



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**LA STRATEGIA OCEANO BLU:
CONCETTO ED APPLICAZIONE**

**BLUE OCEAN STRATEGY:
CONCEPT AND APPLICATION**

Prof. Relatore:
Federica Pascucci

Rapporto Finale di:
Vanessa Vagni

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

INTRODUZIONE.....	3
1. DALL’OCEANO ROSSO DELLA CONCORRENZA AD UN OCEANO BLU	5
1.1 L’OCEANO ROSSO E IL CONTESTO COMPETITIVO ATTUALE	5
1.2 NUOVI SPAZI DI MERCATO: L’OCEANO BLU.....	9
1.3 OCEANO ROSSO VS. OCEANO BLU.....	10
2. INNOVAZIONE DI VALORE E NUOVE TENDENZE: STRATEGIA OCEANO BLU...14	
2.1 DEFINIZIONE E PRINCIPI.....	14
2.2 L’INNOVAZIONE DI VALORE: LA COLONNA PORTANTE DELLA STRATEGIA OCEANO BLU.....	16
2.3 FORMULAZIONE E ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA OCEANO BLU.....	19
2.4 RINNOVO DEGLI OCEANI BLU.....	29
3. CIRQUE DU SOLEIL E L’OCEANO BLU.....33	
3.1 CIRQUE DU SOLEIL: STORIA E CARATTERISTICHE.....	33
3.2 CRISI DEL CIRQUE DU SOLEIL E IL CAMBIAMENTO NEL MODO DI PENSARE IL BUSINESS.....	35
3.3 CIRQUE DU SOLEIL, UNA REALTA’ ECONOMICA VINCENTE.....	37
CONCLUSIONI.....	40
BIBLIOGRAFIA.....	42
SITOGRAFIA.....	42

INTRODUZIONE

“Aiuto! Il mio oceano si sta tingendo di rosso”. Questo è l’appello che riassume al meglio il sentimento espresso, sempre più frequentemente, dai manager di tutto il mondo. Oggi ci si trova a navigare in un oceano insanguinato dalla concorrenza, dove l’offerta supera la domanda e le imprese fanno di tutto per poter ottenere un vantaggio competitivo, cercando di battere la concorrenza.

Si tratta ormai di vere e proprie “guerre di Marketing” dove si cerca di portare via quote di mercato ai propri rivali. Così facendo però si rischia di perdere di vista quelli che sono i propri clienti, i loro bisogni e i loro desideri primari.

Oggi più che mai bisogna comprendere l’importanza dell’essere sognatori, visionari e di riuscire a guardare fuori dagli schemi, in questo modo si riesce ad ottenere un vantaggio competitivo difficilmente replicabile.

Questo è quello che sta alla base della Blue Ocean Strategy: strategia teorizzata nel 2005 da due studiosi e professori dell’INSEAD, W. Chan Kim e Renée Mauborgne attraverso l’osservazione delle mosse strategiche di più di 100 imprese operanti in più di 30 settori diversi. L’approccio di tale metodo consiste dunque nello staccarsi completamente dalla concorrenza, mettendo sul mercato un prodotto o un servizio nuovo e mai visto prima, in modo da creare un proprio spazio in cui non esistono altri attori e l’unica preoccupazione è quindi quella di creare sempre maggior valore per i propri clienti.

Per vincere senza competere bisogna saper anticipare le mosse dei concorrenti e andare a fondo nella ricerca della soddisfazione dei bisogni dei consumatori, ponendosi come obiettivo primario quello di risvegliare una domanda latente e non ancora soddisfatta da nessuno.

Dopo un'analisi generale dell'ambiente competitivo moderno, caratterizzato da spazi di mercato conosciuti e definiti da regole ben precise, si giunge all'introduzione e all'analisi della Strategia Oceano Blu. Si passa, perciò, da un oceano rosso dominato dalla lotta sanguinaria tra gli squali, ad un oceano blu dove si percepisce la calma, dove infatti non c'è concorrenza. Il case study presentato nell'ultimo capitolo vuole essere un esempio di come la Blue Ocean Strategy, se attuata nel modo adeguato, ovvero seguendo la strada giusta, possa condurre al successo. Il caso analizzato riguarda un noto circo canadese, il Cirque du Soleil, che attraverso l'applicazione della Strategia Oceano Blu, di fatto ha abbandonato l'arena competitiva, non ha perso tempo a combattere per l'esistente, per ritagliarsi spazi in un mercato saturo.

Facendo questo si è guadagnato una posizione di monopolio che lo renderà unico agli occhi degli spettatori fino a quando qualcuno non sarà in grado di imitarlo e superarlo.

1. DALL'OCEANO ROSSO DELLA CONCORRENZA AD UN OCEANO BLU

1.1 L'oceano rosso e il contesto competitivo attuale

Il contesto competitivo attuale è caratterizzato da spazi di mercato conosciuti e definiti da regole ben precise, dove i confini sono chiari e dove le regole del “gioco” sono note. La competizione è il motore che lo alimenta e sta alla base di ogni decisione e mossa compiuta dalle aziende.

Nel mercato odierno le imprese lottano tra loro per accaparrarsi quote di mercato sempre maggiori, anche se spesso le possibilità di profitto e di crescita sono limitate, poiché gli spazi in cui operano tendono ad essere sovraffollati. In termini economici ci troviamo di fronte al tipico fenomeno della concorrenza, condizione nella quale un numero considerevole di imprese competono sul medesimo mercato. Questa realtà sopracitata è anche conosciuta, nel campo del Marketing, come strategia “Oceano Rosso”.

Il termine “Oceano Rosso” citato nel libro “Strategia Oceano Blu”: vincere senza competere¹” è impiegato per esprimere, sotto forma di metafora, la condizione a cui attualmente sottostanno la maggior parte delle imprese. Realtà dove per sopravvivere è necessario confrontarsi con molteplici competitors, con il fine ultimo di ottenere la maggior quota di mercato, attraverso l'utilizzo di strumenti e strategie ben pensate.

Il primo passo che un nuovo soggetto entrante nel mercato dovrebbe compiere, è analizzare l'intensità della concorrenza, attraverso il modello delle cinque forze competitive di Porter².

¹ W.Chan Kim – Renée Mauborgne, “*Strategia Oceano Blu*”, Rizzoli Etas, 2015.

² Giancarlo Ferrero, “*Marketing e creazione del valore*”, G. Giappichelli Editore, 2018.

Quest'ultimo è stato sviluppato nel 1979 da Michael E. Porter ed è un'importante strumento utilizzato dalle imprese per valutare la forza competitiva e l'attrattività di un'industria in termini di profittabilità.

Il modello individua cinque forze che operano nell'ambiente economico. Tali forze sono:

- **Concorrenti diretti:** soggetti che offrono la stessa tipologia di beni e servizi sul mercato. A determinare l'intensità di questa forza vi sono diversi fattori da considerare, come ad esempio il livello di concentrazione di imprese all'interno del settore, le diversità strutturali, l'asimmetria informativa, la differenziazione dell'offerta e la capacità produttiva;
- **fornitori:** coloro dai quali l'azienda acquista materie prime e semilavorati per svolgere i vari processi produttivi. I fattori che influenzano la forza dei fornitori sono ad esempio il livello di concentrazione dei competitors, il livello di specializzazione del prodotto e la possibilità di sostituire il prodotto;
- **clienti:** i destinatari dell'output prodotto dall'impresa. In questo caso i fattori che vanno ad influenzare la forza dei clienti sono ad esempio il livello di concentrazione dei competitors, l'asimmetria informativa, il livello di specializzazione del prodotto e la possibilità di sostituzione di quest'ultimo;
- **potenziali entranti:** soggetti che potrebbero entrare nel mercato in cui opera l'azienda. I fattori che possono condizionare l'entrata di nuovi concorrenti sono ad esempio la conoscenza del settore, la disponibilità di capitale, la reputazione e il brand;
- **produttori di beni sostitutivi:** soggetti che realizzano prodotti diversi dall'impresa di riferimento, ma che soddisfano lo stesso bisogno del consumatore. Gli elementi che vanno a influenzare quest'ultima forza sono: un miglior rapporto qualità/prezzo e una buona propensione alla sostituzione.

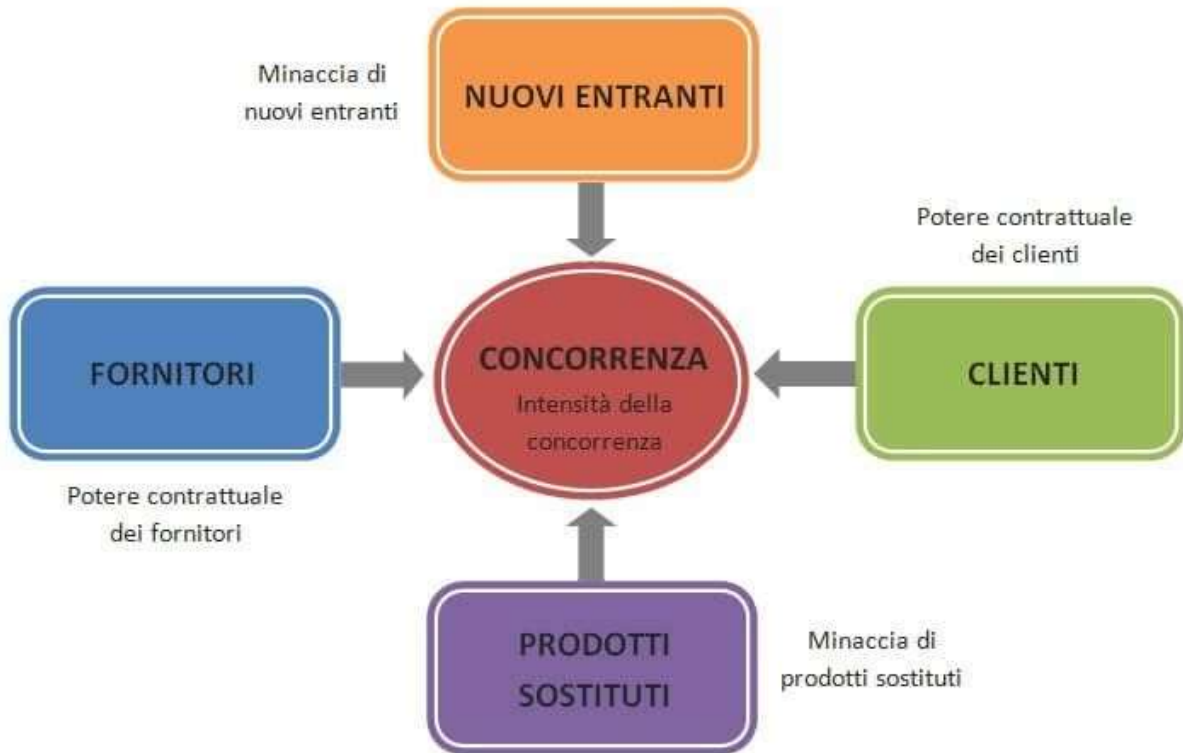


Figura 1.1.1: *Modello delle cinque forze di Porter*³

Nel modello delle cinque forze di Porter è possibile identificare tre fonti di concorrenza orizzontale (potenziali entranti, concorrenti diretti e produttori di beni sostitutivi) e due fonti di concorrenza verticale (fornitori e clienti).

Per quanto riguarda la relazione che sussiste tra fornitori e clienti è bene porre attenzione sul concetto di potere contrattuale. Quest'ultimo è uno dei principali elementi che può condizionare la redditività di un settore economico.

Nell'ipotesi in cui siano presenti un numero ridotto di fornitori, essi dispongono di un elevato potere contrattuale, tale da permettergli di aumentare i prezzi senza risentire della decrescita della domanda.

³ <http://michaelmarketingworld.com/analisi/cinque-forze-di-porter/>

Nell'ipotesi in cui siano invece i clienti ad avere un forte potere contrattuale, si assiste ad una riduzione dei margini di profitto delle imprese.

Una volta illustrate le due forze orizzontali del modello, si passa ad approfondire le forze verticali, ovvero i potenziali entranti e i produttori di beni sostitutivi, i quali possono costituire due minacce per il mercato.

La prima minaccia fa riferimento al fatto che nuove imprese, attratte dai profitti del settore, decidano di entrare.

Per misurare l'effettiva minaccia ci sono due parametri principali:

- profitti del settore: maggiori sono i profitti, più le imprese saranno invogliate ad entrare in quel settore;
- barriere all'entrata: sono ostacoli che impediscono alle imprese di entrare in un determinato settore; possono essere di natura istituzionale, strutturale o strategica. Maggiori sono queste barriere, minore è la minaccia che nuove imprese entrino in quel mercato.

La seconda minaccia, invece, riguarda l'introduzione di prodotti sostitutivi, ossia l'insieme di prodotti diversi da quelli dell'impresa di riferimento, ma che soddisfano un bisogno identico o simile per il cliente.

Per esaminare le minacce che possono derivare dai prodotti sostitutivi dobbiamo considerare i seguenti aspetti:

- quanto i clienti sono propensi all'acquisto di tali prodotti;
- quanto siano alti per il cliente i costi associati al passaggio da un prodotto al suo sostituto.

Una volta che si sono studiate e capite a fondo le dinamiche del settore che si è scelto di servire e il livello di concorrenza presente, si deve decidere, dopo aver definito il proprio obiettivo, la strategia da adottare per conseguirlo.

1.2 Nuovi spazi di mercato: l'oceano blu

“ Il modo migliore per battere la concorrenza è smettere di cercare di battere la concorrenza⁴”.

Tale frase tratta del libro “Strategia Oceano Blu” sta a significare che è opportuno smettere di competere, il che non significa sottostare alla concorrenza, ma al contrario bisognerebbe realizzare nuove categorie di prodotti, andando ad accaparrarsi nicchie di mercato non ancora esplorate.

Smettere di competere ed essere unici significa soprattutto avere un focus ben preciso: *per navigare verso l’“oceano blu” non serve un’idea geniale, ma è necessario dare un valore innovativo a ciò che già esiste⁵*. È necessario possedere i tre criteri di successo fondamentali: essere credibili, rilevanti, differenti; creare nuove categorie di prodotti, ridefinire l’attività aziendale.

Fino a questo momento abbiamo parlato dei cosiddetti “Oceani Rossi”, ovvero spazi di mercato dove vige la competizione tra le imprese che vi operano.

Nel 2005 due professori dell’INSEAD, W. Chan Kim e Renée Mauborgne, scrivono il libro “Strategia Oceano Blu: vincere senza competere”. Attraverso un’analisi delle mosse strategiche di imprese operanti in vari settori e mercati, i due autori hanno individuato una tendenza comune ad alcune di esse: la creazione di un proprio spazio competitivo lontano dalla concorrenza, attraverso l’innovazione di valore, ovvero l’ideazione di un prodotto o di un servizio mai visto prima.

L’oceano Blu, contrapponendosi a quello rosso, fa riferimento perciò a questi spazi di mercato inesplorati creati dalle imprese stesse.

⁴ W.Chan Kim – Renée Mauborgne, “*Strategia Oceano Blu*”, Rizzoli Etas, 2015.

⁵ W.Chan Kim – Renée Mauborgne, “*Strategia Oceano Blu*”, Rizzoli Etas, 2015.

Tali imprese agiscono da first mover, raggiungendo importanti vantaggi competitivi .

1.3 Oceano rosso vs. oceano blu

L'Oceano Rosso, come detto in precedenza, evidenzia la presenza di numerose imprese che competono fra loro all'interno di uno stesso mercato; l'Oceano Blu invece evidenzia un'assenza di competizione tra imprese.

Tale divergenza è riassumibile con l'utilizzo di una metafora tratta dal libro "Strategia Oceano Blu" dove il rosso rimanda alla cruenta lotta sanguinaria tra gli squali che popolano uno stesso oceano, dove quest'ultimo rappresenta il mercato attuale, con la presenza di agguerriti concorrenti. L'Oceano Blu rimanda, invece, ad un oceano nascosto dove gli squali non sono ancora arrivati e dove si può navigare tranquilli, ricondotto al mercato sta a significare la possibilità di ottenere nuovi clienti, proponendo nuovi prodotti e servizi.

La conseguenza a questo è che la strategia di coloro che operano in Oceani Rossi si focalizza principalmente su ciò che fanno i loro avversari e indirizzano dunque i loro sforzi strategici verso questo incessante benchmarking⁶. Negli Oceani Blu, invece, essendo la concorrenza del tutto inesistente, le aziende si focalizzano solo ed esclusivamente sui propri clienti, ponendosi come obiettivo principale quello di creare valore per essi. Quindi, mentre i primi esplorano e navigano in acque conosciute e definite, i secondi vanno alla ricerca di nuovi spazi di mercato per creare e catturare nuova domanda.

Trovandosi quindi in una strategia di Oceani Rossi, le imprese per poter sopravvivere devono decidere se perseguire un vantaggio di costo oppure un vantaggio di differenziazione. Nel caso in cui un'azienda decidesse di perseguire una strategia basata sul vantaggio di costo, vuol dire che dovrà riuscire a produrre beni con costi cumulativi inferiori rispetto a quelli dei suoi

⁶ Metodo di valutazione delle competenze di un'organizzazione basato sul confronto con i "best in class", usati come parametro di riferimento (benchmark) quale che sia il settore di appartenenza.

competitors. Nel caso in cui, invece, decidesse di perseguire una strategia basata sul vantaggio di differenziazione, vuol dire che dovrà riuscire ad offrire alla propria clientela prodotti con un valore superiore rispetto a quello offerto dai propri concorrenti. Per ottenere un vantaggio competitivo di differenziazione un'impresa deve saper operare su due fronti. Da un lato, serve individuare alcune variabili rilevanti per i propri clienti e costruire intorno ad esse un sistema di prodotto percepito come unico nell'ambito del settore. Questo consente di ottenere un premium price, ossia un prezzo superiore rispetto a quello ottenuto in media dagli altri operatori, oppure vendere una quantità maggiore di prodotti a parità di prezzo. Dall'altro è necessario un attento controllo della posizione di costo relativa alle diverse attività della catena del valore. L'impresa deve perciò assicurarsi che il premium price o i maggiori ricavi ottenuti grazie all'unicità percepita del proprio sistema prodotto non siano inferiori ai costi sostenuti per crearla e che il costo delle attività, che non generano differenziazione non sia superiore a quello dei concorrenti non differenziati.

Negli oceani blu, invece, si va a rompere il trade-off tra costo e valore, si crea una proposta nuova per cui il valore è elevato anche se i costi sono abbastanza contenuti⁷.

Le differenze tra gli oceani blu e gli oceani rossi possono essere dunque riassunte nella tabella seguente:

⁷ Marasca S., Marchi L., Riccaboni A., “*Controllo di Gestione. Metodologie e strumenti*”, Knowità, Arezzo, 2013.



Figura 1.3.1: *Red Ocean vs. Blue Ocean* ⁸

Al fine di illustrare nel dettaglio le due strategie si propone di seguito uno schema riassuntivo:

- **OCEANO BLU:** scovare e inventare mercati che oggi non esistono, quindi creare una domanda nuova per una crescita redditizia.

Gli Oceani Blu rappresentano perciò spazi di mercato incontestati, in quanto le imprese che riescono a crearli intercettano una domanda nuova; si tratta evidentemente di una condizione molto vantaggiosa, che può sostenere un'intensa crescita dimensionale dell'impresa

Al centro di una strategia vincente oceano blu troviamo un'innovazione radicale, un'innovazione di valore; essa non si risolve in uno sforzo puramente tecnologico oppure in un

⁸ <https://vittoriodublinoblog.org/2017/09/01/oceano-blu-navigare-in-un-oceano-blu-piuttosto-che-competere-nelloceano-rosso/>

approccio commerciale pionieristico, ma corrisponde a un modo nuovo di concepire il prodotto e per l'impresa e a una. creazione di valore significativo, per gli acquirenti e per l'impresa .

- OCEANO ROSSO : mercato con una domanda già creata e presente ove si compete in maniera forte cercando di rubarsi i clienti a vicenda con le solite tecniche di marketing. I confini di settore sono consolidati e le regole del gioco competitivo definite; le imprese cercano di superare la performance dei concorrenti, in termini di efficienza o di differenziazione, per incrementare la propria quota di mercato, ma i margini per raggiungere questo obiettivo sono molto ridotti⁹.

⁹ <http://www.marketing3p.eu/archives/937>

2. INNOVAZIONE DI VALORE E NUOVE TENDENZE: LA STRATEGIA OCEANO BLU

2.1 Definizione e principi

La strategia Oceano Blu, nasce nel 2005 in seguito a ricerche portate avanti da W. Chan Kim e Renée Mauborne, professori all'INSEAD e codirettori dell'Istituto INSEAD Strategia Oceano Blu¹⁰.

Gli studiosi sopracitati, con l'analisi di circa 150 imprese, furono in grado di arrivare a formulare i punti base di una strategia di successo, che garantiva basso costo e differenziazione, concetti che si trovavano agli antipodi nella letteratura tradizionale. In realtà, pur non avendo fatto esplicito riferimento alla parola "Oceano blu", Hamel e Prahalad, furono i primi ad osservare che, man mano che la concorrenza si andava intensificando, e i prodotti divenivano commodities¹¹, volgere lo sguardo a nuovi mercati era una necessità impellente. L'obiettivo primario di questa strategia è quello di accrescere il valore del bene o del servizio per il cliente, sfruttando al massimo le opportunità e riducendo al minimo i rischi. Si abbandona quindi il tradizionale concetto di strategia basata su una costante competizione, per spostare l'attenzione sui clienti, al fine di incrementare il valore dell'offerta per quest'ultimi. Abbandonare le logiche tradizionali può sembrare arduo e la svolta radicale che sbaraglierà la concorrenza non è avere un'idea geniale, quanto invece dare un valore innovativo a qualcosa che già sul mercato è presente.

¹⁰ W.Chan Kim – Renée Mauborgne, "*Strategia Oceano Blu*", Rizzoli Etas, 2015.

¹¹ "Commodity" è un termine inglese che indica un bene per cui c'è domanda ma che è offerto senza differenze qualitative sul mercato ed è fungibile, cioè il prodotto è lo stesso indipendentemente da chi lo produce

Si tratta perciò, di creare “innovazione di valore”, ovvero si va a cambiare l’approccio mentale e si vanno a superare così i confini tradizionali del proprio settore di riferimento per esplorare mercati nuovi, dove si va a porre maggiore attenzione ai non-clienti, coloro che fino ad ora non sono stati serviti.

Perciò nei cosiddetti Oceani Blu si fa riferimento a quegli spazi di mercato non ancora esplorati. Si parla quindi del concetto di “rinnovamento”, fulcro della strategia in questione, che assume ancor più rilievo al giorno d’oggi, dove l’offerta deve distinguersi e la distinzione risulta sempre meno costosa ma allo stesso tempo sempre più complessa a causa dell’avvento sempre più massiccio dei media.

Il problema principale nella formulazione e attuazione di questo tipo di strategia, è che, mentre abbiamo un vasto repertorio e un ampio set di strumenti inerenti al mercato conosciuto, ricerche e studi che riguardano gli oceani blu scarseggiano. Essendo quindi quella degli Oceani Blu una realtà nuova, le regole della strategia sono tutte da definire, risulta inoltre difficile individuare spazi di mercato in cui la concorrenza risulti quasi del tutto irrilevante.

Ecco perché per attuare tale strategia è necessario analizzare il settore di riferimento e la situazione dell’azienda attuando mosse strategiche, ossia scelte manageriali connesse all’offerta di nuovi beni e servizi, che siano in grado di dar vita ad un nuovo mercato.

2.2 L'innovazione di valore: la colonna portante della Strategia

Oceano Blu

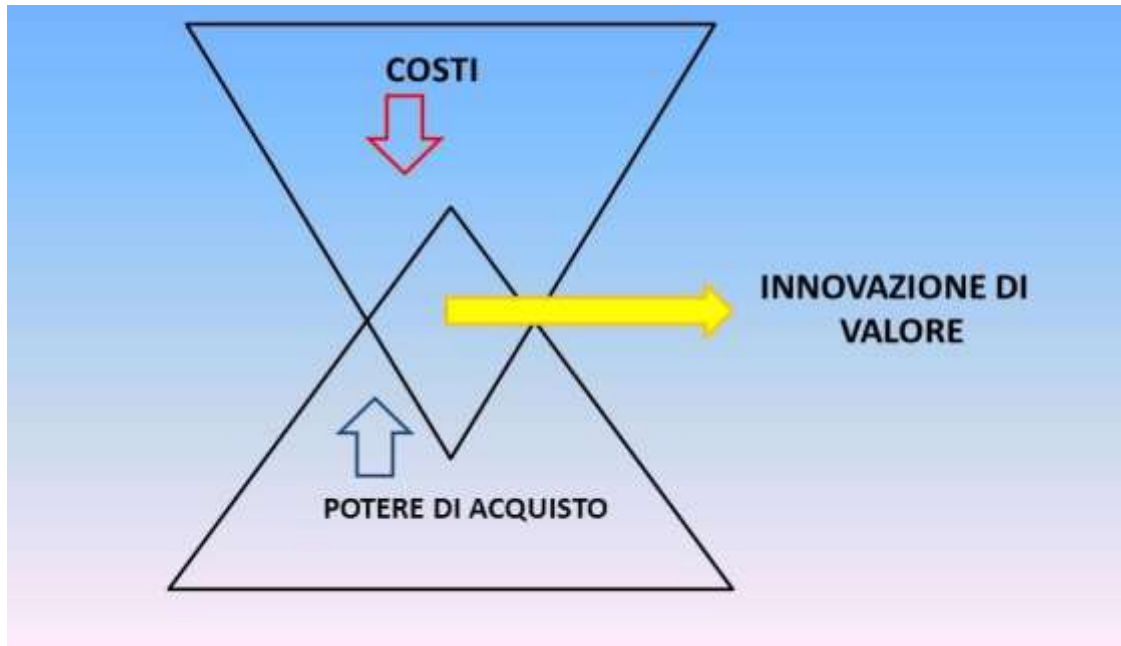


Figura 2.2.1: *l'innovazione di valore nella strategia oceano blu*¹²

Quando parliamo di Oceani Blu non si può tralasciare il concetto di innovazione di valore, che sta alla base di questa strategia.

Viene definita infatti la colonna portante della strategia oceano blu, essa richiede di concentrarsi sull'obiettivo di neutralizzarla la concorrenza, offrendo agli acquirenti e all'azienda stessa un aumento significativo del valore e, aprendo uno spazio di mercato significativo e nuovo.

¹²https://www.google.com/search?q=innovazione+di+valore+nella+strategia+oceano+blu&sxsrf=ALeKk01ghuTph4F0WJ-7la0LlFhjEHux-A:1601376586533&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwi_293UmI7sAhVPjqQKHU4pB4UQ_AUoAnoECBAQBA&biw=1280&bih=610#imgrc=WC9J0t2lGxjWQM

Quando parliamo di innovazione di valore non facciamo riferimento al concetto di innovazione in senso stretto, ovvero un miglioramento dei beni/servizi offerti soprattutto da un punto di vista tecnologico, bensì ad un totale rinnovamento della propria offerta che deve essere combinata con altri fattori come l'utilità e il prezzo.

L'innovazione di valore cerca quindi di trovare un trade-off tra costo e valore. Nella normalità le aziende hanno due possibilità: perseguire una strategia di leadership di costo, il cui obiettivo è quello di diventare il produttore con i minori costi del settore. I metodi per raggiungere questo obiettivo sono, ad esempio, lo sfruttamento delle economie di scala¹³. Esse permettono di ridurre il costo medio all'aumentare dei volumi di produzione; altri fattori utilizzati per diminuire i propri costi sono: le economie di esperienza, l'uso della tecnologia per automatizzare i processi produttivi e ridurre contestualmente i costi del personale e della manodopera, l'accesso privilegiato a determinate risorse prime l'eliminazione di servizi e caratteristiche del prodotto ritenuti di marginale importanza dal cliente al momento dell'acquisto¹⁴.

La seconda possibilità è quella di implementare una strategia di differenziazione, la quale punta alla massimizzazione del profitto attraverso l'utilizzo della leva dei ricavi, ovvero aumentandoli. Essa implica infatti il raggiungimento di un vantaggio competitivo tramite l'individuazione e la successiva offerta nei propri prodotti o servizi di determinati attributi che i clienti percepiscono come preziosi e irrinunciabili. Al contrario, chi attua una strategia Oceano Blu può unire le due cose attraverso appunto l'innovazione di valore.

¹³ Diminuzione dei costi medi di produzione in relazione alla crescita della dimensione degli impianti e sono quindi realizzate dalle grandi imprese per ragioni organizzative e tecnologiche

¹⁴ Giancarlo Ferrero, *Marketing e creazione del valore*, G. Giappichelli Editore, 2018.

L'innovazione di valore viene creata nell'area in cui il comportamento dell'azienda può avere un impatto favorevole sulla struttura dei costi e sulla value proposition per gli addetti agli acquisti. La value innovation si ha quando l'innovazione è a livello di valore e non tecnologica.

Il risparmio sui costi si ottiene eliminando e riducendo i fattori su cui ruota la concorrenza all'interno del settore. Il potere di acquisto si ottiene perfezionando l'offerta e introducendo elementi nuovi. Nel tempo i costi si riducono ulteriormente per effetto delle economie di scala, dovuti agli alti volumi di vendita generati dalla superiorità del valore prodotto.

2.3 Formulazione e attuazione della strategia oceano blu

Vedremo ora in che modo i manager possono iniziare a delineare la propria Strategia Oceano Blu e per essere in grado di formularla prima e attuarla dopo, è necessario tenere a mente determinati principi.

Nella loro ricerca Kim W. Chan e Renée Mauborgne hanno individuato sei diversi approcci di base per ridefinire i confini del mercato, che costituiscono il “Framework dei Sei percorsi”. Quest’ultimi sono dei percorsi applicabili a diversi settori e indirizzano le aziende verso idee migliori per creare un Oceano Blu, si basano inoltre su dati già conosciuti, ma che vengono interpretati da un’altra prospettiva.

Il primo di questi sei percorsi sopracitati riguarda l’analisi dei settori alternativi, in quanto 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, cioè prodotti o servizi che hanno funzioni e forme diverse ma condividono lo stesso scopo.

Il secondo percorso pone l’attenzione sull’analisi dei gruppi strategici di settore. Con il termine “gruppo strategico” si va ad intendere quelle aziende che utilizzano strategie simili in termini di performance e prezzo, e che operano nello stesso settore. Per creare un oceano blu superando i confini dei gruppi strategici esistenti è necessario capire e riconoscere quali fattori determinano le decisioni dei clienti che praticano il *trading up* o il *trading down*¹⁵ passando da un gruppo all’altro.

Il terzo percorso, invece, analizza le catene degli acquirenti, si va a stabilire se essi siano compratori, utilizzatori o influenzatori. Coloro che si occupano di acquisti per un’azienda, ad

¹⁵ Il trading up è il processo tramite cui il consumatore passa a prodotti/servizi più costosi di quelli a cui è abituato, per godere di vantaggi legato al loro maggiore valore; il trading down è il processo inverso, cioè il passaggio a prodotti/servizi più economici, che implica la rinuncia al loro valore aggiunto. ⁶ Letteralmente significa “appena in tempo”, prevede che i materiali vengano trasportati alla sede di lavorazione solo quando sono necessari, per ridurre i costi e le inefficienze legate al mantenimento di grosse scorte.

esempio, possono essere più interessati ai costi rispetto all'utilizzatore, che probabilmente sarà più interessato alla facilità d'uso. Allo stesso modo un commerciante può dare maggiormente importanza a una gestione del magazzino just in time¹⁶, oppure a forme di finanziamento innovative.

Passando poi al quarto percorso che si pone l'obiettivo di analizzare i prodotti e i servizi complementari. Questo significa andare oltre il semplice prodotto o servizio, guardando invece all'offerta di prodotti o servizi complementari (es. Ikea offre servizi per l'infanzia, in modo tale che gli adulti possano acquistare tranquillamente, senza dover pensare all'eventuale costo del babysitter).

Il quinto percorso analizza l'appeal funzionale o emotivo esercitato sugli acquirenti, il che significa andare a ridefinire l'orientamento funzionale-emozionale, quindi gli extra che fanno aumentare la funzionalità, e i prodotti che colpiscono la sensibilità dell'acquirente.

Infine il sesto percorso analizza 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, in un certo qual modo, passivamente al corso degli eventi. Il management, quindi, tende a porre il focus sulle proiezioni relative ai trend stessi.

A differenza dei Sei Percorsi necessari a ridefinire il mercato, gli oceani rossi seguono una via totalmente opposta, si focalizzano sui rivali che operano nel settore, piuttosto che sul trovare alternative valide; il loro principale obiettivo è quindi il posizionamento all'interno del gruppo strategico del settore, e per fare ciò offrono un servizio migliore agli acquirenti. E' così che arrivano a massimizzare il valore: attraverso il miglioramento di prodotti e servizi già presenti nel mercato. Gli oceani rossi, in contrapposizione a quelli blu, inoltre, individuano i trend esterni e si adattano ad essi unicamente nel momento in cui questi dovessero verificarsi. In

¹⁶ L'espressione "Just in time" indica un modello di gestione industriale, che prevede che venga prodotto soltanto ciò che è necessario, nella quantità necessaria e quando richiesto, allo scopo di ridurre ogni potenziale spreco risultante dalle attività di produzione, immagazzinamento e fornitura.

questo caso, poi, l'orientamento non si basa più sull'emotività e la funzionalità, ma sul prezzo e i risultati. E' sempre più evidente come la strategia oceano blu persegua vie totalmente opposte a quelle degli oceani rossi.

Dopo aver ridefinito i confini del mercato attraverso l'utilizzo dei "Framework dei Sei percorsi" si va a porre il focus sul quadro complessivo e non sui numeri. Il ciò significa designare un quadro strategico non solo che consenta all'azienda di visualizzare il suo attuale posizionamento nel mercato, ma che la aiuti anche a delineare la strategia futura. Basando la pianificazione della strategia sul quadro strategico, l'azienda e i suoi manager evitano quindi di lasciarsi incappare dai numeri e dai termini tecnici, trovandosi intrappolati nei dettagli operativi.

Arriviamo poi al terzo principio della Strategia Oceano Blu: estendere la dimensione oltre la domanda esistente. Questa è una componente fondamentale per realizzare l'innovazione di valore. Spesso, infatti, per migliorare la propria posizione sul mercato, le aziende pongono l'attenzione sui clienti attuali, cercando di mantenere ed espandere la propria domanda. Questo viene fatto segmentando il mercato in maniera più fitta, per offrire esattamente ciò che i clienti attuali desiderano. Ma ciò ha un costo, oltre che ad avere un rischio, ovvero quello di avere un segmento di mercato troppo ristretto.

Creare un oceano blu, invece, significa mirare ai non-clienti, affinché possano diventare clienti e creare una domanda nuova e reale. Nella strategia Oceano Blu non importante soltanto andare a mirare ad una fascia di non-clienti, ma trovare i punti comuni che quest'ultimi hanno, per generare una domanda fino ad allora inesistente.

Viene proposta una divisione dei non clienti in tre livelli, in base alla distanza a cui si trovano rispetto al mercato attuale.



Figura 2.3.1: *i tre livelli dei non-clienti*¹⁷

Una volta analizzati i vari livelli, si agisce di conseguenza: ai non-clienti di primo livello si potrà rispondere andando ad aumentare il valore del prodotto, con quelli di secondo livello si cercherà di riempire il gap del “non voglio/non posso”, aumentando anche i clienti attuali, con quelli del terzo livello, invece, si crea una nuova offerta, in quanto si andrà ad offrire un quid a clienti che precedentemente non erano mai stati neanche considerati. Una volta eseguita l’analisi, lo step successivo è quello di individuare il livello di cui fa parte il maggior numero di non-clienti, e i punti in comune, qualora ci siano, che possono avere i vari livelli.

¹⁷https://www.google.com/search?q=tre+livello+dei+non+clienti&sxsrf=ALeKk016Iy9wv7UPI0f-N48Bnmc4l5WobA:1601368240514&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwiFkIXJ-Y3sAhVCKuwKHTmPAeUQ_AUoAnoECA8QBA&biw=1280&bih=610#imgrc=Ew1RYd_-wh1ejM

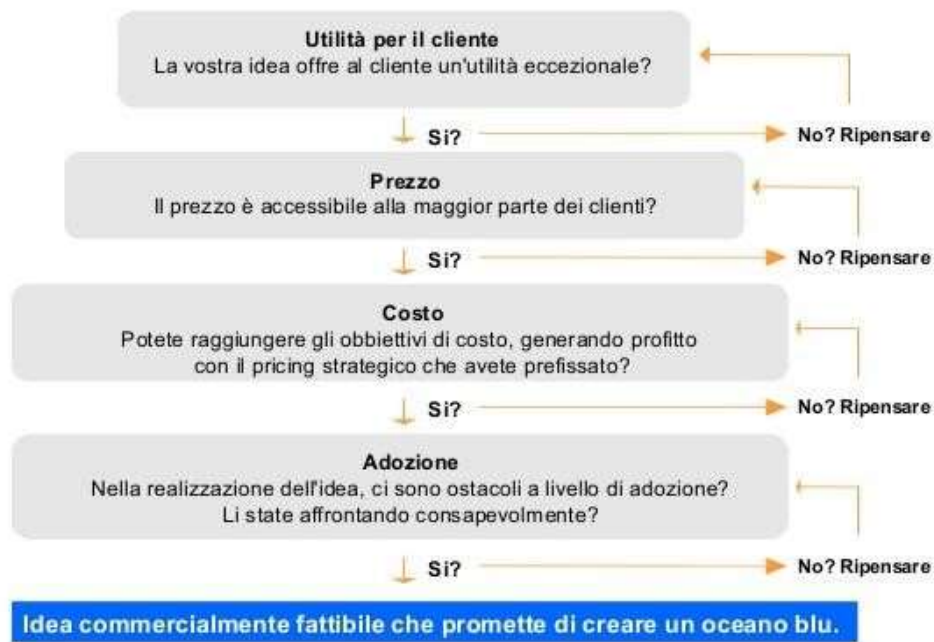


Figura 2.3.2: la sequenza della strategia oceano blu¹⁸

Come mostra la seguente figura l'azienda deve sviluppare la sua Strategia Oceano Blu seguendo la giusta sequenza strategica ovvero: utilità per il nuovo cliente, prezzo, costo e adozione. Quando si parla di utilità per il cliente, la prima domanda da porsi è la seguente: "la mia proposta offre qualcosa di unico ed eccezionale al cliente?" Se la risposta è affermativa può procedere, in caso contrario occorre tornare indietro e pensare ad una soluzione per renderla tale.

Per capire se si sta offrendo qualcosa di eccezionale si può utilizzare la seguente mappa dell'utilità:

¹⁸https://www.google.com/search?q=sequenza+strategica+oceano+blu&tbm=isch&ved=2ahUKEwibpa3K-Y3sAhUyMuwKHYpACZYQ2-cCegQIABAA&oq=sequenza+strategica+oceano+blu&gs_lcp=CgNpbWcQAzoECCMQJzoFCAAQsQM6CAgAELEDEIMBOgIADoECAAQZoECAAQHjoGCAAQCBAeOgQIABAYUNGZfVjMwBVgksIVaABwAHgAgAHEYgBvCWSAQQwLjl5mAEAoAEBqgELZ3dzLXdpei1pbWfAAQE&sclient=img&ei=s_ByX9v_D7LksAeKgaWwCQ&bih=610&biw=1280#imgcr=oKfa-_jiNCO3nM

Sei stadi del ciclo esperienziale del cliente sull'asse delle ascisse e sei leve dell'utilità su quello delle ordinate.

	Acquisto	Consegna	Utilizzo	Integrazione	Manutenzione	Eliminazione
Produttività (lato cliente)						
Semplicità						
Comodità						
Rischio						
Divertimento e immagine						
Rispetto per l'ambiente						

Figura 2.3.3: la mappa dell'utilità offerta ai clienti ¹⁹

È inoltre importante fissare il giusto prezzo per assicurarsi che la propria strategia abbia lunga vita e sia profittevole. Ciò significa che il prezzo proposto al pubblico deve essere in linea con le possibilità del segmento clienti che si è scelto di servire. La strategia oceano blu suggerisce di applicare un prezzo “irresistibile”, in modo tale da attirare sin da subito tutti i clienti.

Uno strumento utile per aiutare i manager nella fissazione del prezzo è la fascia di prezzo della massa target.

¹⁹ <http://www.lb-consulting.info/2020/04/08/i-punti-dolenti-per-un-cliente/>

Three alternative product/service types:

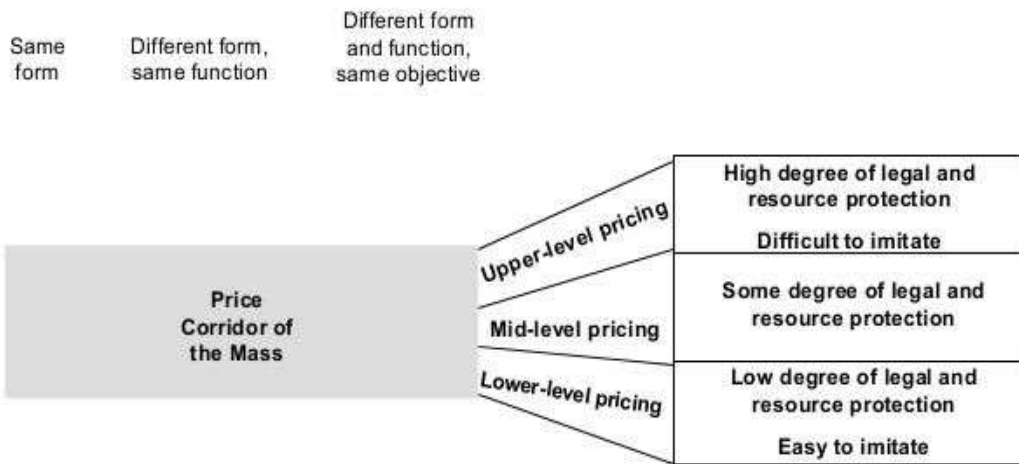


Figura 2.3.4: *la fascia di prezzo della massa target*²⁰

La terza fase della sequenza strategica è il target costing, che consiste nella determinazione del livello dei costi, anche se normalmente nella BOS questa decisione è successiva alla scelta del prezzo target.

Prima l'impresa sceglie il proprio prezzo, poi, in base al target di profitto che vuole ottenere, determina il target di costo.

L'adozione è l'ultima fase della sequenza strategica e consiste nel trasmettere a tutti i dipendenti e ai partner dell'organizzazione e ai consumatori l'unicità, ma soprattutto l'idea rivoluzionaria insita nel prodotto o servizio creato.

Può accadere che un'Idea Oceano Blu sia vista come poco credibile dall'esterno poiché portatrice di un qualcosa di nuovo e mai visto. Per questo motivo è essenziale che l'impresa si impegni a comunicare in modo chiaro la sua offerta di valore, chiarendo ogni dubbio del pubblico e convincendo tutti dell'unicità ed importanza del proprio prodotto o servizio.

²⁰ https://blog.200crowd.com/blue_ocean_strategy/

I tre gruppi principali su cui porre questa attenzione sono: i dipendenti, le aziende partner e il pubblico.

Una volta che l'azienda ha sviluppato una Strategia Oceano Blu che preveda un modello di business redditizio, essa deve attuarla. Nell'attuazione di tale strategia è possibile incontrare alcuni ostacoli.

I principali ostacoli organizzativi sono quattro, ovvero quello cognitivo, quello legato alle risorse, quello motivazionale ed infine quello politico.

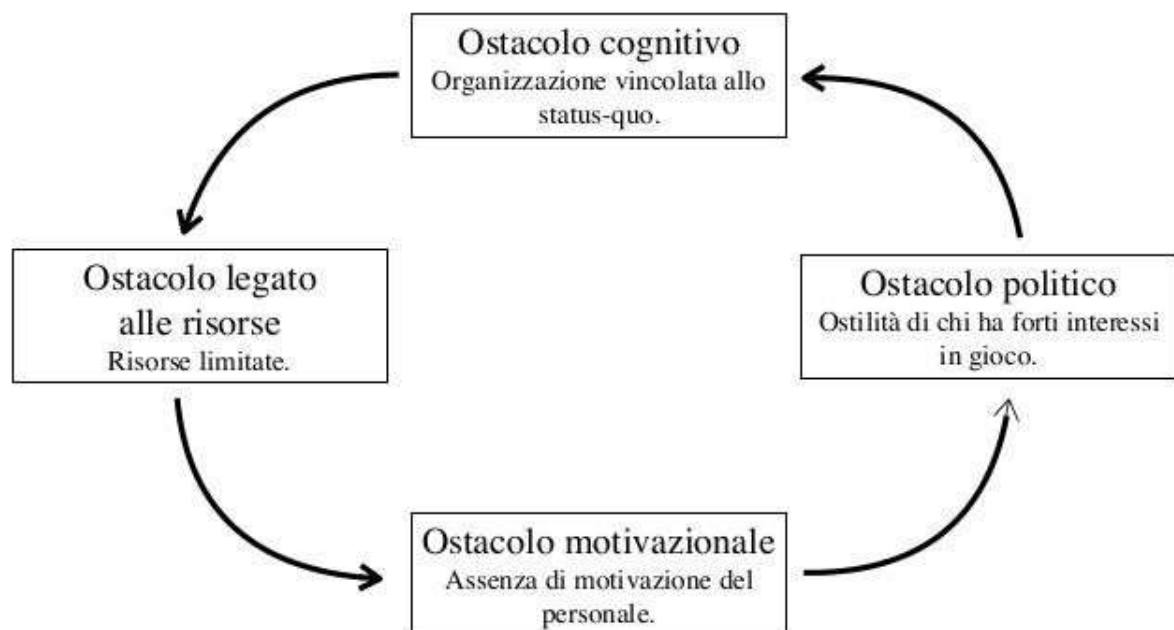


Figura 2.3.5: *i quattro ostacoli organizzativi all'attuazione della strategia*²¹

Passiamo ora alla spiegazione dei quattro ostacoli che possono essere incontrati nell'attuazione della Strategia Oceano Blu.

²¹https://www.google.com/search?q=ostacolo+motivazionale+ostacolo+politico+strategia+oceano+blu&tbm=isch&ved=2ahUKewjQ2OXvgY7sAhWigXMKHV4bAK4Q2-cCegQIABAA&oeq=ostacolo+motivazionale+ostacolo+politico+strategia+oceano+blu&gs_lcp=CgNpbWcQA1CuD1jKKWCGK2gAcAB4AIABwAGIAccakgEEMC4yMZgBAKABAaoBC2d3cy13aXotaW1nwAEB&scient=img&ei=ZflyX5CSEKKDzgPetoDwCg&bih=610&biw=1280#imgrc=YCGGgjiZ5vE5y

Il primo ostacolo sopracitato, ovvero l'ostacolo cognitivo si presenta nel momento in cui l'organizzazione è incatenata allo status quo e di conseguenza i dipendenti fanno fatica ad accettare i cambiamenti facilmente. Legato ad esso è l'ostacolo motivazionale, che fa riferimento alla poca motivazione dei dipendenti a voler cambiare la situazione.

Per motivare i propri collaboratori, i leader utilizzano tre fattori chiave:

- i primi birilli: metafora che indica le persone più influenti e carismatiche all'interno dell'organizzazione. Se i manager convincono questi della loro idea, automaticamente la maggior parte dei dipendenti sarà anch'essa convinta. Sono importanti perché riducono lo spreco di risorse e di tempo;
- la boccia di vetro: i manager devono porre i "primi birilli" nella cd. "Boccia di vetro", ovvero devono rendere le loro azioni chiare e visibili da tutti, come se operassero in una boccia di vetro.
- l'atomizzazione: significa frammentare la strategia in piccole parti, affinché questa venga accettata in maniera più semplice.

L'ostacolo delle risorse limitate, invece, può comparire nel momento in cui viene attuata una strategia oceano blu. Spesso, infatti, ci si trova di fronte ad una situazione in cui non si hanno a disposizione tutte le risorse necessarie. Per superare questo ostacolo le imprese potrebbero chiedere le risorse di cui hanno bisogno alle banche ma questo processo normalmente 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. Con i primi si fa riferimento ad attività che necessitano di poche risorse 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”.

Infine ci troviamo a dover affrontare l’ostacolo politico, poiché nell’organizzazione ci saranno degli influenzatori negativi, che magari, avendo interessi in ballo, non sono interessati ad appoggiare il cambiamento e anzi tenderanno a opporre resistenza.

I manager si devono quindi focalizzare su tre fattori di influenza:

- gli angeli, i quali devono essere sfruttati al meglio, poiché sono coloro che sicuramente si schierano dalla parte del management;
- i demoni, i quali devono essere zittiti, in quanto rappresentano gli influenzatori negativi;
- il consigliere, che è una figura molto importante che affianca il manager e che conosce bene l’ambiente e le dinamiche interne all’organizzazione e che quindi lo può aiutare ad anticipare le mosse dei demoni.

E’ soltanto quando tutti i membri dell’organizzazione sono motivati a supportare una strategia e la sostengono, che l’azienda si distingue dalle altre per la sua capacità di attuare le sue strategie con efficacia e continuità.

Ciò che è detto sopra può anche essere espresso attraverso una celebre citazione di Giovanni Verga, ovvero: *“Per menare il remo bisogna che le cinque dita s’aiutino l’un l’altro. Diceva pure, - Gli uomini son fatti come le dita della mano: il dito grosso deve far da dito grosso, e il dito piccolo deve far da dito piccolo.” I malavoglia, G. Verga*

Questo ci fa intendere che non è sufficiente che il top management abbia chiaro il quadro strategico, ma devono anche essere i dipendenti a supportarlo. La strategia, dunque, non può essere imposta, ma che la cooperazione deve sorgere spontanea, ovviamente c’è la necessità di

dover motivare le persone ad agire sulla base della strategia oceano blu e a metterla in pratica con costanza, fino ai livelli più bassi dell'organizzazione.

2.4 Rinnovo degli Oceani Blu

La creazione di un Oceano Blu non è un obiettivo statico, ma un processo altamente dinamico. Nel momento in cui l'azienda crea un oceano blu e i suoi straordinari effetti in termini di performance diventano noti, prima o poi compariranno degli imitatori. Per questo motivo una Strategia Oceano Blu porta con sé barriere considerevoli all'imitazione che ne prolungano efficacemente la sostenibilità. Esse vanno dall'allineamento alle barriere cognitive, organizzative, di marca, economiche e legali.

Ecco sintetizzate le numerose barriere all'imitazione, grazie a quest'ultime in molti settori, le aziende che creano oceani blu non incontrano sfide credibili per molti anni, benché la velocità dell'innovazione vari da un comparto all'altro.

Barriera dell'allineamento:

- l'allineamento delle proposizioni sul valore, sul profitto e sulle persone intorno alla differenziazione e ai bassi costi crea sostenibilità, e costituisce perciò una barriera formidabile all'imitazione.

Barriera cognitiva e organizzativa:

- l'innovazione basata sul valore non ha senso nella logica convenzionale di un'azienda;
- l'imitazione richiede spesso dei grossi cambiamenti organizzativi.

Barriera di marca:

- la barriera di marca potrebbe entrare in conflitto con l'immagine di marca di altre aziende;
- le aziende che innovano puntando sul valore ottengono un passaparola positivo e un seguito leale di clienti che tende a rifuggire dagli imitatori.

Barriera economica e legale:

- monopolio naturale: spesso il mercato non è in grado di reggere un secondo player;
- dei volumi elevati creano rapidamente un vantaggio di costo per l'innovazione che punta sul valore, dissuadendo i potenziali imitatori;
- le esternalità di network scoraggiano l'imitazione;
- i brevetti o i permessi autorizzativi impediscono l'imitazione.²²

Alla fine queste Strategie Oceano Blu verranno imitate, cioè non ci troveremo più nella situazione originaria con assenza di concorrenza. Mentre gli imitatori tentano di conquistare una quota dell'oceano blu, l'organizzazione lancia delle offensive per difendere la base di clientela che ha acquisito con fatica. Gli imitatori spesso persistono e a quel punto, l'azienda attaccata dagli imitatori tende a cadere nella trappola della competizione, con l'obiettivo di batterli e con il tempo la concorrenza viene ad occupare quasi sempre il centro del suo pensiero strategico e delle sue azioni. Se un'azienda rimane su questa linea, la forma del suo profilo strategico o della sua curva del valore inizierà a convergere con quella dei competitors. Per evitare la trappola della competizione occorre un rinnovamento.

Ci possiamo trovare di fronte ad un rinnovamento a livello del singolo business o ad un rinnovamento a livello corporate per un'azienda multibusiness.

²² W.Chan Kim – Renée Mauborgne, “*Strategia Oceano Blu*”, Rizzoli Etas, 2015.

Nel primo caso è essenziale il monitoraggio delle curve di valore sul quadro strategico, le quali ci aiuta a capire quando innovare e quando no e induce perciò l'organizzazione a ricercare un altro oceano blu quando la sua curva del valore inizia a convergere con quelle dei concorrenti. Finché la sua curva del valore mantiene focalizzazione, divergenza e una profittabilità adeguata, l'azienda dovrebbe 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. Dovrebbe perciò penetrare il più possibile in questo oceano blu, con l'obiettivo di continuarlo a dominare il più a lungo possibile. Quando la concorrenza si intensifica e l'offerta eccede la domanda, si scatena una forte concorrenza e l'oceano si "tinge di rosso" ovvero si ritorna alla situazione che caratterizza la maggior parte delle imprese sul mercato.

Mentre per le aziende monobusiness o monoprodotta il problema del rinnovamento dell'oceano blu si può affrontare proiettando la curva del valore sul quadro strategico insieme a quelle delle concorrenti, per le aziende diversificate occorre uno strumento complementare. Quest'ultimo è rappresentato dalla mappa dei Pionieri-Migratori-Coloni (PMC).

Riportando sulla mappa (PMC) la situazione aziendale suddivisa in pionieri, migratori e coloni, i dirigenti possono comprendere la posizione del centro gravitazionale, come si è modificato nel tempo e quando è necessario creare un nuovo oceano blu per rinnovare il portafoglio. Con i coloni andiamo ad intendere le attività imitative, i migratori rappresentano invece dei miglioramenti sul piano del valore e i pionieri sono le innovazioni incentrate sul valore.

La situazione ottimale per un'azienda affinché veda massimizzate le sue prospettive di crescita futura, sarebbe quella di avere un equilibrio tra i pionieri, che assicurano la crescita futura, e i migratori e i coloni, che assicurano la continuità dei flussi di cassa. Con il tempo i

pionieri attuali diventeranno dei migratori e infine dei coloni, quando l'imitazione inizierà e si intensificherà. I dirigenti perciò devono fare in modo che quando i pionieri di oggi diverranno migratori, l'azienda sia pronta a creare un nuovo oceano blu attraverso la rigenerazione di un business che già esisteva o attraverso l'introduzione di un nuovo business.

Un esempio è il caso di Apple.

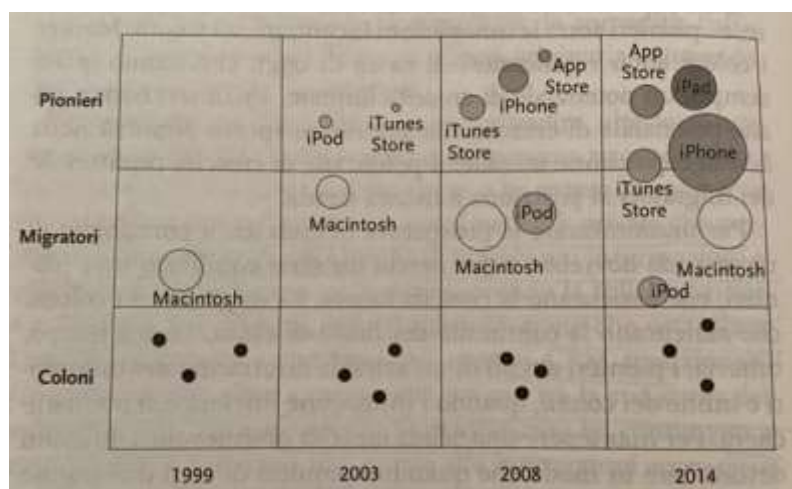


Figura 2.4.1: Il portafoglio di business di Apple sulla mappa PMC²³

Mentre la dimensione dei cerchi rappresenta all'incirca i ricavi relativi al business principali di Apple, quella dei puntini non ha una valenza quantitativa perché si tratta di prodotti e servizi periferici.

L'Apple store non viene rappresentato, anche se si considera un oceano blu nella distribuzione al dettaglio, perché le sue vendite sono già incorporate in tutti i prodotti in essere.

²³ W.Chan Kim – Renée Mauborgne, “Strategia Oceano Blu”, Rizzoli Etas, 2015.

3. CIRQUE DU SOLEIL E L'OCEANO BLU

3.1 Cirque du Soleil: storia e caratteristiche

LE GROUPE
CIRQUE DU SOLEIL[®]
ENTERTAINMENT GROUP



Figura 3.1.1: *logo del Cirque du Soleil*

Viene presentato di seguito uno degli esempi più emblematici della strategia finora illustrata, ovvero della Strategia Oceano Blu. Il caso studio preso in esame è quello del Cirque du Soleil. Quest'ultimo, pertanto può essere considerato come una “grande impresa” di successo che ha cambiato l'idea tradizionale di circo, puntando tutto sull'unicità e l'innovazione, quella che Porter ha definito “differenziazione”. Differenziazione raggiunta dal Cirque du Soleil, il quale ha messo in atto una strategia, risultata poi vincente, abbandonando la vecchia concezione di

circo ormai ritenuta monotona per affacciarsi al mondo dell'acrobazia e giocoleria creando uno spettacolo unico e innovativo. Il suo mix drammatico di arte da circo e d'intrattenimento da strada ha fatto sì che sia stato definito come il miglior esempio di "nouveau cirque", una forma contemporanea di circo.

Quello che emerge dalla strategia che Soleil ha attuato è l'offerta al suo pubblico di un prodotto unico e innovativo, il quale ha permesso al Cirque du Soleil di divenire promotore del nuovo mondo circense. Costantemente teso a migliorare la sua qualità artistica e a sviluppare la sua creatività, Soleil investe fortemente nella ricerca e nello sviluppo, coinvolgendo anche ingegneri e specialisti.

Il Cirque du Soleil nasce nel 1982, quando un gruppo di artisti, tra cui trampolieri, giocolieri e acrobati si riversavano tra le strade di Baie-Saint-Paul, una città canadese, esibendosi gratuitamente per i passanti ammaliati dalla grande bravura degli artisti. Fu proprio quell'esperienza positiva a spingere l'ex mangiafuoco Guy Laliberté a fondare il Cirque du Soleil.

Ogni spettacolo del circo preso in esame non solo ruota intorno ad un tema principale, ma è diverso da tutti gli altri show circensi per l'assenza di animali. Anche la musica utilizzata negli spettacoli è realizzata ad hoc per ogni occasione da compositori di grande fama.

Il circo canadese, inoltre, ruota attorno a tre cardini principali tra creatività ed arte: mimo, acrobazia e giocoleria; negli ultimi anni grazie all'avvento della tecnologia ha sviluppato anche imponenti produzioni multimediali, parchi a tema ed eventi speciali.

La mission che il Cirque du Soleil si era prefissato di raggiungere è quella di “*invocare l’immaginazione, provocare i sensi ed evocare le emozioni delle persone in tutto il mondo*”, come recitava il manifesto artistico della compagnia.

3.2 Crisi del Cirque du Soleil e il cambiamento nel modo di pensare il business

Nel marketing moderno uno degli elementi chiave è quello del posizionamento, che consiste in quel processo di collocazione del prodotto che si vuole offrire nella mente del consumatore. Inoltre, è necessario individuare gli elementi distintivi del prodotto che lo possono differenziare da quelli della concorrenza.

Il processo di posizionamento richiede pertanto da un lato creatività e dall’altro un’attenta analisi di lunghe serie di dati. Se si decide quindi di operare in un settore saturo, si finisce nel vortice della concorrenza agguerrita, se invece si vuole primeggiare, occorre attuare strategie che consentano di creare nuove opportunità, anzi nuovi settori commerciali. Per attuare quindi una strategia Oceano Blu, ci vogliono investimenti, innovazioni di prodotto continue, martellanti campagne pubblicitarie indirizzate ai consumatori sempre più disattenti. Il tutto in una spirale di costi crescenti e a fronte di prodotti percepiti sempre più come omogenei dai consumatori, abituati ai “convenience goods²⁴” che soddisfano le loro esigenze.

Una situazione di Oceano Rosso è stata attraversata anche dal settore circense, il quale ha visto nel corso degli anni un crescente affollamento di competitors che hanno dato vita ad una escalation di offerta di intrattenimento a fronte di un pubblico in costante calo.

²⁴ Beni di largo consumo ad acquisto corrente. Sono i prodotti acquistati di impulso ed in generale tutti quei beni che vengono acquistati frequentemente, rapidamente e con un minimo sforzo di confronto.

Il Cirque du Soleil a seguito della situazione che si era venuta a creare ha reagito nel classico modo al quale siamo abituati a pensare: iniziando da un'analisi della concorrenza, per passare poi all'attività di benchmarking, ha messo in atto una serie di azioni volte a differenziare il prodotto (maggiori costi), proponendo inoltre un abbassamento del prezzo medio dei biglietti di ingresso (minori ricavi), il tutto gli ha permesso di distinguersi in un mercato ormai diventato sempre più affollato, ma allo stesso tempo la crescita dei costi ha portato ad avere dei margini di profitto sempre più risicati rispetto ai competitors.

Il Cirque du Soleil perseguendo quindi la Strategia oceano blu è riuscito ad ottenere un successo indiscutibile e strabiliante, ha abbandonato l'arena competitiva ed è riuscito con la sua strategia a ottenere uno spazio nuovo in un mercato diventato ormai saturo.



Figura 3.2.1: spettacolo del Cirque du Soleil²⁵

²⁵https://www.google.com/search?q=cirque+du+soleil&sxsrf=ALeKk01eFPpI05Pwl8xRBZVpR0atkEqGIg:1601389165588&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwiWIPLCx47sAhVNDewKHQYqCyEQ_AUoA3oECCIQBQ&biw=1280&bih=610#imgrc=RhdIpvXqp41d1M

Facendo questo si è ritagliato una posizione di monopolio che lo renderà unico agli occhi degli spettatori fino a quando qualcuno non sarà in grado di imitarlo e superarlo.

3.3 Cirque du Soleil una realtà economica vincente

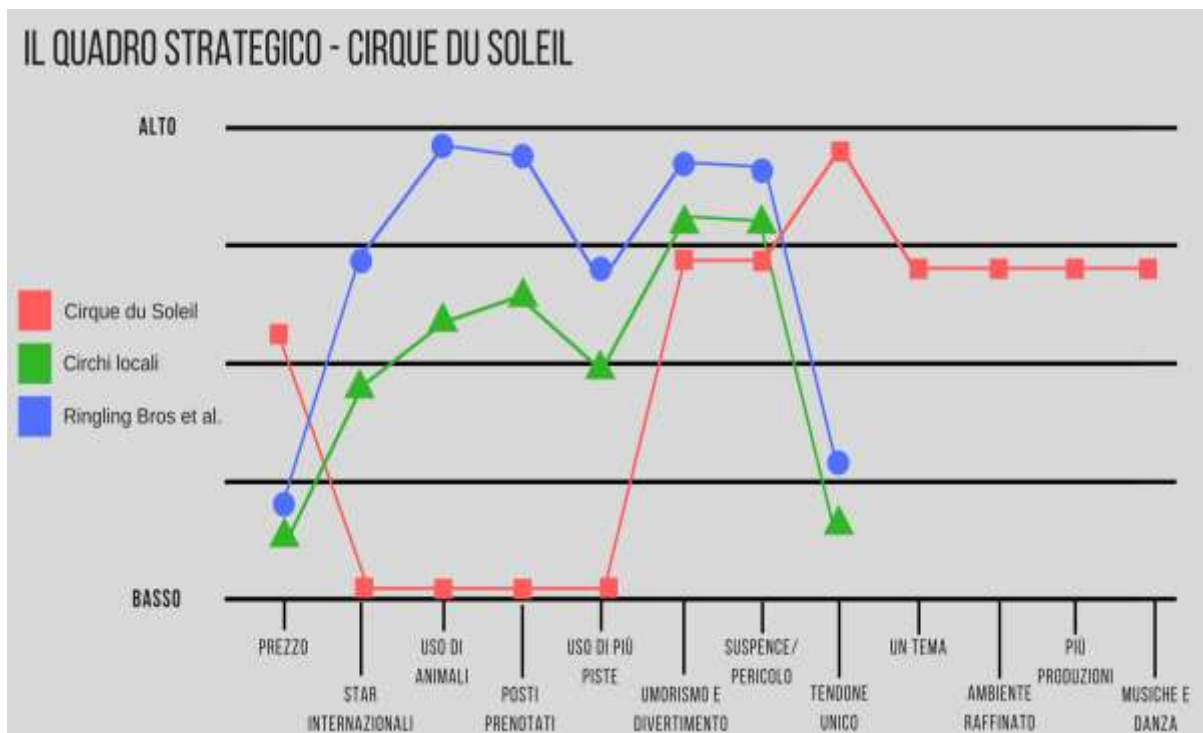


Figura 3.3.1: quadro strategico del Cirque du Soleil²⁶

Il quadro strategico permette di realizzare un'istantanea del mercato, consente perciò di individuare quali sono le aree in cui sono più forti i competitor e le aree, invece, dove lo sono meno.

²⁶ <https://webmarketingpertutti.it/sbaragliare-la-concorrenza/quadro-strategico-cirque-du-soleil/>

Sull'asse delle ascisse vengono riportati gli elementi distintivi del mercato, come ad esempio il prezzo, la qualità, la gamma dei prodotti ecc... nell'asse delle ordinate si trova il livello di offerta per ogni singolo fattore sopracitato.

Un livello di offerta alto per un fattore significa che l'azienda competitor è ben posizionata su di esso e che quindi investe di più da un punto di vista economico e strategico.

E' possibile rappresentare per ogni azienda i livelli di offerta di ciascun fattore, si ottiene così una rappresentazione grafica del profilo strategico aziendale. Unendo, poi, i punti sul grafico emerge la curva di valore, cioè una rappresentazione grafica delle performance delle aziende sul mercato.

Nel caso studio in questione, c'è una forte differenza tra la strategia adottata dai circhi classici e quella del Cirque du Soleil. Emerge dal grafico, che il Cirque du Soleil ha ridotto gli investimenti sui fattori dove i competitor sono ben posizionati ed ha, invece, aumentato l'attenzione sui fattori su cui lo sono meno; ha trasformato i punti di debolezza dei competitor in punti di forza per se stesso, ha creato un oceano blu dove regna incontrastato con un fatturato di circa 800 milioni di dollari.

Con l'obiettivo di avere un'analisi più completa del mercato competitivo in cui il Cirque du Soleil opera, si ritiene necessario integrare il quadro strategico precedentemente illustrato con l'utilizzo di uno strumento pratico: il framework delle 4 azioni.

Tale strumento ci permette di delineare con più nitidezza i contorni nella nostra nuova idea.

Tale strumento si basa sul trovare una risposta a 4 domande:

- quali fattori andrebbero eliminati?
- quali fattori andrebbero ridotti?
- quali fattori andrebbero aumentati?

- quali fattori, mai visti nel settore, andrebbero creati?

Trovando una risposta a ciascun quesito riusciamo a capire quali fattori sono vitali per il mercato, quali possono essere eliminati, perché ormai fanno aumentare la struttura dei costi, quali invece aumentare e quali creare dal nulla.

Le risposte che emergono studiando il caso del Cirque du Soleil sono sotto riportate:

- tra i fattori che l'industria dà per scontati, quali andrebbero eliminati? Possiamo eliminare i numeri con gli animali, i posti prenotati, o le star internazionali;
- quali fattori andrebbero ridotti? Possiamo ridurre il numero di tendoni portandolo solo ad uno;
- quali fattori andrebbero aumentati? Tra i fattori possiamo aumentare l'umorismo e l'utilizzo di numeri carichi di pericolo;
- quali fattori, mai visti nel settore, andrebbero creati? Qui si può dar sfogo alla fantasia.

Per concludere indichiamo quali sono le basi fondamentali per riuscire a creare un mercato oceano blu:

- definire, utilizzando il quadro strategico, quelle che sono le curve di valore delle aziende presenti nel mercato di riferimento. Per definire la curva di valore bisogna identificare i fattori caratterizzanti del mercato e il livello di forza delle aziende su ognuno di essi;
- successivamente applichiamo al mercato il framework delle 4 azioni per capire meglio quali fattori devono essere eliminati, ridotti, aumentati e creati.

CONCLUSIONI

Nel mondo attuale le imprese devono essere in grado di saper gestire al meglio le situazioni, la difficoltà sta nel fatto che quest'ultime sono in continua evoluzione e quindi bisogna agire di conseguenza.

La bravura spesso risiede nel manager, che fa prendere le decisioni giuste al momento giusto, oppure si può arrivare alla conclusione migliore passando da errori e da fattori negativi.

Con la Blue Ocean Strategy non si va a risolvere qualsiasi problema e non si ha la certezza assoluta che applicando questa strategia si ottenga il successo, ma è uno strumento utile per poter sbloccare un mercato saturo e per poter andare a soddisfare una domanda latente non ancora appagata da nessuno.

La creazione di un oceano blu è un processo dinamico, e non prettamente statico e passivo, come potrebbe essere l'entrata in un oceano rosso.

Gli imitatori prima o poi sonderanno il terreno, e cercheranno di entravi. L'importante è non farsi trascinare dalla smania di aggrapparsi alla quota di mercato, iniziando a competere. L'obiettivo non è quello di entrare in competizione, ma di creare uno spazio di mercato proprio.

Questo è quello che è accaduto per il Cirque du Soleil, che è uscito dall'arena competitiva tipica degli oceani rossi ed ha spostato il suo focus su un nuovo target; inoltre ha creato una nuova forma di intrattenimento ed è riuscito ad innovare un settore ormai in declino.

In questo modo non è andato a ritagliarsi uno spazio in un mercato saturo, ma ha ottenuto una posizione di monopolio, che lo ha reso unico e lo renderà unico fin quando qualcuno non lo imiterà e proverà a superarlo.

La Strategia Oceano Blu offre quindi uno spiraglio di luce per le imprese ostili al nuovo, che ormai sono in balia di un oceano rosso. L'importante è non ricadere in casi di competizione, ma scoprire nuovi mercati. Questi ci sono, ci sono stati in ogni epoca e sempre ci saranno. Le opportunità non si paleseranno come in caso di boom economici, ma andranno individuate ed esaminate.

Tra le mille sfaccettature che un imprenditore può avere, deve essere in primis un'artista creativo, che realizza un'opera d'avanguardia, se a quest'opera verranno dati i giusti riconoscimenti, allora l'imprenditore avrà il suo Oceano Blu.

BIBLIOGRAFIA

Marasca S., Marchi L., Riccaboni A., “*Controllo di Gestione. Metodologie e strumenti*”, Knowitá, Arezzo, 2013.

W. Chan Kim – Renée Mauborgne, “*Strategia Oceano Blu*”, Rizzoli Etas, 2015;

Giancarlo Ferrero, “*Marketing e creazione del valore*”, G. Giappichelli Editore, 2018.

SITOGRAFIA

<http://michaelmarketingworld.com/analisi/cinque-forze-di-porter/>

<https://www.posizionamentoattivo.it/2015/12/09/il-modo-migliore-di-competere-e-smettere-di-competere/>

<https://pandemiapolitica.com/2016/05/25/il-marketing-pandemico-un-oceano-blu-mucche-viola/>

<https://lucaleonardini.com/blog/innovazione-di-valore-e-nuovi-modelli-di-business>

<https://www.armandogiorgi.it/strategia-oceano-blu-come-mantenere-nel-tempo-le-opportunita-offerte-dal-tuo-nuovo-mercato/>

<https://www.ilfattoquotidiano.it/2020/06/30/cirque-du-solei-un-circo-senza-animali-nato-dallidea-di-un-ex-mangiafuoco-la-storia-e-senza-lieto->

[fine/5852080/#:~:text=Il%20Cirque%20du%20Soleil%20nasce,Ste%2DCroix%20e%20Daniel%20Gauthier.&text=Erano%20i%20Les%20%C3%89chassiers%20de,fondato%20da%20Gilles%20Ste%2DCroix.](https://www.ilfattoquotidiano.it/2020/06/30/cirque-du-solei-un-circo-senza-animali-nato-dallidea-di-un-ex-mangiafuoco-la-storia-e-senza-lieto-fine/5852080/#:~:text=Il%20Cirque%20du%20Soleil%20nasce,Ste%2DCroix%20e%20Daniel%20Gauthier.&text=Erano%20i%20Les%20%C3%89chassiers%20de,fondato%20da%20Gilles%20Ste%2DCroix.)

<https://www.sisal.it/news/il-cirque-du-soleil-la-storia-di-un-successo>

<https://mybusinesslab.it/cultura-aziendale/strategia-oceano-blu-vincere-senza-competere>

<https://blog.teamleadercrm.it/strategia-oceano-blu-tre-esempi-pratici>

