

En ocean utan hajar och blindskär

Vad är det egentligen som döljer sig bakom konkurrensens retorik och estetik? Jonas Hammarbäck recenserar det senaste om vinster och innovationer.

Jag fick frågan om jag ville recensera något till nästa nummer av *Ikaros* som skulle handla om konkurrens och jag tänkte att vad vet man egentligen om konkurrens och googlade. *The Blue Ocean Strategy – skapa nya marknader utan konkurrens* var en av de första böcker jag snubblade över och den såg populär ut. Verkade ha vunnit priser och uppmärksammats och så. Var inte alltför gammal och samtidigt lite kontroversiell i managementkretsar där vissa tyckte att vadå det här var inte vidare vetenskapligt. Teorin är ju bara en beskrivning av hur företag som lyckats gått till väga, och ingen metod. För även om den baserats på 15 års forskning och 150 olika företag har inget av företagen använt *the blue ocean strategy* utan den har liksom applicerats i efterhand. Och en massa gamla framgångssagor kan väl vem som helst

samla ihop och säga att hej, precis så här har de gjort, köp vår bok då. För vi vet ju att hur mycket än vissa företagsvänliga politiska fraktioner (finns det ens några andra?) framhårdar i ämnet så skulle företaget, om det nu självt fick välja, helst av allt slippa konkurrens och bara dominera samtliga marknader i ett nafs. En tendens som egentligen är rätt totalitär även om det är vanligare att kalla den tillväxt. Men politikerna har rätt i att konkurrensen är viktig. Det är ju den som skiljer det kapitalistiska företaget från diktaturen, även om det ena naturligtvis inte utesluter det andra. Men den innebär också en hel massa annat än valfrihet och det är detta som boken är på spåret med sin revolutionerande strategi.

Så luta dig tillbaka under stuckaturerna i styrelserummet. Klicka upp en flaska Evian. Blicka ut över den vackra utsikten och lyssna noga.

The Blue Ocean Strategy är handboken för en metod som går ut på att du som företagare istället för att konkurrera inom existerande marknadssegment ska bryta dig loss och skapa en ny och alldeles egen marknad. Detta är den blå oceanen. Ett vatten utan andra predatorer än du, där du sätter spelreglerna, priserna, *you name it*. Boken hjälper dig att få vittring på denna kapitalismens heliga graal, det utökade

mervärdet som inte för den skull innebär utökad kostnad.

Men om du vill nå dit måste du våga lämna platsen där du befinner dig. Den av bitter konkurrens nedblodade röda oceanen. Full av hungriga företag som försöker sluka varandra med ny teknik, aggressiv marknadsföring och ständigt pressade priser och du har ingen annan att skylla än dig själv för att du sitter där du sitter. Du har nämligen sysslat med *benchmarking*.

Benchmarking innebär att du stirrar dig blind på konkurrensen. Nog känner du väl igen hur du utvärderar din verksamhet genom att

fokusera på likheter och skillnader gentemot konkurrenter i samma bransch? Och hur du sedan utvecklar din strategi utifrån det. Men dina konkurrenter är själva fast i den röda oceanen, glöm aldrig det. De kommer knappast att leda dig bort mot den under-

Den blåa oceanen, ett vatten utan andra predatorer än du, där du sätter spelreglerna, priserna.

bara blå. Eller för att uttrycka sig så att akademikern fattar: du måste kasta av dig din ressentimentsfulla attityd. Den låser fast dig vid redan etablerade metoder och gör dig blind för din egen skillnad, du måste affirmera den, bli den förändring du är och skapa dig en helt ny livsmiljö, *ahead of the game*.

Så mot benchmarkingens förrådiska lätthet ställer *The Blue Ocean Strategy* värdeinnovationen. Och bland strategins alla scheman och retoriska presentationer som alltid kommer i dramatiska nummer av typen de sex principerna, fyra åtgärder eller de tre skikten av icke-kunder så är värdeinnovationen viktigast. Det är en innovation i ordets egentliga bemärkelse, en värdeökning utan kostnadsökning, en sorts trolleri. Som ett första exempel tar boken upp den franska nycirkusens anmoder *Cirque du soleil*. Och det är naturligtvis ingen slump.

Denna retoriska text vet precis vad den gör. Genom att åkalla en semikonstnärlig gudinna som nycirkusen slår den an en ton. Liksom *teamar* ihop sig med en alltmer utbredd diskurs om entreprenörskap som en kreativ verksamhet, något som ligger konsten nära och därmed avskiljer sin egen metod, den blå oceanen, *The Blue Ocean Strategy* från tidigare gammalgrå, fantasilösa managementteorier.

Ok, hursomhelst.

Cirque du Soleils värdeinnovation bestod i att man från cirkusen tog bort ett antal moment som blivit föråldrade, omotiverat dyra med tanke på vad de egentligen var värda och som låste fast den i samma nisch som alla andra cirkusar. Så de gamla dyra stjärnorna fick packa och åka. Och eftersom det inte längre var politiskt korrekt med deprimerade elefanter och uttorkade sjölejon i bur och de dessutom kostade skjortan gjorde man sig av med dem också. Likaså förutsägbara clownnummer, svettiga konferencierer, uppdelningen av manegen i flera och showen i olika nummer staplade på varandra utan egentlig inbördes ordning, tills det enda som återstod av den dammiga gamla cirkusen var några ödmjuka akrobater i ett hörn och ett tält.

Istället satsade man på det exotiska.

Fakirer, kampsportskrigare och cirkuskonster från hela världen togs in och resten av tältet fylldes med aktiviteter och restauranger och pimpades upp rejält för att återge det en del av cirkusens ursprungliga *air* av magi. I övrigt lät man sig inspireras av teatern. Det som sattes upp liknade mer

Den här typen av företagande sysslar med att, mer eller mindre i grunden, förändra själva människan så att hon passar kapitalets behov.

sammansatta föreställningar med allmänmännsliga teman än en show. På så vis lockades en helt annan publik till tältet. Några som var vana vid högkulturella aktiviteter och som kunde betala för sig. Biljettpriset höjdes. Restaurangerna blomstrade. Pengarna rullade in.

Och så fortsätter det. För oavsett om det handlar om *Curves*, gymföretaget som specialiserade sig på en opretentiös miljö för kvinnor utan en massa gluttande män men med enkla hemträningsinstruktioner, eller snillena som misstänkte att det kanske kunde vara socialt stigmatiserande att sitta på offentlig plats och injicera insulin och därför knäckte genidraget insulinpennan, är principen detsamma. Och exemplen är många. Från australiensiska vinproducenter till biografer med integrerad barnpassning, krigsmateriel, system för avläsandet av finansmarknader och japanska telefoner med inbyggt internet (boken är skriven 2005, alltså innan smartphoneboomen). Hela tiden handlar det om att tänka utanför boxen, förflytta dina kostnader till en verksamhet som verkligen lönar sig och därmed skapa en ny marknad utan konkurrens.

Ok men jag fattar principen, tänker du där du sitter, men jag vill ha mer detaljer. Hur ska jag göra rent konkret?

Ingen fara, boken ger svar på det också. Boken zoomar med nästan absurd detaljrikedom in på de olika problem som kan uppkomma. Hur hinder i organisationen ska övervinnas, om de är kognitiva eller känslomässiga, och nyttiga

tips som att inte fokusera för mycket på siffror, försöka se helhetsbilden, de stora linjerna. Hur du ska kommunicera dina idéer till personal och medarbetare och hur du på machiavelliskt vis kan identifiera dina allierade och fiender med frågor av typen "Vilka är mina djävlar? Vilka kommer att slåss mot mig? Vilka har mest att förlora på min strategi för en blå ocean?" samt "Vilka är mina änglar? Vilka kommer naturligt att rätta sig in i ledet tillsammans med mig? Vilka kommer att vinna mest på det strategiska nytänkandet?"

Det mesta av detta känner du igen, eller hur? Ingenting nytt under solen som man säger, ens för den som inte är det minsta bekant med *management*, men det leder oss in på ett annat spår. För när boken sätter ord på en strategi och försöker göra sig själv till en manual för den strategin, så är det vissa saker den har lite svårt att förstå. En sådan sak är relationen till kunderna.

Å ena sidan beskrivs de som en fåraktig massa som bara vill köpa det som de tidigare köpt. Några vars begär har strukturerats och skulpterats av alla år av tidigare kapitalistiska företag och som helt enkelt inte vet att de vill ha vad du tänker sälja till dem. Alla initiativ och all kreativ förmåga ligger hos dig som företagare. Samtidigt går en mycket stor del av strategin ut på att analysera och studera just kunderna. Att se vad de behöver som andra inskränkta företag inte förmår ge som till exempel en biograf med barnvakter. Kunden blir då någon att lyssna till noga och följa som hökar, den som alltid vet bäst. Som ligger i täten.

Och även om både kulturella och teknologiska allmänningar, alltså områden utanför kapitalistisk logik där folk helt enkelt bara delar idéer med varandra och låter det vara bra med det, ofta kan sägas vara en förutsättning för att *The Blue Ocean Strategy* ska ha något att exploatera (och boken är givetvis blind för detta) så sätter dubbelheten i förhållandet till kunderna fingret på något väsentligt: den här typen av företagande sysslar med att, mer eller mindre i grunden, förändra själva människan så att hon passar kapitalets behov.

För att du ska förstå vad jag är ute efter kan vi gå tillbaka till exemplet med *Cirque du Soleil*. Det de skapade var inte bara en ny typ av underhållning med medföljande kundgrupp. Man väckte också liv i, eller bidrog till spridningen av, en hel ungdomskultur runt nycirkusen. Med jonglering, poiande, cirkusskolor, en viss typ av klädsel och till och med musik (kanske är det någon som minns bandet *Urga?*).

Och om vi lyfter blicken och tittar oss omkring ser vi vilka enorma konsekvenser den här typen av verksamhet har haft. Inte bara för till exempel skönhetsidealen (eller hälsa, barnuppfostran, sexualitet, livsstil, kriminalitet, ja, du kan fylla i själv).

Även något så fundamentalt som uppdelningen mellan privat och offentligt håller på att förändras. Det konstanta dokumenterandet av våra liv, sättet att forma gemenskaper och den luddiga gränsen mellan vänner, kontakter, kollegor och chefer kan tillskrivas en massa olika mekanismer, teknologiska, sociala, generationsmässiga men i många fall handlar det om strikt företagsekonomiska innovationer, om så bara det geniala i att stjäla ett koncept och kapitalisera på det. För vore det inte fantastiskt om du hade tillgång till en så böljande blå ocean som kontrollen över en digital miljö för interaktion som av sig själv lockar till sig miljon-

tals människor vars information och uppmärksamhet du sedan kan sälja som produkter till andra företag. *Catching!*

Men både du och jag och ganska många andra med oss delar nog en känsla av att det dessutom liksom eskalerat på sistone. Och det är lite märkligt. Vi har ju haft samma ekonomiska system ett ganska bra tag. Varför händer allt detta just nu? Vad det är med senkapitalismen som gör den så spattig på att förvandla allt fler aspekter av det mänskliga livet till varor?

En möjlig förklaring till det hela skulle kunna vara, så som den marxistiske kulturgeografen **David Harvey** (i enlighet med **Rosa Luxemburgs** kristeorier) hävdar i sin bok *Kapitalets gåta*, att kapitalismen tidigare använde sig av områden utanför det ekonomiska systemet för att investera sitt överskott och på så vis generera sina nödvändiga tre procents tillväxt. Men att överskottet som måste investeras hela tiden växer sedan allt större delar av världen inlemmas i den kapitalistiska ekonomin.

Detta gör att exporten av kapital till områden med accelererande produktion (så som Kina) måste öka dramatiskt, men

Vad det är med senkapitalismen som gör den så spattig på att förvandla allt fler aspekter av det mänskliga livet till varor?

det sätter också stort tryck på att konsumtionen ska stå för den efterfrågan som systemet kräver för att generera tillväxt.

Något som ytterligare trasslar till det hela är att arbetarrörelsen i västerlandet försvagats. Därför har reallönerna i stort sett legat och guppat på samma nivå sedan sjuttioalet och konsumenterna har blivit tvugna att låna till konsumtion för att hålla systemet flytande.

För oavsett vad så är det någon som i slutändan måste köpa produkten, om än för lånade pengar. Annars blir det inte mycket till blå ocean. Bara ett kallt och fientligt ishav där ingen företagare i världen vill fiska. Samma svarta ocean som just nu breder ut sig över Europa.

Så, det var allt. Du kan resa dig nu.

Gå fram till fönstret och blicka ut över staden där nere. Pressa handen prövande mot glaset för att sedan låta den falla och se hur avtrycket efter den dunstar bort. Tills det enda som återstår är de bleka fettmärkena från din hud, som efter en vålnad.

Jonas Hammarbäck är författare