

NUOVA EDIZIONE
del bestseller internazionale

W. CHAN KIM - RENÉE MAUBORGNE

**STRATEGIA
OCEANO
BLU** VINCERE SENZA
COMPETERE

STRATEGIA OCEANO BLU

Vincere senza competere

W. Chan Kim - Renée Mauborgne, 2005

Strategia Oceano Blu è un libro scritto nel 2005 da W. Chan Kim e Renée Mauborgne, professori di Strategia presso l'INSEAD (Francia), una delle business school più prestigiose al mondo.

Si tratta di un libro che ogni imprenditore e, più in generale, chiunque si occupi di marketing deve necessariamente leggere perché tratta temi quanto mai attuali.

Strategia Oceano Blu racconta di un modello strategico che ti consente di “Vincere senza Combattere”, proprio come dice il sottotitolo, in un mercato estremamente sovraffollato e ormai saturo.

Gli autori hanno raccolto 150 casi di aziende che hanno operato per diversi anni senza concorrenza.

[Acquistalo su Amazon >>](#)

Perché nasce Strategia Oceano Blu?

Affacciarsi sul mercato, oggi, è sempre più difficile: qualunque sia l'idea di business che abbiamo è molto probabile che troveremo qualcuno che l'ha già realizzata.

Questa premessa è necessaria per capire qual è lo spazio in cui ci muoviamo e per definirlo, come fanno gli autori, con una metafora.

Chan Kim e Mauborgne usano la metafora dell'oceano per descrivere il mercato, una vasta distesa d'acqua che si divide in due grandi parti: l'Oceano Rosso, che descrive benissimo la realtà con la quale si devono misurare le aziende, e l'Oceano Blu, che rappresenta le infinite opportunità che le imprese potrebbero creare.

Oceano Rosso

Il primo Oceano si tinge di Rosso quando un'azienda si affaccia sul mercato e trova un'aspra competizione. A quel punto, la stessa azienda cerca di prevalere sulla concorrenza con una guerra di prezzi al ribasso per guadagnare quote di

mercato e farsi spazio a fatica, causando una reazione a catena, perché le imprese preesistenti nel mercato (squali) iniziano ad applicare la stessa strategia per accaparrarsi e non perdere i propri pesciolini (clienti).

In breve tempo, quel pezzo di oceano diventa cruento, si tinge di rosso, trasformandosi in un luogo nel quale è molto difficile farsi spazio.

In questa situazione, l'approccio che gli autori propongono per non cadere in questa trappola è NON mettere la competizione al centro della strategia, bensì il cliente per creare un nuovo mercato e trovare quello che definiscono un Oceano Blu.

Oceano Blu

L'Oceano Blu, al contrario del precedente, è uno spazio di mercato incontrastato, un luogo nel quale creare una nuova domanda.

Creare il proprio Oceano Blu, significa differenziarsi dagli altri e definire nuovi confini dove non ci sono ancora competitor e dove la competizione non ha alcuno spazio.

FIGURA 1.3 STRATEGIA OCEANO ROSSO/VS STRATEGIA OCEANO BLU

| STRATEGIA OCEANO ROSSO | STRATEGIA OCEANO BLU |
|---|--|
| Competere nell'attuale spazio di mercato | Creare uno spazio di mercato incontrastato |
| Battere la concorrenza | Aggirare la concorrenza |
| Sfruttare la domanda esistente | Creare e conquistare una nuova domanda |
| Assecondare il <i>trade-off</i> tra costo e valore | Spezzare il <i>trade-off</i> tra costo e valore |
| Allineare l'intero sistema delle attività dell'azienda con la sua scelta strategica a favore della differenziazione oppure del contenimento dei costi | Allineare l'intero sistema delle attività dell'azienda con il doppio obiettivo della differenziazione e del contenimento dei costi |

Come può fare un'azienda per abbandonare l'Oceano Rosso della concorrenza spietata? Come può riuscire a dar vita ad un Oceano Blu?

La risposta è da ricercare nell'approccio strategico.

In tutti gli esempi presi in considerazione dagli autori, le aziende vincenti, quelle che sono riuscite a creare il proprio Oceano Blu, sono sorprendentemente quelle che non hanno seguito la logica tradizionale, piuttosto hanno adottato una logica strategica denominata "innovazione di valore".

L'Innovazione di Valore

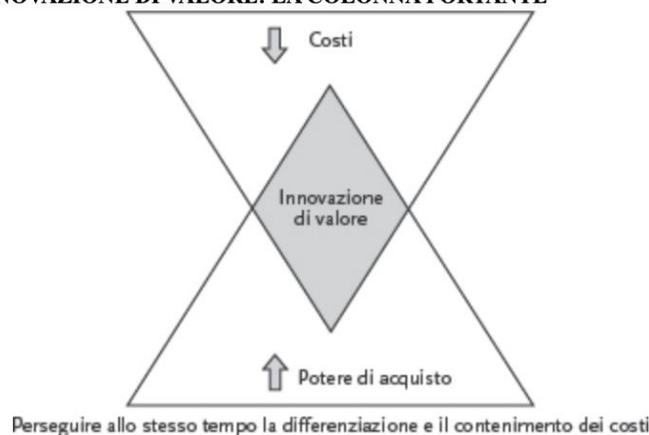
La logica strategica alla base di tutto è l'innovazione di valore, che avviene solo quando l'azienda unisce l'innovazione all'utilità al prezzo e alle voci di costo.

L'innovazione di valore si ha nel momento in cui l'azienda, invece di concentrarsi sull'obiettivo di battere la concorrenza, si concentra sull'obiettivo di neutralizzarla completamente, offrendo agli acquirenti e all'azienda stessa un aumento significativo del valore e aprendo uno spazio di mercato nuovo e incontestato.

Delineare una nuova strategia basata sull'innovazione di valore, significa avere un impatto favorevole sulla struttura dei costi e accrescendo il potere di acquisto.

Da un lato, il risparmio dei costi si ottiene attraverso l'**eliminazione** e la **riduzione** di alcuni fattori su cui ruota la concorrenza, dall'altro, il potere di acquisto si accresce potenziando l'offerta e introducendo elementi nuovi, fattori scarsamente o per nulla considerati dal mercato.

FIGURA 1.2 L'INNOVAZIONE DI VALORE: LA COLONNA PORTANTE



La prima cosa da fare per creare una Strategia Oceano Blu è l'analisi del mercato attuale e di quelli che identifichiamo come competitor, mappando il **quadro strategico**.

Il quadro strategico è, appunto, un framework diagnostico e insieme operativo, teso alla creazione di una Strategia Oceano Blu realmente efficace.

Esso serve a due scopi. Primo, fotografa lo stato attuale dello spazio di mercato conosciuto. A seguire, consente di capire quali siano le aree di investimento della concorrenza, su quali fattori la concorrenza si scateni a livello di prodotti, servizi e

loro consegna/erogazione e che cosa è offerto ai clienti dai concorrenti sul mercato.

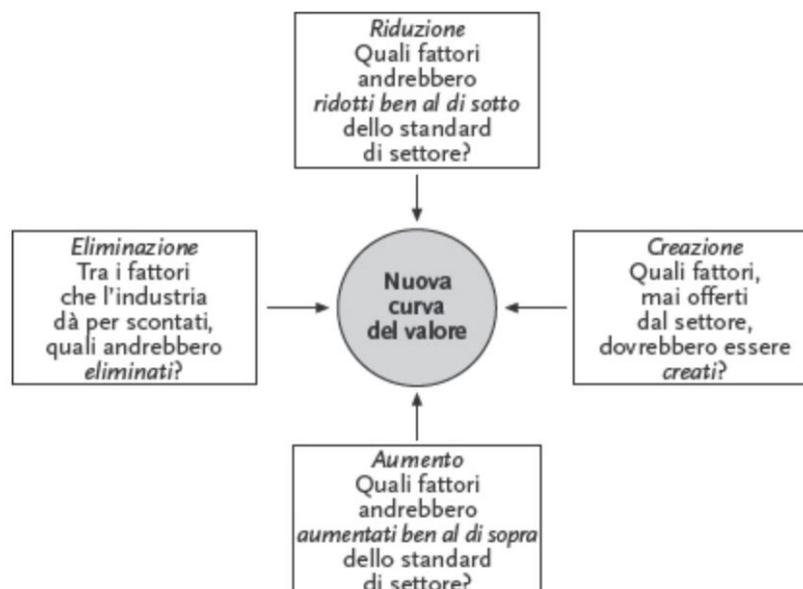
Composto da un grafico con due assi, sulla parte orizzontale si vanno a mappare tutti i fattori su cui si muove la concorrenza (prezzo, caratteristiche, qualità del prodotto etc.); sull'asse verticale il peso specifico di queste ultime per ogni azienda competitor, quindi un valore indicato tra alto e basso.

Creando una linea su questo grafico per ciascun competitor, otterremo le rispettive curve di valore.

Il nostro obiettivo deve essere discostarci dalla loro curva di valore andando a differenziarci con una curva che abbia caratteristiche uniche.

Per ridefinire lo spazio e identificare l'innovazione di valore è possibile utilizzare un approccio definito **Framework delle 4 Azioni**, che consiste nel porsi delle domande rispetto al proprio business e cercare una risposta:

| | |
|---|---|
| <p>ELIMINAZIONE Tra i fattori che l'industria dà per scontati, quali andrebbero eliminati?</p> | <p>RIDUZIONE Quali fattori andrebbero ridotti ben al di sotto dello standard di settore?</p> |
| <p>AUMENTO Quali fattori andrebbero aumentati ben al di sopra dello standard di settore?</p> | <p>CREAZIONE Quali fattori mai offerti dal settore dovrebbero essere creati?</p> |



È di fondamentale importanza che nel rispondere a queste domande non ci concentriamo solo sui nostri clienti attuali, ma anche sui non-clienti quindi quelli che attualmente non lo sono, ma che potenzialmente potrebbero diventarlo.

Ci sono tre livelli di non-clienti.

1. Primo livello: il nostro mercato.
Fanno parte del settore, ma non sono soddisfatti; tuttavia, aumentando improvvisamente il valore, rimarrebbero nel settore acquistando anche molto di più.
2. Secondo livello: non-clienti che rifiutano.
Hanno scelto di tenersi fuori dal nostro mercato.
3. Non-clienti inesplorati.
Sono i più lontani dal nostro mercato, non hanno mai considerato la nostra offerta come un'opportunità.



Primo livello: "futuri non-clienti", che si trovano ai bordi del vostro mercato e aspettano di levare le tende.
 Secondo livello: "non-clienti che rifiutano", quelli che hanno scelto consciamente di tenersi fuori dal vostro mercato.
 Terzo livello: "non-clienti inesplorati", che si trovano in mercati distanti dal vostro.

Da questo esercizio dobbiamo ottenere 3 cose:

- **Il Focus**
Su quale problema/esperienza ci concentriamo. Se la strategia è ben disegnata, il profilo strategico dell'azienda, o curva del valore, dovrebbe riflettere chiaramente il suo focus.
- **La Divergenza**
Cosa ci distingue dagli altri concorrenti e ci rende unici. La curva del valore delle aziende che attuano una Strategia Oceano Blu, si distingue sempre da quella delle altre. Tramite le quattro azioni (eliminare, ridurre,

umentare e creare), esse riescono a differenziare il loro dal profilo medio del settore.

- **La Tagline**

Una frase breve e chiara che fa capire subito che cosa facciamo e perché dovrebbero scegliere noi. Una buona tagline non deve solo comunicare un messaggio chiaro, ma anche promuovere una determinata offerta in modo veritiero, oppure i clienti perderanno la fiducia e l'interesse. In realtà, un buon modo di mettere alla prova l'efficacia e la forza di una strategia è chiedersi se essa contenga una tagline autentica e di grande impatto.

A questo punto, dovremmo aver formulato una Strategia Oceano Blu, resta da capire come affinarla e renderla operativa.

Nella seconda parte del libro vengono proprio affrontati questi aspetti:

- **Come seguire la giusta sequenza strategica.**

La sequenza strategica si compone di quattro domande fondamentali su altrettanti argomenti: utilità per il cliente, prezzo, costo, adozione della strategia. Banalmente, se la risposta è no, bisogna ripensare a quell'elemento specifico della strategia prima di passare alla domanda successiva; se, al contrario, la risposta è sì, probabilmente siamo davanti ad un'idea commercialmente fattibile che promette di creare un oceano blu.

- **Come superare i principali ostacoli organizzativi.**

I quattro più grandi ostacoli nell'attuare la Strategia Oceano Blu sono di tipo cognitivo, motivazionale, legati alla limitatezza delle risorse e alla politica.

- **Come integrare le modalità di attuazione nella strategia stessa.**

Le modalità di attuazione devono essere integrate sin da subito nella strategia stessa per coinvolgere i dipendenti e ridurre il rischio di sabotaggio, prestando particolare attenzione all'equità dei processi, alla fiducia, alla cooperazione volontaria e all'autoiniziazione dei dipendenti.

- **Come allineare le proposizioni sul valore, sul profitto e sulle persone.**

La strategia ha tre proposizioni fondamentali: la Value Proposition, la Profit Proposition e la La People Proposition, che insieme forniscono un quadro integrato che consentono di attuare la strategia.

Dopo aver approfondito questi aspetti, la domanda successiva è: esiste un approccio sistematico che consente di mantenere alta la performance?

Rinnovare gli Oceani Blu

Non esistono aziende capaci di mantenere un alto livello di performance perennemente.

La creazione di un oceano blu, quindi, non è un obiettivo statico, ma un processo altamente dinamico. Nonostante una strategia Oceano Blu sia difficile da imitare, è possibile che ci sia un momento in cui le curve dei concorrenti convergono con la nostra azienda e l'oceano si tinge di nuovo di rosso.

A questo punto, il consiglio è di ri-mappare la propria curva del valore sul quadro strategico, disegnare quelle dei concorrenti per visualizzare il grado d'imitazione e trovare nuove strategie.

ESEMPI DI OCEANO BLU

Cirque Du Soleil

Uno degli esempi più calzanti riportato all'interno del libro è il Cirque du Soleil, fondato nel 1984 in Canada.

Il format prevede una struttura a metà tra lo spettacolo circense e l'atmosfera teatrale.

Ed è proprio in questo che si sono differenziati: hanno creato un mercato che fino a quel momento non era presidiato.

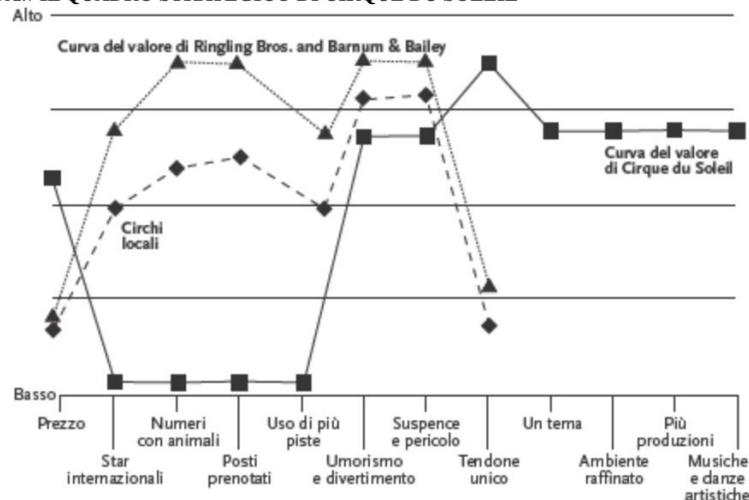
Come hanno fatto? Applicando proprio l'approccio strategico di cui abbiamo appena riassunto gli aspetti principali, ma che nel libro è sicuramente spiegato in maniera più approfondita.

In buona sostanza, hanno studiato il loro mercato di provenienza e hanno applicato proprio il concetto di innovazione di valore ponendosi le domande che costituiscono la base del framework della quattro azioni.

FIGURA 2.5 LO SCHEMA PER ELIMINARE-RIDURRE-AUMENTARE-CREARE: IL CASO DI CIRQUE DU SOLEIL

| | |
|--|--|
| Eliminare Star internazionali Numeri con animali Posti prenotati Uso di più piste | Aumentare Umore e divertimento Suspense e pericolo |
| Ridurre Un solo tendone | Creare Un tema Ambiente raffinato Più produzioni Musiche e danze artistiche |

FIGURA 2.7 IL QUADRO STRATEGICO DI CIRQUE DU SOLEIL



The Founder

The Founder è un film del 2016 con Micheal Keaton nei panni di Ray Krock, conosciuto nel mondo come il fondatore di McDonald's.

Questo esempio non è contenuto nel libro, ma costituisce un ottimo spunto di riflessione su un'altra concreta applicazione della Strategia Oceano Blu.

Il film racconta della storia di McDonald's e di come Krock sia stato abile ad appropriarsi dell'azienda dei fratelli McDonald.

Al di là della trama, è importante porre l'attenzione su una specifica parte del film in cui Krock, a cena con i fratelli McDonald, ascolta la loro storia, come hanno dato

vita al loro primo locale, l'embrione di quella che poi è diventata la famosissima catena di fast food.

Il racconto è proprio l'essenza della Strategia Oceano Blu, attraverso il framework delle quattro azioni: i due spiegano esattamente come siano passati da un modello di business del drive-in molto in voga in quel periodo a qualcosa di totalmente diverso.

Volevano differenziarsi dagli altri, pertanto, hanno iniziato ad eliminare e ridurre tutto quello che non funzionava (tipologia di clienti, cameriere, prodotti venduti, costo del servizio), fino ad arrivare a potenziare e ad aggiungere il vero valore aggiunto che li rendesse unici e differenti rispetto agli altri: *"Ordini pronti in 30 secondi, non in 30 minuti!"*.

Guarda i video per saperne di più.

[Il sistema testato di Mcdonald's >](#)

[L'oceano Blu di Mcdonald's >](#)

CONCLUSIONE

Siamo arrivati alla fine di questa breve introduzione al libro Strategia Oceano Blu. Lunghi dall'essere esaustivo e completo, questo estratto è solo un invito a leggerlo quanto prima per approfondire il tema.

PERCHÉ LEGGERLO

- È un libro completo, scritto in maniera molto semplice con un percorso chiaro e logico.
- È già predisposto per essere applicato, gli esempi sono funzionali e non ridondanti.
- Ogni capitolo ha diversi schemi, tabelle e illustrazioni perfettamente in grado di sintetizzare e spiegare ulteriormente il contenuto.

TAKE AWAY

Oltre ai motivi per leggere questo libro, ho selezionato 5 take away che potrebbero esserti utili:

- La competizione non dovrebbe stare mai al centro del pensiero strategico.

- Negli Oceani Blu, la concorrenza è irrilevante, perché sono spazi di mercato incontrastati, in cui vengono create una nuova domanda e una nuova opportunità di crescita redditizia.
- Ogni azienda che vuole innovarsi non deve focalizzarsi sui clienti, ma sui non-clienti e soprattutto non deve considerare le differenze tra i clienti, ma i loro forti elementi in comune per allargare la domanda esistente.
- La creazione di un oceano blu non è un obiettivo statico, ma un processo altamente dinamico in continua evoluzione.
- Per attuare la strategia e motivare i dipendenti a farlo, è necessario sviluppare una cultura basata sulla fiducia e sul commitment per motivarli.

Ed ora, se volete rivedere la vostra strategia, non dovete far altro che leggere questo libro, dove potrete trovare tantissimi spunti e molti altri esempi legati alla Strategia Oceano Blu.

[Acquistalo su Amazon >>](#)



cultura
DIGITALE



web_giuseppenoschese.com



RCS⁷⁵
RADIO
CASTELLUCCIO

