

Et krydstogt på det blå ocean

I det røde ocean slås virksomhederne med hinanden, så blodet billedligt flyder. I det blå ocean har virksomhederne skabt noget unikt, så de – i hvert fald for en periode – kan være på et marked uden konkurrenter. Men hvordan gennemfører man en tur på det blå ocean i praksis? Lektor Jørgen Lægaard og seniorkonsulent Poul Kristian Mouritsen gør i denne artikel rede for begreberne i Blue ocean-strategien. Herefter gennemgår de, hvordan Jyske Bank har skabt en differentieringsstrategi og placeret sig på det blå ocean.

Forfatterne til artiklen har også skrevet bogen ”Jyske Bank på det blå ocean”, som netop kåret som en af de ti mest populære ledelsesbøger i 2007.

Af Jørgen Lægaard og Poul Kristian Mouritsen

Det er i de gode tider, virksomheden skal investere i fremtiden og rykke fri af feltet
Anders Dam, Ordførende direktør i Jyske Bank

I Jyske Bank i Århus kan man spille bordfodbold om det sidste kvarte point på renten. Det er der faktisk en del erhvervs-kunder, der finder sjovt. Det er en af måderne at udmønte en forretningsstrategi, der går du på at give kunderne en anderledes og uhøjtidelig oplevelse. Det er nemlig nøgleord i Jyske Banks Blue ocean-strategi.

Strategi på de blå oceaner har for alvor medvirket til nye diskussioner på direktionsgangene i erhvervslivet. Egentlig er der jo ikke tale om meget komplicerede teoretiske modeller, der er markant anderledes, end det vi hidtil har kendt. Der er vel nærmere tale om et opgør med det mentale tankesæt, der i mange år har været topledelsen styrke og svaghed – at være konstant optaget af konkurrenterne i markedet og mulighederne for at slå dem på enten pris eller kvalitet. Nu handler det om noget andet, og det kan jo ikke blive et opgør, der går stille af sig.

Vi har skrevet bogen ”Jyske Bank på det blå ocean – om at gøre en forskel” fordi vi mener, det er vigtigt at komme bag om disse nye tanker og sætte handling bag nogle spændende og fascinerende tanker. Denne artikel tager sit udgangspunkt i bogen og fremdrager nogle essenser, men er samtidig et udtryk for nogle af de erfaringer, vi har gjort os på baggrund af arbejdet med virksomheder og ledere efter bogens udgivelse.

Vi vil i denne artikel meget kort gøre rede for begreberne omkring Blue ocean-strategi for at få konteksten på plads og give et bud på, hvordan de kan bruges. Herefter vil vi, med Jyske Bank som casevirksomhed, give et billede af en markedsvendt Blue ocean-strategi, hvor vi både kigger på de interne og eksterne forhold, som lige centrale for at nå det mål virksomheden sigter imod.

Blue ocean-strategi skaber et fælles sprog

Noget af det interessante ved Blue ocean-strategi som teori, er det fælles sprog. Et sprog, der skaber mange billeder, og pludselig er med til at gøre relativt kendte men ofte komplicerede emner til alle mands eje. Det kan være udviklede med begreber som; strategi, markedsanalyse, innovation, benchmarking og indtjeningskalkulationer. Blue ocean-strategi giver en mulighed for, at alle kan tale med og måske se mere nuanceret på strategi og forretningsudvikling.

Figur 1: De røde og blå oceaner

De røde oceaner	De blå oceaner
<ul style="list-style-type: none">⇒ Konkurrence på pris og kvalitet.⇒ Konkurrence på eksisterende markeder med ens produkter.⇒ Fokus på at slå konkurrenterne.⇒ Strategisk udvikling med fokus på optimering af eksisterende marked og ydelser.	<ul style="list-style-type: none">⇒ Nye markeder uden eller med færre konkurrenter.⇒ Fokus på unikke produkter og ydelser.⇒ Andre kundeparametre end pris.⇒ Strategisk udvikling med fokus på innovation og nye veje.

Kilde: Egen tilvirkning.

Figuren belyser spørgsmålet, om ledere helt skal opgive grundlaget for deres eksisterende virksomhed for at finde de blå oceaner.

Det er vigtig at understrege, at den eksisterende forretningsmodel er et solidt udgangspunkt for at skabe nye markeder på det blå ocean. Figuren ovenfor viser, at det normalt ikke er enten eller, selvom der dog er eksempler på virksomheder, der stort set udelukkende opererer på de røde oceaner. Et eksempel er mangfoldigheden af "ens" gratisaviser, selvom de opfatter sig selv som meget forskellige. Man kan også finde virksomheder, der konstant søger nye blå oceaner, hvor de kan være i fred for konkurrenter – i hvert fald for en tid. Vi ser dog oftest virksomheder, der mere eller mindre bevidst kombinerer de røde og blå oceaner.

Definition på Blue ocean-strategi

Blue Ocean strategi¹ betyder altså, at man skal gøre konkurrenterne irrelevante ved at foretage strategiske valg, hvor der samtidig sikres differentiering og en position som omkostningsfører. De blå oceaner er kendetegnet ved, at efterspørgslen skabes på hidtil uudnyttede markeder. I praksis sker denne forandring oftest ved en udvidelse af grænserne for den eksisterende branche. Blue ocean-strategi er et spørgsmål om, at medarbejderne skal gøre en forskel. Fortsat motivation og nedbrydning af status quo er en vigtig barriere for at organisationen gennemfører Blue ocean-strategien.

Vanetænkningen skal reduceres

Værktøjerne i Blue ocean-strategi er rettet mod at skabe en ramme, hvor vanetænkningen reduceres og grobunden for nye forretningsmodeller styrkes. I det følgende gives et kort overblik over den visuelle strategiproces i Blue ocean-strategi, herunder de vigtigste principper, metoder og værktøjer.

Den visuelle strategiproces

Som start på den visuelle strategiproces skal deltagerne beskrive den pågældende virksomheds positionering. Til formålet skal de identificere de væsentligste faktorer, som branchen konkurrerer på, og dermed er afgørende for kundens valg af virksomhed som leverandør. Vi kalder disse væsentlige faktorer for branchens nøglefaktorer – vurderet med kundebriller på. Deltagerne får på denne måde mulighed for en dialog om, hvor virksomheden befinder sig i dag og hvilke nøglefaktorer, der er væsentlige for at skabe værdi for kunderne. Denne del af processen skaber en fælles referenceramme, og flytter fokus til den måde kunderne opfatter udbudet på. Resultatet af deltageres dialog vises visuelt i et strategilærred, der er en graf visende nøglefaktorer for deltageres egen virksomhed sammenlignet med udvalgte konkurrenter.

Denne proces er en del af første trin i den visuelle strategiproces, der er vist i figuren neden for.

¹ Blue ocean-strategi er udviklet af W. Chan Kim og Renée Mauborgne, der begge er professorer på Insead i Frankrig. Teorierne er publiceret i *Harvard Business Review* i 2004. Artiklen der dannede senere grundlaget for bogen *Blue Ocean Strategy*, som udkom på dansk i 2005 (Børsens forlag).

Figur 2. De fire trin i visualisering af en Blue ocean-strategi².

1. Visuel Overvågning	2. Visuel Udforskning	3. Visuel Strategimesse	4. Visuel kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Sammenlign din forretning med konkurrenternes, ved at tegne et "som det ser ud nu" – strategilærred. ⇒ Se, hvor der er behov for at ændre din strategi: fjerne, nedprioritere, opprioritere og skabe. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Gå ud i felten for at udforske de seks veje til at skabe blå oceaner. ⇒ Observer de karakteristiske fordele ved alternative produkter og serviceydelser. ⇒ Se igen, hvilke faktorer du bør fjerne, nedprioritere, opprioritere eller skabe. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Tegn dit fremtidige strategilærred på grundlag af indsigten opnået gennem feltobservationer. ⇒ Få feedback mht. alternative strategilærreder fra kunder, konkurrenters kunder og ikke-kunder. ⇒ Brug feedbacken til at formulere den bedste strategi for fremtiden. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Noter dine før - og efter strategiske lærreder på en planche, for at kunne sammenligne dem. ⇒ Støt kun de projekter og operationelle træk, der sætter din virksomhed i stand til at dække hullerne i forhold til implementering af den nye strategi.

Kilde: Egen tilvirkning

Den firfasede handlingsramme

Når deltagerne har tegnet det første strategilærred, "som det ser ud", anvendes værktøjet: "Den firfasede handlingsramme". Her vurderer deltagerne, hvor der er behov for at ændre strategi ved enten at fjerne, nedprioritere, opprioritere og skabe nøglefaktorer. Den firfasede handlingsramme er vist senere i denne artikel, og vi har anvendt den i forhold til Jyske Banks organisatoriske forandringer i forbindelse med at implementere strategien.

De seks veje til at skabe blå oceaner

Inspirationen til de nye forretningsmodeller kommer fra flere sider, gennem de principper som Blue ocean-strategi er funderet på. Et af disse principper handler om at omdefinere markedsgrænserne, hvilket, ifølge teorien, kan nås ad nedenstående seks veje:

Figur 3: Seks veje til det blå ocean

Veje til det blå ocean	Head-to-head konkurrence	Skabelse af blå oceaner
1. Branche	Fokuserer på konkurrenter indenfor branchen	⇒ Holder øje med alternative brancher.
2. Strategisk gruppe	Fokuserer på konkurrenceposition indenfor samme strategigruppe	⇒ Holder øje med andre strategiske grupper indenfor branchen
3. Købergruppe	Fokuserer på bedre betjening af købergrupper.	⇒ Omdefinierer branchens købergruppe.

² Jyske Banks strategilærred kan ses i bogen *Jyske Bank på det blå ocean* i kapitel 6, hvor der er en udførlig omtale af det. Dels Jyske Banks strategilærred "som det så ud" og dels det nye strategilærred på det blå ocean.

4. Udvalg af produkt eller servicetilbud	Fokuserer på at maksimere værdien af produkt- og servicetilbud indenfor branchegrænserne.	⇒ Holder øje med komplementære produkt- og servicetilbud.
5. Funktionel/emotionel orientering	Fokuserer på at forbedre pris/performance indenfor industriens funktionelle/emotionelle orientering.	⇒ Revurderer branchens funktionelle/emotionelle orientering.
6. Tid	Fokuserer på at tilpasse sig til eksterne trends, i takt med de opstår.	⇒ Er med til at forme eksterne tidstrends.

Kilde: Lægaard og Mouritsen: *Jyske Bank på det blå ocean - om at gøre en forskel* (2. oplag). JP forlag 2007. s. 10

Seks-vejs-metoden er det strukturerede og samtidig kreative andet trin i den visuelle strategiproces på det blå ocean. Formålet er at inspirere til dialog om mulige kundebehov, og hvordan behovene tænkes opfyldt. Den første vej kaldes branche og er en metode til at kreere nye markeder på ved at kombinere to eksisterende branchers tilbud. Inspirationen kan komme ved at kigge på tværs af udviklingstendenser, brancher og kundegrupper.

Jyske Bank valgte at kombinere den første og den sjette vej ved at forme nye eksterne trends i tiden og opsøge nye inspirationskilder i andre brancher. Dels i Danmark, da banken jo henvender sig til det danske marked, og dels internationalt for at få helt ny inspiration. Blandt de nye inspirationskilder var: Institut for Fremtidsforskning omkring *The Creative Man*, Apple Computer, Disney's udviklingsafdeling i USA og *Outdoor World* ligeledes i USA.

Strategimesse

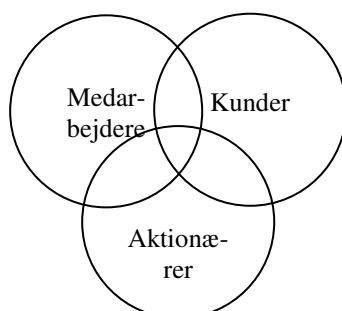
Bølgerne går ofte højt i strategiproceser, når forretningsidéer skal filtreres fra. Her anvendes trin 3 med den såkaldte "strategimesse på det blå ocean". På strategimesse gives feedback til de enkelte forslag til nye forretningsmodeller, f.eks. organiseret som seks forslag tilvejebragt ved brug af hver sin vej. Feedbacken bruges til at vælge den bedste strategi og forretningsmodel på det blå ocean. Og endelig visualiseres den strategi med det nye strategilærred – evt. sammenlignet med det første strategilærred fra trin 1. Læs mere herom i bogen "Jyske Bank på det blå ocean" i kapitel 6.

Jyske Bank som casevirksomhed

Ledelsen i Jyske Bank besluttede at tage ud på det blå ocean med en ny vision: "Gør en forskel" og satte kursen mod en fri position med plads til at være en anderledes bank.

Jyske Bank er interessant af flere årsager, idet den er blandt de bedste pengeinstitutter, når det gælder indtjening, kundetilfredshed, medarbejdertilfredshed og udvikling i aktiekurs. Her er nogle facts om, hvordan Jyske Bank har opnået succes sammen med de tre primære interessenter:

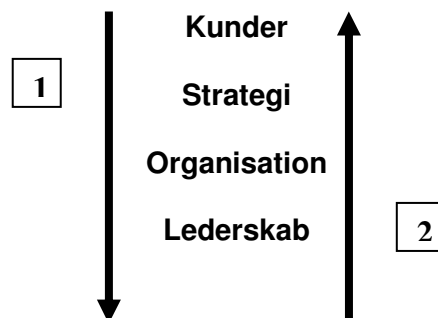
:



- Jyske Bank-aktien har givet et gennemsnitligt afkast på 24,6 procent³ om året over de sidste 10 år
- Jyske Bank topper EPSI-rating-listen⁴ sammen med de mindre pengeinstitutter, og 82 procent af kunderne er tilfredse eller meget tilfredse med at være kunde i Jyske Bank
- 85 procent af medarbejderne er tilfredse eller meget tilfredse med at være ansat i banken.

Ud over disse meget faktuelle ting har banken vist sig interessant i forhold til generel nytænkning i banksektoren, ligesom den var blandt de første større virksomheder til at sætte fokus på kultur og værdibaseret ledelse i 90'erne.

I den sidste halvdel af denne artikel, vil vi gå bag Jyske Banks forretningsstrategi og koble delementerne sammen med Blue ocean-strategi, så det er muligt for læseren at forbinde teorierne med praksis. Vi bygger denne del af artiklen op efter Jyske Banks strategiske model for forretningsledelse:



Modellen er en markedsvendt strategimodel, der illustrerer med pilen (1), at udviklingen af strategien er markedsvendt og peger ind ad, mens implementeringen og gennemførelsen, pilen (2), er et udadrettet arbejde.

I det følgende arbejder vi os igennem modellen og kobler de indsatses på, der skal udmønte forretningsstrategien "Jyske Forskelle".

³ www.jyskebank.dk

⁴ <http://www.asb.dk> viser hvorledes Jyske Bank også toppede listen i 2005. EPSI Rating er en platform for europæisk samarbejde omkring måling af kundetilfredshed og kvalitet og gennemføres i Danmark af Dansk Kundeindex, der hører under Handelshøjskolen i Århus.

Marked og kunder for bankerne

Den største risiko for en virksomhed, der ønsker at skabe et brand er, at den ikke får sammenhæng i kontaktpunkterne med markedet. Man skal tale med én tunge ellers bliver man overhørt eller misforstået.

Frank Pedersen, Markedsføringsdirektør i Jyske Bank

Instituttet for fremtidsforskning har i bogen *Creative Man* illustreret en samfundsudvikling, hvor det individuelle finder grobund, og hvor indkøb og forbrug styres af muligheden for at være unik som forbruger. Det betyder, at traditionelle forståelser af kundesegmenter er på tilbagetog. Man kan sige, at enten er segmenterne meget små eller meget store. Altså: Vi er en stor gruppe, der vil være unikke. Eksemplerne er til at få øje på: Arla Foods produkter kommer konstant i flere små nuancer. Køkkener er ikke standard, men individuelt sammensat, bilens indtræk, udstyr og farver kan kombineres i alle tænkelige versioner. Meget tyder på, at Familien Danmark, særligt med grund i den gode økonomi, bevæger sig ind på det spor, fremtidsforskerne beskriver. Det er blevet OK og bestemt også trendy at være anderledes (på den rigtige måde). Denne trend er i høj grad styrende for Jyske Banks kig ud i deres fremtidige marked.

Jyske Banks markedsandel var i 2006 cirka syv procent, og strategien blev i høj lagt på en forventning om, at der ville være en god del af markedet, der ville finde et meget anderledes forretningskoncept spændende. Man var også bevidst om, at satsningen formentlig ville sortere nogle kunder eller potentielle kunder fra. Men som Jyske Bank markedsføringsdirektør sagde i forbindelse med udviklingen af forretningsstrategien Jyske Forskelle: "Hvis bare 15 procent af markedet kan lide vores måde at gøre det på, har vi nok at gå efter de kommende år". Dette antyder jo Blue ocean-strategi, idet banken sigter på en særlig del af markedet og dermed godt ved, at en del potentielle kunder formentlig vil vælge dem fra.

Jyske Banks marked er således privatkunder og erhvervs-kunder, der ønsker en anderledes bank i forhold til udstråling, værdier og til dels produkter. Bankens analyse af, om det marked er til stede, baseres på data fra andre brancher, hvor det tyder på, at kunderne til meget anderledes udstråling altid vil være til stede.

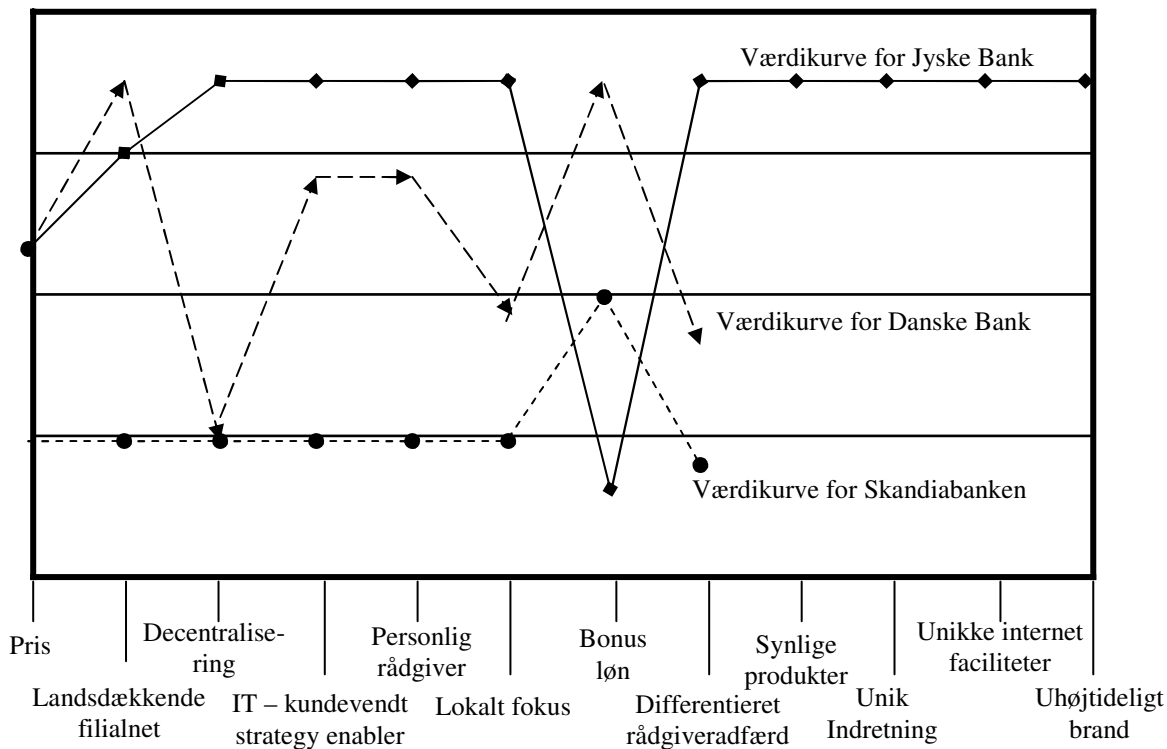
Jyske Banks Blue ocean-strategi

Med forretningsstrategien lancerede Jyske Bank visionen: "Gør en forskel". Det skulle nu være endnu mere klart for både kunder og ansatte, at forskelligheden og evnen til at give kunderne en anderledes oplevelse skulle være i centrum. Vi har i vores bog valgt, at kritisere visionen for at være så bred og generel, at den har svært ved at opfylde den rolle, en vision har som styrende for organisationen. Se mere herom i Jyske Bank på det blå ocean side 73ff.

Sammen med visionen kommunikerede Jyske Bank strategien til at være: "Nye kommunikationsformer + anderledes produkter = kvalitetsbaseret salg". Denne ligning definerer kernen i bankens forretningsstrategi Jyske Forskelle i form af de nye produkter, den omfattende it-understøttelse til at kommunikere med samt medarbejdernes adfærd i det kvalitetsbaserede salg.

Jyske Banks strategilærred, der skulle bære Jyske Forskelle, fik følgende udseende:

Figur 4: Jyske Banks strategilærred med udgangspunkt i Jyske Forskelle



Kilde: Lægaard og Mouritsen: *Jyske Bank på det blå ocean*, JP forlag, 2007 s. 88.

Strategilærredet har vi lavet for at illustrere de værdiparametre, som Jyske Bank har valgt at differentiere sig på overfor kunderne. Bonuslønnen har vi fået kritik for at tage med, da det er en intern faktor, men der er ingen tvivl om, at Jyske Bank anser det som et kundeorienteret konkurrenceparameter. De sidste fire værdiparametre omkring synlige produkter, unik indretning, unikke internetfaciliteter og det uuhøjtidelige brand er efter vores opfattelse de blå oceaner Jyske Bank har fundet, som ikke endnu var til stede i banksektoren.

Organisering – og kultur der understøtter strategien

Skærme, produkter og teknologi kan kopieres. Det er på adfærden vi for alvor skal slå dem.
 Anders Dam, Ordførende direktør Jyske Bank

Der er i Jyske Banks strategi indbygget nogle modsætninger, der skal håndteres for at få tingene til at skabe merværdi. Banken arbejder med et koncept og et brand, der skal illustrere bankens differentiering. Altså er der behov for fokus på ensretning i rådgivning, markedsføring, kundebehandling m.m. for at skabe den rette kundeoplevelse. Samtidig har et af Jyske Banks væsentligste nøgleord i styring været "decentralisering". Man har altid ønsket beslutningerne så tæt på kunden som muligt samt lokalt særpræg. Dilemmaet imellem centralt koncept og decentral kundeoplevelse var en udfordring, Jyske Bank måtte håndtere, da organisationen skulle klargøres til at kunne løfte strategien.

Det er blevet til en form, vi kan kalde central styring og decentral udførelse. Således er væsentlige daglige beslutninger lagt så langt ud til kunderne som muligt, mens beslutninger omkring bankens koncept i form af indretning, it-understøttelse, produkter, rådgivningsprocesser og andet er beskrevet centralt for at understøtte bankens klare profil så godt som muligt.

I bankens afdelingsnet (filialer) blev de nye tiltag suppleret af en ny rolle som vært, der har til opgave at guide kunderne i det nye lokale. Værten tager i mod og sikrer, at kunden får en anderledes oplevelse ud af et besøg i banken. Samtidig blev nogle af de øvrige roller skærpet, så der kun var tre yderligere roller i afdelingsnettet: rådgiver, kundemedarbejder og kasserer. Alle disse tiltag skulle skabe så præcis en organisation mod kunden som mulig for at understøtte strategien.

I de centrale funktioner skete der også organisatoriske justeringer for at sikre bankens profil, idet man samlede alle markedsføringsopgaver et sted, for at skabe 100 procent ensartethed i bankens markedsføringsprofil. Hovedsageligt for at kunne styrke brandet om at "gøre en forskel" i alle kontaktpunkter med kunden. Ligeledes samlede man alle økonomifunktioner et sted for at kunne styrke opfølgningen og styringen af økonomien generelt, da man vurderede opfølgningen på konceptets anvendelse som centralt for implementeringen.

I forhold til medarbejderne blev der igangsat en uddannelse af alle i afdelingsnettet af fire dages varighed, for at lære produkter, indretning og de nye rådgivningsprocesser at kende. Dette blev kombineret med et projekt, der over de kommende år, skal skærpe den løbende kompetenceudvikling af rollerne i afdelingsnettet og sikre, at forretningsstrategien bliver forankret.

Organisationen af ledelsen kom også i spil. Dog lidt sent må man sige, da det skete efter lanceringen af forretningsstrategien og tilsyneladende, da man opdagede et for ufleksibelt ledelsessystem til opgaven. Der blev i den forbindelse centraliseret en række nøgelfunktioner, og man kan sige, at magten i høj grad flyttede til Silkeborg. Ikke overraskende som følge af ønsket om central styring overfor decentral udførelse. Endvidere dannede banken en executiv komite, der betød en slankning af den øverste ledelse. Executiv komiteen består af de gængse centrale roller, mens funktioner der historisk har været repræsenteret i bankens ledelse røg ud..

Alt i alt en række organisatoriske justeringer der skal gøre organisationen klar til at løfte strategien, hvilket er meget centralt i strategiarbejde og nogle gange forsømmes. Det betyder stor risiko for, at strategiprocesen knækker i udførelsesfasen.

Jyske Banks arbejde med organisering og kultur i forbindelse med strategiimplementeringen har vi illustreret med værktøjet fra Blue Ocean: Den firfasede handlingsramme.

Figur 5: Jyske Banks skab – fjern – opprioriter – nedprioriter matrix på organisation og ledelse.

Skab Mindre ledergruppe. Central ledelse af afdelingsnettet. Værtsrollen. Uddannelse i koncepter og rådgivningsprocesser.	Opprioriter Central styring. Decentral udførelse. Branding og ensartet kommunikation i alle kontaktpunkter med kunden.
Nedprioriter Decentral styring. Det lokale islæt i rådgivningen.	Fjern Decentrale funktioner på markedsføring, HR og økonomi. For stor ledergruppe

Kilde: Egen tilvirkning

Ledelsen der styrer organisationen

I den sidste ende er det lederskabet, der skal sikre udførelsen af den strategi, der er udviklet. Det er ledelsen, der skal sikre, at organisationen er klar til opgaven, og det kræver ofte justeringer i ledelsessystemet i form af roller og opgaver. Det var også tilfældet i Jyske Bank.

Til at illustrere de forandringer Jyske Bank lavede for at styrke ledelsen i denne strategiproces, har vi brugt begreberne fra vores egen ledelsesdefinition i Jyske Bank på det blå ocean. Se mere på s. 127 i bogen.

Retning:

En ny strategi angiver forhåbentlig en præcis retning. Jyske Banks seneste strategi indeholdt i implementeringen et omfattende udviklingsprogram, der havde til formål at styrke forretningsledernes strategiske forståelse, så de kunne udføre strategien. Tanken er, at lederne i den enkelte afdeling i banken, selv skal kunne lave sin egen forretningsstrategi på baggrund af bankens overordnede strategi. Dette er naturligvis centralt for evnen til en god decentral udførelse. Igen er denne indsats nøje sat sammen med de overordnede styringsprincipper. Har man en meget central organisation, er den enkelte leders strategiske kompetencer naturligvis mindre centrale.

Rammer:

Rammerne fra ledelsen side er i denne strategiproces blevet mere snævre. Mange medarbejdere vil sige, at en del af friheden er taget væk – ikke at de opfatter det som ærgerligt, snarere tværtimod. Ledelsens har med præcisering af roller og opgaver, kombineret med mere tydelige salgskoncepter, sat nogle rammer for arbejdet i afdelingsnettet, der er fundet vigtige for strategiens udførelse. Dette har medarbejderne måske på kort sigt set som begrænsende, men efterfølgende virker det også som om, de er lettede over det, da forventninger til den enkelte er blevet tydeligere.

Relationer:

Allerede før lanceringen af Jyske Forskelle anden gang, havde Jyske Bank brugt meget energi på ledelsens forståelse og arbejde med relationer. I lederudviklingsprogrammet "Udviklingshusene" blev der arbejdet meget med Jyske Banks 11 værdier for god ledelse, som i høj grad skulle sætte fokus på lederens forståelse for og arbejde med relationer. I implementeringen af Jyske Forskelle er der måske også en række eksempler på, at banken ikke har været ledelsesmæssigt bevidst nok

om relationer og følelser i lederskabet. Processen har på mange måder været en omvæltning, og de efterfølgende organisatoriske justeringer og fokus på omkostninger har tilsyneladende givet lidt sår på bankens ellers gode renommé.

Det er klart, at store forandringer giver dønninger, der skal håndteres, men det er vores vurdering, at de ret omfattende justeringer af organisationen har taget for lang tid og derved trækker energi ud af organisationen. Lidt mere omfattende analysearbejde ville sandsynligvis have givet et grundlag, så man hurtigt kunne foretage de forandringer, der var nødvendige for at trimme organisationen. Anders Dam har i dagspressen udtalt, at man oven på lanceringen af Jyske Forskelle nu vil fokusere på omkostninger og skærpelse af organisationen de kommende år. Umiddelbart virker det lidt omvendt i rækkefølgen og måske som om dele af den udvikling, man har lavet, er løbet løbsk. Ellers vil man jo oftest sige, at det er en samlet proces for virksomhedens fremtidige strategiske retning.

Sammenfatning

Blue ocean-strategier er ikke unikke nye tanker for strategi, men en anden måde at koble en række eksisterende tanker på. Vi opfordrer dog til, at ledere hellere søger efter det nye i tankerne, frem for at finde det de opfatter som gammelt. Der er nemlig for alle mennesker ny læring i studiet af dette – og det er jo ofte i det nye, vi skaber udvikling.

Jyske Bank har valgt en differentieringsstrategi og har forsøgt at gøre konkurrenterne irrelevante – i hvert fald for en tid. De har haft succes med det, men det er også centralt at fastslå, at den succes ikke er baseret på fire nye Blue ocean-strategi værktøjer. Den forandring er bundet i en virksomhed med en markant profil i markedet, en velfungerende organisation og ledelse, samt mange års satsning på udvikling af medarbejdere og forretning.



Jyske Bank på det blå ocean er netop blev kåret som en af de ti mest populære ledelsesbøger i perioden april 2006 – april 2007.

Fakta om forfatterne

FOTO

Jørgen Lægaard (f. 1955), cand. merc., direktør i [Lægaard Management A/S](#) og lektor på Handelshøjskolen i Århus med arbejde inden for strategi, organisation og økonomistyring. Jørgen Lægaard har siden 1989 drevet selvstændige virksomheder. Han er aktivt bestyrelsesmedlem i ti virksomheder.

FOTO

Poul Kristian Mouritsen (f. 1969), HD (O), seniorkonsulent og partner i [mindbiz](#). Tidligere

Artiklen er trykt i internettidsskriftet *Ledelse I Dag*, juni 2007.

afdelingsdirektør for Kompetenceudvikling i Jyske Bank, hvor han har arbejdet med ledelses- og organisationsudvikling, herunder implementeringen af forretningskonceptet Jyske Forskelle. Poul Kristian Mouritsen er oprindeligt uddannet linieofficer i hæren og har siden videreuddannet sig inden for ledelse, strategi og organisation i Danmark og i udlandet.

Litteraturliste

Instituttet for Fremtidsforskning: *Creative Man*, Gyldendal, Nordisk Forlag A/S, København 2004

Kim, W.C. & R. Mauborgne: *Blue Ocean Strategy*, Børsens Forlag 2005.

Lægaard, Jørgen og Mikael Vest: *Strategi i vindervirksomheder*, JP Bøger, 3. udgave, 2005

Højre side (links skal åbne i nye vindue):

Læs mere

- Ulla Bechsgaard omtaler "Jyske Bank på det blå ocean"
<http://www.lederne.dk/lho/Laes+om+ledelse/Boeger+om+ledelse/boegeromledelse/boegeromstrategiskledelse/paadetblaaocan.htm>
- Fem spørgsmål til W. Chan Kim, der er professor på INSEAD og forfatter til bogen "Blue Ocean Strategy".
<http://www.lederne.dk/lho/Laes+om+ledelse/magasinet+Lederne/2005/Nr+04+april+2005/De+nye+vinderstrategier.htm>
-

Eksternt link

- www.jpforlag.dk
- www.blaaocean.dk
- www.blueoceanstrategy.com