

**DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT**

*Corso di Laurea in Economia e Management*

*Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese*

**"Think different": Marketing e rinnovamento  
nella Blue Ocean Strategy.  
Il caso Apple**

**RELATORE**

Prof. Luca Pirolo

**CANDIDATO**

Diego Pilardi

Matricola 218391

Anno Accademico 2019/2020

## INDICE

Introduzione.....	3
Capitolo I – Quadro della Blue Ocean Strategy .....	5
1.1. Vincere senza competere: Cosa si intende per Blue Ocean Strategy e cosa per oceano rosso...5	
1.1.1. Market of lemons.....	6
1.1.2. Value innovation.....	7
1.1.3. Principi e strumenti fondamentali.....	8
1.2. I percorsi per mappare il mercato.....	14
1.3. Sviluppare la profittabilità.....	18
1.3.1. Come estendere la domanda.....	18
1.3.2. L'importanza della sequenza strategica.....	20
1.3.3. Mantenere blu il nostro oceano.....	22
1.4. Rinnovare.....	24
1.4.1. Trappole dell'oceano rosso.....	26
Capitolo II – Come sviluppare marketing coerente con la BOS.....	27
2.1. Essere straordinari e comunicarlo.....	27
2.1.1. Le “P” del marketing: componenti tradizionali e Purple Cow.....	27
2.1.2. Come gestire il marketing degli oceani blu.....	28
2.1.3. Innovare la comunicazione.....	30
2.2. Psicologia del successo.....	32
Capitolo III – Il caso Apple: come una delle maggiori aziende al mondo ha rinnovato il suo oceano blu di successi e innovazioni.....	35
3.1. Introduzione al case study.....	35
3.1.1. Contesto storico, economico e sociale.....	35
3.1.2. Rivoluzione passo dopo passo.....	37
3.2. La strategia Apple.....	38
3.2.1. Tra competizione e unicità.....	39
3.2.2. “Otaku” e comunicazione di Apple.....	42
3.2.3. Il rinnovamento continuo.....	43
3.2.4. Conclusioni del case study.....	44
Conclusioni.....	46
Bibliografia.....	47

## Introduzione

Fermiamoci un istante a riflettere su cosa sia, per noi oggi, “straordinario”.

Nel corso della storia idee straordinarie hanno cambiato il mondo, la società, le persone e il nostro modo di vivere, ma una volta nate, tutte le idee straordinarie sono sembrate poi scontate. Cogliere il successo di una innovazione appare sempre facile, ma solo dopo che qualcuno ci ha indicato la strada. Come dice Seth Godin nel suo libro, “*La mucca viola: farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone*”, “lo straordinario, una volta fatto, perde la sua straordinarietà e diventa ordinario”.

La competizione in mercati sovraffollati spinge le imprese a battersi, con sempre più miopi obiettivi, per i consumatori di una società post-consumista che possiede già tutto ciò di cui ha bisogno e non è più ingenuamente attratta dalla pubblicità commerciale. Chi sono coloro che riescono a sfuggire a questo meccanismo? Tramite quali strategie o comportamenti definiscono la loro linea di azione che li porta a creare qualcosa di straordinario? Il successo oggi appartiene a chi ha l’intelligenza e il coraggio di affrontare il mare aperto e navigare su rotte mai percorse prima. Da qui nasce la metafora dell’oceano blu della strategia denominata appunto *Blue Ocean Strategy (BOS)*.

Il concetto alla base della figura retorica è l’identificazione del mercato di concorrenza come un oceano rosso, in cui migliaia di “squali” concorrenti insanguinano la lotta per il predominio delle acque, contrapposto alla *Value Innovation* paragonata ad un oceano blu, ancora incontaminato dalla feroce competizione e fiorente di opportunità.

L’obiettivo di questa trattazione sarà quindi rappresentare il *framework* sul quale si sorregge la BOS<sup>1</sup> e perché questa sia applicata da molte delle aziende di maggior successo del giorno d’oggi.

L’argomento centrale dell’elaborato sarà la definizione della *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.

Si affronteranno poi argomenti relativi al marketing intrapreso da questi innovatori al fine di sottolineare quella che, secondo la mia opinione, è una delle principali determinanti del successo e la ragione che mi ha spinto a trattare tale tema, la comunicazione della straordinarietà.

Nel primo capitolo verrà introdotta la teoria generale della BOS, le strutture, i valori, i passaggi fondamentali e le attività per la gestione e il rinnovamento. La sua spiegazione proviene principalmente dalla lettura ed elaborazione del libro “Strategia Oceano Blu: vincere senza competere” dei già citati Kim e Mauborgne. L’elaborato si propone di stimolare la comprensione e la condivisione delle idee della BOS come mezzo attuabile e di successo per la gestione strategica aziendale.

---

<sup>1</sup> Blue Ocean Strategy

Nel secondo capitolo si tratterà l'aspetto comunicazionale della strategia BOS con un focus sulle tematiche del marketing moderno e della comunicazione nell'attuale era post-consumista. Nel capitolo saranno presenti spunti e citazioni provenienti dal libro di Seth Godin "*La mucca viola: farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone*" nel quale vengono raccolti i diversi aspetti dell'evoluzione del marketing e della gestione di esso da parte delle aziende innovative.

Il *case study* presentato nell'ultimo capitolo infine sarà l'esempio di come una BOS straordinariamente riuscita sia in grado di rivoluzionare il mercato e la redditività delle aziende a partire da semplici ma eccezionali idee innovative.

Il caso analizzato riguarda l'azienda multinazionale statunitense Apple Inc. e le sue scelte in tema di *Value Innovation*, marketing e rinnovamento degli oceani blu, trascinata dalla controversa ma geniale personalità di Steve Jobs.

## Capitolo I – Quadro della Blue Ocean Strategy

### 1.1. Vincere senza competere: Definizione di Blue Ocean Strategy e differenza con l’oceano rosso

Cercando di tracciare i confini della BOS si può giungere a diverse definizioni, ciascuna delle quali mette in luce aspetti specifici.

BOS è: ricostruire i confini del mercato e supportare l’offerta di un valore molto più elevato agli acquirenti; favorire l’innovazione dei modelli di business attraverso il *pricing strategico* e il *target costing* in modo che l’azienda possa acquisire con profitto nuovi clienti; promuovere la creatività, la condivisione di conoscenze e la cooperazione volontaria delle persone attraverso il corretto approccio alla gestione dei dipendenti e dei partner<sup>2</sup>. Tutte queste definizioni, spiegano gli esperti Kim e Mauborgne, pur essendo esatte sono incomplete se prese singolarmente. Solo nel quadro d’insieme, accuratamente allineate, definiscono ciò che la strategia vuole proporre.

Riassumendo e semplificando quindi, parlando di BOS si fa riferimento alla strategia che mette sul piatto qualcosa di straordinario per prodotto, servizio o esperienza rispetto alla concorrenza e allo stesso tempo semplifica la struttura dei costi, riducendoli.

Non è importante che la novità provenga da una innovazione tecnologica o da una nuova processualità e non è neppure necessario essere i primi ad introdurla nel mercato per dare vita al proprio oceano blu, l’elemento veramente essenziale consiste nello stravolgere il valore offerto.

In una BOS non ci sono regole di mercato da seguire, gli standard della competizione vanno costantemente superati e il confine del mercato va ampliato su nuovi fronti, colmando domande latenti e persino desideri o necessità inesprese.

Quando nel 1984 Guy Laliberté stravolse il settore dei circhi inaugurando il nuovo Cirque du Soleil, non lo fece concentrando la sua attenzione su gli attributi di competizione del circo tradizionale, bensì guardando oltre il confine di quel mondo e conquistando i milioni di spettatori che erano in attesa di quel cambiamento senza neanche esserne consapevoli.

Volendo credere che il successo passi attraverso questa spinta coraggiosa ed innovativa verso le aree inesplorate del mercato, cosa porta la maggior parte delle aziende a perseverare con strategie competitive e belligeranti nei confronti dei concorrenti?

Se è vero che innovare e avere idee avanguardistiche non è facile, non lo è neppure competere con sempre nuove energie nei mercati sovraffollati.

---

<sup>2</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, “*Strategia Oceano Blu: vincere senza competere*”, Rizzoli ETAS, 2019

Ciò che manca alle aziende che si perdono nell'oceano rosso non è né l'impegno né le energie, bensì un "protocollo" da seguire che assicuri rischi moderati in una attività di sperimentazione che, di per sé, può essere considerata tutt'altro che sicura.

La maggior parte delle aziende che competono al giorno d'oggi è abituata ad imitare imprese leader e puntare sulla concorrenza, sfruttando la domanda esistente ed allineando il suo sistema di attività, payoff<sup>3</sup> compreso, sulla scelta alternativa tra differenziazione<sup>4</sup> e leadership di costo<sup>5</sup>.

Questo perché la maggior parte dei manager non ha né la necessità personale né lo stimolo ad assumersi rischi quando non è la proprietà a chiederlo. Così facendo la concentrazione ricade sul raggiungimento di risultati più affidabili che, per quanto pur sempre incerti, siano basati su strategie affidabili e comprovate.

L'aspetto che invece contraddistingue fin dalla nascita un'impresa con BOS da una come tante altre è l'aspirazione di creare uno spazio di mercato incontrastato, in cui sia irrilevante la concorrenza e nel quale allineare il sistema di attività alla ricerca contemporanea di differenziazione e contenimento dei costi come unico e vero motivo di innovazione di valore<sup>6</sup>.

### 1.1.1. Market of lemons

Molto spesso le due strategie alternative appena citate, differenziazione e leadership di costo, non sono efficaci se prese singolarmente per garantire il successo incontrastato.

Come espresso nel libro "Strategia Oceano Blu: vincere senza competere" degli economisti Kim e Mauborgne, ciò che emerge nel mercato odierno è che, nelle principali categorie di prodotti e servizi, i brand in genere stanno diventando sempre più simili e, a mano a mano che questo si verifica, i consumatori si fanno sempre più selettivi, basandosi sul prezzo<sup>7</sup>. Tale contesto finisce per generare fattispecie paragonabili a quella descritta nel 1970 da George Akerlof. Il premio Nobel per l'economia nel 2001 nel suo articolo "The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism" descrive il mercato delle auto usate in America come appunto "Market of lemons", ovvero tradotto, mercato dei bidoni<sup>8</sup>. Se assumiamo come sempre meno efficace, a causa del sovraffollamento dei mercati, una strategia di differenziazione in cui risulti realmente unico il valore

---

<sup>3</sup> Risultato atteso dalle attività aziendali.

<sup>4</sup> Strategia che punta su una miglior qualità o caratterizzazione del prodotto ripagata dal consumatore con un prezzo premio maggiore rispetto alla concorrenza.

<sup>5</sup> Strategia che punta sulla minimizzazione dei costi per essere in grado di offrire un prodotto/servizio al prezzo più basso tra i concorrenti e guadagnare quote di mercato.

<sup>6</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, "Strategia Oceano Blu: vincere senza competere", Rizzoli ETAS, 2019

<sup>7</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, "Strategia Oceano Blu: vincere senza competere", Rizzoli ETAS, 2019

<sup>8</sup> "Il mercato dei limoni", Wikipedia, 16/03/2020.

apportato da un prodotto e se, allo stesso tempo, consideriamo la sempre minore attenzione e fiducia dei consumatori nei confronti della pubblicità, capiamo che, ai prodotti sempre più simili, non resta che competere sul prezzo. Quello che apparentemente potrebbe sembrare un vantaggio per i consumatori però finisce per rivelarsi una trappola.

Alla discesa competitiva dei prezzi corrisponde, fin troppo spesso, una riduzione della qualità che spinge i prodotti migliori, più differenziati e con un maggior livello di costi, ad uscire dal mercato. Tale dinamica va a favore di quei prodotti di minor qualità che rientrano nei valori medi di qualità-prezzo e dei prodotti di scarsa qualità che conquisteranno sempre maggior spazio.

All'uscita dei prodotti migliori corrisponde poi un ulteriore progressivo abbassamento dei valori medi di prezzo del mercato ed una conseguente riduzione dei livelli qualitativi, fino alla determinazione di un mercato in cui solo i "bidoni", a più basso costo, possono ancora essere venduti.

In "the market of lemons" tale meccanismo spinge Akerlof a considerare tutti i veicoli presenti sul mercato americano delle auto usate come di scarsa qualità perché frutto di una selezione quasi darwiniana a vantaggio di quelli di minor valore e spesso malfunzionanti.

Quello che può ancora far distinguere un'azienda dalle altre e renderla straordinaria è la capacità di trasmettere al pubblico ciò che la rende speciale ed elevarsi al di sopra del meccanismo di scelta sulla base del rapporto qualità-prezzo, ovvero la *Value Innovation* tipica della BOS.

### 1.1.2. Value Innovation

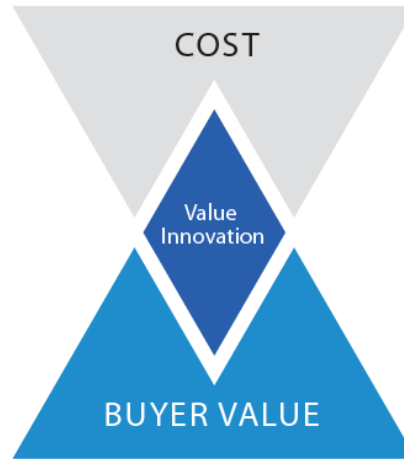
Per ciò che concerne il rapporto tra la struttura di un settore economico e le attività strategiche dei suoi componenti esistono, fondamentalmente, due visioni; quella *strutturalista*, anche conosciuta come Industrial Organization (IO) e basata sul paradigma "Struttura-Condotta-Performance", e quella *ricostruzionista*, fondata sulla teoria della crescita endogena della "*Resource-Based View*".

Nel primo caso si ipotizza un rapporto di causa effetto per cui le aziende di un determinato settore assumono comportamenti strategici omogenei proprio a causa delle caratteristiche strutturali specifiche dell'ambiente. Ambiente che quindi non lascia troppo spazio all'intraprendenza del manager e alla creazione di un vantaggio basato su componenti interne all'azienda.

Nella visione ricostruzionista invece, secondo Joseph A. Shumpeter, il cambiamento può nascere all'interno della singola azienda proprio tramite la *Value Innovation*, definibile come "risorsa, processo o prodotto dell'impresa che genera uno straordinario valore extra per il consumatore rispetto

al prodotto/servizio di partenza del settore, associata alla gestione strategica del prezzo e il mantenimento dei bassi i costi”<sup>9</sup>.

Figura 1: Grafico rappresentante il bilanciamento tra riduzione dei costi e aumento di valore



Fonte: “BLUE OCEAN STRATEGY & SHIFT TOOLS: Value Innovation”, blueoceanstrategy.com

La *Value Innovation* non va confusa con l’innovazione tecnologica, le due infatti non sono sinonimi. Spesso si parla di innovazione in un termine unico perché molte delle innovazioni di valore degli ultimi secoli si sono fondate su innovazioni di tecnologia in prodotti, servizi o attività produttive (si osservi rispettivamente il caso del settore dei computer, della comunicazione e della catena di montaggio nell’industria automobilistica). Anche dal punto di vista tecnico però, le dinamiche di mercato sottolineano l’importanza di questa distinzione valore-tecnologia.

Ciò che ad esempio prevede una strategia di prezzo nel caso di innovazione tecnologica è una massimizzazione dei rendimenti iniziali, un’imposizione di prezzi superiori alla media dei prodotti più arretrati e una progressiva riduzione del prezzo. Il fine sarà quello di aumentare le quantità vendute una volta che l’innovazione alle spalle di tale differenziazione, ovvero la tecnologia, si sarà diffusa tra i player concorrenti.

Un’azienda che introdurrà l’innovazione di valore invece cercherà di conquistare la maggior quota di mercato possibile fin da subito per poi sfruttare tale vantaggio temporale in seguito, nell’eventualità che nuovi player si uniscano ad essa nell’offerta di valore.

In termini specifici poi esiste anche una profonda differenza concettuale tra i due termini che ruota intorno al significato di valore. Ciò che dà un nuovo valore ad un prodotto o servizio non è esclusivamente la tecnologia che incorpora, bensì il pacchetto di esperienze, conoscenze tecniche e particolarità che consegna al consumatore.

<sup>9</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, “Strategia Oceano Blu: vincere senza competere”, Rizzoli ETAS, 2019



Seth Godin nel suo libro “*La mucca viola: farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone*” racconta di come, al guasto del suo PowerBook, dopo aver contattato l’assistenza Apple, in due ore un furgone sia passato a ritirare il suo pacco riportandogli poi l’apparecchio funzionante in 48 ore. Come il celebre scrittore spiega, non si tratta di una trovata pubblicitaria. “Apple guadagna vendendo AppleCare ed assicurando il rapido intervento in caso di guasto beneficia del passaparola che storie come questa generano”<sup>10</sup>.

Anche l’esempio già citato del Cirque du Soleil ci aiuta a distinguere tra valore innovato e tecnologia. Nel caso specifico la tecnologia utilizzata è pressoché la stessa degli altri circhi di tutto il mondo, ciò che lo rende straordinario è la diversa tipologia di esperienza. Cirque du Soleil ci aiuta ad esemplificare un’altra fattispecie relativa alla visione *ricostruzionista* secondo la quale si può creare valore anche senza distruggere il valore precedente del mercato. Per distruzione di valore si intende il risultato che un’innovazione può comportare nel caso in cui i prodotti e servizi da lei introdotti vadano a soppiantare per intero o per larga parte quelli precedentemente venduti sul mercato.

La pratica ci dimostra che, chi riesce ad uscire dai confini del settore e cambiarne le *best practices*, riesce a costruirsi un oceano blu più sostenibile senza scatenare l’ira dei player rimasti indietro e progressivamente esclusi dal settore. Tramite una creazione non distruttiva si riesce a sfuggire alla determinazione di “gioco a somma zero”, secondo il quale per un nuovo valore che si crea uno vecchio si distrugge, sbloccando nuova domanda senza distruggere la preesistente<sup>11</sup>.

### 1.1.3. Principi e strumenti fondamentali

La BOS fornisce a questo punto dei fondamenti caratterizzanti che servano alle aziende da traccia per la definizione di un’attività innovativa, altrimenti complessa e rischiosa.

Più nello specifico essa si struttura intorno ad otto principi fondamentali, di cui quattro di formulazione e quattro di messa in pratica<sup>12</sup>. In primo luogo avremo la *ridefinizione dei confini del mercato*, le quali modalità saranno ampiamente approfondite nel capitolo 1.2, al fine di ridurre i rischi di incertezza legati alla ricerca di nuove opportunità. In seconda formulazione si ricorda di porre il *focus sul quadro complessivo* e non perdersi nella selva dei numeri che ossessionano direttori di azienda e proprietà.

Inseguire i risultati dei concorrenti per quota di mercato o fatturato non allarga gli orizzonti dell’azienda, piuttosto ne limita l’innovatività esponendola al rischio di un’inefficiente

---

<sup>10</sup> S. Godin, “*La mucca viola: farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone*”, Sperling & Kupfer, 2018

<sup>11</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, “*Strategia Oceano Blu: vincere senza competere*”, Rizzoli ETAS, 2019

<sup>12</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, “*Strategia Oceano Blu: vincere senza competere*”, Rizzoli ETAS, 2019

pianificazione. Come terzo fondamentale ci si concentra sulla *domanda* e sulle *peculiarità che l'impresa può sfruttare* per ottenere migliori risultati in termini di estensione evitando di incorrere in errori di dimensionamento strategico, argomento che verrà trattato nello specifico nel capitolo 1.3.1. L'ultimo tra i principi di formulazione avvalorava invece la *sequenza strategica*, ovvero la logica nell'alternanza tra le attività che va oltre la semplice composizione della strategia.

Come ogni processo anche la BOS si compone di *framework* da sviluppare secondo una concatenazione di scelte che l'azienda compie, dallo studio del mercato, alla propria configurazione, all'allineamento e al mantenimento fino al rinnovamento.

Tale argomento verrà approfondito al punto 1.3.2.

Tra i principi pratici, invece, vengono annoverate le quattro generali attività ritenute fondamentali per il successo della strategia, perché in grado di attenuare molteplici fattori di rischio.

Queste sono: il *superamento degli ostacoli organizzativi interni* all'azienda, altrimenti in grado di esporla a rischi strutturali; *l'integrazione a tutti i livelli della strategia*, fondamentale per ridurre il rischio manageriale di un inefficace coordinamento delle attività; *l'allineamento* delle proposizioni sul valore, il profilo e sulle persone presenti in azienda, argomento di cui si parlerà nel capitolo 1.3.3; *rinnovamento dell'oceano blu*, argomento trattato nel capitolo 1.4<sup>13</sup>.

Oltre ai principi fondamentali poi, gli autori W. Chan Kim e Renée Mauborgne, a seguito di una analisi durata 10 anni, forniscono anche un set di strumenti e *framework* analitici con l'intento di supportare il più possibile le scelte delle aziende con semplicità e sistematicità.

Tra gli strumenti proposti osserveremo: *Quadro strategico*, *Framework delle quattro azioni* ed i *Tre elementi fondamentali*.

“Il quadro strategico è un *framework* diagnostico e insieme operativo che fotografa lo stato attuale dello spazio di mercato conosciuto e consente di capire quali siano le aree di investimento della concorrenza, su quali fattori essa compete e cosa offre ai consumatori”<sup>14</sup>.

Dal punto di vista grafico si rappresenta come un piano cartesiano. Sull'asse orizzontale del piano vengono indicati i diversi fattori considerati fondamentali per l'offerta del prodotto o servizio dai player concorrenti. Sull'asse verticale invece viene rappresentato il livello di offerta percepito dagli acquirenti in relazione ad ognuno dei sopracitati fattori. All'interno del piano vengono rappresentate le diverse *curve di valore*, ovvero curve generate dall'unione dei punti corrispettivi al valore percepito dai consumatori per ogni fattore fondamentale.

---

<sup>13</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, “*Strategia Oceano Blu: vincere senza competere*”, Rizzoli ETAS, 2019

<sup>14</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, “*Strategia Oceano Blu: vincere senza competere*”, Rizzoli ETAS, 2019

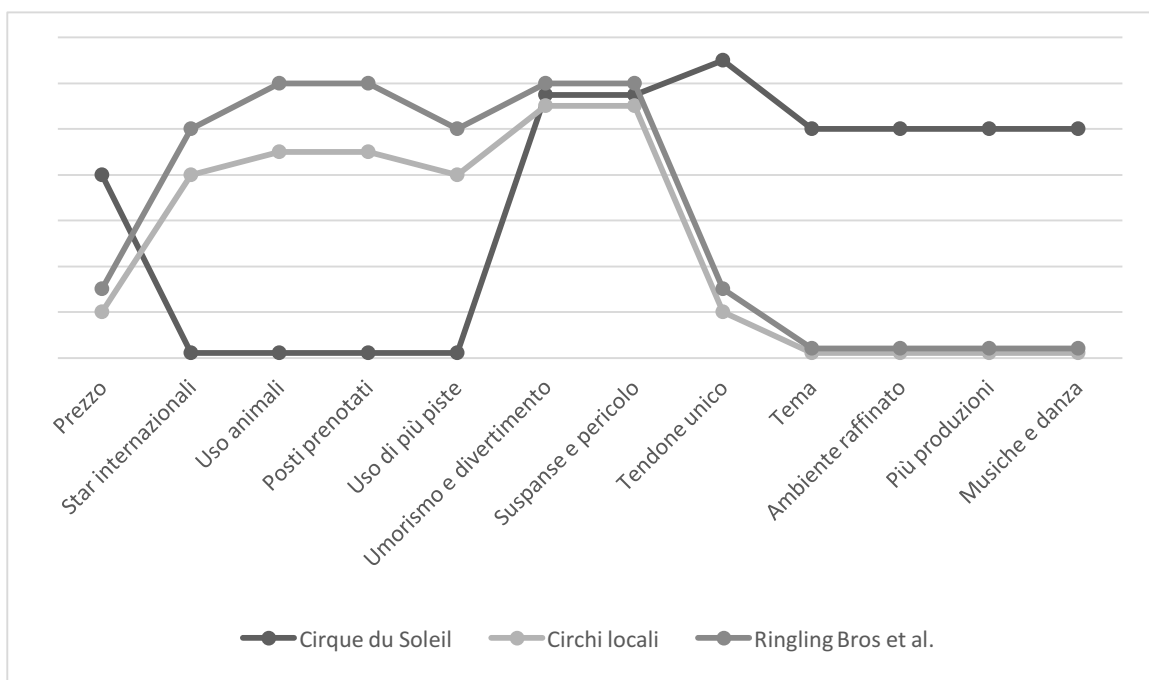
Le curve inserite nel piano vengono scelte tra quelle più rappresentative delle diverse performance dei player del mercato. Generalmente vengono selezionate quelle riassuntive delle due categorie principali di prodotto, leader di costo (standard ma economico) e differenziato (con valore e prezzo premium).

Una volta osservate tali caratteristiche il suggerimento è quello di *non* seguire i valori offerti ed omologarsi agli standard preesistenti, né tantomeno fare ricerche approfondite sul cliente chiedendo ad egli proposte per uscire dagli schemi.

Entrambe le strade infatti porterebbero ad un'unica soluzione, ridurre ancora il prezzo a discapito della qualità o differenziarsi ed aumentare i costi, generando così una competizione con gli attuali player. La risposta infatti non si può trovare nei benchmark già esistenti. La soluzione BOS è concentrarsi sulle alternative e sui non clienti. Ciò che può rendere la nostra strategia vincente consiste nel puntare su valori rimasti insoddisfatti, magari caratteristici di prodotti alternativi, e disinvestire su quei fattori di costo divenuti indifferenti al cliente.

Come risulta chiaro dal quadro strategico del mercato del circo, elaborato da Cirque du Soleil, la strategia vincente è stata quella di disporsi sul fronte opposto rispetto ai rivali, allontanandosi dal prezzo, le star, gli animali, il tendone, e le molteplici piste dei circhi tradizionali ed introducendo elementi mai visti e divenuti caratterizzanti del brand, tipici di settori alternativi di intrattenimento, come il teatro.

Figura 2: Quadro strategico Cirque du Soleil



Elaborazione personale

Per raggiungere tale obiettivo, una volta definite le curve di valore presenti nel settore, l'azienda si è dedicata al secondo strumento analitico di base tipico delle BOS: il *framework* delle quattro azioni. Tale strumento viene utilizzato per permettere all'azienda di evitare la scelta tra differenziazione e leadership di costo e sfruttare i vantaggi di entrambe le strategie contemporaneamente.

Le quattro azioni che determinano tale vantaggio rispondono a quattro specifiche domande<sup>15</sup>:

Quali fattori andrebbero eliminati tra quelli ritenuti non fondamentali dai clienti ed ormai dati per scontati nell'industria?

Quali fattori andrebbero ridotti al di sotto degli standard di mercato perché ritenuti sopravvalutati?

Quali fattori andrebbero aumentati al di sopra degli standard di mercato perché ritenuti sottovalutati?

Quali fattori andrebbero creati tra quelli assenti nei prodotti del mercato?

La risposta operativa che le caratterizza passa attraverso le quattro parole chiave delle domande che ci si è posti: *eliminare, ridurre, aumentare e creare*.

La prima domanda obbliga alla considerazione degli aspetti che ormai caratterizzano i prodotti/servizi del mercato dai primordi e che, con il passare del tempo e il relativo progresso tecnologico e sociale, sono diventati una spesa inutile per il produttore ed a volte addirittura fonte di minor valore per il consumatore. Per questi fattori la strategia consigliata è l'*eliminazione*.

La seconda domanda implica l'esame sulla progettazione dei prodotti/servizi e la definizione di quei fattori che sono stati spinti troppo oltre fino ad un livello di rapporto costo-beneficio troppo basso. Per questi fattori la strategia consigliata è la *riduzione*.

La terza domanda costringe l'impresa a superare i compromessi tra industria e mercato, secondo cui il produttore finisce per cedere alla standardizzazione del prodotto, sviluppando unicamente gli elementi su cui far concorrenza i player rivali. Chiedendosi quali fattori di interesse siano sottovalutati si riesce a determinare su quali caratteristiche dell'offerta sia necessario investire con una strategia di *aumento*.

Infine, la quarta domanda aiuta a scoprire fonti totalmente nuove di possibile valore per l'acquirente, in grado di generare nuova domanda e conquistare il pubblico dei non clienti. Per questi fattori la strategia consigliata è la *creazione*<sup>16</sup>.

È secondo questi termini che un'impresa come Cirque du Soleil ha deciso di *eliminare* animali e star, *diminuire* il numero di tendoni ad uno unico, *aumentare* prezzo, suspense e umorismo e *creare* come nuovi fattori di interesse il tema, la raffinatezza e la danza.

---

<sup>15</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, "Strategia Oceano Blu: vincere senza competere", Rizzoli ETAS, 2019

<sup>16</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, "Strategia Oceano Blu: vincere senza competere", Rizzoli ETAS, 2019

Figura 3: Le quattro azioni strategiche del Cirque du Soleil

<p><b>Eliminare</b></p> <p>Star internazionali Numeri con animali Posti prenotati Uso di più piste</p>	<p><b>Aumentare</b></p> <p>Umore e divertimento Suspence e pericolo</p>
<p><b>Ridurre</b></p> <p>Un solo tendone</p>	<p><b>Creare</b></p> <p>Un tema Ambiente raffinato Più produzioni Musiche e danze artistiche</p>

Fonte: W. Chan Kim, Renée Mauborgne, “*Strategia Oceano Blu: vincere senza competere*”, Rizzoli ETAS, 2019

Ciò che poi contraddistingue la buona riuscita delle strategie applicate da Cirque du Soleil, [Yellow tail], Apple o Netflix, sulla base degli strumenti forniti dalla BOS, è la definizione puntuale di tre caratteristiche definite chiave: *focus*, *divergenza* e *tagline*<sup>17</sup> *avvincente*.

Le tre vanno a formare un valore aggiunto unico per l’azienda, determinante per il successo, che deve essere ben riscontrabile sulla curva di valore dell’azienda impegnata in BOS.

Esse rappresentano la “prova del nove” della fattibilità della BOS per una impresa che vuole rivoluzionare il mercato, ma vanno conseguite contemporaneamente in quanto le tre caratteristiche, prese singolarmente, possono *non* essere sufficienti per la giusta riuscita.

Il *focus* garantisce alla strategia il mantenimento dei bassi costi poiché indirizza la concentrazione degli investimenti nei fattori ritenuti chiave per l’innovazione e la straordinarietà dell’offerta. Gli aspetti su cui l’azienda fa affidamento per il successo, oltre ad essere di valore per il consumatore, devono corrispondere anche ai valori ideali, etici e sociali insiti nella strategia aziendale<sup>18</sup> (riscontrabili nella *Mission*<sup>19</sup> e nella *Vision*<sup>20</sup>). Un consiglio pratico è quello di esplorare i limiti, provare ad essere il più rapido, il più freddo, il più efficiente, il più outsider, il più difficile o il più facile, ma mai banale<sup>21</sup>.

<sup>17</sup> 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. (“*Tagline*”, Wikipedia, 08/05/2020.)

<sup>18</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, “*Strategia Oceano Blu: vincere senza competere*”, Rizzoli ETAS, 2019

<sup>19</sup> Perché l’azienda esiste, “scopo o dichiarazione di intenti” (“*Missione aziendale*”, Wikipedia, 22/12/2019)

<sup>20</sup> Cosa l’azienda vuole raggiungere, “proiezione di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni del brand” (“*Visione aziendale*”, Wikipedia, 15/01/2020)

<sup>21</sup> S. Godin, “*La mucca viola: farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone*”, Sperling & Kupfer, 2018

Il focus per Cirque du Soleil ad esempio è rappresentato da quei fattori, innovativi per il circo, di eleganza e raffinatezza delle coreografie di danza, del tendone, e dei temi, che hanno reso il circo canadese unico in tutto il mondo.

La *divergenza* garantisce invece la distinzione dalle imprese rivali. La curva di valore deve infatti disporsi quanto più possibile ai capi opposti rispetto alle curve concorrenti, mantenendo il focus sui fattori essenziali, ma riducendo fino ad abbandonare quelli che, sopravvalutati dai concorrenti, rappresentano un consumo di risorse superfluo ed un campo di competizione da evitare.

La *tagline* invece rappresenta il messaggio di valore che l'azienda vuole trasmettere e lo stile con il quale intende farlo. Per Cirque du Soleil una *tagline* avvincente e rappresentativa potrebbe essere, "La raffinatezza dell'opera, l'eleganza della danza e la magia del circo in un unico emozionante spettacolo".

## 1.2. I percorsi per mappare il mercato

Come detto in precedenza, tra i principi fondamentali sopracitati, compare l'importante passaggio della definizione dei confini del mercato. Per creare un oceano blu sono stati tracciati sei diversi percorsi che analizzano trasversalmente i settori alternativi, i gruppi strategici e le dinamiche di domanda e offerta per aiutare le aziende a capire in profondità come ridefinire la realtà del mercato<sup>22</sup>.

*Percorso I: analizzare i settori alternativi.*

Il primo percorso prende in considerazione il concetto *porteriano*<sup>23</sup> di concorrenza che allarga il campo dei player rivali, oltre le aziende del proprio settore, a tutte quelle imprese che offrono prodotti *alternativi* o *surrogati*. "Per *surrogato* viene inteso un prodotto o servizio che offre, in forma diversa, la stessa funzionalità o *utilità*"<sup>24</sup>. "Per *alternativa*, invece, si intendono prodotti e servizi con forma ed utilità diversa ma con lo stesso *scopo*"<sup>25</sup>.

Ad esempio, si può dire che, secondo il percorso dei settori alternativi, viene considerato concorrente del circo sia il surrogato del cinema (con il quale condivide *l'utilità* dell'intrattenimento visivo), sia l'alternativa della pizzeria (con la quale condivide lo *scopo* di "passare una serata fuori casa"). Essi andranno presi da modello d'ispirazione, al fine di definire con successo i fattori su cui incentrare il proprio focus ed emergere dalla concorrenza<sup>26</sup>.

---

<sup>22</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, "Strategia Oceano Blu: vincere senza competere", Rizzoli ETAS, 2019

<sup>23</sup> Sviluppato dall'economista Michael Porter, professore alla *Harvard Business School* e direttore dell'*Institute for Strategy and Competitiveness*, se non uno dei maggiori contribuenti della teoria della strategia manageriale. ("Michael Porter", Wikipedia, 24/04/2020.)

<sup>24</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, "Strategia Oceano Blu: vincere senza competere", Rizzoli ETAS, 2019

<sup>25</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, "Strategia Oceano Blu: vincere senza competere", Rizzoli ETAS, 2019

<sup>26</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, "Strategia Oceano Blu: vincere senza competere", Rizzoli ETAS, 2019

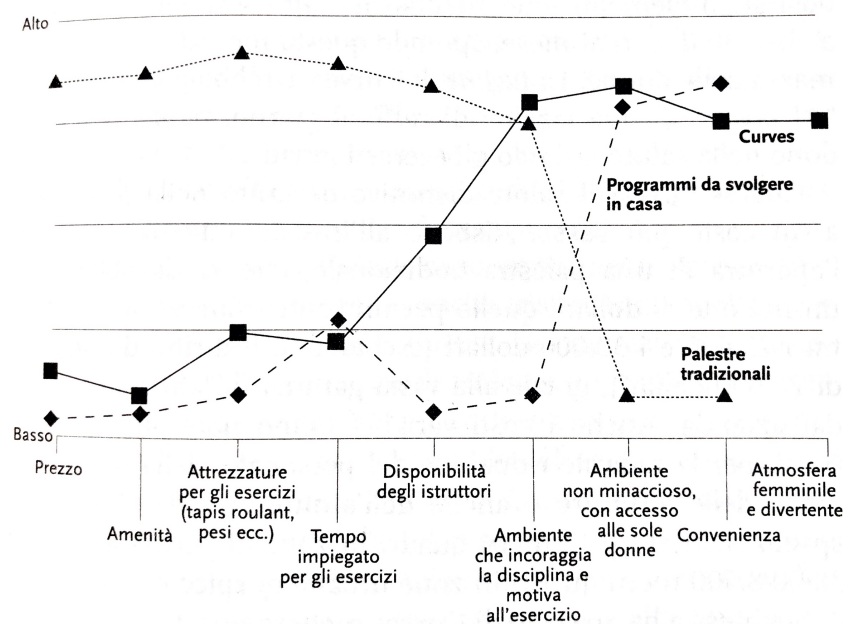
*Percorso II: analizzare i gruppi strategici.*

Il secondo percorso consigliato valuta i concorrenti interni al settore in base alla strategia che adoperano. Si può generalizzare dicendo che la principale classificazione delle concorrenti interne avvenga secondo le due dimensioni di prezzo e performance.

La variazione della prima generalmente è associata ad una variazione direttamente proporzionale della seconda. Assume grande importanza perciò capire quali siano le ragioni che spingono i consumatori ad effettuare *trading up e trading down*<sup>27</sup> attraverso le categorie, per poter sfruttare i vantaggi di entrambe e conquistare un oceano blu di consumatori.

È questo il caso di Curves, azienda di fitness per sole donne, che in Texas ha conquistato il pubblico femminile offrendo gli stimoli e gli attrezzi della palestra ad un prezzo paragonabile agli esercizi casalinghi. Eliminando inoltre l'imbarazzo degli spogliatoi e la presenza della clientela maschile, ha conquistato la fetta di consumatrici non interessate all'ambiente della palestra, unendo i punti di forza caratteristici dei due gruppi strategici e generando un nuovo maggior valore<sup>28</sup>.

Figura 4: Quadro strategico di Curves



Fonte: W. Chan Kim, Renée Mauborgne, “*Strategia Oceano Blu: vincere senza competere*”, Rizzoli ETAS, 2019

<sup>27</sup> Trading up è il processo di passaggio dal consumo di prodotti più economici a prodotti più performanti e costosi, al contrario trading down è il passaggio da prodotti più costosi a prodotti più standardizzati e di minor valore (“*Trading up*”, glossariomarketing.it.)

<sup>28</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, “*Strategia Oceano Blu: vincere senza competere*”, Rizzoli ETAS, 2019

*Percorso III: analizzare la catena degli acquirenti.*

Nel terzo percorso si concentra l'attenzione sui soggetti coinvolti direttamente e/o indirettamente nella decisione di acquisto e si cerca di stabilire su quale anello della catena sia più virtuoso investire. Si parte dalla definizione di tre categorie di soggetti: *influenzatori*, *compratori* ed *utilizzatori*. I primi intervengono nella decisione consigliando caratteristiche positive e negative dei prodotti o servizi. I *compratori* sono coloro che effettivamente si recano all'acquisto e pagano il prodotto o servizio. Gli *utilizzatori*, spesso coincidenti con i compratori, sono i soggetti che infine fruiranno materialmente del prodotto o servizio. È importante scegliere con attenzione i soggetti al quale rivolgere la propria offerta di valore poiché spesso il semplice spostamento del focus riesce a generare una grande fonte di vantaggio competitivo.

Il caso Novo Nordisk, produttore di insulina danese, ci insegna come sia bastato creare un semplice e pratico somministratore a forma di penna per facilitare la vita degli utilizzatori ed aumentare le vendite. Piuttosto che continuare a concentrarsi sul convincimento dei medici influenzatori e sulla loro sponsorizzazione, cambiando un semplice aspetto del prodotto, si è riusciti a convincere i diretti interessati. Introdotta l'innovazione è bastato poi attendere che il passaparola portasse a riscontrare tutto il vantaggio competitivo creato per clienti ed azienda<sup>29</sup>.

*Percorso IV: analizzare prodotti e servizi complementari.*

Il quarto percorso suggerito dalla BOS per mappare il mercato consiglia di guardare con attenzione le opportunità offerte dai prodotti e servizi complementari, in grado di rendere straordinario il nostro valore consegnato al consumatore. Ad esempio, è migliore il servizio offerto ad una famiglia, a parità di prestazione, dal ristorante con area giochi per i bambini o magari con servizio di babysitter piuttosto che quello del ristorante che non si interessa del servizio complementare.

Come già citato, anche il servizio AppleCare di Apple rappresenta un valore aggiunto per il consumatore. Egli in fase di acquisto dei prodotti, terrà conto anche della spesa di soldi e tempo che scaturisce da ogni eventuale guasto ed ogni conseguente richiesta di assistenza per qualsiasi altro prodotto della concorrenza, assicurato e già incluso invece nei prodotti Apple.

Il consiglio in questione è quello di integrare servizi o prodotti inclusi nell'offerta per rendersi distinguibili ed unici nel mercato<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, *“Strategia Oceano Blu: vincere senza competere”*, Rizzoli ETAS, 2019

<sup>30</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, *“Strategia Oceano Blu: vincere senza competere”*, Rizzoli ETAS, 2019



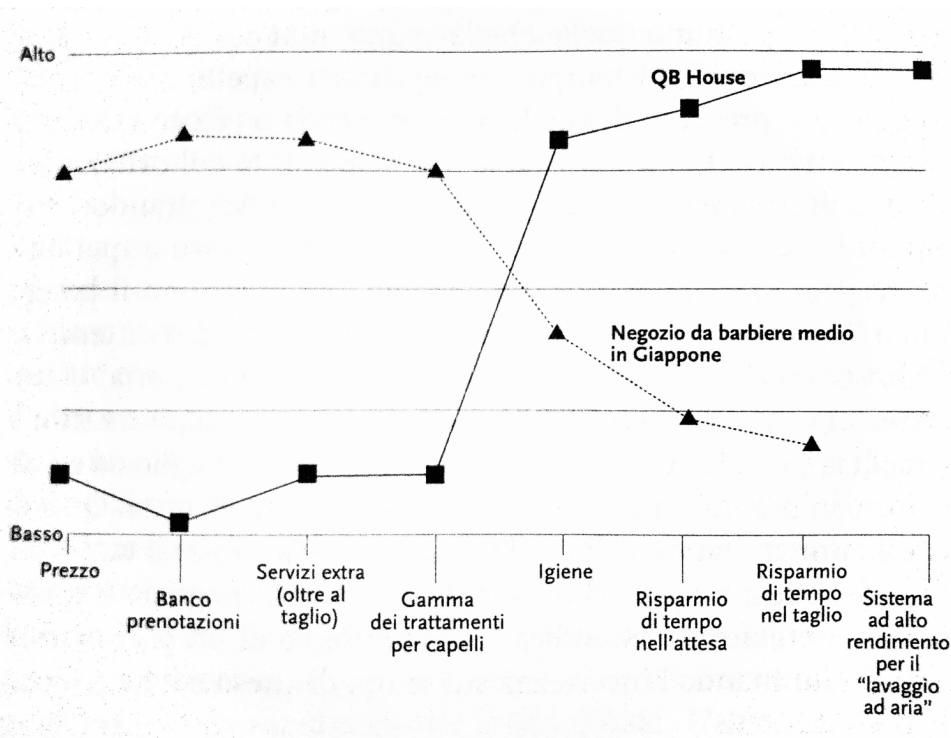
*Percorso V: lizzare l'appeal funzionale e/o emotivo.*

Nel quinto percorso la BOS si propone invece di evidenziare l'importanza degli aspetti emotivi e funzionali alle spalle dei settori competitivi. L'idea di base è che, spesso, può bastare un semplice spostamento del focus dalla funzionalità all'emotività o viceversa, per creare un oceano blu. Settori in cui si tende alla competizione di costo ed alla razionalità, come i generi di prima necessità ad esempio, possono essere resi nuovamente appetibili e profittevoli per un'azienda aggiungendo ai prodotti una dose di emotività e stimolando nuovamente la domanda.

Al contrario ci sono casi, come quello rappresentato dal settore dei negozi di barbieri, trasformato alla fine degli anni '90, dalla catena QB House, da settore emotivo a settore funzionale.

Lo sconvolgimento dell'appeal (da emotivo a funzionale) ha ridotto considerevolmente i servizi, spesso personalizzati, offerti ai clienti e concentrato il focus su elementi di velocità, accuratezza e risparmio, con enorme successo<sup>31</sup>.

*Figura 5: Quadro strategico QB House*



Fonte: W. Chan Kim, Renée Mauborgne, *“Strategia Oceano Blu: vincere senza competere”*,

Rizzoli ETAS, 2019

<sup>31</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, *“Strategia Oceano Blu: vincere senza competere”*, Rizzoli ETAS, 2019

*Percorso VI: analizzare i cambiamenti nel tempo.*

Come ultimo suggerimento per lo studio e l'interpretazione dei confini di mercato vi è il sesto percorso che tiene conto delle dinamiche e dei trend che nel tempo modificano l'attenzione dei consumatori riguardo prodotti, fattori di valore di questi, ma anche fattori esterni al mercato che generano nuove necessità. È questo il caso di fattispecie come la nascita di internet, l'ascesa del *cloud* o dei movimenti ambientalisti o animalisti.

La stessa Apple ad esempio, nel 2003, trasse vantaggio dal trend verso la digitalizzazione della musica che stava contaminando il settore dagli anni '90, lanciando la piattaforma iTunes. Tramite un accordo con le maggiori case discografiche, iTunes, rendeva disponibile, a prezzi ridotti, centinaia di migliaia di canzoni di alta qualità, legalmente scaricabili. Cavalcando l'onda del successo della piattaforma, Apple fu in grado poi di sfruttare ulteriormente il vantaggio tramite il lancio della serie di prodotti iPod sui quali era possibile riprodurre la musica scaricata da iTunes. Seguendo questi virtuosi esempi il consiglio per una BOS di successo è quello di sfruttare i mutamenti dell'ambiente e cercare di inserirsi all'interno di essi aggiungendo ai propri prodotti nuovi valori<sup>32</sup>.

### 1.3. Sviluppare la profittabilità

Una volta stabilite le caratteristiche della propria offerta, la *Value Innovation*, e il percorso di definizione del mercato esistente, la BOS si occupa anche di; massimizzare la portata dell'oceano blu che si sta creando, garantirne la massima profittabilità e conseguire attività per il mantenimento di tale vantaggio sul mercato.

#### 1.3.1. Come estendere la domanda

L'obiettivo della cosiddetta estensione della domanda, nel caso specifico BOS, non corrisponde all'aumento della quota di mercato tramite la lotta al trattenimento e l'ampliamento della base clienti<sup>33</sup>. Queste attività infatti sono tipiche della strategia competitiva degli oceani rossi, nei quali spesso tali pratiche conducono ad una maggiore segmentazione e personalizzazione dell'offerta per rispondere meglio alle preferenze dei clienti, aumentando però contestualmente i costi.

---

<sup>32</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, "*Strategia Oceano Blu: vincere senza competere*", Rizzoli ETAS, 2019

<sup>33</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, "*Strategia Oceano Blu: vincere senza competere*", Rizzoli ETAS, 2019

La propria BOS va incentrata su uno specifico soggetto; i non-clienti. Nel dettaglio, si può eseguire una classificazione in tre livelli, di quelli che, pur essendo al momento non-clienti, potenzialmente possono trasformarsi in clienti per l'impresa innovatrice.

Tra questi troviamo: i *futuri non-clienti*, i *non-clienti che rifiutano* ed i *non-clienti inesplorati*<sup>34</sup>.

I *futuri non-clienti*, anche chiamati non-clienti di primo livello, sono quelli che si trovano attualmente ai bordi del mercato ed utilizzano una minima parte dell'offerta nell'attesa di una migliore alternativa.

I *non-clienti che rifiutano*, anche noti come non-clienti di secondo livello, sono coloro che non possono permettersi di accedere all'offerta o la trovano inadatta perciò soddisfano le proprie necessità con alternative o surrogati.

I *non-clienti inesplorati* invece, anche detti non-clienti di terzo livello, sono i più lontani dall'offerta e non sono mai stati considerati target del mercato perché con necessità troppo distanti dai valori offerti comuni nel mercato.

Figura 6: Rappresentazione grafica dei livelli di suddivisione della categoria "non-clienti"



Fonte: W. Chan Kim, Renée Mauborgne, "Strategia Oceano Blu: vincere senza competere", Rizzoli ETAS, 2019

Per conquistarli sarà necessario cercare tra i punti in comune delle loro insoddisfazioni e fornire prodotti che ne migliorino l'offerta di valore.

Una volta scelto il bacino più ampio tra i tre citati ed una volta sbloccata questa domanda latente si ha accesso ad un vero e proprio oceano di consumatori fin ora non disponibili a comprare i prodotti di un mercato e conseguentemente interessati e fidelizzati al prodotto dell'azienda in BOS<sup>35</sup>.

<sup>34</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, "Strategia Oceano Blu: vincere senza competere", Rizzoli ETAS, 2019

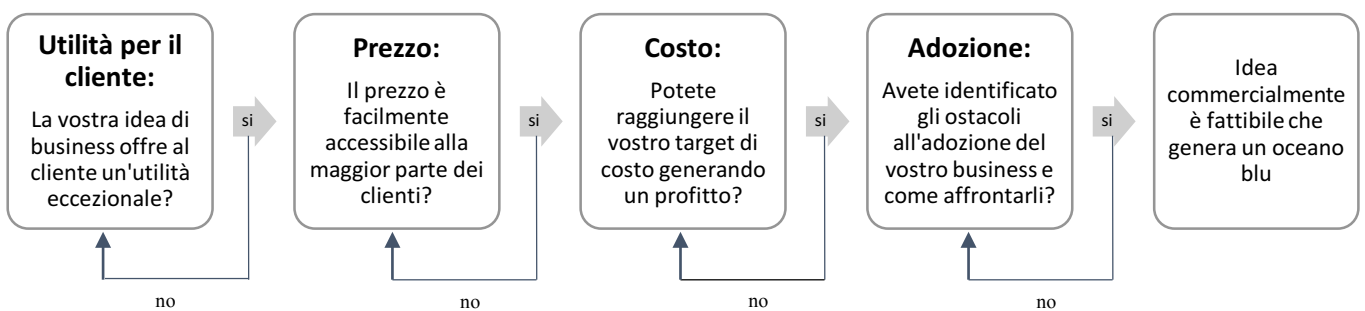
<sup>35</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, "Strategia Oceano Blu: vincere senza competere", Rizzoli ETAS, 2019

### 1.3.2. L'importanza della sequenza strategica

Come detto, per semplificare la creazione dell'offerta ed assicurarsi una buona profittabilità della BOS si passa per la costruzione di un semplice modello di business basato su una struttura consolidata ed organizzata lungo una semplice ma essenziale sequenza strategica.

Essa si compone di quattro punti: *utilità per il cliente, prezzo, costo e adozione*<sup>36</sup>.

Figura 7: Rappresentazione grafica secondo diagramma di flusso della sequenza strategica



Rielaborazione del grafico del libro “Strategia Oceano Blu: vincere senza competere”

#### *Utilità per il cliente:*

Questa è il primo passaggio e corrisponde alla prima domanda fondamentale in fase di creazione; sto offrendo una utilità eccezionale? Solo quando la risposta risulta affermativa si procede al punto successivo altrimenti si torna allo sviluppo di una nuova idea.

Seth Godin nel suo libro afferma che la definizione di un prodotto può a volte essere forviante. Considerando i termini “eccezionale” (eccezione tra gli altri) e “straordinario” (fuori dall’ordinario) come sinonimi, Godin suggerisce che il contrario possa essere tanto la parola “pessimo” quanto la parola “ottimo”<sup>37</sup>. Questo perché ciò che è già presente in un mercato viene acquistato ed ha successo da anni, secoli e a volte millenni, perciò nel suo essere standard ha raggiunto comunque un livello elevato di qualità da essere considerato ottimo dai consumatori. Dovendo puntare su un gruppo di non-consumatori, la nostra offerta deve essere eccezionale perché lontana dallo standard attuale anche se non per forza migliore. Un amante degli animali ad esempio potrebbe trovare già *ottima* l’offerta del circo tradizionale poiché in grado di offrire uno spettacolo con molteplici specie da tutto il mondo. Allo stesso tempo un esponente attivo nella difesa della libertà degli animali potrebbe trovare *pessima* l’offerta perché basata sullo sfruttamento di esemplari in cattività.

<sup>36</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, “*Strategia Oceano Blu: vincere senza competere*”, Rizzoli ETAS, 2019

<sup>37</sup> S. Godin, “*La mucca viola: farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone*”, Sperling & Kupfer, 2018

Ciò che per una BOS resta essenziale è distaccarsi dall'offerta dell'industria, scegliere una caratteristica desiderata comune ai non clienti e soddisfarla rendendosi l'eccezione, il "fuori dall'ordinario".

*Prezzo:*

Seconda fase della sequenza è la definizione del prezzo. Molto spesso questa attività è basata su una pratica tipica delle innovazioni tecnologiche, si introduce il prodotto/servizio ad un alto costo per selezionare i consumatori premium per poi abbassare il prezzo e conquistare il resto del mercato. Come già detto tale tecnica di *pricing* non valorizza una BOS che invece dovrebbe puntare alla conquista immediata di tutto il target, crearsi un'ottima reputazione, sia in termini di prezzo che di qualità, e mantenerla poi nel tempo a seguito all'eventuale ingresso di concorrenti.

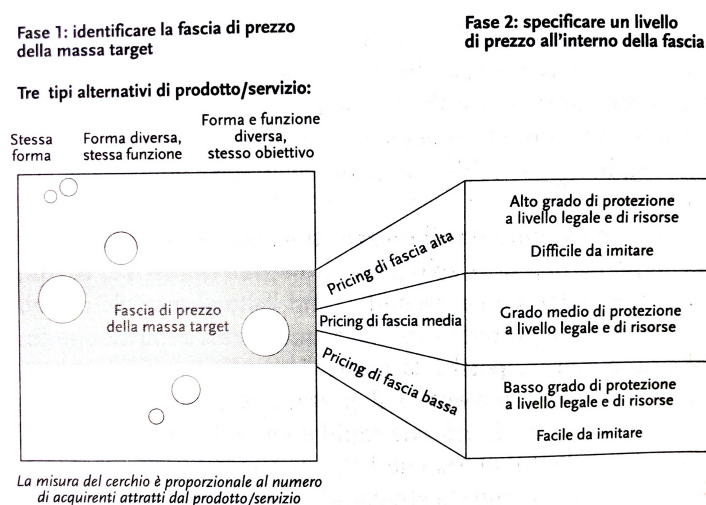
Per fare ciò è importante fin da subito definire il proprio *target price* specifico, tenendo conto delle caratteristiche di escludibilità e tecnologia della nostra offerta e seguendo le due fasi dell'utilizzo dello strumento chiamato *fascia di prezzo della massa target*.

Nella prima fase si definiscono i prezzi delle offerte con stessa forma, diversa forma ma stessa funzione e forma e funzione diversa ma stesso obiettivo.

Nella seconda fase poi, dopo aver rappresentato graficamente la fascia di prezzo nella quale si trovano il maggior numero di clienti, si definisce a che livello posizionarsi.

In caso di un alto grado di protezione dell'innovazione (ovvero quando si è in grado di offrire un valore non facilmente imitabile) è consigliato un livello alto di prezzo, d'altro canto in caso di bassa protezione ed alti costi fissi, risulta conveniente scegliere il livello della fascia più basso.

*Figura 8: Rappresentazione delle fasce di prezzo e le relative caratteristiche*



Fonte: W. Chan Kim, Renée Mauborgne, "Strategia Oceano Blu: vincere senza competere",

Rizzoli ETAS, 2019

*Costo:*

Come terzo punto troviamo la definizione dei costi. Nella sequenza strategica è posizionata solo dopo il *target pricing* poiché, secondo la BOS, solo dopo aver stabilito il prezzo di vendita si possono determinare i costi per sottrazione del margine (quota di rendimento che l'azienda intende raggiungere). La determinazione dei costi è quindi definibile bottom up ovvero conseguita a partire dal basso con il risultato sul mercato, per risalire verso l'alto alle risorse sulle quali focalizzarsi.

In questo modo si scelgono solo i fattori sui quali incentrare la propria *tagline* e si azzerano direttamente gli sprechi di risorse per fattori superflui, introducendo anche le innovazioni necessarie, a livello di costo, produzione o distribuzione, per l'ottimizzazione della *supply chain*.

*Adozione:*

Prima di procedere investendo nella nuova idea però l'azienda deve, in ultima istanza, scacciare i timori e le avversioni delle tre categorie di *stakeholders*<sup>38</sup>: *dipendenti, aziende partner e grande pubblico*. I primi vanno preparati allo sconvolgimento organizzativo e lavorativo, motivati e coinvolti nel progetto, come in una grande famiglia. Alle aziende partner va assicurato il mantenimento del posizionamento e dei flussi di ricavi, se pur con dei cambiamenti possibili nei ruoli e nelle relazioni professionali. Con il grande pubblico invece va aperto un dibattito, a cui l'azienda deve prendere parte attivamente, esaltando i meriti ed i vantaggi comuni del progetto e cercando di smussare gli spigoli nel confronto tramite efficaci attività di reputation management della Corporate Social Responsibility (CSR)<sup>39</sup>. Una volta aperto il confronto con le tre categorie ed unificato il sistema di valori verso l'obiettivo comune si potrà dare il via all'investimento, sfruttando i vantaggi conseguiti nelle fasi di progettazione<sup>40</sup>.

### 1.3.3. Mantenere blu il nostro oceano

Facendo il punto della situazione, immaginiamo di aver seguito tutte le fasi ed i *frameworks* tipici della BOS e di essere arrivati nel periodo dell'attuazione pratica, quale deve essere il prossimo passo? Come prevedibile, una strategia che ricerca la straordinarietà non concede momenti di pausa a chi la persegue.

---

<sup>38</sup> Totalità dei soggetti interessati direttamente o indirettamente alle attività dell'azienda.

<sup>39</sup> È l'espressione del livello di sviluppo morale di una società, in cui i valori che guidano le decisioni e le politiche e i programmi sono prodotti da una varietà di sistemi normativi, a seconda del livello culturale, della religione, dell'educazione, ecc. (G. Comin, "Comunicazione integrata e reputation management", Luiss University Press, 2019)

<sup>40</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, "Strategia Oceano Blu: vincere senza competere", Rizzoli ETAS, 2019

Avviata la nostra attività sulla base di un'importante vantaggio strategico, esso va ulteriormente consolidato tramite il superamento degli ostacoli e lo sfruttamento delle leve capaci di tenere distanti dal nostro oceano aziende rivali.

La maggior parte dei manager in fase operativa si trovano ad affrontare ostacoli cognitivi, dovuti alla confusione generata nei dipendenti o nella proprietà dallo spostamento strategico, ma anche di risorse limitate, spesso insufficienti a coprire maggiori o differenti produzioni. Si può incorrere allo stesso modo in ostacoli di motivazione del personale e dei partner ed anche in ostacoli politici con autorità pubbliche in contrasto con valori o attività della produzione. Tali fattori, frutto delle dinamiche tipiche della gestione delle attività, vanno superati mantenendo salda l'offerta e proteggendo le barriere poste in essere dall'innovazione<sup>41</sup>.

La BOS è in grado infatti di alzare efficaci barriere<sup>42</sup> a favore della sostenibilità del vantaggio e della profittabilità di una impresa sulla base dell'impegno che l'azienda stessa ha prodotto per conquistarsi l'oceano incontaminato.

Una delle barriere più importanti è costituita dall'allineamento. Può essere definito come la capacità di ottenere la miglior performance congiunta delle tre principali proposizioni di un'azienda: *Value proposition*, *Profit proposition* e *People proposition*. La prima è costituita dall'utilità per gli acquirenti meno il prezzo pagato per ottenerla. La seconda è la differenza tra i ricavi dell'azienda e i costi sostenuti per conseguirli. La terza rappresenta il grado di adozione e gli incentivi offerti per supportare tale condivisione di intenti. L'allineamento genererà un'alta barriera esperienziale, rendendo unica un'azienda per la sviluppata capacità di unificare la visione strategica comune a tutti i livelli e dimostrare la propria esperienza sia in campo organizzativo sia nell'ottimizzazione delle attività.

Un'altra barriera può essere costituita sulla marca che, resa nota e rispettabile nella fase iniziale di espansione della domanda, sarà riconosciuta e seguita dai consumatori fedeli al prodotto ed ai valori unici del brand, creando quindi enormi difficoltà alle neo-concorrenti nel conquistare mercato e consensi. Sfruttando poi le politiche di *pricing* e le barriere economico-legali il prodotto ed i processi risulteranno inimitabili sulla base di brevetti, permessi, *economie di scala*<sup>43</sup> o caratteri tipici del *monopolio naturale*<sup>44</sup>.

---

<sup>41</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, “*Strategia Oceano Blu: vincere senza competere*”, Rizzoli ETAS, 2019

<sup>42</sup> Fattori che, limitando la profittabilità delle imprese entrati in un'industria, ne scoraggiano l'accesso.

<sup>43</sup> Vantaggi di costo che un'azienda consegue nel produrre una maggiore quantità abbassando l'incidenza marginale dei costi per prodotto.

<sup>44</sup> Fattispecie che descrive un mercato in cui i costi sostenuti da una singola impresa nel produrre l'intera quantità richiesta sono inferiori a quelli sostenuti da due o più imprese contemporaneamente presenti sul mercato, per produrre la medesima quantità.

## 1.4. Rinnovare

È molto importante però non solo saper mantenere il vantaggio, ma rinnovarlo<sup>45</sup>.

A tal proposito, l'esperienza di centinaia di aziende ci ha insegnato che si può raggiungere un grande successo con una idea, ma i nostri concorrenti non resteranno a guardare a lungo. Il vantaggio va costruito, sfruttato, protetto, ma soprattutto rinnovato.

Lo schema per la creazione di una BOS deve essere una costante all'interno di una azienda e va ripetuto ogni volta che si giunge alla fine di un ciclo di innovazione di un prodotto o una linea di prodotto. I vantaggi della BOS spesso sono sostenibili per oltre un decennio, ma variano da settore a settore ed in quelli in cui le innovazioni sono all'ordine del giorno vanno distinte le strategie più utili per rinnovare offerte in singoli business e in *multibusiness*<sup>46</sup>.

### *Rinnovare il singolo business:*

Il suggerimento per evitare le trappole della competizione in un singolo business è quello di tenere costantemente sotto controllo le curve di valore delle imprese del mercato e sfruttare i vantaggi competitivi finché queste restano distanti. Nel momento in cui i valori della curva dell'impresa in BOS vengono raggiunti essa dovrà adoperarsi per sconvolgerli nuovamente o innovare con un nuovo prodotto o servizio.

La prima soluzione, lo sconvolgimento, risulta più complicata poiché una marca che ha raggiunto una certa fama seguendo determinati standard in termini di valori aziendali e qualità-prezzo difficilmente può cambiare radicalmente il proprio stile rimanendo credibile. Non possiamo immaginare Ferrari produrre utilitarie né McDonald servire pregiate portate gourmet. L'azienda perciò dovrebbe resistere inizialmente all'innovazione ed allargare la propria domanda acquisendo la massima redditività da investire poi nello sviluppo di una nuova innovazione<sup>47</sup>.

Parafrasando le parole di Seth Godin “una volta creata una mucca viola la sfida è mungere dalla mucca tutto ciò che è possibile [...] e creare l'ambiente nel quale ci siano buone probabilità di veder nascere un'altra mucca viola”<sup>48</sup>.

### *Rinnovare una azienda multibusiness:*

Differenti invece sono le strategie adottabili nel caso di un'impresa *multibusiness* in cui il portafoglio di attività va gestito con una generale visione di insieme da parte del management. È bene in tal caso

---

<sup>45</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, “*Strategia Oceano Blu: vincere senza competere*”, Rizzoli ETAS, 2019

<sup>46</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, “*Strategia Oceano Blu: vincere senza competere*”, Rizzoli ETAS, 2019

<sup>47</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, “*Strategia Oceano Blu: vincere senza competere*”, Rizzoli ETAS, 2019

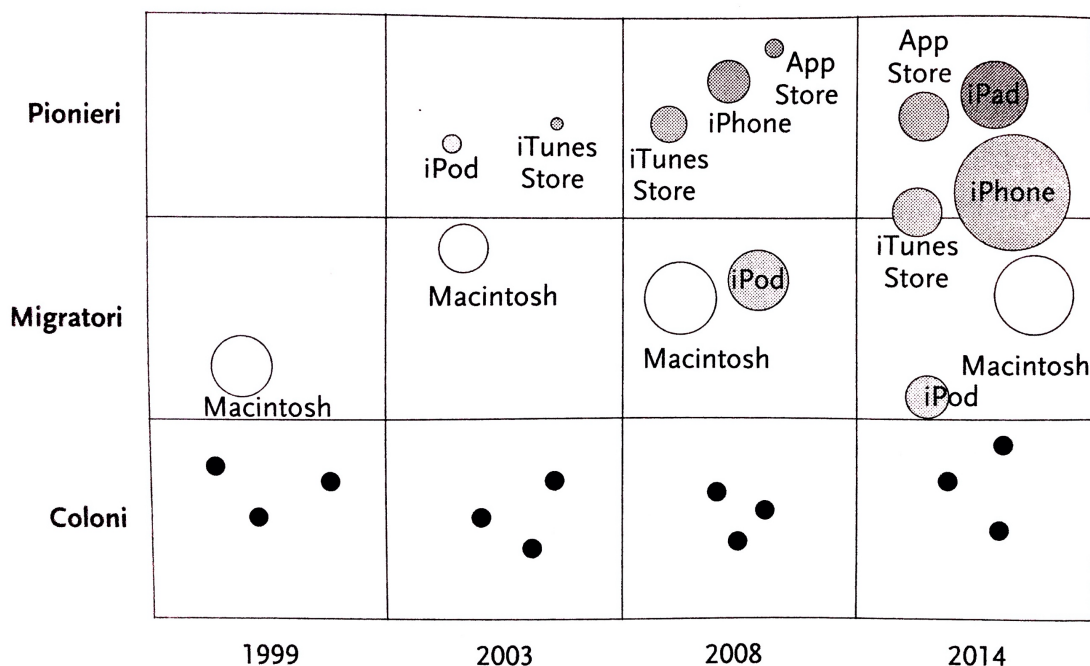
<sup>48</sup> S. Godin, “*La mucca viola: farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone*”, Sperling & Kupfer, 2018



costruire una mappa PMC<sup>49</sup> nella quale inserire ogni business dell'azienda. La mappa rappresenta su una tabella il livello, in termini di percentuali di ricavo sul totale, raggiunto dai business posseduti dall'azienda. La scala sulla quale questi vengono rappresentati è suddivisa nelle tre tipologie di business distinguibili: *pionieri*, *migratori* e *coloni*. Per avere una crescita costante un portafoglio dovrebbe essere composto in modo bilanciato da ognuna di queste tre categorie di attività, con business pionieri a portare avanti uno sviluppo monetizzabile in futuro mentre migratori e coloni ad assicurare costanti flussi di entrate nel presente.

Apple ad esempio, in un settore altamente progressista ed innovativo come quello della tecnologia ha saputo sfruttare molti oceani blu creati da iniziative audaci e ben valorizzate, mantenendo la redditività di quei business che nel tempo sono stati raggiunti dalla concorrenza.<sup>50</sup>

Figura 9: Mappa PMC dei business Apple in rappresentazione cronologica



Fonte: W. Chan Kim, Renée Mauborgne, “Strategia Oceano Blu: vincere senza competere”, Rizzoli ETAS, 2019

La mappa PMC Apple rappresenta chiaramente tale bilanciamento e suggerisce come migratori e coloni siano appunto essenziali nel tempo per il valore dell'impresa, ma che solo attraverso l'innovazione di business pionieri si rigenera il vantaggio della BOS<sup>51</sup>.

<sup>49</sup> Pionieri-Migratori-Coloni

<sup>50</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, “Strategia Oceano Blu: vincere senza competere”, Rizzoli ETAS, 2019

<sup>51</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, “Strategia Oceano Blu: vincere senza competere”, Rizzoli ETAS, 2019

#### 1.4.1. Trappole dell'oceano rosso

In ultima istanza, Kim e Mauborgne suggeriscono di far attenzione ad alcune trappole frutto di una superficiale interpretazione della BOS.

Non affidarsi alle necessità o alle proposte del cliente; egli non conosce i propri bisogni latenti, non sa come innovare e non rappresenta il target della BOS.

Non guardare necessariamente lontano dal *core business* bensì cercare di caratterizzare ciò che già è presente unendo caratteristiche inimitabili alle vostre attività.

Tenere sempre a mente la distinzione tra innovazione tecnologica e *Value Innovation*.

Cancellare la convinzione che vede solo il primo arrivato come possibile conquistatore dell'oceano blu; l'importante è fornire un valore aggiunto all'idea, non essere i primi a svilupparla.

Ricordare che per BOS non si intende né differenziazione di prodotto/servizio né leadership di costo, ma l'insieme dei vantaggi e delle dinamiche delle due strategie.

Distinguere sempre tra oceano blu e nicchia; non puntare sugli speciali fattori di interesse di un gruppo ristretto di clienti, ma concentrarsi sui fattori unificanti della più ampia massa di non-clienti.

Infine continuare a smentire l'idea che BOS sia sinonimo di distruzione creatrice; la fine del mercato di riferimento di una impresa innovatrice non è correlata né necessaria alla nascita dell'oceano blu.

Solo così si raggiungono i risultati vincenti di una strategia che ha fatto e fa tutt'oggi la fortuna di moltissime aziende in tutto il mondo<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, “*Strategia Oceano Blu: vincere senza competere*”, Rizzoli ETAS, 2019

## Capitolo II – Come sviluppare marketing coerente con la BOS

### 2.1. Essere straordinari e comunicarlo

Dopo aver tracciato le forme ed i percorsi della BOS che portano all'innovazione di valore passiamo ad analizzare come questa innovazione possa essere comunicata. Il valore aggiunto delle nostre attività si riflette sul prodotto/servizio, ma nel mercato odierno non è scontato che questo maggior valore appaia chiaro agli occhi dei consumatori, per mancanze quali-quantitative della nostra attività di marketing o per l'ormai evidente disattenzione del consumatore nei confronti della comunicazione stessa.

In questo capitolo affronteremo le tematiche e le tecniche di comunicazione e marketing che più si adattano ad una strategia dello straordinario come la BOS.

#### 2.1.1. Le “P” del marketing: componenti tradizionali e Purple Cow

Fino ad oggi la teoria comunemente accettata riguardo il marketing è che esistano cinque “P” alla base dei processi dell'azienda che ne contraddistinguono il successo relativamente alle campagne di comunicazione aziendali. Ciò che risulta più difficile è mettere d'accordo gli esperti su quali siano esattamente queste cinque “P” poiché ognuno di loro ha le sue preferenze che vanno a comporre una lista definitiva di otto: *Prodotto, prezzo, promozione, posizionamento, pubblicità, Packaging, passaparola e permesso*<sup>53</sup>. Pur volendo definire in modo semplice queste otto componenti base dell'offerta e le ragioni della loro importanza non ci si può dimenticare di dire perché e in che modo queste siano divenute importanti.

Quando nascono nel 1960 per gli studi del professore Philip Kotler, le prime quattro “P”: *Prodotto, Prezzo, Posizionamento e Promozione*, andavano a definire un marketing semplice ed incentrato sulla comunicazione commerciale (finalizzata ad aumentare le vendite)<sup>54</sup>. Il “prodotto” identificava l'offerta dell'azienda, il “prezzo” il *target price* scelto, il “posizionamento” una tra le strategie di leadership di costo e differenziazione e la “promozione” le offerte e le comunicazioni che avvicinavano i clienti al brand o prodotto/servizio.

---

<sup>53</sup> S. Godin, “*La mucca viola: farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone*”, Sperling & Kupfer, 2018

<sup>54</sup> “L'evoluzione del Marketing Mix: dalle originali 4P alle nuove 7P”, [worldmarketingsummit.it](http://worldmarketingsummit.it), 20/08/2018

Questa breve lista poi nel corso degli anni è stata inevitabilmente modificata e completata per andare incontro alle differenti evoluzioni del mercato e delle strategie di marketing stesso. La “pubblicità” si è concentrata sull’*awerness* e sulla trasmissione dei valori aziendali, il “packaging” ha contribuito a valorizzare gli aspetti funzionali ma anche e soprattutto edonistici del prodotto, il “passaparola” ha spostato l’attenzione sulla soddisfazione del cliente e sull’importanza della comunicazione ad opera di quelli fidelizzati, mentre il “permesso” ha definito i limiti tecnico-burocratici di protezione dell’offerta di valore.

A questi otto fondamenti del marketing, lo scrittore ed imprenditore statunitense Seth Godin aggiunge una nona “P”, quella della “Purple Cow”, definibile in italiano come mucca viola. Quest’ultima ha lo scopo di porre in risalto la caratteristica di straordinarietà di cui si è parlato, essenziale per gestire il marketing di una strategia BOS che dello straordinario ne fa il proprio valore aggiunto<sup>55</sup>.

“Mucca viola” è l’esempio che Godin utilizza per esprimere come al giorno d’oggi ci sia l’estrema necessità in ambito economico di spiccare. “O sei una mucca viola, attrattiva e riconoscibile, o sei una semplice mucca marrone, confusa tra i milioni di altre mucche in tutto il mondo”<sup>56</sup>.

La definizione che ne dà in campo di strategia aziendale è “qualcosa che è straordinario nel modo giusto”<sup>57</sup>.

Cosa sia universalmente “giusto” non ci è dato sapere, ma la BOS persegue esattamente la finalità di creare qualcosa di eccezionale e farlo seguendo le orme di altre affermate aziende di successo, motivo per ritenerla in tale contesto la strategia giusta.

Compresa l’importanza della BOS nel marketing moderno come base del valore aziendale andiamo ad analizzare come si gestisce il marketing all’interno di essa.

### 2.1.2. Come gestire il marketing degli oceani blu

In passato le cose si svolgevano così: ogni responsabile aziendale si occupava della propria area di attività. Divise le funzioni di ideare, produrre, commercializzare e vendere, al responsabile marketing non restava che predisporre un budget da usare per acquistare spazi pubblicitari. In un mondo nel quale però, buona parte degli elementi dell’ideazione, della produzione e delle vendite sono entrati a far parte dei fattori di interesse del marketer (si pensi alle “P” promozione, posizionamento, packaging e permesso), egli ha assunto un ruolo essenziale e centrale intorno al quale ruotano le scelte aziendali.

---

<sup>55</sup> S. Godin, “*La mucca viola: farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone*”, Sperling & Kupfer, 2018

<sup>56</sup> S. Godin, “*La mucca viola: farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone*”, Sperling & Kupfer, 2018

<sup>57</sup> S. Godin, “*La mucca viola: farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone*”, Sperling & Kupfer, 2018

Aziende che creano “Purple Cow” come JetBlue, Hasbro, Poland Spring e Dutch Boy devono essere gestite da uomini di marketing.<sup>58</sup> L’offerta di JetBlue, compagnia aerea *low-cost* di bandiera statunitense, è intrisa di marketing dalle origini quando il CEO<sup>59</sup> Devid Neeleman affiancò il responsabile marketing a quelli di design e di formazione del personale<sup>60</sup>. Risultato? Un’azienda che unisce i vantaggi di un volo aereo al prezzo di un taxi, ma fornisce servizi come il Wi-Fi gratuito che l’hanno portata a stringere collaborazioni con Amazon e Amazon Prime per il grande flusso di visite sui siti di e-commerce durante i voli<sup>61</sup>. Il ruolo del marketing nel design è ad esempio evidente in aziende come Hasbro o Poland Spring. Ovviamente per design non si intende il suo aspetto puro, quello che si insegna nelle scuole, ma un design incentrato sul mercato e capace di integrare nel prodotto l’attrattività e il successo stesso del marketing.

D’altronde “la materia prima di Poland Spring è semplice acqua, il resto è marketing; quella di Hasbro sono plastica e carta, il resto è marketing”<sup>62</sup>.

Anche per l’azienda di vernici Dutch Boy la differenza l’ha fatta l’unione tra design e marketing. L’impresa di proprietà statunitense ha intuito che chi acquista vernici non è interessato alla vernice in sé, ma ai muri verniciati e perciò sarebbe stato un grande valore aggiunto introdurre un recipiente più facile da trasportare, da manovrare per versare il contenuto e da chiudere che rendesse più facile l’attività dell’utilizzatore. “Questo è, al giorno d’oggi, il marketing fatto come si deve, quello che cambia il prodotto, non semplicemente l’annuncio”<sup>63</sup>.

Come detto le attività e le necessità del marketing sono cambiate per una serie di fattori sia culturali che economici. Con il miglioramento delle condizioni economiche e l’incremento delle opportunità imprenditoriali sono nate e nascono ogni giorno centinaia di migliaia di imprese. Basti pensare che secondo dati del 2018 solo in Italia sono nate circa 1000 imprese al giorno<sup>64</sup>. Ovviamente il saldo tra imprese nate e cessate non mostra numeri così elevati, ma ciò ci dà comunque l’idea di quanto i nostri mercati siano affollati e di quanto sia sempre più difficile raggiungere il proprio target di consumatori prima e meglio della concorrenza. Se a questo aggiungiamo gli aspetti caratteristici della società post-consumista di oggi, il quadro delle occasioni di comunicazione delle aziende appare profondamente critico.

---

<sup>58</sup> S. Godin, “*La mucca viola: farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone*”, Sperling & Kupfer, 2018

<sup>59</sup> Chief Executive Officer ovvero la figura dell’Amministratore delegato.

<sup>60</sup> S. Godin, “*La mucca viola: farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone*”, Sperling & Kupfer, 2018

<sup>61</sup> M. Levy, D. Grewal, “*Marketing*”, McGraw-Hill Education, 2017.

<sup>62</sup> S. Godin, “*La mucca viola: farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone*”, Sperling & Kupfer, 2018

<sup>63</sup> S. Godin, “*La mucca viola: farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone*”, Sperling & Kupfer, 2018

<sup>64</sup> “*In Italia nascono 1.000 imprese ogni giorno*”, Truenumbers.it, 22/10/2018.

Tutte le necessità più ovvie dei consumatori sono già state soddisfatte e essi hanno ormai meno problemi facilmente risolvibili. I consumatori inoltre sono divenuti difficilmente raggiungibili perché vi ignorano ed anche coloro che sono soddisfatti dal prodotto sono meno propensi al passaparola<sup>65</sup>. Cresce il rifiuto per l'insistente comunicazione commerciale unidirezionale tipica degli annunci pubblicitari sui cosiddetti *permission media*<sup>66</sup> ai quali i consumatori cercano in tutti i modi di sottrarsi<sup>67</sup>.

Il successo del marketing oggi si basa sullo sfruttamento di mezzi di coinvolgimento sociale e culturale, sulla condivisione di valori e per l'appunto su innovazioni di valore che rendano unico ed attrattivo un prodotto/servizio. Basti pensare agli impegni in comunicazione messi in campo dalle aziende del settore alimentare per la lotta al disboscamento e il relativo sfruttamento delle piantagioni intensive di palme da olio. La risonanza mediatica del problema ha spinto le aziende a schierarsi per conquistarsi un posto nella sfera culturale e valoriale dei consumatori.

Immaginate ora che veniate a sapere di una nuova azienda che vi permette di usufruire di un servizio e, senza costi aggiuntivi rispetto alla concorrenza, di contribuire ad una campagna a sostegno di una questione sociale per voi importante. Probabilmente un'idea così non avrebbe neppure bisogno di imponenti campagne di comunicazione per diffondersi poiché sarebbe l'interesse dei consumatori per il valore aggiunto a far trasmettere il passaparola in modo già di per sé efficace e con gran successo. Tali tipologie di idee sono definite *Ideevirus* e sono in grado, senza troppi investimenti, di conquistare il mercato.

### 2.1.3. Innovare la comunicazione

La celebre frase di John Wanamaker "Metà del denaro che spendo in pubblicità è sprecato, e il guaio è che non so quale metà sia", ci dà l'idea concreta del peso economico che può avere una mirata attività comunicativa per un'azienda e come sia già di per sé difficile ottimizzarla.

Volendo perseguire perciò la strategia di creazione di un'ideavirus efficace, per sfruttarne i vantaggi del passaparola, si dovrà di certo impegnarsi nella fase iniziale per dare il via al passaparola, investendo per contagiare i primi "pionieri". Saranno loro che, essendo più sensibili nell'adottare innovazioni nel nostro campo, andranno alla scoperta dell'offerta di valore, diffondendola poi come un virus alla loro rete di contatti. Questi *innovatori* sono rappresentati sia da coloro che amano sperimentare, alla continua ricerca di novità e valore aggiunto, sia da coloro che sono insoddisfatti

---

<sup>65</sup> S. Godin, "La mucca viola: farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone", Sperling & Kupfer, 2018

<sup>66</sup> Mezzi di comunicazione che permettono al consumatore di decidere se vuole accettare o meno il dialogo

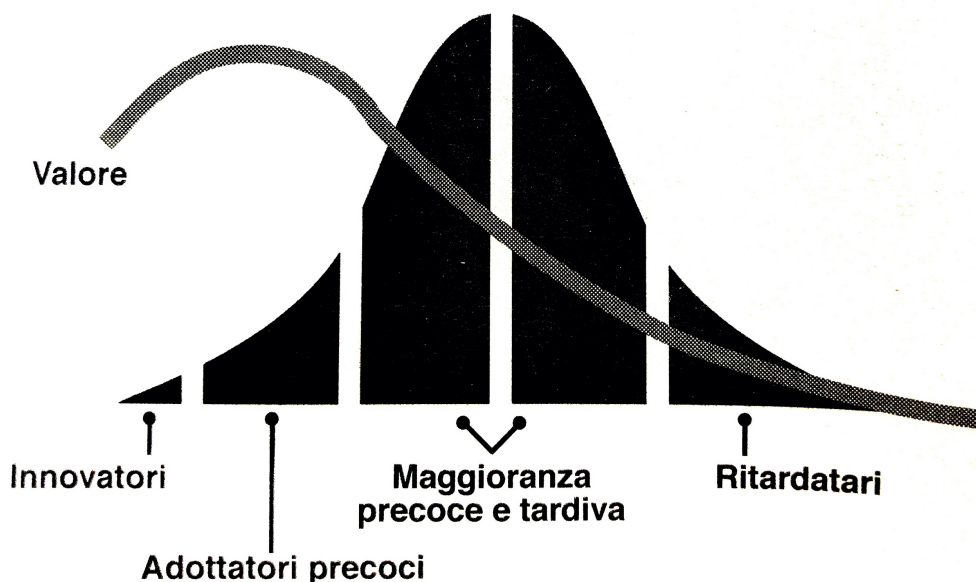
<sup>67</sup> S. Godin, "La mucca viola: farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone", Sperling & Kupfer, 2018

dell'attuale offerta del mercato, ma che sono in ogni caso interessati a provare qualcosa di nuovo in grado di convincerli all'acquisto (ovvero coloro che nell'analisi del mercato abbiamo definito come non-clienti di primo livello).

Nel suo libro, "Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers", Geoffrey Moore, uno scrittore, teorico e consulente manageriale americano, descrive le modalità di distribuzione delle innovazioni di valore nel mercato.

Dal punto di vista grafico si può rappresentare la massa di soggetti come una curva gaussiana<sup>68</sup> divisa in diverse fasce e tipologie di consumatori.

Figura10: Rappresentazione della struttura gaussiana della massa di soggetti divisa per tipologie di consumatori



Fonte: G. Moore, "Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers", Harper Business Essentials, 2014.

Più a sinistra abbiamo proprio gli innovatori seguiti dagli adattatori precoci, le maggioranze precoci e tardive e per ultimo i ritardatari<sup>69</sup>.

<sup>68</sup> Nella teoria della probabilità la distribuzione normale, o di Gauss (o gaussiana) dal nome del matematico tedesco Carl Friedrich Gauss, è una distribuzione di probabilità continua con variabili casuali a valori reali che tendono a concentrarsi attorno a un singolo valor medio. ("Distribuzione normale", Wikipedia, 05/04/2020)

<sup>69</sup>G. Moore, "Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers", Harper Business Essentials, 2014.

In passato gli operatori puntavano a comunicare verso il centro della curva, alle maggioranze, quei consumatori potenzialmente interessati al prodotto ma che non amano cambiare abitudini di consumo e sperimentare. L'idea era coinvolgere da subito la massa di consumatori target, ma come è stato detto in precedenza tale strategia non è più tanto efficace oggi come lo era un tempo. Il massimo del valore si raggiunge comunicando agli innovatori e agli adattatori precoci, coloro che, capaci di assumere rischi, creano le condizioni affinché la maggioranza dei consumatori si senta sicura ad acquistare il nuovo articolo<sup>70</sup>.

Non va dimenticato ovviamente che l'attenzione di vendita non è rivolta unicamente alla nicchia di questi soggetti innovatori ai quali comunicare inizialmente. L'obiettivo resta quello di conquistare tutti i soggetti del target ma tramite la contaminazione di idee e il passaparola.

## 2.2. Psicologia del successo: tra equità, "Otaku" e gestione dei fallimenti

Si è parlato fino ad ora delle attività di marketing relative a comunicazioni di tipo istituzionale e commerciale svolte dall'azienda in ottica di reputation management, design e pubblicità, rivolte unicamente verso l'esterno ma come è facilmente intuibile, l'espressione dei valori e delle *Mission* e *Vision* aziendali non va curata solo all'esterno.

Se come detto è essenziale "allineamento" nello sviluppo di un'efficace BOS, questo allineamento va conseguito tramite una comunicazione intera altrettanto efficace nei confronti di dipendenti e dirigenti.

La buona riuscita di questa comunicazione è riscontrabile in tre campi: il *grado di equità dei processi*, il *livello di trasmissione dell'"Otaku"* e la *gestione dei fallimenti*.

Quando in azienda ci si comporta secondo i dettami della giustizia procedurale il grado di soddisfazione delle persone coinvolte per l'esito in questione e il loro *commitment*<sup>71</sup> aumentano<sup>72</sup>.

Tale giustizia procedurale può essere sintetizzata come equità trasposta nell'ambito imprenditoriale. Possiamo definire a questo punto le tre "C" che determinano il sentimento di equità e giustizia in azienda: *Coinvolgimento*, *Chiarimento* e *Chiarezza delle aspettative*. Il *coinvolgimento* è l'elemento attraverso il quale un'azienda riesce a permettere un confronto invitando le proprie risorse umane in azienda a condividere input, idee, meriti o dubbi riguardo la gestione operativa. Il *chiarimento* è

---

<sup>70</sup> S. Godin, "La mucca viola: farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone", Sperling & Kupfer, 2018

<sup>71</sup> Termine utilizzato per indicare quanto le persone si identifichino negli obiettivi dell'azienda unitamente al desiderio di continuare a farne parte. (pmi.it)

<sup>72</sup> W. Chan Kim, Renée Mauborgne, "Strategia Oceano Blu: vincere senza competere", Rizzoli ETAS, 2019



l'elemento che permette di trasmettere gli aspetti positivi e negativi delle scelte aziendali e trovare soluzioni condivisibili. La *chiarezza nelle aspettative* invece facilita il raggiungimento degli obiettivi. Quando tutti capiscono ciò che ci si aspetta da loro ognuno può concentrarsi sulle proprie mansioni sapendo che secondo la buona riuscita di quelle verrà valutato e premiato meritocraticamente<sup>73</sup>. L'insieme di questi aspetti di fiducia, rispetto cooperazione e meritocrazia genera vantaggi emotivi e produttivi.

Tom Peters inoltre, nel suo libro "Wow! Un successo da urlo", sostiene che gli unici prodotti ad avere successo nel mercato sono quelli creati da persone che hanno passione per ciò che fanno<sup>74</sup>. Questa forte passione che caratterizza il coraggio di coloro che rischiano ed hanno successo è ciò che li rende "Otaku".

Nello specifico la parola di origine giapponese indica soggetti spinti da un'irrefrenabile passione per manga e anime, ma nella sua accezione occidentale e nel contesto economico tale termine rappresenta il trasporto e la forte attrazione per un determinato argomento, qualcosa in più rispetto ad un hobby senza sfociare nella fissazione<sup>75</sup>. Questa unione di dedizione e trasporto sono il motivo per cui vengono perfezionati i dettagli ed eliminati i fattori superflui concentrandosi sul cuore del prodotto o servizio. Se si riesce a trasmettere tale passione a tutti i livelli del personale e della dirigenza, non solo si riesce a concentrare l'azienda con maggior trasporto verso il successo, ma si finisce anche per far innamorare i consumatori della funzionalità, della precisione, della ricercatezza o magari dell'estetica curata nel dettaglio, con tale passione, da rendere i prodotti/servizi unici.

"Lo snowboard Burton, il fondo comune di investimento Vanguard, l'Ipod Apple e il piccolo aereo Learjet sono stati creati tutti con successo da persone "Otaku"<sup>76</sup>.

Tutto questo va ricordato perché molto spesso le aziende finiscono per dimenticare tra i mille impegni, numeri e target che ciò che fanno sta realmente a cuore a coloro che lo consumano ed è con la stessa passione che andrebbe prodotto.

Per ultimo, tra gli aspetti più psicologici delle attività e della gestione di un'azienda, va considerato l'importante fattore della gestione dei fallimenti. Per fallimento in questa sede non si intende la procedura che pone fine alle attività dell'impresa, ma l'insuccesso in un lancio di prodotto o lo scarso successo di una linea o di un servizio.

Se potessimo stilare una classifica delle motivazioni per cui, al giorno d'oggi, la percentuale di aziende Purple Cow sul totale è infinitamente piccola al primo posto ci sarebbe la paura.

---

<sup>73</sup> S. Godin, "La mucca viola: farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone", Sperling & Kupfer, 2018

<sup>74</sup> T. Peters, "Wow! Un successo da urlo", Sperling & Kupfer, 1997

<sup>75</sup> "Otaku", Wikipedia, 05/06/2020.

<sup>76</sup> S. Godin, "La mucca viola: farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone", Sperling & Kupfer, 2018

Come già detto in precedenza, innovare è rischioso e per nulla semplice, ma avere buone idee però non è il limite maggiore. Anche quando queste non mancano, questioni economiche o psicologiche, di coraggio ed avversione al rischio, bloccano lo sviluppo di attività nuove ed innovative che avrebbero il potenziale per cambiare il mercato.

Per superare il blocco della gestione dei fallimenti è importante ricordare che esiste sempre distacco nel mercato tra prodotto e brand, tra progetto e manager<sup>77</sup>.

Le aziende vengono giudicate sui prodotti che creano e sui servizi che forniscono ma le critiche per un progetto non sono dirette all'azienda in sé. Si può fallire quando ci si spinge oltre la propria *safe zone*, ma non per questo il valore generale dell'attività svolta diminuisce. Questo perché ogni tentativo deve essere visto come un'opportunità che avvicina alla scelta giusta l'impresa e che contribuisce a delimitare il campo d'azione nel quale si aprirà l'oceano blu e nasceranno le Purple Cow, i business pionieri ai quali l'azienda punta.

Come mostrato in fase di sequenza strategica i passaggi di perfezionamento vanno seguiti e ripetuti fino al successo, ascoltando sia i feedback dei clienti sia le critiche dei non-clienti.

---

<sup>77</sup> S. Godin, *“La mucca viola: farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone”*, Sperling & Kupfer, 2018

Capitolo III – Il caso Apple: come una delle maggiori aziende al mondo ha rinnovato il suo oceano blu di successi e innovazioni

### 3.1. Introduzione al case study

In questo ultimo capitolo della trattazione verrà analizzato il caso di una delle multinazionali tecnologiche più importanti e conosciute nel mondo, l'azienda statunitense "Apple Inc."

L'attenzione del capitolo ed in generale del *case study* sarà incentrata intorno al ruolo che le tecniche di BOS e marketing, di cui si è ampiamente parlato nei due capitoli precedenti, hanno svolto nella storia del successo dell'azienda. L'obiettivo è di dimostrare come la costanza, la perseveranza e le idee rivoluzionarie siano in grado di cambiare le sorti degli uomini, delle imprese e dell'intera economia mondiale.

Nella prima parte si cercherà di riassumere gli eventi storici e sociali caratterizzanti Apple e il periodo che la riguarda. Nella seconda parte invece verranno contestualizzati buona parte degli elementi di BOS e comunicazione, visti nei capitoli 1 e 2, cercando di dimostrare come parte del successo del colosso americano scaturisca dalle strutture, le procedure ed i suggerimenti strategici precedentemente espressi.

Tra le numerose alternative possibili di aziende di successo operanti in BOS, la scelta è ricaduta su Apple poiché rappresenta il miglior esempio di successo nello svolgimento delle attività trattate come argomento centrale della tesi, la gestione strategica e il marketing efficaci per il mantenimento e il rinnovamento dell'oceano blu.

Nel capitolo 3.2 verrà spiegato nel dettaglio perché Apple rappresenta questi aspetti fondamentali per il successo continuativo in un settore frenetico come quello tecnologico.

#### 3.1.1. Contesto storico, economico e sociale

"Apple Inc.", nota semplicemente come Apple, nasce negli Usa, a Cupertino, California, nel 1976 dall'idea di tre giovani, amici e compagni di università, appassionati di elettronica, Stephen Wozniak e Steve Jobs e il socio di minoranza Ronald Wayne.

Una rapida panoramica del sistema economico, sociale e dei poteri dell'epoca basterebbe a ricordarci che in quell'anno gli Stati Uniti ritiravano le truppe in seguito alla guerra del Vietnam, nel frattempo veniva scoperta l'ebola in Africa ed al cinema usciva il primo capolavoro di Martin Scorsese "Taxi

driver”, ma soprattutto, IBM dominava il mercato dell’informatica e Microsoft muoveva i primi ma importanti passi nello sviluppo dei sistemi operativi. In particolare IBM aveva abituato il mercato ad una concezione professionale del computer, accessibile solamente ad aziende facoltose e ai soggetti specializzati in grado di capirne i complessi meccanismi e gestirne le monumentali ed ingombranti macchine hardware.

La rete internet era ancora limitata a poche centinaia di computer collegati in tutto il mondo ed un suo sdoganamento culturale, dal settore professionale a quello “casalingo”, era solo ancora un sogno dei soggetti più visionari. In tale contesto Stephen Wozniak e Steve Jobs introducevano quella che secondo loro sarebbe stata l’innovazione in grado di cambiare il mondo dell’informatica, la loro prima visione del personal computer.

Fin da subito Apple scelse di distinguersi per design ed estensioni accattivanti unite a un’estrema facilità di utilizzo. Chiunque avesse avuto tra le mani un muse Apple avrebbe all’istante imparato ad utilizzarlo.

Le iniziali difficoltà in termini di fondi e sviluppo e le successive dinamiche societarie non arrestarono però la crescita. Nelle mani di uno dei più grandi uomini di marketing della storia, Steve Jobs, Apple arrivò alla quotazione in borsa ed al maggior incremento percentuale della storia della finanza in un solo giorno di quotazione (32%). Ad oggi è una delle aziende leader del settore dell’elettronica e dell’informatica, basti pensare che secondo un rapporto del Financial Times del 2011, nel pieno della crisi economica occidentale, il fatturato di Apple era più alto di quello degli Stati Uniti d’America<sup>78</sup>. L’impresa ha saputo sfruttare le macro-dinamiche caratterizzanti del mercato e della società. Dopo aver seguito il trend d’innovazione del personal computer è stata in grado di cavalcare, in testa alle concorrenti, l’onda della digitalizzazione musicale e dell’avvento delle applicazioni mobile.

Uno degli aspetti più importanti però sono state “le rinascite”. I ripetuti successi non sono venuti soli, oltre al genio dietro le innovazioni tecniche c’è un infinito lavoro intellettuale di management e marketing.

Non a caso, molti dei principali successi dell’azienda sono stati temporalmente affiancati da stravolgimenti della comunicazione, come il logo Apple, che cambia colore poco prima del lancio di Apple II, o lo spot epocale mandato in onda durante il popolarissimo Superbowl del 1984 associato all’uscita del Macintosh.

Apple insomma, partendo da un garage e dalle idee coraggiose di due uomini, ha saputo conquistare un mercato da miliardi di dollari. Ha contribuito a portare un computer in tutte le case del mondo ed ha avuto un ruolo fondamentale nel processo di digitalizzazione della società moderna rendendo la tecnologia, da strumento tecnico e complesso ad estensione del nostro corpo.

---

<sup>78</sup> G. Tarroni, “Apple è più ricca del Governo degli Stati Uniti d’America”, *italiamac*, 29/07/2011.

### 3.1.2. Rivoluzione passo dopo passo

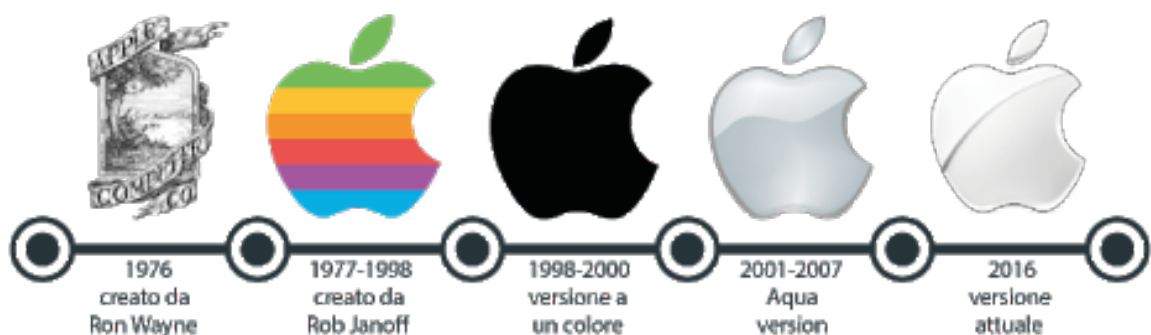
La storia inizia con Stephen Wozniak e Steve Jobs che si conoscono ai tempi della scuola e condividono la forte passione per l'elettronica. I due, facenti parte di un circolo per appassionati, iniziano a lavorare ad alcuni progetti.

Il primo di questi fu la "Blue box" ovvero un dispositivo che consentiva di effettuare chiamate in modo completamente gratuito. Come si vedrà anche in seguito i due lavoravano secondo un rapporto molto semplice, Wozniak, informatico ed inventore conosciuto anche come the Woz, aveva il compito di progettare l'aspetto tecnico, mentre Jobs si occupava del design, il management e il marketing.

È seguendo questa procedura che nel 1976, contemporaneamente alla nascita dell'azienda, i due lanciarono il primo computer chiamato Apple I. Questo primo apparecchio era molto semplice ma potente, con molti meno elementi rispetto agli altri sul mercato e per questo più economico. All'inizio le vendite stentaronο a decollare ed i primi 50 computer vennero venduti già assemblati, nel garage di casa Jobs, contrariamente al progetto iniziale che prevedeva la vendita delle sole schede. A seguito del lancio però, dopo l'allontanamento di Ronald Wayne e tramite il finanziamento di Clifford "Mike" Makkula Jr. i tre costituirono Apple computer corporate.

Circa sei mesi dopo venne poi commercializzato Apple II. Questa fu la vera svolta determinante per l'azienda che riuscì a venderne oltre 1 milione di pezzi. Prima della messa in commercio dell'Apple II Jobs però volle fortemente cambiare il logo della società. Venne ideato così il logo della mela morsa che allora apparve colorato arcobaleno per poi cambiare, al rientro di Jobs in società, in nero e successivamente in grigio, fino alla versione attuale.

*Figura 11: Evoluzione loghi Apple*



*Fonte: eleways.it*

Lo stesso uomo di punta della società fu infatti il terzo ed ultimo dei fondatori ad allontanarsi dall'azienda. Dopo lo spaventoso incidente aereo di Wozniak del 1981 e il successo del lancio del primo Macintosh nel 1984, si inasprirono i conflitti con il nuovo socio John Sculley e Jobs si allontanò da Apple.

A metà anni '90, a seguito del fallimento di Apple III e degli errori strategici che in pochi anni avvantaggiarono profondamente Microsoft, proprio quando Apple sembrava giunta ad una crisi insanabile, avvenne quello che può essere definito come una sorta di miracolo.

Tramite l'acquisto di NeXT computer, fondata in quegli anni di "esilio" da Jobs, Apple fece rientrare in società il fondatore. In pochi anni egli tornò a ricoprire la carica di CEO e consacrò l'azienda nell'olimpo della tecnologia. Nel giro di un decennio diede vita al nuovo sistema operativo MacOS X nel 2000, nel 2001 il primo Apple Store e contemporaneamente la rivoluzionaria piattaforma musicale iTunes, affiancata dal lettore musicale iPod.

Nel 2007 Apple introdusse l'innovazione del primo *smartphone touch* con l'iPhone, seguito in pochi anni dall'App Store e l'iPad. Più di recente sono stati lanciati poi anche l'Apple Watch nel 2014 e il primo telefono interamente touch, l'iPhone X, nel 2017<sup>79</sup>.

Ad oggi, nonostante la scomparsa nel 2011 della figura di riferimento, Steve Jobs, Apple rappresenta la sesta azienda più importante al mondo quotata in borsa e la prima nel settore dell'elettronica, con ricavi per 261,7 miliardi di dollari<sup>80</sup> che ne fanno la prima azienda al mondo per valore del brand.

### 3.2. La strategia Apple

Come detto la strategia Apple rispecchia molto precisamente le caratteristiche della BOS, dallo sviluppo delle idee, all'analisi del mercato fino alle tre caratteristiche fondamentali ed alle attività di mantenimento e rinnovamento.

Andando nello specifico vediamo quali sono state le attività e le scelte dell'azienda e del suo altrettanto celebre fondatore.

---

<sup>79</sup> "Apple", Wikipedia, 03/06/2020.

<sup>80</sup> Redazione Forbes, "Le 100 aziende quotate più grandi del mondo", Forbes.it, 17/05/2019.

### 3.2.1. Tra competizione e unicità: Le tre caratteristiche fondamentali e il percorso scelto

Partiamo dall'inizio. Dal “blue box” in poi, passando per l'Apple II, il Macintosh, l'iPod fino all'iPhone, una visione unica ha contraddistinto il lavoro di Wozniak e Jobs prima e della Apple in seguito, la tecnologia alla portata di tutti. È impossibile definire un'unica *Value Innovation* per tutte le progressive scelte di Apple che l'hanno resa unica nel suo genere, ma possiamo provare ad identificarne alcune<sup>81</sup>.

All'epoca in cui Apple mosse i primi passi erano già noti e sviluppati la maggior parte degli elementi usati per comporre il primo Apple I. L'innovazione di valore fu la praticità che lo rendeva adatto a conquistare un pubblico di non-clienti che fino ad allora vedeva lontano il bisogno di possedere un computer personale. Il primo approccio stimolò coloro che nutrivano passione per la tecnologia per poi diffondersi a macchia d'olio in tutto il mercato. Oltre che nei prodotti poi, Apple si distinse per valori aggiuntivi come la garanzia Apple o il servizio offerto dagli Apple Store, caratterizzanti della grande vicinanza dell'azienda ai suoi clienti.

L'insieme di valori aggiuntivi si è arricchito nel tempo del grande trasporto con il quale la maggior parte dei consumatori Apple si è identificata nell'azienda e nei suoi valori, creando una community forte e incentrata sulla passione per il progresso e il design.

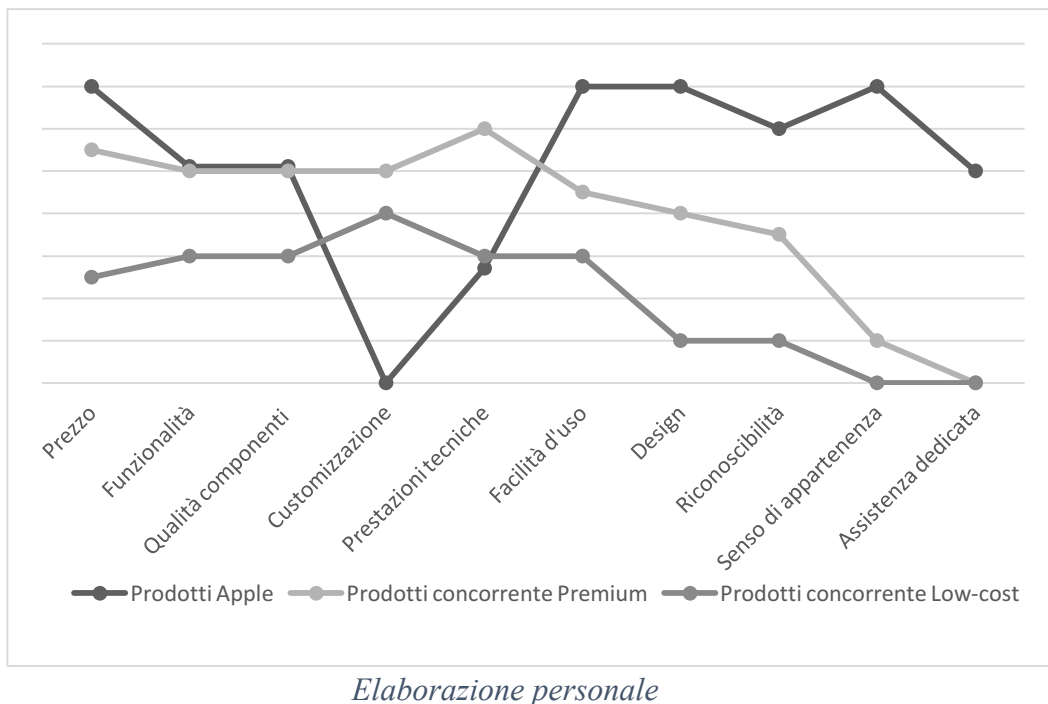
Gli spot pubblicitari ricchi di empatia e coinvolgimento emotivo, uniti all'introduzione di uno show di presentazione dei prodotti, divenuta una tradizione annuale dell'azienda con risonanza mediatica mondiale, hanno contribuito alla creazione di un mito che accresce di uscita in uscita la famiglia di compratori Apple.

Il quadro strategico che potrebbe rappresentare oggi la situazione complessiva del brand Apple come insieme di valori ci mostra questa disposizione:

---

<sup>81</sup>A. Buffon, “La storia di Apple | L'azienda che ha rivoluzionato il mondo della tecnologia”, marketingtorino.it, 08/05/2018.

Figura 12: Quadro strategico Apple



Elaborazione personale

Come si può notare la curva di valore Apple si distingue per la divergenza data da eliminazione, riduzione, aumento e focus sui fattori creati, proprio come in una BOS di successo.

#### *Le tre caratteristiche fondamentali:*

In Apple, dalla fondazione, le tre caratteristiche chiave sono sempre state definite attentamente e pur con i dovuti aggiustamenti socio-economici sono rimaste le stesse.

Il *focus* di Apple sono la facilità di utilizzo e il design. Non troverete prodotto che non sia stato attentamente studiato per essere il più semplice possibile da usare o il più esteticamente avanguardistico. Dal primo computer con mouse e tastiera per semplificare le operazioni, passando per l'invenzione delle icone e le cartelle file per agevolare la visualizzazione, fino agli schermi *touch* inizialmente demonizzati per poi ricredersi e capirne i vantaggi. La facilità di utilizzo è ciò che ha portato i suoi PC nelle nostre case ed i suoi *smartphone* nelle nostre tasche.

Per quanto riguarda la *divergenza* invece, evidente in figura 12, si concentra soprattutto nell'*aumentare* i valori dei fattori di focus, *ridurre* le esagerazioni riguardo il livello delle prestazioni tecniche, *eliminare* la possibilità di personalizzare e modifica dei prodotti e *creare* valori come senso di appartenenza e vicinanza (grazie all'assistenza dedicata AppleCare).

La *tagline* *avvincente* infine rispecchia il messaggio espresso dallo slogan aziendale "Think different". Queste due semplici parole sono state il cuore di uno dei monologhi di marketing più celebri al mondo, tenuto da Steve Jobs stesso nel 1997, alla presentazione annuale dei prodotti Apple.



Nello *speech* lo stesso Jobs parla di ciò che la sua azienda ha prodotto e ciò che sarebbe stata destinata a produrre, come frutto di un'unica grande visione del futuro. Una visione che solo la follia e l'incoscienza di un pazzo, che crede di poter cambiare le cose, può assecondare.

Perciò in conclusione "Think different" ci viene espressa come la risposta alla domanda "cos'è Apple e qual è il suo posto nel mondo". Il suo posto è dalla parte di chi è abbastanza incosciente da pensare di poter cambiare il mondo e per questo finisce per farlo.

### *Il percorso scelto:*

Nel corso degli anni, l'attività nel mercato ha portato Apple a seguire molti dei percorsi di definizione dei confini del mercato con l'obiettivo non solo di tracciarne i margini, ma di sfruttarne proprio i limiti e le possibilità rimaste inesplorate. Oltre gli esempi già citati di AppleCare riguardo il percorso dei servizi complementari e di iTunes nel percorso di analisi dei cambiamenti nel tempo Apple si è resa partecipe di almeno altre due evidenti attività di analisi: dei gruppi strategici e dell'appeal.

Per quanto riguarda i gruppi strategici, la loro analisi può rappresentare probabilmente una delle prime intuizioni dei due geni alle spalle dell'azienda. Leggere in una tecnologia complessa e sofisticata accessibile ai soli addetti ai lavori la potenzialità per conquistare il mercato di massa di consumatori ha rappresentato una prima visione importante del futuro. Essa delineò un enorme vantaggio che colse di sorpresa la stessa IBM che in quel periodo si concentrava sullo sviluppo delle enormi macchine per le grandi imprese trascurando i piccoli consumatori. Apple II infatti ebbe il suo maggior successo tra le piccole e medie imprese. Puntò su coloro che maggiormente beneficiavano della semplificazione delle procedure, della riduzione dei costi e della facilità di implementazione nelle attività.

Il secondo percorso di analisi è stato poi quello riguardo l'appeal del mercato ed ha conferito, in tempi più recenti, la spinta del rilancio per l'azienda a seguito del periodo di crisi che ne aveva contraddistinto la fine degli anni '90. Proprio a seguito del discorso di presentazione del 1997 Apple è stata in grado di conquistare il mercato, non solo tramite le innovazioni di valore e tecnologiche, ma accompagnando tali introduzioni con un'importante fattore già nominato, il coinvolgimento.

L'azienda ha reso unica la propria esperienza di consumo con design ricercato, servizi dedicati, Store di proprietà *brandizzati*<sup>82</sup> ed eventi di comunicazione unici, spostando quindi l'appeal dei propri prodotti da funzionale ad emotivo ed andando a soddisfare bisogni edonistici di inclusione sociale ed autorealizzazione.

---

<sup>82</sup> Facenti leva sull'esposizione di marca e logo per rendere valore dal riconoscimento dell'azienda

### 3.2.2. “Otaku” e comunicazione di Apple

Una delle principali ragioni di successo di Apple è senza dubbio la passione e il coinvolgimento che riesce a generare, ma questa passione nasce nel consumatore perché condivisa da chi i prodotti li crea. Il forte senso di appartenenza unito all’interesse per la tecnologia e l’informatica determinano un lavoro particolarmente attento e scrupoloso di chi lavora in Apple, dal commesso negli Apple Store al CEO.

Un aneddoto, ad esempio, ne descrive la scrupolosità per i dettagli grazie alla quale l’azienda è cambiata e si è migliorata nel corso del tempo. L’iniziale logo Apple rappresentava Newton sotto il melo, ma venne cambiato per motivi di riconoscibilità e la scelta ricadde sulla mela morsicata. Potrebbe sembrare stravagante e fuori contesto, ma essa deriva da diversi riferimenti voluti e descrittivi di diverse caratteristiche dell’azienda.

Il primo e più scontato è quello alla mela di Newton, in riferimento al precedente simbolo, ma da ciò che ci è dato sapere anche in considerazione dell’alimentazione fruttariana di Jobs, particolarmente amante delle mele (vedi anche nome Macintosh<sup>83</sup>). Riferimenti più sottili invece sarebbero inerenti al motivo del morso, dall’allusione al peccato originale indicativo di sete di conoscenza, al riferimento ad Alan Turing, padre dell’informatica morto suicida per un morso ad una mela al cianuro. Questi dettagli, segno di attenzione minuziosa ed appassionata, fanno parte dello stile aziendale per la cura del particolare sia di marketing simbolico sia di design estetico.

Per quanto riguarda la comunicazione invece, la maggior parte del merito per le attività di marketing di Apple non può che ricadere sul fondatore Steve Jobs. Uomo controverso e carismatico è da sempre riconosciuto come soggetto cinico e spietato nelle relazioni umane e lavorative, ma geniale nella comunicazione e nel convincimento sulla propria visione del futuro.

“Siate affamati, siate folli” è solo un esempio, forse il più famoso, del livello valoriale dei discorsi dell’uomo che non va però assolutamente separato dalla sua creazione. Apple infatti ha beneficiato enormemente della figura leggendaria del suo fondatore sia in vita che post morte. Sua ad esempio l’idea delle presentazioni evento annuali. L’uscita dei prodotti durante lo show veniva preceduta da mesi di mistero per poi essere seguita in diretta dai media di tutto il mondo, creando un vero e proprio show pubblicitario a costo praticamente zero per Apple.

Sue anche molte delle scelte più autoritarie e più progressiste nello sviluppo, anche quando non condivise (non sempre azzeccate, come la scelta di privare l’Apple III delle ventole di raffreddamento perché antiestetiche. Scelta che causò il flop del prodotto).

---

<sup>83</sup> Nome del prodotto Apple derivante da quello di una particolare qualità di mele

Sia internamente che esternamente all'azienda il suo modo di comunicare era celebre per una caratteristica denominata “*Reality distortion field*”(RDF). Tradotta come *campo di distorsione della realtà*, il RDF era considerata la capacità di Steve Jobs di convincere sé stesso e gli altri a credere quasi a tutto con un mix di fascino, carisma, coraggio, marketing, fermezza e persistenza. Il RDF è riuscito a distorcere il senso del pubblico della proporzione e dei gradi di difficoltà e fatto credere che ogni compito a portata di mano fosse possibile<sup>84</sup>.

Come abbiamo visto in precedenza, coinvolgimento e trasmissione di valori e convinzioni è uno dei fattori di successo di un'azienda innovatrice che deve vivere di rivoluzioni. La presenza quindi di un leader e comunicatore carismatico ha fortemente avvantaggiato Apple, caratterizzandone poi la comunicazione anche in sua assenza.

In tempi più recenti la pubblicità si è contraddistinta per la concentrazione sui valori e sul riconoscimento del brand come, si di lusso, ma facente parte della vita di tutti noi. Ad oggi infatti, nel 2020, Apple ha venduto 1,5 miliardi di prodotti in tutto il mondo nonostante i prezzi superiori alla concorrenza<sup>85</sup>.

### 3.2.3. Il rinnovamento continuo

Apple si è poi contraddistinta negli anni per un altro aspetto già trattato e forse il più importante tra tutti, il rinnovamento. Essendo un'azienda *multibusiness* le specifiche attività che ha dovuto svolgere sono state il mantenimento di business *migratori e coloni*, valori sicuri e redditizi per l'azienda, e lo sviluppo dei *pionieri*, mucche viola ed innovazioni di valore, per riprodurre il vantaggio nel tempo. A questo riguardo, una strategia possibile che Apple e poche altre aziende al mondo con tale vantaggio possono permettersi di applicare potrebbe essere stata quella di parcellizzare l'uscita di Value Innovation. Ciò potrebbe aver reso ancora più profittabile questo bilanciamento di innovazione e sfruttamento dei prodotti già in commercio. Secondo questa strategia l'immissione in un mercato di un prodotto innovativo sarebbe stata autorizzata dal management solo quando era stata “munta” al massimo la Purple Cow precedente. Il privilegio però di scegliere quando introdurre un'innovazione, impedendo quindi che questa cannibalizzi le entrate dei prodotti alternativi dell'impresa stessa, non è per tutti. Tale vantaggio va conquistato con convincenti e continue attività di ricerca, sviluppo e marketing, cosa per cui Apple si è sempre distinta.

---

<sup>84</sup> “*Campo di distorsione della realtà*”, Wikipedia, 25/11/2019.

<sup>85</sup> “Apple annuncia risultati record nel primo semestre”, comunicato stampa, apple.com, 28/01/2020

A partire dall'iniziale successo di Apple II il brand è riuscito ad innovare la propria offerta sia all'interno del proprio core business sia al di fuori. Oggi ad esempio tra i business pionieri dei Apple abbiamo prodotti come AirPods, Apple Watch, iPad e servizi in abbonamento, come Apple Arcade e Apple Music che contano già mezzo miliardo di utenti<sup>86</sup>. Questo trend mostra come, oltre i computer, l'elettronica Apple si sia evoluta sia seguendo che tracciando le direzioni del mercato, aggiungendo sempre qualcosa di nuovo e di successo ad una base già di per sé solida.

### 3.2.4. Conclusioni del case study

Concludendo l'esempio Apple in stile Jobs, "One more thing"<sup>87</sup>.

Apple non partiva da una situazione di vantaggio competitivo o solidità quando negli anni '80 lanciò il primo PC, non aveva la certezza del successo quando ad inizio anni 2000 investì sulla digitalizzazione della musica e non poteva affidarsi a rilevanti termini di confronto quando lanciò il primo telefono *touch*, ma aveva il coraggio di provare a cambiare il mondo.

Ci sarebbero ancora altri "One more thing" possibili per parlare di Apple, delle ragioni del suo successo e di quanto questo sia collegato alla BOS. Limitandoci all'obiettivo del caso di studio, ovvero quello di stringere il focus nello specifico sulle attività di comunicazione e rinnovamento, Apple e le tematiche trattate sono il perfetto esempio "vivente" dei valori di straordinarietà applicati nella pratica. In oltre 40 anni di sguardo rivolto in avanti Apple ha sofferto crisi e lanci di prodotto fallimentari, ma più di tutte ha saputo reinventarsi con successo, ricercando ogni volta nell'innovazione di valore la fonte di rinascita.

L'utilità per il cliente è stata perseguita con un focus continuo su quei fattori fondamentali che ne hanno determinato il successo e le hanno dato la possibilità di gestire costi e *target price* in grande libertà.

Adozione e allineamento delle attività sono stati garantiti dalla passione e dal carisma degli uomini che hanno fatto grande il brand, rendendolo capace di creare una enorme community legata intorno a valori comuni ed idee condivise. In un mercato senza barriere Apple è stata poi capace di mantenersi sempre riconoscibile ed unica nella marca e nel design pur non creando prodotti difendibili dalle imitazioni. È stata capace di conquistare, mantenere e rinnovare l'oceano di tutti coloro che, interessati alla tecnologia, apprezzavano negli apparecchi Apple la facilità d'uso, lo stile, l'aspetto accattivante e lo *status symbol* offerto.

---

<sup>86</sup> "Apple annuncia risultati record nel primo semestre", comunicato stampa, apple.com, 28/01/2020

<sup>87</sup> Celebre frase ripetuta da Steve Jobs durante i suoi interventi alle presentazioni evento Apple

Apple è quindi in definitiva il segno che la BOS funziona nelle mani di manager capaci e coraggiosi, con una visione straordinaria del futuro e che questo successo, se adeguatamente mantenuto, è in grado di perdurare decenni anche in settori estremamente frenetici.

## Conclusioni

In questa mia elaborazione, attraverso l'analisi del *case study*, del marketing e dei *framework* della strategia BOS ho voluto provare a spiegare come tale strategia non sia solo una teoria su carta, ma una realtà applicabile e già applicata da centinaia di aziende di successo.

L'esempio di Apple è stato poi fondamentale per rappresentare come tale successo sia rinnovabile nel tempo e sotto gli occhi di tutti.

L'obiettivo non era quello di presentare una facile soluzione per avere successo né tantomeno di spiegare qualcosa di già visto e consolidato. L'idea di fondo era trovare una strategia con un'affidabile struttura alla base che potesse permettere l'espressione dell'innovatività del manager, senza la paura che contraddistingue buona parte delle attività di oggi.

In questa trattazione ho poi cercato di spiegare quali siano le opportunità e le attività da sfruttare per mantenere tale vantaggio e rinnovarlo una volta concretizzato al massimo. Rinnovamento che, insieme alla comunicazione, rappresenta il vero punto focale del testo poiché, per quanto ci si possa affidare ad una strategia per il lancio di un prodotto, la vera domanda su cui porre l'attenzione rimane quanto questa strategia sia continuativa nel tempo.

Dall'analisi emerge chiaramente che è possibile sviluppare un grande vantaggio dell'innovazione di valore e che essa stessa funge da barriera per la sostenibilità dell'oceano blu quando gestita e comunicata efficacemente.

Tenendo sempre presente quindi l'importante ruolo della concorrenza nel mercato, specialmente per quei prodotti consolidati su cui l'azienda ha creato in passato il proprio core business, va sottolineato che il grande vantaggio scaturisce dal nuovo e straordinario.

L'innovazione va ricercata con organizzazione e costanza ed infine pubblicizzato, mostrandone i valori giusti, al momento giusto, con il giusto linguaggio.

“One more thing”, think different. Il mondo è già pieno di cose di cui abbiamo bisogno e che soddisfano chi le consuma. Sii straordinario, guarda il mare di possibilità ancora inesplorato e solca l'oceano blu del mercato di coloro che non sanno ancora cosa desiderare. Il più facile o il più complesso, il più elegante o il più sportivo, il più empatico o il più funzionale. Sii eccezionale e comunicalo al mondo, solo così riuscirai a cambiarlo e farlo tuo.

## Bibliografia

W. Chan Kim, R. Mauborgne, “*Strategia Oceano Blu: vincere senza competere*”, Rizzoli ETAS, 2019.

S. Godin, “*La mucca viola: farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone*”, Sperling & Kupfer, 2018.

G. Moore, “*Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*”, Harper Business Essentials, 2014.

T. Peters, “*Wow! Un successo da urlo*”, Sperling & Kupfer, 1997.

M. Levy, D. Grewal, “*Marketing*”, McGraw-Hill Education, 2017.

G. Comin, “*Comunicazione integrata e reputation management*”, Luiss University Press, 2019.

W. Chan Kim, R. Mauborgne, “*BLUE OCEAN STRATEGY & SHIFT TOOLS: Value Innovation*”, blueoceanstrategy.com.  
<https://www.blueoceanstrategy.com/tools/value-innovation/>

“L’evoluzione del Marketing Mix: dalle originali 4P alle nuove 7P”, worldmarketingsummit.it, 20/08/2018.  
<https://worldmarketingsummit.it/evoluzione-marketing-mix/>

“*In Italia nascono 1.000 imprese ogni giorno*”, Truenumbers.it, 22/10/2018.  
<https://www.truenumbers.it/natalita-delle-imprese/>

A. Buffon, “*La storia di Apple | L’azienda che ha rivoluzionato il mondo della tecnologia*”, marketingtorino.it, 08/05/2018.  
<https://marketingtorino.it/la-storia-di-apple-lazienda-che-ha-rivoluzionato-il-mondo-della-tecnologia/>

Redazione Forbes, “*Le 100 aziende quotate più grandi del mondo*”, Forbes.it, 17/05/2019.  
<https://forbes.it/classifica/classifica-forbes-100-piu-grandi-aziende-quotate-in-borsa-nel-mondo/>

“*Il mercato dei limoni*”, Wikipedia, 16/03/2020.  
[https://it.wikipedia.org/wiki/Il\\_mercato\\_dei\\_limoni](https://it.wikipedia.org/wiki/Il_mercato_dei_limoni)

“*Tagline*”, Wikipedia, 08/05/2020.  
<https://it.wikipedia.org/wiki/Tagline>

“*Michael Porter*”, Wikipedia, 24/04/2020.  
[https://it.wikipedia.org/wiki/Michael\\_Porter](https://it.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter)

“*Distribuzione normale*”, Wikipedia, 05/04/2020.  
[https://it.wikipedia.org/wiki/Distribuzione\\_normale](https://it.wikipedia.org/wiki/Distribuzione_normale)

“*Missione aziendale*”, Wikipedia, 22/12/2019.  
[https://it.wikipedia.org/wiki/Missione\\_aziendale](https://it.wikipedia.org/wiki/Missione_aziendale)

“*Visione aziendale*”, Wikipedia, 15/01/2020.  
[https://it.wikipedia.org/wiki/Visione\\_aziendale](https://it.wikipedia.org/wiki/Visione_aziendale)

“*Otaku*”, Wikipedia, 05/06/2020.  
<https://it.wikipedia.org/wiki/Otaku>

“*Apple*”, Wikipedia, 03/06/2020.  
<https://it.wikipedia.org/wiki/Apple>

“*Campo di distorsione della realtà*”, Wikipedia, 25/11/2019.  
[https://it.wikipedia.org/wiki/Campo\\_di\\_distorsione\\_della\\_realtà](https://it.wikipedia.org/wiki/Campo_di_distorsione_della_realtà)

“Apple annuncia risultati record nel primo semestre”, comunicato stampa, apple.com, 28/01/2020.  
<https://www.apple.com/it/newsroom/2020/01/apple-reports-record-first-quarter-results/>

“*Trading up*”, glossariomarketing.it.  
<https://www.glossariomarketing.it/significato/trading-up/>

G. Tarroni, “*Apple è più ricca del Governo degli Stati Uniti d’America*”, italiamac, 29/07/2011.  
<https://www.mac.it/news/2011/07/apple-e-piu-ricca-del-governo-degli-stati-uniti-damerica/>

F. Tartabini, “*Commitment in azienda... ovvero identificazione e impegno*”, pmi.it, 07/04/2008.  
<https://www.pmi.it/economia/lavoro/198287/commitment.html>