

INTERVISTA ESCLUSIVA A CHAN KIM, AUTORE DEL BESTSELLER "STRATEGIA OCEANO BLU"

"Le assicurazioni possono navigare in un oceano blu"

Il professor Chan Kim svela a Vision i segreti della teoria che ha messo in discussione molte delle certezze consolidate nel mondo dell'impresa contemporanea. E agli agenti assicurativi suggerisce: "curate con attenzione servizio e distribuzione".

Con due milioni di copie vendute e la traduzione in 37 lingue, "Strategia Oceano Blu" ha stracciato nel 2005 le classifiche di vendita dei libri di management. Un risultato niente male per uno scrittore all'esordio. Sì, perché Chan Kim, consulente dell'Unione Europea e professore di Strategia e International Management all'INSEAD, una delle business school più prestigiose al mondo, ha scritto finora un solo libro, grazie al quale è stato catapultato nell'olimpo dei guru del management contemporaneo. Vision lo

ha intervistato per scoprire i segreti della strategia oceano blu.

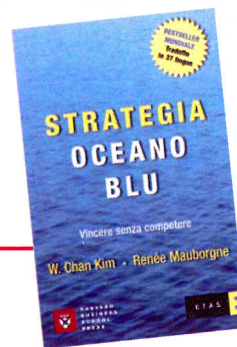
Professor Kim, nel suo libro afferma che in un oceano rosso le curve di valore dei vari concorrenti tendono verso un'offerta che presenta caratteristiche simili. Cosa deve avere un'impresa per riuscire a vincere senza competere?

"Oceano rosso" è un'analogia che descrive una condizione caratterizzata da uno spazio di mercato "affollato", da una concorrenza che diventa sempre più esasperata e feroce, dalla mancanza di differenziazione dei prodotti e da una riduzione delle prospettive di profitto e di crescita. All'interno di un oceano rosso le imprese mirano a costruire vantaggi competitivi esaminando quello che fanno i concorrenti e sforzandosi di farlo meglio. Di conseguenza, tendono a concentrarsi sugli stessi elementi della concorrenza che il settore dà per scontati. Possono decidere di elevare il livello dell'offerta di questi elementi aumentando il costo o, in alternativa, proporre un livello di offerta relativa-

mente basso a costi inferiori. In generale, tuttavia, le curve del valore tendono a convergere e, in ogni caso, le prospettive di crescita e redditività sono deboli, considerata la crescente indifferenziazione e le pressioni sui prezzi che si manifestano in un oceano rosso.

Un concetto centrale della sua teoria è quello di innovazione di valore. Cos'è? E come può essere raggiunta?

L'innovazione di valore è lo strumento per uscire dalla sanguinosa competizione di un oceano rosso e



W. Chan Kim

W. Chan Kim (coreano), consulente dell'Unione Europea e professore di Strategia e International Management presso INSEAD, una fra le business school più prestigiose al mondo, è un'autorità riconosciuta in tema di Strategia. È considerato in assoluto il nuovo guru del management. Strategia Oceano Blu è il suo primo libro.

avviarsi verso una crescita proficua. L'innovazione di valore consiste nel mirare contemporaneamente alla differenziazione e a un basso livello di costo. Grazie all'innovazione di valore, un'impresa cessa di sfidare i propri concorrenti sugli stessi elementi competitivi, ma cerca di modificare la curva del valore guardando oltre i limiti tradizionali della concorrenza e ridisegnando i confini del mercato. In questo modo si crea l'oceano blu di un nuovo spazio di mercato. Quando il valore di un'impresa genera innovazione, la concorrenza è trascurabile, dal momento che le regole del gioco sono cambiate.

Lei sostiene che l'obiettivo di un'azienda che intende crescere deve essere quello di creare innovazione di valore. Cosa significa?

Significa che anziché accettare la struttura del settore così come si presenta, il management dovrebbe cercare di riorganizzarla attraverso una strategia. Invece di sforzarsi di superare la concorrenza, dovrebbe puntare a renderla insignificante producendo un salto di valore per gli acquirenti e per l'impresa stessa. In questo modo si aprirebbe uno

spazio di mercato nuovo e senza concorrenza. Anziché accettare un compromesso tra differenziazione e basso costo, le imprese devono perseguire questi due obiettivi allo stesso tempo. Così facendo, l'innovazione di valore consente di generare nuova domanda e di spostare la frontiera della produttività su un nuovo terreno.

Un'azienda che riesce a creare un "oceano blu" non rischia di essere velocemente imitata, riproponendo in breve tempo il classico schema dell'oceano rosso?

Non dobbiamo dimenticare che ogni strategia "oceano blu" presenta importanti barriere, di tipo cognitivo e operativo, che ne ostacolano l'imitazione. La barriera di tipo cognitivo frena i concorrenti dall'imitazione per i conflitti d'immagine della marca o semplicemente per l'estraneità di questo approccio alla strategia convenzionale. È stato il caso della CNN, per esempio, emittente innovativa che per la peculiarità del suo modo di fare informazione è stata a lungo ridicolizzata come "chicken noodle news" dai concorrenti. La seconda barriera è invece di tipo organizzativo. Poiché l'imitazione richiede modifiche sostanziali alle prassi lavorative,

si preferisce rinviare l'impegno a mettere in atto la strategia "oceano blu". Un atteggiamento conservativo molto diffuso.

Pensa che sia possibile creare un oceano blu in campo assicurativo?

Sì, è possibile creare oceani blu in qualsiasi settore. La nostra analisi, che copre un periodo di tempo di oltre 100 anni e prende in esame più di 30 settori, è chiara in proposito: questo approccio può essere utilizzato da qualsiasi impresa, indipendentemente dal settore a cui appartiene, e il settore assicurativo non fa eccezione. Un esempio significativo è quello di Norwich Union Insurance – ramo assicurativo generale di Aviva nel Regno Unito – che negli ultimi anni ha perseguito l'obiettivo dell'innovazione di valore nella propria attività. In particolare, Norwich Union ha applicato i principi della strategia oceano blu al processo di cambiamento strategico aziendale, e i risultati sono stati notevoli, come hanno osservato sia il management, sia gli analisti.

Quali consigli darebbe a un agente assicurativo, che opera su un territorio circoscritto, per creare un oceano blu?

Il consiglio che posso dare è

quello di spostare l'attenzione sulla creazione di nuova domanda. Si tratta di esplorare le esigenze dei non-clienti al fine di individuare caratteristiche comuni, che forniscono informazioni utili su come desegmentare e ricostruire i mercati esistenti per creare nuova domanda. Al riguardo, vorrei sottolineare due punti degni di nota. In primo luogo, le aziende spesso pensano ad aumentare la propria base clienti conquistando una quota più ampia del mercato esistente o espandendosi a livello geografico. In realtà, dovrebbero concentrarsi sulla categoria dei non-clienti, ovvero su coloro che rifiutano di prendere in considerazione la loro offerta o che convenzionalmente non sono considerati clienti di un determinato servizio. In secondo luogo, l'offerta di un'azienda generalmente implica tre piattaforme: prodotti, servizi e distribuzione. Per creare un oceano blu le imprese devono sforzarsi di produrre innovazione di valore in tutte e tre le piattaforme anziché concentrarsi solamente sul prodotto. Prestando attenzione a questi due punti, anche operando in un'area limitata, un agente assicurativo può trovare ampie opportunità per creare l'oceano blu di un nuovo spazio di mercato. ●