

Inhoud

Voorwoord 9

Deel een: Blue ocean shift

1. Het allerhoogste nastreven 13
2. De basisbeginselen van de strategie van marktontwikkeling 37
3. De mindset van een blauwe-oceaanstrategie 53
4. Menselijkheid, vertrouwen en creativiteit 68

Deel twee: De vijf stappen op weg naar een blue ocean shift

Stap 1: aan de slag

5. De juiste plek kiezen om te beginnen 89
6. Het juiste team voor je blauwe-oceaanproces samenstellen 106

Stap 2: weet waar je nu staat

7. De huidige situatie in kaart brengen 119

Stap 3: stel je voor waar je zou kunnen zijn

8. De verborgen pijnpunten blootleggen die de groei van je bedrijfstak belemmeren 141
9. Een oceaan aan niet-klanten ontdekken 159

Stap 4: zoek uit hoe je je doel kunt bereiken

10. De marktgrenzen opnieuw bepalen – op een systematische manier 179
11. Het genereren van alternatieve kansen op een blauwe oceaan 205

Stap 5: actie ondernemen

12. Je blauwe-oceanstrategie kiezen en snelle marktonderzoeken doen 223
13. De laatste hand leggen aan je blauwe-oceanstrategie voor de introductie van je nieuwe aanbod 240

Epiloog: Een blue ocean shift in actie 257

Noten 271

Dankwoord 276

Literatuur 280

Register 283

Over de auteurs 287

Voorwoord

In zijn gedicht 'O Me! O Life!' denkt de Amerikaanse dichter en schrijver Walt Whitman na over de beproevingen en ontberingen die wij als mensen doorstaan. '*What good amid these, O me! O life?*' vraagt hij. Zijn antwoord – namelijk dat wij allen, ieder voor zich en gezamenlijk, een bijdrage zullen leveren aan de prachtige voorstelling die het leven is – kennen we allemaal.

Het leven stelt ons voor beproevingen en ontberingen, maar we kunnen het wel zelf vormgeven. We kunnen allemaal iets bijdragen, en daarmee onze levensloop, en misschien zelfs de schoonheid van ons leven, beïnvloeden, al is het maar een beetje.

Wat zal jouw bijdrage zijn? Wat zal onze bijdrage zijn? Dat vragen we ons geregeld af. Waar willen we voor staan? Op welke verhaallijn willen we ons richten in de hoop dat we een kleine bijdrage kunnen leveren aan het krachtige toneelstuk dat het leven is en waarmee we kunnen helpen om de wereld beter te maken?

Wij als wetenschappers streefden niet naar een wereld die alleen maar bestond uit concurrentie en de verdeling van markten en de aarde, waarbij je alleen maar floreert ten koste van anderen. Concurrentie is een feit en er zijn altijd winnaars en verliezers, maar dat was niet waar we van droomden en we hadden ook niet het idee dat onze wereld daar meer van nodig heeft. Wat we bewonderden, wat ons inspireerde, waren de organisaties en mensen die verder keken dan concurrentie in hun zoektocht naar nieuwe kansen, groei en banen. Hun succes was niet gestoeld op het verdelen van een bestaande en vaak krimpende markt, maar juist op het creëren van een grotere economische markt voor iedereen – wij noemen dat de blauwe oceaan. Bij blauwe oceanen gaat het niet zozeer om disruptie, maar veel meer niet-disruptieve ontwikkelingen, waarbij de groei van de een niet ten koste hoeft te gaan van anderen.

Maar hoe zet je zo'n ambitie om in actie en maak je je plannen waar?

We hebben behoefte aan een routekaart om onze perspectieven te kunnen verleggen en onze verbeelding de vrije loop te laten, zodat we niet alleen de beperkingen van dit moment zien maar ons de mogelijkheden van de toekomst kunnen voorstellen en ze ook daadwerkelijk kunnen creëren. Daarvoor moeten we vertrouwen krijgen in onszelf en in anderen, want hoewel we een enorme creatieve energie en veerkracht hebben, zijn we diep vanbinnen bijna allemaal gevoelig en kwetsbaar. Als we te weinig zelfvertrouwen hebben om tot actie over te gaan, zullen we geen nieuwe wegen inslaan, hoe goed we onze route ook hebben uitgestippeld. We willen graag een verschil maken, maar tegelijkertijd zijn we bang dat we daar niet toe in staat zijn. Maar met zelfvertrouwen beschikken we over een magische kwaliteit die ons in staat stelt om onze twijfels te overwinnen. We weten dan welk emotioneel pad we moeten volgen, omdat we in onszelf en het proces geloven.

Dit boek is ons antwoord op deze uitdaging. Het is gebaseerd op onderzoeken naar de blauwe oceaan die we de afgelopen dertig jaar hebben gedaan. Voor die onderzoeken hebben we zowel grote als kleine, profit- en non-profitorganisaties, maar ook overheden bestudeerd, die allemaal verder keken dan concurreren in een bestaande en overvolle markt – door ons bestempeld als de rode oceaan. Ze hebben allemaal veel vertrouwen en groei bereikt en nieuwe markten gecreëerd. Van organisaties die deze transitie met succes hebben doorgemaakt, maar ook van organisaties die daar niet in zijn geslaagd, hebben we geleerd dat we voor een succesvol proces niet alleen onze twijfels onder ogen moeten zien en vertrouwen moeten opbouwen, maar ook de benodigde creativiteit bij mensen moeten stimuleren.

In *Blue Ocean Shift* zetten wij mensen en de menselijke geest op hetzelfde niveau als een beproefd proces en marktcreërende tools om jou, je team en je organisatie van de rode naar de blauwe oceaan te brengen. Dit doen we zodanig dat de betrokkenen zelf het proces op weg naar succes bepalen en beïnvloeden. Dit boek biedt een stapsgewijze leidraad die iedereen kan volgen. Uit de praktijk weten we wat wel en wat niet werkt en hoe je mogelijke valkuilen kunt vermijden.

We hebben vooraf bepaald welk verhaal we de wereld willen vertellen. We zijn er heilig van overtuigd dat we allemaal nieuwe grenzen kunnen creëren en ons eigen levensverhaal kunnen schrijven. Zoals Nelson Mandela ooit opmerkte: 'Het lijkt altijd onmogelijk totdat je het hebt gedaan.' We hopen dat dit boek je helpt om jouw levensverhaal vorm te geven.

DEEL EEN

Blue ocean shift

1.

Het allerhoogste nastreven

‘Wanneer ik naar muziek luister, heb ik het gevoel dat ik in een eindeloos mooie wereld zit.’

In 2008 had Zuhail Sultan in een verwoest Irak – een land met grote religieuze en etnische verschillen dat ontberingen en oorlogen moest doorstaan – een droom. De zeventienjarige Iraakse pianiste wilde het eerste nationale jeugdorkest van haar land oprichten en daarmee de wereld rondreizen. Irak had echter maar weinig goed opgeleide musici of muziekleraren, en er waren ook maar weinig kwalitatief goede muziekinstrumenten verkrijgbaar. En dan hebben we het nog niet eens over de culturele verschillen die eeuwen geleden waren ontstaan en de Iraakse jeugd nog steeds verdeelde.

Waar moest ze beginnen? Op internet ging Zuhail op zoek naar een dirigent. Ze kreeg een reactie van de Schotse dirigent Paul MacAlindin, een klassiek getrainde musicus. Hij werd de eerste dirigent van het National Youth Orchestra of Iraq (NYOI).

Paul had al gauw in de gaten dat hij behalve musicus ook strateeg moest zijn, omdat het orkest geen enkele kans zou hebben als het net zo zou opereren als alle andere nationale jeugdorkesten. Er was veel concurrentie, met name van hoog aangeschreven Europese jeugdorkesten uit landen als Frankrijk, Italië, Spanje en het Verenigd Koninkrijk. Deze orkesten bestonden uit goed opgeleide musici met uitstekende technische vaardigheden; ze konden de allerbeste gastsolisten en -dirigenten uit de hele wereld krijgen. Ze brachten perfecte uitvoeringen van klassieke meesterwerken van componisten als Brahms, Beethoven en Chopin. Om zich met zijn orkest te onderscheiden en de kosten laag te houden moest Paul de geldende normen doorbreken en het begrip nationaal jeugdorkest opnieuw definiëren.

In plaats van zich te richten op technische hoogstandjes en muzikale

verfijning zou het NYOI zich richten op de kracht van muziek om te helen, verschillen te overbruggen en de verborgen schoonheid van het rijke erfgoed van Irak te belichten. Daarom besloot Paul dat het orkest niet afhankelijk moest zijn van muzikale expertise of moest streven naar een perfect Europees repertoire. Om de kosten binnen de perken te houden werkte hij ook niet met beroemde gastsolisten of -dirigenten.

In plaats daarvan stelden Paul en Zuhail een groep jonge musici samen die oorspronkelijke Iraakse muziek van Koerdische en Arabische oorsprong gingen spelen, naast werken van Haydn, Beethoven en Schubert. Tot ieders verbazing bracht het NYOI jonge mannen en vrouwen samen met een soennitische, sjiiitische, Arabische en Koerdische achtergrond. Paul en Zuhail richtten een orkest op waaruit de hoop en de wil van jonge Iraakse mensen bleek om samen een mooie toekomst op te bouwen na de vernietigende oorlog. Mohammed Adnan Abdallah, een van de orkestleden, verwoordde het als volgt: 'Muziek is de taal van de vrede en zorgt ervoor dat mensen weer van elkaar gaan houden. Wanneer musici samenspelen, brengen ze dat over.'¹

Het resultaat: het NYOI werd bekend als 'het dapperste orkest ter wereld', een benaming die voor het eerst werd gebruikt door de Britse tv-zender Sky News. Ze waren technisch gezien misschien niet de allerbeste muzikanten, maar vermoedelijk wel de meest geïnspireerde. Het orkest onderscheidde zich duidelijk van andere nationale jeugdorkesten en kreeg in de hele wereld veel lof, staande ovaties en aandacht. Het trok een nieuw publiek van mensen die nooit eerder klassieke concerten hadden bezocht. Bovendien had het orkest meer volgers op sociale media dan veel andere jeugdorkesten, en bewees het jonge Iraakezen dat zij hun land op een andere manier konden presenteren: niet langer een land van vernietiging, haat en oorlog, maar van vrede, hoop en solidariteit.²

Paul MacAlindin is een slimme en heel goede dirigent. Hij werkt hard, doet altijd zijn uiterste best en wil graag het verschil maken. Hij zal meteen toegeven dat hij geen genie is, noch een goede ondernemer. Paul is eigenlijk net zoals de meesten van ons. Maar ondanks de organisatorische beperkingen, variërend van beperkte middelen tot weinig toptalent, ontwikkelden Paul en zijn jonge orkestleden een strategie die zowel creatief als kostenbesparend was, waardoor het orkest zich kon onderscheiden van de sterke en lang gevestigde concurrenten.

Paul en de jonge musici van het NYOI zijn echter niet de enigen.

Van orkest tot frietmakers

Neem Groupe SEB, een Franse multinational die in 1857 werd opgericht. Net zoals de meeste grote, gevestigde multinationals wordt Groupe SEB geleid door professionele managers, van wie velen al heel lang bij het bedrijf werken. Het bedrijf wordt gekenmerkt door een gevestigde cultuur, met de bijbehorende bureaucratie en interne politieke spelletjes. Net zoals de meeste fabrikanten van kleine apparatuur ondervond ook dit bedrijf steeds meer concurrentie en kwamen de marges onder druk te staan. Met name de productie van elektrische friteuses werd een probleem in een markt die elk jaar tien procent in waarde daalde.

Omdat duidelijk was dat hij van deze hevige concurrentie af moest, besloot Christian Grob, hoofd van de divisie elektrische keukenapparatuur, om hier samen met zijn team iets aan te doen. De professionele managers van Groupe SEB reageerden sceptisch. Want wat moest je doen met een friteuse als de prijs het enige was dat de omzet bepaalde?

Christian en zijn team bekeken het echter van een andere kant. Wat nu als alle producenten uitgingen van dezelfde aannames, terwijl die aannames in feite een beperking vormden voor de aantrekkingskracht van en interesse in hun producten? Wat als je die aannames nu eens opnieuw ging bekijken? En dat is precies wat Christian en zijn team deden: de meest basale aannames die in de bedrijfstak golden bepalen en ter discussie stellen. Toen ze dat deden, kwamen ze tot een bijzondere ontdekking.

Christian en zijn team ontdekten dat er twee feiten waren waar iedereen zonder meer van uitging en die de hele bedrijfstak bepaalden. Het eerste was dat je friet altijd moest frituren. Het tweede was dat je daarvoor altijd heel veel olie moest gebruiken.

Duidelijk toch? Ja zeker. Maar deze nooit onderzochte aannames leidden ertoe dat de bedrijfstak een heleboel andere problemen over het hoofd zag. Er is tweeënhalve liter frituurolie nodig om te frituren en dat is duur. Als de olie eenmaal verhit is, vormen de friteuses een gevaar. Als de frietjes gebakken zijn, is het lastig om de gebruikte olie uit het apparaat te halen, waardoor schoonmaken moeilijk gaat. Bovendien maakt al die olie de frietjes ongezond en enorme dikmakers.

Het team ging aan de slag en probeerde het probleem waar de bedrijfstak zich op richtte – de allerbeste friteuse maken – anders te benaderen. Men wilde de allerlekkerste en gezondste frietjes maken **zonder** te frituren. Het team bedacht de ActiFry, waarmee op een geheel nieuwe

manier friet kon worden gebakken. Het apparaat verscheen op de markt in 2006 en werd daarna wereldwijd verkocht. De ActiFry frituurt niet en je hebt slechts één eetlepel olie nodig om een kilo friet te bakken, waardoor de friet veertig procent minder calorieën en tachtig procent minder vet bevat dan bij frituren op de traditionele manier. Daarnaast is het apparaat gemakkelijk schoon te maken en zijn er geen problemen met veiligheid of het vervangen van de olie. En de friet smaakt uitstekend: knapperig aan de buitenkant en zacht vanbinnen. Deze winnende combinatie van gezonde, heerlijke frieten en minder calorieën was voor Oprah Winfrey aanleiding om te twitteren hoe blij ze is met haar ActiFry. ‘Dit apparaat... deze actifry heeft mijn leven veranderd,’ twitterde ze. ‘En nee, ze betalen me hier niet voor.’³ In Europa was de vraag groter dan het aanbod, en na Oprahs tweet steeg het aandeel Groupe SEB met vijf procent. De concurrentie deed er vijf jaar over om deze markt te betreden, maar was niet in staat om een substantieel marktaandeel te veroveren. Ze konden niet tippen aan de ActiFry, mede door de patenten die Groupe SEB had aangevraagd. Tien jaar nadat de eerste ActiFry op de markt kwam, is het merk nog steeds marktleider. Na de introductie van de ActiFry groeide de waarde van de bedrijfstak met bijna veertig procent, omdat het apparaat nieuwe klanten wist te lokken die nooit eerder een friteuse hadden gekocht.

De bedrijfstak van nationale jeugdorkesten en die van friteusemakers zijn natuurlijk niet te vergelijken. Ze bieden heel verschillende producten, concurreren op heel verschillende manieren en hebben heel verschillende concurrenten. Hun organisaties zijn ook heel verschillend. Het nationale jeugdorkest van Irak is een non-profitorganisatie en eigenlijk een startup. Groupe SEB is een multinational met winstoogmerk die al 150 jaar bestaat.

Maar hoe verschillend deze twee organisaties en hun bedrijfstakken ook zijn, ze boekten wel op dezelfde manier succes. Beide organisaties zeiden een overvolle en sterk concurrerende markt vaarwel en gingen op zoek naar nieuwe marktruimte. En hoewel ze, zoals alle organisaties, hindernissen tegenkwamen, wisten ze die te slechten door het vertrouwen van mensen te winnen en zich te verzekeren van hun medewerking. Dit noemen we de *blue ocean shift*. Blue ocean shift is een systematisch verlopend proces waarbij je je organisatie en haar medewerkers uit een keiharde markt met dito concurrentie haalt – door ons de rode oceanen vol haaien genoemd – en overhevelt naar een grote blauwe oceaan, ofwel een nieuwe markt waar nog geen enorme concurrentie heerst.

Om deze blue ocean shift te verduidelijken geven we nog een voorbeeld, deze keer van een overheid. Overheden worden in het algemeen gezien als zeer bureaucratische organisaties die maar weinig veranderen en niet echt creatief of innovatief zijn.

Het geschenk van een tweede kans

Veel landen hebben te maken met toenemende criminaliteit, overvolle gevangenissen en hoge recidivecijfers. De gevolgen hiervan zijn enorm. Deze situatie kost de belastingbetalers veel geld en bedreigt de veiligheid van burgers. Het is rampzalig voor mensen die zich schuldig hebben gemaakt aan criminaliteit en niet uit hun vicieuze cirkel kunnen komen. Bovendien is het hartverscheurend voor hun gezin en familie.

De meeste overheden komen met traditionele oplossingen voor overvolle gevangenissen: meer gevangenissen bouwen of zo optimaal mogelijk gebruikmaken van de ruimte door kruimeldieven samen met harde criminelen in een cel te plaatsen. Dit zijn geen goede oplossingen. Meer gevangenissen bouwen is duur en tijdrovend, en kruimeldieven bij grote jongens in een cel plaatsen maakt van deze gevangenissen opleidingsinstituten voor criminelen.

De nadruk ligt altijd op opsluiting in een zwaarbeveiligde omgeving en niet op reclassering. In Californië bijvoorbeeld zijn sinds 1980 22 nieuwe gevangenissen gebouwd. Het jaarlijkse bedrag dat deze staat aan gevangenissen uitgeeft, is nu negen miljard dollar. De gevangenissen zitten nog steeds overvol en het recidivecijfer ligt rond de 65 procent. We kunnen stellen dat de huidige strategieën zeer succesvol zijn als het gaat om straffen, maar dat ze er niet in slagen dat te doen waar de samenleving het meest belang bij heeft, namelijk het reclasseren van gevangenen zodat ze weer productieve leden van de gemeenschap kunnen worden.

Toen de regering van Maleisië in 2010 met hetzelfde probleem werd geconfronteerd, zag ze in dat alleen met een verandering van strategie en focus deze vicieuze cirkel van opsluiting kon worden doorbroken en de criminaliteit kon worden teruggedrongen. De overheid vroeg daarom advies aan de National Blue Ocean Strategy (NBOS) Summit. Diezelfde overheid had de NBOS Summit in 2009 in het leven geroepen om te komen tot innovatieve strategieën en nieuwe manieren van werken met een grote sociale impact tegen lage kosten. Elke maand komen tijdens de