

Dipartimento di ECONOMIA E MANAGEMENT

Cattedra di ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE

STRATEGIA OCEANO BLU: IL CASO TATA NANO

RELATORE

Prof. Enzo Peruffo

CANDIDATO

Lavinia Soldati

Matr. 176651

ANNO ACCADEMICO 2014/2015

Introduzione	3
1. LA STRATEGIA OCEANO BLU.....	6
1.1. Definizioni e strumenti.....	6
1.1.1. Value innovation vs. Innovazione tecnologica.....	8
1.1.2. Strumenti e Framework analitici	10
1.2. Formulazione di una strategia oceano blu.....	12
1.2.1. I principi	12
1.3. Attuazione della strategia Oceano Blu.....	21
1.4. Barriere e rinnovo degli oceani blu	28
1.4.1. I modelli mentali e le 6 trappole dell'oceano rosso.....	29
2. GESTIRE IL CAMBIAMENTO STRATEGICO	37
2.1. Come nasce la strategia in un'azienda	37
2.1.1. La prospettiva incrementale	38
2.1.2. La cultura aziendale.....	42
2.2. Motivi per la resistenza al cambiamento	43
2.3. Implicazioni per la gestione del cambiamento strategico: l'approccio tradizionale alla pianificazione e le difficoltà.....	46
2.3.1. Interventi esterni ed interni all'azienda.....	48
3. IL CASO TATA NANO	49
3.1. Il settore automobilistico: evoluzione e crisi	49
3.2. Tata Group e Tata Motors. Alleanze strategiche: fusioni, acquisizioni e consolidamento.....	53
3.3. Tata Nano: storia e caratteristiche.....	54
3.4. Come Tata Nano è arrivata a creare un oceano blu	56
3.5. Cosa non ha funzionato?	63
Conclusioni	71
Bibliografia	73
Sitografia.....	76

Introduzione

In una realtà economica stagnante, in cui l'offerta tende a superare di gran lunga la domanda, e la globalizzazione non fa che aggravare la situazione, si è erroneamente diffusa l'opinione per cui per rimanere sul mercato, occorra raggiungere un vantaggio competitivo. Vantaggio ottenuto tramite una sanguinosa lotta concorrenziale.

La realtà delle imprese, ha dimostrato però il contrario. Prendiamo il caso degli USA. In America, le performance aziendali sono calate per decenni. Deloitte, tramite l'utilizzo dell' "indice Shift", è giunta alla conclusione che il ritorno complessivo delle attività delle società per azioni è sceso sotto l'1%, ovvero ad un quarto del livello del 1965. Non appena il potere di mercato si è spostato dalle aziende ai consumatori, e la concorrenza globale si è intensificata, i managers, in quasi tutti i settori, si sono trovati a dover affrontare sfide di performance. Il mondo intorno a noi sta cambiando e i trend di lungo periodo stanno pian piano alterando il contesto economico globale.

La chiave di volta, non è quindi concentrarsi sull'operato delle altre aziende, e conquistare il podio del settore esistente, ma guardare oltre. Puntare allo sconosciuto. Liberarsi dalla zavorra della tradizione. Spiegare le vele e lasciare la teoria shumpeteriana¹ ancorata al porto del secolo scorso.

Il successo a lungo termine, infatti, non è raggiunto solamente attraverso la competizione. Più spesso, la buona riuscita della strategia, dipende dalla capacità di generare nuova domanda e di creare e conquistare nuovi mercati.

Questo elaborato si ripropone di percorrere le tappe fondamentali di una strategia di cui si è poco parlato, ed a cui, nonostante sia sempre esistita, viene attribuito un nome per la prima volta solo nel 2005: La Strategia Oceano Blu. I padri fondatori, J. Kim e R. Mauborgne, hanno condotto una ricerca su più di 100 aziende e 30 settori merceologici. Quello della strategia in questione non è uno schema rigido, ma fornisce linee guida per sbloccare una domanda al momento inesistente, consigli per non cadere negli oceani rossi, ed input per operare in mercati incontestati, facendo sì che la concorrenza diventi irrilevante. Nuovi spazi di mercato sono creati, non per porre in essere una strategia di pricing nei confronti della concorrenza in un settore, ma per adottarne una contro i sostituti e le alternative che i non-clienti si trovano attualmente ad utilizzare.

E' inoltre una strategia graduale, modificabile passo-passo, che rende quindi più semplice risalire a quale fase vadano attribuiti i motivi di fallimento.

¹ Teoria della distruzione creatrice

La questione non è tuttavia screditare i modelli mentali e le teorie tradizionali, attribuendo loro una connotazione negativa, anzi, la solidità dei modelli mentali che i managers applicano, è il frutto di conoscenze acquisite durante gli studi ed anni di esperienza in materia di business. L'obiettivo è quello di superare concetti passati e di andare di pari passo con l'evoluzione economica. Spesso il cambiamento strategico è necessario, e fornire gli strumenti per individuare il momento topico per metterlo in atto, è di grande aiuto.

Vi è un'evoluzione rispetto alle teorie tradizionali. Il focus non è più incentrato sui clienti attuali, ma sui non-clienti, che non sono clienti potenziali, ma acquirenti che non hanno intenzione di diventare consumatori di un determinato settore, poiché insoddisfatti da ciò che esso offre. Viene attuata una strategia 'et-et' riguardo il costo e la differenziazione, e non più un metodo 'aut-aut'. Nasce l'esigenza di dare adito all'innovazione di valore piuttosto che all'innovazione tecnologica.

A livello teorico, potrebbe apparire come un processo complesso ed utopico, ma all'atto pratico, molti sono stati gli esempi di attuazione di una strategia Oceano Blu di successo. Basti pensare al caso di Kindle di Amazon nel settore degli e-books: mentre Sony si concentrava sul miglioramento della leggibilità e-reader per soddisfare i clienti attuali, Kindle affrontava la prima preoccupazione dei non-clienti: pochi libri disponibili. In questo caso non è stata attuata alcuna strategia di competizione: Kindle partiva vittorioso fin dal momento in cui aveva avuto l'intuizione riguardo ai non-clienti.

Ci sono molte teorie su come la strategia dovrebbe funzionare, ma non c'è abbastanza conoscenza pratica. I managers non possono prevedere quali ostacoli possano apparire in futuro, e devono perciò essere pronti ad adattarsi a qualsiasi situazione possa verificarsi nel tempo, cercando di risolvere i problemi con particolare attenzione a seguire le linee guida definite dalla strategia. Tuttavia la Strategia Oceano Blu cerca di anticipare gli eventi.

Il caso analizzato è quello di Tata Nano, l'auto del popolo introdotta sul mercato indiano nel 2009, dal gruppo Tata Motors. La scelta è ricaduta su Tata Nano, per due motivi. Il primo, in quanto è stato un recente, e quindi memorabile esempio di come una strategia Oceano Blu, se ben elaborata fin dall'origine, possa dare sorprendenti risultati. Il secondo, poiché è la dimostrazione che, se non si dà importanza a determinati fattori strategici una volta creato il proprio oceano blu, la posizione incontestata e di successo non si manterrà nel lungo periodo.

La Nano è stata posta sul mercato in un periodo turbolento per il settore automobilistico e nonostante questo, ebbe grosso seguito. Il suo fondatore, Ratan Rata, realizzò la sua

visione nel 2009. Solamente il 15% della società indiana deteneva un proprio mezzo. La scelta, inoltre, ricadeva soprattutto sui mezzi a due ruote, in quanto più facili da guidare, meno costosi e meno inquinanti. Andando a risolvere i principali problemi di trasporto che poteva avere una classica famiglia indiana, Nano rivoluzionò la prospettiva della società verso il mondo dell'automobile. Con un valore ad essa attribuito, completamente rinnovato, ha riscosso grande successo sul mercato asiatico. "L'auto del popolo", era spaziosa, comoda e adattabile alle sconnesse strade indiane. Tata si era tirata indietro dallo scenario competitivo, concentrandosi, non su come "superare" gli altri players, ma su come creare un nuovo mercato.

Nonostante tutto ciò, l'idillio ben presto finì. All'indomani di una forte protesta dei contadini del Bengala Occidentale, Tata si trovò a dover ripensare a dove insediare il proprio stabilimento, con la conseguenza di un aumento dei costi. Secondo altri invece, il problema che si trovò ad affrontare Nano, fu il cambiamento della società indiana: la classe media non la considerava "l'auto del popolo" ma "l'auto dei poveri".

Quello che è accaduto a Tata non deve spaventare. Soprattutto perché in un settore dinamico come quello automobilistico, non è semplice mantenere un oceano blu per lungo tempo. Per questo, tassello fondamentale per la BOS², è rinnovare.

Proporre qualcosa di attrattivo per quelli che erano non-clienti, non giustifica ad adagiarsi sugli allori: gli imitatori sono sempre all'orizzonte.

Spesso il nuovo fa paura; il nuovo è insidioso e temibile; il nuovo rivoluzionerebbe schemi ben radicati e solidi; e credere di non avere gli strumenti per affrontarlo, frena la potenza della creatività.

Nonostante alcuni settori possano apparire saturi, e l'ignoto spaventare.. non è mai troppo tardi per reinventare.

² Blue Ocean Strategy

1. LA STRATEGIA OCEANO BLU

1.1. Definizioni e strumenti

La strategia oceano blu, così propriamente detta, nasce nel 2005 in seguito a importanti ricerche condotte da W. Chan Kim e Renée Mauborgne, professori all'INSEAD e co-direttori dell'Istituto INSEAD Strategia Oceano Blu. Con l'analisi di circa 150 imprese, furono in grado di arrivare a formulare i punti base di una strategia di successo, che garantiva basso costo e differenziazione, concetti che si trovavano agli antipodi nella letteratura tradizionale.

In realtà, pur non avendo fatto esplicito riferimento alla parola "Oceano blu", Hamel e Prahalad, furono i primi ad osservare che, man mano che la concorrenza si andava intensificando, e i prodotti divenivano commodities, volgere lo sguardo a nuovi mercati era una necessità impellente.

L'obiettivo primario di questa strategia è quello di accrescere il valore del bene o del servizio per il cliente, sfruttando al massimo le opportunità e riducendo al minimo i rischi. La parola chiave è "rinnovare": i players non devono limitarsi a combattere tra loro, ma reimmaginare i propri campi di battaglia. Si abbandona il tradizionale concetto di strategia incentrata sulla competizione e sui rivali. Il nuovo focus è l'accrescimento di valore per i clienti.

Gli oceani blu sono quegli spazi di mercato incontestati, inesplorati, non ancora navigati. Considerare la BOS (Blue Ocean Strategy) come modello prescrittivo è errato: esso si propone come modello graduale di strategia.

Soprattutto al giorno d'oggi, l'offerta deve distinguersi, e la distinzione, sempre meno costosa, opera in particolare sul terreno dei media: facebook, twitter, internet, tutto sta nell'avere più "mi piace" possibili.

L'impatto necessario all'attuazione di una Strategia Oceano Blu efficace, risiede nel coltivare la domanda e creare quindi nuovi spazi di mercato. Il problema principale nella formulazione e attuazione di questo tipo di strategia, è che, mentre abbiamo un vasto repertorio e un ampio set di strumenti inerenti al mercato conosciuto, ricerche e studi che riguardino gli oceani blu scarseggiano.

Per capire meglio cos'è un oceano blu, bisogna partire dal descrivere cosa non è, ovvero l'oceano rosso.

Lo spazio di mercato definito oceano rosso è un luogo conosciuto, dai confini ben definiti. Le regole del gioco risultano quindi già note. Spesso si rischia di ricadere nella casistica degli oceani rossi, nel momento in cui il mercato dovesse essere affollato, e le prospettive reddituali portare alla concezione del prodotto come un bene per cui esiste domanda, offerto senza differenze qualitative. E' introdotto sul mercato un bene fungibile, cioè il prodotto è lo stesso indipendentemente da chi lo produce. Diventa una vera e propria commodity. Ma proprio oggi, in un mondo in cui l'offerta supera la domanda, condizione aggravata poi dalla globalizzazione, operare in un oceano rosso facendosi concorrenza, non è sempre la soluzione ottimale.

Perché? Al progredire dell'innovazione tecnologica, segue un aumento della produzione industriale e questo porta frequentemente ad un ampliamento della gamma di prodotti offerti. La globalizzazione degenera poi, man mano, nella scomparsa dei mercati di nicchia, o in un'aspra guerra di prezzi e di conseguenza in riduzione dei margini di profitto. Il risultato è che i prodotti diventino commodities e i brands sempre più convergenti.

Quella degli oceani rossi è detta "Visione strutturalista" (Bain, 1959): le aziende operano su settori determinati e rimarcati, e seguono il paradigma structure-conduct-performance (la struttura del settore influenza la condotta dell'impresa, quindi le politiche, la quale a sua volta influenzerà i risultati). Procedendo secondo questa teoria economica, la concorrenza si presenta come possibilità di mantenere una posizione difendibile, attraverso la scelta tra minori costi o maggiore differenziazione³.

Lo parte di mercato a cui mira la strategia oceano blu è un'area incontestata, un terreno imbattuto, che crea una nuova domanda e da opportunità di crescita, redditizie. In quanto nuovo, le regole del gioco sono tutte da definire, e la concorrenza appare irrilevante.

Tuttavia l'individuazione di oceani blu non è cosa semplice: spesso infatti è il settore in cui l'azienda opera ad essere trionfale, e non l'azienda ad essere di successo. Per evitare il flop, è necessario iniziare con lo studio della mossa strategica, piuttosto che con l'analizzare la situazione dell'azienda o il settore stesso.

Per mossa strategica s'intende la totalità di tutte quelle scelte manageriali connesse all'offerta di nuovi beni e servizi, in grado di dare vita ad un nuovo mercato. Ma per neutralizzare la concorrenza, perseguendo un approccio innovativo e non imitativo, si

³ Porter nel 1987 introduce le 'Tre strategie di base', definite dall'ambito competitivo (obiettivo specifico o generale) e dal vantaggio competitivo (diminuzione dei costi e differenziazione). Le strategie sono: leadership di costo, differenziazione e focalizzazione

deve far riferimento all'innovazione di valore, ovvero alla Value Innovation (Kim & Mauborgne, 2005).

Quella proposta dagli oceani blu, in contrasto con la visione strutturalista alla base degli oceani rossi, è una "Visione Ricostruzionista". Essa affonda le sue radici nella "Teoria sulla crescita endogena" attribuita a Shumpeter; teoria per cui l'innovazione viene alla luce da un processo endogeno, avviato dall'imprenditore creativo, le cui caratteristiche distintive sono: "volontà di fondare un impero privato" "volontà di ottenere successo" "gioia di creare"⁴. Questo processo sfocia però nella "distruzione creatrice". Con quest'ultimo concetto ci si riferisce alla teoria shumpeteriana per cui in un'economia capitalistica l'innovazione ha un lato creativo (che consiste nella creazione di un nuovo mercato o prodotto) e un lato distruttivo, che comporta la perdita economica dei produttori che subiscono passivamente l'innovazione. L'innovazione, ai tempi di Shumpeter, era ancora considerata una black box, in quanto non era spiegabile da cosa e in che modo fosse scaturita.

Un plus è aggiunto dalla "Teoria della crescita" neoclassica, per cui ogni innovazione è replicabile a livello esogeno, qualora vengano frenati i modelli economici.

Da questi concetti prende quindi forma la teoria ricostruzionista, cosiddetta poiché vi è una "ricostruzione", a livello cognitivo, di tutto ciò che esiste ed è conosciuto: tanto a livello di struttura di mercato, quanto a quello di regole di best practice. Gli obiettivi definiti da questa visione sono: innovazione (per creare una nuova domanda); ricostruzione; scomparsa della distruzione creatrice.

Per reiventare l'oceano blu è necessario passare dal proposito dei concorrenti a quello delle alternative, e da quello dei clienti a quello dei non-clienti.

Quella dell'oceano blu è una logica strategica che non porta a risolvere i problemi settoriali, ma che ridefinisce il problema e gli elementi del potere di acquisto.

1.1.1. Value innovation vs. Innovazione tecnologica

L'innovazione proposta da Mauborgne e Kim è legata al valore offerto al cliente, ponendo particolare attenzione alla domanda e alla definizione del problema. Non si tratta di combinazione e ricombinazione di risorse, destinate alla risoluzione delle difficoltà che emergono, attraverso la massimizzazione delle opportunità che si presentano.

⁴ Shumpeter 1912, Teoria dello sviluppo economico

La value innovation si ha quando l'innovazione è a livello di valore e non tecnologica. Nel caso in cui si parlasse di innovazione tecnologica, si richiamerebbe un approccio pionieristico (Tellis e Golder). L'innovazione di valore, invece, è accompagnata da utilità, prezzo, e costi minori.

Il primo elemento rivoluzionario che introduce la BOS⁵ è quello di confutare la teoria del trade-off tra costo e valore, ovvero la scelta tra differenziazione (accrescimento di valore a fronte di un costo elevato) e contenimento dei costi (minor costo a fronte di un basso livello di valore)⁶.

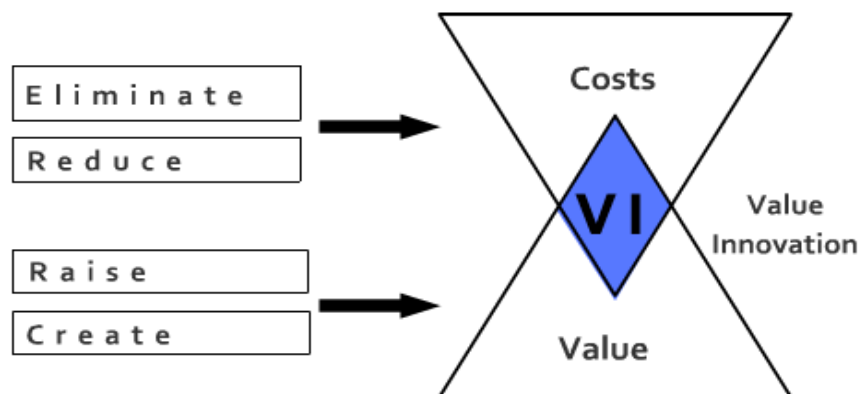


Figura 1. Innovazione di valore

Creando un nuovo oceano blu si ha l'obiettivo di perseguire entrambi gli intenti. L'innovazione di valore (Value Innovation) si trova esattamente a metà tra la diminuzione dei costi e l'aumento del potere di acquisto, inteso quest'ultimo come risultato di utilità e prezzo offerto. Quando l'organizzazione riesce ad allineare prezzo-utilità-costi-persone, si genera un'innovazione di valore, detta strategica.

Quando si parla di innovazione di valore, ci si distacca dal concetto di innovazione di prodotto, che spesso avviene a livello di sottosistema, ma piuttosto si fa riferimento alla strategia che ingloba l'intero apparato⁷.

⁵ Blue Ocean Strategy

⁶ Porter, 1987

⁷ Porter sostiene, al contrario, che possa esserci innovazione anche semplicemente a livello di sottosistema

1.1.2. Strumenti e Framework analitici

a) Il quadro strategico

L'utilizzo del quadro strategico ha lo scopo di fotografare lo stato attuale dell'impresa, e di stabilire cosa effettivamente sia offerto ai clienti.

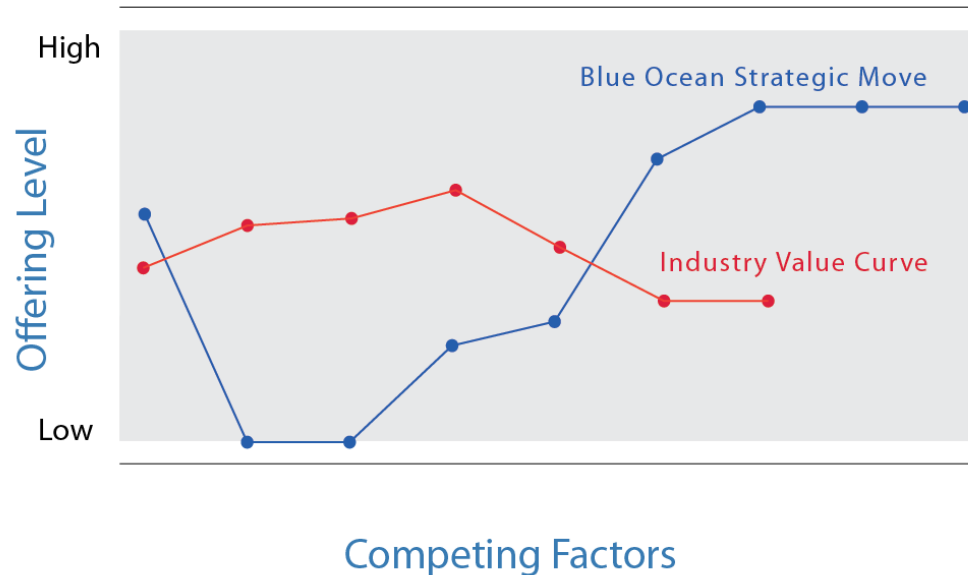


Figura 2. Il quadro strategico. ⁸

Sull'asse orizzontale sono rappresentati i fattori su cui si focalizzano le imprese; sull'asse verticale, invece, compare il livello di offerta percepito dai clienti. Da questi elementi è possibile tracciare la Curva di valore (Value curve), considerata la componente chiave del quadro. L'obiettivo della curva di valore è quello di utilizzare un diagramma per paragonare tra loro i prodotti, rispetto ad una varietà di fattori, valutandoli in base ad una scala che va da "alto" a "basso".

La combinazione di questi fattori definisce il prodotto o il servizio. Per arrivare ad esplorare i possibili gap o portare alla luce nuovi spazi di mercato, è necessario tracciare più curve di valore.

Una curva di valore valida ha 3 caratteristiche:

- è divergente rispetto i concorrenti, poiché è unica e segue un filone ancora inesplorato;

⁸ Immagine ripresa da <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/>

- ha un focus ben preciso, per cui non si concentra su tutti i fattori della produzione ma solo su alcuni ben definiti e rilevanti;
- ha una tagline avvincente e chiara, che permette all'azienda di avere un forte potenziale commerciale.

b) Il framework delle 4 azioni

Questo framework è utilizzato per ricostruire gli elementi di valore per i compratori e per la ridefinizione della nuova curva di valore. Il framework pone quattro domande:

- quali fattori utilizzati a lungo dall'azienda andrebbero ELIMINATI?
→ Tutti quelli che probabilmente non hanno più valore ma che continuano ad essere utilizzati poiché lo sono stati per lungo tempo.
- Quali fattori andrebbero RIDOTTI al di sotto dello standard del settore?
→ Spesso tutti quei fattori che fanno sì che il servizio sia eccessivo.
- Quali fattori andrebbero AUMENTATI al di sopra dello standard di settore?
→ Bisogna andare oltre i compromessi imposti dal settore.
- Quali fattori che il settore non ha mai offerto, andrebbero CREATI?
→ Sarebbero fonti per la creazione di nuovo valore per gli acquirenti e di nuova domanda.

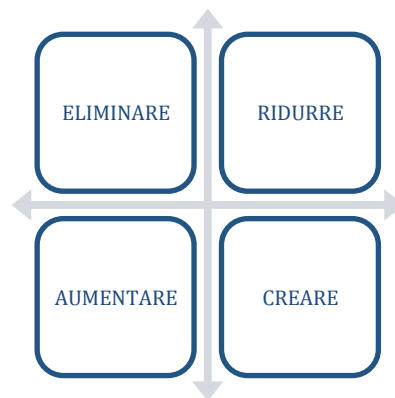


Figura 3. Framework delle 4 azioni.

c) Lo schema eliminare-ridurre-aumentare-creare

Questo modello non si limita a “domandare” come il framework delle 4 azioni, ma agisce in concreto. E’ particolarmente utilizzato, poiché mira al duplice obiettivo di contenimento dei costi e differenziazione, e fa sì che le aziende analizzino tutti i fattori competitivi della produzione.

- d) **Il framework dei 6 percorsi**⁹
- e) **La mappa Pionieri-Migratori-Coloni**¹⁰
- f) **La mappa di utilità**¹¹
- g) **La fascia di prezzo della massa target**¹²

1.2. Formulazione di una strategia oceano blu

Per essere in grado di formulare una strategia oceano blu (diverso è il caso dell'attuazione), risulta necessario tenere a mente determinati principi.

Sia a livello di formulazione della strategia..

- a) Ridefinire i confini del mercato
- b) Porre il focus sul quadro complessivo, non sui numeri
- c) Estendere la dimensione oltre la domanda esistente
- d) Seguire la giusta sequenza strategica

... che a quello di attuazione

- e) Superare i principali ostacoli organizzativi
- f) Integrare la modalità di attuazione nella strategia stessa

1.2.1. I principi

a) Ridefinire i confini di mercato

Affinché sia possibile creare un nuovo mercato è necessario utilizzare il “Framework dei Sei percorsi”

Questo framework parte da dati già conosciuti, interpretati però con un'altra prospettiva.

1. Analizzare i settori alternativi. In questi settori non vi è rivalità e competizione tra le aziende, come può contrariamente esserci in settori omogenei.
2. Analizzare i gruppi strategici di settore. Per “gruppo strategico” s'intendono quelle aziende che utilizzano strategie simili in termini di performance e prezzo,

⁹ vedi 1.2.1 a)

¹⁰ vedi 1.2.1 b)

¹¹ vedi 1.2.1 d)

¹² vedi 1.2.1 d)

e che operano nello stesso settore. Per superare l'ostacolo di questi gruppi è necessario capire e riconoscere quali siano i fattori che determinano un trading up o un trading down.¹³

3. Analizzare le catene degli acquirenti. Stabilire se siano compratori, utilizzatori o influenzatori
4. Analizzare l'offerta di prodotti e servizi complementari. Questo significa andare oltre il semplice prodotto o servizio, guardando invece all'offerta di prodotti o servizi complementari (es. Ikea offre servizi per l'infanzia, in modo tale che gli adulti possano acquistare tranquillamente, senza dover pensare all'eventuale costo del babysitting)
5. Analizzare l'appeal funzionale o emotivo. Bisogna ridefinire l'orientamento funzionale-emozionale, quindi gli extra che fanno aumentare la funzionalità, e i prodotti che colpiscono la sensibilità dell'acquirente.
6. Analizzare i cambiamenti nel tempo. E' necessario esaminare i trends esterni, per esempio qualora siano state introdotte nuove tecnologie o nuove leggi, che influenzano il business. Affinché sia possibile delineare lo sviluppo del trend, questo deve essere rilevante, irreversibile e con una traiettoria chiara.

A differenza dei Sei Percorsi necessari a ridefinire il mercato, gli oceani rossi seguono una via totalmente opposta, focalizzandosi sui rivali che operano nel settore, piuttosto che sul trovare alternative valide; il loro principale obiettivo è quindi di posizionamento all'interno del gruppo strategico del settore, e per fare ciò offrono un servizio migliore agli acquirenti.

E' così che arrivano a massimizzare il valore: attraverso il miglioramento di prodotti e servizi già presenti nel mercato. Gli oceani rossi, in contrapposizione a quelli blu, inoltre, individuano i trend esterni e si adattano ad essi unicamente nel momento in cui questi dovessero verificarsi. In questo caso, poi, l'orientamento non si basa più sull'emotività e la funzionalità, ma sul prezzo e i risultati.

E' sempre più evidente come la strategia oceano blu persegua vie totalmente opposte a quelle degli oceani rossi.

¹³ Il trade up è una strategia tramite la quale l'impresa cerca di aumentare la qualità e le vendite di un prodotto già sul mercato a minor prezzo e minor contenuto qualitativo, con un prodotto a prezzo e qualità superiori. Viceversa il trade down

b) Porre l'attenzione su di una visione complessiva e non sui numeri

Affinché sia possibile attuare un processo di strategia oceano blu, uno dei pilastri su cui l'azienda deve fare affidamento è il thinking out of the box da parte del fattore "persone" interno all'impresa e dai managers, che spesso sono invece impegnati con documenti, numeri, calcoli e burocrazia: ostacoli che rallentano e limitano la creatività. Nel processo di pianificazione strategica, tuttavia, non si vuole escludere completamente quest'ultimo passaggio, poiché documenti, numeri, prospetti, risulteranno importanti in una fase successiva; ma è primario porre l'attenzione su quelli che sono elementi base nel planning strategico: dialogo, creatività, motivazione, impegno devono coesistere ed essere efficaci.

Fare un quadro complessivo della situazione aziendale è utile per ridurre i rischi e le minacce incombenti, ma non per andare oltre il limite degli oceani rossi. Il primo a teorizzare la necessità di un quadro strategico, piuttosto che di una vasta documentazione, fu Henry Mintzberg.

L'intento del quadro strategico, non è solo quello di dare informazioni riguardo la situazione attuale, ma anche di pianificare la strategia da utilizzare in futuro. I fattori chiave di quest'ultimo sono sempre la divergenza, il focus e la tagline, senza i quali avremmo un quadro indefinito, ingarbugliato e farraginoso.

Per porre l'attenzione sull'indirizzo, piuttosto che sull'aspetto burocratico, viene proposto un processo che si basa sempre sui "Sei percorsi", ma scandibile in quattro fasi:

Risveglio visivo

Questa è la fase di "presa di coscienza" e consta nel paragonare il proprio business a quelli degli altri players presenti sul mercato, rappresentando il quadro strategico attuale e osservando dove si trovi la curva di valore rispetto allo standard del settore. E' questo un mezzo efficiente per superare l'impedimento dei managers, troppo spesso restii al cambiamento.

Esplorazione visiva

E' necessario andare sul campo per esplorare i "Sei percorsi", osservare i vantaggi distintivi di prodotti e servizi alternativi, e analizzare quali fattori siano da eliminare, ridurre, aumentare o creare. Recarsi sul campo vuol dire studiare quali siano i clienti, i

non-clienti, gli utilizzatori, quali siano i prodotti o i servizi utilizzati o meno, e come le persone (unità base per la creazione di un oceano blu) reagiscano agli stimoli proposti.

Rassegna delle strategie visive

Si tratta di disegnare i propri quadri strategici futuri, basati sulle informazioni ottenute sul campo, e di prendere in considerazione le proposte di clienti, non-clienti, e utilizzatori.

Comunicazione visiva

Parte integrante del processo è rappresentata dal fattore “persone”, quindi dai dipendenti, i quali devono essere ben informati sulle strategie proposte, poiché se ne faranno promotori, e li illustreranno ai loro subordinati. Per evitare confusione e disinformazione, la soluzione risiede nel preparare dei profili riguardo alla strategia del prima e quella del dopo, affinché chiunque possa fare facili confronti. Ciò elimina lo scetticismo ed il terrore per il “nuovo”.

Tutto ciò risulta utile anche per un più semplice e diretto dialogo tra le varie unità di business e la direzione centrale. Molte imprese hanno fatto della visualizzazione una costante per la creazione di una strategia, tanto da indire conventions e meetings per permettere di presentare vari quadri strategici, valutarli e premiarli. Questo è uno stimolo che dà vita a idee sempre fresche, nuove, innovative e con buona probabilità, vincenti.

Per visualizzare la strategia è utilizzato un altro strumento: la Mappa dei pionieri-migratori-coloni (Mappa PMC). Essa analizza tutti quei fattori che riguardano il futuro, e vanno oltre la redditività, le quote di mercato, la profittabilità, misure riguardanti il presente, non utili per il futuro, in quanto i cambiamenti sono sempre impellenti e rapidi. Secondo questo strumento i coloni sono individuati come quegli operatori la cui curva di valore risiede nello standard di settore, per cui rimangono ancorati al business conosciuto. I migratori sono coloro che, pur rimanendo nel settore, non apportano qualcosa di innovativo, ma estendono il valore percepito dagli acquirenti. I pionieri sono coloro che esplorano un terreno sconosciuto, e propongono un'offerta nuova, creando valore.

Legata a questi concetti è la crescita: sarà costante per i coloni, ragionevole per i migratori (poiché non la massimizzano) e ingente per i pionieri.

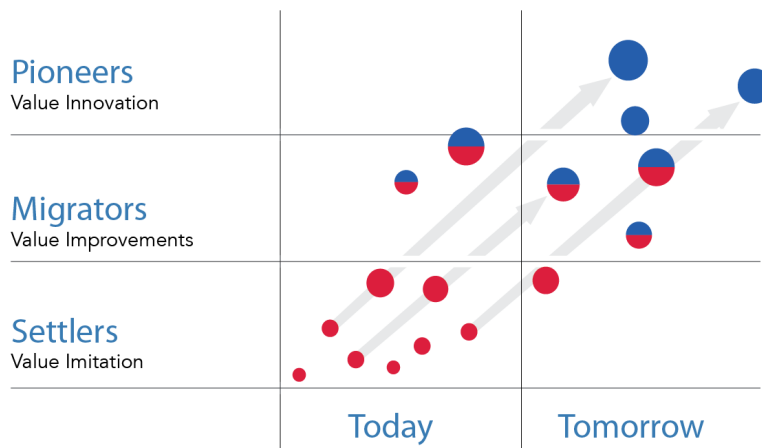


Figura 4. Mappa P-M-C.¹⁴

c) Andare oltre la domanda esistente: i non-clienti

Spesso, per migliorare la propria posizione sul mercato, le aziende pongono l'attenzione sui clienti attuali, cercando di mantenere ed espandere la propria domanda. Questo viene fatto segmentando il mercato in maniera più fitta, per offrire esattamente ciò che i clienti attuali desiderano. Ma ciò ha un costo, oltre che ad avere un rischio, ovvero quello di avere un segmento di mercato troppo ristretto.

Creare un oceano blu significa mirare ai non-clienti, affinché possano diventare clienti e creare una domanda nuova e reale. La strategia non è puntare solo ad una fascia di non-clienti (che vengono divisi in tre livelli), ma trovare i punti comuni, per generare una domanda fino ad allora inesistente.

Anche se l'universo dei non-clienti offre grandi opportunità di creazione di una strategia oceano blu vincente, non sono molte le aziende che hanno consapevolezza di questo potenziale e che riescano a sfruttarlo al massimo.

Kim e Mauborgne propongono una divisione dei non clienti in tre livelli, in base alla distanza a cui si trovano rispetto al mercato attuale.

I livello

Fanno parte di questo livello i clienti borderline, ovvero coloro che aspettano di abbandonare il mercato, ma che rappresentano attualmente una parte della domanda. L'essere non-cliente, è legato alla mentalità dei soggetti, i quali sono così definiti in

¹⁴ Immagine ripresa da <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/>

quanto si aspettano un'opportunità migliore. Creando nuovo valore, però, non abbandoneranno il mercato, e si moltiplicheranno aumentando notevolmente la domanda.

II livello

Rientrano in questa categoria coloro che rifiutano per scelta, per cui il prodotto soddisferebbe le loro necessità, ma scelgono di non partecipare al mercato.

III livello

Vi fanno parte i non-clienti più lontani dal mercato, poiché sono coloro che non hanno mai preso in considerazione la possibilità di vedere il prodotto o il servizio come un'offerta.

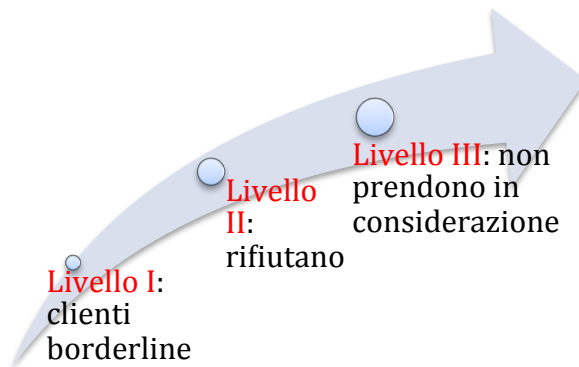


Figura 5. Livelli dei clienti.

Una volta analizzati i vari livelli, l'organizzazione può agire di conseguenza: ai non-clienti di primo livello potrà rispondere aumentando il valore del prodotto, con quelli di secondo livello cercherà di riempire il gap del "non voglio/ non posso", aumentando anche i clienti attuali, con quelli del terzo livello si crea una nuova offerta, in quanto si andrà ad offrire un quid a clienti che precedentemente non erano mai stati neanche considerati.

Una volta eseguita l'analisi, lo step successivo è quello di individuare il livello di cui fa parte il maggior numero di non-clienti, e i punti in comune, qualora ci siano, che possono avere i vari livelli.

Quello del porre il focus sui non-clienti non è l'unica operazione strategica efficiente, ma si propone come punto di vista alternativo alla segmentazione e all'attenzione data

unicamente ai clienti attuali (che è comunque una strategia valida, e nella maggior parte dei casi attuata negli oceani rossi).

d) Seguire la giusta sequenza strategica

Le imprese devono creare la loro strategia oceano blu seguendo la sequenza: utilità-pricing strategico-costo- adozione

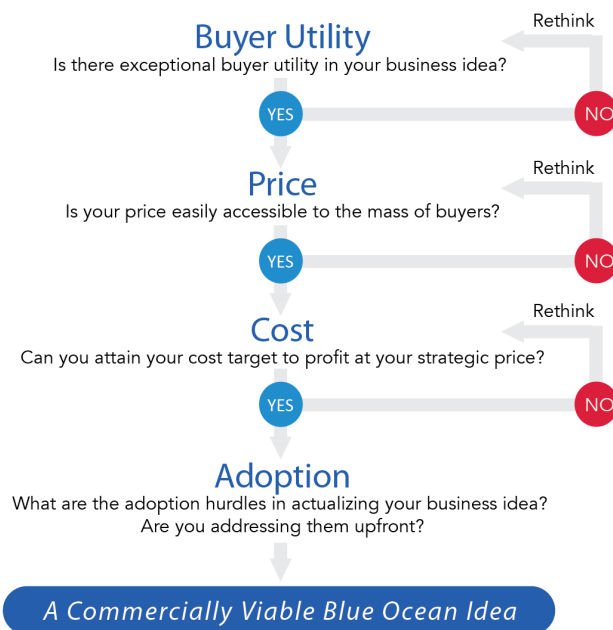


Figura 6. Sequenza strategica.¹⁵

Utilità

E' la fase incentrata sul fatturato, che risponde alla domanda "il mio business porta utilità in più?". Utilità come in questo senso intesa, non si basa sulla novità, poiché la percezione di questa da parte del manager potrebbe essere differente rispetto a come è percepita dal cliente. Il concetto di utilità si riferisce piuttosto all'esistenza di un motivo valido per l'acquisto.

Per aiutare in questo, è stata concepita una Mappa di utilità, che mostra tutti i fattori di utilità che possono essere colmati dal prodotto o servizio (Righe: 6 leve dell'utilità), rapportati al ciclo di esperienze del cliente (Colonne: 6 fasi esperienziali del cliente). Con

¹⁵ Immagine ripresa da <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/>

tale strumento i managers possono pensare con una prospettiva che è quella della domanda.

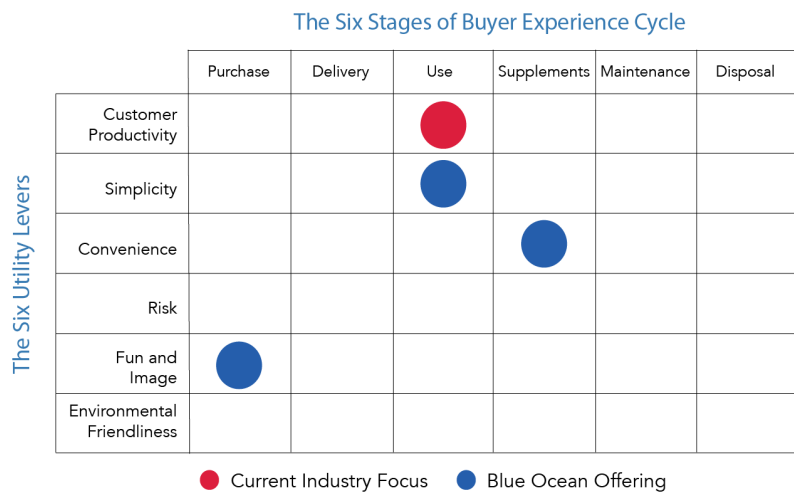


Figura 7. Mappa di utilità.¹⁶

Le fasi esperienziali del cliente sono acquisto, consegna, utilizzo, integrazione, manutenzione ed eliminazione. Mentre le leve dell'utilità sono produttività, semplicità, comodità, rischio, divertimento e immagine e rispetto per l'ambiente. Queste ultime rappresentano il modo in cui le aziende creano utilità per il cliente.

Ponendo la propria situazione aziendale attuale all'interno della tabella, è possibile vedere quale sia il plus in termini di utilità offerto dalla propria azienda, e quali gli ostacoli che si frappongono tra l'azienda e l'utilità.

Pricing strategico

E' importante agire strategicamente sul prezzo in quanto, così facendo, i clienti vorranno acquistare e non potranno resistere all'offerta del prodotto. Questo però deve essere fatto fin dall'origine, e non testando sul mercato il giusto prezzo, soprattutto quando si tratta di quei beni non rivali (quindi l'imitazione risulta meno costosa per i concorrenti) e non escludibili (quindi non protetti da brevetti o copyright). Ciò porta infatti alla nascita di approfittatori, ma con un brand solido fin dall'inizio, ed una forte attrattività dei clienti, le imitazioni vengono escluse.

Esiste uno strumento per fissare il giusto prezzo, detto "Fascia di prezzo della massa target" il quale si compone di 2 fasi. Nella prima, si identifica la fascia di prezzo della

¹⁶ Immagine ripresa da <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/>

massa target, che è il range di prezzo che attrae la massa degli acquirenti-obiettivo. Ciò serve ad individuare la sensibilità dell'acquirente all'acquisto del nuovo prodotto, paragonato a prodotti molto differenti che possono trovarsi anche al di fuori del mercato considerato. Ci sono tre tipi alternativi di prodotti che devono essere considerati per stabilire il prezzo: prodotti con stessa forma, prodotti con forma diversa e stessa funzione, e prodotti con forma diversa ma con uno stesso obiettivo. Il range di prezzo maggiormente popolato sarà la fascia di prezzo della massa target.

La seconda fase si basa sul determinare il livello più alto di prezzo possibile, senza attrarre la concorrenza. Elementi da considerare in questa fase sono sia il grado di protezione del prodotto (brevetti o copyright), sia l'esclusività del bene. Qualora si dovessero avere prodotti non tutelati, sarà bene applicare il prezzo più basso della fascia, e al contrario, qualora si fronteggiasse la situazione opposta, sarà possibile applicare il prezzo più alto del range.

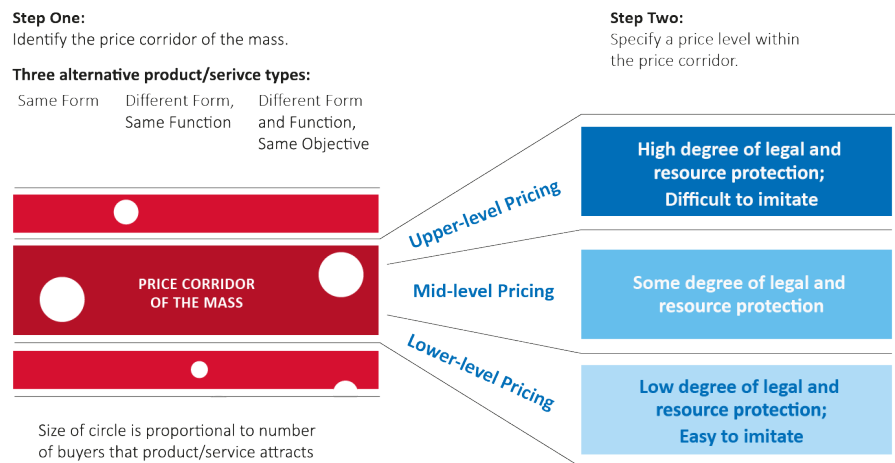


Figura 8. Pricing strategico.¹⁷

Costo

L'idea rivoluzionaria qui, risiede nella sequenza di determinazione del costo successiva alla determinazione del prezzo. Nella pratica tradizionale accade il contrario: si determina il costo e, sulla base di questo, il prezzo. Il target costing previsto per una strategia oceano blu dipende da 3 leve: ottimizzare la catena di fornitura e introdurre innovazioni per ridurre il costo; se necessario stringere alleanze strategiche con altre aziende; innovazione a livello di pricing (per esempio adottando la strategia freemium: fornire gratuitamente un servizio o un prodotto per optional base, e una versione premium a pagamento per avere funzionalità extra).

¹⁷ Immagine ripresa da <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/>

Adozione

Affinché sia possibile il successo commerciale del prodotto, esso deve essere recepito da tutti coloro che orbitano intorno all'azienda: dipendenti, aziende partner, e il grande pubblico. I dipendenti devono essere consapevoli di cosa stia accadendo, poiché divergenze, e controversie interne, possono influenzare anche la percezione esterna del brand; le aziende partner devono essere correttamente informate, e i loro timori e dubbi risolti, altrimenti potrebbero farsi indietro. Il pubblico deve essere informato soprattutto qualora il nuovo prodotto minacci norme politiche o sociali. La descrizione prevista deve essere chiara, come anche le intenzioni e le aspettative, affinché non ci siano incomprensioni.¹⁸

In base a questa sequenza possiamo capire come l'innovazione aumenti l'appeal di un bene, infatti, la curva di valore, a seguito di value innovation, sarà maggiore, e si sposterà verso destra. Il prezzo applicato è un prezzo strategico. Passando alla fase del target costing, la curva di prezzo tenderà a spostarsi verso il basso con un aumento di profitto per l'impresa. L'abbassamento dei costi, scoraggerà la concorrenza, ma allo stesso tempo avrà accontentato l'impresa (che realizza un profitto maggiore) ed i clienti. Questo non è da confondere con un monopolio, che applicherà da subito prezzi alti con la conseguente riduzione del surplus dei consumatori.

In generale questi quattro punti, possono essere analizzati anche in corso d'opera, per allineare al meglio le decisioni inerenti a questi argomenti e per testarne il successo commerciale. Concluso lo step di formulazione della strategia, si passa al pratico: la prossima fase è quella dell'attuazione.

1.3. Attuazione della strategia Oceano Blu

e) Superare i principali ostacoli organizzativi

Attuare la strategia corrisponde ad accogliere sfide e prepararsi ai grossi ostacoli che si possono trovare a livello pratico.

Le sfide a cui si fa riferimento sono quelle per cui ci si distacca dalla situazione attuale, tendendo alla divergenza piuttosto che alla convergenza. Gli ostacoli che possono presentarsi sono:

¹⁸ Argomento trattato in sede di descrizione delle value propositions

Ostacolo cognitivo

Presuppone che vengano informati i dipendenti di quello che sta accadendo e di quali siano le aspettative, i progetti, la strategia. D'altronde i dipendenti si sentono più a loro agio e più sicuri a nuotare nel "rosso" piuttosto che nel "blu".

Risorse limitate

Quando si va incontro ad un rilevante cambiamento strategico, questo comporta inevitabilmente la necessità di maggiori risorse, che spesso superano le quantità presenti in azienda.

Motivazione

Velocità e insistenza sono elementi chiave per la buona riuscita della fase di attuazione, per questo i players principali devono essere spronati e motivati.

Politica

In un mondo in cui la politica ha un ruolo tanto rilevante, potrebbe accadere che questa si dimostri un ostacolo non da poco. Frequentemente gruppi di lobbysti ostacolano la mossa strategica, per interessi ed affari personali.

Quelli presentati sono ostacoli di diversa entità, ma che, affinché possano essere superati, necessitano di un accentuato distacco dai luoghi comuni riguardo i cambiamenti: non è detto che più rivoluzionario sia il cambiamento, maggiore sia il tempo di adeguamento e le risorse richieste.

Quale potrebbe essere una soluzione per varcare gli ostacoli presentati?

La leadership del punto critico

La nozione di "Tipping Point" o punto critico, è introdotta per la prima volta da M. Gladwell, che lo definisce come il livello oltre il quale il cambiamento non conosce limiti o freni. Il punto di vista proposto da Gladwell, però, non è il cambiamento strategico all'interno di un'organizzazione, ma il mutamento sociologico, che cambia lo stile di vita delle persone. Secondo questo autore, molti fenomeni sociali si diffondono come fossero un'epidemia, con la caratteristica quindi, di essere contagiosi.

Kim e Mauborgne non hanno fatto che traslare questo concetto a livello organizzativo-aziendale. Il punto critico mira ai bassi costi, alla divergenza dalla condizione attuale, e al superamento degli ostacoli. La leadership pone le sue fondamenta sulla concentrazione piuttosto che sulla diffusione. Secondo questo filone, le persone, le azioni e le attività hanno un'influenza contagiosa sui risultati, per questo risulta necessario individuare quali di questi fattori abbiano influenza positiva, per poi porre il proprio focus su di essi. La leadership del punto critico fornisce, inoltre, delle linee guida per affrontare e debellare gli ostacoli precedentemente citati:

Superare l'ostacolo cognitivo

Affinché si possa superare questo tipo di ostacolo, bisogna far sì che tra i dipendenti si instauri consapevolezza e sicurezza. Molti managers credono che a ciò si arrivi stilando documenti elaborati, ma al contrario i numeri possono essere facilmente manipolati e ciò non fa che creare sospetto e ostilità.

Secondo la teoria di Kolb¹⁹, i numeri vengono presto dimenticati, e l'apprendimento avviene e si mantiene tramite l'esperienza.

Si può inoltre sperimentare la necessità di cambiamento in due modi.

Il primo è andare oltre la situazione attuale e confrontarsi con le difficoltà operative. I numeri possono essere infatti messi in discussione, gli elementi reali no, poiché è proprio l'esperienza ad innescare il meccanismo di influenza contagiosa.

Il secondo è quello di dare voce ai clienti insoddisfatti. Le ricerche di mercato non sono sufficienti. Vi è la necessità di porre il proprio punto di vista in outsourcing, e incontrare le volontà del cliente insoddisfatto. Un esempio di ciò è dato dalla città di Boston degli anni '70, dove i cittadini erano intimoriti dai crimini di tutti i giorni, piuttosto che da crimini ben più gravi. Nonostante la polizia avesse un discreto livello di velocità alla risposta e di risoluzione di crimini, i cittadini non percepivano un sufficiente livello di sicurezza. Così il distretto decise di attuare una nuova strategia, rifacendosi alla "Teoria delle finestre rotte"²⁰. Secondo questa teoria, la criminalità è più alta dove l'incuria, il disordine e l'abuso sono maggiori. Infatti, fu dimostrato che se si rompe un vetro della finestra di un edificio, e questo non dovesse essere riparato, ben presto saranno rotti

¹⁹ la teoria dell'apprendimento esperienziale elaborata da Kolb, si basa sull'assunto per cui la conoscenza nasce dall'osservazione e dalla trasformazione dell'esperienza. Kolb rileva quattro fasi dell'apprendimento: esperienze concrete, osservazione riflessiva, concettualizzazione astratta, sperimentazione attiva

²⁰ Kelling & Wilson, 1982

anche i restanti, indipendentemente dal quartiere in cui ci si trova. Questo porterà in futuro alla degenerazione in reati più gravi.

Questa teoria però è riscontrabile non solo nel macroambiente-stato/città, ma anche a livello del microambiente-azienda. Se l'imprenditore lascia degradare la propria azienda, non riparando le proprie "finestre rotte" (intese anche sul piano dei rapporti, delle decisioni) prolifererà la mancanza di stima, diminuirà la motivazione, aumenterà la disonestà e si arriverà ad una degenerazione simile a quella fronteggiata dai cittadini di Boston

Superare l'ostacolo delle risorse limitate

Qualora ci sia un cambiamento radicale in atto, non sarà indispensabile aumentare le risorse, ma basterà moltiplicare il valore di quelle esistenti. Per capire quali siano i fattori su cui fare leva, si parte dalla distinzione tra punti caldi e punti freddi.

I punti caldi sono quelle attività aziendali ad alto potenziale di redditività, che richiedono poche risorse. I punti freddi, al contrario, sono rappresentati da quelle attività che necessitano di molte risorse e che sono a basso potenziale di profittabilità. La soluzione per la massimizzazione delle risorse è la riallocazione di queste da punti freddi a punti caldi, non solo all'interno dell'impresa, ma anche tramite riallocazione con l'ambiente esterno, con quel meccanismo definito "mercato del bestiame".

Superare l'ostacolo motivazionale

I dipendenti devono essere consapevoli e consenzienti, ed a ciò si arriva non presentando un articolato prospetto contabile, ma premendo su tre fattori principali:

- i primi birilli: come nel Bowling, una volta colpiti i primi, cadranno tutti. In un'impresa i primi birilli personificano dai membri più influenti. Puntare su di essi, piuttosto che sull'interesse dei dipendenti è una mossa che permette di risparmiare tempo, energie, risorse. Sarà poi loro il compito di "contagiare" gli altri.
- boccia di vetro: porre il focus sui membri più influenti e fermarsi lì, non risulta conveniente, sarà necessario vigilare sul loro operato, come fossero pesci rossi in una boccia di vetro. Le loro azioni devono essere trasparenti, e le direzioni impartite chiare: dai meriti che verranno loro riconosciuti, alle promozioni, alle retrocessioni. Le regole del gioco devono ben definite fin dall'inizio.

- atomizzazione: affinché la strategia risulti efficace, la sfida proposta deve essere segmentata in atomi più piccoli, che possano essere messi in atto ad ogni livello aziendale.

Superare l'ostacolo politico

Affinché sia possibile superare questo intralcio, è necessario dividere gli “influenzatori contagiosi” in tre categorie: gli angeli, ovvero coloro che hanno da guadagnare nel cambiamento dello status quo; i demoni, cioè coloro che si oppongono al cambiamento poiché hanno qualcosa da perdere; i consiglieri, ovvero gli insiders, che sanno anticipare le mosse dei demoni, in quanto si trovano all'interno della compagine sociale, solitamente nel top management, e saranno i più esperti e rispettati.

Per evitare che inizi una faida tra angeli e demoni, occorre porre in essere coalizioni con gli angeli ab origine, e conoscere fin da subito tutti i punti su cui i demoni potrebbero attaccare.

La teoria convenzionale dei cambiamenti organizzativi si focalizza sul “trasformare la massa”, così l'obiettivo diventa quello di spostare la massa, richiedendo molte risorse e soprattutto piani che necessitano di parecchio tempo per l'adeguamento. Un lusso che pochi possono permettersi in ambito aziendale.

La leadership del punto critico va, invece, controcorrente. Per modificare la massa si impegna a modificarne gli estremi, ovvero le persone, le attività e le azioni che esercitano un'influenza contagiosa sui risultati. In questo modo è possibile cambiare il core business velocemente e a bassi costi, affinché si possa dare esecuzione alla nuova strategia.

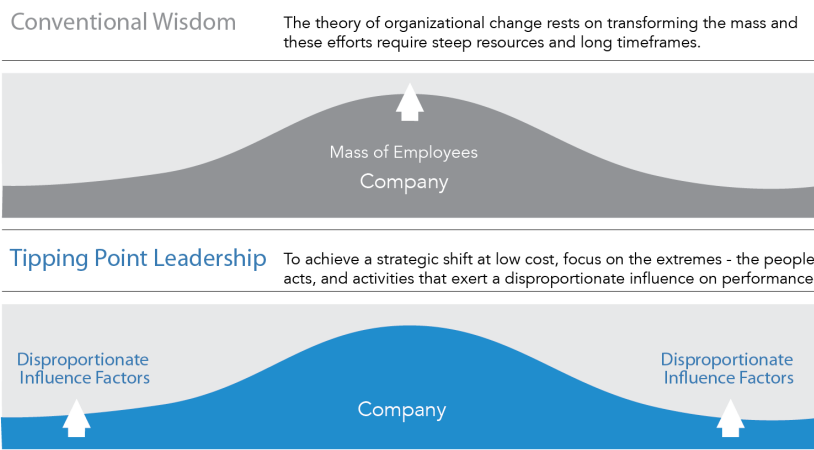


Figura 9. convinzioni tradizionali e leadership del punto critico.²¹

f) integrare le modalità di attuazione della strategia stessa

Punti chiave per una strategia di successo, sono l'efficacia e la continuità. Fattori determinati dal supporto e dalla motivazione di tutti coloro che costituiscono l'azienda

“Per menare il remo bisogna che le cinque dita s'aiutino l'un l'altro.

Diceva pure, - Gli uomini son fatti come le dita della mano: il dito grosso deve far da dito grosso, e il dito piccolo deve far da dito piccolo.”

I malavoglia, G. Verga

Non basta che il top management abbia chiaro il quadro strategico, saranno i dipendenti a doverlo supportare. L'azienda deve basarsi soprattutto su una cultura aziendale, che inglobi il commitment e la fiducia, e in virtù di ciò, i dipendenti devono far proprio lo spirito dell'impresa. Questo significa che la strategia non può essere imposta, ma che la cooperazione sorge volontaria.

All'interno del processo, ogni fase deve essere allineata ed adeguata alle altre, altrimenti questo potrebbe compromettere il successo della strategia. Se ad esempio un'impresa riesce a far scendere i costi, a diminuire il tempo di inattività e ad aumentare la qualità, crea valore, ma non è detto che la sua strategia sia di successo. In questo caso, il fallimento potrebbe essere determinato dal fatto che i dipendenti non siano stati sufficientemente coinvolti, e vedano la nuova strategia come una minaccia alla loro condizione²².

Sorge quindi la necessità di dover motivare le persone ad agire sulla base della strategia oceano blu e a metterla in pratica con costanza, fino ai livelli più bassi dell'organizzazione, sviluppando uno step fondamentale detto equità dei processi.

L'equità dei processi ha quindi un effetto chiave. Questo è un concetto sviluppato per la prima volta da Walker e Thibaut, con l'introduzione della “giustizia procedurale”.

²¹ Immagine ripresa da <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/>

²² Tema affrontato da M. Agnesa

Uno dei fenomeni più studiati e meglio documentati della ricerca sulla giustizia procedurale, è il “process control effect” ovvero il “voice effect”, secondo cui la possibilità di fornire informazioni rilevanti ai fini delle decisioni, emerge come un fattore decisivo, per la considerazione che si ha della giustizia procedurale. Dare alle persone la possibilità di esprimere il proprio punto di vista e le proprie ragioni, migliora il giudizio sulla giustizia, solo se si associa alla possibilità di influenzare realmente una decisione. Se questo non avviene, non solo non si migliora l’opinione sulla giustizia, ma al contrario ciò suscita reazioni opposte.

Walker e Thibaut studiano come si crei fiducia nei confronti di un sistema legale, ma le stesse supposizioni possono essere traslate nel campo strategico: chi è coinvolto nell’azienda, deve avere fiducia nella governance e nell’assetto aziendale. In questo caso si parlerà di equità dei processi e non più di giustizia procedurale.

Nei dipendenti si sviluppa in questo modo un senso di commitment e affidamento, che si tramuta in cooperazione, intesa come impiego volontario di proprie energie e determinazione.

Per arrivare all’equità dei processi bisogna soddisfare tre richieste:

1. **COINVOLGIMENTO:** coinvolgere ogni membro nelle decisioni da prendere, in modo che ciò confluisca nell’affermazione dell’intelligenza collettiva, e porti ad un impegno più forte da parte di tutti.
2. **CHIARIMENTO:** affinché ogni dipendente acquisti stima e fiducia nei confronti dei managers, dovrà avere chiaro il piano, i motivi, e le buone intenzioni.
3. **CHIAREZZA DELLE ASPETTATIVE:** le regole del gioco che verranno applicate, devono essere chiare fin dall’inizio. Ciascun dipendente deve essere consapevole degli standard a cui sono sottoposti e i motivi per cui potrebbero essere penalizzati.

Una volta che questi criteri siano presenti contemporaneamente, i dipendenti percepiranno l’equità dei processi, e sarà a quel punto possibile influenzare anche i livelli più bassi dell’organizzazione. Ciò scongiura il pericolo di ribellione e malessere dei dipendenti, e incrementa il fenomeno di cooperazione volontaria.

L'equità dei processi risulta importante sia a livello emotivo che a livello intellettuale: chiunque vuole che il proprio valore sia riconosciuto, e che le proprie idee siano adeguatamente apprezzate²³.

Il riconoscimento, d'altronde, fa nascere intrinsecamente motivazione. Qualora non dovessero essere rispettati questi due livelli (emotivo ed intellettuale), essi degenerano nell'indignazione e nella rabbia. Il fulcro della questione sta proprio nel gestire il capitale intangibile (commitment, fiducia e cooperazione volontaria), affinché questi elementi creino, insieme, una melodia sincronica.

Per tirare le fila del discorso, l'ultimo tassello che manca per completare il puzzle dell'attuazione della strategia oceano blu, sono le tre proposizioni, per il successo e la sostenibilità della strategia: value proposition, profit proposition e people proposition. L'azienda deve creare un'offerta in grado di attrarre compratori, garantire la redditività e dare motivazione alle persone. Solo così si avrà un quadro organizzativo integrato. In realtà, queste proposizioni rispecchiano gli input (profitto e valore per il consumatore) e gli output (i costi sostenuti e le persone necessarie a fornire beni e servizi).

Tutto deve procedere in maniera sincronizzata. Non è necessario che le proposizioni siano uniche ed univoche, in un contesto B2B, ad esempio, potrebbero essere necessarie multiple proposizioni di valore.

Ciò che fa sì che tutte e tre possano operare contemporaneamente, è l'allineamento, di cui è responsabile il top management. A differenza dell'oceano rosso, in cui il top management dovrà optare per la differenziazione o il basso costo nel determinare l'allineamento, negli oceani blu si arriva all'allineamento perseguendo entrambi gli obiettivi.

1.4. Barriere e rinnovo degli oceani blu

Quando si avvicinano gli imitatori, è necessario creare barriere all'entrata e rinnovare l'oceano. Sono stati descritti diversi tipi di barriere:

²³ Secondo la "Teoria del riconoscimento intellettuale ed emotivo" (Kim e Malbourgne), per cui esso si presenta come un concetto strettamente legato all'equità dei processi. Qualora ci sia equità di processi, ci sarà inevitabilmente riconoscimento intellettuale ed emotivo. Questo porterà allo sviluppo di un senso di fiducia, impegno e condivisione della conoscenza, con il risultato ultimo di avere dipendenti che punteranno sulla cooperazione volontaria all'attuazione della strategia. D'altra parte, però, potrebbe esserci la violazione dell'equità dei processi; ciò porterà, di converso, ad indignazione intellettuale ed emotiva, e alla conseguente crescita di un forte senso di sfiducia. I dipendenti si rifiuteranno, in questo caso, di attuare la strategia.

Barriera cognitiva e organizzativa

Il know how non è facilmente imitabile, né lo è tanto meno l'organizzazione interna.

Barriera dell'allineamento

Come già visto in precedenza, imitare l'allineamento delle propositions non è facilmente realizzabile, soprattutto a livello di persone.

Barriere di marca

Quando vi è una brand recognition molto forte, gli imitatori sono disincentivati ad entrare nel mercato, in quanto dovrebbero cambiare il proprio modello di core business.

Barriera economica e legale:

E' il caso in cui i costi sono bassi, e i beni o servizi protetti da tutele quali brevetti.

Qualora le barriere non dovessero bastare a scoraggiare l'entrata di nuovi competitors, il rinnovamento dell'oceano, diventa la soluzione. E' sconsigliato cadere nella tentazione di dare vita alla competizione, ma sarà necessario rinnovare il proprio oceano, sia a livello di business che a livello di corporate. Il campanello di allarme scatta quando le curve di valore tendono a convergere piuttosto che a divergere.

Qualora si tratti di multibusiness si fa ricorso alla mappa PMC (pionieri, migratori e coloni), per capire quale sia il punto più affollato di non-clienti. Affinché vi sia una crescita sostenuta e duratura all'interno del portafoglio dell'azienda, deve esserci il giusto equilibrio tra crescita futura (pionieri) e cash flows attuali (migratori/coloni). L'obiettivo è che nel momento in cui i pionieri diventino migratori, l'impresa proceda a dar vita ad un nuovo business e quindi ad un nuovo oceano blu.

1.4.1. I modelli mentali e le 6 trappole dell'oceano rosso

I successi derivanti dalla creazione di un nuovo mercato sono enormi. Basta confrontare le esperienze di Apple e Microsoft. Nel corso degli ultimi 15 anni, Apple ha creato nuovi spazi di mercato uno dopo l'altro, introducendo l'iPod, iTunes, l'iPhone, l'App Store, e l'iPad. Dal lancio di iPod nel 2001 alla fine del 2014, la capitalizzazione di mercato di Apple è aumentata di oltre 75 volte, tanto più che le vendite ed i profitti sono esplosi.

Nello stesso periodo, la capitalizzazione di mercato di Microsoft, che deteneva da solo il 3% del mercato, diminuì. Il suo fatturato è passato da quasi cinque volte più grande di Apple, a quasi la metà di del colosso Californiano. Non è un caso che Windows avesse l'80% degli utili provenienti da due vecchie aziende-Windows e Office. Non valutò, però, la creazione di un nuovo mercato come mossa interessante.

Microsoft ha pagato un caro prezzo per questa sua disattenzione.

Certo, non è che le aziende non riconoscono il valore dei nuovi spazi di mercato. Al contrario, i loro leaders si impegnano sempre di più per la loro creazione e cercano di dedicare ingenti somme di denaro in tal senso. Ma nonostante questo, alcune aziende sembrano non decifrare il codice. Che cosa intralcia il loro operato?

Un fattore comune, che sembra minare costantemente i loro sforzi, è rappresentato dai modelli mentali fortemente radicati, ovvero ipotesi e teorie sul modo in cui il mondo funziona, presi quasi fossero dogmi, che vengono inculcati dalle teorie tradizionali, i luoghi comuni e le credenze diffuse.

Anche se i modelli mentali si trovano al di sotto della consapevolezza cognitiva della gente, sono così potenti da determinare scelte e comportamenti, tanto che molti neuroscienziati li considerano quasi fossero algoritmi automatici, che determinano come le persone rispondono a cambiamenti ed eventi.

I modelli mentali hanno tuttavia i loro meriti. In tempi di difficoltà, un modello mentale robusto può aiutare a prendere rapidamente le decisioni che sono fondamentali per la sopravvivenza.

Da una parte, questi modelli aiutano i managers a rispondere meglio alle sfide competitive, ma dall'altra spesso minano la capacità di creare nuovi mercati e spingono le aziende a rimanere radicate in quelli esistenti, negoziando soluzioni in essi.

Sono riscontrabili sei ipotesi salienti, che rappresentano i modelli mentali dei managers. Si può pensare a loro come trappole dell'oceano rosso, perché ancorano il management in oceani rossi, ovvero in affollati spazi di mercato dove le aziende si impegnano in una sanguinosa concorrenza. E' così loro impedito di entrare in oceani blu, ovvero in sconosciuti spazi di mercato, incontestati, con ampio potenziale.

Le prime due trappole muovono da assunzioni sul marketing, in particolare è posto l'accento sull'orientamento al cliente e ai mercati di nicchia; le due seguenti muovono i

passi dal concetto di innovazione tecnologica e distruzione creativa; e le ultime due da principi di strategia competitiva, inerenti alla differenziazione e al basso costo come scelte mutualmente escludibili.

#1: Considerare le strategie di creazione del mercato come approcci orientati al cliente. Il caso Kindle.

La generazione di nuova domanda è al centro delle strategie di creazione di mercato. Essa dipende dalla conversione di non-clienti in clienti.

Il guaio, è che i managers, in particolare quelli di marketing, sono stati ragionevolmente educati a credere che il cliente sia re. E' fin troppo facile per loro assumere, di conseguenza, che le strategie di creazione di mercato, siano focalizzate sul cliente, che li induce a porre la loro attenzione sui clienti esistenti e su come farli felici.

Questo approccio, tuttavia, è improbabile che venga utilizzato per creare nuovi mercati. Per fare questo, l'organizzazione ha bisogno di volgere la sua attenzione ai non-clienti. Essi rappresentano il punto debole e di intimidazione, che limita i confini di un settore. Un focus sulla clientela esistente, al contrario, tende a guidare le organizzazioni, a trovare soluzioni migliori di quello che i concorrenti offrono loro attualmente, ma mantiene le aziende attraccate in oceani rossi.

Si consideri il lancio di Sony del sistema Portable Reader (PRS) nel 2006. L'obiettivo della società era quello di sbloccare un nuovo spazio di mercato nel settore dei libri, aprendo il mercato e-reader ad una clientela più vasta. Per capire come realizzare questo obiettivo, si guardava all'esperienza dei clienti e-reader esistenti, che erano rimasti insoddisfatti per le dimensioni e la scarsa qualità di visualizzazione dei prodotti attuali. La risposta di Sony è stata uno strumento sottile, leggero e con uno schermo di facile lettura. Nonostante gli apprezzamenti dei media, e dei clienti più soddisfatti, il PRS non riuscì a competere con il Kindle di Amazon, perché non è riuscito ad attrarre la massa di non-clienti, il cui principale motivo per rifiutare e-reader era la carenza di un vasta offerta di libri, e non le dimensioni e il display dei dispositivi, come Sony credeva. Senza una ricca scelta di titoli e in assenza di un modo semplice per scaricare i libri, i non-clienti rimasero attaccati alla stampa cartacea.

Amazon capì il nocciolo della questione, e lanciò il Kindle nel 2007, che offriva più di quattro volte il numero di e-books disponibili dal PRS e che li rendeva facilmente scaricabili tramite Wi-Fi. Entro sei ore dal loro rilascio, i Kindle erano tutti esauriti, in

quanto i clienti di libri di stampa divennero clienti di e-reader Kindle. Attualmente Kindle offre più di 2,5 milioni di e-books.

#2: Trattare le strategie volte alla creazione di mercato come strategie di nicchia. Il caso Pret a Mangier.

Il campo del marketing ha posto grande enfasi sulla segmentazione del mercato per identificare e catturare i mercati di nicchia. Sebbene strategie di nicchia possano spesso essere molto efficaci, scoprire una nicchia in uno spazio esistente non è come identificare un nuovo spazio di mercato.

Strategie di creazione di mercato di successo, non si concentrano su una fitta segmentazione. Più spesso, essi desegmentano i mercati identificando elementi in comune dei gruppi di acquisto, che potrebbero aiutare a generare una più ampia domanda.

Un esempio è fornito da Pret A Manger, una catena alimentare britannica. Questa sembrava che dividesse il mercato in tre diversi gruppi: professionisti della ristorazione, clienti di fast food, e l'insieme "sacchetto marrone". Anche se c'erano molte differenze tra questi gruppi, furono individuati tre elementi comuni fondamentali: tutti volevano un pranzo che fosse fresco e salutare, da mangiare in fretta, ad un prezzo ragionevole. Questa intuizione ha aiutato Pret A Manger a sbloccare la domanda aggregata non sfruttata, per creare un nuovo mercato. Il suo concetto era quello di offrire panini di ristorante ad alta qualità, freschi, con ingredienti di alta gamma, ad una velocità ancora maggiore di quella del fast food, e la distribuzione avveniva in un ambiente elegante a prezzi ragionevoli.

Oggi, quasi 30 anni dopo, Pret A Manger continua a godere di una crescita redditizia robusta nel nuovo spazio di mercato che ha stabilito.

Il marketing di nicchia può essere insidioso: non bisogna infatti desegmentare troppo, ma trovare i punti di contatto tra i vari segmenti affinché vengano soddisfatti tutti i tipi di clienti.

#3: confondere innovazione tecnologica con strategie di creazione di mercato. Il caso Cirque du Soleil.

R & S e innovazione tecnologica sono ampiamente riconosciute come fattori chiave di sviluppo del mercato e di crescita del settore. E' comprensibile, quindi, che i managers potrebbero supporre che essi siano anche fattori chiave per la scoperta di nuovi mercati. Ma la realtà è che la creazione del mercato, non è correlata inevitabilmente all'innovazione tecnologica. Basti pensare al Cirque du Soleil: è uno dei più rilevanti

esempi di una strategia oceano blu di successo, eppure non ha conquistato il nuovo mercato a seguito di un'innovazione tecnologica. Cirque du Soleil ha reinventato il circo dandogli una nuova immagine, e dando vita a nuovi valori ad esso associati. Anche quando la tecnologia è fortemente utilizzata, non è necessariamente la ragione per cui le nuove strategie riescano. Prodotti e servizi sono di successo perché sono così semplici da usare, divertenti e produttivi, che le persone si innamorano di loro. La tecnologia scompare, quindi, dalla mente degli acquirenti.

Nuovi mercati nascono dall'innovazione di valore, e non dall'innovazione tecnologica, ed è grazie all'innovazione di valore che prendono piede. Innovativi prodotti di successo aprono nuovi spazi di mercato, offrendo un salto di produttività, semplicità, facilità d'uso, comodità, divertimento, e rispetto dell'ambiente. Ma quando le aziende ritengono, erroneamente, che la creazione del mercato dipenda esclusivamente da tecnologie innovative, le loro organizzazioni tendono a spingere per prodotti o servizi che sono troppo al di fuori del proprio core business, troppo complicati o contro l'ambiente.

All'atto pratico, molte innovazioni tecnologiche non riescono a creare nuovi mercati, anche se i loro sviluppatori vincono riconoscimenti aziendali e premi scientifici.

#4: equiparare la distruzione creativa alla creazione di un mercato. Il caso della fotografia digitale

La "Teoria della distruzione creativa" di Joseph Schumpeter, è al centro dell'economia dell'innovazione. Distruzione creativa si verifica quando un'invenzione distrugge un mercato, oltrepassando una tecnologia precedente o di un prodotto o di un servizio esistente.

Un esempio pertinente, è dato dalla fotografia digitale, che ha spazzato via l'industria della pellicola fotografica, diventando la nuova norma. Nel quadro di Schumpeter, il vecchio viene incessantemente distrutto e sostituito dal nuovo.

Tuttavia, la creazione di nuovi mercati non porta sempre alla distruzione dei vecchi. Essa comporta anche la creazione non distruttiva, in cui la nuova domanda è creata senza rimpiazzare i prodotti o i servizi esistenti. Molti movimenti di creazione del mercato non sono distruttivi, perché offrono soluzioni che non esistevano in precedenza. Questo accade anche con le industrie di social network e di crowdfunding. Anche quando una certa quantità di distruzione è coinvolta nella creazione del mercato, la creazione non distruttiva è spesso un elemento più grande di quanto si possa pensare. Basti pensare alla console Wii di Nintendo, che ha completato, più che sostituito, i sistemi di gioco esistenti,

perché ha attirato i bambini più piccoli e gli adulti più anziani che non avevano precedentemente mai giocato ai videogiochi.

Confondendo creazione di mercati con distruzione creativa, non solo si limita il set di nuove opportunità, ma si instaura anche resistenza alle strategie oceano blu. Alle persone che lavorano in un'azienda, in genere, non piace l'idea di distruzione creativa o di interruzione, perché a causa di queste, sentono minacciati il loro stato attuale e la loro occupazione. Di conseguenza, i managers spesso minano gli sforzi di creare mercato da parte della propria azienda, affamandola di risorse, ripartiscono i costi generali eccessivi di queste iniziative, o non cooperano con le persone che lavorano su tali progetti. E' fondamentale per i creatori di mercato, fronteggiare questo pericolo, chiarendo fin da subito che il loro progetto non è di creazione distruttiva o di interruzione.

#5: equiparare strategie di creazione di mercato con la differenziazione

In un settore competitivo, le aziende tendono a scegliere la loro posizione su quello che gli economisti chiamano "la frontiera della produttività", ovvero la gamma di valori economici che sono disponibili, data la struttura e le norme del settore.

La differenziazione è la posizione strategica su questa frontiera, in cui una società si distingue dalla concorrenza, fornendo un valore in più. Il trade-off è solitamente tra la differenziazione e i costi più elevati per l'azienda e quindi prezzi più alti per i clienti. Molti managers partono dall'assunto per cui creazione di mercato e differenziazione siano la stessa cosa.

In realtà, la mossa di creazione del mercato rompe la pratica per cui sia necessario il trade-off tra differenziazione e costo. Quando si parla di strategia oceano blu, si tratta di perseguire la differenziazione e il basso costo contemporaneamente. Una mossa di creazione di mercato è una strategia di "sia-e," e non una di "aut-aut". E' importante capire questa differenza, perché quando le aziende ritengono erroneamente che la creazione del mercato è sinonimo di differenziazione, spesso si concentrano su ciò che bisogna implementare per migliorare e non prestano attenzione a quello che possono eliminare o ridurre per realizzare differenziazione contemporaneamente al basso costo. Di conseguenza, essi possono inavvertitamente diventare concorrenti premium, in uno spazio industriale esistente, piuttosto che scoprire un nuovo spazio di mercato.

#6: uguagliare strategie di creazione di mercato con strategie a basso costo. Il caso Ouya

Questo è il caso di quei managers che suppongono di poter creare un nuovo mercato esclusivamente operando sulla riduzione dei costi.

Quando le organizzazioni vedono le strategie di creazione del mercato come sinonimo di strategie a basso costo, si concentrano su ciò che devono eliminare, puntando a ridurre l'offerta attuale, ignorando in gran parte quello che dovrebbero migliorare o creare, per aumentare il valore dell'offerta.

Per creare un nuovo mercato, non è possibile considerare il valore e il costo come alternative.

Ouya è un'azienda produttrice di console per videogiochi, che è caduta in questa trappola. Quando l'azienda ha iniziato a vendere i propri prodotti, a giugno 2013, i grandi produttori di videogiochi come Sony, Microsoft e Nintendo, offrivano console collegate a schermi televisivi e controller che fornivano un'esperienza di gioco di alta qualità, a prezzi che andavano da \$ 199 a \$ 419.

Senza console a basso costo a disposizione, molte persone cominciarono a giocare ai videogiochi, o su dispositivi portatili o su schermi TV connessi a dispositivi mobili tramite cavi economici.

Nel tentativo di creare uno spazio di mercato tra le console di fascia alta e i palmari mobili, una "MicroConsole" è stata introdotta al prezzo di 99 \$ da Ouya, offrendo ragionevole qualità su schermi televisivi e molti giochi gratuiti da provare. Anche se la gente ammirava il basso costo, Ouya non aveva il ricco catalogo di giochi di qualità, intensità 3-D, grande grafica, e velocità di elaborazione, che i giocatori tradizionali cercavano. Allo stesso tempo, a Ouya mancava il vantaggio distintivo dei dispositivi palmari mobili. In assenza di queste caratteristiche, i potenziali giocatori, non avevano alcun motivo valido per acquistare Ouya.

La differenziazione non può essere postposta al risparmio sui costi. La console Ouya ha un prezzo basso, ma è insoddisfacente come console e manca della mobilità propria dei palmari: Ouya non è riuscita a creare un nuovo mercato.

Gli approcci o strategie presentate come trappole dell'oceano rosso non sono sbagliate o fallimentari. Servono tutte per scopi importanti. Un orientamento al cliente, per esempio, può migliorare i prodotti e i servizi; l'innovazione tecnologica può essere un input fondamentale per lo sviluppo del mercato e la crescita economica; la strategia di aut aut/differenziazione o basso costo può risultare efficace.

Il vero plus che la creazione di un oceano blu dà, è l'assicurare una strategia duratura di successo, per questo risulta fondamentale per emergere, verificare i modelli mentali e le opinioni, fondamentali per l'esecuzione delle strategie di creazione del mercato. Se tali modelli e le opinioni, non sono allineati con l'obiettivo strategico previsto per la nuova creazione del mercato, è necessario analizzare la domanda dei non-clienti, e rinnovare.

2. GESTIRE IL CAMBIAMENTO STRATEGICO

Come abbiamo avuto modo di verificare, affrontare un cambiamento strategico, che avvenga ab origine, o che sia introdotto in corso d'opera, è un'operazione che richiede tempo, e particolare attenzione da parte del management. E' un processo che da i suoi frutti dopo attente analisi e superati determinati ostacoli. Ma nella fase successiva all'attuazione, come ci si deve comportare?

Finora abbiamo analizzato quali siano le solide basi per dare vita ad una strategia Oceano blu, durata e di successo, ma non si è data abbastanza importanza alla fase che si pone a metà tra formulazione/attuazione e il raggiungimento di una strategia successo: la gestione.

2.1. Come nasce la strategia in un'azienda

Per tutte le aziende la strategia è inevitabile. Anche se molte aziende possono scegliere un modo diverso per impostare il proprio percorso principale. Dal momento che la strategia è un must per tutti i futuri orientamenti delle aziende, le decisioni non devono essere confuse con la gestione di situazioni complicate. Poiché le strategie nascono con l'esperienza manageriale, che va di pari passo con le ipotesi, le credenze ed i loro valori fondamentali, la scelta di una strategia rilevante è essenziale. La società è influenzata da stimoli esterni ed interni, sulla base dei quali le decisioni vengono prese.

Gli stimoli che possono influenzare la società dall'interno, sono: gli interessi interni, le dimensioni, il numero dei dipendenti, il capitale, il flusso di cassa, i siti della società e, elemento non trascurabile, quanto i dipendenti abbiano fiducia in essa.

I fattori esterni, sono invece rappresentati da interessi politici, clienti, fornitori, sponsor, marketing e dalla situazione economica.

E' importante specificare sia chi è coinvolto nel processo di strategia, sia il principio organizzativo utile per lo sviluppo di strumenti necessari. La strategia è una strada a doppio senso che richiede leader visionari e seguaci esperti.²⁴

²⁴ Secondo la Teoria della 'Leadership visionaria' di Westley and Mintzberg (1989). Questa ha la caratteristica di essere dinamica, e prevede che un'immagine del futuro dell'azienda (visione) deve essere comunicata e condivisa, affinché i promotori possano mettere in atto la visione

In breve, il processo di strategia è inquadrato come un processo che coinvolge l'organizzazione nella sua totalità.²⁵

Tutte le organizzazioni che si stanno sviluppando gradualmente (sviluppo incrementale), devono sottoporsi ad un “processo”, il che significa che le decisioni vengono prese una dopo l'altra. La strategia, in azienda, è uno dei fattori più importanti, per il raggiungimento degli obiettivi.

I principi chiave, i valori e il forte rispetto verso la cultura aziendale non possono che portare al successo.

I managers sono consapevoli del fatto che non ci sia una strategia ottimale all'interno dell'organizzazione. Non è possibile collaborare con tutti gli interessi dei diversi gruppi coinvolti, per capire quale sia la strategia adeguata.

Il processo attraverso il quale viene decisa la strategia, prevede che ci si focalizzi sull'orientamento che abbia il potenziale per ottenere o un vantaggio competitivo, oppure, nel caso della strategia oceano blu, su quello che abbia la capacità di sbloccare un nuovo mercato, incontestato. Queste delicate fasi richiedono un piano mirato. Per ottenere prestazioni elevate, i top managers devono fornire una chiara direzione strategica e i membri dell'organizzazione devono essere soggetti attivi nel processo di costruzione della strategia.²⁶

2.1.1. La prospettiva incrementale

L'incrementalismo logico²⁷, può essere spiegato come un processo che lega insieme tutti i fattori principali nella teoria manageriale, proprio come la strategia e la cultura organizzativa. Si presenta come lo sviluppo passo-passo di idee e come la descrizione delle fasi necessarie per creare la strategia attuale.

Il concetto di incrementalismo logico è stato introdotto per la prima volta nel 1980 da Quinn. Integrare costantemente il processo incrementale simultaneo, di formulazione e di attuazione della strategia, è la chiave di volta per un'efficace gestione strategica (Quinn, 1980).

²⁵ Nonaka, 1988. La struttura di un'organizzazione deve essere imperniata su principi per cui si apossibile mediare i desideri die vari gruppi e degli singoli individui, in relazione alla creazione di informazione

²⁶ S. Hart & C. Banbury, 1994.

²⁷ Johnson 1992

Quinn ha dimostrato che nel mondo reale, le strategie non si sviluppano incrementalmente solo a seguito di un posizionamento a lungo termine, o di un approccio resource-based. Le organizzazioni non decidono le loro strategie di tanto in tanto, per poi seguirle nel lungo periodo. I top manager sono spinti a prendere decisioni ogni volta che hanno bisogno di implementare o cambiare la loro strategia. Questo aiuta le aziende ad evitare gravi errori, e ad imparare da quelli precedenti.

Quello che Quinn vuole dimostrare, è che i cambiamenti avvengono spontaneamente.

L'incrementalismo logico si basa su cinque fasi: la preoccupazione generale (di ciò che sta accadendo), la diffusione di un'idea generale (senza una soluzione dettagliata), lo sviluppo formale di un cambiamento (cosa cambiare, come cambiare, quello che ci serve per farlo accadere), utilizzare una crisi o un'opportunità per stimolare l'attuazione (scelta opportunistica) e l'adattamento del piano (come il piano può inserirsi nell'ambiente intorno e nella situazione reale).

Fondamentalmente questa teoria combina il processo di pianificazione strategica formale con la prospettiva di potenza-comportamentale. Mentre la prima si concentra sui fattori quantitativi, la seconda si concentra più su un piano qualitativo e organizzativo.

Quinn ha condotto il suo studio, analizzando il cambiamento strategico di dieci diverse società. Quello che è emerso dalla sua ricerca, era che le strategie efficaci fossero interessate da "sottosistemi strategici", fortemente collegati tra loro dal cosiddetto incrementalismo logico.

Questo processo viene utilizzato in ogni tipo di decisione strategica, dalla diversificazione, alla riorganizzazione, alle relazioni esterne, ai piani formali. Ad esempio, per quanto riguarda la diversificazione, cambiare in modo incrementale, è la via migliore per far emergere repentinamente ciò che potrebbe causare problemi in futuro. Prima di tutto, i managers dovrebbero generare un impegno psicologico di livello superiore, attraverso studi e indagini, per esempio; dovrebbero inoltre essere pronti a muoversi opportunisticamente, e disporre di risorse fiscali e organizzative in anticipo. Un altro importante punto è "la creazione di un fattore di tranquillità per l'assunzione di rischi", questo significa che i top managers non devono accettare qualsiasi candidato o qualunque opportunità gli si presenti, immediatamente. Dovranno prima essere abbastanza sciolti nella valutazione, e procedere alla prima selezione solamente una volta esaminati dei candidati-prova.

Ultimo ma non meno importante, è il punto chiave della filosofia di Quinn, ovvero “lo sviluppo di un nuovo ethos”: a ciò si arriva cambiando il core business, e l'ethos della società, se necessario (soprattutto quando il mercato e i consumatori cambiano, e alcune divisioni sono più produttive di altre).

Le organizzazioni passano attraverso lunghi periodi di cambiamento quando le strategie si sviluppano incrementalmente (Johnson, 1992). L'incrementalismo logico è il processo che collega i tre principali fattori che sono alla base di un'azienda: comportamento manageriale, cultura e strategia. Tuttavia, la costruzione di una strategia attraverso il processo d'incrementalismo logico non è semplice e ha bisogno di tempo, al fine di creare consapevolezza e sostegno, di formare e selezionare le persone giuste, per essere sicuri del passo successivo.

Pertanto, l'esperienza dei managers funziona da filtro tra gli stimoli esterni e il passo che viene subito dopo. I managers si occupano principalmente delle evoluzioni dei sottosistemi, piuttosto che dei fattori individuali all'interno della società (come il comportamento organizzativo, fattori esterni, decisioni interne ...).

Per capire meglio che cosa s'intende per incrementalismo logico, dovremmo pensare a Ikea. Il colosso svedese è un prototipo di azienda che ha posto in essere una Strategia Oceano Blu, valida e di successo, andando oltre il mercato conosciuto, controcorrente rispetto al flusso degli altri venditori.

Ingvar Kamprad (fondatore di Ikea) nel 1950 decise di procurarsi i materiali necessari dalla Polonia, non solo per il fatto che i costi di produzione fossero inferiori del 50% rispetto alla Svezia, ma anche perché i fornitori in Svezia avevano un accordo di cartello per mantenere i prezzi sul mercato elevati. Per questo motivo, molti di loro avevano deciso di non fare affari con Ikea. Kamprad non poteva accettare una visione così diversa di “mobile”: la forza di IKEA era la vendita di mobili a prezzi più bassi rispetto alla concorrenza. La decisione di Ikea di non omologarsi, ha scatenato un vero e proprio boicottaggio da parte degli altri venditori svedesi, tanto che il cartello di vendita al dettaglio di quest'ultimi, richiedeva ai produttori di vendere mobili completamente diversi rispetto a quelli di Ikea, per rendere più difficile per i clienti il confronto dei prezzi.

A quel punto Kamprad dovette trovare dei rivenditori al di fuori della Svezia, e fare attenzione allo stesso tempo a mettere in piedi affari con un paese comunista come la Polonia. A dire il vero, questo non è stato l'unico grande cambiamento strategico che Ikea

ha sperimentato durante la sua vita. La forza di Ikea è fondamentalmente mantenere i prezzi bassi, e adeguare la sua struttura alla situazione mondiale attuale. Nel 2008, a causa della recessione economica, che ha colpito soprattutto i consumatori della classe media, Ikea costituisce una strategia a lungo termine, che consiste nel diminuire i costi anche in maniera incisiva. L'obiettivo è stato raggiunto riducendo le spese inutili (i cosiddetti "bad costs": per esempio, non avendo uffici alla moda, o facendo viaggiare i dipendenti sulle classi economy,..), e investendo il 100% del risparmio sulle qualità essenziali.

La società è stata in grado di approfittare della situazione, offrendo mobili a basso prezzo sul mercato, che tutti potevano permettersi. Il punto chiave su cui Ikea ha lavorato non stava solo nel tagliare i costi, ma nell'apportare modifiche strutturali.

Sono stati reinventati i negozi, aggiungendo colori, creando un ambiente confortevole, per far sentire le persone a casa. Inoltre, sono stati introdotti in ogni punto vendita ristoranti e servizi per l'infanzia.

Anche se alcuni autori credono fortemente nel processo d'incrementalismo logico, esso non è tuttavia sempre la risposta corretta. Si tratta di uno strumento utilizzato dai gestori per far fronte all'incertezza. Dà loro la possibilità di interpretare e scoprire quale possa essere la giusta direzione da seguire, al fine di creare una strategia di successo.

In alcuni casi, in particolare nelle imprese innovative e creative come Facebook, può verificarsi un cambiamento di strategia rapido e improvviso. Poiché l'incrementalismo logico è un processo lungo, l'impresa potrebbe non avere abbastanza tempo, e potrebbe essere necessaria una decisione immediata.

Il futuro dell'organizzazione dipende da una buona e sofisticata struttura, con obiettivi prefissati, che devono essere raggiunti in un certo intervallo di tempo. Questo processo può essere definito come il "creare una strategia".

Ad un certo punto, può sorgere una situazione in cui difficoltà impreviste devono essere risolte. A questo punto, i managers devono configurare un nuovo obiettivo temporale per adattarsi ad un determinato cambiamento strategico. Per gestire questa situazione, le modifiche si sviluppano progressivamente (se il cambiamento è di basso grado), affinché le nuove idee possano essere applicate. Gestire il cambiamento strategico ha bisogno di molta pazienza e calma nel processo decisionale, con un alto livello di controllo e di cooperazione.

Google potrebbe essere preso come un modello di cambiamento strategico di successo, raggiunto non attraverso l'incrementalismo logico, a causa della rapidità di cambiamenti strategici a cui è sottoposto. Il suo scopo principale è quello di creare un ambiente confortevole per permettere ai dipendenti di essere ispirati e di sviluppare la propria creatività. Bar, cucine aperte, terrazze all'aperto soleggiate, colazione gratuita, pranzo e cena; Sala conferenze a tema Broadway, aree di conversazione che sembrano auto d'epoca. Tutto è fatto per i dipendenti. L'azienda vuole abbattere le barriere psicologiche e tradizionali, facendo loro scrivere le proprie idee sui muri, per esempio.

2.1.2. La cultura aziendale²⁸

La cultura inizia con i leader, che impongono i propri valori e le proprie credenze su di un gruppo. Se il gruppo è efficiente e le decisioni sono prese con cognizione di causa, l'azienda avrà una "cultura" che definirà per le generazioni future quali tipi di leadership possano essere accettate.

E' quindi proprio la cultura a definire la leadership, ed è questo il motivo per cui non si può prescindere da essa. La cultura dell'impresa cresce con i dipendenti, le abitudini, le regole dei processi interni, che devono essere seguiti da tutti coloro interessati all'azienda. Riunioni, conferenze, orari di arrivo, etica di lavoro, e regole fanno parte della vita del lavoratore in ambito aziendale. Il modo in cui i membri dell'azienda si comportano gli uni con gli altri e il modo in cui il lavoro diventa di routine, appartiene a quello che chiamiamo "paradigma". Il paradigma può essere descritto come un insieme di convinzioni fondamentali, visioni e posizionamento dell'azienda.

Secondo Dess, Lumpkin e Eisner, la cultura aziendale può essere definita come un sistema di valori condivisi, che rappresentano gli elementi principali e lo spirito dell'impresa. Inoltre, il modo in cui le persone si comportano, è influenzato da ideologie, simboli e valori chiave, condivisi da tutti coloro che fanno parte dell'azienda (Hitt et al., 2006). Ogni nuovo dipendente impara gli elementi fondanti della cultura della compagnia naturalmente, tramite l'esperienza.

L'esperienza è un elemento importante, come già dimostrato dalla "Teoria esperienziale" di Kolb, in quanto i dipendenti non possono essere forzati a seguire certe routines, ma si troveranno spontaneamente a seguirle, in quanto devono adattarsi al nuovo ambiente nel miglior modo possibile, e come conseguenza si adatteranno anche al comportamento dei

²⁸ Una lunga analisi dell'impatto che la cultura ha sul cambiamento è stata elaborata da Gerry Johnson).

colleghi. Per capire questo approccio, è inevitabile che ci sia fiducia alla base. Quando si presentano situazioni critiche, i credo più radicati forniranno la spinta necessaria al cambiamento. Ad esempio Ikea è un'impresa che ha solide radici su cui contare, dal punto di vista della cultura aziendale. I suoi dipendenti sanno perfettamente quali siano i fattori chiave su cui è imperniata la strategia: basso costo è la parola d'ordine. Il suo principale obiettivo, infatti, è quello di creare mobili di buon design, a prezzi stracciati. L'importante è integrare fin dal principio le modalità di attuazione della strategia, e una volta che queste siano chiare e trasparenti a tutti, si svilupperà un senso di fiducia, punto di partenza per il successo.

2.2. Motivi per la resistenza al cambiamento

« E debbasi considerare come non è cosa più difficile a trattare, né più dubia a riuscire, né più pericolosa a maneggiare, che farsi a capo ad introdurre nuovi ordini. Perché lo introduttore ha per nimici tutti quelli che delli ordini vecchi fanno bene, et ha tepidi defensori tutti quelli che delli ordini nuovi farebbono bene... »

Niccolò Machiavelli, Il Principe, cap. 6

Spesso il cambiamento è considerato come l'unica costante al mondo di oggi. Pertanto, le organizzazioni devono adattarsi rapidamente a questi cambiamenti, non solo al fine di rimanere competitivi e quindi sopravvivere, ma anche affinché sia proprio il cambiamento a dare l'input per un qualcosa che crei un nuovo mercato, e porti all'attuazione di una strategia oceano blu. Tuttavia, il cambiamento è spesso estremamente difficile per una serie di ragioni che sono anche piuttosto complicate.

Kotter e Schlesinger (2008) suggeriscono quattro ragioni più comuni per cui la gente resiste al cambiamento:

- a) desiderio di non perdere qualcosa di valore
- b) fraintendimento di un cambiamento e le sue implicazioni
- c) convinzione che il cambiamento non abbia senso per l'organizzazione
- d) bassa tolleranza per il cambiamento.

Desiderio di non perdere qualcosa di valore

Una delle ragioni principali per cui le persone resistono al cambiamento organizzativo è che pensano di perdere qualcosa di valore. In questi casi, poiché le persone si concentrano sul proprio interesse e non su quello dell'organizzazione nella sua completezza, la resistenza si traduce in politica (Kotter e Schlesinger, 2008). La gente può vedere i cambiamenti come attacchi alle credenze reputate centrali per la vita gestionale.

Una cosa che risulta estremamente difficile per i managers è cambiare le loro convinzioni di base. Se un certo direttore ha lavorato per una società specifica, ad esempio, per la sua intera carriera, queste credenze sono spesso e volentieri anche i credo della società. Questo è il cosiddetto paradigma che abbiamo descritto in precedenza. Quando il paradigma della società cambia, i managers devono cambiare con esso, motivo per cui si potrebbe pensare che l'innovazione non sia necessaria all'azienda.

Il cambiamento può rappresentare una minaccia per l'élite politiche, quando qualcuno da livelli più bassi della struttura organizzativa propone qualcosa che possa mettere in pericolo posti di lavoro o benefici, anche se questo vantaggioso per una società nel suo complesso. In questo caso la maggior parte dei dirigenti cercheranno di impedire che la trasformazione proposta, avvenga.

Incomprensione e mancanza di spinta

Un americano scrittore di libri di fantascienza Howard Phillips Lovecraft ha scritto: "L'emozione più antica e più forte del genere umano è la paura, e il genere più antico e più forte della paura è la paura dell'ignoto." Il fatto che qualcosa sia sconosciuto genera disagio nella maggior parte delle persone e questo è il motivo per cui si cerca di evitare il nuovo.

Inoltre, accade spesso che non si comprendano pienamente le implicazioni e la percezione comune è che un cambiamento potrebbe costare molto più di quanto possa far guadagnare. Tali situazioni si verificano spesso in caso di mancanza di spinta tra l'iniziatore del cambiamento e gli impiegati.

Diverse valutazioni

I managers e le persone in generale, interpretano gli avvenimenti in differenti modi. Pertanto, i risultati possono essere letti in modo soggettivo. Questa è anche la ragione per la quale il contesto economico è essenzialmente costituito soggettivamente, piuttosto che essere inteso oggettivamente.

Per superare questo problema, managers e dipendenti devono lavorare insieme, come fossero una squadra. Molti ritengono che uno dei motivi principali per cui gli sforzi di cambiamento strategico non riescano, è perché non sia stata creata una potente coalizione, abbastanza solida da supportare un cambiamento.

Tutti i dipendenti di un'organizzazione dovrebbero avere la stessa visione.

Bassa tolleranza per il cambiamento

La gente può anche resistere al cambiamento semplicemente perché pensa che non sia in grado di gestirlo. Ciò significa che non sarà in grado di sviluppare nuove competenze e comportamenti richiesti. Tutti gli esseri umani hanno una limitata capacità di cambiare, in alcune persone questo risalta maggiormente.

In caso di resistenza al cambiamento, è probabile che si verifichi la cosiddetta “deriva strategica”. Questo accade quando la strategia dell'organizzazione diventa sempre meno in linea con l'ambiente in cui opera.

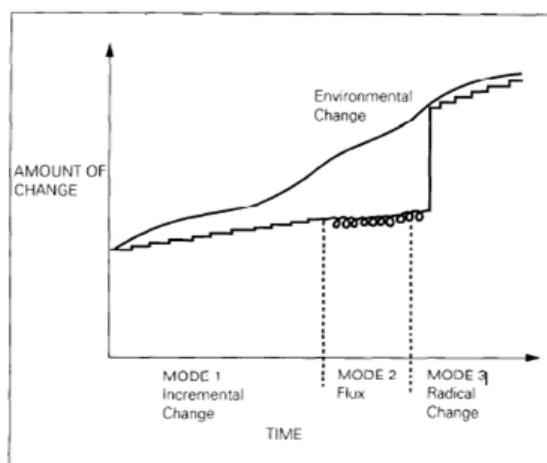


Figura 10. Johnson, G. “Managing Strategic Change – strategy, culture and action”

Il grafico evidenzia tre principali stage della deriva strategica: fase di cambiamento incrementale, di flusso e di cambiamento radicale. Nel paragrafo successivo è descritto come hanno influito questi cambiamenti su una società, la Kodak, che si occupa del settore della fotografia.

Durante la maggior parte del XX secolo, Kodak deteneva una posizione dominante nell'industria della pellicola fotografica. Nel corso degli anni, il digitale ha iniziato a prendere piede. Tuttavia, Kodak continuò a basare il proprio business sulla vendita di prodotti legati alla pellicola fotografica. Nella sua fase incrementale, l'azienda ha iniziato un processo per cui la differenza tra l'ambiente e la strategia della società è diventata sempre maggiore.

La fase successiva è stato il flusso, stage in cui il gap strategia-cambiamento esterno è diventato così visibile che ha influito sostanzialmente sulle prestazioni dell'azienda.

A seguire, infine, l'impresa è arrivata ad un cambiamento radicale della propria strategia. Tuttavia, il cambiamento è arrivato troppo tardi e nel gennaio 2012 Kodak fallisce.

2.3. Implicazioni per la gestione del cambiamento strategico: l'approccio tradizionale alla pianificazione e le difficoltà

Conoscendo con precisione gli obiettivi dell'organizzazione, così come i fattori ambientali che potrebbero avere un impatto notevole sull'azienda, aumenta la probabilità che i managers scelgano una strategia adeguata. Tuttavia, nell'approccio tradizionale, i processi simbolici e politici non vengono tenuti sufficientemente in considerazione, nonostante siano fattori chiave per il cambiamento strategico.

Processi simbolici

Johnson, Scholes, e Whittington (2008) hanno dimostrato che i simboli sono tutto ciò che appare all'interno dell'organizzazione. Riflettono le convinzioni di base e la routine quotidiana dell'azienda. Inoltre, i simboli sono sempre presenti sul posto di lavoro. La variazione di simboli potrebbero essere segnali che avvertono il cambiamento della cultura dell'organizzazione.

Considerato che i managers sono responsabili della gestione del cambiamento strategico, essi hanno anche il diritto di proporlo. Tuttavia, devono tenere a mente che i loro ruoli e comportamenti sono simbolici per l'azienda, e il raggiungimento del cambiamento strategico dipende in gran parte dalla loro condotta.

Processi politici

Non è facile dar vita ad un grande cambiamento in un'organizzazione, in particolare quando si verifichi una certa resistenza. La formazione di saldi rapporti con gli stakeholders rispettosi e di successo, i quali sostengono il cambiamento e hanno la stessa visione strategica, potrebbe facilitare l'innovazione in un'impresa.

Inoltre, sarebbe utile dar vita ad un simbolo che venga incorporato nel paradigma della società. Processi simbolici e politici devono essere considerati quando si pianifica la strategia.

Quando il cambiamento strategico è in atto, vi è un'elevata possibilità che si verifichi contemporaneamente il cambiamento del paradigma. Pertanto, i managers devono essere consapevoli di questo problema, perché alcuni dipendenti potrebbero non essere pronti a modificare le proprie convinzioni di base.

La gestione del cambiamento strategico è un lavoro duro per i managers, principalmente a causa di paradigmi già definiti, molti dei quali sono dati per scontati: con un paradigma già esistente in un'organizzazione, la trasformazione potrebbe non essere facilmente raggiunta.

Un metodo che può aiutare a portare alla luce un paradigma dato per scontato, è quello di condurre un esercizio di audit, che chiarisca quali siano le barriere culturali alla gestione del cambiamento strategico.

Poiché la maggior parte del lavoro dei dirigenti consiste nel controllare l'organizzazione complessiva, la loro conoscenza circa gli affari di tutti i giorni è minima. Per questo anche i dipendenti di livello più basso sono importanti per la pianificazione strategica. Secondo alcuni, i managers, devono cercare di essere coinvolti nella vita d'azienda di tutti i giorni, mantenendo il contatto diretto con i clienti, al fine di conoscere quali elementi di un paradigma devono essere modificati ed adattati.

Il clima adatto per il cambiamento, è uno dei fattori più importanti che i managers devono prendere in considerazione, quando si pianifica il cambiamento strategico, perché senza un ambiente adatto, è improbabile che questo abbia successo.

E' necessario fare in modo che tutti i membri dell'organizzazione capiscano a fondo i motivi del cambiamento, e siano veramente soddisfatti e disposti a contribuire a ciò.

2.3.1. Interventi esterni ed interni all'azienda

Le persone esterne all'azienda, possono avere un impatto sul cambiamento strategico, come anche, ad esempio, i nuovi direttori generali, i soggetti interessati, ed i consulenti.

I consulenti possono aiutare le organizzazioni a pianificare la loro strategia per perseguire il loro obiettivo, dando consigli e fornendo un quadro per una migliore pianificazione.

Tuttavia, i suggerimenti dei consulenti possono essere limitati a volte dal paradigma, perché vi è la possibilità che sia dato un consiglio che vada nella stessa direzione del paradigma esistente.

La gestione del cambiamento, dovrebbe essere vista come il segnale di un cambiamento. Inoltre, la strategia innovativa dovrebbe essere applicata alla vita quotidiana della società. In altre parole, la routine quotidiana dovrebbe riflettere la trasformazione, altrimenti questa non avrebbe alcun significato.

Cambiare un simbolo è un messaggio efficace, perché in questo modo sarà percepito facilmente dai dipendenti e pertanto, essi saranno pronti e consapevoli.

3. IL CASO TATA NANO

3.1. Il settore automobilistico: evoluzione e crisi

Quello automobilistico è un settore in cui si sono verificati diversi casi di attuazione della strategia Oceano Blu: nel corso della storia, in esso sono stati creati nuovi spazi di mercato, sia da soggetti economici già presenti sul mercato, che da nuovi entranti.

Il XIX è il secolo in cui prende forma il settore in questione, non vi è una data certa a cui attribuire la nascita dell'automobile, poiché essa non è altro che il risultato di scoperte, invenzioni, implementazioni in continuo divenire.

Ulderico Hoepli, alla fine del secolo, esaminò tutte le auto nate in questo periodo, alcune delle quali ancora presenti al giorno d'oggi²⁹.

Un evento particolarmente rilevante fu quello del 1893, quando, ad opera dei fratelli Duryea, venne alla luce un'automobile con motore a due cilindri. In quegli anni era un mezzo impopolare e di lusso, utilizzato specialmente da politici e personaggi noti. L'automobile si trovava quindi, in un mercato di nicchia raggiungibile da pochi. Ma chi analizzò per primo le necessità e le insoddisfazioni dei non clienti, fu Ford. E' immediato il parallelismo tra Ford e Ratan Tata, anche se a distanza di un secolo l'uno dall'altro. Ford, infatti, propose un'automobile standardizzata: offerta in un unico colore, con un numero esiguo di optionals e realizzata tramite una catena di montaggio. Questo portava per la prima volta ad un drastico abbassamento dei costi di produzione, in quanto l'azienda automobilistica non aveva più bisogno di lavoratori specializzati, ma di dipendenti che mettessero in pratica un lavoro meccanico e routinario. Tutto ciò dava come risultato la messa a punto di un veicolo non di lusso, accessibile ai più, disponibile a prezzi più bassi. Ford, con il suo modello T, aveva oltrepassato ogni tipo di barriera costituita dall'oceano rosso delle altre case automobilistiche, e aveva creato una domanda mai esistita prima.

Anche per un esempio del calibro di Ford, però, l' "Età dell'Oro" non persiste per sempre: è necessario un continuo rinnovamento al passo con i tempi.

Con il passare del tempo, infatti, le preferenze e le necessità cambiavano. Il benessere sociale aumentava, e di conseguenza la domanda di prodotti e di auto diveniva più ambiziosa. Un'automobile standardizzata non era più richiesta, si mirava ad auto colorate, differenziate e nuove. General Motors riuscì a percepire il cambiamento sociale in atto e a cogliere l'occasione per soddisfare i non-clienti, offrendo auto adatte ad ogni classe,

²⁹ Gli studi di Hoepli hanno ispirato il libro 'Gli albori dell'automobile'

abbandonando quindi la standardizzazione e proponendo modelli più comodi e alla moda, soddisfacendo anche coloro che progettavano di cambiare il proprio mezzo ogni anno, abbracciando il trading up, e dando il via al mercato dell'usato. L'oceano creato da General Motors, non rimase però incontrastato per molto: subentrarono infatti Ford e Chrysler, così la gamma di automobili disponibili cresceva sempre di più.

Ancora. Una nuova domanda fu creata negli anni '70 dalle case automobilistiche giapponesi (Honda, Toyota, Nissan), che garantivano una qualità maggiore e minori consumi. Il boom lo ebbero proprio all'indomani delle crisi petrolifere, quando aumentò il bisogno di auto a basso consumo. Il quid pluris non era stato messo a fuoco dalle statunitensi, in quanto queste ultime erano troppo impegnate in una sanguinosa lotta per assicurarsi l'oceano rosso del settore.

Negli anni '80, arriva un qualcosa di inaspettato per il mondo dell'automobile: il minivan di Chrysler, allora sull'orlo della bancarotta. Questo nasce dall'esigenza di trasportare merci, con la comodità di un'automobile di tutti i giorni.

Quelli esaminati sono tutti casi di oceani blu creati da player già operanti sul mercato, che non devono necessariamente questo primato all'introduzione di un'innovazione tecnologica.

Un valido esempio di come sia possibile creare un oceano blu incontrastato in questo settore, è quello di Tata Nano. La "People's Car" entra sul mercato proprio nel pieno del periodo di crisi dell'auto.

Nel regno dell'economia e degli affari, una crisi è raramente rappresentata da un singolo evento di breve durata: crisi è generalmente un processo o una sequenza di eventi. Così è stato con la crisi che ha colpito il settore automobilistico mondiale nel 2008 e nel 2009. La vendita di auto in tutto il mondo ha avuto, fino al 2007, un boom, come mai prima. L'inarrestabile crescita, era basata sul credito liberamente disponibile e su un aumento costante degli investimenti in nuova capacità produttiva.

La crisi, derivò dall'incapacità dell'industria ad affrontare la minaccia di pressioni economiche ed ambientali.

Mentre si può dire che l'industria sia stata vittima di circostanze esogene, il settore automobilistico faceva parte delle «circostanze», determinate da pratiche di lunga data.

Il caso dell'India era invece differente. Quando Tata Nano entrò sul mercato indiano, il settore era così segmentato: il 15% della popolazione, faceva uso di autovetture per il trasporto di passeggeri; ben il restante 85%, invece, era rappresentato da coloro che detenevano veicoli da trasporto merci, o quant'altro.

In Asia, il settore automobilistico indiano ha avuto la più rapida crescita, spinto soprattutto dalla numerosa popolazione dell'India (1,14 miliardi) e da un bassa percentuale di auto, di circa otto automobili ogni mille persone. Fino al 2009 Maruti Suzuki India Ltd. era stato il leader nel segmento dei veicoli per il trasporto di passeggeri, con una quota di mercato del 47%.

I dati seguenti mostrano la situazione globale della produzione di auto al tempo della crisi, con riferimento ai paesi.

2008 PRODUCTION STATISTICS

Country	Cars	Commercial vehicles	Total	% change
Total	52,841,125	17,888,571	70,729,696	-3.5%
Argentina	399,236	197,509	596,745	9.6%
Australia	285,590	43,966	329,556	-1.5%
Austria	125,836	25,441	151,277	-33.7%
Belgium	680,131	44,367	724,498	-13.2%
Brazil	2,545,729	670,247	3,215,976	8.0%
Canada	1,195,436	886,805	2,082,241	-19.3%
China	6,737,745	2,561,435	9,299,180	4.7%
Czech Rep.	934,046	12,521	946,567	1.0%
Egypt	77,563	42,297	119,860	14.7%
Finland	17,519	376	17,895	-26.4%
France	2,145,935	423,043	2,568,978	-14.8%
Germany	5,532,030	513,700	6,045,730	-2.7%
Hungary	342,359	3,696	346,055	18.5%
India	1,846,051	486,277	2,332,328	3.5%
Indonesia	431,423	169,205	600,628	45.9%
Iran	1,048,307	225,474	1,273,781	27.7%
Italy	659,221	364,553	1,023,774	-20.3%
Japan	9,928,143	1,647,501	11,575,644	-0.2%
Malaysia	484,512	46,298	530,810	20.2%
Mexico	1,217,458	950,486	2,167,944	3.5%
Netherlands	59,223	73,271	132,494	-4.4%
Poland	842,000	110,840	952,840	20.2%
Portugal	132,242	42,913	175,155	-0.6%

Country	Cars	Commercial vehicles	Total	% change
Romania	231,056	14,252	245,308	1.5%
Russia	1,469,429	320,872	1,790,301	7.8%
Serbia	9,818	1,810	11,628	17.4%
Slovakia	575,776	0	575,776	0.8%
Slovenia	180,233	17,610	197,843	-0.3%
South Africa	321,124	241,841	562,965	5.3%
South Korea	3,450,478	376,204	3,826,682	-6.8%
Spain	1,943,049	598,595	2,541,644	-12.0%
Sweden	252,287	56,012	308,299	-15.8%
Taiwan	138,714	44,260	182,974	-35.4%
Thailand	401,309	992,433	1,393,742	8.3%
Turkey	621,567	525,543	1,147,110	4.3%
Ukraine	400,799	22,328	423,127	5.1%
UK	1,446,619	202,896	1,649,515	-5.8%
USA	3,776,641	4,895,500	8,672,141	-19.6%
Uzbekistan	195,038	13,000	208,038	12.5%
Supplementary	365,165	162,469	527,634	-11.8%

Figura 11. OICA.

E' possibile fare confronti rilevanti, riguardo il tasso di crescita rispetto all'anno precedente. Nel 2008 si entra in piena crisi, e nonostante le percentuali di crescita rimangano in alcuni casi positive, calano drasticamente rispetto agli anni passati. Gli USA registrano addirittura un tasso negativo del -19,6%. L'india, al contrario, aumentò il proprio tasso di produzione al 3,5%. Non a caso si tratta dell'anno precedente all'introduzione di Nano sul mercato.

Quello della crisi globale, non era l'unico problema che doveva affrontare l'industria dell'auto. L'eco-friendly diveniva man mano un must.

Lo scenario di riferimento, caratterizzato dall'aumento dei prezzi dell'energia, da una maggiore dipendenza dalle importazioni e dalla crescita delle emissioni di gas serra, era insostenibile: dal punto di vista ambientale, economico e sociale. Stando così le cose, l'aspettativa è che alla fine del ventunesimo secolo ci sarà un raddoppio approssimativo di livelli di concentrazione CO2 nell'atmosfera, che a sua volta si attende possa provocare

aumenti della temperatura globale di circa 6 ° C. Mentre l'area del cambiamento climatico globale rimane una scienza inesatta, questi sono dati reali allarmanti. Non ovviamente tutto l'aumento delle emissioni di CO2 può essere attribuito alle automobili, ma ugualmente sono necessari grandi cambiamenti nel mondo dei trasporti.³⁰

Tata era consapevole della piega che avrebbe preso la situazione, e del fatto che probabilmente l'India sarebbe stata investita dalla ventata di novità legislative provenienti dall'Europa.

Introducendo politiche eco-compatibili e di sostenibilità aziendale, il rispetto per l'ambiente è diventato un *modus vivendi* in casa Tata.

3.2. Tata Group e Tata Motors. Alleanze strategiche: fusioni, acquisizioni e consolidamento

Prima di parlare della Tata Nano, dobbiamo collocarla nel suo contesto di origine: la divisione Tata Motors di Tata Group. La Tata Group detiene il 2.8% del Pil indiano³¹. E' un'impresa multibusiness che spazia dall'acciaio, al settore farmaceutico, a quello automobilistico.

Tata Motors è la più grande società automobilistica indiana per vendite, con ricavi consolidati pari a 14 miliardi di dollari nel 2008-2009. Le sue vetture sono state vendute principalmente in India, e solo il 3,3% delle vetture prodotte sono state esportate soprattutto verso i paesi asiatici, Africa, Australia, Europa, Medio Oriente e Sud America. La gamma Tata offre utilitarie, veicoli pesanti e bus. Fin dalle origini il gruppo opera sul mercato, anticipando le mosse strategiche e stabilendo continuamente solide partnerships.

Le strategie tradizionali muovono verso fusioni, acquisizioni e consolidamenti, piattaforme multimarca, riduzione dei costi, espansione in nuovi mercati e aumento della portata del marchio. Vale la pena notare che queste strategie sono state utilizzate da ogni casa produttrice di veicoli. Molte delle soluzioni tradizionali in forma di razionalizzazione, riduzione dei costi e consolidamento industriale, sono riuscite a produrre i benefici auspicati. Tuttavia, quello del settore automobilistico è un caso particolare: a differenza di istituti finanziari che tendono ad essere ben ricompensati nel breve termine, i benefici richiedono anni per concretizzarsi.

³⁰ Ryan e Turton 2007; Sperling e Cannon, 2007; Staley, 2008.

³¹ Dati rilevati dalla BBC, Dehli

Con il tempo, sono emerse diverse questioni. Innanzitutto, l'industria automobilistica è diventata molto più complessa, così come le operazioni dei principali costruttori di veicoli. Ci si trova di fronte, ormai, a impianti di produzione, marche e modelli che hanno aperto nuovi mercati, pattuendo numerosi accordi di fornitura, istituendo joint ventures o accordi di co-produzione con altre case automobilistiche. Inoltre, tali processi inevitabilmente coinvolgono governi, sindacati e stakeholders, che hanno interesse nell'apparato "azienda": questo può minare la logica primaria del commercio. La crescente complessità del sistema, fa sì che ci voglia più tempo per ottenere un cambiamento, tale che i benefici potrebbero non evolvere in maniera ugualmente rapida.

Tata Motors è l'esempio concreto di come acquisizioni, fusioni, joint ventures strategiche, possano dare nuova linfa alla propria produzione. Il colosso indiano inizia già nel 1994, anno in cui entra nel settore dei veicoli leggeri tramite una joint venture con Daimler Benz India. Dieci anni dopo, acquisisce la divisione di veicoli commerciali Daewoo. Ma la diversificazione non si ferma: comprando il 21% dell'azienda spagnola Hispano Carrocera, lancia il miglior furgone sul mercato indiano. Nel 2006 entra anche in territorio italiano, stringendo un'alleanza strategica con Fiat e nel 2008, con un esborso di \$2,3 miliardi, acquisisce Jaguar e Land Rover da Ford.

3.3. Tata Nano: storia e caratteristiche

Ratan Tata, nel 2008, con Tata Group, lancia sul mercato la "People's Car", ovvero l'auto più economica del mondo: la Tata Nano. Essa è stata introdotta sul mercato in tre versioni: il modello base e i modelli di "lusso", dotati di più componenti.

Nano nasce da una visione, e poggia su una promessa del suo fondatore, risalente al 2003: fornire un'auto, a basso impatto ambientale, comoda, e a basso prezzo. La promessa è stata mantenuta nel 2009.

Tata si presenta come una qualsiasi utilitaria, a cinque porte, piccola e compatta, ma ad un costo irrisorio: 100'000 Rupie (l'equivalente di €1720). Il tutto andava oltre le aspettative, se analizziamo il mercato attuale. Ad esempio Tata soddisfaceva gli standard di emissione applicati in Europa e non ancora in India, pronta così ad affrontare un eventuale modifica di questi ultimi a favore degli Euro 4.

L'input che ha spinto Ratan Tata, padre dell'omonima azienda, a dare vita alla Nano, è stato un evento particolare. Nell'agosto 2003, mentre tornava a casa dall'ufficio, in una

notte di forte tempesta, Tata notò una famiglia di due adulti e due bambini attraversare la strada in scooter, in balia delle intemperie. Immediatamente, l'imprenditore immaginò in che modo avrebbe potuto risolvere il problema, che affliggeva effettivamente gran parte della popolazione indiana: serviva un'automobile piccola, sicura, a misura di famiglia, che non richiedesse l'investimento di grosse cifre. La visione fu presto esternata al gruppo.

Inizialmente si pensò a mettere in sicurezza uno scooter, quindi creando un veicolo a due ruote, su cui fissare un abitacolo. Non era abbastanza. Negli anni successivi si lavorò sull'idea, arrivando a pensare ad un'auto senza sportelli, che era più un quadriciclo che una macchina. Il progetto fin dalle origini, prevedeva che si facesse ricorso alla plastica, utilizzata per i riscio e a nuovi materiali.

L'idea di Ratan Tata, era di creare un'auto a quattro posti, che avesse un basso prezzo, bassa percentuale di consumo e che soddisfacesse tutti gli standard di sicurezza e di emissione. Lo scetticismo dilagava. L'ambizione di Tata era ritenuta irrealistica e fu molto criticata: ci si chiedeva come fosse possibile produrre una macchina alla metà del prezzo dell'auto meno costosa del mercato, la Maruti 800³².

Nano viene presentata sulla scena del settore automobilistico nel 2008, durante il 9 ° Expo Annuale di Auto a Nuova Delhi.

Il primo ostacolo si manifestò con il "no" della produzione presso lo stabilimento previsto a Singur, nel Bengala Occidentale. Ma questo non scoraggiò il fondatore, che insediò la propria azienda a Sanad. Nano viene lanciata sul mercato il 23 marzo 2009.

Il termine "Nano" connota il connubio tra alta tecnologia e piccole dimensioni.

Una posizione di seduta rialzata rende l'ingresso e l'uscita facilitate. Le dimensioni ridotte la rendono estremamente maneggevole, e semplice da parcheggiare. I consumi sono irrisori rispetto alle altre auto a benzina in India e ciò è garantito, non solo dall'efficienza del motore, ma anche dalla leggerezza dell'abitacolo. Le tre versioni disponibili al momento del lancio sono state Tata Nano standard, Tata Nano CX e Tata Nano LX.

Tata era inoltre convinta, che ci fosse del potenziale per Nano, al di là del mercato indiano. Considerava un mercato non solo nei paesi in via di sviluppo, ma forse per una vettura a basso costo nei mercati più sviluppati. I mercati chiave per questi segmenti sono stati l'India e altri paesi del Sudest asiatico. Tuttavia, Tata Motors aveva in programma di esportare una variante aggiornata di Nano. Gli obiettivi primari per l'espansione erano

³² Auto prodotta dalla casa Manuti-Suzuki, al tempo 200'000 rupie

altre economie emergenti in Asia, Africa e America Latina, dove gli standard di sicurezza e di emissioni erano simili a quelli indiani.

Tuttavia, esistevano preoccupazioni per quanto riguardava il suo successo in Europa. Ad esempio, sarebbe stato possibile vendere una Nano in Germania, dove c'era forte richiesta di auto di lusso, ad alte performance? Oppure, venderla negli USA, non avrebbe richiesto più crash test, e motori più potenti? Inoltre il costo della conformità alle normative, avrebbe portato il prezzo fino al 60%- 90% in più. Questo, probabilmente, era ancora un progetto troppo ambizioso.

3.4. Come Tata Nano è arrivata a creare un oceano blu

Per riassumere quanto illustrato nella trattazione della Strategia Oceano Blu e capire meglio come Tata abbia messo in atto, anche inconsapevolmente, i principi di questa, possiamo riprenderne i principali presupposti.

Si parte dall'assunto di base per cui nessun settore e nessuna azienda mantengano costantemente e durevolmente dei livelli di eccellenza. Inoltre, affinché sia possibile analizzare quale siano i fattori in grado di determinare crescita e redditività, un utile strumento è lo studio della mossa strategica.

Come già trattato, a creare oceani blu sono stati sia players già presenti sul mercato, che nuovi entranti. L'innovazione tecnologica non è elemento essenziale, ma può contribuire al fenomeno.

Gli strumenti proposti nel primo capitolo, risultano utili per descrivere i punti di forza che hanno fatto sì che Tata Nano creasse un oceano blu, e quali siano state le debolezze che non le hanno consentito di mantenerlo a lungo ed ampliarlo.

Il focus principale di Tata furono i non-clienti: la famiglia in scooter, e coloro che utilizzavano il trasporto pubblico. Ma quali erano i livelli dei non-clienti?

Il livello

Questo è il gruppo rappresentato dai proprietari di automobili, quindi coloro che si trovavano ai confini del mercato automobilistico, ma ancora per poco. Questi, infatti, erano insoddisfatti delle autovetture proposte, per varie ragioni: i costi di manutenzione erano particolarmente elevati, per quanto riguarda l'impatto con l'ambiente, erano

altamente inquinanti e, inoltre, non erano facilmente manovrabili in strade impervie e dissestate come quelle indiane.

II livello

Rientravano in questa categoria i non-clienti “non voglio/non posso”, ovvero coloro che preferivano scooter e veicoli a due ruote, ostacolati soprattutto dal prezzo e dalla difficoltà di parcheggio e di manovra delle auto presenti sul mercato

III livello

Il gruppo più affollato: l’85% della popolazione si rifiutava di entrare nel mercato automobilistico, e faceva affidamento unicamente ai mezzi pubblici per qualsiasi spostamento.

Per immaginare gli ostacoli che gli acquirenti si trovavano ad affrontare in tutta la loro esperienza, dall'acquisto, all'utilizzo, dal mantenimento fino allo smaltimento di prodotti e servizi, è conveniente ricorrere alla “Mappa di Utilità” prima dell’introduzione di Tata Nano, tanto sul mercato degli scooter, quanto in quello delle automobili.

Automobili

The Buyer Experience Cycle

	1. Purchase	2. Delivery	3. Use	4. Supplements	5. Maintenance	6. Disposal
Customer Productivity	X			X		
Simplicity					X	
Convenience	X	X	X		X	
Risk						
Fun and image						
Environmental friendliness			X			

Figura 12. INSEAD 2013.

ve

esperienziali di produttività e convenienza. D'altronde, prima di Tata Nano, il prezzo di

un'auto era circa sei volte superiore allo stipendio medio annuo di un lavoratore indiano. Nella fase di consegna e di utilizzo continuava ad essere richiesta la convenienza, facendo in questo caso riferimento ai costi di manutenzione e di consumo, ma si aggiunge una leva: l'eco-friendly. L'inquinamento prodotto dalle macchine stava diventando insostenibile, e ciò era riscontrabile nella vita di tutti i giorni. Nella fase di integrazione era richiesta la produttività, mentre in quella di mantenimento, convenienza e semplicità.

Veicoli a due ruote

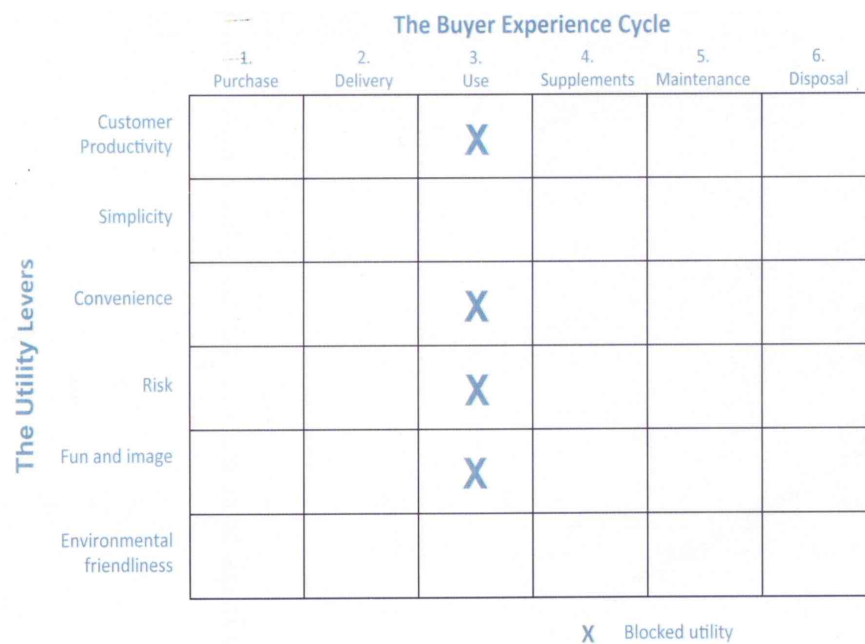


Figura 13. INSEAD 2013.

Nel caso degli scooter, invece, la situazione era meno complessa: il massimo dell'utilità si raggiungeva in ogni fase con la convenienza, il minor rischio, il design e, durante la fase di manutenzione, con la produttività.

Con Tata Nano, il Gruppo Tata puntava ad entrare nel mercato, proponendo qualcosa di nuovo che incontrasse le aspettative e l'utilità di due mondi, all'apparenza così diversi. La fusione che permise a Tata di creare un ibrido auto-scooter, riprendeva le caratteristiche di bassi consumi, facile manovrabilità e accessibilità dal punto di vista economico, proprie del mondo a due ruote, unite alla sicurezza, alla velocità e alla comodità del mondo a quattro ruote. Il risultato fu sorprendente.

Per arrivare ad avere un'idea tanto chiara di quello che sarebbe stato il risultato, Tata si pose in primis l'obiettivo di esaminare le caratteristiche e i dati dei settori alternativi: quelli di automobili piccole e compatte e motorini. Tata stava seguendo il "Framework dei Sei Percorsi". Particolare attenzione venne data alla Maruti-Suzuki, casa indiana che al tempo produceva l'auto più economica al mondo: la Maruti 800, a 200'000 rupie circa.

	Nano	M800	Alto	Santro King XK	A-Star	Chevrolet Spark	Bajaj 3 Wheeler: Passenger Carrier	Executive Bikes
Total Investment (Rs.)	123,000	191,303	228,814	266,523	345,665	309,908	110,000	50,000
Finance amount(Rs.)	110,700	172,173	205,933	239,871	311,099	278,917	99,000	45,000
Interest rate (%)	13	13	13	13	13	13	13	13
Repayment period (months)	36	36	36	36	36	36	36	36
Installment amount payable per year (Rs.)	51,291	79,773	95,415	111,140	144,142	129,232	45,870	20,850
Operation details								
Kilometers covered per month	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
Kilometers covered per year	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Passenger capacity	4	4	4	4	4	4	3	2
Fuel average (kilometers/liter)	23.6	16.1	18.1	17.0	19.6	17.0	30.0	50.0
Fuel price per liter(Rs.)	47.0	47.0	47.0	47.0	47.0	47.0	47.0	47.0
Fixed Expenses								
Registration charges + Road Tax per year (Rs.)	351	547	654	761	988	885	314	143
Annual insurance charges(Rs.)	4,920	7,652	9,153	10,661	13,827	12,396	4,400	2,000
Repayment of finance per year	51,291	79,773	95,415	111,140	144,142	129,232	45,870	20,850
Total fixed costs	56,562	87,972	105,222	122,563	158,957	142,513	50,584	22,993
Total Fixed costs per kilometer.(A)	3.77	5.86	7.01	8.17	10.60	9.50	3.37	1.53
Operating Costs								
Fuel Costs(Rs.)	29,873	43,789	38,950	41,471	35,969	41,471	23,500	14,100
Repairs and maintenance costs(Rs.)	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	2,000	2,000
Total Operating costs(Rs.)	34,873	48,789	43,950	46,471	40,969	46,471	25,500	16,100
Fuel cost per kilometer (Rs.)	1.99	2.92	2.60	2.76	2.40	2.76	1.57	0.94
Running cost per kilometer (Rs.)(B)	2.32	3.25	2.93	3.10	2.73	3.10	1.70	1.07
Ownership cost per kilometer (Rs.) (A+B)	6.10	9.12	9.94	11.27	13.33	12.60	5.07	2.61
Ownership cost per passenger per kilometer (Rs.)	1.52	2.28	2.49	2.82	3.33	3.15	1.69	1.30

Figura 14. Harvard Business Review.

Come è osservabile dalla tabella, Tata, a fronte di un investimento inferiore rispetto a Maruti 800, o a Chevrolet Spark, sarebbe arrivata ad un costo di proprietà/km, inferiore agli altri, fatte salve bici e veicoli a tre ruote.

Tata non aveva intenzione di competere con queste ultime, ma di creare qualcosa di assolutamente nuovo, diverso e non paragonabile.

La novità non si fermava qui: l'azienda guardava oltre, non limitandosi a pensare all'auto in sé, ma elaborando servizi complementari ad essa. Propose un nuovo business model. Garantì ad esempio finanziamenti più semplici, aggiudicandosi una stretta collaborazione con le banche. Tata ha firmato accordi con 12 banche principali, affinché fornissero finanziamenti agevolati per l'acquisto del prodotto. Ciò ebbe l'effetto di aumentare notevolmente la penetrazione della rete di vendita anche nelle zone rurali dell'India. Questo però non senza rischi: nel tentativo di espandere la propria penetrazione fino alla base della piramide sociale, si poteva imbattere in casi di insolvenza.

L'innovazione arrivò anche a livello di distribuzione: gli ordini potevano essere presentati on-line. I moduli d'ordine erano venduti a 300 rupie, e nei primi tre giorni ne furono acquistati 51'000. L'importo di prenotazione da versare era di Rs 95'000 per la Nano standard. Ciò non aiutava solamente a raccogliere fondi, ma anche ad avere una sorta di convalida iniziale da parte dei clienti.

Nel periodo di vendita, ci sono state 203'000 prenotazioni interamente versate pari a circa Rs25 miliardi (US \$ 508.000.000), di cui circa il 70% sono state finanziate e il 30% pagate in contanti. Inoltre, i primi 100'000 clienti erano stati scelti a sorte. Ma Ratan Tata non aveva dimenticato nessuno. Coloro che non fossero stati scelti nel sorteggio iniziale, avrebbero avuto la possibilità di mantenere il loro deposito, su cui Tata avrebbe pagato un interesse dell'8,5% per le persone che avessero dovuto attendere tra uno o due anni e dell'8,75% per chi fosse entrato in possesso del veicolo dopo più di due anni.

Tata fece di più. In un mondo ultra tecnologico, sviluppò il gioco online "Pimp my Tata"³³ e implementò il proprio sito web. Il sito www.tatonano.com raggiunse 30 milioni di visite tra il lancio della vettura e la chiusura del periodo di prenotazione.

Con Nano, Tata crea un prodotto che reindirizza l'orientamento tradizionale indiano nei confronti del settore automobilistico: possedere un'auto non sembra più un'idea troppo distante e difficilmente raggiungibile. La previsione dei trend futuri era corretta.

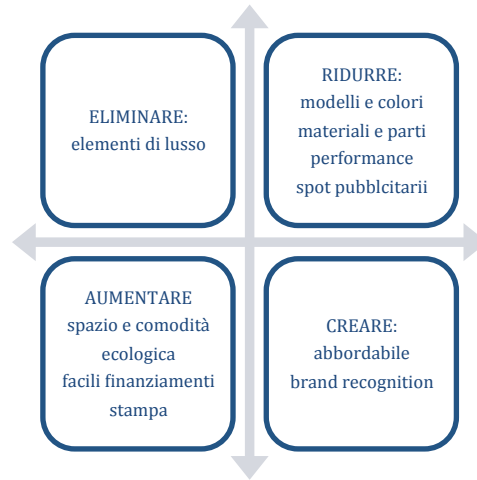
L'obiettivo a cui Ratan Tata puntava, era quello di fornire un'auto che non avesse optional inutili, o comunque di offrire diverse versioni dello stesso modello, per permettere una più ampia scelta: un modello standard, che non avesse l'impianto di aria condizionata, la radio, lo specchio interno dal lato nel passeggero e altre due versioni, arricchite da questi optional. Per soddisfare poi l'esigenza di minor prezzo, Tata mirò alla standardizzazione del modello, riducendo la gamma di colori disponibili, utilizzando materiali più leggeri e meno ingombranti, in modo da assicurare spazio e comodità ai passeggeri. Tata ha ripensato la propria strategia anche a livello di fornitori, esternalizzando un notevole 85% dei componenti della Nano e utilizzando quasi il 60% di fornitori in meno di rispetto al normale, per ridurre i costi di transazione e per ottenere migliori economie di scala. Questo a discapito delle performance, ma d'altronde, era una macchina concepita come utilitaria da città, per di più da città con strade sconnesse: i 100 km/h erano più che sufficienti.

In campo di marketing Tata si è concentrata sulla stampa (in lingua regionale soprattutto per raggiungere un pubblico di massa), la radio e il web, evitando i soliti (ma costosi)

³³ realizzato in collaborazione con Zapak Digital Entertainment

spot televisivi. Il gruppo Tata ha anche canalizzato gli sforzi di marketing attraverso per esempio Tata Sky (televisione via satellite), tramite cui i nuovi clienti possono ottenere uno speciale sconto del 20% per il collegamento satellitare, presentando la prova di prenotazione per Tata Nano in qualsiasi rivenditore autorizzato.

Anche quello dell'ambiente era un criterio soddisfatto dalla Nano: le strette norme anti-inquinamento europee, non previste ancora per l'India, avrebbero influenzato in un momento successivo la normativa indiana in campo ambientale.



Tata non crea solamente un'auto alla portata di tutti, ma mantiene una promessa, dà una speranza, concretizza una visione.

Individuati gli acquirenti-obiettivo, analizzata la mappa di utilità, quindi le caratteristiche necessarie a Tata Nano per attrarli, il passo successivo era stabilire il prezzo.

Il pricing strategico

Tata ha agito fin dall'origine sul pricing, senza testare prima il giusto prezzo sul mercato. Ciò avrebbe allungato i tempi e stimolato la concorrenza. Quella del prezzo era una promessa lanciata nel 2003 e mantenuta nel 2009, anno della sua apparizione sul mercato. Nano si trovava in quel corridoio di prezzo a metà tra scooter (disponibilità a pagare fino a 80'000 rupie) e piccole macchine utilitarie (circa 300'000 rupie). La seconda fase, una volta individuato il corridoio, fu stabilire che il proprio prezzo dovesse collocarsi nella parte più basse di quest'ultimo, andando a porre sul mercato un prodotto che mancava di brevetti e protezione legale e che, altrimenti, nel tempo sarebbe stato facilmente imitabile.

Il costo

Tata stabilì il prezzo. I costi ottimali di produzione dovevano essere raggiunti di conseguenza. Tagliare i costi non significava, tuttavia, convergere con la curva di valore di una semplice auto economica, in quanto rispetto a questa, offriva minori performance, minori consumi, manovrabilità e facilità di finanziamento. Allo stesso tempo si distaccava dalla curva delle normali auto piccole e compatte, riducendo tutti i plus: accessori di lusso, modelli e colori, materiali e parti inutili. Per arrivare al target cost, Tata diede avvio a partnerships per produrre in outsourcing e garantire finanziamenti più semplici.

L'adozione

Il successo commerciale di Tata fu garantito anche dalla carica e dall'energia che i dipendenti e chi ruotava intorno all'azienda dimostrarono: ognuno di loro era fiero di far parte della squadra. La cultura aziendale sembrava ben radicata. Lo spirito era quello di entrare nella storia proponendo un qualcosa di nuovo che creasse fermento e dinamicità nell'azienda. Anche i partners commerciali credevano nel piano e aiutavano Tata a rientrare nei parametri del target costing, arrivando ad innovazioni di costo. Il grande pubblico era soddisfatto ed aveva colto in pieno quello a cui avrebbe assistito. Lo scenario in cui si trovava inglobata Tata era avvolto da un alone di positività, commitment e speranza.

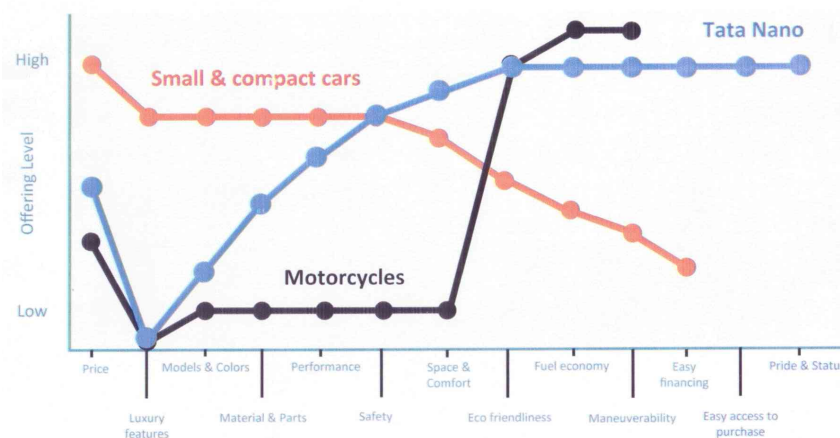


Figura 15. INSEAD 2013.

Nano reinventa la curva di valore, non su una falsa riga di qualcosa di esistente: è unica, come anche il livello di caratteristiche che offre.

3.5. Cosa non ha funzionato?

Tutte le aspettative furono soddisfatte.. se non altro nel breve periodo.

Furono sviluppate diverse teorie per cui Tata non ebbe un decollo duraturo: secondo i sostenitori della Strategia Oceano Blu, ciò era dovuto al non allineamento della people proposition. Secondo altri, invece, il motivo è stato che la società indiana stava cambiando e con lei anche gusti e preferenze.

Quello che era riuscita a fare Tata Nano, era reimmaginare il mercato sotto un'altra luce. E a giudicare dai dati c'era riuscita, almeno inizialmente.

Con la produzione di Nano, Tata acquisisce una buona posizione anche a livello di ranking mondiale. Come osservabile dalle tabelle di seguito riportate, dal 2007 al 2008, anno prima che Nano facesse ingresso sul mercato, la produzione di automobili aumentò di più del 100%, per poi attenuarsi nel 2009, mantenendo tuttavia un ottimo livello, considerando poi la crisi del settore che stava investendo il mondo.

WORLD MOTOR VEHICLE PRODUCTION
OICA correspondents survey
WITHOUT DOUBLE COUNTS

WORLD RANKING OF MANUFACTURERS
YEAR 2007

Rank	GROUP	Total	CARS	LCV	HCV	HEAVY BUS
	Total	72,178,476	56,301,121	12,775,910	2,685,200	416,245
1	GM	9,349,818	6,259,520	3,055,575	33,042	1,681
2	Toyota	8,534,690	7,211,474	1,108,333	129,107	85,776
3	VOLKSWAGEN	6,267,891	5,964,004	256,777	39,600	7,510
4	FORD	6,247,506	3,565,626	2,586,284	95,596	0
5	Honda	3,911,814	3,868,546	43,268	0	0
6	PSA	3,457,385	3,024,863	432,522	0	0
7	Nissan	3,431,398	2,650,813	641,734	131,429	7,422
8	FIAT	2,679,451	1,990,715	536,578	127,542	24,616
9	RENAULT	2,669,040	2,276,044	392,996	0	0
10	Hyundai	2,617,725	2,292,075	67,003	159,237	99,410
11	Suzuki	2,596,316	2,284,139	312,177	0	0
12	Chrysler	2,538,624	754,855	1,779,269	4,500	0
13	DAIMLER	2,096,977	1,335,226	257,350	438,954	65,447
14	B.M.W.	1,541,503	1,541,503	0	0	0
15	Mitsubishi	1,411,975	1,100,528	304,273	7,174	0
16	Kia	1,369,330	1,286,299	81,040	0	1,991
17	Mazda	1,286,730	1,165,660	117,779	3,291	0
18	DAIHATSU	856,171	711,595	130,968	13,608	0
19	AVTOVAZ	735,897	735,897	0	0	0
20	FAW	690,712	690,712	0	0	0
21	Tata	588,158	243,251	170,230	157,781	16,896
22	Fuji	585,028	542,600	72,422	0	0
23	CHANA AUTOMOBILE	543,787	543,787	0	0	0
24	Isuzu	532,013	0	49,810	478,535	3,668
25	BEIJING AUTOMOTIVE	454,272	454,272	0	0	0
26	DONGFENG MOTOR	437,035	437,035	0	0	0
27	CHERY	427,882	427,882	0	0	0
28	OTHERS	368,728	189,057	69,935	85,036	24,700
29	SAIC	313,002	313,002	0	0	0
30	BRILLIANCE	293,588	293,588	0	0	0
31	GAZ	248,839	39,138	179,596	30,105	0
32	VOLVO	236,024	0	14,825	210,446	10,753
33	HARBIN HAFEI	231,488	231,488	0	0	0
34	GEELY	216,774	216,774	0	0	0
35	ANHUI JIANGHUAI	209,880	209,880	0	0	0
36	MAHINDRA	168,556	104,441	64,115	0	0
37	Paccar	126,960	0	0	126,960	0
38	GREAT WALL	122,605	122,605	0	0	0
39	JIANGXI CHANGHE	112,083	112,083	0	0	0
40	PORSCHE	107,170	107,170	0	0	0
41	Hino	106,893	0	4,586	97,323	4,984
42	BYD	100,376	100,376	0	0	0
43	CHINA NATIONAL	100,202	100,202	0	0	0
44	M.A.N.	98,441	0	0	92,485	5,956
45	Navistar	86,758	0	0	70,839	15,919
46	FUJIAN	84,138	84,138	0	0	0
47	SCANIA	78,331	0	0	71,017	7,314
48	UAZ	72,162	31,869	40,293	0	0
49	SHANNXI AUTO	68,160	68,160	0	0	0
50	SHANGDONG KAIMA	65,790	65,790	0	0	0

**WORLD MOTOR VEHICLE PRODUCTION
OICA correspondents survey
WITHOUT DOUBLE COUNTS**

**WORLD RANKING OF MANUFACTURERS
YEAR 2008**

Rank	GROUP	Total	CARS	LCV	HCV	HEAVY BUS
	Total	69,561,356	55,846,163	10,652,432	2,598,495	464,266
1	TOYOTA	9,237,780	7,768,633	1,102,502	251,768	114,877
2	GM	8,282,803	6,015,257	2,229,833	24,842	12,871
3	VOLKSWAGEN	6,437,414	6,110,115	271,273	46,186	9,840
4	FORD	5,407,000	3,346,561	1,991,724	68,715	
5	HONDA	3,912,700	3,878,940	33,760		
6	NISSAN	3,395,065	2,788,632	463,984	134,033	8,416
7	PSA	3,325,407	2,840,884	484,523		
8	HYUNDAI	2,777,137	2,435,471	85,133	151,759	104,774
9	SUZUKI	2,623,567	2,306,435	317,132		
10	FIAT	2,524,325	1,849,200	516,164	135,658	23,303
11	RENAULT	2,417,351	2,048,422	368,929		
12	DAIMLER AG	2,174,299	1,380,091	330,507	395,123	68,578
13	CHRYSLER	1,893,068	529,458	1,356,610	7,000	
14	B.M.W.	1,439,918	1,439,918			
15	KIA	1,395,324	1,310,821	83,159		1,344
16	MAZDA	1,349,274	1,241,218	105,754	2,302	
17	MITSUBISHI	1,309,231	1,175,431	128,233	5,567	
18	AVTOVAZ	801,563	801,563			
19	TATA	798,265	489,742	160,966	128,169	19,388
20	FAW	637,720	637,720			
21	FUJI	616,497	552,096	64,401		
22	ISUZU	538,810		47,101	488,488	3,221
23	CHANA AUTOMOBILE	531,149	531,149			
24	DONGFENG	489,266	489,266			
25	BEIJING AUTOMOTIVE	446,680	446,680			
26	CHERY	350,560	350,560			
27	SAIC	282,003	282,003			
28	VOLVO	248,991		17,964	218,542	12,485
29	BRILLIANCE	241,553	241,553			
30	HARBIN HAFEI	226,754	226,754			
31	GEELY	220,955	220,955			
32	ANHUI JIANGHUAI	207,711	207,711			
33	BYD	192,971	192,971			
34	GAZ	187,053	22,043	140,985	24,025	
35	MAHINDRA	162,816	100,615	62,201		
36	PROTON	157,306	156,813	493		
37	GREAT WALL	129,651	129,651			
38	PACCAR	125,084			125,084	
39	CHONGQING LIFAN	122,783	122,783			
40	M.A.N.	108,053			100,566	7,487
41	JIANGXI CHANGHE	107,422	107,422			
42	CHINA NATIONAL	106,377		106,377		
43	PORSCHE	96,721	96,721			
44	LUAZ	90,548	88,316	2,232		
45	NAVISTAR	90,264			76,302	13,962
46	SCANIA	79,874			72,067	7,807
47	SHANNXI AUTO	75,220	75,220			
48	UAZ	72,181	30,953	41,228		
49	ASHOK LEYLAND	71,485		1,019	50,539	19,927
50	KUOZUI	67,891	63,827	1,792	2,272	

WORLD MOTOR VEHICLE PRODUCTION
OICA correspondents survey
WITHOUT DOUBLE COUNTS

WORLD RANKING OF MANUFACTURERS
YEAR 2009

Rank	GROUP	Total	CARS	LCV	HCV	HEAVY BUS
	Total	60,499,159	51,075,480	7,817,520	1,305,755	300,404
1	TOYOTA	7,234,439	6,148,794	927,206	154,361	4,078
2	G.M.	6,459,053	4,997,824	1,447,625	7,027	6,577
3	VOLKSWAGEN	6,067,208	5,902,583	154,874	7,471	2,280
4	FORD	4,685,394	2,952,026	1,681,151	52,217	
5	HYUNDAI	4,645,776	4,222,532	324,979		98,265
6	PSA	3,042,311	2,769,902	272,409		
7	HONDA	3,012,637	2,984,011	28,626		
8	NISSAN	2,744,562	2,381,260	304,502	58,800	
9	FIAT	2,460,222	1,958,021	397,889	72,291	32,021
10	SUZUKI	2,387,537	2,103,553	283,984		
11	RENAULT	2,296,009	2,044,106	251,903		
12	DAIMLER AG	1,447,953	1,055,169	158,325	183,153	51,306
13	CHANA AUTOMOBILE	1,425,777	1,425,777			
14	B.M.W.	1,258,417	1,258,417			
15	MAZDA	984,520	920,892	62,305	1,323	
16	CHRYSLER	959,070	211,160	744,210	3,700	
17	MITSUBISHI	802,463	715,773	83,319	3,371	
18	BEIJING AUTOMOTIVE	684,534	684,534			
19	TATA	672,045	376,514	172,487	103,665	19,379
20	DONGFENG MOTOR	663,262	663,262			
21	FAW	650,275	650,275			
22	CHERY	508,567	508,567			
23	FUJI	491,352	440,229	51,123		
24	BYD	427,732	427,732			
25	SAIC	347,598	347,598			
26	ANHUI JIANGHUAI	336,979	336,979			
27	GEELY	330,275	330,275			
28	ISUZU	316,335		18,839	295,449	2,047
29	BRILLIANCE	314,189	314,189			
30	AVTOVAZ	294,737	294,737			
31	GREAT WALL	226,560	226,560			
32	MAHINDRA	223,065	145,977	77,088		
33	SHANGDONG KAIMA	169,023	169,023			
34	PROTON	152,965	129,741	23,224		
35	CHINA NATIONAL	120,930		120,930		
36	VOLVO	105,873		10,032	85,036	10,805
37	CHONGQING LIFAN	104,434	104,434			
38	FUJIAN	103,171	103,171			
39	KUOZUI	93,303	88,801	2,624	1,878	
40	SHANNXI AUTO	79,026		79,026		
41	PORSCHE	75,637	75,637			
42	ZIYANG NANJUN	72,470	72,470			
43	GAZ	69,591	2,161	44,816	12,988	9,626
44	NAVISTAR	65,364			51,544	13,820
45	GUANGZHOU AUTO	62,990	62,990			
46	PACCAR	58,918			58,918	
47	CHENZHOU JI'AO	51,008	51,008			
48	QINGLING MOTOR	50,120	50,120			
49	HEBEI ZHONGXING	48,173	48,173			
50	ASHOK LEYLAND	47,694		1,101	28,183	18,410

Gli ostacoli che incontrò successivamente, frenarono quella che sembrava un'inarrestabile crescita. Erano state adeguatamente allineate le proposizioni di valore, di profitto e di persone, per raggiungere basso costo e differenziazione?

Value proposition

La proposizione di valore era stata soddisfatta: i non-clienti erano entrati nel mercato, in quanto soddisfatti della comodità, del basso prezzo e dei bassi consumi.

Profit proposition

Innovazione nella progettazione, nei piani di marketing, nella manutenzione, nei bassi costi di produzione, portava ingenti ricavi. Ad esempio, introducendo il motore a due cilindri in alluminio, invece che in acciaio, non solo aveva ridotto i consumi, ma aumentava lo spazio disponibile e diminuiva i costi di produzione, per il basso prezzo del materiale usato.

Con vendite pari a \$14 milioni, era l'azienda più solida sul mercato indiano.

Come già ricordato, nel mercato automobilistico, i benefici si manifestano nel lungo periodo. Non bisogna farsi quindi ingannare dalla tabella di seguito presentata, che mostra risultati negativi a livello di utile netto, Ebit o Roe.

Year ended March 31	2005	2006	2007	2008	2009
Income Statement					
Total Revenue	4,494.6	5,348.8	7,497.4	8,917.8	13,983.1
Cost Of Goods Sold	3,578.8	4,254.2	5,999.7	6,813.9	9,006.1
Gross Profit	915.7	1,094.6	1,497.7	2,103.9	4,977.0
Net Income	310.0	392.1	509.1	542.1	(494.2)
Balance Sheet					
Total Current Assets	1,886.0	2,521.3	3,769.4	4,812.5	6,448.1
Total Assets	3,441.2	4,131.6	5,904.8	8,839.3	14,674.8
Total Current Liabilities	1,692.3	1,959.5	2,957.8	4,719.3	10,715.7
Long-Term Debt	601.4	609.4	896.4	1,584.1	2,520.3
Total Liabilities	2,422.4	2,732.9	4,081.0	6,664.2	13,502.9
Ratios					
Total Debt/Equity	61.1%	54.3%	92.8%	133.2%	588.7%
Gross Margin %	20.4%	20.5%	20.0%	23.6%	35.6%
EBIT Margin %	10.0%	10.0%	10.1%	9.5%	(0.4%)
Net Income Margin %	6.9%	7.3%	6.8%	6.1%	(3.5%)
Return on Assets %	9.4%	9.0%	9.3%	7.0%	(0.4%)
Return on Capital %	19.4%	17.6%	16.2%	11.8%	(0.6%)
Return on Equity %	34.3%	32.4%	30.8%	26.2%	(34.2%)

Figura 16. Situazione finanziaria negli anni. Harvard Business Review.

People proposition

Secondo parte della dottrina, questo fattore è stato il tallone d'Achille della Nano. Il problema non furono né i partners, né i dipendenti, in quanto nei confronti di questi era

stata perseguita la finalità dell'equità dei processi. Tata Nano era in effetti un nuovo prodotto, con un nuovo stabilimento e una nuova squadra. Lo spazio e il modo in cui i gruppi erano stati strutturati ricalcavano qualsiasi altro progetto. Ogni mattina un gruppo si riuniva per sessioni della durata di quattro ore, per esprimere preoccupazioni e problemi, imparare dagli errori commessi, fare il punto sui risultati conseguiti e riconoscere le motivazioni di eventuali ritardi. Questo ha permesso di prendere decisioni velocemente. Le decisioni prese in ritardo sarebbe state molto costose.

C'era un alto grado di collaborazione tra i fornitori e il team di progettazione. Oltre agli obiettivi di costo dei materiali, sono stati perseguiti anche obiettivi per il costo dei consumi, per i costi di riparazione e di manutenzione e così via.

Inoltre, dal momento che Ratan Tata era direttamente coinvolto e la maggior parte degli ingegneri stava ottenendo la possibilità di interagire con lui e dimostrare il proprio lavoro, si arrivò ad un livello molto alto di motivazione.

L'ostacolo vero, erano gli stakeholders esterni, sulla cui cooperazione Tata contava molto. Quello che accade nel Bengala Occidentale fu un conflitto politico, tra la Tata, e i contadini della zona, che si sarebbero visti costretti a lasciare le proprie terre in favore della costruzione dello stabilimento dell'azienda. La protesta fu guidata da Mamata Banerjee³⁴ e i contadini ebbero la meglio: Tata fu costretta ad insediare il proprio stabilimento a 2100km dal punto inizialmente scelto.

Decisivo era stato quindi il mancato allineamento tra le proposizioni.

Secondo Jack Trout il problema del lancio di Tata Nano era rappresentato dal fatto che non era stata presentata un'auto "per il popolo" ma un'auto "per i poveri", in un contesto sociale in evoluzione. La classe media indiana, era sempre più attenta al branding. Secondo uno studio condotto dal McKinsey Global Institute, lo sviluppo straordinario dell'India, porterà la prossima generazione a raggiungere i livelli del "mondo sviluppato", richiedendo auto di lusso, vestiti alla moda e case di proprietà. Probabilmente questo, insieme ad altre problematiche, ha frenato la durezza della strategia Oceano blu di Tata.

³⁴ Politica indiana. Fondatrice del partito "All India Trinamool Congress".

Anche i numeri parlano chiaro. Di seguito sono riportate le ultime statistiche rilevate, inerenti alla produzione del mercato automobilistico. L'anno in questione è il 2013.

2013 PRODUCTION STATISTICS

Country	Cars	Commercial vehicles	Total	% change
Total	65,638,451	21,868,576	87,507,027	3.9%
Argentina	506,539	284,468	791,007	3.5%
Australia	170,808	45,118	215,926	-4.7%
Austria	146,566	19,862	166,428	16.3%
Belgium	465,504	38,000	503,504	-6.6%
Brazil	2,722,979	989,401	3,712,380	9.1%
Canada	965,191	1,414,615	2,379,834	-3.4%
China	18,084,169	4,032,656	22,116,825	14.8%
Czech Rep.	1,128,473	4,458	1,132,931	-3.9%
Egypt	25,650	13,400	39,050	-30.9%
Finland	7,600	103	7,703	-11.3%
France	1,458,000	282,000	1,740,000	-11.6%
Germany	5,439,904	278,318	5,718,222	1.2%
Hungary	220,000	2,400	222,400	2.1%
India	3,155,694	742,731	3,898,425	-6.6%
Indonesia	924,753	281,615	1,206,368	14.6%
Iran	630,597	113,050	743,647	-25.6%
Italy	388,465	269,741	658,206	-2.0%
Japan	8,189,323	1,440,858	9,630,181	-3.1%
Malaysia	543,892	57,515	601,407	5.6%
Mexico	1,771,987	1,282,862	3,054,849	1.8%
Netherlands	0	29,183	29,183	-47.5%
Poland	475,000	115,159	590,159	-9.9%
Portugal	109,698	44,318	154,016	-5.8%
Romania	410,959	38	410,997	21.7%
Russia	1,919,599	264,667	2,184,266	-2.2%
Serbia	10,100	805	10,905	-1.2%
Slovakia	975,000	0	975,000	5.2%
Slovenia	89,395	4,339	93,734	-28.4%
South Africa	265,257	280,656	545,913	1.2%

Country	Cars	Commercial vehicles	Total	% change
South Korea	4,122,604	398,825	4,521,429	-0.9%
Spain	1,754,668	408,670	2,163,338	9.3%
Sweden	161,080	N.A.	161,080	-1.1%
Taiwan	291,037	47,683	338,720	-0.1%
Thailand	1,071,076	1,385,981	2,457,057	1.1%
Turkey	633,604	491,930	1,125,534	4.9%
Ukraine	45,758	4,691	50,449	-33.9%
UK	1,509,762	88,110	1,597,872	1.3%
USA	4,368,835	6,697,597	11,066,432	7.1%
Uzbekistan	246,641	0	246,641	50.2%
Others	516,444	126,914	643,358	7.3%

Figura 17. OICA.

Oggi la situazione si è rovesciata: l'India perde terreno con il passare del tempo, mentre il mercato evolve, e mentre, a quanto pare, i Paesi che si erano arenati divenendo meno produttivi, hanno trovato la chiave per superare l'impasse.

Conclusioni

Oggi più che mai, in un ambiente in cui i cambiamenti avvengono in maniera sempre più rapida ed imprevedibile, le imprese devono essere in grado di fiutare il mutamento e di agire di conseguenza. Molte lo hanno fatto grazie ad una visione dei loro managers o fondatori. Altre hanno analizzato i fattori negativi che affliggevano la propria organizzazione. Altri ancora, perché no, si sono ritrovati con il prodotto giusto, al momento giusto.

La Strategia Oceano Blu non è un insieme di precetti rigidi, né assicura il successo al 100%, ma fornisce strumenti utili per agire in modo da sbloccare una domanda non ancora esistente e crearla ex novo, definendo le regole del gioco e i confini.

Molti diffidano da questa strategia, poiché la ritengono descrittiva piuttosto che prescrittiva, e nonostante sia nata in tempi relativamente recenti, esempi di questo tipo di strategia possiamo trovarli anche nel passato. La creazione di un oceano blu è un processo dinamico, e non prettamente statico e passivo, come potrebbe essere l'entrata in un oceano rosso. Gli imitatori prima o poi sonderano il terreno, e cercheranno di entravi. L'importante è non farsi prendere dalla smania di aggrapparsi alla quota di mercato, iniziando a competere. L'obiettivo non è quello di entrare in competizione, ma di creare uno spazio di mercato proprio.

L'innovazione introdotta nel mondo delle auto da Tata, è stata, non solo quella di creare un prodotto diverso, ma di spostare l'attenzione dall'ottica del cliente, a quella del non cliente. L'intuizione di Ratan Tata ha portato sul mercato un'automobile destinata anche a chi aveva solo sognato di possederla. Il focus non era il mercato globale, bensì quello indiano. Un'auto come Nano non avrebbe mai potuto avere successo in Europa, al contrario in India, cambiò drasticamente il modo di guardare al settore automobilistico.

Inoltre, la Strategia Oceano Blu, è una strategia che è risultata vincente soprattutto in periodi di crisi.

Tata Nano è il caso evidente, che una crisi non ha necessariamente effetti negativi sul mondo imprenditoriale, al contrario è per molti un'opportunità. I dati parlano chiaro: nel 2008 (anno di piena crisi), Tata ha raddoppiato la propria produzione di auto rispetto all'anno precedente, a differenza di altre case automobilistiche, del calibro di General Motors o Ford, che avevano ridotto la loro produzione in modo considerevole. L'azienda indiana, aveva offerto un quid in più delle altre, creando un prodotto a cui i clienti non potevano rinunciare.

Ma la stessa, purtroppo o per fortuna, può essere presa da esempio per dimostrare quanto sia importante tenere gli occhi aperti, ed assicurarsi che tutto funzioni. Nulla deve essere dato per scontato o lasciato al caso. Chi si sarebbe mai aspettato che a fermare l'enorme crescita di Nano, sarebbe stata la people proposition?

Gli strumenti descritti, mirano a dare direttive necessarie a creare nuova domanda, non basandosi su elementi prettamente teorici, ma esaminando casi reali.

L'argomento trattato offre uno spiraglio di luce, in un periodo in cui il mondo dell'impresa sembra cristallizzato, e ostile al nuovo. Una crisi non può essere una scusa per seguire il trend negativo, ma un punto di partenza. Nuovi input, nuove mosse strategiche, nuovi acquirenti.

L'importante è non ricadere in casi di competizione, ma scoprire nuovi mercati. Questi ci sono, ci sono stati in ogni epoca e sempre ci saranno. Le opportunità non si paleseranno come in caso di boom economici, ma andranno individuate ed esaminate.

La visione dell'imprenditore nasce dalla creatività e dall'osservazione di ciò che c'è, ma non si vede. L'imprenditore è un'artista, ma a differenza di questo, se la sua opera d'arte è d'avanguardia, non dovrà aspettare i giusti riconoscimenti "post mortem".

Navigherà mercati incontestati. Se in grado, li dominerà per lungo tempo. Avrà il suo Oceano Blu.

Bibliografia

Agnesa, M. *Psicologia manageriale. La gestione strategica delle risorse umane*. Libreriauniversitaria, 2012, pp. 48.

Arrow, Kenneth J. *Economic Welfare and the Allocation of Resources for Inventions*. Princeton University Press, 1979, pp. 609–626.

Dess, Lumpkin e Eisner. *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. Harvard Business Review, 2012.

Ferrucci, Luca. *Strategie e processi di crescita dell'impresa*. Francoangeli, 2000, pp. 22-28.

Foster, Richard, and Sarah Kaplan. *Creative Destruction*. Doubleday, 2001.

Gladwell, M. *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. Little Brown, 2000, pp. 43-48.

Hagel, J. & J.S. Brown. *Learning from Tata's Nano*. Business Week, 2008.

Hamel & Prahalad. *Competing for the future*. Harvard Business Review, 1995.

Herzberg, F. *Work and the Nature of Man*. World Publishing, 1966.

Hofer, Charles W., and Dan Schendel. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing, 1978.

Il Sole 24 Ore. *Tata, un colosso indiano multibusiness*. Il Sole 24Ore Motori, 2009.

Johnson, G. *Managing strategic change strategy culture and action*. Pergamon press, 1992.

Johnson, G. *Re-thinking incrementalism*. Strategic management journal), 1988, pp. 75-91.

Johnson, Scholes & Whittington. *Exploring Corporate strategy*. Prentice Hall, 2008.

Kelling, George L. & Wilson, James. *Broken Windows: The police and neighborhood safety*. Atlantic Monthly, 1982, pp. 29–38.

Kim C. & Mauborgne R. *Strategia Oceano Blu. Vincere senza competere*. Rizzoli Etas, 2010.

Kim, C. & Mauborgne, R. *Value Innovation: the strategic logic of high growth*. Harvard Business Review, 2004.

Kim, W. Chan, and Renée Mauborgne. *Charting Your Company's Future*. Harvard Business Review, 2003.

Kim, W. Chan, and Renée Mauborgne. *Knowing a Winning Business Idea When You See One*. Harvard Business Review, 2002.

Kim, W. Chan, and Renée Mauborgne. *Procedural Justice, Attitudes and Subsidiary Top Management Compliance with Multinational's Corporate Strategic Decisions*. *The Academy of Management Journal* 36, 1993, pp. 502–526.

Kolb, D. A. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall Press, 1983.

Kolb, D. A. *Experiential Learning*. 2004.

Kotter & Schlesinger. *Choosing strategy for change*. Harvard Business Review, 2008.

Machiavelli, N. *Il Principe*. Centro editoriale toscano, 2006, cap. 6.

Mamata B. *Missing on bandh day*. The telegraph Calcutta, 2006.

McKenna, Regis. *Who's Afraid of Big Blue?* Addison-Wesley, 1989.

Mintzberg, H. *Patterns in Strategy Formation*. Management science, 1978, pp. 934-948.

Mintzberg, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, and Planners*. New Free Press, 1994.

Mintzberg, H. *The fall and raise of strategic planning*. Harvard Business Review, 1994.

Nonaka, I. *Toward Middle-Up-Down management: accelerating information creation*. MIT Sloan Management Review, 1988.

Palepi K., Bharat A., Tahilyani R. *Tata Nano- The People's Car*. Harvard Business Review, 2011.

- Pedretti G. *Gli albori dell'automobile*. Edizioni Savine, 2013, pp. 126.
- Porter, M. *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Harvard Business Review, 1987, pp. 19-24.
- Porter, M. *What is Strategy?*. Harvard Business Review, 1996.
- Quinn, J. *Strategy for Change: logical Incrementalism*. Irwin, 1980.
- Ratna Bhushan & Rasul Bailay. *Tata Nano is hard to save, I'd kill it, says Branding Guru Jack Trout*. The Economics Times, 2013.
- Romer, Paul M. *Increasing Returns and Long-Run Growth*. Journal of Political Economy 94, 1984, pp. 1002–1037.
- S. Hart & C. Banbury. *How Strategy-Making Processes can make a difference*. Strategic Management Journal 15, 1994.
- Schein, E. H. *Organizational Culture and leadership*. Jossey Bass, 1986.
- Schumpeter, Joseph A.. *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, 1934.
- Tellis, G., and P. Golder. *Will and Vision*. McGraw Hill, 2002.
- Thibault, J. & Walker, L. *Procedural Justice a psychological Analysis*. NJ: Hillsdale, Erlbaum, 1975.
- Tropea, S. *Alleanza strategica tra Fiat e Tata*. La repubblica, 2006.
- Verga, G. *I Malavoglia*. Giunti editore, 2007, cap. 1.
- Wells, P. *The automotive Industry in an Era of Eco- Austerity*. Edward Elgar, 2010.
- Westley, F. & Mintzberg, H. *Visionary Leadership and Strategic Management*. Strategic Management Journal 10, 1989, pp. 17-32.

Sitografia

<http://www.economia.rai.it/articoli/la-catena-di-montaggio-storia-della-scienza/7245/default.aspx>

<http://www.fastcodesign.com/1669160/how-the-kindle-stomped-sony-or-why-good-solutions-beat-great-products>

<http://www.firstpost.com/business/branding-expert-jack-trouts-advice-on-nano-kill-it-shut-it-forget-it-1228987.html>

<http://www.forbes.com/sites/chunkamui/2012/01/18/how-kodak-failed/>

http://www.ikea.com/ms/en_IE/about_ikea/the_ikea_way/history/

<http://www.INSEAD.edu/>

http://www.news.bbc.co.uk/2/hi/south_asia/6316275.stm

<http://www.oica.net/>

<http://www.pret-a-manger.it/pret-a-manger.html>

<http://www.timesofindia.indiatimes.com/topic/Mamata-Banerjee>

[http://www.treccani.it/enciclopedia/commodity_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/commodity_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)

<http://www.va.game-game.com/96740/>

<https://www.hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>