

LIV & LEDELSE

Talent
=
profitt

Side 36



FOTO: BJØRN R. JENSEN

Blue Ocean Strategy

Det blå havet er et bedre sted å være enn det røde, sier Lauren Mathys. På Norsk Designråds næringslivsdag var hun hentet til Norge for å snakke om Blue Ocean Strategy, en strategi for innovasjon som i korthet går ut på at et selskap som ønsker suksess må forsøke å skape et produkt som er så enestående at de oppleves som alene i et nytt marked. Begrepet er skapt av to professorer fra INSEAD i Sveits, og Lauren Mathys har satt opp sitt eget konsulentselskap basert på deres prinsipper.

Bla om!



Legg på svøm i det blå havet

Det blå havet er full av næring og oksygen, og her kan du svømme, nyte livet og ha god plass. Det røde havet er fullt av blod, og du er en av mange som sloss både med haiene og med naboen. Da er det vel liten tvil om hvor du helst vil være?

AV DAG HÅKON HELLEVIK
dhh@ukeavisen.no

Med slike bilder i bakhodet lanserte INSEAD-professorene W. Chan Kim og Renée Mauborgne i 2005 boka Blue Ocean Strategy. Det er en bok som har utviklet seg til en egen skole innen innovasjonsteori.

Hensikten er å fortelle hvordan du kan utvikle produkter du kan lansere i et «blått hav» hvor det ikke finnes konkurrenter. Slik kan slippe å kjempe for livet i det røde havet hvor alle kniver om de samme kundene og konkurrerer på pris i en verden av magre marginer.

– Blått hav-strategi handler om å skape en ny retning for et selskap som kanskje allerede er blant de gode, men som ønsker å bli aller best, sier Lauren Mathys. Hun er strategirådgiver bosatt i Sveits, og ble nylig hentet til Oslo for å presentere Kim og Mauborgnes teorier på Norsk Designråds næringslivsdag.

En raskere hest

– Det handler langt på vei om forståelse for at en innovasjon er noe langt mer enn en oppfinnelse, fortsetter hun. Det handler om hva du klarer å få ut i markedet.

– Vi omgir oss med ti tusen «dingser», men veldig mange av dem er egentlig ikke så veldig nyttige. Hvis du vil at selskapet ditt skal ta et skritt videre, må du identifisere de punktene hvor du vil at ditt produkt skal være forskjellig. Det handler om valg. Hvis du vel-



ger vekk noen sider av produktet kan du lettere fokusere på å utvikle noen andre i stedet. Hvis du klarer å oppprioritere og å nedprioritere de riktige elementene, kan du ha lagt grunnlaget for et produkt som kan bli en suksess i et nytt marked.

Ett råd på den veien er ikke bare å fokusere på de kundene du allerede har. Et sitat som tilskrives Henry Ford, mannen som oppfant masseproduksjon av biler selv om han ikke oppfant selve bilen, er at «hvis jeg hadde spurt kundene mine hva de ville ha, så hadde de sagt at de ønsket seg en raskere hest».

– Tenk minst like mye på de kundene du ikke har, sier Lauren Mathys.

– Hva er grunnen til at de foretrekker konkurrentens produkt, og ikke ditt? Kan du utvikle ditt produkt på en måte som gjør at de velger annerledes neste gang? Kanskje kan du til og med trekke til deg noen helt nye kunder, mennesker som aldri har brukt produkter fra din bransje i det hele tatt?

Morsommere og billigere

Som eksempel på det siste trekker hun frem Nintendo Wii, en spillmaskin som ble til på et tidspunkt hvor produsenten slet på en ukomfortabel tredje plass i markedet bak konkurrentene Sony og Microsoft.

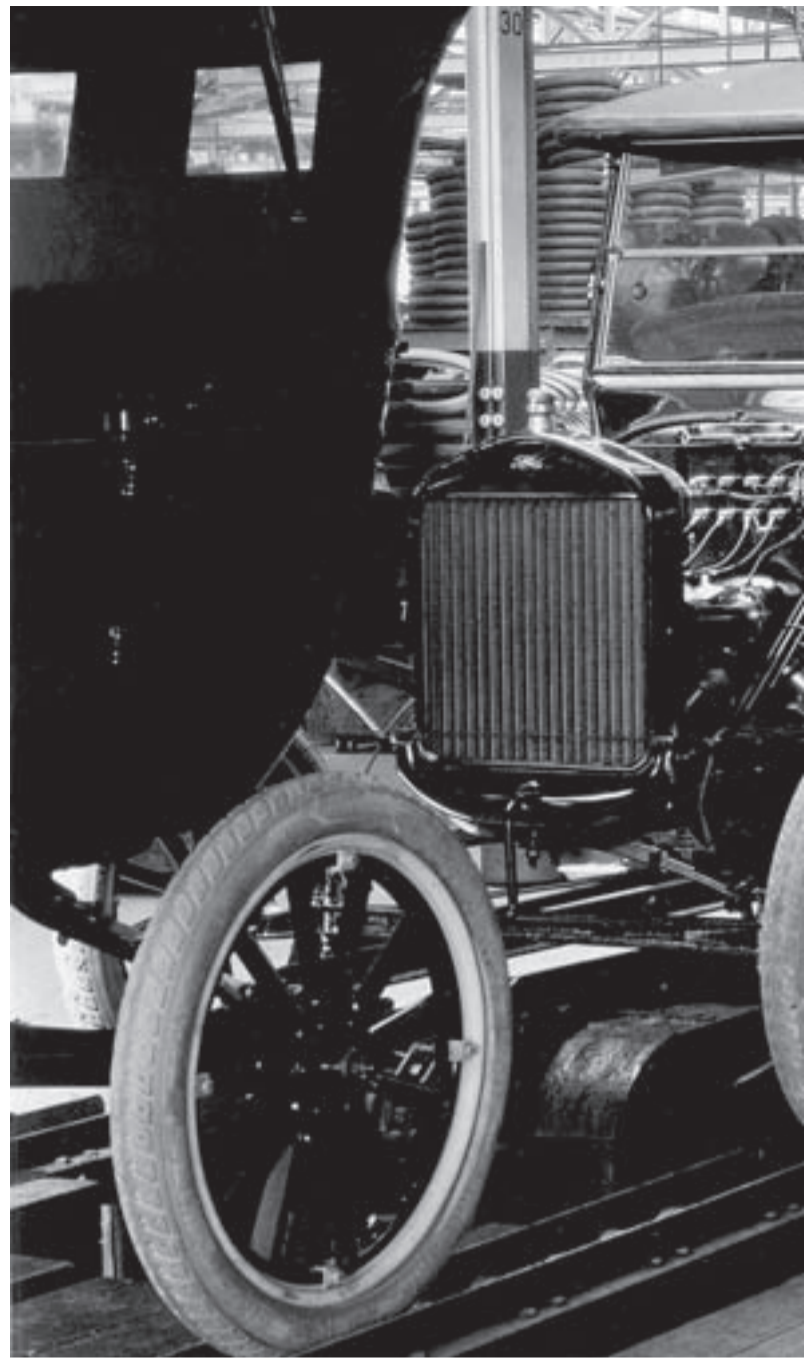
– Da disse lanserte nye spillver-

Lauren Mathys

■ Lauren Mathys er amerikansk, men har bodd i Sveits i mer enn 20 år. Hun er og strategirådgiver og coach, og er grunnlegger av selskapet Bluecrest Consulting. Hun har spesialisert seg på Blue Ocean Strategy-tenkningen og har fullført Blue Ocean Strategy-kvalifiseringsprosessen under veiledning av INSEAD-professorene bak teoriene, W. Chan Kim og Renée Mauborgne. Hun har selv en MBA-grad fra INSEAD.



sjoner med større computere, enda flere effekter og enda bedre grafikk, kunne Nintendo tenkt at de burde følge etter og konkurrere på de samme feltene. I stedet gjorde de noe helt annet. De valgte de vekk supercomputeren og supergrafikken, og de fjernet for eksempel muligheten til å se DVD-filmer på spillmaskinen. Det kan jo folk like gjerne gjøre på TV. Samtidig endret de formatet på spillene. De laget et konsept hvor deltakerens kroppsbegrevelser ble en del av spillene. Dette ble opplevd som mye morsommere enn bare å sitte i sofaen og spille med fingrene, og helt nye grupper begynte å kjøpe produktet. Samtidig kunne Nintendo selge billig og utvikle nye spill billig, fordi de elementene som var tatt vekk også var



Henry Ford fant sitt blå hav - han startet masseproduksjon av biler og sørget for at

de elementene som presset prisen opp. De fant ikke opp spillemaskinen, men de utviklet et produkt noe som ble opplevd som så annerledes at de plutselig var alene på et nytt marked.

New York-politiet

Prinsippet kan også brukes til å utvikle nye tjenester, også i det offentlige. Lauryn Mathys trekker frem William Bratton, politisjef i New York i en periode på 1990-tallet. Hans tiltak for å bekjempe kriminaliteten i storbyen blir i dag brukt av mange ledelseseksperter som eksempel på hvordan man kan snu en organisasjon til å bli mer effektiv.

– Bratton «arvet» en by med mye kriminalitet og alt for små ressurser, og han gjorde en del utradisjonelle valg i sin strategi for å gjøre forholdene bedre. Han påla for eksempel sine underordnede ledere å ta T-banen til jobb i stedet for å ta bilen. Hensikten var at de skulle føle på kroppen den utryggheten mange av byens borgere opplevde på undergrunnen. Slik ville de få en førstehånds opplevelse av hvor nødvendig det var å gjøre banen til et tryggere sted. Et annet grep var å systematisk analysere de ulike stasjonene for å finne hvor det var størst behov for å ha politifolk

til stede. Ikke alle punktene var like belastet, og ved å omprioritere ressursene kunne han skape økt trygghet uten å bruke mer penger. Det siste går rett inn i prinsippet bak «strategierettet», som er et av redskapene i Blått hav-strategien.

«Blått hav-strategi handler om å skape en ny retning for et selskap som kanskje allerede er blant de gode, men som ønsker å bli aller best.»

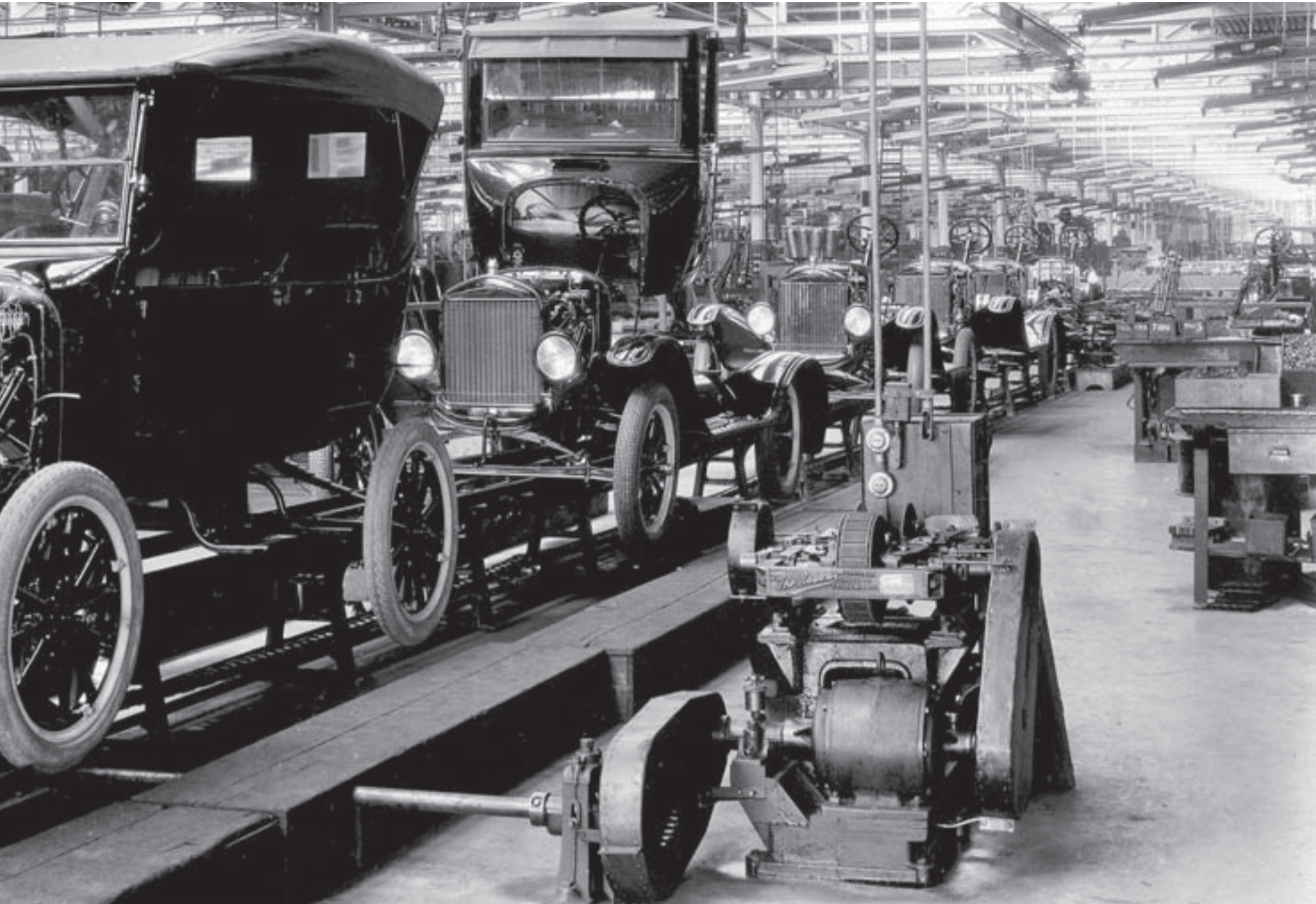
Du analyserer enkeltelementene i produktet ditt, og senere skaper du en mer verdi gjennom å velge vekk noen elementer og prioritere andre. På den måten får produktet en profil som blir helt annerledes enn det du startet med.

Erstatter ikke alt

Et praktisk råd til en bedrift som ønsker å tenke annerledes er å sette sammen innovasjonsteam som ser annerledes ut, sier Lauren Mathys.

– Ikke nøy deg med den vanlige gjengen av FoU-folk, markedsførere og strategiekspert. Ta med HR-folk, regnskapsarbeidere, informasjonsarbeidere og alle andre, de menneskene som kan utfordre de etablerte tankemønstrene. Få fram ideene og se på likhetene mellom dem, ikke bare forskjellene. Og spør deg selv: Hvis vi gjør denne endringen, hvem er det da som får utbytte av den, og hvem får det ikke? Svaret kan bidra til å fortelle deg om du vil kunne få nye kunder eller ikke.

Blått hav-strategien er ikke ment å skulle erstatte alle andre måter å



de ble så billige at kundene hadde råd til å kjøpe dem. Men hadde han spurt folk hva de ville ha på forhånd, ville nok mange heller ønsket seg en ny hest.

jobbe med innovasjon på, påpeker hun. Men bruker du ti eller tyve prosent av dine ressurser på å tenke innovasjon med en annen innfallsvinkel, så kan det være svært lønnsomt.

– Realiteten for de fleste av oss er at vi svømmer i et rødt hav til daglig. Våre konkurrenter forsvinner ikke nødvendigvis fra jordens overflate, de er der fortsatt, og vi må følge med i hva de foretar seg. Men vi kan jo snu oss rundt og se 20-30 år tilbake, og telle opp hvor mange av dagens selvfølgeligelige produkter som ikke var til stede, fra spillkonsoller til mobiltelefoner. Slik vil det også være om 20 år fra nå. Den av oss som vil ha størst suksess frem til da, vil være den som først klarer å etablere seg med noe nytt som samfunnet i 2028 vil se på som selvsagt.

– Handler det om å lete etter sin nisje?

– Egentlig ikke, for i mine øyne signaliserer ordet «nisje» noe som er lite. Let etter egenarten, og hvis du finner deg selv alene i et stort blått hav er det ingen grunn til at du ikke skulle kunne vokse deg stor. Klarer du det, må du imidlertid være forberedt på at de hele tiden må redefinere det blå havet slik at ikke konkurrentene skal bite deg i hælene og gjøre det rødt igjen.

Saken fortsetter:

Mal et lerret med bred pensel



Jan Stavik hadde ønsket seg flere næringslivsledere på designrådets næringslivsdag. Her sammen med Gunn Ovesen, leder i Innovasjon Norge.

Svakt av næringslivet - bra av næringsministeren

Designrådet er veldig fornøyd med næringsdepartementets nye sjef, men mindre fornøyd med næringslivets interesse for design og nyskaping.

– Hensikten med næringslivsdagen er å fokusere på nødvendigheten av å arbeide med designrettet innovasjon. Vi synes selv at vi fikk samlet en gruppe foredragsholdere som gjorde dette på en meget bra måte, sier Norsk Designråds administrerende direktør Jan Stavik.

Designrådet er blant dem som er bekymret for det de opplever som en skremmende lav

innovasjonsgrad i næringslivet.

– I en undersøkelse i 2007 sier 11 prosent av bedriftene at de har introdusert produkter som har representert en nyhet i markedet. Det er langt under en del andre relevante land vi burde sammenligne Norge med, og langt under hva det burde vært. Det vi i designrådet kan bidra med er å introdusere vår verktøykasse for innovasjon, og Næringslivsdagen er en av flere anledninger hvor vi gjør dette, sier Stavik.

Salen var velfylt, men svært mange fremmøtte var selv designere. Relativt få var fra næringslivet.

– Det er vi skuffet over. Imidlertid er vi desto lykkeligere over hvordan vår nye

næringsminister, Sylvia Brustad, har presentert seg for oss, sier Stavik.

– Vi har bedt myndighetene om 30 til 35 millioner kroner til et flerårig program for designdrevet innovasjon i næringslivet. Noe av det første hun gjorde etter å ha byttet statsrådspost var å gi oss de første ti millionene. Hun holdt et svært positivt innlegg på vårt arrangement, og pengesekken forteller oss at dette er mer enn en politiker som kommer med positive selvfølgeligheter i en tale. Vi ser frem til et fortsatt samarbeid med departementet, og vi vil fortsette å arbeide for at næringslivet skal få øynene opp for verdien av innovasjon, sier Jan Stavik.



Hadde Bjørn Kjos satt opp strategierretet før Norwegian Air Shuttle satset på lavprissegmentet i 2002, ville det kanskje sett ut som eksemplet på denne siden. Selskapet er blant dem som har forandret europeisk luftfart.

► Fortsettelse fra forrige side: Legg på svøm i det blå havet

Mal et lerret med bred pensel

Strategierretet er et viktig verktøy for dem som jobber med Blått hav-strategien. Hensikten er å gjøre en tilbyder i stand til å dele et produkt opp i elementer, og kartlegge hvor han selv står på hvert enkelt punkt.

Deretter kan han gjøre det samme med en eller flere konkurrenter. Da kan det bli enklere å se hvordan det kanskje er mulig å skaffe seg et «blått hav» ved å satse særlig sterkt på noen av disse elementene, og samtidig utelate andre. Da får produktet en annen profil enn konkurrentenes. Hvis denne profilen har nok egenart kan vedkommende bli opplevd som en tilbyder på et helt nytt marked.

Mange elementer

Eksemplet på denne siden er hentet fra flybransjen. Før lavprisselskapene ble vanlige satset flyselskapene bredt. De konkurrerte med hverandre på pris, men de fremhevet også at de tilbød gratis mat og drikke, gratis aviser, egne venterom på flyplassene, knutepunktforbindelser med

andre ruter, god service om bord, muligheter til å booke sete etter fritt valg og mange punkt-til-punkt-avganger.

På en del kortere distanser, som eksempelvis Oslo – Bergen eller Oslo – Trondheim på det norske markedet, hadde selskapene konkurranse fra kundenes egne privatbiler. Bilen ble opplevd som billig ettersom kontantutlegget begrenset seg til bensinutgiftene, og kundene valgte bilen fordi de hadde full fleksibilitet. Valgfriheten ble også definert som viktigere enn reisetiden, som fra dør til dør kunne bli seks eller syv timer i stedet for tre. Alle de andre hensynene, fra service om bord til mat og reisetid, ble av dem som foretrakk å kjøre valgt vekk som mindre viktige.

Lavprissflyselskapet AS

En slik analyse kan gi en potensiell gründer ideen til å danne Lyvprissflyselskapet AS. Analysen på «lerretet» synliggjør hvordan man kan profilere et nytt reisetilbud slik at det blir helt forskjellig fra begge de to andre alternativene.

Lavprisselskapet kan prioritere punkt-til-punkt-fleksibiliteten og la være å selge sammenhengende reiser. Det fjerner mye av ekstraserVICEN i form av servering, venterom og lignende, og på den måten få prisen ned. Alt dette matcher det kunden kan gjøre med egen bil. Men siden flyet tross alt flyr og bilen

ikke gjør det, kan Lavprisselskapet danke ut privatbilen på reisetid.

Et nytt marked

For kunden blir dette opplevd som et helt nytt marked. I sine artikler har W. Chan Kim og Renée Mauborgne brukt amerikanske Southwest Airlines som eksempel.

I Norge kunne vi brukt Norwegian eller Color Air. Sistnevnte prøvde seg uten hell på 1990-tallet, og hadde vi satt opp deres profil ville vi sett at det avvek fra det konseptet Norwegian senere har lyktes med. For det første konkurrerte Color Air med et SAS som den gang hadde lov til å la kun-

dene tjene bonuspoeng i Norge og bruke dem på utenlandsturer. Det er ikke lenger lov, og vil det elementet finnes derfor ikke på lerretet lenger. For det andre hadde Color Air færre avganger enn hva Norwegian senere satset på, og ble opplevd som mindre fordelaktig også av den grunn.

