

BOOK SKIM

SIDE 1

Introduktion til bogen

SIDE 2

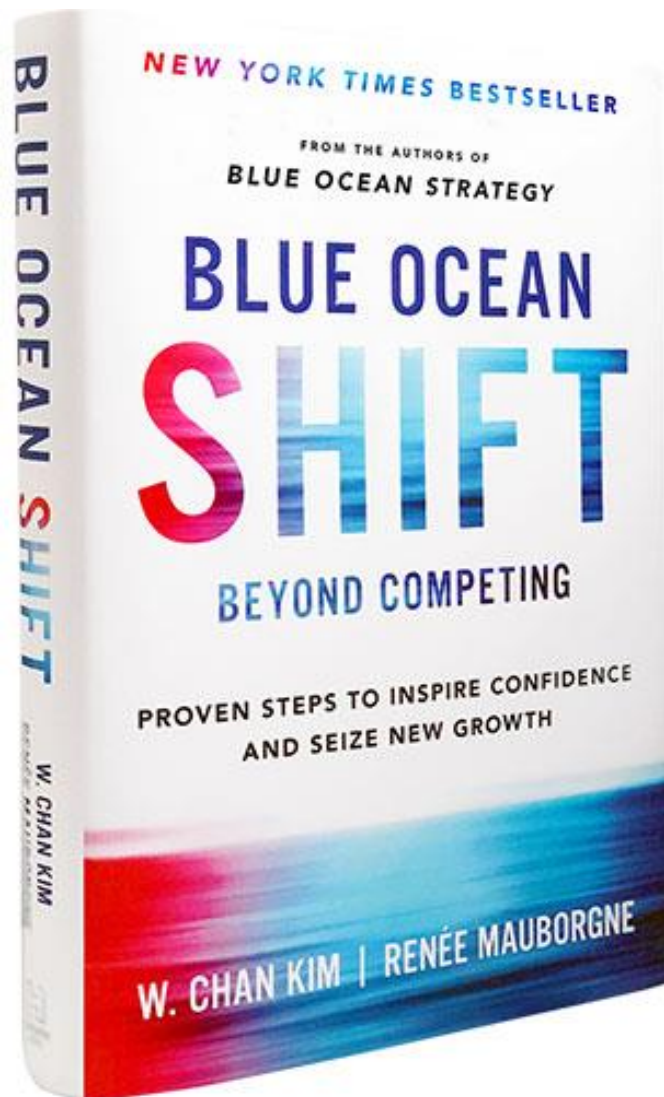
Vigtige læringspunkter
Om forfatterne

SIDE 3

Summary

SIDE 23

Anvendelse af bogens
pointer



BLUE OCEAN SHIFT

INTRODUKTION TIL BOGEN

Du kender allerede Blue Ocean Strategy, og nu får du en step-by-step guide i Blue Ocean Shift for, hvordan du rykker dit team og organisation til nye højder gennem enkelte analytiske værktøjer som både store og små organisationer kan følge. Bogen er en forlængelse af den tidligere Blue Ocean Strategy, og er baseret på W. Chan Kim og Renée Mauborgnes forskningsarbejde af 150 strategiske træk gennem 100 år blandt 30 brancher. Bogen kortlægger de konceptuelle forskelligheder og grundlæggende mønstre, som adskiller markedskonkurrence-træk (Red Ocean Strategy) fra markedsskabende-træk (Blue Ocean Strategy). Du lærer at se din organisation og branche fra et Blue Ocean-perspektiv, hvordan du omformer de eksisterende markedsbetingelser til din fordel, og samtidig, hvordan man opbygger en bæredygtig forretningsmodel med innovative værditilbud. For at forstå bogens indhold er det *ikke* en forudsætning at have læst Blue Ocean Strategy.

Du finder alle værktøjer nævnt i dette book skim på den officielle hjemmeside af Blue Ocean Strategy <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/>

Vigtige læringspunkter

Målet med Blue Ocean Shift er at rykke dig og din organisation til nye højder ved at flytte det snævre syn fra den eksisterende konkurrence ved selv at skabe nye markeder. Du lærer helt konkret:

- **Hvorfor** du faktisk overser enorme vækstmuligheder, når du fokuserer på den eksisterende konkurrence, og **hvordan** du løfter og udvider din strategiske tænkning.
- **Hvordan** du skaber et kreativt og innovativt værditilbud, der adskiller sig, samtidig med, at det har lavere omkostninger.
- **Hvordan** alle i organisationen sammen kan være med til at flytte sig fra et rødt til blå ocean gennem 5 systematiske faser.
- **Hvorfor** det er vigtigt at fokusere og styrke folks selvsikkerhed for at kunne skabe vækst og eksekvere din strategi.
- **Hvorfor** du ikke bør lave en strategi baseret på de eksisterende markeds- og branche forhold, og **hvordan** du omformer disse forhold til egen fordel.
- **Hvordan** du udfordrer dine eksplicite og implicite antagelser, som du har om din organisation og dit marked.
- **Hvordan** du identificerer latente kunder og skaber ny efterspørgsel.
- **Hvordan** du systematisk omformer markedsgrænserne for at åbne op for nye værdigrænser (value-cost frontiers), som gør den eksisterende konkurrence irrelevant.
- **Hvordan** du opbygger en bæredygtig forretningsmodel som din organisation kan følge, og som samtidig eksekverer din strategiske vision.



Om forfatterne: W. Chan Kim og Renée

Mauborgne er begge professorer hos INSEAD og udnævnt af MBA Rankings til World's Top Five Best Business School Professors. Sammen er de skabere af den berømte strategi Blue Ocean Strategy og har solgt mere end 3,6 millioner bøger på verdensplan. Derudover anses Kim og Mauborgne for at være en del af verdens førende ledelsesguruer blandt Thinkers50, og har begge modtaget utallige ledelsespriser for deres bidrag til den akademiske verden. Efter mere end ti års studier og forskning siden lanceringen af Blue Ocean Strategy er forfatterne nu klar med efterfølgeren Blue Ocean Shift.

Summary

DEL 1 – BLUE OCEAN SHIFT

Hvad er Red og Blue Oceans?

Gennem bogens første del fastslår forfatterne W. Chan Kim og Renée Mauborgne det centrale fokus med Blue Ocean Shift; at skifte fra et rødt ocean til et blå ocean. Det blodrøde ocean symboliserer et marked med hård konkurrence med både store, små, gamle og nye virksomheder, som kæmper hårdt om kunder. Det blå ocean, derimod, er de nye uopdagede markeder blottet fra konkurrence, hvor profitten venter. Men hvordan kan din organisation erobre det nye ukendte blå ocean og begynde at generere stærk vækst? Hvad kræver det at nå udover det bedste, skabe nye markeder og gøre konkurrencen irrelevant? Hvordan kan det hele lade sig gøre? Svaret ligger i Blue Ocean Shift-processen; fem faser med hver sine værktøjer, som hjælper med at skabe mulige strategier, der kan flytte din organisation. Hvis du ønsker at se et overblik over Blue Ocean Shiftprocessen og dens faser, bør du se side 5 i dette summary.

Men før du kan gå i gang med at starte et Blue Ocean Shift, behøver du og dit team det rette mindset og rette markedsskabende værktøjer. I første del af dette summary vil fokus være på at opnå det rette Blue Ocean-mindset, og i anden del vil fokus være på de praktiske markedsskabende værktøjer, som nødvendige i forhold til at udarbejde mulige Blue Ocean-strategier.

Tre komponenter for et succesfuldt Blue Ocean Shift

Grundlæggende indeholder et succesfuldt Blue Ocean Shift følgende tre komponenter:

1) Et Blue Ocean-perspektiv

- Udvid din horisont og forståelse for, hvor nye muligheder findes.
- Vær åben over for potentielle muligheder i stedet for at stræbe efter best-practice.

2) Guidende markedsskabende værktøjer

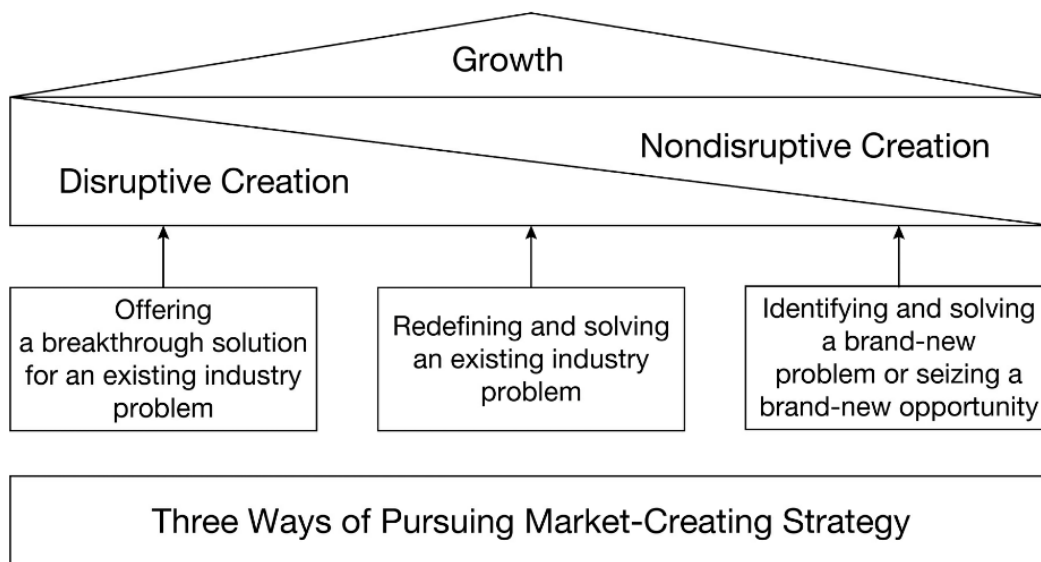
- Hvordan udfordrer du den eksplicite og implicite antagelse, som du har om din organisation og dit marked?
- Hvordan identificerer du det latente-kunde-ocean, som kan skabe ny efterspørgsel?
- Hvordan kan du systematisk omdefinere markedsgrenser for at åbne en ny værdigrænse (value-cost frontier), der gør konkurrencen irrelevant?
- Hvordan kan man skabe et værditilbud, der adskiller sig, samtidig med at have lavere omkostninger?
- Hvordan opbygger du en bæredygtig forretningsmodel som din organisation vil følge, og samtidig udføre din strategiske vision?

3) Menneskelighed i processen

- Du skal kunne inspirere og opbygge dit teams selvsikkerhed til at kunne eksekvere selvstændigt.

En markedsskabende strategi

En markedsskabende strategi kan inddeles i disruptiv og non-disruptiv skabelse. Den non-disruptive skabelse er, når et nyt marked skabes uden at forstyrre det eksisterende marked. Den disruptive skabelse sker, når innovation overtager en tidligere teknologi, f.eks. med digital fotografering eller Netflix. Det handler kort om at skubbe de eksisterende spillere af banen, og samtidig skabe et nyt marked. Nedenstående ses et eksempel på, hvordan man på tre forskellige måder kan udøve den markedsskabende strategi.



A Growth Model of Market Creating Strategy. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Shift*. s.37.

Denne model af en markedsskabende strategi viser, at der eksisterer tre måder, hvorpå man kan opnå disruptiv og non-disruptiv skabelse. De tre måder ser således ud:

- 1. Tilbyd en banebrydende løsning for din branches eksisterende problem**
F.eks. fra kassette bånd til CD til Mp3 - bedre måder at afspille og lagre musik på. Det samme gør sig gældende for fotografering.
- 2. Redefinér din branches eksisterende problem og løs det**
Her skaber du et nyt marked. F.eks. som set med virtual reality, viagra, cybersecurity og coaching.
- 3. Identificér og løs et helt nyt problem eller grib en helt ny mulighed**
ActiFry og dets revolutionerende måde at friturestege med blot en skefuld olie, hvilket inspirerede latente kunder til at købe produktet.

Bemærk, at alle overstående eksempler har fokus på værdiskabende innovation, ikke blot teknologisk innovation. Gennem tiden har man set fejlagtige innovationer; såsom Segway, et teknologisk vidunder, men folk kunne dog ikke se behovet eller grunden til at betale \$5.000 for maskinen. Det samme er gældende for Google Glass – produktet var ikke praktisk på nogen måde, og skabte kun problemer i forhold til brugerens privatliv.

(Se s. 38-44 for flere virksomhedseksempler på værdiskabende innovation).

Et Blue Ocean-mindset

Det er vigtigt at have et Blue Ocean-mindset for at kunne forlade det røde ocean. I stedet for at antage, at markedsforholdene er fastlagte, bør du udforske mulighederne for at ændre og redefinere dem til din egen fordel. Du skal ikke forsøge at slå de andre spillere på markedet, men i stedet gøre dem irrelevante. Det handler om at kultivere dit eget værditilbud og derigennem redefinere konkurrenternes strategiske fordele. Hav fokus på differentiering og lave omkostninger, og adskil dig ved at skabe nye markeder og kunder.

Det menneskelige aspekt

Som mennesker stræber vi højt efter at gøre en forskel i verden og gøre en indflydelse. Samtidigt er vi dog meget usikre på os selv, påvirket af angst og har behov for bekræftelse. Selvom vi kan fremstå selvsikre og hårdføre udadtil, er vi alle meget sårbare. Hvis vi i organisationer ser bort fra at anse de ansatte som ren arbejdskraft og i stedet anerkender dem som reelle personer, indser vi, at der gemmer sig utrolig sårbare mennesker bag jobtitlerne.

Vores iboende usikkerhed gør, at vi gerne vil undgå at bevæge os ud på ukendte territorier, da vi ikke har lyst til at blive udstillet i et dårligt lys overfor organisationen. Derfor holder vi ofte fast i vante rammer og tilgange, fordi vi frygter at miste status, respekt og sikkerhed, hvis vi åbent udtrykker vores egentlige tanker. Denne realitet er ikke noget, der gør os svage – det er noget, der gør os menneskelige!

En manglende forståelse og anerkendelse af denne realitet er ofte årsagen til, at mange organisationers forandringsindsatser og forsøg på optimering af kreativitet og innovation fejler, da de mangler at tage det menneskelige aspekt i betragtning i deres processer. En anerkendelse af det menneskelige aspekt forbedrer de ansattes villighed til at engagere sig. Når vi føler os oprigtigt værdsatte for, hvem vi er som mennesker og føler os respekteret for det, vi kan bidrage med - på trods af vores usikkerheder - påvirker det vores motivation og præstation i en positiv retning. Det menneskelige aspekt er dermed en vigtig del af rejsen mod det blå ocean, da man skal have modet til at handle.

Tre essentielle elementer

I Blue Ocean-processen er der indbygget tre elementer, som adresserer forskellige sider af det menneskelige aspekt; *atomisering*, *førstehånds-opdagelse* og *retfærdig proces*. Disse elementer skal virke som en hjælp til at udvikle modet og selvsikkerheden til at handle.

1) Atomisering

Det er umuligt at udføre et Blue Ocean Shift på én gang, da processen kan være overvældende. For at lette overblikket og gøre det nemmere at udføre dette Shift, bør processen nedbrydes til konkrete, individuelle trin, hvilket gradvist, trin for trin, giver inspiration til teamet og opbygger deres selvtillid. Kulminationen af disse faser leder tilsammen til et Blue Ocean Shift.

2) Førstehånds-opdagelse

Vores forestilling om, hvad der er muligt og hvad vi er i stand til, er i høj grad baseret på tidligere opfattelser og erfaringer. I organisationer kender vi ofte kun til det røde ocean med intens konkurrence. Derfor har vi en tendens til at holde fast i dette ocean i vores strategiske perspektiv, selvom vi ikke burde. Det handler om at udfordre vores etablerede strategi og se på, hvordan den kan ændres. Det handler om at skabe forudsætningerne for, at man selv, på første hånd, kan se forandringsbehovene i stedet for at få dem fortalt. Ved brug af Blue Ocean-værktøjerne vil både du og dit team opnå disse førstehånds-opdagelser og få

mange "ahaoplevelser". Disse er utrolig vigtige, både i forhold til motivation, men også når det gælder at ændre ens tidligere tilgang og opfattelser om markedet, konkurrenterne og egne produkter og services. Efterhånden som man spørger "hvorfor har vi ikke set det før?", begynder man at opnå mere selvsikkerhed samt mod på at ændre de nuværende strategiske rammer.

3) Retfærdig proces

En retfærdig proces taler til den fundamentale struktur af, hvem vi er som mennesker – det handler om tillid. Denne proces kan opdeles i de tre principper: *engagement*, *forklaring* og *klare forventninger*. Disse principper danner grundlaget for selve Blue Ocean Shift-processen.

- **Engagement**
At have en aktiv involvering af ansatte og deres individuelle holdninger og input. Dette gøres for at skabe en kollektiv viden og fremme bedre beslutninger og større forpligtelse i organisationen.
- **Forklaring**
At sørge for at dele de tanker, der har ligget bag de strategiske beslutninger, som er truffet ved hvert trin. Dette forsikrer, at alle de ansattes meninger er blevet hørt og overvejet, og at beslutninger er blevet truffet på baggrund af organisationens generelle interesser.
- **Klare forventninger**
At oplyse klare forventninger for hele organisationen og hvad de ansattes respektive roller samt ansvar vil være i løbet af hele Blue Ocean-processen.

Et kort overblik over Blue Ocean Shift-processen

For at undgå fejltrin, kommer her de fem faser for selve Blue Ocean Shift-processen. Hvert skridt vil gennemgås i del 2 af dette summary, men hele idéen med dette overblik er netop atomisering. Mange virksomheder befinder sig nemlig i dag i et rødt ocean med hård konkurrence, men har måske ikke behov for at gennemgå hele Blue Ocean Shift-processen. Derfor er denne atomiserede proces beregnet til, at enhver organisation har mulighed for netop at gå til den fase i processen, som der er behov for.

F.eks. befinder du dig måske i en branche, hvor du tidligere var markedsdominerende og hvis omsætning stadig er høj, men konkurrenter er ved at indhente dig. Ledelsen er i fornægtelse, og for at vække dem, er det ikke nødvendigt med et fuldt Blue Ocean Shift. Et wake-up call kunne f.eks. være at anvende fase 2 og det analytiske værktøj 'The Strategic Canvas'. Derved er problemstillingen belyst, og ledelsen vil nu have mere tendens til at indse behovet for et Blue Ocean Shift.



Overview of the Blue Ocean Shift Process. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Shift*. s.78.

DEL 2 – FEM TRIN TIL AT UDFØRE ET BLUE OCEAN SHIFT

Denne del af bogen fokuserer på den udførlige Blue Ocean Shift-proces, og fortæller dig detaljeret med inddragende virksomhedseksempler, hvad du og dit Blue Ocean Team skal gøre gennem fem faser. Ønsker du at se de konkrete virksomhedseksempler, bør du se de angivne sider i bogen, som nævnes undervejs i dette summary.

Fase 1) Kom i gang!

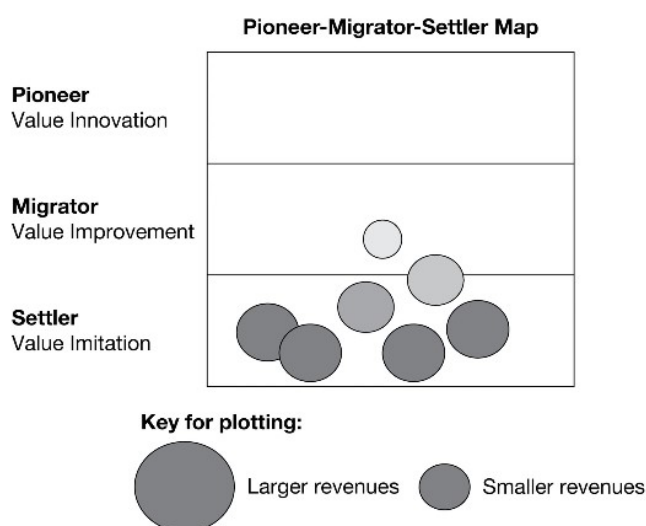
“Hvor begynder vi?” Start med at undersøge hvilket produkt/hvilken service du ønsker at tackle. Det kan være jeres eksisterende, men også et helt nyt. Det kan være svært at vælge, hvis du er en større virksomhed, der udbyder mange forskellige produkter/services. Derfor foreslår forfatterne at anvende *The Pioneer-Migrator-Settler Map*; et simpelt, men effektivt kort, som hjælper med at samle og vurdere din nuværende portefølje af produkter/services i ét.

The Pioneer-Migrator-Settler Map

Du skal vurdere dine produkter/services i forhold til innovativ værdiskabelse fra kundens perspektiv. Det er vigtigt at kunne forstå graden af innovativ værdiskabelse i dine produkter/services da det:

- Tillader dig at se udover den nuværende præsentation. Se svage sider, hvor der skal handles.
- Tillader dig at se alt fra oven med et mindset på innovativ værdiskabelse, og klargør dig dermed til at finde og undersøge de præcise produkter/services.

Forneden ses et typisk eksempel på, hvordan kortet ser ud for en virksomhed med strategiske sårbare produkter/services.



Pioneer: virksomheder eller produkter/services med innovativ værdiskabelse.

Migrator: virksomheder eller produkter/services med værdiforbedring.

Settler: virksomheder eller produkter/services med værdi efterligning.

The Pioneer-Migrator-Settler Map. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Shift*. s.89.

Du finder en template af kortet her:

<https://www.blueoceanstrategy.com/exercisemplates/plotting-pioneer-migrator-settler-map/>

Sådan tegner du et Pioneer-Migrator-Settler Map:

1) Identificér nøgleprodukter/-services i din portefølje

- Et team udvælges på baggrund af at finde nøgleprodukter/-services. Mindst én mand pr. afdeling i organisationen.

2) Identificér hvilke produkter/services, som er Pioneers, Migrators og Settlers

- Disse produkter/services skal være i forhold til innovation og værdi, og ikke i forhold til markedsandel. Husk også at se det i forhold til kundens perspektiv og ikke kun dit eget virksomhedsperspektiv.

3) Tegn din portefølje

- Placér værdiansættelsen for hvert produkt/service på kortet. Dette bør gøres kollektivt med hver respektive leder fra hver afdeling. Tag gerne snakken om produktets/servicens placering på kortet for at åbne en dialog, men husk, at det vigtigste er, at der blot skabes en fælles forståelse for placeringerne. Ses produktet som værende en efterligning af konkurrenters, er det en Settler. Har produktet en værdiforbedring end konkurrenternes, er det en Migrator, og så videre.
- Husk, at dette er blot det store billede, som skabes, og det behøver derfor ikke at være 100% præcist.
- Opstår der uenigheder, så spørg ind til hver leders antagelser og udfordr dem på produktets/servicens værdi og/eller innovation.
- Husk, at dette er en interaktiv proces og at diskussioner vil forekomme, hvilket kun er godt for kortets slutresultat.

(Se virksomhedseksempel på at tegne et Pioneer-Migrator-Settler Map på s. 95-99).

Kortet vist på side 9 i dette Book Skim er et Pioneer-Migrator-Settler Map med en ubalance mellem Pioneers, Migrators og Settlers, som lever på fortidens succes. Den ideelle portefølje afhænger selvfølgelig af din branche. F.eks. hvis befinder du dig i en hurtig-bevægende branche, har du behov for innovativ værdiskabelse i form af Pioneers. Settlers hjælper med indtægterne og stabilitet, imens Pioneers skaber morgendagens vækst. Men hele idéen med kortet er at få en fælles forståelse af mulige konsekvenser, hvis der ikke tages handling.

Sådan sammensætter du dit Blue Ocean Team

Efter at have tegnet et Pioneer-Migrator-Settler Map med hjælp fra virksomhedens afdelingsledere, er det nu tid til at sammensætte det helt rigtige Blue Ocean Team.

Dit hold bør bestå af 10 - 15 personer – vær opmærksom på, at alle større funktioner og afdelinger er repræsenterende og har en chance for at bidrage. Hele processen skal dog samtidig også kunne være håndgribelig, fleksibel og hurtig. Det gælder om at skabe et tværsnit af medarbejdere, som er direkte involveret i produktet/service, som du ønsker at ændre.

Men hvordan vælger man teamets medlemmer? Se efter folk som er respekteret og som de andre i organisationen finder troværdige. De skal kunne lytte og samtidig være betænksomme og villige til at stille kritiske spørgsmål, når andre tier. De skal have forpligtelse og kunne eksekvere. På samme tid bør du også inkludere 1-2 pessimister (naysayers), men uden at disse skal kunne dominere gruppedynamikken og den positive energi. Formålet med dette

er at booste hele processens troværdighed og teamets resultater. Det signalerer, at du er villig til få udfordret samtlige af teamets idéer, og overvejer samtlige ulemper ved hver idé. Og sidst, skal der udvælges en team leader til at kunne tackle potentielle problemstillinger, som kan hindre teamets evner til at færdiggøre opgaverne.

FASE 2) FORSTÅ, HVOR DU BEFINDER DIG LIGE NU

Ved du, hvilke faktorer din branche konkurrer med og investerer i? Ved du, hvordan dit produkt/service differentierer sig fra andre de konkurrerende? Har dit team et overblik over jeres branches aktuelle situation? Før du starter Blue Ocean-sejlturen, er det vigtigt, at du 100 % forstår hvor du og din branche befinder sig og om dine produkter/services overhovedet adskiller sig fra konkurrenternes. Dette kan gøres ved hjælp af The Strategy Canvas. En måde, hvorpå du og dit team kan danne et objektivt overblik over branchens dynamikker, konkurrencefaktorer og differentieringsniveau.

The 'as-is' Strategy Canvas

Med en 'as-is' Strategy Canvas fokuseres der på, hvor du befinder dig aktuelt, og med dette analytiske værktøj får du nemt ved at aflæse følgende nøgle strategielementer:

- Din service/produkts konkurrencefaktorer.
- Din service/produkts differentieringsniveau i forhold til konkurrencefaktorerne.
- Din egen og dine konkurrenters strategiprofiler og omkostningsstrukturer.

På denne måde kan du identificere, hvad du og dine konkurrenter investerer i, hvilke produkter og services branchen kæmper om, og sidst, hvad køberne modtager fra det eksisterende marked. I eksemplet af et Strategy Canvas på næste side 12 i dette Book Skim, viser den horisontale akse, hvilke nøglefaktorer branchen har investeret i og kæmpet om (konkurrencefaktorer), og den vertikale akse viser '*offerings level*', altså værdien for hvorledes dit produkt/service differentierer sig fra konkurrenternes. Med inspiration fra Likert-skalaen pointgives hver konkurrencefaktor (F.eks. fra 1 – 5) afhængig af dets værdi ift. kundens perspektiv. På denne måde skabes et overblik over, hvilke faktorer du og din virksomhed konkurrerer i, i forhold til jeres konkurrenter.

Hvad afslører The 'as-is' Strategy Canvas?

Fra kundens perspektiv er produktet/service ofte det samme. Tænk blot på banker, velgørenhedsorganisationer, tankstationer og advokatfirmaer; alle er ens. Men Strategy Canvas tillader dig at se alting fra oven uden fokus på detaljer. Du får et makroperspektiv over konkurrencefaktorerne og dine konkurrenters strategiske profil, hvilket er vigtigt når du senere skal til at ændre den strategiske norm, fordi du netop ikke skal ligne alle de andre.

Sådan tegner du et 'as-is' Strategy Canvas

Du finder en template her: <https://www.blueoceanstrategy.com/exercisetemplates/drawing-your-as-is-strategy-canvas/>

1) Navngiv din branche

2) Identificér nøglefaktorer som branchen konkurrerer på

- Gerne mellem 5-12 konkurrerende nøglefaktorer og fra kundens perspektiv. Find gerne nøglefaktorerne individuelt og præsenter dem efterfølgende i teamet.

- Efterfølgende diskuterer og beslutter I sammen, hvilke faktorer, som er vigtigst.

3) Beslut hvilke(n) nøglespiller(e) du vil sammenlignes med

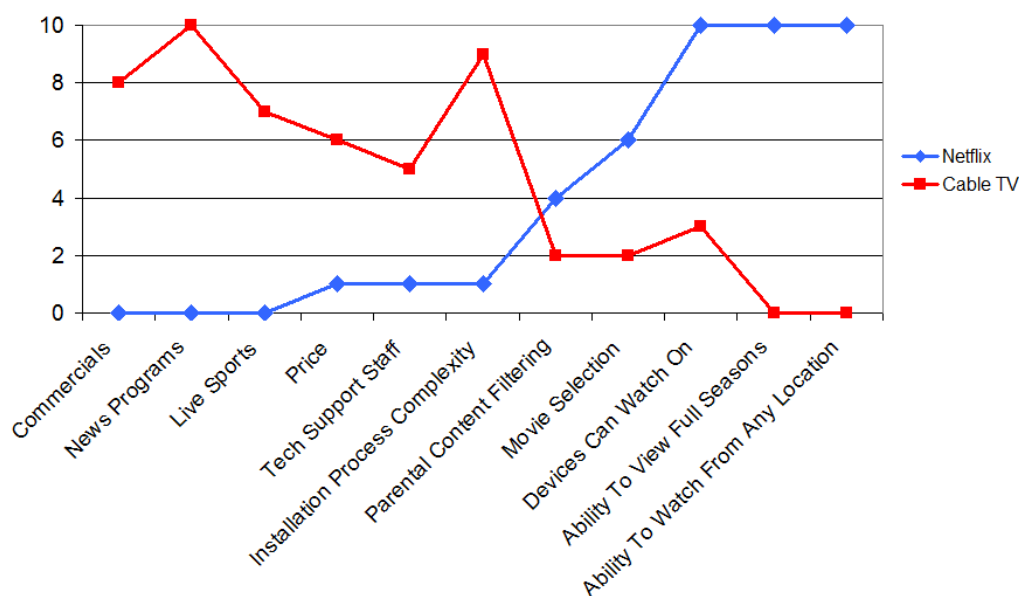
- Vælg evt. de(n) førende spiller(e), som dominerer markedet. Undgå mere end tre spillere.

4) Vurder dit differentieringsniveau (offering level) og de(n) bedste konkurrent(er) sammen med nøglekonkurrencefaktorer

- Brug en skala fra 1 – 5 (eller 1 – 10), hvor 1 er det laveste og 5 er det højeste niveau af differentiering. Husk, dette er ift. værdidifferentieringen af hver faktor.
- Placér din(e) konkurrent(er)s konkurrencefaktorer for sammenligning.

5) Tegn dit Strategy Canvas

(For virksomhedseksempel med The Strategy Canvas se s. 135-137).



Overstående ses et eksempel på, hvordan dit canvas kunne se ud, hvis du befinder dig i underholdningsbranchen inden for TV. Når dit canvas er færdigt, er det tid til, at teamet finder frem til, hvilke nøgleindblik teamet har fået ud af denne proces. Diskutér gerne alle indblik, og reflekter over, at hvis potentielle kunder så dette Strategy Canvas, ville de så købe jeres produkt/service, eller ville de være ligeglade? Hvis investorer så dette, ville de så forvente fremtidig vækst og tilbyde mere kapital? Hvis der opstår splittelse i teamet, er det vigtigt som team leader at stille spørgsmål som:

- Hvordan kan vi fortsætte med at sælge, når vi ikke deler samme strategiske vision?
- Hvordan kan vi overtale kunderne til at købe vores produkt/service, hvis vi ikke ved, hvad vi tilbyder?

Vigtigst af alt, giver dette et overblik til hele teamet over, hvordan den nuværende strategi forholder sig, hvilket kan give anledning til, at de opdager behovet for forandring.

FASE 3) FORESTIL DIG, HVOR DU KUNNE VÆRE HENNE

Der er skabt et makroperspektiv og nu er det tid til at udvikle et klart overblik over de måder, hvorpå de bagvedliggende antagelser og grænser, som definerer branchen, også begrænser sin tiltrækning ved at skabe skjulte svagheder. Men med Blue Ocean er disse svagheder ikke begrænsninger, men derimod åbenbare forandringsmuligheder. Alt dette gøres gennem *The Buyer Utility Map*.

The Buyer Utility Map

Alle brancher har betydelige problemer, som bør og kan løses. Dette kort skitserer det fulde omfang af oplevelser som kunderne har, når de anvender branchens produkter/services, og samtidig afsløres produktets og branchens svagheder. Kortet består af i alt 36 kasser. De horisontale kasser beskriver de seks stadier af købsoplevelsen – mange brancher fokuserer ofte kun på én eller to af disse stadier og overser dermed potentielle muligheder. De vertikale kasser beskriver de seks *Utility Levers*, altså nytte-/anvendelige tiltag, som virksomheden har mulighed for at anvende. Ved at udfylde kasserne indser man hvor få områder, som branchen faktisk fokuserer på, og man vil kunne se muligheden i at skabe værdi i de resterende kasser.

Betydning af de seks stadier af købsoplevelsen (horisontale kasser)

Purchase: Hvor nemt det er at finde varen samt attraktiviteten og tilgængeligheden af butikken? Hvor lang tid tager det at finde produktet/service, du har brug for?

Delivery: Hvor hurtigt og hvor bekvemt er det at få leveret produktet/service? Er det let at installere og klargøre til brug?

Use: Hvor nemt er det at bruge produktet/service. Er der behov for viden eller yderligere træning for at anvende det? Er det let at opbevare? Hvordan er funktionen og effektiviteten?

Supplements: Er der behov for andre produkter eller tjenester for at få produktet/service til at fungere?

Maintenance: Behøver produktet/service ekstern vedligeholdelse?

Disposal: Hvis produktet/service generer affald, er det så let at fjerne?

Betydning af de seks Buyer Utility Levers (vertikale kasser)

Customer productivity: Alt med effektivitet – tid, arbejdsindsats, omkostninger etc.

Simplicity: Alt, som eliminerer eller minimerer kompleksitet eller besvær.

Convenience: Hvor og hvornår du kan få produktet/service.

Risk Reduction: Dette kan være finansielt, fysisk eller følelsesmæssigt, inklusiv omdømme.

Fun and Image: Dette er det håndgribelige og uhåndgribelige udseende, følelse og holdning som et værditilbud giver.

Environmental Friendliness: Alt, som er miljøvenligt i forhold til dit produkt.

Sådan skaber du dit Buyer-Utility Map

Du finder en template her: <https://www.blueoceanstrategy.com/exercisemplates/plotting-buyer-utility-map/>

1) Start med købsoplevelsen

- Igen skal teamet arbejde fra kundens perspektiv. Hvordan foregår denne cyklus? Herefter, forsøg at identificere de specifikke aktiviteter, som falder under hvert cyklusstadium.

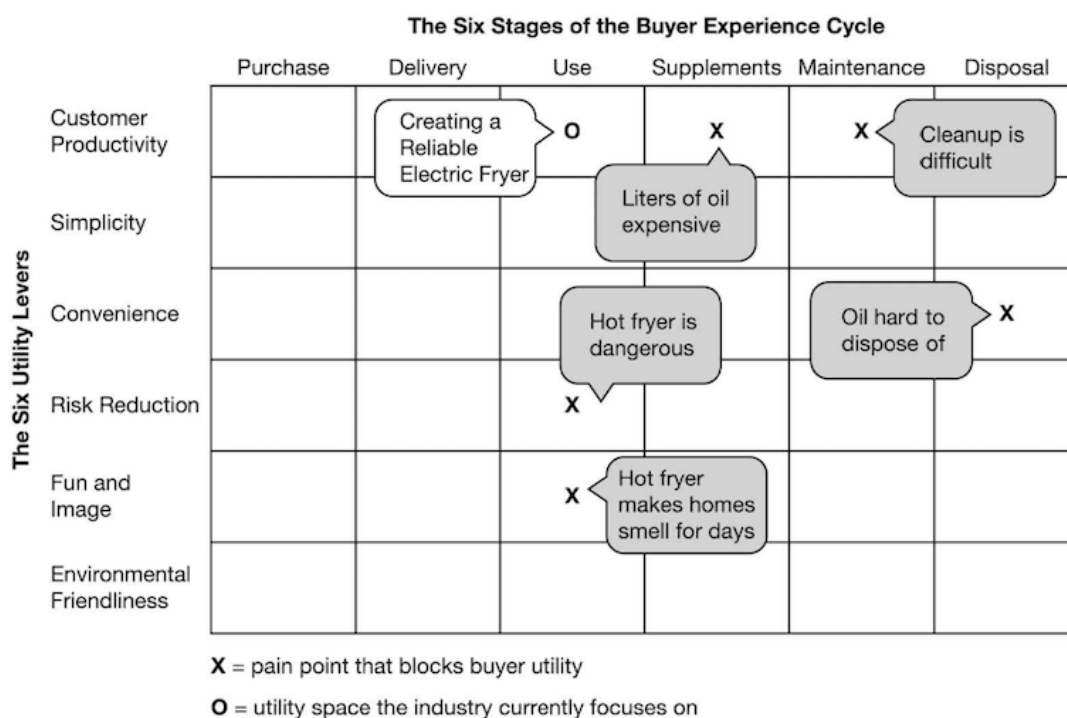
2) Udforsk de seks Buyer Utility Levers

- Klargør overfor dit team, hvad de seks Buyer Utility Levers betyder. Herefter stil spørgsmål som: hvor er den største blokade i forhold til simplicitet, bekvemmelighed, kundeproduktivitet etc. mm. på nuværende stadium, og hvad er årsagerne til dette? Det gælder om at identificere de største blokader, med andre ord, dét som holder produktet tilbage.

3) Udfyld kortets kasser

- Udfyld kasserne ved at indsætte et 'X', hvor der er identificeret svagheder og brug et 'O' i de kasser, hvor branchen skal fokusere.

Den nedenstående figur er et eksempel på, hvorledes et Buyer Utility Map kan se ud.



The Buyer Utility Map of Electric Home French Fry Makers: Pre-Groupe SEB's ActiFry. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Shift*. s.155.

Husk, at svaghederne kan blive morgendagens strategi, og disse svagheder er set fra kundens perspektiv. Det er din opgave at se mulighederne i disse, og ikke lade dit team gå i forsvar over, hvorfor svaghederne er som de er.

(For virksomhedseksempel for hvordan man tegner et Buyer Utility Map se s. 160-163).

Slutteligt, bed dit team om at sidestille de indsamlede indblik fra 'as-is' Strategy Canvas med de opnåede resultater fra dit Buyer Utility Map. Brug spørgsmål som:

- Hvad afslører det kort, vi kollektivt lige har lavet?
- Pålægger branchen bevidst eller ubevidst svagheder blandt købere på tværs af deres samlede oplevelse?
- Kan disse svagheder begrænse nuværende kunders brug af vores branches produkt eller service?
- Ville eksisterende kunder hoppe ombord og favorisere virksomheden, hvis blokader elimineres, og endda forbruge mere?
- Hvor mange af de 36 kasser har vores branche virkelig fokus på?

Når Buyer Utility Map er lavet, er der samtidig skabt en kollektiv selvsikkerhed, og teamet er klar til næste opgave, som er at forstå de tre lag af latente kunder, som kan være med til at skabe en ny efterspørgsel og udvide den økonomiske del af kagen.

Find et ocean af latente kunder

De fleste vil nikke genkendende til, at "kunden kommer først", men for en Blue Ocean Strategist er det "de latente kunder kommer først". Husk, at målet med Blue Ocean Shift ikke er at kæmpe om de eksisterende kunder, men derimod at skabe ny efterspørgsel i din branche ved at åbne op for ny nytteværdi blandt dine latente kunder. Men hvordan identificerer du disse skjulte kunder? I forhold til dit nuværende marked, eksisterer der tre lag af latente kunder – nedenstående figur illustrer størrelsesforholdet af hvert lag. De tre latente kunder lag ser således ud:

1. Første lag af latente kunder

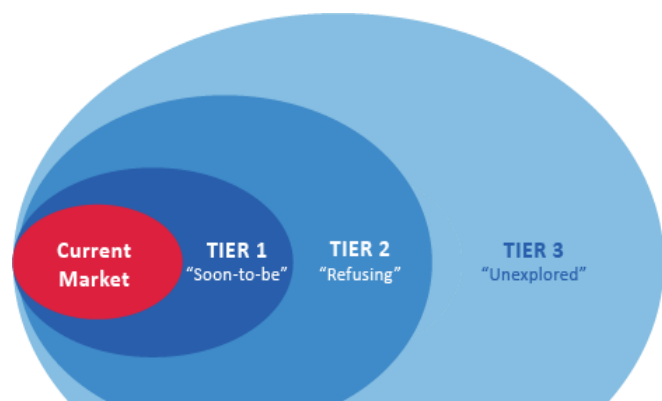
Dette er latente kunder, som er på vej til at blive kunder. De bruger de nuværende markedstilbud minimalt eller venter blot på noget bedre. De er på kanten af din, men også dine konkurrenters markedsandel, og skifter, hvis de får muligheden.

2. Anden lag af latente kunder

Dette er afvisende latente kunder; folk eller virksomheder, som bevidst har overvejet dit produkt/din service, men har afvist det. Enten fordi en anden udbyder fra din branche matcher deres behov bedre, eller fordi dit produkt/din service overgår deres behov.

3. Tredje lag af latente kunder

Dette er latente kunder, som er længst væk fra din branches eksisterende kunder. De har aldrig været taget i betragtning som værende potentielle kunder, fordi deres behov altid har virket tilhørende andre brancher.



The Three Tiers of Noncustomers. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Shift*. s.169.

Tro ikke, at tredje lag af latente kunder er 'alle andre', for det er de ikke. Det er folk eller virksomheder, som ville kunne have gavn af eller kunne lide at bruge dit produkt, men som aldrig har overvejet det, fordi din branche har gjort det umuligt for dem at forestille sig.

(For virksomhedseksempel se s. 167-168 samt s. 174).

Identificér dine latente kunder i din branche

Du finder en template til at hjælpe med at identificere latente kunder i din branche her:

<https://www.blueoceanstrategy.com/exercisetemplates/identifying-three-tiers-noncustomers-industry/>

1) Start med det basale

- Definér de tre lag af latente kunder ved brug af overstående definitioner.

2) Ret blikket mod din branche og dit værditilbud

- Diskutér i teamet, hvem som typisk køber og bruger produktet/service. Målet er ikke en detaljeret demografisk målgruppe, men snarere de største variabler som; alder, køn, indkomst mm. - altså det store billede.

3) Identificér de tre lag af latente kunder i din branche

- For at finde de tre lag af latente kunder, kan du stille spørgsmål som:
 - a) Hvem sidder på kanten af vores branche og bruger sit tilbud modvilligt og/eller minimalt?
 - b) Hvem overvejer vores branche, men afviser den bevidst, og dækker deres behov gennem en anden branche?
 - c) Hvem kan stærkt drage nytte af det, vores branche tilbyder, men overvejer det ikke engang, fordi måden hvorpå produktet/service leveres på, virker irrelevant eller er uden for deres finansielle rækkevidde?
- Find herefter kollektivt den dominerende latente kunde fra hvert lag.

4) Afgør den nogenlunde størrelse af den nye efterspørgsel

- Opdel dit team i underteam, og undersøg de latente kundegrupperes størrelse på internettet. Målet er at få et indblik i omfanget af potentielle kunder.

(For virksomhedseksempel for hvordan du identificerer de latente kunder, se s. 174 og s. 180).

For at forstå de strategiske implikationer af de tre lag, er det vigtigt, at dit team kollektivt diskuterer, hvad disse resultater betyder, som i de andre skridt. Brug spørgsmål som:

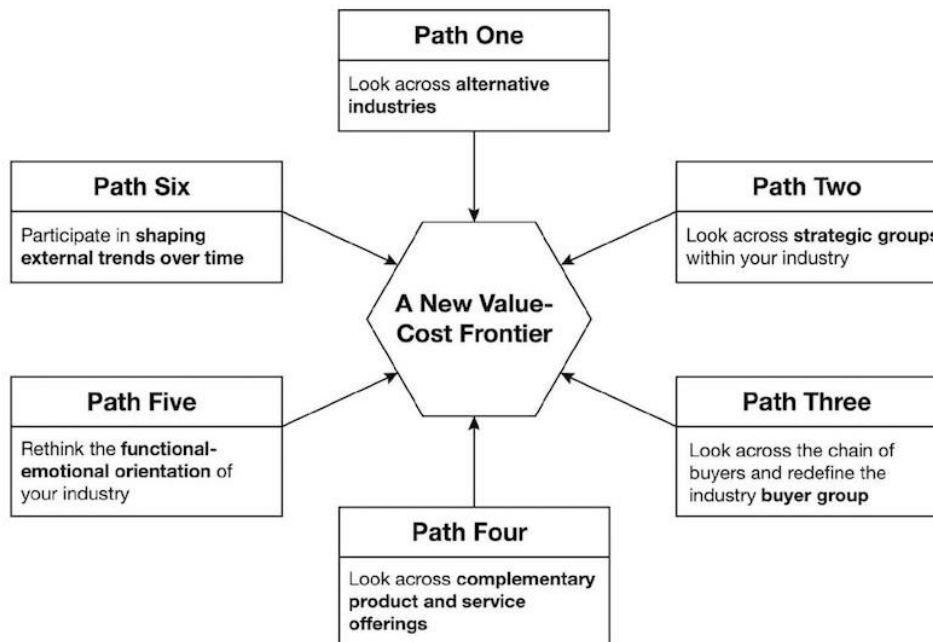
- Hvad har vi lært? Hvem er vores tre lag af latente kunder?
- Er størrelsen af de nye latente kundegrupper realistisk? Kan den skabe efterspørgsel?
- Er der en sammenhæng mellem vores Buyer Utility Map og de tre lag af latente kunder?

Husk, at det er vigtigt, at hele teamet er på samme side, før der fortsættes til næste fase.

FASE 4) OPDAG, HVORDAN DU KOMMER DERHEN

Hvordan redefinerer du markedsgrænserne og ændrer samtalen for hvor mulighederne egentlig ligger, og hvordan kan disse muligheder åbne op for en ny værdigrænse? Gennem *The Six Path Framework*; seks systematiske måder, som ændrer din måde at observere markedsuniverset og samtidig åbner op for nye værdigrænser. Dette værktøj hjælper med at se, hvordan man frembringer sandsynlige Blue Ocean-muligheder, ved at kigge på branchens selvpålagte grænser.

Six Paths Framework



The Six Paths Framework. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Shift*. s.193.

Sådan åbner du op for nye værdigrænser

Målet med dette værktøj er at identificere de problemstillinger eller behov, som du på nuværende tidspunkt løser, og derefter lave en liste af andre løsninger som latente kunder bruger til at dække samme problem/behov. Dette er ikke bundet til din branche. Er der andre brancher som løser det? Forsøg at finde ud af, hvilke faktorer som får kunder til at vælge en anden branches værditilbud end dit, og forsøg at kombinér disse faktorer. Nedenstående ses vejledningen til hver af de seks veje, der åbner op for nye værdigrænser.

Find retningslinjer og templates for denne fase her:

<https://www.blueoceanstrategy.com/exercisemplates/applying-six-paths-framework-reconstruct-market-boundaries/>

(For en mere dybdegående og konkret fremgangsmåde med eksempler, se side 193-212 i bogen).

- 1) Se på tværs af alternative brancher** (Hjælpe spørgsmål: *Hvad er de største behov i din branche, og hvordan er alternative brancher i stand til at løse dette behov?*)

- a) Identificer de store problemer eller behov, som din branches værditilbud løser eller adresserer fra køberens synspunkt.
- b) Spørg derefter, hvilke alternative brancher, der løser de samme problemer eller adresserer lignende behov for købere? Vi opfordrer folk til rollespil og til at spørge: "Hvis jeg var køber, hvilke andre alternative brancher ville jeg overveje, inden jeg faktisk besluttede at vælge vores branche?" Det hjælper folk med at skifte fra et udbuds- til et efterspørgselsperspektiv.
- c) Blandt disse alternative brancher, hvilke(n) fanger så den største kundemængde? Det er her, at du skal have dit fokus. Interview købere fra hver relevant alternativ branche.
- d) Fokusér på, hvorfor købere handler på tværs af din branche og disse alternativer; herunder, hvad de ser som de mest negative og positive elementer i branchen.
- e) Notér alle vigtige indblik.

2) Se på tværs af strategiske grupper i din branche (Hjælpe spørgsmål: *Hvilke strategiske grupper (eller områder) eksisterer i din branche? Kan du finde underordnede grupper til din målgruppe?*)

- a) Identificer de strategiske grupper i din branche.
- b) Fokusér på de to største strategiske grupper.
- c) Interview kunder fra hver gruppe. Undersøg, hvorfor kunder handler med en eller flere strategiske grupper. Prøv at identificere de afvigende faktorer, der får brugere af hver gruppe til at forkaste dem over andre.
- d) Notér alle nøgle indblik, og bemærk især kundernes forklaringer og grunde til deres beslutninger.

3) Se på tværs af købskæden og redefinér branchens kundegruppe (Hjælpe spørgsmål: *Kan du flytte op eller ned på købskæden (dvs. brugere, købere eller influencers)? Kan du differentiere dig fra, hvor din branche typisk fokuserer?*)

- a) Identificér kæden af kunder; heriblandt brugere, købere og influencers i din branche eller målbranche.
- b) Identificér den primære kundegruppe, din branche fokuserer på. Skift derefter dit fokus til de kunder, som branchen tidligere har ignoreret.
- c) Interview købere fra den latente målgruppe og undersøg deres definition af værdi. Hvad er de største blokader for nytteværdi og pris, som branchen i øjeblikket pålægger kunderne?
- d) Notér alle indblik fra hver køber fra den latente målgruppe, og gruppér meningene.

4) Se på tværs af komplimenterende produkter og servicetilbud (Hjælpe spørgsmål: *Hvordan anvendes dit produkt/service i din branche? Kan du tilføje mere værdi i denne proces ved at gøre brugen nemmere eller mere tilgængelig?*)

- a) Se på den virkelige sammenhæng, hvori dit produkt bruges. Hvad sker det før, under og efter dets brug?

- b) Observér købere, når de anvender dit produkt eller din service.
- c) Brug Buyer Utility Map og det latente kundeværktøj (s. 16) til at guide dine observationer.
- d) Notér alle opnåede indblik.

5) Revurdér din funktionelle vs. følelsesmæssige position i din branche

(Hjælpe spørgsmål: Er din branche overvejende funktionel eller følelsesmæssig? Og hvis du skifter denne orientering, hvad ville der så ske?)

- a) Identificér, hvorvidt din branche og produkter/services er domineret af funktionalitet eller følelser.
- b) Få kunder og latente kunder til at karakterisere din branche. Gå i dybden med top egenskaberne og tænk over, hvorvidt de ser det som værende funktionelt eller følelsesladet.
- c) Se efter om der er sammenfald i svarene.
- d) Undersøg, hvordan dit produkt ville se ud, hvis du byttede om på orienteringen (funktionalitet vs. følelser).
- e) Notér alle opnåede indblik.

6) Deltag i at skabe nye eksterne trends over tid

(Hjælpe spørgsmål: Hvilke 3-5 store tendenser påvirker din branche? Er disse tendenser omvendelige? Hvilke er konsekvenser af tendenserne?)

- a) Identificér tre til fem trends, som lader til at påvirke din branche.
- b) Diskutér relevansen af disse trends for din branche. Fokusér på dem, som har en afgørende påvirkning.
- c) Vurdér og diskutér, hvorvidt hver trend er uforanderlig.
- d) Vurdér og diskutér, hvorledes hver trend har en klar udviklingsbane.
- e) Kortlæg implikationerne ved alle trends, som påvirker din branche, som er uforanderlige og som har en klar udviklingsbane. Hvordan vil hver trend ændre købers værdisyn og hvilken effekt har det på din forretningsmodel over tid?
- f) Notér alle opnåede indblik.

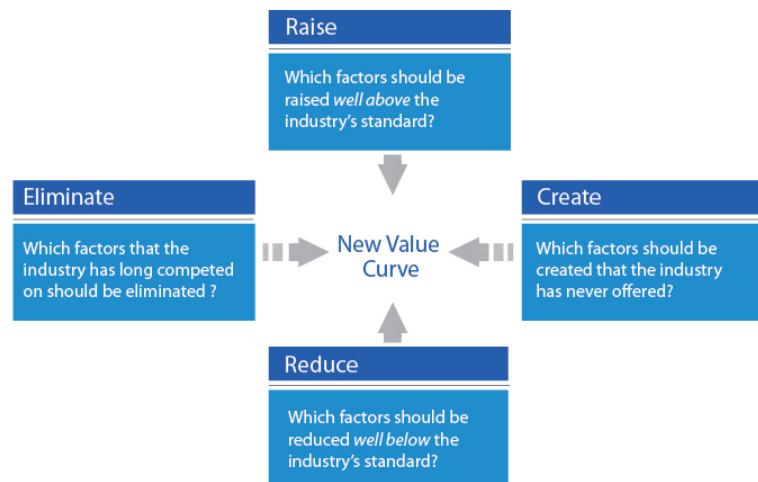
De overstående seks veje med respektive handlinger er den mest tidskrævende del af Blue Ocean Shift-processen, men feltarbejdet, som kan opnås, vil både være afslørende og en øjenåbner. Derfor er det også vigtigt, at dit team laver en tidsplan og inddeles i to hold, som hver undersøger tre veje. Dette kan være med til at skabe sund intern konkurrence i dit team om, hvem som får de bedste resultater/observationer. Husk at forklare det fulde framework og hvordan de seks veje virker.

(Se s. 215-217 for, hvordan du yderligere kan eksekvere denne del af Blue Ocean-processen).

Efter teamet har udarbejdet feltundersøgelser og udforsket markedets potentiale, vil de have ny indsigt i, hvordan værdi kan skabes innovativt. Dette åbner op for den næste del af fase 4: hvordan man sammensætter konkrete og alternative Blue Ocean-træk.

Udvikling af alternative Blue Ocean-muligheder

Med teamets nye indsigter og observationer er det nu muligt at formulere konkrete strategiske Blue Ocean-muligheder. Ved brug af værktøjet *The Four Actions Framework* kan du oversætte dine resultater og observationer fra felten til konkrete, udførlige strategiske muligheder, som sigter efter at være anderledes med lave omkostninger.



The Four Actions Framework

Den overstående figur viser, hvordan værktøjet er opbygget af fire nøglespørgsmål, som hjælper med at udfordre din branches strategiske logik og forretningsmodel.

Spørgsmålene er:

The Four Actions Framework. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Shift*. s. 220.

1) Hvilke faktorer, som branchen længe har kæmpet om, *bør elimineres*?

- Hvad har branchen længe konkurreret på? Er det irrelevant ift. jeres resultater fra The Six-Path Framework? Giver det stadig værdi for køber? Ved at eliminere disse faktorer, kan ens omkostningsstruktur skæres betydeligt.

2) Hvilke faktorer *bør reduceres langt under branchens standard*?

- Er produkter/services blevet overkompliceret i kampen om at matche og slå konkurrenterne? Det er typisk her, at virksomheder opgraderer produktets design/egenskaber, men til ingen/lille nytte, hvilket blot hæver omkostningerne. Ved at reducere disse faktorer, kan der yderligere skæres i omkostningerne.

3) Hvilke faktorer *bør hæves langt over branchens standard*?

- Du er nødt til at afdække og eliminere de kompromiser, som købere er nødt til at udføre. Kompromiser, som typisk skabes pga. branchens manglende indsigt i, at købere faktisk ønsker mere af bestemte faktorer, som standard produktet tilbyder, men fordi ingen udfordrer standarden, forbliver produktet/service uændret.

4) Hvilke faktorer, som branchen aldrig har udbudt, *bør skabes*?

- Hvordan kan du tilbyde helt ny værdi for dine købere og skabe ny efterspørgsel ved at forvandle latente kunder om til reelle kunder?

De to første spørgsmål fokuserer på reducere af omkostningsstrukturen og de to andre på værdiskabelse. For at åbne en ny værdigrænse og overhale konkurrenterne, skal nye typer af købsværdi for kunden tilbydes gennem *eliminering* af eksisterende faktorer og *skabelsen* af nye faktorer.

Uddrag de vigtigste indsigter identificeret gennem Six Path Framework

Fra det tidligere indblik I fik fra feltundersøgelserne, skal teamet nu identificere de hyppigst forekommende kommentarer, både positive og negative – dette er *nøglefaktorerne*. Hvad hver nøglefaktor egentlig betyder, skal teamet nu forsøge at beskrive. Det kan være rigtig svært at oversætte disse kommentarer til praktiske udformede faktorer, hvilket teamet med sikkerhed vil opleve.

Hvilke faktorer skal elimineres, reduceres, hæves, og skabes?

For at sikre, at teamet stræber efter differentiering og lave omkostninger kan ERRC-systemet (Eliminate-Reduce-Raise-Create) anvendes. Dette system er blot komplementerende til The Four Action Framework og hjælper teamet med at visualisere de konkrete strategiske handlinger. Nedenstående ses et eksempel på ERRC-systemet for hotelkæden citizenM på denne figur.

(For hele virksomhedseksemplet med citizenM se s. 222-228).



The ERRC Grid: The Case of citizenM. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Shift*. s. 226.

Du finder en template her: <https://www.blueoceanstrategy.com/exercisetemplates/extracting-key-insights-six-paths-developing-blue-ocean-alternatives/>

Husk at fokusere på at anvende konkrete faktorer, som kan eksekveres, og som I har en fornemmelse af hvad koster. Vær opmærksom på at skelne mellem konkrete faktorer, der beskriver handlinger og investeringer i modsætning til jeres ønskede resultater, som er resultatet af jeres strategiske handlinger. Prøv at overveje, hvordan I kreativt kan *skabe* og *hæve* faktorer, så omkostningerne ved at levere dem, kan sænkes. Bestræb på at hæve værdien og samtidig sænke omkostningerne.

Tjek, at du både stræber efter differentiering og lave omkostninger

Det er vigtigt for et Blue Ocean Shift, at du hele tiden stræber efter at være anderledes, samtidig med at have lave omkostninger. Understreg derfor overfor teamet vigtigheden i at *reducere* og *eliminere* faktorer, såvel som at *hæve* og *skabe* nye Hvis det er svært, spørg da ind til f.eks.: "Hvad er de dumme ting vores branche gør?". Dette bør vække nogle meninger til livs.

Sådan tegner du dine Blue Ocean-muligheder

Baseret på din ERRC-tabel, skal teamet nu lave et 'to-be' Strategy Canvas. Dette gøres med samme udgangspunkt som i fase 2 ('as-is' Strategy Canvas), men i stedet for at se, hvor du befinder dig aktuelt, lægges fokus nu på det fremtidige perspektiv. Dette canvas tillader dig at visualisere, hvordan alternative veje kan løsrive jeres virksomhed fra det eksisterende røde

ocean. Placér *nøglefaktorerne* på 'to-be' strategien, og bedøm dem som gjort tidligere. Husk, at alle jeres eliminerende faktorer bør bedømmes til nul point. Når den strategiske profil er udfyldt, kan I sammenligne med det tidligere 'as-is' Strategy Canvas over konkurrenterne, som I udarbejdede i fase 2. (Se s. 233 for virksomhedseksempel). Reflektér over jeres nye strategiske profil og udvikl et slogan, som både er sandt over for den strategiske profil og overbevisende fra kundens perspektiv. Hvis I finder dette svært, så kig på, hvordan jeres nye foreslåede værditilbud giver et spring i værdi for kunden.

Dan et overblik over de økonomiske fordele for organisationen

Nu har I lavet et 'to-be' Strategy Canvas med et fængende slogan, som fortæller essensen af værditilbuddet, og derudover fuldendt jeres ERRC-tabel, som highlighter hvordan omkostninger vil reduceres og hvordan differentiering vil skabe et spring i købsværdi. Som afsluttende for denne fase bør nu kunne danne jer et overblik, hvilke strategiske veje, som har de mest økonomiske fordele.

FASE 5) DET ER TID - GØR DIT TRÆK!

Ud fra jeres Six Paths Framework, står I nu med seks gennemførlige Blue Ocean muligheder, med hver deres slogan, 'to-be'-strategi og ERRC-tabel med økonomiske fordele. Men hvordan vælger I den rette strategi? Ved at lave en Blue Ocean Fair; en messe eller præsentation, hvor I har mulighed for at præsentere jeres strategier og samtidig få kritisk feedback.

Sådan virker Blue Ocean Fair

The Blue Ocean Fair er en messe med henblik på at forene organisationens senior ledelse og teamet bag Blue Ocean-initiativet til en præsentation af strategien. Der bør være chefer fra marketing, produktion, HR, bogholderi, IT og logistik til stede; ikke blot executives, men også kunder og latente kunder bør inviteres, især hvis du arbejder B2B. Messen begynder med teamets præsentation af deres nyudviklede strategiske muligheder (helst alle seks). Når alle seks strategier er præsenteret, fordeles teamet ud på seks stande, som har deres respektive to-be-strategier, ERRC-tabel og økonomiske fordele i planche-format. Herefter bevæger deltagerne sig rundt mellem standene for yderligere spørgsmål, forslag og evt. bekymringer. Sluttelig stemmes der om den mest overbevisende strategi ved brug af post-it stickers. Efter afstemning spørges deltagerne om deres valg af netop deres foretrukne strategi, som en del af et sidste feedback-lag.

Sådan fungerer messens forløb

Du finder templates for præsentations feedback og analytiske materialer her:

<https://www.blueoceanstrategy.com/exercisetemplates/>

1) Start med et overblik over, hvordan din branche ser ud i dag, og hvordan et Blue Ocean Shift er en nødvendighed

- a) Præsenter 'as-is' Strategy Canvas.
- b) Efterfølgende præsenter The Buyer Utility Map, samt de tre lag af latente kunder.

2) Få teamet til at præsentere Blue Ocean-strategierne

- a) Max. 5. minutter pr. præsentation.
- b) Alle præsentationer skal have samme, følgende format:

- i) Beskriv produktet/service differentieringsniveau (offering level).
 - ii) Præsenter 'to-be' Strategy Canvas.
 - iii) Gennemgå ERRC-tabellen.
 - iv) Resumer fordelene for køber.
 - v) Beskriv de økonomiske fordele for organisationen.
- c) Tillad deltagerne at tage noter i deres skema (som du finder gennem linket på side 25 i dette Book Skim), før I starter næste præsentation.

3) Invitér deltagerne til at besøge de enkelte strategi-stande

- a) Lad dem stille spørgsmål.
- b) Deltagere afgiver deres stemmer.

4) Gå i en dybdegående dialog omkring feedback

- a) Stil deltagerne spørgsmål som:
 - i) Hvorfor blev du netop (ikke) fanget af denne strategi?
 - ii) Hvad er ulemperne?
 - iii) Hvad kan gøres bedre ift. værdi eller differentiering?

5) Vælg én af Blue Ocean-strategierne

- a) Her skal holdet af ledere udvælge en strategi på baggrund af al feedback, der er afgivet.
- b) Vær opmærksom på, at to strategier måske kan slås sammen.
- c) Præsenter overfor Blue Ocean-teamet samt de andre deltagere, hvorfor beslutningen faldt over denne strategi.

(For virksomhedseksempel på Blue Ocean Fair-processen se s. 249-257).

Når messen er afsluttet, vil teamet have opnået feedback og kritik på de udviklede strategier. Det er på dette tidspunkt utrolig vigtigt at fortage korte og hurtige markedstest for at sikre, at der er et markedspotentiale – dette giver samtidig også mulighed for at rejustere produktet/service. Det er altafgørende, at I skaber momentum, så alt foregående arbejde ikke går tabt i komplicerede og tekniske protyper inden den helt store lancering.

Omkostningsmålet og forretningsmodellen

Sidste punkt omhandler selve formaliseringen af forretningsmodellen og hvordan man yderligere kan reducere omkostningerne. Dette kan bl.a. gøres gennem spørgsmål som:

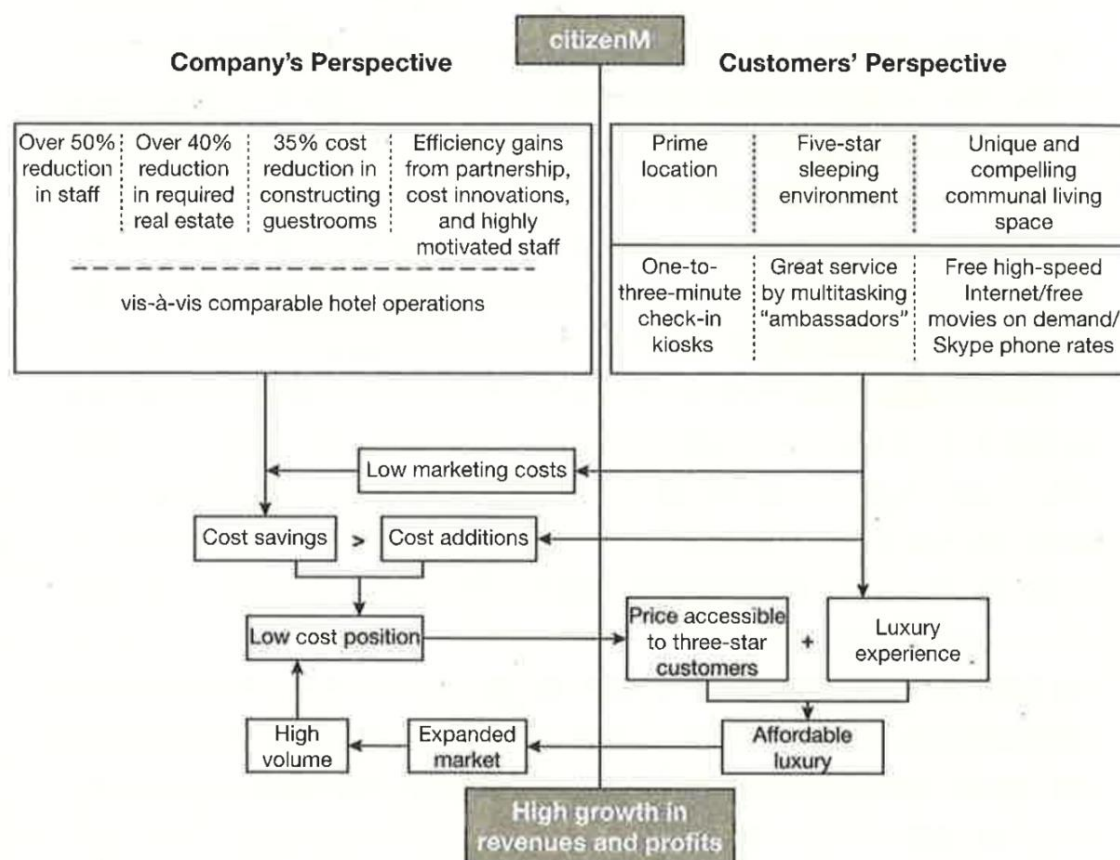
- Hvilke partnere kan vi slå os sammen med?
- Hvordan kan vi effektivisere og skabe innovativ drift?
- Hvordan kan vi forøge folks positive energi og bidrag?

Udover det, er det også vigtigt at klarlægge det store billede af den nye forretningsmodel. Dette indebærer den økonomiske logik, og hvordan hver individuel operation fungerer og passer

sammen med resultatet på bundlinjen. Figuren nedenunder er et eksempel på citizieM's forretningsmodel.

(For virksomhedseksempler med nedenstående forretningsmodel se s. 263-273).

How citizenM's Business Model Works



How citizenM's Business Model Works. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Shift*. s. 272.

Forretningsmodellen kan fungere som en vejledning for organisationen med dens opgaver og operationelle detaljer sammen med konkretiserede milepæle. Sammen med 'to-be' Strategy Canvas kan disse to hjælpe med, at alle sigter efter samme slutresultat og bibeholder fokus.

Lancering af dit Blue Ocean Move

Slutteligt, for at sikre en succesfuld start, bør du starte småt, for derefter at accelerere og udvide. På denne måde kan du rette uventede, eventuelle fejl eller mangler, som måtte opstå undervejs. Samtidig minimerer du også den økonomiske risiko, troværdighedsrisikoen på markedet samt den demotiverende risiko blandt dit eget folk. Det er langt dyrere at rette fejl og justeringer, hvis du lancerer for hurtigt og bredt. Dine folk skal nok indse, at justeringer og fejl er en naturlig og lærerig del af vejen til succes. Men husk, at det er vigtigt, at både du og dit team er forberedte på, at justeringer og kritik vil forekomme i starten af lanceringen. Lyt derfor efter og overvej at inkludere den løbende feedback i jeres nye strategi – på denne måde opnås det bedst mulige slutresultat.

Anvendelse af bogens pointer

Hvis du IKKE fik læst Blue Ocean Strategy, som udkom i 2005, så har du her chancen for at lade dig inspirere, når du sigter mod at sætte ny retning præget af mindre eller ingen konkurrenceintensitet.

Som leder kan du anvende bogens pointer på følgende måde:

- Har din virksomhed brug for at ændre jeres strategiske mindset for at sikre jeres langsigtede konkurrencekraft? Hvis ja:
 - Så anvend dette bookskim til en ledelsesdialog om, hvordan I kan arbejde med jeres mindset mod et "Blue Ocean Shift"
 - Brug Blue Ocean Shifts metoder til at få et nyt markeds- og kundefokus
 - Anvend bogens pointer til at få igangsat de rettet initiativer

Som leder med strategisk ansvar/indflydelse er bogen et Must Read for, at du kan deltage og bidrage til de strategiske dialoger på en udviklende og skabende facon.