل تلك الساعات الإضافية التي عمَلوها على أمل تحويل الأسهم إلى أموال أدراج الريح.

لكن يظل الأسوأ هو ميل مصادر رأس المال الممول للمنتجات والشركات الجديدة إلى التَحَفُّظ في الاستثمار، نتيجة لعدم وجود سبب واضح لنجاح أحد المشاريع وفشل الذي يليه؛ فترتفع معدلات الفائدة، وتنخفض التقييمات، وينحسر الإقبال على تَحَمُّلِ أخطار المشروع. في الوقت نفسه، يُطلق وول ستريت تنهيدةً عميقةً أخرى؛ فقد نفذ صبره منذ زمن على أسهم شركات التقنية العالية، فرغم أن أفضل محليليه قد بذلوا كل ما في وسعهم، يظل المعتاد هو الإخفاق في تقييم هذه الأسهم بشكلٍ سليم، وكثيراً ما يكون الخطأ في هذا مُذهلاً؛ مما يجعلها شديدة التقلب. وليس من النادر أن تعلن إحدى هذه الشركات عن عجزٍ بسيط في توقعاتها ربع السنوية؛ جالبةً على نفسها انخفاضاً بنسبة 30 % في سعر السهم في اليوم التالي من التداول. ويحب الصغار أن يطرحوا هنا سؤالاً: وما المشكلة في ذلك؟

غرض هذا الكتاب هو الإجابة عن هذين السؤالين بتفصيلٍ كبير. لكن الإجابة القصيرة هي: يكاد نموذجنا التقليدي لطريقة تطوير سوق التقنيات العالية أن يكون صحيحاً، لكن ليس بشكلٍ كامل. ونتيجةً لذلك، تحيد مشاريعنا التسويقية -رغم بداياتها الواعدة بطبيعتها- عن مسارها بشكلٍ غامض، مُسَبِّبةً في النهاية فجواتٍ غير متوقعة أو مُشجَّعة في عائدات المبيعات، وتُجبر الإدارة عاجلاً أو آجلاً على تطبيق بعض العلاجات اليائسة، وتنجح هذه العلاجات بين الحين والآخر، والنتيجة تكون نجاحاً تسويقياً كبيراً في حقل التقنية العالية (وبالطبع حين تُوثَّق التجربة فيما بعد، فليس من النادر أن يُنظَر إلى ما فهمَ بعد فوات الأوان على أنه بصيرةٌ حكيمة، ونتيجةً لذلك لا يدرك أحدٌ كم كان المشروع قريباً من حافة الانهيار). لكن المعتاد أكثر هو؛ إما أن تفشل هذه العلاجات بقوة ويخفي المنتج، أو تُعلن الشركة إفلاسها، أو أن يستكملتا طريقهما بشكلٍ ما بنصف حياة، ونوعٍ من الإعاقة. وخلال هذه الحياة الجديدة، تتخلى الشركة عن أحلام نجاحها، وترضى بتمكُّنها مجدداً من الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه موظفيها.

كل هذه الأشياء ليست حتمية؛ فلدينا الآن تاريخٌ كافٍ مع التسويق في مجال التقنية العالية للكشف عن مواضع الخلل في نموذجنا وكيفية إصلاحه. لنكون محددين، تعتبر المرحلة الأخطر في رحلة تطوير سوق التقنية العالية هي الانتقال من السوق المبكرة -الذي يهيمن عليه عددٌ ضئيلٌ من المستهلكين أصحاب البصيرة⁽⁸⁾-، إلى سوق المنتجات السائدة -الذي تهيمن عليه مجموعةٌ ضخمةٌ من المستهلكين تغلب عليهم النزعة البراغمية. والفجوة بين السوقين -التي تلاقي تجاهلاً مُفرطاً في كثيرٍ من الأحيان- كبيرةٌ حقاً لدرجةٍ يصلح معها تسميتها بالفجوة. وعبور الفجوة بسلام يجب أن يكون محل التركيز الرئيسي في أية خطة تسويق طويلة الأجل في عالم التقنية العالية؛ فالعبور الناجح هو ما يصنع الثروات في هذا العالم، والفشل فيه هو ما يضيعها.

على مدى العقدين الأخيرين، شاهدتُ أنا وزملائي في شركة The Chasm Group، ومعهد Chasm، ومؤسسة TCG Advisors الاستشارية ما لا حصر له من الشركات وهي تكافح لتحافظ على موطئ قدمها خلال هذه المرحلة الصعبة. وهي بالفعل مرحلة انتقالية صعبة، لأسبابٍ سنلخصها في الفصل

الأول من هذا الكتاب. لكنَّ النبأ السار هو أن ثمة مبادئ إرشادية يمكن الاعتماد عليها. وقد خضع المحتوى التالي للتحسين عبر مئات الاجتماعات الاستشارية، الهادفة إلى جلب المنتجات والشركات إلى أسواق مستدامة ومُربحة للمنتجات السائدة. وقد أُخضعت النماذج المقدّمة هنا إلى الاختبار مرّةً بعد مرة، وأُثبتت فعّاليتها. باختصار: هذه الفجوة يمكن عبورها.

رغم ذلك، كسلطعونٍ ضاقت عليه صدفته، يتحتم على أية شركةٍ تعبر الفجوة أن تسارع في العثور على منزلٍ جديد. وحتى يتم لها ذلك، ستكون ضعيفةً أمام كافة أنواع المفترسات. ويعني هذا القدر من الخطورة أن على جميع أعضاء الشركة -وليس المتخصصون في التسويق والمبيعات وحدهم- تركيز كل طاقتهم على هذا الهدف وحده إلى أن يتحقق. من الفصل الثالث إلى السابع، نقدم المبادئ الضرورية لإرشاد مشاريع التقنية العالية خلال هذه الفترة شديدة الخطورة. ويركز هذا المحتوى بشكلٍ رئيسي على التسويق؛ لأنه يجب أن يتولى القيادة. لكنني أثبتُ في الخلاصة أن عبور الفجوة يتطلب تغييراتٍ كبيرةً في كافة أنحاء الشركة المتخصصة في التقنية العالية. ولذلك، ختمت الكتاب بدعوةٍ إلى إبداع استراتيجياتٍ إضافيةٍ جديدة في مجال الإدارة المالية، والتطوير التنظيمي، والبحث والتطوير.

يتحدث الكتاب الذي بين يديك بلا خجل، بالتحديد عن وظيفة التسويق في شركات التقنية العالية، لكن يمكن اعتبار التقنية العالية تصغيرًا للمجالات الصناعية الأكبر. وفي هذا السياق، لن تختلف العلاقة بين السوق المبكرة وسوق المنتجات السائدة عن العلاقة بين الصيحات العابرة واتجاهات السوق. فقد تمكّن التسويق منذ زمنٍ طويل من التوصل إلى طريقةٍ لاستغلال الصيحات وخلق الاتجاهات. لكن المشكلة أنه بسبب تناقض هذه الفنون، تحتاج إلى تحديد ما تتعامل معه -أصيحّةٌ هي أم اتجاه؟- قبل الشروع في التعامل معه. وكم كانت الأمور لتصبح أفضل لو أمكنك إطلاق الصيحة واستغلالها بأقصى ما يمكن، ثم تحويلها إلى اتجاه!

قد تبدو معجزة، لكن هذا هو جوهر ما يدور حوله التسويق في مجال التقنية العالية. فكل مُنتجٍ عالي التقنية مبتكر بحق، يبدأ في صورة صيحة: شيءٌ بلا قيمةٍ سوقيةٍ أو هدفٍ معروف، لكنه يملك "مميزات رائعة"، قادرة على إثارة حماسٍ كبيرٍ بين «جماعةٍ صغيرة» من أصحاب السبق⁽⁹⁾، وهذه هي السوق المبكرة.

بعدها تأتي فترة يراقب فيها بقية العالم ليعرف ما إذا كان ثمة ما يمكن الاستفادة به من هذا؛ وهذه هي الفجوة. وفي حالة ظهرت بالفعل أية فائدةٍ منه -إذا اكتُشفت قيمة مقترحة بمقدور المجموعة المستهدفة من العملاء الحصول عليها على نحوٍ مُتوقعٍ ومقابلٍ سعرٍ معقول-، فستكون شريحة جديدة في سوق المنتجات السائدة بسرعةٍ تسمح في العادة للقادة الأوائل بالتحول إلى أشخاصٍ ناجحين للغاية. مفتاح كل ذلك هو عبور الفجوة؛ أي إتيان الأفعال التي تُنبئُ البراعم الأولى لسوق المنتجات السائدة. وهي مسألة حياةٍ أو موتٍ بالنسبة لشركات التقنية العالية، ومن ثمّ فمن الطبيعي أن تكون البوتقة التي

تتكون فيها «نظرية الفجوة». ويمكن تعميم تلك المبادئ على أنواع أخرى من التسويق؛ لذا يمكن للقارئ البعيد عن هذا المجال، إن تَحَلَّى بالصبر على كل الأمثلة التقنية التي أسوقها في هذا الكتاب، أن يتعلم دروسًا مفيدة.

أحد أهم الدروس في مسألة عبور الفجوة أن هذه المهمة تحتاج في النهاية إلى تحقيق درجة غير عادية من التوحد داخل الشركة خلال فترة العبور. وهذا هو الوقت الذي ينبغي فيه على المرء أن يتخلى عن السعي وراء عبقرية غير تقليدية في التسويق لصالح تحقيق إجماع مُستَئَنِرٍ بين مجموعة بشرية عادية. وهو ليس الوقت المناسب للإشارات الأنيقة أو المكلفة، بل للخطط الحذرة والترشيد المتأنى للموارد. ولا هو الوقت المناسب للمجازفة بكلِّ شيء في انقلابٍ عبقرِيٍّ على السلطة، بل لَصَبِّ تركيز الجميع على اتباع مسار عمل واعد وارتكاب أقل قدر ممكن من الأخطاء.

وبالتالي، فإحدى وظائف هذا الكتاب -وربما أهمها- هو إظهار منطق اتخاذ القرارات المتعلقة بالتسويق خلال هذه الفترة؛ لِيُتاح لكل شخص في فريق الإدارة المشاركة في عملية تطوير السوق. وإذا كانت الحِكمة هي ما يرشدنا، لا العبقرية؛ فعقولٌ كثيرة أفضل من عقلٍ واحد. وإذا كانت قوى السوق هي العنصر الذي سيرشدنا أثناء صياغة استراتيجيتنا -وأكثر المنظمات تصرُّ على أن هذا هو هدفها-، فيجب أن تصل مبادئها لكل اللاعبين، وألا يكون امتيازًا خاصًا لنخبة قليلة ممن استطاعوا سَبْرَ أغوارها، كما يحدث في بعض الحالات.

بناءً على ذلك، فقد أُلِّفَ كتاب عبور الفجوة لمجتمع التقنية العالية كله؛ أي لكلِّ مُشاركٍ في المشروع، من المهندسين إلى المتخصصين في التسويق والمالية على حدٍّ سواء. فمن أجل عبور الفجوة بأمان، يجب أن يتوصَّل الجميع إلى اتفاقٍ مُشترَك. ولننتقل مع هذه الفكرة إلى الفصل الأول.

رف 404

t.me/Rff404

الجزء الأول

اكتشاف الفجوة

ماثيو 22:14

لوقا ١٣:٢٨

visionary customers

early adopters أو كما سنشير إليهم فيما يلي «بالمبتدئين المبكرين» - المترجم.

الفصل الأول

رف 404

t.me/Rff404

وهم تسويق التقنية العالية

عندما وضعتُ مسودة هذا الكتاب لأول مرة في عام 1989، سُقتُ السيارة الكهربائية مثلاً لابتكارٍ ثوريٍّ لم يتجاوز الفجوة بعد. وبالفعل، كان المهووسون في ذلك الوقت بتقنيةٍ تُحوّل السيارات إلى الاعتماد على مصادر بديلةٍ للطاقة قليلين. وعندما أُجريتُ مراجعةٌ مُوسَّعةٌ للكتاب في 1999، سُقتُ نفس المثال مرةً أخرى؛ فقد كانت شركة GM قد أطلقت مركبةً كهربائية، وكان كل المصنعين الآخرين يكيلون لها النقد، لكن سوق السيارات الكهربائية توسّع رغم ذلك. والآن نحن في 2013، ومرةً أخرى نتحدث عن سوق السيارات الكهربائية، لكن البائع هذه المرة هي شركة Tesla الشهيرة، ومركبتها التي تحوز أغلب الاهتمام هي Model S.

وإن نَحِينَا جانباً روعتها، وافترضنا أن هذه السيارات تعمل كغيرها إلا أنها أهدأ وأفضل للبيئة، يصبح السؤال: متى ستشتري واحدة منها؟

دورة تبني التقنيات الجديدة

ستخبرك إجابتك على السؤال السابق بالكثير حول موضعك في دورة حياة تبني التقنيات الجديدة⁽¹⁰⁾، وهي نموذجٌ لفهم الأنماط المختلفة لقبول المنتجات الجديدة. فإن كانت إجابتك هي: “حين تطلع الشمس من مغربها”، فأنت على الأرجح “مُتَبَنٍّ متأخِّرٌ” جدًّا، وهو ما نطلق عليه في النموذج: «المتقاعس»⁽¹¹⁾. وإن كانت إجابتك هي: «حين أرى السيارات الكهربائية تُثَبَّتُ نفسها، وتتوافر محطات خدمة كافية على الطرق»، فأنت على الأرجح مُتَبَنٍّ وسطي، أو بتعبير النموذج: من «الأغلبية المبكرة»⁽¹²⁾. وإن كُنْتَ تجيب: «حين يستخدمها أغلب البشر ويصبح من غير المريح قيادة سيارة تعمل بالبنزين»، فأنت على الأرجح أقرب «المُقلِّد»، وهو من «الأغلبية المتأخرة»⁽¹³⁾. لكن إن أردت أن تكون أوَّلَ مالكٍ لسيارة كهربائية في الحي، فأنت مناسبٌ لأن تكون مبتكرًا ومتبنياً مبكراً⁽¹⁴⁾.

بعد قليل، سنلقي نظرةً على هذه التصنيفات بتفصيلٍ أكثر، لكن نحتاج أولاً إلى فهم أهميتها. لقد تبين أن موقفنا من تبني التقنيات الجديدة يصبح مهمًّا -على الأقل من ناحية التسويق- كلما قُدِّمت إلينا منتجاتٌ تتطلب منا تغيير نمط سلوكنا الحالي، أو تغيير منتجاتٍ أو خدماتٍ أخرى نعتمد عليها. بصياغة أكاديمية، تُسمى هذه المنتجات الحساسة للتغيير بالقاطعة أو الثورية⁽¹⁵⁾، ويشير المصطلح المقابل -الابتكارات الواسلة أو المحافظة⁽¹⁶⁾- إلى التطور الطبيعي للمنتجات، الذي لا يتطلب منا تغييراً سلوكياً.

على سبيل المثال، حين تعدك شركة Warby Parker بنظاراتٍ أجمل، فهذا ابتكارٌ محافظ؛ إذ ستلبس نفس المُرْكَبَ المُكوَّن من عدستين وإطار، لكن ستبدو أنيقاً أكثر وحسب. وعندما تعدك سيارة فورد Fusion بقطع مسافةٍ أكبر، أو عندما يعدك Gmail بتكاملٍ أفضل مع تطبيقات Google الأخرى، أو

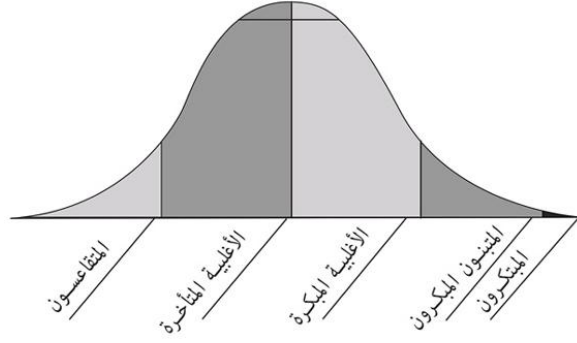
عندما تعدك Samsung بـصور أكثر دقةً وسطوعاً على شاشات تلفاز متزايدة الحجم، فهذه جميعاً ابتكارات محافظة وواصلة؛ إذ لا يحتاج المستهلك لأي تغييرٍ للاستفادة من هذه التحسينات.

على الناحية الأخرى، لو أصبح تلفاز Samsung بشاشة ثلاثية الأبعاد، فلن يناسب المشاهدة المعتادة وسيطلب ارتداء نظارة متخصصة للاستمتاع بالمؤثرات الخاصة، وهذا ما يُعدُّ ابتكاراً قاطعاً؛ لأنه يفرض عليك تغييرَ سلوكك المعتاد في المشاهدة. كذلك لو امتنع تفعيل حساب Gmail الجديد إلا باستخدام جهاز Google Chrome notebook العامل بنظام أندرويد، فلن يتوافق مع أغلب قواعد البرامج المستخدمة اليوم؛ إذ تعمل إما بنظام مايكروسوفت، أو أبل. ومرةً أخرى، يُفرضُ عليك الحصول على مجموعةٍ كاملةٍ جديدةٍ من البرمجيات؛ فيُصنّف هذا أيضاً ضمن الابتكارات القاطعة. أو لو كانت سيارة Fusion من نموذج Energi -الذي يستخدم الكهرباء بدلاً من البنزين- أو كان تحسين الرؤية لا يتحقق إلا عن طريق جراحة الليزك وليس نظارات؛ فما لديك هو عرضٌ لا يتوافق مع البنية التحتية من المكونات الداعمة التي كانت المتاحة من قبل. في كل هذه الحالات يتطلب الابتكار تغييراتٍ كبيرة، ليس عند المستهلك فحسب، بل وفي البنية التحتية المُقدّمة من الشركات الداعمة التي خلقت منتجات وخدماتٍ تكميليةٍ للعرض الأساسي. وهذه هي طريقة وسبب تسمية مثل هذه الابتكارات بالقاطعة.

وبين الوصل والقطع درجات متنوعة من طلب التغيير السلوكي؛ فالعدسات اللاصقة -على خلاف جراحة الليزك- لا تتطلب إعادة بناء كاملة، لكنها تحتاج مجموعة سلوكيات جديدة من المستهلك. ورغم أن التلفاز المتصل بالإنترنت لا يحتاج لنظارات مشاهدة خاصة، فهو يفرض على المستهلك أن يكون «مؤهلاً رقمياً». أما أجهزة Surface اللوحية من Microsoft -فعلى عكس أجهزة Chrome السابق ذكرها- تتوافق مع القاعدة المثبتة من تطبيقات مايكروسوفت، لكن واجهة المستخدم تتطلب من المستخدم تعلّم مجموعةٍ كاملةٍ من الأعراف الجديدة. وبالمثل، يمكن لسيارة Fusion الهجينة الاستفادة من البنية التحتية القائمة من محطات البنزين -على عكس نموذج Energi-، لكنها تحتاج بالتأكيد من مستخدميها تعلّم عاداتٍ جديدةٍ في تشغيل واستخدام السيارة. كل هذا -وغيره؛ من التعليمات الخاصة لغسيل بعض الأقمشة، والممرات الخاصة بالدراجات في الشوارع، والتعليمات الخاصة للمكالمات الدولية- يمثل مستوىً جديداً من المتطلبات المفروضة على المستهلك لاستيعاب التغيير السلوكي. هذا هو ثمن التحديث. وعاجلاً أو آجلاً، يجب على كل الشركات الوفاء بهذه المتطلبات. وهذا هو ما يمكن لكافة الشركات الاستفادة به من دروس قطاع التقنيات العالية.

يصف النموذج اختراق أي منتجٍ تقنيٍّ جديدٍ للسوق، من حيث تعاقب أنواع المستهلكين الذين يجذبهم خلال عمره الإنتاج؛

دورة تبني التقنيات الجديدة



كما ترى؛ ما نتج لنا هو منحنى جرس. وتقع الفواصل الموجودة في المنحنى تقريباً في نفس مواضع الانحرافات المعيارية؛ أي إن مرحلتَي الأغلبية المبكرة والمتأخرة تقعان ضمن أول انحرافٍ معياري للمتوسط، وأن المتبنين المبكرين والمتقاعدسين يقعان ضمن الثاني، وهناك في أقصى بداية أية تقنية جديدة -على بُعد نحو ثلاثة انحرافاتٍ معياريةٍ عن المعيار- يقبع المبتكرون.

تتمايز المجموعات عن بعضها من خلال استجاباتها المميزة تجاه الابتكارات القاطعة القائمة على تقنية جديدة، وتمثل كل مجموعة تركيبةً نفسيةً فريدةً من النفسية التسوقية؛ وهي مزيجٌ من العامل النفسي والشريحة السكانية، الذي يجعل الاستجابات التسويقية تختلف بين المجموعات المختلفة. ويقدم فهم كل مزيج وعلاقته بجيرانه، يقدم أسساً مفصليةً لتسويق التقنيات العالية بشكلٍ عام.

يطارد المبتكرون المنتجات التقنية الجديدة بحماس، بل إنهم يسعون إلى الحصول عليها أحياناً حتى قبل إطلاق برنامج التسويق الرسمي. ويرجع هذا إلى احتلال التقنيات مركز اهتماماتهم في الحياة، بغض النظر عن وظيفتها التي تؤديها. وفي أعماقهم افتتانٌ بأيّ تقدّم كبير؛ لذا كثيراً ما يشتركون التقنية للاستمتاع باستكشاف خصائص الجهاز الجديد. ولا يملك أيّ سوقٍ معين عدداً كبيراً من المبتكرين، لكن الفوز بهم في مُستهل أية حملةٍ تسويقيةٍ ضروري؛ لأن مُصادقتهم على المنتج يُطمئن اللاعبين الآخرين في السوق إلى أنه مفيدٌ بالفعل.

أما المتبنون المبكرون، فيُقبلون مثل المبتكرين على المنتجات الجديدة، لكنهم على العكس، ليسوا بتقنيين، بل هم أشخاصٌ يسهّل عليهم تخيل وفهم وتقدير فوائد التقنيات الجديدة، وربط هذه الفائدة المتوقعة باهتماماتهم. وحين يعثرون على خيارٍ مناسبٍ قوي، يُقبلون على اتخاذ قراراتهم بناءً على ذلك. ولأن المتبنين المبكرين لا يعتمدون على مراجع قوية في اتخاذ هذه القرارات الشرائية، مفضلين الاعتماد على حدسهم ورؤيتهم، فهم نواة افتتاح أية شريحةٍ من شرائح سوق التقنيات العالية.

تشارك الأغلبية المبكرة مع المتبنين المبكرين في القدرة على ربط التقنيات، لكن ما يحركهم في النهاية هي نزعةٌ عمليةٌ قوية. فمع وعيهم بأن الكثير من هذه الابتكارات الحديثة يؤول إلى مجرد صيحةٍ عابرة، يقنعون بالانتظار ورؤية مدى نجاح الآخرين معها قبل شرائها. ويرغبون دائماً في الاطلاع على مراجع

خبرة قبل الاستثمار بشكل فعلي. وبسبب اتساع هذه الشريحة -فهي تقريباً ثلث دورة التبني- فمن الضروري البيع لهم لتحقيق أية أرباح ونمو حقيقي.

تفكر الأغلبية المتأخرة كالأغلبية المبكرة، وتضيف إليها شيئاً واحداً: فيما يثق أعضاء الأغلبية المبكرة في قدرتهم على التعامل مع أي مُنتج تقنيّ إن قرروا أخيراً شراؤه، لا يشعر أعضاء الأغلبية المتأخرة بنفس الأريحية. ونتيجةً لذلك، ينتظرون حتى يصبح الشيء قاعدةً راسخة، وحتى حينها ينتظرون حصوله على تأييد كبير، ويميلون إلى شرائه بناءً على ذلك من الشركات الكبيرة المعروفة. وكالأغلبية المبكرة، تشمل هذه المجموعة نحو ثلث إجمالي المشترين في أية شريحة، ومن شأن استمالتها جلب الكثير الأرباح. فمع انخفاض هوامش الربح مع نضوج المنتج، تنخفض أيضاً تكاليف بيعه، وتُعوّض جميع تكاليف البحث والتطوير تقريباً.

أخيراً، هناك المتقاعسون. لا يهتم هؤلاء ببساطة بأي شيء له علاقة بالتقنيات الجديدة لأسباب مختلفة؛ منها الشخصي، ومنها الاقتصادي. وشراؤهم للمنتجات التقنية لا يكون إلا حين تكون مدفونة في عمق مُنتج آخر -كتخفي مُعالج دقيق في نظام كوابح السيارات مثلاً-، بحيث لا ينمو إلى علمهم وجوده هناك أصلاً. ومن منظور تطوير السوق، يعتبر المتقاعسون بشكل عام شريحة لا تستحق العمل على جذبها.

لتلخيص منطق دورة تبني التقنيات الجديدة، نقول إن الفرضية الأساسية هي أن استيعاب التقنيات يحصل في أي مجتمع على مراحل تتوافق مع التركيبة النفسية والاجتماعية للشرائح المختلفة المكونة لهذا المجتمع. ويمكن التفكير في هذه العملية على أنها متوالية من مراحل يمكن رسم ملامح محددة لها، وكلّ منها ترتبط بمجموعة مميزة، وتشكّل كل مجموعة جزءاً قابلاً للتنبؤ من الكل.

نموذج تسويق التقنيات العالية

يعد هذا الملف التعريفي الأساس العميق لنموذج تسويق التقنيات العالية. وينص النموذج على أن الطريق لتطوير سوق التقنيات العالية هو التحرك عبر المنحنى من اليسار إلى اليمين؛ بالتركيز أولاً على المبتكرين وزيادة حجم هذه الشريحة التسويقية، ثم الانتقال إلى المتبنين المبكرين وزيادة حجم تلك الشريحة، وهكذا وصولاً إلى الأغلبية المبكرة والمتأخرة، وحتى المتقاعسين. وأثناء بذل هذا الجهد، يجب على الشركات استخدام كل مجموعة «مُغتَنمة» باعتبارها قاعدةً مرجعيةً لإطلاق حملتها التسويقية للمجموعة التالية؛ وبالتالي يصبح تأييد المبتكرين أداةً مهمة لصياغة إعلان موثوق للمتبنين المبكرين، وكذلك تأييد المتبنين المبكرين بالنسبة للأغلبية المبكرة، إلخ.

والفكرة هي الحفاظ على تقدّم العملية بسلاسة، والتقدم فيها بما يشبه تمرير العصا في سباق التتابع، أو تقافز طرزان عبر الغابة من كرمة إلى الكرمة الموجودة في الموقع المناسب بعدها. فمن المهم الحفاظ على الزخم لخلق رغبة في المُحاكاة تجعل من الطبيعي أن ترغب المجموعة التالية في اللحاق بالركب. والتأخر أكثر من اللازم يمنع انتقال تلك الرغبة إلى المجموعة التالية، وكأن طرزان قد تعلق في كرمة دون حراك؛

فلا مفر من الهويّ إلى الأسفل (في الحقيقة، يُعدُّ الهويّ بديلاً رحيماً؛ لأن ما يحدث في الأغلب هو إطلاق محاولة مستميتة لإعادة خلق الزخم -عادة من خلال شكلٍ من أشكال الترويج المباشر-، وهو ما يجعل الشركة تبدو وكأن طرزان المتشبث بالكرمة يتأرجح إلى الأمام والخلف، محاولاً بلا فائدة دفعها إلى التحرك. والنتيجة الطبيعية حينها هو أن تجلس حيوانات الغابة الأخرى في انتظار سقوطه).

وثمة دافع إضافي للحفاظ على الزخم: استباق التقنية الناشئة التالية. فعلى مدى العقد السابق، استبدلت الحواسيب المحمولة حواسيب المكاتب بشكلٍ كبير، وستستبدلُ هي إلى حدٍّ كبير بالأجهزة اللوحية خلال هذا العقد. ولهذا تحتاج للاستفادة من شمس اليوم قبل أن يجعلك الغد قديماً. ومن رَجَم هذه الفرضية جاءت فكرة «فترة صلاحية الفرصة». ففي حالة فقدان الزخم، قد يتفوق علينا بعض المنافسين؛ ومن ثمة نفقد المزايا الحصرية للقائد السوق، خاصةً ميزة هامش الربح خلال المراحل المتوسطة إلى المتأخرة، التي تمثل المصدر الرئيسي للثروات في سوق التقنيات العالية.

هذا هو لبُّ نموذج تسويق التقنيات العالية: رؤية للانتشار الناعم عبر مراحل دورة تبني التقنيات العالية. والمُبهر في هذا المفهوم -خاصةً لِمَنْ يملكون أسهماً في شركات التقنية العالية- هو أفق الاحتكار الممكن لتطوير سوقٍ جديدةٍ كبيرة. وإن أمكنك الوصول إلى هذا أولاً، وركوب المنحنى وقيادته صعوداً عبر شريحة الأغلبية المبكرة -وبالتالي فرض معيارٍ في السوق بقوة الأمر الواقع-، فستصبح ثرياً بسرعةٍ كبيرة و«ستمتلك» سوقاً مُربحةً للغاية لفترةٍ مستقبليةٍ طويلة.

توصيات

يُعد iPad من أبل مثلاً ممتازاً على الاستفادة من نموذج تسويق التقنيات العالية من البداية إلى النهاية؛ فقد أُطلق في عام 2009 بعد عرضه التجريبي في مؤتمر MacWorld على يد ستيف جوبز. وضمنت له ميزة التحكم في واجهة المستخدم باللمس والعرض الرائع للصور النجاح فوراً بين عُشاق أجهزة Mac، حيث بيعت 300 ألف وحدة في اليوم الأول. بعد ذلك، بدأ المُدراء التنفيذيون ذوو البصيرة في استخدامه باعتباره مساعدهم الشخصي الرقمي، خاصةً للبريد الإلكتروني والعروض التقديمية؛ مما أجبر مُدراء تكنولوجيا المعلومات على تطوير طريقةٍ لاستيعابهم. ثم وجد مديرو المبيعات -النفعيون حتى النخاع- أن أجهزة iPad رائعة في العروض الفردية للمشتريين المقتصدين، وبذا كانت قوى بيع كبيرة تتجهز للانطلاق. وفي الوقت نفسه، أصبح جهاز iPad طريقةً مقبولةً اجتماعياً لتكون على اتصالٍ دائمٍ بالإنترنت في غرف مجالس الإدارات في أرجاء الولايات المتحدة. ويرجع ذلك جزئياً إلى إمكانية توزيع مواد المجلس على أعضائه إلكترونياً فتكون متاحةً أثناء الاجتماع. ثم وصلت أيادي الأطفال إليه، وشهدنا انفجاراً هائلاً في حالات الاستخدام، خاصةً استخدامه مع فيسبوك وغيره من أشكال الحوسبة الاجتماعية، علاوةً على الاستفادة من الشبكة العنكبوتية لتحقيق تأثيرٍ تعليميٍّ أوسع. ومع فيسبوك، ظهر الأجداد، المحافظون تاريخياً -إن لم نُقل المتقاعدون- في خصوص كل ما يتعلق بالحواسيب. وأخيراً وصل إلى

الأطفال الصغار والرُّضَع -وليحفظنا الله!- القطط التي تتفاعل مُباشرةً مع الشاشات وتعاني الإحباط من أية صورةٍ لا تتفاعل كما يتفاعل جهاز iPad. باختصار؛ في أقل من خمس سنوات، أصبحت أجهزة iPad مُدمجةً بدرجةٍ كبيرةٍ في النسيج المعلوماتي لحياتنا الرقمية. وهذا ليس بالأداء السيئ من شيءٍ لم يبلغ سنَّ دخول الصف الأول الابتدائي.

ورغم روعة هذا الإنجاز، تمكَّنت عدة شركات أخرى من الوصول إلى مكانة مماثلة؛ فهذا ما حققته Microsoft، Intel، و Dell عبر أجهزة الحواسيب المكتبية، و Qualcomm، و ARM عبر الهواتف الذكية، و Cisco، عبر أجهزة التوجيه وأجهزة تشبيك الشبكات، و Google عبر إعلانات البحث، و SAP عبر تطبيقات الأعمال للشركات، و Oracle عبر قواعد البيانات العلائقية، و HP عبر طابعات الليزر والحربر.

فكل واحدة من هذه الشركات تملك حصةً سوقيةً تربو على 50 % في سوقها الرئيسي. وتمكنت كل واحدةٍ منها من كسبٍ معاقل لها في شريحة الأغلبية المبكرة -إن لم يكن فيما وراءها- وتتطلع حتى يومنا هذا إلى الاستمرار في النمو، وتحصيل هوامش ربح قوية، وبناء علاقات تفضيلية مع الموردين والعملاء. ومما لا شك فيه، مرت أوقات صعبة على بعض هذه الشركات -مثل Dell، وأكثر منها HP-، ورغم ذلك فتح العملاء أذرعهم لمنح قادة السوق فُرصًا ثانية، وثالثة، تاركين منافسيهم -الذين لم ينعموا بمثل هذه الخطوة- في أَلَمٍ وصُراخ.

وينبغي ألا يفاجئنا تأكيد تاريخ هذه المنتجات البارزة لنموذج تسويق التقنيات العالية؛ ففي الحقيقة استُخلص النموذج في الأصل من تجريد هذه السوابق. ولذلك، أبقى تسويق التقنيات العالية -طوال العقد الثاني من القرن الواحد والعشرين- ناظرٍه على مثل هذه الشركات، وفحوى نموذج تسويق التقنيات العالية، وما زال يتحدى الزمن بثقةٍ كاملة.

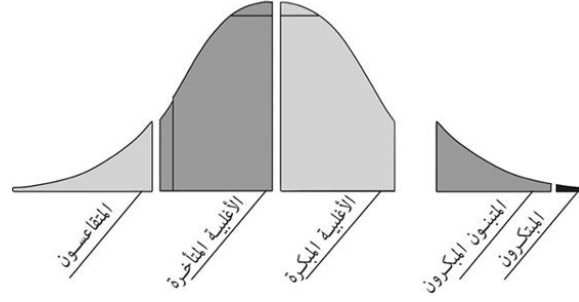
لكن لو كان ما سبق توليفةً كافية للنجاح لما احتجَّت بالطبع لمتابعة القراءة.

الوهم وتبديده: شقوق في منحى الجرس

لقد آن الأوان لأنصحك بأنَّ ثمة عددًا ضخمًا ممن في وادي السيليكون على استعدادٍ للشهادة بأنَّ حُطْبًا ما يُعَكِّرُ صفو نموذج تسويق التقنيات العالية. ونؤمن بصحة هذا؛ لأننا جميعًا نملك ما كانت يومًا ما أسهمًا ذات وَزَنٍ في شَرِكَاتٍ أصبحت إما غير موجودة، أو إن تقييما الآن ضعيفٌ لدرجة أن أسهمنا -لو فرضنا أن لها سوقًا- قد خسرت أهميتها المالية بالكامل.

وحقًا، لكلِّ منا مصيره، لكن يمكن تلخيص جزء كبير من خبرتنا المشتركة من خلال إعادة صياغة دورة تبني التقنيات الجديدة على النحو التالي:

دورة تبني التقنيات بعد المراجعة



كما ترى؛ لم تتغير محتويات دورة الحياة، لكن ظهرت فجوة بين كل مجموعةٍ نفسيةٍ تسوّقيّةٍ والتي تليها. وترمز هذه الفجوات إلى الصعوبة التي ستبديها أية مجموعة قبل قبول منتجٍ جديدٍ إن قُدّم بنفس الشكل الذي قُدّم به إلى المجموعة الواقعة على يسارها مُباشرةً. وكل فجوة هي فرصة لفقد الزخم التسويقي، وتفويت فرصة الانتقال إلى الشريحة التالية، وبالتالي خسارة هامش الربح الذي وُعد به قائد السوق في وسط منحني الجرس إلى الأبد.

الشق الأول

من بين فجوات نموذج تسويق التقنيات العالية ثمة فجوتان ثانويتان -لدرجة أنّ المرء قد يعتبرهما مجرد شقوقٍ في منحني الجرس-، مع ذلك، زلّ عندهما كثيرٌ من المشاريع المتهوّرة وسقط. تقع أولاهما بين شريحتي المبتكرين والمتبنين المبكرين، وهي فجوة تحدث عند العجز عن ترجمة مُنتجٍ تقنيٍّ جَدَّابٍ إلى فوائد جديدة ذات شأن. يشبه ذلك ما حدث مع لغة إسبرانتو؛ لقد أحبها المتحمسون بسبب هندسة بنائها، لكن تعذّر على من دونهم التوصل إلى طريقة البدء في استخدامها.

وخذ تقنية الواقع الافتراضي مثلاً؛ فقد تمكنت هذه التقنية الرائعة للغاية من اختراع لغة ترميزٍ خاصة بها -وهي لغة VRML-، لكن بغض النظر عن النجاح الأول الوحيد الذي حققته مع ⁽¹⁷⁾Second Life، فقد تميزت بسلسلةٍ من التجارب المثيرة التي لم تتبّعها مثلاًها. والتحدي هنا كان تحدياً تقنياً في الأساس، أي إن الفجوة ضخمةٌ للغاية بين قوة المعالجة المضاهية لقوة Google، اللازم لخلق تجربةٍ سلسةٍ حقاً (يبدو أن خلايانا العصبية مُستهلكةٌ صعبة الإرضاء)، والميزانيات الشخصية التي تُموّلُ كلّ هذه التطبيقات. بمقدور المرء أن يتخيل تلك التقنية وهي تنجح في رأب الصدع يوماً ما، إلا إنه يومٌ بعيدٌ جداً، وهو ما يترك الواقع الافتراضي محبوباً بين المتحمسين في انتظار صاحب الرؤية المُخلّص.

الشيء نفسه ينطبق على الطباعة ثلاثية الأبعاد؛ فقد ألهمت جيلاً من عُشّاق التقنيات لتأسيس «حركة الصُنّاع»⁽¹⁸⁾: أحد امتدادات ثقافة “افعلها بنفسك”، التي تركز على تصنيع كافة أنواع الأغراض. وحتى وقت كتابة هذه السطور، تحظى الطباعة الثلاثية الأبعاد بالكثير من الأضواء الإعلامية، لكن السوق الحقيقي لا يزال بنفس وضع سوق الحواسيب المنزلية في أيام مجد شركة Heathkits، قبل إطلاق Apple II: جنة لعُشّاق تقنيات التصنيع المنزلي.

وهذه مشكلة أمام تطوير السوق. فكما سنرى في الفصول القادمة، مفتاح الوصول إلى من وراء فئة المتحمسين وإقناع أصحاب البصيرة، هو إظهار قدرة التقنية الجديدة على إتاحة قفزات استراتيجية إلى الأمام -أي أشياء لم تكن متاحة من قبل- تضيف قيمةً جوهريةً وجاذبيةً لغير المتخصصين. وعادة ما يُرمز إلى هذه الفائدة من خلال تطبيقٍ رئيسيٍّ واحدٍ جَذَابٍ: ميزة تُظهر قوة وقيمة المنتج الجديد. وإذا كانت جهود التسويق غير قادرة على العثور على هذا التطبيق المُقنع، فسيتوقف تطوُّر السوق عند المبتكرين، وسيسقط مستقبل المنتج عبر هذا الشق الأول.

الشق الآخر

ثمة شقٌّ آخر في منحني الجرس بنفس الحجم تقريباً، ويقع بين الأغلبية المبكرة والمتأخرة. فمع وصولنا إلى هذه النقطة من دورة حياة تبني التقنيات الجديدة، يكون السوق قد تطور بدرجة جيدة واستوعبت الأغلبية العظمى المنتج التقني. وتصبح القضية الرئيسية الآن -قضية الانتقال من الأغلبية المبكرة إلى المتأخرة- متوقفةً على تلبية المستخدم النهائي للمطالب الدائمة المتبقية، ليكون مؤهلاً من الناحية التقنية. ببساطة، تملك الغالبية المبكرة الاستعداد والقدرة على التأهل من الناحية التقنية عند الضرورة، أما الأغلبية المتأخرة فلا. وعندما يصل المنتج إلى هذه المرحلة في تطوُّر السوق، يجب تسهيل تبنيه بشكلٍ متزايدٍ لدفع نجاحه قُدماً. ومالم يحدث هذا فسيتعثّر انتقاله إلى الأغلبية المتأخرة.

لا تزال الأجهزة المنزلية القابلة للبرمجة، والكاميرات المتطورة، والتشغيل الذكي للمنازل، لا تزال كلها حبيسة هذا الموقف حتى يومنا هذا، كما هي الحال مع مجموعة كبيرة من الهواتف التي تُقدّم تحويل المكالمات، أو المكالمات الثلاثية، أو حتى مجرد توزيع المكالمات. فكم مرة كُنْتَ على الهاتف وقِيلَ لك -أو قُلْتَ-: «قد ينقطع الاتصال الآن عندما أضغط على زر التحويل. تأكّد من معاودة الاتصال إن حدث ذلك!». وتكمن المشكلة في أن تذكّر بروتوكولات استخدامه صعبٌ على من لا يستخدمون هذا النظام كثيراً. ونتيجةً لذلك، يعزّف المستخدمون عن هذه الميزات، ومن ثمة تجد الشركات التي خلقت أسواقاً ناضجة أن الحصول على مُقابلٍ ماديٍّ للبحث والتطوير الذي قاموا به يزداد صعوبةً شيئاً فشيئاً؛ لأن المستخدم النهائي عاجزٌ عن الاستفادة من مزايا المنتج. وبدلاً من ذلك، يتحسّرون على أن المنتج أصبح سلعة، بينما الحقيقة أن ما تحول إلى سلعة هي تجربة المنتج. وهذا خطأ في التسويق، لا سيما عندما تسلب الشركات من قسم التسويق حق إعادة تصميم واجهة المستخدم والتحكم في تجربة المستخدم.

من الأمثلة الأخرى على المنتجات المُعرّضة للسقوط في الشق الفاصل بين الأغلبية المبكرة والمتأخرة؛ برامج المسح الضوئي، وبرامج إدارة المشاريع. لقد نجح رُوّاد السوق في هذين المجالين، وهم Hewlett-Packard⁽¹⁹⁾، وMicrosoft على الترتيب، في اغتنام شريحة الأغلبية المبكرة، لكن منتجاتهم ما زالت تُثير التردد في نفوس المحافظين من الأغلبية المتأخرة؛ وبالتالي فإن خطر الركود في هاتين الفئتين يُطلُّ برأسه رغم عدم تشبع أي منهما.

اكتشاف الفجوة

رغم كل شيء، الأهم ليس هذان الشقان -الشق الواقع بين المبتكرين والمتبنين المبكرين، والذي بين المتبنين المبكرين والمتأخرين- الضاربان في منحني الجرس، بل الأهم هو الفجوة العميقة الفاصلة بين المتبنين المبكرين والأغلبية المبكرة. وهذه هي المرحلة الانتقالية الأشد والأقسى في دورة حياة تبني التقنيات الجديدة، وهي أخطر كذلك لصعوبة ملاحظتها عادةً.

والسبب في قدرة هذه المرحلة الانتقالية على التخفي، هو التشابه الكبير في قائمة عملاء كلتا الشريحتين، وحجم الطلب فيهما. إذ سترى عادةً -في كلتا الشريحتين- عملاء من على قائمة Fortune 500، أو Fortune 2000⁽²⁰⁾، يعقدون صفقات كبيرة نسبيًا -من خمسة أرقام على الأقل، وغالبًا من ستة أرقام فأكثر. لكن على أرض الواقع، يختلف أساس البيع -الوعود المُقدّمة تصريحًا، أو ضمنيًا، وما سيُسَلَّم قطعًا- اختلافًا جذريًا.

ما يشتره مُتَبَنٍّ مبكر -كما سنرى بتفصيل أكبر في الفصل الثاني- هو نوعٌ من أنواع وكلاء التغيير. ومن خلال مبادرتهم بتنفيذ هذا التغيير في مجال عملهم، يتوقع المتبنون المبكرون القضاء على المنافسة، سواءً من خلال تحقيق تكلفة إنتاج أقل، أو وصول أسرع إلى السوق، أو خدمة عملاء أشمل، أو أية ميزة تجارية أخرى على هذا النحو. ويتوقعون قطيعةً تامة بين الطرق القديمة والجديدة، وهم مستعدون لمناصرة هذه القضية أمام كافة المَعَوّقات. وبسبب كونهم أول المستخدمين، فهم مستعدون لتحمل الأعطال الحتمية التي تصاحب أي ابتكارٍ جديد في السوق.

على عكس ذلك، ترغب الأغلبية المبكرة في شراء تحسينات لإنتاجية العمليات الموجودة بالفعل. ويسعون إلى تقليل القطيعة مع الطرق القديمة إلى أقصى حد؛ فهم يريدون تطويرًا لا ثورة، وتقنية تحسين لا تقنية إحلال، وطُرقًا مؤكّدة للعمل. وقبل كل ذلك، لا يريدون تصحيح الأعطال الموجودة في منتج شخص آخر. فعند تبني المنتج الجديد، يريدون منه العمل بشكل صحيح، والتكامل بشكلٍ ملائم مع القاعدة التقنية الموجودة بالفعل.

وهذه المقارنة مجرد خدش لسطح الاختلافات وعدم التوافق بين المتبنين الأوائل والأغلبية المبكرة. واسمح لي فقط بوضع نقطتين رئيسيتين مؤقتًا: بسبب عدم التوافق المُشار إليه، لا يُمثِّل المتبنون المبكرون مراجع جيدة بالنسبة للأغلبية المبكرة، وبسبب اهتمام الأغلبية المبكرة بتجنُّب تعطيل مؤسساتهم، تعتبر المراجع شديدة الأهمية لقراراتهم الشرائية. لذا فما بين أيدينا الآن هي مُعضلة صعبة؛ فقد تبَيَّن أن المرجع المناسب الوحيد لعملٍ من الأغلبية المبكرة، هو عميلٌ آخر من الأغلبية المبكرة، لكن لن يُقدِّم أيُّ عضوٍ بارزٍ من هذه الشريحة على الشراء دون استشارة عدَّة مراجع مناسبة أولًا.

عبرة التقنيات العالية

في السنة الأولى من بيع مُنتَجٍ معين -بإصدار ألفا أو بيتا⁽²¹⁾ في الغالب- تُوسَّع الشركات الناشئة في مجال التقنيات العالية قائمة عملائها؛ لتشمل بعضًا من المبتكرين الشغوفين بالتقنية، وفردًا أو اثنين من أصحاب البصيرة، من شريحة المتبنين المبكرين. تُعْمُ السعادة، وفي أول حفلة عيد ميلاد سنوية تُقام في مقر الشركة، تُرْفَعُ الأكواب البلاستيكية⁽²²⁾ والمُقَبَّلَات الفاخرة عاليًا لنخب المنتج.

وفي السنة الثانية -والسنة الأولى للمنتج الحقيقي- تجذب الشركة العديد من المتبنين المبكرين ذوي البصيرة، ومعهم حفنة من الصفقات الكبيرة حقًا. تطابق الإيرادات الخطط الموضوعية، ويقتنع الجميع بأن الوقت قد حان لنمو كبير -خاصةً أصحاب رؤوس الأموال المغامرة، الذين لاحظوا أن خطة العام المقبل تهدف إلى زيادة بنسبة 300 % في الإيرادات (وما مُستند مثل هذا الرقم؟ نموذج تسويق التقنية العالية بالطبع. ألسنا في تلك المرحلة من النموذج التي سيرتفع المنحنى فيها أضعافًا مضاعفة؟ ولا نريد خسارة حصتنا في السوق في هذا المنعطف الحرج لأحد المنافسين. يجب أن نستغل ميزة السبق التنافسية، وأن نأخذ خطوةً فيما لا تزال الفرصة سانحة. اطرُق الحديد وهو ساخن!). في هذا العام، تُقام حفلة الشركة بمناسبة عيد الميلاد في فندقٍ رائع، ويحمل المدعوون كؤوسًا من الكريستال، ويحتسون النبيذ المُعْتَق، والشعار -على غرار ديكنز⁽²³⁾- هو: "آمال عظيمة".

في بداية العام الثالث، يُزاد حجم فريق المبيعات كثيرًا، وتؤمن مواد ترويجية وإعلانية مذهلة، وتُفتتح مكاتب إقليمية، وتُقوَّى خدمة دعم العملاء. ستتنضم بضع شركاتٍ أخرى، لكن بعد كفاح المبيعات كِفاحًا مريرًا، وتنازل كبيرٍ في السعر. لكن يظل عدد المبيعات الكُلِّي أقل بكثيرٍ من المتوقع، ويتجاوز نمو النفقات نمو الأرباح بفارقٍ ضخم. في هذه الأثناء، تتورط وحدة البحث والتطوير بشدة في العديد من المشاريع الخاصة، التي التزمت بها في العقود المبكرة مع العملاء الأوائل.

تُعقد الاجتماعات (وهي بلا قيمة في حالة المنظمات الفتية إن لم يكن أسلوب إدارتها تشاركيًا). ويشتكى فريق المبيعات من الثغرات الكثيرة في خطوط المنتجات، وأن أسعار المُتَّاح حاليًا مُبالَغٌ فيها، مع امتلائه بالأعطال وعدم تلبيته رغبات العملاء. من جانبهم، يدَّعي المهندسون أنهم استوفوا المواصفات والتزموا الجدول الزمني لكل إصدارٍ رئيسي، وعندها يتأوَّه موظفو دعم العملاء المتألمون وحسب. يشعر المُدراء التنفيذيون بالأسف لعجز فريق المبيعات عن العمل بالوتيرة التي تحتاجها المنظمة الواعدة، وعجزهم عن إيصال رؤيتها، وكونهم ببساطة ليسوا بالقوة الكافية. في النهاية لا تظهر أية حلول، وتبدأ الجيوب المُتَحَرِّبة في التَشَكُّل.

تظهر نتائج عائدات الربع الثالث، وتكون كئيبة للغاية. حان وقت جلد العبيد. ويبدأ أصحاب رأس المال المغامر بالمؤسسين والرئيس، الذين يلقون باللوم على نائب الرئيس للمبيعات، الذي يلقيه على القوات المتمركزة في الخنادق. ويتبع ذلك تغييرات في الموظفين. فيُفصل نائب الرئيس للتسويق لأنه قد حان الوقت لـ «إدارة حقيقية». وتظهر الحاجة للمزيد من المال، مع تقليل رهيب لأعضاء مجموعة

المستثمرين الأول، خاصّة المؤسسين والأفراد الرئيسيين في الجانب التقني. يعترض مؤسس أو اثنان، لكن تُكَمَّم أفواههم، وتحدث انشقاقات كبيرة. ويحين وقت استدعاء الاستشاريين. تُجرى المزيد من التغييرات. ويقرر المستثمرون أن ما نحتاجه الآن هو مَتَخَصِّصٌ في فَنِّ قلب الأمور رأساً على عقب نحو الأفضل. حينها نشهد تسريعاً للعمالة، يليه المزيد من التغييرات، وهكذا تسير الأمور. وعند حلول النهاية، تخطو باضطراب شركة جديدة، لتَنَضَّم إلى الشركات الآفلة، الشركات الزومبي، التي لا هي حيّة حقاً ولا هي ميتة، بسبب تقلبات محاسبة رأس مال الشركة غير القادرة على اختيار الموت بكرامة.

والآن، ربما تبالغ هذه العبرة في وصف الحالة، وقد وُجِّه لي هذا الاتهام من قبل. لكن ما من مبالغة في قول إن المئات من شركات التقنية العالية الناشئة تتعثر، وتفشل طوال الوقت، مع امتلاكها لتقنيات جيدة ومنتجات مثيرة، ورغم العوائد المبدئية الواعدة. وإليك السبب:

ما فهمه فريق الشركة على أنه ارتفاع في المبيعات سيوصلهم بسلسلة إلى «قمة المنحنى»، كان في الحقيقة ومضة أولية -سنطلق عليها السوق المبكرة- وليست مُبَشِّرَاتٍ بسوق منتجاتٍ سائدة ناشئة. وتفشل الشركة لأن مُدَرِّاءها كانوا عاجزين عن إدراك الفرق العميق بين البيع لشريحة المتبنين المبكرين والبيع للأغلبية المبكرة، حتى وإن ظلَّ اسم الشركة واحداً. ويُفسَّر ذلك تَمَسُّك القادة بآمالٍ عظيمةٍ غير معتدلة، وإنفاقهم بشدة على مشاريع التَّوسُّع بدلاً من إدارة الموارد، في وقتٍ يحوم فيه الخطر الأكبر: اقتراب الشركة من دخول الفجوة.

وما هذا كله إلا نتيجة لوهم التسويق في مجال التقنية العالية؛ الاعتقاد الناتج عن نموذج تسويق التقنيات العالية بأن الأسواق الجديدة تتكشَّف على نحوٍ مُتتابعٍ وسلس. ولتجنب خطر الفجوة، نحتاج لتحقيق حالةٍ جديدة -تنوير تسويق التقنية العالية- من خلال التَّعمُّق في تفاعلات دورة تبني التقنيات الجديدة؛ لتصحيح عيوب النموذج، وتوفير أُسُسٍ آمنة لتطوير استراتيجيات تسويقية.

Technology Adoption Life Cycle

laggard or late adopter

late majority

late majority

innovator or early adopter

discontinuous or disruptive innovations

continuous or sustaining innovations

لعبة إلكترونية؛ عبارة عن عالم افتراضي يمكن للاعبين عيش حياة كاملة فيها.

Maker's Movement

المعروفة بـ HP - المترجم

قائمة بأكثر 500 و 2000 شركة عامة في العالم تُعدها مجلة Fortune - المترجم

الإصدار ألفا من منتج هو طُور استكشافي وتجريبي لميزاته. أما في الإصدار بيتا فتُغلق بعض الميزات للتطوير.

إشارة للأكواب الحمراء الكبيرة التي تملأ عادةً بالمشروبات الكحولية.

الروائي الإنجليزي ذائع الصيت: تشارلز ديكنز

الفصل الثاني

رف 404

t.me/Rff404

تنوير تسويق التقنية العالية

في البدء ترى جبلاً

ثم لا جبل

ثم تعود⁽²⁴⁾

- حكمة بوذية -

ما المميز في كاليفورنيا؟ كيف أمكن لولاية أن تكون ناجحة جداً وغريبة جداً في آن واحد؟ عن نفسي، أنا من ولاية أوريغون -وهي ولاية طبيعية للغاية-، ذات اقتصادٍ مُزدهرٍ ووفرةٍ في صيادي السمك والخطّابين تضاهي وفرة المهوسين بالتقنية العالية. لم يكن في نيتي أبداً الانتقال إلى الجنوب وتأليف كتاب يقول -كما في الفقرة التالية فانتبه-: ينبغي أن تراهن المليون القادمة على حكمة بوذية. إنه تأثير كاليفورنيا السيئ.

مع ذلك، إذا كُنْتَ ستخاطر بالوقت والمال في مجال التقنية العالية، فستحتاج حقاً إلى تذكُّر طريقة تطوير أسواق التقنية العالية، وستصبح الحكمة التالية طريقة كغيرها من الطرق:

في البدء ترى سوقاً ... تتألف من مبتكرين ومتبنين مبكرين. وهي سوق مبكرة مليئة بالحماس والبصيرة. وبين حينٍ وآخر تحصل على تمويلها من أرصدة العملاء المخصصة لتحقيق بعض الأهداف الاستراتيجية الكبرى.

ثم لا سوق ... هذه هي فترة الفجوة، حيث تستمر محاولة السوق المبكرة استيعاب مشاريعه الطموحة، وتنتظر سوق المنتجات السائدة لمعرفة هل سيتمخضُّ أيُّ منها عن شيء ذي شأن أم لا.

ثم تعود فترى السوق. فلو سارت الأمور على ما يرام، وعبر منتجك وشركتك الفجوة سالمين، فعندئذٍ يظهر سوق المنتجات السائدة المتألّفة من الأغلبية المبكرة والمتأخرة. ومعهما تأتي الفرصة الحقيقية للثروة والنمو.

لجني ثمار سوق المنتجات السائدة، يجب أن تخرج استراتيجيتك التسويقية باستجابة ناجحة تجاه المراحل الثلاث كافة. ومع كل منها يكمن مفتاح النجاح في التركيز على «نوع التبني» السائد في المرحلة الحالية من السوق، وتعلّم فهم النفسية التسوّقية لتلك الشريحة، ثم تعديل استراتيجيتك وتكتيكاتك التسويقية بناءً على ذلك. وهدف هذا الفصل هو شرح كيفية تنفيذ ذلك.

المبادئ الأولى

قبل أن نبدأ، نحتاج إلى ترسيخ بعض القواعد الأساسية. الخطوة الأولى نحو التنوير هي فهم الواضحات فهماً عميقاً. في حالتنا، يعني هذا إرساء تعريفٍ عمليٍّ مفيدٍ لكلمة «تسويق». ويعني كون الشيء «مفيداً» في هذا السياق كونه قابلاً للتنفيذ، أي: هل يمكننا أن نجد في مفهوم التسويق أساساً معقولاً لاتخاذ إجراءات ستؤثر بشكل متوقع وإيجابي على إيرادات الشركة؟ وهذا في النهاية هو غرض هذا الكتاب.

والواقع أنه في هذا السياق لا يصعب تعريف التسويق؛ فهو ببساطة يعني: اتخاذ إجراءات لخلق الأسواق، أو تميميتها، أو الحفاظ عليها، أو الدفاع عنها. وسنأتي على ذكر تعريفٍ محددٍ للسوق بعد قليل، لكنه -أولاً- شيءٌ حقيقيٌّ مستقل عن تصرفات أي فرد. لذلك يعتبر هدف التسويق هو خلق وتشكيل شيء حقيقي، لا خلق الأوهام كما يعتقد البعض أحياناً، أو بعبارةٍ أخرى: نحن أمام مجالٍ أقرب إلى البستنة أو النحت منه إلى الرسم بالرش أو التنويم المغناطيسي مثلاً.

وبالطبع يلقي الحديث عن التسويق بهذه الطريقة بعبء تعريفه على السوق نفسها -الذي سنعرّفه هو الآخر- في خصوص مجال التقنية العالية على أنه:

□ مجموعة من العملاء الفعليين أو المحتملين.

□ لمجموعة معينة من المنتجات أو الخدمات.

□ يملكون مجموعة مشتركة من الاحتياجات والرغبات.

□ ويراجعون بعضهم البعض قبل اتخاذ أي قرارٍ شرائي.

يفهم الجميع مباشرة كل جزءٍ من هذا التعريف باستثناء الأخير. ولسوء الحظ، يُعتبر فهم الجزء الأخير -أي الفكرة القائلة بأن جزءاً من تعريف سوق التقنية العالية هو ميل أعضائه إلى مراجعة بعضهم البعض عند اتخاذ قرارات الشراء- يُعتبر المفتاح الأقوى للتسويق الناجح للتقنيات العالية. لذلك دعونا نجعل هذا بأوضح ما يمكن.

إن اشترى شخصان نفس المنتج لنفس السبب مع عجزهما عن مراجعة بعضهما البعض، فهما ليسا جزءاً من نفس السوق. بمعنى أنني إن بعْتُ جهاز راسم الذبذبات إلى طبيبٍ من بوسطن يستخدمه لمراقبة دقات القلب، وبعْتُ نفس المنتج ليستخدمه طبيبٌ آخر في دولة زائير⁽²⁵⁾ لنفس الغرض دون أن يملك أيٌّ منهما أساساً منطقياً للتواصل مع بعضهما البعض، فأنا أتعامل مع سوقين مختلفتين. كذلك، إن بعْتُ نفس الجهاز لطبيبٍ في بوسطن، ثم طرقت الباب الذي يليه وبعْتُ نفس المنتج لمهندسٍ يعمل على إنشاء جهاز سونار، فأنا أتعامل أيضاً مع سوقين مختلفتين. وفي الحالتين، اختلفت الأسواق بسبب استحالة مراجعة العملاء لبعضهم البعض.

وبحسب الظروف المحيطة، تبدو هذه الفكرة إما واضحة للغاية، أو ملتبسة في أحسن الأحوال. ففي المثال الذي بين أيدينا، ألا يمكن للمرء أن يجادل في وجود ما يدعى سوقاً لجهاز راسم الذبذبات؟ حسنًا، الإجابة هي: نعم ولا. فإذا كنت ترغب في استخدام كلمة «سوق» بهذا المعنى (أفضل استخدام كلمة «فئة» لتوصيل الفكرة)، فستشير إلى المبيعات الإجمالية السابقة والمتوقعة لراسم الذبذبات. وإذا كان هذا هو المراد للكلمة -كما يستخدمها محلل مالي مثلاً- فلا بأس، لكن من الأفضل أن تدرك أنك تخلط الحابل بالنابل (أي: البيع للطبيب + البيع للمهندس) لتصل إلى الإجماليات النهائية. وبذلك تترك نفسك عرضة لسوء تفسير البيانات بشكل خطير. والأهم من ذلك هو أن السوق حين تُعرّف بهذا المعنى تبتعد عن كونها هدف عمل واحدٍ وقابلٍ للتمييز؛ إذ لا تشير عندها إلى كيانٍ واحد يمكن التصرف وفقاً لطبيعته، وبالتالي لا يمكن أن يكون محور تركيز التسويق.

ليتلافى الكثير من المتخصصين في التسويق هذه المشكلة، يلجؤون إلى تقسيم هذه الفئة إلى «شرائح» قابلة للتمييز. والشريحة السوقية في عُرْفهم هي نفسها الأسواق في عُرْفنا، بما في ذلك جانب المرجعية الذاتية⁽²⁶⁾. وعندما يبيع مستشارو التسويق دراسات شرائح السوق، فكل ما يفعلونه في الحقيقة هو استخدام حدود السوق الطبيعية لإجمالي المبيعات الحالية والمحتملة.

يصر محترفو التسويق على تقسيم السوق إلى شرائح؛ لأنهم يعرفون أنه لا يمكن تنفيذ أي برنامج تسويقي ذي معنى على مجموعةٍ من عملاء لا يراجعون بعضهم البعض، وسبب هذا ببساطة هو التأثير. فلا تملك أية شركة القدرة على الدفع مقابل كل اتصال تسويقي. ويتحتم على كل برنامج الاعتماد على تأثير أحد التفاعلات المتسلسلة، يطلق عليه عادةً: التسويق الشفهي. وكلما زادت مراجعة أعضاء كل سوق لبعضهم وزاد ترابط قنوات التواصل الخاصة به، زادت فرصة حدوث مثل هذا التأثير.

كل هذا للحديث عن المبدأ الأول فحسب. وهناك عناصر أخرى ضمن تعريفنا النهائي للسوق -خصوصًا المفهوم المسمى «المنتج الكامل»- لكننا سنأتي للحديث عنه في موضعٍ لاحق من الكتاب، أما الآن، فدعونا نطبق ما بين أيدينا على المراحل الثلاث من تسويق منتجات التقنية العالية، وأول هذه الأسواق هو: السوق المبكرة.

الأسواق المبكرة

تتألف المجموعة الأولى من عملاء أي منتج تقني جديد بشكل أساسي من المبتكرين والمتبنين المبكرين. في مجال التقنيات الحديثة، يشتهر المبتكرون بكونهم مهووسين بالتقنيات، أو مجرد تقنيين، في حين يُعرّف المتبنون المبكرون بأنهم أصحاب البصيرة. وهذا الصنف الأخير -أي أصحاب البصيرة- هم من يسيطرون على قرارات الشراء في السوق، لكن المهووسين هم أول من يعي إمكانات المنتج الجديد. وعليه، يفتتح تسويق المنتجات التقنية العالية عمله بالتقنيين.

المبتكرون: المهوسون بالتقنية

جرت العادة أن أول من يتبنى أية تقنية جديدة هم أولئك الذين يقدرّون التقنية بشكل عام لذاتها، فبالنسبة لأي شخص يبلغ من العمر ما يكفي لتوافق طفولته عصر كتب بطوط المصورة من إنتاج والت ديزني (وهم في تناقص بالتأكيد)، فعلى على الأرجح كان أول من التقيت من المهوسين بالتقنية هي شخصية عبقرينو⁽²⁷⁾. أو -إذا كان تعليمك كلاسيكيًا أكثر- ربما كانت قصة صراخ أرخميدس «وجدتها!»⁽²⁸⁾ عند اكتشاف مفهوم قياس إزاحة الماء، أو ديدالوس، واختراع المتاهة، ثم الأجنحة⁽²⁹⁾، التي يمكن للمرء التحليق بها (إذا لم يقترب من الشمس أكثر من اللازم). وبالنسبة لمن يفضلون الأفلام والمسلسلات، فإن الأمثلة الأشهر من هذا النوع تشمل: دوك براون، من فيلم Back to the Future، أو داتا، من فيلم Star Trek، أو شيرلوك هولمز، كما يظهر في البرنامج التلفزيوني Elementary. ولدينا الكثير من المسميات لهذا الصنف؛ من «المخترعين»، إلى «المهوسين»، و«التقنيين»، وهم رفقة ممتعة بشكل عام رغم ميلهم إلى الانطواء، بشرط أن تحب التحدث عن الموضوعات التقنية.

إنهم أول من يُقدّر هندسة منتجك، وسبب تمتعه بميزة تنافسية أمام المحصول الحالي من المنتجات الموجودة في السوق. وهم الذين سيقضون ساعات في محاولة تشغيل المنتجات التي -بكل المعايير- لم تكن جديرة بشرائها من الأساس. وسوف يغفرون بشاعة دليل التشغيل وبطء الأداء والسقطات السخيفة في الوظائف والأساليب الغريبة لتطبيق بعض الوظائف المطلوبة، كل ذلك باسم دفع التقنية إلى الأمام. إنهم نقاد عظماء؛ لأنهم مهتمون حقًا.

لضرب بعض الأمثلة من عالم التقنية العالية نقول إن المولعين بالتقنية هم الذين يشترّون أجهزة التلفزيون عالية الدقة، وحلول الشبكات المنزلية، والكاميرات الرقمية حين تتجاوز تكلفة كل منها أكثر من ألف دولار. فهم مهتمون بتخليق الصوت، والتعرّف على الصوت، وأنظمة الوسائط المتعددة التفاعلية، والشبكات العصبية، وصياغة نماذج الفوضى في مجموعات ماندلبرو⁽³⁰⁾، وفكرة الحياة الاصطناعية القائمة على السيليكون. وفي حين أكتب أنا هذه الجملة، يسجلون هم الدخول إلى خدمات أمازون الشبكية باستخدام بطاقتهم الائتمانية لاختبار أحدث فرضياتهم حول البحث عن الذكاء خارج الأرض.

وأحيانًا يصبح أحد المهوسين بالتقنيات مشهورًا، عادةً بوصفه مخترع منتج مربح. ففي عالم الحواسيب المكتبية، بدأ بيل غيتس حياته في عالم الأعمال بهذه الطريقة، لكنه ربما يكون قد خسر مكانته بعض الشيء بعد أن أصبح أكثر ميكافيلية. على النقيض، حاول مارك أندريسن⁽³¹⁾ الحفاظ على سماته الأصلية، على الرغم من اقترابه المتزايد من سمات الشركات الكبيرة. من ناحية أخرى، لا يمكن قول ذلك عن مؤسسي الإنترنت الشجعان؛ مثل لاري وال، مخترع Perl⁽³²⁾، أو بريان بيليندورف، مؤسس Apache⁽³³⁾، أو لينوس تورفالدس، مصمم Linux⁽³⁴⁾. تعيش Birkenstocks إلى الأبد يا رجل! السلطة للشعب! (عفوًا، هاجت في نفسي ذكريات الستينيات).

لكن المثال المفضل لدي هو زميل، اسمه ديفيد ليشتمان، عملت معه في شركة Rand Information Systems، في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات؛ فقبل أن يأخذ أي أحد أجهزة الحاسوب على محمل الجد بفترة طويلة، أراني ديفيد جهازًا جَمَعَهُ بنفسه، وألحق به جهاز تخليق صوتي. وإلى جوار الحاسوب على مكتبه في العمل، تجد صندوقًا صغيرًا مزودًا بمعالجات دقيقة؛ اخترعه لملء جدول الزمني نيابةً عنه. وإذا تبعت ديفيد إلى منزله؛ ستجد منزلًا مليئًا بالكاميرات، وأجهزة الصوت، والألعاب الإلكترونية المتنوعة. وفي العمل، كلما برز سؤالٌ حول كيفية عمل أداة غامضة، أو معقدة للغاية، كان ديفيد هو الرجل المناسب لإجابته. لقد كان مهووسًا نموذجيًا بالتقنية. وفي عالم الأعمال، يُعد المهووسون بالتقنية هم حُرَّاس أية تقنية جديدة؛ فهم الذين يملكون اهتمامًا بمعرفة المزيد، عنها والذين يعتبرهم الآخرون مؤهلين لإجراء التقييم المبكر. ولذا هم أيضًا المفتاح الأول لأي جهد تسويقي لمنتج عالي التقنية.

وبصفتهم جمهورًا من المشتريين، أو مؤثرين رئيسيين في القرارات الشرائية للشركات، يفرض المهووسون بالتقنيات متطلبات أقل من أية مجموعة أخرى في ملف التبني، لكن يجب ألا تتجاهل القضايا التي تهمهم. وأهم هذه القضايا وأولها أنهم يريدون الحقيقة دون أية خدع.

وثانيها أنهم يريدون -كلما أمكن- الوصول إلى أعلم التقنيين للإجابة على أسئلتهم كلما واجهتهم مشكلة فنية. وربما يكون هذا في كثير من الأحيان غير صائب من وجهة نظر إدارية، وسيَتَحَتَّم عليك رفض ذلك أو الحد منه، لكن لا ينبغي أن تنسى أبدًا أنه مرغوب.

أما ثالثها؛ أنهم يريدون أن يكونوا أول الحاصلين على الأشياء الجديدة. فمن خلال العمل معهم تحت مبدأ عدم الإفصاح -وهو التزامٌ يوفون به عادةً بدقة-، يمكنك الحصول على تعليقات رائعة في وقت مبكر من دورة التصميم، والبدء في اكتساب داعم من شأنه التأثير على المشتريين، ليس في شركته فقط، بل وفي مكان آخر في السوق أيضًا. وآخر متطلباتهم أنهم يريدون كل شيء بسعر قليل، وهي قضية ترجع إلى صِغَر الميزانية في بعض الأحيان، لكنها بشكل أساسي قضية فكرية؛ إذ يعتقدون أن كل التقنيات يجب أن تكون مجانية، أو متاحة بسعر التكلفة، ولا تنفع معهم حجج «القيمة المضافة». والنتيجة الرئيسية هنا هي: إن كانت مشكلتهم في المال، فعليك جعلها متاحة بسعرٍ رخيص، وإذا لم تكن كذلك، فعليك التأكد من أن السعر ليس ما يقلقهم.

في الشركات الكبيرة، يمكن العثور على المهووسين بالتقنيات في أغلب الأحيان ضمن مجموعة التقنيات المتقدمة -أو ما يشابهها-، المُعَيَّنة لإبقاء الشركة على اطلاع على أحدث التطورات في التقنية. وهناك يملكون السلطة لشراء قطعة من أي شيء تقريبًا؛ لاستكشاف خصائصه وفحص فائدته للشركة. أما في الشركات الصغيرة، التي لا تمتلك مثل هذه الرفاهية في ميزانياتها، فقد يكون المهووس بالتقنية هو «التقني المُعَيَّن» في مجموعة تكنولوجيا المعلومات، أو أحد أعضاء فريق تصميم المنتجات، وهو الذي سيختار منتجك لإدراجه ضمن النظام الكلي، أو توفيره لبقية الفريق باعتباره أداة أو عونًا تقنيًا.

ولكي تصل إلى المهوسين بالتقنيات، تحتاج إلى إبراز رسالتك في مكان -بكل تأكيد على الإنترنت- يترددون عليه كثيرًا.

تعمل إعلانات الاستجابة المباشرة بشكل جيد مع هذه المجموعة؛ فهي الشريحة التي يُرجَّح أن تطلب الحصول على مادة مطبوعة، أو عرض توضيحي مجاني، أو ندوة عبر الإنترنت، أو أية مادة أخرى تقدّمها. انتبه فقط لئلا تضع أموالك على الكثير من الإعلانات المصورة الفاخرة؛ فهم يعتبرون كل ذلك دعاية تسويقية. وستصلهم الرسائل الإلكترونية المباشرة، وإن كان محتواها معلومات واقعية وجديدة، فسيفرؤونها من الغلاف إلى الغلاف.

باختصار، يسهل التعامل مع المهوسين بالتقنيات، شرط أن:

□ تملك أحدث وأروع التقنيات.

□ لا تحتاج إلى جني الكثير من المال.

ومع كل ابتكار ثمة فئة صغيرة من هؤلاء المهوسين الذين يرغبون في تجربته لمجرد اختباره. رغم ذلك، لا يملك هؤلاء سلطة كافية لإملاء قرارات الشراء على الآخرين، ولا يمثلون سوقًا مهمة في حد ذاتهم. وما يمثلونه في الواقع هو مجلس اختبار مزايا المنتجات والخدمات المبدئية، وسرير فحص يقترح تعديلات على المنتج أو الخدمة حتى تصبح سليمة تمامًا من خلال.

لضرب مثال مُبتدل، يروي توم بيترز، وروبرت واترمان في كتابهما: “In Search of Excellence” قصة زميل في شركة 3M، اخترع أوراق الملاحظات اللاصقة. وقد تَبَّتْها فحسب على مكتب السكرتارية، وجربها بعض هؤلاء السكرتارية لمعرفة ما إذا كانت فكرة جيدة، وكيف تُستخدم. وأصبح هؤلاء الأمناء من عشاق الملاحظات اللاصقة، وكانوا مفتاحًا مُبكرًا في حملة إبقاء فكرة المنتج حية.

المهوسون مثل مادة قابلة للاشتعال؛ يساعدون في إشعال النار، ولهذا يجب تدليلهم. والطريقة المثلى لتدليلهم هي السماح لهم بالاطلاع على الأسرار، وأن تتيح لهم مساحة اللعب بالمنتج والرجوع إليك بملاحظاتهم، وتنفيذ مقترحاتهم -حيثما كان ذلك مناسبًا-، وإعلامهم بذلك.

المفتاح الآخر للعمل مع المهوسين من أجل نجاح الحملة التسويقية، هو العثور على مَنْ يصلون منهم إلى الرئيس الكبير. والرؤساء الكبار هم الأشخاص الذين يمكنهم فرض عمليات الشراء، ويمثلون فرصة تسويقية مهمة في ذاتهم. ولتعرف على وجه التحديد نوع الرئيس الكبير الذي نبحث عنه، دعنا ننتقل الآن إلى المجموعة التالية في دورة حياة تبني التقنيات؛ المتبنين المبكرين، أو كما يطلق عليهم غالبًا في صناعة التقنيات العالية: أصحاب البصيرة.

المتبنون المبكرون: أصحاب البصيرة

أصحاب البصيرة هم تلك السلالة النادرة من البشر الذين يملكون مَلَكة رؤية الصلة بين تقنية ناشئة ما، وفرصة استراتيجية معينة، والحساسية اللازمة لترجمة تلك البصيرة إلى مشروع شديد الوضوح ومرتفع الخطورة، والكاريزما القادرة على إقناع بقية أعضاء منظماتهم بهذا المشروع. إنهم أول من يتبنى منتجات التقنية العالية، وغالبًا ما يعملون بميزانيات تبلغ ملايين الدولارات، ويمثلون مصدرًا خفيًا لرأس المال الاستثماري، الذي يمول مجال التقنيات العالية.

عندما أطلق جون ف. كينيدي برنامج الفضاء الأمريكي، أظهر أنه شيء لم نشهده في أمريكا منذ فترة: رئيسٌ ذو بصيرة. وعندما نفذ هنري فورد الإنتاج الكثيف للسيارات في خطوط مَصنعه لتتمكن كل عائلة في أمريكا من شراء سيارة، أصبح أحد أشهر أصحاب الأعمال في بلدنا. وعندما جلب ستيف جوبز واجهة مستخدم Xerox PARC من المختبر ووضعها في حاسوب Macintosh الشخصي «لبقية الناس»، ثم دفع بقية المجال لقبول هذا النهج الجديد رغمًا عنه، أظهر أنه صاحب بصيرة لا يُستهان بها.

غالبًا ما نعثر على طبقة أصحاب البصيرة ضمن الوافدين الجُدد على المناصب التنفيذية، ويمتلكون حماسًا كبيرًا ودافعًا لا تُشعلهُ سوى الأحلام. وفي القلب من هذه الأحلام، الأهداف التجارية لا التقنية. ومما يحلمون به، تحقيق قفزة كمية في طريقة التجارة في مجالهم أو من قِبَل عملائهم. وتشمل كذلك قدرًا كبيرًا من تقدير الذات والمكافآت. افهم أحلامهم، وستعرف كيف تسوّق لهم.

لضرب أمثلة إضافية من مجال التقنيات العالية على وجه التحديد، سأستحضر التزام هاري مكماهون في شركة Merrill Lynch للخدمات المالية بجذب 10 آلاف شخص إلى نظام تشغيل سحابي لقسم المبيعات في Salesforce.com، في الوقت الذي لم يملك فيه هذا المورد عميلًا غيرها من المؤسسات الكبيرة. لقد كان يتصرف حينها تصرفٌ ذي بصيرة. وعندما التزمت ليندا ديلمان، من متجر WalMart، بتثبيت أنظمة RFID⁽³⁵⁾، الخاصة بشركة Symbol، للاطلاع في الوقت الفعلي على مخزونات كافة متاجر WalMart، كانت تتصرف تصرفٌ ذي بصيرة. أيضًا عندما التزم ريد هاستينغز -الرئيس التنفيذي لشركة Netflix- بالتعاقد مع Elastic Compute Cloud، التابعة لأمازون، لحوسبة نشاطه التجاري بالكامل، كان يتصرف تصرفٌ ذي بصيرة. وعندما التزم تيد ماكونيل، من شركة Procter & Gamble، بتوجيه جميع الإعلانات الرقمية في جميع أنحاء العالم عبر نظام إدارة الإنفاق على الإعلانات، الخاص بشركة AudienceScience، كان يتصرف تصرفٌ ذي بصيرة. وفي كل مثالٍ من الأمثلة السابقة، خاطر هؤلاء مُخاطرةً تجارية كبيرة مع ما كان في حينها تقنيةً و/أو شركة لم يثبت نجاحها؛ من أجل تحقيق تحسينات كبيرة في الإنتاجية وخدمة العملاء.

والأهم: لا يبحث أصحاب البصيرة عن تحسينات، بل يبحثون عن تقدُّمٍ ثوري. وترتفع أو تقل أهمية التقنية بقدر ما تُعد به من تحقيق هذا الحلم. فإذا كان الحلم هو تمكين المستهلك من إتمام عمليات الشراء دون بطاقة ائتمان، فالراجح أن تُضاف للهواتف محافظ رقمية قادرة على الاتصال قريب المدى.

أما إذا كان الهدف هو توفير التعليم الراقى في جميع أنحاء العالم مجاناً، فسنرى على الأرجح استخدام تقنية المقررات الإلكترونية المفتوحة الواسعة الانتشار عبر الإنترنت (MOOCs) من مؤسسات تعليمية -كجامعة ستانفورد-، مع دعم المحتوى من منظمات مثل خان أكاديمي. وإذا كان الهدف هو توفير أدوات برمجية محمولة غير محدودة تقريباً، مع عدم الحاجة إلى إعادة شحن بطارياتها إلا على فترات متباعدة، فسيتضمن على الأرجح تقنية مثل نظارات Google. وإذا كان الهدف هو توفير التطبيق الشخصي القادر على مناسبة الدواء بعملية التمثيل الغذائي لكل فرد على حدة؛ بحيث تتحسن احتمالات الشفاء بشكل كبير، فربما يستفيد من تقنية التشخيص الجزيئي الذي تقدمه شركات مثل: CardioDx، أو Crescendo. والذي يجب التنبيه إليه هنا هو أن أصحاب البصيرة -على عكس المهووسين بالتقنية- يركزون على القيمة التي يجنونها من القفزة الاستراتيجية التي ستتيحها هذه التقنية، لا من تقنية النظام في حد ذاتها.

يقود أصحاب البصيرة مجال التقنيات العالية لأنهم يرون فرص تحقيق العوائد «الضخمة» على الاستثمار، ويتحملون عن طيب نفس أخطاراً مرتفعة لتحقيق هذا الهدف. فمن أجل هدفهم، سيعملون مع بائعين لا يملكون إلا تمويلاً ضئيلاً، أو مُنْعِماً، ومع منتجات تبدأ الحياة مما يقترب من أن يكون مجرد رسم تخطيطي على سبورة بيضاء، مع خبراء تقنيين يشبهون راسبوتين⁽³⁶⁾ بدرجة مُقلقة. إنهم يعرفون أنهم يخالفون الاتجاه السائد، ويقبلون ذلك ضمن الثمن الذي يدفعه المرء حين يحاول التفوق على المنافسة.

ولأنهم يرون هذه الفرص الهائلة للتقنيات التي يفكرون بها، فحساسيتهم للسعر أقل من أية شريحة أخرى في منحنى تبني التقنيات الجديدة. وعادةً ما يملكون ميزانيات تسمح لهم بتخصيص مبالغ سخية لتنفيذ مبادرة استراتيجية معينة؛ وهذا يعني قدرتهم في العادة على دفع أموال مقدماً لوضع البذرة الأولى لتطوير جديد يدعم مشروعهم، ومن هنا تأتي أهمية هذه الشريحة في تمويل إنشاء التقنيات العالية.

أخيراً، بالإضافة إلى مد المجال بالأموال، يملك أصحاب البصيرة فاعلية في تنبيه مجتمع الأعمال إلى التطورات التقنية ذات الصلة. ويتميزون بشكل عام بالانطلاق والطموح، وعادةً ما يملكون رغبة كبيرة في أداء وظيفة المراجع البارزة، وبالتالي يلفتون انتباه الصحافة الاقتصادية والعملاء الجدد إلى الشركات الناشئة الصغيرة.

أما من حيث كونهم شريحة من المشترين، فالبيع للحالين سهل، أما الصعب جداً فهو إرضائهم؛ ويرجع هذا إلى أنهم يشترون حلماً، والحلم سيبقى إلى حدٍّ ما مجرد حلم. وسيطلب «تجسيد» هذا الحلم دمج العديد من التقنيات معاً، وعند بداية المشروع ستكون العديد من هذه التقنيات غير ناضجة، أو حتى غير موجودة؛ فاحتمالات خروج كل شيء عن المسار فلكية. ومع ذلك، يمكن لكل من المشتري والبائع التعاون بنجاح اعتماداً على مبدئين رئيسيين:

أولاً: يُحب أصحاب البصيرة التركيز على المشاريع. فيرغبون بالعمل أولاً على مشروع تجريبي، وهو أمرٌ منطقي؛ لأنهم «ذاهبون إلى حيث لم يذهب أحدٌ من قبل»، وستذهب أنت إلى هناك معهم. يتبع ذلك المزيد من العمل على المشروع، مُقسِّمًا إلى مراحل ومعالم وما إلى ذلك. وما يهم أصحاب البصيرة هو البقاء على مقربة شديدة من قطار التطوير؛ للتأكد من أنه يسير في الاتجاه الصحيح، وأن يكونوا قادرين على مغادرته إذا اكتشفوا أنه لا يسير في الاتجاه الذي رجوه.

من وجهة نظر العميل هذا تفكير منطقي، لكن تركيز العمل على مشاريع عادةً ما يتعارض مع أهداف المؤردين الرياديين، الذين يحاولون إنشاء مُنتَجٍ قابل للتطبيق في أي مكان، بحيث يُتاح لهم بناء شركة متعددة العملاء. ويمكن لهذا الموقف أن يأتي بالخسارة على الطرفين، مهددًا جودة عمل المورد ونسيج العلاقة؛ فيتطلب إدارةً دقيقة لشؤون العميل، بما في ذلك التواصل المتكرر على مستوى الإدارة التنفيذية.

وتُبنى الاستراتيجية الناجحة هنا حول تمكين رائد الأعمال من «تحويل النتائج إلى مُنتَج» في كل مرحلة من مراحل المشروع الحالم. وفيما تُعد مخرجات المرحلة الأولى بالنسبة لأصحاب البصيرة ذات أهمية هامشية فحسب، لأنها مجرد تجربة للمفهوم النظري مع تحقيق بعض التحسينات الإنتاجية لا «الرؤية». فإن هذه النتائج نفسها -بعد تغييراتٍ شكلية- قد تكون منتجًا كاملاً لشخصٍ يملك أهدافاً أقل طموحاً. فعلى سبيل المثال؛ قد تنشئ شركة ما مجموعة أدوات برمجية شاملة تركز على الأهداف⁽³⁷⁾، بحيث تتمكن من بناء أنظمة تصوغ نموذجاً لأعمال وحدة تصنيع من الألف إلى الياء، وبالتالي تحسن الجدولة وكفاءة المعالجة بدرجة ضخمة. قد تكون أول مخرجات تلك الأدوات نموذجاً لعمليات وبيئة تصنيع آلة طحن واحدة فقط. ينظر صاحب البصيرة إلى هذا النموذج باعتباره مرحلة، أما بائع آلة الطحن فينظر إليه باعتباره امتداداً لمُنتَجٍ مرغوبٍ جداً، ويريد الحصول على ترخيص بيعه مع تعديلات بسيطة فقط. لذلك، من المهم عند إنشاء مراحل المشروع الحالم تقسيمها إلى معالم تتوافق مع هذا النوع من المنتجات العرضية.

الميزة الرئيسية الأخرى لأصحاب البصيرة أنهم في عجلة من أمرهم. إنهم يرون المستقبل من منظور نوافذ الفرص، ويرون أن تلك النوافذ تُغلق مع الوقت؛ ونتيجةً لذلك يميلون إلى الضغط لتقديم موعد التسليم النهائي -بجزرة تقديم دفعة مالية كبيرة، أو عصا الشرط الجزائي- لتسريع المشروع. يساعد هذا في إبراز نقاط الضعف الكلاسيكية لدى رواد الأعمال: الوَلَع بالوصول إلى النتيجة الكبيرة، والثقة الزائدة في قدرتهم على التنفيذ في أي إطار زمني معين.

ومرةً أخرى، تلعب إدارة حساب العميل والضبط التنفيذي دوراً خطيراً في هذا الصدد؛ فينبغي أن يكون الهدف هو تصوير كل مرحلة من المراحل على أنها:

1. تُنَجَز بأيدي بشرٍ عاديين يعملون ضمن الزمن الأرضي.

2. تقدم للبائع منتجاً قابلاً للتسويق.

3. وتخلق له عائداً ثابتاً على الاستثمار يمكن الاحتفال به بوصفه خطوة كبيرة إلى الأمام.

وهذه النقطة الأخيرة مهمة للغاية؛ فالوصول إلى نهاية مع الحالمين أقرب إلى المستحيل، فلا يمكن ببساطة تلبية التوقعات المُستَمَدّة من الأحلام. ولا يعني هذا التقليل من قيمة الحلم؛ إذ بدونه لن نملك دافعاً لإنجاز أي تقدم من أي نوع. المهم هو استمرار الاحتفال بالإنجازات الملموسة والجزئية، باعتبارها أشياء مفيدة في حد ذاتها وبشائر لنظام جديد يتشكّل.

أما أهم المبادئ المُستفادّة من كل هذا، فهو التأكيد على إدارة التوقعات؛ فضبط التوقعات مهم للغاية. والطريق العملي الوحيد للتعامل مع أصحاب البصيرة هو استخدام فريق مبيعات صغير الحجم، من أفرادٍ على مستوى إداري عالٍ. في بداية دورة المبيعات، تحتاج من هذا الفريق فهم أهداف أصحاب البصيرة، ومنحهم الثقة في أن شركتك قادرة على الارتقاء إلى مستواهم. وفي وسط الدورة، تحتاج للتميز بمرونة رهيبية في الالتزامات، فيما تبدأ في التكيف مع أهداف أصحاب البصيرة. وفي نهايتها، تحتاج إلى الحذر الشديد في التفاوض معهم، والحفاظ على بريق الحلم حياً، دون الالتزام بمهام غير ممكنة ضمن الإطار الزمني المخصص لها. كل هذا يعني الدفع بمُتملّ لك يتميز بالنضج والتمرس.

من جهة البحث عن أصحاب البصيرة، فلن تجدهم على الأرجح بمُسمّى وظيفيٍّ معين. إلا إنهم من أجل أن يصبحوا مفيدین حقاً، يجب أن يصلوا على الأقل إلى مستوى نائب كبير للرئيس؛ ليضعوا أيديهم على التمويل الكافي لرؤاهم. وعلى أرض الواقع لن تجدهم، بل هم من سيجدونك أولاً. والطريقة التي سيعثرون بها عليك هي بالحفاظ على علاقاتك مع المهووسين بالتقنيات. ولهذا وغيره، من المهم للغاية جذب شريحة المهووسين بالتقنيات.

باختصار؛ يمثل أصحاب البصيرة فرصة مبكرة في دورة حياة المنتج لخلق دفعة من الإيرادات واكتساب شهرة استثنائية. لكن لكل فرصة سعر، وسعر هذه عميلٌ مُتطلّب، سيسعى إلى التأثير على أولويات شركتك مباشرةً، ومشروعٌ شديد الخطورة قد ينتهي بخيبة أملٍ للجميع. لكن دون هذه الدفعة، لا يتمكن الكثير من المنتجات عالية التقنية من الوصول إلى السوق، عاجزةً عن كسب شهرةٍ تحتاجها خلال نافذتها إلى الفرصة، أو غير قادرة على الحفاظ على التزاماتها المالية أثناء انتظار سوقها وهي تتطور بسرعة أقل. أصحاب البصيرة هم من يمنحون شركات التقنية العالية أولى فرصها الكبيرة، ومن الصعب التخطيط لهم عند وضع برامج التسويق، لكن التخطيط دونهم أصعب.

تفاعلات السوق المبكرة

يتطلب افتتاح السوق المبكرة شركةً رياديةً مع مُنَجّ تقنيٍّ متقدمٍ يتيح تطبيقاً جديداً وجذاباً، إلى جانب مهووسٍ بالتقنيات يمكنه تقييم وتقدير تفوق المنتج على بدائله الحاليين، وصاحب بصيرةٍ ثري يمكنه توقُّع تحسُّنٍ ضخمٍ نتيجةً لتنفيذ التطبيق الجديد. وعندما تتكشف السوق كما ينبغي، تغدّي الشركة الريادية مجتمعاً من المهووسين بالتقنيات بنُسخٍ تجريبيةٍ من منتجها، فيما تشارك رؤيتها في

نفس الوقت مع المديرين التنفيذيين أصحاب البصيرة. وبعدها تدعو هؤلاء المديرين إلى استشارة مهووس يختارونه، والتأكد منه أن رؤيتهم قابلة بالفعل للتحقيق. ومن هذه الحادثات، تأتي سلسلة من المفاوضات التي سيُتاح بموجبها للمهووسين شراء كمية من الألعاب لم يحلموا بها، مقابل ما سيبدو حينها مبلغًا ضخماً، وسيُتَبَنَ لاحقاً على أنه مجرد قمة جبل الجليد. وستلتزم الشركة الريادية بإجراء تعديلاتٍ على المنتجات، وخدمات تكامل نُظِّم لم تنوِ أبداً الالتزام بها، وسيحصل صاحب البصيرة نظرياً على ما سيبدو مشروعاً قابلاً للتحقيق، إلا إنه في الحقيقة حُلْمٌ بعيدُ المنال جداً.

عندها تتكشف السوق كما ينبغي، وهذا هو السيناريو الجيد. وهو جيدٌ لأنه على الرغم من مشاكله الكثيرة، فهي مشاكل ستُحلُّ بطريقة أو بأخرى، وسيحقق قيمةً ما على كافة الأصعدة؛ فهناك العديد من السيناريوهات الأخرى التي لا تحظى فيها السوق المبكرة ولو بانطلاقةٍ صحيحة. فيما يلي بعضٌ منهم:

□ المشكلة الأولى: تفتقر الشركة ببساطة إلى أية خبرة في تقديم منتج إلى السوق. ولا يمكنها سوى جمع رأس المال الكافي لمَسَاعِيها، وتوظف فريقاً لا يملك خبرةً في المبيعات والتسويق، وتحاول بيع المنتج من خلال قناة توزيع غير مناسبة، وتروّج له في أماكن غير ملائمة، وبطُرُقٍ خاطئة، وتفسد الأمور بشكلٍ عام. إن معالجة هذا النوع من المواقف ليس صعباً كما قد يبدو، بشرط أن يحافظ المشاركون على التواصل والتعاون فيما بينهم، وأن يكون الجميع على استعداد لخفض توقعاتهم كثيراً.

وأساس الإصلاح هو مبدأ أن الفوز في التسويق يعني في الأغلب أن تكونَ أكبرَ سمكةٍ في البركة. فإن كُنْتَ صغيراً جداً، فعليك البحث عن بركةٍ صغيرةٍ جداً، أي: أن تستهدف شريحةً سوقيةً تناسب حجمك. ولتصبح هذه «بركة حقيقية»، نَبَّهنا سابقاً على أهمية ترابط أعضائها ككل، بمعنى أن يشكّلوا شريحةً تُراجع وتستشير بعضها، بحيث ينطلق التسويق الشفهي بسرعة، وتكلفة قليلة بين أعضاء الشريحة حين نحتل موقعاً قيادياً لدى عددٍ منهم.

بالطبع لا تكفي بركة واحدة كبيرة نتمكن من السيطرة عليها في المدى القصير لتوفير سوقٍ مُستدامة على المدى الطويل. وعاجلاً أو آجلاً، علينا الانتقال إلى البركة التالية. أو بعيداً عن الاستعارة: نحتاج إلى إعادة صياغة تكتيكاتنا في سياق استراتيجية «قوارير البولنغ»، حيث نهدف شريحةً معينة، لا لُقْدَرَتنا على «إسقاطها»، بل لأن تحقيق ذلك سيساعد في إسقاط الشريحة التالية؛ وبالتالي قيادة نمو السوق. ومع زاوية الرمي الصحيحة، سيُبهرك حجم وسرعة سلسلة التفاعلات المتعاقبة. إذن لا يخرج المرء من الملعب بالضرورة أبداً، حتى إن أصبحت الأمور قاتمةً للغاية.

مشكلة أخرى هي أن تباع الشركة لأصحاب البصيرة قبل أن تملك المنتج. وهذا إصدار من مشكلة البرمجيات الوهمية، يعتمد على فكرتي الإعلان والتسويق المبكرين لمنتج لا يزال في المراحل الأخيرة من التطوير. في أفضل الأحوال، تؤمّن الشركة الريادية القليل من المشاريع التجريبية، لكن مع تجاوز مواعيد

الجدول الزمني موعداً بعد آخر، يضعف موقف أصحاب البصيرة في المنظمة، ويُسحب في النهاية الدعم من المشروع رغم وجود الكثير من الأعمال المخصصة، ولا يشير أي من العملاء إلى المنتج بشكل مفيد. وتحت أسر هذا الموقف، لا تملك الشركة الريادية سوى استجابة مناسبة واحدة، وهي غير سعيدة أبداً؛ إنهاء جهودها التسويقية، والاعتراف بخطئها أمام مستثمريها، وتركيز كامل طاقتها على تحويل مشاريعها التجريبية إلى شيء مفيد من حيث القدرة على تسليمه إلى العميل أولاً، ومن حيث القدرة على تسويقه ثانياً.

لقد طبقت Brickstream -إحدى الشركات الممولة من Mohr Davidow- ذلك بغيرية؛ فقد تأسست مع تقنية ذكاء اصطناعي لاستخراج المعلومات من المقاطع المصورة، ووعدت بإمداد تجار التجزئة بنفس القدر من الاطلاع على دخول المتسوقين لمتاجرهم، الذي يتمتع به تجار التجزئة عبر الإنترنت عبر عدّ النقرات. وبيع الجيل الأول من أنظمتها بنجاح كبير، لكن تبين أن تشغيلها كان عبئاً، وظلت التكاليف مرتفعة على نحو غير مقبول، وظلت التكاليف عصية على الخفض، ناهيك عن الأداء المُرَج. وتحولت كل هذه المبيعات الكبيرة إلى حكايات لا يمكن الإشارة إليها، وكانت بحق أياماً نحسات.

وتحت قيادة فريق إداري جديد، غيّرت الشركة اتجاهها بشكل كبير. وكان أول تحركاتها هو نقل تركيزها إلى مشكلة أبسط بكثير: مجرد عدّ من يدخلون المتجر كل يوم، وتحقيق ذلك أفضل، وأسرع، وأرخص من التقنيات الموجودة بالفعل. ولم يحملوا أية وعود بتأثير ضخم كما حدث من قبل، لكنه كان عملاً حقيقياً، وكان عملاً مربحاً. من هناك، توصّلوا إلى تطوير تقنية كاميرات يمكنها فعلاً دعم رؤيتهم في «التتبع brickstream»، وانتقلت إلى إدارة صف انتظار الزبائن عند مكتب الدفع، وربطها بإدارة الأفراد، المطلوبة للتأكد من توافر العاملين في الوقت الصحيح من اليوم. وآخر ما حققته الإدارة الجديدة هو دمج تقنيات وتحليلات إضافية في الكاميرات؛ للتوسع أكثر في مجال تطبيقات الأمن، وحماية المخازن أيضاً. وتم كل هذا بالعمل المُدار بحكمة، والمتمتع بتدفق مالي إيجابي. بالطبع خسرت الشركة نافذتها المبدئية على السوق، لكن الأخبار الجيدة هي أن التطورات الأخيرة في تجارة التجزئة، والتجارة الإلكترونية تخلق لها نافذة أخرى.

□ المشكلة رقم ثلاثة: وقوع التسويق فريسة للخلافات بين المهوسين، وأصحاب البصيرة؛ بسبب الفشل في اكتشاف -أو على الأقل صياغة- التطبيقات الجذابة التي تُقدّم قفزة كبيرة في الفوائد. فربما تشتري عدة شركات المنتج لاختباره، لكن إحداها لا تدمجه أبداً في تشغيل نظام كبير؛ لأن الاستفادة لا ترقى أبداً إلى مستوى المخاطر. والنتيجة هي نقص في الإيرادات، يؤدي إلى تقويض الأعمال؛ إما بالإيقاف التام، أو ببيع المنتج إلى شركة أخرى مقابل أصول تقنية.

تبدأ حركة التصحيح هنا بإعادة تقييم ما بين أيدينا. فإن لم يكن بالفعل منتجاً متقدماً، فلن يخلق أبداً سوقاً مبكرة. لكنه ربما يعمل باعتباره منتجاً تكميلياً في سوق عامة موجودة بالفعل. وإن كان الوضع

كذلك، فالاستجابة الصحيحة هي طرح الكبرياء جانباً، وخفض التوقعات المالية، وإخضاع أنفسنا لشركة موجودة في سوق المنتجات السائدة يمكنها الاستفادة من منتجاتنا من خلال قنواتها الموجودة بالفعل. وقد أُقيمت شركة Computer Associates -التي تُعرف اليوم بـ CA Technologies، وهي إحدى أكبر شركات البرمجيات في العالم- على مبدأ إعادة تسويق منتجات شركات أخرى تكون في كثير من الأحيان مهجورة.

أما إن كان بين أيدينا مُنتَجٌ متقدم لكننا عاجزون عن افتتاح السوق المبكرة، فعلينا التخلي عن البرج العاجي المتغطرس، الذي أثبتنا معه أن هذا المنتج يمكنه أن يكون جزءاً من عددٍ كبيرٍ من التطبيقات المثيرة، ونُرَكِّز على تطبيقٍ واحدٍ بجسٍّ عمليٍّ حتى النخاع، والتأكد من أنه بالفعل تطبيقٌ جَدَّابٌ بالنسبة لواحدٍ على الأقل من أصحاب البصيرة المعتادين لنا، ثم الالتزام تجاه هذا الشخص بإزالة كل العوائق الحائلة دون تبنيه لهذا التطبيق مقابل دعمه.

كانت هذه بعض الطرق الشائعة، التي يمكن من خلالها إطلاق جهود تطوير السوق المبكرة وإعادةتها إلى المسار الصحيح. وأغلب المشاكل قابلة للحل؛ بسبب اتساع الخيارات بشدة في بداية أي شيء، أما المشكلة الكبرى فعادةً ما تكون في التوقعات المُفْرِطة في الطموح، المترافقة مع نقص التمويل -أو كما تقول جدتي: حين تكون عينك أوسع من معدتك-. ويزداد تعقيد الوضع حين نتعامل مع تفاعلات سوق المنتجات السائدة، التي سننتقل إلى الحديث عنها الآن.

سوق المنتجات السائدة

تشبه الأسواق العامة في مجال التقنية العالية كثيراً الأسواق العامة في أي مجالٍ آخر، خاصةً أسواق البيع للمنظمات، لا الأفراد. فتسيطر عليها الأغلبية المبكرة -التي تُفهم على أفضل وجه في مجال التقنيات العالية من حيث كونها براغماتية⁽³⁸⁾، وهي الشريحة التي تقبل قيادتها شريحة الأغلبية المتأخرة -التي من الأفضل وصفها بأنها محافظة⁽³⁹⁾، وترفض قيادتها شريحة المتقاعسين، أو المتشككين. وكما فعلنا في الفصل السابق، سننقِّص من كثب طرق تأثير النفسية التسويقية لكلٍ من الفئات المذكورة على تطوُّر سوق التقنية العالية وتفاعلاته.

الأغلبية المبكرة: البراغماتيون

عبر تاريخ التقنية العالية، مثَّلت الأغلبية المبكرة -أو البراغماتيون- الجزء الأكبر من سوق أي منتج تقني. يمكنك النجاح مع أصحاب البصيرة، ويمكنك بالتالي الاشتهار بالقوة والمستقبل الواعد لمنتجات الساخنة، لكن كل هذا لا يجذب الدولارات؛ فهذه الأموال تحت أيدي أشخاصٍ أكثر حكمة، لا يُقدِّمون على أي عملٍ ريادي، (فالرواد يُطعنون من الخلف). وقد تعلموا، بالطريقة الصعبة، أن «الطليعة» في عالم التقنية تكون في الأغلب خطرة ومتقلبة.

من هم البراغماتيون؟ في الحقيقة، رغم أهمية البراغماتيين، يصعب وصفهم؛ بسبب أنهم لا يمتلكون نزعة جذب الأضواء إلى أنفسهم، التي تُميّز أصحاب البصيرة. إنهم ليسوا هاملت، بل هوراشيو، وليسوا دون كيشوت، بل سانشو بانثا. وفي الشخصية يشبهون هاري بوتر أكثر من ديرتي هاري: أشخاص لا يتمسكون بموقف معين من الحياة، بل يتلقفون ما تقدمه أكثر. هذه الفئة لا تحتل الصدارة أبدًا، لكنهم يكملون القصة بعد أن يموت البطل (في التراجيديا)، أو يمتطي صهوة جواده نحو قرص الشمس الغارب (الرومانسية البطولية - الكوميديا)، تاركًا لهم التنظيف وطرح السؤال الضروري الأخير: مَنْ كان هذا المُنقِّع؟

في عالم التقنية العالية، لا تكاد تجد بين الرؤساء التنفيذيين براغماتيين، وحتى هذه القلة تميل إلى عدم جذب الانتباه. فلدينا دان وارمينهوفن من NetApp، وجيف وينر في LinkedIn، وجون تشين في Sybase، وجون دوناهو في eBay، وحتى قادة بارزين؛ مثل ميغ وايتمان في HP، ومايكل ديل في Dell، ينذر أن يثيروا جلبة، ويملكون مستوى عاليًا من النزاهة والالتزام. وعادةً ما نجدهم مشهورين أكثر بين أقرب زملائهم -الذين يكونون لهم في العادة أعلى درجات الاحترام-، وبين أقرانهم في مجال عملهم؛ لظهورهم بالقرب من قمة قائمة المتصدرين عامًا بعد عام.

وبالطبع، للنجاح في التسويق للبراغماتيين لا يحتاج المرء إلى أن يكون مثلهم، بل افهم فحسب قيمهم واعمل على خدمتهم. ولتفحص هذه القيم عن كثب، فإذا كان هدف أصحاب البصيرة هو تحقيق تقدم كبير، فهدف البراغماتيين هو تحقيق تحسن مئوي ينعكس على الأرقام؛ أي عملية تراكمية قابلة للقياس والتنبؤ. وعند تركيب مُنتَج جديد، سيرغبون في معرفة مدى نجاح غيرهم معه. كلمة الخطر سلبية في عُرفهم؛ فهي غير دالة على الإثارة والفرصة، بل إنها فرصة لتبديد المال والوقت. نعم، سيخوضون المخاطر إذا اقتضت الحاجة، لكنهم سيجهزون إجراءات السلامة أولاً، وسيدبرون المخاطر بدقة.

يحتل قيادة مجتمع ⁽⁴⁰⁾Fortune 2000 التقني كُُلُّ أشخاص براغماتيون إلى حدٍّ كبير. فحاجة الشركات لزيادة الإنتاجية باستمرار تدفعهم نحو مقدمة دورة حياة تبني المنتجات، لكن حذرهم الفطري، وقيود الميزانية تُبقيهم متحفزين. كأفراد، أحجم البراغماتيون عن استخدام البرمجيات؛ باعتبارها خدمة⁽⁴¹⁾، إلى أن جعلت Salesforce.com الأمر آمنًا، وأحجموا عن دعم سياسة استخدام الأجهزة الشخصية للعمل⁽⁴²⁾، إلى أن عرضت شركات مثل: MobileIron، وAirwatch حلولاً لإدارة الجوال، وأحجموا عن الاستثمار في اجتماعات الفيديو، إلى أن أكسبته Cisco شهرة.

وإن كان إقناع البراغماتيين صعبًا، فبمجرد إقناعهم يصبحون مخلصين، وغالبًا ما يفرضون معايير على الشركات تتطلب شراء منتجك، ومنتجك وحده. وهذا التركيز على توحيد المعايير هو اتجاه عملي، حيث إنه يُبسِّط متطلبات الخدمة الداخلية، لكن آثاره الثانوية على نموك وربحيتك -بمعنى زيادة حجم المبيعات وخفض تكلفتها- فارقة. ومن هنا تأتي أهمية البراغماتيين وسط الشرائح السوقية.

يُعد أشهر مثال، وأكبر مستفيد من هذا التأثير في العقد الأخير من القرن العشرين هي مايكروسوفت؛ فقد اكتسبت وضعاً مهيماً على سوق أنظمة تشغيل الحواسيب المكتبية، ونُظّم تشغيل المكاتب وخوادم الإدارات، لدرجة أصبح معها مشهد المؤسسات بعد عَقْدٍ من الزمن متجانساً للغاية. لكن فيما كانت كل من هذه الأسواق تتطور، دعمت فئة منظمات تكنولوجيا المعلومات أيضاً بائعين متنوعين من الدرجة الثانية، وكان كل من هؤلاء البائعين قادراً أيضاً على إنشاء جيب خاص به من البراغماتيين. ففي المجتمع الهندسي، انجذب العملاء إلى Sun's Solaris، وفي مجتمع الجرافيكس، انجذبوا إلى أجهزة الماكنتوش، وفي مجموعات العمل إلى Novell Netware، وفي مجتمع Fortune 500، انجذب من يخلقون بيئات مُستنسخة؛ كفروع البنوك، ومتاجر البيع بالتجزئة إلى OS/2، وفي أنظمة الخدمات المهنية، التي تهيمن عليها شركات بيع القيمة المضافة⁽⁴³⁾ للأطباء وأطباء الأسنان إلى SCO Unix، وفي الاستشارات والخدمات المالية، Lotus Notes. ورغم فوز مايكروسوفت في النهاية، استطاعت كُلُّ واحدةٍ من هذه الشركات الاستفادة من بعض البراغماتيين في سوقٍ معينة لتحقيق قفزةٍ نوعيةٍ لمبيعاتها. لذلك من الأهمية بمكان لكل خطة تسويق استراتيجية طويلة المدى فهمُ المشتريين البراغماتيين، والتركيز على كسب ثقتهم.

عندما يشتري البراغماتيون، يهتمون بالشركة التي يشترون منها، وبجودة المنتجات التي يشترونها، وبواجهات الأنظمة، والبنية التحتية من المنتجات الداعمة، ومدى موثوقية الخدمات التي سيحصلون عليها. بعبارة أخرى؛ إنهم يخططون للعيش مع هذه القرارات لمدةٍ طويلةٍ في المستقبل (وعلى العكس، يُحتمل أن يخطط أصحاب البصيرة لتنفيذ الطلب الجديد العظيم ثم استخدامه باعتباره نقطة انطلاقٍ نحو خطوتهم الكبيرة التالية للتّرقّي في مهنتهم). ولأن البراغماتيين شركاء على المدى الطويل، ولأنهم يسيطرون على أغلب أموال السوق، تستحق فوائد بناء علاقاتٍ من الثقة معهم العناء بجدارة.

يميل البراغماتيون إلى التركيز على التواصل أكثر «بشكل رأسي»؛ أي مع المشابهين لهم ضمن مجالهم، مقارنة بالمهووسين بالتقنيات، والمتبنين المبكرين، الذين يميلون أكثر إلى التواصل «بشكل أفقي»، متجاوزين حدود مجالاتهم. يعني هذا أنه من الصعب جداً اقتحام صناعةٍ جديدةٍ تباع لبراغماتيين؛ فالمراجع والعلاقات مهمة جداً لهذه الفئة من الناس، وفي ذلك نوعٌ من أنواع الدور⁽⁴⁴⁾؛ لن يشتري البراغماتيون منك إلا حين تكون مشهوراً وموثوقاً، ولا يمكن كسب هذه الموثوقية حتى يشتروا هم منك. وكما هو واضح، لا يخدم هذا صالح الشركات الناشئة، وعلى العكس، يخدم الشركات التي تملك سجلاً حافلاً. من الناحية الأخرى، ما إن تُثبت الشركات الناشئة أنفسها عند المشتريين البراغماتيين ضمن سوقٍ رأسيٍّ ما، حتى يصبح هؤلاء مُخلصين لها جداً، لدرجة أنهم يبذلون جهداً خاصاً من أجل إنجاح تلك الشركات. ذات يوم، كان Salesforce.com هو الدخيل على سوق نُظّم تشغيل فريق التسويق، أما الآن، فقد أصبح المعيار الفعلي له. وعندما يحدث ذلك تنخفض تكلفة المبيعات كثيراً، وترتفع ميزة البحث والتطوير المتراكم لدعم أي عميل معين. وهذه هي إحدى أسباب كون البراغماتيين سوقاً عظيمة.

لا توجد قناة توزيع معينة يفضلها البراغماتيون، لكنهم يريدون إبقاء إجمالي علاقات التوزيع عند أدنى حد. يتيح لهم ذلك تعظيم ميزة الشراء، والحفاظ على نقاط تحكُّم قليلة واضحة؛ تحسُّباً لحدوث أي خطأ. ويمكن في بعض الحالات تخطي هذا التحيز إذا كان المشتري البراغماتي يعرف بائعاً معيناً من علاقاته السابقة. لكن بشكلٍ عام يمكن للبائع الصغير من رواد الأعمال تمهيد طريقه إلى مجتمع البراغماتيين من خلال التحالف مع أحد الباعة المقبولين بالفعل، أو إن أمكنه إنشاء قاعدة بيع من نوع بيع القيمة المضافة (value-added reseller). ويمثل باعة القيمة المضافة نوعاً جَدَّاباً للغاية من الحلول بالنسبة للبراغماتيين، بشرط امتلاكهم سمعة تسليم عمل جيد في الوقت المُحدَّد، ودون الإخلال بالميزانية. ويمكنهم توفير حل «مكتمل» لمشكلة ما دون التأثير على الموارد الداخلية المثقلة بالفعل بأعباء صيانة النظام المستمرة. وأكثر ما يحبه البراغماتيون في باعة القيمة المضافة هو أنهم يمثلون نقطة تحكم واحدة: شركة واحدة نتواصل معها إذا وقع أي خطب.

وآخر ما يميز المشتريين البراغماتيين هو أنهم يحبون المنافسة؛ فمن ناحية تخفض التكاليف، ومن ناحية تؤمِّن أكثر من بديل واحد عند الأزمات، ومن ثالثة تطمئنهم أنهم يتعاملون مع قائد سوقٍ موثوقة؛ لأنهم يعرفون أن الأطراف الثالثة ستصمِّمُ مُنتجاتٍ داعمةً للمنتج المُتصدَّر في السوق، فالمنتجات المتصدِّرة تُلجَقُ بها سوقاً من خدمات الباعة الآخرين. ويقلل هذا كثيراً من عبء دعم العميل البراغماتي. وعلى العكس، إن اختاروا خطأً مُنتجاً لم يصبح قائد السوق، بل مجرد مُنتجٍ آخر، لا يظهر هذا الدعم الضروري، وسيُضطرون إلى إجراء كل التحسينات التي يريدونها بأنفسهم. إذن قيادة السوق ضرورية لكسب العملاء البراغماتيين.

لدى البراغماتيين حساسية معقولة تجاه الأسعار؛ فلا مشكلة لديهم في تحمل فرق سعر مُعتدِّلٍ مقابل مُنتجٍ بجودةٍ ممتازة، أو خدمات خاصة، لكن عند غياب أي فارق مميز، يختارون أفضل صفقة. ويرجع ذلك إلى أنهم حين يلتزمون في سياقٍ مهني بوظائفهم أو شركاتهم، سيخضعون للتقييم عامّاً بعد عام، من خلال مُقارَنة ما أنفقوه على العمليات مقابل عائد ذلك على الشركة.

بشكلٍ عام، يلزم أن تتحكَّى بالصبر عند التسويق للبراغماتيين، ويلزمك الإلمام بالقضايا التي تشغل شركتهم، والظهور فيما يحضرونه من مؤتمرات، ومعارض تجارية مختصة في مجالاتهم. تحتاج إلى أن تُذكرَ في المقالات التي تُنشرُ في الصُحفِ والمدونات التي يقرؤونها. تحتاج إلى تشغيل مُنتجٍك أو خدمتك في شركاتٍ أخرى في هذا المجال، وتحتاج إلى امتلاك تطبيقاتٍ مُطوَّرة لمنتجاتك المتخصصة في مجالهم. تحتاج إلى عقدِ شراكةٍ وتحالفٍ مع باعةٍ آخرين يخدمون مجالهم، واكتساب سُمعةٍ طيبة للجودة والخدمة. باختصار؛ تحتاج إلى أن تصبح المورد المشهور الواضح.

تُطبَّقُ هذه الأهداف على المدى البعيد، وتحتاج إلى تقدُّمٍ دقيق، واستثماراتٍ متكررة، وفريقٍ إداريٍّ ناضج. ومن أكبر مكاسبها أنها لا تجلب عنصر البراغماتيين من بين عناصر دورة التبني الأخرى وحده،

بل تُجَهِّزُ العنصر المحافظ أيضاً. لكن للأسف، لا يُنظرُ إلى معظم مجال التقنيات العالية على أنه يستحق جني الثمار التي بذرها بحرص شديد. ولنرى كيف حدث هذا، لنلقِ نظرةً فاحصةً على المحافظين.

الأغلبية المتأخرة: المحافظون

تثبت الحسابات الرياضية لنموذج دورة تبني التقنيات أن كل براغماتي يقابله محافظ، بعبارة أخرى: يُشكِّل المحافظون تقريباً ثلث إجمالي العملاء المتاحين ضمن أية دورة تَبَنٍّ. ومع كونهم شريحةً قابلة للتسويق؛ نادراً ما يصبحون مُربحين بأقصى ما يمكن. ويرجع ذلك إلى حدٍّ بعيدٍ إلى أن شركات التقنيات العالية لا تنسجم معهم بصفة عامة.

يناهض المحافظون جوهرياً الابتكارات القاطعة، ويؤمنون بالتقليد أكثر من التقدم، وعندما يعثرون على شيءٍ يقضي غرضهم يتمسكون به. ولذلك يستخدم هؤلاء أجهزة Mac، فيما يستخدم الجميع Windows، ثم ينتقلون إلى Windows، حين يعود الجميع إلى استخدام أجهزة Mac. وما يزالون يستخدمون البلاكيري ويكفيهم. يرسل المحافظون بريداً إلكترونياً بدلاً من رسالة نصية، ويتصلون هاتفياً بين الحين والآخر، ولا ينشرون أية تغريدة أو منشور، ويستقبلون حتى الآن الصحيفة التي يقرؤونها عند عتبة الباب، يكفيهم ذلك ويسعدهم.

بهذا المعنى، يتشابه المحافظون مع المتبنين المبكرين أكثر مما قد نظن؛ فكلاهما قد يقاوم بعنادٍ دعوات التوافق الذي يوحد القطيع البراغماتي. وبالطبع يخضع المحافظون في النهاية للتفكير الجديد؛ لمُجرَّد مواكبة بقية العالم. لكن مجرد استخدامهم لمثل هذه المنتجات لا يعني أنها تُعجبهم تلقائياً.

والحقيقة هي أن المحافظين يخشون التقنيات قليلاً في أغلب الأحيان؛ ولذلك يميلون إلى الاستثمار فيها في آخر دورة حياة التقنية فحسب، عندما تصبح المنتجات ناضجة، وتخفيض المنافسة على الحصص السوقية الأسعار، ويمكن التعامل مع المنتجات نفسها باعتبارها سلعاً. وكثيراً ما يكون هدفهم الحقيقي من شراء منتجات التقنيات العالية هو ببساطة ألا يتعرضوا لمفاجآتٍ غير سارة. ولسوء الحظ، يتعرضون لها فعلاً؛ لأنهم ينخرطون عند انخفاض هامش الربح في نهاية السوق، حيث لا يجد البائع الكثير من الدوافع لبناء علاقةٍ شديدة الصفاء مع المشتريين. ولا يؤدي هذا إلا إلى تعزيز الأوهام المحيطة بالتقنيات العالية، ويوجّه دورة الشراء نحو سلوكٍ أكثر تشاؤماً.

إذا كانت شركات التقنية العالية تريد الحفاظ على نجاحها على المدى الطويل، فعليها أن تتعلم كسر هذه الحلقة المفرغة وإنشاء أساسٍ معقول يرغب المحافظون في التعامل معها بناءً عليه. وعليها استيعاب أن المحافظين لا يتطلعون إلى الكثير في استثماراتهم في التقنيات العالية؛ لذلك لن يدعموا هوامش الأسعار المرتفعة. ومع ذلك، يمكنهم خلق عوائد كبيرة على الشركات التي تخدمهم على نحوٍ مناسبٍ بسبب حجمهم الكبير.

يحب المحافظون شراء جِزْم مُعَدَّة مُسَبِّقًا، تجمع كل شيءٍ فيها بِسَعَرٍ عليه تخفيضٌ كبير. وآخر ما يودون سماعه هو أن البرنامج الذي اشتروه للتو لا يدعم الشبكة المنزلية التي رَكَّبوها، بل يريدون من منتجات التقنية العالية أن تكون كالثلاجة؛ حين تفتح الباب يضيء المصباح من تلقاء نفسه، ويأتي الطعام باردًا، دون الحاجة إلى حمل هَمٍّ أي شيء. وأوضح المنتجات بالنسبة إليهم هي التي تقوم بوظيفة واحدة؛ كتشغيل الموسيقى، أو المقاطع، أو الألعاب، أو إدارة البريد الإلكتروني. ولا تثيرهم فكرة قيام جهازٍ واحد بهذه الوظائف الأربع، بل يجدونها فكرة مُربكة.

من هذه الجهة، توفر السوق المحافظة فرصة عظيمة لأخذ مكونات التقنيات الرخيصة في مراحلها الأخيرة، وإعادة تجميعها في أنظمة ذات وظيفة واحدة تُلبِّي احتياجات شركة معينة. وينبغي أن تكون جودة هذه الحزمة عالية جدًا، نظرًا لعدم وجود أي حَلٍّ فيها لم يُصَحَّح في وقتٍ سابق، وأن يكون السعر منخفضًا؛ بعد إنهاء كافة أعمال البحث والتطوير قبل فترة طويلة، والاستفادة من كل جزءٍ من منحني التعلم في التصنيع. باختصار؛ لا يُعدُّ ما سبق مجرد حيلة تسويقية، بل حلًّا حقيقيًّا لفئة جديدة من العملاء.

وثمة مفتاحان للنجاح هنا: الأول هو التفكير بدقة في «الحل الكامل» لاحتياجات سوق المستخدم النهائي المُستهدف، وتقديم كل عنصرٍ من عناصر هذا الحل ضمن تلك الحزمة. هذا أمرٌ بالغ الأهمية؛ إذ لا يتوافر في هذه المرحلة هامش ربحٍ لدعم نظام خدمة ما بعد البيع. والمفتاح الآخر هو أن تُصاغ قناة توزيع منخفضة التكلفة، يمكنها توصيل هذه الحزمة إلى السوق المستهدفة بفاعلية. وفي هذا السياق يخلق ظهور عروض تقديم المنتج «باعتباره خدمة» عبر الإنترنت فرصة رائعة لإحراز تقدم مع هذه الشريحة.

يمثِّل المحافظون فرصة كبيرة لتجارة التقنيات العالية، حيث إنهم يوسِّعون السوق بشدة للعروض التي لم تعد الأحدث. وحقيقة أن الولايات المتحدة قد تنازلت عن قطاعٍ كبيرٍ من هذا السوق إلى الشرق الأقصى لا تعود إلى مزايا التصنيع في الخارج من حيث التكلفة بقدر ما هي شهادة على فشل تخطيط المنتج على الصعيد المحلي، وفشل الخيال التسويقي. وحتى الآن، لا تضع العديد من تلك الحلول الخارجية سوى قيمة واحدة فقط على الطاولة؛ التكلفة المنخفضة. نعم، المحافظون حَسَّاسون للأسعار، لكن هذا يرجع إلى حدٍّ كبيرٍ إلى أنهم لا يستطيعون استخلاص القيمة الكاملة من تجربة المستخدم الخاصة بهم؛ فلو أعطيتهم شيئًا يمكنهم الاستفادة به سيكونون أكثر استعدادًا لدفع ثمنه. وما عليك سوى تَفَقُّد أحد متاجر Apple Store، وسترى أن بالإمكان جذب المزيد من الدولارات من هذا الشطر من سوق التقنيات العالية إذا أُولى المصنِّعون والمُسَوِّقون الأمريكيون الرائدون -بقنواتهم القادرة على التعامل مع أحجام كبيرة، ومواردهم الشرائية الضخمة- المزيد من الاهتمام له.

ولهذا لا تزال السوق المحافظة، بالنسبة لمجال التقنية العالية، شيئًا من المستقبل أكثر مما هو في الماضي. والمفتاح هو التركيز على الراحة بدلًا من الأداء، وعلى تجربة المستخدم بدلًا من الميزات. تُعد

الكاميرات الاحتياطية في السيارات مثلاً رائعاً على انجذاب المحافظين للمنتجات التقنية، وكذلك أنظمة المساعدة على صف السيارات. وحتى تطبيقات تقنية تحديد المواقع العالمية⁽⁴⁵⁾، أصبحت صديقة أكثر منها عدواً. لكن الوضع مختلف مع الوظائف القابلة للتنشيط عبر الحديث، لأنها تفتقر إلى القابلية للتنبؤ، التي يحتاجها المحافظون بشدة.

وبشكل عام، يشعر المرء أن النظرة إلى السوق المحافظة هي أنها لا تزال عبئاً أكثر منها فرصة. وسيتطلب نجاح شركات التقنية العالية فيها نوعاً جديداً من الخيال التسويقي، المرتبط بنموذج مالي أقل إثارة. وفي هذه السوق، تنتظر الأرباح من يستطيع مواجهة تحديات جديدة وغير مألوفة كثيراً حتى الآن. ومع ذلك، مع تصاعد تكلفة البحث والتطوير بشدة، سيتعين على الشركات إطفاء هذه التكلفة بأسواق أكبر وأكبر، ويجب أن يؤدي ذلك حتماً إلى الاهتمام بـ “النصف الخلفي” من منحني تبني التقنية، الذي تعرض للتجاهل لفترة طويلة.

تفاعلات سوق المنتجات السائدة

تماماً كما يقود أصحاب البصيرة تطور السوق المبكرة، كذلك يفعل البراعماتيون مع سوق المنتجات السائدة. ولا يُعد كسب دعمهم جسراً إلى السوق فحسب، بل مفتاحاً للهيمنة عليها على المدى الطويل. لكن حتى إن حققت ذلك، لا يمكنك اعتبار السوق أمراً مُسلماً به.

للحفاظ على ريادة سوق المنتجات السائدة، مواكبة المنافسة هي أقل ما تلتزم به. وفي هذه المرحلة لا تعود ريادة التقنية ضرورية، ولا يعود امتلاك أفضل منتج على الساحة ضرورياً، الضروري هو أن يظل المنتج جيداً كفاية، وإذا حقق أحد المنافسين إنجازاً عليك على الأقل الاستجابة باللاحق به.

وهذه هي اللعبة التي نفذتها Oracle باحترافية في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين؛ فبعد عقود من الاعتماد بشكل أساسي على التطوير والبحث الأصيل لبناء مجموعتها من برامج تكنولوجيا المعلومات الموجهة للمؤسسات، غيّرت قواعد اللعبة، حين قدّمت عرضاً غير مرغوب فيه (وغير جذّاب) لشركة PeopleSoft. وعندما تم هذا الاستحواذ أخيراً، افتتحت Oracle مرحلة جديدة من تكنولوجيا المعلومات للمؤسسات، اتّسمت بتكاملٍ شديد، كالذي كنا نراه في شركات السكك الحديدية، والخطوط الجوية، والمحاسبة، و-مؤخراً- البنوك. لكن ما فعلته Oracle لم يكن مجرد زيادة أصنافها التقليدية، بل استحواذاً على الأصول اللازمة لخلق «مكدس» تنازلي⁽⁴⁶⁾؛ التكملة التي ينتظرها مُدراء تكنولوجيا المعلومات في شركات Fortune 500. وشملت الاستحواذات على: تطبيق إدارة علاقات العملاء من Seibel، وتطبيق لخدم وسيط من BEA، وتطبيق إدارة دورة حياة المنتجات من Agile، وفي النهاية Sun Microsystems، لصياغة حلّ متكامل للأجهزة كذلك.

صُمم مثل هذا التكامل للمحافظة لا الابتكار. ولا يعني هذا أن الابتكار توقف، بل انتقل إلى موضعٍ آخر؛ أصبحت التقنيات القادمة من الحقب السابقة -التي كانت يوماً محور الابتكار- هي السقالات التي

سُيْنِي عليها الجيل القادم من الابتكار. وفي هذا السياق، ازداد تقدير الاستقرار، والقابلية للتنبؤ، وأصبحت المنظومة مستعدةً لتحمل فرق السعر إلى مجموعة أساسية من الباعة؛ من أجل الحفاظ عليهم. مفتاح الانتقال السلس من سوق البراغماتيين إلى سوق المحافظين هو الحفاظ على علاقة قوية بالأول، ومنحهم فرصة الانتقال إلى طريقة التفكير الجديدة، مع إبقاء الثاني سعيدًا؛ عبر الاستمرار في إضافة قيمة إلى البنية التحتية القديمة. أقل ما يوصف به هذا هو أنه عملية موازنة، لكن لها -إن أُديرَت بشكلٍ صحيح- إمكانياتٌ جَلِبَ أرباح مرتفعة جدًا من شرائح سوقية ناضجة ووفية.

في هذا الصدد، إن ألقينا نظرةً الآن على الفئات الأربع الأولى في دورة حياة تبني التقنيات، نرى اتجاهًا مثيرًا للاهتمام؛ تبلغ أهمية المنتج نفسه ووظائفه الفريدة -مقارنةً بأهمية الخدمات المُلحَقة للعميل- أقصاها لدى شريحة المهووسين بالتقنيات، وتبلغ أدناها لدى المحافظين. هذه ليست مفاجأة؛ نظرًا إلى أن مستوى انخراط الفرد وكفاءته مع منتجات التقنية العالية مؤشِّر رئيسيٌّ على توقيت دخول الإنسان دورة تبني التقنيات الجديد. الدرس الأساسي هنا هو أنه كلما طال بقاء منتجك في السوق، زاد نضجه، وزادت أهمية الخدمة بالنسبة للعميل.

في العقد الأخير، تمكنت التقنية العالية بالفعل من إحكام قبضتها على هذه الظاهرة؛ من خلال إعادة تشكيل منتجاتها بحيث تُقدِّم باعتبارها خدمة. وقد شكلت البرمجيات باعتبارها خدمة (SaaS)، والبنية التحتية لمراكز البيانات باعتبارها خدمة (IaaS⁽⁴⁷⁾)، وتطوير وتشغيل برامج المنصات باعتبارها خدمة (PaaS⁽⁴⁸⁾) مكدسًا جديدًا في التخزين السحابي، تلك المساحة الافتراضية التي تهاجر إليها البرمجيات باضطراد.

للوصول إلى هذا، يجب أن يحدث شيئان بشكلٍ متوافق: الأول هو أن على البائعين تصميم أكبر قدر ممكن من متطلبات الخدمة التي تظهر عند تثبيت منتجاتهم وتركيبها بنجاح، وهذه ضريبة في شكل خدمة؛ إذ لا تضيف أية قيمة، فهي ببساطة الثمن الذي يتعيَّن عليك دفعه لتسير الأمور على ما يُرام. ولا تزال تكلفة ذلك مرتفعة فوق العادة بالنسبة لبرامج تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمؤسسات. وعلى الرغم من تحقيقها دخلًا ضخماً لُمُكِّلي الأنظمة⁽⁴⁹⁾، فقد تركت غصةً في حلق الجميع. لذلك، كلما قلت المتطلبات كان ذلك أفضل.

على النقيض عندما يستهدف البائعون الهدف الثاني؛ المتمثل في تصميم الخدمة بحيث تقدم تجربة مستخدم مُحسَّنة، تعلو الابتسامات وجوه الجميع. يُعد Apple iPad مثالًا رائعًا هنا؛ إذ لا يجذب فقط عُشَّاق التقنيات وأصحاب البصيرة (إنه رائع جدًا فحسب!)، بل البراغماتيين كذلك (لا توجد تكاليف تدريب!)، والمحافظين أيضًا (لا تحتاج لتدريب؛ انتهى الأمر!). وعندما ترى طفلًا يلعب بأحد هذه الأجهزة، تُدرِك تمامًا مدى تقدمنا.

رغم ذلك، سنرى دائماً من يشعرون بأن التقنيات العالية سلبتهم شيئاً ما، ومشكلتهم هي محور حديثنا التالي.

المتقاعسون: المتشككون

لا يشارك المتشككون -السُّدس الأخير من دورة تبني التقنيات الجديدة- في سوق التقنيات العالية إلا بمنع عمليات الشراء؛ لذا فالوظيفة الرئيسية لتسويق التقنيات العالية بين المتشككين هي تحديد تأثيرهم. هذا أمرٌ مؤسِّفٌ بشكلٍ ما، لأن المتشككين يعلموننا الكثير عن أخطائنا، ومن هنا جاءت هذه الملاحظة.

من الحجج المفضلة لدى المتشككين أن الابتكارات الثورية من أي نوع نادراً ما تفي بوعودها، ودائماً ما تُسْفَرُ عن عواقب غير مرغوبة. ويبدو هذا المزيج؛ من العائد المزاوِغ، والخطر الشامل بالنسبة إليهم ببساطة رهاناً سيئاً. وقد اعتاد أصحاب البصيرة والبراعماتيون كثيراً على تخطي هذه الاعتراضات بالطبع، وإلا ما كُنَّا لنتكلم عن شيء يسمى مجال التقنية العالية الآن. لكن ماذا لو استطعنا استكشاف مزايا حجة المتشككين بدلاً من المسارعة في الرد عليهم؟

وما يمكن لأيِّ بائعٍ متمرسٍ لمنتجات التقنية العالية إخبارك به هو أن تبرير سعر التقنية العالية ما هو إلا مغامرة قلقلة في أحسن الأحوال. وهناك دائماً إمكانية خلق عائدات نقدية كبيرة، لكنها تتوقف دائماً على عوامل أبعد من النظام نفسه. بعبارة أخرى: هذا يعني ببساطة أن ادعاءات مندوبي المبيعات عن هذه المنتجات هي في الحقيقة عن «حلول منتج كامل»، تتضمن عناصر أوسع مما يرسله مُصنِّعو التقنية العالية داخل صناديق الشحن بكثير. وإذا لم يتحمَّل مُسَوِّقو التقنية العالية مسؤولية تقديم حلول مُنتَجٍ كامل إلى العميل، فإنهم يمنحون المتشككين فرصة لمنع المبيعات (ولكافة الأسباب المذكورة هنا؛ نناقش أهمية المنتج الكامل باعتبارها المكوّن الرئيسي لعبور الفجوة بنجاح والدخول في سوق المنتجات السائدة لاحقاً).

ما يكافح المتشككون لإبرازه؛ أن الأنظمة الجديدة في أغلبها لا تفي بوعودها للعميل وقت شرائها، وليس الغرض إثبات أنهم لا يقدمون قيمة في النهاية، بل أن القيمة التي يقدمونها عملياً لا تكون المتوقعة عند الشراء غالباً. وإن صدق هذا -وأنا أعتقد صدقه إلى حدٍّ ما- فهو يعني أن الالتزام بنظام جديد ليس سوى عمَلٍ نابِعٍ من الإيمان أكثر مما يُعتقد عادةً. ويعني هذا أن القيمة الأولية الكامنة في هذا العمل مُسْتَمَدَّةٌ من مفاهيم كدعم التحيُّز لاتخاذ خطواتٍ عملية منها من أية حزمة من فوائد معدودة ذات تكلفة مُبرَّرة. ففكرة أن قيمة النظام ستُكتَشَفُ بدلاً من أن تُعرَفَ منذ تركيبه تُثَبِّتُ أن مرونة المنتج وقدرته على التكيف -إلى جانب خدمة حساب العميل باستمرار- تُعتَبَرُ بالضرورة عنصراً من عناصر تقييم المشتري للمنتج.

في النهاية، ستظل الخدمة التي يقدمها المتشككون إلى سوق التقنية العالية هي الإشارة باستمرار إلى الفروق بين ادعاءات فِرَقِ المبيعات والمنتج المُقَدَّم فعلاً، وهي فروقٌ تشكل بالفعل فُرْصاً لفشل العميل.

ومن شأن هذا الفشل في النهاية أن يُلْتَفَّ لمطاردتنا -عبر التسويق الشفهي السلبي- في شكل حصّةٍ سوقيةٍ مفقودة. بعبارةٍ أخرى: ربما يكون تجاوز المتشككين تكتيكًا رائعًا للمبيعات، لكنه أسلوبٌ تسويقيٌّ ضعيف. فمن وجهة نظر تسويقية، نخضع جميعًا لمتلازمة «ملابس الإمبراطور الجديدة»⁽⁵⁰⁾، وبشكلٍ خاص في مجال التقنية العالية، حيث يصبُّ تحسين التصور العام للمجال في مصلحة كافة اللاعبين في القطاع الخاص. المتشككون لا يقتنعون بأفعالنا، ويجب الاستفادة من هذه الحقيقة.

عودة إلى الفجوة

كما أشرنا في الصفحات السابقة، تملك دورة تبني التقنيات بوضوح قيمةً بوصفها نموذجًا تسويقيًا. وبالنظر إلى النفسية التسوقية للعملاء مُنفردةً بحسب وقت دخولهم السوق، يقدم النموذج إرشاداتٍ واضحةً لكيفية وضع برنامجٍ تسويقيٍّ لمنتجٍ مُبتكر.

العيب الرئيسي في هذا النموذج -كما قلنا- أنه يوحي بأن التقدم بين الشرائح خلال دورة حياة المنتج سَلِسٌ ومُتَوَالٍ، فيما تعلمنا الخبرة العكس تمامًا. حقًا، يُعد الانتقال في التسويق والتواصل بين أي شريحتين في العادة أمرًا مُحرجًا بشكلٍ مؤلم؛ إذ يتوجب عليك تبني استراتيجياتٍ جديدة، في نفس الوقت الذي وصلت فيه إلى أقصى درجات الراحة مع الاستراتيجيات القديمة.

والمشكلة الأبرز في تلك الفترة الانتقالية هو ضعف قاعدة العملاء الذين يمكن الاستشهاد بهم في وقت الانتقال إلى شريحة جديدة. وكما رأينا عندما أعدنا رسم دورة تبني التقنيات، تشير الشقوق الفاصلة بين الشرائح إلى ما ينشأ من فجوةٍ في المصادقية عند السعي إلى استخدام المجموعة اليُسرى مَرَجًا لاختراق الشريحة التي على يمينها.

في بعض الحالات، يُبقي التجاذب الطبيعي للسوق تلك المجموعات قريبةً من بعضها نسبيًا. فمثلًا؛ يميل أصحاب البصيرة من المتبنين المبكرين إلى الحفاظ على تواصلهم واحترامهم لآراء المهووسين بالتقنيات. ويرجع ذلك إلى حاجتهم إلى آرائهم؛ لتكون بمثابة اختبارٍ لواقعية الجدوى الفنية لرؤاهم، والمساعدة في تقييم منتجاتٍ محددة. نتيجةً لذلك، قد ينجح المهووسون في إقناع أصحاب البصيرة بالتخلي ولو عن بعض مخاوفهم.

بالمثل، يلجأ المحافظون إلى البراغماتيين لمساعدتهم، من خلال قيادة قراراتهم الشرائية. ويحب كلا الفريقين اعتبار نفسه عضوًا في مجالٍ معين في المقام الأول، وَرَجُلُ أعمالٍ ثانيًا، ثم مشتريًا للتقنيات ثالثًا. لكن البراغماتيين يملكون ثقةً أكبر في التقنية من حيث حملها لفائدة مُحتملة، وفي قدرتهم على عقد صفقاتٍ تقنيةٍ سليمة. أما المحافظون، فهم أكثر توترًا بكثير في كلا الأمرين. ويرغبون في التماشي -إلى حدٍّ معين- مع البراغماتيين الحائزين على احترامهم، لكن ثقة البراغماتيين في أنفسهم تثير قلقهم بعض الشيء. لذا، مرةً أخرى؛ للقاعدة المرجعية بعض الأهمية في الانتقال بين شرائح المتبنين.

تعود ضرورة الاهتمام بالضعف الذي يصيب القاعدة المرجعية إلى النقطة الأساسية التي أثّرت حول الأسواق في مقدمة الكتاب؛ وهي أن الأسواق -خاصّةً أسواق التقنية العالية- تتكون من أشخاص يراجعون بعضهم البعض أثناء قرار الشراء. وأثناء انتقالنا من شريحة إلى أخرى في دورة تبني التقنيات، قد يتراكم عددٌ ما من المراجع في طريقنا، لكنها قد لا تكون المراجع المناسبة.

وليس ثمة من موضع يبرز فيه هذا أفضل من الانتقال من أصحاب البصيرة إلى البراغماتيين؛ فإذا كانت ما بين مجموعات تبني أخرى وبعضها شقوق صغيرة إلى حدّ ما، فما بين أصحاب البصيرة والبراغماتيين هاوية كبيرة و-إلى حدّ كبير- مُهملة.

وإذا نظرنا بعمق في تلك الفجوة، سنرى أربع صفات أساسية لأصحاب البصيرة تُنفّر البراغماتيين. يفتقر أصحاب البصيرة إلى احترام قيمة خبرات زملاء؛ فهم أول من يرى إمكانيات التقنية الجديدة في مجالهم، ويرون أنهم أساساً أذكى من نظرائهم في الشركات المنافسة، وكثيراً ما يكونون كذلك فعلاً. وحقاً، إن رؤية الأشياء التي يريدون الاستفادة عبر اعتبارها ميزة تنافسية أولاً هي قدرتهم الخارقة. وبما أن هذه الميزة لم تكن لتظهر لولا عجز الآخرين عن اكتشافها، لا يتوقعون أبداً شراء مُنتجٍ مُجرَّبٍ جيداً ويملك قائمة طويلة من المراجع في المجال. وإن وجدت مثل هذه القاعدة المرجعية سينفرون؛ إذ تشير إلى أنهم في خصوص هذه التقنية جاؤوا متأخرين بدرجة ما.

على الناحية الأخرى، يُقدّر البراغماتيون خبرة زملائهم في الشركات الأخرى، وعندما يشتركون شيئاً، يتوقعون وجود مراجع قوية له، ويريدون أن تكون نسبة جيدة منها من الشركات العاملة في مجالهم. كما أشرنا من قبل، يخلق ذلك مُعضلة الدور؛ فمع وجود صاحب بصيرة أو اثنين عادةً فحسب في كل شريحة من شرائح مجال ما، كيف يمكننا مراكمة عدد المراجع الكافي لإقناع البراغماتيين في حين أن كل من تبقى لمشورتهم تقريباً براغماتي هو أيضاً؟

يهتم أصحاب البصيرة بالتقنيات أكثر من اهتمامهم بمجالهم نفسه؛ فأصحاب البصيرة هم من يرسمون المستقبل. وتراهم في المؤتمرات التقنية وغيرها من المنتديات التي تناقش المستقبل، حيث يجتمع الجميع للتنبؤ بالاتجاهات، والبحث عن فرص جديدة في السوق. ومن السهل بدء حوارٍ معهم، ويتمتعون بقُدرة على فهم وتقدير لما تحاول شركات التقنية العالية ومنتجاتها فعله، ويحبون التحدث عن الأفكار مع الأشخاص اللامعين، ويشعرون بالملل من التفاصيل العادية حول مجالاتهم نفسها، فيما يحبون التحدث والتفكير في التقنية العالية.

على الناحية الأخرى، لا يهتم البراغماتيون كثيراً بالمستقبل، بل يرون أنفسهم أكثر ضمن ظروف الواقع الراهن على أنهم أشخاص يكرّسون أنفسهم للإنجازات العملية. لذلك، يميل البراغماتيون إلى تخصيص أوقاتهم للمنتديات الخاصة بالمجال، مثيرين خلالها قضايا تختص بالمجال. ومن وجهة نظر البراغماتيين، فالتغييرات الكاسحة والمزايا العالمية كلمات براق لا أكثر.

يفشل أصحاب البصيرة في الاعتراف بأهمية البنية التحتية للمنتجات الموجودة بالفعل، وينشغلون ببناء أنظمة من الصفر؛ إنهم يعملون على تجسيد رؤاهم. فهم لا يتوقعون العثور على عناصر هذا النظام مُلقاةً في الطريق، ولا يتوقعون العثور على معايير راسخة في المجال، بل يخططون في الحقيقة إلى إرساء المعايير بأنفسهم. لا يتوقع أصحاب البصيرة وجود مجموعات الدعم جاهزة في انتظارهم، أو وجود إجراءات موضوعية أو أطراف ثالثة جاهزة للمشاركة في عبء العمل والمسئولية.

يتوقع البراغماتيون كل هذا، وحين يرون أصحاب البصيرة يشقون مساراتهم بمؤونة قليلة، أو دون أية فكرة نحو ربط رؤاهم بالممارسات السائدة في المجال يرتجفون؛ لقد أقام البراغماتيون مسارهم المهني على مثل هذه الروابط. فمرةً أخرى، من الواضح على نحو مؤلم أن أصحاب البصيرة، بوصفهم شريحة، يمثلون مرجعيةً واهيةً في نظر البراغماتيين.

يملك أصحاب البصيرة القليل من الوعي بقوة تأثير ثورتهم، ومن وجهة النظر البراغماتية، أصحاب البصيرة ليسوا سوى أشخاص يظهرون ويستهلكون الميزانية بأكملها في مشاريعهم الشخصية، وإذا كان المشروع ناجحًا يُعزى الفضل إليهم. أما البراغماتيون، فيكافحون للحفاظ على نظام «حديث للغاية»، لا يعلم أحدٌ على وجه اليقين كيف يُبقيه عاملاً، وإذا فشل المشروع، يبدو أصحاب البصيرة وكأنهم متقدمون خطوةً على الكارثة دائماً، ويخرجون من المدينة قبل أن يُعلّقوا، تاركين البراغماتيين لتنظيف الفوضى. ولا يخطط أصحاب البصيرة -سواء الناجحون أو غيرهم- للبقاء طويلاً؛ فهم يرون أنفسهم على طريق سريع يجعلهم يقفزون على سلم الترقى الوظيفي في الشركة الواحدة، وعبر الشركات المختلفة. وعلى الناحية الأخرى، يميل البراغماتيون إلى الالتزام بمهنتهم، والشركة التي يعملون فيها على المدى الطويل، ويتجنبون كثيراً المخططات الضخمة؛ لأنهم يعلمون أنه لا مفر من تحمل النتائج.

وبالجُملة؛ تسهل معرفة سبب عدم حرص البراغماتيين على مشورة أصحاب البصيرة في قراراتهم الشرائية، لذلك تظهر الفجوة. لكن يمكن لهذا الموقف أن يزداد تعقيداً إن أهملت الشركة -تحت تأثير نجاحها التسويقي بين أصحاب البصيرة- طُرُقها في البيع. لذلك قد تروّج الشركة لمنتجها باستخدام نجاحها الأخير في مواقع الاختبار المُبكر، في حين يرغب البراغماتيون حقاً في سماع أخبارٍ عن تجارب تركيب جاهزة وعاملة بالفعل. أو ربما تصف الشركة المنتج بأنه «حديثٌ تماماً»، فيما يرغب البراغماتيون في سماع: «الأشهر في المجال».

لكن المشكلة أبعد من طريقة البيع والتموضع، المشكلة بالأساس مشكلة وقت؛ فباعة التقنيات العالية يرغبون في -وبالأحرى يحتاجون- أن يشتري البراغماتيون فوراً، ويحتاج البراغماتيون -أو على الأقل يريدون- إلى الانتظار، ولكل موقفٍ تبريرٌ وجيه. لكن تبقى الحقيقة أن عقارب الساعة قد انطلقت بالفعل، ويبقى السؤال: من سيستسلم أولاً؟

لمصلحة الجميع، يجب أن يتنازل البراغماتيون. وكيفية ضمان ذلك هو موضوع القسم التالي.

رف 404

t.me/Rff404

الجزء الثاني
عبور الفجوة

مقولة من كتاب «Essays in Zen Buddhism» لدي. تي. سوزوكي. ونصها الكامل: «قبل دراستي للتشان (الزن) على مدار 30 عامًا، رأيت الجبل جبلاً والنهر نهراً. وعندما حصلتُ معرفة أقرب، حصلتُ ليَّ حالٌ رأيتُ فيها الجبال ليست جبلاً، والأنهار ليست أنهاراً. لكني الآن -بعد أن وصلت إلى جوهره- مطمئنٌ. وإنما أرى الآن الجبال مرةً أخرى جبلاً، والأنهار مرةً أخرى أنهاراً». وأحسبُ أن المعنى الذي يرمي إليه الكاتب هو عقيدة «الحقيقة الثنائية» البوذية، حيث لكل شيء واقع وحقيقة. ويقول إنه في البداية كان أسير المعرفة بالواقع فقط، وفي منتصف الطريق رأى كل شيء جزءاً من حقيقة واحدة، ثم في الأخير، اكتمل حاله ووصل إلى التنوير فغدا يرى كل شيء بواقعه الظاهر وحقيقته الباطنة معاً. - المترجم.

الاسم القديم لجمهورية الكونغو الديمقراطية - المترجم.

أي مراجعة أعضاء الشريحة لبعضهم.

أو في النسخة الإنجليزية: Gyro Gearloose - المترجم.

حين طُلبت من أرخميدس طريقة لتحديد ما إذا كان تاج الملك من الذهب أم من معدن آخر، لاحظ أثناء استحمامه أن الماء يُزاح من حوض بحسب وزن الجسم النازل فيه، وعندها ركض ناسياً أن يرتدي ملابس إلى الملك، وهو يصيح: «يوريكا!»، بمعنى: «وجدتها» - المترجم.

وهو مهندس ونحات من أسطورة يونانية تمكن من اختراع قصر التيه، الذي كان متاهة لحبس الوحش «مينوتور»، لكن ملك كريت غضب على ديدالوس ورماه مع ابنه إيكاروس في المتاهة. في المتاهة تمكن ديدالوس من صنع أجنحة للطيران من الريش والصمغ، وحذر ابنه من الاقتراب بها من الشمس؛ كيلا يذوب الصمغ. لكن إيكاروس لم يُنصت لأبيه وظل يحلق نحو الشمس إلى أن انتفض الريش ولقى حتفه في بحر إيجه - المترجم.

إحدى الأشكال الكسيرية المشهورة بشكل واسع حتى خارج مجال علماء الرياضيات.

مستثمر ورائد أعمال ومهندس برمجيات أمريكي. وقد كان شارك في هندسة أول متصفح إنترنت ينتشر انتشاراً واسعاً -Mosaic-، وهو مؤسس مشارك في Netscape وغيرهما.

لغة برمجة.

مؤسسة برمجيات أباتشي: شركة غير هادفة للربح لدعم مشاريع برمجيات أباتشي.

نظام تشغيل حر مفتوح المصدر.

Radio-frequency Identification أو تحديد الهوية بموجات الراديو باستخدام جهاز يسمى RFID Tags.

شخصية روسية مهيبة توصف بأوصاف متباينة بين القديسية والمجون.

object-oriented

أي: يتصفون بالعملية والواقعية.

أي: الميل للاستقرار وعدم التغيير.

قائمة لأكبر 2000 شركة عامة في العام تعدده مجلة Forbes الأمريكية.

البرمجيات باعتبارها خدمة: Software as a Service، أو SaaS، وهي نموذج توزيع البرمجيات يوفر فيه طرف ثالث.

bring-your-own-device policies

VAR: value-added reseller

مستحيل من المستحيلات العقلية؛ حيث يعتمد الشيء في وجوده على آخر، وهذا الثاني يعتمد في وجوده على الأول.

GPS

Top-to-bottom stack

infrastructure as a service

platform software as a service

systems integrators

حكاية شعبية للكاتب الدانماركي هانز كريستيان، حيث وُعدَ الإمبراطور بملاص لا يراها الجهلة والأغبياء. في الحقيقة لم تكن هناك ملابس، لكن خوف الإمبراطور من الظهور غيباً دفعه إلى ادعاء أنه يراها جيداً. كذلك يشير الكاتب هنا إلى تجنب التعبير عن الرأي بصراحة،

خوفًا من مخالفة الرأي السائد - المترجم.

الفصل الثالث

رف 404

t.me/Rff404

الإنزال النورماندي

من جميع النواحي تُعدُّ الفجوة مكانًا شديد السوء؛ فما تعد به من عملاء جدد -إن وُجدوا- قليل، ومحدودٌ فيمن خرج بطريقةٍ ما عن المسارات الآمنة. وفوق ذلك، تستضيف الفجوة كافة أنواع المزعجين؛ من العملاء الحاليين، إلى المنافسين الأشرار، إلى المستثمرين البغيضين. وكلا الفريقين يتآمر لاقطاع جزء من احتياطات الشركة الناشئة، التي تسعى إلى الانتقال إلى سوق المنتجات السائدة. نحن بحاجة إلى النظر سريعًا في هذه التحديات؛ ليمكننا توخي الحذر أثناء مجابهتهم.

مخاطر الفجوة

لنبدأ بقلَّة العملاء الجدد. مع تشبع فرص سوق أصحاب البصيرة المبكرة يومًا بعد يوم (وهو ما قد يحدث بعد عددٍ بسيطٍ يصل إلى ثلاثة إلى خمسة عقود في حالة المنتجات باهظة الثمن)، ومع كون سوق المنتجات السائدة التي يسيطر عليها البراغماتيون في غاية البُعد عن مستوى الراحة الذي يحتاجونه لإتمام قرار الشراء، لا تتوافر سوق كافية مع أموالٍ متاحة لتغذية الشركة. وبعدها منحك التدفق المالي الإيجابي ثقةً في نفسك (خاصة خلال الأشهر التي تلي إتمام طلبياتٍ كبيرةٍ للسوق المبكرة)، تسير الأمور الآن في الاتجاه المعاكس، والتدفق السلبي في تزايدٍ مستمر. والأسوأ هو أن منافسك في سوق المنتجات السائدة -الذين لم يولوا أي اهتمامٍ لدخولٍ لأعبٍ ناشئٍ إلى سوقهم- يحظون الآن بهدفٍ جديدٍ وقد عانوا من خسارة أو خسارتين كبيرتين، وشرعوا في توجيه قوات المبيعات إلى شَنِّ هجومٍ مضاد.

فرص الاحتماء قليلة. ويرغب المُدراء في التركيز قَصْرًا على علاقاتهم القائمة بعملائهم الحاليين، الكبار، من خلال خدمتهم بطريقةٍ استثنائية، والاستفادة من هذا جَذْبُ استثمارٍ منهم لعامٍ إضافيٍّ قادم في تجسيد الجزء الأعظم من خطة صاحب البصيرة. فلن يضمن ذلك تأمين قاعدة مرجعية فحسب، بل والبدء في إنشاء بنيةٍ تحتيةٍ من المنتجات الإضافية، والواجهات اللازمة لتحويل ابتكارٍ ثوري إلى ما يراه البراغماتي حَلًّا عمليًّا. لكن لسوء الحظ لا توجد الأموال الزائدة في حسابات هؤلاء العُملاء لتمويل السنة الحالية. وعلى أرض الواقع، ستكون أعمال العام الحالي على الأرجح ضروريةً للوفاء بالوعود التي قُطعت في البداية للاستحواذ على الصفقة؛ لذا فمع وفرة المهام المفيدة، لا تتوافر السيولة الزائدة لتمويلها.

ولا يمكن للمديرين العثور على الأمان من خلال الاستمرار في خدمة السوق المبكرة فقط. وبالطبع لا تزال فرص المبيعات موجودة هناك، وما يزال هناك مَنْ يقبلون الشراء من أصحاب البصيرة، لكن سيملك كل واحدٍ منهم حلماً فريدًا بمتطلبات تخصيصٍ فريدة، وهو ما سيُرهق فريق تطوير المنتج المُثقل بالفعل. علاوةً على ذلك، فعاجلاً أو آجلاً في هذه السوق المبكرة، ستظهر منظمةٌ أخرى بتقنيةٍ أكثر ابتكارًا

وقصة أفضل. ومع حلول هذا الوقت، يلزم أن تكون قد عبّرتَ إلى الجانب الآخر من الفجوة، ورُسختَ في سوق المنتجات السائدة، وإلا فقد خانك الحظ.

لم تنتهِ المخاطر بعد. فحتى هذه اللحظة، مَوَّلَ المستثمرون جهود التسويق؛ إما بشكلٍ رسمي، كما في حالة المنظمات المُمَوَّلة برؤوس المال المُجازفة، أو غير رسمي، كما في حالة المنتجات الجديدة المُطوَّرة داخل شركاتٍ أكبر. وقد رأى هؤلاء المستثمرون بعض النجاحات المبكرة، ويتوقعون الآن رؤية تقدم حقيقيٍّ نحو أهداف نمو الإيرادات طويلة الأجل لخطة الشركة. وكما نعرف، من غير المُجدي السعي خلف هذا النوع من النمو ونحن داخل الفجوة، لكنه التزم في الخطة (وما لم تَنصُ عليه ما كان التمويل ليأتي)، وعقارب الساعة لا تتوقف.

وحقًا، يسعى المستثمر المفترس -الذي يُشار إليه أحيانًا بالرأسمالي الجشع، أو المُستغل- إلى استغلال فترة الفجوة المليئة بالمُعاناة والفشل لتشيويه سُمعة الإدارة الحالية، خافضًا من قيمة أسهم الشركة. وخلال الجولة التالية من التمويل، ستُتاح له فرصة السيطرة على الشركة، وتعيين فريقٍ إداريٍّ جديد، وفي أسوأ الأحوال الاستحواذ على أصلٍ تقنيٍّ رئيسيٍّ برُخص التراب. ويُعتَبَر ذلك إجراءً مدمرًا بشدة، تدوس خلاله الأقدام كافة القيم الإنسانية، وفرص الفوز. ورغم ذلك ... يحدث.

وقد تصيب الفجوة حتى أصحاب المطالب المعقولة والمواقف الداعمة من المستثمرين بالاضطراب؛ ففي أفضل السيناريوهات، ستطلب منهم كَيْح توقعاتهم، في الوقت الذي يبدو أن الطبيعي تركها تحلق في السماء. يوحي ذلك ضمنيًا بأن شَخَصًا ما قد فشل في مكانٍ ما بطريقةٍ ما. وقد يقبلون الوثوق فيك لفترة، لكنك لا تملك رفاهية تضييع الوقت؛ يجب أن تدخل شريحة سوق المنتجات السائدة سريعًا، وأن تُقيم علاقاتٍ عميقةٍ طويلة الأمد مع المُشترين البراغماتيين؛ فمن خلالهم وحدهم يمكنك امتلاك مصيرك بين يديك.

شق الطريق إلى سوق المنتجات السائدة

يُعد دخول سوق المنتجات السائدة عَمَلًا عدوانيًّا؛ إذ تستاء من تدخلك الشركات التي أقامت بالفعل علاقاتٍ مع العملاء الذين تَهْدِفُ إلى جذبهم، وستفعل كل ما في وسعها لإقصائك. وسيشكك العملاء أنفسهم فيك؛ لكونك لاعبًا جديدًا غير مُجربٍ. لا يريدك أحد، إنك كالغُزاة الأجانب.

هذا ليس وقت التركيز على أن تكون لطيفًا. فكما قلنا، تُحوّل مخاطر الفجوة هذا الموقف إلى مسألة حياةٍ أو موت، ويجب أن تفوز بالدخول إلى سوق المنتجات السائدة رغم أنف المقاومة. لذا إن كُنَّا سنعتبر أنفسنا في ما يشبه الحرب، فمن الأفضل أن نجعلها حربًا صريحة. وسنلقي نظرةً على واحدةٍ من خبرات النصف الأول من القرن العشرين: الإنزال النورماندي للحلفاء في 06 يونيو 1944. ومع وجود أمثلةٍ أخرى على النجاح العسكري (وإن كانت أبعد عن الذهن)، يلقي هذا التشبيه تحديدًا الضوء على مخاوفنا بالضبط بشكلٍ جيدٍ جدًا.

المقارنة واضحة بما فيه الكفاية: هدفنا على المدى الطويل هو الدخول إلى سوق المنتجات السائدة (أوروبا الغربية)، والسيطرة عليه بدلاً من مُنافِسِ راسخ (قوات المحور). ولكي ينتزع منتجنا سوق المنتجات السائدة من هذا المنافس، يجب أن نجمع قوة غزو تضم منتجات وشركات أخرى (قوات الحلفاء)، وهدفنا المباشر من الدخول إلى هذا السوق هو الانتقال من قاعدة السوق المُبَكِّرة (إنجلترا)، إلى شريحة مستهدفة استراتيجية في سوق المنتجات السائدة (ساحل نورماندي). وما يفصلنا عن هدفنا هو الفجوة (القناة الإنجليزية، أو المانش). وسوف نعبر تلك الفجوة بأسرع ما يمكن، وبقوات تُركِّزُ مباشرةً وحصرًا على نقطة الهجوم (نورماندي). وبمجرد إجبار المنافس على الخروج مما نستهدفه من أسواقنا المتخصصة (تأمين رأس الجسر)، سننتقل للاستيلاء على شرائح السوق المجاورة (مقاطعات فرنسا)، في طريقنا نحو الهيمنة الشاملة على السوق (تحرير أوروبا الغربية).

هذه باختصار هي الاستراتيجية. اقتدِ باستراتيجية الإنزال النورماندي؛ تَفَرَّ بالدخول إلى سوق المنتجات السائدة. تجاوز الفجوة من خلال استهداف سوق متخصصة محددة للغاية، حيث يمكنك فرض سيطرتك من أول يوم وإخراج منافسيك منها، ثم استخدمها قاعدةً لإطلاق عملياتٍ أوسع. رَكِّزْ قوةً غاشِمةً على هَدَفٍ شديد التحديد. لقد نجح ذلك في عام 1944 مع الحُلفاء، ونجح منذ ذلك الحين في عددٍ كبيرٍ من شركات التقنية العالية.

إن مفتاح الحصول على ميزة نورماندي، وما يسمح للمشروع الوليد بالفوز بالعملاء البراغماتيين قبل أن تقبله السوق الأوسع، هو تركيز دعمٍ وفيرٍ لسوق متخصصة محصورة. وبتبسيط التحدي الأوَّلي، يمكن للمؤسسة بكفاءة تطوير قاعدةٍ صلبة من المراجع، والضمانات، والإجراءات الداخلية، والتوثيق؛ بفضل مجموعةٍ محددة من متغيرات السوق. وكفاءة عملية التسويق في هذه المرحلة تتعلق بـ “حدود” شريحة السوق المستهدفة، فكلما كانت أكثر إحكامًا، سهَّلت صياغة الرسائل وبثها إليها، وزادت سرعة انتقال هذه الرسائل عن طريق التسويق الشفهي.

لتصبح الشركات التي بدأت للتو، وبرامج التسويق ذات الموارد الشحيحة تنافسيةً، يجب أن يعملوا في سوقٍ ضيقة الحدود، وإلا فستنتشر رسائلهم التسويقية «الساخنة» بِسُرْعَةٍ مُفْرِطَةٍ، ثم تخبو سلسلة التفاعلات المتعاقبة للتسويق الشفهي، ويعود فريق المبيعات إلى البيع «البارد». وهذا أحد أعراض الفجوة النموذجية؛ حيث تبتعد المؤسسة الريادية عن الحماس المميز للسوق المبكرة. وعادةً ما يُفسَّر ذلك على أنه خيبة أمل في فريق المبيعات، أو فترة هدوء في الطلب، وهو في الواقع مجرد نتيجة لمحاولة التوسع بسرعةٍ ونِطاقٍ مفرطين في سوقٍ حدودها فضفاضةٌ جدًا.

تقي استراتيجية الإنزال النورماندي من هذا الخطأ؛ فلديها القدرة على تحفيز مؤسسة بأكملها من خلال صَبِّ تركيزها على هَدَفٍ مُحدَّدٍ للغاية، يَتَّصِفُ بكونه؛ أولاً: قابلاً للتحقيق بسهولة، وثانياً: قادراً بشكلٍ مباشرٍ على إفادة النجاح على المدى الطويل. وتفشل معظم الشركات في عبور الفجوة؛ لأنها -عند

مواجهة ضخامة الفُرص التي يوفّرها السوق السائد- تفقد تركيزها، وتبدأ في مطاردة كل فرصة تظهر أمامها، لكنها تجد نفسها غير قادرة على تقديم عرض يقبله أيُّ مُشتَرِّ براغماتيٍّ حقيقي. أما استراتيجية الإنزال النورماندي، فتُبقي هدف الجميع سليماً، قائلة: إذا لم نسيطر على نورماندي، فلا داعي للقلق بشأن طريقة غزو باريس. ومن خلال تركيز قوتنا بالكامل على هذه المنطقة الصغيرة، نزيد بشكل كبير من احتمالات نجاحنا الفوري.

لسوء الحظ، بقدر سلامة هذه الاستراتيجية، فهي غير بديهية بالنسبة لإدارات الشركات الناشئة؛ وبالتالي نادراً ما تُطبَّق رغم الاعتراف الذي تلقاه على المستوى النظري. وإليك السيناريوهات الأكثر شيوعاً: كيف تُشعل ناراً

إشعال النار مشكلة يستطيع أيُّ فتى أو فتاة في الكشافة حلها؛ ما عليك إلا وضع أوراقٍ مُجَعَّدة، ثم إضافة إحدى المواد سريعة الاشتعال، والحطب، وأخيراً إشعال الورقة، ولا أسهل من ذلك. محاولة عبور الفجوة دون نهج السوق المتخصص هي كمحاولة إشعال النار دون مادة سريعة الاشتعال.

تمثل الورقة المجعدة ميزانيتك الترويجية، والحطب فرصة كبيرة في السوق. بغض النظر عن مقدار الورق الذي تضعه تحت هذا الحطب، فمالم تملك أية شرائح مُستهدفة في السوق لتعمل، باعتبارها مادة سريعة الاشتعال، فعاجلاً أم آجلاً سيُسْتَهْلَك الورق تماماً، ولن يشتعل الحطب. لذلك عندما شَقَّت شركاتٌ مثل: Webvan، وSolyndra، وBetter Place طريقها عبر حرق مئآت الملايين من الدولارات من رأس المال الاستثماري دون جدوى على الإطلاق، كان هذا درساً مُكَلِّفاً للغاية في المهارات الكشفية.

إشعال النار ليس علماً مُعَقَّداً، لكنه يمثل نوعاً من الانضباط. وهنا تُظهر إدارات التقنية العالية أن هذا أكثر ما تفتقر إليه؛ فسيواصل معظم قادة التقنية العالية -فيما يخص الاختيارات التسويقية- الابتعاد عن الوفاء بالتزامات السوق المتخصصة. وكعازبٍ كارهٍ للزواج، سيؤمنون برؤوسهم في جميع المواقف الصحيحة، ويقولون كُلَّ الكلام السديد، ولن يظهروا حين ترن أجراس الزفاف. فلم لا؟

أولاً، لنقرر أن هذا فَشَلٌ بسبب الإرادة، لا الفهم. أعني أن هؤلاء القادة لا يحتاجون إلى تعريفٍ بالتسويق المتخصص؛ فقد ظلت مناهج التسويق في ماجستير إدارة الأعمال (MBA) على مدار الخمسة وعشرين عاماً الماضية مُصَرَّةً على الحاجة إلى تقسيم الأسواق، وعلى بيان المزايا المُكْتَسَبَة من ذلك. لذلك، لم يتذَرَّع أحدٌ بالجهل، وما ينبغي له. وبدلاً من ذلك، يدَّعون أن الاستراتيجية المُتَخَصَّصة هي الأفضل بشكل عام، لكنهم لا يملكون الوقت -أو الميزانية الكافية- لتنفيذها الآن. هذه خدعة، بالطبع الإجابة الحقيقية أبسط بكثير: ليس لدينا الانضباط اللازم لإيقافنا عن مطاردة أية عملية بيع في أي وقت ولأي سبب، ولسنا راغبين في التحلي بمثل هذا الانضباط. بعبارة أخرى: نحن لسنا شركة يحركها السوق .. نحن شركة تحركها المبيعات.

الآن، ما مدى سوء هذا حقًا؟ المبيعات أمرٌ جيد، أليس كذلك؟ وربما تُصبح الأمور على ما يُرام من تلقاء نفسها، وسنكتشف السوق -وإن كان بأثر رجعي-، وسيقودنا إليه عملاؤنا، أليس كذلك؟ الإجابات الصحيحة على الأسئلة الثلاثة السابقة هي: (1) كارثي، (2) ليس بالضرورة، (3) لم يحدث أبدًا في المليون سنة الأخيرة.

ببسيط العبارة: عواقب التحول إلى شركة تحركها المبيعات خلال فترة الفجوة كارثية؛ وإليك التعليل: ينبغي أن يكون الهدف الوحيد للشركة خلال هذه المرحلة من دورة حياة السوق هو تأمين رأس جسر⁽⁵¹⁾ في سوق المنتجات السائدة. بمعنى خلق قاعدة من العملاء البراغماتيين يمكن الإشارة إليهم؛ ما يمنحنا فرصة الولوج إلى آفاق أخرى في سوق المنتجات السائدة. ولاقتناص هذه القاعدة المرجعية، لا بديل عن ضمان إشباع مجموعتنا الأولى من العملاء لأهدافها الشرائية بشكلٍ كامل. لفعل ذلك، من الضروري ضمان أن العميل لا يحصل على المنتج فحسب، بل على ما نسميه في فصلٍ قادم: بـ «المنتج الكامل»، أي: المجموعة المتكاملة من المنتجات، والخدمات اللازمة لتحقيق ما يرغبون به من نتائج، وهذا هو ما وعدناهم به عند الشراء. ومتى نقص هذه المجموعة أي شيء، يصبح الحل غير مكتمل، ويصبح وعدُ البيع غير مُلَبَّى، والعميل غير مناسبٍ للإشارة إليه باعتباره مرجعًا. بالتالي، لتأمين هذه المراجع التي تمس الحاجة إليها -وهو الهدف الوحيد خلال عبور الفجوة- يجب أن نُلزم أنفسنا بتوفير، أو على الأقل ضمان، بند «المنتج الكامل».

لكن الالتزام بتقديم منتجٍ كامل مُكَلَّف، وحتى عندما نجد شركاء وحلفاء للمساعدة في تحقيقه، يتطلب إدارةً واسعة الموارد. وعندما يلقي علينا دور الدعم مرةً أخرى، يتطلب غالبًا اهتمامًا بأهم الأشخاص؛ نفس الأشخاص الحيويين لكل مشروعٍ أقمناه. بناءً على ذلك، يجب الالتزام بالمنتج الكامل، ليس بشكلٍ معتدلٍ فحسب، بل واستراتيجي، أي: الوفاء به لاستغلاله في تحقيق عدة مبيعات أخرى. ولا يمكن حدوث هذا إلا إن ركزت جهود فريق المبيعات على سوق متخصصة واحدة. فإن ضمنت إليه غيره، أضفت حالات استخدام إضافية ستتسبب في استهلاك مواردك الرئيسية، وتُعثرُ جودة التزامك بالمنتج الكامل، وتطيل إقامتك في الفجوة. ومعنى الجري خلف المبيعات هو دعوة إلى إقامة دائمة في الفجوة.

لأسبابٍ تتعلق بالاستفادة بالمنتج الكامل وحدها، يجب تجنب استراتيجية التركيز على المبيعات. لكن الإغراء قويٌّ جدًا لدرجةٍ تهر استخدام ترسانةٍ أقوى. ضع في اعتبارك ما يلي: من مفاتيح اقتحام سوق جديدة خلق سمعة شفعية قوية بين المشتريين؛ فقد أظهرت العديد من الدراسات أن التسويق الشفهي هو المصدر الأول للمعلومات التي يعتمد عليها المشترون، ويرجعون إليها عند شراء التقنيات العالية في بداية دورة المبيعات لإعداد «القائمة الطويلة» للخيارات، وفي النهاية الخروج بالقائمة القصيرة. ولتنتشر السمعة الشفعية في أية سوق معينة يجب توافر كتلة حرجة من الأفراد المُطلعين، الذين يجتمعون بين

الحين والحين لتبادل الآراء، ويعززون مكانة المنتج أو الشركة. هذه هي الطريقة التي تنتشر بها السمعة الشفهية.

إن بذر عملية الاتصال هذه لمكلف، خاصة بمجرد مغادرة السوق مبكرًا، الذي يسهل التواصل فيه بشكل عام من خلال الصحافة الفنية والإعلام ذي الصلة. لكن على النقيض، يتواصل المشترون البراغماتيون عبر خطوط المجال، أو الجمعيات المهنية؛ فالكيميائيون يتحدثون مع الكيميائيين، والمحامون مع نظرائهم المحامين، والمسؤولون التنفيذيون في مجال التأمين، يتحدثون مع مديري آخرين في نفس المجال، وهكذا. إن كسب أكثر من عميل، أو عميلين في خمسة، أو عشرة قطاعات مختلفة باتباع نهج التركيز على المبيعات، لن يخلق التسويق الشفهي. وربما يحاول عميلك التحدث عنك، لكنه لن يجد من يناقشه. أما الفوز بأربعة أو خمسة عملاء في شريحة واحدة، فسيخلق التأثير المطلوب. وبالتالي، يمكن للشركة المستهدفة للقطاع أن تتوقع الاستفادة من التسويق الشفهي في وقت مبكر من جهودها التسويقية الرامي إلى عبور الفجوة، فيما ستحصل الشركة التي تحركها المبيعات على ذلك في وقت لاحق، وهو أمر غير مضمون أصلاً. هذا النقص في السمعة الشفهية يجعل بيع المنتج أصعب؛ مما يزيد تكلفة المبيعات، وصعوبة التنبؤ بها.

أخيراً، سبب ثالث مُقنع للتركيز على تخصص معين خلال عبور الفجوة يتعلق بالحاجة إلى تحقيق الريادة في السوق؛ فما يحبه العملاء البراغماتيون عند الشراء هو التعامل مع قادة السوق. ودافعهم بسيط: تنمو المنتجات الكاملة من المنتجات الرائدة في السوق وليس المنتجات الأخرى. فمثلاً تملك أجهزة Apple، وAndroid المحمولة تطبيقات أكثر بكثير من الموجودة في نظامي: Windows 8، أو BlackBerry للهواتف، وتتوافر قاعدة أوسع بكثير من المواهب المُسَخَّرة لدعم منتجات شركة سيسكو من أجهزة توجيه⁽⁵²⁾ وتحويل⁽⁵³⁾ أكثر من منتجات شركة Juniper. لا يؤدي وجود هذه البنية التحتية ذات القيمة المضافة إلى إثراء قيمة المنتج فحسب، بل يبسط أيضاً الحصول على الدعم دون أية تكلفة إضافية على البائع أو العميل.

ولإدراك البراغماتيين هذا التأثير بشكل تام، ربما بشكل غير واعٍ ولكن دائم، يشجعون في التآمر لتثبيت شركة، أو منتج ما؛ بوصفه قائد السوق، ثم يفعلون كل ما في وسعهم لإبقائه في الصدارة. ومن الأسباب الرئيسية لتأخر قراراتهم الشرائية في بداية السوق -ومن ثمة خلق الفجوة- محاولة التوصل إلى هوية المتصدر الرائد؛ إنهم لا يريدون دعم اللاعب الخاطئ.

حالياً تحاول تجاوز الفجوة، وبطبيعة الحال لست رائداً في السوق. والسؤال هو: كيف يمكنك تسريع الوصول إلى الصدارة؟ هذه مسألة حسابات بسيطة؛ فلكي تكون رائداً في أية سوق معينة تحتاج إلى السيطرة على أكبر حصة في السوق -عادةً ما يربو على 50 % من المبيعات الجديدة في بداية السوق، وربما تنخفض إلى ما يتراوح بين 30 % إلى 35 % في وقت لاحق-. لذلك، خذ المبيعات المتوقعة خلال أية

فترة زمنية معينة - خلال العامين المقبلين مثلاً - وضاعف هذا الرقم؛ ينتج لك حجم السوق التي تتوقع الهيمنة عليها. بل للدقة، هذا هو الحد الأقصى لحجم السوق؛ لأن هذه العملية الحسابية تفترض أن جميع مبيعاتك جاءت من شريحة سوقية واحدة. لذا، إذا أردنا تحقيق ريادة السوق في وقت مبكر - وهو المطلوب؛ لعلنا بميل البراغماتيين إلى الشراء من قادة السوق، ولأن هدفنا التسويقي الأول هو تحقيق قاعدة براغماتية ثابتة يمكن الرجوع إليها-، فإن الاستراتيجية الصحيحة الوحيدة هي: اتبع نهج «السمة الكبيرة في البركة الصغيرة».

شريحة تلو شريحة. إحدى الفوائد الأخرى لهذا النهج أنه يقودك مباشرة إلى «امتلاك» السوق. أي إن قدميك ترسخان بعمل البراغماتيين على إيصالك للريادة، وبعدها تأمرهم لإبقائك كذلك. وهذا يعني أن هناك عوائق كبيرة أمام دخول أي منافس، بغض النظر عن حجمه أو الميزات الإضافية التي يقدمها في منتج. وسيشتكي بالتأكيد عملاء سوق المنتجات السائدة من نقص الميزات لديك، ويصرون على إصدار ترقية لمواجهة المنافسة، ولكن الحقيقة أنهم يحبون أن يكونوا «مملوكين»؛ هذا يبسط قراراتهم الشرائية، ويحسن الجودة، ويخفض تكلفة ملكية المنتج الكامل، ويشعرهم بالأمان، الناتج من فكرة أن البائع جاء ليبقى طويلاً. إنهم يطالبون بالاهتمام، لكنهم في صفك. ونتيجة لذلك، يمكن للسوق المملوكة أن تشبه أقساط التأمين: لبنة بناء تقدمها في الأوقات الجيدة، ومكان نلجأ إليه في الأوقات السيئة، بإيرادات أكثر قابلية للتنبؤ، وتكلفة مبيعات أقل بكثير مما يمكن تحقيقه بخلاف ذلك.

لكل هذه الأسباب -الاستفادة من المنتج الكامل، وفاعلية التسويق الشفهي، والقيادة الممكنة للسوق-، من الضروري عند عبور الفجوة أن تركز حصرياً على التوصل إلى موقف مهيمن في شريحة أو شريحتين ضيقتين من السوق. وإن لم تلتزم بشكل كامل تجاه هذا الهدف، فاحتماليات وصولك إلى سوق المنتجات السائدة لا تبشر بخير أبداً.

ماذا عن مايكروسوفت؟

دعني أعترف من البداية بأن مايكروسوفت -على حد علمي- لم تتبع استراتيجية التخصص، التي أَدافع عنها بشدة، ولم تطبق نهج الإنزال النورماندي قط. وعوضاً عن ذلك، اتبعت ما يمكن تسميته نهج: «إيفيل كنيفيل»⁽⁵⁴⁾، أو «تجاهل الفجوة». إذن كيف أصبحت ناجحة للغاية؟ ولماذا يتوجب على كل من يملك ولو ذرة عقل واحدة تجنب نموذجها واتباع نموذجك يا سيد مور؟

أعتقد أننا نملك هنا مثلاً على فرضية تتردد في مجال المحاماة: القضايا الكبيرة تفسد القانون. إن تاريخ مايكروسوفت فريد لدرجة تجعله غير قابل لأن يكون قدوة في القرارات الاستراتيجية للشركات الأخرى. فثلاث من تقنياتها الرئيسية -وهي نظام ويندوز، ونظام NT، ومتصفح Internet Explorer-، وكانت امتدادات مباشرة لسلاسل أنظمة تشغيل للحواسيب المكتبية، ورثتها ثم سرقتها من IBM.

كانت تلك السرقة عملاً بروميثيوسياً⁽⁵⁵⁾ -سرقة النار من الآلهة وتقديمها إلى البشر-؛ فلم تكن غير نبيلة، وكانت عبقرية. لكن النقطة الرئيسية هنا هي أن مايكروسوفت من أول يوم كانت تعمل في سياق التحول إلى المعيار الفعلي للسوق. لقد وُلدت داخل إعصارٍ من الطلب خلقتة IBM، واستندت كل الأفعال اللاحقة لتطوير السوق على أنها الوريث الثري لهذه المقاطعة.

لقد سمحت هذه الحالة لمايكروسوفت بالمشاركة في ضم التقنيات الجديدة، بدلاً من الاضطرار إلى تقديمها مباشرةً إلى السوق. بعبارةٍ أخرى: اعتمد نجاحها بشكلٍ أساسي على كونها مُتَابِعَةً سريعةً لتقنياتٍ قُدِّمَتْ إلى السوق من طَرَفٍ آخر. وينطبق هذا على كلٍ من أنظمة: Windows -التي اشْتُقَّت مباشرةً من أنظمة Macintosh-، ومتصفح Internet Explorer -، المشتق مباشرةً من Netscape Navigator-، ومن الواضح انطباق ذلك أيضاً على مجموعة Office، التي تفوقت منتجاته الرئيسية (Word، و PowerPoint، و Excel) على كافة البائعين المعروفين (WordPerfect، و Adobe، و Lotus) في فترة الانتقال من نظام DOS إلى نظام Windows.

وليست السخرية من مايكروسوفت -التي تُنْهَم كثيراً بقلّة الابتكار- مرادفاً هنا، بل الاحتفاء باستراتيجيتها لتطوير السوق، وكونها ملكت جميع العملاء إِبَّانَ ثورة العميل / الخادم في التسعينيات، وضعت على الدوام قَدَمًا في الجانب البراغماتي من الفجوة. لقد سيطرت على أبواب المدينة. وعندما ظهر الغُزاة البربريون مع ابتكاراتهم الثورية، أمكنها غلق الأبواب. وعندما خرجت علينا بإصدارها الخاص من نفس الابتكار، فتحتها بسهولة. فقد كانت بوابات بيل غيتس⁽⁵⁶⁾، وكان العمل مُرَبِحًا للغاية حقًا. واستلزم دَقُّ أول مسمارٍ في نعش هذا الوضع ظهور الجوّالات، والخدمات السحابية، وإزعاج استغرق عقدًا لإتمامه. لكن حتى في يومنا هذا، تملك مايكروسوفت تدفّقًا نقديًا يحسدها عليه كافة اللاعبين في مجال التقنيات.

ورغم نجاحها المذهل، لا تُعدّ قدوةً جيدةً لبقيتنا. ففيما امتلكت مايكروسوفت -وربما ما زالت تمتلك- القدرة على العمل على كلا جانبي الفجوة في نفس الوقت، يتعين على معظم الشركات الأخرى عبورها دون الحصول على أية مساعدة، بل ويتعين عليها واقعيًا العبور، والتغلب على مقاومة مايكروسوفت في نفس الوقت. وبذلك يصبح دخول سوق المنتجات السائدة عملاً من أعمال السطو، والاختحام، والخداع، وأحيانًا التخفي. وربما يناسب التخطيط لهجومٍ عالمي، وهجومٍ من كافة الجبهات في نفس الوقت قادة السوق، الذين يملكون قدرةً هائلةً على التهديد، ويملكون قواتٍ جاهزة على أرض المعركة في كافة أرجاء العالم، لكن هذا سخيّف في حالة المنافسين الصغار. وبدلاً من ذلك، تحتاج إلى اختيار موقعك بعناية، والهجوم بضراوة، ثم التَحَنُّدُ والحفاظ على موقعك.

ما وراء الأسواق المتخصصة

بعد تقرير كل ما سبق، نحتاج الآن أيضًا إلى الاعتراف بأن ثمة حياة بعد السوق المتخصصة. وفي النهاية تتجاوز هيمنة السوق الرئيسية التخصصية، رغم أنها تستمر في تجديد وتوسيع نفسها من خلال تطوير شرائح جديدة. وفي هذا الوقت تحديدًا، تُجنى حَقًا الأرباح الضخمة. إنها ظاهرة خاصة بما بعد الفجوة، لكن ثمة تدريبٌ على التخطيط يجب إتمامه من البداية. فمثلما كانت مهمة الإنزال النورماندي السيطرة على ساحل نورماندي، مع أن الهدف كان تحرير غرب أوروبا، كذلك في استراتيجيتنا التسويقية، نرغب في ترسيخ رؤية طويلة المدى لإرشاد اختياراتنا التكتيكية المباشرة.

ومفتاح تحرك المرء إلى ما وراء الهدف المبدئي المتخصص هو اختيار هدفٍ استراتيجي متمثل في شرائح سوقية يبدأ منها؛ بمعنى استهداف شريحة تخلق، بفضل علاقاتها الأخرى، نقطة دخولٍ إلى شريحة متاخمة أو أكثر. على سبيل المثال، عندما عبر Macintosh الفجوة لأول مرة في الثمانينيات، كان هدفه المتخصص هو أقسام فنون الجرافيك في شركات مجموعة Fortune 500، ولم تكن هذه سوقًا كبيرة أبدًا، لكنها كانت المسؤولة عن عملية وعرة، وذات مهمة حساسة: تقديم عروض للمسؤولين التنفيذيين والتسويقيين. وحقيقة أن الشريحة كانت صغيرة نسبيًا تحولت إلى خبرٍ جيد؛ لأنَّ أبل تمكنت من الهيمنة عليها بسرعة وترسيخ نظام البرمجيات الاحتكارية بها في موقع الصدارة ضمن الشركة (على عكس رغبات قسم تكنولوجيا المعلومات، الذي أراد توفير حاسوبٍ مكتبيٍّ لكل فرد في IBM).

مع ذلك، الأهم أنه مع الهيمنة على السوق المتخصصة، استطاعت الشركة حينها استغلال فوزها في الوصول إلى الأقسام المتاخمة ضمن الشركة؛ أولها التسويق، ثم المبيعات. وتوصل فريق التسويق إلى أنهم إن صاغوا عروضهم الخاصة يمكنهم تحديثها خلال الطريق إلى المعارض التجارية، ووجد فريق المبيعات أن استخدام جهاز Mac يُغنيهم عن فريق التسويق. في الوقت نفسه، كانت الأرض التي كسبها قسم الجرافيكس تصل إلى الأسواق الخارجية، التي تتفاعل مع فناني الرسوميات؛ مثل وكالات الإبداع، والتسويق، والناشرين. لقد استخدموا جميعًا Macintosh لتبادل المواد المختلفة، وكانت النتيجة: بيئة عمل كاملة وموحدة على النظام الأساسي «غير القياسي».

وكيف يمكن للمرء أن يضمن توفير سوقٍ استراتيجية متخصصة لهبوط الإنزال النورماندي؟ هو موضوع الفصل التالي. لكن قبل أن ننتقل إلى ذلك، دعونا نلقي نظرةً على بعض الشركات الشهيرة التي طبَّقت بنجاح نهجًا شديد التركيز لعبور الفجوة.

عبور الفجوة بنجاح

في النقاشات التالية سنجول في ثلاث تجارب ناجحة في عبور الفجوة، كل منها على مستوى مختلف من «المكدس»، الذي يشكل أدوات المؤسسات البرمجية. المثال الأول هو Documentum، وهي قاعدة بيانات لإدارة المحتوى أُطلقت في بداية التسعينيات، وهي عبارة عن برنامج يعمل خلف المستوى الذي يراه المستخدمون النهائيون، وفوق برامج الأنظمة التي تحكم الخوادم والشبكات. سيكون هذا على النقيض

من مثاليينا الآخرين؛ فمنتج Salesforce.com الرئيسي الأولي يُعدُّ إلى حدٍّ كبير تطبيقًا للمستخدم النهائي، ومنتج VMware الرئيسي برنامج أنظمة يعمل مباشرةً فوق الأجهزة، وأنظمة التشغيل.

لكن ما المهم في هذا؟ حسنًا، تكون برامج طبقة التطبيق «عمودية» بطبيعتها؛ إذ تتفاعل مباشرةً مع المستخدمين النهائيين، وينظم المستخدمون النهائيون أنفسهم حسب المكان، والمجال، والمهنة، مما يمنحهم قابليةً للتكيف بسهولةٍ مع التركيز على وضع رأس الجسر اللازم لعبور الفجوة. في وقتٍ لاحقٍ من دورة الحياة -مع تعميم الحلول-، عادةً ما يكون النهج الأفقي أكثر إنتاجية، لكنه يمثل تحديًا أصعب بكثير من أن يعرض تطبيق الوفاء به.

على النقيض، تقدم البنية التحتية ديناميكية مُعاكسة تمامًا؛ إنها «أفقية بطبيعتها»، لأنها تتفاعل مع آلات وبرامجٍ أخرى، قيمتها جزئيًا في الواجهة المستقرة القياسية. فمثل هذه لا يصلح للتسويق الرأسي؛ لأنها منتجات لا تتغير كثيرًا من سوقٍ متخصصةٍ إلى أخرى.

لكن لسوء الحظ، نادرًا ما يتبنى العملاء البراغماتيون أية تقنيةٍ جديدةٍ بشكلٍ جماعي، بل المعتاد هو أن يتلقف هذه الابتكارات أولاً سوق متخصص واحد، سوقٌ تواجه مشاكل مُلحَّة تجعلها مختلفةً. ويسعد بقية القطاع بهذا لأنه يرى تجربةً مجانيةً لمدى جودة أداء التقنية دون مخاطرة مباشرة. تربح السوق المتخصصة -بافتراض تنفيذ استراتيجية رأس الجسر بشكل صحيح- من خلال الحصول على أحدث الحلول لمشكلتها، التي كانت حتى الآن غير قابلةٍ للحل. ويربح البائع لأنه حصل على اعتماد شريحةٍ واحدة على الأقل من البراغماتيين له، واعتمادٍ لعرضه أنه يناسب سوق المنتجات السائدة.

وبسبب تفاعلات تبني التقنية -لا بسبب أية خصائص متخصصة في المنتج نفسه- يجب على بائعي البنيات التحتية الثورية أيضًا اتباع نهجٍ رأسيٍّ في السوق لتجاوز الفجوة، على الرغم من أن بديهة المرء قد تقول غير ذلك. والخبر السار بالنسبة لهم هو أنه في وقتٍ لاحقٍ -حين تظهر سوقٌ ضخمة ويسود التسويق الأفقي- تصبح الاستفادة من الفرصة أسهل بكثير.

لذا لننتقل إلى الاستبيان الذي أجريناه، وسنبدأ بما يمكن أن يصفه المرء بأنه التجاوز الذي خرجت منه كل نماذج تجاوز الفجوة الأخرى. وهو حقًا أول نجاحٍ كبير لتطبيق النموذج بشكلٍ واعٍ، وهو ما حدث «في السابق» عندما كانت بنية الخادم والعميل صيحة العصر، ولم يكن أحد يتحدث حتى عن الإنترنت.

Documentum: تطبيق إدارة ملفات يتجاوز الفجوة

في عام 1993، عندما تولى جيف ميلر زمام Documentum، كانت الشركة -رغم إرثها القِيم من تقنية إدارة المستندات «المجانية»، إثر انفصالها عن Xerox- تدرُّ على مدار ثلاث سنوات متتالية إيراداتٍ ثابتةً عند نحو مليوني دولار. هذا أداءٌ كلاسيكيٌّ لشركةٍ يقع سوقها في الفجوة. وفي العام الذي أعقب انضمام

جيف، ارتفعت الإيرادات إلى 8 ملايين دولار، ثم إلى 25 مليون دولار، ثم 45 مليون دولار (واكتتاب عام)، ثم 75 مليون دولار، في ما يُعدُّ تجاوزًا مثاليًا للهاوية. فماذا فعل جيف وفريقه؟

وما فعلوه في الواقع هو أخذ النسخة الأولى من كتاب «عبور الفجوة»، وجعلوها مخطط الشركة لتطوير السوق. ومع علمهم بوقوعهم في الفجوة، وأن المفتاح الأول للخروج منها هو اختيار شريحة سوق لتكون رأس جسرٍ لهم، عكفوا على دراسة تجربة عملائهم حتى حينها، ثم استهدفوا سوقًا ضيقةً للغاية؛ أقسام الشؤون التنظيمية في شركات الأدوية المدرجة في قائمة Fortune 500.

لا يملك العالم بأسره سوى نحو أربعين قسمًا، وأكبرها يحتوي على بضع عشراتٍ من الأشخاص، أو نحو ذلك، فكيف يمكن لشركةٍ تبرير اتجاهها إلى تقليص نطاق سوقها من «جميع من يتعاملون مع المستندات المُعقَّدة في جميع المؤسسات الكبيرة» إلى ما مجموعه ألف شخصٍ على هذا الكوكب؟

الجواب هو أنك حين تختار هدفًا لعبور فجوة، لا يهم عدد الأشخاص المعنيين، بل ما يهم هو أهمية عملهم. وفي حالة قسم الشؤون التنظيمية في صناعة الأدوية، كانت عواقب عملهم كبيرة؛ فهذه هي المجموعة التي تتولى تقديم طلبات الموافقة على الأدوية الجديدة إلى نحو مائة هيئةٍ تنظيميةٍ مختلفةٍ حول العالم. ولا تبدأ هذه العملية حتى تحصل على براءات الاختراع، وعُمُر البراءة الواحدة سبعة عشر عامًا فحسب. وفي وقت استهداف Documentum للسوق، كان الدواء الناجح الحاصل على براءة اختراع يدرُّ في المتوسط نحو 400 مليون دولار سنويًا، ولكن بمجرد انتهاء صلاحية براءة الاختراع تنخفض عوائده الاقتصادية بشدة. إذن كل يوم يُستهلك في عملية تقديم الطلب هو يومٌ ضائعٌ من حياة براءة الاختراع. ولك أن تتخيل أن شركات الأدوية كانت تستغرق شهورًا لتقديم طلبها الأول .. مرة أخرى: ليست الشهور للحصول على الموافقة، بل لتقديم الطلب فحسب!

ويرجع ذلك إلى أن ملف التقديم على الأدوية الجديدة يتراوح طوله بين 250 ألف، و500 ألف صفحة، تُجمَعُ من عددٍ لا يُحصى من المصادر: دراسات التجارب السريرية، والمراسلات، وقواعد بيانات التصنيع، ومكتب براءات الاختراع، ودفاتر مختبر الأبحاث، وما شابه ذلك. ويجب حفظ كل هذه المواد كما هي لتكون النسخة الرئيسية، وتُجمَعُ فيها جميع التغييرات اللاحقة في المعلومات، وتُتَّابع. إنه كابوسٌ يكلف شركات الأدوية مبالغٍ طائلة؛ مليون دولار في اليوم.

وعبر معالجة مشكلة المليون دولار في اليوم، ضمنت Documentum لنفسها عميلًا شديد الالتزام. ولم يأتِ الالتزام من مؤسسةٍ متخصصةٍ في تكنولوجيا المعلومات، التي كانت راضيةً بطبيعتها البراغمية عن العمل مع مُورِّديها الراسخين، وإجراء تحسيناتٍ مستمرةٍ على البنية التحتية لإدارة المستندات الحالية. بل جاء من كبار المسؤولين، الذين رأوا في Documentum فرصةً لإعادة هندسة العملية برمتها إلى مستوى جديدٍ تمامًا، متجاوزين أشخاصًا من داخل المؤسسة، ومطالبين بدعم نموذج التفكير الجديد.

هذا هو النمط القياسي لتجاوز الفجوة، وعادةً ما تتولى الأقسام قيادة الموقف (لديهم المشكلة)، فيمنح لها الجانب التنفيذي الأولوية (المشكلة تسبب حُزنًا على مستوى المؤسسة)، ويتبعهما الجانب التقني من المؤسسة (يتعين عليهم جعل الحلول الجديدة تعمل، مع الحفاظ على كل الأشياء القديمة).

وفي غضون عام، أثبتت Documentum أنها قادرة على حل هذه المشكلة، والتزم نحو ثلاثين من أكبر 40 شركة أدوية بالحل الذي تقدمه. وهذا ما رفع مبيعاتها إلى 8 ملايين دولار، ثم إلى 25 مليون دولار. لكن الإيرادات اللاحقة جاءت بسبب تأثير «قوارير البولينج»⁽⁵⁷⁾ للتسويق المتخصص.

داخل شركات الأدوية، أصبحت Documentum هي الأداة القياسية لمعالجة كافة مهام إدارة المستندات؛ لذلك انتشرت من مجموعة الشؤون التنظيمية إلى الباحثين، إلى قسم التصنيع. وبمجرد وصولها إلى ذلك، أدرك مقاولو بناء المصنع وصيانتته -الذين كانوا يستخدمونها لتجميع وحفظ الوثائق الخاصة بجميع الأنظمة والإجراءات في المصنع- أن وحدات الصناعات العملية ذات الصلة تملك نفس الاحتياجات، وأوصلوا المنتج إلى منشآت المواد الكيميائية الخاضعة للرقابة، وغير الخاضعة للرقابة، ومصافي النفط. وعندما نجح المنتج في المصافي -وهي ما تعتبر الجزء الأخير في صناعة النفط-، رأى فيه العاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات الأداة الأقدر على حل مشكلة كبيرة في أعمال التنقيب، والاستكشاف، والإنتاج. وفي إدارة العقارات المخصصة للتأجير، ساعد المنتج في تسجيل الوحدات المتاحة، والوحدات التي يجري التعاقد عليها، والأشخاص المنخرطين في العمليات، وما إلى ذلك. فهذه البيانات متاهة من الاحتمالات المترابطة، وقبل وجود نظام لإدارة المستندات أُديرت إلى حدٍّ كبير عن طريق الكلام الشفهي، والملفات الورقية. ومن هنا دخلت Documentum إلى نجاح كبير آخر. ثم لفت هذا النجاح انتباه وول ستريت، التي رأت أن نفس التسهيلات ستساعدهم على التحكم بشكل أفضل في عمليات المقايضات، والمشتقات. في النهاية، اتضح أن الخدمات المالية هي أكبر شريحة عملاء للشركة، لكنها لم تكن الشريحة المستهدفة الصحيحة لعبور الفجوة؛ لأن احتياجاتها -رغم اتساعها- لم تكن ملحة كاحتياجات شركات الأدوية.

هذه، إلى حدٍّ كبير، هي سلسلة الأحداث التي أوصلت Documentum إلى أكثر من 100 مليون دولار من العائدات. لقد كانت تجربة تسويق متخصصة في أبهى صوره. ولهذا التسلسل مفتاحان: الأول هو إسقاط قوارير البولينج، واحتلال رأس الجسر، وعبور الفجوة (وربط ثلاث استعارات مُربكة معًا!). وما يهم ليس حجم القارورة الأولى، بل القيمة الاقتصادية للمشكلة التي تصلحها، وكلما كانت المشكلة أخطر، زادت سرعة خروجك من الفجوة على يد الهدف المتخصص. وبمجرد الخروج تزداد كثيرًا فُرصُك للتوسُّع في مجالاتٍ أخرى؛ لأنك الآن -بما لديك من دعمٍ قوي من مجموعة العملاء البراغماتيين الوحيدة- أصبح العمل معك أقلُّ مُخاطرةً بكثير بالنسبة للآخرين، في حال دعمك باعتبارك موردًا جديدًا.

المفتاح الثاني هو تجهيز شرائح السوق الأخرى، التي يمكنك من خلالها الاستفادة من حلّك المتخصص الأوّل. ويتيح لك هذا إعادة تأطير المكاسب المالية من تجاوز الفجوة. وليس المهم هو المال الذي تجنيه من السوق المتخصصة الأولى فحسب، بل مجموع تلك الأموال مع المكاسب من الأسواق المتخصصة اللاحقة. ويجب أن تُقدّر المكاسب على أساس مضمّار البولينغ بأكمله، لا القوارير فحسب. وهذه نقطة مهمة بشكل خاص لرواد الأعمال العاملين في شركات كبيرة، ويتعين عليهم التنافس على التمويل أمام فرص أكبر وأكثر رسوخاً في السوق. ومالم يتمكن المجلس التنفيذي من رؤية السوق الأوسع، ورأى السوق المتخصصة المباشرة فقط، فلن يقدم التمويل. أما إذا ذهب في الاتجاه الآخر، وأظهرت لهم سوقاً مجملّة كثيفة فقط، والنتيجة النهائية من اتجاه السوق أفقيّاً، والنمو المفرط، فعندئذ سيمولونك. لكن بعد ذلك سوف يطردونك، لأنك تفشل في تحقيق الأرقام المذهلة بسرعة. يسمح لك نموذج قوارير البولينج بالتركيز على السوق الحالية، مع الحفاظ على انخفاض معدل حرق الأموال، وإبقاء جهود تطوير السوق مركزة، مع جعل الفوز الأكبر في الاعتبار.

Salesforce.com: شركة تبّيع برنامجاً باعتباره خدمة تتجاوز الفجوة

منذ بداية تطبيقات المؤسسات الكاملة، ظلت البرامج تُسلّم دائماً في شكل مُنتج إلى مركز بيانات الشركة العميلة، حيث تُنَبّت على حواسيبها، وتُدمج في أنظمة التخزين والشبكات. ويفرض هذا على الشركة العميلة ضخّ استثمار كبير في كلّ من التجهيزات الرأسمالية، وميزانيات التشغيل لفريق الخبراء. علاوة على ذلك، يتطلب الأمر جهوداً كبيرة لجعل الأنظمة متكاملة، وتكلف عادةً أضعاف تكلفة البرنامج نفسه، لتصل أحياناً إلى عشرة أضعافها. ومع الانتهاء من تثبيت البرنامج، يكون في الغالب إصداراً أحدث قد سبقه إلى السوق. ولأنّ الجهد المبذول في تثبيت البرنامج كبير جداً، يمتنع العملاء عادةً عن ترقية مرة بعد مرة، ويحرمون أنفسهم من جميع الابتكارات الأحدث؛ لمجرد أن عناء إضافتها عظيم. وكان لابد من إيجاد طريقة أفضل.

مع إطلاق Salesforce.com، أعلن الرئيس التنفيذي، مارك بينيوف، للعالم أن هناك بالفعل طريقة أفضل، طريقة من شأنها إعلان «نهاية البرامج». وأطلق عليها: البرمجيات باعتبارها خدمة -Software-as-a-service، ثم اختصرت لاحقاً إلى: SaaS. والفكرة هي تثبيت نسخة واحدة فقط من البرنامج، وتشغيلها في مركز بيانات البائع، على أن يستخدمها العديد من العملاء في وقت واحد، ويصلوا إليها عبر الإنترنت. وتُحفظ بيانات كل عميل معزولة عن بيانات غيره من العملاء، وتؤمن العملية بأكملها بواسطة أحدث التقنيات التي يديرها أكفأ الخبراء. ولا يحتاج العملاء إلى إنشاء مركز بيانات، ولا إلى موظفين بأجور كبيرة من متخصصي تكنولوجيا المعلومات، ولا إلى من يتخصص في دمج النظامين ليتمكن استخدامهما. وأقل ما يُقال عن هذا هو أنه ابتكارٌ ثوري. وهو ليس ثورياً بالنسبة للعميل بقدر ما هو لبيئة التطبيقات، التي كانت تكسب رزقها من النموذج القديم.

ولا يمكنك تهديد العديد من سُبل العيش دون إثارة رد فعلٍ عنيف، وبالفعل جاء ردُّ الفعل عنيفاً؛ فقد صاحت بيئة عمل المؤسسة بأن مثل هذا النظام غير آمنٍ بطبيعته، وأن الأحمق فقط هو من يضع بيانات مؤسسته في «تخزينٍ سحابي». وصَرَّحت بيئة الحواسيب الشخصية أن مثل هذا التطبيق يعتمد بطبيعته على قوة الشبكة؛ مما يعني أن وقت الاستجابة لن يكون مَوْثوقاً، وأن تعقيداتٍ إضافية ستُضاف إلى تطبيق الحاسوب الكاملة، الذي يعمل على خادم الحاسوب المحلي. واتفق المحللون المتشككون على أن الفكرة ما زالت سابقةً لأوانها، ورفضوها باعتبارها فكرةً من الأفكار التي تُلْقَى على شبكة الانترنت، ومصيرها -لا ريب- إلى الأفلول. وشكَّك الأغلب في أن Salesforce ستصل إلى الفجوة حتى، ناهيك عن عبورها. لكن كما اتضح فيما بعد، أصبحت Salesforce شركة البرمجيات الأسرع نموّاً في التاريخ، حيث اقتربت مبيعاتها من 4 مليارات دولار حتى وقت كتابة هذه السطور، مع معدلات نموٍّ تتجاوز 25 %، حتى مع حجمها هذا. إذن كيف يفعلون هذا؟

المثير للاهتمام هو أنها لم تلاحق سوقاً رأسية، بل ركّزت عملها على تجزئة الشرائح بُناءً على المعايير التالية: • استهدفوا المتخصصين في المبيعات ومديريهم فقط، لا ممثلي خدمة العملاء، ولا فريق التسويق.

- استهدفوا الشركات المتوسطة، التي يرقى حجمها إلى الحاجة لأنظمةٍ قادرة على منافسة قادة السوق في فئتها، لكنها أصغر من أن تتحمل تكلفة الاستثمار المطلوب في تكنولوجيا المعلومات.
- ركزوا على الولايات المتحدة الأمريكية وحدها؛ للبقاء على مقربة من العملاء، وكذلك لأنها دائماً بلد المتبنين المبكرين في عالم برامج المؤسسات.
- ركزوا على المجالات التي تحوي خبراء التقنية، بدايةً من شركات التقنية العالية نفسها، ثم شركات الاتصالات، والأدوية، والخدمات المالية.

وكانت المشكلة التي يعالجونها بكل بساطة هي النجاة على المدى الربع سنوي. فعلى عكس حزم نُظُم تشغيل المبيعات المستخدمة -التي بيعت لمديري المؤسسات التنفيذيين لمساعدتهم في إعداد الميزانيات والتوقعات- صُمِّمَ Salesforce أولاً، وقبل كُلِّ شيء لمساعدة مندوبي المبيعات أنفسهم، ومنحهم ومديريهم القدرة على الاطلاع المباشر على الآفاق المستقبلية؛ عبر تحديد المرحلة التي تمر بها كُلُّ صفقةٍ مُحتملة، مُنبِّهاً إياهم إلى الإجراءات الممكنة لدفع الصفقات قُدماً. وعلى عكس منافسيهم -الذين اضطروا إلى بذل جهدٍ كبيرٍ للبقاء على اطلاعٍ بالمستجدات، ولم يُفدهم ذلك في المهام اليومية إلا قليلاً- كانت Salesforce أداةً مُنتجةً حقاً.

لقد أحب مندوبو المبيعات البرنامج، وصدقوني، هذه سابقة. ولأنهم أحبوها، فقد تحدّثوا عنه مع مندوبين آخرين، فمما التبني باطّراد؛ لا لأن بعض مديري تكنولوجيا المعلومات أعلنوا تبني هذه الحزمة الجديدة، بل لأن الفرق المنفردة أمكنها شراء الخدمة بمفردها، دون مساعدة رئيس قسم تكنولوجيا

المعلومات، وفي بعض الحالات دون موافقته حتى. أخيرًا، نظرًا لبيع البرنامج باعتباره خدمةً في شكل اشتراك، كان من مصلحة Salesforce استمرار العملاء في استخدام المنتج، وبما أنهم أداروا المنتج بأنفسهم، أمكنهم معرفة من يستخدمه ومن لا يستخدمه، ومن ثمة تركيز جهود الدعم وفقًا لذلك. على النقيض، ورغم إبرام بائعي البرامج الكاملة لكل ما يمكن إبرامه من اتفاقيات الترخيص للمؤسسات، لم يُستخدَم العديد منها على أرض الواقع، ولم يملك أحدُ الحماس لفعل أي شيء حيال ذلك. ونتيجةً لذلك، مال سوق Salesforce إلى التوسُّع أينما حلَّت، دون منافسةٍ تقريبًا.

من الدروس الرئيسية التي يمكن تعلمها هنا؛ أنك تريد استهداف شريحة تمثل رأس جسر لك، تتصف بكونها: • كبيرة كفاية للتأثير.

• صغيرة كفاية ليتمكن كسبها.

• مناسبة لمنتجاتك الرئيسية.

هذا ما فعلته Salesforce. فمن خلال تركيزها على أنشطة وميزانيات قسمٍ واحدٍ فقط، كانت قادرةً على كسب المزيد من الأراضي بشكلٍ أسرع مما لو طاردت عدَّة تطبيقات تستهدف فِرَق المبيعات، والخدمات، والتسويق في آنٍ واحد، ما من شأنه أن يتطلب الحصول على المزيد من الموافقات، وإتاحة الفرصة للشركات القائمة لإخراجها عن مسارها، أو على الأقل إبطاء نموها. لكن بسبب تركيز مجالاتها المستهدفة في الولايات المتحدة، وعلى «خبراء التقنية»، ولأن مندوبي المبيعات يميلون إلى الانتقال بين الوظائف أكثر من غيرهم في المهن الأخرى، ظهر الكثير من التلقيح المتبادل⁽⁵⁸⁾ بين الشركات؛ مما ساعد في توسيع الطلب بسرعة كبيرة.

لم يكن بين يدي الشركات القائمة الكثير لمنع Salesforce، وكل ما أمكنهم محاولته حَقًّا هو إبعادهم عن المؤسسات الكبيرة. ونجح هذا جيدًا لفترة، إلى أن استسلمت Merrill Lynch، واشترت عشرة آلاف رخصة، ثم انضمت شركات الخدمات المالية الأخرى إلى المعركة، ثم اتسع الهجوم بشكلٍ كبير. وبحلول ذلك الوقت، كانت Salesforce تنظر إلى الفجوة في المرآة الخلفية بكل تأكيد.

VMware: بنية تحتية ثورية تعبر الفجوة

تصنع VMware برامج تخلق أجهزة حاسوب «افتراضية». ماذا يعني ذلك؟ تستولي برامجهم بشكلٍ أساسي على الحواسيب، بحيث يمكن تشغيل برنامجين مختلفين في نفس الوقت، مع تحكم كُلٍّ منهما الكامل في بيئته الخاصة، ويمكنه أيضًا تعميم الفكرة عبر الاستيلاء على حاسوبين أو أكثر في نفس الوقت، وجعلها تبدو وكأنها جهازٌ واحدٌ كبير. في كلتا الحالتين، لا ترى التطبيقات الحاسوب الحقيقي، بل ترى بدلًا منه حاسوبًا «افتراضيًا» مُصمَّمًا خصيصًا للغرض المطلوب.

حسنًا، وما فائدة ذلك؟ بالطبع هذا هو السؤال الذي يطرحه العالم دائمًا على أي ابتكارٍ ثوري، وتسلسل الإجابات يظهر تباعًا عبر المراحل المختلفة لدورة حياة تبني التقنيات. وإليك كيف حدث هذا في حالة VMware.

جاءت أولى حالات استخدام VMware من التقنيين الذين أرادوا تشغيل كُُلِّ من نظامي: Windows، وLinux⁽⁵⁹⁾ على نفس الجهاز. يشبه ذاك محاولة تشغيل سيارة بالبنزين والغاز الطبيعي المضغوط معًا، ومالم تكن متخصصًا في التقنية، فلن يثير ذلك اهتمامك على الإطلاق. ولكن إذا كُنْتَ تكتب أكواد البرمجة، وفي نفس الوقت تعمل في مؤسسة أكبر، فمن المُحتمَل جدًا أن تحتاج من حاسوبك تشغيل تطبيقات الأعمال القياسية (التي تعمل عادةً في نظام Windows)، والتطبيقات التقنية التي تطورها (والتي تعمل عادةً في بعض أنواع Linux)، وفي هذه الحالة تُعَدُّ القدرة على تنفيذ أعمالك كلها على جهازٍ واحد نعمةً كبيرة. لذلك عندما أطلقت شركة VMware أول مُنتَجٍ لها مقابل تسعة وتسعين دولارًا، مع إمكانية تنزيله عبر الإنترنت، مُستهدفةً سوق قطع غيار الحواسيب، احتلَّت مكانةً قوية بين عشاق التقنيات.

وكان التطبيقان التاليان مثل امتدادات لهذه الفكرة نفسها؛ مما خلق بصمةً أوسع لنفس البرنامج، واستمر في جذب المتخصصين بشكلٍ أساسي. وكان الغرض من الأول تشغيل تطبيقين في Windows على نفس الحاسوب الخادم. من الناحية النظرية لَسَتْ بحاجة إلى VMware لتتمكن من ذلك؛ إذ دعم Microsoft Windows نفسه هذا الخيار، لكن من الناحية العملية ظهرت مشاكل كافية لعزوف الناس عن استخدامه. نتيجةً لذلك، استُخدِمَ عددٌ كبير من الخوادم لتشغيل تطبيقٍ واحد فقط -رغم تكلفتها الباهظة-، خاصَّةً إذا كان التطبيق الثاني، أو الثالث مما لا تحتاج إليه كثيرًا. أما VMware، فصُمِّمَ لتشغيل نظامي تشغيل في نفس الوقت، ولم يهَمَّ أن يكونا متماثلين في الواقع، وكان قويًا كفاية للعمل على تشغيل تطبيقين جنبًا إلى جنب بكل سلاسة، مع أن نفس الشيء أحدث خللاً في Windows. وهكذا ظفر الدهاء التقني بانتصارٍ صغيرٍ آخر.

وقد أدى ذلك إلى تعديلٍ جديد على هذا الخيار؛ تشغيل تطبيقٍ واحد على خادمين أو أكثر. كانت المشكلة هنا أن ثمة حاجة إلى استخدام التطبيق كثيرًا لدرجةٍ تلتهم سعة التخزين على الخادم، وكان الحل التقليدي هو شراء خادم أكبر، لكن حل VMware هو استخدام سعةٍ احتياطيةٍ من خادمٍ ثانٍ، وتجنب أية تكلفة جديدة. وحين كانت الميزانيات غزيرة لم تقلق الشركات بشأن ذلك، لكن في السنوات التي أعقبت فقاعة الإنترنت⁽⁶⁰⁾، كانت أقسام تقنية المعلومات تحت ضغوطٍ مُتزايدة لإنجاز المزيد بموارد أقل. وحقق ذلك انتصارًا جديدًا لـ VMware.

كل هذه النجاحات كانت قبل الفجوة، وكانت تعتمد على الأفراد الذين يستخدمون المعرفة التقنية لحل المشاكل الأساسية. ولتخطي الفجوة، تحتاج إلى حالة استخدامٍ تضع باستمرار أمام حلول الوضع الراهن

مشاكل على نفس القدر من الصعوبة. وفي حالة برنامج VMware، ظهرت حالة استخدامه التي ستعبر به الفجوة في مرحلة الاختبار من دورة حياة تطوير البرامج.

فكر في الأمر! يمكنك تطوير الكود بشكل شبه خاص، ويمكنك اختبار أي خلل على جهازك. لكن في مرحلة ما سترغب في تشغيل هذا الكود في الإنتاج، وقبلها سترغب في اختباره تحت حمل الإنتاج دون تشغيله فعلياً في الإنتاج؛ لذلك عليك إطلاق مجموعة ظل من الحواسيب بشكل متوازٍ، وهذا يمثل قدرًا كبيرًا من القدرة الحسابية. علاوةً على ذلك، تريد تجربة ذلك لفترة قصيرة نسبيًا، وبعد ذلك ستنقل برنامجك إلى الإنتاج، ولن تحتاج حينها إلى منصة الاختبار، لكن أسلوب الإطلاق ثم الإيقاف مُكَلَّفٌ من حيث الحصول على الأجهزة، وتهيئة النظام بحرص ليحاكي بيئة الإنتاج بدقة.

هنا جاء برنامج VMware بالنجدة؛ فلا يمكنك من خلاله إعادة استخدام الأجهزة التي لديك بالفعل فقط، بل يمكنك أيضًا «حفظ» بيئة الاختبار المُخصَّصة، بحيث يمكن تحميلها مرة أخرى في لمح البصر. وهذا يعني أن جهازًا واحدًا يمكنه محاكاة عددٍ غير محدود من حالات الاستخدام في ظروف الإنتاج، وأن هذه الحالات ستظل متوفرةً بشكلٍ أو بآخر عند الحاجة. كان هذا مكسبًا كبيرًا لمسؤولي الأنظمة في كل مكان، وكانت هذه الحالة هي التي سمحت لشركة VMware بعبور الفجوة.

بمجرد العبور، خرجت حالات استخدام أخرى من رَجَم الحالة الأولى، ممكَّنة VMware فيما بعد من النمو إلى شركة تبلغ قيمتها 5 مليارات دولار في وقت كتابة هذا التقرير. فبمجرد تلبية احتياجات مسؤولي الأنظمة، تحوّل تركيزها إلى مديري عمليات تكنولوجيا المعلومات. لقد رُفِعَ شعار “علينا إنجاز المزيد بموارد أقل.”، فكيف يمكننا توفير الإنفاق على الأجهزة؟ الإجابة: “أخلق أجهزة افتراضية مما لدينا!“. واتضح أن السعة غير المستغلة كانت مذهلة، تصل أحيانًا إلى 90%! كان الأمر كما لو أن أحدهم اشترى كمية ضخمة وبدأ في توزيع حواسيب مجانية. ففيم العجب من نمو VMware كالعشب خلال هذه الفترة؟

حظيت حالات الاستخدام الأخيرة بالموثوقية (يبدو أن خادم البريد الإلكتروني لم يعد يتعطل الآن!)، فجعلت نائب الرئيس للعمليات شخصًا أكثر سعادة. واتسمت بالرشاقة (هذا الشيء السحابي رائع حقًا!)، فأضفت البسمة على وجه مسؤول المعلومات. باختصار، أصبحت المحاكاة الافتراضية استراتيجية حوسبة واسعة الانتشار، ومبدأً أساسيًا لتوفير الخوادم عبر جميع التطبيقات. بالطبع جاء هذا بعد عبور الفجوة بفترة، لكن عليك أن تفهم أنه كان الحلم منذ البداية. والدرس الرئيسي بالنسبة لنا هنا هو أنه رغم ضخامة هذا الحلم وأهميته لأي نائب رئيس للعمليات، أو مدير تكنولوجيا المعلومات في كل مكان، فقد كان مسؤول الأنظمة المتواضع الذي واجه مشكلة سوق متخصصة في محاكاة بيئات الإنتاج من أجل اختبار البرمجيات هو بطل مغامرة عبور الفجوة.

من الفكرة إلى التنفيذ

توضح الأمثلة الثلاثة السابقة فكرة عبور الفجوة. والآن حان الوقت للانتقال إلى تنفيذها عملياً. في الفصول الأربعة التالية سنقسم هذا التحدي إلى أربعة مقاطع، وسننظر أولاً في كيفية تحديد نقطة الهجوم، ومكان العبور، ورأس الجسر، وقارورة البولينج الرئيسية. ثم سننظر في نوع العرض الذي تحتاجه لتأمين هذه السوق الأولية، وكيف يمكننا، بوصفنا مؤسسة ناشئة ذات موارد محدودة، المضي قدماً في تقديم مثل هذا العرض. ثم سنلقي نظرة على أرض المعركة، ونحدد القوى التي تسعى إلى طردنا من الشاطئ، وإعادتنا إلى الفجوة، وكيفية التموضع بحيث يمكننا تحقيق النجاح. وأخيراً، سننظر في أنظمة البيع، والتسعير، والتوزيع نفسها؛ لمساعدتنا في اختيار النهج المناسب للسوق خلال هذه الفترة الهشة.

الموقف الحاسم الذي يجب التمسك به في كافة هذه التحديات الأربعة هو أن عبور الفجوة وقتٌ فريد من تاريخ مؤسستك، إنه مرحلةٌ بعيدةٌ كل البعد عن الماضي -حيث مفتاح النجاح هو البيع لأصحاب البصيرة-، وبعيدة عن المستقبل -الذي سيركز إما على برامج التوسع في السوق المتخصصة، أو الكثيفة⁽⁶¹⁾-، وبين هاتين المرحلتين لحظة انتقال فريدة من اختراق سوق المنتجات السائدة، التي تشبه عملية سطو، أو اقتحامٍ وغصب، تتطلب تقنياتٍ خاصة لم تُستخدَم من قبل في دورة حياة تبني التقنيات العالية.

المساحة التي يحتلها جيش بعد إنزاله في منطقة وينطلق منها لمواصلة الهجوم والتقدم - المترجم

routers

switches

أفيل كنيفيل (1938-2007): ممثل بديل ومنفذ أعمال بهلوانية أمريكي.

في الأساطير اليونانية كان «بروميثيوس» من العمالقة الذين حاربوا إلى جانب زيوس في الحرب العظمى، هو الذي شكّل البشر ودعته شفقتة عليهم إلى سرقة الكثير من الفنون من الأوليمب ومنحها للبشر، لكن أبرز سرقاته هي سرقة النار ومنحها للبشر؛ ما جلب عليه غضب زيوس. - المترجم.

أراد الكاتب هنا اللعب بالألفاظ بقوله: «Gates's gates». وتُنطق «غيتسز غيتس»، الأولى اسم بيل غيتس -مؤسس مايكروسوفت-، والثانية بمعنى بوابات. - المترجم.

أشار إليها الكاتب سابقاً في «تفاعلات السوق المبكرة».

أي إن الشركات تُعدي بعضها بالفكرة عند انتقال الموظفين ذهاباً وإياباً بينها، كأنهم حبوب اللقاح تتبادلها النباتات - المترجم.

نظام تشغيل حر ومفتوح المصدر.

فقاعة اقتصادية امتدت في الفترة ما بين 1995، و2000.

mass-market

الفصل الرابع

رف 404

t.me/Rff404

استهدف نقطة الهجوم

مَنْ فهموا مسألة عبور الفجوة بشكل صحيح؛ يوغى بيرا، صاحب مقولة:

“إن لم تفهم وجهتك، ستجد نفسك في مكانٍ آخر!”.

القاعدة الأساسية لعبور الفجوة هي استهداف سوق متخصصة محددة، باعتبارها نقطة هجوم، مع تركيز كافة الموارد على الوصول إلى مركز قيادةٍ مهيمن في هذه الشريحة بأسرع ما يمكن. من ناحية، هذه مشكلة واضحة في الدخول إلى السوق، والنهج الصحيح للتعامل معها معروفٌ جيدًا؛ أولًا، تُقسَّم عالم العملاء المُحتَمَلين إلى شرائح السوق، بعد ذلك تُجرى تقييمًا لكل شريحةٍ من حيث جاذبيتها. بعد تضيق الأهداف إلى عددٍ ضئيلٍ من «المتأهلين للتصفيات النهائية»، تضع تقديراتٍ لعواملٍ مثل: حجم السوق، وإمكانية الوصول إلى التوزيع، وقوة مقاومة المنافسين، ثم تختار الشريحة بناءً على ذلك، وتسعى إلى اقتناصها. إذن أين الصعوبة؟

الإجابة العملية هنا هي: لا أعرف، لكن لا يبدو أن أحدًا يفعل ذلك جيدًا. أعني أنه من النادر جدًا أن يأتينا، في the Chasm Group، شَخْصٌ ومعه استراتيجية جاهزة لتجزئة السوق، وإن كانت معه، فثقته فيها تكون قليلة عادةً. وانتبه إلى أنني أتحدث عن أشخاصٍ أذكى، والكثير منهم يحمل شهادةً جامعية من كلية إدارة الأعمال، ويعرفون كل شيء عن تجزئة السوق. إذن فليست المشكلة التي تعاني منها استراتيجيات تجزئة السوق في قلة الذكاء أو العلم، المشكلة في التردد واهتزاز الثقة، الناتجين عن ثقل الاضطرار إلى اتخاذ قرارٍ شديد الخطورة ببياناتٍ قليلة.

قرارات شديدة الخطورة ببيانات قليلة

فكر في الأمر! نعلم بالفعل أن عبور الفجوة مُحفوفٌ بالمخاطر؛ فهو كسعي قوة غزو لا يعرفها أحد، ولا يثق بها أحد إلى السير في معسكر المنافسين الشرسين، والراسخين رغمًا عنهم. فإما سننجح، أو سنفقد جزءًا كبيرًا من قيمة مشروعنا، إن لم تكن كلها. باختصار؛ ستواجه مفترقات طُرُقٍ كثيرة من هذا النوع، والعقوبة شديدة إن سلكت الاتجاه الخاطئ.

والآن، مع اعتبار ما سبق، فَكِّر في الاضطرار إلى اتخاذ ما قد يكون أهمَّ قرارٍ تسويقيٍّ في تاريخ مؤسستك، مع امتلاك القليل من المعلومات الصلبة المفيدة، أو بدونها. وبما أننا نحاول اختيار شريحة السوق المستهدفة التي لم نخترقها بعد إلى حَدٍّ كبير، فإننا بالضرورة نفتقر كذلك إلى الخبرة في هذا المجال. علاوةً على ذلك، فبما أننا نقدم ابتكارًا ثوريًا في هذه السوق، فلا يوجد من يملك خبرةً مباشرة يمكن من خلالها التنبؤ بما سيحدث. وبالضرورة لن تكون السوق التي ندخلها قد اختبرت نوع منتجاتنا

قط. وأولئك الذين جربوا منتجنا من قبل -وهم أصحاب الرؤى- تختلف طبيعتهم النفسية تمامًا عن عملائنا المستهدفين الجدد -البراغماتيين- لدرجة أننا يجب أن نكون حذرين للغاية عند استقراء النتائج التي حصلنا عليها حتى الآن. بعبارة أخرى: نحن في حالة مخاطر عالية وبيانات قليلة.

إذا انتقلت الآن إلى دراسات الحالة المعمول بها في تجزئة السوق، ستكتشف أنها في الغالب مبنية على أبحاث تناولت مشكلات الحصص السوقية في أسواق قائمة بالفعل، بمعنى: العمل المنجز في الحالات التي يُنجز فيها البحث، مع توافر قدر كبير من البيانات بالفعل. وهناك نماذج قليلة ثمينة لكيفية المضي قدمًا حين تعجز عن فحص بيانات الحصة السوقية، بل لا يمكنك حتى عقد اجتماع مُستندًا على معلومات مع عميل من النوع الذي تسعى لكسبه الآن. باختصار؛ لا يوجد أيُّ معين.

والآن، يُعد أكبر خطأ يمكن ارتكابه في هذه الحالة هو اللجوء إلى الأرقام للطمأنينة؛ فنحن جميعًا نعلم عن الأكاذيب المُخبَّأة في الإحصاءات، لكن في حالة بيانات التسويق الرقمية نحتاج إلى تأسيس نوع جديد. وهذه الأشياء تشبه السجق؛ كلما عرفت أكثر طريقة صنعه، قلت شهيتك له، خصوصًا التوقعات لحجم السوق التي تأتي حتى من أكثر الشركات احترامًا وتداول في الصحافة على أنها تُظهرُ مستقبلًا مُشرقًا وواعدًا لبعض التقنيات، أو المنتجات الجديدة، مع أنها في الحقيقة تستبطنُ بالضرورة عدّة افتراضات. ولكلٍّ من هذه الافتراضات تأثيرٌ هائل على التوقعات الناتجة، فكل منها يمثل حكمًا وليد خبرة محلل سوق معينة، لكنه حُكمٌ تعسُفيٌّ كذلك. وكل هذه الافتراضات مُوثَّقة جيدًا في التقرير، وإنما يتجاهلها من يقتبس منها. وبمجرد اقتباس رقم معين في الصحافة، فلنا الله! فقد أصبح حقيقة لا تقبل التشكيك. تعلم أنت أنها حقيقة لأنك سترى بعدها بقليل أرقامًا جديدة تظهر، مع ادعاءات بصحتها، لكونها مُستنتجة من هذه الأرقام «الثابتة» الأخرى.

وكما ترون؛ فكل هذا بيتٌ من ورق. وفي بعض السياقات يصل الأمر إلى دخولها في بعض الاستخدامات، لا سيما حيث يتوجب على المديرين الماليين التعامل على المستوى الاقتصادي الكلي مع أسواق التقنيات العالية. لكن يظل من حماقة التامة استخدام هذه الأرقام لتطوير استراتيجيات تسويق لعبور الفجوة؛ فسيكون ذلك مثل استخدام خريطة العالم لتجد طريقك من مطار سان فرانسيسكو إلى فيري بلازا⁽⁶²⁾.

مع ذلك هذا ما يحاول البعض فعله؛ فبمجرد ظهور الأرقام في رسم بيانيٍّ بالأعمدة -أو الأكثر جاذبية؛ الرسم البياني الخطي-، تنعم ببعض المصداقية الخادعة، وتصبح الموجه في حالة من المخاطر العالية والبيانات القليلة؛ لأن هؤلاء متلهفون للحصول على البيانات. وفي هذا الوقت تسمعهم يقولون أشياء مثل: «ستكون سوقًا بمليارات الدولارات في عام 2016. وإذا حصلنا على 5 % فقط من هذا السوق ...».

نصيحة: حين تسمع مثل هذا الكلام، اقبط على محفظتك وغازر دون أن يلحظ أحد.

لكن أغلب من يأتينا في the Chasm Group يكون أذكى من هذا؛ فهم يعرفون أن الأرقام لا تقدم الإجابات التي يحتاجونها، لكن هذا لا يعني أنهم يشعرون بتحسّن تجاه الاضطرار إلى اتخاذ قرارٍ ينطوي على مخاطر عالية وبيانات قليلة؛ مما يعني -عملياً- أنهم في وضعٍ حرجٍ. إن مهمتنا هي إخراجهم من هذه الحالة شبه المشلولة، وإعادتهم إلى العمل.

الاستجابة المناسبة الوحيدة لهذا الموقف هي الاعتراف بأن نقص البيانات شرط للعملية. وللتأكد من ذلك، يمكنك مقاومة هذا الجهل من خلال جمع بيانات شديدة التركيز بنفسك. لكن هذا لا يخولك إلى توقع تحويل موقف ببيانات قليلة إلى موقف غزير البيانات بسرعة. وبالنظر إلى أنه من الضروري التحرك بسرعة، تحتاج إلى التفكير في القرار من منظورٍ مختلف. عليك أن تفهم أن الحدس العلمي -لا المنطق التحليلي- هو الأداة الأجدر بالثقة لصنع القرار هنا.

الحدس العلمي

على الرغم من قلق ثقافتنا من الاعتماد على العمليات غير اللفظية، فمن العملي في مواقف معينة استبدال تكتيكات الدماغ الأيمن بتكتيكات الدماغ الأيسر⁽⁶³⁾. اسأل أي رياضيٍّ، أو فنانٍ عظيم، أو قائدٍ مؤثر. اسأل أي صانعٍ قرارٍ عظيم؛ سيصفون جميعاً عمليةً مماثلة، حيث تُستخدم الوسائل التحليلية والعقلانية على نطاقٍ واسع في كل من التحضير، والمراجعة للحظات المركزية من الأداء، لكن في اللحظة ذاتها، تُتخذ القرارات الفعلية بالحدس. والسؤال هو: كيف يمكننا استخدام هذه الإفادة لمصلحتنا في عبور الفجوة بطريقة معقولة ومتوقعة؟

والمحك هنا هو أن نفهم كيف يعمل الحدس، وخاصةً الحدس العلمي. فعلى عكس التحليل العددي، لا يعتمد الحدس على معالجة عينة ذات دلالة إحصائية من البيانات من أجل تحقيق مستوى معين من الثقة. وعوضاً عن ذلك، يتضمن استنتاجاتٍ تعتمد على التركيز على عددٍ قليل من الصور عالية الجودة -وهي حقيقة أجزاء من البيانات- التي تُعتبر نماذج أولية لواقعٍ أوسع وأبعد. وإنما تبرز هذه الصور من بين سربٍ من المواد العقلية التي تدور في رؤوسنا، فهي الأجزاء التي يمكن حفظها. لذا، فالقاعدة الأولى للعمل مع الصور هي: إذا كُنْتَ لا تستطيع تذكرها فلا تحاول؛ فهي لا تستحق العناء. أو بصياغةٍ إيجابية: اعمل مع الصور التي يمكنك تذكرها فحسب.

إذن كما نجد في الأدب تماماً، حين تصبح الشخصيات البارزة مثل: هاملت، أو هيثكليف، أو دمبلدور، أو فولدمورت رموزاً تمثل قطاعاً أكبر من البشر، فذلك في التسويق، يمكن صياغة صورة للجماعة المستهدفة بالكامل، مثل: الجيل X، أو جيل الألفية، أو القوط، أو غريبو الأطوار، أو اليهود الألمان، أو أصحاب دخلٍ مزدوج، ممن لا يملكون أطفالاً، أو أصحاب دخلٍ مرتفع، ممن لم يصبحوا أغنياء بعد. وهذه كلها مجرد صور -تمثل واقعاً أكبر- مُنتقاة من مجموعة أكبر بكثير من الصور المرشحة على أساس أنها «تتماشى» حقاً مع إجمالي تجربة الشخص المُطلّع. وكل منها في الحقيقة مجرد «صورة مصغرة».

دعنا نعتبر هذه «الصور المصغرة» توصيفات؛ إذ ترمز إلى سلوكيات سوقية مميزة. فعلى سبيل المثال، يمكن التنبؤ بأن «اليهود الألمان» يتسوقون من المراكز التجارية، ويحاكون نجوم الروك، ويسعون إلى الحصول على استحسان أقرانهم، ويقاومون القيود الأبوية. وكلها سلوكيات تشير إلى أن بعض الأساليب التسويقية ستكون أنجح من غيرها في جذب أموالهم. والآن، يمثل الحالمون البراغماتيون، والمحافظون مجموعة من الصور المماثلة للقوط، أو غريبي الأطوار، وإن كانت على مستوى أعلى من التجريد. ولكل من هذه الفئات أيضًا سلوكيات سوقية مميزة -خاصة فيما يتعلق بتبني الابتكارات الثورية-، ويمكن من خلالها التنبؤ بنجاح أو فشل أساليب التسويق المقترحة. والمشكلة هي مستوى التجريد المرتفع للغاية. ويجب أن يصبحوا أكثر واقعية، وأكثر تحديدًا، بشكل يناسب استهداف السوق. هذه هي وظيفة توصيف العميل المستهدف.

توصيف العميل المستهدف: استخدام السيناريوهات

أولاً، يرجى ملاحظة أننا لا نركز هنا على توصيف السوق المستهدفة. والموضع الذي تواجه فيه أغلب مساعي تجزئة التسويق لعبور الفجوة المشاكل هي البداية، حيث ينصب التركيز على السوق المستهدفة أو الشريحة المستهدفة، بدلاً من التركيز على العميل المستهدف.

من حيث كونها فئات، تعتبر الأسواق مفاهيم مجردة، وغير شخصية، مثل: سوق الهواتف الذكية، وسوق أجهزة التوجيه من Gigabit، وسوق نُظْم تشغيل المكاتب، وما إلى ذلك. ولا تجلب الأسماء، ولا أوصاف الأسواق إلى الذهن أية صورٍ يمكن حفظها؛ فهي لا تطلق تعاون قدرات الحدس لدى المرء. وهي في الواقع ليست «أسواقًا» على الإطلاق بالمعنى الكامل للمصطلح؛ إذ لا تشير إلى جماهير من العملاء، بل إلى مجموعاتٍ من المنافسين.

نحتاج إلى العمل مع شيء يقدم المزيد من القرائن حول كيفية المضي قدمًا، في وجود أشخاص حقيقيين بدوافع معقدة. لكن نظرًا لأننا لا نملك عملاء حقيقيين حتى الآن -أو لا نملك الكثير منهم على الأقل-، فسيتعين علينا اختلاقهم فحسب. وبعدها، بمجرد تصورهم، يمكننا السماح لهم بإرشادنا إلى تطوير نهجٍ متجاوبٍ مع احتياجاتهم.

توصيف العميل المستهدف هو عملية رسمية لتكوين هذه التصورات، وإخراجها من الأذهان، ووضعها أمام فريق تطوير السوق، الذي يتخذ القرارات. والفكرة هي خلق أكبر عدد ممكن من التوصيفات، بعدد أنواع العملاء، وعدد تطبيقات المنتج المختلفة (اتضح أنه مع تراكم هذه التوصيفات، فإنها تتشابه مع بعضها البعض لدرجة أنك تدرك -في وقت ما بين عشرين وخمسين عامًا- أنك تكرر نفس الصيغ مع تعديلاتٍ طفيفة، وأنت في الواقع صُغتَ ما بين 8 و10 بدائل مميزة). وبمجرد بنائنا لمجموعة أساسية من ملفات تعريف العملاء المستهدفين المحتملين، يمكننا بعد ذلك تطبيق مجموعة من التقنيات لصف هذه «البيانات» في قائمةٍ لفرص شرائح السوق المستهدفة المرغوبة بحسب الأولوية. وبالطبع تعتبر علامات

الاقتباس المحيطة بالبيانات أساسية مهمة؛ فلا نزال نعمل في حالة من البيانات القليلة، وما لدينا مجرد مجموعة أفضل من المواد.

الطباعة ثلاثية الأبعاد: مثال توضيحي

من أجل التوضيح، دعونا نفكر في كيفية تسويق الطباعة ثلاثية الأبعاد. في وقت كتابة هذه السطور، تحظى هذه الطابعات باهتمام كبير من الصحافة؛ وبالتالي فهي تملك بالتأكيد سوقاً مبكرة. بشكل أساسي، ما عليك سوى إدخال ملف CAD⁽⁶⁴⁾ ثلاثي الأبعاد للشيء الذي تريد طباعته، ويعمل الجهاز على بنائه من خلال معالجة تيار من البوليمر، أو وضع طبقات متتالية من المادة الركيعة. وقد صُمِّمت نماذج أولية من كافة أنواع الأدوات، من الألعاب والمجوهرات، والأعمال الفنية، إلى الأطراف الاصطناعية الطبية، والقوالب الصناعية، بتنوع، ودقةٍ مُدهِشين للغاية.

والآن، دعنا نفترض أن الطابعات الثلاثية ستواصل في السنوات القليلة المقبلة الفوز بالسوق المبكرة من المهووسين بالتقنية (مرحبًا، أتريد رؤية الحذاء الرائع الذي صنعته بالأمس؟)، وأصحاب البصيرة (مع الطباعة الثلاثية يمكننا تغيير الطريقة التي تُصنَعُ بها إطارات النظارات؛ فبدلاً من التصنيع ثم التوزيع، يمكننا التوزيع ثم التصنيع. فقط فكر كم سينخفض المخزون! وكم ستتسع فرص التخصيص الشامل!). وقد أخذت شركة Invisalign -الشركة الرائدة في مجال تقويم الأسنان بتقنيات الجيل التالي- خطوةً إلى المستقبل باعتماد هذه الأساليب لإنشاء أجهزتها، مُحدِثَةً بذلك ثورةً في هذه الصناعة. كذلك يستخدمها المنتجون الصناعيون الذين يخدمون كبار مصنعي المعدات الأصليين⁽⁶⁵⁾. ببناء نماذج أولية سريعة، من أجل التأكد من أن المكونات تعمل بشكل صحيح قبل بدء الإنتاج الكمي. ويضع توم كروز طابعةً ثلاثية الأبعاد في فيلمه التالي، حيث يطبع مسدسًا بلاستيكيًا لا يمكن كشفه بالفحص التقليدي. والآن، حان الوقت لملاحقة السوق السائدة، واقتناص الحصة السوقية من المنتجات المُصنَّعة بشكلٍ تقليدي. لكن من أين تبدأ؟

هذه حالة كلاسيكية من: «الكثير من الشرائح، والقليل من الوقت»، وهي بالضبط نوع الشيء الذي يستهدف أفضل سيناريوهات العميل. في القسم التالي، نقدم شكلاً ممثلاً لأي سيناريو معين. ويجب أن يقتصر السيناريو النهائي على صفحة واحدة. فكما سترى من المثال، هذا تمرينٌ تكتيكيٌّ للغاية في عالمٍ مُصَغَّرٍ، لكنه يملك انعكاساتٍ كبيرةً على كيفية وضع استراتيجية التسويق بشكل عام. ولذا سنراقب أيضًا الانعكاسات الأوسع فيما نسير مع المثال.

سيناريو تمثيلي

1. معلومات الترويسة: في الجزء العلوي من الصفحة، تحتاج إلى معلومات في شكل وسائط مُصَغَّرة thumbnail عن المستخدم النهائي، والمشتري الفني، والمشتري الاقتصادي للمعروض. وبالنسبة لأسواق الشركات، فالبيانات الأساسية هي: المجال، والموقع الجغرافي، والقسم، والمسمى الوظيفي. أما بالنسبة للأسواق الاستهلاكية، فهي ديموغرافية: العمر، والنوع، والوضع الاقتصادي، والفئة الاجتماعية.

بالنسبة للسيناريو النموذجي الخاص بنا؛ سنركز على مصمم إضاءة يقدم للسوق خطأً جديدًا من تركيبات الإضاءة المنزلية. وخطته هي بيعها من خلال الموزعين بالجملة لمصممي الديكور، والمصممين الذين يعملون وكلاء لعملائهم الأثرياء نسبيًا. وفي هذا السياق، معلوماتنا الرئيسية في الترويسة هي:

المشتري الاقتصادي: العميل الذي يدفع في النهاية ثمن تجهيزات الإضاءة.

المستخدم النهائي: مصمم الديكور، الذي سيرشد العميل وهو يختار.

المشتري الفني: مزود صيانة المنزل، أو مقال البناء الذي سيثبت التركيبات.

ملحوظة: في السيناريوهات التي تتضمن منتجات جاهزة للاستهلاك، تميل الأدوار الثلاثة المذكورة -من المستخدم، إلى المشتري الفني والاقتصادي- إلى الاندماج في واحد أو اثنين. فلو كان المستخدم طفلًا، فالمشتري الاقتصادي هو ولي الأمر، والمشتري الفني هو أحدهما (وهو الطفل في منزلي بالتأكيد). وإذا كان المستخدم بالغًا، فغالبًا ما يكون المشتري الاقتصادي هو الطرف الآخر من الزوجين، ويميل المشتري الفني إلى أن يكون المستخدم. لكن ثمة تحذير واحد: من الصعب للغاية تجاوز الفجوة في أسواق المستهلكين، وتحدث جميع عمليات العبور الناجحة تقريبًا في أسواق الشركات، حيث يمكن للموارد الاقتصادية والتقنية استيعاب تحديات عرض المنتجات، والخدمات غير الناضجة. وبدلاً من ذلك، قد تنفجر أسواق المستهلكين دون خلق أية هاوية على الإطلاق، إذا نجح بالفعل تبني التقنيات، وكانت الثورية ناتجةً من كون نموذج الأعمال جديدًا (للحصول على نموذج تطوير سوقٍ بديلةٍ يصف هذه التفاعلات، راجع مناقشة «التروس الأربعة» في ملحق 2).

بالعودة إلى سيناريو العملية الذي ضربناه، وهي سلسلة قيمة من الشركات إلى الشركات إلى المستهلك، حيث يكون كل من الموزع، والمصمم وسطاء بين الشركة المصنّعة والمستهلك، والغرض من معلومات الترويسة هي توجيه فرق التسويق، وفرق البحث، والتطوير إلى التركيز على حالةٍ مُحددة من حالات شراء المنتج، واستخدامه، وتسمى حالة الاستخدام. لا تقلق بشأن الإفراط في التركيز في هذه المرحلة؛ ففي الواقع كلما كنت أكثر تحديدًا، كان أفضل. والشيطان يسكن دائمًا التفاصيل، والغرض من فرض هذه السيناريوهات هي إظهار الشيطان.

2. في يومٍ من أيام الحياة (قبل)، الفكرة هنا هي وصف الموقف الذي يكون فيه المستخدم عالقًا، مع تَرْتَبٍ عواقب وخيمة على المشتري الاقتصادي. والعناصر التي تحتاج إلى معرفتها خمسة:

• المشهد أو الموقف: ركز على لحظة الإحباط. ما الذي يحدث؟ يوشك المستخدم على السعي إلى شيء ما، فما هو؟

• النتيجة المرجوة: ما الذي يحاول المستخدم تحقيقه؟ لماذا يهمله؟

• النهج المستخدم: دون المنتج الجديد، كيف يؤدي المستخدم المهمة؟

• العوامل المتداخلة: ما الذي لا يسير على النحو المرغوب؟ وكيف؟ ولماذا؟

• العواقب الاقتصادية: ما هو تأثير فشل المستخدم في إنجاز المهمة على نحو منتج؟

باستخدام مثال تركيبات الإضاءة، قد ننتج التالي:

المشهد أو الموقف: ديفيد ت.، مصمم ديكور مع عميلة ثرية، ولكنها متطلبة بشدة، وتريد التركيبات «المثالية» لغرفتي المعيشة، وتناول الطعام المُعاد تصميمهما. ولديفيد أيضًا معاييرهِ العالية جدًا لإنجاز مثل هذه الأشياء، والطرفان مصممان على التوصل إلى شيء مميز حقًا.

النتيجة المرجوة: تحديد، وشراء تركيبات الإضاءة، التي تعزز وتوسع أفكار التصميم للغرفتين. والهدف هو الجمع بين الشكل اللافت للنظر، مع الخطوط البسيطة والألوان الخافتة، واستخدام فكرة تصميم واحدة عبر عدة تركيبات مختلفة بعد تعديلها. وسيتطلب ذلك من مصمم واحد ابتكار تصميماتٍ متعددة بأحجامٍ ومقاييسٍ مُختلفة، باستخدام مجموعة واحدة من المواد.

النهج المستخدم: ظل ديفيد يتجول في حي Design District⁽⁶⁶⁾ لعدة أيام، ويزور كافة مصادره الموثوقة، ويجمع الصور والكتالوجات. وراجع كل ذلك مع العميلة؛ مما أنبت لديهما تصورًا أقرب لما يبحثان عنه، لكن لم يُعثر عليه للأسف. وحين زارا محلين قريبين، اتضح أنهما غير مناسبين بمجرد رؤيتهما معروضين.

العوامل المتداخلة: تكمن مشكلة النهج بأكمله في أن كل من ديف وعميلته يرغبان في «المشاركة في تصميم» التركيبات، بحيث تتكامل تمامًا مع أفكار التصميم الأخرى في المنزل. لكن لسوء الحظ، صُمِّمَت التركيبات بالفعل، وتعتمد الصناعة بأكملها على الاختيار مما هو مُتاح. علاوةً على ذلك، فكمية المخزون التي يلزم عرضها لتمثيل تشكيلةٍ كاملة باهظة الثمن؛ مما يعني أننا نُضطر إلى شراء بعض عناصر الكتالوج دون فرصة رؤيتها (ثم إعادتها إذا وُجِدَت غير مُرضية). هذا بالطبع هو التحدي الدائم أمام نموذج تجارة التجزئة.

العواقب الاقتصادية: عميلة ديفيد ليست سعيدة؛ مما يعني أن ديفيد ليس سعيدًا. ويبدو أنهما سينتهيان إلى التنازل بقبول شيءٍ يعتبرانه جيدًا، وإن لم يكن «مثاليًا»؛ مما يهدم وعد العلامة التجارية

الأساسي لديفيد، وثقة العميلة في قدرته على تحقيقه. علاوةً على ذلك، لا يحصل تاجر الجملة الذي يبيع لهما في النهاية على نوع ولاء العملاء الذي يريده من ديفيد، لأنه أيضًا جزءً من سلسلة التنازل.

2. في يوم من أيام الحياة (بعد)، الفكرة الآن هي أن تأخذ نفس الموقف بالضبط، جنبًا إلى جنب مع نفس النتيجة المرجوة، لكن مع تكرار السيناريو في سياق التقنيات الجديدة الموجودة بالفعل. وهنا تحتاج إلى فهم ثلاثة عناصر فحسب:

- النهج الجديد: مع المنتج الجديد، كيف يؤدي المستخدم النهائي المهمة؟
- عوامل التمكين: ما الذي يميز النهج الجديد ويسمح للمستخدم بالتخلص من المشاكل وتحقيق الإنتاجية؟

• العوائد الاقتصادية: ما هي التكاليف المجتنبية أو الفوائد المكتسبة؟

واستكمالاً مع مثال تركيبات الإضاءة، يمكننا إنتاج ما يلي:

النهج الجديد: أمضى ديفيد وعميلته أغلب الأسبوع في مراجعة الكتالوجات، والصور الموجودة على الإنترنت، واستقرًا أخيرًا على تصميم معين، وهو نسخة معدلة من منتجين موجودين رسمهما ديفيد استنادًا إلى رغبات العميلة. وسيأخذان هذا التصميم إلى تاجر تركيبات بالجملة يعمل بالطباعة الثلاثية الأبعاد. وهذا البائع يعمل مع مصمم حرّ قادرٍ على مسح رسم ديفيد وتحويله إلى ملف CAD. وفي نفس الوقت، يعمل البائع مع ديفيد على اختيار مادة مناسبة وإنهاء التركيبات المُصنَّعة. ثم يُدخَلُ كُلُّ من ملف CAD، والمادة في الطباعة، ويخرج الشكل النهائي. وإذا أراد العميل تعديلاتٍ أخرى بعدها، فيمكن تنفيذها بسهولة عن طريق تحديث الملف وطباعته مرة أخرى. علاوةً على ذلك، من خلال ضبط معطيات الملف، يمكن إنتاج تركيبات بقياساتٍ مختلفة، وكلها تشترك في نفس التصميم.

عوامل التمكين: للطابعات ثلاثية الأبعاد القدرة على التصنيع حسب الطلب؛ ويقضي هذا على كافة تكاليف، وتنازلات الاضطرار إلى الاختيار من المخزون الجاهز. ولدي تلك الطابعات مرونة استثنائية؛ لأن مدخلاتها الرئيسية -ملفات CAD، ومواد الطباعة- قابلة للتعديل بسهولة من أجل تلبية مجموعة متنوعة من متطلبات التصميم. بل وأصبحت أنظمة برامج CAD تعمل الآن على الحواسيب المكتبية العادية، ذات القدرة الكافية لتكييف التصميمات بسهولة. وتعمل الطابعات ثلاثية الأبعاد -بأسعارها المقاربة للحواسيب- بسرعة كافية لإنتاج المصنوعات في غضون ساعات قليلة.

العوائد الاقتصادية: عميلة ديفيد سعيدة بالنتيجة، ولم تدفع فرق سعر التركيبات بكل سرور وحسب، بل أسعدها دفع أتعاب المصمم الاستشاري. وفي الواقع، تفكر في تجديد كافة التركيبات الموجودة في باقي المنزل. ويسعد تاجر الجملة بنتائج الميزة، فضلًا عن ارتياحه لعدم الاضطرار إلى تحمل مخزون كبير من المنتجات لدعم تدفقٍ قليلٍ نسبيًا من المبيعات الفعلية. وفي غضون ذلك، يرى مصنعو تركيبات الإضاءة المستقبل، وبدأوا في نشر تصميمات مناسبة للطباعة ثلاثية الأبعاد. ستكون بأسعار أقل بالتأكيد،

ولكن هوامش ربح أعلى بكثير؛ لذا يأملون في النهاية في جني المزيد من الربح برأس مال أقل مما كان في الماضي. ونظرًا لأن التصميمات مجرد برمجيات، فمن الأسهل كثيرًا عرضها افتراضيًا عبر الإنترنت؛ مما يلغي الحاجة إلى حجز أكشاك باهظة الثمن في المعارض التجارية.

معالجة السيناريو: العناصر الضرورية في استراتيجية تطوير السوق

يعتبر توصيف العميل المستهدف من صميم تطبيق استراتيجية تجزئة السوق لحل مشكلة عبور الفجوة؛ إذ يوفر «البيانات». لنفترض أننا قضينا يومًا مع مجموعة من عشرة أو نحو ذلك من المتمرسين في شركة طباعة ثلاثية الأبعاد، وهم يضعون مجموعة من عشرين إلى أربعين سيناريو مثلًا. في هذه التشكيلة، جمعنا حالات استخدام فعلية من كل عميل حالي، وكل أفق مثير للاهتمام سواء تحقق أو لا، أو لا زال منتظرًا، بالإضافة إلى الاحتمالات المثيرة الأخرى التي قد نعرفها بأنفسنا.

هذا ليس استقصاءً رسميًا لتجزئة السوق، فالاستقصاء يستغرق وقتًا طويلًا ولا يأتي بجديد، بل استفادة من رصيد الحكايات التي تحمل في طياتها المعرفة التجارية في ثقافتنا. مثل الكثير من القصص المتناقلة على الألسن، ستتضمن هذه السيناريوهات الخيالات، والأكاذيب، والأحكام المسبقة، وما شابه. لكنها مع ذلك، إلى حد بعيد الشكل، الأنجح، والأدق من البيانات في العمل خلال هذه المرحلة من عملية التجزئة. ولو قارنتها برموز تصنيف المجالات القياسي⁽⁶⁷⁾، على سبيل المثال، فهي نموذج للدقة والنزاهة. ومع ذلك، فهي لا تزال مادة خامًا في أحسن التقديرات، وحان الوقت لإدخالها في المصفاة؛ قائمة العناصر الضرورية في استراتيجية تطوير السوق.

تتكون هذه القائمة من مجموعة من المسائل، التي تُبنى حولها خطط الانتقال إلى السوق⁽⁶⁸⁾، وتشتمل كل مسألة على عاملٍ من عوامل عبور الفجوة، كالتالي:

- العميل المستهدف.
- السبب المقنع بالشراء.
- منتج كامل.
- الشركاء والحلفاء.
- التوزيع.
- التسعير.
- المنافسة.
- التمرکز.
- العميل المستهدف التالي.

تتألف عملية معالجة السيناريوهات من تقييم كل سيناريو من حيث هذه العوامل. وتجري هذه العملية في الواقع على مرحلتين: في المرحلة الأولى تقييم جميع السيناريوهات من حيث أربع مسائل تتعلق بعنصر «مدهش»، وعادةً ما تؤدي الدرجات المنخفضة في أيٍّ منها إلى استبعاد السيناريو من احتمال اعتباره مستقبلاً شريحة رأس جسر. وهذا يعني أن مطاردة السوق المتخصصة ربما تكون مناسبة بعد عبور الفجوة، لكنها ليست هدفًا جيدًا خلال العبور نفسه.

وتُقيّم السيناريوهات التي تعبر المرحلة الأولى من حيث العوامل الخمسة المتبقية. وفي كلتا المرحلتين تُحدّد درجات لكل عامل، وترتب السيناريوهات بحسب الدرجات. في نهاية العملية، تعتبر السيناريوهات صاحبة أعلى التصنيفات أهم أهداف عبور الفجوة، وتخضع للمناقشة المعمّقة، إلى أن يلتزم الفريق بهدف واحد -وواحد فقط- يعتبرونه رأس جسر.

وفي المواضيع السابقة تجد الإجابة على أكثر سؤالٍ يُطرح علينا في the Chasm Group؛ ألا يمكننا السعي وراء أكثر من هدف واحد؟ الجواب البسيط هو: لا (والإجابة الأعقد هي أيضًا لا، لكن مع شرح أطول). فكما لا يمكنك ضرب كرتي بيسبول بضربة واحدة، أو ضرب عصفورين بحجر واحد، أو تنظيف أسنانك وشعرك في نفس الوقت، لا يمكن عبور الفجوة من مكانين. لقد ناقشنا هذا سابقًا بالطبع، لكن صدقني، لا يمكن للتكرار -وإن كُثُر- أن يوفيه حقه من الأهمية.

وعودةً إلى القائمة، نقول إن العناصر الرئيسية التي تبرز القضايا «المدهشة» لعبور الفجوة هي ما يلي: العميل المستهدف: هل يوجد مشترٍ اقتصاديٍّ واحد يمكن تحديده لهذا العرض ويمكن الوصول إليه بسهولة من خلال قناة المبيعات التي نعتزم استخدامها ويملك المال الكافي لدفع ثمن المنتج الكامل؟ ومالم يوجد مثل هذا المشتري، سيُضيع فريق المبيعات وقتًا ثمينًا في إقناع جماعاتٍ تحاول العثور على راعٍ. وتتسلسل دورات المبيعات إلى ما لا نهاية، وقد يُغلق المشروع في أي وقت.

السبب المقنع بالشراء: هل العواقب الاقتصادية كافية لجعل أي مُشتريٍّ اقتصاديٍّ عقلائيٍّ حريصًا على حل المشكلة الواردة في السيناريو؟ فلو كان بإمكان البراغماتيين التعايش مع المشكلة لعامٍ آخر فسوف يفعلون، وسيقتصرون على الاهتمام بمعرفة المزيد. ولذلك سيُدعى مندوبو المبيعات مرارًا وتكرارًا دون أن يعودوا بأي طلبات شراء. وسيرفعون تقارير تقول إن العميل علّق: «عرضًا رائعًا!»، لكن قصده الحقيقي: “تعلمت المزيد دون الحاجة إلى شراء أي شيء.”.

المنتج الكامل: هل يمكن لشركتنا -بمساعدة الشركاء والحلفاء- إيجاد حلٍّ كاملٍ للسبب المقنع للعميل المستهدف بحيث تدفعه لشرائه في الأشهر الثلاثة المقبلة بحيث يمكننا نزول السوق بحلول نهاية الربع القادم والسيطرة على السوق خلال اثني عشر شهرًا من ذلك؟ الوقت يمر. علينا العبور الآن؛ مما يعني أننا بحاجة إلى مشكلة يمكننا حلها الآن، وأية لحظة قد تكون اللحظة الأخيرة.

المنافسة: هل سبق أن عالجت شركة أخرى هذه المشكلة بحيث عبرت الفجوة قبلنا واحتلت المساحة التي سنستهدفها؟ كان لدى هاكبورن، المدير التنفيذي لشركة HP، الذي قاد الانتقال إلى طابعات الليزر، مقولة مفضلة: «لا تهاجم أبدًا تلة مُحَصَّنة!». وينطبق نفس الشيء على رأس الجسر؛ فلو وصلت شركة أخرى إلى هناك قبلك، فستكون جميع التفاعلات السوقية التي تسعى أنت لاستغلالها مُستغلة بالفعل، فلا تذهبوا. وحين تُقيّم السيناريوهات من حيث هذه العوامل الأربعة على مقياس من 1 إلى 5، فأسوأ نتيجة كلية يمكن أن يحصلوا عليها هي 4، وأفضلها 20، مع تفضيل السيناريوهات الأعلى تقييمًا. لكن انتبه لهذا القيد الإضافي: إن تحصيل درجة شديدة الانخفاض في أي عاملٍ من العوامل، مقارنةً ببقية السيناريوهات، دائمًا ما يكون عائقًا. فليس مجموع النقاط وحده هو المهم. وإن اختلط عليك الأمر، قدّم السيناريوهات التي تملك سببًا مُقنعًا للشراء حاصلاً على درجة مرتفعة. وإذا كانت قد اجتذبت بالفعل منافسًا، فتأكد من أنك لن تستطيع مراوغتها. وتوقع أن أفضل السيناريوهات سيكون تقديم «المنتج الكامل فيها» تحديدًا؛ إذ لو كان سهلًا لسبق إليه غيرك. وحقًا تخلق الصعوبة حاجزًا يعمل لصالحك بمجرد وصولك إلى الحل.

أما العوامل المتبقية فتندرج في فئة «الجيد»، بمعنى أن بإمكانك تعويض تقييماتها المنخفضة، عادةً من خلال النظر إلى قيمة الاستثمار والوقت. لكن بما أن الاستثمار والوقت من أندر مواردك، فلصفتي الأرخص، والأسرع جاذبية شديدة إذا اتصف بهما سيناريو السوق المستهدفة. وإليك تطبيق عملي:

الشركاء والخلفاء: هل نملك العلاقات اللازمة لإخراج المنتج الكامل؟ إذا كانت الإجابة «نعم»، فعادةً ما تكون قد اكتسبتها من مشروع مُنفرد في السوق المبكرة، وإلا فأنت محظوظ. يعد تكوين مثل هذه الشراكات تحديدًا كبيرًا لمدير المنتج الكامل.

التوزيع: هل لدينا قناة مبيعات جاهزة يمكنها مطاردة العميل المستهدف والوفاء بمتطلبات المنتج الكامل من التوزيع؟

يتطلب السعي لمجموعةٍ من المنتجات المترابطة بعض الطلاقة في لغة السوق المتخصصة المستهدفة، وتزيد العلاقات الراسخة مع المشترين، والمستخدمين المستهدفين سرعة هذه العملية بشكلٍ كبير. أما في ظل عدم وجود ذلك، تقوم الشركات عادةً بتوظيف فردٍ واسع العلاقات من المجال المستهدف وتتعاقد معه على قيادة فريق المبيعات.

التسعير: هل يناسب سعر المنتج الكامل ميزانية العميل المستهدف والقيمة المكتسبة من إصلاح العملية المعيبة؟ هل يحصل جميع الشركاء -ومنهم قناة التوزيع- على تعويضات كافية للحفاظ على اهتمامهم وولائهم؟

لاحظ هنا أن ما يهم هو سعر المنتج الكامل، وليس سعر المنتج في حد ذاته، وغالبًا ما تكون الخدمات مساوية للمنتج المجرد في السعر، أو أكثر منه أحيانًا.

التموضع: هل للشركة مصداقية باعتبارها مزودًا للمنتجات والخدمات للسوق المتخصصة المستهدفة؟ في البداية يكون الجواب: «ليس كثيرًا»، ومع ذلك فإن إحدى ميزات التسويق المتخصص هي السرعة التي يمكن للمرء بها التغلب على هذه العقبة إذا التزم حقًا بتقديم منتجٍ كاملٍ يُصلح العملية المُعطلة. العميل المستهدف التالي: إذا نجحنا في السيطرة على هذه السوق المتخصصة، فهل يتمتع بأفق جيد لاستراتيجية «قوارير البولينغ»؟ بمعنى: هل سييسهُ هؤلاء العملاء والشركاء دخولنا إلى الأسواق المتخصصة المجاورة؟

هذه مسألة تتعلق بالرؤية الاستراتيجية؛ فعبور الفجوة ليست النهاية، بل هي بداية تطور سوق المنتجات السائدة. ومن المهم امتلاك أسواق متخصصة لاحقة يمكن استهدافها بشكلٍ مُريح، وإلا فلن تصمد اقتصاديات الأسواق المتخصصة ببساطة.

بعد تقييم السيناريوهات التي تمكنت من تخطي الجولة الأولى من فحص المدهشات على مقياس هذه المجموعة الثانية من العوامل، ثم ترتيبها بحسب النتيجة، استخرج الفريق جميع «البيانات» التي أمكن لهذه العملية توفيرها. وحين الوقت الآن لاتخاذ قرارٍ ينطوي على مخاطر عالية ببياناتٍ قليلة والمُضي قُدُمًا فيه.

بنقطة الهجوم

قد يكون الالتزام بسوق متخصصة أمرًا صعبًا، لا سيما بالنسبة لرواد الأعمال المتحمسين للتقنيات، أو أصحاب البصيرة، لأنهم لا يتمتعون هم أنفسهم بالحس البراغماتي، وبالتالي يواجهون مشكلةً في الثقة في تفاعلات السوق المُوضَّحة في هذا الكتاب. وهذه لحظة حاسمة بالنسبة إليهم؛ إذ يجب أن تعبر الشركة الناشئة الفجوة، وإلا ستموت، ولكن ما قيمة الحياة إذا كان على المرء مخالفة أفضل ما فيه؟ سؤالٌ ليست له إجابة سهلة.

عندما تواجه مثل هذه القرارات السيئة، فمن الأفضل عادة اتخاذها بسرعة، والاستسلام للتيار الجديد، والتخطيط لتصحيح مسار المُضي قُدُمًا. هذه استراتيجية التجديف وسط الموج الهائج، حيث التردد في اتخاذ القرارات هو الطريق المضمون لانقلاب القارب. بل حين تختار اتجاهًا، تحرك بقوة نحوه ودع عنك الشكوك، وكذلك الأمر مع عبور الفجوة.

وهناك خبرٌ سار في هذا، وهو أنك لست مضطرًا لاختيار رأس جسرٍ مثالي لتُصبحَ ناجحًا. وإنما يجب أن تفوز برأس الجسر الذي اخترته أيًا كان. وحتى إن وُجدت مشكلة حقيقية في الشريحة، فستكسب العميل المستهدف، الذي يتمنى لك النجاح ويدفعك إليه. وإن كانت مشكلة صعبة، وكانت الشريحة صغيرة، فمن المُحتمل ألا تجد منافسةً تُلهيك. مما يعني فرصةً لصب انتباهك بأكمله على تحقيق المنتج الكامل، وهو الوضع الصحيح؛ توصل إليه وستفوز.

ما الذي قد يحيد بك عن المسار؟ في أغلب الأحيان، السيناريو الذي يقود الجهود بناءً على افتراض خاطئ. لاتقاء ذلك، يجب أن تكلف شخصاً ما بإجراء بعض أبحاث السوق في وقت مبكر من العملية، للتحقق من صحة السيناريو الفائز. لكن يجب ألا تنتظر اكتمال هذا البحث لتبدأ في التحرك. عدوك في الفجوة دائماً هو الوقت؛ يجب أن تفرض السرعة المناسبة في جميع الأوقات -حتى وسط الشكوك-؛ لأن التوقف يصب في مصلحة البائعين الراسخين والوضع الراهن.

نعم .. الحجم مهم

أخيراً، حين توشك على الالتزام بشريحة مُستهدفة معينة، ستظهر -عاجلاً أو آجلاً- مسألة حجم الإيرادات التي من شأن هذا القطاع تحقيقها. في هذه المرحلة، يعتقد الناس في العادة أن الأكبر أفضل، لكن في الواقع، لم تكن هذه حقيقةً أبداً تقريباً، وإليك السبب: لكي تصبح مؤسسة مستمرة وكياناً ثابتاً في السوق، أنت بحاجة إلى شريحة تلتزم نحوك وتعتبرك معياراً فعلياً، لتتمكن من إطلاق عملية تجارة خطيرة.

ولكي تصبح هذا المعيار الفعلي، تحتاج إلى حيازة نصف الطلبات الجديدة على الأقل في الشريحة، وكلما زادت النسبة في العام التالي كان أفضل كثيراً. هذا هو نوع الأداء الذي يحتاجه العملاء البراغماتيون من البائع ليلتفتوا وينتبهوا. وفي الوقت نفسه، ستستمر في تلقي الطلبات من الشرائح الأخرى؛ فتجهز لذلك. لنفترض أن بإمكانك السيطرة على نصف طلبات العام المقبل من الشريحة المستهدفة، وهو افتراض غير مُتصور؛ نظراً إلى أنك لم تلق لها بالاً على الإطلاق إلا من يومين. ولنفترض أن أرباحك المستهدفة إجمالاً هي 10 ملايين دولار، من بينها 5 ملايين من الشريحة المستهدفة، وهذا يعني أن نفس مبلغ 5 ملايين دولار يجب أن يمثل ما لا يقل عن نصف إجمالي طلب هذه الشريحة إذا كنت تريد امتلاك التأثير المطلوب لقائد السوق. بمعنى آخر؛ إذا كنت ستصبح شركة بقيمة 10 ملايين دولار العام المقبل، فلن ترغب في مهاجمة شريحة أكبر من 10 ملايين دولار. وفي الوقت نفسه، يجب أن تكون الشريحة كبيرة كفاية لتُدّر 5 ملايين دولار. لذا فالقواعد الأساسية لعبور الفجوة بسيطة: كبيرة كفاية للتأثير، وصغيرة كفاية ليتمكن كسبها، ومناسبة لمنتجك الرئيسي.

وإذا وجدت أن الشريحة المستهدفة أكبر من اللازم، فقسّمها إلى شرائح فرعية. لكن كن حذراً هنا: يجب أن تحترم حدود التسويق الشفهي! الهدف هو أن تصبح سمكة كبيرة في بركة صغيرة، لا سمكة تتلوى وتتقاذف لتحترق بركتي طين. وأفضل طريقة للتجزئة الفرعية هي تجزئة الشريحة إلى مجموعات مصالح خاصة داخل المجتمع العام، وعادةً ما تكون هذه الشبكات شديدة الترابط، وتتشكل لأن لديها مشاكل خاصة جداً يجب حلها. وفي حالة غياب مثل هذه المجموعات، كثيراً ما تضطلع الجغرافيا بدور العامل الآمن للتجزئة، بشرط أن تكون مؤثرة في كيفية تجمع المجتمعات.

وإذا كانت الشريحة المستهدفة أصغر من أن تولد نصف مبيعات العام المقبل من المنتج الجديد، فعليك زيادة حجمها. مرةً أخرى، كن حريصاً على احترام حدود التجزئة الحقيقية، فلو لم تجد شريحةً كبيرة مناسبة، فعليك اختيار هدفٍ آخر.

ملخص: عملية اختيار الشريحة السوقية

قلنا طوال الوقت إن المحتوى الوارد في هذا الفصل، والفصول الثلاثة التالية تكتيكيٌّ بطبيعته، أي: يتكون من مهام وتمارين محددة نسبياً، يمكن، وينبغي ممارستها بشكلٍ متكرر في جميع أنحاء المؤسسات الكبرى. ولتلخيص هذه المادة؛ سأضع في نهاية كُلِّ فصلٍ قائمةً بالأنشطة التي يصلح استخدامها وسيلةً إما لإدارة مجموعة وهي تمر بهذه العملية، أو لاختبار الناتج النهائي لعملية اتخاذ القرار التسويقي للمجموعة.

ولاختيار شريحة السوق المستهدفة، التي ستكون بمثابة نقطة الدخول بالنسبة لعبور الفجوة إلى سوق المنتجات السائدة، ستكون قائمة المراجعة كما يلي:

1. تطوير مجموعة من سيناريوهات العملاء المستهدفين: اقبل أي سيناريو مقترح من أي شخص في الشركة، لكن اهتم بشدة باستخراج المُدخَلات من أصحاب الوظائف التي تحتك بالعملاء مباشرة، واستمر في الإضافة إليه حتى تصبح الإضافات الجديدة مجرد تعديلات طفيفة في السيناريوهات الحالية.
2. اختر لجنة فرعية لاختيار السوق المستهدف، اجعلها صغيرة قدر الإمكان، لكن ضُمَّ إليها شخصاً يمكنه الاعتراض، ومنع النتيجة.
3. رتب السيناريوهات بالأرقام، وانشرها في شكلٍ مكتوب، وخصَّص صفحةً واحدة لكل سيناريو. إلى جانب الحزمة، ضع جدول بياناتٍ يحتوي على عوامل التقييم في الأعمدة، والسيناريوهات المخصصة في الصفوف. وقسِّم عوامل التقييم إلى مجموعتين فرعيتين؛ الأولى للمدهشات، والثانية للجيد من غير الضروري.
4. اطلب من كل عضوٍ في اللجنة الفرعية تقييم كُلِّ سيناريو على حدة، حسب العوامل «المدهشة». ثم اجمع التقييمات الفردية في تقييمٍ كُليٍّ للمجموعة. وخلال هذه العملية ناقش أي خلافاتٍ كبيرة حول التقييمات. فهذا ما يبرز عادةً وجهات النظر المختلفة حول نفس السيناريو، وهو أمرٌ شديد الأهمية، ليس فقط للتركيز على الفرصة بشكلٍ صحيح، بل ولوضع الأساس لتكوُّن إجماعٍ مستقبليٍّ يمكنه الصمود.
5. رتَّب النتائج بحسب تقييمها، ونَحَّ جانباً السيناريوهات التي لا تعبر المرحلة الأولى. وتبلغ عادة نحو ثلثي المقترحات.

6. على حرارة 400 درجة، اخبز... (عفوًا، ليس هذا الكتاب. آسف!) كرِّر التقييم الخاص، والتقييم العام للسيناريوهات المتبقية، من حيث عوامل الاختيار المتبقية. اصطَفِ من مجموعة السيناريوهات

حفنة مفضلة.

7. وبحسب النتيجة، تابع كالتالي:

- إذا وافقت المجموعة على شريحة رأس جسر، فامضِ قُدماً على هذا الأساس.
- إذا عجزت المجموعة عن اختيار سيناريو من بين الحفنة الأخيرة، كَلِّف شخصاً واحداً بمهمة بناء نموذج لتطوير السوق باستخدام استراتيجية «قوارير البولنج»، يدمج أكبر عددٍ ممكن من سيناريوهات الحفنة الأخيرة، وتحديد «قارورة رئيسية»، ثم هاجم تلك القارورة.
- لم يقع الاختيار على أي سيناريو، وهو ما يحدث كثيراً. في هذه الحالة، لا تحاول عبور الفجوة، وأيضاً لا تحاول النمو. استمر في أخذ مشاريع السوق المبكرة، وحافظ على معدل حرق الأموال مُنَحْفَظاً قدر الإمكان، واستمر في البحث عن رأس جسرٍ يمكنك احتلاله.

احشد قوات الغزو

“لقد رأيتُ دائماً أنك تكسب في هذا العالم

بكلمةٍ طيبةٍ مع سلاح، أكثر بكثيرٍ مما تكسبه

بالكلمة الطيبة وحدها.”

- ويلي سوتون.

يكرر (ويلي) ما سيؤكدّه أي قائدٍ عسكري: إذا كُنْتَ ستشرع في عمَلٍ عدواني، فحرِّئْ بك أن تملك القوة الكافية لدعمه. أو في سياقٍ أقرب إلى موضوعنا الحالي: التسويق حرب، لا مسابقة لاختيار أفضل الكلمات. من منا يُفَضِّل -وهو مُقْبِلٌ على غزوة- مجموعة شعاراتٍ جيدة على مجموعةٍ من الأسلحة الهجومية والدفاعية الجيدة؟ من منا يُفَضِّل شراء وقتٍ للإعلان على التلفاز عن الصواريخ والذخائر؟ ومن ذا يُفَضِّل نشر بيانٍ على توقيع معاهدات مع الدول المجاورة؟ الإجابة: معظم المديرين التنفيذيين في شركات التقنية العالية.

هناك تصور واسع الانتشار بين المديرين التنفيذيين لشركات التقنية العالية بأن التسويق يتكون أساساً من بعض التفكير الاستراتيجي بعيد المدى (في الأوقات التي يمكن فيها تحمل تفريغ الوقت الكافي له)، ثم الكثير من الدعم التكتيكي للمبيعات، ولا شيء بينهما. وفي الواقع، تأتي أقوى مساهمات التسويق فيما بينهما ذاك، وهي ما تُسمى: تسويق المنتج الكامل، وهو مُصطلحٌ ذكرناه سابقاً والقاعدة الأساسية لحشد قوات الغزو.

تخيل السيناريو التالي: عندما كنتُ مندوب مبيعات، كان لدي حلم، وكان حلمًا بسيطًا؛ كانت هناك مُناقصة ضخمة -بحد أدنى 5 ملايين دولار- على الأبواب، وملأت نموذج طلب تقديم عرض. وبتعبير المُقارِمين: كان لدي تثبيتٌ مميّزٌ⁽⁶⁹⁾ عليها. كان العميل قد التقى بي قبلها لساعاتٍ طويلةٍ من التشاور، عبّر خلالها عن اقتناعه بكُلِّ حجةٍ لصالح منتجتي. بعد ذلك، صاغ نموذج التقديم بحيث لا يتمكن سوى مُنتجتي من الحصول على تقييمٍ بنسبة 100 %؛ كانت الصفقة لي، ثم استيقظت على الحقيقة.

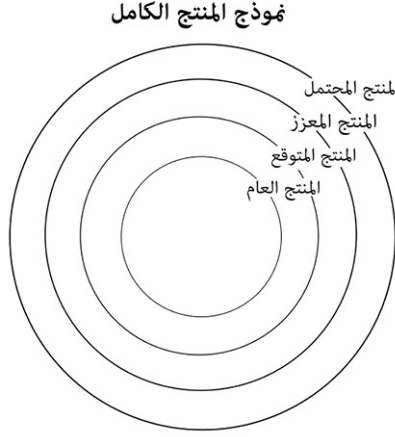
حسنًا، كان هذا من وحي الخيال، لكن من الوارد حدوث نسخةٍ واقعيةٍ منه في العالم الحقيقي. قد نسّميه توصيل السوق، فمرة أخرى، المبدأ بسيط: لكل عميلٍ مُستهدفٍ معين، وتطبيق معين، عليك خلق سوق يكون فيها منتجك هو العرض المعقول الوحيد. ويبدأ ذلك -كما رأينا في الفصل الأخير- باستهداف الأسواق التي لديها سببٌ مُقنعٌ لشراء منتجك. الخطوة التالية هي التأكد من احتكار القدرة على تلبية هذا السبب.

لتأمين هذا الاحتكار، تحتاج إلى فهم: (1) ممّ يتكون المنتج الكامل، و(2) كيف تنظم سوقًا من أجل تقديم مُنتجٍ كامل يجسد حقيقة ما تعرضه شركتك.

مفهوم المنتج الكامل

من أنجع الهياكل التسويقية في جميع عمليات تسويق المنتجات عالية التقنية هي فكرة المنتج الكامل، وهي فكرة وصفها بالتفصيل كتاب The Marketing Imagination، لـ (ثيودور ليفيت)، منذ أكثر من أربعة عقود، ولعبت دورًا مهمًا بعد عقدٍ من الزمان في كتاب بيل دافيدو المفصلي: Marketing High Technology. والفكرة واضحة للغاية؛ هناك فجوة بين الوعد التسويقي المُقدّم للعميل -العرض المُقنع للقيمة- وقدرة المنتج المشحون إلى العميل على الوفاء بهذا الوعد. ولردم هذه الفجوة، يجب تكميل المُنتج بمجموعةٍ متنوعة من الخدمات، والمنتجات الإضافية؛ ليُصبح مُنتجًا كاملاً.

ويبين النموذج الرسمي -كما رسمه ليفيت- أربعة مستوياتٍ مختلفةٍ من الاكتمال يمكن للمنتج الكامل تحقيقها



1. المنتج العام: هو ما يُرسلُ في صندوق للعميل، وما يغطيه عقد الشراء.
 2. المنتج المتوقع: هذا هو المنتج الذي اعتقد المستهلك أنه يشتريه حين اشترى المنتج العام، إنه الحد الأدنى من تكوين المنتجات والخدمات الضرورية لتشكيل فرصة كافية لتحقيق هدف الشراء. فعلى سبيل المثال؛ عند شراء جهاز لوحي، يجب أن تملك إما شبكة إنترنت لاسلكية في المنزل، أو اتصالاً خلويًا حتى يعمل، ولكن يُشترى كُلُّ واحدٍ منهما وحده عادة.
 3. المنتج المُعزَّز: هذا هو المنتج الذي يُطلق لتوفير أكبر فرصة لتحقيق هدف الشراء. ففي مثال الجهاز اللوحي، قد يشمل مثلًا: البريد الإلكتروني، والمتصفح، والتقويم، والدليل الشخصي، ومحرك البحث، ومتجر التطبيقات.
 4. المنتج المُحتَمَل: يمثل هذا مساحة المنتج للنمو، مع طرح المزيد والمزيد من المنتجات المُلحقة في السوق، ومع إجراء التحسينات الخاصة للعملاء. إن حقيقة وجود ما يقرب من 374,090 تطبيقًا على متجر التطبيقات الخاص بجهاز Apple iPad، في وقت كتابة هذه السطور، مع إتاحة شرائها لتوسيع نطاق وصولها وقيمتها، لِمَن المميزات الرئيسية، التي يمكن لمندوب المبيعات استخدامها لإقناع العملاء.
- لضربِ مثالٍ آخر: في فئة متصفحات الإنترنت، سيكون المنتج العام هي مجموعة الوظائف التي اشتهرت لأول مرة على يد Mosaic⁽²⁰⁾، وبعدها Netscape Navigator، ثم Internet Explorer، ومؤخرًا Firefox، وChrome؛ وعليه، سيشمل المنتج المتوقع إمكانية نقل المتصفح إلى أيٍّ من منصات العملاء الشائعة، ومن بينها IOS، وAndroid، وWindows. وسيتضمن المنتج المُعزَّز إضافاتٍ من جهاتٍ خارجية لتوفير ميزاتٍ جديدة. وسيكون المنتج المُحتَمَل إعادة تحديد العميل، لنستبعد رؤيته لنظام التشغيل على الإطلاق، حيث لا توجد تطبيقات خاصة بالجهاز، بل مجرد تطبيقات HTML5 صغيرة تعمل في كل مكان. من ناحية الخدمات، ينبغي في المنتج العام أن يكون ثمة على الأقل مُزوّد لخدمة الإنترنت. أما المنتج المتوقع، فصحة رئيسية بها مُحَرِّكُ بَحْثٍ معين ليكون المحرك افتراضيًا. وفي

المنتج المُعزَّز، تُقدِّم مجموعة متنوعة من التجارب المُعدَّة مُسبقًا كالآزرار، أو ما شابهها. وللمنتج المُحتَمَل، ربما يُقدِّم إعادة تشكيل تامة لطريق المستهلك في الشراء.

والآن، عند تقديم أي ابتكارٍ ثوريٍّ جديد، تدور معركة التسويق في البداية على مستوى المنتج العام: الشيء المركزي، أو المنتج نفسه، وهذا هو بطل معركة السوق المبكرة. لكن مع تطور الأسواق، ومع دخولنا إلى سوق المنتجات السائدة، تتشابه المنتجات المركزية أكثر وأكثر. ومع الوقت تنتقل المعركة إلى الدوائر الخارجية. ولفهم كيفية السيطرة على سوق المنتجات السائدة، نحتاج إلى إلقاء نظرةٍ فاحصة على أهمية ما سمَّاه (بول هارفي) ذات مرة: «بقية المنتج الكامل».

المنتج الكامل ودورة تبني التقنيات العالية

أولاً دعونا نلقي نظرةً على علاقة فكرة المنتج الكامل بعبور الفجوة.

إذا نظرنا إلى دورة تبني التقنيات ككل، فيمكننا تعميم قاعدة أن الدوائر الخارجية للمنتج الكامل تزداد أهمية كلما تحرَّك المرء من اليسار إلى اليمين على منحني الجرس. أي إن العملاء الأقل حاجةً إلى دعم المنتج الكامل هم المتحمسون للتقنية. وتُستغلُّ هذه الشريحة بشكلٍ مثاليٍّ في تجميع أجزاءٍ وقطعٍ من الأنظمة معاً، والكشف عن الطريق إلى المنتج الكامل الذي يرضيها. بل إن هذه، إلى حدٍّ كبير، متعتهم في المنتجات التقنية: استكشاف طرق دمج قدرة جديدة مثيرة للاهتمام في شيءٍ يمكنهم استخدامه عملياً. وشعارهم: التقني الحقيقي لا يحتاج منتجاتٍ كاملة.

على النقيض من ذلك، لا يسعد أصحاب البصيرة بتجميع المنتج الكامل بأنفسهم، لكنهم يقبلون ذلك إن كانوا سيصبحون أول من سيُطبَّق النظام الجديد في مجالهم - ليكسبوا ميزةً استراتيجيةً على منافسيهم -، ثم سيتعين عليهم تحمل مسؤولية إنشاء المنتج الكامل دون مساعدة. لذا، فازدياد الاهتمام بخدمات تكامل الأنظمة هو ردُّ فعلٍ مباشر على ازدياد اهتمام أصحاب البصيرة بنُظُم المعلومات بصفتها مصدرَ الميزات الاستراتيجية. ويمكن تسمية مُقدِّمي خدمات تكامل الأنظمة بسهولة بمقدمي المنتجات الكاملة؛ فهذا هو التزامهم تجاه عملائهم.

الكثير على السوق التي تحاذي الفجوة من اليسار: السوق المبكرة. للوصول إلى يمين الفجوة - وعبورها إلى سوق المنتجات السائدة -، عليك أولاً تلبية متطلبات العملاء البراغماتيين. يريد هؤلاء أن يكون المنتج الكامل مُتاحاً بسهولة من البداية. فهم يحبون منتجاً مثل Microsoft Office؛ لأن كل سطح مكتب وحاسوب محمول تقريباً يدعمه، ويمكن تبادل ملفاته دون عناء، وتحتوي كُلُّ مكتبةٍ كتاباً أو أكثر عن طريقة استخدامها، علاوةً على الندوات التدريبية، والخط الساخن للدعم، وكادرٍ كاملٍ من العمالة المكتبية المؤقتة المُدرَّبة بالفعل على منتجاتها الأساسية؛ من Word، وExcel، وPowerPoint. وعوضاً عن ذلك، إذا عُرضت على البراغماتيين «صفقة عظيمة» لمجموعةٍ بديلةٍ من المنتجات - كتطبيقات جوجل - فإنهم

يترددون في الانتقال إليها؛ لأنهم يخشون من أنها قد تفتقر لجزء من أجزاء المنتج الكامل، ويصبحون في موقفٍ صعب.

وبنفس المنطق، يفضل البراغماتيون المعالجات الدقيقة للهواتف الذكية من ARM على معالجات Atom من Intel، ومحرك بحث Google على Bing، من Microsoft، وهواتف iPhone من Apple على BlackBerry من RIM، وطابعات HP على طابعات Epson، وأجهزة توجيه Cisco على أجهزة Huawei. في كل حالة هناك خطر أنهم يفضلون منتجًا أقل جودة -إذا نظرت فقط إلى المنتج العام-، لكن في كل حالة، فإنهم يفضلون المنتج المتفوق، إذا نظرت إلى المنتج بأكمله.

إذن الدرس المستفاد باختصار: يقيم البراغماتيون المنتجات الكاملة، ويقبلون على شرائها. ولا يخدعك الكلام السابق؛ فالمنتج العام -المنتج الذي تشحنه إلى العميل- هو جزء أساسي من المنتج الكامل. ولكن بمجرد وجود أكثر من منتج أو مُنتَجين متنافسين في السوق يتناقص عائد الاستثمار في البحث والتطوير الإضافي على مستوى المنتج العام، في حين تتزايد العائدات من الاستثمار في التسويق على مستوى المنتجات المتوقعة، أو المُعزَّزة، أو المُحتَمَلة. لكن كيف تحدد المستوى الجدير بالاستثمار؟ هذا دور التخطيط للمنتج الكامل.

التخطيط للمنتج الكامل

كما رأينا للتو، يوفر نموذج المنتج الكامل فهمًا عميقًا لظاهرة الفجوة. ويتمثل الاختلاف الوحيد الأبرز بين الأسواق المبكرة وأسواق المنتجات السائدة في أن الأولى مستعدة لتحمل مسؤولية جميع المنتج الكامل بنفسها (مقابل التقدم على منافسيها)، والأخيرة لا. وكان العجز عن إدراك هذا المبدأ نقطة الانهيار للعديد من مؤسسات التقنيات العالية؛ ففي كثير من الأحيان تُلقِي الشركات منتجاتها في السوق كما لو كانت تُلقِي بالات من القش من مؤخِّرة شاحنة، دون التخطيط لمنتج كامل، بل مجرد أمل في أن يكون منتجهم رائعًا لدرجة أن يَهْبَّ العملاء في جحافل جرارة لمطالبة الأطراف الثالثة بتعبئة قواتها حوله وتكميله. حسنًا، لقد شقَّ الله البحر الأحمر لموسى!

أما بالنسبة لأولئك الذين يرغبون في سلوك مسارٍ أحكم، فالتخطيط للمنتج الكامل هو حجر الزاوية لتطوير استراتيجية الهيمنة على السوق. فسيؤخر البراغماتيون عن الالتزام بدعمهم إلى أن يروا ظهور مُرَشِّحٍ قويٍّ للقيادة، وبعدها سيدعمون هذا المرشح بقوة، سعيًا لإخراج البدائل من المنافسة، وبالتالي تحقيق التوحيد (standardization) الضروري لضمان تطوير مُنتَجٍ كاملٍ جيد في سوقهم.

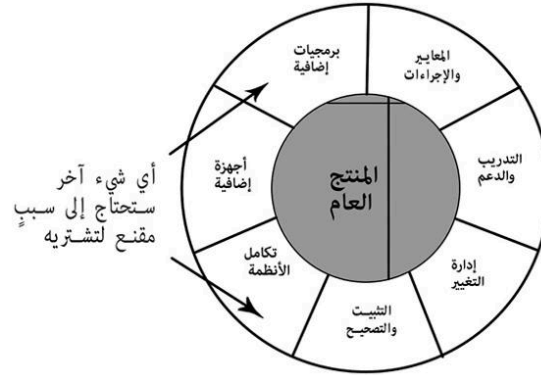
يُعد المنتج العام الجيد مكسبًا كبيرًا في هذه المعركة، لكنه ليس سببًا ضروريًا للنصر، ولا كافيًا له. فحين تمكنت Oracle من توحيد السوق، لم تكن تملك أفضل منتج. وما قدمته Oracle بدلاً من ذلك كان أفضل حالةٍ لمنتجٍ كاملٍ قابلٍ للنمو: لغة استعلام (SQL) قائمة على معيار IBM، بالإضافة إلى

إمكانية النقل عبر الأنظمة الأساسية للأجهزة، بالإضافة إلى فريق مبيعات قوي لدفع المنتج إلى السوق بسرعة. وهذا هو ما دعمه البراغماتيون في قسم تكنولوجيا المعلومات.

باختصار؛ الفوز في معركة المنتج الكامل يعني الفوز في الحرب بأكملها. ولأن طريقة النظر تساهم في هذا الواقع، فأن تبدو وكأنك تفوز بمعركة المنتج الكامل هو سلاح رئيسي لكسب الحرب. من ناحية أخرى، التظاهر بأنك تكسب معركة المنتج الكامل ليس إلا تكتيكًا خاسرًا؛ ففي سوق التقنيات العالية يتفحص الناس بعضهم البعض كثيرًا، وسيصبح هذا الفرق مهمًا للغاية في الفصل التالي، حيث نتعامل مع التموضع (positioning).

في الوقت الحالي، يجب أن ينصب تركيزنا على الحد الأدنى من الالتزام بالمنتج الكامل اللازم لعبور الفجوة. ويُحسَم ذلك بالمنتج الكامل الذي يضمن تلبية العملاء المستهدفين لسببهم المقنع لشراء المنتج. ولتحديد مدى تحقق منتجك بكونه منتجًا كاملاً، فكل ما تحتاجه هو إصدار مُبسَّط من نموذج المنتج الكامل:

نموذج المنتج الكامل المُبسَّط



في النموذج المبسط؛ ثمة نوعان فقط: (1) ما نقوم بشحنه، و(2) أي شيء آخر يحتاجه العملاء لتلبية سببهم المقنع للشراء. وهذا الأخير هو الوعد الذي قطعه التسويق للفوز بالصفقة. ولا يشترط العقد على الشركة الوفاء بهذا الوعد، لكن العلاقة مع العميل تشترطه. وللعجز عن الوفاء بهذا الوعد في سوق البيع للشركات عواقب وخيمة للغاية؛ فالجزء الأكبر من عمليات الشراء في هذه السوق متمحور حول القصص المرجعية، ومثل هذا الفشل يؤدي إلى خلق تسويق شفهي سلبي، مما يؤدي إلى انخفاض كبير في إنتاجية المبيعات.

كان المعهود هو أن تقدم شركات التقنيات العالية 80 إلى 90 % من المنتج الكامل لأي عددٍ مُراد من العملاء المستهدفين المحتملين، و100 % منه إلى قلةٍ محدودة فحسب إن وُجدت. لكن أي شيء أقل من 100 % يعني للأسف أن العملاء؛ إما يحصلون على الباقي بأنفسهم، أو يشعرون بأنهم قد خُدعوا. أما

لو كانت النسبة أقل من 100 % بكثير، فهذا يعني أن السوق المستهدفة لا تتطور كالمتوقع، حتى وإن كان المنتج العام -المنتج الموجود في الصندوق الذي يُشحن للعميل- أفضل من أي منافس آخر في فئته. باختصار؛ إذا كنت ترغب في تتبع منبع خيبة الأمل من عدم قدرة التقنيات العالية على الوفاء بوعدها لمستثمريها وعملائها، فَمَعِينُهُ الذي لا ينضب هو إهمال تسويق المنتج الكامل. في الواقع، هذه أخبار سارة؛ فهي تعني أن العكس صحيحٌ أيضًا. ومن خلال حل معادلة المنتج الكامل لأية مجموعة معينة من العملاء المستهدفين، تتغلب شركات التقنية العالية على أكبر عقبة أمام تطوير السوق. ولنلقِ نظرةً على مثالٍ لنرى كيف يتم ذلك:

الطابعات الثلاثية الأبعاد، مرة أخرى

دعنا نعيد دراسة سيناريو الطابعة ثلاثية الأبعاد، وهو السيناريو الذي نصنع فيه تركيبات إضاءة بحسب الطلب. ها هو مرة أخرى:

النهج الجديد: أمضى ديفيد وعميلته أغلب الأسبوع في مراجعة الكتالوجات، والصور الموجودة على الإنترنت، واستقرّا أخيرًا على تصميم معين، وهو نسخة معدلة من منتجين موجودين رسمهما ديفيد استنادًا إلى رغبات العميل. وسيأخذان هذا التصميم إلى تاجر تركيبات بالجملة يعمل بالطباعة الثلاثية الأبعاد. وهذا البائع يعمل مع مصمم حرّ قادرٍ على مسح رسم ديفيد وتحويله إلى ملف CAD. وفي نفس الوقت، يعمل البائع مع ديفيد على اختيار مادة مناسبة وإنهاء التركيبات المُصنَّعة. ثم يُدخَلُ كُلُّ من ملف CAD، والمادة في الطابعة، ويخرج الشكل النهائي. وإذا أراد العميل تعديلاتٍ أخرى بعدها، فيمكن تنفيذها بسهولة عن طريق تحديث الملف وطباعته مرة أخرى. علاوةً على ذلك، من خلال ضبط معطيات الملف، يمكن إنتاج تركيبات بقياساتٍ مختلفة، وكلها تشترك في نفس التصميم.

والآن لنحلل هذا السيناريو في ضوء الالتزام المفهوم ضمناً بتقديم مُنتَجٍ كامل، وهي متعددة:

- يعمل بائع الجملة مع مُصمِّمٍ مُستَقِلٍّ قادرٍ على مسح رسم ديفيد وتحويله إلى ملف CAD. والالتزام الضمني هو أن ثَمَّةَ تنسيقٍ قياسيٍّ للملفات -ربما من برنامج AutoCAD- في هذا المجال لمثل هذه التصميمات، وأنه موجودٌ في كُلِّ مكان، بحيث يمكن اعتبار وجوده أمرًا مفروغًا منه.

- يعمل بائع الجملة مع ديفيد على اختيار ما يناسب التركيبات من مادة وزخارف. الافتراض هنا هو توافر مادة تصنيع يمكنها تلبية المعايير المطلوبة لديفيد وعميلته. وفي وقت كتابة هذا التقرير، كان هذا من أضعف عناصر السيناريو.

- إذا كان العميل لا يزال يريد تعديل التصميم أكثر، يمكن إنجاز ذلك بسهولة عن طريق تحديث الملف وطباعته مرة أخرى. الافتراض هنا هو أن المواد قابلة لإعادة التدوير، أو أنها رخيصة بما يكفي ليتمكن

التخلص منها. ويفترض أيضًا أن تُنَجَزَ بسرعة كافية؛ بحيث لا يعيق تراكم طلبات الطباعة سير العمل.

- من خلال تعديل القياسات في الملف، يمكن إنتاج تركيبات بنفس التصميم، لكن بمقاسات مختلفة. ويفترض هذا أن حدود الطباعة في الأحجام الممكنة للمنتجات قليلة. مرةً أخرى، في وقت كتابة هذا التقرير، كانت هذه أيضًا نقطة ضعفٍ في السيناريو.

وعلى ذلك فِقَسْ. لكن النقطة المهمة هي أنه حتى في سيناريو يحتوي على عميلٍ مُستهدف واحد، ثمة سلسلة من الالتزامات التي يجب على أي مديرٍ مُنتَجٍ جادٍ في تقديم مُنتَجٍ كاملٍ إلى سوقٍ ناشئة الوفاء بها؛ ليحقق نتيجةً مرضية.

الآن، في حالة الطباعة ثلاثية الأبعاد، يمكن للمرء أن يتخيل بسهولة قائمةً طويلة من العملاء المُستهدفين المُحتملين، والتطبيقات المستهدفة؛ فبالإضافة إلى مُصممي الديكور الداخلي كديفيد، يمكن للمرء أن يتخيل:

- يُنتِج المصممون الصناعيون نماذج أولية لِقِطَعٍ من الآلات، ومن المحتمل أن يحتاجوا إلى مجموعة متنوعة من المواد المتينة لإنشاء واختبار هذه القطعة في ظروفٍ واقعية.
- يُنتِج مُصنَّعو الألعاب ألعابًا مخصصة. وغالبًا قد يرغبون في أن تكون الألوان الأساسية النابضة بالحياة جزءًا من المتاح، علاوةً على ضمان وصول درجة السُمِّيَّة إلى صفر.
- يُنتِج أُمْناء المتحف نماذجٍ للقطع الأثرية المتحالة. وسيطلب ذلك ماسحًا ضوئيًا ثلاثي الأبعاد لإنشاء ملفٍ ثلاثي الأبعاد تستنسخه الطباعة.
- يُنتِج مُصنَّعو الأحذية أحذيةً بحسب الطلب. وسيطلب ذلك خامَةً عصريةً ومُريحة، وأيضًا تتَحَمَّلَ طويلًا.

- يُنتِج عُشَّاق السيارات العتيقة قِطَعٍ غيار لم تعد متوفرة تجاريًا. والآن علينا أن نقبل ملفات CAD دقيقة، ونتمكن من تشكيل المعدن الذي يمكنه تحمل ضَغْطٍ مُحَرِّكٍ وهو يعمل.

كما تشير هذه القائمة السريعة؛ فإن كُلَّ عميلٍ مستهدفٍ إضافي جديد سيضيف مطالبَ جديدةً من المنتج الكامل. أي إن إجمالي المنتجات، والخدمات المطلوبة للحصول على الفائدة المرجوة يتغير في أي وقتٍ تقوم فيه بتغيير عَرْضِ القيمة. وسُرْعَانِ ما يتضح حتى لمديري تسويق المنتجات الأكثر تفاؤلاً أنهم لا يستطيعون مُلاحَقة جميع الأسواق في وَقْتٍ واحد، وأن عليهم -على الأقل- ترتيبُ الفُرَصِ وتحديد الأولي من بينها، وأن كل فرصة لها تكاليف دعم حقيقية للغاية.

الآن، نظرًا للحاجة إلى المُنتَجِ الكامل لتلبية سبب العميل للشراء، ما هي مسؤولية بائع أجهزة الطباعة ثلاثية الأبعاد -وتحديدًا مدير المنتج الذي يتحمل مسؤولية الطباعة ثلاثية الأبعاد- في التأكد من أن هذا المنتج الكامل قد سُلِّمَ إلى العميل بالفعل؟ الجواب هو أنه لا علاقة له بذلك، بل له علاقة بنجاح التسويق.

ولو تركت نجاح عميلك للحظ، فإنما تتخلى عن السيطرة على مصيرك. على العكس، فمن خلال التفكير في كافة مشاكل العميل -وحلولها-، يمكنك تحديد -والعمل على ضمان حصول العميل على- المنتج الكامل. ولا نعرف مرحلة يكون فيها هذا العرض التسويقي أصحّ مما هو عليه خلال عبور الفجوة. أما قبل الفجوة، فهناك بعض الأمل في أن يسد أصحاب البصيرة الفراغ في المنتج الكامل؛ من خلال جهود تكامل الأنظمة الخاصة بهم. وبمجرد رسوخ المنتج في سوق المنتجات السائدة، فثمة أمل في أن يرى طرف ثالث فرصة لكسب المال عبر تطوير المنتج الكامل. لكن أثناء عبور الفجوة، لا أمل في الحصول على دعم خارجي لم يُجَنَّد خصيصاً لهذا الغرض.

أمثلة من أرض الواقع

لمعرفة كيف يجري ذلك في الممارسة الفعلية، فلننتقل الآن إلى بعض الأمثلة الخاصة بالمجال. في الأساس، هناك نوعان من السيناريوهات التي نريد تحليلها؛ أحدهما حيث توجد منافسة ثابتة، والآخر لا. وفي الحالة الأولى، يبدو الأمر كمحاولة غزو نورماندي من إنجلترا، ويمثل القائد الراسخ للسوق في هذه الحالة القوات النازية. أما في الثانية، فيبدو الأمر كعبور المحيط الهادئ في عام 1492، والهبوط في قارّة جديدة، ثم العمد إلى إنشاء متجر لبيع السلع للسكان الأصليين. وكلتا المهمتين ليستا لضعاف القلوب.

Aruba وشبكات الإنترنت اللاسلكي للمنظمات

لنبدأ بالمثال التنافسي: تخيل نفسك مرة أخرى في عام 2006، تقود شركة شبكات لاسلكية تركز على إدخال تقنية Wi-Fi إلى المؤسسة. اسم الشركة هو Aruba، التي ربما سمعت أو لم تسمع اسمها من قبل، لكنك ستسمع اسم المنافس الذي كانوا يستهدفونه: Cisco!

كانت Aruba في هذه المرحلة تنمو بسرعة كبيرة ولكن انطلاقاً من قاعدة صغيرة جداً -من 12 مليون دولار في عام 2005، إلى 72 مليون دولار في عام 2006-، إنه أمرٌ مذهشٌ بالتأكيد، لكن هل يكفي لمواجهة منافسٍ بأربعمئة ضعف حجمه؟ مرحباً بكم في عالم الشركات الناشئة بوادي السيليكون! إليك ما عليك فعله والسؤال الوحيد الذي يجب الإجابة عليه: كيف؟

القاعدة الأولى هي أنك يجب أن تستفيد من نقطة اضطراب، نقطة تردُّ شاغلِ الوظيفة قليلاً على أعقابها. في هذه الحالة، أُخِذَت الشبكات اللاسلكية إلى أقصى ما يمكنها، حيث هدّدت بتفكيك الشبكات السلكية، التي كانت ولا زالت جوهر وروح امتياز Cisco. علاوةً على ذلك، أُطلِقَ معيارٌ جديد لشبكة الـ Wi-Fi (تحديداً: 802.11n)، الذي وعدَ لأول مرة بتقديم نفس أداء الأسلاك عبر الهواء؛ لذلك كان عرضُ بعشرة أضعاف القيمة معروضاً على الساحة، يمكن القول إنه التعريف البراغماتي الوحيد للابتكار الثوري.

القاعدة الثانية هي: تذكر مبدأ نسبة السمكة إلى البركة التي حدثت عنها في الفصل السابق، واستهدف شريحة سوق كبيرة بما يكفي للتأثير، وصغيرة بما يكفي لتكسبها، ومناسبةً بشكل جيد لمنتجك الأهم.

ويعني هنا «صغيرة بما يكفي لتكسيبها» جُزئياً؛ أن تكون ضئيلة جداً بالنسبة للقائد الأكبر، بحيث يضمن بوقته عن التركيز عليها. ويصعب على الأسماك الكبيرة كثيراً المنافسة في الأسواق المتخصصة.

بالنسبة لـ Aruba، أدى تطبيق هذه القاعدة إلى دخولهم سوق الكليات والجامعات الأمريكية. في ذلك الوقت، كان المزيد والمزيد من الطلاب يأتون إلى الكلية مع حواسيب محمولة، ويمكن القول إن هذا كان أول قطاع في السوق «إحضار جهازك الخاص»⁽⁷¹⁾. لهذا رغبت أن تكون خدمات الشبكات مُتاحة في كل مكان، وليس فقط من خلال كابل إلى غُرَفِ سكن الطلبة. علاوةً على ذلك، لم يعد هؤلاء الطلاب يجرون عمليات البحث، ويستخدمون البريد الإلكتروني فقط، بل كانوا أيضاً يستمعون للموسيقى والمرئيات على الإنترنت؛ مما خلق دفعةً إضافية لاعتماد معايير الجيل التالي اللاسلكية في وقتٍ مبكر. وأخيراً، ترغب الكليات والجامعات في دعم جهود تقنيات الجيل التالي من الشركات الناشئة الشجاعة؛ لذلك كانت أكثر تعاوناً مما كان يمكن أن تكون عليه الكثير من الأسواق المستهدفة الأخرى. بشكل عام، كان استهداف هذه السوق قراراً رائعاً.

والآن نصل إلى القاعدة الثالثة؛ تلك التي يدور حولها هذا الفصل: قم بإحاطة منتجك الأساسي الثوري -وهو ما أدخلك اللعبة- بمنتجٍ كاملٍ يحل مشكلة العميل المستهدف من أولها إلى آخرها. سيُبيّن هذا في الملعب لفترةٍ طويلةٍ قادمة.

الطريقة التي تصمم بها منتجاً كاملاً هي العمل بشكلٍ عكسيٍّ من حالة استخدام العميل المستهدف، مع ملء الفراغات، فيما تعمل؛ إما مع البحث والتطوير الجديد، أو الاستحواذ، أو الشراكة، أو التحالف. في حالة نشر قسم تكنولوجيا المعلومات بالكليات لخدمات الشبكات في حرمها الجامعي، فسيُتألف المنتج الأساسي مما يلي:

- عدد هائل من نقاط الوصول إلى الشبكة -يصل إلى عدة آلاف- لتغطية كل نقطة وصول؛ من سكن الطلبة، إلى المكتبة، إلى الفصل الدراسي، إلى اتحاد الطلاب، إلى المرافق الرياضية، وحتى الحانات الواقعة خارج الحرم الجامعي (حيث يجلس الكثير من الأساتذة خلال ساعات عملهم).
- وحدة تحكم محمولة أو أكثر؛ لإدارة كل الاتصالات بالشبكة من نقطة تحكم مركزية. ولم يكن هذا المستوى من التحكم ضرورياً في عمليات التشغيل السابقة، حيث كانت شبكات Wi-Fi امتداداتٍ ثانويةً لشبكةٍ سلكيةٍ تغطي مثلاً خدماتٍ للضيوف في عددٍ قليلٍ من غُرَفِ الاجتماعات. ولكن، بمجرد أن تصبح الشبكة اللاسلكية هي الناقل الأساسي للاتصالات، تصبح هذه الوحدات ضرورية. على سبيل المثال؛ في نهاية أي اختبار يُحْمَلُ كل الطلاب الحاضرين إجاباتهم جميعاً بنفس الوقت؛ مما قد يخلق زيادةً في الطلب، ولن ترغب في أن يؤدي ذلك إلى انهيار شبكتك، أو فقدان أي اتصالٍ يحوي اختباراً أيضاً.
- نظام إدارةٍ للشبكة لدعم مسؤولي الشبكة؛ مما يمكنهم من تحريك مستويات سعة الخدمة إلى الأعلى، أو الأقل، والتحقق من المستخدمين، وإدارة طلبات الولوج، وكذلك استكشاف أعطال انقطاع الشبكة، وما

شابه ذلك.

يغطي ما سبق المنتج الأساسي، لكن ما الذي ينقصه ليصبح منتجاً كاملاً؟ تأمل ما يلي:

• لا تزال الجامعات تملك شبكات سلكية أيضاً، رغم أنها لم تكن تبنيها بنفس القوة التي خططت لها في الأصل. نتيجة لذلك، كان على نظام إدارة الشبكة العمل باستخدام كُـلِّ من المعدات الجديدة والقديمة. ودفع ذلك Aruba إلى الدخول في شراكة مع AirWave - وهو نظام إدارة شبكة تطور عبر إدارة أجهزة توجيه ومحولات Cisco-، ثم الاستحواذ عليه في النهاية.

• بالإضافة إلى ذلك، كان لدى معظم الجامعات بالفعل دليل جامع للطلّاب وأعضاء هيئة التدريس، وغالباً ما كان يستخدم Active Directory، من Microsoft؛ لذلك أصبحت الشراكة هنا أيضاً أولوية.

• ثم كان هناك الطلاب أنفسهم، الذين كانوا مُبدعين. وكما قال أحد مسؤولي الشبكة لـ Aruba: «يركز نظام الأمن لدينا على حماية طُلّابنا من العالم أقل مما يركز على حماية العالم من طُلّابنا!». وكان عصر Napster قد ولى عند هذه النقطة، لكن عصر مشاركة ملفات عبر BitTorrent - بإذن أو دون إذن- كان في أوجّه. واحتاج مسؤولو الشبكة إلى الحدّ من هذه الحركة لأدنى حد، إن لم يُقَضَّ عليها عند حدوث انتهاكاتٍ يمكن إثباتها. أدى ذلك إلى عقد Aruba شراكة مع مركز التحكم في عمليات الشبكات، من Bradford، ثم شرائه مباشرةً، جلباً لنوع المراكز الذي غالباً ما كان يُرى إلا في شركات الاتصالات.

• في سعيها المستمر للتنافس على الطلاب الجدد، بدأت الكليات والجامعات في بث المحتوى المتعلق بالترفيه، أو التعليم مباشرةً إلى الأجهزة الرقمية، وتحديدًا المراثيات منها. ويتطلب هذا توفير برامج ترميز فيديو خاصة، والتي لجأت Aruba إلى شركة تدعى: Video Furnace من أجل الحصول عليها.

• مع تطور السوق، أنشأت Aruba مجلساً استشارياً من عملائها الرائدة من الجامعات، وجاء أحد أعضائه بفكرة جديدة: بدلاً من استخدام الاتصال اللاسلكي لتوسيع حُطِّ سلكي، ماذا لو فعلنا العكس؟ على وجه التحديد؛ طلب مَنفَذ اتصالٍ عن بُعد يمكن توصيله بشبكة VPN (شبكة افتراضية خاصة) سلكية، بحيث يمكن للأفراد في المنزل، أو في المواقع البعيدة الأخرى أن يكونوا جزءاً من نفس نظام إدارة الشبكة (لا توجد عمليات تسجيل دخول، ولا كلمات مرور، ولا ما يشبه ذلك من جديد). وكان على Aruba هنا أن تبتكر، وأصبحت لاحقاً أداة تمييز رئيسية في خط إنتاجها.

كما ترون؛ لا يوجد شيء في المنتج الكامل يمثل عائقاً من وجهة نظر مُنافِس يسعى إلى تحييد ما يميز Aruba، ولكن بشكل عام، بالنسبة لمُنافِس كبير لديه حصة أكبر بكثير ليلتھمها، يحتاج تحقيق ذلك إلى تركيزٍ يفوق كثيراً المكاسب المرجوة. ومن وجهة نظر العميل، فإن حقيقة استعداد شركات مثل Aruba لبذل جهدٍ إضافيٍّ من أجله فحسب تبني حَقّاً مستوًى من الولاء طويل الأمد. هذه هي الديناميكية الأساسية التي تُمكن الشركات الناشئة من عبور الفجوة، على الرغم من المعارضة المباشرة من قائدي السوق.

Lithium والدعم الفني عبر تمكين العميل

دعنا الآن، دعنا ننتقل إلى السيناريو الآخر لعبور الفجوة، وهو السيناريو الذي لا يوجد فيه عدو يُحَصَّن الشاطئ ضد أي غزو (الخبر السار)؛ إذ لم يكتشف أحدٌ بعد أن هناك ما يجب الدفاع عنه (الخبر السيئ). وهنا يجب على البائع إنشاء سوقٍ من العدم. وفي ظل هذه الظروف، لا يرفض المشترون البراغماتيون، الذين يمثلون مفتاح سوق المنتجات السائدة المنتج الجديد بقدر ما يراقبون ببساطة مؤشرات تبنيه. بعبارة أخرى؛ لا يقولون: «لا»، بل يمتنعون عن قول: «نعم» فحسب. تحدث عن دورات مبيعات طويلة!

في هذه الحالة، يخوض رُواد الأعمال سباقًا مع الزمن، كالمستكشفين، والمستعمرين الجريئين في القرنين؛ السادس عشر، والسابع عشر. فقد هبط هؤلاء على أرضٍ مجهولة، مع كميةٍ محدودةٍ من الإمدادات (رأس المال العامل)، سيستخدمونها بعناية لتحقيق الاكتفاء الذاتي. والسؤال ليس ما إذا كان شخصٌ ما سيُنشئ ذات يومٍ مُستعمرةً ناجحة، بل السؤال هو: هل سيكونون هم من سيفعل ذلك؟ أم إنهم سيموتون وهم يحاولون؟ هل هبطنا في بليموث روك أم جيمس تاون⁽²²⁾؟

لنلقِ نظرةً على مثالٍ مُحدَّد: Lithium، هي إحدى شركات البرمجيات، باعتبارها خدمة software-as-a-service التي تُنشئ مجتمعاتٍ على الإنترنت للمستهلكين والعلماء، بغرض المشاركة في إنشاء، ومشاركة محتوى التسويق، والمبيعات، ودعم العملاء المُقدَّم رقميًا. وعندما تأسست بعد تفجر فقاعة الإنترنت مباشرةً، في بداية القرن، كانت الفكرة جديدة، وكانت شهرة Lithium أن مؤسسيها كانوا مُطوّري ألعاب على الإنترنت؛ تعلّموا الكثير عن كيفية تحفيز السلوك الطوعي من خلال المكافآت الافتراضية. ولاقت الفكرة استحساناً بين المتبنين الأوائل، أما البراغماتيون، فتبنوا -كما ستتوقع- موقف الانتظار والترقب. لعبور الفجوة، كان على Lithium استهداف جيبٍ براغماتيٍّ ساخطٍ على الوضع الراهن، ووجدوا هذا الجيب في مجال الدعم الفني.

فبشكلٍ عام، تعمل منظمات الدعم الفني فوق طاقتها، ولا تحظى بالتقدير الكافي. وتكمن المشكلة في أن معظم المنتجات التقنية تعمل بالتداخل مع العديد من منتجات تقنية أخرى، وهو تحدٍّ حقيقي أمام تحديد السبب، أو المسؤول حين يقع خطأ ما. ومن قد يعرفون هذه الإجابات يتقاضون رواتبَ ضخمةً جدًا لتوظيف ممثلين للخط الساخن لدعم العملاء، ويتعين على العاملين على الخط الساخن -وغالبًا ما لا يتقاضون أجورًا بنفس الجودة في مركز اتّصالٍ في مكانٍ ما على الطرف الآخر من المحيط الهادئ- العمل مع النصوص المُعدّة مسبقًا قدر الإمكان. يمكن لأي شخصٍ أجرى مكالمة مثل هذه أن يشهد على كم إن تجربة العميل محبطة!

إذن، ماذا لو تمكنا من إنهاء كل هذه المعاناة؟ ماذا لو كان بإمكانك الاتصال بالإنترنت، والحصول على مشورة خُبراء من أفضل العقول في المجال؟ ناهيك عن الحصول عليها مجانًا، ألن يكون هذا رائعًا؟ تعتقد

Dell ذلك، وكذلك HP، وLenovo، وAutodesk، وMicrosoft. مرحبًا بك في عالم الدعم الفني عبر تمكين العملاء.

والفكرة الأساسية هنا هي إنشاء مجتمع على الإنترنت، حيث يمكن للعملاء الإجابة على أسئلة أقرانهم قبل أن يتصل المتسائلون حتى بالخط الساخن لدعم العملاء. لكن لماذا سيُقبل أشخاص يملكون هذه الخبرة على قضاء أوقاتهم في فعل ذلك؟ يُحبُّ المهووسون بالتقنية مساعدة الآخرين (هل تذكر حين تحدثنا عنهم في بداية نموذج دورة تبني التقنيات؟)، إنهم شغوفون بذلك، وإذا أضفت بعض المكافآت المحاكية للألعاب، والتقدير الاجتماعي (ما يسميه الناس الآن التلعيب، على الرغم من أن هذه الكلمة لا تزال تثير غضب أساتذة اللغة القدامى)، فسيعمل النظام بشكل أفضل.

والمنتج الأساسي هنا هو موقع إلكتروني ذو علامة تجارية، يتيح للعملاء طرح الأسئلة والإجابة عليها، ويسمح لهم بتقييم جودة الإجابات؛ مما يتيح بمرور الوقت بروز أفضل المجيبين، وحصدهم أعلى الحالات التقديرية. هذا هو المنتج الأساسي، وهو ثوريٌّ للغاية حينما يكون الوضع الراهن مؤلفًا من قواعد معرفة عفى عليها الزمن، يشير بها موظفون غير خبراء في مركز الاتصال، يدعمهم مهندسون مستعجلون، ولا يملكون الوقت، ولا الصبر للإجابة على نفس الأسئلة مرارًا وتكرارًا.

لكن الحقيقة هي أن إنشاء موقع يشبه الـ “ويكي” لأداء هذه الأنواع من الوظائف ليس بهذه الصعوبة. إذن ما الذي أمكن لـ Lithium فعله لبناء مُنتجٍ كامل يفوز بدعم البراعماتيين المتشككين؟ لكي نكون مُنصفين، لقد فعلوا شيئًا واحدًا بشكلٍ صحيحٍ من أول يوم؛ فخفض التكلفة الناتجة عن تحويل مكالمات من مركز اتصال إلى الموقع الإلكتروني كان كبيرًا، ووصل إلى عشرة أضعاف. ونظرًا لأن مراكز الاتصال هي مراكز تكلفة في معظم المؤسسات التقنية، فإن خفض التكاليف دائمًا ما يكون على قمة الاهتمامات. ولكن ماذا فعلت Lithium مرارًا وتكرارًا لتتمكن من عبور الفجوة والفوز بقيادة هذا السوق المتخصص؟ (إخلاء ذمة: في حال بدوتُ مُتَحَمِّسًا بعض الشيء هنا، يجب أن أعترف أنني انضممتُ إلى مجلس إدارة الشركة في عام 2012).

• ساعدت Lithium العملاء على إنشاء قواعد المعرفة الخاصة بهم فيما يشبه تكوين قبيلة، وقَدّمت دعماً استشارياً لمساعدة العملاء على تنظيم الكم المتزايد باستمرار من المحتوى الذي يساهم به المستخدمون، وتحويل محادثات المجتمع بينه وبين بعضه إلى مقالات معرفية؛ مما يُسهّل العثور على هذا المحتوى، ويُسهّل كذلك الاطلاع عليه. وزاد نهج المشاركة الجماعية هذا من رضا العملاء، وقلل من متوسط الوقت الذي يستهلكونه للحصول على الإجابة الصحيحة، وزاد من إزاحة المكالمات نحو الموقع، وولاء العملاء، خاصةً بين القلائل الملتزمين، الذين يساهمون كثيراً بأهم محتوى.

• توسيع الدعم ليصل إلى الجوّالات. فمعظم محتوى الانترنت عسيرٌ في الاطلاع عليه عبر الهواتف المحمولة، لكنها، وبشكلٍ متزايد، الأكثر توافراً للاستخدام من قِبَل المستهلك، أو العميل، عندما يحتاج إلى إجابة. ولا يجعل هذا الحياة أسهل على المستخدم النهائي فحسب، بل يزيد من إزاحة المكالمات بشكلٍ كبير؛ لأن بمقدور المستهلك استبدال وسيلة بأخرى وهو يستخدم نفس الجهاز.

• دمج خدمتهم مع نظام CRM (إدارة علاقات العملاء) في المؤسسة. ويؤدي هذا إلى ربط العملاء الذين يستخدمون Lithium بموظفي المؤسسة، سَامِحاً للآخرين بمعالجة الأسئلة غير المُجابهة، واصطياد التعليقات، والأفكار المفيدة للمطورين، وتحسين قاعدة المعرفة التي تقود النظام ككل.

• دعم موسع للمواقع الاجتماعية (Facebook، Twitter، وGoogle+)، وأشباههم). وهذا جزءٌ من حركة «القنوات المتعددة» عبر المجال التقني لإشراك المستهلك، والعميل، المُسكِين بالجهاز في أكثر بيئة تناسبهما. ويسمح ذلك لقاعدة المعرفة، وعدد المشاركين في المجتمع بتوسيع أنفسهم بسلاسة؛ عن طريق إضافة روابط لمواقع وأفراد آخرين.

• من خلال توسيع منتجهم الأساسي لإنشاء مُنتَجٍ كامل، كانت Lithium تُلبّي احتياجات كُلٍّ من العملاء المستهدفين الحاليين -شركات التقنيات الاستهلاكية-، وعملاء عملائهم والمستهلكين أنفسهم، الذين يحتاجون إلى المساعدة، والمهوسين بالتقنية، المتطلعين إلى مشاركة خبراتهم.

شركاء وحلفاء

دائماً ما اعتُبرت «التحالفات الاستراتيجية» مع الشركاء والحلفاء أموراً أنيقةً في تسويق منتجات التقنية العالية. فلن يستغرب الإنسان لو رأى إعلاناً على فيسبوك يقول: شركة قوية مالياً تملك قنوات توزيع قوية، لكن بخطوط مُنتَجٍ متهالكة، تبحث عن شركة ناشئة بتقنية رائدة ومُنتَجٍ جديدٍ ساخن، وينقصها التمويل. تُرسل الصور بالطلب....

لكن بشكلٍ عام، تعمل هذه الأنواع من التحالفات أفضل في العروض التقديمية منها في الواقع. بادئ ذي بدء، عادةً ما تكون ثقافات الشركات متناقضةً للغاية؛ بحيث تمنع التعاون بينها. ويسبب الخلل الكبير في التزامن بين دورات اتخاذ القرار إحباطاً هائلاً بين رواد الأعمال، واستجاباتٍ تُشعر بالتفضل من إدارة الشركة الأكبر. ومما يزيد الطين بلة، فعلى الأرجح أساء كل جانب تقديم نفسه بطريقة أو

بأخرى خلال مفاوضات الشراكة، بحيث يخبئ كُلُّ طَرَفٍ الكثير من الذخيرة لاستخدامها ضدَّ الآخر حين يشتد التوتر. وغالبًا ما يكون هذا هو الحال، خاصَّةً حين يسعى رُوَاد الأعمال إلى استخدام الاستحواذ استراتيجيةً للخروج. لذلك، رغم سلامة مَنْطِق هذه الاندماجات، فمن الصعب للغاية تحقيقها غالبًا.

بالطبع، كانت بعض التحالفات الاستراتيجية ناجحةً للغاية؛ انظر إلى العلاقة التي نشأت بين SAP، وHP، وAndersen Consulting لإزاحة شركة IBM من فوق عرش التوريد للمنظمات، من خلال طرح أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) على خادِمِ العميل في السوق. أو انظر في التحالف بين Intel وMicrosoft -أو ما أطلق عليه البعض: احتكار Wintel الثنائي-، الذي يدير صناعة الحاسوب الشخصي حتى يومنا هذا. وفي الآونة الأخيرة، تعاونت Cisco، وEMC، وVMware لإنشاء بيئةٍ مُوحَّدة للحوسبة السحابية، وهو ما يحقق نجاحًا كبيرًا.

كانت كل هذه التحالفات قويةً للغاية، واستطاعت تحريك جبالٍ من القيم السوقية. لكن انتبه إلى أنهم أقرانٌ متساوون نسبيًا. وحتى مع تحقق هذا الشرط، تكفي تعقيدات تطوير هذه التحالفات الاستراتيجية، والحفاظ عليها في ميدان العمل -حيث المبيعات الفعلية- لجعل حتى أكثر المنظمات خبرةً تُعاني. وهي بالتأكيد ليست البيئة المثالية لمديري المنتجات الذين يسعون إلى ضمان إشباع الأسباب المُقنعة للشراء لعملائهم المستهدفين من الشريحة المتخصصة.

أما ما ينفذ مديري المنتجات حقيقةً فهي تحالفات تكتيكية لخلق «المنتج الكامل». ولهذه التحالفات غرضٌ واحدٌ فقط: تسريع تشكيل البنية التحتية للمنتج الكامل ضمن ما يستهدفونه من شريحة محددة من السوق لدعم السبب المقنع للشراء الخاص بشريحة معينة، والالتزام الأساسي هنا هو تقديم مُنتَجٍ كامل، وتسويقه بشكلٍ تعاوني. وهذا يفيد مدير المنتج الكامل؛ من خلال ضمان رضا العملاء، كذلك يفيد شركاء المنتج الكامل؛ من خلال توسيع سوقهم دون الحاجة إلى القيام بأي تسويق. وطالما أن كُلَّ جانبٍ يفي بالتزاماته، فهناك سببٌ وجيه لتوقع النجاح.

تبدأ تحالفات المنتج الكامل، وتُدار بسهولة على مستوى مُدراء تسويق المنتج. وعادةً ما تنتبه الشركة إلى الفرصة الأولية؛ إما عن طريق مندوبي المبيعات، أو من قِبَلِ موظفي دعم العملاء، بعد أن يصادف أحدهم الحليف المُحتمل في موقعٍ عميلٍ ما. ولكن يمكن توقعه أيضًا من خلال التفكير في حل المنتج الكامل لهدف العميل من الشراء. والفكرة الرئيسية -مرة أخرى- هي أن هذه تحالفات تكتيكية، تنبثق من احتياجات المنتج الكامل، وليست تحالفات استراتيجية تنبثق من... أيًا كان ما تنبثق منه التحالفات الاستراتيجية (شعوري الشخصي هو أن السبب الأول للتحالفات الاستراتيجية هو امتلاكُ عَدَدٍ كبيرٍ من الموظفين الذين لا يجدون ما يفعلونه).

شركاء وحلفاء: مثال Rocket Fuel معرفة كيف ينجح ذلك في بعض الحالات المحددة، دعنا أولاً نفكر في مثال شركة Rocket Fuel، وهي من استثمارات شركة Mohr Davidow، التي

حققت نموًا مذهلاً في قطاع الإعلان الرقمي. ومثل معظم الأشياء في الاقتصاد الرقمي الجديد، يتطلب إنشاء حملة إعلانية رقمية، وإطلاقها، ومراقبتها، وتحقيق الدخل من خلالها قرية⁽⁷³⁾. ويتمثل دور Rocket Fuel في هذه البيئة في زيادة عائدات الإعلانات الرقمية؛ من خلال وضع الإعلان المناسب أمام الشخص المناسب، في الوقت المناسب، وكل ذلك بواسطة خوارزميات الذكاء الاصطناعي، التي أصبحت فعالة بشكل متزايد من خلال التعلم الآلي. وغني عن القول إن هذه قدرة دقيقة للغاية.

وعلى مثل هذه العروض المتخصصة، شديدة الدقة، أن تركز بشدة على ما هو أساسي في تمايزها، مما يعني أن إنفاق أي شيء على السياق يُضعف قدرتها على قياس قيمتها وحجمها. نتيجة لذلك، يجب على الشركات التي تسلك هذا المسار أن تتطلع إلى الاستفادة من الأنظمة، واللاعبين الحاليين كلما أمكنهم ذلك. ويتطلب هذا مجموعة كاملة من الشركاء، والحلفاء «الصامتين»، ضروريين تمامًا للمنتج الكامل، ومتوافقين اقتصاديًا مع عرض القيمة المُقدّم من -مثالنا- Rocket Fuel، ولكنهم غير قادرين، أو راغبين في المشاركة بفاعلية في الكثير من أنشطة الشراكة.

التكتيك الأساسي هنا هو بناء واجهات شاملة للوصول إلى الأنظمة الأخرى، والسماح لها بالوصول إليك، سواء كانت أنظمة حاسوب؛ مثل تبادل الإعلانات الإلكترونية، حيث يمكن للناشرين وضع مخزونهم، ويمكن للمعلنين المزايدة عليه في الوقت الفعلي، أو كانت من المشاركين في المجال، كوكالات الإعلان، ومشتري المواد الإعلامية، الذين يملكون ميزانيات كبيرة ضرورية للعمل بفعالية وكفاءة. وفي حالة Rocket Fuel، فإن هدفهم هو الظهور مثل «أي شريك إعلامي عادي»، مجرد شريك يصنع ضجة أكبر مقابل نفس المبلغ.

بالإضافة إلى القواعد المعنية بشكل مباشر، هناك علاقات شراكة هامشية يمكن أن تساعد على تسريع التبني في السوق المستهدف. وفي حالة Rocket Fuel، لعب مكتب الإعلانات التفاعلية دورًا رئيسيًا في توحيد العقود؛ بحيث يمكن للشركة الصغيرة العمل ضمن نطاق واسع دون الحاجة إلى امتلاك قسم قانوني بحجم شيكاغو. وقد ساعدت إمكانيات إعداد التقارير لخوادم الإعلانات، مثل: DART، وAtlas، على تأسيس شفافية مقاييس الأداء، التي تستند إليها Rocket Fuel في عرض القيمة بأسره. ولا مزيد من: «أعلم أنني أهدر نصف ميزانيتي الإعلانية، لكنني لا أعرف أي نصف!»؛ فالآن يعرف عملاء Rocket Fuel، دون الحاجة إلى تدخل من الشركة نفسها.

وفحوى هذا كله أن قطاع الإعلان ككل -الذي أدرك أن اهتمام المستهلك قد انتقل إلى الإنترنت بشكل كبير- التّف بشكل جماعي حول شركات مثل: Rocket Fuel، وAudienceScience، وVisible Measures (ثلاثة من استثمارات MDV للتمثيل لا الحصر)؛ لأن كل طرف في هذه البيئة يملك مصلحة راسخة في إشراك المستهلكين عبر هذه الوسيلة الجديدة. والدرس المستفاد للجميع واضح: إذا كنت تريد

التقدم بسرعة، فتحرك بمفردك، وإذا كُنْتَ تريد التقدم كثيرًا، فتتحرك مع الآخرين. في عصر الإنترنت، يتعين عليك القيام بالأمرين معًا في نفس الوقت، وهنا يمكن لشركاء المنتج الكامل أن يُشكّلوا فرقًا كبيرًا. ومع ذلك، تُعتبر Rocket Fuel حالةً خاصّة؛ إذ لا تعتمد كل الأعمال سريعة النمو في التجارة الإلكترونية بشكل مكثف على البيانات الضخمة والتحليلات، ففي الواقع يعتمد البعض في المقام الأول على الناس. وانظر مثلاً إلى حالة Infusionsoft.

شركاء وحلفاء: مثال Infusionsoft Infusionsoft هي شركة أخرى تقدم البرمجيات باعتبارها خدمة SaaS، وهي من استثمارات MDV. تقدم خدمات المبيعات والتسويق (ما يسميه قطاع التكنولوجيا: CRM، أو إدارة علاقات العملاء) للشركات الصغيرة (عادة أقل من خمسة وعشرين موظفًا، وكثير منها لا تزيد عن موظفٍ أو اثنين). وقد تأسست لمساعدة أصحاب الأعمال الصغيرة حقًا على الانتقال إلى التسويق الإلكتروني، وهي قدرة قد تأتي بتغيير جذري إذا استُخدمت بشكلٍ صحيح، لكنّ تبنيها صعبٌ للغاية، خاصّة بالنسبة للمستجدين في المجال الإلكتروني، أو مجال التسويق، أو كليهما.

أدى ذلك إلى خلق مُعضلة أولى لـ Infusionsoft: كيف يمكن جذب العملاء المستهدفين من المتبنين المتأخرين الذي لا يتعاملون عادةً مع التقنية بشكل عام بأنفسهم؟ ولا يعمل التسويق الإلكتروني إلا إذا كان عميلك المستهدف متصلًا بالإنترنت. وحلت الشركة هذه المشكلة من خلال الشراكة مع كادر من خبراء تسويق الأعمال الصغيرة، الذين يكسبون قوتهم من بيع ندوات الدعوة إلى تبني النهج الإلكتروني الجديد لأصحاب الأعمال الصغيرة. وكان هؤلاء المعلمون قادرين على جذب العملاء المُحتَمَلين بأعدادٍ كبيرة. وهل ثمة طريقة أفضل للبقاء على اتصالٍ بهم من مساعدتهم على تثبيت قدرة التسويق عبر الإنترنت؟ عزّز البرنامج التعليم، وعزّز التعليم البرنامج. ومما لا شك فيه أن هذا ما زال تَجَمُّعًا للمتبنين المبكرين، لكنه ساعد Infusionsoft على تحقيق أولى مراحل نموها.

ومع ذلك، لتجاوز الفجوة، كانت الشركة بحاجة إلى التوسع إلى ما بعد السوق المبكرة، للابتكار التسويقي والوصول إلى الأغلبية البراغمية. وقد جربت عددًا من رؤوس الجسور المحتملة، وحققت نجاحًا خاصًا بين المتحدثين المحترفين (نسخة أكثر عمومية من شريحة معلمي التسويق)، واستوديوهات اللياقة البدنية، وأطباء الأسنان (وكلا الأخيرين استهدف «تسويق الاحتفاظ بالعملاء»، الذي ناسب بشكلٍ خاص التذكير عبر الإنترنت).

بالتزامن مع هذه الغزوات، أجرت أيضًا تجربةً فاشلة؛ فبدلاً من فرض رسوم مُقدَّمة ضخمة على العملاء وأخذها لتشغيلها، تنازلت عن كامل الرسوم؛ مما أدى إلى زيادة كبيرة في عدد العملاء المُحتَمَلين المُستَعِدِّين للتسجيل. لكن لسوء الحظ، غادر عددٌ كبير من هؤلاء العملاء بعد فترةٍ قصيرة. وعلى الرغم من

أن ذلك كان مؤلماً، فقد أعطى درساً مهماً في المنتج الكامل: يجب الإشراف بعناية على التأهيل، سواءً للأسباب التقنية، أو الخاصة بإعادة هندسة الأعمال.

ومن خلال إضافة نُسخةٍ مُخَفَّضة التكلفة من خدمات التأهيل، تَمَكَّنَتْ Infusionsoft من خفض زخمها، وتحقيق أهدافها المستهدفة من معدل الاحتفاظ بالعميل. لكنَّ هذا أثار تحدياً آخر: كيف يمكن توسيع الشركة لتلبية الطلب المتزايد دون إنشاء بيئة مركز اتصال منخفضة الهامش؟ أصبح هذا التحدي أكثر حدة عندما توسعت الشركة من تقديم مجرد خدمة تسويق خالصة، إلى عَرْضٍ شامِلٍ لإدارة علاقات العملاء.

الخبر السار هنا هو أن الطبيعة تكره الفراغ. وحقيقة أن عملاء Infusionsoft كانوا على استعدادٍ لدفعِ عدَّة آلاف من الدولارات ليتم توجيههم من خلال تأهيلهم، وإرشادهم خلال حملاتهم التسويقية الأولى لَمْ تَفُتْ على مُقدِّمي الخدمة في بيئتهم، وبدأ عددٌ منهم في التقدم إلى الحلبة لتقديم نفس الخدمة.

قاد ذلك الشركة إلى استضافة ورشة عمل حول «مُسَرِّع التنفيذ»، حيث جمعت 25 عميلاً مع مجموعةٍ كاملةٍ من الخبراء في «هاكاثون التسويق»، امتدت ليومين. وتضمنت الفعالية تدريبي النجاح في Infusionsoft؛ للمساعدة في اختراع استراتيجية، وتكتيكات التسويق، إلى جانب مؤلَّفي النصوص، وكتَّاب السيناريوهات، ومصوري المرئيات، ومُصمِّمي أغراض البرمجيات (software object) ومُشرفي المواقع، ناهيك عن فريق الدعم الفني الخاص بشركة Infusionsoft. ما تمكن بعض العملاء من تحقيقه في يومين تجاوز ما فعله الكثيرون في عامٍ كامل. ومن الواضح أن تمهيد الطريق إلى مُنتَجٍ كاملٍ كان عامِلاً هاماً من عوامل النجاح.

أدى ذلك إلى إنشاء الشركة لشهادة اعتماد، وبرنامج تدريبيٍّ تخرج منه في العامين الماضيين أكثر من 200 مستشار مُعتمد من Infusionsoft، ولم يكن أيٌّ منهم مُدرِّجاً في كشوف رواتب الشركة. علاوةً على ذلك، نظراً لأن التعاون يأتي بالمنافع للطرفين، كان هؤلاء المستشارون أنفسهم يمثلون مَصَدراً قوياً للإشارة إلى الشركة، حيث كانوا السبب في أكثر من نصف تسجيلات العملاء الجُدد للشركة في آخر سنةٍ مالية.

الدرس المستفاد هنا واضح: فيما غالباً تكافح الشركات الاستراتيجية بشدة للحفاظ على تعاونها وأهميتها، لا تُضطرُّ لذلك شركات المنتج الكامل، المبنية حول منتجات كاملة لأسواق مستهدفة محددة مع أسباب مُقنعة للشراء. ومع ذلك، دعونا نرى كيف يمكن تطبيق هذه المبادئ نفسها في سيناريو للشراكة الاستراتيجية.

شركاء وحلفاء: مثال Mozilla على الرغم من أنني -بوضوح- أَفْضَلُ النوع التكتيكي، فهناك حالات في مجال التقنية العالية يتعين عليك فيها اتباع نهج من أعلى إلى أسفل (top-down)، أو

إدارة المجال. وكان هذا هو التحدي الذي واجه فريق Mozilla في عام 2011، حينما التزموا بتوسيع امتياز متصفح Firefox الشهير عالمياً؛ من سطح المكتب إلى الجهاز المحمول.

ويُعد Firefox متصفح ويب مفتوح المصدر، ظهر إلى حُدّ كبير لإصلاح العيوب في متصفح Internet Explorer 7.0 من Microsoft. فقد وضعت هذه التقنية تحدياً حاسوب المستخدم النهائي تحت رحمة مُرسلي الرسائل غير المرغوب فيها بطُرُقٍ غير مقبولة؛ لذا اجتهد فريق Mozilla لإنشاء بديلٍ من «اختيار الجمهور». وقد نجح، وحَقَّق 100 مليون عملية تنزيل في العام الأول، ليصبح ثالث أشهر متصفح في العالم بعد Internet Explorer وGoogle Chrome. ونجح أيضاً بطريقةٍ أخرى، حيث حَفَزَ كُلًّا من Microsoft وGoogle على اعتماد خيار «عدم التعقب» في أحدث إصداراتهما؛ مما ساعد على تحقيق مهمة Mozilla الجماهيرية.

هل تمت المهمة؟ حسناً، ليس بهذه السرعة. فماذا عن الملياري شخص التالي المُتوقع دخولهم إلى الإنترنت في السنوات القليلة المُقبلة لأول مرة، والأشخاص القادمين من دول ذات اقتصاداتٍ نامية ولم يملكو القدرة على الوصول إلى الإنترنت من قبل؟ سيستخدمون الأجهزة المحمولة بالتأكيد، فأَيُّ متصفح سيكون المتصفح القياسي بالنسبة لهم؟

لمواصلة مهمتها لتلبية قيم الجماهير، احتاجت Mozilla إلى تنظيم صناعة الهاتف المحمول؛ لإنشاء متصفح محمول يمكنه الأداء على الهواتف الذكية، والتنافس مباشرة مع أجهزة Apple، وGoogle Android، وتنظيم البيئة بشكل كامل لدعم هذا النظام الأساسي مفتوح المصدر، بوصفه معياراً فعلياً. ويعد قطاع الجوال قطاعاً مدهش التنوع، بدءاً من امتيازات الاتصالات الوطنية المُدارة بِشَكْلٍ شديد التحفظ، وصولاً إلى معطلات التقنيات العالية، التي تأتي من كُلِّ حَدَبٍ وصوب. فكيف يمكن لشركة صغيرة غير هادفة للربح بمدينة ماونتن فيو في ولاية كاليفورنيا أن تأمل في رسم أي شيءٍ مُتماسك على مثل هذه اللوحة الكبيرة؟

إليك ما فعلوه: 1. استهدفوا «الملياري شخص التالي» من مستخدمي الويب، مع مراعاة القيود المُتمثلة في أنهم لن يكونوا قادرين على تحمل تكلفة أي شيء أكثر من البرامج المجانية مفتوحة المصدر، ولكنهم سيكونون على استعدادٍ لقبول مُنتَجٍ يمكن تحسينه مقابل سعرٍ / أداء بدلاً من امتلاك أحدث الميزات. وسيحتاجون إلى منصةٍ منخفضة التكلفة للغاية، وهي ما يمتلك الفريق التقنية اللازمة لتقديمها.

2. وظفوا اثنين من شركات تشغيل الهواتف المحمولة الرئيسية -Telefonica، وDeutsche Telekom- لتثبيت أقدام هذا الجهد، لأنهما -بحسب الرئيس التنفيذي حينها، غاري كوفاكس- «مَن يكتبان الشيكات».

3. استفادوا من دعمهما لتجنيد اثنين من مُصنّعي الأجهزة الرئيسيين -ZTE، وTCL (المعروفة سابقًا باسم Alcatel)-؛ لتزويد السوق بالأجهزة التي تدعم Firefox.

4. عقدوا مؤتمرات قمة، ومجالس، ومؤتمرات تخطيط متعددة الأطراف على مدار أكثر من عام لمواءمة النظام على المستويين؛ التنفيذي، والتشغيلي.

5. من أجل الحفاظ على مجموعة أساسية مُشتركة من المعايير المُوَحَّدة للمنصة، على الرغم من ضغط كُلِّ جانب لتقديم «عروض خاصة»، بحيث تكون النتيجة النهائية قابلة للتطوير حقًا على المستوى العالمي.

6. قادوا إطلاقًا للمتصفح في ملتقى عالم الهاتف النقال لعام 2013، حيث انضم إلى كوفاكس على خشبة المسرح ثلاثة وعشرون مديرًا تنفيذيًا آخر، كل منهم وقَّع التزامًا بإطلاق جهازٍ يدعم Firefox في بلدٍ واحدٍ على الأقل.

أداءً ليس بالمتواضع بالنسبة لمنظمة تتمثل مهمتها في الحياة في الدفاع عن الحقوق الفردية في عصر القوى العظمى.

ومن الدروس المُستفادة الرئيسية هنا أن خطوات تطوير السوق المُوَضَّحة في هذا الكتاب نَظَّمت مجهودهم بأكملهم: • لقد بدأوا بعميل مُستَهْدَف (مواطنين محرومين في الاقتصادات النامية سيقومون بأول عملية شراء لخدمة متصلة بالإنترنت)، مع سببٍ مُقنِعٍ للشراء (الوصول إلى كل المحتوى على الإنترنت مجانًا، بالإضافة إلى الاتصالات للأغراض الشخصية والعائلية والتجارية).

• لقد توصلوا إلى المنتج الكامل، وقرَّروا أنه في هذا المنتج سيكون مُشغِّلُو الهواتف الأصليون، ومُصنَّعُوهُ شُرَكَاءَ تثبيتٍ أساسيين له.

• بعد ذلك طاردوا الشركاء الذين شاركوهم الاهتمام بالمليارين التاليين، الذين يملكون مصالح في الحصول على امتيازات في الاقتصادات النامية، واستخدموا طلباتهم المُركَّزة لخلق فرصة مبيعاتٍ كبيرة بما يكفي لجذب انتباه اثنين من أهم مُصنّعي الأجهزة الأصليين على مستوى عالمي.

• عندما حان وقت «خلق المنافسة» (وهو أمرٌ سنصل إليه في الفصل التالي)، عرف النظام بأكمله أن نظامي Apple، وGoogle، وهما نظامان قويان للغاية، أدى استعراضهما للعضلات إلى جعل كُلِّ من المشغلين، ومُصنّعي الأجهزة الأصليين في قلق متزايد، لدرجة أنهم كانوا على استعدادٍ لدَعمِ دخول قوةٍ جديدة تُحَقِّقُ الموازنة.

أخيرًا؛ لم يحاولوا في أي وقت جعل القصة، أو عرض القيمة عنهم، بل كان دائمًا جهدًا في خدمة العالم والمجال بأسره؛ لذلك أمكن للمستهلكين الشراء بناءً لمصلحتهم الشخصية، وليس من أجل الحصول على «صفقة جيدة» وحسب. هذا هو المفتاح الحقيقي لنجاح إدارة المنتج الكامل.

والنتيجة الإجمالية لأنشطة الشراكة التي كنا نراجعها في حالات Rocket Fuel، وInfusionsoft، وMozilla، هي خلق سوق. فبالنسبة لأسواقٍ تمثل أكثر من مجرد مُشترٍ وبائع، فهذه الشركات تمثل بيئة من المصالح المتداخلة، والمتراطة، لخلق ما تسميه كليات إدارة الأعمال: سلاسل القيمة. وبالنسبة لأية شركةٍ تعبر الفجوة، فتعزيز الشراكات الأولية لإنشاء مُنتجٍ كامل يعادل زرع سلسلة القيمة، وإطلاقها. وبمجرد أن تبدأ القيمة في التولد، يصبح نظام السوق الحرة مُعزِّزًا ذاتيًا، وتصبح مهمة مدير المنتج الكامل إنما هي الاسترخاء والتنحي عن الطريق.

باختصار؛ جوهر حشد قوة الغزو بهدف عبور الفجوة هو تحديد المنتج الكامل، ويتبعه برنامجٌ قويٌّ من التحالفات التكتيكية الهادفة؛ لتسريع تطوير البنية التحتية للمنتج الكامل. والقوة نفسها هي وظيفة الإشباع الفعلي للسبب المُقنع، الذي يدفع العميل للشراء من الأساس. ولا تزال هذه القوة نادرةً في سوق التقنيات العالية، وهي نادرة جدًا رغم الطبيعة العامة عالية المخاطر لفترة الفجوة، فإن أية شركة تنفذ استراتيجية المنتج الكامل بكفاءة، تملك احتماليةً عاليةً للنجاح في سوق المنتجات السائدة.

مراجعة: نصائح لإدارة المنتج الكامل

1. استخدم الرسم التخطيطي الدائري لتحديد -ثم للتواصل مع- المنتج الكامل. ألقِ بظلك على جميع المجالات التي تنوي أن تتحمل شركتك فيها مسؤوليةً رئيسية. ويجب ملء المناطق المتبقية؛ إما من قِبَل العميل، أو الشُّركاء، أو الحُلَفاء.

2. راجع المنتج الكامل للتأكد من أنه قد اختَصَرَ إلى الحد الأدنى. وهذه هي الفلسفة المُسمَّاة: KISS⁽²⁴⁾. أو أبقِ الأمور بسيطةً وغبية. ومن الصعب أصلًا إدارة المنتج الكامل دون إثقاله بميزاتٍ مُثيرةٍ غير ضرورية.

3. راجع المنتج الكامل من وجهة نظر كل مشارك، وتأكد من أن كُلَّ بائعٍ يربح، ومن عدم حصول أي بائعٍ على حصَّةٍ غير عادلة من الكعكة. إنَّ عدم المساواة هنا -خاصَّةً حين تكون لصالحك- ستؤدي مباشرةً إلى هزيمة جهود المنتج الكامل؛ إذ تُشكُّ الشركات بطبيعتها في بعضها البعض على أية حال. وفي حالة وجود أي داعٍ، ستُفسَّر مخططك بأكمله على أنه احتيال.

4. طوِّر علاقاتِ المنتج الكامل ببطء، منطلقًا من حالات التعاون الحالية، نحو برنامجٍ رسميٍّ أكثر. ولا تحاول إضفاء الطابع المؤسسي على التعاون قبل وجود الأمثلة الموثوقة، التي يمكن للجميع الاستفادة منها، وليس أقلها العملاء. وأيضًا، لا تجند فورًا شركاء منافسين لخدمة نفس الحاجة في نفس الشريحة؛ فهذا لن يؤدِّي إلا إلى تثبيطهم عن الالتزام الكامل ببرنامجك.

5. مع الشركاء الكبار، حاول العمل من الأسفل إلى الأعلى، ومع الصغار، من أعلى إلى أسفل؛ والهدف في كلتا الحالتين هو العمل أقرب ما يمكن من محل اتخاذ القرارات، التي تؤثر على العميل بالفعل.

6. بمجرد إقامة العلاقات الرسمية، استخدمها لافتتاح التواصل فقط، ولا تعتمد عليهم لدفع التعاون؛ إذ لا تعمل الشراكات في النهاية إلا حين يختار أفراد معينون من مختلف الشركات الثقة المتبادلة ببعضهم.

7. إذا كنت تعمل مع شركاء كبار جدًا، فركز طاقتك على إقامة علاقاتٍ على مستوى مكتب مبيعات المنطقة، واحترس من إضاعة الوقت والجهد مع موظفي الشركات الكبيرة. عوضًا عن ذلك، إذا كنت تعمل مع شركاء صغار، فكن مُتنبِّهًا لكون مواردهم محدودة، وافعل كل ما في وسعك لجعل شركتك تعمل لصالحهم.

8. أخيرًا، لا تتفاجأ عندما تكتشف أن أصعب شريكٍ ستتعامل معه هو شركتك أنت. وإذا كانت الشراكة مُنصِفةً حقًا، فيمكنك الاعتماد على أن شخصًا ما داخل شركتك سيُصرُّ على أخذ حصّةٍ أكبر من كعكة المزايا. وعندما تُشنُّ الهجوم المضاد، الجأ إلى عملائك ليكونوا أصدق وأقوى حلفائك.

مسافة قصيرة جدًا تبلغ نحو 24 كم - المترجم.

يشير إلى النظرية التي تفترض أن النصف الأسر من المخ هو المعنى بالحسابات والتحليل، والنصف الأيمن هو المعنى بالإبداع - المترجم.
تقنية التصميم بمساعدة الحاسوب أو Computer-aided design، وتقنية استخدام الحاسوب في الرسم الهندسي - المترجم.
الشركة الصانعة الأصلية للمعدات، وهي الشركات التي تصنع منتجات لأجل شركات أخرى تبيعها تحت علاماتها التجارية طبقًا لتصاميم وتقنيات صممت من قبل الطرف الثاني - المترجم.

حي مخصص يُدار وفقًا لقانون البلدية، وتحافظ المدينة وتفرض عليه معايير التصميم والجمالية الفريدة على أساس موحد وغير تمييزي، ويُزار للإلهام - المترجم.

Standard Industrial Classification: وهي نظام من أربعة أرقام لتصنيف المجالات - المترجم.

go-to-market plans: خطط المنظمة لإيصال القيمة التي تعد بها إلى العملاء وتحقيق ميزة تنافسية - المترجم.

mortal lock، ويُقصد به الرهان الذي يبدو مضمون الفوز، لكن احتمالية الفوز والخسارة في الحقيقة متعادلة - المترجم.

متصفح إنترنت أُطلق سنة 1993، وكانت آخر إصداراته سنة 1997 - المترجم.

BYOD (bring-your-own-device)

كلاهما موقعان بالولايات المتحدة الأمريكية تأسست عليهما مستعمرتان إنجليزيتان في 1620 و1607 ميلاديًا، لكن المستعمرين الإنجليز في جيمس تاون وقعوا في قبضة الجوع والمرض التي قضت على أغلبهم - المترجم.

يتلاعب الكاتب هنا بمثال «تحتاج تربية طفل إلى قرية»، والمعنى هو الحاجة إلى بيئة وفريق كاملين - المترجم.

Keep It Simple, Stupid لاختصار

الفصل السادس

رف 404

t.me/Rff404

تحديد المعركة

عشية غزونا، دعنا نعيد تنظيم صفوفنا. لقد حَدَدنا بالفعل نقطة الهجوم، وهي شريحة سوقٍ مُستَهْدَفة، تعاني من مشكلةٍ تُقَدِّم لها حَقًّا سببًا مُقْنِعًا للشراء. لقد حددنا بالفعل المنتج الكامل المطلوب للتخلص من هذه المشكلة، وجندنا الشركاء، والحلفاء اللازمين لتقديمه. والعقبة الرئيسية الآن هي المنافسة. وللنجاح في تأمين رأس جِسْرٍ لنا؛ نحتاج إلى فهم: ما هي المنافسة؟ أو من هم المنافسون؟ وَمِمَّ تتكون علاقتهم الحالية مع عملائنا المُستَهْدَفين؟ وكيف يمكننا صياغة موضعنا (التموضع) على أفضل وجهٍ لإخراجهم من شريحتنا المستهدفة من السوق؟

هذا ما نعنيه بتعريف المعركة. والقاعدة الأساسية للاشتباك هي أن أية قوة يمكنها هزيمة القوة الأخرى إذا كان بإمكانها تحديد المعركة. فإذا وصلنا إلى أرض المعركة، وإذا تمكنا من وضع معايير تنافسية للفوز، فلماذا قد نخسر؟ الجواب -الكافي لإحباطك- هو أننا لا نفعل ذلك بالشكل الصحيح. في بعض الأحيان يكون ذلك بسبب سوء فهمنا لنقاط قوتنا وضعفنا، أو نقاط قوة وضعف منافسينا. ومع ذلك، فكثيرًا ما يكون السبب في ذلك هو أننا نُسيء تفسير ما يريده عملائنا المستهدفون حَقًّا، أو نخشى تحمل مسؤولية التأكد من حصولهم عليه.

إلى أي مَدَى يجتهد المرء لخدمة عملائه؟ حسنًا، حال عبور الفجوة، يصر العميل البراغماتي بشكلٍ رئيسي على رؤية المنافسة القابلة للاستخدام. وإذا كُنْتَ مُبْتَدِئًا في تطوير عرض قيمةٍ جديدٍ مع أصحاب البصيرة، فمن غير المرجح أن تخلق مثل هذه المنافسة، على الأقل ليس بالشكل الذي يقدِّره البراغماتي، وما عليك فعله بعد ذلك هو إنشاؤها.

خلق المنافسة

في تطور دورة حياة تَبَنِّي التقنية، تتغير طبيعة المنافسة بشكلٍ كبير. وهذه التغيرات جذرية لدرجة أنه -بالمعنى الحقيقي للغاية- يمكن للمرء أن يقول في أكثر من موضعٍ من الدورة إنها لا توجد أية منافسة واضحة. ولسوء الحظ، حيث لا توجد منافسة، لا توجد سوق. لذلك، خلال التقديم، نحتاج إلى إعادة التفكير في أهمية المنافسة من حيث صلتها بعبور الفجوة.

في تجربتنا حتى الآن مع تطوير السوق المبكرة، لم تأتِ المنافسة من المنتجات التنافسية بقدر ما أُنْتُ من طُرُق التشغيل البديلة. فقد كانت المقاومة ناتجةً عن القصور الذاتي الناتج عن التَمَسُّك بالوضع الراهن، أو الخوف من المُخَاطَرة، أو عدم وجود سبب مقنع للشراء. وكان هدفنا في السوق المبكرة هو تجنيد رُعاةٍ ذوي بصيرة للمساعدة في التغلب على هذه المقاومة. ومن ثمة جاءت منافستهم من آخرين داخل شركتهم؛ البراغماتيين، الذين يتنافسون مع أصحاب البصيرة للحصول على سيولة لتمويل

المشاريع. والحل التنافسي بشكل عام للبراغماتيين هو استثمار السيولة المتاحة؛ للابتعاد عن المشاكل واحدة تلو الأخرى (في حين يطمح أصحاب البصيرة -كالإسكندر الأكبر مع عقدة غورديان^(Z5)- إلى قطعها بضربة واحدة ومُكَلِّفة للغاية). ويعمل البراغمتيون على توعية الشركة بالمخاطر، والتكاليف التي تنطوي عليها المنافسة. ويعارض أصحاب البصيرة النداءات الجذابة باتخاذ إجراءات جريئة وحاسمة. ويجري التنافس على مستوى جدول أعمال الشركة، لا على مستوى المنتجات المنافسة.

هذه هي الطريقة التي تعمل بها المنافسة في السوق المبكرة، وهذه ليست طريقة عملها في سوق المنتجات السائدة على الإطلاق؛ ويرجع ذلك جزئياً إلى عدم وجود ما يكفي من أصحاب البصيرة فيها، وجزئياً لأن أصحاب البصيرة أنفسهم لا يحبون اللعب داخل سوق المنتجات السائدة، بل بعدها. ونحن الآن في المجال الذي يسيطر عليه حقاً البراغمتيون. في مجال البراغمتي، تُعرّف المنافسة من خلال التقييمات المُقارنة للمنتجات والبائعين في فئة مشتركة معينة.

تضفي هذه التقييمات المقارنة على عملية الشراء جَوْاً من العقلانية، يُطمئن البراغمتيين للغاية، وهو نفس الشعور الذي يتجلى من مصفوفات تقييم العوامل الموزونة، والمُرتَّبة بحسب الدرجات. والاستنتاجات المستخلصة من هذه المصفوفات ستشكل في النهاية أبعاد وتجزئة سوق المنتجات السائدة. ولا يزال الرأي السائد أن الحواسيب المكتبية التقليدية -حيث لا يزال نظام الـ Windows مسيطرًا- هي الأفضل لنُظْم تشغيل المكاتب، في حين أن مجال الحواسيب المحمولة -حيث تَوَعَّلت Apple كثيراً- هي الأفضل للعمل أثناء التنقل، والأجهزة اللوحية (مركز Apple الأقوى) للاستفادة من الحوسبة في الاجتماعات، والهواتف الذكية (حيث تحتل Google الصدارة بنظام Android) للاتصال بالإنترنت على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع. وقد أدى كل هذا إلى تزايد تفضيل الشبكات اللاسلكية على الشبكات السلكية؛ مما يجعل مركز Cisco في أيامه الأخيرة. ويأتي كل هذا على هوى المُشترين البراغمتيين، الذين لا يرغبون في الشراء إلى أن تظهر منافسة راسخة، وقائد راسخ؛ لأن ذلك يشير إلى أن السوق قد نضج كفاية لدعم بنية تحتية كاملة كافية حول مُنتَجٍ بارزٍ معين.

باختصار؛ يكره البراغمتيون الإقدام على الشراء، إلا بعد أن يتمكّنوا من عقد مقارنة؛ وبالتالي تصبح المنافسة شرطاً أساسياً للشراء. لذلك، بما أنك قادمٌ من السوق المبكرة -حيث لا توجد عادةً منتجات منافسة ملحوظة- بهدف اختراق سوق المنتجات السائدة، فغالباً يتعيّن عليك المبادرة بخلق منافسيك.

يُعد خلق المنافسة هو أهم قرار في الاتصالات التسويقية يُتَّخَذ في معركة الدخول إلى سوق المنتجات السائدة، ويبدأ بتموضع منتجك ضمن فئة شراءٍ تتمتع بالفعل ببعض المصداقية الراسخة لدى المُشترين البراغمتيين. ويجب أن تمتلئ هذه الفئة بخيارات شراءٍ معقولةٍ أخرى، خصوصاً تلك التي يعرفها البراغمتيون بالفعل. وضمن هذا الكون، هدفك هو موضع منتجك باعتباره خيار الشراء الأنسب بلا منازع.

الخطر الأكبر هنا هو التلاعب بالمنافسة، أي خلق عالم يصب في مصلحتك أكثر من اللازم. وقد تنجح في خلق مجموعة تنافسية تهيمن عليها بوضوح، لكن هذه المجموعة -للأسف- إما ستنقصها المصداقية، أو الجاذبية في أعين المشترين البراغماتيين. على سبيل المثال؛ قد أدّعي أنني أعظم مُستشار تسويق في مجال التقنيات العالية، حاصلٌ على درجة الدكتوراه في الأدب الإنجليزي في عصر النهضة. وقد يكون هذا الادعاء ذا مصداقية، لكنه ليس جذابًا. من ناحية أخرى، قد أدّعي أنني أعظم مستشار تسويق على الإطلاق، وربما يكون ادعاءً جذابًا (على الرغم من أنني لا أفهم كيف يمكن للمرء أن يكون مستشارًا عظيمًا، ومُغرورًا في نفس الوقت)، ولكنه ليس شيءًا ذا مصداقية.

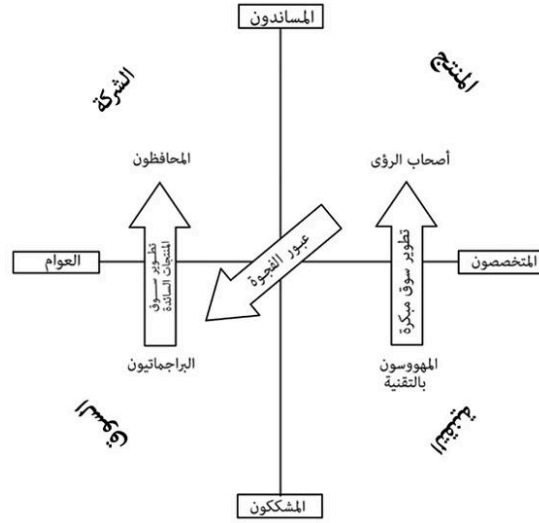
إذن كيف يمكنك تجنب اختيار مجموعة تنافسية تصب في مصلحتك أو غير ذات صلة؟ المفتاح هو التركيز على قيم واهتمامات البراغماتيين، وليس أصحاب البصيرة؛ فمن المفيد البدء بالنموذج المفاهيمي الصحيح، وهو في هذه الحالة بوصلة تحديد الوضع التنافسي. وقد صُمِّمَ هذا النموذج لوضع ملف تعريف بالقيمة للعملاء المستهدفين من أية فئة من فئات دورة تبني التقنيات العالية، وتحديد ما قد يبدو بالنسبة لهم أكثر مجموعة تنافسية معقولة، ثم تصنيفها بشكل مُقارَنة من الأعلى إلى الأدنى، من حيث القيمة في ملفاتهم التعريفية، ثم بناء تطوير استراتيجية تحديد الوضع الخاصة بنا حول تلك التصنيفات المقارنة. وإليك كيف نفعل ذلك:

بوصلة التموضع التنافسي

هناك أربعة مجالات للقيمة في تسويق التقنيات العالية: التقنية، والمنتج، والسوق، والشركة. وخلال رحلة المنتجات خلال دورة تبني التقنيات العالية، يتغير المجال الذي ملك أعلى قيمة بالنسبة للعميل. ففي الأسواق المبكرة -حيث يهيمن مهووسو التقنيات وأصحاب البصيرة على القرارات-، تكون مجالات القيمة الرئيسية هي: التقنية، والمنتج. وفي سوق المنتجات السائدة -حيث يسيطر البراغماتيون والمحافظون على القرارات- فإن المجالات الرئيسية هي: السوق، والشركة. ويمثل عبور الفجوة في هذا السياق الانتقال من القيم القائمة على المنتج، إلى القيمة القائمة على السوق.

توضّح بوصلة التموضع والتنافسية هذه التفاعلات:

بوصلة التموضع والتنافسية



يحتوي هذا النموذج على الكثير من المعلومات، لذا دعنا نفندھا واحدةً تلو الأخرى:

- يأتي التوجيه الذي توفره البوصلة على شكل محورين مُعَوَّنين. ويُظهر المحور الأفقي مدى اهتمام المشتري، وفهمه لقضايا التقنية العالية. وبشكلٍ عام، يهيمن المتخصصون على السوق المبكرة، وهم بطبيعتهم يهتمون بمسائل التقنية والمنتجات أكثر من اهتمامهم بموقف السوق أو الشركة. وعلى النقيض، يسيطر على سوق المنتجات السائدة المتخصصون، الذين يهتمون بقيادة السوق، واستقرار الشركة أكثر من اهتمامهم بالبت والبايت، أو السرعات، والإنتاجية الخاصة بمنتجات معينة.
- يمثل المحور الرأسي مقياسًا ثانيًا. وهو موقف المشتري من عرض القيمة المقترحة؛ بدءًا من الشك إلى الدعم. إذ تبدأ الأسواق من حالة من الشك، وتتطور إلى حالة دعم. وفي حالة السوق المبكرة، يضطلع المهووسون بالتقنية بدور البوابة على المتشككين، وهم في سوق المنتجات السائدة البراجماتيون. وبمجرد أن يقدموا موافقتهم، لا يتردد رفاقهم؛ من أصحاب البصيرة، والمحافظين -على الترتيب- في الشراء.
- يشير النموذج أيضًا إلى حقيقة أن داعمي عرض القيمة الخاص بك يهتمون بمنتجاتك، وشركتك. أما مَنْ يشككون فيك، فلا يهتمون بهما. وهذا يعني أنه في بداية السوق -حين يكون التشكيك حالةً مُشتركة- فإن تأسيس الاتصالات على نقاط قوة المنتج، أو الشركة يُعدُّ خطأ؛ فلست تملك إذنًا للترويج لهذه العناصر في حين أن اللاعبين في السوق لا يعتقدون بعد أنك ستكون موجودًا لفترة كافية لإحداث فرق.
- ومع ذلك، هناك طرق لكسب المتشككين إلى صفك؛ فحتى أكثر المتخصصين تشككًا يبحثون دائمًا عن ابتكاراتٍ تقنيةٍ جديدة. وبالتالي فرغم عزك في البداية عن حملهم على رعاية منتجك، يمكنك إشراكهم في فهم تقنيته، ومن هذا الفهم تحملهم على تقدير المنتج نفسه. وكلما زاد تقديرهم للتقنية، سهّل عليهم دعم المنتج.

- بالمثل، قد لا يهتم العوام المتشككون بشركة غير مثبتة، لكنهم يهتمون دائماً بتطورات السوق الجديدة. فلو أمكنك توضيح أن هناك مطلباً ينشأ في السوق ولا يلبيه أحد -وهو مطلبٌ مما تموضع منتجاتك، وجهودك التسويقية لتلبيته-؛ فبدافع تقديرهم لفرص السوق، يمكنهم تعلُّم تقدير شركتك.
- هذان إيقاعان للتسويق “الطبيعي” في مجال التقنية العالية في تطوير السوق المبكرة، وتطوير سوق المنتجات السائدة. إذ تُخلَق السوق المُبَكِّرة من خلال إظهار ميزة تقنية قوية، وتحويلها إلى مصداقية للمنتج، وتُخلَق السوق العامة من خلال إظهار ميزة قيادة السوق، وتحويلها إلى مصداقية للشركة.
- على النقيض من ذلك، تمثل “مرحلة الفجوة الانتقالية” إيقاعاً غير طبيعي. ويتطلب عبورها الانتقال من البيئة الداعمة، بين أصحاب البصيرة، إلى البيئة النَّشَكُ، بين البراغماتيين. ويعني الانتقال من الأرضية المألوفة للقضايا المتمحورة حول المنتج إلى الأرضية غير المألوفة للقضايا المتمحورة حول السوق، ومن الجمهور المألوف، من المتخصصين ذوي التفكير المتماثل، إلى الجمهور غير المألوف من العوام الحذرين.

والآن دعونا نربط كل هذا بخلق المنافسة. إذا كنا سننجح في الفوز على الربع الأيمن السفلي -البراغماتيين المتشككين-، فأئني حديث عن مجموعة تنافسية ناشئة يجب أن يكون مبنياً على المخاوف التي تركز على السوق، وهذا ما يهتم به البراغماتيون. بعبارة أخرى؛ يجب أن نحول تركيزنا التسويقي من الاحتفاء بسمات القيمة التي تركز على المنتج، إلى السمات التي تركز على السوق. وفيما يلي قائمة تمثيلية لكلٍّ منها:

Product-Centric	التركيز على المنتج	Market-Centric	التركيز على السوق
Cool product	منتج رائع	Most complete whole product	أكثر المنتجات اكتمالاً
Easy to use	سهل الاستخدام	Solid user experience	خبرة مستخدم قوية
Elegant architecture	شكل أنيق	Compatibility with standards	توافق مع كل ما هو قياسي
Product price	سعر المنتج	Whole product price	بسر المنتج الكامل
Unique functionality	استخدامات فريدة	Situational value	قيمة ظرفية
		Fit for purpose	يفي بالغرض

في الفصل السابق، كان أساس التركيز كله على المنتج الكامل، والشركاء، والحلفاء، لنقل فرضية حول القيادة من القائمة اليسرى إلى اليمنى. وهذا يعني -في ظل افتقارنا إلى موقع قيادي حاليٍّ للسوق- أننا

أردنا -ضمن حدود شريحة يمكن إدارتها في السوق- إنشاء سمات القيادة التي تلقى تقدير الجميع، وبالتالي تحقيق حالة من القيادة الحقيقية في السوق. والآن، نحن بحاجة إلى إيصال ما أنجزناه لكسب دعم المشترين البراغماتيين.

باختصار؛ يجب أن يكون نظام القيمة المتمحور حول السوق -يكمله، ولا يحل محله، النظام المتمحور حول المنتج- أساس ملف تعريف القيمة للعملاء المستهدفين عند عبور الفجوة.

من ثمة سيصوغ هذا الملف الطريقة التي يُحتمل أن يرى بها العملاء المستهدفون المجموعة التنافسية، وما هو الوضع الذي يُحتمل أن يمنحوه للاعب جديد ينضم إلى تلك المجموعة.

وبشكل أكثر تحديدًا، يتضمّن خلق المنافسة استخدام اثنين من المنافسين، بوصفهما منارتين يمكن للسوق من خلالهما التعرف على عرض القيمة الفريد الذي تقدمه شركتك. وسيدعى أول هذين المنافسين: بديل السوق، وهذا هو البائع الذي ظلّ العميل المستهدف يشتري منه لسنوات. والمشكلة التي يتصدى لها هي المشكلة التي سنتصدى لها، والميزانية المُخصّصة لهما تمثل التمويل الذي سنرثه بصفتنا الوافد الجديد. ولكسب الحق في هذه الميزانية، سنستخدم ابتكارًا ثوريًا لمعالجة قيود إشكالية عنيدة في العرض التقليدي.

أما المنافس الثاني الذي نشير إليه، فسنسميه: بديل المنتج، وهي شركة تستخدم كذلك نفس الابتكار الثوري الذي نستخدمه -أو على الأقل قريبًا منه-، وتضع نفسها مثلنا؛ بوصفها شركة قائدة في مجال التقنية. ويعطي وجودها وحده مصداقية لفكرة أن الوقت قد حان للتصالح مع هذا المنتج الثوري الجديد. وهدفنا هنا هو الاعتراف بتقنياتهم، لكن بغرض تمييز تقنيتنا عنها؛ بفضل تركيزنا المنصب على شريحة محدّدة.

دعونا نرى ذلك عمليًا عبر بعض الأمثلة الملموسة:

خلق المنافسة: مثال Box

مع ظهور حوسبة المستهلك في مطلع القرن الحادي والعشرين، تسابقت مجموعة من العروض الجديدة لاستغلال انتشار خدمات الحوسبة السحابية. وكان من أنجحها خدمة Dropbox، وهو أداة مساعدة بسيطة جدًا لمشاركة الملفات، تتيح للمستهلكين تبادل الصور، والموسيقى، وما شابه. وكان استخدامه سهلًا جدًا؛ لدرجة أن مجموعات العمل في المؤسسات بدأت في الاستفادة منه أيضًا. مع ذلك، فنظرًا لتركيزها على سهولة استخدام المستهلك، فلم يكن من المستغرب أن لم يستثمر Dropbox بكثافة في الميزات التي تهتم المؤسسات، كما تطلب أقسام تكنولوجيا المعلومات؛ لذلك انطلق البحث عن بديل أكثر تركيزًا على المؤسسات، وهنا جاء Box.

كان التحدي الذي واجهه Box هو أن الشركات تملك بالفعل حلاً منتشرًا على نطاق واسع لمشاركة ملفات المستخدم النهائي، ويسمى SharePoint، من Microsoft. وفي الوقت نفسه، كان Dropbox علامة تجارية مشهورة، تتمتع بجاذبية راسخة في أعين المستهلكين. فكيف يمكن أن يفوز Box هنا؟ في الواقع، اتضح أن هذا هو الموقف المثالي للتموضع. فقد مثّل SharePoint بديل السوق القابل للاستخدام، بينما مثّل Dropbox بديل المنتج القابل للاستخدام. وكل ما كان على Box فعله هو التموضع عند التقاطع بينهما: سهولة استخدام Dropbox، مع معايير SharePoint للمؤسسات. إنه يجمع أفضل ما في العالمين.

ويمكن تلخيص هذا التقاطع بسهولة في مصفوفة بسيطة 2×2، على النحو التالي:

التقنية الحديثة	التقنية القديمة
مركز	السوق المستهدفة
بديل المنتج	السوق الكلية

البديلان الواردان في هذا الرسم البياني هما المنافسان المرجعيان لك، وفي حالة Box، فمن خلال اعتبار Microsoft بديلاً لها في السوق، أوضحت أنها تسعى وراء نفس حالات الاستخدام، ونفس الميزانيات داخل المؤسسة. في الوقت نفسه، من خلال اعتبار Dropbox بديل المنتج بالنسبة لها، أوضحت أن ابتكارها الثوري هو سهولة الاستخدام الفائقة. وما زال على الشركة الوفاء بهذه الوعود، ولا يزال يتعين عليها التنافس بقوة للفوز، ولكن لم يعد أحدٌ مُحْتَارًا بشأن اللعبة التي تلعبها.

خلق المنافسة: مثال WorkDay

بالعودة إلى التسعينيات، في بداية عصر برامج خادم العميل، حيث حلت الحواسيب المكتبية محل الحواسيب الطرفية؛ باعتبارها أجهزة وصول للمستخدم النهائي، وكان أول نجاح كبير في تطبيقات المؤسسات المجمع هو PeopleSoft؛ فقد تجاوزت الفجوة من خلال استهداف أقسام الموارد البشرية، عن طريق تقديم مجموعة كاملة من الوظائف التفاعلية التي لم تُتاح من قبل.

ومع مرور العقد، وتحول السوق من الاهتمام بـ “الأفضل بين السلالة”، إلى تفضيل المجموعات المتكاملة، فقدت PeopleSoft أرضاً لحساب منافسين أكبر بكثير، وهما: Oracle، وSAP. ثم في فقاعة التكنولوجيا في عام 2002، بدأت Oracle عملية استحواذٍ شديدة، وتنافسية للغاية، أدّت في النهاية إلى استحواذها على الشركة.

لكنَّ مؤسسي PeopleSoft لم ينتهوا بعد، فقد كان بإمكانهم أن يروا أن هناك تحولاً آخر يجري في برمجيات المؤسسة، وربما يكون تحولاً أعمق من الانتقال إلى خادم العميل؛ تطبيقات البرمجيات باعتبارها خدمة SaaS، التي تعمل بالحوسبة السحابية. وكان الوقت لا يزال مبكراً، لكنهم شرعوا مرةً أخرى في تثوير سوق الموارد البشرية.

فما الذي يجب عليهم فعله للإعلان عن مكانتهم الجديدة؟ حسناً، لقد عرفهم السوق بالفعل بوصفهم مؤسسي PeopleSoft؛ لذلك اعتبروا هذا المنتج تحديداً بديل السوق الخاص بهم. وبالنسبة إلى بديل المنتج، اختاروا أهم شركة SaaS على هذا الكوكب، وهي Salesforce.com، من Marc Benioff.

مرةً أخرى، كانت الرسالة واضحة؛ نحن نلاحق القاعدة المُثَبَّتة لعملاء PeopleSoft: الأشخاص «الذين يعنّاهم»، والذين «تمتلكهم» حالياً Oracle. ونحن نقدم لهم جميع مزايا SaaS؛ الدفع حسب الاستخدام، والإصدارات المتتابعة، وتكاليف التحويل المنخفضة، وهي ذات الأشياء التي لا يمكن أن يحققها نموذج خادم العميل القديم.

فقط لأكون واضحاً تماماً هنا، كما أشرت سابقاً في حالة Box، ما تزال أمام WorkDay معركة شاقة مع شركة راسخة مثل Oracle. ولكن من خلال الاستخدام المدروس للمنافسين المرجعيين، فإن ما لا يتعين عليهم المعاناة معه هو شرح عرض القيمة الخاص بهم. ولننّه هذا القسم بإلقاء نظرة على شركتين لم يحالفهما الحظ.

الفشل في خلق المنافسة: مثالا: Segway، و Better Place

كانت Segway عند إطلاقها شيئاً يشبه Google Glass في أوجها؛ تقنية غير عادية بدت رائعة جداً. وفي حال لم ترَ واحدةً منها، فقد بدت Segway كجزاة عُشْبٍ مستقيمة تقف عليها، وعن طريق الميل بجسدك في الاتجاه الذي تريد الذهاب إليه؛ تتجه إلى هناك. وقد أصبح كُلُّ هذا مُمكنًا بفضل التقنية الجيروسكوبية الفائقة التي تُبقيك متوازناً -أو بالأحرى غير متوازنٍ كفاية- لتتحرك.

كانت الشركة مدعومةً من Kleiner Perkins -التي يمكن القول إنها في ذلك الوقت كانت الشركة الاستثمارية الأبرز في العالم-، وأُطلقت مع ضجةٍ كبيرة تصفها بأنها المحرك الجديد للأفراد. ومن كان يمشي ليكسب قوت يومه -من سعاة البريد، ورجال الشرطة في الدوريات، وقارئ العدادات، ومندوبي المبيعات المتجولين، وعلى ذلك فقس- سيركب الآن. وبعد ذلك، واجهوا مشكلة السلال، وهو ما يقيد بالتأكيد مجال الاستخدام.

ومع ذلك، هناك الكثير من المساحات المنبسطة، والمزيد من الأيام التي تحمل الاستثمار المتاح، فلماذا لم يتمكن المنتج من تحقيق أي تقدم؟ أحد التفسيرات أنه لم يتمكن من العثور على زوجٍ من المنافسين المرجعيين لجعل موقفه منطقيًا. وحقًا، لا يوجد بديل في السوق له، وهذا يعني أنه لا توجد ميزانية

تحرك الناس إلى الهدف. وأقرب ما يمكن أن تجده هو الدراجات النارية، أو الكراسي المتحركة المزودة بمحركات، أو ربما عربات الغولف، لكن لم يكن أيٌّ منها قريبًا بدرجة كافية. وعلى جانب المنتج، لم تكن هناك شركات أخرى تستفيد من هذا النوع من التقنية الثورية في قطاعات السوق الأخرى؛ لذا، مرةً أخرى، لا توجد طريقة للإشارة إلى النجاح في مكان آخر.

كانت Segway بمفردها، وهذا ليس مكانًا جيدًا حين تحاول عبور الفجوة، ونفس الشيء ينطبق على ما بدا وكأنه عرضٌ معقول أكثر منطقيةً في مجال السيارة الكهربائية من شركة Better Place، لمؤسسها شاي أغاسي.

تأسست شركة Better Place على عرض قيمةٍ رائع. لقد كان من الواضح أن السيارات الكهربائية هي الصيحة القادمة، لكن شحنها كان يستغرق وقتًا طويلًا، ولا يمكنك قيادتها إلا في حالاتٍ مقيدة. ولكن ماذا لو أمكن تبديل البطاريات؟ إذن يمكنك الذهاب إلى محطة إعادة الشحن، وترك البطاريات القديمة، وتركيب واحدة جديدة، ثم تنطلق في طريقك. بالطبع ثمة مخاطرة بالتعثر ببطارياتٍ عديمة النفع؛ لذا كان الطريقة لحل ذلك هو تشغيل المرافق -من أولها إلى آخرها- باعتبارها مرفقًا عامًا، حيث يقوم المستهلك ببساطة بـ "شراء الأميال"، بالطريقة التي يشتري بها عميلُ الهاتف الخليوي الدقائق.

كانت الفكرة مُقنعةً بما يكفي لجمع 850 مليون دولار، لكن لم يمكنها قط الانطلاق. ففي هذه الحالة امتلكت الشركة منتجًا بديلًا واضحًا -السيارات الكهربائية الأخرى الموجودة في السوق-، وأكثرها نجاحًا حتى الآن هي Tesla، لكن لم يكن لديها سوقٌ بديل؛ فوسائل النقل العام، وZipcar⁽²⁶⁾، والهواتف المحمولة، كانوا جميعًا تشبيهاً، ولم تُتَحَ أية ميزانية لإعادة توظيف الفكرة. علاوةً على ذلك، فمن ناحية المنتج الذي أخذت Renault زمام المبادرة تجاهه في سيارتها الأولى، لم تكن النتيجة النهائية مُقنعةً بما يكفي لجذب عددٍ كافٍ من المستهلكين للاستفادة من المرافق في أي شيء، مثل القدرة على التوفير مثلاً. وذهب الجهد كله تدريجيًا مع الريح، وانتهى تمامًا في عام 2013.

للختام:

في ضوء هذه الحكايات التحذيرية، اسمحوا لي أن أختم هذا القسم بتنبيهٍ آخر. إذا جربت تمرين اختيار المنافسة ذاك، وواجهت مشكلةً في العثور على بديلٍ واحدٍ واضحٍ للسوق -أو بائعٍ ثانٍ موثوق به يستفيد من نفس نوع التقنية الثورية التي تملكها-، فهذه علامة. إن هذا يعني أنك ربما لست مُستعدًا لعبور الفجوة.

يتطلب عبور الفجوة شريحةً واحدةً مستهدفةً تمثل رأس جسر، ويجب أن تتوافر في ميزانية هذه الشريحة سيولةٌ جاهزة لشراء عرضك. ومن المؤكد أن الميزانية «ستُخصَّصُ بشكلٍ خاطئٍ»، لأنها ستُخصَّصُ لبعض الإسعافات الأولية غير الفعالة، وغير الذكية، لحل ما أصبح عمليةً معيبة، ومهمة

حرجة. لكن يجب أن تكون موجودة، وإلا سنُهدِرُ عامًا كاملاً في تعليم السوق توفير مالٍ قد يُستَخدَم لشراء منتجك في العام التالي.

وحل هذه المشكلة هو اختيار سوقك البديل بحكمة، لكن يجب أن تكون صاحب مصداقية. وافهم أنه بمجرد أن تحدد اختيارك، فأنت في معركة. فهذه السوق البديلة -أيًا كانت- تملك خطأً لإنفاق الأموال التي تستهدفها أنت. وهي في الواقع تعتبر هذه الميزانية بمثابة ميزانيتها، ولن تقابل أفعالك بلطف.

هنا يأتي بديل المنتج. فتحتاج إلى أن توضّح لجميع المشاركين أن هناك تحوُّلاً تقنياً يجري هنا، وأن الحلول القديمة لا أمل لها في مواكبته. فلن يُمكن -مثلاً- للمجلّات التجارية في أفضل أيامها زيادة تفاعلها، ولا يمكن للبريد المباشر في أفضل أيامه اللحاق بي في ملعب الغولف، ولا يمكن للوكلاء العاميين في أفضل أيامهم تقديم إجاباتٍ على مدار الساعة لأسئلة المستهلكين، وإن فعلوا، فليس بتكلفةٍ فعّالة. وليست نيتك في ذلك السخرية من أداء الحرس القديم، بل يجب في الواقع أن تحترمهم، حيث يملك عميلك المستهدف علاقاتٍ طويلة الأمد مع هؤلاء البائعين. بدلاً من ذلك، أشر إلى أن موجةً جديدة قادمة، وأنك تنوي توطين تلك التقنية لنفس غايات مُزوّدي الحلول الحقيقيين الموثوقين.

إذن، بدائل السوق تستدعي وجود ميزانية، وبالتالي فئة السوق، وبدائل المنتج تستدعي التمايز. يبدو ذلك كثيراً مثل التموضع، وهو الموضوع الذي سننتقل إليه الآن.

التموضع

يمثل خلق المنافسة أكثر من أي شيءٍ آخر لحظةً فاصلةً في التموضع، والتموضع هو مدار أكثر المناقشات، وأحد مواضيع تسويق التقنيات العالية التي قلّما تُفهم جيداً. يمكنك منع نفسك من القيام بمعظم زلات التموضع إذا تذكرت المبادئ التالية ببساطة:

1. أولاً، وقبل كل شيء، يُعدُّ التموضع اسماً وليس فعلاً. أي إنه من الأفضل فهمه على أنه سِمَة مرتبطة بشركةٍ أو مُنتَج، وليس حركةً تسويقيةً يؤديها الأشخاص لإنشاء هذا الارتباط.

2. يملك التموضع أكبر تأثيرٍ مُستقلٍّ على قرار الشراء. وهو بمثابة مُلَخَّصٍ للمشتريين، حيث يُشكِّل اختيارهم النهائي، وكذلك طريقة تقييمهم للبدائل المؤدية إلى هذا الاختيار. بعبارةٍ أخرى: غالباً ما تكون التقييمات مجرد تبرير لتموضعات مُحدّدة سلفاً.

3. يحدث التموضع في أذهان الناس، وليس في كلامك. وإذا كنت تريد التحدث بذكاءٍ عنه، فعليك صياغة موضعٍ بكلماتٍ قد تدور في رؤوس الآخرين، لا بكلماتٍ من نسخةٍ إعلانيةٍ ساخنة.

4. الناس محافظون للغاية في خصوص قبول التغييرات في الوضع. وهذه مجرد طريقة أخرى لأقول: إن الناس لا يحبون عبثك بما في رؤوسهم. بشكلٍ عام، أكثر استراتيجيات التموضع فاعلية هي التي تتطلب أقلَّ قَدْرٍ من التغيير.

بناءً على ما سبق، من الممكن التحدث عن التموضع باعتباره فعلاً: مجموعة من الأنشطة المُصمَّمة لتحقيق التموضع باعتباره اسمًا. ويوجد هنا عنصرٌ أساسيٌّ واحد للنجاح؛ عندما يفكر معظم الناس في التموضع بهذه الطريقة، فهم يفكرون في طريقة تسهيل بيع منتجاتهم، لكن الهدف الصحيح هو تسهيل شرائها.

تركز الشركات على تسهيل بيع المنتجات لأن هذا هو ما يُقْلَقُهم؛ البيع. فيملؤون كل اتصالٍ تسويقيٍّ بكل حجةٍ مُمكنة للإقناع بالبيع، من خلال اتباع البديهية القديمة القائلة: إذا أُلقيت الكثير من الوحل على الحائط، فلا بُدَّ سيثبت بعضٌ منه. ويتقلص العملاء المُحتملون من هذا الوابل؛ مما يؤدي إلى اجتهاد مندوبي المبيعات في مطاردتهم بدرجةٍ أكبر. ورغم أن الكلمات تبدو وكأنها تتناول قيم العملاء واحتياجاتهم، إلا إن الاتصال يركز حقًا على محاولة البائع استغلالها، وهي حقيقة واضحة للمستهلك المُحتمل بلا شك. كل هذا النفور التام يأتي بسبب أن الشركة تحاول تسهيل بيع منتجها بدلًا من تسهيل عملية الشراء.

فكر في الأمر! يقاوم معظم الناس البيع، لكنهم يستمتعون بالشراء. ومن خلال التركيز على جعل المنتج سهل الشراء، فإنك تركز على ما يريده العملاء حقًا. وفي المُقابل، سيشعرون بذلك ويكافئونك بمشترياتهم. وبالتالي يصبح سهلُ الشراء، سهلُ البيع. إذن فالهدف من التموضع هو إنشاء مساحة داخل رأس العميل المستهدف تسمى: «أفضل عملية شراء في هذا النوع من المواقف»، والحصول على إشغال منفرد غير مُنَارَع لتلك المساحة. وعندها فقط -عندما يضيء الضوء الأخضر ولا نجد بديلًا مُنافسًا- يصبح المنتج سهل الشراء.

الآن، طبيعة مساحة أفضل شراء هي وظيفة من هو العميل المستهدف. في الواقع، هذه المساحة تتوسع، وتتوسع بشكل تراكمي مع مرور المنتج خلال دورة حياة تبني التقنية. هناك أربع مراحل أساسية في هذه العملية، تتوافق مع الأنواع النفسية التسوُّقية^(ZZ) الأساسية الأربعة، على النحو التالي:

1. امنحه اسمًا، مَوْضِع له إطارًا. لا يمكن للعملاء المحتملين شراء ما لا يجدون له اسمًا، ولا يمكنهم البحث عن المنتج مالم يعرفوا الفئة التي سيبحثون فيها. هذا هو الحد الأدنى من التموضع اللازم لتسهيل شراء المُنتَج على المهوسين بالتقنية.

الهدف هنا هو صياغة وصفٍ دقيقٍ من الناحية التقنية للابتكار الثوري، بحيث يضعه في فئة الصحيحة وجوديًا، باستخدام مُعَدِّلٍ وصفيٍّ يميزه عن الأعضاء الآخرين لنفس الفئة. تخيل نفسك لينوس⁽⁷⁸⁾ وهو يُفهرس عالم الكائنات الحية.

فيما يلي ثلاثة أمثلة على التسمية والتأطير:

• يعد Verinata⁽⁷⁹⁾ اختبارًا جينيًا، يعزل، ويحلل الخلايا الجنينية المُستخرجة من عينة دم الأم؛ لاكتشاف أو رصد متلازمة داون.

• **HANA**: هو نظام قاعدة بيانات يعمل في ذاكرة داخلية بالكامل، مما يلغي تباطؤ الأداء المرتبط بالكتابة، أو القراءة من القرص، أو إعادة تخزين البيانات في مستودع بيانات.

• **Nicira**: هي شبكة معرفة بالبرمجيات⁽⁸⁰⁾، يتمثل تكوين الشبكة ومستوى التحكم من العمل على معدات التوجيه والتبديل إلى العمل على خادم، حيث يمكنها إدارة الشبكة بالكامل من نقطة تحكم واحدة.

إذا لم تكن على دراية تقنية بهذه الفئات، فمن المستبعد أن تعني بيانات التموضع هذه لك الكثير. لكن بالنسبة للخبراء في هذا المجال، فهي حاسمة، وهذا ما تحتاجه للاتصال بالمهوسين بالتقنية.

2. لمن ولماذا؟: لن يشتري العملاء شيئاً حتى يعرفوا مَنْ سيستخدمه ولأى غرض. هذا هو الحد الأدنى من التموضع المطلوب لتسهيل شراء المنتج على أصحاب البصيرة.

لا يهتم أصحاب البصيرة بطبيعة الابتكار الجديد، فهم يهتمون بتأثيره المحتمل، أي: ما هو التغيير الثوري الذي يمكن أن يتيح هذا الابتكار في بيئتهم بحيث يمكنهم الاستفادة منه لتحقيق ميزة تنافسية كبيرة؟

وإذا طبقنا هذا المعيار على الأمثلة الثلاثة السابقة، فسنضع بيانات التموضع على النحو التالي:

• **للأمهات الحوامل، وأطباءهن، وشركات تأمين الرعاية الصحية الخاصة بهن**، توفر Verinata اختبار فحص حمل أقل إيلاًماً، وأكثر أماناً، وأرخص من البزل السلي⁽⁸¹⁾ amniocentesis، مع أدق النتائج في المجال.

• **بالنسبة لأصحاب الأعمال، ومؤسسات تكنولوجيا المعلومات التي تدعمهم**، يتيح HANA إمكانية تطبيق التحليلات في الوقت الفعلي على المعاملات أثناء تطورها، وإعادة توجيهها إلى نتائج مُحسَّنة لا يمكن تحقيقها بخلاف ذلك.

• **لمسؤولي الشبكات الذين يعملون في بيئة الحوسبة السحابية**، يتيح Nicira إعادة التكوين السريع لنسيج شبكة واحد؛ من أجل تلبية احتياجات الأداء المختلفة بشكل كبير للتطبيقات المتعددة التي تقوم بمهام حرجية.

الفكرة الرئيسية هنا هي التركيز على جزئي الفائدة والأهمية من عرض القيمة. وإذا كان المستخدم المُفترَض في إجابة «من؟» يملك النفوذ والميزانية، والاستخدامات إجابة «لماذا؟» مكافأة كبيرة بما يكفي، فإن مخاطر رعاية عملية شراء في السوق المبكرة تستحق الأخذ.

3. **المنافسة والتمايز**: لا يمكن للعملاء معرفة ما يمكنهم توقعه، أو ما يجب دفعه مقابل مُنتَج مالم يتمكنوا من وضعه في سياق مقارن ما. هذا هو الحد الأدنى من التموضع المطلوب لتسهيل شراء المنتج على البراغماتي.

هذه بالضرورة وضع ما بعد الفجوة؛ لأن الفئة الآن قابلة للاستخدام بما يكفي لخلق العديد من البائعين المتنافسين على ملء نفس الميزانية.

تحدثنا في الصفحات السابقة عن ضرورة «خلق» المنافسة خلال عبور الفجوة، والاستفادة من التقاطع بين بديل السوق، وبديل المنتج. لكن هذه حالة خاصة. أما الحالة الأشهر، والمألوفة أكثر لوكالات التسويق التي قد يعمل معها رائد الأعمال، فهي للأسواق الأكثر رسوخًا. والهدف هناك هو موضع العروض بما يناسب حالة التبني الخاصة بها. وتأمل الأمثلة التالية:

- في فئة الهواتف الذكية، تعتبر هواتف iPhone من Apple هي الرائدة من حيث التصميم، وهواتف Android من Google هي الرائدة من حيث السعر/الأداء، في حين أن هواتف BlackBerry من RIM هي نجم آفل، وهواتف Windows 8 من Microsoft أتت متأخرة.

- في فئة برامج التعاون المؤسسي، تُعدُّ Jive الأقوى في عمليات التشغيل في شركات تكنولوجيا المعلومات، و Yammer في عمليات التشغيل على مستوى القاعدة الشعبية للمستخدم النهائي، و Chatter من Salesforce في تطبيقات الاتصالات الموجهة للعملاء.

- في خدمات الحوسبة السحابية العامة، تعد Amazon Web Services الرائدة في السوق، فيما توفر Rackspace بديلاً مفتوح المصدر، وتتخصص Microsoft في استضافة الإصدارات السحابية ممن تقدمه من برامج المؤسسة.

يساعد هذا النوع من التمايز العوام في التوقيع على قرارات شراء التقنية، من خلال إنشاء نقاط مرجعية مع «المتبنين أمثالي».

4. المسائل المالية والعقود الآجلة: لا يمكن للعملاء أن يكونوا مطمئنين تمامًا في شراء منتج حتى يعلموا أنه يأتي من بائع يتمتع بالقوة الكافية للبقاء، وسيستمر في الاستثمار في فئة المنتج هذه. وهذا هو المحور النهائي للتموضع المطلوب لتسهيل شراء منتج على المحافظين.

Microsoft، IBM، و Oracle، و Intel، و SAP، و EMC، و Cisco، كلها شركات رائدة منذ فترة طويلة يشعر المحافظون بالراحة تجاهها. ولقد وضع كل من؛ Dell، و HP نفسيهما في وضع غير مُواتٍ مع أداءٍ ضعيف استمر على مدار السنوات الأخيرة. كما تراجعت شركة Sun كثيرًا، لدرجة أنها لم تجد مفرًا سوى تشجيع Oracle على الاستحواذ عليها.

تتوافق استراتيجيات التموضع الأربع هذه مع أرباع بوصلة التموضع. والخلاصة الأساسية من هذا القسم؛ هي أن التموضع يتعلق بالحالة الذهنية للجمهور أكثر من حالتك أنت. وتأتي معظم بيانات التموضع الفاشلة من عجز البائعين عن رؤية أنفسهم من وجهة نظر شخص آخر.

عملية التموضع

عندما يُنظر إلى التموضع بشكلٍ رئيسيٍّ فعلاً، فهو يشير إلى عملية اتصال من أربعة مكوناتٍ رئيسية:

1. الادعاء: المحكُّ هنا هو اختصار البيان الرئيسي للتموضع -ادعاء الريادة في السوق بلا منازع ضمن شريحة معينة من السوق المستهدف- إلى صيغةٍ من جملتين، سأذكرها لاحقاً في هذا الفصل.
2. الدليل: لا معنى لادعاء القيادة المطلقة إذا كان من الممكن -عملياً- أن تكون موضع خلاف. والمحك هنا هو تقديم أدلة كافية تجعل أية منازعة من هذا القبيل غير معقولة.
3. الاتصال: مُسلَّحاً بالادعاء والدليل، هدفك هنا هو تحديد الجماهير المناسبة، ومخاطبتها بالتسلسل المناسب، وبالأشكال المناسبة للرسالة.

4. ردود الفعل والتعديل: تماماً كما يتعين على مدربي كرة القدم إجراء تعديلات على خطط لعبهم بين الشوطين، يتعين على المسوقين ذلك أيضاً بمجرد أن يُكشَفَ التموضع للمنافسة. فمن المتوقع من المنافسين إحداثُ ثغراتٍ في المحاولة الأولى، ويجب سد هذه الثغرات، أو الاستجابة لها بطريقةٍ أخرى.

يجعل هذا المكوّن الأخير التموضع عملية ديناميكية بدلاً من حَدَثٍ محدود؛ وعلى هذا النحو، يعني هذا أن المسوقين يعيدون التركيز على نفس الجماهير عدة مرات خلال دورة حياة المنتج. لذلك، فإن إقامة علاقات ثقة -بدلاً من إبهارهم لمرة واحدة- هو مفتاح أي نجاح مستمر.

الفجوة: النجاح في اختبار المصعد

من بين المكونات الأربعة، فإن أصعبهم في التحقيق هو الادعاء. ولا يعني ذلك افتقارنا للأفكار عادةً، ولكن عجزنا عن التعبير عنها في أية فترةٍ زمنيةٍ معقولة. ومن هنا جاء اختبار المصعد: هل يمكنك شرح منتجك في الوقت الذي يستغرقه ركوب المصعد؟ يستخدم أصحاب رأس المال الاستثماري هذا طوال الوقت لاختبار إمكانات الاستثمار، وإذا لم تتمكن من عبور الاختبار، لا يستثمرون في منتجك؛ وإليك السبب:

1. مهما كان ادعاؤك، فلا يمكن نقله شفهيًا. وفي هذا الوسط، تكون وحدة التفكير جملة واحدة على الأكثر، أو جملتين. وإن طالت عن جملة واحدة لن يمكن للناس الاحتفاظ بها في رؤوسهم. ونظرًا لأننا أثبتنا بالفعل أن الكلام الشفهي أساسي للنجاح في تسويق منتجات التقنية العالية، فستخسر بالتأكيد.
2. ستكون اتصالاتك التسويقية في حالةٍ من الفوضى؛ ففي كل مرةٍ يكتب فيها شخصٌ ما مطويةً ترويجية، أو عرضاً تقديمياً، أو إعلاناً، فسيصف الادعاء من زاويةٍ مختلفة، ويخرج إصداراً مختلفاً من التموضع. وبغض النظر عن مدى جودة هذا الإصدار، فإنه لن يعزز الإصدارات السابقة، ولن يشعر السوق براحة معرفة موضعك. ومن الصعب جداً شراء منتجٍ في موضعٍ غير واضح.
3. البحث والتطوير الخاص بك سيكون في حالةٍ من الفوضى. مرةً أخرى، نظرًا لوجود عدة أبعاد تريد التموضع فيها، سيُنَاح لهندسة، وتسويق المنتجات اختيار أي عدد من المسارات المختلفة، التي قد تضيف،

أو لا تضيف ميزةً سوقية حقيقية. ولن يكون لديك عَرْضُ فائزٌ باكتساح، بل ستملك عدة عروض قوية خاسرة.

4. لن تكون قادرًا على تجنيد شركاء وحلفاء، لأنهم لن يكونوا متأكدين كفاية من استهدافك لتقديم أي التزامات مفيدة. وما سيقولونه بدلاً من ذلك -لبعضهم البعض ولبقية المجال- هو: “تكنولوجيا رائعة، من المؤسف للغاية عجزهم عن تسويقها!”.

5. ليس من المحتمل أن تحصل على تمويلٍ من أي شخصٍ يملك خبرة. فكما أشرنا للتو، يعرف معظم المستثمرين الأذكياء أنه إذا لم تتمكن من عبور اختبار المصعد -من بين أمورٍ أخرى-، فلن تملك استراتيجية تسويق واضحة -أي قابلة للاستثمار-.

كيف نضمن عبور اختبار المصعد؟ المهم هو تحديد موضعك على أساس الشريحة المستهدفة، وعرض القيمة التي تنوي السيطرة عليهما. وهذه هي إجابة «من؟»، و«ماذا؟» لبيان التموضع الذي يتواءم مع الرؤى، ويطلق المنافسة في السوق المبكرة. في الوقت نفسه، تريد أيضًا أن تنبئ بمستقبل سوق المنتجات السائدة لديك، مستفيدًا من تموضع المنافسة، والتمايز الذي ناقشناه بالنسبة إلى المنافسين في السوق، والمنتج المرجعي.

إليك معادلة مُجَرَّبَة لتلخيص كل هذا إلى جملتين قصيرتين؛ جربها بالإجابة عن شركتك، وعن أحد منتجاتها الرئيسية. فقط املأ الفراغات:

- لـ (العملاء المستهدفون - شريحة رأس الجسر فقط).
 - من غير راضين عن (بديل السوق الحالي).
 - منتجنا هو (فئة المنتج).
 - يقدم (سبب مقنع للشراء).
 - بخلاف (بديل المنتج).
 - قمنا بتجميع (ميزات المنتج الرئيسية الكاملة لتطبيقك المحدد).
- الآن، لنجرب ذلك مع بعض الأمثلة، بدءًا من بعض الأمثلة التي استعرضناها مسبقًا في الفصل.

Verinata

- للأمهات الحوامل المتقدّمات في السن، وغيرهن.
- اللاتي يُردن بديلًا لاختبار البزل السلي يكشف عن متلازمة داون.
- توفر Verinata تحليلًا جينيًا للحمض النووي للجنين.
- لا يتضمن ذلك إدخال إبرة في الرحم.
- على عكس الاختبارات الجينية الأخرى لتشوهات الجنين.

• اختبار Verinata هو الأدق في السوق.

HANA

- لتجار التجزئة على الإنترنت وغيرهم.
- الذين يرغبون في مساعدة وكلاء عملائهم بشكل أفضل في البيع للمستهلكين، بعد إضافة هامش ربح، أو البيع العابر لهم أثناء معاملات الشراء الخاصة بهم.
- HANA هي قاعدة بيانات لمعالجة المعاملات عبر الإنترنت.
- تدعم تطبيق التحليلات في الوقت الفعلي، لتحديد أفضل عرض يمكن عمله.
- بخلاف حلول قواعد البيانات من Oracle - الشركة الرائدة في السوق -.
- لا تتطلب HANA دمج وصيانة بيئتين منفصلتين لمعالجة المعاملات والتحليلات.

والشيء المثير للاهتمام في الغالب حول كتابة مثل هذا البيان ليس ما تكتبه، بل ما عليك التخلي عن كتابته؛ في حالة Verinata، لا يوجد كلام حول كونه أرخص اختبار. وفي حالة HANA هناك تركيز ضيق على تجار التجزئة، رغم علمنا أن هناك العديد من التطبيقات الأخرى لقواعد البيانات، التي تعمل في الذاكرة بعيداً عن مجال البيع بالتجزئة. ألم يكن من الأفضل في كلتا الحالتين تضمين بيانات عن قيمة إضافية لضمان تأثير أكبر؟

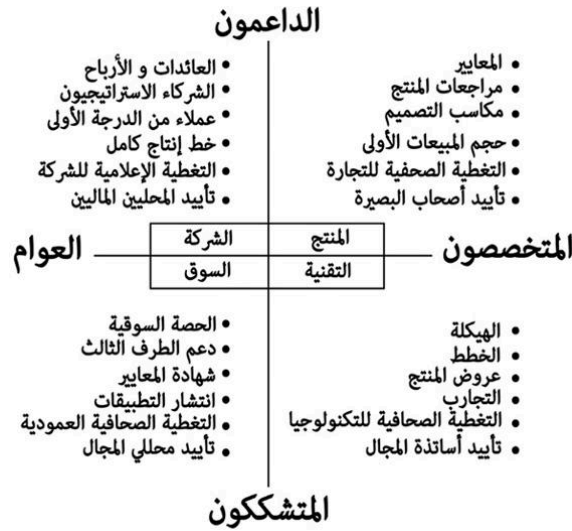
الجواب هنا هو: بالتأكيد لا. في الواقع، هذا هو بالضبط ما يهزم معظم جهود التموضع. تذكر أن الهدف من التموضع هو إنشاء وشغل مساحة داخل رأس العملاء المستهدفين. والآن، كما أشرنا من قبل، يتحفظ الناس جداً بشأن ما يسمحون لك بفعله في رؤوسهم، فمما لا يحبون، أن تشغل مساحة كبيرة. وهذا يعني أنهم سيستخدمون نوعاً من الإشارة المختصرة: مرسيدس (الأفضل من نوعها - للمحافظين)، BMW (سيارة سيدان عالية الأداء - لشخص متوسط العمر جذاب يملك وظيفة رائعة)، Lincoln (الأفضل في أمريكا - للمتعبين)، Lexus (الطفل الجديد في الحي - أفضل صفقة حالية). هذه هي كل المساحة التي ستحصل عليها لتخزين بيان التمايز الأساسي؛ إنها كبرقية من أقل من سطر واحد. وإذا لم تختبر ملء الفراغ بصفة واحدة، فسيقوم السوق بذلك نيابةً عنك. وبما أن السوق يشمل منافسيك، الذين يحاولون منحك وضعاً سلبياً، فلا تعتمد على أن يكونوا طيبين.

نقطة أخيرة بشأن الادعاءات قبل الانتقال إلى قضايا أخرى: بيان التموضع يختلف عن شعار الإعلانات. فوكالات الإعلان التي تصوغ شعارات ليست مجموعات تسويقية. وتتمثل وظيفة بيان التموضع في التحكم في الحملة الإعلانية، لضمان التزامها بالاستراتيجية، مهما كانت «إبداعية». وإذا كانت نقطة الإعلان غير متطابقة مع محور الادعاء، فيجب تغيير الإعلان، لا تغيير الادعاء، مهما كانت جودة الإعلان.

نقل عبء الإتيان بالبيّنة

أصعب شيء في تسويق التقنيات العالية هو أنك حالما تحترف شيئاً ما، يصبح قد عفا عليه الزمن. وهذا ينطبق حتى على شيء بريء مثل تقديم البيّنات. هذا -مثل كلّ شيء آخر في مجال التقنيات العالية- هو نوع الأدلة المطلوبة، وهو يتطور على مدار دورة تبني التقنيات. ويمكن تلخيص ذلك في هيكل بوصلة التموضع التنافسية:

التموضع: البيّنات



من خلال شق طريقك نحو اليسار، ثم أعلى يمين البوصلة، يمكنك تتبع تطور البيّنات المرغوبة مع تطور السوق؛ من المهووسين بالتقنية، إلى أصحاب البصيرة، إلى البراغماتيين والمحافظين. والنقطة الأساسية التي يجب ملاحظتها هي الانتقال من المنتج إلى السوق، بما يتوافق مع عبور الفجوة. وهذا مجرد تأكيد لنقطة كنا نوضحها طوال الوقت، وهي أن البراغماتيين يهتمون باستجابة السوق على مُنتجٍ ما أكثر من اهتمامهم بالمنتج نفسه.

والغريب بشكل خاص بالنسبة لشركات التقنية العالية التي تخوض هذا التحول، أنه لأول مرة لم تكن المصادر الرئيسية للأدلة المطلوبة تحت سيطرتها مباشرة. هذه ليست مسألة امتلاك الميزات المناسبة أو الفوز في حرب المعايير الصحيحة.

إنها مسألة تتعلق بأشخاص آخرين -أطراف ثالثة غير مهتمة نظرياً- يصوتون لتأييد مُنتجك ليس فقط بالكلام، ولكن بالفعل كذلك. إن الاستثمار الفعلي في بناء منتج كامل يوضح للبراغماتيين أنه إذا لم تكن بالفعل قائداً شريحة السوق، فمن المقدر لك قيادته مُستقبلاً.

باختصار، بالنسبة للمشتري البراغماتي، فأقوى دليل على قيادة السوق، واحتمالية النصر التنافسي هي الحصة السوقية. وفي حالة عدم وجود أرقام محددة هنا، فسينظر البراغماتيون إلى جودة وعدد الشُركاء

والحلفاء الذين ضَمَمْتَهُم إلى معسكرك، ودرجة التزامهم الواضح بقضيتك. ومبدأهم هنا هو أنك تعرف القادة من أتباعهم. ونوع الدليل الذي يبحث عنه هذا المشتري هو علامات على التسويق المشترك، كمكالمات المبيعات المشتركة، والإحالة على منتجات كل من الطرفين في منشورات المبيعات، والدعم المتبادل، المُتَّسِق حتى في حالة عدم وجود الطرف الآخر في الغرفة.

هذه النقطة تؤدي مباشرة إلى استراتيجية الاتصالات التسويقية لعبور الفجوة. وليس عليك تطوير هذا النوع من الأدلة لدعم المنتج الكامل فحسب، بل عليك أيضاً التأكد من أن يسمع عنها الجميع.

إطلاق المنتجات الكاملة

يعد مفهوم إطلاق المنتج الكامل مشتقاً من الإجراء المعروف على نطاقٍ واسع لإطلاق المنتج؛ أي إنه كلما ظهر مُنتَجٌ جديد عالي التقنية، فمن المعتاد إطلاقه من خلال إعلام محلي الصناعة، والمحررين الصحافيين البارزين أولاً، قبل تاريخ الإطلاق بوقتٍ طويل (حتى يتمكنوا من العمل كمراجع)، ثم أخذ كبار المديرين التنفيذيين في الشركة في جولةٍ لصحف الأعمال الأسبوعية في الأسبوع السابق للإعلان، مع الإعلان نفسه عن حدث.

تعمل عمليات إطلاق المنتج هذه بشكلٍ جيد عندما يكون المنتج نفسه «خبراً جديداً»، ثم تكون أداة مناسبة لخلق الأسواق المبكرة. لكنها في نفس الوقت ليست مناسبة لعبور الفجوة؛ ففي هذه المرحلة، لا يُعد المنتج خبراً جديداً، وكان على الأقل من الأفضل ألا يكون كذلك إذا كنا نخطط لكسب المشتري البراغماتي. وبالتالي، فإن صحافة الأعمال ليست مهتمة بمقالٍ رائع عن إصدارٍ لنسخة 2.0 من مُنتَجٍ ما، حتى لو كان من Oracle، أو SAP، أو Microsoft. لذا، إذا لم تكن الرسالة «انظر إلى منتجي الجديد المثير!»، فماذا ستكون؟ وكيف ستنشرها؟

من المرجح أن تكون فحوى الرسالة التي ستردد صداها في هذه المرحلة هي: «انظر إلى هذه السوق الجديدة الساخنة!». تتكون هذه الرسالة عادةً من وصفٍ للسوق الجديدة الناشئة، تركز على نهجٍ جديد لمشكلةٍ عصبيةٍ على الحلول التقليدية، تغذيها مجموعة ناشئة من الشركاء والحلفاء، وكُلٌّ منهم يوفر جزءاً من أحجية المنتج الكامل، بما يُرضي مجموعة عُملَاء يزداد وضوحها، وتناميها. والإغراء الذي سنزرعه في هذه القصة هو أننا نشهد اتجاهًا جديدًا في طور التكوين، وكل من يملك مقعدًا في هذه العربة سيشارك حصّةً من الفوز الكبير. ومن الرائع أن تتمكن شركات الأعمال الصغيرة من سرد هذه القصة؛ لأنها تمنحهم مصداقيةً لا يمكنهم تحقيقها بمفردهم. وليس من الضروري أن يكون منتجهم هو العنصر الأساسي في المنتج الكامل، بل يجب أن يكون مكونًا لا غنى عنه، مثل وحدة معالجة الرسومات ATI بالنسبة إلى Microsoft Xbox 360، أو تقنية ARM، التي تعيش في قلب Apple آيفون.

الآن، كيف يمكن للاتصالات التسويقية تحسين احتمالات فوزك بمثل هذا الموضوع؟ أولاً، يتعين على المسوّقين اختيار مكان الاتصال المناسب. وهناك مكانان يلائمان -بشكل عام- قصص المنتج الكامل؛

الأول هو صحافة الأعمال. فقصص المنتجات الكاملة، لا سيما تلك التي تطلقها شركات، وتحالفات تجتمع لتحقيق بعض النتائج الرائعة لشركة معينة، هي مصدر الدخل الرئيسي في الأعمال. إن الشركات التي تنظم هذا العمل الفذ باستمرار -ومن ثمة تهيمن على شريحة معينة من السوق- تحظى باهتمام خاص.

إذا كانت الشركة جديدة تمامًا، فمن المؤكد أن صحافة الأعمال حذرة. وفي هذه الحالة، من المهم أولاً بناء بعض المراجع في مجتمع المحللين الماليين، ليس بناءً على الشركة في حد ذاتها، بل على فرصة السوق المتاحة لها. وعادةً ما يكون المحللون الماليون منفتحين تمامًا على الحصول على فكرة مختصرة عن فرص الأسواق الناشئة؛ ومن هذا، يمكن استمالة اهتمامهم بمشروع ريادي ناشئ. وبمجرد اقتناعهم بالسوق، يمكن استخدامهم باعتبارهم نقطة مرجعية في صحافة الأعمال لبناء القصة التي ستُنشر.

وعند تقديم هذه القصة إلى صحافة الأعمال، من المهم اصطحاب أكبر عدد ممكن من اللاعبين الآخرين في السوق؛ فمن الأساليب الفعالة عقد مؤتمر صحفي مع العديد من المتحدثين الرسميين، من العملاء، والمحللين، والشركاء، والموزعين، وما إلى ذلك. وهناك نسخة أكثر تفصيلاً من نفس الأسلوب، وهي رعاية مؤتمر حول القضية الأساسية التي تقود إنشاء هذه السوق. والهدف الرئيسي في كلتا الحالتين هو إيصال وجود رغبة في المحاكاة من عدة أطراف على أرض الواقع.

أخيراً، يجب أن تجري الاتصالات التسويقية عبر صحافة الأعمال في إطار فكرة كبيرة. فرواية قصص التقنية من مستوى التقنية مثيرة للاهتمام فقط في صورة مقالات قصيرة: قطع كتابية نقدية تُستخدم باعتبارها حشواً بين المقالات الرئيسية. ولتكون القصص التقنية قصص عمل، يجب أن تدور حول شيء يتجاوز التقنية العالية. وعادةً ما تكون بذرة القصة إما نوعاً جديداً من الفرص، أو المشكلات التي يمكن معالجتها الآن بشكل فعال بسبب التقدم في المجال. وستكون هذه التطورات ناجمة عن ابتكارات تكنولوجية، وسيكون ذلك جزءاً من القصة، ولكن يُنظر إليها الآن على أنها تمتد إلى البنية التحتية للمنتج الكامل، وسيكون هذا هو الدافع الرئيسي للقصة.

والفائدة العظمى لصحافة الأعمال بوصفها وسيلة للاتصال، هي مستواها العالي من المصادقية في جميع حالات الشراء التجاري تقريباً، وهذا سيف ذو حدين في حالة شركة ريادة الأعمال. فمن أجل الحفاظ على مصداقيتها، تتردد صحافة الأعمال في تأييد المشاريع الريادية حتى تكتسب ثقة جيدة. بمعنى آخر؛ يستغرق استحقاق التغطية الصحفية وقتاً طويلاً، ومن الناحية الأخرى، بمجرد اختراق هذا الوسط، يصبح تكرار ذلك أسهل بكثير. علاوة على ذلك، تميل التغطيات اللاحقة، التي تركز على المنتج، في صحافة الأعمال إلى أن تصبح أشمل، حيث تبلغ الشركة مكانة أكبر في صحافة الأعمال.

لذا فإن بناء العلاقات مع المحررين في صحافة الأعمال في البداية حول قصة عن مُنتج كامل، هو تكتيك أساسي لعبور الفجوة. بالإضافة إلى صحافة الأعمال، فمن قنوات الاتصال الأخرى لنشر رسالة المنتج

الكاملة هي ما يمكن تسميته بشيء من التساهل؛ «الوسائط العمودية»، أي: وسائل الإعلام المُفَرَّغة، خصوصًا لمجال معين، أو مهنة معينة. وتميل المعارض والمؤتمرات التجارية الصناعية، واجتماعات الجمعيات المهنية، والمنشورات المخصصة لشريحة معينة من السوق إلى جذب البراغماتيين، والمحافظين، ومن يولون أهمية كبيرة للحفاظ على العلاقات داخل مجموعتهم. وهذه الجمعيات مُنْفَتحة نسبيًا على مشاركة البائعين الداعمين، بشرط ألا يكون البائعون لحوحين للغاية في رسائل المبيعات الخاصة بهم.

وتُعَدُّ قضايا المنتج الكامل مثاليةً لهذا النوع من الاتصال؛ فالفكرة هي الدخول في عُرفٍ مع عددٍ من العاملين في مجال معين، وتحديد الحالة الحالية للابتكار التقني في سوق البائع، من حيث صلته بأعمالهم. وحال عمل هذه الجلسات في إطارٍ صحيح، تضع العميل -بدلاً من البائع، أو منتج البائع- في مركز الأحداث؛ فسيؤثرون أنفسهم مع احتياجات العميل، والبدائل المتاحة لتلبية تلك الاحتياجات. وبالتالي، على الرغم من أنهم على مستوى معين يخدمون أنفسهم فحسب بوضوح من وجهة نظر البائع، لكنهم لا يشعرون بذلك؛ مما يجعل البائع مُسْتَشَارًا أكثر منه مندوب مبيعات.

والهدف بشكل عام من حملة إطلاق المنتج الكامل هو تطوير العلاقات لدعم حملة التسويق الشفهية الإيجابي لشركتك ومنتجاتك، وأول ما عليك تذكره هو أن تطوير هذه العلاقات يستغرق وقتًا؛ وقتًا لاكتشاف من هم المؤثرون الرئيسيون، ووقتًا للتعرف عليهم على قدم المساواة إلى حدٍّ ما أو أقل، ووقتًا لمتابعة قضايا المجال حتى تكون العلاقة وثيقة الصلة وقيمةً لكلا الطرفين. ما عليك تذكره أيضًا هو أنه بمجرد أن تصبح هذه العلاقات في مكانها الصحيح، فإنها تمثل حاجزًا رئيسيًا أمام دخول أي منافس؛ فالبراغماتيون والمحافظون -جوهر أية سوقٍ للمنتجات السائدة- يحبون التجارة مع أشخاص يعرفونهم.

مراجعة: قائمة العناصر الرئيسية للتموضع التنافسي

لتحديد المعركة بشكلٍ فعّال، بحيث تكسب مشتريًا براغماتيًا، يجب عليك:

1. ركّز المنافسة داخل شريحة السوق التي حُدِّدت من خلال القيمة الجذّابة التي توفرها، أي إن هذا المزيج من العميل المستهدف، وعرض المنتج، والسبب المُقنع للشراء هو الذي يحدد السبب الأساسي لوجودك.

2. اخلق المنافسة حول ما يمثل -بالنسبة للمشتري البراغماتي- مجموعة معقولة وشاملة من الطُرُق البديلة، لتحقيق عرض القيمة المذكور. ولا تتلاعب بهذه المجموعة من خلال استبعاد مُنافِسٍ معقول بشكلٍ مُتعمَّد؛ ليس هناك ما ينفر المشتري البراغماتي أكثر من هذا.

3. ركّز اتصالاتك؛ عن طريق تقليل ادعاءاتك التنافسية الأساسية إلى صيغةٍ من جملتين، ثم تصميم كُلِّ جُزءٍ من اتصالات الشركة، لضمان بقائها دائمًا ضمن الحدود التي حددتها تلك الصيغة. على وجه

الخصوص؛ تأكد دائماً من تعزيز الجملة الثانية من هذا الادعاء، فهي الجملة التي تحدد منافسك الأساسي، وكيف تتمايز عنه.

4. أثبت صحة ادعاءاتك التنافسية من خلال جودة حلّ المنتج الكامل، وجودة شركائك وحلفائك، بحيث يستنتج المشتري البراغماتي أنك -أو قطعاً ستُصبح قريباً- القائد الذي لا ينازعه أحد لهذه المجموعة التنافسية.

عقدة من الأحبال بمدينة فريجيا بالأناضول، وقد كانت أحبال العقدة بدون أي طرف، وكانت عُرَافة تلميسوس قد تنبَّأت بأن من يحلُّ هذه العقدة سيُصبح فاتح آسيا. ولما جاء الإسكندر إلى المدينة قطعها بضربة واحدة من سيفه - المترجم.

شركة لمشاركة السيارات الخاصة - المترجم

دراسة مواقف المستهلكين، وتطلعاتهم، وغير ذلك من المعايير النفسية.

كارل لينيوس: عالم نبات سويدي، ومؤسس أسس التصنيف العلمي الحديث، المعروف بنظام التسمية الثنائية.

اختبار الحمض النووي الجنيني الخالي من الخلايا.

software-defined network

إجراء يتم من خلاله سحب السائل الأمنيوسي من الرحم للاختبار أو العلاج. والسائل السَّلَوِي هو السائل الذي يحيط بالطفل ويحميه خلال الحمل. ويحتوي هذا السائل على خلايا الجنين والعديد من البروتينات - المترجم نقلاً عن موقع مايو كلينيك.

الفصل السابع

رف 404

t.me/Rff404

أبدأ الغزو

في هذا الفصل، تدخل الأجزاء الأخيرة من استراتيجية الغزو النورماندي أرض المعركة؛ أعني التوزيع والتسعير. فعندما نشنُّ غزونا عبر الفجوة، يعد التوزيع هو المركبة التي ستحملنا في مهمتنا، والتسعير وقودها. وهاتان المسألتان هما النقطتان الوحيدتان اللتان تتعامل فيهما قرارات التسويق مع العميل الأساسي الجديد؛ لذا فإن القرارات في كل من التوزيع، والتسعير لها تأثيرٌ استراتيجيٌّ هائل -خاصة في التوزيع-، وهناك فرصة واحدة فقط لفهم ذلك بشكلٍ صحيح. ولهذا السبب، وضعنا هذين الأخيرين ضمن مسار التخطيط للغزو، حتى نتمتع بميزة تأكيد كلِّ شيءٍ آخر أولاً.

الهدف الأول للشركة عند عبور الفجوة، هو تأمين قناة توزيع في السوق السائدة، بحيث يكون العميل البراغماتي مرتاحاً لها. يأتي هذا الهدف قبل الإيرادات، وقبل الأرباح، وقبل النشر، وحتى قبل إرضاء العميل. يمكن إصلاح كل هذه العوامل الأخرى لاحقاً، إن أنشئت القناة، أو بعبارةٍ أخرى: ما لم تنشأ القناة، فلا يمكن إنجاز أي شيءٍ آخر. وأخيراً، نظراً لأن إنشاء القناة هو الهدف الأول، فإن الوظيفة الأساسية للتسعير خلال نفس الفترة هي تحقيق نفس الغاية. بعبارةٍ أخرى: خلال فترة الفجوة، لا يكون الاهتمام الأول للتسعير إرضاء العميل، أو إرضاء المستثمرين، بل تحفيز قناة التوزيع.

وباختصار؛ عند عبور الفجوة نتطلع إلى جذب التوزيع بحسب العملاء، مع حسب التوزيع باعتباره أحد إغراءاتنا الأساسية.

التوزيع بحسب العملاء

لقد تغير عالم المبيعات والتسويق والتوزيع في عالم التقنية العالية بشكلٍ كبير خلال العقد الماضي، ويرجع ذلك إلى حدٍّ كبير إلى التأثير المتزايد لشبكة الإنترنت العالمية. لكن من ناحيةٍ أخرى، لم يطرأ عليه أي تغير في العملاء الذين تستهدفهم قنوات التوزيع هذه. وبشكلٍ أساسي، تُقسَّم هذه المجموعات إلى خمس فئات، يرتبط كل منها بنهجٍ مثالي:

1. المسؤولون التنفيذيون في الشركة، الذين يتخذون قرارات شراء مُكَلَّفة، تركز على أنظمة مُعَقَّدة يتعين تبنيها على نطاقٍ واسع في شركاتهم.

2. المستخدمون النهائيون، الذي يتخذون قرارات شراء أقل تكلفةً، تركز على تقنيات شخصية، أو موجهة لمجموعات العمل، ويتعين تبنيها على المستوى الداخلي، والفردى.

3. رؤساء الأقسام، الذين يتخذون قرارات شراء متوسطة التكلفة لحلول خاصة، بحالات استخدام معينة سيتم تبنيها داخل مؤسستهم.

4. المهندسون، الذين يتخذون قرارات تصميم للمنتجات، والخدمات التي ستُباع لعملاء شركاتهم.

5. أصحاب الأعمال الصغيرة، الذين يتخذون قرارات شراء متواضعة، والتي تعتبر مهمة للغاية بالنسبة لهم؛ نظرًا لمحدودية رأس المال المتاح للإنفاق، والحاجة القوية لتلقي قيمة في المقابل. ولكل مجموعة من هذه قناة توزيع مفضلة. لنرى كيف يتصرف كل منها:

المبيعات المباشرة والمشترون من المؤسسات

يتوقع مشترو المؤسسات، الذين يقومون بشراء أنظمة رئيسية، دفع مئات الآلاف، أو ملايين الدولارات. في هذا السياق، يبحثون عن تجربة مبيعات استشارية تحدد احتياجاتهم الرئيسية، وتناسب عرض البائع لتلبية هذه الاحتياجات. يلبي نهج المبيعات المباشرة هذا التوقع من خلال نهج من أعلى إلى أسفل للتسويق، والمبيعات، والتسليم.

يُسمى التسويق ذو الصلة هنا تسويق العلاقات، ويتكون عادةً من أحداث القيادة الفكرية المصممة لجذب حفنة من كبار المديرين التنفيذيين إلى منتدى يمكنهم من خلاله التعلم من الخبراء وتبادل الأفكار مع بعضهم البعض، والتواصل مع كبار موظفي البائع. يُستكمل ذلك عادةً عبر التواصل الشخصي؛ مما يؤدي غالبًا إلى الإشارة إلى المنظمة، لاستكشاف الاحتمالية التي أثرت في محادثة سابقة.

بمجرد أن تكون حركة المبيعات جارية، يُطلق على النهج العادي بيع الحلول، وهو في جوهره مهمة تكيف المنتج الكامل لتلبية الاحتياجات المحددة لأحد العملاء المحتملين. ومع ذلك، في بداية السوق، قد لا يدرك العملاء المحتملون أنهم بحاجة إلى معالجتها من الأساس. لهذا قد يستدعي هذا شيئًا نسميه البيع القائم على الاستفزاز، حيث يقدم البائع ادعاءً استفزازيًا مفاده أنه يجب على العميل إعادة توجيه ميزانية الحالية، عادةً لاقتناص فرصة مغفول عنها، أو حل أزمة وشيكة. وفي كلتا الحالتين، سيرسل البائع مسؤولًا تنفيذيًا بارعًا للاجتماع، أولاً مع أحد كبار أعضاء فريق إدارة الشركة المحتملة، للتأكد من توافر الرعاية لهذا، ثم مع العديد من المديرين المتوسطين، لإجراء تحليل للاحتياجات ووضع عرض قيمة. ومن هناك يغدو الهدف هو الفوز بالموافقة، والحصول على العقد، وصولاً للشراء، وتوقيع أمر الشراء.

أثناء مرحلة التسليم من نهج دخول السوق هذه، يجب تسليم جميع الوعود التي تعهد بها الاقتراح فعليًا. ويتطلب هذا عادةً نشر البائع لفريق خدماته المحترف في أرض المعركة، مُركّزًا بشكل أساسي على تثبيت منتجاته، التي غالبًا ما تعزز بمُكامل أنظمة تابع لجهة ثالثة، يتولى المسؤولية عن جميع عمليات إعادة الهندسة، والتكامل الطرفية، اللازمة لتشغيل الحل الكامل.

من الشركات التي استفادت من نهج البيع المباشر لعبور الفجوة، وتحقيق نموٍّ سريعٍ بعدها؛ Salesforce.com، وVMware، وWorkDay.

خدمة الذات القائمة على الويب والمشتريين من المستخدمين النهائيين

على عكس المشتريين من المؤسسات، يتوقع المستخدمون النهائيون الذين يشترون التقنية للاستخدام الشخصي أن يدفعوا مئات الدولارات مثلاً لكل عملية شراء، أو عشرات الدولارات شهرياً، وغالباً ما تسبق ذلك فترة تجريبية مجانية. وفي هذا السياق، يبحثون عن تجربة المبيعات العملية⁽⁸²⁾، وتكون في الأساس خادمة لهم. وشبكة الإنترنت العالمية رائعة في توفير ذلك تحديداً.

يعد التسويق الإلكتروني في الأساس تسويقاً ترويجياً، وغالباً ما يُشجّع بعرض مجاني، أو فترة تجريبية. وعادةً ما يروج له بإعلانات النقر، أو البريد الإلكتروني المُستهدف، الذي اكتسب فاعليةً متزايدة بعد استفادة المسوّقين من تقنيات كالاستهداف بحسب السلوك، والتعلم الآلي، وغيرها من التقنيات الخوارزمية لتحسين الاتصال التسويقي.

وبمجرد نقر المستخدم على الرابط، تتغير حالة العلاقة إلى نشاط مبيعات ناتج عن استجابة مباشرة. وقد يبلغ النشاط ذروته عند أول اتصال، أو على الأرجح من خلال سلسلة من الاتصالات، التي تسمح للمستخدمين النهائيين بالاستكشاف قبل الالتزام بأي شيء. وفي حالة عروض الخدمات الرقمية، غالباً ما تُتاح فترة تجريبية مجانية، أو يُوفّر عرض مجاني بسيط. وهذا هو ما يسمى بنموذج الاشتراك المجاني freemium، حيث تولّد الإيرادات من خلال بيع عروض القيمة المضافة للعملاء بعد تبنيهم للتقنية الأساسية مجاناً. ومن ناحية أخرى، إذا تكوّن العرض من مُنتج مادي بدلاً من مجرد عناصر برمجية، فعادةً ما يكون البيع مُعاملةً إلكترونية، على غرار Amazon -الشركة الرائدة عالمياً في هذا النوع من البيع-، بما في ذلك عربة التسوق، وعملية الدفع، وخيارات الشحن، والتسليم، وإشعارات التأكيد، والتتبع عبر البريد الإلكتروني.

لقد صُمّم الدعم في عالم البيع العمليّاتي على مبدأ تجنب الاتصال الشخصي، وهو أمرٌ يوفر أموال البائع، وغالباً ما يُرضي العميل أيضاً. وأدنى قاسم مُشترك هنا هو موقع الإنترنت، الذي يحتوي على الأسئلة الشائعة (الأسئلة المتداولة)، مدعوماً بعنوان بريد إلكتروني لاستفسارات الدعم الأخرى، ويحتوي، للموردين الأسرع استجابةً، خدمة الدردشة مع متخصص واحد في الدعم الفني، بإمكانه خدمة عملاء متعددين في وقت واحد. أما أعلى قاسم، فهو دعم تقني عن طريق تمكين المجتمع، مثل الذي يقدمه Lithium وJive، وغيرهما، حيث يقدّم العملاء المتمرسون يد العون للوافدين الجدد.

من غير المحسوم ما إذا كان على الشركات التي نجحت مع هذا النموذج عبور الفجوة أم لا. ونحن نقدّم نموذجاً بديلاً لوصف مسار تطوّر السوق وحالتها في مُلحق الكتاب، بعنوان «نموذج التروس الأربعة لتبني المستهلك الرقمي». ومن الشركات التي أدارت هذه التروس الأربعة لتحقيق نتيجة ناجحة؛ شركة الاتصالات عبر الإنترنت: Skype، وشركة Yammer للتعاون المؤسسي، وشركة العروض التقديمية من الجيل التالي Prezi.

المبيعات المتطورة والمشترون من مدرء الأقسام

يعلقُ مشترون الإدارات وهم يشترون تكنولوجيا المعلومات في مَازق؛ فمع كونهم جزءاً من مؤسسةٍ أكبر، يكونون بحاجةٍ إلى أنظمةٍ تُلبّي معايير معينة في هذا السياق، لكنهم لا يملكون الميزانية، ولا الموظفين لدعم عمليات الاستحواذ المماثلة. وتاريخياً، كان عليهم الرضا بحلول مُجمّعة من هنا وهناك، بجودةٍ شديدة التقلب يقدمها بائعو القيمة المضافة المحليون. لكن الإنترنت والويب خلقا قناة مبيعاتٍ جديدةً، بديلة وقوية، وهو ما يسميه البعض المبيعات المتطورة، أو Sales 2.0.

تتكون المبيعات المتطورة من التسويق المباشر، والمبيعات، والخدمة عبر الوسائط الرقمية. ويشبه التسويق إلى حدٍّ كبير التسويق العملياتي بخدمة النفس عبر الإنترنت للمستخدمين النهائيين. ويظهر الاختلاف عندما ينقر العميل المُحتمل على رابط، وبدلاً من الذهاب إلى نظام استجابة آلي، تنبّه النقرة مندوبٌ مبيعاتٍ حقيقي يتواصل بعد ذلك مع المستخدم النهائي عبر البريد الإلكتروني، أو الدردشة، أو المكالمات الصوتية. وبحسب مستوى اهتمام العميل المُحتمل، قد يؤدي ذلك إلى إشارةٍ إلى موقعٍ إلكتروني، أو تنزيل مواد مكتوبة ذات الصلة، أو دعوة إلى ندوة عبر الإنترنت، أو تجربة مباشرة للعرض عبر الويب. وبينما يُبدي العميل المحتمل مستوياتٍ متزايدةً من المشاركة، يتتبع النظام حالتهم، وينبه مندوبي المبيعات إلى الخطوة التالية في دورة المبيعات. وتُجرى العملية برمتها -من الاهتمام إلى إغلاق الصفقة- عبر الإنترنت.

بمجرد أن يصبح العميل المحتمل عميلاً، تنتقل المسؤولية من المبيعات إلى فريق التسليم. في العالم الجديد للبرامج باعتبارها خدمة، يكون البائعون أكثر حرصاً على الوفاء بوعودهم؛ لأن عملاءهم على بُعد نفرةٍ واحدة من إيقاف اشتراكاتهم. وقد وُصفت هذه التفاعلات جيداً في كتاب: Consumption Economics، تأليف: تود هيوولين، وهو زميلٌ قديم، وج. ب. وود، وهو صديقٌ قديم. فقد دفعت هذه الاقتصاديات البائعين إلى صياغة طُرُقٍ أكثر كفاءة، وفعالية، لتقديم الدعم الرقمي، سواءً بشكلٍ مباشر، أو من خلال مسارات تمكين المجتمع. وفي الحالات التي يكون فيها التواجد الماديّ مطلوباً، تقوم شركات المبيعات المتطورة بتعيين شركاء لتلبية احتياجات الدعم في الموقع الفعلي.

تشمل الشركات التي نجحت في هذا النموذج بائع برامج المحاسبة Intacct، وبائع تطبيق البرمجيات القانونية IntApp، ومورّد الحوسبة السحابية Rackspace، ومورّد برنامج التعاون Box.

التوزيع التقليدي ثنائي المستوى ومهندس التصميم

يعد مهندسو التصميم عملاء مرغوبين، وحاليين، شديدي التطلّب. فهم لا يحبون الاتصالات التسويقية، أو مندوبي المبيعات، لكنهم يحتاجون إلى خدماتٍ كلٍّ منهما إن أرادوا البقاء على اطلاعٍ على أحدث تقنيات المكونات التي قد يرغبون في ضمها إلى تصميم منتجهم التالي. علاوةً على ذلك، من وجهة نظر المورد، فرغٌ متطلباتهم الصعبة، ليست لديهم في الواقع أية سلطة لشراء مُنتجٍ بكميات، وإنما لديهم القدرة على

التقرير مُبَكَّرًا بِشَكْلِ حاسم؛ ما إذا كان البائع سيُدعى إلى طاولة الشراء على الإطلاق. إذن هناك الكثير من العمل دون مال على الطاولة .. أين الجانب المشرق من هذا؟

حسنًا، من وجهة نظر التسويق، الخبر السار هو أن الإنترنت وسيلة رائعة للتواصل مع مثل هؤلاء. فبهذه الطريقة يمكنهم المشاركة، أو عدم المشاركة، كما يحلو لهم، ويمكنهم الحصول على منظور واقعي حول أية قضية تقريبًا يهتمون بالبحث عنها. وعاجلاً أم آجلاً، سيحتاجون إلى رؤية العينات، وفي كثير من الأحيان يكون هذا مُعَقَّدًا لدرجة تتطلب وجود مندوب مبيعات حقيقي في الموقع. وهذا هو ما يخلق الحاجة إلى تفعيل «المستوى الثاني» من التلامس مع العملاء ضمن قناة التوزيع ثنائية المستوى، وعادةً ما تكون عن طريق ممثلي شركات مُصَنِّعة مستقلة. مع ذلك، لا تحتوي هذه القناة على أي رأس مال لخلق أي مخزون؛ لذا فهي مدعومة من قِبَل مؤسسة من المستوى الأول تعمل عن طريق الاحتكاك المباشر بالبائع، تُسمى عادةً الموزع.

وبمجرد أن يختار المصمم مكونًا معينًا، يؤدي ذلك إلى تشغيل ما يسميه بائعو المكونات «فورًا بالتصميم»⁽⁸³⁾. هذه دعوة للتفاوض مع قسم المشتريات بشركة المنتج على تحديد السعر، والبنود، والشروط الحاكمة لمجموعة من المشتريات المستقبلية سيتحدد حجمها وفقًا لنجاح، أو فشل المنتج الجديد في السوق. وينتقل دعم العلاقة خلال هذه المرحلة إلى بائع المكونات مباشرة، الذي يعين غالبًا مهندسين مُخَضَّرين؛ لمعاونته على تصحيح أخطاء تصاميم الجيل القادم لمنتجات العميل.

يمكن القول إن نموذج المبيعات والتسويق هذا هو الأقدم في قطاع التقنية العالية على الإطلاق. ومع دعمه من موزعين مثل: Avnet، وArrow Electronics، وTech Data، أصبح القناة المُفَضَّلَة لشركات مثل: Intel، وBroadcom، وNVIDIA؛ حيث يصنع هؤلاء الثلاثة المكونات السيليكونية للأجهزة الذكية.

بائعو القيمة المضافة وأصحاب الشركات الصغيرة

ما أصحاب الشركات الصغيرة في الحقيقة إلا مستهلكون في زيٍّ مختلف. ويتمثل التحدي الذي يواجههم في أن احتياجات أعمالهم لا تتناسب تمامًا مع حجم احتياجات المستهلكين؛ لذا تجدهم يتجولون طويلًا في منافذ البيع، مثل: Fry's، وOffice Depot؛ في محاولة لمعرفة ما يجب شراؤه، وطريقة استخدامه. إنهم يعرفون أنهم بحاجة إلى المساعدة، لكنهم لا يملكون ميزانية كبيرة، لذا فهم يبحثون دائمًا عن طريقة لإنجاز المراد بتكلفة زهيدة.

وحلفاؤهم الطبيعيون في هذا المسعى هم بائعو القيمة المضافة المحليون، وغالبًا ما يكونون أصحاب ملكية فردية، يديرون أعمالًا منخفضة التكلفة، ولديها نهم دائم إلى عملاء جدد. وغالبًا ما يكون هؤلاء البائعون أنفسهم مهووسين بالتقنية، ويكونون أسعد ما يمكن عند مشاركة خبراتهم مع الآخرين، والحصول على أموال مقابل تشغيلها. من ناحية أخرى، فما لا يجيدونه عادةً هو التسويق، والمبيعات، وهذه هي المنطقة المناسبة لتدخل بائعي المنتجات.

يجب أن يتحمل البائعون الذين يستهدفون عملاء الأعمال الصغيرة حقًا مسؤولية التسويق كاملةً تقريبًا، ومعظم مسؤولية المبيعات، ولا شيء تقريبًا من مسؤولية دعم ما بعد البيع؛ فالأخير هو ما يفعله بائعو القيمة المضافة حقًا لكسب قوتهم. يتألف التسويق من برامج ويب كلاسيكية، مع إضافة واحدة، مُتمثلة في إمكانية مشاركة العملاء المهتمين مباشرةً مع بائع القيمة المضافة، إذا كان الأخير يتمتع بقدرة فعّالة على الدخول إلى السوق. ولا يمكن لعميل الشركات الصغيرة الاستفادة حقًا من تجربة المبيعات الإلكترونية؛ لأنهم يفتقرون إلى الخبرة اللازمة للمشاركة فيها على علم. وعوضًا عن ذلك، يبحثون عن وكيل ومستشار موثوق به للتوسط بينهم وبين عالم التكنولوجيا، وهذا هو الدور الذي يضطلع به بائعو القيمة المضافة. ولأنهم يحققون الجزء الأكبر من دخلهم من خدمات ما بعد البيع، فهم حريصون على كسب هذه الثقة والحفاظ عليها.

من بين الشركات التي حققت نجاحًا مع هذا النموذج Infusionsoft، مُقدّمة إدارة علاقات العملاء والبرمجيات بوصفها خدمةً للأعمال الصغيرة، ومنصة دفع الفواتير عبر الإنترنت Bill.com، وIntuit. وتستفيد الشركتان الأخيرتان من المحاسبين القانونيين المُعتمدين، باعتبارهم بائعي القيمة المضافة الأساسيين.

باختصار؛ هناك خمس قنوات توزيع متميزة وموجهة نحو العملاء تقدم تقنية عالية، وكل منها يتماشى مع نوع مختلف من العملاء المُستهدفين، ومن شأن كُلٍّ منها خدمة جانبٍ مُختلف من سَبِيكِ المُقنِع للشراء. ويحتاج رواد الأعمال وهم يعبرون الفجوة إلى اختيار القناة التي تناسب استراتيجية السوق المستهدفة، وستكون هذه قنواتهم الأساسية. ومع نجاح الشركة على الجانب الآخر من الفجوة، فستوسع على الأرجح تغطية قنواتها لتشمل شرائح أخرى، لكنها لن تغير قنواتها الأساسية لفترة طويلة بعد ذلك. ولذا، من المهم أن تناسب القناة/الاستراتيجية جيدًا، ولا عيب في تبديل القنوات إن لم يؤت اختيارك الأول ثماره بشكلٍ مناسب.

التسعير بحسب التوزيع

تعتبر قرارات التسعير من أصعب القرارات التي تواجه مجموعات الإدارة؛ لصعوبة التوصل إلى إجماعٍ حولها. وما يعوق ذلك هو وجود العديد من وجهات النظر المتنافسة على النفوذ المسيطر. في هذا القسم سنعرض بعض الإرشادات المنطقية للتسعير خلال فترة الفجوة.

التسعير بحسب العملاء

أول منظور لتحديد التسعير هو منظور العُملاء -وكما لاحظنا في القسم الخاص باكتشاف الفجوة-، فإن يختلف اختلافًا كبيرًا عن نفسياتهم التَّسَوُّقية، فأصحاب البصيرة -العملاء الذين يهيمنون على خلق السوق المبكرة- غير حساسين للسعر نسبيًا. فلسعيهم لتحقيق قفزة استراتيجية إلى الأمام مع عائدٍ كبيرٍ

على الاستثمار، فهم مُقْتَنِعُونَ بأن أية تكاليف فورية غير مهمة عند مقارنتها بالنتيجة النهائية. بل يريدون في الواقع التأكد من وجود أموال إضافية في السعر؛ لأنهم يعلمون أنهم سيحتاجون إلى خدمة خاصة، ويريدون أن يحصل البائعون على التمويل اللازم لتقديمها. حتى إن هناك نوعاً من الواجهة في شراء البديل باهظ الثمن. وما هذا كله سوى تسعيرٍ بحسب القيمة. ونظراً للقيمة الكبيرة الموضوعة على النتيجة النهائية، يتمتع سِعْرُ المُنْتَج بتبريرٍ قويٍّ يمكن أن يتكشَّف في ظله.

في الطرف الآخر من السوق يوجد المحافظون، وهؤلاء يريدون تسعيراً منخفضاً؛ فقد انتظروا وقتاً طويلاً قبل شراء المنتج، بحيث يكتسب المنتج الكامل الطابع المؤسسي بشكل تام، وتنخفض الأسعار إلى هامشٍ يربو على التكلفة بنسبة بسيطة. هذه هي مكافأتهم على التأخر في الشراء، فهم لا يحصلون على ميزة تنافسية، وإنما يحافظون على انخفاض التكلفة على جيوبهم. هذا هو التسعير بحسب التكلفة، وهو أمرٌ سيظهر في نهاية المطاف في أية سوقٍ عامّة بمجرد استنفاد جميع عناصر الأخرى، التي تهر الهامش. وبين هذين النوعين يكمن البراغماتيون: عملاؤنا المستهدفون في جهود عبور الفجوة. والبراغماتيون -كما قلنا مراراً وتكراراً- يريدون دعم الشركة الرائدة في السوق؛ فقد تعلّموا أنهم بذلك يُبقون تكاليف منتجاتهم الكاملة -ليس فقط تكاليف الشراء، بل وأيضاً تكاليف الملكية- عند أدنى مستوياتها، مع الحصول على بعض الميزات التنافسية من هذا الاستثمار. يتوقع البراغماتيون أن يدفعوا سعراً أعلى لقائد السوق مُقارنةً بالمنافسين، ربما يصل إلى 30 %، وهذا هو التسعير القائم على المنافسة. ورغم حصول قادة السوق على زيادة، فتحديد السعر المسموح به لا يزال عنصر مقارنة مع اللاعبين الآخرين في السوق، وإذا لم يكونوا قادة السوق، فسيتعين عليهم تطبيق عكس هذه القاعدة، وطرح خصم وفقاً لذلك.

إذن من منظور العميل -كما دللت في الفصل السابق-، تتمثل المشكلة الرئيسية عند عبور الفجوة في قيادة السوق مقابل مجموعة تنافسية مقبولة في مقارنةً بمنافسيك المرجعيين الاثنين، واستراتيجية التسعير الرئيسية هي الهامش الأعلى من الهامش المعتاد الذي أرسته هذه المقارنات. وهذا يعني أنك تستحق زيادةً في السعر على بديل السوق؛ لأنك تملك تقنيةً من الجيل التالي، وزيادةً على بديل المنتج؛ لأنك استثمرت في صياغة مُنْتَجٍ كاملٍ خاص بشريحة معينة.

التسعير بحسب البائع

يتعلق التسعير بحسب البائع بظروف البائع الداخلية؛ بدءاً من تكلفة البضائع، وصولاً إلى تكلفة المبيعات، وتكلفة النفقات العامة، وتكلفة رأس المال، والعائد المعدل بحسب المخاطر الموعود به، وأي عدد من العوامل الأخرى. هذه العوامل حاسمة للقدرة على إدارة مؤسسة مُربحة على أساس مُستمر. ومع ذلك، لا يوجد أيٌّ من هؤلاء أيٍّ معنىً فوري في السوق فهي تأخذ معنى فقط لأنها تؤثر على القضايا الأخرى المرئية في السوق.

على سبيل المثال، يحدد التسعير الموجه للبائع عادةً قرار قناة التوزيع؛ من خلال إنشاء نقطة سعرية تضع المنتج في المبيعات المباشرة، أو الخدمة الذاتية على الويب، أو معسكر المبيعات 2.0. علاوةً على ذلك، بمجرد طرح المنتج في السوق، يمكن للعوامل المرتبطة بالبائعين التسبب في تأثير كبير إذا سمحت، على سبيل المثال، بميزة تسعير منخفضة التكلفة في سوق سائدة متأخرة، أو إذا سمحت بهوامش تشغيل يمكن أن تموّل البحث، والتطوير الجديد للسوق المبكرة التالية.

يتمثل أكبر تأثيرٍ للتسعير الموجه للبائع في عدد المعاملات المطلوبة لجني مبلغ معين من الإيرادات السنوية. لنفترض أن الهدف هو 10 ملايين دولار، والذي لو أتى من شريحة رأس جسر واحدة لكانت تدفقاً مالياً معقولاً يشير إلى أنك قد نجحت في عبور الفجوة. في نموذج مُصنَّعي الأدوات الأصليين، يتحقق هذا من خلال التوزيع ذي المستويين، الذي قد يكون نتيجة فوز، أو اثنين فقط لتصميم كبير. أما في نموذج البيع المباشر، فقد يكون نتيجةً لأكثر من عشرين إلى أربعين معاملة، وربما يأتي نصف المبلغ من الخمس معاملات الأولى. في نموذج المبيعات 2.0، من المحتمل أن يتضاعف العدد عشرة أضعاف، ليكون مثلاً: 200 إلى 400 معاملة. وفي نموذج بيع القيمة المضافة، الذي يلاحق الشركات الصغيرة، اضربه في عشرة أخرى، وبالنسبة لنموذج الإنتاج الكثيف، لا تزال ثمة عشرة أضعاف أخرى، لتصل مثلاً إلى 20.000 إلى 40.000 معاملة، بمتوسط 25 دولارًا في الشهر.

كما ترى؛ سوف يستدعي كل تسعير مختلف منظوراً إدارياً مختلفاً في مسار المبيعات، من العميل المُستبعد، إلى المُحتمل، إلى المؤهل، وصولاً إلى العميل المُتعاقد. وكلما زاد الحجم، زادت المعاملات، وزاد اعتمادك على ملء الجزء العلوي من مسار المبيعات. وكلما ارتفع السعر، زاد ارتباط العملية بالعلاقة، وزاد تركيزك على الجزء السفلي من مسار المبيعات. ونعم، مع المبيعات المتطورة تميل إلى التركيز أكثر على منتصف مسار المبيعات، حيث يكون لفعالية العملية وكفاءتها أكبر أثر.

لكن التسعير بحسب البائع يمثل أقل أساسٍ سليم لقرارات التسعير خلال فترة الفجوة؛ فهذا هو الوقت الذي يجب أن تُركّز فيه بالكامل تقريباً على الخارج، على المتطلبات الجديدة للعميل العادي، والعلاقة الجديدة التي تحاول بناءها مع إحدى القنوات الرئيسية. وفي الواقع، نظراً للأهمية الحاسمة لتأمين الوسائل المستمرة للوصول إلى سوق المنتجات السائدة، يجب أن تكون هذه المسألة الأخيرة هي العامل الأول لقرارات التسعير خلال هذه الفترة.

التسعير بحسب التوزيع

من منظور التوزيع، هناك مشكلتان في التسعير لهما تأثير كبيرٌ على تحفيز قناة التوزيع:

• هل تم التسعير للبيع؟

• هل البيع مُجدٍ؟

ونعني بالتسعير للبيع ألا يصبح السعر مشكلة رئيسية خلال دورة المبيعات؛ فعادةً ما يكون سعر منتجات الشركات التي تعبر الفجوة -قادمةً من النجاح في السوق المُبكرة مع العملاء ذوي البصيرة- مُرتفعًا للغاية. ويشكّل السعر مشكلةً مع العميل البراغماتي، لكن عندما تُبلّغ القناة بوجود مقاومة مُحتملة، وتستخدم مُنتجاتٍ مُشابهة لتبرير الأسعار المتوقعة، تجادل الشركات في كثيرٍ من الأحيان بإنكار وجود مثل هذه المنافسة في السوق، وأن القناة لا تعرف كيف تبيع المنتج بشكلٍ صحيحٍ فحسب.

وربما تُسعرُ المنتجات أيضًا بِسعرٍ أقل من اللازم من أجل عبور الفجوة. وتكمن المشكلة هنا في أن السعر لا يتضمن هامشًا كافيًا لمكافأة القناة على الجهد الإضافي المطلوب منها لإدخال ابتكارٍ ثوريٍّ في علاقتها، القائمة بالفعل مع عميل سوق المنتجات السائدة. وإذا كانت القناة ستخرج عن مسارها لتتورّط مع شيءٍ جديد، فيجب أن تكون المكافأة أكثر جاذبيةً بكثيرٍ مما يقدمه العمل المعتاد.

وإذا وضعنا جميع وجهات النظر هذه معًا ونظرنا إليها في سياق عبور الفجوة، فيجب أن يكون هدف التسعير الأساسي على النحو التالي: تحديد الأسعار عند نقطة سعر قائد السوق، ومن ثمة تعزيز ادعاءاتك بقيادة السوق (أو على الأقل تجنب تقويضها)، وحساب مكافأة مرتفعة بشكلٍ استثنائي لقناة التوزيع في هامش السعر، وهي مكافأة تتخلّص منها تدريجيًا عندما يصبح المنتج راسخًا حقًا في سوق المنتجات السائدة، وتزداد المنافسة على حق توزيعه.

مراجعة: ابدأ الغزو

باختصار؛ الخطوة الأخيرة في استراتيجية الغزو النورماندي لعبور الفجوة هي بدء الغزو: أي تحديد سعر لمنتجك، ووضع المنتج في قناة مبيعات. ولا يمكن تحويل أيٍّ من هذين الإجراءين إلى قائمة من الأنشطة، ولكن هناك أربعة مبادئ رئيسية لإرشادنا:

1. الهدف الأساسي هو تأمين الوصول إلى قناة التوزيع الموجهة للعملاء، وهي القناة التي تستشرف أن العملاء البراغماتيين في سوق المنتجات السائدة يتوقعون ويرغبون في شراء منتجك منها.

2. يتعلق نوع القناة التي تختارها لخدمة السوق على المدى الطويل بسعر المنتج. ومع ذلك، إذا لم تكن هذه مبيعات مباشرة، فأثناء الفترة الانتقالية لعبور الفجوة، قد تحتاج إلى تبني قناة تكميلية، أو حتى بديلة -متمحورة حول خلق الطلب-، لتحفيز القبول السريع في سوق المنتجات السائدة.

3. يحمل السعر في سوق المنتجات السائدة رسالةً يمكن أن تجعل بيع منتجك أسهل -أو أصعب-. فنظرًا إلى أن الرسالة الوحيدة المقبولة هي رسالة قائد السوق، فأنت بحاجة إلى أن ينقل سعرك أنك قائده؛ مما يربط سعر منتجك بتسعير المنتجات المماثلة في مجموعتك التنافسية المحددة.

4. أخيرًا، يجب أن تتذكر أن الهوامش هي ما تربحه القناة، ونظرًا إلى أن عبور الفجوة يضع ضغطًا إضافيًا على القناة، وأنت تحاول كثيرًا الاستفادة مما تحوزه القناة من علاقاتٍ حالية مع العملاء البراغماتيين، فيجب عليك توفير هامشٍ إضافي للقناة خلال فترة الفجوة.

وبهذه القائمة لا أختتم هذا الفصل فحسب، بل أختتم أيضاً الفصول: من 3 إلى 7، التي تناقش استراتيجية التسويق لعبور الفجوة. وكان الهدف من هذه الفصول هو وضع إطار عمل لأفكار تسويقية، تساعد الشركات في مواجهة تحديات الفجوة. وتسعى استراتيجية الغزو النورماندي ككل إلى التأكيد على كُُلِّ من الخطر الكبير، والفرصة العظيمة التي تقابل الشركة في هذا الموقف. إن أكبر عائق أمام اتخاذ إجراء في مثل هذه المواقف هو غالباً عدم فهم البدائل المناسبة. ونأمل أن تكون هذه الفصول قد ساهمت بعض الشيء في إزالة هذا العائق.

وهناك أخيراً مجموعة أكبر من القضايا المؤثرة؛ لأنه إذا كانت الفجوة تحدياً كبيراً -وهي كذلك-، فنحن من نفرضها على أنفسنا بشكل كبير. وببساطة، فمجالنا يجعل الفجوة أسوأ مما يجب أن تكون، ومالم نفهم كيف نفعل ذلك ونتوقف عن فعله، لن نحترف حقاً الفجوة.

ولننتقل الآن مع هذه الفكرة إلى خلاصة الكتاب: «مفارقة الفجوة».

معاملات سريعة وقصيرة الأمد.

Design Win، وهو مسمى لاتفاق لبيع منتج معين إلى عميل معين يتعلق بمشروع أو برنامج معين.

الخلاصة

مفارقة الفجوة

لطالما راج الحديث عن كيف يمكن لشركات التقنية العالية أن تغدو مؤسساتٍ موجهة بحسب السوق، وأنه يجب عليها ذلك. لكن وجهة نظري أنه لا توجد إمكانية للإقدام على ذلك؛ فجميع المؤسسات موجهة بحسب السوق، سواءً أقرت بذلك أم لا. وظاهرة الفجوة -التسارع الشديد في خلق السوق متبوعًا بركود كبيرٍ كلما دخل ابتكارٌ ثوريٌّ إلى السوق- تدفع جميع شركات التقنية العالية الناشئة إلى نقطة أزمةٍ يتعين عليها فيها ترك الأمان النسبي المميز لسوقها المبكرة الراسخة، والانطلاق في بحثٍ عن منزلٍ جديد في سوق المنتجات السائدة. ولا تحابي هذه القوى أحدًا، وستقود الشركة أيًا كانت. والسؤال الرئيسي هو ما إذا كان بمقدور الإدارة إدراك هذه التغييرات في الوقت المناسب لتستفيد من الفرص التي يوفرها مثل هذا الإدراك. حتى الآن، تعاملنا مع الفجوة على أنها مشكلة في خلق السوق، وركّزنا بشكلٍ حصري على استراتيجيات وأساليب التسويق لعبورها. لكن تأثير الفجوة يمتد إلى ما وراء تنظيم التسويق، إلى كافة الجوانب الأخرى في شركات التقنية العالية. لذلك، سنأخذ في هذا الفصل الأخير خطوةً بعيدًا عن منظور التسويق، وننظر في ثلاثة مجالاتٍ أخرى من مجالات التغيير: التمويل، والتطوير التنظيمي، والبحث والتطوير. وهدفنا طوال الوقت هو الإرشاد إلى السلوكيات التي تحافظ على تقدم المؤسسة في سوق المنتجات السائدة، وليس -كما يحدث في كثيرٍ من الأحيان- تركها تعود إلى الفجوة.

الدرس الأساسي بهذا الفصل بسيط: إن مؤسسة ما بعد الفجوة مقيدة بالالتزامات التي قدمتها المؤسسة قبلها. وهذه الالتزامات السابقة للهاوية -المعقودة بتهور في محاولة للحصول على موطئ قدم في سوقٍ مبكرة- غالبًا لا يمكن الحفاظ عليها ببساطة في الوضع الجديد؛ فقد وعدوا بمستوى من الأداء، أو العوائد، التي لو وُفِّيت ستدمر المشروع. وهذا يعني أن إحدى المهام الأولى في حقبة ما بعد الفجوة قد تكون التوصل إلى طريقةٍ للخروج من التناقضات التي تفرضها اتفاقيات ما قبل الفجوة، ومن ثمَّ قد ينطوي هذا على تخفيضٍ كبير لقيمة أصول المؤسسة، وتخفيضاتٍ كبيرة لرتبة الأشخاص غير الملائمين للمسؤوليات التي تنطوي عليها مسمياتهم الوظيفية، وتغييراتٍ ملحوظة في السلطة على مستقبل المنتج، والتقنية، ومن المرجح أن ينتهي كل ذلك بخيبات أمل مريرة، واستياء عميق. باختصار؛ يمكن أن تكون هذه الفترة سيئة للغاية حقًا.

الحل الأول، والأفضل لهذه الفئة من المشاكل هو تجنبها تمامًا، أي: تجنب تقديم نوع خاطئ من الالتزامات خلال فترة ما قبل الفجوة. فمن خلال النظر من البداية -ونحن في مرحلة السوق المبكرة- إلى حيث يجب أن نكون من أجل النجاة من أزمة الفجوة، يمكننا تحصين أنفسنا ضد اتخاذ هذا النوع من القرارات المعوقة، التي تقضي على الكثير من شركات التقنيات العالية الواعدة.

واسمحوا لي أن أقرّ بأن تحقيق هذا أصعب بكثير مما يبدو. أتذكّر المرات العديدة التي نُصحتُ فيها حين كنتُ مراهقًا بأن بعض ما أتخذه من خياراتٍ سيئة للغاية كان بسبب أنني «أمرُّ بمرحلةٍ عابرة». لقد كرهت تلك النصيحة؛ فأولًا، جعلتني أشعر بأنني غير كفؤٍ إلى حدٍّ ما، وأدنى ممَّن يقدمها. وثانيًا، على الرغم من أنني شككت في أن تكون صحيحةً، فقد كانت معلوماتٍ غير مفيدةٍ أبدًا. ربما أكون في مرحلةٍ ما، لكن بما أنني كنت فيها، كان قدري أن أتصرف بطريقةٍ غير كفؤة، فما فائدة هذه المعرفة؟ وكيف يمكنني التوقف عن أن أكون نفسي؟

ومع ذلك، هذا هو بالضبط ما يجب أن تنجزه مؤسسة التقنية العالية لمفارقة الفجوة: يجب أن تتوقف عن «أن تكون نفسها»؛ بمعنى أنه يجب عليها تقبل أنها تمر بمرحلة وحسب، وأن تتصرف بكفاءة مع تلك المعرفة.

لمغادرة الفجوة، يتوجب المرور بعملية انسلاخ من طبيعة الشركة السابقة وتغييرها؛ حيث نبتعد عن الاحتفاء بالمشاعر العائلية، والأداء الفردي الحيوي، والتقدم نحو تفاعلاتٍ جماعيةٍ متوقعة ومدرّة للدخل. هذا ليس بالوقت المناسب للتوقف عن الابتكار، أو التضحية بالإبداع. لكن ستظهر دعوة لإعادة توجيه تلك الطاقة نحو اهتمامات نظام القيم البراغماتي، عوضًا عن اهتمامات أصحاب البصيرة. وهذا ليس بالوقت المناسب للتخلي عن الصداقات وإقامة نظام إدارةٍ استبدادي؛ ففي الواقع، يُعد أسلوب الإدارة من الأشياء القليلة التي يمكن تركها ثابتةً خلال هذه الفترة الانتقالية. ولكن هناك دعوة لمراجعة، وإعادة تقييم المهارات، والغرائز، والمواهب التي ساعدت في بناء مركزٍ رابح في السوق المبكرة، في ضوء التحدي الوشيك المتمثل في السعي إلى بناء مركزٍ مُماثل في سوق المنتجات السائدة. ويمكن لهذه الدعوة أن تختبر الصداقات والغرور في جميع أنحاء الشركة، وستفعل.

تختلف مبادئ وممارسات الإدارة الناجحة للقضايا المالية، والتنظيمية، وإبداع المنتجات في مرحلةٍ ما بعد الفجوة اختلافًا كبيرًا عن نظيراتها السابقة، ولا يملك كل أحد القدرة على التكيف، أو التغييرات المطلوبة للعمل في النظام الجديد. وعلى كل حال، فالخبر السار أن الكثير من الوظائف ستظل متوافرة؛ وهذا يعني أنه مع إظهار مؤسسات التقنية العالية سلوكًا شديد الاضطراب على مدى العقود الثلاثة الماضية، فقد نما إجمالي إيراداتها، وتوظيفها في الشريحة ككل بشكلٍ كبير. علينا جميعًا أن نتذكر هذا أثناء إجراء تعديلات الفجوة.

بشكلٍ محدد؛ هدفنا هو إنشاء مجموعةٍ جديدة من العادات السلوكية، لا تحويل الأفراد إلى نمط سلوكي جديد، ومسؤوليتنا هي توفير إطار عمل يساعد الأفراد على فهم المكان المناسب لهم بأنفسهم، ومن ثمّ السماح لهم باتخاذ الإجراء المناسب. وقد يتعين فرض بعض التحولات حين لا يسمح الوقت حقًا بالتواني، ولكن حتى يأتي ذلك الوقت، يمكن للمرء أن يأمل في إعادة توجيه المواهب إلى مواطنٍ أنسب لها.

مع وضع هذا الفكر في الاعتبار، دعونا ننتقل إلى أول، وأكثر مجموعة من القرارات تأثيراً، والتي تتركها مؤسسات ما بعد الفجوة من ذواتها السابقة: القرارات المالية.

القرارات المالية: اكسر عصا الهوكي

الغرض من منظمة ما بعد الفجوة هو كسب المال، وهذه عبارة أكثر تطرفاً مما تبدو.

بادئ ذي بدء، علينا أن ندرك أن كسب المال ليس الغرض من منظمة ما قبل الفجوة؛ فخلال بناء سوق مبكرة، يُعدُّ العائد الأساسي على الاستثمار هو الحد من المخاطر على المستثمرين، مُحققاً ذلك بتحويل مزيج من التقنية، والخدمات، والأفكار إلى عرض قابل للاستخدام، والتكرار، وإثبات وجود حالات استخدام للعملاء تخلق طلباً على هذا العرض. تعتبر عائدات السوق المبكرة أحد مقاييس هذا الطلب، لكنها في العادة ليست -ولا يُتوقع أن تكون- مصدراً للربح. نتيجةً لذلك، فإن مؤسسة السوق المبكرة ليست مُطالبة بالالتفات إلى الربحية.

كذلك، لا تحفز منظمة ما قبل الفجوة نفسها بالرغبة في أن تصبح مُربحة، أو أي هدف مالي آخر. وبالتأكيد، كانت أحلام الثراء تطفو، وتخرج وسط الثروات. ولكن هناك الكثير من المكافآت الأهم في متناول اليد: حرية أن تكون رئيس نفسك، وأن ترسم مسارك الخاص، وفرصة استكشاف طليعة بعض التقنيات الجديدة، وفرصة فتح المسار الوظيفي على تولي مسؤولية أكبر بكثير مما قد تتيحه أية منظمة راسخة على الإطلاق. وهذا هو ما يدفع بالفعل مؤسسات السوق المبكرة إلى العمل لساعات طويلة من أجل الحصول على مكافآت متواضعة. وما حلم الثراء عند ارتفاع قيمة الأسهم سوى عذرٍ تتمسك به أمام عائلتك، وأصدقائك، ومبررٍ لهذا السلوك الجنوني.

إذن لا يُستدعى رواد الأعمال في السوق المبكرة للتركيز على كسب المال، ولا يكون هذا توجههم. ولهذا أهمية كبيرة، حيث تفترض معظم نظرية الإدارة وجود دافعٍ ربحيٍّ ما، يعمل بمثابة فحصٍ صحيحيٍّ ضد التكتيكات المغرية. وعند غياب هذا الدافع، تُقدّم التزامات مالية لها عواقب لا يتوقعونها، أو لا يهتمون لأمرها. ورغم حدوث هذا بأشكال عديدة ومتنوعة، فأكثر أشكاله انتشاراً هو توقعات النمو السريع المفاجئ للإيرادات بعد فترة استقرار، يمكن تمثليه في شكلٍ بيانيٍّ يُشبه عصا الهوكي.

ربما يتصف رواد الأعمال بأشياء كثيرة في خصوص القضايا المالية، لكنهم عادةً لا يتباطؤون في استيعابها. إذا كان أصحاب رأس المال الاستثماري هم من يملكون المال، وكانت توقعات عصا الهوكي إحدى القواعد التي تتبعها للحصول على هذه الأموال، فعندئذٍ سيكونون على يقينٍ من اتباع هذه القواعد. وهكذا يقوم رواد الأعمال بجمع رأس المال؛ باستخدام الرسوم البيانية «عصا الهوكي» لتحقيق الإيرادات. بمعنى أنهم يقدمون خطة عمل لا تُظهر أية تنميةٍ للإيرادات لفترة معينة من الوقت -طالما كان بإمكانهم تأجيلها-، وبعد ذلك يظهر على المنحنى انعطافٌ حاد، وسريع، ومستمر، سيسميه أي عاقلٍ

نموًا إيجازيًا في الإيرادات من هناك فصاعدا. من ناحية الشكل، يكون دقيقًا، ومألوفًا كقصيدة حب. ومثل قصيدة حب، من المحتمل قد يُوقع صاحبه في المشاكل.

تُرسَم منحنيات عصا الهوكي عبر جداول البيانات، وهي أداة برمجية يقول الكثيرون إنها أنجبت بعضًا من أسوأ قرارات الاستثمار في تاريخ مجالنا. ومن السهل جدًا زيادة الإيرادات بنسبة مئوية، وترك البرنامج يتولى الأمر من هناك. والآن، من الناحية النظرية، يقترب خطُ الإيرادات هذا من ملفٍ حقيقي عن كيف يمكن للشركة الاستفادة من فرصة السوق النامية. على هذا النحو، سيكون بمثابة «القائمة الرئيسية» في جدول البيانات، وهي القائمة التي يجب على كافة القوائم حسابها. وهذه هي الطريقة التي تعمل بها العمليات المربحة.

لكن على أرض الواقع، يعد خط الإيرادات عبءًا، لا لسيدٍ واحدٍ فحسب، بل لاثنتين. ففي الواجهة الأمامية، يُعدُّ عبءًا لمنحنى التكلفة الخاص برائد الأعمال، وفي الخلفية، عبءًا لتوقعات عصا الهوكي لصاحب رأس المال الاستثماري. وأرقام الإيرادات -بموجب هذه المنهجية- هي... حسنًا، أيًا كان، بمجرد تحديد هذا المبلغ، تُفند تقارير محلي السوق للحصول على بعض الاقتباسات المناسبة، وتُدرج أي مصادر أخرى للأدلة، أو المصادقية؛ لتبرير ما هو في الأساس توقُّعٌ تعسُّفيٌ وغير مبرر لنمو الإيرادات.

الآن، إذا لم يكن النموذج الحالي لخلق سوق التقنية العالية معيَّبًا، فقد ينجح هذا، أو على الأقل يعمل بشكل أفضل أو بوتيرة أعلى. لكن الواقع أن زيادة الإيرادات التي تحدث بالفعل أشبه بالسُّلم منه بعصا الهوكي؛ أي إن هناك فترة أولية من النمو السريع للإيرادات -تمثِّل تطوُّر السوق المبكرة-، تليها فترة من النمو البطيء، أو المُنعَيم (فترة الفجوة)، تليهما مرحلة نموٍّ سريعٍ ثانية -تمثِّل العائد على تطوُّر سوق المنتجات السائدة الأولى. ويمكن أن يستمر هذا السُّلم إلى أجلٍ غير مُسمى، حيث تمثِّل فترات تسطُّح الرسم نموًا أبطأ بسبب الانتقال إلى الشرائح الرئيسية المجاورة، والارتفاعات السريعة التي تمثِّل القدرة على الاستفادة من هذه الجهود. ومع اختراق شريحةٍ تلو شريحة، تبدأ فترات الصعود والهبوط، عاجلاً أم آجلاً، في معادلة بعضها البعض، ويمكن للمرء تحقيق النتائج الأقل تقلُّبًا، التي يفضلها وول ستريت إلى حدٍّ كبير (في الواقع، حققت أنجح شركات التقنية العالية مثل هذه الحالة، لكن معظمها يستمر في التقلب بشكلٍ دراماتيكيٍّ أكثر مما يفهمه المجتمع المالي، نتيجةً لذلك تتعرض أسهمها بشكلٍ روتينيٍّ لضرباتٍ شرسة مع أدنى إشارة إلى خبر سيئ).

كل هذا حسن، وجيد. ونموذج السُّلم مُجدٍ تمامًا، ما لم تكن قد رهنت حصتك في الشركة على إخراج سيناريو عصا الهوكي إلى الوجود، فهذا -مع الأسف- هو بالضبط ما تلتزم به معظم خطط تمويل شركات التقنية العالية. وحين لا يتحقق سيناريو عصا الهوكي، ويأتي وقت استحقاق الرهن، وتتضاءل حقوق ملكية المؤسس بشدة، تنهار الشركة وتموت في الفجوة. هذا هو المسار المرسوم في «عبرة التقنية العالية»، في الفصل الأول من هذا الكتاب.

الآن، ظل مجتمع رؤوس الأموال على دراية بهذه المشكلة منذ فترة طويلة. ويعتقد المتشائمون في شريحة التقنية العالية أنهم يعتمدون عليها، فهكذا يستولي «رأس المال رؤوس الأموال» على الشركة من رائد أعمال ساذج. لكن الحقيقة هي أن مثل هذه الاستراتيجية هي عرض خسارة تامة، ومعظم المُستثمِّرين يعرفون ذلك، بل قد يسمونه «وادي الموت» بدلاً من الفجوة، لكنهم يعرفون أنه موجود، وكل ما عليهم فعله هو إلقاء نظرة على محافظهم الاستثمارية.

ويغدو السؤال الآن: إذا كان بإمكاننا استخدام نموذج الفجوة، فما الذي يمكننا فعله بشكل مختلف؟ ينقسم هذا السؤال إلى جزأين: أحدهما مُوجَّه للمجتمعات المالية التي توفر مصادر رأس المال، والآخر مُوجَّه إلى المديرين التنفيذيين في شركات التقنية العالية، الذين يوفرّون مصادر الإدارة. بالنسبة للأول، فالقضية الأساسية هي كيفية إعادة صياغة مفاهيم التقييم، ومعدل العائد المتوقع. وبالنسبة للثاني، يتعلق الأمر بتوقيت إنفاق رأس المال، ومتى يُبنى نظام الربحية. فدعونا نلقي نظرة على كل منها عن كثب.

دور مجتمع رؤوس الأموال المغامرة

يُعد كل استثمار رهاناً على تفوق الأداء في مواجهة المنافسة مع الوقت، وما يظهر على سطح نموذج الفجوة هو الحاجة إلى إعادة التفكير في هذه المتغيرات. فمن وجهة نظر الاستثمار، يُعد ألح سؤال في البداية هو: ما مدى اتساع الفجوة؟ أو بمصطلح الاستثمار: كم من الوقت سيستغرق تحقيق عائد استثماري يمكن بشكل معقول التنبؤ به من سوق رئيسية كبيرة؟

الإجابة البسيطة على هذا السؤال هي: نفس المدة التي تتطلب إنشاء مُنتجٍ كاملٍ مُستدامٍ وتثبيتته. ويؤكد نموذج الفجوة أنه لا يمكن أن تظهر أية سوق سائدة حتى يُوضع المنتج الكامل في مكانه الصحيح. لكن أحسب أن الإجابة المعقولة هي: بمجرد أن يُصبح المنتج الكامل جاهزاً -أي مؤسسياً-، ستتطور السوق بسرعة بشكل طبيعي، وإن لم يظهر بالضرورة، حول الشركة التي قادت جهود المنتج الكامل.

إذن، هل يمكننا توقع المدة التي سيستغرقها هذا؟ أظن ذلك؛ من خلال تحليل العميل المستهدف، والسبب المقنع للشراء، ثم تشريح جميع مكونات المنتج الكامل، يمكننا تقليل هذه العملية إلى مجموعة يمكن التحكم فيها من عوامل الأداء، يمكن توقعها مسبقاً، مع نقطة التقاء مُقدَّرة. هذا ليس علمًا، لكنه ليس فنًا محظورًا كذلك: إنه مجرد نوع آخر من خطط العمل.

لنفترض أن هذه الخطة تتمتع ببعض المصادقية، وستظهر على الفور مجموعة من الأسئلة الأخرى: ما حجم هذه السوق؟ ومجددًا الإجابة البسيطة هي: بقدر ما يمكن خلقه من حالة الاستخدام التي تشغل السوق المستهدفة -أو سببها المقنع للشراء- بالشكل الذي يقدمها المنتج الكامل. بعبارة أخرى: تقف حدود السوق عند نقطة فشل عرض القيمة، أو المنتج الكامل. على النقيض من ذلك، لا تؤثر عوامل صنع السوق الأخرى -التحالفات، والمنافسة، والتموضع، والتوزيع، والتسعير- على حجم السوق، بل على معدل

اختراق السوق. وبالنظر إلى ما يحمله اقتصاد السوق الحر من تشجيع، فإن الحلول الفعّالة في هذه المجالات ستدخل حيّز التنفيذ عاجلاً أم آجلاً إذا كانت السوق موجودة بالفعل.

إذا كانت جميع التأكيدات السابقة صحيحة -وهو ما يستدعي بالتأكيد مزيداً من البحث في كل حالة على حدة-، فعندئذٍ تكون جميع العوامل الرئيسية لقرار الاستثمار مكشوفة، ويمكن اتخاذ القرار نفسه دون الحاجة إلى أية توضيحات. يمكن إجراء تقديرات حجم السوق، ومعدل اختراقه، وتكلفة تحقيق الريادة في السوق، والحصة السوقية المتوقعة دون سراپ خادع. وسيظل الخلاف كبيراً حول احتمالية النجاح ودرجة المخاطرة، لكن لا ينبغي العمل إلا على نور.

لذا تكون دعوة المجتمع الاستثماري لأخذ خطوة في شكل: اجعل الشركات العملية تدمج عبور الفجوة في خطط أعمالها. لا تطلب رؤية توصيف واسع وطويل الأمد للسوق فحسب، بل وأيضاً العملاء المستهدفين المحددين لهجوم الإنزال النورماندي، ودفعهم إلى تحسين عروض القيمة الخاصة بهم حتى تصبح مُقنعة حقاً، ثم استخدمها لاختبار عدد العملاء المستهدفين الموجودين بالفعل. وأجبرهم كذلك على تعريف المنتج الكامل، ثم ساعدهم على بناء علاقات مع الشركاء، والـحلفاء المناسبين. ومجدداً استخدم النتائج لاختبار حجم السوق المفترض. أما بالنسبة للمجموعات التنافسية والتموضع، فاحذر من دفع أسماك الصغيرة مبكراً جداً إلى الأحواض الكبيرة. وفيما يتعلق بالتوزيع والتسعير، فلا تبحث عن «هوامش قياسية» حتى ينتهي عبور الفجوة حقاً. باختصار: استخدم مصفوفة أفكار عبور الفجوة لضمان الإدارة السليمة للأصول المالية.

دور مجتمع إدارة رؤوس الأموال المغامرة

الآن دعنا نلتفت إلى الشاغل الرئيسي لرائد الأعمال: إلى متى يجب أن أعتمد على رأس المال المغامر؟ ومتى يجب أن أتبنى نظام التدفق النقدي المتعادل؟ وتُرسَم حدود هذا القرار كالنحو التالي: إلى أن يتحقق التدفق النقدي، لا شيء آمن، ومصيرك خارج سيطرتك. وهذا يدعو إلى التبني المبكر لمسار الربحية، بل إن الحجة قوية حقاً في الأسواق بطيئة النمو لتبني الربحية من اليوم الأول، حين تكون متطلبات رأس المال منخفضة. وسيدفع العملاء من المبتكرين الأوائل رسوماً استشارية، وحقوق ملكية مُسَدَّدة مُقَدِّماً للمساعدة في تمويل الشركات الناشئة ذات رأس المال المنخفض. ومن وجهة نظر محاسبية، لا يمكن تسجيل عائدات بيع هذه الحقوق المدفوعة مسبقاً إيراداتٍ على الفور، ولكنها تستطيع جعل التدفق النقدي إيجابياً من اليوم الأول، وبالتالي إبقاء 100 % من حقوق الملكية مُدخّرة لوقتٍ لاحق. والفائدة الكبيرة من تبني نظام الربحية في البداية هو أنك لست مضطراً لتعلمه لاحقاً. في كثيرٍ من الأحيان، حتى تحت قيادة مُدراء ذوي خبرة، تقع الشركات الممولة من مشاريع تمويل لفترات طويلة في «عقلى دولة الرفاهية»، وتفقد إحساسها بالإلحاح، باحثّة عن الراتب التالي، الذي سيأتي من جولةٍ أخرى من التمويل، لا من السوق.

علاوةً على ذلك، يُعلِّمك نظام الربحية أن تقول «لا» أبكر، وأكثر. فمعظم الأفكار لا تملك الشركة سيولةً لتمويلها، وهي مُجبرة على التركيز بشكلٍ كبير فقط بسبب الموارد المحدودة؛ مما يقلل جذرياً من الوقت اللازم للتسويق، لأن أعضاءها لا يركزون على شيءٍ آخر، ولأنهم يدركون أن السوق هو الذي يدفع رواتبهم. وأخيراً، حين يسعى المرء للحصول على رأس مالٍ خارجي، فلا دليل أقوى على التقييم المرتفع للشركة مما أظهرت بالفعل من طلبٍ حقيقيٍّ في السوق، وأيضاً قدرتها على تلبية هذا الطلب بشكلٍ مُربح. إن حجة تحقيق الربحية من البداية لقويةٌ حقاً، لدرجةٍ تجعلك تتساءل عن سبب عدم اختيار هذا المسار على الإطلاق. وفي الأساس ثمة سببان؛ أولاً غالباً ما يكون أن سعر إنشاء الفئة، ودخول السوق أكبر من تمويله من خلال الأسهم، أو عقود الاستشارات. ومن الواضح أن هذه هي الحال في أية عملية كثيفة التصنيع. لكن حالياً، مع الانتقال إلى التصنيع بالاستعانة بمصادر خارجية، فحين تشحن شركات مثل Cisco ما يصل إلى 45 % من منتجاتها إلى المستهلكين دون أن تلمسها هي أبداً، وعندما تستخدم شركات أشباه الموصلات، التي لا تملك مصنع المسابك لإنتاج جميع سلعها، وعندما يوجد شيءٌ مثل شركة Rambus لأشباه الموصلات الخالية من الشرائح، التي تباع تراخيص بنية واجهة ذاكرة تملك براءة اختراعها، يصبح مدار العمل هو إنشاء فريق الشركة، والهندسة اللازمة، بدلاً من وضع الخط، أو زيادة المخزون. ومع ذلك، هناك دائماً تكاليف حقيقية مرتبطة بنموذج أعمال السلع المادية، وستتجاوز حتماً ميزانية الدفع حسب الاستخدام، لذلك يختار كثيرٌ من التمويل الاستثماري دعم هذا النوع من المشاريع دون غيره.

السبب الآخر للتخلي عن الربحية في البداية هو أنه من المتوقع أن تنشأ الفئة بسرعة كبيرة، بحيث تعجز عن تحمل النمو معها بشكلٍ طبيعي، كونك لاعباً صغيراً. فقد أوجد ازدهار الإنترنت عقلية الاستيلاء على الأرض غير المكتشفة، وأصبح الجميع يتسابق للتغلب على منافسيه في الاستحواذ على حصة السوق. فقد احتلت Google المركز الأول في البحث، وأنجزت Amazon في البيع بالتجزئة، ومؤخراً في خدمات الويب أيضاً، ونجح Facebook في الشبكات الاجتماعية، وأوجد ذلك كله طفرات هائلة في رسملة السوق؛ مما حصر منافسيهم في مراتب متأخرة عنهم بشكلٍ دائم تقريباً. وفي هذا النوع من الألعاب، يكون الفائز في السباق حقاً هو الأسرع، والجائزة الثانية أقل بكثير من الأولى؛ لذا يُنظر إلى الإنفاق المبكر، والكبير على أنه مفتاح النجاح.

أبعد من ذلك، هناك مبدأ ثالثٌ أعمُّ من سابقه، قد يساعد رؤاد الأعمال على التفكير في إدارتهم لرأس المال لأغراض التسويق. وفي هذه المساحة، عادةً ما يكون عبور الفجوة هو أكثر استهلاكاً لرأس المال من خلق السوق المبكرة. وعادةً لا تستجيب جهود خلق السوق المبكرة بشكلٍ جيد لضخِّ رأس المال الهائل. وقد رأينا مثال ذلك في الثمانينيات؛ مع حاسوب PC Jr. من IBM، وProdigy، وفي التسعينيات؛ مع الحواسيب العاملة بالقلم، وأجهزة الفيديو المنزلية، وفي العقد الماضي؛ مع رقائق RFID لإدارة المخزون،

والشبكات الذكية لتوزيع الطاقة الكهربائية. فبذلك لن يمكنك ببساطة أن تشق طريقك في قلوب المهووسين بالتقنية وأصحاب البصيرة، وعقولهم.

بالتأكيد ثمة حد أدنى من الرسملة المطلوبة؛ فيجب أن تكون قادرًا على السفر لإجراء محادثات مبيعات مباشرة، والظهور بمظهرٍ أنيق، وربما يجب امتلاك مكتب، وهاتفٍ يُرَدُّ عليه بطريقةٍ احترافية. ومع أنك لا تحتاج إلى الاستثمار في العلاقات العامة في السوق المبكرة -إذ يُعتبر إطلاق المنتج أمرًا حاسمًا لتحقيق نجاحٍ مُبَكَّرٍ في السوق- فلست بحاجةٍ إلى الإعلانات كذلك، ولا تحتاج إلى الاستثمار في عقد الشراكات، أو بناء علاقاتٍ مع القنوات المختلفة، وكل هذا سابقٌ لأوانه إلى أن تكسب بعض المصداقية في السوق المبكرة بنفسك.

بمجرد الوصول إلى قيادة السوق المبكرة، تتغير المعادلة بالكامل، ويتطلب استثمار المنتج الكامل -عقد الشراكات، والتحالفات، ثم جعلها تنجح في تسليم البضائع النهائية- عددًا كبيرًا من المبادرات المُموَّلة. وكذلك الأمر بالنسبة لإنشاء قناة التوزيع -سواءً في السحب، أو الدفع- مما يؤدي إلى خلق الطلب، وتحفيز المبيعات. ومن الأهمية بمكانٍ خلال هذه الفترة أن تملك برنامج اتصالاتٍ تسويقيةٍ فعالًا، بما في ذلك العلاقات في الصُحف، والسوق، ومجال الإعلان.

باختصار، هذا هو الوقت الذي تريد فيه إنفاق أموال خلق السوق، لا قبل ذلك. لذلك، من المهم ألا تبدأ هذه العملية إلا بعد أن تكون قد ربحت قيادة السوق في وقتٍ مبكر، وألا تلتزم خلال الفجوة بالتخلص من جميع المال. ومجرد تطبيق هذين المفهومين على خطة العمل يمكن أن يُبعدك عن الكثير من المتاعب.

القرارات التنظيمية: من المستكشفين إلى المستوطنين

بالانتقال من قضايا التمويل إلى قضايا الأفراد، يجب أن ندرك أن الفجوة تفصل بطبيعتها بين أصحاب البصيرة، والبراغماتيين، لا بين عملاء العروض القائمة على التقنيات، بل وأيضًا بين الشركات التي تخدمهم. ومغادرة الفجوة، وعبورها، وعدم السقوط فيها مجددًا، تنطوي على تحوُّلٍ في المشروع لا يمكن لعددٍ قليلٍ من الأفراد إتمامه؛ إنه الانتقال من الرُّوَّاد إلى المستوطنين.

في منظمة التطوير، يتولى الرُّوَّاد توسيع حدود تطبيقات التقنية. وهم لا يؤسسون شيئًا، ولا يحبون إنشاء البُنى التحتية، ولا حتى التوثيق. وكل ما يريدون هو الاضطلاع بأعمال عظيمة، وحين لا يتواجد المزيد من الأعمال العظيمة التي يتعين إتمامها، يغادرون. وتألَّقهم ذاك يُغذِّي السوق المبكرة، وبدونهم لن يكون هناك شيء اسمه التقنية العالية.

لكن بمجرد عبور الفجوة، قد يصبح هؤلاء عبئًا عليك؛ فاهتمامهم الأساسي بالابتكار، وليس الإدارة. وأشياءٌ مثل معايير الصناعة، والواجهات المشتركة، والتكيف مع الحلول المثبتة -خاصةً عندما تكون هذه الحلول أدنى كثيرًا من الناحية الفنية-، كلها غريبة وبغيضة بالنسبة لرُّوَّاد التقنية الفائقة. لذا، عندما تتضايق البنية التحتية للسوق عليهم، سيبحثون بالفعل عن موضعٍ أقلَّ ازدحامًا، ولكنهم من غير المُرجَّح

أن يتعاونوا مع التسويات الضرورية، وسيشكلون مصدر إزعاج شديد للمجموعات التي تسعى إلى تنفيذ هذه الأجندة. لذلك، من الأهمية بمكان أن يُنقلَ الرُّوَاد إلى مكانٍ آخر مع انتقال المؤسسة من عالم السوق المبكرة، الذي يركز على المنتج، إلى عالم سوق المنتجات السائدة، الذي يركز على السوق. ويجب نقلهم؛ إما إلى مشروع مستقبليٍّ أكثر داخل المؤسسة، أو إذا كان هذا خيارًا غير مُتاح، فلتستخدم شركةً أخرى مواهبهم بشكلٍ أفضل.

بالتوازي، ثمة عملية مماثلة تجري في قوة المبيعات. هنا المجموعة في المقدمة هم رُوَاد مبيعات التكنولوجيا الفائقة، فهؤلاء هم أصحاب موهبة البيع لأصحاب البصيرة، وهم قادرون على فهم التقنية والمنتج على مستوى يمكنهم عنده التلاعب به بسهولة، وتكييفه مع أحلام المستبصرين، ويمكنهم التحدث بلغة أصحاب البصيرة، وفهم القفزة النوعية التي يسعون إلى تحقيقها، وإلباس منتجاتهم تلك العباءة. ويمكنهم ترجمة تلك اللغة مرةً أخرى إلى مظاهر ملموسة للمنتج، ليُمكِن عرضها خلال العروض التوضيحية المخصصة، التي لا يكتفون منها، ويمكنهم التفكير على مستوى كبير، ويمكنهم جلب طلباتٍ كبيرة. إنهم أحباب السوق المبكرة، ودونهم، يستحيل تحقيق الريادة في السوق المبكرة.

مع ذلك، فهؤلاء الأشخاص أنفسهم يصبحون أيضًا عبئًا بمجرد عبورك الفجوة، لدرجة أنهم العامل الرئيسي في إعادة الشركات إلى الفجوة؛ وتكمن المشكلة في أنهم لا يستطيعون التوقف عن البيع لأصحاب البصيرة، وهو بيعٌ يعتمد على تسليم تنفيذٍ مُخصَّص للمنتج الكامل. ومثل هذه العقود لا تُوفى إلا عن طريق التقصير في جانب -جهد البحث والتطوير للمنتج السائد-، لدفع جانبٍ آخر -جهد البحث والتطوير في المنتج المُخصَّص اللازم لتحقيق هدف الشراء الخاص بأصحاب البصيرة-. لكن مفتاح مغادرة الفجوة والانفصال عنها هو إيقاف التطويرات المُخصَّصة، وإضفاء الطابع المؤسسي على المنتج الكامل، ولبناء مجموعةٍ من المعايير التي يمكن للسوق ككل -أو حتى جزء واحدٍ منها- دعمها. ويضع هذا الجهد بالضرورة ضغطًا هائلًا على قسم البحث والتطوير، الذي يجب ألا يصرف انتباهه إلى مشروعٍ جامحٍ ومجنونٍ آخر. ولذا، إن تُرك مندوب مبيعاتٍ رائد دون رقابة، فقد يُشكِّلُ إزعاجًا شديدًا، وإرباكًا لقوة المبيعات، التي تتطلع إلى مفارقة الفجوة.

إذن لدينا الآن نوعان من الأفراد -وهما: رُوَاد التقنية، ومندوبو المبيعات الرواد- يعتبران أساسيان للنجاح في السوق المبكرة، ويُحتمل أن يكونا عبئين بعد عبور الشركة للهاوية. ويجب إبعادهما، لكن من المناسب لفعل ذلك؟ وكيف تُستبدل معرفتهم؟ ومن سيتولى تركتهم؟ وهل هذا أخلاقيٌّ أو عادل بالنظر إلى ما ساهموا به حتى الآن؟

لا أعرف أية شركة تقنية عالية لم تواجه هذه المشكلات عاجلاً أو آجلاً، وطريقتك في التعامل معها لا تؤثر على مَنْ يغادرون فحسب، بل تؤثر أيضًا على مَنْ يَبْقَوْنَ. وهذا هو الوقت الذي يجب أن تؤدي فيه أداءً لا تشوبه شائبة.

دعنا نتعامل مع القضية الأخلاقية أولاً، ودعنا ننطلق من أن نبدد الناس جانباً، وتشويش حياتهم، وتهديد سبل عيشهم أمرٌ غير أخلاقي، وإن فعلته الشركات والحكومات بشكلٍ روتيني. وهنا تصبح المسألة قضية بُعدٍ نظر، واتفاق، وتخطيط، وإعداد. لا يريد الرُّوَاد الاستقرار؛ فهذا ليس في مصلحتهم، ولا في مصلحة الشركات التي توظفهم. وإذا كان بإمكان الجميع -في بداية العملية- الاعتراف بهذه الحقيقة، والاعتراف بأن الهدف الأساسي للرُّوَاد -والمظهر النهائي لنجاحهم- هو إنشاء سوقٍ سائدة للمنتج، وبالتالي عزل أنفسهم من الوظيفة، فعندها يمكننا الحصول على أساسٍ معقول للمُضي قُدماً. أما كيفية المُضي قُدماً وطبيعة برنامج التعويض المناسب، فهي مناقشةٌ نحتاج إلى تأجيلها حتى ننظر في كيفية الانتقال إلى الجانب الآخر من المعادلة: إلى المستوطنين المتوقع أن يأتوا ويحلوا مكانهم.

الحقيقة بالطبع هي أن المستوطنين لا يأخذون مكان الرُّوَاد، إنهم يأخذون أماكن أخرى؛ تلك التي لم يشغلها الرُّوَاد قط، ولم يكونوا ليختاروها أبداً. ومع ذلك، يتولى المستوطنون قائمة التوظيف، بما في ذلك المناصب الإدارية، والسلطة، وفي النهاية الميزانية، وبينون الأسوار، ويضعون القوانين (تسمى الإجراءات)، ويفعلون كل الأشياء التي أدت إلى حروبٍ بين الرُّوَاد والمستوطنين في الغرب الأمريكي قديماً. ويُبشِّرُ كُلُّ هذا بالخير لسوق ما بعد الفجوة، المليء بالبراعماتيين، الذين يحبون الأشخاص الموثوقين المُتَوَقَّعين، ويمقتون المفاجآت، وكل هذه أشياء تخالف طبيعة الرواد. إذن فكيف يمكنك الانتقال بين هاتين المجموعتين بطريقةٍ مُنظَّمة؟

وظيفتان جديدتان

المفتاح هو بدء الانتقال من خلال خلق وظيفتين جديدين خلال جهود عبور الفجوة؛ قد تسمَّى الأولى: مدير شريحة السوق المستهدفة، والثانية: مدير المنتج الكامل. وكلتاهما مناصب مؤقتة وانتقالية، وتمثلان نقطة انطلاقٍ لدورٍ أكثر تقليدية. على وجه التحديد؛ يؤدي الأول إلى دور مدير التسويق في المجال، والآخر إلى مدير تسويق منتج. هذه هي «ألقابهم الحقيقية»، تلك التي يُعيَّنون بموجبها، والأنسب لبطاقات عملهم. ولكن أثناء فترة الفجوة الانتقالية، يجب أن يُكلِّفوا بمسؤولياتٍ فريدة مرة واحدة فقط، وأثناء وجودهم في هذا الوضع، سنستخدم ألقابهم «المؤقتة».

ولمدير شريحة السوق المستهدفة هدف واحد في حياته الوظيفية القصيرة: تحويل علاقة العميل صاحب البصيرة إلى رأس جسرٍ مُحتملٍ لدخول سوق المنتجات السائدة الرأسي، الذي يُعد هذا العميل عضواً فيه. فلو كان Citicorp هو العميل، فإن السوق هي السوق المصرفية، وإن كانت Aetna، فهي سوق التأمينات، وإذا كانت DuPont، فهو الكيماويات، وإذا كانت Intel، فهو أشباه الموصلات. وتعمل العملية كالتالي:

بمجرد إغلاق هذا الحساب ضمن برنامج مبيعات السوق المبكرة، عيَّن مدير شريحة السوق المستهدفة مديراً لحسابه، بميثاقٍ يسمح له بالاتصال المكثف بالعميل الذي يتيح له معرفة كيف تتم أعمالهم.

• يجب أن يحضر المعارض التجارية، ويقرأ المنشورات، ويدرس الأنظمة، ويلتقي بالأفراد المشمولين في الحساب، ثم بعد ذلك في الشركات ذات الصلة.

• في الوقت نفسه، يجب أن يتولى الإشراف على مشروع أصحاب البصيرة، والتأكد من تقسيمه إلى مراحل قابلة للتحقيق، والإشراف على تقديمه، وتشغيل المراحل المبكرة، وجمع تعليقات، ومشترىات المستخدمين النهائيين للنظام، والعمل مع الموظفين الداخليين للتخلص من هذا النوع من التطبيقات المحلية، التي تُعطي هذه التسليمات الأولية قيمةً وتأثيرًا فوريًا.

• في الوقت نفسه، سيعمل مع مدير المنتج الكامل لتحديد أجزاء مشروع أصحاب البصيرة المناسبة لاستكمال المنتج الكامل، وأياً غير مناسب. والهدف هو حصر العناصر الخاصة، واعتبارها تعديلات خاصة بالحساب، مع التأكد من عدم تحميل فريق تطوير المنتج المستمر عبء الحفاظ عليها.

لا ينبغي أن يُتوقع من مدير شريحة السوق أن يدرّ إيراداتٍ إضافيةً من الحساب على المدى القصير؛ لأن أصحاب البصيرة يعتقدون أنهم دفعوا بالفعل مقابل كل تعديل مُحتمل قد يحتاجون إليه. وما يمكن توقعه منه هو:

• الإسراع بتنفيذ أول تثبيت للنظام. وهو ما لا يساهم في النتيجة النهائية فقط، بل يُعجّل مشترىات الأنظمة الإضافية، كما إنه يؤمّن بداية قاعدة مرجعية في شريحة السوق المستهدف. تفشل معظم الشركات فشلاً ذريعاً في هذا الصدد، لدرجة أنه حتى بعد مرور عدة سنوات، لا يمكن الإشارة إلى «الأسماء الكبيرة» التي كانت حساباتٍ لديها في البداية. والمفتاح هنا هو أن تتذكر أن البراغماتيين ليسوا مهتمين بمعرفة من قمتَ بالبيع له، ولكن من لديه نظامٌ مُطبّق بالكامل.

• أثناء تنفيذ التثبيت الأول -وتقديم بديل للحساب- سيخدم مدير الحساب الجيد -«المستوطن»- هذا العميل لسنواتٍ عديدة قادمة، أو هكذا نأمل. لاحظ أنه في هذه المرحلة لا يزال مندوب المبيعات المستكشف موجوداً في الصورة، ولا تزال علاقته مع صاحب البصيرة قائمة، لكن العمليات اليومية للحساب تكون بالكامل في أيدي الآخرين. وعادةً ما يقبل المُستكشف هذا بسعة صدر؛ لأنه يُدرك أن هذا هو نوع العمل الاستيطاني المهتم بالتفاصيل التي لا يحبها.

• الاستفادة من المشروع الجاري لإنشاء مُلحقٍ واحد بالمنتج الكامل أو أكثر، يحل بعض المشكلات على مستوى المجال المخدوم بطريقةً أنيقة. والقصد هو؛ إما استيعاب هذه العناصر في خط الإنتاج، أو توزيعها بشكلٍ غير رسمي، باعتبارها إضافةً غير مدعومة إلى المنتج أنشأها مجموعة من المستخدمين. وفي كلتا الحالتين، تزيد هذه الإضافات من قيمة المنتج داخل شريحة السوق المستهدفة، وتخلق حاجزاً أمام دخول أي بائع آخر.

مدير المنتج الكامل

فيما يتابع مدير شريحة السوق المستهدفة هذه المهام في بيئة العمل، هناك دورٌ داخليٌّ مماثل يتعين شُغله. وهنا الانتقال من مدير المنتج إلى مدير تسويق المنتجات، عبر الدور العابر لمدير المنتج الكامل. وكل هذه المسميات الوظيفية متشابهة لدرجةٍ مُربكة، لذلك دعونا نأخذ دقيقةً لفرز ثلاث وظائف مختلفة للغاية عن بعضها.

عادةً ما يكون مدير المنتج عضوًا في منظمة التطوير المسؤول عن ضمان إنشاء مُنتج، واختباره، وشحنه بما يتناسب مع الميزانية، وفي الموعد المُحدّد، ووفقًا للمواصفات. وهذه وظيفةٌ شديدة التركيز على الداخل، حيث تربط بين مُنظّمات التسويق والتنمية، وتتطلّب درجةً عالية من الكفاءة الفنية، والخبرة في إدارة المشاريع. وتحاول الشركات في بعض الأحيان نقل هذه الوظيفة إلى مُنظّمة التسويق، في محاولةٍ لأن تكون أكثر تمحورًا حول السوق، ولكن هذه الحيلة تواجه حتمًا مقاومةً تنظيمية -إن لم يكن رفضًا مناعيًا من الجسم الجديد-؛ وبالتالي نادرًا ما تنجح.

ودائمًا ما يكون مدير تسويق المنتجات عضوًا في مؤسسة التسويق، وليس في مجموعة التطوير مطلقًا، وهو مسؤولٌ عن تقديم المنتج إلى السوق، وجعله في متناول قناة التوزيع. ويتضمن ذلك جميع العناصر الموجودة في جدول أعمال «عبور الفجوة»، بدءًا من تحديد العميل المُستهدف، مرورًا بالتسعير. إنها وظيفة شديدة التركيز على الخارج.

لكن لا تفصل جميع المؤسسات مدير المنتجات عن مدير تسويق المنتجات، وحرّيّ بهم ذلك. فالجمع بين الوظيفتين دائمًا يؤدي تقريبًا إلى عدم إنجاز إحداهما، ونادرًا ما يكون المُجيد في إحدهما مُجيدًا في الأخرى.

إذن مدير المنتج الكامل هو مدير تسويق المنتجات المستقبلي، والسبب في أنه ليس كذلك اليوم هو أن الوظيفة نفسها سابقةً لأوانها. وحتى يتم للشركة عبور الفجوة بنجاح، لا توجد علاقات، أو تفاهات جادة في السوق لدفع مستقبل تطوير المنتجات. ومدير الشريحة المُستهدفة يعمل على تأسيسها، لكنها ليست موجودة اليوم. أما ما يوجد اليوم، فهو قائمةٌ بتقارير الخلل الموجودة في المنتج، وطلبات تحسينه، التي تتزايد بسرعةٍ مُقلقة. وما لم تُدر هذه القائمة بشكلٍ صحيح، فستركع مؤسسة التطوير بأكملها على ركبتيها.

والتكتيك -الذي يؤمّن في الحال الإدارة السليمة للقائمة، ويبدأ عملية انتقال ثقافة التطوير في الشركة من ثقافة الرُّوَاد إلى ثقافة المستوطنين- هو سحب هذه القائمة من مدير المنتج، وإعطائها إلى مدير المنتج الكامل، إذ يكاد يكون كل من يعمل مُنتج في هذه المرحلة من الرُّوَاد، وإلا ما وصلت المنظمة إلى ما هي عليه اليوم.

إلا إن المشكلة مع استمرار هذا الشخص في صياغة مستقبل المنتج هي أنه سيكون مدفوعًا، أولاً وقبل كلّ شيء، بالتزاماته التي قدّمها للعملاء الأوائل بشكلٍ شخصي. ولسوء الحظ، نادرًا ما تكون هذه

الالتزامات في مصلحة العملاء الرئيسيين في السوق. ومن المؤكد أن الوفاء بها ضروري في نهاية المطاف - ما لم تنجح المفاوضات في إلغائها-، ولكن ينبغي على أية حال ألا تُقدّم تلقائيًا على القضايا الأخرى. وما يجب أن يصبح بشكل متزايد معيار الأولوية بالنسبة لجهود تطوير المنتج المستمرة هو المساهمة في إرضاء العميل البراغماتي في سوق المنتجات السائدة، أو بعبارة أخرى: المساهمة في المنتج الكامل. ومن هنا تأتي الحاجة إلى نقل السلطة.

بمجرد نقل هذه السلطة، تكون المؤسسة قد اتخذت خطوة رئيسية في الانتقال؛ من مؤسسة تركز على المنتج، إلى مؤسسة تركز على السوق. ومع ظهور ملامح سوق المنتجات السائدة -بحيث تتزايد إمكانية التعرف على احتياجات هذا السوق من خلال أبحاث السوق ومقابلات العملاء- يتقدم مدير المنتج الكامل إلى المسمى الوظيفي الذي كان مكتوبًا طوال الوقت على بطاقة عمله: مدير تسويق المنتجات. ومحاولة اتخاذ هذه الخطوة مبكرًا في دورة تطوير السوق أمرٌ سخي؛ فخلال السوق المبكرة، من المهم أن تكون مُركّزًا على المنتج، وأن تمنح صلاحيات قوية لمدير المنتج. لكن العجز عن استعادة تلك الصلاحيات الآن من حماقة مماثلة، فكلُّ يومٍ تطلُّ فيه قائمة التحسينات في أيدي الرُّواد الأصليين، تخاطر الشركة بتقديم التزاماتٍ تطويريةٍ إضافيةٍ إلى أطرافٍ غير استراتيجية.

باختصار؛ في بداية فترة الفجوة، يسيطر المستكشفون على المنظمة، مع استثمار طاقةٍ مُكثَّفةٍ في عددٍ قليل من مندوبي المبيعات، ومديري المنتجات المتميزين. وبحلول الوقت الذي ندخل فيه إلى سوق المنتجات السائدة، يجب توزيع هذه الطاقة على نطاقٍ أوسع بكثير؛ بين مديري الحسابات الرئيسيين، ومديري التسويق في الشريحة، ومديري تسويق المنتجات. وسيؤدي هذا التوزيع التدريجي للسلطة في النهاية إلى إحباط المساهمين من المستكشفين؛ مما يعيق قدرتهم على اتخاذ القرارات، والاستجابات السريعة. في النهاية، سيجعلهم هذا يريدون المغادرة.

التعامل مع التعويضات

هذا يعيدنا من جديد إلى القضية الأساسية، التي تخلق الكثير من الإحباط، وخيبة الأمل المتراكمة داخل منظمات التقنية العالية: التعويضات. تعترف قلة من برامج التعويض؛ إما بالمساهمات المختلفة جوهريًا للمستكشفين والمستوطنين، أو باختلاف حقبهم جوهريًا داخل المؤسسة، وبالتالي تنتهي هذه البرامج بالتمييز ضد أحدهما. وعندما تتصرف برامج التعويض بشكلٍ تمييزي -بتثبيط السلوكيات التي يجب مكافأتها، أو العكس- تفشل المؤسسات.

إن التعامل مع جميع تعقيدات تصميم خطط التعويض المناسبة موضوعٌ خارج نطاق هذا الكتاب وقدرات مؤلفه. لذا، فأقصى ما يمكنني الآن هو رسم بعض المبادئ العامة التي يبدو اتباعها مهمًا.

لنبدأ من ناحية المبيعات. يتضمن بيع المستكشفين النموذجي اتفاقيات شراء واسعة، تستند إلى التنفيذ الناجح لمشروع تجريبي. وحتى في حالة الحصول على دُفعةٍ مُقدَّمةٍ كبيرة، فالطريقة المنطقية لحجز هذا

النشاط التجاري هي تأجيل الالتفات إلى الطلب الأكبر حتى يتأكد. وقد يتأكد بعد عامٍ على الأقل، وخلال تلك الفترة، سنكون قد أدخلنا عددًا من اللاعبين الجُدد في اللعبة، منهم مدير شريحة السوق المستهدفة، وقد يكون مندوب المبيعات المستكشف قد رحل بحلول ذلك الوقت. ولنفترض أن مديرًا ما قد انضمَّ للتو إلى الشركة، وورث الحساب، وفجأة جاء تدفُّق من الطلبات، فما هي الطريقة المناسبة لتعويض كُلٍّ منهما؟

المحكُّ هنا هو التمييز بين إنشاء الحساب، وتطوير الحساب؛ فهذا الأخير إنجازٌ أكثر رتابةً وأقل عبقريةً، وأطول أمدًا. لذلك يجب أن يكافئ التعويض هنا أشياء مثل: طول عمر العلاقة، ورضا العملاء، والقدرة على التنبؤ بتدفق الإيرادات، إذ يجب أن تتوزع التدفقات على الوقت، لا أن تجتمع كلها في مدفوعاتٍ دراماتيكية. ونظرًا لأن القيمة المرتفعة مرتبطةٌ بأمِرٍ غير ملموس؛ كالعلاقة الحية مع العميل، فقد يُحتسب قدرٌ كبيرٌ منها بحسب الأهداف، لا بحسب ما حققت من إيراداتٍ مُباشرة. وإذا كان توزيع حصصٍ من الشركة جزءًا من استراتيجية التعويض في الشركة، فهي عنصرٌ معقولٌ هنا أيضًا، شريطة توزيعها ببطء، مع توزيع النسب الأكبر في نهاية البرنامج، مكافأةً على استقرار الخدمة. لكن بشكلٍ عام، نظرًا لأن هذا الدور ليس بعالي الخطورة، فلا ينبغي أن يكون دورًا ذا مكافأةٍ عاليةٍ أيضًا.

على النقيض من ذلك، يجب أن يكون التعويض عن إنشاء حسابٍ جديدٍ من قِبَل مندوب مبيعاتٍ مستكشف خصائص مُعاكسة؛ إذ يجب تعجيل الجزء الأكبر من مكافآته، تقديرًا لإنجازٍ رئيسيٍّ واحد: الفوز بالحساب. إذ يُعدُّ هذا حدثًا غير عادي، لا يستطيع تحقيقه سوى القليل. ومن الأهمية بمكان تحديد مستقبل الشركة على المدى الطويل، وهو مَسعى شديد الخطورة، إذ ترتفع الاحتمالات ضد مندوب المبيعات، ولذلك يستحق تعويضاتٍ استثنائيةً. من ناحيةٍ أخرى، إذا حقق المندوب ذلك من خلال وعد العملاء بأكثر مما يمكن تقديمه -وربما أكثر مما يعرفه أيُّ شخصٍ حقًا- فهذا ليس سلوكًا نريد مكافآته. لذلك، على الرغم من أننا نودُّ تعجيل التعويضات، يجب أيضًا أن يكون التحلي بالواقعية جزءًا من العملية. ونظرًا لأن مندوب المبيعات المستكشف سيغادر الشركة، لا نريد برنامج تعويضٍ مُوسَّع، ومن ثمَّ تُعدُّ وسيلةٌ مثل توزيع حصص الملكية مُثلاً غير مناسبة. بتأمُّلٍ كل هذا معًا، فإن الموقف يدعو إلى برنامج تعويضٍ قائمٍ على المكافآت أكثر مما يدعو إلى طريقة دفع العمولات المباشرة، وهو أمرٌ مُربحٌ لمندوب المبيعات، ويركز على الإنجاز، ومفرط، ويُنفَّذ بسرعةٍ كبيرةٍ نسبيًا، وليس مُرتبطًا ارتباطًا وثيقًا بتلقي الإيرادات، الذي يماطل المستكشفون في البقاء حتى يحين، أو الذي يقدم مكافأةً نقديةً ضخمة في وقتٍ لا تستطيع فيه الشركة ببساطة تحمُّل هذا النوع من النفقات.

تعويض المطورين

بالانتقال إلى جانب التطويرات، هناك تحدٍ واحد متبقٍ للتعويض: التقنيون المستكشفون. وينقسم هؤلاء إلى معسكرين: مؤسسي الشركة الحقيقيين، والموظفين الأوائل. وقد راهنوا بحياتهم، والتعويل على

الأسهم، وليس هناك أي شيء آخر يمكن مناقشته، باستثناء الأمل في أن يتعلموا من خلال قراءة هذا الكتاب أن يحافظوا على جزء كبير من تلك الأسهم لتمويل عبور الفجوة. وهذا الأخير يشكل مشكلة حقيقية.

يمكنهم الإشارة بدقة إلى فكرة أنهم أنشأوا جزءًا كبيرًا من المنتج الأساسي. وبالتالي، فإذا راج هذا المنتج بشدة في السوق، فسيشعرون أنهم جديرون بحصة كبيرة من المكاسب. والحقيقة هي أنهم غير جديرين بذلك، وأنهم -بصراحة- لا يستحقون ذلك أيضًا. والنجاح الأساسي -كما استدلت بإسهاب- هو وظيفة المنتج الكامل، لا المنتج الأساسي، وهذا جهدٌ جماعيٌّ كبيرٌ جدًا حقًا.

ما يحق للتقنين الرؤاد هو حصة أكبر من عائدات السوق المبكرة، لأن المنتج الأساسي هنا هو الذي يقود النجاح. وتكمن المشكلة في أن النقود عادةً ما تكون شحيحة جدًا خلال هذه الفترة، ولا يوجد ما يُمنح في شكل مكافأة؛ لذا فحوص الملكية هي البديل المعتاد. وهي -على أقل تقدير- حلٌ وسط يستوجب تخصيص حصة من الملكية للأفراد الذين يجتازون الفجوة ويبقون، وهو ليس الدور المثالي للمستكشفين، لكنه يحدث بشكل متكرر أكثر من تركهم الشركة.

باختصار، يهدر التعويض غير المناسب الدولارات ويثبط العزائم. ولكي تكون ملائمًا للتقنية العالية، يجب أن تصمم برامج المكافآت مع الأخذ في الاعتبار الفروق بين الأداء المرغوب في السوق المبكرة، وفي سوق المنتجات السائدة، وكذلك أنواع العاملين الذين يمكن الاستعانة بهم لتحقيق هذه الأداءات، واحتمالية الحاجة إلى أن يغادر بعضهم الشركة قبل تحقيق أرباح كبيرة. وإذا تمكنا من حل هذه المشكلات، والتوصل إلى توزيع مناسب للمكافآت، فيمكننا طرح الكثير من المعاناة، وفقدان الزخم الذي يصاحب معظم عمليات عبور الفجوة، أما إن واصلنا العمل كما نعمل اليوم، فسنستمر في بناء المنظمات المتضاربة داخليًا ونتساءل لما نأتي بإنتاجية أعلى.

قرارات البحث والتطوير: من المنتجات إلى المنتجات الكاملة

في بداية هذا الكتاب، وضعنا عبور الفجوة أولويةً تسويقية مهمة في مجال التقنية العالية، وفي وسطه، أثبتنا أن إضفاء الطابع المؤسسي على المنتج الكامل هو الاستراتيجية الأساسية للنجاح في العبور. لذلك، من المناسب إنهاء الكتاب بإلقاء نظرة على التأثير طويل المدى لتسويق المنتج الكامل على البحث والتطوير.

البحث والتطوير هما التقنية العالية، وكل شيء آخر ثانوي. ومن حيث كوننا قطاعًا صناعيًا -قبل أي شيء آخر-، فتركيزنا الأساسي على التقنية. وفي النهاية نتعلم كيفية إنشاء المنتجات، ثم الأسواق، ثم الشركات للسيطرة على تلك الأسواق، ولكن في البدء كانت التقنية. «اصنع منتجًا وما دونه سيأتي»، كما قيل في فيلم Field of Dreams، بتصرّف مني. هذا هو حلمنا الأساسي، والتفاعلات التي تدفع كل شيء آخر.

المشكلة هي أننا ننضج أكثر من الحلم، وتنضج المنتجات، والأسواق، والشركات التي نبتكرها جميعاً؛ فتضغط علينا بمطالب مستمرة، وشرعية، وليس لدينا خيار سوى خدمتها. وبمجرد بدء هذا السيناريو، لن ينبغي للبحث والتطوير التركيز على المنتج العام بعد الآن، بل يجب أن يركز جهده على المنتج الكامل. ولا يقود المختبر بحث المنتج الكامل وتطويره، بل يقوده السوق، ولا يبدأ بالتقنية الإبداعية، بل بتجزئة السوق الإبداعية. ولا يبتكر في البروتونات، والعمليات، بل يبتكر العادات، والسلوكيات. ولا يذهب -مثل قبطان المركبة الفضائية Enterprise- «إلى حيث لم يذهب إنسان من قبل»، بل يذهب بدلاً ليجد -مثل تي إس إليوت- أن نهاية كل استكشافاته هي «الوصول إلى حيث بدأ، ومعرفة البداية للمرة الأولى». ويفضل تجميع إبداعاتها من التقنيات والمنتجات الموجودة بالفعل، بدلاً من ابتكار منتجات جديدة من الصفر. فأبطاله أبعد عن ألبرت أينشتاين -الذي خلق كوناً كاملاً في رأسه-، وأقرب شَبْهاً بجورج واشنطن كارفر -الذي اكتشف أكثر من 300 استخدام مختلف للبول السوداني.

وهذه أشياء لا تنضوي على إثارة كبيرة؛ لا عجب أنها مجهولة معظم الوقت. وفي الواقع، يطلق مجال التقنية العالية على البحث والتطوير للمنتج الكامل: الصيانة. ويسمى الأفراد المعينين فيه بالـ... حسناً، ما يشبه عمال النظافة. ولا يريد أي من الكبار النافذين الاقتراب من هذه الأشياء.

بدلاً من ذلك، يندفع النافذون لإنشاء المزيد من الابتكارات الثورية، وإغراق السوق بتقنيات أكثر بكثير مما يمكن للسوق استيعابه، والتذمر طوال الوقت من تقاصر دورات حياة المنتج أكثر فأكثر. بعبارة أخرى: إنهم يلعبون فحسب تقريباً على يسار الفجوة، ويتحركون في تكرارات لانهاية للأسواق المبكرة، التي لا تصبح أبداً سائدة. لقد أصبحت دورات حياة المنتج أقصر حقاً، ولكن دورات حياة المنتج الكامل أطول من أي وقت مضى؛ سَلْ Adobe عن Photoshop، أو Apple عن Mac!

فرع معرفي ناشئ

يعد البحث والتطوير للمنتج الكامل فرعاً معرفياً ناشئاً، وهو يمثل شكلاً من أشكال التقارب بين تسويق منتجات التقنية العالية، والتسويق الاستهلاكي، حيث أصبحت أدوات الأخير لأول مرة ذات فائدة كبيرة في حل مشاكل الأول. دعونا نلقي نظرة على مثالين: مجموعات النقاش، ودراسات التعبئة والتغليف.

فيما تتزايد استمرارية الابتكار، تصبح مجموعات النقاش -التي لا فائدة منها تقريباً في توجيه خلق السوق المبكرة- أدواتاً فعّالة. والسبب في فعاليتها الآن هو أن القيمة التي يقدمها المنتج الأساسي موجودة بالفعل في السوق، وأن السوق استوعبها بالفعل. وإلى أن يستوعبها، يقف المستهلكون في طريقهم بإلحاح، محاولين توقع قيمة المنتج الجديد، واستخداماته. لكن بمجرد تطبيق العرض المنتظر، تصبح أداة المجموعات فعّالة. فبشكل محدد، يمكن استخدامها لتوجيه الإضافات على خط الإنتاج الحالي، وتعديلاته لتلبية الاحتياجات الخاصة لشريحة السوق المُستهدفة. وفي هذا السياق، كل ما يُطلَب من

المستهلكين القيام به هو معالجة المشتقات الصغيرة نسبياً من كيانٍ معروف، وهو أمرٌ في نطاق خبرتهم؛ وبالتالي تصبح للمعلومات التي يقدمونها قيمة كبيرة.

ضع في اعتبارك فرعاً معرفياً آخر، أصبح اليوم أقوى في التسويق الاستهلاكي منه في التقنية العالية: التعبئة والتغليف. بوصفنا قطاعاً، نظرنا إلى التعبئة والتغليف على أنهما مجرد طلاء الصندوق، والشعار، والغلاف فحسب. لكن التغليف لا يحدث فقط من الخارج، بل ومن الداخل أيضاً، والهدف من التغليف الجيد هو ضمان تجربة ناجحة فور إخراج المنتج من الصندوق، وهي مساحةٌ تتطلب مزيداً من الاهتمام البحثي في مجال التقنية العالية. فكَرَّ في كم الدولارات التي يمكن تحويلها إلى غاياتٍ أفضل، لكنها تذهب اليوم إلى خدمات الدعم الباهظة، وكل ذلك لأن منتجاتنا مُعبأة بطُرُقٍ مُربكة، أو بائسة.

ويمكننا العثور على هذا الشكل من الجهود -مجموعات النقاش، ودراسات التعبئة والتغليف- بشكلٍ معتاد في قسم التسويق. لكن التسويق يجهل مجال التقنية العالية، بدرجةٍ كبيرةٍ لا تؤهله للقيادة. وما يبدو للعوامل تغييراً بسيطاً، قد يجاوز في الواقع بعض الحدود الأساسية للتقنيات بطريقةٍ غير ملائمة، ومتطرفة. أو بالعكس، فما يبدو مستحيل التحقيق، قد يكون في الواقع نتيجةً ثانويةً لتعديل بسيط. وفي كلتا الحالتين، يجب أن تكون الهندسة شريكاً مباشراً في هذه الجهود، وإلا كانت جهوداً مُهدرة. هذه ليست أبحاث السوق وحدها، ولا هي مجرد تطوير المنتجات، إنه بحث وتطوير المنتج الكامل، وهو يعني نوعاً جديداً من التعاون بين المؤسسات التي ظلت متميزة في الماضي.

مفارقة هذا الكتاب

على طريق الفراق، دعونا نلتفت إلى كل ما غطيناه على مدار هذا الكتاب. لقد بدأنا بحصر عيبٍ أساسيٍّ في النموذج السائد لتسويق شركات التقنية العالية: الفكرة القائلة بأن النمو السريع لسوق المنتجات السائدة يمكن أن يأتي في أعقاب النجاح في السوق المبكرة مباشرة. ومن خلال تحليل خصائص أصحاب البصيرة، والبراغماتيين، تمكَّنَّا من رؤية أن التطور الطبيعي هو دخول فترة هاوية من النمو المتدني، أو المعدوم. وقد عرَّفنا هذه الفترة بأنها محفوفةٌ بالمخاطر بالفعل؛ مما يشجع الشركات غاية التشجيع على قطعها بأسرع ما يمكن.

وبعد الاتفاق على هذا العبور السريع، شرعنا في وضع استراتيجية، ومجموعة من التكتيكات لتحقيقه. وكان المبدأ الاستراتيجي الأساسي هو إطلاق غزوٍ شبيهٍ بالإنزال النورماندي، يركِّز على شريحةٍ مُستهدفةٍ محددةٍ للغاية داخل سوقٍ للمنتجات السائدة. بعدها قَسَمْنَا تكتيكات تنفيذ ذلك الغزو إلى أربع مجموعات.

بادئ ذي بدء، كان علينا استهداف نقطة هجوم مُحدَّدة، بمعنى: حصر عملائنا المستهدفين، وسببهم المقنع للشراء. ثم كان علينا حشد قوة غزو متمحورة حول المنتج الكامل، وكان على الشركاء، والحلفاء تحويله إلى حقيقة. وكانت الخطوة التالية هي تحديد المعركة؛ من خلال خلق منافسينا، والتموضع

باعتبار منتجنا سهل الشراء. أخيرًا، كان علينا إطلاق الغزو، واختيار قناة التوزيع المقصودة، وتحديد أسعارنا بحيث تمنحنا نفوذًا تحفيزيًا في تلك القناة.

وقد قضينا للتو هذا الفصل الأخير في التراجع عن التكتيكات المباشرة لعبور الفجوة، وفي النظر في الالتزامات الرئيسية المقطوعة خلال مرحلة ما قبل الفجوة من نمو المنظمة، وبالتالي الحماية من إعاقة نجاح منظمة ما بعد الفجوة. وهذا يقودني إلى نهاية طريقي، وأمل أن تكون بداية طريقك.

ملحق 1

رف 404

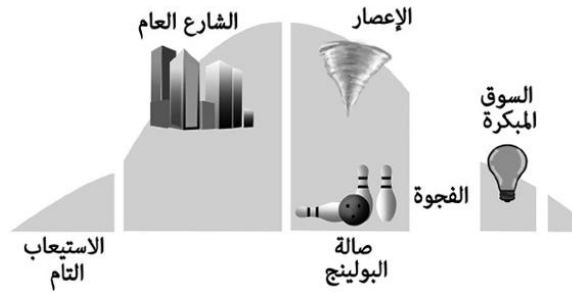
t.me/Rff404

سوق التقنيات العالية

نموذج التطوير

نُشر كتاب «Crossing the Chasm» لأول مرة في عام 1990، وتبعه بعد خمس سنوات كتاب Inside the Tornado. وأكمل هذا الكتاب دراسة استقصائية حول كيفية تطور أسواق التقنية العالية من البداية إلى النهاية، بدءًا من السوق المبكرة، إلى الفجوة، وصالة البولينج، إلى الإعصار، وإلى الشارع العام. ويقدم هذا الملحق المختصر نظرة عامة على هذه المادة لمساعدة قُرّاء هذا الكتاب على عبور الفجوة في سياقٍ أوسع.

نموذج تطور سوق التقنيات العالية



يقول نموذج التسويق عالي التقنية إن السوق يمر بخمس «حالاتٍ» لتبني التقنية من بدايته حتى الاستيعاب التام. وإليك كيف يتكشف كل منها: • السوق المبكرة: تتكون قاعدة العملاء من المهوسين بالتقنية، وأصحاب البصيرة المتطلعين إلى السبق في النجاح في اقتناص فرصة، أو في حل مشكلة تلوح في الأفق. لم يقترب المنتج الكامل هنا من الاكتمال بأية درجة؛ لذلك تُنظَّم المبيعات المبكرة في شكل مشاريع، يلتزم فيها بائع المنتج بفعل كل ما يلزم لجعل عرضه يناسب حالة استخدام العميل صاحب البصيرة. ويكون الشركاء في هذا عادةً مورّدي أنظمة كبار، أو مُكمّلي أنظمة بعلاقة راسخة مع شركة العميل، ويضعون ثقلهم وراء هذا الجهد من أجل الحفاظ على هذه العلاقة. وتُبَاع المشاريع عبر المبيعات المباشرة، حيث يقود البائع الثوري العرض؛ لأنه هو الذي استحوذ على خيال -وميزانية- صاحب البصيرة. ولا تكون هذه الصفقات حساسةً للسعر عادةً؛ إذ يتوقع صاحب البصيرة الحصول على عائدٍ كبير على الاستثمار، وهو على استعدادٍ للدفع من أجل الوصول إليه بأعلى جودة وأشد سرعة. أما المنافسة، فلم تُوجد بعد؛ لذا فالمقاومة تأتي من الوضع المستقر، ومن كل البراغماتيين، والمحافظين الذين يعتقدون أن المراهنة في هذا الوقت المبكر على ابتكارٍ ثوريٍّ ليست سوى جنون. ومن ناحية أخرى، يراهن الثوري،

وصاحب البصيرة على أنهما قادران على إحداث فرق بعشرة أضعاف على مقياس أداء حاسم، وأن فعل ذلك سيغير قواعد اللعبة.

• الفجوة: لا تعليق. فكما تقول الأغنية: «إذا كنت لا تعرفني حتى الآن...»⁽⁸⁴⁾.

• قوارير البولينج: يعد هذا امتدادًا لرأس جسر عبور الفجوة نحو شرائح السوق المجاورة، حيث يوجد تداخل مع؛ إما نطاق التسويق الشفهي للعميل المستهدف، أو محيط الشريك الذي يقدم المنتج الكامل. وتكتيكات الفوز بالسوق المتخصصة التالية هي نفسها المُستخدمة في عبور الفجوة، لكن الوقت، والجهد المطلوبين يتضاءلان؛ لأنك قادرٌ على الاستفادة من إنجازات الماضي. ومع نزوح شرائح جديدة، قد تتطور كأسواق متخصصة مستقلة، أو قد تتحد خلال المرحلة التالية من تطوير السوق داخل الإعصار. وطالما أنهم في مرحلة قوارير البولينج، فستركز قناة التوزيع بشكلٍ أكبر على القيمة أكثر من الحجم، وستظل في السعر زيادة على نقطة سعر السلعة، ولا يزال من الممكن تحديد الوضع التنافسي في المنطقة المتقاطعة بين خبرة المجال التي يقدمها بديل السوق الحالي، وقيمة الأداء التي يقدمها بديل المنتج من الجيل التالي.

• الإعصار: يمثل هذا «تغييرًا جذريًا في حالة» السوق، يشبه تحول الماء إلى البخار (من حكمة الماضي، ولإكمال الصورة المجازية، يمكن القول إن عبور الفجوة بنجاح يشبه تحول الجليد إلى الماء). ويصبح العميل المستهدف أعم؛ حيث تجد قطاعاتٍ كاملةً من الاقتصاد نفسه تتبنى كل شيء في نفس الوقت. والسبب المقنع للشراء هو أن التقنية الجديدة يُنظر إليها الآن على أنها بنية أساسية ضرورية، كما توضح أمثلة كالحواسيب، والجوالات، وطابعات الليزر، والمواقع الإلكترونية، والحواسيب المحمولة، والهواتف الذكية، والأجهزة اللوحية.

• الآن تجميع المنتج الكامل في نقطة البيع، مع إمكانية تعديل الشركاء لعروضهم؛ لضمان سهولة التكامل مع كل إصدارٍ جديدٍ من منتجات التابعة للنظام الأساسي. وتلتفت الشركات إلى طلبات مُنتقاة، مع حصول بعض الشركات على مكانةٍ مميزة للغاية (مثل: Microsoft، وIntel في التسعينيات، وGoogle، وApple في العقد الماضي). والتوزيع يجري عبر أقل القنوات تكلفة، وأوسعها مدًى، التي يمكنها تلبية مستويات الخدمة المطلوبة للحصول على العرض وتشغيله. ولم يعد التسعير المرجعي يحدده قائد السوق، بل ينتقل بدلًا من ذلك إلى مزودٍ سلَّعٍ منخفضة التكلفة، أي إن سعر المنتجات يُحدد «تصاعديًا» من القاعدة، لا «تنازليًا» من القمة. ولم يعد التموضع التنافسي يعتمد على الأداء مقابل حالات الاستخدام المستهدفة، وإنما يُركز بشكلٍ كبير على أداء، وسعر المنتج، جنبًا إلى جنب مع حالة الحصة السوقية الإجمالية للشركة. ولا يزال من الممكن ممارسة لعبة متخصصة هنا، ولكن يجب تمييز المنتج الكامل بشكلٍ كبير؛ من أجل مقاومة تآكل أسعار السلع. إن الفوز بأكثر حصة سوقية -خاصةً إذا كان يعتمد على تقنية مملوكة، وتكاليف الانتقال إليه عالية- يخلق قيمة هائلةً للمساهمين، كما ناقشنا بإسهاب في كتاب (1999) The Gorilla Game.

• الشارع العام: يتميز الإعصار بمعدلات نموٍّ من رقمين -بل وفي البداية من ثلاثة أرقام-. ويستمر هذا طالما أن الأمر يتطلب نشر الجيل الأول من البنية التحتية عبر الجزء الأكبر من المشهد، ثم ينتقل السوق إلى إيقاعٍ أكثر استدامة؛ يتميز بالنمو المتقلب بدلاً من النمو المستقر على المدى البعيد، بمعدلات نمو من رقم واحد. ولا يزال عرض السلع غير متميز، مستفيداً من استراتيجية التمايز التشغيلي لاستهداف المشتري منخفض التكلفة. ثم على النقيض، تستفيد عروض القيمة المضافة من استراتيجية العلاقة الحميمة مع العملاء، لاستهداف شرائح السوق التي تملك فائضاً في الدخل، والقادرة على الدفع أكثر قليلاً للحصول على أكثر قليلاً. ويتلاءم هذا مع المنتج الكامل الحالي دون بذل جهدٍ إضافي -نسمي هذا الهيكل الناتج «المنتج الكامل + 1»-، ويتم تسعيره عادةً بإضافة 10 - 15 % إلى السعر الأساسي، مع هامش ربح يبلغ خمسة إلى عشرة أضعاف المنتج الأساسي عادةً. وفي الواقع، غالباً ما تدعم الشركات المنتج الأساسي لتأمين تدفق الإيرادات المستندة إلى الاستهلاك، والهواتف الذكية خيرُ مثال. أما القناة المثالية لهذه العروض فهي الخدمة الذاتية؛ لأنه مع زيادة الهوامش تقل الإيرادات الثابتة، وتغدو أية نفقات عامة قاتلة للربح. ويعتمد التموضع التنافسي؛ إما على شغل المناصب (لقيادة العلامات التجارية، أو المنتجات التي تُعد تكاليف التحويل إليها عالية)، أو التمايز عن عرض السلع بناءً على بعض السمات الثانوية، وليس الوظيفة الأساسية عادةً. وهذا هو العصر الذي يكون فيه «الجيد بما فيه الكفاية» لأداء الوظيفة الأساسية «جيداً بما فيه الكفاية».

كما ترى، تُوائم كل مرحلة من مراحل السوق نوعاً مختلفاً تماماً من المناهج، وتُعد الأساليب نفسها مألوفةً بالفعل. لكن التحدي هو جعل شركتك تتماشى مع النهج الصحيح، من خلال الوصول إلى إجماعٍ حول وضع السوق الحالية. وقد يكون هذا أمراً صعباً أثناء الفترات الانتقالية للسوق، حيث لا تكون حالته ولا أفضل وقتٍ للتحويل واضحين. وأبرز الدروس المستفادة من العقدين الماضيين هو: من الأفضل أن تضع رهاناً متماسكاً حيث يُجذِّف الجميع في نفس الاتجاه، وكان خاطئاً (لأنه بإمكانك تغيير المسار بسرعة) من التأخير أو التردد (لأنك لا تتعلم شيئاً، والحصول على عائِدٍ دون المستوى في كل خطوة على الطريق).

وغنيٌّ عن القول إن البحث هنا لم ينتهِ، ولا كاد. لذلك إذا كان سوقك واستراتيجيتك بحاجةٍ إلى هذا النوع من المناهج، فينبغي بك الحصول على نسخةٍ من كتاب «داخل الإعصار»؛ إنه رفيقٌ لطيف للكتاب الذي بين يديك.

من أغنية «If you don't know me by now» للمغني البريطاني سيمبلي ريد، وتمام العبارة: «You will never, never, never know me»، وترجمتها: «فلن تعرفني أبداً أبداً» - المترجم.

ملحق 2

رف 404

t.me/Rff404

نموذج التروس الأربعة لتبني المستهلك الرقمي

أقولُ غيرَ معتذرٍ، إن عبور الفجوة هو نموذجٌ للشركات التي تباع للشركات، وحيثما يتطلب طرح تقنية ثورية جهدًا كبيرًا، يجب على المؤسسات أن تلعب دورًا نشطًا في وقت مبكر من دورة الحياة، ومن ثمة تأتي قابلية تطبيق هذا النهج على نطاق واسع. ومع ذلك، مع انطلاق المزيد والمزيد من التقنيات، يصبح من الممكن بشكلٍ متزايد أن يتكاثر ابتكارٌ جديد ثوري دون أي نوعٍ من الدعم المؤسسي المباشر. مرحبًا بك في عالم: Google، Facebook، وYouTube، وSkype، وأمثالهم.

وقد مرت هذه الشركات أيضًا برحلة التبني -ولذلك سبقت جحافل المنافسين- لكنها لم تقابل هاوية في ذلك. وبدلًا من ذلك، تبدو رحلتهم أشبه بعرض سلع قصيرة العمر⁽⁸⁵⁾ جديدة، حيث يتبع أسواق التجربة والاختبار إطلاق المنتجات، والعروض الترويجية في السوق الجماهيرية. ولكن حتى هنا، فإن المنتج الرقمي مختلف.

فأفضل ما يصف تبني المنتجات عبر الإنترنت هي الأنشطة الأربعة الرئيسية التالية: 1. جذب حركة الزيارات.

2. إشراك المستخدمين.

3. تحويل مشاركاتهم إلى دخل.

4. تجنيد المخلصين.

نطلق على هذا النموذج اسم التروس الأربعة، حيث يساهم كل نشاط بشكل أساسي في دفع مؤسسة رقمية نحو التوسع. ومع ذلك، فتلك العملية أبعد ما يكون عن مجرد حركة خطية من الترس الأول إلى الرابع. وإليك ما يحدث بدلًا من ذلك: يأتي الإشراك أولًا. هل يمكنك إنشاء تجربة رقمية (أو عبر وسيط رقمي) تكون مقنعة ومميزة بما فيه الكفاية بحيث يرغب المستخدمون النهائيون في تكرارها؟ يؤسس هذا التكرار نمطًا استهلاكيًا، وهو الركيزة الأساسية الأولى لخلق سوق جماهيرية. فكأنك وجدت مثلًا القليل من الكلاب الذين سيأكلون طعام الكلاب الذي تُنتجه ويحبونه.

وبمجرد انطلاق ترس المشاركة في الدوران، يحين وقت الانتقال إلى ترس الجذب. ويتفاعل هذان مع بعضهما البعض -حيث يُدخل كل منهما تعديلاتٍ على الآخر- فيما تسعى للتعامل مع التحدي الكبير الثاني الذي يواجه مؤسستك الوليدة: هل يمكن توسيع نطاق تجربتك المقنعة؟ وهذا يعني النمو في كلا جانبي الطلب (جذب مستخدمين جدد، وصولًا إلى أولئك الذين يريدون شيئًا أكثر، أو مختلفًا عن

المستخدمين الأوائل)، والعرض (إضافة محتوى أو ميزات جديدة للمنتج لتوسيع العرض عن نطاقه الأولي). ويتطلب التوسع دائماً تعديل العرض، ولتعديل العرض دائماً تأثيرٌ على التوسع (على الرغم من أنه ليس تأثيراً سعيدياً دائماً). تحذير: لا يُناسب ضعاف القلوب.

ومع ذلك، هناك ضوء في نهاية النفق، أو بالأحرى نقطة تحوّل. وتعتبر نقاط التحول عاملاً أساسياً في تبني المستهلك، كما هي الحال في حالة البيع للشركات. وقبل الوصول إلى إحداها، تتطلب كافة جهود التوسع ضخّ وقودٍ إضافي. فلو قطعت إمدادات الوقود، فسيعود النظام إلى حالته الأولية. لكن بعد تجاوز نقطة التحول، يستقر النظام مع الوضع الراهن الجديد، ويسحبك بالفعل إلى الأمام؛ ليأخذك إلى وضعك الجديد «الصحيح». ولا تزال فرصتك لإفساد الأمر موجودة (فقط اسأل المستثمرين في: Myspace، أو Groupon)، لكن تحتاج لبذل بعض الجهد الحقيقي لإفساده.

مع هذا السياق، يكون الهدف من مرحلة الجذب والإشراك في دورة حياة المستهلك هو تجاوز نقطة التحول هذه بأسرع ما يمكن. في عالم الويب -وبحسب حجم السوق المستهدفة- قد يتطلب ذلك إشراك مئات الآلاف إلى ملايين المستخدمين، في طريقك لتحقيق أهداف أكثر طموحاً. ولا يمكن التنبؤ مسبقاً بالمكان الذي تظهر فيه نقطة التحول فعلياً -فهي تظهر فقط في المرآة الخلفية-، ولكن عندما تقع .. عندما تشعر أن العالم يدفعك للأمام بدلاً من التقهقر، إذن من مصلحتك تشغيل معدات التجنيد لديك، إذا لم تكن قد فعلت ذلك بالفعل.

يتضمن تجنيد المخلصين «التعاون المفرط» مع أقلية صغيرة، ولكن ملحوظة من المستهلكين الذين أظهروا بالفعل ميلاً للتبشير بك، والدعوة لك بالنيابة عنك. وهم يفعلون ذلك لأنهم يؤمنون بك، وبما تفعله بشدة؛ لدرجة أنهم جعلوه جزءاً من هويتهم. وليس في مصلحتك محاولة مقابلة ذلك بالمال في الواقع، فسيكون ذلك مُهيناً؛ لأنهم يفعلون هذا لكونه أصبح جزءاً من هويتهم. وإنما يغير هذا تفاعلات الموقف بالكامل. ولهذا قال سيمون سينيك في حديثه في TED عن الابتكار -الذي حاز الكثير من المشاهدات-: إن هدف الشركة المبتكرة ليس التجارة مع عملاء يحتاجون إلى ما لديك (وهو بالفعل هدف معظم المؤسسات الراسخة، ويجب أن يكون كذلك)، وإنما التجارة مع عملاء يؤمنون بما تؤمن به.

يظهر عمق تجنيد المستهلك في ثلاث حالات؛ ففي أعلى مستوياته، يكون سلوكاً يشبه سلوك المبشرين. وهو مفتاح الانتشار السريع، حيث تنخفض تكلفة جذب العملاء؛ لأن عملاء الحاليين هم أفضل حملاتك التسويقية. تخيل هذا على أنه يعاجل تسجيل 9 أو 10 في صافي نقاط الترويج (سأشرح هذا بالتأكيد لصديق)⁽⁸⁶⁾.

ولا تُغذي الدرجة الأقل من التجنيد، الأقرب إلى تسجيل 7 أو 8 على صافي نقاط الترويج (قد أوصي بهذا لصديق) الانتشار السريع، لكنها تضمن الاحتفاظ بالمستهلك الحالي. هذا يعادل تفضيلاً راسخاً للعلامة التجارية؛ كما أشتري الجعة من Heineken، أو Beck's كلما أرغب في شراء جعة. إنني لا أنشر أيًا من

علامتيهما التجاريتين، لكنهما يحتكران دائماً مشترياتي. وهذا هو مستوى التجنيد اللازم لمنع هدوء الزخم.

لكن حين ينخفض التجنيد إلى ما دون هذا المستوى، ويصبح الآن أقرب إلى درجة 1 إلى 6 (لدي تحفظات بشأن ترشيح هذا إلى صديق)، فقد يشير ذلك إلى أي شيء من الانفتاح على الانتقال إلى منافس، أو التخلي عنك تمامًا. وبالتأكيد قد تشير أقل الدرجات إلى احتمالية شن حملة تبشير مضادة -وهو أسوأ تدهور ممكن-، كما فعل فيلم عام 2004 عن ماكдонаلدز: Super Size Me⁽⁸⁷⁾.

في نموذج المستهلك، يتمثل الهدف من ترس التجنيد في الحفاظ، على الأقل، على معدل أقل من 2 % شهرياً على سبيل المثال (مما يمنحك قيمة تعادل حياة عميل بطول نحو أربع سنوات)، وعلى درجة أكبر خلال مرحلة النمو في الفئة؛ لدفعك إلى النمو. ولذلك، فبمجرد التأكد من أن تروس المشاركة والجذب تُصدر أزيزاً وجَلَبَةً، تبدأ في تشغيل ترس التجنيد، وتسعى إلى استخدام تسارعهما في تجاوز نقطة التحول المتوقعة.

وهذا يقودنا إلى الترس الرابع، والأخير: تحقيق الدخل. فيما يُعد عبور الفجوة بالتأكيد نموذجاً للدفع حسب الاستخدام، تمثل التروس الأربعة نهج: «الانتشار الآن، والإيرادات لاحقاً». لقد تبعت معظم النجاحات الكبيرة مع المستهلكين على الإنترنت في العقد الأول من هذا القرن هذا النهج؛ حيث انتقلوا إلى ترس تحقيق الدخل في وقتٍ متأخرٍ جداً من اللعبة، وفي بعض الحالات لم ينتقلوا إليه إلا بعد بيع أنفسهم لمحركٍ من محركات تحقيق الدخل (YouTube إلى Google، وInstagram إلى Facebook، وTumblr إلى Yahoo!).

الفكرة الأساسية هنا هي أن تحقيق الدخل، بغض النظر عن وقت الانتقال إليه، سوف يُبطئ التروس الثلاثة الأخرى. وإذا استدعيته أبكر من اللازم، أو أسرع من اللازم، فسيشبه رجرة ناقل التروس اليدوي: إنك تفصل المحرك. أما فن تحقيق الدخل، فهو الانتقال إلى الترس بطريقة تقلل آثار تثبيط المحرك إلى أدنى حد وتمتصها؛ مما يؤدي إلى زيادة سرعة المحرك إلى أقصى سرعة خلال أقل قدر ممكن من الوقت. في هذا السياق، يتمثل الهدف الأساسي في تحديد التسعير الأنسب لكُلٍّ من العوائد الحالية، والمستقبلية، وهي مجموعة لا تنتهي من التجارب التي يجب أن تتكيف باستمرار لتُصبح إعادة هيكلة للمنافسة والابتكار في الساحة.

إذن هذه هي التروس الأربعة. ومع أنها تطورت في البداية بشكلٍ مستقلٍ عن نموذج عبور الفجوة، وأحياناً بشكلٍ مُناقضٍ له، أعتقد أن كلا النموذجين سيُستخدم بشكلٍ متزايد، بشكلٍ يشبه طرفي الكماشة؛ حيث ستولّد الحركات الشعبية موجاتٍ من التبني الجماعي، وسيجد التسويق المؤسسي طرقاً للاستثمار، والاستفادة منها. وسيطلب ذلك من فرق الإدارة متابعة دورتين متوازيتين، مع احتلال دورة البيع للمستهلكين الصدارة؛ لأنه لا توجد مادة لتغذية محرك تحقيق الدخل مالم تتشكل قوة احتكاك بين

التروس الأربعة. والأرجح أن هذا النمط يظهر في المساحات التي تتقاطع فيها المصالح العامة، والخاصة، والتمويل؛ كما في خدمات الرعاية الصحية، والتعليم، والخدمات العامة، حيث يلعب كلٌّ من سلوك المستخدم والسلوك المؤسسي أدوارًا أساسية.

consumer packaged goods، وهي السلع التي تُستهلك وتُستبدل بسرعة، مثل المنظفات والطعام.

وهو تقييم العميل لاحتمالية ترشيحه المنتج أو الشركة لِمَن حوله.

المعنى «اجعل حجمي خارقًا».