

# Disrupsjon og innovasjon

Bjørn Remseth. [rmz@comoyo.com](mailto:rmz@comoyo.com) ([la3lma@gmail.com](mailto:la3lma@gmail.com))

---

19. Sept. 2012

Disrupsjon: Forstyrre.  
Banebrytene

# Disrupsjon og innovasjon

Bjørn Remseth. [rmz@comoyo.com](mailto:rmz@comoyo.com) ([la3lma@gmail.com](mailto:la3lma@gmail.com))

---

19. Sept. 2012

Disrupsjon: Forstyrre.  
Banebrytene

Innovasjon: En oppfinnelse som er blitt et salgbart produkt.

# Disrupsjon og innovasjon

Bjørn Remseth. [rmz@comoyo.com](mailto:rmz@comoyo.com) ([la3lma@gmail.com](mailto:la3lma@gmail.com))

---

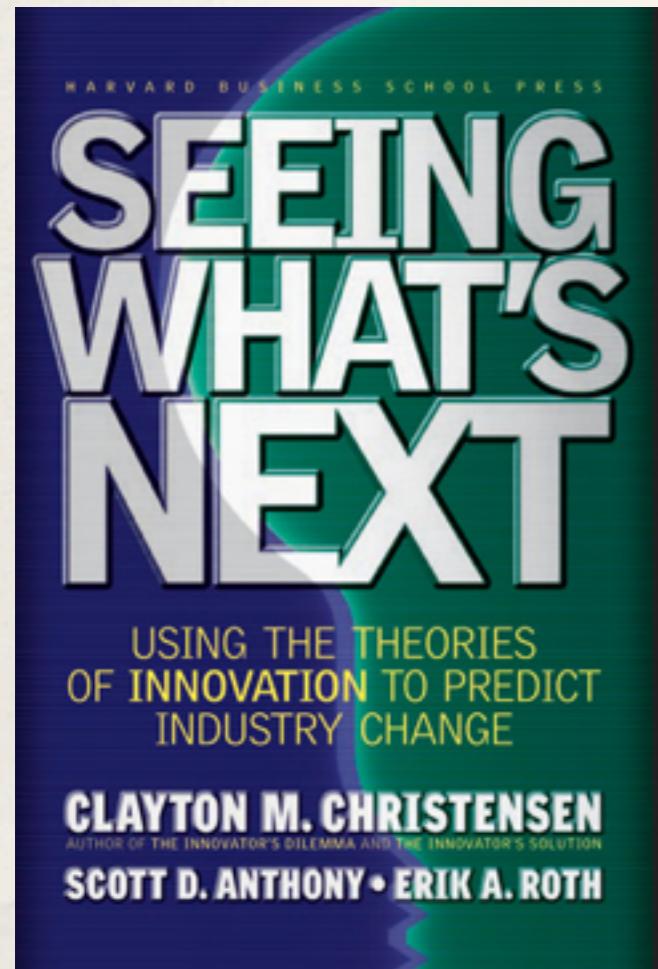
19. Sept. 2012

# Om foredragsholderen

---

- ❖ Bjørn Remseth
- ❖ Cand. Scient. Universitetet i Oslo,  
Institutt for Informatikk.
- ❖ Ansatt i Comoyo, Software  
Engineer.
- ❖ Arbeider med å pånske ut nye  
tjenester og forretningsmuligheter.
- ❖ Skriver kode :-)
- ❖ [rmz@comoyo.com](mailto:rmz@comoyo.com),  
[la3lma@gmail.com](mailto:la3lma@gmail.com),





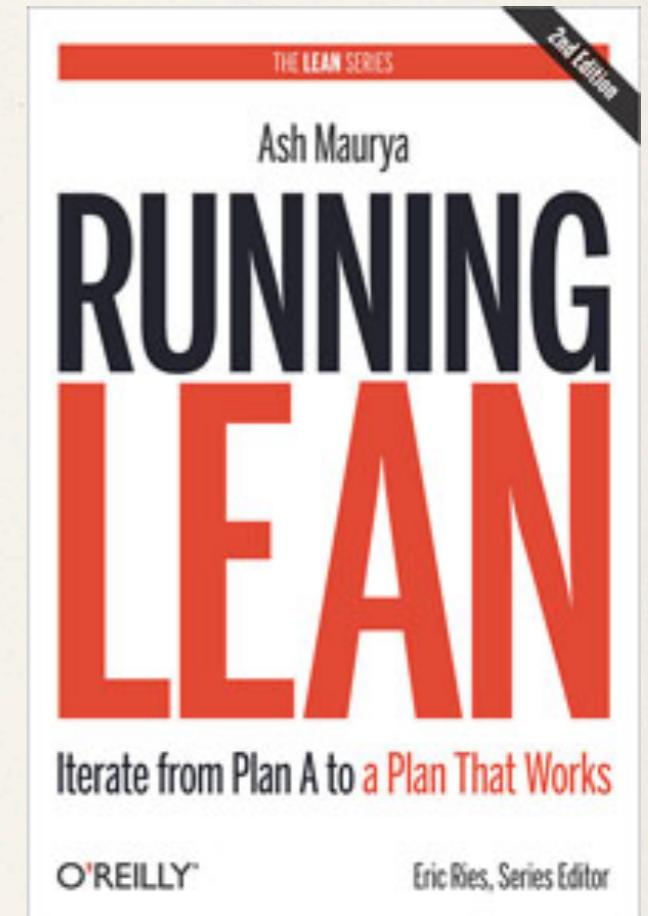
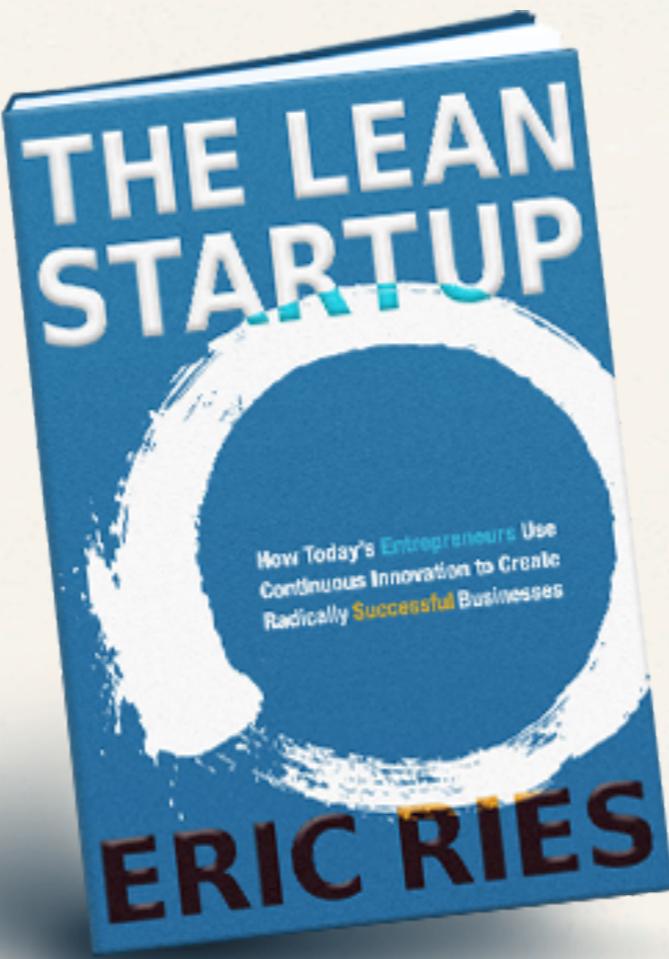
# Disrupsjon og innovasjon



# Disrupsjon og innovasjon



# Disrupsjon og innovasjon

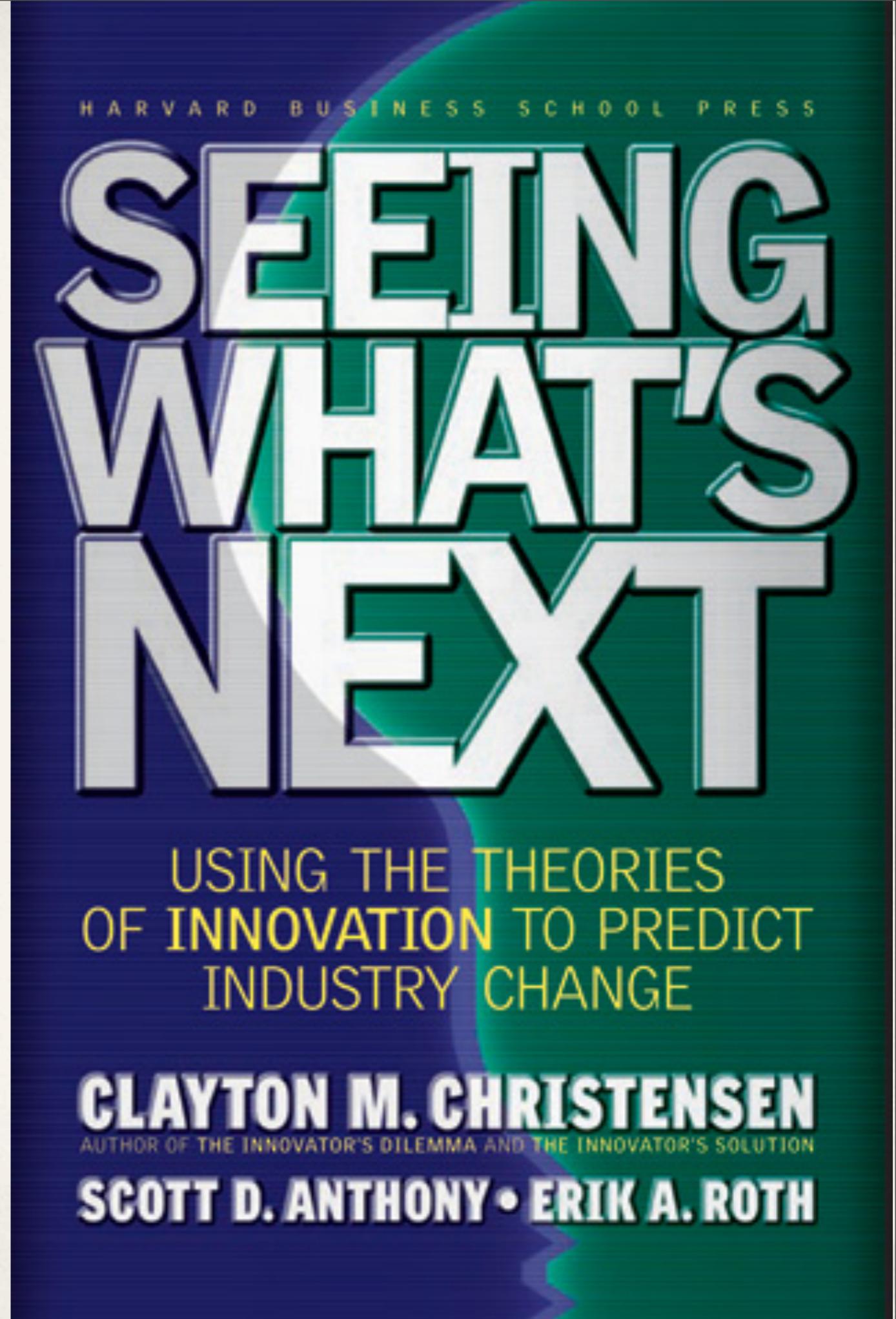


# Disrupsjon og innovasjon

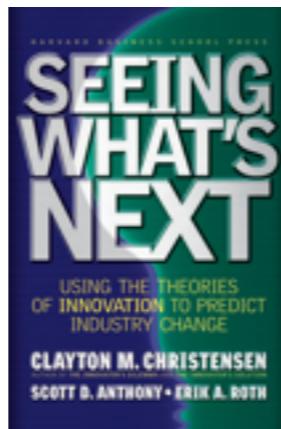
# Banebrytende endringer.

---

- \* Fokusert rundt en pensumbok: "Seeing what's next".
- \* Boken handler om to ting
  - \* Clayton Christensons rammeverk rundt "disrupsjoner".
  - \* Dette rammeverket anvendt på forskjellige områder for å forsøke å forutse fremtidig innovasjon.

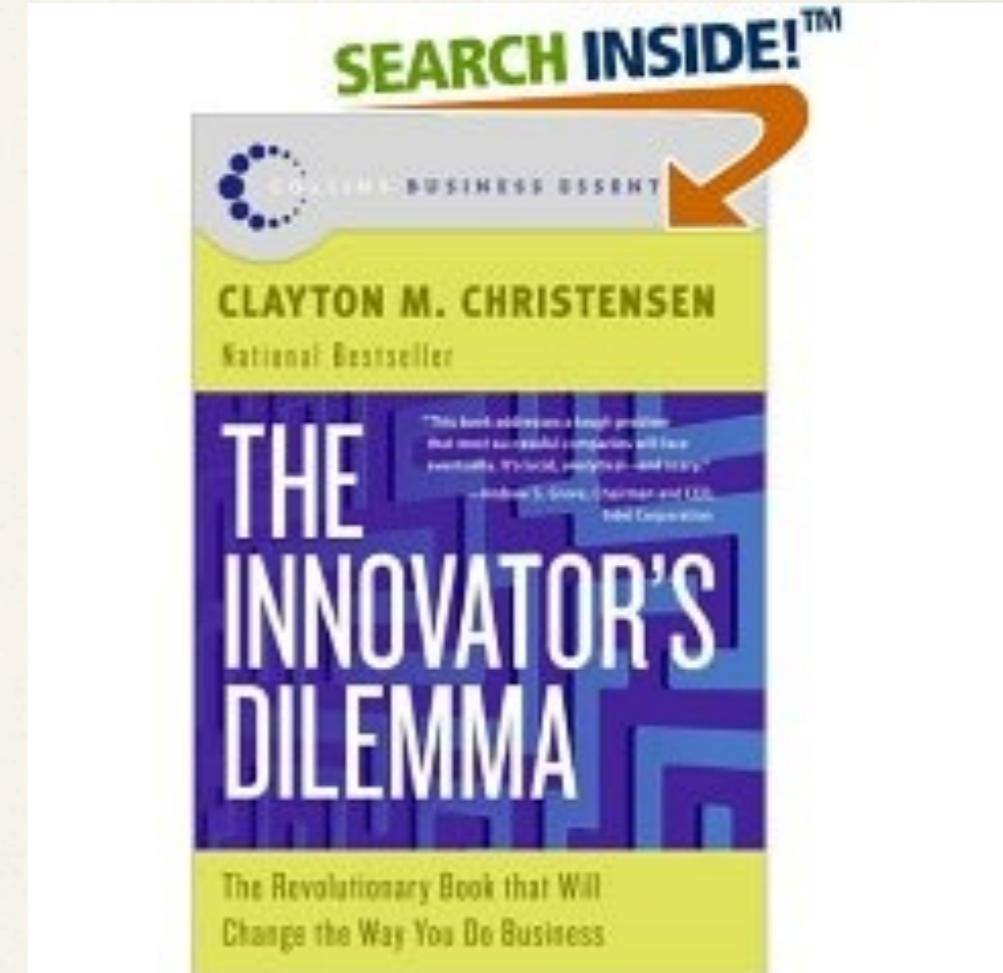
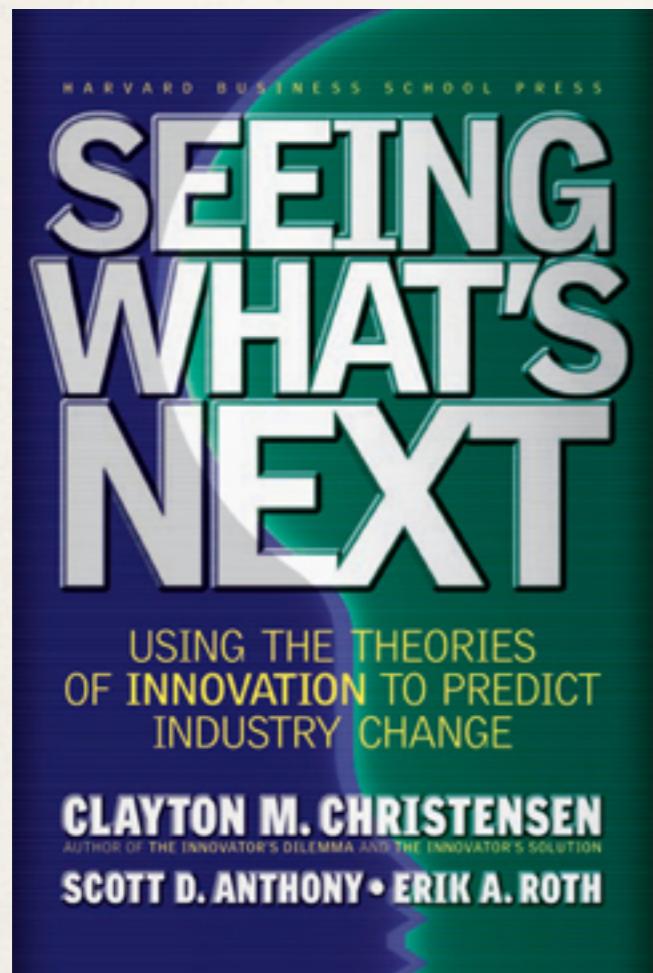


# Clayton Christensen



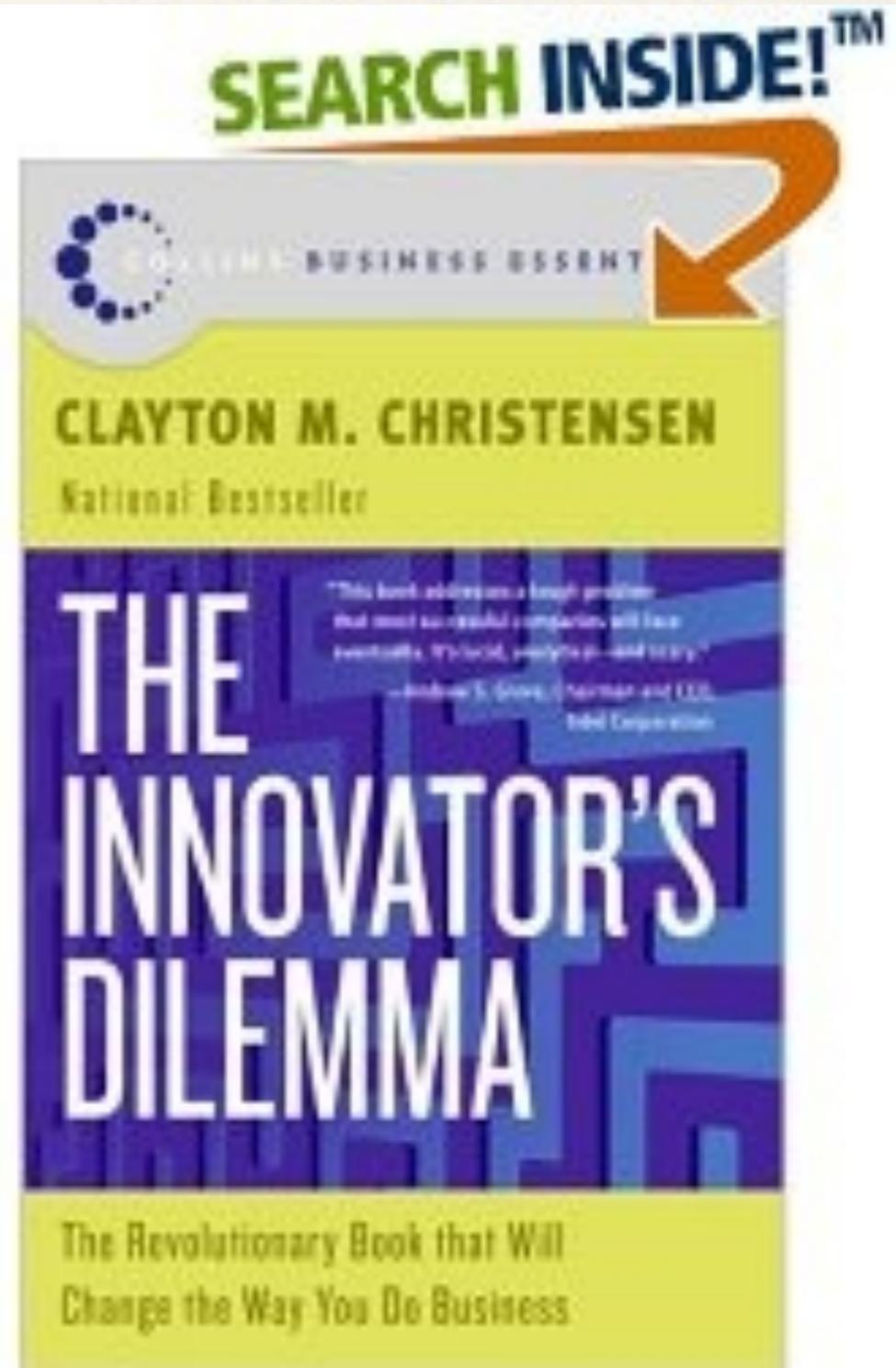
- ❖ **Clayton M. Christensen** (born April 6, 1952)
- ❖ He holds a B.A. Brigham Young University (1975). M.Phil. in applied econometrics and the economics of less-developed countries from Oxford University (1977, Rhodes Scholar), an MBA with High Distinction from the Harvard Business School (1979, George F. Baker Scholar), and a DBA from the Harvard Business School (1992).
- ❖ Var misjonær for mormonerne i Korea 1971-1973. Snakker flytende Koreansk.
- ❖ In 2000, he founded Innosight LLC, a consulting and training firm.





# Disrupsjoner

- ❖ Veldig rask titt på deler av Christensens forklaringsrammeverk.
- ❖ Noen historier om disrupsjoner som har skjedd.
  - ❖ Historier er strålende verktøy for å sammenfatte komplekse hendelser.
- ❖ Noe mer detalj om forklaringsrammeverket og måter det kan brukes på.



# Disruptive endringer

---



# Disruptive endringer

---

- \* Christensens  
**forskningsspørsmål:** *Hvorfor  
går gode selskaper til grunne?*



# Disruptive endringer

---

- ❖ **Christensens forskningsspørsmål:** *Hvorfor går gode selskaper til grunne?*
- ❖ **Hans svar:** En prosess han kaller “*disrupsjon*” som gjør at suksessfulle beslutningstagere ofte tar dårlige strategiske beslutninger.



# Hvorfor går gode selskaper under?

---

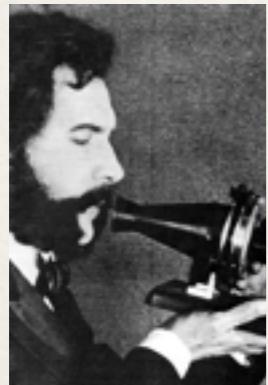
- Lett å forstå hvorfor selskaper med slett ledelse går under.
- Mye vanskeligere å forstå hvorfor suksessfulle selskaper går under.
  - De etablerer seg som solide industriaktører
  - De beholder posisjonene sine i mange år, forbedrer gradvis sine basisprodukter, øker merkedsandeler, øker markedsandeler eller profitt og kundene deres er glade og fornøyde
  - Så går det galt.
  - Hvordan, hvorfor, og hvordan unngå det?
- Ett mønster: Hva de er gode til blir foreldet.
- Å studere disruptiv innovasjon fokuserer på hvorfor, hvordan og hvordan unngå å gå under ved å bli foreldet.



# Hva er en disruptiv teknologi?

---

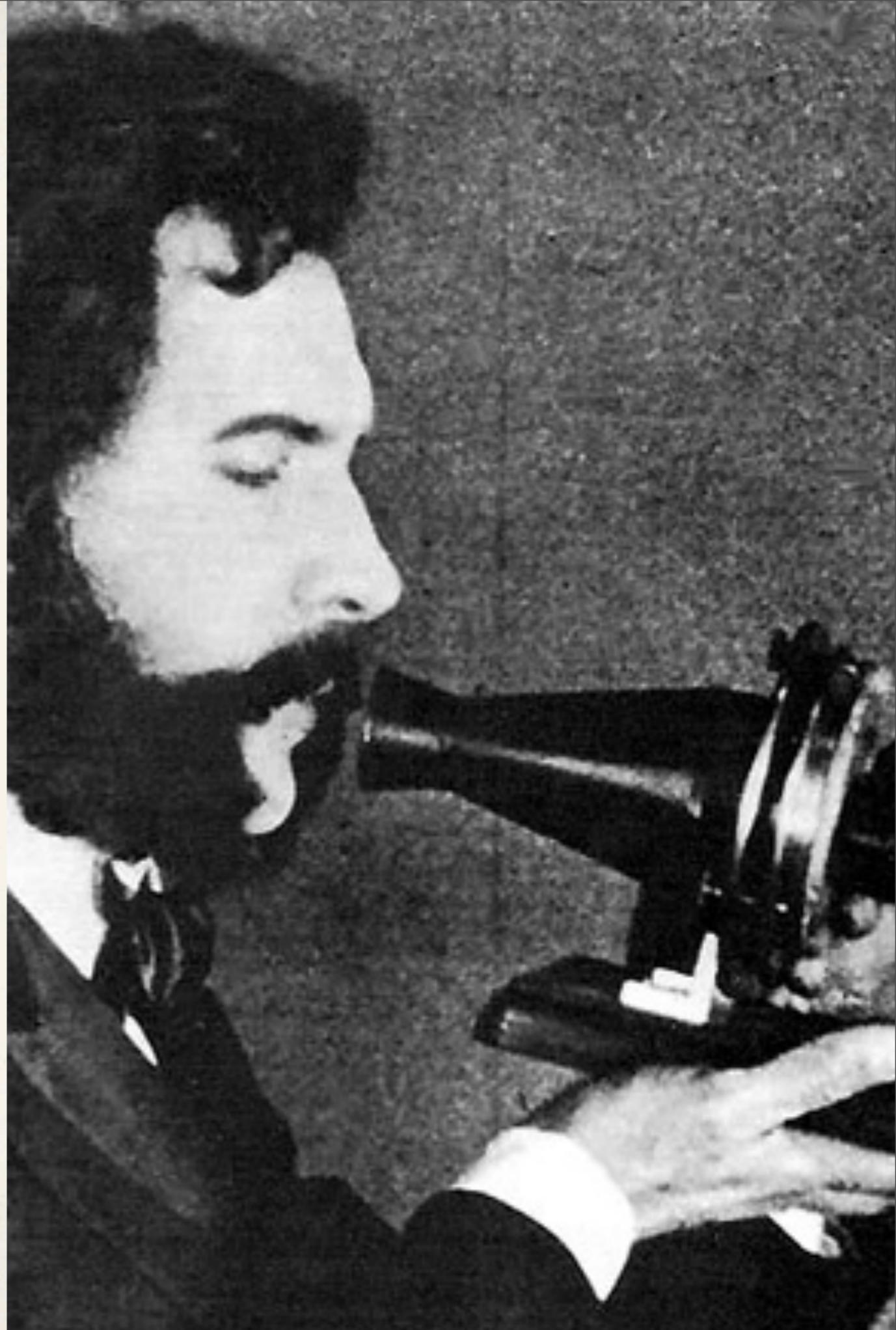
- Enhver teknologi som utløser fremveksten av en disruptiv forretningsmodell
- Tradisjonelt har disruptive endringer ødelagt selskaper som har vært godt drevet og marginalisert hele industrier
- En teknologi er i seg selv aldri disruptiv, men når den kobles med en forretningsmodell kan den bli en veldig kraftig komponent i en endring.



# Disruptiv telefon

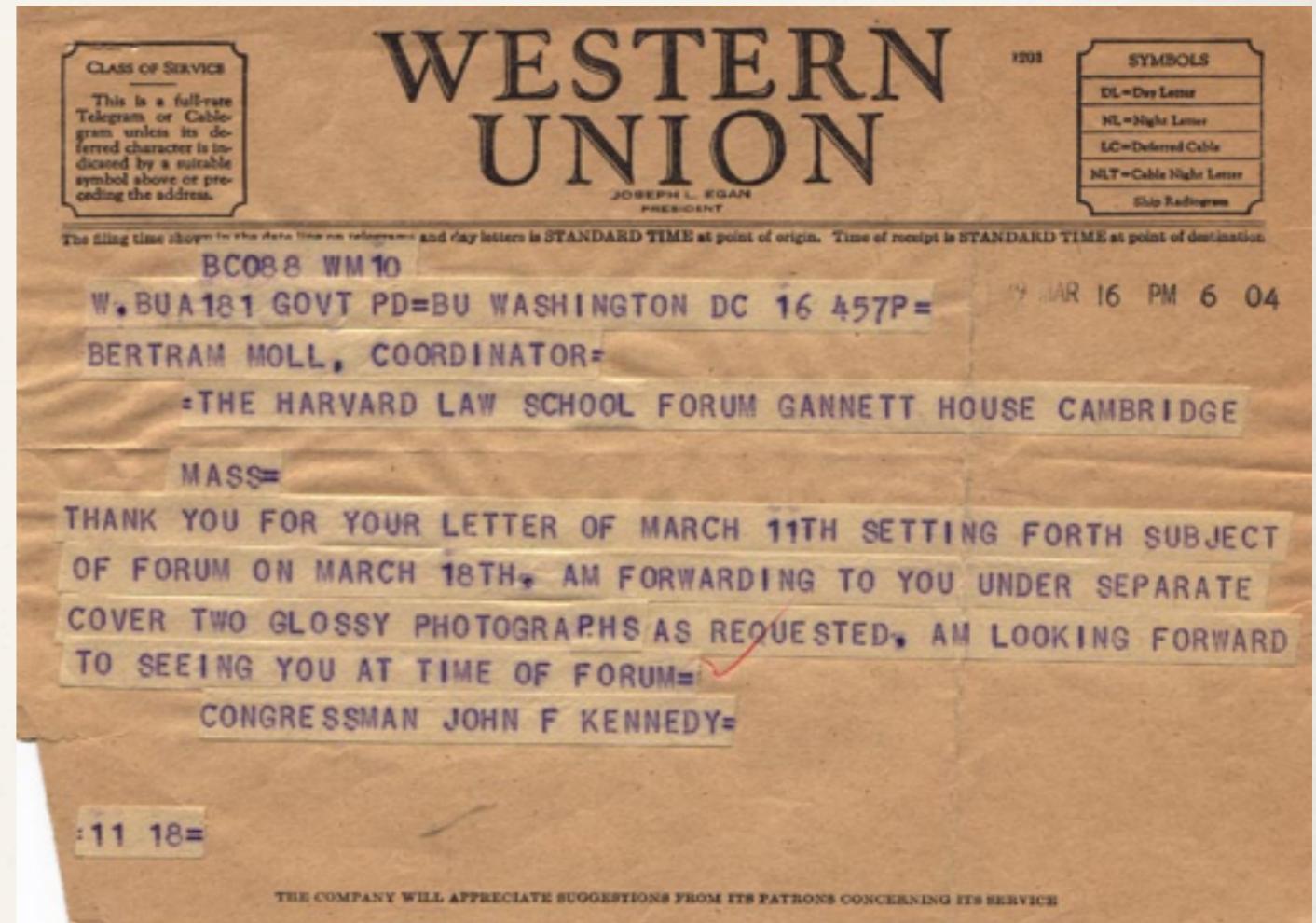
---

- ❖ Western Union. Verdens første telecom-monopol. Telegrafi og pengeoverføringer
- ❖ Alexander Graham Bell fant i 1875 opp en telefon (han var professor i vokalfysiologi ved Boston University).
- ❖ Forsøkte å selge til Western Union for USD 100000 (ca 1.7 MUSD (2004)). Sjefen sa nei: *“What use could this company make of this electrical toy?”*
- ❖ Bell skaffet egen finansiering, startet telefonselskap i 1878 som senere ble til AT&T. I 1910 kjøpte de Western Union.

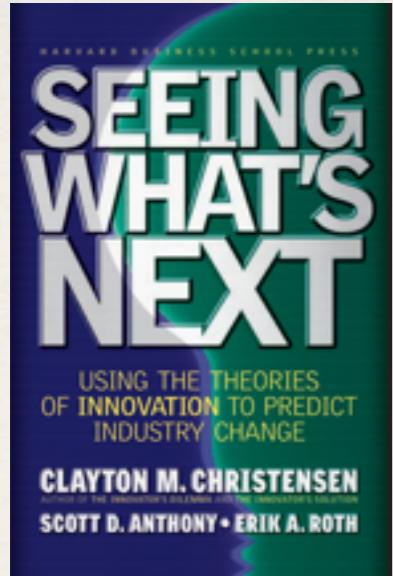


# Hvorfor

- ❖ Telefonen var en disruptiv oppfinnelse som rettet seg mot et nytt marked.
- ❖ Western Unions W.U. interne prosesser og verdier gjorde at de betraktet retningen telefoni tok verden i som uønsket.
- ❖ Til tross for at W.U. *så* at telefoni ble bedre som produkt, vant alltid investeringer i kjernevirkosheten budsjettkampene.
- ❖ Når den riktige kurSEN ble klar, var det for sent.



“Success wasn’t due to good management; failure wasn’t due to bad management. Each management team made the appropriate profit-optimizing decision given the starting positions in which the firms found themselves. This case study demonstrates how it is incorrect to assume that information itself will cause managers to act or react in a consistent, predictable way. We need also to understand the context in which the managers are operating – because the context gives meaning to the information.”



“Success wasn’t due to good management; failure wasn’t due to bad management. Each management team made the appropriate profit-optimizing decision given the starting positions in which the firms found themselves. This case study demonstrates how it is incorrect to assume that information itself will cause managers to act or react in a consistent, predictable way. We need also to understand the context in which the managers are operating – because the context gives meaning to the information.”

# Internationale Bell Telephon Comp.

Norwegian

der Wissenschaften nach Bezeichnungen i. Syllabus bey 200e November 1860.

A woman with blonde hair, wearing a blue striped sweater, is seen from the side as she plays a large, ornate organ. She is positioned in front of a dark wooden organ case with a grid of pipes. A small orange flag hangs from the left side of the organ. To her right, a man in a white shirt and tie is looking towards the organ. The background features yellow wallpaper with a floral pattern and a framed plaque containing text.

**■** [Geschriften in allen Tag- und Nachtzeitungen bzw. Zeitungen mit dem Titel „Geschriften“](#)

Seller Winter Davis et compagnie inc. Gouvernement Dept.

Die Bienenwelt und die Wilden Ockelbacher Wälder

Hugo Willib.

# **nale Bell Telephon Comp.**



## Fortegnelse

wenier, forbundne med Centralstaben i Christiania den 20de November 1880.

# **nale Bell Telephon Comp.**

## Fortegnelse

wenier, forbundne med Centralstiftelsen i Christiania den 20de November 1880.

# **nale Bell Telephon Comp.**

## Vortegnelse

wenier, forbundne med Centralstiftelsen i Christiania den 20de November 1880.

- + Alexander Graham Bell fant i 1875 opp en telefon (han var professor i vokalfysiologi ved Boston University).

- Alexander Graham Bell fant i 1875 oppen telefon (han var professor i vokalfysiologi ved Boston University).

# **nale Bell Telephon Comp.**

## Vortegnelse

wester, forbundne med Centralstitionen i Christiania.

20th November 1880.

5 år

- + Alexander Graham Bell fant i 1875 oppen telefon (han var professor i vokalfysiologi ved Boston University).

# Stål 101

---



Armeringsjern ("rebar")

# Stål 101 - Forskjellige kvaliteter



Armering



Vinkeljern

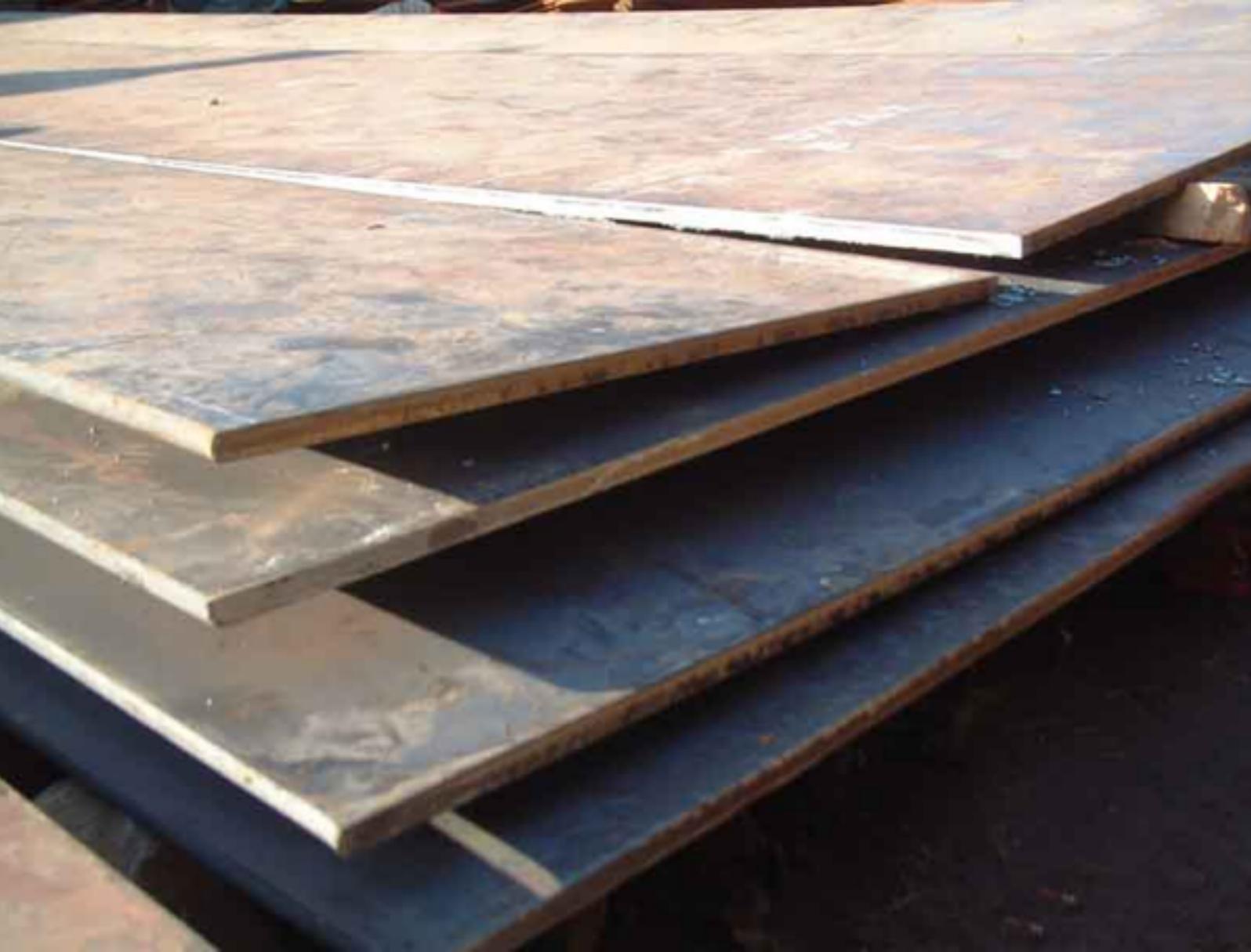
# Stål 101 - Forskjellige kvaliteter



Armed  
steel

Konstruksjonsstål

# Stål 101 - Forskjellige kvaliteter



Armeringsstål

Onsstål

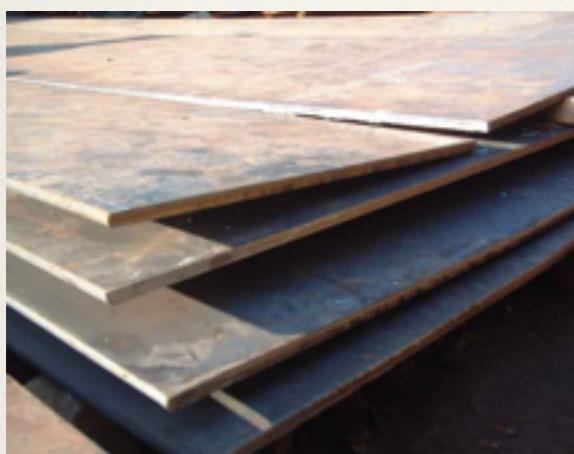
Platestål

# Stål 101 - Forskjellige kvaliteter

---



Armeringsjern



Platestål



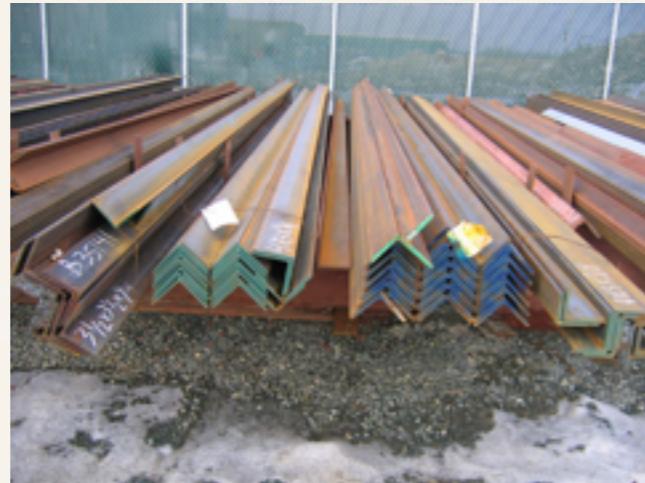
Verktøystål

# Stål 101 - Forskjellige kvaliteter

---



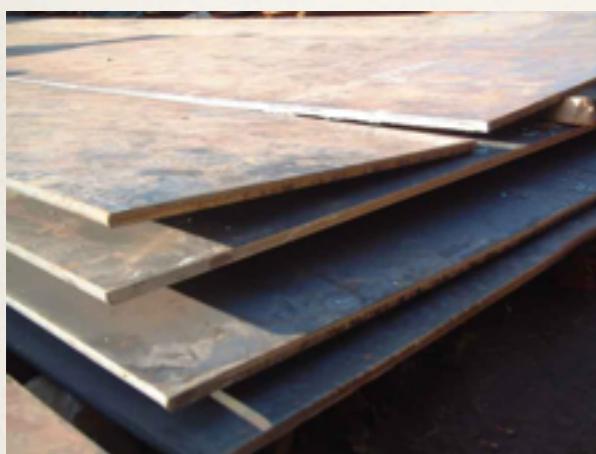
Armeringsjern



Vinkeljern



Konstruksjonsstål



Platestål



Verktøystål

# Stål 101

---



# Stålverk: Integrert v.s. Mini



# Stålverk: Integrert v.s. Mini

- Et integrert stålverk har alle funksjonene for stålproduksjon



# Stålverk: Integrert v.s. Mini

- Et integrert stålverk har alle funksjonene for stålproduksjon
  - Gammel velprøvd teknologi



# Stålverk: Integrert v.s. Mini

- Et integrert stålverk har alle funksjonene for stålproduksjon
  - Gammel velprøvd teknologi
  - Gjør alt. Konverterer malm til flytende jern og videre til stål. Produserer stålblokker, reduserer størrelsen på blokkene til ferdig form.



# Stålverk: Integrert v.s. Mini

- Et integrert stålverk har alle funksjonene for stålproduksjon
  - Gammel velprøvd teknologi
  - Gjør alt. Konverterer malm til flytende jern og videre til stål. Produserer stålblokker, reduserer størrelsen på blokkene til ferdig form.
  - Må gå kontinuerlig i flere år p.g.a. tekniske vansker med å kjøle ned apparaturen. Selv når etterspørselen er lav er det vanskelig å skru av ovnen.



# Stålverk: Integrert v.s. Mini

- Et integrert stålverk har alle funksjonene for stålproduksjon
  - Gammel velprøvd teknologi
  - Gjør alt. Konverterer malm til flytende jern og videre til stål. Produserer stålblokker, reduserer størrelsen på blokkene til ferdig form.
  - Må gå kontinuerlig i flere år p.g.a. tekniske vansker med å kjøle ned apparaturen. Selv når etterspørselen er lav er det vanskelig å skru av ovnen.
  - Kan produsere stål av alle kvaliteter.



# Stålverk: Integrert v.s. Mini

- Et integrert stålverk har alle funksjonene for stålproduksjon
  - Gammel velprøvd teknologi
  - Gjør alt. Konverterer malm til flytende jern og videre til stål. Produserer stålblokker, reduserer størrelsen på blokkene til ferdig form.
  - Må gå kontinuerlig i flere år p.g.a. tekniske vansker med å kjøle ned apparaturen. Selv når etterspørselen er lav er det vanskelig å skru av ovnen.
  - Kan produsere stål av alle kvaliteter.
- “Minimill” stålverk



# Stålverk: Integrert v.s. Mini

- Et integrert stålverk har alle funksjonene for stålproduksjon
  - Gammel velprøvd teknologi
  - Gjør alt. Konverterer malm til flytende jern og videre til stål. Produserer stålblokker, reduserer størrelsen på blokkene til ferdig form.
  - Må gå kontinuerlig i flere år p.g.a. tekniske vansker med å kjøle ned apparaturen. Selv når etterspørselen er lav er det vanskelig å skru av ovnen.
  - Kan produsere stål av alle kvaliteter.
- “Minimill” stålverk
  - Oppsto først på midten av sekstitallet



# Stålverk: Integrert v.s. Mini

- Et integrert stålverk har alle funksjonene for stålproduksjon
  - Gammel velprøvd teknologi
  - Gjør alt. Konverterer malm til flytende jern og videre til stål. Produserer stålblokker, reduserer størrelsen på blokkene til ferdig form.
  - Må gå kontinuerlig i flere år p.g.a. tekniske vansker med å kjøle ned apparaturen. Selv når etterspørselen er lav er det vanskelig å skru av ovnen.
  - Kan produsere stål av alle kvaliteter.
- “Minimill” stålverk
  - Oppsto først på midten av sekstitallet
  - Henter mesteparten av jernet sitt fra resirkulert materiale



# Stålverk: Integrert v.s. Mini

- Et integrert stålverk har alle funksjonene for stålproduksjon
  - Gammel velprøvd teknologi
  - Gjør alt. Konverterer malm til flytende jern og videre til stål. Produserer stålblokker, reduserer størrelsen på blokkene til ferdig form.
  - Må gå kontinuerlig i flere år p.g.a. tekniske vansker med å kjøle ned apparaturen. Selv når etterspørselen er lav er det vanskelig å skru av ovnen.
  - Kan produsere stål av alle kvaliteter.
- “Minimill” stålverk
  - Oppsto først på midten av sekstitallet
  - Henter mesteparten av jernet sitt fra resirkulert materiale
  - Bruker en elektrisk bueovn (“arc furnace”) kan den lett startes og stoppes. Kan følge markedets etterspørsel: 24 timers operasjon når etterspørselen er høy, og mindre når etterspørsel er lav.



# Stålverk: Integrert v.s. Mini

- Et integrert stålverk har alle funksjonene for stålproduksjon
  - Gammel velprøvd teknologi
  - Gjør alt. Konverterer malm til flytende jern og videre til stål. Produserer stålblokker, reduserer størrelsen på blokkene til ferdig form.
  - Må gå kontinuerlig i flere år p.g.a. tekniske vansker med å kjøle ned apparaturen. Selv når etterspørselen er lav er det vanskelig å skru av ovnen.
  - Kan produsere stål av alle kvaliteter.
- “Minimill” stålverk
  - Oppsto først på midten av sekstitallet
  - Henter mesteparten av jernet sitt fra resirkulert materiale
  - Bruker en elektrisk bueovn (“arc furnace”) kan den lett startes og stoppes. Kan følge markedets etterspørsel: 24 timers operasjon når etterspørselen er høy, og mindre når etterspørsel er lav.
  - Ca. 20% billigere enn integrert stålverk, når samme kvalitet stål produseres.





Sparrows Point, Baltimore



Gerdau, Brasil

# Konsekvenser for stålproduksjon

---

# Konsekvenser for stålproduksjon

---

- Mini-stålverk gikk inn i markedet med lavkvalitet stål (armeringsjern)

# Konsekvenser for stålproduksjon

---

- Mini-stålverk gikk inn i markedet med lavkvalitet stål (armeringsjern)
- Integrerte stålverk var lykkelige over å kunne forlate det segmentet, marginene var lave.

# Konsekvenser for stålproduksjon

---

- Mini-stålverk gikk inn i markedet med lavkvalitet stål (armeringsjern)
- Integrerte stålverk var lykkelige over å kunne forlate det segmentet, marginene var lave.
- Småverkene øker kvaliteten, holder kostnadene lave, går så inn i markeder med høyere marginer. De integrerte verkene flykter så inn i markeder med ennå høyere marginer.

# Konsekvenser for stålproduksjon

---

- Mini-stålverk gikk inn i markedet med lavkvalitet stål (armeringsjern)
- Integrerte stålverk var lykkelige over å kunne forlate det segmentet, marginene var lave.
- Småverkene øker kvaliteten, holder kostnadene lave, går så inn i markeder med høyere marginer. De integrerte verkene flykter så inn i markeder med ennå høyere marginer.
- Men så går de tom for steder å flykte

# Konsekvenser for stålproduksjon

---

- Mini-stålverk gikk inn i markedet med lavkvalitet stål (armeringsjern)
- Integrerte stålverk var lykkelige over å kunne forlate det segmentet, marginene var lave.
- Småverkene øker kvaliteten, holder kostnadene lave, går så inn i markeder med høyere marginer. De integrerte verkene flykter så inn i markeder med ennå høyere marginer.
- Men så går de tom for steder å flykte
  - De klarte ikke å adoptere miniverk teknologi til et slikt nivå at de klarer å konkurrere effektivt.

# Konsekvenser for stålproduksjon

---

- Mini-stålverk gikk inn i markedet med lavkvalitet stål (armeringsjern)
- Integrerte stålverk var lykkelige over å kunne forlate det segmentet, marginene var lave.
- Småverkene øker kvaliteten, holder kostnadene lave, går så inn i markeder med høyere marginer. De integrerte verkene flykter så inn i markeder med ennå høyere marginer.
- Men så går de tom for steder å flykte
  - De klarte ikke å adoptere miniverk teknologi til et slikt nivå at de klarer å konkurrere effektivt.

Så

# Konsekvenser for stålproduksjon

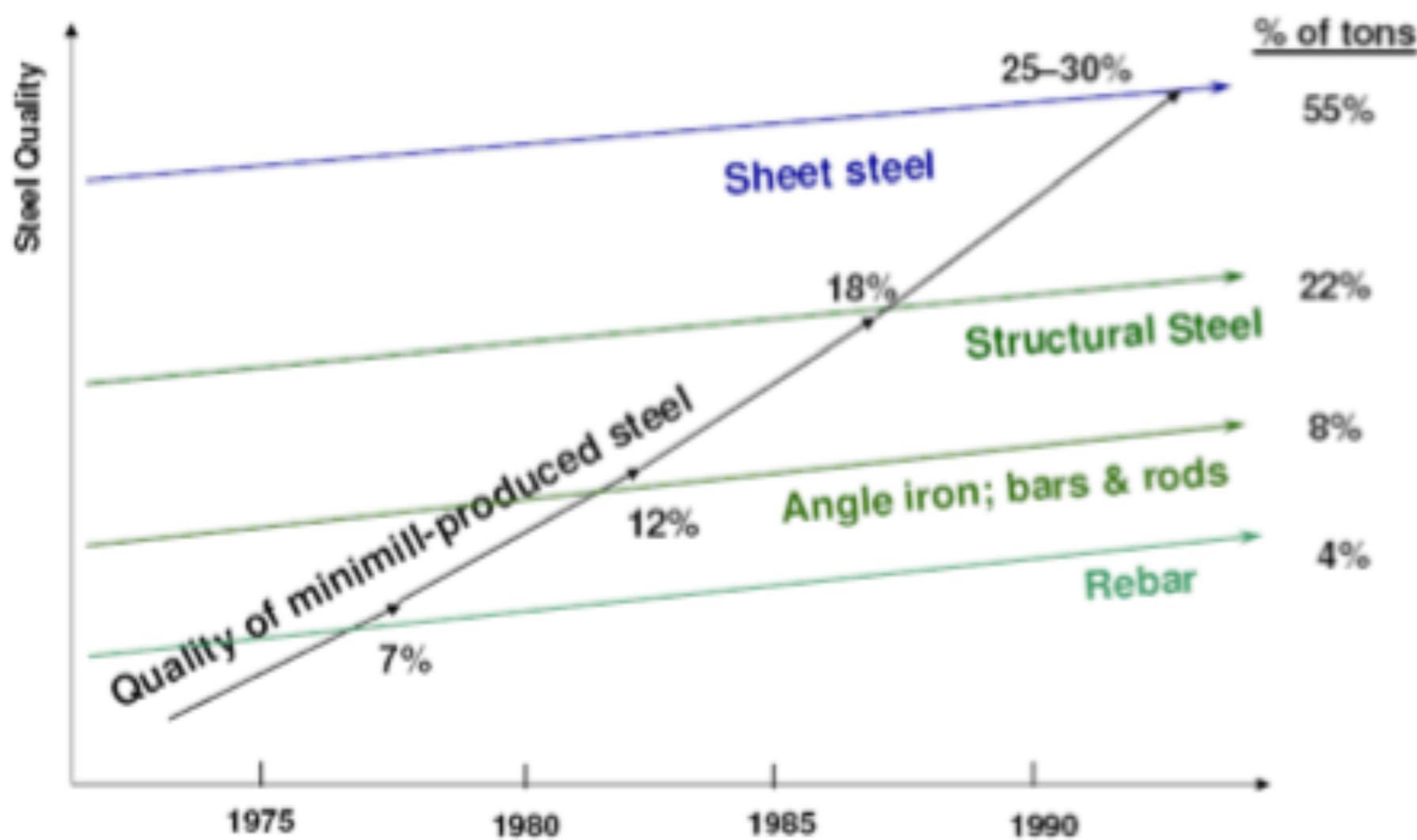
---

- Mini-stålverk gikk inn i markedet med lavkvalitet stål (armeringsjern)
- Integrerte stålverk var lykkelige over å kunne forlate det segmentet, marginene var lave.
- Småverkene øker kvaliteten, holder kostnadene lave, går så inn i markeder med høyere marginer. De integrerte verkene flykter så inn i markeder med ennå høyere marginer.
- Men så går de tom for steder å flykte
  - De klarte ikke å adoptere miniverk teknologi til et slikt nivå at de klarer å konkurrere effektivt.
  - Den integrerte stålindustrien har problemer

Så

## Asymmetry of motivation

INNOSIGHT  
Learning from market growth



# Fotografi

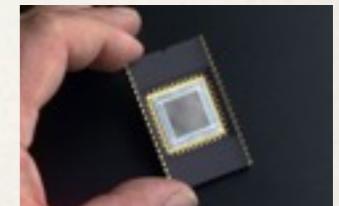
---



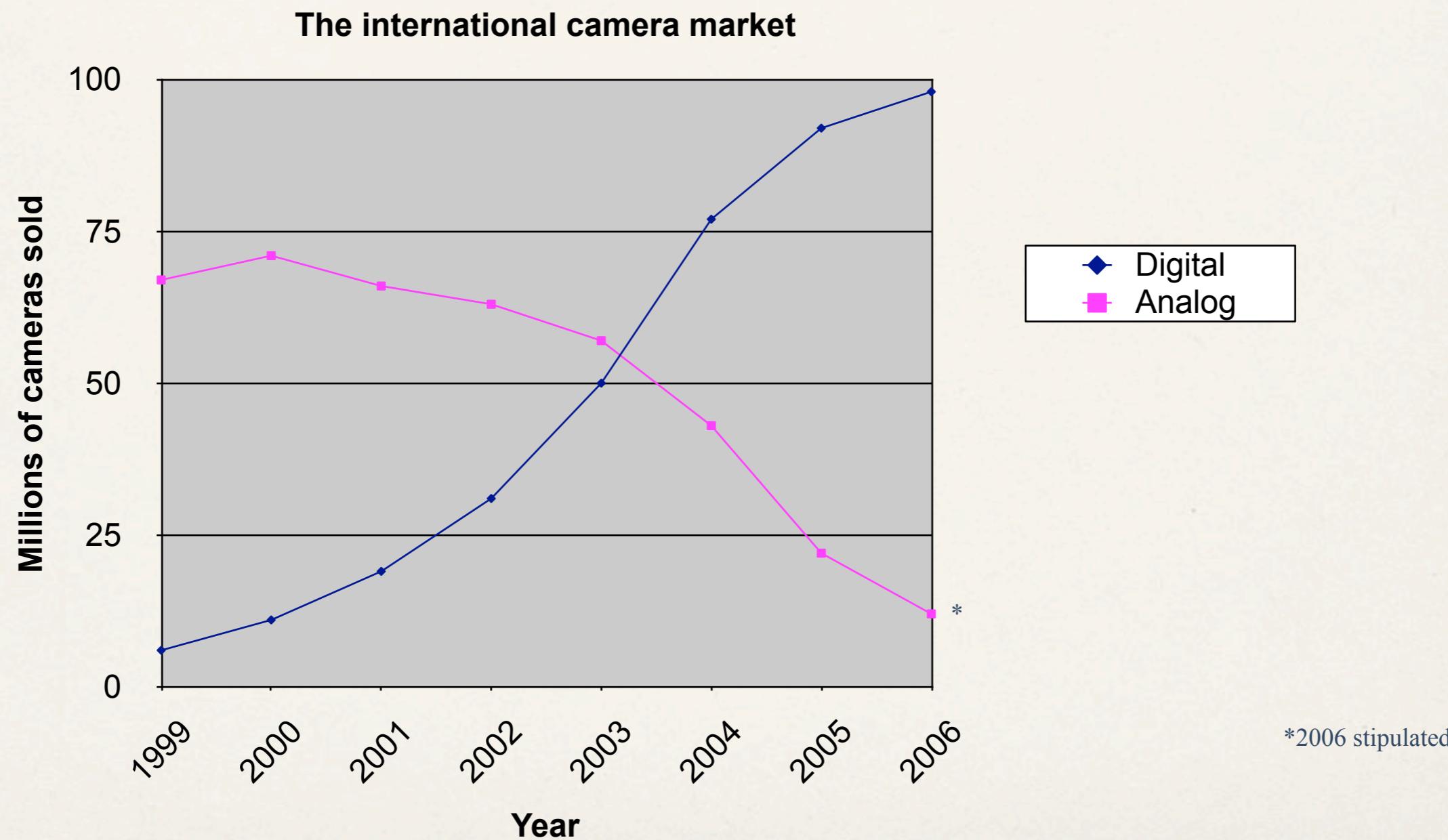
# Fotografi: Film v.s. digital sensor



- Kjemisk fotografi
  - Daguerre (1787-1851). Introduserte praktisk fotografi.
  - Eastman (1854-1932). Stiftet Kodak in 1881.
  - Kodachrome introdusert i 1935.
  - På 1980 tallet totalt dominerende for fotografi
    - (video og fax de to eneste unntakene av betydning)
- Digital fotografi
  - CCD sensor oppfunnet i 1969, Bell Labs.
  - Første kommersielle sensor, 1974. Fairchild.
  - Første low-end kamera, tidlig på nittitallet.



# Plutselig skjedde det noe



# Digital fotografi, noen konsekvenser

---

Digitalt fotografi er i dag totalt dominerende for de fleste typer fotografi, både høy og lavende applikasjoner

- Gammel teknologi dør
  - Film er supert, men det er på vei ut
- Noen selskaper døde
  - Polaroid trodde de var i filmindustrien
- Noen selskaper justerte kurset og overlevde
  - Både Fuji klarer seg, men film er ikke lenger et hovedprodukt.
- Mange nye aktører etablerte seg i forskjellige slags nisjer



# Kodak v.s. Polaroid

---



- **Kodak**

- Så at noe skjedde
- Investerte > 5 Mrd USD i F&U
- Prøvde mange ting. Noen ting funket, mange ting gjorde ikke det.
- Konk i 2012

- **Polaroid**

- Skjønte ikke hva som skjedde.
- Fokuserte nesten helt eksklusivt på inkrementelle forbedringer av sitt basisprodukt
  - som forøvrig hadde tjent dem ekstremt godt intil det tidspunktet.
- Konk i 2001

# Fuji (fra wikipedia)



- Luktet lunta på åttitallet
- Tre-armet strategi:
  - Tyn film ("cash cow")
  - Forbered bytte til digital film.
  - Utvikle nye forretningsmuligheter.

Even as early as the 1980s, the company had foresaw that the photography switch from film to digital, so "it developed a three-pronged strategy: to squeeze as much money out of the film business as possible, to prepare for the switch to digital and to develop new business lines". While both film manufacturers recognized this fundamental change, it can be said that Fuji Photo had adopted to this shift much more successfully than Eastman Kodak (which filed for bankruptcy in January 2012). For instance, Fuji Photo CEO Shigetaka Komori managed to break longstanding Japanese corporate traditions, while Kodak was slow to change due to its executives' "mentality of perfect products, rather than the high-tech mindset of make it, launch it, fix it". Fuji Photo's diversification efforts also succeeded while Kodak's had failed; furthermore Kodak built up a large but barely profitable digital camera business that was undone quickly by smartphone cameras.[\[5\]](#)

# Fuji (fra wikipedia)



- Luktet lunta på åttitallet
- Tre-armet strategi:
  - Tyn film ("cash cow")
  - Forbered bytte til digital film.
  - Utvikle nye forretningsmuligheter.

Even as early as the 1980s, the company had foresaw that the photography switch from film to digital, so "it developed a three-pronged strategy: to squeeze as much money out of the film business as possible, to prepare for the switch to digital and to develop new business lines". While both film manufacturers recognized this fundamental change, it can be said that Fuji Photo had adopted to this shift much more successfully than Eastman Kodak (which filed for bankruptcy in January 2012). For instance, Fuji Photo CEO Shigetaka Komori managed to break longstanding Japanese corporate traditions, while Kodak was slow to change due to its executives' "mentality of perfect products, rather than the high-tech mindset of make it, launch it, fix it". Fuji Photo's diversification efforts also succeeded while Kodak's had failed; furthermore Kodak built up a large but barely profitable digital camera business that was undone quickly by smartphone cameras.[\[5\]](#)

# Fuji (fra wikipedia)



- Luktet lunta på åttitallet
- Tre-armet strategi:
  - Tyn film ("cash cow")
  - Forbered bytte til digital film.
  - Utvikle nye forretningsmuligheter.

Kodak was slow to change due to its executives' "mentality of perfect products, rather than the high-tech mindset of make it, launch it, fix it".

Even as early as the 1980s, the company had foresaw that the photography switch from film to digital, so "it developed a three-pronged strategy: to squeeze as much money out of the film business as possible, to prepare for the switch to digital and to develop new business lines". While both film manufacturers recognized this fundamental change, it can be said that Fuji Photo had adopted to this shift much more successfully than Eastman Kodak (which filed for bankruptcy in January 2012). For instance, Fuji Photo CEO Shigetaka Komori managed to break longstanding Japanese corporate traditions, while Kodak was slow to change due to its executives' "mentality of perfect products, rather than the high-tech mindset of make it, launch it, fix it". Fuji Photo's diversification efforts also succeeded while Kodak's had failed; furthermore Kodak built up a large but barely profitable digital camera business that was undone quickly by smartphone cameras.<sup>[5]</sup>

# Fleire eksempler på disrupsjoner

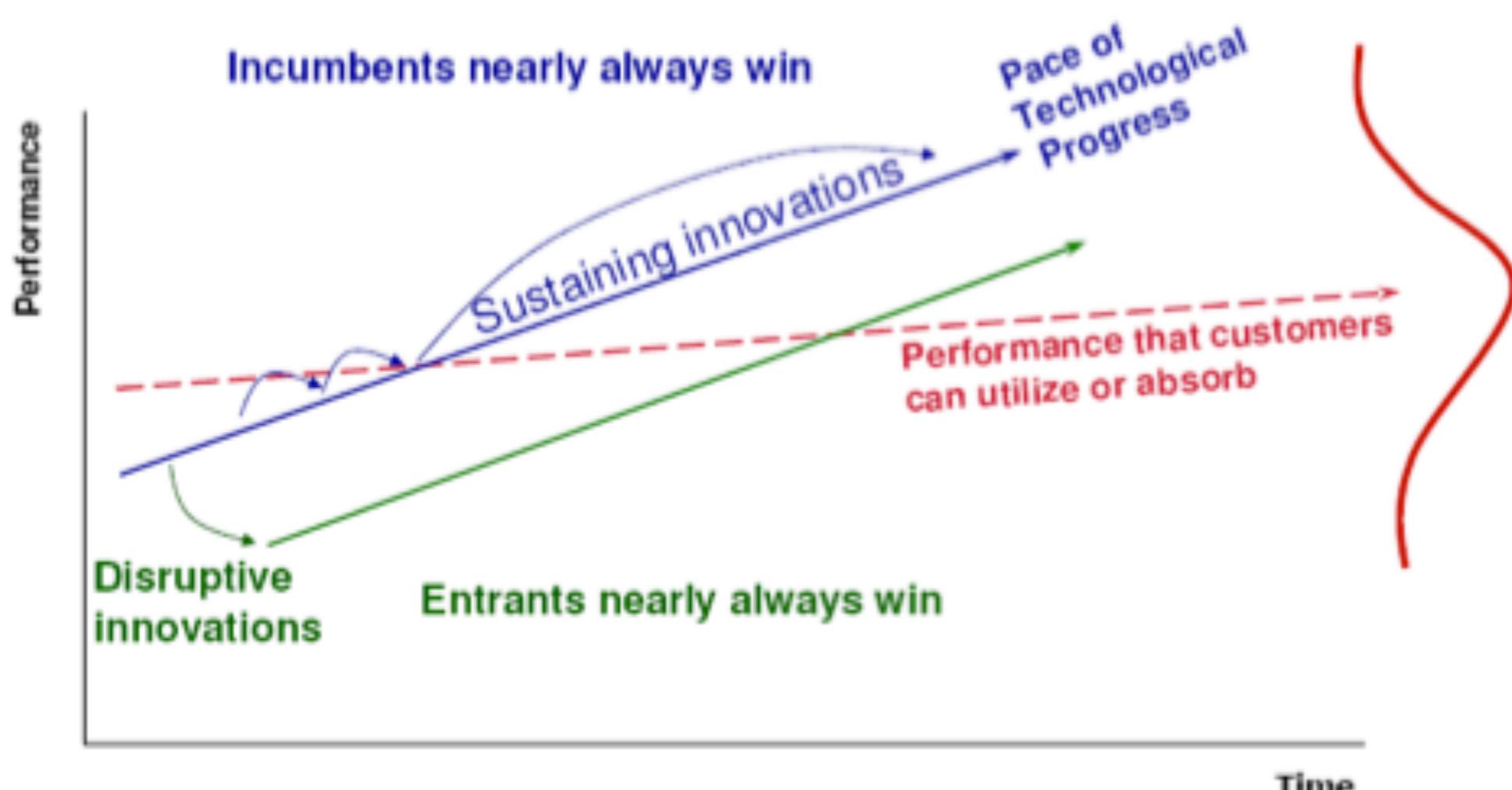
(data fra Wikipedia)

<b>Disruptive Innovation</b>	<b>Displaced or Marginalized technology</b>	<b>Blip</b>	<b>Impact</b>	<b>Years</b>
Desktop publishing	Lead type publishing	1975	1995	20
Personal computers	Minicomputers, Workstations	1975	1995	20
Compact disc	Cassettes and Records	1973	1990	17
Electronic mail	Telegraphy	1968	1990	22
Digital photography	Chemical photography	1967	2003	36
Mini steel mills	Integrated steel mills	1965	1990	25
Minicomputers	Mainframes	1960	1980	20
Container ships and containerization	Break cargo ships and stevedores	1956	1980	24
Semiconductors	Vacuum tubes	1928	1973	45
Automobiles	Horses (for transport)	1885	1930	45
Sailing ships	Steamships	1690	1900	210
Internal combustion engine	Human or animal power	1509	1930	421
Muskets	Crossbows and longbows	1450	1800	350

# Begrepsapparat

For å tolke det vi har sett til nå

# Sustaining versus disruptive innovation as a model for thinking about growth



# Adjektiver som beskriver forskjellige typer innovasjon

---

Adjektiver som beskriver forskjellige typer innovasjon

---

## **Trinnvis “sustaining” innovasjon**

# Adjektiver som beskriver forskjellige typer innovasjon

---

## **Trinnvis “sustaining” innoveasjon**

- Bedre

# Adjektiver som beskriver forskjellige typer innovasjon

---

## **Trinnvis “sustaining” innoveasjon**

- Bedre
- Neste generasjon av ytelse

# Adjektiver som beskriver forskjellige typer innovasjon

---

## **Trinnvis “sustaining” innovasjon**

- Bedre
- Neste generasjon av ytelse
- Et stort steg fremover

# Adjektiver som beskriver forskjellige typer innovasjon

---

## **Trinnvis “sustaining” innoveasjon**

- Bedre
- Neste generasjon av ytelse
- Et stort steg fremover
- Komplisert

# Adjektiver som beskriver forskjellige typer innovasjon

---

## **Trinnvis “sustaining” innovasjon**

- Bedre
- Neste generasjon av ytelse
- Et stort steg fremover
- Komplisert

## **Disruptiv innovasjon**

# Adjektiver som beskriver forskjellige typer innovasjon

---

## **Trinnvis “sustaining” innovasjon**

- Bedre
- Neste generasjon av ytelse
- Et stort steg fremover
- Komplisert

## **Disruptiv innovasjon**

- Anerledes

# Adjektiver som beskriver forskjellige typer innovasjon

---

## **Trinnvis “sustaining” innovasjon**

- Bedre
- Neste generasjon av ytelse
- Et stort steg fremover
- Komplisert

## **Disruptiv innovasjon**

- Anderledes
- “God nok” ytelse

# Adjektiver som beskriver forskjellige typer innovasjon

---

## **Trinnvis “sustaining” innovasjon**

- Bedre
- Neste generasjon av ytelse
- Et stort steg fremover
- Komplisert

## **Disruptiv innovasjon**

- Anderledes
- “God nok” ytelse
- Et stort steg nedover

# Adjektiver som beskriver forskjellige typer innovasjon

---

## **Trinnvis “sustaining” innovasjon**

- Bedre
- Neste generasjon av ytelse
- Et stort steg fremover
- Komplisert

## **Disruptiv innovasjon**

- Anderledes
- “God nok” ytelse
- Et stort steg nedover
- Enkelt

# Adjektiver som beskriver forskjellige typer innovasjon

---

## **Trinnvis “sustaining” innovasjon**

- Bedre
- Neste generasjon av ytelse
- Et stort steg fremover
- Komplisert

## **Disruptiv innovasjon**

- Anderledes
- “God nok” ytelse
- Et stort steg nedover
- Enkelt

Example: ISDN

Eksempel: VOIP

# Disruptiv == Forstyrrende

---

**dis·rupt** (ds-rpt)

*tr.v. dis·rupt·ed, dis·rupt·ing, dis·rupts*

1. To throw into confusion or disorder: *Protesters disrupted the candidate's speech.*
2. To interrupt or impede the progress, movement, or procedure of: *Our efforts in the garden were disrupted by an early frost.*
3. To break or burst; rupture.





V.S.



# Disruptiv == banebrytende

---

Alle de velopdragne følger banen, og den flinkeste kommer først i mål, om da ikke noen ”juks” og ikke følger banen.



# Disruptiv == banebrytende

---

Alle de velopdragne følger banen, og den flinkeste kommer først i mål, om da ikke noen ”juks” og ikke følger banen.



# Disruptiv == banebrytende

---

Alle de velopdragne følger banen, og den flinkeste kommer først i mål, om da ikke noen ”juks” og ikke følger banen.



# Disruptiv == banebrytende

---

Alle de velopdragne følger banen, og den flinkeste kommer først i mål, om da ikke noen ”juks” og ikke følger banen.





# **Disruptiv innovasjon**



# **Disruptiv innovasjon**

- Anerledes



# **Disruptiv innovasjon**

- Anerledes
- “God nok” ytelse



# **Disruptiv innovasjon**

- Anerledes
- “God nok” ytelse
- Et stort steg nedover

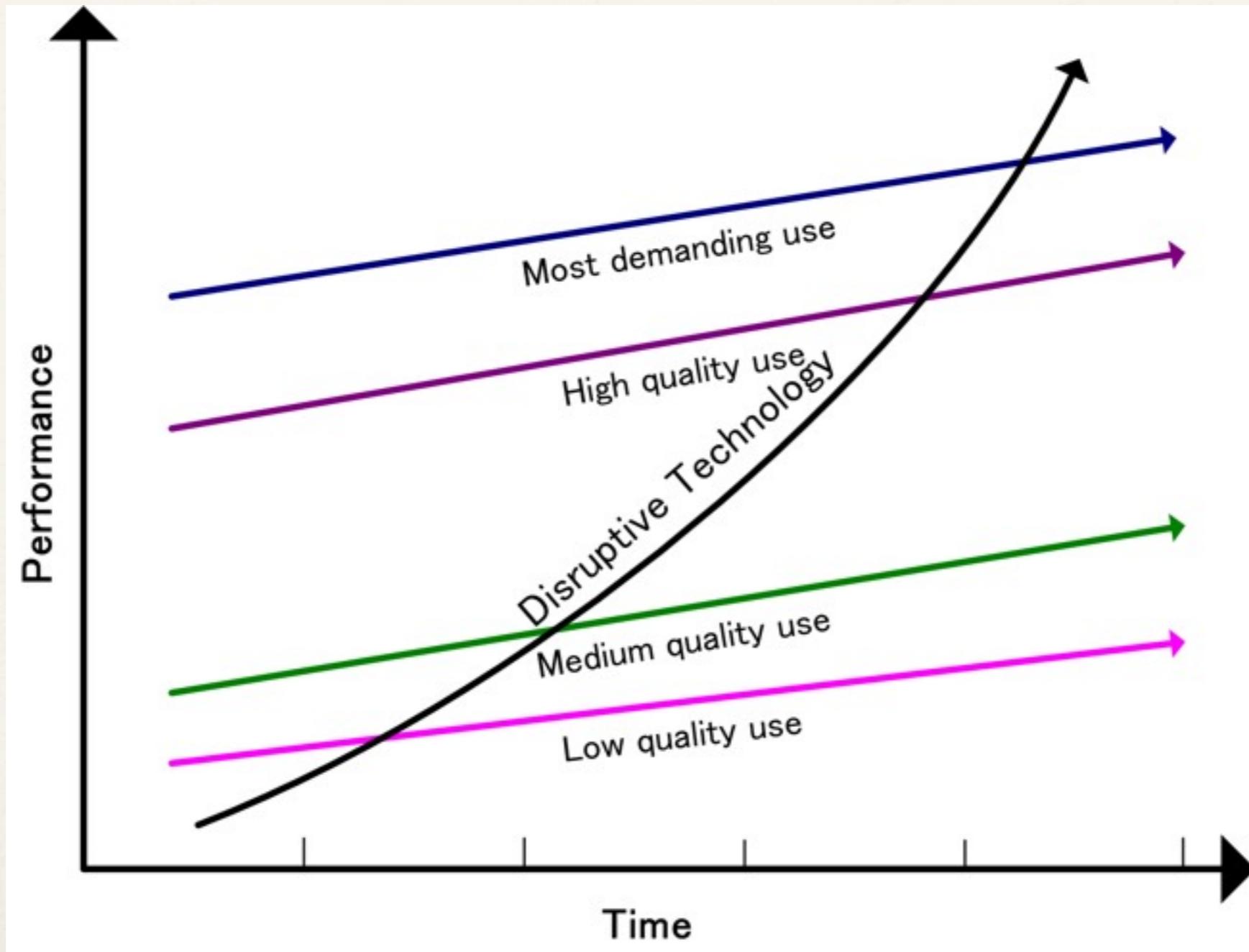


# **Disruptiv innovasjon**

- Anerledes
- “God nok” ytelse
- Et stort steg nedover
- Enkelt



# En disruptiv teknologi som blir bedre



# Asymmetriske aktører

---

# Asymmetriske aktører

---

- ❖ De er ikke like!

# Asymmetriske aktører

---

- ❖ De er ikke like!
- ❖ De vil ikke de samme tingene

# Asymmetriske aktører

---

- ❖ De er ikke like!
- ❖ De vil ikke de samme tingene
- ❖ Eller de kan ikke de samme tingene

# Asymmetriske aktører

---

- ❖ De er ikke like!
- ❖ De vil ikke de samme tingene
- ❖ Eller de kan ikke de samme tingene
- ❖ Eller begge deler

# Asymmetriske aktører

---

- ❖ De er ikke like!
- ❖ De vil ikke de samme tingene
- ❖ Eller de kan ikke de samme tingene
- ❖ Eller begge deler
- ❖ Minst en av dem er “rare” sett fra den andres perspektiv

# Hvordan virker innovasjoner? Det kommer an på kundene.

---

# Hvordan virker innovasjoner? Det kommer an på kundene.

---

Kundetype	Definerende egenskaper	Hva kan skje	Signaler
-----------	------------------------	--------------	----------

# Hvordan virker innovasjoner? Det kommer an på kundene.

Kundetype	Definerende egenskaper	Hva kan skje	Signaler
<i>Ikke-forbrukere</i>	Mangler ferdigheter eller ressurser til å gjøre en oppgave i ønsket kontekst	<i>Disruptiv innovasjon i et nytt marked</i>	Tjenester som hjelper forbrukere å gjøre ting de allerede gjør. Eksplosiv vekst i nye markeder.

# Hvordan virker innovasjoner? Det kommer an på kundene.

Kundetype	Definerende egenskaper	Hva kan skje	Signaler
<i>Ikke-forbrukere</i>	Mangler ferdigheter eller ressurser til å gjøre en oppgave i ønsket kontekst	<i>Disruptiv innovasjon i et nytt marked</i>	Tjenester som hjelper forbrukere å gjøre ting de allerede gjør. Eksplosiv vekst i nye markeder.
<i>Underbetjente</i>	Frustrert over et produkts ytelse, vil betale for mer.	Stegvis innovasjon i high-end	Nye forbedrede produkter til eksisterende kunder via stegvis innovasjon

# Hvordan virker innovasjoner? Det kommer an på kundene.

Kundetype	Definerende egenskaper	Hva kan skje	Signaler
Ikke-forbrukere	Mangler ferdigheter eller ressurser til å gjøre en oppgave i ønsket kontekst	<i>Disruptiv innovasjon i et nytt marked</i>	Tjenester som hjelper forbrukere å gjøre ting de allerede gjør. Eksplosiv vekst i nye markeder.
Underbetjente	Frustrert over et produkts ytelse, vil betale for mer.	Stegvis innovasjon i high-end	Nye forbedrede produkter til eksisterende kunder via stegvis innovasjon
Overbetjente	Deres behov er dekket, uvillige til å betale for mer ytelse	<i>Disruptiv innovasjon i lav-ende segmentet</i>	Ny forretningsmodell for å betjene lav-ende kunder. Nykommere tar hovedandelen av markedet. Innovasjon skjer nærmere sluttbrukeren hos spesialister.

# Hvordan reagere?

For å tolke det vi har sett til nå

# Hvordan reagere på en disrupsjon?

---

# Hvordan reagere på en disrupsjon?

---

- Flere mulige svar

# Hvordan reagere på en disrupsjon?

---

- Flere mulige svar
  - Ignorer det

# Hvordan reagere på en disrupsjon?

---

- Flere mulige svar
  - Ignorer det
    - Kanskje det bare er hype ikke en ekte disrupsjon? Kanskje timingen er feil? Vent og se.

# Hvordan reagere på en disrupsjon?

---

- Flere mulige svar
  - Ignorer det
    - Kanskje det bare er hype ikke en ekte disrupsjon? Kanskje timingen er feil? Vent og se.
  - Press ("Cram") det inn i det eksisterende produktilbudet

# Hvordan reagere på en disrupsjon?

---

- Flere mulige svar
  - Ignorer det
    - Kanskje det bare er hype ikke en ekte disrupsjon? Kanskje timingen er feil? Vent og se.
  - Press ("Cram") det inn i det eksisterende produktilbudet
    - f.eks. ny feature i eksisterende produkt.

# Hvordan reagere på en disrupsjon?

---

- Flere mulige svar
  - Ignorer det
    - Kanskje det bare er hype ikke en ekte disrupsjon? Kanskje timingen er feil? Vent og se.
  - Press ("Cram") det inn i det eksisterende produktilbudet
    - f.eks. ny feature i eksisterende produkt.
  - Produser et "fortsettende svar"

# Hvordan reagere på en disrupsjon?

---

- Flere mulige svar
  - Ignorer det
    - Kanskje det bare er hype ikke en ekte disrupsjon? Kanskje timingen er feil? Vent og se.
  - Press ("Cram") det inn i det eksisterende produktilbudet
    - f.eks. ny feature i eksisterende produkt.
  - Produser et "fortsettende svar"
    - Endre det eksisterende produktet innen det eksisterende rammeverket. Forbedre produktet. Senk prisen. Kjøp konkurrenter. Driv lobbyvirksomhet overfor regulatørene. Kjøp tid.

# Hvordan reagere på en disrupsjon?

---

- Flere mulige svar
  - Ignorer det
    - Kanskje det bare er hype ikke en ekte disrupsjon? Kanskje timingen er feil? Vent og se.
  - Press ("Cram") det inn i det eksisterende produktilbudet
    - f.eks. ny feature i eksisterende produkt.
  - Produser et "fortsettende svar"
    - Endre det eksisterende produktet innen det eksisterende rammeverket. Forbedre produktet. Senk prisen. Kjøp konkurrenter. Driv lobbyvirksomhet overfor regulatørene. Kjøp tid.
  - Omfavne disrupasjonen

# Hvordan reagere på en disrupsjon?

---

- Flere mulige svar
  - Ignorer det
    - Kanskje det bare er hype ikke en ekte disrupsjon? Kanskje timingen er feil? Vent og se.
  - Press ("Cram") det inn i det eksisterende produktilbudet
    - f.eks. ny feature i eksisterende produkt.
  - Produser et "fortsettende svar"
    - Endre det eksisterende produktet innen det eksisterende rammeverket. Forbedre produktet. Senk prisen. Kjøp konkurrenter. Driv lobbyvirksomhet overfor regulatørene. Kjøp tid.
  - Omfavne disrupasjonen
    - Omfavne disrupasjonen. Lær å spille det nye spillet. Sett opp kanibaliserende operasjoner, kjøp eksterne virksomheter som allerede har vist at de vet hvordan de spiller.

# Hvordan reagere på en disrupsjon?

---

- Flere mulige svar
  - Ignorer det
    - Kanskje det bare er hype ikke en ekte disrupsjon? Kanskje timingen er feil? Vent og se.
  - Press ("Cram") det inn i det eksisterende produktilbudet
    - f.eks. ny feature i eksisterende produkt.
  - Produser et "fortsettende svar"
    - Endre det eksisterende produktet innen det eksisterende rammeverket. Forbedre produktet. Senk prisen. Kjøp konkurrenter. Driv lobbyvirksomhet overfor regulatørene. Kjøp tid.
  - Omfavne disrupasjonen
    - Omfavne disrupasjonen. Lær å spille det nye spillet. Sett opp kanibaliserende operasjoner, kjøp eksterne virksomheter som allerede har vist at de vet hvordan de spiller.
- Hva er det riktige svaret?

# Hvordan reagere på en disrupsjon?

---

- Flere mulige svar
  - Ignorer det
    - Kanskje det bare er hype ikke en ekte disrupsjon? Kanskje timingen er feil? Vent og se.
  - Press ("Cram") det inn i det eksisterende produktilbudet
    - f.eks. ny feature i eksisterende produkt.
  - Produser et "fortsettende svar"
    - Endre det eksisterende produktet innen det eksisterende rammeverket. Forbedre produktet. Senk prisen. Kjøp konkurrenter. Driv lobbyvirksomhet overfor regulatørene. Kjøp tid.
  - Omfavne disrupasjonen
    - Omfavne disrupasjonen. Lær å spille det nye spillet. Sett opp kanibaliserende operasjoner, kjøp eksterne virksomheter som allerede har vist at de vet hvordan de spiller.
- Hva er det riktige svaret?
  - Kommer an på situasjonen.

# Hvordan reagere på en disrupsjon?

---

- Flere mulige svar
  - Ignorer det
    - Kanskje det bare er hype ikke en ekte disrupsjon? Kanskje timingen er feil? Vent og se.
  - Press ("Cram") det inn i det eksisterende produktilbudet
    - f.eks. ny feature i eksisterende produkt.
  - Produser et "fortsettende svar"
    - Endre det eksisterende produktet innen det eksisterende rammeverket. Forbedre produktet. Senk prisen. Kjøp konkurrenter. Driv lobbyvirksomhet overfor regulatørene. Kjøp tid.
  - Omfavne disrupasjonen
    - Omfavne disrupasjonen. Lær å spille det nye spillet. Sett opp kanibaliserende operasjoner, kjøp eksterne virksomheter som allerede har vist at de vet hvordan de spiller.
- Hva er det riktige svaret?
  - Kommer an på situasjonen.
  - Flere svar kan være riktige

# Hvordan reagere på en disrupsjon?

---

- Flere mulige svar
  - Ignorer det
    - Kanskje det bare er hype ikke en ekte disrupsjon? Kanskje timingen er feil? Vent og se.
  - Press ("Cram") det inn i det eksisterende produktilbudet
    - f.eks. ny feature i eksisterende produkt.
  - Produser et "fortsettende svar"
    - Endre det eksisterende produktet innen det eksisterende rammeverket. Forbedre produktet. Senk prisen. Kjøp konkurrenter. Driv lobbyvirksomhet overfor regulatørene. Kjøp tid.
  - Omfavne disrupasjonen
    - Omfavne disrupasjonen. Lær å spille det nye spillet. Sett opp kanibaliserende operasjoner, kjøp eksterne virksomheter som allerede har vist at de vet hvordan de spiller.
- Hva er det riktige svaret?
  - Kommer an på situasjonen.
  - Flere svar kan være riktige
    - Hvilket leder oss til ...

# Hvordan omfavne (kort versjon)

---

# Hvordan omfavne (kort versjon)

---

## **1. Disruptive innovasjoner er kilder til vekst.**

# Hvordan omfavne (kort versjon)

---

## 1. Disruptive innovasjoner er kilder til vekst.

- “All Innovative ideas start out as **half-baked** propositions.  
“— Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, and Scott D. Anthony

# Hvordan omfavne (kort versjon)

---

## **1. Disruptive innovasjoner er kilder til vekst.**

- “All Innovative ideas start out as **half-baked** propositions.  
“— Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, and Scott D. Anthony

## **2. Disrupsjoner vil enten skape et nytt marked, eller ta lav-enden av et eksisterende marked**

# Hvordan omfavne (kort versjon)

---

## **1. Disruptive innovasjoner er kilder til vekst.**

- “All Innovative ideas start out as **half-baked** propositions.  
“— Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, and Scott D. Anthony

## **2. Disrupsjoner vil enten skape et nytt marked, eller ta lav-enden av et eksisterende marked**

- Managers must be patient for growth but impatient for profitability.  
— Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, Scott D. Anthony

# Hvordan omfavne (kort versjon)

---

## **1. Disruptive innovasjoner er kilder til vekst.**

- “All Innovative ideas start out as **half-baked** propositions.  
“— Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, and Scott D. Anthony

## **2. Disrupsjoner vil enten skape et nytt marked, eller ta lav-enden av et eksisterende marked**

- Managers must be patient for growth but impatient for profitability.  
— Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, Scott D. Anthony

## **3. Disruptive muligheter krever en separat planleggingsprosess**

# Hvordan omfavne (kort versjon)

---

## **1. Disruptive innovasjoner er kilder til vekst.**

- “All Innovative ideas start out as **half-baked** propositions.  
“— Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, and Scott D. Anthony

## **2. Disrupsjoner vil enten skape et nytt marked, eller ta lav-enden av et eksisterende marked**

- Managers must be patient for growth but impatient for profitability.  
— Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, Scott D. Anthony

## **3. Disruptive muligheter krever en separat planleggingsprosess**

- Som hovedregel er det veldig vanskelig å besvare ekte disrupsjoner fra innsiden av et eksisterende rammeverk.

# Hvordan omfavne (kort versjon)

---

## **1. Disruptive innovasjoner er kilder til vekst.**

- “All Innovative ideas start out as **half-baked** propositions.  
“— Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, and Scott D. Anthony

## **2. Disrupsjoner vil enten skape et nytt marked, eller ta lav-enden av et eksisterende marked**

- Managers must be patient for growth but impatient for profitability.  
— Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, Scott D. Anthony

## **3. Disruptive muligheter krever en separat planleggingsprosess**

- Som hovedregel er det veldig vanskelig å besvare ekte disrupsjoner fra innsiden av et eksisterende rammeverk.

## **4. Ikke forsøk å endre kundene dine - hjelp dem.**

# Hvordan omfavne (kort versjon)

---

## **1. Disruptive innovasjoner er kilder til vekst.**

- “All Innovative ideas start out as **half-baked** propositions.  
“— Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, and Scott D. Anthony

## **2. Disrupsjoner vil enten skape et nytt marked, eller ta lav-enden av et eksisterende marked**

- Managers must be patient for growth but impatient for profitability.  
— Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, Scott D. Anthony

## **3. Disruptive muligheter krever en separat planleggingsprosess**

- Som hovedregel er det veldig vanskelig å besvare ekte disrupsjoner fra innsiden av et eksisterende rammeverk.

## **4. Ikke forsøk å endre kundene dine - hjelp dem.**

- La deres behov være din rettesnor, ikke dine tilbud.

# Hvordan omfavne (kort versjon)

---

## **1. Disruptive innovasjoner er kilder til vekst.**

- “All Innovative ideas start out as **half-baked** propositions.  
“— Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, and Scott D. Anthony

## **2. Disrupsjoner vil enten skape et nytt marked, eller ta lav-enden av et eksisterende marked**

- Managers must be patient for growth but impatient for profitability.  
— Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, Scott D. Anthony

## **3. Disruptive muligheter krever en separat planleggingsprosess**

- Som hovedregel er det veldig vanskelig å besvare ekte disrupsjoner fra innsiden av et eksisterende rammeverk.

## **4. Ikke forsøk å endre kundene dine - hjelp dem.**

- La deres behov være din rettesnor, ikke dine tilbud.

## **5. Vær tolmodig m.h.p vekst, men uttolmodig m.h.p. profitabilitet**

# Hvordan omfavne (kort versjon)

---

## **1. Disruptive innovasjoner er kilder til vekst.**

- “All Innovative ideas start out as **half-baked** propositions.  
“— Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, and Scott D. Anthony

## **2. Disrupsjoner vil enten skape et nytt marked, eller ta lav-enden av et eksisterende marked**

- Managers must be patient for growth but impatient for profitability.  
— Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, Scott D. Anthony

## **3. Disruptive muligheter krever en separat planleggingsprosess**

- Som hovedregel er det veldig vanskelig å besvare ekte disrupsjoner fra innsiden av et eksisterende rammeverk.

## **4. Ikke forsøk å endre kundene dine - hjelp dem.**

- La deres behov være din rettesnor, ikke dine tilbud.

## **5. Vær tolmodig m.h.p vekst, men uttolmodig m.h.p. profitabilitet**

- Etabler nye *forretninger*, ikke teknologidemonstrasjoner

# Den ennå kortere versjone versjonen

---



# Den ennå kortere versjone versjonen

---

- Identifiser mulige disruptsjoner



# Den ennå kortere versjone versjonen

---

- Identifiser mulige disruptsjoner
- Etabler et fotfeste ett eller annet sted



# Den ennå kortere versjone versjonen

---

- Identifiser mulige disruptsjoner
- Etabler et fotfeste ett eller annet sted
  - Med en gang det grunnleggende konseptet er praktisk demonstrerbart, få *en eller annen betalende* kunde til de nye greiene.



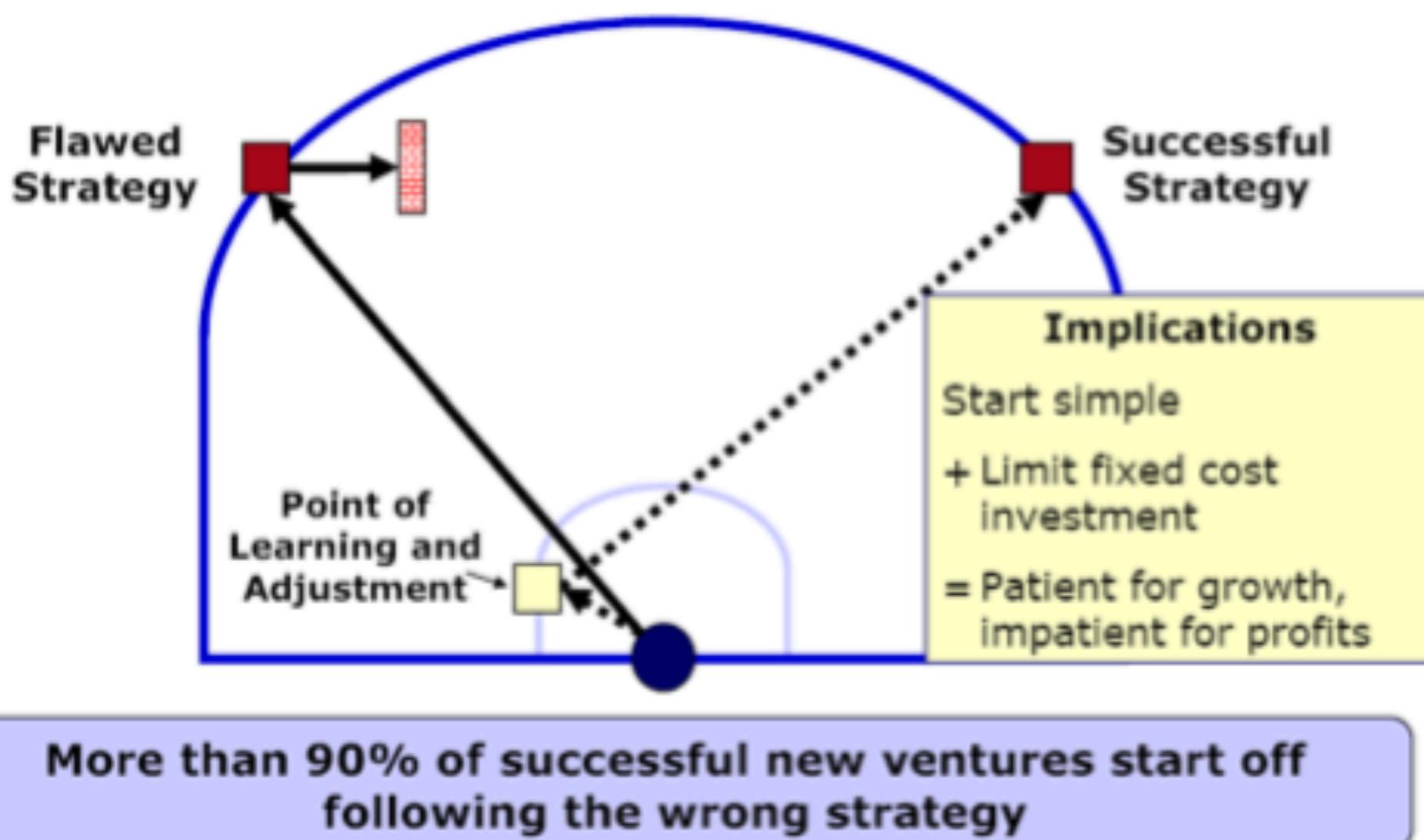
# Den ennå kortere versjone versjonen

---

- Identifiser mulige disruptsjoner
- Etabler et fotfeste ett eller annet sted
  - Med en gang det grunnleggende konseptet er praktisk demonstrerbart, få *en eller annen betalende* kunde til de nye greiene.
- Utvid bruk, modifiser forretningsmodellen

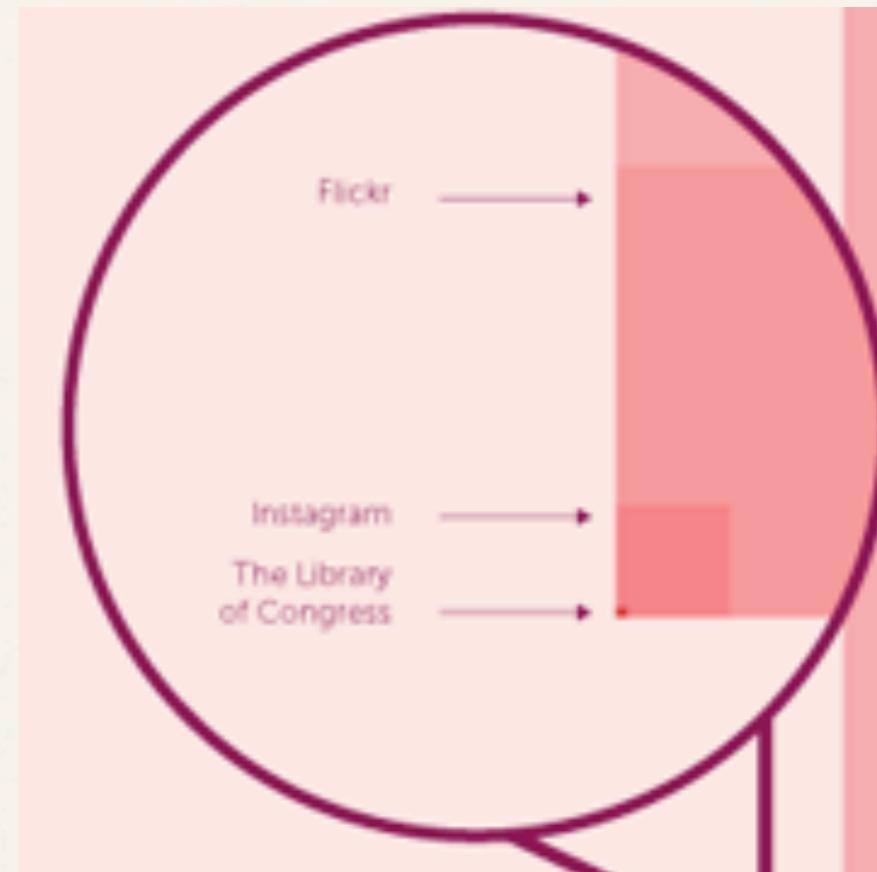


# Establishing a winning foothold strategy is a key to disruptive success

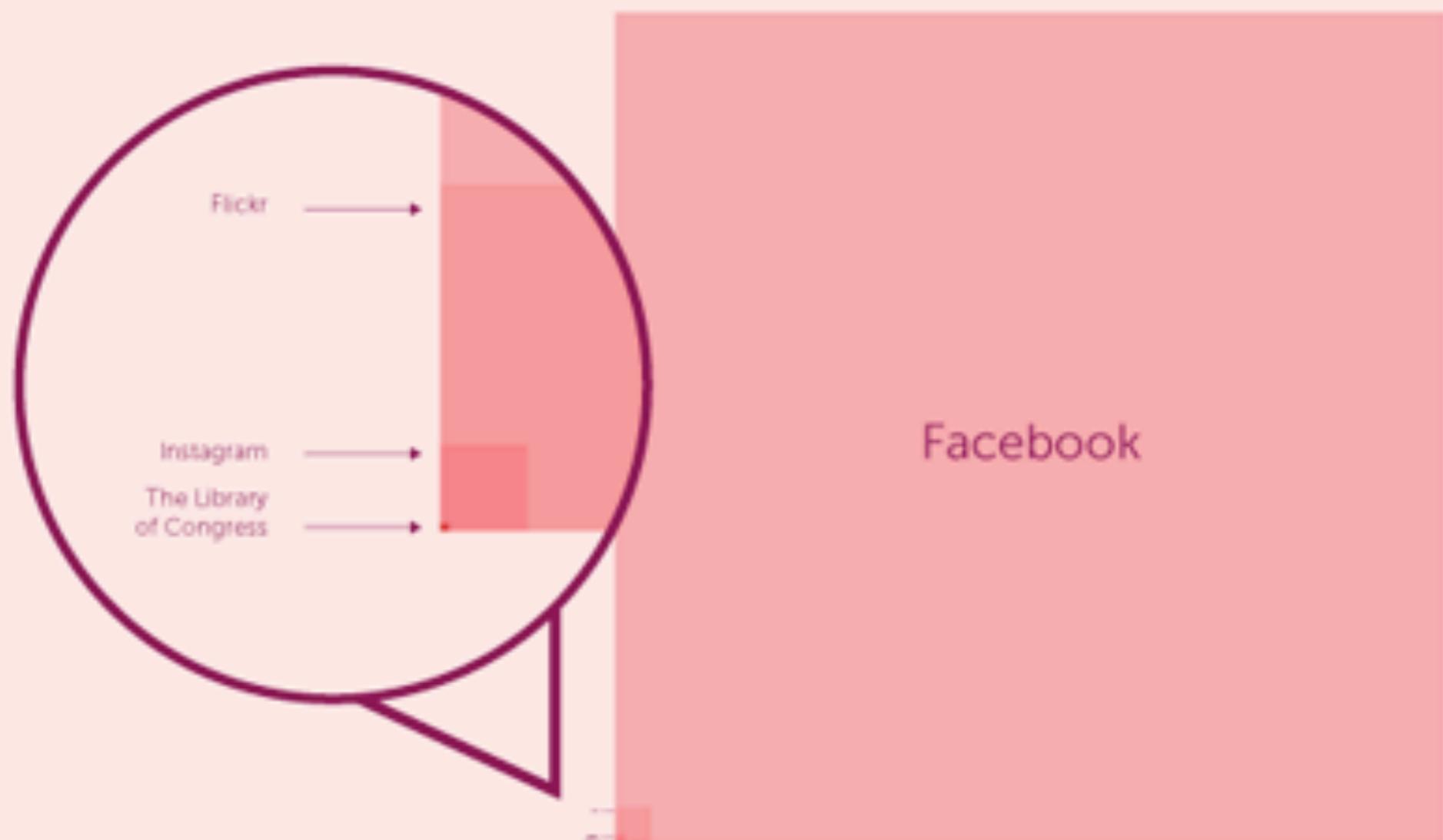


# flickr

- Flickr was developed by Ludicorp, a [Vancouver](#)-based company, and launched in February 2004. The service emerged out of tools originally created for Ludicorp's *Game Neverending*, a web-based [massively multiplayer online game](#). Flickr proved a more feasible project, and ultimately *Game Neverending* was shelved.  
[6] [ from wikipedia]



# THE WORLD'S LARGEST PHOTO LIBRARIES



# Disruptive endringer

---

- ❖ **Christensens forskningsspørsmål:** *Hvorfor går gode selskaper til grunne?*
- ❖ **Hans svar:** En prosess han kaller “*disrupsjon*” som gjør at suksessfulle beslutningstagere ofte tar dårlige strategiske beslutninger.



# Teori for å forutse industriendringer

---

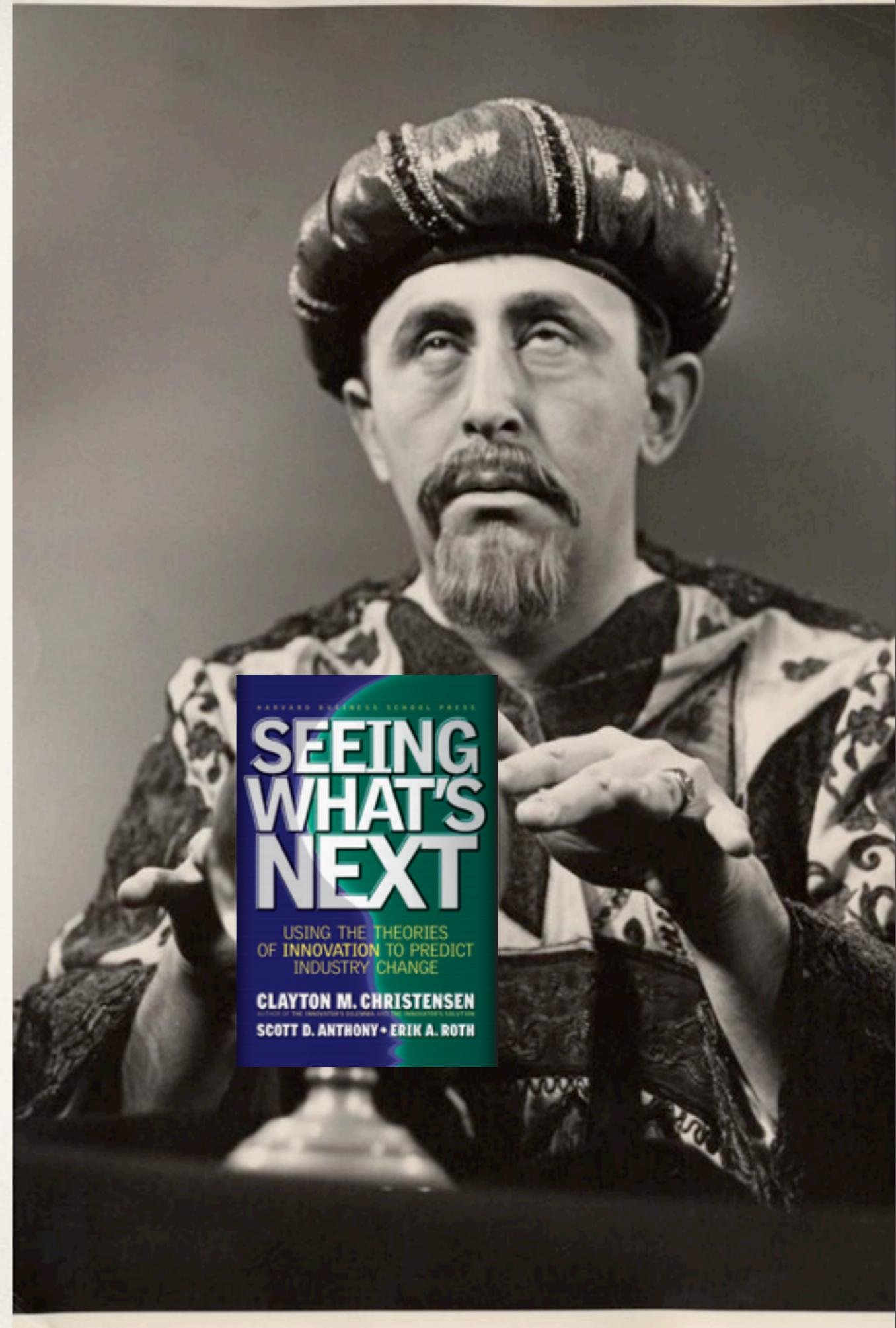
- ❖ Moderne krystallkuler
- ❖ Nyttige, men ikke perfekte
- ❖ Alle bruker teori, enten de vil innrømme det eller ei ;)
- ❖ Det er fordeler ved å ha den eksplisitt
  - ❖ siden det da ofte er enklere å utfordre den eksplisitt



# Teori for å forutse industriendringer

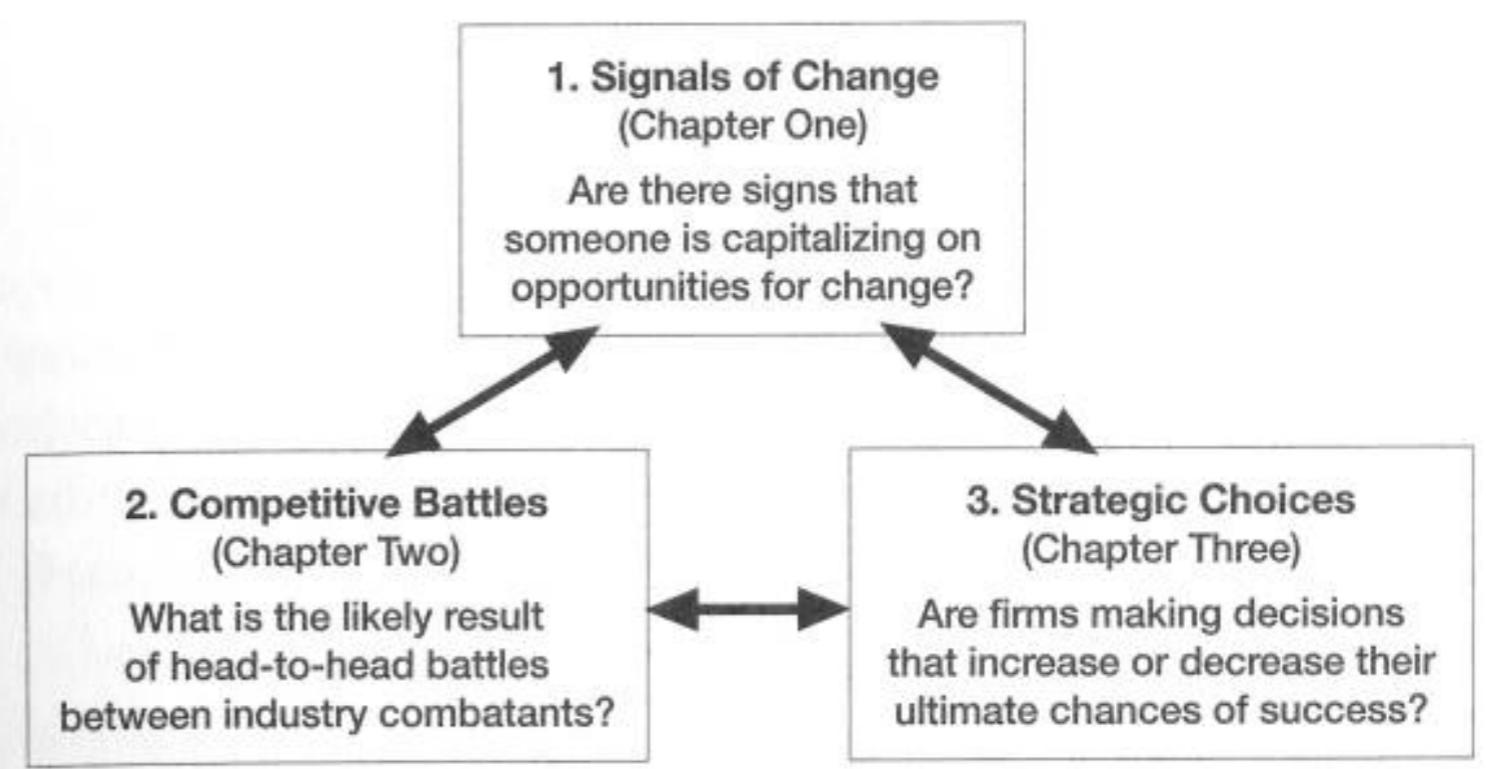
---

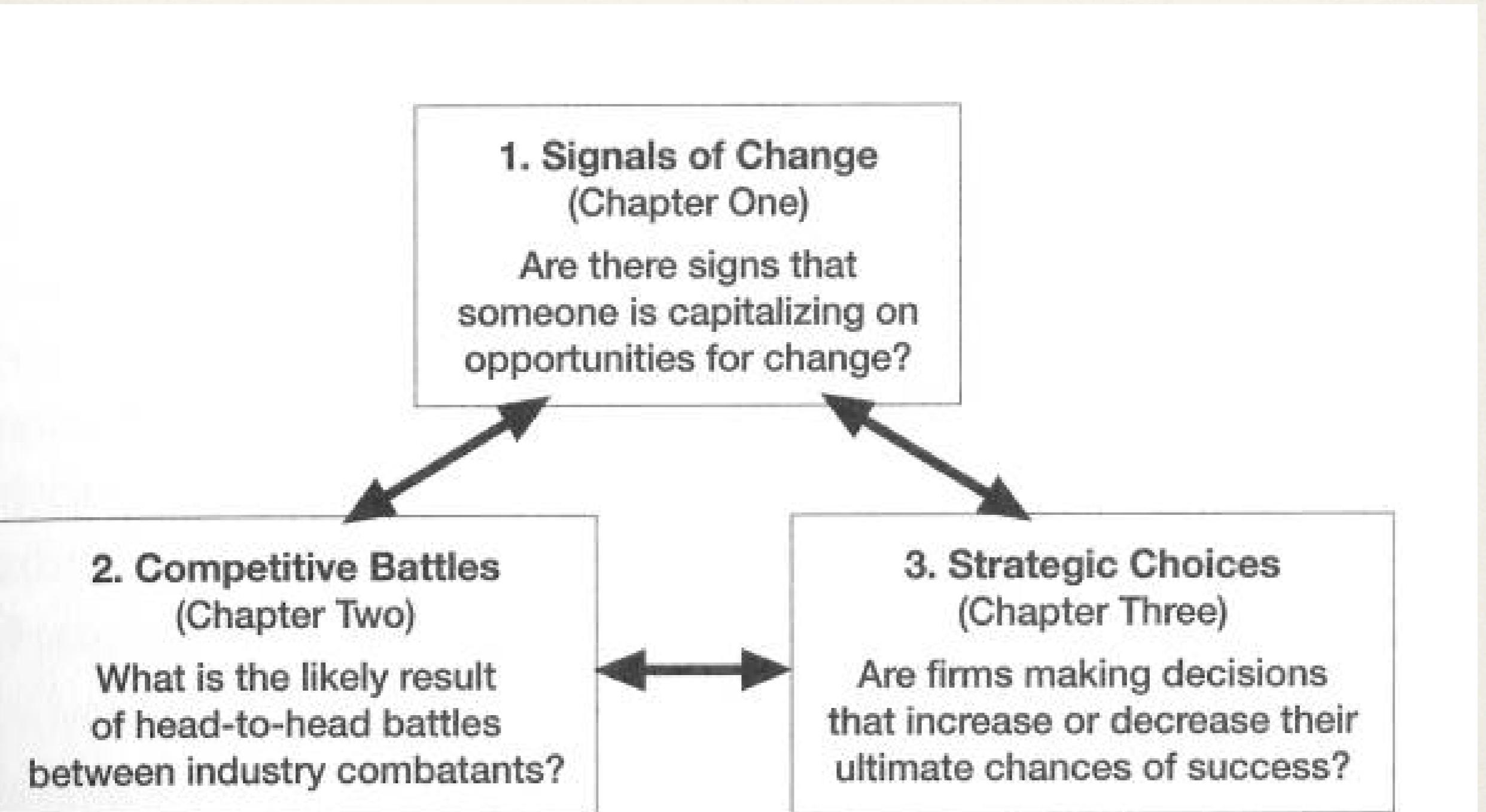
- ❖ Moderne krystallkuler
- ❖ Nyttige, men ikke perfekte
- ❖ Alle bruker teori, enten de vil innrømme det eller ei ;)
- ❖ Det er fordeler ved å ha den eksplisitt
  - ❖ siden det da ofte er enklere å utfordre den eksplisitt

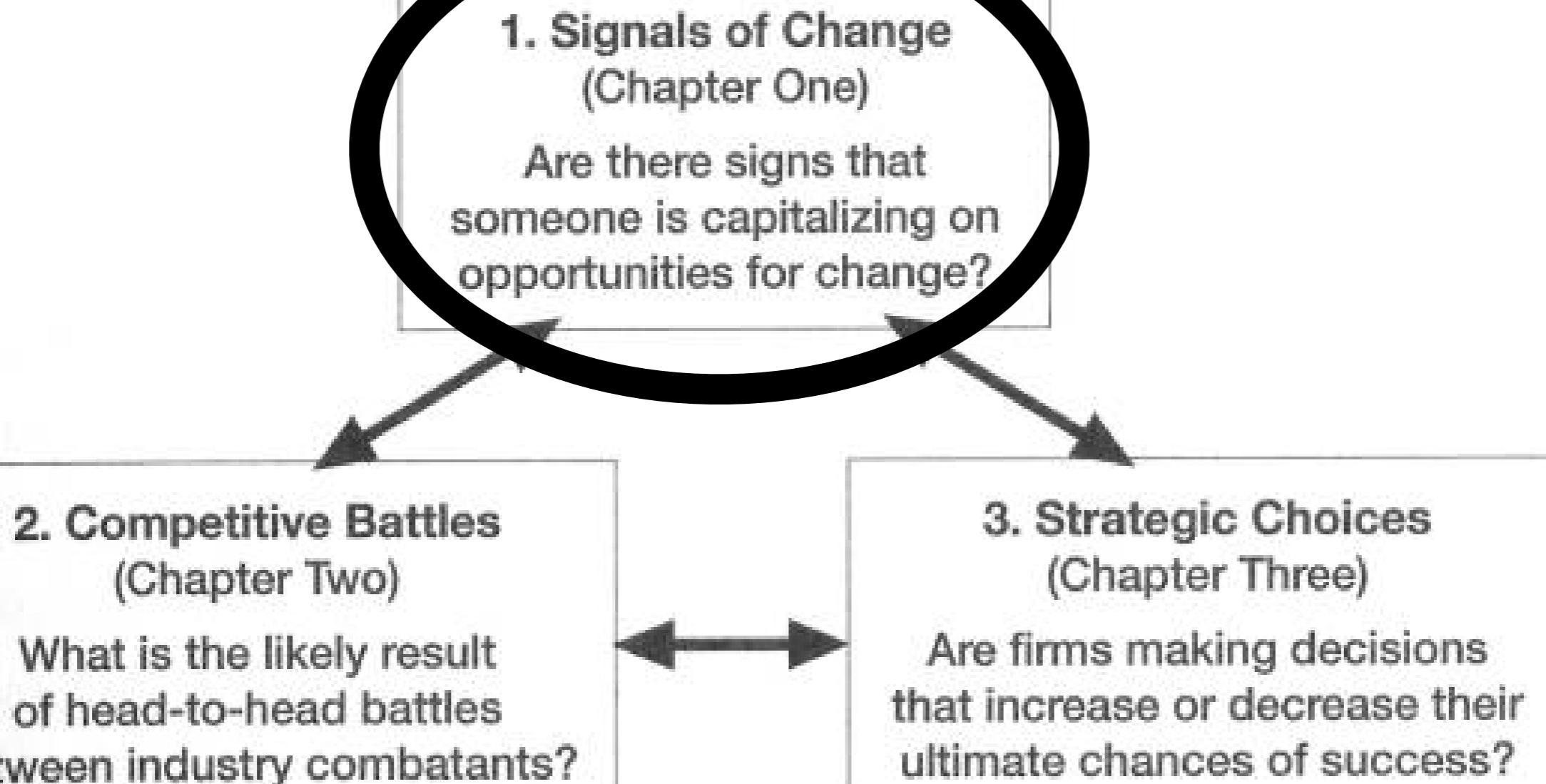


# Del 2: Hvordan bruke Teori for å forutse endringer

- ❖ Motivasjon
- ❖ Så et raskt overblikk over teorirammeverket
- ❖ Så noen eksempler fra Telekom-industrien.
- ❖ Oppsummering av det vi har sett







# Signaler om endring

---

- ❖ Er det noen tegn på at noen tjener på de endringene skjer?
  - ❖ Hva skjer i disse gruppene?
    - ❖ Overbetjente
    - ❖ Underbetjente,
    - ❖ Ikke-konsumenter.
  - ❖ Gjør aktører *utenfor* markedene ting som har betydning? (regulatører e.l.)



# Ikke-forbrukere

---

- ❖ **Hvem:** Mennesker som ikke har penger, kunnskaper eller aksess til å gjøre noe som er viktig for dem. Leier noen til å gjøre jobben, eller skrur sammen noe selv.
- ❖ **Hva kan skje:** “Nytt-marked” disruptjon.
- ❖ **Signaler:** Eksplosiv vekst i nytt marked eller kontekst. Produkt eller tjeneste som hjelper folk å gjøre noe enklere enn det de allerede gjør.



# Ikke-forbrukere

- ❖ **Hvem:** Mennesker som ikke har penger, kunnskaper eller aksess til å gjøre noe som er viktig for dem. Leier noen til å gjøre jobben, eller skrur sammen noe selv.
- ❖ **Hva kan skje:** “Nytt-marked” disrupsjon.
- ❖ **Signaler:** Eksplosiv vekst i nytt marked eller kontekst. Produkt eller tjeneste som hjelper folk å gjøre noe enklere enn det de allerede gjør.



edw01001 www.fotosearch.com

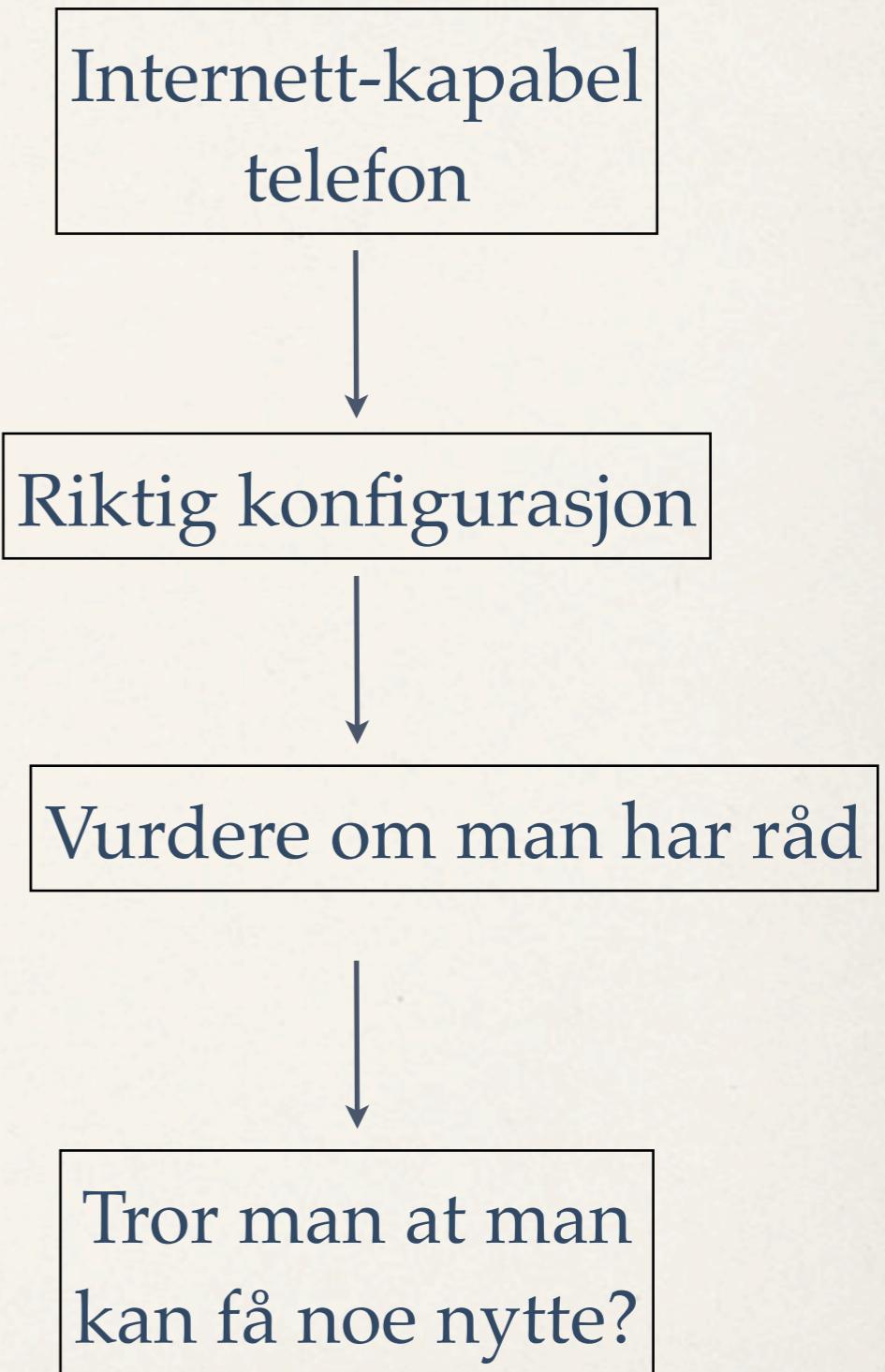
# Noen ikke-brukere, som ombestemte seg

Fra år	Hvem	Endring
1870	Brevskrivere	Ble landlinje-telefonister
1990	Landlinje-telefonister	Ble Mobiltelefonister
2003	Bredbåndsbrukere	Ble Voip-telefonister (Skype)
2004	Alle med epost	Ble brukere av sosialt nettsted (Facebook)
	Nintendo	Ikke-hardcore spillere ble spillere (wee fit, gameboy etc.)

# Hvordan identifisere ikke-forbrukere?

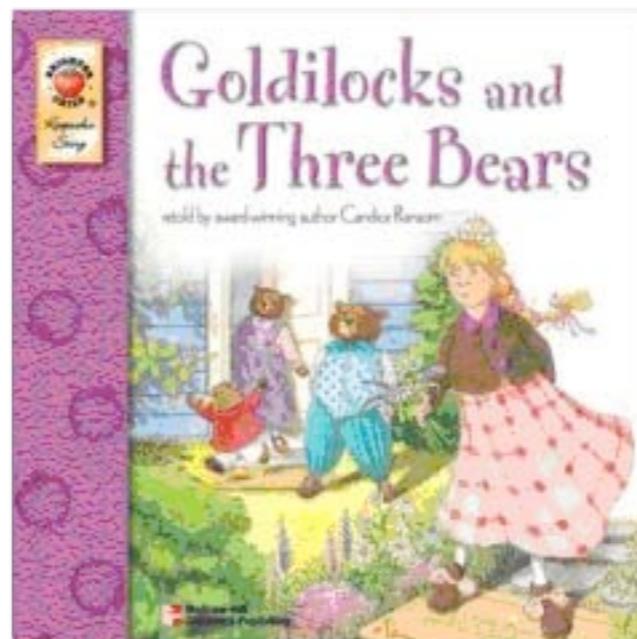
- ❖ Analyser levetransekjeden
  - ❖ Kan et trinn kuttes ut er det et symptom. Hvert trinn vil filtrere bort noen.
- ❖ Markedsanalyse
  - ❖ Identifisere oppgaver som ikke blir gjort.
- ❖ Priser
  - ❖ Billig *nok* (ikke alltid veldig billig)

## Leveranse av mobilt internett



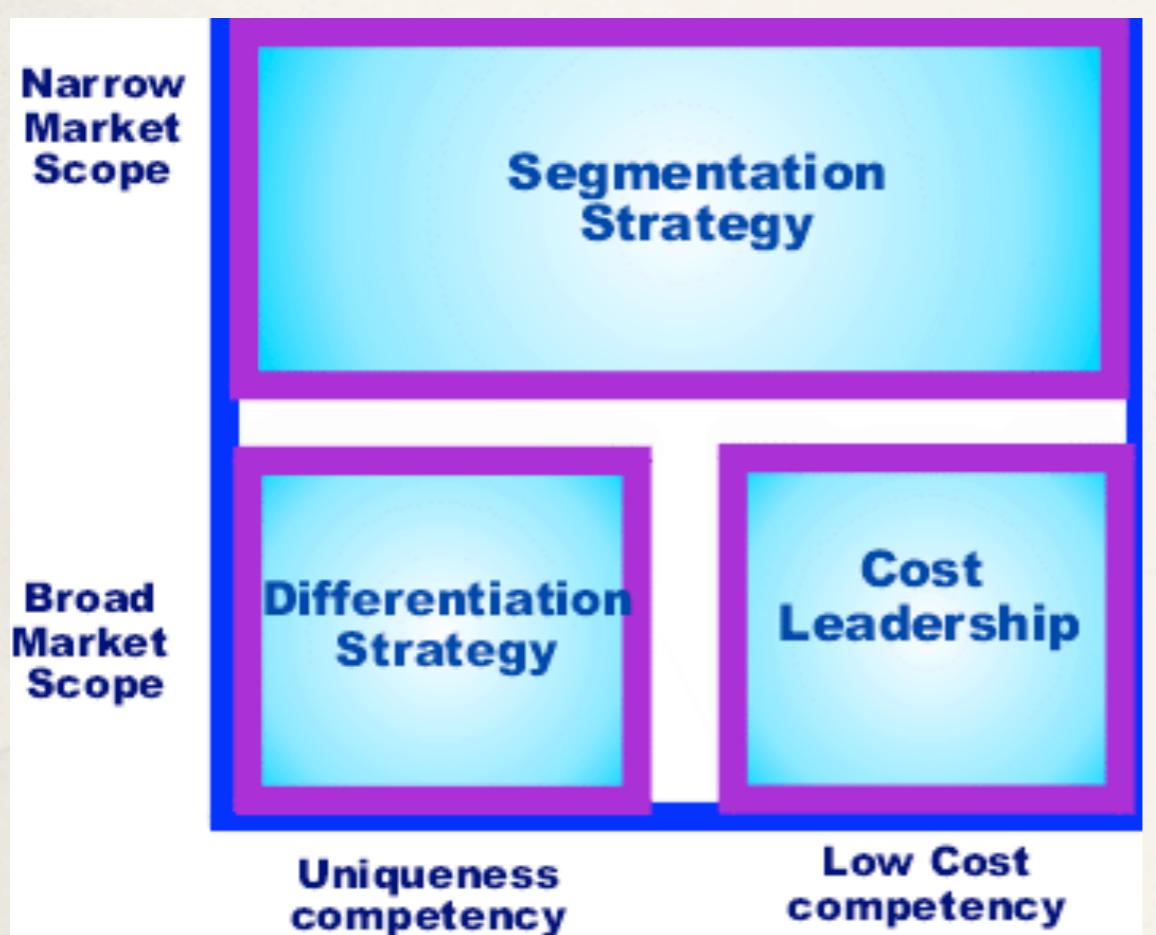
# Over og underbetjente kunder

---



Hvorfor blir det ikke alltid helt riktig?

# Michael Porters generiske strategier



Kilde: Wikipedia

Regel: Velg *en* strategi eller gå under



**Narrow  
Market  
Scope**

**Segmentation  
Strategy**

**Broad  
Market  
Scope**

**Differentiation  
Strategy**

**Cost  
Leadership**

**Uniqueness  
competency**

**Low Cost  
competency**

**Narrow  
Market  
Scope**



**Broad  
Market  
Scope**

**Differentiation  
Strategy**

**Uniqueness  
competency**

**Cost  
Leadership**

**Low Cost  
competency**

## Narrow Market Scope



## Broad Market Scope



**Uniqueness competency**

**Cost Leadership**

**Low Cost competency**

## Narrow Market Scope



## Broad Market Scope



**Uniqueness competency**

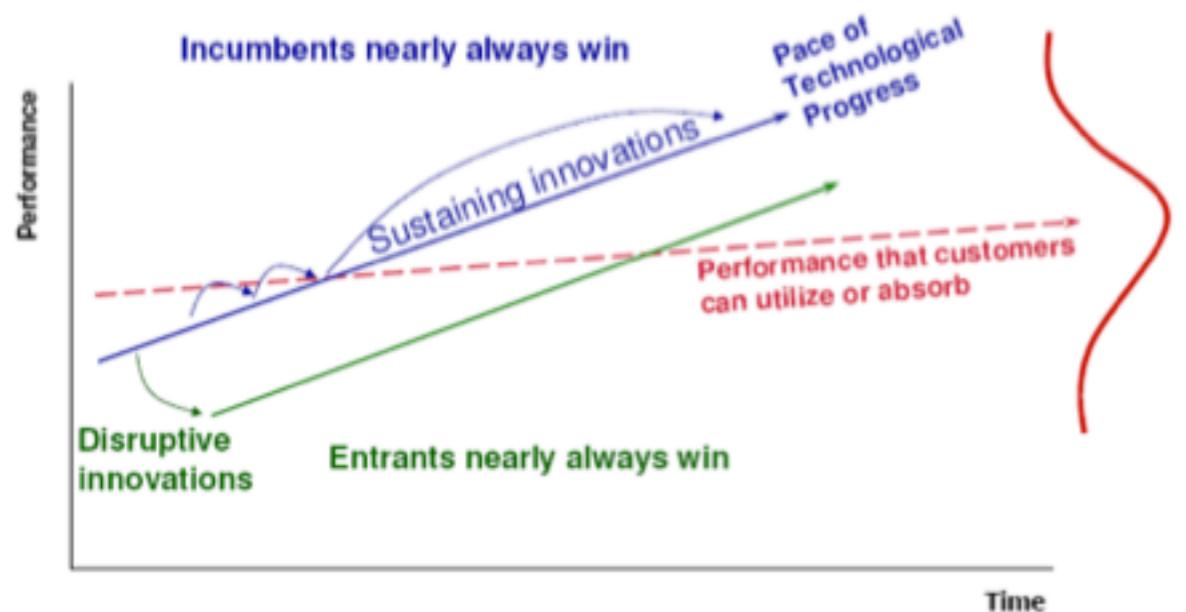
**Low Cost competency**





## Sustaining versus disruptive innovation as a model for thinking about growth

INNOSIGHT  
Innovating for market growth



© 2006 Innosight LLC

10

Narrow  
Market  
Scope

Segmentation  
Strategy

Broad  
Market  
Scope

Differentiation  
Strategy

Cost  
Leadership

Uniqueness  
competency

Low Cost  
competency

# Underbetjente kunder: Kunder som krever mer enn de får

- ❖ **Hvem?** Dem som bruker et produkt, men er misfornøyd med det og er villig til å betale mer for oppgraderinger.
- ❖ **Hva kan skje?** Videreførende innovasjon til mer avanserte produkter (radikalt og inkrementell).
- ❖ **Signaler:** Nye tjenester introduseres til kundene. Integrerte selskaper vokser og har det godt, spesialister sliter.



**Eksempel:** De første telefonene var upålitelige og kun til lokaltrafikk. Kunder betalte veldig vakk for både økt pålitelighet og samtaler over lange avstander. Teleselskapene forfulgte dette med suksess i vel hundre år.

# Telefonsentraler i Oslo 1920-1990



Norsk Telemuseum har en spesiell samling av telefoncentraler på Grünerlokka.

Her kan du se de fleste automatiske telefonsystemene som har vært i bruk i Oslo, blant annet Oslos første automatiske telefoncentral – type 7 A – som ble satt i drift 1921 og som tjenestegjorde i nærmere 60 år.

De fleste av sentralene kan demonstreres.

Ring 22 09 14 50 for å avtale besøk/omvisning.

Adresse:  
Hesselbergsgt. 9, 2 etg.

[www.norsktele.museum.no](http://www.norsktele.museum.no)





Norsk Telemuseum har en spesiell samling av telefoncentraler på Grünerlokka.

Her kan du se de fleste automatiske telefonsystemene som har vært i bruk i Oslo, blant annet Oslos første automatiske telefon-sentral – type 7 A – som ble satt i drift 1921 og som tjenestegjorde i nærmere 60 år.

De fleste av sentralene kan demonstreres.

60 år!!!

# Ovebetjente kunder: Kunder som tilbys mer enn de trenger

---

- **Hvem?** Kunder som slutter  
å betale for  
ytelsesforbedringer som  
tidligere ville gitt økt  
betalingsvilje.

# Ovebetjente kunder: Kunder som tilbys mer enn de trenger

---

Hva kan skje?

Signaler

- **Hvem?** Kunder som slutter  
å betale for  
ytelsesforbedringer som  
tidligere ville gitt økt  
betalingsvilje.

# Ovebetjente kunder: Kunder som tilbys mer enn de trenger

- **Hvem?** Kunder som slutter  
å betale for  
ytelsesforbedringer som  
tidligere ville gitt økt  
betalingsvilje.

Hva kan skje?	Signaler
Lav-ende disrupsjon	Ny forretningsmodell for å betjene de minst krevende kundene

# Ovebetjente kunder: Kunder som tilbys mer enn de trenger

- **Hvem?** Kunder som slutter  
å betale for  
ytelsesforbedringer som  
tidligere ville gitt økt  
betalingsvilje.

Hva kan skje?	Signaler
Lav-ende disrupsjon	Ny forretningsmodell for å betjene de minst krevende kundene
Erstattende innovasjon	Det oppstår spesialiserteselskap(er) som betjener vanlige kunder

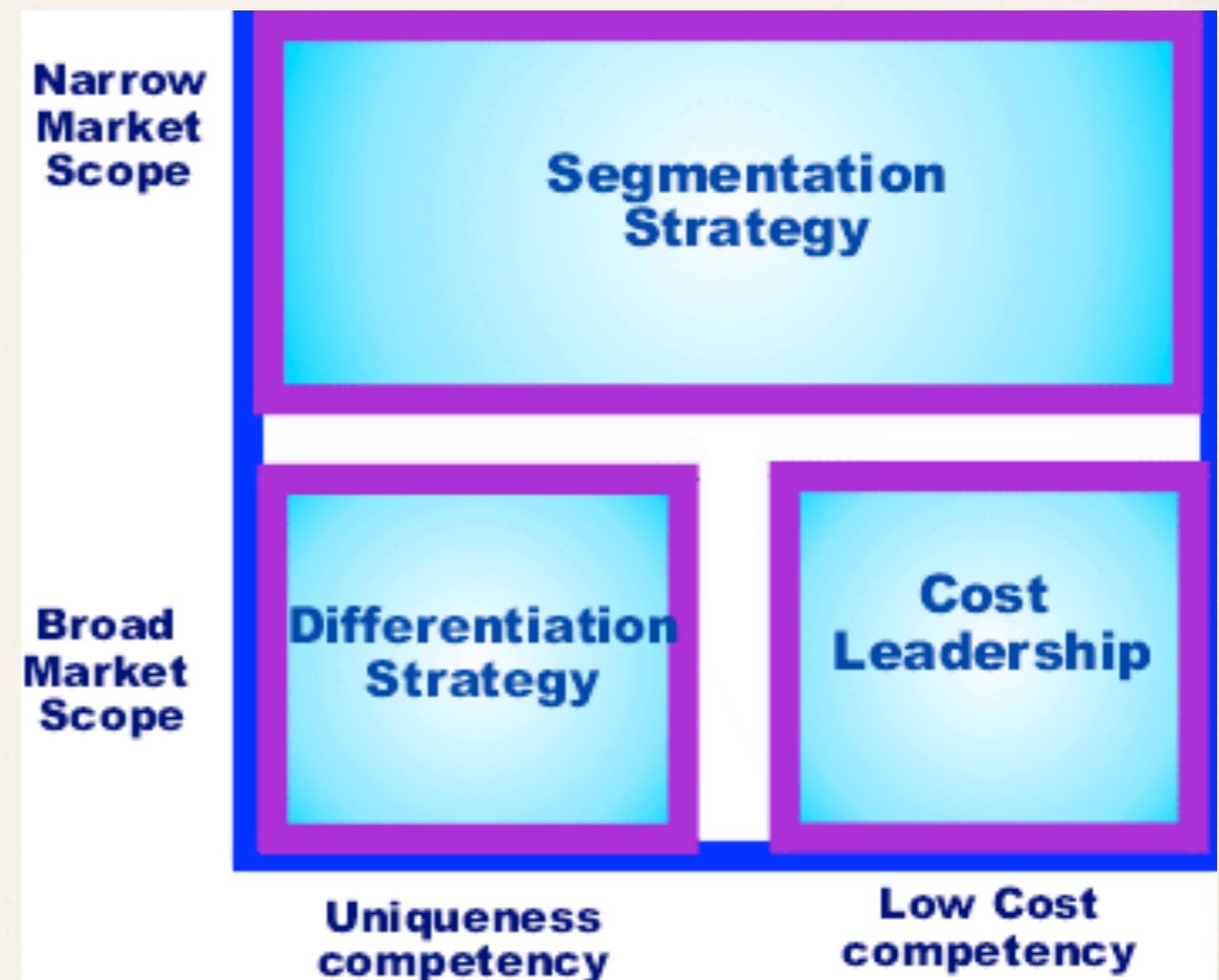
# Ovebetjente kunder: Kunder som tilbys mer enn de trenger

- **Hvem?** Kunder som slutter  
å betale for  
ytelsesforbedringer som  
tidligere ville gitt økt  
betalingsvilje.

Hva kan skje?	Signaler
Lav-ende disrupsjon	Ny forretningsmodell for å betjene de minst krevende kundene
Erstattende innovasjon	Det oppstår spesialiserteselskap(er) som betjener vanlige kunder
Lavere ferdighetskrav	Det oppstår regler og standarder Leverandøren flytter nærmore kunden

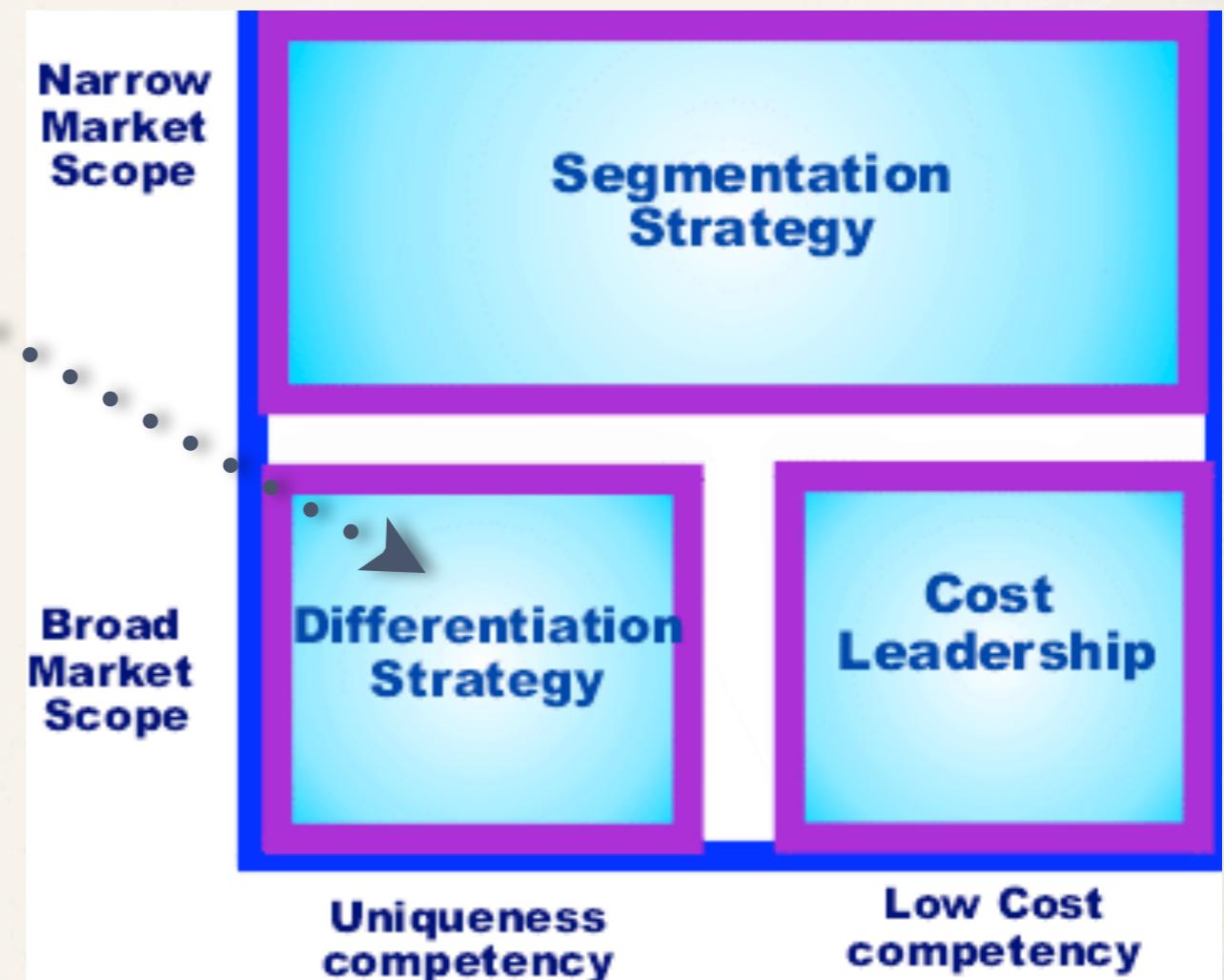
# Overbetjente kunder

- ❖ De som tilbys mer enn de vil ha.
- ❖ Hvorfor skjer det?
  - ❖ Firmaer finner stadig på nye ting.
  - ❖ Det er ikke alt de finner på som er lurt.
  - ❖ Men klarer de ikke å finne på nye ting og dermed differensiere



# Overbetjente kunder

- ❖ De som tilbys mer enn de vil ha.
- ❖ Hvorfor skjer det?
  - ❖ Firmaer finner stadig på nye ting.
  - ❖ Det er ikke alt de finner på som er lurt.
  - ❖ Men klarer de ikke å finne på nye ting og dermed differensiere



# Hvordan virker innovasjoner? Det kommer an på kundene.

---

# Hvordan virker innovasjoner? Det kommer an på kundene.

---

**Kundetype**

**Definerende  
egenskaper**

**Hva kan skje**

**Signaler**

# Hvordan virker innovasjoner? Det kommer an på kundene.

Kundetype	Definerende egenskaper	Hva kan skje	Signaler
<i>Ikke-forbrukere</i>	Mangler ferdigheter eller ressurser til å gjøre en oppgave i ønsket kontekst	<i>Disruptiv innovasjon i et nytt marked</i>	Tjenester som hjelper forbrukere å gjøre ting de allerede gjør. Eksplosiv vekst i nye markeder.

# Hvordan virker innovasjoner? Det kommer an på kundene.

Kundetype	Definerende egenskaper	Hva kan skje	Signaler
<i>Ikke-forbrukere</i>	Mangler ferdigheter eller ressurser til å gjøre en oppgave i ønsket kontekst	<i>Disruptiv innovasjon i et nytt marked</i>	Tjenester som hjelper forbrukere å gjøre ting de allerede gjør. Eksplosiv vekst i nye markeder.
<i>Underbetjente</i>	Frustrert over et produkts ytelse, vil betale for mer.	Stegvis innovasjon i high-end	Nye forbedrede produkter til eksisterende kunder via stegvis innovasjon

# Hvordan virker innovasjoner? Det kommer an på kundene.

Kundetype	Definerende egenskaper	Hva kan skje	Signaler
Ikke-forbrukere	Mangler ferdigheter eller ressurser til å gjøre en oppgave i ønsket kontekst	<i>Disruptiv innovasjon i et nytt marked</i>	Tjenester som hjelper forbrukere å gjøre ting de allerede gjør. Eksplosiv vekst i nye markeder.
Underbetjente	Frustrert over et produkts ytelse, vil betale for mer.	Stegvis innovasjon i high-end	Nye forbedrede produkter til eksisterende kunder via stegvis innovasjon
Overbetjente	Deres behov er dekket, uvillige til å betale for mer ytelse	<i>Disruptiv innovasjon i lav-ende segmentet</i>	Ny forretningsmodell for å betjene lav-ende kunder. Nykommere tar hovedandelen av markedet. Innovasjon skjer nærmere sluttbrukeren hos spesialister.

# Kontekster utenfor markedet

---



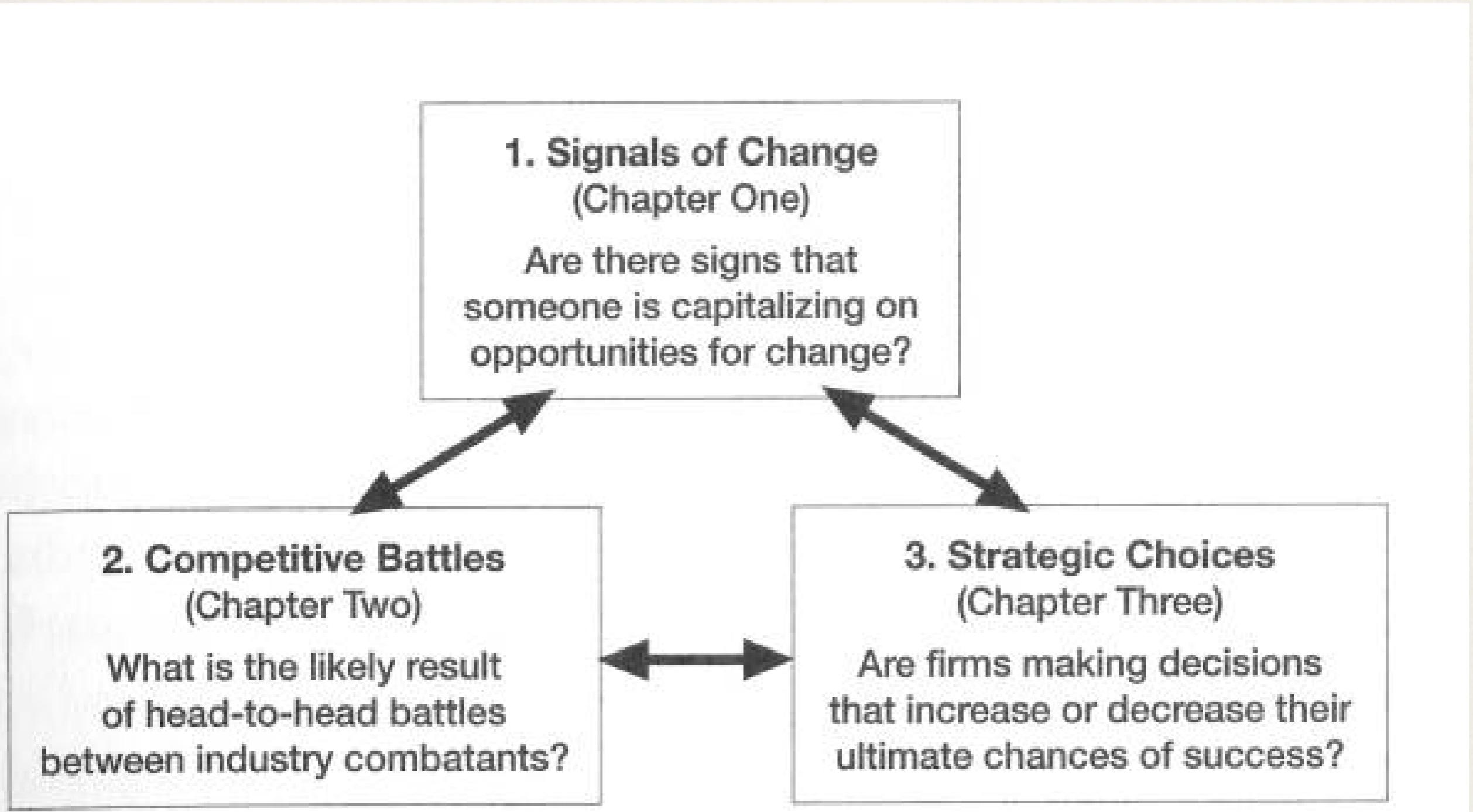
- ❖ Regulatører
  - ❖ Skal beskytte forbrukere
  - ❖ Er påvirkbare av markedsaktører
  - ❖ Skal gi forutsigbare rammer
  - ❖ Skal gjøre det mulig å innovere
    - ❖ Ideer + evner må få leveleige vilkår

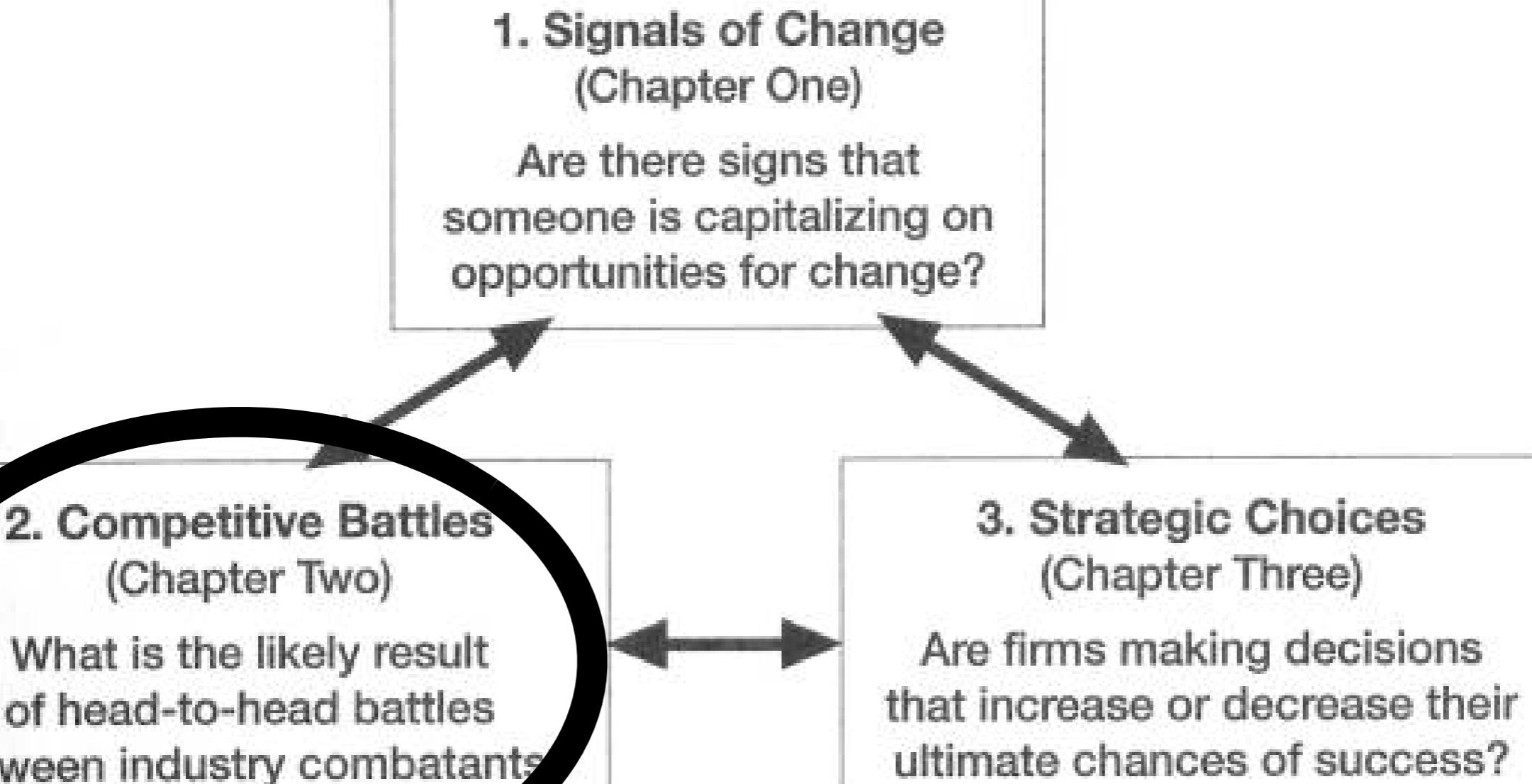


# Hvorfor telefonselskapene ble mobiltskaperne

- ❖ Lisenser gitt til telefonselskapene.
- ❖ Tjenester rettet mot de mest krevende kundene.
- ❖ Telefonselskapene og mobilnettene brukte overlappende leveransenettverk.
  - ❖ Gav brekkstang for telefonselskapene.
- ❖ Regulatørene tvang telefonselskapene til å lage egne mobiltspaper.
  - ❖ Hjälp dem i interne maktkamper.
  - ❖ ≈







# Konkurransens slagmark

---

- ❖ Vurdering av motstanderes styrker og svakheter
- ❖ Hva er motstandernes “skjold og sverd”?



# Styrker og svakheter

---

- ❖ Det opplagte
  - ❖ Finansiell styrke, teknologi, produkter, ledelsen kompetanse.
- ❖ Det litt mindre opplagte
  - ❖ Ressurser
  - ❖ Prosesser
  - ❖ Verdier



# “Tale of the tape”

- “Tale of the tape”: This idiom is used when comparing things, especially in sports; it comes from boxing where the fighters would be measured with a tape before a fight.



# Hvordan måle konkurrenter

---

# Hvordan måle konkurrenter

---

Term	Definisjon	Hva man skal se etter

# Hvordan måle konkurrenter

Term	Definisjon	Hva man skal se etter
Ressurser	Ting selskapet har tilgang til	<b>Håndfast:</b> Teknologi, produkter, regnskap, distribusjonsnett. <b>Mindre håndfast:</b> Menneske-kapital, merkevarer, "ting man bare kan"

# Hvordan måle konkurrenter

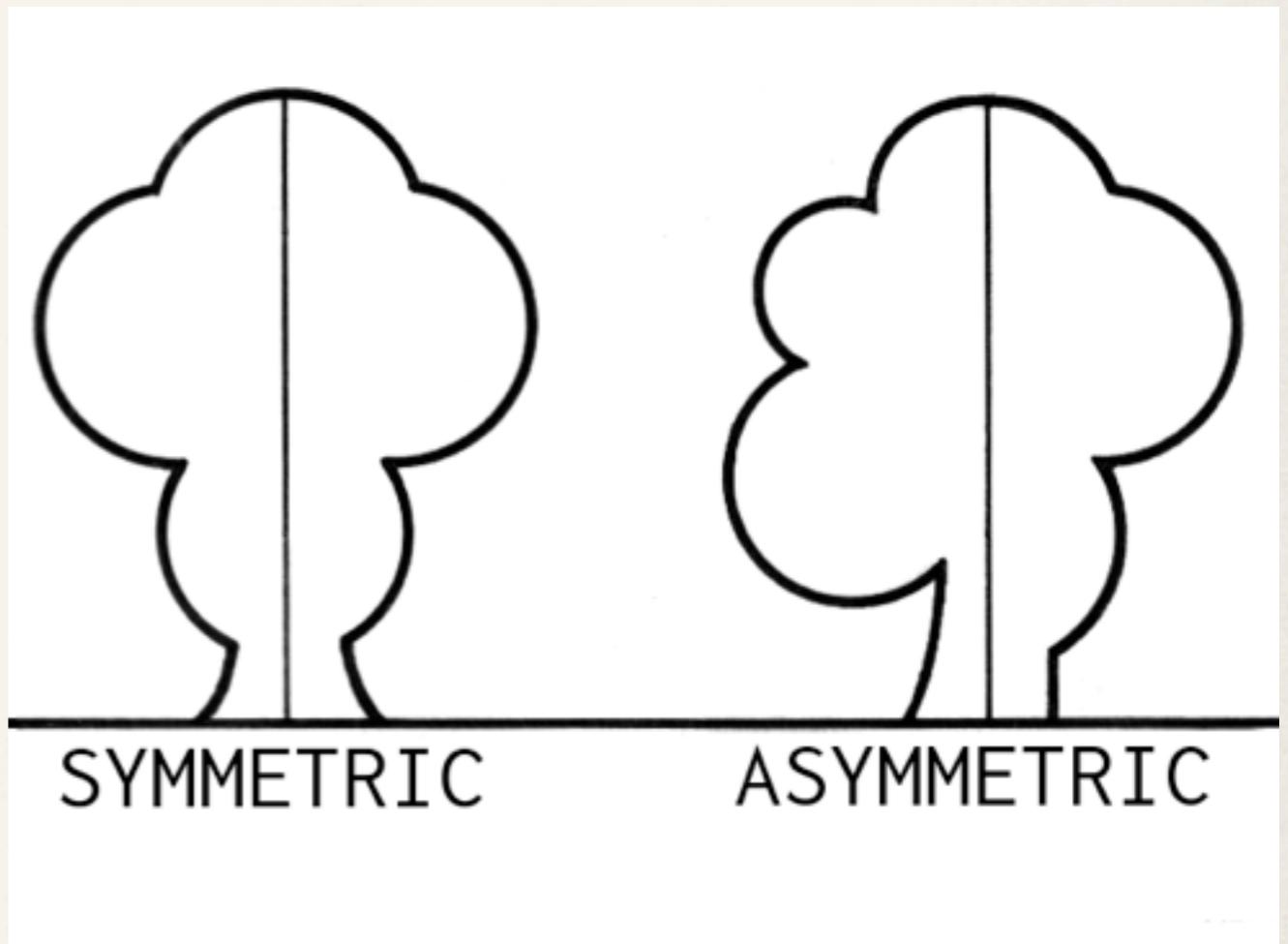
Term	Definisjon	Hva man skal se etter
Ressurser	Ting selskapet har tilgang til	<b>Håndfast:</b> Teknologi, produkter, regnskap, distribusjonsnett. <b>Mindre håndfast:</b> Menneske-kapital, merkevarer, "ting man bare kan"
Prossesser	Ferdigheter selskapet har	<b>Vanskelige problemer som har vært løst før.</b> Ansette og trenere folk, planlegging og budsjett, markedsundersøkelser, ressursallokering.

# Hvordan måle konkurrenter

Term	Definisjon	Hva man skal se etter
Ressurser	Ting selskapet har tilgang til	<b>Håndfast:</b> Teknologi, produkter, regnskap, distribusjonsnett. <b>Mindre håndfast:</b> Menneske-kapital, merkevarer, "ting man bare kan"
Prossesser	Ferdigheter selskapet har	<b>Vanskelige problemer som har vært løst før.</b> Ansette og trenere folk, planlegging og budsjett, markedsundersøkelser, ressursallokering.
Verdier	Hva motiverer? Hvordan prioriteres det?	<b>Forretningsmodell:</b> Hvordan tjener man penger. Kostnad/inntektstruktur. Forventninger om vekst. Historiske data om hvordan man har prioritert før.

# Typer kamp

- ❖ Symmetrisk
  - ❖ Like verdier og motivasjon.
  - ❖ Resultatet funksjon av taktisk gjennomføring.
- ❖ Asymmetrisk
  - ❖ Når ett firma gjerne gjør noe det andre slett ikke kan eller har lyst til.



# Sverd og skjold

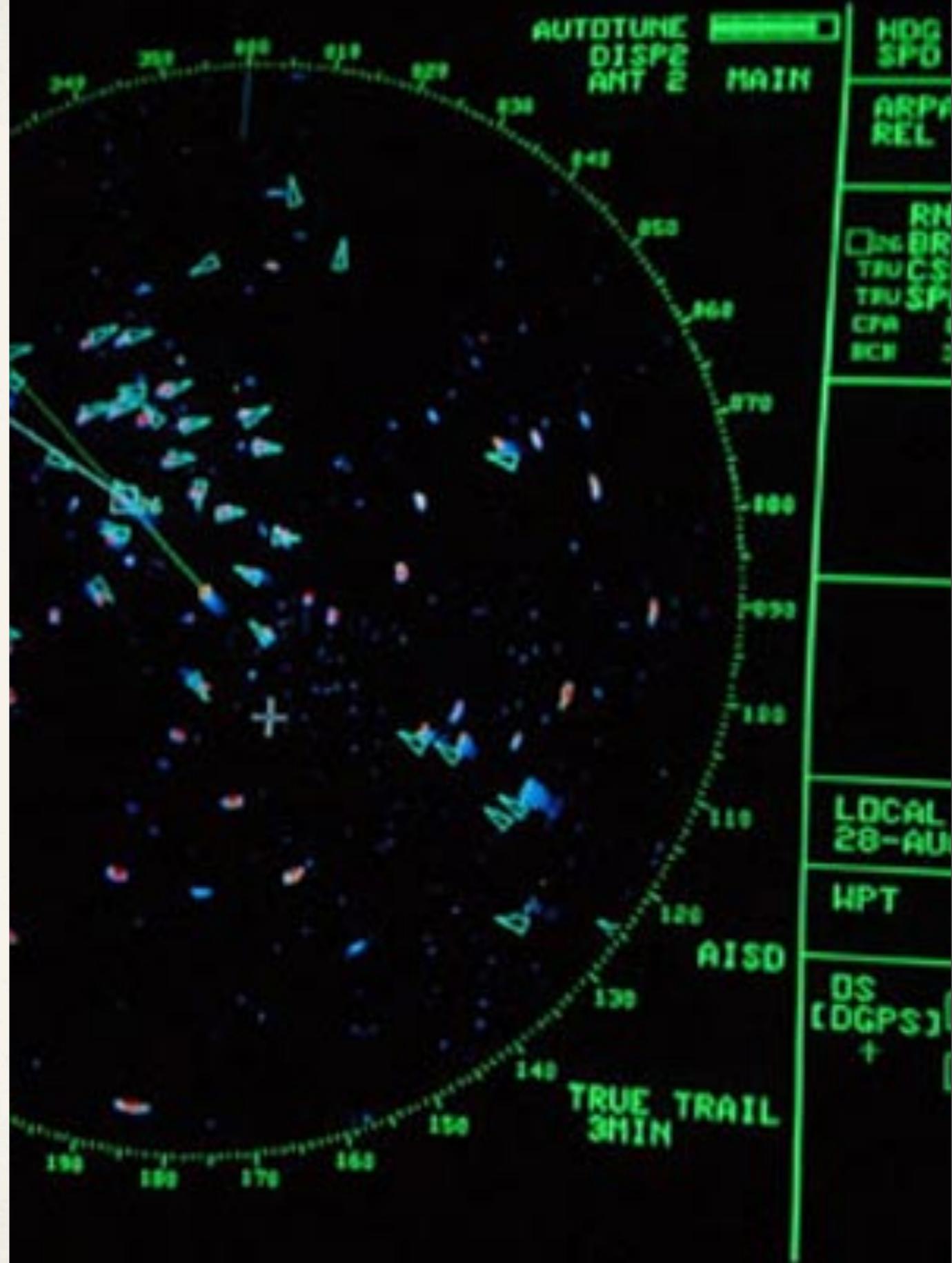
---

- ❖ Skjold:
  - ❖ Mekanisme for å forsvare seg mot direkte angrep fra motparten.
  - ❖ "Rarhet". Uvant markedssegment o.s.v.
- ❖ Sverd:
  - ❖ Mekanisme for å angripe motstanderen.
  - ❖ F.eks. Lavere kost, alternativt verdinett.



# Et asymmetrisk slag

1. Nykommere går inn bak et *skjold* av asymmetrisk motivasjon.  
“Under radaren” til motparten (f.eks. “leketøy”).
1. Forsvareren svarer med “cramming”.
2. Nykommere vokser og forbedrer seg. Forsvarerne velger å forsøre seg.
3. Nykommere bruker da sine asymmetriske ferdigheter som et sverd.



# Asymmetriske ferdigheter og motiver

---

# Asymmetriske ferdigheter og motiver

---

Type av asymmetri

Definisjon

Signaler

# Asymmetriske ferdigheter og motiver

---

Type av asymmetri	Definisjon	Signaler
<b>Motivasjon</b>	Firma gjør noe motstanderen slett ikke vil gjøre.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Firmastørrelse v.s. markedsstørrelse</li><li>• Hvilke kunder retter man seg mot</li><li>• Forretningsmodell sett i relasjon til eksisterende forretningsmodeller</li></ul>

# Asymmetriske ferdigheter og motiver

---

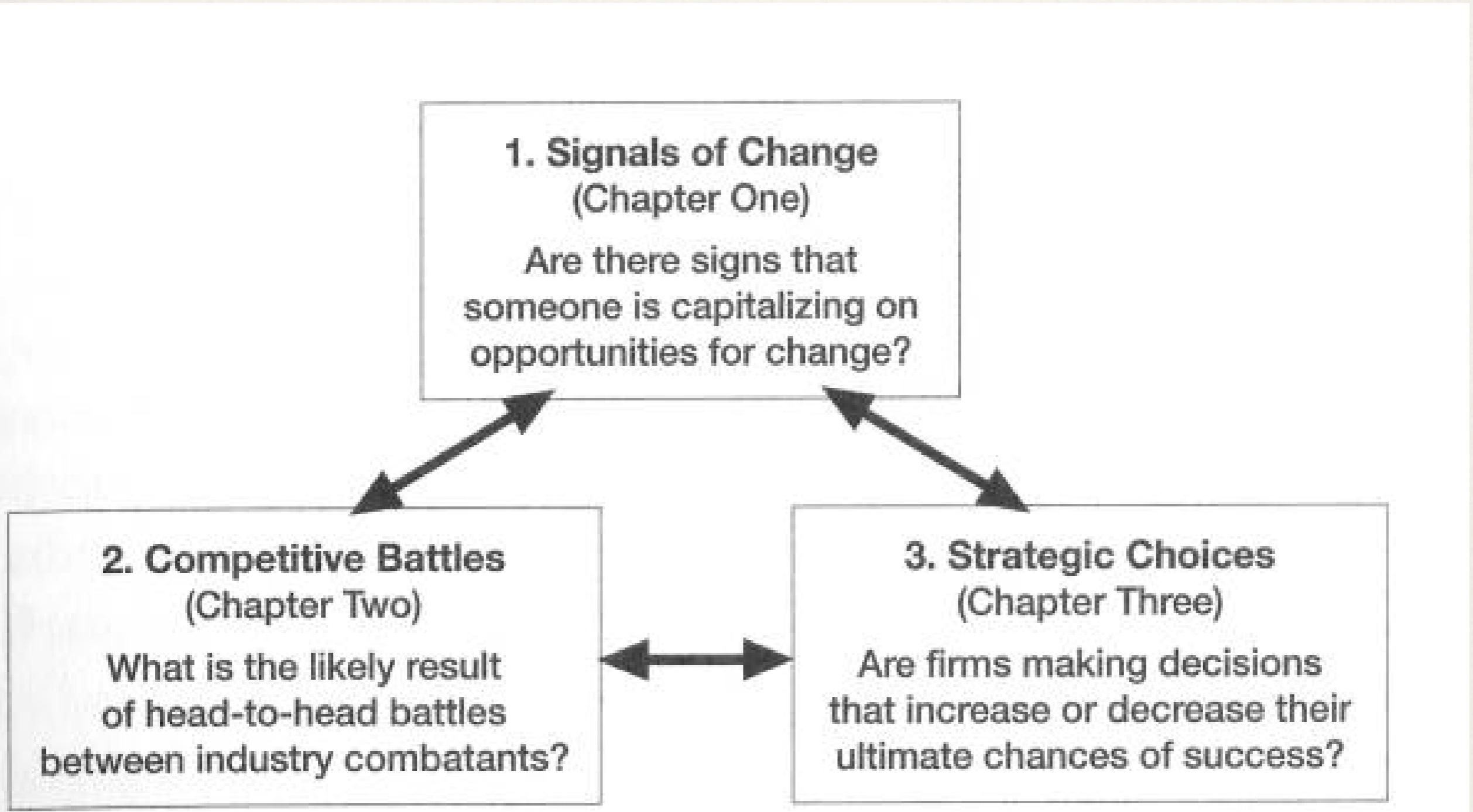
Type av asymmetri	Definisjon	Signaler
<b>Motivasjon</b>	Firma gjør noe motstanderen slett ikke vil gjøre.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Firmastørrelse v.s. markedsstørrelse</li><li>• Hvilke kunder retter man seg mot</li><li>• Forretningsmodell sett i relasjon til eksisterende forretningsmodeller</li></ul>
<b>Ferdigheter</b>	Firmaet gjor noe motstanderen slett ikke klarer å gjøre.	Manglende samsvar mellom nødvendige prosesser og tilgjengelige ferdigheter.

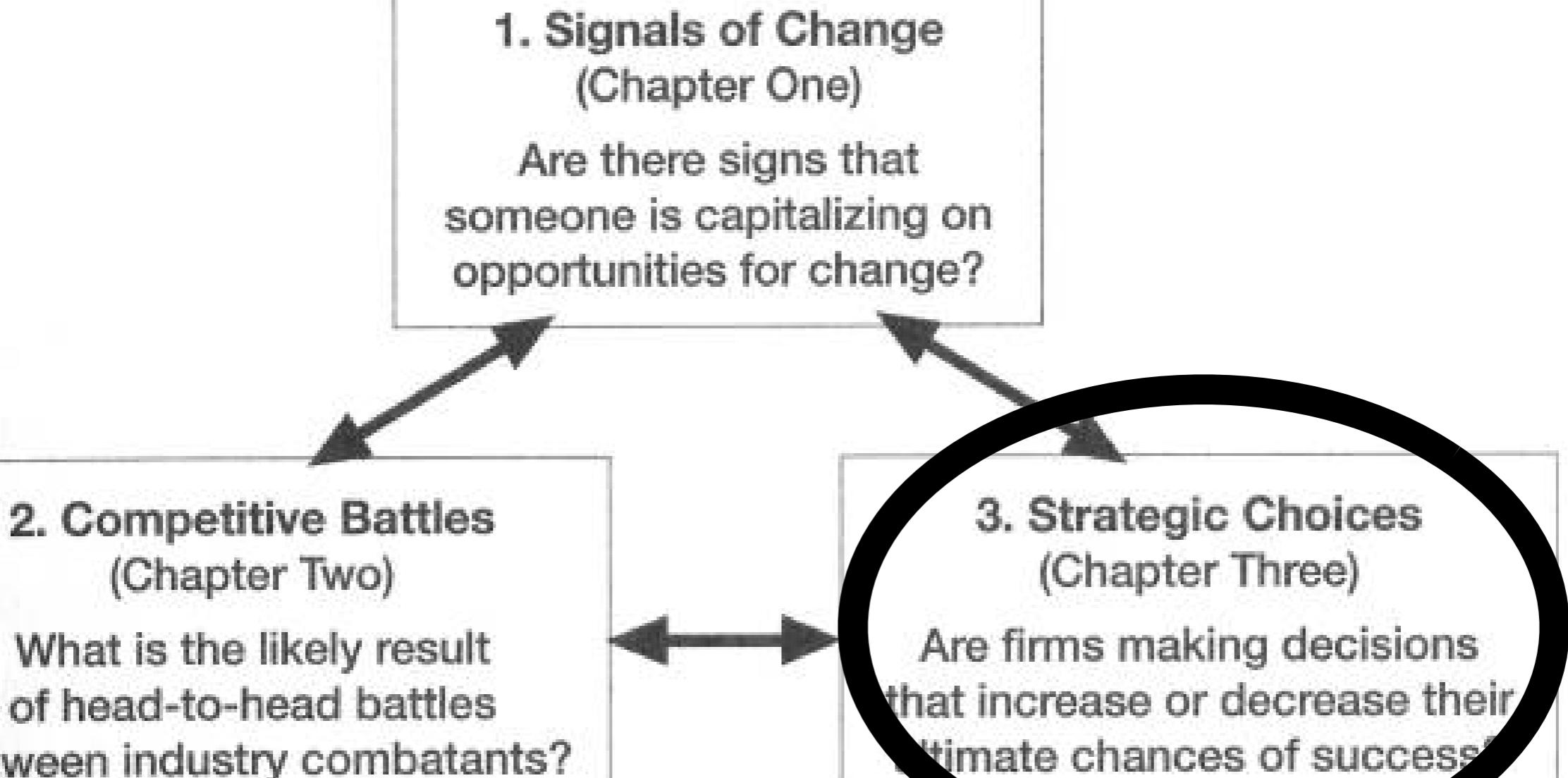
# Hvordan feile som disruptiv utfordrer

---

- ❖ Industrikonteksten er ubehagelig.
- ❖ Det utvikles ikke unike ferdigheter eller forretningsmodell tidlig i vekstperioden.
- ❖ Forvent direkte konkurranse med de godt etablerte industriaktørene.

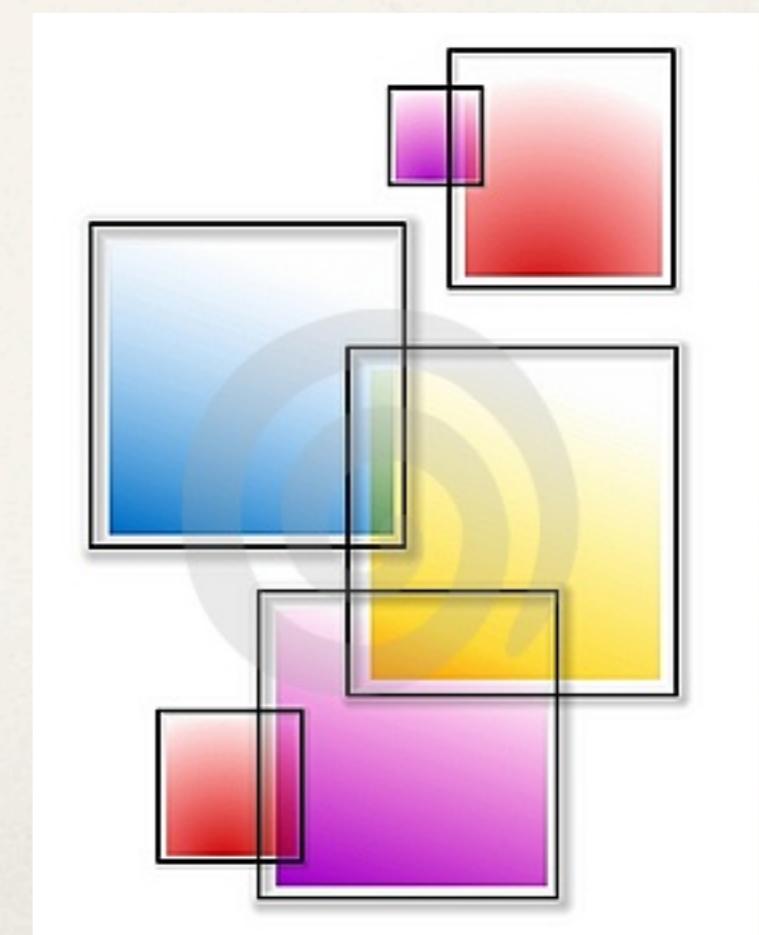






# Strategiske valg

- ❖ **Forberedelser:** Ansettelse, strategiprosesser, finansieringskilder.
- ❖ Inntrengere som har **overlappende verdinettverk** med forsvarere, gjør det enklere for forsvarere å infiltrere og bekjempe inntrengeren.
- ❖ Erfaring i å håndtere disruptive situasjoner hjelper godt når man skal gjøre det igjen.



# Forberedelser

---

# Forberedelser

---

Område

Verktøy / teori

Signaler

---

# Forberedelser

Område	Verktøy / teori	Signaler
Lage strategi	I usikre situasjoner, gi spillerom og let etter passende markeder og forretningsmodeller	<ul style="list-style-type: none"><li>• Begrenset infrastruktur med fast kost, oppfordre til eksperimenter</li><li>• Demonstrasert villighet til å tilpasse seg til markedssignalene.</li><li>• Forretningsplan som tester, ikke antar.</li></ul>

# Forberedelser

Område	Verktøy / teori	Signaler
Lage strategi	I usikre situasjoner, gi spillerom og let etter passende markeder og forretningsmodeller	<ul style="list-style-type: none"><li>Begrenset infrastruktur med fast kost, oppfordre til eksperimenter</li><li>Demonstrert villighet til å tilpasse seg til markedssignalene.</li><li>Forretningsplan som tester, ikke antar.</li></ul>
Ansettelse	Kilder til erfaring lignende det selskapet vil møte	<ul style="list-style-type: none"><li>Ledere som tidligere har hatt lignende utfordringer</li></ul>

# Forberedelser

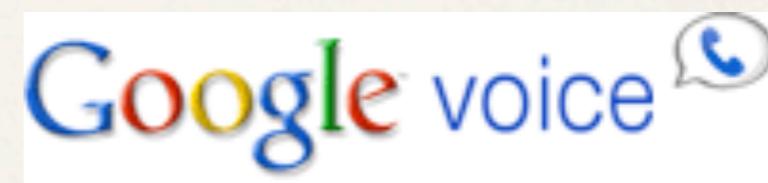
Område	Verktøy / teori	Signaler
Lage strategi	I usikre situasjoner, gi spillerom og let etter passende markeder og forretningsmodeller	<ul style="list-style-type: none"><li>Begrenset infrastruktur med fast kost, oppfordre til eksperimenter</li><li>Demonstrert villighet til å tilpasse seg til markedssignalene.</li><li>Forretningsplan som tester, ikke antar.</li></ul>
Ansettelse	Kilder til erfaring lignende det selskapet vil møte	<ul style="list-style-type: none"><li>Ledere som tidligere har hatt lignende utfordringer</li></ul>
Finansiering	Usikre situasjoner krever investorer som venter på vekst, men vil ha profit fort	<ul style="list-style-type: none"><li>Investorenes verdier (behov for rask vekst)</li><li>Relasjon mellom selskap og investorer</li></ul>

# VOIP, rask historikk

---



- 1974 – TCP
- 1981 – [IPv4](#)
- 1985 – [NSFNET](#).
- 1995 – [VocalTec](#) Kommersiell VOIP
- 1996 –
  - [ITU-T](#) starter utvikling av VOIP standarder ( H 323)
  - Lobbyvirksomhet i USA for å forby voip
- 1997 – [Level 3](#) began development of its first [softswitch](#), a term they coined in 1998.
- 1999 –
  - The [Session Initiation Protocol](#) (SIP) specification [RFC 2543](#)
  - [Asterisk \(PBX\)](#) publisers
- \* 2003 Skype lanseres, bedre lyd enn fastlinje og mobil. Utvides over tid til å inkludere video og chat.
- \* 2009 Google Voice lanseres
- \* 2010 Google Voice på Android og iPhone



# Fremtidens telekommunikasjon

---

- ❖ Bokas kapittel 10 forsøker å se inn i fremtiden for telecom.
- ❖ Men gjør det fra et 2004 perspektiv.
- ❖ Vi skal se litt på VOIP, men også forsøke å forstå hvordan Google påvirker Telecom-industrien.



# Fremtidens telekommunikasjon

---

- ❖ Bokas kapittel 10 forsøker å se inn i fremtiden for telecom.
- ❖ Men gjør det fra et 2004 perspektiv.
- ❖ Vi skal se litt på VOIP, men også forsøke å forstå hvordan Google påvirker Telecom-industrien.



# Skjematisk analyse

---

# Skjematisk analyse

---

- ❖ **Signaler om endring:** Enkeltpersoner og nettverksadministratorer kan ta voip i bruk selv. Noen spesialister slik som Vonage, Skype, Google Voice og Rabbit tilbyr lavpris og høy-ytelse produkter. Dette indikerer en disruptiv utvikling.

# Skjematisk analyse

---

- ❖ **Signaler om endring:** Enkeltpersoner og nettverksadministratorer kan ta voip i bruk selv. Noen spesialister slik som Vonage, Skype, Google Voice og Rabbit tilbyr lavpris og høy-ytelse produkter. Dette indikerer en disruptiv utvikling.
- ❖ **Slagmarken (CC):** Telcoer er motivert til og i stand til å besvare VOIP for å unngå i massivt inntog. Google har i særstilling asymmetrier overfor telcoer.

# Skjematisk analyse

---

- **Signaler om endring:** Enkeltpersoner og nettverksadministratorer kan ta voip i bruk selv. Noen spesialister slik som Vonage, Skype, Google Voice og Rabbit tilbyr lavpris og høy-ytelse produkter. Dette indikerer en disruptiv utvikling.
- **Slagmarken (CC):** Telcoer er motivert til og i stand til å besvare VOIP for å unngå i massivt inntog. Google har i særstilling asymmetrier overfor telcoer.
- **Strategiske valg:** Viktig og se om nykommerne lager egne nett. Se etter forsvarere som setter opp spesialisttjenester og forsvarere som “crammer”

# Telenors motrekk mot VOIP, Telio etc.

- ❖ Etabler egen VOIP tjeneste
- ❖ Bind dem inn i eksisterende verdinett
  - ❖ Bruk termineringskostnader til å ødelegge marginer.
- ❖ Bruk regulatoriske mekanismer for å hindre utbredelse
  - ❖ Påbudt lokasjonsregister (for nødnummer, hehe)

2005-03-31

## Telenor Launches VOIP Service

OSLO, Norway -- On Wednesday, Telenor introduces its broadband telephony product to the consumer market. Telenor now provides a full range of telephony services, and customers are offered traditional fixed telephony, mobile telephony and broadband telephony.

Terminering

Penger



# Asymmetri mellom Google og telcoer

---

# Asymmetri mellom Google og telcoer

---

Område

Google

Telcoer

# Asymmetri mellom Google og telcoer

---

Område	Google	Telcoer
<i>IS/IT infrastruktur</i>	Ekstremt kostnadseffektiv cloud computing. Holistisk syn på IS/IT og produktutvikling	Effektiv drift av standardsystemer. Mye outsourcing og oppdeling. Lite holisme

# Asymmetri mellom Google og telcoer

---

Område	Google	Telcoer
<i>IS/IT infrastruktur</i>	Ekstremt kostnadseffektiv cloud computing. Holistisk syn på IS/IT og produktutvikling	Effektiv drift av standardsystemer. Mye outsourcing og oppdeling. Lite holisme
<i>Inntekter</i>	Betaling via reklame.	Betaling for samtaler og transport av bit ("taksameter")

# Asymmetri mellom Google og telcoer

---

Område	Google	Telcoer
<i>IS/IT infrastruktur</i>	Ekstremt kostnadseffektiv cloud computing. Holistisk syn på IS/IT og produktutvikling	Effektiv drift av standardsystemer. Mye outsourcing og oppdeling. Lite holisme
<i>Inntekter</i>	Betaling via reklame.	Betaling for samtaler og transport av bit ("taksameter")
<i>Verdinett</i>	Internetuttstyr, mye peering men også mye egen kabel.	Leverandører av teleutstyr, samtrafikkavtaler mellom telcoer.

# Asymmetri mellom Google og telcoer

---

Område	Google	Telcoer
<i>IS/IT infrastruktur</i>	Ekstremt kostnadseffektiv cloud computing. Holistisk syn på IS/IT og produktutvikling	Effektiv drift av standardsystemer. Mye outsourcing og oppdeling. Lite holisme
<i>Inntekter</i>	Betaling via reklame.	Betaling for samtaler og transport av bit ("taksameter")
<i>Verdinett</i>	Internetuttstyr, mye peering men også mye egen kabel.	Leverandører av teleutstyr, samtrafikkavtaler mellom telcoer.
<i>Marked</i>	Globalt	Regionalt

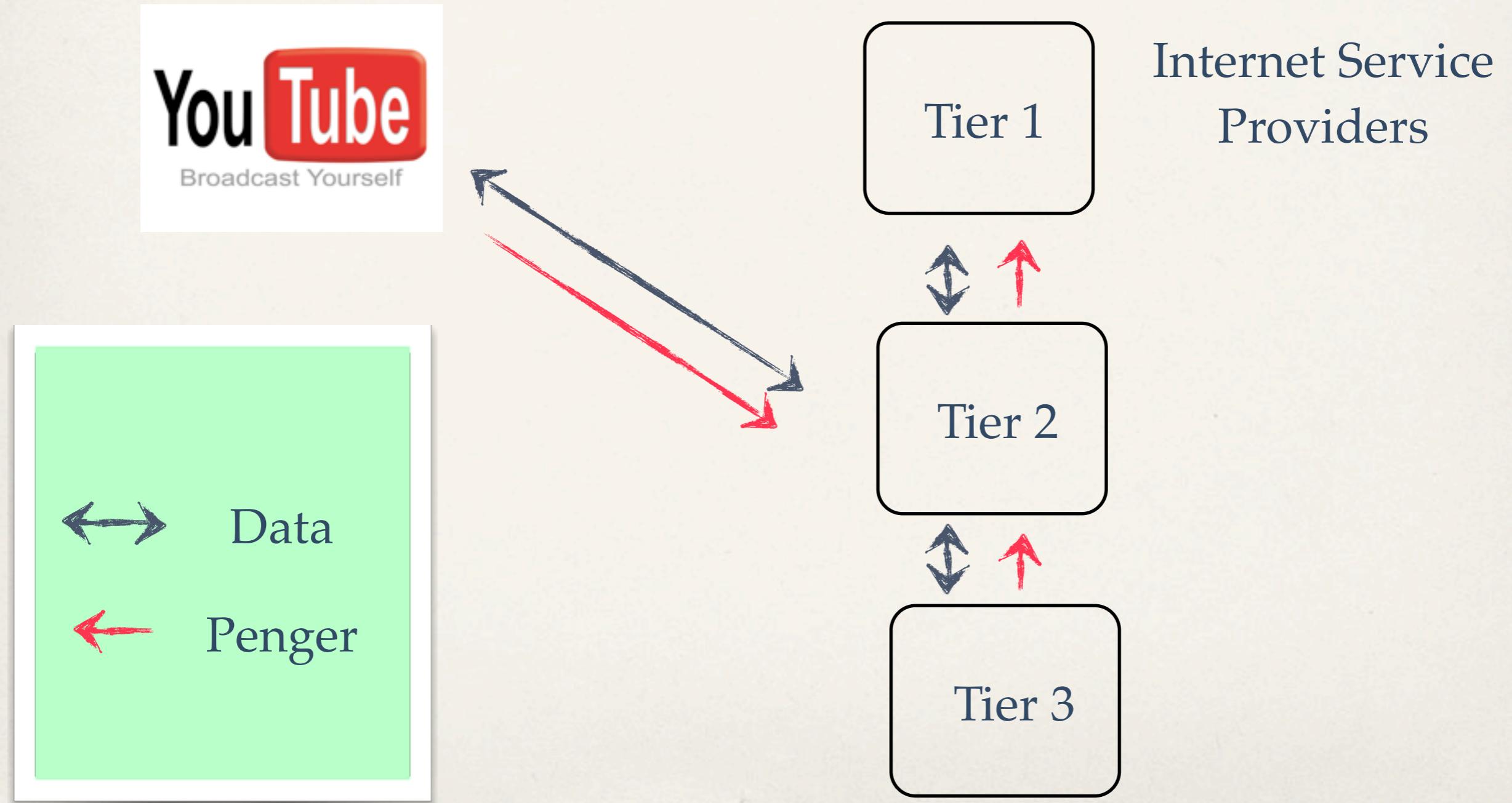
# Asymmetri mellom Google og telcoer

Område	Google	Telcoer
<i>IS/IT infrastruktur</i>	Ekstremt kostnadseffektiv cloud computing. Holistisk syn på IS/IT og produktutvikling	Effektiv drift av standardsystemer. Mye outsourcing og oppdeling. Lite holisme
<i>Inntekter</i>	Betaling via reklame.	Betaling for samtaler og transport av bit ("taksameter")
<i>Verdinett</i>	Internetuttstyr, mye peering men også mye egen kabel.	Leverandører av teleutstyr, samtrafikkavtaler mellom telcoer.
<i>Marked</i>	Globalt	Regionalt
<i>Rekruttering</i>	Ekstremt fokus på å finne flinke, adaptive mennesker som passer inn i kulturen.	Mer tilfeldig. Viktig å finne folk som kan levere i henhold til vedtatte planer.

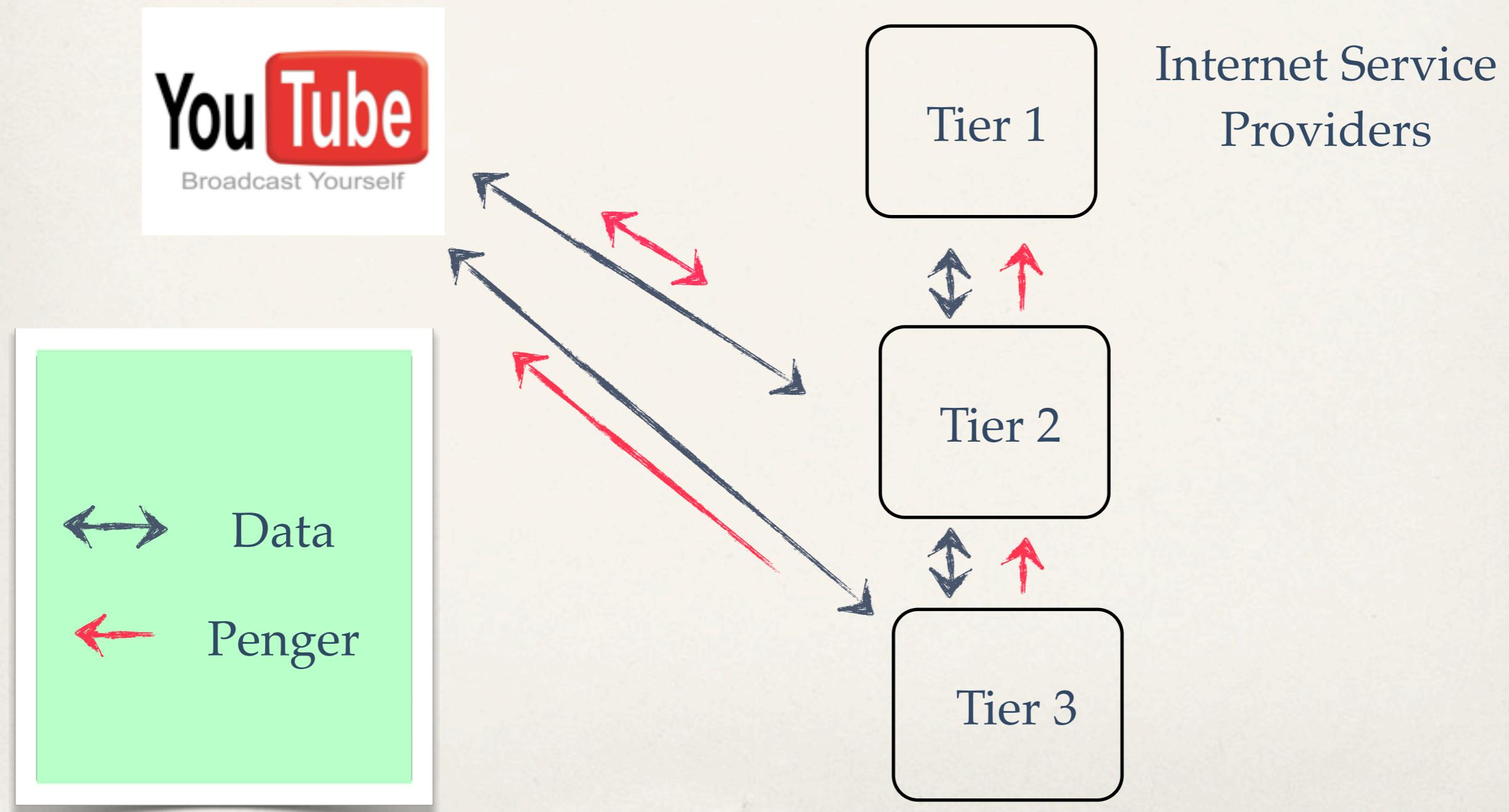
# Asymmetri mellom Google og telcoer

Område	Google	Telcoer
<i>IS/IT infrastruktur</i>	Ekstremt kostnadseffektiv cloud computing. Holistisk syn på IS/IT og produktutvikling	Effektiv drift av standardsystemer. Mye outsourcing og oppdeling. Lite holisme
<i>Inntekter</i>	Betaling via reklame.	Betaling for samtaler og transport av bit ("taksameter")
<i>Verdinett</i>	Internetuttstyr, mye peering men også mye egen kabel.	Leverandører av teleutstyr, samtrafikkavtaler mellom telcoer.
<i>Marked</i>	Globalt	Regionalt
<i>Rekruttering</i>	Ekstremt fokus på å finne flinke, adaptive mennesker som passer inn i kulturen.	Mer tilfeldig. Viktig å finne folk som kan levere i henhold til vedtatte planer.
<i>Kundekontakt</i>	Via nettet.	Bredt spektrum, fra fysiske butikker til brev og callcenter.

# Hvorfor Google ikke har transittkost for YouTube: Start.



# Hvorfor Google ikke har transittkost for YouTube: *Utvikling*



# Lite overlappende verdinett med telcoer

---

- ❖ Google bygger sin egen uavhengige nettverksinfrastruktur.
- ❖ De har veldig kontroll på overlappen med telcoer og ISPers verdinett, og den er liten.
- ❖ De har andre inntektskilder enn telcoer.
- ❖ De har veldig billig produksjon, både av nettverks og beregningsintensive tjenester.
- ❖ De har bredt ferdighetsspektrum.



Mokkaskje

# Android

---

- ❖ Mobilplatform Google kan levere alle sine tjenester på.
- ❖ Open source og høy kvalitet. Lav oppfattet risiko på den tekniske platformen.
- ❖ Google sponser utvikling og drift av markedsplass.
- ❖ I stor grad, men ikke helt, uavhengig av tradisjonelle telco-verdikjeder.



# Google Voice

The screenshot shows the Google Voice inbox. The left sidebar includes links for Call, SMS, Inbox (selected), Starred, History, Spam, Trash, Contacts, Voicemail, SMS, Recorded, Placed, Received, Missed, Balance (\$1.00), Add Credit, and History. The main area displays three messages:

- A message from "(323) [REDACTED] Add - Los Angeles, CA" dated 3/18/09 at 9:07 AM. It contains a reply from "Me" at 9:09 AM. A "Reply" link is present.
- A message from "(323) [REDACTED] Add - Los Angeles, CA" dated 3/16/09 at 2:32 PM. It contains a reply from "Me" at 2:32 PM. A "Reply" link is present.
- A welcome message from "Google Voice Add - Mountain View, CA" dated 3/12/09 at 11:09 AM. It includes a play button and a duration of 00:15. The message text reads: "Hello and welcome to Google Voice. Besides the existing GrandCentral features, we've added: SMS, calling and low priced international calling. We hope you'll like those features and the new inbox. Than".

Ett telefonnummer inn, motta samtale på fastline, voip,  
mobil. Få meldinger transkribert o.s.v.

# Googles skjold

---

- ❖ Eget verdinett for produksjon av datatransport og beregninger.
- ❖ Inntekter uavhengig av telefoni.
- ❖ Lave kostnader for å eksperimentere med tjenester.
- ❖ Infiltrasjon i telefonselskapenes verdinett via Android og Google Voice.



# Googles skjold

---

- ❖ Eget verdinett for produksjon av datatransport og beregninger.
- ❖ Inntekter uavhengig av telefoni.
- ❖ Lave kostnader for å eksperimentere med tjenester.
- ❖ Infiltrasjon i telefonselskapenes verdinett via Android og Google Voice.



# Google v.s. Telco: (Minst) to mulige tolkninger

---

# Google v.s. Telco: (Minst) to mulige tolkninger

---

- Google angriper godt etablert industri som vil bite fra seg

# Google v.s. Telco: (Minst) to mulige tolkninger

---

- Google angriper godt etablert industri som vil bite fra seg
  - *Innfallsvinkel:* Etabler lavende tilbud som tar ikke-forbrukere, hent inntekter fra reklame. Ikke overlapp verdinett med telcoene.

# Google v.s. Telco: (Minst) to mulige tolkninger

---

- Google angriper godt etablert industri som vil bite fra seg
  - *Innfallsvinkel:* Etabler lavende tilbud som tar ikke-forbrukere, hent inntekter fra reklame. Ikke overlapp verdinett med telcoene.
  - *Teori sier:* Disrupsjon nedenfra, god mulighet til å lykkes.

# Google v.s. Telco: (Minst) to mulige tolkninger

---

- Google angriper godt etablert industri som vil bite fra seg
  - *Innfallsvinkel:* Etabler lavende tilbud som tar ikke-forbrukere, hent inntekter fra reklame. Ikke overlapp verdinett med telcoene.
  - *Teori sier:* Disrupsjon nedenfra, god mulighet til å lykkes.
- Google er en etablert virksomhet som utvider sitt tjenestespekter på en inkrementell måte.

# Google v.s. Telco: (Minst) to mulige tolkninger

---

- Google angriper godt etablert industri som vil bite fra seg
  - *Innfallsvinkel:* Etabler lavende tilbud som tar ikke-forbrukere, hent inntekter fra reklame. Ikke overlapp verdinett med telcoene.
  - *Teori sier:* Disrupsjon nedenfra, god mulighet til å lykkes.
- Google er en etablert virksomhet som utvider sitt tjenestespekter på en inkrementell måte.
  - *Innfallsvinkel:* Innlem telcoene gradvis i Google-kontrollert verdinett. Bruk dette til å styre dem dit man vil.

# Google v.s. Telco: (Minst) to mulige tolkninger

---

- Google angriper godt etablert industri som vil bite fra seg
  - *Innfallsvinkel:* Etabler lavende tilbud som tar ikke-forbrukere, hent inntekter fra reklame. Ikke overlapp verdinett med telcoene.
  - *Teori sier:* Disrupsjon nedenfra, god mulighet til å lykkes.

- Google er en etablert virksomhet som utvider sitt tjenestespekter på en inkrementell måte.
  - *Innfallsvinkel:* Innlem telcoene gradvis i Google-kontrollert verdinett. Bruk dette til å styre dem dit man vil.
  - *Teori sier:* Inkrementell innovasjon, stor sannsynlighet for å lykkes.

# Oppsummering

---

- ❖ Disrupsjoner skjer når ny teknologi gjør at nye forretningsmodeller oppstår.
- ❖ Det er lett å være blind for hva som skjer. Hele industrier har gått under.
  - ❖ Nykommerne er ofte “rare”.
- ❖ Kunder kan være overbetjente, underbetjente eller ikke kunder.
- ❖ Mengder av ikke-kunder og overbetjente kunder er klare signaler om at ting *kan* skje.
- ❖ At noen klarer å få butikk til å gå rundt i ikke-kunde/lav-ende er klart signal om at disrupsjon er *i ferd* med å skje.

# Oppsummering

---

- ❖ Disrupsjoner skjer når ny teknologi gjør at nye forretningsmodeller oppstår.
- ❖ Det er lett å være blind for hva som skjer. Hele industrier har gått under.
  - ❖ Nykommerne er ofte “rare”.
- ❖ Kunder kan være overbetjente, underbetjente eller ikke kunder.
- ❖ Mengder av ikke-kunder og overbetjente kunder er klare signaler om at ting *kan* skje.
- ❖ At noen klarer å få butikk til å gå rundt i ikke-kunde/lav-ende er klart signal om at disrupsjon er *i ferd* med å skje.



*Perspective is worth 80 IQ points*

*Alan Kay*

# Lean startup på et øyeblikk

---

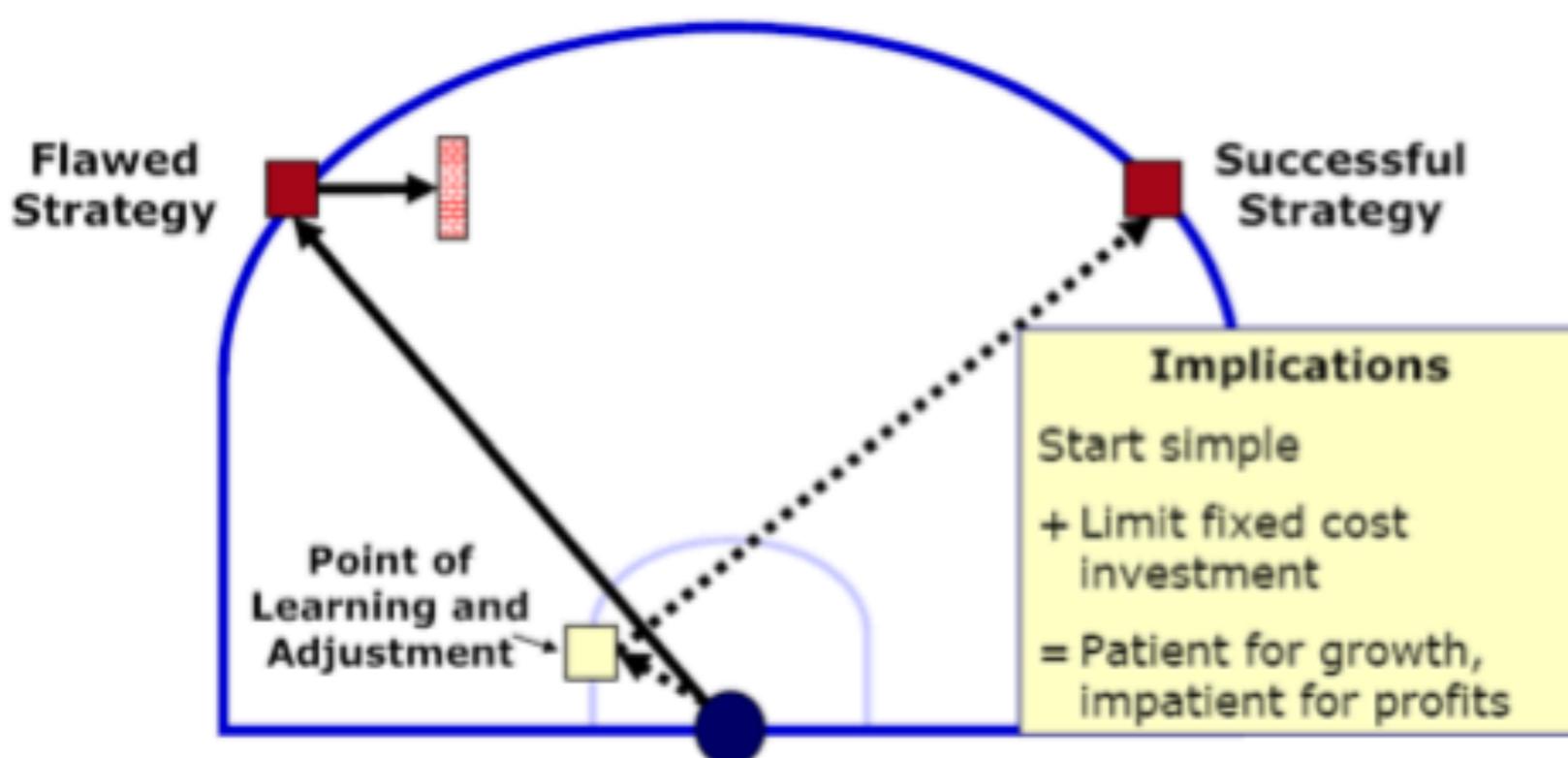


# Lean startup på et øyeblikk



**Establishing a winning foothold strategy is a key to disruptive success**

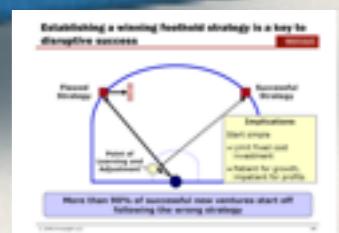
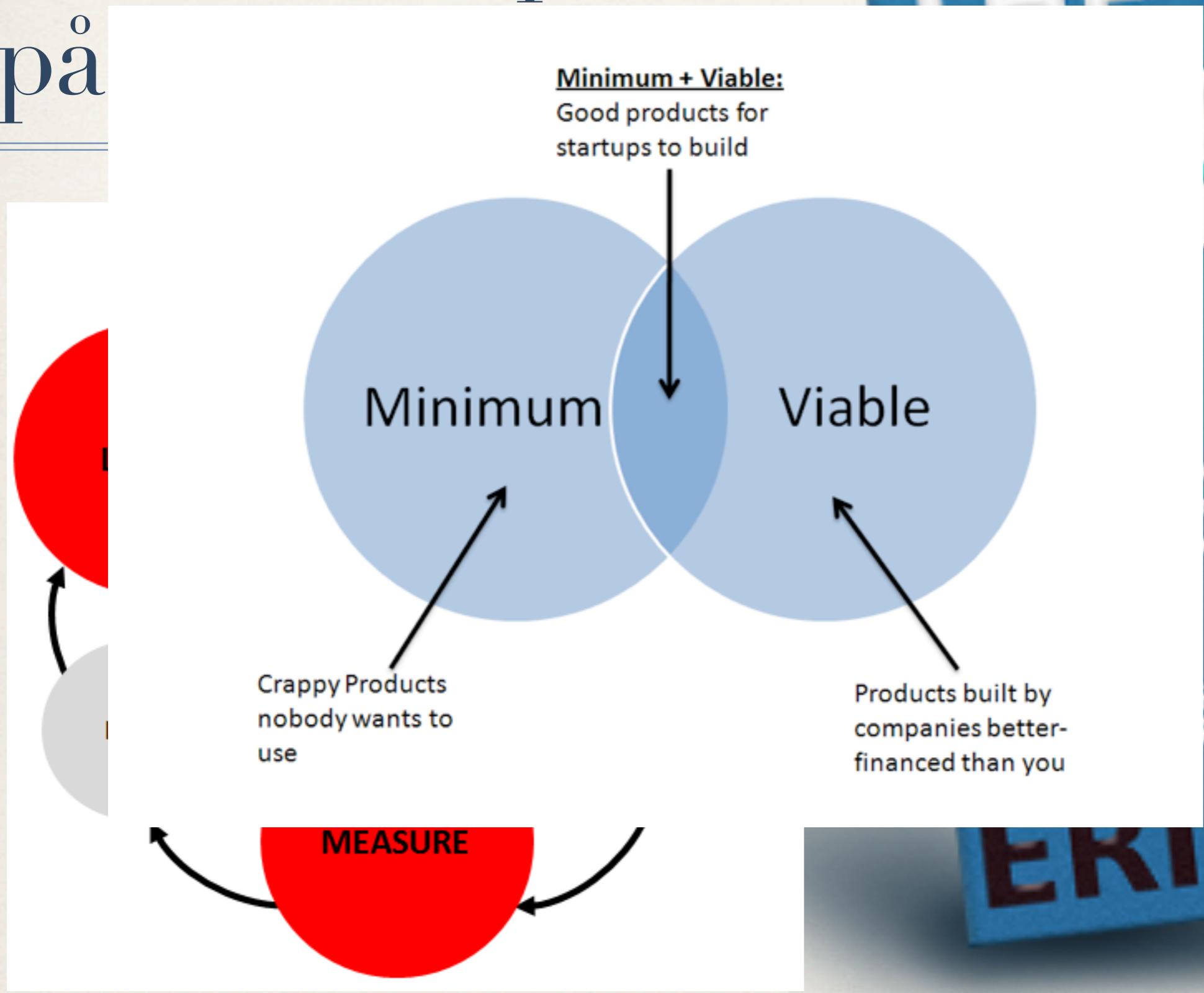
INNOINSIGHT  
accelerating revenue growth



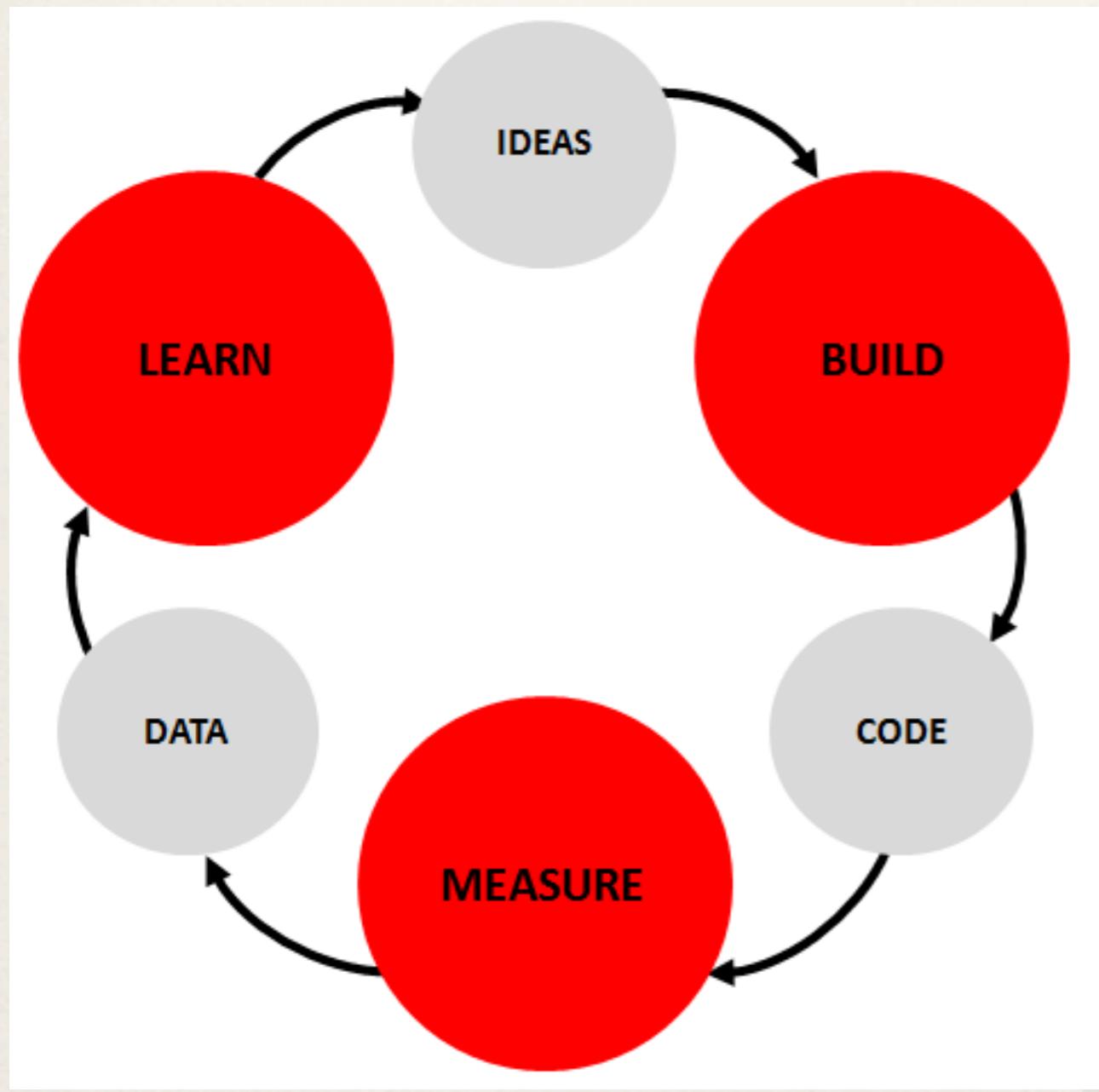
**More than 90% of successful new ventures start off following the wrong strategy**

# Lean startup

på



# Lean startup på et øyeblikk

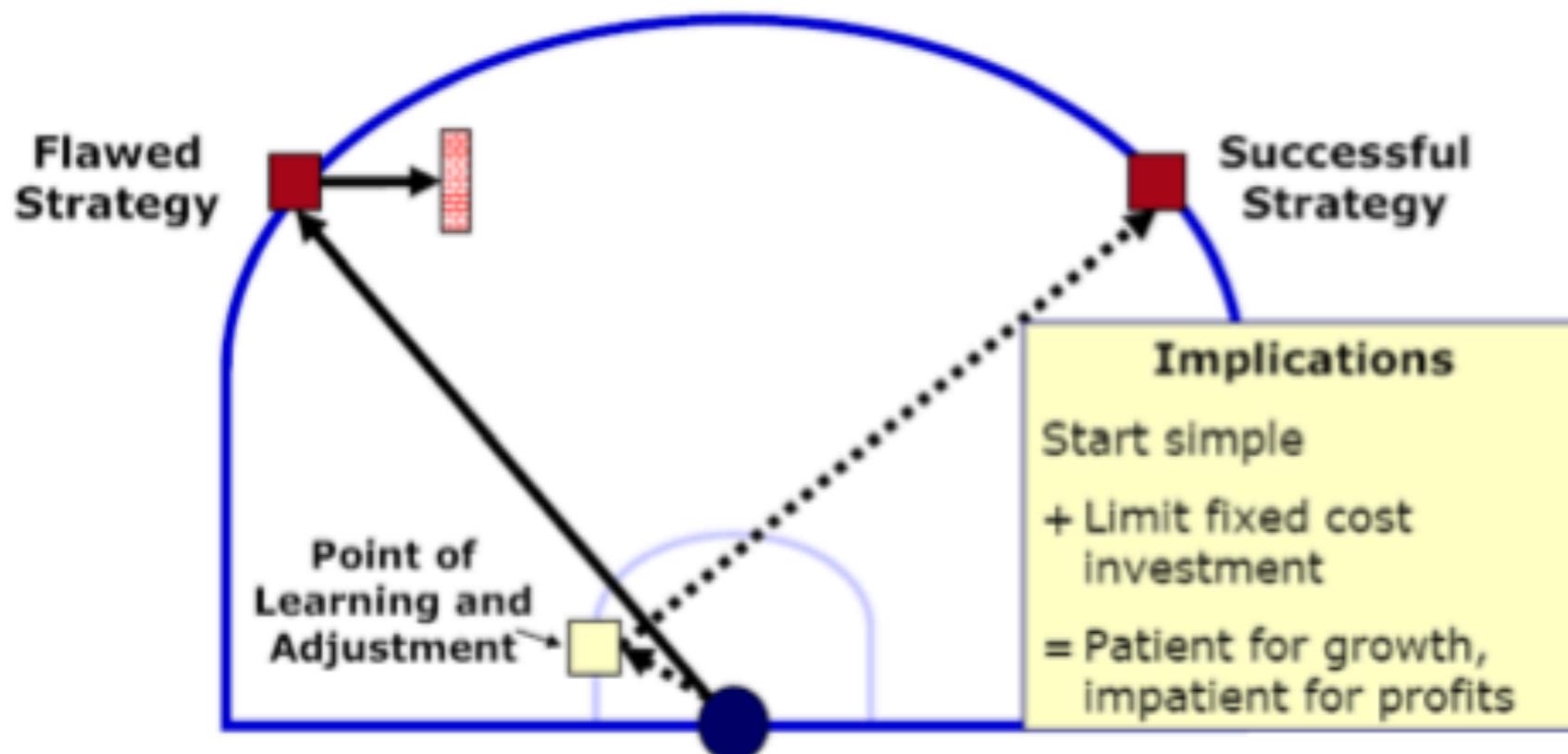


# Lean startup på et øyeblikk



**Establishing a winning foothold strategy is a key to disruptive success**

INNOINSIGHT  
Leading innovation growth



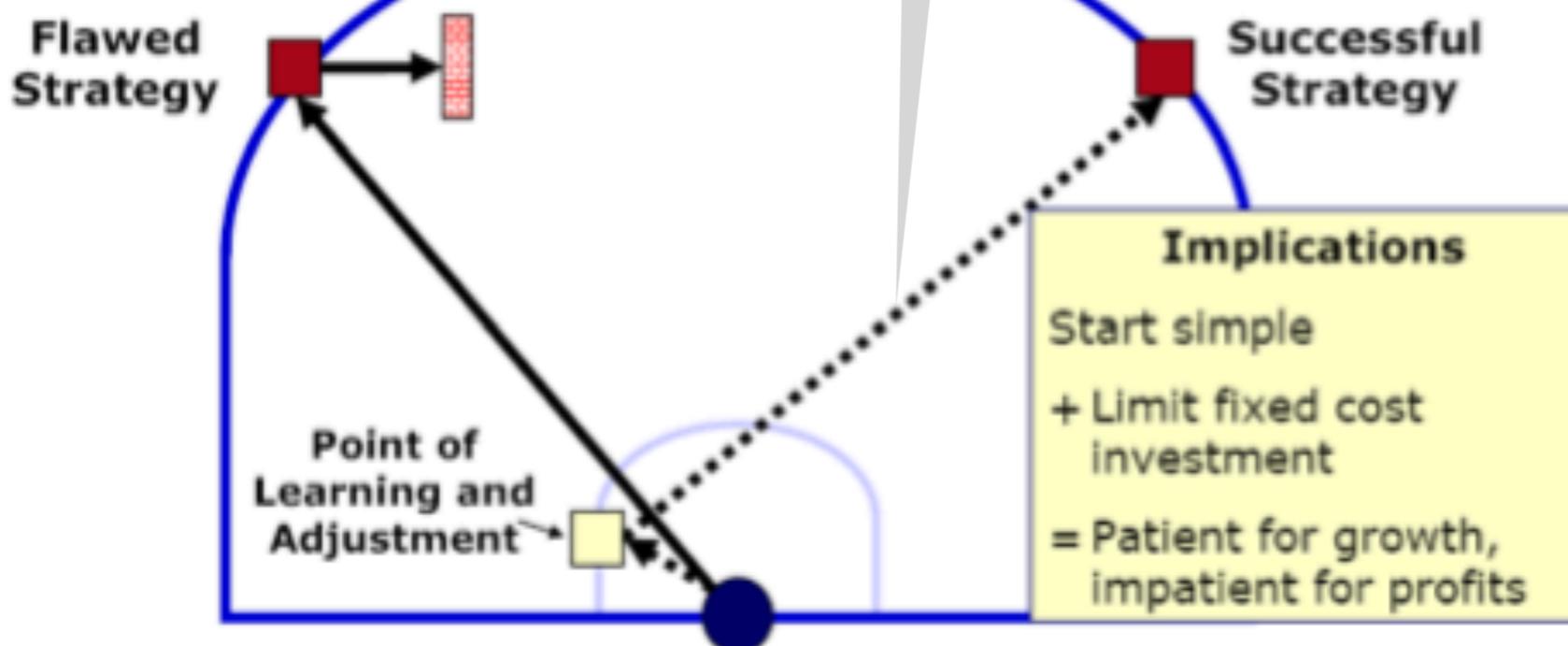
# Lean startup på et øyeblikk



## Establishing a winning strategy is a key to disruptive success

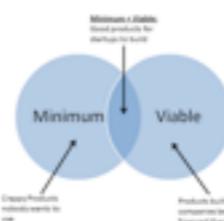
as a key to

INNOINSIGHT



More than 90% of successful new ventures follow the wrong strategy

Get off

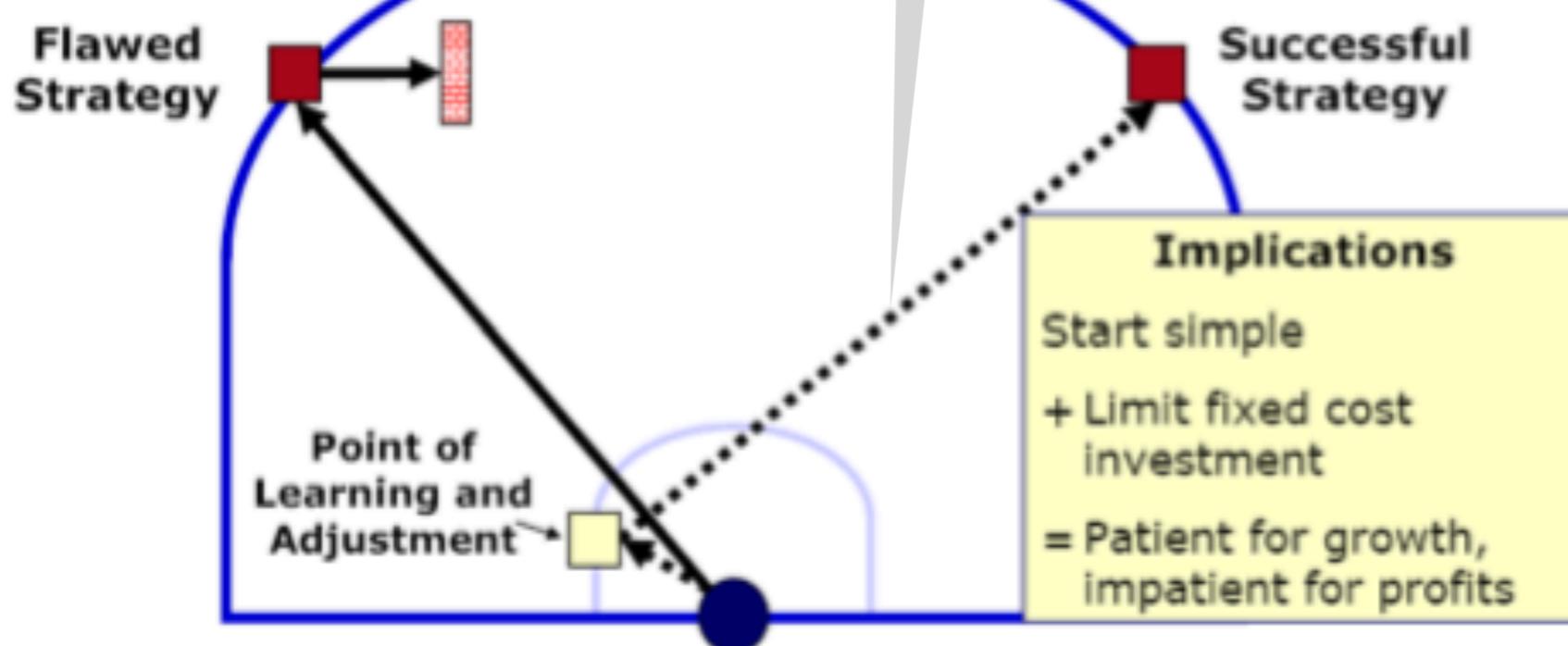


# Lean startup på et øyeblikk

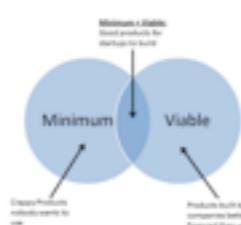


## Establishing a winning strategy for disruptive success

Fortsett



More than 90% of successful new ventures follow the wrong strategy



Get off

# Lean startup på et øveblikk

The diagram illustrates the Lean Startup cycle, showing the transition from a Flawed Strategy to a Successful Strategy through learning and adjustment.

**Flawed Strategy** leads to **Successful Strategy**.

**Point of Learning and Adjustment** is indicated by a yellow square on the path between the two strategies.

**Implications** for a successful strategy include:

- Start simple
- + Limit fixed cost investment
- = Patient for growth, impatient for profits

**More than 90% of successful new ventures follow the wrong strategy**

**THE LEAN STARTUP** book cover is visible in the background.

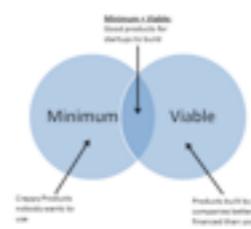
© 2006 Innosight LLC

44

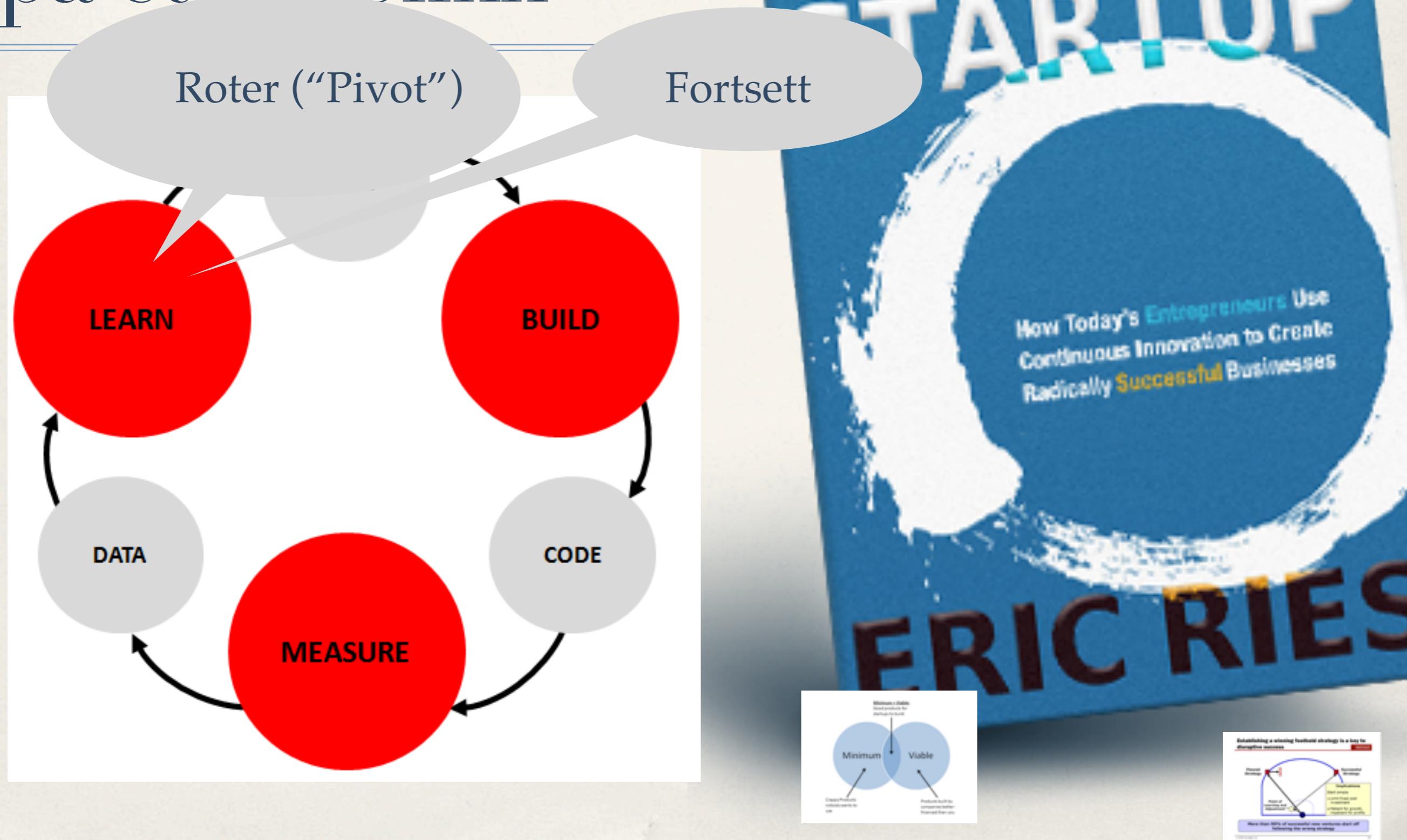
# Lean startup på et øveblikk

Roter ("Pivot")

Fortsett



# Lean startup på et øveblikk

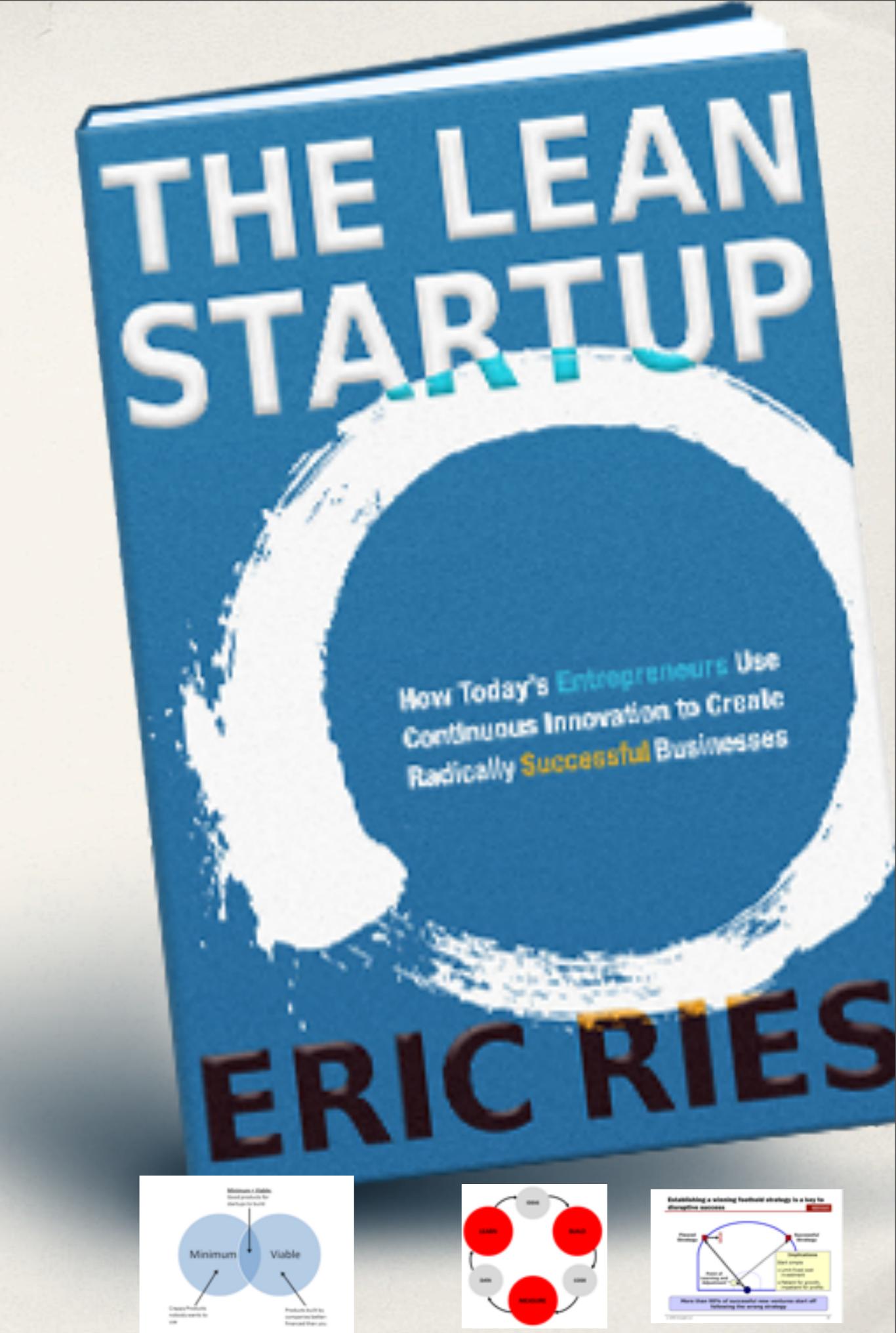


# Lean startup på et øyeblikk



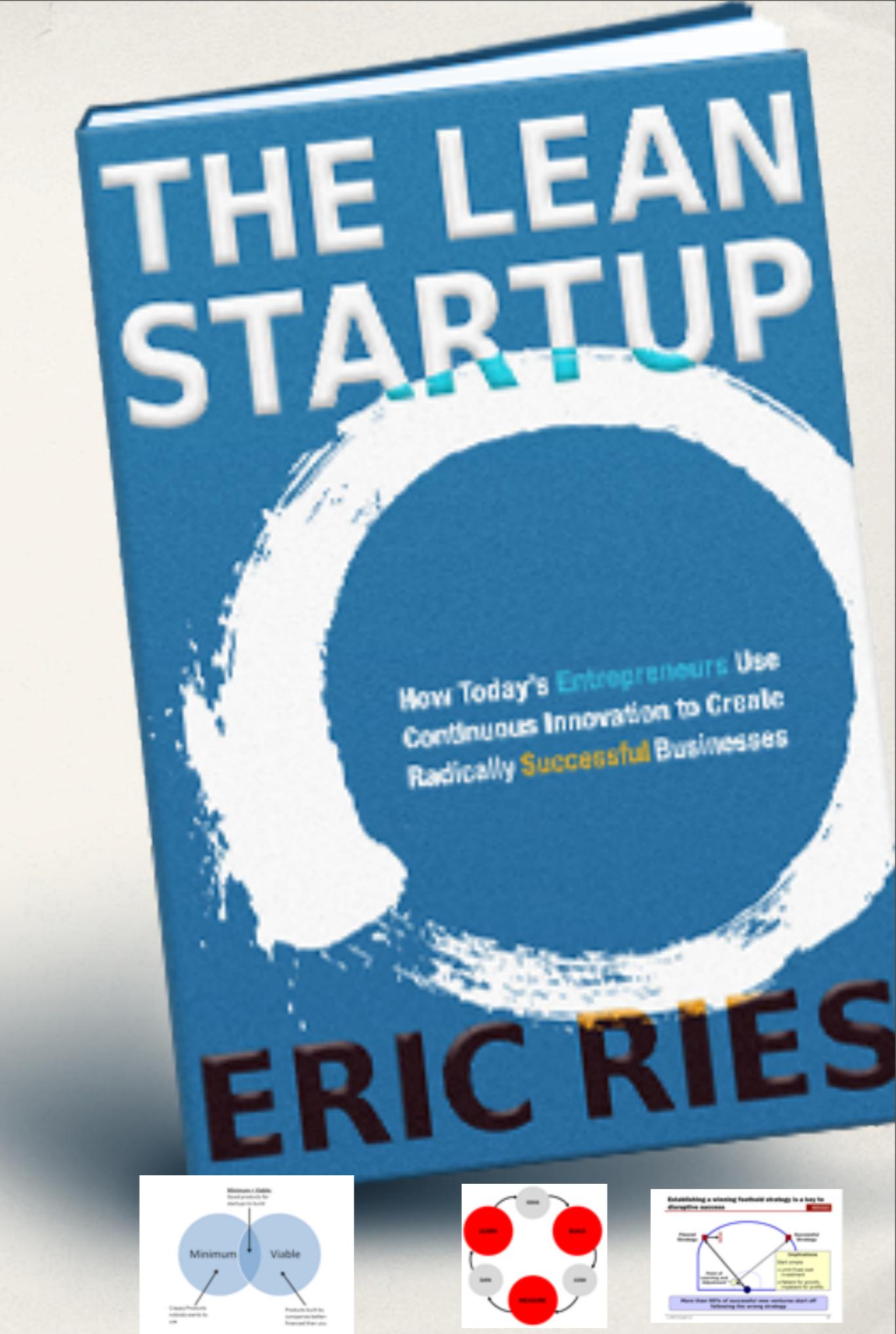
# Lean startup på et øyeblikk

- **Mål:** Validert læring.  
Læringssyklusen er det sentrale. Produktet sekundært.



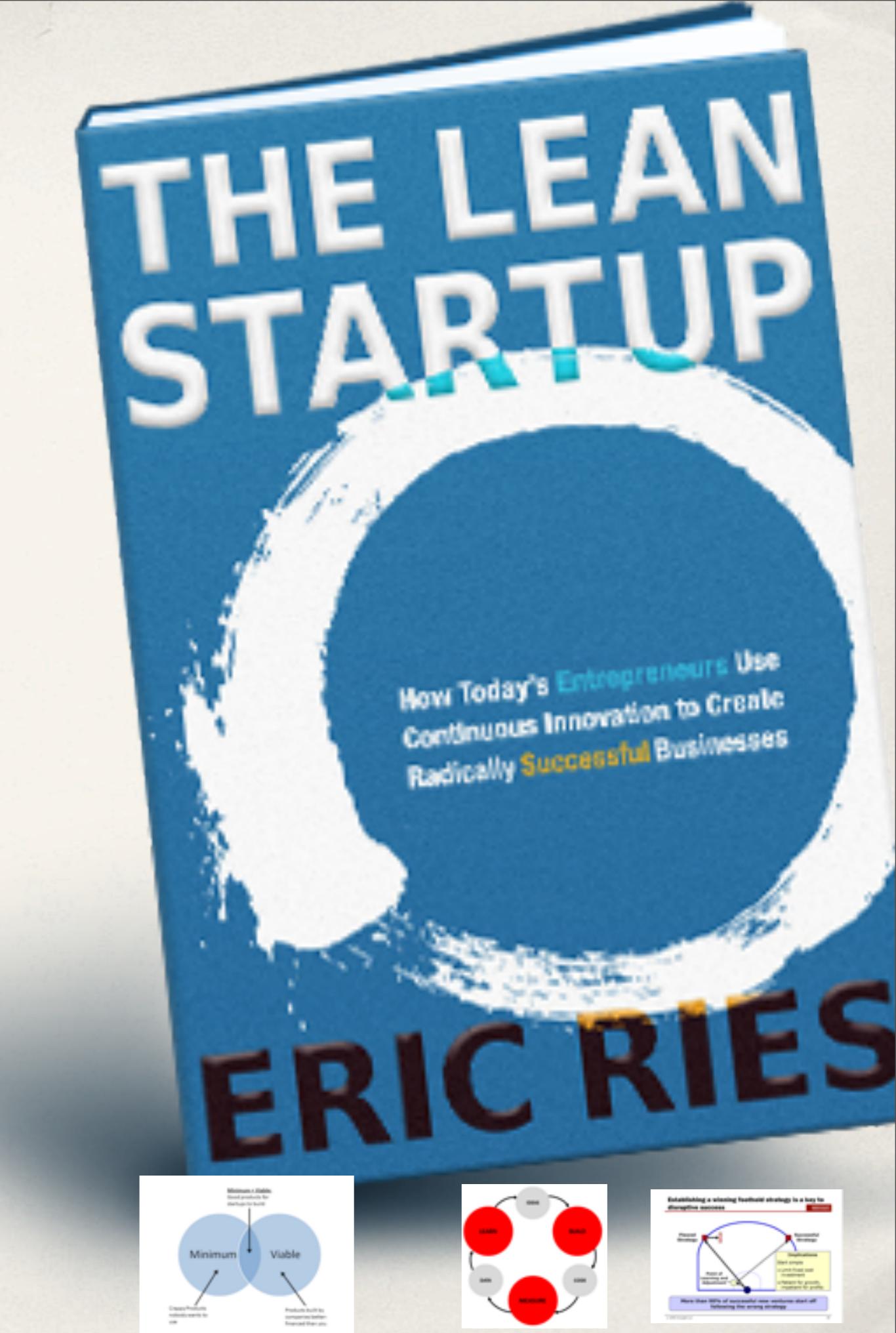
# Lean startup på et øyeblikk

- **Mål:** Validert *læring*.  
Læringssyklusen er det sentrale. Produktet sekundært.
- **Middel:** Mange målinger.



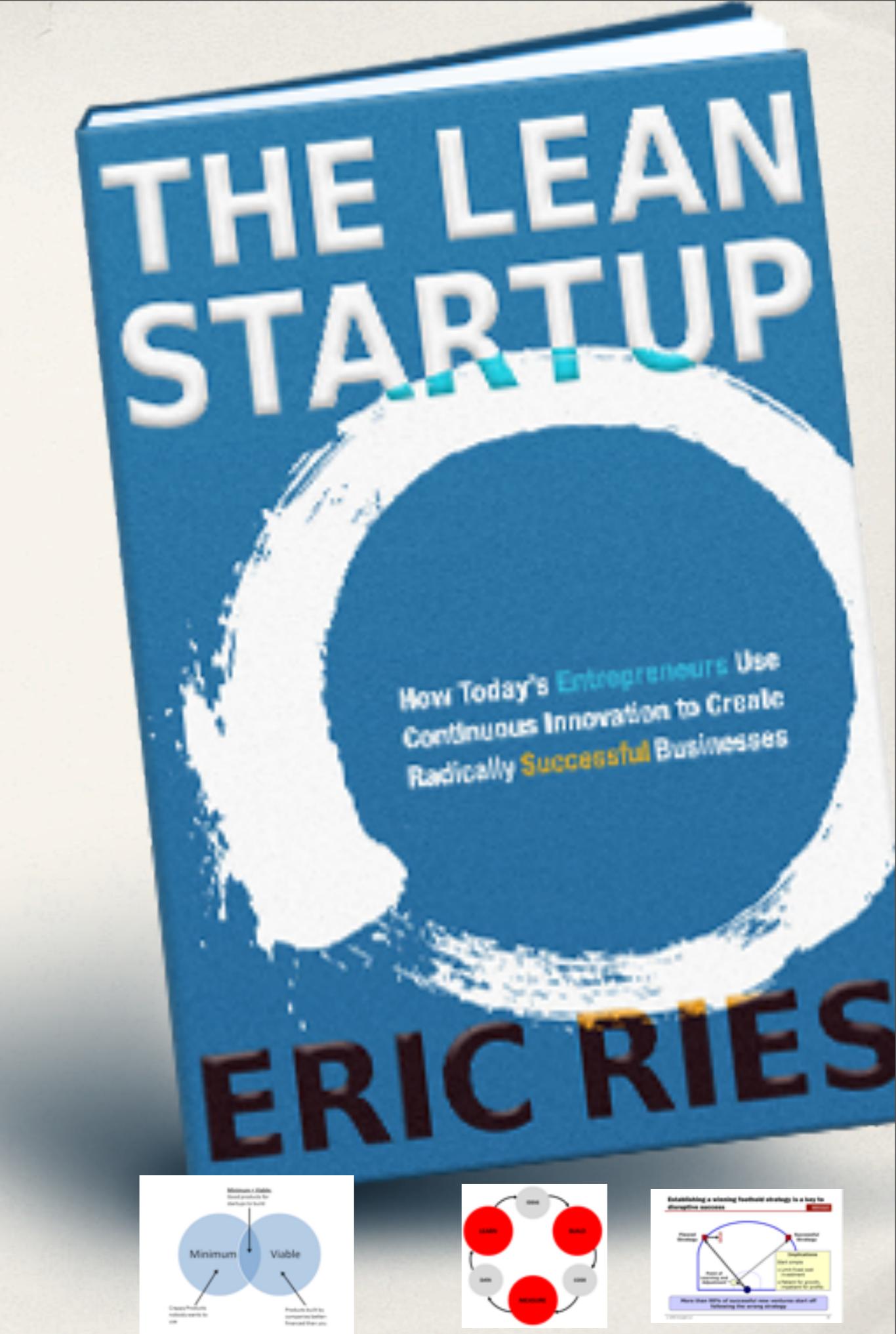
# Lean startup på et øyeblikk

- **Mål:** Validert *læring*.  
Læringssyklusen er det sentrale. Produktet sekundært.
- **Middel:** Mange målinger.
- **Middel:** Små batcher, raskt.



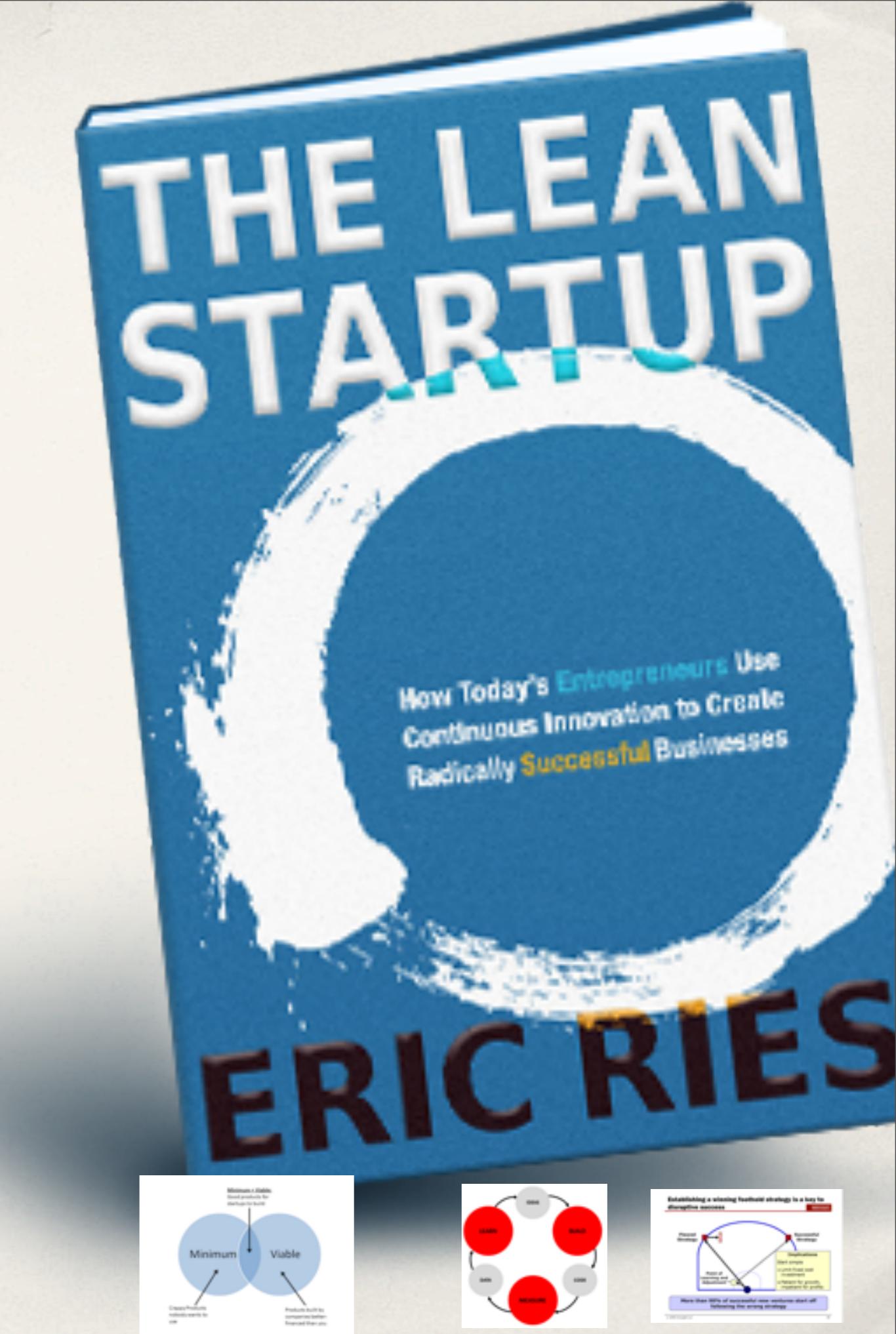
# Lean startup på et øyeblikk

- **Mål:** Validert læring.  
Læringssyklusen er det sentrale. Produktet sekundært.
- **Middel:** Mange målinger.
- **Middel:** Små batcher, raskt.
- **Middel:** Spredning!



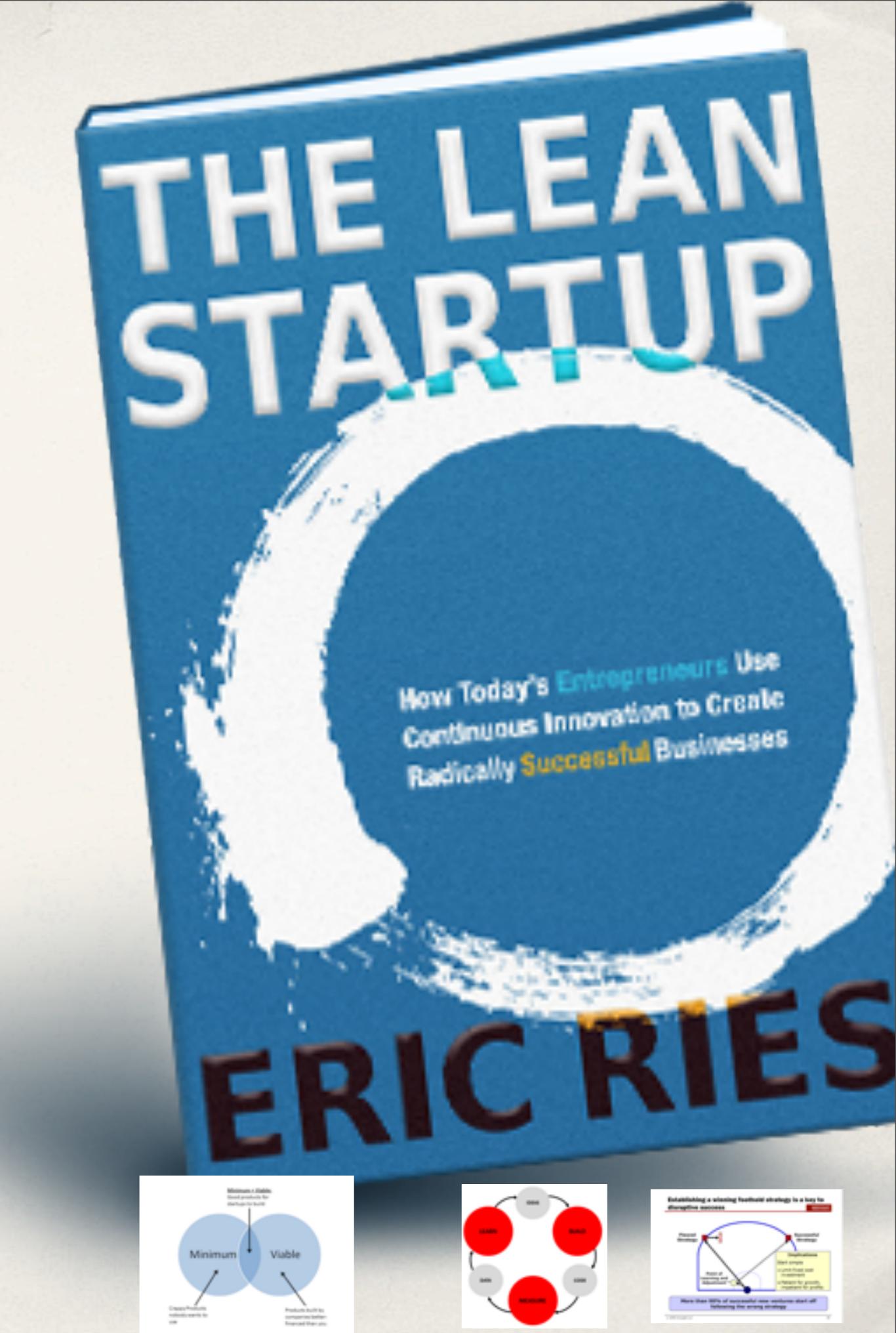
# Lean startup på et øyeblikk

- **Mål:** Validert læring.  
Læringssyklusen er det sentrale. Produktet sekundært.
- **Middel:** Mange målinger.
- **Middel:** Små batcher, raskt.
- **Middel:** Spredning!
  - Registrering



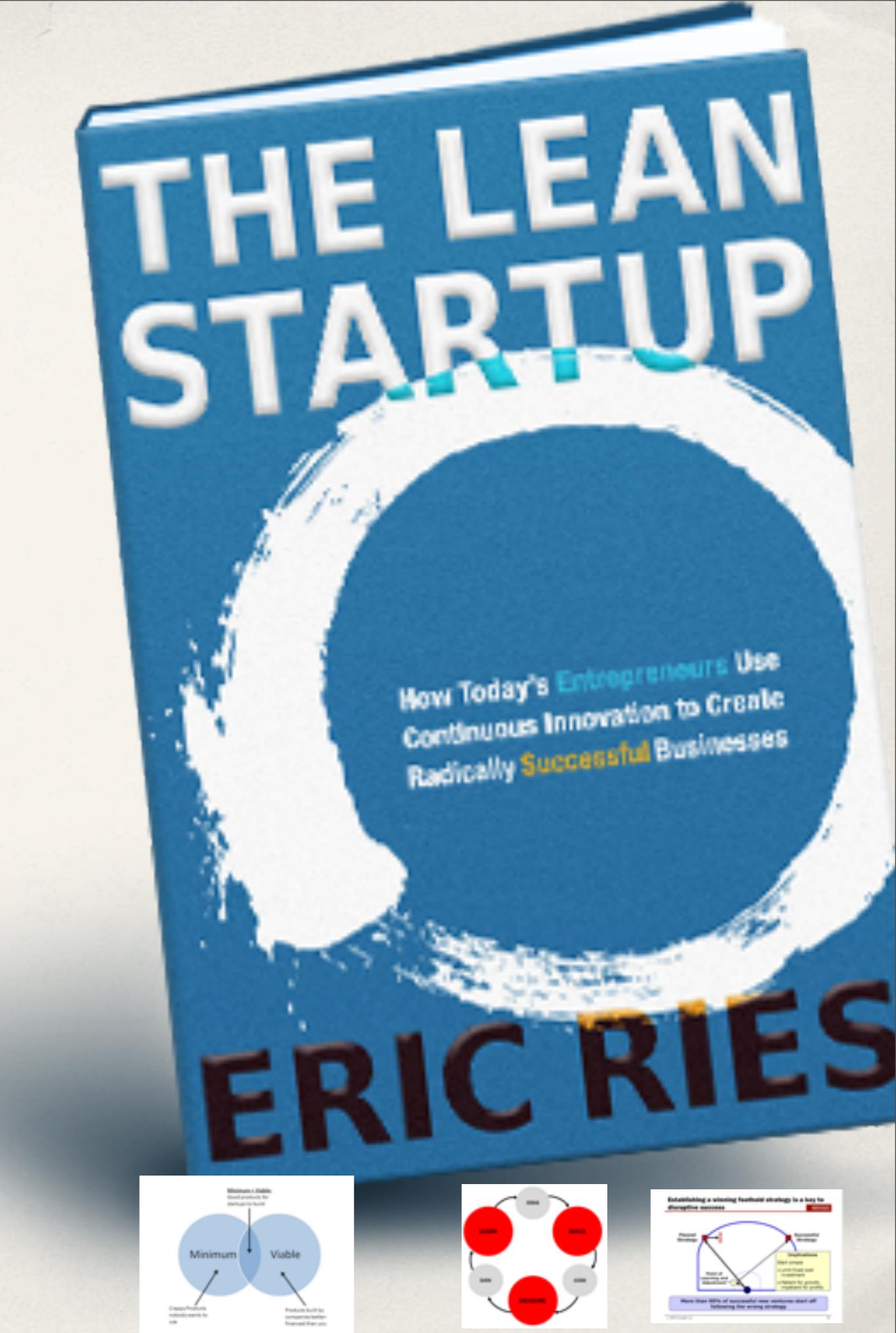
# Lean startup på et øyeblikk

- **Mål:** Validert læring.  
Læringssyklusen er det sentrale. Produktet sekundært.
- **Middel:** Mange målinger.
- **Middel:** Små batcher, raskt.
- **Middel:** Spredning!
  - Registrering
  - Aktivering



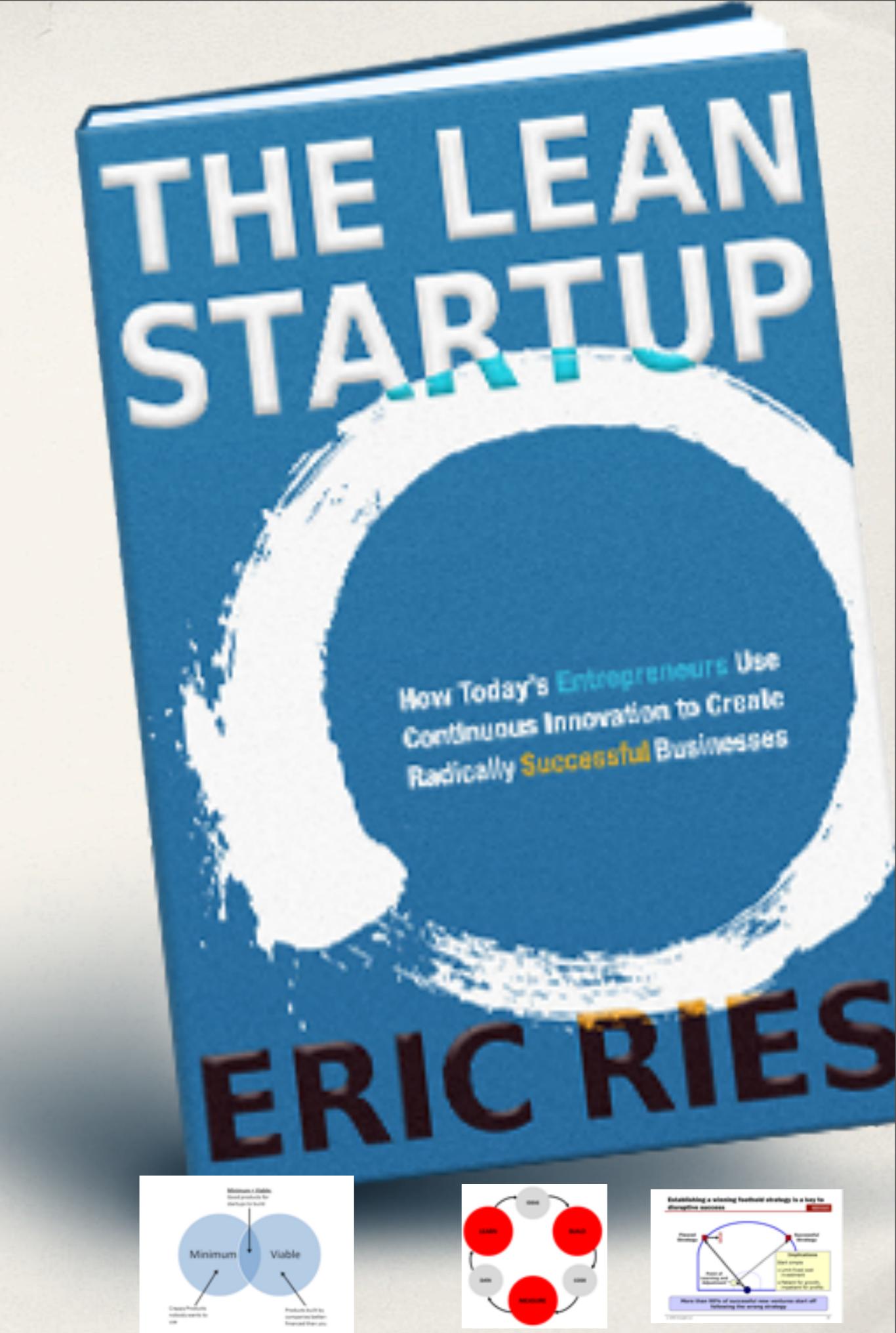
# Lean startup på et øyeblikk

- **Mål:** Validert læring.  
Læringssyklusen er det sentrale. Produktet sekundært.
- **Middel:** Mange målinger.
- **Middel:** Små batcher, raskt.
- **Middel:** Spredning!
  - Registrering
  - Aktivering
  - Beholde



# Lean startup på et øyeblikk

- **Mål:** Validert læring.  
Læringssyklusen er det sentrale. Produktet sekundært.
- **Middel:** Mange målinger.
- **Middel:** Små batcher, raskt.
- **Middel:** Spredning!
  - Registrering
  - Aktivering
  - Beholde
  - Henvisninger

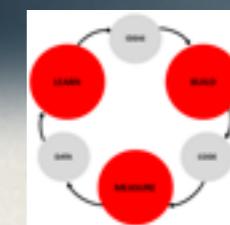


# Lean startup på et øyeblikk

- **Mål:** Validert læring.  
Læringssyklusen er det sentrale. Produktet sekundært.
- **Middel:** Mange målinger.
- **Middel:** Små batcher, raskt.
- **Middel:** Spredning!
  - Registrering
  - Aktivering
  - Beholde
  - Henvisninger

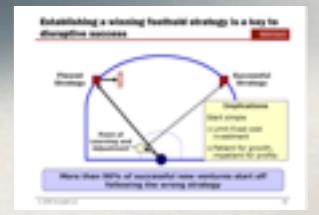
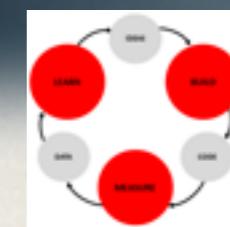


# Lean startup på et øyeblikk



# Lean startup på et øyeblikk

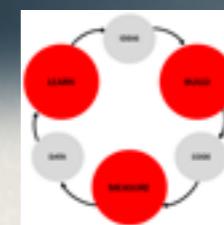
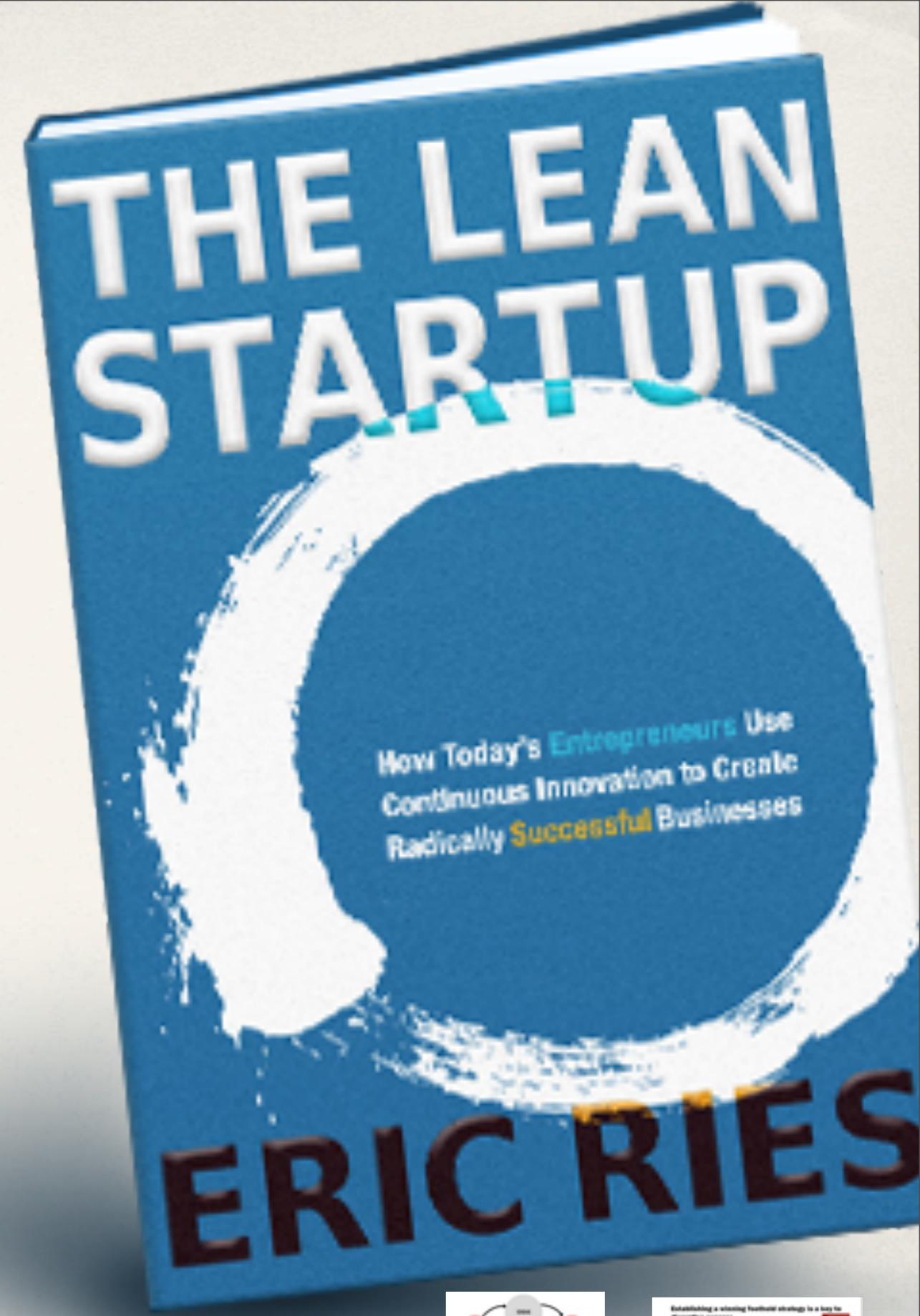
- Man må ikke være liten



# Lean startup på et øyeblikk

- Man må ikke være liten

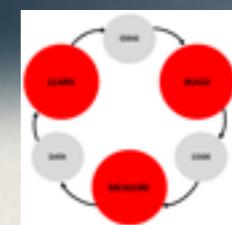
Kodak was slow to change due to its executives' "mentality of perfect products, rather than the high-tech mindset of make it, launch it, fix it".



# Lean startup på et øyeblikk

- Man må ikke være liten

Kodak was slow to change due to its executives' "mentality of perfect products, rather than the high-tech mindset of make it, launch it, fix it".



# Running lean, på noen få sekunder

- ❖ Formuler tagline: En setning som oppsummerer produktet: eks: "Gratis telefoni til all"
- ❖ Hvilke tre problemer løses?
  - ❖ Falsifiserbare setninger (ikke fluffy!)
  - ❖ Verifiser ASAP via "problemintervjuer" med venner og deretter flere andre. Bygg nettverk av informanter. Fang nye problemer.
- ❖ Formuler løsning, bygg prototype (powerpoint, skumplast, whatever). Gjennomfør "løsningsintervjuer", finn betalingsvillighet.
- ❖ Fyll inn resultatene i "lean canvas" ([leancanvas.com](http://leancanvas.com))
- ❖ Repeter til troverdig forretningside foreligger.

THE LEAN SERIES

Ash Maurya

# RUNNING LEAN

Iterate from Plan A to a Plan That Works

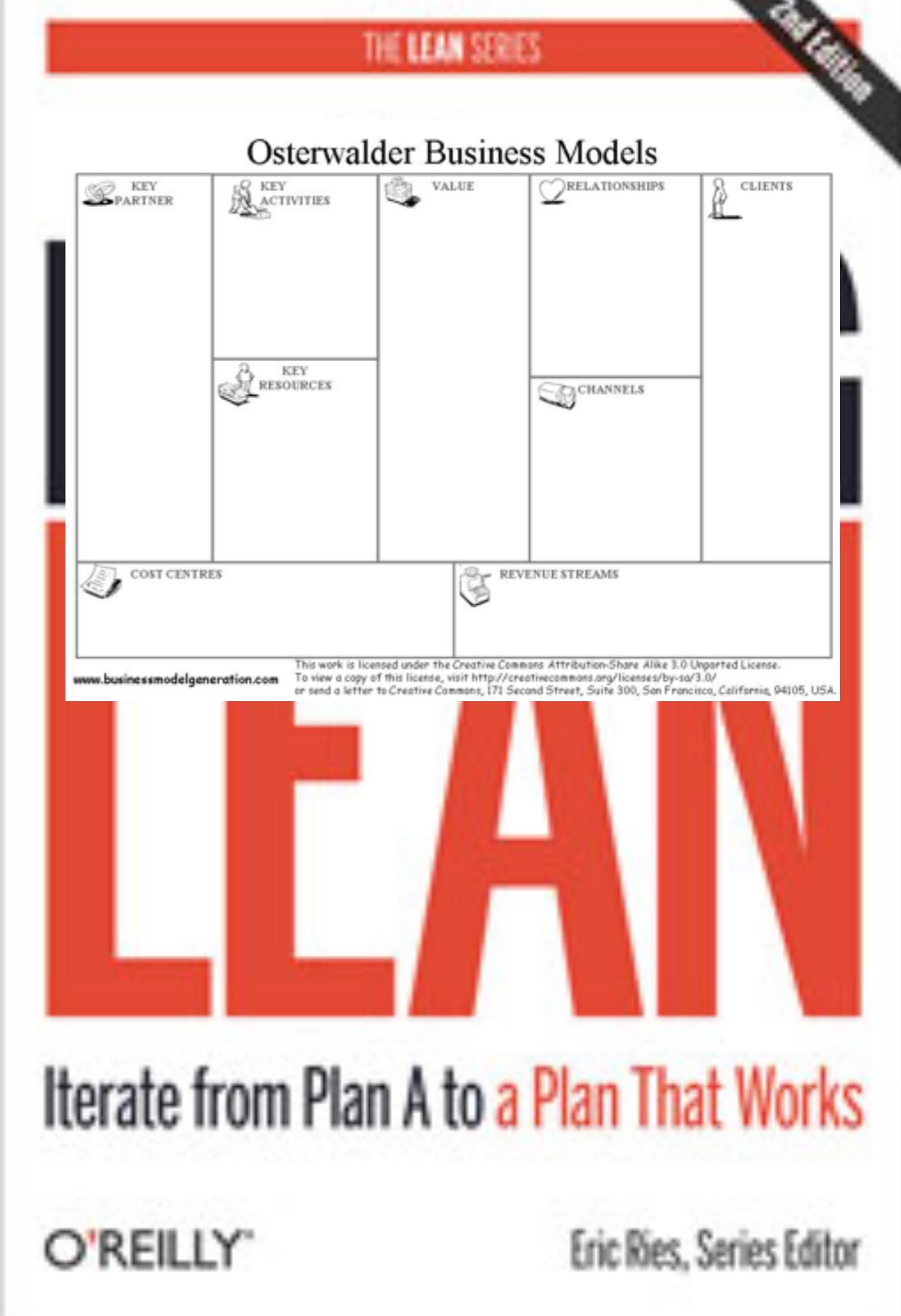
O'REILLY®

Eric Ries, Series Editor

2014 EDITION

# Running lean, på noen få sekunder

- ❖ Formuler tagline: En setning som oppsummerer produktet: eks: "Gratis telefoni til all"
- ❖ Hvilke tre problemer løses?
  - ❖ Falsifiserbare setninger (ikke fluffy!)
  - ❖ Verifiser ASAP via "problemintervjuer" med venner og deretter flere andre. Bygg nettverk av informanter. Fang nye problemer.
- ❖ Formuler løsning, bygg prototype (powerpoint, skumplast, whatever). Gjennomfør "løsningsintervjuer", finn betalingsvillighet.
- ❖ Fyll inn resultatene i "lean canvas" ([leancanvas.com](http://leancanvas.com))
- ❖ Repeter til troverdig forretningside foreligger.



<b>Problem</b>	<b>Solution</b>	<b>Unique Value Proposition</b>	<b>Unfair Advantage</b>	<b>Customer Segments</b>	
Top 3 problems	Top 3 features	Single, clear, compelling message that states why you are different and worth buying	Can't be easily copied or bought	Target customers	
	<b>Key Metrics</b>  Key activities you measure		<b>Channels</b>  Path to customers		
<b>Cost Structure</b>  Customer Acquisition Costs Distribution Costs Hosting People, etc.		<b>Revenue Streams</b>  Revenue Model Life Time Value Revenue Gross Margin			
<b>PRODUCT</b>		<b>MARKET</b>			

Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License.

# Sample Real Estate Business - First Canvas

<b>PROBLEM</b> New baby needs his/her own room Need space for grandparents to stay when they come to help New to living from a single income or transitioning to single income.	<b>SOLUTION</b> End to end financial analysis, budgeting and forecasting to ensure that they don't over-extend financially Knowledge of baby development and space needs as the baby grows. Knowledge related to retirement investing and multi-owner properties	<b>UNIQUE VALUE PROPOSITION</b> I am a Tucson, Arizona native, father focused on helping parents make the huge leap from couple to family and to a single income.	<b>UNFAIR ADVANTAGE</b> I am the chair of many of the support groups in Tucson. I am a Tucson, Arizona native. I understand the area WELL	<b>CUSTOMER SEGMENTS</b> New families with one child, living/shopping in zip codes 85712 and 85713 with an income of at least \$75k /year
<b>KEY METRICS</b> <b>1</b> Weekly newsletter sign-ups Weekly new client leads / inquiries Number of offers submitted Conversion rate Number of weekly showings Number of new referrals	<b>6</b> <b>2</b>	<b>CHANNLES</b> New Parent's Network Just for dads support group First steps/parent connection group Local parenting web sites / forums / blogs Facebook Blog Newsletter	<b>4</b> <b>1</b>	
<b>COST STRUCTURE</b> Web site / hosting Group memberships Marketing / advertising Time related to participating in support groups Phone line Sub-contractors (for areas where I need technical help)	<b>5</b>	<b>REVENUE STREAMS</b> Sales commissions Referrals to other agents Referrals to financial analyst Referrals to investment brokers Sales of new parent eBooks	<b>5</b>	

Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.



Det var det.

Det var det.

Spørsmål?