

# Harvard Business Review



**ITALIA**



GIUGNO 2012

## IMPRESE GLOBALI

Le strategie per operare  
alla base della piramide

**Erik Simanis**

## CASE STUDY

INPS più efficiente  
Italia più competitiva

**Umberto Bertelè**

## SPECIALE

La formazione  
manageriale nel 2012

**A cura di Rosamaria Sarno**



**LEADERSHIP**

# IL GRANDE SALTO

Come i manager  
diventano leader  
di **Michael D. Watkins**



9 788895 181653

€ 13,50

Strategi**o**s EDIZIONI

## Mettiamo un po' d'ordine nell'approccio Blue Ocean?

di Giorgio Gandellini \*

\* **Giorgio Gandellini** è docente di Strategia d'Impresa a Roma Tre e di Marketing Internazionale in business school italiane ed estere: ha insegnato per 6 anni nei Master del Rensselaer Polytechnic Institute, NY, e del Monterey Institute in California, e per 8 anni all'Institut de Formation Internationale di Rouen. Consigliere AISM, Partner di ConCrea (marketing strategico) e titolare di Nestplan International (decision support systems), ha lavorato per importanti enti e aziende multinazionali in più di 30 Paesi. È autore di numerose pubblicazioni, sistemi di supporto alle decisioni e business game, fra cui ex4ex: Export for Experts, ICE, 2001, Purple Ocean Strategy, PSBS, Elsevier, 2011, Global Branding Simulation, Jiao Tong University, Shanghai, 2011, e Strategy for Action, Springer, 2012.



ASSOCIAZIONE ITALIANA MARKETING

**IL FAMOSO BESTSELLER DI CHAN KIM E RENÉE MAUBORGNE**, *Strategia Oceano Blu: Vincere Senza Competere* (Harvard Business School Press – Etas, 2005) ha avuto un enorme successo mondiale e la versione originale è stata tradotta in più di quaranta lingue.

È stata sicuramente un'eccellente operazione di marketing: un titolo originale, un sottotitolo intrigante, un aggiornamento e un'integrazione di alcuni vecchi concetti di strategia, una campagna di comunicazione intelligente, mirata e supportata dal prestigio di famose business school (Harvard che ha pubblicato il libro, e INSEAD dove insegnano gli autori).

Fare business negli "oceani blu", evitando il sangue prodotto dalla lotta competitiva negli "oceani rossi", è indubbiamente un obiettivo affascinante e stimolante, e dobbiamo rendere merito agli autori per aver affrontato il tema dell'innovazione di valore e dell'individuazione di nuovi settori di attività, il più possibile protetti dalla concorrenza, in modo esplicito e originale sotto molti aspetti.

Tuttavia, chiunque abbia letto il libro non potrà non aver notato che l'affermazione "vincere senza competere" è spesso un po' azzardata, soprattutto in alcuni contesti di mercato citati dagli stessi autori come esempi di oceani blu: dire che "... la quota di mercato [di Dell computers] crebbe dal 2 percento a più del 30 percento .." nel periodo 1995-2003 (pagina 203 dell'edizione originale del libro), presuppone ovviamente che alla fine del periodo sopravvivano concorrenti che detengono pur sempre una quota del 70% (per inciso, alcuni di essi hanno ampiamente superato Dell negli anni successivi).

Se quindi accettiamo di definire "oceano blu" la scelta strategica a suo tempo effettuata da Michael Dell di bypassare i canali distributivi in un settore tradizionalmente contraddistinto dalla loro presenza, dobbiamo convenire che vi possono essere innumerevoli gradazioni di "blu" (per non dire delle svariate potenziali dimensioni dei business: dagli oceani ai laghetti!), e che ogni gradazione potrà comportare una presenza più o meno significativa di concorrenti, senza per questo escludere che si tratti di "innovazioni di valore" da uno o più dei seguenti punti di vista: modifica o allargamento dei target di clientela, bisogni precedentemente non soddisfatti o soddisfatti soltanto in parte, nuove e più vantaggiose configurazioni delle offerte, ecc.

Sarebbe auspicabile che un'eventuale nuova edizione del libro approfondisse questo tema, proponendo possibilmente alcune linee guida per valutare in che misura i diversi tipi e gradi di innovazione possano "stare in piedi" dal punto di vista economico-finanziario, argomento senz'altro rilevante e finora non affrontato dagli autori.

Un altro tema che meriterebbe maggiori approfondimenti è quello della identificazione e valutazione delle strategie che dovrebbero produrre l'innovazione di valore, intesa come una combinazione vincente di elevata utilità e prezzi abbordabili per il mercato, unita a costi competitivi e profitti interessanti per i produttori, grazie alla dimensione del mercato stesso e a un'elevata selettività nella destinazione delle risorse aziendali.

In vista di tale obiettivo, l'approccio analitico suggerito dagli autori parte dalla descrizione delle strategie attualmente adottate dai concorrenti in un dato settore di attività, rappresentandole graficamente con le cosiddette "curve del valore": tali curve consistono nell'indicazione, su una scala qualitativa "basso-alto", dei livelli relativi di investimento, da parte dei concorrenti, nei principali fattori di potenziale interesse per il mercato (per esempio: prezzo, pubblicità sui media, ampiezza della gamma offerta, ecc.). L'idea è quella di identificare strategie che producano maggiore valore e consentano di raggiungere mercati finora inesplorati, discostandosi da tali livelli, ed enfatizzando quindi selettivamente alcuni fattori a scapito di altri, o addirittura puntando su nuovi fattori precedentemente ignorati.

L'idea è sicuramente ottima ed è esemplificata dagli autori, ex post, attraverso la descrizione di numerosi casi di successo: resta tuttavia da stabilire come si possa arrivare, ex ante, a una valutazione sistematica dell'opportunità, soprattutto dal punto di vista economico-finanziario, di puntare su alcuni fattori piuttosto che su altri. Riteniamo che un primo passo in tale direzione sia rappresentato da una chiara distinzione fra due categorie di fattori sostanzialmente molto diverse: da una parte, i criteri di scelta adottati dal mercato (o componenti del valore percepito o percepibile dal mercato stesso), e dall'altra le risorse in cui l'azienda effettivamente investe per soddisfare tali criteri. È infatti abbastanza evidente che il medesimo criterio di scelta (ad esempio, la facilità d'acquisto) può essere soddisfatto investendo in diverse combinazioni di risorse, e che la medesima risorsa (R&S, ad esempio) può contribuire a soddisfare più criteri di scelta. Quali le combinazioni vincenti? (v. Giorgio Gandellini, Alberto Pezzi e Daniela Venanzi, *Strategy for Action*, Vol. II, Springer, 2012). ▽

## Mettiamo un po' d'ordine nell'approccio Blue Ocean?

di Giorgio Gandellini \*

\* **Giorgio Gandellini** è docente di Strategia d'Impresa a Roma Tre e di Marketing Internazionale in business school italiane ed estere: ha insegnato per 6 anni nei Master del Rensselaer Polytechnic Institute, NY, e del Monterey Institute in California, e per 8 anni all'Institut de Formation Internationale di Rouen. Consigliere AISM, Partner di ConCrea (marketing strategico) e titolare di Nestplan International (decision support systems), ha lavorato per importanti enti e aziende multinazionali in più di 30 Paesi. È autore di numerose pubblicazioni, sistemi di supporto alle decisioni e business game, fra cui ex4ex: Export for Experts, ICE, 2001, Purple Ocean Strategy, PSBS, Elsevier, 2011, Global Branding Simulation, Jiao Tong University, Shanghai, 2011, e Strategy for Action, Springer, 2012.



ASSOCIAZIONE ITALIANA MARKETING

**IL FAMOSO BESTSELLER DI CHAN KIM E RENÉE MAUBORGNE**, *Strategia Oceano Blu: Vincere Senza Competere* (Harvard Business School Press – Etas, 2005) ha avuto un enorme successo mondiale e la versione originale è stata tradotta in più di quaranta lingue.

È stata sicuramente un'eccellente operazione di marketing: un titolo originale, un sottotitolo intrigante, un aggiornamento e un'integrazione di alcuni vecchi concetti di strategia, una campagna di comunicazione intelligente, mirata e supportata dal prestigio di famose business school (Harvard che ha pubblicato il libro, e INSEAD dove insegnano gli autori).

Fare business negli "oceani blu", evitando il sangue prodotto dalla lotta competitiva negli "oceani rossi", è indubbiamente un obiettivo affascinante e stimolante, e dobbiamo rendere merito agli autori per aver affrontato il tema dell'innovazione di valore e dell'individuazione di nuovi settori di attività, il più possibile protetti dalla concorrenza, in modo esplicito e originale sotto molti aspetti.

Tuttavia, chiunque abbia letto il libro non potrà non aver notato che l'affermazione "vincere senza competere" è spesso un po' azzardata, soprattutto in alcuni contesti di mercato citati dagli stessi autori come esempi di oceani blu: dire che "... la quota di mercato [di Dell computers] crebbe dal 2 per cento a più del 30 per cento .." nel periodo 1995-2003 (pagina 203 dell'edizione originale del libro), presuppone ovviamente che alla fine del periodo sopravvivano concorrenti che detengono pur sempre una quota del 70% (per inciso, alcuni di essi hanno ampiamente superato Dell negli anni successivi).

Se quindi accettiamo di definire "oceano blu" la scelta strategica a suo tempo effettuata da Michael Dell di bypassare i canali distributivi in un settore tradizionalmente contraddistinto dalla loro presenza, dobbiamo convenire che vi possono essere innumerevoli gradazioni di "blu" (per non dire delle svariate potenziali dimensioni dei business: dagli oceani ai laghetti!), e che ogni gradazione potrà comportare una presenza più o meno significativa di concorrenti, senza per questo escludere che si tratti di "innovazioni di valore" da uno o più dei seguenti punti di vista: modifica o allargamento dei target di clientela, bisogni precedentemente non soddisfatti o soddisfatti soltanto in parte, nuove e più vantaggiose configurazioni delle offerte, ecc.

Sarebbe auspicabile che un'eventuale nuova edizione del libro approfondisse questo tema, proponendo possibilmente alcune linee guida per valutare in che misura i diversi tipi e gradi di innovazione possano "stare in piedi" dal punto di vista economico-finanziario, argomento senz'altro rilevante e finora non affrontato dagli autori.

Un altro tema che meriterebbe maggiori approfondimenti è quello della identificazione e valutazione delle strategie che dovrebbero produrre l'innovazione di valore, intesa come una combinazione vincente di elevata utilità e prezzi abbordabili per il mercato, unita a costi competitivi e profitti interessanti per i produttori, grazie alla dimensione del mercato stesso e a un'elevata selettività nella destinazione delle risorse aziendali.

In vista di tale obiettivo, l'approccio analitico suggerito dagli autori parte dalla descrizione delle strategie attualmente adottate dai concorrenti in un dato settore di attività, rappresentandole graficamente con le cosiddette "curve del valore": tali curve consistono nell'indicazione, su una scala qualitativa "basso-alto", dei livelli relativi di investimento, da parte dei concorrenti, nei principali fattori di potenziale interesse per il mercato (per esempio: prezzo, pubblicità sui media, ampiezza della gamma offerta, ecc.). L'idea è quella di identificare strategie che producano maggiore valore e consentano di raggiungere mercati finora inesplorati, discostandosi da tali livelli, ed enfatizzando quindi selettivamente alcuni fattori a scapito di altri, o addirittura puntando su nuovi fattori precedentemente ignorati.

L'idea è sicuramente ottima ed è esemplificata dagli autori, ex post, attraverso la descrizione di numerosi casi di successo: resta tuttavia da stabilire come si possa arrivare, ex ante, a una valutazione sistematica dell'opportunità, soprattutto dal punto di vista economico-finanziario, di puntare su alcuni fattori piuttosto che su altri. Riteniamo che un primo passo in tale direzione sia rappresentato da una chiara distinzione fra due categorie di fattori sostanzialmente molto diverse: da una parte, i criteri di scelta adottati dal mercato (o componenti del valore percepito o percepibile dal mercato stesso), e dall'altra le risorse in cui l'azienda effettivamente investe per soddisfare tali criteri. È infatti abbastanza evidente che il medesimo criterio di scelta (ad esempio, la facilità d'acquisto) può essere soddisfatto investendo in diverse combinazioni di risorse, e che la medesima risorsa (R&S, ad esempio) può contribuire a soddisfare più criteri di scelta. Quali le combinazioni vincenti? (v. Giorgio Gandellini, Alberto Pezzi e Daniela Venanzi, *Strategy for Action*, Vol. II, Springer, 2012). ▽