

Dipartimento di ECONOMIA E MANAGEMENT Cattedra di ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE

"THINKING OUTSIDE THE BOX": THE BLUE OCEAN STRATEGY. IL CASO YELLOW TAIL

RELATORE

Prof. Luca Pirolo

CANDIDATO Cristina Adami Matr. 201911

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

INDICE

INTRODUZIONE	J
CAPITOLO I – Oceano rosso vs. Oceano blu	6
1.1 L'oceano rosso e il contesto competitivo odierno	6
1.2 Il modello delle 5 forze competitive di micheal porter	7
1.2.1 Le forze verticali: fornitori e clienti	
1.2.2 Concorrenza interna	9
1.2.3 Le forze orizzontali: potenziali entranti e prodotti sostitutivi	11
1.3 Le strategie competitive di porter	
1.3.1 La strategia di leadership di costo	14
1.3.2 La strategia di differenziazione	17
1.3.3 Le strategie di focalizzazione	19
1.4 Nuovi spazi di mercato: l'oceano blu	21
1.4.1 L'innovazione di valore	22
1.5 Oceano rosso vs. Oceano blu	23
CAPITOLO II – Innovazione di valore e nuove tendenze: la Blue Ocean St	rategy
CHITTOLO II IMMOVIZIONE II VIIIOTE E NUOVE CONTENZE. IL DILLE GECUN SE	
2.1 Presentazione della Blue Ocean Strategy	
2.2 Strumenti e framework analitici	
2.2.1 Il quadro strategico	27
2.2.2 Il framework delle quattro azioni	29
2.2.3 Le caratteristiche fondamentali della bos	
2.3 Formulazione della bos	34
2.3.1 Ridefinire i confini del mercato: il <i>framework</i> dei sei percorsi	
2.3.2 La visualizzazione della strategia	
2.3.3 L'importanza dei non-clienti	
2.3.4 La giusta sequenza strategica	44
2.4 Attuazione della strategia oceano blu	
2.4.1 Gli ostacoli organizzativi	
2.4.2 L'equità dei processi	52
2.4.3 Le proposizioni della bos	
2.5 Rinnovare gli oceani blu	54
2.5.1 Le barriere organizzative	54
2.5.2 Rinnovamento	
CAPITOLO III – Casella Wines: il caso [yellow tail]	57
3.1 Introduzione al case study	
3.1.2 Storia di casella wines	
3.2 Il settore del vino negli stati uniti negli anni '90	
3.3 Analisi delle mosse strategiche di <i>casella wines</i> : il caso <i>[yellow tail]</i>	

3.3.1 Oltre i confini del mercato	64
3.3.2 Il framework delle 4 azioni e lo schema e-r-a-c	65
3.3.3 La giusta sequenza strategica	67
3.3.4 Marketing mix di [yellow tail]	69
3.3.5 Il quadro strategico di [yellow tail]	
3.3.6 Altri elementi fondamentali della bos	
3.4 Casella Wines oggi: alcuni dati interessanti	75
3.5 Conclusioni del case study	
CONCLUSIONE	78

INTRODUZIONE

Oggi viviamo in un contesto competitivo dove spesso l'offerta supera la domanda e dove le imprese si sforzano e fanno di tutto per ottenere un vantaggio competitivo duraturo nel tempo, cercando in ogni modo di battere la concorrenza e dando inizio a delle vere e proprie guerre di marketing per strappare quote di mercato ai propri rivali. Le aziende, infatti, concentrano spesso tutti i loro sforzi nell'incessante *benchmarking* verso le imprese concorrenti, provando in ogni modo a replicare o superare la performance degli altri attori sul mercato. Spesso però questa tendenza porta i manager ad avere dei ''paraocchi'', ovvero a perdere completamente di vista quelli che sono i propri clienti, i loro bisogni e i loro desideri primari. In tale contesto è invece importante allontanarsi sempre di più da questa tendenza e cercare di porre il proprio focus principalmente sui consumatori finali per capire quali siano le loro vere esigenze e creare un prodotto o servizio adeguato. L'obiettivo del mio lavoro è quello di far comprendere dunque quanto sia importante oggi guardare fuori dagli schemi ed essere visionari.

Il tema principale dell'elaborato è la Blue Ocean Strategy: strategia teorizzata nel 2005 da due studiosi e professori dell'INSEAD, W. Chan Kim e Renée Mauborgne attraverso l'osservazione delle mosse strategiche di più di 100 imprese operanti in più di 30 settori diversi. La BOS¹, come vedremo, permette ai manager di espandere le proprie capacità oltre ogni confine, pensare fuori dagli schemi e riuscire in questo modo ad ottenere un vantaggio competitivo unico e difficilmente replicabile. L'approccio di tale metodo consiste dunque nello staccarsi completamente dalla concorrenza, mettendo sul mercato un prodotto o un servizio nuovo e mai visto prima, in modo da creare un proprio spazio in cui non esistono altri attori e l'unica preoccupazione è quindi quella di creare sempre maggior valore per i propri clienti.

Il mio interesse nell'approfondire l'argomento della Strategia Oceano Blu deriva principalmente dal fatto che credo sia opportuno al giorno d'oggi cercare in ogni

¹ Blue ocean strategy

momento di ''guardare fuori dagli schemi'' come dice il titolo della mia tesi. Sono convinta che per avere successo, in un contesto economico come quello di oggi, sia necessario essere visionari, ovvero porsi in modo di vedere oltre le cose, nel senso di saper anticipare le mosse dei concorrenti e soprattutto andare a fondo nella ricerca della soddisfazione dei bisogni dei consumatori, ponendosi come obiettivo primario quello di risvegliare una domanda latente e non ancora soddisfatta da nessuno. L'argomento che ho deciso di trattare credo possa offrire uno spunto di riflessione per i futuri e attuali manager che hanno voglia di mettere in gioco le proprie abilità e la propria creatività per riuscire a vincere e ad avere successo.

Nel primo capitolo sarà fatta una panoramica dell'ambiente competitivo odierno, degli strumenti che hanno a disposizione le imprese che vi operano per ottimizzare la loro performance, ovvero delle strategie che vengono utilizzate per creare il proprio vantaggio competitivo e sopravvivere all'interno della concorrenza.

Nel secondo capitolo sarà invece introdotta e analizzata la BOS. La sua analisi e spiegazione proviene principalmente dalla lettura ed elaborazione del libro "Strategia Oceano Blu: vincere senza competere" dei già citati autori W. Chan Kim e Renée Mauborgne. L'obiettivo è innanzitutto quello di far conoscere questa interessante strategia ed ispirare i lettori ma soprattutto quello di fornire degli strumenti pratici per attuarla. Il mio lavoro, infatti, si propone di mostrare la BOS come una strategia concreta e vincente, attuabile facilmente dai manager che vogliono implementarla.

Il case study presentato nell'ultimo capitolo vuole essere un esempio di come la BOS, se attuata nel modo adeguato, ovvero seguendo la strada giusta, possa veramente portare al successo un'organizzazione che parte da zero. Il caso analizzato riguarda un'azienda vinicola australiana, Casella Wines, che attraverso l'applicazione della BOS e quindi l'ideazione di un brand del tutto innovativo è riuscita a creare un proprio spazio di mercato lontano dalla concorrenza, accaparrandosi un'importante fetta di domanda latente.

CAPITOLO I – OCEANO ROSSO VS. OCEANO BLU

1.1 L'OCEANO ROSSO E IL CONTESTO COMPETITIVO ODIERNO

Il contesto competitivo odierno è caratterizzato principalmente da spazi di mercato conosciuti e definiti da regole ben precise, dove i confini sono chiari e accettati dalle imprese che vi operano e dove le regole del "gioco" sono note. La competizione è il motore che lo alimenta e sta alla base di ogni decisione e mossa compiuta dalle aziende. In questi luoghi le imprese lottano tra di loro per accaparrarsi quote di mercato sempre maggiori, anche se spesso le possibilità di profitto e di crescita sono limitate, in quanto gli spazi in cui operano tendono ad essere sovraffollati.²

Il termine "Oceano Rosso" viene utilizzato dagli autori del libro "Strategia Oceano Blu: vincere senza competere" W. Chan Kim e Renée Mauborgne come metafora di questa condizione in cui si trova la maggior parte delle imprese oggi: una realtà dove per sopravvivere è necessario lottare fino all'ultimo sangue contro gli altri attori presenti, da qui il riferimento al rosso, per avere qualche speranza di vincere. I competitors che operano in questi oceani rossi devono dotarsi quindi di strumenti e strategie ben pensate per avere delle possibilità di successo al loro interno.

La prima cosa che un'organizzazione dovrebbe fare prima di entrare in un mercato è l'analisi dell'intensità della concorrenza, attraverso, ad esempio, il modello delle cinque forze competitive di Porter. In secondo luogo, una volta che si sono studiate e capite a fondo le dinamiche del settore che si è scelto di servire e il livello di concorrenza presente, si deve decidere, dopo aver definito il proprio obiettivo, la strategia da adottare per conseguirlo.

6

² Strategia Oceano Blu: vincere senza competere, W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli ETAS

Al giorno d'oggi, vincere in un ''oceano rosso'' è difficile, soprattutto in un contesto dove spesso in molti settori l'offerta supera la domanda. È altresì vero che se un'impresa adotta la giusta strategia può riuscire ad avere successo.

1.2 IL MODELLO DELLE 5 FORZE COMPETITIVE DI MICHEAL PORTER

Il modello delle cinque forze competitive di Porter è stato sviluppato nel 1979 da Michael E. Porter ed è un'importante strumento utilizzato dalle imprese per valutare la forza competitiva e l'attrattività di un'industria in termini di profittabilità.³

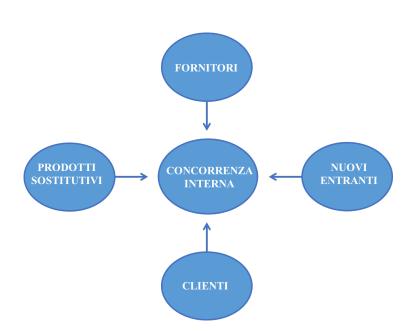


Figura 1: Le 5 forze di Porter⁴

Le cinque forze di Porter includono due forze orizzontali, ovvero la minaccia di potenziali nuovi entranti e la minaccia di prodotti o servizi sostitutivi, i concorrenti diretti e due forze verticali: il potere contrattuale dei fornitori e dei clienti. Queste determinano la struttura di una determinata industria e il livello di concorrenza presente. Ad esempio, un settore dove ci sono poche barriere all'entrata, pochi fornitori, pochi clienti che detengono un ampio potere contrattuale, molti prodotti sostituti e molti

-

 $^{^{3}\} https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/porters-five-forces.html$

⁴ Elaborazione personale

concorrenti, sarà considerato molto competitivo e quindi poco attraente data la scarsa redditività.⁵

1.2.1 LE FORZE VERTICALI: FORNITORI E CLIENTI

La misura di ogni forza è associata a dei parametri. Per quanto riguarda i fornitori e i clienti si utilizza come parametro il potere contrattuale. Quest'ultimo è definito come la capacità di una delle parti, interessate a una operazione di compravendita, di fissare il prezzo a proprio vantaggio. In questo modello, Porter tratta i fornitori e i clienti come dei concorrenti basandosi sulla funzione del profitto⁶. Infatti, se i fornitori hanno un forte potere contrattuale, i costi che deve sostenere il produttore saranno maggiori e l'impresa avrà quindi un guadagno minore. Viceversa, se sono i clienti ad avere un forte potere contrattuale, i minori prezzi porteranno ad una diminuzione dei ricavi e di conseguenza si assisterà a una contestuale diminuzione del profitto.

1.2.1.1 I FORNITORI

Alcuni dei parametri per valutare il livello di potere contrattuale dei fornitori sono:

- Numero: più fornitori esistono, minore sarà il loro potere contrattuale
- Dimensione: maggiore è la quota di mercato detenuta dal fornitore, maggiore sarà il suo potere contrattuale
- Quantità di bene fornito: maggiore è la quantità, minore sarà il potere contrattuale in quanto le imprese potrebbero chiedere degli sconti sulle quantità
- Tipologia di bene: i fornitori che vendono beni differenziati piuttosto che standardizzati avranno un potere contrattuale maggiore
- Costi di riconversione: costi che l'impresa cliente deve sostenere se decide di cambiare fornitore (es: pagamento di una penale→costo esplicito; perdita di

⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/Porter%27s_five_forces_analysis

⁶ €=Ricavi Totali-Costi Totali

- tempo nel trovare un altro fornitore→costo implicito). Maggiori sono gli switching costs maggiore sarà il potere contrattuale del fornitore
- Trasparenza del mercato: tanto più il mercato è trasparente e quindi le informazioni sono disponibili a tutti, tanto minore sarà il potere contrattuale dei fornitori
- Minaccia integrazione verticale: se la minaccia che il fornitore possa sostituirsi all'impresa e produrre lo stesso bene è concreta, il potere del fornitore aumenta

1.2.1.2 I CLIENTI

Come detto in precedenza anche i clienti sono trattati come concorrenti in questo modello poiché se hanno la possibilità di fissare il prezzo a loro vantaggio, l'impresa subisce una riduzione dei ricavi e quindi del profitto.

I parametri per valutare il loro potere contrattuale sono ad esempio:

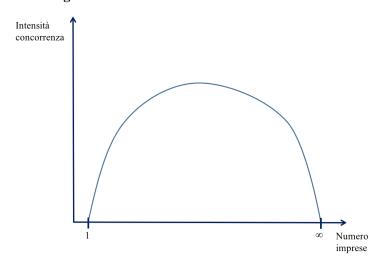
- Numero dei clienti: all'aumentare del numero diminuisce il potere contrattuale del singolo cliente
- Percentuale generata dal cliente sul fatturato dell'impresa produttrice: maggiore è questa percentuale, maggiore è il potere contrattuale di quel cliente
- Switching costs: sono più che altro costi impliciti (es: costi associati a programmi di fidelizzazione come raccolta punti)
- Tipologia di bene: standardizzato o differenziato
- Minaccia di integrazione verticale

1.2.2 CONCORRENZA INTERNA

Per quanto riguarda la concorrenza interna, i parametri per valutarne l'intensità sono:

 Numero di imprese: indentifica la struttura di un mercato. L'intensità della concorrenza è bassa sia quando le imprese sono poche (monopolio), sia quando le imprese sono tante (concorrenza perfetta)

Grafico 1: grafico intensità di concorrenza in base al numero di imprese⁷



- Grado di concentrazione: calcolato attraverso il tasso di concentrazione, ovvero il numero di imprese che, se sommate tra loro le loro quote di mercato, coprono una determinata percentuale (normalmente il 70%). Più basso è questo tasso, maggiore sarà la concentrazione e quindi l'intensità di concorrenza.
- Tipo di prodotto: se si tratta di un prodotto standardizzato l'unica leva di competizione con le altre imprese sul mercato sarà il prezzo, se invece il prodotto è diversificato le leve di competizione sono molte
- Tasso di crescita del settore: è la misura percentuale dell'incremento delle vendite in un determinato settore. Maggiore è il tasso, minore è la densità di concorrenza. La formula per calcolarlo è la seguente:

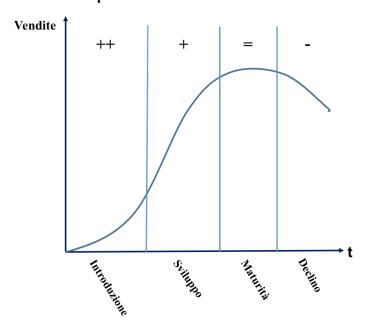
Tasso di crescita settore =
$$\frac{\textit{VenditeTot}_{t-\textit{VenditeTot}_{t-1}}}{\textit{VenditeTot}_{t-1}} \ge 100$$

-

⁷ Elaborazione personale

Basandosi sulla "curva ad S del settore" questo tasso tende ad essere molto positivo (cresce a tassi crescenti) nella fase di introduzione di un prodotto, positivo (cresce a tassi decrescenti) in fase di sviluppo, stabile in fase di maturità e negativo in fase di declino.

Grafico 2: il ciclo di vita del prodotto⁸



- Livello di costi fissi: maggiori sono i costi fissi, maggiore è l'incentivo per l'impresa ad aumentare il livello di output prodotto per sfruttare le economie di scala. Quando i costi fissi sono elevati quindi l'intensità di concorrenza è alta
- Barriere all'uscita: ostacoli che impediscono ad un'impresa di uscire dal settore

1.2.3 LE FORZE ORIZZONTALI: POTENZIALI ENTRANTI E PRODOTTI SOSTITUTIVI

Le forze orizzontali del modello di Porter sono rappresentate da due minacce, ovvero i potenziali entranti e i prodotti sostitutivi. La prima minaccia fa rifermento al fatto che nuove imprese, attratte dai profitti del settore, decidano di entrare. La seconda invece

-

⁸ elaborazione personale dal libro *'Economia e gestione delle imprese''* di Franco Fontana e G. Caroli, McGrow Hill 2017

riguarda i prodotti che soddisfano lo stesso bisogno di un altro già presente in un mercato.

1.2.4.1 MINACCIA DI NUOVI ENTRANTI

Per misurare l'effettiva minaccia ci sono tre parametri principali:

- ➤ Profitti del settore: maggiori sono i profitti, più le imprese saranno invogliate ad entrare in quel settore
- ➤ Barriere all'entrata: sono ostacoli che impediscono alle imprese di entrare in un determinato settore; possono essere di natura istituzionale, strutturale o strategica. Maggiori sono queste barriere, minore è la minaccia che nuove imprese entrino in quel mercato
- ➤ Reazioni attese delle aziende già presenti nel mercato: si stimano attraverso l'osservazione dello stato di salute delle imprese che devono reagire, dal tasso di crescita del settore e guardando alla condotta delle imprese in passato

1.2.4.2 I PRODOTTI SOSTITUTIVI

Occorre valutare innanzitutto quali e quanto siano pericolosi questi prodotti attraverso due analisi distinte:

- 1) Analisi qualitativa: va ad identificare quali siano effettivamente i possibili prodotti sostitutivi
- 2) Fase quantitativa: misura la pericolosità di ogni prodotto individuato nella prima fase attraverso il calcolo dell'elasticità incrociata. Questa indica la variazione percentuale che subisce la quantità domandata di un bene X al variare del prezzo di un altro bene Y.

$$\epsilon_{x,y} = \frac{\Delta \% Q_x}{\Delta \% P_y}$$

Maggiore è questo valore, più pericolosa sarà la minaccia del prodotto sostitutivo e quindi le azioni competitive devono essere rivolte verso questi prodotti.

1.3 LE STRATEGIE COMPETITIVE DI PORTER

In un mercato dove la concorrenza è spietata è assolutamente necessario definire la propria strategia per riuscire in qualche modo a raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile rispetto agli altri attori che competono nello stesso settore.

Michael E. Porter, importante economista statunitense, scrive nel suo libro ''Il vantaggio competitivo'' che quest'ultimo ''nasce fondamentalmente dal valore che un'azienda è in grado di creare per i suoi acquirenti, che fornisca risultati superiori alla spesa sostenuta per crearlo.'' Egli definisce perciò quattro strategie 'generiche' che possono essere adottate per guadagnare tale vantaggio: strategia di differenziazione, di leadership di costo, di focalizzazione sulla differenziazione ed infine di focus sui costi.

Porter innanzitutto, per delineare le sue strategie, parte dall'equazione del profitto €=RT-CT e individua così due leve fondamentali, utilizzabili per aumentare il margine di profitto: i costi e i ricavi, ovvero la diminuzione dei primi e l'aumento dei secondi.

Le strategie di differenziazione e di leadership di costo cercano di raggiungere il vantaggio competitivo in un'ampia gamma di segmenti di mercato o di settore. Al contrario, le strategie di focalizzazione sulla differenziazione e sui costi sono adottate in un singolo segmento o in un'industria ristretta.¹⁰

_

⁹ Michael E. Porter, ''Il vantaggio competitivo'', 1985

¹⁰ Eugenio Caruso, *Strategie di base del marketing secondo Porter*, http://www.impresaoggi.com/it/articoli/Artspec10.pdf

Figura 2: le strategie generiche di Porter¹¹

Ampio Ristretto Fonte di vantaggio competitivo Costi LEADERSHIP **ORIENTAMENTO** DI COSTO DEI COSTI Differenziazione FOCUS SULLA **DIFFERENZIAZIONE** DIFFERENZIAZIONE

Mercato dove l'impresa compete

1.3.1 LA STRATEGIA DI LEADERSHIP DI COSTO

Figura 3: leadership di costo¹²

Mercato dove l'impresa compete



L'obiettivo di un'azienda che utilizza la strategia di Leadership di costo è quello di diventare il produttore con i minori costi del settore. I metodi per raggiungere questo

14

¹¹ elaborazione personale ¹² elaborazione personale

obiettivo sono, ad esempio, lo sfruttamento delle economie di scala¹³. Esse permettono di ridurre il costo medio all'aumentare dei volumi di produzione; altri fattori utilizzati per diminuire i propri costi sono: le economie di esperienza, l'uso della tecnologia per automatizzare i processi produttivi e ridurre contestualmente i costi del personale e della manodopera, l'accesso privilegiato a determinate risorse prime e l'eliminazione di servizi e caratteristiche del prodotto ritenuti di marginale importanza dal cliente al momento dell'acquisto. ¹⁴

Le imprese che utilizzano questa strategia sono solitamente di grande dimensione ed offrono prodotti ''standard'' con una differenziazione relativamente bassa. Per implementarla e raggiungere quindi un vantaggio competitivo, l'azienda dovrebbe produrre beni di qualità accettabile e specifici per un gruppo di clienti ad un prezzo molto più basso o competitivo rispetto ad altre aziende che producono lo stesso bene.

Per avere successo, l'organizzazione dovrebbe essere in grado di ottenere:

- alti livelli di produttività
- aumento del proprio potere contrattuale con i fornitori per negoziare i prezzi più bassi per quel che riguarda gli input di produzione
- innovazione per quanto riguarda il processo produttivo attraverso: *Lean* production¹⁵, riduzione della manodopera, uso efficace della tecnologia nel processo produttivo, minori *Lead time*¹⁶
- esternalizzazione di attività poco in linea con il *core business*¹⁷ dell'impresa.¹⁸

¹³ Economie di scala: fenomeno di riduzione del costo medio che si verifica al crescere della quantità della produzione e della dimensione di un'impresa. inoltre la produzione su scala consente di utilizzare a pieno regime i macchinari, riducendo le inefficienze

https://www.tutor2u.net/business/reference/porters-generic-strategies-for-competitive-advantage

¹⁵ La produzione snella è una filosofia che mira a minimizzare gli sprechi fino ad annullarli.

¹⁶ Nei sistemi logistici, il tempo intercorrente tra l'ordine e il momento di soddisfacimento della richiesta («tempo di risposta» o «tempo di attraversamento»).

Un esempio di azienda che è riuscita a sfruttare con enorme successo una leadership di costo è IKEA, attraverso l'offerta di beni standardizzati prodotti in grandi lotti, il conseguente sfruttamento delle economie di scala e la riduzione dei costi di trasporto e di montaggio. IKEA infatti permette ai propri clienti di osservare e scegliere i mobili montati presso i propri punti vendita, comprare poi gli stessi mobili smontati, portarli a casa e montarli in autonomia. In questo modo il colosso svedese può praticare prezzi inferiori del 20% rispetto alla concorrenza.

Un limite di questa strategia è la bassa fidelizzazione dei clienti, i quali sono disposti a cambiare produttore ogni volta che sia offerto loro lo stesso prodotto ad un prezzo inferiore. Inoltre spesso l'offerta delle imprese che utilizzano una leadership di costo viene reputata di bassa qualità e questo vincola molto le aziende che in futuro volessero cambiare strategia e attuare una politica di differenziazione.¹⁹

1

¹⁷ Attività principale di un'azienda

¹⁸ Eugenio Caruso, Strategie di base del marketing secondo Porter,

http://www.impresaoggi.com/it/articoli/Artspec10.pdf

¹⁹ http://www.referenceforbusiness.com/small/Sm-Z/Strategy.html

1.3.2 LA STRATEGIA DI DIFFERENZIAZIONE

Figura 4: differenziazione²⁰

Ampio Ristretto

LEADERSHIP ORIENTAMENTO
DI COSTO DEI COSTI

DIFFERENZIAZIONE

FOCUS SULLA
DIFFERENZIAZIONE

La strategia di differenziazione punta alla massimizzazione del profitto attraverso l'utilizzo della leva dei ricavi, ovvero aumentandoli. Essa implica infatti il raggiungimento di un vantaggio competitivo tramite l'individuazione e la successiva offerta nei propri prodotti o servizi di determinati attributi che i clienti percepiscono come preziosi e irrinunciabili. Ciò permette all'azienda di offrire qualcosa di completamente diverso rispetto ai concorrenti e questo le da la possibilità di applicare ai propri prodotti un *premium price*, ovvero un prezzo più elevato rispetto agli altri competitors. L'abilità di un'impresa di attuare un *premium price* è maggiore, quanto più ciò che essa offre è qualcosa di introvabile altrove sul mercato. Porter afferma che "un'impresa si differenzia dai suoi concorrenti quando fornisce qualcosa di unico, che abbia valore per i suoi acquirenti al di là della semplice offerta di un prezzo basso"²¹. Un ''differenziatore'' investe quindi le sue risorse e i suoi sforzi per guadagnare un vantaggio competitivo grazie a un'innovazione superiore, una qualità eccellente e soprattutto grazie alla sua reattività e prontezza a rispondere alle esigenze del cliente.

-

²⁰ elaborazione personale

²¹ M. Porter, Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, New York 1985

La differenziazione spesso permette alle imprese di costruire una forte *brand loyality*²² e quindi avere dei clienti che mostrano una minore sensibilità al prezzo, aumentando in questo modo il proprio margine di profitto. A differenza dei leader di costo, i differenziatori non si preoccupano degli incrementi di prezzo dei fornitori in quanto possono trasferire questo incremento ai propri clienti, i quali saranno facilmente disposti a pagarlo. Un importante punto di forza di questa strategia sta quindi nel fatto che il prodotto offerto dall'impresa non può essere acquistato da altre parti. La minaccia di prodotti sostitutivi inoltre è irrisoria in quanto la differenziazione crea forti barriere all'entrata per cui un nuovo entrante dovrebbe investire risorse sostanziali soprattutto per rompere la fedeltà dei clienti. ²³

La strategia in questione presenta alcuni rischi, ad esempio:

- se la differenza di prezzo tra un'impresa che applica la strategia di leadership di
 costo e una che utilizza la differenziazione diventa troppo elevata, alcuni
 consumatori saranno portati a rinunciare alle caratteristiche, ai servizi o
 all'immagine dei prodotti del differenziatore, per ottenere un notevole risparmio.
- Gli acquirenti possono modificare le proprie esigenze e cercare caratteristiche diverse o superiori rispetto a quelle del prodotto differenziato.
- I differenziatori dovrebbero stare in guardia dalle imprese che imitano i loro prodotti senza applicare un prezzo maggiore. Questo potrebbe portare i clienti più sensibili al prezzo ad acquistare il prodotto offerto dall'imitatore.²⁴

http://smallbusiness.chron.com/pros-cons-differentiation-strategy-21452.html

²² La *brand loyalty* può essere definita come la preferenza abituale accordata dal consumatore alla marca. Descrive il comportamento di chi acquista, nell'ambito di una data categoria di prodotti o servizi, esclusivamente o quasi una certa marca. Sono clienti molto soddisfatti che scelgono liberamente di continuare il rapporto con il fornitore.

²³ Randolf Saint-Leger, *Pros & Cons of Differentiation Strategy*, http://smallbusiness.chron.com/pros-cons-differentiation-strategy-21452.html

²⁴ Randolf Saint-Leger, Pros & Cons of Differentiation Strategy,

Starbucks è un esempio di azienda che ha adottato la strategia di differenziazione. La famosa catena statunitense di caffetterie, infatti, offre una grande varietà di prodotti particolari, che si trovano solo nei loro punti vendita; così come il format di Starbucks è unico nel suo genere. Per questo motivo l'azienda può permettersi di applicare un premium price: un cappuccino negli Starbucks londinesi arriva a costare, ad esempio, intorno ai 3 euro.

1.3.3 LE STRATEGIE DI FOCALIZZAZIONE

Le imprese che scelgono di implementare questa strategia si focalizzano su un singolo segmento, scegliendo quindi un'arena competitiva più piccola rispetto all'intero settore. Esistono due tipi di strategie di focalizzazione:

1) FOCALIZZAZIONE SUI COSTI

Figura 5: focalizzazione sui costi²⁵

Ampio

Ristretto

Ampio

Ristretto

Differenziazione

DIFFERENZIAZIONE

DIFFERENZIAZIONE

DIFFERENZIAZIONE

Ristretto

FOCUS

SUI COSTI

FOCUS SULLA

DIFFERENZIAZIONE

.

²⁵ elaborazione personale

2) FOCALIZZAZIONE SUI RICAVI (DIFFERENZIAZIONE)

Figura 6: focalizzazione sui ricavi²⁶

Mercato dove l'impresa compete



Le aziende che utilizzano le strategie di focus si concentrano su particolari mercati di nicchia e riescono così più facilmente a comprendere le dinamiche di tale mercato e le esigenze specifiche dei clienti al proprio interno, sviluppando prodotti unici a basso costo o specifici per quel segmento. Poiché servono solo un gruppo di clienti ben individuato, queste imprese tendono a creare una forte fedeltà alla marca tra i loro clienti.

In primo luogo, è molto importante decidere se concentrarsi sui costi oppure sulla differenziazione. In secondo luogo, la chiave per avere successo perseguendo una strategia di focalizzazione, sia essa sui costi o sui ricavi, è quella di garantire che il proprio prodotto o servizio abbia qualcosa in più rispetto agli altri prodotti sul mercato per il fatto che, servendo soltanto una nicchia di mercato, tutti gli sforzi saranno indirizzati verso quel determinato obiettivo. Non è quindi sufficiente focalizzare l'attenzione su un solo segmento solo perché la propria organizzazione è troppo piccola per servire un mercato più ampio: in questo modo si corre il rischio di competere con le offerte delle grandi aziende dotate di maggiori risorse. ²⁷

https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR 82.htm

²⁶ elaborazione personale

²⁷ The mind Tools Content Team, Porter's generic strategies,

Uno dei vantaggi di queste strategie sta proprio nel fatto che concentrandosi solo su un determinato gruppo di clienti con bisogni specifici si arriva ad averne una profonda conoscenza e ciò permette alle imprese di offrire loro esattamente ciò di cui hanno bisogno, di capire in anticipo gli eventuali mutamenti delle loro esigenze e quindi di reagire velocemente ai cambiamenti della domanda. Un altro vantaggio è il fatto che quando un segmento è ben servito da un'azienda la minaccia di nuovi entranti è molto attenuata poiché questi saranno scoraggiati ad entrare.

Esistono poi alcuni svantaggi per le imprese che perseguono la strategia di focalizzazione. Il fatto di concentrarsi solamente su uno spazio di mercato limitato, ad esempio, farà sì che siano limitate anche le possibilità di crescita e di aumento dei profitti. In questo caso l'unico modo per crescere sarebbe quello di espandere la propria offerta verso altri settori ma ciò comporterebbe una riorganizzazione del proprio set di informazioni, *skills* e anche del proprio impianto produttivo. Un ulteriore rischio consiste nel fatto che le imprese che decidono di porre il proprio focus su un segmento ancora più specifico e ridotto rispetto a quelle esistenti, potrebbero strappare loro una considerevole parte dei clienti.

1.4 NUOVI SPAZI DI MERCATO: L'OCEANO BLU

''Il modo migliore per battere la concorrenza è smettere di cercare di battere la concorrenza'',28

Fino a questo momento abbiamo parlato dei cosiddetti "Oceani Rossi", ovvero spazi di mercato dove vige la competizione tra le imprese che vi operano.

Nel 2005 due professori dell'INSEAD, W. Chan Kim e Renée Mauborgne, scrivono, come citato nel paragrafo 1.1, il libro *'Strategia Oceano Blu: vincere senza competere'*. Attraverso un'analisi delle mosse strategiche di svariate imprese operanti

_

²⁸ W. Chan Kim

in diversi settori e mercati, essi sono riusciti ad individuare una tendenza di alcune di esse: la creazione di una propria arena competitiva lontana dalla concorrenza, attraverso l'innovazione di valore, ovvero l'ideazione di un prodotto o di un servizio mai visto prima.

L'Oceano Blu, contrapponendosi a quello rosso già analizzato nei paragrafi precedenti, fa riferimento perciò a questi spazi di mercato inesplorati, creati dalle imprese stesse. Esse determinano le proprie regole, definiscono i propri confini e agendo da *first mover* riescono ad accaparrarsi enormi profitti e un importante vantaggio competitivo.

1.4.1 L'INNOVAZIONE DI VALORE

Quando parliamo di Oceani Blu non possiamo tralasciare il concetto di innovazione di valore, che sta alla base di questa strategia. Nel loro libro, W. Chan Kim e Renée Mauborgne la definiscono infatti come la ''colonna portante della BOS²⁹''. Essi spiegano ''la chiamiamo così perché invece di concentrarsi sull'obiettivo di battere la concorrenza essa richiede di concentrarsi sull'obiettivo di neutralizzarla offrendo agli acquirenti e all'azienda stessa un aumento significativo del valore e, per ciò stesso, aprendo uno spazio di mercato significativo e nuovo.''³⁰ Se parliamo di innovazione di valore non facciamo riferimento al concetto di innovazione in senso stretto, ovvero un miglioramento dei beni/servizi offerti soprattutto da un punto di vista tecnologico, bensì ad un totale rinnovamento della propria offerta che deve essere combinata con altri fattori come l'utilità e il prezzo.

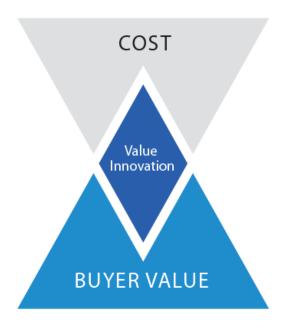
L'innovazione di valore cerca quindi di trovare un *trade-off* tra costo e valore. Nella normalità le aziende hanno due possibilità: perseguire una strategia di leadership di costo, offrendo quindi un prodotto a basso costo, oppure implementare una strategia di differenziazione e quindi accrescere il valore offerto ai clienti attraverso un prodotto

³⁰ Strategia Oceano Blu: vincere senza competere, W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli ETAS

²⁹ Acronimo per Blue Ocean Strategy

diversificato ad un prezzo elevato. Al contrario, chi attua una strategia Oceano Blu può unire le due cose attraverso appunto l'innovazione di valore.

Figura 7: innovazione di valore³¹



"L'innovazione di valore viene creata nell'area in cui il comportamento dell'azienda può avere un impatto favorevole sulla struttura dei costi e sulla *value proposition* per gli addetti agli acquisti. Il risparmio sui costi si ottiene eliminando e riducendo i fattori su cui ruota la concorrenza all'interno del settore. Il potere di acquisto si ottiene perfezionando l'offerta e introducendo elementi nuovi. Nel tempo i costi si riducono ulteriormente per effetto delle economie di scala, dovuti agli alti volumi di vendita generati dalla superiorità del valore prodotto."

1.5 OCEANO ROSSO VS. OCEANO BLU

Per concludere questo primo capitolo, facciamo ora una panoramica sulle principali differenze tra Oceani Rossi e Oceani Blu fino a qui rilevate.

³¹ https://www.blueoceanstrategy.com/tools/value-innovation/

³² Strategia Oceano Blu: vincere senza competere, W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli ETAS

In primo luogo, il punto fondamentale in cui i due divergono è il fatto che nei primi esistono tante imprese che competono tra di loro mentre nei secondi la concorrenza è del tutto inesistente. La conseguenza a questo è che la strategia degli attori operanti in Oceani Rossi si focalizza principalmente su ciò che fanno i loro avversari e indirizzano dunque i loro sforzi strategici verso questo incessante *benchmarking*. Negli Oceani Blu, invece, essendo la concorrenza irrisoria, le aziende si focalizzano solo ed esclusivamente sui propri clienti, ponendosi come obiettivo principale quello di creare valore per essi. Quindi, mentre i primi esplorano e navigano in acque conosciute e definite, i secondi vanno alla ricerca di nuovi spazi di mercato per creare e catturare nuova domanda. Un'altra differenza importante consiste nel fatto che negli Oceani Rossi le imprese devono decidere se perseguire un vantaggio di costo oppure un vantaggio di differenziazione. Negli oceani blu, invece, le organizzazioni riescono a trovare un *trade-off* e, tramite l'innovazione di valore³³, ottengono al tempo stesso entrambi i vantaggi.

Le differenze tra gli oceani blu e gli oceani rossi possono essere dunque riassunte nella tabella seguente:

Tabella 1: Red Ocean vs. Blue Ocean³⁴

Red Ocean Strategy Compete in existing market space. Beat the competition. Exploit existing demand. Make the value-cost trade-off. Align the whole system of a firm's activities with its strategic choice of differentiation or low cost. Blue Ocean Strategy Create uncontested market space. Make the competition irrelevant. Create and capture new demand. Break the value-cost trade-off. Align the whole system of a firm's activities in pursuit of differentiation and low cost.

³³ Vedi paragrafo1.4.1

^{34 &}lt;u>http://www.socialmediamktg.it/2015/07/strategia-oceano-blu-vincere-senza.html</u>

È chiaro che per un'impresa scoprire e navigare in un Oceano Blu sia un traguardo importante, ma è altrettanto vero che prima o poi gli Oceani Blu sono destinati a diventare rossi. Per questo motivo è necessario capire in che modo si può attuare un efficace BOS³⁵, quali sono gli strumenti da utilizzare e soprattutto in che modo sia possibile mantenere il vantaggio competitivo nel tempo e quindi come continuare a rinnovare gli Oceani Blu per evitare che il vantaggio sia solo temporaneo. È dunque fondamentale creare un processo dinamico di rinnovamento affinché la strategia Oceano Blu sia sostenibile e abbia davvero successo per l'organizzazione.

Nel prossimo capitolo "Innovazione di valore e nuove tendenze: la Blue Ocean Strategy" vedremo nel dettaglio cos'è la Strategia Oceano Blu e quali sono gli strumenti principali e le tecniche per riuscire a raggiungere questo ambizioso obiettivo.

³⁵ Blue Ocean Strategy

CAPITOLO II – INNOVAZIONE DI VALORE E NUOVE TENDENZE: LA BLUE OCEAN STRATEGY

2.1 PRESENTAZIONE DELLA BLUE OCEAN STRATEGY

''Ci sono sempre due scelte nella vita: accettare le condizioni in cui viviamo od assumersi la responsabilità di cambiarle.''³⁶

La *Blue Ocean Strategy* è una strategia utilizzata da alcune imprese, le quali cercano di entrare in mercati vergini, inesplorati, dove la concorrenza non esiste. Il punto di forza di questa strategia è quindi la mancanza di altri competitor negli spazi in cui si decide di operare. Ciò permette alle imprese che la adottano di focalizzarsi solo ed esclusivamente sui propri clienti, tralasciando il *benchmarking* ossessivo che spesso caratterizza le strategie delle organizzazioni: l'osservazione delle mosse delle altre aziende quindi diventa irrilevante. Adottare una strategia di questo tipo può sicuramente portare al successo se si è in grado di implementarla nel giusto modo.

Implementare una BOS significa quindi studiare il mercato, i consumatori e capire esattamente il valore che essi cercano, creando un prodotto o un servizio che sia in linea con quanto da loro desiderato. Per fare questo le imprese hanno a disposizione una serie di strumenti pensati da coloro che per primi hanno dato un nome e hanno spiegato questa strategia: W. Chan Kim e Renée Mauborgne, autori del già citato libro "Strategia Oceano Blu: vincere senza competere".

''Our study shows that blue ocean strategy is particularly needed when supply exceeds demand in a market. This situation is applying to more and more industries today and will be even more prevalent in the future. On the one hand, globalized production, international flows of information, and technology innovations have improved industrial productivity, permitting suppliers to produce an unprecedented array of

_

³⁶ Denis Waitley

products and services. On the other hand, there is little evidence of a significant increase in demand.

Many industries are suffering from hastened commoditization of products and services, intensified price wars and contracting markets.'',³⁷

In questa intervista Kim spiega al suo interlocutore Dan Schawbel, che la BOS è maggiormente utilizzata in quei settori dove l'offerta supera la domanda, riferendosi quindi a mercati saturi, dove la presenza di nuove imprese sarebbe forzata e poco o per nulla profittevole.

Molte organizzazioni di successo hanno implementato la BOS tra cui ad esempio *Apple*, con la creazione di *ITunes* o ancora *Cirque du Soliel o Southwest Airlines*.

2.2 STRUMENTI E FRAMEWORK ANALITICI

Come visto nel primo capitolo per gli oceani rossi con l'analisi delle cinque forze competitive oppure le strategie generiche di Porter, anche per costruire la giusta strategia in un Oceano Blu esistono degli strumenti, ideati apposta per rendere più facile agli imprenditori riuscire a fare la giusta mossa. Questi sono stati pensati dagli autori del libro sulla BOS, Kim e Mauborgne, per aiutare i manager a implementare in modo vincente la strategia oceano blu.³⁸

2.2.1 IL QUADRO STRATEGICO

Un importante strumento utilizzato dagli imprenditori che intendono navigare in un Oceano Blu è il cosiddetto *strategy canvas*, ovvero il quadro strategico. Esso svolge

³⁷ W. Chan Kim: How Entrepreneurs Can Find Their Blue Oceans, Forbes (https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2014/02/14/w-chan-kim-how-entrepreneurs-can-find-their-competitive-edge/#1d231d3f6a59)

³⁸ Strategia Oceano Blu: vincere senza competere, W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli ETAS

principalmente due funzioni. In primo luogo fornisce una fotografia dello spazio di mercato conosciuto, permette di capire le mosse strategiche delle aziende che vi operano, le caratteristiche principali del prodotto o servizio da esse offerto ed infine i punti di forza e di debolezza di queste ultime. Dall'altro lato permette di confrontare la curva del valore della concorrenza e quindi quella delle aziende che operano in oceani rossi con la propria curva del valore che sarà necessariamente diversa dalle altre per parlare di Oceani Blu. Sull'asse orizzontale troviamo la gamma di fattori su cui le aziende in un determinato settore competono e investono, mentre l'asse verticale riflette il livello di offerta che gli acquirenti ricevono in relazione ad un determinato fattore competitivo. La curva del valore è invece la componente fondamentale della BOS. Rappresenta graficamente le prestazioni di un'organizzazione in tutti i suoi fattori di competitività. L'impresa che adotta la BOS investirà proprio in quegli elementi che gli altri attori sul mercato considerano residuali o scarsamente importanti.

Per capire a fondo l'utilità di questo importante strumento vedremo ora un breve esempio.

Prendiamo in considerazione l'industria tradizionale del circo rispetto al diverso format offerto dal *Cirque du Soleil*. Per costruire il quadro strategico poniamo sull'asse delle ascisse i fattori considerati mentre su quella delle ordinate la loro importanza ovvero gli investimenti dell'impresa su quel determinato elemento. Possiamo quindi ora disegnare le curve del valore relative alle imprese considerate. Notiamo che la curva dei circhi locali (curva rossa tratteggiata) minori è caratterizzata da: prezzo basso, media presenza di star internazionali, molti numero con animali, uso di più piste e presenza di più tendoni e posti prenotati. Essendo un diretto concorrente, la curva del valore di *Ringling Brothers and Barnum & Bailey*³⁹ (curva rossa continua), si pone esattamente al di sopra di quella dei circhi locali. Essa, infatti, avendo a disposizione risorse maggiori, può offrire qualcosa in più rispetto ai fattori competitivi, come ad esempio più star internazionali o più numeri con animali. È chiaro quindi che in questo caso ci troviamo in un oceano rosso. Al contrario, la curva di *Cirque du Soleil* (curva blu) è opposta alle

_

³⁹ Compagnia di intrattenimento artistico statunitense, creata rispettivamente dai Fratelli Ringling e da James Anthony Bailey

due precedentemente citate. Essa presenta nuovi elementi come il tema, l'offerta di più produzioni, un ambiente raffinato, la musica e gli spettacoli di danza. ⁴⁰

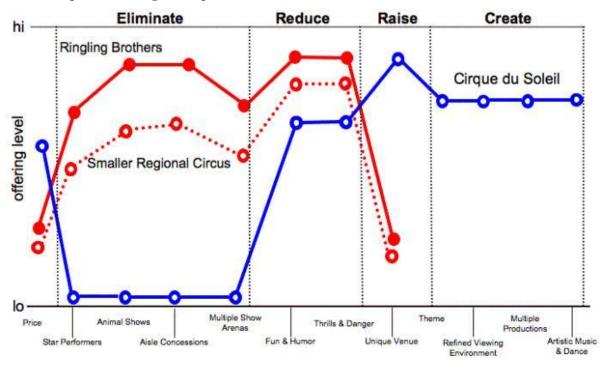


Grafico 3: quadro strategico Cirque de Soleil⁴¹

Cirque du Soleil ha così creato il proprio Oceano Blu, staccandosi dalla concorrenza e introducendo nuovi elementi, tipici del teatro, per attrarre un altro target di clienti rispetto al circo tradizionale, clienti anche disposti a spendere molto di più per godere di uno spettacolo mozzafiato e di alto livello artistico.

2.2.2 IL FRAMEWORK DELLE QUATTRO AZIONI

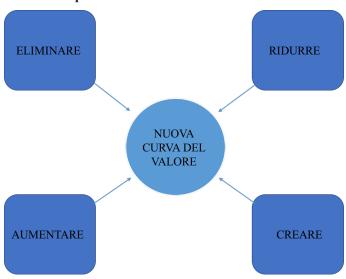
Le aziende che intendono addentrarsi in un Oceano Blu devono necessariamente porsi e successivamente rispondere a quattro domande molto importanti, ovvero:

⁴⁰ Strategia Oceano Blu: vincere senza competere, W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli ETAS

⁴¹ http://www.curiositiescabi.net/2016/12/cirque-du-soleil-innovation.html

- Tra i fattori critici di successo dell'industria considerata, quali andrebbero ELIMINATI?
- Quali fattori andrebbero invece RIDOTTI al di sotto della media del settore?
- Quali andrebbero invece AUMENTATI?
- Quali elementi innovativi infine andrebbero CREATI?

Figura 8: il framework delle quattro azioni⁴²



La prima domanda spinge le imprese a interrogarsi su quali siano quegli elementi che i clienti oramai non considerano più come importanti. Poiché spesso la domanda e le preferenze di questi ultimi cambia, è bene capire cosa si può eliminare per non sprecare le proprie risorse investendo su fattori del tutto irrisori. Spesso le imprese focalizzate sul *benchmarking* con la concorrenza non se ne accorgono e continuano a navigare nel proprio Oceano Rosso.

La seconda domanda fa riferimento a quegli elementi che è bene vengano tenuti in considerazione ma sui quali è inutile un investimento eccessivo. Capita infatti che le imprese per competere tra di loro e cercare di battere la concorrenza pongano un'enfasi

⁴² elaborazione personale dal libro ''*Strategia Oceano Blu: vincere senza competere* '', W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli ETAS

troppo accentuata su questi fattori, senza però ottenere grandi risultati in termini di vendite maggiori.

La terza domanda riguarda invece i fattori sui quali le imprese non pongono l'attenzione che in realtà meriterebbero in quanto valutati positivamente dai consumatori e quindi andrebbero aumentati.

La quarta domanda infine indica la vera e propria essenza della Strategia Oceano Blu: ovvero la creazione di nuovo valore per i clienti, in grado di generare uno spazio di mercato vergine e incontestato. Essa infatti suggerisce all'impresa di introdurre degli elementi nuovi e originali nella sua offerta, che nessuna azienda aveva considerato prima.

Le prime due domande permettono all'impresa di diminuire efficacemente i costi, poiché si riducono o eliminano elementi che non portano alla creazione di nuovo valore. Le altre due domande, al contrario, aiutano a capire come aumentare il valore per gli acquirenti. In altre parole, l'impresa riesce a perseguire allo stesso tempo l'obiettivo del contenimento dei costi e quello della differenziazione.⁴³

2.2.2.1 LO SCHEMA PER ELIMINARE RIDURRE-AUMENTARE-CREARE

Questo schema fa riferimento al *framework* delle quattro azioni e permette, una volta che l'impresa si è posta le quattro domande, di mettere in atto quanto osservato e di creare quindi una nuova curva del valore. ⁴⁴ Si può quindi definire come lo strumento pratico per utilizzare il *framework* delle quattro azioni.

Riprendiamo l'esempio del *Cirque du Soleil* e vediamo come sarebbe il relativo schema E-R-A-C.⁴⁵

⁴⁴ Strategia Oceano Blu: vincere senza competere, W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli ETAS

_

⁴³ vedi figura paragrafo 1.4.1

⁴⁵ vedi paragrafo 2.2.1

Figura 9: lo schema ERAC⁴⁶

Eliminate	Raise	
Star performers	Unique venue	
Animal shows		
Aisle concession sales		
Multiple show arenas		
Reduce	Create	
Fun and humor	Theme	
Thrill and danger	Refined environment	
	Multiple productions	
	Artistic music and dance	

Guardando questo schema possiamo affermare le stesse conclusioni che abbiamo notato in precedenza osservando la curva del valore del *Cirque du Soleil*.⁴⁷ Il circo ha infatti eliminato fattori costosi ritenuti di scarsa importanza come la presenza di star internazionali, di spettacoli con animali riducendo molto i costi del settore. Ha ridotto inoltre elementi come il divertimento e l'umorismo o la suspence, aggiungendo al tempo stesso novità come l'allestimento di un ambiente raffinato, musiche e danze artistiche che hanno contribuito a differenziare rispetto alla concorrenza e quindi all'espandersi della domanda.

2.2.3 LE CARATTERISTICHE FONDAMENTALI DELLA BOS

Di seguito vengono spiegate quali sono le caratteristiche che una Strategia Oceano Blu di successo deve necessariamente avere.

2.2.3.1 IL FOCUS

_

⁴⁶ https://www.ivoryresearch.com/writers/emily-parker-ivory-research-writer/

⁴⁷ Vedi paragrafo 2.2.1

Come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, le imprese che attuano la Strategia Oceano Blu, attraverso lo schema delle quattro azioni, riescono ad eliminare e a ridurre fattori ritenuti di scarsa importanza e a focalizzare quindi i propri investimenti soltanto su quegli elementi che sono considerati fondamentali e innovativi rispetto alla concorrenza. Questo restringimento del focus permette loro di realizzare considerevoli risparmi di costi. La prima caratteristica che una BOS deve avere è proprio questa: un focus strategico ben definito solo su alcuni punti fondamentali.⁴⁸

2.2.3.2 LA DIVERGENZA

La seconda caratteristica importante di una BOS fa riferimento alla diversità della propria curva del valore rispetto a quella delle aziende che operano in Oceani Rossi. Infatti, se osserviamo il quadro strategico dell'industria del circo⁴⁹, notiamo come la curva media dei circhi locali e quella di *Ringling Brothers* abbiano la stessa forma, con l'unica differenza che quella di *Ringling Bros* è più alta in quanto la possibilità di investimento è maggiore. Le imprese che operano in competizione tra di loro quindi perdono la caratteristica dell'unicità, tipica invece delle aziende che applicano la Strategia Oceano Blu. Queste infatti presentano una curva del valore spesso opposta rispetto alle altre ed è proprio questa differenziazione che porta al successo della BOS.⁵⁰

2.2.3.3 LA TAGLINE⁵¹ AVVINCENTE

Terza e ultima caratteristica fondamentale di una Strategia Oceano Blu è la creazione di una *tagline* ad effetto, in grado di trasmettere il valore del proprio prodotto o servizio ai consumatori. È molto importante che essa sia veritiera per riuscire a guadagnarsi la

⁴⁸ Strategia Oceano Blu: vincere senza competere, W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli ETAS

⁴⁹ Paragrafo 2.2.1

⁵⁰ Strategia Oceano Blu: vincere senza competere, W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli ETAS

⁵¹ La *tagline o tag-line* è una frase breve e diretta che riassume in modo istantaneo la vocazione di una marca, di un prodotto o di un'azienda. Il termine è in uso soprattutto in pubblicità. (Wikipedia)

fiducia dei propri clienti. La propria tagline deve inoltre riflettere in modo specifico l'unicità della propria offerta e dunque l'innovazione di valore che si è realizzata attraverso l'applicazione della BOS.⁵²

2.3 FORMULAZIONE DELLA BOS

Vedremo ora in che modo i manager possono iniziare a delineare la propria BOS, come utilizzano concretamente gli strumenti forniti nei paragrafi precedenti e le analisi che essi devono compiere prima di procedere con l'implementazione di tale strategia.

2.3.1 RIDEFINIRE I CONFINI DEL MERCATO: IL *FRAMEWORK* DEI SEI PERCORSI

Il primo principio alla base della formulazione della propria Strategia Oceano Blu, è quello di allontanarsi dalla concorrenza e cercare un proprio spazio di mercato inesplorato, i cui confini sono definiti dall'impresa stessa che implementa la BOS.

Dopo diversi studi e ricerche *Kim e Mauborg*ne⁵³ sono riusciti a formulare sei approcci di base che aiutano e guidano le imprese nella ridefinizione dei confini del mercato. Essi nel loro insieme danno vita al cosiddetto *framework* dei sei percorsi.

2.3.1.1 PRIMO PERCORSO: ANALISI DEI SETTORI ALTERNATIVI

Due imprese che operano in settori alternativi non sono in concorrenza diretta tra loro, ovvero non offrono prodotti simili con le stesse funzionalità, bensì propongono un'offerta

differente, che però va a soddisfare lo stesso bisogno. Si può dire quindi che il fine ultimo è lo stesso, ma i beni o servizi in questione sono totalmente diversi. Due settori alternativi potrebbero essere ad esempio quello del cinema e quello della ristorazione in

53 Autori del libro ''Strategia Oceano Blu: vincere senza competere''

34

⁵² Strategia Oceano Blu: vincere senza competere, W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli ETAS

quanto il fine ultimo è lo stesso e cioè quello di passare una serata fuori in compagnia, la modalità con la quale si giunge allo scopo è pero differente, o meglio, alternativa.⁵⁴

L'analisi dei settori alternativi nella creazione di un Oceano Blu è importante in quanto può essere uno spunto per la creazione di un valore aggiunto per i clienti. Ad esempio *Cirque du Soleil* ha aggiunto alla sua offerta elementi tipici del teatro, che è un settore alternativo al circo in quanto il fine ultimo è lo stesso, ovvero svagarsi.

2.3.1.2 SECONDO PERCORSO: ANALISI DEI GRUPPI STRATEGICI DEL SETTORE

Un ''gruppo strategico'' è un insieme di imprese che operano nello stesso settore e che utilizzano anche una strategia simile in riferimento al prezzo e alla performance. Un esempio di gruppo strategico è quello degli hotel di lusso, in quanto utilizzano la stessa strategia ovvero prezzo alto-*performance* alta.

Perché si procede con questa analisi? Lo scopo è quello di capire quali siano i fattori che determinano i comportamenti di trading up⁵⁵ e trading down⁵⁶ dei consumatori. In questo modo l'impresa riesce a capire come creare il proprio Oceano Blu, ovvero quali siano gli elementi che non interessano o non piacciono ai clienti e che quindi può ridurre o eliminare e quali invece siano i fattori davvero importanti su cui deve puntare e quindi che deve aumentare o creare.

⁵⁵ Processo attraverso cui il consumatore passa dall'acquisto di un prodotto/servizio di qualità e prezzo basso all'acquisto di un prodotto/servizio di qualità e prezzo più alto.

⁵⁴ Strategia Oceano Blu: vincere senza competere, W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli ETAS

⁵⁶ Processo attraverso cui il consumatore passa da un prodotto/servizio di prezzo e qualità alto ad un prodotto/servizio di prezzo e qualità più basso.

2.3.1.3 TERZO PERCORSO: ANALISI DELLA CATENA DEGLI ACQUIRENTI

Accade che le imprese, quando creano un prodotto o un servizio, non si focalizzino sul consumatore finale (utilizzatore), bensì su altri soggetti come ad esempio colui che influenza l'acquisto (influenzatore), colui che decide se procedere o meno con l'acquisto (decisore) oppure ancora su chi effettivamente compra tale prodotto o servizio (acquirente).⁵⁷ Analizzare la catena degli acquirenti è quindi fondamentale per capire quali siano i soggetti più importanti all'interno del processo di acquisto e cioè capire su chi focalizzare i propri sforzi di marketing.

Il terzo percorso suggerisce alle imprese di procedere con questa analisi per comprendere quale sia la catena di acquirenti del settore in cui si opera, quale sia il gruppo di acquirenti su cui solitamente esso si focalizza e capire infine se sia possibile spostare questo focus su un altro gruppo per cercare di creare nuovo valore ed esplorare un oceano blu. È il caso, ad esempio, di *Novo Nordisk*, produttore danese di insulina. L'azienda ha infatti spostato il proprio focus da quello tradizionale del settore, ovvero i medici, ai consumatori finali, ovvero i pazienti. Ciò le ha permesso effettivamente di sbloccare un Oceano Blu, creando NovoPen, una soluzione *user-friendly* per la somministrazione di insulina.⁵⁸

2.3.1.4 QUARTO PERCORSO: ANALISI DELL'OFFERTA DI PRODOTTI E SERVIZI COMPLEMENTARI⁵⁹

È importante procedere con questa quarta analisi poiché spesso la creazione di nuovo valore sta proprio nel capire quali siano i beni complementari a ciò che si sta offrendo.

⁵⁷ I ruoli nel processo di acquisto di Philip Kotler

⁵⁸ Strategia Oceano Blu: vincere senza competere, W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli ETAS

⁵⁹ I beni economici sono detti "complementari" o "succedanei" quando l'uso del bene dipende da quello di un altro bene economico. I beni complementari sono caratterizzati da una correlazione positiva tra i beni. Quando aumenta il consumo di un bene, indirettamente aumenta anche quello di un altro bene. https://www.okpedia.it/beni-complementari-e-succedanei

Per riuscirci è necessario mettersi nei panni del consumatore e pensare a ciò che avviene prima, durante e dopo l'acquisto di un determinato prodotto o servizio per comprendere quindi quali siano i loro bisogni a 360° e aggiungere elementi che possano soddisfarli nella propria offerta. Si pensi ai servizi per i bambini offerti da alcuni supermercati o negozi, che permettono ai genitori di fare le loro spese in tranquillità e non dover pensare di chiamare una babysitter per uscire.

2.3.1.5 QUINTO PERCORSO: ANALISI DELL'*APPEAL* FUNZIONALE O EMOTIVO

Ogni settore è caratterizzato da un determinato *appeal*⁶¹ che può essere funzionale, ovvero si focalizza principalmente sull'utilità offerta ai consumatori; oppure emotivo e quindi si concentra sull'aspetto sensoriale e cerca di offrire un'esperienza unica al cliente. Per creare un oceano blu ed espandere i propri confini, le imprese che lavorano in un determinato settore, dopo aver svolto un'analisi di questo tipo, dovrebbero cercare di capire quali siano gli elementi e le caratteristiche che si possono aggiungere al prodotto o servizio offerto per spostare il proprio appeal da funzionale a emotivo o viceversa.

Un esempio di questo quinto percorso è quello della famosa azienda svizzera di orologi *Swatch*, che ha creato un Oceano Blu spostando il proprio appeal da quello tipico del settore, ovvero quello funzionale, a quello emotivo, offrendo orologi economici caratterizzati da colori sgargianti e fantasie bizzarre.

2.3.1.6 SESTO PERCORSO: ANALISI DEI CAMBIAMENTI NEL TEMPO

Analizzare i cambiamenti nel tempo significa analizzare i trend esterni del settore. Ciò significa che le imprese dovrebbero cercare di capire in che modo si evolverà il proprio

-

⁶⁰ Strategia Oceano Blu: vincere senza competere, W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli ETAS

⁶¹ Modo in cui attrae i suoi clienti

business ed anticipare così lo sviluppo dei trend, non limitandosi quindi ad adattarsi ai cambiamenti. È chiaro che questo sesto percorso è il più difficile da intraprendere e richiede sicuramente più tempo e intuizione rispetto agli altri, ma se ben gestito può garantire il successo della propria organizzazione.

2.3.2 LA VISUALIZZAZIONE DELLA STRATEGIA

"Strategy-making is an immensely complex process involving the most sophisticated, subtle and at times subconscious of human cognitive and social processes," 62

"While hard data may inform the intellect, it is largely soft data that generate wisdom. They may be difficult to "analyze", but they are indispensable for synthesis – the key to strategy making." ⁶³

Le due precedenti citazioni dello studioso di scienze gestionali canadese Henry Mintzberg, sono in linea con il pensiero di Kim e Mauborgne e con il secondo principio della formulazione della BOS. Dalle frasi infatti emerge che per lui la strategia è un processo sofisticato, frutto di una complessa analisi della realtà, dei cosiddetti *soft data*⁶⁴ e quindi non solo di numeri e calcoli.

2.3.2.1 IL QUADRO STRATEGICO

Le imprese che intendono creare un oceano blu devono ovviamente delineare una strategia ben definita e chiara. A differenza delle strategie delle aziende operanti in oceani rossi però, la pianificazione strategica relativa alla BOS non riguarda la preparazione di un documento colmo di numeri, bensì il disegno del già citato quadro strategico⁶⁵.

⁶⁴ Dati difficili da misurare come ad esempio opinioni o sentimenti delle persone

38

⁶² Henry Mintzberg (2013). "Strategy Bites Back ePub eBook", p.74, Pearson UK

⁶³ Henry Mintzberg (1994)

⁶⁵ vedi paragrafo 2.2.1

Kim e Mauborgne, infatti, spiegano nel loro libro che è importante "porre il focus sul quadro complessivo, non sui numeri." Questo principio è da essi definito come "la chiave per attenuare il rischio di investire, nella pianificazione, un sacco di sforzi e di tempo arrivando solo a produrre mosse tattiche tipiche dell'oceano rosso."

Le fasi della visualizzazione della strategia sono quattro:

- 1) RISVEGLIO VISIVO → in questa fase i manager devono disegnare il proprio quadro strategico e confrontarlo con quello degli altri attori sul mercato che operano nello stesso settore. Dopodiché è necessario capire quali siano i punti della propria strategia che non funzionano e vanno cambiati, attraverso il dialogo tra i diversi dirigenti e quindi mettendo in gioco diversi punti di vista. Questa prima fase serve ai manager, spesso restii al cambiamento, per prendere coscienza di ciò che si sta sbagliando e quindi per 'risvegliarsi'.
- 2) ESPLORAZIONE VISIVA → la seconda fase della visualizzazione della strategia fa riferimento al "framework dei sei percorsi". dei è anch'essa fondamentale per capire cosa bisogna cambiare nella propria organizzazione. Questa incoraggia i manager a mandare delle persone interne all'azienda sul campo, per capire cosa esattamente funziona e cosa invece dovrebbe essere cambiato o migliorato. È importante in questa fase l'osservazione del comportamento dei propri clienti durante il processo di acquisto, relativamente non solo al proprio prodotto o servizio ma anche ai prodotti complementari e sostitutivi. Fondamentale è anche l'analisi dei non-clienti, ovvero coloro che decidono di non acquistare ciò che l'impresa offre, in quanto, capendo quali siano i motivi che li spingono a non comprare, l'impresa può comprendere alcuni suoi punti deboli ma soprattutto sfruttare la cosa per espandere il proprio bacino di clienti.

39

⁶⁶ Strategia Oceano Blu: vincere senza competere, W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli ETAS

⁶⁷ Strategia Oceano Blu: vincere senza competere, W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli ETAS

⁶⁸ vedi paragrafo 2.3.1

- 3) LA RASSEGNA DELLE STRATEGIE VISIVE → è questo il momento in cui tutte le conclusioni tratte nelle fasi precedenti devono essere presentate al top management, dalle osservazioni fatte sul campo alle proposte di strategie future. Solo dopo un'attenta analisi si può procedere disegnando il quadro strategico e la curva del valore della propria strategia futura, che dovrà avere tutte le caratteristiche di una BOS, ovvero: un focus chiaro, una divergenza rispetto alle altre imprese operanti nell'oceano rosso ed infine una tagline avvincente.
- 4) LA COMUNICAZIONE VISIVA: una volta definita la propria strategia futura occorre comunicarla in modo chiaro e comprensibile a tutti i dipendenti dell'organizzazione. È importante che vi sia coesione all'interno dell'impresa, e che tutti, dagli operai e impiegati ai direttori delle funzioni aziendali, sappiano quale sia l'indirizzo strategico definito dai manager.

2.3.2.2 LA MAPPA PIONIERI-MIGRATORI-COLONI (PMC)

Un altro modo per visualizzare la propria strategia è tramite l'utilizzo della mappa PMC⁶⁹.

Questa mappa permette all'azienda di capire come si posizionano i suoi business:

- Pionieri → business che offrono qualcosa di completamente innovativo che non esiste sul mercato. (oceano blu)
- Coloni → business emulativi, ovvero quelli intrappolati nella concorrenza la cui curva del valore è simile a quella delle aziende del settore. (oceano rosso)
- Migratori → sono una via di mezzo rispetto ai due precedenti, ovvero sono business che danno un qualcosa in più rispetto a ciò che offrono i concorrenti, pur mantenendo la forma della propria curva del valore uguale agli altri attori presenti nel settore. (stanno tra l'oceano rosso e l'oceano blu)

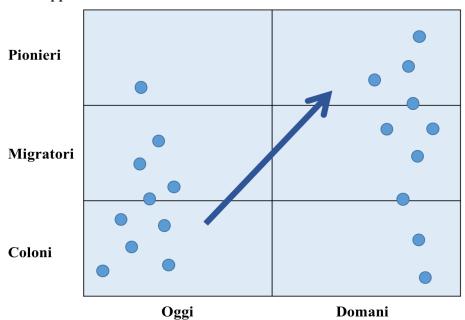
_

⁶⁹ Pionieri-Migratori-Coloni

Chiaramente i business più redditizi e con più possibilità di crescita sono i pionieri, al contrario i migratori e soprattutto i coloni hanno una probabilità di crescita ed espansione residuale.

L'obiettivo dei manager dovrebbe essere quello di spostare i propri business che si posizionano nel quadrante dei coloni verso il quadrante dei pionieri, per assicurarsi una forte crescita e per riuscire a creare un nuovo spazio di mercato e quindi un oceano blu.





"Disegnare una curva del valore e una mappa PMC non è, naturalmente, l'unica fase della creazione di una strategia. A un certo punto bisognerà elaborare dei documenti, fare calcoli e discuterne. Siamo pero convinti che i dettagli andranno a posto più facilmente se il management inizierà considerando il quadro complessivo e immaginando come divergere dalla concorrenza."

⁷⁰ Elaborazione personale dal libro ''*Strategia Oceano Blu: vincere senza competere*'', W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli ETAS

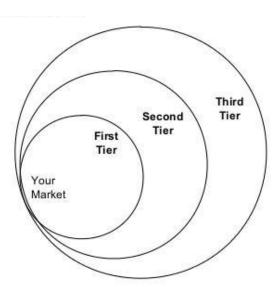
⁷¹ Strategia Oceano Blu: vincere senza competere, W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli ETAS

2.3.3 L'IMPORTANZA DEI NON-CLIENTI

Il terzo principio della Blue Ocean Strategy è quello di allargare la propria offerta ad un gruppo di utenti sempre maggiore, non focalizzandosi quindi solo su un determinato segmento di mercato. In questo modo, ancora una volta, la BOS va contro la prassi classica delle tradizionali strategie adottate dalle imprese, le quali infatti tendono più che altro a segmentare il mercato il più possibile per soddisfare i diversi bisogni dei loro clienti, a scegliere un determinato segmento da servire e a concentrarsi sui clienti attuali e potenziali. Quello che fa invece la BOS è di guardare ai cosiddetti non-clienti, cercare i punti comuni tra i vari consumatori e trovare il modo di soddisfarli con un'offerta innovativa. In questo modo questa strategia riesce a sbloccare una domanda latente e a creare un nuovo spazio di mercato.

L'analisi dei non-clienti è quindi una componente fondamentale nella formulazione della BOS. È importante però capire in che modo l'azienda possa attirare queste persone verso di sé. Essi sono divisi in tre livelli in base a quanto essi siano distanti dall'organizzazione, ovvero quanto siano difficili da raggiungere dall'impresa.

Figura 11: i non clienti⁷²



_

⁷² https://www.slideshare.net/Managerit/strategia-oceano-blu-9-estendere-i-confini-oltre-la-domanda-i-3-livelli

1. PRIMO LIVELLO DI NON-CLIENTI

Il primo livello è formato dai ''futuri non-clienti'', ovvero quei clienti che risiedono ai bordi del mercato servito dall'impresa. Essi quindi usufruiscono in parte dei prodotti o servizi dell'azienda ma si guardano attorno. Essi sono sempre alla ricerca di qualcosa di meglio, sono quindi clienti per nulla fedeli, in attesa di trovare soluzioni migliori. Essendo quelli più vicini al proprio mercato sono anche quelli più facili da raggiungere e soddisfare. Per farlo bisogna concentrarsi sui loro punti in comune e non sulle differenze, sulle loro insoddisfazioni comuni, i motivi per cui sono disposti a levare le tende appena ne abbiano occasione.

2. SECONDO LIVELLO DI NON-CLIENTI

Sono coloro che conoscono il prodotto o servizio dell'impresa in questione ma rifiutano di usufruirne o per motivi economici o perché del tutto non interessati. Per sbloccare questa categoria l'impresa dovrebbe capire i motivi del rifiuto da parte dei clienti e concentrarsi su questi.

3. TERZO LIVELLO DI NON-CLIENTI

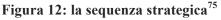
Il terzo livello fa riferimento ai clienti più lontani dal proprio mercato, i quali non considerano proprio il prodotto o servizio offerto dall'impresa. Spesso questi rappresentano un'importante opportunità per le imprese di sbloccare domanda latente. Pensare ai non-clienti del terzo livello rappresenta l'essenza stessa della BOS, ovvero il ''pensare fuori dagli schemi''.

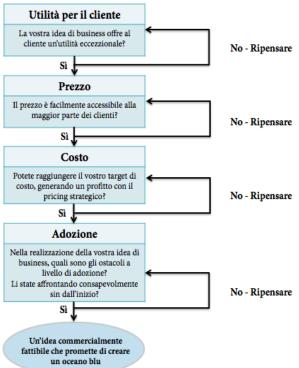
Una volta analizzati i tre livelli, l'impresa dovrebbe scegliere il livello che forma il bacino più ampio di possibili clienti. Allo stesso tempo, potrebbe vedere se tra i livelli esistono caratteristiche comuni, in modo da poter soddisfare più domanda possibile per avere maggiori possibilità di successo.

Kim e Mauborgne nel loro libro precisano 'il nostro obiettivo non è quello di sostenere che sia sbagliato porre il focus sui clienti attuali o sulla segmentazione, ma piuttosto quello di metterlo in discussione quale unico orientamento strategico, cosa che molti danno per scontata'',73

2.3.4 LA GIUSTA SEQUENZA STRATEGICA

Dopo aver costruito il proprio quadro strategico e quindi scelto i punti fondamentali della propria strategia e dopo aver individuato il target di clienti che si vuole soddisfare, si arriva al quarto principio della BOS: seguire la giusta sequenza strategica. Ciò significa "costruire un modello di business solido per assicurare una buona profittabilità." La sequenza da seguire inizia con l'utilità per il cliente, passa poi dal prezzo, dal costo ed infine dall'adozione.





44

⁷³ Strategia Oceano Blu: vincere senza competere, W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli ETAS

⁷⁴ Strategia Oceano Blu: vincere senza competere, W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli ETAS

⁷⁵ https://www.makeitlean.it

Fasi della sequenza:

1. Utilità per il cliente: la prima domanda da porsi è la seguente: ''la mia proposta offre qualcosa di unico ed eccezionale al cliente?'' se la risposta è affermativa si può procedere, in caso contrario occorre tornare indietro e pensare a una soluzione per renderla tale.

Per capire se si sta offrendo qualcosa di eccezionale si può utilizzare la seguente mappa dell'utilità:

Figura 13: mappa dell'utilità⁷⁶

The Six Stages of Buyer Experience Cycle

	Purchase	Delivery	Use	Supplements	Maintenance	Disposal
Customer Productivity						
Simplicity						
Convenience						
Risk						
Fun and Image						
Environmental Friendliness	(1					

Il processo di acquisto del consumatore può essere suddiviso in sei stadi, come possiamo vedere dalla mappa, che vanno dall'acquisto effettivo del prodotto all'eliminazione dello stesso. Dall'altra parte troviamo invece le sei leve di utilità (produttività, semplicità, comodità, rischio, divertimento e immagine, rispetto per l'ambiente). Per creare nuovo valore e quindi un oceano blu l'impresa dovrebbe posizionare la propria offerta in uno degli spazi della mappa, ovviamente non occupato da offerte di altri players del mercato. Attraverso questo strumento l'impresa può capire

The Six Utility Levers

⁷⁶ https://www.blueoceanstrategy.com/tools/buyer-utility-map/

se effettivamente sta creando qualcosa di nuovo e rivoluzionario e quindi se si tratti di un'innovazione di valore oppure semplicemente di un'innovazione tecnologica o di un miglioramento incrementale della propria offerta.

2. Prezzo: è importante fissare il giusto prezzo per assicurarsi che la propria strategia abbia lunga vita e sia profittevole. Questo significa che il prezzo proposto al pubblico deve essere in linea con le possibilità del bacino clienti che si è scelto di servire. In realtà spesso le imprese nella fase di introduzione di un prodotto chiedono un prezzo più alto per attirare subito i cosiddetti consumatori pionieri⁷⁷, per poi abbassarlo nel tempo e attirare così altre fasce di clienti. La BOS invece suggerisce di applicare un prezzo ''irresistibile'', idoneo ad attirare da subito tutti i clienti.

Uno strumento utile fornito da Kim e Mauborgne per aiutare i manager nella fissazione del prezzo è la *fascia di prezzo della massa target*.

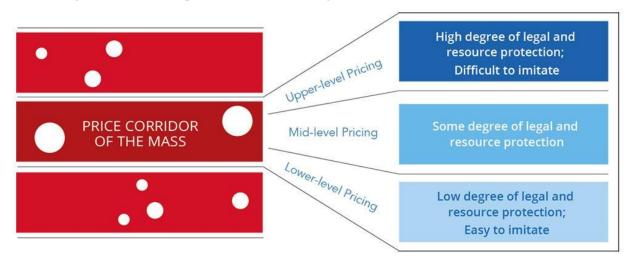


Figura 14: fascia di prezzo della massa target⁷⁸

⁷⁷ Sono coloro che acquistano il prodotto appena lanciato sul mercato per primi, rappresentano di solito il 3% dei consumatori.

⁷⁸ https://www.blueoceanstrategy.com/tools/price-corridor-mass/

Esso si compone di due fasi:

- Prima fase: si identifica quale sia effettivamente la fascia di prezzo della massa target in base alle loro possibilità economiche oppure a quanto spendono per prodotti o servizi che hanno qualcosa in comune con ciò che l'impresa offrirà
- Seconda fase: l'impresa sceglie, rimanendo all'interno della fascia target, il livello di prezzo che assicuri un'accettabile grado di protezione dall'imitazione
- 3. Costo: la terza fase della sequenza strategica è il *target costing*, che consiste nella determinazione del livello dei costi. Anche se normalmente avviene il contrario, nella BOS questa decisione è successiva alla scelta del prezzo target. Prima l'impresa sceglie il proprio prezzo, poi, in base al target di profitto che vuole ottenere, determina il target di costo.

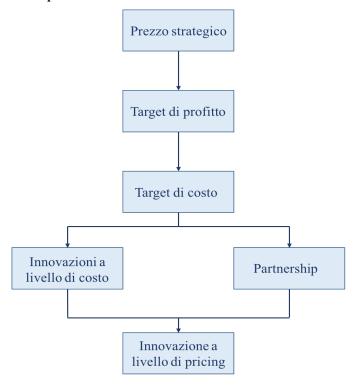
Per diminuire i propri costi e quindi assicurarsi un margine di profitto più ampio l'organizzazione può utilizzare più leve come ad esempio utilizzando materie prime meno costose, affidando determinate attività costose in outsourcing, stringendo *partnership* strategiche che ''consentano all'azienda di sfruttare il *know-how* di altre imprese e le loro economie di scala''⁷⁹

Il modello di profitto della strategia oceano blu può essere sintetizzato nella figura qui sotto:

_

⁷⁹ Strategia Oceano Blu: vincere senza competere, W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli ETAS

Figura 15: il modello di profitto⁸⁰



4. Adozione: l'ultima fase della sequenza strategica della BOS consiste nel trasmettere a tutti i dipendenti e ai partner dell'organizzazione e ai consumatori l'unicità ma soprattutto l'idea rivoluzionaria insita nel prodotto o servizio creato. Può accadere che un'Idea Oceano Blu sia vista come poco credibile dall'esterno poiché portatrice di un qualcosa di nuovo e mai visto. Per questo motivo è essenziale che l'impresa si impegni a comunicare in modo chiaro la sua offerta di valore, chiarendo ogni dubbio del pubblico e convincendo tutti dell'unicità ed importanza del proprio prodotto o servizio.

I tre gruppi principali su cui porre questa attenzione sono:

➤ I dipendenti: è fondamentale che coloro che lavorano all'interno dell'azienda siano consapevoli di ciò che verrà creato ma soprattutto che siano anch'essi convinti del suo successo.

⁸⁰ elaborazione personale dal libro ''*Strategia Oceano Blu: vincere senza competere* '', W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli ETAS

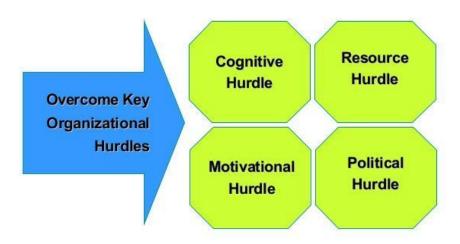
- Aziende partner: chiaramente è importante che le aziende partner diano fiducia all'organizzazione che implementa la BOS.
- ➤ Il pubblico: l'azienda deve essere in grado di chiarire ogni dubbio dei consumatori soprattutto se la propria idea minaccia lo *status quo*.

2.4 ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA OCEANO BLU

Una volta che si è delineata la propria strategia Oceano Blu, occorre metterla in atto concretamente. Vedremo ora le ulteriori mosse che l'impresa deve fare per implementare con successo la propria BOS.

2.4.1 GLI OSTACOLI ORGANIZZATIVI

Figura 16: gli ostacoli organizzativi⁸¹



Nell'attuazione, però, è possibile incontrare alcuni ostacoli ed è quindi importante sapere come superarli. I principali ostacoli organizzativi sono quattro, ovvero quello cognitivo, quello legato alle risorse, quello motivazionale ed infine quello politico.

_

⁸¹ https://www.slideshare.net/Managerit/strategia-oceano-blu-15-mettere-in-opera-la-strategia-oceano-blu

OSTACOLO COGNITIVO

Questo si presenta quando l'organizzazione è incatenata allo status quo e quindi i dipendenti fanno fatica ad accettare i cambiamenti facilmente. Per superare questo ostacolo è necessario che i manager mettano i propri collaboratori davanti ai fatti concreti e quindi non davanti a semplici fogli colmi di numeri. Solo in questo modo possono comunicare in modo efficace la necessità di una svolta strategica della portata di una BOS.

OSTACOLO DELLE RISORSE LIMITATE

Spesso quando un'organizzazione attua una BOS si trova in una situazione in cui non ha a disposizione tutte le risorse necessarie. Per superare questo ostacolo le imprese potrebbero chiedere le risorse di cui hanno bisogno alle banche ma questo processo spesso richiede troppo tempo. L'alternativa è quella di moltiplicare il valore delle proprie risorse. Per fare ciò i manager possono contare su tre leve: i punti caldi, i punti freddi e il mercato del bestiame. I primi si riferiscono ad attività che necessitano di poche risorse ma che hanno un impatto molto positivo sulla performance aziendale. I secondi sono al contrario attività che necessitano di molte risorse ma in termini di performance generano scarsi rendimenti. Con il termine "mercato del bestiame" si intende lo scambio delle risorse interne all'impresa poco utili con utili risorse esterne. Per moltiplicare il valore delle proprie risorse i manager devono essere abili a individuare e sfruttare i punti caldi, eliminando lo spreco di risorse posizionate sui punti freddi ed infine devono riuscire a sfruttare in modo efficiente il cd. "mercato del bestiame"

OSTACOLO MOTIVAZIONALE

È legato al primo ostacolo e fa riferimento alla poca motivazione dei dipendenti a voler cambiare le cose. Per riuscire a implementare la BOS in modo efficace i manager oltre a far capire ai propri dipendenti la necessità del cambiamento devono anche renderli partecipi del processo. È necessario infatti che questi siano parte integrante della

strategia stessa, e che si pongano in modo attivo verso il cambiamento e non in maniera passiva.

Per motivare i propri collaboratori, i leader utilizzano i seguenti tre fattori chiave:

- I *primi birilli:* sono una metafora (*kingpin*⁸²) che indica le persone più influenti e carismatiche all'interno dell'organizzazione. Se i manager convincono questi della loro idea, automaticamente la maggior parte dei dipendenti sarà anch'essa convinta. Sono importanti perché riducono lo spreco di risorse e di tempo.
- La *boccia di vetro*: i manager devono porre i ''primi birilli'' nella cd. ''Boccia di vetro'', ovvero devono rendere le loro azioni chiare e visibili da tutti, come se operassero in una boccia di vetro.
- L'*atomizzazione*: significa frammentare la sfida della BOS in piccole parti, affinché questa venga accettata in maniera più semplice.

OSTACOLO POLITICO

All'interno dell'organizzazione ci saranno sicuramente degli influenzatori negativi, che magari, avendo interessi in ballo, non sono interessati ad appoggiare il cambiamento e anzi tenderanno a opporre resistenza.

I manager si devono focalizzare su tre fattori di influenza:

- Gli angeli: devono essere sfruttati al meglio: sono coloro che sicuramente si schierano dalla parte del management.
- I demoni: devono essere zittiti: rappresentano gli influenzatori negativi. I manager devono prepararsi a rispondere loro con argomentazioni adeguate e dei ragionamenti inconfutabili.
- Il consigliere: è una figura molto importante che affianca il manager e che conosce bene l'ambiente e le dinamiche interne all'organizzazione e che quindi lo può aiutare ad anticipare le mosse dei demoni.

⁸² Nel bowling, è il nome con cui viene chiamato il birillo centrale, che quando viene colpito automaticamente fa cadere tutti i birilli attorno a sé.

2.4.2 L'EQUITÀ DEI PROCESSI

La cultura⁸³ all'interno di un'organizzazione è un aspetto fondamentale. Un'azienda che vuole implementare una BOS deve necessariamente creare una forte cultura basata sulla fiducia e sull'equità. È importante che i propri dipendenti agiscano e collaborino di propria spontanea volontà.

''Maggiore è la possibilità di controllo sul processo- facoltà di esprimere le proprie ragioni, presentare prove, proporre argomenti di discussione, chiedere chiarimenti e fare emergere i propri meriti- migliore è il giudizio sulla giustizia procedurale''.84

'La percezione della correttezza delle procedure aumenta la soddisfazione per i risultati e per l'esperienza del procedimento' ,85

I due sociologi W. Thibaut e L. Walker furono i primi a teorizzare il concetto di *giustizia procedurale*, che viene ripreso da Kim e Mauborgne. Esso fa riferimento al fatto che se i manager coinvolgono fin da subito i dipendenti nel processo di rinnovamento della strategia, i risultati saranno migliori. È importante evitare che si creino timori o dubbi nei propri collaboratori affinché la strategia abbia successo.

Le tre ''C'', ovvero i principi dell'equità dei processi sono:

- Coinvolgimento: come già detto, coinvolgere i propri dipendenti è di fondamentale importanza
- Chiarimento: un altro punto fondamentale è la disponibilità dei manager di chiarire tutti i dubbi dei propri dipendenti

⁸³ Per un approfondimento sull'argomento della cultura nelle organizzazioni vedere l'analisi di Gerry Johnson e Kevan Scholes del 1992.

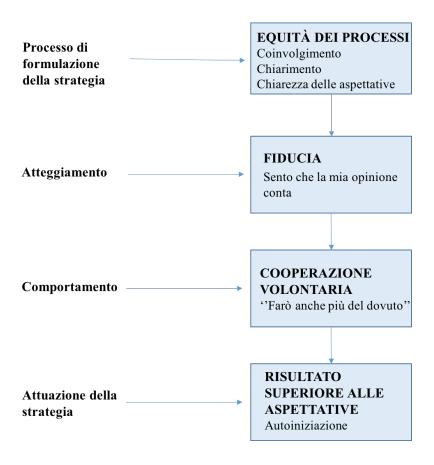
⁸⁴ Procedural Justice: A Psychological Analysis, Thibaut e Walker, 1975

⁸⁵ Procedural Justice: A Psychological Analysis, Thibaut e Walker, 1975

 Chiarezza delle aspettative: l'ultimo principio incoraggia i manager a chiarire le nuove regole del gioco, ovvero spiegare a tutti quali saranno i nuovi ruoli, le nuove responsabilità ecc.⁸⁶

L'equità è quindi importante poiché ha un impatto significativo sul comportamento e sull'atteggiamento dei singoli dipendenti.

Figura 17: l'equità dei processi⁸⁷



2.4.3 LE PROPOSIZIONI DELLA BOS

Come visto fino ad ora, affinché la propria Strategia Oceano Blu abbia successo, è necessario che i manager riescano ad allineare le tre proposizioni fondamentali della

⁸⁶ Strategia Oceano Blu: vincere senza competere, W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli ETAS

⁸⁷ Elaborazione personale dal libro ''*Strategia Oceano Blu: vincere senza competere*'', W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli ETAS

BOS, ovvero la *value proposition*, la *profit proposition* ed infine la *people proposition*. Quindi, se si vuole implementare una strategia di successo, è importante che allo stesso tempo essa crei nuovo valore per il cliente attraverso un'offerta innovativa, deve poi garantire redditività all'impresa ed infine deve coinvolgere attivamente ogni livello dell'azienda nella sua realizzazione. Solo allineando queste tre proposizioni, ovvero perseguendo allo stesso tempo i tre obiettivi sopra citati, la strategia avrà un esito positivo.⁸⁸

2.5 RINNOVARE GLI OCEANI BLU

Nei prossimi paragrafi vedremo quali sono le barriere organizzative che tutelano le imprese dagli attacchi degli "imitatori" e come esse possono rinnovare i propri Oceani Blu quando questi iniziano a tingersi di rosso.

2.5.1 LE BARRIERE ORGANIZZATIVE

Una volta che si è creato un Oceano Blu e quindi si sta navigando in acque tranquille, lontane dalla concorrenza, è in ogni caso importante tenere sempre gli occhi aperti e non adagiarsi troppo perché è probabile che prima o poi altre imprese inizieranno ad imitare il proprio prodotto o servizio. È quindi importante tenersi pronti a questa evenienza; gli Oceani Blu sono destinati, d'altronde, a diventare prima o poi oceani rossi. Allo stesso tempo, è anche vero che chi riesce ad implementare una BOS di successo può godere di alcune considerevoli barriere all'imitazione iniziali. Di seguito ne vedremo alcune.

- Barriera dell'allineamento: allineando le tre proposizioni sul valore, sul profitto e sulle persone l'impresa riesce facilmente a creare un vantaggio rilevante, difficilmente imitabile, che fa quindi da barriera.
- Barriera cognitiva e organizzativa: data l'unicità della BOS, un'altra notevole barriera è rappresentata dagli sforzi che dovrebbe fare un'impresa imitatrice per

88 Strategia Oceano Blu: vincere senza competere, W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli ETAS

cambiare la propria organizzazione interna e il proprio *asset* di risorse e informazioni.

- Barriera di marca: quando un'azienda riesce ad avere successo e creare un Oceano Blu offrendo un valore unico, si guadagna allo stesso tempo la fedeltà dei consumatori i quali difficilmente saranno disposti a comprare prodotti delle imprese imitatrici.
- Barriera economica e legale: questa barriera fa riferimento alle economie di scala di cui godono le imprese che attuano la BOS, ai grossi investimenti che dovrebbe fare invece un'azienda entrante in un nuovo mercato ed infine, per quanto riguarda la parte legale, ai brevetti o ai permessi autorizzativi.

2.5.2 RINNOVAMENTO

Nonostante la presenza di barriere organizzative all'imitazione, prima o poi queste saranno superate da alcune delle imprese che cercano in ogni modo di entrare nell'Oceano Blu. A questo punto l'azienda che ha attuato la BOS non deve cadere nella trappola della concorrenza e quindi dell'osservazione degli altri attori, bensì è bene che mantenga il suo focus ben stabile sui propri clienti e il valore per essi creato. Quindi, in nessun caso, la sua curva del valore deve diventare simile a quella delle imprese ''imitatrici''. Per riuscire in questo obiettivo deve rinnovare la sua offerta, o a livello di singolo business o a livello di corporate quando l'azienda gestisce più business. Quando si avvicinano i primi imitatori è bene che i manager studino la propria posizione e la prospettiva dei propri ricavi futuri. Se questi risultano promettenti, l'impresa non dovrebbe abbandonare subito il proprio oceano blu, bensì ''concentrarsi sull'allungamento, sull'allargamento e sull'approfondimento del suo flusso di ricavi tramite l'efficienza operativa e l'espansione geografica, per massimizzare le economie

_

⁸⁹ Strategia Oceano Blu: vincere senza competere, W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli ETAS

di scala e la copertura del mercato.'',90 Se riesce in questo obiettivo gli imitatori saranno scoraggiati. Quando però l'azienda si accorge che la propria curva del valore è molto simile a quella dei concorrenti, essa deve subito agire per rinnovarsi, spostando il proprio focus strategico, creando quindi nuovo valore per i suoi clienti e allontanandosi dalla concorrenza.⁹¹

⁹⁰ Strategia Oceano Blu: vincere senza competere, W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli ETAS

⁹¹ Strategia Oceano Blu: vincere senza competere, W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli ETAS

CAPITOLO III – CASELLA WINES: IL CASO [YELLOW TAIL]

3.1 INTRODUZIONE AL CASE STUDY

In questo terzo ed ultimo capitolo saranno analizzate le mosse strategiche di Casella Wines: un'impresa australiana di vini che, grazie all'applicazione della Blue Ocean Strategy, è riuscita a sbloccare nuova domanda e a creare uno spazio di mercato lontano dalla concorrenza. L'obiettivo di questo *Case Study* è quello di far comprendere a fondo l'importanza della Strategia Oceano Blu e come in concreto essa possa essere applicata.

Sarà svolta, in primo luogo, un'analisi del mercato vinicolo negli Stati Uniti alla fine degli anni '90 attraverso il modello delle cinque forze di Porter, per comprendere quale fosse il livello di concorrenza al suo interno e quali fossero dunque le possibilità di profitto ed espansione effettive delle imprese che competevano in tale settore. La decisione di analizzare il mercato statunitense, piuttosto che altri, deriva dal fatto che l'azienda presa in considerazione, pur essendo australiana, ha avuto un enorme successo soprattutto degli USA. Infatti, [yellow tail] nel 2003 è diventato il vino più importato negli States.

Nella seconda parte verranno invece analizzate le mosse strategiche di Casella Wines in relazione all'applicazione della Blue Ocean Strategy nei primi anni del 2000, attraverso tutti gli strumenti e i *framework* analitici presentati e descritti nel secondo capitolo del presente elaborato.

Infine, verrà fatta una panoramica sull'evoluzione del mercato vinicolo statunitense fino ad oggi e parallelamente anche sull'evoluzione e sul mantenimento del vantaggio competitivo di Casella Wines e dei suoi prodotti.

Il caso empirico che sarà analizzato riguarda, come già precedentemente anticipato, un'azienda vinicola australiana: Casella Wines. Essa nel 2001 riuscì a creare un Oceano Blu in un mercato completamente saturo e molto competitivo come quello vinicolo

negli USA, mettendo sul commercio una linea di vini particolari chiamata [Yellow Tail].

3.1.2 STORIA DI CASELLA WINES

I fondatori di Casella Wines, Filippo e Maria Casella, si spostarono dalla Sicilia all'Australia, precisamente nel New South Wales, nel 1957. Nel 1965 la famiglia acquistò dei terreni nei pressi della cittadina di Yenda e iniziò a coltivare vigneti per i produttori di vino locali. Successivamente, iniziarono a produrre anch'essi vino e perciò ebbero bisogno di acquistare una cantina. Nacque così, nel 1969, la cantina di vino della famiglia Casella. John casella, uno dei figli di Filippo, entrò nell'azienda di famiglia e nel 1994 divenne amministratore delegato di *Casella Family Brands*. Nel 2001, essi decisero di lanciare un nuovo brand chiamato *[yellow tail]* con un posizionamento innovativo sotto molti punti di vista. I loro vigneti non avevano la stessa reputazione di quelli europei, motivo per cui non potevano pretendere di rivolgersi allo stesso mercato di intenditori di vino. Pertanto, la famiglia decise di non competere con i vini francesi o italiani per quanto riguarda la qualità, la complessità del prodotto o il prestigio. Essi infatti crearono un prodotto che fosse ''divertente'' e molto più accessibile, esplorando un nuovo target di consumatori di vino.

"It's the story of a wine brand inspired by fun and a belief in making wine uncomplicated in a world of complexity. Welcome to our world." ⁹²

'THREE LITTLE LETTERS: F-U-N. We're no wine snobs. We're just wine lovers. And fun lovers. Because let's face it, life is so much better when you're having fun. That's why at [yellow tail] we put the FUN back into wine."

Fin dalla sua nascita, nel 2001, il brand è cresciuto fino a diventare il marchio di vino australiano più potente al mondo e il quinto marchio di vino più potente a livello mondiale⁹⁴.

_

⁹² John Casella

⁹³ John Casella

⁹⁴ Intangible Business, The Power 100 Report, 2015.

Nel 2002 i Casella crearono una partnership con *W.J. Deutsch and Son*, un'importante società americana di marketing e distribuzione nel settore vinicolo e grazie a questa intelligente mossa nel 2003 *[yellow tail]* divenne il vino più importato negli Stati Uniti.

Casella oggi esporta oltre 12 milioni e mezzo di casse di vino del marchio [yellow tail] in più di 50 paesi in tutto il mondo ogni anno. 95

3.2 IL SETTORE DEL VINO NEGLI STATI UNITI NEGLI ANNI '90

Come possiamo vedere dalla tabella seguente, nel 1998 gli Stati Uniti erano il quarto produttore di vino al mondo dopo le tre nazioni produttrici europee più importanti ovvero l'Italia, la Francia e la Spagna.

Tabella 2: i produttori di vino alla fine degli anni '90 96 (in millions of gallons)

Country	1996	1997	1998
Italy	1,551	1,343	1,430
France	1,506	1,414	1,390
Spain	818	876	800
US	498	580	539
Argentina	334	356	334
Germany	228	224	286
South Africa	230	232	215
Australia	177	162	195
Chile	100	120	144
Romania	202	176	132
Hungary	110	118	110
Yugoslavia	92	106	106
Rest of World	1,296	1,195	1,150
World Total	7,142	6,902	6,831

https://www.linkedin.com/pulse/exploring-branding-wine-business-marius-andre-aasly

59

⁹⁵ Marius Andre Aasly, Exploring branding in the wine business, 2017,

⁹⁶ IV International based on data from Office International de la Vigne et du Vin, (OIV)

Il mercato del vino statunitense nel 1999 valeva 18,1 miliardi di dollari con un tasso di crescita medio dell'8,5% dal 1994. Tuttavia gli americani non sono mai stati grandi bevitori di vino come invece lo erano gli europei. I due motivi principali sono che nel IX secolo, quando il paese era nel pieno del suo sviluppo, i vigneti e le infrastrutture di produzione erano di dimensioni contenute ed inoltre, le prime bevande alcoliche prodotte in massa e facilmente reperibili negli USA erano la birra e il whisky. Per questo il vino è stato considerato per molto tempo una bevanda d'élite e non è stato accolto facilmente dal pubblico⁹⁷.

1) CONCORRENZA INTERNA

Gli Stati Uniti hanno sempre avuto uno dei mercati più aperti e liberi al mondo, con basse barriere all'ingresso per le importazioni. Ciò nonostante, i vini californiani hanno dominato il mercato nazionale per anni a causa delle condizioni ideali di coltivazione e grazie anche alle azioni di marketing messe in atto da alcune delle più grandi aziende vinicole californiane. La percentuale delle importazioni ha subito delle fluttuazioni nel corso degli anni, passando dal 16% nel 1992 al 17% nel 1998. I vini californiani subirono successivamente la concorrenza di quelli prodotti negli stati di Washington e New York, dal momento che la loro quota di mercato passò dal 6,2% nel 1992 al 14% nel 1998⁹⁸.

La tabella seguente mostra i principali *players* statunitensi negli anni 1994, 1996 e 1998 in base al volume prodotto.

_

⁹⁷ California Wine Export Program; "United States Wine Exports, Imports and Balance of U.S. Wine Trade 1999"; Ivie International; July 24, 2000.

⁹⁸ Adam Wine Handbook; Adam Business Media, New York; 1999

Tabella 3: players statunitensi dal 1994 al 1998⁹⁹

(based on volume)

Company	% Market Share 1994	% Market Share 1996	% Market Share 1998
E & J Gallo Winery	34.3%	27.7%	27.5%
Canandaigua Wine	17.7%	15.5%	14.8%
The Wine Group	9.7%	11.4%	14.6%
Beringer Wine Estates*	3.2%	2.5%	4.0%
Robert Mondavi Winery	3.2%	3.6%	3.8%
Next 3 Competitors	13.7%	11.9%	12.9%
Others	19.2%	27.4%	22.4%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Nel 1998 le principali 8 aziende producevano il 77,6% del vino nel mercato statunitense, mentre circa le altre 1600 cantine producevano il restante 22,4%. Questo fatto indica che in quegli anni il mercato vinicolo era molto concentrato e quindi il livello di concorrenza nel settore era alto.

2) e 3) I FORNITORI E I CLIENTI (DISTRIBUTORI)

I fornitori dell'industria vinicola erano sostanzialmente i produttori delle bottiglie, delle etichette e dell'uva. Il fatto che ci fosse un dominio da parte di un numero limitato di aziende si traduceva in un'ampia forza contrattuale sia verso i fornitori che verso i distributori. Ciò, infatti, permetteva ai produttori di vino di guadagnarsi molto spazio sugli scaffali, avere delle notevoli riduzioni di prezzo e quindi di utilizzare quanto risparmiato per fare grandi investimenti nelle campagne di marketing. Questo ampio potere contrattuale era però limitato dal fatto che spesso la minaccia di integrazione verticale era alta, soprattutto da parte dei fornitori. Accadeva infatti che spesso i produttori di uva iniziassero successivamente una propria attività di produzione di vino (come fece d'altronde anche Casella Wines nel 1969 quando acquistò la propria cantina).

^

⁹⁹ Adam Wine Handbook; Adam Business Media, New York; 1999

4) I POTENZIALI ENTRANTI

L'investimento iniziale di capitale richiesto per poter avviare una cantina dipendeva dalla scala di produzione. Le cantine di piccole dimensioni riuscivano ad avviare la loro attività attraverso un investimento minimo di capitale, acquistando l'uva da fornitori selezionati mentre quelle di dimensioni maggiori dovevano sostenere costi più elevanti e quindi le barriere all'entrata erano maggiori. Nel 2000 la tendenza delle imprese straniere che volevano entrare nel mercato americano era più che altro quella di acquistare una cantina in USA così da poter utilizzare i canali di distribuzione stabiliti, i fornitori esistenti e la conoscenza del mercato dei dipendenti acquisiti. 100

Possiamo affermare che la minaccia dei potenziali entranti era abbastanza attenuata dal fatto che in quegli anni la concorrenza all'interno del mercato vinicolo statunitense era molto fitta e, come abbiamo visto, l'indice di concentrazione del settore era basso: le principali 8 aziende infatti producevano quasi l'80% del vino negli USA, mentre le altre 1600 si spartivano il restante 20%. Questo ci porta ad affermare che le possibilità di alti profitti per un potenziale entrante erano molto scarse e quindi il mercato risultava poco attraente.

5) PRODOTTI SOSTITUTIVI

Negli USA alla fine degli anni '90 la minaccia dei prodotti sostitutivi era molto forte poiché come abbiamo già affermato precedentemente, gli americani erano poco abituati a bere vino e apprezzavano molto di più bevande come la birra o il whisky. Quindi, il valore dell'elasticità incrociata tra il vino e i suoi prodotti sostitutivi alla fine degli anni '90 era alto e di conseguenza la loro minaccia era molto forte.

-

¹⁰⁰ California Wine Export Program; "United States Wine Exports, Imports and Balance of U.S. Wine Trade 1999"; Ivie International; July 24, 2000.

Tabella 4: modello delle 5 forze nel settore vinicolo statunitense alla fine degli anni '90¹⁰¹

INTENSITA'

FORZA

Concorrenza interna Alta

Clienti Media

Fornitori Media

Prodotti sostitutivi Alta

Potenziali entranti Bassa

Dopo aver analizzato il settore vinicolo alla fine degli anni '90 tramite il modello delle cinque forze di Porter possiamo ora affermare con certezza che il livello di concorrenza in esso presente era molto elevata.

Le strategie utilizzate dalle aziende per riuscire a guadagnarsi un vantaggio competitivo in un ambiente così concorrenziale e saturo, includevano la formazione di partnership strategiche o di distribuzione e soprattutto l'adozione di strategie di differenziazione basate sull'immagine o sul prezzo.

3.3 ANALISI DELLE MOSSE STRATEGICHE DI *CASELLA WINES*: IL CASO [YELLOW TAIL]

Nel 2001, l'impresa a conduzione familiare Casella Wines riuscì a scoprire un Oceano Blu attraverso la creazione del brand *[yellow tail]*, un vino del tutto particolare, diverso da ogni tipologia già presente sul mercato. Esso infatti si distaccava dai concorrenti che offrivano vini pregiati e complessi e si presentava come una bevanda divertente, del

¹⁰¹ Elaborazione personale

tutto innovativa, accessibile a chiunque e adatto per ogni palato. Grazie alla creazione di questo marchio, l'impresa è riuscita ad ottenere un successo senza precedenti, diventando il vino più importato negli Stati Uniti.

"Entro l'agosto 2003, era il vino rosso più venduto in USA tra tutti quelli in bottiglia da 750 ml, comprese le etichette californiane. A metà del 2003 la media delle vendite annuali in continua crescita era arrivata a 4,5 milioni di casse." 102

Esso non ha dunque semplicemente rubato quote di mercato alle aziende esistenti, lo ha addirittura fatto crescere, attirando in esso 6 milioni di nuovi bevitori di vino. Il brand rappresentava l'11% di tutte le importazioni di vino negli Stati Uniti nel 2005. 103

Ma come ha fatto una piccola azienda familiare ad ottenere tale successo in così poco tempo? Vediamo ora nel dettaglio le mosse strategiche compiute da Casella Wines per la creazione del suo vincente marchio.

3.3.1 OLTRE I CONFINI DEL MERCATO

Prima di entrare nel mercato statunitense, Casella Wines sapeva molto bene che, per avere qualche possibilità di successo, non avrebbe potuto adattarsi alle regole tradizionali. I fratelli Casella, decisero quindi di concentrarsi, anziché sui classici clienti del settore vinicolo, sul restante 85% di americani non bevitori di vino lanciando sul mercato una diversa tipologia, molto più dolce e più facile da bere.

Per arrivare a ciò, dovettero prima analizzare i settori alternativi a quello vinicolo e cercare di capire come attirare i cosiddetti non-clienti. Attraverso questa analisi emerse che la parte di americani che si rifiutava di bere vino, era composta principalmente da quei soggetti che non accettavano il suo complesso gusto, e quindi preferivano magari bere la birra o i cocktail, prodotti sicuramente più semplici da bere e apprezzati in ogni

¹⁰² Strategia Oceano Blu: vincere senza competere, W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli

¹⁰³ Shengvang Tan, "Yellow Tail in a Blue Ocean", Blogger, 16 giugno 2012, Web

occasione. Per riuscire ad avvicinare questa rilevante massa di consumatori al proprio vino, Casella Wines ideò il suo marchio che consisteva in un vino bevibile da chiunque, dalle note fresche e fruttate, adatto per qualsiasi momento della giornata e dal prezzo più che accessibile dal consumatore medio americano: una bottiglia era venduta infatti attorno ai 7 dollari.

3.3.2 IL FRAMEWORK DELLE 4 AZIONI E LO SCHEMA E-R-A-C

John Casella, nel delineare la propria strategia Oceano Blu, si è innanzitutto posto le quattro domande fondamentali già presentate nel secondo capitolo, ovvero egli si chiese quali fossero i fattori che bisognava ridurre al di sotto dello standard del settore poiché considerati relativamente importanti dai clienti, quali andavano invece aumentati, quali eliminati e infine quali creati. Fino a quel momento, infatti, i competitor nel settore vinicolo si concentravano principalmente su elementi come ad esempio la qualità ricercata, il prestigio dei vigneti, la varietà dell'offerta o la complessità del gusto. Con la creazione del marchio [yellow tail], l'azienda decise di cambiare le carte in gioco e offrire un prodotto del tutto diverso, puntando su nuovi fattori e riducendo o eliminando quelli tipici del settore.

Vediamo ora, per ogni azione del Framework, che cosa ha fatto Casella Wines per eliminare la concorrenza e creare così il proprio oceano blu.

ELIMINARE

L'impresa, per staccarsi dalla concorrenza ed avvicinarsi al gruppo di clienti scelto, dovette eliminare alcuni elementi tipici del settore vinicolo come ad esempio la complessa terminologia enologica che creava confusione nel consumatore, le numerose campagne di marketing e la qualità dovuta all'invecchiamento. Infatti i vini presentati in origine da Casella Wines erano solo di due tipi e l'azienda non fece mai grandi campagne di marketing per conquistare i suoi clienti, come facevano invece tutte le altre cantine del settore.

RIDURRE

L'azienda decise di ridurre alcuni elementi considerati poco importanti per attrarre il proprio segmento, come ad esempio la complessità del vino, la gamma e il prestigio dei vigneti. Questi fattori non furono eliminati del tutto bensì l'investimento su di essi fu drasticamente ridotto al di sotto della media del settore poiché considerati di scarsa importanza dal target scelto. Infatti, i clienti di *[yellow tail]* non erano interessati in alcun modo alla complessità del vino o al prestigio dei vigneti, piuttosto essi richiedevano un vino dal gusto semplice e fresco da assaporare in ogni momento della giornata.

AUMENTARE

Gli elementi che invece furono aumentati sono il prezzo e il coinvolgimento dei negozi. Per quanto riguarda il primo fattore, esso fu aumentato al di sopra della media dei prezzi dei vini economici in quanto l'azienda offriva un valore maggiore rispetto ad essi. Il secondo elemento fa riferimento al fatto che all'interno dei punti vendita, i vini del marchio [yellow tail] spiccavano rispetto agli altri per il loro particolare e coloratissimo packaging e quindi i clienti, quando procedevano all'acquisto, erano coinvolti anche grazie a questo.

CREARE

Per staccarsi definitivamente dal settore vinicolo iniziale, i fratelli Casella dovettero aggiungere degli elementi completamente nuovi e rivoluzionari nella propria offerta: essi crearono infatti un vino facile da bere, facile da scegliere e aggiunsero inoltre l'importante e distintivo elemento del divertimento. Tutto ciò era qualcosa di innovativo rispetto a quanto offerto fino a quel momento nel mercato del vino. I prodotti con cui si interfacciava Casella Wines, infatti, erano tutt'altro che facili da bere e per questo il consumatore medio, fino al quel momento, era qualcuno che di vini se ne intendeva.

Figura 18: lo schema ERAC di [yellowtail] 104

ELIMINARE Terminologia enologica Enfasi sull'invecchiamento Campagne di marketing	AUMENTARE Prezzo Coinvolgimento dei negozi
RIDURRE Complessità del vino Gamma Prestigio vigneti	CREARE Facile da bere Facile da scegliere Divertente ed eccitante

3.3.3 LA GIUSTA SEQUENZA STRATEGICA

Abbiamo visto che seguire la giusta sequenza strategica è di fondamentale importanza per un'impresa che sta implementando una Blue Ocean Strategy per assicurarsi una buona profittabilità nel lungo termine. Procediamo ora con l'analisi delle mosse di Casella Wines in relazione ad essa.

UTILITÀ PER IL CLIENTE

Per prima cosa, bisogna assicurarsi di offrire ai propri clienti qualcosa di unico ed eccezionale.

Come già visto fino ad ora, il marchio *[yellow tail]* creò effettivamente un prodotto unico e mai visto prima, una tipologia speciale di vino adatto a tutti i palati e per ogni occasione.

PREZZO

Il secondo step della sequenza fa riferimento al prezzo.

-

¹⁰⁴ elaborazione personale

Una bottiglia di vino del marchio [yellow tail], quando uscì sul mercato, costava intorno ai 7 dollari. L'azienda scelse dunque un pricing strategico del tutto in linea con il bacino clienti che aveva scelto di servire. Essa, infatti, si rivolgeva principalmente ai bevitori di birra o cocktail e non agli abituali consumatori di vino, quindi più che altro a persone che sicuramente non sarebbero state disposte a spendere una cifra elevata per acquistarne una bottiglia. Allo stesso tempo, pur scegliendo una fascia di prezzo bassa, grazie alle sue caratteristiche innovative e al significativo aumento di valore creato, l'azienda poté permettersi di chiedere un prezzo maggiore rispetto a quello dei vini economici presenti sul mercato statunitense, i quali costavano al tempo intorno ai 3 dollari (quindi meno della metà di una bottiglia [yellow tail]).

COSTO

La terza fase della sequenza riguarda la determinazione dei costi.

[yellow tail] riuscì a tenere bassi i propri costi grazie all'eliminazione di alcuni elementi. L'azienda, ad esempio, ridusse al minimo i propri sforzi di marketing oppure eliminò la necessità di invecchiamento del vino, arrivando ad ottenere un ritorno del capitale più rapido per il vino prodotto. Un altro modo in cui Casella Wines riuscì a ridurre i propri costi, assicurandosi un margine di profitto maggiore fu attraverso la semplicità dell'offerta iniziale. Essa infatti aveva creato solamente due tipi di vini e quindi 'limitando il magazzino, ha massimizzato il turnover delle scorte e minimizzato gli investimenti a livello di inventario'' 105.

ADOZIONE

L'ultimo stadio della sequenza strategica fa riferimento all'adozione del prodotto da parte del pubblico e dei dipendenti stessi dell'azienda.

Per [Yellow Tail] non fu difficile conquistare in poco tempo i propri clienti poiché aveva creato un prodotto completamente in linea con le loro esigenze. Inoltre il packaging delle bottiglie molto colorato e l'immagine del canguro come simbolo del marchio, essendo elementi molto divertenti e simpatici, attirarono molti consumatori.

¹⁰⁵ Strategia Oceano Blu: vincere senza competere, W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli ETAS

"Casella Wines ha facilitato al massimo la scelta quando ha trasformato i commessi dei negozi in ambasciatori di *[yellow tail]*, consegnando loro una divisa da lavoro che rispettava l'abbigliamento classico dell'entroterra australiano, compresi i caratteristici cappelli da *bushman* e le giacche di tela impermeabile. Per i commessi quella divisa speciale, nonché il fatto di proporre un vino da cui per primi non si sentivano intimiditi, sono stati una fonte di ispirazione; hanno cominciato a raccomandare *[yellow tail]* a destra e a manca." ¹⁰⁶

3.3.4 MARKETING MIX DI [YELLOW TAIL]

La strategia Oceano Blu e il conseguente posizionamento innovativo del marchio *[yellow tail]* deriva anche da un astuto utilizzo delle 4 leve del *Marketing Mix*¹⁰⁷.

1) PRODUCT

[yellow tail] deve il suo successo soprattutto all'innovazione di prodotto che il marchio è riuscito a creare: esso infatti offre un vino senza tannino e acido, per attirare i consumatori che non sono soliti bere vino, che rappresentano un importante percentuale della popolazione. Esso, presentandosi come una bevanda dal gusto dolce e accattivante come la birra o i cocktail, risulta molto facile da bere. Inoltre, al fine di evitare confusione, i consumatori potevano inizialmente scegliere un rosso Shiraz o uno Chardonnay bianco. Il prodotto può inoltre essere consumato subito non c'è bisogno di tenerlo nei costosi frigoriferi per il vino o nelle cantine per l'invecchiamento e questo ha portato a un significativo decremento dei costi di produzione per l'impresa. 108

⁻

 $^{^{106}}$ Strategia Oceano Blu: vincere senza competere, W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli ETAS

¹⁰⁷Jerome McCarthy

¹⁰⁸ Marion, Yellow Tail: Clever Brand Positioning Within The American Wine Industry, The Branding Journal

2) PROMOTION/PLACE

Mentre le grandi aziende vinicole svilupparono i loro marchi in molti anni di costose campagne di marketing, [yellow tail] riuscì ad avere un enorme successo senza il bisogno di alcuna campagna promozionale, mass media o pubblicità above the line. Anzi, fu promosso con eventi creativi e grazie all'intervento dei dipendenti che si proponevano come ambasciatori del marchio. L'azienda organizzò anche numerosi eventi di degustazione di vini per consentire ai consumatori di scoprire il prodotto. Infine, l'intelligente packaging di [yellow tail] consentì al marchio di crearsi uno spazio colorato facilmente identificabile all'interno dei negozi, distinguendosi dalle classiche etichette bianche dei concorrenti, suddivisi per paesi o varietà di uva. 109

3) PACKAGING

Il marchio capì che molti clienti si sentivano intimiditi dalle tradizionali bottiglie di vino le cui etichette riportavano spesso e volentieri una complicata terminologia elitaria e sofisticata spesso difficile da comprendere. Pertanto, l'idea fu quella di progettare una confezione semplice e non intimidatoria con un testo senza pretese e colori vivaci per attirare subito l'attenzione dei consumatori. Essi potevano leggere il nome del vitigno su una semplice etichetta con un canguro arancione su sfondo nero. Il marchio fu anche il primo ad utilizzare lo stesso packaging sia per i vini rossi che per i bianchi, il che permise all'azienda di semplificare sia i processi di produzione, diminuendo contestualmente i propri costi, sia i processi di acquisto. Questi vini grazie all'intelligente confezione si sono distinti efficacemente dalla vasta scelta di vini intimidatori, con bottiglie dal design simile e piene di terminologia complicata.¹¹⁰

¹⁰⁹ Marion, Yellow Tail: Clever Brand Positioning Within The American Wine Industry, The Branding Journal

¹¹⁰ Marion, Yellow Tail: Clever Brand Positioning Within The American Wine Industry, The Branding Journal

4) PRICE

Il prezzo è coerente con il resto del marketing mix e quindi con il segmento di consumatori scelti e in linea con i prezzi medi dei prodotti sostituti come birra o cocktails e si aggira intorno ai 7 dollari. Come già affermato, inoltre, la particolarità del marchio permette all'impresa di applicare un prezzo maggiore rispetto ai vini economici.¹¹¹

3.3.5 IL QUADRO STRATEGICO DI /YELLOW TAIL/

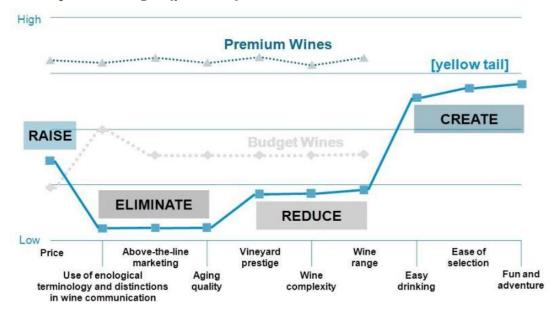
Come visto nel secondo capitolo, un'impresa che vuole creare un Oceano Blu deve innanzitutto guardare il quadro strategico dei competitors nel settore di partenza e osservare le loro curve del valore, capendo in questo modo quali siano gli elementi su cui le imprese investono maggiormente per poi agire di conseguenza a questo offrendo qualcosa di diverso.

Se osserviamo il quadro strategico sottostante, notiamo che la curva del valore dei vini premium si posiziona nella parte alta del grafico, mentre quella dei vini economici nella parte bassa ma la forma delle due curve è pressoché uguale. Da ciò intuiamo che ci troviamo in un oceano rosso, ovvero le due categorie di vini competono e pongono il proprio focus sugli stessi elementi, ma utilizzano due strategie diverse ovvero la differenziazione per quanto riguarda i vini premium e la leadership di costo per le aziende che offrono vini economici. Se nel medesimo grafico osserviamo la curva del valore di [yellow tail], possiamo notare che questa ha una forma del tutto diversa, o addirittura opposta, rispetto alle due precedenti. Da subito capiamo che ci troviamo in un Oceano Blu.

⁻

¹¹¹ Marion, Yellow Tail: Clever Brand Positioning Within The American Wine Industry, The Branding Journal

Grafico 4: quadro strategico [yellowtail] 112



Come già detto in precedenza parlando dello schema E-R-A-C, vediamo che l'azienda australiana ha ridotto notevolmente o addirittura eliminato alcuni elementi e allo stesso tempo ne ha aggiunti di completamente nuovi ed estranei al settore vinicolo fino a quel momento. Solo osservando il grafico ci possiamo rendere conto dell'efficacia della strategia in questione in termini di creazione di nuovo valore per i clienti.

3.3.6 ALTRI ELEMENTI FONDAMENTALI DELLA BOS

Affinché una strategia Oceano Blu sia ben costruita, essa deve avere tre importanti caratteristiche:

1. FOCUS STRATEGICO BEN DEFINITO

Casella Wines, nella creazione del proprio marchio riuscì ad eliminare elementi poco importanti e focalizzare tutti i suoi sforzi strategici su alcuni punti ben precisi come la comodità di consumo, la facilità di scelta, il gusto semplice e fresco e il divertimento. Questa mossa permise all'azienda di raggiungere un importante riduzione dei costi e di aumentare quindi il margine di profitto.

_

 $^{^{112}}$ Dean Denny, $How\ To\ Make\ Your\ Competition\ Irrelevant,\ Medium;\ 2$ marzo 2017

2. DIVERGENZA

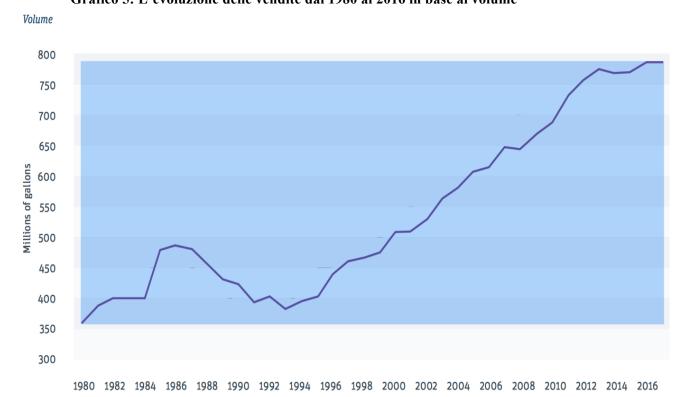
È importante che la propria curva del valore diverga rispetto a quella media del settore. Se osserviamo il quadro strategico di [yellow tail], notiamo effettivamente che le due curve sono molto diverse l'una dall'altra.

3. TAGLINE

Creare una tagline avvincente, che trasmetta la propria offerta di valore ai clienti è fondamentale: [yellow tail] riuscì a conquistare i suoi clienti e a riassumere la sua particolarità con la seguente frase: "A fun and simple wine to be enjoyed everyday".

3.4 EVOLUZIONE DEL MERCATO VINICOLO FINO AD OGGI

Grafico 5: L'evoluzione delle vendite dal 1980 al 2016 in base al volume¹¹³



¹¹³ California Wine Institute, Gomberg-Fredrikson, BW166

L'industria del vino statunitense si sta avvicinando alla fine del suo più grande periodo di crescita nella storia. Dal 1994, l'industria ha registrato infatti tendenze a lungo termine di aumento dei volumi prodotti con solo poche fluttuazioni durante le recessioni.

Osservando la tabella qui sopra, possiamo notare come il trend di crescita positivo verificatosi dai primi anni '90 al 2012 si stia pian piano stabilizzando. Oggi infatti si sta assistendo ad un fenomeno di trading up, ovvero sempre più consumatori lasciano i segmenti di prezzo basso a favore di una qualità migliore. Questo ha portato ad un notevole calo delle vendite nel mercato vinicolo. Nonostante questa tendenza dei consumatori, secondo sviluppi più recenti, anche la crescita delle vendite nel settore premium sta rallentando. Le aziende vinicole, inoltre, hanno assistito negli ultimi cinque anni ad una rapida ascesa dei prezzi dell'uva e per questo motivo essi fanno fatica a trasferire il maggior costo ai consumatori, e quindi i volumi prodotti stano piano diminuendo.

Secondo Rob McMillan, fondatore della *Silicon Valley Bank Wine Division*, le aziende vinicole che avranno successo nei prossimi 10 anni, saranno quelle che si adatteranno ad un diverso consumatore di vino rispetto a quello ordinario, un cliente che usa internet in modi sempre più complessi e interattivi, che è parsimonioso e ha un reddito inferiore rispetto ai suoi predecessori. Le imprese dovranno inoltre evolvere le proprie strategie di vendita al di fuori della cantina come unico luogo di esperienza, trovando altri mezzi per offrire ai consumatori i propri prodotti. ¹¹⁴ La chiave sarà quindi l'innovazione di valore, un po' come fece Casella Wines agli inizi del 2000 con il suo marchio *[yellow tail]*.

Le importazioni di vino dall'Italia, dalla Francia, dall'Australia e dalla Nuova Zelanda sono in continuo aumento dal 1994. Questo fatto però non ha causato mai grande preoccupazione nei produttori statunitensi a causa di una domanda interna complessivamente stabile. Tuttavia, in futuro sarà necessario concentrarsi sul valore

¹¹⁴ Rob McMillan, State of the Wine Industry 2018, SVB Report

offerto ai clienti più giovani, i quali sono sempre alla ricerca dell'affare migliore e sono

sono aperti verso una visuale mondiale. 115

Per quanto riguarda invece i cambiamenti generazionali nella domanda di vino,

possiamo distinguere quattro generazioni di consumatori in base alle fasce di età: i

Millenials (età 22-38), Generazione X (età 39-50), i Boomer (età 51-68) e i Matures (età

69+). Mentre i Millennials e la generazione X consumano oggi più che altro liquori e

birra, i Boomers e Matures consumano più volentieri il vino. Tuttavia, negli ultimi

dodici anni, sia i Millennials che la Gen. X hanno pian piano aumentato i loro acquisti

di vino, mentre per le altre due categorie questa tendenza è in continuo declino. Si

prevede infatti che i Millennials supereranno i Gen. X fino a diventare la più grande

generazione di consumo di vino pregiato entro il 2026. 116

3.4 CASELLA WINES OGGI: ALCUNI DATI INTERESSANTI

Nel 2011 Casella Wines esportava circa 12 milioni di casse di vino del marchio [yellow]

tail] in quasi cinquanta paesi in tutto il mondo. I mercati principali sono gli Stati Uniti

(65% delle esportazioni totali), Canada, UK, Europa e il mercato cinese. Più

precisamente l'azienda esporta in:

AMERICA: USA, Canada, Messico, Brasile, Guatemala.

ASIA: Hong Kong, India, Giappone, Korea, Malesia, Filippine, Singapore, Taiwan,

Vietnam, Cina, Indonesia, Cambogia, Tailandia.

OCEANIA: Australia, Nuova Zelanda, Papua New Guinea, Fiji.

EUROPA: Austria, Belgio, Repubblica Ceca, Danimarca, Estonia, Francia, Finlandia,

Germania, Islanda, Italia, Malta, Olanda, Norvegia, Polonia, Russia, Spagna, Svezia,

Svizzera, Turchia, Ucraina, Regno Unito.

MEDIO ORIENTE: Emirati Arabi uniti, Israele.

¹¹⁵ Rob McMillan, State of the Wine Industry 2018, SVB Report

¹¹⁶ Rob McMillan, State of the Wine Industry 2018, SVB Report

75

Fin dal momento in cui *[yellow tail]* è stato lanciato sul mercato nel giugno del 2001, Casella è diventata un'azienda leader nei progressi tecnologici e nella tecnologia innovativa, grazie alla sua straordinaria capacità di imbottigliamento, rimanendo sempre al passo con la domanda. Essa è oggi la più grande azienda vinicola a conduzione familiare in Australia e una delle principali aziende vinicole del mondo. L'apparizione sul mercato del marchio di vini firmati Casella, *[yellow tail]*, è considerato il lancio di maggior successo di qualsiasi brand vinicolo australiano nella storia del paese ed è la marca di vino in più rapida crescita di tutti i tempi. Casella Wines è stata inserita nella Export Hall of Fame dell'Australia nel 2005.¹¹⁷

Nel febbraio del 2018 [yellow tail] è stato nominato la più potente marca al mondo nel Wine Intelligence Global Brand Power Index. Questo indice di potenza del marchio non si basa sul volume delle vendite, ma sulla forza e l'intensità della relazione di un brand con i consumatori. Wine Intelligence ha misurato la percezione del consumatore di oltre 30 marchi in 15 mercati mondiali del vino attraverso la valutazione della salute del marchio, tra cui altri aspetti del suo rapporto con il cliente come ad esempio la consapevolezza, l'acquisto, la considerazione e l'affinità. [yellow tail] si posiziona al quinto posto nella Top 10 dei marchi mondiali del vino (2017) nel Drink Business Report (2017), in aumento di un punto rispetto all'anno precedente, producendo 12,5 milioni di casse per l'esportazione ogni anno. 118

_

¹¹⁷ Casella Wines Report, 2018 (file inviatomi dall'azienda stessa)

¹¹⁸ Casella Wines Report, 2018 (file inviatomi dall'azienda stessa)

3.5 CONCLUSIONI DEL CASE STUDY

Attraverso l'analisi del marchio [yellow tail] e delle mosse strategiche di Casella Wines compiute in relazione all'applicazione della Blue Ocean Strategy si può comprendere come effettivamente sia efficace questa innovativa strategia. L'azienda grazie a poche semplici mosse riuscì a crearsi uno spazio di mercato proprio parallelo a quello del vino, definendo le proprie regole e accaparrandosi un'importante fetta di clienti.

Questo *case study* dimostra che un imprenditore che opera in un mercato libero e che non ha l'obbligo di seguire normative eccessive, può utilizzare con successo strategie di marketing innovative come la Blue Ocean Strategy per penetrare in modo più che efficace in un mercato saturo e caratterizzato da una feroce concorrenza come quello del vino negli stati uniti nei primi anni del 2000. *[yellow tail]* beneficia ancora oggi di un posizionamento mirato che è chiaramente differenziato dai suoi rivali. Dal nome e dall'etichetta distintivi, alla tipologia di vino accessibile, così come dal prezzo, il messaggio che manda è sempre quello di un vino divertente ed adatto ad ogni occasione.

Per riuscire a costruire un marchio durevole, Casella Wines ha continuato a mantenere la stessa promessa nel tempo, senza mai cambiare il suo focus strategico. Questo le ha permesso di creare un brand forte e costruire quindi delle importanti barriere all'imitazione, conquistando e fidelizzando molto i suoi clienti. Ciò nonostante, come ogni oceano blu, anche quello creato dall'impresa australiana si è trasformato piano piano in un oceano rosso ma [yellow tail], grazie al vantaggio competitivo conquistato fin dalla sua prima apparizione, mantiene ancora oggi la sua posizione di leader sul mercato per quanto riguarda il segmento di consumatori a cui si rivolge.

CONCLUSIONE

Con il presente elaborato e soprattutto con l'ultimo capitolo, attraverso l'analisi del caso empirico, ho voluto trasmettere l'efficacia della linea di pensiero alla base del mio lavoro ovvero quella di spingersi oltre i limiti dettati dallo status quo, pensare fuori dagli schemi e andare oltre i confini di mercato esistenti, inventandosi un prodotto innovativo e in grado di soddisfare bisogni non ancora soddisfatti da nessun operatore. Il case study e quindi l'analisi delle mosse strategiche di Casella Wines nel lancio di [vellow tail] mi ha permesso di provare in concreto quanto effettivamente sia efficace la Blue Ocean Strategy. I dati che emergono dallo studio infatti sono estremamente positivi: possiamo notare come nel tempo il brand abbia aumentato in modo esponenziale le proprie vendite fino ad arrivare oggi ad essere il vino australiano più venduto in tutti gli Stati Uniti. Inoltre, dopo quasi 16 anni di attività Casella Wines continua a mantenere il suo grandioso vantaggio competitivo, nonostante soprattutto negli ultimi anni abbia subito l'entrata nel proprio mercato delle imprese imitatrici. L'obiettivo era quello di presentare una strategia vincente e concretamente applicabile e credo che l'esempio di [yellowtail] sia assolutamente credibile e d'ispirazione per chiunque legga per la prima volta della BOS.

Dall'analisi emerge che sviluppare una strategia oceano blu può portare molti vantaggi. Nel caso in cui essa sia attuata nel modo giusto e quindi la propria impresa abbia successo, il vantaggio competitivo guadagnato renderebbe la concorrenza completamente irrilevante. Creare un oceano blu significa infatti anche decidere le proprie regole, i propri prezzi, i propri confini di mercato, gli standard ecc. e quindi, diventa molto difficile per qualsiasi potenziale entrante competere contro tale impresa che ha applicato la BOS. Nei casi migliori, la concorrenza può restare irrilevante anche per un decennio, soprattutto se si sono costruite buone barriere strategiche all'entrata e se il prodotto o servizio creato è particolarmente unico e difficile da imitare. Nel valutare l'efficacia della strategia in questione è importante anche fare riferimento alla fidelizzazione che un marchio riesce a guadagnarsi attraverso la BOS. Questo fattore è importante poiché incide molto sulla performance nel lungo termine dell'impresa.

Tuttavia, è importante tenere presente che la concorrenza tra le imprese è una caratteristica fondamentale e intrinseca di ogni settore e che, come abbiamo visto durante questo studio, prima o poi qualsiasi oceano blu è destinato a diventare rosso e di conseguenza qualsiasi imprenditore è costretto ad interfacciarsi con altre imprese e per questo motivo deve imparare a gestire la concorrenza e cercare in ogni modo di mantenere il proprio vantaggio più a lungo possibile, difendendosi in modo efficace dalle mosse strategiche dei competitor del mercato.

Concludo ribadendo un concetto per me fondamentale, ovvero che oggi per riuscire a diventare grandi e avere successo è necessario guardare sempre fuori dagli schemi, pensare in grande e come dice il titolo del mio lavoro: "thinking outside the box", e cioè non limitarsi ad interagire solo con ciò che già ci conosce ma buttarsi ed essere pronti ad esplorare "acque" mai navigate da nessuno.

BIBLIOGRAFIA

W. Chan Kim, Renée Mauborgne, *Strategia Oceano Blu: vincere senza competere*, Rizzoli ETAS 2015

Michael E. Porter, "Il vantaggio competitivo", 1985

Eugenio Caruso, *Strategie di base del marketing secondo Porter*, http://www.impresaoggi.com/it/articoli/Artspec10.pdf

M. Porter, Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, New York 1985

Franco Fontana, Matteo Caroli, Economia e gestione delle imprese, McGrow Hill, 2017

Randolf Saint-Leger, *Pros & Cons of Differentiation Strategy*, http://smallbusiness.chron.com/pros-cons-differentiation-strategy-21452.html

The mind Tools Content Team, Porter's generic strategies, https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR 82.htm

W. Chan Kim: How Entrepreneurs Can Find Their Blue Oceans, Forbes

Henry Mintzberg (2013). Strategy Bites Back ePub eBook, p.74, Pearson UK

Rob McMillan, State of the Wine Industry 2018, SVB Report

Casella Wines Report, 2018

Dean Denny, How To Make Your Competition Irrelevant, Medium; 2 marzo 2017

Marion, Yellow Tail: Clever Brand Positioning Within The American Wine Industry, The Branding Journal

Shengyang Tan, "Yellow Tail in a Blue Ocean", Blogger, 16 giugno 2012, Web

Marion, Yellow Tail: Clever Brand Positioning Within The American Wine Industry, The Branding Journal

Procedural Justice: A Psychological Analysis, Thibaut e Walker, 1975

Intangible Business, The Power 100 Report, 2015

Marius Andre Aasly, *Exploring branding in the wine business*, 2017, https://www.linkedin.com/pulse/exploring-branding-wine-business-marius-andre-aasly

California Wine Export Program; "United States Wine Exports, Imports and Balance of U.S. Wine Trade 1999"; Ivie International; July 24, 2000.

Adam Wine Handbook; Adam Business Media, New York; 1999

California Wine Export Program; "United States Wine Exports, Imports and Balance of U.S. Wine Trade 1999"; Ivie International; July 24, 2000.