

Titelblad

Kandidatafhandling

Cand.merc. Marketing

Aalborg Universitet

Gruppe 8

Emne:

Blue Ocean Strategy

Afleveringsdato:

4.6.2008

Vejleder:

Allan Grutt Hansen

Udarbejdet af:

Michael Nørgård Christensen

Indholdsfortegnelse

EXECUTIVE SUMMARY	5
INDLEDNING	6
PROBLEMFELT	7
PROBLEMFORMULERING	8
<i>Forudsætninger</i>	9
METODIK	10
PARADIGMEVALG	11
UNDERSØGELSESDSIGN	11
AFGRÆNSNING	12
OPGAVENS STRUKTUR	12
BLUE OCEAN STRATEGY	15
VÆRDIINNOVATION	16
ANALYSEVÆRKTØJER OG –RAMMER	18
STRATEGILÆRREDET	19
FIRE-FASEDE HANDLINGSRAMME	20
PRINCIP 1	24
OMDEFINERING AF MARKEDSGRÆNSERNE	24
VEJ 1: ALTERNATIVE BRANCHER	25
VEJ 2: STRATEGISKE GRUPPER INDEN FOR BRANCHEN	26
VEJ 3: KØBSBESLUTNINGSPROCESSEN	28
VEJ 4: KOMPLEMENTÆRE PRODUKT- OG SERVICETILBUD	29
VEJ 5: FUNKTIONEL ELLER EMOTIONEL APPEL TIL KUNDERNE	30
VEJ 6: TRENDS	31
NYT MARKED / BLÅT OCEAN	32
PRINCIP 2	33
DET OVERORDNEDE BILLEDE	33
UDARBEJDELSE AF STRATEGILÆRRED	34
<i>Trin 1: Visuel opvågning</i>	34
<i>Trin 2: Visuel udforskning</i>	36
<i>Trin 3: Visuel strategimesse</i>	37
<i>Trin 4: Visuel kommunikation</i>	39

PRINCIP 3	39
EFTERSPØRGSEL	39
TRE LAG AF IKKE-KUNDER	40
<i>Ikke-kunder i første lag</i>	42
<i>Ikke-kunder i andet lag</i>	42
<i>Ikke-kunder i tredje lag</i>	43
PRINCIP 4	44
DEN STRATEGISKE RÆKKEFØLGE	44
EXCEPTIONEL NYTTEVÆRDI	46
STRATEGISK PRISFASTSÆTTELSE	49
<i>Trin 1: Identificer priskorridoren for kundemassen</i>	50
<i>Trin 2: Specificer et niveau inden for priskorridoren</i>	51
OMKOSTNING/TARGET COSTING	52
ACCEPT	53
PRINCIP 5:	54
IMPLEMENTERING AF STRATEGI FOR BLÅ OCEANER	54
ORGANISATORISKE HURDLER	54
<i>Den kognitive hurdle</i>	55
<i>Ressourcemæssig hurdle</i>	56
<i>Motivationsmæssig hurdle</i>	57
<i>Politisk hurdle</i>	58
PRINCIP 6	59
INTEGRER IMPLEMENTERINGEN I STRATEGIEN	59
FAIR PROCES	59
<i>De tre principper for fair proces</i>	60
<i>Intellektuel og emotionel anerkendelse</i>	61
OVERBLIK OVER BLUE OCEAN STRATEGY'S 6 PRINCIPPER	63
BLUE OCEAN STRATEGY KONTRA KLASSISK TEORI	64
UDVÆLGELSEN AF KLASSISK TEORI	65
PRINCIP 1	66
OMDEFINERING AF MARKEDSGRÆNSER	66
KLASSISK TEORI & VURDERING	67
<i>Konkurrencesituationen for virksomheden</i>	67
<i>Køberforhold</i>	68
<i>Leverandørforhold</i>	69
<i>Udbydere af substituerende produkter</i>	70
<i>Nye udbydere</i>	70
<i>The Sixth Force – Komplementære</i>	71

<i>Trends</i>	72
PRINCIP 2	72
DET OVERORDNEDE BILLEDE	72
KLASSISK TEORI & VURDERING	73
<i>Planlægning (Plan)</i>	74
<i>Søg & Observer (Do)</i>	74
<i>Analysér (Check)</i>	75
<i>Tilpas & Gennemfør forbedring (Act)</i>	76
PRINCIP 3	77
EFTERSPØRGSEL	77
KLASSISK TEORI & VURDERING	78
IKKE-KUNDER I FØRSTE LAG	78
IKKE-KUNDER I ANDET LAG	79
IKKE-KUNDER I TREDJE LAG	80
PRINCIP 4	81
DEN STRATEGISKE RÆKKEFØLGE	81
KLASSISK TEORI & VURDERING	81
<i>Exceptionel nytteværdi</i>	81
<i>Strategisk prisfastsættelse</i>	84
<i>Omkostning/Target costing</i>	85
<i>Accept</i>	86
PRINCIP 5	86
IMPLEMENTERING AF STRATEGI FOR BLÅ OCEANER	86
KLASSISK TEORI & VURDERING	87
<i>Kognitiv hurdle</i>	87
<i>Ressourcemæssig hurdle</i>	88
<i>Motivationsmæssig hurdle</i>	88
<i>Politisk hurdle</i>	90
PRINCIP 6	91
INTEGRER IMPLEMENTERINGEN I STRATEGIEN	91
KLASSISK TEORI & VURDERING	91
OPSUMMERING AF BLUE OCEAN STRATEGY KONTRA KLASSISK TEORI	92
<u>KONKLUSION</u>	<u>95</u>
<u>PERSPEKTIVERING</u>	<u>100</u>
<u>LITTERATURLISTE</u>	<u>102</u>
ARTIKLER	102
BØGER	102
HJEMMESIDER	103
UNDERSVINGSMATERIALE	103
<u>BILAG 1</u>	<u>104</u>
JAPAN'S SMART SECRET WEAPON	104

Executive summary

Aalborg University, Master degree in Marketing, 4th June 2008

The two professors W. Chan Kim og Renée Mauborgne from INSEAD are trying to change the companies' minds of traditional competition. According to their book "**Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant**" (2005), markets are made up of red and blue oceans.

- **Red ocean:** Represents the known market where all companies try to outcompete each other. When the market space get congested, the potential for profits and growth decrease. Therefore the market is not attractive in the long run if the company is not the market leader.
- **Blue ocean:** Is the unknown market that represent the opportunities for highly profitable growth. The Blue Ocean Strategy is trying to create a leap in value for buyers and the company.

The idea to create a uncontested market space and make competition irrelevant is an interesting way of thinking and the foundation of this thesis. The interesting part in analysing Blue Ocean Strategy is looking behind W. Chan Kim og Renée Mauborgne's theoretical ideas.

The *first part* of the thesis is describing the six principles in Blue Ocean Strategy and how it is possible for a company to create new markets with no competitors. The six principles includes practical examples of companies that have succeed creating a blue ocean. The examples substantiate that blue oceans exist in the business world.

The *second part* of the thesis is a comparison between Blue Ocean Strategy and classic theories. The analysis conclude Blue Ocean Strategy is not modern in a theoretical perspective. The six principles in Blue Ocean Strategy can be compared to classic theories like Porters Five Forces, Benchmarking, House of Quality, Price sensitivity, Preference segments and Target costing.

Indledning

I dette årti har virksomhedernes markeder vokset i stort omfang bl.a. grundet globaliseringen. Det positive ved globaliseringen er, at den har åbnet op for et milliardmarked, til de virksomheder der forstår at udnytte mulighederne. Omvendt har det også bevirket en øget konkurrence. Virksomhederne konkurrerer ikke mere om efterspørgslen inden for landets grænser eller i kontinentet, men derimod i hele verdenen.

Globaliseringen har været startskuddet til effektiviseringsprocesser i virksomhederne rundt omkring i verdenen. Outsourcing er blevet et velkendt buzz-word for alle virksomheder i deres stræben på effektivisering. Udviklingen i lande som Indien og Kina har medført, at de er blevet konkurrencedygtige i bl.a. komplekse outsourcingopgaver på niveau med store virksomheder fra Vesten. En udvikling der koster arbejdspladser i den vestlige verden. Det drejer sig ikke kun om lavprestige jobs, der outsources grundet globaliseringen. Det omhandler jobs med høj prestige inden for bl.a. IT, revision, journalistik m.fl.¹ Den globale udvidelse af markedsgrænserne har øget kravene til lederne rundt omkring i virksomhederne. Uden en stærk strategiplanlægning vil virksomheden hurtigt blive udkonkurreret af nye udbydere.

Hvilke muligheder har virksomhederne i forhold til at udarbejde en stærk strategi, som formår at udkonkurrere konkurrenterne? Marketing handler i høj grad om, hvordan virksomhederne kan udkonkurrere deres konkurrenter og skabe en bedre markedsposition samt omsætning. I bestræbelserne på at skabe en bedre markedsposition for virksomheden, kan omdrejningspunktet være, at tænke anderledes og være kreativ i virksomhedens opfattelse af det eksisterende marked. Et produkt der er velkendt og traditionelt, kan være nemt at efterligne og lettere at udkonkurrere for andre udbydere. Det vil være interessant at se på, hvordan virksomheden og virksomhedens produkter kan blive unikke for kunderne og gøre det vanskeligere for andre virksomheder at udkonkurrere. Ligeledes er det ikke kun interessant, men også med stor relevans at se nærmere på teoretiske tankegange, som kan hjælpe virksomheder med at skabe en stærk markedsposition.

¹ Artikel: ”Globalisering 3.0”, Lilly From-Poulsen, Kommunikationsforum

I og med at det er ledelsen, som har magten over virksomheden, er det også ledelsen, som skal ændre virksomhedens opfattelse af markedet og se nye markeder, der kan skabe en meromsætning og bedre markedsposition. Radikale ændringer fra ledelsen udarbejdes som oftest igennem *strategiplanlægning*.

Igennem processen vedrørende strategiplanlægningen er der foretaget gennemgående analyser, der skal danne grundlag for ledelsens beslutninger. Strategiplanlægning er ikke én analyse, men en kombination af alle virksomhedens afdelinger, lige fra analyse af infrastrukturen til konkurrentanalyse. Begge forhold er vigtige at have stort kendskab til, for at kunne ændre den i fremtiden. Teorier i bl.a. marketing kan være med til at skabe en stærkere markedsposition for virksomheden.

Problemfelt

En tankegang, som har været debatteret i de sidste tre år, er *Blue Ocean Strategy*.² Forfatterne W. Chan Kim og Renée Mauborgne udfordrer den klassiske kamp om markedspositionen ved at fremstille en tankegang og strategi, der bygger på at skabe et nyt marked uden konkurrenter. Det som i bogen *Blue Ocean Strategy* bliver kaldt for det *blå ocean*. Ifølge W. Chan Kim og Renée Mauborgne opnås dette ved bl.a. at skabe og opfange nye behov hos kunderne (*blå ocean*), modsat at understøtte den eksisterende efterspørgsel, som dominerer de *klassiske teorier*³ (*røde ocean*).

Strategiudviklingen i *Blue Ocean Strategy* fokuserer på at gøre det billigere og bedre. Normalt er virksomheden teoretisk og praksis nødsaget til at tage et valg imellem disse to faktorer. Michael E. Porter beskriver bl.a. i hans bog *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, at det handler om, at virksomheden enten er stærkt differentieret eller har en lav pris.⁴ *Blue Ocean Strategy*'s tankegang er at fjerne omkostningsværdibarrieren, og derigennem tilbyde noget der er billigere, bedre og anderledes.

² *Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier*, 2005

³ Klassisk teori skal forstås som teori, der er blevet udgivet før *Blue Ocean Strategy* (2005)

⁴ *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, side 35-38

Der er både tilhængere og kritikere af bogen; *Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier*. Kritikerne mener blandt andet, at strategien er bagklogskab, da den bygger på virksomheders allerede skabte succes. Herudover mener de, at mange virksomheder går konkurs, fordi de prøver at finde det blå ocean, som kritikerne ikke mener findes.⁵ I henhold til strategiernes troværdighed og anvendelighed indenfor faget marketing, er alle teorier hovedsageligt bygget på erfaringer fra erhvervslivet. Nogle virksomheder er banebrydende for nytænkning, og deres erfaringer i erhvervslivet bliver beskrevet som teori.

Blue Ocean Strategy kan være en ny tilgang for virksomheders fremtidige strategiplanlægninger. Meningerne er spredte i forbindelse med strategiens nytænkning. Nogle finder strategien som værende tilfældig for virksomhedernes succes, og at der ikke findes et blå ocean. Andre karakteriserer bogen som en ny strategiklassiker, og kalder bogen for banebrydende.⁶ Da debatten omkring Blue Ocean Strategy har været dominerende for erhvervslivet i de sidste to til tre år, kunne det være interessant at få belyst, hvorfor Blue Ocean Strategy teoretisk har fået så meget opmærksomhed. Blue Ocean Strategy kan have ændret tankegangen hos mange virksomhedsledere i forhold til klassiske teorier fra blandt andet Michael E. Porter, og dermed skabt et nyt reaktionsmønster i erhvervslivet. Konkurrencesituationen kan for nogle virksomheder være svære at gennemskue og ændre, hvis de ikke har indblik i Blue Ocean Strategy's problemstillinger og tankegange.

W. Chan Kim og Renée Mauborgne's tankegang og fremstilling af Blue Ocean Strategy vil være interessant at få et dybere indblik i og analysere, hvor teoretisk nydannende strategien er for virksomhedernes strategiplanlægning.

Problemformulering

Er Blue Ocean Strategy i et teoretisk perspektiv nydannende for virksomhedernes strategiplanlægning?

⁵ Artikel: "Fem benspænd for Blue Ocean Strategy", Kommunikationsforum

⁶ Artikel: "Fem benspænd for Blue Ocean Strategy", Kommunikationsforum

Forudsætninger

Forudsætninger for at kunne svare på problemformuleringen er blandt andet at se nærmere på nedenstående spørgsmål:

1. *Hvad er de teoretiske tankegange bag Blue Ocean Strategy?*
2. *Findes det blå ocean i virkelighedens markeder eller kun i teorien?*
3. *Er Blue Ocean Strategy en videreudvikling af klassisk teori?*

Før der kan gives en kvalificeret besvarelse på problemformulering, vil det være nødvendigt at foretage en dybdegående analyse af teorien bag Blue Ocean Strategy. Til at forstå Blue Ocean Strategy vil der i starten af analysen blive opstillet centrale definitioner for bl.a. det røde og blå ocean. Inden den egentlige analyse vil blive foretaget, vil emner som værdiinnovation og forskellige analyseværktøjer og –rammer blive beskrevet. Dette for at læseren får bedst mulig forståelse af de centrale omdrejningspunkter i Blue Ocean Strategy. Den dybdegående gennemgang af Blue Ocean Strategy bliver udformet ud fra *seks principper*:

1. *Første princip* omhandler seks veje til **omdefinering af markedsgrænserne**, hvor det er vigtigt for virksomheden at se udover markedsgrænserne.
2. *Andet princip* går i dybden med det **overordnede billede** af virksomheden. Her vil der blive foretaget en beskrivelse af udarbejdelsen af et strategilærred, ud fra fire trin i visualisering af en strategi.
3. *Tredje princip* er **efterspørgslen**. Her vil analysen fokusere på, hvordan virksomheden kan se udover den eksisterende efterspørgsel til skabelse af værdiinnovation.
4. *Fjerde princip* omhandler den **strategiske rækkefølge**. Afsnittet har sit omdrejningspunkt omkring opstillingen af en forretningsmodel til skabelse af økonomisk udbytte af den nye idé.
5. *Femte princip* er **implementeringen** af strategien for det blå ocean.
6. *Sjette princip* omhandler at integrere implementeringen i strategien i form af **fair proces**.

At have tanker og ideer omkring strategiplanlægning er en side af en sag, den væsentligste del er at kunne formidle ideerne ud og gøre dem brugbare i praksis. Det er derfor vigtigt, at forholde sig kritisk til de metoder, som vil blive opstillet i analysen. Til at belyse den *anden forudsætning*, vil der løbende blive inddraget eksempler fra erhvervslivet i den teoretiske beskrivelse. Det vil være med til at give et billede af om Blue Ocean Strategy findes i virkelighedens markeder og erhvervsliv.

Eksemplerne fra erhvervslivet er udvalgt af W. Chan Kim og Renée Mauborgne i bogen Blue Ocean Strategy og vil blive inddraget i beskrivelse af Blue Ocean Strategy. Grunden til at disse eksempler vil blive anvendt i analysen, er på baggrund af W. Chan Kim og Renée Mauborgnes 15 års forskning og analyse på INSEAD. Den 15 års forskning og analyse vurderes som et bedre grundlag og en højere reliabilitet og validitet⁷, til at udvælge virksomheder end et enkelt semester på cand.merc. i marketing på Aalborg Universitet.

Til at belyse *tredje forudsætning* vil der blive sammenlignet forskellige klassiske teorier, der kan have samme omdrejningspunkter som Blue Ocean Strategy. Derigennem forsøges der at give en vurdering af, om teorierne bag Blue Ocean Strategy er nytænkende i et teoretisk perspektiv, eller om der er sammenhæng til klassisk teori. Det er i forbindelse med den tredje forudsætning, at det kritiske blik vil sætte Blue Ocean Strategy under lup.

Metodik

I forbindelse med ovennævnte problemformulering er det nødvendigt at foretage overvejelser omkring metode. Nedenfor vil valget af videnskabsteori og paradigme, blive uddybet. Herefter vil undersøgelsesdesignet blive beskrevet med henblik på, hvordan problemformulering bedst muligt kan løses. Under punktet afgrænsning beskrives de sidste fravalg og forbehold, før analysen begyndes. Det sidste punkt under metodikken vil være en beskrivelse af opgavestrukturen, og hvilke elementer der indgår.

⁷ Qualitative Marketing Research, side 197 & Undervisningsmateriale i Kvalitativ markedsanalyse, lektion 7 – "Analyse af data"

Paradigmevalg

Der er adskillige tilgange til at foretage research i en marketingkontekst. Overordnet set skelnes der mellem to videnskabelige paradigmer, *positivisme* og *interpretivisme*.⁸ I analysen vælges der en *interpretivistisk* tilgang, da der under den interpretivistiske tilgang er mulighed for at fremhæve en personlig involvering i forståelsen af den indsamlede empiri. Den positivistiske tilgang findes ikke relevant til at undersøge de kvalitative processer, som problemformuleringen forudsætter, da den bygger på objektivitet og generalisering.⁹ Dermed vil det ikke være muligt at give et kvalificeret svar på, om Blue Ocean Strategy i et teoretisk perspektiv er nydannende for virksomhedernes strategiplanlægning. Derfor antages det i analysen, at objektiv viden ikke findes.¹⁰

Inden for det interpretivistiske paradigme er der valgt tilgangen *kritisk teori*, eftersom der ønskes at afkode empirien ud fra, at teori og praksis hænger sammen, og at fakta og værdier er afhængige.¹¹ Den kritisk teoretiske tilgang er anvendelig til at sætte fokus på og forholde sig kritisk over for samfundet (*marketing*) og dets processer.¹² I dette tilfælde ses teorien (*Blue Ocean Strategy vs. Klassisk teori*) som en vigtig faktor, der danner grundlaget for praksis (*virksomhedernes strategiplanlægning*). Dermed har det indflydelse på undersøgelsesgrundlaget om Blue Ocean Strategy er teoretisk nydannende for virksomhedernes strategiplanlægning.

Undersøgellesdesign

Der benyttes et kvalitativt undersøgelsesdesign, da der ikke haves et stort forudgående viden om teorien Blue Ocean Strategy. Gennem den kvalitative tilgang kan der tilstræbes bedst mulig viden om teorien og de bagvedliggende fænomener i konteksten. Samtidig ønskes det at undersøge konteksten og derigennem opnå en dybdegående indsigt i og forståelse af, om Blue Ocean Strategy i et teoretisk perspektiv er nydannende for virksomhedernes

⁸ Qualitative Marketing Research, side 5

⁹ Qualitative Marketing Research, side 5-10

¹⁰ Qualitative Marketing Research, side 16

¹¹ Qualitative Marketing Research, side 16

¹² Undervisningsmateriale i Kvalitativ markedsanalyse, lektion 1 – "Kvalitativ markedsanalyse og undersøgelsesparadigmer"

strategiplanlægning.¹³ Det vurderes ikke som hensigtsmæssig med en kvantitativ tilgang, da undersøgelsesdesignet vil være for generaliserende og dermed ikke fyldestgørende nok til besvarelsen af problemformuleringen og de valgte forudsætninger.¹⁴

Afgrænsning

Der afgrænses fra at lave store kvalitative undersøgelser i form af dybdeinterviews, fokusgrupper og observationer for at indsamle meninger og inputs til den videre analyse. Det er en svær opgave at komme i kontakt med anerkendte respondenter, som vil kunne give den fornødne information vedrørende problemstillingerne. Desuden vurderes det ikke som værende en optimal metode til problemløsningen, da der er risiko for at data fra interviews vil have lav reliabilitet og validitet, grundet det lille kendskab til interessante respondenter. Grundlaget for besvarelsen af problemformuleringen kan derfor være misvisende og forringet.

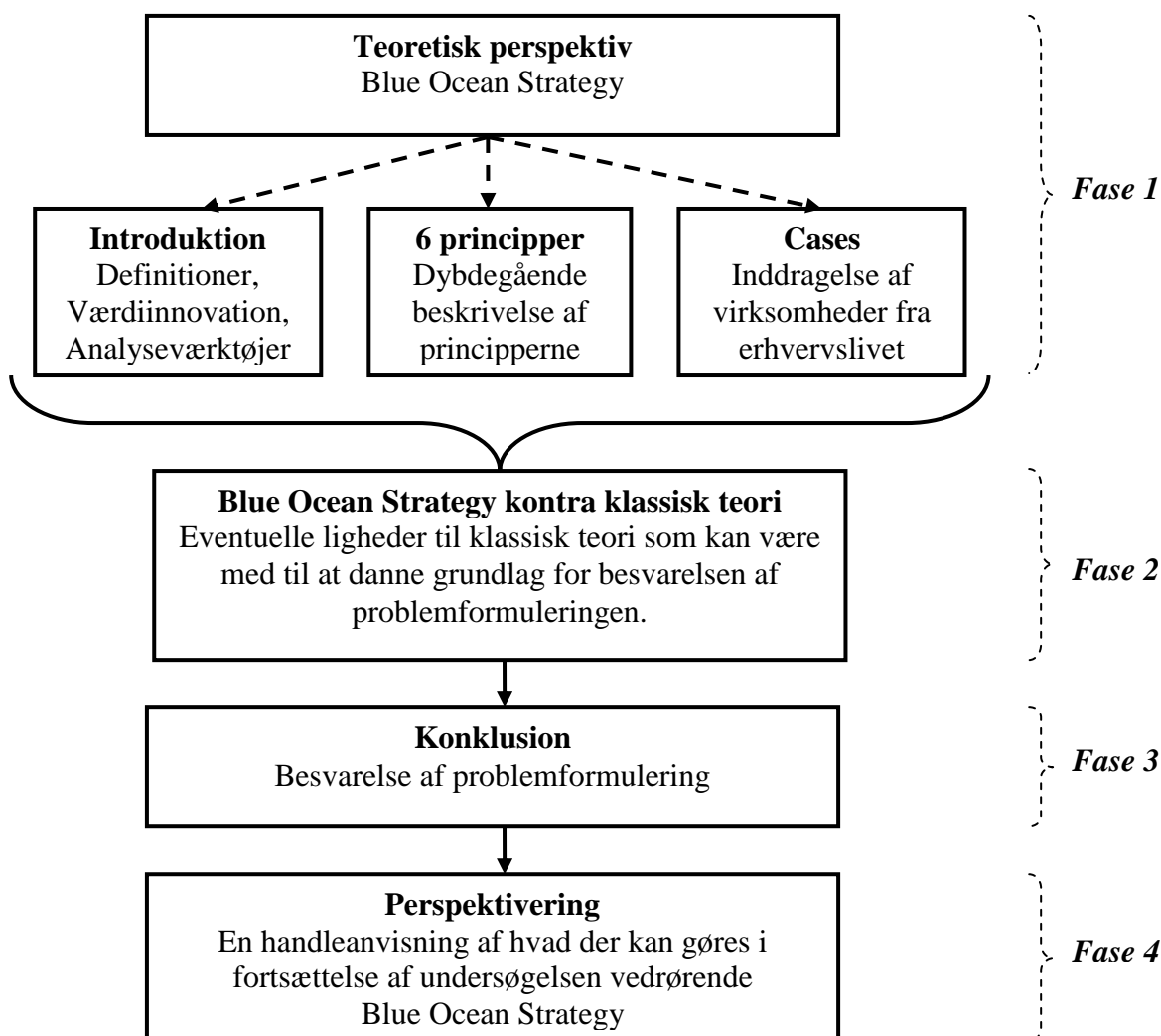
I stedet bruges der cases, som er udvalgt på 15 års forskning og analyse af W. Chan Kim og Renée Mauborgne. Herudover vil den klassiske teori, som vil blive brugt i analysen, blive udvalgt på baggrund af egen research, HA-studiet, cand.merc. marketing studiet, anbefalinger fra vejleder og anbefalinger i artikler, tidsskrifter og diverse andre medier. Kommentarer, der vil blive brugt i det videre forløb, vil også stamme fra disse artikler, tidsskrifter og medier. Kilderne til kommentarerne vil blive behandlet med et kritisk syn.

Opgavens struktur

Kandidatafhandlingen er delt op i tre faser, der tilsammen skal hjælpe med at besvare den aktuelle problemformulering, og en fjerde fase der stiller yderligere spørgsmål til områder, der yderligere kan undersøges. De fire faser er illustreret i figuren på næste side.

¹³ Qualitative Marketing Research, side 9-10 & Undervisningsmateriale i Kvalitativ markedsanalyse, lektion 1 – "Kvalitativ markedsanalyse og undersøgelsesparadigmer"

¹⁴ Qualitative Marketing Research, side 9-10



Kilde: Egen tilvirkning

Under den *første fase* vil der blive beskrevet Blue Ocean Strategy's tankegang og dens anvendelighed i praksis. Som nævnt under beskrivelsen af forudsætningerne, omfatter det teoretiske perspektiv en introduktion, hvor læseren får et indblik i Blue Ocean Strategy's *centrale definitioner*, en beskrivelse af hvad *værdiinnovation* omhandler, og hvilke *analyseværktøjer og -rammer* som er vigtige at have kendskab til, inden man går videre til en dybere gennemgang af Blue Ocean Strategy. Når introduktionen er klarlagt, vil der blive udarbejdet en dybdegående beskrivelse af de seks principper.¹⁵ I introduktionen og de seks principper vil der løbende blive inddraget cases fra erhvervslivet, som kan have relevans til emnet, og kan lette forståelsen af Blue Ocean Strategy's tankegang og principper.

¹⁵ En mere detaljeret beskrivelse af de seks principper kan ses under afsnittet *Forudsætningerne*

Fase to vil komme til at omhandle en analyse af eventuelle ligheder til klassisk teori. I analysen vil der blive vurderet, om Blue Ocean Strategy er en videreudvikling af de velkendte klassiske teorier. Det vil her være meningen, at de seks principper i Blue Ocean Strategy fra fase et igen vil blive omdrejningspunktet i analysen, vedrørende sammenligningerne af Blue Ocean Strategy og de klassiske teorier. Det er formålet, at der herigennem opnås det bedst mulige overblik over opgavestrukturen, da læseren allerede i forvejen har kendskab til de seks principper fra gennemgangen i fase et. Ydermere vil det også gøre det nemt at overskue, hvilke principper som eventuelt har ligheder til klassiske teorier, og hvilke principper som kan være nytænkende for virksomhedernes strategiplanlægning.

I den *tredje fase* af opgaven vil problemformuleringen blive besvaret ud fra beskrivelsen af Blue Ocean Strategi, og den empiri, der er indsamlet i forbindelse med besvarelserne af de tre forudsætninger under afsnittet *problemformulering*. Fase to danner baggrunden for besvarelsen af problemformuleringen.

Sidste fase er perspektiveringen. Her vil der blive gjort opmærksom på, hvordan opgavens konklusion, kan have betydning og konsekvens i andre sammenhænge. Hensigten med dette afsnit er at inddrage nye synsvinkler i forlængelse af det, der er fundet frem til.

Blue Ocean Strategy

Påstandene i bogen *Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier* bygger på, at *det blå ocean* har en evig eksistens, men flytter sig med tiden. Ifølge W. Chan Kim og Renée Mauborgne skabes der et blå ocean, når en ny branche i erhvervslivet ser dagens lys. Med tiden kan det nye marked (*blå ocean*) blive oversvømmet af udbydere og derigennem udvikle sig til et rødt ocean. Et godt eksempel på denne udvikling er computerbranchen i forhold til privatpersoner. For 20 år siden var privatpersoners efterspørgsel efter computere til privat brug ikke stor. I dag har hovedparten af den danske befolkning en computer i husstanden. Grundet den intensive konkurrence iblandt producenterne af stationære computere til privatforbrug, blev der skabt et blå ocean via udviklingen af den bærbare computer. Branchen for bærbare computere har siden hen udviklet sig, som den stationære computer, til et rødt ocean, da udbud overstiger efterspørgslen. En af årsagerne til at udbudet overstiger efterspørgslen i mange brancher, er globaliseringen da handelsbarriererne nedbrydes imellem lande. Ligeledes har Internettet og e-handel gjort det mere tilgængeligt for virksomheder at markedsføre og sælge deres produkter globalt. Den globale konkurrence har medført, at mindre virksomheder ikke er konkurrencedygtige nok, til at bibeholde deres position på markedet.

Omdrejningspunktet i W. Chan Kim og Renée Mauborgne's tankegange bag Blue Ocean Strategy er, at virksomhederne skal undgå markeder, hvor konkurrencen er intensiv, men derimod skabe et marked, hvor konkurrencen er irrelevant. W. Chan Kim og Renée Mauborgne påpeger, at virksomheder ikke skal stille sig tilfreds med at dele efterspørgslen med konkurrenter, men i stedet frigøre sig fra konkurrenterne og øge efterspørgslen. En tankegang som er tiltrækkende for de fleste virksomheder.

For at mindske misforståelser i gennemgangen af Blue Ocean Strategy, vil der nedenfor blive opstillet en definition på *det røde ocean* og *blå ocean*.¹⁶

Definition på det røde ocean: *Det kendte marked som repræsenterer alle eksisterende brancher.*

¹⁶ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 16

Definition på det blå ocean: *Det ukendte marked som symboliserer alle ikke-eksisterende brancher.*

Det **røde ocean** er definitionen på det kendte marked, som repræsenterer alle eksisterende brancher. Det der kendetegner det røde ocean er, at branchegrænserne er veldefinerede og accepterede, og at konkurrenceparametrene er velkendte hos alle aktørerne. Virksomhedernes mål på det røde ocean er, at skabe en større efterspørgsel på virksomhedens produkter eller serviceydelser og derigennem få en meromsætning. Hvis udbuddet overstiger efterspørgslen, som ved eksemplet vedrørende computere, vil konsekvensen være, at det koster flere penge og tid at erobre nye markedsandele = lavere profit.

W. Chan Kim og Renée Mauborgne's **blå ocean** er det ukendte marked, som symboliserer alle ikke-eksisterende brancher. Tre kriterier er med til at definere et blå ocean: *1. Markedet skal være uudnyttet, 2. Der skal ske en skabelse af efterspørgsel og 3. Der er mulighed for høj vækst.* W. Chan Kim og Renée Mauborgne beskriver, at et blå ocean skabes ved at udvide de eksisterende branchegrænser.¹⁷ De seks principper som vil blive analyseret giver en gennemgang af, hvordan man bedst muligt udvider de eksisterende branchegrænser og skaber et blå ocean. For at virksomheden kan holde potentielle konkurrenter væk fra det blå ocean, skal virksomheden konstant videreudvikle sit produkt og forblive innovative. Derigennem er der størst chance for, at oceanet forbliver blå og afholder andre virksomheder fra at trænge ind på markedet.¹⁸

Værdiinnovation

Til forståelsen af de seks principper til skabelsen af et blå ocean, vil *værdiinnovation* være centralt at få en forståelse af. Igennem den 15 år lange forskning hos W. Chan Kim og Renée Mauborgne viste der sig et mønster hos de virksomheder, der havde skabt et blå ocean. Virksomhederne forsøgte ikke at udkonkurrere konkurrenter, men i stedet udbyde et værdispring til kunderne. På denne måde udvidede virksomhederne de eksisterende branchegrænser og skabte et marked uden konkurrence.¹⁹

¹⁷ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 16

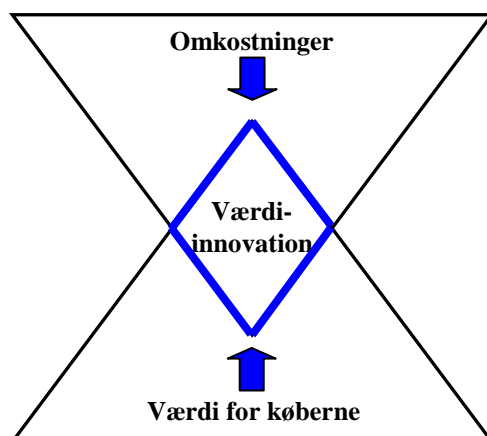
¹⁸ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 17

¹⁹ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 25

Definitionen på værdiinnovation: *En strategisk logik der ligger stor vægt på værdi og innovation.*

Balancegangen imellem værdi og innovation skal være ligelig. Der er kun værdiinnovation, hvis virksomheden har innovation på lige fod med produktets nytteværdi, pris og omkostningspositioner. Det vil sige, at hvis virksomheden kun har stor vægt på værdi, men mangler den innovative del, er virksomheden tilbøjelig til kun at fokusere på værdiskabelse af produktet. Dermed vil virksomheden ikke kunne gøre sig gældende på markedet, da virksomheden mangler den funktionelle del i produktet til at opveje værdiskabelsen. Hvis virksomheden omvendt kun har vægt på den innovative del, vil virksomheden være tilbøjelig til at være teknologidreven eller futuristisk. Det kan medføre at virksomheden prifsætter for højt i forhold til købernes vurdering.²⁰

I forhold til klassisk teori bryder værdiinnovation i Blue Ocean Strategy med tankegangene omkring værdi og omkostninger. Michael E. Porter har fremstillet sine synspunkter indenfor konkurrence, så at man strategisk må vælge imellem differentiering og lave omkostninger.²¹ Nedenfor er der illustreret, hvordan disse to strategier kan forenes til én enhed.



Kilde: *Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier*, side 28

Ifølge W. Chan Kim og Renée Mauborgne kan man forene værdi- og omkostningsstrategien ved at reducere virksomhedens omkostninger og øge værdien for kunderne. Ved at forene disse to strategier til én enhed opnås der et værdispring for kunderne og virksomheden. Til at

²⁰ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 25

²¹ Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors, side 35-38

udføre værdispringet skal virksomheden nedprioritere og fjerne de faktorer, som virksomhedens branche konkurrerer på. Dermed opnår virksomheden en omkostningsbesparelse. Yderligere forøges værdien for kunderne igennem at opprioritere og skabe faktorer, som branchen ikke har set eller brugt før.²²

I forhold til definitionerne på det røde ocean og blå ocean, og værdiinnovation er der nedenfor opstillet en tabel, der giver et overblik over forskellene imellem det røde ocean og blå ocean.

Strategi for det røde ocean	Strategi for det blå ocean
Konkurrerer på eksisterende marked	Skab marked uden konkurrence
Slå konkurrenterne	Gør konkurrencen irrelevant
Udnyt eksisterende efterspørgsel	Skab og fasthold ny efterspørgsel
Foretag værdi/omkostningsafvejning	Bryd med værdi/omkostningsafvejning
Ret hele en virksomheds system af aktiviteter ind på det strategiske valg mellem differentiering eller lave omkostninger	Ret hele en virksomheds system af aktiviteter ind på at gå efter differentiering og lave omkostninger samtidig

Kilde: *Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier*, side 30

Analyseværktøjer og –rammer

Udover forståelsen af værdiinnovation er det også nødvendigt, at der er kendskab til de analyseværktøjer og –rammer, som vil blive brugt under de seks principper. Klassiske analyseværktøjer som eksempelvis Michael E. Porters *Five Forces*²³ er ifølge W. Chan Kim og Renée Mauborgne rettet mod de røde oceaner, da analyseværktøjet har sit omdrejningspunkt omkring konkurrencesituationen på virksomhedens nuværende marked. Ligeledes har Tom Peters bl.a. beskrevet og analyseret mennesket behov for motivation, og hvordan virksomheder bliver mere handlingsorienteret.²⁴ Det der kendetegner Michael E. Porters og Tom Peters analyseværktøjer, er deres fokus mod det nuværende og kendte marked (*røde ocean*).

²² Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 29

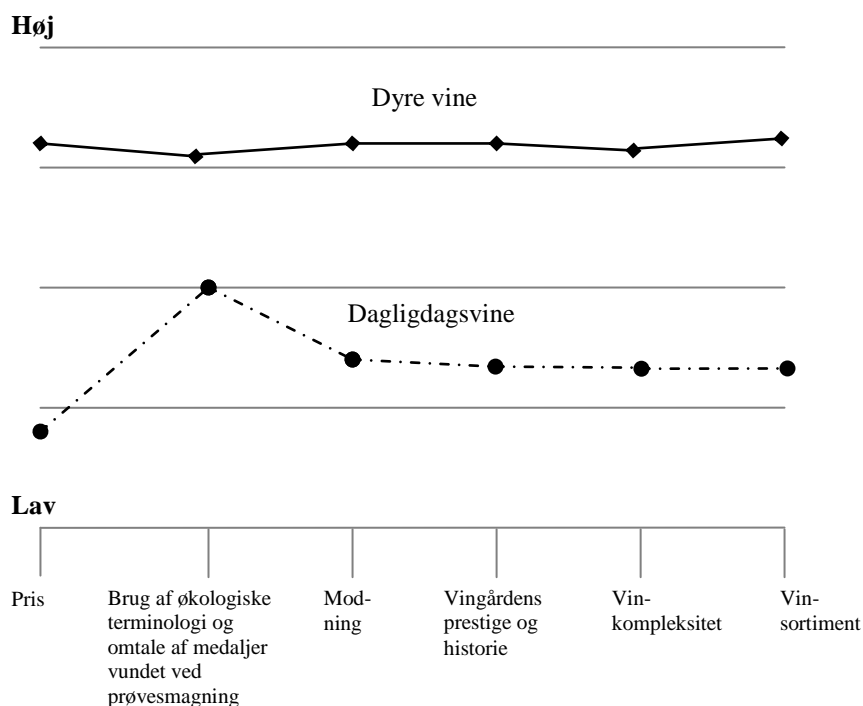
²³ Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors, side 34-47

²⁴ Hvad gør de bedste bedre? – Cases fra Amerikas mest succesrige virksomheder, side 49-104, side 131-164

De to analyseværktøjer og –rammer, som vil blive beskrevet nedenfor, skal ifølge W. Chan Kim og Renée Mauborgne være med til at risikominimere chancerne for, at den nye strategi til et blå ocean slår fejl.

Strategilærredet

Strategilærredet danner grundlag for, hvordan virksomheden formulerer strategien for det blå ocean. Strategilærredet giver et indblik i, hvor konkurrenterne investerer, hvilke konkurrenceparametre der præger branchen i forhold til virksomhedens produkter, services og levering. Herudover kan det også give et indblik i, hvilken merværdi kunderne får fra det aktuelle produkt på markedet. Nedenfor er der illustreret et strategilærred, hvor den vandrette akse er faktorerne branchen på nuværende tidspunkt konkurrerer på og investerer i. Den lodrette akse illustrerer, hvordan faktorerne prioriteres.²⁵



Kilde: Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 38

Eksemplet, som er blevet anvendt i strategilærredet, er hentet fra vinbranchen. Strategilærredet illustrerer, hvordan der prioriteres forskelligt imellem producenterne af dyre

²⁵ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 37

vine og producenterne af dagligdagsvine. Det der kendetegner de dyre vine er, at faktorerne prioriteres betydeligt højere end dagligdagsvinene. Strategilærredet giver også et billede af, at dagligdagsvinene følger de allerede kendte konkurrenceparametre. Dermed har dagligdagsvinene heller ikke mulighed for at differentiere sig i forhold til de dyre vine, udover prisen. De dyre vine er overlegne i vingårdens prestige og historie, omtale af medaljer vundet ved prøvesmagning, vinsortiment m.m. De vine der følger disse allerede kendte konkurrenceparametre (*røde ocean*), vil være i hård konkurrence om den eksisterende efterspørgsel. Den nye eller eksisterende vin har dermed allerede accepteret store omkostninger i form af reklame og søgen efter prestige. I stedet skal virksomheden til den nye eller eksisterende vin prøve at bryde ud af det allerede kendte marked og væk fra de parametre, som branchen konkurrerer på.²⁶

Fire-fasede handlingsramme

Til at bryde ud af det allerede kendte marked skal virksomheden ifølge W. Chan Kim og Renée Mauborgne have fokus på fire handlingsparametre. Virksomheden skal stille sig selv fire spørgsmål, der vil hjælpe den til at få en indsigt i en ny værdikurve.²⁷

1. *Hvilke af de faktorer, branchen tager for givet, bør fjernes?*
2. *Hvilke faktorer bør nedprioriteres kraftigt i forhold til branchens standard?*
3. *Hvilke faktorer bør opprioriteres kraftigt i forhold til branchens standard?*
4. *Hvilke faktorer bør skabes, som branchen aldrig har tilbudt før?*

Første spørgsmål går ind og ser nærmere på, hvilke konkurrenceparametre der ikke giver en merværdi for kunden. I takt med at dagligdagen og verdens trends ændrer sig, skabes der konstant nye efterspørgsler. Ændringerne kan forårsage, at virksomheden bruger unødvendige meromkostninger på diverse faktorer i produktet, uden at det giver en merværdi for kunden. Det kan derfor være en stor omkostning for virksomheden, at se sig blind på de nuværende konkurrenceparametre og følge markedslederne.²⁸

²⁶ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 38-40

²⁷ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 40

²⁸ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 41

Andet spørgsmål får virksomheden til at analysere, hvilke faktorer der stadig er vigtige for produktet, men som er blevet overdesignet. Ved at overdesigne produktet stiger virksomhedens omkostningsstruktur, uden at det giver en større profit til virksomheden. Eksempelvis er vinbranchens varesortiment så stort, at det er umuligt at gennemskue for den almindelige kunde. Kun en lille andel af kunderne vil være i stand til at gennemskue alle vinenes kompleksiteter. W. Chan Kim og Renée Mauborgne beskriver denne problemstilling som, at produkterne eller branchen er ”overserviceret”.²⁹

I modsætning til andet spørgsmål er omdrejningspunktet i tredje spørgsmål, at virksomheden skal opprioritere de faktorer, som branchen ikke har lagt vægt på førhen. Konkurrenceparameteret og kundernes efterspørgsel har altid været der, men branchen har ikke haft det prioriteret højt før. Derfor kan virksomheden ved at opprioritere et eller flere af de mindre ”kendte” konkurrenceparametre, skabe et værdispring væk fra konkurrenterne.³⁰

Det sidste spørgsmål i handlingsrammen gør, at virksomheden skal tænke kreativt. Virksomheden skal kombinere de nye idéer med virksomhedens egen forretningsforståelse, og derigennem løse udfordringen med at skabe nye parametre, som branchen ikke har tilbudt før. Denne idé-generering er med til at skabe merværdi for kunderne, skabe ny efterspørgsel og ændre branchens prissætning.

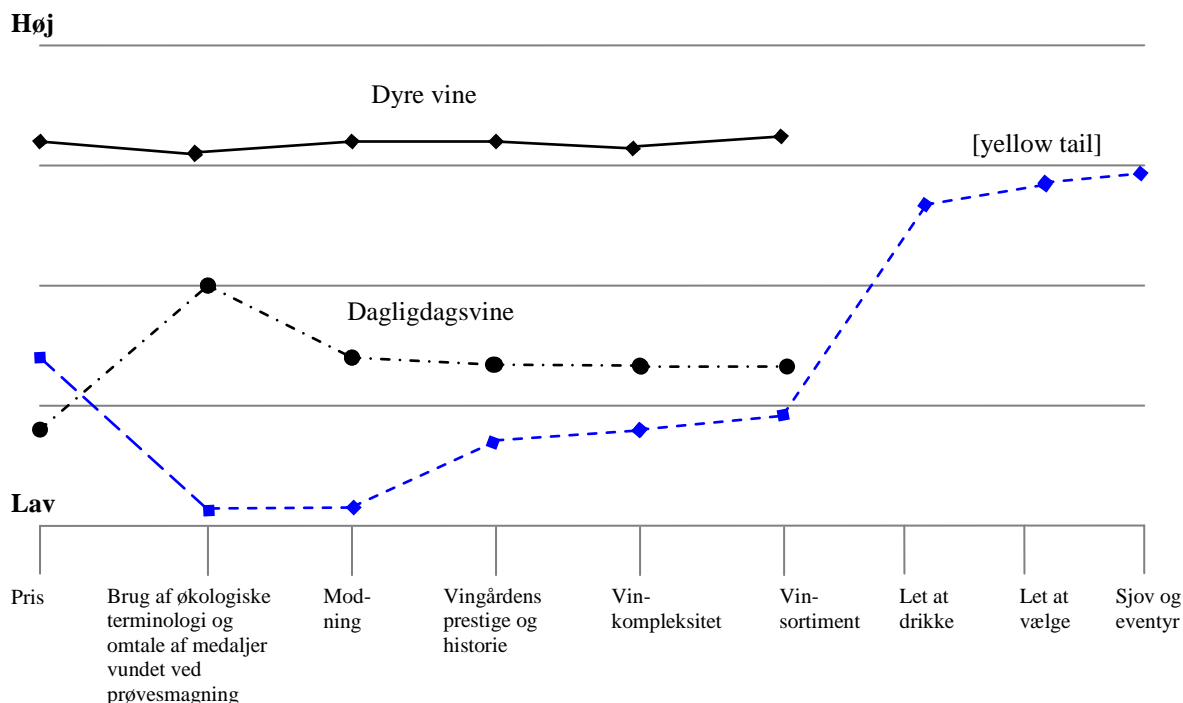
Spørgsmålene vedrørende at fjerne og nedprioritere konkurrenceparametrene i branchen, er med til at reducere virksomhedens omkostningsstruktur. Ifølge W. Chan Kim og Renée Mauborgne har virksomhederne ikke fokus på at fjerne og nedprioritere konkurrenceparametre, da de er bange for at tabe terræn til konkurrenterne i branchen. Spørgsmålene vedrørende opprioriter og skabe, giver virksomheden et indblik i, hvordan den vil være i stand til at skabe en merværdi for kunderne og derigennem en ny efterspørgsel uden konkurrenter. Den fire-fasede handlingsramme giver virksomheden et overblik over, hvordan den systematisk kan omstrukturere konkurrenceparametrene og tilbyde kunderne en ny oplevelse, samtidig med at holde omkostningerne nede.³¹

²⁹ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 41

³⁰ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 41-42

³¹ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 42

Til at illustrere denne firefasede handlingsramme, vil der blive inddraget en case vedrørende vinproducenten Casella Wines, som med produktet *Yellow tail* indtog det amerikanske vinmarked, med sådan en hastighed, at de i august 2003 blev den mest solgte rødvin i USA. Casella Wines inddrog i sin nyskabelse øl- og cocktailbrancherne, i stedet for kun at fokusere på de traditionelle vinforbrugere, som andre i vinbranchen konkurrerede om. De faktorer som Casella Wines skabte i vinbranchen, var en vin der var let at drikke, let at vælge, og som var fuld af sjov og eventyr. Derudover fjernede og nedprioriterede man alle faktorer, som vinbranchen konkurrerede på. Det Casella Wines fokuserede på, var at i forhold til øl og færdiglavede cocktails, var vinens smag mere kompliceret at definere for forbrugerne. Øl og cocktails var langt sødere og lettere at drikke for forbrugerne. Den vin Casella Wines skabte ved *Yellow tail*, var blød i smagen og lige så tilgængelig som færdiglavede cocktails og øl, og havde en umiddelbar bouquet og udtalt frugtsmag og -duft. Vinens sødme og frugtagtige smag betød, at kunderne følte den var frisk, og tog gerne et glas mere uden at tænke over det. Resultatet gjorde, at vinen var let at drikke, og tog ikke flere år at udvikle sans for. Nedenfor er der illustreret i et strategilærred, hvordan produktet *Yellow tail* ændrede kombinationen af vinegenskaber og skabte et blå ocean.³²



Kilde: *Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier*, side 44

³² *Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier*, side 42-46

Til at supplere den firefasede handlingsramme, har W. Chan Kim og Renée Mauborgne udformet en *Fjern-nedpriorité-oppriorité-skab-matrix*.³³ Matrixen er med til at give virksomheden et overblik over, om der kun fokuseres på at opprioritere og skabe, og derved hæve omkostningsstrukturen. Nedenstående figur illustrerer, hvordan Casella Wines skabte et blå ocean for deres produkt Yellow tail.³⁴

Fjern	Opprioriter
Ønologisk terminologi og omtale af medaljer	Pris i forhold til dagligdagsvine
Modningsegenskaber	Butikspersonaleengagement
Nedprioriter	Skab
Vinkompleksitet	Let at drikke
Vinsortiment	Let at vælge
Vingårdens prestige	Sjov og spænding

Kilde: Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 47

Ved skabelsen af Yellow tail opfyldte Casella Wines de tre centrale egenskaber, som W. Chan Kim og Renée Mauborgne fokuserer på ved en god strategi. Det drejer sig om fokus, divergens og en overbevisende pointe.³⁵ Fokus i Yellow tail værdikurve er, at produktet ikke skal konkurrere på alle konkurrencefaktorer i branchen. Yellow tail divergerer sig fra de andre aktører i vinbranchen ved, at man ikke ser på vinbranchens reaktionsmønstre, men i stedet ser på alternativerne som øl- og cocktailbranchen. Den overbevisende pointe i produktet Yellow tail er, at det skal være en sjov og enkel vin, der kan nydes hver dag. Hvis Yellow tail ikke havde opfyldt egenskaben om fokus, ville omkostningsstrukturen være stigende og strategien for kompleks at implementere. Havde de ikke opfyldt kravet om divergens i værdikurven, ville Yellow tail kun have været en efterligning af de andres vinprodukter. Uden den gode pointe i produktet, ville det ikke tiltale kunderne og intet kommercielt potentiale.

Nu hvor læseren har kendskab til analyseværktøjerne og -rammerne i Blue Ocean Strategy, er der grundlag for, at gå mere i dybden med tankegangene og metoderne fra W. Chan Kim og

³³ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 46

³⁴ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 47

³⁵ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 48

Renée Mauborgne. Nedenfor vil der blive udarbejdet en detaljeret analyse af principperne, der danner grundlag for udarbejdelsen af Blue Ocean Strategy.

Princip 1

Omdefinering af markedsgrænserne

Før virksomheden vil være i stand til at tænke i andre baner end det allerede kendte marked og branchens konkurrenceparametre (*røde ocean*), skal virksomheden analysere de nuværende markedsgrænser. Analysen af de nuværende markedsgrænser er med til at identificere mulighederne i markedet og dermed undgå, at den nye strategi ikke bliver udformet på intuitioner og tilfældigheder. Til at omdefinere markedsgrænserne har W. Chan Kim og Renée Mauborgne opstillet en ***seksvejs-ramme***. Grundlæggende for seksvejs-rammen er, at den vurderer velkendte data fra et nyt perspektiv. Derigennem skal virksomheden med den rigtige ekspertise, være i stand til at skabe nye markedsgrænser. Udarbejdelsen af seksvejs-rammen stammer fra W. Chan Kim og Renée Mauborgne's forskning om virksomhedernes reaktionsmønstre, der fastholder dem i det røde ocean. Nedenfor er der opstillet de seks reaktionsmønstre, som virksomhederne har tendens til at gøre:³⁶

1. Definerer deres branche på samme måde, og fokusere på at være de bedste inden for den.
2. Opfatte deres branche som opdelt i én gang vedtagne strategiske grupper (som f.eks. luksusbiler, økonomibiler og familiebiler) og stræbe efter at hævde sig inden for den strategiske gruppe, de opererer i.
3. Fokusere på den samme købergruppe, hvad enten det er indkøberen (som i kontorudstudsindustrien), brugeren (som i beklædningsindustrien) eller påvirkeren (som i medicinalindustrien).
4. Definere omfanget af de produkter og serviceydelser, branchen tilbyder ens.
5. Accepterer branchens funktionelle eller emotionelle orientering.
6. Fokusere på samme tidshorisont – og ofte på eksisterende konkurrencemæssige trusler – ved formulering af strategien.

³⁶ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 57-58

De seks reaktionsmønstre danner grundlaget for den nytænkning og udarbejdelse af de seks ”veje”, som virksomheden skal behandle, før de er i stand til at omdefinere de nuværende markedsgrænser. Det gælder om for virksomheden at bryde ud af den konvergens, hvor alle kigger på hinandens adfærd og agerer herefter. Skabelsen af divergens bliver virksomhedens vigtigste opgaver i fremtiden. Igennem de seks ”veje” bliver virksomheden introduceret for en tankegang, der analyserer alternative brancher, tænker på tværs af strategiske grupper, købergrupper, komplementære produkter, serviceydelser og den funktionelle-emotionelle orientering. De seks ”veje” er med til, at åbne op for et blåt ocean.³⁷

Vej 1: Alternative brancher

Når virksomheden skal analysere, hvem de er i konkurrence med, er det ifølge W. Chan Kim og Renée Mauborgne vigtigt at analysere alternative brancher. Den alternative branche er opdelt i to produktgrupper. Der skelnes imellem de substituerende og alternative produkter.³⁸

Definition på substituerende produkter: *Alternative produkter defineres som produkter og serviceydelser, der har forskellige funktioner og form, men samme formål.*

Definition på alternative produkter: *Produkter eller serviceydelser, der har forskellige form, men tilbyder samme funktionalitet eller kernenyttевærdi.*

Til at give et indblik i forskellene, vil der blive opstillet to eksempler i relation til erhvervslivet. Det første eksempel, omhandler **substituerende produkter** til styrelse af en privatpersons økonomi. Privatpersonen har muligheden for at købe en finansiel softwarepakke til sin computer og derigennem få orden og overblik over sin økonomi. At købe en finansiel softwarepakken er et substituerende produkt til en blyant, hvor man skriver det hele ned i hånden. Ydermere er en finansiel softwarepakke eller en blyant også et substituerende produkt til en revisor. Grundlæggende for alle tre produkter er, at de har samme funktion, hvor de hjælper privatpersonen med at få styr på sin økonomi, men produkterne er forskellige i form.

³⁷ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 58

³⁸ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 59

I det andet eksempel, der omhandler *alternative produkter*, ses der nærmere på biografen kontra restauranter. De to produkter har forskellig form, og udfylder forskellige funktioner, men tjener samme formål. Begge tilbyder en aften i byen som en nydelse. Der er hermed ikke tale om substitutter, men alternativer, som man kan vælge imellem. Mange gange opvejer køberne ubevidst de forskellige alternativer imod hinanden, når de foretager en købsbeslutning. Hvordan vil man ”forkæle” sig selv i to timer? Gå i biografen, få massage, læse en bog osv. Grundlæggende for de forskellige eksempler er, at der er alternative produkter til at forkæle sig selv.³⁹

Tankegangen at køberen opvejer de forskellige alternativer, er ifølge W. Chan Kim og Renée Mauborgne en intuitiv proces. Det medfører også for virksomheden, at deres marked er blevet betydeligt større, og dermed giver det dem en mulighed for at bryde ud af de nuværende fastlagte konkurrenceparametre i branchen. Den intuitive tankegangsproces er ikke noget der fokuseres på i virksomhederne, når der sælges produkter. Bevidstheden omkring hvordan egne kunder foretager opvejningen imellem de forskellige alternativer i branchen er ikke noget, der er afklaret. En prisændring, en ny model, en ny reklamekampagne udløser en reaktion hos konkurrenterne i den aktuelle branche, hvorimod en konkurrent i den alternative branche ikke foretager sig noget. Restauranterne nedsætter ikke deres priser på udvalgte menuer grundet en prisnedsættelse af biografbilletter eller fordi biografene har kampagnetilbud. Restauranterne og biografene ser ikke hinanden som konkurrenter, og derfor registreres reklamefremstødene ikke hos hinanden. Der hvor W. Chan Kim og Renée Mauborgne mener, der skabes blå oceaner, er i rummet mellem de alternative brancher.⁴⁰

Vej 2: Strategiske grupper inden for branchen

Udover at virksomheden analyserer alternative brancher, mener W. Chan Kim og Renée Mauborgne, at det også er vigtigt, at analysere strategiske grupper. Strategiske grupper skal opfattes som en gruppe virksomheder i branchen som følger samme strategi. Til at skabe et blå ocean igennem allerede eksisterende strategiske grupper er kundernes

³⁹ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 59

⁴⁰ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 59-60

beslutningsmønstre. Her ser man nærmere på hvilke faktorer der gør, at kunden enten træder op eller ned fra én gruppe til en anden.⁴¹

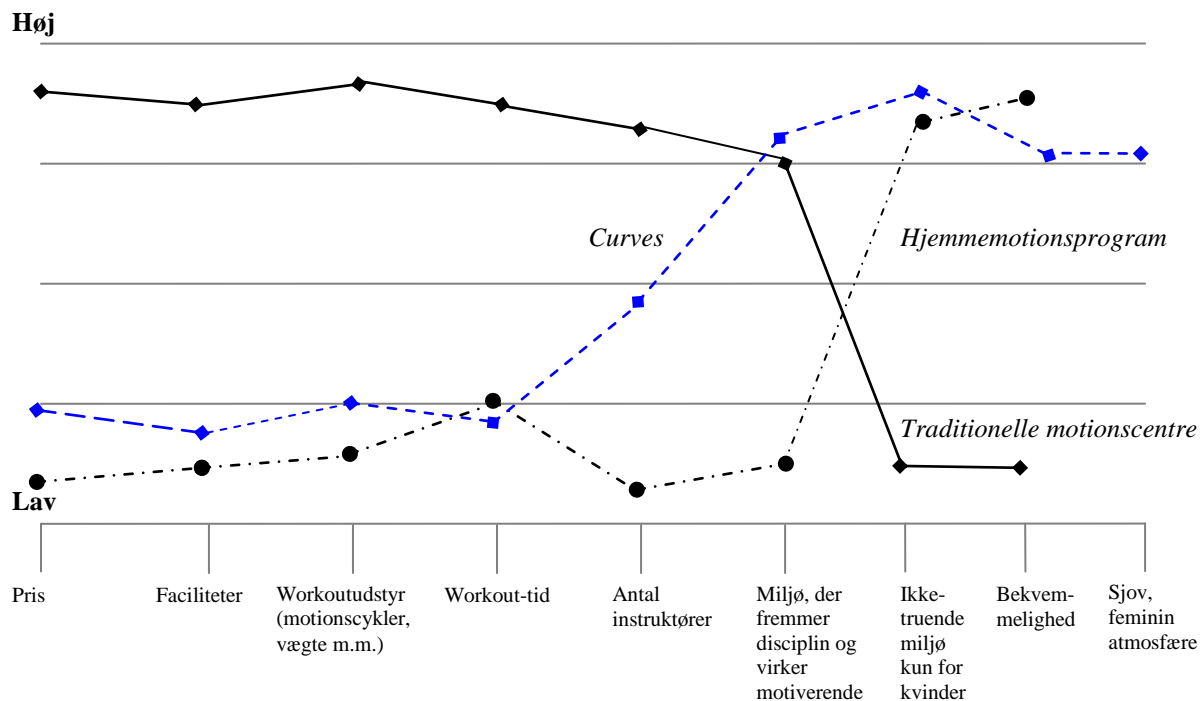
Et eksempel er fitnessbranchen, hvor virksomheden *Curves* skabte et blå ocean, ved at fokusere på de strategiske grupper, der anvendte samme strategi. *Curves* skabte et fitnesskoncept for kvinder, som i dag har en indtjening på over 1 milliard dollars. Konceptet gik ud på at skabe en sammenhæng imellem traditionelle motionscentre og hjemmemotionsprogrammer med kun de fordele de to strategiske grupper indeholder. Alt andet blev nedprioriteret eller fjernet.⁴²

Curves fandt ud af, at mange kvinder efterspurgte et miljø kun for kvinder, da de ikke følte sig sexet og appellerende over for det anden køn. De købte hjemmemotionsprogrammer, i stedet for at tage i traditionelle motionscentre, da det følte mere trygt. Ligeledes var prisen på medlemskort hos traditionelle motionscentre med moderne faciliteter, også medvirkende til, at mange kvinder valgte hjemmemotionsprogrammer. Herigennem blev det dog ikke til hyppig træning, da kvinderne ikke blev motiveret til at motionere igennem omgivelserne. Det *Curves* gjorde, var at reducere udstyret til én maskine per person, som var nem at betjene. Da man var opdelt i forskellige hold, var der derved kun behov for 20-25 maskiner, hvilket ikke krævede store lokaler som i traditionelle motionscentre. De få maskiner medvirkede til, at prisen kunne presses ned. Der var også kun brug for en instruktør til alle holdene. Kvinderne havde det sjovt i den feminine atmosfære, hvor mænd ikke var tilladte, og tabte sig hurtigere og mere effektivt. *Curves*, som i dag er et franchisekoncept, har over to millioner medlemmer i seks tusinde centre, og der åbner i gennemsnit et nyt *Curves* studio hver fjerde minut. Da *Curves* har reduceret deres omkostningsstruktur i hele kæden, har de skabt et motionscenter med startinvesteringer på mellem 25-30.000 dollars i maskiner og faciliteter. Traditionelle motionscentre havde en startinvestering på mellem en halv til en hel million dollars. *Curves* skabte et blå ocean, ved at analysere kundernes beslutningsmønstre i eksisterende strategiske grupper. De fandt ud af hvordan kvinderne var interesseret i at opgive dyre traditionelle motionscentre for *Curves*. Kvinderne søgte et billigt alternativ til traditionelle motionscentre, som var sjovt at komme i, og var kun for kvinder. Kvinderne der købte hjemmemotionsprogrammer, var villige til at træde op til *Curves* priser på medlemskab, da de

⁴¹ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 65-66

⁴² Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 66-69

fik en mere kontinuerlig og sjov måde at træne/tabe sig på uden mænd. Nedenfor er tiltagene til Curves blå ocean illustreret i et strategilærred.⁴³



Kilde: Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 69

Vej 3: Købsbeslutningsprocessen

Der er stor forskel på hvem der tager købsbeslutningen i forskellige brancher. En virksomhed skal ikke tage for givet, at dem der betaler for produktet eller serviceydelsen, er dem der anvender produktet efterfølgende. Fokus fra virksomhedens side, bør derfor være, rettet mod den centrale beslutningstager hos kunden. Tøj- og restaurantbranchen har deres fokus på brugeren af produktet, hvorimod kontorudstudsbranchen har fokus rettet mod indkøbsafdeling.⁴⁴

I medicinalindustrien hvor der fokuseres bl.a. på bivirkningerne indenfor medicin, er det indenfor lægernes kompetenceområde, at vurdere og ordinere medicin ud fra patienternes sygehistorie. Lægerne er den faggruppe på landets sygehusafdelinger samt i praksis, som i sidste ende beslutter hvilke smertestillende, antibiotika osv., der er mest hensigtsmæssig i

⁴³ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 66-69

⁴⁴ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 71

forhold til netop deres patientgruppe. Virksomhederne kan, ved at ændre det traditionelle fokus i branchen på beslutningstagerne, skabe et blå ocean. Ved at se bredere på beslutningstagerne, kan man få en indsigt i købergrupper, som før var overset i købsbeslutningsprocessen. Denne omdefinering af værdikurven skabte et helt nyt marked for *Novo Nordisk* i 1985, da de introducerede NovoPen til insulinbrugere. NovoPen var en forenklet måde for personer med sukkersyge, at injicere insulin ved hjælp af en lille insulinpen. Hvor alle virksomheder på insulinmarkedet havde deres fokus på at opfylde lægernes krav om renere insulin til patienterne, rettede *Novo Nordisk* deres fokus mod patienterne. Denne omdefinering blev skabt ved, at *Novo Nordisk* så bredere på beslutningstagerne, og fandt en købergruppe, som var overset i købsbeslutningsprocessen. Den store efterspørgsel fra patienterne af insulinpennen gjorde, at *Novo Nordisk* skabte et blå ocean uden om den normale beslutningstager (*lægen*), som alle andre konkurrenter fokuserede på. Til at bibeholde deres position på det blå ocean, har *Novo Nordisk* efterfølgende i 1989 og 1999 kommet med betydelige forbedringer i produktet, som gør det nemmere for brugerne, at indtage den rigtige dosis insulin.⁴⁵

Vej 4: Komplementære produkt- og servicetilbud

De fleste produkter og serviceydelsers værdi, bliver påvirket af andre produkter og serviceydelser. Det betyder, at der er en værdi, som bliver skjult af andre produkter eller serviceydelser, og som kan være adgang til et blå ocean for virksomheden. Under ”vej 4” beskriver W. Chan Kim og Renée Mauborgne, at virksomheden kan skabe et blå ocean igennem helhedsløsninger. Udviklingen af helhedsløsningen sker ved, at virksomhederne definerer hvad der sker før, mens og efter virksomhedens produkt bliver anvendt.⁴⁶

Et eksempel er børnefamilien, hvor forældrene gerne vil ind og se en biograffilm kun tilegnet personer over 15 år. Børnepasning og parkering er nødvendigt for denne familie. Hvis det ikke er muligt for forældrene at finde en barnepige til børnene, bliver købet af biograffilmen annulleret. Hvis det ikke er nemt at få en parkeringsplads i nærheden af biografen, er det besværligt, og kan være grund til forældrene dropper biograffilmen. Serviceydelser som børnepasning og parkeringspladser er skjulte værdier, som kan øge attraktiviteten for

⁴⁵ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 71-73

⁴⁶ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 75

kunderne, hvis de blev en helhedsløsning af det at gå i biografen. Hvis der er mange parkeringspladser tæt på biografen, og at biografen tilbød børnepasning til forældre, der vil en tur i biografen, ville det skabe en merværdi for kunder med børn. Bagefter kan forældrene hurtigt være sammen med deres børn igen, og komme hurtigt hjem, da bilen er parkeret tæt på biografen. Dermed skaber biografen en helhedsløsning til forældre samt en merværdi i form af tryghed ved, at børnene er i nærheden og effektivitet ved, at man hurtigt kan komme hjem.⁴⁷

Et andet eksempel på helhedsløsninger af komplementære produkt- og servicetilbud til kunderne er *Dyson*, som har designet sine støvsugere sådan, at kunderne ikke skal bruge omkostninger og tid på at skifte poser. Ved *Dyson* var kundernes problemstilling, at man ikke altid havde nye poser til støvsugeren, og at man var nødsaget til skifte dem hyppigt, for at opnå en høj sugeevne. Ved at lave en støvsuger uden poser skabte *Dyson* en helhedsløsning til sine kunder, som ingen andre havde set før. Kunderne skulle ikke tænke på andet end at støvsuge. Igennem patenter har *Dyson* gjort det umuligt for andre virksomheder at trænge ind på deres blå ocean.

Vej 5: Funktionel eller emotionel appel til kunderne

Ifølge W. Chan Kim og Renée Mauborgne er brancherne tilbøjelighed til at have en funktionel eller emotionel appel til kunderne. Virksomhederne i branchen har ligeledes tilbøjelighed til at følge de samme beregninger af kundernes nytteværdi, og dermed konkurrerer de også inden for samme appel-ramme til kunderne.⁴⁸

Definition på funktionel appel: *Branchen konkurrerer på pris og funktion ved beregning af nytteværdi hos kunderne.*

Definition på emotionel appel: *Branchen konkurrerer på følelser og bløde værdier.*

Til skabelsen af et blå ocean i forbindelse med funktionel eller emotionel appel til kunderne, skal virksomhederne ændre den funktionelle eller emotionelle orientering i branchen. Den

⁴⁷ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 75

⁴⁸ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 79

emotionelle orientering, tilbyder mange ekstra features, som er med til at øge prisen uden at øge funktionaliteten. Ved at fjerne nogle af de mange features, kan det gøre produktet enklere og billigere i form af lavere produktionsomkostninger. Dermed får kunderne et nyt produkt, som er nemmere at gå til og billigere. Den *funktionelle orientering* derimod tilbyder mange standardprodukter, som er nemme og billige at producere. Til skabelsen af et nyt marked, kan virksomheden tilføje produktet følelser, og derigennem skabe en ny efterspørgsel.⁴⁹

To eksempler på ændringer fra funktionel appel til kunderne og omvendt er ur-producenten *Swatch* og kosmetikproducenten *Body Shop*. *Swatch* ændrede discount-ur-branchens funktionelle orientering til en emotionel modepræget appel til kunderne. De tilføjede urene nogle ekstra features i form af følelser, som betød merværdi hos kunderne og derved skabte et blå ocean. Omvendt ændrede *Body Shop* kosmetikbranchen, fra at være en emotionel modepræget branche, til en funktionel kosmetikbranche uden en masse ekstra features. Ved at *Body Shop* var banebrydende, og turde tænke anderledes i branchens normale orientering, skabte de et blå ocean.⁵⁰ Efterfølgende er *Swatch* og *Body Shops* blå oceaner blevet mere eller mindre røde, da nye udbydere af produkterne er trængt ind på markederne.

Vej 6: Trends

Tidens trends ændrer sig løbende i forskellige brancher, og det gælder her for virksomhederne om at holde fingeren på pulsen. Det vil sige, at virksomheden skal holde øje med tiden fra den værdi et marked leverer på nuværende tidspunkt, og til den værdi markedet efterspørger i morgen. Dermed vil virksomhedsledere være i stand til at ændre virksomhedens fremtid og skabe et nyt blå ocean. Trends kan omhandle en ny livsstil hos kunderne, ny teknologisk udvikling, en ændring i lovgivningen eller en ændring i et socialt miljø. Virksomheden skal huske, at alle trends kan have indflydelse på den værdi et marked leverer på det givne tidspunkt.⁵¹

Et eksempel på nye trends der ændrede en hel branche var musikfilen mp3. Indførelsen af mp3-filer var en teknologisk udvikling, hvor almindelig personer havde mulighed for at

⁴⁹ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 79-80

⁵⁰ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 80

⁵¹ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 85

downloadede musik i et format, der kunne anvendes til mp3-afspillere, eller afspilles via computere, dvd'er m.fl. Yderligere skabte det også en forøgelse af kriminalitet, da det ikke er lovligt at downloade musikfiler, uden at betale for rettighederne til musikproducenterne. Den nye kriminalitet var også en ændring i det sociale miljø, da mange private personer ikke anså det for værende illegalt, at downloade musik via Internettet. Grundlæggende skabte mp3-filen en helt ny livsstil. Folk kunne hurtigt og nemt via Internettet få fat i musik, uden at skulle hen i musikforretninger. Apple brugte disse nye trends til at lancere sin online musikbutik iTunes. Her kunne personer lovligt og billigere end i musikforretninger hente deres yndlingsmusik ned fra Internettet. iTunes vurderes til at have 70 procent af det legale marked for downloadet musik. De store musikproducenter erkendte, at de ikke var i stand til at stoppe den illegale downloading af musik, og derfor opstartede de samarbejde med iTunes. Den nyeste musik blev leveret til iTunes' server fra musikproducenterne, som fik penge for rettighederne, for hvert salg af musikfiler. Dermed fik musikproducenterne dækket noget af den tabte fortjeneste, når folk downloadede musik, i stedet for at købe cd'erne i butikkerne. iTunes skabte et blå ocean, ved at observere de nye trends, og tilbyde den nye værdi som markedet efterspurgte.⁵²

Nyt marked / Blåt Ocean

Grundlæggende for princip 1 i Blue Ocean Strategy er, at virksomheden skal turde tænke på tværs af markedsgrænserne. Ved at omrokere de nuværende markedsgrænser, vil virksomheden få indsigt i uudnyttet efterspørgsel, som kan være med til at skabe et blå ocean. W. Chan Kim og Renée Mauborgne beskriver, at princip 1 ikke er metoder til at foretage trial-error-proces, hvor man implementerer nye idéer uden at foretage en dybdegående analyse. Ved en succesfuld skabelse af et blå ocean vil virksomheden frigøre sig fra den hårde head-to-head-konkurrencen i det røde ocean.⁵³ På næste side er der opstillet en tabel over de seks "veje", der fører til skabelsen af blå oceaner.

⁵² Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 86-88

⁵³ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 88-89

	Head-to-head-konkurrence	→	Skabelse af blå oceaner
Vej 1: <i>Alternative brancher</i>	Fokuserer på konkurrenter inden for branchen	→	Fokuserer på alternative brancher
Vej 2: <i>Strategiske grupper</i>	Fokuserer på konkurrenceposition inden for strategigrupper	→	Fokuserer på strategiske grupper inden for branchen
Vej 3: <i>Købsbeslutningsprocessen</i>	Fokuserer på bedre betjening af købergruppe	→	Omdefinerer branchens købergruppe
Vej 4: <i>Komplementære produkt- og servicetilbud</i>	Fokuserer på at maksimere værdien af produkt- og servicetilbud inden for industrigrænserne	→	Fokuserer på komplementære produkt- og servicetilbud
Vej 5: <i>Funktionel eller emotionel orientering</i>	Fokuserer på at forbedre prisperformance inden for branchens funktionelle/emotionelle orientering	→	Revurderer branchens funktionelle/emotionelle orientering
Vej 6: <i>Trends</i>	Fokuserer på at tilpasse sig til eksterne trends, i takt med at de opstår	→	Er med til at forme eksterne trends

Kilde: Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 89

Princip 2

Det overordnede billede

I forlængelse af omdefineringen af markedsgrænserne i princip 1 skal virksomhedslederne have fokus på det overordnede billede. W. Chan Kim og Renée Mauborgne beskriver, at når man ser nærmere på det overordnede billede, skal det være foruden tal, dvs. udregninger, regnskab mm., da det er med til at hindre kreativiteten i skabelse af et blå ocean. Til at fokusere på det overordnede billede, er strategilærredet som tidligere nævnt et analyseværktøj, som er effektivt til at give branchen en strategisk profil og afbilde de nuværende konkurrencefaktorer i branchen.⁵⁴

⁵⁴ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 91-92

Udarbejdelse af strategilærred

Virksomheder kan have svært ved at overskue mange konkurrencefaktorer, i forhold til konkurrenterne i branchen. De er som regel i stand til, at vurdere ud fra få dimensioner, hvordan deres virksomhed er stillet i branchens konkurrence. Den overordnede dynamik i branchen, kan derimod være indviklet at overskue. Det er vigtigt at have klare linier over, hvordan man definerer konkurrencefaktorerne i virksomheden. Til at hjælpe virksomhederne med udarbejdelsen af et strategilærred, har W. Chan Kim og Renée Mauborgne udformet fire trin i visualisering af en strategi.⁵⁵

1. Visuel opvågning	2. Visuel udforskning	3. Visuel strategimesse	4. Visuel kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> - Sammenlign din forretning med konkurrenternes ved at tegne et ”som det ser ud”-strategilærred. - Se, hvor der er behov for at ændre din strategi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gå ud i felten for at udforske de seks veje til at skabe blå oceaner. - Observer de karakteristiske fordele ved alternative produkter og serviceydelser. - Se, hvilke faktorer du bør fjerne, skabe eller ændre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tegn dit fremtidige strategilærred på grundlag af indsigten opnået gennem feltobservationer. - Få feedback mht. alternative strategilærreder fra kunder, konkurrenters kunder og ikke-kunder. - Brug feedbacken til at formulere den bedste strategi for fremtiden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Notér dine for og efter-strategiske profiler på én side for lettere at kunne sammenligne dem. - Støt kun de projekter og operationelle træk, der sætter din virksomhed i stand til at lukke hullerne af hensyn til implementering af den nye strategi.

Kilde: *Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier*, side 94

Igennem fremstillingen af de fire trin i visualiseringen af en strategi, vil der blive brugt en case omkring koncernen European Financial Service⁵⁶ (EFS). Processen som EFS var igennem, er baseret på de allerede omtalte seks ”veje” i princip 1 til skabelsen af et blå ocean.

Trin 1: Visuel opvågning

Før virksomheden kan begynde at diskutere ændringer i strategien, er det centralt, at virksomheden har fælles forståelse af sin markedsposition. Ifølge W. Chan Kim og Renée

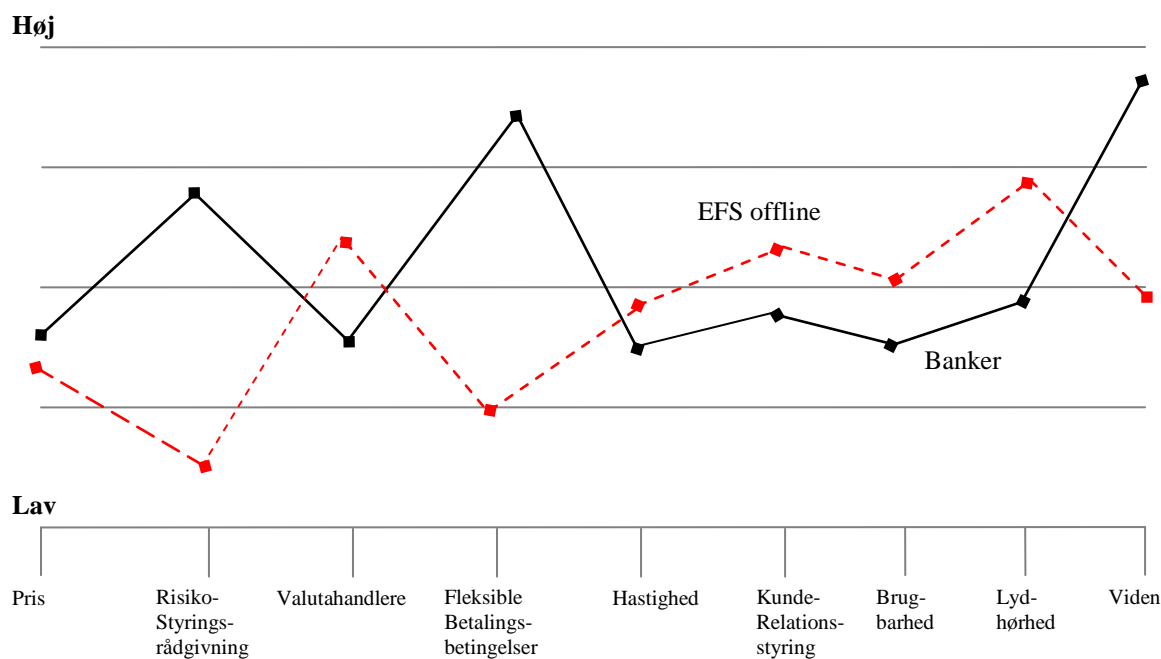
⁵⁵ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 94

⁵⁶ 150 år gammel koncern inden for den finansielle serviceindustri. Navnet European Financial Service er fiktivt.

Mauborgne er årsagen til at virksomhederne ændrer deres strategi, at de har været igennem en krise. Ved hjælp af Blue Ocean Strategy's strategilærred kan virksomhedslederne hurtigt identificere de punkter ved den nuværende strategi, som har mangler eller er ens i forhold til konkurrenterne. Det er den del, som kaldes for en *visuel opvågning*.⁵⁷

I EFS's nuværende strategi blev identificeret som værende uklar og dårlig kommunikeret ud til medarbejderne. Det havde forårsaget, at koncernen var splittet. Før der kunne udarbejdes en ny og mere klar strategi, skulle koncernen have en fælles forståelse af EFS's markedsposition. Der blev oprettet to teams, hvor det ene team skulle tegne værdikurven for EFS's traditionelle erhvervsvalutaafdeling, og det andet team i forhold til den online erhvervsvalutaafdeling. De to nedenstående strategilærreder illustrerer, hvordan de to strategilærreder blev udformet.⁵⁸

Strategilærred for erhvervsvalutaafdelingen, offline



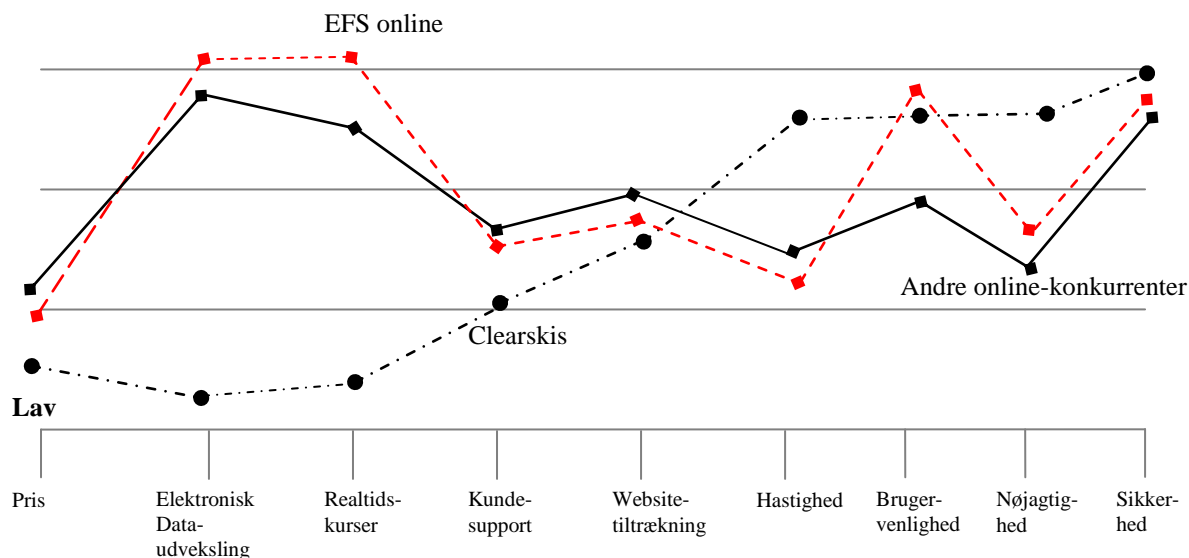
Kilde: Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 96

⁵⁷ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 94-95

⁵⁸ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 95-96

Strategilærred for erhvervsvalutaafdelingen, online

Høj



Kilde: Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 97

Det der kendetegnede EFS's værdikurver for offline- og online-afdelingerne var, at de investerede i forskellige faktorer. Afdelingerne havde ikke samme fokus. Ydermere lignede EFS's to værdikurver meget konkurrenternes og dermed ingen differentiering. Online-afdelingen investerede meget i brugervenligheden for kunderne, men havde ikke hastigheden som en høj prioritet. Dermed gik det meget langsomt, når kunderne skulle foretage transaktioner m.m.. EFS online indså ligeledes, at Clearskis var den eneste konkurrent, som havde en anderledes og differentieret strategi. Grundlæggende havde EFS en uoriginal og dårlig kommunikeret strategi, som ledelsen blev opmærksom på, efter de havde tegnet deres strategilærred for nuværende strategier.⁵⁹

Trin 2: Visuel udforskning

Det næste skridt når virksomheden har fået en visuel opvågning, er at fokusere på kundegruppen. Virksomheden skal undersøge, hvordan kunderne bruger produktet, eller hvorfor de ikke bruger produktet. W. Chan Kim og Renée Mauborgne pointerer kraftigt under

⁵⁹ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 96-97

trin 2, at virksomhederne ikke må outsource sine ”øjne” på kunderne og markedet, og basere beslutninger på rapporter, grafer, tabeller m.m. De mest pålidelige ”øjne” er virksomhedens egne.⁶⁰

Det EFS gjorde, da de skulle undersøge kunderne, var at sende lederne ud i fire uger og udforske de seks ”veje” i princip 1. Lederne fik til opgave, at interviewe og observere hver ti personer, som var en del af den erhvervsmæssige valutahandel. Dvs., at de bl.a. undersøgte tidligere kunder, nye kunder, kunder hos EFS’s konkurrenter, virksomheders økonomiafdelinger, alternative produkter som finansstyrings- og prissimuleringsprogrammer samt internetbaserede virksomheder med global rækkevidde. Det lederne fandt ud af, var at kunderne ikke havde tiltro til EFS’s kunderrelationschefer, som ellers havde været EFS varemærke. Kunderne derimod efterspurgte en hurtig bekræftelse af deres transaktioner. En hurtig bekræftelse på transaktioner ville spare kunderne tid og penge, da mange økonomiafdelinger brugte meget tid på at ringe og få bekræftet en transaktion fra egne kunder m.m.⁶¹

Trin 3: Visuel strategimesse

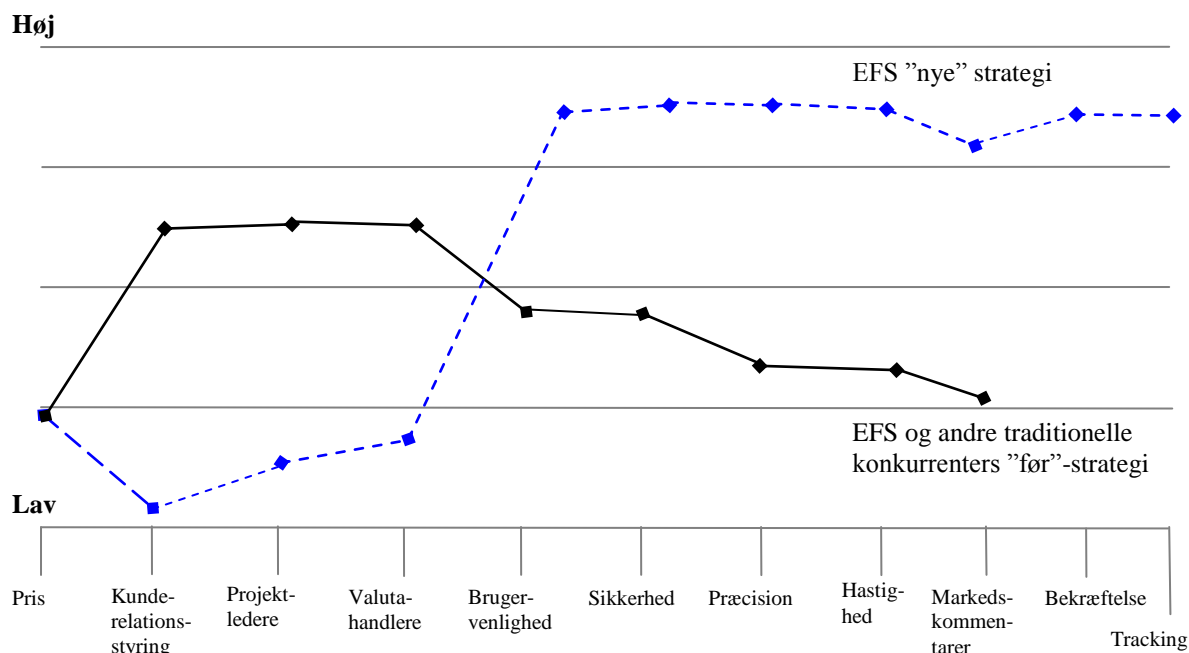
Det tredje trin i EFS udarbejdelse af strategilærredet var, at kommunikere den nye værdikurve ud til ledelsen og repræsentanter for interessentgrupper. Repræsentanterne for interessentgrupperne omfatter bl.a. ikke-kunder, konkurrenternes kunder og nogle af virksomhedens mest krævende kunder. Ifølge W. Chan Kim og Renée Mauborgne skal nye værdikurve kunne præsenteres på ti minutter, da en værdikurve der tager længere tid at forklare, er for kompliceret at implementere. I EFS tilfælde præsenterede man de tolv nye værdikurver (*seks for offline og seks for online*) for ledelsen og interessentgruppen. Efterfølgende fik ledelsen og interessentgruppen til opgave, at udvælge de værdikurver, de fandt mest anvendelige og attraktive for deres behov. EFS indså, at de faktorer, som de fandt centrale for deres værdikurver, ikke var centrale for interessentgruppen. Det gik også op for ledelsen, at EFS havde en indgroet opfattelse af, at offline- og onlineaktiviteterne skulle adskilles. I stedet viste det sig, at begge aktiviteter havde nogle af de samme behov og

⁶⁰ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 98

⁶¹ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 99-100

forventninger, inden for bl.a. service. Ved hjælp af den visuelle strategimesse var EFS's ledelse i stand til, at udforme den endelige værdikurve, som er illustreret nedenfor.⁶²

EFS: Før og efter



Kilde: *Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier*, side 101

EFS fjernede kunderelationsstyringen og nedprioriterede projektledere og valutahandlere, som resulterede i store besparelser, da områderne var omkostningstunge for koncernen. Den fremtidige strategi fokuserede på brugervenlighed, sikkerhed, nøjagtighed og hastighed. Flere servicehandlinger blev leveret elektronisk, og derigennem skabte man yderligere en reducere af omkostningerne, da man f.eks. undgik at skulle sende data via fax. At sende data via fax, var bl.a. ressource- og tidskrævende for valutahandlere. I stedet kunne valutahandlerne benytte den ekstra tid, på at udføre mere detaljerede markedscommentarer, som kunderne prioriterede højt. Herudover udviklede EFS et tracking systemer, som er kendt fra post-industrien og hurtigere bekræftelser ved hjælp af Internettet. På næste side er der opstillet en fjern-nedprioritér-opprioritér-skab-matrixe, over de ting, EFS udførte i skabelsen af den nye strategi.⁶³

⁶² Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 100-101

⁶³ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 102-103

Fjern Kunderelationsstyring	Opprioriter Brugervenlighed Sikkerhed Nøjagtighed Hastighed Markedskommentarer
Nedprioriter Projektledere Valutahandlere	Skab Tracking system Bekræftelse

Kilde: Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 102

Trin 4: Visuel kommunikation

Visualiseringen af en strategi skal være med til at fremme kommunikationen imellem de enkelte forretningsenheder og ledelsen, så det er muligt at flytte sig fra aktør på det røde ocean til aktør i et blå ocean.⁶⁴ EFS gjorde det, at de udformede den forhenværende og nuværende strategi på et stykke papir, for at tydeliggøre for de ansatte, hvordan man havde ændret strategien. Derudover blev der holdt møder blandt lederne i samtlige afdelinger, for at få redegørelse samt klarlægning på evt. forvirringer samt spørgsmål fra ansatte. Dermed var alle afklaret med den fælles strategi virksomheden arbejdede sig hen imod, og hvordan prioriteterne var i forbindelse med den nye strategi.

Princip 3

Efterspørgsel

Det tredje princip omhandler, at virksomheden skal se udover den eksisterende efterspørgsel og derigennem skabe et blå ocean. For at virksomheden kan etablere sig på et nyt marked og skabe en stor efterspørgsel, skal de forholde sig kritisk til to traditionelle tankegange. Det omhandler fokuset på eksisterende kunder og segmentering af markedet til forskellige kundetyper behov.⁶⁵

⁶⁴ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 104

⁶⁵ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 111

Intensiteten af konkurrencen på markedet er afgørende for, om virksomhederne begynder at opfylde alle kundernes præferencer. Ved hård konkurrence kan virksomheden føle sig nødsaget til at opfylde alle kundernes behov, for at tiltrække efterspørgslen. Markedet kan dog blive så segmenteret pga. kundernes præferencer, at man skaber for små markeder for sit produkt. Virksomhederne skal ifølge W. Chan Kim og Renée Mauborgne flytte fokus hen på ikke-kunder, som har samme fællesnævner. Derigennem kan virksomheden flytte fokus fra den eksisterende efterspørgsel til ny efterspørgsel, og derigennem få adgang til en ny kundegruppe (*blåt ocean*), som ikke før har eksisteret.⁶⁶

Et eksempel på en virksomhed der har set udover den eksisterende efterspørgsel, og skabte en ny efterspørgsel ved at se på ikke-kunder og deres fællestræk, er *Callaway Golf*. Frem for at prøve at erobre kunder fra konkurrenter i golfbranchen, lagde Callaway Golf fokuset på ikke-kunder. Callaway Golf fik udarbejdet en analyse over, hvorfor ikke-kunderne havde fravalgt golf som deres sportsgren. Ikke-kundernes fællesnævner til at fravælge golf som sportsgren, var sværhedsgraden ved at ramme golfkuglen. Det viste sig yderligere, at samme fællesnævner var gældende for eksisterende amatør-golfspillere, som også fandt det svært at ramme golfkuglen. Dermed så Callaway Golf et nyt marked i golfudstyr, hvis de kunne løse dette problem for nuværende kunder og ikke-kunder. Callaway Golf udviklede en golfkølle ved navn Big Bertha, med større hoved på golfkøllen, så det var nemmere at ramme golfbolden. De nuværende amatør-golfspillere havde accepteret, at golf var vanskeligt at spille, og beklagede sig ikke over sværhedsgraden ved at ramme bolden. Ved at Callaway Golf rettede blikket mod ikke-kunder fik de indblik i en problematik, som der ikke var belyst før, og dermed skabte de et værdispring for både nuværende kunder og ikke-kunder.⁶⁷

Tre lag af ikke-kunder

Virksomheder kan have svært ved at gennemskue, hvilke ikke-kunder der er deres, og hvordan de kan få adgang til dem. Til at give virksomhederne et større indblik i virksomhedernes forståelse af ikke-kunder, har W. Chan Kim og Renée Mauborgne beskrevet tre forskellige lag af ikke-kunder.⁶⁸ På den efterfølgende side er de tre lag af ikke-kunder

⁶⁶ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 111-113

⁶⁷ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 112

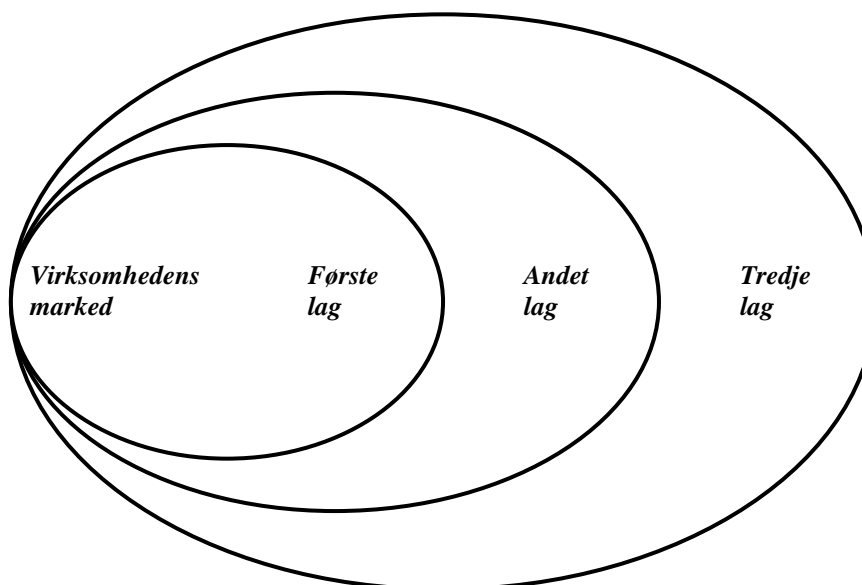
⁶⁸ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 113

defineret, samt der er opstillet en figur, der illustrerer de tre lag af ikke-kunder i forhold til virksomhedens marked.⁶⁹

Definition på 1. lag ikke-kunder: *”På vej til at blive ikke-kunder” som befinder sig i udkanten af virksomhedens marked, og venter på at springe fra borde.*

Definition på 2. lag ikke-under: *”Afvisende ikke-kunder” der bevidst vælger virksomhedens marked fra.*

Definition på 3. lag ikke-kunder: *”Uudforskede ikke-kunder” som befinder sig på et marked fjernt fra virksomhedens.*



Kilde: Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 113

Der er ikke nogen fast regel for, hvornår og hvilken ikke-kunde gruppe virksomheden skal fokusere på. Det vigtigste er, at virksomheden fokuserer på den gruppe, der har det største kundeunderlag på det givende tidspunkt. Ligeledes er det interessant at få belyst om nogle af fællesnævnerne i de tre lag er ens. Hvis dette er tilfældet, skal virksomheden igen fokusere på gruppen med størst kundeunderlag.⁷⁰

⁶⁹ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 113

⁷⁰ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 123-124

Ikke-kunder i første lag

Kunder som er *på vej til at blive ikke-kunder*, er kun på virksomhedens marked, fordi der ikke udbydes noget alternativt, som de finder bedre. På det tidspunkt, hvor der kommer et bedre alternativ, forsvinder kunderne fra virksomhedens marked. Det kan blive et problem for virksomhedens fremtid, hvis der er for mange ikke-kunder i første lag, da virksomheden hurtigt kan miste en stor del af kundeunderlaget, hvis nye og bedre alternativer udbydes. Hvis virksomheden derimod tilbyder ikke-kunder i første lag et værdispring, er der stor chance for, at de bibeholdes på virksomhedens marked. Et nyt værdispring frigør også en latent efterspørgsel af produktet.⁷¹

Pret A Manger skabte et blå ocean i 1988, ved at se nærmere på ikke-kunder i første lag. Virksomheden fandt ud af, at forretningsfolk i europæiske storbyer havde for travlt til altid at gå på restaurant og spise deres frokost. Det var også en dyr løsning for forretningsfolkene at spise på restaurant hver frokost i ugen, og derfor var der en gruppe, som søgte hurtig, sund og billig mad. Alternativerne til restauranterne, på daværende tidspunkt, var fast-food kæder eller ingen frokost. *Pret A Manger* udviklede et koncept, der skulle producere sandwiches hurtigt med nye råvarer til en rimelig pris. Ikke-kunderne, som havde efterspurgt et hurtigere, sundere og billigere alternativ til restauranter, fik dermed et alternativ, som var interessant. I dag sælger *Pret A Manger* 25 millioner sandwiches om året, og har en omsætning på over 100 millioner pund. Det store vækstpotentiale i virksomheden har medført, at *McDonalds* har opkøbt 33 % af virksomheden.⁷²

Ikke-kunder i andet lag

Ikke-kunder i andet lag er de *afvisende ikke-kunder*, som ikke benytter sig af virksomhedens produkt. De afvisende ikke-kunder har set virksomhedens produkt, men har valgt produktet fra, hvilket kan grunde i forskellige årsager. Nogle af årsagerne kan være prisen er for høj, de har fået deres behov og præferencer dækket ved andre produkter, men det kan også være, fordi de har ignoreret deres behov.⁷³

⁷¹ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 114

⁷² Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 114-116

⁷³ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 116

JCDecaux skabte i 1964 et blå ocean for udendørs reklame. På daværende tidspunkt var mulighederne for udendørs reklame kun reklametavler i udkanten af byerne og langs motorvejen, og transportreklamer på busser og taxier. Problematikken med disse to typer udendørs reklame var, at kunderne kun så reklamen hurtigt og kun én gang. Derfor var merværdien for de udendørs reklamer lave og ikke attraktive for virksomhederne. JCDecaux undersøgte fællesnævneren for branchens ikke-kunder i andet lag. De konkluderede, at manglen på stationære reklamepladser i midtbyen var årsagen til, at den udendørs reklamebranche ikke var attraktiv for mindre og mellemstore virksomheder. JCDecaux udviklede et koncept til kommunerne, hvor de producerede, leverede og vedligeholdte reklamestandere til bl.a. busstoppesteder i midtbyerne. Til gengæld skulle JCDecaux have eneret på at opsætte reklamestandere i midtbyerne. Kommunerne fik en stor reduktion i omkostningerne til opsætning og vedligeholdelse af bl.a. busstoppesteder. JCDecaux derimod fik monopol på reklamepladser i midtbyerne, hvor aftalerne var godkendte. Kunderne til JCDecaux fik en merværdi ved de nye udendørs reklamestandere, da de var placeret, hvor mennesker ventede i minimum 2 minutter, ex. busstoppesteder. Dermed havde virksomheder, der reklamerede tid til at få budskabet ud til deres kunder. JCDecaux formåede at få de afvisende ikke-kunder til at benytte produktet og skabe et nyt blå ocean. I dag er JCDecaux verdens førende udbyder af udendørs reklameplads, med 283.000 standere/paneler i 33 lande verden over.⁷⁴

Ikke-kunder i tredje lag

De *uudforskede ikke-kunder* i tredje lag er langt væk fra virksomheden. Branchens aktører har ikke anset disse ikke-kunder som potentiel målgruppe. Det har været tankegangen, at denne målgruppe har fået deres præferencer og behov dækket i andre brancher. Det virksomheden skal fokusere på ifølge W. Chan Kim og Renée Mauborgne i tredje lag, er ikke-kunderne og de eksisterende kunders fællesnævner. Igennem fællesnævnerne vil virksomheden være i stand til at opnå en forståelse af, hvordan virksomheden kan få ikke-kunderne i tredje lag ind i deres kundegruppe.

⁷⁴ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 116-118

Et eksempel er tandblegning, som førhen kun blev udført af autoriserede tandlæger. Producenterne af tandplejeprodukter sammenlignede fællesnævnerne for eksisterende kunder og de uudforskede ikke-kunder i tredje lag. Producenterne fandt ud af, at der i tandblegning var et nyt marked med en latent efterspørgsel, som ingen konkurrenter havde berørt udover autoriserede tandlæger. Tandlægenes tandblegning var dyr, og mange forbandt tandlægebesøg med noget dårligt. Producenterne af tandplejeprodukter formåede derved, at fremstille et tandblegningsprodukt, som var sikker, havde en høj kvalitet, en lav pris, og som kunderne kunne anvende i eget hjem. Producenterne af tandplejeprodukter havde skabt et blå ocean, ved at fokusere på de uudforskede ikke-kunder i tredje lag samt deres fællesnævner med eksisterende kunder.⁷⁵

Princip 4

Den strategiske rækkefølge

Det fjerde princip, omhandler en forretningsmodel, hvor der er fokus på økonomisk udbytte af den nye ide, i forhold til skabelsen af et blå ocean. Det er vigtigt, at have den rigtige strategiske rækkefølge på plads, til at minimere risikoen for, at den nye strategi slår fejl.⁷⁶ I de efterfølgende afsnit er der beskrevet og illustreret den strategiske rækkefølge til virksomhedens nye idé. Først vil der blive foretaget en kort præsentation af punkterne i den strategiske rækkefølge, og herefter vil der blive udarbejdet en mere dybdegående beskrivelse.

Det virksomheden skal tage udgangspunkt i, er den ***exceptionelle nytteværdi*** for den enkelte kunde. Virksomheden skal kunne svare ja til to spørgsmål: *Giver produktet kunderne en exceptionel værdi? Er der en tvingende grund til, at en stor kundemasse skulle vælge at købe produktet?* Hvis virksomheden ikke kan svare ja til de to spørgsmål, er der ikke noget grundlag for et blå ocean. Hvis der ikke er nogen exceptionel nytteværdi for kunden, skal virksomheden revurdere deres idé og strategi, indtil de kan svare ja til de to spørgsmål.⁷⁷

⁷⁵ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 119

⁷⁶ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 126

⁷⁷ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 126

Det næste punkt er den *strategiske pris*. Virksomheden skal undgå at skræmme kundemassen væk ved at prisfastsætte for dyrt. Derimod skal virksomheden fastsætte en pris, der er attraktiv og passer til nytteværdien. Spørgsmålet, som virksomheden skal kunne svare ja til, er: *Er prisen på produktet fastsat på et sådant niveau, at det vil tiltrække massen af målgruppen, så de har en overbevisende evne til at betale for virksomhedens produkt?*⁷⁸

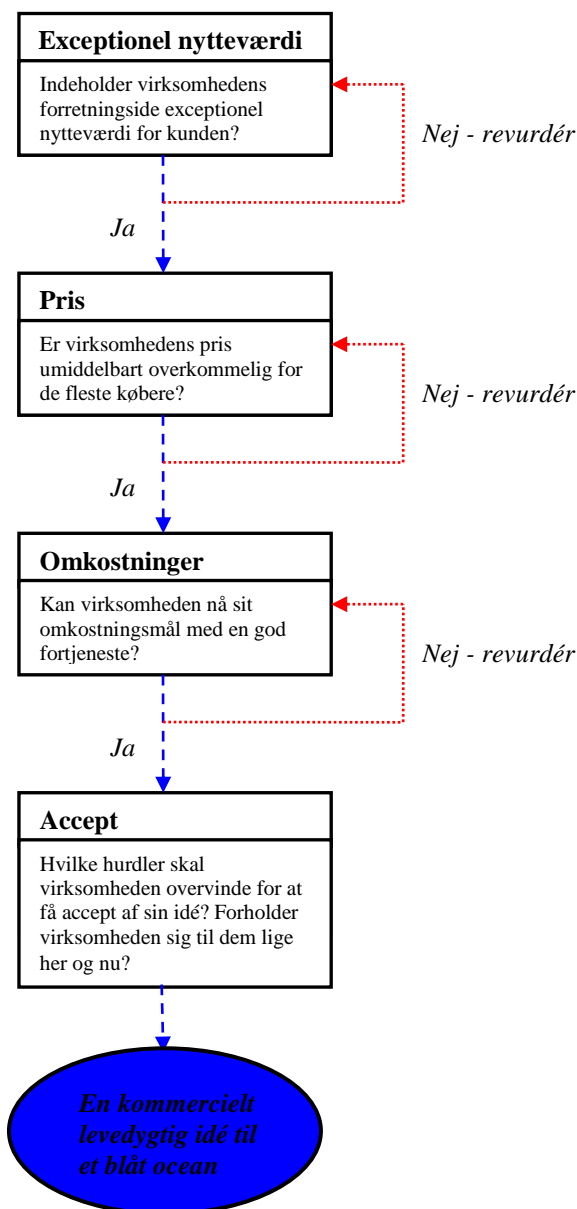
Det tredje punkt omhandler *omkostninger*. Her skal virksomheden analysere, om de er i stand til at fremstille produktet til målomkostningen pr. enhed, og stadig have en fornuftig avance. Ligeledes er det vigtigt, at få belyst om det er rentabelt, at sælge produktet til den strategiske pris, som virksomheden har fastsat. Virksomheden må ikke prisfastsætte efter omkostningerne, eller gå på kompromis med nytteværdien pga. for store produktionsomkostninger. Hvis virksomheden ikke kan opfylde sine omkostningsmål, må virksomheden opgive sin idé, da det nye marked ikke vil blive rentabelt. Omkostningspunktet i forretningsmodellen sikrer virksomheden, at der skabes profit i det blå ocean.

Det sidste punkt omhandler, at virksomheden skal stille sig spørgsmålet: *Hvilke hurdler skal der overvindes for at få accept til realiseringen af idéen?* Der kan eksempelvis være hindringer fra leverandører eller partners, som skal løses før ledelsen kan implementere den nye idé.

På næste side er der illustreret, hvordan hele processen fra den exceptionelle nytteværdi til, at virksomheden får accept. Når virksomheden har fået accept fra de organisatoriske hurdler, vil virksomheden ifølge W. Chan Kim og Renée Mauborgne have en kommercielt levedygtig idé til et blå ocean.⁷⁹

⁷⁸ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 126-127

⁷⁹ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 127



Kilde: *Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier*, side 126

Exceptionel nytteværdi

Fokus fra virksomheden skal være på nytteværdien for kunderne og ikke på de tekniske muligheder i produktet. Til at hjælpe virksomhedslederne, har W. Chan Kim og Renée Mauborgne opstillet et *Buyer Utility Map*, som er med til at identificere mangler i værdisystemet. Buyer Utility Map fokuserer på de faktorer, som er med til at skabe exceptionel værdi for kunden. På næste side er der illustreret et Buyer Utility Map, hvor den

vandrette akse er de *seks faser i køberens oplevelsescyklus*, og den lodrette akse er de *seks nytteværdiparametre*.⁸⁰

De seks faser i køberens oplevelsescyklus

	Køb	Levering	Brug	Supplerende tilkøb	Vedligeholdelse	Bortskaffelse
De seks nytteværdiparametre	Kundeproduktivitet					
	Enkelhed					
	Bekvemmelighed					
	Risiko					
	Sjov og image					
	Miljøvenlighed					

Kilde: Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 129

De *seks faser i køberens oplevelsescyklus* omfatter køb, levering, brug, supplerende tilkøb, vedligeholdelse og bortskaffelse. I et Buyer Utility Map inddeler virksomheden de forskellige faser i oplevelser. Virksomhedslederen stiller en række spørgsmål, som tilsammen giver et billede af kvaliteten i forbrugerens oplevelse af produktet. Besvarelsene kan derefter bruges som et redskab, til at forbedre kundens oplevelse af produktet. Nedenfor er der opstillet en række eksempler på spørgsmål, som kunne blive stillet indenfor hver fase i køberens oplevelsescyklus.⁸¹

Købsfasen: *Hvor lang tid tager det, at finde det produkt kunden leder efter? Er salgsstedet attraktivt og tilgængeligt? Hvor hurtigt kan kunden foretage indkøb?*

Leveringsfasen: *Hvor lang tid tager det, at få produktet leveret?, Hvor vanskeligt er det, at udpakke og installere det nye produkt? Skal køberne selv sørge for levering?*

Brugsfasen: *Kræver produktet instruktion eller ekspertbistand? Er produktet let at opbevare, når det ikke er i brug?*

Fasen for supplerende tilkøb: *Kræver produktet yderligere produkter eller serviceydelser for at produktet virker?*

⁸⁰ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 129-132

⁸¹ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 130-131

Vedligeholdelsesfasen: Kræver produktet ekstern vedligeholdelse? Hvor let er det at vedligeholde og opgradere? Hvor dyrt er vedligeholdelsen?

Bortskaffelsesfasen: Får kunden eksempelvis mere affald ved køb af produktet? Hvor let er det at bortskaffe produktet? Er der miljømæssige bestemmelser for sikker bortskaffelse?

Den lodrette akse seks parametre er nytteværdien for kunderne. Virksomhedslederne skal sætte fokus på, at få behandlet og fjernet de hindringer, der er i nytteværdien gennem faserne i køberens oplevelsescyklus. Her beskriver W. Chan Kim og Renée Mauborgne, at virksomheden skal se nærmere på **kundeproduktivitet, enkelheden** ved produktet, hvor let produktet er at få fat i, dvs. **bekvemmelighed**, en reducere af kundens **risici** økonomisk, fysisk og driftssikkerhedsmæssigt. De sidste to parametre, der kan påvirke nytteværdien for kunderne, er **sjov og image** samt **miljøvenlighed**.

De seksogtrediver rubrikker i Buyer Utility Map bruges til at vise, hvordan det nye produkt kan skabe nytteværdi, der afviger sig fra det eksisterende marked. Virksomhedens nye produkt skal udfylde de rubrikker, som andre produkter på det eksisterende marked ikke opfylder. Dvs., at hvis virksomhedens eget produkt opfylder de samme rubrikker som eksisterende produkter, er der ikke tale om et nyt blå ocean.⁸²

Bilproducenten *Ford* er et eksempel på hvordan et Buyer Utility Map kan bruges, til at udvikle et blå ocean. Da Ford's Model T blev lanceret fokuserede alle andre bilfabrikanter på fremstillingen af luksusbiler. Det eneste punkt i Buyer Utility Map som hele bilbranchen havde udfyldt, var brugen af bilen i form af weekendture. De daværende biler på det eksisterende marked, var svære at reparere og kunne kun bruges, når vejret var tørt. Ford udviklede en bil der var billig i produktion, ved kun at have en farve og kun én model med begrænset ekstraudstyr. Ford Model T blev produceret til hverdagsbrug og ikke weekendture. Det der kom til at kendetegne Ford Model T, var deres robusthed, da de kunne køre i alt slags vejr, var lette at reparere samt nemme at køre i for kunderne. Ford fokuserede på det, som var kundernes nytteværdi og ikke på de teknologiske nyskabelser, som ikke gav nogen merværdi for kunderne. Ford's konkurrenter havde kun fokuset rettet mod den teknologiske nyskabelse, som ikke gav en merværdi for den store kundegruppe. Ford derimod

⁸² Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 130

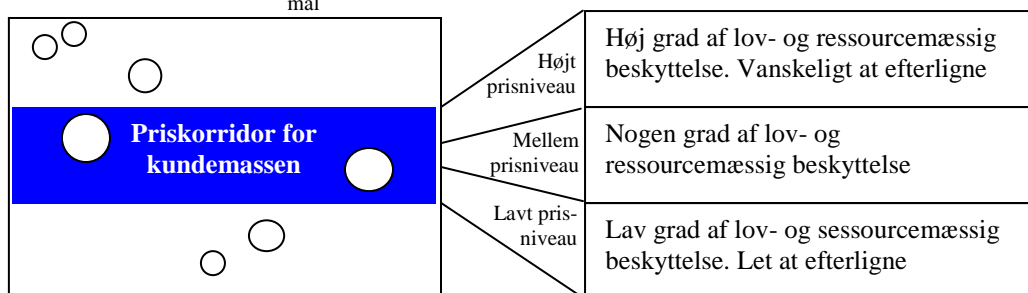
identificerede hullerne i det daværende værdisystem og skabte en ny model, som gav bilejere en nytteværdi, som ingen andre bilproducenter havde.⁸³

Strategisk prisfastsættelse

Som før omtalt er det vigtigt, at virksomheden finder den strategiske pris for det nye produkt, så produktet får den største efterspørgsel. Virksomheden skal være opmærksom på, hvad kunderne er villige til at betale for produktet, og ikke udelukkende fokuserer på deres egen vurdering af produktets værd. Strategisk prisfastsættelse i sammenhæng med exceptionel nytteværdi kan være med til, at nye udbyderes forsøg på at efterligne virksomhedens produkt hurtigt bliver udkonkurreret. Når disse to forhold er opfyldt, har virksomheden som regel også skabt en viral marketing for det nye produkt. Det betyder, at produktet kan have opnået et positivt omdømme hos kunderne, og dermed skabt et forspring til nye udbydere, der prøver at efterligne – *de såkaldte free riders*. Det positive omdømme i form af viral marketing, kan være svær for nye udbydere at udkonkurrere, og derfor kan det afholde virksomheder fra at trænge ind på virksomhedens blå ocean. Nedenfor er der illustreret en figur, som ser nærmere på priskorridoren for kundemassen til udarbejdelsen af den strategiske pris.⁸⁴

Trin 1: *Identificer priskorridoren for kundemassen.*
3 alternative produkt/servicetyper

Samme form	Anden form, samme funktion	Anden form og funktion, men samme mål
------------	----------------------------	---------------------------------------



Cirkelns størrelse er proportional med det antal købere, produktet/serviceydelsen tiltrækker

Kilde: *Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier*, side 136

⁸³ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 132-133

⁸⁴ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 133-136

Trin 1: Identificer priskorridoren for kundemassen

Priskorridoren bliver udarbejdet ved, at virksomheden ser nærmere på andre virksomheders produkter, der kan være sammenlignelige med virksomhedens eget. Det kan bl.a. være produktets form eller funktion, som kan hjælpe med at identificere priskorridoren for kundemassen. Herudover skal virksomheden kunne identificere kundernes sammenligninger med andre virksomheders produkter. Ved at kende den faktor vil virksomheden være i stand til at tilbyde kunderne en pris, de ikke kan sige nej til. Som W. Chan Kim og Renée Mauborgne har beskrevet igennem Blue Ocean Strategy's fremlægning, er det vigtigt, at virksomhederne ser udover markedsgrænserne og fokuserer på alternativer. Udover at se på produkter med samme form, er der yderligere opstillet to alternativer. Det første er produkter med *anden form med samme funktion*, og produkter med *anden form og funktion, men med samme overordnede mål*.⁸⁵

Virksomheder der udvikler et blå ocean, har kunder fra forskellige brancher, som bruger et produkt til *samme funktion, men med en anden form*. Et eksempel er Ford's Model T, hvor Ford bl.a. havde fokus rettet mod hestevogne. De havde samme funktion som Ford's Model T, nemlig at transportere personer fra A til B. Formen var det der adskilte de to produkter, da drivkraften hestene blev erstattet med en motor. I og med at Ford prisfastsatte deres Model T i forhold til hestevognen og ikke i forhold til de resterende bilproducenter, skabte Ford en efterspørgsel på Model T fra hestevognskøbere. De andre bilproducenters priser var betydeligt højere end Ford's Model T, og derfor var der ingen bilproducenter, som kunne konkurrere med Ford omkring den nye efterspørgsel.⁸⁶

Det andet alternativ, omhandler produktet med *anden form og funktion, men med samme overordnede mål*. Der er eksempelvis ikke store sammenligninger imellem en biograftur og et restaurantbesøg. I biografen er der eksempelvis ikke gode muligheder for at konversere som på en restaurant, og lighederne ved en gastronomisk oplevelse kontra filmoplevelse er heller ikke store. Som beskrevet under princip 1 vedrørende omdefinering af markedsgrænser, har biografer og restauranter det overordnede fælles mål, at de tilbyder en aften i byen. Ved at restauranter eksempelvis fokuserer på biografer, når de prisfastsætter deres menuer, vil de

⁸⁵ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 136

⁸⁶ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 137

komme i betragtning, når kunderne sammenligner alternativer til en aften i byen. En strategisk prisfastsættelse for en restaurant i forhold til en biograf, kunne eksempelvis være tre retter for 120 kr., som svarer til en biografur med popcorn.⁸⁷

Når virksomheden identificerer priskorridoren, vil virksomheden få indblik i, hvor meget målgruppemassen er villig til at betale for de produkter og serviceydelser, de benytter sig af på det givende tidspunkt.

Trin 2: Specificer et niveau inden for priskorridoren

Hvor virksomheden i trin 1 identificerer priskorridoren for, hvor meget målgruppemassen er villig til at betale, er trin 2 med til at fastlægge, hvor højt et prisniveau det nye produkt har inden for priskorridoren.

Der er to overordnede områder, der har indflydelse på, hvor højt et prisniveau virksomheden kan forlange for deres produkt. Den *første faktor* omhandler, hvor nemt det er for andre virksomheder at kopiere produktet, i form af om virksomheden har patent eller copyright på produktet/idéen. Den *anden faktor* drejer sig om virksomhedens kernekompetencer. Det kan bl.a. være specielt produktionsudstyr, som gør det svært for andre virksomheder at kopiere produktet. Dyson, som før er blevet omtalt, kan sætte et højt prisniveau af posefri støvsugere, grundet deres patenter og store kompetencer i fremstillingen. Dermed har Dyson en stor profit per solgt enhed og yderligere gjort det svært for andre virksomheder at trænge ind på deres blå ocean.⁸⁸

Virksomhedslederne kan, med hjælp fra dette værktøj til fokusering på priskorridoren, justere prisstrategien, så den kommer til at øge kundemassens interesse og evne, til at købe det nye produkt.

⁸⁷ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 137

⁸⁸ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 138

Omkostning/Target costing

For at undgå, at omkostninger ikke kommer til at dominere prisfastsættelsen, har W. Chan Kim og Renée Mauborgne lagt omkostningsdelen efter prisfastsættelsen. I stedet opbygger man en strategisk profil, der skal ramme målomkostningerne. Der er stor fokus på at skære omkostningerne ned, og derigennem opnå større profit og effektivisering af produktionen. Dermed gør virksomheden det endnu svære for andre virksomheder at matche det nye produkt. Til at ramme målomkostningerne har W. Chan Kim og Renée Mauborgne opstillet tre hovedparametre: *Strømlining og omkostningsinnovationer, samarbejdspartnere og prisfastsættelsesinnovation*.⁸⁹

Det første parameter består i *strømlining* af driften og *omkostningsinnovationer* fra produktion til distribution. Virksomheden skal analysere om de råmaterialer der indgår i den nuværende produktion kan erstattes med billigere og mere utraditionelle materialer. Eksempelvis ændrede Ford deres *strømlining* af bilproduktionen. I stedet for, at mennesker fremstillede bilerne fra bunden, introducerede Ford samlebandet, som gjorde produktion mere effektiv og betydelig billigere. Urproducenten Swatch brugte *omkostningsinnovationen* til at ramme målomkostningerne, da de i stedet for det traditionelle råmateriale (*metal og læder*) til fremstilling af ure, begyndte at bruge plastic. Dermed reducerede de delene til fremstilling af ure fra 150 til 51 dele, hvilket var en stor ressourcebesparelse og effektivisering.⁹⁰

Det andet parametre til at nå målomkostningerne er *samarbejdspartnere*, der kan løse opgaverne billigere end virksomheden selv. Andre virksomheder kan have en større ekspertise og stordriftsfordele i fremstilling af dele til virksomhedens produkt. Samarbejdspartnere er en af grundene til, at IKEA eksempelvis kan bibeholde en lav pris på deres produkter. IKEA har i dag over 1500 producentselskaber/partners i mere end 50 lande.⁹¹

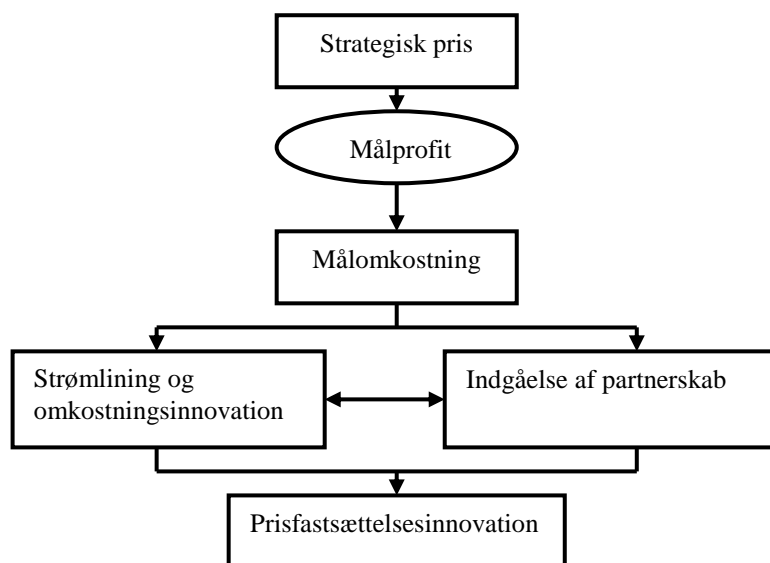
Det tredje parametre omhandler, at virksomheden kan ændre prisfastsættelsesmodellen for branchen. *Prisfastsættelsesinnovation* anvendes, hvis de to første parametre ikke kan opfylde målomkostningerne. Prisfastsættelsesinnovationen kan også anvendes selvom et af de to første parametre opfyldes. Blockbuster ændrede eksempelvis prisfastsættelsesmodellen for

⁸⁹ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 139-140

⁹⁰ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 140-141

⁹¹ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 142-143

videofilm. Priserne på videofilm var dengang 80 dollars, og da ingen regnede med at se filmen mere end én gang, var det en dyr omkostning for kunderne. I stedet for at sælge begyndte Blockbuster at leje videofilm, og derigennem prisfastsatte Blockbuster videofilm strategisk til få dollars. Blockbuster tjente flere penge på at udleje den samme film igen og igen, end at sælge en enkelt videofilm til 80 dollars.⁹²



Kilde: *Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier*, side 144

Accept

Det grundlæggende for at få accept, er at overvinde frygten for nytænkning og nye tiltage i virksomheden og eksterne forhold. Der kan bl.a. være frygt for nedskæringerne blandt medarbejderne. Det er vigtigt, at virksomheden inddrager medarbejderne i strategien og kommer eventuelle trusler til livs via kommunikation og information. Ved at spille med åbne kort, kan ledelsen i samarbejde med medarbejderne finde løsninger til eventuelle trusler m.m. Det er ligeledes kritisk for virksomheden, hvis der er modstand fra forretningspartners, da der evt. kan være frygt for ophævelse af nuværende kontrakter. Samtidig kan der være skepsis fra den brede offentlighed, der gør, at idéen til et blå ocean er i fare.⁹³

⁹²Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 143-144

⁹³ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 145-148

W. Chan Kim og Renée Mauborgne har opstillet en simpel model kaldet **Blue Ocean Idea Index**, der giver et overblik over eventuelle mangler i forretningsmodellen. Virksomhedsledelsen vil hurtig kunne få overblik over, hvor der er minus ud fra et eller flere af de fire punkter. Den nye idé er først klar til implementering, når der er plusser ved alle punkter i den strategiske rækkefølge.⁹⁴

		+ / -
Nytteværdi	Er der tale om exceptionel nytteværdi? Er der tvingende grunde til at købe virksomhedens produkt?	
Pris	Er produktets pris let overkommelig for de fleste købere?	
Omkostninger	Lever virksomhedens omkostningsstruktur op til omkostningsmålet?	
Accept	Har ledelsen forholdt sig til evt. hurdler for accept lige her og nu?	

Kilde: Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 148

Princip 5:

Implementering af strategi for blå oceaner

Når virksomheden har udviklet en idé, der har en profitabel forretningsmodel, skal virksomheden igennem implementeringsfasen. Virksomheden står over for nogle **organisatoriske hurdler**, der kan modarbejde implementeringen af den nye strategi for et blå ocean.

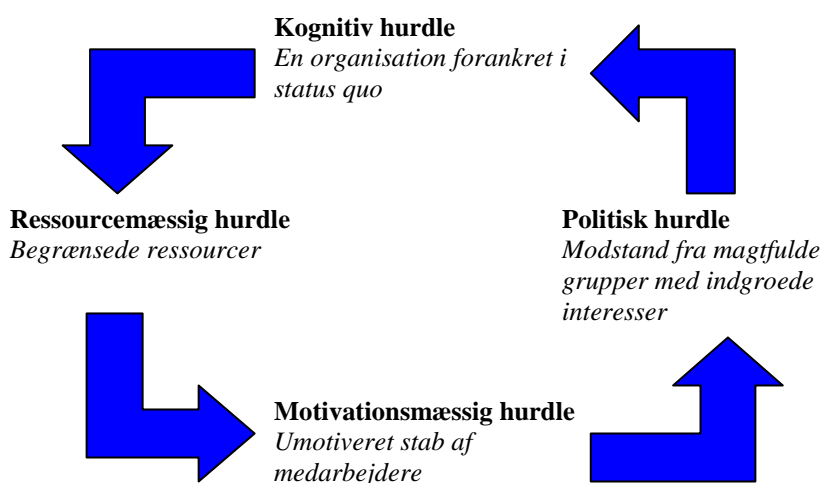
Organisatoriske hurdler

Implementeringen af strategien for det blå ocean kan skabe store ændringer i virksomheden. Derfor er det ledelsens opgave at overvinde de hurdler, der må opstå. Det gælder for ledelsen

⁹⁴ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 148

at bryde den traditionelle tankegang af forandringer i processerne. Ifølge W. Chan Kim og Renée Mauborgne er der fire hurdler, som ledelsen står over for.⁹⁵

1. **Kognitiv:** Ledelsen skal få medarbejderne til at erkende, at de har et behov for en strategiændring.
2. **Ressourcer:** Hvis virksomheden har begrænsede ressourcer, gælder det om for ledelsen at forøge de nuværende ressourcers værdi.
3. **Motivation:** Ledelsen skal hurtigt få motiveret nøgleaktørerne i virksomheden, så status quo kan brydes.
4. **Politik:** Intern og ekstern modstand mod forandringer.



Kilde: Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 158

Den kognitive hurdle

En af ledelsens vigtigste opgaver i implementeringen af en ny strategi, er at inddrage medarbejderne, så virksomheden er en helhed, der alle er enige i en strategiændring. Til at formidle den nye strategi, skal lederne undgå at bruge tal til at overbevise medarbejderne, da tal nemt kan manipuleres med, og ikke har en virkning der huskes. Derimod er det mere interessant for medarbejderne, når de får en direkte konfrontation med realiteterne. Ledelsen skal ikke ”pakke” tingene ind over for medarbejderne, da det skaber usikkerhed. Ledelsen

⁹⁵ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 155-156

derimod skal tydeliggøre problemerne i deres formidling, og derigennem rydde medarbejdernes kognitive modstand af vejen. En måde at få medarbejderne til at forstå problemstillingerne, er at lade dem stå ansigt til ansigt med de operationelle problemer. Derigennem indser medarbejderne, at der er behov for at bryde med status quo.⁹⁶

Ressourcemæssig hurdle

Når virksomheden har overvundet den kognitive hurdle, er det næste skridt de ressourcemæssige hurdler. W. Chan Kim og Renée Mauborgne påpeger at mange virksomheder, hvis de har mangel på ressourcer, har tendens til at enten at skære ned på ambitionerne og demoraliserer arbejdsstyrken, eller prøver at skaffe flere ressourcer igennem banker og aktionærer. Det W. Chan Kim og Renée Mauborgne i stedet anbefaler er, at forøge værdien af de nuværende ressourcer. Der er tre faktorer, som kan frigøre flere ressourcer til virksomheden: *Hot spots, cold spots og studehandel*.⁹⁷

Hot spots er aktiviteter i virksomheden, som kræver begrænset input af ressourcer, men har et stort potentiale for performancegevinst.⁹⁸ Et eksempel er politiet, som er tvunget til at prioritere sine ressourcer. Det er ikke muligt med de aktuelle ressourcer, at varetage alle opgaver med samme prioritet. Da politiets funktion bl.a. er at holde ro og orden, kan det f.eks. anses for spild af ressourcer at patruljere steder, hvor der ikke bliver udført hyppig kriminalitet. Et hot spot kunne eksempelvis være Jomfru Ane Gade i Aalborg i weekenden, hvor gadeorden er samlet. Kriminalitetens koncentration er her størst i weekenden, og derfor vil det ikke være essentielt, at have samme størrelse politistyrke i Jomfru Ane Gade om mandagen. Der ville være andre steder i Aalborg om mandagen, som i stedet vil være hot spots.

Cold spots er aktiviteter, der kræver stort input af ressourcer, men har en lav performanceeffekt. Det handler for virksomhederne, om at omdirigerer disse cold spots til hot spots, og derigennem frigøre flere ressourcer med større potentiale for performancegevinst.⁹⁹ Ved samme eksempel vedrørende politiet i Aalborg, ville et cold spot være et sted i Aalborg,

⁹⁶ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 164

⁹⁷ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 164-165

⁹⁸ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 165

⁹⁹ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 166

hvor der aldrig bliver begået kriminalitet, men hvor politiet hyppigt patruljere. Ved at omdirigere disse ressourcer til Aalborg midtby, hvor der er større sandsynlighed for kriminalitet, er der også større potentiale for performancegevinst, i form af at holde ro og orden (*anholdelser*).

Studehandler drejer sig om, at man udveksler de overskydende ressourcer i én afdeling for de overskydende ressourcer i en anden afdeling, for at lukke eventuelle ressourcehuller.¹⁰⁰ Det kan eksempelvis være politiets afdelinger i småbyerne omkring Aalborg, som har mange ressourcer i form af kampuniformer, men aldrig bruger dem til de tjenester, de udfører i småbyerne. Ved at udveksle lokaler på Aalborg centrale politistation, til de små nedslidte politiafdelinger, får Aalborg centrale politistation flere ressourcer samlet på et sted. Politiafdelingerne i småbyerne får bedre faciliteter, og Aalborg centrale politistation får flere ressourcer, i form af flere kampuniformer.

Motivationsmæssig hurdle

Det næste skridt er igen at gøre medarbejderne opmærksomme på behovet for et strategiskift. Ledelsen skal kommunikere og illustrere, hvordan strategiskiftet bedst muligt realiseres med de ressourcer, der er til rådighed. Til at få støtte til strategiskiftet skal ledelsen ifølge W. Chan Kim og Renée Mauborgne anvende såkaldte *keglekongerne* i virksomheden. Begrebet ”keglekonge” er taget fra bowling, hvor det handler om at vælte den centrale kegle, for så følger alle de andre med. Koglekongerne er personer, som er naturlige ledere, er respekterede af alle medarbejdere og virker overbevisende. Koglekongerne skal være ledelsens ambassadører for strategiskiftet. De skal kunne forklare alle medarbejdere, hvordan virksomheden i samarbejde når frem til målet.¹⁰¹

En anden faktor er, at virksomhederne skal *opsplitte* udfordringen for at få organisation til at forandre sig. Det gøres ved, at virksomheden bliver opsplittet i forskellige niveauer, så medarbejderne kan forholde sig til de forskellige tiltag.¹⁰² I eksemplet vedrørende politiet kunne der eksempelvis blive foretaget en strategiændring på landsplan, hvor kriminaliteten

¹⁰⁰ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 167

¹⁰¹ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 169-171

¹⁰² Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 173

skulle mindskes med 10 % inden for det næste år. I stedet for at det bliver kommunikeret ud på landsplan, at kriminaliteten skal mindskes med 10 %, ville det ifølge W. Chan Kim og Renée Mauborgne være mere effektivt at henvende sig direkte til medarbejderne i f.eks. Aalborg politi. Dermed kan medarbejderne i Aalborg politi bedre forholde sig til det nye tiltag. Aalborg politi kan heller ikke beskyldes eksempelvis Odense politi, hvis de 10 % ikke overholdes på landsplan. Den øverste ledelse i politiet kan hurtigt se, hvilke politikredse der lever op til kravene, og hvilke der ikke gør. Ved at opsplutte den strategiske udformning, vil hver politikreds stå til ansvar for at opretholde målene på landsplan. Dermed opstår der en effektivisering og konkurrence inden for hver afdeling, da det er nemt for medarbejderne at forholde sig til kravene, som er blevet stillet.¹⁰³

Politisk hurdle

Det fjerde punkt, er at virksomheden skal fjerne de politiske hurdler. Som før omtalt kan der være hindringer fra leverandører eller politiske kræfter, der gør at virksomhedens idé er i fare for at blive implementeret. Til at få succes med at vinde over de politiske hurdler, har W. Chan Kim og Renée Mauborgne opstillet tre faktorer: *Engle, djævl og rådgiver*.

Når virksomheden sammensætter et toplederteam med stærke funktionelle færdigheder til implementeringen af strategien, er det også vigtigt at indsætte en person som *rådgiver*. En rådgiver er en person, som kender til de personer, som vil kæmpe imod strategien, og hvem der vil støtte strategien. Rådgiveren kan betegnes som en højt respekteret insider. Til at rydde de politiske hindringer af vejen kan der stilles to sæt af spørgsmål:¹⁰⁴

- Hvem er virksomhedens *djævl*? Hvem vil kæmpe imod virksomhedens idé? Hvem har mest at tabe som følge af den fremtidige strategi for et blå ocean?
- Hvem er virksomhedens *engle*? Hvem vil naturligt slutte sig til virksomhedens idé? Hvem har mest at vinde som følge af det strategiske skift?

Det handler om, at ledelsen ikke kæmper alene i kampen om at få implementeret den nye strategi. Ved at indgå alliancer med virksomhedens *engle*, kan ledelsen isolere sine

¹⁰³ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 173

¹⁰⁴ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 174-175

modstandere (*djævle*), og eliminere dem før slaget er begyndt. Derfor er det vigtigt, at ledelsen kan identificere sine modstandere (*djævle*) og sine hjælpere (*engle*), så ledelsen altid er et skridt foran modstanderne med bl.a. argumenter og data. De personer midt imellem modstanderne (*djævle*) og hjælperne (*engle*) er uinteressante i denne sammenhæng, da de ikke vil skabe problemer eller være store fortalere for ledelsens nye strategi.¹⁰⁵

Princip 6

Integrer implementeringen i strategien

Efter at ledelsen i virksomheden har overvundet de organisatoriske hurdler, handler det om at integrere implementeringen i strategien. Til at skabe en helhed i virksomheden, skal ledelsen fokusere på medarbejdernes holdninger og adfærd på alle niveauer i organisation. Helheden i virksomheden udføres ifølge W. Chan Kim og Renée Mauborgne ved at skabe et miljø og en virksomhedskultur, som er domineret af tillid og engagement. Derigennem kan ledelsen motivere medarbejderne til at yde en ekstra indsats i arbejdet, for at få den nye strategi implementeret. For at det kan lykkes, fremhæver W. Chan Kim og Renée Mauborgne, at ledelsen skal integrere implementeringen i strategien fra begyndelsen. Dermed mindsker ledelsen risikoen for, at der skulle opstå mistillid og manglende samarbejdsvilje fra medarbejderne. Igennem hele forløbet fra ny idé til implementering af idéen er fællesnævneren *fair proces*.¹⁰⁶

Fair proces

I de sidste tredive år har social-videnskabsforskere forsket i fair proces, og hvordan man får mennesker til at agere ud fra forskellige kriterier. Undersøgelserne har vist, at medarbejdernes prioriteter er retfærdighed af hele processen end på selve resultatet. Når ledelsen har været fair i hele processen opnås der en tilfredshed og loyalitet hos medarbejderne.¹⁰⁷

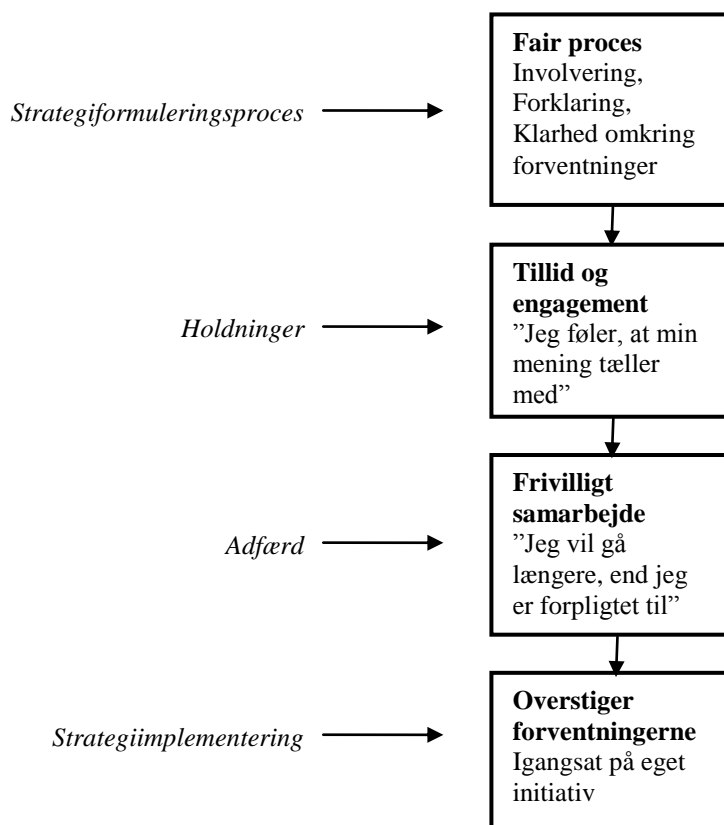
Figuren på næste side viser, hvordan fair proces påvirker medarbejdernes holdninger og adfærd. Hvis ledelsen anvender en fair proces i formuleringen af den nye strategi, skabes der

¹⁰⁵ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 175-177

¹⁰⁶ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 179-180

¹⁰⁷ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 182-183

en tillid og et engagement. Medarbejderne føler, at de kan frit komme med deres holdninger, og at deres meninger tæller. Det bevirker, at der skabes en adfærd, hvor medarbejderne frivilligt samarbejder med at implementere den nye strategi, og at de er villige til at gå længere end deres stilling egentlig forventer. Dermed er medarbejderne så dedikeret til strategiimplementeringen, at de igangsætter mange af processerne på eget initiativ, og er loyal over for ledelsens synspunkter og strategiændringer i virksomheden.¹⁰⁸



Kilde: Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 182

De tre principper for fair proces

De tre principper der skaber en fair proces i virksomhedens udformning og implementering af den nye strategi er; *Involvering*, *forklaring* og *klarhed omkring forventninger*. **Involvering** handler om, at ledelsen opfordrer medarbejderne til at indsamle inputs og derved medinddrage dem i de strategiske beslutninger. Ledelsen skal selvfølgelig acceptere, at medarbejderne kan være uenige i andres idéer og antagelser. Involveringen er med til at vise medarbejderne, at

¹⁰⁸ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 182-183

ledelsen respektere dem og deres idéer. Når ledelsen opmuntrer medarbejderne til at forholde sig kritisk til andres idéer, skærper tankegangen og forøger kvaliteten af den kollektive visdom – *én for alle og alle for én*. Medarbejdernes inputs er med til at ledelsen kan foretage strategiske beslutninger, der har en bred opbakning og dermed nemmere at gennemføre.¹⁰⁹

Forklaring handler om, at det er vigtigt at alle personer, der er berørt eller involveret i de nye strategiske beslutninger, skal have en forklaring på, hvorfor de strategiske beslutninger er truffet. Ved at ledelsen forklarer, hvilke tankegange der danner grundlag for de strategiske beslutninger, vil ledelsen opnå en større tillid hos medarbejderne. Medarbejderne vil føle, at deres meninger gør sig gældende og er medbestemmende, da ledelsen tager sig tid til at forklare, hvorfor de lige nøjagtig har taget de forskellige beslutninger.¹¹⁰

Klarhed omkring forventningerne handler om, at når strategien er formuleret af ledelsen i virksomheden, gælder det om at få klarhed omkring de nye spilleregler. Medarbejderne skal vide hvilke standarder de bliver vurderet ud fra, og hvem der er ansvarlig for hvad. Ligeledes skal der være klarhed omkring, hvilke målsætningerne der følger med den nye strategi. Ved at medarbejderne har klarhed omkring ledelsens forventninger, minimerer ledelsen risici for frustrationer og brok ved implementeringen af den nye strategi.

For at implementeringen opfattes af alle som fair proces, er det nødvendigt at alle tre principper opfyldes. Hvis et af principperne ikke bliver opfyldt, vil de involverede parter ikke opfatte implementeringen af den nye strategi som værende fair proces.¹¹¹

Intellektuel og emotionel anerkendelse

I forlængelse med de tre principper for fair proces, kan der drages ligheder til den intellektuelle og emotionelle anerkendelse. W. Chan Kim og Renée Mauborgne skriver bl.a.: *”Når mennesker føler sig anerkendt for deres **intellektuelle** værd, er de parate til at dele deres viden med andre; de føler sig faktiske skyndende til at imponere andre og bliver*

¹⁰⁹ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 183

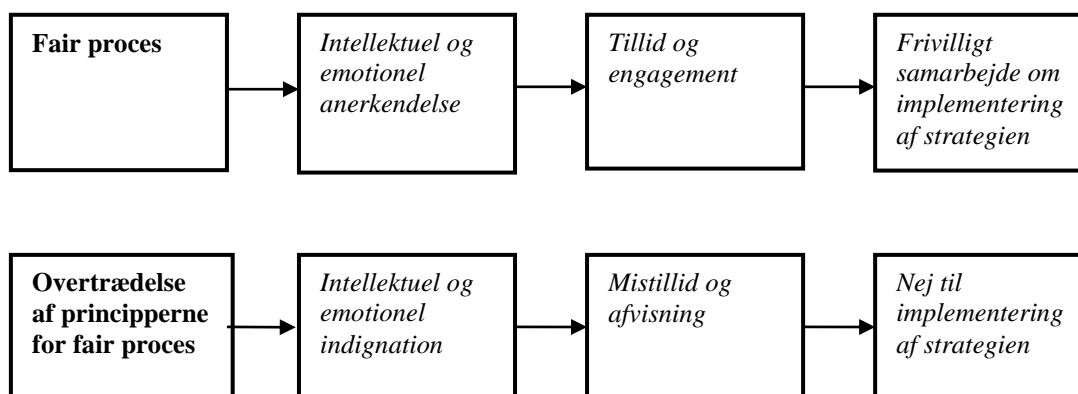
¹¹⁰ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 183-184

¹¹¹ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 184

bekræftet i deres intellektuelle værd, ved aktivt at fremsætte ideer og dele ud af deres viden.”¹¹²

”Tilsvarende forholder det sig sådan, at når mennesker mærker, at de bliver anerkendt på det **emotionelle** plan, så føler de en emotionel tilknytning til strategien, og bliver inspireret til at give alt hvad de har i sig.”¹¹³

I en undersøgelse af *Frederick Herzberg*¹¹⁴ viser det sig, at hvis medarbejderne finder strategiprocesen fair, og at de føler de bliver anerkendt på det intellektuelle og emotionelle plan, så bliver de bedre til at udnytte deres viden og ekspertise. Ydermere er de frivilligt indstillet på at yde ekstra indsats ved implementeringen af den nye strategi.¹¹⁵ I figuren nedenfor er der illustreret resultaterne for *fair proces* og resultaterne for *overtrædelse af fair proces*.



Kilde: *Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier*, side 191

De tre principper (*involvering, forklaring og klarhed omkring forventninger*) for fair proces i samarbejde med den intellektuel og emotionel anerkendelse, skaber tillid og engagement hos medarbejderne. Som før beskrevet er tilliden og engagementet en forlængelse af, at medarbejderne føler, at de frit kan ytre deres holdninger, og at deres meninger har betydning. Tilliden og engagementet munder ud i et frivilligt samarbejde mellem ledelsen og de involverede parter om implementeringen af den nye strategi.

¹¹² Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 190, linje 6-9

¹¹³ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 190, linje 10-13

¹¹⁴ Arbejdspsykolog (1923-2000). Udviklede teorier i forhold til arbejdsmarkedet vedr. bl.a. motivation.

¹¹⁵ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 190

Hvis ledelsen derimod overtræder principperne for fair proces, skabes der konflikter og implementeringen af strategien er i fare. Overtrædelsen af principperne for fair proces skaber en intellektuel og emotionel indignation. Med andre ord vil medarbejderne føle at deres viden og ekspertise ikke bliver værdsat. Det bevirker, at medarbejderne får en mistillid til den nye strategi, og kan dermed være afvisende overfor nye tiltag. Omvendt hvor der var fair proces og medarbejderne udførte en ekstra indsats frivilligt, skal ledelsen nu til at tvinge medarbejderne til at yde en indsats. Modstanden fra medarbejderne i form af mistillid og afvisende adfærd, er med til at implementeringen er dømt til at fejle. Derfor skal ledelsen altid have fair proces ved formuleringen af en ny strategi.¹¹⁶

Overblik over Blue Ocean Strategy's 6 principper

Princip 1: <i>Omdefinering af markedegrænserne</i>	Seksvejsrammen: <i>Vej 1: Alternative brancher, Vej 2: Strategiske grupper, Vej 3: Købsbeslutningsprocessen, Vej 4: Komplementære produkt- og servicetilbud, Vej 5: Funktionel eller emotionel orientering, Vej 6: Trends</i>
Princip 2: <i>Overordnede billede</i>	Udarbejdelse af strategilærred: <i>4 trin i visualisering af en strategi. Trin 1: Visuel opvågning, Trin 2: Visuel udforskning, Trin 3: Visuel strategimesse, Trin 4: Visuel kommunikation</i>
Princip 3: <i>Efterspørgsel</i>	Tre lag af ikke kunder: <i>Første lag: "På vej til at blive"-ikke-kunder, Andet lag: "Afvisende"-ikke-kunder, Tredje lag: "Uudforskede"-ikke-kunder.</i>
Princip 4: <i>Den strategiske rækkefølge</i>	4 faser til en kommerciel levedygtig idé: <i>Fase 1: Exceptionel nytteværdi for kunden, Fase 2: Strategiske prisfastsættelse, Fase 3: Omkostninger/Target costing, Fase 4: Accept</i>
Princip 5: <i>Implementering af strategi</i>	Organisatoriske hurdler: <i>Kognitiv hurdle, Ressourcemæssig hurdle, Motivationsmæssig hurdle, Politisk hurdle</i>
Princip 6: <i>Integrer implementeringen i strategien</i>	Fair proces: <i>Involvering, Forklaring, Klarhed omkring forventningerne. Intellektuel og emotionel anerkendelse.</i>

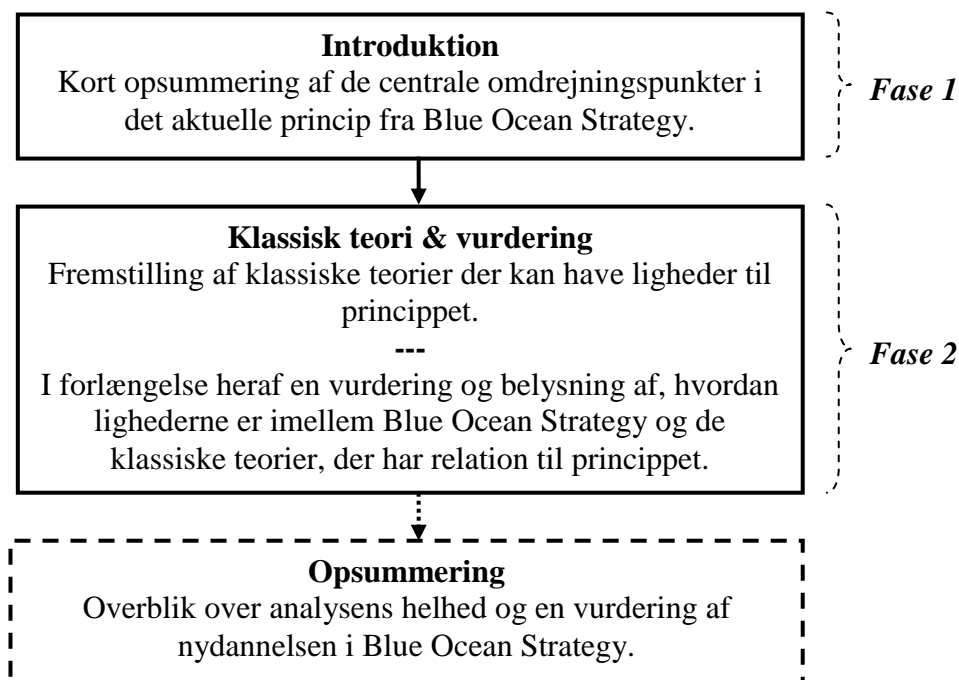
Kilde: Egen tilvirkning

¹¹⁶ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 190-191

Blue Ocean Strategy kontra klassisk teori

Efter at have fået et dybdegående indblik i teorierne bag Blue Ocean Strategy, vil der i den efterfølgende analyse blive vurderet ligheder imellem Blue Ocean Strategy og klassisk teori. Det er ikke meningen med analysen at bevise, hvordan Blue Ocean Strategy er blevet til, men derimod prøve at drage paralleller til klassiske teorier, som har samme omdrejningspunkter. Det er forhåbningen at analysen af Blue Ocean Strategy kontra klassisk teori kan give en indikation af, hvad der er nytænkende, og hvad der har relation til klassisk teori. Indikationen skal være med til at besvare problemformulering om, hvorvidt strategierne bag Blue Ocean Strategy er teoretisk nydannende for virksomhedernes strategiplanlægning.

Analysen af Blue Ocean Strategy kontra klassisk teori vil følge den samme opstilling som beskrivelsen af Blue Ocean Strategy. Analysen vil dermed følge de seks principper, hvor der under hvert princip vil blive udformet en analyse af princippet kontra klassiske teori. Hvert af de seks principper vil blive udformet ud fra to faser.



Kilde: Egen tilvirkning

Fase 1 skal gøre det nemmere for læseren at huske Blue Ocean Strategy's principper, og hvad de centrale omdrejningspunkter omhandler. Ved kort at opsummere omdrejningspunkterne i det enkelte princip, vil læseren ikke være nødsaget til at skulle bladde tilbage, for at repetere indholdet. Læseren har herved de bedste forudsætninger for at kunne koncentrere sig om den aktuelle sammenligning imellem princippet og klassisk teori.

Fase 2 vil have fokus på fremstillingen af de teorier, der kan have ligheder til princippet. Der vil blive udført en beskrivelse af de omdrejningspunkter i den klassiske teori, hvor der kan drages ligheder til W. Chan Kim og Renée Mauborgne's beskrivelser af Blue Ocean Strategy. For at alle parter har den samme forståelse af den klassiske teori, vurderes det derfor som vigtigt, at alle de klassiske teorier, som bliver brugt i sammenligningen også bliver behandlet i analysen med fremstillinger. Under fremstillingen af den klassiske teori vil lighederne til Blue Ocean Strategy blive belyst. I forlængelse heraf vil der blive vurderet, om Blue Ocean Strategy teoretisk er nydannende eller udvikling af klassisk teori.

Efter anden fase vil der blive udformet en *opsummering*, hvor det for læseren vil være muligt, at få et overblik over analysens helhed og derigennem en indsigt i om Blue Ocean Strategy teoretisk er nydannende for virksomhedernes strategiplanlægning. Fase to og opsummeringen vil danne grundlaget for besvarelsen af problemformulering

Udvælgelsen af klassisk teori

Grundlæggende for udvælgelsen af den klassiske teori, der bliver brugt i den efterfølgende analyse, bygger på det kendskab, der er opbygget i uddannelsesforløbet på HA og cand.merc. marketing. Ligeledes vil der være kommentarer i "*Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier*", der giver anledning til dybere undersøgelser. Eksempelvis er der kritik af Michael E. Porter i Blue Ocean Strategy. Derfor vil det være interessant at se nærmere på, om der skulle forekomme ligheder til Michael E. Porters teorier i Blue Ocean Strategy. Hovedparten af de udvalgte klassiske teorier vil være fra uddannelsesforløbet.

Princip 1

Omdefinering af markedsgrænser

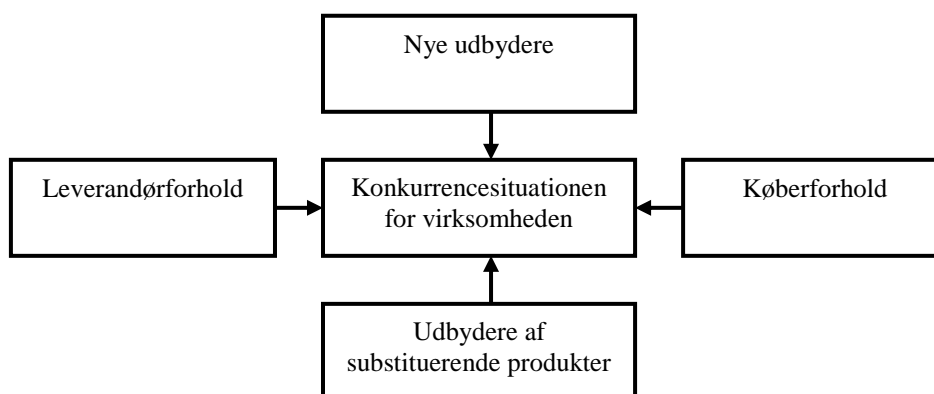
Omdefinering af markedsgrænserne omhandler seksvejs-rammen, hvor W. Chan Kim og Renée Mauborgne opstiller seks metoder, der kan bryde konvergensen, som et marked præges af og dermed skabe divergens i fremtiden.

- **Vej 1 – *Alternative brancher:*** Her undersøger man ud over sin egen branche virksomheder der producerer alternative og substituerende produkter. (Eks. 1 – *Substituerende produkter: Styrelse af økonomi hos en privatperson. Kuglepen kontra softwareprodukt. Eks. 2 – Restaurant kontra biograf. Prisfastsætter ikke efter hinanden*)
- **Vej 2 – *Strategiske grupper inden for branchen:*** Under vej 2 ses der nærmere på, hvilke konkurrencefaktorer virksomhederne i branchen følger. Hvad er årsag til at kunden enten træder op eller ned fra én gruppe til en anden? (Eks.: *Fitnesscentret Curves, som kun var for kvinder*)
- **Vej 3 – *Købsbeslutningsprocessen:*** Fokus mod den centrale beslutningstager. (Eks.: *Novopen fra Novo Nordisk, hvor fokus på centrale beslutningstagere blev flyttet fra lægerne til patienterne/brugerne.*)
- **Vej 4 – *Komplementære produkt- og servicetilbud:*** Udvikling af helhedsløsninger ved at definere hvad der sker før, mens og efter virksomhedens produkt bliver anvendt. (Eks.: *Forældre der gerne vil ind og se en biograffilm, 15+. Kriterier for at købet gennemføres er, at forældrene kan få en babysitter og tæt parkering på biografen*)
- **Vej 5 – *Funktionel eller emotionel appel til kunderne:*** Virksomhedernes tilbøjelighed til enten at have en funktionel eller emotionel appel til kunderne. Ændringer i branchen skaber nye markeder. (Eks. 1: *Swatch gav discounture ekstra features i form af følelser. Eks. 2: Body Shop fjernede emotionel features og blev funktionel orienteret.*)
- **Vej 6 – *Trends:*** Ændringer af livsstil hos kunderne, ny teknologisk udvikling, ændring i lovgivning eller ændring i et socialt miljø. (Eks.: *Apple' iTunes til mp3-filer. Ny trend på det rette tidspunkt.*)

Klassisk teori & vurdering

Som W. Chan Kim og Renée Mauborgne skriver vedrørende omdefinering af markedsgrænserne, så er det vigtigt for virksomheden at kende til de nuværende markedsgrænser, ellers er der som før nævnt ikke mulighed for at differentiere sig. Strategiplanlægningens kerne er ifølge W. Chan Kim og Renée Mauborgne, at kende sine konkurrenter og markedets grænser og igennem disse informationer opnå en konkurrencemæssig fordel.

Igennem analyse af princip 1 til de forskellige teorier kan der drages paralleller fra Blue Ocean Strategy vedrørende omdefinering af markedsgrænserne til den klassiske teori **Porters Five Forces**.¹¹⁷ Porters Five Forces belyser, som princip 1, konkurrencestrukturen og giver en indsigt i virksomhedens situation på markedet. Ser man nærmere på de forskellige ”kræfter” i Porters Five Forces er der ligheder til W. Chan Kim og Renée Mauborgne’s fremstilling af princip 1. Michael E. Porters ”Five Forces” har fem områder, som teorien berører.



Kilde: *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, side 4

Konkurrencesituationen for virksomheden

Det første område som Porters Five Forces beskriver, er konkurrencesituationen for virksomheden. Spørgsmål der kunne blive besvaret er eksempelvis; Hvem er branchens førende virksomheder? Hvem ”dikterer” dagsordenen i branchen med konkurrenceparametre, prisniveau, design? Er konkurrenterne meget aggressive i deres markedsføring? Hvad er deres strategier og visioner m.m.? Analysen af konkurrencesituationen kan give virksomheden et

¹¹⁷ *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, side 3-5

indtryk af, hvor god eller dårlig en virksomheden er placeret i forhold til konkurrenterne. Analysen er også med til at vise, hvor virksomheden har muligheder for at differentiere sig i forhold til konkurrenterne.¹¹⁸

I sammenligning til teorien bag Blue Ocean Strategy kan der drages paralleller til "*Vej 2: Strategiske grupper inden for branchen.*" Her gælder det, som før omtalt, at analysere de strategiske grupper inden for branchen og derigennem finde en måde at differentiere sig på (*blåt ocean*). I begge teorier opstiller forfatterne konkurrenceparametre, som kendetegner branchen. Ud fra konkurrenceparametrene skabes der et overblik over konkurrencesituationen i branchen, og herigennem forsøges der at værdiinnovere virksomhedens produkt/serviceydelse.

Der hvor "*Vej 2*" afviger fra Porters *konkurrencesituation*, er fokus på den enkelte forbrugers villighed til enten at træde op eller ned fra en af de strategiske grupper til en anden. Et område som Michael E. Porter ikke fokuserer på, men som sagtens kunne komme ind under området vedrørende *Køberforhold* i Porters Five Forces.

Køberforhold

I Porters Five Forces beskrives køberforholdene som værende købekraften. Det omhandler hvor stor en indflydelse kunderne har over salgsprodukter, i form af krav til kvalitet, lav pris, design m.m. For virksomheden er den mest optimale position at udvikle et produkt, som er unikt/differentieret fra andre produkter, og som har en høj efterspørgsel. Dermed vil virksomheden selv være i stand til at prisfastsætte sit produkt uden pres fra kunderne.¹¹⁹

Sammenlignes *køberforhold* i Porters Five Forces med teorien i Blue Ocean Strategy er parallellerne ikke så tydelige som under *konkurrencesituationen for virksomhederne*. Der hvor man kan sammenligne køberforhold med Blue Ocean Strategy er under "*Vej 3: Købsbeslutningsprocessen*". Forfatterne har lagt deres fokus på to forskellige områder inden for samme område vedrørende kunderne. Som før nævnt er Michael E. Porters fokus rettet mod købernes forhandlingskraft. W. Chan Kim og Renée Mauborgne derimod har rettet deres

¹¹⁸ Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors, side 17-23

¹¹⁹ Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors, side 24-27

fokus mod, hvem der tager købsbeslutningen i forskellige brancher. Begge områder har en relevans i den overordnede strategiplanlægning af virksomhedens kunder, og kan måske snarere ses som et supplement, hvor de to teorier opvejer hinandens mangler.

Leverandørforhold

Få leverandører på markedet vil skrue priserne op og gøre virksomhedens produkt dyrere. Michael E. Porters tredje område omhandler leverandørforholdet. Hvor godt står virksomheden over for leverandøren, når der eksempelvis skal forhandles mængderabatter eller leveringsforhold? For at virksomheden kan være konkurrencedygtig med deres produkter, er det vigtigt, at virksomheden står stærkt i forhold til leverandøren. Desto flere leverandører som udbyder den samme leverance, desto bedre for virksomheden, da den vil have en stærkere forhandlingskraft i forhold til bl.a. pris.¹²⁰

I forhold til Blue Ocean Strategy kan der drages ligheder til *"Vej 5: Funktionel eller emotionel appel til kunderne"*. Det W. Chan Kim og Renée Mauborgne fokuserer på i *"Vej 5"*, er hvordan virksomhedens produkt kan ændre sig fra at være emotionelt betonet til at have en mere funktionel appel til kunderne. Hvis virksomheden skal ændre sig fra at have en emotionel appel til en funktionel appel, vil virksomheden også have interesse i at kontakte leverandørerne, for at se om nye features kan tilpasses produktet. Hvis virksomheden står svagt over for leverandøren, vil prisen sandsynligvis også være for høj til, at den nye appel til kunderne er attraktiv. Omvendt hvis virksomheden derimod står stærkt i forhandlingerne, vil virksomheden være i stand til at skabe et produkt, som er bedre, men også til en pris, der vil holde andre interesserede udbydere væk fra det nye marked.

Trods det at Blue Ocean Strategy kun omtaler produktet, og hvordan det kan flytte sig fra at være emotionel til funktionel eller omvendt, så spiller leverandørforholdet også en rolle i mulighederne for at realisere det nye produkt. Uden at virksomheden selv producerer alle komponenter m.m., vil leverandørforholdene altid være et område, der skal analyseres, før det nye produkt og nye marked kan skabes.

¹²⁰ Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors, side 27-29

Udbydere af substituerende produkter

Ifølge Michael E. Porter er markedet ikke attraktivt, hvis der er mange udbydere af substituerende produkter til virksomhedens eget produkt. Det er derimod vigtigt for virksomheden, at producere et produkt/ydelse, som er unik. Differentiering væk fra konkurrenterne er den faktor, som Michael E. Porter fremhæver. For at kunne differentiere sig fra de substituerende produkter, er virksomheden nødt til at have kendskab til andre branchers produkter. Virksomheden skal derfor se nærmere på produkter i andre brancher, der eksempelvis har samme funktionalitet eller design.¹²¹

Ser man derefter nærmere på Blue Ocean Strategy's "*Vej 1: Alternative brancher*" under princip 1, vil man kunne drage paralleller til Porters afsnit "*Udbydere af substituerende produkter*". Begge teorier har samme definitioner på, hvad substituerende produkter omfatter. Forskellene er kun placeret i deres valg af eksempler, hvor eksemplerne i Blue Ocean Strategy er af nyere dato.

W. Chan Kim og Renée Mauborgne har yderligere defineret en kategori, som omhandler alternative produkter. Definitionen herpå er: "*Produkter og servicenydelser der har forskellige funktioner og form, men samme formål*".¹²² Dette område har Michael E. Porter ikke beskrevet i Porters Five Forces. Et område som kan være væsentligt, da det kan have en vis effekt på virksomhedens nuværende marked. Eksempelvis kunne man tage et kærestepar i Aalborg, som ofte vælger biografen frem for et restaurantbesøg, når de vil ud og more sig. Her vil det være interessant for restauranterne at få analyseret begrundelsen for restauranternes fravalg.

Nye udbydere

Det næste punkt omhandler, hvor nemt eller svært det er for *nye udbydere*, at trænge ind på virksomhedens marked. Det vil sige, er der høje eller lave indgangs- og udgangsbarrierer. Den optimale position vil være at indgangsbarriererne er høje og udgangsbarriererne er lave. Dermed er det svært for nye udbydere at trænge ind på markedet, og det vil koste relativt få omkostninger at trække sig fra markedet. Omvendt ville det ikke være attraktivt at producere

¹²¹ Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors, side 23-24

¹²² Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 59

produkter til et marked, hvor indgangsbarriererne er lave og udgangsbarriererne høje. På det marked vil det ikke koste mange omkostninger for nye udbydere at trænge ind på markedet, og virksomheden vil have svært ved at forlade markedet uden store økonomiske omkostninger.¹²³

I Blue Ocean Strategy tager W. Chan Kim og Renée Mauborgne skridtet videre og beskriver, hvordan det er muligt at skabe et marked med høje indgangsbarriere. Hvor Porters Five Forces er mere statisk og kun konstaterer, hvordan markedet ser ud her og nu, så prøver Blue Ocean Strategy i *"Vej 4: Komplementære produkt- og servicetilbud"* at komme med løsninger til at forbedre virksomhedens konkurrencesituation i forhold til nye udbydere. Blue Ocean Strategy forsøger at skabe helhedsløsninger, i stedet for kun at fokusere på om markedet er attraktivt i form af indgangs- og udgangsbarriere. Derigennem skal virksomheden kunne holde nye udbydere på afstand i form af høje indgangsbarriere. *"Vej 4: Komplementære produkt- og servicetilbuds"* ligheder til Porters *"Nye udbydere"* skal ses som en udvidelse af teorien, hvor der udarbejdes løsningsforslag til problemstillinger vedrørende indgangs- og udgangsbarrierer.

The Sixth Force – Komplementære

I forlængelse af afsnittet vedrørende nye udbydere kan *"Vej 4: Komplementære produkt- og servicetilbud"* også drage paralleller til Preston McAfee's udvidelse af Porters Five Forces. Den såkaldte *sixth force* drejer sig om, at virksomheden ser nærmere på de komplementære faktorer, som har indflydelse på virksomhedens eget produkt. Eksempelvis har Microsoft interesse i, at så mange programmører bruger deres koder til styringsprogrammet Windows, når de programmerer nye programmer. Derigennem prøver man at udkonkurrere Apple's computere og Linux, da deres styringsprogrammer har andre koder.¹²⁴

W. Chan Kim og Renée Mauborgne beskriver som før omtalt, at det handler om at skabe helhedsløsningen for kunderne og dermed give en merværdi. I eksemplet vedrørende Microsoft så giver det en merværdi for brugerne, at alle programmer kan køres via styringsprogrammet Windows. Dermed skal brugerne ikke tænke over, hvilke spil eller

¹²³ Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors, side 7-17

¹²⁴ Competitive Solutions – The Strategist's Toolkit, side 23-27

programmer de køber, da alt kan lade sig gøre via Windows. Det strategiske træk har været at udlevere programmeringskoderne til Windows.

Trends

Trends er et bredt begreb. I Blue Ocean Strategy prøver man at give eksempler på, hvordan virksomheder igennem tiden har udnyttet tidens trend og skabt et nyt marked. I og med at trends ændrer sig hurtigt, og de er svære at forudsige, er det derfor også svært direkte at drage paralleller til forskellige teoretiske værktøjer. I forhold til Porters Five Forces kan trends omhandle alle fem (*seks*) ”kræfter”. Nye trends har magten til at få virksomhedens konkurrencesituation på marked samt leverandørforhold og køberforhold til at ændre sig i løbet af en nat. Ligeledes kan trends have den effekt, at de substituerende produkter og nye udbydere, som man troede var en trussel, kan have ændret sig til andre produkter og virksomheder. Trends er derfor svære at sætte i ”bås”, da de har stor indflydelse på en virksomhed.

Princip 2

Det overordnede billede

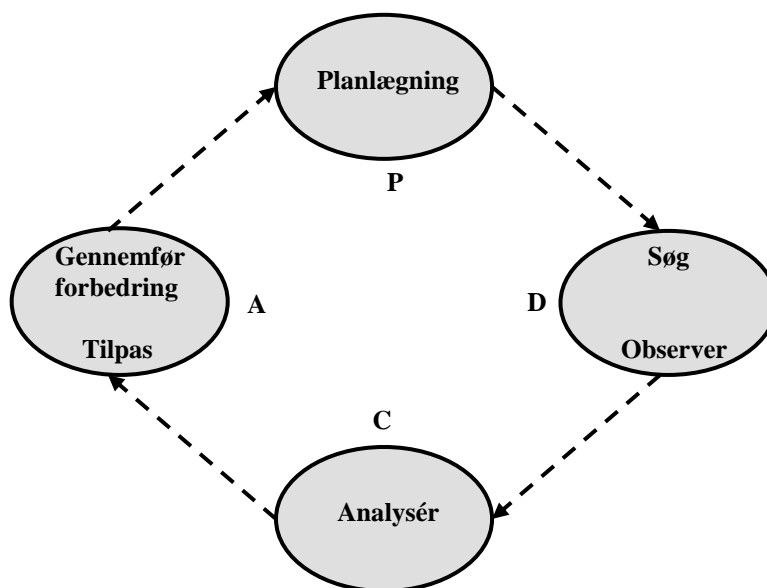
I princip 2 ses der nærmere på skabelsen af det overordnede billede samt anvendelsen af idéer til formulering af strategien for det blå ocean. Til at kunne gøre dette benyttes udarbejdelsen af et strategilærred til at give branchen en strategisk profil og afbilde de faktorer, der præger konkurrencen i den aktuelle branche. Udarbejdningen af et strategilærred sker igennem fire trin:

- **1. Visuel opvågning:** Sammenligner virksomheden med konkurrenterne ved at tegne et billede af nutidens konkurrenceparametre.
- **2. Visuel udforskning:** Er ude i felten og udforske de seks veje til skabelsen af blå oceaner. Hvilke faktorer skal virksomheden fjerne, skabe eller ændre?
- **3. Visuel strategimesse:** Tegner virksomhedens fremtidige strategilærred på grundlag af indsigten opnået igennem trin 2.

- **4. Visuel kommunikation:** Opstiller før- og efterstrategisk profil på én side for nemmere at kunne sammenligne og kommunikere ud til medarbejderne.

Klassisk teori & vurdering

En teori som har samme procedure som i princip 2 i Blue Ocean Strategy, er benchmarking. Benchmarking kan være virksomhedens strategiske værktøj til at finde de bedst mulige løsninger på problemstillinger, der involverer virksomheden. Processen i benchmarking er en konstant proces, hvor man sammenligner virksomhedens kompetencer eller mangler med de bedste i branchen. Igennem processen skabes der et billede af virksomheden i forhold til konkurrenterne.¹²⁵ Det samme som gør sig gældende i Blue Ocean Strategy's princip 2 vedrørende udarbejdelsen af et strategilærred. Nedenfor er der opstillet en figur kaldet **PDCA-cirklen** (*Plan, Do, Check, Act*), som beskriver grundprincipperne i benchmarking-proceduren.¹²⁶



Kilde: Benchmarking – På tværs af faggrænser, side 3

¹²⁵ Benchmarking – På tværs af faggrænser, side 1-19

¹²⁶ Benchmarking – På tværs af faggrænser, side 3

Planlægning (Plan)

Det første punkt i benchmarking-proceduren er *planlægning*, som omfatter en startfase, hvor der er fire punkter, der skal tages stilling til. Virksomheden skal planlægge 1: *Hvad der skal benchmarkes*, 2: *Kriterierne for valg af benchmarkingpartner*, 3: *Metoderne til dataindsamlingen*, 4: *Fastlæggelse af ressourceforbruget*.¹²⁷

De fire faser vil også være naturlige at undersøge i Blue Ocean Strategy vedrørende *visuel opvågning*. Til at tegne et visuelt billede af konkurrenceparametrene på markedet, vil det være oplagt for virksomheden at lave en handlingsplan, som omfatter de fire punkter i benchmarking-proceduren. Uden, som minimum, at tage stilling til de fire punkter kan analysen af konkurrenceparametrene i Blue Ocean Strategy miste fokus blandt de involverede. En analyse med en stærk metode og handlingsplan kan forhindre misforståelser i undersøgelsesfeltet. *Planlægning* i PDCA-cirklen og *visuel opvågning* i Blue Ocean Strategy kan derfor have ligheder, da man her gør sig nogle vurderinger omkring undersøgelsesfeltet, og hvordan verdenen ser ud her og nu.

I Blue Ocean Strategy's tilfælde ligger W. Chan Kim og Renée Mauborgne op til, at virksomheden skal tegne det aktuelle billede af konkurrenceparametrene. I PDCA-cirklen er der ikke deciderede krav, men forfatterne opstiller nogle kriterier og metoder, som afspejler den nuværende situation, og hvad der skal arbejdes hen imod. W. Chan Kim og Renée Mauborgne har lagt meget vægt på, at analysen er grafisk fremstillet, da en tegning vurderes som værende nemmere forståelig i den brede medarbejderstab.

I Blue Ocean Strategy er der stor fokus på, hvordan budskaberne bedst muligt forstås af alle som berøres af den nye strategiplanlægning. Derimod er der i benchmarking og PDCA-cirklen større vægt på analysen af de fastlagte kriterier.

Søg & Observer (Do)

Den anden fase i PDCA-cirklen handler om, at virksomheden skal *søge og observere* undersøgelsesfeltet, som er udarbejdet under planlægningsfasen. Der er her muligheder for

¹²⁷ Benchmarking – På tværs af faggrænser, side 3

både at bruge kvalitative og kvantitative undersøgelsesdesigns til at indsamle den nødvendige mængde data.¹²⁸

I forhold til Blue Ocean Strategy kan der drages paralleller til andet trin *visuel udforskning*. Som før beskrevet omhandler den visuelle udforskning, at virksomheden er ude i felten og udforske, hvilke faktorer der kan fjernes, skabes eller ændres. I sammenligning med *søg og observer* i PDCA-cirklen skal virksomheden også her ud og undersøge de fastlagte kriterier. Virksomheden skal analysere, hvilke kriterier som ikke er anvendelige mere og ud fra analysen fjerne eller ændre kriterierne.

Analysér (Check)

Den indsamlede data fra *søg og observer*, skal virksomheden afkode under PDCA-cirkelens *analysér*. Dataindsamlingen kan analyseres på forskellige måder, afhængig af hvilke metodevalg og undersøgelsesdesigns virksomheden har benyttet. Grundlæggende er de kvantitative undersøgelsesdesign overskuelige, men data kan gå tabt, da den personlige mening og involvering ikke bliver så gennemtrængende i analysen. I den afkodede data kan det blandt andet være interessant for virksomheden, at se nærmere på præstationsforskelle imellem virksomheden og deres konkurrenter, og hvilke årsager der er hertil.¹²⁹

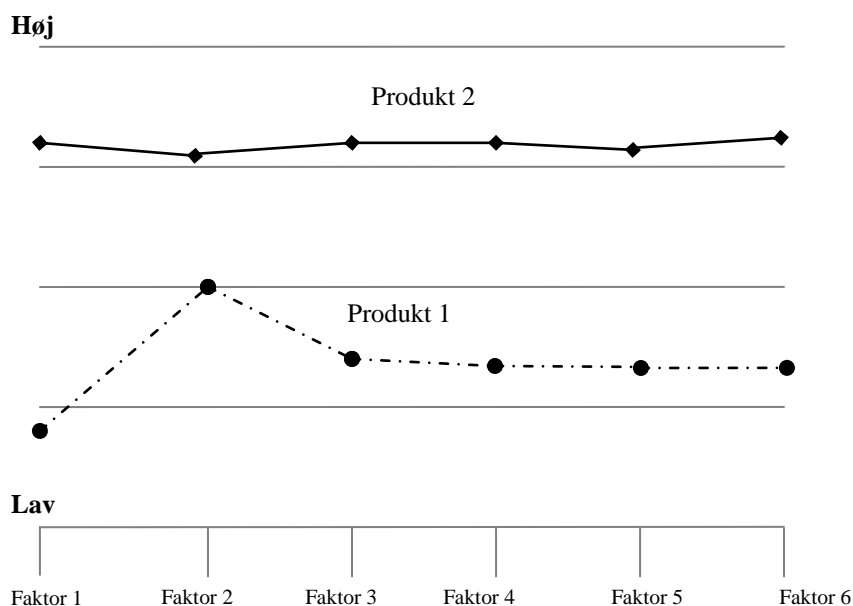
I forhold til Blue Ocean Strategy beskrives tredje trin *visuel strategimesse* på samme måde som under *analysér* i PDCA-cirklen. De indsamlede data fra foregående trin er forudsætning for, at virksomheden kan tegne det nye strategilærred. Virksomheden skal være i stand til at analysere, hvordan virksomheden har ændret sig i forhold til det foregående strategilærred (*trin 1*).

Blue Ocean Strategy har igen fokus på det grafiske og visuelle billede af virksomhedens nuværende og kommende strategi. Analysedelen i Blue Ocean Strategy bliver dog trukket i baggrunden. Der er ikke en dybere beskrivelse af behandlingen af de indsamlede data. Vurderingen af de enkelte faktorer, som virksomheden har valgt i strategilærredet, er overvejende subjektive. Ser man på strategilærredet på næste side, forekommer der kun to

¹²⁸ Benchmarking – På tværs af faggrænser, side 3

¹²⁹ Benchmarking – På tværs af faggrænser, side 3-9

opstillede værdier på Y-aksen: ”Høj” og ”Lav”. I forhold til definitionen på ”Høj” tager W. Chan Kim og Renée Mauborgne ikke højde for, at det kan være anderledes for en anden person og dermed ikke sammenlignende.



Kilde: *Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier*

Ved at der ikke i bogen er opstillet specifikke krav for, hvordan man værdisætter de forskellige faktorer, vil det som før omtalt være umuligt at sammenligne med andre undersøgelser. Det vil ligeledes ikke være nemt at sammenligne kommende strategilærreder i den pågældende virksomhed, hvis ikke det er samme personer, der fastlægger faktorernes placering i branchen. Når det er subjektive vurderinger uden målbare egenskaber, vil der ikke være to ens strategilærreder, selvom der angiveligt vil være den samme mængde data.

Tilpas & Gennemfør forbedring (Act)

Den sidste del i PDCA-cirklen omhandler, hvordan virksomheden kan tilpasse de analyserede data til virksomhedens fordel og derefter gennemføre de fornødne forbedringer. Der er tre faser som virksomheden skal igennem ifølge PDCA-cirklen: *1: Kommunikation af de fundne*

*resultater, 2: Opnåelse af accept hos involverede parter, 3: Tilpasning af fundne resultater til egen situation og opstilling af funktionelle mål samt implementering af handlingsplan.*¹³⁰

De tre faser har ligheder til fjerde trin *visuel kommunikation* i Blue Ocean Strategy. W. Chan Kim og Renée Mauborgne beskriver, at det er vigtigt, for at opnå fælles forståelse for den nye strategi, at både før- og efterstrategien formidles skriftligt til alle parter i virksomheden. Igennem medindflydelse skabes der mulighed for at ansatte kan tilpasse sig ændringerne som eventuelt påvirker deres afdeling. Åbenhed fra ledelsen vil være medvirkende til, at gøre det nemmere at opnå accept hos de involverede parter i den nye strategiændring. Igennem udformningen af strategilærredet bruger man de fundne og analyserede resultater til egen situation. Virksomheden opstiller nogle mål og strategiændringer, der skal være med til at fremme virksomheden.

Det punkt som ikke behandles under *visuel kommunikation* er PDCA-cirkelns implementeringen af den nye strategi/handlingsplan. Handlingsplanen bliver derimod beskrevet senere i Blue Ocean Strategy's forløb (*princip 5*).

Princip 3

Efterspørgsel

W. Chan Kim og Renée Mauborgne opstiller tre lag af ikke-kunder, som virksomheden skal analysere i deres bestræbelser på at skabe et blå ocean. De tre lag af ikke-kunder tvinger virksomheden til at se udover den eksisterende efterspørgsel og derigennem få indblik i en ny og interessant kundegruppe. Det handler om for virksomheden at fokusere på den kundegruppe, der har det største kundeunderlag på det givende tidspunkt.

- **Første lag:** ”På vej til at blive”-ikke-kunder, som befinder sig i udkanten af virksomhedens marked, og venter på at springe fra borde. (Eks.: *Pret A Manger: Billig sund mad til forretningsfolk, som havde travlt.*)

¹³⁰ Benchmarking – På tværs af faggrænser, side 3-9

- **Andet lag:** "Afvisende"-ikke-kunder, der bevidst vælger virksomhedens marked fra. (Eks.: JCDecaux: Udendørs reklamestander ved busstoppesteder.)
- **Tredje lag:** "Uudforskede"-ikke-kunder, som befinder sig på et marked fjernt fra virksomhedens. (Eks.: Tandblegning som kan udføres derhjemme i stedet for hos tandlægen.)

Klassisk teori & vurdering

W. Chan Kim og Renée Mauborgne beskriver under princip 3, at det er vigtigt at virksomheden forholder sig kritisk til to traditionelle tankegange. Ifølge W. Chan Kim og Renée Mauborgne har virksomheder deres fokus rettet mod de eksisterende kunder og prøver at opfylde den eksisterende kundegrupes præferencer.

Virksomhedernes udvikling fra at være produktorienteret til at være kundeorienteret har medført, at virksomhederne har opmærksomheden rettet mod den kundegruppe, der skal anvende produktet.¹³¹ W. Chan Kim og Renée Mauborgne stiller sig kritiske til den tankegang, som netop vedrører virksomhedernes forsøg på at differentiere sig fra konkurrenterne, ved at agere ud fra den eksisterende målgruppes præferencer. Dermed begrænser virksomheden sig i at komme ud til et større marked, da det kun er den eksisterende kundegrupes præferencer, der bliver hørt.

I forhold til klassisk teori er det det *første og andet lag af ikke-kunder*, der vurderes til at have ligheder. *Tredje lag af ikke-kunder* åbner mere eller mindre op for virksomhedens nuværende marked og skaber muligheden for et blå ocean.

Ikke-kunder i første lag

W. Chan Kim og Renée Mauborgne beskriver det *første lag af ikke-kunder*, som en kundegruppe der befinder sig i udkanten af virksomhedens marked, og venter på at springe fra. *Ikke-kunder i første lag* får ikke opfyldt deres præferencer fuldstændigt igennem virksomhedens produkt, men køber dog stadig produktet.

¹³¹ Marketing Management – The Millennium Edition, side 260-263

Blue Ocean Strategy's teori vedrørende *ikke-kunderne i første lag* kan relateres til klassisk teori. Philip Kotlers fremstiller, i "*Marketing Management*", tankegangen bag *præferencemønstre* som er opdelt i tre former:¹³²

- **Homogen præference:** *Alle har den samme præference.*
- **Diffus præference:** *Meget forskellig præference. Der er stor spredning i de adspurgtes holdninger.*
- **Præferencegrupper:** *Kunderne samler sig i homogene grupper, som har den samme holdning. (Det mest almindelige markedssegment).*

Det vil være interessant og ikke mindst væsentligt for virksomheden at opfylde eksisterende kunders præferencer for at bibeholde dem. Til dette formål vil *præferencegrupper* være det oplagte præferencemønster at anvende, da der herigennem lyttes til de eksisterende kunders præferencer og videreudvikler produktet herefter. Det at virksomheden analyserer eksisterende kunders præferencer, kan sammenligneligt overføres på Blue Ocean Strategy's *ikke-kunder i første lag*. Som før beskrevet får *ikke-kunderne i første lag* ikke hele deres behov opfyldt, og der er risiko for at kunderne forlader virksomhedens marked. Ved at virksomheden ser på sine eksisterende kunders præferencer, kan de ændre sig til at blive loyale kunder, hvis deres præferencer opfyldes. Virksomheden har allerede kendskab til denne gruppe af kunder, da de kan kategoriseres som *ikke-kunder i første lag*. Ud fra iagttagelserne vurderes det, at *ikke-kunderne i første lag* fra Blue Ocean Strategy har samme tankegang som præferencegrupper i "*Marketing Management*".¹³³

Ikke-kunder i andet lag

Andet lags ikke-kunder har kendskab til virksomhedens produkt, men vælger det bevidst fra grundet eksempelvis for høj pris, at deres behov og præferencerne er dækket hos konkurrenter, eller at de har ignoreret deres behov.

Som W. Chan Kim og Renée Mauborgne beskriver under *ikke-kunderne i andet lag*, kan behovet og præferencerne være dækket hos konkurrenterne. Ifølge klassisk teori kan

¹³² Marketing Management – The Millennium Edition, side 261-262

¹³³ Marketing Management – The Millennium Edition, side 261-262

virksomheden få kendskab til kundegruppen igennem udførelsen af benchmarking. Som nævnt er benchmarking en metode til at sammenligne konkurrenternes stærke sider overfor virksomheden selv og derigennem få et indblik i, hvor virksomheden står svagere eller stærkere end konkurrenterne.¹³⁴ Iblant de kriterier virksomheden analyserer i en benchmarking, er bl.a. produktets kompetencer. Herigennem kan der skabes et overblik over, hvilke af konkurrenternes kompetencer, der afviger fra virksomhedens eget. Ved at have kendskab til konkurrenternes kompetencer vil virksomheden også få et indblik i, hvorfor *ikke-kunderne i andet lag* foretrækker konkurrentens produkt. Imellem virksomhedens eksisterende kundegruppe og *ikke-kunderne i andet lag* kan virksomheden sammenligne fællesnævnerne og videreudvikle eget produkt, og derved skabe en større kundegruppe og efterspørgsel. Det vurderes derfor, at hvis virksomheden foretager en analyse vedrørende benchmarking, kan ledelsen få sammenlignelige resultater/data, som ved analyse af *ikke-kunderne i andet lag*.

Ikke-kunder i tredje lag

Ikke-kunderne i tredje lag åbner markedet op for virksomheden. Hvor det primært i første lag var inden for virksomhedens eget marked, agerer *ikke-kunderne i tredje lag* på andre markeder, som ikke har tilknytning til virksomheden. Virksomheden bliver tvunget til at se udover sit eget marked og derigennem få indsigt i andre kundegrupperes præferencer, der har samme fællesnævner med de eksisterende kunder. Uden fællesnævneren vil det ikke være muligt for virksomheden at skabe et blå ocean.

W. Chan Kim og Renée Mauborgne's vinkel på at se udover egen branche og analysere præferencer fra kundegrupper, der ikke har relation til virksomheden, har et nyt perspektiv i forhold til klassisk teori. Det har ikke været muligt at finde klassisk teori, som har haft omdrejningspunktet rettet mod, at virksomhederne skal se udover den eksisterende efterspørgsel og derigennem skabe et nyt marked. *Ikke-kunderne i tredje lag* vurderes til at have en videreudvikling af klassisk teori, da der pålægges en ekstra dimension i at sammenligne fællesnævnerne imellem den eksisterende efterspørgsel og *ikke-kunderne i tredje lags* præferencer.

¹³⁴ Benchmarking – På tværs af faggrænser, side 3-9

Princip 4

Den strategiske rækkefølge

Til at få økonomisk udbytte af sin idé har W. Chan Kim og Renée Mauborgne fokus på den strategiske rækkefølge. Ved at have den rigtige rækkefølge minimerer virksomheden risikoen for, at deres forretningsplan mislykkes. Før virksomheden har en kommerciel levedygtig idé til et blå ocean, skal de kunne sige ”ja” til følgende kriterier i den strategiske rækkefølge.

- **1. Exceptionel nytteværdi:** Indeholder virksomhedens forretningsidé exceptionel nytteværdi? Buyer Utility Map (*Seks faser i købernes oplevelsescyklus og seks nytteværdiparametre.*)
- **2. Pris:** Er virksomhedens pris umiddelbart overkommelig for de fleste købere?
- **3. Omkostninger:** Kan virksomheden nå sit omkostningsmål med en god fortjeneste?
- **4. Accept:** Kan virksomheden overvinde de organisatoriske hurdler?

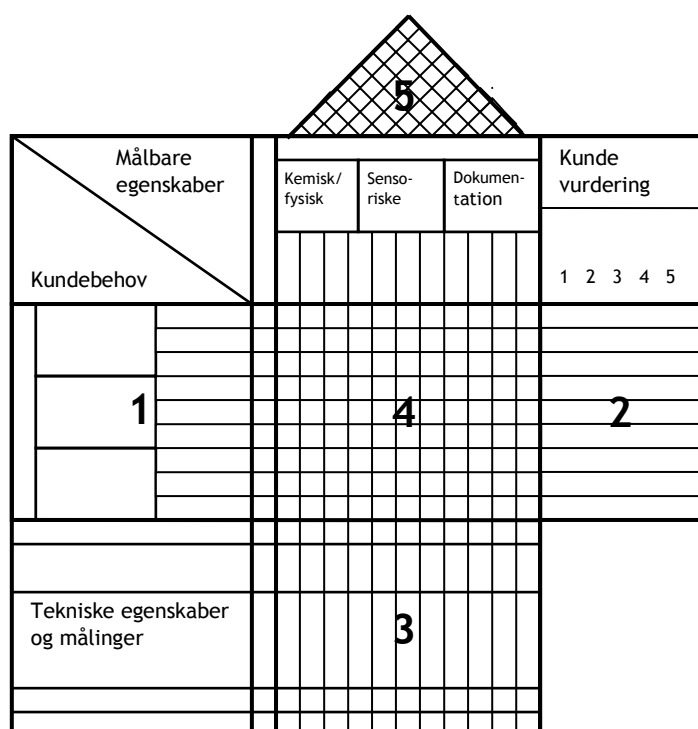
Klassisk teori & vurdering

Exceptionel nytteværdi

Det første punkt i den strategiske rækkefølge omhandler, hvordan virksomhedens produkt differentierer sig fra konkurrenterne og branchen. Uden en differentiering er der heller ikke et nyt marked. Til at hjælpe virksomhederne med at få overblik over, om deres nye produkt/strategi er differentieret, har W. Chan Kim og Renée Mauborgne opstillet en model kaldet **Buyer Utility Map**. Ved nærmere eftersyn, synes der at være ligheder imellem Buyer Utility Map og *House of Quality*. I *House of Quality* finder man kriterierne imellem kundernes behov og produktets funktionalitet.¹³⁵

House of Quality består grundlæggende af to dimensioner: Den vandrette del er *kundedimensionen* og den lodrette del er *virksomhedsdimensionen*. Begge dimensioner har ligheder med Buyer Utility Map’ *nyttværdiparametre* og *køberens oplevelsescyklus*.

¹³⁵ Supplier roles in product development: Interaction versus task partitioning, side 185-186



Kilde: Supplier roles in product development: Interaction versus task partitioning, side 190

Kundedimension kontra Nyttéværdiparametre

House of Quality læses og udfyldes ved at starte yderst til venstre ved kundebehovene (**Punkt 1** i House of Quality model). Virksomheden stiller sig det spørgsmål: *Hvad er det, der bliver efterspurgt af kunderne?* Derefter indsætter virksomheden de kundebehov, som findes interessante at analysere.

I højre side af House of Quality vises kundernes mening om virksomhedens produkt og vigtige konkurrentprodukter (**Punkt 2**). Kundemålingerne sker ud fra de opstillede kundebehov fra punkt 1 i venstre side. Derigennem kan virksomheden analysere, hvor den står stærkere eller svagere i forhold til sine konkurrenter. Virksomheden søger hele tiden at få kundernes opfattelse af en nytteværdi. Hvis virksomheden er betydelig svagere end sine konkurrenter, kan virksomheden overveje at outsource funktionen. En anden mulighed er også at investere flere penge i egen virksomhed og udvikling. Det er mange gange et

spørgsmål om, hvor store ressourcer virksomheden har til rådighed til videreudvikling af produktet.¹³⁶

W. Chan Kim og Renée Mauborgne har opstillet seks nytteværdier, som de mener igennem deres analyse, er de mest centrale i relation til kunderne. House of Quality lader derimod virksomheden selv definere, hvilke behov som er nytteværdier for kunderne. I House of Quality's kundedimension sammenligner man også kundernes nytteværdier i forhold til konkurrenterne. Forskellene imellem de to værktøjer er, at man i Buyer Utility Map fokuserer på, hvor virksomheden differentierer sig fra konkurrenterne, hvorimod man i House of Quality har fokus rettet mod, hvem der er stærkest produktmæssigt, i forhold kundernes nytteværdier.

Virksomhedsdimension kontra Køberens oplevelsescyklus

Efter at virksomheden har analyseret kundernes præferencer, fokuseres der herefter på virksomhedsdimensionen. Her udvælger virksomheden de målbare egenskaber, der modsvarer kundernes behov. I bunden er der samlet de tekniske egenskaber om eget produkt og konkurrerende produkter (**Punkt 3**).

Hvor kunde- og virksomhedsdimensionerne mødes, er der en central matrice i House of Quality (**Punkt 4**). Markedsføringsfolk og ingeniører samarbejder her om en optimal løsning af produktet. Der diskuteres blandt andet forskellige kvalitative målemetoder, der kan være med til at identificere kundebehovene.

Toppen af House of Quality også kaldet "taget" antyder, at der kan være en korreleret sammenhæng imellem de målbare egenskaber (**Punkt 5**). Det kan eksempelvis være indenfor kemi/fysik og sensoriske egenskaber. Punkt 5 omhandler hovedsageligt, om det er teknisk muligt, eller om virksomheden skal udarbejde et kompromis.¹³⁷

I forhold til Blue Ocean Strategy vurderes det, at virksomhedsdimensionen i House of Quality kan sammenlignes med køberens oplevelsescyklus. W. Chan Kim og Renée Mauborgne stiller

¹³⁶ Supplier roles in product development: Interaction versus task partitioning, side 186-188

¹³⁷ Supplier roles in product development: Interaction versus task partitioning, side 186-188

forskellige tekniske spørgsmål, som virksomheden skal tage stilling til. Det er bl.a. hvor besværligt produktet er at pakke ud, installere, opbevare, vedligeholde og bortskaffe. Forenklet kan forskellen imellem de to værktøjer beskrives ved, at virksomhedsdimensionen i House of Quality er teknisk anlagt, hvorimod Buyer Utility Map har fokus rettet mod kundens oplevelser til produktet. Virksomhedsdimensionen i House of Quality går i dybden med, hvad der kan lade sig gøre teknisk ved en produktudvikling. De seks punkter i købernes oplevelsescyklus i Buyer Utility Map fokuserer på at gøre produktet stærkere i forhold til salg og markedsføring. House of Quality forsøger også at skabe en relation imellem de tekniske data og markedsføringen af produktet (*Punkt 4*). Dog vurderes det, at hovedvægten er placeret på de tekniske data i form af, hvad produktets tekniske begrænsninger er.

Strategisk prisfastsættelse

Som før omtalt handler det for virksomheden om at prisfastsætte produktet, så det har en stor efterspørgsel og afholder andre virksomheder fra at konkurrere om kunderne. Der er forskellige måder at udarbejde prisfastsættelsen på, hvor W. Chan Kim og Renée Mauborgne har opdelt deres prisfastsættelse i to trin. Det første trin er i forhold til alternative produkter og serviceydelser, og andet trin vedrørende prisniveauet.

Til at prisfastsætte det nye produkt er der udviklet forskellige værktøjer, som kan hjælpe virksomheden. I den klassiske teori, som har samme omdrejningspunkt som W. Chan Kim og Renée Mauborgne's prisfastsættelse, kaldes det i bogen "*Marketing Management*" **prisfølsomheden**.¹³⁸

De to trin i den strategiske prisfastsættelse handler om at finde den korrekte priskorridor, som virksomheden kan prisfastsætte deres nye produkt inden for. I forhold til trin 1, under den strategiske prisfastsættelse, vil klassisk *prisfølsomheden* overfor kunderne have et centralt omdrejningspunkt for, hvor bred en priskorridor virksomheden har for deres nye produkt. Når virksomheden sammenligner sit produkt med andre produkter, der er i samme kategori som virksomhedens eget, vil virksomheden analysere forskellige kriterier for produktet. Det kunne eksempelvis være, om produktet har en unik merværdi for kunden, er svær at substituere, har

¹³⁸ Marketing Management – The Millennium Edition, side 459

en høj kvalitet eller udgør en lille del af kundernes disponible indkomst. Alle punkterne har en effekt på produktets prisfølsomhed og dermed en effekt på, hvor bred en priskorridor kundemassen kan have. Denne analyse af prisfølsomheden munder ud i, at prisniveauet for det nye produkt bliver fastlagt ud fra bl.a. de nævnte eksempler på kriterier for produktet.¹³⁹

Der hvor Blue Ocean Strategy adskiller sig fra klassisk prisfølsomhed og prisfastsættelse, er bogens fokusering på substituerende- og alternative produkter. W. Chan Kim og Renée Mauborgne beskriver, at virksomheden skal prisfastsætte i forhold til andre brancher og produktgrupper. Dermed skabes muligheden for at fastsætte en strategisk pris, der holder potentielle konkurrenter væk fra virksomhedens nye marked.

Omkostning/Target costing

Et af de store omdrejningspunkter i Blue Ocean Strategy er target costing, som stammer fra Japan.¹⁴⁰ Imellem Blue Ocean Strategy's og den klassiske japanske target costing er lighederne store. Hele den strategiske rækkefølge under princip 4 kan sammenlignes med den japanske omkostningsstrategi.

Den japanske omkostningsstrategi *target costing* omhandler, at virksomheden stiller sig spørgsmålet: *Hvilken pris vil målgruppen betale?*¹⁴¹ Som beskrevet i Blue Ocean Strategy skal virksomheden ikke analysere omkostninger til bl.a. fremstillingen af produktet, før prisen på det nye produkt er fastsat. Det blev bl.a. foretaget igennem den fastlagte priskorridor, som er beskrevet i foregående afsnit.

Når prisen, som skaber den største efterspørgsel, er fastlagt, tilpasses omkostningerne produktet.¹⁴² Det sker bl.a. igennem reducere af features i produktet, som W. Chan Kim og Renée Mauborgne også beskriver under den fire-fasede handlingsramme og princip 2 vedrørende det overordnede billede. I den japanske target costing får hver afdeling i virksomheden en bestemt omkostningsmargin, som den skal holde sig inden for. Det omfatter

¹³⁹ Marketing Management – The Millennium Edition, side 459-461

¹⁴⁰ Marketing Management – The Millennium Edition, side 464

¹⁴¹ Bilag 1: Japan's Smart Secret Weapon

¹⁴² Bilag 1: Japan's Smart Secret Weapon

både design og produktion samt salg og markedsføring af produktet. Afdelingerne bliver opfattet som en komponent i det nye produkts helhed.¹⁴³

Ved at følge den japanske target costing bruger ledelsen i virksomheden ikke unødvendige ressourcer på hele tiden at nedbringe produktionsomkostninger, da de allerede er fastlagte. Dermed kan de i stedet bruge kræfterne på at udkonkurrere andre virksomheder, der skulle true det nye produkt. Hvis omkostningerne ikke kan reduceres, så de harmonerer til det fastlagte, sættes det nye produkt ikke i produktion.¹⁴⁴ Når man sammenligner den japanske target costing med Blue Ocean Strategy, er omdrejningspunkterne sammenfaldende.

Accept

At få accept for de involverede parter i den nye strategiplanlægning bør prioriteres højt for virksomhedens ledelse. En åben kommunikation til de involverede parter om bl.a. konsekvenser og fremtidsudsigterne, vil gøre det nemmere for virksomhedens ledelse at få accept til den nye idé. Punktet *accept* i relation til klassisk teori vil blive uddybet nedenfor (*princip 5*).

Princip 5

Implementering af strategi for blå oceaner

Grundet de store ændringer en strategi for et blå ocean skaber, skal virksomheden overvinde fire organisatoriske hurdler:

- **Kognitiv hurdle:** Ledelsen skal overbevise hele virksomheden om, at de har behov for den nye strategiændring. (*Eks.: Inddrage medarbejderne så virksomheden er en helhed*)
- **Ressourcemæssig hurdle:** Ledelsen skal forøge virksomhedens begrænsede ressourcer. (*Eks.: Aalborg Politis omrokering af hot spots, cold spots og studehandel*)

¹⁴³ Bilag 1: Japan's Smart Secret Weapon

¹⁴⁴ Bilag 1: Japan's Smart Secret Weapon

- **Motivationsmæssig hurdle:** Ledelsen skal skabe en alliance med nøgleaktører, som kan være med til at bryde status quo. (Eks.: *Aalborg Politis opsplitting af afdelingerne, så hver afdeling står til ansvar for mindskningen af kriminaliteten*)
- **Politisk hurdle:** Bekæmpe og undgå modstand fra magtfulde grupper med indgroede interesser. (Eks.: *Hvem er virksomhedens djævl og engle?*)

Klassisk teori & vurdering

Kognitiv hurdle

Den kognitive hurdle er som før beskrevet vigtig at få kontrol over inden den nye strategi implementeres. Medarbejderne i virksomheden skal stå sammen om den nye strategi og tro på, at implementeringen kan gennemføres. Hvis de kognitive hurdler ikke overvindes, vil det komplicere forholdet mellem ledelsen og medarbejderne, og det kan medføre, at den nye strategi bliver en fiasko eller slet ikke implementeret.

I forhold til klassisk teori er der forsket i ledelse, og hvordan forandringsprojekter bliver en fiasko.¹⁴⁵ I den sammenhæng har der bl.a. været fokus på ledelsen kontra deres medarbejdere i forandringsprojekter. Undersøgelserne beskriver, som i Blue Ocean Strategy, at ledelsen skal have en åben dialog med medarbejderne, for at få den eventuelle modstand elimineret. Som John P. Kotter og Dan S. Cohen beskriver i bogen *"The heart of change"* (2002), kan de ansattes modstand mod forandring have mange ansigter. Der er bl.a. frygten for at miste kontrollen, usikkerheden over for fremtidige opgaver, chok grundet en følelse af overraskelse, dårlige erfaringer/oplevelser i forbindelse med tidligere forandringer, som ikke er glemt.¹⁴⁶

Om det er W. Chan Kim og Renée Mauborgne eller John P. Kotter og Dan S. Cohon' udlægning, så kommer de frem med samme budskab. For at få modstanden elimineret skal ledelsen overvinde de kritiske faktorer, der kan komme ved nye forandringer, og derigennem få medarbejderne overbevist om, at de har et behov for en ændring i virksomhedens struktur.

¹⁴⁵ Ledelse af forandring – Virksomhedens konkurrencekræft, side 41

¹⁴⁶ Ledelse af forandring – Virksomhedens konkurrencekræft, side 60

Som der bliver beskrevet i Blue Ocean Strategy og John P. Kotters ottetrinsmodel¹⁴⁷ handler det om for ledelsen, at etablere en nødvendighed hos medarbejderne.

Ressourcemæssig hurdle

Den ressourcemæssige hurdle drejer sig om, at forøge de interne ressourcer og derigennem effektivisere infrastruktur til virksomhedens konkurrencemæssige fordel. Som før beskrevet i Blue Ocean Strategy, deler W. Chan Kim og Renée Mauborgne den ressourcemæssige hurdle op i tre begreber: Cold spots, hot spots og studehandel. De tre begreber beskriver, hvordan W. Chan Kim og Renée Mauborgne mener, virksomheden kan omrokere de interne ressourcer til virksomhedens fordel.

I forhold til klassisk teori henvises til bogen ”*Managing Organisational Change*” (2002) hvor tankegangen, under den ressourcemæssige hurdle bygger på, at den pågældende virksomhed kan forbedre deres konkurrenceevne igennem synergieffekter. Det sker bl.a. igennem deling af ressourcer, viden, talentfulde medarbejdere og teknologi.¹⁴⁸ Ifølge bogen ”*Managing Organisational Change*” bruges synergieffekten til at udvikle nye produkter, nye markeder eller nye processer, organisationsformer og administrative systemer.¹⁴⁹

Blue Ocean Strategy bruger udtryk som cold spots, hot spots og studehandel, i beskrivelsen af de ressourcemæssige hurdles. Sammenlignes dette med ”*Managing Organisational Change*” ser man at begge teorier fremhæver, at det er muligt via omfordeling af ressourcer at forbedre virksomhedens konkurrenceevne.

Motivationsmæssig hurdle

Den motivationsmæssige hurdle har sit omdrejningspunkt omkring medarbejderne og vigtigheden i at motivere disse til at støtte den nye strategi. Der er god baggrund for strategiændring, hvis virksomheden har formået at opbygge en stærk koalition, der støtter den nye strategi. Blue Ocean Strategy fokuserer på, at centrale personer i virksomheden skal være såkaldte keglekonger. Deres funktion er at motivere medarbejderne til at arbejde målrettet

¹⁴⁷ Ledelse af forandring – Virksomhedens konkurrencekræft, side 41-44

¹⁴⁸ Ledelse af forandring – Virksomhedens konkurrencekræft, side 46-51

¹⁴⁹ Ledelse af forandring – Virksomhedens konkurrencekræft, side 46-51

mod den nye strategis mål. Herudover er det, ifølge W. Chan Kim og Renée Mauborgne også vigtigt, at virksomheden uddelegerer opgaverne i de forskellige afdelinger og opsplitter målene i enklere delmål, for at det ikke bliver for bredt og uoverskueligt for de ansatte. Motivationen blandt medarbejderne kan bibeholdes ved at alle har forståelse for hvad opgaven går ud på, og ved hvad deres specifikke funktion er.

I relation til klassisk teori er der ligheder til John P. Kotters ottetrinsmodel. Trin et i ottetrinsmodellens giver et forslag til, hvordan virksomheden kan få medarbejderne ud af status quo. Trin to til seks, omhandler hvordan virksomheden bibeholder motivationen hos medarbejderne, og derigennem opnår de fastsatte mål.

Det *andet trin* i ottetrinsmodellen omhandler at etablere en stærk koalition, der kan være med til at overbevise tvivlere om, at den nye strategiændring er fremtiden for virksomheden.¹⁵⁰ Koalitionen i Blue Ocean Strategy er ledelsen og keglekongerne, som skal opbygge en endnu stærkere koalition, ved at motivere medarbejderne til at engagerer sig som et team.

Tredje og fjerde trin i ottetrinsmodellen omhandler udvikling af visionen og strategien, og kommunikationen af forandringsvisionen. Til at motivere og skabe en stærkere koalition skal virksomheden vise deres hensigter med den nye strategi. Medarbejderne må ikke føle forvirring i virksomhedens strategier og visioner for fremtiden. Før medarbejderne kan motivere sig overfor strategiændringen, og er klar til at "ofre" status quo, skal medarbejderne forstå fordelene ved strategiændringen som værende tiltrækkende.¹⁵¹ Tiltrækningen og motivationen for forandringer skabes igennem åben kommunikation. Om det er igennem Blue Ocean Strategy's keglekonger eller ottetrinsmodellens koalition, som skaber motivationen hos medarbejderne, er det med samme værktøj. Åben kommunikation er nøglebegrebet i begge modeller.

Femte trin i ottetrinsmodellen skaber grundlaget for handling på bred basis. Dvs. at når medarbejderne føler motivation for nye forandringer, kan ledelsen gå skridtet videre og inddrage medarbejderne i handlingsplanen. Først når keglekongerne i Blue Ocean Strategy eller koalition i ottetrinsmodellen får den brede medarbejderstab motiveret til forandring,

¹⁵⁰ Ledelse af forandring – Virksomhedens konkurrencekræft, side 41-44

¹⁵¹ Ledelse af forandring – Virksomhedens konkurrencekræft, side 41-44

vil de nye strategiændringer blive en optimal løsning. Motivation fra medarbejderne er en forudsætning for strategiændringen bliver en succes.¹⁵²

Sjette trin er det sidste trin, der vil blive sammenlignet med den motivationsmæssige hurdle. Udover keglekongerne i Blue Ocean Strategy beskriver W. Chan Kim og Renée Mauborgne også under den motivationsmæssige hurdle, at virksomheden skal opsplitte sine udfordringer, for at få virksomheden til at forandre sig. Det sker bl.a. ved at afdelingerne i virksomheden får uddelegeret delmål, hvor det er deres eget ansvar at opnå gode resultater. Trin seks i ottetrinsmodellen har samme omdrejningspunkt. Medvirkende til at holde motivationen oppe hos medarbejderne, skal der udarbejdes kortsigtede mål, som afdelingerne kan forholde sig til. Medarbejderne ved herigennem nøjagtig, hvilke delmål de skal opfylde for at den nye strategi bliver en succes. Samtidig får ledelsen også et redskab til at analysere, hvilke afdelinger der ikke lever op til forventningerne.

Politisk hurdle

Spillet imellem virksomheden og de politiske kræfter i forandringsprocessen er en omtalt kamp. Når politiske kræfter/hurdler omtales i Blue Ocean Strategy eller i klassisk teori, er det en bred definition. Grundlæggende for begge teorier er, at det hovedsageligt omfatter modstand fra leverandører og lovgivning.

Den politiske hurdle har W. Chan Kim og Renée Mauborgne opdelt i tre faktorer: engle, djævle og rådgivere. Kort sagt omfatter engle dem der støtter strategiændringer, djævle dem der er modstanden, og rådgiverne som skal analysere, hvem der er engle og djævle. Trods det, at Chan Kim og Renée Mauborgne bruger betegnelser som engle og djævle, er der stadig ligheder i processen bag den politiske hurdle, som kan sammenlignes med klassisk teori. I bogen "*Managing Organisational Change*" (2002) står der, at ledelsen bl.a. skal have fokus på modstanden fra virksomhedens samarbejdsrelationer, processer og strukturer på tværs af teams, afdelinger eller virksomheder. Igennem analysen, der bliver foretaget af disse områder, vil ledelsen i virksomheden få et overblik over, hvem der er deres modstandere og

¹⁵² Ledelse af forandring – Virksomhedens konkurrencekræft, side 41-44

tilhængere.¹⁵³ Om man kalder dem djævle eller engle er underforstået. Det vigtigste er, at virksomheden har fokus på disse områder for at være i forkøbet med modstanden fra eventuelle magtfulde grupper, der kan have indgroede interesser i virksomheden.

Princip 6

Integrer implementeringen i strategien

Sjette princip handler om fair proces fra ledelsen til medarbejderne. Uden fair proces vil der skabes en mistillid fra medarbejderne til ledelsen og et nej til implementeringen af den nye strategi. Fair proces består af tre principper:

- **Involvering:** Ledelsen inddrager medarbejderne i beslutningerne. Involveringen skaber tillid og tryghed hos medarbejderne.
- **Forklaring:** Ledelsen skal kommunikere de valg, som de har truffet ud til medarbejderne.
- **Klarhed omkring forventningerne:** Efter at strategien er kommunikeret ud til medarbejderne, skal de også have klarhed omkring ledelsens forventninger til medarbejderne og den nye strategi.

Klassisk teori & vurdering

Som den eneste af de seks principper i Blue Ocean Strategy refererer W. Chan Kim og Renée Mauborgne i princip seks til andre teorier. Princippet bliver ikke fremstillet som egen analyse, men i stedet som teorier fra undersøgelser, der er blevet foretaget i 1970'erne og 1980'erne vedrørende *fair proces*. I beskrivelsen af fair proces bliver eksempler og sammenhænge refereret til klassisk teorier og undersøgelser.¹⁵⁴ Endvidere har W. Chan Kim og Renée Mauborgne inddraget Frederick Herzbergs teorier i forhold til arbejdsmarkedet. Herzbergs teorier har deres omdrejningspunkt på den intellektuelle og emotionelle anerkendelse blandt medarbejderne.¹⁵⁵

¹⁵³ Ledelse af forandring – Virksomhedens konkurrencekræft, side 47-49

¹⁵⁴ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 182-184

¹⁵⁵ Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier, side 190-191

Princip seks kan isoleret set ikke betegnes som værende nydannende med reference til problemformuleringen. Om *fair proces* i sammenhæng med de andre fem principper er nydannende, vil blive vurderet under *Opsummeringen af Blue Ocean Strategy kontra klassisk teori* og i *Konklusionen*.

Opsummering af Blue Ocean Strategy kontra klassisk teori

Igennem min analyse hvor jeg har sammenlignet de seks principper fra Blue Ocean Strategy med klassisk teori, forekommer der flere ligheder. Der er ligheder til anerkendt klassisk teori som Porters Five Forces, Benchmarking, Kotlers præferencegrupper, House of Quality, prisfølsomhed, target costing, John P. Kotters ottetrinsmodel, samt bøgerne *The heart of change* og *Managing Organisational Change*. Herudover er der inddraget forskningsresultater vedrørende *fair proces* og intellektuel/emotionel anerkendelse fra bl.a. Tom R. Tyler og Frederick Herzberg. Det eneste punkt under de seks principper i Blue Ocean Strategy der anses for at være teoretisk nydannende for strategiplanlægningen, er punktet vedrørende ikke-kunder i tredje lag. Det vurderes at W. Chan Kim og Renée Mauborgne har pålagt en ekstra dimension, sådan at virksomhederne får fokus på at sammenligne fællesnævnerne imellem den eksisterende efterspørgsel og *ikke-kunderne i tredje lags* præferencer. Derigennem vil det ifølge W. Chan Kim og Renée Mauborgne være muligt at skabe et blå ocean. Ovenstående punkt fremstår enestående for nytænkning i Blue Ocean Strategy. Teorien som helhed vurderes ikke til at være teoretisk nydannende for virksomhedernes strategiplanlægning, grundet de mange ligheder til klassisk teori. Nedenfor er de seks principper i Blue Ocean Strategy opstillet i forhold til de klassiske teorier, som der findes ligheder til:

Princip 1

Seksvejsrammen	Porters Five Forces
1: Alternative brancher	= Udbydere af substituerende produkter
2: Strategiske grupper	= Konkurrencemiljøet for virksomheden
3: Købsbeslutningsprocessen	= Køberforhold
4: Komplementære produkt- og servicetilbud	= Nye udbydere & Komplementære (The sixth force)
5: Funktionel eller emotionel orientering	= Leverandørforhold
6: Trends	= <i>Trends vurderes til at kunne indeholde alle</i>

Princip 2

Udarbejdelsen af strategilærred

Benchmarking – PDCA-cirklen

Trin 1: Visuel opvågning	=	Planlægning (Plan)
Trin 2: Visuel udforskning	=	Søg & Observer (Do)
Trin 3: Visuel strategimesse	=	Analysér (Check)
Trin 4: Visuel kommunikation	=	Tilpas & Gennemfør forbedring (Act)

Princip 3

Efterspørgsel

Klassisk teori

Ikke-kunder i første lag	=	Præferencegrupper
Ikke-kunder i andet lag	=	Benchmarking
Ikke-kunder i tredje lag	=	Videreudvikling af klassisk teori

Princip 4

Den strategiske rækkefølge

Klassisk teori

Exceptionel nytteværdi / Buyer Utility Map	=	House of Quality
Strategisk prisfastsættelse	=	Prisfølsomhed
Omkostninger/Target costing	=	Japansk omkostningsstrategi – Target costing
Accept	=	<i>Henvisning til princip 5</i>

Princip 5

Organisatoriske hurdler

Klassisk teori

Kognitiv hurdle	=	The Heart of Change (2002) & Ottetrinsmodel
Ressourcemæssig hurdle	=	Managing Organisational Change (2002)
Motivationsmæssig hurdle	=	John P. Kotters ottetrinsmodel
Politisk hurdle	=	Managing Organisational Change (2002)

Princip 6

Integrer implementeringen i strategien

Klassisk teori

Fair proces	=	Social-videnskabsforskere som John W. Thibaut, Laurens Walker, Tom R. Tyler og E. Allan Lind
Intellektuel og emotionel anerkendelse	=	Frederick Herzberg' teorier (<i>arbejdsmarkedet</i>)

Konklusion

I et teoretisk perspektiv er der flere alternativer for virksomhederne i forhold til strategiplanlægning med fokus på konkurrenter, nye markeder og produkter. I kandidatafhandlingen har omdrejningspunktet været Blue Ocean Strategy, da denne forholdsvis nye strategi betegnes som værende banebrydende og en ny strategiklassiker. Blue Ocean Strategy virkede interessant, da W. Chan Kim og Renée Mauborgne umiddelbart giver opskriften på, hvordan virksomheder kan skabe et nyt marked uden konkurrenter.

Ud fra problemformuleringen: ”*Er Blue Ocean Strategy i et teoretisk perspektiv nydannende for virksomhedernes strategiplanlægning*”, blev der opstillet tre forudsætninger, der skulle danne baggrund for besvarelsen af problemformuleringen:

1. *Hvad er de teoretiske tankegange bag Blue Ocean Strategy?*
2. *Findes det blå ocean i virkelighedens markeder eller kun i teorien?*
3. *Er Blue Ocean Strategy en videreudvikling af klassisk teori?*

De to første forudsætninger er med til at give en indsigt i W. Chan Kim og Renée Mauborgne’s tanker bag Blue Ocean Strategy, hvilke både har tilhængere og kritikere. Igennem besvarelsen af de to første forudsætninger kommer omdrejningspunkterne i Blue Ocean Strategy til udtryk igennem fremstillingen af de teoretiske tankegange, samt de opstillede eksempler fra virkelighedens markeder i erhvervslivet.

Det grundlæggende i W. Chan Kim og Renée Mauborgne fremstilling af Blue Ocean Strategy er, at forfatterne forsøger at udfordre den klassiske teori omkring markedspositionering. Et blå ocean opnås ifølge W. Chan Kim og Renée Mauborgne ved at skabe og opfange nye behov hos kunderne. Omdrejningspunktet i Blue Ocean Strategy er idéen om at skabe et nyt marked uden konkurrenter.

Eksemplerne der er opstillet i Blue Ocean Strategy, er med til at underbygge, at den definition, som W. Chan Kim og Renée Mauborgne har for et blå ocean, eksisterer. Der findes eksempler på virksomheder som har et marked som ingen andre virksomheder før har berørt, og derved undgår konkurrenter. Efterfølgende kan virksomhedens blå ocean vende til

at blive et rødt ocean, hvis andre virksomheder indtrænger på markedet og begynder at konkurrere med virksomheden. En virksomheds helt nye marked kan per definition betegnes som Blue Ocean Strategy's blå ocean.

Forudsætningerne et og to dannede grundlaget for den videre analyse, hvor det interessante var problemstillingen, om Blue Ocean Strategy er nydannende eller en videreudvikling af klassisk teori. Den tredje forudsætning er hovedvægten til besvarelsen af problemformuleringen.

I forhold til **princip 1** i Blue Ocean Strategy, som omhandler seksvejsrammen, fandtes der ligheder til Porters Five Forces. Lighederne viser sig i teoriernes grundprincipper, som trods deres forskellige titler, har samme funktion. I Blue Ocean Strategy kaldes grundprincippet "Vej", i Porters Five Forces kaldes det "kræfter". Det betyder, at efter dybdegående bearbejdelse af de forskellige analysedele, anses der at være mulighed for, at der forekommer sammenlignende resultater imellem seksvejsrammen og Porters Five Forces. Princip 1 i Blue Ocean Strategy vurderes derfor ikke at være teoretisk nydannende for virksomhedernes strategiplanlægning.

I **Princip 2** kan der ligeledes drages paralleller til benchmarking i klassisk teori. Udarbejdelsen ved et strategilærred vedrørende det overordnede billede i Blue Ocean Strategy kan sammenlignes med PDCA-cirklen, som beskriver processerne i benchmarking. Begrundelsen for ikke at vurdere princip 2 som værende teoretisk nydannende er, at hvert trin i udarbejdelsen af strategilærred og PDCA-cirklen har ligheder. Dermed forekommer sandsynligheden, at analyserne har sammenlignende resultater.

Der hvor de to processer afviger fra hinanden, er Blue Ocean Strategy som vil illustrere de gamle og nye tiltag grafisk, så medarbejderne bedre kan overskue den nye strategiændring. Benchmarking har derimod fokus på, hvordan analysedelen bedst muligt udarbejdes.

I **Princip 3** forekommer der ligheder til Philip Kotlers præferencegrupper i klassisk teori. Lighederne imellem *første lag af ikke-kunder* og præferencegrupper er ved deres fokus på eksisterende kunders præferencer. Virksomheden forsøger herigennem at bibeholde eksisterende kunder.

Andet lag af ikke-kunder har ligeledes ligheder til benchmarking. Efterspørgslen som W. Chan Kim og Renée Mauborgne beskriver som *ikke-kunder i andet lag*, kan på samme måde opnås ved udførelsen af benchmarking. Igennem benchmarking kan virksomheden få et overblik over, hvilke af konkurrenternes kompetencer, der afviger fra virksomhedens eget og derigennem kendskab til, hvorfor *ikke-kunderne i andet lag* foretrækker konkurrentens produkt.

Tredje lag af ikke-kunder har som det eneste punkt antydning af at være videreudvikling af Philip Kotlers præferencegrupper i klassisk teori. Den ekstra dimension der bliver tilføjet, er sammenligningen imellem den eksisterende efterspørgsel og *ikke-kunderne i tredje lags* præferencer.

Princip 4 vedrørende den strategiske rækkefølge findes der ligheder til flere kendte klassiske teorier. Det *første punkt* vedrørende den exceptionelle nytteværdi hos kunden og Buyer Utility Map kan sammenlignes med teorien bag House of Quality. De seks faser i købernes oplevelsescyklus i Buyer Utility Map er sammenlignelige med virksomhedsdimensionen i House of Quality, da begge teoretiske værktøjer har samme fokus rettet mod de tekniske specifikationer, der gør produktet mere attraktivt for kunderne.

Den anden dimension i House of Quality er kundedimensionen, som kan sammenlignes med de seks nytteværdiparametre i Buyer Utility Map. I kundedimensionen bliver de valgte nytteværdiparametre sammenlignet med konkurrenterne, som også er tilfældet i Buyer Utility Map. Begge teoretiske værktøjer omhandler hvad kunderne efterspørger, og hvordan disse nytteværdiparametre er i forhold til konkurrenterne.

Andet punkt under den strategiske rækkefølge er den strategiske prisfastsættelse. Her vurderes det, at der kan sammenlignes med tankegangen i bogen "*Marketing Management*" omkring prisfølsomhed. Virksomheden er under den strategiske prisfastsættelse inde og sammenligne sit produkt med andre produkter, der kan ligne virksomhedens eget. Det er bl.a. kriterier som produktets unikke merværdi for kunden, hvor svært det er at substituere, hvor høj en kvalitet produktet har, og om det udgør en lille del af kundernes disponible indkomst. Disse kriterier har alle en effekt på produktets prisfølsomhed og dermed en effekt på, hvor bred en priskorridor kundemassen har, og hvilken pris produktet kan få. Blue Ocean Strategy adskiller sig fra klassisk prisfølsomhed og prisfastsættelse igennem strategiens fokusering på

substituerende- og alternative produkter. Her kan man godt argumentere for, at W. Chan Kim og Renée Mauborgne har videreudviklet den klassiske teori, da der også her fokuseres på substituerende- og alternative produkter, der kan være med til at skabe en fordel for virksomheden i deres prisfastsættelse.

Tredje punkt omhandler omkostningsdelen i den strategiske rækkefølge. W. Chan Kim og Renée Mauborgne beskriver, at virksomheden ikke skal analysere omkostninger til bl.a. fremstillingen af produktet, før prisen på det nye produkt er fastsat. Denne fremstilling har været brugt i mange år i det japanske erhvervsliv. Lighederne er mange imellem Blue Ocean Strategy's fremstillingen af target costing og den japanske omkostningsstrategi target costing, og det er de samme principper og kriterier der opstilles for at gennemføre target costing.

Sammenlignes punkterne under den strategiske rækkefølge i Blue Ocean Strategy med klassiske teorier er vurderingen, at der ikke er en overvejende teoretisk nydannelse af strategiplanlægningen. Hele den strategiske rækkefølge er beskrevet under den japanske target costing, og går man lidt mere i dybden med de forskellige punkter ses der sammenlignende punkter til teorierne bag House of Quality og prisfølsomhed.

Princip 5 vedrørende de fire organisatoriske hurdler er der ligeledes ligheder til klassisk teori. Den *kognitive hurdle* har samme grundlæggende tankegang som i bogen "*The Heart of Change*". Forfatterens perspektiv i begge bøger fokuserer på medarbejdernes kognitive hurdler bl.a. medarbejdernes frygt for at miste kontrollen, usikkerheden over for fremtidige opgaver, chok grundet en følelse af overraskelse, dårlige erfaringer/oplevelser i forbindelse med tidligere forandringer, som ikke er glemt

Den *ressourcemæssige hurdle* har ligheder til tankegangene i bogen "*Managing Organisational Change*", hvor den pågældende virksomhed kan forbedre deres konkurrenceevne igennem synergieffekter, som deling af ressourcer, viden, talentfulde medarbejdere og teknologi. Idéen er, ifølge Blue Ocean Strategy og *Managing Organisational Change*, at synergieffekten kan bruges til udvikling af nye produkter og markeder.

Den *motivationsmæssige hurdle* har ligheder til John P. Kotters ottetrinsmodel. Her kan "*keglekongerne*", som bliver beskrevet i Blue Ocean Strategy, sammenlignes med ottetrinsmodellens "*koalition*". Både under den motivationsmæssige hurdle og i

ottetrinsmodellen fokuseres der på at holde motivationen oppe hos medarbejderne igennem kortsigtede mål. Dermed ved medarbejderne nøjagtig, hvilke delmål de skal opfylde, for at den nye strategi bliver en succes.

Den sidste *organisatoriske hurdle* er den politiske. I lighed med tankegangene i "*Managing Organisational Change*" drejer det sig om, at ledelsen skal have fokus på modstanden fra virksomhedens samarbejdsrelationer, processer og strukturer på tværs af teams, afdelinger eller virksomheder. Ledelsen vil igennem analysen få et overblik over, hvem der er deres modstandere og tilhængere.

Ud fra den teoretiske sammenligning konkluderes der, at det under de organisatoriske hurdler, ikke er overvejende teoretisk nydannende for virksomhedernes strategiplanlægning.

Princip 6 er det eneste princip, hvor der henvises til klassisk teori. I fremlægningen af princip 6 vedrørende fair proces og intellektuel/emotionel anerkendelse benytter W. Chan Kim og Renée Mauborgne klassisk teori fra bl.a. Tom R. Tyler og Frederick Herzberg. Derfor er princip 6 ikke teoretisk nydannende for virksomhedernes strategiplanlægning.

På *besvarelsen af problemformuleringen* om Blue Ocean Strategy er teoretiske nydannende for virksomhedernes strategiplanlægning, konkluderes det, at Blue Ocean Strategy ikke er teoretisk nydannende. Det skyldes, at det kun vurderes, at et enkelt afsnit under princip 3 er nydannende. Resten af Blue Ocean Strategy vurderes til at have ligheder til klassisk teori og er derfor ikke teoretisk nydannende for virksomhedernes strategiplanlægning.

Perspektivering

Det blev konkluderet, at værktøjerne og teorien som bliver brugt i Blue Ocean Strategy, ikke er overvejende nydannende for virksomhedernes strategiplanlægning. Efter grundig analyse af principperne i Blue Ocean Strategy, er der forefaldet adskillige ligheder til klassisk teori. Hvad er så årsagen til, at Blue Ocean Strategy kaldes for banebrydende og en ny strategiklassiker, hvis værktøjerne og teorierne ikke er nytænkning? Og hvem bliver egentlig tiltrukket af Blue Ocean Strategy's tankegange?

Bogen Blue Ocean Strategy er udarbejdet på en måde, som gør indholdet tilgængelig for de fleste interesserede læsere. Den er letlæselig og hovedparten af læserne, vil nemt kunne forstå W. Chan Kim og Renée Mauborgne's tankegange og modeller. Forfatterernes formidling af teorien igennem deres *skrivemåde* og opstilling kunne være én af årsagerne til, at Blue Ocean Strategy's bliver kaldt en ny strategiklassiker. Det at Blue Ocean Strategy's tankegange er overskuelige for læserne er også medvirkende til, at bogen får en større tilhængerskare f.eks. blandt virksomhederne. I forhold til klassisk teori, er det ligeledes de mere enkle teoretiske værktøjer, som har den største tilhængerskare. Der kan bl.a. refereres til Porters Five Forces og SWOT analysen. Disse to værktøjer er så lettilgængelige for virksomhederne, at alle har kendskab og indblik i, hvordan de anvendes. Den samme følelse sidder man tilbage med, når man har læst Blue Ocean Strategy fra start til slut. Ved den måde bogen er skrevet på, har W. Chan Kim og Renée Mauborgne formået, at få idéen om at skabe et nyt marked, til at lyde nem.

Forfatternes evne til at få skabelsen af et nyt marked til at virke simpel, kan også være bogens svaghed. Når man læser W. Chan Kim og Renée Mauborgne's bog Blue Ocean Strategy sidder man med en fornemmelse af, at forfatterne har fat i noget nyt og anderledes. Den optimisme kan være risikabel for økonomisk svage virksomheder, da bogen kan få virksomheden til at tro på, at de er i stand til at skabe store resultater på kort tid ved at følge bogen. Teoriens manglende bearbejdning i forhold til problemløsning samt forfatternes forenkede måde at vise vejen til succes på kan betyde, at nogle virksomheder ikke er forberedte på realitetens vanskeligheder i at udvikle et nyt marked, og derfor ender med et langt ringere resultat end udgangspunktet.

Områder indenfor strategiplanlægning som der ellers skrives adskillige bøger om, samler Blue Ocean Strategy under et afsnit/princip. Når W. Chan Kim og Renée Mauborgne samler alle processer fra produktudvikling og markedsudvikling til implementeringen af den nye strategi i én bog på under 200 sider, så må man også forvente, at bogen har mangler. Blue Ocean Strategy kan være en god måde at få et indblik i virksomhedens udviklingsmuligheder, samt blive inspireret, men i praksis vurderer jeg, at virksomheden vil gøre klogt i at forberede sig mere garderet mod evt. problemer i strategiomlægningen.

Det kunne være interessant at se på, hvilke virksomheder der bliver tiltrukket af Blue Ocean Strategy. Personligt har jeg en teori om, at det er de mindre virksomheder og de virksomheder, der oplever en stor økonomisk tilbagegang. Virksomheder der er markedsleder inden for deres produktområde, vil sandsynligvis ikke have stor interesse i at finde et nyt marked og lave en større strategiændring i hele virksomheden, men nærmere fokusere på at videreudvikle deres nuværende produkter. Mindre virksomheder, som derimod er i hård konkurrence på deres eksisterende marked og kæmper for overlevelse, vil være mere interesseret i at søge andre veje og skabe noget nyt. Ligeledes vil virksomheder med økonomisk tilbagegang være interesseret i en strategiændring der gør, at de kan skabe overskud igen. Flere større virksomheder har deres egen afdeling for produktudvikling og markedsanalyse, hvor deres opgave er at skabe noget unikt, som ikke er set før. Derfor vil de føle, at de allerede foretager sig det, som W. Chan Kim og Renée Mauborgne udtrykker i Blue Ocean Strategy. Der forekommer selvfølgelig eksempler på store virksomheder, der har brugt Blue Ocean Strategy, heriblandt Jyske Bank, men hovedparten af interessen, vurderer jeg, kommer fra de små virksomheder, der ikke har egen afdeling for produktudvikling, og fra virksomheder med stor økonomisk tilbagegang.

Litteraturliste

Artikler

Andersen, Martin J., Lodberg, Ralf & Øksnebjerg, Bo, (2005), "*Fem benspænd for Blue Ocean Strategien*", Kommunikationsforum, 12. oktober

From-Poulsen, Lilly, (2005), "*Globalisering 3.0*", Kommunikationsforum, 25. oktober

Holmen, Elsebeth & Kristensen, Preben Sander (1998), "*Supplier roles in product development: Interaction versus task partitioning*", European Journal of Purchasing and Supply Management, vol. 4, no. 2/3, side 185-193

Worthy, Ford S., (1991), "*Japan's Smart Secret Weapon*", Fortune Magazine, August 12, 1991, side 75

Bøger

Carson, David & Gilmore, Audrey & Perry, Chad & Gronhaug, Kjell (2001), "*Qualitative Marketing Research*", Sage Publications Ltd., 1. udgave, 4. oplag, 2005

Chan Kim, W. & Mauborgne, René (2005), "*Blue Ocean Strategy – De nye vinderstrategier*", Børsen Forlag, 1. udgave, 7. oplag, 2006

Christensen, Michael m.fl. (2001), "*Benchmarking – På tværs af faggrænser*", Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 1. udgave, 1. oplag, 2001

Hildebrandt, Steen & Brandt, Søren (2005), "*Ledelse af forandring – Virksomhedens konkurrencekraft*", Børsens Forlag, 1. udgave, 1. oplag, 2005

Kotler, Philip (2000), "*Marketing Management – The Millennium Edition*", Prentice Hall, 10. udgave, 2000

McAfee, R. Preston (2002), "*Competitive Solutions – The Strategist's Toolkit*", Princeton University Press, 2002

Peters, Thomas J. & Waterman Jr., Robert H. (1982), "*Hvad gør de bedste bedre? – Cases fra Amerikas mest succesrige virksomheder*", J.H. Schultz A/S, 1984

Porter, Michael E., (2004), "*Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*", Free Press, 1. udgave, 2004

Hjemmesider

www.kommunikationsforum.dk – Branchesite for kommunikation

www.money.cnn.com/magazines/fortune/ - CNN's Fortune Magazine

Undervisningsmateriale

Sørensen, Jeanne (8. semester 2007), *Kvalitativ Markedsanalyse*, Udleveret materiale, Lektion 1: "*Kvalitativ markedsundersøgelse og paradigmevalg*", Lektion 2: "*Specifikke metoder*", Lektion 7: "*Analyse af data*"

Bilag 1

JAPAN'S SMART SECRET WEAPON It's a unique cost-management system, and it helps Japanese companies to cut costs, undersell Western competitors, and beat them with new products.

By Ford S. Worthy REPORTER ASSOCIATE Mark D. Fefer August 12, 1991

(FORTUNE Magazine) – HEADING HOME empty-handed after an intelligence-gathering mission in Japan, the German consultants were thoroughly angered. They had hoped to learn how Japanese auto manufacturers accounted for costs, but instead sat through session after blood-boiling session with smiling factory managers who kept explaining: Sorry, we don't keep track of what you're looking for. After a frustrating week the Germans gave up, convinced they had run smack into another case of Japanese stonewalling. In fact, they had come face to face with one of Japan's most potent competitive weapons: its system for forecasting, monitoring, and interpreting costs. They are so fundamentally different that outsiders assume they must not be seeing the whole picture. The theories and techniques seem too imprecise and loosely joined, too "simple," to be the inner movement of the mighty Japanese manufacturing machine. The methods are simple -- but do they work! They guide and motivate planners to design products at the lowest possible cost, and give them considerable freedom in introducing new products and getting them to market quickly. Like its famed quality philosophy, Japan's cost-management system stands Western practice on its head. For example, American companies developing a new product typically design it first and then calculate

the cost. If it's too high, the product goes back to the drawing board -- or the company settles for a smaller profit. The Japanese start with a target cost based on the price the market is most likely to accept. Then they direct designers and engineers to meet the target. The system also encourages managers to worry less about a product's cost than about the role it could play in gaining market share. This strategic approach is a big reason the Japanese so often come out with winning products the bean counters would have killed in an American company. So why haven't you heard about these powerful techniques? Along with other cost-management tools popular in Japan, they have attracted little attention elsewhere. Some American companies make limited use of comparable techniques, but none that FORTUNE could find apply them with the intensity and dedication of the Japanese. The dearth of managers and scholars familiar with both Japanese- and Western-style management accounting may partly explain the lack of osmosis; so may the language barrier, made all the more formidable by technical terms that hold different meanings for Japanese and Westerners. More important, none are so blind as those who will not see. Western companies operating in Japan have largely ignored or dismissed most Japanese ideas about how to measure and manage manufacturing costs. Toshiro Hiromoto, associate accounting professor at Hitotsubashi University in Tokyo, described what he called another Japanese "hidden

edge" in a 1988 Harvard Business Review article about Japanese management accounting practices. But Western executives who have considered and rejected them say, a bit smugly, that the cost-control systems are "primitive" compared with their own, noting that on many factory floors in Japan, cost data are still collected and analyzed manually rather than by computer. The very precision that Western managers prize can be an impediment to rational costing. Obsessive attention to allocating expenses from labor to overhead against each product often consumes effort that could better be spent on systematic efforts to drive costs down. It also limits the ability of managers to strengthen a product line by enhancing it with a supposedly low-margin product -- which may or may not be low margin, since despite its apparent precision, the Western system often gives inaccurate readings. Douglas Shinsato, a partner at the Tohmatsu Touche Ross accounting and consulting firm, has watched Western companies blow their opportunities in the East for that reason. One he cites is IBM, whose rigid cost-accounting system, he contends, keeps it from pricing its products flexibly enough to match its Japanese archrival, Fujitsu. To understand how Japanese companies think about cost management -- and how they price products or allocate capital resources -- you have to step for a moment into the Japanese organization itself. First, Japanese companies make sure that employees understand "how their work is translated into the numbers" that represent the company's performance, says Hiromoto. Managers rely heavily on direct performance indicators that employees can readily grasp and do something about: the time it takes to set up the manufacturing line to produce a particular batch of products; the amount of material that has to be scrapped because of worker error; the percentage of purchased parts that are

rejected because they don't live up to specifications. Western companies may also use these measures but emphasize goals based on complex, financially oriented yardsticks, such as return on investment, that are incomprehensible to workers. Second, the people responsible for projecting and measuring product costs are not narrowly schooled accountants with no feel for the product, as in the U.S., but typically engineers -- cost engineers, as they are known at many companies. These specialists have often rotated through several departments, including purchasing, design, and sometimes even sales, before taking on a cost-planning job. The payoff: unusually broad perspectives that give them a unique ability to spot ways to reduce costs.

THE CRITICAL feature of the Japanese system is its focus on getting costs out of the product during the planning and design stage. That's the point at which virtually all subsequent costs are determined, from manufacturing to what customers will have to spend on maintenance. The technique companies such as NEC, Sharp, Nissan, and Toyota use, called target costing, comes in countless variations. The stripped-down version diagrammed above left has several defining features. The team in charge of bringing a new product idea to market determines the price at which the product is most likely to appeal to potential buyers. From this crucial judgment all else follows. After deducting the desired profit margin from the forecasted sales price, the planners develop estimates for each of the elements that make up a product's costs: design and engineering, manufacturing, sales and marketing. Each of these is further subdivided to identify and estimate the cost of each component that goes into the finished product. Every part or function is treated as a component -- not only windshields and

engine blocks but spaces such as the trunk -- and each is assigned a target cost. Says Kiyoshi Yato, a senior Booz Allen consultant who spent eight years as a planner for Nissan: "This is where the battle begins." The battle is an intense negotiating process between the company and its outside suppliers, and among departments that are responsible for different aspects of the product. The sum of the initial estimates may exceed the overall target cost by 20% or more. By the time the battle is over, however, compromises and tradeoffs by product designers, process engineers, and marketing specialists generally produce a projected cost that is within close range of the original target. That's strikingly different from standard practice in the U.S. and Europe. Says Steven Hronec, head of Arthur Andersen & Co.'s manufacturing practice: "U.S. companies design a product by throwing it over the wall from one department to another -- from engineering, to marketing, and so on. At the end of the design phase, after something like 85% of the product's costs have been built in, the specifications are given to the accountants, who tell you what the product will cost." They will tell you based on labor rates, material prices, and prevailing manufacturing standards. Slighted is the vision of what a product should cost, which would motivate and assist the engineers designing it. U.S. accountants, Hronec says, "mainly just add up the pieces." Is it any wonder that the pieces often don't add up to a marketable product? Says Harvard professor Robin Cooper, one of the few serious Western students of Japanese cost-management systems: "We tend to build up a model of the product, determine what it's going to cost, and then ask whether we can sell it for that. The Japanese turn it around: They say, 'It's got to sell for X. Let's work backwards to make sure we can achieve it.' I've never seen this done by a U.S. company with

the same intensity." In essence, Western cost management, by basing costs on given standards, tends to maintain the status quo. The Japanese approach is dynamic, pushing constantly for improvement. Indeed, the Japanese also use target costing to make existing products less expensive. Isuzu Motors, like most Japanese carmakers, establishes target costs for its components on the basis of exhaustive comparative studies of its competitors' products. Illustrating what is known as "tear-down" analysis, Yoshihiko Sato, a cost-management expert at Isuzu, methodically takes apart three different types of writing pens, spreading their varied parts on a coffee table. "This is what we do with our competitors' products," he says, slowly rotating a pen cap in his hands. "We would analyze the material this is made of, the way it is molded, the process used to assemble it. From this tear-down method, we determine the product's probable cost." Isuzu then might adopt the lowest of these as the targets for its own components. For example, its target cost for a steering mechanism might derive from its analysis of a Toyota, a brake pedal from a Nissan. Engineers at some U.S. companies, particularly in the automobile industry, employ this sort of reverse engineering to better understand their competitors' products. The Japanese do it routinely, as an integrated part of target-costing programs, and when they discover that a competitor has cut the cost of a component, they rush to match -- or top -- it. The companies most skilled at target costing set their sights on tomorrow's marketplace, not today's. Says Yasuo Matoi, a budgeting specialist at NEC: "We know a competitor is going to come along and bring out a better product at a lower price." Thus, NEC sets target costs not only relative to current retail prices and competitors' costs but in anticipation of what they may become in six months or a year. Targeting

costs in such a manner ought to work nearly as well in the West as in Japan. Nearly but not quite, because large companies like Toyota have uniquely tight relationships with suppliers and the other companies that make up their business families, or keiretsu. These relationships, based on longstanding ties and often reinforced by cross-ownership, give Japanese cost planners "enormous confidence that their projected costs will be met," says Kouji Inazaki, a director at Chuo Coopers & Lybrand Consulting in Tokyo. People and sensitive cost data move freely among the big companies and their suppliers, so products can be developed and put on the market faster and more cheaply. The big firms can also use the arrangement to bludgeon suppliers into meeting a difficult target cost -- Japanese use the word *tataku*, to beat down, to describe the tactic. Inazaki, who worked at a steel company for 20 years before joining Chuo Coopers & Lybrand, remembers the frequent meetings that Toyota held with its suppliers. "Toyota would strongly ask us to propose two to three ideas each month for reducing costs. This was part of its target-costing process."

KNOWING what to measure -- and what not to measure -- means that Japanese companies more often come up with the right answers to strategic questions: Should we introduce a new product? Kill an old one? Make a component in-house instead of buying it outside? The ideal system at most Western companies allocates all costs -- material, labor, and expenses for factory maintenance, rent, engineering support services, and other so-called overhead items -- among the many products that a given factory makes. But these efforts to give managers the detailed costs that must be incurred to manufacture each product are often exercises in false precision. They bring to mind Oscar Wilde's definition of a cynic: the person who knows the

cost of everything and the value of nothing. Often they're plain wrong. Relying on them nonetheless, Western managers tend to track the profitability of each product. Products that show up as low-margin or unprofitable are often quickly dropped. Similarly, ideas for new products whose profitability projections fail to clear certain hurdle rates usually wither away on the accountant's spreadsheet. What matters for Sony and many other Japanese companies is not the apparent profit an individual product can earn but the profitability of portfolios of related products. Depending on where a product is in its life cycle or the role it plays for a line of products (snaring the first-time customer, say), Sony expects some products to earn high margins and others to earn low returns. Western companies make similar distinctions, but Japanese managers are far more inclined to base decisions on the performance of the portfolio as a whole. Says Kevin Jones, a longtime McKinsey consultant in Tokyo: "What you often find at Japanese companies is the attitude, 'We're in this business to win. If we believe it makes competitive sense to carry Product X, we will carry it. We will try our damndest to make it profitable, but whether or not a product is profitable is not the nub of whether we'll be able to win in the overall business.'" A case in point: Two years ago Sony's product-development gurus thought they saw a way to expand the market for personal stereo component systems, those especially compact models you find in every college dorm. Sony being Sony, it believed that an even smaller version of the so-called Pixy would play well among a slightly older audience of consumers. Akira Kubota, general manager for audio products, says the forecast for the new product was not exactly inspiring. But "we decided to take a chance, because we knew we could cover the product with higher-margin products in the

same group." To Sony's surprise, the smaller version was an immediate hit -- with the younger crowd that had been buying the larger version all along. Kubota says it quickly became the industry standard and helped Sony enlarge its share of the category by 50%. Had Sony based its decision on the product's expected "stand-alone" profitability, Kubota says it would never have been launched. Coke's Japanese operations appear to partly share Sony's philosophy. Coke is the leader in Japan's soft drink market, which is enlivened by more than 1,000 new products each year. Ninety percent of them fail to last more than a year, and a traditionally minded American cost accountant could certainly prove in advance that most will go under. Yet Coke churns out new sodas, fruit drinks, and cold coffees at the rate of roughly one product a month; its business in Japan is very profitable. While Coke requires each new product to clear a profitability hurdle, the height of the hurdle varies - - markedly, it appears. As a Coke executive there says: "We know that some of these strange products will survive only a month or two, but our competitors have them, so we have to have them." Some are going to be hits. Like Coke, the best Japanese companies don't let the numbers dictate how to compete. In evaluating capital investments, they perform some of the quantitative analysis developed in the West, but it is hardly the crutch

that it is for so many Western managers. Return on investment, such a focal point in the U.S., is merely a small implement found in the corner of a Japanese manager's toolbox. Minebea, a producer of miniature ball bearings, decided to build two major plants in Thailand in 1989. "We did not initially prepare precise cost calculations," says Ryusuke Mizukami, the director of planning. "They would probably have discouraged the investment. But we wanted to be No. 1 in the world." To be No. 1 required Minebea to eventually spend \$1.15 billion on the plants. To be No. 1 in the world. As McKinsey's Kevin Jones and his colleague Tatsuo Ohbora have written, "Within their areas, senior managers ((of Japanese companies)) cannot tell whether this product is making money or that one is. But it is not crucial to do so." What matters are such questions as: Am I a leader in my business? How do my products and skills compare with those of my competitors? What must I do in order to survive in the 21st century? To Western managers these questions are uncomfortably fuzzy, removed from the quantitative world of return on investment and risk-reward ratios. But such questions explain why Japanese companies measure and manage costs the way they do. Their cost systems are designed not to take the place of human judgment but to encourage managers and workers to exercise it.