

ØRHOLSTS SOMMERSKOLE

TROLDMAND OG LÆRLING

■ De har stor indflydelse på hverdagen i toppen af dansk erhvervsliv – managementguruerne. I Ørholsts Sommerskole gennemgår boganmelder og ledelsesekspert Henrik Ørholm, PA Consulting Group, en stribe af de største ledelsestænkere, verden har kendt, og trækker den direkte linje til danske virksomheders nutid.

 Af HENRIK ØRHOLST
erhverv@jp.dk

EN TROLDMAND og hans lærling. Sådan er forholdet mellem de to forfattere bag "Blue Ocean Strategi", som udkom i 2005, og som siden er solgt i flere millioner eksemplarer.

De er begge professorer på INSEAD i Fontainebleau lidt uden for Paris, hvor de driver deres forskning. De har arbejdet sammen i de seneste 10 år, og det er der kommet en række opsigtsvækkende artikler ud af, som er offentliggjort i nogle af de mest prestigefyldte tidsskrifter indenfor deres felt. Det med at skrive bøger er ikke noget, de frådser i. Der er indtil videre kun skrevet én bog. Den er til gengæld blevet oversat til 39 sprog, og allerede i det første år blev der solgt mere end en million eksemplarer.

Troldmanden, W. Chan Kim, er fra Korea, og lærlingen, Renee Mauborgne, er amerikaner. Det er også et interessant skifte. Den vestlige verden har tidligere stort set haft monopol på managementguruer, men der kommer flere og flere fra Asien, hvor samfundsudviklingen rykker hurtigere end i resten af verden.

EN AF GRUNDENE til, at bogen og tankesættet er så udbredt, er det enkle budskab. Alle markeder kan opdeles i to typer, som i W. Chan Kim og Renee Mauborgnes bog betegnes "blue oceans" og "red oceans". Blå og røde oceaner.

De røde oceaner er der, hvor vi sælger nu. Det er markeder, hvor grænserne er klare og accepterede af alle. Der er klare kutymer for, hvad vi kan gøre, og hvad vi ikke kan gøre. Den hårde konkurrence farver vandet rødt, og det er et ubehageligt farvand at opholde sig i. Blå oceaner er det ukendte vand. Det er her, kreativiteten blomstrer, og nytænkningen finder sted.

Der er ingen virksomheder eller brancher, der kan holde sig konstant i det blå ocean. Der er næsten altid en bevægelse over i det røde ocean. Virksomheder skal derfor ik-



GURUER Troldmanden, W. Chan Kim, er fra Korea, og lærlingen, Renee Mauborgne, er amerikaner. Sammen er de kommet med et enkelt budskab om "røde og blå oceaner". Foto: John Abbott

ke holde fast i bestemte handlemønstre, men hele tiden ændre den måde de markedsfører, sælger og kommunikerer med deres marked. Sagt på en anden måde er det centralt at få skabt værdiinnovation uden, at omkostningerne stiger. Omkostningerne vil falde samtidig med, at kunderne får mere værdi for pengene.

VÆRDIEN KAN forøges ved at tilføje noget, som ikke er set tidligere i branchen. Og der er endda gode muligheder for yderligere omkostningsreduktion på grund af stordriftsfordele som følge af den øgede omsætning. Man kan således både differentiere sig fra konkurrenterne samtidig med, at omkostningerne falder.

For at få de nye ideer frem skal virksomheden stille sig selv fire spørgsmål:

■ Hvilke faktorer tages for givet og skal fjernes?

■ Hvilke faktorer bør nedprioriteres væsentligt i forhold til branchens normer?

■ Hvilke faktorer bør oprioriteres væsentligt i forhold til branchens normer?

■ Hvilke nye faktorer skal

kunderne tilbydes, som branchen aldrig har tilbudt før?

ALLEREDE I DET første kapitel tager de to forfattere udgangspunkt i Cirque du Soleil. De har været i stand til at sætte nye standarder og bevæge sig væk fra det røde ocean over i det blå.

Igennem hele mit liv har

■ Se de tidligere lektioner i Ørholsts sommerskole:

Lektion 1:
C.K. Prahalad - Indisk guru med udsyn

Lektion 2:
Gary Hamel - En gråhåret revolutionær

Lektion 3:
Michael Porter - De hotte 80'ere



jeg afskyet cirkus. Det er en af de oplevelser fra min barndom, der står skarpest i min erindring. Hvor grusomme cirkusfolk var ved dyrene med deres piske, og min mor fortæller mig, at det engang var nødvendigt at forlade en cirkusforestilling, fordi jeg græd alt for meget.

Siden har jeg ikke brudt mig om cirkus.

Men med Cirque du Soleil var det noget helt andet. De valgte en blue ocean strategy. Uden at de kendte begrebet. De er en succes. Ved at skære ned og gøre noget nyt.

INTET VARER EVIGT. Heller ikke blue ocean strategy. Starbucks har været en meget succesfuld kaffekæde, hvor produktet kaffe blev sat ind i en ny sammenhæng. Det blev til meget mere end kaffe, og gennem adskillige år var væksten nærmest uendelig. Nu er vækstkurven knækket, og det har været nødvendigt at skære i antallet af kaffeforretninger. Samtidig er flere og flere konkurrenter dukket op både i hjemlandet USA og i resten af verden.

W. Chan Kim kommer til Danmark ind imellem, og det er altid en fornøjelse at opleve den lille koreaner til konferencer. Han hopper rundt og taler uden manus. Han kan sit stof. Men det er ikke bare et standardforedrag, der bliver rystet ud af armet. Der er et aktivt samspil med dem, der sidder i stolene og oplever bølgerne i det blå ocean. Han stiller deltagernes spørgsmål om innovation og nytænkning, og det er ikke nok at gemme sig. Han holder fast, indtil der kommer et svar.

W. CHAN KIM er en professor, som har en stærk forankring i det akademiske. Selv om bogen er letlæst, er der meget forskning bag. Det giver ham en troværdighed og en styrke, som nogle gange mangler i managementlitteraturen.

Det betyder, at "Blue Ocean Strategy" kan optræde på litteraturlisterne i hovedopgaverne på handelshøjskolerne uden, at nogen får røde ører.

Han er på en gang beskednen og så alligevel en person, der er i stand til at fylde hele auditoriet. ■