UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Strategie d'Impresa
Ottava Unità Didattica

* * *

Strategia Blue Ocean

Dar vita ad un Oceano Blu

Una storia di successo: Cirque du Soleil

- composto da artisti di strada
- Le sue produzioni sono state viste da quasi quaranta milioni di persone in novanta città di tutto il mondo
- In meno di 20 anni ha raggiunto un fatturato che i leader di settori hanno ottenuto in un secolo.

Quali sono le fonti del successo?

Il settore poco attraente:

- potenziale negoziale dei fornitori alto
- impatto dei prodotti sostitutivi alto
- consumatori in rapido cambiamento: i bambini preferiscono la playstation
- il ruolo delle associazioni animalistiche

Non ha sottratto clienti ai concorrenti, storicamente rivolto ai bambini, ma ha creato uno spazio di mercato incontestato

Oceani Rossi vs. Oceani Blu: Il Confronto

Red Ocean Industry

Blue Ocean Industry





Oceani Rossi: spazi di mercato conosciuti

I confine di settore sono definiti e accettati

Competizione intensa

Mercati saturi

Margini erosi

Si compete per sottrarre client ai rivali

Oceani Blu

Spazi di mercato inesplorati

Creazione di nuova domanda

Strategie innovative

Di questi oceani non abbiamo nessuna mappa

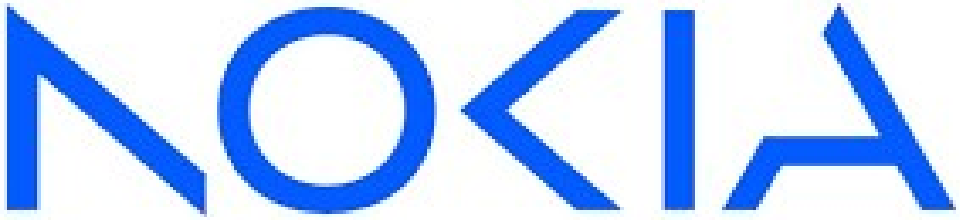
Da «azienda» e «settore» alla mossa strategica

- Come può fare un’azienda per abbandonare l’oceano rosso?
- Come può riuscire a dar vita ad un oceano blu?
- Esiste un approccio sistematico per arrivarci e poi mantenere alta la performance?

Esistono aziende «visionarie» capaci di superare costantemente la performance media del mercato?

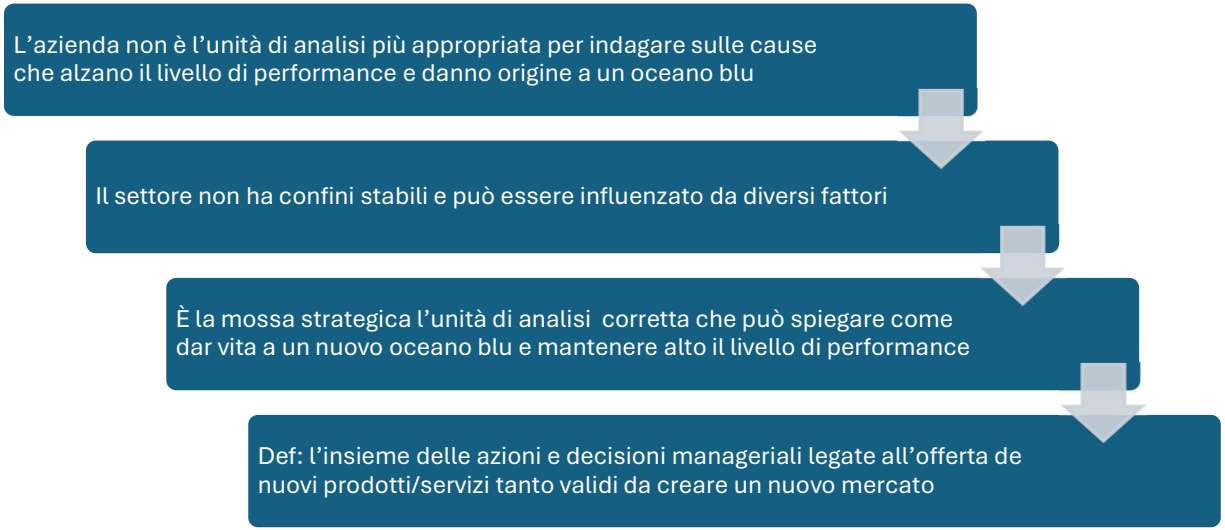






L’unità di analisi

Se le aziende non sono capaci di mantenere perennemente un alto livello di performance, e che la stessa azienda può agire in modo brillante in un determinato momento e in modo del tutto sbagliato in un altro



Innovazione di valore



Le aziende intrappolate nell'oceano rosso hanno seguito un approccio tradizionale, cercando freneticamente di battere la concorrenza ricavandosi una posizione difendibile nell'ambito dello status quo del settore

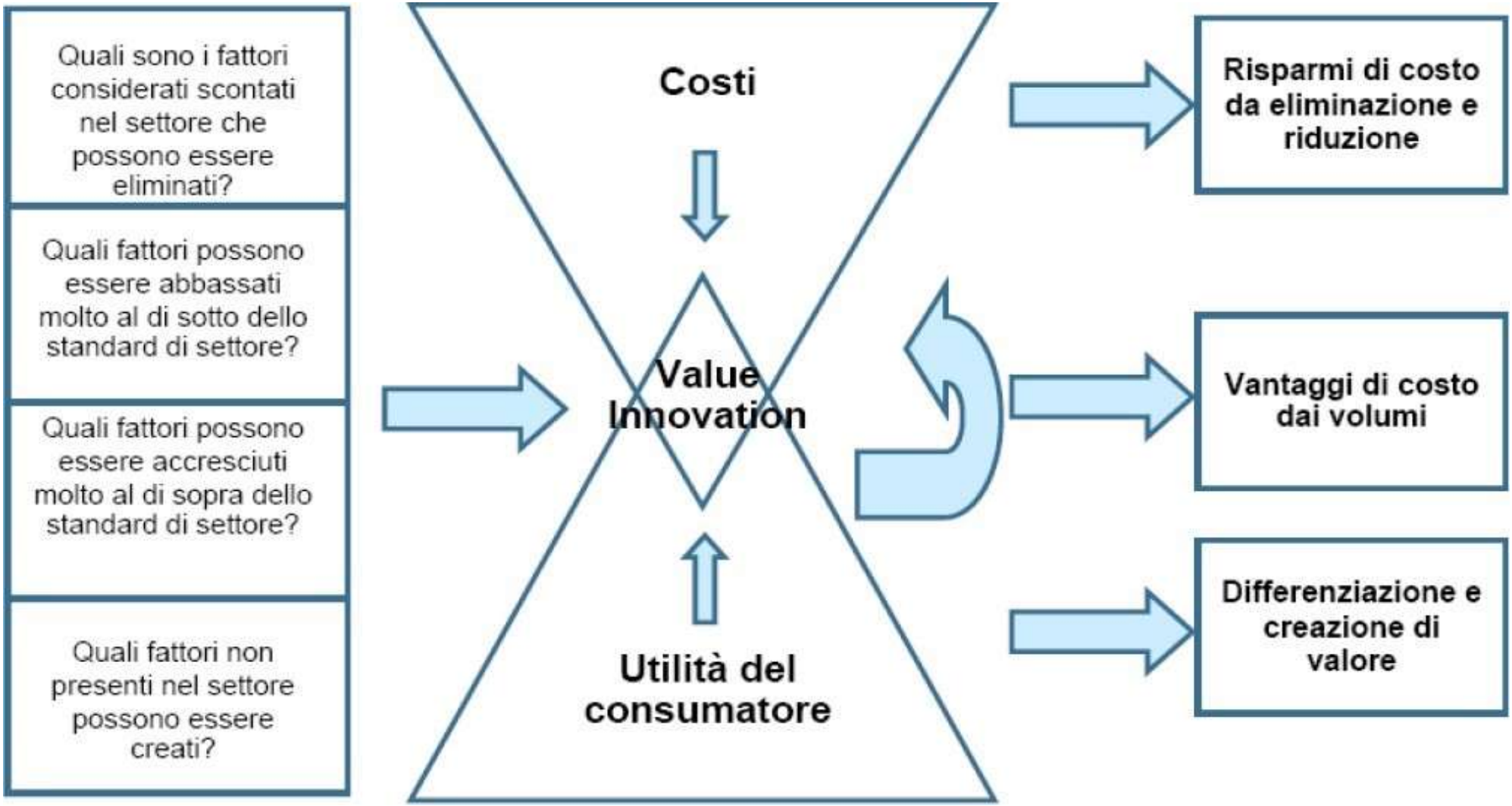


Quelle che hanno dato vita a un nuovo oceano blu non hanno usato i concorrenti come benchmark, hanno seguito una diversa logica strategica: *VALUE INNOVATION*

L'obiettivo non è più battere la concorrenza, bensì neutralizzarla

Innovazione di valore: trade-off costi ricavi?




Quali sono i fattori considerati scontati nel settore che possono essere eliminati?
Quali fattori possono essere abbassati molto al di sotto dello standard di settore?
Quali fattori possono essere accresciuti molto al di sopra dello standard di settore?
Quali fattori non presenti nel settore possono essere creati?
Costi
Value Innovation
Utilità del consumatore
Risparmi di costo da eliminazione e riduzione
Vantaggi di costo dai volumi
Differenziazione e creazione di valore

Strategie Oceano Rosso vs Strategie Oceano blu

Strategia oceano rosso	Strategia Oceano blu
• Competere nell'attuale spazio di mercato • Battere la concorrenza • Sfruttare la domanda esistente • Assecondare il trade-off 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	• Creare uno spazio di mercato incontestato • Aggirare la concorrenza • Creare e conquistare una nuova domanda • Spezzare il trade-off tra costo e valore • Allineare l'intero sistema delle attività dell'azienda con il doppio obiettivo della differenziazione e del contenimento dei costi

I sei principi della strategia oceano blu

Principi per la formulazione
• Ridefinire i confini del mercato • Porre il focus sul quadro complessivo, non sui numeri • Estendere la dimensione oltre la domanda esistente • Seguire la giusta sequenza strategica

Fattori di rischio
• Rischi legati alla ricerca di nuove opportunità • Rischi legati alla pianificazione • Rischi legati alla dimensione della domanda • Rischi legati al modello di business

I sei principi della strategia oceano blu

Principi per la messa in pratica	Fattori di rischio attenuato da ciascun principio
• Superare i principali ostacoli organizzativi • Integrare le modalità di attuazione nella strategia stessa	• Rischi organizzativi • Rischi manageriali

Strumenti e Framework analitici

Come ci si può tirare fuori dall’oceano rosso neutralizzando la concorrenza?

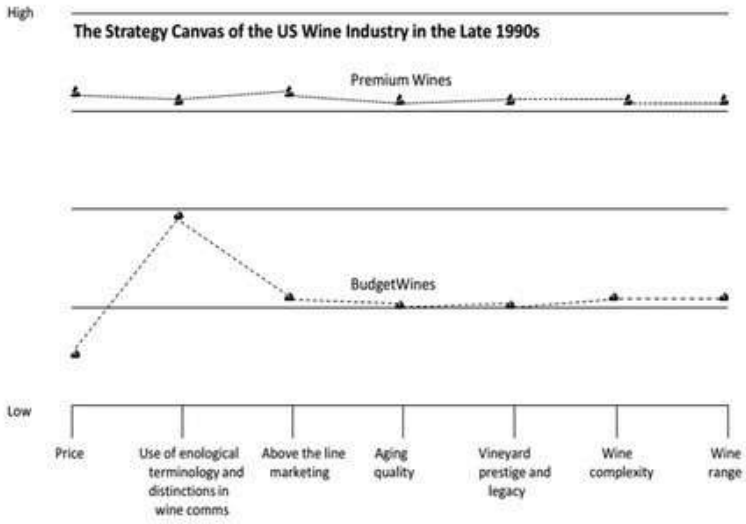
Come si fa a creare e conquistare un oceano blu, ossia uno spazio di mercato incontestato?

Il quadro Strategico

Permette di fotografare lo stato attuale dello spazio di mercato conosciuto, per comprendere:

quali sono le aree di investimento della concorrenza

su quali fattori punta per lo sviluppo dei prodotti



Come arrivare all’oceano blu



Cosa non fare:

Benchmark sui concorrenti offrendo qualcosa in più ad un prezzo più basso

Ricerche sui clienti, non sono in grado di immaginare un offerta differente



Cosa fare:

Dal focus sui clienti al focus sulle alternative

Dal focus sui clienti ai non clienti

Il settore del vino



Le aziende puntavano su prestigio e qualità, aumentando la complessità e basandosi su valutazioni ufficiali di esperti



Guardano alla domanda di bevande alcoliche alternative il numero di consumatori era tre volte quella del vino.



Come produrre un vino divertente e anticonvenzionale facile da bere per tutti?



Ricerche di mercato mostrano che la massa degli adulti americani non avevano una buona opinione del vino: immagine intimidatoria e presuntuosa…

proprio ciò su cui convogliavano gli sforzi delle imprese del settore

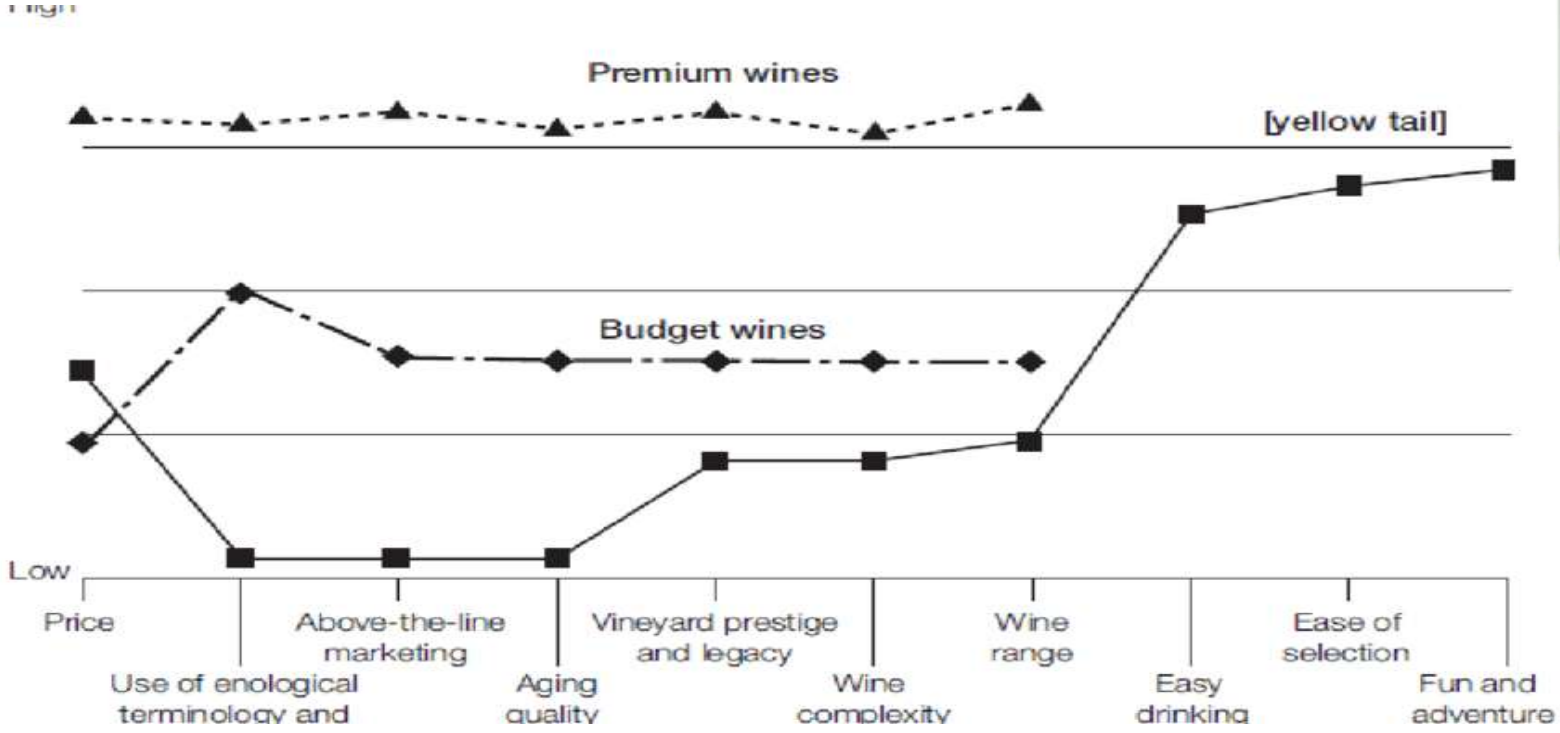
Framework delle quattro azioni

Eliminare	• Rimuovi i fattori inutile o superati
Ridurre	• Abbasare alcune caratteristiche sotto lo standard del settore
Accrescere	• Migliorare gli aspetti chiave oltre la norma
Creare	• Introduci elementi nuovi e unici

- Caratteristiche completamente nuove:
  - Gusto leggero (assimilabile ad altre bevande alcoliche, birra o cocktail
  - Eliminato: tannini, quercia, complessità e invecchiamento
  - Produzione di un buon vino indipendente rispetto all'appartenenza del settore premium o budget
  - Riduzione della gamma: chardonnay bianco e un rosso







Le tre caratteristiche di una buona strategia

- Focus
- divergenza
- tagline

Come formulare una strategia blu ocean