

L'intervista Parla l'autrice di «Oceano Blu», guru della strategia. Innovazione e contaminazione le chiavi del successo

# Affari «Provate a cercare le combinazioni vincenti»

Renée Mauborgne: vanno creati prodotti unici che fondano elementi già esistenti. Come il Walkman e il Cirque du Soleil

DI ELENA COMELLI

**P**er vincere, in un mercato ormai sovraffollato, non serve la competizione diretta con i concorrenti. Il segreto è aprire nuovi fronti, creare nuovi mercati che prima non esistevano. Renée Mauborgne, fra i più brillanti guru internazionali della strategia aziendale, li chiama «Oceani blu», spaziosi e carichi di profitti ancora tutti da pescare, al contrario dell'«oceano rosso» sanguine, dove la competizione infuria selvaggia e i margini di profitto diventano sempre più esigui.

## Evoluzione

Mauborgne, che insegna all'Insead di Fontainebleau e ha spiegato la sua strategia al World Business Forum di Milano su invito di Diners (carta di credito ufficiale della manifestazione), non è la prima a parlare di fine della competizione. Già negli anni Novanta James Moore scrisse *The Death of Competition* e poco dopo Gary Hamel in *Competing for the Future* invitò le grandi corporation a trasformare radicalmente i comparti in cui operavano. L'idea trasversale di creare nuovi bisogni piuttosto

che contendersi quelli già esistenti, non è nuova. In più, però, Mauborgne offre dei consigli strutturati per centrare l'obiettivo, basati sull'analisi di 150 mosse strategiche compiute da aziende di successo in una trentina di settori.

«Prendiamo l'esempio del *Cirque du Soleil* — spiega in una conversazione esclusiva con *CorriereEconomia* —. Nella loro strategia troviamo la fusione di due generi diversi, il circo e il teatro, per creare una forma radicalmente nuova d'intrattenimento, che ha grandissimo successo. In questo mercato, il *Cirque du Soleil* sostanzialmente non ha competitor, ci sono solo loro».

## Musica nuova

Il mitico Walkman è un altro esempio di fusione di generi, con cui Sony trasformò il concetto di musica trasportabile, che allora era incarnato dal *boombox*, un lettore di cassette molto ingombrante che i ragazzi si portavano in giro per sentire musica a tutto volume. «Sony fuse l'ascolto delle musicassette con le dimensioni della radiolina a transistor e creò un oggetto pratico per chi voleva ascoltare musica camminando», ricorda Mauborgne. Anche questo era uni-

co nel suo genere e dilagò per anni.

Fondere le caratteristiche utili di prodotti diversi per crearne uno nuovo è una delle tecniche di base per l'innovazione consigliata da Mauborgne. «Un'altra tecnica è cambiare il metodo di fornitura invece che il prodotto. Prendiamo l'insulina per i diabetici: devono iniettarsela diverse volte al giorno e farlo con una siringa crea una serie di disagi e di equivoci di non poco conto, tanto che spesso saltano la dose per non mettersi in situazioni imbarazzanti. Osservando questo fenomeno, la casa farmaceutica danese Novo Nordisk ha inventato una siringa a forma di penna con la dose già inserita, che salta poco all'occhio, pratica da usare. Infatti spopola fra i diabetici. Il prodotto è sempre lo stesso: insulina. Ma il sistema di fornitura è talmente migliorato, che si vende anche più prodotto», osserva Mauborgne.

## Allargare i settori

Se combattere i rivali all'interno del proprio gruppo strategico serve a poco, Mauborgne consiglia invece di allargare il campo della competizione ad altri settori. «Prendiamo ad esempio Southwest Airli-

nes, la prima *low-cost* del mondo — suggerisce —. Southwest cercò di capire perché gli americani prendevano la macchina invece dell'aereo e capì che l'auto era molto flessibile, perché si partiva quando si voleva, ed era più economica dell'aereo. Per sbaragliare la concorrenza dei viaggi in macchina cominciò a offrire voli molto frequenti ed economici, sfrondando tutti i servizi che non erano essenziali a migliorare questi due aspetti. E fece centro, allargando a dismisura il mercato americano del trasporto aereo».

Resta da chiedersi se puntare tutte le proprie energie su un mercato nuovo non sia rischioso, visto che non si può sapere da prima se quel mercato si aprirà davvero. Mauborgne è talmente convinta della sua strategia, che non prende nemmeno in considerazione quest'ipotesi: «Se il ragionamento è giusto, il mercato si apre di sicuro», sostiene. Ma resta arduo scommettere sull'infalibilità di una strategia. Soprattutto di questi tempi, in cui il mondo va talmente in fretta da rendere le strategie di lungo periodo già obsolete prima ancora di essere applicate.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Ricette Renée Mauborgne, leader nella strategia aziendale

Se il progetto è giusto, il mercato si apre di sicuro. Ricordate il low cost di Southwest Airlines...