

Strategie Oceano Blu

“Vincere senza competere”



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Prof. Francesca Iandolo
Ph.D. Management

Cosa hanno in comune questi brand?



CIRQUE DU SOLEIL.



WIKIPEDIA

***“SAILING, SINKING, SOARING”*: THE FUTURE OF STRATEGY**



<<**Entro sei mesi la gente si stancherà di stare a guardare quella scatola di legno chiamata tv**>> Darryl F. Zanuck, presidente della 20th Century Fox, 1946

<<**E' assurdo pensare che una locomotiva possa andar più veloce di una carrozza a cavalli**>> The Quarley Review, (Gran Bretagna), 1825

<<**Il cavallo resterà, l'auto è passeggera**>> Horace Rackham, avvocato di Henry Ford, 1903

<<**In futuro un computer potrà forse pesare solo 1,5 tonnellate**>> La rivista Usa "Popular Mechanics", 1949

<<**Che bisogno ha una persona di tenersi un computer in casa?**>> Kenneth Olsen, fondatore della Digital Equipment, 1977

<<**Penso che nel mondo ci sia mercato forse per quattro o cinque computer**>> Thomas Watson, presidente della Ibm, 1943

<<**Le macchine volanti più pesanti dell'aria non sono possibili**>> **Autore:** William Thomson, noto anche come Lord Kelvin (1824-1907), presidente della Royal Society e padre della scala di temperatura che porta il suo nome. **Data:** 1895.

<<**La radio non ha futuro**>>

Autore: William Thomson, noto anche come Lord Kelvin (1824-1907), presidente della Royal Society e padre della scala di temperatura che porta il suo nome. **Data:** 1899.

IL CASO: CIRQUE DU SOLEIL

- **Cirque du Soleil**: fondato nel 1984
- Il CEO Guy Laliberté suonava la fisarmonica, camminava sui trampoli ed era un mangiafuoco
- Ad oggi: messe in scena scene dozzine di produzioni, con 40 milioni di spettatori in 90 città nel mondo
- In 20 anni: Cirque → livello di ricavi = circhi leader del mondo in 100 anni

CIRQUE DU SOLEIL®



Il caso: Cirque du Soleil

Lo Scenario

Il business del circo: in **declino**

ANALISI DOMANDA

- Concorrenza: altre forme di intrattenimento
 - Eventi sportivi, TV, videogiochi
 - I bambini preferivano le Playstation alle rappresentazioni circensi
- Risentimento degli animalisti

ANALISI OFFERTA

- Circhi tradizionali: artisti di valore per attrarre persone

L'INDUSTRIA

- Pubblico in costante declino e costi crescenti
- Eventuale entrante avrebbe dovuto competere con un *incumbent* molto forte
- Ambiente assai poco attrattivo

CIRQUE DU SOLEIL



CIRQUE DU SOLEIL.



Il caso: Cirque du Soleil Creare un nuovo mercato

Come ha potuto affermarsi il Cirque du Soleil?

Come ha potuto incrementare incredibilmente ricavi in 20 anni?

← REINVENTANDO IL CIRCO →



- **Creando un nuovo mercato** che ha reso irrilevante la competizione
- **Ha attirato nel settore nuovi clienti, che prima non erano interessati al circo:**
 - **Adulti** che amavano il teatro, l'opera o il balletto, disposti a spendere assai di più del prezzo di un biglietto del circo per un intrattenimento di interesse e innovativo

UNIVERSO DEL BUSINESS



Rappresentano tutte le industrie **esistenti** oggi

Negli oceani **ROSSI**:

- i confini delle industrie sono definiti e accettati
- le regole competitive del gioco sono chiare

Le imprese cercano di superare la performance dei rivali,
per aumentare il proprio market share

All'aumentare del n° di imprese:

- i profitti si riducono
- La crescente competizione “insanguina l’acqua”

Rappresentano tutte le industrie **NON esistenti oggi**

I mercati non noti, privi di competizione

Negli oceani **BLU**:

- La domanda è creata
- C'è ampia opportunità di crescita, rapida e profittevole

2 modi per creare un oceano blu:

In qualche caso, le imprese danno luogo a industrie completamente nuove

Es. eBay (industria aste online)

Più spesso, un oceano blu è creato all'interno di uno rosso, quando un'impresa altera i confini dell'industria

Cirque du Soleil: ha aperto un varco tra circo e teatro

Universo del Business

- Quanti dei settori **attivi oggi** erano sconosciuti **100 anni fa**?
 - Molti, compresi alcuni di base, come il settore automobilistico, aereo, petrolchimico, sanitario, dell'editoria musicale e delle consulenze manageriali.
- Se tornassimo a **30 anni fa**?
 - All'improvviso sono nati settori miliardari come i *mutual fund*, la telefonia cellulare, gli impianti a gas, la biotecnologia, le catene di discount, i minivan, lo snowboard, le videocassette, ecc.
- Se andassimo in avanti, a **cinquant'anni da oggi**, quali settori attualmente sconosciuti esisteranno?

Dar vita a nuovi Oceani Blu



Forze propulsive:

- **Accelerazione progresso tecnologico** → miglioramento produttività industriale (gamma senza precedenti di prodotti/servizi) = $O > D$
- **Globalizzazione** → spariscono i monopoli e le nicchie
- **ICT**
- **Calo demografico** paesi sviluppati
- **Accelerazione trasformazione prodotti** → *commodity*
- **Inasprimento guerra prezzi** e riduzione **marginii profitto**.
- **Standardizzazione** di marche e prodotti (difficoltà di differenziazione) → prezzo sempre più criterio scelta.



Oceani Rossi diventano sempre più competitivi e difficili da gestire.
Necessità di focalizzarsi sugli **Oceani Blu**.

Dar vita a nuovi Oceani Blu



Unità di analisi:

- Non è né l'azienda né il settore quanto la **MOSSA STRATEGICA**:

Insieme di azioni e decisioni manageriali legate all'offerta di nuovi prodotti/servizi tanto validi da creare un nuovo mercato.

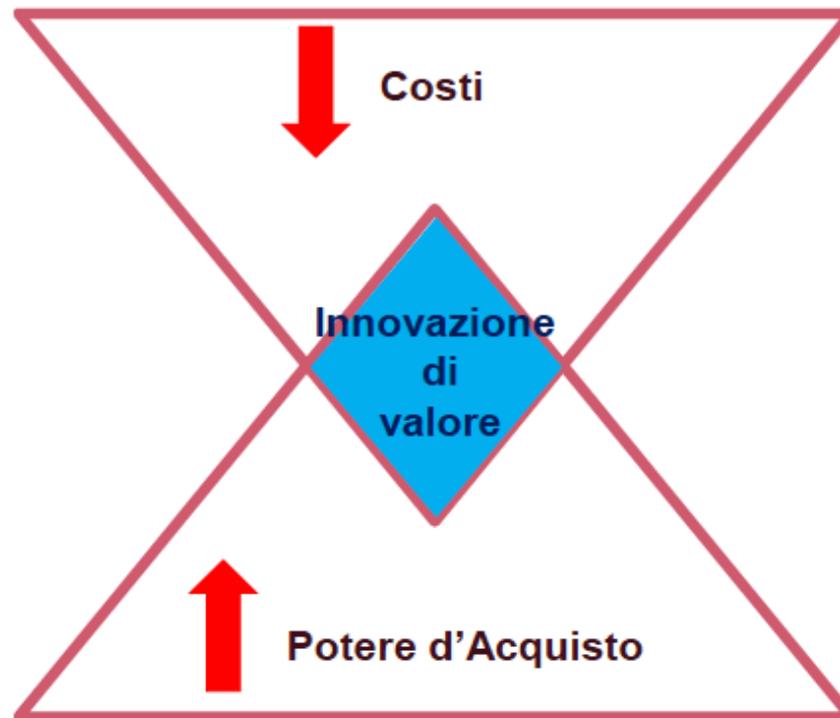
Insieme di operazioni che generano prodotti e servizi in grado di aprire e conquistare un nuovo spazio di mercato con un aumento significativo della domanda.

- Indipendentemente dal settore e dall'azienda (dimensioni), la mossa strategica (e quindi l'approccio strategico) sono ciò che caratterizzano la creazione di qualsiasi oceano blu → mentre negli oceani rossi si segue un approccio tradizionale, negli oceani blu si segue un approccio diverso...

Dar vita a nuovi Oceani Blu

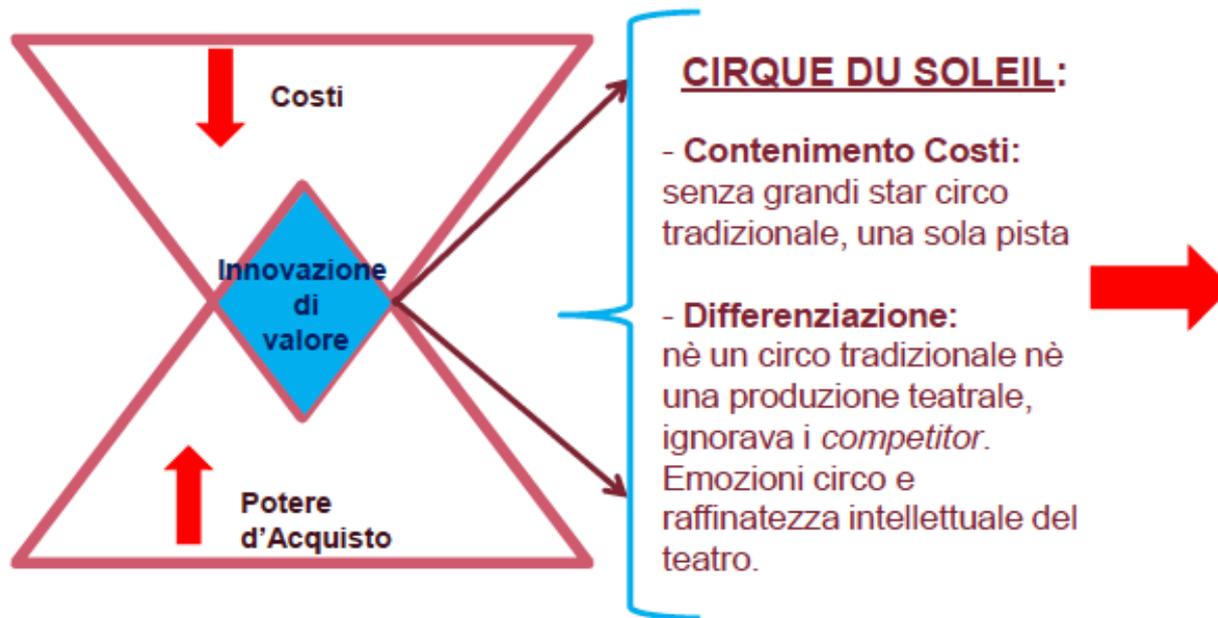


Value innovation: la colonna portante della Strategia Oceano Blu



Dar vita a nuovi Oceani Blu

Value innovation: il Cirque du Soleil



INNOVAZIONE di VALORE

Fascino immutato del Circo:

Tendone

(unico spazio grande)

Clown

(dalla farsa all'incanto)

Acrobazie

(eleganza e grazia artistica)



Teatralità

Trama

Ricchezza

Intellettuale

Musica

Balli

Spettacoli diversi

Dar vita a nuovi Oceani Blu

Strategia Oceano Rosso vs. Strategia Oceano Blu

Strategia oceano rosso	Strategia oceano blu
Competere nell'attuale spazio di mercato	Creare uno spazio di mercato incontestato
Battere la concorrenza	Aggirare la concorrenza
Sfruttare la domanda esistente	Creare una nuova domanda
Assecondare il trade-off tra costo e differenziazione	Spezzare il trade-off tra costo e differenziazione
Allineare l'intero sistema delle attività dell'impresa con l'obiettivo della differenziazione oppure del contenimento dei costi	Allineare l'intero sistema delle attività dell'impresa con il doppio obiettivo della differenziazione e del contenimento dei costi

I Sei Principi della Strategia Oceano Blu

Principi per la formulazione	Fattore di rischio attenuato da ciascun principio
1. Ridefinire confini mercato	Rischi legati ricerca nuove opportunità
2. Focus sul quadro complessivo	Rischi legati pianificazione
3. Estendere dimensione domanda esistente	Rischi legati dimensione domanda
4. Seguire giusta sequenza strategica	Rischi legati modello business
Principi per la messa in pratica	Fattore di rischio attenuato da ciascun principio
5. Superare principali ostacoli organizzativi	Rischi organizzativi
6. Integrare modalità attuazione strategia stessa	Rischi manageriali

Progetto

- 1) Scegliere un brand esistente o crearne uno nuovo [settore moda];
- 2) Utilizzare gli strumenti e i modelli strategici affrontati durante il corso (PESTLE, SWOT, Cinque forze di Porter, Abell);
- 3) Creare un **nuovo mercato** definendo nuove strategie, nuovi consumatori (targeting e posizionamento), e mezzi di comunicazione da adottare.

- Min 3 max 5 componenti per gruppo;
- Ogni componente dovrà presentare una parte del Progetto;
- Durata presentazione: max 20 minuti;
- Adesioni con nominativi gruppo entro mercoledì 17/04 (corsi.management@gmail.com)