

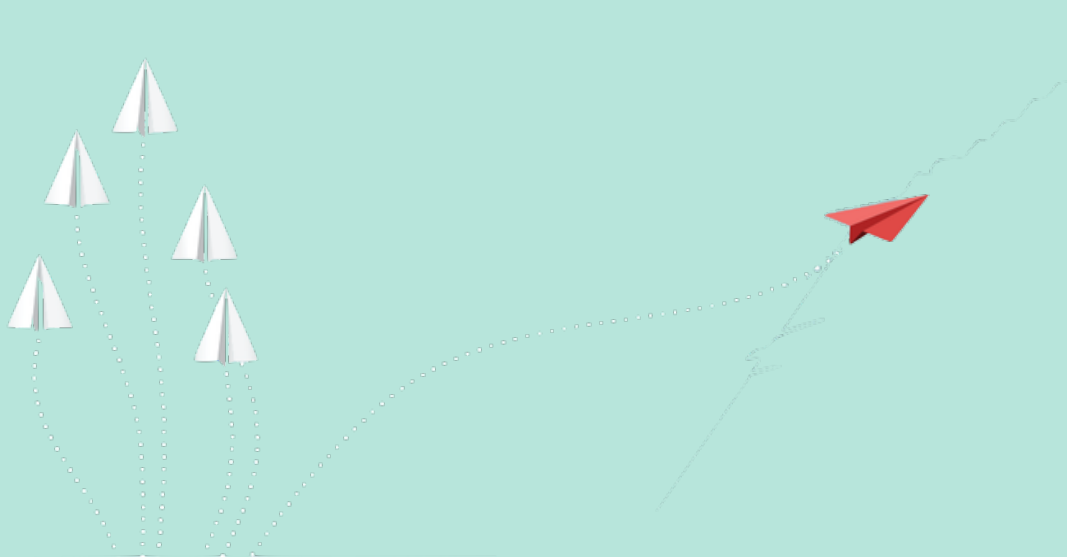


Disruptiv innovasjon i Norsk kontekst

Hvilke av litteraturens disruptive faktorer kan identifiseres i Askeladdens konsepter?

BCR 3103 Bacheloroppgave i gruppe

Vår 2021



Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Sammendrag

Denne oppgaven omhandler teorien om disruptiv innovasjon og disruptiv innovasjons rolle i en norsk kontekst. Vi har avgrenset oppgaven til å se på hvilke av teoriens faktorer som kan identifiseres i fem utvalgte konsepter som inngår i den norske bedriften Askeladden & Co. Vi har brukt kvalitativ metode og samlet inn data ved hjelp av individuelle intervjuer av daglig leder for de forskjellige konseptene i Askeladden & Co. Alle informantene har jobbet tett opp mot deres respektive konsept sine prosesser og tilbyr en unik innsikt i hvordan disruptiv innovasjon utfolder seg i en norsk kontekst. Etter å ha gjennomført en litteraturgjennomgang hvor vi gjennomgikk foreliggende litteratur om disruptiv innovasjon kartla vi et mønster av åtte faktorer som vi brukte som ramme for datainnsamling og for å måle konseptene opp mot disruptiv innovasjon. De åtte faktorene som vi identifiserte i litteratursøket er: omfattende forståelse av kundebehov, å dra nytte av overshooting, teknologi, forretningsmodell, billig og initielt dårligere, nisjemarked, fleksibel strategi og timing. Disse identifiserte faktorer la videre føringer for analysen. Av analysen fant vi at de fleste av våre åtte identifiserte elementer kan identifiseres i fire konsepter av vårt utvalg. I tillegg fant vi i analysen tre elementer som viker fra teori og litteraturen vi har funnet om disruptiv innovasjon. Dette er informantenes smale kjennskap til disruptiv innovasjon samt ekstrem fokusering og rask testing.

Forord

Denne bacheloroppgaven er en avsluttende del av studieprogrammet kreativitet, innovasjon, og forretningsutvikling ved Høyskolen Kristiania. Oppgavens tematikk vil i hovedsak omhandle disruptiv innovasjon, hvor problemstillingen vil føre oss nærmere inn på hvordan fenomenet kan identifiseres i norsk kontekst i gründerbedriften Askeladden & Co.

Som en del av et emne som omhandler forretningsmodeller og entreprenøriell strategi ble vi først introdusert for teorien om disruptjon i innovasjon. Med førsteamanuensis Ranvir Rai i spissen ble teorien et interessant tema. I denne avhandlingen har vi nå fått muligheten til å gå mer i dybden på teorien, og det har vært særlig interessant å se på hvordan den kan identifiseres og gjøre seg gjeldende i de fem forskjellige konseptene i vårt respektive utvalg. Vi sitter igjen med gode erfaringer hvor arbeidet har gitt oss minnerik og viktig læring.

Vi vil rette en spesiell takk til våre informanter som har gjort oppgaven mulig å gjennomføre. Alle har gitt oss svært interessante samtaler gjennom åpenhet samt fleksibel og verdifull tid. Videre vil vi takke våre veiledere, Marte Cecilie Morch og Kristin Undheim, som har gitt enormt god støtte, gode innspill og konstruktive tilbakemeldinger underveis i prosessen. Vi vil også takke Ranvir Rai for innledende inspirasjon samt kloke ord underveis. Og ikke minst våre respektive som har stilt opp med støtte i når rullegardinen har gått ned.

Til slutt vil vi takke hverandre for et fantastisk samarbeid. Til tross for at vi har sittet på hver vår kant av vårt langstrakte land har vi ledd, grått og støttet hverandre og hatt hverandres selskap over Zoom hver eneste dag. Etter å ha gjennomført samtlige oppgaver sammen har vi ikke bare opparbeidet et godt team, men også et flott vennskap.

Takk, og god lesing!

Oslo, mai 2021

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Forord	3
Begreper	6
1.0 Innledning	7
1.1 Bakgrunn	8
1.2 Askeladden & Co	9
1.3 Formål og problemstilling	10
1.4 Avgrensning	10
1.5 Oppgavens struktur og oppbygning	11
2.0 Disruptiv innovasjon	12
2.1 Innovasjon	13
3.0 Litteraturgjennomgang	14
3.1 Teorien om disruptiv innovasjon	15
3.2 Utdfordringer ved bruk av disruptiv innovasjonsteori	20
4.0 Identifiserte faktorer	21
4.1 1: Omfattende forståelse av kundebehov	22
4.2 2: Dra nytte av overshooting	24
4.3 3: Teknologi	25
4.4 4: Forretningsmodell	26
4.5 5: Billig og initielt “dårligere”	27
4.6 6: Nisjemarked	28
4.7 7: Fleksibel strategi	29
4.8 8: Timing	30
5.0 Metode	31
5.1 Valg av metode	31
5.2 Forskningsdesign	33
5.3 Individuelle intervjuer	33
5.4 Intervjuguide	35
5.5 Intervjuets struktur	35
5.6 Utvalg og avgrensning	35
5.7 Informanter	37

5.8 Gjennomføring	37
5.9 Forskningsetikk	39
5.10 Etterprøvbarehet	40
5.11 Pålitelighet, gyldighet, generaliserbarhet og objektivitet	41
5.12 Koding og analyse	41
6.0 Analyse og drøfting	42
6.1 1: Omfattende forståelse av kundebehov	43
6.2 2: Overshooting - Dra nytte av bedrifters neglisjering av “mindre lønnsomme” kunder.	47
6.3 3: Teknologi	49
6.4 4: Forretningsmodeller	51
6.5 5: Billig og initielt “dårligere”	52
6.6 6: Nisjemarked	54
6.7 7: Fleksibel strategi	56
6.8 8: Timing	58
6.9 Øvrig innsikt	59
7.0 Konklusjon	62
7.1 Videre forskning	63
Litteraturliste	64
Vedlegg 1 - Mail til informanter	72
Vedlegg 2 - Samtykkeskjema	73
Vedlegg 3 - Intervjuguide	74
Vedlegg 4 - Koding av intervju	76

Begreper

Innledningsvis vil vi klargjøre enkelte begreper som vil gå igjen i oppgaven. Dette for å tilrettelegge for best mulig gjennomgående forståelse for leseren.

Disruptiv innovasjon: “En prosess, der et mindre selskap med færre ressurser lykkes i å utfordre større, etablerte bedrifter.” (Christensen, Raynor, and McDonald 2015, 46).

Faktormarked: Et marked der innsatsfaktorer for produksjon kjøpes og selges (Holden og Hansen 2018)

Fullkommen disruptiv innovasjon: Når en innovasjon har gjennomgått en disruptiv prosess og videre har tatt over en større andel av, eller hele massemarkedet (Christensen 1997).

Innovasjon: «Innovasjon er en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier.» (Nærings- og fiskeridepartementet 2009).

Inkrementell innovasjon: Små, trinnvise forbedringer av eksisterende produkter/tjenester hvor forbedringene har noe nytt ved seg. De er typisk raske å gjennomføre og påvirker markedsdynamikken i liten eller ingen grad, men bidrar til kortsiktig konkurransedyktighet (Nieminen 2019; Hopp et al. 2018).

Muliggjørende teknologi: Utvikling i teknologi som skaper muligheter for endring i utvikling av eksisterende løsninger. Kontinuerlig ny teknologi gir kontinuerlig muligheter for å oppdatere måten løsningene er utformet på, hvor deler av løsningen i økende grad blir overlatt til teknologi (Teece 2018)

Overshooting: Når bedrifter stadig forbedrer sine produkter og tjenester ved hjelp av inkrementell innovasjon, som igjen fører til at produktet/tjenesten har for mange

ytelsesegenskaper som kunden egentlig ikke ønsker eller har behov for (Christensen, Raynor, and McDonald 2015).

Potensielt disruptiv innovasjon: Når en innovasjon har trekk som kjennetegner disruptiv innovasjon, og dermed har et potensiale for å oppnå fullkommen disrupsjon ved å befinne seg i en disruptiv prosess (Christensen, Raynor, and McDonald 2015).

1.0 Innledning

Oppgaven vår er ledet av en genuin nysgjerrighet og optimisme rundt effektiviserings- og innovasjonspotensialet til disruptive selskaper. Vi har siden oppstarten av våre studier vært eksponert for disrupsjonslitteraturen, hvor grunnleggeren av det teoretiske begrepet disrupsjon Clayton Christensen (2015) har vært en lojal følgesvenn gjennom studieløpet. Dog, litteraturen på disruptiv innovasjon i kontekst av norske selskaper er mangelfull og vi opplever begrepet under fare for å bli utvannet og misforstått. Vårt ønske med denne oppgaven er å bidra til en klargjøring av begrepet disruptiv innovasjon under konteksten av norske selskaper. Ved en bedre forståelse for disruptiv innovasjon vil vi gi bedre anledning til å predikere fremtiden - i hvert fall hvilken innovasjon som vil ha anledning til å fundamentalt forstyrre et marked.

Vi er samstemte med Sandbergs (2018) påstand om at “disrupsjon hverken er noe uforståelig eller uforutsigbart. For å gripe mulighetene disrupsjon gir, gjelder det for ledere å dissekere disrupsjon og forstå mønstrene” (Tonje Sandberg 2018). Med denne oppgaven etterstreber vi nettopp å bidra til å klargjøre dette begrepet ved å dissekere begrepet ved å forstå det fra ulike perspektiver, og deretter drøfte hvordan det kan forstås i forhold til Askeladden sine konsepter.

Basert på litteraturgjennomgangen har vi funnet åtte faktorer som videre har gitt retning for innsamling av data. Datainnsamlingen foregikk gjennom individuelle intervjuer med daglige

ledere i konsepter under en bedrift som bli beskrevet som disruptiv i norske medier (Deloitte 2020; Knutsen 2019). De åtte faktorene ble igjen benyttet som ramme for videre analyse og tolkning, hvor vi avdekket gjenkjennbare faktorer fra teorien i tillegg til elementer som ikke ble belyst i teorien.

Ved dette håper vi at det skal bli enklere å bruke disrupsjonsteorien sin logikk for å innovere mot å fundamentalt endre og effektivisere måten en tilbyr kundene verdi. Balen et. al (2018) postulerer dette på en humoristisk måte: “In the start-up world, the disruptor is the cool kid on the block, the one who’ll change the world — or at least the products you’ll buy and how you buy them”.

1.1 Bakgrunn

Gjennom tre år på et bachelorprogram som omhandler innovasjon og forretningsutvikling, har vi tilegnet oss et bredt spekter av kunnskap når det gjelder å starte og utvikle bedrifter. Når vi nå nærmer oss innspurten i studieløpet, sitter vi likevel igjen med en nysgjerrighet rundt hva som virkelig skal til for å lykkes med en start-up. Vi har lært om flere faktorer som kan øke sjansen for å lykkes, men ikke funnet en suksessoppskrift på hvordan en som nykommer overlever i et marked.

Det er et faktum at 9 av 10 start-ups feiler (*Why Startups Fail And How Yours Can Succeed* 2011). Det norske selskapet Askeladden & Co ser ut til å utfordre denne statistikken, og det er ingen tvil om at startup-fabrikken fanger oppmerksomhet og interesse. I løpet av få år har de mestret å utfordre flere norske bransjer med nye, innovative tjenester som blåser nytt liv i måten en tilbyr kundene verdi. Hva er det med Askeladdens tjenester som ser ut til å være så attraktivt for norske forbrukere?

Norske medier omtaler startup-fabrikkens konsepter som disruptive (Deloitte 2020; Knutsen 2019). Den raskt voksende porteføljen av konsepter ga oss dermed motivasjon til å se nærmere

på disruptiv innovasjon og hva som kjennetegner denne typen innovasjon, samt hvilke av litteraturens faktorer som kan identifiseres i Askeladden sin utvikling av de ulike konseptene.

1.2 Askeladden & Co

Askeladden & Co (2021) er en startup-fabrikk som stadig starter nye selskaper på tvers av bransjer. Deres reise startet i 2016 med den suksessfulle etableringen av frisørkjeden Cutters (Askeladden & Co n.d.). To av grüderne ble så med å starte Askeladden. Askeladdens mål er å muliggjøre suksess for sine folk ved å bygge verdens beste gründerselskaper. De går inn i tradisjonell service, servering og underholdning, med kundesentrerte, lønnsomme og raskt voksende konsepter, drevet av flinke folk og smart teknologi. Slagordet “Hold det enkelt” reflekteres av konseptene som satser på nye forretningsmodeller som utfordrer den tradisjonelle bransjen ved å gjøre ting enklere, billigere og mer tilgjengelig. I løpet av kort tid har Askeladden & Co lyktes i å etablere ni andre bedrifter i forskjellige bransjer (Askeladden & Co 2021).



Figur 1: Modellen viser Askeladden sine konsepter fra første lansering og frem til i dag.

Når Askeladden & Co trer inn i ulike bransjer, ser det ut til at deres konsepter utfordrer eksisterende aktører i bransjen. Askeladdens evne til å *forstyrre* de eksisterende markedene de går inn i ga oss driv til å se nærmere på utviklingen av de ulike konseptene.

De ulike konseptene er selvstendige bedrifter under Askeladden-paraplyen, og vil bli betegnet som både konsept og bedrift. Askeladden & Co vil videre gå under forkortelsen A&CO.

1.3 Formål og problemstilling

Formålet med studien er å avdekke i hvilken grad prosessene i A&COs konsepter samsvarer med foreliggende litteratur innen disruptiv innovasjon. Etter gjennomgang av nærmere 30 år med forskning på disruptiv innovasjon fant vi svært lite litteratur på feltet om norske bedrifter, i et norsk perspektiv. Vi ønsker å bidra med å fylle dette hullet gjennom å utforske hvordan disruptive prosesser utspiller seg i norske selskaper.

På grunnlag av oppgavens aktualitet og formål har vi definert følgende problemstilling:

Hvilke av teoriens disruptive faktorer kan identifiseres i Askeladdens konsepter?

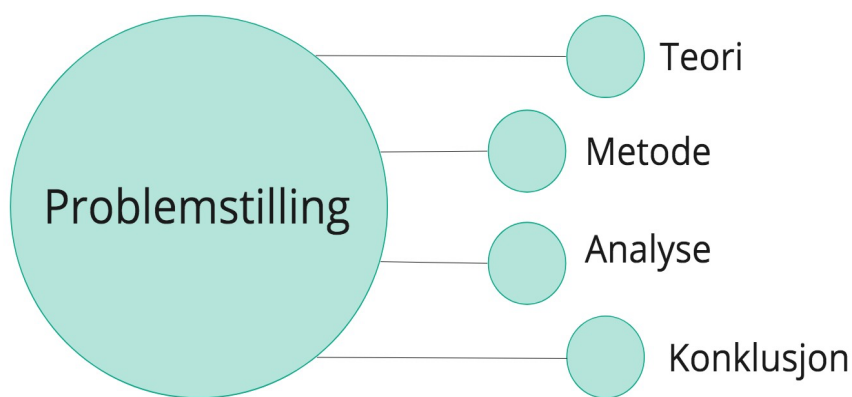
1.4 Avgrensning

På bakgrunn oppgavens omfang med begrenset tid og ressurser har vi foretatt noen avgrensninger. Problemstillingen gir en naturlig avgrensning for vårt forskningsområde til det norske markedet og hvordan litteraturens faktorer korresponderer med Askeladdens konsepter. For å sentrere det teoretiske grunnlaget for oppgaven har vi tatt utgangspunkt i Clayton Christensen sin teori om disruptiv innovasjon.

Videre har vi sett på disruptiv innovasjon fra en medgrunnlegger sitt perspektiv gjennom å intervju gründerne av virksomheter under Askeladden-paraplyen. Gjennom en litteraturgjennomgang har vi identifisert åtte faktorer som kjennetegner en disruptiv innovasjonsprosess som vi vil ta i bruk for å analysere konseptene. Vår oppgave evaluerer ikke virksomhetene ut fra hva som er hensiktsmessige *løsninger* for å holde seg i den disruptive prosessen eller bli disruptive.

1.5 Oppgavens struktur og oppbygning

Oppgaven er delt inn i 7 hoveddeler. Innledningen vil bestå av en redegjøring av bakgrunn for valgt problemstilling samt hvilke avgrensninger som er gjort. Deretter har vi utarbeidet en oversikt og begrepsavklaring, etterfulgt av litteraturgjennomgangen som tar for seg teorien om disruptiv innovasjon fra begrepets opprinnelse til i dag. Av litteraturgjennomgangen har vi identifisert åtte faktorer som vil utdypes i del 4.0. Videre vil vi gjøre rede for vår metodiske tilnærming, hvor vi blant annet vil se på forskningsdesign, utvalg og avgrensning, gjennomføring, koding og analyse. Med utgangspunkt i de åtte identifiserte faktorene vil vi deretter foreta oss en analyse av konseptene som former vårt utvalg. Avslutningsvis vil vi ut fra analysen svare på problemstilling i konklusjonen i del 7.0.



miro

Figur 2: Modellen er en visuell og forenklet fremvisning av oppgavens struktur og oppbygning.

2.0 Disruptiv innovasjon

Ordet disrupsjon stammer fra det engelske *disruption* som betyr 'forstyrrelse, omveltning og oppløsning'. Satt sammen med ordet innovasjon betyr disruptiv innovasjon en nyskapende forstyrrelse og omveltning. Vi har valgt å bruke det fornorskede begrepet "forstyrre" (NAOB 2021).

Clayton Christensen var en av de første som ga denne typen innovasjoner mye oppmerksomhet, og definerer disruptiv innovasjon som "*en prosess, der et mindre selskap med færre ressurser lykkes i å utfordre større, etablerte bedrifter*" (Christensen, Raynor, and McDonald 2015, 46). Dette gjennom å forstyrre eksisterende markedsdynamikker, bransjenormer og prosesser ved å tilby nye tjenester eller produkter som tilbyr kundene verdi på *en annen måte* som ofte er enklere, billigere og mer tilgjengelig enn eksisterende løsninger.

Som vi ser, innleder Christensen sin definisjon med at disruptiv innovasjon er en prosess. Vi forstår det slik at innovasjoner kan befinne seg i en disruptiv prosess uten å lykkes i å ende opp som en fullkommen disruptiv innovasjon. At en innovasjon opprettholder retningen mot disrupsjon er altså ikke gitt, og det har vist seg at enkelte faktorer bør finne sted for å øke sjansen for dette.

Gjennom en grundig litteraturgjennomgang i del 3.0 har vi identifisert åtte faktorer som skal bidra til at bedrifter opprettholder en posisjon i den disruptive prosessen. Faktorene vi har identifisert er: Kundebehov, overshooting, teknologi, forretningsmodell, billigere og initelt "dårligere", nisjemarked, fleksibel strategi og timing. Vi vil gå nærmere inn på faktorene i del 4.0.

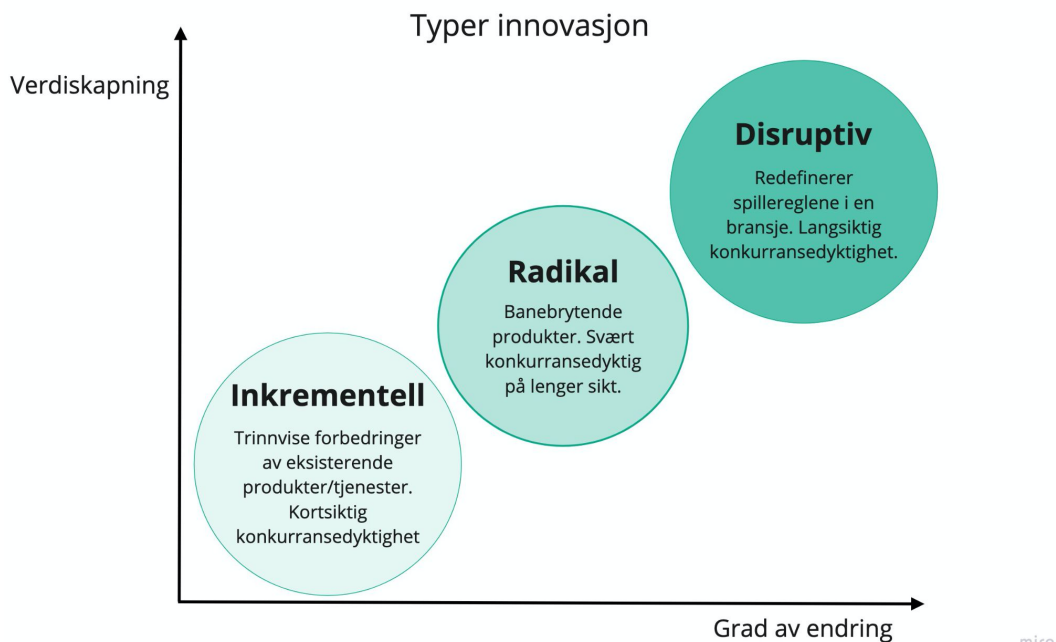
Den grunnleggende betingelsen for å forstyrre er prosessen av å innovere. Derfor vil vi gå gjennom det fundamentale konseptet om innovasjon før vi går videre inn på teorien om disruptiv innovasjon.

2.1 Innovasjon

Joseph Schumpeter ses på som innovasjonens far og står bak den klassiske teorien om innovasjon (Blaug 2000). Ifølge Schumpeter oppstår innovasjon ved å sette sammen nye kombinasjoner ved hjelp av eksisterende innsatsfaktorer. Dette kan skje gjennom introduksjon av; nye varer eller tjenester, ny produksjonsmetode, nytt marked, ny råvarekilde for halvfabrikata eller nye måter å organisere en organisasjon/bransje på (Schumpeter 2000).

Hovedessensen i Schumpeters beskrivelse av innovasjon går igjen i Regjeringens offisielle definisjon: «*Innovasjon er en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier.*» (Nærings- og Fiskeridepartementet 2009). Innovasjon handler dermed stort sett om å skape noe nytt som gjerne fører til forbedring av det eksisterende.

I nyere tid skiller vi mellom tre ulike grader av innovasjon som forklarer hvor omfattende påvirkning innovasjonen har i markedet. Vi skiller mellom; inkrementell-, radikal- og disruptiv innovasjon (Nieminen 2019; Hopp et al. 2018; Christensen, Raynor, and McDonald 2015).



Figur 3: Modellen visualiserer inkrementell, radikal- og disruptive innovasjoner basert på grad av verdiskapning og endring.

I følge Schumpeter er det innovasjon som bringer samfunnet fremover. I sitt arbeid med forretningscyklus viser han til innovasjon som resulterer i det han kaller *kreativ destruksjon*. Schumpeter teoretiserte kreativ destruksjon i 1942, og beskriver det som ny teknologi, produkter eller tjenester som tar over for eksisterende tilbud, hvilket blant annet fører til endringer i arbeidsmåte, behov og konkurranseforhold (Pfarrer and Smith 2015; Schumpeter 1942, 83). Christensen (1995) bygger videre på kreativ destruksjon og mente at det Schumpeter egentlig beskrev var *disruptiv innovasjon* (Lepore 2014).

3.0 Litteraturgjennomgang

Vi oppdaget tidlig i litteraturgjennomgangen at litteraturen på disruptiv innovasjon var dominert av Clayton Christensens (2015) teori. Videre så vi at Christensen og andre forskere har videreført, utviklet og adressert teorien til kortkommentarer hvilket har ført til revidering av teorien over tid. Dette gjorde det noe overveldende og vanskelig å få et overblikk hva som anses som generell konsensus ved bruk av teorien. For å besvare problemstillingen *hvilke av litteraturens disruptive faktorer kan identifiseres i Askeladdens konsepter* ønsker vi derfor å ta en grundig gjennomgang av litteraturen innen disruptiv innovasjon før vi videre systematiserte de identifiserte, gjentakende elementene i en disruptiv innovasjonsprosess.

Litteraturen vi har benyttet har vi identifisert gjennom å bruke søkeordet “disruptiv innovasjon” i Google Scholars arkiv og leste gjennom alle artiklene som kom frem av søket. Vi så deretter hvorvidt andre har henvist til artiklene og om funnene var anerkjent og videreført av andre forskere. Videre supplerte vi med litteratur som var benyttet i denne forskningen. Av denne litteraturgjennomgangen kunne vi forme en tidslinje fra Christensen og Bower først introduserte begrepet i 1995, frem til i dag. Av litteraturgjennomgangen så vi også noen faktorer som gjentok seg, hvilket vi noterte og systematiserte (Se figur 4). Vi vil gå videre inn på disse faktorene i del 4.0.

På denne måten fikk vi bedre oversikt over hvordan rammeverket ser ut i dag basert på forskningen og erfaringene som har supplert teorien de siste 25 årene, samt knytte aktuell teori til problemstillingen.

Disruptiv(e) innovasjon(er) vil heretter kunne nevnes under forkortelsen "DI".

3.1 Teorien om disruptiv innovasjon

I denne delen vil vi gjennomgå de mest sentrale delene av litteraturen fra begrepets opprinnelse og frem til i dag for å bedre forstå hvordan teorien har blitt utviklet. Deretter vil vi se på utfordringer ved applisering av teorien og betydningen av å bruke teori og senere forskning for å få de resultatene en ønsker.

Før begrepet DI ble kjent kunne litteraturen identifisere en form for innovasjon som hadde stor innvirkning på de etablerte aktørene i et marked (Henderson and Clark 1990; Tushman and Anderson 1986). Christensen og Bower var de første som navnga fenomenet i 1995 (Christensen and Bower 1995; Christensen, Raynor, and McDonald 2015). Christensen og Bower (1995) beskrev hvordan nykommere i markedet utnytter ny teknologi og et annet sett med attributter enn de etablerte aktørene på markedet. De viste til hvordan nykommere presterer dårligere på de attributtene som kunder normalt hadde verdsatt, samtidig som de tillegger markedet nye attributter. Produktet eller tjenesten er altså i utgangspunktet dårligere enn massemarkedet aksepterer, men blir adaptert av et lite nisjemarked (Christensen and Bower 1995; Sandström, Berglund, and Magnusson 2014).

I og med at nykommerens verdiforslag ikke er interessant for de etablertes kunder, ignorerer de etablerte nykommeren. Christensen og Bower (1995; 1996) mener at feilen de etablerte gjør er å gå "up market". Dette gjennom å fokusere på eksisterende kunder og konkurrenter ved å gjøre inkrementelle forbedringer på eksisterende teknologi. Dette muliggjør disruptiv innovasjon i to markeder som Christensen senere omtaler som "Low-end"- og "New-market" (Christensen

1997). Low-end strategi innebærer å konkurrere med markedsledere som tilbyr produkter som er mer enn gode nok, hvor kundene opplever at de etablertes produkter har attributter eller et verdiforslag som overgår det de selv evner å bruke eller er villige til å betale for. Her kan nykommeren kapre kunder som ønsker et produkt som er "godt nok" og rimeligere enn eksisterende tilbud (Christensen, Johnson, and Rigby 2002; 2002; Klenner, Hüsigg, and Dowling 2013). New market handler om å gå for et marked som tidligere ikke har eksistert, der nykommeren kan tilby et produkt dette markedet enten tidligere ikke hadde tilgang til eller hvor eksisterende produkter har vært for dyre eller komplekse. Low-end og new-market er ofte de første til å adaptere DI på grunn av nye attributter som f.eks lavere pris, større tilgjengelighet eller reduksjon i tidsbruk (Markides 2006a; Kohlbacher and Hang 2011; C.C. Hang, Chen, and Yu 2011).

For å identifisere hvilke attributter disse markedene verdsetter videreførte Clayton Christensen en idè av Tony Ulwick om at mennesker har underliggende behov som de prøver å adressere her og nå (Ulwick 2005). Denne idèen ble senere til teorien og rammeverket "jobs to be done" (Christensen and Raynor 2003). Dette er et av flere rammeverk som handler om å tilegne seg en genuin forståelse for hva kundene ønsker seg i en gitt kontekst. Teorien er basert på forestillingen om at folk kjøper produkter og tjenester for å få gjort en "jobb" (Christensen 2016). Ved å forstå hvilke jobber som ikke blir tilstrekkelig tilfredsstillt med dagens løsninger kan en identifisere muligheter i markedet og oppnå konkurransefortrinn. Hvis denne muligheten viser seg å være kunder som blir "overshot" i markedet åpner det for disruptiv innovasjon (Rasool et al. 2018).

Nykommeren vil som nevnt gå inn i markedet med et produkt som er billigere og initielt dårligere. Når nykommeren derimot forbedrer sitt verdiforslag og stadig presterer bedre på de tradisjonelle attributtene vil de til slutt aksepteres av massemarkedet. I dette øyeblikket er det ofte for sent for etablerte å gjøre noe da den nye teknologien har fått et solid fotfeste i markedet (Christensen and Bower 1995).

Senere fant flere at de etablerte har for lite incentiver til å allokere ressurser til innovasjon eller teknologier rettet mot potensielle kunder (Christensen and Bower 1996; Christensen and Raynor 2003; Christensen 2006; Christensen, Raynor, and McDonald 2015). Christensen (1997) argumenterer for at eksisterende aktører underinvesterer i disruptive teknologier, hvilket gir dem et dilemma: å velge å bruke tid på å utvikle disruptive teknologier, eller å fortsette med fullt fokus på eksisterende kunder og dermed risikere at nykommere forstyrrer markedet.

I boken "The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail" vektlegger Christensen (1997) blant annet betydningen av ny teknologi i kombinasjon med ny forretningsmodell (Habtay 2012; Simmons, Palmer, and Truong 2013). Det viser seg at det var det ikke er teknologien alene, men nykommernes forretningsmodell som i stor grad paraliserte de etablerte. Dette blant annet som følge av de etablerte sine eksisterende forretningsmodeller, prosesser, verdier og ressurser som ikke lenger kunne anvendes profitabelt i det nye markedet (Christensen 1997; Habtay 2012).

Av dette fant Markides (2006) at de irreversible investeringene gjorde det lite lønnsomt for de etablerte aktørene å gå etter nykommeren (2006). Videre oppdaget Nair og Ahlstrom (2003) at de som evner å ta i bruk den nye teknologien blomstrer, mens de virksomhetene som tviholder på den gamle har høyere sannsynlighet for å miste sin posisjon i markedet (Nair and Ahlstrom 2003).

Av ytterligere studier rundt DI finner flere (Christensen and Raynor 2003; Chang Chieh Hang, Garnsey, and Ruan 2015; Markides 2006b) at disrupsjon i teknologi og forretningsmodeller også kan innebære disrupsjon i produkter, tjenester og prosesser. Dette ved å fortsatt følge den opprinnelige teorien til Clayton Christensen (Alberti-Alhtaybat, Al-Htaybat, and Hutaibat 2019).

Steven Si og Hui Chen (2020) mener derimot at en innovasjon i seg selv ikke nødvendigvis er disruptiv. Prosessen som fører til endringer i markedets spilleregler er derimot disruptiv. Prosessen gjør seg gjeldende gjennom to faser som baseres på Christensens opprinnelige teori

(Christensen, Raynor, and McDonald 2015). Den første fasen handler om å etablere seg i low-end eller new-market ved å være "dårligere" på noen attributter verdsatt av massemarkedet, men med enkelte nye og forbedrede attributter som verdsettes av et nisjesegment - et segment som blir oversett av de største markedsaktørene. Den andre fasen er en utviklingsfase hvor attributtene som også verdsettes av massemarkedet utvikles og forbedres, og konsumenter i massemarkedet ser verdien i innovasjonens nye attributter. Til slutt fører dette til at innovasjonen tar markedsandeler av etablerte aktører og disruptjon har dermed funnet sted (Si and Chen 2020).

Petzold, Landinez og Baaken (2019) gjennomførte en systematisk litteraturgjennomgang av DI og fant blant annet at teorien kan struktureres som en tredelt prosess bestående av (1) *introduksjonsfasen*, (2) *nisjefasen* og (3) *massemarkedsfasen*. Artikkelen skiller seg fra Si og Chen (2020), ved at Petzold m. fl. I tillegg inkluderer en introduksjonsfase - nemlig tiden før lansering. De visualiserer også prosessen som en sti, der de ulike fasene vil være preget av interne og eksterne hendelser og mekanismer som vil ha en innvirkning på om innovasjonen fortsetter på den disruptive stien eller ikke (Petzold, Landinez, and Baaken 2019).

Som forskere før dem (Markides 2006b; Hopp et al. 2018; Anthony et al. 2008; Christensen and Raynor 2003) ser Petzold, Landinez og Baaken (2019) verdien av å innledningsvis fokusere på en nisje slik at risikoen for at markedsledere reagerer og responderer aggressivt reduseres. Videre legger de vekt på fleksibel strategi der nykommeren er åpen for å endre seg i takt med markedet og kundebehov, i parallell med å forbedre både eksisterende og nye ytelsesegenskaper. For å kunne nå massemarkedet ser de også at det er kritisk at nykommeren har tilstrekkelig med ressurser til å forbedre egenskaper verdsatt av massemarkedet (Petzold, Landinez, and Baaken 2019; Chen and Turut 2013). Det er her en kan begynne å karakterisere innovasjonen som fullkommen disruptiv, hvor det skjer eventuelle forstyrrelser i eksisterende marked (Petzold, Landinez, and Baaken 2019, 162). Igjen betyr dette at DI er en prosess og ikke en hendelse som oppstår på et spesifikt tidspunkt (Christensen, Raynor, and McDonald 2015). Med andre ord kan nykommere befinne seg i en DI-prosess uten at produktet eller tjenesten vil ende opp som DI.

For å øke sjansen for å skape DI poengterer de viktigheten av tilstedeværelse av kontinuerlig nye teknologier, som gir mulighet for bruk av disse i ny innovasjon. En feil enkelte nykommere gjør er å fokusere på inkrementelle forbedringer av tradisjonelle attributter eller eksisterende teknologi, fremfor å fokusere på forbedring av den disruptive teknologien, hvilket har ført til at de har falt av den disruptive stien (Petzold, Landinez, and Baaken 2019).

I senere tid har forskere funnet at interne og eksterne hendelser og handlinger underveis vil ha innvirkning på om innovasjonen fortsetter på den disruptive stien eller ikke (Adner 2002; Ansari and Krop 2012; Bucher et al. 2003; Petzold, Landinez, and Baaken 2019). Dermed vil det være avgjørende hvordan disse hendelsene håndteres - hvor blant annet en fleksibel strategi som skaper tilpasningsdyktighet, vil være essensielt (Christensen, Johnson, and Rigby 2002; Gilbert and Bower 2002). Underveis i prosessen må nykommere være åpne for justeringer i strategi dersom de ønsker å lykkes i å skape DI. Det handler om å alltid kunne tilpasse seg endringene og hendelser som oppstår både i interne og eksterne omgivelser. Det krever et årvåkent blikk slik at en kan fange opp nye teknologier, nye behov, nye faktormarkeder, eksisterende aktørers reaksjoner osv. (Petzold, Landinez, and Baaken 2019; Gilbert and Bower 2002).

Timing er et annet element som ser ut til å være relevant i den disruptive prosessen (Petzold, Landinez, and Baaken 2019; Schumpeter 2000). Timing for entré kan være med på å avgjøre i hvilken grad innovasjonen ender opp som disruptiv eller ikke. Dette er spesielt med tanke på om nykommeren evner å lansere idét det oppstår et vakuum mellom *overshooting* fra aktører og kundenes behov som nykommeren kan utnytte, gjerne ved hjelp av muliggjørende teknologier og faktormarkeder som er i "vinden" der og da. Timing for underliggende prosesser kan også ha en innvirkning. Eksempelvis vil lanseringstidspunkt som matcher utmerket med timing for viktige muliggjørende teknologier kunne bane vei for innovasjonen. Dersom slike teknologier ikke hadde funnet sted samtidig som lansering, kan nykommeren risikere å gå glipp av den disruptive muligheten på grunn av mangel på riktige ressurser (Petzold, Landinez, and Baaken 2019).

3.2 utfordringer ved bruk av disruptiv innovasjonsteori

Som vi ser av litteraturgjennomgangen har teorien blitt modifisert og visse tilkortkommenheter har blitt adressert siden introduksjonen av begrepet i 1995. Likevel mener Christensen (2015) at dette har blitt satt i skyggen av den opprinnelige versjonen fra 1995.

Christensen påpeker at det er kritisk å ta med seg den forskningen og erfaringen som har oppstått siden den gang. I artikkelen "What is disruptive innovation" adresserer Christensen (2015) utfordringene ved at teorien blir applisert feil og viktigheten av å forstå begrepet. Han mener at problemet med å ikke skille ulike innovasjoner er at disse også krever ulik strategisk tilnærming. Feil bruk av verktøy (i kontekst), kan føre til at en ikke får resultatene en venter (Christensen, Raynor, and McDonald 2015; Kahn 2018). Vi ser blant annet at enkelte kun fokuserer på et lite knippe aspekter ved teorien. Ignoranse av de resterende aspektene har således ført til feil bruk av teori og dermed resultater (Yu Dan and Hang Chang Chieh 2008; Christensen et al. 2018). Dette fører igjen til misforståelse og forvirring rundt DI i videre forskning og praksis (Madjdi and Hüsigg 2011; Klenner, Hüsigg, and Dowling 2013; Hopp et al. 2018; Christensen, Raynor, and McDonald 2015; Molina-Morales, Martinez-Chafer, and Valiente-Bordanova 2018; Wilson and Tyfield 2018; Li, Porter, and Suominen 2018).

Videre er det en lang rekke perspektiver og aspekter som er blitt kastet lys over siden teorien ble navngitt, deriblant fokus på forretningsmodellen, på teknologien, ledelse av DI, fokus på at disruptjon er et utfall og ikke en prosess og fokus på at selv om det er disruptivt for noen så er det ikke nødvendigvis disruptivt for alle (Nagy, Schuessler, and Dubinsky 2016). Det at fenomenet DI har blitt tilført så mange aspekter, gjør at en enkel, samlet definisjon og redegjøring i seg selv kan være vanskelig å utarbeide.

For bedre å forstå hvilke faktorer som har gjort seg gjeldende i litteraturen har vi gjennom 60 artikler på feltet identifisert åtte faktorer som gjentar seg, og dermed gjør seg gjeldende i teorien om DI.

4.0 Identifiserte faktorer

Av litteraturgjennomgangen har vi identifisert åtte faktorer som blir sett på som essensielle når det gjelder å bidra til at virksomheter blir i den disruptive prosessen. Faktorene vil legge føring for et analyseverktøy som senere benyttes i analysen, hvor vi ser på hvilke av litteraturens disruptive faktorer som kan identifiseres i A&COs konsepter. Det er viktig å poengtere at disse er faktorer som vi tolker som de mest essensielle på bakgrunn av litteraturgjennomgang og empiri og at dette er en forenkling av konseptet. Faktorene vi har identifisert systematiseres med tilhørende litteratur i figur 4.

1. Kundebehov	<u>Carmen Nobel (2011), Rasool et al. (2018), Floyd and Spencer (2004), Weinberg and Mares (2015), Susumu Ogawa and Frank T. Piller (2006), Osterwalder et al. (2014), Kohlbacher and Hang (2011), Norton and Pine (2009), Verganti (2009), Anders Gustafsson, Per Kristensson, and Lars Witell (2012), Dillon (2016), Karimi and Walter (2016), Ulwick (2005), Anthony et al. (2008)</u>
2. Overshooting	<u>Anthony et al. (2008), Christensen, Raynor, and McDonald (2015), Petzold, Landinez, and Baaken (2019), Si and Chen (2020), Adner (2002), Gilbert and Bower (2002), Kohlbacher and Hang (2011), Husig, Hipp, and Dowling (2005), Chang Chieh Hang, Garnsey, and Ruan (2015), Silberzahn and Alger (2018), Christensen, Bohmer, and Kenagy (2000), Christensen et al. (2018), Christensen (1997), Christensen and Bower (1996), Christensen (2006), Christensen (2016), Danneels (2004) Jianguang Sun et al. (2008), Bass (2012)</u>
3. Teknologi	<u>Christensen, Bohmer, and Kenagy (2000), Christensen et al. (2018), Christensen (1997), Christensen and Bower (1996), Christensen (2006), Christensen (2016), Petzold, Landinez, and Baaken (2019), Si and Chen (2020), Adner (2002), Cozzolino, Verona, and Rothaermel (2018), Nair and Ahlstrom (2003), Habtay (2012), Frizzo-Barker et al. (2020), Li, Porter, and Suominen (2018), Molina-Morales, Martinez-Chafer, and Valiente-Bordanova (2018) Christensen and Raynor (2003), Christensen, Raynor, and McDonald (2015), Bucher et al. (2003) Jianguang Sun et al. (2008), Williams et al. (2020), Chen and Turut (2013), Linton (2002), Ayers (2002), Van de Ven (2017)</u>
4. Forretningsmodell	<u>Habtay (2012), Alberti-Alhtaybat, Al-Htaybat, and Hutaibat (2019) Simmons, Palmer, and Truong (2013) Cozzolino, Verona, and Rothaermel (2018), Dewald and Bowen (2010), Osiyevskyy and Dewald (2015), Si and Chen (2020), Petzold, Landinez, and Baaken (2019), Markides (2006), Christensen (1997), Christensen and Bower (1996), Ibarra, Ganzarain, and Igartua (2018), Christensen, Raynor, and McDonald (2015), Nidumolu, Prahalad, and Rangaswami (2015), Teece (2018), Teece (2010)</u>
5. Billigere og initielt dårligere	<u>Markides (2006), Kohlbacher and Hang (2011), C.C. Hang, Chen, and Yu (2011), Christensen, Bohmer, and Kenagy (2000), Christensen et al. (2018), Christensen (1997), Christensen and Bower (1996), Christensen (2006), Christensen (2016), Govindarajan and Kopalle (2006), Nagy, Schuessler, and Dubinsky (2016), Adner (2021), Adner (2002), Chen and Turut (2013), Petzold, Landinez, and Baaken (2019), (Anthony 2008) Anthony et al. (2008)</u>
6. Nisjemarked	<u>Christensen, Bohmer, and Kenagy (2000), Christensen et al. (2018) Christensen (1997), Christensen and Bower (1996), Christensen (2006), Christensen (2016), Christensen, Johnson, and Rigby (2002), Klenner, Hüsigg, and Dowling (2013), Markides (2006), Kohlbacher and Hang (2011), C.C. Hang, Chen, and Yu (2011), Anthony et al. (2008), Rafii and Kampas (2002), Silberzahn and Alger (2018), Ojomo (2016)</u>
7. Fleksibel strategi	<u>Christensen, Johnson, and Rigby (2002), Habtay (2012), C.C. Hang, Chen, and Yu (2011), Klenner, Hüsigg, and Dowling (2013), Petzold, Landinez, and Baaken (2019), Adner (2002), Chen and Turut (2013)</u>
8. Timing	<u>Bucher et al. (2003), Christensen, Bohmer, and Kenagy (2000), Christensen, Johnson, and Rigby (2002), C.C. Hang, Chen, and Yu (2011), Klenner, Hüsigg, and Dowling (2013), Assink 2006, Garud et al. (2016), Ansari and Krop (2012), Chan and Mauborgne (2014), Petzold, Landinez, and Baaken (2019), Christensen (2016), Norton og Pine (2009)</u>

Figur 4: Modellen viser de åtte identifiserte faktorene, samt litteratur som er inkludert for å belyse hver av dem.

Videre vil vi se nærmere på hvordan litteraturen beskriver de åtte identifiserte faktorene, samt trekke frem de viktigste komponentene i hver av dem. For ryddighetens skyld er faktorene beskrevet hver for seg, men disse vil i praksis fungere i synergi.

4.1 1: Omfattende forståelse av kundebehov

Av litteraturgjennomgangen ser vi at det er avgjørende å bruke tilstrekkelig med tid på å forstå kundebehov (Rasool et al. 2018; Floyd and Spencer 2004). Vi har sett at en kjent fallgrube er å ikke bruke nok tid på å utvikle innovasjonen rettet mot de riktige behovene, samt tilhørende forretningsmodell (Petzold, Landinez, and Baaken 2019). Tiden bør tilsynelatende i aller høyeste grad benyttes til å tilegne seg en *genuin* forståelse for konsumenters emosjonelle og sosiale behov - og justere innovasjonen deretter. Å implementere et produkt eller en tjeneste før kundebehovet er kjent, hvor produktet er utviklet deretter, kan ifølge forskning føre til rask død (Weinberg and Mares 2015; Floyd and Spencer 2004; Susumu Ogawa and Frank T. Piller 2006).

Ifølge Christensen feiler 95% av all produktinnovasjon på grunn av ineffektiv markedssegmentering, og foreslår dermed bruk av rammeverket *Jobs to be done* (Carmen Nobel 2011). Etter at Christensen introduserte begrepet *Jobs to be done* i 2013 har flere tatt i bruk teorien for å identifisere muligheter i markedet og bedre forstå kundebehov og mulige konkurrenter (Osterwalder et al. 2014).

Når bedrifter overshooter kundene i markedet, er dette i overensstemmelse med at de ikke har god nok innsikt i hva kundene ønsker (Kohlbacher and Hang 2011). Dette ofte fordi eksisterende tilbud forbedrer ofte med små, trinnvise justeringer, hvilket gjør at produkter gjerne blir mer og mer avanserte og til slutt inneholder et hav av funksjoner. Konsumenter har ikke alltid behov for

eller ser ikke alltid verdien i tusenvis av ulike “features” i et produkt eller en tjeneste. Dette fører gjerne til at man går seg litt vill i et forsøk på å tilfredsstille eksisterende kunder sine behov, da man i utgangspunktet ikke møter kundenes *egentlige* behov (Floyd and Spencer 2004). Bedrifter som overprioriterer funksjonelle behov risikerer å bli forstyrret av andre bedrifter, som gjerne tilbyr noe som ikke er stort bedre enn godt nok. Disse bedriftene fokuserer mer på å virkelig forstå hva kunden faktisk ønsker seg og henvender seg dermed til et smalere kundesegment - et kundesegment som gjerne blir oversett av eksisterende aktører (Norton and Pine 2009). Å tilegne seg forståelsen av detaljene som inngår i de ulike jobbene som skal gjøres er utfordrende, da det innebærer kompleksitet i behov som endres i ulik kontekst. Det er gjerne behov kunden har vanskelig for å artikulere (Verganti 2009; Anders Gustafsson, Per Kristensson, and Lars Witell 2012; 2012).

Viktigheten av å sette søkelys på jobben kunden ønsker å få gjort er altså svært tilstedeværende, og særlig når det gjelder de sosiale og emosjonelle jobbene. Ved å tilegne seg en omfattende forståelse av *jobben* kan en maksimere kundeverdien. Konsumenter vil alltid velge produkter som gir størst konsumentoverskudd, altså det produktet som løser jobben best.

“If you deliver on emotional and social jobs through such a staged experience that serves customer`s higher-order purposes, people will want to spend more time with you, and when they spend more time, they`ll spend more money” (Norton and Pine 2009).

Det handler i større og større grad om å skape verdifulle opplevelser istedenfor å “bare” selge et produkt eller en tjeneste. Folk kjøper ikke produkter og tjenester, men ansetter dem for å få ulike jobber gjort (Dillon 2016; Norton and Pine 2009).

4.2 2: Dra nytte av overshooting

*“Sometimes there can be too much innovation.”
(Anthony 2008)*

Allerede i 1995 poengterte Christensen at overshooting er selve kjernen i hvordan muligheter for DI oppstår. Overshooting handler som nevnt om etablerte virksomheter som konsentrerer seg om inkrementell innovasjon av eksisterende produkter (Christensen and Bower 1996; Christensen 1997; Christensen, Bohmer, and Kenagy 2000; Christensen, Johnson, and Rigby 2002; Christensen and Raynor 2003; Christensen 2006; Christensen, Raynor, and McDonald 2015). Gjennom inkrementelle forbedringer vil de til slutt “overshoote” på funksjonalitet som kun når et high-end-marked. Dette skjer fordi de etablerte ikke setter seg inn i kundene sine behov og over-prioriterer de eksisterende og mest lønnsomme kundene (Anthony et al. 2008). Slik dannes et såkalt vakuum som nyetablerte kan dra nytte av - et gap som kan fylles med disruptiv innovasjon (Christensen, Raynor, and McDonald 2015; Petzold, Landinez, and Baaken 2019; Si and Chen 2020; Adner 2002; Gilbert and Bower 2002).

Det kan med andre ord bli litt for mye innovasjon (Anthony 2008), hvilket fører til at kunder med lavere forventninger opplever å ikke få dekket sine behov. Videre kan dette fordre at man slutter å konsumere eller ser etter andre alternativer (Silberzahn and Alger 2018). Å dra nytte av disse kundene, og danne seg en reell forståelse av deres behov og ønsker, kan skape grobunn for disruptiv innovasjon (Christensen, Raynor, and McDonald 2015; Petzold, Landinez, and Baaken 2019; Si and Chen 2020; Adner 2002; Gilbert and Bower 2002; Kohlbacher and Hang 2011; Husig, Hipp, and Dowling 2005; Chang Chieh Hang, Garnsey, and Ruan 2015; Silberzahn and Alger 2018). Et feilsteg nykommere kunne gjøre her var å gå inn i markedet for tidlig, før kundene opplever *overshooting*, eller levere et produkt som ikke er enkelt eller billig nok til at ikke-eksisterende- og low-end kunder finner produktet attraktivt (Garud et al. 2016; Petzold, Landinez, and Baaken 2019).

Å svare på disse behov til kunder som er overshot vil bidra med å utvide markedet da det kan generere nye kunder som tidligere var ikke-konsumenter, eller øke volum hos eksisterende konsumenter ved å tilby et annet verdiforslag (Danneels 2004; Jianguang Sun et al. 2008; Bass 2012). Vi vil se nærmere på dette i del 4.5 billigere og “dårligere” og del 4.6 nisjemarked.

4.3 3: Teknologi

“When new technology arises, disruption theory can guide strategic choices.”

(Christensen, Raynor, and McDonald 2015)

Utviklingen i teknologier bidrar til vekst når det gjelder omfanget av DI (Li, Porter, and Suominen 2018; Christensen 1997). Å utnytte såkalte muliggjørende teknologier kan bidra til å rydde vei mot disrupsjon. Tilgang på muliggjørende teknologier kan i tillegg gjøre at nykommeren slipper å bruke ressurser på utvikling av nødvendige teknologier (Petzold, Landinez, and Baaken 2019, 169; Chen and Turut 2013).

Diffusjon er en prosess hvor et nytt produkt eller teknologi blir akseptert av markedet. Naturligvis adapterer kunder lettere teknologi som allerede eksisterer og som de har kjennskap til. Zoom eller Teams er et slik eksempel som raskt tok over for tradisjonelle ansikt-til-ansikt møter i arbeidslivet. Denne prosessen ville nok ikke skjedd i samme tempo om ikke at de ansatte var vant til å bruke datamaskin eller hadde egen bærbar pc med kamera, fungerende internett hjemme og tilstrekkelig teknologisk kompetanse. Kunnskap og muliggjørende teknologi la til rette for raskere diffusjon av denne teknologien (Linton 2002; Cozzolino, Verona, and Rothaermel 2018).

Teknologi kan også overlate enkle, automatiske eller repetitive oppgaver til teknologiske løsninger og muliggjør fokus på kjerneoppgavene. Løsninger som forenkler oppgaver er stadig mer attraktivt for konsumenter, gjerne fordi det bidrar til enklere kundereise og dermed redusert tidsbruk (Williams et al. 2020). I tillegg er det svært lønnsomt for nyskapere å benytte seg av

teknologi da det kan bidra til å kutte kostnader i verdikjeden og redusere kundens kostnad (Ayers 2002; Williams et al. 2020; Cozzolino, Verona, and Rothaermel 2018).

Nykommeren kan miste mulighet for DI om en går tom for ressurser til å utvikle den disruptive teknologien. Hvis nykommeren entrer markedet før DI er god nok for nisjemarkedet vil den heller ikke bli akseptert (Van de Ven 2017). For å holde seg i den disruptive prosessen bør nykommeren ha et produkt som er godt nok til et nisjemarked, men også ha en jevnlig strøm av kunder for å ha ressurser til å videreutvikle den disruptive teknologien (Petzold, Landinez, and Baaken 2019).

4.4 4: Forretningsmodell

To år etter at Christensen introduserte teorien om DI, finner forfatteren selv at det var veksten av disruptive teknologier som var bidragende til disruptiv innovasjon (Christensen 1997; Ibarra, Ganzarain, and Igartua 2018). I 2006 anerkjenner Christensen at disruptive teknologier *er* disruptive forretningsmodeller, og at nykommerne sin bruk av disse var hovedgrunnen til paralysering av de etablerte (Christensen 2006). Bruk av ny teknologi førte til nye verdiforslag og forretningsmodeller (Markides 2006b; Ibarra, Ganzarain, and Igartua 2018; Osiyevskyy and Dewald 2015; Cozzolino, Verona, and Rothaermel 2018; Simmons, Palmer, and Truong 2013). Dette gjør at etablerte har problemer med å snu seg rundt fordi deres eksisterende forretningsmodell og investeringer gjør det lite lønnsomt å gå etter nykommeren (Christensen 2006; Christensen, Raynor, and McDonald 2015). Som Teece (2010), Cozzolino, Verona, og Rothaermel (2018) påpeker, er forretningsmodellen selve strukturen av hvordan virksomheter skaper og fanger verdi i markedet.

En forretningsmodell skal utvide markedspotensialet for at den skal anerkjennes som en innovasjon (Markides 2006). Dette forekommer nettopp ved at forretningsmodellen muliggjør vektlegging av nye attributter, hvilket skaper et endret verdiforslag som verdsettes av new-market eller low-end kunder. Det handler altså ikke om å skape helt nye produkter/tjenester ut fra ingenting, men ved hjelp av ny forretningsmodell redefinere det eksisterende og måten man tilbyr verdi overfor kunden (Markides 2006).

Å utvikle nye forretningsmodeller kan være svært krevende, da man ikke vet for sikkert hva som vil fungere i praksis. Kontinuerlig testing og utvikling vil dermed være avgjørende for å realisere alternative forretningsmodeller som kan skape attraktiv verdi på andre måter (Nidumolu, Prahalad, and Rangaswami 2015; Karimi and Walter 2016; Teece 2018). Dette henger tett sammen med viktigheten av å ha en fleksibel strategi som blir beskrevet i del 4.7.

4.5 5: Billig og initielt “dårligere”

Et annet gjentakende kjennetegn for DI at nykommerens produkt initielt presterer dårligere på tradisjonelle attributter. Nykommeren skiller seg likevel ut ved å tilby et sett nye, attraktive attributter som skaper et konkurransefortrinn (Govindarajan and Kopalle 2006; Markides 2006b; Kohlbacher and Hang 2011; Nagy, Schuessler, and Dubinsky 2016). Dette er ofte attributter som presterer godt på pris, effektivitet og/eller tilgjengelighet (Markides 2006a; Kohlbacher and Hang 2011; C.C. Hang, Chen, and Yu 2011). Pris og enkelhet ser ut til å være svært viktige elementer for kunden når produkter/tjenester vurderes. Dette bekreftes av Adner (2002), særlig når det gjelder elementet som omhandler pris. Han påpeker at konsumenter som blir tilbudt produkter/tjenester som er gode nok, gjerne anser absolutt pris som den mest fundamentale faktoren i en avgjørelse, ikke ytelsen (Adner 2002, 18).

Attributtene som initielt er dårligere vil forbedres betydelig over tid, slik at massemarkedet til slutt får øynene opp for innovasjonen, i tillegg til å se verdien i de nye attributtene ved den. Dersom innovasjonen ikke har et potensiale for å bli utsatt for jevnlig forbedringer over tid, vil man mest sannsynlig ikke lykkes med disrupsjon (Govindarajan and Kopalle 2006; C.C. Hang, Chen, and Yu 2011; Christensen, Raynor, and McDonald 2015; Petzold, Landinez, and Baaken 2019). Dermed vil det være kritisk at nykommeren har tilstrekkelig med tilgang på ressurser, slik at de evner å utvikle produktet for å etterstrebe dominerende markedskrav (Chen and Turut 2013).

Christensen (1997; 2002; 2006; 2015) argumenterer for at innovasjoner som direkte konkurrerer med etablerte aktører har betydelig mindre sjanse for å lykkes, pga aggressiv respons fra ressurssterke aktører og tøffere markedskonkurransen. Ved å entre markedet med en initielt dårligere innovasjon som ikke tiltales av massemarkedet, vil eksisterende aktører sannsynligvis overse nykommeren (Anthony 2008; Anthony et al. 2008). Dette handler om at de ikke føler seg truet grunnet en oppfatning om at nykommerens innovasjon ikke er konkurransedyktig, da den etter alt å dømme ser ut til å være dårligere. Slik vil DI holde seg på den disruptive stien (Petzold, Landinez, and Baaken 2019).

4.6 6: Nisjemarked

Christensen mener at DI skjer gjennom én av to ulike strategier - "*low-end strategy*" eller "*new-market strategy*". Sjansen for å overleve dersom man sikter seg direkte inn mot massemarkedet og truer etablerte aktører er svært liten (Assink 2006). Dette bekreftes av Kahn (2018) som poengterer at differensiering gjennom DI reduserer risiko (Kahn 2018). Dette er fordi lansering direkte i massemarkedet øker sjansen for aggressiv respons fra aktører som opplever seg truet av nykommeren (Anthony et al. 2008). Da de fleste nye teknologier og bedrifter ikke overlever startfasen kan det være utfordrende å identifisere reelle trusler, og å skille ut de som faktisk vil klare seg (Rafii and Kampas 2002). Dersom nykommere mestrer å "snike" seg inn i markedet ved å fokusere på en nisje kan innovasjonen generere aksellerasjon og størrelse før den blir lagt merke til av markedsledere (Rafii and Kampas 2002; Anthony et al. 2008); Anthony et al. 2008).

En "*low-end strategi*" innebærer at man går inn i et eksisterende marked, men sikter seg inn mot kundene i markedet som opplever at tilbudet dekker langt over deres behov. Når eksisterende aktører jobber iherdig for å forbedre sine produkter med nødvendige og unødvendige ytelsesegenskaper, blir kundene som har mer enn nok med løsninger som er "gode nok", og som har mindre krav til ytelsesegenskaper, oversett (Klenner, Hüsig, and Dowling 2013).

En "*new-market strategi*" innebærer å gå inn i et helt nytt marked. Her henvender nykommeren seg til ikke-konsumenter som ikke har benyttet seg av eksisterende tilbud da det ikke løser deres

behov godt nok. Å finne ikke-konsumenter og tilfredsstille deres udekkede behov kan gi svært attraktive muligheter for potensiell disrupsjon (Ojomo 2016).

4.7 7: Fleksibel strategi

DI innebærer tidkrevende prosesser, og for å unngå å ikke falle utenfor den disruptive stien, vil det være kritisk å kunne være agil i et dynamisk miljø. Petzold m. fl. (2019) fant at det vil være avgjørende å ha en fleksibel og tilpasningsdyktig strategi for å kunne håndtere underliggende prosesser og synkronisere innovasjonen med de muligheter og hendelser som oppstår underveis i DI-prosessen (Petzold, Landinez, and Baaken 2019, 163).

Justeringer i strategi og synkronisering handler om å tilpasse seg de endringer og hendelser som oppstår både i internt og eksternt miljøet. Dette krever et kontinuerlig årvåkent blikk slik at man alltid kan fange opp essensielle faktorer som nye teknologier, nye behov, nye faktormarkeder og etablerte aktørers reaksjoner (Petzold, Landinez, and Baaken 2019).

Ifølge Gabriel Weinberg og Justin Mares (Weinberg and Mares 2015), bør man i en lanseringsfase ha fokus på “the 50 percent rule”; å bruke 50 prosent av tiden på å justere produktet etter kunders preferanser og resterende 50 prosent på å skaffe kunder (Weinberg and Mares 2015, 9). Å lytte til kunders tilbakemeldinger og kontinuerlig tilpasse produktet ettersom flere får testet det, vil gjøre produktet mer og mer rustet til å måle seg med parameterne som identifiserer eksisterende løsninger i massemarkedet. Det vil også være essensielt å ha et tosidig fokus i forbedringen, hvor man både justerer tilbudet mot å tilfredsstille det initielle nisjesegmentet samtidig som man etterstreber å møte massemarkedets behov (Adner 2002; Chen and Turut 2013).

4.8 8: Timing

Viktigheten av timing for etablering i markedet, markedstrender, ekstern påvirkning, mulighet for bruk av teknologi og ressurser har blitt løftet frem av flere artikler om DI (Bucher et al. 2003; Christensen, Bohmer, and Kenagy 2000; Christensen, Johnson, and Rigby 2002; C.C. Hang, Chen, and Yu 2011; Klenner, Hüsigg, and Dowling 2013; Assink 2006). Garud m. fl. (2016) skriver blant annet at en god idé ikke nødvendigvis er verdifull dersom nødvendig teknologi ikke er tilgjengelig, eller at markedet ikke er modent for innovasjonen (Garud et al. 2016). Når teknologien derimot er på plass og faktormarkedene eksisterer kan ideen utvikles (Petzold, Landinez, and Baaken 2019).

Ansari and Krop (2012) påpeker at det var timing som gjorde at blant annet Itunes og Ipod kunne blomstre og disrupte tradisjonelle markeder for CD-plater, Discman og mp3 spillere. Dette blant annet fordi internett og mp3 spillere var godt utviklet og tilgjengelig, samt at markedet var modent for å ta imot innovasjonene (Ansari and Krop 2012).

I øvrig innovasjonsteori assosierer en gjerne timing med blue ocean strategi eller fordel ved å være først (Chan and Mauborgne 2014). Timing i DI handler derimot ikke om å være først, men å entre markedet på riktig tidspunkt. Det kan være inntreden når etablerte overshooter eksisterende kunders behov, eller å være i stand til å ta i bruk ny teknologi og tilgjengelighet av faktormarkeder som kan levere et verdiforslag kundene i nisjemarkedet faktisk vil ha (C.C. Hang, Chen, and Yu 2011; Klenner, Hüsigg, and Dowling 2013; Christensen, Johnson, and Rigby 2002). Riktig timing kan også handle om å avdekke endrede, eller nye behov. Det å forstå at forbrukeratferd er i endring og at deres ønsker og behov (sett bort fra basale behov) ikke er statiske kan være kritisk for å lykkes med disruptiv innovasjon (Rai 2020). Norton og Pine (2009) nevner blant annet det å øke verdien til kundene med mindre tidkrevende tjenester ved å gjøre transaksjoner enklere, raskere og mer beleilige. Teknologi og endring i forbrukeratferd har gjort at nye tjenester og produkter tuftet på tidsbesparing har hatt betydelig vekst. Dette eksemplifisert gjennom blant annet legebesøk med videosamtale (DrDropin, Kry, Eyr) og hjemlevering av dagligvarer (Kolonial, Adams matkasse, Morgenlevering, Foodora Market).

Én av faktorene som kan føre til at disruptive innovasjoner faller av den disruptive stien er at de ikke tar høyde for timing (Petzold, Landinez, and Baaken 2019). Dette kan eksempelvis være at nykommere går inn i markedet med en low-end-strategi hvor kundene ikke enda er “overshot” (Bucher et al. 2003). Dette henger igjen tett sammen med det å forstå kundebehov som vi adresserer i del 4.1 (Christensen 2016).

5. 0 Metode

I denne delen skal vi se på valg av metode og forskningsdesign. Ved gjennomgang av litteraturen som foreligger fant vi lite empiri på hvordan teorien er applisert i norske virksomheter. Med dette som utgangspunkt ble vår problemstilling avgrenset til “Hvilke av litteraturens disruptive faktorer kan identifiseres i Askeladdens konsepter?”. Videre la problemstillingen grunnlag for hvilket forskningsdesign og hvilken metode som på best mulige måte ville besvare vår problemstilling. Dette forskningsdesignet har en deduktiv inngang hvor vi tok utgangspunkt i det teoretiske rammeverket som vi skisserte over, hvilket ga oss visse hypoteser som ble testet opp mot datainnsamlingen. For å innhente denne dataen brukte vi kvalitativt design. Ville vi sammenligne teorien med den norske konteksten, i dette tilfelle gjennom informanter i A&CO. De åtte faktorene ble fokus for intervjuet. I tillegg vil vi se litt på forskjeller og ulikheter mellom litteratur og empiri.

5.1 Valg av metode

Valget av metode ble gjort ved å foreta en grundig litteraturgjennomgang der vi avdekket det vi oppfattet som mangelfull informasjon. Mangelfull teori om temaet disruptiv innovasjon i norske virksomheter ga mulighet for å utforske dette feltet. Gjennom en iterativ prosess kombinerte vi tilgjengelig teori, forskning, metode og primærdata. Problemstillingen ga oss grunnlag til valg av forskningsdesign, som ga oss retning for de forskningsmetodiske beslutningene i studien (Tjora 2021; Skilbrei 2019). Under tiden oppdaget at forskningsprosessen på ingen måte er lineær, men

krevde iterering frem og tilbake av stegene i modellen, samt at vi i praksis kunne være på ulike stadier av modellen på samme tid.

For å besvare vår problemstilling “Hvilke av litteraturens disruptive faktorer kan identifiseres i Askeladdens konsepter?” har vi brukt kvalitativ metode da dette egnest seg best for hva vi ønsket å undersøke. Det vil være gunstig i denne studien da metoden handler om å gå i dybden for å utvikle nye teoretiske perspektiver. Kvalitativ metode gir anledning til å frembringe nyanser og variasjoner av fenomenet vi ønsker å forske på. Metoden velges gjerne dersom man ønsker å forstå objektet som studeres og deres situasjon, samtidig som en tar med egne erfaringer inn i det som studeres (Tjora 2021). Bakgrunnen for valget er blant annet rammebetingelsene for forskningsprosjektet, kunnskap på feltet, tilgjengelighet- og type data der vi ønsker å forstå hvordan prosessen mot disruptiv innovasjon blir forstått av forskningssubjektene, med behov for detaljerte og helhetlige beskrivelser (Weiss 1994:9, 11; Skilbrei 2019).

Det er to grunnleggende perspektiver i metode som kan ses på en skala der den ene enden har et positivistisk perspektiv - at det finnes en absolutt sannhet. I den andre enden av skalaen har vi konstruktivistisk perspektiv hvor en forsøker å forstå hvordan verden er sosialt konstruert - hvor alt vi vet har gått igjennom et filter fra andre menneskers virkelighetsoppfatning (Tjora 2021). Ved bruk av kvalitativ metode har vi hatt et mer konstruktivistisk perspektiv hvor vi forsøker å *forstå* mer om disruptiv innovasjon i norsk kontekst. For å forstå sosiale fenomener har vi brukt ikke-standardiserte metoder som individuelle semistrukturerte intervju, hvor vi kunne innhente rikere og mer detaljert informasjon (Bramley and Giddens 1985). Vi har samtidig etterstrebet å ta en objektiv rolle og være bevisst på hvordan egen virkelighetsoppfatning kan påvirke forskningsprosessen.

5.2 Forskningsdesign

Forskningsspørsmålet, eller problemstilling, er i stor grad styrende for hvilken metodologisk tilnærming en bruker. Forskningsdesignet legger videre føringer for hvordan en belyser og svarer på problemstillingen (Tjora 2021). Med et mer konstruktivistisk perspektiv har vi brukt en deduktiv tilnærming til teori og empiri. Det går ut på å ta utgangspunkt i et teoretisk rammeverk, hvilket ga oss visse hypoteser som ble testet opp mot datainnsamlingen. For å innhente denne dataen brukte vi kvalitativt design.

Av kvalitativt design bruker man blant annet observasjon, individuelt intervju og gruppeintervju. I vår forskning har vi intervjuet sentrale personer med en vesentlig rolle i virksomheter som er i en disruptiv innovasjonsprosess. Vi ønsket å få tilgang på forskningssubjektenes observasjoner og meninger som informantene tillegger sosiale sammenhenger. Dette førte oss i retning av individuelt intervju som egnet seg til vårt formål da det ga oss bedre innblikk og forståelse for konseptenes prosesser gjennom informantens erfaringer og fortolkninger (Skilbrei 2019; Weiss 1995).

5.3 Individuelle intervjuer

Intervjuet brukes som et verktøy for innhenting av kunnskapsteoretisk og forskningsetisk refleksjon. Intervju er den mest brukte formen for datainnsamling i kvalitativ metode og en skiller mellom semistrukturerte intervjuer, individuelt intervju og fokusgrupper (Tjora 2021, 127). Vi har benyttet oss av semistrukturerte individuelle intervjuer som innsamlingsmetode for primærdata da det kan gi innsikt i en annens livsverden samt gi innblikk i informantens observasjoner, opplevelser, erfaringer og fortolkninger (Skilbrei 2019, 65; Tjora 2021, 19).

Individuelt intervju kjennetegnes av åpne spørsmål med fri dialog hvor en kan skape rom for at informanten får reflektere over egne erfaringer og meninger om et gitt tema. Vi som intervjuer har måtte evne å stå i en pinlig stillhet slik at informanten både får tid til å tenke, men også få et

behov for å fylle stillheten med mer informasjon (Skilbrei 2019). På den måten kunne vi få innblikk i informantens livsverden eller ny innsikt som vi ellers ikke ville fått (Kvale 1997).

For å ivareta anonymiteten til informantene og virksomheten valgte vi bort gruppeintervju og utførte alle intervjuer individuelt (Skilbrei 2019, 67). På den måten kunne vi bedre sikre større indre validitet ved å unngå negative effekter som konformitet og/eller å bli påvirket av andre i en gruppesituasjon. I tillegg var vi interessert i å dykke ned i individenes perspektiv og ikke i gruppedynamikk (Skilbrei 2019; Tjora 2021).

Intervju som metode har blitt kritisert for å være subjektiv og at dette er en svakhet. I kvalitativ metode, hvor en er interessert i dybde fremfor bredde i tillegg til nyanser og ulike perspektiver fremfor generalisering, vurderes derimot subjektiviteten som en styrke (Skilbrei 2019, 66).

For å sikre pålitelige svar og intervjuer av kvalitet mener Tjora (2021) at det er kritisk å bygge tillit mellom intervjuer og informant slik at personen kan være avslappet. For å bygge tillit var det viktig for å oss å vise respekt overfor informantens situasjonsforståelse på tross av ulikt akademisk bakgrunn, verdi- og verdenssyn. I intervjusituasjonen var det vår oppgave å sette rammer for intervjuet og skape en god, uformell stemning. Vi gjorde et bevisst valg på å innta en såkalt "naiv" posisjon for at ikke intervjusubjektet skulle ta for gitt vår erfaring og synspunkter på feltet grunnet vår akademiske bakgrunn (Tjora 2021, 133).

Intervju som metode kan fungere alene, men en kan også kombinere to metoder for å belyse forskningstema. Vi ønsket å bruke intervju i kombinasjon med litteraturstudier. Det kalles metodetriangulering og kan gi fordeler som økt reliabilitet og validitet dersom to ulike metoder kommer frem til samme resultat. De ulike metodene har bidratt til ulik innsikt og analyser som har gitt økt forståelse, tillit til analyseresultatene og en mer helhetlig innsikt (Andersen and Krumsvik 2017).

5.4 Intervjuguide

Grundig datainnsamling er en av hovedfaktorene i påvirkning av kvalitet, validitet og reliabilitet i forskningsresultatene. Intervjuguiden og gjennomføring av intervjuer har derfor vært en viktig del og har vært med på å sette rammene for hvilken og hvordan data samles. Vi har blant annet hatt fokus på spørsmålsutformingen som la grunnlag for grad av objektivitet (Kallio et al. 2016). Dette blant annet ved å unngå ledende spørsmål som kunne ført til reproduksjon av egne forestillinger og forforståelser (Wibeck 2010). Intervjuguiden ble konstruert etter analyse av litteraturgjennomgang, der vi først fikk god forståelse for tema vi ønsket å undersøke. Slik ble anskaffet kunnskap en form for rammeverk for intervjuet (Turner 2010).

5.5 Intervjuets struktur

Vi har valgt å bruke semistrukturert intervju, hvilket er mer fleksibelt enn et strukturert intervju. Det ligger i ordet at du har en viss struktur som du forholder deg til, men uten krav om å stille de samme spørsmålene i samme rekkefølge, til alle informantene. Vi har satt strukturen på intervjuet i forhold til graden av kompleksitet og refleksjon med en innledning, hoveddel og avslutning. Vi satte opp temaer vi ønsket å utforske med bakgrunn i litteratur, men sørget for å ha en åpenhet og ønsket for at ny innsikt kunne komme til overflaten. Slik kunne vi få dypere forståelse av forskningsemne. På den andre siden har strukturen bidratt til at intervjuet holder samtalen til tema uten å spore av. Her var det en balansegang mellom åpenhet og struktur som vi måtte ta i betraktning under intervjuene (Tjora 2021).

Vi har strukturert intervjuet basert på Tjora (2021) sin oppdeling; en oppvarming-, refleksjon- og avrundings-del som blir beskrevet i detalj under del 5.8 *Gjennomføring*.

5.6 Utvalg og avgrensning

Disruptiv innovasjon er et omfattende tema som dekker over et betydelig spekter av teori og empiri. Dermed kan det være utfordrende å avgrense det empiriske arbeidet (Tjora 2021, 40).

Problemstillingen gir derimot en naturlig indikasjon på avgrensning til utvalg. Vi avgrenset utvalget til personer internt i A&CO som har størst relevans for det vi ønsker å undersøke.

Ved bruk av strategisk utvalg valgte vi informanter ut ifra hvem som kan uttale seg om et spesifikt tema. Dermed var vi ikke interessert i et tilfeldig utvalg av en populasjon. Vi var interessert i å se på prosessen av disruptiv innovasjon og er derfor interessert i å rekruttere personer som har et spesielt ansvar, engasjement eller nærhet til prosessen. Utvalget er ikke et representativt utvalg for norske virksomheter. Derimot er det et kategori-representativt utvalg som er representative innenfor den kategorien vi ønsker å finne informasjon om. I dette tilfellet er det gründere av konseptene under A&CO, med nøkkelinnsikt rundt prosessene knyttet til DI-prosessen. Vi har valgt disse personene nettopp fordi vi antar at de har unik innsikt og tilgang på informasjon vi er ute etter for å belyse tema og for å besvare vår problemstilling.

Vi er interessert i våre valgte selskapers subjektive erfaringer med disruptjonsprosesser da målet har vært å utforske hvordan disruptive prosesser utspiller seg i norske selskaper. Vi vil derfor behandle våre informanter som subjekter, og ikke objekter. Av den grunn vil vi bruke termen intervjusubjekt.

Det er viktig å påpeke at denne forskningen derfor kun vil belyse den disruptive innovasjonsprosessen fra én av mange vinkler (Skilbrei 2019, 66). Formålet er å se de viktigste elementene fra DI opp mot informantenes prosessbeskrivelse for sitt konsept. Ved intervju av andre personer ville vi naturligvis fått en annens perspektiv på prosessen og kanskje andre resultater.

5.6.1 Rekruttering

Vi avgrenset utvalget til vår case, nemlig A&CO (Tjora, 146). For å rekruttere informanter så vi på hvilke virksomheter som var mest aktuelle for å kunne svare på vår problemstilling. Samtidig tok vi hensyn til hvilke bedrifter som var tilgjengelig samt de som var mest sannsynlig å få positivt svar fra. Vi satte dermed opp en liste med bedrifter innen A&CO. Deretter kartla vi tilhørende nøkkelpersoner som hadde informasjon om virksomhetenes prosesser fra oppstart og sendte

mail til disse (Vedlegg 1). Mailen inneholdt en kort presentasjon om oss, oppgaven, personvern og en forespørsel om et tidsavgrenset intervju. Ved positiv respons sørget vi for et fritt og informert samtykke før vi sendte og deretter mottok signert samtykkeskjema (Vedlegg 2).

5.7 Informanter

Våre informanter kan beskrives som nøkkelpersoner i de aktuelle virksomhetene fra de ble grunnlagt til dags dato. Informantene opererer innenfor A&CO, men innenfor ulike bransjer.

Informant 1. CEO og Co-Founder av konsept 1

Informant 2. CEO og Co-Founder av konsept 2

Informant 3. CEO og Co-Founder av konsept 3

Informant 4. CEO og Co-Founder av konsept 4

Informant 5. CEO og Co-Founder av konsept 5

5.8 Gjennomføring

Intervjuene ble gjennomført over den digitale kommunikasjons plattformen Zoom. Vi sørget for at ingen andre var fysisk eller digitalt til stede for å sikre anonymitet og trygghet hos informantene. Samtidig ville dette gjøre at dialogen kunne foregå uforstyrret (Andersen and Krumsvik 2017). For å sikre at mest mulig informasjon ble tatt med og at en viss struktur ble opprettholdt fordelte vi rollene i *intervjuer* og *skribent*. Vi byttet på rollen som intervjuer ut ifra hvem som hadde hatt kontakt med intervjuobjektet slik at en hadde en viss relasjon og tillit før intervjuets start (Tjora 2021).

Innledningsvis ba vi om et kortere intervju på 20-30 minutter. Ved oppstart av intervju informerte vi om tidsrammen, men informantene var dog interessert i å bidra mer enn vi forventet innledningsvis. Intervjuets lengde endte på 40-50 minutter.

Vi sørget for gode pauser mellom spørsmålene for å gi tid og rom for refleksjon hos informanten samt at det ga oss anledning til å observere og notere kontekstuell informasjon og ikke-verbal kommunikasjon som kroppsspråk, humør, blick og annen informasjon som ikke kommer frem av sitat og transkribering av det verbale (Andersen and Krumsvik 2017, 80) .

Skjervheim (1996) beskriver at dialog er idealet i et forskningsintervju. For å få til en god dialog med informanten sørget vi for å være aktive lyttere under intervjuet ved å respondere med nikk og andre signaler for å vise interesse for intervjuobjektets svar (Andersen and Krumsvik 2017, 84; Skjervheim 1996).

Vi brukte intervjuguide som en huskelapp for å sørge for at vi fikk dekket alle tema som vi hadde notert basert på litteraturgjennomgangen. Etter introduksjon startet vi med oppvarming, før vi gikk inn på en refleksjonsdel og til slutt en avrundings-del.

Introduksjonen startet med å informere om intervjuets gang, informantens rettigheter samt personvern (Vedlegg 3). Påminnelse om at informanten kunne trekke seg når som helst uten begrunnelse ble også tatt opp. Oppgavens tema ble muntlig presentert for å forberede informanten på å svare på det aktuelle tema. Oppvarmingsdelen eksisterer nettopp for å gjøre intervjuer og informanten varm i trøya med enkle spørsmål som krever lite refleksjon. Dette kan skape følelse av mestring og motivasjon hos informanten (MacCracken 1997). Vi startet dermed med spørsmål der informanten kunne snakke litt om seg selv og beskrive sin rolle i sin bedrift/konsept (Andersen and Krumsvik 2017, 82).

Kjernen i intervjuet bestod av åpne spørsmål der informanten fikk gå i dybden på forskningsemnet. Vi begynte med med åpne spørsmål som la rammen for tema vi ønsket informasjon om. Noen informanter kunne snakke for egen maskin mens andre hadde behov for oppfølgingsspørsmål for å holde samtalen gående. Vi hadde derfor noen stikkord til de

overordnede spørsmålene der det var behov (Tjora 2021). Behov for oppfølgingsspørsmål varierte mellom intervjuene.

Da vi har benyttet et semi-strukturert intervju var vi ikke bundet til rekkefølgen på spørsmålene og åpnet opp for at nye tema kunne komme på banen. Ved anledninger der informanten gikk utenfor hva som var relevant for oppgaven, som å snakke om sine kjæledyr, styrte vi samtalen rolig inn på tema igjen. Ved noen anledninger kunne informantene bruke fagord eller ordlegge seg på en måte som skapte uklarheter for oss som intervjuer. Ved slike tilfeller fikk vi informanten til å repetere, bruke andre ord for å beskrive eller så brukte vi parafrasering for å sørge for at vi hadde forstått informasjonen rett (Dahl 2013).

Avrundingsspørsmålene var ment for å avslutte tema på en god måte. Dette ved gjennom å blant annet oppsummere samtalen, samt høre om det er noe informanten ønsker å legge til eller spørre om. Vi gjentok så hva dataene skal brukes til, hensyn til personvern og fortalte om videre gang i prosjektet for å normalisere situasjonen. Vi takket for tid og informasjon benyttet anledningen spørre om å få ta kontakt over telefon ved eventuelle oppfølgingsspørsmål (Ryen 2002).

5.9 Forskningsetikk

I denne delen skal vi se på etikk knyttet til oppgaven. Dette innebærer blant annet oss som forskere, personvern og ivaretagelse av det menneskelige sett opp mot det metodiske i oppgaven.

Næss (2017) skriver at forskningsetikk handler om “redelighet og kritisk vurdering når det gjelder innsamling, behandling, og fremstilling av informasjon og dets kilder” (Næss 2017, 20). I dette ligger det noen felles etiske retningslinjer vi som forskere må følge. Først og fremst må vi legge frem prosjektet overfor våre informanter på en måte som gjør at informanten forstår hva det går ut på og hva de deltar i. Vi presenterte informasjonen i et skriftlig format via e-post (Vedlegg 1) og informasjon i samtykkeskjema (Vedlegg 2), i tillegg til å repetere informasjonen som innledning til intervjuet (Vedlegg 3). Videre er det kritisk at deltakelsen er frivillig med

informert samtykke fra informanter. Vi sendte samtykkeskjema i forkant av intervjuet hvor vi informerte om at deltakelsen kunne trekkes når som helst. Dette for at informanten ikke skulle føle press for å delta om hen skulle endre mening. Videre kan all data som samles inn som kan knyttes til enkeltindivider skal behandles på en måte som er konfidensiell og beskytter personvern (Næss 2017). For å ivareta informantenes personvern har vi unnlatt å samle inn eller skrive ned personopplysninger som navn på individer og bedrift i forskningsprosjektet. Videre har vi unnlatt å dokumentere bransjenavn og andre elementer ved innsamling, behandling og fremstilling av data som, i kombinasjon, kan identifisere informantene. Forskningsetikk handler også om hvordan forskerens habilitet skal vurderes ved at roller og relasjoner ikke skal føre til eller gi mistanke om interessekonflikter (Næss 2017). Vi har med prosjektet i sin helhet etterstrebet å følge de etiske kravene til de etiske tilsynsmyndighetene.

Ved test av meldeplikt på NSD sine sider fant vi at prosjektet ikke inneholder personopplysninger, og etter NSD sine retningslinjer er ikke prosjektet meldepliktig (NSD 2021)

5.10 Etterprøvbarhet

Som en del av forskningsetikkens prinsipper foreligger redelighet. Dette begrepet er tett knyttet til etterprøvbarhet som handler om å være transparent i hvordan en har kommet frem til svarene en har funnet. For å sikre etterprøvbarheten har vi dermed dokumentert alle stegene i prosessen på en måte som skal gjøre det mulig for andre å gjennomføre samme prosess og få de samme resultatene (Næss 2017). Dette er et viktig prinsipp i forskning for å kunne skille god og dårlig forskning, samt kunne bygge videre på tidligere arbeid dersom andre ønsker å bygge på våre funn. Forskning har konsekvenser for samfunnet som helhet, hvilket krever etiske retningslinjer som vi og alle forskere må følge (Næss 2017, 20). I Norge styres disse av de nasjonale forskningsetiske komiteene.

Ved innsamling og bearbeiding av data har det vært svært viktig for oss å ha fokus på redelighet. Under intervjuene var vi begge alltid til stede, hvor den av oss som skrev notater opprettholdt bevissthet om å notere så ordrett som mulig. Vi har også vært opptatt av å skrive informasjon

som er blitt sagt uten å endre eller “smøre på” informantenes uttalelser i analysen (Tjora 2021). For å sørge for dette brukte vi aktivt parafrasering for å redusere sjansen for misforståelser. En riktig forståelse for deltakernes uttalelser vil være essensielt for reliable resultater (Skilbrei 2019).

5.11 Pålitelighet, gyldighet, generaliserbarhet og objektivitet

Pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet er viktige elementer for å sikre kvalitet i kvalitativ forskning (Tjora 2021, 260). Pålitelighet handler om at det er intern logikk gjennom hele forskningsprosessen så vel som vår posisjon og forkunnskap og er knyttet til etterprøvbarhet som beskrevet i del 5.10. Gyldighet, også kalt reliabilitet, handler om at svarene vi får er svar på det vi spør om. For å styrke gyldighet redegjør vi for alle valg vi tar og er tydelige på hvilke spørsmål vi stiller, samt hvilke tema det skal svares på basert på den relevante og etablerte kunnskapen på feltet (Tjora 2021, 262). Fordi vi hadde med oss en forståelse av disruptiv innovasjon inn i intervjuet vil det medføre en risiko om at våre forventninger og spørsmål farger intervjuobjektens svar og vår tolkning av dem. Vi var bevisst på dette både i intervjuprosessen og i analysen. Generalisering handler om forskningens relevans og gjenbruk av resultater utover utvalget. I og med at vår undersøkelse ser på informantenes subjektive opplevelse av virksomhetens prosess koblet til disruptiv innovasjon har vi ikke et mål om å generalisere. Vi ønsker heller å fokusere på å frembringe nye perspektiver som ikke kan generaliseres til hele populasjonen, men kan gi nye hypoteser som kanskje kan testes kvantitativt i framtiden.

5.12 Koding og analyse

Etter innsamling og bearbeiding av data kodet vi analysedata deduktivt i lys av de teoretiske avgrensningene vi hadde gjort i forkant. For å avdekke eventuelle gjentakelser og sammenhenger av ulike temaer, brukte vi oversikten med de åtte identifiserte faktorene basert på vår litteraturgjennomgang og tilegnet hver faktor en kode (Skilbrei 2019, 183). Videre gjennomførte vi en detaljert koding ved å markere ord og setninger fra intervjuene hvor disse kodene gjentas. En slik detaljert koding er med på å bevare det empiriske innholdet og gir oss som forskere

mulighet til å finne og redegjøre funn (Tjora 2021). Vi har benyttet sitater fra intervjuene i den påfølgende analysen for å være transparente i forskningsprosessen og bidra til at leseren kommer tettere på empirien. Informasjonen og sitatene er avklart og godkjent av informantene det gjelder. Dette både for å sikre oppgavens gyldighet og validitet, og ikke minst informantenes integritet, frihet og selvstendighet (Tjora 2021; Næss 2017).

6.0 Analyse og drøfting

I denne delen vil vi organisere, fokusere, forenkle, tydeliggjøre og omforme vårt datamateriale. Vi har kodet intervjuene som vist i Vedlegg 4, hvor vi har tatt for oss de åtte identifiserte faktorene som vi tolket som svært gjeldende for å identifisere potensielt disruptive innovasjoner. For å svare på problemstillingen “Hvilke av litteraturens disruptive faktorer kan identifiseres i Askeladdens konsepter? ”, skal vi gjennom disse elementene analysere og drøfte i hvilken grad A&CO sine konsepter samsvarer med det teoretiske rammeverket for DI. I lys av de teoretiske faktorene vi har avgrenset til vil vi reflektere over og analysere datamaterialet. Vi vil også drøfte elementer som vi ikke bemerket i teorien, men som gjorde seg gjeldende gjennom datainnsamlingen.

	Kundebehov	Overshooting	Teknologi	Forretningsmodell	Billigere og initielt dårligere	Nisjemarked	Fleksibel strategi	Timing
Konsept 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Konsept 2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Konsept 3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Konsept 4	✓		✓	✓			✓	✓
Konsept 5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Figur 5: Modellen viser identifiserte faktorer satt opp mot konseptene i vårt utvalg.

Vi har her presentert våre funn for å gjøre det enklere for leseren å ha nærhet til teksten. I tabellen i figur 5 ser vi at våre identifiserte faktorer kan spores i de fleste konseptene. I analysen vil vi argumentere for i hvilken grad faktorene blir identifisert og hvordan disse utspiller seg i hvert enkelt konsept.

6.1 1: Omfattende forståelse av kundebehov

Av intervjuene oppfatter vi et iboende kundefokus blant alle informantene. Basert på dyp forståelse for hva kundene ønsker seg har tjenestene kontinuerlig blitt justert og utviklet. Ingen av informantene nevnte det teoretiske rammeverket “jobs-to-be-done”. Identifisering av problem har derimot handlet om å enten a) se til nye, suksessfulle tjenester i utlandet og kopiere og tilpasse tjenesten til et nordisk marked, eller b) egenerfarte pains i kundereiser og validering av en antakelse om et udekket behov. Selv om disse fremgangsmåtene ikke konkret er i tråd med jobs-to-be-done rammeverket, handler det i bunn og grunn om å forsøke å tilegne seg en genuin forståelse for behov. Videre ser vi av intervjuene at forståelse av kunden er sentralt i hele vårt utvalg.

Informant 1 viser til hvordan de identifiserte et konsept utenlands og så at “det var en stor mulighet for å ta konseptet hit”. For å validere konseptet viser informant 1 til kontinuerlig testing og iterering av tjenesten basert på kunders behov og tilbakemelding. “Jeg mener det er mye verdi i å tenke enklest mulig og heller fokusere på å justere seg etter hvert - basert på kunders tilbakemeldinger”. Uten at vi spør spesifikt om kundebehov er det tydelig at noe opptar informanten gjennom intervjuet. Hen sitter fremoverlent og bruker aktiv gestikulering når hen forteller om hvor essensielt det er å ha fokus på kunders tilbakemeldinger samt utarbeide løsninger som raskt testes på kunden og revideres etter tilbakemeldinger.

For informant 2 sin del oppstod idéen på bakgrunn av egenerfarte irritasjonsmomenter i dagens løsninger. Dette handlet blant annet om unødvendige friksjoner i bookingopplevelsen på bakgrunn av lite bruk av teknologi. Hen forteller at bransjen var “gammeldags”, og informanten

så at enkelte ledd kunne justeres mot å møte kundenes behov på en mer tilfredsstillende måte.

“Ut fra det designet vi konseptet. Vi pratet mye med folk i bransjen og folk vi kjente selv. Vi kjørte en kundeundersøkelse til en hel del og testet en del påstander”. -Informant 2

For å validere antakelsen satte informanten seg inn i eksisterende kundereise og analyserte hvilke områder som ble oppfattet som irritasjonsmomenter, eller “pain-points”. I tillegg henvendte informanten seg til andre mennesker i bransjen, samt venner og bekjente i egen omgangskrets for å konstatere om antakelsen stemte overens med deres opplevelser.

Slik vi ser det er dette en måte å tilegne seg en reell forståelse for behov som ikke blir tilstrekkelig møtt av eksisterende løsninger i markedet. Å analysere kundereisen slik informanten gjorde, mener vi kan ses i sammenheng med det å forstå jobben som skal gjøres i kontekst. Etter kundeundersøkelser ble konseptet testet, påstander ble bekreftet eller avkreftet - og basert på dette ble konseptet designet. Verdiforslaget skilte seg overlegent ut på enkelhet og prismodell - noe som var et resultat av innsikten informanten tilegnet seg innledningsvis. Informanten fant at utvidede åpningstider, kvalitet og riktig kommunikasjon var viktige attributter som ble verdsatt av kundene.

“Vi har designet et konsept som skulle løse pain-points”

- Informant 2.

Videre påpekte informanten at de forsøkte å sette seg inn i hva kundene anså som det viktigste elementet i selve tjenesten, sett bort fra bookingen, enkelhet eller teknologiske løsninger. Hvor var det mest essensielt å skille seg ut? Informanten forteller at hen erfarte at måten de ansatte kommuniserer med kundene på var et viktig element. Kommunikasjonsdelen handlet om å bygge tillit, hvor informanten avdekket en spesiell type kommunikasjon som gjorde at kundene fikk positive opplevelser. Et annet viktig aspekt for kundene så ut til å være kvalitetssikring. Dermed påpeker informanten at å kommunisere at kvaliteten vil være den samme som andre aktører,

selv om tjenesten er billigere og enklere. Hen forteller videre at “Dette vil være avgjørende for å være attraktiv i bransjen”.

På lik linje som informant 2 ble informant 3 innledningsvis inspirert til å utfordre bransjen på bakgrunn av egen erfaring. Dette handlet enkelt og greit om en opplevelse av at tjenestene i bransjen var unødvendig dyre. Informanten ville avdekke muligheter for å tilby en like god tjeneste, men til redusert pris. Konseptets utforming inneholder blant annet selvbetjening hvilket fører til at en slipper kø. Igjen ser vi fokus på reduksjon i tiden kunden bruker på tjenesten - noe som viser seg å være svært gunstig. Et annet element som går igjen, ser vi handler om å identifisere deler av tjenesten der det vil være viktig å opprettholde kvalitet til tross for kutting i kostnadsdrivere. Konsept 3 så at interiør i lokasjoner, hyggelig og dyktig personale samt kvalitetsprodukter var viktige verdidrivere for kunden. På så måte kan det se ut til at informant 1, 2 og 3 analyserer de viktigste jobbene som skal gjøres ved å avdekke hva kundene anser som de viktigste verdidriverne i bransjen.

“Vi formet innholdet i ideen ut fra researchen.”

- Informant 3

Ved et åpent spørsmål om hvordan ideen ble til innleder informant 4 med *“Vi brukte service-design som metode og utførte individuelle intervjuer om hva kunder savnet og hva de likte, så lagde vi en mockup for å se hvordan det ville sett ut. Deretter lagde vi en prototype som vi fikk tilbakemeldinger på fra kunden. Vi hadde også surveys som ble besvart av over 2000 personer hvilket bekreftet hypoteser”*. Konsept 4 ønsker på lik linje som de andre konseptene å skille seg ut på én viktig attributt, i tillegg til å være svært opptatt av å holde nær kontakt med kunden og deres tilbakemeldinger for å kunne utvikle konseptet videre.

Når det gjelder informant 5 ser vi også her at det har vært viktig å identifisere de viktigste verdidriverne for kundene i bransjen. Basert på individuelle intervjuer og bred innsikt har man sett at det absolutt viktigste elementet i tjenesten handler om effektivitet og tilgjengelighet, samt at noe av utstyret som vil være til kundens disposisjon bør være av ypperste kvalitet. Her ser vi

at det ikke handler om at informanten har jobbet med å utvikle konseptet på bakgrunn av en ren antakelse eller kopiere konkurrenten. Slik vi forstår informanten handler det om å sette seg inn i kundens perspektiv, og gjennom intervjuer og dypere innsikt avdekke hva som virkelig er det viktigste for kunden gjennom å benytte seg av denne typen tjeneste. Igjen ser vi at selv om rammeverket ikke følges slik det er lagt opp, handler tilegning av informasjon og forståelse for kunden om å forstå hvilke faktorer med tjenesten som verdsettes høyest.

Å avdekke faktorer som anses som viktigst, og i tillegg se at eksisterende løsninger ikke leverer godt nok på disse faktorene, ser ut til å skape grobunn for konseptene. Slik vi oppfatter informantene er det ingen av dem som jobber ut fra rene antagelser og dermed utvikle en tjeneste eller et produkt deretter. Antakelsen må valideres og testes til det ytterste slik at man er så sikker som man overhodet kan bli på at behovet er en realitet, og at det ikke dekkes godt nok av andre. Det kan se ut til at det er dette som gjør at A&COs konsepter unngår fallgruven som omhandler å ikke dekke de *riktige* behovene, hvilket igjen gjør at man reduserer faren for rask død (Weinberg and Mares 2015; Floyd and Spencer 2004; Susumu Ogawa and Frank T. Piller 2006). Følgelig fortelle informantene om hvordan de tilegner seg en genuin innsikt som eksisterende aktører ikke gjør, og skaper dermed muligheter for å utnytte et vakuum (Kohlbacher and Hang 2011).

“Get closer than ever to your customers. So close, in fact, that you tell them what they need well before they realize it themselves.”

- Steve Jobs

6.2 2: Overshooting - Dra nytte av bedrifters neglisjering av “mindre lønnsomme” kunder.

Gjennom intervjuene ser det ut til at konseptene i hovedsak kutter ledd i kundereisen, i tillegg til attributter som fremstår som mindre viktige for kunden. Dette refererer utvilsomt til konseptet om overshooting som i stor grad preger teorien om DI. Gjennom kundeundersøkelser og intervjuer, og dermed omfattende forståelse for kundebehov, ser det ut til at de ulike bedriftene mestrer å avdekke hvilke områder kundene opplever å bli overshot i markedet. Som vi har sett kartlegger konseptene i tillegg hvilke deler av tjenestene kundene anser som viktigere ledd og som dermed bør preges av kvalitet. Dette tolker vi som et verdiforslag som skal tiltrekke kunder basert på å “løse” identifiserte mangler i eksisterende marked.

Informant 1 forteller at de etablerte i bransjen har tilleggsprodukter og tjenester knyttet til irreversible investeringer som flere kunder ikke er villige til å betale for. På den måten kunne Informant 1 dra nytte av vakuemet og introdusere en enklere tjeneste. Ved å identifisere det kunden anså som de mest verdifulle aktivitetene så de muligheten til å strippe det tradisjonelle verdiforslaget for tilleggsytelser som kundene ikke anså som kritiske. På den måten kunne de satse på kvalitet og profesjonalitet i kjerneaktiviteter som er spesielt verdsatt av disse kundene. Dette bidro til å kutte store kostnadsdrivere og tilby en enklere tjeneste, med noe lavere pris og større tilgjengelighet enn de eksisterende aktørene.

Som tidligere nevnt så informant 2 at bransjen var såpass “gammeldags” at det var flere muligheter for å forenkle kundereisen. Informanten påpekte at de tradisjonelle aktørene “overshooter” behovet til kunden ved å tilby flere tilleggstjenester som det sjeldent vil være behov for. Å kutte ned på disse tjenestene, og dermed kun tilby tjenester som det vil være en hyppigere etterspørsel etter, kutter man ned på behov for kompetanse og dermed bruk av ressurser. På denne måten har utvilsomt informanten utviklet en tjeneste som er god nok, selv om de har fjernet enkelte deler av tjenesten som tilbys i markedet, og som det sjeldent vil være behov for. Tjenesten blir med andre ord mye mer “konsentrert” i forhold til eksisterende

tjenester. Dermed blir det ikke så mye “fuzz” og kundereisen oppfattes som mer *friksjonsfri*, eller *sømløs*.

Informant 3 så som nevnt at høye priser i bransjen var en uting, og påpekte at prisene årlig blir utsatt for gradvise økninger. Hyppige økninger i pris gir ifølge informanten etter hvert en følelse av at man betaler for mye. Likevel er man som konsument betalingsvillig, noe som trolig handler om at det ikke finnes andre alternativer som er like gode. Med andre ord ser det ut til at eksisterende tjenester jevnlig utvider tilbudene (inkrementelle forbedringer) fordi de antar at dette er noe kundene ønsker. Slik supplerer aktørene sine tjenester med ytterligere attributter og tar seg i tillegg betalt for det. I flere tilfeller kjøper man gjerne en tjeneste med et ønske om å i hovedsak benytte seg av 3 deler av den. Man må dog betale for 10 deler, selv om man som regel ikke benytter seg av de 7 ekstra delene. Dette antakeligvis fordi det ikke finnes andre alternativer hvor man ikke betaler for mer enn man må. Jo mer prisene stiger, jo større vakuum i markedet på bakgrunn av at betalingsvilligheten reduseres parallelt med ytelsesforbedringer som overstiger kundebehov (Adner 2002).

Informant 4 forteller at de hadde en opprinnelig idé for et annet konsept der forretningsmodellen skiller seg helt fra de tradisjonelle aktørene i markedet. Dessverre var det noen lokale hinder for dette konseptet. “Lønnskostnadene er den største kostnadsbyrden i bransjen i Norge. Konklusjonen var at med den norske lønnsstrukturen var det ikke lønnsomt i markedet”. Derimot skiller konseptet seg ut ved å ta i bruk teknologi for å gjøre kundereisen strømlinjeformet og kutte kostnadsbyrden betraktelig. De svarer dermed dårligere på noen tradisjonelle attributter, men konkurrerer på smidighet og primæraktiviteten i bransjen. Som vi ser i figur 5 løser ikke konsept 4 konkret et overhooting-problem. Likevel kan det argumenteres for at konseptet til en viss grad overshooter ved å skape en mer konsentrert tjeneste basert på forenklinger i tilbudet.

Informant 5 forteller at de gjennom kundeinnsikt kuttet flere tjenester som eksisterende aktører tilbyr. Slik kan konsept 5 fokusere på å levere godt nok på hovedjobbene kundesegmentet ønsket å få gjort som ble avdekket innledningsvis. Hvilke elementer som kuttet, og som dermed viser

seg å være mindre viktige for kunden, bestemmes i stor grad gjennom ulike surveys og individuelle intervjuer. I konsept 5 sitt tilfelle ser vi atter en gang at bransjen jevnlig utvider tilbudene og prisene stiger. Når konsept 5 dermed stripper tilbudet til en mer konsentrert tjeneste som legger kvalitet i de viktigste verdidriverne, men likevel selger tjenesten til en billigere pris, tjenesten trolig bli attraktiv for kundene. Dette på bakgrunn av at surveys og intervjuer har gitt dem en antakelse om et avdekket behov som viser seg å være viktigere enn tidligere antatt. Det avdekkede, potensielt viktige behovet ser ikke ut til å bli tilstrekkelig tilfredsstilt av eksisterende aktører per i dag. Konseptet er dog enda ikke lansert, og det blir dermed spennende å følge med på hvordan tjenesten blir tatt imot.

6.3 3: Teknologi

I teorien så vi at utnyttelse av muliggjørende teknologi sammen med en forretningsmodell ofte forenkler tidligere kundeopplevelse (Petzold, Landinez, and Baaken 2019). Dette gjenspeiles i de fleste av våre informanter og deres beskrivelser av hvordan de har utnyttet teknologien til en fordel.

Som en del av verdiforslaget forteller Informant 1 om hvordan de utnyttet teknologi for å ta over oppgaver som kunne automatiseres og gjøre kundereisen enklere. "Vi ville gjøre kjøp av tjenesten enklere og friksjonsfri med færre klikk, gjennom en strømlinjeformet prosess som gikk raskere". I tillegg forteller informanten at de utnytter muliggjørende teknologi som styringsverktøy i kommunikasjon og koordinering av ressurser. *"Jeg tror vi var en av de første i bransjen som begynte å bruke denne teknologien som kommunikasjonsverktøy. Det er en ekstremt effektiv måte å samle og kommunisere med alle ansatte. Det er undervurdert hvor stor forskjell det gjør og har bidratt til å forenkle prosesser og gjøre at ting flyter."* - Informant 1

I bransjen som informant 2 opererer innenfor, så informanten at eksisterende løsninger var lite preget av moderne teknologi. Dermed var det gode muligheter for utvikling og ytterligere forbedringer i bransjen ved hjelp av nye, muliggjørende teknologier. Informanten hentet inspirasjon på teknologiske løsninger i utlandet, hvor flere aktører i samme bransje hadde lyktes

i å skape en mer sømløs kundeopplevelse ved hjelp av teknologi. Dette førte til at tjenesten ble utformet mot å skape en svært mye enklere kundereise hvor teknologien gjorde det mulig å kutte unødvendige ledd, spesielt når det gjaldt booking.

Det samme fant vi av intervju med Informant 3 som viste til hvordan teknologien erstatter unødvendige kostnadsdrivere, i dette tilfelle til de fleste deler av kjøpsprosessen. Her kan en bestille før man ankommer lokasjonen, hvilket bidrar til at en slipper venting og kø på stedet. Som informanten påpeker er det i norsk kontekst gode muligheter for å overlate store deler av kundereisen til teknologi, da vi i Norge er svært teknologiske av oss. "Jeg er overrasket over at vi har så mange eldre mennesker innom, da de digitale løsningene retter seg mer mot den yngre målgruppen. Men det er nok fordelen med å være i Norge hvor vi er veldig digitale." At norske konsumenter er vant til rask utvikling i teknologi muliggjør rask diffusjon, noe som absolutt er en fordel i utvikling av tjenester som i stor grad overlater mye av kundereisen til teknologien.

I konsept 4 benyttes muliggjørende teknologi for majoriteten av leddene i kundereisen, hvilket gjør kundereisen enklere og raskere enn hos eksisterende aktører. I tillegg gir det mulighet til å kutte store personalkostnader. Slik får konseptet mulighet til å rette enda større fokus mot å opprettholde kvalitet i kjerneoppgaver. Videre forteller Informant 4 at den tekniske biten har gitt gode tilbakemeldinger fra kunder; "... noen av kundene har sagt at det føles som fremtidens X (bransje)".

Det er tydelig at det nettopp er teknologien A&CO utnytter, hvor de innledningsvis starter helt grunnleggende med enkelte elementer som reduserer kostnader, deriblant rask og effektiv booking. Målet er å differensiere seg. Etter hvert som konseptene senere oppnår litt fart i markedet tilegner de seg gradvis mer ressurser som deretter brukes til å investere i å utvikle teknologien til det bedre. Slik blir konseptene jevnt mer attraktive for et bredere spekter av kunder, nettopp fordi teknologien og ressursene forbedrer tilbudet. Dette stemmer svært godt overens med det teorien sier om å utvikle tjenesten på attributter som er attraktive for både nisje- og massemarkedet. I tillegg ser vi at A&CO unngår feilen som Pretzold m.fl. (2019) Trekker fram i sin artikkel, som handler om å fokusere på å forbedre eksisterende teknologi. Askeladden

ser derimot ut til å fortsette på en disruptiv sti ved å heller fokusere på å forbedre den disruptive teknologien (Petzold, Landinez, and Baaken 2019).

Det er særs tydelig at uten utnyttelse av muliggjørende teknologier hadde ikke A&COs konsepter vært et faktum. Uansett hvor gode ideene initielt var, ville det uansett ikke vært mulig å utvikle de mot å tilfredsstille kunder på nye attributter som enkelhet og pris dersom ikke den riktige teknologien hadde eksistert. Det vil si at mye av mulighetene for å skille seg ut på disse attributtene kan sies å være teknologiens fortjeneste. Vi ser også at konseptene har en fordel når det gjelder å ha nok ressurser til videreutvikling av tjenestene, noe som teorien viste var svært essensielt for å unngå å falle av den disruptive stien. Med “felles” tilgang på avdelinger for blant annet økonomi, markedsføring, strategi og teknologi ser det ut til at A&CO sjelden har problemer med å utvikle sine tjenester raskt nok.

6.4 4: Forretningsmodeller

Ved hjelp av nye forretningsmodeller har de fleste av Askeladdens konsepter oppnådd å redefinere verdiforslag i bransjene de har utfordret. Det er altså forretningsmodellene som gjør at de mestrer å prestere godt på nye attributter, og særlig når det gjelder enkelhet og pris. Det endrede verdiforslaget ser ut til å verdsettes av nisjemarkedet, noe som utvilsomt har noe å gjøre med konseptenes kontinuerlige fokus på testing og utvikling.

Forretningsmodellen til konsept 1 skiller seg fra de etablerte aktørene ved at de har et begrenset tilbud av tjenester, når andre kundesegmenter, har abonnementsløsning, et annet sett med aktiviteter og et større fokus på teknologiske styringsmidler og kommunikasjon med kunder og ansatte. Slik vi ser det har de etablerte færre og større lokaler med attributter og aktiviteter med lav overføringsverdi til andre bransjer. Lokalene og investeringer for de etablerte blir derfor i stor grad bundet. I konsept 1 er de ikke knyttet til slike irreversible investeringer og har posisjonert seg svært ulikt. De er betydelig mer tilgjengelige med mange, mindre lokaler. Verdiforslaget skiller seg ut ved å tilby én kjerneaktivitet understøttet av teknologiske løsninger som gjør det enklere å ta i bruk tjenesten.

Informant 2 påpeker tilgjengelighet som en essensiell faktor som skaper verdi for kunder, hvor spesielt åpningstider i eksisterende løsninger i bransjen står ovenfor forbedringer. Forretningsmodell har for informant 2 gjort det mulig å senke priser på bakgrunn av å kutte kostnadsdrivere som resepsjonister og behov for faglige spesialister (grunnet reduksjon i tjenestetilbudet). Ved å være mer tilgjengelig og tilby tjenester til en billigere pris, samt et mer friksjonsfritt booking-system, skaper informanten med sin tjeneste verdi for kunden på en annen måte. Forretningsmodellen gir kunden mulighet til et transparent forhold når det kommer til pris, hvor kundene i motsetning til eksisterende tjenester får en konkret oversikt over hva de betaler for. Dermed betaler man ikke for mer enn man må. Vi ser at opplevd verdi av den grunn kan oppleves som større i tjenesten Askeladden tilbyr, satt opp mot andre eksisterende tjenester i samme bransje. Som Norton og Pine (2009) påpeker, er det akkurat dette disruptive innovasjoner gjør - nemlig å tilby kunden "time well spent" (Norton and Pine 2009).

Både informant 3, 4 og 5 viderefører konseptet om "time well spent" ved å effektivisere bestilling, og dermed tilby kunder mulighet til å slippe unødvendig tid på booking og kø. Forretningsmodellen til konseptene bidrar til at de kan ha færre på jobb og praktiserer bedre utnyttelse av lokaler i forhold til andre aktører i bransjen. Dermed kan prisene reduseres til tross for at kvalitet i kjerneoppgaver opprettholdes i et redefinert verdiforslag.

6.5 5: Billig og initielt "dårligere"

"Flere virksomheter må tørre å utvikle løsninger som er «gode nok» i tradisjonell forstand, men samtidig innfører nye fordeler ved at de er enklere i bruk, mer tilgjengelige eller rimeligere. Når slike løsninger blir bedre på tradisjonelle områder over tid, og samtidig erstatter eksisterende løsninger, så kan man oppnå en disruptiv effekt, forklarer Rai." (Sigrid Moe 2017).

Det å være enklere i bruk, rimeligere og mer tilgjengelig fremstår uten tvil som kjernen i virksomhetene i vårt utvalg. Informant 1 sier blant annet at ideen var drevet av å utføre tjenestene mer effektivt enn de etablerte, som feks å eliminere kostnadsdrivende attributter som

ikke er nødvendig eller som kan overtas av teknologi; *“Da kan man også kanskje redusere pris og fremstå som enda mer attraktiv”*. Videre forteller Informant 1 at de startet veldig enkelt for å blant annet validere konseptet. *“Vi begynte med basic ting hvor vi kunne differensiere oss f.eks rask booking, enkelte ting som reduserer kostnad for å redusere pris, så begynner man der”*. De satset på tech men startet i det små; *“Vi satte sammen MVP på et booking-system og forenklet kundereisen. Det var en ganske sub-optimal løsning, men det validerte fortsatt forretningsmodellen vår. Etter hvert som man får litt fart kan man investere mer i tech, og da blir man kanskje relevant for enda flere kunder der vi løser problemer vi ikke kan løse med få ressurser. Det er blitt gjort masse inkrementelle forbedringer over tid: det var ekstremt basic i starten, vi hadde ingen back-end, men vi har bygget på med forskjellige lag etter hvert sånn at det har blitt bedre over tid.”*

Innledningsvis kan tjenesten som informant 2 representerer identifiseres som “dårligere”, blant annet i form av at bookingen kun foregikk via nettsiden. Det var ikke mulig å booke på andre måter, som å eksempelvis ringe. Booking via telefon kan trolig ses på som et foretrukket attributt for en stor del av massemarkedet, da dette lenge har fungert som en tradisjonell måte å booke på for mange. I tillegg har tjenesten som tidligere nevnt redusert antall tjenester i konseptets tilbud, hvilket også kan sies å gjøre tjenesten “dårligere” i massemarkedets øyemed.

Informant 3 påpeker at selv om alle ledd i bestillingen har gått over til å bli tatt hånd om av digitale løsninger, så vil ikke dette innledningsvis være attraktivt for alle kundene i bransjen. Det er tenkelig at enkelte kunder i massemarkedet verdsetter servicen man får ved at man møter på betjening i alle ledd, inkludert i bestillingen. At menneskelig service blir erstattet av teknologi kan bidra til at tjenesten oppfattes som “dårligere” enn eksisterende tjenester, selv om tjenesten tilbyr en billigere og enklere løsning. Vi tror at dette kan forveksles med en oppfattelse av redusert kvalitet, noe som dermed kan bidra til at massemarkedet og konkurrenter ikke viser interesse for konseptet innledningsvis.

Til forskjell fra konsept 1, 2 og 3 er ikke konsept 4 billigere enn de etablerte i markedet. Selv om vi ikke har anerkjent konsept 4 som billigere, kan det diskuteres i hvilken grad konsept 4 startet med et innledningsvis “dårligere” konsept enn konkurrentene. Dette fordi konsept 4 startet med en pop-up som et resultat av at pandemien inntraff og at bransjen måtte lukke dørene for kunder. Informant 4 forteller at de startet en pop-up som kunne teste og revidere konseptet, samt redusere oppstartskostnader i en usikker tid. Når det gjelder konsept 5 kan det trolig tenkes at den konsentrerte tjenesten også her kan oppfattes som “dårligere”, da den velger å kun fokusere på en enkelt del av tjenesten ved å kutte ut resterende deler av tjenesten.

Det kan se ut til at når teorien sier at disruptive innovasjoner initielt er billigere og “dårligere”, så mener man ikke at tjenesten i seg selv er dårlig. Vi forstår det slik at det handler mer om at de tradisjonelle attributtene som har vært en stor del av tjenestene og dermed eksistert i de ulike bransjene er dårligere, eller ikke lenger er en del av den potensielt disruptive innovasjonen til fordel for nye attributter. Dermed kan gjerne den nye tjenesten *oppfattes* som dårligere, selv om den i utgangspunktet ikke *er* dårligere. Den skiller seg ut fra det man er vant til å benytte seg av, noe som kanskje kan vekke skepsis i massemarkedets øyemed helt til det motsatte er bevist.

6.6 6: Nisjemarked

Å gjøre entre i et nisjemarked bidrar til at nykommerne får en beskjeden start i markedet, da segmentet retter seg mot er såpass smalt at det ikke ses på som verdifullt for de store aktørene. Dette bekreftes av Si og Chen (2020) som påpeker at eksisterende aktører gjerne ikke bryr seg, da usikkerheten rundt hvor stort potensialet er for å oppnå gevinst er for stor.

I det åpne spørsmålet om hvordan konsept 1 ble til svarer Informant 1: “Vi startet i både low end og new market”. Informanten hadde ikke tidligere kunnskap om teorien, men spurte innledningsvis hva disruptiv innovasjon er og fikk deretter en kort introduksjon av teorien. På bakgrunn av begrepsbruken kan det tenkes at svaret er et resultat av intervju-effekt hvor informanten blir påvirket av vår bakgrunnskunnskap og svarer det hen tror vi vil høre. På den

andre siden blir informasjonen bekreftet senere i intervjuet gjennom svar på andre temaer hvor det kommer frem at de har utvidet markedet ved å; 1) tiltrekke seg tidligere ikke-konsumenter og 2) øke konsum. Dette er ifølge Christensens (2015) definisjon på low-end og new marked. Informanten beskriver i tillegg konseptet som inkrementell innovasjon på bakgrunn av at ingen faktorer i konseptet isolert sett er disruptiv, samt det at de gjør små forbedringer på konseptet over tid. Det kan igjen tyde på at intervjuer ikke er påvirket eller forsøker å svare ut ifra hva hen tror vi som intervjuer vil høre. På den andre siden uttaler Informant 1 at "Vi forsøkte å gå veldig bredt ut. Vi har fokus på at vi er for alle" ved spørsmål om hvilken kundegruppe de sikter seg inn på. Dette er noe motsigende informasjon, men ved oppklaring med informanten viser det seg at de sikter bredt med en fokusert løsning som var bra nok, og de som bet på var kunder som likte konseptet svært godt uavhengig av om de hadde brukt liknende tjeneste før (new market) eller som nå bruker tjenesten oftere fordi de er billigere og mer tilgjengelig uten mye "unødvendige" tilleggstjenester.

Med et stort fokus på teknologi så informant 2 for seg at tjenesten i størst grad ville tilfalle den yngre garde. Likevel ser informanten at kundemassen både består av eldre og yngre mennesker, noe informanten tror handler om forbedringer som er blitt gjort i tjenesten fra lansering og frem til i dag. Dette anser vi som en start mot at massemarkedet begynner å se verdi i attributtene som gjør tjenesten billigere og enklere.

"Vi vet at det vil ta tid å få en posisjon i markedet. Konsept 1 måtte jo eksempelvis lage eget marked, og dette er også noe som tar tid å bygge opp."

Informant 2

Som nevnt under analysen når det gjelder faktoren som angår billigere og initielt "dårligere", kan det trolig være fare for at massemarkedet oppfatter konsept 3 som en tjeneste preget av dårligere kvalitet enn eksisterende tjenester. Dermed kan det tenkes at tjenesten i første omgang vil tilfalle det såkalte "low-end" segmentet i markedet som egner seg med tjenester som er gode nok. Opplevelsen av å få et tjenestetilbud som gir segmentet mulighet for å kun betale for de tre delene av tjenesten de faktisk er ute etter vil trolig være essensiell. Informant 3 kan bidra til

økning i opplevd verdi, noe som igjen kan føre til at kunden får et ønske om å bruke mer tid og dermed mer penger på tjenesten. Det handler som tidligere nevnt om å levere på de sosiale og emosjonelle jobbene, heller enn å stadig forbedre ytelse. Som Ron Adner (2002) så pent sa det; *“While disruption is enabled by sufficient performance, it is enacted by price.”* (Adner 2002).

Av intervju med informant 4 ser vi ingen indikasjon på at konseptet retter seg mot low-end eller new market. På grunn av lansering av et konsept som ble hardt rammet av pandemien lar det seg vanskelig gjøre å se hvilke kundegrupper som bruker tjenesten. Likevel kan dette kanskje identifiseres som et unntak fra teorien når det gjelder marked. Vi anerkjenner derfor ikke konsept 4 som en virksomhet som går inn i et nisjemarked.

Når det gjelder konsept 5 er det vanskelig å si hvilket segment som for sikkert adapterer tjenesten innledningsvis. Dette fordi konsept 5 som nevnt ikke enda er blitt lansert. Likevel er det naturlig å tro at noe liknende vil forekomme for konsept 5 sin del, hvor et low-end segment vil adaptere tjenesten fordi de anser den som god nok i tillegg til å verdsette reduksjon i pris, effektivitet og tilgjengelighet - noe vi så ble verdsatt av kunder i bransjen. Dette fordrer dog at konsept 5 har mestret å fange og forstå de riktige behovene, samt at kundene opplever å ikke få disse tilstrekkelig tilfredsstilt per i dag.

6.7 7: Fleksibel strategi

Gjennom intervjuene så vi at fleksibilitet var svært gjeldende hos alle bedrifter. Flere nevnte at det alltid har vært fokus på å generere tilbakemeldinger for å kunne tilpasse og endre tjenesten til kundenes reelle preferanser. Vi ser at alle bedriftene får tilrettelagt for en enorm fleksibilitet, hvilket skaper en stor fordel i startfasen.

Informant 1 forteller hvordan de stadig endrer konseptet etter tilbakemeldinger og gjør justeringer underveis. De var også fleksible og gjorde om rutiner og aktiviteter da det kom restriksjoner som følge av pandemien. Slik vi forstår informant 1 endrer de strategien i takt med kunden og interne behov underveis. *“Vi så av kundenes tilbakemelding at kvaliteten på tjenesten*

gikk ned. Etter å ha snakket med de ansatte så vi at dette kunne løses ved at de selv kunne legge inn pauser gjennom dagen basert på personlige behov, så vi muliggjorde dette i våre interne systemer”- Informant 1.

Informant 2 påpeker at de hele tiden *“må ha pulsen på det som skjer, og hva som fungerer og ikke”*. Med dette har strategien jevnlig blitt revidert med hensyn til tilpasninger når det gjelder endringer eller nye erfaringer fra markedet. Informant 2 påpeker i tillegg viktigheten av å ikke lansere for tidlig eller for sent. Dette for å ha et produkt som er godt nok ved lansering, men som likevel kan justeres etter innledende tilbakemeldinger. Her kan vi trekke paralleller til det teorien sier om å ikke lansere for tidlig, grunnet risikoen for å levere et produkt som ikke er enkelt eller billig nok for low-end eller new-market. Å lansere for sent vil trolig heller ikke være gunstig, da dette kanskje kan føre til at tjenesten er *“for ferdig”* til å justeres etter tilbakemeldinger.

Som vi så ble konsept 3 sin idé utformet som et produkt av tilegnet research før lansering. Alle valgene i hvordan tjenesten er utformet er basert på grundige undersøkelser. Likevel vil man ikke *“gi seg der”*, da det man gjerne forestiller seg at vil fungere, ikke alltid fungerer 100% optimalt i praksis. Etter lansering blir dermed valgene som preger tjenesten igjen revidert på bakgrunn av tilbakemeldinger fra kunder.

Informant 4 var gjennom hele intervjuet tydelig på at iterering av konseptet og aktivitetene er noe som jobbes med kontinuerlig. *“Vi har kjørt litt low key for å ha tid til å lære og justere på konseptet ...”*. Så langt ser det ut til at informant 4 evner å håndtere underliggende prosesser og tilpasse seg både muligheter og uforutsette hendelser. Det gjelder både å snu konseptet når opprinnelig idé ikke passer lokale strukturer, starte pop-up når resten av bransjen stenger og satse på elementer i tjenesten og produktet så det er tilpasset pandemi-vennlig kjøp og forbruk.

En fordel som er tydelig i Askeladden sitt tilfelle er markedsavdelingen som de ulike konseptene har til disposisjon. De kan dra nytte av erfaring fra tidligere lanseringer - hvor man gjerne vet hva som fungerer og ikke når det kommer til eksempelvis kampanjer i markedsføringen. Dette kan

gjøre at de ulike konseptene ikke er like avhengig av å bruke mye tid på testing og revidering av enkelte elementer i lanseringsfasen. Som vi nevnte i teorien, vil det være svært gunstig for startups å bruke 50 prosent av tiden man har på å justere produkt etter kundenes tilbakemeldinger, samtidig som resterende 50 prosent brukes på å skaffe kunder (Weinberg and Mares 2015). For konseptene under A&CO vil det ikke være like nødvendig å bruke like mye tid på å skaffe kunder, da dette er noe markedsavdeling delvis kan ta seg av. Dermed blir det mer tid til overs når det gjelder å forstå og lytte til kundebehov samt justere verdiforslaget deretter, noe vi anser som et nøkkelement i alle konseptene.

6.8 8: Timing

Som vi så i teorien handler ikke timing i DI om å være først ute. Det handler derimot om å lansere på riktig tidspunkt, noe som kan dekke flere aspekter. Det kan eksempelvis handle om at det er riktig tidspunkt i form av at markedet er modent, det kan være at man ser at kundene blir overshot, eller at man er i stand til å dra nytte av eksisterende teknologi og dermed tilby et mer attraktivt verdiforslag. Kundebehov er ikke statiske, og hva man ønsker seg som konsument vil endres i takt med utallige faktorer som trender, utviklede evner i teknologi osv. Dette betyr at det alltid vil komme nye muligheter, hvor riktig timing for lansering av nye og oppdaterte tjenester kontinuerlig vil finne sted etter hvert som markedene og behovene utvikler seg.

Av intervjuene var det ingen av informantene som eksplisitt nevnte timing. Av innledende spørsmål om hvordan idéen ble til og valg av marked nevner både informant 1, 2, 3 og 5 hvor konservative- og gammeldagse bransjer lite preg av innovasjon og moderne teknologi.

“Bransjen var gammeldags og brukte lite tech” - Informant 2

“A&CO går inn i bransjer som er fat and happy” - Informant 1

Konseptene har evnet å lansere idet de ser at teknologien har muliggjort forbedringer i bransjene. Samtidig ser vi at teknologien som blir brukt i stor grad er internalisert i store deler

av det norske forbrukermarkedet. Dette innebærer blant annet tilgang på internett, smarttelefon og kundenes evne til å benytte seg av ny teknologi i rask endring. Askeladden har sanset at “tiden er inne” for forenklinger i kundereiser, hvilket gir kundene et mer foretrukket verdiforslag. *“Vi så at konseptet var modent for det norske markedet”* - Informant 1

Det kan se ut til at selv om vi som forbrukere adapterer stadig ny teknologi raskt, så henger tjenestene i norske bransjer litt etter. Teknologien har vært utsatt for jevnlig utvikling år etter år, men bransjene ser likevel ut til å være mindre gode på å adaptere og ta i bruk teknologi enn forbrukerne tilsynelatende er. Askeladden henter som vi har sett mye av den teknologiske inspirasjonen fra utlandet. Dette bekrefter kanskje at enkelte norske bedrifter er litt trege når det gjelder bruk av teknologi i eksisterende tjenester.

“Vi går inn i et voksende marked der konkurrentene har gjort lite på innovasjonsfronten. Vi har skrelt bort mye av det kundene synes er unødvendig, og byttet ut noen tjenester med enkel teknologi som har gjort at vi kan kutte store kostnadsdrivere” - Informant 5

Som en av utviklerne i Askeladden påpeker, har eksisterende aktører i det norske markedet en tendens til å fokusere for mye på nåværende utfordringer. Det ser ut til at de fleste ikke tør å utsette seg selv for risiko, da det meste man ser av adaptering av teknologi i bransjen kun handler om å kopiere andre fremfor å skape noe nytt selv. De fleste sliter med å adoptere ny teknologi eller fremgangsmåter på en måte som virkelig gjør en forskjell for kunden. Slik vi ser det er her vårt utvalg lykkes i større grad enn andre, da de skiller seg fra de konservative, risiko-averse bedriftene som kun er opptatt av status quo.

6.9 Øvrig innsikt

Av analysen ser det ut til at noen aspekter ikke passer inn eller fanges opp av de teoretiske avgrensningene vi har gjort. Blant annet er det snakk om informantenes kjennskap til DI, ekstrem fokusering og rask testing.

Først og fremst var det et interessant funn at informantene hadde ingen eller svært liten kjennskap til begrepet disruptiv innovasjon. Ved presentasjon av definisjonen var det heller ikke noe de selv kunne identifisere seg med og bruker "inkrementell" for å beskrive tjenestene. Dette til tross for at A&CO og deres konsepter omtalt som disruptive av norske medier (Deloitte 2020; Knutsen 2019). Liten kjennskap til begrepet er også i strid med Christensens argument "Å bruke teorien riktig er essensielt for å realisere fordelene" - Clayton Christensen (2015, 48).

Som vi ser av figur 5 viser vår data og analyse at konseptene 1,2,3 og 5 faller under definisjon på disruptiv innovasjon ved at de kan forstås i lys av alle de åtte identifiserte faktorene som litteraturen beskriver som DI, samtidig som de nyter av mange av fordelene ved DI. Det kan være tilfeldig at de følger Christensens og litteraturens "oppskrift" på disruptiv innovasjon, men vi vil ikke utelukke at A&CO tar i bruk en annen fremgangsmåte som ender med at evner å utvide, forstyrre og ta betydelige markedsandeler i markedene de går inn i. Teori blir som kjent sjeldent applisert direkte i praksis, men det kan være at A&CO sin ledelse har en relativt standardisert fremgangsmåte som de kommuniserer ned til gründerne av de ulike konseptene.

Videre fant vi at alle konseptene en enorm prioritering av kjerneaktiviteter. Vi ser spesielt at forretningsmodellen skiller seg ut ved å konseptene fokuserer på få elementer av tjenesten og skreller bort alle tilleggstjenester som kunden oppfatter som mindre verdiskapende.

"Askeladden ønsker å begynne på basic ting hvor man kan differensiere seg: f.eks. rask booking, enkelte ting som reduserer kost for å redusere pris, så begynner man der" - Informant 1

Et interessant funn er at alle konseptene tilbyr tjenester, hvor de har fokus på en eller to sentrale deler ved tjenesten. Informant 5 la blant annet frem at de tar for seg en del av en tradisjonell tjeneste hvor det er større etterspørsel enn konkurrentene kan levere; "Vi så at kundene irriterte seg over overfylte tjenester og generelt dårlig tilgjengelighet når det gjelder attributtet vi ønsket å fokusere på".

For å kunne fokusere på en eller få deler av en tjenestene ser det ut til at de lar teknologien ta seg av deler av en tradisjonell tjeneste, da disse enkelt kan automatiseres ved hjelp av teknologi. Dette gjelder blant annet store deler av kundens kjøpsprosess som å oppsøke informasjon, veie alternativer, ta beslutning, bestilling og betaling. Det vi finner interessant ved dette er at det også gjelder tjenester en normalt vil anse som forbeholdt til grupper med en inntekt over snittet (Statistisk Sentralbyrå 2021).

Ved å fokusere på deler av tjenesten som kundene verdsetter høyest og utsette andre tunge kostnadsdrivere til teknologi kan konseptene tilby noe som er enklere, billigere og mer tilgjengelig enn de etablerte på markedet. Det kan se ut til at det er slik konsept 1, 2 og 3 har utvidet markedet gjennom å nå new-markedet og/eller low-end kunder, samt øke konsumet av tjenestene.

Informant 1, 2, 3, 4 og 5 tar også opp betydningen av testing. Tema om testing kom opp for egen maskin, tidlig i intervjuet, med alle informantene.

Informant 1: "Vi testet og endret underveis for at tjenesten skulle matche behovet i markedet"

Informant 2: "Vi kjørte en kundeundersøkelse og testet en del påstander. Ved å skrive seg opp på nyhetsbrev kunne vi sikre at folk ville komme inn og teste konseptet den første mnd.

Informant 3: "Vi testet konseptet gjennom reasearch så vi kunne ha et mer vitenskapelig grunnlag for det vi la inn i konseptet - produkter, lokale osv."

Informant 4: "Vi hadde dybdeintervjuer om hva kunder savnet og hva de likte, så lagde den en mockup for å se hvordan det ville sett ut, viste prototypen og prøvde å få tilbakemelding på det for å validere og teste ideer for å se hva norske forbrukere ønsker seg. Tanken med vår lokasjon var å ha en pop-up for å teste konseptet"

Informant 5: "Vi startet med surveys for å teste antakelsen om at et rendyrket konsept er attraktivt. Etter at vi hadde validert konseptet kjørte vi individuelle intervjuer for å teste om det var underliggende behov innenfor bransjen som skilte seg ut. Vi endrer oss hele tiden ettersom vi får ny informasjon eller ting endrer seg".

Dette bekreftes i et intervju partner i A&CO, Karl-Axel Bauer; "I alle konseptene er målet å kunne se om vi appellerer til kundene i løpet av relativt kort tid" (Skomakerstuen 2017). En kan si at dette underbygger påstanden vår om at lederne har en finger med i spillet når det kommer til strategi og tilnærming til markedet.

7. 0 Konklusjon

I denne oppgaven har vi etterstrebet å avdekke samsvar og/eller avvik mellom foreliggende litteratur om disruptjon og norske selskaper som faller under kriteriene for disruptiv innovasjon. Hensikten med oppgaven var å besvare følgende problemstilling:

Hvilke av litteraturens disruptive faktorer kan identifiseres i Askeladdens konsepter?

Vi har gjennom litteraturstudier identifisert åtte faktorer som viser seg å være gjentakende i litteraturen, og som vi dermed anser som viktige kjennetegn som kan gi en pekepinn på om en innovasjon befinner seg i en disruptiv prosess. Dette er en forenkling av, og en liten del av en kompleks prosess og empirien vi samler inn må derfor fortolkes, før den settes inn i en større forståelsesramme.

Av datainnsamling og analyse har vi funnet at ingen av informantene bruker DI aktivt som rammeverk eller identifiserer seg med DI. Likevel kan vi i de fleste konseptene identifisere alle de åtte faktorene som ble kartlagt som et resultat av litteraturgjennomgangen, hvilket gjør at konseptene gjennom vårt foreslåtte analyseverktøy kan sies å befinne seg i en disruptiv prosess (Figur 5).

Utover de åtte identifiserte faktorene fant vi et knippe elementer som ikke eksplisitt fremmes i teorien, men som oppleves som verdt å legge merke til da faktorene gjorde seg gjeldende i alle konseptene. Dette handler blant annet om at konseptene fokuserer bemerkelsesverdig mye på kvalitet i utvalgte attributter som de anser som de viktigste for kunden. Etter å ha foretatt en

nøye analyse av kundebehov velger de enkelte kjerneaktiviteter de fokuserer på, og forenkler tjenesten ved bruk av teknologi. Dette ser ut til å være i tråd med deres visjon om å “holde det enkelt” (Askeladden & Co 2021). Alle informantene gir i tillegg uttrykk for at de innledningsvis legger betydelig vekt på inkrementelle forbedringer, der de raskt har fokus på testing av tjenesten og stadig endrer seg i takt med kunders tilbakemeldinger og markedsdynamikk.

De fleste konseptene har ved hjelp av moderne teknologi og nye forretningsmodeller mestret å blåse nytt liv i hvordan man tilbyr norske konsumenter verdi. A&CO forstyrrer de tradisjonelle bransjene ved å gjøre tjenestene enklere, billigere og mer tilgjengelige. Sett sammenlagt ser det ut til at konsept 4 er den som ikke direkte kan anerkjennes i alle de åtte faktorene.

På lik linje som Askeladden i eventyrene, evner A&CO å se verdien i løsninger som andre ikke ser. Når Askeladden sier “jeg fant, jeg fant!” og etablerte aktører svarer "Pøh! Hva skal du med den? Kast 'n!", oppdager A&CO hva kundene faktisk vil ha. Dermed får eventyrerne i den oppsiktsvekkende bedriften en mulighet til å kapre prinsessen og potensielt hele kongeriket, og de etablerte aktørene står i fare for å miste stadig flere deler av sin markedsandel.

7.1 Videre forskning

Vi så tydelig at konsept 4 skilte seg fra de andre konseptene på enkelte områder. Det vil i et langsiktig perspektiv være svært spennende å se om dette vil ha en innvirkning på i hvilken grad konseptet vil adapteres av massemarkedet, samt om de fire andre konseptene vil oppnå fullkommen disrupsjon. På bakgrunn av våre funn ser vi at det kan være interessant å forske videre på hvordan DI henger sammen med suksess, og i hvilken grad teorien kan brukes som forklaringskraften bak hvordan en skal øke sjansen for å lykkes som nykommer i norsk kontekst. Kan DI som rammeverk benyttes for å øke sjansen for å lykkes i å løse nåtidens og fremtidens samfunnsutfordringer? Videre ville det også vært av interesse å undersøke i hvilken grad vårt analyseverktøy kan identifiseres i andre norske bedrifter som ikke inngår i Askeladden-paraplyen, og eventuelt hva som skiller dem.

Litteraturliste

- Adner, Ron. 2002. "When Are Technologies Disruptive? A Demand-Based View of the Emergence of Competition." *Strategic Management Journal* 23 (8): 667–88. <https://doi.org/10.1002/smj.246>.
- Alberti-Alhtaybat, Larissa, Khaldoon Al-Htaybat, and Khalid Hutaibat. 2019. "A Knowledge Management and Sharing Business Model for Dealing with Disruption: The Case of Aramex." *Journal of Business Research* 94 (January): 400–407. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.037>.
- Anders Gustafsson, Per Kristensson, and Lars Witell. 2012. "Customer Co-Creation in Service Innovation: A Matter of Communication?" *Journal of Service Management* 23 (3).
- Andersen, Unn Conradi, and Arne Håskjold Krumsvik. 2017. "Intervju som metode. I Næss, HE & Pettersen, L. (Red.)." In *Metodebok for kreative fag*, 76–87. Oslo: Universitetsforl.
- Ansari, Shahzad (Shaz), and Pieter Krop. 2012. "Incumbent Performance in the Face of a Radical Innovation: Towards a Framework for Incumbent Challenger Dynamics." *Research Policy* 41 (8): 1357–74. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.03.024>.
- Anthony, Scott D. 2008. "Innovation Gone Overboard." *Harvard Business Review*, March. <https://hbr.org/2008/03/innovation-gone-overboard>.
- Anthony, Scott D., Mark W. Johnson, Joseph V. Sinfield, Elizabeth J. Altman, and Harvard Graduate School of Business Administration, eds. 2008. *The Innovator's Guide to Growth: Putting Disruptive Innovation to Work*. Boston, Mass: Harvard Business Press.
- Askeladden & Co. 2021. "Our Values." *Askeladden.No* (blog). May 3, 2021. <https://www.asketadden.co/>. Lesedato: 18.mai 2021
- . n.d. "ACO in Short." *Askeladden.No* (blog). Accessed May 25, 2021.
- Assink, Marnix. 2006. "Inhibitors of Disruptive Innovation Capability: A Conceptual Model." *European Journal of Innovation Management*, April.
- Ayers, James B., ed. 2002. *Making Supply Chain Management Work: Design, Implementation, Partnerships, Technology, and Profits*. Best Practices Series. Boca Raton, Fla: Auerbach Publications.
- Bass, Randal. 2012. "Disrupting Ourselves: The Problem of Learning in Higher Education." *Learning* 36: 1–17.
- Blaug, Mark. 2000. "Entrepreneurship Before and After Schumpeter." In *Entrepreneurship : The Social Science View*, 76–78. Oxford: Oxford University Press.
- Bramley, Glen, and Anthony Giddens. 1985. *Positivism in Social Theory and Research*. London: Macmillan Education, Limited.

- <https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=5647316>.
- Bucher, Philip, Beat Birkenmeier, Harald Brodbeck, and Jean-Philippe Escher. 2003. "Management Principles for Evaluating and Introducing Disruptive Technologies: The Case of Nanotechnology in Switzerland." *R and D Management* 33 (2): 149–63. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00289>.
- Carmen Nobel. 2011. "Clay Christensen's Milkshake Marketing." *Harvard Business School*, February 14, 2011. <https://hbswk.hbs.edu/item/clay-christensens-milkshake-marketing>.
- Chen, Yuxin, and Özge Turut. 2013. "Context-Dependent Preferences and Innovation Strategy." *Management Science* 59 (12).
- Christensen, Clayton M. 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- . 2006. "The Ongoing Process of Building a Theory of Disruption." *Journal of Product Innovation Management* 23 (1): 39–55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00180.x>.
- Christensen, Clayton M. 2016. "Know Your Customers' 'Jobs to Be Done.'" *Harvard Business Review* 94 (9). <https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done>.
- Christensen, Clayton M., Richard M.J Bohmer, and John Kenagy. 2000. "Will Disruptive Innovations Cure Health Care," no. September. <https://hbr.org/2000/09/will-disruptive-innovations-cure-health-care>.
- Christensen, Clayton M., and Joseph L. Bower. 1995. "Disruptive Technologies: Catching the Wave." *Harvard Business Review*, no. Januar-Februar. <https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>.
- . 1996. "CUSTOMER POWER, STRATEGIC INVESTMENT, AND THE FAILURE OF LEADING FIRMS." *Strategic Management Journal*.
- Christensen, Clayton M, Mark W. Johnson, and Darrel Rigby. 2002. "Foundations for Growth: How to Identify and Build Disruptive New Businesses." *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/foundations-for-growth-how-to-identify-and-build-disruptive-new-businesses/>.
- Christensen, Clayton M., Rory McDonald, Elizabeth J. Altman, and Jonathan E. Palmer. 2018. "Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research." *Journal of Management Studies* 55 (7): 1043–78. <https://doi.org/10.1111/joms.12349>.
- Christensen, Clayton M, E. Michael Raynor, and Roy McDonald. 2015. "What Is Disruptive Innovation?" *Harvard Business Review*.
- Christensen, Clayton M., and Michael E. Raynor. 2003. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Cozzolino, Alessio, Gianmario Verona, and Frank T. Rothaermel. 2018. "Unpacking the Disruption Process: New Technology, Business Models, and Incumbent Adaptation." *Journal of Management Studies* 55 (7): 1166–1202.

- <https://doi.org/10.1111/joms.12352>.
- Dahl, Øyvind. 2013. *Møter mellom mennesker innføring i interkulturell kommunikasjon*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Danneels, Erwin. 2004. "Disruptive Technology Reconsidered: A Critique and Research Agenda." *Journal of Product Innovation Management* 21 (4): 246–58.
<https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00076.x>.
- Deloitte. 2020. "Disruptive M&A – Hva Er Det Og Hva Betyr Det for Deg?" 2020.
<https://info.deloitte.no/ev-20200304-consulting-disruptive-ma.html>. Lesedato: 12.mai 2021
- Dillon, Karen. 2016. "What Airbnb Understands About Customers' 'Jobs to Be Done.'" *Harvard Business Review*, August.
<https://static1.squarespace.com/static/5ba7b499755be22c410b1cae/t/5d617db04a77580001a07005/1566670257392/What+Airbnb+Understands+About+Customers%E2%80%99+Jobs+to+Be+Done%E2%80%9D.pdf>.
- Floyd, R.E., and R.H. Spencer. 2004. "Product Testing." *IEEE Potentials* 23 (2): 17–23.
<https://doi.org/10.1109/MP.2004.1289993>.
- Garud, Raghu, Joel Gehman, Arun Kumaraswamy, and Philipp Tuertscher. 2016. "From the Process of Innovation to Innovation as Process." In *The SAGE Handbook of Process Organization Studies*, by Ann Langley and Haridimos Tsoukas, 451–65. 1 Oliver's Yard, 55 City Road London EC1Y 1SP: SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9781473957954.n28>.
- Gilbert, Clark, and Joseph L. Bower. 2002. "Disruptive Change: When Trying Harder Is Part of the Problem." *Harvard Business Review*, no. Mai.
- Habtay, Solomon Russom. 2012. "A Firm-Level Analysis on the Relative Difference between Technology-Driven and Market-Driven Disruptive Business Model Innovations." *Creativity and Innovation Management* 21 (3): 290–303. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00628.x>.
- Hang, C.C., Jin Chen, and Dan Yu. 2011. "An Assessment Framework for Disruptive Innovation." Edited by Tugrul U. Daim. *Foresight* 13 (5): 4–13.
<https://doi.org/10.1108/14636681111170185>.
- Hang, Chang Chieh, Elizabeth Garnsey, and Yi Ruan. 2015. "Opportunities for Disruption." *Technovation* 39–40 (May): 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.11.005>.
- Henderson, Rebecca M., and Kim B. Clark. 1990. "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms." *Administrative Science Quarterly* 35 (1): 9. <https://doi.org/10.2307/2393549>.
- Hopp, Christian, David Antons, Jermain Kaminski, and Torstein O. Salge. 2018. "What 40 Years of Research Reveals About the Difference Between Disruptive and Radical Innovation." *Harvard Business Review*, April. <https://hbr.org/2018/04/what-40-years-of-research->

- reveals-about-the-difference-between-disruptive-and-radical-innovation.
- Husig, Stefan, Christiane Hipp, and Michael Dowling. 2005. "Analysing Disruptive Potential: The Case of Wireless Local Area Network and Mobile Communications Network Companies." *R and D Management* 35 (1): 17–35. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00369.x>.
- Ibarra, Dorleta, Jaione Ganzarain, and Juan Ignacio Igartua. 2018. "Business Model Innovation through Industry 4.0: A Review." *Procedia Manufacturing* 22: 4–10. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.03.002>.
- Jianguang Sun, Jinyong Gao, Bojun Yang, and Runhua Tan. 2008. "Achieving Disruptive Innovation - Forecasting Potential Technologies Based upon Technical System Evolution by TRIZ." In *2008 4th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*, 18–22. Bangkok: IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICMIT.2008.4654330>.
- Kahn, Kenneth B. 2018. "Understanding Innovation." *Business Horizons* 61 (3): 453–60. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011>.
- Kallio, Hanna, Anna-Maija Pietilä, Martin Johnson, and Mari Kangasniemi. 2016. "Systematic Methodological Review: Developing a Framework for a Qualitative Semi-Structured Interview Guide." *Journal of Advanced Nursing* 72 (12): 2954–65. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>.
- Karimi, Jahangir, and Zhiping Walter. 2016. "Corporate Entrepreneurship, Disruptive Business Model Innovation Adoption, and Its Performance: The Case of the Newspaper Industry." *Long Range Planning* 49 (3): 342–60. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.09.004>.
- Klenner, Philipp, Stefan Hüsiger, and Michael Dowling. 2013. "Ex-Ante Evaluation of Disruptive Susceptibility in Established Value Networks—When Are Markets Ready for Disruptive Innovations?" *Research Policy* 42 (4): 914–27. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.12.006>.
- Knutsen, Hallgeir. 2019. "Dette Kan Frisørmarkedet Lære Oss Om Disruptiv Innovasjon." August 7, 2019. <https://www.dn.no/teknologi/cutters/disruptjon/askeladden-co/innlegg-dette-kan-frisormarkedet-lare-oss-om-disruptiv-innovasjon/2-1-634675>. Lesedato: 18.mai 2021
- Kohlbacher, Florian, and Chang Chieh Hang. 2011. "Applying the Disruptive Innovation Framework to the Silver Market: Technology Adoption and Deployment for Older Consumers." *Ageing International* 36 (1): 82–101. <https://doi.org/10.1007/s12126-010-9076-x>.
- Kvale, Steinar. 1997. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Lepore, Jill. 2014. "The Disruption Machine. What the Gospel of Innovation Gets Wrong." *The New Yorker*, June 16, 2014. <https://www.newyorker.com/magazine/2014/06/23/the-disruption-machine>.
- Li, Munan, Alan L. Porter, and Arho Suominen. 2018. "Insights into Relationships between Disruptive Technology/Innovation and Emerging Technology: A Bibliometric

- Perspective." *Technological Forecasting and Social Change* 129 (April): 285–96.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.09.032>.
- Linton, J.D. 2002. "Forecasting the Market Diffusion of Disruptive and Discontinuous Innovation." *IEEE Transactions on Engineering Management* 49 (4): 365–74.
<https://doi.org/10.1109/TEM.2002.806723>.
- MacCracken, Grant. 1997. *The Long Interview*. 12. ed. Qualitative Research Methods 13. Newbury Park: Sage.
- Madjdi, Farsan, and Stefan Hüsigg. 2011. "The Heterogeneity of Incumbents' Perceptions and Response Strategies in the Face of Potential Disruptions." *Foresight*.
- Markides, Constantinos. 2006a. "Disruptive Innovation: In Need of Better Theory*." *Journal of Product Innovation Management* 23 (1): 19–25. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00177.x>.
- . 2006b. "Disruptive Innovation: In Need of Better Theory." *Journal of Product Innovation Management* 23 (1): 19–25. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00177.x>.
- Molina-Morales, Francesc Xavier, Luis Martinez-Chafer, and David Valiente-Bordanova. 2018. "Disruptive Technology Adoption, Particularities of Clustered Firms." *RSA Regional Studies Association* 31 (1–2).
- Nærings- og fiskeridepartementet. 2009. "Et Nyskapende Og Bærekraftig Norge." St.meld. nr. 7 (2008-2009). Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/?ch=2>.
- Nagy, Delmer, Joseph Schuessler, and Alan Dubinsky. 2016. "Defining and Identifying Disruptive Innovations." *Industrial Marketing Management* 57 (August): 119–26.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.017>.
- Nair, Anil, and David Ahlstrom. 2003. "Delayed Creative Destruction and the Coexistence of Technologies." *Journal of Engineering and Technology Management* 20 (4): 345–65.
<https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2003.08.003>.
- NAOB. 2021. "Disrupsjon." Den Norske Akademis Ordbok. May 14, 2021.
<https://naob.no/ordbok/disrupsjon>.
- Nidumolu, Ram, C.K. Prahalad, and M.R. Rangaswami. 2015. "Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation." *IEEE Engineering Management Review* 43 (2): 85–91.
<https://doi.org/10.1109/EMR.2015.7123233>.
- Nieminen, Jesse. 2019. "Incremental Innovation – The What, Why, and How." Viima. December 2, 2019. <https://www.viima.com/blog/incremental-innovation>.
- Norton, David W., and B. Joseph Pine. 2009. "Unique Experiences: Disruptive Innovations Offer Customers More 'Time Well Spent.'" *Strategy & Leadership* 37 (6): 4–9.
<https://doi.org/10.1108/10878570911001435>.
- NSD. 2021. "Personverntjenester." Norske Senter for Forskningsdata. May 14, 2021.
<https://www.nsd.no/personverntjenester/>. Lesedato: 18.mai 2021

- Ojomo, Efosa. 2016. "Non-Consumption Is Your Fiercest Competition and Its Winning." Christensen Institute. July 27, 2016. <https://www.christenseninstitute.org/blog/non-consumption-is-your-fiercest-competition-and-its-winning/>.
- Osiyevskyy, Oleksiy, and Jim Dewald. 2015. "Explorative Versus Exploitative Business Model Change: The Cognitive Antecedents of Firm-Level Responses to Disruptive Innovation: Explorative Versus Exploitative Business Model Change." *Strategic Entrepreneurship Journal* 9 (1): 58–78. <https://doi.org/10.1002/sej.1192>.
- Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, Gregory Bernarda, and Alan Smith. 2014. *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Strategyzer Series. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Petzold, Neele, Lina Landinez, and Thomas Baaken. 2019. "Disruptive Innovation from a Process View: A Systematic Literature Review." *Creativity and Innovation Management* 28 (2): 157–74. <https://doi.org/10.1111/caim.12313>.
- Pfarrer, Michael D., and Ken G. Smith. 2015. "Creative Destruction." In *Wiley Encyclopedia of Management*, edited by Cary L Cooper, 1–3. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom030020>.
- Rafii, Farshad, and Paul J. Kampas. 2002. "How to Identify Your Enemies Before They Destroy You." *Harvard Business Review*, no. November.
- Rasool, Faisal, Pisut Koomsap, Bilal Afsar, and Babrak Ali Panezai. 2018. "A Framework for Disruptive Innovation." *Foresight* 20 (3): 252–70. <https://doi.org/10.1108/FS-10-2017-0057>.
- Ryen, Anne. 2002. *Det kvalitative intervjuet fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforl.
- Schumpeter, Joseph A. 1942. "Capitalism, Socialism, and Democracy." *New York: Harper and Brothers*. <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-economic-history/article/abs/capitalism-socialism-and-democracy-by-joseph-a-schumpeter-new-york-harper-and-brothers-1942-pp-x-381-350/171BF1283C2CFF782FC72FA836C81791>.
- . 2000. "Entrepreneurship as Innovation." In *Entrepreneurship: The Social Science View*. Oxford University Press.
- Si, Steven, and Hui Chen. 2020. "A Literature Review of Disruptive Innovation: What It Is, How It Works and Where It Goes." *Journal of Engineering and Technology Management* 56 (April): 101568. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2020.101568>.
- Sigrud Moe. 2017. "Forsker På Disruptiv Innovasjon: – God Teknologi i Seg Selv Er Sjeldent Nok." *E24*, April 1, 2017. <https://e24.no/naeringsliv/i/dO7OLO/forsker-paa-disruptiv-innovasjon-god-teknologi-i-seg-selv-er-sjeldent-nok>.
- Silberzahn, Philippe, and Barbara Alger. 2018. *A Manager's Guide to Disruptive Innovation: Why Great Companies Fail in the Face of Disruption and How to Make Sure Your Company Doesn't*. Paris: Diateino.

- Simmons, Geoff, Mark Palmer, and Yann Truong. 2013. "Inscribing Value on Business Model Innovations: Insights from Industrial Projects Commercializing Disruptive Digital Innovations." *Industrial Marketing Management* 42 (5): 744–54.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.010>.
- Skilbrei, May-Len. 2019. *Kvalitative Metoder, Planlegging, Gjennomføring Og Etisk Refleksjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Skjervheim, Hans. 1996. *Deltakar og tilskodar og andre essays*. Oslo: Aschehoug.
- Skomakerstuen, Bjørn. 2017. "Investorer Med Egen Gründerfabrikk: De Digitale Eventyrbyggerne i Askeladden." November 9, 2017. <https://no.ehandel.com/artikler/de-digitale-eventyrbyggerne-i-askeladden/411718>. Lesedato: 18.mai 2021
- Statistisk Sentralbyrå. 2021. "Inntekts- Og Formuesstatistikk for Husholdninger." March 11, 2021. <https://www.ssb.no/ifhus>. Lesedato: 11.mai 2021
- Susumu Ogawa and Frank T. Piller. 2006. "Reducing the Risks of New Product Development." *MIT Sloan Management Review* 47 (2).
- Teece, David J. 2018. "Profiting from Innovation in the Digital Economy: Enabling Technologies, Standards, and Licensing Models in the Wireless World." *Research Policy* 47 (8): 1367–87. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.01.015>.
- Tjora, Aksel. 2021. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal: Oslo.
- Tushman, Michael L., and Philip Anderson. 1986. "Technological Discontinuities and Organizational Environments." *Administrative Science Quarterly* 31 (3): 439.
<https://doi.org/10.2307/2392832>.
- Van de Ven, Andrew H. 2017. "The Innovation Journey: You Can't Control It, but You Can Learn to Maneuver It." *Innovation* 19 (1): 39–42.
<https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1256780>.
- Verganti, Roberto. 2009. *Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*. Boston, Mass: Harvard Business Press.
- Weinberg, Gabriel, and Justin Mares. 2015. *Traction: How Any Startup Can Achieve Explosive Customer Growth*. New York, New York: Portfolio/Penguin.
- Weiss, Robert Stuart. 1995. *Learning from Strangers: The Art and Method of Qualitative Interview Studies*. First Free Press paperback ed. New York: Free Press.
- Feinleib, David. 2011. *Why Startups Fail And How Yours Can Succeed*. Apress
<https://doi.org/10.1007/978-1-4302-4141-6>.
- Wibeck, Victoria. 2010. *Fokusgrupper: om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Williams, Luke, Alexander Buoye, Timothy L. Keiningham, and Lerzan Aksoy. 2020. "The Practitioners' Path to Customer Loyalty: Memorable Experiences or Frictionless Experiences?" *Journal of Retailing and Consumer Services* 57 (November): 102215.

<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102215>.

Wilson, Charlie, and David Tyfield. 2018. "Critical Perspectives on Disruptive Innovation and Energy Transformation." *Energy Research & Social Science* 37: 211–15.

Yu Dan and Hang Chang Chieh. 2008. "A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory." In *PICMET '08 - 2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology*, 402–14. Cape Town, South Africa: IEEE.
<https://doi.org/10.1109/PICMET.2008.4599648>.

Vedlegg 1 - Mail til informanter

Hei [REDACTED]

Vi er to studenter ved Høyskolen Kristiania i Oslo som i forbindelse med studiet skal skrive en bacheloroppgave om disruptiv innovasjon og hvordan teori og litteratur på området stemmer overens med prosesser i norske virksomheter med disruptive trekk.

I forbindelse med oppgaven ønsker vi å intervjuere konseptet under Askeladden-paraplyen om prosessen deres fra idèen oppsto til der dere er i dag. Blant annet ønsker vi å gå inn på hvordan tjenesten ble til, hvilke kunder dere tiltrekker, konkurrenter, deres forretningsmodell og strategi.

Forskningen vil følge personvernombudets retningslinjer og intervjuet vil være konfidensielt og anonymt. Det betyr at verken ditt eller bedriftens navn vil bli nevnt i oppgaven, samt at vi sørger for at informasjonen i sin helhet ikke skal kunne spores tilbake til enkeltpersoner.

Har du 20-30 minutter til overs til å fortelle oss litt om den reisen?

Vi ser frem til å høre fra deg,

Mvh [REDACTED]

Samtykke

Informasjon om oppgaven

Vi er to studenter ved Høyskolen Kristiania, som i forbindelse med vår bacheloroppgave ønsker å se nærmere på teorien om disruptiv innovasjon kan appliseres i norsk kontekst. I den anledning ønsker vi å intervju personer som har vært med å starte opp en virksomhet som har disruptive trekk. Vi ønsker å bruke intervjudataen til å se norske prosesser opp mot teorien rundt disruptiv innovasjon. Oppgavens problemstilling, og det vi ønsker svar på er;

«Hvilke av litteraturens elementer oppleves som mest aktuelle for virksomheter som driver potensiell disruptiv innovasjon?»

Deltakelse

Deltakelsen er frivillig, og samtykke om å delta kan trekkes tilbake når som helst uten å måtte oppgi grunn. Deltakelsen vil skje over videosamtale på nett ved bruk av programmet Zoom. Videoen blir ikke tatt opp, men det vil bli tatt notater underveis. Deltakere som intervjues vil bli anonymisert og alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt i henhold til personvernombudet.

Samtykke

Jeg har lest informasjonsskrivet og er kjent med hva det innebærer å være deltaker i undersøkelsen. Jeg samtykker til å delta i intervju som en del av prosjektet.

Navn _____

Sted og dato: _____

Underskrift: _____

Vedlegg 3 - Intervjuguide

Tema	Spørsmål
Introduksjon	<ul style="list-style-type: none"> • Presentasjon av oss, hvem som har rollen moderator og hvem som skriver notater. • Problemstilling, Formål med oppgaven, hva informasjonen skal brukes til og hvordan informasjonen håndteres etter regler om personvern • Lengde på intervju, bekreftelse av fritt og informert samtykke, takk for deltakelse
Oppvarmingsspørsmål Om informant	Hvilken rolle har du i selskapet? <ul style="list-style-type: none"> • Når ble du involvert?
Hoveddel <ul style="list-style-type: none"> • Selskapet oppstart • Marked • Kundebehov • Forretningsmodell • Innovasjon • Billigere og dårligere • Teknologi 	Fortell litt om hvordan selskapet ble til? <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan Idèn ble til • Valg av marked • Validering av produkt/tjeneste • Testing av produkt/tjeneste • Hvordan så tjenesten ut på dette tidspunkt (forretningsmodell og teknologi)? • Hva tror du var viktig under oppstart? • Hadde dere en oppfatning av hva slags type innovasjon dere drev frem? • Hvordan vil du definere disruptiv definisjon?
<ul style="list-style-type: none"> • Marked • Overshooting • Aggressiv respons • Forretningsmodell • Timing Fleksibel strategi <ul style="list-style-type: none"> • Forretningsmodell • Forbedre tjeneste • Marked 	Fortell litt om tiden da dere lanserte konsept X? <ul style="list-style-type: none"> • Hvilken målgruppe rettet dere mot? • Respons fra etablerte aktører? • Respons fra kundene om produktet? • Hvorfor tror du kundene valgte dere i denne fasen? Fortell litt om hvordan markedet så ut da dere lanserte. <ul style="list-style-type: none"> • markedsdynamikk, konkurrenter, kundeatferd, bruk av teknologi og timing Skilte deres forretningsmodell seg fra de etablerte? <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan? Fortell om strategien? <ul style="list-style-type: none"> • Har denne blitt justert underveis? • Har tjenesten/verdiforslaget endret seg etter lansering? • Hva har endret seg?

<ul style="list-style-type: none"> • Teknologi 	<ul style="list-style-type: none"> • Flere kunder/nye kundesegmenter?
<ul style="list-style-type: none"> • Marked • Aggressiv respons • Strategi • Timing 	<ul style="list-style-type: none"> • Opplever du at dere har nådd massemarkedet? begynner å nå? • Reaksjoner fra etablerte aktører? <ul style="list-style-type: none"> a. Når kom de første reaksjonene? b. Hvilke reaksjoner har dere fått? c. Hvordan responderte dere? • Hva planen er fremover?
<p>Avslutning</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Er det noe du vil legge til om reisen deres fra ide til der dere er i dag? • Takke så mye for intervjuet, fortelle hvordan vi bruker informasjonen, Spørre om han lurer på noe?

Vedlegg 4 - Koding av intervju

Informant 1	Kundebehov	Overshooting	Teknologi	Forretningsmodell
	Ble til fordel for noen som så at det har etablert seg store kjeder i USA som tilbyr tjenesten på abonnement. De hadde utviklet seg ekstremt over en periode på 15 år, over 1 mill medlemmer på mange lokasjoner. De så at noe hadde skjedd i USA som ikke hadde skjedd i Europa, og at det var en stor mulighet å ta konseptet hit.	Gratis første gang satte med terskel, fokus på en enkel kundereise, ingen friksjon (enkle løsninger), billigere, tilgjengelighet	Så var det litt mye inspirasjon fra Cutters-modellen - du bruker teknologi fra strømlinjene med innsjekk og utsjekk osv.	Forretningsmodellen skulle være abonnementsbasert.
	Vi hadde vært hos en etablert aktør og der var det kvalitet i utstyr, så vi valgte etterhvert at vi ønsket å fokusere på å overrivestere i dette utstyret.	Dropper tunge kostnadsdrivere	Tech i booking av vakkilister. Vi kunne ha brukt sikkert 10 mill på å skape den ræsse digitale kundeopplevelsen.	De hadde allerede ideer om hvordan drive det mer effektivt enn andre (feks eliminere kost-drivere som resepsjon). Da kan man også kanskje redusere pris og fremstå som enda mer attraktiv.
	Vi var egt trygge på at vi hadde proof of concept, så lenge vi fikk godt utstyr og flinke ansatte da har man PMF. Så så vi bare på tilbakemeldinger og hvordan det ble tatt i mot		Jeg tror vi sikkert var en av de første i bransjen som begynte å bruke Slack som kommunikasjonsverktøy. Ekstremt effektiv måte å samle alle ansatte. All kommunikasjon skjedde der og det er en effektiv måte å kommunisere på. Det er undervurdert hvor stor forskjell det gjør mtp styringsverktøy. Hvis man hadde drevet en kjede for 10 år siden: det ene verktøyet er ekstremt effektivt for å koordinere ressursrer osv.	Det var freshere, nyere. Man presenterte seg på en proffere måte. Bookingopplevelsen var mye raskere og mer strømlinjeformet. De som hadde booking hadde gjerne veldig mange klikk, du måtte gjerne gjøre mange valg før du måtte komme dg til utsjekk osv. Så vi effektiviserte i forhold til konkurrentene, så la vi oss ganske lavt i pris.
	Etterhvert som man får litt fart koster det oss ikke så mye å hente penger, man kan investere mer i tech, og da blir man kanskje relevant for enda flere kunder der vi løser problemer vi ikke kan løse med få ressursrer. - Mot massemarkedet		For å planlegge vakter har vi brukt et verktøy som heter planday - enkelt å administrere og sjekke når de andre jobber osv. De tingene har bidratt til å forenkle prosesser og gjøre at ting flyter.	Agressiv respons: Ingen har begynt med abonnementsløsning. (Ikk så mye de kan gjøre)
	Når vi gjør kundeundersøkelser på medlemmene ser man at vi endrer vaner		I starten når vi testet det rapporterte man at man hadde vernet en venn, så gikk man manuelt inn i koden og sendte manuelt sms til de som vernet osv.	Gratis første gang satte med terskel, fokus på en enkel kundereise, ingen friksjon (enkle løsninger), billigere, tilgjengelighet
	Gratis første gang satte med terskel, fokus på en enkel kundereise, ingen friksjon (enkle løsninger), billigere, tilgjengelighet		Så det gjorde at vi fant ut at det funket og vi måtte automatisere det. Måtte integrere i andre systemer vi har sånn at dette funket bra på automatikk. En ting er ideen og at du tror at noe funker - en annen ting er å skaffe teknologien og strømlinjeformen for at det skal funke. Jeg tror at mye av forbedringene er teknologidrevet.	
	Hvordan sørget dere for at tjenesten passet behovet i markedet?			
	Vi testet og endret underveis			
	Vi har ikke gjort så mye så langt, men vi prøver å gjøre inkrementelle forbedringer på kundereisen.			
	At vi er mer tilgjengelig er også definitivt en driver til flere kunder. Viktig faktor for at folk skal bli medlemmer.			
	Det har mye å si å være ny og fresh i markedet			

Nisjemarked	Fleksibel strategi	Timing	Billigere og intelt dårligere	Annet
Vi startet både i low-end og new-market	Mye verdi i å tenke mest mulig enkelt og latest og heller fokusere på å justere deg etterhvert basert på hva kundene gir tilbakemelding på.	Lengre åpningsstider	Første teck-investering når vi lanserte var 100 000. Det var en som satte sammen MVP på booking-system. En ganske sub-optimal løsning, men det validerer fortsatt forretningsmodellen vår.	WOM
Det er få som benytter seg så mye av tjenesten som de gjør nå etter at vi lanserte.	Er blitt gjort masse inkrementelle forbedringer over tid: det var ekstremt basic i starten, vi hadde ingen back-end, men vi har bygget på med forskjellige lag etterhvert sånn at det har blitt bedre over tid.		Er blitt gjort masse inkrementelle forbedringer over tid: det var ekstremt basic i starten, vi hadde ingen back-end, men vi har bygget på med forskjellige lag etterhvert sånn at det har blitt bedre over tid.	Ser selv på konseptet som inkrementell innovasjon
Vi forsøkte å gå veldig bredt ut. Vi har fokus på at vi er for alle	Starte enkelt og latest mulig, fokuserer på å justert underveis etter tilbakemeldinger.		Vi droppet etterhvert lydløse en attributt for å spare penger osv.	
At vi er mer tilgjengelig er også definitivt en driver til flere kunder. Viktig faktor for at folk skal bli medlemmer.	Testet og endret underveis for å sørge for at tjenesten passer behovet i markedet		Men Askaladden ønsker å begynne på basic ting hvor man kan differensiere seg: teks rask booking, enkelte ting som reduserer kost for å redusere pris, så begynner man der	
	Vi har ikke gjort så mye så langt, men vi prøver å gjøre inkrementelle forbedringer på kundereisen. (forbedre disruptiv innovasjon)		Nei, når vi lanserte hadde vi ikke medlemsmodell, da kom folk og betalte i i lokalene	
			Gratis første gang satte ned terskel, fokus på en enkel kundereise, ingen friksjon (enkle løsninger), billigere, tilgjengelighet	
			Starte enkelt og latest mulig	
			Vi har ikke gjort så mye så langt, men vi prøver å gjøre inkrementelle forbedringer på kundereisen.	
			I starten når vi testet det rapporterte man at man hadde vernet en venn, så gikk man manuelt inn i koden og sendte manuelt sms til de som vernet osv.	
			Så det gjorde at vi fant ut at det funket og vi måtte automatisere det. Måtte integrere i andre systemer vi har sånn at dette funket bra på automatikk. En ting er ideen og at du tror at noe funker - en annen ting er å skaffe teknologien og strømløseformen for at det skal funke. Jeg tror at mye av forbedringene er teknologidrevet.	

Informant 2	Kundebehov	Overshooting	Teknologi	Forretningsmodell
	<p>Var en ide vi satt med pga vi kjente på utfordringer i bransjen selv. Det var pain å ringe noe sted, slippe å forholde meg til andre, fikse og booke selv, bransjen var gammeldags, de brukte lite tech</p>	<p>Jeg ville ha noe der det var lett å se hva ting koster, hva som er inkludert osv.</p>	<p>Bransjen var gammeldags, brukte lite tech, ikke like enkelt</p>	<p>Tilgjengelighet var en stor faktor, og lange åpningstider, de var det få andre osm hadde fokus på. Enkelhet og smooth gjennom hele opplevelsen spesielt booking.</p>
	<p>De første mnd handlet om å grave i det som hadde med markedet å gjøre, hvor store er aktørene, sjekke de ut (beste prosessen), se på forsinkelser, bookingmuligheter, greeting, opplevelsen, pris</p>	<p>Det er et tradisjonelt fokus om å drive butikk og gjøre alle mulige tilleggstjenester - hvilket kan koste mye når den tjenesten bare gjøres et par ganger i året og koster mye.</p>	<p>Dro til NY og besøkte tjenester i bransjen der og så en del tech som vi dro inspirasjon av</p>	<p>Vi kan tilby en lavere pris pga ingen resepsjonist, booking skjer gjennom daglig leder, ikke en butikk, ellers er det mange grep, som å bare behandle hunder og katter hvilket gjør at kompetansen og utstyret vi trenger ikke er like spesialisert.</p>
	<p>Sjekkert om andre opplevde hvilke problemer vi skal løse for kunden, er hypotesene riktige. Ut ifra det designet vi konseptet. Vi pratet mye med folk i bransjen og folk vi kjente selv. Vi kjørte en kundeundersøkelse til en hel del og testet en del påstander. Det var utfordrende med kundeundersøkelser spesielt når det kommer til pris. Vi prøvde å luke ut bias osv.</p>	<p>De overshooter behovet til kunden.</p>	<p>Tilgjengelighet var en stor faktor, og lange åpningstider. Det var det få andre som hadde fokus på. Enkelhet og smooth gjennom hele opplevelsen spesielt booking.</p>	<p>Enkelheten er det som skiller oss mest, det og prismodellen</p>
	<p>Enkelheten er det som skiller oss mest, det og prismodellen. Hvis du feks skal ha utføre en tjeneste, så får du en hel liste med spesifiserte priser ned til hver minste detalj. Jeg vet ikke hvordan andre tenker rundt det.</p>			<p>Vi har regnet på hva vi skal ta betalt for at det skal gå rundt, men vi reduserer risiko for kunden. Vi justerer prisene på tid/utstyr som brukes. Vi har pulsen på hvor mye det koster hele tiden.</p>
	<p>Som kunde kan du hos oss raskt tenke hva det koster, istedet for at det er avhening av hvor mye man bruker av noe, eller at du trenger mer utstyr. Det at du vet på forhånd tor vi er attraktivt.</p>			<p>Selv om ikke vi gjør mer komplekse tjenester så trenger de færreste slike. Vi sender kundene videre for å få utført de tjenestene vi ikke tilbyr.</p>
	<p>Vi må hele tiden ha pulsen på det som skjer.</p>			<p>Tenker på partnerskap (inkrementelle forbedringer)</p>
	<p>Vi har designert et konsept som skulle løse det som var pain-points.</p>			
	<p>Kvaliteten av det faglige og medisinske har vært viktig, men det er vanskelig å vite det med mindre de kommuniserer de godt nok. Vi har derfor jobbet mye med kommunikasjonsbiten, hvordan adressere kunder fordi det har mye å gjøre for besøket mer enn det rent medisinske.</p>			
	<p>Og at vi for sett at det er liv laga før vi lanserer en kul feature.</p>			
	<p>Hvis folk assosierer oss med cutters, er det viktig at vi klarer å markedsføre oss til å vise at vi fokuserer på kvalitet. På den biten har vi gått mer mot å vise at vi fokuserer på kvalitet.</p>			

Nisjemarked	Flexibel strategi	Timing	Billigere og initielt dårligere	Annet
Vi tenkte at vi traff bedre hos yngre, fordi det er techdrivet, og booker selv (eliminerer de som er minst tech-savvy).	Disse er allerede potensielle testkunder. En kampanje om å skrive opp på nyhetsbrev for å sikre at folk ville komme inn og teste konseptet den første mnd.	Lengre åpningstider	Tilgjengelighet var en stor faktor, og lange åpningstider: de var det få andre som hadde fokus på. Enkelhet og smooth gjennom hele opplevelsen spesielt booking.	WOM
Enkelheten er det som skille oss mest, det og prismodellen	Jeg opplever at det var bedre å komme i gang. Da luker du ofte ut det du har gjort feil, at du ikke ser alle feil før du kommer igang. Komme igang tidlig med noe som er ferdig nok så folk ikke opplever at det er mangler, men nok til å kunne se.		Men ikke lansere noe som er helt krise så du mister en kunde. (Ikke bare lansere noe fordi det er billigere og dårligere. Det må være verdtfullt for kunden og en klar mvp om svarer på JTBD)	
Reduksjon i tjenestetilbud	Det skulle først være mulig å booke på nett, nå er det mulig å ringe.		Det skulle først være mulig å booke på nett, nå er det mulig å ringe.	
Bare de mest hyppig brukte delene av tjenesten	Vi har regnet på hva vi skal ta betalt for at det skal gå rundt, men vi reduserer risiko for kunden. Vi justerer prisene og tiden/utbyr vi bruker. Vi har pulsen på hvor mye det koster hele tiden.		Enkelheten er det som skille oss mest, det og prismodellen	
Opplevelsen av det vi leverer nå er nok bedre enn den første mnd.	Markedsavdelingen har vært gjennom lansering flere ganger og vet hva som fungerer og ikke-fungerer. Vi må hele tiden ha pulsen på det som skjer, hva som fungerer og ikke fungerer. Vi har lært hva slags kampanjer som konverterer bra, men ikke har høyt volum og omvendt. På den måten vet vi hvilke kampanjer vi trenger å kjøre utifra vår behov.		Reduksjon i tilbudet, med de mest brukte delene av tjenesten.	
Vi vet at det vil ta tid å få en posisjon i markedet. Konsept 1 måtte jo eksempelvis lage eget marked, og dette er også noe som tar tid å bygge opp.	Strategien har blitt revidert mange ganger undervveis			
	Vi har gjort mye i hvordan vi markedsfører og techen, hvordan vi har effektivisert bakover (booking). For kundens del ser det likt ut, men for oss er det ting vi ønsker å utvikle oss til.			
	Opplevelsen av det vi leverer nå er nok bedre enn den første mnd.			
	Vi har testet tise, facebook, google ads i markedsføringen (søkeoptimalisering).			

Informant 3	Kundebehov	Overshooting	Teknologi	Forretningsmodell
	Jeg var i mammaperm og da benyttet jeg meg mye av denne typen tjeneste, synes det var veldig dyrt.	Jeg var i mammaperm og da benyttet jeg meg mye av denne typen tjeneste, synes det var veldig dyrt.	Men det er nok fordelen med å være i Norge hvor vi er veldig digitale.	Kvalitet, prispunkt, effektivisering av bestilling med digitale løsninger. Dette gjør at vi kan ha færre på jobb.
	Man får gode råvarer til rimelige priser.	Prisene øker og det er kjempedyrt. du føler alltid at du betaler litt for mye selv om du er betalingsvillig.	Bestille før du kommer, slippe å stå i kø	Fokus på to attributter og ikke bare én, digitalisering av tjenesten
	Vi bestemte oss for å satse på **** og *** fordi markedet er stort for dette i Norge.			
	Vi regnet på at det var mulig å ta en del av markedet pga markedsstørrelsen. Foreløpig får vi veldig gode tilbakemeldinger på kvalitet, prisene, at det er på tide med noen som går riktig vei på pris og ikke motsatt vei.			
	Kundene slipper å stå i en kø. Du mister dermed ikke så mange kunder pga kø som skjer hos flere konkurrenter. Vi har også fokus på at folk skal kunne ebsstille hjemme og plukke opp når de går ut døren. Stort fokus på digital kundereise, tid og lokasjoner som interjemessig skiller seg ut ved å ikke være som andre tradisjonelle i bransjen, men en mer moderne og fargerik variant. Interiør har veldig mye å si for bransjen - hygiene er viktig har vi sett når vi har gjort research.			
	Researchen har vi fått gjennom spørreundersøkelse i sommer. Vi formet innholdet i ideen ut fra researchen, hva slags mat vi skulle ha osv. Vi hadde reasearch for å kunne ha et mer vitenskapelig grunnlag for det vi la inn i konseptet - mat, drikke, interiør osv.			
	Det var veldig bra at vi fikk den researchen slik at vi hadde noen knagger å feste det vi skulle gjøre på. skulle gjene hatt mer research, men er jo urealistisk å vite alt før man åpner. noen sjanser må man ta, men man må ha en ide om hvor utfordringene ligger, man må ha en god oversikt over markedet for å ha realistiske forventning til hvordan virksomheten vil gå i forhold til oppstart.			

Nisjemarked	Flleksibel strategi	Timing	Billigere og initielt dårligere	Annet
Billigere tjeneste tilgjengeliggjør for flere	Ser hvilke deler av tjenesten som fungerer og ikke	Vi bestemte også å ha en tilleggssatitubutt på våre større lokasjoner for å kunne utnytte lokalene. Det er dumt å betale skyhøy leie for lokaler man kun benytter noen få timer i døgnet	Men vi legger og veldig mye lavere på pris for å ha et klart og tydelig verdiforslag til kundene.	AR: Vi ser at konkurrentene også nå endrer seg i pris og går ned. Det kan altså tyde på at bransjen har et behov for å justere ned, men dette er spekulering.
Jeg er overrasket over at vi har så mange eldre mennesker innom. Interiøret retter seg kanskje mer mot den yngre målgruppen, samtidig som de digitale løsningene også gjør det			Kvalitet, prispunkt, effektivisering av bestilling med digitale løsninger. Dette gjør at vi kan ha færre på jobb fordi kundene ikke står i kassen og bestiller.	I forhold til konkurrentene har vi mer fokus på at folk deler av tjenesten som komplementerer hverandre. Vi har et mål om at folk skal kjøpe i snitt to ting hver gang de er inne hos oss. Layouten i lokasjonene er laget ut fra dette. Vi har også et bredt tilbud for å treffe flest mulig.

Informant 4	Kundebehov	Overshooting	Teknologi	Forretningsmodell
	<p>Brukte servicedesign som metode. Tok dybdelintervjuer om hva kunder savnet og hva de likte, så lagde den en mockup for å se hvordan det ville sett ut. Intervjuene begynte som trappe-modell, fortelle om seg selv, og at det handlet om mat, viste prototypen og prøvde å få tilbakemelding på det. Syns det fungerer dårlig med survey, godt for å bekrefte men ikke for å validere og teste ideer for å se hva norske forbrukere ønsker seg. Feedbacken var vid, men ble strukturert i hovedkategorier, og utarbeidet hypoteser ut ifra det. Over 2000 svar på spørreundersøkelsen som bekreftet hypotesene.</p>			<p>De måtte ha maksimal acquisition, benytt seg av tjenesten hvor som helst og på alle mulige måter.</p>
	<p>Det de ønsket seg var et konsept hvor en kunne få tak i et bredere utvalg på samme sted. Det betød at det måtte være nok å velge mellom, men ikke gå for bredt heller.</p>			<p>Bredt tilbud, få tak i det hvor som helst.</p>
	<p>De måtte ha maksimal acquisition, hvor det er fleksibelt hvor eller hvordan man ønsker å benytte seg av tjenesten.</p>			<p>Skiller seg fra etablerte ved Egen bestilling, flere konsepter, Noen av kundene har sagt at det føles som fremtidens tjeneste i bransjen. Selvbetjent.</p>
	<p>Bygd på ulike pilarer, og testet dette gjennom markedsføring.</p>			
	<p>Dybdelintervju og spørreundersøkelser, testet konsept med pop-up</p>			
	<p>Merkvareidentiteten var viktig, og bruke mye tid på dette for å virke troverdig.</p>			
	<p>Vi har en makspris og det skal være casual vibe.</p>			
	<p>Respons fra kundene om produktet?</p>			
	<p>Nei, men tanken med vår lokasjon var å ha en pop-up for å teste konseptet.</p>			
	<p>Kvalitet uansett hva. Jobber hardt med å finne det som treffer best hos folk. Det handler i slutenden om produktet vi tilbyr.</p>			
	<p>Vi konkurrerer på best en viktig konkurranseparapeter</p>			
	<p>Hva tror du er attraktivt for kunden med denne måten å gjøre ting på?</p>			
	<p>God på den viktigste attributen, enkelt og vibe</p>			

Informant 5	Kundebehov	Overshoooting	Teknologi	Forretningsmodell
	Vi startet med surveys for å teste antakelsen om at et rednryrket konsept er attraktivt	Vi tror det vil være attraktivt å kutte unødvendige utgifter som er mindre viktige for kunden	Vi skal gjøre bookingopplevelsen enda mer sømløs enn den er i eksisterende tjenester i dag	Vi vil ha drop-in prismodell med mulighet for å ha medlemskap basert på squeeze-prinsippet
	Kjørtte individuelle intervjuer for å teste om det var underliggende behov innenfor bransjen som skilte seg ut	Kunder betaler massevis i måneden for eksisterende tjenester selv om de kun benytter seg av én del av tjenesten, den delen vi ønsker å fokusere på.	Jo enklere og mer friksjonsfri booking, jo mer attraktivt for kunden	Man vil aldri måtte betale for mer enn 8, dvs vi har en makspris som er lavere enn eksisterende aktørers medlemspris
	Vi så at kundene irriterte seg over overfylte tjenester og generelt dårlig tilgjengelighet når et gjelder attributten vi ønsket å fokusere på		Ved hjelp av teknologien skal vi begrense kundebehandling til et minimum	Vervepløsning hvor både den som verver og den som blir vervet får 1 gratis
	Det er flere som syns det er for dyrt i dag, og pris er dermed grunnen til at de fleste unngår det			Kutter unødvendige kostnadsdrivere
	Gjennom intervjuene virker det som om de tradisjonelle tjenestene som tilbys pl bransjen i dag mangler et attributt som ser utt til å være attraktivt			Vi vil også sørge for mindre lokaler med mer effektiv arealutnyttelse
	Vi så at elementer fra de mer alternative eksisterende tjenestene kan trekkes inn i vår tjeneste for å gjøre den attraktiv			
	Jo enklere og mer friksjonsfri booking, jo mer attraktivt for kunden			
	Etter innsikt ser vi tydelig at kvaliteten i utstyr, samt dyktige ansatte			

Misjemarked	Fleksibel strategi	Timing	Billigere og initielt dårligere	Annet
Det blir veldig spennende å se ved lansering hvem som vil være early adapters	Selv om surveiene ga oss en antakelse om hva som er ønsket i markedet, vil det nok hele tiden være behov for justeringer mot en så optimal tjeneste som mulig	Vi går inn i et voksende marked der konkurrentene har gjort lite på innovasjonfronten. Vi har skreitt bort mye av det kundene syns er unødvendig, og byttet ut noen tjenester med enkel teknologi som har gjort at vi kan kutte store kostnadsdrivere	Tjenesten skal være preget av kvalitet selv om vi reduserer tilbudet som inngår i eksisterende tjenester og kutter kostnader	
Vi sikter oss inn mot de som verdsetter et spesielt attributt	Når vi lanserer er det nok flere ting som må justeres på	Forhåpentligvis kan vi dra fordel av all den negative omtalen som er oppstått rundt eksisterende tjenester i bransjen ellers i pandemien		
Ved å kun tilby en del av tjenesten vil vi nok innledningsvis få kunder som til vanlig kun benytter seg av denne delen	Vi har hele tiden hatt fokus på å justere verdiforlaget ettersom ny informasjon er kommet til overflaten			
	Vi er veldig fleks på lokaler. Selv om vi ser etter en spesifikk størrelse med visse kvaliteter kan det være mulig å endre disse preferansene dersom beliggenheten er gull			

Vedlegg 5 - Transkribering av intervju med Informant 1

Intervjuers spørsmål	Informantens svar
	<p>Presentasjon av oss, hvem som har rollen moderator og hvem som skriver notater.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemstilling, Formål med oppgaven, hva informasjonen skal brukes til og hvordan informasjonen håndteres etter regler om personvern • Lengde på intervju, bekreftelse av fritt og informert samtykke, takk for deltakelse
<p>Hvilken rolle har du i X?</p>	<p>Jeg kom inn da Askeladden hadde en ide om å starte dette. De lette etter en CO-founder, der kom jeg inn. De hadde allerede ideer om hvordan drive det mer effektivt enn andre (feks eliminere kost-drivere som resepsjon). Da kan man også kanskje redusere pris og fremstå som enda mer attraktiv. De to tingene var bestemt, så var det litt mye inspirasjon fra Cutters-modellen - du bruker teknologi fra strømlinje med innsjekk og utsjekk osv.</p>
<p>Fortell litt om hvordan selskapet ble til?</p>	<p>Ble til fordi det var noen som så at det har etablert seg store kjeder i USA som tilbyr tjenesten på abonnement. De hadde utviklet seg ekstremt over en periode på 15 år, over 1 mill medlemmer på mange lokasjoner. De så at noe hadde skjedd i USA som ikke hadde skjedd i Europa, og at det var en stor mulighet å ta konseptet hit. Vi startet så i både low-end og new-market. Mye verdi i å tenke mest mulig enkelt og latest og heller fokusere på å justere deg etterhvert basert på hva kundene gir tilbakemelding på.</p>
<p>Hvordan så løsningen ut på dette tidspunkt?</p>	<p>Første teck-investering når vi lanserte var 100 000. Det var broren til X som satte sammen MVP på booking-system. En ganske sub-optimal løsning, men det validerte fortsatt forretningsmodellen vår. En feil vi gjorde tror jeg å underinvestere i tech, overinvesterte i lokaler.</p> <p>Det er blitt gjort masse inkrementelle forbedringer over tid: det var ekstremt basic i starten, vi hadde ingen back-end, men vi har bygget</p>

	<p>på med forskjellige lag etterhvert sånn at det har blitt bedre over tid.</p> <p>Vi hadde tech i booking av vaktlister. Vi kunne ha brukt sikkert 10 mill på å skape den råeste digitale kundeopplevelsen. Men Askeladden ønsker å begynne på basic ting hvor man kan differensiere seg: feks rask booking, enkelte ting som reduserer kost for å redusere pris, så begynner man der. Etterhvert som man får litt fart koster det oss ikke så mye å hente penger, man kan investere mer i tech, og da blir man kanskje relevant for enda flere kunder der vi løser problemer vi ikke kan løse med få ressurser</p>
<p>Når dere startet X, hadde dere en oppfatning av hva slags type innovasjon dere drev frem?</p>	<p>For meg er ikke Squeeze et spesielt godt eksempel på innovasjon, fordi du har mye av det som finnes. Forretningsmodellen eksisterte (ikke i bransjen), så det var kanskje mer strømlinjeformet tweek av eksisterende forretningsmodell- det var kanskje innovasjonen. Vi så at det var et likt selskap som etablerte seg i USA og kjører franchise modell. Vi gjør noe riktig i forhold til dem, for det er kanskje en mer lettbeint måte å vokse på i markedet. Det er vanlig at disse abonnementsdrevne tjenestene i USA velger franchisemodell for å vokse, istedenfor å ha en daglig leder som er involvert i å bygge lokaler, finne sjefer og fortsetter å vokse.</p>
<p>Hvordan ville du beskrevet disruptiv innovasjon?</p>	<p>Kanskje at du må ta livet av noe gammelt og erstatte det med noe annet?</p>
<p>Hvordan vil du si at tjenesten var i forhold til eksisterende tjenester ved lansering?</p>	<p>Det var freshere, nyere. Man presenterte seg på en proffere måte. Bookingopplevelsen var mye raskere og mer strømlinjeformet. De som hadde booking hadde gjerne veldig mange klikk, du måtte gjerne gjøre mange valg før du måtte komme deg til utsjekk osv. Så vi effektiviserte i forhold til konkurrentene, så la vi oss ganske lavt i pris.</p>
<p>Kan du fortelle om tiden dere lanserte?</p>	<p>Måten vi tilnærmet oss markedet var egentlig veldig åpent. Askeladden hadde estimert markedsstørrelsen basert på data fra Proff osv. Når vi gjør kundeundersøkelser på medlemmene ser man at vi endrer vaner. Det er få som bruker tjeneste så mye som de gjør nå etter at vi kom - de hadde ikke brukt tjenesten noe særlig før. Vi forsøkte å gå veldig bredt ut. Vi har fokus på at vi er for alle, også har vi en type innovasjon vi fant ut at bidro til å trigge vekst fortere.</p>

	<p>Først startet vi vervingen - da fikk vi early adopters så på toppen av det la vi første booking gratis.</p> <p>Vi så at det funket veldig bra. 30% av nye medlemmer er vervet av eksisterende medlemmer i snitt. Tjenesten koster oss penger men dette er egentlig gratis reklame.</p>
Var det noe reageaksjon på at dere lanserte?	<p>Nei, bare noen negative avisartikler. Men det er sånn - hva skal de gjøre? Det er bare en ny aktør - de kan ikke gjøre så mye. Det er noen reaksjoner her og der. negative formuleringer i en artikkel osv. Var noen som sa at folk som tradisjonelt bruker en slik tjeneste enten er toppidrettsfolk eller millionærer. Når vi skulle etablere oss på X var det en eksisterende aktør som var skeptisk. Men det er jo fordi folk ikke liker å bli utsatt for konkurranse. Ingen har begynt med abonnementsløsning. Men vi har foreløpig enda ikke sett noen som har gjort det her eller i utlandet - vi ser det ikke. Så vi bør begynne å bygge dette i andre land også - det er et enormt potensiale.</p>
Hvorfor tror du kundene valgte dere?	<p>“Gratis første” satte ned terskelen for å teste ut tjenesten, og så hadde vi fokus på en enkel kundereise, ingen friksjon (enkle løsninger), billigere og mer tilgjengelig.</p>
Fikk dere respons fra kundene?	<p>Vi ba om feedback fra kundene hele veien, og gjort endringer underveis og har hatt en ganske bra NPS (Net Promoter Score) på 75%. Det vil si den gjennomsnit-scooren man får når man spør kundene hvor fornøyde de var med tjenesten. 50% ses på som fantastisk, og en scoore på over 70 - da er du i verdensklassen.</p>
Skilte deres forretningsmodell seg fra de etablerte?	<p>Vi er de eneste pr i dag som har abonnement, og vi tilbyr ikke like mye tilleggstjenester. Det gjør at vi ikke har de samme kostnadene. Vi fokuserer heller mer på en hovedoppgave og legger det som man kan til tech.</p> <p>Jeg tror vi sikkert var en av de første i vårt markedet som begynte å bruke slack som kommunikasjonsverktøy. Ekstremt effektiv måte å samle alle ansatte fra ulike lokasjoner rundt om i landet. All kommunikasjon skjedde der og det er en effektiv måte å kommunisere på. Det er undervurdert hvor stor forskjell det gjør mtp styringsverktøy. Det er det ene verktøyet er ekstremt effektivt for å koordinere ressurser osv. For å planlegge vakter har vi brukt et verktøy som heter planday - enkelt å administrere og sjekke når de andre jobber osv. De tingene har bidratt til å forenkle prosesser og gjøre at ting flyter.</p>

<p>Hadde dere en bestemt strategi?</p>	<p>Starte enkelt og latest mulig, fokuser på å justert undervei etter tilbakemeldinger. Vi testet og endret underveis for at tjenesten skulle matche behovet i markedet. Vi har ikke gjort så mange endringer på tjenesten, men vi prøver å gjøre inkrementelle forbedringer på kundereisen. Kundsegmenter er vanskelig, jeg tror det gjør mer at vi øker veksten. Verveløsningen genererer jo 30% av nye medlemmer, dette er en viktig del av veksten. I starten når vi testet det (vervingen) rapporterte man at man hadde vervet en venn, så gikk man manuelt inn i koden og sendte manuelt sms til de som vervet osv. Så det gjorde at vi fant ut at det funket og vi måtte automatisere det. Måtte integrere i andre systemer vi har sånn at dette funket bra på automatikk. En ting er ideen og at du tror at noe funker - en annen ting er å skaffe teknologien og strømlinjeformen for at det skal funke. Jeg tror at mye av forbedringene er teknologidrevet.</p> <p>Ellers tror jeg at det at vi er mer tilgjengelig også definitivt er en driver til flere kunder. Viktig faktor for at folk skal bli medlemmer.</p>
<p>Opplever du at dere har nådd massemarkedet?</p>	<p>Jeg tror vi opplever det i år. Jeg tror at vi etablerer oss som en retailer på samme måte som Cutters - skal kjøre kampanjer med influencere de neste månedene, nå er vi snart i de fire største byene og vi begynner å bli ganske etablert. Det har mye å si å være ny og fresh i markedet vs. det å ha 20 lokasjoner først. Det er den tryggheten folk får av en etablert merkevare - det gjør alt enklere. De første 100 medlemmene var sinnssykt vanskelig, men nå flyr medlemmene inn.</p>
<p>Da har vi egentlig fått svar på alt vi ville gjennom. Er det noe du vil legge til om reisen deres fra ide til der dere er i dag?</p>	<p>Nei jeg tror ikke det, men jeg kan si ifra hvis jeg kommer på noe.</p>