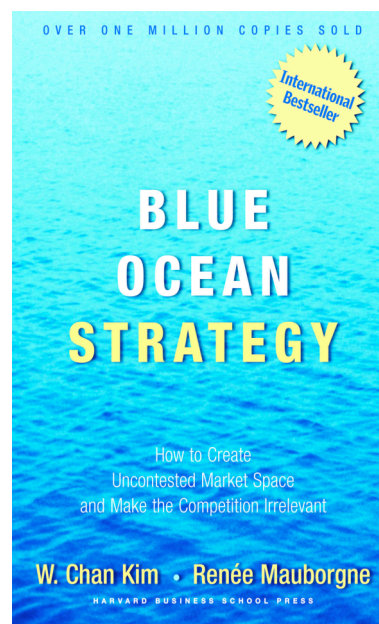


Analys av Blue Ocean Strategy

Till den andra individuella uppgiften i kursen Management har jag valt att läsa boken *"Blue Ocean Strategy – How to create uncontested market space and make the competition irrelevant"* av W C Kim och R Mauborgne. Jag har valt att analysera *Blue Ocean Strategy* därför att det är ett begrepp jag kommit i kontakt med tidigare och såg nu chansen att få läsa boken med ett kritiskt öga. Till att börja med kan jag förstå varför denna bok har blivit en business bestseller. Författarna riktar sig till en stor publik, både stora och små företagare, då boken är visuell, lättläst och lättförståelig. Såsom undertiteln beskriver handlar boken om hur företag ska agera för att hitta nya marknader där konkurrens är ickeexisterande, de författarna kallar blåa oceaner. Syftet är att visa och lära ut strategier samt metoder för att hitta dessa blåa oceaner. Enligt mig framhäver *Blue Ocean Strategy* ett viktigt tänkande för företagare men utgör ytterligare en i raden av business bestseller som inte uppfyller sitt syfte. Följande analys kommer att behandla bokens upplägg samt de aspekter av boken jag anser underskattas och försummas.



Författarna driver en genomgående meningsfull tes. Tesen utgör ett viktigt grundtänk för företagare, att företag ska sträva efter att vara ledare istället för följare. Författarna definierar den existerande marknadsvärlden i två olika oceaner, röda och blåa. De röda oceanerna karaktäriseras av hård konkurrens där konkurrenterna slåss om existerande marknadsutrymme. Den röda oceanen kan ses som en tårta där alla aktörer tävlar om att få en bit, ett slags nollsummespel där tårtbitarna inte räcker till alla aktörer. I takt med att aktörerna ökar, minskar chansen till överlevnad och arbetet i den röda oceanen präglas av att ständigt konkurrera ut rivalerna. När företag befinner sig i denna ocean, som färgats blodröd av konkurrensen, bör de bryta sig ur för att istället skapa blåa oceaner. Blåa oceaner, å andra sidan, är okänt vatten där marknadsutrymmet är oupptäckt. I motsats till röda oceaner, är branschgränserna i blåa oceaner odefinierade och därmed blir konkurrensen irrelevant då inga spelregler förekommer. Denna grundtanke, med blåa och röda oceaner, är den del av boken jag tar med mig efter avklarad läsning. Författarna gör en viktig poäng i att försöka få företagare/läsaren att förstå att det är möjligt att frångå de ständiga krav på effektivisering samt kostnads- och prispress som präglas av ett företag på en konkurrensutsatt marknad.

Underskattning av innovation

Redan i början av min läsning presenterar författarna ett begrepp som får mig att stanna till och fundera. Efter flera år av forskning har författarna funnit att den gemensamma faktorn för framgång inte är att benchmarka sig mot konkurrenterna utan att koncentrera sig på *värdeinnovation*. Värdeinnovation, hörnstenen i *Blue Ocean Strategy*, åstadkoms genom att visualisera branschens strategibild och innebär att erbjuda differentiering till kunderna samtidigt som företaget pressar ner sina egna kostnader.

Förutom att begreppet värdeinnovation påminner till största del med den sedvanliga definitionen för ordet innovation, bygger begreppet värdeinnovation i grund och botten på att vara kreativ och innovativ, vilket är en generellt vital och uppenbar process för dagens företag. Problematiken ligger snarare i hur processen åstadkoms. Att innovation och kreativitet är knepiga och komplexa processer, där det inte finns en klar och tydlig väg för att nå resultat, är nog välkänt för samtliga företagare. Ända sedan Schumpeters tid har företagare

traggats med innovationsprocesser. Trots detta menar författarna att en blå ocean kan skapas genom att använda och följa deras analytiska verktyg och scheman, deras recept. Jag vill mena att om receptet hade varit så framgångsrikt och simpelt som författarna påstår, att bara följa receptet och skapa en meningsfull innovation och därmed hitta en blå ocean, skulle dessa hav redan ha färgats röda av rivalitet. Vare sig begreppet benämns ”värdeinnovation” eller sedvanlig ”innovation” handlar processen fundamentalt om att skapa något nytt, om att ha en unik idé. Författarna har skapat en ny definition på det redan svårdefinierade begreppet innovation och dessutom försökt att knäcka nöten till hur dessa uppstår. Lite bryskt sagt, har författarna drabbats av storhetsvansinne. Verktygen i *Blue Ocean Strategy* kan möjligtvis leda vägen och orientera i processen för att skapa en innovation men i slutändan måste fortfarande en idé kläckas, en innovation som skapar en blå ocean. En komplex och komplicerad uppgift som återstår användaren.

Försumning av riskmomentet

Idén om en marknad utan konkurrens där inga spelregler råder förfaller lockande för en hel del företagare. Dock tycker jag att det saknas ett stycke i boken som behandlar de hinder som kan tänkas finnas på en sådan marknad. Att vara först på en blå ocean har självklart sina fördelar men på samma gång innebär det ett riskmoment. Boken nämner i kort att de blåa oceanerna inte är statiska utan att strategin måste ständigt förnyas för att hålla imitatorerna borta. I mina ögon finns det dock ytterliggare risker i att befinna sig på en blå ocean som inte behandlas i boken. En risk är det Moore beskriver som *Crossing the chasm*. Moore menar att det finns en klyfta mellan tidiga anhängare och tidig majoritet till en produkt och för att kliva över klyftan krävs fokus på vissa speciella medel. Om denna klyfta finns på en konkurrensutsatt marknad kan jag tänka mig att klyftan är större på en oexploaterad marknad där produkten eller tjänsten är ny för konsumenten. Innovationer tas inte alltid emot med öppna armar av konsumenter utan motsättningar för innovation är ett sedvanligt beteende hos flera konsumenter. Förutom klyftan mellan tidiga anhängare och tidig majoritet kan jag dessutom tänka mig att blåa oceaner karaktäriseras av politiska och lagliga hinder. Detta är ytterligare en aspekt som författarna utelämnat ur bokens innehåll.

Mer beskrivande än användbar

Författarna använder sig av en rad exempel för att visa på hur andra företag lyckats skapa sig en blå ocean. Viktigt att poängtera är att dessa företag inte har använt sig av *Blue Ocean*-verktygslådan utan tvärtom, verktygslådan har anpassats efter företagen. Detta får mig att fundera kring att modellen är mer beskrivande än praktiskt användbar. Boken ger en grundlig överblick på hur företag har lyckats nå blåa oceaner då den beskriver flertal exempel ingående. Emellertid faller boken i mina ögon som analytiskt verktyg då den, såsom ingen annan modell, kan ge svaret på hur innovation skapas. Att tyngdpunkten i boken ligger på exemplena gör att den inte fyller sitt syfte, att ge praktiska verktyg, utan istället ger den mig en känsla av att modellen fungerar bättre som analysverktyg i efterhand snarare än verktygslåda i stundens hetta.

Avslutningsvis förefaller det mig inte nytt att företagsledare vill skapa marknader utan konkurrens. Boken är fullspäckad av exempel som visar på företag som lyckats. Utan alla bokens exempel lämnas läsaren med lite kött på benen. Det som finns kvar är analytiska verktyg som fortfarande inte besvarar frågan om hur innovation skapas. Med *Blue Ocean strategy* har författarna skapat nya definitioner, uttryck och ord för redan allmängiltiga faktum.