

Capitolo sei

La definizione dell'orientamento strategico

Il caso Handspring: telefoni tanto intelligenti da rivoluzionare il mercato?

Nel 2001, la linea di computer palmari (o PDA, *Personal Digital Assistant*) Handspring era seconda soltanto ai PalmPilot di Palm Computing in termini di quota del mercato mondiale. Eppure Handspring non aveva ancora registrato profitti. La guerra dei prezzi e il crollo delle vendite avevano pressoché azzerato i margini del settore, lasciando i produttori con i magazzini ancora pieni, con il rischio di essere presto sorpassati da prodotti innovativi; a causa della difficile congiuntura economica, Handspring era stata costretta ad abbassare anche i prezzi dei suoi modelli più evoluti. Verso la fine del 2001, Handspring sorprese i mercati con un annuncio sconvolgente: avrebbe rinunciato a sviluppare la linea di PDA Visor per focalizzarsi su un nuovo prodotto, un telefono intelligente chiamato Treo. I telefoni intelligenti (o *smart phone*) sono dispositivi elettronici grandi come il palmo di una mano che combinano le caratteristiche dei PDA con il design attraente e funzionale dei telefoni cellulari. Il nuovo business sembrava promettere maggiori opportunità di crescita e margini più elevati rispetto ai PDA. L'ingresso nel mercato degli smart phone richiedeva però lo sviluppo di nuove competenze, la scelta di nuovi segmenti-target di clienti, la creazione di nuovi canali di distribuzione e, come minaccia preoccupante, implicava un confronto con concorrenti di grandi dimensioni, affermati e agguerriti come Nokia, Samsung ed Ericsson.

La storia di Handspring

A fondare Handspring, nel 1998, furono Jeff Hawkins e Donna Dubinsky, quando decisero di abbandonare Palm Computing per creare una nuova società che avreb-

be prodotto PDA dotati di sistema operativo Palm. Hawkins era stato il fondatore anche di Palm Computing, acquisita poi nel 1995 da US Robotics, allorché non fu più in grado di coprire i propri costi di sviluppo. Agli occhi del pubblico e degli investitori, la nuova impresa era percepita come un'idea degli stessi artefici che avevano costruito il successo di Palm, ma con una marcia in più. Il motto dell'alta direzione era : "Innovare, innovare, innovare. Il prodotto deve essere piccolo, semplice, economico e con l'accesso a Internet".

Handspring entrò nel mercato dei PDA verso la metà del 1999 con il Visor, un modello posizionato a un livello di prezzo inferiore rispetto ai Palm e con un maggior numero di funzioni grazie al modulo Springboard. Le *slot* estraibili Springboard consentivano di espandere le capacità del PDA e incorporare componenti con funzione di telefono cellulare, fotocamera digitale, cercapersone, modem, lettore MP3 e ulteriori applicazioni software. Per la commercializzazione del Visor e dei moduli Springboard, Handspring lanciò un programma di marketing globale e, per le vendite, si avvale di una molteplicità di canali di distribuzione. Negli Stati Uniti, i distributori principali erano le catene al dettaglio Best Buy, Staples e CompUSA, che vendevano poco meno del 40% dei modelli Handspring. Poiché la strategia competitiva era basata principalmente sul design e sul prezzo, il target principale di Handspring era rappresentato dal segmento *consumer* (i consumatori finali), mentre il segmento *business* (il mercato costituito da imprese) rivestiva un'importanza solo marginale.

In breve tempo, fu chiaro che i moduli Springboard, all'inizio tanto apprezzati dai consumatori e temuti dai concorrenti, non avrebbero rivoluzionato il mercato dei PDA. I Visor non erano riusciti a conquistare i favori del mercato perché le slot avevano prezzi troppo elevati e si limitavano a emulare altri dispositivi elettronici, senza però riuscire a sostituirli. La mancanza di un fattore di differenziazione irresistibile, combinata alla crescente pressione competitiva del mercato dei PDA, pose Handspring in una posizione molto vulnerabile. Fin dall'autunno del 2000, gli investitori avevano assistito a un crollo del valore del titolo Handspring, che era passato da 95 dollari a soli 56 centesimi per azione. E poiché le condizioni economiche diventavano sempre più critiche, mentre le perdite operative continuavano ad aumentare per il terzo anno consecutivo, Handspring fu costretta a intraprendere misure drastiche. Quando l'impresa aveva tentato di integrare le funzionalità di un telefono cellulare e di un PDA con il modello VisorPhone (dove il modulo Springboard emulava le prestazioni del telefonino), il prodotto aveva ricevuto un'accoglienza tiepida perché il prezzo era troppo elevato e la combinazione cellulare-PDA risultava difficile da usare e assai ingombrante. Stavolta Handspring decise di puntare esclusivamente su un nuovo *concept*, lo smart phone ovvero il "telefono intelligente", introducendo un prodotto che esaltasse lo *styling* e le prestazioni di un telefonino relegando le funzioni di un PDA a una posizione di secondo piano. Fu così che nacque il Treo.

Il Treo

"La parola d'ordine di Handspring è Treo", annunciò Ed Colligan, direttore generale di Handspring. Il Treo integrava in un unico dispositivo la funzionalità di un telefono cellulare, di un PDA e di un cercapersone con connessione continua a Internet.

A differenza dei cellulari tradizionali con funzioni di organizer, gli smart phone come il Treo erano dotati di schermi più ampi e con una maggiore risoluzione dell'immagine, in grado di visualizzare intere pagine web invece delle immagini ridotte dei display dei cellulari tradizionali. Al momento del lancio, il Treo era stato annunciato come lo smart phone con la più stretta integrazione di tutte queste funzioni. E soprattutto *non* prevedeva moduli Springboard.

Una scommessa decisiva

Il Treo era molto più di una semplice espansione del portafoglio di prodotti Handspring, e sul suo successo il management aveva scommesso il tutto per tutto. Come affermò l'amministratore delegato Donna Dubinsky, il Treo rappresentava "la transizione dal business degli *organizer* (le agende elettroniche di seconda generazione, per intenderci) a quello dei *communicator*, gli strumenti più evoluti di comunicazione". Handspring avrebbe continuato a produrre il Visor finché vi fosse stata una domanda da parte del mercato, ma avrebbe orientato tutti i propri sforzi di sviluppo e promozione in direzione del Treo. Alcuni analisti si domandarono perché Handspring avesse deciso di abbandonare la piattaforma Visor correndo il rischio di perdere il sostegno dei produttori di componenti e degli sviluppatori di software dedicati alla linea Visor, accelerando il processo di declino del prodotto.

Con il Treo, l'Impresa cambiò il proprio target di clienti: pur non rinunciando a servire il segmento consumer, stavolta il target principale sarebbe stato costituito dal segmento delle imprese. Il management ritenne che l'integrazione delle funzioni di telefono, PDA e cercapersone avrebbero reso il Treo un valido strumento per l'incremento della produttività aziendale e che il potenziale di crescita del mercato *business-to-business* fosse maggiore rispetto a quello del mercato *business-to-consumer*. Durante un'importante convention di imprese produttrici di software a Las Vegas, Ed Colligan dichiarò:

"Crediamo che questo prodotto offra una formidabile opportunità per le imprese grazie alle sue funzioni di comunicazione e di trasmissione di dati wireless. Sono certo che, non appena raggiungeremo una massa critica nel mercato delle imprese con il Treo, le applicazioni software dedicate aumenteranno. Per innescare il processo di sviluppo fra le *software house*, occorre un prodotto davvero rivoluzionario".

Nel primo trimestre del 2002, Handspring aveva consegnato 47 000 unità del Treo. Altri dati confortanti arrivavano anche da Wall Street, dove si era registrato un incremento del prezzo delle azioni pari al 34%. Alla fine del 2002, le vendite avevano raggiunto le 250 000 unità. Tuttavia, queste cifre impallidivano a confronto con i risultati del Visor, che nel suo primo anno di vita era riuscito a vendere 1 milione di unità. All'inizio del 2003, le azioni Handspring erano ancora quotate a meno di un dollaro e l'impresa dovette ricorrere a un taglio del personale del 40%. Eppure molti analisti hanno elogiato l'audace mossa strategica

di Handspring, ritenendo che il management dell'impresa avesse avuto un'intuizione corretta prevedendo per il futuro la convergenza di computer palmari e telefoni cellulari. La sfida per Handspring ora era cruciale: l'impresa sarebbe stata in grado di superare la difficile fase di transizione? Come ha osservato un analista: "Il mercato non era ancora maturo per accogliere il Treo. Adesso sarebbe pronto. Ma, poiché sarà comunque un processo lento, si tratta di vedere se l'impresa saprà resistere".