

Blauwe parels in Rode oceanen

Kris Brees, april 2010

Blue Ocean Strategy denken gaat over het definiëren van een waardeinnovatie in nieuwe markten voor nieuwe klanten. Een stimulerende nieuwe wereld van alternatief strategiedenken. Maar ook moeilijk en risicovol. En het biedt geen antwoord voor het gevecht in de huidige business. Terwijl (in tijden van crisis) juist daar alle zorgen en aandacht liggen. Hoe kunnen de slimme inzichten van de Blue Ocean Strategy denkwereld, helpen om opnieuw een slag te winnen in het gevecht om de bestaande markt?

Vechten in rode oceaan of op zoek naar een blauwe oceaan?

In hun boek "Blue Ocean Strategy" constateren Kim & Mauborgne dat de meeste ondernemingen een rode strategie volgen. Een strategie waarbij bedrijven in een "gegeven" markt strijden om de gunst van de (opnieuw "gegeven") klanten. En er hoogstens wordt nagedacht hoe men de markt kan laten groeien. Waarbij de omgevingsfactoren dus de reikwijdte van de strategische opties bepalen. Dit is een koers van 'structure shapes strategy'. Ondernemingen die een blauwe strategie volgen, doen juist het tegenovergestelde door de grenzen van de marktstructuur te herdefiniëren: strategy shapes structure. Toch is de blauwe strategie niet altijd het best passende groeipad voor uw onderneming.

- > Wanneer de structurele condities van een sector aantrekkelijk zijn, is er geen directe nood om de inspanningen en het risico van een Blue Ocean Strategy aan te gaan. Tegelijk voorspelt het markt-economisch denken, dat deze situatie meestal tijdelijk is: een uiterst aantrekkelijke sector, zal nieuwe toetreders aantrekken. Deze toetreders zullen klanten lokken met een toegespitst nicheaanbod, met sterke communicatie, met een scherpe prijsstelling. De "gevestigde" marktpartijen zien hoe hun economische luilekkerland bedreigd wordt en formuleren hun tegenacties. De markt glijdt af naar een typische rode oceaan....
- > Wanneer de middelen en vaardigheden van uw onderneming de concurrentie outperformen is er ook geen directe nood om een Blue Ocean Strategy uit te werken. Maar ook hier liggen concurrenten en een veranderende omgeving op de loer.
- > Monopolisten voelen ook weinig nood aan Blue Ocean Strategy denken. Helaas voor hen worden vele monopolies doelgericht opgebroken. Zo ontstaat er nu in de postmarkt bijvoorbeeld plots een gevecht om de "klant die veel postpakketjes verzendt" en de electriciteitsmarkt een strijd om de "klant die elektrische stoom afneemt".
- > Het DNA van de organisatie is ook erg richtinggevend. Een defensieve, voorzichtige cultuur past beter bij een rode strategie, terwijl een innovatieve pioniersmentaliteit een vereiste is voor een blauwe strategie. De directie zal meestal onderstrepen hoe belangrijk innovatie en verandering zijn. Maar onze ervaring leert, dat dit niet betekent dat ze bereid zijn alle grenzen en wetmatigheden van het huidige business-model los te laten.
- > Het algemene economische klimaat tenslotte, kan bedrijven ook tot een risicomijdende houding verlokken of dwingen. In tijden van crisis en vingers op de knip gaat de aandacht meer naar controle, grip op de bestaande business. Het is een periode waarin zelfs innovatiegerichte bedrijven een pas op de plaats maken en eerder incrementeel dan breakthrough aan de slag gaan.

Cross-over

Niet iedereen kan zomaar huis en haard achterlaten om een jaar lang onbezoldigd les te gaan geven aan kansarme jeugd in Afrikaanse sloppenwijken. Maar ook de drukst bezette CFO kan een avond vrij maken om de jeugd van zijn dorp enkele basisregels bij te brengen rond het beheer van hun zakgeld. In deze zin, zijn wij op zoek gegaan naar een vertaalslag van typische Blue Ocean Strategy denkpatronen, modellen en processen naar een rode business context. Hoe zou je in de bestaande concurrentiestrijd deze nieuwe tools kunnen gebruiken om een tijdelijk concurrentieel voordeel op te bouwen?

Hoe werkt het?

Voor het vinden van blauwe parels in rode oceanen, gaan we in vier stappen te werk.



- > Eerst wordt het huidige businessmodel van de organisatie in kaart gebracht. Businessmodel wordt hier veel breder begrepen dan alleen het verdienmodel: het omvat de bedrijfsstrategielaag, de architectuur laag en de bedrijfsorganisatielaag en reikt zo van missie tot mensen.
- > Vervolgens worden op één of meer componenten van het businessmodel, Blue Ocean denkpatronen en modellen losgelaten. Zo wordt bijvoorbeeld gekeken hoe het partnernetwerk alternatief kan worden ingevuld door toepassing van het Blue Ocean Strategy innovatiepad “kijk breder in de waardeketen”. Of hoe relevante nieuwe PMC’s opduiken, door creatief in te zoomen op de verschillende soorten “niet-klanten”.
- > In derde instantie worden de meest veelbelovende inzichten uitgewerkt in een volledig business model. Bij deze uitwerking sneuvelen veel ideeën omdat het verdienmodel niet toereikend is, omdat de organisatie niet moeiteloos kan beschikken over de benodigde kerncompetenties of – processen, omdat het idee niet strookt met de missie, etc.
- > In de vierde stap wordt een keuze gemaakt tussen de ideeën die in een coherent businessmodel zijn uitgewerkt, dat voldoende aansluit bij de strategie, architectuur en organisatie van het bedrijf.

Blauwe parels in plaats van oceanen

Het volgen van bovenstaande stappen leidt u niet naar een blauwe oceaan. De omvang van het gerealiseerde stijging in klantwaarde is beperkter, en daarmee de concurrentiële voorsprong dus ook kleiner. Maar de onzekerheden, risico’s en gevolgen voor uw bestaande organisatie zijn ook veel beperkter dan bij het regulier toepassen van de Blue Ocean denkbeelden. Er worden bij het volgen van de vier stappen (differentiatie)concepten ontwikkeld, zoals die met een doelgerichte brainstorm ook zouden kunnen bedacht worden. Met twee grote voordelen. Door het Blue Ocean Strategy gedachtengoed toe te passen op uw huidige businessmodel wordt er tegelijk meer gewerkt in functie van de concrete organisatie én kijkt de organisatie door een frisse creatieve bril naar de eigen kansen.

Wil u graag meer weten over blauwe parels in rode oceanen of de proef op de som nemen? Contacteer ons dan vrijblijvend via 010-4528602. Vraag naar Kris Brees, Yousri Mandour of Dorien van der Heijden.