



UNO SGUARDO SUL MARKETING COME FATTORE DI COMPETITIVITÀ

La strategia dell'oceano blu

di Stefano Donati, docente di Fondazione Aldini Valeriani

Il nome "strategia dell'oceano blu" è preso dal libro *"Strategia dell'oceano blu: come creare uno spazio di mercato non contestato e rendere irrilevante la concorrenza"*, col quale W. Chan Kim e Renee Mauborgne spiegano che questa politica di approccio al mercato è particolarmente utile quando l'offerta supera di parecchio la domanda.

In un oceano blu, ogni prodotto e ogni servizio sono i primi del loro genere e questo rende la concorrenza ininfluente. Proprio come l'oceano inesplorato, questo mercato non ha regole fisse, è vasto e ha un alto potenziale di crescita e di redditività.

Questa metodologia fornisce alle aziende una via di fuga dalla competizione esasperata e conduce in un ambito inesplorato molto eccitante, ma prevede una forte capacità di visione.

La strategia dell'Oceano Blu

La strategia dell'Oceano Blu è dunque un modo per creare un nuovo spazio di mercato che renda la concorrenza irrilevante. L'assunto è che le industrie esistenti oggi sul mercato rappresentano l'oceano rosso. In un oceano rosso, le aziende utilizzano mosse strategiche per superarsi a vicenda, con l'intento di attirare l'attenzione dei clienti e ottenere alti profitti.

Invece di proporre l'ennesimo prodotto che lotta nell'oceano rosso, le aziende e gli imprenditori possono creare un nuovo e incontaminato spazio di mercato chiamato oceano blu.

In un oceano blu, il prodotto/servizio è il primo del suo genere e rende la concorrenza invisibile agli occhi dei clienti. Proprio come l'oceano inesplorato, questo mercato non ha regole fisse, è vasto e ha un alto potenziale di crescita economica.

La strategia dell'Oceano Rosso

L'Oceano Rosso comprende tutti i settori conosciuti oggi. Questo mercato ha confini e regole ben noti e accettati, sia dalle aziende sia dai consumatori. Un nuovo business nell'Oceano Rosso, di conseguenza, è solo un'altra goccia in un bacino smisurato.

Entrare in quell'arena significa proporre un prodotto o un servizio che si aggiunge alle miriadi di offerte esistenti, con l'inevitabile conseguenza di essere pressoché invisibili.

Da qui deriva il termine oceano rosso: i soggetti presenti all'interno di questo oceano combattono una lotta sanguinosa per sopravvivere.



L'obiettivo principale della strategia dell'Oceano Rosso è ottenere un vantaggio competitivo attraverso prodotti migliori o prezzi ridotti. In questo mercato la crescita è limitata perché migliaia di altri "pesci" occupano lo stesso spazio.

DIFFERENZE TRA OCEANO BLU E OCEANO ROSSO	
OCEANO BLU	OCEANO ROSSO
<ul style="list-style-type: none">• Crea un nuovo mercato• È focalizzato sull'innovazione• Crea nuova domanda• Rompe il compromesso tra valore e costo• Lavora sulla differenziazione	<ul style="list-style-type: none">• Compete in un mercato esistente• È focalizzato sulla competizione• Capitalizza la domanda esistente• Segue il compromesso tra valore e costo• Lavora sui costi bassi

Suggerimenti per l'applicazione della strategia

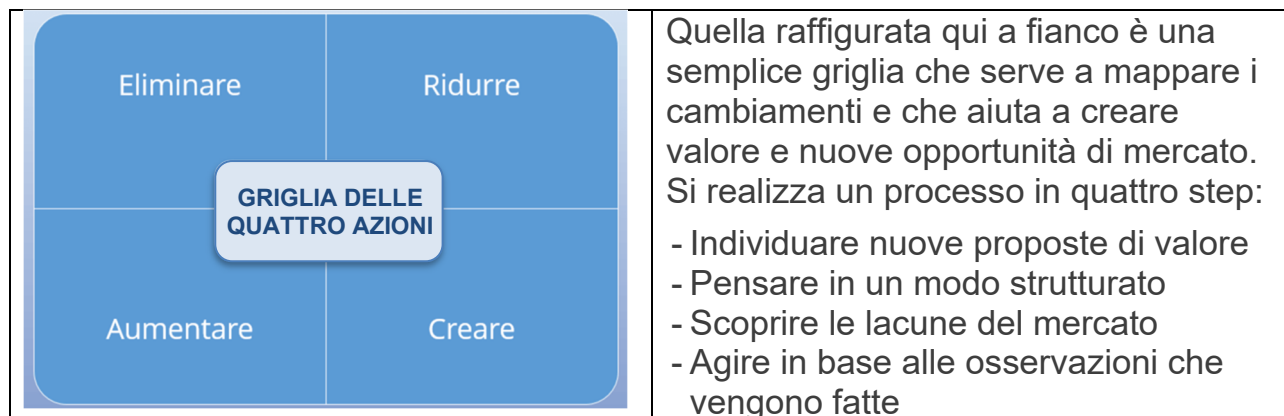
Per farla breve, la strategia dell'oceano blu suggerisce agli imprenditori di concentrarsi sulla loro idea, eseguire una ricerca di mercato sull'oceano blu per trovare qualcosa che differenzi l'azienda da altre proposte e creare uno slogan accattivante che comunichi il valore del prodotto.

Ora, vediamo in dettaglio l'applicazione della strategia dell'oceano blu.

- **Analizzare i settori.** Prima di tutto, si deve iniziare con un'analisi precisa delle aziende di successo e dei loro prodotti/servizi per identificare una nuova tendenza o una domanda crescente. Il secondo passaggio è verificare se i clienti sono pienamente soddisfatti di queste offerte.
- **Definire un problema.** Non appena si trova una proposta che non è sviluppata come dovrebbe essere, bisogna pensare a cosa si può fare per risolvere questa lacuna e rendere i clienti entusiasti di questa novità. L'importante è non pensare a ciò che i concorrenti hanno sbagliato, ma a come si può semplificare la vita dei clienti.
- **Griglia delle quattro azioni per l'oceano blu.** Questo punto lo approfondiremo tra breve.
- **Passare all'azione.** Quando si è completata la griglia, è tempo di implementare la strategia.

Griglia delle quattro azioni (ERAC)

Per realizzare una strategia vincente è stata progettata la griglia delle quattro azioni. È un grafico che considera quattro aspetti sullo stato attuale del proprio settore:



1. **Eliminare:** quali fattori che hanno creato grande competitività dovrebbero essere eliminati?
2. **Aumentare:** quali fattori che creano competitività dovrebbero essere aumentati ben al di sopra degli standard del settore?
3. **Ridurre:** quali fattori che creano competitività dovrebbero essere ridotti ben al di sotto degli standard del settore?
4. **Creare:** quali fattori che creano competitività e che il settore non ha mai offerto prima, dovrebbero essere creati?

Approfondiamoli uno ad uno.

Eliminare

Questa azione invita a pensare a ciò che i clienti apprezzano davvero in un settore. Si inizia esaminando tutti i fattori competitivi, chiedendosi se offrono valore concreto e se sono davvero attrattivi per il mercato.

Spesso le aziende sono così impegnate a confrontarsi a vicenda e a cercare di emulare ciò che considerano i punti forti del concorrente, da non notare che i clienti hanno modificato i criteri di scelta. Ciò significa che i “plus” tradizionali (spesso stabiliti e contesi per decenni) non sono più considerati importanti dai consumatori e - se rimossi - non intaccherebbero il valore percepito. Quando questi orpelli si rimuovono i costi si riducono e ciò consente di reindirizzare le risorse in altre aree.

Aumentare

La seconda azione porta ad analizzare i fattori esistenti. Quale peculiarità dell’offerta sta producendo più valore per i consumatori? Se il denaro o altri vincoli fossero fattori limitanti, in che modo si potrebbe aumentare il valore di questa peculiarità?



Ridurre

Questa componente propone di analizzare nuovamente i fattori causa di competizione, concentrandosi stavolta sulle aree in cui è possibile ridurre l'investimento.

Ad esempio, ci sono prodotti o servizi introdotti sul mercato che sono obsoleti? Sono diventati troppo complessi (ed eccessivamente costosi) nel soddisfare una semplice esigenza del cliente? Il cliente ha trovato il modo di gestire il problema correlato a quella soluzione, almeno in parte? Questi fattori differiscono dall'eliminazione perché continuano a offrire valore ai consumatori, ma l'investimento va ridotto per rafforzare la struttura dei costi.

Creare

Il quarto e ultimo passaggio richiede un po' di creatività. Come e dove si possono trovare nuove fonti di valore per i propri clienti?

Quest'azione è molto più laboriosa delle altre in quanto non c'è nulla con cui confrontare il proprio operato. Si apre una nuova strada verso l'ignoto mentre si esce dagli schemi e si infrangono le regole convenzionali che portano a perpetuare processi e procedure non più efficaci. È certamente rischioso, ma le ricompense superano di gran lunga i costi.

Contro della strategia dell'oceano blu

- **Vincoli macro-ambientali.** La logica alla base della strategia dell'oceano blu implica che qualsiasi azienda può proporre un prodotto o un servizio conveniente e senza concorrenza. In realtà, non è sempre possibile essere così innovativi. Anche se si ha una grande idea, i vincoli macro-ambientali (aspetti socio-culturali, demografia, economia, leggi, politica, ecc.), potrebbero ostacolare la sua realizzazione.
- **Mercato ristretto.** Si può trovare il modo di realizzare un prodotto del tutto unico senza fissare un prezzo eccessivo. Il problema nasce quando i clienti potenziali che comprendono il valore di quella novità non sono poi così tanti. In questo caso, l'approccio dell'oceano blu diventa antieconomico.
- **Effetto temporaneo.** Le innovazioni producono imitatori, il che significa che un oceano blu tende a diventare un oceano rosso nel tempo. Anche se una strategia oceano blu è ideale per un'attività in un dato momento, potrebbe non esserlo più nel lungo termine.

Elaborare la strategia dell'oceano blu è complicato e rischioso, ma se si riesce a creare un prodotto/servizio che comunichi chiaramente il suo valore, i clienti saranno propensi ad acquistare, semplicemente per la mancanza di alternative.