

INNOVASJONSEVNE I NORSKE BEDRIFTER ^F

Norsk Innovasjonsindeks



LINE LERVIK-OLSEN er førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI, institutt for markedsføring og tilknyttet Center for Service Innovation ved Norges Handelshøyskole.



SEIDALI KURTMOLLAIEV er en postdoktor ved Center for Service Innovation (CSI) på Norges Handelshøyskole. Han forsker på strategi, ledelse og markedsføring rundt tjenesteinnovasjon.



TOR W. ANDREASSEN, Ph.D., er professor ved Institutt for Strategi og Ledelse og leder av Center for Service Innovation (CSI) ved Norges Handelshøyskole.

SAMMENDRAG

I en BCG-undersøkelse fra 2015 fremkom det at omtrent 80 prosent av de intervjuede topplederne hadde definert innovasjon som en del av virksomhetens viktigste område, og hele 57 prosent hadde definert det som en av de tre viktigste tingene (Ringel et al. 2015). Når man samtidig vet at de fleste innovasjoner feiler i markedet (Gourville 2006), blir behovet for nye og bedre måter å allokere investeringer til viktige områder på samt bedre måter å måle effekten av innovasjoner på, åpenbart kritisk. Eksisterende mål som er utelukkende basert på bedrifters selvrapportering, patentsøknader eller makroøkonomiske indikatorer, er ikke tilstrekkelige. Her tar vi utgangspunkt i Schumpeters (1934) klassiske tolkning av innovasjon, som er en ny idé

som er kommersialisert. Med det avviser vi å sette likhetstegn mellom FoU-forsøk og innovasjoner og mellom oppfinnelser og innovasjoner. For å være en innovasjon bør en ny idé være på markedet og bli sett av markedet, det vil si en ny idé må føre til en merkbar endring i en kundeopplevelse (Andreassen & Lervik-Olsen 2016). Grunnleggende i vår tenkning er at virksomheter, ikke nasjoner, er innovative, og at kunder, ikke ledere eller eksperter, er best skikket til å vurdere virksomheters innovasjonsevne. I denne artikkelen skal vi gjøre rede for en systematisk tilnærming til måling av innovasjonsevne, slik kunder av definerte virksomheter i viktige bransjer opplever det. Vi viser også hvilke strategiske implikasjoner dette kan få for virksomheter.

INNOVASJONSEVNE I NORSKE BEDRIFTER

I Norge opplever vi et krav til omstilling sterkere enn noensinne. Det er flere årsaker til dette. En årsak er reduserte oljepriser og et ønske om å tilpasse oss oljens avtagende betydning. En annen årsak er omstilling til en grønnere og mer bærekraftig økonomi. En tredje årsak ligger i det økende kravet til produktivitetsvekst. Sentralt i dette bildet er store, modne bedrifters innovasjonsevne. Samtidig har vi siden 1950-tallet sett en endring i bedrifters orientering mot markedet: fra oppstrømsinnovasjoner til nedstrømsinnovasjoner (Dawar 2013). Mens bedrifter tidligere hadde fokus på produksjon og hvordan distribuere effektivt til markedet, endret perspektivet seg til å fokusere på kunderelasjonen, kundeopplevelsen og etter hvert til skaping av verdier sammen med kunden (Ramirez 1999). I samme periode og kanskje som respons på bedrifters endrede fokus har kundens oppfatning av egen rolle også endret seg – fra å se på seg selv som en passiv mottaker av produkter og tjenester via rollen som forbruker og bruker og til slutt partner (Ordanini et al. 2011). Som en konsekvens av disse endringene har bedriftens orientering også endret seg fra å være produkt- til tjenestebasert (Baines et al. 2009). Utviklingen har skjedd i måten man 1) ser på kundene på (mottaker eller partner), og 2) hvordan man tilrettelegger samhandlingen mellom bedriften og kundene (fra effektiv produksjon til skaping av verdier sammen med kundene). Å skape verdier sammen med kundene forutsetter at man ser på kundene som en partner, og ikke som en passiv mottaker. Dessuten betyr det at verdier først fremkommer når kundene tar produktet eller tjenesten i bruk, og at kundene selv definerer verdien (Vargo & Lusch 2004).

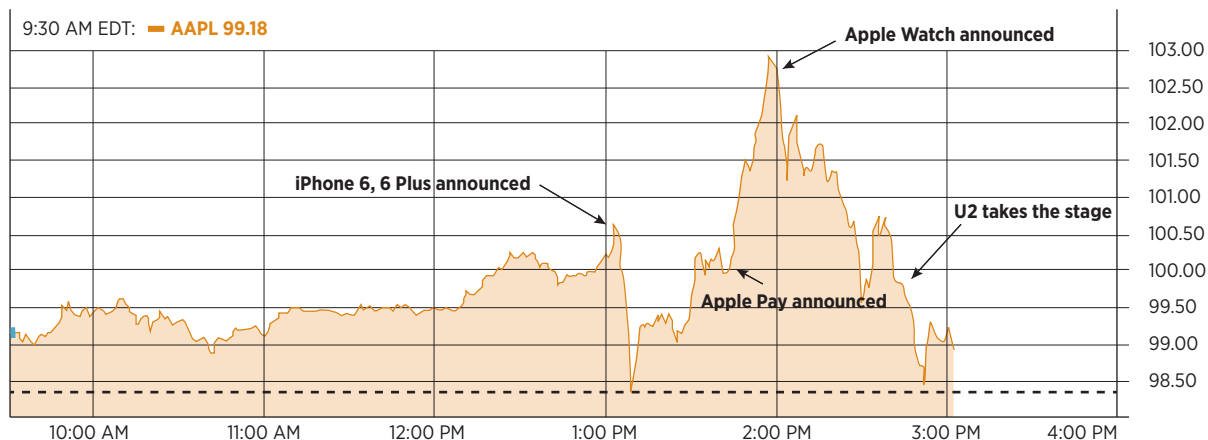
En oppfølging av kundefinert verdi har en lang tradisjon innenfor markedsføring i form av kundetilfredshetsindekser, også kalt kundetilfredshetsbarometre (Fornell 1992, Johnson et al. 2001). Denne tilnærmingen innebærer måling av kundenes evaluering av den nåværende tilstanden av bedriftens markedstilbud. Kvalitet (målt i nivå og varians) står sentralt i denne evalueringen, og i bunn og grunn gir kundetilfredshetsbarometre uttrykk for hvor gode eller dårlige bedriftene er til å levere den kvaliteten de har lovet. Ifølge tall fra Norsk Kundebarometer er gjennomsnittlig tilfredshet blant norske kunder i dag på cirka 71 på en skala fra 0–100, og dette har vært stabilt i årevis. Av dette kan vi konkludere med at norske bedrifter stort sett er i stand til

å tilfredsstille kundenes forventninger, de blir innfridd, kvaliteten er akseptabel. Imidlertid har vi ingen informasjon om hvordan kunder reagerer på dynamikken i bedriftens markedstilbud. Legger de merke til endringer i tilbudet? Hvis ja, blir de begeistret og inspirert, eller kjeder de seg? Som en kognitiv og rasjonelt basert vurdering av hva kundene får sammenlignet med sine forventninger (Oliver 1980), opplevd gjennom nivået på kvaliteten og eventuell varians i kvaliteten, gir kvalitetsevaluering lite informasjon om kundenes emosjoner. Med mindre det er store avvik mellom forventninger og opplevelser, er det få følelser involvert. Og selv om det på et gitt tidspunkt er store avvik, er ikke dette noe som vedvarer, fordi før eller siden vil kundenes forventninger tilpasse seg opplevelsene. Tar vi hensyn til kunderelasjonenes lengde, blir dette poenget enda mer sentralt ved at emosjonene beveger seg fra aktive til passive over tid. Det er her innovasjoner kommer inn.

KAN VI MÅLE INNOVASJONSEVNE?

La oss bruke Apple, et av verdens mest innovative selskaper, som eksempel. Her er det for mange et stort følelsesmessig engasjement forbundet med den årlige septemberlanseringen av spesielt nye produkter, men også hvilke oppdateringer eksisterende får. I september 2014 holdt investorene og kundene pusten mens de ventet på innovasjonene Apple Watch og Apple Pay. Stor spenning var også knyttet til oppdateringen av iPhone 6 Plus. I forkant av disse lanseringene hadde forventningene økt i ukesvis, med direkte og positive konsekvenser for selskapets aksjekurs. Men etter hvert som det store øyeblikket nærmet seg, tok Apples aksjekurs fatt på en berg-og-dalbane av en annen verden. Forventningene ble innfridd. Gleder og frustrasjoner oppsto. Mens iPhone 6 Plus opplevde en noe lunken mottakelse, var gleden stor over mulighetene Apple Watch og Apple Pay tilbød markedet, noe som resulterte i en økning i aksjekursen på disse tidspunktene. Da det irske rockebandet U2 inntok scenen, raste imidlertid aksjekursen, og stemningen blant hipsterne, som ville ha det nyeste og det kuleste, ble mildt sagt amper. Ikke nok med at U2 ikke lenger ses på som kule av denne gruppen, i tillegg ble deres siste album lastet ned automatisk, dog helt gratis i alle iPhoners musikkbibliotek. Dette førte til harnisk blant kundene samt beklagelse fra Tim Cook og Bono, vokalist og frontmann i U2. Resirkulering av tidligere suksess, som samarbeidet mellom Apple og U2

FIGUR 1



var i 2004, viste seg å være en dårlig ide når det gjaldt å vinne kundenes gunst et tiår senere ei heller er det i tråd med det som forventes av en av verdens mest innovative selskaper. Konklusjonen er at innovasjoner, være seg store eller små, suksessfulle eller fiaskoer, vekker til live følelser blant kunder og aksjonærer som har en direkte effekt på bunnlinjen. Da Apple nesten ett år senere skulle lansere sin nye musikkjeneste, falt valget ikke på U2, men på artisten KYGO, Kyrre Gørvell-Dahl, 23 år og fra Bergen, en av de mest kjente representantene for den nye musikkgenren *tropical house* og selve symbolet på det nyeste, mest trendy og innovative, for å vinne hipsternes gunst tilbake.

Følelser er med andre ord nødvendige for å virkelig engasjere kundene i et langsiktig kundeforhold. Per i dag vet vi mye om rasjonell vurdering av bedrifter – gjenspeilet i målinger av kvalitet på de kjøpte og konsumerte varene og tjenestene. Men vi vet dessverre ingenting om kundenes følelser, begeistring og engasjement knyttet til bedrifter.

Mer konkret vet vi ikke om gjennomsnittstallet for norske bedrifters kundetilfredshet er knyttet til det forskere kaller aktive og oppløftende følelser som for eksempel begeistring, eller om det er knyttet til passive følelser som for eksempel vane og forutsigbarhet (Plutchik & Kellerman 1980, Russell et al. 1989). Fra et økonomisk perspektiv vet vi ikke hva som er best for bedriften, utover at høy kvalitet er bedre enn lav kvalitet. Men det vi vet, er at alt blir en vane over tid, og da antar

vi at den første opprømte følelsen når man tar en helt ny tjeneste i bruk, forvandles til flate følelser knyttet til en rutinert bruk. Gleden over å kjøre en ny Tesla avtar etter som ukene går. Alt blir en vane. Tjenesten er av samme høye kvalitet, men kundens følelser har falt fra aktive til passive. Nå kan det for noen tjenester være ønskelig at de ikke endrer seg for mye, for eksempel forsikring. For andre tjenester kan det være ønskelig at de endrer seg, for eksempel teater eller travsport. Dette har også vært merkbart innen for eksempel mobilmarkedet, hvor Apple har vært dyktige på å komme med regelmessige forbedringer – noen store og noen mindre. For å vekke kundenes følelser må bedriftene yte noe mer, være innovative, kreative og komme med nye løsninger som tilfører verdi for kundene gjennom å endre hverdagen deres. Av dette kan vi lære at for å kjenne våre kunder fullt og helt, er det nødvendig, men ikke tilstrekkelig, å måle kvalitet. Vi må også måle bedriftens evne til å skape følelser gjennom innovasjoner. Kort sagt: Vi må måle kundenes oppfatning av bedriftens innovasjonsevne.

Av ulike grunner er politikere opptatt av internasjonale målinger – for eksempel Global Innovation Index, The Bloomberg Innovation Index, EUs Innovation Output Indicator og Abelian Omstillingsbarometer – basert på eksperters eller bedriftslederes vurderinger av Norge. Både media og internasjonale innovasjonsrankinger hevder at vi i Norge er en innovasjonssinke og på høyde med land vi helst ikke ønsker å sammenlignes med. Spørsmålet blir derfor om dette gir et rik-

tig bilde, eller kan det være metodiske problemer? Vi mener at innovasjonsevne må måles på bedriftsnivå, og at kunden er den endelige dommeren over bedrifters innovasjonsevne. Mer presist bygger vår tilnærming til innovasjon på følgende sentrale forhold:

- a. Det er bedrifter, ikke nasjoner, som er innovative.
- b. Det er kunder, ikke bedrifter eller eksperter, som vurderer innovasjoner.

For å kunne måle norske bedrifters innovasjonsevne har vi ved Center for Service Innovation (CSI) ved Norges Handelshøyskole (NHH) utviklet Norsk Innovasjonsindeks (NII). Dette er basert på en teori og et måleinstrument som tar utgangspunkt i kundenes opplevelser av norske bedrifters innovasjonsevne.

Hensikten med måleinstrumentet er:

1. å gi norske bedrifter tilbakemelding om hvordan deres kunder opplever bedriftens innovasjoner og oppfatter bedriftens innovasjonsevne – absolutt og relativt
2. å gi en indikasjon på nivået på innovasjon i norske bransjer
3. å gi en total vurdering av utvalgte norske bedrifters innovasjonsevne over tid

HVA DRIVER KUNDERS OPPFATNING AV BEDRIFTERS INNOVASJONSEVNE?

Etter en litteraturgjennomgang og en rekke dybdeintervju og fokusgrupper med konsumenter utkrystalliserte det seg fire områder hvor bedrifter kan innovere i en bedrift, og som dermed har betydning for kundens vurdering av bedriftens evne til å innovere. Vår første læring var at kundenes opplevelser eller registrering av tjenesteinnovasjoner, det vil si endringer i disse områdene, er på et summarisk og overordnet plan, og ikke så detaljerte som vi trodde.

Det første området som utkrystalliserte seg, er *endringer i kjernetjenesten*. Med kjernetjenesten mener vi «hva bedriften tilbyr markedet». Dette refererer til hvilke kundebehov som dekkes av tjenestetilbudet, og hvilken nytte en kunde finner i dette tilbudet, det vil si «jobben som skal gjøres» (Christensen 2007) og «verdien for kunden» (Edvardsson & Olsson 1996). En frisør tilbyr skjønnhet, en avis tilbyr nyheter og underholdning, mens et teleselskap tilbyr tilgang på data og

kommunikasjon. Samme tjenesten kan tolkes på forskjellige måter av kunder når de assosierer tilbudet med sine behov. Noen kommer til den samme kafé for å få med seg en kaffe på veien og fordi man ikke har tid til å lage den selv, mens noen kommer for å sette seg ned og ha selskap. Sånne variasjoner i kundebehov krever forskjellige tilnærminger til utformingen av tilbudet og øker endringspotensialet.

Det andre området er *endringer i tjenesteleveransen*. Med tjenesteleveransen mener vi «hvordan tjenesten blir levert til kunden» fysisk og elektronisk (apper og nettsider). Dette dekker prosesser og aktiviteter som er nødvendige for at et tjenestesystem skal kunne fungere (Lovelock & Wright 1999). En vesentlig del av disse aktivitetene er usynlige for kunden og utføres i bedriftens *backstage*. Likevel påvirkes kundene av endringer i tjenesteleveransen indirekte, og det gir mulighet til å legge merke til endringene. Endring i leveringstid, brukervennlighet, graden av selvbetjening, antall feil, leveringskanaler og annet signaliserer alle innovasjoner i tjenesteleveransen.

Det tredje området er *endringer i kundeoppfølgingen* over tid. Med dette mener vi forholdet mellom tjenesteleverandøren og kunden, eller «hvem tjenesten handler om». Kunnskap om kunden er sentralt i dette arbeidet. Alle tjenester krever en interaksjon mellom bedriften og kunden som sterkt påvirker kundens opplevelse av både tjeneste og tjenesteleverandør (Wirtz & Lovelock 2016). Denne interaksjonen er ikke nødvendigvis direkte mellom ansatte og kunden og påvirkes ofte av teknologiske løsninger. Siden tjenester leveres i samhandlingstrinn som er støttet av et tjenestesystem, og siden gjentatt bruk betyr gjentatt interaksjon, er det naturlig at kundene utvikler en eller annen form for forhold til tjenesteleverandøren. Bedrifter kan påvirke dette forholdet ved å endre måten de samhandler med kunder og tar vare på dem på. Kommunikasjon med kunden, lojalitets- eller fordelsprogram, spesielle tiltak som for eksempel Telenors *customer first*-program, er ulike sider av kundeforholdet og hvordan tjenesteleverandøren ivaretar og bearbeider denne relasjonen.

Det fjerde området er *endringer i tjenesteomgivelsene*. Med dette mener vi «hvor tjenesten er levert». Dette kan være i den fysiske butikken, i den virtuelle butikken, i mobilappen, på hjemmesiden, og så videre. Dette er med andre ord det rommet – fysisk eller virtuelt – som skaper konteksten for en tjeneste (Bitner 1992).

Denne konteksten inneholder informasjonssignaler som påvirker kundens opplevelse direkte (Zomerdijk & Voss 2010), og dermed er endringer i tjenesteomgivelser ofte lett merkbare. Sammen med ytelsessignaler som kommer fra tjenesteleveransen, utfører signaler fra konteksten et system av opplevelsessignaler som en tjenstedesigner alltid må utvikle grundig i innovasjonsprosessen (Carbone & Haeckel 1994).

KUNDENS EMOSJONELLE RESPONS

Over har vi presentert de fire områdene bedrifter kan forbedre og innovere innenfor, slik kunden ser det. Innovasjoner og endringer innen disse områdene påvirker kundens emosjoner. Kundens emosjoner består av to ulike dimensjoner, en kognitiv evalueringssjans (kognitiv tilfredshet) og en emosjonell opplevelse (emosjonell tilfredshet) (Kunz et al. 2010). Kognitiv tilfredshet tilsvarer det som i litteraturen refererer til positive/negative emosjoner, mens emosjonell tilfredshet tilsvarer det som ofte omtales som aktive/passive emosjoner (Plutchik & Kellerman 1980, Russell et al. 1989). Den kognitive evalueringssjans utløses først og fremst som en respons på endringer i form av forbedringer i kvaliteten på de ulike områdene (gjennom økt nivå eller redusert varians). Her snakker vi om en bevisst og tankebasert kvalitetsopplevelse som varierer litt rundt forventningspunktet, det vil si ingen form for overraskelser. Den emosjonelle tilfredsheten utløses som en reaksjon på den kognitive prosessen ved oppfattet endring i én eller flere av de definerte områdene som bedriften har innvert i. Emosjonene som da vekkes til live, antas å være mer aktive og engasjerende enn det vi ser ved kognitiv tilfredshet. En kombinasjon av kognitiv og emosjonell tilfredshet er drivende for kundens opplevelse av bedriftens innovasjonsevne.

OPPFATTET INNOVASJONSEVNE

Oppfattet innovasjonsevne reflekterer kundens totale vurdering av bedriftens evne til å utvikle ett eller flere av de fire innovasjonsområdene. Oppfattet innovasjonsevne kan forklares som «kunders persepsjon av en vedvarende evne ved bedriften, som resulterer i nye, kreative og slagkraftige ideer og løsninger» (Kunz et al. 2010, s. 817). Dette er med andre ord en oppfatning av hvor kreativ en tjenestebedrift er, om bedriften tilbyr nye løsninger, nye ideer som fører til endringer i markedet, og så videre. Det er viktig å fremheve at oppfattet

innovasjonsevne er erfaringsbasert og knyttet til oppfattede endringer (positive eller negative) innen viktige områder for kundene. Effekten av endringer i opplevd innovasjonsevne er at bedriften fremstår som mer eller mindre attraktiv i et konkurranseutsatt marked.

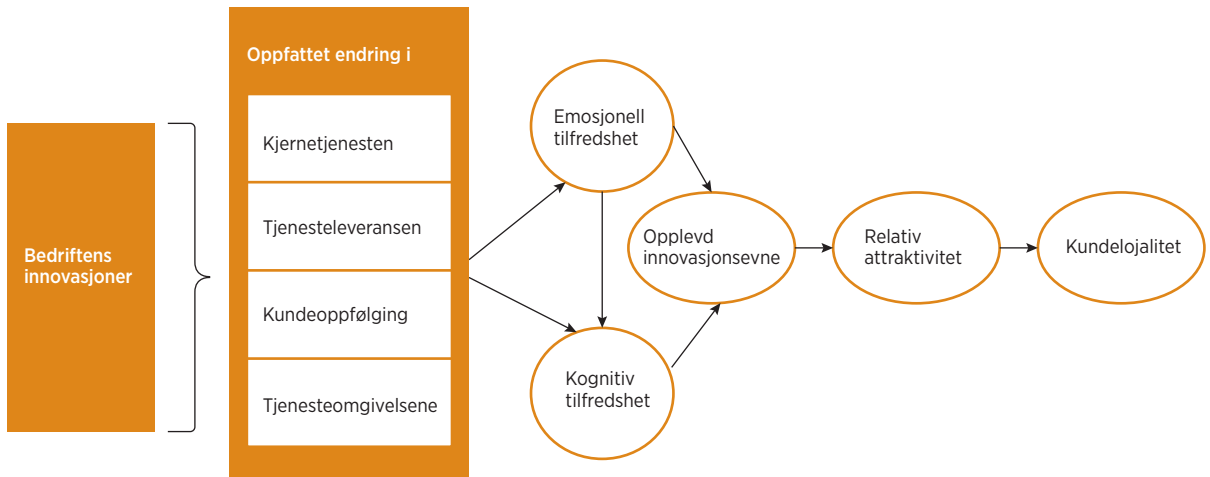
RELATIV ATTRAKTIVITET

Mange undersøkelser fokuserer på absolutte målninger av for eksempel kundetilfredshet: vurdering av bedriftens kvalitet isolert. Disse målene sier kun noe om nivået på bedriftens prestasjoner og hvordan dette blir mottatt av kundene. De sier ingen ting om hvordan en bedrift blir evaluert sammenlignet med reelle konkurrenter. Dette er sentralt, da kundene i de fleste markeder har reelle alternativer. Vi antar at kundene velger det alternativet som i sum tilbyr høyest opplevd verdi over tid. Relativ attraktivitet fanger nettopp dette, dvs. hvordan en bedrift blir sammenlignet med sine konkurrenter på dimensjoner som pris, kvalitet og omdømme, og om kunden mener at tjenesteleverandøren er bedre enn sine konkurrenter (Andreassen & Lervik 1999, Andreassen og Olsen 2008). En bedrift som oppfattes av sine kunder som relativt mer attraktiv enn reelle alternativer, vil ha en lav kundefrallsrate, det vil si høy kundelojalitet.

KUNDELOJALITET

Kundelojalitet er et uttrykk for kundenes antatte atferd og således hvordan bedriften vil klare seg i fremtiden, et uttrykk for lønnsomhet. Med kundelojalitet menes sannsynligheten for at kundene vil opprettholde sitt kundeforhold til tjenesteleverandøren, om de vil anbefale bedriften til andre, om de vil omtale den positivt, og ikke minst om de vil fortsette sitt kundeforhold i fremtiden (Oliver 1999).

Figur 2 viser at endringene kunden opplever, kan anses for å ha oppstått i selve kjernetjenesten, tjenesteleveransen, i tjenesteomgivelsene eller i selve kunderelasjonen. Endringene kan påvirke kognitiv og/eller emosjonell tilfredshet, som så påvirker kundens oppfatning av bedriftens innovasjonsevne. Denne fører i sin tid til en økt relativ attraktivitet, at bedriften får et tydeligere konkurransefortrinn, hvilket i neste omgang vil føre til at kundens lojalitet med større sannsynlighet vil øke. Bedrifter som oppfattes som innovative, oppfattes samtidig som mer attraktive i markedet. Disse positive inntrykkene eller holdningene til bedriften

FIGUR 2 Hva påvirker kundenes opplevelser av bedrifters innovasjonsevne, og med hvilke konsekvenser?

omsetter man i praksis ved å automatisere gjenkjøp fra bedriften. Dersom oppfattet innovasjonsevne faller fordi bedriften ikke har innovert på en stund eller bommet på en rekke innovasjoner, faller kundens holdning til bedriften som innovativ, relativ attraktivitet faller, og kundelojaliteten faller. Sannsynligheten for gjenkjøp faller også – noe som truer fremtidig kontantstrøm.

OPPFATTET INNOVASJONSEVNE I FORSKJELLIGE KUNDEGRUPPER

Ulike kundegrupper kan ha ulike oppfatninger, og det kan påvirke deres oppfatning av en bedrifts innovasjonsevne. Innen innovasjonsforskningen har vi brukt tre klassiske kundesegmenter hentet fra markedsføringslitteraturen: 1) ung, fri og frank (tomt rede 1), 2) kaos i livet (familier), og 3) livet tilbake (tomt rede 2). Poenget er å speile unike behov i ulike faser av livet og hvilke innovasjoner man vektlegger som en funksjon av disse. Inndelingen i disse segmentene har vist seg hensiktsmessig også når man skal vurdere bedrifters innovasjonsevne, og vi ser at det er forskjell på hva som er viktige drivere (områder) av oppfattet innovasjonsevne i de ulike kundegruppene. En undersøkelse gjennomført i et norsk selskap viste for eksempel at innovasjon i kundeforholdet hadde negativ effekt på oppfattet innovasjonsevne i «livet tilbake»-segmentet, mens tjenesteleveransen og tjenesteomgivelsene ble oppfattet som viktige områder med positive effekt på

oppfattet innovasjonsevne. I «kaos i livet»-segmentet var det først og fremst innovasjon i kjernetjenesten som hadde positiv effekt på oppfattet innovasjonsevne, mens tjenesteleveransen hadde negativ effekt.

METODE

For å teste modellen – det vil si, for å se hva som forklarer norske bedrifters innovasjonsevne, og hvilke konsekvenser dette har – gjennomførte vi to undersøkelser i et representativt utvalg blant norske kunder. For å delta i undersøkelsen måtte respondenten ha hatt erfaring med selskapet de siste seks månedene. Valget falt på bransjene telekommunikasjon, dagligvare, bank og post. Til sammen 1 061 og 1 224 respondenter tok del i undersøkelsene gjennom et nettpanel.

RESULTATER

Resultatene fra disse undersøkelsene gir god statistisk støtte til modellen (og dermed vår teori) og viser at de fire kjerneområdene er drivere av kundenes oppfatning av bedriftens innovasjonsevne.¹ Det ser imidlertid ut til at de fire kjerneområdene varierer med bransje og kundesegment – ikke uventet. Felles for alle segmenter er imidlertid at oppfattet innovasjonsevne har sterke og klare konsekvenser for hvorvidt kundene opplever

1. Kognitiv og emosjonell tilfredshet var ikke inkludert på det tidspunktet da datasettet ble innhentet.

et selskap som relativt sett bedre enn konkurrentene. Relativ attraktivitet har i neste omgang en sterk og klar effekt på kundenes lojalitet overfor selskapet. En annen felles faktor blant bedriftene er at det ser ut til at norske bedrifter oppfattes som pålitelige, men ikke engasjerende (det vil si høy kvalitet og passive følelser), og at de innovasjonene som utvikles innenfor de ulike kjerneområdene, sjeldent utløser begeistring og økt puls.

DISKUSJON: BEDRIFTERS INNOVASJONSEVNE - EN KATEGORISERING

Om vi kombinerer faktorene opplevd høy/lav innovasjonsevne og høy/lav kundetilfredshet, får vi en interessant 2 x 2-matrise som illustrerer ulike situasjoner bedrifter kan befinne seg i, se figur 3. La oss starte i nederste venstre kvadrant. Her har vi en situasjon med lav score blant kundene på opplevd innovasjonsevne og lav score på kundetilfredshet, det vil si lavt nivå på eller stor varians i kvalitet. Dette er en bedrift i en krisesituasjon. Ikke bare er bedriften i stand til å ikke levere riktig kvalitet i dag, den prøver ikke å endre denne situasjonen heller. Dette kan på sikt føre til kroken på døren, med mindre bedriften er i en monopolsituasjon.

Beveger vi oss opp et hakk, men holder oss til venstre, finner vi bedrifter som prøver seg frem. De innser at de ikke leverer tilstrekkelig kvalitet i dag, og må forbedre seg. Innovasjonsprosjekter initieres. Bedriften legger likevel stor vekt på det nye og tenker ikke nødvendigvis på kvaliteten. Situasjonen er ofte knyttet til disruptive innovasjoner. Bedriften prøver ofte å få ut det nye så raskt som mulig, uten tilstrekkelig testing av prototyper eller justering av kvalitet underveis når kundene bruker de nye tjenestene. Flere bedrifter kan nærmest anses som impulsive i sitt innovasjonsarbeid.

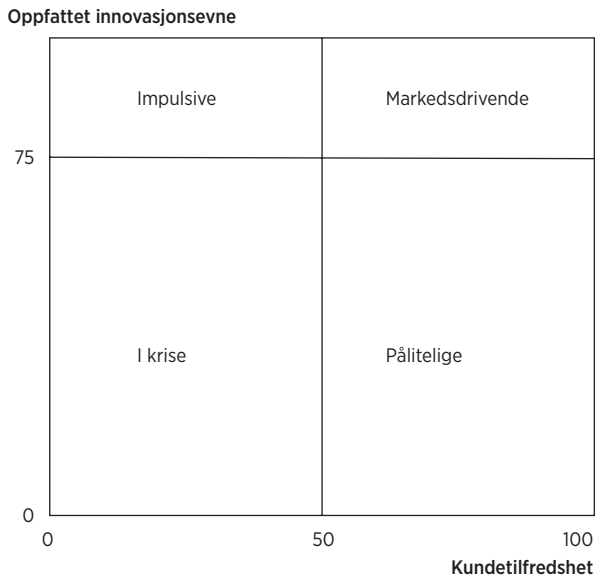
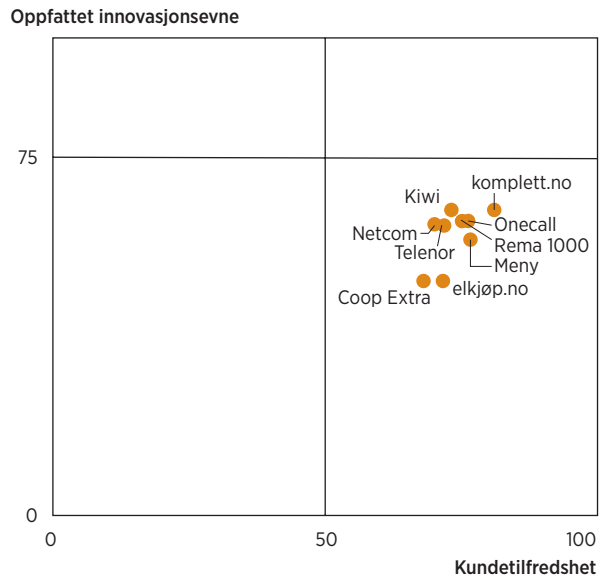
Tar vi et skritt ned til den laveste av kvadrantene til høyre, finner vi majoriteten av norske bedrifter. Kundetilfredsheten reflekterer en høy og stabil kvalitet, med en score på over 70 på en skala fra 0–100, men innovasjonsevnen oppfattes som lav eller moderat. Med fokus på innovasjon er det imidlertid mulig å endre denne situasjonen fra å være bare pålitelige og forutsigbare til å være innovative bedrifter som makter å øke pulsen og skape engasjement blant sine kunder. I slike situasjoner vil emosjonene bevege seg fra passive til aktive – noe vi tror alle relasjoner trenger for å vedvare. Slike bedrifter kan flytte seg til høyre øvre kvadrant, som vi kaller markedsdrivere fordi de har høy stabil kvali-

tet på sine leverte produkter og tjenester og oppfattes som innovative av kundene. Vi tror at dette over tid er en ønsket plass å være for de fleste bedrifter. Når vi sier «de fleste», kan det være bransjer og bedrifter hvor kundene ønsker stabilitet og forutsigbarhet. Men vi vil si at en viss innovasjon må det være over tid, da ingen markeder står stille.

LEDELSESMESSIGE IMPLIKASJONER

På samme måte som måling av kvalitet er måling av kundenes oppfatning av innovasjonsevne også viktig for norske bedrifter. Kombinasjonen av høy kvalitet og høy innovasjonsevne er en sterk drivkraft i det å styrke bedriftens markedsposisjon. Tar vi utgangspunkt i matrisen i figur 4, ser vi at komplett.no ligger høyere oppe mot høyre enn elkjøp.no: De oppfattes altså å levere høyere kvalitet og å være mer innovative. Spørsmålet er hva elkjøp.no kan gjøre. De har to alternativer: satse stort over tid på å bedre kvaliteten i sitt markedstilbud og dermed øke sin kundetilfredshet, altså bevege seg horisontalt til høyre i matrisen. Det andre alternativet er å satse stort over tid på å fremstå som mer innovativ. De vil da bevege seg vertikalt i matrisen. En hypotese kan da være: Vil økt innovasjonsevne samtidig gi en smitteeffekt på oppfattet kvalitet slik at elkjøp.no beveger seg langs en 45-graders linje utover og oppover i matrisen?

I jakten på å utvikle bedriften mot å bli oppfattet som mer innovativ må ledelsen ha kunnskap om hvor de skal allokere sine knappe innovasjonsmidler for å få høyest avkastning på dem. Da vil den teoretiske modellen være til hjelp. Fra denne vil man kunne se hvilke av de fire innovasjonsområdene som har størst påvirkningskraft rettet mot oppfattet innovasjonsevne. Parallelt med å utvikle og teste Norsk Innovasjonsindeks (NII) er vi ved Center for Service Innovation (CSD) i ferd med å ferdigstille en regnearksmodell som gjør det mulig å kombinere funnene fra NII-modellen med regnearksmodellen for å estimere nettoeffekten av ulike investeringer på ulike innovasjonsområder for ulike kundesegmenter. På denne måten ønsker vi å bidra til at ledere skal foreta mer opplyste og data-drevne innovasjonsbeslutninger. Utgangspunktet er at så langt feiler de fleste innovasjoner i markedet. Dette er unødvendig bruk av ressurser og penger, og det er vårt mål gjennom innovasjonsforskningen å hjelpe bedriftene med tre spørsmål:

FIGUR 3 Bedrifiers innovasjonsevne – en kategorisering.**FIGUR 4** Bedrifiers innovasjonsevne – en kategorisering av norske bedrifter.

1. Hva er verdifullt for kundene?
2. Hvordan organisere og lede innovasjonsprosesser?
3. Hvordan redusere usikkerheten rundt ulike innovasjonstiltak?

Toppledere har ifølge konsulentfirmaet BCG innovasjon som strategisk satsingsområde. Finansdirektøren ønsker lavere risiko og høyere avkastning på innovasjonsinvesteringene. Kundene ønsker både høy kvalitet og forbedringer over tid. Nasjonen trenger flere bedrifter som innoverer på en bærekraftig måte: miljømessig og slik at de kan tilby kundene en bedre hverdag. Når norske bedrifter av sine kunder over tid oppfattes som

mer innovative, er Norge blitt en mer innovativ nasjon. Norsk Innovasjonsindeks er et bidrag til å gjøre denne reisen på en mer kontrollert måte. Ledere trenger hjelp til å utvikle bedriften og markedstilbudet. Norsk Kundebarmeter hjalp dem til å utvikle varer og tjenester av høyere kvalitet. Norsk Innovasjonsindeks vil gjøre det samme innen innovasjonsevne. Systematisk måling av kvalitet og innovasjonsevne er to viktige styringsparametere for ledere. For første gang kan vi tilby ledere en teoretisk forankret metodikk for å måle kundenes oppfatning av bedriftens innovasjonsevne over tid. De strategiske og policymessige implikasjonene vil være store for ledere, bransjeledere og politikere. **M**

REFERANSER

- Andreassen, T.W. og L. Lervik (1999). Perceived relative attractiveness today and tomorrow as predictors of future repurchase intention. *Journal of Service Research*, 2(2), 164–172.
- Andreassen, T.W. og L. Olsen (2008). The impact of customers' perception of varying degrees of customer service on commitment and perceived relative attractiveness. *Managing Service Quality*, 18(4), 309–328.
- Andreassen, T.W. og L. Lervik-Olsen (2016). *Service og innovasjon*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Baines, T.S., H.W. Lightfoot, O. Benedettini og J.M. Kay (2009). The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), 547–567.
- Bitner, M. (1992). Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71.
- Carbone, L. og S. Haeckel (1994). Engineering Customer Experiences. *Marketing Management*, 3(3), 8–19.

- Christensen, C.M., S. Anthony, G. Berstell og D. Nitterhouse (2007). Finding the Right Job for Your Product. *MIT Sloan Management Review*, 48(3), 38–47.
- Dawar, N. (2013). When Marketing is Strategy. *Harvard Business Review*, 91(12), 100–108.
- Edvardsson, B. og J. Olsson (1996). Key concepts for new service development. *The Service Industries Journal*, 16(2), 140–164.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6–21.
- Gourville, J. (2006). Eager sellers and stony buyers: understanding the psychology of new-product adoption. *Harvard Business Review*, 84(6), 98–106.
- Johnson, M.D., A. Gustafsson, T.W. Andreassen, L. Lervik og C. Jaesung (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology*, 22(2), 217–245.
- Kunz, W., B. Schmitt og A. Meyer (2010). How does perceived firm innovativeness affect the consumer? *Journal of Business Research*, 64(8), 816–822.
- Lovelock, C. og L. Wright (1999). *Principles of Services Marketing and Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Medved, M. (2015). *Kyogo and Apple Music Team Up For New Streaming Service's Launch*. Hentet fra: <http://www.billboard.com/articles/news/dance/6613098/kygo-apple-music-partnership> (lesedato: 9.10.2016).
- Oliver, R.L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469.
- Oliver, R.L. (1999). Whence consumer loyalty. *Journal of Marketing*, 63(4), 33–44.
- Ordanini, A., L. Miceli, M. Pizzetti og A. Parasuraman (2011). Crowd-Funding: Transforming Customers into Investors through Innovative Service Platforms. *Journal of Service Management*, 22, 443–470.
- Plutchik, R. og H. Kellerman (1980). *Emotion: Theory, research, and experience: Vol. 1. Theories of emotion*. New York: Academic Press.
- Ramirez, R. (1999). Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research. *Strategic Management Journal*, 20(1), 49–65.
- Ringel, M., A. Taylor og H. Zablit (2015). *The most innovative companies 2015: Four factors that differentiate leaders*. Boston, MA: Boston Consulting Group.
- Russell, J., A. Weiss og G. Mendelsohn (1989). Affect grid: A single-item scale of pleasure and arousal. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(3), 493–502.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- Vargo, S. og R. Lusch (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1–17.
- Wirtz J. og C. Lovelock (2016). *Services marketing: people, technology, strategy*. Hackensack, NJ: World Scientific Publishing.
- Zomerdijs, L.G. og C.A. Voss (2010). Service Design for experience-centric services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67–82.


UNIVERSITETSFORLAGET



Sverre Haugen | Olav Schewe

JOBBSØKER- KODEN

0
J
2

1
O
3

2
B
4

3
B
5

Slik får du jobben!

UNIVERSITETSFORLAGET

Sverre Haugen | Olav Schewe

Jobbsøkerkoden

Slik får du jobben!

Når du søker jobb har du bare ett mål: Å bli den utvalgte blant mange gode kandidater. Her får du en konkret veiledning til hvordan du finner den ledige jobben, hva du må skrive i søknadsbrevet, hvordan du lager en god CV, og hvilke spørsmål du må være forberedt på i intervjuet.

«Jeg leser daglig søknader som bekrefter hvor viktig en bok som dette er - jeg tror alle jobbsøkere bør lese denne boken!»

Eivind Hoff, Employer Branding Manager
og seniorrekrutterer i Nordea