

# INNOVASJON NÅR MARKEDENE ENDRES I TURBOFART! F



**HERBJØRN NYSVEEN** er professor i markedsføring på Norges Handelshøyskole (NHH), Institutt for Strategi og Ledelse. Nysveen er også knyttet til Senter for Tjenesteinnovasjon ved NHH.



**TOR WALLIN ANDREASSEN** er professor og leder av Institutt for markedsføring ved Handelshøyskolen BI. Andreassen er siviløkonom fra Norges Handelshøyskole, MSc fra Handelshøyskolen BI og økonomidoktor fra Stockholm Universitet -School of Business. Pedagogisk trening har han fra Vanderbilt University og Harvard Business School, USA.

Det er nå 20 år siden boken *Hypercompetition* ble publisert (D'Aveni 1994). Et viktig poeng i boken er at strategi ikke lenger må fokusere på å tilpasse organisasjoner til stabile omgivelser for å oppnå varige konkurransefortrinn. Et premiss i teorien er at stabile omgivelser eksisterer i stadig mindre grad, og dette bidrar til at strategiske tilpasninger må ha en dynamisk tilnærming. Varige konkurransefortrinn eksisterer ikke lenger. Alt dreier seg om å skape midlertidige konkurransefortrinn. Dette er en virkelighet som bryter med Porter-skolen, som predikerer varige konkurransefortrinn. Et hovedpoeng er at om bedriften ikke hele tiden er i forandring, vil den havne i en *etterdiltende* heller enn en *førende* posisjon. Ifølge D'Aveni (1995) trues markedets stabilitet hele tiden av korte produktlivssykluser, korte produktdesignlivssykluser, stadig ny teknologi, hyppige nyetableringer av nye konkurrenter, reposisjonering av konkurrenter, og radikale endringer i

markedsdefinisjoner. D'Aveni (2004) hevder at ingen kostnads- eller kvalitetsfortrinn er varige. Det eneste konstante er forandring. Bare evnen til å innovere nye kostnads- og kvalitetsfortrinn som tilfører kundene verdier, kan være varig. Dette gjør blant annet at bedriftens innovasjonsfokus må se forbi tradisjonell produkt- og tjenesteinnovasjon og i stedet fokusere bredere på innovasjon av hele forretningsmodellen. Ved å tenke innovasjon langs et sett av forretningsmodell-dimensjoner gir dette et større spillerom for å innovere. Ved å se på samspillet i innovasjoner på tvers av ulike forretningsmodell-dimensjoner øker også sjansen for vellykket innovasjon. Gitt det dynamiske ved hyperkonkurranse må innovasjonsaktiviteten være kontinuerlig og ikke noe man gjør for å etablere et konkurransefortrinn og deretter avslutte innovasjonsaktiviteten.

Hensikten med denne artikkelen er å presentere noen ideer om hvordan organisasjoner kan benytte

forretningsmodellen som utgangspunkt for innovasjonsarbeid under hyperkonkurranse. Vi starter med å presentere syv faktorer som ifølge D'Aveni (1994) vil være kritiske for kontinuerlig å bygge nye midlertidige konkurransefortrinn. Vi presenterer deretter forretningsmodellperspektivet til Osterwalder og Pigneur (2009) og diskuterer hvordan forretningsmodellinnovasjon kan bidra til å underbygge de syv faktorene som fremheves av D'Aveni (1994). En modell sammenfatter hovedpoengene i diskusjonen. Avslutningsvis diskuterer vi implikasjoner for strategi og ledelse i organisasjoner som opererer under hyperkonkurranse.

### KRITISKE FAKTORER UNDER HYPERKONKURRANSE<sup>1</sup>

D'Aveni (2004) fremhever syv faktorer som kan benyttes for å bygge nye midlertidige konkurransefortrinn. De syv faktorene er kort presentert i tabell 1. Vi ser at de syv faktorene fokuserer på ulike nivåer og fanger alt fra visjoner, kapabiliteter og taktikker for å bygge nye midlertidige konkurransefortrinn.

Den mest overordnede av de syv faktorene er å skape *tilfredshet blant interessentene*. Fordi kundene er bedriftens eneste naturlige tilgang på kapital, rangeres de som de viktigste interessentene. Det er essensielt og kontinuerlig evne å finne nye måter å skape tilfredshet blant eksisterende kunder på, tiltrekke seg nye kunder fra samme segment gjennom positiv vareprat, eller tilfredsstille nye kunder ved å gå inn i nye markeder. Den intense konkurransen som karakteriserer hyperkonkurranse, skaper også redusert lojalitet blant kunder. Fokus på å skape tilfredse kunder blir derfor helt sentralt for å opprettholde markedsandeler – gitt den positive effekten tilfredshet har på lojalitet. De ansatte er den interessent som prioriteres som nummer to. Det er viktig å ha motiverte ansatte som har evner og myndighet til å skape tilfredse kunder. Gitt de dynamiske markedsforholdene betyr dette at ansatte også er en sentral del av å skape midlertidige fortrinn og skifte til nye midlertidige fortrinn. Gitt deres sentrale rolle er evnen til å tiltrekke seg og utvikle de rette ansatte sentralt for å lykkes. Investorer rangeres som den tredje viktigste interessenten. Her pekes det på viktigheten av å kontinuerlig investere i flere kilder til

## SAMMENDRAG

I denne artikkelen drøfter vi betydningen av innovasjon under hyperkonkurranse: hurtig og dynamisk konkurranse kjennetegnet ved mangel på varige fortrinn. Utgangspunktet er at stadig flere organisasjoner opererer i markeder som kjennetegnes av hyperkonkurranse og midlertidige konkurransefortrinn – ikke varige konkurransefortrinn. Vi argumenterer derfor for at innovasjon må skje kontinuerlig for hele tiden å skape nye midlertidige konkurransefortrinn. Vi legger også til grunn at tradisjonell produkt- og tjenesteinnovasjon ikke vil være tilstrekkelig for å opprettholde evnen til å utvikle midlertidige konkurransefortrinn over tid. Skal en organisasjon opprettholde en situasjon der den kontinuerlig utvikler nye midlertidige konkurransefortrinn, må organisasjonen tenke innovasjon langs alle dimensjoner av sin forretningsmodell. Det er vanskelig å oppnå suksess med en produktinnovasjon om organisasjonen ikke forstår hvilke segmenter innovasjonen skal rettes mot, hvilken inntektsmodell som bør benyttes ved lansering, hvilke partnere man bør spille sammen med, hvilke kanaler innovasjonen bør distribueres via, og så videre. Artikkelen gir korte eksempler underveis for å illustrere noen av poengene vi drøfter. Vi beskriver også et case avslutningsvis for å illustrere hovedpoengene i vår diskusjon. Hovedpoengene er sammenfattet i en avsluttende tabell.

midlertidige konkurransefortrinn slik at man over tid sikrer å ha relevante kilder til konkurransefortrinn. For å opprettholde høy grad av tilfredshet blant kunder man betjener i dynamiske omgivelser, er *strategiske spådommer* viktig. Å være i stand til å forutse endringer i teknologi og kundepreferanser og å se muligheter i disse endringene vil være avgjørende for å overleve over tid. Dette innebærer å dra fordeler av ny teknologi og å betjene eksisterende kunder på nye måter og ofte også å betjene nye kunder.

For å kunne realisere interessenters tilfredshet og strategiske spådommer er hurtighet og overraskelse to viktige kapabiliteter. *Hurtighet* viser i hovedsak til

1. Dette kapitlet er basert på kapittel 8 i D'Aveni (1994).

TABELL 1 Syv faktorer for å bygge nye midlertidige konkurransefortrinn.

FAKTORER	FORKLARING AV FAKTORENE
VISJON	
*Interessenters tilfredshet	*Alle interessenter er viktige, men kunder er den viktigste interessenten. Basis for midlertidige konkurransefortrinn ligger i å betjene kundene bedre enn konkurrentene. Nøkkelordet er kundetilfredshet
*Strategisk spådom	*Midlertidige konkurransefortrinn gjennom kundetilfredshet kan oppnås ved å 1) identifisere kundebehov som selv ikke kundene kjenner til per nå, 2) avdekke nye kundesegmenter å betjene, 3) avdekke nye kundebehov, og 4) forutse endringer i kunders preferanser.
KAPABILITET	
*Hurtighet	*Organisasjoner som evner å skape nye midlertidige fortrinn raskest, vinner.
*Overraskelse	*Organisasjoner som klarer å holde planer for nye midlertidige konkurransefortrinn hemmelig, kan overraske konkurrentene. Det kan gjøre det mulig å skape midlertidige fortrinn som varer noe lengre enn om konkurrentene hadde kjent til planene før de ble lansert.
TAKTIKK	
*Endre reglene	*I alle industrier og bransjer eksisterer det en del «sannheter». Å utfordre disse kan gi grunnlag for nye midlertidige konkurransefortrinn.
*Signalisering	*Signalisering kan være verbale utsagn eller symbolske handlinger. Gjennom ulike utsagn og handlinger kan organisasjoner skape usikkerhet hos konkurrentene.
*Simultane og/eller sekvensielle strategiske dytt	*Simultane dytt innebærer å utfordre konkurrentene på flere måter samtidig. Sekvensielle dytt vil si å utfordre konkurrenter med nye dytt straks konkurrentene svarer på det første dyttet. Simultane og sekvensielle dytt er overveldende og vanskelig å konkurrere mot.

evnen til hurtige omstillinger. Selv om hurtige prosesser og produksjon er viktig innenfor det midlertidige konkurransefortrinn man for tiden opererer med, peker hurtighet primært på evnen til raskt å utnytte nye muligheter – noe som tilsier mobile ressurser. En betingelse for dette er i mange tilfeller flate organisasjoner med team-orienterte strukturer som gir mulighet til raske beslutninger og handlinger. En organisasjon som evner å *overraske* sine konkurrenter, gjør det vanskeligere for konkurrentene å planlegge hvordan de skal møte denne organisasjonens strategiske trekk, og dette kan bidra til at midlertidige konkurransefortrinn som skapes gjennom overraskelse, kan vare noe lenger. For å lykkes med overraskelse er det viktig at organisasjonen utvikler kapabiliteter for å skape og utføre overraskelser. Dette kan oppnås ved å drive utstrakt hemmelighold, tidsbegrensede tilbud, ha en fleksibel organisasjonsform som gjør det mulig å bevege seg i overraskende retning, samt kreative kapabiliteter som evner å utvikle overraskende utviklingsmuligheter. Den tidligere Apple-gründeren Steven Jobs overrasket alle da han kom tilbake til Apple og sanerte store deler av produktporteføljen for å satse på noen få utvalgte produkter som senere ga grunnlaget for iPod, iPhone og iPad – produkter som begeistret kundene.

I alle bransjer og industrier eksisterer det ulike *regler og «sannheter»*. Så lenge ingen utfordrer disse, vil bransjen og industrien oppleve status quo. Under hyperkonkurranse der man innser at omgivelsene er dynamiske, vil det å utfordre eksisterende regler og «sannheter» være en tilnærming for å bryte ned eksisterende regler og etablere nye regler som gir grunnlag for nye midlertidige konkurransefortrinn. Organisasjonen må tørre å utfordre det eksisterende, og dette begynner ofte med at man utvikler et *mindset*, ofte assistert med scenariotenkning, eller en kultur i organisasjonen som er dimensjonert for en slik utfordrende atferd. En annen taktikk er *signalisering* – verbale utsagn eller symbolske handlinger. Dette kan benyttes for å informere markedet og konkurrentene om organisasjonens intensjoner for fremtiden, uten nødvendigvis å spesifisere konkrete detaljer om dette. Signalisering kan være sanne eller noe mer vage intensjoner. Organisasjonen kan for eksempel signalisere at de står på trappene til å lansere ett nytt produkt med spesifikke egenskaper innen kort tid – noe som kan bidra til at kundene utsetter å kjøpe produkter i samme kategori fra konkurrenter. Signalisering må brukes med klokskap slik at man ikke holder kundene for narr. Apple er svært dyktige i dette spillet forut for lansering av

**TABELL 2** Forretningsmodelldimensjoner fra Osterwalder og Pineur (1989)

DIMENSJONER	FORKLARING AV DIMENSJONENE
Kundesegmenter	En beskrivelse av karakteristika ved de kunder/segmenter som man skaper verdi for. Eksempler kan være massemarked, nisjemarked og segmenterte marked.
Verdiproposisjoner	Beskriver de produkter og tjenester (og karakteristika ved disse) som skaper verdi for de ulike kundesegmentene. Eksempler kan være ytelse, design og personalisering.
Kanaler	Beskriver hvordan organisasjonen kommuniserer med og når ut til sine kunder med sine verdiproposisjoner. Eksempler kan være egne forretninger, nettbutikk og forhandlere.
Kunderelasjoner	Beskriver hvilke relasjoner (og karakteristika ved disse) organisasjonen har med kundene de betjener. Eksempler kan være personlig oppfølging, selvbetjening og samskaping ( <i>co-creation</i> ).
Inntektsmodeller	Beskriver hvordan organisasjonen genererer inntekter. Eksempler kan være salg av produkter, abonnement på tjenester eller lisensinntekter.
Nøkkelressurser	Beskriver hva som er organisasjonens viktigste ressurser. Eksempler kan være fysiske, menneskelige eller finansielle.
Nøkkelaktiviteter	Beskriver de viktigste aktiviteter organisasjonen må håndtere for å få forretningsmodellen til å fungere. Eksempler kan være produksjon, problemløsning og markedsføring.
Nøkkelpartnere	Beskriver nettverket av leverandører og andre partnere som får forretningsmodellen til å fungere. Eksempler kan være leverandører og forhandlere.
Kostnadsstruktur	Beskriver de kostnader man har, samt hva som er variable og faste kostnader. Organisasjoner ligger ofte et sted mellom en kostnadsdrevet modell (søker å minimere kostnader) og verdidrevet modell (søker å levere prima verdi).

nye produkter. En tredje taktikk er å gi konkurrentene *simultane og/eller sekvensielle strategiske dytt*. Dette innebærer at organisasjonen stadig kommer med nye strategiske endringer (sekvensielle strategiske dytt), eller at de kommer med ulike strategiske dytt på samme tid) (simultane strategiske dytt). Begge deler, og i særdeleshet når de brukes sammen, kan skape forvirring og problemer for konkurrentene om hvordan de skal møte organisasjonens strategiske utspill. Møter man det første strategiske dyttet, vil organisasjonen straks komme med nye strategiske dytt. Svarer man på et av flere strategiske dytt, vil organisasjonen gjerne gå for et av de andre strategiske dyttene de har initiert. I sum blir det vanskelig å møte så mange og komplekse kombinasjoner av strategiske dytt.

## FORRETNINGSMODELL<sup>2</sup>

En forretningsmodell beskriver hvordan organisasjoner skaper, leverer og fanger verdi (Osterwalder og Pigneur 2009: 15). Osterwalder og Pineur beskriver sin forretningsmodell gjennom ni dimensjoner som viser logikken for hvordan organisasjonen ønsker å

tjene penger. De ni dimensjonene er beskrevet i tabell 2.

Beskrivelsen av de ni dimensjonene samt eksemplene på hva de kan innebære, skulle gi en rimelig forståelse av de dimensjonene som beskrives i Osterwalder og Pigneurs (2009) forretningsmodell (se tabell 2). For at en organisasjon skal lykkes, er det viktig at samspillet mellom de ulike dimensjonene i forretningsmodellen skaper midlertidige konkurransefortrinn. En innovasjonslogikk som tenker innovasjon langs enkeltdimensjoner av forretningsmodellen, vil neppe være særlig vellykket. Om man endrer en av dimensjonene, innebærer det ofte at andre forretningsmodelldimensjoner også må endres for å opprettholde et optimalt samspill i forretningsmodellen. Om man begynner å betjene nye kundesegmenter, innebærer dette for eksempel at man ofte også må endre verdiforslaget og kanalene man benytter for å nå ut til kundene. For å betjene kunder som ville leie bil på timebasis, valgte Avis å kjøpe ZipCar, som hadde dette som forretningsidé.

I introduksjonen til sin bok skriver Osterwalder og Pigneur (1989): «You're holding a handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises.» Intensjonen med det rammeverket de

2. Dette kapitlet bygger på Osterwalder og Pigneur (2009).

beskriver, er å skape et felles språk som organisasjoner kan benytte for å beskrive sin posisjon i dag og til å beskrive og skape nye strategiske alternativer. Vi ser at visjonære ideer, endring av spillereglene og det å overvinne utspilte forretningsmodeller og designe nye selskaper er stikkord for hvordan man kan anvende rammeverket for forretningsmodeller. Rammeverket er dermed egnet til å underbygge de syv faktorene som D'Aveni (1994) fremhever som viktige for å overleve under hyperkonkurranse. Vi argumenterer for at organisasjoner må se på hele forretningsmodellen som en plattform for innovasjon og innovere forretningsmodelldimensjonen for å kontinuerlig skape nye midlertidige konkurransefortrinn. Slik kan forretningsmodellinnovasjon være en viktig kilde for å overleve under hyperkonkurranse.

Det dynamiske poenget som fremheves av D'Aveni, innebærer at fornyelse og innovasjon må foregå kontinuerlig slik at organisasjonen hele tiden kan møte de dynamiske markedsforholdene. Dette understrekes på samme måte av Sosna mfl. (2010) i tilknytning til innovasjon av forretningsmodeller. De ser på innovasjon av forretningsmodell som en læringsprosess som skjer gjennom å prøve og feile. De understreker at det er en dynamisk prosess som starter med å utforske og teste den forretningsmodellen som ligger til grunn per nå (gitt at vi snakker om en organisasjon som er etablert). Neste trinn er å utforske videre og etablere den endrede forretningsmodellen basert på utforskning og testing i første trinn. Tredje trinn er å skalere opp den redefinerte forretningsmodellen og høste gevinst av endringene. Som siste trinn foreslår de at man fortsetter å høste samtidig som man igjen begynner å utforske og teste den eksisterende forretningsmodellen. Da er man tilbake til trinn en. En slik tilnærming til forretningsmodellinnovasjon passer fint med det dynamiske som karakteriserer hyperkonkurranse, og viser også relevansen av forretningsmodellinnovasjon under slike dynamiske konkurranseforhold.

#### **FORRETNINGSMODELLINNOVASJONER UNDER HYPERKONKURRANSE**

D'Aveni (1994) presenterer syv faktorer som kan ligge til grunn for å møte de dynamiske omgivelsene som preger hyperkonkurranse. Disse faktorene kan benyttes til å bygge nye midlertidige konkurransefortrinn for organisasjonen. Vi argumenterer videre for at forret-

ningsmodellen til organisasjoner må ligge til grunn som en plattform for innovasjon, og at forretningsmodellinnovasjoner kan benyttes til å bygge nye midlertidige konkurransefortrinn. Vi har valgt å benytte Osterwalder og Pigneurs (2009) forretningsmodelldimensjoner og argumenterer for at organisasjoner må ha fokus på innovasjon av alle disse dimensjonene for å lykkes med å bygge nye midlertidige konkurransefortrinn.

Videre i artikkelen vil vi nå diskutere hvordan ulike former for forretningsmodell-innovasjoner kan bidra til å understøtte de syv faktorene som D'Aveni presenterer som kritiske under hyperkonkurranse. Som påpekt tidligere er samspillet mellom dimensjonene i en forretningsmodell avgjørende for suksess. For å få frem noen hovedpoeng vil den påfølgende diskusjonen avgrenses til å diskutere innovasjon av de dimensjonene som vi mener er mest direkte relatert til de syv strategiene for hyperkonkurranse. Avslutningsvis illustrerer vi noen av poengene i diskusjonen gjennom beskrivelse av foretaket Calyx & Corolla (C&C).

#### **KUNDERS TILFREDSHET**

Visjonen for organisasjoner under hyperkonkurranse er å ha tilfredse interessenter. Kundernes tilfredshet har førsteprioritet, og vi avgrenser derfor diskusjonen til kundernes tilfredshet. Nøkkelen til å oppnå høy kundetilfredshet er å forstå de kundesegmenter organisasjonen betjener når det gjelder behov og preferanser. Lav tilfredshet blant enkeltkunder eller segmenter kan løses ved å endre verdiproposisjonen slik at denne blir mer i tråd med kundernes preferanser og behov – noe som vil føre til mer tilfredse kunder. Kanskje oppleves ytelsen til verdiproposisjonen å være for svak, eller kundene ønsker større grad av personalisering knyttet til verdiproposisjonen. Andre kilder til lav tilfredshet kan ligge i måten kundene blir betjent på. Her kan innovasjoner knyttet til kanalene som benyttes, være en kilde til å bedre kundernes tilfredshet. Kanskje oppleves kanaler for kjøp tilfredsstillende, mens kanaler for levering og/eller service og oppfølging etter kjøp anses for å være svake. Her må innovasjon rettes inn slik at kombinasjoner av kanaler passer kundernes preferanser og behov. Kundernes lave tilfredshet kan også skyldes at de ikke opplever relasjonen med organisasjonen tilfredsstillende. Organisasjoner som tilbyr høy grad av selvbetjening, lærer kanskje at kundene ønsker mer personlig assistanse. Innovasjoner knyt-

tet til kunderelasjonen er derfor også viktig for å sikre tilfredse kunder.

#### STRATEGISKE SPÅDOMMER

Mens diskusjonen av kunders tilfredshet fremhever noen dimensjoner som er kritiske for å skape tilfredse kunder, setter strategiske spådommer søkelys på det dynamiske ved disse dimensjonene – et element som jo er kritisk, gitt at dynamiske omgivelser karakteriserer hyperkonkurranse. Det dynamiske ligger i å avdekke nye behov/endringer av behov, avdekke nye kunde-segmenter å betjene, og forutse endringer i kunders preferanser. For å avdekke nye behov er samspillet med kundene viktig. Organisasjonen må ha relasjoner med kundene gjennom kanaler som gjør det mulig å ha en dialog med kundene for å avdekke deres behov – behov som typisk forandrer seg over tid.<sup>3</sup> Kunderelasjon er en kritisk forretningsmodell dimensjon her. Osterwalder og Pigneur (2009) peker blant annet på bruk av kundefelleskap (*community*) og samskaping (*co-creation*) i kunderelasjonen. Ved å delta i kundefelleskap eller ved å følge dialogen mellom kunder i kundefelleskap kan organisasjonen avdekke nye trender og behov (Andreassen og Streukens 2009). Også ved å drive aktiv samskaping med kundene (Füller, 2010) – hvilket innebærer at kundene trekkes aktivt med i innovasjonsaktiviteten til organisasjonen – øker sjansen for at organisasjonen er i stand til å fange nye behov hos kundene. En betingelse for å pleie kunderelasjoner på en slik måte er at man anvender relevante kanaler og kombinasjoner av kanaler for ulike formål tilpasset kunder med ulike behov. D’Aveni (1994) fremhever også viktigheten av å avdekke kundebehov som kundene selv ikke er klar over at de har. Forskning viser at gjennomsnittskundene ofte ikke kommer med spesielt radikale innovasjonsideer. Derimot gir ekstreme brukere, eller *lead users* på engelsk, ofte mer radikale ideer til innovasjon (von Hippel 1986). Å pleie kunderelasjonene med ekstreme brukere gjennom egnede kanaler kan derfor være spesielt viktig for å oppnå dette. Mer samarbeid med bedriftspartnere (nøkkelpartnere) viser seg også å gi mer radikale tjenesteinnovasjoner (Ordanini og Parasuraman 2010). Zu’bi mfl. (2012)

viser at samspill med både bedriftspartnere og kunder bidrar til innovasjon i form av produktvariasjon. Organisasjonen bør også sørge for å ha nøkkelfressurser som er kapable til å se fremtidige behov til kundene og fremme ideer som ikke er åpenbare for de fleste. I dette arbeidet er det naturlig å trekke på nøkkelpartnere. Verganti (2008) illustrerer viktigheten av å ha et samspill med en rekke nøkkelpartnere og å benytte disse som fortolkere av de behov som spilles inn fra kundene. På den måten øker sjansene for at kundenes innspill fortolkes til mer konkrete, relevante (og radikale) ideer for innovasjon. Nøkkelpartnere kan også være konsultantselskaper som for eksempel tilbyr spesiell metodekompetanse for å komme frem til innovasjonsideer som kan dekke fremtidige behov som kundene selv ikke forstår at de har.

Å avdekke nye kunde-segmenter er også et sentralt poeng i strategiske spådommer. For det første må man ha kunnskap om både de kunder og kunde-segmenter man betjener, og de man ikke betjener. Kjennskap til kunder man ikke betjener, kan bidra til at man ser muligheter for å betjene nye kunder og nye segmenter. Teknikker eller metoder for å avdekke fremvoksende konsumenttrender – såkalt *trendspotting* (Andreassen, Olsen og Calabretta 2014) – som vil ha betydning for deres hverdagsliv og dermed deres valg, kan være en tilnærming for å avdekke nye interessante segmenter. Slike innovasjoner av kunde-segmenter kan bidra til å styrke et midlertidig konkurransefortrinn (for eksempel en verdiproposisjon) ved at de kan utnytted i nye markeder. Selv om en slik innovasjon potensielt kan spille inn på alle de andre dimensjonene i forretningsmodellen, er det særlig viktig å tenke på at nye segmenter kan ha andre preferanser for kunderelasjon og kanaler. Det vil derfor typisk være behov for innovasjoner i kunderelasjoner og kanaler som følge av innovasjoner i kunde-segmenter.

#### HURTIGHET

En av de viktigste kapabilitetene under hyperkonkurranse er hurtighet. Gitt de dynamiske omgivelsene som kjennetegner hyperkonkurranse, er mobilitet og hurtig omstilling – flytting av ressurser fra et område til et annet – avgjørende for å overleve. For å lykkes med innovasjon er det tilgangen til nødvendig kompetanse og kunnskap som teller. Det sentrale er ikke at organisasjonen besitter slik kompetanse og kunnskap

3. Ved *Center for Service Innovation* på NHH har vi sammen med Posten, DNB og Telenor utviklet tre scenarier som påvirker deres innovasjonstenking.

selv. Tvert imot kan organisasjoner som integrerer mye kompetanse og kunnskap, bli rigide og vanskeligere å omstille enn organisasjoner som har omfattende tilgang til kunnskap og kompetanse gjennom sine nettverk. For å lykkes med hurtighet er nøkkelpartnere derfor en viktig dimensjon ved forretningsmodellen. Gjennom nøkkelpartnere vil organisasjonen hurtig få tilgang til nøkkelressurser og vil kunne endre sine nøkkelaktiviteter raskt. Det gir basis for å kunne skape nye midlertidige konkurransefortrinn hurtig. En måte å løse dette på er gjennom såkalte virtuelle organisasjoner hvor forretningsmodellen er basert på et samspill av leverandører som lett kan skiftes ut dersom de leverer lav kvalitet, blir ineffektive eller mindre kreative i sine løsninger. Bedriften konsentrerer seg da om å eie de viktigste ressursene: for eksempel merkenavnet, kunderelasjonen og kundekunnskapen. Alt annet kjøper de fra markedet.

Det er neppe ofte at organisasjonen har behov for å gjøre så radikale omstillinger at nøkkelpartnere, nøkkelressurser og nøkkelaktiviteter endres. Det innebærer i ytterste konsekvens at en helt annen organisasjon etableres. Selv om slik omstillingsevne vil gjøre en organisasjon meget godt egnet til å etablere nye midlertidige konkurransefortrinn, vil organisasjoner som integrerer en viss grad av kjernekompetanse og kunnskap og i tillegg har godt nettverk, kunne klare seg bedre under hyperkonkurranse. På denne måten vil organisasjonen raskt kunne endre sammensetningen av partnere (dog ikke nødvendigvis nøkkelpartnere) og dermed også skape endringer i tilgjengelige ressurser og aktiviteter. Selv om dette ikke gir grunnlag for helt radikale nye midlertidige konkurransefortrinn, vil det gi grunnlag for å skape nye midlertidige konkurransefortrinn hurtig (se for eksempel Grönlund mfl. 2010).

#### OVERRASKELSE

Vi diskuterte ovenfor muligheten for å bytte nøkkel-partnere hurtig. Slike relativt radikale endringer kan gi muligheter for å gjøre store endringer i verdiproposisjon og nøkkelaktiviteter og kan skape store overraskelser hos konkurrentene. Det vil ofte være krevende å respondere effektivt på mulighetene slike endringer gir til å skape nye midlertidige konkurransefortrinn.

Hovedpoenget til D'Aveni (1994) når det gjelder overraskelser, er at hemmelighold kan bidra til overraskelse. Hemmelighold kan være hensiktsmessig,

men det er ofte vanskelig siden organisasjoner har tette relasjoner med både kunder og mange partnere. Hemmelighold blir dermed utfordrende. Man kan selvsagt satse på hemmelighold, men det å gjøre mer radikale endringer hurtig er trolig en vel så god kilde til overraskelser som hemmelighold. Vi argumenterer derfor for at hurtighet også er en viktig faktor for å spille på overraskelsesmomentet. Facebook viste både hurtighet og hemmelighet da de kjøpte Instagram og WhatsApp. Gjennom dette fikk de hurtig og overraskende en plattform for mobile løsninger – noe som løftet aksjekursen betydelig.

Nøkkelressurser kan for eksempel være finansielle ressurser (Osterwalder og Pigneur 2009). Finansielle ressurser kan være en kilde til å gjøre overraskende endringer hurtig. Finansielle muskler gjør organisasjonen til en attraktiv partner, og det skaper også muligheter for å legge tyngde bak endringer – slik som å kjøre kostbare kampanjer for å penetrere nye markeder, eller å kjøpe opp andre organisasjoner for å få rask tilgang til nye nøkkelressurser. Hurtig tilgang til nye nøkkelressurser gir mulighet til å endre verdiproposisjon og nøkkelaktiviteter hurtig og derigjennom raskt skape nye midlertidige konkurransefortrinn.

#### ENDRE REGLENE

Da Ryanair entret markedet, bidro de til å endre spillereglene i flybransjen. Ved å tilby *no frills*-billetter til en meget lav pris var det mulig å ryste de etablerte fullservice-aktørene. Ryanair hadde en lavere kostnadsstruktur enn de etablerte selskapene og tilbød en verdiproposisjon med lav ytelse. Ved å tilby en rekke tilleggstjenester kunne de øke inntjeningen langt utover hva utgangsprisen på billetten skulle tilsi.

Det er viktig å kjenne behov og preferanser både i de segmenter man betjener, og i segmenter man ikke betjener. Harvard-professor og innovasjonsguru Clayton Christensen kaller det siste «marketing to non-customers» gjennom løsninger som gjør det mulig for ikke-kunder å bli kunder (Christensen, 2003). Flymarkedet var før segmentert basert på dem som hadde råd til å fly, og dem som ikke hadde råd til å fly. Ryanair henvendte seg gjennom sin forretningsmodell i stor grad til den siste målgruppen. Nettopp en slik endring som Ryanair implementerte, bidro nok i høyeste grad til at segmenter som tidligere ikke benyttet flyselskaper, i særlig grad ble brukere av flyselskapet. Man må derfor

forstå markedspotensialet også utenfor etablerte kundesegmenter. Hvordan innovasjoner av forretningsmodellen kan håndtere nye kundesegmenter, er diskutert i avsnittet «Strategiske spådommer», og vi viser også til diskusjonen der for tanker om dette.

Organisasjoner må hele tiden holde seg oppdatert på trender. Det å følge kundene tett er en kilde til dette. Men også miljøer som driver med trendforskning og partnere som besitter informasjon om endringer i kundepreferanser i andre bransjer er viktige medspillere for å forstå endringer i underliggende trender, behov og preferanser som kan danne grunnlag for å endre spillereglene i bransjen. Scenario-tenking kan også være et virkemiddel for å visualiser sannsynlige fremtidsbilder som bryter med eksisterende «regler».

Nøkkelpartnere kan også være en viktig kilde til å forstå muligheter for å endre spillereglene. Brandenburg og Nalebuff (1993) snakker om dette i boken *Co-opetition*, hvor de foreslår at bedrifter etablerer samarbeid med aktører – kollaboratører – utenfor bransjen. Dette kan tilføre bedriften innovasjonskraft. En bilforhandler kan for eksempel ha et samarbeid med en bank som gjør at den kan tilby sine kunder enkel tilgang til lån. Et universitet kan ha et samarbeid med et hotell som er lokalisert i nærheten og dermed kan tilby gjester, studenter eller konferansedeltakere overnattingsmuligheter.

Så må organisasjonen ha evne til å gjennomføre implementeringen av nye spilleregler i bransjen. Man må regne med sterk motstand fra konkurrenter. Videre vil slike endringer ofte også være krevende å adoptere i mange kundesegmenter. Organisasjoner bør derfor sørge for å ha egnede nøkkelressurser – for eksempel tilstrekkelige finansielle ressurser til å opprettholde de endrede spillereglene selv om de møter motstand fra konkurrenter og sen adopsjon av store kundesegmenter. Nøkkelpartnere kan også være en viktig dimensjon ved endring av spilleregler. Endring av spillereglene medfører ofte endringer i nøkkelaktivitetene. Nøkkelpartnere kan være en kilde til slike nye nøkkelaktiviteter hvis det er vanskelig å omstille egne ansatte til nye nøkkelaktiviteter.

#### SIGNALISERING

Signalisering innebærer å kommunisere intensjoner om fremtidig utvikling på ulike måter. For at signalisering skal ha en effekt, er det nødvendig at det som

signaliseres, treffer aktører de er ment å treffe. Typisk er disse aktørene eksisterende kunder, mulige nye kunder, konkurrenter eller andre aktører som organisasjonen kan ha interesse av for eksempel å invitere inn som partner i fremtiden.

#### STRATEGISKE DYTT

Strategiske dytt dreier seg om å spille ut mange mulige kilder til nye midlertidige konkurransefortrinn på kort tid – enten sekvensielt eller simultant. Dette kan være krevende siden alle organisasjoner har en grense for hvor mange ideer og innovasjoner som lar seg gjennomføre innen relativt korte tidsrom. En mulighet her er å tenke modularisering (Lau mfl. 2011). Hvis man tenker seg en verdiproposisjon som utgangspunkt – og så følger en logikk der man innoverer nye moduler knyttet til den eksisterende verdiproposisjonen – vil det øke muligheten for å utvikle mange nye kilder til midlertidige konkurransefortrinn. Her kan vi tenke innovasjon i form av helt nye moduler til eksisterende produkter eller innovasjon i form av at moduler fra ett produkt i en produktportefølje også kan bli tilgjengelig for andre produkter i samme portefølje. Siden slik modularisering typisk vil være tett koplet til eksisterende verdiproposisjon, vil disse innovasjonene normalt ikke være veldig radikale. De vil ikke bidra til å endre spillereglene, men til å forbedre eksisterende verdiproposisjon. Logikken gir imidlertid mulighet til å komme med stadige innovasjoner sekvensielt eller simultant. Dette kan virke massivt på konkurrenter og bidra til en viss forvirring om hvordan de skal respondere på organisasjonens strategiske dytt.

#### EN KORT ILLUSTRASJON

La oss avslutte denne delen med en case som er relevant for det vi har drøftet ovenfor. Salg av avskårne blomster har tradisjonelt fulgt en standardisert forretningsmodell med aktørkjeden produsent–grossist–detaljistikunde. Ruth Owades utfordret denne modellen da hun gjennom firmaet Calyx & Corolla (C&C) begynte å selge avskårne blomster på Internett direkte til slutt kunder. Med direkte levering får kundene omlag ti dager lengre levetid på blomstene hjemme til omtrent samme pris som om man kjøpte dem i butikk. Hemmeligheten er at C&C kjøper blomstene fra selvstendige gartnerier rundt om i USA. Når en gartner får en bestilling, skjærer han blomstene med en gang og gjør dem klar for



**TABELL 3** Innovasjoner av forretningsmodelldimensjoner som kan understøtte de syv faktorene for å bygge nye midlertidige konkurransefortrinn.

DE SYV FAKTORENE	MEST SENTRALE DIMENSJONER	EKSEMPLER PÅ INNOVASJONER
Kundetilfredshet	*Kundesegmenter *Verdiproposisjoner *Kanaler  *Kunderelasjoner	*Bedre kunnskap om kundenes preferanser og behov *Tilpasse verdiproposisjoner til kundenes preferanser og behov *Tilpasse kanalmiks for hele kjøpsprosessen til kundenes preferanser og behov *Tilpasse relasjonshåndtering til kundenes preferanser og behov
Strategisk spådom *Nye/endrede kundebehov *Nye kundesegmenter	*Kunderelasjoner *Kanal *Nøkkelressurser  *Nøkkelpartnere  *Kundesegmenter  *Kunderelasjoner *Kanaler	*Fange ideer gjennom kunderelasjoner *Må ha relevante kanaler for å fange ideer gjennom kunderelasjoner *Spesielt viktig for å fremme ideer om behov kundene ikke selv forstår at de har *Kan berike organisasjonen i arbeidet med å avdekke ideer til fremtidige innovasjoner *Eksisterende kunder og potensielle kunder må analyseres for å avdekke potensial *Nye kundesegmenter krever ofte andre kunderelasjoner *Nye kundesegmenter har ofte preferanse for andre kanaler
Hurtighet	*(Nøkkel)partnere *(Nøkkel)ressurser *(Nøkkel)aktiviteter og verdiproposisjon	*Å være <i>well-connected</i> gir mulighet til å skifte partnere hurtig *Hurtig skifte av partnere gir hurtig tilgang til nye ressurser *Hurtig tilgang til nye ressurser gir mulighet til hurtig endring i aktiviteter og verdiproposisjon
Overraskelse	*Nøkkelpartnere *Nøkkelressurser  *Nøkkelaktiviteter og verdiproposisjon	*Nye nøkkelpartnere kan overraske konkurrentene * Nye nøkkelpartnere kan skape overraskende tilgang til nye nøkkelressurser. Gir fleksibilitet til å gjøre overraskende ting. *Overraskende endringer i nøkkelpartnere og nøkkelressurser gir basis for overraskende endringer i nøkkelaktiviteter.
Endre reglene	*Kundesegmenter  *Nøkkelpartnere  *Nøkkelressurser	*Nødvendig å kjenne alle potensielle kunders behov og preferanser for å vite hvordan man skal endre reglene. *Viktig kilde til å forstå nye trender som kan ligge til grunn for nye regler. Nøkkelpartnere kan også gi tilgang til kompetanse for nye nøkkelaktiviteter som følger av nye regler. *Finansielle ressurser kan for eksempel være kritiske ved «implementering» av nye regler.
Signalisering	*Kanaler	*Innovasjon i kanaler kan være nødvendig for å nå frem til de aktører man ønsker, slik man ønsker.
Strategiske dytt	*Verdiproposisjonen	*Modulisering gir grunnlag for simultane og sekvensielle oppdateringer av verdiproposisjonen.

levering. Distribusjonen fra gartneriet til kunden skjer ved hjelp av Federal Express, som sørger for at blomstene er hos kunden dagen etter. Det C&C «eier», er merkenavnet, hjemmesiden og kundedatabasen med kjøpshistorikk. I sum oppnår de tre fordeler: 1) Verdiskapingen i forretningsmodellen er vesentlig større enn i den tradisjonelle da fortjenesten skal deles på færre aktører. Dette illustrerer en innovasjon i inntekts- og kostnadsmodellen som kan gi grunnlag for økonomisk soliditet. Økonomisk soliditet kan være en nøkkelressurs for hurtig omstilling og innovasjon. 2) Forretningsmodellen er ekstremt fleksibel ved at

aktører kan erstattes med nye svært fort. En slik nettverksbasert forretningsmodell kan gi rask tilgang til nye nøkkelpartnere. Nye nøkkelpartnere kan igjen gi mulighet til å innovere langs viktige drivere av verdi for kundene. Kanskje har noen av de nye gartneriene man inkluderer, spesialisert seg på aktiviteter som de eksisterende gartneriene ikke har kompetanse på. Dette kan gi grunnlag for utvikling av nye verdiproposisjoner. Gjennom den nettverksbaserte logikken med gartneriene kan C&C også raskt få tilgang til nye kundesegmenter, og gode kunderelasjoner kan delvis sikres ved at man kun inkluderer gartnerier som evner

å utvikle og pleie kunderelasjoner med høy kvalitet. 3) C&C får tilført innovasjonskraft gjennom sine samarbeidspartnere. På denne måten får de svært fornøyde og lojale kunder og kan møte økt konkurranse ved at innovasjon kan skje innen et sett av områder raskt.

### IMPLIKASJONER

D'Aveni (1994, 1995) peker på de syv faktorene som er presentert i tabell 1 som egnet til å skape nye midlertidige konkurransefortrinn. Etter at nye midlertidige konkurransefortrinn er etablert, må organisasjonen sørge for å opprettholde initiativet mot konkurrentene. Det er derfor viktig å ikke sitte og vente på initiativ fra konkurrentene, men heller drive proaktiv innovasjon – også om det innebærer at man gjennom innovasjon for å skape nye midlertidige konkurransefortrinn også bidrar til ødelegge egne midlertidige konkurransefortrinn. Diskusjonen i denne artikkelen illustrerer hvordan man kan tenke innovasjon av forretningsmodell for å underbygge de syv faktorene D'Aveni (1994, 1995) fremhever som kritiske under hyperkonkurranse.

Det er viktig å understreke at diskusjonen i denne artikkelen på ingen måte er ment å være utfyllende med tanke på hvordan innovasjoner i ulike dimen-

sjoner ved en forretningsmodell kan understøtte de syv faktorene som D'Aveni presenterer som kilde til å bygge nye midlertidige konkurransefortrinn. Som vi sier innledningsvis, henger alle dimensjonene ved forretningsmodellen sammen, og innovasjoner i én av dimensjonene vil typisk også lede til at andre dimensjoner bør innoveres slik at helheten i forretningsmodellen blir effektiv og virkningsfull. Vi har også valgt å rette oppmerksomheten mot muligheter knyttet til innovasjon av forretningsmodeller under hyperkonkurranse. En del av innovasjonene vi har diskutert som muligheter, innebærer i mange tilfeller også noen utfordringer. Vi har ikke vektlagt å diskutere disse utfordringene i denne artikkelen. Artikkelen må primært leses som en idé til hvordan man kan tenke innovasjon av forretningsmodellen for å møte konkurranse i dynamiske markeder. I tillegg presenteres noen eksempler på innovasjoner av forretningsmodell dimensjoner som på en meningsfull måte kan understøtte de syv faktorene for å skape midlertidige konkurransefortrinn. Disse eksemplene er neppe relevante for alle organisasjoner, men vi håper at noen av leserne kan se relevansen av i alle fall noen av eksemplene for egen organisasjon. **M**

### REFERANSER

- Andreassen, T.W., G. Calabretta og L.L. Olsen (2012). Trend Spotting: Nøkkelen til innovasjonssuksess. *Magma*, 3: 42–50.
- Andreassen, T.W. og S. Streukens (2009). Service Innovation and Electronic Word-of-Mouth: Is it worth listening to? *Managing Service Quality*, 19(3): 249–265.
- Brandenburg, A.M. og B.J. Nalebuff (1993). *Co-Opetition*. New York: Doubleday, Bantam Doubleday Dell.
- Christensen, C. (2003). *The Innovator's Dilemma*. New York: Harper Business Essentials, HarperCollins Publishers.
- D'Aveni, R.A. (1994). *Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: The Free Press.
- D'Aveni, R.A. (1995). Coping with Hypercompetition: Utilizing the new 7S's Framework. *Academy of Management Executive*, 9(3): 45–57.
- Füller, J. (2010). Refining Virtual Co-Creation from a Consumer Perspective. *California Management Review*, 52(2): 98–122.
- Grönlund, J., D.R. Sjödin og J. Frishammar (2010). Open Innovation and the Stage-Gate Process: A Revised Model for New Product Development. *California Management Review*, 52(3): 106–131.
- Lau, A.K.W., R.C.M. Yam og E. Tang (2011). The Impact of Product Modularity on New Product Performance: Mediation by Product Innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 28: 270–284.
- Ordanani, A. og A. Parasuraman (2010). Service Innovation Viewed Through a Service-Dominant Logic Lens: A Conceptual Framework and Empirical Analysis. *Journal of Service Research*, 14(1): 3–23.
- Osterwalder, A. og Y. Pigneur (2009). *Business Model Generation*. Egen utgivelse. <http://www.businessmodelgeneration.com/book> [lesedato: 10.06.2014]
- Sosna, M., R.N. Treviño-Rodríguez og S.R. Velamuri (2010). Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning. *Long Range Planning*, 43: 383–407.
- von Hippel, E. (1986). Lead Users: A Source of Novel Product Concepts. *Management Science*, 32(7): 791–805.
- Zu'bi M. F. Al-Zu'bi og Christos Tsinopoulos (2012): «Suppliers versus Lead Users: Examining Their Relative Impact on Product Variety», *Journal of Product Innovation Management*, 29 (4), s 667–680