

Jak trafić z nowoczesnym produktem do klienta?

Na podst. „Przeskoczyć przepaść” G. A Moore’a

1

- Teoria Geoffreya Moore’a przedstawiona w książce **Przeskoczyć przepaść (Crossing the Chasm)** mówi o kwestii akceptacji nowych technologii przez odmienne grupy konsumentów.



Model ten odzwierciedla proces penetracji rynku przez każdy nowy produkt technologiczny w kategoriach zdobywania popularności wśród różnych typów konsumentów, którzy się nimi interesują w ciągu całego cyklu jego życia.

2

- Pierwsze dwie kategorie klientów (**prekursorzy i innowatorzy**) **akceptują nowe koncepcje i rozwiązania techniczne niemal wyłącznie dlatego**, że te pomysły, technologie, czy oparte na nich produkty są przez nich **postrzegane jako nowe, innowacyjne i frapujące**.
- Aby zyskały one rzeczywistą popularność na rynku, osiągnęły trwałą rentowność i zostały zaakceptowane przez konsumentów z kategorii **wczesna większość i kolejnych**, oferty oparte na nowej technologii muszą dostarczać im **prawdziwą wartość**.
- Największym zagrożeniem dla rynku nowoczesnych technologii jest przejście z **rynku wschodzącego**, na którym dominują nieliczni klienci **wizjonerzy (prekursorzy i innowatorzy)**, na **rynek mainstreamowy**, zaludniony przez **pragmatycznych** i ostrożnych klientów masowych.
- Luka pomiędzy tymi dwoma rynkami, dotychczas ignorowana, jest w rzeczywistości tak duża, że w pełni uzasadnione jest nazywanie jej **przepaścią (ang. Gap)**

3

- Współczesne zarządzanie produktami opiera się w dużej mierze na tej koncepcji G. Moore'a. **Przeskoczenie przepaści** musi być *głównym punktem każdego długookresowego planu marketingowego* w branży nowoczesnych technologii.
- Dlatego bezustannie przypomina się o **konieczności wsłuchiwania się w głosy klientów podczas przechodzenia do kolejnych grup**: od innowatorów i prekursorów po wczesną większość, późną większość i maruderów.
- Jeśli firma w swej ofercie nie dostarczy rzeczywistej wartości dla klienta, produkty nie będą w stanie „przekroczyć przepaści (chasm)” i zostać zaakceptowane przez szersze grona nabywców (**wczesną i późną większość**).
- Aby **przekroczyć przepaść, przekaz marketingowy nie może być koncentrowany na technologii, ale na problemach klientów**, dla których rozwiązaniem ma być oferowany innowacyjny produkt.

4

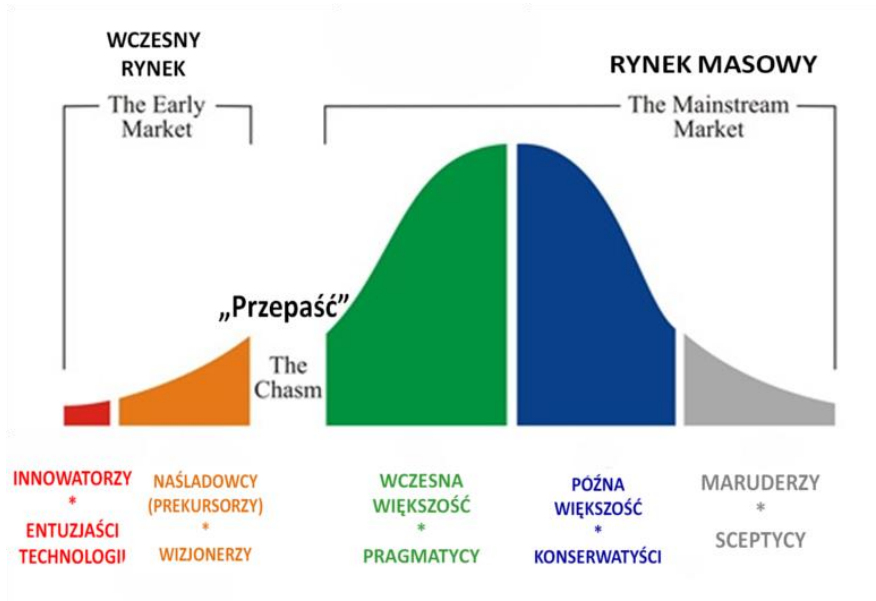
- **Podejście do przyjmowania nowych technologii** odgrywa największą rolę (w marketingu) kiedy natrafiamy na produkty, których **używanie zmusza nas do zmiany zachowań lub modyfikacji innych produktów i usług, z których korzystamy.**
- Wywołujące takie zmiany produkty są określane **innowacjami nieciągłymi.**
- **Innowacje ciągłe** to produkty unowocześniane, które **nie zmuszają dotychczasowych (i nowych) konsumentów do zmiany zachowań.**

5

- **Skuteczne pokonanie przepaści** pozwala zbić fortunę, zaś **nieumiejętność jej przeskoczenia** staje się przyczyną ogromnych strat finansowych.
- **W innych branżach wprowadzanie nieciągłych innowacji odbywa się rzadko i z wielkimi obawami.**
- W sektorze nowoczesnych technologii firmy wprowadzają **zmiany nieciągłe** rutynowo i z pewnością siebie.
- **Potrzebują one odpowiedniego modelu marketingu, który byłby skuteczny przy wprowadzaniu na rynek – innowacji nieciągłych.**

6

„Przepaść” („szczelina”) – The CHASM
w cyklu życia adaptacji produktu/technologii

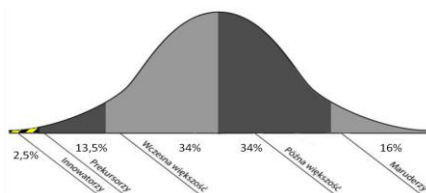


7



- Poszczególne grupy różnią się od siebie charakterystyczną reakcją na nieciągłe innowacje oparte na nowej technologii.
- Każda z nich ma wyjątkowy **profil psychograficzny**, będący kombinacją cech psychologicznych i demograficznych, które decydują o odmiennych reakcjach rynkowych klientów należących do różnych grup.
- Zrozumienie tych profili oraz ich wzajemnych relacji jest bardzo ważnym warunkiem powodzenia w dziedzinie marketingu nowoczesnych technologii.

8

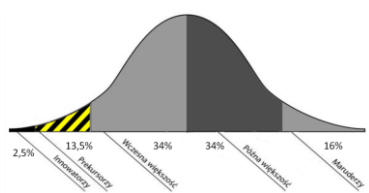


INNOWATORZY

– Entuzjaści Technologii
2,5% populacji

- **Bardzo aktywnie poszukują** na rynku nowych produktów.
- Czasem znajdują je nawet przed rozpoczęciem oficjalnej kampanii marketingowej.
- **Nowoczesne technologie stanowią główny przedmiot ich zainteresowania**, bez względu na funkcje, jakie mogłyby spełniać nowe produkty.
- Na ogół ciekawią ich nowe wynalazki i chętnie kupują urządzenia tylko po to, by **czерpać przyjemność z odkrywania ich właściwości**.
- W poszczególnych segmentach rynku nie ma zbyt wielu innowatorów, ale mimo to **wzbudzenie ich zainteresowania produktem jest kluczem do sukcesu**, gdyż ich zaangażowanie jest sygnałem dla innych uczestników rynku, że produkt rzeczywiście działa i może być przydatny.

9

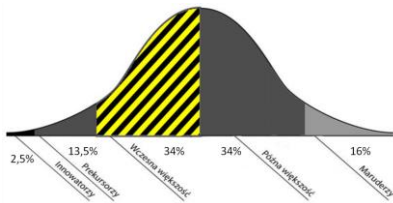


PREKURSORYZ /NAŚLADOWCY/ Wizjonerzy

13,5% populacji

- Prekursorzy — podobnie jak innowatorzy — **kupują nowe produkty na bardzo wczesnym etapie ich cyklu życia, ale nie są miłośnikami technologii**.
- Potrafią sobie jednak **wyobrazić korzyści wynikające ze stosowania nowej technologii, rozumieją je i doceniają**, a także **umieją je powiązać ze swoimi osobistymi potrzebami**.
- Jeżeli powiązanie jest wystarczająco silne, prekursorzy **podejmują decyzję o zakupie**.
- Ponieważ nie korzystają przy tym z referencji specjalistów, lecz opierają się na własnej intuicji i wizji, **ich zainteresowanie produktem jest przepustką do większego segmentu rynku nowoczesnych technologii**.

10



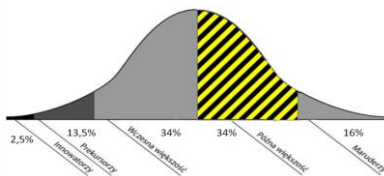
WCZESNA WIĘKSZOŚĆ

Pragmatycy

34% populacji

- Wczesna większość podziela częściowo entuzjazm prekursorów wobec nowej technologii, ale w przypadku tej grupy podstawą decyzji o zakupie jest zwykle silny zmysł praktyczny.
- Jej członkowie wiedzą, że większość nowych wynalazków okazuje się tylko modnymi gadżetami i zanim sami dokonają zakupu, chcą się przekonać, czy produkt rzeczywiście przydaje się do czegoś innym ludziom.
- Zanim wydadzą dużo pieniędzy, pragną zapoznać się z pozytywnymi opiniami znawców.
- Ponieważ ten segment rynku jest bardzo duży — obejmuje mniej więcej 1/3 wszystkich klientów zdobywanych w ciągu całego cyklu życia technologii — **wzbudzenie zainteresowania tej grupy jest warunkiem osiągnięcia wysokich zysków i rozwoju firmy.**

11



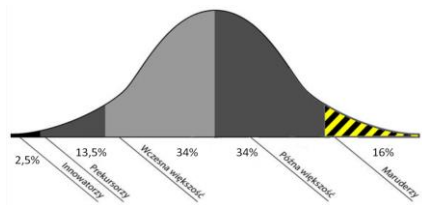
PÓŻNA WIĘKSZOŚĆ

Konserwatyści

34% populacji

- Późna większość podziela wszystkie wątpliwości wczesnej większości i wyraża jeszcze jedną, bardzo ważną obawę: podczas gdy członkowie wczesnej większości są przekonani, że **będą potrafili się posługiwać nowym urządzeniem**, kiedy wreszcie je kupią, **późna większość nie ma tej pewności.**
- Osoby należące do tej grupy **czekają więc, aż nowy produkt stanie się standardem** i nawet wtedy **oczekują solidnego wsparcia**, więc kupują oferty pochodzące z dużych firm o ustabilizowanej pozycji rynkowej.
- Podobnie jak wczesna większość, ta grupa stanowi mniej więcej 1/3 całej populacji nabywców w danym segmencie.
- **Nawiązanie relacji z tą grupą nabywców może być źródłem pokaźnych dochodów**, bo choć marża zysku zmniejsza się, kiedy produkt się starzeje, to jednocześnie spadają koszty sprzedaży, a koszty badań i projektowania (R&D) są już w praktyce całkowicie zamortyzowane.

12



MARUDERZY

Sceptycy
16% populacji

- **Maruderzy** to ludzie, którzy z różnych przyczyn — osobistych lub ekonomicznych — **nie chcą mieć nic wspólnego z nowoczesnymi technologiami.**
- **Nowoczesne produkty kupują tylko wtedy, gdy stanowią one integralną część innego produktu**, ukrytą tak głęboko, że klient nawet nie zdaje sobie sprawy z jej istnienia — *jak w przypadku mikroprocesora będącego częścią układu hamulcowego samochodu.*
- Na ogół uważa się, że ta grupa klientów **nie jest warta zainteresowania.**


13

- **Każda społeczność przyjmuje nową technologię etapami**, których następstwo odzwierciedla psychologiczne i społeczne profile należących do niej poszczególnych grup klientów.
- Można uznać, że jest to **proces ciągły**, w ramach którego definiujemy **różne etapy powiązane z konkretnymi grupami.**
- Dodatkowo każda z grup stanowi **określoną i przewidywalną część całości potencjalnego rynku nabywców produktu (czy usługi).**

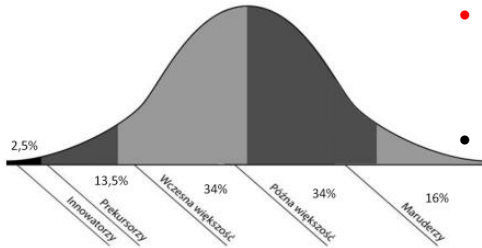
14

- Sposobem na **zbudowanie rynku dla nowoczesnej technologii** jest **przesuwanie się po krzywej z lewej strony na prawą i skupianie się najpierw na innowatorach** (oraz rozwijanie tego segmentu), następnie na **prekursorach, wczesnej większości** itd., aż do **maruderów**.
- Firma musi **wykorzystywać każdą pozyskaną grupę klientów jako punkt wyjścia do „podbijania” następnej grupy**.
- **Pozyskanie innowatorów** pozwala sformułować **wiarygodny komunikat marketingowy dla prekursorów**, a **pozyskanie prekursorów** umożliwia zwrócenie się **do wczesnej większości** itd.

15

- Ważne jest, aby **cały ten proces przebiegał bardzo sprawnie**. Powinien przypominać przekazywanie  pałeczki w biegu sztafetowym.
- **Utrzymywanie rozpędu jest ważne także ze względu na konieczność dotrzymania kroku pojawiającym się coraz nowszym technologiom.**
- *Powinieneś wykorzysta swój czas, zanim przyjdzie nowy dzień i Twoja technologia stanie się przestarzała.*
- na tym polega koncepcja **okna możliwości**.
- **Skutkiem utraty rozpędu może by prześcignięcie przez konkurenta oraz utrata przewagi wynikającej z pozycji lidera technologicznego, a zwłaszcza wysokiej marży zysku w środkowej i późnej fazie cyklu życia produktu, będącej źródłem większości fortun w branży nowoczesnych technologii.**

16

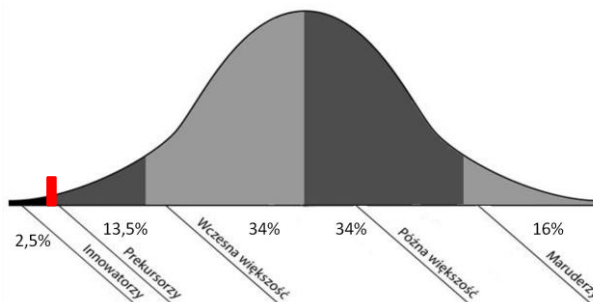


- Między poszczególnymi grupami psychograficznymi pojawiają się rozpadliny.
- Symbolizują one rozłączność pomiędzy grupami, czyli trudności z zaakceptowaniem nowego produktu przez daną

grupę w sytuacji, gdy produkt jest jej prezentowany tak samo jak grupie sąsiadującej z nią po lewej stronie.

- Każda rozpadlina oznacza groźbę utraty rozpędu i możliwości przejścia do następnego segmentu, czyli inaczej mówiąc utraty możliwości dotarcia do *ziemi obiecanej* i objęcia pozycji lidera w środku cyklu oraz zarabiania na bajecznie wysokich marżach.

17

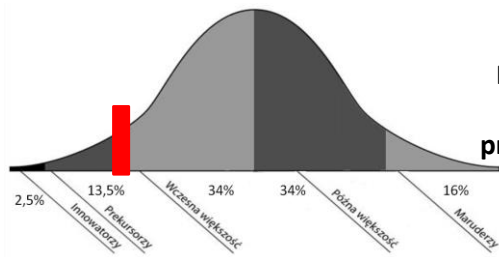


ROZPADLINA 1

- Pierwsza rozpadlina oddziela innowatorów od prekursorów.
- Pojawia się wtedy, gdy **nowatorski produkt wchodzi na rynek, ale nie można jeszcze wskazać jednoznacznych korzyści wynikających z jego używania** — jak np. w przypadku **języka esperanto***. **Entuzjaści technologii** uwielbiają ten język za jego strukturę: proste zasady gramatyczne, ale **nikt poza nimi nie potrafi sobie nawet wyobrazić, jak się w praktyce używa tego języka.**

*) **Esperanto** - najbardziej rozpowszechniony na świecie międzynarodowy język pomocniczy. Nazwa pochodzi od pseudonimu „Dr. Esperanto” (doktor mający nadzieję), pod którym Ludwik Zamenhof opublikował w 1887 podstawy języka w książce *Język międzynarodowy. Przedmowa i podręcznik kompletny*. Jego celem było stworzenie neutralnego i łatwego do nauki języka, przydatnego do międzynarodowej komunikacji, nie zastępującego jednak innych języków narodowych.

18

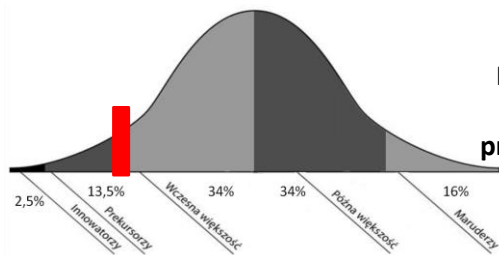


ROZPADLINA 2

Prawdziwą sensacją jest głęboka i szeroka **przepaść** oddzielająca prekursorów od wczesnej większości.

- Przejście między tymi dwoma segmentami jest bez wątpienia najbardziej niebezpiecznym krokiem w całym cyklu przyjmowania nowych technologii.
- 4 główne różnice pomiędzy **prekursorami (wizjonerami)** a **wczesną większością (pragmatykami)** to:
 1. Prekursorzy przede wszystkim możliwość wcielenia się w rolę **agentów zmian w danej branży, uważają się za mądrzejszych, chcą stosować nowe produkty i rozwiązania jako pierwsi.**
 2. Prekursorzy są przygotowani na to, że **innowacje mogą mieć wady i niedoróbki charakterystyczne dla każdej nowości wchodzącej na rynek.**

19

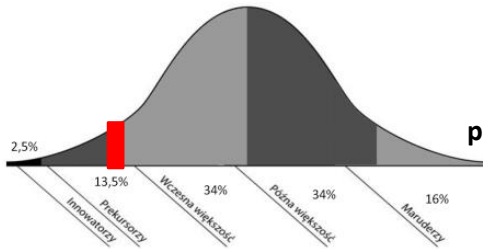


ROZPADLINA 2 – c.d.

Prawdziwą sensacją jest głęboka i szeroka **przepaść** oddzielająca prekursorów od wczesnej większości.

3. Prekursorzy oczekują, że nowe produkty i sposoby ich użytkowania będą się **radycznie różnić** od starych produktów i ich metod obsługi.
4. Wczesna większość (pragmatycy) **oczekują innowacyjnych produktów ewolucyjnych**, a nie rewolucyjnych; chcą ofert, które dadzą im **więcej użyteczności** oraz będą **bardziej wygodne i efektywne w działaniu**. Powinny one jednak, ich zdaniem, odwoływać się do znanych wcześniej rozwiązań technologicznych i sposobów użytkowania/obsługi.

20



ROZPADLINA 2

Prawdziwą sensacją jest głęboka i szeroka **przepaść** oddzielająca prekursorów od wczesnej większości.

- Przekonanie do oferty wczesnej większości (pragmatyków) jest o wiele bardziej wymagające niż przekonanie innowatorów i wczesnych naśladowców (prekursorów).
- Pragmatycy potrzebują bardziej dojrzałego produktu, o lepszej interaktywności [UX] (*user experience*), *lepiej zaprojektowanego, z większą ilością funkcji, dającego się zintegrować z dotychczasowymi urządzeniami oraz z mniejszą ilością błędów (bugs)*.
- Pragmatycy nie są skłonni do dzielenia się opiniami - jeśli z jakiegoś powodu produkt im się nie podoba, to przestaną go używać i nie podadzą z jakiego powodu!
- Trudniej jest dotrzeć do pragmatyków. Choć obserwują zachowania innowatorów i prekursorów, to kiedy zechcą skorzystać nowych produktów, nie będą gotowi na podejmowanie ryzyka i przetestowanie tych innowacji.
- Zamiast tego czekają na sygnał mocno potwierdzający użyteczność tej oferty w praktyce.

21

Różnice pomiędzy Prekursorami a Wczesną Większością (Pragmatykami)

- **Wczesna większość** pragnie kupować produkty cechujące się ulepszoną funkcjonalnością i wydajnością, lecz działających tak samo i wymagających tych samych kompetencji do obsługi, jak znane im dotychczas urządzenia.
- Nowości by były przez nich akceptowane powinny mieć charakter ewolucyjny (a nie rewolucyjny!) w stosunku do dotychczasowych ofert.
- **Wczesna większość** oczekuje produktów, których użytkowanie będzie opierało się na ustalonych zasadach, do których są przyzwyczajeni i które już znają.
- **Wczesna większość** jest niechętna konieczności uczenia się użytkowania nowych produktów, czy adaptacji do nowych sposobów ich obsługi.

22

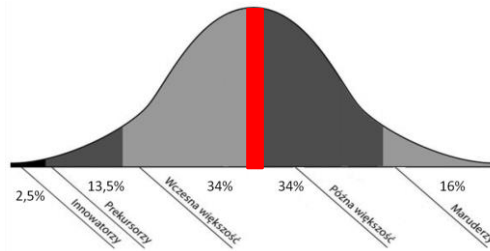
Różnice pomiędzy Prekursorami a Wczesną Większością (*Pragmatykami*) (2)

- Oferta innowacyjna **kontrastuje z odmiennymi potrzebami i oczekiwaniami** ze strony konsumentów z grup: prekursorów i wczesnej większości.
- Prekursorzy nie stanowią wiarygodnej i wiążącej grupy odniesienia dla nabywców z grupy wczesnej większości.
- Mamy tu więc do czynienia z sytuacją „błędnego koła”:
 - **Jedyną odpowiednią referencją dla klienta z wczesnej większości są opinie i zachowania innych przedstawicieli wczesnej większości.** Ale jednocześnie żaden członek wczesnej większości nie kupi innowacyjnego produktu bez uprzedniego o otrzymaniu referencji od kilku godnych jego zaufania użytkowników tego produktu (*których w swojej grupie nie znajdzie!*).

23

- Kiedy promotor nowoczesnego produktu chce przejść z segmentu składającego się z **prekursorów** i podbić następny segment - pragmatycznej wczesnej większości - w praktyce **nie ma żadnych źródeł opinii, ani żadnego wsparcia na rynku.**
- A potencjalni konsumenci – **pragmatycy** – **oczekują zarówno bardzo wiarygodnych referencji, jak i solidnego wspomżenia** ze strony doświadczonych użytkowników danej innowacji.

24



ROZPADLINA 3

- Trzecia szczyłina mieści się **między wczesną większością a późną większością.**
- **Na tym etapie cyklu życia przyjmowania technologii rynek jest już dość dobrze rozwinięty, a produkt został zaakceptowany przez klientów mainstreamowych.**
- **Głównym problemem** utrudniającym przejście z segmentu **wczesnej większości** do segmentu **późnej większości** jest **wymóg opanowania odpowiednich umiejętności technicznych przez ostatecznych użytkowników.**
- **Wczesna większość chce i potrafi w razie potrzeby opanować niezbędne umiejętności, natomiast późna większość jest o wiele mniej skłonna to zrobić.**
- Kiedy rozwój rynku dochodzi do tego etapu, **należy jak najbardziej ułatwić przyswajanie produktu przez konsumentów, aby zapewnić mu dalszy sukces.**
- **Jeżeli do tego nie dojdzie, wejście z ofertą w segment późnej większości może się znacznie opóźnić albo nigdy nie nastąpi.**

25

Jak przeskoczyć PRZEPAŚĆ? - I

Aby przekroczyć przepaść, Moore zaleca, aby firma **skupiła się na jednym rynku, konkretnym przyczółku, uzyskała na nim dominującą pozycję**, by następnie **wykorzystała go jako trampolinę do zdobycia kolejnych sąsiednich rynków, wzmocnienia swej pozycji na kolejnych szerszych rynkach**, aby wygrać w danej branży.

Zastosowania (aplikacje) produktów *kontra* platformy produktowe:
 „Przy przekraczaniu przepaści znajomość możliwych zastosowań produktu stanowi istotny czynnik przewagi konkurencyjnej. Przełomowe (nieciągłe) innowacje są częściej wspierane przez końcowych użytkowników produktów niż przez specjalistów z firm technologicznych, którzy zajmują się obsługą dotychczasowej infrastruktury.

Zastosowania (aplikacje) produktu są tym, co dostrzegają docelowi użytkownicy produktów ... A jeśli zastosowanie innowacji da możliwość naprawienia/polepszenia źle działającego, krytycznego procesu biznesowego, mogą oni skutecznie **nalegać na jej wdrożenie pomimo niechęci działu IT...**

Aby przyspieszyć adopcję platform, sprzedawcy muszą **ubrać je w odzież aplikacyjną**. Oznacza to, że muszą powiązać je bezpośrednio z aplikacją, aby uzyskać sponsoring użytkownika końcowego niezbędny do zabezpieczenia przyczółka”.

26

Jak przeskoczyć PRZEPAŚĆ? - II

Przeprawa przez przepaść wymaga wykonania następujących kroków:

- **Ustal cel ataku:** „**Obierz określoną niszę rynkową jako cel ataku i skup wszystkie swoje zasoby na osiągnięciu dominującej pozycji lidera w tym segmencie**”. Należy określić *podstawowe identyfikatory docelowego rynku: docelowych klientów, przekonujący powód zakupu (reason to buy), całościowy produkt i jego konkurentów; oraz czynniki rynku wtórnego: partnerów i sojuszników, dystrybutorów, kategorie cenową, sposób pozycjonowania i kolejni klienci docelowi.*
- **Zbierz siły inwazyjne:** **stwórz kompletny produkt**, „poprzez przemyślenie problemów klientów oraz całościowych rozwiązań tych problemów”. Obejmuje to **koncepcję produktu podstawowego oraz wszystkie inne elementy produktu poszerzonego**, które stworzą ważny **powód do zakupu twojej oferty**, w tym m.in.: **dodatkowe oprogramowanie, sprzęt, zintegrowanie z istniejącymi systemami, instalację i usuwanie błędów, szkolenia i wsparcie, standardy i procedury itp.** Mogą one być dostarczane przez twoją firmę lub za pośrednictwem wykorzystaniem partnerów i sojuszników.

27

Jak przeskoczyć PRZEPAŚĆ? - III

- **Zdefiniuj bitwę:** to znaczy **ustal swych konkurentów, zdefiniuj sposób pozycjonowania oferty, opracuj sposób prezentacji oferty i uwzględnij je w całej komunikacji swojej firmy.**
- 1. „**Skoncentruj się na konkurowaniu w segmencie rynku zdefiniowanym przez niezastąpioną PROPOZYCJĘ WARTOŚCI twojej oferty dla wybranych konsumentów docelowych.**
- 2. **Stwórz konkurencję wokół tego, co dla pragmatycznego nabywcy stanowi rozsądny i w miarę kompleksowy zestaw alternatywnych sposobów osiągnięcia tej PROPOZYCJI WARTOŚCI dla klienta.**
- 3. **Skoncentruj swoją komunikację marketingową, redukując swój podstawowe wyróżnik konkurencyjny do formuły składającej się z dwóch zdań... w każdym fragmencie komunikacji firmowej... zawsze pamiętaj o wzmocnieniu drugiego zdania tego twierdzenia, tego, które identyfikuje twoją główną konkurencję i sposób, w jaki się od niej odróżniasz...**
- 4. **Wykaż słuszność swojego twierdzenia konkurencyjnego... [aby dojść do wniosku, że jesteś] niekwestionowanym liderem na rynku swego innowacyjnego produktu.”**

28

Jak przeskoczyć PRZEPAŚĆ? - IV

- **Rozpocznij inwazję: dystrybucja i ceny.**
„Służby firmy odpowiedzialne za sprzedaż optymalizują swe działania pod kątem kreowania popytu.
Centralną rolę odgrywają sprzedawcy-konsultanci, którzy pracują z klientami w zakresie analizy ich potrzeb, a następnie, wspierani przez zespół specjalistów ds. technologii i ich zastosowań, opracowują i proponują rozwiązania, które po dodatkowych interakcjach z klientami oraz uwzględnieniu marketingu ofert konkurencji, zamieniają się w zamówienia zakupowe od klientów. Jest to bardzo kosztowny sposób sprzedaży...
- **Sprzedaż bezpośrednia jest optymalnym kanałem dla ofert zaawansowanych technologii. Jest to również najlepszy kanał do przekraczania przepaści”.**

29

Jak przeskoczyć PRZEPAŚĆ? - V

- Kluczem do wyjścia poza początkową niszę docelową jest **wybranie na początek strategicznych docelowych segmentów rynku.** Oznacza to, że **należy kierować reklamy na segment, który** dzięki innym połączeniom tworzy **punkt wejścia do większego segmentu.**
- Aby móc przekroczyć **przepaść**, należy „stworzyć **bazę pragmatycznych klientów**, którą można wykorzystać jako **referencję** w dalszych staraniach o uzyskanie dostępu do innych potencjalnych klientów z mainstreamu” ponieważ **pragmatycy** korzystają z referencji innych osób w podejmowaniu decyzji zakupowych.
- **Oni „chcą kupować od liderów rynku”** więc „jedyną słuszną strategią będzie podejście **„duża ryba w małym stawie”.**
- Ukierunkowanie na rynek niszowy może prowadzić wprost do **zawładnięcia** tym rynkiem.

30

Pozycjonowanie

Pozycjonowanie to przypisywanie cech związanych z firmą lub produktem, a nie jakiegokolwiek „bełkot marketingowy mający wywołać skojarzenia u potencjalnych konsumentów”.

Pozycjonowanie „ma największy wpływ na decyzje zakupowe”.

„Pozycjonowanie” jest w głowach ludzi, a nie w twoich słowach (twojej wiadomości”).

Trudno zmienić skojarzenia (pozycje zajmowane w świadomości przez oferty), o ile są one wryte w umysły konsumentów.

31

Pozycjonowanie

Są „cztery podstawowe etapy procesu pozycjonowania, odpowiadające czterem głównym typom psychograficznym”:

„Nazwij to i opraw w ramki” - Name it and frame it

Potencjalni klienci nie mogą kupić tego, czego nie potrafią nazwać;
Nie mogą też odszukać produktu, jeśli nie wiedzą do jakiej kategorii jest on przypisany”.

Dla kogo i na co? -Who for and what for?

Klienci nie będą kupowali czegoś zanim nie dowiedzą się kto zamierza tego używać i w jakim celu, po co?

Konkurencja i różnicowanie - Competition and differentiation

Klienci nie wiedzą czego się spodziewać i ile można zapłacić za produkt, opóki nie będą potrafili umieścić go w jakimś kontekście porównawczym.

Kwestie finansowe i przyszłościowe - Financials and futures

"Klienci nie mogą czuć się w pełni bezpieczni przy kupowaniu produktu, dopóki nie będą przekonani, że pochodzi on od sprzedawcy mającego stabilną pozycję na rynku, który będzie trwał na rynku i dalej inwestował w produkty z danej kategorii.

32

Proces Pozycjonowania

Kiedy **pozycjonowanie** jest traktowane przede wszystkim jako czasownik, odnosi się do **procesu komunikacji z czterema kluczowymi komponentami**:

1. Obietnica (The Claim). Kluczem tutaj jest **zredukowanie oświadczenia o pozycji fundamentalnej** — deklaracją niekwestionowanego przywództwa rynkowego w docelowym segmencie rynku — **do zwięzłego, dwuzdaniowego formatu.**

2. Dowód. Deklaracje niekwestionowanego przywództwa są bez znaczenia, jeśli w rzeczywistości można je łatwo zanegować. Kluczem jest tutaj przedstawienie wystarczających przekonujących **dowodów**, aby takie tezy były nieuzasadnione.

3. Komunikacja. Mając **obietnice i dowody**, należy je **skierować do zidentyfikowanych właściwych grup odbiorców** i zwrócić się do nich we właściwej kolejności za pomocą **odpowiednich wersji przekazu.**

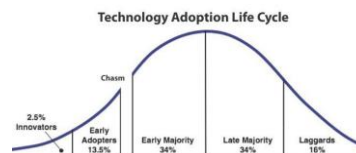
4. Informacja zwrotna (feedback) i dopasowywanie. Marketerzy muszą dopasować swoje plany działań, gdy **wybrany sposób pozycjonowania** stawi czoła pozycjonowaniu konkurencyjnych ofert. Można oczekiwać, że konkurenci będą rywalizować, zakłócać i zwalczać przekaz pozycjonujący ofertę naszej firmy, na co powinna ona umiejętnie zareagować/odpowiedzieć.

Ten ostatni składnik sprawia, że **pozycjonowanie jest dynamicznym procesem, a nie jednorazowym wydarzeniem.** Oznacza to, że marketerzy muszą wielokrotnie komunikować się z tymi samymi grupami odbiorców w ciągu życia rynkowego produktu.

Stąd **kluczem do trwałego sukcesu jest ustanowienie relacji opartych na zaufaniu**, a nie tylko na chwilowym zauroczeniu ofertą.

33

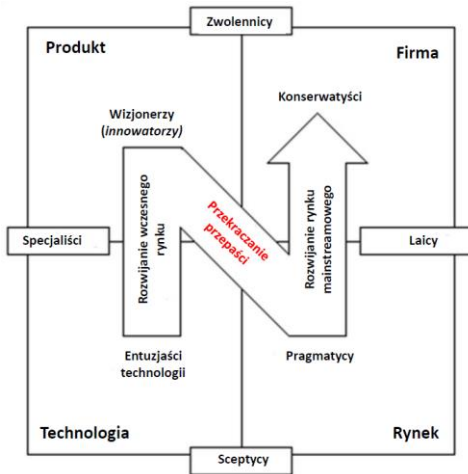
- **Najtrudniejszą rzeczą w marketingu high-tech jest to, że mniej więcej w momencie, gdy coś zrozumiesz, staje się to przestarzałe.** Dotyczy to nawet czegoś tak niewinnego, jak dostarczanie dowodów.
- Oznacza to, że podobnie jak w przypadku innych kwestii dot. zaawansowanych technologii, **rodzaj potrzebnych dowodów ewoluuje w trakcie Cyklu Życia Wdrażania Technologii.**



- Można to podsumować na schemacie **Kompasu Pozycjonowania Konkurencyjnego.**

34

Kompas Pozycjonowania Konkurencyjnego



Istnieją cztery domeny wartości w marketingu high-tech:

- Technologia
- Produkt
- Rynek
- Firma

Gdy produkty przechodzą przez Cykl Życia Wdrażania Technologii, zmienia się domena o największej wartości dla klienta.

Na wczesnym rynku, gdzie decyzje są zdominowane przez entuzjastów technologii i wizjonerów, kluczowymi domenami wartości są technologia i produkt.

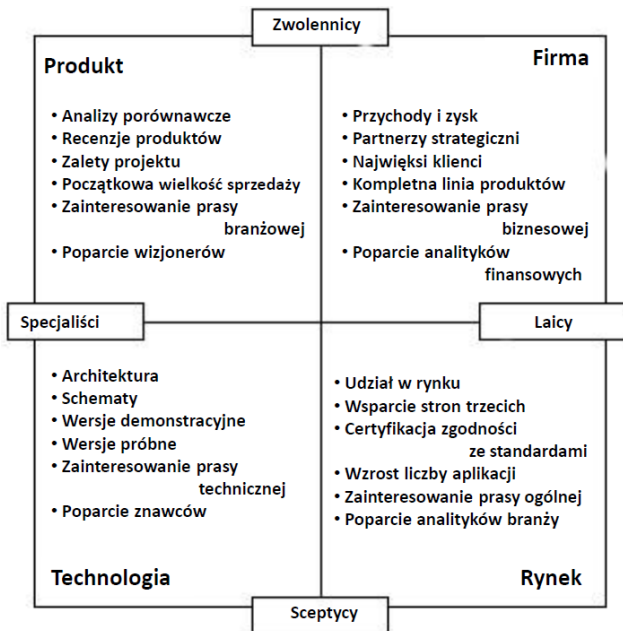
W mainstreamie, gdzie decyzje zdominowane są przez pragmatyków i konserwatystów, kluczowe domeny to rynek i firma.

W tym kontekście przekroczenie przepaści oznacza przejście od wartości opartych na produkcie do wartości rynkowych.

<<< Kompas Pozycjonowania Konkurencyjnego ilustruje tę dynamikę. <<<

35

Kompas Pozycjonowania Konkurencyjnego



Schemat „ma na celu stworzenie docelowego profilu wartości dla klienta”, aby pomóc w pozycjonowaniu produktu na tle konkurencyjnych ofert.

Oś pozioma pokazuje zakres zainteresowań kupujących i ich zrozumienie zagadnień związanych z nowoczesną technologią.

Oś pionowa odzwierciedla stosunek kupujących do propozycji wartości, który może wahać się od sceptycyzmu do poparcia.

Dowody ewoluują w całym cyklu wdrażania technologii. Ewolucja pożądaných dowodów następuje wraz z rozwojem rynku: od entuzjastów technologii do wizjonerów, od pragmatyków do konserwatystów. Przejście od produktu do rynku odzwierciedla przekroczenie luki -> Pragmatyczni klienci są bardziej zainteresowani tym, jak rynek reaguje na produkt niż samym produktem.

36

Jeśli firmie ma się udać pozyskanie **prawego dolnego kwadrantu, pragmatyków sceptyków**, to każdy dialog na temat wyłaniającej się grupy konkurencyjnej musi opierać się na kwestiach rynkowych. O to właśnie dbają pragmatycy. Innymi słowy, firma musi **zmienić punkt ciężkości marketingu z celebrowania atrybutów wartości zorientowanych na produkt na atrybuty zorientowane na rynek**.

| WARTOŚCI ZORIENTOWANE NA PRODUKT | WARTOCI ZORIENTOWANE NA RYNEK |
|----------------------------------|--|
| Łatwość użycia | Wysokie oceny użytkowników produktu (UX) |
| Elegancka struktura produktu | Kompatybilność |
| Cena produktu | Prawdziwy standard rynkowy |
| Unikalna funkcjonalność | Cena całościowego produktu |
| Najszybciej działający produkt | Wartość sytuacyjna |
| | Zgodność z normami |
| | Największa liczba instalacji produktu |
| | Największa liczba zewnętrznych sponsorów |
| | Jakość usług posprzedażowych |
| | Koszty posiadania |

37

Uprozczone zalecenia dot. sposobu przekroczenia „przepaści”

| Strategia | Taktyka |
|------------------------------|--|
| Wybór celu ataku | Zabezpieczyć przyczółek (jak podczas D-Day – inwazji w Normandii) - podzielić rynek na nisze docelowe - skoncentrować działania na jednej niszy, a po jej zdobyciu zajmować kolejne (tylko jedną na raz!) Zdominować docelowe nisze, stając się liderem rynku Rozpocząć działania służące opanowaniu sąsiednich nisz |
| Przygotowanie sił do inwazji | Opracować i wdrożyć koncepcje całego produktu całościowego Pozyskać partnerów i stronników po stronie popytowej rynku |
| Zdefiniowanie obszaru walki | Wybrać sobie konkurentów (pragmatycy zawsze szukają rozwiązań), wobec których będziemy się wyróżniać Pozycjonować produkt |
| Rozpoczęcie inwazji | Strategia sprzedaży i strategia marketingowa Polityka cenowa, polityka dystrybucji. |

38