

Forretningsmodellinnovasjon

En kort introduksjon

Prof. Tor Helge Aas

Tre spørsmål:

- Hva er forretningsmodellinnovasjon?
- Hvorfor gjennomføre forretningsmodellinnovasjon?
- Hvordan gjennomføre forretningsmodellinnovasjon?

Hva er forretningsmodellinnovasjon?

Først: Hva er innovasjon?



«Innovasjoner er nye eller vesentlig forbedrede varer, tjenester, prosesser, organisasjonsformer eller markedsføringsmodeller som tas i bruk for å oppnå verdiskaping og/eller samfunnsnytte.»

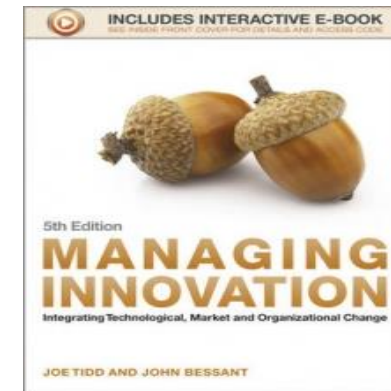
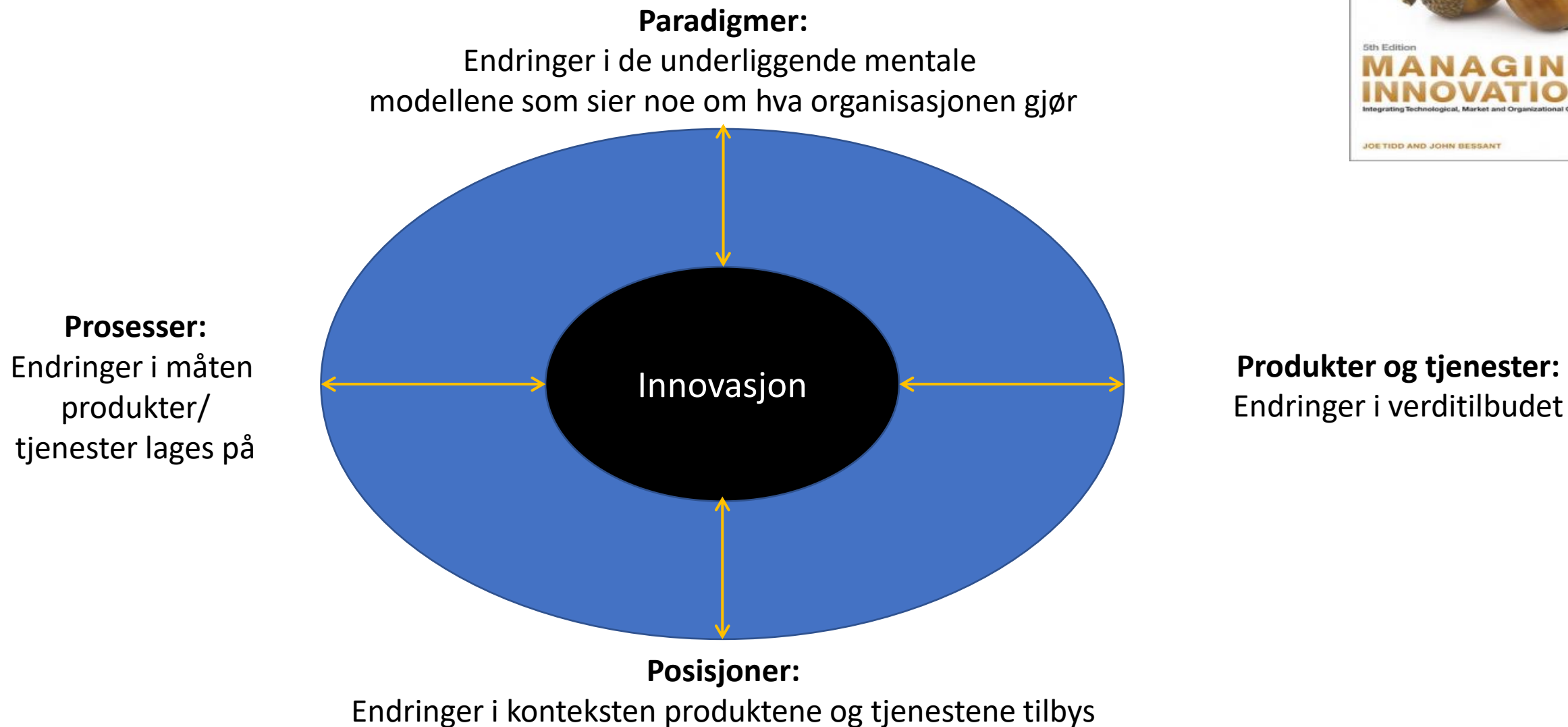
Kilde: Norges forskningsråd (2012). Innovasjon i offentlig sektor. Publikasjonen kan bestilles på www.forskningsradet.no/publikasjoner



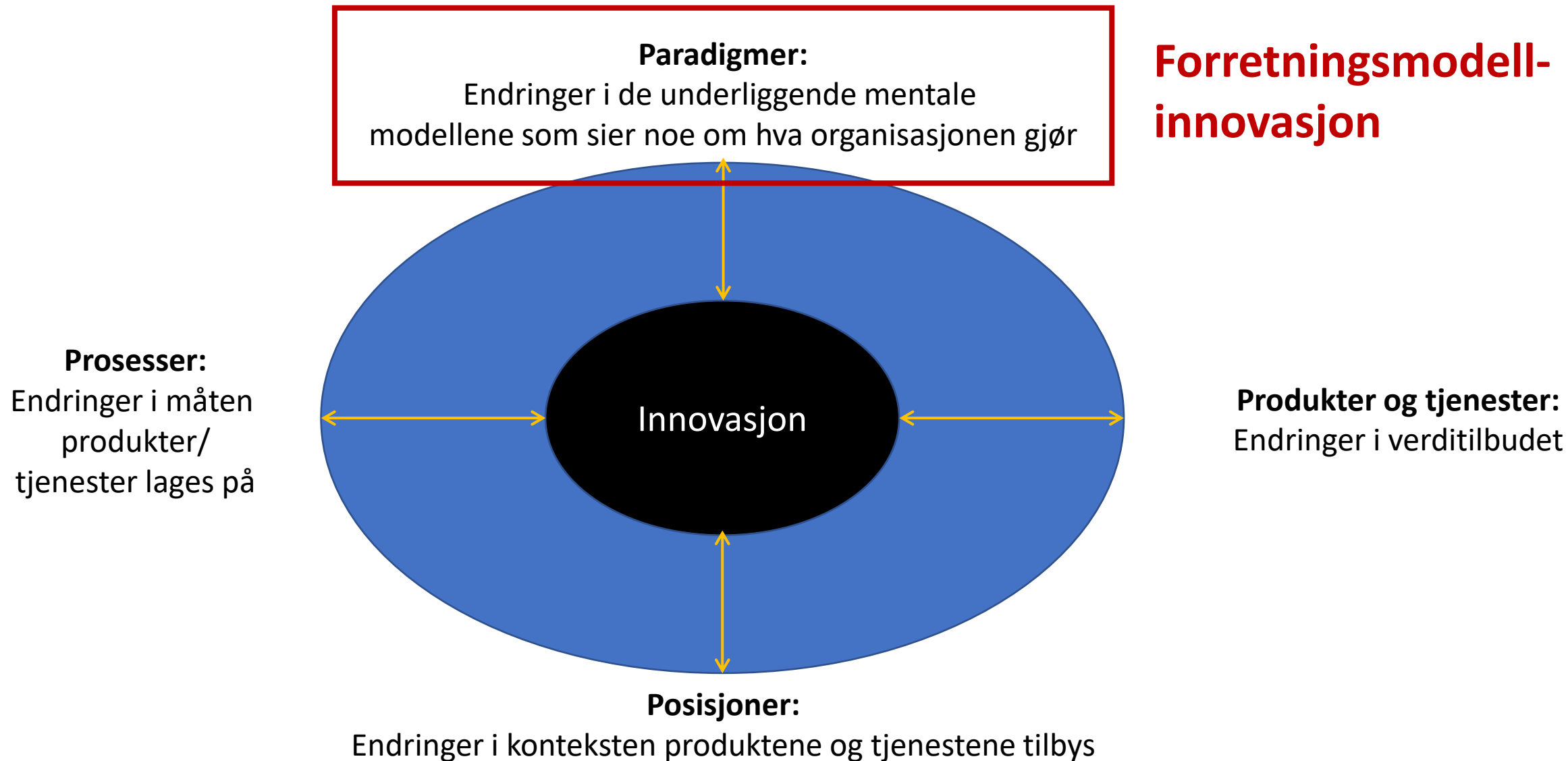
"Innovation is a new or changed product, service, process, model, method etc. realizing or redistributing value."

Kilde: ISO 56000 series.

Innovasjonsområder

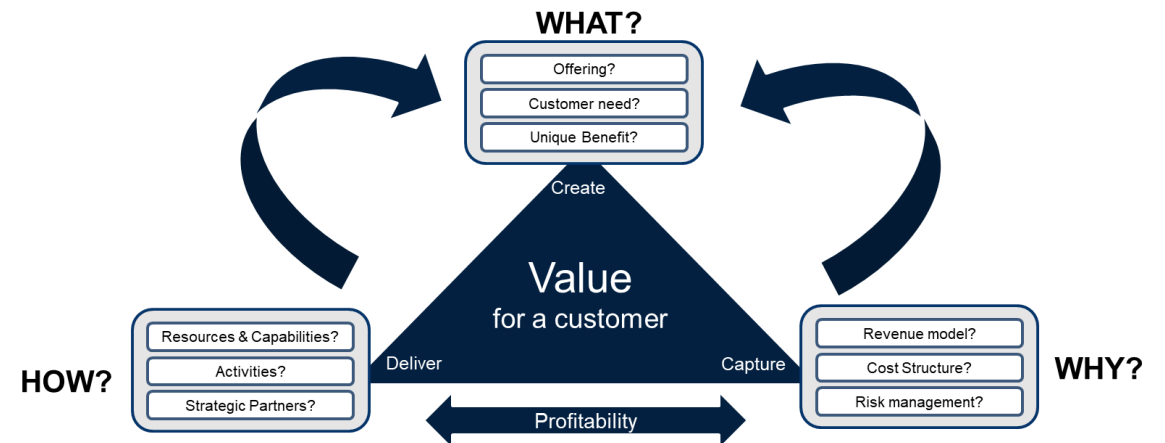


Innovasjonsområder

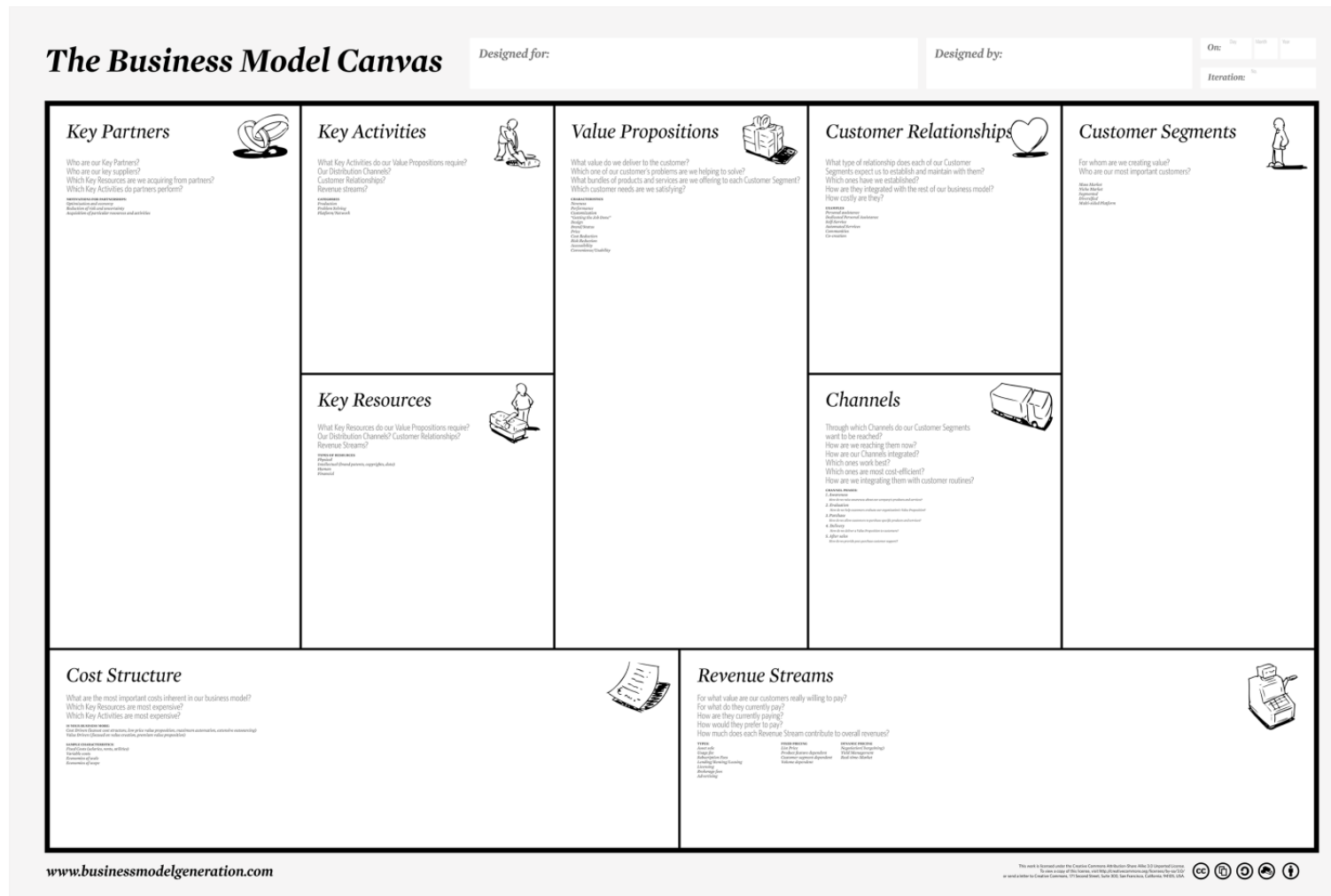


Hva er en forretningsmodell?

- Teece (2010): *“In short, a business model defines how the enterprise creates and delivers value to customers, and then converts payments received to profits”*
- Osterwalder og Pigneur (2010): *“A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value”*

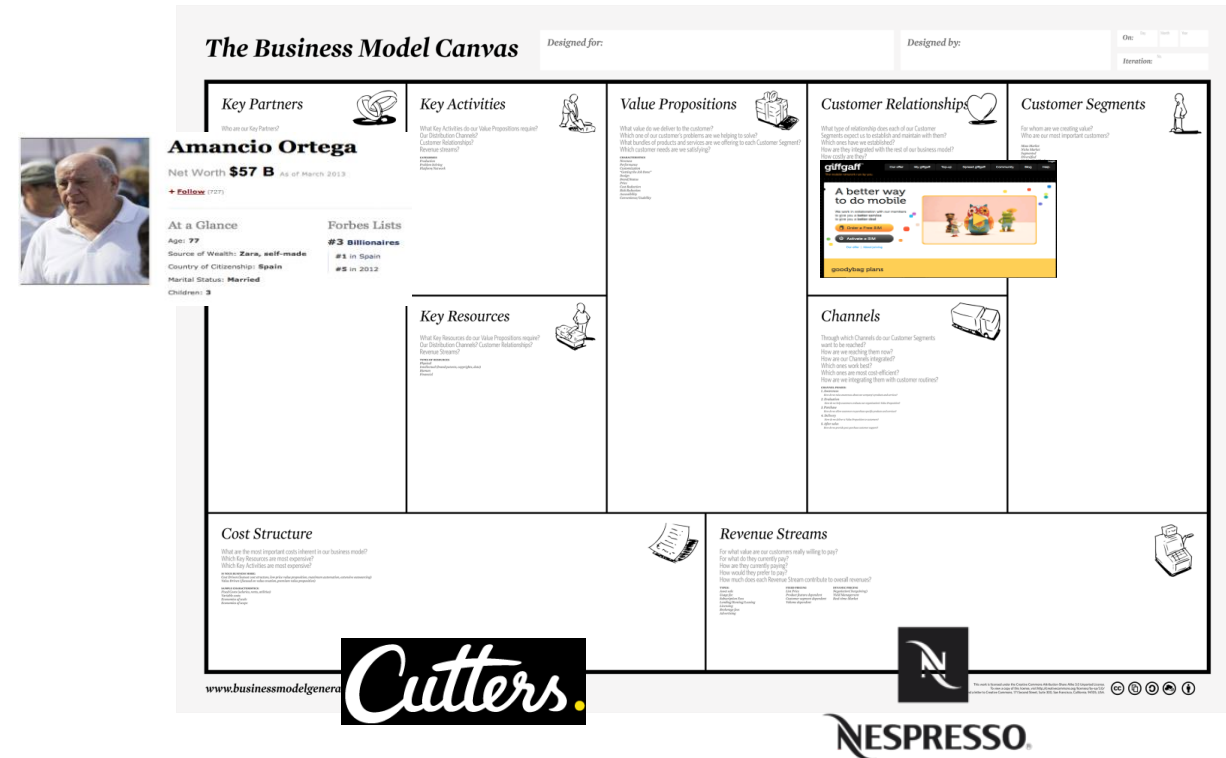


Visuell fremstilling – The Business Model Canvas



Hva er forretningsmodellinnovasjon?

- Mange definisjoner i litteraturen – Fortsatt debatt
- Foss and Saebi (2016) “**define a BMI as designed, novel, and nontrivial changes to the key elements of a firm’s BM and/or the architecture linking these elements.**”



Eksempler

- Freemium
 - Tilby standard produkt/tjeneste gratis, ta betalt for premium produkt/tjeneste
- Razor and blade
 - Rimelig produkt, men dyrt å bruke
- Bricks and clicks
 - online og offline tilstedeværelse

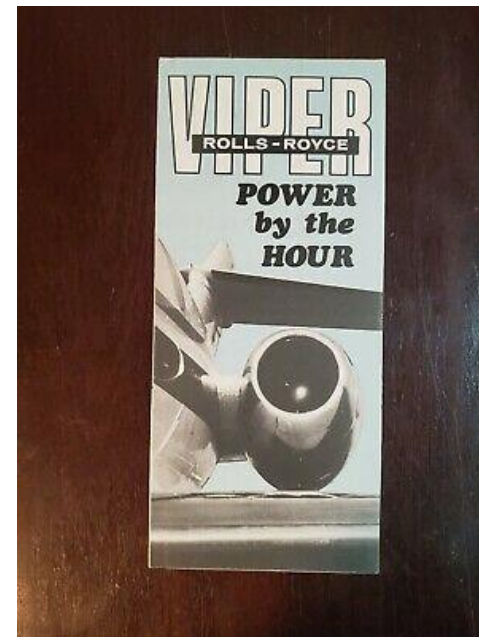
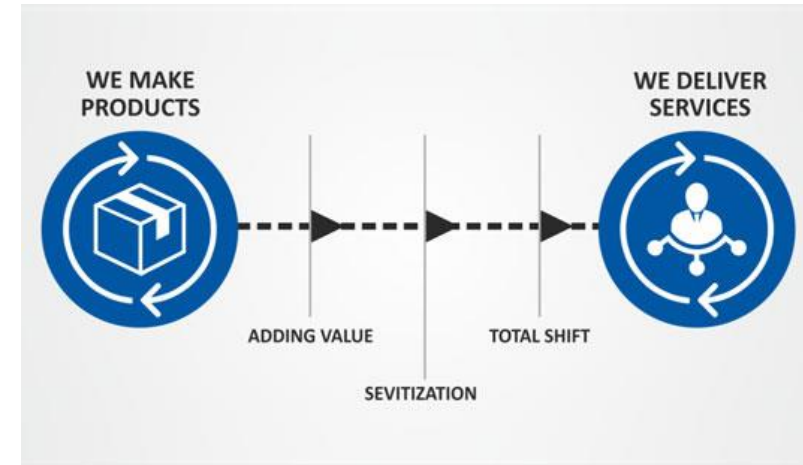


Fædrelandsvennen



Eksempler

- Servitization (tjenestefisering)
 - Overgangen fra en produkt-orientert til en mer tjenesteorientert forretningsmodell
 - Fra å selge produkter til å selge produkt-tjenestesystemer - Product Service Systems (PSS)



8 typer tjenesteorienterte forretningsmodeller for vareproduserende virksomheter

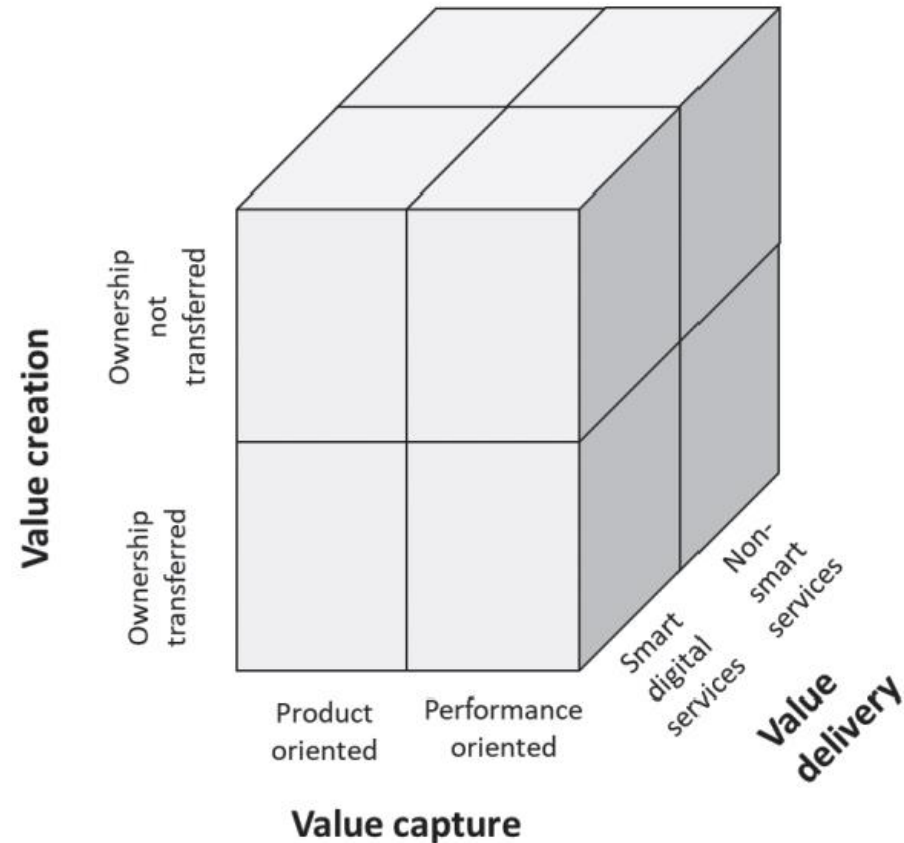


Fig. 1. A new product–service system BM taxonomy.

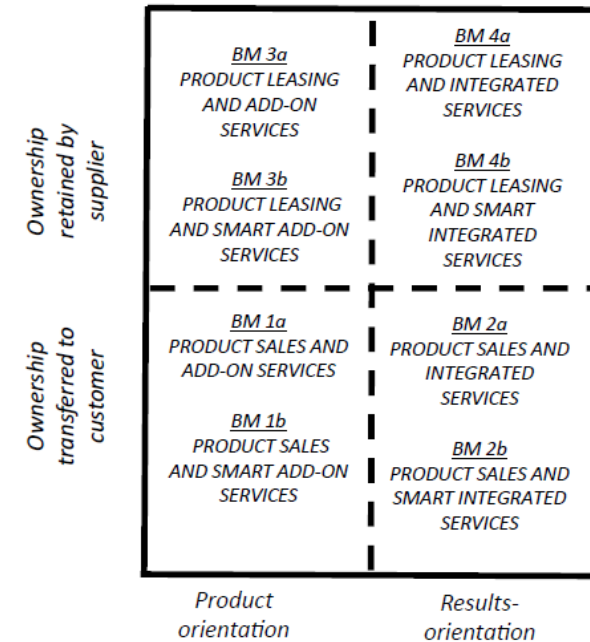


Fig. 2 New typology with eight PSS BM categories

Kilder:

- Aas, T. H., Breunig, K. J., Hellström, M. M., & Hydle, K. M. (2020). Service-oriented business models in manufacturing in the digital era: Toward a new taxonomy. *International Journal of Innovation Management*, 24(08), 2040002.
- Aas, T. H., Breunig, K. J., Hellström, M. M., & Hydle, K. M. (2021). Product-Service Systems in the Digital Era: Deconstructing Servitisation Business Model Typologies. In: *The Palgrave Handbook of servitization*.

Eksempler

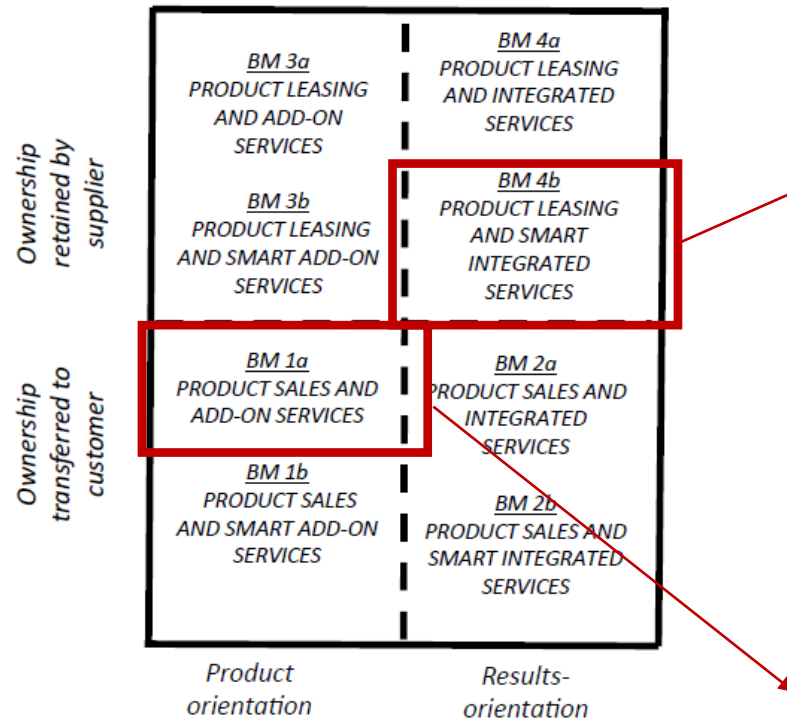


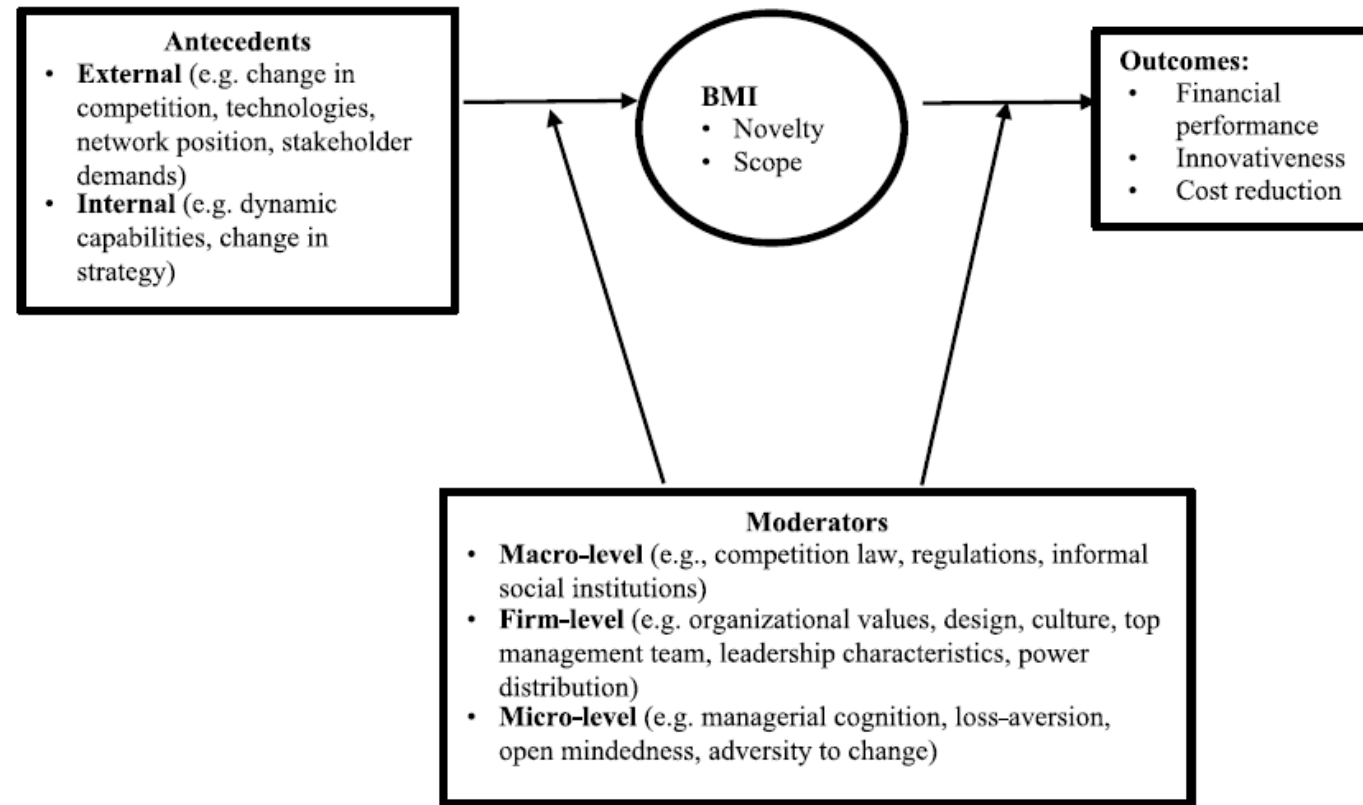
Fig. 2 New typology with eight PSS BM categories



Hvorfor gjennomføre forretningsmodell- innovasjon?

Forretningsmodellinnovasjon generelt

Figure 2
Research Model for Future Business Model Innovation (BMI) Research



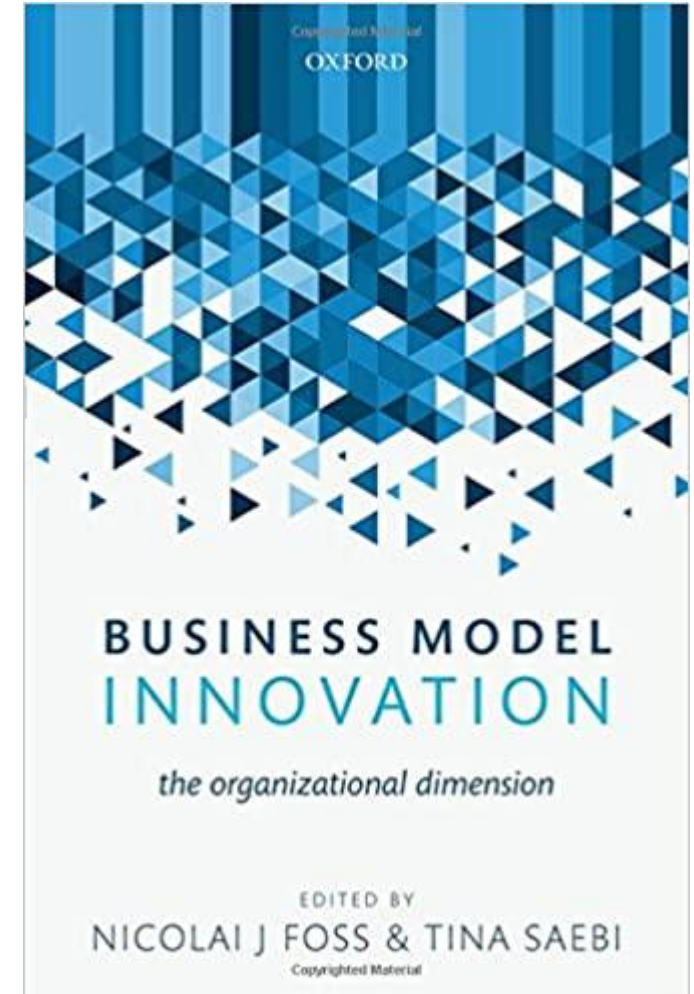
Tjenestefisering spesielt

- Sett fra leverandørsiden
 - Argumenter for tjenestefisering
 - Øke inntekter
 - Øke marginer
 - Oppnå mer stabile inntekter
 - Øke konkurransefortrinnet
 - Selge mer produkter
 - Argumenter mot tjenestefisering
 - Økt risiko
- Sett fra kundesiden
 - Argumenter for tjenestefisering
 - Gir et insentiv for at leverandøren skal utnytte teknologi og levere tjenestene så effektivt som mulig. Bedre ytelser.
 - Forutsigbare kostnader
 - Reduserte kostnader
 - Argumenter mot tjenestefisering
 - Vanskelig å måle ytelse. Kompliserte kontrakter som trenger mye oppfølging. Kan føre til økte transaksjonskostnader.
 - 'Lock-in'. En leverandør kan få mye makt. Redusert konkurranse. Monopolsituasjon.

Hvordan gjennomføre forretningsmodell- innovasjon?

Forretningsmodellinnovasjon generelt

- Forretningsmodellinnovasjon krever ofte organisatorisk endring i mange dimensjoner
 - Virksomhetsprosesser
 - Organisatoriske kapabiliteter
 - Endring av lederskap



Tjenestefisering spesielt

Endre tankesett og kultur

- Fra transaksjons- til relasjonsorientert
- Tjenestekultur
- Ny forståelse av hva kundeverdi og ytelse er

Endre tidshorisont

- Langsiktige kunde-leverandør kontrakter
- Håndtere langsiktig risiko
- Lønnsomhet i langsiktige relasjoner

Endre organisasjon

- Nye kapabiliteter og prosesser for tjenesteleveranse
- Fra produkt- til tjenesteutviklingskapabiliteter
- Ny kunnskap

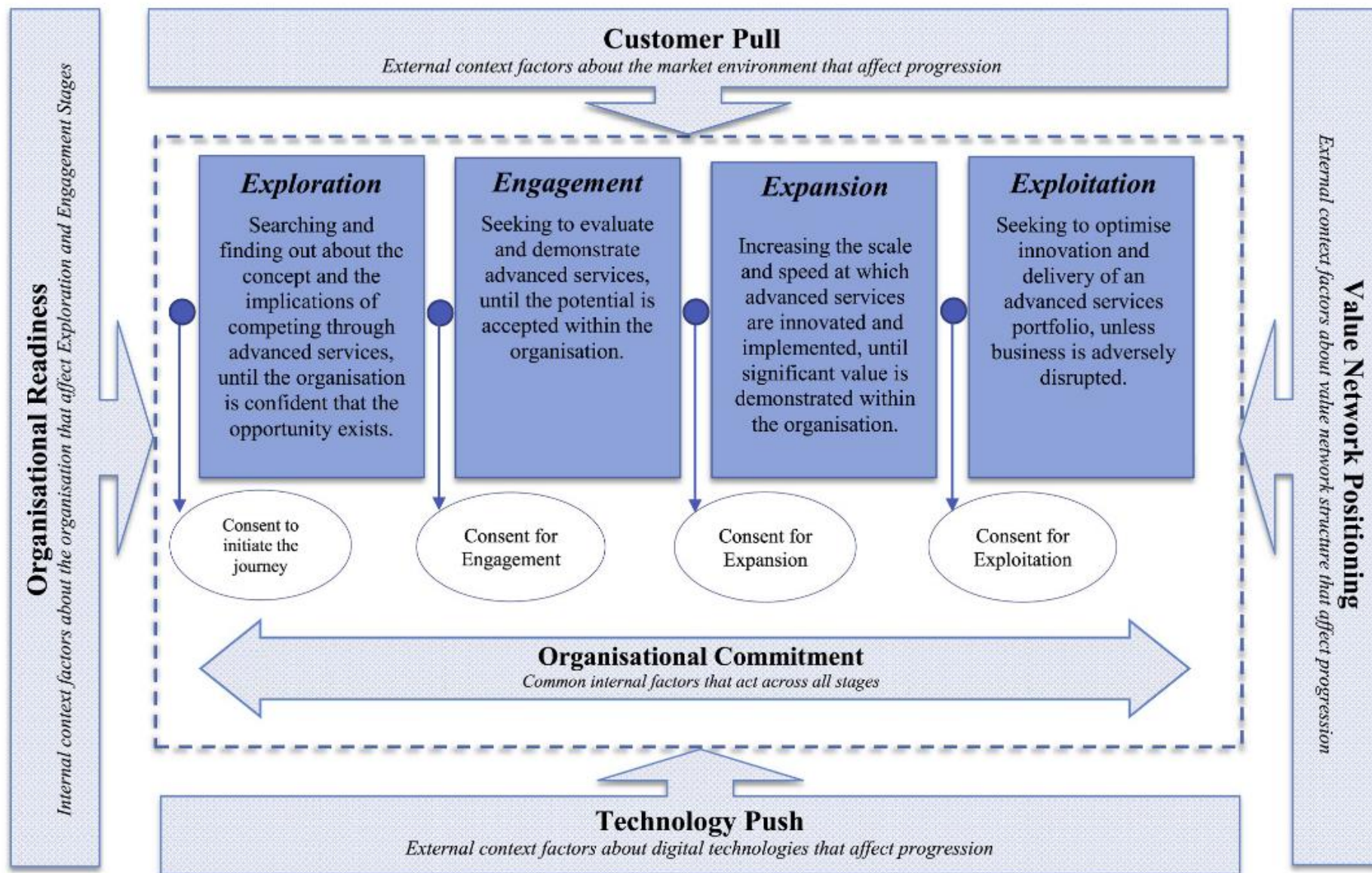


Fig. 3. The servitization progression model.

Men organisatorisk endring hos en aktør er ikke nok...

- Dersom en aktør endrer sin forretningsmodell påvirkes de andre aktørene i økosystemet
- De andre aktørene må også være villig til å endre sine forretningsmodeller
- Så et sentralt spørsmål blir hvordan vi kan få andre aktører i økosystemet interessert i å endre sine forretningsmodeller
- Dette holder vi på med en studie på nå...

