

INTRODUZIONE _____ 1

CAPITOLO I:

1. INNOVAZIONE STRATEGICA E DI VALORE

1.1. Innovazione per poter competere nel mercato _____	3
1.2. Innovazione strategica _____	6
1.3. Innovazione di prodotto _____	9
1.4. Strategia Oceano Blu _____	12
1.5. Il caso Cirque Du Soleil _____	20
1.6. Vincere senza competere _____	23
1.7. Approcci alla Strategia Oceani Blu _____	25

CAPITOLO II:

2. INSTAURARE E DIFENDERE IL PROPRIO OCEANO BLU

2.1. Appeal funzionale e appeal emotivo – caso Cemex _____	30
2.2. Difficoltà e problemi dell'uso di questa teoria _____	34

CONCLUSIONE _____ 40

INTRODUZIONE

Quanto sono fondamentali al giorno d'oggi gli smartphone?

Quando penso al peso che hanno nella nostra vita quotidiana non posso non pensare a come fosse stato possibile farne a meno in passato.

È stata un'invenzione così epocale che nel giro di qualche decennio è diventata pressappoco un bene primario insieme al cibo e ai vestiti.

Si consideri a titolo di esempio la persona di Steve Jobs, fondatore della Apple, che rappresenta l'emblema dell'innovatore di successo: la sua lungimiranza e capacità di creare nuovi spazi di mercato gli hanno permesso di ottenere il successo che tutt'oggi conserva e che difficilmente potrà cessare grazie alle numerose barriere all'ingresso che l'innovazione gli ha permesso di ottenere.

Fattori come il prestigio, l'idea di sicurezza ed affidabilità dei prodotti e la continua voglia di aggiornarsi acquistando l'ultimo modello di iPhone, ad esempio, gli hanno permesso e gli permettono tutt'ora di poter vendere i propri prodotti a prezzi superiori della concorrenza ottenendo lo stesso dei risultati eccezionali in termini di vendite e fatturato. Ma gli smartphone sono solamente la punta dell'iceberg quando si parla di innovazione e del potenziale ad esso collegato.

Lo scopo di questo rapporto finale è proprio quello di far capire il potenziale dell'innovazione, con un focus particolare sull'innovazione di valore, e di tentare

di fornire degli approcci utili per riuscire a fare innovazione, a conservarla e rinnovarla se necessario e a difenderla dalla concorrenza.

Nei due capitoli che seguono si tratterà dell'innovazione strategica e di valore, ripercorrendo gli autori che più di tutti hanno colto il valore di questa (capitolo 1) e di alcuni casi concreti di successo a seguito dell'applicazione di queste teorie innovative, legate anche al contatto e instaurazione di un legame con i clienti, con tanto di rischi e problematiche ad esse collegate (capitolo 2).

CAPITOLO 1

INNOVAZIONE STRATEGICA E DI VALORE

1.1. INNOVAZIONE PER POTER COMPETERE NEL MERCATO

L'impresa, come ci ha insegnato Schumpeter, può sopravvivere solo se riesce a tener il passo del progresso; può svilupparsi solo se è capace di prevenirlo e di imporlo.

L'innovazione è certamente l'asse strategico dello sviluppo imprenditoriale e costituisce la ragion d'essere delle imprese nella dinamica di un mercato aperto alla concorrenza e soggetto a frequenti mutamenti. Chi non compie innovazioni perde capacità competitive ed è spinto ineluttabilmente ai margini del mercato e finisce per esserne escluso.

L'innovazione costituisce già nell'attuale fase economica - e ancor di più in termini prospettivi - uno dei principali fattori - se non il principale - di azione competitiva, in quanto consente di differenziarsi in modo significativo e rilevante dai concorrenti, facendo per l'appunto acquisire tempestivamente all'impresa vantaggi competitivi nei loro confronti.

Parlare di innovazione vuol dire parlare di una vastità di configurazioni in rapporto al tipo di attività cui essa è primariamente diretta, potendo quindi interessare differenti aree della vita economica aziendale: non solo innovazione di prodotto o di processo, ma anche nuovi modi di vedere e di gestire altre funzioni aziendali

altrettanto importanti, quali il marketing, la logistica, l'organizzazione, la produzione, e così via.¹ I concetti di creatività e di innovazione risultano strettamente connessi al marketing. Infatti quando si delineano le core competence di un'impresa di marketing oriented, è impossibile prescindere dalle capacità creative e innovative, in quanto da esse dipende la possibilità di dilatare nel tempo gli spazi di differenziazione, rafforzando i meccanismi di isolamento competitivo che permettono di rafforzare i rapporti con i consumatori.²

Definire il concetto di innovazione di prodotto è un esercizio apparentemente banale, ma che può portare a molteplici risultati, in funzione al criterio in base al quale viene valutato il grado di novità (rispetto alla tecnologia impiegata, al bisogno soddisfatto o alla strategia di mercato dell'impresa innovatrice).

L'innovazione di prodotto riassume la logica fondamentale dell'impresa proattiva e orientata al mercato, ossia dell'impresa capace non solo di gestire il presente con la massima efficienza ed efficacia, ma anche e soprattutto di costruire il proprio futuro, sia attraverso abilità di risposta alle richieste del mercato nel quale opera; sia attraverso la capacità di immaginare e creare nuovi mercati, intercettando bisogni emergenti e/o latenti del consumatore.³

Porter ne parla dicendo che "l'innovazione di prodotto consiste nell'impiego di una nuova conoscenza o nell'uso originale della conoscenza già esistente allo scopo di offrire sul mercato un prodotto che soddisfi i bisogni dei clienti in maniera

¹ F. Corno (2017), L'innovazione: una opportunità strategica per eccellere;

² J. Goldenberg (2003), Creatività e innovazione di prodotto;

³ G. Ferrero (2018), Marketing e creazione del valore;

migliore rispetto ai prodotti dei concorrenti e/o a prezzi inferiori".⁴ L'incessante incremento della complessità ambientale accresce l'intensità del confronto competitivo che è, a sua volta, all'origine delle maggiori esigenze di cambiamento e innovazione che le imprese registrano a livello organizzativo, operativo e strategico. Adattarsi ad un ambiente in continuo cambiamento è importante ma non anche sufficiente: è necessario promuovere e favorire il cambiamento trasformandolo in opportunità di crescita e di sviluppo per l'impresa.

L'innovazione, come abbiamo già sottolineato, è un fattore critico di successo per mantenere e rinnovare nel tempo le condizioni di vantaggio competitivo necessarie per la creazione durevole di valore economico. Si è soliti confondere l'innovazione con l'invenzione, eppure vi è una differenza. L'invenzione infatti è il progetto di qualche cosa di nuovo; l'innovazione è la realizzazione di qualcosa di nuovo. Si capisce come per realizzare qualcosa di nuovo non sempre è necessario inventare. È sufficiente ad esempio applicare per la prima volta in un nuovo settore un'invenzione esistente, oppure applicarla per la prima volta in un modo nuovo.⁵

⁴ Michael Eugene Porter (1982);

⁵ W. Chan Kim, R. Mauborgne (2004), *Strategia Oceano Blu: vincere senza competere*;

1.2. INNOVAZIONE STRATEGICA

Tradizionalmente, per quanto riguarda l'approccio all'innovazione strategica, questa ha trovato spazio nelle imprese come reazione alle pressioni competitive provenienti dall'ambiente: la globalizzazione dei mercati, la progressiva deregolamentazione in alcuni settori economici chiave, la rivoluzione tecnologica digitale, la progressiva apertura dei mercati e degli ambienti, ecc., hanno infatti posto le imprese di fronte all'alternativa di far finta di nulla e rischiare così di scomparire, ovvero di intraprendere la strada rischiosa e faticosa del cambiamento attraverso scelte volte ad innovare in modo continuo il proprio modello di business, non solo l'offerta, ma anche i processi attraverso cui questa viene realizzata e l'organizzazione attraverso cui ciò viene reso possibile.

Quanto alle fonti dell'innovazione, inizialmente, si riteneva derivassero dallo sviluppo scientifico e tecnologico o dalle preferenze derivanti dagli utenti acquirenti di beni e servizi.

La prima teoria attribuisce un ruolo pressoché esclusivo alla tecnologia e alle sue modalità di gestione all'interno dell'impresa.

La seconda, invece, parte dal presupposto di individuare e valutare le preferenze provenienti dalla domanda verso alcuni beni e servizi, così che le imprese, recependo tali istanze, adottino le decisioni volte a produrre nuovi prodotti o a migliorare quelli esistenti, generando così processi innovativi.

Ciascuna di queste due teorie però presenta, se considerata da sola, dei limiti.

In particolare, per quanto concerne la teoria secondo la quale l'innovazione sarebbe trainata dalla domanda di mercato, è evidente che ciò dà luogo ad una sottovalutazione del ruolo della tecnologia, relegata a mera variabile strumentale.

Il limite della teoria che invece presume che l'innovazione sia spinta dalla ricerca e dallo sviluppo della scienza e della tecnica, risiede, viceversa, nella sottovalutazione del ruolo del mercato.

L'analisi dei processi che portano all'innovazione pone in evidenza un'azione di fecondazione reciproca che riconosce una stretta interrelazione fra mercato e tecnologia nel determinare la nascita e le traiettorie dell'innovazione.

L'innovazione rappresenta oggi più che mai la strategia più appropriata per costruire un solido vantaggio competitivo e sostenere lo sviluppo dell'impresa.

L'innovazione strategica, in particolare, comporta:

- L'acquisizione di nuovi clienti;
- L'ampliamento della gamma dei prodotti e servizi che svolgono azioni nuove e correlate (la cosiddetta economia esperienziale).

Essa è quindi il processo attraverso cui reinventiamo o ridisegniamo la strategia aziendale per far crescere sempre di più la nostra attività, generare valore per l'azienda e i suoi clienti e creare un vantaggio competitivo.

Il vantaggio competitivo altro non è che il raggiungimento di una posizione di vantaggio rispetto alle altre imprese che si esplica in una differenza significativa, attuale o potenziale, in termini reddituali rispetto ai concorrenti.

Tanto maggiore sarà il grado di novità dell'innovazione – misurata in termini di conoscenze tecnologiche e di mercato necessarie per la sua realizzazione ed introduzione sul mercato - tanto più elevata sarà l'incertezza ad essa relativa (e il rischio ad essa connesso).⁶

Sulla base di questo profilo si è soliti distinguere due categorie di innovazioni:

- a- Le innovazioni Competence Enhancing;
- b- Le innovazioni Competence Destroying.

Le prime sfruttano le conoscenze dell'impresa per perseguire miglioramenti incrementali; le seconde hanno invece un effetto dirompente sull'impresa e le sue routine organizzative.

L'impresa innovatrice in particolare deve affrontare tre tipologie di rischio: un primo rischio dovuto al grado di accettazione del nuovo prodotto/servizio (rischio di mercato), un secondo determinato dalla fattibilità tecnologico/economica dell'innovazione (rischio tecnologico) e un ultimo rischio determinato dal grado di coerenza dell'innovazione rispetto ai business esistenti e dalla difendibilità dell'innovazione dell'imitazione (rischio strategico).

Tutto ciò permette di capire quanto difficile sia effettivamente fare innovazione.

A conferma di quanto appena detto si possono prendere alcune stime percentuali

⁶ P. P. Carrus , G. Melis (2006), Innovazione delle scelte strategiche in condizioni di crescente complessità;

riferite al grado di insuccesso delle innovazioni stesse che si aggirano intorno al 95% negli Stati Uniti e al 90% in Europa.⁷

1.3. INNOVAZIONE DI PRODOTTO

Dal punto di vista del marketing è importante considerare che il grado di novità del prodotto deve essere valutato con riferimento sia all'impatto sulle competenze dell'impresa, che sulle conoscenze, abitudini e comportamenti del consumatore/utilizzatore nel mercato di riferimento.

Sotto questo profilo si possono individuare sei diverse tipologie di nuovo prodotto:

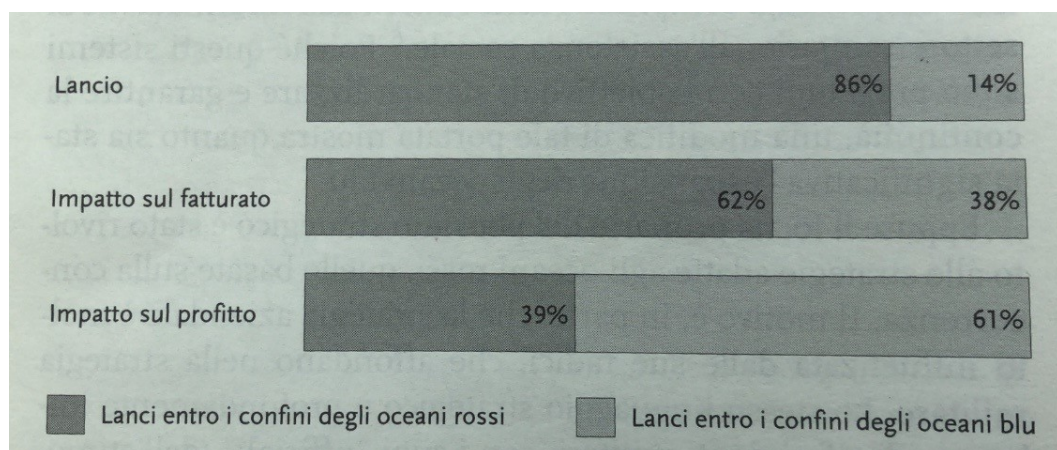
1. I prodotti breakthrough – novità assolute che danno luogo a nuovi mercati, in genere associati a innovazioni radicali;
2. Nuove linee di prodotto – prodotti nuovi per l'impresa che consentono di entrare in mercati già sviluppati;
3. Estensioni di linee – simili alle precedenti ma necessitano di uno sforzo minore in quanto si integrano nell'ambito di una linea già esistente nella gamma dell'impresa;

⁷ S. Ogama-F.T. Piller (2006), Reducing the Risks of New Product Development;

4. Riposizionamenti – prodotti esistenti nella gamma dell'impresa che vengono riposizionati per un nuovo uso o una nuova applicazione e/o rivolti a nuovi segmenti di mercato;
5. Miglioramento di prodotti esistenti – versioni migliorate del prodotto;
6. Riduzioni di costo.

Studi recenti, tra cui quelli condotti da Kim e Mauborgne (2005), hanno evidenziato che le innovazioni incrementali (84% delle innovazioni sul totale delle stesse introdotte nell'indagine), pur rappresentando il 62% del fatturato totale, contribuivano solo per il 39% dei profitti totali; mentre la restante quota di lanci (14%), orientata ad innovazioni in grado di dare vita a nuovi mercati, ha generato il 38% del fatturato totale e il 61% dei profitti totali.

Figura 1: Dar vita a un Oceano Blu: conseguenze a livello di fatturato e profitto



Fonte: W. Chan Kim e R. Mauborgne (2005)

Ciò permette di riflettere sull'importanza di fare leva su strategie di innovazione orientate a creare nuovi spazi di mercato, al riparo dalla concorrenza e in grado di attribuire all'innovatore un significativo e quanto più possibile duraturo vantaggio da first mover.⁸

Il tasso elevato di fallimento dei nuovi prodotti sopra citato può essere giustificato anche grazie al complicato processo di sviluppo di nuovi prodotti. Esso, infatti, si articola in un insieme di fasi fondamentali, che prendono avvio dalla generazione delle idee e giungono al lancio del nuovo prodotto/servizio.

Figura 2: Le fasi del processo di sviluppo di nuovi prodotti

Le fasi principali del processo di sviluppo di un nuovo prodotto.



Fonte: E. Iorio (2008)

È ovvio che scendendo verso il basso della figura 'l'imbuto delle idee' si assottiglia, questo perché si avvia un processo di selezione che risponde

⁸ G. Ferrero (2018), Marketing e creazione del valore;

all'esigenza di eliminare le idee poco promettenti nelle fasi iniziali dello sviluppo, quando i costi relativi al progetto sono ancora limitati.

Le idee sopravvissute vengono tradotte in altrettanti concetti di nuovi prodotti.

Il concept di nuovo prodotto può essere definito come l'elaborazione dell'idea di prodotto secondo modalità che identificano: il target, i benefici e le occasioni d'uso del prodotto.

Giunti alla definizione del concept di prodotto su cui puntare, si deve sviluppare una strategia preliminare di introduzione del nuovo prodotto sul mercato. Solo dopo aver superato anche questo stadio l'impresa impegna elevate risorse per la realizzazione del prodotto.

I test di mercato rappresentano, dopo la creazione di vari prototipi fisici e virtuali, la fase finale dello sviluppo. Eppure anche dopo i test di mercato l'impresa deve gestire altre due grandi criticità: la gestione delle previsioni di vendita e le decisioni sulle quantità da produrre da un lato; le azioni di comunicazione per sostenere lo sviluppo del mercato del nuovo prodotto dall'altro.⁹

1.4. STRATEGIA OCEANO BLU

È proprio su queste riflessioni che si basa la teoria della creazione degli "oceani blu" – secondo la celebre metafora utilizzata da Kim e Mauborgne – ossia prodotti

⁹ G. Ferrero (2018), Marketing e creazione del valore;

e servizi in grado di dare vita a nuovi spazi di mercato per una crescita forte e redditizia dell'impresa.

Colonna portante della strategia oceano blu è l'innovazione di valore.

L'innovazione di valore pone la medesima enfasi sul valore e sull'innovazione e sottolinea come la ricerca di valore, senza innovazione, tende a focalizzarsi sulla creazione di un valore su scala incrementale, elemento insufficiente per la distinzione dell'azienda dai concorrenti sul mercato.

La ricerca dell'innovazione invece, quando manca il valore, si risolve in uno sforzo meramente tecnologico, oppure in un approccio commerciale pionieristico.

L'innovazione di valore si verifica soltanto quando l'azienda unisce l'innovazione all'utilità, al prezzo e alle voci di costo.

La stessa innovazione di valore confuta uno dei dogmi più comunemente accettati della strategia basata sulla concorrenza: il trade off tra costo e valore. Chi cerca di dare vita ad un oceano blu persegue contemporaneamente un obiettivo di differenziazione e uno di contenimento dei costi!

È in questo modo che il valore fa un vero e proprio salto di qualità.

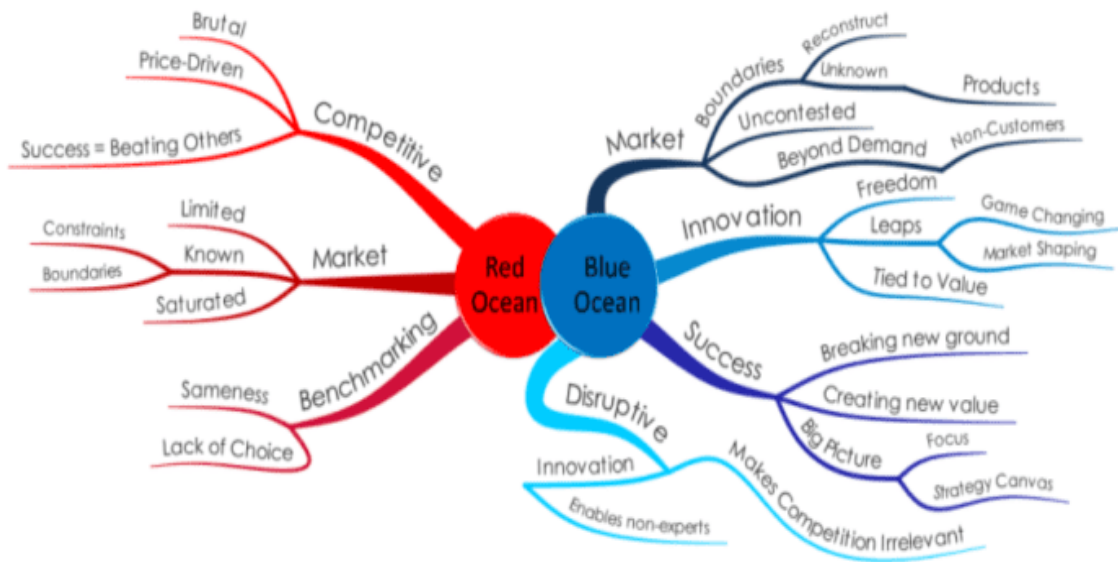
L'innovazione di valore si ottiene soltanto quando l'intero sistema che comprende l'utilità, il prezzo e la voci di costo è correttamente allineato.

È questo approccio sistemico che fa della creazione di oceani blu una strategia sostenibile.

La Strategia Oceano Blu è la teoria secondo la quale i mercati in cui operano le imprese di qualsiasi tipo sono metaforicamente visti come due oceani paralleli di colore diverso a seconda del modo in cui si decide di operare sul mercato stesso. Kim e Mauborgne nel loro libro “Strategia Oceano Blu: vincere senza competere”, infatti, descrivono il mercato come un universo composto da due tipi di oceani: gli oceani rossi e gli oceani blu.

I primi rappresentano tutti i settori già esistenti; questo è lo spazio di mercato conosciuto. Gli oceani blu invece denotano tutti settori che oggi non esistono; questo è lo spazio di mercato incontestato. Negli oceani rossi chiaramente si cerca di superare le performance dei concorrenti per accaparrarsi una quota sempre maggiore della domanda esistente. A mano a mano che lo spazio di mercato si affolla le prospettive di crescita si riducono. I prodotti diventano delle ‘commodity’ – citando gli autori stessi – e la concorrenza all’ultimo sangue tinge l’oceano di rosso. Gli oceani blu, invece, corrispondono a uno spazio di mercato incontestato, alla creazione di nuova domanda e all’opportunità di una crescita redditizia. Negli oceani blu la concorrenza è irrilevante, poiché le regole del gioco sono ancora tutte da inventare.

Figura 2: Oceano Blu e Oceano Rosso a confronto



Fonte: Esposito (2015)

Con la sempre più crescente globalizzazione e diffusione delle informazioni, i mercati di nicchia e i monopoli tendono a sparire e i brand stanno diventando sempre più simili tra di loro, portando le persone a diventare più selettive, basandosi sul prezzo.¹⁰

Sorgono inevitabilmente alcune domande: ‘come può fare un’azienda per abbandonare l’oceano rosso della concorrenza spietata?’ ‘Come può riuscire a dar vita a un oceano blu?’ ‘Esiste un approccio sistematico per arrivarci e poi mantenere alta la performance?’

¹⁰ W. Chan Kim, R. Mauborgne (2004), Strategia Oceano Blu: vincere senza competere;

Innanzitutto la storia ci mostra che i settori vengono costantemente creati e ampliati nel tempo e che i confini e le condizioni di un settore non sono dati, ma possono essere modificati dai vari attori coinvolti.

Bisogna ora capire come riuscire a passare da un oceano rosso ad un oceano blu. Per poter dar vita ad un oceano blu non è sufficiente avere a disposizione dirigenti con un buon senso critico e in grado di imparare dagli errori: i manager dovranno riflettere sul fatto che senz'altro esiste una parte di mercato completamente libera, con una struttura differente in cui possono loro stessi decidere le regole.

Fondamentale nella riuscita di qualsiasi Strategia Oceano Blu sono: il commitment, la fiducia e la cooperazione volontaria; essi non sono semplicemente atteggiamenti o comportamenti, ma rappresentano un capitale intangibile.

Questo capitale permette di distinguersi da tutte le altre aziende a livello di rapidità, qualità e costanza nella fase di attuazione, e di arrivare a un cambiamento strategico in breve tempo e a basso costo.

L'equità nei processi di attuazione della teoria svolge un ruolo fondamentale che può determinare il successo o meno della strategia in quanto permette di influenzare positivamente (o negativamente qualora dovesse mancare) l'atteggiamento e il comportamento dei dipendenti.

Questa affermazione può essere facilmente compresa se si considera come qualunque persona, a livello emotivo ed intellettuale, va alla ricerca di riconoscimento: quando le nostre idee vengono accolte con attenzione e fatte oggetto di un'accorta riflessione ci sentiamo più propensi a condividerne altre e

ad ascoltare anche le idee altrui. Inoltre il riconoscimento generalmente induce a fare una buona impressione e a confermare le aspettative circa il nostro valore.

È vero anche l'opposto però (e forse è un aspetto ancora più importante): qualora venga violata l'equità dei processi, e con essa il riconoscimento dei nostri meriti intellettuali ed emotivi, il comportamento che viene generalmente indotto è di tipo ostile, e può sfociare in un comportamento di sabotaggio.¹¹

In un ambiente di lavoro, solo il 30% dei dipendenti danno costantemente il meglio di se stessi; la parte restante per il 50% si limita a fare il minimo indispensabile mentre il 20% sfoga il proprio scontento in autentiche forme di contro dipendenza, influenzando negativamente i colleghi, praticando l'assenteismo e allontanando i clienti con un contegno poco professionale; un vero e proprio sabotaggio dell'azienda per cui si lavora.¹²

Grazie all'equità dei processi, i dipendenti tenderanno a impegnarsi per sostenere la strategia approvata anche quando non la considerino propria o quando hanno l'impressione che sia in disaccordo con l'approccio strategico che ritengono più adeguato al loro reparto.

I leader delle varie funzioni aziendali, che siano top manager o manager di frontline, svolgono tutti un ruolo fondamentale all'interno di questa strategia e soprattutto i leader intermedi e di frontline hanno una posizione rilevante poiché sono più a diretto contatto con il mercato.

¹¹ W. Chan Kim, R. Mauborgne (2004), *Strategia Oceano Blu: vincere senza competere*;

¹² A. Di Fiore (2014), *Harvard Business Review*;

La leadership Oceano Blu è progettata per essere applicata a tutti e tre i livelli di management: top, intermedio e di frontline.

Questo perché l'estensione delle capacità di leadership ai manager che operano in prima linea attiva il talento e l'impegno inespresso di una massa critica di dipendenti, mentre la creazione di una solida leadership distribuita migliora sensibilmente la performance in tutta la struttura aziendale.

Nella messa in pratica di questa strategia di leadership Oceano Blu troviamo 4 fasi principali:

1. Vedere la propria leadership per com'è in realtà.

Un errore che comunemente viene commesso dalle organizzazioni è quello di discutere i cambiamenti da apportare alla leadership prima di risolvere le divergenze di opinioni su ciò che fanno effettivamente i leader.

Senza una visione condivisa in merito alla realtà della leadership e ai suoi limiti, non si può promuovere adeguatamente il cambiamento.

L'obiettivo di questa prima fase è ottenere questa comprensione comune, che assume la forma dei cosiddetti Leadership Canvas (canovacci o profili della leadership) – sintesi virtuali che mostrano come investono il proprio tempo e i propri sforzi i manager di ciascun livello, secondo la percezione dei clienti che dovrebbero acquistare la leadership.

2. Sviluppare profili di leadership alternativi.

I team vogliono capire come si configurerebbero dei profili di leadership efficaci a ciascun livello.

Si torna pertanto dagli intervistati, che hanno permesso di identificare le problematiche inerenti al primo punto, con due set di domande:

- Uno che mira a chiarire in che misura ogni azione e ogni attività inclusa nel canvas è improduttiva/produttiva;
- L'altro induce i dipendenti a guardare oltre i confini dell'azienda e a concentrarsi sulle azioni di leadership efficaci che hanno osservato fuori dell'organizzazione.

3. Selezionare dei profili di leadership ideali.

Dopo due o tre settimane di disegno e ridisegno dei vari canvas proposti, i sottoteam li presentano a quella che potrebbe essere definita la 'fiera della leadership' – a cui partecipano i consiglieri di amministrazione e i manager.

Una volta preparato il terreno, i sottoteam presentano i profili ideali, appendendo i propri canvas alle pareti in modo che il pubblico le possa vedere.

Dopo la riunione avviene la votazione del canvas che si reputa maggiormente convincente.

Con le informazioni ricavate e con la votazione, i manager si riuniscono in un'altra sala e decidono su quale profilo di leadership ideale mettersi a lavorare per ogni livello.

4. Istituzionalizzare nuove pratiche di leadership.

Stabiliti i canvas ideali essi vengono affissi in parti aziendali molto visibili per permettere costantemente a tutti di seguire il nuovo piano di azione stabilito.

Si attuano inoltre delle riunioni mensili per permettere di ottenere dei feedback relativi all'efficacia dei nuovi profili di gestione.

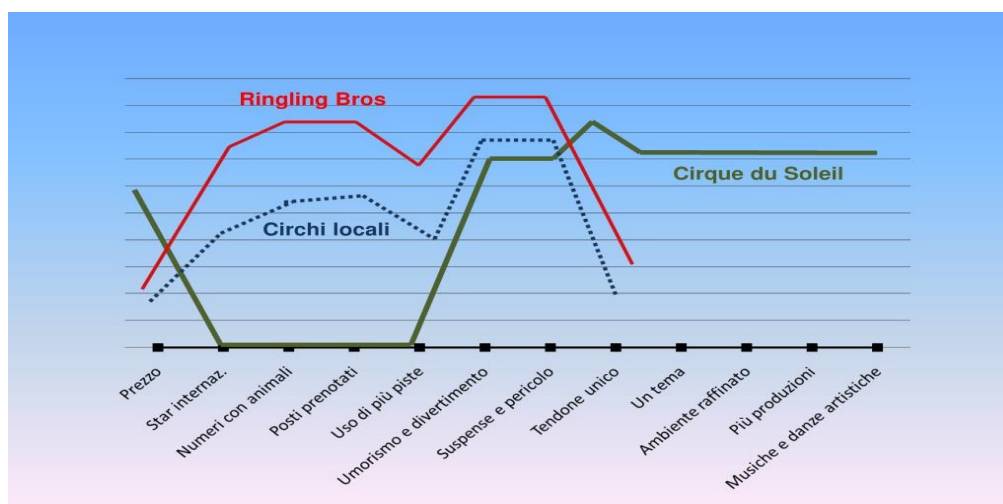
Queste quattro fasi si basano sui principi ispiratori di un processo corretto: coinvolgimento, spiegazione e chiarezza sulle aspettative.¹³

1.5. IL CASO CIRQUE DU SOLEIL

Quando si parla di “Strategia oceano blu” non si può non citare uno degli esempi di maggior successo dell’applicazione della strategia: quello del Cirque du Soleil. Cirque du Soleil, infatti, non ha fatto concorrenza a Ringling Bros. and Barnum & Bailey (maggior figura circense fino ad allora) ma ha creato uno spazio di mercato incontestato, arrivando a neutralizzare la concorrenza.

Ha richiamato un segmento di clientela assolutamente nuovo: adulti e professionisti, pronti a pagare un prezzo molto più alto dei circhi tradizionali per godersi uno spettacolo senza precedenti.

Figura 4: Il quadro strategico di Cirque Du Soleil



Fomte: W. Chan Kim, R. Mauborgne (2004)

¹³ A. Di Fiore (2014), Harvard Business Review;

Cirque Du Soleil è arrivato al successo perché ha capito che, per far fortuna, le aziende dovevano smettere di farsi concorrenza. L'unico modo per battere la concorrenza è smettere di cercare di farla.

La simultanea ricerca della differenziazione e del contenimento dei costi sta alla base dell'esperienza di intrattenimento creata da questo circo.

A differenza di tutti gli altri, impegnati nel benchmarking reciproco e nella massimizzazione della loro quota di domanda – tra l'altro già in calo – tramite il perfezionamento degli spettacoli tradizionali, Cirque Du Soleil creò un nuovo e inedito spazio di mercato che cercava di offrire alle persone tutto il divertimento e le emozioni del circo e allo stesso tempo la raffinatezza intellettuale e la ricchezza artistica del teatro.

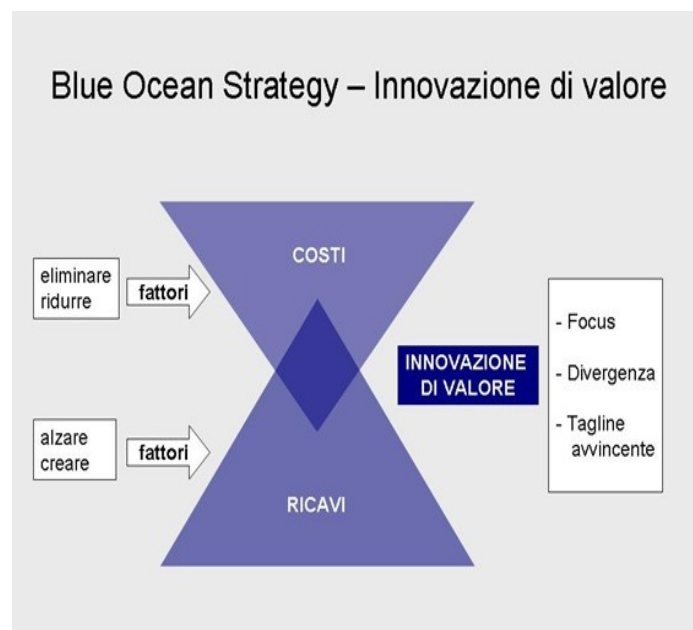
Superando le frontiere di mercato tipiche del teatro e del circo, ha raggiunto un nuovo livello di soddisfazione non solo tra i clienti tradizionali, ma anche negli altri: gli adulti che vanno a teatro. Ciò ha dato vita ad una nuova concezione di circo che ha spezzato il trade-off tra costo e valore e ha dato vita ad un oceano blu, cioè un nuovo spazio di mercato.

Sbarazzandosi di elementi considerati tradizionali nel mondo del circo – come gli animali – ha eliminato le parti di malcontento che da qualche tempo avevano iniziato a manifestarsi e ha spostato l'attenzione dei propri spettacoli dalle 'grandi star' (che erano più un costo elevato considerando l'interesse scarso che il pubblico dimostrava nei loro confronti) a trame più sofisticate, che andavano oltre il solito sense of humour e miravano a creare uno stile più sofisticato, fatto d'incanto.

Ha poi valorizzato il tendone, elemento che molti circhi stavano iniziando ad eliminare ma che paradossalmente racchiudeva tutta quella magia che il circo mirava a creare, e ha apportato una serie di altri cambiamenti – strutturali (eliminazione delle tre piste) e organizzativi (introduzione di una trama negli spettacoli assistita da balli e musica) – che ne hanno determinato il successo rispetto ai competitor. Eliminando costi superflui ha ridotto drasticamente la struttura dei costi e un aumento dei ricavi, allineando il prezzo del biglietto a quello di uno spettacolo teatrale.

Dar vita ad un oceano blu comporta la riduzione dei costi e, allo stesso tempo, l'aumento del valore offerto agli acquirenti. È in questo modo che il valore fa un vero e proprio salto di qualità sia per l'azienda sia per gli acquirenti.

Figura 4: Innovazione di valore



Fonte: G. Ferrero (2018)

Non è indispensabile per le aziende competere testa a testa in un dato spazio di mercato. Cirque du Soleil ha creato un nuovo spazio di mercato nel settore dell'intrattenimento, generando di conseguenza una forte e redditizia crescita.¹⁴

1.6. VINCERE SENZA COMPETERE

Sembra quindi che né l'azienda né il settore siano la migliore unità di analisi per studiare le basi di una crescita redditizia. In base a questa osservazione è la 'mossa strategica' l'unità di analisi corretta per spiegare come dar vita a un nuovo oceano blu e mantenere alto il livello di performance. Per 'mossa strategica' si intendono l'insieme di azioni e decisioni manageriali legate all'offerta di nuovi prodotti/servizi tanto validi da creare un nuovo mercato.

Eppure il focus primario del pensiero strategico è stato rivolto alle strategie adatte agli oceani rossi, quelle basate sulla concorrenza. Il motivo è che la strategia industriale è, in parte, influenzata dalle sue radici, che fondano nella strategia militare. Da questo punto di vista, la strategia implica lo scontro con un avversario e la lotta per accaparrarsi un pezzo di terra che ha il doppio difetto di essere limitato e statico.

A differenza della guerra, la storia ha dimostrato che il mercato non è mai stato un universo statico ma uno dinamico che ha visto la creazione di numerosi oceani blu.

¹⁴ W. Chan Kim, R. Mauborgne (2004), Strategia Oceano Blu: vincere senza competere;

Concentrarsi sugli oceani rossi significa quindi accettare i vincoli specifici della guerra e negare i punti di forza caratteristici del business: la capacità di creare spazi di mercato nuovi e incontestati. Ciò che ha distinto i vincitori dai perdenti nella creazione di un nuovo oceano blu è stato il loro approccio strategico.¹⁵

Le aziende che hanno dato vita a un nuovo oceano blu, sorprendentemente, non hanno usato i concorrenti come benchmark.

Gli stessi Kim e Mauborgne sostengono che porre il focus sul benchmarking e sull'obiettivo di battere la concorrenza conduca ad un approccio imitativo, e non innovativo, al mercato.

Le conseguenze, spesso, sono un aumento della pressione sui prezzi e un rafforzamento del processo di trasformazione dei beni e servizi in commodity.

Al contrario, affermano, le aziende dovrebbero sforzarsi di neutralizzare la concorrenza offrendo agli acquirenti un aumento significativo del valore.

Come sostiene anche Gary Hamel (1998) la formula giusta per il successo non sta nel posizionarsi correttamente rispetto alla concorrenza, quanto nell'aggirarla.

Troviamo però anche opinioni contrastanti rispetto alle affermazioni dei due autori – Kim e Mauborgne – riferite al poter 'vincere senza competere', ritenuta un po' azzardata.

¹⁵ W. Chan Kim, R. Mauborgne (2004), Harvard Business Review 77: "Creating new market space";

Si ritiene infatti che non tutti gli oceani blu abbiano lo stesso grado di rilevanza e si dice che sarebbe meglio parlare di varie gradazioni di blu e anche delle svariate dimensioni del business che può essere sia un oceano ma anche un 'laghetto'.¹⁶

1.7. APPROCCI ALLA STRATEGIA OCEANO BLU

La strategia oceano blu in particolare si fonda su sei principi raggruppati in due categorie sulla base della funzione che essi ricoprono:

1. Principi per la formulazione: ridefinire il mercato; porre il focus sul quadro complessivo, non sui numeri; estendere la dimensione oltre la domanda esistente; seguire la giusta sequenza strategica.
2. Principi per la messa in pratica: superare i principali ostacoli organizzativi; integrare le modalità di attuazione nella strategia stessa.

Ci focalizzeremo in questa relazione sulla prima categoria ed in particolare sul primo principio.

Esso risponde ai rischi legati alla ricerca di nuove opportunità, contro cui le aziende si trovano a lottare.

La sfida è quella di identificare nel pagliaio di tutte le opportunità esistenti, quelle più promettenti a livello commerciale per la creazione di un oceano blu. Ed è una sfida centrale, poiché quando si tratta di strategia il management non può

¹⁶ G. Gardellini, A. Pezzi e D. Venanzi (2012), Harvard Business Review: "Strategy for action";

permettersi di giocare d'azzardo, puntando tutte le carte sulle sue intuizioni o su un disegno casuale.

Per quanto riguarda la creazione di oceani blu, Kim e Mauborgne hanno rintracciato alcuni modelli chiari di applicazione che possono adattarsi ad ogni tipo di settore industriale – dai beni consumer ai prodotti industriali, dalla finanza ai servizi, dalle telecomunicazioni all'IT, ecc – che, in particolare, si inquadrano in sei diversi percorsi di base per definire i confini di mercato.

Essi costituiscono quello che viene chiamato 'framework dei sei percorsi' e sono basati sull'analisi di dati già familiari, partendo da un nuovo punto di vista.

Questi percorsi sono:

- Analizzare i settori alternativi.

Un'azienda non è in concorrenza solo con le imprese del suo settore, ma anche con quelle di altri settori che offrono prodotti o servizi alternativi (termine più ampio di surrogato) cioè prodotti o servizi che hanno funzioni e forme diverse ma condividono lo stesso scopo.

Spesso lo spazio esistente tra i settori alternativi offre delle opportunità per l'innovazione di valore.

Le principali domande da porsi sono due: quali sono i settori alternativi? E perché i clienti li preferiscono?

Concentrandosi sui fattori principali che portano gli acquirenti a passare ai settori alternativi ed eliminando o riducendo tutti gli altri si può creare un nuovo spazio di mercato; un oceano blu appunto.

- Analizzare i gruppi strategici in cui è diviso il settore.

Così come spesso si può creare un oceano blu analizzando i settori alternativi, è possibile sbloccarlo analizzando i gruppi strategici (gruppo di aziende che operano all'interno dello stesso settore perseguendo una strategia simile). Generalmente i gruppi strategici possono essere classificati basandosi su due dimensioni: prezzo e performance.

La chiave per creare un oceano blu superando i confini dei gruppi strategici esistenti è l'affrancamento da questa visione limitata.

Per arrivarci, bisogna capire quali fattori determinano le decisioni dei clienti che praticano il trading up o il trading down passando da un gruppo all'altro.

Le aziende fanno la loro fortuna basandosi sui vantaggi decisivi dei gruppi strategici del proprio settore e eliminando o riducendo tutti gli altri fattori.

- Analizzare la catena degli acquirenti.

A volte la scelta del focus ha alla base forti motivazioni economiche, ma spesso è il risultato di pratiche di settore che non sono mai state messe in discussione.

Chi osa sfidare la visione tradizionale del target (qual è e quale dovrebbe essere) condivisa da un determinato settore può arrivare a scoprire un nuovo oceano blu.

Analizzando i gruppi di acquirenti, l'azienda può capire meglio come ridisegnare la sua cura del valore per focalizzarsi su un gruppo che prima trascurava.

L'obiettivo è quello di capire come si potrebbe fare, spostando il focus su un diverso gruppo, per creare nuovo valore.

- Analizzare l'offerta di prodotti e servizi complementari.

Il valore che resta da generare si nasconde spesso nei prodotti e servizi complementari.

La chiave è definire la soluzione complessiva che gli acquirenti cercano quando scelgono un prodotto o un servizio.

Un modo semplice per farlo è pensare a ciò che avviene prima, durante e dopo l'uso del proprio prodotto.

- Analizzare l'appeal funzionale o emotivo esercitato sugli acquirenti.

Alcuni settori basano la concorrenza principalmente sul prezzo e operano per lo più sulla base di un calcolo utilitaristico; in questi casi il loro appeal è di tipo razionale.

Altri basano la concorrenza soprattutto sui sentimenti; il loro appeal è, in quest'altro tipo di scelta, di tipo emotivo.

Quando un'azienda è disposta a mettere in discussione l'orientamento funzionale o emotivo del suo settore, spesso individua un nuovo spazio di mercato.

- Analizzare i cambiamenti nel tempo.

Tutti i settori sono soggetti a una serie di trend esterni che influenzano il business nel tempo.

La maggior parte delle aziende si adattano un po' alla volta e passivamente al corso degli eventi.

Il management tende a porre il focus sulle proiezioni relative ai trend stessi.

Le intuizioni fondamentali di una strategia oceano blu, però, derivano raramente dalle proiezioni relative al trend.

Piuttosto, emergono dalla comprensione di come il trend cambierà la percezione del valore da parte dei clienti e influenzerà il modello di business dell'azienda. Analizzando i cambiamenti nel tempo, il management può attivamente dar forma al futuro e aprire un nuovo oceano blu.¹⁷

¹⁷ W. Chan Kim, R. Mauborgne (2004), Strategia Oceano Blu: vincere senza competere;

CAPITOLO 2

INSTAURARE E DIFFERENZIARE IL PROPRIO OCEANO BLU

2.1 APPEAL FUNZIONALE O EMOTIVO – CASO CEMEX

Parlando dell'appeal funzionale ed emozionale abbiamo distinto due tipologie di appeal: uno utilitaristico e uno emotivo. È vero, però, che l'appeal dei prodotti e servizi, di fatto, non appartiene quasi mai a una sola di queste due tipologie.

Piuttosto, generalmente, è il risultato del modo in cui le aziende si sono fatte concorrenza in passato, condizionando inconsciamente un ciclo che lo porta a rafforzarsi nel tempo.

I settori orientati verso la funzionalità si muovono sempre di più in quella direzione; quelli orientati verso l'emotività allo stesso modo sono sempre più diretti verso l'emotività.

Non sorprende che le ricerche di mercato riescano sempre più raramente a dare spunti utili sugli aspetti che più attraggono la clientela. I vari settori hanno abituato i clienti ad aspettarsi solo un certo tipo di cose. È solo quando l'azienda è disposta a mettere in discussione l'orientamento funzionale o emotivo del suo settore che riesce spesso ad individuare un nuovo spazio di mercato.

Un esempio di questo percorso è quello della famosa azienda svizzera di orologi Swatch, che ha creato un Oceano Blu spostando il proprio appeal da quello tipico

del settore, ovvero quello funzionale, a quello emotivo, offrendo orologi economici caratterizzati da colori sgargianti e fantasie bizzarre.

Un altro esempio tangibile del successo di questa strategia tramite l'abbandono del proprio orientamento tradizionale è Cemex.¹⁸

Cemex, il terzo produttore a livello mondiale di cemento, è un'altra azienda che è stata capace di creare un oceano blu spostando l'orientamento del suo settore, come ha fatto Swatch, da un appeal funzionale ad uno più emozionale.

Il caso Cemex è particolarmente significativo perché dimostra come sia possibile, anche in un settore come il loro – che appunto riguarda la produzione di cemento – attivare un processo tramite cui si dà un valore emotivo a ciò che si produce e si vende andando oltre la mera valenza funzionale che fino ad allora ha avuto.

In Messico, il cemento venduto a sacchi nei negozi ai tipici amanti del fai-da-te rappresenta oltre l'85% del mercato del cemento.¹⁹ Ciò nonostante il mercato aveva poca attrattiva in quanto i non-clienti erano molto più numerosi dei clienti.

Benché le famiglie povere detenessero nella maggior parte dei casi la proprietà dei loro terreni e benché il cemento fosse venduto come una materia prima relativamente poco costosa, le case messicane soffrivano di un sovraffollamento cronico. Le famiglie che ampliavano i propri immobili erano poche e quelle che lo facevano ci impiegavano in media dai quattro ai sette anni.

¹⁸ Caso Cemex tratto dalla pubblicazione di W. Chan Kim e R. Mauborgne (2004), Harvard Business Review: "Vincere senza competere";

¹⁹ Kris Herbst (2002);

Questo avveniva perché la maggior parte delle famiglie spendevano i propri soldi nelle feste del villaggio: battesimi, matrimoni e feste per il quindicesimo anno delle ragazze. Contribuire a questi importanti eventi era un'occasione per distinguersi agli occhi della comunità, mentre non farlo, al contrario, era un segno di arroganza e di mancanza di rispetto. Per questi motivi, le popolazioni povere del Messico non risparmiavano abbastanza, né con sufficiente costanza, per acquistare materiali da costruzione, benché avere una casa di cemento fosse un sogno condiviso da molti.

Secondo alcune stime il mercato sarebbe potuto salire dai 500 ai 600 milioni di dollari all'anno se si fosse sbloccata questa domanda latente. Cemex ha risposto a questo dilemma introducendo, nel 1998, il suo programma 'Patrimonio Hoy', facendo spostare l'orientamento del cemento da prodotto funzionale a regalo da sogno. Alla base di questo programma c'era il sistema tradizionale messicano delle 'tanda' – un sistema per accumulare risparmi in piccole comunità.

Nell'ambito della tanda, dieci persone (ad esempio) versano un contributo di 100 pesos alla settimana, per dieci settimane. Nella prima settimana si fa un'estrazione per vedere chi 'vincerà' i 1000 pesos in ciascuna delle dieci settimane.

Tutti i partecipanti possono vincere i 1000 pesos una sola volta; ma quando vincono, ricevono una grande somma con cui potranno fare un grosso acquisto.

Nelle tanda tradizionali la vincita permette di organizzare un grande evento festivo o religioso come un matrimonio; in 'Patrimonio Hoy', invece, la supertanda

viene utilizzata per aggiungere nuove stanze alla casa usando il cemento. Cemex proponeva il cemento come dono d'amore.

Il club messo in piedi da Cemex consisteva in un gruppo di circa settanta persone, ciascuna delle quali versava in media 120 pesos a settimana per settanta settimane. Il vincitore della supertanda non vinceva però la somma in pesos ma veniva rifornito di tutti i materiali da costruzione necessari per costruire interamente una nuova stanza.

Cemex integrava la vincita consegnando direttamente il cemento a casa del vincitore, dando lezioni su come costruire al meglio le stanze e fornendo l'aiuto di un consulente tecnico che manteneva un rapporto con i partecipanti lungo la durata del progetto.

Mentre i concorrenti vendevano cemento, Cemex vendeva un sogno, con un modello di business che includeva un sistema innovativo di finanziamento e tutto il know-how necessario per la costruzione. L'azienda inoltre ha fatto anche un ulteriore passo nella direzione delle famiglie, organizzando delle piccole feste al completamento della stanza e rafforzando, in questo modo, la tradizione della tanda e la felicità che arrecava alle persone.

Per capire il successo di quanto messo in atto dall'azienda messicana basta dare un'occhiata ai risultati ottenuti dalla stessa. Da quando Cemex ha lanciato questo nuovo orientamento emotivo del cemento, unito ai suoi servizi tecnici e ai suoi finanziamenti, la domanda di cemento è schizzata alle stelle. Le famiglie intente ad aggiungere stanze alla propria casa sono aumentate del 20% circa e le stanze da costruire sono due o tre di più di quelle previste inizialmente.

Nell'ambito di un mercato che basava la concorrenza sui prezzi e avanzava lentamente, Cemex oggi sta crescendo del 15% al mese, pur vendendo il suo cemento ad un prezzo più alto dei concorrenti.

Il fatto di poter prevedere la quantità di cemento venduto tramite la supertanda, inoltre, ha permesso di ridurre notevolmente i costi grazie alla riduzione delle spese di inventario, alla fluidificazione dei cicli di produzione e al fatturato garantito (che abbassa il costo del capitale): la pressione sociale spinge a onorare quasi sempre le scadenze di pagamento.

Nel complesso, insomma, Cemex ha creato un oceano blu fatto di 'cemento emotivo', raggiungendo l'obiettivo della differenziazione a basso costo.²⁰

2.2 DIFFICOLTA' E PROBLEMI D'USO

Una volta che si è creato un Oceano Blu e quindi si sta navigando in acque tranquille, lontane dalla concorrenza, è in ogni caso importante tenere sempre gli occhi aperti e non adagiarsi troppo perché è probabile che prima o poi altre imprese inizieranno ad imitare il proprio prodotto o servizio. È quindi importante tenersi pronti a questa evenienza.

È chiaro che, per un'impresa, scoprire e navigare in un Oceano Blu sia un traguardo importante, ma è altrettanto vero che prima o poi gli Oceani Blu sono destinati a diventare rossi. Per questo motivo è necessario capire in che modo si

²⁰ W. Chan Kim, R. Mauborgne (2004), Strategia Oceano Blu: vincere senza competere;

può attuare un efficace strategia oceano blu, quali sono gli strumenti da utilizzare e soprattutto in che modo sia possibile mantenere il vantaggio competitivo nel tempo e quindi come continuare a rinnovare gli Oceani Blu per evitare che il vantaggio sia solo temporaneo. È dunque fondamentale creare un processo dinamico di rinnovamento affinché la strategia Oceano Blu sia sostenibile e abbia davvero successo per l'organizzazione.

Nell'attuazione di questa strategia è possibile incontrare alcuni ostacoli ed è quindi importante sapere come superarli.²¹ I principali ostacoli organizzativi sono quattro, ovvero quello cognitivo, quello legato alle risorse, quello motivazionale ed infine quello politico.

- Ostacolo cognitivo.

Questo si presenta quando l'organizzazione è incatenata allo status quo e quindi i dipendenti fanno fatica ad accettare i cambiamenti facilmente. Per superare questo ostacolo è necessario che i manager mettano i propri collaboratori davanti ai fatti concreti e quindi non davanti a semplici fogli colmi di numeri.

- Ostacolo delle risorse limitate.

Per superare questo ostacolo le imprese potrebbero chiedere le risorse di cui hanno bisogno alle banche ma questo processo spesso richiede troppo tempo. L'alternativa è quella di moltiplicare il valore delle proprie risorse. Per fare ciò i manager possono contare su tre leve: i punti caldi, i punti freddi e il mercato del bestiame. I primi si riferiscono ad attività che necessitano di poche risorse

²¹ W. Chan Kim e R. Mauborgne (2004), *Strategia Oceano Blu: Vincere senza competere*;

ma che hanno un impatto molto positivo sulla performance aziendale. I secondi sono al contrario attività che necessitano di molte risorse ma in termini di performance generano scarsi rendimenti. Con il termine 'mercato del bestiame' si intende lo scambio delle risorse interne all'impresa poco utili con utili risorse esterne. Per moltiplicare il valore delle proprie risorse i manager devono essere abili a individuare e sfruttare i punti caldi, eliminando lo spreco di risorse posizionate sui punti freddi ed infine devono riuscire a sfruttare in modo efficiente il cd. 'mercato del bestiame'.

- Ostacolo motivazionale.

È legato al primo ostacolo e fa riferimento alla poca motivazione dei dipendenti a voler cambiare le cose.

I manager, oltre a far capire ai propri dipendenti la necessità del cambiamento, devono anche renderli partecipi del processo. È necessario infatti che questi siano parte integrante della strategia stessa, e che si pongano in modo attivo verso il cambiamento e non in maniera passiva.

- Ostacolo politico.

All'interno dell'organizzazione ci saranno sicuramente degli influenzatori negativi, che magari, avendo interessi in ballo, non sono interessati ad appoggiare il cambiamento e anzi tenderanno a opporre resistenza.

A questo punto l'azienda che ha attuato la strategia oceano blu non deve cadere nella trappola della concorrenza e quindi dell'osservazione degli altri attori, bensì è bene che mantenga il suo focus ben stabile sui propri clienti e il valore per essi creato. Quindi, in nessun caso, la sua curva del valore deve diventare simile a quella delle imprese "imitatrici".

Per riuscire in questo obiettivo deve rinnovare la sua offerta, o a livello di singolo business o a livello di corporate quando l'azienda gestisce più business. Quando si avvicinano i primi imitatori è bene che i manager studino la propria posizione e la prospettiva dei propri ricavi futuri.

Se questi risultano promettenti, l'impresa non dovrebbe abbandonare subito il proprio oceano blu, bensì "concentrarsi sull'allungamento, sull'allargamento e sull'approfondimento del suo flusso di ricavi tramite l'efficienza operativa e l'espansione geografica, per massimizzare le economie di scala e la copertura del mercato.

Le imprese imitatrici, dal canto loro, dovranno superare una serie di barriere considerevoli all'imitazione che sono spesso insite nella Strategia Oceano Blu.

Queste possono essere di vario tipo:

- a) L'innovazione di valore della first mover può essere vista come una cosa insensata e pertanto non essere imitata;
- b) La Strategia Oceano Blu può entrare in conflitto con la brand image delle altre aziende;
- c) Il mercato spesso non può accogliere un altro player, come nel caso dei monopoli naturali;
- d) I brevetti e le licenze ostacolano le imitazioni;
- e) L'alto volume offre a chi introduce l'innovazione un rapido vantaggio sui costi che scoraggia gli altri player ad entrare in competizione con loro;
- f) Le esternalità di rete scoraggiano le imitazioni;

g) L'imitazione spesso richiede dei cambiamenti a livello politico, operativo e culturale.

h) Le aziende innovatrici si creano un seguito di clienti fidelizzati che tende ad impedire le imitazioni.

Nonostante queste limitazioni però, con il tempo, la Strategia Oceano Blu verrà quasi sicuramente imitata. Non bisogna lasciarsi prendere dall'ossessione di aggrapparsi alla propria quota di mercato perché, se ciò avviene, si rischia di cadere nella trappola della competizione per battere i nuovi concorrenti.

Per evitare la trappola della concorrenza bisogna monitorare la curva del valore attraverso il quadro strategico.

Questo monitoraggio indicherà quando procedere all'innovazione e quando non farlo, nonché permetterà di capire se vi è la necessità di creare un nuovo oceano blu.

Non solo; monitorare la curva del valore permette anche di capire quando sia superfluo perseguire un altro oceano blu, qualora sia possibile raccogliere ancora un grosso flusso di profitti dall'offerta attuale.

Quando la curva del valore ha ancora focus, divergenza e una tag line avvincente, bisogna concentrarsi sull'allungamento, l'ampliamento e l'approfondimento del proprio flusso di ricavi tramite l'ottimizzazione operativa e l'espansione geografica, per raggiungere le massime economie di scala e la massima copertura del mercato.

Quando la curva del valore della concorrenza convergerà con la propria, si dovrebbe iniziare a perseguire un'altra innovazione di valore, per creare un nuovo oceano blu.

Nonostante l'importanza di questa teoria, però, bisogna essere consapevoli che la concorrenza non sparirà improvvisamente e che le aziende continueranno a battersi tra loro per ottenere una quota maggiore del loro mercato di riferimento. Invece che sparire, si può quasi affermare che la concorrenza sarà sempre più presente e resterà un fattore chiave della realtà di mercato.

Ciò che si dovrebbe fare per ottenere un alto livello di performance è andare oltre la concorrenza puramente rivolta a quella quota di mercato, con l'obiettivo di creare un oceano blu.

Tuttavia poiché gli oceani rossi e quelli blu sono sempre coesistiti, la realtà concreta richiede alle aziende di riuscire al meglio in entrambi i tipi di oceano e di padroneggiare le strategie caratteristiche di ognuno dei due.

E poiché la gran parte delle aziende sa già come competere in un oceano rosso, ciò che devono apprendere è come equilibrare i due piatti sulla bilancia, affinché formulare e attuare una Strategia Oceano Blu possa diventare una via sistematica e percorribile almeno quanto lo è dibattersi in un oceano rosso.²²

²² W. Chan Kim e R. Mauborgne (2004), *Strategia Oceano Blu: Vincere senza competere*;

CONCLUSIONE

Si può ben capire, pertanto, come non sia possibile poter sopravvivere a lungo in un mercato così spietato senza innovazione. L'innovazione è la sola cosa che permette a persone come Steve Jobs di restare in vetta, di guidare il proprio mercato e di non avere rivali.

Innovare vuol dire migliorare, evolvere e semplificare; senza questa propensione all'innovazione oggi non esisterebbero molte delle cose che diamo quotidianamente per scontate.

La concorrenza non sparirà mai dal mercato, ma finché esisterà innovazione ci sarà crescita economico-sociale e possibilità di scoprire mercati, prodotti e soluzioni che potranno diventare vitali per la futura società tanto quanto lo sono gli smartphone per quella odierna.

RIFERIMENTI

- W. CHAN KIM e R. MAUBORGNE (2005), *“Strategia Oceano Blu: Vincere senza competere”*, Harvard Business School Press, Boston, pp.3-27, 74-80, 183-206.
- D. ACUTI – G. AIELLO – S. BARTOLONI – N. BURATTI – S. CARDINALI – G. COZZI – R. DONVITO – G. FERRERO – F. FORTEZZA – L. GRAZZINI – G. L. GREGORI – S. GUERCINI – L. MARINELLI – S. RANFAGNI – A. RUNFOLA – C. PANERO – F. PASCUCCI – A. PERNA – G. PROFUMO – E. SAVELLI – V. TEMPERINI (2018), *“Marketing e Creazione del Valore”*, G.Giappichelli, Torino, pp 232-250.
- P. P. CARRUS e G. MELIS (2006), *“L’innovazione delle scelte strategiche in condizioni di crescente complessità: risorse, processi e competenze per la creazione di valore nel nuovo scenario competitivo”*, Franco Angeli.
- R. ANGELMAR – G. CARLOTTI – E. RULLANI – A. SGARELLA – M. TSUCHIYA – M. L. TUSHMAN – G. VLIEGEN (2017), *“L’innovazione: una opportunità strategica per eccellere”*, Cedam, Padova, pp. Introduzione, 71-82, 83-100.
- G. MARCHI (2007), *“Conoscenza di mercato per l’innovazione di prodotto”*, Franco Angeli.
- J. GOLDENBERG – D. MAZURSKY (2003), *“Creatività e innovazione di prodotto”*, Etas.
- W. CHAN KIM – R. MAUBORGNE (2014), Harvard Business Review Italia: *“Leadership Oceano Blu”*, pp. 14-25, fascicolo 5.

- E. SASSOON (2014), Harvard Business Review Italia: *“Quando il leader nuota nell’Oceano Blu”*, fascicolo 5.
- S. BARONI (2006), *“Strategia Oceano Blu: Il caso Cirque Du Soleil”*, volume 12, pp. 39-43 fascicolo 11.
- W. CHAN KIM – R. MAUBORGNE (2010) *“Strategia Oceano Blu: Vincere rifiutando la competizione”*, pp. 73-75 fascicolo 44.
- G. GANDELLINI (2012), Harvard Business Review Italia: *“Mettiamo un po’ d’ordine nell’approccio Blue Ocean?”*, volume 6, pp. 83.
- T. ROY – A. BURKE (2010), Harvard Business Review Italia: *“Blue Ocean contro le cinque forze”*, pp.73-75, fascicolo 5.
- W. CHAN KIM – R. MAUBORGNE (2015), Harvard Business Review Italia: *“Trappole Oceano Rosso”*, pp. 27-33, fascicolo 3.
- W. CHAN KIM – R. MAUBORGNE (2005), Harvard Business Review Italia: *“Vincere senza competere: l’innovazione di valore e la ricerca di nuovi, incontestati spazi di mercato”*, pp. 53-60, fascicolo 4.
- W. CHAN KIM – R. MAUBORGNE (2009), Harvard Business Review Italia: *“Come la strategia modella la struttura”*, pp. 19-29, fascicolo 10.
- W. CHAN KIM – R. MAUBORGNE (1997), Harvard Business Review Italia: *“Value innovation, per una crescita sostenuta”*, pp. 4-15, fascicolo 5.