

DI COSA PARLIAMO?

Molte aziende sono intrappolate in una guerra al ribasso in mercati saturi, lottando ferocemente per la stessa quota di mercato e vedendo i profitti erodersi. La Strategia Oceano Blu offre un framework sistematico per creare nuovi spazi di mercato incontestati, rendendo la concorrenza irrilevante. Il beneficio chiave è lo sblocco di una nuova domanda e la generazione di profitti sostenibili, lontano dalla competizione distruttiva.

SMETTERE DI COMPETERE, INIZIARE A CREARE.

Ti offro una tazza di strategia per la tua domenica mattina di riflessione. Pensa al tuo settore. Com'è? Probabilmente affollato, rumoroso, una lotta quotidiana per emergere. Una battaglia costante sui prezzi, sulle caratteristiche, sul servizio, dove ogni tuo piccolo vantaggio viene rapidamente copiato dai concorrenti. Questo, secondo W. Chan Kim e Renée Mauborgne, è un **"Oceano Rosso"**: un'arena dove tutti si scannano per le stesse prede, finendo per tingere l'acqua di sangue. È una lotta faticosa e, alla lunga, insostenibile per la maggior parte delle PMI.

E se la soluzione non fosse combattere meglio, ma **smettere di combattere**? Se la vera mossa strategica fosse quella di abbandonare quell'oceano e navigare verso acque inesplorate, calme e ricche di opportunità? Questo è l'**"Oceano Blu"**: uno spazio di mercato nuovo, creato da te, dove le regole del gioco non esistono ancora e la concorrenza è, semplicemente, **irrilevante**. La **Strategia Oceano Blu** non è un'utopia, ma un metodo rigoroso per smettere di dividere una torta sempre più piccola e iniziare a crearne una nuova.

COS'È LA STRATEGIA OCEANO BLU

La **Strategia Oceano Blu** è un modello di business che si concentra sulla creazione di uno spazio di mercato completamente nuovo, o "oceano blu", piuttosto che competere in un mercato esistente e affollato, o "oceano rosso". L'idea centrale è che i confini del mercato non sono fissi e immutabili; possono essere ridefiniti dalle **azioni e dalle convinzioni** degli attori del settore. Invece di accettare le regole del gioco competitive esistenti, le aziende possono e devono **creare nuove regole**.

Questa strategia si basa su anni di studi su aziende che hanno ottenuto successi spettacolari e duraturi. Kim e Mauborgne hanno scoperto che queste aziende non si sono concentrate sul benchmarking dei concorrenti. Al contrario, hanno applicato quella che chiamano **"innovazione di valore"**. L'**innovazione di valore** è la pietra angolare della **Strategia Oceano Blu**. È il perseguimento simultaneo di differenziazione e basso costo, creando un **salto di valore** sia per i clienti che per l'azienda. Si concentra sul rendere la concorrenza irrilevante aprendo uno **spazio di mercato incontestato**.

Oceano rosso vs oceano blu

Capire la differenza tra questi due concetti è il primo passo per cambiare mentalità. È una contrapposizione netta tra due modi di vedere il business. L'**oceano rosso vs oceano blu** non è solo una teoria, è una scelta strategica fondamentale. L'**Oceano Rosso** rappresenta tutti i settori oggi esistenti. Qui, i confini del settore sono definiti e accettati, e le **regole competitive** sono note. Le aziende cercano di superare i loro rivali per accaparrarsi una quota maggiore di una domanda *esistente*.

Man mano che lo spazio di mercato si affolla, le prospettive di profitto e crescita si riducono. I prodotti diventano commodities e la concorrenza si fa sanguinosa (da cui il nome "rosso"). L'**Oceano Blu**, al contrario, rappresenta tutti i settori non ancora esistenti. Si tratta di **spazi di mercato sconosciuti**, non contaminati dalla concorrenza. Nell'oceano blu, la domanda viene *creata* anziché combattuta. C'è ampia opportunità di crescita che è sia redditizia che rapida. La concorrenza è irrilevante perché le regole del gioco devono ancora essere stabilite. La sfida non è competere, ma **creare nuova domanda**.

IL CUORE: INNOVAZIONE DI VALORE

Come si crea un oceano blu? La pietra angolare della **Strategia Oceano Blu** è l'"**innovazione di valore**". Questo è un concetto cruciale che la distingue dalla semplice innovazione di prodotto o di processo. L'innovazione tradizionale è spesso guidata dalla tecnologia e tende ad aumentare il valore offerto, ma a un costo superiore (come un nuovo smartphone più potente, ma più caro). La **strategia Oceano Rosso** si basa su questo: scegliere tra differenziazione (alto valore) e leadership di costo (prezzo basso). È un gioco a somma zero.

L'**innovazione di valore** rompe questo trade-off. Si verifica solo quando l'innovazione riesce a **creare un salto di valore** sia per l'acquirente che per l'azienda. Si concentra su ciò che i clienti *veramente* desiderano, eliminando tutto il resto. In questo modo, l'azienda può offrire un valore eccezionale (differenziazione) e allo stesso tempo **ridurre la propria struttura** di costi, eliminando i fattori superflui su cui il settore compete per abitudine. È il perseguimento simultaneo di **differenziazione e basso costo**.

IL QUADRO STRATEGICO

Per applicare l'**innovazione di valore**, serve uno strumento diagnostico. Questo è il "**quadro strategico**" (Strategy Canvas). È un grafico semplice ma potente che cattura lo stato attuale del gioco competitivo in un mercato. Ti permette di visualizzare su cosa si concentra la concorrenza e cosa i clienti ricevono dalle offerte esistenti. L'asse orizzontale mostra i principali **fattori competitivi** su cui il settore investe e compete (es. prezzo, servizio post-vendita, velocità, design, ecc.). L'asse verticale mostra il livello di offerta (da basso a alto) che gli acquirenti ricevono per ciascuno di questi fattori.

Tracciando i punteggi dei tuoi concorrenti (e della tua azienda) per ciascun fattore e unendo i punti, ottieni una linea. Questa linea è la "**curva del valore**". In un Oceano Rosso, le curve del valore di tutti i concorrenti tendono ad essere molto simili, dimostrando che stanno tutti

offrendo lo stesso valore, solo con lievi variazioni. Il **quadro strategico** è la fotografia dell'omologazione e il tuo punto di partenza per **creare divergenza**. La **Strategia Oceano Blu** consiste nel ridisegnare da zero questa curva.

LA NUOVA CURVA DEL VALORE

La **Strategia Oceano Blu** prende vita quando smetti di cercare di migliorare la tua **curva del valore** esistente e inizi a disegnarne una completamente nuova. L'obiettivo è creare una curva che sia radicalmente diversa da quella dei concorrenti. Una **curva del valore** "oceano blu" efficace ha tre caratteristiche: **focus**, **divergenza** e uno **slogan convincente**. Se la tua curva assomiglia ancora a quella dei competitor, stai ancora pensando come un attore dell'oceano rosso.

Il **focus** significa che non disperdi le energie su tutti i fattori competitivi, ma ti concentri solo su alcuni, eccellendo in quelli. La **divergenza** è la forma stessa della tua curva: deve essere nettamente diversa da quella degli altri player, rompendo la logica del settore. Infine, lo **slogan convincente** (come "La palestra senza fronzoli a basso costo" per FitActive) deve comunicare chiaramente questa nuova proposta di valore. Se non riesci a riassumere la tua strategia in uno slogan semplice e potente, probabilmente non è ancora abbastanza chiara o divergente.

IL FRAMEWORK A QUATTRO AZIONI

Come si crea una nuova **curva del valore**? Attraverso il "Framework delle Quattro Azioni". Questo strumento costringe a mettere in discussione ogni singolo dogma del tuo settore, ponendo quattro domande chiave per applicare l'**innovazione di valore**. Questo framework è il motore operativo della **Strategia Oceano Blu**. Le quattro azioni sono:

1. **Eliminare:** Quali fattori, che il settore dà per scontati da tempo, possono essere completamente eliminati? Si tratta di elementi che non creano più valore per il cliente, ma generano solo **costi occulti**.
2. **Ridurre:** Quali fattori possono essere ridotti ben al di sotto dello standard di settore? Spesso le aziende sovra-investono in caratteristiche "migliori" che il cliente non apprezza o non è disposto a pagare.
3. **Aumentare:** Quali fattori possono essere aumentati ben al di sopra dello standard di settore? Qui si risponde a **bisogni insoddisfatti** o si eliminano i compromessi che i clienti sono costretti ad accettare.
4. **Creare:** Quali fattori, mai offerti prima dal settore, possono essere creati per generare fonti di valore completamente nuove e **attrarre i non-clienti**?

Le prime due domande (Elimina, Riduci) ti aiutano a **ridurre i costi** eliminando e riducendo ciò che non serve. Le ultime due (Aumenta, Crea) ti aiutano a **creare differenziazione** e nuovo valore. È così che la **Strategia Oceano Blu** rompe il trade-off costo-differenziazione.

ESEMPI DI STRATEGIA OCEANO BLU

Il caso più famoso tra gli **esempi di strategia oceano blu** è il **Cirque du Soleil**. Negli anni '80, il settore del circo era in declino strutturale. Era un Oceano Rosso, stretto tra la concorrenza di altre forme di intrattenimento (videogiochi, cinema) e le crescenti preoccupazioni per l'uso degli animali. I circhi tradizionali si combattevano per ingaggiare le "star" (i domatori, i clown famosi) con cachet sempre più alti. Il Cirque du Soleil **ha ridefinito il problema**.

Invece di competere, ha creato un nuovo mercato: un ibrido tra circo e teatro. Applicando il framework: ha **eliminato** gli animali (un costo enorme e un problema etico) e le star circensi. Ha **ridotto** l'importanza dell'umorismo slapstick. Ha **aumentato** la qualità dell'ambiente (tende lussuose, comfort). E ha **creato** elementi nuovi presi dal teatro: temi, coreografie, musica d'autore, valore artistico. Si è rivolto a un pubblico completamente nuovo (adulti disposti a pagare il prezzo di un biglietto teatrale), rendendo il circo tradizionale irrilevante. Altri **esempi di strategia oceano blu** includono Nintendo (con la Wii) e [yellow tail] (nel settore vinicolo).

MENTALITÀ: DAI CONCORRENTI AI NON-CLIENTI

Adottare la **Strategia Oceano Blu** non è solo una mossa tattica, è un **cambiamento di mentalità**. Richiede di smettere di usare il concorrente come benchmark. Quando la tua intera strategia si basa sul "fare meglio" del tuo rivale, lo stai lasciando guidare. Finirai per assomigliargli sempre di più, intrappolato nello stesso stagno. La **vera opportunità** non è nei pochi clienti che puoi rubare al tuo concorrente, ma nella massa di **"non-clienti"** che entrambi state ignorando.

Questo approccio richiede **coraggio e analisi rigorosa**. Coraggio, perché significa eliminare caratteristiche che "si sono sempre fatte". Analisi, perché bisogna capire profondamente i bisogni insoddisfatti e i compromessi che i clienti (e i non-clienti) vivono. Non si tratta di inventare dal nulla, ma di **ricombinare elementi esistenti** in un modo che crei un valore nuovo e dirompente. La **Strategia Oceano Blu** è un processo sistematico per guardare oltre i confini del mercato attuale e trovare il tuo spazio unico.

I SEI CONCETTI DA RICORDARE

1. **Rendere la concorrenza irrilevante:** L'obiettivo della **Strategia Oceano Blu** non è battere i rivali, ma creare un mercato dove questi diventano ininfluenti.
2. **Oceano Rosso vs Blu:** Non competere in mercati saturi (rossi), ma creare spazi di mercato incontestati (blu) dove la domanda è nuova.
3. **Innovazione di Valore:** È il cuore della strategia; il perseguimento simultaneo di *differenziazione e basso costo*, rompendo il trade-off tradizionale.

4. **Il Quadro Strategico:** È lo strumento per diagnosticare l'oceano rosso e visualizzare la **curva del valore** del settore, scoprendo l'omologazione.
5. **Framework a Quattro Azioni:** Il metodo pratico (Elimina, Riduci, Aumenta, Crea) per distruggere la vecchia curva del valore e costruirne una nuova.
6. **Focus sui Non-Clienti:** La vera crescita non sta nel rubare clienti ai concorrenti, ma nell'attrarre la massa di persone che oggi non comprano dal settore.

LE SEI PAROLE DA CONOSCERE

1. **Oceano Rosso:** I mercati esistenti, saturi, dove la concorrenza è sanguinosa e si lotta per la domanda attuale, spesso con guerre di prezzo.
2. **Oceano Blu:** I mercati incontestati, creati dall'azienda, dove la domanda è nuova, la crescita profittevole e la concorrenza irrilevante.
3. **Innovazione di Valore:** La pietra angolare; creare un salto di valore per i clienti riducendo al contempo i costi, uscendo dalla logica del trade-off.
4. **Curva del Valore:** La linea sul **Quadro Strategico** che rappresenta graficamente la performance di un'azienda sui fattori competitivi del settore.
5. **Non-Clienti:** La massa di acquirenti che attualmente non si serve del tuo settore e che rappresenta la più grande fonte di nuova domanda.
6. **Framework E.R.R.C.:** L'acronimo (Elimina, Riduci, Aumenta, Crea) che definisce le quattro azioni per creare una nuova e divergente curva del valore.

LE SEI DOMANDE PER PARTIRE

- Quali fattori che il mio settore dà per scontati da sempre possono essere completamente eliminati?
- Quali fattori possono essere ridotti ben al di sotto dello standard, perché i clienti non li valutano più?
- Quali bisogni insoddisfatti posso intercettare aumentando alcuni fattori ben sopra lo standard?
- Quali nuovi fattori, mai offerti prima, posso creare per attrarre un pubblico completamente nuovo?
- Chi sono i "non-clienti" del mio settore e perché non comprano da noi?
- La mia nuova idea rompe il trade-off tra differenziazione e basso costo?

RISORSE PER APPROFONDIRE

- **Libro:** [Strategia oceano blu. Vincere senza competere](#) di W. Chan Kim e Renée Mauborgne. Questo è il testo fondamentale e imprescindibile. Pubblicato in Italia da

Rizzoli Etas, delinea l'intera metodologia, dagli strumenti analitici (come il **Quadro Strategico** e il framework E.R.R.C.) ai numerosi casi di studio che ne dimostrano l'applicazione pratica. È il punto di partenza obbligatorio per chiunque voglia smettere di competere e iniziare a creare.

- **TED Talk (o Video): [Costruire una "strategia oceano blu"](#)** di Renée Mauborgne. In questo intervento (disponibile con sottotitoli in italiano), la co-autrice spiega in modo chiaro e coinvolgente i principi chiave della teoria. Si concentra sulla necessità di smettere di focalizzarsi sui concorrenti e sull'importanza di creare "salti di valore" per sbloccare la nuova domanda e costruire mercati incontestati, usando esempi pratici e potenti.
- **Modello: [Il Framework delle Quattro Azioni \(E.R.R.C.\)](#)**. Questo modello è il motore operativo della **Strategia Oceano Blu**. Non è solo teoria, ma uno strumento pratico che costringe a mettere in discussione lo status quo ponendo quattro domande (Elimina, Riduci, Aumenta, Crea). È il framework che guida la riprogettazione della **curva del valore**, permettendo di abbattere i costi e aumentare il valore simultaneamente.
- **Concetto chiave: L'Innovazione di Valore (Value Innovation)**. Questo è il concetto diagnostico centrale. È la rappresentazione grafica di come un'azienda (e i suoi concorrenti) si posiziona sui fattori chiave competitivi del settore. In un oceano rosso, le curve sono tutte simili. L'obiettivo della **Strategia Oceano Blu** è creare una curva del valore radicalmente *divergente*: focalizzata, con un nuovo slogan e che rompa con la logica esistente.
- **Figure ispiratrici: [W. Chan Kim](#) e [Renée Mauborgne](#)**. Professori di strategia presso l'INSEAD, sono i due pensatori che hanno co-creato e sistematizzato questa teoria. Attraverso uno studio decennale su centinaia di aziende, hanno distillato i pattern comuni delle organizzazioni che hanno creato mercati da zero. La loro partnership intellettuale ha prodotto non solo libri, ma un vero e proprio movimento globale che ha cambiato il modo di pensare la strategia.
- **Tool pratico: L'Analisi dei Tre Livelli di Non-Clienti**. Questo strumento sposta il focus dai clienti attuali (che tutti si contendono) alla massa di persone che non comprano. L'analisi aiuta a identificare: 1) i "quasi-clienti" (che usano il minimo indispensabile), 2) i "clienti che rifiutano" (che scelgono consapevolmente altre opzioni), 3) i "clienti inesplorati" (lontani dal mercato). Capire loro è la chiave per creare la nuova domanda.

LA PENNA DEL CAFFÈ STRATEGICO



"Invece di lottare nell'oceano rosso, guido gli imprenditori a sbloccare la loro visione e a creare nuovo valore. Uso il Quadro Strategico non per fare teoria accademica, ma per disegnare modelli di business unici e profittevoli, rendendo la concorrenza irrilevante. Il mio obiettivo è farvi scoprire un mercato dove siete gli unici a navigare."

[Luigi Bergamo](#)

Senior Consultant, Trainer, Coach

"L'unico modo per battere la concorrenza è smettere di cercare di battere la concorrenza." (W. Chan Kim)

[Adforma – Ideas & People](#)

Probably one of the best opportunities



COMINCIAMO DA QUI

- *Domanda Guida:* Quali sono i 5-7 fattori chiave su cui tutti i concorrenti del tuo settore investono e competono oggi? (es. prezzo, servizio clienti, velocità, design...). Elencali e assegna un punteggio (1-5) alla tua azienda e al tuo principale competitor.

[illegible]



Disegna il tuo nuovo mercato

- *Domanda Guida (AUMENTA)*: Quali fattori, che i clienti desiderano ma che oggi sono sottovalutati, possono essere aumentati ben al di sopra dello standard di settore?

[illegible]

- *Domanda Guida (CREA):* Quali fattori, mai offerti prima dal settore, possono essere creati per generare una domanda e un valore completamente nuovi?

[illegible]

SEZIONE 3: LA NUOVA CURVA DEL VALORE (IL TUO OCEANO BLU)

- *Domanda Guida:* Sulla base delle quattro azioni, come si ridefinisce la tua offerta? Qual è il nuovo slogan o la promessa che descrive questa offerta unica e divergente?

[illegible]

Hai appena disegnato uno spazio di mercato dove sei l'unico a navigare. Ora, issa le vele e se ti serve una mano, io ci sono. Scrivimi.

Luigi Bergamo