

# A BUSINESS GOES BANKRUPT – GRADUALLY – THEN SUDDENLY!

FRITT ETTER ERNEST HEMINGWAY

OPEN INNOVATION REPORT NO. 3 - 2014

## OPEN INNOVATION REPORT

*ET TANKESKRIFT OM  
DILEMMAER OG PARADOKSER  
OM INNOVASJON OG HVORDAN  
UTNYTTE OG TILPASSE SEG EN  
ANNERLEDES FREMTID. OPEN  
INNOVATION REPORT  
DISTRIBUERES BI MÅNEDLIG  
TIL MEDLEMMER AV  
INNOVATION FORUM NORWAY  
OG ABONNENTER PÅ BRAND  
MANAGEMENT BRIEF.*

*Forsommeren har varslet betydelige kutt i mediebransjen. Trist nok gir redaktørene spalteplass til journalistlagene rundt forbi som hevder at bransjen er et offer for plutselige endringer i annonsemarkedet. Og ber om hjelp!*

*Banebrytende innovasjon (disruptive) er et resultat av at noen utnytter endringer i omgivelsene og skaper nye verdier. Stort sett på bekostning av godt etablerte aktører som tviholder på sine historiske domener – inntil de mest nærsynte bukker under.*

*Denne utgaven av Open Innovation Report deler særpreg ved disruptive innovasjon og hvorfor etablerte aktører tenderer å «ri bølgen» inntil det er for sent.*

*Vi deler tilslutt et FoU prosjekt som skal bidra til mer out of the box tenkning i etablert virksomhet; Kan Generasjon Flux bidra til en mer offensiv innovasjonsportefølje i etablert virksomhet?*

### EN ANEKDOTE - BEKSØMTEKNOLOGIEN<sup>1</sup>

Min familie var stor i skomaker bransjen i Norge – for 60 år siden. Håndverket var viktig. Min far f.eks. laget skisko og støvler basert på «beksøm teknologi» til Oslos finere fruer under merkenavnet Tomm Murstad – et joint venture prosjekt med nevnte Tomm. Fars skomakeri var fremgangsrikt og blomstrende – lenge!

#### HVORDAN INNOVERTE MIN MIN FAR..?

Ja – si det...! Men det ville neppe være usannsynlig at han hadde gjort meningsmåling blant kundene – og testet bruk og tilfredshet med støvlene...! Han ville sikkert fått synspunkter på tilfredshet, kanskje også tips for hvordan bedre design og farge og velmente tips om å unngå gnagsår...?



FIGUR 1 SKISTØVEL BASERT PÅ BEKSØMTEKNOLOGI

<sup>1</sup> For å unngå at fibrene skilte lag og tråden fliset seg opp, ble lintråden innsatt med bek. Overflaten ble glattet ut, og fibre bundet sammen, samtidig som tråden ble mere motstandsdyktig mot fuktighet. Beksøm Hullene tråden skulle gjennom ble stukket opp med [syl](#). I stedet for å bruke synål, som gjorde tråden(e) tykkere, ble en bit [grisebust](#) smeltet fast i hver sin trådende. Beksøm ble dobbeltsydd, ved at trådene ble stukket inn fra overlærsiden og sålesiden samtidig, og trukket stramt til før neste hull.

# A BUSINESS GOES BANKRUPT – GRADUALLY – THEN SUDDENLY!

FRITT ETTER ERNEST HEMINGWAY

OPEN INNOVATION REPORT NO. 3 - 2014

*Å stille spørsmål om berettigelsen av egen kjernekompetanse er ofte for mye forlangt...*

Men han ville aldri funnet på å spørre om eksistensberettigelsen av eget håndverk og fagkompetanse!

I DAG ER SKOMAKER BRANSJEN ØDELAGT OG ELIMINERT Ikke av bedre skomakere – men av enklere teknologi – som muliggjorde limte og plassbygde såler – skapte stordriftsfordeler og flyttet kjernekompetanse til mote, design, stordrift og logistikk. Derved ble den første del av norsk Teko industri flyttet fra Norge først til Sør Europa og dernest fjerne Østen – og min fars skomakeri var en saga blott.

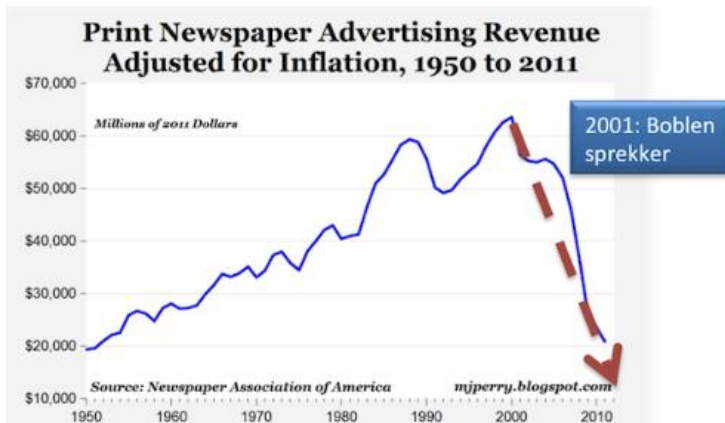
Anekdotiske historier er ikke nødvendigvis representative for det typiske. Men det er slik i dag at eksterne drivere i omgivelsene er så kraftfulle og dominante at banebrytende innovasjon er blitt regel – mer enn unntaket. Min fars skjebne deles av mange aktører i mange ulike bransjer!

## MEN SKJER DISRUPSJON BRÅTT..?

Det er ikke grense for hvilke katastrofer det norske samfunn står overfor – når den uhildede journalistikken forteller om det uventede som skjer. Digitale medier overtar etter sigende *brått* for print medier – og gode forsvarsmodeller er enda ikke på plass.

En ubehagelig utvikling for noen ansatte i dagspressen – ja - men brått kan vi neppe hevde at det er – ta en titt på kurven i marg.

Dagspressen har bygget sin uhildede journalistikk på tre forretningsmodeller;



FIGUR 2 ANNONSEMARKEDET - NEDGANG SIDEN 1999

**1) Rubrikkmarkedet** – som først ble møllspist av aktører som Step Stone – og ved et «masterpiece» ødelagt for godt av Finn.no – en 14 år gammel innovatør – i dag den klart mest lønnsomme enheten i Schibsted konsernet.

**2) Leserne** som betaler for avisa – ca. 40 % av oss er blitt borte siden peak i 1997. Morsomt er det å lese dagspresseutvalget sin analyse om fremtiden for norske aviser fra 2000. Små krusninger i lesevanene blant unge lesere, var det nærmeste utvalget evnet å se - marg neste side.

# A BUSINESS GOES BANKRUPT – GRADUALLY – THEN SUDDENLY!

FRITT ETTER ERNEST HEMINGWAY

OPEN INNOVATION REPORT NO. 3 - 2014

«Utvalget konstaterer at avisdød og nyetablering har vært en nokså perifer del av den norske avisutviklingen etter 1969. Produktutviklingen som har skjedd blant dagsavisene, har vært et viktig element i denne utviklingen. Det konstateres også at Internett foreløpig har en marginal betydning som lokal informasjonskanal.

Utvalget peker på at de unges brukervaner i forhold til avisene gir grunn til en viss bekymring. Utvalget foreslår derfor særskilte tiltak med henblikk på å rekruttere og å beholde unge lesere.»

Dagspresseutvalget

*Det plutselige som skjer er ikke plutselig – men en konsekvens av en gradvis endring i omgivelsene som vinner terreng i markedet. «People goes bankrupt gradually – then suddenly» - ikke sant...?*

Nedgang blant yngre lesere – skulle møtes med spesielle tiltak for å stimulere ungdommens forkvaklede lesevaner. Tilsynelatende gode nyheter for bransjen – status quo og støtte for å svømme motstrøms. De særskilte tiltakene for å rekruttere og å beholde de unge leserne har ikke vist synlige resultater.

Den tredje forretningsmodellen – **annonseinntektene** – faller og har falt i en årrekke – faktisk langsommere enn fallet i lesevaner – men likefullt forutsigbart. Annonsører har en tendens til å flytte pengene sine der markedet befinner seg - så også i dette tilfelle.

## BANEBRYTENDE INNOVASJON SKJER ALDRI OVER NATTEN

Nærsynte aktører og interessegrupper kan hevde dette – men det er forårsaket av nærsynthet. Ny teknologi kommer først. Dernest proof of concept – løsninger og innovatører som adopterer løsningene lenge før allmuen har forstått hva som skjer. Mao synlige tegn på endringer i vente! Utfordringen er at etablert virksomhet i stort ikke evner – eller vil se utenfor eget nåværende domene.

Er det behov for redningshjelp for journalistene...? Ja i den grad den uhildede journalistikken står i fare – og at allmuen – ikke lenger kan stole på den informasjonen som blir gitt. Men det er jeg svært usikker på er tilfelle;

Informasjonskildene er langt flere og langt rikere nå enn noen sinne – nødvendigvis ikke norske alle sammen – men like fullt med betydelig attraksjonsverdi. Selv holder jeg meg ajour med mine personlige interesser på T banen – 2 ganger 20 minutter daglig på Flipboard og Economist. Nyter kvalitetsjournalistikk og deler med andre det som er verdt å dele. Er jeg i behov for fakta – søker jeg Wikipedia.

## BANEBRYTENDE INNOVASJON – NOEN SÆRPREG

Det er flere fremtredende særpreg som kan skape økt innsikt i utfordringen mht. å fremme en kultur for slik innovasjon. Dette er viktig da det i mange tilfelle handler om å leve eller forsvinne for etablerte virksomheter.

# A BUSINESS GOES BANKRUPT – GRADUALLY – THEN SUDDENLY!

FRITT ETTER ERNEST HEMINGWAY

OPEN INNOVATION REPORT NO. 3 - 2014

## INNOVASJON – NOK EN GANG

*Noe nytt – produkt, tjeneste, prosess, forretningsmodell - som skaper nytte*



JOSEF SCHUMPETER

### *SMAK PÅ ORDET BANEKRYTTEDE(DISRUPTIVE) INNOVASJON*

En innovasjon er som kjent noe 1) nytt – et nytt produkt, tjeneste, prosess, forretningsmodell – som 2) skaper nytte. Nyhetsbegrepet er relatert til oppfinnelsen - ideen! Nyttebegrepet er relatert til markedsadopsjon - dvs. at noen velger å ta oppfinnelsen eller ideen i bruk!

At en innovasjon er *banekrytende* betyr at nyheten bryter eksisterende baner – og skaper annen form for etterspørsel eller bruk – enn det som eksisterer i dag! iZettle – se [www.izettle.no](http://www.izettle.no)– er en ide som skaper nye former for betalingsformidling – og åpner opp markedet for SMB foretak og kunde til kunde betalingsformidling. Samtidig ødelegger tjenesten og teknologien noe av det gamle BBS (nå Nets) systemet ved at de flytter datatrafikk og inntekter fra bankvesenet til teleforetakene.

### *BANEKRYTTEDE INNOVASJON ØDELEGGES DET BESTÅENDE*

Josef Schumpeter (bilde) er den økonomen som har satt tydeligst ord på dette særpreget i sin «theory of creative destruction»<sup>2</sup>. Verket var på mange måter inspirert av Karl Marx sine tanker. Særpreget å ødelegge det bestående - er vesentlig. Det var vanskelig for min far og hans brødre (og resten av bransjen) å erkjenne at det vokste frem ny teknologi som gjorde egen fagkompetanse overflødig. Det var mulig å se det – men å erkjenne det - nei! Min familie deler skjebne med andre. Norges flaggskip i 70 årene – industrieventyret Norsk Data – led en trist sorti forårsaket av mikrochipen, platebutikkene og kjedene (med et unntak) er forsvunnet pga. digitalisering – Norske Skog sin satsing på avisepapir har skapt en utfordrende hverdag for mange på Follum, i Skien - og sannsynligvis ganske snart i Skogn i Nord Trøndelag. Og skogsindustriene sliter – for øvrig ganske unødvendig!

### *BANEKRYTTEDE INNOVASJON FINNER BEST JORDSMONN UTENFOR ETABLERT VIRKSOMHET*

Kultur spiser som kjent strategi til frokost. Kultur spiser også banekrytende innovasjon samme sted. Kultur bygger på

---

<sup>2</sup> Utviklet og utdypet i sin bok *In Capitalism, Socialism and Democracy* (1942),

# A BUSINESS GOES BANKRUPT – GRADUALLY – THEN SUDDENLY!

FRITT ETTER ERNEST HEMINGWAY

OPEN INNOVATION REPORT NO. 3 - 2014

kjernekompetansen i etablert virksomhet. Dersom slik kompetanse trues er en ganske naturlig respons å hegne om - mer enn å «ødelegge» kjernekompetanse.

Derfor er det en sjeldenhet å identifisere virksomheter som både «rider bølgen» - samtidig evner å bli med i en ny bølge. Finn.no er et unntak og som nevnt et «masterpiece». Aftenposten og Schibsted måtte først legge Finn.no på armlengdes avstand og gi frie fullmakter for å ødelegge det eksisterende rubrikkmarkedet - før suksess.

Internt i papirmediene ville neppe Finn.no fått samme levevilkår!

## *BANEKRYTENDE INNOVASJON ER ALDRI STORT I STARTEN*

Det er egentlig selvsagt - men ofte fattes beslutninger i etablert virksomhet om at «dette er ikke noe for oss - det er for lite».



FIGUR 3 EN FALLERT STORHET BYGGET PÅ KJERNEKOMPETANSE SOM IKKE LENGER ER VERDIFULL

I gamle Telenor Media (katalog og informasjonstjenestene relatert til telefoni) var det ganske komplisert å overbevise Gule Sider og Ditt Distrikt-organisasjonene å fatte interesse for digitale kanaler og digitale informasjons og søketjenester. Eksisterende katalogvirksomhet var for stor og alt for lønnsom - til at slik interesse kunne mobiliseres. Selv brukerstudier som viste at katalogene ikke lenger ble pakket ut av platen - og havnet i nærmeste snabbarkiv -

og miljøanalyser som viste betydelig eksternaliteter forbundet med fysisk distribusjon av 2.1 millioner kataloger hit og dit evnet å vekke interesse. Nå ble katalogvirksomheten solgt for en betydelig mengde penger til en «even bigger fool»<sup>3</sup> to ganger og få har nerver til å regne på internrenten i den investeringen i retrospekt.

Mens Google har siden 1000 årsskifte vokst seg ganske stor...

<sup>3</sup> (Oslo 17. september 2001) Telenor og Texas Pacific Group (TPG) har signert en avtale om salg av Telenor Media for 5,8 milliarder kroner. Oppgjøret vil skje i form av kontanter

# A BUSINESS GOES BANKRUPT – GRADUALLY – THEN SUDDENLY!

FRITT ETTER ERNEST HEMINGWAY

OPEN INNOVATION REPORT NO. 3 - 2014

## BANEKRYTENDE INNOVASJON KREVER TVERRFAGLIG OG NY KOMPETANSE

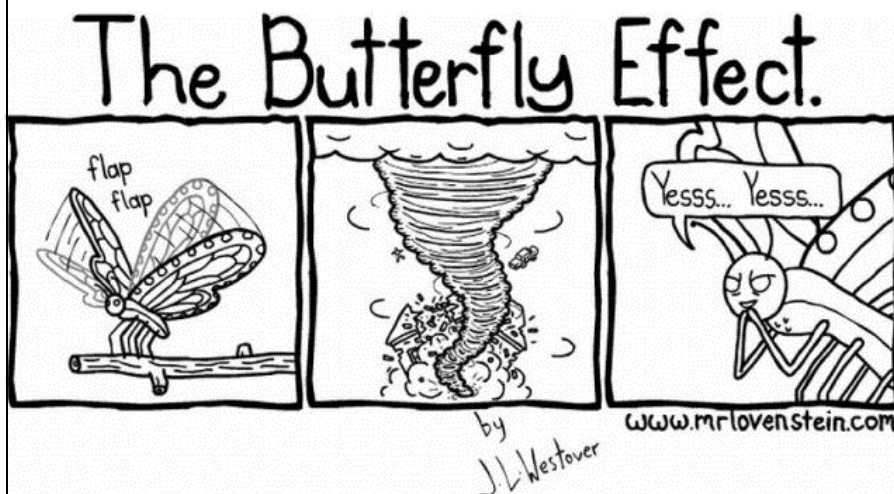
Søkeords-funksjonalitet i papirkataloger var f.eks. bygget på klassifisering av bransjer – og alfabetet. Vi har behov for en snekker, starter på A og blir oss fremover. For å vokse markedet utviklet aktørene mer finmaskede bransjer. Kjernekompetanse var leksikalsk og bransjespesifikk.

Elektroniske kataloger bygger på søkeord – og algoritmer. IKT kompetanse vokser frem som ny kjernekompetanse. Der hvor snekkeren endret sitt navn til AAA Andersen snekkeri – for å toppe katalogen – må virksomheter i dag utvikle content marketing løsninger bygget på dyp innsikt i markedets interesse parert med teknologikompetanse for å slå seg inn i interessesfæren.

## KAOSTEORI ER FREMTREDEDE

Stegvis innovasjon kan planlegges og styres brukbart i

lineære innovasjonsprosesser. Banebrytende innovasjon preges langt mer av kaos og ikke lineære prosesser og årsak/virknings-sammenhenger. Tilsynelatende mer av tilfeldigheter. Face book f.eks. var planlagt som en alumni tjeneste med oppgave å koble avgangstudentene ved Harvard- uavhengig av karriere og stedsvalg.



FIGUR 4 FORLØPEREN TIL KAOSTEORI

Men kaos er ikke bare kaos - kaotiske systemer bygger vanligvis på godt definert [statistikk](#). Været (i alle fall sommerværet) må sies å være kaotisk – mens klimastatistikk er pålitelig.

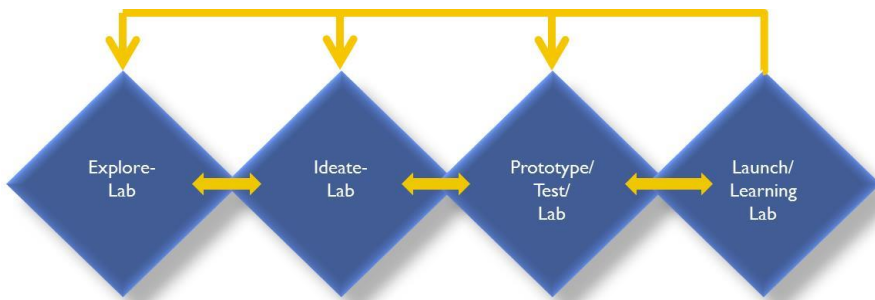
Det blir våtere, varmere og villere! Derfor er statistikk en sentral inspirasjonskilde for banebrytende innovasjon. F.eks. er det ganske forutsigbart at det kommer til å danne seg banebrytende innovasjoner relatert til den betydelige mengde av oldboys/girls som er i ferd med å tre ut av arbeidsmarkedene i Vesten (og Japan). Og innovasjonen består neppe i å bygge flere pleiehjem...! Og gjett hvem som vil foreskrive slik medisin...

# A BUSINESS GOES BANKRUPT – GRADUALLY – THEN SUDDENLY!

FRITT ETTER ERNEST HEMINGWAY

OPEN INNOVATION REPORT NO. 3 - 2014

## FIRE ULIKE INNOVASJONSROM SKAPER ARENA FOR BANEKRYTENDE INNOVASJON



Banebrytende innovasjon skjer i fire ulike rom – ikke lineært – først det ene så det andre – men interaktivt og tilfeldig. Like gjerne fra høyre mot venstre (på kinesisk vis) Det viktige er å vite hvilket rom du befinner deg i – og hvilke prosesser, metoder og

verktøy som er anvendbare.

FIGUR 5 DE FIRE INNOVASJONSROM

### UTFORSKER-ROMMET

Dyrker ferdigheter med sikte på å forstå eksterne drivere og tolke mulig konsekvens for kjernevirksomhet

### INNOVASJONSOPPSJON<sup>4</sup>

Et veddemål om en ny mulighet. Veddemålet gir som opsjoner for øvrig en rett – men ingen plikt – til å utøve opsjonen

<sup>4</sup> Einar Flydal – fritenker i Telenor – og professor 2 ved NTNU lanserte begrepet

### AKTIVITETER I UTFORSKERROMMET

Været er kaotisk – mens klimastatistikken er ganske forutsigbar – det *blir* våtere, villere og varmere. Statistikk over viktige trender – som kan skape muligheter – eller forvitte egen verdiskaping er verdifullt regelmessig å innhente og diskutere. Det er overraskende over hvor sprikende oppfatninger om hvilke drivere som influerer på egen forretningsmodell du finner i en ledergruppe. Det kan ikke bety annet enn at slike diskusjoner er en sjeldenhet. Det bør det ikke være!

Trend og driverdiskusjoner vil tvinger frem en «utenfra og inn ferdighet» i egen organisasjon – som i seg selv vil gjøre virksomheten mer tilpasningsdyktig og pro aktiv. Det kan også mane frem en praksis om å tildele innovasjonsopsjoner i egen virksomhet.

En annen ide som rett anvendt vil skape ny innsikt er «jobs to be done» - først diskutert av Ted Levitt<sup>5</sup> – så fornyet og popularisert av Clayton Christensen. Hensikten er å bryte opp et ofte nærsynt syn på hvilken bransje vi er i – og hvilken verdi vi skal levere i markedet. Da ser vi ofte nye ting!

<sup>5</sup> Levitt var redaktør i HBR da han skrev sin berømte artikkel Marketing Myopia (1960) hvor han postulerte at suksessrike foretak døde av nærsynthet – dvs. mer opptatt av eget produkt enn av hvilke jobb virksomheten skulle løse i markedet

# A BUSINESS GOES BANKRUPT – GRADUALLY – THEN SUDDENLY!

FRITT ETTER ERNEST HEMINGWAY

OPEN INNOVATION REPORT NO. 3 - 2014

## Ideutviklingsrommet

Idearbeid basert på tydelig definerte trussel eller mulighetsområder.

**«INNOVATION IS MORE ABOUT TRYSTORMING, THAN BRAINSTORMING»**

**CHARLES AUSTIN – PROFESSOR I INNOVASJON OG ENTREPRENØRSKAP VED COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL.**

### AKTIVITETER I IDEUTVIKLINGSROMMET

For mange er det viktigste innovasjonsarbeidet relatert til ideutvikling. Arbeidet starter ofte og slutter i dette rommet – trist nok.

Banebrytende innovasjon fordrer tilfang av bransjeovergrepene kunnskap og perspektiv. Utvikling av et innovasjonssystem – som gir tilgang til slik kunnskap er derfor en forutsetning.

Noen virksomheter har hatt glede av å involvere svært eksperimentelle kunder/brukere i ideutviklingsarbeidet.

Slike må levere på en «innovasjons/tidlig adopsjonsprofil» for å gi valuta i dette rommet.

I fjor prøvde Vestre Aker Bydel (Oslo) ut konseptet «ung innflytelse»<sup>6</sup>. 12 utvalgte elever brukte sommerferien under kyndig coaching hjelp på å skape en interessant ideportefølje om hvordan bydelen kan hindre/forebygge drop outs i skoleverket. Bydelen fortjener honnør – elevene har med seg en erfaring for livet.

### AKTIVITETER I PROTOTYPEROMMET

Charles Austin sitt utsagn (se marg) om innovasjon er innsiktsfullt.

Innovasjonsarbeidet bør leve i World of Practice så mye og så lenge som mulig. Det er bare i praksis vi opplever og lærer av alle overraskelsene som er uløselig knyttet til innovasjon.

Vi håndterer ikke usikkerheten ved å regne på det! Vi håndterer usikkerhet ved å prøve og feile.

Det er to ideer som bør innarbeides. Least Viable Concept – handler om å utvikle en tidlig prototype løsning som er billig – og kan testes raskt. Test handler om å lukke muligheter og utvikle nye prototyper som til slutt leverer varene! Tid er åpenbart en konkurransefaktor i dagens konkurranseklima. Og det er slik at innovatører og tidlig adoptører prøver ut nye ting – ikke fordi løsningen er sofistikert og ferdig – men fordi den er ny!

<sup>6</sup> Nacka Kommune og Maja Frankel piloterte ideen tilbake i 2008. Anniken Sand og Benedicte Felix tok det til Norge og Vestre Aker



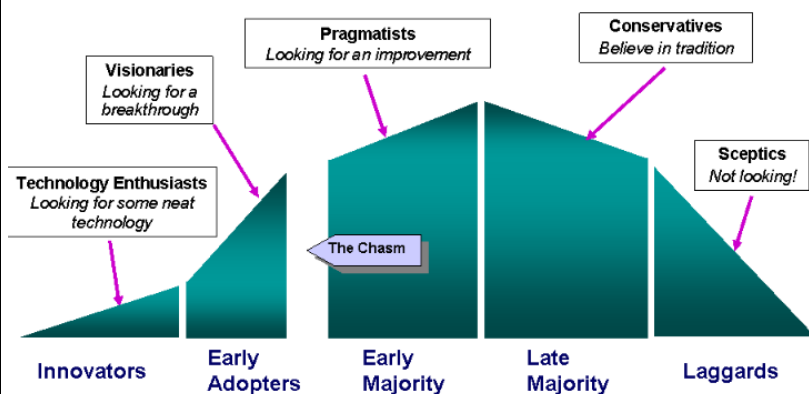
# A BUSINESS GOES BANKRUPT – GRADUALLY – THEN SUDDENLY!

FRITT ETTER ERNEST HEMINGWAY

OPEN INNOVATION REPORT NO. 3 - 2014

Prototypes skal testes virkelighetsnært – og mot en målgruppe som har innovasjonsgener – se Rogers teori om diffusjon. Ergo – ikke representativt - som analyse-bransjen foreskriver! Representativitet i test av nye konsepter – vil i 100 % av tilfellene forkastes – og det fortjener ikke nye ideer.

## GENERASJON FLUX – EN INNOVASJON TIL MER OUT OF THE BOX PRAKSIS?



FIGUR 6 ROGERS TEORI OM DIFFUSJON

Brand Management Group sammen med bl.a. Nicholas Ind og Campus Kristiania har iverksatt et FoU prosjekt som skal teste verdien av et panel Generasjon Flux. Intensjon er å belyse 16 % regelen – lovende nyheter trykkes alltid til brystet fra de 16 % som ligger til venstre for the chasm i Rogers Teori om diffusjon – samtidig som de samme ideene ganske forutsigbart forkastes av øvrige.

Vil bruk av Generasjon Flux i innovasjonspraksis berike innovasjonssystemet og prosesser i etablert virksomhet...?

I fall prosjektet finne økt tilbøyelighet for etablert virksomhet å satse banebrytende vil Generasjon Flux være et betydelig verdibidrag i Innovasjonsverktøyskrinet ila 2015.

### Terje Sand, Innovasjonsarkitekt

Rådgiver og inspirator for økt innovasjon og entreprenørskap i etablert og ny virksomhet.

**Du kan nå Terje på flere kontakter;**

Mail; [terje@brandmanagement.no](mailto:terje@brandmanagement.no)

Cellular; +47 911 11 900

Twitter; @terjesand

Linked in; <http://www.linkedin.com/in/terjesand>

