

# DET BLÅ OCEAN UDEN REDNINGSBÆLTE

Af Tom Soling  
Partner & Business Unit Manager, SAM International



## Blåt bliver til rødt

Professorerne W. Cahn Kim og Renée Mauborgne fra Insead Business School udgav i 2005 bogen "Blue Ocean Strategy", som omgående blev en bestseller og en "need to have" bog for virksomhedsledere. Bogen har til dato solgt mere end 3 millioner eksemplarer og er udkommet på 42 sprog.

De af os, der har læst den, kan vist være enige i, at det er en bog, man kun kan blive klogere af, og at teorierne i bogen holder.

Til de, der ikke har læst bogen, drejer det sig kort fortalt om, at når man angriber et marked, skal man søge hen, hvor ingen andre er. Søge hullerne i markedet og finde steder, hvor det er muligt at være markedsleder og dermed bestemmende for prispunkter, udvikling af markedet mv.

En af Professor W. Chan Kims teorier er også, at det blå ocean (det uopdyrkede marked) altid kun er blå i en meget kort periode, inden det bliver rødt (hård konkurrence mellem udbydere), da ens konkurrenter hurtigt bevæger sig samme sted hen. Det er logik, at hvis nogen får succes med noget nyt, vil mange andre prøve at komme ind på markedet for at gøre kunsten efter. Jo mere attraktivt et marked bliver, jo flere spillere kommer der med – konkurrencen bliver hård og indtjeningen udvandet.

## Frisøreksempel

I en tilfældig gade i en tilfældig by åbner en frisørsalon. Den får succes, fordi det er den første i området, og den opfylder et markedsbehov. Der går dog ikke længe, inden både salon nr. to og nummer tre åbner i samme gade eller i nabogaden. Der er ikke den store forskel på, hvad de forskellige saloner tilbyder, og priserne er nogenlunde de samme. Markedet er stadigvæk ikke fuldt udviklet, så der er ingen problemer med hverken omsætning eller indtjening i salonerne.

Så åbner salon nr. fire, fem og seks kort efter hinanden. Nu er markedet lige pludseligt overfyldt – udbud bliver større end efterspørgsel. Den totale omsætning i de i alt seks saloner stor – men det er ikke nok til, at dække omkostningerne i de enkelte saloner.

Et par af salonerne må afskedige medarbejdere, og i løbet af kort tid trækker et par af salonerne "priskortet" – sætter priserne ned.

Resultatet er en nådesløs priskrig, der i løbet af kort tid betyder, at ingen af salonerne tjener penge, og to af butikkerne må dreje nøglen om. Det betyder ikke, at de andre tjener flere penge – priserne er jo blevet skruet så langt ned, at ingen længere kan tjene penge (nu er det blå ocean blevet rødt).

Første salon er stadigvæk i live, og her tænkes kreativt og ikke mindst innovativt, hvor man:

- Laver om på åbningstiderne, så de bedre passer ind i kundernes behov.
- Tilbyder mulighed for at holde åbent ved særlige lejligheder til opsætning af hår.
- Laver en "barbersalon".
- Tilbyder specielle hovedbundsmassager.

## ”Det hvide ocean”

Lige pludselig har salonen tilkæmpet sig et nyt blå ocean. Her kan priserne ikke sammenlignes, og indtjeningen stiger igen. De andre saloner kæmper stadigvæk med lave priser og for stor konkurrence, og inden de når at reagere og skabe et nyt ”blå ocean” lukker yderligere to saloner.

Nu er markedet igen i balance. Der er mulighed for, at hver af salonerne kan skabe deres eget koncept, hvor der er mulighed for at tjene penge, og markedet er fyldt.

Vi kan jo sige, at der er blevet skabt et ”hvidt ocean” – et marked i balance.

## Den nære fremtid

Ovenstående eksempel er jo selvfølgelig meget simplificeret, men det kan dog overføres til rigtig mange brancher ”i den virkelige verden”, ligesom der er lighedspunkter rigtig mange steder i verden.

Jeg erkender også, at ”det hvide ocean” er et drømmescenarie. Der vil ikke gå ret længe, inden risikoen for, at hvidt skifter til rødt, er til stede. Men en af en erhvervsleders vigtigste evner er at kunne gennemskue det marked, man befinder sig i.

Det er meget få – hvis ingen – markeder, der ikke hele tiden forandrer og udvikler sig. ”Vi plejer” findes ikke mere. Der kræves konstant fokus på markedstilpasning. Forretningsudvikling og optimering af virksomheden er nødvendig, hvis man vil bevare sin position på markedet.

Det lader til, at flere brancher er på vej ud af krisen – dog hænger detailhandlen voldsomt i håndbremsen. En analyse viser, at op til 40% af butikkerne er truet af konkurs, senest Fona.

Der er flere grunde til, at detailhandlen lider: For høj husleje, store marketingomkostninger, internettet og der er generelt et meget stort ”rødt ocean” overalt.

De færreste butikker er i stand til at positionere sig for alvor i markedet – hertil spiller priserne en alt for stor rolle. Internettet er blevet en kæmpekonkurrent i rigtig mange brancher: Det er gennemskueligt, nemt, har åbent 24 timer i døgnet, man får leveret lige til døren, og for de fleste butikkers vedkommende bliver pengene først trukket ved levering.

Så rigtig mange barrierer ved internethandel er brudt ned.

I de brancher, hvor det lysner, er man klar til at opruste igen. Gennem de senere år har det været økonomifolkene, der har måtte styre virksomhederne gennem krisen, men nu begynder behovet for andre kompetencer at melde sig. Salg, innovation og ekspansion er nogle af de nye kompetencer, der bliver brugt for fremadrettet.

## ”... og prinsessen sov i hundrede år”

Det er vist kun få, der ikke kender Nokia. Kendskabsgraden til navnet er/ var kæmpestort.

I mange år har Nokia-casen været fast pensum på MBA-skolerne rundt omkring i verden. Historien om, hvordan dette konglomerat gik fra at være en virksomhed med primært fokus på skovbrug og en lille smule elektronik til at blive verdens største producent af mobiltelefoner. Hvordan det lykkedes at udvikle virksomheden, skabe merværdi hos kunderne og trimme alt, så man ikke alene styrede markedet, men også tjente masser af penge.

Konkurrenter som Samsung, HTC og Motorola blev stort set udraderet.

Nokia blev så store og stærke, at de følte sig uovervindelige, og da den nye ”android-teknologi” forsigtigt kiggede frem, mente man i virksomheden, at der var tale om en døgnflue – ligesom mange mente, da internettet kom frem...

Resten er jo kun historie, og i dag eksisterer Nokia ikke mere.

Et modsat rettet eksempel er LEGO.

Det er ikke mange år siden, virksomheden var i dyb krise. Ingen børn gad lege med de berømte klodser længere – det elektroniske legetøj var meget sjovere. LEGO prøvede at udvikle elektronisk tilpasset legetøj/spil, men det blev ikke den store succes. Til gengæld fandt man et helt nyt blå ocean: Man lavede licenskontrakter med blandt andet Star Wars, Indiana Jones og Harry Potter.

Markedet var ovenud begejstret og vendte 180 grader. Gennem de seneste par år er LEGO eksploderet, og i dag er indtjeningen bedre end nogen sinde. LEGO er i dag blandt verdens to stærkeste brands!

## AFSLUTNING

Ingen tvivl om, at kravene til erhvervsledere kun bliver større og større i årene fremover.

Her mener jeg ikke kun i de store virksomheder – men faktisk i endnu højere grad de små og mellemstore virksomheder. Krigen om kunderne i alle brancher er hård. Internationaliseringen bliver mere og mere markant – den elektroniske udvikling gør, at vi stort set ikke kender morgendagen.

Det eneste, vi med sikkerhed ved, er, at det efterhånden kun er fantasien, der sætter grænser for, hvad man kan.

Men uanset hvad og hvordan vi ser det, er der nogle helt faste ting, der gør sig gældende:

- Uanset hvilken branche, man er i, skal man have et produkt, der giver merværdi til kunderne – ellers er det uinteressant.
- En konstant fokus på kundetilpasning er nødvendig – ellers er der en anden, der ”stjæler” dit marked.
- En konstant søgen efter optimering både internt og eksternt – der er ikke råd til at have uproduktive led.
- Produkt-, virksomheds- og markedsinnovation er vigtigt – vigtigt – vigtigt.
- Søg efter det blå ocean – undgå det røde og håb på det hvide.

Held og lykke og husk - i det blå ocean er der ingen redningsbælter!

Kilder: *Blue Ocean Strategy – udgivet på Harvard Business School Press*  
*Berlingske Nyhedsmagasin – nr. 11 2011*  
*Børsen og Berlingske vedr. butiksdøden*

**TOM SOLING**  
**Partner & Business Unit Manager, SAM International**

**Mobil:** + 45 20 26 48 89  
**Mail:** [tso@sam-int.com](mailto:tso@sam-int.com)

[www.sam-int.com/da](http://www.sam-int.com/da)

