

Blue Ocean, - en fremtids- og konkurrencestrategi

Tendensen de seneste år har været, at der er blevet – og til stadighed bliver – flere konkurrenter til samme kunde-, pris- og produktgruppe. Resultatet er tovtrækkeri i et hidsigt rødt ocean, hvor konkurrenterne bliver lynhurtige til at kopiere hinanden. Derfor ender konkurrencen med at bestå i, hvem der udbyder det pågældende produkt til laveste pris.

Med den stadigt igangværende økonomiske krise, kan det røde ocean tage livet af virksomheder, der som følge af den hårde konkurrence, ser sig nødt til, at gå længere ned i udbydelsespris end hvad der dækker produktionsomkostningerne.

Blue Ocean strategien er en fremtidig diversifikationsstrategi, som kan få virksomheden ud af den hårde konkurrence og ind på en *vinderkurs*, hvor man bevæger sig ind på et marked uden eksisterende konkurrence.

Princippet i strategien er, at skabe en ny efterspørgsel ved at udbyde et unikt produkt på et nyt marked. Hvis det er muligt skal der tilmed skæres ned på virksomhedens omkostninger. Kunden skal opleve det nye produkt som værdifuldt og innovativt, dvs. at kunden skal føle en hidtil ukendt merværdi forbundet med produktet. Således er forudsætningerne for, at Blue Ocean Strategien bliver en succes på længere sigt.

Strategi for røde oceaner	Strategi for blå oceaner
<ul style="list-style-type: none"> • Konkurrer på eksisterende marked. • Slå konkurrenterne. • Udnyt eksisterende efterspørgsel. • Foretag værdiomkostningsafvejning. • Ret hele en virksomheds system af aktiviteter ind på det strategiske valg <i>mellem</i> differentiering og lave omkostninger. 	<ul style="list-style-type: none"> • Skab marked uden konkurrence. • Gør konkurrencen irrelevant. • Skab og fasthold ny efterspørgsel. • Bryd med værdi/omkostningsafvejning. • Ret hele en virksomheds system af aktiviteter ind på, at gå efter differentiering og lave omkostninger.

Man kan godt holde fast i sit allerede eksisterende produkt når man ønsker at indfinde sig på et blå ocean. I stedet for at differentiere sig med et helt nyt produkt, differentiere man sig ved at droppe eller nedtone mange af de gængse værdier på det allerede eksisterende marked, og tilføje nye, alternative parametre til produktet. På den måde skaber man merværdi til det allerede udbudte produkt. De nye parametre er døren til det blå ocean.

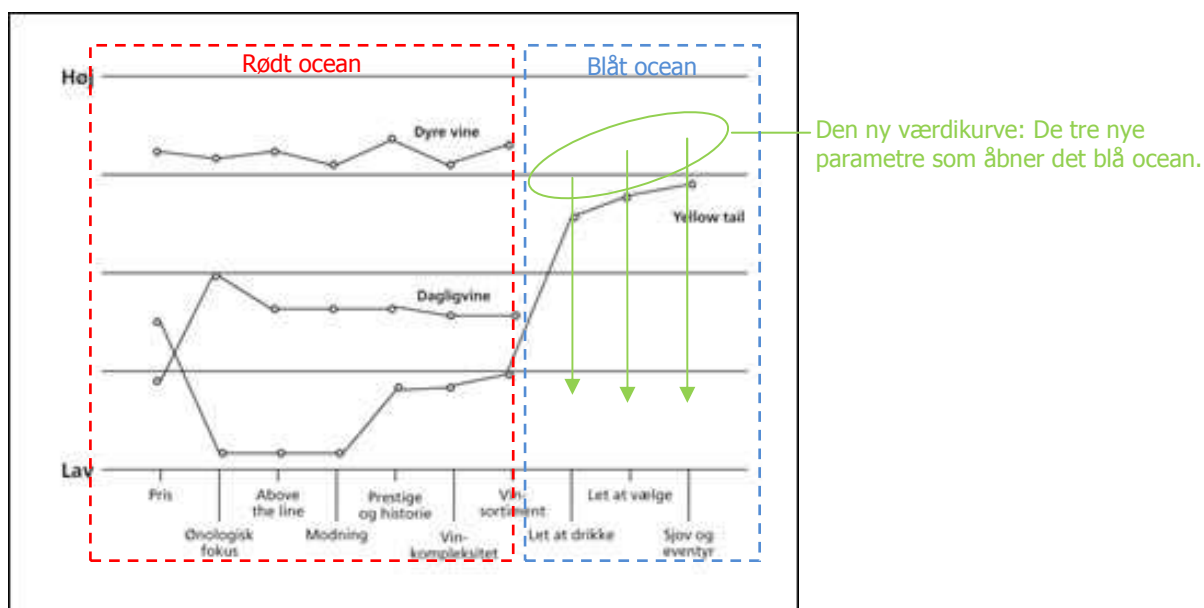
For at kortlægge hvad der kan åbne døren til et blå ocean, og hvordan man skal handle med hensigt på, at indfindelsen bliver en succes benytter man *strategilærredet* og *den firefasede handlingsramme* som redskaber.

Strategilærredet – en profil af markedet

Strategilærredet giver et øjebliksbillede af, hvordan situationen på det røde ocean hvor virksomheden befinder sig og ønsker at bevæge sig væk fra. Ud fra lærredet kan man aflæse hvor der investeres, hvor bruger konkurrenterne deres energi, hvad får kunderne ud af det og hvilke parametre kører den eksisterende konkurrence på.

Efter kortlægningen har man et kendskab til det eksisterende marked, som kan hjælpe virksomheden til at træffe de valg, som bringer virksomheden ud på det blå ocean.

Eksempel:



Figur 1. Strategilærred for Yellow Tail's Blue Ocean strategi og det marked, der var udgangspunktet.

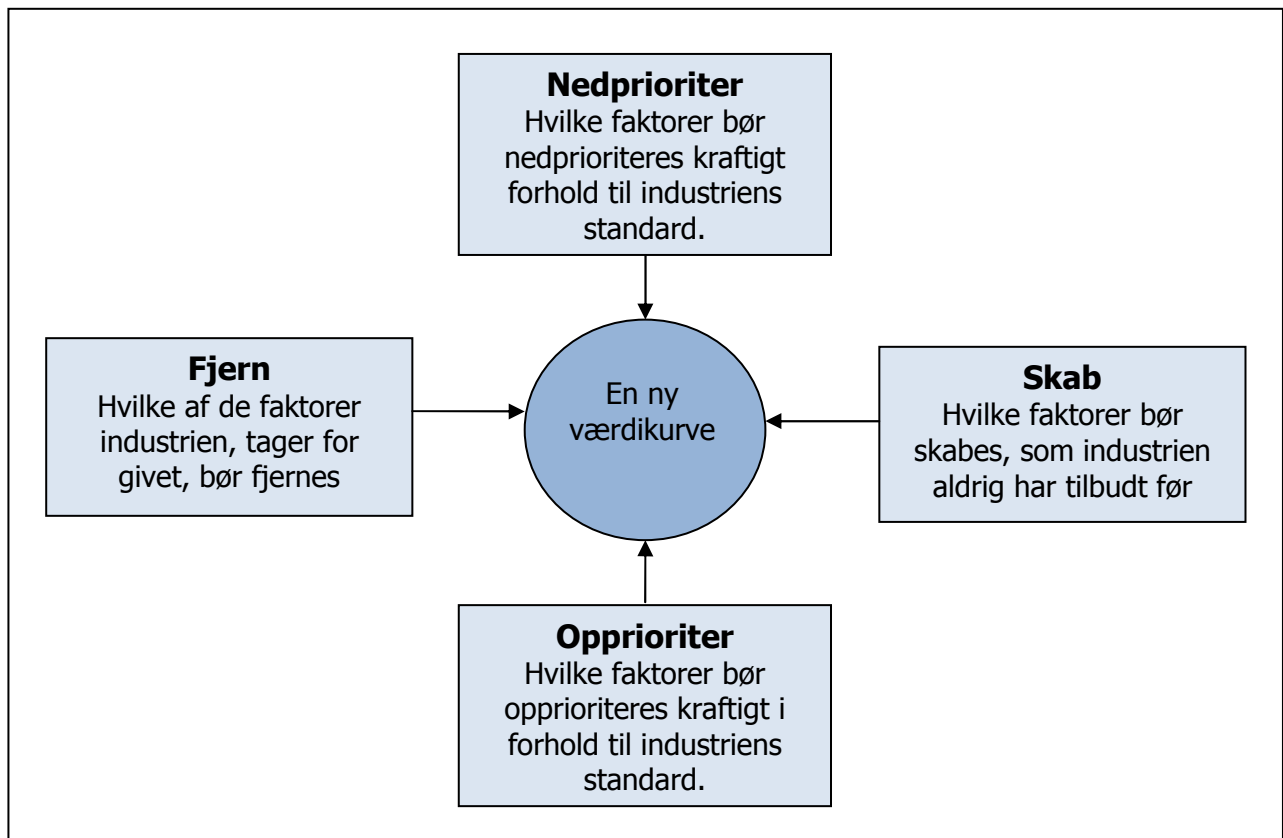
Kilde: Blue Ocean Strategy

I det viste eksempel angiver værdikurven både strategien for Yellow Tail og situationen på det eksisterende marked. Vinproducenten Yellow Tail har valgt at holde fast i deres allerede udbudte produktkategori, men har tilføjet produkterne i kategorien tre nye parametre. På den måde bevæger virksomheden sig ud på det blå ocean.

Den firefasede handlingsramme

Redskabet til bestemmelsen af den ny værdikurve, som jo er døren til det blå ocean, er den før nævnte "værdifastsættende" matrix: Den firefasede handlingsramme.

Princippet er, at virksomheden gør sig selv bevidst om *hvilke værdier og parametre* den ønsker at bruge sin energi på i fremtiden med den ny værdikurve.



Som led i den nye strategi fjerner man, nedprioriterer, opprioriterer og skaber man de faktorer som skal være døråbnerne til det blå ocean.

De seks veje til det blå ocean

Forberedelserne lyder umiddelbart til at gå til, men hvordan finder man derefter vejen til sit eget ocean? Der er seks veje til det blå ocean, men gennemgående er det, at man skal holde øjnene åbne.

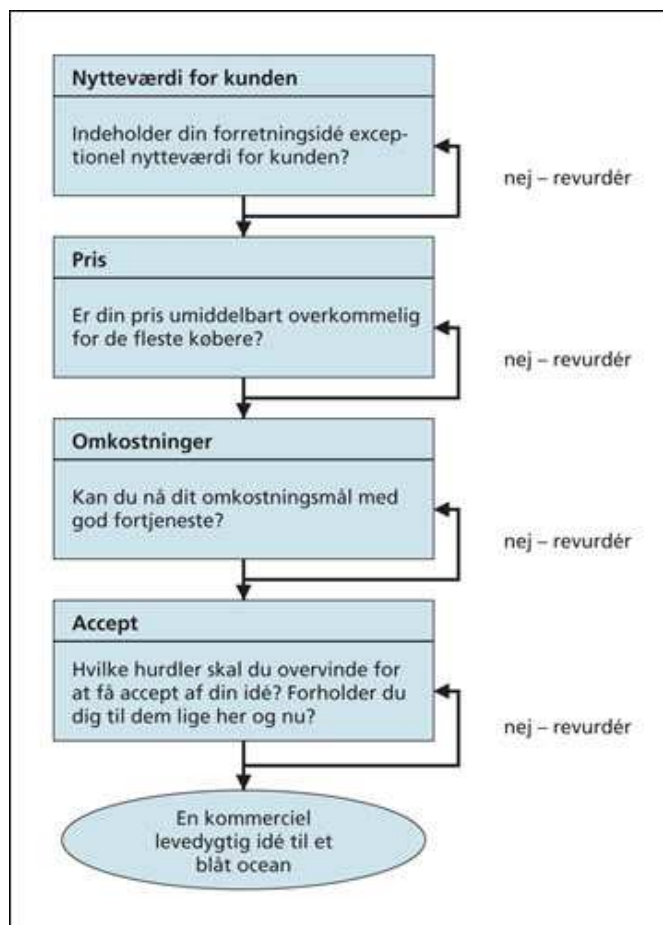
Head-to-head konkurrence	Skabelse af Blue Ocean
Industri: Virksomheden fokuserer kun på konkurrenterne i samme industri.	Virksomheden holder øje med alternative industrier, som kunne udbyde produkter, der kunne substitueres/ erstattes med virksomhedens eget produkt.
Strategisk gruppe: Virksomheden fokuserer på konkurrenceposition mellem virksomhederne i det røde ocean, som følger samme strategi som virksomheden selv.	Virksomheden holder øje med strategigrupperne for at kunne differentiere sig fra de andres værdikurver.
Køber-gruppe: Virksomheden har kun øjne for den indkøbsproces og de aktører, som skaber normen på det røde ocean. Virksomheden prøver hele tiden, at forbedre samarbejdet til <i>de samme</i> samarbejdspartnere, leverandører osv.	Virksomheden holder øje med andre muligheder i indkøbsprocessen, andre aktører og vil gerne omdefinere den nuværende proces.
Udvalg af produkt- eller service-tilbud: Virksomheden holder sig inden for industri-grænserne når det kommer til, at forbedre eller udvikle produkterne. Man bliver inden for de allerede skabte "rammer".	Virksomheden holder øje med komplementære produkter – produkter ser i naturlig sammenhæng benyttes sammen med virksomheden eget produkt.
Funktionel/ Emotionel orientering: Man fokuserer på prisen som stærkeste konkurrenceparameter frem for produktets funktionelle og emotionelle værdi for kunderne.	Virksomheden revurdere produktets funktionelle og emotionelle værdi for kunderne; er der noget kunderne er trætte af eller savner? Er der værdier ved produktet som overses og som man derfor godt kan gøre opmærksom på?
Tid/ trends: Virksomheden tilpasser sig eksterne trends i takt med at de opstår.	Virksomheden er med helt fremme og former tidens trends frem for, at tilpasse sig når trends allerede er opstået.

Visualisering af Blue Ocean strategien – hele vejen

- 1. Step: Visuel overvågning.** Man tegner det nuværende strategilærred.
- 2. Step: Visuel udforskning.** Man bevæger sig ud på markedet, i forretningerne og snuser indtryk ind.
- 3. Step: Visuel strategimesse.** Man tegner mulige fremtidslærreder og prøver dem af på kunder og potentielle kunder. Resultatet er en ny strategi.
- 4. Step: Visuel kommunikation, sidste fase.** Man tager stilling til hvordan man kommunikere den nye strategi ud til medarbejdere og andre på en enkelt og letforståelig måde.

Strategiudvikling i den rigtige rækkefølge

Visualiseringsprocessen er nu ovre og tingene skal konkretiseres og evalueres som fakta.



Bonusinfo

Blue Ocean strategien er udviklet af INSEAD¹ professorne W. Chan Kim og Renée Mauborgne som udgav bogen *Blue Ocean Strategy* i 2005 – det er første gang man hørte om strategien. Strategien er dog ikke ny, den er blot en videreudvikling af diversifikationsstrategierne som man har kendt tidligere.

¹ "Business school for The World". Stor international Business skole med afdelinger i Europa, Asien, Østen, ressearch center i Israel og kontor i New York. Grundlagt i 1957.