

Tijd voor een *blauwe oceaan!*



Verschenen in CIB nieuwsbrief zomer 2010
Door Stephan Baan, bedrijfskundig adviseur



Tijd voor een Blauwe Oceaan

Als u aan een oceaan denkt, een helderblauwe zee, denkt u meestal aan vakantie in een tropisch land en niet aan een nieuwe strategie voor uw bedrijf. Tijdens ons werk, zeker in de bouwsector, zijn we vaak ver verwijderd van deze Blauwe Oceanen. We begeven ons namelijk vaak in hele andere oceanen: de Rode Oceanen. Als u het visualiseert merkt u al gelijk de aantrekkingskracht van Blauwe Oceanen. Wie wil er zich nou in een Rode Oceaan begeven? En toch doen we het dagelijks in ons werk: we concurreren op prijs, we concurreren op kwaliteit, we concurreren op een gunstige prijs-kwaliteit verhouding, etc. Als prijskortingen niet meer werken, schakelen weer over op het leveren van extra activiteiten voor dezelfde prijs. De kostprijs is dan wel hoger, maar de omzet blijft gelijk. Gevolg: de marges worden kleiner en de afnemer krijgt meer macht. Herkenbaar? Dit is een typische consequentie van het volgen van een *Red Ocean Strategy*. Bedrijven (concurrenten) bestrijden elkaar met alle mogelijke wapens (vooral prijs) om maar als overwinnaar uit de strijd te komen. Als haaien strijden we om ons territorium, wat een rode en bloedige oceaan tot gevolg heeft.

Op zoek naar nieuwe blauwe oceanen

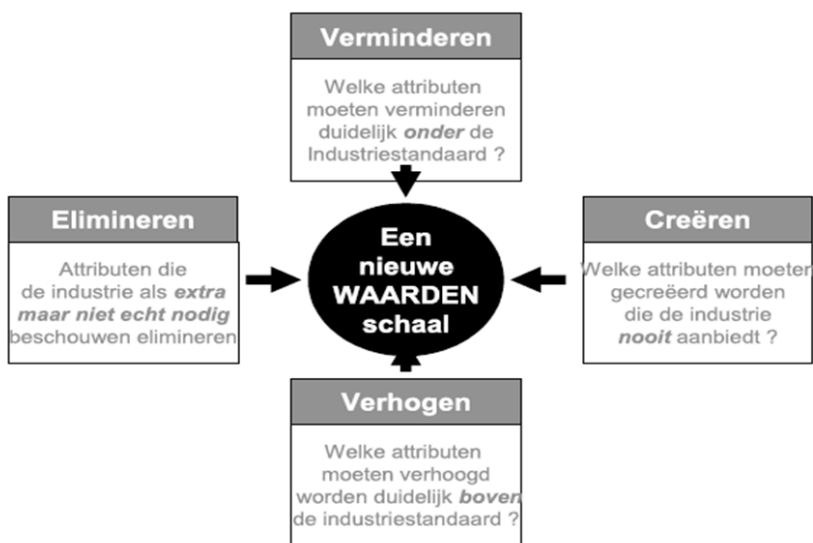
De tegenhanger van de Red Ocean Strategy is de Blue Ocean Strategy. Deze gaat uit van het negeren van concurrentie door waarde-innovatie. Deze waarde-innovatie wordt gecreëerd door het beter bedienen van meer klanten en hun behoeften. De klantbehoeften worden beter ingevuld door differentiatie en voor een gunstigere prijs tegen lagere kosten. Door deze waarde-innovatie worden concurrenten irrelevant, wordt nieuwe vraag gecreëerd, de waarde/kosten trade-off doorbroken en worden er nieuwe plekken in de markt gecreëerd. Let hierbij op een woord wat twee keer terugkomt: creëren! Deze nieuwe markten en klanten komen niet vanzelf. De organisatie moet deze, met een unieke propositie, zelf maken.

Het creëren van een Blue Ocean Strategy

Het creëren van een Blue Ocean Strategy start met het in kaart brengen van de huidige situatie in de markt. Hierin is het niet van belang om te kijken naar omzetcijfers, lopende projecten, projectportfolio's, subsidies, etc., maar het is van belang om te kijken naar de kenmerken waarop geconcurrerd wordt. Deze kunt u eenvoudig in een grafiek plaatsen met op de x-as de kenmerken en op de y-as de mate van aanbod. Hiermee krijgt u de huidige marktsituatie. Vervolgens zet u deze attributen in het Four Actions Framework (figuur 1). Hiermee krijgt u een blik op de mogelijkheden in de markt. Als laatste stap pakt u de grafiek er weer bij en daarin schetst u uw unieke propositie die afgeleid is van het four actions framework (figuur 2). Let hierbij op de volgorde: eerst de attributen die u wilt elimineren, daarna de attributen die u wilt reduceren, vervolgens de attributen die u wilt verhogen en tot slot de attributen die u wilt creëren.

Figuur 1: Four Actions Framework

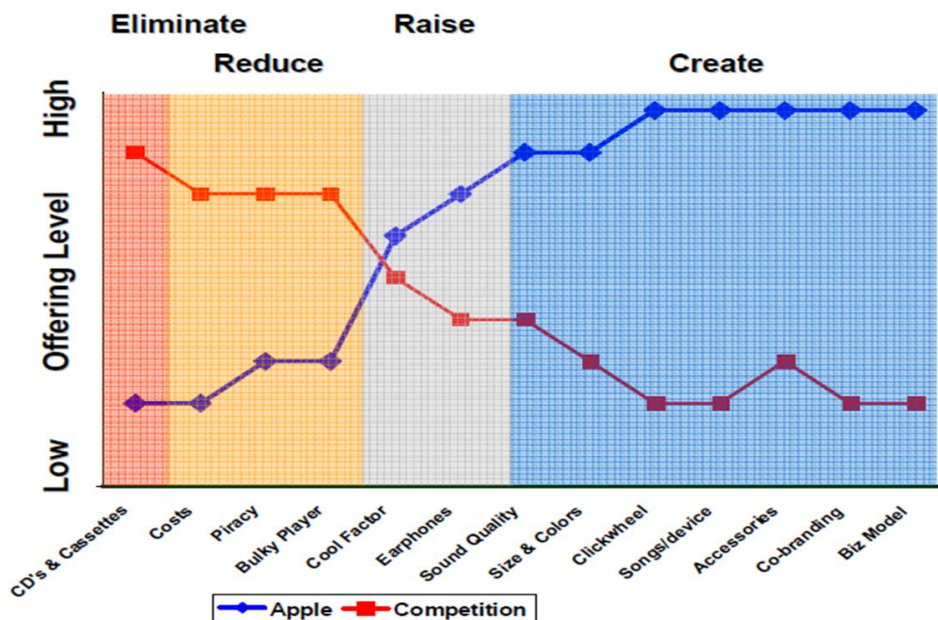
De attributen



Bron: Prof. Dr. Henry Robben – Oktober 2009

Figuur 2: Strategy Canvas

Strategy Canvas Apple iPod



Bron: Slideshare.net à presentatie Uliano Hogeschool Rotterdam 17 mei 2010

Het formuleren van een strategie

Na het creëren volgt het formuleren. Het formuleren van een Blue Ocean Strategy is niet eenvoudig. Uw propositie is nieuw en inventief en innovatief wat betekent dat de afnemende partij iets anders dan normaal voorgeschoteld krijgt. De grenzen van de markt worden opgerekt en nieuwe waarderingen/behoefte worden gecreëerd.

Een viertal stappen wordt doorlopen om de Blue Ocean Strategy te formuleren:

1. Analyseer welke impact de verandering heeft op de markt. Is de impact gericht op de gehele branche, een segment, een keten, een trend, een emotie/functie of de gehele aankoopcyclus van de klant? Indien u deze marktgrenzen heeft gedefinieerd kijkt u vervolgens naar de huidige behoeften/klantwaardeninvulling t.o.v. de gewenste behoeften/ klantwaardeninvulling.
2. Let vooral op het grote geheel en de (on-)mogelijkheden in de markt. Cijfers zeggen niet alles, ze geven geen impressie van de onmogelijkheden in de markt. Ga dus op zoek naar de zaken die niet gewoon zijn in de markt. Denk out-of-the-box en de zaken die gecreëerd kunnen worden!
3. Kijk niet alleen naar bestaande klanten. Analyseer de 'net-niet klanten' en de 'niet klanten' en zoek aansluiting bij deze klanten met uw nieuwe propositie. Het verkrijgen van nieuwe klanten zorgt voor meer volume en meer adaptatie van uw Blue Ocean Strategy.
4. Wat spreekt uw bestaande klanten, uw net niet klanten en uw niet klanten aan? Wat zijn hun behoeften en welke prijs willen ze hiervoor betalen?

Zoals u ziet is de klant van groot belang. Om nieuwe markten aan te boren met een Blue Ocean Strategy is het altijd van belang om uit te gaan van de klant en niet vanuit het idee. De klant zal niet altijd optimaal zijn vraag kunnen formuleren, deze moet u creëren. Daarnaast speelt samenwerking een grote rol binnen de bouwbranche in het zoeken naar de Blue Ocean mogelijkheden. Eenvoudig is het niet, maar deze stappen maken u bewust van de markt en helpen u een stap te zetten richting die Blauwe Oceaan.

Uitvoeren van Blue Ocean Strategy

Het bedenken van een Blue Ocean Strategy is één ding, het uitvoeren van een Blue Ocean is weer een extra uitdaging. Er is een wezenlijk verschil tussen het implementeren en uitvoeren van een Blue Ocean Strategy t.o.v. een veranderproces gericht op bijvoorbeeld processen. Een normale aanpak vergt veel tijd en geld, in het geval van een Blue Ocean Strategy is dit niet mogelijk (beperken van de kosten). Het Tipping Point Leadership principe gaat uit van een domino effect. Belangrijke medewerkers dienen bewust te worden gemaakt van de verandering (status quo), beperkte resources moeten goed worden besteed, sleutelfiguren moeten worden gemotiveerd en politieke tegenstand moet worden opgelost. Deze aanpak richt zich niet op de massa, maar juist op de belangrijke personen. Voor een radicale verandering in denken en bedrijfsvoering zijn deze personen van groot belang. Daarnaast dient deze verandering ook te worden doorgevoerd bij de massa. Hierbij zijn de drie principes van fair process van belang: engagement (betrokkenheid), explanation (uitleg), expectation Clarity (duidelijkheid van verwachtingen).

Blauwe of Rode oceaan?

Aan u de keuze: gaat u op zoek naar de Blauwe Oceanen of blijft u heftig concurreren in de Rode Oceanen? Gaat u op zoek naar nieuwe markten of duikt u nogmaals onder de prijs van uw concurrent door? Verandering is niet gemakkelijk, maar vaak wel noodzakelijk. Constant leven in de rode oceanen is niet gezond, af en toe hebben we vakantie nodig om bij te komen. Bij die fantastische plek in Australië, dat mooie strand op Curaçao of dat luxe resort op de Malediven kijken we uit over die mooie Blauwe Oceaan, we maken ons klaar voor de strijd! Weken later, tijdens het verorberen van de naaste concurrent, denken we weer terug aan de mooie vakantietijd. Wat was het lekker bij die blauwe oceaan....

Test: hoe Blauw is uw Oceaan?

- ✓ Heeft uw organisatie last van een verhoogde lokale, regionale, landelijke en/of internationale concurrentie?
- ✓ Moet u uw prijzen omlaag doen om toch maar uw diensten en producten te verkopen?
- ✓ Voelt u de noodzaak om meer te adverteren terwijl het effect van iedere gespendeerde euro verlaagd?
- ✓ Is uw organisatie meer gefocust op kostenbesparing, kwaliteitshandhaving en brandmanagement ten koste van groei, innovatie en merkcreatie?
- ✓ Geeft u de schuld aan de markt voor de trage groei van uw organisatie?
- ✓ Zijn overnames de enige manier voor uw organisatie om te groeien?
- ✓ Is het eenvoudiger om geld te krijgen om een strategische stap van uw concurrent te volgen dan het vrijmaken van interne gelden voor eigen initiatief om los te komen van de concurrentie?
- ✓ Zijn uw producten herkenbaar in de markt of kunnen ze net zo goed door uw concurrent zijn gemaakt? Is het onderscheidend vermogen in uw eindproduct zichtbaar?
- ✓ Maak een lijst van uw belangrijkste onderscheidende kenmerken. Komen deze grotendeels overeen met uw concurrenten?

Als het antwoord 'ja' is op meer dan vijf vragen dan bevindt u zich in een rode oceaan! De vraag is nu: blijft u in deze oceaan met moordende concurrentie of gaat u op zoek naar de luwte van de blauwe oceaan.

Stephan Baan
Bedrijfskundig adviseur