

VIL APPLE'S IPAD SKAPE DISRUPSJON I MARKEDET?

Det har vært mye diskusjon i kjølevannet av Apple's lansering av iPad. Noen er avangelister og prater ikke om annet, mens andre har vært negative til navnet, andre at dingsen mangler en rekke egenskaper som multitasking, video, touch keyboard osv. (noe Apple fullt mulig kan legge til produktet før lansering).

Feil fokus

De som fokuserer på hva som mangler ved produktet bommer på blinken ift. disruptiv innovasjon.

iPad har potensiale til å skape et helt nytt marked ved å endre forbrukernes adferd. Hvis iPad legger tilrette for å gjøre andre ting enn det som var mulig før, og en stor nok del av markedet finner dette attraktivt og adopterer produktet, kan det skape fundamentale endringer for hvordan verdier skapes på tvers av bransjer.

Eksempler på produkter som har skapt disruptsjon

Blackberry: Push e-post gave oss muligheten til å være tilknyttet omverden over alt. Det førte til nye måter å arbeide på - og skapte et konkurransefortrinn vis-a-vis andre telefoner. Aktører som Nokia, Samsung, HTC og SonyEricsson ble på mange måter tatt på sengen, og måtte tilpasse seg et annet konkurranselandskap.

iPhone: Berøringsskjermen med et mer intuitivt brukergrensesnitt førte til endret forbrukeradferd. Apple skapte et utviklervertøy som la til rette for å utnytte mulighetene i iPhone for tredjepartsleverandører og for at disse kunne distribuere sine apps verden over gjennom iTunes. Resultatet er et enormt utvalg av skreddersydde tjenester som virkelig skapte endringer i hvordan vi benytter oss av mobiltelefonen (bare se på andelen datatrafikk som genereres av iPhones!).



Både Blackberry og Apple skapte endret forbrukeradferd, og i kjølevannet av endret adferd skapes nye markeder der virksomheter som tidlig klarer å tilpasse seg de nye forutsetningene er i en unik posisjon til å gripe mulighetene.

De eksisterende aktørene på markedet fokuserte på stegvis innovasjon

iPad's to hovedfunksjonerer spill og mediainnhold.

Begge disse domene hadde gode alternativer utenfor den mobile sfæren, men ingen av dem var godt etablert på den mobile plattformen.

Spillprodusenter som Sony (Playstation), Microsoft (Xbox) og Nintendo (Wii) hadde alle innovert innenfor sitt eget domene, men ut over å skape attraktive spill og koble spillere over hele verden hadde ingen av dem utnyttet mulighetene som lå i konsollene.

Artikkelen er basert på et blogginnlegg fra John Sutherland.. Du finner originalartiklen på <http://blog.ennova.ca/business-model/will-apples-ipad-value-disrupt-the-market-yup/>



Brand Management Group

Medieleverandørene har i lang tid forsøkt å beskyttet sitt innhold mot digitalisering gjennom fokus på juridisk beskyttelse. Amazon's Kindle og Sony's lesebrett var allerede lansert, førstnevnte basert på verdens beste digitale bokhandel og sistnevnte på Sony's design og teknologikompetanse. Men begge har så langt ikke opplevd eksplosiv vekst. Som spillprodusentene hadde ingen av de to lagt til rette for annet enn å lese bøker - selv om det kan argumenteres for at begge hadde forbedret den digitale opplevelsen noe.

Hverken spill- eller lesebrettprodusentene hadde lagt til rette for eksplosiv vekst av innhold til sine produkter, og heller ikke unyttet de teknologiske mulighetene som lå klare for å skape disruptjon i markedet.

iPad endrer spillreglene

iPad åpner for en kombinasjon av spill og multimedialt innhold - på en fysisk dings. Finnes det lenger en grunn til å ha en mp3-spiller og en telefon? iPad er den første aktøren som for alvor legger tilrette for flere typer innhold og forbrukeradferd (multi-purpose) - og ikke minst ligger det en forventning i markedet om at Apple kan utnytte sin kompetanse til å kontinuerlig videreutvikle hva som vil være mulig med produktet.

Men det er ikke Apple som skaper innholdet. Hvem som helst, fra enkeltpersoner til profesjonelle innholdsprodusenter vil sørge for at Apple kun trenger å legge til rette for teknologisk innovasjon i iPad produktet (egenskaper som kan overføres til resten av produktpakken - iPod, iPhone, OSX, osv.). Dermed har Apple verdens største innovasjonsavdeling!

Apps legger til rette for nye og eksisterende innholdsleverandører. Forfattere kan publisere sine verker uavhengig av et forlag. Forlagene



kan dra nytte av nye plattformer der enhetskostnadene nærmer seg null. Bloggere kan ta betalt for sitt innhold. Mulighetene er store for svært mange.

Hemmeligheten ved disruptiv innovasjon er å endre verdikonfigurasjonen (se Blue Ocean) og dermed gi brukerne økt verdi. Apple gjorde det med iPod, iPhone, og nå kan det etter alle solemerker se ut som de gjør det med iPad.

iPad er hverken en laptop, en spillkonsoll, eller et lesebrett. Det er heller ikke poenget å konkurrere i disse kategoriene. Det Apple har gjort er å utnytte drivere i omgivelsene som gir endret forbrukeradferd - og åpnet et helt nytt marked gjennom disruptjon av verdikonfigurasjonen.

Hvordan tror du iPad vil skape innovasjon i forretningsmodellene til spill og mediaaktører?

Her er noen av mine tanker:

- Forlagene kan ikke lenger ignorere Apple - de må spille på lag. De norske forleggerne har lenge arbeidet med en egen standard, men denne vil aldri oppnå den samme adopsjonen i markedet som iTunes.



Brand Management Group

- Det vil oppstå nye og innovative prismodeller. iTunes priset fra starten låtene fast til 99-cent som et ledd i å bryte opp plateselskapenes produktpakking og etablere en prisstandard per låt - ikke per album eller single. Ikke minst var strategien ett ledd i å stimulere salget på selskapets iPods. I 2009 åpnet selskapet for flere prismodeller for musikk, og med app-store har man gått helt bort fra fastprismodellen. Med abonnementsløsninger er det lettere for innholdsleverandør å prise innhold per enhet - ikke for produktpakken.
- Apple har gjennom app-store i større grad lagt til rette for å utvikle lønnsomme forretningsmodeller for innholdsleverandørene. Plateselskapene tjente ikke mye penger gjennom iTunes, men var handlingslammet og tok de inntektene de kunne få tak for å få innpass i markedets ledende løsning for digital musikk. Apple's andel på 30 prosent av utsalgsprisen kan fortsatt vurderes som høy - men med fri prising og verdensoppennende distribusjon er det kanskje ikke så ille?
- Prispremien produsentene vil kunne ta i den nye digitale verdenen vil være en funksjon av kvaliteten på innholdet, innholdets relevans og nytteverdi, brukeropplevelsen, innholdets popularitet og i hvilken grad man klarer å koble innholdet til en interaktiv dialog.
- Fastprismodellen for bøker vil falle - selv med det kulturpolitiske presset som har støttet avtalen gjennom et tiår. Det må utarbeides nye ordninger for å sikre mangfold og kvalitet i norsk litteratur.
- Forlagets rolle redefineres. Distribusjon av abonnementer, produksjon av det fysiske produktet osv. forsvinner fra kostnadssiden i forretningsmodellen - mens nye nettverkspartnere, prosesser og verdiforslag oppstår. Den som kan skru sammen sin forretningsmodell til den nye hverdagen på beste måte vil fremstå som vinneren.
- Plassproblemene forsvinner. Hver person kan vil en hver tid ha med seg hele sitt bibliotek hvor hen han eller hun beveger seg. Bokhylla redefineres - men behovet for å vise sin kunnskap gjennom sitt bibliotek består. Apple har forsøkt å lage en digital bokhylle, men løser det folks behov på en god nok måte?
- Spillutviklere vil i større grad fokusere på produkter som passer ulike brukersituasjoner. I første omgang vil konsollspillene fortsatt være overlegne i funksjoner og grafikk, men det å sitte på trikken med et enkelt spill som kan utspilles i sin helhet på fem minutter blir mye mer relevant. Vi har allerede sett en revitalisering av de gamle Arcade spillene - som Kronespillet har vært et eksempel på.
- Utdanningssektoren vil oppleve en revolusjon i læringsprosessen. Fagansvarlige kan i større grad sette sammen læreplanen og samle denne på en felles plattform. Bøker og artikler kan kobles mer direkte med oppgaveløsning. Elever og lærere kan i større grad fange dialogen i klasserommet - og bringe den videre på andre arenaer. Og det beste av alt - læringsmaterialet er alltid oppdatert.
- Produsenter og forfattere av lærebøker vil møte økende krav til brukeropplevelsen, og



