



NORWEGIAN  
BUSINESS SCHOOL

# Digitalisering i prosessindustrien

– nye muligheter innen forretningsutvikling, salg og markedsføring

- et forretningsmodell perspektiv

Professor Per Ingvar Olsen, Institutt for strategi og entreprenørskap,  
Handelshøyskolen BI

# Litt om min bakgrunn....

Professor Chair: Nortura & TINE (1999-2019)

Forskning: Innovasjon og forretningsutvikling, industriell dynamikk, mv  
Forskningsleder for SFI Center for Connected Care (Ullevål Sykehus)  
(2015-2019)

Undervisningsaktiviteter av særlig relevans:

- Innovasjon og forretningsutvikling (2004 – 2006)
- Wilh Wilhelmsen Group: Corporate Innovation Program (2006 – 2008)
- Norges Forskningsråd: 2008 – 2015 (ca. 75 norske innovasjonscase)
  - UC Berkeley/Haas, Stanford University, Silicon Valley bedrifter, etc,
- Tsinghua-BI business development program, Haidian, Beijing (2017-2020)
- BI Scale-up program (norske teknologi-bedrifter) (2018-2020)



# Del-temaer

- **eCommerce:** Hvordan drive salg, markedsføring, distribusjon på nye, mer effektive og/eller mer verdiskapende måter?
- **Digitale tjenester:** Hvordan skape nye, mer effektive og/eller mer verdifulle tjenester?
- **Avansert analyse:** Hvordan øke kunnskap om kunder og leverandører, påvirke deres atferd og tilpasse egen praksis?
  
- **Forretningsmodeller som utgangspunkt**
- **Strategisk markedsføring**
- **Datafangst og strategier for utnyttelse av data**

# Hvordan analysere forretningsmodeller?

- **Hvordan skaper bedriften verdi for sine kunder?**
  - Hvilken verdi har det bedriften tilbyr for kundene? (verdidrivere; inntekter)
- **Hvordan leverer bedriften denne verdien?**
  - Hva er det som gjør at en leveranse av tilbudte verdier er konkurransedyktig/økonomisk effektiv? (økonomiserende drivere; kostnader, risiko)
- **Hva er de økonomiske konsekvensene? (resultatet)**
  - Hvordan påvirker endringer i verdiskaping for kunden og endringer i utnyttelsen av økonomiske mekanismer det samlede resultatet for eierne?

## Net Present Value (NPV)

$$\text{NPV} = \sum_{t=1}^T \frac{\text{Cash Flow}_t}{(1+i)^t} - \text{Initial Cash Investment}$$

*t = Cash Flow Period*  
*i = Interest Rate Assumption*

# Hva er en «forretningsmodell»?

- «Hva er kjernen i en bedrifts suksesshistorie?»
- «Hva er resepten på å tjene penger i dette markedet?»
- **En forretningsmodell er en forenklet modell av selskapets dynamiske verdiskapingsystem og forretningslogikk**
  - Dypt forankret i selskapets prosesser og ressurser
  - Dypt forankret i tankemønstre innenfor selskapet

# Alle etablerte virksomheter har en forretningsmodell

- **Hva forklarer lange perioder av suksess med vedvarende verdiskaping og stabil gjennomføring?**
  - Unik, disiplinert og varig verdiskapingslogikk
  - Selskapet har internalisert og gjort denne logikken til sin egen måte å gjøre forretninger på
  - Logikken er implementert i kunnskapsbasen, i ressurser og i prosesser
  - Logikken gir retningslinjer for strategiske beslutninger og for dag til dag handlinger over lange tidsperioder
- **Alle virksomheter har sin egen unike forretningsmodell**
  - Grunnlaget for omforent kultur med kapasitet for koordinert handling og gjennomføring



# Hva «gjør» en forretningsmodell?

- Gir en varig disiplinert struktur med felles forståelse av selskapets verdiskapende aktiviteter
- Begrenser handlingsrommet til et selskap til hva som er konsistent med modellen
  - Gir klare retningslinjer for strategiske valg og retning for anstrengelser
- **To lag av strategisk ledelse basert på etablert forretningsmodell:**
  - Et relativt rigid strategisk lag som reflekterer den etablerte forretningsmodellen, dens viktigste avgrensninger og alternative endringer av modellen
  - Et lag av fleksible taktiske beslutninger innenfor rammen av forretningsmodellens begrensninger

# Disruptive teknologier og forretningsmodeller

- Nye teknologier, produkter, tjenester og forretningsmodeller som utfordrer og underminerer etablerte forretningsmodeller
- Radikale endringer av forretningsmodell er særdeles krevende og lykkes som regel ikke
- **Alternativ: Utvikling av ny forretningsmodell “på toppen” av den etablerte**

# Hvordan kan digitalisering skape økt verdi for kunden?

- Hvilke utfordringer og problemer har kunden som vi kan bidra til å løse (pains)?
- Hvilke ikke utnyttede muligheter har kunden som vi kan bidra til å utnytte/realisere (opportunities)?
- Hvordan gjør vi det?
- Kan vi tilby et partnerskap som år etter år vil skape nye muligheter for å skape økt verdi for kunden - gjennom nye digitale tjenester?

# Hvordan kan digitalisering effektivisere bedriftens anskaffelser, leveranser og markedsføring?

- Økte skalaeffekter
- Økte samkjørings- og synergieffekter
- Mer effektiv læring/forbedring/innovasjon
- Mer effektiv utnyttelse av kunnskap/teknologi/datafangst
- Integrasjon med leverandører og kunder
  - Forenkling – eliminering av unødvendige aktiviteter og prosesser (lean)
- Tempo
- Substitusjon mellom arbeid og kunnskap/teknologi
  - Digitalisering av funksjoner



2004 MOTOGP CHAMPIONSHIP  
RACE 13 - QATAR - TROY BAYLISS  
DUCATI MOTOGP TEAM



BI

NO  
BU

Norwegian Research Course 2012



ASSOCIATION  
OF MBAs  
ACCREDITED

# Hvilke konsekvenser har nye digitaliserte forretningsmodeller for resultatet?

- **Kontantstrøm inn minus kontantstrøm ut = netto kontantstrøm**
- **Endring i risiko – for eiers investeringsportefølje**
- **Endring i “handlingsrom” (realopsjoner)**

# Datafangst og strategisk bruk av data

- Google
- Facebook
- Amazon
- Ali Baba
- Tencent



- Markedet for kundedata

# Strategiske markedsføring

- **Søke langsiktige partnerskap på strategisk nivå**
- **Skape vedvarende verdiutvikling for kunder/partnere**
- **Nå kundens kunder – gjennom kundens forretningsmodell**
  
- **Krever strategiske samhandlings-kompetanse:**
  - Høyt spesialiserte leverandør- og kunde interaksjoner på strategisk og operativt nivå
  - Tett på kunder og kunders kunder
  - Søker å ta partnerroller i arbeid med kunders leverandører og kunder



# Avanserte analyser

- Hvordan forstå kunden og kundens kunder bedre enn kunden forstår det selv?
- Prediktiv markedsføring – Maskinglæring, AI
- Påvirke atferd og beslutninger hos kunder?
- Ekspandere kapasiteter for analyse og innflytelse over tid?
  
- Regulatoriske og etiske begrensninger?

# Oppsummering

- **eCommerce og digitale tjenester og nye muligheter for datafangst:**
  - Hvordan skape mer verdi for kunden ved nye digitale tjenester?
  - Hvordan effektivisere leveranser gjennom digitalisering?
  - Hvilke konsekvenser har endringer i kundeverdi og leveransemodell for bedriftens resultat?
  - Hvordan sikre og utnytte omfattende datafangst fra disse aktivitetene?
- **Avansert analyse:**
  - Hvordan bruke datafangst fra leverandør og kunde interaksjoner til å øke bedriftens kunnskap om leverandører og kunder?
  - Hvordan bruke denne kunnskapen til å påvirke adferd og beslutninger?
  - Analyse (maskinlæring, AI, etc.)