

En kritik af
Blue Ocean Strategy
som vejledning
til kreativ
forretningsudvikling



Forfattere: **Morten Amstrup** morten.amstrup@airbourne.dk

Uffe Arnesen Gade gadeuffe@gmail.com

Executive summary

There is constant pressure on managers to keep their business at the forefront of developments in the market space. This produces a demand for guidance in tomorrow's direction, which is addressed in *Blue Ocean Strategy* by Kim & Mauborgne (2005).

The two authors present the idea of leading companies from red oceans with intense competition to uncontested blue oceans with larger growth potential, suggesting a strategic path different to what conventional industry specific logic might advise. In doing so they offer the reader a framework in which the company, through the right strategic orientation, is capable of creating and managing its own business environment.

By analyzing the processes suggested for developing the business, the framework is discussed and criticized using different theories of creativity. We find that the authors, with their abstract perspective on business development provide tools that may be valuable in bringing creativity into the strategic planning process.

However, the overall strategic framework presented by Kim & Mauborgne is flawed in ways that have consequences for the practical application of the theory and its value as a starting point for further research.

The problems regarding practical application of the strategy appears when we deduce a step-by-step method for implementing it. Due to a lack of separation between business strategy and product development, the authors fail to provide a feasible strategy for action. Furthermore, the book offers insufficient guidance for managing the creative development of new business ideas. Finally, the Blue Ocean Strategy perspective is grounded in naïve and unrealistic expectations to the company's influence on market dynamics and ability to understand and respond to customer needs.

Blue Ocean Strategy's value as a theoretical platform for further research is reduced by the authors' apparent assumption of a direct causal relationship between the suggested strategic orientation and the success claimed to follow. This assumption is not backed by convincing evidence which leads to a fundamental questioning of the framework's value all together. Furthermore, despite explicitly stating an ambition to develop the theoretical perspective as science, Kim & Mauborgne offer very little detailed insight into their research methods, hampering further research based on their work.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	4
2. Problemfelt	5
2.1 Problemformulering	5
2.2 Afgrænsning af problemfeltet	6
3. Metode	8
3.1 Specialets interesser	8
3.2 Optik	8
3.2.1 Undersøgellesdesign	8
3.3 Begrebsafklaring	11
4. Blue Ocean Strategys strategiske profil	13
4.1 Markedsperspektiv i Blue Ocean Strategy	13
4.2 Centrale begreber i Blue Ocean Strategy	14
4.2.1 Red Oceans & Blue Oceans	14
4.2.2 Strategic Moves	15
4.2.2 Value innovation	17
4.3 Strategic moves bliver til strategi	20
4.4 Dimensioner af strategi; Plan, Pattern, Position, Perspective & Ploy	21
4.4.1 Plan versus Pattern	21
4.4.2 Position versus Perspective	25
4.4.3 Ploy	27
4.5 Det strategiske plot i Blue Ocean Strategy	28
4.6 Delkonklusion	29
5. Et eksempel på implementering af Blue Ocean Strategy: Nordea Finans	31
5.1 Blue Ocean Strategy i Nordea Finans	31
5.2 Delkonklusion	34
6. Analyse af Blue Ocean Strategy i et handlingsorienteret procesperspektiv ..	35
6.1. Blue Oceans fundamentale analyseværktøjer	35
6.1.1 Strategy Canvas og Value Curves	36
6.1.2 Four Actions Framework og Eliminate, Reduce, Raise, Create Grid	38
6.2 Blue Ocean Strategys Six Principles til at skabe forandring i praksis	40
6.2.1 Formulation Principles	44
6.2.2 Execution Principles	53
6.3 Delkonklusion	58
7. Blue Ocean Strategy i kreativ kontekst	59
7.1 Ontologisk ramme for diskussion af Blue Ocean Strategy som kreativ proces	59
7.1.1 Blind Variation and Selective Retention	60
7.1.2 Sighted Variation	61
7.1.3 Opsummering	65
7.2 Perspektiver på kreativitet versus Blue Ocean Strategy	66
7.2.1 Kreativt sigte i Blue Ocean Strategy	67

7.2.2 Divergerende perspektiver i kreativitetsteorien.....	68
7.2.3 Opsummering.....	75
7.3 Delkonklusion	76
8. Diskussion	77
8.1 En præcisering af det kreative arbejde i Blue Ocean Strategy	77
8.1.1 Strategiformulering.....	78
8.1.2 Implementering	82
8.1.3 Opsummering.....	83
8.2 Konsekvenser ved den manglende sondring mellem strategi og produkt.....	83
8.2.1 Kilderne til kreativitet i Blue Ocean Strategy	85
8.2.2 Kvaliteten af den viden som inddrages til at løse problemet.....	85
8.2.3 Kombinationsprocessen for den indsamlede viden	87
8.2.4 Evaluering af den kreative ide	90
8.2.5 Opsummering.....	92
8.3 Blue Ocean Strategys 'alt andet lige'-antagelse	93
8.3.1 Blue Ocean Strategys kontakt til markedet.....	95
8.3.2 Opsummering.....	98
8.4 Favorisering af radikale forandringer	98
8.4.1 Forandring og forankring i Blue Ocean Strategy	99
8.4.2 Opsummering.....	100
8.5 Metodiske komplikationer.....	101
8.5.1 Kritik af Blue Ocean Strategys metodiske fundament.....	101
8.5.2 Analytisk vejledning til nyskabelse versus kreativitet.....	104
8.5.3 Opsummering.....	105
9. Konklusion	107
10. Perspektivering	111
Referencer	113

1. Indledning

Et innovativt vidensamfund skabes på evnen til at tænke anderledes og kreativt. Der stilles derfor krav til virksomheder og deres ledere om at kunne forny sig selv og være på forkant med udviklingen. Dette medfører et behov for ledelsesværktøjer, der kan hjælpe med at vejlede og fordre denne udvikling hensigtsmæssigt.

Forretningsudvikling og strategiplanlægning på disse vilkår kan anskues som kreativitet, da det kræver opfindsomhed og ide-rigdom at imødekomme forbrugernes interesse og købelyst i en verden, hvor vilkårene for at drive forretning er under konstant udvikling.

Der findes mange bud på, hvordan denne udfordring skal adresseres, herunder forskellige management-bøger og forskningsbaseret teori. En af de bøger, der har vundet stort indpas hos virksomhedsledere igennem de sidste år, er bogen *Blue Ocean Strategy – How to create uncontested market space and make the competition irrelevant* skrevet af strategiprofessorerne Chan W. Kim og Renée Mauborgne (Kim & Mauborgne, 2005b). Bogen udkom i 2005 og har siden solgt over 1 million eksemplarer og modtaget et hav af priser for sin tilgang til udvikling af nye innovative markeder.

Forfatterne præsenterer et bud på, hvem der influerer morgendagens markedskonstruktioner og dermed, hvad der driver forandring på markedet. Samtidig 'forærer' de virksomhedslederne et værktøjssæt til at revolutionere deres forretning og udarbejde nye strategier til understøttelse af dette. Virksomhedernes strategiske træk er sat i centrum som den transformerende kraft på markedet. Med udgangspunkt heri placerer forfatterne de visionære virksomhedsledere som skabere af deres egen forretningsmæssige virkelighed.

I dette speciale analyseres og diskuteres, hvordan Blue Ocean Strategy imødekommer kravet til at udvikle forretningens strategi ved, at Kim & Mauborgnes anbefalede arbejdsprocesser anskues som en samlet, kreativ proces til forretningsudvikling, og dette perspektiveres med et udvalg af kreativitetsteorier.

2. Problemfelt

Strategiudvikling – hvad enten det drejer sig om innovationsstrategier, vækststrategier eller corporate strategier – handler om at udvikle planer og motivere medarbejderne til at tage kampen op og vinde i forhold til konkurrenterne. Strategi handler således om at samle de løse ender og skabe en meningsfuld sammenhæng i virksomhedens aktiviteter. Dette kræver, at *“Good strategist are creative ...”* (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2009 s. 183), og det er derfor interessant at adressere det kreative element i strategiudvikling.

Blue Ocean Strategy er blevet et populært framework i erhvervslivet til at håndtere udvikling af forretningsstrategier. Det strategiske framework vejleder ledelsen i en given virksomhed til at udvikle nye forretningsmodeller, der er ‘ud af boksen’ i forhold til gældende normer inden for forskellige brancher. Derfor vil vi undersøge, hvordan Blue Ocean Strategy former nytækning og innovation i forretningsudvikling set ud fra et kreativitetsteoretisk perspektiv.

Blue Ocean Strategy-bogens sigte er at give en pragmatisk vejledning, og den er primært skrevet til etablerede virksomheder, der finder sig selv i en tilspidsende konkurrencesituation. Men ifølge forfatterne, Kim & Mauborgne, er det teoretiske framework applicerbart for alle virksomheder. Vores tilgang til frameworket i dette speciale er ligeledes at være pragmatisk orienteret, dog med udgangspunkt i en teoretisk analyse, således at virksomheder, der anvender eller har i sinde at anvende Blue Ocean Strategy, bliver oplyst om, hvilket greb teorien tager om deres virksomhed, samt hvilke konsekvenser dette har.

2.1 Problemformulering

Vi vil i dette speciale bruge kreativitetsteori til at problematisere Blue Ocean Strategys vejledning til strategisk forretningsudvikling ved at analysere og diskutere følgende:

Hvordan vejleder Blue Ocean Strategy kreativitet i virksomheders strategiudvikling og -implementering, og hvilke implikationer kan dette have for strategiens praktiske anvendelighed?

Dette vil vi søge svar på med følgende delspørgsmål:

- *Hvilket strategisk perspektiv på forretningsudvikling repræsenterer Blue Ocean Strategy?*
- *Hvilke kreative virkemidler indeholder frameworket, som kan fordre hensigtsmæssig kreativitet i forhold til dette perspektiv?*
- *Hvilke mangler har frameworket i forhold til at vejlede den ønskede forretningsudviklingsproces?*

2.2 Afgrænsning af problemfeltet

"There is nothing so practical as a good theory" (Lewin, 1951 s. 161). Men det forudsætter naturligvis, at teorien er praktisk anvendelig, og at den anvendes fornuftigt. Hensigten med dette speciale er ikke at finde frem til en ontologisk sandhed om Blue Ocean Strategys beskaffenhed, men at bruge alternative vinkler fra teori om kreativitet og forretningsudvikling til at belyse forskellige sider af denne strategi og dermed få en dybere forståelse af, hvad konceptet indeholder og kan – og ikke mindst, hvad det *ikke* kan. Sigtet med dette er at hjælpe ledere til at træffe et mere oplyst valg, når de overvejer at anvende Blue Ocean Strategy.

Blue Ocean Strategy undersøges i dette speciale ud fra et perspektiv på frameworket som værktøj til at vejlede kreativitet i forretningsudvikling. Vi benytter et udvalg af strategiteori som kontekst for forståelsen af Blue Ocean Strategy i forhold til strategi og forretningsudvikling. Og derefter benyttes et udvalg af kreativitetsteori for at undersøge og diskutere Blue Ocean Strategys egenskaber til at skabe kreativitet i denne kontekst.

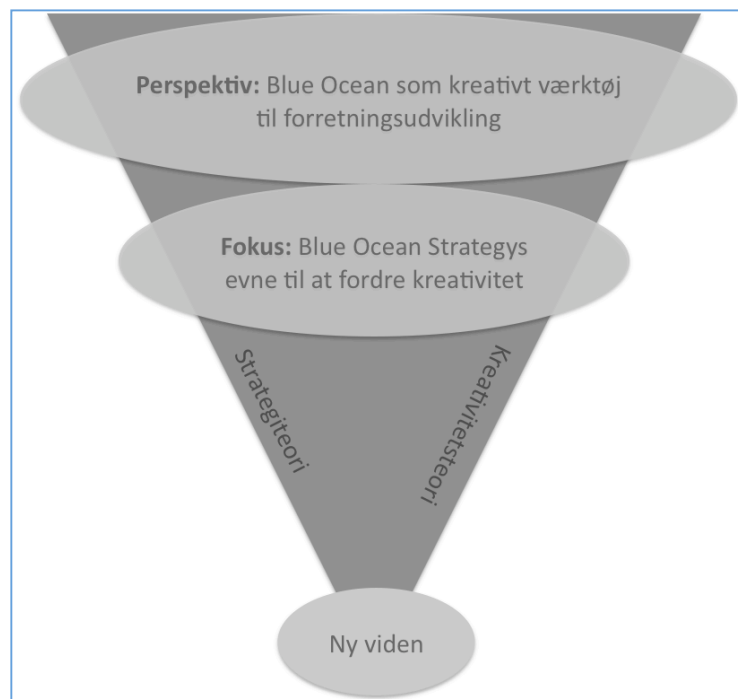


Fig. 2.1 Specialets perspektiv

Egen illustration

Vil vi både undersøge og diskutere styrker, svagheder og implikationer ved Blue Ocean-frameworket og derudover perspektivere vores deraf afledte konklusioner til hensigtsmæssig anvendelse for de praktikere, som Blue Ocean Strategy er møntet på.

Det strategiske forskningsfelt er bredt, og derfor foretages der afgrænsninger fra perspektiver, som ikke direkte kan forbindes til en understøttelse eller kritik af Blue Ocean Strategy. For ikke at starte en diskussion af strategifeltet generelt har vi valgt at bruge Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampels fem dimensioner af strategisk tænkning og handling, som repræsenterer forskellige sider af strategilitteraturen (Mintzberg et al., 2009).

Inden for teori om kreativitet præsenteres ligeledes flere divergerende bud på, hvad kreativitet, nytænkning og innovation er. For at kunne foretage afgrænsninger i forhold til kreativitetslitteraturen kræves en dybere viden om Blue Ocean-frameworket. Derfor vil vi her gøre opmærksom på, at der foretages afgrænsninger løbende baseret på den viden, som produceres gennem specialet.

3. Metode

I dette afsnit gives et overblik over metode og struktur i specialet. Vi har opdelt metodeafsnittet i følgende underpunkter:

1. **Interessenter** – adressering af specialets interessenter.
2. **Optik** - undersøgelsesdesign og videnskabsteoretiske overvejelser.
3. **Begrebsafklaring** – grundlæggende begreber i specialet.

3.1 Specialets interessenter

Specialet er tilsigtet to primære interessentgrupper:

Den ene interessentgruppe er de praktikere, som bruger – eller gerne *vil* bruge – Blue Ocean Strategy. Det er vores ambition, at disse vil kunne bruge frameworket bedre ved at genkende og/eller imødekomme problematiske aspekter i Blue Ocean Strategy. Dermed har vi en ambition om at bidrage med viden, som kan oplyse og forbedre praksis.

Da vi med et teoretisk projekt ikke efterprøver vores deducerede konklusioner empirisk, men blot diskuterer og redegør for en række udledte forhold og hypotetiske koblinger, er vores videnproduktion af teoretisk syntetiserende karakter. Derfor er vores speciale også adresseret til det videre forskningsarbejde, som Kim & Mauborgne lægger op til i indledningen til Blue Ocean Strategy-bogen; at udbygge og komplimentere strategiteori i det rekonstruktionistiske perspektiv på markedet (Kim & Mauborgne, 2005b). Dette videnskabelige felt befinder sig i et krydsningsfelt mellem henholdsvis kreativitetslitteraturen og strategilitteraturen. Vi forestiller os, at de problematikker og hypoteser, vi finder her, vil kunne danne udgangspunkt for videre forskning, som kan forbedre koblingen mellem kreativitets- og strategilitteraturen, da disse forskellige faglige felter gensidigt kan bidrage med nye indsigter.

3.2 Optik

Formålet med dette afsnit er at forklare specialets tilgang til problemstillingen samt at diskutere, hvordan det påvirker undersøgelsen, diskussionerne og dermed konklusionen.

3.2.1 Undersøgelsesdesign

Ifølge Carsten Rønn kan *"... ikke én, men flere forskellige indfaldsvinkler til et videnskabeligt område alle belyse væsentlige sider ved det studerende område* (Rønn, 2006 s. 119). Vores hensigt er at foretage teoretiske analyser og diskussioner vedrørende kreative aspekter af Blue Ocean Strategy. Det centrale i dette speciale er, hvordan Blue Ocean Strategys begreber og det tilhørende framework former

nytækning i forretningsudvikling. Ud fra specialets analyser og diskussioner dannes løbende viden om Blue Ocean Strategys tilvejebringelse af kreativitet i forretningsudvikling.

Nedenstående model viser progressionen i specialet i forhold til, hvordan vi svarer på vores problemformulering.

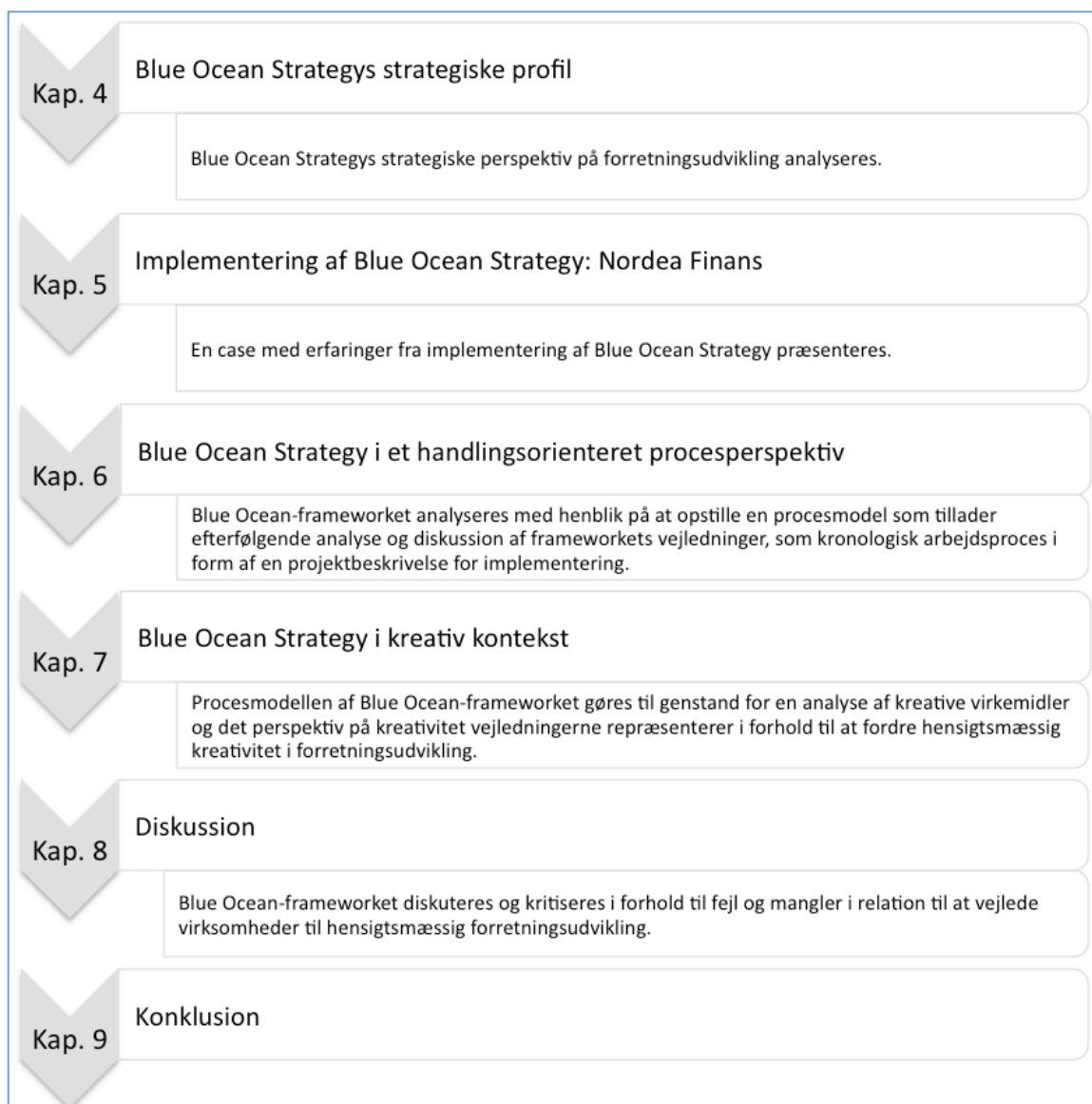


Fig. 3.1 Specialets læsevejledning

Egen illustration

3.2.2 Ontologi og epistemologi

Der findes ingen generel konsensus i hverken strategi- eller kreativitetslitteraturen om, hvad henholdsvis strategi og kreativitet er. I kreativitetslitteraturen divergerer forståelsen af kreativitetens opstandelse, herunder om det skabes tilfældigt (Campbell, 1960) eller via menneskelig intelligens og vilje (Sternberg, 1998). Divergenser, som kan tilskrives forfatternes ontologiske og epistemologiske ståsteder. Grunden til dette er naturligvis, at forfatternes forskellige antagelser om verdens beskaffenhed har indflydelse på den viden, de producerer. I vores undersøgelsesdesign inddrages forskellige teoriparadigmer til at skabe viden, og derfor kræves en dybere forståelse for Blue Ocean-frameworket, før ontologiske afgrænsninger og diskussioner kan foretages.

Derfor vil vi anvende den viden, som produceres gennem specialet, til at tage den ontologiske diskussion. Dermed vil vi også igennem specialet foretage ontologiske afgrænsende diskussioner omkring kreativitets- og strategiparadigmer i forhold til Blue Ocean Strategy, således at vi afgrænser os til paradigmer, som relaterer sig til vores problemformulering. Derfor vælger vi her at sætte det ontologiske perspektiv i parentes for senere at tage disse diskussioner, når vi har skabt den fornødne viden, der gør det muligt at foretage disse. Dette kalder Rønn (2006) for en pragmatisk konstruktivistisk ontologi.

Vores hensigt med dette speciale at skabe viden, som virksomhedsledere, der vil implementere Blue Ocean Strategy, kan anvende i deres daglige arbejde. Dette speciales videnskabelse kan altså defineres som *“det der virker, det der viser sig praktisk anvendeligt eller brugbart til løsning af reelle, praktiske opgaver”* (Rønn, 2006 s. 95). Dette tolker vi som viden, virksomheder kan bruge i forbindelse med at anvende Blue Ocean Strategy. Vi gør ikke den viden, vi skaber og producerer, til genstand for empirisk validering. Derimod kobles forskellige teoriperspektiver i en teoretisk analyse og diskussion med henblik på at besvare problemformuleringen.

Ifølge Carsten Rønn kan man kalde dette for en pragmatisk epistemologi, da vores fokus netop er på viden som det pragmatiske (Rønn, 2006). Denne pragmatiske epistemologi betyder, at specialet behandler viden i relation til praktisk anvendelighed frem for i relation til paradigmatiske afgrænsninger. Og det er derfor Kim & Mauborgnes praktiske vejledning til Blue Ocean Strategy, som er omdrejningspunktet for diskussioner og konklusioner i specialet.

3.2.2.1 Eksemplificerende case

Som supplement til den teoretiske diskussion inddrages en case med eksempler fra en virksomheds oplevelser med implementering af Blue Ocean Strategy. Casen bygger på et interview med direktøren i Nordea Finans Danmark, Sales Finance, Torben Juel Guldhammer (TJG), og omhandler et forløb og erfaringer med Blue Ocean Strategy i Nordea Finans Danmark (herefter NFDK). I selve interviewsituationen var det udelukkende Uffe Arnesen Gade, der var til stede, for at mindske indforståethed og indflydelse fra Morten Amstrup, som kender TJG fra forretningssammenhænge. Ligeledes blev case-skrivning forestået af Uffe Arnesen Gade.

3.3 Begrebsafklaring

I dette afsnit defineres centrale begreber, som går igen i specialet. Når vi beskriver, analyserer og diskuterer Kim & Mauborgnes forskellige begreber, benytter vi begrebets navn og betydning på dets oprindelsessprog. Vi skriver således f.eks. *Strategy Canvas* og ikke 'strategi-lærred'. Derudover er der et par uklarheder i bogens begreber, som her søges afklaret:

Business og corporate-niveau: Kim & Mauborgnes Blue Ocean Strategy er primært tilsigtet det, der i originalversionen kaldes *business* niveau, modsat *corporate* niveau. I den danske oversættelse er dette oversat til hhv. virksomheds- og koncernniveau. Dette skaber en anelse forvirring, idet disse begreber ikke lader sig oversætte direkte. *Business* kan ifølge Samfundslitteraturs erhvervsøkonomiske engelsk-dansk-ordbog oversættes til både forretning og virksomhed, hvilket på dansk gør en forskel: Hvis en virksomhed kun har en enkelt forretning – som f.eks. Cirque du Soleil – så indbefatter 'forretningen' hele virksomheden. Men hvis der er tale om en konglomeratvirksomhed som f.eks. Siemens, der producerer en hel portefølje af forskellige produkter, så kan det på dansk stadig hedde en virksomhed på trods af, at det på amerikansk engelsk ville være en *corporation* eller et *company*.

Dette gør en forskel for betydningen af Blue Ocean Strategys forandringsmæssige sigte. Ved at lade *business* oversætte til *virksomhed* får den danske udgave indtryk af i flere tilfælde at ville lave en 'company wide' turn-around på steder, hvor originaludgaven refererer til forretninger, som kun udgør en del af virksomhedens samlede portefølje af produkter og services. Den danske udgave giver således flere konnotationer til radikal forandringsledelse, ligesom den giver et misvisende indtryk af, at enhver virksomhed skal have ét *focus* og én *compelling tagline*, der som et slogan kan udtrykke strategien (Kim & Mauborgne, 2005b s. 37). Originaludgaven refererer – diffust – til, at hver selvstændig *forretning* skal have fokus og en

compelling tagline. Vi bruger derfor i dette speciale 'virksomhed' i forståelse af *forretning* konsistent med vores tolkning af originaludgavens betydning af *business*.

Leder og manager: Kim & Mauborgne bruger i originalsprogsudgaven af Blue Ocean Strategy-bogen betegnelsen 'management' til at adressere beslutningskompetencen i en given virksomhed. Dette er i den danske version oversat til 'ledere' og 'ledelsen'. Dette indeholder også sprogmæssige uklarheder. På dansk henfører begrebet *management* ikke nødvendigvis til et ledelsesansvar for andre mennesker, men kan også referere til arbejdsprocesser eller beslutningskompetence i forhold til et afgrænset emneområde. Fælles for disse er dog, at titlen 'manager' refererer til et formelt tildelt ansvarsområde. Ledelse, derimod, refererer på dansk både til formel ledelseskompetence og til uformel ledelsesindflydelse, som ikke nødvendigvis er afstedkommet af formel beslutningskompetence eller titel (Kirkeby, 1998). Når vi i dette speciale bruger begreberne 'leder' og 'ledelse', refererer vi udelukkende til den formelle ledelse og dennes formelle beslutningskompetence i kraft af tildelte titler.

Kreativitet: Kreativitetsbegrebet vil løbende blive diskuteret gennem specialet, men som pejlemærke vil vi benytte os af Mayers kreativitetsdefinition: "*Creativity occurs when someone creates an original and useful product.*" (Mayer, 1999 s. 451).

Blue Ocean-frameworket: I vores analyse og diskussion af Blue Ocean Strategy inddrager vi hele bogens vejledninger og redskaber. Vi refererer derfor til dette under betegnelsen 'Blue Ocean-frameworket' som en samlet betegnelse for det teoretiske rammeværk, bogen repræsenterer. Vi inddrager desuden artikler af Kim & Mauborgne, som er refereret i bogen, eller som eksplicit refererer til det teoretiske Blue Ocean-framework, til at uddybe vores analyse og diskussion, og vi opfatter disse som sammenhængende med bogens konklusioner.

Yderligere begreber, der bruges i specialet, vil blive forklaret undervejs.

4. Blue Ocean Strategys strategiske profil

I dette kapitel vil vi indledningsvis præsentere Blue Ocean-frameworket ved at gennemgå forfatterens syn på forandringer i markedet samt de centrale begreber i frameworket. Derefter diskuteres sammenhængen mellem det strategiske framework og de strategiske moves, som Blue Ocean-frameworket er funderet på. Med dette in mente analyseres Blue Ocean-frameworkets strategiske profil i konteksten af andre strategiske perspektiver. Og endelig udledes det plot, som Blue Ocean Strategys vejledninger adresserer. Dette vil afklare det strategiske perspektiv, som Kim & Mauborgne læner sig opad, hvilket er relevant for at diskutere præmisserne for strategisk kreativitet og forretningsudvikling i Blue Ocean-frameworket.

4.1 Markedsperspektiv i Blue Ocean Strategy

I appendiks B til bogen forklarer forfatterne, at deres inspiration, i forhold til at se på strategi, stammer fra et rekonstruktionistisk syn på markedsstrukturer. Det rekonstruktionistiske er et udtryk for et endogent forandringsperspektiv; at forandring i økonomiske strukturer og industriens landskaber kan stamme inde fra systemet selv (Kim & Mauborgne, 2005b s. 209). Det *endogene* perspektiv står i modsætningsforhold til det *eksogene* perspektiv, hvor forhold, der står uden for markedet, såsom makroøkonomiske forhold, sociokulturel udvikling og teknologiske gennembrud, ændrer markedsstrukturen.

Det rekonstruktionistiske syn stammer fra Joseph A. Schumpeter (1934). Schumpeter argumenterede for, at innovationer er et udtryk for entreprenante handlinger. Og forståelsen af, hvordan innovationen og den tilhørende ide tilvejebringes ses som en 'black box'-handling - det vil sige, at selve kreativiteten i forhold til markedet ansues i et evolutionært perspektiv, og den innovative proces er koblet til det enkelte individ, således at den ikke umiddelbart kan reproduceres i en systematisk proces (Kim & Mauborgne, 2005b s. 210). Netop denne systematiske proces forsøger Kim & Mauborgne at afdække.

Søgen efter denne systematiserede proces refererer forfatterne til som New Growth Theory. New Growth Theory har bidraget til at vise, at innovationer følger bestemte mønstre (Kim & Mauborgne, 2005b), men forfatterne mener, at der mangler en handlingsorienteret og analytisk baseret opskrift på disse mønstre, fordi *"In the absence of analytics, executives cannot be expected to act on the call to break out of existing competition."* (Kim & Mauborgne, 2005b s. 2). Løsningen på dette hævder de, kan findes ved at følge det rekonstruktionistiske perspektiv: *"In particular, it [det rekonstruktionistiske perspektiv] proposes that such a process of creation can occur in any organization at any time by the cognitive reconstruction of existing data and*

market elements in a fundamentally new way" (Kim & Mauborgne, 2005b s. 210). Kim & Mauborgne arbejder således med en forståelse af markedet, hvor forandringer drives af interne agenter, i form af virksomheder, og hvor disse forandringers mønster kan generaliseres og konceptualiseres. Derved kan de gentages systematisk og målrettet. Deres ambition og påstand er således, at man kan producere viden, som kan generaliseres til alle organisationer i enhver given kontekst.

4.2 Centrale begreber i Blue Ocean Strategy

De forskellige elementer, som indgår i bogen 'Blue Ocean Strategy', stammer fra forskellige artikler fra forskellige tidspunkter i Kim & Mauborgnes forskningsarbejde. Ved gennemgangen af disse er det i øjenfaldende, at de forskellige elementer i bogen ikke stammer fra det samme studie og dermed ikke repræsenterer en samlet helhed, men derimod er bragt sammen eklektisk fra forskellige sammenhænge. Derfor har vi i nedenstående gennemgang af begreber refereret til tidligere artikler af forfatterne, som hver især uddyber forskellige delelementer fra bogen.

4.2.1 Red Oceans & Blue Oceans

Termerne *Red Ocean* og *Blue Ocean* bruges til at forklare og visualisere forskellige konkurrencemæssige forhold i de markeder, som virksomheder opererer på.

Red ocean er det kendte marked. Her konkurrerer virksomheder om de samme kunder med de samme produkter, og målet er at skabe en større markedsandel på den eksisterende efterspørgsel. Konkurrencereglerne er kendt af alle, og den eneste måde at øge profitten på er ved at vinde i konkurrencen, hvilket presser virksomhedens profitmargin. Red ocean symboliserer den blodige kamp i dette marked, hvor alle kæmper om den samme (kendte) kundeskare.

Modsætningen af red ocean er karakteriseret som de ukendte og uopdyrkede markeder, som er ugenerede af konkurrencens blodige kannibalisme. Dette kalder Kim & Mauborgne for blue oceans med analogi til frie og ikke-optagede vande. Efterspørgslen bliver her *skabt* og ikke kæmpet om. Konkurrencen bliver dermed tilsidesat – eller med forfatterens ord gjort *irrelevant*, fordi markedsreglerne endnu ikke er udformet.

Forfatterens sondring mellem red og blue ocean er optegnet i nedenstående skema, hentet fra Blue Ocean-ogen (Kim & Mauborgne, 2005b s. 18)

Red Ocean	Blue Ocean
Compete in existing market space	Create uncontested market space
Beat the competition	Make the competition irrelevant
Exploit existing demand	Create and capture new demand
Make the value-cost trade-off	Break the value-cost trade-off
Align the whole system of a firm's activities with its strategic choice of differentiation or low cost.	Align the whole system of a firm's activities in pursuit of differentiation and low cost.

Table 4.1 Red Ocean versus Blue Ocean Strategy

Kilde: Kim & Mauborgne, 2005b s. 18

Modellen opstiller således en slags spænd mellem status quo-strategier i eksisterende industrinormer og en idealtilstand i et blue ocean.

Bogen Blue Ocean Strategy giver ifølge Kim & Mauborgne en systematisk tilgang til at slippe ud af red oceans og den blodige konkurrence for at skabe et nyt blue ocean, hvor konkurrencen i de etablerede markeder er gjort irrelevant. Ved at rekonstruere markedets begrænsninger skabes et spring i værditilførsel for både forbrugere og virksomhed. I stedet for at konkurrere i den eksisterende industri skal man ifølge Blue Ocean-frameworket ved hjælp af analytiske værktøjer skabe et blue ocean. Bogen præsenterer ud over dette abstrakte begrebsset til at identificere blue oceans også en analytisk metode til at overkomme udfordringen med at udvikle og eksekvere virksomhedens blue ocean-ideer således, at en ny strategi mod et blue ocean kan gennemføres på en risikominimerende facon: *"Our aim is to make the formulation and execution of blue ocean strategy as systematic and actionable as competing in the red waters of the known market space. Only then can companies step up to the challenge of creating blue oceans in a smart and responsible way that is both opportunity maximizing and risk minimizing. No company – large or small, incumbent or new entrant – can afford to be a riverboat gambler. And no company should."* (Kim & Mauborgne, 2005b s. x).

4.2.2 Strategic Moves

Blue Ocean Strategy er ifølge forfatterne et resultat af et større forskningsarbejde, hvis omdrejningspunkt har været at finde determinanter for virksomheder med overlegen performance på markedet. Deres første publicerede problemformulering for dette arbejde var at finde frem til *the roots of profitable growth* (Kim & Mauborgne, 1999 s. 42; Kim & Mauborgne, 2000 s. 104).

Kim & Mauborgne definerede præmisserne for overlegen performance til at være konsistent profitabel vækst – altså vækstende virksomheder med profitmargin, som understøtter denne vækst over en længere periode (Kim & Mauborgne, 1999 s. 42; Kim & Mauborgne, 2000 s. 109; Kim & Mauborgne, 2005b s. 9). Dette kalder de *sustainable growth* eller på dansk: bæredygtig vækst. Men de specificerer ikke, hvor høj vækst, i hvor lang tid eller med hvilken profitmargin – hverken i bogen eller i noget af det øvrige materiale skrevet af dem selv, som er opgivet i referencelisten.

Kim & Mauborgne gennemførte i en femårig periode en undersøgelse, hvor de identificerede både nationale og globale vækstvirksomheder fra forskellige industrier og brancher og opstillede strategiske, organisatoriske og performancemæssige profiler for dem. I denne proces blev der indsamlet data gennem interview med ledelsen i både virksomhederne med succes og fra deres mindre succesfulde konkurrenter. Succes blev defineret som konsistent vækst i både profit og omsætning (Kim & Mauborgne, 1999 s. 42). Desuden interviewede de investeringsanalytikere og andre private eksterne analysegrupper, som holdt løbende øje med virksomhederne.

Efter at have opbygget denne database testede de for tidligere forskningsprojekters foreslåede karakteristika, som skulle lede til overlegen performance. Men de fandt ingen systematiske fællestræk mellem disse kriterier og god/dårlig performance: Både store og små, gamle og nye, offentlige og private virksomheder, virksomheder med unge såvel som gamle ledere, virksomheder, der tilhørte industrier med høj og lav vækst, og virksomheder fra forskellige dele af verden viste eksempler på succesfuld vækst (Kim & Mauborgne, 1999 s. 42).

Ovenstående resulterede i, at Kim & Mauborgne stillede spørgsmålstegn ved, om man kan bruge virksomheder eller industrier som analyseenhed, når man skal undersøge high performance. Som alternativ hertil undersøgte de ledernes tilgang til strategi i henholdsvis succesfulde og ikke succesfulde virksomheder og fandt her ud af, at lederne i de succesfulde virksomheder havde en radikalt anderledes forståelse og orientering i deres strategiske tænkning end de mindre succesfulde virksomheders ledere.

Dette ledte forfatterne til at tage udgangspunkt i de succesfulde virksomhedslederes fortællinger og handlinger og herudfra definere karakteristika for disse som parameter for succes. Det vil sige, at de forkastede henholdsvis virksomheder og industriers træk og karakteristika som analyseenhed til fordel for strategiske *moves*; en tilstand, som virksomheder kan befinde sig i i kortere eller længere perioder ad gangen. *Strategic moves* definerer forfatterne således: "A strategic move is the set of managerial actions and decisions involved in making a major market-creating business offering." (Kim &

Mauborgne, 2005b s. 10). Disse *moves* kan resultere i, at virksomheder åbner op for et helt nyt marked uden fastlåst konkurrence. Og når dette gøres succesfuldt, har det potentielt positiv effekt på både profit og omsætning. Eksempler på strategiske moves er Henry Fords ide med at producere biler til menigmand, og Michael Dell, som revolutionerede pc-markedet ved at få forbrugeren til at konfigurere sit produkt selv samt at betale for det inden, det var produceret, og dermed brød Dell med systemlogikken i IBM og resten af hardware-industriens værdikæde (Kim & Mauborgne, 2005b).

Blue Ocean-frameworket er funderet på analyser af over 150 strategiske moves foretaget i flere end tredive forskellige industrier i perioden år 1880 til 2000. Forfatterne fandt, at de strategiske moves, der åbnede nye markeder, var langt mere profitable og vækstskabende end de moves, som medførte gradvise forbedringer inden for deres respektive industriers gældende konkurrenceparadigme.

Omdrejningspunktet for Kim & Mauborgnes konklusioner er dermed baseret på fællesnævnerne for de succesfulde strategiske moves, som de har identificeret i deres datamateriale. Blue Ocean Strategy kan dermed siges at være en vejledning til at reproducere disse succesfulde strategiske moves med udgangspunkt i de agenter, som forfatterne har gjort til omdrejningspunkt for deres analyse, det vil sige ledelsen, som foretager *the managerial actions and decisions involved* (Kim & Mauborgne, 2005b s. 10).

4.2.2 Value innovation

Den type af strategiske moves, som Kim & Mauborgne identificerede som succesfulde, døbte de *Value Innovation* (Kim & Mauborgne, 2000). *"The creators of blue oceans, surprisingly, didn't use the competition as their benchmark. Instead, they followed a different strategic logic that we call value innovation"* (Kim & Mauborgne, 2005b s. 12).

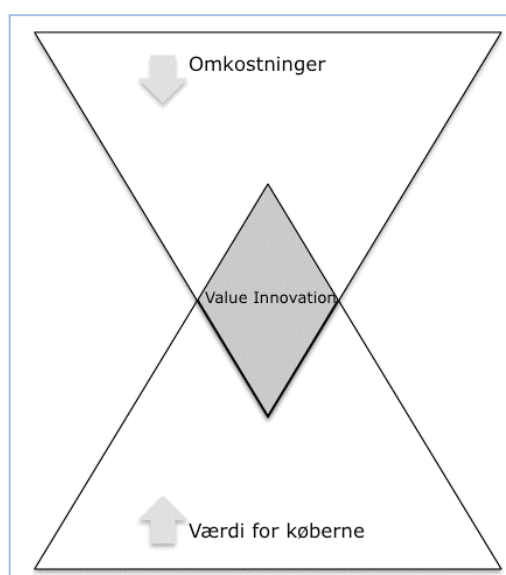


Fig. 4.1 Value Innovation

Kilde: Kim & Mauborgne, 2005b s. 16

Value innovation er, når virksomhedens aktiviteter på en fordelagtig måde både kobler dens omkostningsstruktur med dens værdiskabelse for køberne.

Omkostningsbesparelser opnås ved at eliminere og sænke de faktorer, der konkurreres på i industrien. Køberværdien øges samtidig ved at skabe og forstærke elementer, som den etablerede industri aldrig har tilbudt. Over tid reduceres omkostningerne yderligere via de stordriftsfordele, som det øgede salg medfører (Kim & Mauborgne, 2005b s. 16).

Dette illustrerer forfatterne som vist i figur 4.1. Value Innovation findes i det grå felt, hvor sænkede omkostninger og øget værdi for køberen overlapper.

Modsætningen af value innovation er dermed ifølge forfatterne at følge industriens normer, hvor innovationer typisk karakteriseres ved inkrementelle innovationer, som ofte forbedrer værdien for forbrugeren, men som er et resultat af industriens dikterede konkurrenceparametre: Innovationskapløbet bliver under disse forudsætninger karakteriseret ved små forbedringer i produktinnovation og omkostningsstyring. Og fordi alle i industrien hermed forsøger at konkurrere på de samme parametre, bliver profitmarginerne stille og roligt presset i en negativ spiral, som via konkurrencen gør det gradvist mere presset og dermed mindre og mindre attraktivt at agere på markedet.

Dette modsætningsforhold mellem value innovation og at følge industriens etablerede spilleregler skaber således en brændende platform for at bevæge sig ud af industriens normer for konkurrenceparametre.

Forfatterne hævder i denne sammenhæng, at *value innovation* dermed er mere end bare innovation – det handler ifølge forfatterne om strategi, fordi value innovation indbefatter hele systemet af virksomhedens aktiviteter. Value innovation handler altså om at skabe et *leap in value* (Kim & Mauborgne, 2005b s. 17) for både kunder og virksomhed på én gang ved at omstyrte eksisterende konkurrencemæssige forhold med ny strategi.

Forfatterne henleder desuden opmærksomheden på, at value innovation bryder med en af de mest accepterede grundsætninger inden for konkurrencebaseret strategi, nemlig den opfattelse, at merværdi til forbrugeren kræver højere omkostninger for virksomhederne (Kim & Mauborgne, 2005b s. 13). Ved value innovation forsøges en kombination af en differentieringsstrategi og lave omkostninger.

Markedsdynamikken i value innovation handler om at åbne op for massen af forbrugere med det samme, og ikke, som diffusionsteori foreskriver (Rogers, 1995), at sætte prisen højt til at starte med og dermed reservere den nye værdiskabelse til dem, der er villige til at betale den ekstra høje pris, for derefter gradvist at gøre produktet tilgængeligt for massemarkedet. Argumentet er, at man skal starte med at

sætte prisen lavt, således at markedspotentialet er større for derved at gribe den størst mulige bid af kagen – det nye marked – fra starten.

Opsættes dette i forhold til en traditionel udbud/efterspørgselskurve, bliver den økonomiske gevinst ved at trodse value-cost trade-off'et og skabe value innovations større end ved at sætte prisen strategisk højt. Kim & Mauborgne argumenterer i denne sammenhæng endvidere for, at der opnås en *brand recognition*, som sammen med ovenstående sikrer en virksomheds forspring på markedet, så free-riders og/eller konkurrerende *second movers* har sværere forudsætninger for succesfuldt at entrere markedet.

Sammenholdes value innovation-logikken med den traditionelle logik fra konkurrencestrategier mener Kim & Mauborgne, at den differentierer sig på samtlige områder. Dette har de illustreret i nedenstående tabel (Kim & Mauborgne, 1997b), hvor den traditionelle strategilogik sammenholdes med deres value innovationslogik.

The five dimensions of strategy	Traditionel logik	Value Innovation-logik
Industry assumptions	Industry's conditions are given	Industry's conditions can be shaped
Strategic focus	A company should build competitive advantages. The aim is to beat competition	Competition is not a benchmark. A company should pursue a quantum leap in value to dominate the market.
Customers	A company should retain and expand its customers base through further segmentation and customization. It should focus on the differences in what customers value	A value innovator targets the mass of buyers and willingly lets one existing customers go. It focuses on the key commonalities in what customers value
Assets and Capabilities	A company should leverage its existing assets and capabilities.	A company must not be constrained by what it already has. It must ask, What would we do if we were starting a new?
Product and Service Offering	An industry's traditional boundaries determine the products and service a company offers. The goal is to maximize the value of those offerings	A value innovator thinks in terms of the total solution customers seek, even if that takes the company beyond its industry's traditional offerings.

Tabel 4.2 Two Strategic Logics

Kilde: Kim & Mauborgne, 1997b s. 106

Den sondring, som her er opstillet – den traditionelle strategiske logik versus den strategiske logik som value innovation-perspektivet afføder – er i bogen blevet induceret til sondringen mellem *red oceans* og *blue oceans*.

I det følgende vil vi sætte Blue Ocean Strategy i konteksten af andre strategiske perspektiver. Herunder diskuteres, hvilken strategisk tænkning Blue Ocean-frameworket repræsenterer og konsekvenserne heraf.

4.3 *Strategic moves bliver til strategi*

Ifølge Kim & Mauborgne er det succesfulde strategiske moves, der fordrer og skaber high performance i virksomhederne. Kim & Mauborgne har som en del af deres undersøgelse interviewet ledere for at få dem til at beskrive deres strategiske moves og deres tanker bag dem. Dette, fordi de i deres empiri ikke så tegn på, at strategi i high performance-virksomheder varierede i forhold til, hvilket analytisk redskab eller planlægningsværktøj der blev anvendt, men derimod i forhold til ledernes generelle perspektiv på strategi (Kim & Mauborgne, 2005b s. 103). Kim & Mauborgne konkluderer, at de succesfulde ledes perspektiv på strategi afspejlede en ide om konstant at være foran konkurrenterne, som derfor blev betragtet som irrelevante i jagten på at tilbyde forbrugerne en øget værdi for pengene.

Men forfatterne redegør ikke for, hvordan disse isolerede strategiske moves kobles til at blive en 'hel' strategi – altså et dækkende koncept for strategisk handlen i virksomheden.

Ifølge Harvard Business Essentials om strategi (Luecke, 2005) defineres strategic moves som (isolerede) træk og eller handlinger, hvorved man kan manøvrere i forhold til markedet inden for forskellige typer af strategier. Dette stemmer overens med den definition, som Kim & Mauborgne også præsenterer som strategic moves i Blue Ocean Strategy, da disse linker til isolerede hændelser i forbindelse med (...) *making a business offering* (Kim & Mauborgne, 2005b s. 10). Forfatterne hævder således ikke, at det strategiske move i sig selv er en strategi. Men bogen heder 'Blue Ocean Strategy' og ikke f.eks. 'strategic blue ocean moves' og giver dermed indtryk af at være et dækkende strategisk koncept frem for at være en isoleret proces.

Det er derfor relevant at pointere, at Kim & Mauborgne har analyseret handlemønstre i virksomhedernes i deres datagrundlag ud fra en bestemt strategisk situation med de metodiske begrænsninger, dette måtte indebære, og denne situations implikationer generaliserer forfatterne efterfølgende til at have relevans for alle virksomheder i alle situationer.

Det er diskutabelt, om Blue Ocean Strategy er en strategi med relevans for bestemte situationer, hvor virksomheden er moden til et turn-around – altså en slags strategi til anledningsvis at skabe forandring – eller om det med rimelighed kan hævdes at være et dækkende strategisk koncept for en virksomheds corporate strategy. Dette afklares ikke eksplicit i bogen eller de relaterede artikler.

I det generelle strategiske rammeværk, som bogen repræsenterer, er det strategiske mål at skabe og etablere sig i et blue ocean frem for at erobre markedsandele i et kendt marked, red ocean. Strategien kan derved karakteriseres som en slags 'væk fra konkurrencen'-strategi; når tilpas mange konkurrenter har entretret markedet og dermed gjort det rødere, så er det tid til at lave et nyt *blue ocean move* til et nyt blue ocean. Blue Ocean Strategy er derved en slags anledningsvis *quantum leap*-strategi (Kim & Mauborgne, 2005b), der i spring tvinger virksomheden til at udvikle sig radikalt. Om dette er en 'hel' strategi, eller om det er en tidsbegrænset vejledning i et turn-around, kan diskuteres, da det således principielt er en serie af strategiske moves (jf. "When to value Innovate again", Kim & Mauborgne, 2005b s. 188).

Kim & Mauborgnes sondring mellem business strategy og strategic moves bliver ikke specificeret, hverken i hovedværket eller i de relaterede artikler. Der er i Blue Ocean Strategy ingen sondring mellem vigtigheden af en bestemt type strategic moves og virksomhedens kontinuerlige strategi. Vi vil derfor i det følgende anskue Blue Ocean-frameworket som et dækkende strategikoncept i forhold til at drive virksomhed og derfor stille frameworket i forhold til andre perspektiver på strategi.

4.4 Dimensioner af strategi; Plan, Pattern, Position, Perspective & Ploy

For at kunne diskutere Blue Ocean Strategys perspektiv på strategisk nytænkning er det relevant at analysere frameworket i en kontekst af andre teoretiske perspektiver på strategi, som Blue Ocean Strategy er et forsøg på at skabe et alternativ til. Da vi med vores problemformulering har rettet fokus mod kreativitet i forretningsudvikling frem for at diskutere strategi per se, har vi valgt at sætte denne i konteksten af fem dimensioner af strategiteori og -forståelse foreslået af Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (Mintzberg et al., 2009 s. 9), som repræsenterer forskellige dimensioner af strategi. De fem P'er stiller Mintzberg et al op som to par af modsætninger og et enkelt P som ikke står i modsætningsforhold til et andet; henholdsvis strategi som *Plan versus Pattern*, *Position versus Perspective* og til sidst *Ploy*.

4.4.1 Plan versus Pattern

I det første P defineres strategi som en *Plan*, det vil sige virksomhedens intention og plan for fremtiden. Det andet P definerer strategi som et *Pattern* (mønster), og her

handler det om, at man retrospektivt tolker det mønster af handlinger, virksomheden har realiseret, og ud fra dette forklarer virksomhedens strategi.

Det første P omhandler altså, hvad der kan kaldes *intenderet* strategi, mens det andet P handler om *realiseret* strategi, og disse stemmer ikke altid overens. For at illustrere denne sondring har Mintzberg præsenteret en model, som illustrerer spændet mellem disse to. I modellen har en virksomhed et mål med en intenderet strategi. Men denne gennemføres sjældent fuldkomment i praksis. På vejen er der en proces i tid, som former forskellen på plan og virkelighed: En del af den planlagte (deliberate) strategi føres ud i livet og bliver realiseret, og en del af den forkastes (unrealized). Samtidig hermed opstår nye situationer og beslutninger, som indskrives i modellen som emergerende (emergent) strategi (Mintzberg, 1990). Med denne model illustreres en form for spændingsfelt mellem intentioner og dertilhørende planlægning i den ene ende og realiserede strategier med dertilhørende tilpasninger og justeringer undervejs i den anden ende (illustreret nedenfor).



Fig. 4.2 Strategies deliberate and emergent

Kilde: Mintzberg et al., 2009 s. 12

Denne sondring i strategisk perspektiv åbner op for forskellige måder at arbejde med virksomhedens strategi. Man kan vælge at fokusere på planlægning – at lave de bedst mulige planer og efterfølgende den bedst mulige implementering med fokus på kontrol og overblik – eller man kan vælge at fokusere på et procesperspektiv og en retrospektiv analyse, hvor det centrale bliver at forstå og blotlægge, hvordan strategien tog form i møde med praksis, samt hvordan mødet mellem praksis og plan/intention bliver bearbejdet bedst muligt, således at den mest optimale, realiserede strategi opnås. Hvis planlægningsperspektivet følges til ekstreman, og man således udelukkende fokuserer på det målrettede (deliberate) aspekt, vil der ikke efterlades noget rum for læring i processen. Hvis man omvendt forkaster dette og udelukkende fokuserer på, hvad der opstår og processeringen af dette, vil man ikke have nogen kontrol.

Både *Plan-* og *Pattern-*perspektiverne er i og for sig valide og brugbare til forskellige dele af det strategiske arbejde (Mintzberg et al., 2009). Dog er det de færreste intenderede strategier, som bliver realiseret fuldkomment i praksis. Mintzberg et al refererer til et studie, der viser, at det typisk kun lykkes at implementere 10% af de formulerede strategier (Mintzberg et al., 2009 s. 187). Dette giver en indikation af, at det er vigtigt at have et beredskab og en strategiindstilling, der gør virksomheden parat til at agere i et uforudsigeligt og foranderligt miljø. Derfor konkluderer Mintzberg et al, at det mest hensigtsmæssige er en blanding af de to P'ers perspektiver i virksomhedens strategiske arbejde.

De succesfulde ledere i Kim & Mauborgnes undersøgelser tog afstand fra det traditionelle syn på strategi, hvor det strategiske perspektiv er at 'vinde' konkurrencen – typisk karakteriseret ved en kombination af en 'Porterisk' positioneringstilgang og den klassiske SWOT-analyse (Kim & Mauborgne, 2005b). Disse værktøjer falder ind under, hvad Mintzberg et al kategoriserer som præskriptive planlægnings-skoler inden for strategi (Mintzberg et al., 2009), hvor fokus i strategiarbejdet ligger på foregående planlægningsarbejde og følgende eksekvering. Porters perspektiv refererer til industrianalyser og positionering i forhold til konkurrencen på markedet, hvor konditionerne på forhånd er givet, og hvor konkurrencemæssige fordele skal opbygges. SWOT refererer til en tilgang, hvor interne og eksterne forhold skal matches på en gensidigt værdiskabende måde – altså hvor virksomheden skal navigere i forhold til at levere værdi til kunderne ved at spille strategisk på de aktiver og kompetencer, virksomheden besidder i forhold til markedet. SWOT-analysen er derved et redskab til at finde det bedst mulige fit mellem interne styrker og ressourcer og muligheder og trusler i markedet.

Blue Ocean Strategy adskiller sig fra dette konventionelle udgangspunkt ved indledningsvis at se bort fra organisationens styrker og svagheder. I stedet fokuseres der i målformuleringen af det strategiske arbejde udelukkende på at se nye muligheder med udgangspunkt i markedet. Når disse er spottet, handler den følgende proces om at vende organisationen fra, hvad end den laver i status quo, til at udnytte og udvikle sig hurtigst muligt i den ønskede retning. Blue Ocean Strategy handler således ikke om at matche eller skabe fit mellem eksisterende organisatoriske styrker og svagheder i forhold til markedets muligheder og trusler, men derimod om at følge visionen om 'blue oceans' på trods af, hvad organisationens øjeblikkelige profil er. Med andre ord forsøger Blue Ocean Strategy ikke at udnytte organisationens styrker strategisk, men tilsidesætter dem som perifere i forhold til målet i markedet. Med andre ord kræver en Blue Ocean Strategy således, at organisationen tilsidesætter sig selv for at kunne udvikle sig som ønsket.

Selv om Blue Ocean Strategy derved adskiller sig fra, hvad Mintzberg et al karakteriserer som planlægnings-skoler, så er der dog også betragtelige fællestræk. Det er Kim & Mauborgnes hensigt at præsentere virksomheder for en række redskaber, hvorved man kan planlægge og styre sig ud af konkurrencen i red oceans. Dermed har Blue Ocean-frameworket som værktøj et udpræget *Plan*-fokus. Dette, fordi funktionen af Blue Ocean-frameworkets værktøjer er at opstille forskellige *planer* for virksomhedens Blue Ocean Strategy og derefter at implementere disse effektivt og hurtigt.

Sondringen mellem *Plan* og *Pattern* illuminerer dog en kontrast i forholdet mellem Kim & Mauborgnes metode til at udlede Blue Ocean Strategy og det samlede framework.

Kim & Mauborgne sætter ikke spørgsmålstegn ved sammenhængen mellem intention, handling, effekt og retrospektiv tolkning af virksomhedens strategiske fokus i deres behandling af strategiske moves. Denne sondring definerer de sig ud af at skulle tage stilling til i deres definition af strategiske moves: "*A strategic move is the set of managerial actions and decisions involved in making a major market-creating business offering.*" (Kim & Mauborgne, 2005b s. 10). I definitionen er der fokus på *managerial actions and decisions* og *making* og *creating*. Denne sammenhæng i definitionen tillader retrospektiv tolkning af hændelsesforløb i forfatterens datamateriale, hvor *managerial actions and decisions* er kausalt sammenhængende med *making* og *creating*. Med andre ord kan vi lede efter historiske Blue Ocean-strategiske moves og antage, at de er et produkt af ledelsens bevidste dispositioner. Dette læner sig op ad en styringslogik, hvor ledelsen *har* kontrol med virksomheden, og hvor virksomhedens succes er et resultat af overlagte bestræbelser og strategisk snilde.

Således antager forfatterne, at der er en klar sammenhæng i ledernes utraditionelle strategiske perspektiv, de deraf følgende *managerial actions and decisions*, og de registrerede gennemførte initiativer i markedet (Kim & Mauborgne, 2000). Og derudover antager de, at netop disse *managerial actions and decisions* er den faktor, som sikrer high performance i form af profitabel og bæredygtig vækst (Kim & Mauborgne, 1999; Kim & Mauborgne, 2000; Kim & Mauborgne, 2005b). Med andre ord gør Kim & Mauborgne det således implicit legitimt for dem selv, i kraft af definitionen af strategiske moves, at benytte succesfulde og ikke-succesfulde ledere samt diverse kommentators retrospektive tolkning af et *Pattern* til at analysere den dertilhørende *Plan*.

4.4.1.1 *Plan versus Pattern inkonsistens*

Et dybere indblik i Kim & Mauborgnes forskningsmetode, datamateriale og analyser heraf samt deres udledning af value innovation og de øvrige Blue Ocean Strategy-

begreber ville være interessant, da hver enkelt kobling i empirien og dertilhørende antagelser dermed kunne adskilles og gøres til genstand for en diskussion. Men desværre bliver læseren ikke præsenteret for dette indblik i nogen af deres artikler eller i bogen. Vi har desuden med hjælp fra en bibliotekar foretaget omfattende søgninger efter working papers og andet baggrundsmateriale, men har ikke kunnet opdrive yderligere oplysninger. Et sådant metodisk indblik ville ellers have gjort det muligt at få et indblik i de kausale sammenhænge, som forfatterne antager, at der er mellem for eksempel ledernes indstilling og perspektiv og de resultater, virksomhederne har opnået. Og dermed ville det også have været muligt at se, om ledernes strategiske moves var intenderede i virksomhedens overordnede business-strategi. Men forfatterne har defineret sig ud af dette spørgsmål ved at sætte lighedstegn mellem ledernes intentioner og de strategiske moves i deres definition af strategiske moves, hvilket efterlader dette spørgsmål åbent.

Frameworket kan således kritiseres for at være blevet opstillet på basis af analyser af retrospektive mønstre fortalt af virksomhedsledere og dermed primært igennem tolkninger i et *realiseret* strategi-perspektiv; virksomheders realiserede profiler og lederes retrospektive tolkninger deres situation og vejen dertil. Det er således værd at påpege, at Blue Ocean Strategy er et produkt af studier af *Patterns*, men frameworket er formuleret som en *Plan*. Der er derfor en modsætning mellem forfatternes metode og datagrundlag og deres anbefalinger, fordi de har modstridende perspektiver.

4.4.2 Position versus Perspective

Det tredje P definerer strategi som en *Position*, hvor virksomhedens strategi omhandler positionering på markedet. Michael Porters værk *Competitive Strategy* (1980) er nok det mest betydningsfulde værk inden for positioneringsperspektivet på strategi. Porters væsentligste budskaber er *differentiering* og *konsistens*: Strategi handler om at være anderledes end konkurrenterne ved at skabe unikke aktiviteter baseret på kundernes tilgængelighed eller variationen i virksomhedens produkter og services. Strategi handler om bevidst at vælge nogle ting frem for andre, altså acceptere strategiske trade-offs i forhold til omkostninger og værdi (Porter, 2002). Blue Ocean Strategy er af Kim & Mauborgne selv sat i modsætning til Porter ved at trods den omvendte proportionalitet i value-cost trade-off'et (Kim & Mauborgne, 2005b s. 13).

Blue Ocean Strategy indeholder elementer, hvor strategi som positioneringsperspektiv indgår, da en Blue Ocean Strategy refererer til en form for position på markedet. Dog er der en vigtig forskel på Kim & Mauborgne og Porters orientering og deraf følgende strategi og positionsforståelse: Porter tager udgangspunkt i en industrianalyse for at forså positioner inden for en given industri, mens Blue Ocean Strategy tager

udgangspunkt i en analyse af strategiske moves og deraf følgende positioners brud med – og forhold til – industrien. Kim & Mauborgnes positioneringskort er således større og et abstraktionsniveau højere end Porters. Porter arbejder med strategibegreber, som fordrer erobring og forsvar af markedspositioner i et kendt marked, mens Blue Ocean Strategy arbejder med strategiske moves, med hvilke en virksomhed kan 'slippe ud af industriernes greb'. Man kan således sige, at Porter er *i* industrien, mens Kim & Mauborgne er i en bevægelse *væk fra* industrien. Det centrale redskab i Blue Ocean-frameworket, *Strategy Canvas*, handler om at lave en industrianalyse, således at man kan positionere sig anderledes end resten af industrien. Dermed kan Blue Ocean Strategy i princippet ses som et supplement til Porters væsentlige budskaber om differentiering og konsistens.

Det fjerde P, strategi som *Perspective*, står i modsætningsforhold til strategi som *Position*. Hvor positioneringsperspektivet tager udgangspunkt i et produkts placering i forhold til markedet, og dermed ser *ud* fra organisationen, ser man med strategi som perspektiv *ind* i organisationen; på hvordan de strategiske aktører ser på verden og deres vision med at håndtere denne. Hvor positioner i markedet kan defineres relativt objektivt ud fra forskellige definitioner af konkurrence og marked, er strategi som perspektiv et udtryk for mere subjektive vurderinger af, om virksomheden har ændret perspektiv i deres forretning. Men hvis vi holder os til vision og organisationens syn på verden, så kan vi sige, at Blue Ocean Strategy rummer et element af perspektivdimensionen, da det datamateriale, som value innovation er blevet til på grundlag af, netop er analyseret med henblik på at forstå og replicere succesfulde lederes perspektiv på strategi (Kim & Mauborgne, 1999 s. 42). De præsenterede værktøjer har derfor en funktion ved for det første at hjælpe med at bearbejde information, helt konkret, og for det andet at medvirke til at frame virksomhedens orientering i forhold til markedet; at give et nyt perspektiv på marked og konkurrence.

Hvis man som virksomhed konkurrerer i et red ocean og vedbliver at anse sin strategi ud fra sit red ocean-perspektiv, slipper man aldrig 'væk'. Og perspektivet er derfor den centrale barriere for at se muligheder for blue oceans. Så Blue Ocean Strategy omhandler perspektivdimensionen af strategi ved at tilbyde det alternative perspektiv; visionen om blue oceans. Men hvor et skift i positionen inden for perspektivet kan være forholdsvis nemt, er et skift i perspektiv en svært opnåelig strategisk målsætning (Mintzberg et al., 2009).

Som en opsummering på dikotomien mellem *Position* og *Perspective* kan man sige, at Kim & Mauborgne med frameworket arbejder med ledere og medarbejders perspektiv, for det er succesfulde lederes perspektiv på konkurrence og marked, som forsøges overført. Dette perspektiv overføres ved at komme med en konkret mission

om blue oceans, som dermed bliver cementeret fast som en ideal-position. Herved bliver det svære perspektivskift konkretiseret som en form for håndgribelig målsætning.

Denne sondring mellem *Perspective* og *Position* har relevans for diskussionen om koblingen mellem strategiske moves og et dækkende strategibegreb. Den teoretiserede konkretisering af de strategiske moves, som bogens værktøjer repræsenterer, kan med rimelighed hævdes kun at være relevante i isolerede situationer, hvor konkurrenceforhold presser profit og vækstpotentiale, og hvor det dermed er 'på tide' at bryde fri af industriens red ocean. Omvendt er det forfatterens antagelse, at det bagvedliggende perspektiv, som disse værktøjer repræsenterer – specielt value innovation og det dertilhørende Strategy Canvas, som uddybes senere, er relevant for virksomhedens strategiske orientering i bred og generel forstand. Denne sondring mellem perspektiv og position kan således hjælpe brugere af Blue Ocean Strategy til at finde hoved og hale i, hvornår og hvordan de forskellige aspekter af frameworket er aktuelle.

4.4.3 Ploy

Ploy, eller på dansk 'plot', defineres af Mintzberg som "(...) a specific 'manoeuvre' intended to outwit an opponent or a competitor." (Mintzberg et al., 2009 s. 15). I Mintzbergs definition refererer dette femte P i strategi til en målrettet udspilning af en modstander. I hans nævnte eksempler drejer dette sig om situationer, hvor en virksomhed udmanøvrerer en anden. Dette er i sagens natur aldrig formålet i en Blue Ocean Strategy, da Kim & Mauborgnes framework netop handler om at distancere sig fra industriens spillere frem for at vinde over dem. "(...) to win in the future, companies must stop competing with each other. The only way to beat the competition is to stop trying to beat the competition." (Kim & Mauborgne, 2005b s. 4). Blue Ocean Strategy beskæftiger sig derfor ikke med head-to-head-konkurrence, men forsøger at undslippe situationen, inden den er blevet aktuel. For at blive i metaforen om red/blue oceans, så er det netop denne type kamp, der er med til at farve red oceans røde, og dette P er dermed netop et arketyrisk eksempel på den type situation, som frameworket forsøger at arbejde sig udenom og væk fra.

Alt i alt kan vi således konkludere, at Blue Ocean Strategy som perspektiv i overvejende grad har vægt på strategisk planlægning og implementering frem for strategi som efterrationaliseret mønster. Dette på trods af, at den empiri, teorien er blevet udledt af, i høj grad bygger på tolkning af strategiske mønstre. Derudover er Blue Ocean Strategy en invitation til at ændre perspektiv på marked og konkurrence, og dette konkretiseres med et blue ocean som beskrivelse af ideal-positionen.

4.5 Det strategiske plot i Blue Ocean Strategy

Selv om vi netop har skrevet, at Blue Ocean Strategy *ikke* omhandler dimensionen *plot*, i Mintzbergs forstand, har vi valgt at kalde dette afsnit for det strategiske plot i Blue Ocean Strategy, fordi vi ønsker at give en analyse af den situationsbeskrivelse, som frameworket adresserer. Dette giver en anden betydning af plot: Med analogi til historiefortælling vil vi analysere den dybereliggende logik, som definerer godt og ondt, og dermed hvad der er værd at stræbe efter i tilværelsen for – i dette tilfælde – virksomheden. Dette giver et overblik over den historie, som forfatterne fortæller og giver en løsning på med bogen.

Den antagelse om markedet, som Kim & Mauborgne vender tilbage til, er, at der er uendelige muligheder for at skabe blue oceans og høste fordelene af at være på dem. I deres diskussion og udredning af begrebet *Value Innovation* (Kim & Mauborgne, 1999; Kim & Mauborgne, 2005b s. 12) fremgår det, at ved at sætte sig ud over industriens normer kan man få øje på nye muligheder for at imødekomme usete markeder, som ikke har nogen eksisterende konkurrence. *"Recognizing that structure and market boundaries exist only in managers' minds, practitioners who hold this view do not let existing market structures limit their thinking. To them, extra demand is out there, largely untapped. The crux of the problem is how to create it."* (Kim & Mauborgne, 2005b s. 211). Ved at fokusere på at opløse eller eliminere den bias, som eksisterende markedsstrukturer indøver på ledernes forståelse af markedet, hævder Kim & Mauborgne således, at der er mulighed for at skabe og imødekomme massiv efterspørgsel.

Hvis vi omformulerer dette som en ligning, kan vi formulere en 'alt andet lige'-betragtning, hvor det er kundernes efterspørgsel af varer plus konkurrencen på markedet, der former industrien og dermed den repræsentation af virkeligheden, som lederne har og handler på. Konklusionen på denne ligning er derfor, at virksomhederne kan stille sig selv markant bedre på markedet ved at eliminere den bias, som konkurrencen repræsenterer. Og dermed kan de 'frit', eller i hvert fald friere, imødekomme kundernes behov til både egen og kundernes fordel. Det er for at lykkes i denne bestræbelse, at Kim & Mauborgne præsenterer deres framework og vejledning til at skabe blue oceans.

Hvis vi i denne sammenhæng vender tilbage til historiefortællingen med det gode og det onde, så kan vi sige, at konkurrencen, og den belastning og bias-effekt den har på ledernes dispositioner, er 'det onde'; den strukturerede indsats til at overkomme denne bias, altså Blue Ocean Strategy, er 'det gode' - og visionen om blue oceans er 'den hellige gral'. Dette tydeliggør fokus i frameworket og forsimpningen af det strategiske landskab, som det repræsenterer.

Hvis det afgørende 'onde' i virksomheders strategiske arbejde mod bæredygtig vækst er den bias og profit/vækst-belastning, som konkurrencen repræsenterer, og bekæmpelsen af denne bias virkelig er lig med bæredygtig vækst på et blue ocean, så er frameworket relevant. Men hvis dette *ikke* er tilfældet, eller hvis 'alt andet lige'-betragtningen ikke viser sig at være i trit med virkeligheden, så vil dette indikere et signifikant problem for frameworkets brugbarhed i praksis. En betingelse for, at Blue Ocean-frameworket er anvendeligt for en praktiker, er, at netop de problemer, som frameworket adresserer, også er de afgørende problemer for virksomhedens succes.

Blue Ocean Strategy globaliserer således bias og belastningen ved konkurrencen på markedet til at være den fundamentale barriere for bæredygtig vækst.

Opsummerende kan vi konkludere, at Kim & Mauborgnes framework bygger på den antagelse at:

1. (Potentielle) kunders præferencer er ikke optimalt imødekommet af virksomheder,
2. fordi virksomheders værdiskabelse er influeret af industriens normer.
3. Industriens normer er et resultat af forbrugernes præferencer (selektion af udbud) og indflydelse og belastning fra indbyrdes konkurrence blandt udbydere.
4. Derfor vil virksomhederne kunne imødekomme kunders og egne behov bedre ved at eliminere/se bort fra bias.

Denne opstilling af Kim & Mauborgnes strategiske problemfelt vil vi senere diskutere, når vi sammenholder den strategiske proces, som udledes i det kommende kapitel, med dette plot, som det skal imødekomme, og diskutere dette i forhold til begrebet *kreativitet*.

4.6 Delkonklusion

Blue Ocean Strategy er et strategisk framework baseret på analyse af en type af strategiske moves, som Kim & Mauborgne har identificeret og defineret som *Value Innovation*. Value Innovation markerer et radikalt spring fra red oceans, hvor man konkurrerer i kendte markeder med kendte konkurrencevilkår, til at åbne og udnytte nye markeder. Kim & Mauborgne har gjort dette anledningsvise kvantespring til omdrejningspunktet for deres strategiske framework. Derved lægger Blue Ocean Strategy op til, at den overordnede virksomhedsstrategi skal være præget af en serie af strategisk målrettede procescykluser, hvor virksomheden skal tilsidesætte status quo og genopfinde sig selv. Bogens værktøjer kan derfor siges at være rettet mod

planlægning og gennemførelse af én af disse cyklusser, som efterfølgende tænkes repeteret i det uendelige, hver gang det er nødvendigt.

I forhold til Mintzbergs fem perspektiverende P'er at forstå strategibegrebet ud fra, repræsenterer Blue Ocean-frameworkets strategiske fokus et planlægningsperspektiv, men at det adskiller sig fra andre planlægnings-skoler ved at tilsidesætte det interne organisatoriske udgangspunkt i planlægningsprocessen. Derudover pointeres det, at der er et modsætningsforhold mellem forfatterens datagrundlag og metoden, de har brugt til at analysere dette: Datamaterialet bygger i høj grad på retrospektiv tolkning af *Patterns*, mens det udledte frameworks opbygning af strategisk arbejde i høj grad omhandler *Planning*.

I forholdet mellem perspektiv og position indeholder Blue Ocean Strategy elementer af begge dele, men på forskellige niveauer. Frameworkets analyseværktøjer framer virksomhedens konkurrencemæssige situation og værdiskabelse på markedet i et perspektiv, der adskiller sig fra konventionel strategisk praksis. Og denne adskillelse er en genkonstruktion af det perspektiv, som de succesfulde ledere i Kim & Mauborgnes datagrundlag havde. Omvendt repræsenterer blue oceans en position i forhold til andre virksomheder og kunder, og dermed har værktøjerne også træk af at være positioneringsværktøjer. Men Kim & Mauborgnes strategiske landskab spænder bredere, fordi målet i Blue Ocean Strategy at bryde konkurrencen, således man ikke benchmarker mod konkurrenter, men skaber sit eget marked.

Endelig blev det strategiske plot i Blue Ocean Strategy klarlagt i forhold til Kim & Mauborgnes implicite antagelser om, hvad der henholdsvis bremser og fordrer en virksomheds succes. Virksomheders evne til at se bort fra industriens normer gør det muligt at opnå succes, mens konkurrenceforhold begrænser muligheden for succes.

Disse forhold vil vi vende tilbage til i diskussionsafsnittet for at relativere dem i forhold til forskellige perspektiver og fremgangsmåder til succesfuldt at skabe kreativ forretningsudvikling. Inden da vil vi inddrage et eksempel fra praksis, en case, som beskriver en forsøgt anvendelse af Blue Ocean-frameworket i Nordea Finans.

5. Et eksempel på implementering af Blue Ocean Strategy: Nordea Finans

For at pejle den teoretiske diskussion ind på komplikationer i et praktisk perspektiv præsenteres en case med en virksomhed, som har erfaringer med Blue Ocean Strategy og i dag har implementeret dele af frameworket i det daglige arbejde. Gennem vores netværk fik vi kontakt til Nordea Finans Danmark (NFDK). Her har vores primære kilde været Torben Juel Guldhammer (TJG), som er direktør i NFDK, Sales Finance. TJG blev ansat i sin nuværende stilling i 2001 og har været hos NFDK siden. Med TJG i spidsen har NFDK arbejdet med at implementere Blue Ocean Strategy siden 2006. Casen bruges som motivation til at problematisere de dele af frameworket, hvor NFDK har oplevet vanskeligheder.

NFDK er en underafdeling af Nordea Corporate Bank, der samtidig fungerer som selvstændig virksomhed, der primært fokuserer på B2B-forretninger. Sales Finance er en afdeling, hvis forretningstilgang er at indgå i store partnerskaber eller *syntetiske joint ventures* med andre virksomheder. Med begrebet syntetisk joint venture mener NFDK, at de indgår i partnerskaber med andre virksomheder, som af karakter kan sammenlignes med et joint venture, men i praksis er den juridiske binding, som et joint venture kræver, ikke ønskelig for en organisation som Nordea. NFDK Sales Finance står derefter for den finansielle handel af et givet køb til en tredjepart (forbrugeren). Dette kan være i form af kortløsninger (f.eks. fordelskort, MasterCard eller lignende) eller i form af andre abonnementer eller afbetalingsordninger. Det vil sige, at en slutbruger sjældent stifter bekendtskab med NFDK, da deres forretninger typisk er et partnerskab med forhandlere. Altså opererer NFDK Sales Finance på et tredjepart-forretningsmarked og ikke det direkte marked. Deres strategi er, at de vil være den innovative virksomhed på markedet for finansielle løsninger.

5.1 Blue Ocean Strategy i Nordea Finans

Da TJG blev ansat i NFDK i 2001, kaldte han virksomheden for en 'morfar-virksomhed'. Med det mente han, at NFDK var en typisk gammeldags og konservativ finansieringsenhed. Kundernes feedback var positiv, og virksomheden var meget dygtig til implementering af forskellige services, men der blev savnet fleksibilitet og dynamik. For at komme væk fra dette image og imødekomme kundernes ønsker valgte TJG at indføre nogle nye værktøjer for at ændre arbejdsgangene og den ydede service i den ønskede retning.

TJG introducerede derfor en version af Disney-modellen, som er en procesmodel til kreativ udvikling af ideer, struktureret i en cyklus af tre forskellige tænkestile; henholdsvis en ide-genererende drømmefase, en konkretiserende realiseringsfase og sidst en vurderende kritikfase. Formålet hermed var at ændre arbejdspladsens

forståelse af kreativitet fra at være mystificeret og tillagt 'de kreative' til at anskue kreativitet og udvikling af forretningen som en proces, der kan struktureres, faciliteres og læres af alle medarbejdere i virksomheden.

Indføringen af Disney-modellen var ifølge TJG et godt skridt på vejen mod at tænke mere kreativt og 'ud af boksen' i forretningssammenhænge, men han fornemmede ikke, at dette var tilstrækkeligt. Derfor orienterede han sig mod at finde nogle nye management-værktøjer, der kunne tilføre den nytænkning, som han efterspurgte. Han valgte at fordybe sig i Blue Ocean Strategy, som på det tidspunkt var helt nyt. For at forberede sig på dette tog han indledningsvis selv kurser i brugen af Blue Ocean, ud over at han læste bogen og orienterede sig i supplerende materiale.

TJG's forventninger til Blue Ocean Strategy var store, og han hyrede på eget initiativ Mogens Heine fra Innovationsledelse ApS som er officielt kvalificeret af forfatterne ved INSEAD til at bistå implementeringsprocessen. Tanken var, at Blue Ocean Strategy både skulle fungere i forhold til den interne forretningsudvikling og i de syntetiske joint ventures mellem NFDK og kunder. Som indkøring af Blue Ocean Strategy tog TJG Heine med på et endags lederseminar med NFDK's top fem-ledelse (også kaldt 'fem-banden'), og de gennemarbejdede sammen virksomhedens situation med Blue Ocean-frameworket. Dette producerede dog ikke de ønskede resultater i form af fundamentale innovationsforslag. TJG's erfaring var, at frameworket var med til at producere nogle meget brugbare analyser af forretningen i et format, som var gearret til diskussion og samtale på tværs i virksomheden, og at det gav derved et rigtig godt fælles sprog til at arbejde med forretningsudvikling. Men forløbet medvirkede ikke til at komme ud over kanten med nye og overbevisende, kreative idéforslag.

For at rette op på de oplevede mangler hyrede TJG et konsulenthus med speciale i at facilitere kreative processer til et nyt lederseminar med de samme deltagere. Gennem brug af DeBonos 'seks tænkehatter' (1985) var det planen at kompensere for det oplevede manglende kreative indspark i Blue Ocean-frameworket. Dette producerede lidt flere resultater, men virksomheden kom stadig ikke helt ud over rampen, blandt andet, ifølge TJG, fordi den anvendte kreative proces med tænkehatterne virkede mere begrænsende end befordrende. Desuden følte ledergruppen, at diskussionerne løb lidt for meget an på antagelser og fantasi frem for at bygge på synteser over fakta.

Dette fik endelig TJG til at forsøge sig med at anvende Blue Ocean Strategy i et tredje format på et tredje lederseminar. For at beholde det kreative aspekt i forretningsudviklingsarbejdet gik han tilbage til at bruge NFDK's Disney-model som kreativt udviklingsværktøj faciliteret af en professionel facilitator. Derudover supplerede han workshoppen med en god bunke datamateriale fra det, han kalder

'den klassiske økonomiske skole', specielt fra Porter, med værdikædeanalyse, five forces og derudover designskolens SWOT-modeller, finansielle nøgletal og kundeanalyser. Endelig valgte han at afskære sig fra at anvende frameworket som helhed og inkluderede udelukkende de fundamentale analyseværktøjer.

Med dette sammenskudsgilde i hånden gik TJG til sit tredje ledelsesseminar – og denne gang følte ledelsen, at de havde ramt en formular, der virkede i forhold til at udvikle både deres egen forretning og nye forretninger med deres B2B-kunder. Han beskrev det selv som en 'WOW'-fornemmelse – at de virkelig havde ramt en guldåre i forhold til organisering af innovationsprocesser på forretningsplan.

Ifølge TJG er det svært at sætte tal og ord på, hvor meget eller hvad Blue Ocean Strategy-arbejdet har bidraget med for NFDK isoleret set. Desuden er det stadig relativt nyt, at den nye arbejdsproces er rullet ud i hele organisationen, og derfor vil effekten af projektet, ifølge TJG, sandsynligvis først begynde at kunne bære synlige frugter omkring år 2010. Men det er hans klare opfattelse, at de tre dele af det, som de har valgt at fortsætte at arbejde med (*Canvas, Four Action Framework* og *Compelling Tagline*) har tilført værdi i et overordnet forandringsprojekt hos NFDK som værktøj til at producere en let forståelig og brugbar analyse af virksomhedens position i forhold til konkurrencen samt som platform for hensigtsmæssig kommunikation i forretningsudviklingsprocesser i form af at give klare og skarpe begreber, som alle kan forstå og se nytteværdien af.

I forhold til slagsider i Blue Ocean-frameworket, som NFDK erfarede i den praktiske anvendelse, så konkluderede TJG følgende:

"Blue Ocean Strategy generer ikke kreativitet og tænkning ud af boksen, når det følges slavisk. Det er ikke nogen organiseret proces igennem det kreative udviklingsarbejde. (...) Dét alene fik os ikke ud over rampen... (...). Men det giver en brændende platform i kraft af nogle skarpe og lettilgængelige analyser, som hurtigt og effektivt kan afdække og kommunikere problemfeltet, og derudover en vejledning i, hvilke faktorer man skal orientere sig imod at arbejde med for at ændre status quo" (Torben Juel Gulddammer, NFDK).

Derudover pointerede han, at frameworket i forretningsudviklingsprocesser favoriserer radikale ideer frem for inkrementelle. Dette rummer ifølge TJG en risiko for at forfalde til at lave forretningsstrategier i stil med 'kejserens nye klæder': *"Ideer, der lyder gode og rigtige, men som enten kunne gøres langt simplere – eller som slet og ret bare ikke er lige så gode som de er nye – gives til tider uproportionelt meget opmærksomhed."* (Torben Juel Gulddammer, NFDK).

5.2 Delkonklusion

Vi konkluderer på baggrund af ovenstående, at NFDK's erfaringer med implementering af Blue Ocean-frameworket giver grund til at problematisere følgende:

For det første fordrede anvendelsen af frameworket ikke det ønskede resultat i form af kreative og nyskabende ideer til forretningsudvikling. Vi har således fået en indikation af, at frameworket mangler en proces til komme 'ud over rampen' med nyskabende ideer. Dette på trods af, at en certificeret Blue Ocean-konsulent blev inddraget til at facilitere arbejdsprocessen med frameworket, hvilket burde sikre, at værktøjerne blev anvendt korrekt. Dette giver os grund til at analysere frameworket med henblik på at identificere og problematisere den udviklingsproces, som skal fordre nytænkning i forretningsudviklingen. Vi vil derfor i det følgende afsnit analysere frameworkets principper og anbefalinger med henblik på at opstille dem i en procesbeskrivelse, som vi i tråd med vores problemformulering vil undersøge for kreative virkemidler.

For det andet pointerede TJG, at det var problematisk at redegøre for Blue Ocean-frameworkets effekt på bundlinjen, og at det i øvrigt var svært at isolere effekten af anvendelsen af frameworket i forhold til de øvrige aktiviteter i virksomheden. Dette giver os anledning til at problematisere sammenhængen mellem anbefalingerne i Blue Ocean-frameworket og den tilsigtede værdiskabelse. Da vi også i kraft af vores problemformulering vil diskutere implikationer for praksis, vil vi derfor problematisere sammenhængen mellem frameworkets perspektiv og tilhørende principper og virksomhedens succes.

For det tredje var NFDK's generelle erfaring med frameworket, at det fordrede ideer, der var mere radikale, end de var gode. Og dette forhold giver anledning til at problematisere, hvilken type forandringer frameworket fordrer med dets måde at gribe virksomhedens forretningsudvikling an på. På baggrund heraf vil vi analysere og diskutere, hvilken type ideer frameworket producerer, samt hvilke praktiske implikationer dette perspektiv har for virksomheder der anvender vejledningerne.

6. Analyse af Blue Ocean Strategy i et handlingsorienteret procesperspektiv

'Blue Ocean Strategy' er skrevet som en vejledning i at opdyrke blue oceans med en systematisk tilgang til strategiarbejdet: *"Our aim is to make the formulation and execution of Blue Ocean Strategy as systematic and actionable as competing in the red waters of known market space"* (Kim & Mauborgne, 2005b s. xi). Men efter en gennemlæsning af bogen fremstår denne systematiske tilgang ikke ligetil – et element, som måske kan forklare nogle af NFDK's implementeringsproblemer. Derfor vil vi i dette afsnit analysere systematikken for at præsentere en struktureret, overskuelig og tilgængelig proces. Vi vil bryde frameworket op og analysere det i forhold til et tidsmæssigt forløb for at kunne beskue anvendelsen af Blue Ocean-frameworket i et handlingsorienteret procesperspektiv. Dette gør vi for at forstå hele frameworket som en samlet helhed og ikke blot tage delelementer ud af bogens vejledning. På den måde kan vi være tro mod forfatterens tilgang til skabelsen af nye markeder, når vi senere analyserer og diskuterer Blue Ocean Strategy ud fra kreativitetsteori.

Kim & Mauborgne bruger i bogen et omfattende begrebsvokabularium til at beskrive principper, redskaber, råd og koncepter. Vi benytter os af de omtalte begreber og afklarer deres betydninger undervejs i kapitlet.

Blue Ocean Strategy-bogen er delt op i to grupper af værktøjer:

- Et sæt af analytiske værktøjer til udledning af blue oceans, der er gennemgående for arbejdet med Blue Ocean Strategy.
- Et sæt af seks supplerende principper for operationalisering, der skal hjælpe virksomhedens ledelse med at strukturere, lede og gennemføre Blue Ocean-strategien.

De seks operationelle principper er yderligere underopdelt i henholdsvis fire principper til formulering af forretningsstrategien og to principper til at vejlede en succesfuld implementering af Blue Ocean Strategy i virksomheden (Kim & Mauborgne, 2005b s. 20).

Vi præsenterer først de analytiske værktøjer og dernæst opstiller vi en model, der viser progressionen i Kim & Mauborgnes Blue Ocean-framework.

6.1. Blue Oceans fundamentale analyseværktøjer

Indledningsvis præsenteres de fundamentale analytiske værktøjer, som ifølge Kim & Mauborgne er gennemgående i arbejdet med Blue Ocean Strategy. Denne

gennemgang inkluderer et af Kim & Mauborgnes egne eksempler fra Cirque du Soleil og illustrerer, hvordan de viser, at værktøjerne kan og skal anvendes.

6.1.1 Strategy Canvas og Value Curves

Strategy Canvas er et redskab til at illustrere strategiprofiler i industrien, og dette bruges i Blue Ocean-frameworket til at markere gabet mellem forskellige strategiske profilers karakter. Kim & Mauborgnes tese er, at industrier har en tendens til at 'ensforme' sig, og dermed vil eksisterende industrier have en profil, som spillerne på markedet konformerer sig efter (Kim & Mauborgne, 2005b s. 4). Denne konforme profil inviterer *Strategy Canvaset* til at bryde med ved at give en platform, på hvilken man kan udvikle og visualisere en alternativ profil. *"For strategists, the critical question is, how do you break out of this red ocean of bloody competition to make the competition irrelevant? How do you open up and capture a blue ocean of uncontested market space? To address these questions, we turn to the Strategy Canvas, an analytic framework that is central to value innovation and the creation of blue oceans."* (Kim & Mauborgne, 2005b s. 25).

Strategy canvaset er således både et diagnose- og et handlingsorienteret værktøj. Først giver det mulighed for at overskue og forstå den de eksisterende vilkår for konkurrencen i en given industri samt de konkurrenceparametre, der konkurreres på. Dernæst tilbyder det en platform at designe et alternativ på.

På den horisontale akse placeres de konkurrenceparametre, som er centrale for branchen, og som der typisk investeres i. Den vertikale akse er inddelt fra lav til høj, og en høj score betyder, at en forretning tilbyder forbrugeren mere, men samtidig også ressourcemæssigt investerer mere i det parameter. Når man har indskrevet konkurrenceparametrene og tegnet disse op, får man et grafisk udtryk, som kaldes den strategiske profil eller en *value curve*.

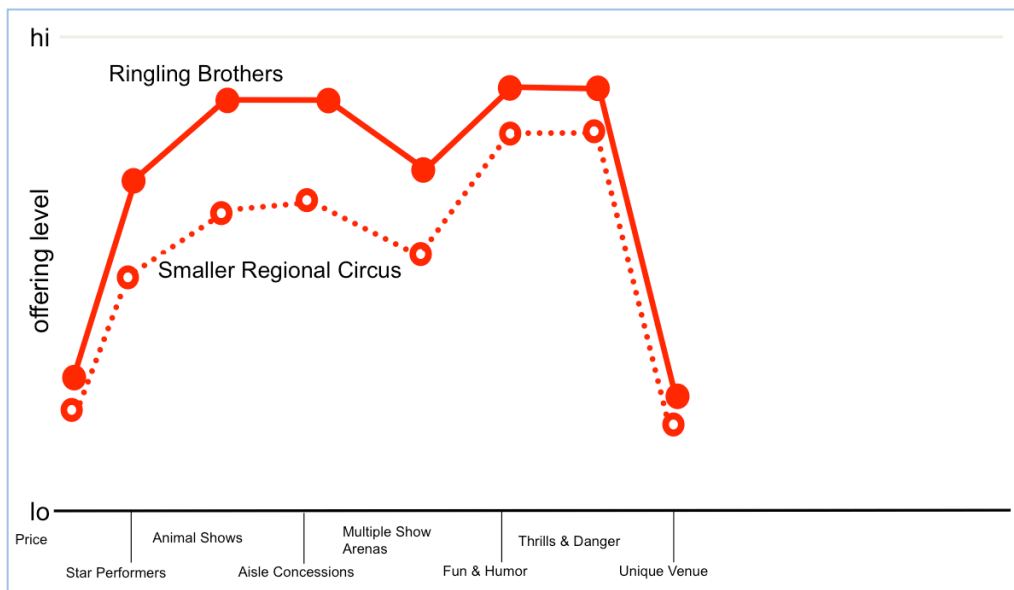


Fig. 6.1 Strategy Canvas Circus Industry

Kilde: Kim & Mauborgne, 2005b s. 40

Det illustrerede eksempel er adapteret fra Blue Ocean Strategy-bogen (Kim & Mauborgne, 2005b) og viser, hvordan der kæmpes på cirkusmarkedet. Ringling Brothers er branchens markedsleder, og som det ses vil et mindre regionalt cirkus ofte blot følge markedslederen ved at efterligne denne og dermed lægge sig i et red ocean, hvor prisdifferencen er determinerende for forskellen i kvalitet på produktet. Begge profiler er strukturelt ens, men fordi Ringling Brothers er større og har flere ressourcer, kan de levere højere kvalitet og derfor tage en højere pris.

Ifølge Kim & Mauborgne vil kunderne efterspørge det bedste cost/value trade-off for dem, og derfor vil konkurrencen på markedet efterhånden intensiveres i jagten på kundernes gunst. Resultatet af dette er, at virksomhedernes profitmargin blive sat under pres, fordi de vil forsøge at presse mest mulig værdi ud af den givne pris. Dette er logikken i Red Ocean-symbolikken. Ved at tegne en value curve for den industri, man opererer i, kan man danne sig et overblik over, hvilke parametre der investeres i for at dominere det eksisterende marked (Kim & Mauborgne, 2005b s. 25).

En alternativ value curve skal derfor udvikles og tegnes ind, så den står i forhold til det eksisterende paradigme på markedet. Dette eksemplificerer forfatterne som det er illustreret nedenfor. Det succesfulde canadiske Cirque du Soleil adskilte sig fra gældende normer, da de blev lanceret 1984. Ifølge Kim & Mauborgne kunne Cirque du Soleil realisere indtægter af usædvanlige dimensioner, fordi de forstod cirkusindustriens gældende normer og aktivt differentiere sig fra dem og samtidig fokuserede på værdiskabelse for eksisterende og potentielle cirkusgængere.

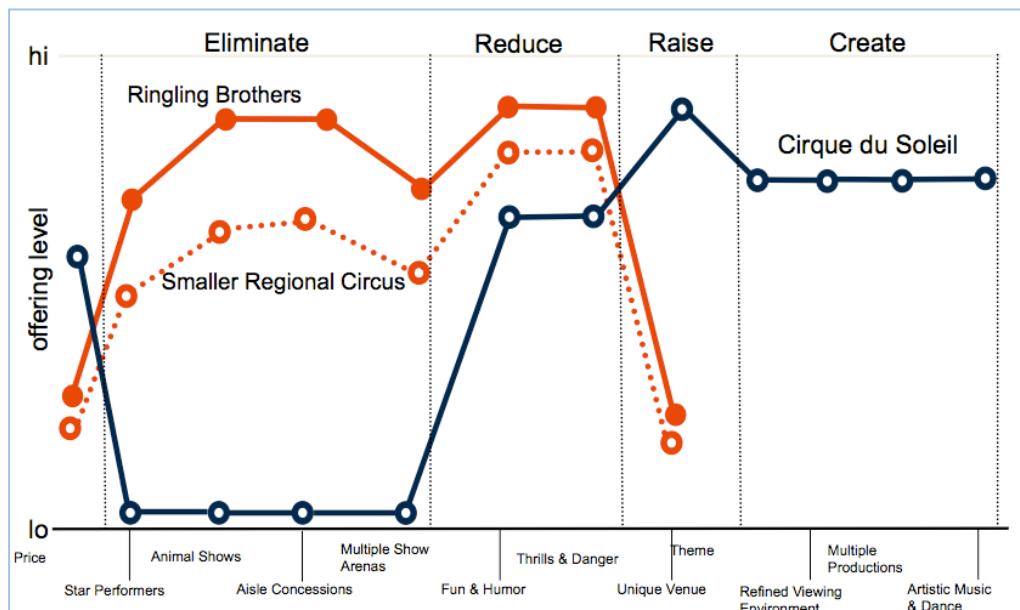


Fig. 6.2 Strategy Canvas Cirque du Soleil

Kilde: Kim & Mauborgne, 2005b s. 40

Således er målet med Strategy Canvaset at kunne udvikle det samme klarsyn som Cirque du Soleil og dermed at give en platform for udvikling af en strategi med samme revolutionære perspektiv og vækstpotentiale.

6.1.2 Four Actions Framework og Eliminate, Reduce, Raise, Create Grid

I arbejdet med at udvikle en ny *value curve* for forretningen foreslår Kim & Mauborgne at bruge et *Four Actions Framework* og det dertilhørende *Grid* for systematisk at revurdere forretningens profil.

De fire 'actions' i *Four Actions Framework* refererer til prioriteringer på Strategy Canvaset. Logikken bygger på, at det kræver en drastisk omprioritering at skabe en alternativ radikal *value curve*. For at gøre dette er det nødvendigt at tage udgangspunkt i den eksisterende industris standarder ved parameter for parameter at revurdere, hvordan disse skaber værdi for de ønskede kunder. Først skal man tage stilling til, om nogle af de parametre, som industrien investerer i, repræsenterer et 'overdesign' eller på anden måde er en omkostning uden værdi for kunden. I så fald elimineres den. Dette gjorde Cirque du Soleil ifølge forfatterne med *star performers*, *Animal Shows* osv. Dernæst stilles der spørgsmål ved, om andre parametre – uden at blive taget helt ud – kan reduceres til et niveau, der ligger under industristandarden i betragtelig grad. Dette gjorde Cirque du Soleil med *Fun & Humor* og *Thrills & Danger*. Efterfølgende tages der stilling til, om der er parametre, der skal hæves til at være

over industristandarden, og endelig skal man forholde sig til, hvilke nye værdiparametre der skal tilføjes for at tilbyde ny værdi for de ønskede kunder, f.eks. *Artistic Music and Dance* i forfatterens eksempel.

Da det er et puslespil og erkendelsesarbejde i sig selv at designe en ny value curve, tænkes disse trin gentaget løbende som en cyklus og ikke nødvendigvis i fast rækkefølge. Som det fremgår af illustrationen nedenfor, skal de fire handlinger gradvist forme den nye value curve.

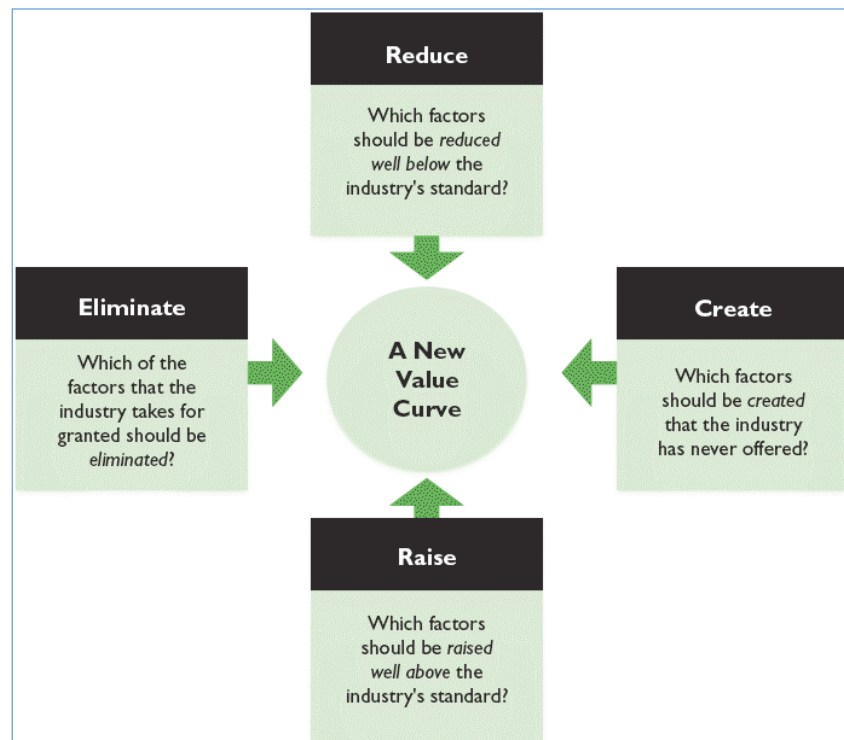


Fig. 6.3 Four Action Framework

Kilde: Kim & Mauborgne, 2005b s. 29

For at nedfælde de resultater, som arbejdet med The Four Actions Framework producerer, opstiller Kim & Mauborgne en matrix, der i punktform opsummerer de faktorer, som ledelsen skal følge op på at ændre. The Eliminate, Reduce, Raise, Create Grid (herefter Grid'et) er således en slags interaktiv *to do*-liste over de tiltag, der skal sættes i værk for at reorganisere i forhold til den nye profil på Strategy Canvaset. Formålet er hermed at tvinge dem, der udformer virksomhedens nye *value curve*, til at konkretisere spændet mellem nu og fremtid i konkrete tiltag, som repræsenterer omprioriteringen.



Fig. 6.4 The Eliminate, Reduce, Raise, Create Grid

Kilde: Kim & Mauborgne, 2005b s. 36

Strategy Canvas, *Four Action Framework* og *Grid'et* er således sammenhængende, idet de tilsammen er en platform til at illustrere og arbejde med strategi på, en metode til at bearbejde positioner (value curves) på, og en handlingsplan på basis af disse to.

Ifølge Kim og Mauborgne er disse tre illustrerede modeller helt centrale værktøjer til at skabe sin Blue Ocean Strategy.

For at understrege vigtigheden i at differentiere sig markant fra gældende industrinormer og gøre dette på en hensigtsmæssig facon, giver Kim & Mauborgne tre kriterier for en god Blue Ocean-strategi (Kim & Mauborgne, 2005b s. 37). Disse er, at:

- Value curven har *fokus* i sine prioriteringer og dermed repræsenterer et bevidst til- og fravalg af muligheder.
- Den *divergerer* fra industriens standard ved ikke bare at være et resultat af benchmarking.
- Den har en *Compelling Tagline* – en let forståelig og kommunikerbar pointe, som kan vejlede fremtidige valg for både virksomhed og kunder.

6.2 Blue Ocean Strategys Six Principles til at skabe forandring i praksis

Med de fundamentale analyseredskaber på plads opstilles i de følgende en kronologisk gennemgang af Kim & Mauborgnes anbefalinger, således at bestanddelene – og rækkefølgen af disse – senere kan gøres til genstand for en teoretisk diskussion i forhold til kreativitetsteori.

Forfatterens anbefalinger er struktureret gennem seks principper, som adresserer de risici, de tilskrives at minimere. Dette er ifølge Kim & Mauborgne gjort for at imødekomme målsætningen om, at en "(...) *effective Blue Ocean Strategy should be about risk minimization and not risk taking*" (Kim & Mauborgne, 2005b s. 23).

Denne prioritering i fremstillingen er med til at give et indtryk af, at bogen imødekommer de relevante risikofaktorer, som tilbageholder forsøg på at bryde ud af red oceans. I nedenstående model ses sammenhængen mellem de seks principper, frameworket præsenterer, og de risici, de imødekommer.

The Six Principles of Blue Ocean Strategy:	
Formulation principles	Risk factor each principle attenuates
Reconstruct market boundaries	↓ Search risk
Focus on the big picture, not the numbers	↓ Planning risk
Reach beyond existing demand	↓ Scale risk
Get the strategy sequence right	↓ Business model risk
Execution principles	Risk factor each principle attenuates
Overcome key organizational hurdles	↓ Organizational risk
Build execution into strategy	↓ Management risk

Tabel 6.1 The Six Principles of Blue Ocean Strategy

Kilde: Kim & Mauborgne, 2005b s. 21

I forhold til Kim & Mauborgnes indledende målsætning om, at Blue Ocean-frameworket skal sætte ledere i stand til at handle og føre Blue Ocean-strategier ud i livet – altså gøre dem *actionable* (Kim & Mauborgne, 2005b s. xi) – er denne strukturering ud fra risici forvirrende. Dette, fordi bogen ikke giver et kronologisk overblik over, hvordan og i hvilken rækkefølge de forskellige initiativer og værktøjer skal bringes i anvendelse. Dette hindrer både eksekvering af Blue Ocean Strategy per se og gør det uoverskueligt at diskutere Blue Ocean Strategy som procesforløb, fordi læseren nødvendigvis selv skal strukturere forløbet.

Derfor vil vi i de følgende gennemgå de seks principper en for en for derefter at stille dem op som projektforsløb så præcist, som beskrivelserne tillader det. Vores format til dette er et Gant Chart (Luecke, 2004). Dette giver os mulighed for at anskue Blue Ocean-frameworket som et projekt med en begyndelse og en slutning strakt ud over et tidsmæssigt forløb. Herved vil vi undersøge, hvordan frameworket overordnet

hænger sammen og undersøge det for sammenhæng, inkonsistens og modsætningsforhold i principperne.

Indledningsvis har vi foregrebet en opsummering af gennemgangen af de seks principper og opstillet et grafisk overblik over deres indhold i punktform (figur 6.5). Dette er vist i illustrationen på næste side.

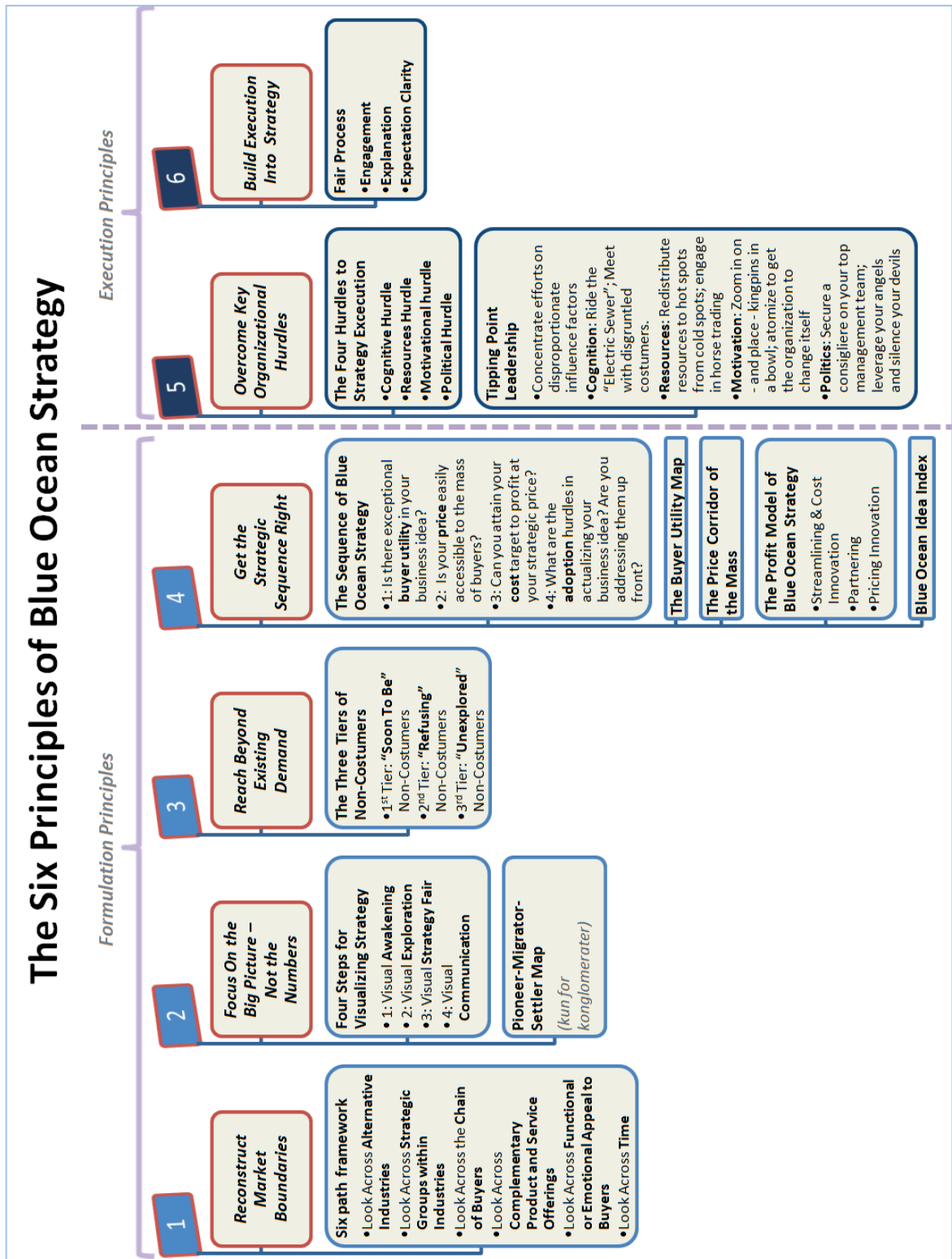


Fig. 6.5 Oversigt over de seks principper

Egen illustration

Vi vil gennem de næste afsnit placere de forskellige principper i vores Gant Chart, således at den kronologiske sammenhæng mellem principperne fremstår. Vi har opstillet Gant Chartet for at overskueliggøre frameworket og den processuelle progression. Dette, fordi de forskellige principper ikke umiddelbart lader sig eksekvere i den, af forfatterne, præsenterede form og rækkefølge.

6.2.1 Formulation Principles

De seks principper er underopdelt i fire formuleringsprincipper og to implementeringsprincipper. Vi vil først gennemgå og analysere de fire formuleringsprincipper med henblik på at forstå og placere dem i vores Gant Chart-model. Princippernes numre går igen fra figur 6.5, således at disse danner et aggregeret overblik sammen.

6.2.1.1 Princip 1: Reconstruct Market Boundaries

Reconstruct Market Boundaries (Kim & Mauborgne, 2005b s. 47) er en invitation til at omdefinere virksomhedens markedsgrænser gennem det, forfatterne kalder *the six path framework*. Princippet indeholder seks forskellige indgangsvinkler til at rekonstruere markedets grænser:

1. *Look Across Alternative Industries*
2. *Look Across Strategic Groups within Industries*
3. *Look Across the Chain of Buyers*
4. *Look Across Complementary Product and Service Offerings*
5. *Look Across Functional or Emotional Appeal to Buyers*
6. *Look Across Time*

Disse seks paths skal hjælpe virksomheden til at minimere 'søgerisikoen', som er forbundet med at lade sin søgen efter nye markeder vejlede af ledelsens tilfældige intuition (Kim & Mauborgne, 2005b). Den bærende logik i alle seks principper er at stille spørgsmål ved eksisterende antagelser om markedets konstituering. Punkterne er ifølge forfatterne et resultat af deres empiriske undersøgelser, som viste, at disse seks veje til at skabe Blue Oceans gentog sig i datamaterialet.

Da dette princip bliver præsenteret som det første, giver det en forståelse af, at det er her, det hele starter, og derfor placerer vi det i Gant Chart-modellen som det første punkt, man som virksomhed skal igennem.

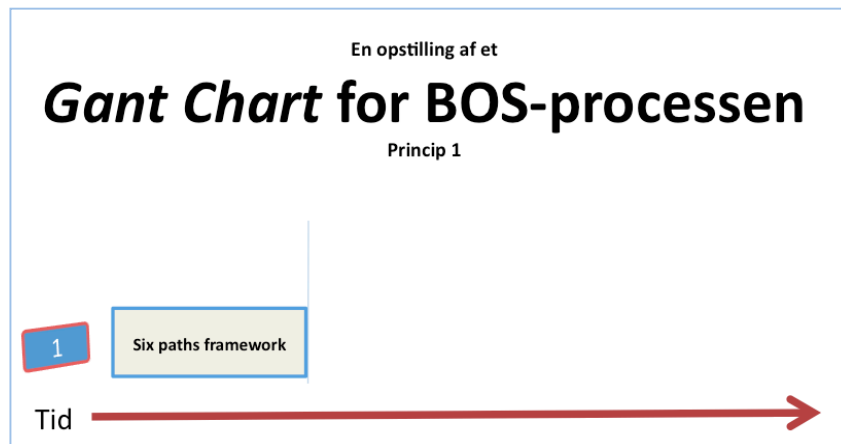


Fig. 6.6 Gant Chart Princip 1

Egen illustration

6.2.1.2 Princip 2: Focus On the Big Picture – Not the Numbers

Focus On the Big Picture – Not the Numbers (Kim & Mauborgne, 2005b s. 81) refererer til, at ledere, for målrettet at kunne arbejde virksomhedens strategi i retning af et blue ocean, er nødt til at holde det generelle overblik over bruddet med de eksisterende industrinormer. Dette imødekommes med forfatterens bud på en beskrevet plan for, hvordan Blue Ocean-strategien skal udvikles i organisationen, og hvem der skal involveres i processen.

De to redskaber, der bringes i spil for at imødekomme dette princip, er henholdsvis en fire-trins proces, som de kalder *The Four Steps of Visualizing Strategy* (Kim & Mauborgne, 2005b s. 84) og derudover et kort til at planlægge en portefølje af forretninger for et større selskab (svarende til et sæt af forskelligartede forretningsenheder med hver deres individuelle strategi og value curve), som de kalder '*The Pioneer-Migrator-Settler Map*' (Kim & Mauborgne, 2005b s. 98).

Processen, som er illustreret nedenfor (figur 6.7), inkorporerer flere af de øvrige principper. Som det ses i nedenstående model skal princip 1 (*the six paths framework*) bruges i step to. De fire steps strukturerer desuden brugen af de fundamentale analyseværktøjer, som vi analyserede tidligere.

1. Visual Awakening	2. Visual Exploration	3. Visual Strategy Fair	4. Visual Communication
<ul style="list-style-type: none"> • Compare your business with your competitors' by drawing your "as is" strategy canvas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Go into the field to explore the six paths to create blue oceans. 	<ul style="list-style-type: none"> • Draw your "to be" strategy canvas based on insights from field observations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribute your before-and-after strategic profiles on one page for easy comparison.
<ul style="list-style-type: none"> • See where your strategy needs to change. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observe the distinctive advantages of alternative products and services. 	<ul style="list-style-type: none"> • Get feedback on alternative strategy canvases from customers, competitors' customers, and noncustomers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Support only those projects and operational moves that allow your company to close the gaps to actualize the new strategy.
	<ul style="list-style-type: none"> • See which factors you should eliminate, create, or change. 	<ul style="list-style-type: none"> • Use feedback to build the best "to be" future strategy. 	

Fig. 6.7 The Four Steps of Visualizing Strategy

Kilde: Kim & Mauborgne, 2005b s. 84

Strategy Canvas'et bruges til at lave en industrianalyse, som virksomhedens nuværende strategiske situation sættes i forhold til i step 1. Herefter inddrages *Four Action Framework*'et, og *Grid*'et til udvikling af en ny value curve i step 2 og 3. Endelig bruges *Strategy canvas*'et i step 4 til at kommunikere den fremtidige strategi.

Fire-trinsmodellen præsenteres ikke som en overordnet proces, fordi den hedder – og fokuserer på – *visualizing strategy*. Dermed ved vi ikke, om den er ment som den overordnede proces på samme måde, som hvis den f.eks. havde heddet *Four steps of visually developing strategy*. Dette afspejles også i, at den ikke inkluderer operationalisering af samtlige principper. Men vi har taget udgangspunkt i denne model i vores visualiserings-Gant Chart for handlingsprocessen i en Blue Ocean Strategy og ud fra vores analyser placeret de øvrige principper i forhold til denne plan, fordi den er det nærmeste, forfatterne kommer på en operationaliserbar beskrivelse af arbejdsprocessen i frameworket.

Output fra fire-stepmodellen er, som det fremgår af punkterne, henholdsvis en '*as is*' og en '*to be*' value curve til at vejlede fremtidig beslutningstagen i organisationen og herunder en kvalitativ kundeforståelse opbygget igennem step to og tre.

Ud over *The Four Steps of Visualizing Strategy* præsenterer forfatterne også et værktøj til at planlægge og overskue en portefølje af forretninger under princip 2, som de kalder *The Pioneer-Migrator-Settler Map* (Kim & Mauborgne, 2005b s. 98). Men dette værktøj er rettet mod porteføljeplanlægning i konglomeratvirksomheder på et overordnet plan. Og således falder det uden for selve arbejdet med at implementere Blue Ocean-frameworket i den enkelte virksomhed. Derfor falder værktøjet uden for vores procesmodel, og vi vil af den grund ikke behandle det yderligere.

For at placere princip 2 i vores model, er vi nødt til at rykke *Six Path* fra princip 1 hen ad tidslinjen, da det nu er tydeligt, at *Visual Awakening* er det første trin i arbejdet med en Blue Ocean Strategy. *Six Path* er det redskab, som organisationen skal anvende til inspiration til nytænkning for nye markeder under trin to, *Visual Exploration*.

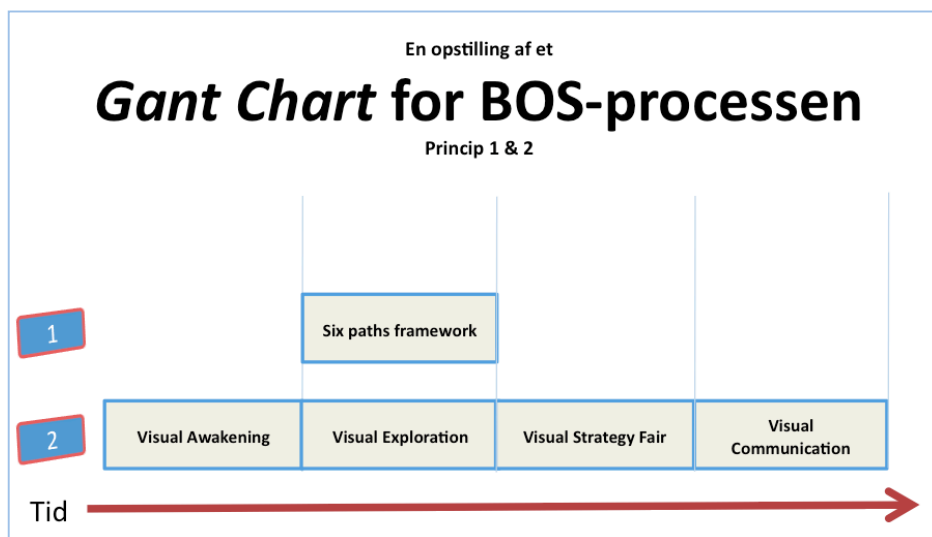


Fig. 6.8 Gant Chart Princip 1 & 2
Egen illustration

6.2.1.3 Princip 3: Reach Beyond Existing Demand

Dette princip handler om, at virksomheder i deres Blue Ocean-strategi skal fokusere mere på kunder end på det marked, de allerede henvender sig til (Kim & Mauborgne, 2005b s. 101). For at opnå adgang til en større kundemasse er det nødvendigt at udvide sit perspektiv på nye mulige kunder og bryde med eksisterende segmenteringspraksis. For at gøre denne proces så tilgængelig og målrettet som muligt præsenterer forfatterne en model med de typer af kunder, som man skal beskæftige sig med. Modellen hedder *The Three Tiers Of Noncustomers* og

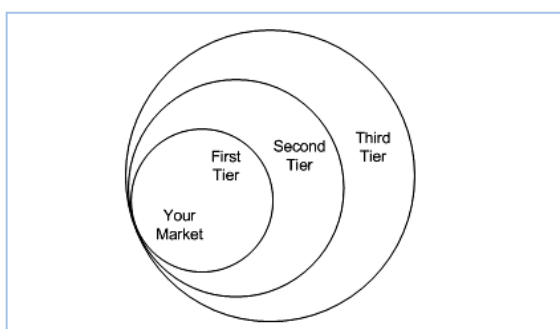


Fig. 6.9 The Three Tiers of Noncustomers

Kilde: Kim & Mauborgne, 2005b s. 104

præsenterer tre lag af kundegrupper som basis for at skabe et nyt, uopdyrket marked. Det er hensigten, at virksomheden skal fokusere på den gruppering af kunder, som repræsenterer det største antal potentielle købere, og som dermed kan åbne det største blue ocean. Modellen er vist i figur 6.9.

Den første tier indeholder *“Soon to be noncustomers who are on the edge of your market, waiting to jump ship”* (Kim & Mauborgne, 2005b s. 104). Hermed henfører forfatterne til potentielle kunder, som er

bevidste om de produkter, som indgår i virksomhedens marked, og som er klar til at begynde at købe dem. Den anden tier er *“Refusing noncostumers who consciously choose against your market”* (Kim & Mauborgne, 2005b s. 104), hvilket er kunder som ikke kan bruge, eller ikke har råd til at benytte, produkterne i virksomhedens marked. Endelig er den tredje tier udgjort af *“Unexplored noncostumers who are in a market distant from yours”* (Kim & Mauborgne, 2005b s. 104). Disse defineres som den gruppe af potentielle kunder, som aldrig har indgået i nogen af industriens spilleres overvejelser som mulige fremtidige kunder.

Reach Beyond Existing Demand er således – på same måde som *The Six Paths* i princip 1 – en slags input til strategiudviklingsprocessen i princip 2 trin to og tre. Derfor kan vi nu også placere princip 3 i vores Gant Chart. Da dette princip omhandler virksomhedens potentielle kundeskare, antager vi, at viden fra *noncostumers* skal inddrages i den eksplorative strategiudviklingsfase i step 2. Og derudover fremgår det i gennemgangen af princip 2, at *noncostumers* også skal inddrages til at evaluere strategiforslag i step 3; Visual Strategy Fair. Princip 3’s model indgår derfor i vores Gant Chart i de to midterste delprocesser af *Visualizing Strategy*.

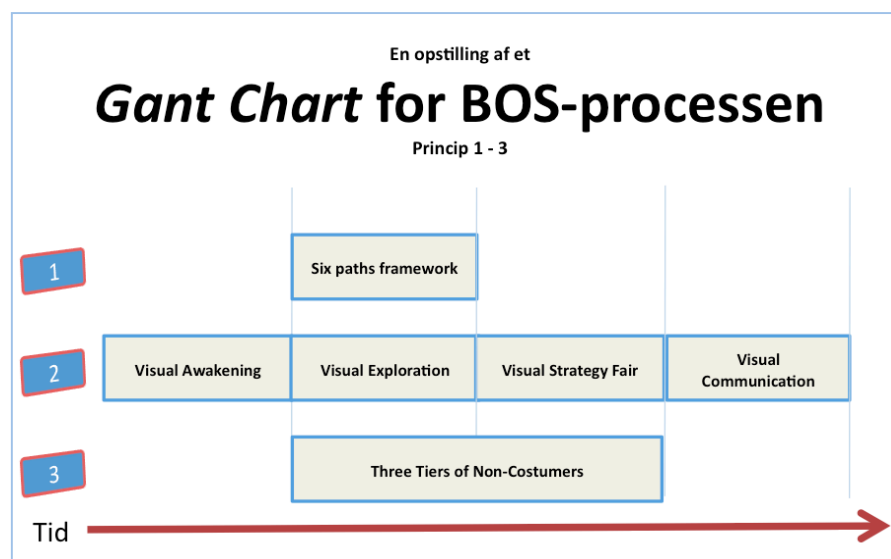


Fig. 6.10 Gant Chart Princip 1 - 3
Egen illustration

6.2.1.3 Princip 4: Get the Strategic Sequence Right

Get the Strategic Sequence Right er en diskussion af *“(...) the strategic sequence of fleshing out and validating blue ocean ideas to ensure that their commercial viability.”* (Kim & Mauborgne, 2005b s. 117). Det er en sekventiel gennemgang af, hvordan den strategiske planlægningsproces skal gennemføres, så den minimerer den dertilhørende risiko: *“With an understanding of the right strategic sequence and of*

how to assess blue ocean ideas along the key criteria in that sequence, you dramatically reduce business model risk." (Kim & Mauborgne, 2005b s. 117).

Selve planlægningssekvensen består af fire på hinanden følgende trin, der er tilrettelagt som en slags 'stage gate'-proces (Cooper, 1990), hvor hvert enkelt led skal klare, før man går videre til at udvikle og fastlægge det næste. For hvert trin er der tilhørende vejledninger, testværktøjer og modeller for at tilpasse forretningskoncept og ide undervejs.

De fire trin tvinger planlæggeren til indledningsvis at tage udgangspunkt i værdiskabelsen for kunden (*Buyer Utility*). Dernæst afklares, hvilket prisleje produktet skal have (*Price*) – igen med udgangspunkt i kunden. Prissætningen skal foretages strategisk ud fra køberens antagede villighed til at betale for produktet. Efter begge punkter er afklaret, skal omkostningsstrukturen (*Cost*) planlægges. Her tilbydes forskellige måder at sænke omkostningerne på for at nå den strategisk fastsatte enhedspris.

Efter omkostningerne og forretningsmodellen er modelleret således, at de passer sammen, omhandler det sidste punkt, hvordan man håndterer de interessenter, som måtte blive påvirket af den transformation, det nye produkt er designet til at medføre på markedet (*Adoption*). Den samlede strategiske planlægningsproces er illustreret nedenfor i figur 6.11.

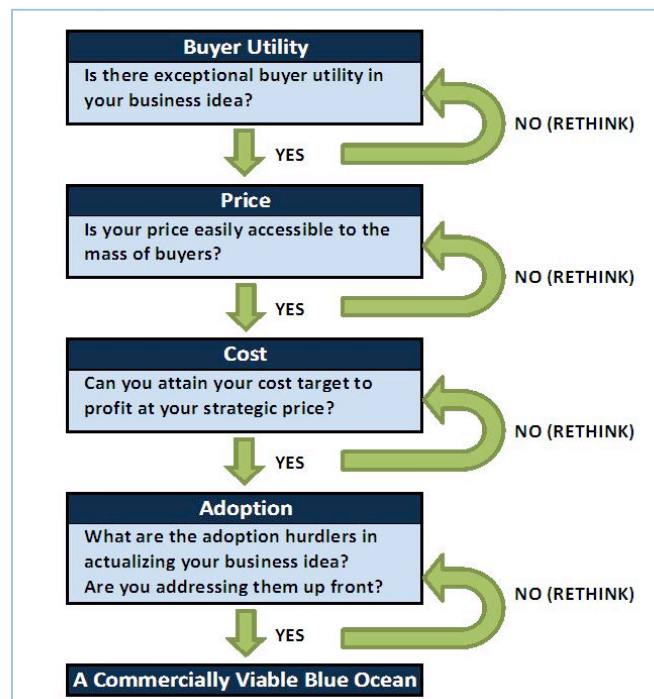


Fig. 6.11 The Sequence of Blue Ocean Strategy

Kilde: Kim & Mauborgne, 2005b s. 118

For at forstå denne strategiske planlægningsproces og hvordan ovenstående models redskaber samarbejder til skabelse af et blue ocean, vil vi nu analysere modellen for at forstå, hvor og hvordan vi skal placere dette princip i vores Gant Chart.

Den første sekvens, **Buyer Utility**, bearbejdes med et værktøj, forfatterne kalder *The Buyer Utility Map*, som er struktureret i to dimensioner; 1) *The Six Stages of the Buyer Experience Cycle* og 2) *The Six Utility Levers*. De to dimensioner brydes ned i to selvstændige processer, som tester en række generisk bestemte forhold til henholdsvis forbrugers oplevelse af at bruge produktet og barrierer for nytteværdi.

Sekvens nummer to, **Price**, er prissætningen af produktet, som ifølge forfatterne skal foretages med fokus på en strategisk betragtning uden skelen til de medfølgende omkostninger. Argumentet for dette er, at det er vigtigt for at få fat i hele det segment, man oprindeligt har sigtet mod at ramme.

I og med, at prisen på produktet allerede er fastsat, skal omkostningerne, **Cost**, passes ind, således at de efterlader en rimelig profitmargin. Dette sikres ved at fastsætte et omkostningsmål og derefter innovere på omkostningssiden. For at gøre dette kan ledelsen tage fat i tre forskellige metoder:

- *Streamlining operations and introducing cost innovations from manufacturing to distribution* (Kim & Mauborgne, 2005b s. 132). Det vil sige en klassisk nedskæring i form af billigere lokationer, flytning af produktion til billigere arbejdskraft og lignende.
- *Cost Partnering* (Kim & Mauborgne, 2005b s. 133). Dette vedrører partnerskaber med andre virksomheder, der har et overlap i interesser. Dette kan f.eks. være i form af delte produktionsfaciliteter.
- *Changing the pricing model of the industry* (Kim & Mauborgne, 2005b s. 134). Hermed mener Kim & Mauborgne, at man skal ændre betalingsformen, så den bliver mere attraktiv for forbrugerne.

Ved hjælp af de ovenstående tre punkter hævder forfatterne, at produktets omkostningsside kan presses, således at dækningsbidrag bliver profitabelt for virksomheden.

Til denne sekvens, **Adoption Hurdles**, gives ikke andre konkrete råd end, at de skal være *addressed up front* (Kim & Mauborgne, 2005b s. 140). Til gengæld henleder de opmærksomheden på og giver en kort beskrivelse af de vigtigste interessenter i denne sammenhæng: ansatte, forretningspartnere og offentligheden generelt. Alle tre grupper skal adresseres og involveres i en afklaring af, hvorfor forandringen til den

nye strategi er nødvendig, samt hvilke konsekvenser og fremtidige fordele strategien har for dem.

For at placere princip 4 i vores Gant Chart relateres princippet til de tidligere principper. Samlet set bygger dette fjerde princip på virksomhedens fremtidige *value curve* fra princip 2's trin tre, *Visual Strategy Fair*, og det skaber input til den fremtidige kommunikation af den kommende strategi i princip 2's trin fire, *Visual Communication*. Denne strategiske planlægningsproces må derfor starte inden dette trin, og dermed må vi rykke *Visual Communication* længere hen ad tidslinjen, således at prisen på produktet defineres først.

Men da *Communicating Strategy* også er en aktiv beslutningsvejledning, konkluderer vi, at dette trin og planlægningsprocessen her fra princip 4 kan – og må skulle – køre delvist parallelt.

Dette lader sig gøre, da produktet af *Visual Communication* er et kommunikationsværktøj og en beslutningsvejledning, mens produktet af princip 4 er en konkret opstilling af forretningsmodel og konkretisering af handlingsplaner. De to forskellige delprocesser er således ikke afhængige af hinandens output. Men de benytter det samme input – det allerede fastlagte outcome af *The Visual Strategy Fair* – til at behandle to forskellige niveauer af den strategiske planlægningsproces.

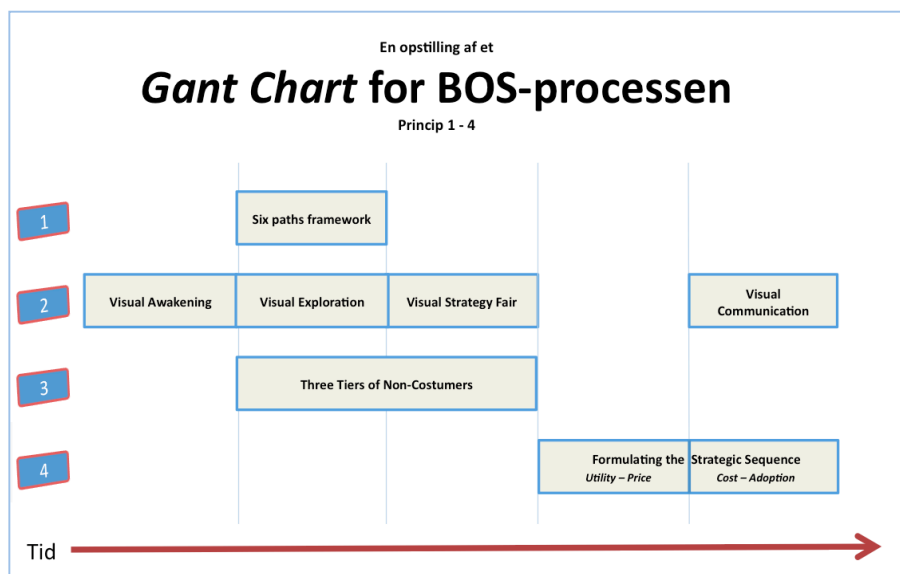


Fig. 6.12 Gant Chart Princip 1 - 4

Egen illustration

Vi ser et problem ved indgangen til princip 4 i forhold til den overordnede realisering af en Blue Ocean Strategy. Den produktidee, som evalueringen i *Buyer Utility* behandler, har ikke nogen foregående vejledt udviklingsproces. Der ingen sondring mellem *strategic profile* og *the new product or service*. Det vil sige, at produktideen enten er det samme som – eller er direkte deducerbar fra – den strategiske profil.

Denne manglende sondring kan rumme en del af forklaringen på NFDK's erfaring med, at de ikke 'kom ud over rampen' i forhold til at få skabt nye ideer. Hvis NFDK ligeledes har arbejdet med frameworket uden at sondre mellem strategi og produkt, så vil processen være kortsluttet før eller siden på grund af denne manglende adskillelse. Deres erfaring var, at frameworket producerede nogle brugbare analyser af forretningen i et format, som var gearet til diskussion og samtale på tværs i virksomheden, og at det derved gav et rigtig godt fælles sprog til at arbejde med forretningsudvikling, hvilket kan tilskrives det analyserende arbejde med industrien i Strategy Canvaset, men processen videre derfra kunne de ikke få til at producere det ønskede resultat.

Dette er i øjenfaldende, fordi Blue Ocean Strategy i Kim & Mauborgnes øjne handler om at holde det forkromede overblik og fokusere på de store linjer ved hjælp af Strategy Canvaset. Men de spørgsmål, som stilles i *The Buyer Experience Cycle*, kræver en relativt detaljeret produktbeskrivelse for at kunne blive besvaret tilfredsstillende. Der gælder f.eks. spørgsmål som: *Is the product easy to store when not in use?* og *How difficult is it to unpack and install the new product?* (Kim & Mauborgne, 2005b s. 123). Disse spørgsmål er svære at svare på ud fra et Strategy Canvas. Der er således manglende sammenhæng i abstraktionsniveauerne.

Spørgsmålene kan muligvis hjælpe med at konkretisere og tilpasse en produktidee yderligere, men for det første bruger forfatterne konsekvent vendingerne *testing*, *assessing* og *to gauge* om matrixens funktion, hvilket ikke indikerer en udviklingsforståelse, og for det andet kræver en sådan videreudvikling, at man i første omgang har en produktidee at videreudvikle på, hvilket ikke nødvendigvis er tilfældet.

The Buyer Utility Map er et standardiseret evalueringsapparat til en produktidee, men det er ikke i sig selv et udviklingsværktøj til at konkretisere et produkt ud fra en alternativ *value curve*.

Vi tolker dette som en manglende sondring mellem produktinnovation og forretnings(strategi)innovation. Produktinnovation kan være en ægte delmængde af strategi, og de to ting er relaterede, men de er ikke ens. Vi konkluderer derfor, at der er en manglende kobling i den sekventielle proces mod et blue ocean, fordi selve

produktudviklingen – omsætningen af strategien til et produkt, der skaber værdi for kunden – slet ikke behandles.

I nedenstående Gant Chart har vi ud fra ovenstående analyse placeret og sammensat de første fire principper ud fra deres afhængighed af hinandens output. Dette er visualiseret ved, at pilene nu definerer kommunikationsvejen mellem de forskellige principper og deres redskaber.

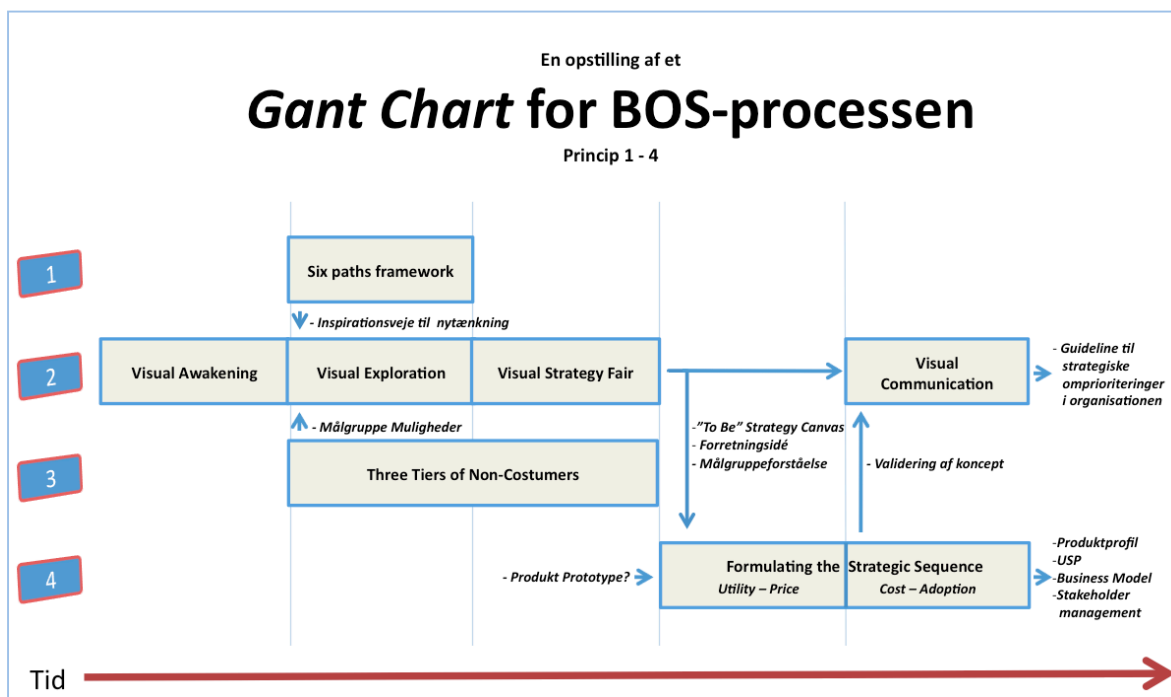


Fig. 6.13 Gant Chart Princip 1-4

Egen illustration

6.2.2 Execution Principles

De to sidste principper af *The Six Principles* of Blue Ocean Strategy differentierer sig fra de øvrige ved at have karakter af at være råd til *generel* ledelsespraksis. Ingen af dem bliver koblet sammen med hinanden eller de øvrige fire principper, hvilket gør dem til en slags metaprincipper i forhold til at gennemføre princip 1-4. Dermed er det ikke muligt at gennemskue, hvor og hvordan Kim & Mauborgne forestiller sig, at de skal anvendes i den samlede proces. Men gennem analysen af dem placerer vi dem alligevel i vores Gant Chart baseret på, hvilke processer de med rimelighed kan antages at referere til.

6.2.2.1 Princip 5: Overcome Key Organizational Hurdles

Overcome Key Organizational Hurdles præsenteres som et forandringsledelsesværktøj, der skal overvinde fire forudantagede organisatoriske hurdles, som ledelsen vil blive konfronteret med. Ifølge forfatterne er de fire udfordringer henholdsvis:

1. *Cognitive Hurdle*. "An organization wedded to the status quo" (Kim & Mauborgne, 2005b s. 149) – medarbejderne skal forstå og føle behovet for et strategisk skift.
2. *Resource Hurdle*. I situationer med store forandringer vil der ofte være færre frem for flere ressourcer til rådighed for forandringsprojektet.
3. *Motivational Hurdle*. En forandring kræver, at medarbejderne er inspireret til at yde en ekstra indsats og finde den nye vej.
4. *Political Hurdle*. Forandringens nye spilleregler vil bringe interessenter, såvel interne som eksterne, ud af deres magt- eller prestige-position.

For at imødekomme disse udfordringer introducerer forfatterne *Tipping Point Leadership*, som er funderet i Gladwells teori *The Tipping Point*, der bruger en karakteristik af epidemi-lignede forandringer (Gladwell, 2000) til at forklare dynamikken i, hvordan små påvirkninger kan lede til store forandringer. Pointen i *Tipping Point Leadership* har Kim & Mauborgne formuleret således; "Key to unlocking an epidemic movement is concentration, not diffusion. (...) in every organization, there are people, acts and activities that exercise a disproportionate influence on performance. Hence (...) mounting a massive challenge (...) is about conserving resources and cutting time by focusing on identifying them and leveraging the factors of disproportionate influence in an organization." (Kim & Mauborgne, 2005b s. 151). Den disproportionselle indflydelseskanal, man skal fokusere på, bliver derefter udledt for hver af de fire hurdles.

Da princip 5 er et generelt ledelsesredskab, og da nogle af de hurdles, som adresseres i princippet, skal foregribes i starten af arbejdsprocessen, er princippet placeret som et underliggende redskab til at sikre løbende succes i de andre principper.

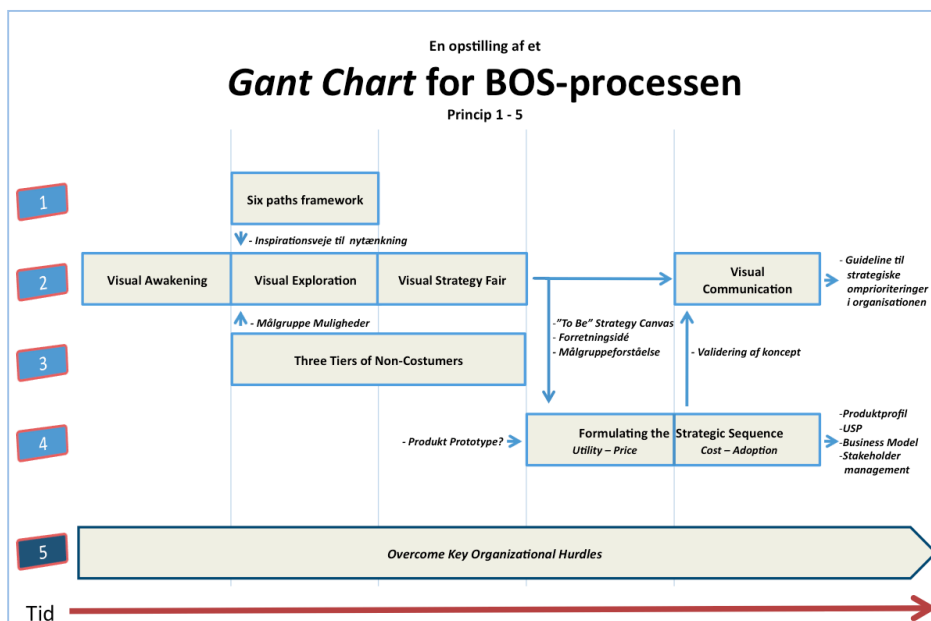


Fig. 6.14 Gant Chart Princip 1-5

Egen illustration

6.2.2.2 Princip 6: Build Execution into strategy

Det sidste princip er en vejledning til at skabe den nødvendige forandrings- og arbejdsvilje i organisationen. Det bygger på Kim & Mauborgnes tidligere forskningsfelt; *Fair Process* (Kim & Mauborgne, 2005b s. 174), eller som det også hedder i videnskabelige sammenhænge: procedural justice theory (Kim & Mauborgne, 1993; Kim & Mauborgne, 1995; Kim & Mauborgne, 1996; Kim & Mauborgne, 1997a; Kim & Mauborgne, 1998).

Fair process er en beskrivelse af forudsætninger, der skal være til stede for, at medarbejderne i en given organisation oplever en beslutningsprocedure som fair. Disse forudsætninger er udledt til at være tre forudsætninger, som, hvis de efterleves, vil give medarbejdere og interessenter det engagement og den samarbejdsvilje, som forandringen kræver. De tre forudsætninger er *Engagement*, *Explanation* og *Expectation Clarity* (Kim & Mauborgne, 2005b s. 175). Og det understreges, at medarbejderne kun vil opleve det som en fair proces, hvis alle tre principper følges.

Den første forudsætning, *engagement*, refererer til, at medarbejderne skal involveres ved at blive bedt om at give input til den strategiske proces. Dette skal gøres, så forskellige forslag kan bringes frem og diskuteres bredt og blive gransket for sine antagelser og belæg. Dette vil forstærke ledelsens legitimitet og skabe større commitment fra de involverede parter.

Den anden forudsætning, *explanation*, betyder, at ledelsen skal redegøre for, hvorfor de afgjorte beslutninger blev truffet, som de gjorde. Dette hjælper medarbejderne til

at stole på ledelsens intentioner, selv om beslutningen faldt anderledes ud, end medarbejderne havde måttet ønske.

Den tredje forudsætning, *expectation clarity*, refererer til, at når strategien er endelig fastlagt, så skal ledelsen klart melde ud, hvad spillets regler er under de nye forhold. Dvs. der skal være klare udmeldinger om, hvilke standarder de vil blive vurderet i forhold til, samt hvad konsekvensen er, hvis de ikke lever op til dette.

Kim & Mauborgne skriver at: *"To build people's trust and commitment deep in the ranks and inspire their voluntary cooperation, companies need to build execution into strategy from the start."* (Kim & Mauborgne, 2005b s. 172).

I forhold til at placere det sidste og sjette princip må vi se på, hvor og hvordan den underbygger Blue Ocean Strategy-processen. Fra ovenstående citat kan vi udlede, at den type beslutningskommunikation, som de tre E'er foreskriver, skal være en del af processen helt fra begyndelsen. Og da beslutninger træffes kontinuerligt i organisationer, forestiller vi os også, at princippet gælder videre ud i fremtiden end den proces, vores Gant Chart beskriver. På næste side er det endelige Gant Chart for Blue Ocean-frameworket illustreret.

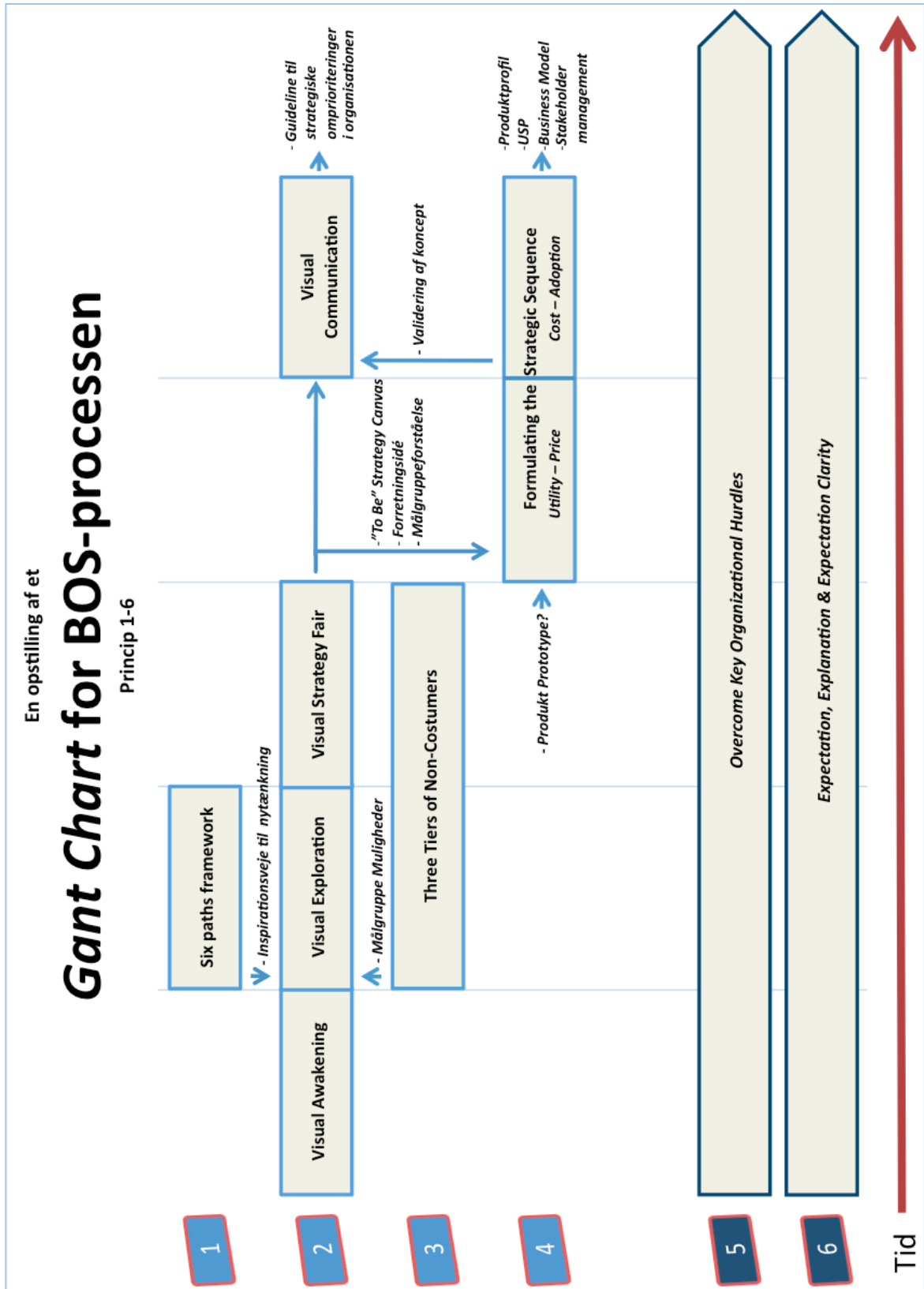


Fig. 6.15 Gant Chart Princip 1-6

Egen illustration

6.3 Delkonklusion

Ved at analysere os frem til en sekventiel procesbeskrivelse af Blue Ocean Strategy har vi tvunget frameworket ind i et eksekverbart format. Dette har vi gjort for at imødekomme forfatterens intentioner om at skabe et analytisk framework, der kan gøre Blue Ocean Strategy systematisk opbyggelig og mulig at handle ud fra.

En procesbeskrivelse er interessant, da den kan hjælpe med at identificere, hvor og hvornår ledelsen har hvilken information præsenteret, samt hvilke redskaber frameworket stiller til rådighed for at håndtere situationen.

Vores Gant Chart har blotlagt komplikationer i frameworket, som kan relateres til NFDK's problemer med at anvende strategien i praksis.

For det første kan vi se, at den systematik og vejledning, som Kim & Mauborgne forsøger at opbygge via principperne, ikke er kronologiske eller logisk adskilte. Princip 1 er ikke den første handling, en virksomhed skal gennemgå, men et redskab der skal anvendes under princip 2. Dette kan unægtelig skabe forvirring i forhold til at gennemføre en Blue Ocean Strategy.

For det andet kan vi se, at der ikke sondres mellem produktinnovation og strategi. Det kreative arbejde med at udvikle et produkt, der passer ind i den strategiske profil, er altså udeladt i det samlede framework. Dermed kommer der til at mangle et centralt input til planlægningsarbejdet. I casen med NFDK var det implementeringen af den supplerende Disney-model i det processuelle arbejde, der gjorde, at virksomheden kom videre med den kreative proces.

7. Blue Ocean Strategy i kreativ kontekst

Efter at have analyseret Blue Ocean Strategys strategiske profil og opstillet en handlingsorienteret procesanalyse af frameworket vil vi i det følgende afsnit koble frameworket med forskellige teorier om kreativitet. Herunder vil vi undersøge, hvordan Blue Ocean Strategys strategiske proces relaterer til teori om kreativitet og nyskabelse.

Indledningsvis sættes en ontologisk ramme til at afklare de grundlæggende antagelser inden for genstandsfeltet, Blue Ocean Strategy, i forhold til kreativitet. Denne ramme vil efterfølgende være forudsætningen for det efterfølgende analysearbejde af Blue Ocean Strategy som handlevejledning til kreativ forretningsudvikling. Dette for at afklare, om Blue Ocean-frameworket foregriber kreativ udvikling. Denne diskussion og analyse vil primært tage afsæt i henholdsvis Donald T. Campbells perspektiv på kreativitet som et resultat af evolutionære dynamikker (Campbell, 1960) og Robert J. Sternbergs perspektiv på kreativitet som muligt resultat af menneskelig intelligens (Sternberg, 1998).

Herefter vil vi med afsæt i Richard Mayers (Mayer, 1999) opstilling af divergenser inden for kreativitet som forskningsfelt åbne op for en afklaring af det syn på kreativitet, som Blue Ocean-frameworket repræsenterer. Med denne gennemgang vil vi desuden afgrænse og præcisere de diskussioner fra kreativitetsteorien, som kan belyse henholdsvis problematiske og konstruktive sider af Blue Ocean Strategy som kreativ forretningsudviklingsproces.

7.1 Ontologisk ramme for diskussion af Blue Ocean Strategy som kreativ proces

Vi vil med dette afsnit udlede Blue Ocean Strategys ontologiske præmisser for nytænkning og efterfølgende holde os inden for denne ontologiske forståelsesramme i diskussionen af Blue Ocean Strategy og kreativitet.

En grundlæggende sondring i kreativitetsteori omhandler, hvorvidt det, der er nyt i verden, er et resultat af målrettede indsatser, eller om det er evolutionsbaseret og dermed tilfældigt i den forstand, at det er uden for den enkeltes handlerum at tage styring med verdens gang. Med andre ord er denne sondring et udtryk for, hvilke mekanismer og principper der ligger bag, at vi som mennesker udarbejder nye strategier, finder på nye kreative ideer, etc.

Som repræsentanter for forskellige standpunkter i denne diskussion vil vi inddrage de to teoretikere Donald T. Campbell (*blind variation and selective retention*) og Robert J. Sternberg (*sighted variation*), som har hvert sit syn på, hvordan nye sammenhænge kan skabes i verden.

7.1.1 Blind Variation and Selective Retention

Donald T. Campbell havde en faglig baggrund baseret på en doktorgrad i psykologi og producerede viden til en række forskellige videnskaber, herunder psykologi, sociologi, antropologi, biologi og filosofi. Han indførte princippet *blind variation and selective retention* (BVSr) som en måde at beskrive de grundlæggende principper for udvikling (Campbell, 1960).

BVSr, som er funderet i kybernetikken, er en begrebsliggørelse af ændringer i evolutionære systemer og dermed en slags udviklings-*driver* i teori om evolution. Campbell overførte denne udviklings-*driver* til også at omhandle menneskelig kreativitet. I relation til, hvordan kreativitet opstår, eller hvordan mennesker i organisationer skaber nye strategier, betyder 'blind', ifølge Campbell, at variationer produceres uden viden om, hvilken variation der vil give det ønskede resultat. Den korrekte løsning kan opstå når som helst.

Der fremhæves tre vigtige betydninger ved begrebet *blind* frem for *tilfældig*: 1) Variationerne er uafhængige af omgivelserne. 2) De forskellige variationer er ikke i korrelation med løsningerne – og den korrekte løsning kan opstå når som helst. 3) Hvis det ikke foregår sådan, er det, fordi man har tidligere generel viden fra *trial-and-error*-læring, eller også er det nedarvet (Campbell, 1960).

De kreative løsninger på problemer vælges (*selective retention*) ud fra mangeartede udforskende tankeforsøg (*blind variation*). Alle de forskellige tankeforsøg er *blinde*, men kan være bygget på forudseenhed, der stammer fra tidligere succesfulde tankeforsøg, som passer til samme kriterier. Det betyder, at al interaktion ikke er *blind*, men at de forventninger, man har til interaktionen, er et resultat af tidligere *trial-and-error*-processer, hvor oplevelsen af succes fastholdes i hukommelsen (*selective retention*) og vejleder senere aktiviteter – og derved skabes *short cuts* (Campbell, 1960).

Dette perspektiv kontrasterer Blue Ocean-frameworket, fordi det med sin risikominimerende målsætning og opbygning netop foreskriver muligheden for at analysere sig frem til viden, man (virksomheden) ikke besidder via forskellige rationelt styrede processer.

Blue Ocean Strategy søger via aktiv og analytisk funderet synteseskabelse (*six paths*) at skyde genvej til nye, 'rigtige' erkendelser gennem generel viden, induceret fra erfaring (fra Kim & Mauborgnes forskningsstudie). Blue Ocean Strategys variationer bliver, ved hjælp af værktøjskassen, produceret med antaget viden om, hvilken type variation der vil give det ønskede resultat. Ifølge Kim & Mauborgne er frameworket gyldigt i alle markeder og industrier. Med lidt god vilje kan dette falde under, hvad

Campbell beskriver som et shortcut. Men sammenhængen mellem Blue Ocean Strategy og Campbells principper bryder sammen i det andet kriterium; at den korrekte løsning kan opstå når som helst.

I Kim & Mauborgnes definition af strategiske moves er den målrettede udvikling af succesfulde moves netop et resultat af bevidst kobling mellem problem (at finde nye markeder) og løsningsmuligheder. Den generelle viden, Blue Ocean-frameworket tilbyder, kan både hævdes at være og ikke at være et resultat af trial-and-error. Trial-and-error-læringen åbner op for diskussion i denne sammenhæng, fordi der ikke er en generel afklaring af, hvornår kriterier og udførte tankeforsøg passer sammen, herunder hvornår, hvor, hvordan og for hvem viden fra tidligere trials stammer fra samt denne videns karakter. Det er således kun muligt at validere rigtigheden i mentale short cuts retrospektivt. Hvis forskningsprojektet som hos Kim & Mauborgne accepteres som en sammenfatning af viden fra mange trials, så er forudsætningen opfyldt, men hvis man omvendt hævder, at denne viden er en antagelse baseret på selective retention fra datamateriale, som dermed ikke har været på prøve (trial), så er denne viden ikke gyldig. Men uanset dette må forfatterens tolkning af deres datamateriale nødvendigvis være selektiv, eftersom konklusionerne er et resultat af en induktiv proces fra empiri til teori med en generaliserende konklusion om, at alle virksomheder i alle brancher via Blue Ocean-frameworkets redskaber kan opnå blue oceans. Dermed kan der nødvendigvis sættes spørgsmålstegn ved konklusionernes generelle validitet. Eftersom retention, ifølge Campbell, pr. definition er selektiv (og dermed ikke komplet) brister Kim and Mauborgnes argument vedrørende den generelle gyldighed og brugbarhed af frameworket i alle industrier og brancher.

På denne baggrund konkluderer vi, at forudsætningen for at arbejde med Blue Ocean Strategy, såvel i praksis som på teoretisk plan, er, at man forkaster Campbells perspektiv på succesfuld evolution som *tilfældig* og vedkender sig den præmis, at kreativ forretningsudvikling kan styres målrettet. Ellers ville det være meningsløst at følge Blue Ocean Strategys anbefalinger om bevidst at koble forskellige typer viden og forvente et generelt gyldigt resultat.

7.1.2 Sighted Variation

Robert J. Sternberg repræsenterer et alternativt perspektiv til Campbells påstand om tilfældigheder. Han tager udgangspunkt i, at evolution er funderet i en Campbells *Blind Variation and Selective Retention* proces, og at kreativitet dermed delvist er underlagt deraf følgende præmisser. Men Sternberg mener modsat Campbell, at menneskelig kreativitet ikke kan forklares tilstrækkeligt ud fra BVS, fordi menneskelig intelligens og vilje påvirker det passive system, som BVS repræsenterer.

7.1.2.1 Menneskelig intelligens

For at forstå den menneskelige intelligens' effekt forklarer Sternberg denne ud fra tre aspekter; 1. det kreative aspekt, 2. det analytiske aspekt og 3. det praktiske aspekt (Sternberg, 1998 s. 166).

Det kreative aspekt bruges til at generere ideer på en aktiv, systematisk måde. Det analytiske aspekt bruges til at bestemme, hvorvidt ideer er værd at følge op på. Endelig bruges det praktiske aspekt til at forudse, hvordan mennesker tænkes at ville blive påvirket af og reagere på ideen, og dermed rummer det sidste aspekt også en evne hos den enkelte til at præsentere ideen effektivt for sin omverden samt at overbevise andre om dens validitet (Sternberg, 1998 s. 166).

Mennesker kan udnytte disse aspekter af intelligens og koble henholdsvis formel og uformel viden. Ifølge Sternberg kan formel viden karakteriseres som det, Mihaly Csikszentmihalyi kalder et *specifikt domæne*, en slags faglig forståelse af en disciplin eller et fagområde. Og den uformelle viden dækker over, hvad Csikszentmihalyi refererer til som viden om et *felt* (Csikszentmihalyi, 1990; Sternberg, 1998). Feltet kan karakteriseres som den gruppe af medmennesker og/eller det sociale system, som skal overbevises om ideens validitet (Sternberg, 1998 s. 166). Med afsæt heri mener Sternberg, modsat Campbells beskrivelse af blind søgen, at mennesket behersker en systematisk metode, der er karakteriseret ved en vekslen mellem formel og uformel viden til at generere ideer. Dermed, hævder han, er søgen efter ny viden for mennesker ikke blind og tilfældig, men kan derimod anskues som en systematisk og struktureret, intelligensbaseret proces, som tillader mennesker at bearbejde forskellige mulighedsrum.

7.1.2.2 Markedet for kreative ideer

Ovenstående afføder et markedslignende perspektiv på kreativitet som en konstrueret tanketråd, der af sin konstruktør skal 'sælges' på markedet for ideer (Sternberg, 1998). Denne forståelse af ideer som noget, der skal afsættes i et marked, harmonerer godt med markedsperspektivet i Blue Ocean Strategy, da dette framework handler om at finde veje til at sprede ideer i form af produkter på et marked. Modifikationen af Campbells perspektiv til at tillade målrettet og begrænset rationel bearbejdelse af mulighedsrummet inkluderer netop Blue Ocean Strategys rekonstruktionistiske markedsførståelse (Kim & Mauborgne, 2005b s. 209). Markedet er ikke statisk og defineret alene af eksogene faktorer; virksomheden er derimod en aktiv skaber af sin egen markeds- og konkurrencemæssige virkelighed.

Sternberg sammenstiller kreative ideer i generel forstand med *memes*, adopteret fra Richard Dawkins' teorier, som er udledt af viden om geners overførsel fra generation til generation (Dawkins, 1989). Blue Ocean Strategy behandler også kreative ideer, men i en mere specifik sammenhæng i form af strategier på et marked i erhvervsøkonomisk forstand.

Sternberg skriver således: "*People who are creative actively defy existing beliefs, while at the same time using them as a springboard for their own beliefs. Less creative people will accept, largely in a passive fashion, the ideas that are extant at a given time. The creative person, far from waiting passively for good ideas to occur to him or her, actively seeks out ideas that he or she will potentially be able to "sell" to the largely passive crowd.*" (Sternberg, 1998 s. 167).

Med denne definition af kreative versus ikke-kreative mennesker kan vi med afsæt i Sternberg hævde, at Blue Ocean Strategy er en kreativ proces. Denne beskrivelse af kreative mennesker er på mange måder forenelig med Kim & Mauborgnes definition af succesfulde ledere; som ikke fulgte markedets regler, men fokuserede strategisk på at skabe et kvantespring i værdi for sig selv og nye kunder ved at tænke 'ud af boksen'. Blue Ocean Strategy er en formaliseret vejledning til at reproducere dette perspektiv på en struktureret måde, hvor forfatterne gør udviklingen uafhængig af enkelte menneskers kreative evne. Men vi kan konkludere, at frameworket forsøger at vejlede udvikling i et tilsvarende markedsperspektiv på kreative ideer.

Virksomheden skal ifølge Blue Ocean Strategy *defy existing beliefs* for gældende konkurrencenormer i en given industri via en industrianalyse med Strategy Canvas- og Value Curve-analyseværktøjerne og en udvikling herfra baseret på *The Four Action Framework*.

Virksomheden som samlet betegnelse for den kreative aktør bearbejder og søger målrettet en kobling af henholdsvis formel viden om forretning i forhold til markedet (*Six Path Framework*), som vi dermed kan identificere som *domæne*-viden i en given Blue Ocean Strategy, samt *praktisk* eller *uformel* viden om kunderne (*The Three Tiers of Noncustomers*), som vi kan definere som *felt*-viden. Efter at have identificeret en ide for en strategi og dertilhørende produkt(er) forsøges dette afsat i markedet. Med denne tolkning kan vi således forene Sternbergs syn på kreativitet med Blue Ocean Strategy i et kreativitetsperspektiv.

I forhold til at forstå nye strategier og produkter i verden, som de søges udviklet med Blue Ocean Strategy, må vi således vedkende os Sternbergs ontologiske præmis for kreativitet; at det er meningsfuldt målbevidst at forsøge at koble forskellige typer

viden, samt at dette kan gøres med en rimelig sandsynlighed for at få succes – uanset, om succesparameteret er spredning af en ide i et felt i generel forstand, eller om det er tilsigtede transaktioner med nye produkter i et marked.

7.1.2.3 Kreativitet på formel

Selv om kreativitet således til en vis grad kan målrettes og tackles som en overlagt proces, er der dog grænser for, hvad man kan sætte på formel, hvis det stadig skal hævdes at være kreativt; *"although various kinds of knowledge can help in generating creative ideas, there is no magic formula. If there was, the formula would cease to work as soon as multiple people started using it, because what once was creative no longer would be. (...) creative people do not know for sure witch ideas will succeed (...)"* (Sternberg, 1998 s. 168).

Dette kan vi tolke på to måder; for det første er usikkerheden også en præmis i Blue Ocean Strategy. Kim & Mauborgnes ambitioner med frameworket går på at *minimere* risiko i strategiudviklingen mod blue oceans, ikke på en utopi om risikofri strategiudvikling og eksekvering. De vil udvikle et analytisk værktøj, som i forhold til risikostyring kan sidestilles med den 'gamle' skole af positionering og strategisk planlægning med fokus på at slå konkurrenterne. Dermed er Sternbergs forbehold ikke i konflikt med Blue Ocean Strategys grundlag.

For det andet vil dette sige, at Sternberg har et forbehold i forhold til at kunne sætte kreativitet på formel, som umuliggør Blue Ocean Strategys ubetingede succes som kreativt værktøj. Hvis Blue Ocean Strategy havde knækket koden endegyldigt, ville vi have set en migration af industristandarder hen imod et optimalt fit af virksomheders udbud af værdi og kundernes ønske om (og villighed til at betale for) værdi. Eller med andre ord; det mulighedsrum, som Blue Ocean Strategy bygger på – at der er måder at imødekomme potentielle kunder på, som eksisterende industrier ikke dækker på grund af konkurrencens bias – ville blive lukket. Dette ville således overflødiggøre frameworket som forretningsudviklingskoncept – eller i Sternbergs forstand ville det miste sit kreative potentiale og blive common sense. Som konsekvens ville det blive noget andet end Blue Ocean Strategy, som ville være nøglen til at være et skridt foran konkurrencen.

Dette er dog ikke i strid med Kim & Mauborgnes overordnede målsætning med frameworket, da de netop tilstræber den analytiske tilgang og har som erklæret målsætning at gøre Blue Ocean-strategier lige så risikominimerende og handlingsorienterede som eksisterende 'red ocean-teori' (Kim & Mauborgne, 2005b s. x). Vores perspektiv i dette speciale, Blue Ocean Strategy som kreativ forretningsudvikling, er således ugyldigt i Sternbergs forstand, når det er lykkedes at

gøre Blue Ocean Strategy til en gennemført analytisk proces. Men som vi så i vores udledning af Blue Ocean Strategy som procesbeskrivelse, er der en del huller i frameworket for at kunne imødekomme denne ambition – for eksempel manglen på en sondring mellem *Value Curve* og produktbeskrivelse. Dermed kræver en gennemførelse af Blue Ocean-frameworket stadig det kreative aspekt; udviklingen af nye ideer for at udarbejde en Blue Ocean Strategy.

Derudover er der også en yderligere diskussion om, hvorvidt Blue Ocean-frameworkets vejledning til at indsamle henholdsvis formel og uformel viden er tilstrækkelig til at være fyldestgørende for en succesfuld analytisk proces. På trods af, at Sternberg advokerer for muligheden af, at mennesker kan arbejde bevidst og målrettet kreativt, som det forudsættes i Blue Ocean Strategy, hævder han dog ikke, at al udvikling, heller ikke menneskelig, er et resultat af bevidste processer. Blind variation opstår også ved, at tilfældigheder skaber nye sammenhænge på linje med evolutionær udvikling i biologisk forstand. Der er ikke nogen falsificerbar generel styring eller plan med biologisk evolution. Variationer forekommer, og nogle af disse vinder indpas. Men en delmængde af disse, skabt af mennesker, kan med rimelighed hævdes at være et resultat af intelligent og målstyret udvikling (Sternberg, 1998 s. 172).

7.1.3 Opsummering

Vi har med dette afsnit sammenstillet Blue Ocean Strategys perspektiv på nyskabelse med forskellige ontologiske perspektiver på nyskabelse og kreativitet i verden. Vi fandt, at Blue Ocean Strategy, konsistent med Sternbergs betragtninger, forudsætter en antagelse om, at menneskelig intelligens kan koble forskellige typer af viden på en struktureret måde, og at det derved i en vis grad er muligt at arbejde med kreativitet på en struktureret og målstyret måde. Dette dog uden, at kreativitet i verden nødvendigvis er et resultat af målrettet udvikling.

Desuden kan vi med belæg fra Sternberg forstå kreativitet i Blue Ocean Strategy som et resultat af en form for intelligens, som sammenkobler henholdsvis formel og uformel viden fra blandt andet *The Six Path Framework* og *The Three Tiers of Noncustomers*, og denne kobling giver derefter et kreativt materiale, som via planlægning og eksekvering kan omsættes på markedet.

Endelig så vi forskellen på kreativitet og risikominimering, som i denne opgave understreger forskellen på vores fokus på kreativitet og udvikling og Kim & Mauborgnes fokus på risikominimering. Kim & Mauborgnes fokus bygger på analytisk bearbejdning af data med fokus på at kombinere den rigtige viden på den rigtige måde. Men som vi så i diskussionen af dette, i forhold til Sternbergs syn på kreativitet

som resultat af menneskelig intelligens, er disse ikke uforenelige, da det analytiske aspekt er en del af det kreative arbejde. Det kreative aspekt bortfalder blot, når formlen bliver common sense eller almindelig praksis for feltet. Med andre ord kan vi sige, at Kim & Mauborgnes målsætning er at eliminere behovet for det kreative aspekt. Men indtil denne målsætning er nået, er det således helt foreneligt med frameworkets ambition at anskue det som kreativ proces i Sternbergs forstand.

7.2 Perspektiver på kreativitet versus Blue Ocean Strategy

Den psykodynamiske tilgang til kreativitet ses ofte som værende den første psykologiske skole, som forskede i kreativitet (Sternberg & Lubart, 1999). Generelt har majoriteten af litteratur omhandlet den direkte måling af kreativitet, eller som Plucker og Renzulli formulerer det: *“Indeed, practically all current work on creativity is based upon methodologies that either are psychometric in nature or were developed in response to perceived weaknesses of creativity measurement”* (Plucker & Renzulli, 1999 s. 35). Efterfølgende har mange forskellige psykologiske skoler diskuteret kreativitet og hvordan kreativitet opstår.

Umiddelbart kan det forekomme relativt ligetil at behandle kreativitet som emne. I dagligdagsforståelse af kreativitet kan man til et selskab hurtigt blive enig om, at en eller anden taler var meget kreativ, eller at Picasso må have været en meget kreativ person. Men hvis vi skal præcisere, hvori kreativiteten findes, bliver billedet lidt mere mudret. Hvis vi f.eks. tager udgangspunkt i Picasso og hans malerier, er det så Picasso eller maleriet (produktet, som Picasso har produceret) der repræsenterer det kreative? – og er det stadig kreativt, hvis modtageren af produktet, beskueren, slet ikke forstår Picassos hensigt, men tolker sin egen mening ind i billedet? I givet fald, er det så beskueren, der er kreativ, eller er det Picasso, eller er det billedet, som medierer (mis)forståelsen – eller er det ikke kreativt længere, men blot en misforståelse? At præcisere det kreative aspekt og dets placering i forhold til noget nyt i verden har konsekvenser for, hvordan vi kan forstå kreativitet som fænomen. Der er mange forskellige perspektiver at anskue kreativitet fra, som hver især resulterer i helt forskellige bud på, hvordan fænomenet skal begribes, og dermed, hvordan det kan bruges.

Som så mange andre teoretiske felter, herunder også strategi, er der i kreativitetsteorien ikke konsensus om, hvordan kreativitet opstår – primært pga. epistemologiske og ontologiske divergencer blandt forfatterne. Skal kreativitet f.eks. være et resultat af nogens hensigt? Eller er det også et udtryk for kreativitet, når noget nyt opstår, uden at nogen er klar afsender? Alene med udgangspunkt i vores tænkte eksempel med Picasso kan vi se, at der er en flydende grænse imellem f.eks.

nyskabelse og tilfældighed eller budskab og tolkning. Disse grænser vil vi i dette afsnit forsøge at kridte op i forhold til Blue Ocean Strategy.

Det tætteste, man i forskningskredse er kommet på en konsensus, er Richard E. Mayers (1999) definition på kreativitet: "*Creativity occurs when someone creates an original and useful product*" (Mayer, 1999 s. 451).

Denne definition inkorporerer mange af kreativitetsteoriens divergenser uden at give en afklaring på dem. Der er fokus på tilblivelse og handling (*create*), men den fortæller ikke noget om *hvordan* og *af hvem*. Definitionen har også fokus på resultatet (*product*), men giver ingen definition på *kvaliteten* af produktet. Yderligere har Mayers definition også et effektfokus (*original and useful*), men fortæller ikke, *hvem effekten er til gavn for*, eller *hvem der evaluerer*, om det er originalt og brugbart, eller *præmisserne for denne evaluering*.

7.2.1 Kreativt sigte i Blue Ocean Strategy

I forhold til Blue Ocean Strategy giver denne definition dog nogle parametre at arbejde ud fra, når vi vil diskutere Blue Ocean-frameworket som kreativ proces. Kreativitet kan i denne sammenhæng siges at være, når det lykkes at *unlock* eller *tap into* (Kim & Mauborgne, 2005b) et blue ocean via procesbeskrivelsen for Blue Ocean-frameworket. Med dette in mente kan vi konkretisere kreativitetsdiskussionen en anelse. Vi kan få et praj om, *hvem* der er kreative; det er ifølge Kim & Mauborgne virksomhedens ledelse og medarbejdere, for det er dem, der skal forme og følge den nye strategi. Definitionen peger også på en afklaring af, *hvordan* kreativiteten skal opstå; det skal den ved at følge den beskrevne proces. Resultatet af processen – produktet – er det, der skal evalueres. Produktet er i denne sammenhæng tvetydigt; på den ene side udvikles en strategi og dermed en ny retning for organisationen. Samtidig udvikles et nyt produkt, som skal have gennemslagskraft på markedet. Strategiens brugbarhed kan ikke evalueres direkte, da der ikke er nogen endegyldige kriterier for, hvornår en strategi er god og dårlig ud over dens effekt. En strategi er ikke noget værd, hvis den i sig selv er fantastisk, men ikke kan gennemføres i praksis. Derfor vil kvaliteten af både Blue Ocean Strategy-processens produkt og strategi bedst kunne vurderes ud fra markedsperformance og evne til at skabe overskud og vækst. Således er det markedet (køberne) og virksomhedens performance, der er forståelsesnøgler for at vurdere brugbarhed og kvalitet.

Endelig forholder definitionen sig til originalitet. Dette kriterium er også tvetydigt for Blue Ocean Strategy. På den ene side er originalitet et iboende træk i en Blue Ocean Strategy, fordi *divergence* er et af kriterierne for, at Kim & Mauborgne accepterer den som *Blue Ocean*-valid. Set i en større sammenhæng tager Blue Ocean Strategy sit

udgangspunkt i at adskille sig fra konkurrenterne på et givent marked. Dermed vil en Blue Ocean Strategy muligvis være radikalt anderledes end den industri, den sammenlignes med, men det er ikke ensbetydende med, at den er divergerende fra alle andre industrier. Det eneste eksplicite krav til originalitet i Blue Ocean Strategy er altså, at det skal være originalt i forhold til den industri, som virksomheden tager udgangspunkt i at differentiere sig fra.

Med denne afklaring af krydsningsfeltet mellem Blue Ocean Strategy og kreativitetsteori kan vi nu diskutere Mayers opstilling af kreativitetsteoretiske divergenser i relation til Blue Ocean Strategy og dermed tegne en klarere profil af det kreative forretningsudviklingsarbejde i Blue Ocean-ramverket.

7.2.2 Divergerende perspektiver i kreativitetsteorien

Mayer opstiller, på basis af et review af kreativitetslitteraturen, fem forskellige divergenser i det kreativitetsteoretiske felt, som giver anledning til divergerende konklusioner på problemformuleringer med kreativitet som genstand. Disse fem vil vi i det følgende gennemgå og løbende relatere til vores diskussion af Blue Ocean Strategy som kreativ forretningsudviklingsproces.

7.2.2.1 *People versus Product versus Processes*

Den første divergens, Mayer pointerer, er, om kreativitet er et resultat af *people*, *products* eller *processes*. Forfattere, der ser kreativitet som en personlig egenskab (*people*), fokuserer på individuelle forskelle i menneskers kreativitet. I dette perspektiv er det ofte den gængse opfattelse, at psykometriske metoder kan måle, om individer er kreative (Plucker & Renzulli, 1999). Ligeledes fokuserer Simonton (1999), Fleenor & Taylor (2004) samt Kirton (2004), på at identificere og beskrive bestemte karakteristika for kreative personer.

Forfattere, der falder i den anden kategori og ser kreativitet som indlejret i *products*, fokuserer blandt andet på casestudies af kreativ produktudvikling (Gruber & Wallace, 1999; MacKinnon, 1978). Som repræsentant for dette perspektiv skriver MacKinnon: "*The starting point, indeed the bedrock of all studies of creativity, is an analysis of creative products, a determination of what it is that makes them different from more mundane products*" (MacKinnon, 1978 s. 187). Dette fokus medfører desuden en mulighed for at se på produktet uafhængigt af dets skaber og giver dermed anledning til andre spørgsmål end *people*-perspektivet (såsom hvordan modtages produktet, hvordan bliver produktet tildelt mening, hvilken virkelighed påvirker produktet og hvordan? etc.). Dette varierer dog fra forfatter til forfatter alt efter, hvad der inddrages som elementer af produktforståelsen.

Ses kreativitet som noget, der opstår af bestemte typer *processes*, fordres et tredje perspektiv på kreativitet. Her tages ofte udgangspunkt i kognitive processer, som analyseres for at udforske de delprocesser og elementer, som tilsammen fører til kreativitet (Runco & Sakamoto, 1999; Ward, 1995; Ward, Smith, & Finke, 1999; Wiesberg, 1999). Procesperspektivet retter fokus i det kreative arbejde mod kombination af forskellige typer viden og tænkemåder til at generere kreative ideer.

I forhold til Blue Ocean Strategy kan vi indledende afskrive os fra at fokusere på elementer af *people*-kategorien, eftersom Kim & Mauborgne ikke på noget tidspunkt beskæftiger sig med personlige egenskaber eller krav hertil i deres framework. Men, som vi allerede har diskuteret i strategiafsnittet under *Plan vs. Pattern*, så er Blue Ocean-frameworket baseret på historier om strategic moves og bestemte typer lederes tilgang til strategi. De forskellige tilgange til strategi, som Kim & Mauborgne har identificeret, kan med rimelighed hævdes at være influeret af personlighedstræk, fordi forskellige menneskers forskellige tilgange til verden også giver forskellige perspektiver på muligheder og begrænsninger. Med andre ord; Kim & Mauborgnes framework tager udgangspunkt i en tilgang til strategi, som må kunne tænkes at have forbindelse til disse virksomhedslederes (*people*) personlighed (Kim & Mauborgne, 1999).

Men i kraft af, at Kim & Mauborgne fremstiller dette perspektiv som en replicerbar analytisk processering af information, antager de, at disse egenskaber kan implementeres i strategiarbejdet i enhver virksomhed ved brug af deres framework og dertilhørende redskaber – uanset personlige træk. Da Kim & Mauborgne således selv ser bort fra det personlige element i deres framework, gør vi det også i vores behandling af det, fordi vores sigte i forhold til dette speciale er at forbedre og bidrage til praksisvejledning. Vi gør dog opmærksom på problematikken, fordi forfatterne, i forhold til denne optik, ukritisk overser, at personlighedstræk kan antages at være en væsentlig faktor i deres datamateriale, som potentielt kan have givet konklusioner, som ikke fokuserer på det væsentlige i jagten på Blue Oceans. Og hvis man valgte at følge *people*-perspektivet til ende, så ville vejen til Blue Oceans pludselig være belagt med behov for at rekruttere de rigtige typer af mennesker frem for at forsøge at efterligne deres tankemønster.

Holder vi os til det opstillede framework for Blue Ocean Strategy, er både *Product* og *Processes* derimod interessante at tage fat i, da disse omdrejningspunkter hver især illuminerer dele af frameworket, som har implikationer for anbefalingerne for praksis.

Product-perspektivet kan bidrage med perspektiver på produktudvikling – både i forhold til strategi og produkt – og dermed uddybe Blue Ocean Strategys kontakt med

markedet. Dette er vigtigt, da det produkt, som følger af virksomhedens strategi, skal fungere på markedet. Som vi diskuterede i foregående afsnit med Mayers definition af kreativitet, skal produktet *kreeres* af virksomheden, og det skal være nyt og brugbart for *nogle*. Og disse *nogle* er de kunder, som virksomheden har tilsigtet som købere af det nye produkt.

Processes er også relevant at diskutere yderligere i forhold til Blue Ocean Strategy, for som procesbeskrivelsen for frameworket tydeliggjorde, skal forskellige typer viden kobles i en tilrettelagt proces. Dette muliggør en diskussion af, hvilken type viden der henholdsvis involveres og udelades i Blue Ocean-frameworket, samt hvilke processer det kræver at koble og bruge denne viden hensigtsmæssigt.

7.2.2.2 Personligt versus socialt fænomen

Den anden divergens, som Mayer nævner, er, hvorvidt kreativitet anses som et personligt eller et socialt fænomen.

Kreativitet som et personligt fænomen betyder, at den kreative proces vurderes som kreativ i forhold til den person, som har skabt det. Eksempelvis argumenterer Ward, Smith og Finke (1999), at den kreative kapacitet er en essentiel ejendel af den menneskelige kognition.

Af fortalere for kreativitet som et socialt fænomen vurderes kreativitet i forhold til den sociale og/eller kulturelle verden (Csikszentmihalyi, 1999; Lubart, 1999). Csikszentmihalyi argumenterer for, at tilføjelsen af noget nyt til en kultur er resultat af forskellige gruppers beslutninger om, hvad der skal og ikke skal inkluderes i domænet.

En sondring mellem de to perspektiver berører spørgsmålet om, hvad noget er originalt i forhold til, samt for hvem det er brugbart. Dette spørgsmål kan vi søge svar på i vores tidligere diskussion af Mayers kreativitetsdefinition. Referencerne for henholdsvis originalitet og brugbarhed er industrien og markedet, og dermed må Blue Ocean Strategy som værktøj til kreativ forretningsudvikling vurderes i forhold til sociale fænomener.

Således har vi afskåret vores diskussion af kreativitet og Blue Ocean Strategy fra at inkludere det personlige perspektiv på kreativitet. Men det sociokulturelle perspektiv på kreativitet åbner lige så mange spørgsmål, som det stiller, fordi det ligesom *product*-perspektivet åbner op for en bredere diskussion af, hvordan noget i verden får tildelt karakter af at være nyt. I og med, det er sociale systemer, der bedømmer tanker, handling eller produkter, kan bedømmelsen let afkobles fra hensigten fra

afsenderen – hvis der overhovedet kan identificeres en afsender. En misforstået brug af et produkt kan f.eks. gøre produktet 'kreativt', selv om hverken producent eller bruger har tillagt deres handlinger kreativ eller nyskabende hensigt.

Det sociokulturelle perspektiv giver en bredere kontekst at forstå kreativitet. Dette, fordi Blue Ocean Strategy, som omtalt kapitlet om frameworkets plot, bygger på en isoleret forandringsparameter som transformerende kraft på markedet. Det sociokulturelle perspektivs bredere kontekst har derfor relevans for Blue Ocean Strategys meget ensporede perspektiv på at være kreativ i forhold til industrier og markedet.

7.2.2.3 Almindeligt versus sjældent

Mayers tredje divergens vedrører, om kreativitet er et sjældent fænomen, eller om det er en naturlig del af menneskelig kognition og dermed noget, der sker ofte for alle mennesker. Forfattere, som mener, at kreativitet er den del af menneskelig kognition, antager, at alle mennesker har evnen til at være kreative (Ward et al., 1999). Og forfatterne undersøger ifølge Mayer typisk kognitive processer hos mennesker, som løser problemer, der kræver kreativ tænkning.

På den anden side er der en række forfattere, bl.a. Simonton (Simonton, 1999), der mener, at kreativitet er et sjældent fænomen, som kun opstår blandt en lille gruppe mennesker. Disse forfattere vil typisk tage udgangspunkt i at identificere og forstå personlighedstræk og præmisser for kreativitet hos de anerkendte, kreative personer.

Hvis vi i denne sammenhæng holder os til vores tidligere diskussion af skabelsen af blue oceans som en kreativ proces, så svarer Kim & Mauborgnes undersøgelsesmetode til at sammenligne ikke-kreative ledere (*less successful competitors*) med kreative ledere (*winning business players*) (Kim & Mauborgne, 2005b s. 11). Dermed ligner deres undersøgelsesdesign det, vi finder hos de kreativitetsteoretikere, som undersøger kreativitet som et sjældent fænomen. Men konsistent med problematikken, som vi tog op under *Person*, generaliseres disse træk til at være applicerbare for alle ledere, og dermed rækker deres konklusioner og vejledninger ind i perspektivet på kreativitet som en almindelig egenskab, alle besidder. Således kan vi i forhold til deres framework sige, at de tilslutter sig perspektivet på kreativitet som en almindelig del af menneskelig kognition, og den rigtige type kreativitet bliver gjort mulig med en korrekt fremmet problemstilling (Kim & Mauborgne, 1999 s. 51).

For at se nærmere på sammenhængen i grundlaget for Blue Ocean Strategy, må vi først understrege forskellen i deres syn på kreativitet og vores. Kim & Mauborgne

hævder, at de har opstillet præmisserne for at gennemføre en analytisk proces, mens diskussionen i dette speciale anskuer samme proces som kreativitet. Dette giver en begrebsmæssig og epistemologisk uoverensstemmelse mellem deres perspektiv på frameworket og specialets perspektiv. Kim & Mauborgne betegner Blue Ocean-frameworket som et resultat af afdækning af logisk tænkning (Kim & Mauborgne, 2005b s. 12), mens vi i kraft af vores syn på Blue Ocean-frameworket som et værktøj til kreativ forretningsudvikling argumenterer for, at frameworket replicerer kreativitet på markedet. I Kim & Mauborgnes optik er jagten på blue oceans ikke en kreativ, men en analytisk proces, som andre ledere kan eftergøre. Vores teoretiske overvejelse kan derfor ikke hævdes at undergrave deres. Men i og med, at vi i dette speciale diskuterer strategien med henblik på at belyse og bidrage til praksis, mener vi, at dette indblik er nødvendigt at fremhæve, da Kim & Mauborgne i kreativitetsteoretisk forstand har sat sig mellem to stole ved analytisk at foregribe forandringer i fremtiden.

Hvis vi med dette in mente skal klassificere frameworkets orientering i forhold til denne dikotomi i perspektiver, så kan kreativitet anses som almindeligt i den forstand, at alle mennesker (ledere) kan tænkes at kunne gennemføre den kreative proces; at skabe nye blue oceans.

7.2.2.4 Domæne-specifikt versus domæne-generelt

Mayers fjerde divergens berører kreativitet som domæne-specifikt eller domæne-generelt. Ved domæne-specifikt menes, at forskellige kompetencer inden for et kreativt domæne er tilegnet over tid, og dermed er kreativiteten specifikt koblet til et bestemt domæne som for eksempel musik (Gruber & Wallace, 1999; Sawyer, 2006). Modsat er det domæne-generelle perspektiv; at kreativitet er en generel evne, der kan bruges i en lang række af forskellige situationer og domæner (Plucker & Renzulli, 1999).

For at stille dette i forhold til Blue Ocean Strategy må vi først forholde os til, hvad der udgør domænet i Kim & Mauborgnes framework. Under *principle one: Reconstruct Market Boundaries* skriver Kim & Mauborgne at princippet forskellige *paths* "(...) have general applicability across industry sectors, and they lead into the corridor of commercially viable Blue Ocean Ideas." (Kim & Mauborgne, 2005b s. 47). Hermed afklarer forfatterne for os, at den type forretningsudvikling, som vi i dette speciale ser som kreativitet, er domæne-generel i den forstand, at det er den 'samme' type kreativitet, der skal til, uanset hvilken industri eller sektor casen kommer fra. Med andre ord kan vi hævde, at Blue Ocean Strategy er domæne-generel kreativitet i forhold til markedet som overordnet ramme og forskellige industrier som domæner.

Omvendt kan man anskue strategien ud fra et andet perspektiv og hævde, at Blue Ocean Strategy er en domæne-specifik form for kreativitet inden for forretningsstrategi, idet Blue Oceans kun eksisterer som begreb inden for forretningsstrategisk kontekst. I dette perspektiv vil fagligheden *strategi* være domæne-definerende. Hermed er Blue Ocean Strategy domæne-specifik i forhold til, at det er en type kreativitet, der kun er valid inden for sit faglige domæne; forretningsudvikling og strategi. Blue Ocean Strategy kan derfor ikke siges at være et domæne-generelt kreativitetsværktøj.

I forhold til sin målgruppe (medarbejdere i virksomheder, som skal arbejde med strategi) er Blue Ocean Strategy domæne-generel i forhold til variationerne i deres situationer. Og i denne kontekst forudsætter brugen af frameworket ikke nogen form for ny viden eller erfaring: *"None of these paths requires special vision or foresight about the future. All are based on looking at familiar data from a new perspective."* (Kim & Mauborgne, 2005b s. 48).

Vi konkluderer derfor, at Blue Ocean Strategy-værktøjet er domæne-generelt i forhold til markedet som felt og domæne-specifikt i forhold til faglighed som felt.

7.2.2.4 Kvalitativt versus kvantitativt

Endelig pointerer Mayer, at der er en uoverensstemmelse mellem forfatterne i kreativitetsteorien, som knytter sig til, om kreativitet kan kvantificeres eller må vurderes kvalitativt. Diskussionen udspringer primært fra undersøgelser af personlig kreativitet. Her manifesterer den sig på den ene side i studier af kreative unikaer og disses karakteristika som eksempel på kreativitetsforskning, der tilslutter sig det kvalitative perspektiv. Dette i modsætning til det kvantitative perspektiv med for eksempel psykometriske metoder, hvor man forsøger, kvantitativt, at måle kreativitet hos forskellige mennesker baseret på forskellige parametre og indikatorer.

Da Blue Ocean Strategy ikke behandler den kreative person som emne, har denne femte divergens ikke nogen direkte relation til vores diskussion af frameworket. Men hvis vi drejer denne divergens til en generel diskussion af, om kreativitet meningsfuldt kan kvantificeres og dermed sættes på en skala, eller om den nødvendigvis må forstås som unik i hvert tilfælde og dermed kun kan behandles kvalitativt, så kommer vi ind i en diskussion om, hvorvidt det er muligt at isolere og måle effekten af en Blue Ocean Strategy.

Kim & Mauborgne refererer flere gange i både bogen og i deres artikler til en undersøgelse, de har lavet af, hvor stor relativ effekt *blue ocean launches* har haft på omsætning og profit i forhold til *red ocean launches* (Kim & Mauborgne, 1999 s. 43;

Kim & Mauborgne, 2005b s. 7). Undersøgelsen viser, at ud af deres sample var der mange flere red ocean-tiltag end blue ocean-tiltag. Men på trods af dette stod blue ocean-tiltagene for en disproportional andel af omsætningen som den samlede sample genererede og en radikalt større andel af den samlede profit. I de to kilder til denne undersøgelse har forfatterne dog givet meget sparsomme oplysninger om den undersøgelse, de har bygget disse konklusioner på. Det fremgår for eksempel ikke, hvilke forudsætninger de havde for at skelne mellem henholdsvis red og blue launches, ligesom de ikke oplyser, om disse var planlagt som red/blue launches og lykkedes som sådanne, det vil sige, hvorvidt der var konsistens mellem intentionelt strategisk perspektiv ved igangsættelsen af disse tiltag og det målte resultat. Men uanset validiteten og reliabiliteten af disse tal åbner dette for en del af den samme diskussion, som Torben Juel Gulddammer fra Nordea Finans pointerede i casen; nemlig om det overhovedet er muligt at isolere effekten af et Blue Ocean-tiltag i forhold til andre af virksomhedens aktiviteter. Hertil svarede han selv, at det var svært at isolere effekten af deres arbejde med frameworket fra alle mulige andre faktorer.

Blue Ocean-frameworket har et ganske håndgribeligt (og kvantitativt) mål for, hvor stor kreativ succes frameworket har, nemlig omsætning og profit. Men det er svært at isolere den kvantitative værdi af det kreative input fra en større sammenhæng, og derfor er kreativitet i denne sammenhæng problematisk at kvantificere.

Forfatterne har dog en række testværktøjer som for eksempel *The Blue Ocean Idea Index* (Kim & Mauborgne, 2005b s. 140), som er en lyn-tjekliste, der fungerer som en slags skaleret mål for en Blue Ocean-ides værdi efter at været blevet planlagt til gennemførelse. Men dette er i højere grad en evaluering og stoppest for ideer end en kreativitetsindikator. I forhold til evaluering er det dog vigtigt at fremhæve, at det kan være vanskeligt at evaluere evalueringsmetoder og kriterier i frameworket, da formålet med denne diskussion ikke er at efterprøve deres generelle gyldighed.

Vi kan blot forholde os til, hvad evalueringsværktøjerne binder op på, samt hvorvidt dette korrelerer med de kriterier for evaluering af kreativitet, som de inddragne teorier beskriver. Det, vi dog kan diskutere meningsfuldt, er, om deres proces og evalueringskriterier (givet, at de er 'rigtige') hænger godt sammen og faktisk rummer mulighed for at skabe en sammenhængende og struktureret proces.

Samlet set kan vi i forhold til sondringen mellem et kvalitativt og et kvantitativt perspektiv på Blue Ocean Strategy konkludere, at det er uden for dette speciales rækkevidde at kvantificere den kreative værdi af Blue Ocean-frameworket, fordi dette vil forudsætte en empirisk undersøgelse. Derfor er vi hensat til en kvalitativ diskussion.

Men i praksis vil det ultimative mål være et kvantitativt parameter i form af vækst og profit.

7.2.3 Opsummering

Vi har i dette afsnit diskuteret Blue Ocean Strategy i forhold til forskellige divergenser i kreativitetsteorien og ud fra dette afklaret, hvilke af disse grundantagelser der stemmer overens med kreativitetsperspektivet på forretningsudvikling i Blue Ocean-frameworket.

Blue Ocean-frameworket er et resultat af et studie af *persons*; succesfulde lederes strategiske handlinger. Men frameworket er udformet som en generisk *proces* uafhængig af menneskelige egenskaber. Kreativitet i forhold til *product* i Blue Ocean-frameworket kan vurderes i forhold til både strategien som det kreative produkt, men også i forhold til det produkt, som i frameworket skal udvikles sideløbende. Denne forvirring er affødt af den manglende sondring mellem strategi og produkt. Men uanset dette forhold kan det konkluderes, at den tilsigtede kreativitet i Blue Ocean-frameworket er defineret inden for kreativitetsperspektiver med udgangspunkt i proces og produkt.

Derudover dikterer Blue Ocean Strategys sigte mod at producere nyskabelse på markedet og i forhold til konkurrencen et sociokulturelt perspektiv på kreativitet. Det vil sige, at den kreative værdi kan vurderes i forhold til frameworkets effekt i en social kontekst. Frameworket sigter mod at transformere sociale systemer, og derfor er værdien af frameworket betinget af dets evne til dette. Både i forhold til, at markedet adopterer et produkt, og i forhold til, at processen skaber en strategi og et produkt, som kan fordre dette og derved skabe bæredygtig vækst.

Med frameworkets proces- og produktperspektiv på kreativitet og den analytiske tilgang er evnen til at skabe kreativitet i forretningsudvikling implicit hævet over specielt kreative menneskers kreative input. Dermed søger Kim & Mauborgne at muliggøre kreativitet i forretningsudvikling for alle virksomheder, uafhængigt af specielle menneskers kompetencer.

Blue Ocean-frameworket er desuden konstrueret som domænegenerelt værktøj til at fordre kreativitet i forhold til en markeds- og industribetragtning. Men som kreativt værktøj per se er det domænespecifikt i forhold til strategi. Dermed skal det betragtes som et fagspecifikt kreativt værktøj med generel gyldighed indenfor denne faglighed; forretningsstrategi.

Endelig kan vi opsummere, at det ultimative mål for værdien af en Blue Ocean Strategys kreativitet er dens evne til at skabe bæredygtig vækst, hvilket er en

kvantitativ målsætning. Dette kvantitative mål er dog svært at isolere i forhold til frameworket, fordi der er mange andre faktorer end de i frameworket beskrevne, som har indflydelse på realiseringen og graden af denne målsætning.

7.3 Delkonklusion

Blue Ocean Strategys perspektiv på nyskabelse er konsistent med Sternbergs betragtninger om, at menneskelig intelligens kan koble forskellige typer af viden på en struktureret måde, og at det derved i en vis grad er muligt at arbejde med kreativitet på en struktureret og målstyret måde. Således ser forfatterne bort fra perspektiver på kreativitet som en tilfældig proces, der ikke kan styres. Kreativitet kan i Blue Ocean-frameworket anskues som et resultat af en form for intelligens, der sammenkobler formel og uformel viden. Dette gennem værktøjerne *The Six Path Framework* og *The Three Tiers of Noncustomers*. Dette perspektiv åbner op for en diskussion af, hvordan Blue Ocean-frameworket kobler denne eksisterende viden, samt hvordan denne viden relaterer sig til målsætningen om at skabe nye blue oceans.

Desuden kan vi på baggrund af divergensdiskussionen konkludere, at Blue Ocean-frameworket sigter mod at fordre en kreativ proces og et kreativt produkt i forhold til forretningsudvikling. Det kreative produkt kan dog både anskues som den *strategi*, som frameworket producerer, og som det *produkt*, som forbrugeren bliver præsenteret for på markedet. Dette komplicerer en vurdering af frameworkets kreative skabelsesproces, fordi genstanden for en vurdering af den kreative udvikling er uafklaret.

Men uanset om det kreative vurderes i forhold til markedet eller i forhold til konkurrencen, så må kreativiteten vurderes i et sociokulturelt perspektiv i forhold til, om det skaber tilsigtet forandring i det sociale system.

8. Diskussion

Vi har nu præsenteret og analyseret Blue Ocean Strategy som kreativt udviklingsværktøj for virksomheder, der ønsker at slippe ud af deres konkurrenceramte markeder.

I det følgende afsnit *En præcisering af det kreative arbejde i Blue Ocean Strategy* diskuteres, hvor og hvordan kreativitet i forretningsudvikling fordres i Blue Ocean-frameworket for at præcisere, hvilke af frameworkets delprocesser det er mest relevant at fokusere på i forhold til problemformuleringen.

Denne præcisering følges af *Konsekvenser ved den manglende sondring mellem strategi og produkt* med en diskussion af denne centrale brist, som vi fandt i analysen af Blue Ocean-frameworket som procesbeskrivelse og problematiserede yderligere i forhold til kreativitetsperspektivet i Blue Ocean-frameworket. Herunder uddybes, hvordan dette forhold kan komplicere kreativ forretningsudvikling i praksis.

I afsnittet *'Alt andet lige'-betragtningen i Blue Ocean Strategy* diskuteres de handlinger, frameworket fordrer i forhold til den dynamiske markedsforståelse, som Kim & Mauborgne tager udgangspunkt i. Og forfatterens til- og fravalg af faktorer, som virksomheden skal forholde sig til i Blue Ocean-frameworket, problematiseres.

Herefter diskuteres i *Favorisering af radikale forandringer* den forandring, som frameworket fordrer (eller forsøger at fordre) for en given virksomhed, og det kreative aspekt af denne forandring sættes i forhold til de to centrale eksterne interessentgrupper, som Blue Ocean Strategy-arbejdet relaterer til, henholdsvis konkurrenter og kunder.

Afslutningsvis tages en diskussion af *Metodiske komplikationer* i frameworkets fundament, og herunder hvordan disse har indflydelse på frameworkets grundlæggende antagelser og praktiske brugbarhed i forhold til kreativ forretningsudvikling.

8.1 En præcisering af det kreative arbejde i Blue Ocean Strategy

I dette afsnit diskuteres, hvor og hvordan kreativitet i forretningsudviklingen fordres i Blue Ocean-frameworket. Til denne diskussion inddrager vi Chris Biltons (Bilton, 2007) perspektiv på spændingsfeltet mellem strategisk styring i virksomheder og kreativitet i forretningsudvikling.

8.1.1 Strategiformulering

Virksomhedens strategiske orientering har indflydelse på, hvorvidt organisationens medlemmer føler, de har frihed til at handle kreativt og dermed udvikle løsninger, som kan gavne virksomheden (Bilton, 2007). Derfor er det interessant at diskutere, hvordan kreativitet fordres i en organisation, der benytter Blue Ocean-frameworket. Ifølge Bilton er der en stigende tendens til at se på strategi som en kreativ proces. Og for at gøre forskellige tilgange til denne proces håndgribelige, foreslår han to forsimplede strategiske paradigmer (Bilton, 2007 s. 93), som kan sidestilles med strategiperspektiver, vi tidligere har beskrevet: Det ene paradigme, *Orientation*, kan sammenholdes med det tidligere omtalte Positions perspektiv på strategi og det andet, *Animation*, kan sammenholdes med Mintzbergs *emerging* strategiforståelse (Mintzberg & Waters, 1985). Det vil sige, at *Orientation* repræsenterer gammeldags top-down-styring med en strategisk specialist som leder, der implementerer strategier via hierarkiets forgreninger ned i organisationen. Dette beskriver Bilton som det gammeldags ideal om styring og kontrol, som følger en forståelse af strategisk tænkning, hvor den øverste ledelse fungerer som det strategiske geni. *"All of the creativity is concentrated into the person who sets the strategy and the moment where that strategy is first conceived. Everything else is implementation and control"* (Bilton, 2007 s. 93). Modsat beskriver *Animation* den fleksible, adaptive og flade organisation med fokus på læring og løbende tilpasning.

Nedenfor ses Biltons opstilling af de to forskellige strategiperspektiver. Vi har fremhævet de træk, som harmonerer med Blue Ocean Strategy, med lyseblåt. Diskussionen heraf følger nedenfor.

Strategy as orientation	Strategy as animation
Differentiation, fixed position	Emergence, evolving pattern
Strategy as a specialist skill	Strategy as a shared process
Leader as visionary	Leader as an orchestrator
Divergent thinking	Divergent and convergent thinking
Revolutionary change	Evolutionary change
Fixed position, perfect fit	Many positions, changing shape

Tabel 8.1 Two Models of Strategy (vores markering)

Kilde: (Bilton, 2007 s. 93)

I vores analyse af Blue Ocean Strategys strategiske profil så vi, at frameworkets sigte er at sikre virksomheder en ny position på markedet. Blue Ocean Strategy opererer med et planlægningsperspektiv på strategi og styrer efter visionen om et marked uden konkurrence. Således har Blue Ocean Strategy det tilfælles med *orientation*-perspektivet, at der arbejdes med strategi som en plan, der skal formuleres og derefter implementeres. Det vil sige, at en Blue Ocean-strategi er præskriptiv i sin natur. Og dermed efterlades der ikke et rum for læring og revidering af strategien undervejs i processen, hvilket lukker af for, at emergerende input fra et dynamisk marked kan påvirke strategien. Således struktureres organisationen i Blue Ocean Strategy i tråd med *orientation*-perspektivets fikserede positionsforståelse.

Men på trods af, at Blue Ocean Strategy ligesom *Strategy as Position* (Mintzberg et al., 2009) handler om positionering på markedet, kan vi ikke tilskrive frameworket hele den kritik, som Bilton giver *orientation*-perspektivets strategiske tænkning. Dette, da frameworket lægger op til, at man som en del af *Fair Process*-princippet inddrager organisationens medlemmer helt fra starten af det strategiske arbejde i *Visual Awakening* (jf. Gant Chart). Det vil sige, at selv om Blue Ocean Strategy er præskriptivt funderet, så går frameworket på tværs af Biltons to kategorier, fordi det ikke følger Biltons antagelse; at det præskriptive perspektiv er sammenhængende med top-down-styring. Blue Ocean-frameworket er et udtryk for en bevægelse, der går fra tanke til handling, men medarbejdernes input inddrages og benyttes, og derved arbejdes der med strategi som en fælles proces, hvor lederen orkestrerer frem for at diktere. Der er dog forskel på Bilton og Kim & Mauborgnes syn på den orkestrerende leder:

Fair Process adresserer i Blue Ocean Strategy denne ledelsesudfordring. (...) *in the end, a company needs to invoke the most fundamental bare of action: the attitudes and behavior of its people deep in the organization. You must create a culture of trust and commitment that motivates people to execute the agreed strategy – not to the letter, but to the spirit*” (Kim & Mauborgne, 2005b s. 171). *Fair Process* omhandler tre *E'er*: *Engagement, Explanation og Expectation*. Alle tre forudsætninger skal være til stede for, at ledelsen kan få medarbejderne i en given organisation til at opleve en beslutningsprocedure som fair og dermed få dem ledt med til at gennemføre strategien. Ved at engagere medarbejderne i strategiprocesen er det ikke kun ledernes kreativitet, som sætter retningen for virksomhedens radikale blue ocean-forandring. *“To build people’s trust and commitment (...) companies need to build execution into strategy from the start.”* (Kim & Mauborgne, 2005b s. 172). Denne form for involvering af medarbejderne skaber ifølge forfatterne en ejerskabsfølelse og dermed en større accept af forandringen, da elementer af

deres egne kreative ideer kan tydes i virksomhedens fremtidige retning. Kim & Mauborgnes ide om involvering er altså, at ledelsen skal orkestrere en proces, hvor medarbejderne kan give input til strategien, inden ledelsen træffer og motiverer sin endelige beslutning, og derefter vil lederne have medarbejderne med om bord til at implementere strategien. Dette står i modsætning til Bilton, hvor orkestreringen refererer til, at ledelsen motiverer og faciliterer, mens styringen er et resultat af evolutionær udvikling og ikke er betinget af lederens målrettede beslutninger, hvilket er konsistent med et Campbellsk syn på kreativitet.

Ved at ledelsen over for medarbejderne forklarer og redegør for, hvorfor virksomheden skal foretage besluttede forandringer, mener Kim & Mauborgne, at der skabes forståelse og *trust* (tillid) over for ledelsen, også selv om forandringen ikke falder ud til alle medarbejderes vilje og fordel. Mathisen & Einarsen (2004) har gennemført en undersøgelse af, hvordan et kreativt klima fordres, og her er et af elementerne, at der må og skal være *trust* fra medarbejderne til ledelsen og omvendt. Dette, fordi når der er et stærkt element at gensidig tillid og tiltro, tør alle fremlægge deres ideer og meninger, da de ikke kvitteres med repressalier.

Blue Ocean Strategy fordrer radikale forandringer i de organisationer, som implementerer strategien. Ifølge Bilton kan sådanne forandringer nok skabe kreative innovationer, men han retter en kritik mod denne form for radikale forandringer i forhold til, hvordan kreativitet i selve organisationen får lov at blomstre. De radikale forandringer kan ofte tilskrives en vision, der nok er kreativ, men resten af det strategiske arbejde omhandler efterfølgende implementering og styring, som efter Biltons mening ikke fordrer en kreativ organisatorisk kontekst (Bilton, 2007 s. 93). Hertil henviser han til Mintzbergs *ad-hocrazy* (Mintzberg, 1993) som modsætning. I et *ad-hocrazy* bevæger organisationen sig som følge af inkrementelle kreative forbedringer og tilpasninger hos enkelte medarbejderne i organisationen, og disse styres indirekte af organisationskultur og fælles orientering. Resultatet af disse små steps kan ende ud i radikale forandringer for organisationen, men her er det blot medarbejdernes kreative løsninger på de emergende faktorer, som over tid skaber den radikale forandring. Dette repræsenterer Biltons ideal for strategi med plads til kreativitet, fordi hver enkelt medarbejder har mulighed for under en uformel dagsorden at tage små skridt på vejen, som er tilpasset den enkeltes oplevede virkelighed. Dette betyder et syn på kreativitet som en løbende proces af syntetisering og eksperimentering, efterhånden som tingene udvikler sig – og dermed et fravær af en overordnet og prædefineret strategi som i Blue Ocean Strategy.

8.1.1.1 Adressering af risici i formuleringsfasen

I analysen af Blue Ocean Strategys strategiske profil kom vi ind på Mintzberg et al.'s reference til en kritik om, at det er de færreste realiserede strategier, som også var intenderede fra start. Og at det kun er omkring 10% af de formulerede strategier, der lykkes at implementere som oprindeligt intenderet. De store visioner og radikale forandringsstrategier, som nok er kreative, bliver sjældent implementeret. De 10%, dækker dog ifølge Mintzberg et al. ikke kun over fejlslagne implementeringsprocesser, altså over en manglende evne til styring og motivation, men også over et skred i sammenhængen mellem intention og efterfølgende registreret virkelighed: Efterhånden, som virksomheden effektuerer sin strategi, viser det sig, at responsen fra markedet eller konkurrenterne er en anden end den forventede, som strategien var hængt op på. Og dette medfører et løbende behov for tilpasning (Mintzberg et al., 2009). Konsekvensen af at overse dette er, at virksomheden risikerer at støde på grund med en virkelighedsfjern strategi, der ikke efterlader mulighed for at sætte en ny kurs på baggrund af ny erfaring.

Skabelse af nye markeder er et resultat af kreativitet på markedet ifølge vores tilgang til Blue Ocean-frameworket som værktøj til kreativitet i forretningsudvikling. I forlængelse af denne tilgang er det relevant at diskutere, om man, som Kim & Mauborgne hævder, kan skabe nye markeder og have et risikominimerende, analytisk planlægningsapparat på en og samme tid, da risikostyring og kreativitet ofte ses som modsætninger (Bilton, 2007). Det problematiske i denne sammenhæng er at foregribe en fremtid, man ikke kender, fordi eftersom markedet anses som værende dynamisk, kan man ikke analytisk deducere sig frem til, hvordan det skal håndteres i fremtiden. Fremtiden i et dynamisk marked vil nødvendigvis være påvirket af ukendte faktorer, man ikke kan gennemskue eller forudsige, før de registreres. Det betyder ikke, at man blot skal forholde sig passivt, men at man må være forandringsparat og reagere på de forhold, som påvirker virksomhedens fremtid. Dette vilkår gælder, uanset om man analyserer markedsforhold med det sigte at vinde i eller uden for en industri. Men andre ord gælder dette forbehold både for Biltons *orientation*-perspektiv på strategi og for Blue Oceans positionering. Selv om deres sigte er forskelligt, er det den samme industri, de tager afsæt i at handle ud fra.

Blue Ocean-frameworket giver således virksomhederne en række problemstillinger, der er relevante at tage stilling til i forhold til at håndtere deres situation i fremtiden. Men de har ikke, i forsøget på at eliminere det kreative og intuitive aspekt ved hjælp af analyser, skabt et strategisk framework, hvor risikoen er fjernet: Resultatet af en gennemført Blue Ocean Strategy er en strategi, som skal sikre en flugt fra industriens red ocean – men som ikke efterlader mulighed for en løbende validering af strategiens

antagelser og mål. Herved mistes en stor del af evnen til løbende tilpasning som følge af en orientering mod løbende screening af markedet og forbrugernes behov. Blue Ocean-frameworkets karakter af præskriptiv planlægning med efterfølgende implementering fordrer således, at man som virksomhed skal sætte alt på ét bræt med en – i markedet – utestet strategi, som er forbundet med store ressourcemæssige investeringer. Derved bliver man ledt til at satse alt på en ukendt fremtid gennem et planlægningsapparat, der ikke, i forhold til Bilton, giver meget rum for kreative handlinger, når emergerende og ukendte faktorer opstår.

For en virksomhed er det derfor vigtigt at have et beredskab og en strategiindstilling, der gør den parat til at agere i et uforudsigeligt og foranderligt miljø. Selv om markedsforståelsen hos Kim & Mauborgne er dynamisk, er fokus i Blue Ocean-frameworket stadig på statisk planlægning, analyse og styring af strategien og ikke så meget på de emergerende faktorer, som må være en nødvendig forudsætning i den dynamiske markedsforståelse, som forfatterne har.

8.1.2 Implementering

Når strategien i Blue Ocean Strategy er fastlagt, skal det nye spils regler kommunikerer ud til organisationen. Det vil sige, at der skal være klare udmeldinger om, hvilke standarder medarbejderne vil blive vurderet på, samt hvad konsekvensen er, hvis de ikke lever op til dette. Hensigten er at skabe klare rammer for medarbejderne, og netop disse klare rammer kritiserer Bilton for ikke at skabe rum for kreativitet, fordi det blot handler om at gennemføre som planlagt.

Dog ser vi også påstande for det modsatte. Helle Hein (2007) fremstiller et opgør med den kritik, som ofte rettes mod rutinen, når der udføres kreativt arbejde. Hun argumenterer for, at der skal være faste rum og strukturer for kreativitetens udfoldelse, for uden dette vil man ikke kunne være kreativ – altså er rutinen befordrende for kreativiteten. Ifølge Heins kreativitetsforståelse kan man sige, at denne form for rammer vil skabe den *trust*, som Mathisen og Einarsen og *Explanations E'tet i Fair Process* fordrer. Der er et forbehold for Heins forskning, da denne er metodisk er funderet i *grounded theory* (Lee, 2000) fra scenekunstens verden og derfor ikke nødvendigvis kan generaliseres til at gælde for forretningskreativitet. Men ikke desto mindre giver dette perspektiv os en ledetråd til at se på flere forskellige typer kreativitet i organisationen i sammenhæng med Blue Ocean Strategy. Det forhold, at der skabes faste rammer i organisationen med *expectation clarity*, vil sandsynligvis være med til at skabe kreativitet på afdelingsniveau, da klare rammer giver mulighed for at føje forskellige typer viden sammen med et klart mål. Ligesom strategi kræver en syntesedannelse (Mintzberg et al., 2009 s. 119), kræver også koblingen af virkeligheden og en overordnet strategi en syntesedannelse mellem

praktisk og konkret viden. Men dette vil ikke have indflydelse på den kreative udvikling af strategien på overordnet plan, fordi den allerede er fastlagt. Vi kan således sige, at implementering af Blue Ocean Strategy sandsynligvis vil kunne sparke kreative løsninger i gang inden for organisationens erklærede målsætninger, og på den måde vil organisationen kunne fordre kreativitet med Kim & Mauborgnes framework. Men på strategisk plan vil virksomheden være bundet fast indtil det næste spring i strategisk orientering.

8.1.3 Opsummering

Vi kan altså udlede, at det kreative element i forretningsudviklingsprocessen i Blue Ocean-frameworket foreligger i starten af processen, hvor strategien skal udformes. Organisationens medlemmer inviteres med fra processens start, og derved rummer frameworket en mulighed for at trække på store dele af organisationens kompetencer. Dette giver ifølge Kim & Mauborgne engagement hos medarbejderne, som ser, at deres forslag har indflydelse på virksomhedens fremadrettede strategi. Men det er vigtigt at pointere, at når strategien er fundet, og strategien er fastlagt, så handler resten af strategiarbejdet om implementering, og det kreative aspekt, som hører til forretningsudviklingen, bliver lagt på hylden, indtil næste gang ledelsen oplever et behov for at bryde ud af konkurrencen.

Blue Ocean Strategy har den force, at en større del af organisationen involveres i strategiarbejdet, end det ofte er tilfældet for de præskriptive strategiskoler. I organisatorisk forstand kan frameworket derfor udnytte større kreative ressourcer, end hvis strategiarbejdet var forbeholdt eksperter i organisationen. Derudover kan *fair process*-princippet medvirke til at skabe forståelse og forandringsvilje i organisationen.

8.2 Konsekvenser ved den manglende sondring mellem strategi og produkt

Som vi har påpeget i opstillingen af Blue Ocean-frameworket som handlingsorienteret procesværktøj (Gant Chartet), er der et stort hul i frameworket i form af den manglende sondring mellem strategi og produkt. Derfor vil vi i dette afsnit diskutere, hvilke konsekvenser dette hul har for det kreative arbejde og den praktiske anvendelighed.

I den indledende fase (*Visual Awakening*, princip 2), hvor den strategiske problemstilling frames (Harris, 2004), refererer strategiarbejdet udelukkende til *Value Curves* og et overordnet generaliseret perspektiv på strategi. Dette perspektiv fastholdes til og med *Visual Strategy Fair*, hvor lederne skal fremlægge deres forskellige strategiforslag. Men så indtræder den strategiske planlægningssekvens, der tager udgangspunkt i en vurdering af en produktprototype, som skal tilpasses i forhold

til prissætningsambitionen og til de organisatoriske muligheder. Og dermed er der endelig, på den anden side af strategiarbejdet, blevet produceret både en overordnet 'to be' value curve, og en færdigudviklet produktide med tilhørende implementeringsplan. Frameworket behandler således kun strategi som overordnet generel vejledning til at starte med, men efterfølgende introduceres et forløb, hvor en produkt-ide (uden et indledende udviklingsforløb) danner udgangspunkt for et videre planlægnings- og eksekveringsforløb.

I og med, at Kim & Mauborgne ikke sonderer mellem produkt og strategi, forsvinder det således mellem linjerne, om der arbejdes med produktudvikling eller med strategi. Derved bliver det efterhånden i forløbet svært at se, hvad det er for et problem, frameworket arbejder med at løse. Den indledende framing af problemet i Strategy Canvas'et bliver ikke fulgt konsekvent. Og derved står det uklart, om virksomheden skal have en ny, overordnet strategi, som efterfølgende danner udgangspunkt for produktudvikling, eller om virksomheden skal innovere og skabe et nyt produkt, som efterfølgende skal være definerende for virksomhedens overordnede strategi.

Sandsynligvis er dette i praksis ikke nødvendigvis et enten-eller-spørgsmål. Produktudvikling og strategiudvikling indvirker på hinanden i et dialektisk forhold, men det er ikke ensbetydende med, at det er to sider af samme sag: Der er stor forskel på at have en value curve med en generel profil for virksomhedens værdiskabelse i markedet og på at have en produktprototype, der er blevet designet, udviklet og testet i forhold til kunders præferencer, og som har inkorporeret en ambition om en bestemt form for værdiskabelse. En value curve er en overordnet, abstrakt vejledning, mens en produktprototype er konkret, praktisk og håndgribelig. Derfor vil en stringent gennemførelse af Blue Ocean-frameworket ikke være mulig. Når man i fasen mellem princip 3 og 4 skal raffinere strategien med udgangspunkt i en produktprototype, mangler der en byggekods i frameworket for at få det til at være en bærende konstruktion. Denne manglende sondring er evident i vores analyse, uanset hvilken tilgang eller hvilket perspektiv man har på Blue Ocean Strategy. Der er forskel på, om man skal evaluere kreativitet i en strategi eller i et produkt. En strategi kan være kreativ i forhold til måden at drive forretning på i forhold til konkurrenterne. Et produkt skal derimod være kreativt i forhold til markedet i forbrugernes øjne. En Blue Ocean Strategy indeholder dermed begge typer af kreativitet, men har ikke i frameworket en klar opdeling og blander dem sammen på en måde, som undergraver den praktiske anvendelighed. Når man derfor skal diskutere en evaluering af det kreative aspekt i Blue Ocean Strategy er der således en forvirring i forhold til, hvad forfatterne beskæftiger sig med: produkt eller strategi.

8.2.1 Kilderne til kreativitet i Blue Ocean Strategy

Som vi fandt frem til i foregående kapitel, kan vi sidestille Blue Ocean Strategys *principle 1: The Six Path Framework* og *principle 3: The Three Tiers of Noncustomers* med, hvad Sternberg kalder henholdsvis formel og uformel viden (Sternberg, 1998 s. 166). Princip 1 er en slags formel for strategisk arbejde, som (forhåbentlig) leder til blue oceans, og princip 3 er vejen til at skabe sig input fra feltet; kunderne, som i kraft af deres købsbeslutninger er det ultimative ekspertpanel på en ny strategis kreative effekt (Amabile, 1982; Csikszentmihalyi, 1990; Sternberg, 1998). Ifølge Sternberg kan vi således hævde, at for at lave en Blue Ocean Strategy, som er kreativ i forhold til markedet, skal processen for udarbejdelsen af den kunne sammenkoble disse to typer af viden på en hensigtsmæssig måde. Denne forståelse harmonerer med Blue Ocean-frameworkets metode, idet netop disse to principper er de (eneste) viden-reserver, som inddrages til at udvikle 'to be'-alternativer til virksomhedens 'as is'-value curve, inden det videre forretningstekniske udviklingsarbejde sættes i gang i princip 4 (jf. Gant Chart).

Således hænger frameworket godt sammen som kreativt værktøj i forhold til Sternbergs beskrivelse af den kreative proces, da Blue Ocean-frameworket har fat i kilder til to typer af viden, som teoretisk set bør kunne sammenføres til et kreativt resultat.

Men med Sternbergs perspektiv på kreativitet i forhold til Blue Ocean-frameworket som værktøj til kreativ forretningsudvikling åbnes der op for – i hvert fald tre – diskussioner. For det første kan vi diskutere kvaliteten af den viden, som inddrages for at løse problemstillingen. For det andet kan vi diskutere, hvordan de to typer viden kobles. Og for det tredje kan vi diskutere, hvordan genererede ideer til løsningsforslag vurderes.

8.2.2 Kvaliteten af den viden som inddrages til at løse problemet

For det første må vi forholde os til kvaliteten af den viden, der inddrages. Vi vil i dette afsnit primært diskutere kvaliteten af den uformelle viden, som princip 3 (*Three Tiers of Noncustomers*) genererer.

I vores opstilling af Gant Chartet så vi, at princip 3 skal indgå i *step 2* og *3* i *Four Steps of Visualizing Strategy*. Ifølge forfatterne skal de involverede ledere i *Visualizing Strategy*-processen ud og observere virkeligheden i *step 2*, udvikle et antal alternative *value curves* på basis heraf og derefter præsentere disse for et panel af henholdsvis kunder, konkurrenters kunder og *noncustomers*. Involvering af input fra kunderne består således i passiv observation i *step 2* og derefter aktiv involvering i *step 3*.

Det fremgår ikke nogen steder i bogen, hvor mange kunder der skal inddrages i *step 2*-undersøgelsen og involveres i *step 3*. Men de aktivt involverede kunderepræsentanter i *step 3* skal medvirke i en workshop, og derfor er der en naturlig grænse for, hvor mange fra virksomhedens fremtidige massemarked, som kan deltage. Udvælgelsen af de forskellige potentielle kunder, som skal indgå i processen, er ikke styret efter nogen form for sampling- eller udvælgelsesmetode (Bryman & Bell, 2003), og dermed er der heller ikke nogen formelle krav til udvælgelsen af de medvirkende. Den i bogen skitserede udvælgelse forekommer derfor tilfældig. Dette betyder, at selv om nogle fra de – muligvis – rigtige segmenter er til stede, så er segmentets kulturelle normer og præferencer ikke nødvendigvis repræsenteret af den grund. Der er i sagens natur et paradoks i denne kritik, da et fremtidigt marked er svært at sample fra, fordi det endnu ikke eksisterer.

En korrekt sampling burde dog være mulig i det perspektiv på markedet som Blue Ocean-frameworket repræsenterer. Forudsætningen om, at man kan kende sine kunder på forhånd og kan foregribe og planlægge nye markeder, bygger på en antagelse af, at virksomheden allerede har udset sig sine fremtidige kunder (Kim & Mauborgne, 2005b s. 101, 128, 213).

Men uanset komplikationerne med sampling er de involverede deltagere fra forskellige kundesegmenters medvirken ikke en sikring for, at disse segmenters generelle præferencer vil være repræsenteret til workshoppen, fordi der ikke er nogen kvalitetssikring af den uformelle viden, som skal danne input til det kreative arbejde.

Derudover giver selve opdelingen af forskellige potentielle kunder i *Three Tiers*-modellen i udgangspunktet en overfladisk og upræcis vejledning i, hvilke potentielle kunder der er relevante at inddrage. F.eks. er tredje *Tiers* deklaration af 'uopdagede kunder, i et marked langt fra virksomhedens nuværende marked' en relativ bred definition, som med rimelighed må antages at være svær at afsøge fuldstændigt. Vi kan således konstatere, at der er en samplingsproblematik, som kræver en løsning for at fordre hensigtsmæssig praksis, samt at udgangspunktet for at foretage denne sampling er meget vagt. Derfor kan vi foreløbig konkludere, at kvaliteten af den uformelle viden, som frameworket aktivt inddrager i udviklingen af en ny Blue Ocean Strategy, er mangelfuld, og at dette potentielt kan have stor indflydelse på virksomhedens mulighed for succes med en Blue Ocean Strategy.

Desuden har vi i forhold til den uformelle viden, i form af *The Six Paths* framework, påpeget, at disse repræsenterer et *planning*-perspektiv på strategi, men stammer fra Kim & Mauborgenes studie af *patterns*. Derved lider *Six Paths*-princippet af en metodisk svaghed, fordi den kausale sammenhæng mellem anbefalingerne og succes

ikke er blevet testet, og dette sår tvivl om princippetets validitet. Den formelle viden lider således af en metodisk svaghed, fordi den er sandsynliggjort, men ikke afprøvet. Kvaliteten af denne viden er derfor tvivlsom.

8.2.3 Kombinationsprocessen for den indsamlede viden

Uanfægtet de nævnte mangler i kvaliteten af den uformelle viden skal den uformelle og den formelle viden kombineres hensigtsmæssigt for at skabe en ny, succesfuld ide. Der skal skabes en syntese på baggrund af to forskelligartede input for, at en ny strategi opstår.

Sternberg foreslår tre forskellige kognitive delprocesser, som indgår i menneskelig søgen efter nye ideer. Delprocesserne illustrerer, hvad Sternberg kalder *three kinds of informal procedural knowledge* (Sternberg, 1998 s. 167), hvilket lægger op til den forståelse, at processerne ikke nødvendigvis er bevidste eller foregår lineært i den opstillede rækkefølge. Opdelingen illustrerer forskellige dele af det kognitive arbejde, som ifølge Sternberg er nødvendigt for at udvikle kreative produkter.

Blue Ocean Strategy er, modsat Sternbergs opdeling, en formaliseret proces. Netop dette forhold tillader os at diskutere frameworket i forhold til Sternbergs uformelle opstilling. Som en formaliseret proces skal Blue Ocean-frameworket kunne udvikle nye, kreative strategier uafhængig af personlig kunnen, og derfor må frameworket formalisere disse processer for at kunne have generel gyldighed.

De tre delprocesser er:

1. *Selective Encoding*, der er en sortering i, hvilken information der er relevant, og hvilken der ikke er relevant for at løse en given problemstilling.
2. *Selective Combination*, der er indsigt-baseret viden om, hvordan forskellige dele af viden skal kombineres, samt
3. *Selective Comparison*, der drejer sig om at vise båndene mellem gammel viden og den nye viden, således at det bliver muligt at se, hvori fornyelsen består, samt hvad nyheden relaterer sig til at kendte referencer. Derved bliver det muligt for mennesker i 'markedet for ideer' at kunne udskifte deres gamle ideer med nye.

8.2.3.1 Selective encoding

Den første delproces, *selective encoding*, kan vi finde i den måde, hvorpå Blue Ocean Strategy indledningsvis framer virksomhedens problemstilling (Harris, 2004). Strategy Canvas'et er en forsimplet repræsentation af konkurrencesituation og værdiskabelse. Det giver en meget klar illustration af konformiteten i konkurrenceparametrene i en given industri, og derfor er det en effektiv platform for handling. Hvis man som strateg indledningsvis har accepteret tesen om, at konformitet i

konkurrenceparametre ikke er ønskværdigt, så giver industriens value curve et meget handlingsprovokerende billede. Det viser med al tydelighed et behov for at differentiere sig og udvikle en Blue Ocean Strategy.

Dette understøttes af vores case med Nordea Finans, hvor Torben Juel Gulddammer udtalte at *"Blue Ocean Strategy (...) giver en brændende platform i kraft af nogle skarpe og lettilgængelige analyser, som hurtigt og effektivt kan afdække og kommunikere problemfeltet og derudover en vejledning i, hvilke faktorer man skal orientere sig imod at arbejde med for at ændre status quo"* (jf. case-beskrivelsen).

Det overordnede perspektiv i denne formulering af problemfeltet underbygges yderligere i ordlyden af princip 1, *"Focus on the big picture, not the numbers"* (Kim & Mauborgne, 2005b s. 81) – at fokus ligger på det store billede og en generaliseret værdiforståelse frem for at fortabe sig i detaljer.

Denne abstraktionsøvelse kan, ifølge forskning i kreative processer, være meget hensigtsmæssig, fordi en abstrakt formulering af et problem, som kræver en kreativ løsning, kan hjælpe til at åbne op for flere og bedre løsningsforslag. Den abstrakte formulering kan blandt andet hjælpe medarbejdere i virksomheden med at overkomme fastlåste forestillinger om præmisser at konkurrere på, fordi den abstrakte formulering kan hjælpe problemløseren væk fra en fastlåst forestilling om problemets beskaffenhed (Ward, 1995 s. 172).

8.2.3.2 Selective Combination

Kim & Mauborgne har i frameworket inddraget den type af viden, som Sternberg refererer til som vigtig for at have en fornemmelse af, hvad der tidligere har været successkabende. Men kombinationsprocessen mellem denne viden og den eksisterende markedsviden for den enkelte virksomhed er der ikke nogen vejledning i. Den analytiske tilgang til at udvikle Blue Ocean Strategies, som Kim & Mauborgne advokerer for, indikerer, at ledetråde fra *Six Paths* såsom *"look across industries"* eller *"look across time"* kombineret med viden om markedet kan kobles logisk og analytisk til et resultat. Men koblingen af disse to typer viden er ikke ligefrem, fordi de forskellige viden-baser er væsensforskellige. *The Six Paths* er generisk viden om, hvilke typer sammenhænge som kan skabe ny brugbar viden, mens input fra *The Three Tiers of Noncustomers* er markedsspecifik viden. En analytisk tilgang er derfor ikke tilstrækkelig til at koble disse to viden-baser. Det er nødvendigt at syntetisere forskellige koblinger. Ifølge Sternbergs perspektiv på den kreative proces må man prøve sig frem med forskellige kombinationer, evaluere dem og vælge den bedste kobling. Der indgår således en fase i strategiarbejdet, som ikke kan løses analytisk, men som kræver generativ divergent tænkning. Kim & Mauborgne tilbyder *The Four*

Actions Framework til denne øvelse. Men der er en problematik i anvendelsen af *The Four Actions Framework*; det er som at få stukket en værktøjskasse i hånden til at bygge et hus. At have redskaberne til at behandle materialet er ikke det samme som at have viden om, hvordan materialerne skal sættes sammen. At lave en ny strategi handler om mere end at skrue op og ned på et par håndtag.

Det er ifølge Sternberg det kreative aspekt af den menneskelige psyke, som sætter mennesker i stand til at generere nye ideer, som efterfølgende kan gøres til genstand for en evaluering med henholdsvis det analytiske aspekt (ideens kvalitet) og det praktiske aspekt (ideens mulighed for at virke/vinde indpas) (Sternberg, 1998 s. 166). Men Blue Ocean Strategy har ikke nogen beskrevet vejledning i generering af ideer, og dette efterlader en mangel i forhold til at have en beskrevet proces for udvikling af ideer til Blue Ocean Strategies.

Inden for kreativitetsteorien findes der forslag til organiserede processer for at udvikle sådanne koblinger. Blandt de almindeligt anerkendte findes Osborn/Parnes' *Creative Problem Solving*-model (Parnes, Noller, & Biondi, 1977) og *Geneplore*-modellen (Ward et al., 1999). Yderligere så vi også i vores case, at NFDK har implementeret den kreative procesmodel *Disney-modellen* for at kunne komme ud over rampen med at producere kreative ideer til strategi og forretningsudvikling. Fælles for disse modeller er, at udviklingen af nye ideer sker i en vekslen mellem forskellige og adskilte tankeprocesser.

I *Geneplore*-modellen fordres kreativitet igennem en vekslen mellem to processer: *generation* og *exploration* (Ward et al., 1999) – en vekselvirkning mellem generering og skabelse af ideer på den ene side og fortolkning, udforskning, meningsindoktrinering og efterrationalisering på den anden.

Disney-modellen starter modsat *Geneplore*-modellen med et rum for divergent tænkning, 'drømmefasen'. Herefter skal ideerne gennem 'det realistiske rum', hvor en vekslen mellem konvergent og divergent tænkning skal sikre, at man tænker implementering, før man i det sidste rum tænker kritisk og ressource-orienteret.

Kreativitet fordres i Osborn/Parnes' *Creative Problem Solving*-model ved igennem forskellige stadier i problemløsningsforløbet at skifte mellem divergent og konvergent tænkning. Derved veksles mellem ukritisk udforskning og syntesedannelse og kritisk indsnævring og evaluering.

Et centralt punkt i Osborn/Parnes' *Creative Problem Solving*-model er at forstå problemet fuldt ud, inden løsningen skal findes. Derfor er der en lang forberedelsesfase, hvor man definerer problemfeltet og derefter de kriterier, hvorudfra

løsningerne skal evalueres (Parnes et al., 1977). Den indledende problemformulering og framing har vi netop set i ovenstående afsnit eksisterer i Blue Ocean Strategy-rammen. Men som nævnt i indledningen til dette afsnit er der ikke nogen sondring i Blue Ocean Strategy mellem produkt og strategi. Og dette komplicerer – eller umuliggør – den efterfølgende evaluering, fordi problemfeltet og resultatforventningen i Blue Ocean Strategy ikke stemmer overens.

En ny, alternativ value curve kan give et godt grundlag og en skarpt formuleret ramme at arbejde indenfor, men der er ikke nogen lige, analytisk vej til en produktprototype fra en strategisk profil. Det indbyrdes forhold, som findes mellem strategi og produktforslag, bliver ikke adresseret i frameworket, og derfor løber abstraktionsøvelsen fra problemdefinitionen i *selective encoding* ud i sandet, når den forsøges sammenkoblet med et konkret produktdesign, som ikke har haft en foregående udviklingsproces.

8.2.3.3 Selective comparison

Blue Ocean-rammen har i tråd med den indledende problem-framing to værktøjer, som fordrer *selective comparison*. Disse er henholdsvis Strategy Canvas'et og kravet til en compelling tagline.

Strategy canvas'et og den beskrevne proces med at opstille en 'as is'- versus en 'to be'-value curve giver et meget klart billede af, hvordan de to kurver divergerer. Og dermed må denne opstilling tænkes at give et meget tydeligt billede af omprioriteringen, som 'to be'-kurven er et udtryk for. Derudover giver kravet om en compelling tagline også en eksplicit udredning af, hvordan omprioriteringen skaber værdi. Dermed indeholder frameworkets arbejdsproces en tydelig præcisering af, hvad fornyelsen består i, samt hvad nyheden relaterer sig til af kendte referencer.

8.2.4 Evaluering af den kreative ide

Det tredje diskussionsemne i Sternbergs formaliserede procesmodel for kreativitet vedrører evalueringen af det endelige produkt, som i dette tilfælde både er en overordnet strategisk vejledning og en produktprototype med tilhørende strategiplan. Med denne tvedeling af output fra frameworket har man to forskellige outcomes, der skal evalueres på forskellige måder. På den ene side har man et produkt, hvis succes afhænger af forbrugernes accept og købsbeslutning, og på den anden side har man en strategi, der kræver en vurdering som forretningsmodel. Med andre ord er der to forskellige dimensioner med hver deres evalueringssproces og tilhørende kriterier.

En af byggestenene i Csikszentmihalyis model for kreativitet i sociale systemer (Csikszentmihalyi, 1990; Sawyer, 2006 s. 123) er Amabiles teori om *consensual*

definition til bedømmelse af kreativitet: "A product or response is creative to the extent that appropriate observers independently agree that it is creative." (Amabile, 1982 s. 1001). Med *appropriate observers* hentyder Amabile til eksperter i et givet domæne: Hvis eksperterne anser noget for kreativt, så er det passende for domænet.

Det eneste sted i vores Gant Chart-model for Blue Ocean-frameworket, hvor kunder bliver involveret i processen, er som omtalt i princip 2's trin 2 og 3. Et udpluk af forskellige potentielle kundegrupper indgår i en workshop, hvor de bedømmer de forskellige strategiforslag i trin 3. Dette hænger umiddelbart godt sammen med det sociokulturelle perspektiv på kreativitet, idet de kunder, som virksomheden sigter på som aftagere, involveres i udviklingen af virksomhedens strategi. Der er dog to iøjefaldende problemer i forhold til denne evalueringsproces.

For det første spiller vores diskussion af kvaliteten af den inddragne viden ind igen. I og med, at udvælgelsen af de inddragne potentielle kunder ikke er styret i forhold til formålet, er der ingen sikring eller vejledning til at finde nogle repræsentative kunder for segmentet. Det vil sige, at i forhold til Amabiles *consensual definition* af kreativitet inddrager Kim & Mauborgne *observers*, men ikke nødvendigvis *appropriate observers*.

Derudover tydeliggør evalueringsproblematikken igen et problem i forhold til Kim & Mauborgnes manglende sondring mellem strategi og produkt. Hvis vi vender tilbage til Gant Chart'et, fremgår det, at egentlig kundeinteraktion kun finder sted i den indledende fase (til og med trin 3). Når først planlægningsfasen og den videre udvikling af den valgte strategiske value curve går i gang, så involveres kunderne ikke igen, før de – forhåbentlig – køber produktet. Dette rummer en faldgrube for at producere produkter, som ikke falder i forbrugernes smag på den ene eller den anden måde. Eftersom det produktforslag, som hører til den vedtagne strategi fra trin 3, er lavet som én sketch blandt mange af de 'vindende' ledere, så må produktet her antages at være en temmelig grovkornet prototype. Den følgende planlægningsproces og tilhørende tilpasning af prototype og produktide har ikke nogen form for formaliseret kundekontakt. Der er derfor rig mulighed i det følgende produktudviklingsforløb for, så at sige, at udvikle 'ved siden af'. Dette diskussionsområde vil vi tage fat på i afsnit 8.3, hvor vi mere dybdegående diskuterer Blue Ocean Strategys kontakt til markedet.

Kim & Mauborgne forlader sig i princip 4, *Getting the strategic sequence right*, på en række af generiske evaluerings- og tilpasningsværktøjer til i planlægningsprocessen at holde produkt- og strategiudviklingen på sporet. Det ligger uden for dette speciales fokusområde at evaluere disses generelle gyldighed i forhold til markedet. Men vi kan dog diskutere dem i forhold til den uformelle viden, som de indgår sammen med. I og

med disse værktøjer og tests er generiske på samme måde som *The Six Paths*, må vi antage, at de er en del af den formelle 'forretningsviden', som derved indgår som evalueringskriterier for strategien som forretningskoncept. Men dette udelukker ikke behovet for at tilpasse og evaluere strategi- og produktudviklingen i forhold til den uformelle viden, og det er således her, selektionsprocessen har en brist i forhold til at minimere risiko ved en omfattende Blue Ocean Strategy-investering.

8.2.5 Opsummering

Helt overordnet mangler Kim & Mauborgne en sondring mellem strategi og produkt, hvilket medfører, at frameworket er usammenhængende og umuliggør brug af frameworket uden supplerende værktøjer og viden om produktudvikling. Dette komplicerer brugen af frameworket i praksis, fordi der ikke er overensstemmelse mellem output fra princip 2's step 1-3 og input til det videre arbejde med den strategiske planlægningsproces i princip 4 (jf. Gant Chart).

I kreativ forstand er framingen af problemet hensigtsmæssig, fordi den forsimplede, abstrakte problemformulering kan åbne op for nye perspektiver på trods af indgroede rutiner i virksomheden. Derudover kan frameworket siges at forsøge at koble hensigtsmæssige typer af viden i kraft af generaliseret strategi-viden og specifik markedsviden. Der er dog alvorlige brister i begge kilder til viden. Den markedsviden, som indsamles og bruges som uformel viden, er svagt funderet, fordi den er baseret på få, tilfældigt udvalgte kunder fra det tilsigtede nye marked. Og derudover er der grund til at tvivle på den kausale sammenhæng mellem at følge Kim & Mauborgnes anvisninger og at virksomheden skaber blue oceans.

Derudover mangler frameworket en metode til at koble de to forskellige typer af viden. I og med, at den indsamlede, konkrete markedsviden og den generaliserede strategividen er væsensforskellige, er det utilstrækkeligt blot at anvise, at de skal kobles, og at der skal skabes en 'god syntese' mellem dem. I denne fase mangler strategien et koblingsværktøj, som kan formalisere dette arbejde. Muligheder for dette kunne være *Geneplore*-modellen, *Creative Problem Solving* eller *Disney-modellen*. Men brugen af sådanne værktøjer forudsætter en foregående definition af kriterier for processens mål. Og dette forhindres af den manglende sondring mellem strategi og produkt, fordi målet bliver refereret til som det samme i frameworket, selv om det er to forskellige ting.

Det forekommer sandsynligt at implementering af en af disse typer ideudviklingsværktøjer vil være relevant, da det blandt andet var anvendelsen af *Disney-modellen*, som fik NFDK videre fra at være stagneret i analyser, som de havde svært ved at arbejde videre fra. Torben Juel Gulddammer fra NFDK nævnte, at

virksomheden slavisk havde gennemgået bogens værktøjer for – blandt andet med fokus på kreativitet – at skabe nye markeder, hvor NFDK kunne sikre fremtidens profit. Efter den slaviske gennemgang af alle redskaberne var konklusionen, at man fik et fælles grundlag for at diskutere forretningsudvikling i organisationen, men blue oceans udeblev. Framingen af problemet var således effektiv, men det lykkedes ikke at få ideer til at skabe et blue ocean ved at anvende redskaberne fra Blue Ocean Strategy, før de supplerede med deres 'eget' ideudviklingsværktøj.

8.3 Blue Ocean Strategys 'alt andet lige'-antagelse

I vores opstilling af plottet i Blue Ocean Strategy, i afsnit 4.5, ser vi på, hvordan frameworket tager udgangspunkt i én forandrings-driver på markedet inspireret af Schumpeter og New Growth Theory (Kim & Mauborgne, 2005b s. 209), og derefter behandler denne som den eneste. Ligeledes var det Torben Juel Gulddammer fra NFDK's erfaring, at effekten af frameworket er svær at isolere i forhold til virksomhedens øvrige værdiskabende aktiviteter. Disse observationer vil vi i dette afsnit diskutere for at give virksomhedsledere, der påtænker at implementere Blue Ocean Strategy, et indblik i antagelser og faktorer, som frameworket arbejder med, samt hvilke konsekvenser dette har for arbejdet med kreativitet og forandring i markedet.

Kim & Mauborgnes framework bygger på den antagelse, at det er det vellykkede, visionære, strategiske move, som omstyrter gældende markedskonstitutioner og spilleregler. De går fra at konstatere, at virksomheder, som value-innovører, *kan* være centrale forandringsdrivere på markedet (Kim & Mauborgne, 2005b s. 209 - the reconstructionalist view) til at lave et framework, hvor den virksomhed, der modellerer industriens rammer, er den *eneste* relevante forandringsdriver på markedet.

Dette spring – fra at *identificere én* blandt flere, til at *se helt bort fra de andre* forandringsdrivere – afspejler en forsimplet 'alt andet lige'-forudsætning, som rummer potentiale for ærgerlige overraskelser.

Der er mange andre faktorer end value-innoverende virksomheder, som kan ændre forholdene og præmisserne på markedet. Trends, præferencer og livsstil påvirkes af et større system med flere variable end udbud af produktalternativer i en given industri, og det er derfor naivt at tro, at en Blue Ocean Strategy kan styre omvæltningen uden forbehold i den grad, som det insinueres i Blue Ocean Strategy-bogen. De faktorer, som konstituerer markedsforhold og industrier i det konventionelle perspektiv (Kim & Mauborgne, 2005b s. 209), såsom makroøkonomiske forhold og teknologisk udvikling, sættes ikke ud af kraft, fordi virksomheden selv tager del i den aktive skabelse af nye

markeder. Tværtimod må man antage, at i en globaliseret verden, hvor udviklingen går hurtigere og hurtigere, vil disse forhold ændre sig i en fart, som kræver konstant årvågenhed. Den dynamiske markedsforståelse, som Kim & Mauborgne præsenterer, gælder med andre ord ikke kun for dem, der aktivt forsøger at ændre dem. Udviklingen er en fundamental præmis (Foster & Kaplan, 2001) uanset, om man lykkes i aktivt at præge den eller ej.

Vi så i vores Gant Chart for frameworket, at den eneste del af strategiudviklingen, som finder sted i aktivt samspil med faktorer i markedet, er under trin 2 og 3 i princip 2. Den følgende strategiudvikling og tilpasning bliver vejledt af generiske værktøjer, som ikke tager udgangspunkt i konkrete markeds- eller industriforhold. På trods af, at en af forfatterens centrale målsætninger med frameworket er at risikominimere i arbejdet med Blue Ocean Strategier (Kim & Mauborgne, 2005b s. x), udelader frameworket at forholde sig til andre faktorer i markedet, som ville kunne ændre industrinormerne. Virksomhedens grundlag for at value-innovere tager sit afsæt i industriens 'as is'-value curve. Men præmisserne for denne kan ændre sig uden, at advarselsslamper lyser nogen steder. Derved kan den nye 'to be'-strategiske profil ende med at blive forældet, uden at virksomheden bemærker det, før det er for sent. Men andre ord kan markedet hive tæppet væk under fødderne på en – ellers brilliant – Blue Ocean-strategi uden, at det opdages i tide – det vil sige *før* en implementering og gennemgribende omstrukturering er gennemført i virksomheden.

Eftersom en Blue Ocean-strategi er et udtryk for en ny position i forhold til en analyse af en eksisterende industris 'as is'-value curve, vil dens succes også være betinget af, at de forhold, den positionerer sig i forhold til, ikke forandrer sig. Et minimumsberedskab for risikostyring i denne sammenhæng må derfor være, at virksomheden skal eksplicitere og løbende overvåge de antagelser om industrien og kundernes præferencer, som den nye strategi skaber værdi i forhold til.

Hvis det præskriptive perspektiv i Blue Ocean Strategy ønskes fastholdt på baggrund af den antagelse, at denne type ekspliciteret planlægning er en forudsætning for risikostyring, mangler frameworket en overvågning af forandringer i markedet.

Vi konkluderer derfor, at de forandringsparametre, som tages i betragtning i frameworket, giver et urealistisk 'alt andet lige'-verdensbillede, fordi der ses bort fra øvrige faktorer, som driver markedsforandringer. Overvågning af markedet er ikke-eksisterende på trods af, at denne brist dækker over forhold, som potentielt drastisk kan reducere værdien af den investering i radikale forandringer af produktions- og forretningsgange, som Blue Ocean-frameworket lægger op til. Dermed overvægtet Kim & Mauborgnes framework i kritisk grad virksomhedens muligheder for at kunne

foregribe forandringer på markedet og samtidig styre uden om store risici. Og det er derfor vigtigt, at praktikere, som vil anvende frameworket, ikke naivt accepterer frameworkets 'alt andet lige'-antagelse.

8.3.1 Blue Ocean Strategys kontakt til markedet

I sidste ende er det forbrugerne på markedet, der med deres købsbeslutning dømmer, hvorvidt strategi og tilhørende produkter skaber et succesfuldt blue ocean. Forbrugerne vil ofte ikke kende til virksomhedernes strategi. Diana Horn & Gavriel Salvendy har forsket i forbrugeres evaluering af kreativitet i produkter. Ifølge dem kan et produkt ses som værende en gode, en service, et sted, en organisation, en ide eller en ressource. Men fælles for alle typer af produkter er, at de er skabt til formål for slutbrugeren (Horn & Salvendy, 2006).

Ifølge Kim & Mauborgne handler lanceringen af nye strategier (produkter) ikke bare om at afkode forbrugernes ønsker og behov. De bygger på en overbevisning om, at det er muligt, ud fra den viden, man skaber gennem forbrugerinteraktion, at stimulere et behov hos forbrugeren. *"By stimulating the demand side of the economy, the strategy of value innovation expands existing markets and create new ones"* (Kim & Mauborgne, 2005b s. 211). Dette kræver, at virksomheden kan afkode og forstå forbrugernes behov.

Ifølge Horn & Salvendy er det ikke muligt på forhånd at afkode forbrugernes behov. Derfor indeholder deres forslag til en produktudviklingsproces deleprocesserne *Planning, Design, Testing, Verification, Production, Marketing og Evaluation*. De fastslår, at involvering af forbrugeren i alle delprocesser er væsentligt for at sikre, at produktet rent faktisk tilføjer værdi som ønsket (Horn & Salvendy, 2006). Denne brug af forbrugerne til at vurdere et innovativt produkts værdi kan kritiseres for at skabe inkrementelle produktfornyelser, fordi forbrugere ofte er konservative i forhold til forandringer (Tversky & Kahneman, 1991). Men da Blue Ocean Strategy forudsætter, at den nye value innovation vil øge værdien så betragteligt, at kunderne vil tage uforbeholdent imod produktet af sig selv (Kim & Mauborgne, 2005b s. 213), bør denne begrænsning ikke være problematisk i forhold til Kim & Mauborgnes antagelser. Dog kan involvering af forbrugerne løse andre problemer i forbindelse med at tilføre kunder værdi.

Bilton (2007) argumenterer for, at mange produkter i en postmoderne virkelighed er gået fra at være fysiske og funktionelle goder til at være symbolske og værdiladede meningsbærere. Dette skift fra fysisk til metafysisk værdiforståelse implicerer blandt andet, at værdien af produkter i stigende grad bliver tilført *efter*, produktet har forladt skaberens hænder. Produktets værdikæde rekonfigureres til en abstrakt dialog mellem

organisationen og forbrugerne, hvor der er plads til gensidig genfortolkning af mening, værdi og funktion, frem for en lineær proces mod brugeren (Bilton, 2007). Hvis produktet således kan anses som værende en ressource for forbrugerens egen kreativitet, og ikke kreativt i sig selv, vil konsekvensen af dette være, at produktet ikke længere får en særskilt kreativ status i sit domæne (Csikszentmihalyi, 1990), fordi den kreative kerne ligger i forbrugerens anvendelse af produktet og i dennes egen personlige, sociale kontekst. Bilton påpeger, at produktet og dets tilhørende markedsføring samt forbrug på den måde bliver delelementer i forbrugerens egen søgen efter nye og selvrealiserende oplevelser. Med andre ord danner forbrugerens virkelighed også et udgangspunkt for tolkning af et produkts værdi. Og denne dimension af et produkts værditilførsel er ikke behandlet i Blue Ocean Strategy, som udelukkende baserer forståelsen af produktets værdiskabelse på virksomhedens strategiske intention.

Dermed indeholder en løbende forbrugerinteraktion relevante elementer af produktudvikling, som Blue Ocean-frameworket ser bort fra. Frameworkets vejledning til value innovation-arbejde foregår på et abstrakt plan i forhold til at tegne en ny value curve. Der indfinder ikke en egentlig konkret produktudvikling med en tilpasning af prototyper og pilotforsøg i markedet, hvor produktets design og værdiskabelse testes og tilpasses.

Dette giver store risici i form af fejlslagne produktdesigns i kraft af betragtningen om produktets værdi som noget, der først tillægges produktet, efter det har forladt virksomheden. Kim & Mauborgne bygger på en antagelse om, at man kan afkode og forstå denne metafysiske værdi gennem inddragelse af forbrugerne i det præliminære strategiudviklingsarbejde. Og derefter har virksomheden antageligvis den fornødne forståelse af kundernes behov til at kunne færdiggøre et produktdesign og produktionsapparat, inden produktet rammer markedet. Bilton argumenterer for, at ændringen i perception af produktets værdi har den konsekvens, at organisationerne enten må finde måder kontinuerligt at integrere værdiskabelsen med forbrugerne på, eller også må man acceptere en ny værdiforståelse, hvor værdien af produktet bliver skabt i forbrugssituationen (Bilton, 2007).

8.3.1.1 Risikofaktorer ved begrænset forbrugerinteraktion

Som tidligere belyst indeholder frameworket ikke en validering af den markedsinformation, som udledes fra The Three Tiers of Noncustomers, og som den fremtidige Blue Ocean Strategy skal bygges på. Oven i dette mangler frameworket også en følgende validering i markedet af det produktkoncept, som udvikles på baggrund af den først indsamlede viden.

Kim & Mauborgne foreslår at forkaste almindelige kvantitative markedsundersøgelser og andre performance-indikatorer ud fra den antagelse, at disse er forbundet med bias af eksisterende kategorier og markeds konkurrerende dogmer, samt at metoden for indsamling af indikatorer kan dække over tendenser, som er vigtige at opsnappe (Kim & Mauborgne, 2005b s. 81 og 153). Men det værd at påpege, at der er forskel på kvantitative undersøgelser per se og på etablerede kvantitative undersøgelser i en given industri, som må antages at være tilpasset industriens antagelser om relevans. Når Kim & Mauborgne hævder, at forbrugernes behov kan afkodes, vil dette også åbne op for en tilnærmet kvantificering af det nye marked, som dette behov relaterer til. Og en sådan kvantificering vil være nødvendig for at kunne forudsige, hvor store investeringer en implementering af en ny Blue Ocean Strategy kan bære (Brealey, Myers, & Marcus, 2007).

Men på baggrund af Kim & Mauborgnes antagelser om konventionelle markedsundersøgelser som ubrugelige hævder forfatterne, at en aktiv involvering af et udsnit af kunderne først i forløbet vil give de bedste resultater i Blue Ocean Strategy-sammenhæng. Denne proces indeholder en slagside i forhold til den måde, viden behandles på i forløbet. Workshopen og den foregående proces med vidensindsamling 'i marken' producerer kvalitative data, som virksomheden kan arbejde videre med. De foregående observerende studier i frameworket har derfor karakter af at være en blanding af et eksplorativt studie og et problemløsende studie (Andersen, 2005), fordi virksomheden først danner hypoteser over problemstillinger 'i marken' for derefter at teste løsningsforslag i skitseform for målgruppen. Responsen på disse kvalitative data tolkes derudover af de samme ledere, som i udgangspunktet er vant til at orientere sig i forhold til et eksisterende marked. Der er ikke nogen indikationer i Blue Ocean-frameworket af et efterfølgende behov for at teste disse hypoteser kvantitativt på en større sample af de fremtidige sigtede kundeskarer, som kan efterprøve de opstillede hypoteser – hverken i form af pilotforsøg eller i form af surveys. Derfor er der risiko for, at de ledere, som tolker de indsamlede data fra markedet, vil være influeret af deres eksisterende perception af markedet og derfor vil have begrænset evne til at tænke ud af eksisterende markedskonstruktioner.

Den efterfølgende arbejdsproces med strategisk planlægning og Tipping Point Leadership er isoleret fra kundeinteraktion: Der er ikke inkorporeret muligheder for løbende at lave prototyper og teste disse i forhold til kunderne i relation til diskussionen om den postmoderne forståelse af produktet som symbolsk værdiladede meningsbærer for forbrugeren. Frameworket åbner således op for store og afgørende misforståelser allerede i den dataindsamling, der skal danne fundament for den

fremtidige strategi. Dette forhold er kritisabelt, fordi Kim & Mauborgnes intention med Blue Ocean Strategy er at minimere risiko.

En del af denne bias kan reduceres ved en bedre styret udvælgelse af målgruppen til workshoppen samt en løbende involvering af disse i udviklingsprocessen af produktet. Det tilsigtede massemarked defineres og afgrænses i frameworket undervejs i den strategiske planlægningsproces, og derfor er målgruppen kendt. I en kreativitetsteoretisk kontekst kan man for eksempel følge Czickzenmihaliy (1990) og Amabiles (1982) teser om, at det er eksperter inden for et givent område, der definerer, om noget er kreativt og brugbart eller ej, før det spreder sig til masserne – altså at der er en række eksperter, som kan antages at være repræsentative for det tilsigtede massemarked.

8.3.2 Opsummering

Vi ser grund til at stille spørgsmålstejn ved forfatterens isolerede fokus på den enkelte virksomhed som forandringsagent i markedet. Kim & Mauborgne udnytter det dynamiske markedsperspektiv til at sætte virksomheden i en position, hvor den aktivt kan påvirke sin egen virkelighed. Men de ser helt bort fra andre virksomheder og øvrige forholds indvirken på markedets udvikling. Dette giver et naivt syn på markedets dynamik samt en overvægtet vurdering af virksomhedens indflydelse på – og kontrol med – transformationer i markedet. Når den strategiske retning er sat, er der ikke inkorporeret nogen mekanismer eller procedurer for i forløbet at overvåge, om strategien stadig er i trit med gældende markedsforhold. Dette forhold gør praktisk brug af Blue Ocean-frameworket risikofyldt, fordi virksomheden blindt kan arbejde sig væk fra den øvrige udvikling i markedet.

Desuden mangler Blue Ocean Strategy en løbende validering af strategien, som giver virksomhederne en slags *proof of concept* forudgående for større investeringer i et nyt forretningskoncept. Vi har kritiseret Blue Ocean Strategy for kun at indeholde begrænset forbrugerinteraktion og for kun at gøre dette helt i starten af processen. Vi har taget fat i forbrugerinteraktion som metode til at validere forretningskoncepter, fordi det er dette, forfatterne lægger op til. Men problemet med validering af forretningskoncepter kunne også imødekommes med andre metoder. Vores centrale anke er i denne sammenhæng således ikke så meget den utilstrækkelige involvering af brugere, som at der ikke er nogen validering per se.

8.4 Favorisering af radikale forandringer

I tråd med ovenstående diskussion om forskellen på virksomhedens strategiske intention og den oplevelse af det endelige produkt (og dermed virksomheden), som slutbrugeren får, ligger også en diskussion af behovet for at ændre sig så radikalt,

som Kim & Mauborgne lægger op til. Torben Juel Gulddammer erfarede, at framingen af problemet i frameworket gav en uhensigtsmæssig drejning af problemforståelsen i forhold til at tildele store forandringer stor værdi, selv om et tilsvarende resultat kunne opnås med en mere moderat ændring.

Blue Ocean Strategys favorisering af radikale forandringer kan være hensigtsmæssig i forhold til at distancere sig fra sine konkurrenter og derved at gøre det sværere for dem at *straddle* (Porter, 2002): Hvis man reorganiserer sig til at arbejde på en helt ny og anderledes måde, så kan man hæve indgangsbarrieren for konkurrenter ved at 'kræve', at de også gennemfører en radikal omlægning af deres forretning, hvilket i sagens natur er et både risikabelt og ressourcekrævende forandringsprojekt.

Men dette har dog også en slagside, fordi forandringen tager udgangspunkt i konkurrencen og ikke i kunden. Det betyder, at den status quo, som virksomheden skal differentiere sig fra, er defineret ud fra et ønske om at undvige konkurrenceforhold. Den meget klare framing af problemfeltet – behovet for at adskille sig, som følger af brugen af et Strategy Canvas – kan være misvisende. Strategy Canvas-sammenhæng ser det umiddelbart ud, som om jo mere den nye value curve divergerer fra den gamle, jo bedre vil strategien blive, fordi så vil virksomheden være kommet 'længst' væk fra det marked, den flygter fra. Strategy Canvas'et som værktøj til at frame problemet indeholder ikke en ledetråd til at definere, *hvor* anderledes den fremtidige value curve skal være – den favoriserer blot løsningsforslag, som er radikale.

Hvis vi sammenholder denne observation med det postmoderne syn på produktets værdiskabelse, fremtræder der en diskrepans mellem den forskel i værdikæde og -skabelse som Kim & Mauborgne læner sig opad, og den forskel på værdi, som kunden tillægger produktet eller servicen. Der er ikke nødvendigvis et direkte forhold mellem virksomhedens måde at *vill*e skabe værdi på og kundernes måde at *opleve* værdiskabelse på. Og dermed heller ikke et direkte proportionelt forhold mellem, hvor meget virksomheden forandrer sig, og hvor meget mere værdi kunden oplever at få.

8.4.1 Forandring og forankring i Blue Ocean Strategy

I afsnit 8.3 diskuterede vi, at der mangler en hensigtsmæssig sampling i forhold til de forbrugere, som involveres i workshoppen til udvælgelse af virksomhedens 'to be'-strategi og nævnte i den sammenhæng besværligheden i at skulle sample i et endnu uprøvet marked. I det følgende afsnit diskuterede vi forfatterens opfordring til at forkaste kvantitative markedsundersøgelser. Begge disse kan henføres til den manglende sondring mellem strategi og produkt i frameworket, da denne brist er forbundet med en forvirring i forhold til, om virksomheden skal positionere sig i

forhold til kundernes behov eller i forhold til at differentiere sig fra konkurrenterne i industrien. Det første henfører til produktbeskrivelsen og det andet til strategiprofilen.

Blue Ocean Strategys favorisering af radikale forandringer henfører primært til forretningsmodeller, når man ser det i forhold til Strategy Canvas'et og de eksempler, som fremhæves i bogen. Forfatterne skriver i appendiks C, "*The Market Dynamics of Value Innovation*" (Kim & Mauborgne, 2005b), ikke noget om at skabe behov for forbrugerne, men derimod om at skabe nye markeder, hvor behov kan imødekommes. Derudover bygger det præskriptive strategiperspektiv, som Blue Ocean Strategy falder ind under, på en antagelse om, at forbrugernes behov har en vis grad af konsistens (Mintzberg et al., 2009). Hvis vi tager fat i Kim & Mauborgnes eksempel med Cirque du Soleil, så indebar den beskrevne value innovation ikke en radikal ændring af forbrugernes behov for underholdning. Men virksomheden positionerede sig på en ny måde i forhold til cirkusindustrien og imødekom dermed det eksisterende behov på en ny måde. En tilsvarende sondring kan foretages med de øvrige eksempler, som forfatterne fremlægger. Den radikale forandring i Blue Ocean Strategy ligger dermed i den måde, virksomheden laver forretning på, og ikke i kundens behov for værditilførsel.

Dette er konsistent med Strategy Canvas-værktøjets framing af problemfeltet. Denne grafiske repræsentation af strategien i forhold til industriens norm illustrerer differentieringen mellem virksomheden og konkurrenterne i form af den eksisterende industri. Men den adresserer et kendt behov hos forbrugerne – bare på en ny måde. Det vil sige, at forbrugerne oplever en inkrementel forbedring i form af et nyt alternativ til et kendt behov, som giver mere værdi, mens virksomheden gennemgår den radikale forandring for at differentiere sig fra konkurrenterne.

Denne erkendelse medfører en mulighed for at lave de forudsigelser om værdien af et planlagt Blue Ocean-marked, som vi tidligere har efterlyst. Dette kræver blot en mere abstrakt definition af markedet på lige fod med vores analyse af frameworkets problemdefinition. Derfor er det muligt at sample repræsentative potentielle kunder fra uopdyrkede markeder samt at vurdere størrelsen af potentielle blue oceans. Dette må blot gøres i forhold til en lidt mere abstrakt behovsanalyse frem for en markedsanalyse, som er præget af bias af industrinormer.

8.4.2 Opsummering

Virksomhedens radikale forandringer og radikale intentioner vil ikke nødvendigvis afspejle sig i kundernes opfattelse af produktets værdiskabelse, og frameworket motiverer derfor til mere radikale forandringer, end der nødvendigvis er grund til/behov for at foretage for at give kunden øget værdi.

Dette understøttes af vores case fra NFDK, hvor Torben Juel Gulddammer pointerede, at frameworket havde en tendens til at få medarbejderne til at favorisere radikale ideer frem for inkrementelle i deres forretningsudviklingsprocesser. Og derved blev ekstreme ideer til tider tildelt uproportionelt meget opmærksomhed og værdiforventning. Ideer, der lød gode, men som enten kunne gøres langt simple, eller som bare ikke var lige så gode som de var nye, blev således holdt uberettiget i live.

Derudover er det vigtigt at pointere, at Blue Ocean-frameworket er disponeret til at producere radikale innovationer i forretningsstrategi og organisatoriske omvæltninger, men at disse ikke nødvendigvis kommer til udtryk som radikale for forbrugeren. Da frameworket arbejder med kendte behov og bygger videre på disse, er det derimod sandsynligt, at forbrugerne vil opleve innovationerne som inkrementelle. Det betyder, at Blue Ocean Strategy ikke er et værktøj til radikal innovation i generel forstand, men et værktøj til, på en kreativ måde, at innovere sin forretningsstrategi og derved tilføre kunden øget værdi. I forhold til praksis er frameworket dermed ikke en hurtig og nem vej til succes, men snarere en stor omvæltning for virksomheden i forhåbning om at kunne skabe nye markeder.

8.5 Metodiske komplikationer

I dette afsnit præsenteres først en kritik af den metode, som Kim & Mauborgne har lagt til grund for frameworket med en diskussion af de mangler, dette medfører i forhold til, at frameworket kan vejlede hensigtsmæssig kreativitet. Dernæst følger en afrundende diskussion af, hvordan dette speciales perspektiv på Blue Ocean-frameworket som værktøj til kreativitet i forretningsudvikling kontrasterer Kim & Mauborgnes ambition om en analytisk arbejdsproces.

8.5.1 Kritik af Blue Ocean Strategys metodiske fundament

Hjørnestenen i Blue Ocean Strategy, begrebet value innovation, er udledt på baggrund af et historisk studie, hvor Kim & Mauborgne undersøgte industrier og virksomheder og fokuserede på at spore henholdsvis fællestræk og karakteristika for virksomheder med konsistent vækst i både profit og omsætning. Det ville have været interessant at se, hvilke kriterier der blev anvendt for, hvornår væksten er bæredygtig og vedvarende. Dette kunne være præsenteret simpelt i form af vækstprocenter og/eller væksttilstandsvarighed eller lignende. Således ville man kunne have haft et fælles fundament for at forstå, hvornår en virksomhed ifølge Kim & Mauborgne har høj performance. Det fremlagte undersøgelsesdesign, der har ledt frem til udviklingen af Value Innovation, Blue Ocean-filosofien og Strategy Canvas'et (udspecificeret i Kim & Mauborgne, 1999; Kim & Mauborgne, 2000; Kim & Mauborgne, 2005b; Kim &

Mauborgne, 2005c) tager udgangspunkt i overordnede strategiske, organisatoriske og økonomiske profiler af de implicerede virksomheder samt udsagn fra ledernes forskellige officielle udmeldinger på virksomhedens vegne, og yderligere har forfatterne interviewet et ukendt antal ledere. Det betyder, at undersøgelsen tager udgangspunkt i ledernes bevidste prioriteringer og efterrationaliseringer. Dette er det primære datasæt i udledningen af både value innovation og Strategy Canvas'et (Kim & Mauborgne, 2005b s. 16 & 26). Denne udledning ville også have været interessant at se nærmere på, men den mest fyldestgørende metodebeskrivelse, der foreligger, er fra Kim & Mauborgnes artikel i Sloan Management Review (Kim & Mauborgne, 1999), og dette er den eneste kilde fra et peer-reviewed, akademisk tidsskrift, der er opgivet i bogens referencer. Yderligere er det også det eneste, vi har kunnet opdrive gennem litteratursøgninger om Value Innovation, Blue Ocean Strategy og deres metodiske fundament. De øvrige referencer, der er opgivet som kilder, der refererer hertil, stammer fra Harvard Business Review, Financial Times og Wall Street Journal.

Det har undret os i arbejdet med at forstå fundamentet og i det videre analysearbejde omkring frameworket, at der ikke har været mere ekstern kritik og diskussion af de præsenterede begreber og fremgangsmåder. En mulig forklaring herpå kan være, at bogen og de øvrige forlæg ikke relaterer sig direkte til andre videnskabelige/akademiske miljøer og ikke regnes for et 'seriøst' udspil i etablerede forskerkredse på diverse Business Schools. Det er svært at se bort fra, at referencer til egne udsagn i henholdsvis Wall Street Journal og Financial Times ikke giver indtryk af et seriøst og forsvarligt metodisk grundlag. At de ikke har redegjort mere gennemskueligt for deres metodik er dog ikke tilstrækkeligt til at anklage dem for at drage forkerte konklusioner. Men på den baggrund er vi hensat til at have tillid til deres arbejde. Og tillid kan man ikke basere videnskabeligt arbejde på.

Da der ikke er gjort tilstrækkeligt rede for den metodiske baggrund for undersøgelsen, kan vi ikke sagligt vurdere fremgangsmåden og sammenhængen mellem metode og resultater. Vi savner en redegørelse for deres veje til indsigt for, at vi mere detaljeret kan tage en kritisk diskussion af deres vidensproduktion.

INSEAD har et Blue Ocean Institut med missionen: *"To make a major theoretical and scientific contribution to the fields of strategy and management through ongoing quantitative and qualitative research on Blue Ocean Strategy."* (Kim & Mauborgne - *Blueoceanstrategy.com*). Med en sådan mission ville det være forventeligt at se publicerede artikler, working papers eller casestudies, der følger op på Kim & Mauborgnes studie for, at det videnskabelige arbejde kunne fortsættes i forskningskredse uden for instituttet. Men der er ikke udgivet noget uddybende materiale om det bagvedliggende metodiske arbejde, som adresseres i dette speciale.

De forhold, vi ser som de største videnskabelige mangler ved Kim & Mauborgnes arbejde, udo ver manglen på indblik i deres metode, ligger i følgende forbehold:

8.5.1.1 Selvrefererende problemformulering

For det første har vi konstateret, at der ikke er konsistens i progressionen i det videnskabelige arbejde med at udvikle Blue Ocean Strategy. Med det mener vi, at studiet bag Blue Ocean Strategy ifølge bogen handlede om at finde følgende; *"Are there lasting "excellent" or "visionary" companies that continuously outperform the market and repeatedly create blue oceans?"* (Kim & Mauborgne, 2005b s. 9 – vores understregning). Denne problemformulering er problematisk, fordi den er selvrefererende. Blue og Red Ocean-sondringen blev ikke indført og publiceret som begreb før år 2005, hvor bogen blev udgivet sammen med en artikel i California Management Review (Kim & Mauborgne, 2005a). Inden da havde forfatterne opstillet stort set det samme modsætningsforhold, i en lidt simplere udgave, i en artikel i Sloan Management Review. Men i denne artikel blev sondringen mellem det red og blue ocean stillet op som forskellen på henholdsvis *Conventional Focus* versus *Value Innovation Focus* (Kim & Mauborgne, 1999 s. 50; Kim & Mauborgne, 2000) (gengivet i dette speciale – se tabel 4.2). Vi antager derfor, at value innovation kom før ocean-metaforen, og at red og blue ocean-sondringen dermed er et produkt heraf. Dette får bogens problemformulering til at fremstå som et spørgsmål, der spørger til sin egen konklusion, hvilket i sagens natur ikke giver nogen form for udvikling af ny, meningsfuld viden (Andersen, 2005).

I forhold til vores tidligere diskussion af Sternbergs markedsperspektiv på spredningen af kreative ideer, er et af kendetegnene ved kreative ideer, at de bryder med konventionel tankegang, og dermed rummer de en latent forandring af det felt, de bliver spredt i. Med andre ord kan vi sige, at grundlæggende bringer kreative ideer en form for fornyelse, som ændrer (markeds)feltet i større eller mindre grad. En succesfuldt gennemført Blue Ocean Strategy vil dermed have den effekt, at markedet transformeres, og at aktører på markedet derfor får ændret deres virkelighed i takt med, at forandringen indtræffer. Af den grund må vi antage, at den virkelighedsopfattelse, som aktører på markedet har, også gennemgår en transformation i takt med, at markedet og industrien gør det, hvilket leder til det næste kritiske forhold:

8.5.1.2 Manglende efterprøvning af kausalitet mellem strategisk orientering og succes

Frameworket afspejler ikke en adressering af implikationerne ved at analysere patterns og efterfølgende lægge denne analyse til grund for en plan. Det metodiske arbejde, som Kim & Mauborgne har lagt til grund for frameworket, er gennemført som

en tværsnitsanalyse af virksomheders strategiske orientering; succesfulde virksomheder versus ikke-succesfulde virksomheder. Men denne analyse af samvarierende forhold er ikke tilstrækkeligt til at validere den antagelse af kausale sammenhænge mellem orientering og succes, som Kim & Mauborgne antager i frameworket. Deres analyse kan i bedste fald sandsynliggøre eller foreslå en sådan sammenhæng. For at validere kausaliteten i, at en bestemt type orientering fører til bæredygtig vækst, ville forfatterne være nødt til at lave en længdesnitsanalyse med testgruppe og kontrolgruppe, hvor en udvikling følges fra start til slut. Ved ikke at gennemføre et sådant undersøgelsesdesign kan forfatterne ikke korrigere for den proces, som succesvirksomhederne i deres empiriske datamateriale har gennemgået, men kun resultatet.

Der kan findes andre plausible årsager til, at det mønster, Kim & Mauborgne har identificeret som succesindikator eksisterer, hvilket sår tvivl om strategisk orientering som determinant for succes. Ifølge attributionspsykologisk forskning tenderer mennesker mod at tilskrive henholdsvis personlig succes og fiasko til henholdsvis dem selv og omverdensbestemte forhold. Og dette gælder i høj grad også for ledere: *"Good performance is generally attributed to management actions while poor performance is often attributed to external factors."* (Clapham & Schwenk, 1991 s. 220). Hvis vi sætter dette i relation til Blue Ocean Strategys mønster for strategisk orientering, stemmer dette meget præcist overens med de analyserede leders attribuering af succes som et resultat af deres egne handlinger (orientering) og fiasko som et resultat af, at virksomheden oplever skærpet konkurrence i sit eksterne miljø i form af industrien (Kim & Mauborgne, 1997). Med en dybere indsigt i forfatternes metode ville vi have kunnet se efter, om de har forsøgt at korrigere for denne bias ved for eksempel ikke at informere henholdsvis succes- og ikke-succesfulde virksomheders ledere om, hvilken gruppe (succes/fiasko) de tilhørte. Dette synes dog ikke at være gjort, da forfatterne i deres metodebeskrivelse også nævner, at de har inddraget pressemeddelelser og officielle udmeldinger i deres analyse af ledernes strategiske orientering (Kim & Mauborgne, 1999). Officielle udmeldinger til aktionærer vil ofte være tilrettet at skulle begrunde succes og fiasko i forhold til aktionærernes forventninger og ønsker, som sædvanligvis er bæredygtig vækst (Brealey et al., 2007) og dermed de samme succeskriterier som i Blue Ocean Strategy. Vi kan derfor konstatere, at Kim & Mauborgne har inddraget data, hvor denne bias er evident, uden at de redegør for at have forholdt sig til denne.

8.5.2 Analytisk vejledning til nyskabelse versus kreativitet

Inden vi afslutter vores diskussion af Blue Ocean Strategy i et kreativitetsteoretisk perspektiv, er der et sidste begrebsmæssigt forbehold, som omhandler

spændingsfeltet mellem dette speciales diskussionsperspektiv på Blue Ocean Strategy og forfatterens eget perspektiv. Kim & Mauborgnes sigte med frameworket og Blue Ocean Strategy er generelt at skabe værktøjer og begreber, der muliggør brug af Blue Ocean-strategier på lige fod med konventionel strategi. Med dette mener de, at forretningsudvikling med bæredygtig vækst for øje ikke skal baseres på tilfældig intuition, men på analytiske værktøjer, som muliggør strategisk planlægning og eksekvering med lav risiko og mulighed for forudsigelig risikoberegning og -styring. Denne målsætning står i modsætningsforhold til vores perspektiv, da vi har argumenteret for, at en del af det kreative arbejdes grundpræmis er, at det er uforudsigeligt til en vis grænse. Modsætningen består i, at forudsigeligheden og den analytiske styring, *hvis den er mulig*, overflødiggør det kreative aspekt i udviklingsarbejdet: *"Although various kinds of knowledge can help generating creative ideas, there is no magic formula. If there was, the formula would cease to work as soon as multiple people started using it, because what once was creative no longer would be"* (Sternberg, 1998 s. 168).

Den systematiske proces, som Kim & Mauborgne tilstræber, iscenesætter forretningsudvikling til en lineær rejse fra A til B uden overraskelser. Derfor ville dette speciales perspektiv være meningsløst, hvis frameworket var en fyldestgørende beskrivelse for vejen til blue oceans. Men som vi så allerede inden vi kobledede en procesbeskrivelse af Blue Ocean Strategy med kreativitetsteori, rummede procesbeskrivelsen alvorlige huller i denne vejledning, hvilket medvirkede til, at afgørende risici ikke adresseres i frameworket. Derfor kræver det kreativitet at lave en Blue Ocean Strategy. Selv om vi har konstateret, at mange af værktøjerne i frameworket kan være hensigtsmæssige til at fordre *ønskværdig* kreativitet ved at frame problemet på en hensigtsmæssig måde og drage brug af Kim & Mauborgnes domænegenerelle vejledning til succesfuld kobling af viden inden for strategi, så er det analytiske aspekt i Blue Ocean Strategy ikke tilstrækkeligt til at producere disse nye strategier. Forretningsudvikling med henblik på at skabe blue oceans er derfor stadig en kreativ proces, som med viden om kreativitet kan forbedres yderligere, inden frameworket er fyldestgørende i forhold til Kim & Mauborgnes ambition. Derfor har teori og viden om kreativitet stadig noget at tilføje frameworket i form af forslag til forbedringer og forståelse af, hvordan frameworket vil kunne fordre den ønskede udvikling eller ej.

8.5.3 Opsummering

Blue Ocean Strategy sigter på at transformere gældende praksis på markedet. Dette hænger godt sammen med fokus i dette speciale på kreativitet i forretningsudvikling, idet kreativitet også handler om at bringe noget nyt til feltet, som passer ind og

transformerer det på samme tid. Men selv om Kim & Mauborgne fokuserer på udvikling, er deres studie designet som et tværsnit af virksomheders strategiske orientering frem for et længdesnit, hvor en udvikling følges fra start til slut. I kraft af, hvad forfatterne løfter sløret for af deres metode, må vi derfor konstatere, at de har observeret og beskrevet samvarierende forhold frem for kausale forhold i succesfulde versus ikke-succesfulde virksomheder. Der er derfor grund til at så tvivl om, hvorvidt deres vejledninger og observationer fører til blue oceans, eller om de opstår *med* blue oceans, fordi der kan findes plausible argumenter for begge påstande. Blue Ocean Strategy mangler således at validere antagelsen om kausalitet i lederes strategiske orientering og bæredygtig vækst. Dette forhold er en fundamental svaghed i frameworket. Men i kraft af forfatternes selvbekræftende problemformuleringer og begrebsdefinitioner står disse forbehold gemt mellem linjerne. Vi understreger derfor vigtigheden i at være opmærksom på dette forhold i praksis samt at forsøge at efterprøve det videnskabeligt i et længdesnitsstudie.

Afslutningsvis har vi med vores diskussioner i dette speciale fremhævet huller i Blue Ocean-frameworket, som står i vejen for dets brugbarhed som en struktureret og analytisk vejledning til at nå sit erklærede mål med forretningsudviklingen. Den analytiske tilgang er derfor utilstrækkelig til at skabe blue oceans. Derfor er dette speciales perspektiv på Blue Ocean-frameworket som vejledning til kreativitet i forretningsudvikling relevant i forhold til at komme nærmere en struktureret forretningsudviklingsproces med dette sigte – selv om Kim & Mauborgnes ambition er, så vidt muligt, at overflødiggøre tilfældighed og minimere uforudsigelighed via analytisk og logisk arbejde.

9. Konklusion

Vi har i dette speciale brugt kreativitetsteori til at analysere og diskutere Blue Ocean Strategy som værktøj til forretningsudvikling. Vi har undersøgt, hvordan Blue Ocean Strategy vejleder kreativitet i virksomheders strategiudvikling og strategiimplementering, og hvilke implikationer dette kan have for strategiens praktiske anvendelighed.

For at finde svar på dette har vi analyseret Blue Ocean Strategys strategiske perspektiv på forretningsudvikling i forhold til andre perspektiver på strategi og fandt, at Blue Ocean Strategy ifølge Kim & Mauborgne arbejder med strategisk forretningsudvikling i et rekonstruktionistisk perspektiv på markedet, hvilket betyder, at forandringer tilskrives interne dynamikker i markedet. På dette grundlag sætter forfatterne virksomhederne i centrum som forandringsagenter i deres egen forretningsmæssige kontekst.

I diskussionen af Blue Ocean Strategys strategiske profil så vi, at frameworket er et produkt af studier af strategiske *patterns*, men frameworket er formuleret som en præskriptiv, strategisk *plan*. Der antages implicit en kausal sammenhæng mellem strategisk orientering og virksomhedens succes, men denne er ikke valideret som følge af de informationer om studiets metode, som forfatterne har stillet til rådighed.

Derudover afspejler det strategiske perspektiv, at virksomheden skal *positionere* sig væk fra konkurrencen ved at se ud over industriens normer og konkurrenceparametre for at reformerer måden at skabe værdi på i forhold til kundernes behov. Blue Ocean Strategy giver derved ledere et alternativt *perspektiv* på virksomhedens værdiskabelse ved at indføre visionen om blue oceans.

I analysen af Blue Ocean-frameworket som kronologisk proces fandt vi, at der ikke indgår nogen løbende validering af strategiens antagelser om markedet undervejs i arbejdet med at planlægge og implementere den nye strategi. På dette grundlag påpeger vi en stor risiko i forhold til virksomhedens investeringer og forandringsprojekt, da virksomheden risikerer at satse på antagelser om markedet, som viser sig at være misforståede og/eller forældede. Dette kolliderer med forfatternes fokus på at minimere risici i forbindelse med at opdyrke nye markeder.

Endelig diskuterede vi i forhold til Blue Ocean Strategys strategiske plot og favorisering af radikale forandringer, at frameworket primært fordrer ændringer i forretningsmodeller og ikke skaber nye behov hos forbrugerne. Frameworket lægger således op til at ændre radikalt i måden, virksomheden driver forretning på, men tager udgangspunkt i kendte behov hos forbrugeren. Derfor påpeger vi, at forbrugeren

sandsynligvis vil opleve en inkrementel forbedring i udbuddet af ydelser, mens virksomheden skal forberede sig på en radikal omlægning af sit virke for at imødekomme denne inkrementelle forbedring.

For at undersøge, hvordan frameworket vejleder kreativitet i strategiprocesen, har vi analyseret og diskuteret kreative virkemidler i Blue Ocean-frameworket. Indledningsvis analyserede vi os frem til en projektbeskrivelse for Blue Ocean-frameworket i et Gant Chart med henblik på at muliggøre Kim & Mauborgnes ambition om, at Blue Ocean-strategier skal være praktisk opnåelige, samt at skabe viden om, hvordan udviklingsprocessen bør struktureres i henhold til Blue Ocean-frameworket. Denne procesbeskrivelse satte vi i forhold til teoretiske perspektiver på kreativitet og fandt følgende:

Kreativitet i forretningsudviklingen fordres i frameworket i et perspektiv, der er konsistent med Sternbergs teori om, at menneskelig intelligens kan koble forskellige typer af viden på en struktureret og målstyret måde. Kreativiteten vejledes i frameworket af generaliserede mål for succesfuld kobling af viden. Dette kan samlet set medvirke til at skabe strategikoncepter, som er kreative i forhold til eksisterende industrielle normer. Udviklingen af den fremtidige strategi bygger på en sammenkobling af formel og uformel viden gennem værktøjerne The Six Path Framework og The Three Tiers of Noncostumers.

Strategy Canvas'et er en effektiv problemformulering og framer problemet på en måde, der visualiserer et behov for handling, men det indeholder ikke en grænse for, *hvor* anderledes den fremtidige value curve skal være – den fremprovokerer blot løsningsforslag, som er radikale. Blue Ocean Strategy lægger således op til store organisatoriske omvæltninger ved at fokusere på radikale forandringer i forretningskonstruktionen båret af en abstrakt model for virksomhedens strategiske profil i forhold til industriens strategiske profil. Denne opstilling kan åbne for løsningsforslag, som ellers ville være blokeret af vanetænkning. Ved at se bort fra organisationens eksisterende grundlag for værdiskabelse og derved tage udgangspunkt i en ønskesituation, kan frameworket fordre kreativitet, fordi det kan lette organisationens medlemmers adgang til at tænke 'ud af boksen', og derfor kan dette sandsynligvis fordre en kreativ proces.

Sidst har vi for at kunne diskutere de praktiske implikationer i Blue Ocean-frameworket undersøgt og diskuteret dens mangler i forhold til at vejlede den ønskede forretningsudviklingsproces. Vi fandt fem kritiske forhold i frameworkets vejledninger:

For det første er frameworket ikke skrevet i et format, som muliggør eksekvering uden en foregående analyse af, hvordan de forskellige principper skal iværksættes i forhold til hinanden. Det var nødvendigt at analysere de forskellige vejledninger i forhold til hinanden for at kunne anskue frameworket som en eksekverbar projektbeskrivelse.

For det andet indeholder frameworket en logisk brist ved ikke at sondre mellem strategi og produkt, hvilket umuliggør en gennemførelse uden supplerende værktøjer og modifikationer af procesbeskrivelsen. Denne inkonsistens blev blotlagt af vores opstilling af frameworket i Gant Chart'et.

For det tredje er den viden, som inddrages i bogen 'Blue Ocean Strategy', tvivlsom og mangelfuld. Den formelle viden om strategi mangler validering af kausal sammenhæng mellem strategisk orientering og succes, og derfor er der ingen påvist sammenhæng mellem forfatterens anbefalinger og det ønskede resultat. Desuden er den uformelle viden om markedet er svagt funderet, fordi den er baseret på få, tilfældigt udvalgte kunder fra det tilsigtede nye marked, og fordi Three Tiers of Noncustomers er en diffus og derfor uanvendelig opdeling af potentielle kunder.

For det fjerde har frameworket ikke nogen proces til aktivt at koble den viden, som inddrages til at skabe nye strategiske synteser, hvilket står i vejen for at fordre selve den kreative idegenerering. Kreativitet er ikke betinget af idegenereringsværktøjer, men forfatterens ambition om at overflødigøre intuition via struktureret vejledning og analyse lykkes derfor ikke. Vi konkluderer således, at selve det kreative udviklingsarbejde mangler en vejledning. En implikation, som NFDK har erfaret kan afhjælpes ved at supplere med en kreativ procesmodel. Dette forhold umuliggør dog ikke en gennemførelse af frameworket, da medarbejdere med potentielt kreative ideer stadig inddrages i idegenereringsfasen.

For det femte vurderer vi, at frameworkets antagelser om virksomhedens mulighed for indflydelse på at transformere markedets er overvurderede, fordi frameworket repræsenterer et urealistisk 'alt andet lige'-perspektiv, og det er derfor usandsynligt, at en gennemført indsats vil skabe det forventede beskrevne resultat. Samtidig overser frameworket at behandle den usikkerhed, der ligger i markedets udvikling. Vi skrev i diskussionen om Blue Ocean-frameworkets kontakt til markedet, at det fundament, en Blue Ocean-strategi bygger på i form af 'as is'-markedsanalysen, kan nå at ændre sig, før 'to be'-strategien er implementeret. Og derved kan Kim & Mauborgnes framework lede til, at virksomheden bliver offer for den dynamiske markedsforståelse, som hele frameworket tager udgangspunkt i.

Vi konkluderer på dette grundlag, at Blue Ocean Strategy ikke vejleder kreativitet i virksomhedens strategiudvikling og -implementering, men at problemfeltet frames på en måde, som kan fordre kreative løsninger. Dog er der en række nævnte implikationer i frameworkets metodiske opbygning og fundament, som kompromitterer strategiens praktiske anvendelighed.

10. Perspektivering

For at perspektivere specialets konklusioner vil vi adressere implikationer for specialets interessenter, henholdsvis de praktikere frameworket henvender sig til og forskningsfeltet i koblingen mellem strategi og kreativitet i forretningsudvikling.

Vi ser følgende implikationer for praktisk anvendelse af Blue Ocean-frameworket:

Blue Ocean Strategy er et svar på, hvordan virksomheder kan tænke anderledes og kreativt og imødekomme kravet om at forny sig selv og være på forkant med udviklingen. Blue Ocean-frameworket vejleder til at tilsidesætte virksomhedens eksisterende interne forhold og tage udgangspunkt i analyser af markedet for at omtænke måden at drive forretning på i den pågældende industri. Dette medfører radikale ændringer i måden af drive forretning på og derigennem nye muligheder for at imødekomme forbrugernes købelyst.

Blue Ocean-frameworket mangler en kronologisk anvisning for implementering, hvilket hæver indgangsbarrieren for at kunne anvende frameworket. Praktikere skal derfor være bevidste om, at frameworket ikke giver en vejledning, der er klar til implementering, men derimod giver en række værktøjer at arbejde med, som det er op til virksomheden selv at strukturere en arbejdsproces i forhold til.

Derudover vil det være hensigtsmæssigt for praktisk brug af frameworket at supplere med værktøjer til ideudvikling for at forbedre ideudviklingsfasen på en struktureret måde, da frameworket ikke har noget værktøj til kreativ ideudvikling på basis af den inddragne viden om strategi og det potentielle marked. I denne sammenhæng er det også relevant at pointere, at en adskillelse af produkt og strategi samt en håndtering af det interne forhold mellem udviklingen af disse må adresseres for overhovedet at kunne bruge de værktøjer, frameworket indeholder i den sammenhæng.

Gennemførelse af frameworket, som vi har analyseret dets forløb, vil derudover kræve en løbende validering af produktideer i forhold til markedet for, at virksomheden ikke risikerer store investeringer på vage antagelser og uprøvede hypoteser.

Desuden vil praktisk anvendelse af frameworket sandsynligvis ikke give de resultater, som der lægges op til i frameworket. Dette, fordi det skråsikre perspektiv på virksomhedens evne til at gennemskue kundernes behov og ønske om at få dem tilfredsstillet samt antagelse af, at tingene ikke ændrer sig af andre grunde, mens man arbejder med dem over tid, forekommer naivt og usandsynligt. Derfor finder vi det relevant at påpege den risiko, som ligger gemt i at antage, at markedet er stabilt, men at virksomheden (som den eneste) kan forandre det. Af disse grunde vil vi

advare mod at adoptere frameworket som eneste perspektiv på udvikling af virksomhedens forretning.

På basis af vores diskussioner har vi derudover følgende forslag til videre forskning i at skabe sammenhæng mellem strategi og kreativ forretningsudvikling samt at udvikle Blue Ocean-frameworkets teoretiske perspektiv:

Først og fremmest så vi gerne et studie, der tester Kim & Mauborgnes hypotese om kausal sammenhæng mellem strategisk orientering og bæredygtig vækst. Og i sammenhæng med dette en efterprøvning af de anviste værktøjers evne til at fordre og gennemføre denne orientering. Vi foreslår et længdesnits-undersøgelsesdesign med en kontrolgruppe og en testgruppe af virksomheder med ens konkurrencemæssige forudsætninger, hvor effekten af den vejledte strategiske orientering følges i takt med virksomhedernes udvikling og performance i forhold til bæredygtig vækst.

Givet, at denne kausale sammenhæng eksisterer, vil det være relevant at udvikle et værktøj eller finde et eksisterende værktøj, som kan fordre den kreative ideudviklingsproces, som skal finde sted i starten af frameworkets arbejdsproces. Det forekommer ikke logisk, hvordan henholdsvis viden om The Three Tiers of Noncustomers og The Six Path Framework skal kobles sammen. I denne sammenhæng bør det også undersøges, hvordan strategiudvikling og produktudvikling skal udføres i forhold til hinanden, således at den bedst mulige forretningsstrategiudvikling og produktudvikling kan gennemføres sideløbende.

Endelig efterlyser vi metoder til at finde og sample kunder i potentielle nye markeder, fordi manglen på en sådan sampling kompromitterer kvaliteten af den viden, som inddrages til at udvikle nye strategier og produkter, og gør derved selve råmaterialet til det kreative arbejde upræcist.

Referencer

- Amabile, T. M. (1982). Social psychology of creativity: A consensual assessment technique. *Journal of Personality & Social Psychology*, 43(5), 997-1013.
- Andersen, I. (2005). *Den skinbarlige virkelighed: Om vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne* (3. udg ed.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Bilton, C. (2007). *Management and creativity: From creative industries to creative management*. Malden, MA: Blackwell Pub.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Marcus, A. J. (2007). *Fundamentals of corporate finance* (5th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Bryman, A., & Bell, E. (2003). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Campbell, D. T. (1960). Blind variation and selective retention in creative thought as in other knowledge processes. *Psychological Review*, 67(6)
- Clapham, S. E., & Schwenk, C. A. (1991). Self-serving attributions, managerial cognition, and company performance. *Strategic Management Journal*, 12(3), 219-229.
- Cooper, R. G. (1990). Stage-gate systems: A new tool for managing new products. *Business Horizons*, 33(3), 44.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). The domain of creativity. In M. A. Runco, & R. S. Albert (Eds.), *Theories of creativity* (pp. 190-214). Newbury Park: SAGE Publications Incorporated.

- Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a systems perspective for the study of creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 313-338). UK: Cambridge University Press.
- Dawkins, R. (1989). *The selfish gene* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- De Bono, E. (1985). *Six thinking hats* (1 US ed.). Boston: Little, Brown.
- Fleenor, J., & Taylor, S. (2004). The assessment of creativity. In J. Thomas (Ed.), *Comprehensive handbook of psychological assessment* (4th ed., pp. 75-84) John Wiley & Sons Inc.
- Foster, R. N., & Kaplan, S. (2001). *Creative destruction: Why companies that are built to last underperform the market, and how to successfully transform them*. New York: Currency/Doubleday.
- Gladwell, M. (2000). *The tipping point - how little things can make a big difference*. London, UK: Little, Brown and Company.
- Gruber, H. O., & Wallace, D. B. (1999). The case study method and evolving systems approach for understanding unique creative people at work. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 93-115). UK: Cambridge University Press.
- Harris, R. J. (2004). *A cognitive psychology of mass communication* (4th ed.). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Hein, H. H. (2007). Rutiner og rammer, kunst og kreativitet. In B. Larsen, & H. H. Hein (Eds.), *De nye professionelle : Fremtidens roller for de veluddannede* (pp. 151-173). København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Heine, M. *Mogens heine innovationsledelse APS*. Retrieved 4/7, 2009, from <http://www.mogens-heine.eu/>

- Horn, D., & Salvendy, G. (2006). Consumer-based assessment of product creativity: A review and reappraisal. *16*(2), 155.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997, April 7th). On the inside track. *Financial Times*,
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. *Blueoceanstrategy.com*. Retrieved July 1st
<http://blueoceanstrategy.com/institute/institute.html>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1993). Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions. *Academy of Management Journal*, *36*(3), 502-526.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1995). A procedural justice model of strategic decision making: Strategy content implications in the multinational. *Organization Science*, *6*(1), 44-61.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1996). Procedural justice and managers' in-role and extra-role behavior: The case of the multinational. *Management Science*, *42*(4), 499-515.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997a). Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, *75*(4), 65-75.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997b). Value innovation: The strategic logic of high growth. *Harvard Business Review*, *75*(1), 103-112.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1998). Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, *19*(4), 323.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1999). Strategy, value innovation, and the knowledge economy. *Sloan Management Review*, *40*(3), p41.

- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2000). Value innovation. *Harvard Business Review*, 82(7/8), p172.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005a). Blue ocean strategy: From theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105-121.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005b). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005c). Value innovation: A leap into the blue ocean. *Journal of Business Strategy*, 26(4), 22-28.
- Kirkeby, O. F. (1998). Leder eller manager. *Ledelsesfilosofi - et radikalt normativt perspektiv* (pp. 25-41). København: Samfundslitteratur.
- Kirton, M. J. (2004). Adaptors and innovators: Why new initiatives get blocked. In J. Henry (Ed.), *Creative management and development* (3.th ed.,). London: SAGE Publications Incorporated.
- Lee, R. M. (2000). *Unobtrusive methods in social research*. Milton Keynes: Open University Press.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York: Harper.
- Lubart, T. I. (1999). Creativity across cultures. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 339-350). UK: Cambridge University Press.
- Luecke, R. (2004). *Harvard business essentials: Managing projects large and small*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Luecke, R. (2005). *Harvard business essentials: Strategy*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- MacKinnon, D. W. (1978). *In search of human effectiveness: Identifying and developing creativity*. Buffalo, NY.: Creative Education Foundation.
- Mathisen, G. E., & Einarsen, S. (2004). A review of instruments assessing creative and innovative environments within organizations. *16*(1), 119.
- Mayer, R. E. (1999). Fifty years of creativity research. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 449-461). UK: Cambridge University Press.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, *11*(3), p171.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management* (2nd ed.). Great Britain: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, *6*(3), 257-272.
- Parnes, S. J., Noller, R. B., & Biondi, A. M. (1977). *Guide to creative action* (2nd ed.). New York: Charles Scribner's Sons.
- Plucker, J. A., & Renzulli, J. S. (1999). Psychometric approaches to the study of human creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 35-61). UK: Cambridge University Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

- Porter, M. E. (2002). What is strategy? In M. Mazzucato (Ed.), *Strategy for business: A reader* (pp. 10-31). London: Sage Publications.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* (4th ed.). New York: Free Press.
- Rønn, C. (2006). *Almen videnskabsteori – for professionsuddannelserne*. København: Alinea.
- Runco, M. A., & Sakamoto, S. O. (1999). Experimental studies of creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 62-92). uk: Cambridge University Press.
- Sawyer, K. R. (2006). *Explaining creativity. the science of human innovation* Oxford University Press.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Simonton, D. K. (1999). Creativity as blind variation and selective retention: Is the creative process darwinian? *Psychological Inquiry*, 10(4), 309.
- Sternberg, R. J. (1998). Cognitive mechanisms in human creativity: Is variation blind or sighted? *Journal of Creative Behavior*, 32, 159-176.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 3-15). UK: Cambridge University Press.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1991). Loss aversion in riskless choice: A reference-dependent model. *Quarterly Journal of Economics*, 106(4), 1039-1061.
- Ward, T. B. (1995). What's old about new ideas? In S. M. Smith, T. B. Ward & R. A. Finke (Eds.), *The creative cognition approach* (). Cambridge, MA: MIT Press.

Ward, T. B., Smith, S. M., & Finke, R. A. (1999). Creative cognition. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 189-212). UK: Cambridge University Press.

Wiesberg, R. W. (1999). Creativity and knowledge: A challenge to theories. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 226-250). UK: Cambridge University Press.