

# Eksperimentering for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon <sup>F</sup>



**SVEINUNG JØRGENSEN** er førsteamanuensis ved Handelshøgskolen Innlandet ved Høgskolen i Innlandet. Han forsker på og underviser i bærekraft, forretningsmodeller og innovasjon. Han er fagredaktør for *Magma* 0519.



**LARS JACOB TYNES PEDERSEN** er førsteamanuensis ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap og leder for Senter for etikk og økonomi ved Norges Handelshøyskole. Han forsker på og underviser i bærekraft, forretningsmodeller og innovasjon. Han er fagredaktør for *Magma* 0519.



**SIV SKARD** er førsteamanuensis i markedsføring ved Norges Handelshøyskole, Institutt for strategi og ledelse. Hun forsker og underviser i forbrukeratferd.

## SAMMENDRAG

I møte med forventninger om økt bærekraft, rask teknologiutvikling og endrede kundepreferanser utfordres eksisterende forretningsmodeller stadig raskere. Samtidig er disse trendene drivere for nye forretningsmodeller. I denne artikkelen diskuterer vi hvordan dette krever at bedrifter evner å eksperimentere med nye forretningsmodeller, og at det gir store muligheter for de bedriftene som lykkes med det. Med eksperimentering mener vi her utvikling og testing av nye ideer gjennom en kombinasjon av ulike eksperimentelle tilnærminger. Dette omfatter hele prosessen fra å forstå nåværende forretningsmodell, til design og utvikling av nye hypoteser og piloter, og til markedstesting av disse ved hjelp av tilnærminger

som dybdeintervjuer, observasjoner og randomiserte AB-tester i felt. Det er fremdeles for lite kunnskap om hvordan dette kan gjøres i praksis. I denne artikkelen diskuterer vi hva slik eksperimentering innebærer, hvorfor det er viktig, og hvordan ledere kan eksperimentere for å designe og iverksette bærekraftige og lønnsomme forretningsmodeller. Vi introduserer en prosessmodell for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon og eksperimentering, og illustrerer dette ved å diskutere hvordan vi arbeider med Orkla Home & Personal Care i et pågående forskningsprosjekt. På denne måten illustrerer vi også hvordan ledere kan lede tilsvarende eksperimenterings- og innovasjonsprosesser i sine egne virksomheter.

## Å EKSPERIMENTERE SEG FREM TIL NYE FORRETNINGSMODELLER

Bedrifter må i dag redesigne forretningsmodellene sine hyppigere enn før. Dette skyldes for det første et økende bærekraftsproblem som setter bedrifter i alle bransjer under press. Dette krever produksjon og forbruk med lavere negative fotavtrykk og større positive påvirkninger på samfunn og miljø. For det andre skjer det en dramatisk teknologisk utvikling, hvor tilgang til og utnyttelsen av data er en viktig komponent. Disse teknologiene gjør det mulig å produsere, distribuere, forbruke og gjenbruke produkter og tjenester på nye måter, noe som åpner for helt nye forretningsmodeller. Samtidig legger disse nye teknologiene stort press på eksisterende forretningsmodeller. For det tredje endres kundepreferansene kontinuerlig i tråd med disse to første utviklingstrekkene, på en måte som for eksempel gjør seg gjeldende i form av flere tilgangsbaserte forretningsmodeller og større bruk av digitale plattformer. Til sammen skaper dette et omfattende innovasjonspress på bedriftene om å innovere for å ruste forretningsmodellene for fremtiden, med hensyn til bærekraft, teknologi og kundepreferanser.

Da Sbanken vurderte å innføre et etisk merkingssystem for aksjefondene sine, tok de derfor kontakt med forskere på NHH for å diskutere hvordan dette kunne utformes og implementeres. Sammen utviklet de en pilot på et merkingssystem som den nettbaserte banken kunne ha rullet ut til alle kundene sine over natten. Men før de gjorde det, gjennomførte banken og forskerne billige, kjappe og enkle eksperimenter hvor de testet ulike versjoner av merkingssystemet på over 140 000 kunder fordelt på tre sammenlignbare utvalg av kunder. På denne måten fanget de raskt opp informasjon om hvordan kundene reagerte på de ulike versjonene av merkingen, og de kunne derfor med enda større trygghet iverksette det etiske merkingssystemet på en måte kundene ville reagere positivt på (se Døskeland & Pedersen 2015; 2019).

I dag kjører bedrifter som Google, Facebook og Amazon tusenvis av slike tester hver dag. Barack Obama brukte slike eksperimenter i stort monn og hyret inn analytikere fra Google for å teste og optimalisere valgkampbudskapet sitt. Analytikerne eksperimenterte med design av tekst og bilder på nettsiden og økte Obamas donasjoner med millioner av dollar (Siroker & Koomen, 2013). Slike eksperimenter kalles AB-tester,

og de innebærer å gjennomføre kontrollerte eksperimenter hvor A representerer helten, og B er utfordreren (Kohavi & Thomke, 2017; Pearl & Mackenzie, 2018). Har man tidligere med stort hell brukt helten Paracet (A) for å behandle smerter, tester man hvorvidt utfordreren Ibux (B) kan ha bedre effekt. Om et tilfeldig utvalg pasienter reagerer bedre på Ibux enn Paracet, må helten vike plass for utfordreren. En slik test gjøres selvsagt ikke ut av det blå. Før man tester en ny medisin, et etisk merkingssystem, et valgkampbudskap eller en helt ny forretningsmodell, må man utforme ideer om hvordan kunder, velgere eller andre interessenter vil handle, gitt at de blir eksponert for utfordreren. Eksperimentet er med andre ord basert på kvalifiserte, kunnskapsbaserte hypoteser og antagelser om hva som kan fungere i praksis.

Statistikeren og botanikeren Ronald Fisher gjorde banebrytende arbeid med å vitenskapeliggjøre slike kontrollerte AB-tester for over 100 år siden, da han undersøkte hvordan avlingen ble påvirket av ulike typer gjødsel (Box, 1980). Eksperimentering er altså ikke noe nytt, men det er først de siste tiårene vi har begynt å se hvordan det kan brukes som et hjelpemiddel i bedrifters strategi- og innovasjonsarbeid (Andries mfl., 2013; Leigh, 2018). Men fremdeles er det behov om mer kunnskap om dette, særlig knyttet til utviklingen av bærekraftige forretningsmodeller (se for eksempel Bocken mfl., 2019; Bocken & Weissbrod, 2017). I denne artikkelen diskuterer vi derfor hvordan bedrifter kan bruke eksperimentering for å designe og iverksette bærekraftige og lønnsomme forretningsmodeller.

Vi illustrerer dette med innsikter fra et pågående forskningsprosjekt med Orkla Home & Personal Care (heretter OHPC). I dette prosjektet eksperimenterer vi med alt fra nye produkter og tjenester, nye betalingsmodeller, nye måter å levere produkter og tjenester på, til nye modeller for gjenbruk og avfallshåndtering. Dette reflekterer fire deler av den eksperimenterende innovasjonsprosessen, fra å bli kjent med nåværende forretningsmodell og dens eksternaliteter (*recognize*), utfordre den eksisterende forretningsmodellen og utvikle testbare hypoteser og piloter (*rethink*), teste disse pilotene i markedet gjennom AB-tester og andre former for eksperimentering (*reinvent*) og til slutt implementere innovasjonen gjennom å lansere den nye forretningsmodellen (*reorganize*). Slik viser vi

eksperimenteringens rolle i bærekraftig forretningsmodellinnovasjon.

### FORRETNINGSMODELLEN SOM TESTPILOT

Ledere møter bærekraftutfordringer på alle nivåer i organisasjonen, og det påvirker bedriftens relasjoner til alle typer interessenter, fra kunder som etterspør grønne produkter til investorer som utelukker bedrifter for å unngå klimarisiko (se f.eks. Kiron mfl., 2017). Dette gjør at bærekraft ikke lenger er noe som kan behandles i et appendiks i årsrapporten, men har blitt noe styret er nødt til å ha et aktivt forhold til, og som toppledelsen må integrere i virksomhetens overordnede strategi (Eccles mfl., 2014). Syretesten i markedet er om kundene opplever at bedriften tilbyr bærekraftige og konkurransedyktige produkter og tjenester.

Dette gir ledere i de aller fleste bransjer en stor utfordring. Tenk bare på fotavtrykket til bedrifter som opererer i *fast fashion* eller *fast food*, bedrifter som lever av å selge produkter pakket i beholdere av engangspplast, reiselivsaktører som prøver å finne bærekraftige løsninger til tross for at kundene deres må fly lange avstander, finansbransjen, som låner ut penger til prosjekter med stor klimarisiko, matprodusenter som er utsatt for mye press på grunn av forbruk av kjøtt, fett, salt og sukker, og energibransjen, som baserer seg på salg av olje og kull. Alle disse eksemplene er knyttet til bedrifters forretningsmodeller, det vil si til historien om hvordan den enkelte bedrift skaper, leverer og kaprer verdier fra forretningsmuligheter.

Forretningsmodellen består grovt sett av tre deler:

- 1) *Verdiskapingen*: Hvordan bedriftens verdiløfte hjelper kunden med å løse et problem eller utføre jobben de ønsker utført til en gitt pris.
- 2) *Verdileveringen*: Hvilke ressurser, aktiviteter og samarbeidspartnere som trengs for at bedriften skal utføre det verdiløftet krever av dem.
- 3) *Verdikapringen*: Hvordan bedriften tjener penger ved hjelp av en gitt inntektsmodell og en gitt kostnadsstruktur.

Bedriftens måte å skape, levere og kapre verdi på påvirker miljø og samfunn. Vi kaller dette for bedriftens negative og positive eksternaliteter. De negative er bedriftens *skyggeside* og er knyttet blant annet til negative effekter som utslipp, korrupsjon, barnarbeid

og forurensning. De positive er bedriftens *solside*, som blant annet handler om å skape arbeidsplasser, betale skatt, tilby produkter og tjenester som hjelper folk å leve mer bærekraftige liv, og ha teknologi og kunnskap som kan bidra til å redusere andre virksomheters negative fotavtrykk (Jørgensen & Pedersen, 2017).

På en måte burde det vært enkelt å endre bedrifters forretningsmodeller slik at de kastet mindre skygge og mer lys på omgivelsene. Vi har i dag mye kunnskap om alternative måter å skape, levere og kapre verdi på, som vil redusere de negative og øke de positive effektene bedriften har på økonomi, miljø og samfunn. Vår erfaring er imidlertid at mange ledere opplever at det er vanskelig å omsette den generelle kunnskapen om bærekraftig business i konkrete endringer som kan lede til mer bærekraftige og lønnsomme forretningsmodeller i den konteksten de opererer i (jf. Schrage, 2014). Vi argumenterer for at dette tilsier at bedrifter må eksperimentere med forretningsmodellene sine. Eksperimentering er en effektiv tilnærming for å teste ulike produkter og tjenester og betalingsmodeller (verdiskaping), nye ressurser, aktiviteter og samarbeidspartnere (verdilevering) og ulike lønnsomhetslogikker (verdikapring). Nedenfor ser vi nærmere på hva slags eksperimentering dette kan innebære.

### EKSPERIMENTERINGENS ROLLE I FORRETNINGSMODELLENNOVASJON

Bedrifter som ønsker å skape mer positiv verdi for samfunn og miljø, og som samtidig ønsker å redusere fotavtrykket de setter på sine omgivelser, har ofte en stor og vanskelig oppgave foran seg. Dette problemet kompliseres ytterligere av at disse bedriftene samtidig skal gjøre dette på måter som fremmer lønnsomhet og vekst. Vi sammenligner dette ofte med at bedrifter må våge å gå inn i et mørkt rom for å finne lysbryteren. De må med andre ord tørre å gå inn i det ukjente, og de må lære seg å forestille seg hvordan en ny fremtid kan se ut. Videre må de bruke både andres og egne erfaringer til å lage et kart for hvordan de kan finne lysbryteren i det mørke, ofte kaotiske rommet hvor det attpåtil ommøbleres når konkurrenter, kunder, eiere og andre interessenter samtidig endrer strategi og atferd underveis.

Å redesigne en forretningsmodell er ingen eksakt vitenskap, men det finnes i dag flere verktøy som kan gjøre det enklere å finne lysbryteren i det mørke rommet. Bedrifter og forskere samarbeider ofte om å

eksperimentere for å finne bærekraftløsninger. For eksempel er utslipp av klimagasser et stort problem for transportsektoren – ikke minst for luftfarten. De eksperimentelle økonomene Greer Gosnell, John List og Robert Metcalfe gikk sammen med flyselskapet Virgin Atlantic for å teste hvorvidt atferden til pilotene kunne bidra til å redusere utslippene fra flyene (Gosnell mfl., 2016). På mer enn 40 000 flyvinger testet de ulike måter flygerne opptrådte på, og om det kunne bidra til en mer bærekraftig lufttransporttjeneste, samtidig som dette kunne øke verdikappingen til selskapet ved å redusere drivstofforbruket og kostnadene. Resultatene ble svært gode, målt i reduksjon i både utslipp og kostnader: 6 828 tonn drivstoff ble spart i løpet av eksperimentet, hvilket innebar 21 507 tonn CO<sub>2</sub>-utslipp mindre enn ved vanlig drift. Virgin Atlantic estimerte at de sparte 250 USD for hvert av de reduserte tonnene utslipp.

Vi kan si at forskerne og Virgin gikk inn i det mørke rommet og fant lysbryteren ved å eksperimentere seg frem til en løsning på problemet. Dette gjorde de ved hjelp av ulike kontrollerte eksperimenter hvor de sammenlignet effektene av drivstofforbruk hos flygere som fikk beskjed om å gjøre som før (A), og flygere som ble bedt om å gjøre endringer (B). Dette var viktige funn for flyselskapet, siden Virgin Group har høye utslipp og har som målsetting å bli klimanøytrale. For å få til det driver de med eksperimentering på mange ulike områder, og Virgin har i den forbindelse inngått samarbeid med norske Scanship og svenske Climeon – to bedrifter som skal levere miljøteknologi som skal redusere de negative eksternalitetene til Virgins nye cruiseskip som nå er i produksjon.

Det kanskje mest kjente eksemplet i Norge på slik eksperimentering er AB-testen hvor hoteller og forskere reduserte matsvinn ved å *nudge* eller forsiktig dulte kundene gjennom å redusere størrelsen på tallerkener i buffeten (Kallbekken & Sælen, 2013). Da de gjorde tallerkenene mindre, forsynte kundene seg mindre, og hotellet reduserte på den måten matavfallet sitt betraktelig. Andre eksempler på dulting for grønnere matvaner inkluderer plassering av grønne retter på venstresiden i menyer, informasjon om andres matvaner for å bruke sosial påvirkning, og så videre (se f.eks. Cadario & Chandon, 2018; Romero & Biswas, 2016). Alle disse eksemplene tar utgangspunkt i kunnskapsbaserte hypoteser om hvilke typer intervensjoner som kan lede til atferdsendring hos kundene. Slike ideer kommer

ikke av seg selv, men er resultatet av systematisk arbeid med innovasjonsprosesser som munner ut i testbare hypoteser som kan generere handlingsrettede innsikter. I det følgende gir vi et eksempel på et rammeverk som kan ligge til grunn for slike prosesser, og illustrerer hvordan det har blitt anvendt i et pågående innovasjons- og forskningsprosjekt med OHPC.

### EN PROSESSMODELL FOR BÆREKRAFTIG FORRETNINGSMODELLINNOVASJON OG EKSPERIMENTERING

Rammeverket som er vist i figur 1, er en modell for en eksperimenterende innovasjonsprosess som vi kaller en *restarter for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon* (Jørgensen & Pedersen, 2018).

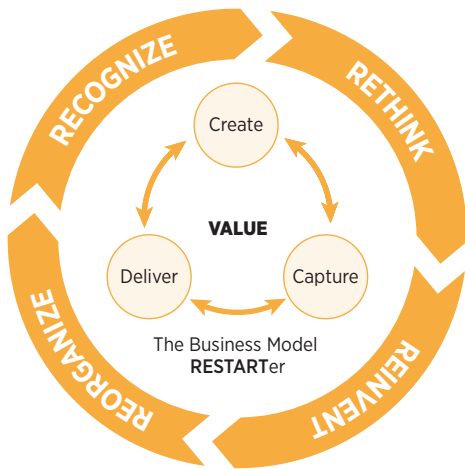
I midten av modellen har vi plassert forretningsmodellen, det vil si hvordan bedriften skaper, leverer og kaprer verdi. Dette er fordi alle de fire fasene av prosessen er knyttet til forretningsmodellen, og modellen er utviklet for å hjelpe bedrifter med å restarte sine egne forretningsmodeller gjennom å eksperimentere med ny teknologi, sirkulære løsninger, tjenestelogikk, nye allianser og så videre (for en detaljert gjennomgang av det bærekraftsrelaterte innholdet i slike innovasjonsprosesser, se Jørgensen & Pedersen, 2017). Modellen leses og følges fra *Recognize* øverst til venstre, til *Reorganize* nede til venstre, hvor den første fasen handler om å gjenkjenne den eksisterende forretningsmodellen, og den siste fasen handler om å iverksette den nye.

De fire fasene av modellen kan oppsummeres slik:

1. *Recognize*: Forstå status quo ved dagens forretningsmodell og dens eksternaliteter, og derved identifisere behovet for endring.
2. *Rethink*: Identifisere muligheter for en ny og forbedret forretningsmodell.
3. *Reinvent*: Utvikle konkrete piloter og hypoteser, teste disse og derved velge ny forretningsmodell.
4. *Reorganize*: Iverksette den nye forretningsmodellen.

De to første fasene handler i bunn og grunn om å finne og formulere problemet, mens de to siste handler om å løse det. Det kan være fristende å spole raskt forbi de to første fasene og begynne å se etter nye løsninger med en gang. Men det er viktig at ledere stopper opp og bruker tid på å bli kjent med sin egen forretningsmodell

**FIGUR 1** En prosessmodell for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon. (Jørgensen & Pedersen, 2018)



og dens solsider og skyggesider (*recognize*), og at de så utfordrer denne ved å stille nye spørsmål (*rethink*). I de to første fasene av prosessen blir man med andre ord bedre kjent med helten (A), det vil si den eksisterende forretningsmodellen, som senere skal AB-testes opp mot ulike utfordrere (B-er). Ved å utfordre forretningsmodellen på denne måten dukker det erfaringsvis opp en rekke mulige løsninger, piloter og hypoteser som man kan teste i *reinvent*-fasen.

Slike tester kan ta form av kontrollerte AB-tester, eller man kan benytte mykere tilnærminger som observasjon, fokusgrupper eller lignende for å undersøke hvordan kunder og andre interessenter reagerer på piloter. Merk at man her kan teste langt bredere enn A versus B – det er mulig å teste A-en opp mot en rekke ulike utfordrere, både B-er, C-er, D-er og E-er. Man kan altså eksplorere eller utforske bredt med ulike piloter, hypoteser og ulike metoder, og så heller zoomer inn på den piloten som gir best resultater. Og utformingen av testen – hvorvidt den skal være et omfattende eksperiment med mange observasjoner eller en mindre pilot med mer kvalitative data – avhenger av hva slags informasjon man mener er nødvendig for å generere innsikten som trengs til å fatte en beslutning. Når man føler seg trygg på at piloten vil fly i markedet, kan man bevege seg over i den siste fasen, *reorganize*, hvor den nye forretningsmodellen iverksettes.

Vi skal nå kort illustrere denne prosessmodellens anvendelse i praksis ved å diskutere hvordan

vi arbeider med de ulike fasene i et pågående forskningsprosjekt med OHPC, der vi sammen med ledere i selskapet har gått inn i det mørke rommet, hvor vi eksperimenterer med mulige måter å redusere bruken av engangsplast på.

### EKSPERIMENTERING FOR BÆREKRAFTIGE FORRETNINGSMODELLER I OHPC

I arbeidet vårt med lederne i OHPC har vi basert oss på prosessen beskrevet ovenfor, og som del av prosessen har vi brukt en kombinasjon av ulike tilnærminger som kvalitative og eksplorerende piloter basert på dybdeintervjuer og observasjoner (Bashir mfl., 2019) og mer formaliserte spørreundersøkelser (Skard mfl., 2019a; Jørgensen mfl., 2019) hvor vi har testet et sett av hypoteser om pilotene, samt spissere AB-tester hvor vi har gått enda dypere inn i enkelte detaljer ved nye løsninger som vurderes for lansering (Skard mfl., 2019b; Bashir mfl., 2019). Bedriften har ennå ikke begynt å iverksette nye forretningsmodeller, men som vi skal vise nedenfor, begynner OHPC å nærme seg en situasjon hvor prosessen har ført til ideer som bedriften vil teste på reelle kunder i markedet.

#### RECOGNIZE: KJENN DEG SELV

Da vi ble kontaktet av ledere i OHPC for et par år siden, hadde en død hval nylig strandet på Sotra med 30 plastposer i magen. Lederne fortalte at bruken av engangsplast var en stor utfordring for dem, siden de i stort monn produserte og solgte rengjøringsmidler i engangsbeholdere. De hadde allerede begynt arbeidet med å kartlegge styrker og svakheter ved sin veletablerte forretningsmodell og dens negative og positive eksternaliteter, og de hadde begynt å lete etter nye potensielle måter å skape, levere og kapre verdi på. Sammen med ledere i bedriften fortsatte vi dette arbeidet, og siden de allerede hadde etablert en god forståelse av nåsituasjonen, kunne vi raskt bevege oss inn i neste fase.

#### RETHINK: HVA KAN VÆRE PROBLEMET? OG HVORDAN KAN DET POTENSIELT LØSES?

Plast er et fantastisk materiale med et bredt anvendelsesområde. Samtidig har det flere negative sider, særlig når plasten kommer på avveie. Tenk bare i ditt eget liv: Hva gjør du med ulike typer plastbeholdere som du har hatt såpe i, når disse er tomme? De fleste kaster dem, og

mange opplever at refill-posene med såpe er like dyre som å kjøpe en ny beholder. Og status quo er egentlig ganske beleilig, hvilket betyr at insentivene for kunden til å endre atferd er små. For en bedrift som ønsker å redusere bruken av engangspplast, er dette et stort problem, og det er ikke gitt at man lett finner løsninger som både er attraktive for kundene og kostnadseffektive for bedriften.

Men hva ønsker kundene? Hvilke andre løsninger enn engangspplast kan man forestille seg? Vil kundene være villige til å fylle på tomme beholdere i butikken? Eller vil de la folk fra OHPC låse seg inn hos dem for å fylle på såpe når det er tomt? For en bedrift som har en forretningsmodell som har vært basert på å produsere og selge såpe i engangsbeholdere, er det en stor endring som skal til hvis man skal begynne å tilby produktet som en tjeneste, for eksempel ved ulike former for påfyll, enten i butikk eller hjemme hos kundene. Sammen med bedriften fordyppet vi oss i ulike ideer, og basert på disse ble det utviklet piloter og hypoteser mens vi forberedte testing og eksperimentering for den neste fasen.

Som forklart ovenfor er de to første fasene, *recognize* og *rethink*, ment som problemformulering, hvor man formulerer hva som er problemet med nåværende forretningsmodell, og mulige forbedringer. Videre utformer man ulike hypoteser om hva kundene egentlig ønsker, hvordan de kan påvirkes til å ta grønnere valg, hvordan man kan levere produkter og tjenester på nye måter, og hvordan man kan tjene penger på dette. Det er selvsagt mange tilnærminger som kan lede frem til slike nye og testbare ideer. I OPHC har man for eksempel kjørt såkalte designsprinter, det har vært gjennomført idéverksteder både med studenter og andre interessenter som har jobbet frem testbare hypoteser, og det har vært jobbet internt med dette i bedriften på en rekke måter.

#### REINVENT: EKSPERIMENTER, AB-TEST OG LÆR

Etter at man har arbeidet seg gjennom de to første fasene, er neste del i prosessen å teste ideene sine gjennom ulike former for eksperimenter. Når vi har jobbet med tester av alternativer for å redusere engangspplast i OPHC, har vi først testet bredt og eksplorerende. Da har vi for eksempel eksperimentert med ideer for ulike former for påfyll av rengjøringsmidler, vi har undersøkt om kunder er interessert i å kjøpe en stor beholder til hjemmebruk som de selv vil bruke til å etterfylle

såpe, om de kan være interessert i at folk fyller på såpe hjemme hos dem, eller om de ønsker rengjøringstjenester hvor rengjørerne også fyller på såpe. I disse undersøkelsene har vi brukt alt fra mykere datainnsamling som observasjon av kunder i deres egne vaskerom, via fokusgrupper som har blitt forespeilet ulike piloter, til hardere versjoner som AB-tester av ulike versjoner av disse pilotene (Bashir mfl., 2019).

I arbeidet med disse eksperimentene er det naturlig å bevege seg frem og tilbake mellom *rethink* og *reinvent*, det vil si at vi bruker innsikten fra eksperimentene til å revurdere hypotesene og derved utvikle nye hypoteser som igjen kan gjøres til gjenstand for testbare piloter. Denne reiterasjonen mellom hypoteseutvikling og -testing er helt avgjørende for et godt resultat, og når man jobber med å teste ideer på denne måten, kommer man alltid over overraskende funn som gjør at man må revidere og noen ganger også forkaste piloter man har hatt stor tro på tidligere. Her er noen eksempler på forretningsmodellrelevante spørsmål vi har testet i ulike former for eksperimenter sammen med OHPC de siste to årene, og som er belyst i referansene ovenfor:

- Er forbrukeres tilbøyelighet til å benytte påfylltjenester for rengjøringsprodukter hindret av beleilighets- og innsatshensyn?
- Opplever forbrukere funksjonelle og privatlivsrelaterte risikoer ved hjemmebaserte påfylltjenester (avhengig av hvem som fyller på beholderne), og kan de i så fall dultes til å vurdere disse risikoene som mindre?
- Tror forbrukere at bærekraftige produkter er av dårligere kvalitet, og vurderer de dem som mer feminine enn vanlige produkter?
- I hvor stor grad påvirker vurderingen av rengjøringsproduktets miljøvennlighet forbrukeres holdning og tilbøyelighet til å kjøpe produktet?

I enhver innovasjonsprosess vil det være en lang rekke av slike spørsmål som må besvares ved hjelp av ulike typer kundeinnsikt. Her er det derfor viktig at man klarer å lage kjappe, billige og enkle tester som gir raske resultater, for å danne grunnlag for å forbedre forretningsmodellen. På den måten kan man sikre at arbeidet med å iverksette den nye forretningsmodellen i *reorganize* blir mest mulig effektiv og treffsikker.

## REORGANIZE: IMPLEMENTER DEN NYE FORRETNINGSMODELLEN

Ideene man eksperimenterer med i den foregående fasen, må implementeres før innovasjonen kan nyttiggjøres. Vi skal ikke gå så nøye inn på denne delen her, siden denne artikkelen primært handler om eksperimentering, og ikke implementering. Men det bør sies at man også kan eksperimentere i denne fasen, for eksempel med ulike former for insentiver for ansatte i en omorganiseringssprosess (se f.eks. Thomke, 2001).

I de pågående eksperimenteringsprosessene med OHPC er det fortsatt for tidlig å tenke på implementering. Likevel er det viktig å ha et blikk til spørsmålet om organisering og iverksetting, ettersom innovasjon krever at man forstår hvordan organisasjonen er organisert for å understøtte den nåværende forretningsmodellen, og hvordan den eventuelt må endres for å nå nye mål (Foss & Saebi, 2015; Chesbrough, 2010). Og samtidig må man kartlegge andre relaterte forhold, slik som påvirkningen av nylanserte løsninger på salg av eksisterende produkter og tjenester (Fossett mfl., 2018). Om OHPC skulle ende med å tilby tjenester som kan gjøre det enklere for kunder å fylle på rengjøringsmidler selv, eller om rengjørere kommer til å tilby dette hjemme hos kundene mens de vasker husene deres, er det viktig at bedriften også eksperimenterer med ulike måter å organisere seg på for å nå disse målene. Dette vil for eksempel kreve at man tester ulike former for allianser med rengjøringsbyråer, ulike betalingsmodeller som for eksempel abonnementsordninger, insentiver for de ansatte for å fremme den nye forretningsmodellen fremfor å tviholde på den gamle, og så videre (Jørgensen mfl., 2019).

## OPPSUMMERING OG IMPLIKASJONER: EKSPERIMENTER MED DIN FORRETNINGSMODELL!

Hva er så implikasjonene for bedrifter som selv ønsker å eksperimentere mer med forretningsmodellene sine?<sup>1</sup> Ettersom eksperimentering verken er fritt for kostnader eller risiko, er det for det første sentralt å bruke nok tid og ressurser på å identifisere hva som er de viktigste

.....

1. Her vektlegger vi særlig hvordan man i en slik innovasjonsprosess kan forberede, gjennomføre og følge opp innsiktene fra eksperimenter, og vi går ikke dypere inn i de øvrige problemstillingene knyttet til innovasjonsprosessen som sådan.

forholdene ved den eksisterende forretningsmodellen samt de positive og negative eksternalitetene hvor det er behov for ny innsikt. Dette er sentralt for å forstå hva problemet består i, samt for å kartlegge styrkene til *the champion* – den eksisterende forretningsmodellen – for å etablere hvilken standard en eventuell utfordrer skal måles mot. Derfor er *recognize*-fasen svært viktig for å etablere grunnlaget for det eksperimentelle arbeidet i de påfølgende pilotene.

Dernest, i *rethink*-fasen, bør det identifiseres ideer til mulige piloter som kan tjene som utfordrere til den eksisterende forretningsmodellen. Pilotene kan være basert på bærekraftinnovasjoner knyttet til hva kunden tilbys (verdiskaping, f.eks. produkt- eller tjenesteinnovasjoner), hvordan dette leveres til kunden (verdilevering, f.eks. prosessinnovasjoner knyttet til ressurser, aktiviteter eller partnere), og betalingsmodeller eller andre forhold ved lønnsomhetslogikken (verdiskaping). I denne fasen er det sentralt å begynne utviklingen av spørsmål som kan omsettes i testbare hypoteser. Disse kan i neste omgang gjøres til gjenstand for pilotering og eksperimentering.

I *reinvent*-fasen må konkrete, testbare hypoteser velges og egnede tester utformes. Her er det flere spørsmål som er sentrale, herunder hva målet er, hva slags informasjon som vil gi ønsket innsikt, hva som er en god standard å måle resultatet mot, og så videre (jf. Osterwalder mfl., 2014; Fossett mfl., 2018; Jørgensen & Pedersen, 2018). Før det eksperimenteres, må altså utformingen av testen vurderes nøye, slik at man er sikker på at man kjører en velegnet pilot, henter inn riktige data og har et godt vurderingsgrunnlag for å kunne fatte en beslutning på bakgrunn av dataene som genereres. Og som nevnt ovenfor kan *rethink*- og *reinvent*-fasene ofte gjennomføres iterativt flere ganger før man har ønsket innsikt. Etter at eksperimentet er gjennomført, analysert og vurdert, bør behovet for ytterligere pilotering og testing vurderes. Dersom innsikten er tilstrekkelig til å fatte en beslutning om eventuelt å implementere den nye løsningen, kan piloten avsluttes. I *reorganize*-fasen implementeres i så fall løsningen med hensiktsmessige tilpasninger med tanke på organisatorisk design, mål, insentiver og så videre. Som nevnt ovenfor er det også mulig å implementere med denne typen forhold. En komplett sjekklister for disse implikasjonene er vist i tabell 1.

TABELL 1 En sjekkliste for eksperimentering for bærekraft i din forretningsmodell.

<i>RECOGNIZE</i>	Identifiser hva som er de viktigste forholdene ved den eksisterende forretningsmodellen og dens sol- og skyggesider hvor det er behov for ny innsikt.  Etabler en grundig forståelse av <i>the champion</i> , slik at det kan settes en standard som utforskningen av en utfordrer må vurderes mot.
<i>RETHINK</i>	Identifiser ideer til mulige piloter som kan tjene som utfordrere til den eksisterende forretningsmodellen.  Utvikle spørsmål som kan omsettes i testbare hypoteser som kan gjøres til gjenstand for pilotering og eksperimentering.
<i>REINVENT</i>	Utform den endelige testen på bakgrunn av hensiktsmessige hypoteser, og vurder hvilke data som trengs, og hvilken vurderingsstandard som bør benyttes.  Gjennomfør eksperimentet, analyser dataene, vurder innsiktene og eventuelt behovet for ytterligere pilotering og testing.
<i>REORGANIZE</i>	Etter at tilstrekkelig, handlingsrettet innsikt er på plass, implementer den nye forretningsmodellen med hensiktsmessige tilpasninger med tanke på organisatorisk design, mål, insentiver og så videre.  Vurder behovet for pilotering og eksperimentering også i implementeringsfasen.

Eksperimentering er preget av usikkerhet og en prøve-og-feile-mentalitet og må tilpasses forholdene i den enkelte bedrift. Om bedriften er stor eller liten, opererer digitalt eller fysisk, er en B2B- eller B2C-bedrift, har få store eller mange små transaksjoner, og så videre, vil være avgjørende for hvordan pilotering og eksperimentering kan gjennomføres i praksis. Noen bedrifter har et naturlig eksperimen-

terende tankesett, mens det for andre krever utvikling av helt nye kapabiliteter. Uansett vil bedrifter som står overfor utfordringen med å forene bærekraft og lønnsomhet, med fordel kunne vurdere hvordan eksperimentering med forretningsmodellene deres kan gi verdifulle og handlingsrettede innsikter som både kan redusere risikoen og øke treffsikkerheten i innovasjonsarbeidet. M

## REFERANSER

- Andries, P., Debackere, K., & Looy, B. (2013). Simultaneous experimentation as a learning strategy: Business model development under uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(4), 288–310.
- Bashir, H., Jørgensen, S., Pedersen, L.J.T., & Skard, S. (2019). *Experimenting with circular business models in fast-moving consumer goods*. Upublisert manuskript. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Bocken, N.M., & Weissbrod, I. (2017). Developing sustainable business experimentation capability – A case study. *Journal of Cleaner Production*, 2663–2676.
- Bocken, N., Boons, F., & Baldassarre, B. (2019). Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. *Journal of Cleaner Production*, 208, 1498–1512.
- Box, J.F. (1980). RA Fisher and the design of experiments, 1922–1926. *The American Statistician*, 34(1), 1–7.
- Cadario, R., & Chandon, P. (2018). Which healthy eating nudges work best? A meta-analysis of field experiments. *Marketing Science* (under utgivelse).
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363.
- Davenport, T.H. (2009). How to design smart business experiments. *Harvard Business Review*, 87(2), 68–76.
- Døskeland, T., & Pedersen, L.J.T. (2015). Investing with brain or heart? A field experiment on responsible investment. *Management Science*, 62(6), 1632–1644.
- Døskeland, T., & Pedersen, L.J.T. (2019). Does wealth matter for responsible investment? Experimental evidence on the weighing of financial and moral arguments. *Business & Society*. <https://doi.org/0007650319826231>
- Eccles, R.G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
- Foss, N.J., & Saebi, T. (red.) (2015). *Business model innovation: The organizational dimension*. Oxford: Oxford University Press.
- Fossett, J., Gilchrist, D., & Luca, M. (2018). Using experiments to launch new products. *Harvard Business Review*. Hentet 5.11.2018 fra <https://hbr.org/2018/11/using-experiments-to-launch-new-products>
- Gosnell, G.K., List, J.A., & Metcalfe, R. (2016). *A new approach to an age-old problem: Solving externalities by incenting workers directly* (No. w22316). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.



- Jørgensen, S. & Pedersen, L.J.T. (2017). *RESTART: 7 veier til bærekraftig business*. Oslo: Cappelen Damm.
- Jørgensen, S. & Pedersen, L.J.T. (2018). *RESTART Sustainable Business Model Innovation*. Cham: Palgrave.
- Jørgensen, S., Pedersen, L.J.T., & Skard, S. (2019). På vei mot sirkulære forretningsmodeller i varehandelen. *Praktisk økonomi & finans*, 35(01), 46–60.
- Kallbekken, S., & Sælen, H. (2013). 'Nudging' hotel guests to reduce food waste as a win-win environmental measure. *Economics Letters*, 119(3), 325–327.
- Kiron, D., Unruh, G., Reeves, M., Kruschwitz, N., Rubel, H., & ZumFelde, A.M. (2017). Corporate sustainability at a crossroads. *MIT Sloan Management Review*, 58(4), 1–32.
- Kohavi, R., & Thomke, S. (2017). The surprising power of online experiments. *Harvard Business Review*, 95(5), 74.
- Leigh, A. (2018). *Randomistas: How radical researchers changed our world*. London: Yale University Press.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. London: John Wiley & Sons.
- Pearl, J., & Mackenzie, D. (2018). *The book of why: The new science of cause and effect*. New York: Basic Books.
- Romero, M., & Biswas, D. (2016). Healthy-left, unhealthy-right: Can displaying healthy items to the left (versus right) of unhealthy items nudge healthier choices? *Journal of Consumer Research*, 43(1), 103–112.
- Schrage, M. (2014). *The innovator's hypothesis: How cheap experiments are worth more than good ideas*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Siroker, D., & Koomen, P. (2013). *A/B testing: The most powerful way to turn clicks into customers*. London: John Wiley & Sons.
- Skard, S., Jørgensen, S., Pedersen, L.J.T., Thorbjørnsen, H., & Le, N.Q. (2019a). *Adopting green innovations: A consumer-practice perspective*. Upublisert manuskript. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Skard, S., Jørgensen, S., & Pedersen, L.J.T. (2019b). *When is sustainability a liability and when is it an asset? The role of product category and type of green attribute*. Upublisert manuskript. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Thomke, S. (2001). Enlightened experimentation: The new imperative for innovation. *Harvard Business Review*, 79(2), 66–75.



449,-

## SAMSPILL OG LEDELSE

ERFARINGER MED LEDERUTVIKLING

PAUL MOXNES

Paul Moxnes er aktuell med en helt ny bok om lederutdanningsprogrammet *Samspill og ledelse*; anvendt organisasjonspsykologi. Moxnes tar leseren med på en spennende reise gjennom hvordan programmet ble utviklet, og deler rundhåndet av sine egne gode og dårlige erfaringer som fagansvarlig for programmet. Han forteller om ledelsesforskningens brokete verden, med dens teorier, kontroverser, fortvilelser og håp. Leseren får innsikt i nyere forskningsresultater, og blir kjent med praktiske prinsipper for lederutvikling og hva som virker.

  
**FAGBOKFORLAGET**  
 fagbokforlaget.no