



## Help! Mijn oceaan wordt rood

‘Help! Mijn oceaan wordt rood’ is het gevoel dat managers in de hele wereld vaak overvalt. Steeds meer mensen, zowel managers in het bedrijfsleven en directeuren van non-profitorganisaties als topambtenaren, komen terecht in een oceaan van bloedige concurrentie en willen daaraan ontsnappen. De winstmarges van het bedrijf krimpen. De concurrentie wordt heviger, waardoor het aanbod een massagoed wordt en de kosten stijgen. De leiding moet meedelen dat salarisverhogingen er niet in zitten. Niemand zit graag in zo’n situatie, maar velen overkomt het.

Hoe kunnen we die uitdaging het hoofd bieden? De lessen, tools en kaders van *De blauwe oceaan* komen daarbij van pas, ongeacht de sector. Dit boek laat zien hoe we van een rode oceaan van bloedige concurrentie kunnen zwemmen naar een blauwe oceaan van niet-bevochten marktruimte met nieuwe vraag en sterke, rendabele groei.

In *De blauwe oceaan* gebruiken we de metafoor van rode en blauwe oceanen. Rode oceanen verbeelden de werkelijkheid waarmee organisaties steeds meer te maken hebben, blauwe oceanen staan voor de mogelijkheid die organisaties kunnen creëren, zoals steeds weer blijkt in de geschiedenis van het bedrijfsleven. Nu, tien jaar nadat de eerste druk verscheen, zijn er ruim 3,5 miljoen exemplaren van het boek verkocht. Op vijf continenten is het een bestseller geworden. Het is vertaald in 43 talen, een recordaantal. En de term ‘blauwe oceaan’ behoort inmiddels tot het vocabulaire van het bedrijfsleven. Er zijn meer dan vierduizend artikelen en blogposts over verschenen en bijna dagelijks komen daar in de hele wereld nieuwe artikelen bij.

Het zijn boeiende verhalen. Kleine ondernemers en individuen in de hele wereld vertellen hoe hierdoor hun perspectief op het leven fundamenteel is veranderd en een ongekend succes mogelijk werd. Topmanagers vertellen hoe de blauwe oceaan hun liet inzien hoe ze hun bedrijf uit de rode oceaan moesten halen en een totaal nieuwe vraag moesten creëren. Topambtenaren melden hoe ze dankzij de blauwe oceaan met weinig geld veel konden bereiken – snelle actie op zaken die van sociaal belang zijn, variërend van de verbetering van de kwaliteit van leven op het platteland en in de stad

tot het versterken van interne en externe veiligheid, en het doorbreken van de verzuiling op ministeries en in het land.<sup>1</sup>

Sinds de publicatie van de oorspronkelijke editie van *De blauwe oceaan* hebben we contact gelegd en samengewerkt met organisaties die de ideeën hebben toegepast. We hebben veel geleerd door mensen te observeren tijdens de tocht die ze ondernamen met deze ideeën. Hun meest prangende vragen bij de uitvoering van de blauwe-oceaanstrategie zijn: hoe stemmen we alle activiteiten af op onze blauwe-oceaanstrategie? Wat doen we als onze blauwe oceaan rood wordt? Hoe kunnen we de neiging vermijden om te vervallen tot rode-oceaandenken – rode-oceanvalkuilen – terwijl we een blauwe-oceaanstrategie nastreven? Deze vragen waren voor ons aanleiding om een uitgebreide editie te schrijven. In dit nieuwe voorwoord schetsen we eerst wat er nieuw is in deze uitgave. Vervolgens geven we een overzicht van de belangrijke kenmerken van de blauwe-oceaanstrategie. Daarna bespreken we waarom de blauwe-oceaanstrategie relevanter en noodzakelijker is dan ooit.

## **Wat is er nieuw in deze uitgebreide editie?**

Er zijn twee nieuwe hoofdstukken toegevoegd, een derde hoofdstuk is uitgebreid. Hier volgt een overzicht van de belangrijkste managementuitdagingen en problemen en hoe we die kunnen aanpakken.

**Afstemming: wat dit aspect inhoudt, waarom het noodzakelijk is en hoe we het realiseren.** We horen en zien met eigen ogen dat organisaties vaak niet weten hoe ze hun activiteiten — inclusief een potentieel web van externe partners – op elkaar moeten afstemmen om tot een duurzame blauwe-oceaanstrategie te komen. Is er een eenvoudige maar omvattende methode om te zorgen dat de belangrijke proposities van een organisatie – waarde, winst, mensen – op elkaar zijn afgestemd op een manier die bevorderlijk is voor de vereiste strategische verschuiving? Dit is belangrijk, aangezien bedrijven zich vaak richten op bepaalde aspecten en andere veronachtzamen, terwijl die juist vereist zijn om duurzaam succes te boeken. Daarom onderzoeken we in deze uitgebreide editie het probleem van afstemming in de context van blauwe oceanen. We vertellen over successen en mislukkingen, om te laten zien hoe afstemming wordt gerealiseerd – of soms niet. In hoofdstuk 9 worden deze afstemming en de uitdagingen die daarmee gepaard gaan behandeld.

**Vernieuwing: blauwe oceanen moeten af en toe worden vernieuwd – hoe en wanneer?** Organisaties kennen pieken en dalen door de strategische stappen die ze zetten, of niet zetten. De uitdaging daarbij is hoe ze blauwe oceanen af en toe moeten vernieuwen. Een blauwe oceaan zal uiteindelijk worden geïmiteerd en rood kleuren. Inzicht in het vernieuwingsproces is cruciaal. Het is niet voldoende om één keer een blauwe oceaan te creëren. De benadering moet worden geïnstitutionaliseerd als herhaalbaar proces in een organisatie. In deze uitgebreide editie behandelen we hoe leiders kunnen zorgen dat het creëren van een blauwe oceaan geen eenmalige statische prestatie blijft maar een dynamisch vernieuwingsproces wordt, op het niveau van businessunits, maar ook op het niveau van bedrijven die op verschillende terreinen opereren. We behandelen het dynamische proces van vernieuwing om duurzame economische prestaties te genereren zowel voor kleine bedrijfjes die inzetten op een blauwe oceaan als voor organisaties met meerdere activiteiten die een evenwicht moet vinden tussen rode- en blauwe-oceaanactiviteiten. Daarbij belichten we hoe rode- en blauwe-oceaanstrategieën elkaar aanvullen: zorgen voor winst nu en tegelijk werken aan sterke groei en merkwaarde voor morgen. In hoofdstuk 10 worden deze vernieuwing en de uitdagingen die daarmee gepaard gaan behandeld.

**Rode-oceaanvalkuilen: wat zijn dit en hoe zijn ze te omzeilen?** Ten slotte laten we de meest voorkomende rode-oceaanvalkuilen zien waar bedrijven in terechtkomen wanneer deze blauwe-oceaanstrategieën in praktijk brengen. Daardoor blijven ze geankerd in rode wateren terwijl ze proberen af te zeilen naar blauwe. Mensen moeten die valkuilen kennen om vanuit de juiste instelling blauwe oceanen te creëren. Als ze het concept snappen, kunnen ze de valkuilen vermijden en de instrumenten en methodes op de goede manier toepassen. Dan nemen ze de juiste maatregelen om naar helder blauw water te varen. In hoofdstuk 11 wordt de uitdaging van rode-oceaanvalkuilen behandeld.

## **Wat zijn de belangrijkste verschillen?**

Het doel van de blauwe-oceaanstrategie was duidelijk: organisaties – groot, klein, nieuw, gevestigd – in staat stellen blauwe oceanen te creëren met maximale kansen en minimaal risico. In het boek worden enkele vast verankerde overtuigingen op het gebied van strategie aangevochten. Als we moeten inzoomen op vijf belangrijke verschillen die het boek de moeite waard maken, zouden dat de volgende zijn.

**Concurrentie mag in het strategisch denken niet centraal staan.** Te veel bedrijven laten zich in hun strategieën leiden door concurrentie. Wij laten hier zien dat bedrijven door deze focus op concurrentie blijven steken in de rode oceaan. De concurrent wordt de kern van de strategie, in plaats van de klant. De tijd en aandacht gaan naar het benchmarken van rivalen en het reageren op hun strategische zetten in plaats van kopers veel meer waarde te bieden – en dat is níét hetzelfde.

Met de blauwe-oceaanstrategie kunnen bedrijven zich ontworstelen aan de wurggreep van concurrentie. Een pijler hierbij is de verschuiving van concurreren naar een nieuwe marktruimte creëren en daarmee zorgen dat de concurrentie niet meer relevant is. Al in 1997 kwamen we met dit advies in 'Value Innovation', de eerste in een reeks artikelen in *Harvard Business Review* die de basis voor dit boek vormen.<sup>2</sup> We zagen dat bedrijven die zich ontworstelen aan de concurrentie niet veel moeite doen om rivalen te evenaren of te verslaan, of om een gunstige concurrentiepositie te veroveren. Zij wilden niet beter presteren dan concurrenten, maar zoveel meer waarde bieden dat de concurrentie er niet meer toe deed. De focus op waarde-innovatie – in plaats van positionering ten opzichte van concurrenten – houdt in dat bedrijven alle factoren aanvechten waarop een bedrijfstak concurreert. Ze gaan er niet van uit dat iets wat de concurrentie doet automatisch is gekoppeld aan waarde voor de koper.

Op deze manier schept de blauwe-oceaanstrategie duidelijkheid in de strategische paradox waarmee veel organisaties kampen: het ironische verschijnsel dat bedrijven steeds meer op de concurrent gaan lijken naarmate ze meer hun best doen om de concurrentie de baas te blijven en hun voordelen te evenaren en te verslaan. De blauwe-oceaanstrategie wil zeggen: kijk niet meer naar de concurrentie, innoveer op waarde en zorg dat de concurrentie zich zorgen maakt om jou.

**Bedrijfstakstructuur is geen gegeven; ze kan worden omgevormd.** Lange tijd ging men er wat strategie betreft van uit dat de bedrijfstakstructuur een vast gegeven was, maar ze kan worden omgevormd. Als bedrijven de bedrijfstakstructuur als vast gegeven zien, baseren ze hun strategie daarop. En zoals gebruikelijk begint strategie dan met een bedrijfstak-analyse – denk aan het vijfkrachtenmodel of aan de verre voorloper daarvan, de SWOT-analyse. Het doel daarbij is de sterke en zwakke punten van een bedrijf te koppelen aan kansen en bedreigingen in de bedrijfstak zoals die is. Strategie wordt dan per definitie een nulsomspel, waarbij de winst van de een het verlies van de ander is, aangezien de bedrijven zijn gebonden aan de bestaande marktruimte.

Blauwe-oceaanstrategie laat daarentegen zien hoe strategie de structuur kan omzetten in het voordeel van organisaties door nieuwe marktruimte te

creëren. Hierbij gaan we ervan uit dat marktgrenzen en bedrijfstakstructuren niet vastliggen, dat ze kunnen worden omgegooid door het optreden en de overtuigingen van spelers in de bedrijfstak. Zoals de geschiedenis van het bedrijfsleven laat zien, worden dagelijks nieuwe marktruimten gecreëerd, met rijke fantasie. Klanten bewijzen dit als ze handelen in verschillende sectoren. Ze zien de grenzen niet die sectoren zichzelf opleggen, of weigeren zich daardoor te laten beperken. Bedrijven bewijzen het wanneer ze sectoren uitvinden en opnieuw uitvinden, terugvallen en veranderen en zich buiten bestaande marktgrenzen begeven om nieuwe vraag te creëren. Dan is strategie geen nulsomspel meer en kunnen bedrijven met bewuste inspanning zelfs een onaantrekkelijke sector aantrekkelijk maken. Met andere woorden: een rode oceaan hoeft niet rood te blijven. Zo komen we op een derde verschil.

**Strategische creativiteit kan systematisch worden losgemaakt.** Sinds het beeld van Schumpeter van de solitaire, creatieve ondernemer worden innovatie en creativiteit gezien als een zwarte doos, onkenbaar en willekeurig.<sup>3</sup> Dan is het niet verrassend dat de discipline 'strategie' zich vooral richtte op concurrentie in gevestigde markten, en op het creëren van een arsenaal analyse-instrumenten en kaders om competent te concurreren. Maar is creativiteit wel een zwarte doos? Misschien wel als het gaat om artistieke creativiteit of wetenschappelijke doorbraken — denk aan Gaudi met zijn majestueuze kunst of Marie Curie die het element radium ontdekte. Maar geldt dit ook voor strategische creativiteit achter de waarde-innovatie die nieuwe marktruimten opent? Denk bij auto's aan Model T van Ford, bij koffie aan Starbucks en aan Salesforce.com bij CRM-software. Ons onderzoek wijst uit dat dit niet zo is. Het creëren van blauwe oceanen blijkt te berusten op gemeenschappelijke strategische patronen. Met deze patronen konden we onderliggende analysekaders, -instrumenten en -methoden ontwikkelen om innovatie systematisch te koppelen aan waarde, en bedrijfstakgrenzen opnieuw af te bakenen en daarbij de kansen zo groot en het risico zo klein mogelijk te maken. Geluk speelt natuurlijk altijd een rol, zoals met elke strategie. Deze instrumenten – het strategiecanvas, het vieracties- en het zespadenkader om marktgrenzen om te gooien – brengen structuur in wat vanouds een niet-gestructureerd probleem was in strategie. Ze dienen als basis om systematisch blauwe oceanen te kunnen creëren.

**Uitvoering kan worden ingebouwd in de formulering van strategie.** Met een blauwe-oceaanstrategie wordt analyse gecombineerd met het menselijke aspect. Er is een besef dat het belangrijk is dat mensen met hart en hoofd zijn afgestemd op de nieuwe strategie. Dan werken ze uit vrije wil mee en hoeven ze niet te worden gedwongen om de strategie uit te voeren.

Daarom wordt in de blauwe-oceanstrategie de formulering niet gescheiden van de uitvoering. Deze tweedeling kenmerkt veel bedrijven, maar volgens ons onderzoek gaat dat op zijn best gepaard met langzame, twijfelachtige implementatie en mechanische afwerking. Bij blauwe-oceanstrategie is de strategie direct vanaf het begin ingebouwd, vanwege een eerlijk proces bij het formuleren en uitrollen van de strategie.

In de loop van vijftig jaar hebben we een groot aantal academische en managementpublicaties geschreven over het effect van een eerlijk proces op de kwaliteit van de uitvoering van de beslissingen.<sup>4</sup> Zoals de blauwe-oceanstrategie laat zien, is een eerlijk proces een voorbereiding op de implementatie. Er wordt een beroep gedaan op de meest fundamentele basis van handelen: vertrouwen, commitment en de vrijwillige medewerking van mensen in de organisatie. Commitment, vertrouwen en vrijwillige medewerking zijn niet alleen attitudes of gedrag, maar ook niet-tastbaar kapitaal. Daarmee kunnen bedrijven zich onderscheiden in de snelheid, kwaliteit en consistentie van hun uitvoering, en goedkoop en snel strategische veranderingen implementeren.

**Een stapsgewijs model om strategie te creëren.** De discipline 'strategie' heeft een schat aan kennis geproduceerd over de inhoud van strategie. Maar er is praktisch niets gezegd over de belangrijke vraag hoe we strategie überhaupt formuleren. Natuurlijk weten we hoe we plannen moeten maken. Maar we weten ook dat planning geen strategie oplevert. Kortom: we hebben geen theorie die zegt hoe strategie moet worden geformuleerd.

Er zijn wel allerlei theorieën die verklaren waarom bedrijven falen en slagen, maar deze zijn meestal beschrijvend, niet voorschrijvend. Er is geen stappenmodel waarin specifiek wordt beschreven hoe bedrijven strategieën kunnen formuleren en uitvoeren om tot goede prestaties te komen. Zo'n model wordt hier geïntroduceerd in de context van blauwe oceanen om te laten zien hoe bedrijven de valkuilen van marktconcurrentie kunnen vermijden en marktcreërende innovaties kunnen realiseren. Het hier ontwikkelde kader om strategie te formuleren berust op onze strategiepraktijken die we de afgelopen twintig jaar in veel bedrijven hebben toegepast. Managers zijn hiermee geholpen als ze strategieën formuleren die innovatief zijn en rijkdom creëren.

## **Waarom wordt een blauwe-oceanstrategie steeds belangrijker?**

Toen we in 2005 *De blauwe oceaan* uitgaven, waren er allerlei krachten die het belang van blauwe oceanen vergrootten. Allereerst het feit dat de con-

currentie in bestaande sectoren steeds feller werd, en dat de kosten en winst steeds meer onder druk kwamen. Deze krachten zijn niet verdwenen, ze zijn zelfs nog heviger geworden. Maar daarnaast zijn de afgelopen tien jaar enkele nieuwe mondiale trends ontstaan, met een snelheid die weinig mensen voor mogelijk hielden toen ons boek uitkwam. Vanwege die trends is het volgens ons een nog belangrijker strategische taak geworden om blauwe oceanen te creëren. We noemen enkele trends, zonder dat we beweren volledig te zijn in aantal en inhoud.

**Toenemende roep om creatieve nieuwe oplossingen.** Kijk maar eens naar zeer verschillende sectoren die van fundamenteel belang voor ons zijn: gezondheidszorg, basis- en middelbaar onderwijs, universiteiten, financiële diensten, energie, milieu en de overheid, waar de eisen hoog zijn en de begrotingen laag. De afgelopen tien jaar zijn al deze sectoren flink onderhanden genomen. Zelden in de geschiedenis was fundamentele herbezinning op de strategieën van zoveel spelers in zoveel sectoren nodig. Willen de spelers relevant blijven, dan zullen ze steeds meer hun strategieën moeten herformuleren om innovatieve waarde te realiseren tegen lagere kosten.

**De toenemende invloed en toepassing van openbare luidsprekers.** Het is nauwelijks te geloven, maar nog maar tien jaar geleden hadden organisaties nog grotendeels greep op de informatie die over hun producten, diensten en aanbod werd verspreid. Dat is inmiddels verleden tijd. We zien een vloed van socialenetwerksites, blogs, microblogs, diensten om video's te delen, door gebruikers aangeleverde content en beoordelingen. Deze zien we overal ter wereld en hebben de macht en geloofwaardigheid verschoven van organisaties naar individuen. Om in deze realiteit geen slachtoffer maar overwinnaar te worden, moet het aanbod van een bedrijf zich meer dan ooit onderscheiden. Dan gaan mensen complimenten tweeten in plaats van aanmerkingen: vijf sterren, duimen omhoog, het aanbod noemen als favoriet op sociale mediasites, en er zelfs positief over schrijven in een blog. Als iedereen een mondiale luidspreker heeft, is een *me too*-aanbod niet meer te verbergen of gunstiger voor te stellen dan het is.

**Een verschuiving van plaats in toekomstige vraag en groei.** Wanneer mensen praten over de groeimarkten van de toekomst, worden Europa en Japan tegenwoordig nauwelijks genoemd. Zelfs de vs, nog steeds de grootste economie van de wereld, treedt steeds meer op de achtergrond qua groeivoorzichten. Tegenwoordig staan China en India boven aan de lijst, om nog maar niet te spreken van landen als Brazilië. Binnen tien jaar zijn deze drie de top 10 van grootste economieën binnengedrongen. Maar zulke nieuwe grote economieën zijn anders dan de grote economieën die historisch de goederen en diensten consumeerden die op de wereld werden

geproduceerd. In de ontwikkelde economieën ligt het inkomen per hoofd van de bevolking hoog, maar deze grote opkomende markten zijn het product van zeer lage, zij het stijgende inkomens per hoofd van een zeer grote bevolking. Daarom is het belang van betaalbare, lage kosten in het aanbod van organisaties crucialer dan ooit. Maar vergis u niet: lage kosten alléén zijn niet genoeg. Want diezelfde grote populaties hebben steeds meer toegang tot internet, mobiele telefoons en tv met mondiale kanalen. En daardoor worden ze wereldwijzer, en hebben ze hogere eisen en wensen. Zowel differentiatie als lage kosten zijn nodig om tot de verbeelding en de portemonnee van deze steeds gewiekstere consumenten te spreken.

**Bedrijven kunnen steeds sneller en gemakkelijker mondiale spelers worden.** Vroeger kwamen grote mondiale bedrijven vooral uit de vs, Europa en Japan, maar dat verandert ongelooflijk snel. De afgelopen vijftien jaar is het aantal Chinese bedrijven in de Fortune Global 500 vertwintigvoudigd, het aantal Indiase bedrijven verachtvoudigd en het aantal Latijns-Amerikaanse bedrijven meer dan verdubbeld. Dit wijst erop dat deze grote opkomende economieën niet alleen oceanen van nieuwe vraag ontsluiten – ze vormen ook oceanen van nieuwe potentiële concurrenten met dezelfde mondiale ambities als Toyota, General Electric of Unilever.

Maar niet alleen bedrijven uit deze opkomende markten zitten in de lift. Dat is slechts een topje van de ijsberg van wat in het verschiet ligt. Het afgelopen decennium is het fundamenteel gemakkelijker en goedkoper geworden om vanuit vrijwel elke uithoek van de wereld een mondiale speler te worden. Geen enkele organisatie kan zich veroorloven deze trend te bagatelliseren. Een handvol feiten: nu het zo gemakkelijk en goedkoop is om een website op te zetten, kan elk bedrijf beschikken over een mondiale winkel, overal kunnen mensen geld ophalen via crowdfunding, met diensten als Gmail en Skype zijn de communicatiekosten sterk gedaald, vertrouwen in transacties kan nu snel en goedkoop worden gerealiseerd met diensten als PayPal, met bedrijven als Alibaba.com gaat het zoeken en doorlichten van leveranciers op de hele wereld vrij snel en gemakkelijk, en er zijn gratis zoekmachines, het equivalent van mondiale gouden gidsen. En op het gebied van mondiale reclame zijn er Twitter en YouTube, waar bedrijven hun producten gratis in de markt kunnen zetten. Nu de toetredingskosten laag zijn, kunnen nieuwe spelers uit praktisch alle hoeken van de wereld steeds meer deelnemen aan mondiale markten en hun goederen of diensten aanbieden. Deze trends nemen niet alle barrières om een mondiale speler te worden weg, maar ze versterken de mondiale concurrentie. Willen bedrijven zich onderscheiden in deze overvolle markten, dan moeten ze creatief zijn door waarde-innovatie.



Het is een tijd van grote uitdagingen en kansen. Wij bieden methoden en instrumenten waarmee organisaties blauwe oceanen kunnen nastreven. We hopen dat onze ideeën van pas komen om de uitdagingen op te pakken en de kansen te creëren, zodat iedereen beter af is. Strategie is nu eenmaal niet alleen voor de zakenwereld relevant, dat is het voor iedereen: voor de kunstsector, non-profitorganisaties, de overheidssector, en zelfs complete landen. We nodigen u uit om mee te gaan op deze reis. Een ding is duidelijk: de wereld heeft blauwe oceanen nodig.

Voor meer informatie (in het Engels) kunt u terecht op [blueoceanstrategy.com](http://blueoceanstrategy.com). U vindt daar cases, praktijktoepassingen voor profit- en non-profitorganisaties, tips en tools, lesmateriaal, apps, updates en meer.



## Voorwoord bij oorspronkelijke editie

**D**it is een boek over vriendschap, loyaliteit en geloof in elkaar. Vanwege die vriendschap en dat geloof maakten we ons op om de ideeën in dit boek te verkennen en schreven we het uiteindelijk.

Twintig jaar geleden kwamen we elkaar tegen in een collegezaal, de een was docent, de ander student. Sindsdien hebben we samengewerkt. We vonden onszelf soms net twee natte ratten in een riool. Dit boek is niet de zege van een idee maar van een vriendschap die voor ons meer betekent dan welk idee dan ook in het bedrijfsleven. De vriendschap heeft ons leven verrijkt en mooier gemaakt. We zijn niet alleen.

Geen enkele tocht is gemakkelijk, geen vriendschap is uitsluitend vrolijk. Maar we waren elke dag van die reis enthousiast, omdat leren en verbeteren onze missie was. We geloven hartstochtelijk in de ideeën in dit boek. Het zijn geen ideeën voor mensen die weinig meer willen dan gewoon overleven. Daarin hadden we geen interesse. Als u daarmee tevreden bent, hoeft u niet verder te lezen. Maar als u iets wilt betekenen, een bedrijf wilt creëren dat bouwt aan een toekomst waar klanten, werknemers, aandeelhouders en de samenleving baat bij hebben, lees dan verder. We beweren niet dat het gemakkelijk is, maar het is wel de moeite waard.

Ons onderzoek wijst uit dat bedrijven niet permanent excelleren, zoals sectoren ook niet permanent excelleren. Zoals wij hebben gezien bij ons eigen vallen en opstaan, doen we allemaal, net als ondernemingen, intelligente dingen en minder intelligente dingen. Als we de kwaliteit van ons succes willen verbeteren, moeten we onderzoeken waaraan dat toe te schrijven is en hoe we dat systematisch kunnen herhalen. Dat noemen we slimme strategische zetten en we zijn erachter gekomen dat de belangrijkste zet is blauwe oceanen te creëren.

*De blauwe oceaan* is een appèl aan bedrijven om zich los te maken uit de rode oceaan van bloedige concurrentie door een onbetwiste markt te creëren waar de concurrentie buitenspel staat: niet langer de bestaande – en vaak krimpemde – vraag verdelen en concurrenten als benchmark nemen, maar de vraag vergroten en je losmaken van de concurrentie. Met dit boek zetten we bedrijven hier niet alleen toe aan, we laten ook zien hoe ze dit

kunnen doen. Om te beginnen introduceren we een stel analyse-instrumenten en kaders om te laten zien hoe u deze uitdaging systematisch oppakt. Vervolgens werken we de principes uit die de blauwe-oceanstrategie definiëren en afzetten tegen concurrentiegericht strategisch denken.

We willen het formuleren en uitvoeren van deze strategie net zo systematisch en werkbaar maken als het concurreren in de rode wateren van de bekende markt. Slechts dan zijn bedrijven in staat op verantwoordelijke en intelligente wijze blauwe oceanen te creëren, met maximale kansen en minimale risico's. Geen enkel bedrijf – groot of klein, ingezeten of niet – kan zich veroorloven te gokken. En dat moeten ze ook niet doen.

De inhoud van dit boek berust op meer dan vijftien jaar onderzoeksgegevens, gegevens die meer dan honderd jaar teruggaan, en een reeks artikelen in *Harvard Business Review* en academische artikelen over diverse aspecten van dit onderwerp. De hier gepresenteerde ideeën, instrumenten en kaders zijn in de loop der jaren verder getest en verfijnd in de zakelijke praktijk in Europa, de Verenigde Staten en Azië. Dit boek berust – en borduurt verder – op dit werk met een verhaal waarin deze ideeën worden verbonden tot één kader. Dit kader heeft niet alleen betrekking op de analytische aspecten van de strategie van de blauwe oceaan. Het omvat ook de uiterst belangrijke menselijke aspecten hoe je aan een dergelijk avontuur begint met een bereidheid om deze woorden om te zetten in daden. We benadrukken inzicht in de wijze waarop je vertrouwen en commitment opbouwt, en inzicht in het belang van intellectuele en emotionele erkenning. Dit is de kern van de strategie.

Blauwe oceanen waren er al, als kansen. En toen we ze verkenden, breidde het marktuniversum zich uit. Deze uitbreiding is volgens ons de wortel van groei. Toch weten mensen nauwelijks – theoretisch en praktisch – hoe ze systematisch blauwe oceanen kunnen creëren en veroveren. We nodigen u uit om in dit boek te leren hoe u deze uitbreiding in de toekomst kunt bevorderen.



**Deel I**

**Blauwe oceanen als strategie**





# Blauwe oceanen creëren

**O**oit was Guy Laliberté accordeonspeler, steltloper en vuurvreter, nu is hij ceo van Cirque du Soleil, een van de belangrijkste culturele exportproducten van Canada. Cirque is opgericht in 1984 door een groep straatkunstenaars en nu hebben bijna veertig miljoen mensen in negentig steden over de hele wereld producties van het gezelschap gezien. Binnen twintig jaar haalde Cirque du Soleil een omzet waarvoor Ringling Bros. and Barnum & Bailey – de mondiale nummer één in de circusbranche – meer dan honderd jaar moest werken.

Deze snelle groei is des te opmerkelijker omdat de sector niet aantrekkelijk was en zich reeds in de neergangsfase bevond. Volgens de traditionele strategische analyse was het potentieel voor groei beperkt. De leveranciersmacht bij de sterren was groot. De afnemersmacht was dat ook. Andere vormen van entertainment werpen een steeds langere schaduw in de vorm van allerlei live amusement in steden, sportevenementen en amusement thuis. Kinderen jengelen eerder om een PlayStation dan om een bezoek aan een rondreizend circus. Mede daardoor namen de bezoekersaantallen in de sector af en dus ook de omzet en de winst. Verder kwam er van de kant van dierenrechtenactivisten steeds meer verzet tegen werken met dieren. Ringling Bros. and Barnum & Bailey stelde de norm en kleinere concurrenten volgden met een bescheidener versie. Vanuit het perspectief van concurrentiegerichte strategie leek de circussector onaantrekkelijk.

Een ander overtuigend aspect van het succes van Cirque du Soleil is dat het niet groeide door te schieten onder de duiven van de reeds krimpende circussector, van oudsher gericht op kinderen. Cirque du Soleil concurreerde niet met Ringling Bros. and Barnum & Bailey, maar creëerde een nieuwe markt waardoor het de concurrentie buitenspel zette. Het aanbod was aantrekkelijk voor een geheel nieuwe groep klanten: volwassenen en bedrijven die bereid waren enkele malen de prijs van een traditioneel circuskaartje neer te tellen voor een ongekende amusementservaring. Een van de eerste producties van Cirque had de veelzeggende titel 'We geven het circus een nieuwe inhoud'.

## Nieuwe markt

Cirque du Soleil had succes omdat het beseftte dat je niet rechtstreeks moet concurreren met andere bedrijven om in de toekomst succes te boeken. Je kunt de concurrentie alleen verslaan als je niet langer *probeert* de concurrentie te verslaan.

Om een idee te krijgen van wat Cirque du Soleil heeft bereikt, stellen we ons voor dat de wereld bestaat uit twee soorten oceanen, rode en blauwe. De rode oceanen omvatten alle sectoren die nu bestaan, de bekende markt. De blauwe oceanen omvatten alle sectoren die nu *niet* bestaan, de onbekende markt.

In de rode oceanen zijn de sectorgrenzen afgebakend en geaccepteerd. De regels van het concurrentiespel zijn bekend.<sup>1</sup> Bedrijven proberen beter te presteren dan de concurrent om een groter aandeel van de bestaande vraag te veroveren. En naarmate de markt voller wordt, is het vooruitzicht op winst en groei kleiner. Producten worden steeds minder gedifferentieerd en de oceaan kleurt rood door de moordende concurrentie.

Blauwe oceanen staan echter voor een markt die nog niet is aangeboord, het creëren van vraag, met kansen voor zeer rendabele groei. Sommige blauwe oceanen worden gecreëerd buiten de grenzen van de bestaande sectoren, maar de meeste zien we binnen rode oceanen. Ze ontstaan doordat bedrijven de bestaande sectorgrenzen uitbreiden zoals Cirque du Soleil deed. In blauwe oceanen is de concurrentie niet relevant, omdat de spelregels nog niet vastliggen.

Het blijft belangrijk om je goed te kunnen redden in de rode oceaan door betere prestaties te leveren dan je concurrenten. Rode oceanen zullen altijd van belang zijn; ze vormen de realiteit van het bedrijfsleven. Maar aangezien het aanbod in de meeste sectoren groter is dan de vraag, kun je op termijn geen goede prestaties leveren door te vechten om een aandeel van een krimpende markt.<sup>2</sup> Bedrijven moeten verder gaan dan concurrentie. Wil je nieuwe winst- en groeikansen pakken, dan moet je ook blauwe oceanen creëren.

Helaas zijn deze blauwe oceanen nauwelijks in kaart gebracht. Het denken over strategie heeft zich de laatste 25 jaar vooral geconcentreerd op concurrentiegerichte strategieën in de rode oceanen.<sup>3</sup> Daardoor weten we vrij goed hoe we moeten concurreren in rood water: van de analyse van de onderliggende economische structuur van bestaande sectoren tot het kiezen van een strategische positie – lage kosten, differentiatie, focus – tot benchmarking van de concurrent. Er zijn wel enkele verhandelingen over blauwe oceanen.<sup>4</sup> Er zijn echter weinig praktische richtlijnen hoe we zulke vrije wateren zouden moeten creëren. Zonder analytisch kader om blauwe



oceanen te creëren en principes om effectief om te gaan met risico blijven blauwe oceanen wensdromen. Managers vinden het te riskant om te kiezen voor zo'n strategie. Dit boek biedt een praktisch kader en analyse-instrument om systematisch blauwe oceanen na te streven en te veroveren.

## **Voortdurend blauwe oceanen creëren**

De term 'blauwe oceanen' is misschien nieuw, maar het verschijnsel niet. Deze wateren horen bij het bedrijfsleven nu en in het verleden. Kijk eens honderd jaar terug en stel uzelf de vraag: hoeveel sectoren van nu waren toen onbekend? We zien dat veel elementaire sectoren, zoals auto's, muziekopnamen, luchtvaart, petrochemische industrie, gezondheidszorg en managementconsultancy, nog niet, of slechts in aanleg, bestonden. Draai nu de klok slechts dertig jaar terug. Ook dan zien we allerlei sectoren waarin nu meerdere miljarden dollars omgaan: beleggingsfondsen, mobiele telefonie, gasgestookte elektriciteitscentrales, biotechnologie, discountdetailhandel, expreskoeriers, minibestelwagens, snowboards, koffiebars en video, om er slechts enkele te noemen. Nog maar dertig jaar geleden had geen van deze sectoren enige betekenis.

Zet de klok nu eens twintig of misschien vijftig jaar vooruit. Vraag u nu eens af hoeveel momenteel onbekende sectoren er dan zullen zijn. Als de geschiedenis iets zegt over de toekomst, zal dit aantal groot zijn.

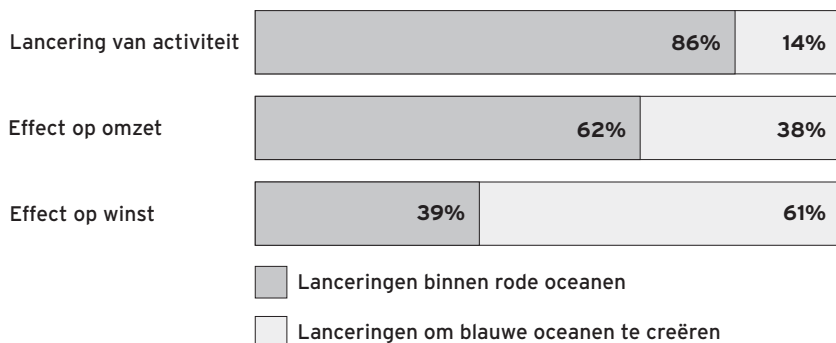
De realiteit is dat sectoren nooit stilstaan, maar voortdurend in ontwikkeling zijn. De operationele activiteiten worden beter, markten breiden uit, spelers komen en gaan. De geschiedenis leert ons dat we het vermogen om nieuwe sectoren te creëren en bestaande te hervormen, schromelijk onderschatten. Het vijftig jaar oude Standard Industrial Classification (SIC)-systeem gepubliceerd door het Amerikaanse bureau voor statistiek werd in 1997 vervangen door het North American Industry Classification Standard (NAICS)-systeem. In het nieuwe systeem werden de tien SIC-sectoren uitgebreid tot twintig sectoren in een afspiegeling van de opkomende realiteit van de nieuwe sectorterritoria.<sup>5</sup> De dienstensector onder het oude systeem is nu bijvoorbeeld opgesplitst in zeven sectoren, van informatie tot gezondheidszorg en sociale voorzieningen.<sup>6</sup> Deze systemen zijn bedoeld voor standaardisering en continuïteit. Uit de kennelijke behoefte aan vervanging blijkt dan ook hoe aanzienlijk de uitbreiding van blauwe oceanen is geweest.

Toch blijft het strategisch denken zich voornamelijk concentreren op concurrentiegerichtte rode oceanen. Dit valt deels te verklaren uit het feit dat bedrijfsstrategie sterk is geënt op militaire strategie. De taal van stra-

tegie is sterk doordrongen van verwijzingen naar militaire aangelegenheden. Vanuit die invalshoek gaat strategie vooral over het directe gevecht met de tegenstander en vechten om een stuk land dat beperkt is en constant.<sup>7</sup> De geschiedenis van het bedrijfsleven laat zien dat het marktuniversum echter nooit constant is. In de loop der tijd zijn voortdurend blauwe oceanen gecreëerd. Als we ons richten op rode oceanen, accepteren we de belangrijkste factoren van de oorlog: beperkt terrein en een vijand die we moeten verslaan om succes te hebben. We ontkennen dan de onderscheidende kracht van het bedrijfsleven, te weten het vermogen om een nieuwe, onbetwiste markt te creëren.

### Het effect van het creëren van blauwe oceanen

Om te beginnen kwantificeren we wat de gevolgen zijn voor de omzet en winst als we blauwe oceanen creëren. We hebben bestudeerd welk effect de lancering van activiteiten had op de groei in omzet en winst van 108 bedrijven (zie figuur 1-1). Dit onderzoek wees uit dat 86 procent van de lanceringen lijnextensies waren, dat wil zeggen relatief kleine verbeteringen binnen de rode oceaan van de bestaande markt. Toch vormden deze slechts 62 procent van de totale omzet en slechts 39 procent van de totale winst. De overige 14 procent behelsde nieuwe oceanen. Deze genereerden 38 procent van de totale omzet en 61 procent van de totale winst. Aangezien de lanceringen het totaal van investeringen in rode en blauwe oceanen omvatte – ongeacht de gevolgen voor omzet en winst en fiasco’s inbegrepen – is het duidelijk welke gunstige resultaten zulke blauwe wateren opleveren. We hebben geen gegevens over het succespercentage van rode- en blauwe-oceaninitiatieven, maar als het initiatief slaagt, bieden blauwe oceanen opvallend betere resultaten dan rode.



*Figuur 1-1 Blauwe oceanen creëren – het effect op winst en groei*

## Steeds sterkere noodzaak om blauwe oceanen te creëren

Er zijn diverse krachten die het steeds noodzakelijker maken om blauwe oceanen te creëren. Door de steeds snellere technische vooruitgang is de productiviteit van het bedrijfsleven aanzienlijk verbeterd en kunnen aanbieders een ongekend spectrum van producten en diensten produceren. In steeds meer sectoren overtreft het aanbod dus de vraag.<sup>8</sup> De trend in de richting van mondialisering verheft deze ontwikkeling nog. Nu handelsbarrières tussen naties en regio's worden geslecht en informatie over producten en prijzen onmiddellijk mondiaal beschikbaar is, verdwijnen steeds meer nichemarkten en monopolieparadijzen.<sup>9</sup> Het aanbod neemt toe terwijl de mondiale concurrentie verheft, maar er zijn geen aanwijzingen dat de mondiale vraag stijgt. De statistieken wijzen zelfs op een krimpende bevolking in veel ontwikkelde landen.<sup>10</sup>

Hierdoor zijn steeds meer producten en diensten ongedifferentieerde *commodities* geworden. Prijsoorlogen worden heviger, terwijl de winstmarge kleiner wordt. Recent sectorbreed onderzoek naar belangrijke Amerikaanse merken bevestigt deze trends.<sup>11</sup> Het wijst uit dat merken over het algemeen steeds meer op elkaar gaan lijken in belangrijke product- en dienstencategorieën, en dat de mensen steeds meer op prijs selecteren.<sup>12</sup> Minder dan in het verleden hechten mensen er waarde aan dat hun wasmiddel Persil is. Ze worden gemakkelijk ontrouw aan Colgate wanneer Prodent in de aanbieding is, of omgekeerd. In overvolle sectoren wordt het steeds moeilijker je merk te differentiëren, zowel bij hoog- als bij laagconjunctuur.

Dit alles wijst erop dat de bedrijfsomgeving waarin de meeste strategieën en managementbenaderingen van de twintigste eeuw zich ontwikkelden, geleidelijk verdwijnt. Naarmate rode oceanen bloediger worden, moet het management zich meer richten op blauwe oceanen dan de huidige lichting managers gewend is.

## Van bedrijf en sector tot strategische zet

Hoe kan een bedrijf uitbreken uit de rode oceaan van bloedige concurrentie? Hoe kan het een blauwe oceaan creëren? Is er een systematische aanpak om dit te bereiken en goede prestaties te bestendigen?

Op zoek naar een antwoord definieerden we om te beginnen de elementaire analyse-eenheid voor ons onderzoek. Doorgaans werd in de literatuur het bedrijf als basiseenheid genomen om na te gaan hoe je tot grootse prestaties kon komen. Er werd bekeken hoe bedrijven sterke, rendabele groei konden realiseren met andere strategische en operationele kenmerken en

organisatiekenmerken. Wij stelden echter de volgende vraag: zijn er *blijvende* 'uitmuntende' of 'visionaire' bedrijven die voortdurend de prestaties van de markt overtreffen en bij herhaling blauwe oceanen creëren?

Neem bijvoorbeeld *Excellente ondernemingen* (oorspronkelijke titel: *In Search of Excellence*) en *Gebouwd voor de toekomst* (oorspronkelijke titel: *Built to Last*).<sup>13</sup> De bestseller *Excellente ondernemingen* werd dertig jaar geleden gepubliceerd. Toch begon binnen twee jaar reeds een aantal onderzochte bedrijven in de vergetelheid te geraken: Atari, Chesebrough-Pond's, Data General, Fluor, National Semiconductor. Zoals gedocumenteerd in *Managing on the Edge* was tweederde van de genoemde modelbedrijven binnen vijf jaar na publicatie van zijn voetstuk gevallen.<sup>14</sup>

Het boek *Gebouwd voor de toekomst* volgde hetzelfde spoor. Het zocht 'succesvolle gewoonten van visionaire bedrijven' met een lange staat van dienst van superieure prestaties. Om de valkuilen van *Excellente ondernemingen* te vermijden keek men in *Gebouwd voor de toekomst* naar het hele bestaan van het bedrijf en werd de analyse beperkt tot bedrijven van veertig jaar en ouder. Ook *Gebouwd voor de toekomst* werd een bestseller.

Maar bij nader onderzoek zijn enkele tekortkomingen in *Gebouwd voor de toekomst* aan het licht gekomen. Zoals geïllustreerd in het recente boek *Excellent ondernemen* (oorspronkelijke titel: *Creative Destruction*), is het succes dat in *Gebouwd voor de toekomst* wordt toegeschreven aan modelbedrijven veeleer te danken aan prestaties van de sector dan prestaties van het bedrijf zelf.<sup>15</sup> Hewlett-Packard (HP) voldeed bijvoorbeeld aan de criteria van *Gebouwd voor de toekomst* en presteerde op lange termijn beter dan de markt. Maar datzelfde gold voor de hele computerhardwaresector. Sterker nog, HP presteerde niet eens beter dan de concurrentie in de sector. Aan de hand van deze en andere voorbeelden vroegen de auteurs van *Excellent ondernemen* zich af of 'visionaire bedrijven die voortdurend beter presteren dan de markt' wel bestaan.

Als voortdurend super presterende bedrijven niet bestaan en hetzelfde bedrijf beurtelings briljant kan zijn en vervolgens de plank volledig mis kan slaan, is het bedrijf blijkbaar niet de juiste analyse-eenheid als we zoeken naar de oorsprong van goede prestaties en blauwe oceanen.

Zoals we reeds bespraken, laat de geschiedenis zien dat voortdurend sectoren worden gecreëerd en uitgebreid, en dat de situaties en grenzen van sectoren geen vast gegeven zijn; individuele spelers kunnen deze vormgeven. Bedrijven hoeven niet frontaal te concurreren in een bepaalde sector. Cirque du Soleil creëerde een nieuwe markt in de amusementsector en genereerde daarmee sterke, rendabele groei. Dus lijkt noch het bedrijf, noch de sector de beste analyse-eenheid als we zoeken naar de oorsprong van rendabele groei.