

FREMTIDEN FOR FORRETNINGSMODELL-INNOVASJON I NORGE F



TINA SAEBI har vært ansatt på Norges Handelshøyskole (NHH) siden 2012, først som postdoktor og senere som førsteamanuensis. Hun er også teamleder ved Senter for tjenesteinnovasjon (CSI) for forskning på beste praksis innen forretningsmodellinnovasjon. I tillegg til å forske på forretningsmodeller og innovasjon underviser hun i internasjonal strategi på masternivå.

SAMMENDRAG

Rammebetingelsene til mange bransjer i Norge er i ferd med å endre seg som følge av nye trender som for eksempel delingsøkonomi, tjenestifisering (*servitization*), åpen innovasjon og behov for økt bærekraft. Det gjør at etablerte selskaper må revurdere og forandre sine forretningsmodeller. Det er imidlertid ikke mange selskaper som lykkes med å endre sine forretningsmodeller. Ferske undersøkelser viser at kun en liten andel av norske selskaper har endret sin forretningsmodell over tid. Undersøkelsene tyder på at det er to grunner til den lave graden av innovasjon i forretningsmodeller. Den første er at ledere ofte ikke er bevisst selskapets forretningsmodell, eller de nøler med å endre status quo. Det gjør at de går glipp av muligheter til

å fornye selskapets eksisterende forretningsmodell. I andre tilfeller er lederne ivrige etter å fornye forretningsmodellen, men mangler kunnskap om hvordan de kan styre omleggingen og gjennomføre prosessen. I denne artikkelen vil vi derfor først se nærmere på de viktigste driverne for endring og vise hvordan de skaper et behov for nye forretningsmodeller. Deretter drøfter vi hvordan forskjellige kognitive og organisatoriske barrierer kan hindre effektiv endring av forretningsmodeller. Med dette ønsker vi å bidra til den fremvoksende litteraturen om forretningsmodellinnovasjon samt gi praktiske anbefalinger til dem som skal gjennomføre endringene, om hvordan de kan styre forretningsmodellinnovasjon på best mulig måte.

INNLEDNING

Undersøkelser viser at selskaper som stadig er på utkikk etter muligheter til å endre og omforme sin forretningsmodell, oppnår raskere vekst og høyere markedsandel enn de som ikke gjør forandringer (f.eks. Lindgardt et al. 2009, Osterwalder et al. 2005, Sosna et al. 2010). En undersøkelse gjennomført av Economic Intelligence Unit (2005) bekreftet at 55 prosent av

de intervjuede topplederne vurderer nye forretningsmodeller som viktigere enn nye produkter og tjenester som en kilde til konkurransefortrinn. Samtidig viste en annen undersøkelse som ble gjennomført blant 1 700 administrerende direktører, at 30 prosent av respondentene heller satser på forretningsmodellinnovasjon enn på produkt- og tjenesteinnovasjon (IBM 2006).

Innovative forretningsmodeller er særlig relevante for å styrke norske selskapers konkurransevne. Ved inngangen til det flere samfunnsøkonomer kaller den fjerde industrielle revolusjon, kan vi vente en akselerasjon i global konkurranse kombinert med økt digitalisering og en endring i forbrukertrender. Det vil gi behov for nye forretningsmodeller som utnytter mulighetene denne utviklingen skaper. Men hvor godt forberedt er norske bedrifter på den nye teknologiske, sosiale og økonomiske utviklingen? Selv om en ny rapport fra Statistisk sentralbyrå indikerer at norske selskaper har dobbelt så stor innovasjonskapasitet som tidligere ordinære innovasjonsundersøkelser har vist (Bolstad & Lie 2014), er det fremdeles ingen norske selskaper på Forbes' liste over verdens mest innovative selskaper. Særlig bør en merke seg at mange av verdens 100 mest innovative selskaper ikke er kjent for å bruke enorme summer på FoU. De ligger heller ikke i teten når det gjelder teknologi. Det som skiller disse bedriftene fra mindre nyskapende bedrifter, er evnen til å innlemme innovativ tenkning i selskapets eksisterende drift.

Selv om det er påvist at et selskap kan få betydelig bedre resultater ved å fornye forretningsmodellen sin, gjør de fleste selskaper ikke dette (Johnson et al. 2008, Lindgart et al. 2009). Det er to forklaringer på dette. For det første er forskning på forretningsmodellinnovasjon fremdeles på et tidlig stadium. Til tross for enorm resonsans i ulike former for faglitteratur lider eksisterende forskning på forretningsmodeller av «dyptsittende konseptuelle problemer, lite nye teoriutvikling og studier som har lav grad av datainnsamling og analyse» (Foss og Sævi 2005 s. 2). Derfor forskes det først nå på hvordan en kan utvikle og styre forretningsmodellinnovasjon på en effektiv måte.

For det andre er mange ledere ikke klar over denne nye og transformative endringstypen, og nøler med å gjøre noe med det. Selskaper mangler kanskje kompetanse på mange områder: Ledere har ofte ikke et klart bilde av selskapets forretningsmodell, eller de nøler med å endre status quo. Det gjør at de går glipp av muligheter. I andre tilfeller er lederne ivrige etter å fornye forretningsmodellen, men mangler kunnskap om hvordan de kan styre omleggingen og gjennomføre prosessen. Det kan gi seg utslag i dyre og feilslåtte tiltak.

I denne artikkelen vil vi se kort på de viktigste driverne for endring og vise hvordan de skaper et behov

for nye forretningsmodeller. Vi vil forklare konseptet forretningsmodeller og belyse hvilke hovedutfordringer ledere må løse for å lykkes med å omskape sine forretningsmodeller.

ENDRINGSDRIVERE

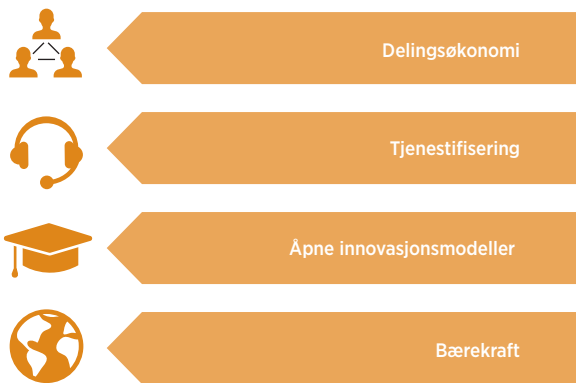
Samfunnsøkonomer som Klaus Schwab, grunnlegger og arbeidende styreformann i World Economic Forum, mener vi er på vei inn i en fjerde industriell revolusjon som fundamentalt vil endre hvordan vi bor, arbeider og forholder oss til hverandre. Den første industrielle revolusjonen (1784) brukte vann- og dampkraft til å mekanisere produksjonen, mens den andre revolusjonen (1870) anvendte elektrisitet til å skape masseproduksjon. Den tredje industrielle revolusjonen (1969) brukte elektronikk og informasjonsteknologi til å automatisere produksjonen. Den fjerde industrielle revolusjonen (som pågår nå) kjennetegnes av en sammensmelting av teknologier som skaper uro i mange bransjer. I hovedsak venter en at denne fjerde revolusjonen vil endre kundenes forventninger og forbedre produkter og tjenester digitalt, noe som igjen vil kreve at selskapene samarbeider på nye og innovative måter (Schwab 2016).

Generelt sett har overgangen fra enkel digitalisering som den tredje industrielle revolusjonen la til rette for, til innovasjon basert på en kombinasjon av forskjellige teknologier som vi nå ser i den fjerde industrielle revolusjonen, gjort at selskaper må revurdere sine tradisjonelle forretningsmodeller. Med utgangspunkt i forskning fra Senter for tjenesteinnovasjon (CSI) venter vi at fire fremvoksende trender vil få økt betydning i årene som kommer. Dette er illustrert i figur 1.

TREND 1: DELINGSØKONOMI

Et økende antall selskaper tar i bruk nye forretningsmodeller basert på logikken om å legge til rette for å dele varer og tjenester. Det har ført til fremvekst av *samarbeidende forbruk* eller *delingsøkonomi* (Botsman & Rogers 2011). Delingsøkonomien er i sterk fremvekst: Ifølge en undersøkelse gjennomført av PriceWaterhouseCoopers er de fem viktigste delingssektorene: (1) lån mellom privatpersoner (*peer-to-peer*-finansiering (P2P), f.eks. LendingClub), (2) formidling av arbeidstjenester via nettet (f.eks. TaskRabbit), (3) privat boligformidling (f.eks. Airbnb), (4) bildeling (f.eks. Uber), og (5) videostreaming (f.eks.

FIGUR 1 Fire fremvoksende trender som krever nye forretningsmodeller.



Netflix). Forskning har vist at enkeltpersoner deltar i ulike former for deling av sosiale grunner, for å spare tid og penger og for å beskytte miljøet (Rude 2015). De nye forretningsplattformene gir dermed også en betydelig miljøgevinst ved at de reduserer avfall, øker brukseffektiviteten og oppmuntrer til at det utvikles bedre produkter ved å redusere overskuddet som dannes av overforbruk og overproduksjon (Botsman & Rogers 2011).

Det er tre hovedmodeller innen delingsøkonomien: (1) produktservicesystemer, (2) gjenbruksmarkeder og (3) samarbeidende livsstil. *Produktservicesystemer* (PPS) refererer til en tjeneste som gjør at «produkter som eies av et selskap, kan deles, eller produkter som er i privat eie, deles eller leies ut til andre (*peer-to-peer*)» (Botsman & Rogers 2011 s. 101). Det mest vanlige produktservicesystemet er bruks- eller utleiemodellen, der et produkt som eies av et selskap eller en privatperson, kan deles mellom flere brukere gjennom en tjeneste. Forbrukerne bryr seg dermed ikke om å eie en gjenstand, men om det midlertidige behovet som den dekker (Durkin 2015). *Gjenbruksmarkeder* oppfordrer til gjenbruk og videresalg av gamle gjenstander i stedet for at de kastes. Denne modellen stiller spørsmål ved det tradisjonelle forholdet mellom produsent, detaljist og forbruker og bryter med prinsippene «kjøp mer» og «kjøp nytt» (Botsman & Rogers 2011, Durkin 2015). I motsetning til PSS, der produktene er privat-eide enten av et selskap eller en enkeltperson som har ansvar for utleie, er det ikke noe direkte eierforhold til

gjenstanden i gjenbruksmarkeder, som i stedet tilbyr et felles marked der brukerne kan bytte gjenstander. *Samarbeidende livsstiler* gjør at mennesker med samme interesser kan komme sammen og dele og utveksle ikke-materielle verdier som tid, rom, ferdigheter og penger. En samarbeidende livsstil bygger på ideen om å bygge opp fellesskap og personlige relasjoner. Kort sagt kan disse trendene tilby selskaper nye måter å engasjere seg i forretningsmodellinnovasjon på (Saebi, Sperlacia & Duml 2016).

TREND 2: TJENESTIFISERING

Rask utvikling av informasjonsteknologi har gjort at tjenester har tatt over for produksjon som den fremste drivkraften i verdensøkonomien. Over 70 prosent av sysselsettingen i OECD-land skjer nå innen tjenesteyting. Det tradisjonelle skillet mellom produksjonsselskaper og tjenesteytende selskaper gjelder dessuten ikke lenger, ettersom flere produksjonsselskaper er i ferd med å gå over til tjenester (*servitization*), det vil si å integrere tjenestekomponenter i selskapets øvrige virksomhet. Overgangen fra å selge produkter til å selge integrerte produkter og tjenester som gir bruksverdi (Baines, Lightfoot, Benedettini og Kay 2009) illustreres kanskje best av IBM, General Electronic og Hewlett-Packard, som alle har gått over fra produksjonsselskaper til tjenestebaserte organisasjoner. Tjenestegjøring bringer selskaper nærmere kundene og gjør at de bedre kan forstå brukernes behov. Det styrker kundeforholdet og øker kundelojaliteten.

TREND 3: ÅPEN INNOVASJON

Økende FoU-kostnader og kortere levetid på produkter gjør at selskaper ikke lenger kan basere seg på den tradisjonelle lukkede innovasjonsmodellen, der innovasjon og FoU-arbeid er godt beskyttet innenfor selskapet. Faktisk blir selskaper mer og mer avhengige av tilgang til eksterne kunnskapskilder og samarbeid mellom enkeltpersoner, selskaper og andre organisasjoner for å sikre effektiv nyskaping (Rosenberg 1982, Cohen & Levinthal 1990, Chesbrough 2003, von Hippel 1988, 2005).

Definisjonen på begrepet åpen innovasjon innebærer ulike praksiser som nettdugnad (*crowdsourcing*), innovasjonskonkurranse, felleskontrollerte virksomheter, FoU-allianser, lisensteknologi fra et universitet eller deltakelse i nettverk for å koordinere

nyskapende aktivitet (Saebi & Foss 2015). Fellesnevneren i disse eksemplene er at de legger til rette for målrettet håndtering av kunnskap *inn* i organisasjonen – *så vel som deling* av kunnskaper. Dermed innebærer åpen innovasjon generelt både *inngående* og *utgående* dimensjoner i nyskappingsprosessen. Utgående åpen innovasjon viser til innovasjonsaktiviteter som vil innvirke på eksisterende teknologiske evner utenfor et selskap, mens inngående åpen innovasjon relaterer seg til intern bruk av eksterne kunnskaper (Saebi & Foss 2015). Alt dette innebærer grunnleggende endringer i et selskaps forretningslogikk. For å få en god overgang fra *lukket* til *åpen* innovasjon må det samtidig innføres en forretningsmodell som støtter denne nye samarbeidslogikken med eksterne partnere (se Saebi & Foss 2015 for en oversikt over forskjellige åpne forretningsmodeller).

TREND 4: BÆREKRAFT

Behovet for å innføre mer bærekraftige forretningsmetoder har blitt et viktig tema for mange ledere. I mange industrier er materialbruk, energiforbruk og miljøpåvirkning eksempler på viktige diskusjonstema. Europakommisjonen (2012) har blant annet påpekt at mange selskaper har et dilemma der de på den ene siden skal redusere avfall og miljøpåvirkning, og på den andre siden møte samfunnets etterspørsel. EU-kommisjonen (2015) legger stor vekt på behovet for en mer *sirkulær økonomi* som innbefatter gjenbruk, reparasjoner, renovering og resirkulering av eksisterende materialer og produkter. I tillegg legger forbrukere betydelig press på selskaper om å handle ansvarlig. Mange forbrukere er blitt oppmerksomme på sine forbruksmønstre og hvordan dette påvirker samfunnet og naturen. Dette omtales ofte som *ansvarlig forbruk* og krever bevisst tenkning og adferd, gitt konsekvensene forbruket har (Sheth et al. 2011).

Kort sagt er det to motivasjonsfaktorer som får selskaper til å handle ansvarlig. Fra et normativt perspektiv må ledere handle på en moralsk måte. Fra et strategisk perspektiv kan investering i ansvarlige forretningsmetoder gi konkurransefortrinn i form av bedre omdømme og kundetilfredshet samt reduserte kostnader. Men å innføre bærekraftige forretningsmetoder som et tillegg til eksisterende ikke-bærekraftige forretningspraksis er ikke tilstrekkelig og vil ikke overbevise forbrukerne om selskapets etiske hensikter. I

stedet må bærekraft være en integrert del av bedriftens forretningsmodell og gjenspeiles i måten selskapet skaper, leverer og fanger opp verdi på (Saebi, Moe & Rosenqvist 2016).

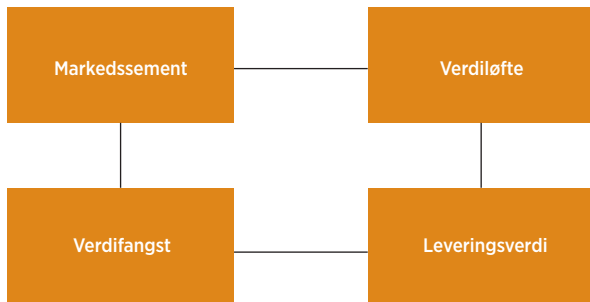
BEHOVET FOR NYE FORRETNINGSMODELLER

Trendene som beskrives over, krever grunnleggende endring i selskapets tradisjonelle forretningsmodeller. Uttrykket forretningsmodell ble første gang brukt på slutten av 1950-tallet, men det var ikke før på slutten av 1990-tallet at det ble populært innen ledelsesforskning. Internett og oppstart av dot.com-selskaper og virtuelle organisasjoner førte til betydelig mer forskning på nye forretningsmodeller (Osterwalder, Pigneur & Tucci 2005, Zott, Amit & Massa 2011). Særlig gjorde begrepet e-handel forretningsmodellbegrepet til et nyttig verktøy for utøvere og akademikere for å påvise og kategorisere nye typer forretningsmodeller som ikke kunne forklares ved hjelp av mer tradisjonelle konsepter i strategilitteraturen.

Selv om begrepet forretningsmodell i dag er mye brukt innen ledelses- og strategiforskning, er det et uklart begrep. For eksempel kan begrepet forretningsmodell bety forskjellige ting, «som deler av en forretningsmodell (f.eks. auksjonsmodell), typer forretningsmodell (f.eks. direkte-til-kunde-modell), konkrete forretningsmodeller fra virkeligheten (f.eks. Dell-modellen) eller konsepter (elementer og forhold til en modell)» (Osterwalder et al. 2005 s. 8).

Til tross for varierende definisjoner har studier begynt å enes om at et selskaps forretningsmodell er kjernelogikken for hvordan det skaper, leverer og fanger opp verdi. Teece (2010) forklarer dette nærmere slik: «... kjernen i en forretningsmodell består av å definere hvordan et selskap leverer verdi til sine kunder, får kundene til å betale for verdien, og omdanner disse betalingene til overskudd.» Figur 2 er en enkel illustrasjon av en forretningsmodell og de fire delene den består av.

Videre er et selskaps strategi sterkt knyttet til den underliggende forretningsmodellen. Et selskaps strategi definerer selskapets *holdning* til konkurrentene. En forretningsmodell gjenspeiler derimot disse strategiske valgene med tanke på selskapets viktigste verdierklæring, hvilket markedssegment det retter seg mot, strukturen på verdikjeden og hvilke mekanismer selskapet tar i bruk for å sikre verdifangst. Ettersom

FIGUR 2 De fire delene i en forretningsmodell.

forretningsmodeller må stemme overens med selskapets overordnede strategi (Magretta 2002, Zott & Amit 2008), krever en endring i et selskaps strategi også endring av forretningsmodellen. For eksempel må et selskap som innfører en strategi som går ut på å tilby innovative tjenester, eller som ønsker å bli en delingsplattform, også justere sin underliggende forretningsmodell.

FORRETNINGSMODELLINNOVASJON SOM EN NY KILDE TIL KONKURRANSEFORTRINN

I de siste ti årene har forskere påpekt viktigheten av forretningsmodellinnovasjon (Osterwalder et al. 2005, Sosna et al. 2010) og understreket at forretningsmodellinnovasjon kan være en viktig kilde til konkurransefortrinn (Ho et al. 2011) og dermed ha positiv innvirkning på selskapets verdi (Zott & Amit 2007). Resonnementet bak disse konklusjonene er ganske enkelt. Med økt globalisering, krysspollinering av bransjer og rask utvikling i mobil- og nettverksteknologier er det ikke lenger holdbart for mange selskaper å kun konkurrere på pris eller teknologi. I stedet for å delta i priskrig eller bruke store summer på FoU for å vinne teknologikappløpet, kan et selskap ved å endre sin forretningsmodell skrive om spillereglene. Det vil si at selskapet kan *omdefinere* industristandarder for hvordan man vanligvis gjør forretninger. Vi definerer forretningsmodellinnovasjon som prosessen der man omdefinerer et selskaps grunnleggende forretningslogikk, det vil si tenker nytt om hvordan selskapet skaper, leverer og fanger opp verdi (Foss & Saebi 2015). Som Teece (2010) sier, vil samme teknologi lansert på markedet med to forskjellige forretningsmodeller gi ulik avkastning.

For eksempel «oppfant» ikke Apple digitale musikkspillere, men de presenterte den nye teknologien i en ny forretningsmodell som omdefinerte standardene i industrien. Ved å knytte eiere av plateselskaper opp mot sluttbrukerne og dermed gjøre digital musikk lettere tilgjengelig (iTunes), ble selskapets forretningsmodell en innovasjonsplattform for eksterne parter (Johnson, Christensen & Kagerman 2008, Zott & Amit 2010). På samme måte var det ikke Dell som fant opp PC-en, men de redefinerte bransjen ved å tenke innovativt rundt hvordan en skaper verdi og leverer produktet eller tjenesten til kunden. En innovativ forretningsmodell trenger derfor ikke nødvendigvis å være knyttet til en ny tjeneste eller et nytt produkt, men den kan omdefinere hvordan en tjeneste eller et produkt leveres til kunden, og hvordan selskapet tjener på denne leveransen (Bjørkdahl & Holmén 2013).

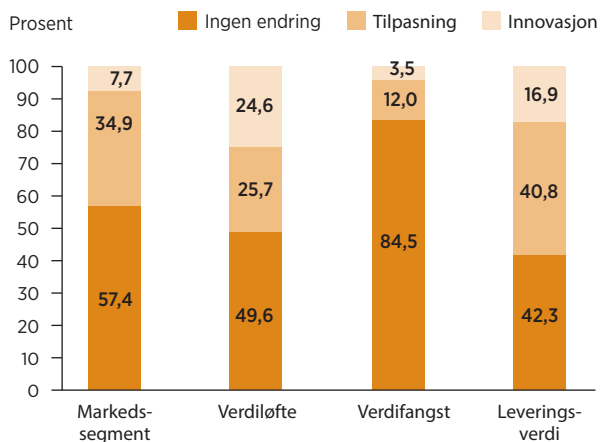
FORRETNINGSMODELLINNOVASJON I NORGE

Høsten 2014 gjennomførte Senter for tjenesteinnovasjon en første, omfattende, kvantitativ undersøkelse som spesifikt undersøkte forretningsmodellinnovasjon i norske selskaper. Undersøkelsen bygget på svar fra 284 selskaper og så på i hvilket omfang norske selskaper hadde drevet innovasjon av sine forretningsmodeller de siste tre årene.

Undersøkelsen spurte selskapene i hvilken grad de hadde innovert sine forretningsmodeller ved å enten (a) rette seg mot nye kundesegmenter, (b) tilby nye verdiforslag (ny kombinasjon av tjenester eller produkter), (c) fange opp verdi på en ny måte (nye prissettingsmekanismer eller nye viktige inntektskilder, og/eller (d) finne nye måter å produsere, levere eller distribuere eksisterende eller nye produkter eller tjenester på til eksisterende eller nye kundesegmenter. I tråd med tidligere forskning (Saebi 2015) skilte undersøkelsen også mellom i hvilken grad endringene i forretningsmodellen var nye for selskapet, men allerede kjent i industrien (tilpasning av forretningsmodell), og i hvilken grad endringene var nye for selskapet og for industrien (forretningsmodellinnovasjon).

Funnene fra undersøkelsen er presentert i figur 3 og viser i hvilken grad selskapene tilpasset eller innoverte sine forretningsmodeller i henhold til de fire dimensjonene målmarked, verdiforslag, verdifangst og verdiløfte. De fleste selskapene rapporterte varierende endringer i sine forretningsmodelldimensjoner. Det

FIGUR 3 Endringer i norske forretningsmodeller.



var minst innovasjon i verdifangstkomponenten (inntektsmodellen), med 84,5 prosent uendrede modeller, og kun 3,5 prosent der modellene var påvirket av innovasjon. I motsetning til dette var det mest innovasjon i verdiforslagskomponenten. Undersøkelsen viste at 24,6 prosent av selskapene innoverte kombinasjonen av produkter og/eller tjenester.

Men den lave graden av forretningsmodellinnovasjon gjelder ikke bare for norske selskaper. Forretningsmodellinnovasjon er et flerdimensjonalt begrep (som omfatter endringer i flere dimensjoner, blant annet målsegment, verdiforslag, mekanismer for verdiløfte og verdifangst). Det betyr at det vil være mer utfordrende å nyskape en eksisterende forretningsmodell enn for eksempel ett enkelt, isolert produkt eller en prosess. Det er kanskje grunnen til at selskaper visstnok kun investerer ti prosent av innovasjonsbudsjettet i forretningsmodellinnovasjon og resten i produkt- og prosessinnovasjon (Gassmann, Frankenberger & Csik 2014).

For å tilrettelegge for forretningsmodellinnovasjon i praksis skal vi i neste avsnitt se på de viktigste barrierene for og mulighetene til å forandre eller tenke nytt rundt et selskaps forretningsmodell på en god måte.

STYRE FORRETNINGSMODELLINNOVASJON

En kan støte på mange hindringer når en skal endre en eksisterende forretningsmodell, ettersom det ofte innebærer inngående endringer i et selskaps underliggende

organisatoriske utforming og «noen ganger bryter med den tankegangen som ligger til grunn for at et selskap har lykket med sin eksisterende virksomhet» (Koen, Bertels & Elsum 2011 s. 59). Det kan bety at selskaper står i fare for å rammes av rigiditeten i den nåværende forretningsmodellen (Doz & Kosonen 2010, Dunford, Palmer & Benveniste 2010). Det er derfor viktig å forstå hva som kan lette og hva som kan hindre innføring av endringer i et selskaps forretningsmodell.

I en tidligere artikkel viste vi at det er to hovedkategorier av barrierer for forretningsmodellinnovasjon (se Foss & Saebi 2016). Vi har oppsummert disse nedenfor. Den første gruppen utfordringer er av kognitiv karakter og uttrykkes gjennom manglende evne til å se nye måter å gjøre forretninger på. Den andre typen består av organisatoriske barrierer for å endre den nåværende forretningsmodellen. Figur 4 viser hovedutfordringene og hvordan ledere kan overvinne disse hindringene ved å utvikle grunnleggende ferdigheter for forretningsmodellinnovasjon.

KOGNITIVE BARRIERER FOR FORRETNINGSMODELLINNOVASJON

Forutinntatthet for den nåværende forretningsmodellen: En viktig kognitiv barriere for forretningsmodellinnovasjon ligger i et selskaps dominerende logikk (Prahalad & Bettis 1986) eller dets avhengighet av den veien selskapet allerede har valgt (Combs & Hull 1998). Et selskaps dominerende logikk utvikles over tid og definerer hvordan bedriften skaper og fanger opp verdi. Ettersom den dominerende logikken beskriver den «rådende kunnskap om hvordan verden fungerer, og hvordan selskapet konkurrerer i denne verden» (Zott, Amit & Massa 2011 s. 20), har den stor betydning for hvordan informasjon behandles. Funn som ikke samsvarer med den dominerende logikken i selskapet, blir ofte avvist (Prahalad & Bettis 1986), og selskapet vil dermed bli offer for sin «forutinntatthet for den nåværende forretningsmodellen» (Chesbrough 2006, Chesbrough & Rosenbloom 2002). Disse selskapene kan altså ikke se nye muligheter utenfor sin forretningslogikk. En viktig egenskap i denne sammenhengen er å bli komfortabel med tanken «Ja takk, begge deler», altså finne riktig balanse mellom å *utnytte* den nåværende forretningsmodellen og samtidig utforske og eksperimentere med nye forretningsmodellideer (Markides 2013).

FIGUR 4 Hovedutfordringer ved forretningsmodellinnovasjon.



Mangel på lederforståelse: En annen viktig kognitiv barriere for forretningsmodellinnovasjon er mangel på forståelse av et selskaps eksisterende forretningsmodell og forutsetningene den bygger på (Chesbrough & Rosenbloom 2002, Mitchell & Coles 2004, Johnson et al. 2008). Ofte er forretningsmodeller et resultat av selskapets aktiviteter over tid, og ikke en bevisst utarbeidet modell (Zott & Amit 2008). Det betyr at dersom en ikke har kunnskap om analytiske verktøy for å fastsette og vurdere den gjeldende forretningsmodellen, kan en ikke effektivt evaluere og innføre innovative forretningsmodellideer.

Forretningsmodellens kompleksitet: En tredje viktig barriere for forretningsmodellinnovasjon ligger i at innovasjonsprosessen har en iboende kompleksitet og usikkerhet. Ettersom forretningsmodeller består av mange beslektede elementer, kan det være vanskelig for ledere å vurdere eksisterende forretningsmodeller og evaluere nye ideer (Eriksson & Penker 2000, Malhotra 2000, Osterwalder & Pigneur 2002). Problemet

blir mer tidspress, som gjør at ledere ofte ikke klarer å tenke lenger enn til lønnsomhet og legger for mye vekt på den nåværende driftsmodellen. Det kan føre til at ledere fortsetter å følge den nåværende forretningsmodellen helt til slutten av modellens levetid, uten å spørre seg selv om den er hensiktsmessig med tanke på konkurranse og nye markedstrender.

ORGANISATORISKE BARRIERER FOR FORRETNINGSMODELLINNOVASJON

Den andre typen utfordringer for å gjennomføre forretningsmodellinnovasjon (endre den nåværende forretningsmodellen) består av organisatoriske barrierer. Her kan selskapets eksisterende organisatoriske strukturer og prosesser utgjøre de største endringsbarrierene. Eksperimentering er viktig for å utvikle nye forretningsmodellideer. Ressursrigiditet, mangel på insentiver og lite autonomi kan redusere motivasjonen og viljen til å eksperimentere med nye forretningsmodeller. Når ledere i tillegg må oppnå en viss lønnsom-

het, vil de være mindre villige til å eksperimentere med alternative forretningsmodeller.

Mangel på lederskap: En annen kritisk hindring for å endre en eksisterende forretningsmodell er «mangel på lederskap innen forretningsmodellinnovasjon» (Chesbrough 2007 s. 16). Mangel på lederskap refererer til problemet med at ingen enkeltperson har fått delegert eller har evne til å innovere forretningsmodellen. Chesbrough (2007) mener at toppledelsen bør ha ansvaret for dette fordi det er de som har oversikt over hele driften. Men sannsynligvis vil administrerende direktør delegere ansvaret for forretningsmodellen til den som er daglig leder i forretningsenheten. Daglig leder vil eller kan imidlertid ikke alltid endre på status quo, ettersom han eller hun er for godt kjent med den nåværende modellen til å utfordre den.

Motstand innen organisasjonen: Videre er det avgjørende å velge riktig team for arbeid med forretningsmodellinnovasjon. Det er flere interessenter som er involvert i å omforme et selskaps forretningsmodell, og dette kan føre til store konflikter mellom avdelinger eller resultatenheter. Det er derfor viktig at teamet er enige om kjerneverdier, overbevisninger og ideer for å fremme godt samarbeid om forretningsmodellinnovasjon.

KONKLUSJON

Forretningsmodellinnovasjon hylles som en ny kilde til konkurransefortrinn, men det er en komplisert og bred prosess som krever forankring og innføring i hele organisasjonen. Som vi har vist, dreier de viktigste hindringene for forretningsmodellinnovasjon

seg om utilstrekkelig kunnskap om forretningsmodeller og manglende prosesser og rutiner for effektiv gjennomføring eller endring av forretningsmodellen. Utilstrekkelig kunnskap om forretningsmodeller viser seg i en manglende evne til å forstå den nåværende forretningsmodellen og oppfatte behovet for endring. Det gjør at en går glipp av gode vekstmuligheter og konkurransefortrinn. Mangel på gode og relevante prosesser og rutiner for å styre innovasjons- og gjennomføringsprosessen fører til en ad-hoc-tilnærming til forretningsmodellinnovasjon, noe som igjen kan medføre betydelige risikoer og kostnader for selskapet. Det er verdt å merke seg at selv om de empiriske dataene i denne artikkelen er basert på en undersøkelse blant norske selskaper, er diskusjonen rundt organisatoriske og kognitive barrierer muligens internasjonalt relevant. Det vil si at utfordringene som vi har beskrevet, ikke er særegne for norske ledere, men vanlige blant selskaper fra industrialiserte land. Det trengs derfor mer (kvalitativ) forskning for å kunne forstå hvilke utfordringer norske selskaper står overfor når det gjelder forretningsmodellinnovasjon. Oppsummert vil det å lære om konsepter, prosesser og resultater av forretningsmodellinnovasjon styrke norske lederes innovasjonsevne og dermed sikre at norske selskaper blir konkurransedyktige og overlever i møte med nye trender i fremtiden. M

Takk: Vi vil gjerne takke Senter for tjenesteinnovasjon, Norges Handelshøyskole, for bistand til forskningen som er fremlagt i denne artikkelen.

REFERANSER

- Baines, T., H. Lightfoot, O. Benedettini og J. Kay (2009). The servitization of manufacturing: a review of the literature and reflection on future challenges. *Journal of Technology Management*, 20(5), 547–567.
- Björkdahl, J. og M. Holmén (2013). Redaksjonelt: Business Model Innovation – the challenges ahead. *International Journal of Product Development*, 18(3/4), 213–225.
- Bolstad, S. og E. Lie (2014). *Norway more innovative than previous surveys suggest*. http://www.forskningsradet.no/en/Newsarticle/-Norway_more_innovative_than_previous_surveys_suggest/1253997022614 [lesedato november 2014].
- Botsman, R. og R. Rogers (2011). *What's mine is yours. The rise of collaborative consumption*. London: Collins.
- Chesbrough, H. og R.S. Rosenbloom (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How to thrive in the New Innovation Landscape*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12–17.
- Cohen, W.M. og D.A. Levinthal (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.

- Coombs, R. og R. Hull (1998). 'Knowledge management practices' and path-dependency in innovation. *Research policy*, 27(3), 237–253.
- Durkin, N. (2015). *Collaborative Consumption: Fashion in the Sharing Economy*. <https://www.chicagoideas.com/videos/288> [lesedato 09.06.16].
- Eriksson, H.-E. og M. Penker (2000). *Business modeling with UML*. Wiley: Chichester.
- Foss, N.J. og T. Saebi (2015). Business Models and Business Model Innovation: Bringing Organization into the Field. I N.J. Foss og T. Saebi (red.), *Business Model Innovation: The Organisational Dimension*. Oxford: Oxford University Press.
- Foss, N.J. og T. Saebi (2016). The Bumpy Road to Business Model Innovation: Overcoming Cognitive and Organizational Barriers. *The European Business Review*, under utgivelse.
- IBM Global Business Services (2006). Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006. http://www-07.ibm.com/sg/pdf/global_ceo_study.pdf [lesedato januar 2014].
- Johnson, M.W., C.M. Christensen og H. Kagermann (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12), 57–68.
- Lindgart, Z., M. Reeves, G. Stalk og M.S. Deimler (2009). *Business Model Innovation*. Boston: Boston Consulting Group Report.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92.
- Markides, C. (2013). Business Model Innovation: What can be the ambidexterity literature teach us? *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 313–323.
- Mitchell, D.W. og C.B. Coles (2004). Establishing a continuing business model innovation process. *Journal of Business Strategy*, 25(3), 39–49.
- Osterwalder, A., Y. Pigneur og C.L. Tucci (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1–25.
- Prahalad, C.K. og R.A. Bettis (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485–501.
- PwC (2014). The sharing economy – sizing the revenue opportunity. <http://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharingeconomy/the-sharing-economy-sizing-the-revenue-opportunity.jhtml> [lesedato 09.06.16]
- Rosenberg, N. (1982). *Inside the Black Box: Technology and Economics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Saebi, T. (2015). Evolution, adaption or innovation? A contingency framework on business model dynamics. I N.J. Foss og T. Saebi (red.), *Business model innovation: The organizational dimension*. Oxford: Oxford University Press.
- Saebi, T. og N.J. Foss (2015). Business models for open innovation: matching heterogenous open innovation strategies with business model dimensions. *European Management Journal*, 33, 201–213.
- Saebi, T., S. Moe og A. Rosenqvist (2016). *Responsible business model innovation for the retail industry*. Ikke utgitt manuskript NHH.
- Saebi, T., A. Sperlacia og V. Duml (2016). *Collaborative consumption: new business models for the fashion industry*. Ikke utgitt manuskript NHH.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution: what it means, how to respond*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/> [lesedato 09.06.16].
- Sheth, J., N. Sethia og S. Srinivas (2011). Mindful consumption: A customer-centric approach to sustainability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 21–39.
- Sosna, M., R. Treviño-Rodríguez og S.R. Velamuri (2010). Business Model Innovation Through Trial-and-Error learning. *Long Range Planning*, 43(2–3), 383–407.
- Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172–194.
- von Hippel, E. (1988). *The Sources of Innovation*. New York og Oxford: Oxford University Press.
- von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. Cambridge: MIT Press.
- Zott, C. og R. Amit (2007). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 18(2), 181–199.
- Zott, C. og R. Amit (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29, 1–26.
- Zott, C. og R. Amit (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2), 216–226.
- Zott, C., R. Amit og L. Massa (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.