

TREND SPOTTING: ^R

nøkkelen til innovasjonssuksess



TOR W. ANDREASSEN, Ph.D., er professor ved Institutt for markedsføring ved Handelshøyskolen BI. Andreassen er siviløkonom fra Norges Handelshøyskole, MSc fra Handelshøyskolen BI og økonomidoktor fra Stockholm Universitet-School of Business. Pedagogisk trening har han fra Vanderbilt University og Harvard Business School, USA.



GIULIA CALABRETTA har en Ph.D. fra ESADE i Barcelona. Hun har også arbeidet som postdok. ved Institutt for markedsføring ved Handelshøyskolen BI. I dag er hun førsteamanuensis ved Avdeling for industridesign ved Universitetet i Delft i Nederland. Særlig forsker Calabretta på produktutvikling.



LINE L. OLSEN er førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI, Institutt for markedsføring. Hun har ansvar for Master of Management-programmet Strategisk markedsføring, og faget tjenestemarkedsføring på flere studieretninger. Hennes forskning har fokusert på kundetilfredshet, kundelojalitet, relasjoner på forbrukermarkedet, samfunnsansvar samt teknologi og tjenester.

INNLEDING

Da iPad 2 ble introdusert av Steve Jobs 2. mars 2011, uttalte den nå avdøde grunnleggeren og sjefen for Apple til stående ovasjon at «2011 is going to be the year of the copycats». Han henviste til konkurrentenes anstrengelser for å ta igjen den kommersielle suksessen som Apple opplevde med iPad1 – 90 prosent markedsandel i lesebrett-markedet, Apples siste i en rekke suksessfulle innovasjoner. Apple har imidlertid ikke alltid lyktes like godt med sine nyvinninger. «Pippin» (en spillkonsoll), «Hockey Puck» (en PC-mus), «Lisa» (en grafisk PC) og «Newton» (en PDA) har alle én ting til felles: De er alle sammen på Apples ti-på-topp-liste over innovasjons-

flopper. Selv om Apple erstattet EXXON som verdens mest verdifulle selskap høsten 2011, var selskapets aksjeverdi helt nede i 1,9 amerikanske dollar i 1985, da Jobs ble sparket fra sitt eget selskap. Sytten år senere og etter en rekke suksessfulle produktlanseringer, slik som iMac, iPod, iPhone og iPad, er selskapets utsikter langt lysere med en aksjekurs rundt USD 600. Men hvordan kan vi forklare Apples økonomiske berg-og-dal-bane med tilhørende innovasjonssuksesser og -fiaskoer?

Schneider og Hall (2011) sammenfatter de mest utbredte årsakene til feilslåtte innovasjoner i to grupper: (1) feil produktdefinisjon og feil lanseringstidspunkt. Apples berg-og-dal-bane skyldes for en stor del

feiltolkning av kundenes behov eller valg av feil tidspunkt for lansering av nye produkter. Mens Hockey Puck er et eksempel på feiltolkning av kundens behov (og feil design) for et nytt produkt, kom Apples lansering av Pippin, Lisa og Newton før kundene var modne og klare for produktene, det vil si at tidspunktet for lanseringen av disse produktene var feil.

Dersom Apple hadde hatt en tidsriktig forståelse av de dypereliggende forbrukertrendene som påvirket kundenes liv, kunne de ha forbygget disse feillanseringene. Gitt den kommersielle risikoen (i form av tid til fullføring og investering) ved lansering av nye produkter og tjenester vil risikoaverse ledere gjerne måtte ta nødvendige grep for å øke oddsene for kommersiell suksess. Å tilpasse innovasjonsinnsatsen (fra idégenerering til lansering) på de mest lovende forbrukertrendene (trend spotting) utgjør en verdifull kompetanse for å overleve og evne å møte utfordringene i et forbrukermarked i rask endring. Slik kan man unngå innovasjonsfellene.

Ifølge Ofek og Wathieu (2010) er det å være dyktig i å identifisere forbrukertrender som påvirker folks liv i det lange løp, fundamentalt for å kunne implementere enhver trendstrategi (*trend leveraging strategy*). Trend spotting reduserer ikke bare sjansen for innovasjonsfeil, men innovatører kan også oppdage nye muligheter gjennom bruk av idégenereringsverktøy, slik som forbrukerbaserte innovasjonskart (Bettencourt og Ulwick 2008).

I denne artikkelen dokumenterer vi syv forbrukertrender som er utledet fra trend spotting samt at vi diskuterer implikasjoner for tre ulike kundesegmenter. Mens vi rapporterer om syv trender, vil vi gå i dybden på én trend (*avkastning på tid*) og se på hvilke implikasjoner denne har for forbrukere og ikke minst innovatører.

BAKGRUNN

I en fersk rapport fra Boston Consulting Group (2010)¹ fremkommer det at de fleste toptledere har innovasjon som enten toptema eller topp-tre-tema på sin agenda. Til tross for denne oppmerksomheten rundt innovasjon fra lederfløyen synes markedsførere av innovasjoner å gjøre en dårlig jobb. Av 30 000 nylanseringer av konsumentvarer i USA i 2005 ble mellom 70 og 90 prosent trukket tilbake fra markedet ett år etter lansering (Gourville 2006). Samme fenomen ble observert av

.....

1 BCG Senior Executive Innovation Surveys 2010, 2009, 2008, 2007, 2006.

RESYMÉ

Innovasjon – inngangsbilletten for å bli værende i markedet – dreier seg om tre ting: Hva man skal innovere, hvordan man skal innovere det, og sist, men ikke minst, hvordan markedsføre innovasjonen. Selv om dette høres enkelt ut, tilsier erfaring det motsatte. Hele ni av ti innovasjoner flopper i markedet. Selv med utmerket ledelse av prosessen forut for lansering kan innovasjonen bli en fiasko. Men hvordan kan ledere i dag redusere risikoen for at en innovasjon skal floppe flere år frem i tid? Vi foreslår trend spotting som et nyttig verktøy. I denne artikkelen rapporterer vi fra et forskningsprosjekt som identifiserer dypereliggende forbrukertrender og hvilke implikasjoner disse har for tjenesteinnovasjon. Mens vi identifiserer og beskriver syv trender, går vi i dybden på en som synes spesielt viktig i alle segment – kundenes ønske om avkastning på tid (*Return on Time*). RoT er en målorientert atferd hvor vi på ulike måter frigjør tid som vi benytter til å oppnå en bedre balanse i livets ulike faser.

konsulentselskapet Booz, Allen og Hamilton tidlig på 1980-tallet. Dette er i tråd med det den akademiske litteraturen også har kommet frem til. Etter å ha gått gjennom de fremste eksemplene på innovasjonsledelse fra 1984 til 2004 kommer Barczak, Griffin og Kahn (2009) til samme konklusjon som Schneider og Hall 2011: at en uklar start (*fuzzy front end*) og lansering av nye produkter er de mest hyppige innovasjonsfellene – noe som førte til at ni av ti innovasjoner ikke lyktes i markedet. Slike tall gjør innovasjoner til en høyrisikosport.

Barczak, Griffin og Kahns undersøkelsen avdekket betydelig forbedring av gjennomføring av oppgaver knyttet til organisering og drift av innovasjonsprosjekter (f.eks. idéscreening, forretningsanalyser, utvikling, tester og vurdering). Beklageligvis er bildet noe annet når man ser på forbrukerintensive oppgaver som for eksempel kommersialisering – her er det ingen forbedring siden 1984. Dette er problematisk, da det er i denne fasen at sjansen for finansiell fiasko er størst og mest smertefull. Fokuset på kundenes behov forblir akilleshælen i all innovasjon. Det er bekymringsfullt at

FIGUR 1 Innovasjon som russisk rulett.

		Kommersialisering	
		Klanderverdig	Fremragende
Ide-generering	Fremragende	Innovasjons-rullett	Innovasjons-suksess
	Klanderverdig	Innovasjons-fiasko	Innovasjons-rullett

med ledere som ser på innovasjon som en forutsetning for vekst på den ene side og kunder som ønsker nye produkter og tjenester på den andre side, at markedsførere ikke lykkes med lansering av nye produkter og tjenester. Vårt forskningsspørsmål blir da: Hvordan kan bedrifter overvinne kundenes uvilje mot å adoptere nye produkter og tjenester? Alternativt: Hvordan kan adopsjon og diffusjon av innovasjoner bli mer forutsigbare?

En bedre koordinert ledelse av idégenerering og kommersialisering – de to forbrukerintensive fasene – er en åpenbar, men ofte oversett løsning. Bedrifter ser ofte de to fasene som separate ved at de definerer adopsjonsproblemet som to atskilte utfordringer. Det er de ikke! Når det gjelder idégenerering, investerer ledere ressurser i utvikling av ferdigheter og verktøy for å fokusere kreativiteten i den tro at flere og bedre ideer forbedrer oddsene for suksess i markedet. Vi vil hevde at det ikke er antall ideer som er problemet, men ideenes kvalitet. En grundigere forståelse av hvilke trender som vil påvirke forbrukerne kan bidra i denne fasen. Med tanke på kommersialisering investerer ledere ofte tid i å hjelpe til med å forme innovative og attraktive lanseringsstrategier, i sin overbevisning om at bedre markedsføring av innovasjonen vil påvirke oddsene for suksess i markedet direkte. Selv om det kan være fordeler ved å se på idégenerering og kommersialisering som separate faser, kan et fokus på sammenhengen mellom dem ha en større effekt og redusere innovasjonsfaren.

Harvard-professor Gourville (2006) adresserer dette tema på en elegant måte i en artikkel i *Harvard Business Review*. På bakgrunn av Kahnemans og Tverskys (1979) beslutningsteori og det psykologiske aspektet ved gevinst og tap, konkluderer han: «New products force consumers to change their behavior, and that has a psychological cost. Many products fail because people irrationally overvalue the benefits of the goods they own over those they don't possess.» Med andre ord: For kunder har adopsjon av innovasjoner en rekke gevinster og kostnader. Men fordi innovatører ikke evner å leve seg inn i hvilke gevinster og kostnader kunder balanserer opp mot hverandre når de vurderer å adoptere en ny tjeneste, er sannsynligheten for innovasjonsflopper fortsatt større enn innovasjonssuksesser. I figur 1 illustrerer vi det generelle innovasjonsfareproblemet i en 2x2-matrise med idégenerering og kommersialisering (Klanderverdig/Fremragende) på aksene.

Som vist i figur 1 er det kun én av fire kombinasjoner som leder til innovasjonssuksess. Vi foreslår at hvis innovative ideer er bedre koordinert med kundenes fremtidige behov (fremragende idéutvikling), og hvis relevansen er klart kommunisert til kundene ved lansering (fremragende kommersialisering), vil «innovasjonsrulletten» spinne i bedriftens favør og med større sannsynlighet føre til innovasjonssuksess. Når alt kommer til alt, trenger ledere og innovatører å følge med på og lese kundenes behov hele veien til markedet for å kunne overvinne kundenes uvilje mot å adoptere. Problemet er at ledere og innovatører fort blir forelsket i sin nye løsning og blir blinde for eventuelle motforestillinger kundene måtte ha. Når kundene ikke adopterer den nye løsningen, blir innovatører ikke bare overrasket, men forundret over at kundene ikke skjønner sitt eget beste. Poenget er at det er bedriftene som ikke skjønner godt nok kundenes vurderinger ved adopsjon.

FORSKNINGSMETODE

Trend spotting en strukturert tilnærming til utfordringer ved innovasjon og en tilnærming som fortjener større oppmerksomhet. Anvendt på innovasjon kombineres teknikker fra miljøskanning, trendanalyser, gjenkjennelse av mønster, intuisjon og forestilling om trender under utvikling. Vår undersøkelse er et forsøk på å anvende en tilnærming basert på det som kalles fremtidstenking (*future thinking*) for å kunne forestille

seg sannsynlige retninger for produkt- og tjenesteinnovasjon. Å holde seg oppdatert om trender i utvikling og innovere i henhold til dette kan forbedre utøvelsen av forbrukerintensive oppgaver i innovasjonsprosessen og således redusere det uforutsigbare ved adopsjon av innovasjoner. Det er viktig å fremheve at ved enhver trend vil det alltid være en sterk eller svak mot-trend. Vi gjennomførte først en omfattende miljøskanning av vesentlige fenomen og endringer som har oppstått i samfunnet teknologisk, miljømessig, økonomisk og politisk de siste årene. Resultatene fra miljøskanningen brukte vi til å identifisere aktuelle forbrukertrender med tilhørende forbrukeratferd. Forbrukertrender er definert som trender under utvikling innenfor livsstil som har det til felles at de vil påvirke forbrukernes hverdag, holdninger og atferd.

Å forstå forbrukernes hverdag, holdninger og atferd krever en kvalitativ forskningstilnærming som vi implementerte i to trinn. Først gjennomførte vi en runde med dybdeintervju (15 totalt) med nøkkelinformanter innenfor feltet innovasjon og teknologiutvikling. Vi intervjuet dem både som eksperter og kunder. Vi diskuterte deres meninger om videre utvikling innenfor innovasjon så vel som deres individuelle streben, holdninger og atferd som forbrukere. I andre omgang utforsket og triangulerte vi funnene fra dybdeintervjuene med funn fra fokusgrupper. Fokusgruppene besto av deltagere som varierte med hensyn til demografi, profesjon og kulturell bakgrunn. Hvert møte ble tatt opp elektronisk og gjennomført med to av forfatterne som deltagere/moderatorer. Etterpå analyserte vi dataene sammen. Analysen av våre kvalitative data førte til identifisering av syv viktige og varige forbrukertrender som vi gjengir i uprioritert rekkefølge

- Alltid på farten
- Alltid tilkoblet
- Avkastning på tid
- Kvalitetsinformasjon raskere
- Å leve i nuet
- Se på meg nå
- Personvern

Innholdet av disse trendene er diskutert, presentert og modifisert i en rekke fora. Hver trend er utdypet i teksten under.

Alltid på farten – Som følge av økt konkurranse innen flyindustrien, åpningen av Øst-Europa, utvidelsen av EU og økt kjøpekraft, er stadig flere av oss på farten. Vi beveger oss hyppig fra sted til sted for kortere eller lengre perioder og distanser, av profesjonelle årsaker (jobb) eller private (utdanning eller ferie). Flytting er ikke bare billigere (prisen på flybilletter har gått ned), men også enklere (én valuta i Europa, fri flyt av arbeidskraft) og raskere (flere direkte forbindelser). Digitalisering av tjenester (finansielle og offentlige) og omfattende elektroniske sosiale nettverk gir mindre personlig stress og tilpasningsvansker og forhindrer at relasjoner går i oppløsning som følge av stadig økende mobilitet.

Alltid tilkoblet – Illustrerer behovet for og viljen til å gå på nettet for informasjon og tjenester hvor som helst og når som helst. Fremveksten av smarttelefoner har ytterligere stimulert dette. Gitt den økende mobiliteten (alltid på farten) og intensiteten i livsførselen i utviklede land reduserer vi vår tilhørighet til materielle ting, men blir mer kresne når det gjelder det virtuelle livet og immaterielle tjenester. Den rådende oppfatningen er at alle immaterielle tjenester og sosiale nettverk skal være tilgjengelige til enhver tid: 24x7x365 overalt. Googles lansering av sine Google Glasses (briller) med konstant tilgang til informasjon projisert frem i et lite glass foran det ene øyet, underbygger fenomenet alltid tilkoblet. Med disse kan man for eksempel se på mennesker man møter og gjennom ansiktsgjenkjenning, få opp navnet deres samt annen informasjon om vedkommende; man kan be om retningsanvisning dersom man trenger det, eller gjøre muntlige forespørsler til Google search, osv. Poenget er at gjenstandene blir mindre, kraftigere og dermed mer portable.

Avkastning på tid – Siden tiden er knapp, ønsker vi full uttelling på vår tidsallokering. Individuer optimaliserer sin avkastning på tid når de kan frigjøre tid og fylle denne tiden med et optimalt antall selvrealiserende opplevelser. Optimalisering av avkastning på tid betyr at vi finner den optimale balansen mellom opplevelsens kvalitet og kvantitet. Optimalisering av opplevelseskvalitet krever allokering av tid til de aktivitetene som gir best mulighet for selvrealisering, effektivitet og velbehag eller lykke. Optimalisering av opplevelseskvantitet krever optimalisering av antall selvrealiserende opplevelser per tidsenhet.

Kvalitetsinformasjon raskere – Datadigitalisering og lave distribusjonskostnader har skapt en eksplosjon av daglig informasjon, for eksempel nyheter og underholdning. Sosiale medier blir stadig viktigere kanaler for oppdatering av hva venner, familie og kjente foretar seg. Det er illustrerende at Encyclopedia Britannica ble nedlagt i papirversjon fordi oppdateringen tok for lang tid. Noen føler at de blir overinformert. I kampen om å øke avkastningen på tid føler forbrukerne at effektive verktøy for å filtrere og organisere informasjon (for eksempel Newsme, Mashable, Flipboard, Pulse og Zite for iPad) kan være til hjelp. Mens økt kvalitet på informasjon tillater forbrukere å være mere oppdatert, baner det også vei for bedre bruk av tiden. For eksempel responderer forbrukere ved å droppe *one-size-fits-all*-aviser og abonnerer på definerte RSS- og nyhetsoppdateringer som tillater skreddersydd innhold. En annen respons er en økning i bruk av søkemaskiner for å optimalisere relevant informasjon snarere enn mengde informasjon. Med andre ord ser vi en trend fra mengde informasjon til relevant informasjon – raskt.

Å leve i nuet² – Folk engasjerer seg i og bruker i økende grad penger på aktiviteter som gir umiddelbar belønning og fordeler. Mens tidligere generasjoner var opplært til å investere før de kunne høste (utdanning, familie og karriere før man kunne nyte pensjonstilværelsen), vil stadig flere i dag høste mens de investerer. Studenters behov for ekstra penger kan skyldes at de ønsker å nyte av livets goder også mens de studerer. Andre grunner kan være at til tross for økt forventet levealder er trusler som alvorlige sykdommer, terroranslag og så videre mer uttalte, og færre tror på et liv etter døden. Selv om det opplevelsesbaserte konsumet ikke er nytt, tilfører det å leve i nuet en ekstra intensitetsdimensjon. Isteden for å se frem til en lang god ferie en gang i året velger man heller å ha flere, men kortere ferier – ovale weekender i storbyer. Mens opplevelsesbasert konsum tidligere måtte være ekstraordinært og uforglemmelig, har vi mindre tid til å minnes og gjenoppleve opplevelsene siden vi nå haster av sted til neste opplevelse.

Se på meg nå! – I en tid bestående av raskt, opplevelsesbasert konsum tiltrekkes vi av utfordringer representert ved å takle det umulige, vi viser frem våre ferdigheter og mestring av kunnskap. Å vise alt dette til et større publikum blir en kilde til glede og velbehag. Forbrukere oppnår tilfredshet og status ved å kultivere kropp og sjel og ved å imponere et anerkjennende publikum med hva vi vet og kan, heller enn hva vi konsumerer. Denne trenden er en kombinasjon av to forhold: a) gleden ved å ha unike ferdigheter og b) å vise dem frem for et større publikum – noe som gir en form for selvoppnåelse eller status. Motivet for dette kommer fra å ha suksess med å stå overfor og mestre en utfordring og kunne vise det til andre. Belønningen er ekstern anerkjennelse. Resultatet er blant annet 35 timer med opplasting av video på YouTube hver eneste time, 700 Facebook-profiloppdateringer og 600 Twitter-meldinger hvert eneste sekund.

Personvern – Med konstant tilgang til internett og mulighet til å handle eller søke etter informasjon gjennom datamaskiner, lesebrett eller smarttelefoner legger forbrukere igjen en rekke elektroniske spor daglig. Eksempler på dette kan være hvilke sider man har søkt på, hvor lenge man oppholdt seg på hver side, hva man kjøpte eller lastet ned, personopplysninger, kredittkortopplysninger, etc. Mens tilgang til internett stort sett er sett på som positivt, er den negative siden av informasjonssamfunnet en økning i sannsynligheten for misbruk av informasjon og straffbare handlinger, for eksempel identitetstyveri. Selv om *Se på meg nå* blir en norm, og behovet for informasjonsgjennomsiktighet er økende, har uautorisert bruk og misbruk av personlig informasjon (kredittkortnummer, personnummer, transaksjonshistorikk, osv.) blitt en generell trussel – med turboladning fra skytteknologien. Folk responderer ved å være avventende til å dele sensitiv informasjon, beskytte seg ved å begrense hva andre kan samle inn av opplysninger om dem, og kjøpe programvare som sletter elektroniske fotavtrykk når de er på nett. Ikke overraskende var brukere av kameraappen for smartphone – Instagram – bekymret da Facebook kjøpte selskapet for USD 1 milliard nylig. Mange ga klart uttrykk for at med Facebook som eier av Instagram, var privatlivets fred truet – noe som gjorde at de ville slutte å bruke Instagram.

2 Dette uttrykket er lansert av trendbyrået trendwatching.com på www.trendwatching.com

Avhengig av nåværende kjerneprodukt eller tjeneste bør ledere integrere noen eller alle disse syv trendene når de søker etter nye innovasjonsideer – løsninger som er bedre rettet inn mot kundenes langsiktige ønsker og behov. I den neste delen vil vi se nærmere på *avkastning på tid*, som er en dyptgående trend. Målet er å illustrere hvordan skreddersøm av innovasjonsinnsats som respons på en trend under utvikling kan hjelpe markedsorienterte ledere til å redusere usikkerhet ved å adoptere innovasjoner.

AVKASTNING PÅ TID

Selv om ledere og innovatører må ta alle de syv trendene med i betraktning i utviklingen av innovative produkter og tjenester, viser vår forskning at avkastning på tid er spesielt relevant for økt tilført verdi for forbrukere. Men hvor kommer konseptet avkastning på tid fra? En økt usikkerhet assosiert med fremtiden kan forklare hvordan avkastning på tid oppstod som trend. Finansielle nedturer, trusselen om terrorisme, militære konflikter, trussel mot bærekraft og helsefarer har alle det til felles at de gjør fremtiden mer uforutsigbar og usikker. Dette kombinert med økt kjøpekraft har gjort at tid har fått en økonomisk dimensjon med hensyn til alternativ anvendelse.

Gjennom samtaler med våre respondenter kom det frem at flere var bekymret for om de i det hele tatt hadde noen fremtid. Kombinert med en mer hektisk livsførsel foretrekker et voksende segment i den vestlige populasjonen en mer pragmatisk, effektiv, kortvarig, hedonistisk tilnærming til ledelse av tid. Mer spesifikt viser en dybdeanalyse av avkastning på tid at høy avkastning er en funksjon av to elementer: et nytteelement som refererer til alle handlinger som er rettet mot å frigjøre tid, og et hedonistisk element rettet mot bruk av tid. Individuer føler at de kan maksimere avkastningen på tid når de har anledning til å frigjøre så mange tidsperioder som mulig og fylle dem med selvrealiserende opplevelser. Målet er økt individuell lykke eller velbehag.

Fordi tid er et høyst forgjengelig gode (man kan ikke lagre tid), har forbrukerne kun to muligheter: å bruke tiden på konkrete oppgaver eller å sløse den bort ved ikke å gjøre noe. For mennesker som lever høyhastighetsliv hvor tid er en knapp og økonomisk verdifull ressurs, er det siste alternativet det minst attraktive. Således blir allokering av tilgjengelig tid for å øke sin egen velferd en prioritet. Optimalisering av tidsbruk er

assosiert med bedre livskvalitet gjennom meningsfulle sosiale forbindelser, personlige meninger og emosjonelle minner. De er alle sterke drivere av individuell lykke. Hvis innovatører er i stand til å finne måter å gi kundene en opplevelse av god tidsanvendelse på, vil kundene se dette som en økte kundetilført verdi og velge den mest tidseffektive løsningen – en forutsetning for kommersiell suksess. I våre analyser så vi at avkastning på tid besto av tre elementer eller ting forbrukerne gjorde for å få høyere avkastning på tiden sin.

Kjøpe seg tid er myntet på handlinger som krever kontantutlegg av penger, da det er snakk om å investere i utstyr og maskiner for å frigjøre tid. Ved for eksempel å investere i en vaskemaskin, oppvaskmaskin, bil eller en robotstyrt gressklipper i hagen kan man ikke bare gjøre flere ting samtidig, men ofte fortere og bedre. Hvor mye tid man kan kjøpe seg til, er begrenset av forbrukernes budsjett.

Å spare tid er myntet på å omprioritere de oppgavene man gjør, og droppe de mindre viktige. På denne måten får man bedre tid til de oppgavene man står igjen med. Å spare tid kan også gjøres ved å aktivere sitt sosiale nettverk inkludert familie. I praksis kan man aktivere nettverket ved at man for eksempel deler på å hente eller levere barn i barnehage eller kjøre og hente barn til og fra fritidsaktiviteter. Hvor mye tid man kan spare, er avhengig av prioritering og størrelsen på og nærheten av de sosiale relasjonene i nettverket.

Bruke tid er hvordan man velger å anvende den tiden man har, ved å sjonglere med en rekke oppgaver: tid for seg selv, være med venner, familie, barn, foreldre, osv. Dette er en subjektiv og individuell variabel. Målet for forbrukerne når de kjøper, sparer eller anvender tid, er bedre avkastning på tid. Resultatet av bedre avkastning på tid er tosidig: individuelt velvære og adopsjonsorientert atferd. Dersom forbrukerne opplever at avkastningen på tid er høy, vil dette være positivt koblet til individuelt velvære eller lykke og negativt koblet til adopsjonsrettet atferd.

BRUK AV AVKASTNING PÅ TID SOM EN INNOVASJONSDRIVER

Å forstå de syv trender eller mer spesifikt avkastning på tid, er ikke tilstrekkelig for bedrifter om de faller for fristelsen til ikke å segmentere markedet. Avkastning på tid har (i likhet med de andre trendene) ikke samme effekt på og betyr ikke det samme for alle segmenter.

Kombinerer vi imidlertid trend spotting med segmentering, kan vi få en god innsikt i forbrukernes behov. Skreddersøm av trender til segmenter er essensielt for å utvide innovasjonshorisonen og for å øke treffsikkerheten når visjonen implementeres. Altså: Kombinerer vi avkastning på tid med en enkel segmenteringsform basert på familiens livssyklus³, får vi dypere innsikt i hva Kjøpe tid, Spare tid og Bruke tid betyr for kundene. Fordi trendanalyser er knyttet til ulike menneskers livssituasjon i dag og i fremtiden, var det viktig for oss å finne frem til segmenter som er distinkt kjennetegnet ved ulike livsbehov eller situasjoner. Vi valgte derfor en segmentering basert på kundenes livssyklus: Ung, fri og uavhengig (tomme rede 1), Kaos i mitt liv (fullt rede) og Fått livet tilbake (tomme rede 2).

Ved å analysere hver trend som en funksjon av hver fase i familiens livssyklus kan innovatører og markedsorienterte ledere generere mer verdifulle innovasjonsideer med stort potensial for økt verdi for kundene, sistnevnte er en forutsetning for en suksessfull lansering.

Som tidligere nevnt, gitt tid som en knapp ressurs er avkastning på tid en illustrasjon på jakten på den maksimale fordelens tidsallokering kan gi. Selv om tidsallokering avhenger av økonomi, sosiale og kulturelle variabler, er målet, så som antall opplevelser per tidsenhet eller den maksimale opplevelsen per tidsenhet, en overordnet faktor og en fellesnevner i segmentene. Tiden flyter ikke lenger, men er heller en samling minneverdige øyeblikk og maksimalisering av avkastningen på tid – en maksimalisering av kvaliteten og kvantiteten i disse øyeblikkene.

I segmentet «Ung, fri og uavhengig» blant dem som bevisst søker en god avkastning på tid, betyr det en maksimering av kvantitet av opplevelser per tidsenhet, dvs. primært bruk av tid. Den teknologiske utviklingen har utvidet mulighetene og opplevelsene de ønsker og søker

i sine liv, i en slik grad at engstelsen for å gå glipp av noe driver de unge voksne til å presse inn så mange aktiviteter som overhodet mulig i løpet av en dag. Ofte hører vi at de unge er stresset. Derav følger at innovasjoner som støtter unge voksne i å opprettholde sine hektiske liv, har en god mulighet til å lykkes. Bruk av lesebrett, podcast, YouTube, eller Internet-basert undervisning som et læringsverktøy har for eksempel blitt stadig mer populært, og bedrifter og institusjoner som bruker disse på en hensiktsmessig måte, vil gjøre sine tjenester spesielt attraktive for det ugifte segmentet. Gjør man læringsopplevelsen allestedsnærværende og portabel, vil unge voksne kunne forbedre sin avkastning på tid mens de reiser, går på tur eller ligger på stranden. Applikasjoner basert på beliggenhet, slik som Geomium, hjelper unge voksne til å maksimere antallet opplevelser ved å kontinuerlig gjøre dem oppmerksomme på hva som skjer i området rundt der de oppholder seg. Ved siden av basisfunksjonen som informerer brukerne om hvor vennene deres til enhver tid er, gir Geomium informasjon om hva som skjer akkurat nå, og om begivenheter man absolutt ikke må gå glipp av, slik som konserter, tilbud og åpninger, slik at brukerne får med seg alt og øker sin avkastningsgrad på tid. Oppsummert kan vi si at avkastning på tid for segmentet «Ung, fri og uavhengig» handler primært om livskvantitet ved å være involvert i så mange sosiale nettverk som overhodet mulig – derav sosiale medier (for eksempel Facebooks) og Instant Messaging suksess (e-mailer tar for lang tid)

Stikkord: Kvantitet i tid og sosiale gjøremål.

For «Kaos i livet»-segmentet bør innovasjoner tilpasset avkastning på tid hjelpe individene til å frigjøre tid fra de utallige og ofte tidkrevende daglige plikter for å kunne bruke denne tiden til kvalitetstid med familien, jobben, utdanning, eller for seg selv. «Kaos i livet» er en livsfase hvor alt hender på samme tid. Familie og karriere skal etableres, bolig kjøpes samtidig som man skal være sosial og tilbringe tid sammen med venner og familie. Som et resultat av dette er det primære fokuset å frigjøre mer tid som kan allokere til andre sysler. Muligheter for å gjøre flere oppgaver samtidig er effektive egenskaper for innovasjoner som kan vinne kunder fra dette segmentet. Fra intervjuene fremkom det flere overlevelsesstrategier, slik som mobilisering av ekstra ressurser eller investeringer. Et eksempel på mobilisering av ressurser kan være å aktivisere familiemedlemmer for barnepass eller kjøring og henting

3 Segmentering i henholdt til familiens livssyklus deler markedet inn i grupper basert på alder og fase i livet. Noe forenklet har vi sett på følgende tre segmenter:

Ung, fri og uavhengig (tomme rede 1) – Unge mennesker i alderen 20 til 30 år, som jobber eller studerer og bor for seg selv eller med en samboer. De har ingen barn.

Kaos i mitt liv (fullt rede) – Dette er unge voksne i alderen 30 til 45 år, de har barn og jobb.

Fått livet tilbake (tomme rede 2) – Dette er voksne i alderen 50 til 65 år. Barna har forlatt redet. Gruppen kalles gjerne baby boomers. De har en god inntekt og en økende interesse for å nyte livet.

TABELL 1

	UNG, FRI OG UAVHENGIG	KAOS I LIVET	FÅTT LIVET IGJEN
AVKASTNING PÅ TID	Målrettede aktiviteter rettet mot å bruke tiden sosialt Livskvantitet	Målrettede aktiviteter rettet mot å frigjøre tid Overleve hverdagen	Målrettede aktiviteter rettet mot å tilbringe tiden meningsfullt Livskvalitet

av barn til barnehagen. Et utrert eksempel på investeringer for å øke produktiviteten og frigjøre tid kan være en elektrisk, høydejustert tredemølle med maksimum hastighet på to kilometer i timen. Løsningen er designet med tanke på at kontorarbeidere skal kunne trene foran datamaskinen – gjøre flere ting samtidig. Individer i «Kaos i livet»-segmentet som ikke vil slutte med kondisjonstrening, kan trene mens de jobber og skriver, og på den måten spare tid til familie, venner eller personlige interesser. Oppsummert handler avkastning på tid for denne gruppen, primært om å frigjøre tid og styre tiden slik at man overlever med de mange pliktene og den knappe tiden. Stikkord: kvantitet på tid.

For segmentet «Fått livet igjen» handler avkastning på tid mer om hvordan bruke tiden på en meningsfull måte og balanserer tiden med familie, venner og egne aktiviteter. Våre data forteller oss at mange søker etter å fylle tiden med behagelige (hedonistiske) opplevelser – kvalitet heller enn kvantitet – hvor målet er å stimulere hjernen fremfor kroppen i søken etter en aktiv livsstil. Poenget er at denne voksende gruppen har en god kjøpekraft, god utdanning og helse som de knytter til en livs-bejaende innstilling. Å være aktiv betyr å ha fokus på en sunn livsstil, dvs. kosthold, drikke og trening. Stikkord: Kvalitet på tid.

I tabell 1 oppsummerer vi rammeverket anvendt på trenden avkastning på tid.

SAMMENDRAG

Det er problematisk når ledere ser på innovasjon som viktig for å kunne vokse, men bedriftene ikke lykkes med å overbevise kundene om å adoptere innovasjonene. Kundene ønsker nye produkter og tjenester, men finner at det bedriften tilbyr, ikke er overbevisende nok til å adoptere det nye. I denne erkjennelsen ligger at bedriftene ikke klarer å balansere kundenes opplevelser og vurderinger av gevinster og tap ved det nye. I dette bildet blir investeringer i innovasjonsprosjekter en

høyrisikosport som de fleste ledere vil ønske å unngå. Å utvikle noe med høy verdi for kundene flere år før det kan lanseres, og å foreta investeringer i maskiner, utstyr og trening av ansatte lenge før inntektene kommer, er svært risikofylt. Ledere vil ha et ønske om å kunne redusere usikkerheten knyttet til utvikling og lansering av nye produkter og tjenester.

I denne artikkelen har vi beskrevet *trend spotting* eller *future thinking* som en tilnærming for å redusere risikoen ved lansering av nye løsninger. Ut fra resultatene av en omfattende studie har vi identifisert syv trender som vil påvirke måten mennesker lever sine liv på. For å kunne gi disse trendene ytterligere innhold har vi foreslått og beskrevet tre segmenter som alle vil oppleve trendene annerledes: Ung, fri og uavhengig, Kaos i mitt liv, og Fått livet tilbake. Tanken er at ledere som innoverer i tråd med de langsiktige trendene, vil treffe kundene bedre på områder som er viktige for dem – noe som er forutsetningen for adopsjon og kommersiell suksess. Vi valgte ut trenden «Avkastning på tid» for å illustrere i detalj anvendeligheten av vår tilnærming. Vi identifiserte tre rasjonelle aktiviteter blant kundene for å øke avkastningen på tid: kjøpe tid, spare tid og anvende tid. Forbrukere som opplever at de har lav avkastning på tid, vil ha en følelse av lavere velvære eller lykke i livet – noe som vil initiere jakten på en løsning. Derav adopsjon. Innovasjoner som hjelper kundene i denne tidsklemmen, tilfører kundene verdi og vil bli foretrukket i konkurransen om kundene.

Vi har gjennom vår studie ønsket å bidra til å redusere den økonomiske risikoen som er knyttet til innovasjoner. Ledere som følger våre anbefalinger, vil oppleve at innovasjonens russiske rulett spinner mer til deres fordel enn de som velger å se bort fra dypereleggende kundetrender. Innovasjon betyr forandring: ikke bare for kundene, men også bedriftene. Ledere må evne å bryte med det gamle for å gi plass til det nye. Avdøde

leder av Apple, Steven Jobs, hadde en notorisk evne til å gi slipp på noe godt til fordel for noe enda bedre. Altfor mange ledere forelsker seg i dagens løsninger og unnlater å gjøre ting annerledes. Til dette uttalte Jobs: «Om ikke du kannibalerer dine egne produkter eller forretningsområder, så vil konkurrentene gjøre det for deg.» Moralen er: «Innovér eller dø, men for å lykkes må

du vite hva som er viktig for kundene.» Trend spotting kan være et slikt tiltak. **M**

Denne artikkelen er basert på resultater fra forskningsprosjektet Verdidrevet tjenesteinnovasjon støttet av Norges forskningsråd. Forfatterne står i alfabetisk rekkefølge og har alle likeverdige bidrag til artikkelen.

ALT PÅ **ETT** KORT

NYHET!

DRIVSTOFFRABATT

40 øre
fra første liter

Esso MasterCard er mer enn gode rabatter på drivstoff. Det er også et fullverdig kredittkort uten årsavgift, som sparer deg for penger.

Les mer om alle fordelene på nettsiden vår.

essomastercard.no
Drivstoffrabatt og mye, mye mer



Send en SMS med **ECONA** og e-postadressen din til **2290** så sender vi deg søknadsskjema.

Tilbudet gjelder medlemmer av Econa / Drivstoffrabatt er øre/liter på pumpepris drivstoff inkl. moms / Effektiv rente ved en kredittramme på kr 50.000 er fra 25,34 % til 26,62%