

CROSSING THE CHASM

Geoffrey A. Moore

Le innovazioni tecnologiche sono assorbite per fasi dai diversi gruppi.

Tutti i prodotti tecnologici innovativi richiedono tempo per essere assorbiti da ogni comunità. A seconda dell'atteggiamento diverso adottato nei confronti delle nuove tecnologie, questo processo di assorbimento avviene per fasi, un gruppo di persone alla volta, in base al cosiddetto Ciclo di Vita dell'Adozione Tecnologica.

I primi ad adottare le nuove tecnologie sono gli appassionati, per i quali la tecnologia è un interesse centrale nella vita. Vogliono semplicemente la tecnologia più moderna prima di chiunque altro, anche se è ancora piena di bug e a volte difettosa.

I secondi sono i visionari. Più che la tecnologia in sé, sono interessati al vantaggio competitivo strategico che potrebbe fornire. Sono in cerca di rivelazioni, non di piccoli miglioramenti dello status quo. I due gruppi suindicati costituiscono il mercato iniziale, relativamente piccolo, che è seguito dal mercato tradizionale, di importanza vitale e molto più ampio.

Una volta che la tecnologia si è affermata ed è emerso un chiaro leader di mercato, i pragmatici, che costituiscono quasi un terzo di tutto il mercato, si sentono sicuri abbastanza da salire a bordo. A differenza dei visionari, non cercano grandi cambiamenti, ma piuttosto benefici crescenti ottenuti da prodotti standardizzati e oggetto di consensi.

I pragmatici diventano clienti veramente fedeli e la conquista del loro supporto è la chiave del dominio a lungo termine sul mercato.

Il quarto gruppo, i conservatori, è numeroso quanto quello dei pragmatici, ma sospettoso nei confronti dell'high-tech.

Cercano prodotti semplici, di alta qualità, a basso prezzo e che non comportino problemi. Infine, gli scettici sono un piccolo gruppo resistente alla tecnologia che è spesso ignorato come segmento di clienti, ma che può fornire un valido feedback su come il tuo prodotto non sappia soddisfare le sue aspettative.

Tra i visionari e i pragmatici c'è una voragine in cui i prodotti marciscono e le aziende muoiono.

Idealmente, mentre il prodotto si muove nel Ciclo di Vita dell'Adozione Tecnologica, ogni gruppo di clienti fornirà referenze per la vendita al gruppo successivo, più scettico, di utilizzatori.

Così, come Tarzan che oscilla da liana a liana, il prodotto mantiene il suo slancio.

Il problema è che in caso di innovazioni discontinue o dirimpenti, cioè di prodotti che richiedono sostanziali cambiamenti comportamentali dai loro clienti, questo processo non va avanti in modo fluido.

Questi prodotti affrontano una voragine ampia e spietata che divide il primo mercato da quello tradizionale, cioè i visionari dai pragmatici.

Le ragioni per le quali i visionari e i pragmatici comprano prodotti high-tech sono molto diverse: i visionari vogliono suscitare cambiamenti maggiori, difendendo una tecnologia anche contro la resistenza della loro stessa azienda; i pragmatici, dall'altro lato, vogliono ridurre al minimo la discontinuità, e cercano miglioramenti graduali di produttività più che grandi innovazioni.

A causa di queste differenze, le referenze del cliente visionario non impressioneranno il pragmatico. Ciò pone un dilemma, perché i pragmatici richiedono referenze già esistenti e una struttura completa a supporto.

Compreranno solo da venditori affermati, ma senza di loro nessuna azienda può diventare un venditore affermato.

Questo circolo vizioso rappresenta la voragine, e i prodotti che ne rimangono incastrati tendenzialmente restano lì e muoiono.

Sebbene le aziende possano ancora vendere ai loro primi clienti già acquisiti, queste vendite richiedono un grande lavoro di personalizzazione e sono quindi di volume minimo.

Il mercato tradizionale con volumi più ampi rimane fuori portata, e i ricavi si fermano.

Il valore dell'azienda si disperde e la squadra originale di gestione potrebbe addirittura essere eliminata dagli investitori.

Per evitare questo destino terribile, ogni azienda che lancia un prodotto innovativo deve avere un piano per attraversare con successo la voragine.

Per ottenere il successo nel mercato tradizionale, è necessario rispondere a tutti i bisogni dei clienti con un prodotto completo.

A differenza dei clienti del mercato iniziale, quelli tradizionali detestano i prodotti che richiedono loro di ricercare altri prodotti e servizi aggiuntivi.

Quindi, vogliono solo i cosiddetti prodotti completi, in altre parole prodotti che soddisfano in modo completo lo scopo del loro acquisto.

I pragmatici amano i prodotti Microsoft, ad esempio, perché sanno che c'è un'ampia infrastruttura di prodotti di supporto e di servizi già disponibili.

In aggiunta al prodotto che è spedito in una scatola (il prodotto generico) richiedono anche cose come l'installazione, il supporto e ogni aggiunta soft- o hardware necessaria a soddisfare le loro aspettative. I prodotti completi sono l'arena in cui si vince o perde la battaglia con il mercato tradizionale. Per raggiungere il gruppo dei pragmatici e superare la voragine con successo, è necessario fornire un prodotto completo per la nicchia di destinazione scelta.

Anche se un buon prodotto generico è una grande risorsa, non è né necessario né sufficiente a diventare un leader di mercato.

Alcuni dei componenti necessari per il prodotto completo andranno inevitabilmente oltre le competenze aziendali, potrebbe dunque essere necessario trovare dei partner per rispondere a tali esigenze.

Tali alleanze dovrebbero avere il solo fine di sviluppare e mettere sul mercato un prodotto completo per un segmento di clienti specifico.

Si consideri, ad esempio, un'azienda che vende dati aggregati per la ricerca farmaceutica. I suoi clienti si aspetteranno di avere accesso a più fonti di dati, e per rispondere a queste richieste in modo

completo, l'azienda dovrà collaborare con fornitori di dati come agenzie sanitarie pubbliche, organizzazioni accreditate di cure e scienziati individuali.

Attraversare la voragine è come cominciare un'invasione – bisogna prima assicurarsi una nicchia come testa di ponte.

L'ingresso nel mercato tradizionale è un'aggressione: si invade il territorio dei giocatori preesistenti, quindi bisogna pianificare l'attacco come si farebbe per un'invasione militare.

Si comincia assicurandosi una testa di ponte. Ciò significa puntare una specifica nicchia di mercato nel gruppo dei pragmatici e diventare il suo leader di mercato indiscriminato.

Da questa base ci si può espandere ad altri segmenti eventualmente fino a dominare l'intero mercato.

La nicchia è la miccia con cui accendere il fuoco.

La ricerca di una nicchia, però, richiede concentrazione: bisogna avere la disciplina di non vendere fuori dalla nicchia. Molte aziende nella voragine non sono semplicemente riuscite a resistere all'opportunità di entrate da altrove e hanno finito per vendere su tutto il mercato senza costruire una posizione credibile in un punto preciso, e consumato le loro risorse in personalizzazioni continue per ogni segmento di mercato.

Una piccola nicchia scelta aiuta a soddisfare la preferenza dei pragmatici per l'acquisto di beni che sono ben supportati, che hanno una buona reputazione e che sono venduti da leader di mercato: Innanzitutto, più piccola è la nicchia, più facile sarà ottenere la maggior parte dei suoi nuovi ordini e quindi diventare de facto leader di mercato.

E nella nicchia una proporzione di clienti più grande parlerà del prodotto e la pubblicità verbale positiva circolerà più in fretta.

Infine, lavorare in una nicchia permette di sviluppare un prodotto standard che sia specifico per quella nicchia, inclusi i componenti addizionali, servizi e infrastrutture di supporto che i pragmatici si aspettano.

Scegli la tua prima nicchia trovando il segmento di mercato più invitante.

Scegliere la nicchia corretta da invadere per prima generalmente significa fare una scelta rischiosa senza avere informazioni affidabili su cui basarsi.

Richiede quindi un'intuizione informata più che un ragionamento analitico.

Uno strumento per aiutare questa decisione è un processo chiamato caratterizzazione del cliente ideale. Ciò significa sviluppare diversi scenari in cui il tuo prodotto potrebbe essere utilizzato da vari clienti. Si considerano l'acquirente, l'utente finale e come il prodotto potrebbe migliorare la situazione attuale dell'utente finale.

Un possibile scenario per gli e-books riguarderebbe, quindi, i direttori della manutenzione delle compagnie aeree che li comprano per le loro squadre di riparazione.

Le squadre potrebbero così avere accesso a manuali di riparazione aggiornati anche in pista, con conseguente abbassamento dei costi per i ritardi.

Lo scopo di questi esercizi è arrivare a vari potenziali clienti in modo da confrontarli e trovare il segmento di clientela con la motivazione più convincente per acquistare il prodotto.

Se il tuo prodotto non risolve un problema terribile di un segmento specifico, i clienti pragmatici tenderanno a posporre la decisione di acquistare, complicando notevolmente il tuo ingresso.

Il tempo è il tuo nemico nella voragine. Nella tua nicchia, devi avere la capacità di trovare i partner necessari e mettere in campo un prodotto completo che risponde interamente ai bisogni dei clienti in tre mesi. Poi, considera la concorrenza già presente in quella nicchia.

Se un concorrente ha attraversato la voragine prima di te, avrà gli stessi vantaggi che tu spera di raggiungere. Una volta che hai scelto la tua testa di ponte, non puoi più tornare indietro. Anche se è possibile avere successo invadendo la nicchia sbagliata, l'esitazione ha quasi sempre un fallimento come risultato.

Per collocare in modo efficace il prodotto nelle menti dei tuoi clienti, usa un forte richiamo per dimostrare la leadership di mercato.

Il posizionamento di un prodotto è la più grande influenza sulla decisione di acquistare di un cliente. Il posizionamento è dato dagli attributi associati a quel prodotto nelle menti dei clienti, per esempio la Mercedes è l'auto top di gamma.

Gruppi diversi di clienti valutano, però, cose differenti.

Per i visionari, le caratteristiche del prodotto, come la sua velocità o la dimensione, sono elementi chiave, ma per i pragmatici l'elemento principale nel valore del prodotto è la posizione nel mercato rispetto ai concorrenti.

Se sei un nuovo arrivato senza concorrenti o senza posizione nel mercato di cui vantarti, questo può essere un pericolo.

La buona notizia è che puoi sempre autodefinire la tua concorrenza dando ai clienti due concorrenti esistenti come punto di riferimento.

Per esempio, immagina di gestire l'azienda Silicon Graphics, che ha appena introdotto il primo strumento per il montaggio di video digitali.

Innanzitutto, devi identificare i tuoi clienti di riferimento dichiarando un'alternativa di mercato: un concorrente che i tuoi clienti hanno utilizzato per anni.

Per la Silicon Graphics, potrebbe essere il vecchio metodo di tagliare e montare le pellicole. Poi ti differenzi con un prodotto alternativo: un concorrente che ha sfruttato un'innovazione nuova e d'impatto, in qualche modo simile alla tua.

Per la Silicon Graphics, potrebbero essere le postazioni di lavoro della SUN, che sono all'avanguardia, ma non per il montaggio dei video.

Usando questi due concorrenti puoi richiamare una leadership di mercato dimostrando che operi in una nuova nicchia.

Quest'affermazione deve essere potente ma breve, preferibilmente non più di due frasi. Ecco come potrebbe suonare:

“Per gli editor di film che non sono soddisfatti dal montaggio tradizionale (alternativa di mercato), la nostra postazione di lavoro è un editor digitale che ti permette di modificare le immagini in qualsiasi modo. A differenza delle postazioni di lavoro della SUN (prodotto alternativo), forniamo tutti gli strumenti per il montaggio di film.”

Trova un canale di distribuzione con cui i pragmatici sono a loro agio e motiva quel canale alla vendita.

Prima di cominciare l'invasione della nicchia scelta, devi scegliere i canali di distribuzione con i quali compiere l'invasione e la strategia di prezzi con la quale attaccare.

Fondamentalmente, ciò significa decidere chi venderà i tuoi prodotti dopo averci attaccato un'etichetta con il prezzo.

I pragmatici sono molto esigenti nella scelta delle aziende da cui comprare.

Quando si attraversa la voragine, quindi, la priorità numero uno è assicurarsi un canale di distribuzione con cui i clienti pragmatici si sentono già a loro agio.

La vendita diretta generalmente è il canale ottimale per attraversare la voragine, perché crea richiesta in modo attivo, lavora in fretta e facilita relazioni cooperative con i clienti.

In genere, questo comporta l'aver una forza vendite dedicata che lavora direttamente per te e interagisce in modo intensivo con i principali clienti aziendali per ottenere vendite.

Una volta diventato il leader di mercato per la tua nicchia scelta, puoi compiere il passaggio dalla vendita diretta a un canale più adatto a soddisfare volumi più elevati di vendite.

A seconda del prodotto, questo può significare vendere attraverso negozi di dettaglio, internet o anche grandi network di rivenditori con valore aggiunto che inseriscono il prodotto in, ad esempio, un software e lo vendono in anticipo.

Vendere un nuovo prodotto è impegnativo e rischioso per i distributori, quindi, nella voragine, il primo obiettivo della tua strategia di prezzo deve essere quello di incoraggiarli a vendere.

Ciò significa inizialmente conferirgli una percentuale sproporzionata del prezzo come commissione, e diminuirla gradualmente man mano che si conquista la leadership sul mercato.

Il secondo obiettivo nella decisione del prezzo è incoraggiare il cliente all'acquisto.

Dato che i pragmatici preferiscono comprare da leader di mercato, dovresti scegliere il prezzo del tuo prodotto così come farebbe il leader di mercato.

La voragine è più difficile da attraversare nei mercati di consumo piuttosto che in quelli aziendali.

Gli attraversamenti della voragine più di successo si hanno nei mercati business perché è estremamente difficile farlo con un prodotto di consumo.

Le aziende di solito hanno le risorse economiche e tecniche per adottare anche prodotti immaturi, i consumatori invece no.

Anche se gli entusiasti della tecnologia esistono anche nei mercati di consumo, tendono a spostarsi in fretta verso “il prossimo oggetto alla moda”. Allo stesso tempo, è improbabile trovare veri e propri visionari per testare il tuo prodotto e sottoscrivere il tuo R&S.

In più, a differenza delle aziende, i consumatori generalmente non hanno una ragione davvero determinante per comprare il tuo prodotto; non hanno processi critici che solo tu puoi risolvere.

Considera, ad esempio, Quicken, un’applicazione di gestione finanziaria prodotta dall’Intuit.

Affrontava il seguente problema:

I consumatori erano perfettamente felici di usare penne, carta e depositi per la gestione delle loro finanze.

I loro processi non erano poi così male, quindi non avevano bisogno di una ragione davvero determinante per comprare.

Alla fine, Quicken ha attraversato la voragine disponendosi effettivamente come una combinazione tra uno strumento esperto di gestione finanziaria e il vecchio metodo di carta e penna.

Per affrontare le sfide post-voragine, un’azienda deve garantire redditività e riallineare la propria organizzazione.

Dopo essere emerse dalla voragine, le aziende spesso si rendono conto di aver ereditato una serie di impegni dall’organizzazione pre-voragine.

Ciò può, ad esempio, riguardare i rendimenti promessi agli investitori.

Per amministrare con successo queste sfide e lasciare la voragine alle proprie spalle, devono essere fatte scelte finanziarie e organizzative difficili e profonde.

Innanzitutto, la redditività diventa il fulcro dell’organizzazione post-voragine.

Generalmente, prima avviene, meglio è.

Stabilire subito una disciplina di redditività aiuta le aziende a evitare una “mentalità del benessere”, e insegna loro a stare attenti a quali clienti e progetti perseguire.

Poi, le aziende post-voragine attraversano profondi cambiamenti organizzativi.

I pochi potenti pionieri che sono cresciuti nei mercati iniziali possono trasformarsi in passività, perché tendono ad avere poco interesse nell’“ordinaria amministrazione”.

Ciò di cui le aziende post-voragine hanno davvero bisogno, è la presenza di colonizzatori, persone che diffondono la loro autorità e costruiscono procedure standardizzate e ben documentate.

I pionieri lo trovano sciocco e alienante e spesso non sono in grado di operare con successo in questo nuovo ambiente.

Le controversie sorgono quasi inevitabilmente, spesso a proposito della suddivisione equa dei compensi e dei bonus di vendita tra il mercato iniziale e quello tradizionale, completamente diversi tra loro.

Quando avviene questa transizione, l’azienda corre il rischio di perdere i suoi clienti del mercato iniziale e di trascurare le migliorie del prodotto richieste dai clienti tradizionali.

Di conseguenza, devono essere creati due tipi di lavoro, entrambi temporanei:

Il gestore del segmento di mercato selezionato deve trasformare ogni relazione con clienti visionari in una potenziale testa di ponte per entrare nel resto dell'industria della clientela.

Ad esempio, se il cliente è l'Intel, l'industria è quella dei semiconduttori.

Il gestore del prodotto completo ha il compito di gestire la lista sempre in crescita di migliorie del prodotto e di risoluzione dei bug, garantendo il mantenimento dei clienti pragmatici.

Sintesi conclusiva.

Il messaggio chiave di questo libro è:

Per ottenere il successo nel mercato principale, i prodotti high-tech devono attraversare la voragine tra il mercato iniziale e quello tradizionale.

Devono concentrarsi sulla ricerca di un'unica nicchia selezionata in cui possono rispondere a pieno ai bisogni dei clienti e diventare leader di mercato.