

NUOVA EDIZIONE
del bestseller internazionale

W. CHAN KIM - RENÉE MAUBORGNE

STRATEGIA
OCEANO
BLU VINCERE SENZA
COMPETERE

Rizzoli **E**TAS

W. CHAN KIM
RENÉE MAUBORGNE

Strategia Oceano Blu



Vincere senza competere

Prefazione di Alessandro Di Fiore

SECONDA EDIZIONE

Rizzoli **E**TAS

Titolo originale: *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*

Editore originale: Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts

Traduzione dall'inglese di Roberto Merlini e Matteo Vegetti

Fotocomposizione: Nuova MCS, Firenze

ISBN 978-88-17-07870-2

Original work copyright © 2015 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business School Press

Copyright © 2015 RCS Libri s.p.a.

Prima edizione Rizzoli Etas: gennaio 2015

*All'amicizia e alle nostre famiglie,
che danno davvero un senso
al nostro mondo*



Sommario

Prefazione all'edizione italiana <i>di Alessandro Di Fiore</i>	XI
Introduzione <i>Aiuto! Il mio oceano si sta tingendo di rosso</i>	XV
Prefazione alla prima edizione	XXVII
Ringraziamenti	XXXI

PARTE PRIMA **STRATEGIA OCEANO BLU**

1 Dar vita a un oceano blu	3
Un nuovo spazio di mercato	4
Dar vita a oceani blu sempre nuovi	6
L'impatto della creazione di un oceano blu	7
Dar vita a nuovi oceani blu: un imperativo crescente	8
Da "azienda" e "settore" alla mossa strategica	9
L'innovazione di valore: la colonna portante della Strategia Oceano Blu	13
Formulare e attuare la Strategia Oceano Blu	20

2 Strumenti e framework analitici	27
Il quadro strategico	29
Il framework delle quattro azioni	33
Lo schema per eliminare-ridurre-aumentare-creare	40
Le tre caratteristiche di una buona strategia	42
Come interpretare la curva del valore	47

PARTE SECONDA **COME FORMULARE UNA STRATEGIA OCEANO BLU**

3 Ridefinire i confini del mercato	53
Primo percorso: analizzare i settori alternativi	55
Secondo percorso: analizzare i gruppi strategici in cui è diviso il settore	62
Terzo percorso: analizzare la catena degli acquirenti	67
Quarto percorso: analizzare l'offerta di prodotti e servizi complementari	72
Quinto percorso: analizzare l'appeal funzionale o emotivo esercitato sugli acquirenti	77
Sesto percorso: analizzare i cambiamenti nel tempo	83
Ideare un nuovo spazio di mercato	87
4 Porre il focus sul quadro complessivo, non sui numeri	89
Porre il focus sul quadro complessivo	91
Disegnare il quadro strategico	91
La visualizzazione della strategia all'interno dell'azienda	104
Come superare i limiti della pianificazione strategica	109
5 Estendere la dimensione oltre la domanda esistente	111
I tre livelli dei non-clienti	113
Dedicarsi al bacino più ampio	124
6 Seguire la giusta sequenza strategica	127
La giusta sequenza strategica	127
Verificare l'utilità eccezionale dell'offerta	130
Dall'utilità eccezionale al pricing strategico	135

Dal pricing strategico al target costing	142
Da utilità, prezzo e costo all'adozione dell'idea	148
L'indice delle Idee Oceano Blu	151

PARTE TERZA **COME ATTUARE UNA STRATEGIA OCEANO BLU**

7 Superare i principali ostacoli organizzativi	159
La leadership del punto critico in azione	160
Una leva su cui fare perno: l'influenza contagiosa di alcuni fattori	163
Superare l'ostacolo cognitivo	164
Superare l'ostacolo legato alle risorse	169
Superare l'ostacolo motivazionale	175
Abbatere l'ostacolo politico	180
Sfidare le convinzioni più diffuse	183
8 Integrare le modalità di attuazione nella strategia stessa	187
L'inadeguatezza dei processi può compromettere l'attuazione della strategia	189
Il potere dell'equità dei processi	190
Le tre C, ovvero i principi dell'equità dei processi	192
La storia di due stabilimenti	193
Perché l'equità dei processi è così importante?	198
La teoria del riconoscimento intellettuale ed emotivo	199
L'equità dei processi e il capitale intangibile di un'organizzazione	201
Processo equo e stakeholder esterni	203
9 Allineare le proposizioni sul valore, sul profitto e sulle persone	207
Le tre proposizioni della strategia	208
Ottenere l'allineamento strategico oceano blu	210
Quando una strategia non è allineata correttamente	216
Riassumendo	219
10 Rinnovare gli oceani blu	221
Barriere all'imitazione	222
Rinnovamento	225

11 Evitate le trappole oceano rosso	233
Appendici	
Appendice A Bozza di modello storico per la creazione di un oceano blu	247
Appendice B L'innovazione di valore	269
Appendice C Le dinamiche di mercato dell'innovazione di valore	275
Note	279
Bibliografia	291
Indice analitico	301
Gli autori	311



Prefazione all'edizione italiana

STRATEGIA OCEANO BLU RAPPRESENTA UNA PIETRA MILIARE nell'evoluzione del pensiero strategico mondiale, che ha posto gli autori tra i grandi nel campo del management. Il tema del libro è la crescita profittevole, una priorità per gli Amministratori Delegati e gli imprenditori delle aziende italiane che si confrontano con una concorrenza sempre più agguerrita. Dopo il successo globale della prima edizione che è stata pubblicata nel 2005 e ha venduto 3,5 milioni di copie in tutto il mondo, ecco la nuova edizione che ha due nuovi capitoli e ne espande un terzo.

Prima di riassumere brevemente cosa c'è di nuovo, vorrei riprendere un importante concetto a beneficio dei leader che, sulla base di questa prefazione e quella degli autori, dovranno decidere se investire alcune ore del loro tempo per leggere, oppure no, questo libro. Un buon numero di lettori "praticoni" penserà: "si tratta del solito libro teorico che non mi aiuta nelle decisioni aziendali del giorno per giorno". Tuttavia, i leader, ogni volta che maturano una decisione, lo fanno sulla base di un modello mentale che dovrebbe portarli al risultato atteso, ovvero sulla base di una teoria. I leader sono dei voraci utilizzatori di teorie, molte volte inconsce e inadeguate perché

basate solo sulla loro esperienza personale legata a circostanze diverse da quella che stanno affrontando in quel momento. Allora una teoria corretta non può che essere di estremo aiuto, in particolare una teoria che in questo momento storico per l'Europa si pone l'obiettivo di aprire il *black box* della crescita profittevole.

Questa nuova edizione approfondisce alcuni punti, rispondendo alle seguenti domande:

- Come allineare tutte le componenti aziendali al fine di eseguire la Strategia Oceano Blu?
- Come prolungare nel tempo l'oceano blu che è stato creato? Come continuare a rinnovarsi istituzionalizzando la capacità di creazione di nuovi oceani blu all'interno dell'azienda?
- Come evitare le trappole del pensiero oceano rosso – vere e proprie mine – nel processo di identificazione e realizzazione della Strategia Oceano Blu?

Per rispondere a queste domande il libro è stato aggiornato e ampliato, con l'aggiunta dei nuovi capitoli. La consulenza degli autori e del Global Blue Ocean Strategy Network nell'applicazione della teoria e degli strumenti del libro presso grandi e piccole aziende nel mondo ha fornito le *lessons learnt* per questa nuova edizione.

Strategia Oceano Blu era attuale in Italia dieci anni fa e lo è ancora di più oggi. Economia stagnante, mercati maturi o declinanti, competizione globale e risorse finanziarie più difficili da attivare stanno limitando le aspirazioni di molte aziende italiane. In un mercato che più rosso non si può è quasi automatico pensare ad azioni solo tattiche di sopravvivenza. Seguendo questa logica è difficile uscirne. Forse è possibile prolungare il “galleggiamento” in attesa di tempi migliori che però in molti settori non saranno come prima perché i cambiamenti sono anche strutturali e non solo congiunturali.

L'alternativa è quella di ripensarsi radicalmente e di farlo riducendo i rischi attraverso una teoria corretta e strumenti analitici utilizzati con successo da milioni di lettori. Io dico forza imprenditori e leader italiani che avete già dimostrato di