

# Kundeverdiens paradoks: disruptiv innovasjon



## Sammendrag

Det finnes bedrifter som gjør alt riktig og etter boka, som innehar et sterkt konkurranseinstinkt, som nøye hører etter betydelige kunders ønsker og som investerer i nye teknologier – likevel feiler de. Hvorfor? Fordi de gjør jobben *sin for* godt. På konkurransens kamparena sloss slike bedrifter om markedsandeler og forsøker å overgå hverandre gjennom å stadig forbedre sine tilbud. Resultatet er at mange kunder mottar mer enn de trenger og er villige til å betale for, og et vakuum for inntreden skapes under nesene på de kjempende bedriftene. Dette vakuemet benytter bedrifter med disruptive innovasjoner seg av. Disse presterer dårligere enn de fleste andre etablerte produkter, men gir et veldig annerledes løfte om kundeverti ved å være billigere, enklere, mindre og ofte mer beleilige å bruke. I stedet for å høre på kundene, investere i produkter med høyere ytelse og marginer og forfølge store, betydelige markeder, gjøres det stikk motsatte. Dette er kundevertiens paradoks og temaet for vår oppgave. Innunder dette undersøker vi hvordan bedrifter arbeider for å avdekke kundeverti i utviklingen av disruptive innovasjoner. I de teoretiske rammene en disruptiv innovasjon setter, fremstår det nemlig som svært utfordrende å gjøre nettopp dette. Hvordan avdekkes kundeverti om man ikke skal høre på kundene? Kan egentlig produkter som leverer lavere ytelse i større grad generere kundeverti? Vi oppdaget gjennom vårt arbeid at det trolig er mange bedrifter som finner det utfordrende å systematisere, forstå og gjøre seg bevisste ved dette arbeidet og hva det krever. Vi la også til grunn et forslag til et overordnet rammeverk og en oversiktlig fremgangsmåte til hvordan arbeidet *kan* angripes.

## **Forord**

*Sarcasm is one of the many services I provide*

- Fra korktavlen på kontoret til vår veileder Eirik Haus

Takk for ditt engasjement, din brutale ærlighet og dine gode kunnskaper levert gjennom sarkastiske bemerkninger, vittige kommentarer og noen alvorstunder.

Takk til vår respondent i Cutters som ga oss mye av sin tid.

Oslo 24. Mai 2016,

200252, 205973 og 985813.

## Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning .....	6-9
1.1 Disruptiv innovasjon og relevans .....	6-7
1.2 Problemstilling og formål .....	7-8
1.3 Avgrensninger .....	8-9
2.0 Teori .....	9
2.1 Prinsippene for disruptiv innovasjon.....	9-10
2.1.1 Sustaining innovasjoner .....	11
2.2 Responsiv og Proaktiv Markedsorientering .....	11-12
2.3 Disruptiv innovasjon: Oppdagelsesbasert planlegging .....	12-15
2.4 Kunde verdi og ledelse av en kundeorientert innovasjon av forretningsmodell .....	15-18
2.4.1 Kundeorientert innoveringsmodell.....	19-21
2.5 Blått hav-strategi .....	21-24
2.6 Avdekke latente behov .....	24-26
2.6.1 Skjult-behovsanalyse.....	24-25
2.6.2 Jobbkartlegging .....	25-26
2.7 Delkonklusjon 1: Drøfting og oversikt.....	27
2.7.1 Fase 1: Analyse av kunde verdi-preferanser i det nåværende markedet og identifikasjon av potensielle hull .....	27
2.7.2 Fase 2: Innovere forretningsmodell og tilbud i henhold til ujevnheter og latente kundebehov .....	28
2.7.3 Fase 3: Test den disruptive innovasjonen gjennom en interaktiv læringsprosess... .....	28
2.7.4 Fase 4: Juster/redesign etter kunde verdi-preferanser .....	28-29
3.0 Metode.....	29-
3.1 Forskningsmetode: Kvalitativ vs. Kvantitativ.....	30-31
3.2 Forskningsdesign.....	31-32
3.3 Utvalgsstrategi og rekruttering.....	32-33
3.4 Datainnsamling.....	34
3.4.1 Strukturering av intervju .....	34-35

4.0 Bedriften.....	35-36
2.1 Historien bak .....	35-36
2.2 Cutters .....	36
5.0 Resultater og analyse.....	37-45
5.1 Mønstermatching.....	37-38
5.2 Fase 1.....	38-40
5.3 Fase 2.....	40-41
5.4 Fase 3.....	42-43
5.5 Fase 4.....	43-44
5.6 Delkonklusjon 2: Oversikt .....	44-45
6.0 Konklusjon .....	45
6.1 Reliabilitet, validitet og generalisering .....	45
6.1.1 Validitet.....	45-46
6.1.2 Generalisering .....	47
6.1.3 Reliabilitet .....	47-48
6.2 Videre forskning og selvkritikk.....	48-50
7.0 Konklusjon .....	51-53

Vedlegg I: Fargekoder

Vedlegg II: Intervjuguide/transkribering

Ordtelling: 17384

## 1.0 Innledning

En tilbakevendende tanke hos oss oppstod rundt hvor enkelt studenter godtar teoretiske normsett og bredt aksepterte rammeverk i pensum, som en forventes å operere innunder. Det er fort gjort å glemme at ingen kunnskap er absolutt, at det finnes mange perspektiver og at regler kan være til for å brytes (i alle fall å utfordres). Ut i fra egen erfaring med å måtte minne oss selv på å ha en kritisk og utforskende tilnærming, sprang inspirasjonen til oppgavens tema ut. Å tro at vi lærer til å ukritisk godta tror vi nemlig at er et galt inntrykk.

En teori som utfordrer tradisjonelle fremgangsmåter er disruptive innovasjoner, som foreslår en alternativ og paradoksal måte å levere kunde verdi på. Vi ønsket å utfordre vårt eget tankesett gjennom utførelsen av denne oppgaven. Kanskje kan vi møte arbeidslivet med et mer dynamisk blikk gjennom å inkorporere en rebelsk teori, om du vil, inn kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom studietiden.

I dette kapittelet gis en kort beskrivelse av disruptiv innovasjon og relevans før vi presenterer vår problemstilling og formål, samt avgrensninger.

### 1.1 Disruptiv innovasjon og relevans

Begrepet disruptiv innovasjon ble først tatt i pennen av professor Clayton Christensen ved Harvard Universitetet. Hans første bok var *The Innovator's Dilemma*, utgitt i 1997. Den ble en bestselger og vant den gjeve prisen Global Business Book Award for beste forretningsbok samme år. I 2011 ble den omtalt av *The Economist* som en av de seks viktigste bøkene noensinne skrevet om forretninger (Clayton Christensen; *The Economist*). I nettopp denne boken blir disruptiv innovasjon utdypende diskutert. I korte drag er disruptive innovasjoner typisk billigere, enklere, mindre og ofte mer beileilige å bruke. De presterer dårligere enn andre etablerte produkter, men bringer til bordet et veldig annerledes verdiløfte som noen, og generelt nye, kunder verdsetter (Christensen 2013, 19). I oppgavens teoridel vil det gås dypere inn i hva disruptive innovasjoner er, samt prosesser knyttet til dem.

Disruptive innovasjoner kan som vi skal se, gitt de riktige forutsetningene, radikalt forandre et marked og etablere helt nye spilleregler. Ikke bare vil de utgjøre en stor trussel for etablerte bedrifter, men de kan også skape store muligheter for en bedrift. Mye av forklaringen bak en disruptiv innovasjons rolle som trussel, finnes i at den leverer verdi på en hittil ukjent måte som gjerne verken kunder eller bedrifter kunne forutsett eller forstått formålet med i starten.

Eksempler vil senere fremlegges på hvordan bedrifter som tilsynelatende har gjort alt riktig likevel har feilet i ulike konfrontasjoner med en disruptiv innovasjon. Skal vi tro Christensen finnes det tider hvor det er riktig å ikke høre på kunder, riktig å investere i produkter med lavere ytelse og marginer, og riktig å aggressivt forfølge små, i stedet for betydelige, markeder (2013, 14).

Disruptive innovasjoner er aktuelle fordi de muliggjør at innovasjon ikke stagnerer og ender opp med å kun bestå av trinnvise forbedringer, fordi bedrifter lar seg diktere av kunders ønsker og uttalte behov. Innovasjoner generelt gjør bedrifter mer suksessfulle i fiendtlige miljøer (Atuahene-Gima 1995, 280). I Christensens arbeid fremkommer det at det eksisterer et innovasjonsproblem, en svakhet som kan holde til og med de mektigste gigantene tilbake i markedet og gjøre dem irrelevante. For dem kan de oversette kundegruppene som omfavner disruptive innovasjoner virke ubetydelige, for andre kan de være inngangen til en gullgruve. Gjennom å utvikle fremtiden på en kostnadseffektiv måte, skal vi se at potensialet kan være stort for på lengre sikt å generere høye inntekter, markedsandeler og suksess. En kan si at ved å skape en disruptiv innovasjon, er muligheten der for å oppdage ubestridte markeder og tilegne seg betydelige konkurransefordeler. I en undersøkelse gjort av Statistisk sentralbyrå i perioden 2007 til 2012, var det kun 30 prosent av nyoppstartede bedrifter som fortsatt holdt det gående (Statistisk Sentralbyrå). Dette er dystre tall som blant annet kan indikerer at konkurransen er hard. Hva om disse bedriftene kunne utstyres med ekstra ammunisjon? Likevel er ikke disruptive innovasjoner kun for «the underdogs». Uavhengig av om en ønsker å lede vei med en disruptiv innovasjon, følge etter eller simpelthen oppdage trusselen før det er for sent, vil en bevisstgjøring rundt den og dens prosesser være av betydning.

Kundeverdies paradoks er todelt i sin betydning. Hvordan kan bedriften møte kunders behov og levere større kunde verdi gjennom produkter som grunnleggende leverer dårligere ytelse? Hvordan kan en være kundeorientert samtidig som man velger å ikke høre på kundene?

## 1.2 Problemstilling og formål

*«Hvordan jobber bedrifter med å avdekke kunde verdi for å utvikle nye disruptive innovasjoner?»*

Denne problemstillingen tar sikte på å besvare det naturlige spørsmålet en stiller seg i det man blir konfrontert med prinsippene innenfor disruptiv innovasjon. Blir det ikke nesten som å

skyte i blinde å skulle tilfredsstillende kundens behov gjennom et produkt som de gjerne ikke ser formålet med eller vet at de trenger? Hvordan kan det da være mulig å forutse hva som genererer verdi?

Gjennom en teoretisk drøftelse og et utdypende casestudie av en bedrift i frisørbransjen som har utviklet en disruptiv innovasjon, har vi som mål å oversiktlig belyse hvordan kunde verdi kan avdekkes i denne konteksten og hvilke utfordringer som kan tilknyttes.

### 1.3 Avgrensninger

Faglig sett kunne et bredt spekter av teorier gjort seg gjeldende i denne oppgaven, men vi har sett oss nødt til å gjøre en kontekstuell avgrensning i forhold til teori om disruptiv innovasjon og de krav og rammer stilt der, så vel som å forholde oss til tiden og plassen vi har hatt til rådighet. Teorien vi har anvendt oss av er ikke ment å fremstå som utelukkende den som er relevant. I stedet er den mest aktuell opp mot vår problemstilling og vår vinkling. Det finnes også mye innad i disse teoriene som kunne hver for seg hvert gjenstand for diskusjon, men som vi lar være å utdype fordi det ville dratt fokuset bort fra kjernen i oppgaven.

I forhold til kunde verdi og hva det består av har vi valgt å vektlegge innsamling av informasjon rundt kundebehov i større grad enn konkurrenters kapabiliteter og forsyninger fra andre agenter i markedet og myndighetene, selv om vi anerkjenner betydningen av også disse og nevner dem. Dette har vi gjort fordi førstnevnte i størst grad sammenfaller med modellen vi skal se at vi tar utgangspunkt i teoretisk, men også fordi det ville vært for omfattende å ta for oss en dyptgående beskrivelse av alle dimensjonene av kunde verdi. Det finnes egne og store bøker om kunde verdi alene. Vi har i stor grad avgrenset innoveringen til å gjelde selve produktet, men anerkjenner at den disruptive innoveringen også blant annet kan gjelde strategi og andre prosesser.

Opgaven ellers ses hovedsakelig ut fra en bedrift med en disruptiv innovasjon sitt ståsted, kontra en bedrift som kun opererer innenfor tradisjonelle rammer. Dette er gjort etter problemstillingens ordlyd. Vi kunne likevel ha inkludert perspektivet fra den andre siden i større grad for å nyansere, men det er vår tro at dette vil gå utover dybden til informasjonen vi avdekker grunnet begrensninger knyttet til tid og plass. Dybde er også en årsak til hvorfor vi



kun har valgt å undersøke én bedrift, i tillegg til utfordringen det var å identifisere en disruptiv innovasjon i markedet. Dette vil videre bli tatt opp i metodedelen.

## 2.0 Teori

Oppgaven tar naturlig nok utgangspunkt i teori tilknyttet disruptiv innovasjon, så vel som prosesser knyttet til modellen for utvikling og ledelse av en kundeorientert forretningsmodell fra artikkelen «Managing Customer-Driven Business Model Innovation». Vi trekker også inn annen teori underveis for å tilspisse ytterligere.

### 2.1 Prinsippene for disruptiv innovasjon

Før vi utdyper hva en disruptiv innovasjon innebærer, melder behovet seg for å definere begrepene disruptiv og innovasjon. Innovasjon innebærer en nyskaping i at det kvalitativt skapes noe nytt (Store Norske Leksikon 2015a). Vi skiller mellom *produktinnovasjoner*, hvor en ny vare blir produsert eller en eksisterende vare blir produsert i en ny kvalitet og *prosessinnovasjon*, hvor måten å fremstille en vare på transformeres (Store Norske Leksikon 2015b; Store Norske Leksikon 2015c). Disse typene innovasjon kan gjerne være tett tilknyttet. Med innovasjoner innenfor disruptiv innovasjon går disse over i hverandre, men det er viktig å påpeke at det ikke nødvendigvis er produktet i seg selv som er innovativt, men *måten* verdi tilbys kundene og hvordan forretningsmodellen til bedrifter utformes. Ordet disruptiv i seg selv betyr noe som forstyrrer og skaper et avbrudd i en hendelse, prosess eller aktivitet (Cambridge Dictionary; Mac Millian Dictionary). I denne oppgavens tilfelle tolkes det dithen at en disruptiv innovasjon vil bestå av krefter egnet til å forstyrre konkurransesituasjonen eller markedsstrukturen.

Generelt er disruptive innovasjoner som nevnt enklere og billigere. De tilbyr lavere marginer, ikke høyere fortjeneste. De blir typisk introdusert i fremvoksende eller ubetydelige markeder. I starten vil ikke ledende bedrifters mest profitable kunder ha disruptive produkter, og kan i utgangspunktet ikke bruke dem heller. Disruptive innovasjoner blir derfor ofte omfavnet av hva som kan anses som de lite lukrative kundene i et marked av andre bedrifter (Christensen 2013, 20). Selv om de i første omgang brukes i små markeder og presterer dårligere i dag i forhold til kundenes forventninger, er de nettopp disruptive fordi de kan bli konkurransedyktige også i mainstream-markedet (30-31).

Som nevnt innledningsvis er det vår tro at disruptive innovasjoner raskt kan forandre spillereglene i et marked. Denne troen er forankret i at selv veldrevne bedrifter med sterkt konkurranseinstinkt, som hører nøye etter de profitable kundenes ønsker og investerer i nye teknologier, mister markedsdominans (Christensen 2013, 8). Hvordan kan bedrifter som gjør alt riktig likevel feile? Et utmerket eksempel for å illustrere denne påstanden er dataindustrien, hvor IBM dominerte markedet for stormaskiner. Det var inntil de langt enklere minidatamaskinene gjorde sitt inntog. Med Apple i front, skapt den innovative standarden for den personlige datamaskinen (10). Det var nok mange som ikke kunne se bruksverdien i en personlig datamaskin i starten, men i dag er den et uvurderlig redskap i de fleste sin hverdag. Den personlige datamaskinen kan anses som langt mindre kompleks enn en stormaskin, den er mye billigere og er svært brukervennlig til sammenligning. Direkte sammenlignet med en stormaskin presterer den dårligere, men viste seg likevel å fungere bedre for noen, og til slutt fryktelig mange. Behovet for fordelene en personlig datamaskin ga, er i følge Narver, Slater og MacLachlan et godt eksempel på et latent behov (2004, 336). Det hele fløy IBM hus forbi, men det var ikke hovedsakelig grunnet utilstrekkelige ressurser eller ferdigheter, dårlig ledelse og planlegging, arroganse, byråkrati eller dårlig hell – det var fordi de gjorde jobben sin *for* godt.

Denne selvmotsigende påstanden forklares ved at det finnes tider hvor det er riktig å ikke høre på kunder, hvor det er riktig å investere i produkter med lavere ytelse som tilbyr lavere marginer, og riktig å aggressivt forfølge små, i stedet for betydelige, markeder (Christensen 2013, 14). Dette er prinsippene for disruptiv innovasjon, og de forteller oss med andre ord at bedrifter som gjør alt riktig kan feile fordi de ser seg blinde på de bredt aksepterte fremgangsmåtene for god ledelse. Det er ved å stadig forsøke å overgå konkurrentene med bedre produkter, for å kunne ta høyere priser og få bedre marginer at bedrifter kan skyte over sitt eget marked, forklarer Christensen. Dette resulterer i at kunder får mer enn de trenger og er villige til å betale for (19). En kan dermed se tydelige tegn til hull i markeder hvor bedrifter med disruptive innovasjoner kan slå til. For ved å høre for nøye etter hva de beste kundene har å si, kan det late til at mange vil falle av lasset på veien mot det «større og bedre». I følge Christensen ser mange bedrifter ikke at de over-tilfredsstiller kunder, og i konkurranseracet for bedre ytelse og høyere marginer skaper de dermed et vakuum for inntreden (31-32). Bedrifter kan bli besatt med denne konkurransen og miste av synet det som betyr noe (Thiel 2014, 38).

### 2.1.1 Sustaining innovasjoner

For å kunne forstå hva noe er, må man også forstå hva det *ikke* er. Der hvor disruptive innovasjoner skaper nye markeder og verdier, forbedrer sustaining innovasjoner ytelsen til allerede etablerte produkter, etter hva mainstream-kundene historisk verdsetter. Christensen påstår at det er denne typen innovasjon som oftest forekommer (2013, 15). Dette er ikke overraskende og ei heller en dårlig strategi – den er faktisk nødvendig for å kunne konkurrere på slike markeder. Bedrifter som ikke klarer å tilfredsstille kundene sine vil ikke overleve (21). Problemet oppstår i det disruptive innovasjoner konfronterer disse markedene og bedriftene ikke er rustet til å møte dem. Plutselig vil kundene ha disse disruptive innovasjonene som de ikke trodde de verken trengte eller kunne bruke. De fleste ledere lærer om innovasjon i en sustaining kontekst, nettopp fordi denne typen innovasjon er vanligst. I et slikt miljø vil en planlagt og undersøkende tilnærming til evaluering, utvikling og markedsføring for innovative produkter være kritisk for suksess. Få ledere har dog teoretisk eller praktisk trening i hvordan man oppdager markeder som ikke ennå eksisterer (226-27). Dette vil også innebære at de ikke sitter med nok kunnskap eller erfaring til å reagere i det disruptive innovasjoner skyter frem, eller til å forutse dem. Effekten kan være dødelig for bedriften (183).

Sustaining innovasjoner dreier seg med andre ord om konstant å forsøke å forbigå seg selv eller konkurrenter i form av ytelse, gjennom en trinnvis økning. Det hele kan anses som et forsøk på å forlenge livssyklusen til et produkt ved til stadig å gjenoppfinne det, for å skape høyere marginer. Allerede i vekstfasen kan dette være aktuelt, men særlig i modningsfasen vil behovet for å revolusjonere tilbudet sitt kunne gjøre seg gjeldende (Hooley, Piercy og Nicoulaud 2012, 73).

Disruptive innovasjoner vil også trenge å gjøre dette etter å ha blitt akseptert som et mainstream-produkt. Sånn og forstå rivaliserer de ikke med hverandre, men er kun ulike orienteringer.

### 2.2 Responsiv og Proaktiv Markedsorientering

Sustaining og disruptive innovasjoner har klare fellestrekk med responsiv og proaktiv markedsorientering. Responsiv markedsorientering adresserer i følge Narver, Slater og MacLachlan kundenes uttrykte behov, mens proaktiv markedsorientering tar for seg de latente behovene hos kundene. Det dreier seg om muligheter for å skape kunde verdi som kundene selv er uvitende om (2004, 334). Sustaining innovasjoner forbedrer som nevnt ytelsen til

allerede eksisterende produkter etter kundenes uttrykte ønsker, og kan derfor anses som responsiv. Disruptive innovasjoner tilbyr et annerledes verdiløfte og skaper et nytt marked hvor et produkt i og for seg presterer dårligere. Produktet er designet for å tilfredsstillere de latente behovene til de minst lukrative kundene. For å kunne utvikle disruptive innovasjoner er det nødvendig med en dyp forståelse av kundenes latente behov, så vel som å nøysomt utpeke det nye og voksende markedet (Yu og Hang 2010, 444). Disruptive innovasjoner vil derfor dreie seg om en proaktiv markedsorientering, hvor kundene skal ledes til deres tilfredsstillelse. Å oppdage og tilfredsstillere latente behov innebærer nettopp det å lede kundene (Narver, Slater og MacLachlan 2004, 336).

Det er viktig å påpeke at i vår forståelse av at disruptive innovasjoner går innunder en proaktiv markedsorientering, betyr ikke det at en proaktiv markedsorientering er nødt til å innebære disruptive innovasjoner. Kravene som stilles til at en innovasjon er disruptiv er til det for spesifikke og komplekse. Generelt kan vi si at en proaktiv markedsorientering leder til en dypere innsikt i kundebehov og derfor til utvikling av innovative produkter og tjenester (Narver, Slater og MacLachlan 2004, 338). Christensen arbeid blir ifølge Danneels oppfattet som et argument mot kundeorientering (2004, 246-48). Dette baserer seg uttalelsene vi har nevnt tidligere om at det noen ganger er riktig å *ikke* høre på kundene. Slater og Narver mener på den andre siden at å møte både latente og uttalte behov gjennom både responsiv og proaktiv markedsorientering, sammen vil lede til overlegen kunde verdi (1998, 1001-06). Uavhengig av hvilken konklusjon en trekker fra denne debatten, mener vi fortsatt faktumet vil være at det finnes lite informasjon om hvordan kundebehov- og verdi avdekkes for disruptive innovasjoner innenfor en analytisk ramme. Konvensjonelle markedsundersøkelser og strategier vet vi mye om allerede, derfor inkluderes ikke disse i vår oppgave selv om vi anerkjenner deres betydning også. At Christensen ikke er kundeorientert sår vi selv tvil om. I vår tolkning av hans arbeid oppfatter vi at han i stedet helt enkelt forsøker å legge frem en annen måte å være kundeorientert på.

### **2.3 Disruptiv innovasjon: Oppdagelsesbasert planlegging**

Tradisjonelt blir grundige markedsundersøkelser og god planlegging, fulgt av gjennomføring etter planen, ansett som kjennetegn på god ledelse (Christensen 2013, 27). Dette muliggjør implementeringen av produkter og prosesser etter kundenes ønsker og behov, og burde anerkjennes som god praksis for sustaining innovasjoner og en responsiv tilnærming.

Problemet er at tradisjonelle markedsundersøkelser, selv om de genererer gode ideer, er at de kun skaper trinnvise innovasjoner (Goffin og Lemke 2004, 45-46). I tilfellet ved en disruptiv innovasjon kan denne praksisen derfor være utfordrende, om ikke umulig, å gjennomføre. Yu og Hang mener det er skadelig for disruptive innovasjoner (2010, 444). Som vi har nevnt vil disruptive innovasjoner i første omgang gjøre seg gjeldende i nye markeder. Dette innebærer at kunnskapen om disse markedene vil være begrenset, og det kan derfor tenkes at å utføre markedsundersøkelser vil være vanskelig. En kan alltså komme med prognoser og strategier, men sjansen vil være stor for at de tar feil. Dessuten har vi konstatert at disruptive innovasjoner gjerne ser etter latente behov hos de minst lukrative kundene i sin utvikling. Det er derfor selvsagt ikke tilstrekkelig å spørre kundene direkte om behov de ikke er klar over selv, det krever en proaktiv tilnærming.

Oppdagelsesbasert planlegging tar høyde for nettopp dette, og oppfordrer bedrifter til å anta at prognosene gjerne tar feil, samt at strategien kan trenge justering. I stedet skal man under disse antagelsene utvikle planer for hvordan en kan lære det man trenger å vite, i sin konfrontasjon med disruptive innovasjoner (Christensen 2013, 29). I søket etter markedet for en disruptiv innovasjon, finner man gjerne at det viser seg selv gjennom en interaktiv prosess bestående av forsøk, læring og forsøk igjen (184). Denne prosessen bringer bedriften og kundene sammen i en felles oppdagelsesreise, på veien til å finne ut hvordan produktet skal brukes og hvilke egenskaper som vil og ikke vil være av verdi for kundene (219). Implikasjonen vil dermed være at bedriften blir nødt til å planlegge og investere på en annen måte enn de bedriftene som tror de kan forutse markedets fremtid og som anvender sustaining innovering. Det vil ikke være mulig å finne skarpt kvantifisert informasjon, gjøre estimater på finansiell avkastning når verken inntekter eller kostnader kan vites, eller formulere detaljerte planer og budsjetter (227).

Å skulle føle seg inn i markedet uten de samme mulighetene for planlegging, kan virke utfordrende og uoversiktlig. Hvilke kunder er det som faktisk vil ha produktet og i hvor stort volum? Hva er det ved den disruptive innovasjonen som faktisk verdsettes? Det leder oss tilbake til problemstillingen rundt det å avdekke kunde verdi. Å lykkes med en disruptiv innovasjon krever en fleksibel og eksplorerende tilnærming til produkt design og investeringer i produksjonskapasitet. Det krever også at ressurser blir avsatt for å kunne om dirigere underveis og bygge på det som læres underveis (Christensen 2013, 234). Med andre ord må minst to grunnleggende faktorer være til stede før arbeidet med å avdekke kunde verdien kan

begynne, nemlig en eksplorerende tilnærming og tenkemåte, samt at ressursene fleksibelt deles og brukes i etapper, for på denne måten å unngå å satse alt innledningsvis på noe som med stor sannsynlighet ikke vil treffe blink. At en idé eller et komponent av den skrinlegges innebærer ikke nødvendigvis terminering. I følge Christensen har forskning vist at den store majoriteten av suksessrike nye bedrifter forlot sin opprinnelige forretningsstrategi i det de begynte å implementere de første planene og lærte hva som ville og ikke ville fungere i markedet. Bedrifter bør også være klar over at innledende tiltak i en oppdagelsesbasert utforskning til produktdesign på helt nye områder med sannsynlighet vil være finansielt lite suksessrike (Danneels og Kleinschmidt 2001, 370). Det som skiller suksessfulle disruptive innovasjoner fra mislykkede er ikke først og fremst hvor gode de er til å gjette innledningsvis hva som vil fungere eller ikke, men hvor godt ressursene forvaltes og at man ikke går tom for dem. Oppdagelsesbasert planlegging tvinger nye bedrifter til å teste sine antagelser om markedet *før* de forplikter seg til noe det vil være for dyrt å reversere (Christensen 2013, 243-45). Av denne grunn er det viktig å påpeke at disse faktorene må være på plass før vi går dypere inn i det å avdekke kundeverdi.

I Christensens bok om og hans forskning knyttet til disruptive innovasjoner oppleves gjerne fokuset som rettet mot hva disruptive innovasjoner faktisk er og effekten av dem, samt hvordan vellykkede bedrifter enkelt kan feile i møtet med dem. Med begrepet «oppdagelsesbasert planlegging» tegnes det en overordnet ramme for hvordan kundeverdi kan skapes og latente behov møtes, men den mangler konkretisering. Christensen antyder at oppdagelser knyttet til kundeverdi ofte kommer ved å se hvordan mennesker bruker produkter, i stedet for å lytte til hva de har å si. Dette baserer han på troen om at ingen, verken bedriften eller kundene, kan vite om, hvordan eller i hvilket kvantum et disruptivt produkt kan eller vil bli brukt før de har erfaring ved å bruke det (2013, 245). Dette støttes av Atuahene-Gima, som argumenterer for at radikale innovasjoner sannsynligvis i større grad vil kreve læring og atferdsendring (1995, 279). Hvorvidt en innovasjon er radikal eller ikke, kan knyttes opp mot hvor nytt produktet kan sies å være ovenfor kundene. Er produktet svært kompatibelt med kundenes erfaring og forbruksmønster, vil innovasjonen i stedet være et produkt av trinnvis økning i ytelse (278). Dette vet vi at er en sustaining innovasjon. Som nevnt vil disruptive innovasjoner kreve at kundene lærer hvordan de skal bruke produktet og endre atferden deretter, og derfor anser vi dem som radikale. Prosessen med å tilegne seg informasjon om markedet og utvikle radikale innovasjoner vil med sannsynlighet inneholde større usikkerhet, i følge Atuahene-Gima (279). Denne påstanden gir større tyngde til vår

antagelse om at det vil være utfordrende å tilegne seg informasjon som kan gi grunnlag for å avdekke kundeverti ved disruptive innovasjoner. Danneels og Kleinsmidt omtaler radikale innovasjoner som signifikante, og assosierer dem med høy risiko og ledelsesmessige utfordringer. De er også enige med Christensen i at høyt innovative produkter krever en ganske annen tilnærming til utvikling (2001, 357).

Til tross for at prosessen kan preges av usikkerhet og i starten lite kunnskap, er det vår oppfatning at å utelukkende føre en slik tilnærming blir for abstrakt, selv om vi er enige i at den må være mer kvalitativ i form av direkte observasjon enn hva den trenger å være med sustaining innovasjoner. Vi ønsker å belyse hvordan kundeverti avdekkes for utviklingen av disruptive innovasjoner; altså strategier tilknyttet. På grunn av disruptive innovasjoners natur, innebærer dette som vi har nevnt å se på hvordan vi kan identifisere latente behov som kan tilfredsstilles ved en disruptiv innovasjons ytelse. Selv om vi ikke kan sikkert vite hvordan en disruptiv innovasjon vil bli mottatt eller brukt av kundene, må det likevel finnes måter å smalne søket etter egenskaper ved den disruptive innovasjonen som kan skape kundeverti. Slik Christensen framlegger oppdagelsesbasert planlegging, finner vi det sannsynlig at det for mange bedrifter kan være vanskelig å vite hvor man i det hele tatt skal begynne.

#### **2.4 Kundeverti og ledelse av en kundeorientert innovasjon av forretningsmodell**

I vårt arbeid med å konkretisere prosessen ved å avdekke kundeverti som skal styre utviklingen av en disruptiv innovasjon, melder behovet seg for å utdype hva kundeverti består av. De siste fem tiårene har fokuset i næringslivet vært på å finne behov og tilfredsstille dem, kontra å lage produkter og selge dem (Narver, Slater og MacLachlan 2004, 343).

Kundeverti kan sies å spille en avgjørende rolle i hjertet av ledelsesprosessen som markedsføring er, hvor det dreier seg om tilrettelegging og fullbyrdelse av en transaksjon – altså bytting av *verdi* (Holbrook 1991, 2; Kotler 2005, 13). Kundeverti kan derfor ses på som fundamentet i konseptet markedsføring, og rettfærdiggjør denne transaksjonen som en sosialt lønnsom aktivitet hvor begge parter etter teorien vil ende opp med noe av større verdi (Holbrook 1991, 2). Kundeverti kan konkret defineres som forholdet mellom kundens oppfattede fordeler (økonomiske, funksjonelle eller psykologiske) og ressurser (finansielle, tid, innsats eller psykologiske) brukt til å tilegne seg disse. Denne oppfattede verdien er subjektiv og relativ (Schiffman, Kanuk og Hansen 2011, 8). Det vil si at kundevertien kan

være høyere hos en fastfood-kjede enn hos en restaurant med Michelin-stjerne. Nettopp dette poenget står jo sentralt innenfor disruptiv innovasjon. Kunde verdi kan altså skapes gjennom å tilfredsstille behov, være det uttrykte eller latente, gjennom produktets fordeler og til en pris kundene er villige til å betale. I følge Slater og Narver, vil skapelsen av overlegen kunde verdi innebære kontinuerlig innsamling av informasjon og koordinasjon knyttet til kunders behov, konkurrenters kapabiliteter og forsyninger fra andre agenter i markedet og myndighetene. De foreslår også innovasjon som et av kjerneelementene i verdiskapelsen (1998, 22-28). Han, Kim og Srivastava fant i sine studier støtte for hypotesen om at det er et positivt forhold mellom innovasjon og kundeorientering (1998, 38). Holbrook definerer kunde verdi på et mer kompleks plan som en interaktiv relativistisk preferanse opplevelse – evalueringen av et objekt gjort av et subjekt. Det er en vurdering gjort av kunden over varen eller tjenesten i transaksjonen, hvor de nevnte aspektene komponerer et sammenhengende system som overlapper og kombinerer med hverandre – de er altså på ingen måte uavhengige av hverandre (1999, 5).

I følge Pynnönen, Hallikas og Ritala, forfatterne av artikkelen «Managing Customer-Driven Business Model Innovation», har den teknologiske industrien for informasjon og kommunikasjon nådd deres metningspunkt, det vil si at industrien har absorbert så mye av en substans som det kan. Som en konsekvens oppstår det med andre ord krav til den konstant økende etterspørselen for tjenester; den kan ikke lenger bli undervurdert, ignorert eller tatt for gitt (2012, 1). Kundene har i dag et hav av tilbud og muligheter, og derav lettere for å bytte mellom produkter og tjenester. Dette skaper et intenst konkurransenivå for bedrifter og nåløyet for å lykkes blir stadig mindre. Til tross for at artikkelen springer ut fra en bestemt industri, betyr det dermed ikke at det kan si seg gjeldene på et mer generelt plan. Hvordan kan bedriftene så bedre ruste seg mot konkurransekrefter som trolig ikke kommer til å avta i styrke, men heller øke? I følge artikkelen ligger løsningen i en kundeorientert innovasjon av forretningsmodellen.

En slik tilnærming kan sies å være nærliggende Christensens teori vedrørende oppdagelsesbasert planlegging. Med et kundeorientert perspektiv, hvilket blir presentert i artikkelen, hvor en lytter til hva kunden har å si, vektlegger heller Christensen å observere mennesker i en interaksjon med produktet i søken etter kunde verdi. Han hevder at man sammen med kundene kan oppdage hva som er av verdi. Dette skjer ikke nødvendigvis



gjennom å lytte til dem ved direkte utspørring eller responsiv orientering, men ved å lytte på en annen måte gjennom observasjon. Det er med andre ord en læringsprosess.

Rammeverket for modellen bygger på nettverksverdi og ressursbaserte tilnærminger for å etablere kundeverti. I praksis kan bety at bedrifter bør innovere eller redefinere sine forretningsstrategier i forsøket om å skape overlegen kundeverti (Pynnönen, Hallikas og Ritala 2012, 1). Det trenger altså ikke å være utelukkende produktet, da strategier eller andre faktorer også kan innoveres eller bli redefinert, det avhenger heller av hvilke behov kundene har, nettverksverdi samt ressurser en har til disposisjon. Med teknologiutviklingen, oppblomstringen av innovasjoner samt skiftende forventninger til slutt kunder, bidrar det stadig til endring i forretningsmodellene hos de allerede etablerte bedriftene (1). Slik å forstå bør bedriftene i større grad forsøke å sette seg inn i hvilke verdipreferanser kundene faktisk har. Dog ligger hovedproblemet i at kundenes persepsjon av verdi, som nevnt, ofte er subjektiv og relativ. I tillegg er kundene ofte ikke klare over hvilke behov de har i forhold til deres preferanser fordi de ofte ligger latente (1). Hvordan kan så bedriftene jobbe for å få en slik forforståelse og avdekke kundenes ellers skjulte behov? Hensikten med vår casestudie, hvilket introduseres senere i oppgaven, legger til grunn for nettopp dette; hvordan bedrifter avdekker kundeverti for å utvikle disruptive innovasjoner, og derav er det svært aktuelt å se nærmere på hvordan dette implementeres. Dersom man anvender en kundeorientert tilnærming, betyr det ikke nødvendigvis at en har en direkte responsiv tilnærming som sådan og kun følger etter kundens uttrykte behov og ønsker. De latente behovene kan fortsatt ligge til grunn. Som nevnt tar proaktiv markedsorientering for seg de latente behovene hos kundene, hvor det handler om muligheter for å skape kundeverti som kundene selv er uvitende om.

Om bedriftene retter fokuset mot å utvikle en kundeorientert forretningsmodell, ved å integrere kunder i deres forskning, utvikling og innovasjonsprosess, vil de på den måten kunne øke mulighetene til å skape overlegen kundeverti dersom kundene blir ansett som verdifulle deltakere (Pynnönen, Hallikas og Ritala 2012, 2). Dette later til å henge sammen med hva Christensen forutsetter i en oppdagelsesbasert planlegging, hvor han anbefaler bedriftene å gå på en oppdagelsesreise sammen med kundene for å så videre kunne avdekke hva som er og ikke er av verdi for kundene. Manglende forforståelse for både kundenes uttrykte og latente behov kan, i verste fall, lede til fravær av kundeverti. Sett fra bedriftens perspektiv kreves det kapabiliteter, så vel som muligheten til å kunne redesigne eller skape

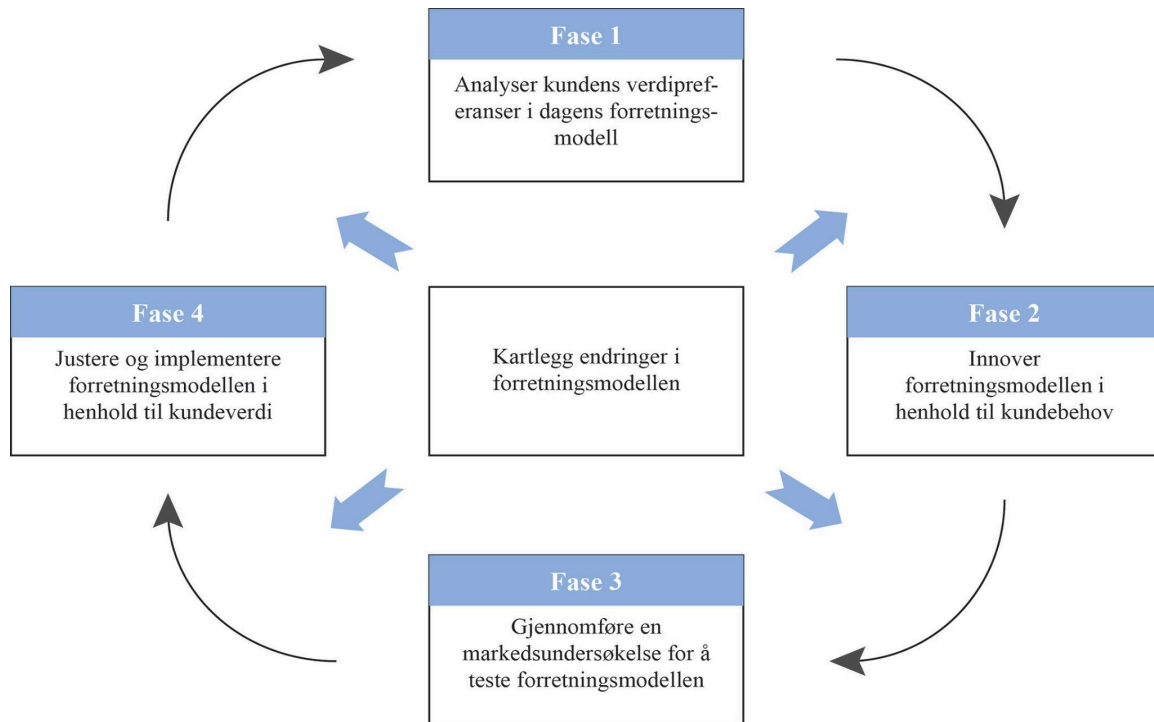
noe nytt, for å investere i en kundeorientert forretningsmodell (2). Dersom en lykkes kan det ifølge Pynnönen, Hallikas og Ritala, til og med innebære at en klarer å omdefinere eller forbedre spillereglene satt i det aktuelle markedet (2). Dette kan ses i tråd med de fire handlingsrammene innenfor en blått hav-strategi som er å *fjerne, redusere, øke eller skape*, som Kim og Mauborgne har utviklet for å kunne rekonstruere verdikurver (2014, 39). Effekten av manglende forforståelse, kapabiliteter, kunnskap, erfaring og så vel som muligheter kan som nevnt være dødelig for bedrifter. Fravær av disse elementene gjør at bedriftene gjerne ikke har evne til å kunne forutse disruptive innovasjoner eller rekke å agere når de trer frem.

Hensikten med artikkelen og casestudie presentert, er å vise hvordan en kan etablere et overordnet rammeverk for en kundeorientert forretningsmodell med hovedvekt på innovasjonsprosesser. På den måten kan de tilby et konkret verktøy for hvordan en kan anvende modellen mer presist samt at den vil bli i større grad treffsikker. Tanken er at en slik tilnærming kan gi bedre innsikt til hvordan kundenes behov kan integreres i bedriftens prosesser (Pynnönen, Hallikas og Ritala 2012, 2). Kunde verdi referer som sagt til hva kundene har behov for, gitt visse begrensinger (5). Dette ble tilspisset tidligere i oppgaven av Schiffman, Kanuk og Hansen. Å skape overlegen kunde verdi kreves det som nevnt en regelmessig innsamling av informasjon knyttet til kunders behov, konkurrenters kapabiliteter, så vel som bedriftens egne samt forsyninger fra andre agenter i markedet og myndighetene. Dog i vårt tilfelle er midlertidig fokuset rettet mot kundeperspektivet, som argumentert for tidligere.

Verdioppfatning og behov kan stadig oppleve endringer, disse kan gjerne være forårsaket av «triggerhendelser» som stimulerer kundene til å endre sine meninger (Pynnönen, Hallikas og Ritala 2012, 5). Dersom målet for en bedrift er å kunne ta disse endringer til betraktning, bør rammeverket bestå av mer enn bare en beskrivelse. For å kunne ta større hensyn til endringer i en omfattende analyse av bedriften bør rammeverket spesifiseres ned i detaljer, dessuten bør innholdet ha betydelig tyngde. Får å kunne tilby kunde verdi og forbli konkurransedyktige, bunner bedriftens utfordringer i å kunne håndtere tilpasningen mellom deres kompetanse og skape kunde verdi (5). Det vil si at de har evner til å balansere de to overnevnte.

### 2.4.1 Kundeorientert innoveringsmodell

Ved hjelp av en casestudie er det lagt til en grunn en firestegs-prosess hvor hensikten er å kunne vise hvordan en innovativt kan utvikle, samt implementere en kundeorientert forretningsmodell. Vårt formål ved å anvende modellen, er for å kunne adoptere selve rammeverket, for å så kunne kontekstuel tilpasse denne til vår problemstilling om hvordan avdekke kunde verdi for å utvikle disruptive innovasjoner.



Figur I: Kundeorientert innoveringsmodell (Pynnönen, Hallikas og Ritala 2012, 7)

Første fase dreier seg om å analysere hvordan kunde verdi-preferansene sammenfaller med tilbudet på nåværende tidspunkt (Pynnönen, Hallikas og Ritala 2012,3). Her blir spørsmålet om kundenes verdipreferanser behandlet. Tidligere i oppgaven ble det å lete etter tegn til trender hos de mindre lukrative kundene innenfor disruptive innovasjoner introdusert. Det på bakgrunn av at denne type kundegruppe tenderer å bli oversett, og ved å ta høyde for disse kan det bidra til ny forståelse i hvordan man bør omstille verdikuvene. Dersom endringer i preferanser eller trender oppstår hurtig, bør fremgangsmåten for overvåking være fleksibel og enkel (6). Dette kan ses som en parallell til hva Christensen indikerer, at læringsprosessen med kundene bør være både fleksibel og eksplorerende, det på basis av at det er lettere å tilpasse og om dirigere underveis. Modellen tar med andre ord utgangspunkt i hvilken grad kundens preferanser kan justeres ettersom det oppstår endringer. Forslag til å konkret løse

problemet er å kunne anvende en kundeverdmodell for å kunne analysere verdiene som driver og bidrar til endringer i forretningsmodellen (6-7). Dette kan gjøres enten via å definere de enkelte attributtene av de ulike verdielementene, som kan være av teknisk, økonomisk eller sosial karakter, for på den måten forenkler det tilgangen og analysen av kundeverdmodellen (7). Hensikten med første fase ligger i å kunne tilpasse bedriftens forretningsmodell, ettersom det tidvis oppstår endringer i kundenes verdipreferanser. Ved å analysere verdiene som fører til endringer kan bedriften bedre ruste seg til å raskere agere og møte kundenes behov.

Fase to tar utgangspunkt i å innovere forretningsmodellen basert på kundenes behov (Pynnönen, Hallikas og Ritala 2012, 3). Det innebærer å bearbeide modellen gjennom innovasjon for å kunne tilpasse etter kundenes behov og bedriftens strategi (7). Om det skulle oppstå behov hos kundene som bedriften ikke skulle være i stand til å møte på en tilstrekkelig måte, kan svare ligge i å redesigne forretningsmodellen (7). På samme måte som med disruptive innovasjoner slik det er blitt nevnt tidligere i oppgaven, blir det gjort forsøk på å utvikle innovasjonsprodukter, strategier, eller faktorer for verdi, på bakgrunn av å dekke vakuum og imøtekomme endringer. Bedriften bør ikke bare være på vakt for å redefinere seg dersom det oppstår endringer, men også indentifisere behovene for å skape verdi og finne ut hvordan man skal møte dem.

Fase tre inkluderer en analyse av tilpasningen mellom kunden og bedriftens forretningsmodell (Pynnönen, Hallikas og Ritala 2012, 7). Poenget er å anvende en evalueringmatrise til å veie elementene i modellen i henhold til kundens verdipreferanser. Resultatene fra analysen vil avsløre hvilke elementer som generer verdi. På bakgrunn av undersøkelsen, vil kundenes meninger og synspunkter være svært avgjørende i denne fasen (8). Det er med andre ord nødvendig å forhåndsteste modellen, forsøke å lære med kunden, korrigere underveis og teste igjen.

I den siste og fjerde fasen er fokuset rettet mot å tilpasse forretningsmodellen i forhold til kundenes faktiske behov. Her er det på tide å redesigne det innovative tilbudskonseptet. Tilpasningen av konseptet springer ut fra en evaluering av hvorvidt kundenes verdipreferanser og tilbudselementene passer sammen. Dette inkluderer å indentifisere både de høye og lave verdiskapende elementene (Pynnönen, Hallikas og Ritala 2012, 8). Hensikten ved den avsluttende fasen er å justere og implementere forretningsmodellen etter det foregående arbeidet som ble gjort i fase en, to og tre.

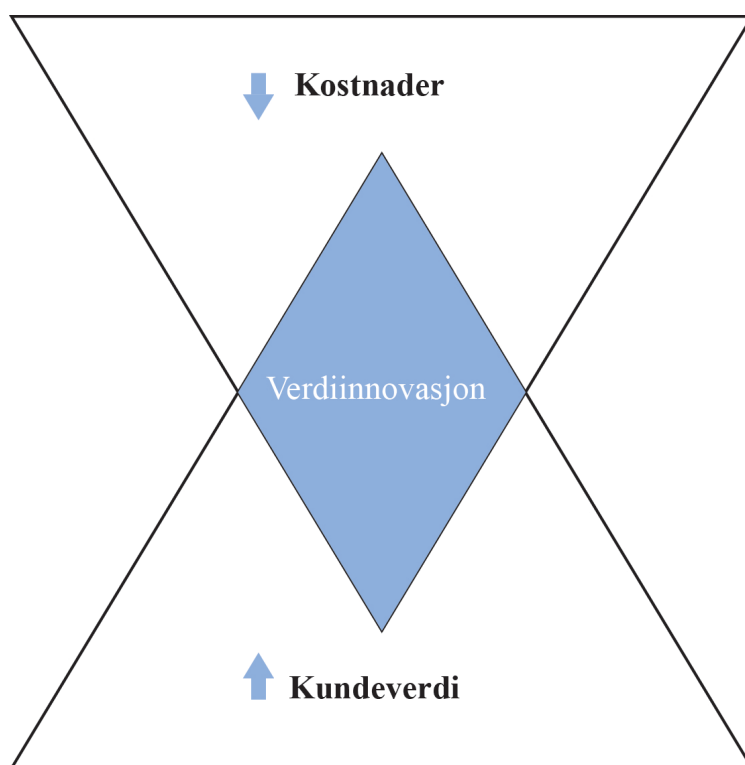
Kundeverdmodellen kan ses på som et system for å skape kundeverti-innovering. Denne fremstillingen av den skjematisk prosessen som er lagt til grunn for å avdekke kundeverti og kartlegge endringer er ikke ansett som et engangstilfelle. En slik prosess er kumulativ, det vil si at det bør utvikles kontinuerlig og uavbrutt for å oppnå gunstige resultater. Det krever med andre ord et dynamisk blikk og forståelse for at det ikke er en statisk prosess.

## 2.5 Blått hav-strategi

Disruptive innovasjoner skaper gjerne nye markeder eller utvider grensene. Kim og Mauborgne beskriver den nye markedsplassen som et blått hav som ikke er utnyttet før, laget av skapt etterspørsel, med muligheter for lønnsom vekst. Konkurransen blir i større grad irrelevant fordi den tilhører eldre markeder og ikke er direkte, samt fordi spillereglene ennå ikke er fastlagt (2014, 18). Å skape etterspørsel kan vi sammenligne med effekten av disruptive innovasjoner, hvor kundene skal bli oppmerksomme på sine latente og ennå ikke tilfredsstilte behov. På den andre siden befinner det røde havet seg, som består av veldefinerte og allment godtatte bransjer, med godt kjente konkurranseregler og beinhard konkurranse grunnet et stort antall aktører (18). Det er i det røde havet sustaining innovasjoner befinner seg, kjennetegnet ved den trinnvise økningen i ytelse som skal sørge for at bedriften holder tritt på konkurransearenaen. Som nevnt trengs selvfølgelig disse også i næringslivet, men Kim og Mauborgne konstaterer at en bedrift også burde operere i blå hav. Dette fordi tilbudet overstiger etterspørselen i mange bransjer, og ved å skape en ny markedsplass kan man vinne ny fortjeneste og nye vekstmuligheter (2014, 18-19). Dette er i tråd med Christensen gjennomgående syn på at de ulike strategiene ikke nødvendigvis er konkurrerende, men kan være utfyllende innad i en bedrift.

Kim og Mauborgne mener i likhet med oss at analyser av blå hav, som disruptive innovasjoner faller innunder, gir få praktiske råd til utvikling. Det er også derfor mange anser slike innovasjoner som for risikable (2014, 19). De introduserer i boken "Blue Ocean Strategy" et analytisk rammeverk for skapelsen av det de kaller blå hav. Vi har brukt dette rammeverket der hvor det er relevant for disruptive innovasjoner til å hjelpe oss i prosessen med å identifisere hvordan kundeverti kan avdekkes i det vi utvikler dem. I tråd med problemstillingen bruker vi derfor kun bokens teori om kunder og hvordan bedriften kan skape verdi for dem.

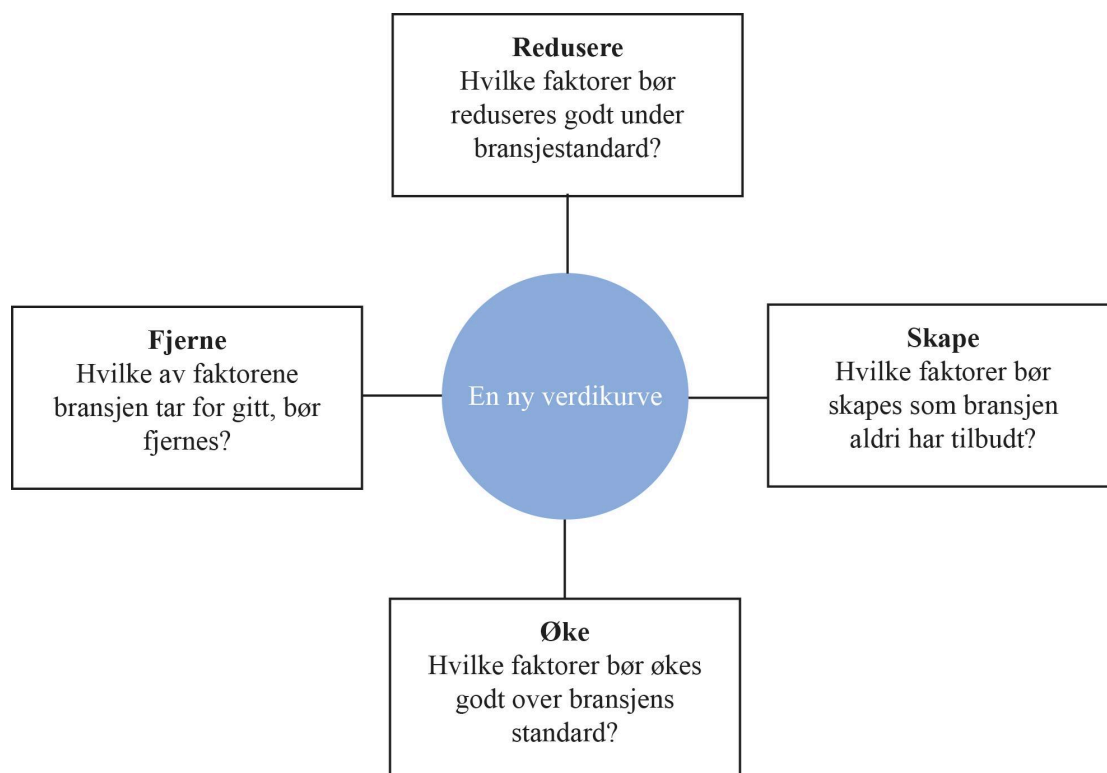
Verdiinnovasjon er veien å gå for å komme lenger enn til bare gradvise forbedringer, i følge Kim og Mauborgne (2014, 32). Disse gradvise forbedringene vet vi nå at dreier seg om sustaining innovasjoner. Verdiinnovasjon innebærer å skape verdi på en ny måte, hvor verdi og innovasjon er like viktige. Verdi alene har i følge Kim og Mauborgne (2014, 25) en tendens til å fokusere på verdiskapning langs en stigende skala, uten å forsøke å skille seg ut. Innovasjon uten verdi er gjerne teknologidrevet og skyter over målet i forhold til hva kunder er villige til å betale. Det er dette Christensen nevner at fort kan skje med på den tradisjonelle kamparenaen. Verdiinnovasjon oppstår bare når innovasjonen er tilpasset nytte, pris og kostnadsposisjon. I sterk kontrast til strategier hvor valget står mellom å fremheve seg og å produsere til lavest mulig pris, hvor kunden henholdsvis får høyere verdi for en høyere pris, eller rimelig verdi for lavere pris, vil de som benytter seg av verdiinnovasjon både skille seg ut og produsere til en lav kostnad (26). Med andre ord vil man i stedet for å velge en av Porters tre generiske konkurransestrategier (1980, 35) kombinere dem for fullt utbytte. Disruptive innovasjoner vet vi nå at blant annet er annerledes og typisk billigere, og passer beskrivelsen i form av de verken spiller på differensiering eller pris alene – disse går gjerne hånd i hånd.



Figur II: Verdiinnovasjonsmodellen (Kim og Mauborgne 2014, 28)

Det hele handler om å finne nøkkelen til en hittil ukjent brukernytte, gjennom å studere trendene i bransjen man befinner seg i og være deltagende i utviklingen av disse. I prosessen kan dette innebære å redefinere bransjens grenser, produkt og dens kjøpergruppe (Kim og Mauborgne 2014, 83). For en disruptiv innovasjon er det etter vår mening og resonnering hittil, sentralt å utpeke bransjens minst attraktive kunder og lete etter tegn til trender relevante for denne gruppen. Å se på kundegrupper vanligvis oversett, kan gi ny innsikt i hvordan man bør omforme verdikurvene (68). Lykkes man i å identifisere dem, kan de observeres, så vel som deres bruk og ikke-bruk, og en kan kanskje danne en antagelse av hvilke behov de har som ikke blir tilfredsstillende møtt og hvilke faktorer som er unødvendige og nødvendige for denne gruppens opplevelse av verdi.

Verdikurven kan omformes ved hjelp av fire handlingsrammer. Det dreier seg om faktorer som bør *fjernes* og som tas for gitt i bransjen, faktorer som burde *reduseres* godt under bransjestandard, faktorer som burde *økes* over bransjestandarden og faktorer bransjen aldri har hatt som burde *skapes* (Kim og Mauborgne 2014, 39).



Figur III: De fire handlingsrammene (Kim og Mauborgne 2014, 39)

Kim og Mauborgne argumenterer for at de to første spørsmålene som dreier seg om å fjerne og redusere, er til for å gi innsikt i kostnadsreduksjon og enklere forretningsmodeller. De to siste som tar for seg faktorer en skal øke eller skape, skal øke verdien for kundene og skape ny etterspørsel. Ny verdi for kundene skapes så gjennom en helt ny opplevelse, mens man samtidig holder kostnadene nede (2014, 40). Det er vår tro at alle disse faktorene kan bidra til større kunde verdi, ikke bare øke og skape-delen som Kim og Mauborgne antyder. Ved å fjerne unødvendige faktorer bransjen ellers tar for gitt, men som egentlig ikke tilfører verdi for kunden, samt å redusere faktorer som er overutviklet gjennom konkurrentenes kamp i bransjen, reduseres ikke bare kostnadene, men også kompleksiteten. Dette kan medføre et mer brukervennlig produkt og kostnadene spart kan redusere utsalgsprisen på produktet, så vel som at de kan finansiere faktorer som faktisk er av verdi for kunden. Eksempelvis kan det å *redusere* kompleksiteten *øke* effektiviteten. Vi legger med andre ord vekt på at ved å fjerne unødvendige faktorer og redusere overutviklede faktorer, skaper bedriften verdi i seg selv – helt i tråd med disruptive innovasjoners premisser. Handlingsrammene fremlagt her kan kanskje virke banale, men gir et godt rammeverk for spørsmål en bedrift burde stille seg i det de jobber mot å avdekke kunde verdi i sin utvikling av disruptive innovasjoner.

## 2.6 Avdekke latente behov

Som nevnt er det viktig med en dyp forståelse av kundenes latente behov i det man utvikler disruptive innovasjoner og skaper en ny verdikurve. Det gjenstår fortsatt å forklare hvordan disse identifiseres og hvordan de kan forstås på et mer konkret plan.

### 2.6.1 Skjult-Behovsanalyse

Goffin og Lemke (2004) har satt sammen en samling av verktøy og teknikker som går dypere enn tradisjonelle markedsundersøkelser. Å identifisere behov beskrives som et essensielt stadium i enhver produktutvikling, men måten å lytte til kundene på er i endring, fordi flere innser at kundene ofte ikke er i stand til å formulere sine behov, samt at de sjeldent genererer banebrytende ideer. Også Goffin og Lemke konstaterer at tradisjonelle markedsundersøkelser skaper trinnvise innovasjoner. De slår fast at direkte spørsmål er ineffektive og at en annen tilnærming trengs. Ved å trekke inn tilnærminger fra antropologi og psykologi, skal en gjennom en skjult-behovsanalyse avdekke verdiskapende faktorer for kundene og deres meninger (45).



En teknikk for å avdekke latente behov er «repertory grid analysis» (RGA), utviklet av psykologer for å avdekke menneskers kognitive kart. Den bruker indirekte spørsmål for å la kunder sammenligne erfaringer med eksisterende produkter og tjenester for å avdekke underliggende kunnskap og informasjon (Goffin og Lemke 2004, 45). En annen effektiv teknikk er observasjon, hentet fra antropologien. Her forsøker man å plukke opp hint til hva kundenes latente behov kan være, gjennom kroppsspråk, arealmessige signaler og andre subtile gester. Kontekst-intervjuet er også en teknikk, hvor en diskuterer sammen med kunden rundt de fysiske aspektene ved deres miljø. Antropologer vil ha en dypere forståelse og evne til å sette seg inn i kundens situasjon, men det er viktig at også produktutviklerne forstår og har empati for kunden (47). I konteksten av en disruptiv innovasjon vil de nevnte teknikkene sammenfalle godt med blått hav-strategiens fire handlingsrammer, slik at spørsmålene angående hvilke faktorer som skal fjernes, reduseres, økes og skapes enklere kan besvares med empiriske funn. Den muliggjør med andre ord å identifisere hvor bransjens tilbud ikke stemmer overens med kunders verdipreferanser gjennom identifikasjon av latente behov og en sammenligning av produkter og tjenester. En vil gjennom disse teknikkene ikke direkte høre på kundene, men forsøke å finne mening ved deres ubevisste virkelighetsoppfatninger, både i dialog og observasjon med dem.

Goffin og Lemke poengterer at gjennom å utføre en skjult-behovsanalyse vil en ende opp med store mengder kvalitativ data som kan være utfordrende å analysere. Dessuten trengs det skreddersydde tilnærminger for enhver situasjon. De bedriftene som lykkes, kan nyte godene av å bryte ut av sirkelen med trinnvise produktinnovasjoner, altså innovasjonsfellen (2004, 47).

### 2.6.2 Jobbkartlegging

Bettencourt og Ulwick har utviklet et annet system for hvordan bedrifter kan innovere og avdekke latente behov. Ved å dekonstruere jobben kunden ønsker utført, kan bedriften tilegne seg fullstendig oversikt over alle stedene hvor en kunde kanskje ville ønsket bedre hjelp fra produktet eller tjenesten. Det handler altså om hva kundene prøver å få gjort, ikke hva de eksisterende prosessene gjør for dem. En slik kartlegging gjør at bedriften kan analysere de største ulempene ved produkter kunder for øyeblikket bruker (2008, 109). Dette er i tråd med argumenter vi har fremlagt tidligere i teorien, og sammenfaller med den overordnede rammen som ikke tillater en disruptiv innovasjon å la seg diktere av godt etablerte bransjestandarder.

Gjennom å systematisere på denne måten, vil også denne teknikken kunne gjøre informasjonsinnsamlingen enklere og i større grad konkret.

Alle jobber består av prosesser. Gjennom å kartlegge, fra kundens perspektiv, stegene involvert kan en bedrift skape kunde verdi på mange måter. Det kan dreie seg om å forbedre utførelsen av spesifikke jobbsteg, eliminere behovet for bestemte inputs eller outputs, fjerne et steg fullstendig fra kundens ansvar, adressere et oversett steg, omrokere stegenes rekkefølge, eller muliggjøre at stegene blir fullført på et nytt sted eller på et annet tidspunkt (Bettencourt og Ulwick 2008, 110). Som vi ser sammenfaller også denne teknikken og systematiseringen godt med de fire handlingsrammene presentert i blått hav-strategien. Å kartlegge jobben kunden ønsker utført, for så å veie den opp mot hva bransjen på nåværende tidspunkt tilbyr, vil kunne være et systematisert alternativ for å identifisere hull i markedet etter vår kontekstuelle modells første fase.

Jobbkartlegging gjøres sammen med kunder og interne eksperter i en håndfull intervjuer for å finne måter å innovere (Bettencourt og Ulwick 2008, 111). Det utføres altså dybdeintervjuer hvor spørsmålene som stilles forsøker å få kunden, med hjelp av eksperter, til å bringe til overflaten den jobben de faktisk ønsker utført og stegene involvert, ufarget av de bredt aksepterte prosessene som allerede eksisterer. Bettencourt og Ulwick slår fast at man ved å være svært bevisst ved valideringen av spørsmålene vil kunne møte utfordringen det er å nå frem til kundenes ubevisste behov. Først defineres kjerneoppgaven, videre hvilke steg som leder opp til kjerneoppgavens utførelse, for deretter å definere stegene etterpå som sørger for at jobben blir konkludert og utført riktig (111).

Når bedriften har utviklet et jobbkart, kan man systematisk forsøke å identifisere muligheter for å skape verdi. Et startpunkt vil være å se etter betydelige ulemper ved hvert steg i kartet, for eksempel i forhold til utførelsestid, ujevnheter, og produksjonens kvalitet (Bettencourt og Ulwick 2008, 112). I konteksten av en disruptiv innovasjon, vil spørsmålet dreie seg om hvilke faktorer en kan redusere ytelsen i, og som følge gjøre jobbstegene billigere, enklere og mer beleilig.

## 2.7 Delkonklusjon 1: Drøfting og oversikt

Den kundeorienterte forretningsmodellen oppgaven vår blant annet har tatt utgangspunkt i, vil i denne delen gjenskapes i en kontekstuell tilpasning for å spesifikt gjelde en disruptiv innovasjon. Slik den fremstår opprinnelig kan den anvendes både for inkrementelle og radikale innovasjoner. Kjerneteorien fremlagt opp til dette punkt vil trekkes inn i modellens faser, for slik å danne et oversiktlig rammeverk med teknikker og verktøy for hvordan en bedrift kan arbeide for å avdekke kunde verdi i sin utvikling av en disruptiv innovasjon. Modellen forblir sirkulær og dynamisk, og illustrerer hvordan gjentatte forsøk vil være nødvendig å gjennomføre før bedriften finner ut hva som vil og ikke vil fungere i det nye markedet, samt at endringer og trender i dette markedet vil forekomme med tiden og behøve adressering. Med andre ord tar den høyde for en tilnærming hvor man prøver seg frem og lærer underveis. De to grunnleggende faktorene presentert i Christensens arbeid tidligere gjør seg gjeldende her; en eksplorerende tilnærming og fleksibel ressursfordeling. En viktig kommentar til denne oversikten vil være at selv om mange av metodene dreier seg om å ikke høre på kundene, betyr ikke det at vår modell ikke er kundeorientert. Den er som vi har argumentert for tidligere simpelthen kundeorientert på en annerledes måte.

### 2.7.1 Fase 1: Analyse av kunde verdi-preferanser i det nåværende markedet og identifikasjon av potensielle hull

Identifiser og observer en kjøpergruppe som ser ut til å bli oversett i markedet og som opplever å bli overtilfredsstilt av inkrementell innovering. Hvor finnes det ujevnheter mellom denne gruppens verdipreferanser og det faktiske tilbudet en disruptiv innovasjon kan løse? Ved å anvende de fire handlingsrammene fra blått hav-strategi, kan de avdekkede resultatene veies opp mot hvilke faktorer som ser ut til ikke å tilføre særlig verdi for kundegruppen. Disse vil følgelig kunne *fjernes* fra tilbudet. Resultatene veies også opp mot hvilke faktorer som er overutviklet og tilbyr mer enn hva kundegruppen trenger, og disse kan følgelig *reduseres* i tilbudet. Bedriften må samtidig stille seg spørsmål angående hva kundegruppen opplever at vil tilføre ny verdi, gjennom faktorer som kan *økes* eller *skapes* gjennom den disruptive innovasjonens utførelse. Denne delen er langt vanskeligere å identifisere fordi det dreier seg i stor grad om latente behov, som bringer oss videre til fase 2.

### **2.7.2 Fase 2: Innovere forretningsmodell og tilbud i henhold til ujevnheter og latente kundebehov**

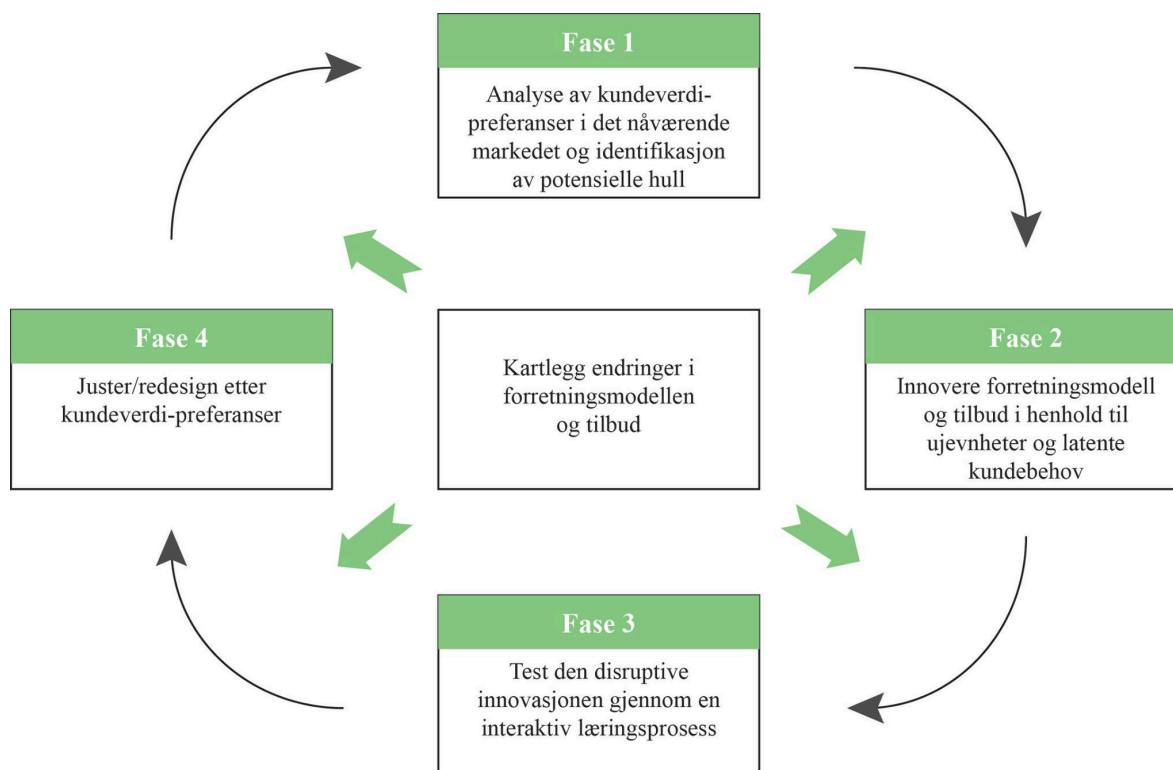
Skap en ny verdikurve med utgangspunkt i ujevnhetene avdekket i første fase og en kvalitativ undersøkelse av latente behov. En proaktiv markedsorientering skal med andre ord implementeres i det bedriften utvikler produktet. Anvend systematiserte markedsundersøkelser for å avdekke latente behov, slik som skjult-behovsanalyse eller jobbkartlegging i et forsøk på å få banebrytende idéer til utviklingen.

### **2.7.3 Fase 3: Test den disruptive innovasjonen gjennom en interaktiv læringsprosess**

Fordi en disruptiv innovasjon som nevnt krever større grad av atferdsendring, kan både kundene og bedriften trenge god tid på å sammen lære hvordan produktet skal brukes og hvordan de ulike faktorene kan verdiskaleres etter preferanser. Det vil i mindre grad være mulig å forhåndsteste en disruptiv innovasjon fordi det er tilnærmet umulig å forutse hvordan bransjen vil påvirkes av den, hvorvidt et helt nytt marked vil skapes, hvilke kunder som vil omfavne produktet og i hvilket kvantum, blant annet. Prinsippene for Christensens oppdagelsesbaserte planlegging gjelder overordnet for vår modell, men gjør seg ekstra gjeldende i denne fasen. Observasjon blir dermed en viktig teknikk for å kunne identifisere hvordan og i hvilken grad ulike faktorer ved den disruptive innovasjonen skaper kunde verdi eller ikke. Kvalitative markedsundersøkelser brukt i fase 2 kan også anvendes her, men i konteksten av en evalueringstrinnsmatrise.

### **2.7.4. Fase 4: Juster/redesign etter kunde verdi-preferanser**

Trekk lærdom fra oppdagelsesreisen med kunden inn i justering og et eventuelt redesign av den disruptive innovasjonen. Vær varsom for å ikke basere justeringene utelukkende på resultater fra kvantitative markedsundersøkelser og en responsiv markedsorientering som alene vil lede i hovedsak til inkrementelle forbedringer, noe som kan skade den disruptive innovasjonen.



Figur IV: Kontekstuell modell for avdekking av kundeverdi i utvikling av en disruptiv innovasjon

### 3.0 Metode

Samfunnsvitenskapens utgangspunkt er virkeligheten, nærmere bestemt den sosiale virkeligheten, det vil si at verden er sosialt konstruert og dreier seg om samhandling mellom mennesker. Virkelighetsoppfatninger kan betraktes som svært komplekse, da de består av uendeligheter av gjenstander, mennesker, samhandlinger, erfaringer og fortolkninger (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 35). For å kunne lettere få grep om forsøket i å avdekke virkeligheten, eller en sannhet, vil metode være et relevant verktøy. Metode er en tilnærming som baserer seg på å kunne nærmere beskrive koblingen mellom den sosiale virkeligheten og den kunnskapen forskning gir (29). Det er altså et hjelpemiddel som brukes til å følge en bestemt vei mot et mål og hjelper oss å ta hensiktsmessige valg (29).

Med andre ord er hensikten ved samfunnsvitenskapelig metode å frembringe gyldig og troverdig kunnskap og informasjon om den sosiale virkeligheten, legge føring for hvordan det skal videre analyseres, samt fortelle om samfunnsmessige forhold og prosesser (Jacobsen 2015, 15; Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 29). Metode kan sies å være en overordnet strategi for hvordan vi kan undersøke hvorvidt våre antagelser har tyngde eller

ikke. Dette indikerer at metode er en nødvendig forutsetning for å gjennomføre et forskningsprosjekt.

Gjennomføring av en undersøkelse og beslutningene som foretas underveis, springer ut fra en skjematisk prosess som har til hensikt å gi et forenklet overblikk over fremgangsmåten. Prosessen starter med en ide, som er utgangspunktet for utarbeidelsen til en faglig problemstilling og omhandler det fenomenet vi ønsker å undersøke nærmere (Ringdal 2013, 10). Valg av design og datainnsamlingsmetode avhenger av undersøkelsens natur og bør dermed baseres på hva en ønsker å finne ut av. Veien videre blir å registrere innsamlet data slik at de kan analyseres og funnene kan tolkes. Hensikten med undersøkelsen er å teste hvorvidt problemstillingen kan bekreftes og kan trekke en konklusjon. Tilslutt presenteres resultatene fra undersøkelsen i en form for rapportering.

### 3.1 Forskningsmetode: Kvalitativ vs. Kvantitativ

I metodelære skilles det mellom kvantitativ og kvalitative tilnæringer. I motsetningen til den kvantitative fremgangsmåten som er basert på talldata og harde fakta, hvor en ser etter årsak og virkningsforholdet, samt er opptatt av å finne sammenhenger og mønster, forsøker den kvalitative metoden å fortolke verden og hendelser, man ser etter mening og betydning. Kvalitativ forskningsstrategi bunner i rik og dyp informasjon om et lite utvalg. Det kvantitative ønsker ofte å forklare et fenomen i det vide, men det kvalitative søker forståelse (Askheim og Grenness 2008, 68).

Utgangspunktet for vår undersøkelse er problemstillingen og kan derav anses som selve kjernen for oppgaven. Det er den som styrer retningen for videre forskning og valg av metode. Videre i følge Knut Halvorsen' *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, fra 2008 (Sitert i Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 59) kan problemstillingen defineres som et spørsmål som blir stilt med et bestemt formål og skal la seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelig metoder. Formålet med undersøkelsen vil av den grunn være å kunne besvare følgende problemstilling; «*Hvordan jobber bedrifter med å avdekke kunde verdi for å utvikle nye disruptive innovasjoner?*» på best mulig måte. Dermed vil valget falle naturlig på den kvalitative forskningsmetoden, da vi ønsker å forske på menneskelige fenomener med høy grad av kompleksitet og mangfold. Den kvalitative forskningsmetoden kan i større skala bidra til å skape dypere forståelse av fenomener og gi et nyanserende bilde. I vårt tilfelle eksisterer det begrenset tidligere forskning over valgt emne,

og på den måten kan vi gjennom eksplorerende undersøkelser av fenomener og forhold, bedre ruste oss mot å imøtekomme et område hvor det i utgangspunktet foreligger begrenset tilgang til informasjon og tidligere forskning (Ringdal 2013, 24).

### 3.2 Forskningsdesign

En design eller et forskningsopplegg kan beskrives som en grov skisse til hvordan en konkret undersøkelse skal utformes (Ringdal 2013, 25). Etter at ideen er foredlet i en konkret problemstilling vil neste steg være valg av forskningsdesign, hvor da undersøkelsesopplegget skal egne seg til den spesifikke problemstillingen (Jacobsen 2015, 89). Det finnes flere ulike varianter for forskningsdesign, alle vil ha ulike styrker og svakheter, likevel velger vi det designet som på best mulig måte kan belyse den problemstillingen vi ønsker å undersøke (89).

I og med at vi har en mer detaljert orientering, hvor vi forsøker å forstå et fenomen eller hendelse som sådan, kan det sies at vi har en intensiv tilnærming for vårt undersøkelsesopplegg. Intensive opplegg går i dybden og studerer mange nyanser ved få enheter. Det vil si at vi studerer noe som er «virkelighetsnært», at undersøkelsen tar utgangspunkt i dem som blir studert, deres forståelse og den konteksten de inngår i (Jacobsen 2015, 90-91). En slik tilnærming står nært i forhold til en induktiv forståelse, hvor empiri er utgangspunktet for data, kontra å bli styrt av teoretiske antakelser og som gir rom for en mer åpenhet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 51). Dog med tanke på at det i liten grad eksisterer tidligere forskning og vi ikke kan vise til et helt og holdent konkret rammeverk for teori, kan det likevel argumenteres for at vi delvis styres av teoretiske antakelser. Det bringer oss til en mer pragmatisk tilnærming, hvor vi gjerne ikke kan klassifisere oss innenfor en ren induktiv eller deduktiv ramme.

Dubois og Gadde legger frem en tilnærming basert på å systematisk kombinere teoretiske og empiriske funn i forskningsprosessen, hvilket stiller seg annerledes fra både en deduktiv og induktiv tilnærming (1999, 2). En systematisk kombinasjon kan sies å være forankret i en abduktiv logikk (2). Ryen støtter opp om en slik tilnærming, hvor abduksjon kan sies å ligne induksjon ved å hente sitt utgangspunkt i empiri, dog ligger nærmere deduksjon ved å ikke avvise teoretiske forestillinger (2002, 20). Abduksjon springer med andre ord ut ifra en kontinuerlig vekselvirkning mellom teori og empiri, hvor ingen av de to kan sies å ha forrang

(Jacobsen 2015, 35). På den måten vil vi fortsatt være styrt av våre teoretiske forutsetninger, men det er fortsatt rom for å oppdage ny teori.

«Hvordan» og «hvorfor» spørsmål indikerer en eksplorerende tilnærming og vil sannsynligvis lede til bruk av casestudie som en fortrukken strategi (Yin 2003, 6). I henhold til vår problemstilling, hvor vi ønsket å undersøke hvordan bedrifter går frem for å avdekke kunde verdi for å utvikle disruptive innovasjoner, vil casestudie som forskningsdesign med en eksplorerende tilnærming være et naturlig valg. Videre med tanke på vår problemstilling vil det umiddelbare valget falle på å vektlegge en eller noen få undersøkelsesenheter, som er kjennetegnet for en casestudie (Jacobsen 2015, 97). Imidlertid ville det være naturlig å forsøke å implementere problemstillingens karakter inn mot en selvvalgt bedrift, hvor vi kunne trekke paralleller til typiske trekk for vår teori. Casestudie støtter opp om å kun bruke en spesiell enhet, da det er et sentralt element for en slik inngående studie (97).

En casestudie er en empirisk undersøkelse og undersøker gjerne et moderne fenomen i sin virkelige kontekst; spesielt når grensen mellom fenomen og kontekst ikke er tydelig (Yin 2003, 13) Ettersom vi har konsentrert oss om én bedrift, har vi avgrenset oss på den måten til at det handler om en organisasjon, altså et enkeltcase-studie. En enkeltcase-studie vil si at vi går inn i det dype som er avklart i tid og rom (Jacobsen 2015, 99). Det er på den måten vi kan få frem en «virkelighetsnær» beskrivelse (99). Casestudiet er forankret i den sentrale tendensen blant alle typer casestudier – den prøver å belyse veien til en beslutning eller et sett av beslutninger, hvorfor ble de tatt, hvordan ble de implementert og hva ble så resultatet (Yin 2003, 12 sitert i). Da vi ikke besitter i så stor grad et bredt omfang av teori som vi hadde ønsket, kan vi gjennom eksplorerende casestudie utvikle ny forståelse, som kan kaste lys på hvordan bedrifter kan avdekke kunde verdi og utvikle disruptive innovasjoner og dermed gi mulighet for å fremme nye teorier (Jacobsen 2015, 99).

### **3.3 Utvalgsstrategier og rekruttering**

Ved utvalg, må vi alltid huske at den undersøkelsen vi gjør, er kun et utsnitt av fenomener, kontekst, tid, personer og hendelser. Utvalget foretar vi i bearbeidelsen med problemstillingen (Jacobsen 2015, 177). Valg av kriterier for utvalg kan sies å være tett knyttet til problemstillingen, hvilket betyr at utvalget er i stor grad formålsstyrt. Det vil si at formålet med undersøkelsen styrer av hvem vi bør intervju (180-81).



Formålet med vår casestudie var å finne en bedrift som i større grad treffer vår problemstilling og kan identifiseres ved hjelp av våre kriterier. Kriteriene for utvalg er forholdvis relativt enkle, bedriften må falle innunder kravene for en disruptiv innovasjon. Av den grunn ga det oss føringer på hvilke bedrifter som var aktuelle, og derav kvalifiserte Cutters seg til å delta i vår undersøkelse. At vi valgte Cutters har også en sammenheng med at de er en nyoppstartet bedrift og vil ha prosesser tilknyttet innovering friskt i minne. Vi ønsket å få innsikt i hvordan Cutters jobber mot å avdekke kundeverdi og på den måten utvikler disruptive innovasjoner. For å få mest mulig relevant informasjon foretok vi et såkalt strategisk utvalg, med andre ord valgte vi en bedrift på bakgrunn av våre kriterier, fremfor et tilfeldig utvalg. Vi valgte en bedrift på basis av at vi simpelthen mener de kan gi oss mye og god informasjon (Jacobsen 2015, 181). Utvalget ble med andre ord avgrenset til en bedrift, til tross for at det i våre øyne ville i utgangspunktet vært mer representativt å ha flere. Det var vanskelig å finne bedrifter som kan tilfredsstillende kravene en disruptiv innovasjon stiller, samt at oppgaven vår begrenset oss i forhold til tid og rom.

Når det kom til rekruttering anvendte vi en noe ukonvensjonell metode for å komme i kontakt med ønskede respondenter. Sedvane ville antakeligvis vært å kontakte via telefon og/eller email. Dog var vi usikre på deres telefonnumre, da det ikke kom tydelignok frem på deres nettsider. For å få raskere kontakt og i håp om at det ble lettere for de å si ja, anvendte vi LinkedIn. På den måten kunne det gi et bedre bilde av hvem vi var og hva det dreide seg om. I tillegg henvendte vi oss på email til respondentene hvor vi forklarte at vi hadde tatt kontakt på LinkedIn, samt hva forespørselen dreide seg om. Gitt at vi hadde hatt ubegrensede ressurser i forhold til undersøkelsen og anledningen hadde bydd seg til å undersøke flere bedrifter, ville det vært svært ønskelig i forhold til å kunne validere funnene våre. I tillegg vil det i større grad gjort veien til å generalisere resultatene enklere, hvilket vi vil komme tilbake til senere i oppgaven.

Vi intervjuet også kort informanter som hadde anvendt seg av Cutters tjeneste i forskningsparken hvor de holder til. De anses som informanter fordi de kan bidra med tilleggsinformasjon. Dette gjorde vi for å nyansere informasjonen vi samlet inn og få et innblikk i hvordan de opplevde den disruptive innovasjonen.

### 3.4 Datainnsamling

Datainnsamling kan sies å være en samlebetegnelse for ulike teknikker for innsamling av både primær – og sekundær data (Ringdal 2013, 112). I forhold til casestudie kan flere metoder benyttes for å innhente data, dog ble i vårt tilfelle det kvalitative dybdeintervjuet anvendt. Beslutningen for å velge det kvalitative intervjuet falt på bakgrunn av at man i større grad åpner opp for mulighetene om å være dynamisk, det legges ingen begrensninger på hva respondentene kan komme til å si, samt at en slik kommunikasjonsmåte er svært informasjonsrik (Jacobsen 2015, 146-47). Hensikten ved det kvalitative forskningsintervjuet var å kartlegge hvordan den valgte bedriften jobbet med å avdekke kunde verdi for å utvikle disruptive innovasjoner. Intervjuet vårt kan sies å være en styrt samtale, snarere enn strukturerte utspørringer – som om vi skulle pratet sammen i en helt vanlig dialog. Til tross for at vi fulgte en konsekvent linje med utformede spørsmål på forhånd, hadde vi likevel flyt i samtalen, fremfor at den oppstod som rigid (Yin 2003, 89).

Dybdeintervjuet egner seg i vårt tilfelle da vi har relativt få enheter som undersøkes (Jacobsen 2015, 146). Intervju kan både være tids- og ressurskrevende, av den grunn er det mer praktisk og enklere å velge dybdeintervju dersom det fokuseres på et lite utvalg. Oppgaven er i stor grad forankret i en teoretisk forklaring, så vel som en beskrivende og fortolkende en, det vil si at vi ønsker å finne ut hvordan den valgte bedriften utvikler disruptive innovasjoner gjennom kunde verdi og hvorfor de eventuelt gjør det. Da er vi ute etter i hva bedriften har å si med egne ord; deres synspunkter, oppfatninger erfaringer, meninger og gjennomføringsevne med hensyn til valgt problemstilling. Av den grunn virker åpne intervjuer å være riktig fremgangsmåte for å få frem bedriftens fortolkning av et fenomen, vi forsøker å avklare deres forståelse, hva slags mening som legges i ulike forhold (147). Videre ønsket vi at intervjuet kunne gi rom for å skape tillitt mellom oss og bedriften, slik at vi på den måten kunne etablere en åpenhet som kunne bidra til større tilgang til informasjon. Tanken er å ikke påtvinge de undersøkte faste spørsmål med faste svarkategorier, men heller at kvalitative intervjuet kan legge føringer for informasjonen vi får inn (129).

#### 3.4.1 Strukturering av intervjuet

Som sagt kan det kvalitative intervjuet variere i hvilken grad det struktureres eller ikke. I vårt tilfelle ønsket vi å ta utgangspunkt i en utarbeidet intervjuguide, som ikke skulle legge begrensninger for samtalen, heller anvendes som en retningslinje. I følge Steinar Kvale' *Det kvalitative forskningsintervjuet*, fra 1997 (sitert i Johannesen, Christoffersen og Tufte 2004,

141) kan forskningsintervjuet med andre ord anses som en samtale med struktur og mål, dog bærer det mer preg av en dialog enn rene spørsmål og svareanser. Det vil si en middels strukturingsgrad, eller semistrukturert som det også kalles.

Intervjuet bunner i noen forhåndsbestemte spørsmål, en oversikt over temaer som kunne lede vei, for på den måten ville det også være rom for å følge rytmen i samtalen og vi kan tilpasse intervjuet underveis. Prestrukturerte spørreskjemaer avgrenser muligheten for å få informasjon ut over det som spørres om. Derfor kan en semistrukturert intervjuguide bidra til å sette i gang tankeprosessen hos respondenten samt at det åpner opp for at respondenten kan selv ta opp temaer som er relevant (Jacobsen 2015, 150-51). Det vil med andre ord bidra til å skape en balanse mellom en standardisert og en fleksibel intervjuguide (Johannesen, Christoffersen, Tufte 2004, 145).

For å kunne avdekke mest mulig om fenomenet forsøkte vi å skape en gjensidig dialog, hvor det var mulig å gå i dybden og fange opp nyanser. Det kan i større grad bidra til å sikre at det ikke oppstår noe form for påvirkningseffekt, som er sterkt knyttet til av å lede respondenten inn på de svarene vi ønsker å få. Dette skal unngås i aller høyeste grad, da vi ikke ønsker å påvirke respondentene i den retningen som tjener undersøkelsen og innholdet (Johannesen, Christoffersen, Tufte 2004, 148). Hensikten med intervjuet er å få oppriktige og pålitelige svar, uavhengig av om det er samsvar mellom vår teoretiske problemstilling og det innsamlede datamaterialet. Kort oppsummert kan dybdeintervjuet kan med andre ord karakteriseres ved å være fleksibelt, ha nyanserikdom, relevans og nærhet (Jacobsen 2015, 129-30)

## **4.0 Bedriften**

### **4.1 Historien bak**

Tokyo, 1996: Frisørsalongen Quick Beauty (QB) House åpner med en visjon om å forandre den japanske frisørbransjen og imøtekomme kunder som ville spare tid, særlig de yrkesaktive. Gjennomsnittlig tok det én time å gjennomføre en herreklipp, men dette reduserte de til kun ti minutter. Dette ble gjort ved å erstatte de emosjonelle tjenesteelementene med funksjonelle – borte var alt som gjorde hårklippen til et ritual; varme håndklær, massasje, spesialbehandling av hår og hud, servering av drikke og lignende. Fokuset ble i stedet rettet mot enkle hårklipper

uten den tidkrevende prosessen med vasking og tørking av hår, som heller ble erstattet med et «luftvask»-system. Systemet støvsugde bort hvert eneste avklippede hår. Bestillingsdisken ble også avskaffet, og et trafikklyssystem på fortauet ble i stedet tatt i bruk, med formål om å fjerne lang ventetid. Alt dette resulterte i at prisen på en hårklipp kunne settes ned til 75 NOK mot bransjestandarden på mellom 225 – 375 NOK i Japan på denne tiden. En skulle trodd at frisørene som allerede befant seg i et lavtlønnet yrke ville bli skadelidende av dette, men fordi effektiviteten økte, økte også lønnen med nesten 50% i timen. Personalkostnadene sank og det samme gjorde plassbehovet. QB House vokste fra én salong i oppstartsåret til over 200 i 2003, og hadde 57 000 kunder i 1996 og 3,5 millioner i 2002. Konseptet er på fremmarsj i Asia (Kim og Mauborgne 2014, 75-77). Nå har et lignende konseptet også nådd Norge, i form av bedriften vi gjør et casestudie av.

## 4.2 Cutters

I tidlig februar 2016 dukket en merkverdig artikkeloverskrift opp i Dagens Næringsliv: «Bransjetopp sammenligner frisørkonsept med McDonalds». Det kunne ikke ha passet oppgaven vår bedre. I Desember 2015 åpnet den unge bedriften sin første salong i Bergen, og allerede i januar gjorde de sitt inntog også i Oslo, hvor de i skrivende stund har én pop-up salong i forskningsparken. 20. Mai åpner deres andre pop-up salong på Oslo City. Konseptet er skapt av to gründere i slutten av tjuårene, med bakgrunn fra BI Handelshøyskole, og det er finansiert blant annet av flere profilerte investorer og støtte fra Innovasjon Norge (Øvrebø Johannssen 2016). Bedriften startet med idéen om å gjøre hårklippen enklere, ved hjelp av teknologiske løsninger og hårklipp «on-the-go». Bak denne idéen ligger ønsket om å revolusjonere frisørbransjen ikke bare i Norge, men også internasjonalt. Ønsket om å tilfredsstille kunden og levere kvalitet virker å stå sentralt, og de opererer med en fornøydhetsgaranti (Cutters).

Konseptet ligner på mange måter QB House. Det er et drop-in konsept uten mulighet for timebestilling, som i følge bedriften selv bygger på effektivitet, kvalitet og pris. Det tilbys kun hårklipp, og denne skal gjøres på 15 minutter uten bruk av kjemisk behandling eller vann. Derfor fjernes alt avklippet hår med en hårstøvsuger. Prisen er fast og satt til 299 kr, uavhengig av kjønn eller om mer tid brukes. Kunder kan se estimert ventetid i samtid på nettsiden eller utenfor salongen til enhver tid. Pop-up salongen i Oslo har blant annet innebygd speil med TV-skjerm, hårstøvsuger, lademuligheter for mobiltelefon, rom for kundens eiendeler, klippeutstyr og sterilisator for hygienisk rengjøring (Cutters).

## 5.0 Resultater og analyse

Å analysere datamaterialet fra en casestudie er ikke nødvendigvis en enkel sak, spesielt da det ikke eksisterer en entydig definisjon på hvilke teknikker og strategier som er tilgjengelig og hvilke som bør anvendes. Utfordringen ligger i å implementere en analytisk strategi over prioriteringer for hva som bør analyseres og hvorfor (Yin 2003, 109). Verktøyene som er blitt lagt til grunn kan heller anses som hjelpemidler, eller retningslinjer for hvordan en analyse skal gjennomføres. Yin foreslår å lene seg på de teoretiske antagelsene som casestudie er forankret i; å følge teorien som ledet til casestudie opprinnelig. Han antyder videre at de samme antagelsene kan bidra til å forme datainnsamlingen og dermed gi en indikasjon på hvilke analytiske strategier som er relevante (111-12). I og med at vår oppgave i stor grad grunner seg på teoretiske forutsetninger, så vel som empirisk dokumentasjon, er det vår tro at vårt utgangspunkt for å analysere baseres på overveielser av begge perspektivene. Vi anvender med andre ord ikke et tydelig rammeverk for fremgangsmåten i analysen, men bruker heller teorien, med spesielt fokus på vår kontekstuell tilpassede modell for avdekking av kunde verdi og empirien som en retningslinje, og lar dette styre analyseprosessen vår. Ved å ha anvendt nevnte modell og teori, har vi på den måten forsøkt å redusere datamaterialet til mindre bestanddeler ved hjelp av ulike fargekoder. Det vil si at på bakgrunn av teorien fremlagt, har vi fokusert og organisert datamaterialet etter betydelige poeng eller setninger. Vi har trukket frem sentrale elementer som støtter opp om eller avviker for vår teoretisk ståsted. For å lettere kunne skille disse er fargekodene kategorisert ut ifra hvilken kategori setningene tilhører. I følge Yin er dette nødvendig for å kunne vite hvor vi bør rette fokuset i forhold til sentrale data samt hva som kan ignoreres (112). Fargekodene er lagt inn som en del av bearbeidelsen av datamaterialet og kan ses i Vedlegg II samt Vedlegg I for en ytterligere forklaring for hvilke temaer de ulike fargene representerer.

### 5.1 Mønstermatching

Yin foreslår tre ulike måter for å knytte data opp mot de teoretiske antagelsene (2003, 116). Mønstermatching vil etter vår mening være av mest relevans med tanke på oppgavens ordlyd. Mønstermatching handler om å søke etter mening og sammenhenger som kan ses i relasjon til søken etter mønstre som passer sammen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 208). Mønstermatching er aktuelt for vår oppgave da vi stor grad ønsker å identifisere hvorvidt Cutters har forsøkt å avdekke kunde verdi for å utvikle disruptive innovasjoner eller ikke. Med andre ord om de teoretiske antakelsene i problemstillingen samsvarer med funnene. En

teknikk kan være et forsøk om å redegjøre hvorvidt ulike mønstre matcher. Det vil si at dersom et mønster i datamaterialet passer sammen med et mønster vi har forutsatt på forhånd, vil det forelegge høy grad av mønstermatching (208).

## 5.2 Fase 1

Respondenten forklarer at frisørbransjen i Norge er svært gammel og tradisjonell, og øynet derfor muligheten til å ”pirke” i markedet. Gründerne mente at det ikke fantes noen markedsleder innenfor rask og rimelig hårklipp, der hvor kvaliteten fortsatt var høy. Alternativene i markedet før Cutters kom på banen var, i følge respondenten, enten frisørsalonger i en høy prisklasse eller ”jalla-sjapper” med noe lavere pris. Begge alternativene preges i følge ham av ineffektivitet og varierende kvalitet. Vi ser altså indikasjoner til at Cutters har forsøkt å identifisere et hull i markedet, som jo er en gyllen mulighet for en bedrift med en disruptiv innovasjon å etablere seg i.

Før oppstart jobbet gründerne ut i fra at målgruppen hovedsakelig kom til å være menn med en travel hverdag bestående av mye jobb, så vel som studenter og småbarnsfamilier. Stikkordene er tidsklemme og prisbevissthet. Det er med andre ord altså dette som er Cutters segmenteringskriterier. Disse kundene kan nok av majoriteten av bedrifter i bransjen anses som lite lukrative, basert på det faktum at de verken ønsker å legge fra seg store summer eller benytte seg av ekstratjenester. I Norge, hvor gjennomsnittsprisen for en hårklipp er den høyeste i verden (Business Insider), er det nærliggende å tro at Cutters kundesegment ofte blir oversett av majoriteten av aktører. Vi påpekte tidligere at en sentral oppgave i utviklingen av en disruptiv innovasjon ville innebære å utpeke lite attraktive kunder i markedet og identifisere tegn til trender relevante for dem. At Cutters har identifisert lite lukrative kunder og sett muligheter i å betjene disse fremkommer tydelig.

Cutters har altså identifisert et hull i markedet der hvor det i bransjen kan se ut til at det eksisterer en bred aksept om at frisørsalonger må være «enten/eller», samt funnet lite lukrative kunder som antageligvis blir oversett i markedet. Uavhengig av prisklassen betaler nemlig disse kundene for attributter ved tjenesten som kan argumenteres for at reduserer effektiviteten, og som følgelig akkurat dette kundesegmentet ikke har behov for. Disse funnene tyder på at Cutters hittil følger Christensens prinsipper for disruptive innovasjoner.

Respondenten forklarer at markedsundersøkelser før utvikling og lansering av tjenesten var begrenset i omfang. Utelukkende med bakgrunn i krav stilt fra Innovasjon Norge utførte bedriften et fåtall intervjuer for å få innsikt i hvordan kundene opplevde frisørbransjen. Innsamling av informasjon er som nevnt et sentralt element i skapelsen av kundeverti og burde således vies mye fokus. Det kan, basert på denne uttalelsen, se ut til at Cutters ikke deler denne forståelsen. Det kan også tenkes at de simpelthen ikke evner å samle inn den nødvendige informasjonen. I tillegg har vi nevnt flere ganger at tradisjonelle markedsundersøkelser ikke vil gjøre nytten når det dreier seg om utviklingen av en disruptiv innovasjon og dens bestanddeler som skal skape kundeverti. Likevel var det nettopp slike undersøkelser, med direkte spørsmål, som fant sted.

I intervjuene Cutters utførte opplevde ikke respondenten at ny informasjon ble tilført. De fleste av svarene var som forventet og mye av det samme gikk igjen. Dette er ikke overraskende med tanke på at de benyttet seg av en tradisjonell markedsundersøkelse, som vi har slått fast at egner seg best til inkrementelle innovasjoner, ikke disruptive. Som Goffin og Lemke har uttalt, generer de sjeldent banebrytende ideer. Direkte spørsmål graver med andre ord ikke dypt nok og vil følgelig få direkte svar fra kunden. Vi har også slått fast at ved utviklingen av en disruptiv innovasjon og dens kundeverti, vil det være essensielt å avdekke latente behov hos kunden. Det er konstatert at disse ikke kan avdekkes ved direkte spørsmål fordi kunden ikke er bevisst ved dem, og det kan i stor grad være derfor Cutters ikke opplever at intervjuene tilførte ny informasjon. Respondenten virker likevel å være klar over at mye dreier seg om å identifisere latente behov og tok uoppfordret opp dette selv. Han opplever å skulle gjøre det som utfordrende, særlig i utviklingsprosessen og i forkant av lansering. Christensen indikerer at å oppdage disse behovene og den underliggende kundevertien først vil la seg gjøre etter gjentatt læring og forsøk, og at å avdekke slikt på forhånd vil være svært vanskelig. Antageligvis finnes det en sannhet i dette, men som vi har sagt finnes det teknikker og verktøy for å identifisere latente behov, som vil gi muligheter for å i større grad kunne forstå hva som vil skape kundeverti i forkant. Dette kan bidra til at behovet for justering vil være mindre i den fasen av skapelsen av kundeverti. Respondenten kan ikke vise til konkrete teknikker eller verktøy hos Cutters som skal hjelpe dem å avdekke latente behov. I stedet fremmer han en tilnærming om å prøve seg frem og lære underveis. Denne tilnærmingen har vi sett at en disruptiv innovasjon gjerne krever, men den trenger som nevnt mer substans og systematisering. Det later ikke til at Cutters har en veloverveid strategi bak sin fremgangsmåte, og fremstår i det hele som lite målrettet.

Videre innrømmer respondenten at svarene fremlagt i intervjuene Cutters gjennomførte har blitt tolket i en forutbestemt retning. Basert på den sterke troen det later til at han har på konseptet, før en eneste undersøkelse hadde blitt utført, er ei heller dette overraskende. Dette kan tolkes dithen at villigheten til å forsøke å avdekke latente behov og kunde verdi har vært mindre på bakgrunn av dette. I tillegg utførte de kun markedsundersøkelsen på Innovasjon Norges oppfordring, ikke fordi de selv så nødvendigheten. Etter vår modell for avdekking av kunde verdi skal en disruptiv innovasjon utvikles for å møte kundenes behov gjennom å identifisere hvor frisørbransjen er ujevn i forhold til levering av verdi ovenfor kundene. Cutters har forsøkt å gjøre nettopp dette, men det fremstår som noe halvhjertet, og igjen, usystematisk. De har i stedet tatt valg i utviklingsprosessen av konseptet basert på intuisjon og antagelser med begrenset underbyggende empiri. At det i denne fasen ikke i større grad vektlegges å tilegne seg dyptgående informasjon er grunnlag for bekymring, selv om bedriften ser ut til å ha tenkt i de baner de fire handlingsrammene innenfor en blått hav-strategi fremlegger som rammeverk.

### 5.3 Fase 2

Der hvor fase 1 kan anses som et spørsmål om *hva*, vil fase 2 dreie seg om *hvordan*. Med andre ord vil fase 2 bære stort preg av valgene tatt i fase 1. Om fundamentet ikke er stødig nok, vil implikasjonene naturlig nok forfølge i resterende faser. Fordi vi har lagt til grunn at Cutters ikke har tilstrekkelig vektlagt første fase, løper dermed risikoen for å feilaktig identifisere eller vektlegge hva som faktisk skaper kunde verdi i selve innledende utvikling av den disruptive innovasjonen, eller at innovasjonen ikke blir radikal nok. I Cutters tilfelle har de basert sitt konsept på QB House, og den bedriften kan dermed sies å indirekte ha gjort mye av arbeidet for dem, i forhold til at konseptet faktisk er disruptivt og radikalt. Hvorvidt det kan bli like suksessfullt i det norske marked som QB House sitt konsept ble i Asia, samt hvorvidt de kan skape verdi for kundene på *denne* arenaen, er dog et usikkerhetsmoment Cutters burde forsøke å forminske. På spørsmål om hva de har gjort for å tilpasse seg det norske marked og tilføre konseptet noe nytt, bringer respondenten opp noen faktorer, men er vag i forklaringen av prosessen med å komme frem til dem. Hvordan Cutters har valgt å utforme sin tjeneste later med bakgrunn i dette og arbeidet utført i fase 1, ikke til å være med grunnlag i egne undersøkelser av kunde behov. Den fremstår i stedet som utviklet basert på hvordan QB House utviklet sitt konsept, så vel som gründernes egne antagelser om hva som



vil møte kundenes behov. Det er vår vurdering at ved å ikke gjennomføre markedsundersøkelser med metoder tilpasset disruptive innovasjoner, står konseptet til Cutters i fare ved å på lengre sikt miste fokus på hva det er som gjør innovasjonen disruptiv. Om gründerne ikke evner å identifisere latente behov på en tilfredsstillende måte, vil sjansen være stor for at de faktorene de bringer inn i forkant, så vel som underveis, for å gjøre QB House sitt konsept til sitt eget, ender opp med å ikke være radikale nok eller å ikke møte behovene tilstrekkelig. Å kun gjennomføre tradisjonelle markedsundersøkelser vil som nevnt i følge Yu og Hang være direkte skadelig for den disruptive innovasjonen. En disruptiv innovasjon blir ikke mindre disruptiv dersom den adopteres på et nytt geografisk marked som i Cutters tilfelle, men dette alene vil ikke nødvendigvis gi grunnlag for suksess eller overlegen kunde verdi. Som vi har nevnt vil disruptive innovasjoner også ha en sjanse for å mislykkes, og som Kim og Mauborgne nevner skapes verdiinnovasjon gjennom tilpasning til nytte, pris og kostnadsposisjon. Om ikke en bedrift har gjort det, vil selve tjenesten legge vekt på innovasjonsdelen, ikke verdidelen. Disse er som nevnt begge like viktige. Derfor er det viktig at bedrifter utvikler selve produktet og sin strategi med bakgrunn i kundenes behov på en innovativ måte, slik det fremkommer i modellen.

Egenhendig ser det altså ikke ut til at Cutters har utviklet sin forretningsmodell ut i fra kundebehov. Dette betyr likevel ikke at behov ikke møtes. Konseptet ser ut til å fungere som disruptivt, trolig basert i stor grad på arbeidet gjort av QB House i utviklingen av deres konsept. I fase 1 utførte Cutters en tradisjonell markedsundersøkelse, og hadde dermed muligheten til å identifisere de uttalte behovene hos kundene, men ikke de latente for en dypere forståelse av hvordan kunde verdi kan skapes. Uavhengig av dette, ser det ut til at latente behov har blitt møtt hos kundene. Hvorvidt dette skyldes at gründerne var heldige i sine antagelser, inspirasjonen fra QB House eller en blanding av de to, er vanskelig å si. Et funn vil uansett være at denne disruptive innovasjonen har lyktes i å møte noen latente behov. I våre intervjuer med kunder hos Cutters, kom det nemlig frem at ingen hadde sett for seg å motta kunde verdi i formen Cutters leverer det. Noen hadde aldri riktig funnet et sted hvor de kunne si seg fornøyde før de oppdaget Cutters, mens andre ikke var klare over at noe sånt som Cutters konsept kunne være et alternativ. Hos informantene gikk beskrivelser som genialt, billig, raskt og overraskende god kvalitet igjen flere ganger. Dette indikerer at den disruptive innovasjonen er inne på noe.

### 5.4 Fase 3

Som nevnt dreier den tredje fasen seg om testing av forretningsmodellen gjennom en markedsundersøkelse, for å se hvorvidt og i hvilken grad den trengs å justeres etter kunde verdi. Denne fasen inntreffer etter at kunden har tilegnet seg erfaring med produktet og forsøkt å lære seg hvordan det skal brukes. Respondenten kan ikke vise til en systematisk prosess heller her, men forteller overordnet om at Cutters «prøver ut ting og ser hva som fungerer», og viser med det en villighet til kontinuerlig læring. Det er umulig å forutse hvordan produktet vil bli mottatt, forteller respondenten. I følge Christensens arbeid stemmer dette i stor grad, fordi en disruptiv innovasjon jo krever at både bedriften og kunden sammen må finne ut av hvordan produktet skal brukes og hva som genererer kunde verdi. Flere steder i intervjuet påpeker han også viktigheten av å være ute blant kundene. Respondenten stiller seg et par spørsmål ved ulike attributter hos produktet og deres egnethet til å møte kundebehov og skape kunde verdi, og forteller at de nå befinner seg i en testfase bestående av prøving, feiling og prøving igjen. Det er tydelig at respondenten har en god overordnet tenkemåte i forhold til fase 3 av modellen, samt Christensens oppdagelsesbaserte planlegging. Igjen fremstår dog utfordringen som manglende systematisering og målrettet arbeid.

Å få tilbakemeldinger fra kundene er noe Cutters sliter med, i følge respondenten. Alle henvendelser skjer hovedsakelig uoppfordret på sosiale medier, i stedet for at bedriften selv går aktivt inn for å avdekke dem. Dette er i tråd med en responsiv markedsorientering. Vi har tidligere argumentert for betydningen av dette, også innenfor disruptiv innovasjon. Slater og Narver mener som nevnt at overlegen kunde verdi skapes som følge av en kombinasjon av responsiv og proaktiv markedsorientering. Likevel forstår vi den proaktive markedsorienteringen som viktigere, nettopp fordi den er laget for å avdekke latente behov, som vi har forklart nødvendigheten til innenfor disruptive innovasjoner tidligere. Vi ser få tegn hos respondenten til at Cutters er bevisste ved det faktum at å skulle avdekke disse latente behovene krever en proaktiv markedsorientering, ikke bare i planlegging- og utviklingsfasen, men også i videre faser. Løsningene respondenten fremlegger for å i større grad lære sammen med kunden innebærer nemlig hva vi kan anse som utelukkende kvantitative undersøkelser og tilbakemeldingsverktøy. Det fremste eksempelet respondenten legger frem for å identifisere kunders meninger og synspunkter er en smilefjes-evaluering, hvor kundene velger det smilefjeset som best beskriver deres opplevelse. En slik type måling vil naturlig nok ikke gi utfyllende svar, kun en indikasjon. I ulik grad beskriver dette utfordringen ved å kun utføre kvantitative undersøkelser. Dette tyder igjen på at Cutters

mangler en forståelse for hva som er kritisk å samle inn av informasjon når det gjelder en disruptiv innovasjon. Det kan vitne om en naiv holdning og at manglene i fase 1 og 2 følger dem videre. Respondenten nevner likevel at de forsøker å observere kundene og hvordan de bruker produktet. Slik har de identifisert faktorer for endring, der hvor kundenes behov kan bli mer tilfredsstillende møtt. De har også opplevd hvordan de i dialog med kundene både lærer bort og tilegner seg kunnskap fra dem i en interaktiv læringsprosess. De innser og opplever at det vil ta tid for kundene å endre atferd og lære seg å bruke produktet, som jo ikke er uvanlig for radikale og disruptive innovasjoner. Igjen møter vi dog problemet med manglende systematisering og høy grad av abstraksjon i strategien for testing og læring. Respondenten bekrefter dette i det han forteller om manglende rammeverk.

Videre forteller respondenten om at de med stor sannsynlighet vil fortsette å hente inspirasjon fra justeringer QB House foretar i sitt konsept, så vel som et annet lignende konsept i USA. Den åpenbare faren vil dermed være at ved å vektlegge andres undersøkelsesarbeid fremfor sitt eget, vil justeringene være tilpasset oppfattet kundeverdi hos et segment på et helt annet geografisk marked. Det kan derfor late til at Cutters ikke er innforstått med nødvendigheten av å utføre kvalitative undersøkelser og at de har lett for å ta snarveier. Det kan blant annet tenkes at dette har bakgrunn i begrensede ressurser og erfaring. Flere steder i intervjuet indikerer respondenten at dette muligens er tilfellet. Som Goffin og Lemke poengterte er store mengder kvalitative data utfordrende å analysere, men nødvendig om en skal bryte ut av sirkelen med inkrementell innovering og nyte godene som følger. Sørger ikke en bedrift for å tilstrekkelig implementere en proaktiv markedsorientering, er det rimelig å anta at den raskt kan tre inn i denne sirkelen igjen.

## 5.5 Fase 4

I den fjerde fasen justeres og tilpasses som nevnt forretningsmodellen etter kundenes verdipreferanser, etter evaluering av hvordan tilbudet møter kundebehovene. Denne fasen deler mange trekk med fase 2. Det hvor fase 2 dreier seg om hvordan *kundebehov* kan møtes, dreier fase 4 seg om hvordan forretningsmodellen kan justeres etter *kundeverdi-preferanser*. Bedriften skal nå ha tatt lærdom fra sin oppdagelsesreise med kundene. Som vi nevnte i foregående fase, har Cutters ingen systematisk prosess for å lære sammen med kundene. De er dog positivt innstilte til det, og respondenten synes å være klar over at de vil være nødt til å implementere justeringer basert på hva de lærer underveis. Han kan også vise til noen

eksempler hvor dette har blitt gjort, selv om det kan late til at det er liten dybde i forarbeidet som ledet til dette. Nå skal det sies at bedriften er svært ung og ikke har hatt sjansen til å opparbeide seg tilstrekkelig med erfaring, hvor dette blant annet innebærer at kundene fortsatt er tidlig i læringskurven og atferdsendring fortsatt ikke er et faktum. Intervjuet av vår respondent bærer i det store og hele preg av dette. Det vil være nærliggende å anta at i det konseptet i større grad har blitt omfavnet og erfart, vil en bedrift og dens kunder ha et tydeligere bilde over hva som skaper verdi, og dermed hva som vil være nødvendig å justere. Som nevnt tidligere oppdages kunde verdi først etter at bedriften og kundene har erfaring ved å bruke den disruptive innovasjonen.

## **5.6 Delkonklusjon 2: Oversikt**

Overordnet indikerer funnene vi har gjort i vårt casestudie av Cutters at det sannsynligvis vil være bedrifter som mangler kunnskap og/eller ressurser for å anvende seg av, eller i det hele tatt identifisere behovet for, metoder, rammeverk og strategier egnet til å avdekke kunde verdi i utviklingen av nettopp disruptive innovasjoner. Hvor omfattende dette funnet er vil kun baseres på antagelser. Likevel, som vi tidligere har nevnt, er de fremgangsmåtene som er bredt akseptert hos bedrifter ofte best egnet til inkrementelle innovasjoner. Derfor vil det ikke være urimelig å tro at mange bedrifter nok trer inn i prosessen med å avdekke kunde verdi og utvikle disruptive innovasjoner med et uegnet perspektiv.

En stor del av utfordringen bedrifter kan oppleve i henhold til ovennevnte, ser ut til å sentrere seg rundt kvalitative undersøkelser og deres kompleksitet, så vel som tendensen å støtte seg til tradisjonelle fremgangsmåter som alene best egner seg til sustaining innovasjoner. Det er argumentert for at latente behov er essensielle å avdekke og at dette krever en dyptgående informasjonsinnsamling. Likevel kan det se ut til at fristelsen kan være stor til å ta snarveier, bevisst eller ikke, og at bedriften i stedet avdekker uttalte behov som i kun svært begrenset omfang vil kunne generere innovering av kunde verdi. Vi fant også indikasjoner på at en ukritisk tro på sine egne idéer kan medføre en undervurdering av hvor viktig dyptgående undersøkelser er.

At å møte latente behov vil kunne ha en stor effekt på kunde verdi forklares i oppgaven teoretisk gjennom at de leder til en dypere innsikt og derfor til utvikling av innovative produkter. Vi så indikasjoner til at en slik påstand kan stå på god grunn i intervjuene med Cutters kunder, men tar forbehold om at dette bør undersøkes nærmere og i større skala.

Det vil i tillegg være viktig å påpeke at en disruptiv innovasjon kan se ut til å by på større utfordringer særlig i tredje fase av modellen, hvor erfaring og læring vil være sentralt å ha gitt god tid før bildet av hva som skaper kunde verdi blir tydeligere og konklusjonene trekkes. Dette bekrefter at å avdekke kunde verdi i utviklingen av en disruptiv innovasjon slettes ikke er et raskt og enkelt anliggende.

## 6.0 Konklusjon

Gjennom delkonklusjonene 1 og 2 som representerer en teoretisk drøftelse og en analyse av resultatene fra undersøkelsen, står essensen igjen som følgende: Vi har utarbeidet et oversiktlig rammeverk og en overordnet fremgangsmåte til hvordan en bedrift *kan* arbeide med å avdekke kunde verdi i utviklingen av en ny disruptiv innovasjon. Dette har innebåret forslag til hvordan det kan være mest hensiktsmessig for en bedrift å gå frem, med støtte i teoretiske begrunnelser. Gjennom vår undersøkelse av Cutters stod det mest fremtredende funnet frem som at det med sannsynlighet vil eksistere en del bedrifter som av ulike årsaker vil oppleve utfordringer i forhold til dette arbeidet. Det later til at nok mange av dem vil ha behov for systematisering, økt forståelse og bevisstgjøring.

Med andre ord, for å konkret svare på problemstillingen «*Hvordan jobber bedrifter med å avdekke kunde verdi for å utvikle nye disruptive innovasjoner?*», kan vi si at det eksisterer grunn til å tro at mange i realiteten nok arbeider usystematisk og med stort behov for bevisstgjøring. Dette funnet ville ikke fremstått som like tydelig hadde vi ikke utarbeidet oversikten i den teoretiske drøftelsen. For å ytterligere bygge opp om dette poenget, skulle vi ønske at vi hadde hatt muligheten til å i tillegg undersøke en bedrift med en disruptiv innovasjon som i stor grad kan anses å gjennom vellykkede og systematiske prosesser faktisk har avdekket kunde verdi.

### 6.1 Reliabilitet, validitet og generalisering

#### 6.1.1 Validitet

Begrepsvaliditet dreier seg om relasjonen mellom fenomenet som undersøkes og de konkrete dataene, med andre ord går det ut på om hvorvidt vi har dekning i vår empiri for de konklusjonene vi trekker (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 70; Jacobsen 2015, 17). Det vil si om det eksisterer en overensstemmelse mellom det som faktisk undersøkes og de teoretiske antagelsene som fremgår fra vår problemstilling. At undersøkelsesopplegget vi har

anvendt er egnet for å kunne trekke en konklusjon lys av problemstillingen og kan anses som gyldig. Yin hevder begrepsvaliditet er spesielt problematisk innenfor casestudier. Kritikken forbindes ofte med at forskere unnlater å utvikle tilstrekkelige operative tiltak og at vurderinger tatt i henhold til innsamling av data ofte blir farget av subjektive meninger (2003, 35). Operasjonalisering er nødvendig da det anvendes som et redskap som sier noe om hvordan målingen av et fenomen som undersøkes bør gjennomføres. Validitet sier noe om hvorvidt vi klarer å stille oss objektivt til det vi forsker på. Det er rimelig å tro at det aldri kan si seg å være helt absolutt, da det er svært urealistisk for mennesker generelt å være helt og holdent objektiv i forhold til virkelighetsoppfatninger. Det er ikke til å komme unna at subjektiv tekning kan påvirke undersøkelsens natur, å kunne legge fra seg kunnskap og erfaringer krever at du er selvbevisst. Om dette ikke blir forsøkt å ta høyde for, kan det i verste fall lede til at dataen ikke anses som gyldig og troverdig.

I det store og det hele kreves det dermed at vi forsøker å ta av oss de subjektive brillene, for på den måten unngå blant annet å trekke forhastede konklusjoner og begå feilmålinger. Burke Johnson understreker Yin sitt poeng ved at den underliggende utfordringen for kvalitative undersøkelser bunner i forskerens skjevhet og subjektive tolkninger. Han påstår ytterligere at problemet er knyttet til at den kvalitative forskningen er svært åpen, fleksibel og mer eller mindre ustrukturert. Dette er tendenser en spesielt ser i utforskende tilnærminger. Videre hevder han at forskerens skjevhet er preget av selektiv observasjon og registrering av informasjon, samt at en tillater at personlige synspunkter og perspektiver påvirker hvordan data gjennomføres og tolkes (1997, 283-84). Tanken er at man stiller seg spørsmålet om man faktisk har rapportert det som virkelig skjedde og akkurat det man så og hørte. For å bedre kunne sikre hva som ble sagt og ikke sagt under intervjuet ble det anvendt lydopptaker. På den måten fikk vi med alt respondenten sa – ordrett, uten å måtte bekymre oss for at vi ikke tok del i samtalen samt forsikre om at vi ikke la til elementer som ikke ble tatt opp. I analysen har vi ikke nødvendigvis skrevet direkte hva respondenten sier, men tolker hva den underliggende meningen bak er, og i forhold til kontekst. I følge Thorleif Lund' *Metoder i kausal samfunnsforskning: en kortfattet og enkel innføring*, fra 1996 (Sisert i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 70) må ikke validitet oppfattes som noe endelig, kvalitetskravene kan være tilnærmet oppfylt for å oppnå høy validitet.

### 6.1.2 Generalisering

Det kommer ikke overraskende på dersom man finner det utfordrende å generalisere kvalitativ data. I følge Robert K. Yin ligger det en felles bekymring til grunn for at casestudier gjerne tilbyr få holdepunkter for vitenskapelig generalisering og spørsmålet om «hvorvidt du kan generalisere fra en enkelt-casestudie eller ikke» forekommer hyppig (2003, 10).

Generalisering kan defineres gjennom at man forsøker å implementere funnene til allmenheten, det innebærer at vi gjør noe som i utgangspunktet er spesifikt til noe allmenngyldig (Jacobsen 2015, 89). En vanlig form for å generalisere kan sies å være på grunnlag av det vi observerer, og innebærer å påstå at funnene som er identifisert ikke bare gjelder for de vi har studert, men kan også gjelde for alle andre som vi ikke har studert. Dette kalles for statistisk generalisering (89-90). I følge Yin vil ikke statistiske generaliseringer si seg gjeldene ved casestudier. For å svare på spørsmålet om hvorvidt enkeltcasestudier kan generaliseres eller ikke, så ligger svaret i at jo det kan du, dersom du generaliseres til teoretiske forslag, ikke til hele populasjoner eller universer (2003, 10).

I henhold til at vi har utført et enkel-casestudie med forankring i teoretiske perspektiver, ønsker vi ikke å generalisere statistisk, altså mot hele populasjoner, men heller generalisere analytisk og utvide teoretiske forslag. Vi ønsker å uttale noe om hvordan en bedrift avdekker kunde verdi for å utvikle disruptive innovasjoner, vi forsøker å si noe om virkeligheten, og om dersom man gjennomfører en handling vil det få konsekvenser. Det vil si at vi ved hjelp av vår casestudie, forsøker å danne oss generell teori om virkeligheten og om hva som er sant (Jacobsen 2015, 90). Oppsummert krever gode casestudier innsats for å kunne utvikle et teoretisk rammeverk. Ved bruk av teori, i casestudier, anses det ikke bare som en metode til å definere det aktuelle forskningsdesign eller datainnsamling, men blir også et fundamentalt redskap for å kunne generalisere resultatene (Yin 2003, 33).

### 6.1.3 Reliabilitet

Reliabilitet skal i stor grad sikre påliteligheten ved gjennomføring forskningsundersøkelser. I følge Yin bør det overordnede målet for forskningen kunne i å være sikker på at dersom en forsker ved senere anledning skulle følge de samme prosedyrene anvendt i dette casestudie, ville resultatene og konklusjonene konvergere med tidligere funn. Målet om reliabilitet er å minimere feil og skjevheter i en studie (2003, 37). Når det kommer til kvalitative studier knytter reliabilitet seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data; hvilke data som anvendes,

metode for å innsamling samt hvordan de bearbeides (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, 40). Ved å operasjonalisere undersøkelsen kan det i større grad sikre reliabilitet (Yin 2003, 38). Hvilket kan bety at vi forsøker å stykke det opp, ved å gjøre det mer håndterbart når vi måler, slik at det vil være enklere for flere forskere å undersøke samme fenomen, for å gjennomføre og gjenskape samme undersøkelse og forhåpentligvis oppnå like resultater.

Når det kommer til kvalitative metoder, eksisterer det visse retningslinjer som forventes å følges for å kvalitetssikre undersøkelsen. Vi har forsøkt gjennomgående å følge prosessene lagt til grunn for vårt utgangspunkt, hvor vi har sørget for å dokumentere underveis, samt begrunne valgene vi har gjort. Det er vår tro at ved å ha gjennomført undersøkelsen på denne måten har vi sikret en troverdig oppgave med begrenset målefeil etter beste evne. Dog ville det vært ønskelig, dersom vi ikke ble avgrenset av blant annet tidsperspektivet, at andre kunne gjennomført samme undersøkelse i håp om å sikre høy reliabilitet. I tillegg påpekes det at det ikke er blitt identifisert så mange tilgjengelige bedrifter som anses som disruptive i Norge, hadde det således vært tilfelle, ville det som nevnt være å foretrekke å teste flere, nettopp for å understreke påliteligheten i undersøkelsen.

## 6.2 Videre forskning og selvkritikk

I lys av oppgavens omfang har vi underveis identifisert tematikk som krever nærmere granskning som ikke var i stor nok grad relevant i forhold til vår problemstilling. Dersom muligheten hadde kunnet tre frem ville det vært ønskelig å gå ikke bare gå i dybden, men også i bredden for å skape et helhetlig bilde for hvordan bedrifter kan avdekke kunde verdi ved å utvikle disruptive innovasjoner. Det kunne vært interessant å følge en bedrift over et lengre tidsperspektiv for å ytterligere validere, samt bidra til mer dyptgående informasjon.

Undersøkelsen vår introduserer flere aktuelle problemstillinger som bør vies ytterligere forskning. Mangel på ressurser og kapabiliteter til å gjennomføre kvalitative undersøkelser ble illustrert i våre funn, da de karakteriseres som omfattende og krevende. Dog ble det ikke dyptgående forklart hvorfor de anses som utfordrende og det kan dermed tenkes at dette vil være hensiktsmessig å undersøke videre. For disruptiv innovasjon i seg selv garanterer ikke nødvendigvis suksess. Det finnes i liten grad informasjon over hvor mange som feiler, men generelt ga som nevnt Statistisk sentralbyrå en indikasjon på at ny oppstartede bedrifter i perioden 2007 til 2012 hadde en overlevelsesrate på 30%. Vi stusser over at innovasjon Norge



ikke har stilt strengere krav i forhold til å sikre suksess for nye bedrifter. Innledningsvis ble Cutters oppfordret til å vise til markedsundersøkelser for å teste hvorvidt deres ide blir godt mottatt eller ei. Man skulle tro at under slike omfattende prosesser blir strengere krav satt. Dog på bakgrunn av vår analyse later det til at disse markedsundersøkelsene har vært for simple og lite dyptgående. Samtidig antyder respondenten at det har vært liten grad av oppfølging, om ikke helt fraværende fra innovasjon Norge etter at de innvilget støtte i form av kapital. Vi stiller oss undrende til hvorfor innovasjon Norge ikke forsøker å forsikre seg i større grad om hvordan pengene blir disponert og anvendt. Videre forskning kunne i dette tilfelle vært om Innovasjon Norge og lignende anstalter faktisk har kapabiliteter eller velutviklede nok prosesser i forhold til hvem de støtter og eventuelt hvorfor de ikke arbeider med strengere krav eller kontroller for oppfølging.

En annen interessant tematikk kan innebære å se nærmere på disruptive innovasjoner og finne bevis for hvordan de kan påvirke konkrete bedriftsresultater i en positiv eller negativ retning. Det kan være av interessant karakter å bemerke seg hvorfor bedrifter går for disruptive innovasjoner i første rekke, for å så se på hvilke årsaker til hvorfor de finner det utfordrende når de først har startet.

Under dybdeintervjuet viser respondenten til å ha en anstrengt relasjon til sine interessenter på bakgrunn av uenigheter i forhold til krav og forventninger. Respondenten har gitt antydninger til at etter interessentene har kommet på banen har de i større grad lagt føringer for fremtidige beslutninger vedrørende veien å gå for Cutters. I og med at de forventer raske resultater og interessentene gjerne ikke deler samme visjon som gründerne, kan lede til at de faller inn under den inkrementelle sirkelen av produktforbedring. Dermed stiller vi oss spørsmålet om hvorfor gründeren ikke stiller sterkere krav til interessentene før de åpner lommeboken sin og om interessentene bevisst forsøker å føre konseptet i en annen retning. Det oppfordres til å belyse tematikken ytterligere.

I tillegg stiller vi spørsmål ved entreprenørånden til gründerne, i dybdeintervjuet får vi inntrykk over at det ikke bare er selve ideen som driver de, men heller tanken om raske penger og realisering av guttedrømmen. Det at de nødvendigvis ikke identifiserer seg med rollen og ansvaret som forekommer som gründer, men at de heller ønsker å dytte dette ansvaret lengre ned, for på den måten kan de selv lene seg tilbake og nyte suksessen. Det virker som de i det store og hele mangler forståelse på hva de driver med, hvilket kan være en faktor til liten grad av motivasjon for å innhente seg nok kunnskap og erfaring for emnet. Av

den grunn lurer vi på om en slik tilnærming kan virke ødeleggende for disruptive innovasjoner, at et slikt tankesett kan påvirke utviklingen av disruptive innovasjoner.

Cutters har som kjent hentet inspirasjon fra Japan og implementert ideen til QB house i Norge. For å kunne utvikle disruptive innovasjoner som stammer fra et marked som befinner seg utenlands, er det sannsynlig at det eksisterer visse anliggende man må ta stilling og hensyn til. Det ville nok vært relevant å se nærmere på hvilke faktorer og overveielser som er av betydning for å implementere utenlandske disruptive innovasjoner på for eksempel det norske marked. Vi har også reflektert noe om hvorvidt disruptive innovasjoner kan skape bedre arbeidsforhold og høyere lønn. I så tilfelle stiller vi oss spørsmålet om hvordan det påvirker arbeidsforholdet og bedriftskultur. Slike spørsmål kan være aktuelle å ta høyde for i videre forskning.

Fravær av ambisjoner er noe gründeren bak Cutters ikke opplever å ha. Foreløpig kan Cutters anses å være i en tidlig innledningsfase, hvor de fortsatt er på det stadiet hvor de i gang med å etablere seg. Det ser ut til at de med andre ord ikke har landet med begge bena på bakken enda. Likevel sikter de mot nye høyder, hvor de i seneste tid har lekt med tanken om tilleggsprodukter. For det første er det gjerne vanlig å vurdere slike produktutviklinger på lengre sikt, når bedrifter har etablert seg i større grad, samt klarer vi ikke å legge fra oss tanken om dette ikke bør gjøres innenfor disruptive innovasjoner, i hvert fall ikke før de har blitt akseptert av massene. Videre forskning kan innebære å rette søkelyset til hvorfor bedrifter ikke må gjøre nettopp dette og hvorvidt det kan være skadelig for den disruptive innovasjonen.

Avslutningsvis kan vi si temaet disruptive innovasjoner har løftet store deler av hovedvekten til vår oppgave. Likevel er har vi ikke hatt muligheten til å utforske alle aspekter ved teorien. En tanke til videre forskning kan omhandle hvordan suksessraten er i forhold til disruptive innovasjoner kontra sustaining innovasjoner.








## 6.0 Litteraturliste

- Askheim, Ole Gaut og Tor Grennes. 2008. *Kvalitative metoder. For markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Atuahene-Gima, Kwaku. 1995. "An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance: A contingency Approach". *The Journal of Innovation Management*, 12(4): 275-293. Lesedato 10. april 2016: doi: 10.1111/1540-5885.1240275
- Bettencourt, Lance A. and Ulwick, Anthony M. 2008. *The Customer-Centered Innovation Map*. Harvard Business Review
- Business Insider. Finance. Lesedato 05. mai 2016:  
[http://uk.businessinsider.com/how-expensive-haircuts-are-around-the-world-2015-9?utm\\_source=feedly&utm\\_medium=webfeeds%3Fr%3DUS&IR=T](http://uk.businessinsider.com/how-expensive-haircuts-are-around-the-world-2015-9?utm_source=feedly&utm_medium=webfeeds%3Fr%3DUS&IR=T)
- Cambridge Dictionary. "Disruptive". Lesedato 01. mai 2016:  
<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/disruptive>
- Christensen, M. Clayton. 2013. *The innovators dilemma*. 1. utg. Harvard Business Review Press
- Clayton Chrisensen. Biography. Lesedato 06.april 2016:  
<http://www.claytonchristensen.com/biography/>
- Cutters. Om oss. Lesedato 28.mars 2016:  
<http://www.cutters.no/om-oss/>
- Danneels, Erwin. 2004. "Disruptive Technology Reconsidered: A Critique and Research Agenda". *Journal of Product Innovation Management*, 21(4):246–258. Oria (13638976)
- Danneels, Erwin and Kleinschmidt, Elko J. 2001. "Product innovativeness from the firm's perspective: Its dimensions and their relation with project selection and performance". *The Journal of Product Innovation Management*. Lesedato 05.mars 2016:  
[https://www.researchgate.net/publication/247645429\\_Product\\_Innovativeness\\_from\\_the\\_Firm's\\_Perspective\\_Its\\_Dimensions\\_and\\_Their\\_Relation\\_with\\_Project\\_Selection\\_and\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/247645429_Product_Innovativeness_from_the_Firm's_Perspective_Its_Dimensions_and_Their_Relation_with_Project_Selection_and_Performance)
- Dubois, A. and L-E. Gadde. 1999. "Case studies in business market research: an abductive approach". *The University of Manchester Library*. 2011:1-20.
- Goffin, K., and Lemke, F., 2004. "Uncovering Your Customer's Hidden Needs". *European Business Forum*, 2004(18):45-47. Oria (13576355)
- Han, Jin K., Kim, Namwoon and Srivastava, Rajendra K. 1998. "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?". *Journal of Marketing*, 62(4):30-45. Oria (1235989)

- Holbrook, Morris B. 1999. *Consumer Value: A framework for analysis and research (Routledge Interpretive Market Research Series)*. Routledge
- Hooley, Graham, Nigel F. Piercy og Birgitte Nicoulaud. 2012. *Marketing Strategy & Competitive Positioning*. 5. utg. Harlow: Person Education Limited.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Kristiansand: Høyskoleforlag.
- Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tuft & Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Abstrakt forlag.
- — —. 2004. “Kvalitative Intervjuer”. i *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*. 2. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, Stian Øvrebø. 2016. “Bransjetopp sammenligner frisørkonsept med McDonalds”. *Dagens Næringsliv*. 02. Februar. Lesedato: 04. Mars 2016: <http://www.dn.no/grunder/2016/02/02/1232/Teknologi/bransjetopp-sammenligner-frisrkonsept-med-mcdonalds>
- Johnson, R. Burke. 1997. Examining the validity structure of qualitative research. *Education*, 118(2):282-292
- Kim, W. Chan og Renee Mauborgne. 2014. *Blue Ocean Strategy. De nye vinnerstrategiene*. 1. utg. Cappelen Damm
- Kotler, Philip. 2005. *Markedsføringsledelse*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Mac Millian Dictionary. Disruptive. Lesedato 01. mai 2016: <http://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/disruptive>
- Narver, John C., Slater, Stanley F. and MacLachlan, Douglas L. 2004. “Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success.” *The Journal of Product Innovation Management*, 21():334–347. Oria (13943004)
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 1.utg. New York: Free Press
- Pynnönen, Mikko, Jukka Hallikas and Paavo Ritala. 2012. ”Managing customer-driven business model innovation”. *International Journal of Innovation Management*, 2012(4):1-18
- Ringdal. 2013. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Oslo: Fagbokforlaget.
- Ryen, Anne. 2002. *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

- Schiffman, Leon, Leslie Lazar Kanuk og Håvard Hansen. 2011. *Consumer Behaviour European Outlook*. 2. utg. Pearson Education Limited.
- Slater, Stanley F. and Narver, John C. 1998. "Customer-Led and Market-Oriented: Let's Not Confuse the Two". *Strategic Management Journal*, 19(10):1001–1006. Oria (1175083)
- Statistisk sentralbyrå. Virksomheter, foretak og regnskap. Lesedato 02. april 2016:  
<http://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/fordem/aar/2014-10-24>
- Store Norske Leksikon. 2015a. Innovasjon. Lesedato 06. april 2016:  
<https://snl.no/innovasjon>
- — —. 2015b. Produktinnovasjon. Lesedato 06. april 2016:  
<https://snl.no/produktinnovasjon>
- — —. 2015c. Produktinnovasjon. Lesedato 06. april 2016:  
<https://snl.no/prosessinnovasjon>
- The Economist. Business books. Lesedato 29. mars 2016:  
<http://www.economist.com/node/18894875>
- Thiel, Peter. 2014. *Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future*. 1. utg. Crown Business
- Yin, Robert K. 2003. *Case study research, design and methods*. 3. utg. SAGE Publications.
- Yu, D. and Hang C.C. 2010. "A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory". *International Journal of Management Review*, 12(4):435-452. Oria (55022200)

## Vedlegg I: Fargekoder

	Fase 1
	Fase 2
	Fase 3
	Fase 4
	Overordnede
	Skal tas til betraktning
	Videre forskning

## Transkribering

Dybdeintervju med respondent holdt den 12. april 2016, Oslo

### 1. Fortell om inspirasjonen bak Cutters

De siste tre årene har jeg oppholdt meg i Japan. I en anledning hvor jeg skulle klippe meg, begynte jeg å høre med folk etter anbefalinger, og da var det QB house som kom opp flest ganger. I tillegg har jeg både sett og hørt om QB house, da de er virkelig over alt i Japan, og har en veldig spennende lokasjonsstrategi. Endte opp med å høre på anbefalingene som ble gitt, og brukte de hver gang jeg skulle klippe meg. De vekket interessen min ved å ha fjernet hele kjøpsprosessen. I det man ankommer, betaler en på forhånd, for å så sette deg ned og bli klippet. Det er rett og slett her inspirasjonen ligger, det at de har fjernet **usikkerhetsmomentet** om hvor mye en hårklipp koster, å slippe å bekymre seg over det.

Senere hadde jeg et internship i FM og det var der traff jeg Kristian. Vi kom til å snakke om ideer vi hadde og fant ut at vi hadde en felles interesse om å gjøre ett eller annet sammen. Da jeg returnerte til Norge, og startet søkeprosessen i forhold til jobb. På et jobbintervju, ble jeg spurte om det var noe jeg angret på i livet, om det var noe jeg følte jeg hadde uoppgjort eller lignende. Svarte jeg at jeg angret på at jeg ikke hadde startet opp noe eget. Der satt jeg i intervjustolen som et spørsmålstegn med en tanke om «*hvorfor sitter jeg her egentlig*».

Det var i utgangspunktet det dytte jeg behøvde, jeg tok med ideen om QB house til en kompis og pitchet det for han. Han fant ideen kul og var villig til å gi oss noe kapital til oppstartsfasen. Jeg ringte Kristian direkte, fortalte om kapitalen og spurte om han ville være med.

- Hva er tilført konseptet i Norsk versjon?

Det er flere ting. For det første har vi disse modulene. QB house, så vidt jeg har skjønnet, har også prøvd seg på en slags modul. De har tre skap som man kan sette opp. Samtidig føler jeg at **QB house er mer som Rema 1000; det er veldig sterilt og hvitt, mens Cutters har en mer moderne tilnærming**. Personlig tror jeg at noen kanskje mener det er litt for kult, at det virker skremmende for mange. Det tror jeg at handler mye om å ha barrierer for noe som er nytt, å

ha fremmedfrykt. Likevel tror jeg denne strategien vi har valgt nå, med å gå ut og treffe kundene, kan være smart, men er åpen for å kanskje **vri om på konseptet litt senere**. Om man skal konkludere det hele, så ligger vel den største tilføringen til Cutters i den her **kul-hets greia**. Selv om QB house minner om Rema 1000, er kundegruppen veldig interessant. Tror det er 80-90% av kundene er menn, mens hos oss er det **50/50 av menn og kvinner**.

- Hvorfor mener dere konseptet vil fungere på det Norske marked?

Akkurat det synes jeg er veldig spennende. Folk fikk litt bakoversveis da de hørte at jeg skulle ta et japansk konsept til Norge. Og selvfølgelig, risikoen er jo der når man skal etablere et nytt konsept, og vi var absolutt usikre på hvordan det ville bli mottatt, men vi hadde absolutt troen på det.

Akkurat det med **usikkerhetsmomentet ved betaling** trodde vi ville si seg **gjeldene på det norske markedet** også. Det at man ikke vet innledningsvis når man skal klippe seg om hvor mye en ender opp med å betale eller ikke. Har jo følt på det samme selv.

Når man snakker om den helhetlige frisørbransjen i Norge, har vi fått ganske mye tyn. **De forstår ikke hvordan det skal fungere, og hvordan vi kan tjene penger med så lave produktpriser, men vi har faktisk tjent penger fra dag en, og vi går i pluss hver eneste måned.**

Det ligger flere frisørkjeder som ligger rundt oss i Bergen, det er vel omtrent syv andre salonger, så vi merket konkurransen med en gang. Når vi hadde arbeidet i tre uker, satt de opp skilt på at de klipper for 299,-. **Jeg tror ikke de forstår at vi ikke er ute etter å ødelegge bransjen, men heller å øke og forbedre den.** Vi opplever også at mange kvinner kommer til oss for klippen og for å så dra videre til noen andre for farging og tilbud vi ikke tilbyr.

- Hva er attraktivt med inntreden i frisørbransjen i Oslo? Muligheter o.l.

Etter å ha startet opp i Bergen først, vil jeg vel påstå at markedet i både Bergen og Oslo er relativt likt. Det er relativt dyrt i begge byene, i Bergen var det behov for rimeligere klipp som også kunne garantere kvalitet, og det antok vi stemte i Oslo også. Det virket som det ikke var noen frisører som kunne tilby dette i like stor grad.

- Merker dere noe særlig forskjell til kritikken fra konkurrenter i Bergen og i Oslo?

Vi har i grunn ikke lansert konseptet her enda. Måten bransjen er bygd opp på er veldig interessant. Vi har Norges frisørvernforbundet, der dette skal være en organisasjon for



frisører, men de som sitter i styret er også blant de største salongeierne. Det er de som sitter og dikterer tariffølønnen, og det er blant annet derfor tariffølønnen er så latterlig lav.

Til eksempel søkte vi om å få ha en lærlingplass hos fylkeskommunen. Dette var noe frisørvernforbundet fikk nyss om. De var rimelige raske med å ringe oss for å skjelle oss ut. Det er de store leverandørene som også styrer markedet i Norge. De styrer om man skal fylle på med de produktene som egentlig er gift, og folk sliter med allergier og kjemiske behandlinger av dette. Det vil si at dette er en veldig tradisjonell og gammel bransje, og derfor virker det å være gode muligheter i. Vi kommer nok til å pirke litt i markedet.

- Er det vanskelig å få tilstrekkelig nok med ansatte?

Vi merket at det var rimelig tøft i starten, men det har bare blitt lettere og enklere etter hvert. Vi opplever å få nå en del gode søknader, noe det ikke har vært tidligere. Vi merker det blir lettere, og at nivået på de som søker stiger. De begynner å skjønne nå at dette er et sted med kvalitet.

- Hvorfor er dere som gründere kapable til å takle denne bransjen? Hva er deres kjernekompetanse?

Vi har ingen erfaring fra frisørbransjen tidligere. Det er noe vi får mye hets for, for både Kristian og jeg er i grunn siviløkonomer. Det gjør også at vi tenker veldig annerledes enn de fleste andre salonger. Vi er nok veldig gode på drift, vi må være best på drift. Vi har jobbet mye med statistikk, i forhold til live-kundestrøm og optimalisere bemanningen ut ifra det. Men jeg merker det er slitsomt å forholde seg til de daglige lederne vi har rundt omkring. Vi vil endre måten de skal jobbe på, noe som er en kamp hver dag. For eksempel når vi skulle starte opp påsto de at vi måtte ha en vaskestol; de tenkte at det var helt uaktuelt å starte opp en salong uten vaskestol. Vi kranglet lenge om denne vaskestolen og tilslutt så bestilte jeg den. Heldigvis så kom den to uker for sent til åpningen, så da var vi tvunget til å klippe uten vaskestolen. Den ble aldri satt opp heller.

Det vi har problemer med nå er å sette rammene. I starten var vi veldig opptatt av at alle skulle føle seg hørt, men ettersom vi ikke hadde noen tydelig rammer rundt det, skapte det en del usikkerhet blant de ansatte. Vi har vært åpne med tall, med hva vi tjener hver måned, og det er en vei jeg har lyst til å gå fremover. Jeg ser ikke på oss som Nikita, der gründeren går ut

og sier at hun tjener 11 millioner i året. Hun utnytter arbeidskraften. Det betyr ikke at vi ikke skal tjene penger, men det skal ikke gå utover de ansatte.

## 2. Hvordan vil dere beskrive deres forretningsmodell og strategi? Hvordan er den på det nåværende tidspunkt? Hvordan bygger dere opp modellen og hva har dere gjort på forhånd?

Det har vært en mer praktisk tilnærming. Vi har en forretningsplan, budsjett og slike ting vi har forsøkt å forholde oss til, men akkurat nå vil jeg beskrive strategien som relativt eksperimentell. Vi prøver ut ting, og ser hva som fungerer. Vi er i en vurderingsfase om hvorvidt vi skal gå hardere på bedriftsmarkedet. Vi treffer på en del utfordringer nå, som for eksempel det med lokalisering. Dette gjelder spesielt med tanke på Oslo. Det er knalltøft og prisene på husleie er skyhøye. Man kommer ikke inn på kjøpesentre fordi de andre salongene nekter å slippe oss inn. Det mener vi er rart. Vi har en salong, og like vel har vi fått så mye tyn fra bransjen. Vi har jo en utviklingsstrategi, og har som mål å åpne en salong hver annen måned, men vi ser det at for at dette skal gå og selvfinansierende, så bør man ha omtrent 4-5 salonger som går rundt. De genererer pengene. Hvis dette går rundt har man nok kapital til å rulle ut ganske raskt.

Vi ønsker å ha i Norge, et sted mellom 15-20 og kanskje opp mot 30 salonger, for å så videre flyttet konseptet utenlands. Kristian og jeg har ikke lyst til å bo i Norge heller, så målet er utlandet uansett. Vi tenker at hvis dette konseptet fungerer i Norge, så må det fungere andre steder også.

### - Prosesser og verdier. Er det kundedrevet og innovativt?

Vi har noen verdier ut mot kunden, også har vi en del verdier innad blant de ansatte. Samtidig så bruker vi forlite tid, opplever vi nå, på de ansatte. Vi arbeider med å bygge opp bedriftskulturen. Dette kommer vi nok til å få litt tyn for senere, man det har vi lært litt av nå. Når vi åpner den salongen i Oslo, at vi tar tak og bruker mer tid på dette. Slik er det med økonomer; vi bruker alt for mye tid på tall og alt for liten tid på arbeidsforholdene. Men disse tallene betyr egentlig ingenting for de ansatte. Men vi har jo noen verdier for de ansatte. Det er å utfordre, samhandle og vokse. Ut mot kundene så er det kvalitet og effektivitet. ”Cut time, cut costs”.

- Er det fokus på det å være kundedrevet?

Ja, definitivt. **Der jobber vi med at prisen er riktig. At det skal koste 299,-.** Vi hadde en lang diskusjon på dette, siden jeg opprinnelig ville at det skulle koste 199,-, men i ettertid er jeg glad for at vi økte med en hundrelapp. Vi holder på å teste ut priser ved ulike tider på døgnet, for å se hvordan vi kan justere kundestrømmen ut ifra det.

Der har man igjen det med frisørene. De er jo kunstnere, eller de ser på seg selv som det, og de mener jo ikke alltid at kunden har rett. Så vi eksperimenterer med dette. Det er jo kundene som betaler regningene våre.

- Hvordan er det for frisørene å jobbe etter 15 minutter? Håre varierer jo i lengde, tykkelse osv.

Det varierer fra frisør til frisør. Vi startet med å avgrense hårklippen til 10 minutter slik QB house opererer, og her var det vår daglige ledersom ble testet knallhardt. Intensive tester, der stress ble satt på prøve. Men det spiller ingen rolle for en dyktig frisør, om de har en time eller «what ever», for er man dyktig klarer man å klippe hår uavhengig av tid. Noen klipper tar selvfølgelig lenger tid, dersom det er en frisyre til en dame, eksempelvis en «bobb», men det er vi avslappet om. Aldri tidligere sett på QB house at noen sitter og tar tiden. Vi vil heller være ut mot kunden. **Kvalitet og effektivitet.**

- Hvordan opererer dere som ledelse? Hva skiller dere fra andre i bransjen?

**Mitt mål (jeg vet ikke helt hvordan jeg skal nå dette målet) er å få dyttet ansvaret lenger ned i bedriften.** **Men i typiske andre salonger er det ofte er hierarki.** Det tror jeg er en utfordring, siden frisørene er individuelle, de jobber individuelt i forhold til oss som arbeider mer med team. For dem er det uvant. Dette prøver vi å få til. At man hjelper hverandre, tørr å spørre. Dette er noe vi legger stor vekt på. Så jeg har tro på å dytte ansvaret lenger ned. De må ta avgjørelser selv, men igjen er tanken å legge klarere rammer rundt. Jeg tror dette skiller oss ganske mye fra andre salonger. **Men nå har jeg jo ganske liten kjennskap til andre i bransjen, eller salonger generelt, så det er vanskelig å si**

- Hvilke ressurser har dere? Hvordan finansieres alt?

**Vi startet med en startkapital på 300 000, og med dette fikk vi opp salong og alt dette. Videre fikk vi støtte av innovasjon Norge, og fikk i første fase noen tusen der som vi brukte på generell markedsføring. I fase to fikk vi en netto på 350 000. Pluss at vi nå har hentet inn en**

million fra en investor her i Oslo. Vi fokuserer en god del med å jobbe med dette. Med dette i bakgrunnen er jo målet nå å muligens kjøpe opp mindre salonger. Vi mener at vi nå skal ha nok til det.

Vet ikke om dere har hørt om «Aproven concept?». Det innebærer at en investor sier til gründerne at man må nå en viss milepel før man kan få cashe ut penger. Dette beviser at vi har klart å oppnå noe, med tanke på at vi har fått en million til. Vi har jobbet hardt med å oppnå dette i starten. Med Bergen har vi bevist at vi klarer å ha en driftsmargin på 30%, at nøkkeltallene er på plass og at vi kan hente inn mer kapital. Likevel merker man at pengene glir litt ut når man begynner å tjene penger. Veldig enkelt å gi litt ekstra til de ansatte, men da kommer de innovasjon Norge-pengene godt inn. Det er en trygghet.

Vi jobber også samtidig med et nytt kasse-system, forhåpentligvis et nytt køsystem, samt noen nye moduler som forhåpentligvis blir mer mobile, du kan ta de med deg i større grad. Vi opplever å få en del henvendelser fra bedrifter, hvor det er ønskelig at vi kan komme direkte til dem for å klippe de ansatte. Dette kan bli veldig lønnsomt om det lar seg gjøre.

De som egentlig tjener penger på frisørbransjen er jo huseiere og leverandører. Hvis man kan unngå noe av dette, gir det rom for å gjøre det enda billigere, og frisøren kan sitte igjen med 80% av inntekten.

- Du nevnte tidligere at dere har fått tildelt mer kapitalt, at investorer har gått inn for å bidra, opplever dere at de stiller krav?

Definitivt, og gjerne mer enn hva vi kanskje ønsker. Merker at de forsøker å dra oss i ulike retninger, de har økt presset, og forventer at vi leverer resultater relativt raskt. Opplever at vi er veldig uenig, i morgen har vi et møte med investorer og skal legge frem resultater, kjenner jeg gruer meg litt.

- Hva er fordelene med deres modell? Stemmer det at effektiviteten gir høyere lønn og mer profitt? Pengefordeling.

Ja, men nå har ikke vi noe enormt trykk enda, men vi har et gjennomsnitt på 30 kunder om dagen, mens QB House har et snitt på 67 kunder. Vi har samtidig en pris som er tre ganger så høy enn QB house. Så ja, det er nå disse ordningen begynner å merkes for frisørene. For at dette skal være lønnsomt, må strømmen være jevn. Er det igjen for mange på jobb blir det mindre penger, så vi forsøker å jobbe med å effektivisere bemanningen. Her er vi fortsatt i en

prøve og feile fase, fordi vi ofte bommer på bemanning. Vi er rett og slett ikke god nok på det, men det kommer seg.

### 3. Hvilke kunder inngår i deres målgruppe?

Når vi begynte var tanken menn i 32-årsalderen som var på vei til jobb; hadde en travel hverdag. Vi trodde at rundt 80-90% kom til å være menn, men det bommet vi fullstendig på. De fleste av våre kunder er kvinner. Det er også mange studenter, noe som er en kundegruppe vi satser på. Kundene varierer fra alderen 20-30 år. Jeg tror en del har med markedsføringen vår. Hvordan vi gikk frem i starten.

Vi tror også det er viktig å starte i en lav aldersgruppe. De er fremtiden, og det er viktig å plukke dem opp så fort som mulig. Derfor planlegger vi å være tilstede på en god del russetreff fremover. Vi skulle ha truffet på flere i denne målgruppen, så vi får se hvordan det blir videre. Det blir en litt prøve og feile tilnærming her også. Vi håper likevel at vi får inn en eldre målgruppe også. At ungdommen forteller det videre, og foreldrene blir påvirket. Sånn sett virker det å være en riktig vei å satse fremover. Vi vil at konseptet skal passe for alle, ikke slik som i Japan hvor konseptet egentlig kun er tilpasset menn.

- Hva er tankene bak? (Studenter/menn er de minst attraktive kundene i bransjen, hvorfor er fokuset på disse? Lede inn mot hull i markedet)

Flere frisørsalonger bruker studentrabatter, osv., men der føler jeg forbrukerne blir lurt litt. Jeg husker for eksempel at når vi startet i Bergen, var det en annen salong som alle studentene brukte. De fikk 40% rabatt, men fortsatt var prisen høye. Jeg tror den lå på 350-400 kroner. Dermed lokket vi til oss disse og det er viktig å tenke på at når studentene er ferdig med å være studenter, kommer de tilbake når de er voksne. Eller forhåpentligvis, vi ønsker i hvert fall å beholde den livssyklusen.

Jeg tror vi ble overrasket fordi det er mange studenter som går til disse «jalla- sjappene», men det er derfor vi har fått så mange flere kvinnelige forbrukere; fordi de ikke har lyst til å gå dit. Det er her jeg tror dette caset med hvorvidt vi har riktig pris kan falle litt på. Er vi faktisk billig nok? Vi har fokusert mye på kvalitet siden vi er såpass billige. Det er viktig, for kundene skal ikke tro at de kommer til et typisk «jalla» sted.

- Hvordan skal dere nå best ut til målgruppen?

Vi har veldig troen på det å være ute blant folk. Det gir disse modulene oss muligheten til. Jeg tror det er mange som brenner seg på dette i oppstarten, at man starter en salong, men ingen kunder kommer. Vi er også veldig mye på sosiale medier, og jobber tett sammen med Lasse fra Adams Matkasse som er veldig dyktig på det feltet der. Det er et eget game det også; hvordan få kundene til å komme. Vi har en utfordring når vi markedsfører oss på internett, eller sosiale medier, hvordan kan man skape det som kalles "Call to action"; hvordan får vi folk til å generere salg. Adams matkasse gjør det ganske enkelt ved at de måler salgene på nettsiden og de har ingen internettbestilling. Det er med andre ord en ting vi jobber med nå. Rett og slett hvordan man kan knekke denne koden, for det har vi enda ikke på plass. Vi vet ikke hvor mange kunder og inntekter vi sitter igjen, etter at vi har markedsført oss på den måten vi har gjort. Det er det som er en viktig del av den fasen vi er i nå, at vi må teste ut ulike ting, for å forstå hva som er riktig å gjøre fremover. Prøve og feile på dette planet også.

#### 4. Planlegging og markedsundersøkelser; hva ble gjort i forkant?

Vi planla litt i henhold til Innovasjon Norge, da det var et krav fra dem. Vi hadde noen inn på intervjuer og plukket litt opp hvordan de opplevde frisørbransjen. Jeg hadde så god tro til konseptet, og jeg kjente på den følelsen der man går inn i en salong og ikke vet hva noe koster, så vi skjønte fort at vi måtte kvitte oss med den delen, det usikkerhetsmomentet. Man skal vite hva man får. Det er igjen noe med den blue ocean strategien. Man skaper noe nytt, og med dette er det vanskelig å snakke med kunder før man lanserer konseptet. Man vet ikke selv hvor det underliggende behovet er. Det er dette som er vanskelig. Man har dratt i gang med markedsundersøkelser for å se hva forbrukerne tenker. De sa det er dyrt og mye av de tingene gikk igjen. En del syntes det var vanskelig med prisinformasjon. Siden salongene legger til mye i pris, så vet man aldri hva man kommer til. Det er mange enkelt aktører, så det var de som gikk igjen. Men vi vred det veldig til det vi ville høre.

- Vi snakker om uoppdagede behov hos kunden; hvordan identifiserte dere disse?

Jeg tenker at der må man bare prøve og feile. På denne måten leder det til noe annet, og da tror jeg at man kan finne disse latente behovene. Jeg vil dytte ansvaret ned, men skulle jeg gjort dette fra dag en, man må skaffe en ramme og en balanse. Noe som er krevende. Det er litt hva vi kan tilføre. Vi kan kanskje litt på kundebehandling. Jeg vet at daglig leder bidrar veldig mye her. Hun har jo også det fulle ansvaret.

## 5. Hva tilbyr Cutters av kunde verdi/kapabiliteter?

Jeg tror virkelig vi tilbyr kvalitet som tilsvarer en annen vanlig salong. Vi har bedre kvalitet på kortere tid. Vi prøver hele tiden å skape en merverdi for kunden. Vi tester ut ulike ting. Jeg tror vi vinner på forutsigbarheten og kvaliteten. At det er rimelig, men det faktisk er en kvalitet.

Vi sliter med å kunne få tilstrekkelig med tilbakemelding fra kundene. Det er på Facebook vi får tilbakemeldinger. Men det er typisk i starten at man har gode «ratinger», men etter hvert glir de bare bort. Merker mye klaging. Men det er noe vi jobber med - aktivt med. Vi skal prøve et prosjekt der kunden får kvitteringen på mobil, og direkte kan gi beskjed på hvordan han eller hun opplevde tilbudet. Eller kun det med disse smilefjesene, så kan folk trykke på det ansiktet de mener passet.

- Kan dere beskrive prosessen med å komme frem til egenskaper ved tjenesten dere har valgt å vektlegge?

Vi brukte en del penger på design og disse tingene der, for å gjøre dette bedre en QB house. Vi har selvfølgelig i store deler plukket det fra Japan, også har vi jo endret det fra 10 til 15 minutter. Det er hovedsakelig design vi har valgt å vektlegge. Det skal se ordentlig og skikkelig ut, selv om det er lavpris.

- Hvordan kom dere frem til tradisjonelle elementer i frisørtjenesten dere ønsket å fjerne/ redusere?

Det er definitivt alt av kjemibehandlinger og vasken. Det er heller ikke bra for frisørene. Jeg tror det er ca. 40% av frisører som må slutte etter hvert på grunn allergier osv. Så har vi forsøkt å fjerne ekstra kostnader. Det medfører også da mindre varelager, og samtidig trenger man ikke farge håret i tillegg, Det er ikke bare kostnadseffektivt, det er også bra for de ansatte.

QB house selger ingen tilleggsprodukter, mens vi tenker å utvikle egne produkter. Vi samarbeider med en fabrikk i Sverige, slik at man slipper disse leverandørverdiene som styrer i så stor grad, man kjøper det heler direkte fra fabrikk. Vi tar snarveier, men vi prøver å gjøre det etisk riktig.

- Forbedret dere noe med prosessen deres?

Frisørbransjen sliter jo en del med dødtid. At man står for eksempel fire stk. på jobb, men det er ingen kunder. Der jobber vi veldig aktivt. Å jobbe nøye med bemanning, og øke lønnsomheten. Kaken blir større for alle.

- Det emosjonelle aspektet ved tjenesten er fjernet; hvordan skaper dere lojalitet?

Det er superspennende. Vi bygger lojalitet på en annen måte. Med denne **forutsigbarheten**. Vi kommer ikke til å markedsføre oss som det er så koselig å hyggelig. Med forutsigbarheten vil vi vokse så kraftig at vi tar knekken på alle enkeltleverandørene. Om det er etisk eller ikke, er vanskelig å si.

- Hva gjør dere for å være forberedt på justeringer/endringer i preferanser?

Jeg håper vi er det. Vi er jo i eksperimenteringsfasen nå, både når det gjelder pris og hva vi egentlig vil tilby. Vi ser ikke kun på QB house, men også på et konsept i Amerika som heter SuperCut, som kanskje er en av verdens største. Vurderer å forsøke å ta litt fra dem. I presentasjonen og det designmessige har vi gjort store endringer.

## **6. Oppdagelsesbasert planlegging: Er det rom for å prøve og feile?**

- Integreres kunden i en kontinuerlig læringsprosess? (Lære sammen med kunden)

Ja, jeg vil si det. Vi startet jo Cutters uten å ha en frisørsalong. Vi tjente penger før vi hadde noen salong. Vi hadde kun en modul som vi fraktet rundt. Vi prøver i hvert fall å ha det. Men igjen, man vet ikke helt. Det er den store utfordringen. Vi forsøker å minimere risikoen, for komme seg ut i markedet raskest mulig. Så er det jo dette kasse-systemet. Det er noe helt nytt, vi håper jo at dette vil være en prosess for begge parter, og det vil funke over en lengre tid. Spesielt nå som vi er i **oppstartsfasen er det nok rom for å prøve og feile.**

- Dette kan gi en indikasjon på at dere forsøker å lære med kunden gjennom eksempelvis dette med kasse-systemet, at dere kunne følge opp ved hjelp av disse kvitteringene hvor kundene får mulighet til å gi direkte tilbakemeldinger?

Ja definitivt. Vi ønsker å vite hva kundene har å si om oss, slik at vi kan bli bedre, men vi har ikke klart å utvikle noe konkret enda. Vi er fortsatt ikke gode nok her og har nok i grunn fokusert veldig lite på det.



- Vi kommer til å ta utgangspunkt i en kundeverdmodell (viser til modellen), som handler om å analysere kunde verdi. Og så skal man involvere man teorien ettersom, så implementerer man det, og førhører kundene før man foretar disse justeringene. Kan dette fungere for dere?

Det å jobbe mot antagelser. Samtidig er det vanskelig å definere suksesskriteriene rundt antagelsene, for så å teste ut dette. Som den modulen vi har i Oslo, den går så vidt rundt. Økonomisk sett burde vi lagt den ned, men vi tror at det kan ha en markedsføringsverdi og teste det ut.

- Følger dere med på hvordan kundene oppfører seg?

Ja, absolutt. Det handler litt om den frykten om å prøve noe nytt. Mange nekter å betale på forhånd, så våre frisører må i mange tilfeller forklare konseptet.

Kommunikasjon er veldig viktig, og vi har en vei å gå på dette fagfeltet.

- Hvilke tanker gjøres angående usikkerheten rundt mottakelse av en disruptiv tjeneste?

Man må være villig til å lære og feile om man skal gjøre noe slikt. I verste fall ender man opp med å legge ned. Man må være villig til å ta den risikoen. På mange måter skal man jo forsøke å minimere den risikoen. Så vi må ut og høre fra kundene. Vi vet ikke så mye egentlig.

## **7. Hvordan ser dere på konkurransesituasjonen?**

- Dere ble sammenlignet med ”fast food” og omtalt som konkurransevidende. Hva er deres tanker rundt dette?

Når jeg leste disse omtalene, hadde jeg veldig lyst til å skrive at her i Norge koster det mer å klippe seg enn det gjør å fly. Da sier det seg selv at det er et behov på effektivisering. Men det ble mer slik at vi får fa fokus på det vi gjør, så får de som blir sinte fokusere på det de gjør.

- Det er en jo ganske morsomt egentlig, hvordan deres konkurrenter har reagert. Spesielt i media.

Ja, absolutt! Men igjen, så er faren for at vi blir kopiert ganske stor. Så man skal ikke se bort ifra om at det kommer et liknende konsept ganske raskt frem på om litt.

- Hva tenker dere å gjøre da, hvis dette eventuelt skjer?

Nei, det er rett og slett og bare fortsette som før. Konsentrere seg på det man gjør bra, og gjøre dette om til en styrke. Det blir veldig spennende å se hva som skjer, og ikke minst når det skjer. Vi har jo ikke en konkret konkurransestrategi, men man kan fort tenke seg til at det blir en viss priskrig.

- Det er jo samtidig veldig begrenset på hvor mye man kan gå ned i pris vel?

Definitivt! Man må faktisk betale antatte også, og dette har jo vært et mål for oss i forhold til QB-house, å øke snittlønnen blant de ansatte. Så vi vil jo få en nedre prisgrense og her er det ikke så mye rom å gå på, i og med at vi allerede er veldig rimelige.

- Da har man jo den fordelene med å være først ute. Da er det dere som blir assosiert med konseptet.

Ja, og det er også derfor vi har som mål å utvide til utlandet. Da er vi allerede størst. Det er mindre trussel å ta hensyn til. Det er ingen konkurrenter innenfor dette i Europa. Det er kun i Asia og Amerika man finner disse enorme kjedene med liknende konsept. Norge blir bare likere og likere Japan, i forhold til at det begynner å bli travlere hverdager her også, så hvorfor skal ikke konseptet passet Norge da? Jeg tror bare nordmenn trenger litt tid. De er vanemennesker og liker det sikre, men jeg har virkelig troen på dette.

- Hvordan oppfatter dere den tradisjonelle frisørbransjen, svakheter/styrker?

Når det kommer til svakheter blir vel det kanskje dette med effektiviteten. Uansett hvor mye man vrir og vender på det, så er den største kostnaden lønnskostnader. Det er nok derfor det er vanlig å dumpe tariffen, slik at bedriften skal ha råd til å ha fire-fem ansatte på jobb, selv om det ikke er nok trykk til det. Der tror jeg, uten tvil, at de menneskelige ressursene definitivt er den største svakheten ved frisørbransjen.

- Det er jo utrolig mye sløsing med tid?

Ja, ekstremt. Vi har frisører på intervju, som sier de bevisst bruker lengre tid for å kunne ta mer betalt av kundene. Det er skremmende.

- Er det noen styrker tradisjonelt i frisørbransjen du kan nevne?

Mye ligger i at de er veldig flinke. Jeg har et generelt inntrykk av at norske frisører er dyktige. De viser til en yrkesstolthet i det de gjør. Det er nok spesielt den stoltheten av å være frisør. Det bidrar nok til å holde dem på et høyt faglig nivå.

- Hvordan kan deres konsept forandre bransjen?

Vi håper virkelig at vi klarer å øke gjennomsnittslønnen til frisører i Norge. Det må være den største forandringen. At det kan bli et levedyktig yrke. Det er mange som kun tar frisørutdannelse i tilfelle, med tanken om å noe ekstra å ha på siden, også studerer de noe annet i tillegg. Det kan være økonomi eller noe annet. Det blir vel å forsøke å få tilbake stoltheten, og at man har godt betalt i tillegg.

- Det kan jo også hende, at siden dere kommer med dette konseptet til bransjen, at dere tvinger konkurrentene til å innovere også.

Altså, igjen.. Hvem er det egentlig som er konkurrentene våre?

- Dere virker jo å forsøke å nå en annen kundegruppe enn andre i bransjen?

Ja, og vi håper at med blue ocean greiene, at vi klarer å utvide markedet, ikke at vi ødelegger for de andre i bransjen, for det ønsker vi ikke. Vi ønsker at folk skal ha råd til å klippe seg oftere. Det er nok her vi ser litt forbi konkurrentene våre, for dette har ikke de et stort fokus på, det å skape disse blå havene. Vi jobber jo en del med store konsulenter, og der er det veldig fokus på å sammenligne oss med konkurrenter. Dere skal ha en million på bunnlinje på hver salong, og det tenker vi er en rar måte å tenke på.

- Hva tenker dere om konkurranse? Hvem ville dere ha definert som deres direkte konkurrenter?

Vi sliter litt med å definere hvem som faktisk kan kvalifiseres til å være våre konkurrenter, i og med at vi forsøker å skape et nytt/utvide markedet.

Direkte konkurrenter kan vel kanskje være de som opererer som frisører hjemme. Folk som sitter hjemme og ikke trenger å betale denne dyre husleien, og gjør dette på hobbybasis. Vi vet jo at det er noen som jobber med dette, å komme hjem til privatpersoner. Men samtidig er man tilbake til massene. Er de klare for at en fremmed skal bryte inn i deres private hjem. Man skal ha et visst volum. Det er jo mange som sier til oss, at vi må dra hjem til folk og klippe de, men jeg vet ikke om det er et stort nok volum eller behov.

- Kan kanskje i grunn være en stor mulighet for dere innenfor arbeidsmarkedet? At dere er tilgjengelig der det er behov?

Ja, så absolutt. Da kan man utnytte den ledige kapasiteten. At man for eksempel har ett større trykk på mandag morgen, enn på lørdag ettermiddag. Prøve å unytte dette på best mulig måte. Dette er nok noe vi kommer til å arbeide mot.

- Hvis vi avsluttende skal snakke litt om ambisjonene deres. Vi har jo vært så vidt innom det. Realistisk sett, i nær fremtid hva håper dere få til på det norske marked?

Vi har et mål i løpet av dette året å få opp to nye lokaler før sommeren, og totalt sett sette opp fem salonger i løpet av året. Det blir også veldig spennende, om vi går på dette bedriftsmarkedet, og i tillegg vurderer vi om vi kanskje bare skal ha en salong i hver by og bruke dette som en base, for å så teste ut ifra dette. Der er vi en litt prøve og feile fase.

- Hva er de største utgiftene deres nå?

Nå er det definitivt lønn, så husleiekostnader. Vi bruker ingenting på markedsføring, her har vi vel brukt 180 kr totalt. Uansett hvordan du vrir og vender på det så er lønn den største utgiftsposten.

- I forhold til husleie, regner vi med at dere har billigere utgifter kontra de som har en fast salong. Er forskjellen stor?

På forskningsparken står vi tilnærmet gratis. Det er mer om å skape disse vinn-vinn situasjonene. Vi har vurdert å gå ut til flyplasser. Å komme inn der, men foreløpig er det for så vidt latterlig høy husleier. Det vi begynner å tenke på nå, er å få venner og kjente til å sende mail til Gardemoen for å få inn Cutters.

- På generell basis, så er jo det er område dere kan spare mye på, og det er vel et område dere har muligheten til å være effektive på, med tanke på gjennomstrømninger?

Ja, og det er nettopp derfor vi ønsker å få innpass på flyplasser. Det kan bidra til en potensiell vekst. Vi har også vurdert andre flyplasser utenfor Norge, spesielt om det blir rimeligere for oss.

- Til nå, føler du at konseptet deres har vært vellykket?

Ja, vi tjener jo penger. Men når man jobber som vi gjør, er det vanskelig å ta med seg oppturene, for det er så mye nedturer. Slik er det i en prøve og feile fase. Jeg har jo troen på det, og mye ligger i å bare gå ut å snakke med folk om det. Som vi gjør nå, at folk faktisk har interesse for det. Det gjør dagen litt lettere. Men vi har veldig troen på det, og det er bekreftende at vi har kapital til å feile. Hvis noe skjer.

Vi sier til frisørene at et herreklipp ikke bør ta mer enn 10 minutter, for det skal ta maks 15 minutter. Men når man sier det ovenfor kunden blir ting litt annerledes. Det blir ikke alltid like godt mottatt. Man må bare kommunisere det godt nok ut. Vi får se hvordan det går. Vi er håpefulle og håper vi får kommunisert budskapet ut nå i fremtiden.

#### Avslutningsvis

Som sett i PowerPoint- presentasjonen vist i intervjuet er segmenteringskriterier som følger:

- Menn i en travel hverdag som består av mye jobb
- Studenter
- Småbarnsfamilier
- Tidsklemme
- Prisbevisste

#### **Transkribering**

Dybdeintervju med informanter holdt den 02. mai 2016, Oslo

#### **Mann, 26 år**

**Hvorfor valgte du å klippe håret dit hos Cutters? Og ikke hos en frisørsalong?**

Det er veldig enkelt. Første gangen jeg klippet meg var jeg veldig usikker på om jeg ville like det endelige resultatet og kvaliteten, men de er veldig flinke. Dette var min andre gang og jeg er veldig fornøyd. Kommer til å fortsette å gå hit.

**Hva er det viktigste for deg når du skal til en frisør?**

Jeg mener, det er veldig fint at frisøren kommer med forslag. Altså til hvordan jeg bør ha håret. Jeg har tydeligvis veldig tynt hår på siden av hode, så da anbefalte hun meg å ha det lengre på toppen og trimme ned sidene. Så det mener jeg er fint. Å ha en frisør med en mening. Man stoler jo på dem.

**Hvis vi skal tenke på konseptet til Cutters, føler du at du mister noe her som du kunne fått hos en vanlig frisør?**

Ikke egentlig. De vasker ikke håret, og det er vel det eneste jeg pleier å gjøre. Jeg liker å gjøre ting på farten, så for meg er dette konseptet kjempebra.

**Jeg er nysgjerrig. Før du fant Cutters, viste du at dette var noe du hadde ønsket?**

Jeg har aldri tenkt på konseptet, og har egentlig aldri funnet en frisør jeg virkelig liker, så dette passet bra til meg og mine behov.

**Kvinne, 22 år.**

**Hvorfor valgte du å klippe håret ditt hos Cutters? Og ikke hos en frisørsalong?**

Når jeg skal gjøre noe med håret mitt klipper jeg det bare. Ikke noen vits å bruke 1000 kroner et annet sted, når de gjør det for 200 kroner her.

**Hva er det viktigste for deg når du skal til en frisør?**

At jeg blir fornøyd, at det er billig og at jeg faktisk bare blir klippet.

**Hvis vi skal tenke på konseptet til Cutters, føler du at du mister noe her som du kunne fått hos en vanlig frisør?**

Egentlig ikke. Jeg skal jo bare klippe meg.

**Jeg er nysgjerrig. Før du fant Cutters, viste du at dette var noe du hadde ønsket?**

Ja, jeg har vist at dette er noe jeg har ønsket. Jeg klipper meg vanligvis hos en hjemme-frisør. Der betaler jeg også 200 kroner for ca.15 minutter (om ikke mindre), så det er jo et behov jeg har. Der må man selvsagt bestille time en stund i forveien, så dette konseptet er kanskje enklere. Dropp-in konsept.

## **Mann, 30 år**

### **Hvorfor valgte du å klippe håret dit hos Cutters? Og ikke hos en frisørsalong?**

Jeg pleier å klippe meg selv hjemme. Jeg kommer fra Sverige, og pleier å klippe meg der, og siden jeg ikke har vært hjemme på en stund, klipper jeg meg rett og slett hjemme. Nå så fant jeg dette på nettet, og skulle teste ut hvordan konseptet fungerer. Billig er det også

### **Hva er det viktigste for deg når du skal til en frisør?**

At jeg blir fornøyd og at det ikke koster for mye penger. Jeg syntes det er helt galskap at det skal koste 600-700 kroner å klippe seg, men når man går ned til 200-300 kroner blir det bedre.

### **Hva tenker du om tiden det tar å klippe seg?**

Det kjentes litt ut som det ble litt tidspress, litt stressende, men jeg tror det kommer til å forbedre seg. Nå hadde jeg utrolig mye hår også, så kanskje det som tok så lang tid.

### **Hvor føler du at du får størst kunde verdi? Cutters eller hos en vanlig salong?**

Jeg tror det blir hos Cutters. Jeg mener at man må være forberedt på å komme med nyvasket hår. Dette tenkte jeg ikke på, så hadde tatt i mye styling-produkter. Dette gjorde jo sikkert at det tok litt lengre tid.

### **Savner du noe annet som du får hos en vanlig frisørsalong? Er det noe du mener de bør hatt med, men som de ikke har?**

Altså det er det med vasken. At man er tydeligere på det. At man bør gjøre det hjemme for å forberede seg.

### **Men ellers føler du ikke at du savner noe?**

Nei. Jeg føler kanskje at frisører bruker unødvendig mye tid i finpuss og ekstra dill dall, så det er ikke noe jeg savner.

### **Før du fant Cutters, viste du at dette var noe du hadde ønsket?**

Klart jeg hadde et behov for det. Jeg orker ikke legge 800 kroner i å klippe meg, men jeg så aldri for meg at dette var noe som ville kommet på markedet.

## **Kvinne, 22 år**

### **Det er første gang du har klippet deg hos Cutters?**

Ja, det var første gang i dag.

### **Hvorfor valgte du å klippe håret hos Cutters, og ikke hos en frisørsalong?**

Nå er det litt tilfeldig egentlig, siden venninnen min er kjent med konseptet. Vi skulle egentlig kun hente noe, men tenkte at vi i samme øyeblikk kunne benytte anledningen til at jeg kunne teste det ut. Like greit med tanke på at det passet seg i forbindelse med 17.mai og sånt. Jeg har egentlig aldri hørt om det før nå.

### **Hva er det viktigste for deg når du skal til en frisør?**

At det blir gjort ordentlig, og at det ikke er for dyrt.

### **Føler du at du kan forvente kvalitet med et konsept som Cutters?**

Nei, eller jeg vet ikke. Vi har ikke hørt noe om det tidligere, eller noen andre som driver med et slikt konsept, så egentlig ikke.

### **De spiller veldig på prisen, at det er effektivt og at man skal få lik kvalitet. Hva tenker du om det kun skal ta 15 min hårklipp?**

Ja, jeg vil tro det er en fordel, med mindre man har lyst på en hårvask og en kaffe. Da tenker jeg at man kan gå til en annen frisør. Hvis man kun er der for klippen sin skyld, kan man like gjerne gå hit. Man betaler jo for hva man faktisk gjør, så det er en fordel.

### **Hvis vi skal tenke litt på kundeverdien totalt sett; føler du at du må betale i forhold til det du faktisk får, føler du at man kan få mest ut av det her, eller hos en vanlig frisør?**

Det blir mye venting her. Fikk inntrykk av at man ikke trengte det. Når man kommer til en salong får man en time og man slipper å vente. Er det vært å sitte her opp i mot en time for en klipp?

### **Hvis det hadde vært at Cutters hadde flere salonger, og at det gikk litt fortere sånn sett, ville du likt det bedre nå i forhold til verdien du føler du får?**



Ja, absolutt. Jeg fikk jo egentlig beskjed om at jeg skulle komme hit halv tre, og at jeg skulle få klippet meg med en gang, eller at det i det minste ville være kort ventetid, men nå er jo klokken halv fire. Man har dratt fra skolen osv. så det er klipt.

**Syntes du prisen på en vanlig frisørsalong er en rimelig pris?**

Jeg syntes alltid det er dyrt å gå til frisøren. Å betale over 600 kroner for å ta en 1cm man egentlig kunne gjort selv. I alle fall som student her i Oslo.

**Før du fant Cutters, viste du at dette var noe du hadde ønsket?**

Som student så er dette veldig ålreit, og det er veldig praktisk at de har det her i forskningsparken. Da er det jo studenter over alt. Veldig taktisk plassert.

Jeg har egentlig aldri tenkt over det. Jeg klipper meg vel en gang i året, og da er det som regel mamma som betaler siden hun syntes jeg ser helt dust ut. Hvis jeg skulle betalt 650 kroner for å klippe meg, hadde jeg hatt 250 kroner igjen å leve for, så da prioriterer jeg å spise og leve istedenfor.

Hadde ikke sett for meg at noe slikt skulle komme. Et sånt konsept. Det er genialt da. Litt som de billige treningssentrene. At man betaler det man har behov for.

**Er det noe du tror du kommer til å savne, som du får hos en vanlig frisør?**

Hårvask, definitivt. Det er jo selvfølgelig ikke noe man alltid har råd til. Man kunne tatt den vasken hjemme, men det er så digg å bli dullet med.

En annen ting er vel den spontaniteten. Hvis man er hos en frisør, så kan man plutselig ombestemme seg og farge håret. Det kan man jo ikke her. Men jeg tror at man ofte tenker på frisøren som en luksus greie. Man får noe å drikke på og kanskje noe å spise, og det er rett og slett en velværekostnad. Man gjør det for å føle seg bra. Det er kanskje ikke vært det, men jeg tar meg fint råd til det. Jeg vet faktisk ikke hvordan det blir i fremtiden etter jeg har hørt om dette. Det er genialt og billig, så vi får se.