

**NTNU**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse  
Fakultetet for økonomi

**MASTEROPPGAVE**

André Johan G. Tøgersen

**SELVBETJENINGSLØSNINGENS  
EGENSKAPER, KONSEKVENSER OG  
ADOPSJON SOM ÅRSÅK TIL  
DISRUPSJON I DEN NORSKE  
EIENDOMSMEGLERBRANSJEN**

Masteroppgave i organisasjon og ledelse,  
spesialisering i strategi og forretningsutvikling

Oslo, februar 2018



## Forord

En meget spennende og interessant prosess er over, og jeg vil rette min takknemlighet og anerkjennelse til de som har bidratt i denne sammenhengen.

Jeg ønsker å takke studiets intervjudeltagere som delte sine meninger, kunnskap og erfaringer på vegne av sine selskap. Deres informasjon og innsikt har vært essensiell for denne avhandlingen.

En stor takk rettes til min veileder Øyvind Bergum, førsteamanuensis ved NTNU, Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse. Takk for dine konstruktive tilbakemeldinger, din kunnskap og tilgjengelighet gjennom hele prosessen. Din hjelp og veiledning har vært retningsgivende og til veldig stor støtte.

Tusen takk til familien for all verdifull hjelp under skriveprosessens faser, fra prosjektstart til ferdigstillelse.

Den siste, men største takk, rettes til min omtenkssomme og forståelsesfulle kone. Ikke lenge etter prosjektstart ble vi foreldre til vår fantastiske sønn. Å få barn under denne prosessen har vært herlig og hektisk, for oss begge. Jeg vil takke deg for at du har lånt meg dine ører og lyttet til mine refleksjoner og tanker. Jeg er svært takknemlig for at du har støttet meg og gitt av din tid slik at jeg har fått mulighet til å gjennomføre masteravhandlingen.

Dere to har vært min motivasjon fra start til fullføring.

Nå er tiden fremover vår!

Oslo, februar 2018

André Johan G. Tøgersen

## Sammendrag

Denne oppgaven baseres på eksisterende disruptiv innovasjonsteori og forsøker å knytte den med teorien om diffusjon og adopsjon av innovasjon. Oppgaven har også forsøkt å utdype eksisterende teori og nyansere graden av en disrupsjon, med fokus på dens relativitet. Samtidig søker oppgaven å tillegge teorien viktige attributter nødvendig for at en innovasjon skal kunne bli disruptiv.

Formålet med studien var å avdekke hvordan ulike etablerte eiendomsmeglerforetak i Oslo og omegn strategisk responderer til kommende selvbetjeningsløsninger, det oppgaven forsøker å definere som en disruptiv innovasjon. Dette gjennom å belyse løsningens egenskaper og karaktertrekk samt konsekvensene av aktørens respons i møte med denne konkurrerende tjenesten. Mine funn var ønskelig siktet mot å gi et prediktivt fremtidsscenario over hvordan etablerte aktørers respons vil være delaktig å skape fremtidens marked.

For å kunne løse oppgaven har det vært viktig å analysere hvorvidt en slik løsning oppfyller kriteriene til definisjonen disruptiv. Blant mine viktigste funn er det synliggjort at de etablerte aktørene mener selvbetjeningsløsninger kommer, men at de ikke oppfattes som disruptiv. Til tross for dette beskriver aktørene selvbetjeningsløsninger med flere av de samme egenskapene som etter teorien ville definert en slik tjeneste som en disruptiv innovasjon. På samme måte har studien synliggjort de potensielle konsekvensene for bransjen og markedet, som følge av meglerselskapenes respons til en slik tjeneste, da graden av konsekvensene kan bidra til å definere tjenesten som potensiell disruptiv.

For å kunne synliggjøre mine antakelser om at det eksisterer ulike grader av disrupsjon, ble dette målt i denne oppgaven som de nevnte konsekvenser for bransjen, dens aktører, yrkesrolle og kunden. Studien synliggjør at disrupsjon kan være relativ, gitt hvem og hva den påvirker. Der teorien vektlegger disrupsjon som en prosess som totalt velter aktører og endrer hele markeder fra status quo, synliggjør oppgaven med dens funn og bruk av teori, ulike grader av disrupsjon gitt de ulike aktørenes posisjon. størrelse i markedet og deres strategiske respons til denne potensielle disruptive innovasjonen. Et viktig funn tilknyttet ovennevnte er nettopp hvilken respons som velges av de etablerte aktørene vil direkte påvirke hvorvidt SBL blir en disrupsjon.

Videre har studien identifisert flere viktige faktorer relatert til hvorvidt SBL blir en disruptjon. Selv om selvbetjeningsløsninger kan oppfylle alle egenskapene til å kunne defineres som en disruptiv innovasjon, vil den ikke være annet enn potensielt disruptiv, uten faktorer identifisert som både adopsjon fra forbruker og adopsjon som strategisk respons fra de etablerte eiendomsmeglerselskapene. Med andre ord, uten nødvendig adopsjon av selvbetjeningsløsninger fra både etablerte aktører og forbrukere, vil markedsdiffusjon ikke forekomme og innovasjonen vil ikke være annet «disruptive by design».

Kriterier funnet som nødvendige for at forbruker adopterer en selvbetjeningsløsning er igjen blitt identifisert i min studie, og bærer likhetstrekk med det som løfter en ny tjenesteinnovasjon til en disruptiv innovasjon. Med andre ord betinges økt forbrukeradopsjon av forbedring av dagens selvbetjeningsløsninger, en rimeligere pris versus meglerpris og en enklere brukeropplevelse Disse faktorene er kritiske for at denne tjenesteinnovasjonen går fra en potensiell trussel i et nisjemarked med få kunder, til at det adopteres som ny metode for avhending av eiendom og sådan endrer det tradisjonelle mainstreammarkedet. Et relatert og interessant funn som vektlegges i dette, er kriteriet til at forbrukeradopsjon øker takten for selvbetjeningsløsningens markedsdiffusjon gitt at ny selvbetjeningsløsning som oppfyller ovennevnte krav, kommer fra en av de store eiendomsmeglerselskapene, noe som også er påvist i denne avhandlingen som en reell strategisk respons fra en av de store.

<b>FORORD</b> .....	i
<b>SAMMENDRAG</b> .....	ii
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b>	
<b>1.0 INNLEDNING OG BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA</b> .....	1
1.1 PROBLEMSTILLING OG FORMÅL .....	4
1.2 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA.....	5
1.3 OPPGAVENS OPPBYGNING .....	6
1.3.1 <i>SENTRALE BEGREPER, DEFINISJONER OG FORKORTELSER</i> .....	7
<b>2.0 TEORETISK RAMMEVERK</b> .....	8
2.1 DISRUPTIV INNOVASJON .....	8
2.1.1 <i>ULIKE GRADER AV DISRUPSJON</i> .....	12
2.2 DIFFUSJONSPROSESSEN OG ADOPSJON AV INNOVASJON.....	13
2.2.1 <i>PROSESSEN FOR INNOVASJONSADOPSJON</i> .....	14
2.3 STRATEGISKE RESPONSER TIL DISRUPTIVE INNOVASJONER .....	15
2.3.1 <i>ADOPSJON SOM STRATEGISK RESPONS</i> <i>TIL DISRUPTIVE INNOVASJONER</i> .....	16
<b>3.0 METODE</b> .....	17
3.1 FORSKNINGSDESIGN.....	17
3.2 UTVALGSSTRATEGI.....	18
3.2.1 <i>REKRUTTERING AV INFORMANTER</i> .....	20
3.3 METODE FOR DATAINNSAMLING.....	21
3.3.1 <i>DYBDEINTERVJU</i> .....	21
3.3.2 <i>INTERVJUGUIDEN</i> .....	22
3.4 DATAANALYSE .....	23
3.5 STUDIENS RELIABILITET .....	24
3.6 ØVRIGE BETRAKTINGER VED OPPGAVEN.....	25
<b>4.0 PRESENTASJON AV FUNN</b> .....	27
4.1 INNOVASJONSFOKUSET I BRANSJEN.....	27
4.2 SELVBETJENINGSLØSNING - EN DISRUPTIV INNOVASJON?.....	28

4.2.1	DEFINERER RESPONDENTENE SELVBETJENINGSLØSNINGER SOM EN DISRUPTIV INNOVASJON? .....	28
4.3	INFORMANTENES STRATEGISKE RESPONS TIL SBL.....	30
4.3.1	KONSEKVENSER AV RESPONDENTENES STRATEGISKE VALG TIL SBL.....	31
4.4	KRITERIER TIL FORBRUKERS ADOPSJON AV SELVBETJENINGSLØSNINGER ...	34
4.4.1	TJENESTE-/PRODUKTFORBEDRING SAMT PRISREDUKSJON.....	35
4.4.2	SBL KOMME FRA EN AV DE STORE AKTØRENE SAMT ØKT TRYGGHET OG TILGJENGELIGHET.....	36
<b>5.0</b>	<b>ANALYSE</b> .....	<b>38</b>
5.1	SBL EN DISRUPTIV INNOVASJON?.....	38
5.2	KONSEKVENSER SOM GRUNNLAG FOR Å DEFINERE DISRUPSJON.....	42
5.3	DISRUPSJON BETINGET AV AKTØRENE'S ADOPSJONSRESPONS OG FORBRUKERADOPSJON.....	49
5.3.1	INNOVASJONENS KOMPLEKSITET.....	52
5.3.2	INNOVASJONENS OBSERVERBARHET.....	53
5.4	OPPSUMMERING OG RÅD TIL ETABLERTE AKTØRER.....	56
5.4.1	RÅD TIL ETABLERTE AKTØRER.....	58
<b>6.0</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>60</b>
6.1	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	62
<b>7.0</b>	<b>REFERANSELISTE</b> .....	<b>64</b>
<b>8.0</b>	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>68</b>
8.1	VEDLEGG 1: DELTAKERNES STRATEGISKE RESPONS OG KONSEKVENSER.....	68
8.2	VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE.....	69
8.3	VEDLEGG 3: REAL-TECHKARTET.....	73
8.4	VEDLEGG 4: FORESPØRSEL OM DELTAKELSE TIL PROSJEKT.....	74

## 1.0 Innledning og bakgrunn for valg av tema

I løpet av de siste tiårene har vi sett utallige innovasjoner dukke opp og bringe med seg store disruptive endringer gjennom teknologisk utvikling, digitalisering og automatisering. Gjennom denne utvikling skapes nye innovasjoner innenfor produkter, tjenester og forretningsmodeller som revolusjonerer vår verden, og i deres kjølvann foreldes eksisterende bransjer.

Eiendomsmeglerbransjen er en av de eksisterende bransjene som vil gjennomgå store endringer på kort tid på grunn av denne utviklingen (Deloittekilden, 2016). I følge Scenariorapporten 2020, utarbeidet i samarbeid mellom FINN, Eiendom Norge og 10 av Norges største eiendomsmeglerselskaper representerer denne digitale trenden en voksende utfordring, og i økende grad gir utviklingen muligheter for å angripe den tradisjonelle metoden å selge eiendom på. Eiendomsmarkedet er et finansielt interessant marked med lite differensierte aktører. Monopolistrollen til eiendomsmeglerne har beskyttet bransjen frem til nå og gitt en treghet i endringsvilligheten og de er nesten helt uberørt av de teknologiske innovasjonene som har vokst fram de siste årene (Scenariorapporten2020).

Samme rapport vektlegger i tillegg at eiendomsmeglerbransjen opplever høyt press på marginer og økende konkurranseintensitet. For å møte presset hva gjelder lønnsomhet er det sikkert at etablerte eiendomsmeglerselskaper må effektiviseres og differensieres, for å opprettholde posisjon og konkurransefortrinn. Behovet for å beholde posisjon og imøtekomme forbrukers krav og etterspørsel tvinger den tradisjonelle bransjen til å utvikle og effektivisere prosesser, for å tilpasse sine tjenester til de kommende bransjeendringer. Samtidig har den teknologiske utviklingen og digitaliseringen gjort forbruker mer kompetent og opplyst enn før. Følgelig endres sådan forbrukernes behov og forventninger til service samtidig som tjenester forandres og teknologiske fremskritt gir nye muligheter (D'Emidio, Dorton & Duncan, 2015) slik at samme forbruker er nå, mer enn noen gang, i stand til å overta deler eller alle av eiendomsmeglers oppgaver selv. Når den nå opplyste forbruker forventer enklere og mer effektive løsninger enn tidligere, vil det tvinge frem et fokus på å utvikle nye tjenestetilbud hos de etablerte eiendomsmeglerselskapene.

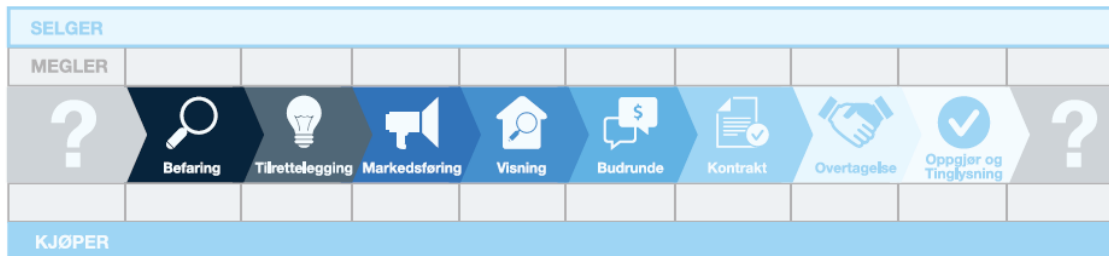
Den digitale utviklingen har synliggjort ineffektivitet i dagens tradisjonelle kjøps- og salgsprosesser og dette skaper muligheter for etablerte aktører (Scenarioreport2020). Dette vil forstyrre eksisterende verdikjeder, organisasjonsstrukturer, operasjonelle prosesser og inntektsmodeller, med andre ord, hele virksomheter (Bradley, & O'Toole, 2016). Eiendomsmeglerbransjen står dermed i en situasjon der etablerte aktører kan utvikle konkurrerende tjenestetilbud, konsepter og løsninger som påvirker kundens kjøpsprosess i henhold til kundens nye behov og atferd. Dette krever at eksisterende meglerkjeders forretningsmodell må omstruktureres. Og i det kjølvann forandres også bransjen og meglers rolle for fremtiden. Med andre ord kommer nye konkurrerende tjenester gjennom digitalisering og disruptiv innovasjon til å endre bransjen.

Den teknologiske utviklingen har altså potensialet til å skape store omveltende endringer i bransjen på få år. Allerede ser man en økende trend med utvikling av tjenester som konkurrerer med den tradisjonelle metoden for salg av eiendom, som er et resultat av at både nye og etablerte aktører har identifisert ineffektivitet i hvordan bransjen fungerer. I de senere år har bransjen opplevd en voksende utvikling av nye tjenester, produkter og løsninger som webmegling og helt eller delvise selvbetjeningsløsninger i ulik skala. Disse løsningene blir videre forsterket av krav til bransjens og økt fokus på produkt- og tjenesteutvikling i meglers arbeidsprosesser. Eksempler på dette er blant annet virtuelle visninger, digital budgivning, elektronisk tinglysning og digitale plattformer som bringer selger og kjøper sammen. Scenarioreporten peker videre til offentlig sektors fokus på digitalisering som forsterker ytterligere utviklingen av selvbetjeningsløsninger, da det blir relativt enkelt å hente ut lovpålagt informasjon til avhending av eiendom, blant annet via blockchain (Deloittekilden, 2016). (Se vedlegg 3 for oversikt på noen av de ovennevnte utviklingsområdene i bransjen). En viktig konsekvens vedrørende dette omtales av administrerende direktør i Norges Eiendomsmeglerforbund Carl O. Geving, i en av forbundets nyhetsartikler (Strømsnes, 2016)

*«En utvikling hvor bransjen promoterer selvbetjeningsløsninger vil bidra til å frata megleren deler av denne viktige rollen»*



Med andre ord automatiseres og digitaliseres tjenestene i meglers verdikjede, oppgaver som er en viktig del av meglers rolle, med påfølgende konsekvenser for de etablerte eiendomsaktørene og bransjen i sin helhet.



(Modell 1: Tradisjonelle metode for salg av eiendom: Illustrasjon hentet fra Scenarioreport2020)

Tjenesten omtalt over som «selvbetjeningsløsning» (SBL) kategoriseres i denne avhandlingen, som en tjeneste- og forretningsmodellinnovasjon som forstyrrer det eksisterende markedet og som potensielt kan velte hvordan etablerte selskaper har operert i en tradisjonell bransje i lengre tid. Dette fenomenet ble definert som effekten av disruptive innovasjoner av Clayton Christensen (1997) som beskriver hvordan nye innovasjoner, innenfor både teknologi, produkter, tjenester og forretningsmodeller forstyrrer en bransjes eksisterende metode for verdiskapning, der ny innovasjon totalt endrer måten aktørene opererer på.

Teorien til Christensen (1997) hevder at over tid vil disruptive innovasjoner bevege seg oppover fra et low-end segment og opp til et konkurransedyktig nivå der den tradisjonelle måten å drive virksomhet blir utdatert, som følge av at de nye disruptive innovasjonene videreutvikles og blir bedre i ytelse, og tilslutt prefereres av mainstreammarkedets kunder. I følge den opprinnelige disrupsjonsteorien vil dermed etablerte foretak oftest falle i møte med en disruptiv innovasjon, som resultat av en stadig forbedring av den disruptive innovasjonen og de etablerte foretaks rigide fokus og grep rundt sine tradisjonelle metoder for å levere verdi til sine kunder.

Hvordan en omfattende bransjeendring i eiendomsmarkedet kan oppstå er ifølge Scenarioreporten2020 identifisert som nettopp denne disrupsjon. Rapporten uttrykker at det ligger mye usikkerhet i hvilken måte de etablerte aktørene vil agere og hvilke konsekvenser de ulike aktørenes strategiske respons vil ha for bransjen. Rapporten har dermed knyttet stor usikkerhet til hvordan utviklingen vil påvirke de etablerte meglerhusenes verdikjede.

Christensens teoretiske bidrag besvarer lite nyansert hvordan ulike aktører og ulike bransjer håndterer disruptiv innovasjon. Forskerne Charitou og Markides (2003) har derimot i sine studier identifisert ulike måter for etablerte aktører å respondere på disruptive innovasjoner. Flere mindre teoretiske bidrag fra ulike forskere er også kommet i senere tid, men konsekvensene som følge av de etablerte aktørenes strategiske respons til disruptiv innovasjon, er mindre berørt. Dette gjelder også hvordan konsekvensene bidrar til at en innovasjon kan kalles disruptiv og i hvilken grad innovasjonen vil forstyrre det eksisterende. Dette leder videre til min problemstilling for oppgaven.

## **1.1 Problemstilling og formål**

Selv om Christensens teoretiske arbeid har bidratt til å forbedre forståelse for hva disruptive innovasjoner har av betydning for skjebnen til, og dynamikken i, markeder har han og andre medforfattere utelatt mange spørsmål ubesvart (Danneels, 2004). Til tross for forbedring mener flere forskere at Christensens teori er ufullstendig (Baiyere, 2015; Danneels, 2004; Markides, 2006; Yu & Hang, 2010).

Innenfor litteraturen om disruptiv innovasjon, er det meste av empirisk arbeid fokusert på å dokumentere hvordan disrupsjonsprosessen utfolder seg i ulike næringer (Christensen, 1996; Gilbert, 2003). Det teoretisk arbeidet artikulere ofte de ledelsesmessige mekanismene som bidrar til disrupsjon, samt den skadelige fraskrivelse av enkelte markedssegmenter som årsak til disrupsjon (Christensen & Raynor, 2003; Christensen, Kaufman, & Shih, 2008). Videre supplerte Charitou og Markides (2003) teorien med å kategorisere ulike strategiske responser dersom en utsettes for disse disruptive innovasjonene. I mindre grad viser teorien til hvilke eksterne attributter (eksempelvis forbrukeradopsjon) bidrar til at innovasjoner blir disruptiv. Likeså hvordan de etablertes strategiske respons til innovasjoner påvirker graden av disrupsjon og forstyrrer markedets bransjeaktører, men også hvilke konsekvenser disruptive innovasjoner har for en bransjes yrkesroller. De etablerte aktørers strategiske respons mener jeg vil bidra til å redusere eller øke en innovasjonens tilgjengelighet og spredning, herunder gjennom markedsaktørenes adopsjon av ny innovasjon. Dette er noe som denne avhandlingen søker å identifisere som et kriterium for å kunne omtale og definere en innovasjon som disruptiv.

En av scenarioene identifisert i Scenariorapporten2020 viser at den tradisjonelle salgsprosessen av eiendom hos forbruker kan bli byttet ut med selvbetjeningsløsninger som overlater mange, om ikke alle, av meglers oppgaver til forbruker. Formålet med avhandlingen er å kartlegge hvordan de ulike etablerte eiendomsmeglerforetakene strategisk håndterer, eller har håndtert, selvbetjeningsløsninger som kommer eller har kommet inn i markedet. Avhandlingen skal undersøke hvilke konsekvenser kommer som følge av meglerhusenes valg av strategisk respons til SBL. Dette fordi jeg mener de etablerte aktørers respons vil avdekke ulike konsekvenser som vil belyse hvorvidt selvbetjeningsløsninger kan defineres som disruptiv og i tillegg si noe om i hvilken grad SBL blir disruptivt for marked og bransje. Å identifisere etablerte aktørers strategiske respons vil sådan kunne belyse hvordan aktørene vil bidra til at SBL blir en disruptjon, gjennom blant annet at SBL adopteres av både kundene via forbrukeradopsjon og aktørene gjennom adopsjon som strategisk respons.

Problemstillingen er dermed som følger:

*«Selvbetjeningsløsningens egenskaper, konsekvenser og adopsjon som årsak til disruptjon i den norske eiendomsmeglerbransjen»*

Følgende forskningsspørsmål vil være fokusområder i studien for å svare på problemstillingen:

- *Hvilke kriterier og egenskaper til selvbetjeningsløsninger og deres konsekvenser ved implementering i markedet vil definerer tjenesten som disruptiv?*
- *Hvordan vil eiendomsselskapenes strategiske respons påvirke graden av tjenestens disruptivitet?*
- *Hvilke attributter er en forutsetning for at SBL skal kunne bli en disruptiv innovasjon?*

## **1.2 Bakgrunn for valg av tema**

Innledningsvis har jeg presentert situasjonen som har skapt en bakgrunn for valg av problemstilling og tema. Problemstillingen og tema er svært aktuell da bransjen står ovenfor nevnte utfordringer, og ifølge analysene fra Deloittekilden (2016) og Scenariorapporten2020 vil endringene slå inn for fullt og gjøre seg gjeldende om kun få år. Dette setter press på at bransjen må reagere raskt, og de etablerte aktørers respons til kommende

selvbetjeningsløsninger vil være avgjørende for hvordan fremtidens marked vil endres. Temaet er interessant for både hvordan eksisterende aktører kan håndtere utviklingen av sin egen bransjes fremtid og for hvordan forbrukeratferd og -behov, endres eksponentielt med den digitale utviklingen.

### **1.3 Oppgavens oppbygning**

Innledningsvis har oppgaven presentert en introduksjon til utfordringer bransjen står ovenfor, begrepet disruptiv innovasjon samt bakgrunn for valg av problemstilling. Kapitlet legger også frem temaets aktualitet og vil videre redegjøre for dens oppbygning samt sentrale begreper brukt gjennomgående i oppgaven.

Videre fremlegges det teoretiske rammeverket som benyttes i studien. Dette kapitlet redegjør for det teoretiske rammeverket og hovedtema disruptiv innovasjon og vil kun gi et avgrenset grunnlag til disruptiv innovasjon på grunn av teoriens omfattende, og oppgavens begrensede omfang. Teorien om disruptiv innovasjon vil ta utgangspunkt i Christensens teori, supplert med teori fra andre forskere aktuelle bidrag knyttet til begrepet. Samtidig forsøkes det å koble disruptiv innovasjonsteori med eksisterende teori om innovasjonsdiffusjon og -adopsjon.

Tredje kapittel redegjør for benyttet metodisk tilnærming og valg av forskningsmetode, datainnsamling og -behandling, samt utvalgsprosessen og gjennomføringen av denne kvalitative studien.

I kapittel 4 presenteres mine funn og datamateriale i en kategorisert meningsfortetting, ved blant annet bruk av relevante sitater fra studiens respondenter. Kapitlet suppleres med funn illustrert i tabell i vedlegg 1.

Kapittel 5 diskuteres studiens resultater i lys av oppgavens teoretiske referanseramme og vil bygge på en tilnærmet struktur som i kapittel 4.

Avslutningsvis vil kapittel 6 konkludere avhandlingen og fremlegge forslag til videre forskning.

### 1.3.1 Sentrale begreper, definisjoner og forkortelser

**Bias:** betegner en predisposisjon til fordel for en reaksjonsmåte; en sak, et synspunkt, en forestilling, en idé eller et konsept; en preferanse, partiskhet, favorisering eller forutinntatthet.

**Inkumbent:** regjerende / makthavende markedsaktør. Uttrykket benyttes om en ledende posisjon innen næringslivet, der det brukes i motsetning til en ny etablerer, ekstern aktør etc. Omtalt i oppgaven også som etablert aktør. Se også respondent.

**Konsolidere:** forene, slå sammen, samle, fusjonere, gjøre sterkere.

**Prediktiv:** Ventet, forventet, som man tror vil innfinne seg i fremtiden. Innen forskning brukes termen ofte om studier som ser fremover. En antagelse, beregning som gjelder et fremtidig forhold. Begrepet forklarer forskningens tilnærming til et fremtidig scenario.

**Respondent/Informant:** intervjuobjekt; utvalgt nøkkelperson som representerer et etablert eiendomsmeglerselskap. Også omtalt som etablert aktør. Se også inkumbent.

**Reliabilitet:** Pålitelighet, brukes i tilknytning til å teste datamaterialets pålitelighet.

**Selvbetjeningsløsning (SBL):** Begrepet selvbetjeningsløsning er i denne oppgaven definert som et tjenestetilbud i dagens meglertjenester der forbruker selv, helt eller delvis, kan velge hvilke deler av meglers verdikjede man ønsker å sette bort til megler eller ta ansvar for selv. Også omtalt av respondentene som «plukklistetjeneste» eller «hybride selvbetjeningstjenester».

## 2.0 Teoretisk rammeverk

Formålet med dette kapitlet er å danne rammeverket for relevant teori og forskning aktuell for problemstillingen. Kapitlet vil overordnet omhandle disruptiv innovasjon og dens konsekvenser, og samtidig relatere eksisterende litteratur innen disruptiv innovasjonsteori med eksisterende teori om diffusjon og innovasjonsadopsjon.

Kapitlet innledes med en redegjøring over generell begrepsoppfatning av innovasjon og ulike typer innovasjon. Deretter skal vi se på disruptiv innovasjon, nærmere definert den type innovasjon som kan skape nye markeder, eller dekonstruere «status quo» i eksisterende markeder (Nagy, Schuessler, & Dubinsky, 2016), og totalt endre måten markedsaktørene opererer på. Kapitlet vil ta for seg teoriens kriterier til hva definerer en disruptiv innovasjon og ulike grader av disrupsjon, samt hvordan innovasjon adopteres og spres, herunder hvilke attributter som bidrar til dette. Avslutningsvis skal kapitlet redegjøre for effekten av innovasjonsadopsjon, både som strategiske respons for hvordan etablerte aktører kan håndtere møtet med en disruptiv innovasjon og hvordan innovasjon adopteres av forbruker.

### 2.1 Disruptiv innovasjon

Konseptet og begrepet disruptiv innovasjon ble introdusert av Clayton Christensen og Joseph Bower i «Disruptive Technologies: Catching the Wave» i 1995. Senere ble teorien utvidet med boken «Innovators Dilemma» i 1997, til å omhandle innovasjoner, og ikke kun teknologi. Siden lansering har disrupsjonsteorien fått stor oppmerksomhet fra både akademikere og praktikere, og sådan blitt gjenstand for diskusjon, endring og forbedring. Den nyere definisjonen av begrepet disruptiv innovasjon omfatter nå at teorien ikke bare anvendes for generell innovasjon, men til også å omfatte tjeneste-, produkt- og forretningsmodellinnovasjon (Yu & Hang, 2010).

Som nevnt i avsnitt 1.1 defineres disruptiv innovasjon av Christensen som innovasjoner som gir nye, eller eksisterende markeder et nytt verditilbud. Christensen (1997) påpeker at disruptive produkter og tjenester ofte er attraktive fordi de har egenskaper som; enklere, billigere, og vil i starten verdsettes av et mindre segment av nye eller eksisterende kunder, da innovasjonen tilbyr andre fordeler som oppleves attraktive for kun enkelte kundegrupper.

Disse egenskapene er ifølge Christensen, Alton, Rising og Waldeck (2011) en av hovedårsakene til at disse produktene og tjenestene ofte undervurderes av etablerte aktører, et kriterie som ofte bidrar til å definere en disruptiv innovasjon.

Tjenesten omtalt i denne oppgaven som selvbetjeningsløsning (SBL) forsøkes kategoriseres som en tjeneste- og forretningsmodellinnovasjon, med potensialet til å kunne forstyrre det eksisterende markedet og som potensielt kan velte etablerte selskaper og hvordan de har operert i bransjen i lengre tid. Dette fenomenet med å velte hele bransjer ble definert som konsekvensen av disruptive innovasjoner. Begrepet disruptiv definerer hvordan innovasjoner, innenfor både teknologi, produkter, tjenester og forretningsmodeller forstyrrer en bransjes eksisterende metode for verdiskapning, der ny innovasjon totalt endrer måten aktørene opererer på. I følge Christensen (1997) deles disruptiv innovasjon inn i *low-end* og *new market* disruptjoner. Oppgaven vil ta for seg førstnevnte.

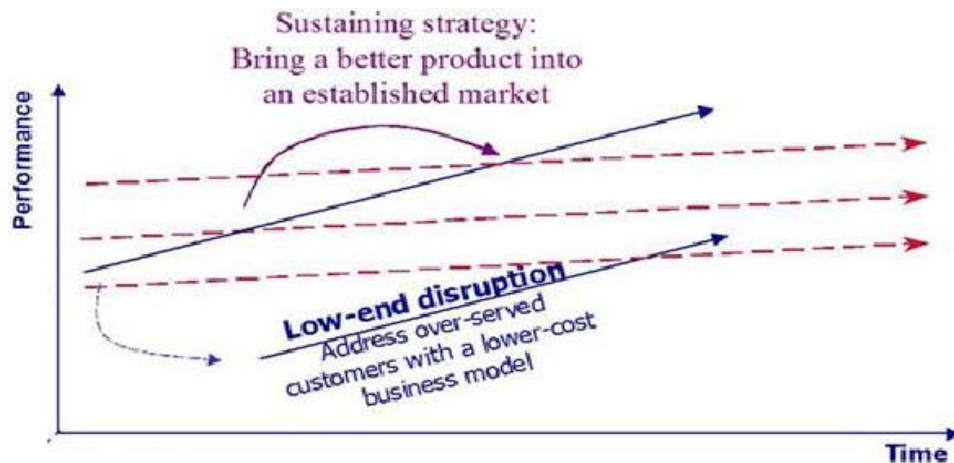
Low end disruptjon omfatter innovasjoner som entrer inn på «billigmarkedet» da disse tjenestene eller produktene oppleves som nettopp enklere, billigere og dårligere, og konkurrerer med eksisterende måter en bedrift skaper verdi. Christensen (1997) hevder at over tid vil disruptive innovasjoner bevege seg oppover fra et low-end segment, et nisjemarked - og opp til et konkurransedyktig nivå der den tradisjonelle måten å drive virksomhet blir utdatert, som følge av at innovasjonene videreutvikles og blir bedre i ytelse. Tilslutt adopteres innovasjonen av mainstreammarkedets kunder, og ikke bare av de opprinnelige kundene tilhørende nisjemarkedet og innovasjonen er blitt disruptiv. I følge Christensen (1997) er implementering av innovasjonen i et low-end segment også et kriterium til hva som definerer en disruptiv innovasjon. I følge teorien vil dermed etablerte foretak oftest falle i møte med en disruptiv innovasjon, som resultat av en stadig forbedring av den disruptive innovasjonen samt de etablerte foretaks rigide fokus på, og faste grep, rundt sine tradisjonelle metoder for å levere produkter og tjenester til sine kunder.

Når en disruptiv innovasjon introduseres i markedet kan denne innovasjonen ikke matche ytelsen til de eksisterende egenskapene og faktorene ved produkter og tjenester som kundene tradisjonelt verdsetter (Christensen, 2011). I følge Christensen og Raynor (2003) er disruptive innovasjoner heller ikke ment å ha som mål å bringe bedre produkter og tjenester inn i eksisterende markeder, men å redefinere produkter og tjenester tilbudt kundene i markedet ved å inneha andre kvaliteter og egenskaper som nettopp er enklere, mer praktisk og mindre

kostbart som appellerer til mindre forlangende kunder. Ved markedsintroduksjon vil den nye innovasjonens ytelse sådan være lavere sammenlignet med det eksisterende mainstreamproduktet/-tjenesten som kunder verdsetter høyere og sådan prefererer. Ifølge Afuah (2009) vil som nevnt den nye innovasjonens ytelse over tid forbedres, som et resultat av utvikling og sådan «catche up» og adressere behovene til eksisterende mainstreamkunder. Den nye innovasjonen beveger seg dermed oppover i kundemarkedet ved at deres produkter og tjenester oppfyller kravene til ytelse forventet av kundene som benytter de tradisjonelle tjenestene i markedet. Når en disruptiv innovasjon får fotfeste i et low-end marked begynner innovasjonsforbedringen (Christensen & Raynor, 2003), og beveger seg sådan opp mot mainstreammarkedet. En forutsetning for å kunne kalles disruptiv er ifølge Christensen og Raynor (2003) samt Govindarajan og Kopalle (2006) at en innovasjon penetrerer markedet fra nisse til mainstream som vist i modell 2.1, ved å bevege seg oppover fra et low-end / nissemarked gjennom økt ytelse og forbedring som tilfredsstiller mainstreammarkedets behov. Den samme bevegelsen oppover i kundemarkedet omtales av Christensen og Raynor (2003) som innovasjonens «Performance trajectory line» som vist i modellen under (Pilen for «low-end disruption»). For denne oppgave vil dette være selvbetjeningsløsningenes forbedrede ytelse og bevegelse over tid, opp mot eksisterende tradisjonell metode (bruk av megler i salgsprosessen).

Disruptive innovasjoner i markedet velter dermed de etablerte aktørene (Christensen, 2011), ved å ta deres markedsandeler. Dette identifiserer Christensen, Raynor og McDonald (2015) som disruptjon, og en av dens konsekvenser, da kunden har erstattet tradisjonell metode i det etablerte markedet (bruk av eiendomsmegler) med disruptive produkter og tjenester (selvbetjeningsløsning). Disruptive innovasjoner handler med andre ord hvordan produkter, tjenester og forretningsmodeller oppstår og endrer konkurransereglene i ulike markeder og beskriver en type innovasjon som er kapabel til å skape nye ved å forstyrre og velte eksisterende markeder (Nagy, Schuessler & Dubinsky, 2016).





(Modell 2.1 – Disruptive innovation hentet fra Christensen (1997). Merk: forenklet modell: «New marked disruption» er fjernet grunnet manglende relevans, da delen baseres på disrupsjon som skaper et nytt marked av nye kundesegment, mens oppgaven tar for disrupsjon i eksisterende marked med eksisterende kunder)

Modellen illustrerer hvordan en eksisterende tjeneste eller produkt (sustaining) og ny innovasjon (low-end) opererer på hvert sitt plan. En potensiell innovasjon introduseres i low-end segmentet under mainstreammarkedet og kundenes preferanser i ytelse (rød stiplede linjer). Over tid blir low-end innovasjonen forbedret og av tilfredsstillende ytelse til det tradisjonelle mainstreammarkedets kunder. Christensen og Raynor (2003) forklarer at kundegruppen til de tradisjonelle produktene og tjenestene blir mindre ved at den nye innovasjonen beveger seg oppover i kundemarkedet grunnet økt kvalitet og ytelse, og tar markedsandeler fra eksisterende etablerte aktører, da ny innovasjon blir mer og mer benyttet av majoriteten av kunder som tidligere har benyttet tradisjonelle produkter og tjenester. Disrupsjon forekommer dermed når ytelsesbanen (pilen for low end disruption) til den disruptive innovasjonen krysser med eksisterende produkter og tjenesters ytelse i mainstreammarkedet (Christensen & Raynor 2003; Alpkan & Gemici, 2016). Det skal også nevnes at eksisterer underliggende antakelser i ulike forskningsartikler som hevder disruptive innovasjoner er disruptive helt fra dens introdusering i markedet. (Danneels 2004, 2006).

Andre forskere som Charitou og Markides (2003) har forsøkt å påpeke at disrupsjon oftest oppstår som følge av en innovasjonslansering fra store etablerte aktører som er de troverdige til å sende et klart signal om at markedet er i ferd med å utvikle seg i nye og lønnsomme måter. De kan nå ut til flere potensielle forbrukere som er klar til å kjøpe den nye tjenesten, og er villige til å påta seg risikoen for å velge mellom mange alternativer - og skape konsensus for å støtte et nytt og potensielt dominerende design (Charitou & Markides, 2003).

Govindarajan og Kopalle (2006) og Christensen (2011) påpeker viktigheten med at disruptiv innovasjon ikke omhandler nyhetsverdien og teknologien som ligger til grunn for innovasjonen, men at begrepet viser til hvordan markedet, strategier og aktører forstyrres av innovasjon, da dette skiller disruptiv innovasjon fra radikal innovasjon. Et annet viktig element ved teorien er at det ikke er en hendelse, men en prosess som kan skje over flere år. Christensen (2011) presenterer nettopp prosesstiden som en viktig faktor som bidrar til å gjøre identifiseringen av disruptiv innovasjon krevende.

### *2.1.1 Ulike grader av disrupsjon*

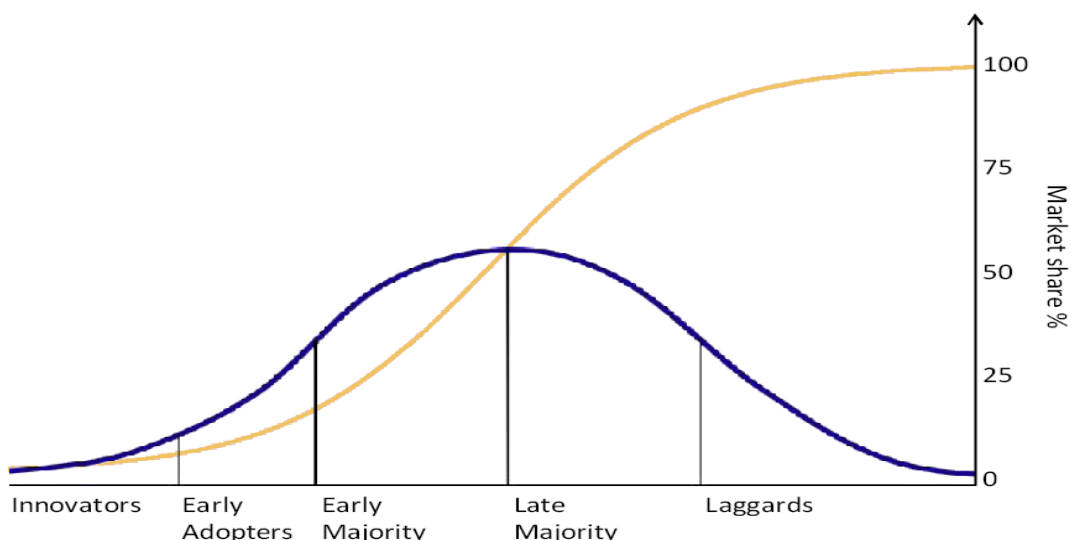
Som nevnt innledningsvis har Christensens teori om disruptive innovasjoner blitt gjenstand for kritikk, endring og forbedring. Som et tilskudd til Christensens teori, har Allan Afuah (2009) introdusert teorien om ulike nivåer av disrupsjon. Denne teorien kan støttes av Markides (2006) som fra sin side påpeker det å behandle alle disruptive innovasjoner som én og samme kan føre til stor forvirring. Både for hvordan man skal identifisere hva som kan kalles en disruptiv innovasjon, men også hvordan etablerte aktører kan respondere strategisk til en potensiell disrupsjon og hvilken effekt denne vil få for markedet. Innovasjoner kan skje over ulike områder, som produkt-, tjeneste- og forretningsmodellinnovasjoner. Denne graderingen av disrupsjon er også omtalt av Nagy, Schuessler og Dubinsky (2016). Her støttes teorien over hvordan innovasjoner kan være potensielt disruptive og kan graderes, i dette tilfellet hvordan disrupsjonens påvirkning kan måles i ulike deler i en organisasjon og ikke bare organisasjonen i sin helhet. (Nagy et al., 2016). Teorien fra Afuah (2009) vektlegger at disrupsjon vil variere fra innovasjon til innovasjon, siden ikke alle innovasjoner har de samme kjennetegn og egenskaper, og kan forekomme i forskjellige næringer, bransjer og markeder. I følge disse teoretiske bidragene fra Nagy, Schuessler og Dubinsky (2016) samt Afuah (2009) vil graden av disrupsjon være relativ og varierer ut i fra den enkelte disruptive innovasjonen, der noen innovasjoner er mer disruptive enn andre. At en disruptiv innovasjon vil være relativ gitt hvem den berører omtales også av Baiyere (2015) som i sin forskning hevder at disrupsjon er relativ, det vil si at disrupsjon vil i tråd med graden av disrupsjon, ha ulike konsekvenser for - og påvirke forskjellige aktører ulikt. Med utgangspunkt i den relative naturen til den disruptive innovasjon, kan en innovasjon bare merkes som disruptiv gitt en annen enhet kan sies å bli forstyrret (Baiyere, 2015). I sin studie har Baiyere identifisert dette som en nødvendig mekanisme til at disrupsjon forekommer. Denne faktoren er økt adopsjon av en innovasjon målt i forhold til tapet av adopsjon hos en annen innovasjon. Denne

adopsjonen vektlegges av (Baiyere, 2015) som en kjernekomponent og argumentere for innovasjonsadopsjon som et nødvendig kriteriet for å kunne kalle en innovasjon for disruptiv.

## 2.2 Diffusjonsprosessen og adopsjon av innovasjon

Hvordan innovasjoner spres over tid omtales som diffusjonsprosessen og foreslår ulike attributter som påvirker hvordan innovasjon adopteres (Rogers, 1995).

Diffusjonsprosessen er en teori som søker å forklare hvordan, hvorfor og i hvilket tempo nye innovasjoner spres og kommuniseres over tid ut til forbrukere (Rogers, 2003). Teoriens relevans til oppgaven ligger i at evnen til å bedre forutsi markedsdiffusjonen av disruptive innovasjon er spesielt viktig nå, siden konvergensen i mange felt og fremskritt på andre områder skaper enestående mengder av disruptive innovasjoner (Linton, 2002)



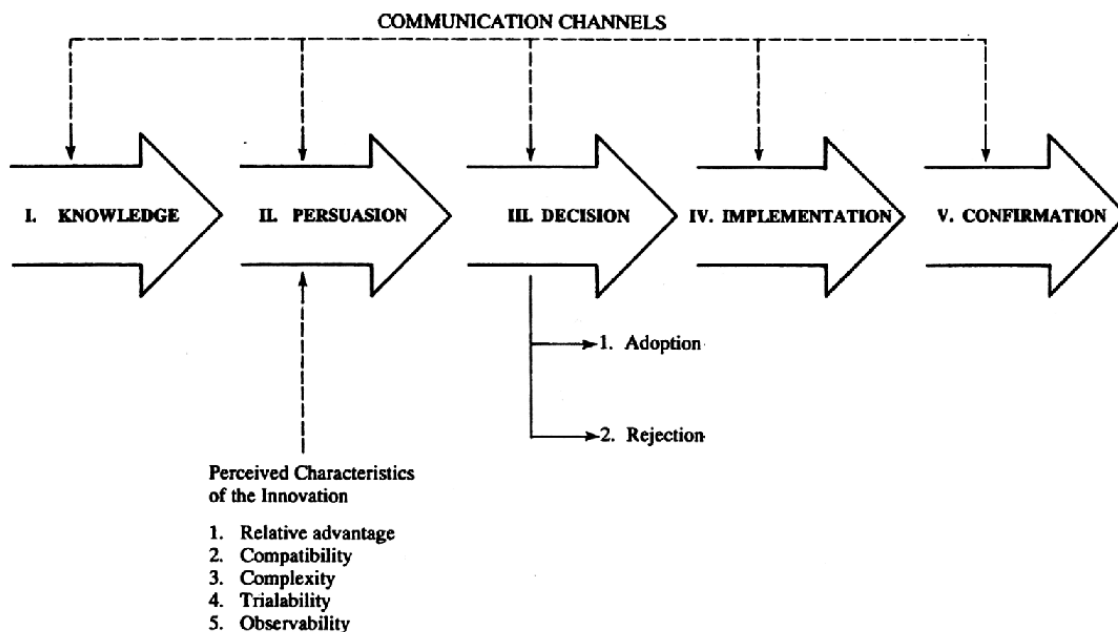
(Figur 2.2, Diffusion of Innovations, hentet fra Rogers, E. M (2003). *Diffusion of innovations.*, 5<sup>th</sup> edition)

Modellen fra Rogers (2003) viser at med hver suksessive gruppe av forbrukere som adopterer den nye innovasjonen (vist med blå linje), vil markedsandelen (gul linje) til slutt komme til metningsnivået, der den nye innovasjonen har blitt den foretrukne.

Rogers diffusjonsteori avhenger i særlig stor grad av «human capital», og legger til grunn viktige elementer som påvirker diffusjonen av innovasjoner: selve innovasjonen, kommunikasjonskanalene, tid og det sosiale systemet som vist i figur 2.3 under. Human

capital mener Rogers (2003) er avgjørende for at innovasjonen skal bli bredt adoptert, og at nye innovasjoners attraktivitet og forankring i markedet er avhengig av forbrukerne og deres adopsjon av innovasjon. Kommunikasjonskanalene brukt til å spre kunnskap og bevissthet om innovasjonene kan også påvirke hvor raskt adopsjonen vil skje (Rogers, 1995).

### 2.2.1 Prosessen for innovasjonsadopsjon



(Modell 2.3: Stages in the innovation-decision process, hentet fra Rogers (2003), *Diffusion of Innovations*, (Forenklet) )

Modellen viser prosessen for hvordan individer eller andre enheter (eks. organisasjoner) beveger seg fra først få kunnskap om en innovasjon, til å forme en mening om en innovasjon, til å beslutte å forkaste eller adoptere innovasjonene til implementering og bekreftelse.

I følge Rogers (2003) er prosessen for hvordan forbruker adopterer innovasjoner, også overførbart til hvordan organisasjoner adopterer innovasjoner, da begge prosessene for adopsjon bærer fellestrekk fra figuren over. Dog er prosessen noe mer komplisert for organisasjoner, da organisasjoner består av både sine individer og sitt eget system med et sett med prosedyrer og normer (Greenhalgh, Macfarlane, Bate & Kyriakidou, 2004).

Diffusjonsteorien foreslår som nevnt innledningsvis ulike attributter som påvirker adopsjon av innovasjon som vist over i modell 2.3 sitt andre trinn «persuasion». Disse attributtene er

ifølge Rogers (1995) avgjørende for hvor raskt en innovasjon adopteres i et marked, der manglende samsvar med disse attributtene hindrer adopsjonen. Følgende relevante attributter fra Rogers (1995) som fremmer adopsjon av innovasjon vil behandles i denne oppgaven:

1. Observerbarhet: Synlige innovasjoner og dens resultat vil spre seg raskere enn innovasjoner det er vanskelig å observere.
2. Kompleksitet: Nye innovasjoner som oppleves vanskeligere å forstå og betjene vil spre seg langsommere enn enklere, bedre og mer brukervennlige innovasjoner.

### **2.3 Strategiske responser til disruptive innovasjoner**

Christensen (1997) teoretiske utgangspunkt til strategiske responser foreslo to valg; enten ignorere (eller ikke respondere) og det å respondere modig og aggressivt. Charitou og Markides (2003) belyser derimot et bredere responsvalg mellom disse to ytterpunktene, begrunnet i at disruptive innovasjoner kan variere fra industri til industri eller fra marked til marked og at teorien trengte flere identifiserte strategisk responser i møte med ulike disruptsjoner og deres nye spilleregler. Dette kan også ses i sammenheng med problemet med å generalisere disruptiv innovasjon med andre radikale gjennombrudd som endrer et markeds konkurransemønstre er at ulike typer innovasjoner krever ulike strategiske tilnærminger, innsett av Christensen, Raynor og McDonald (2015) i ettertid.

Denne oppgaven fokuserer på de strategiske responsene mest relevant for problemstillingen, det denne avhandlingen har definert som majoritetens valg av strategisk respons. Nettopp adopsjon av innovasjon og midlertidig ignorering fra de etablertes ståsted, som begge er belyste responser fra Charitou og Markides (2003). Å ignorere som respons hevder Charitou og Markides (2003) samt Alpkar og Gemici (2016) benyttes ofte der aktører opplever at de disruptive innovasjonene gir ulik verdiproposisjon til et kundesegment ulikt fra sitt eget og når aktørene undervurderer trusselen fra den potensielle disruptive innovasjonen.

### *2.3.1 Adopsjon som strategisk respons til disruptive innovasjoner*

Markides (2006) har i sin forskning konkretisert adopsjon som en mulig strategisk respons for de etablerte aktørene i møte med disruptiv innovasjon som nevnt i 2.3. Både den vellykkede markedsinntrengningen av en disruptiv innovasjonen som begynner i et nisjemarked, og de minskende andelene hos etablerte firmaer, øker bevisstheten og populariteten til innovasjonen, både hos konkurrerende aktører og kunder ifølge Alpkan og Gemici (2016). Uunngåelig, vil disruptive innovasjoner i vekst tiltrekke seg mer oppmerksomhet fra etablerte aktører (Markides, 2006). Markides (2006) påpeker at etter hvert som flere og flere kunder, både eksisterende og nye, omfavner den disruptive innovasjonen vil følgelig den eller de aktørene som adopterer, motta økende oppmerksomhet fra både media og andre etablerte aktører. På et bestemt tidspunkt har andre etablerte aktører ikke lenger råd til å ignorere denne nye måten å gjøre forretninger på, og begynner derfor å vurdere måter å respondere ifølge Markides (2006).

### **3.0 Metode**

Dette kapitlet gir en gjennomgang for valg av, og begrunnelse for, studiens forskningsdesign og metodiske tilnærming. Videre behandler kapitlet en begrunnelse for valg av min utvalgsstrategi over hvordan informanter ble rekruttert samt håndteringen av rekrutteringsprosessen og gjennomføringen. Videre forklares metode for datainnsamling, hvordan man utarbeidet intervjuguiden, utførte intervjuene og analyserte resultatene. Tilslutt redegjøres det for avhandlingens reliabilitet.

#### **3.1 Forskningsdesign**

Designet krevde en eksplorerende tilnærming på grunn av problemstillingens prediktive karakter. Samtidig krevde min problemstilling en multippel casestudie, da jeg studerte ulike aktørers oppfattelse og erfaringer rundt disruptive innovasjoner, relatert til selvbetjeningsløsninger i eiendomsmarkedet. Denne metoden tillot meg å utforske og identifisere potensielle likheter og ulikheter mellom de etablerte aktørene/casene, identifisere forskjellige syn på SBL og disruptive innovasjoner, og de andre temaene relatert til problemstillingen slik som adopsjon og diffusjon.

Studiens tematikk og problemstilling har vært retningsgivende for valg av min metodiske tilnærming. Min problemstilling er et emne som er relativt lite studert. Da valg av metode og fremgangsmåte bestemmes av problemstillingen (Johanessen, Tufte & Christoffersen, 2011) vil følgelig en kvalitativ metode bli benyttet til å adressere min problemstilling. Dette begrunnes i at min problemstilling krever en inngående studie av fenomenet og informantenes opplevelse og oppfattelse av selvbetjeningsløsninger (fenomenet), det jeg ønsker å definere hvorvidt er eller kommer til å bli en disruptiv innovasjon. I følge Thagaard (2009) gir en kvalitativ forskningsmetode grunnlag for å oppnå forståelse av fenomenen på bakgrunn av data om situasjoner som studeres. For å kunne skaffe nødvendig innsikt, hensiktsmessige data og dybdekunnskap i et tema som det er lite forskning på fra før, slik som ved denne studien, hevder Thagaard (2009) at denne kvalitative tilnærmingen egner seg godt til slike studier hvor det da stilles særlige krav til fleksibilitet og åpenhet. Kalleberg (1987) påpeker også at en kvalitativ tilnærming til innhenting av data/empiri tillater forskeren å gå i dybden på et fenomen, hvor man kan eventuelt justere fokus og innfallsvinkel. Ved å benytte seg av denne metoden har forskeren gode forutsetninger til å innhente et rikt og variert datamateriale.

Da resultatet av informantenes respons var av prediktiv karakter, det vil si at konsekvensene av de etablerte aktørenes respons enda ikke kan måles helhetlig, da omtalte og potensielle disruptive selvbetjeningsløsning i markedet var, og fortsatt er, i en introduseringsfase, ville en kvalitativ tilnærming være egnet for studien. Dette begrunnes i at denne metoden vektlegger en fortolkende tilnærming til datamaterialet. Informantenes opplevelsesverden står slik sentralt, og kvalitative data (tekst) danner basis for undersøkelsen (Dalen, 2004).

Svakheten ved en slik studie er ifølge Eisenhardt (1989) at studien kan resultere i å beskrive alt, og sådan ingenting. Min studie hadde flere begrensinger som er utbredt for casestudier generelt. En ulempe som berører studiens validitet, der en annen forsker skal kunne plukke opp samme arbeid å få det samme resultatet (Eisenhardt 1989; Bryman, Bell, 2011; Cooper & Schindler, 2014). I følge Bryman og Bell (2011) er en casestudies resultater ofte ikke statistisk generaliserbare, og er dermed sårbar for biases, både av forsker og av de som forskes på. Casebaserte studier er også utsatt for at forskere trekker forhastede konklusjoner ut fra begrenset datamengde. Dataene man samler inn kan dermed være subjektive, og vil følge over i analysekapittelet, og problemstillingens svar vil sådan ikke nødvendigvis kunne generaliseres til andre områder. Når dette kombineres med omfanget av data som potensielt kan innhentes, men som må begrenses med tanke på oppgavens omfang, begrenser antall respondenter datamengden og sådan vil færre aktørers svar potensielt kunne øke subjektiviteten.

### **3.2 Utvalgsstrategi**

Å velge informanter som skal delta i en undersøkelse er en særlig viktig del i all samfunnsforskning, både i kvalitative og kvantitative undersøkelser, da valg av intervjuobjekter vil kunne ha stor betydning for analysen (Johanessen, Tufte & Christoffersen, 2011; Dalen 2004). I følge Johanessen, Tufte og Christoffersen (2011) er dermed viktig å foreta en gjennomtenkt utvelgelsesprosess. Når man benytter en kvalitativ metode som nevnt innledningsvis er formålet som regel å komme nært innpå personer relatert til det fenomenet vi er interessert i å vite noe om. Da hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap og fyldige beskrivelser av et fenomen, og ikke statistiske generaliseringer (Johanessen, Tufte & Christoffersen, 2011), og biases/subjektivitet om nevnt i 3.1 ble informantene rekruttert etter det metodelitteraturen kaller «purposeful sampling» (Patton, 1990). Også kalt strategisk utvelgelse, herunder kriteriebasert. At kvalitative undersøkelser



baseres på strategiske utvalg, betyr ifølge Thagaard, (2009) at forsker velger informanter som innehar egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen.

Jeg ønsket dermed at det kriteriebaserte strategiske utvalget av informanter skulle oppfylle følgende kriterier:

#### Kriterium 1:

Informantene skulle bestå av et utvalg av aktuelle nøkkelpersoner i ulike konkurrerende etablerte eiendomsmeglerforetak i Oslo og omegn. Området valgt begrunnes i det faktum at inkumbente eiendomsmeglerselskapene oftest har ledelsen og hovedkontor i dette området, og i disse sitter nøkkelpersoner nærmere de avdelinger, enheter og/eller personer ansvarlig for selskapenes utvikling og innovasjon. I tillegg var disse nøkkelpersonene nærmere det markedet som oftest omtales i mediebildet, som påvirker kundene og legger føringer for resten av landet. Nøkkelpersoner ble definerte som ansatte med dybdekunnskap om bedriftens strategiske orientering og retning. Disse ble valgt da de hadde en sentral rolle i selskapets strategiske beslutningstaking og håndteringen av både interne og konkurrerende innovasjoner, og dermed den personen som besatt den nødvendige informasjonen relevant til min studie.

#### Kriterium 2:

For å øke graden av hensiktsmessighet i datamaterialet og representativitet vektla jeg også at utvalget skulle komme fra selskaper av ulike størrelser målt i markedsandeler. Dette ble hensyntatt fordi de ulike størrelsene på selskapene gir en indikator på hvilken makt de har i markedet til å potensielt kunne endre de tradisjonelle måtene å drive eiendomsmeglervirksomhet på, nå og i fremtiden. I følge teorien til Charitou og Markides (2003) nevnt i kapittel 2 vil større aktører, med høyest andel kunder og flest ressurser, være bedre skikket til å påvirke markedet, herunder relatert til boligselgeres prefererte metode for avhending av bolig. Med også dette som bakgrunn var det således viktig å få frem stemmene fra selskap av ulik størrelse og påvirkningskraft.

Med hensyn til tilgjengelig gitt tid for studien, kunne ikke antall intervjuobjekter være for omfattende, da datainnsamling og dens bearbeidelse er en tidkrevende prosess. Samtidig måtte datamaterialet som innhentes, gi et tilstrekkelig grunnlag for nødvendig sammenligning og analyse. I følge Postholm (2005) råder det forskjellige meninger omkring antall informanter man bør intervju, men påpeker at antall utvalgte informanter avhenger i stor

grad av studiens formål og tema. Jeg har forholdt meg til Eisenhardt (1989, 2007) i samråd med veileder, som påpekte en multipel casestudie bør omfatte mellom 4 og 10 caser.

### *3.2.1 Rekruttering av informanter*

Basert på ovennevnte utvalgsriterier til informanter og studiens størrelse, valgte jeg å sende en forespørsel via e-post til de 10 største etablerte meglersekskapene i Oslo og Omegn, hvorav 3 ikke hadde kapasitet til å stille. Studien endte dermed opp med 7 informanter, som jeg sammen med min veileder konkluderte var et tilfredsstillende og hensiktsmessig antall, ut i fra avhandlingens omfang, ovennevnte metodeteori og mine utvalgsriterier. En svakhet ved at 3 aktører uteble fra studien, er at det ville generert flere caser og et mer fordelaktig mangfold som igjen ville ført til en mer kompleks studie. Begrenset antall perspektiver kan også lede til bias, og ved å avholde intervjuene med kun en nøkkelrolle i hver bedrift innhentes kun deres «point of view». Men som nevnt tidligere var disse nøkkelrollene foretrukket da de var best skikket til å besvare spørsmål som omhandler deres bedrift. Mine informanter hadde ulike perspektiver, roller og ledernivåer fra ulike etablerte eiendomsmeglerkjeder. Ved å bruke multiple hensiktsmessige informanter fra konkurrerende sekskaper med ulike nøkkelroller som kan vurdere saken fra ulike perspektiver, sikres flere varierte synspunkter, noe som hjelper til å begrense bias i datamaterialet, ifølge Eisenhardt og Graebner (2007).

Min utvalgsstrategi nevnt i 3.2.1 ble basert på at aktørene velges ut på bakgrunn av forhåndsdefinerte kriterier. Mine respondenter representerte sådan ulike eiendomsselskaper i ulike størrelser målt i omsetning og markedsandeler samt posisjonering i markedet. Sett i forhold til offentlig informasjon om eiendomsmeglersekskapenes andelsfordeling, posisjon og størrelse, kan jeg konkludere med at relevante aktørene hva gjelder mine utvalgsriterier er representert i denne studien.

Informantene ble introdusert til problemstilling og oppgavetema i første e-post, men ingen spørsmål fra intervjuguiden ble oppgitt på forhånd. Å introdusere informantene på forhånd var for å skape interesse for deltakelse, da mitt tema var svært aktuelt for tradisjonelle etablerte eiendomsselskaper. Oppgivelse av tema ble også valgt ved første kontakt med informantene da dette ville føre til at de internt kunne henvise meg til de mest aktuelle nøkkelpersoner som nevnt i 3.2.1. I tillegg utførte jeg research med basis i tilgjengeliggjort offentlig informasjon for hvert firma sitt organisasjonskart for identifisering av nøkkelpersoner.

### **3.3 Metode for datainnsamling**

#### *3.3.1 Dybdeintervju*

Innsamling av kvalitativ data kan ifølge Johannessen, Olsson og Tufte (2011) utføres ved hjelp av dybdeintervju, fokusgrupper eller observasjon. Med tanke på problemstillingens natur og forskningsspørsmålene, ville de ulike informantenes svar under intervjuet resultere i at man potensielt oppgir selskapets strategiske intensjoner og handlinger. Dermed kunne svarene de gav kategoriseres som sensitiv informasjon. Johannessen, Olsson og Tufte (2011) påpeker at i slike tilfeller vil gruppesamtaler være lite hensiktsmessig. Fokusgrupper ble naturligvis utelukket, på det grunnlag at konkurrerende foretak som diskuterer sensitive tema om sin bedrifts forretningsstrategi vil være lite hensiktsmessig for både informantenes ønske om deltakelse og hva som eventuelt ville resultert i valid data i etterkant av gruppesamtalen. Hva gjelder observasjon var det i dette tilfellet heller ikke mulig. Dette begrunnes i studiens kompleksitet og avhandlingens begrensede tidsaspekt gitt oppgavens prediktive tilnærming og resultatenes fremtidige synlighet. Kvalitativ metode for innhenting av data falt dermed på dybdeintervjuer. I følge Gripsrud, Olsson og Silkøset (2007) er dybdeintervjuer hensiktsmessig når man ønsker å forstå individuelle årsaker og sammenhenger, og spesielt egnet dersom tema kan oppfattes som sensitive av respondentene. Intervju som metode ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen, (2011) er en fleksibel metode som muliggjør fyldige og detaljerte beskrivelser, da den fokuserer på informantens opplevelse av et emne, noe som jeg også vektlegger i min tilnærming innledningsvis i dette kapitlet.

Fordelen med dybdeintervjuer var at den enkelte respondent får anledning til å resonnerer dypere uten å bli påvirket av andres meninger. Med kun to mennesker i rommet skaptes det også en trygg og konfidensiell atmosfære, som bidro til at respondenten lettere åpnet seg og ga ærlige svar. Ulempen med metoden var dog nevnte biases/subjektivitet fra intervjuobjektet og forsker, i henhold til avsnitt 3.1.

### 3.3.2 *Intervjuguiden*

Intervjuguiden (Vedlegg 2) ble utformet på forhånd og rekkefølgen av spørsmålene delvis fastlagt, da mitt ønske med den kvalitative tilnærming var å få frem informantenes beskrivelser av fenomenet for å kunne tolke betydningen. Jeg valgte semistrukturerte intervjuer, fordi informantene skulle få muligheten til å gå dypere inn på de aktuelle temaene jeg ønsket belyst, samtidig som mine definerte spørsmål skulle gjennomgås, jamfør min eksplorative tilnærming som nevnt innledningsvis. En semistrukturert tilnærming har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, tema og rekkefølge kan varieres (Johannessen, Olsson & Tufte, 2011). I følge Johannessen, Olsson og Tufte (2011) gir denne strukturen informantene større frihet til å uttrykke seg. En annen fordel med en semistrukturert tilnærming var at den vil være egnet for sammenligning av data fra de ulike informantene. Dette begrunnes i at ustrukturerte fremgangsmåter kan gjøre det vanskelig å sammenligne informantenes svar i etterkant (Johannessen, Olsson & Tufte, 2011). En delvis strukturert intervjuguide vil dermed følge en bestemt rekkefølge på temaene, men kan endres dersom informantene bringer nytt tema på banen, og vil dermed gi intervjuer en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannessen, Olsson & Tufte, 2011).

Den semistrukturerte tilnærmingen styrket også sammenligningsgrunnlaget ved at informantene blir stilt de samme spørsmålene, samtidig som intervjuet åpnet for å kunne stille spørsmål med utgangspunkt i informantenes beskrivelser og utsagn for videre utdyping og avklaring. Fleksibilitet under intervjuet var viktig i tilfellet informanten utdypet et tema, som kanskje ikke intervjuguiden plukket opp. Som intervjuer ville jeg derfor ikke avbryte informanten i en konstruktiv innsikt som kunne løfte oppgavens resultater. Dermed tillot jeg digresjon fra intervjuguide, siden det kunne generere ny informasjon til å benytte og bygge videre på senere i studieprosessen.

Intervjuene startet med en åpen tilnærming, og en uformell prat omkring informanten og selskapet. Intervjuet fortsatte deretter med de forhåndsbestemte spørsmålene. Av praktiske årsaker, og eliminering av eventuelle feilkilder og misforståelser, valgte jeg å ikke benytte meg av teoretiske begreper som informantene ikke kjenner til eller kan ha en misoppfatning av. Bradburn, Sudman og Wansink (2004) understreker viktigheten av å stille spørsmål som er lett forståelig for informantene. De fokuserer også på viktigheten med å unngå bruk ladede ord, og Kvale (1997) antyder at spørsmålene i intervjuguiden bør være kort og lett forståelig.

Dette valgte jeg å følge gjennom intervjuprosessen. For å oppnå dette har jeg forsøkt å unngå bruk av akademisk fagspråk såfremt det har vært mulig. Siden min problemstilling og følgende tematikk bestod av teoretiske begreper; slik som disruptiv innovasjon, diffusjon og ulike strategiske responser på dette fenomenet, eksisterer det vokabulære ulikheter mellom overordnet forskningsspørsmål og spørsmålene i intervjuguiden. Dette fordi informantene kunne ha vanskeligheter med å forstå oppgavens teoretiske begrep, og individuelle misoppfatninger kunne skape mindre reliable data. Av denne grunn valgte jeg å fjerne den opprinnelige delen av intervjuet som eksplisitt brukte begreper omkring disruptiv innovasjon. Dette begrunnes i at veileder og jeg mente dette ikke vil resultere i noe spesielt utbytte, men vil legge unødvendige føringer på intervjuobjektene, og mulig misforståelse av begrepene. Føringer og misforståelser kan igjen føre til feiltolkning av intervjuers formål og dermed resultere i feilkilder i datamaterialet. Dette gjaldt direkte bruk av begrepet disruptiv innovasjon, da et fåtall kjenner til teoriens beskrivelse, da både litterære som praktikere ofte har en misoppfatning av begrepet, som nevnt i kapittel 2. Dermed ble spørsmålene i intervjuguiden delt inn i forståelige underspørsmål som alle tar sikte på å belyse problemstillingen. Dette ville også øke graden av felles forståelse blant informantene, da ingen kan tolke mindre kjente teoretiske begreper forskjellig.

Hva gjelder gjennomføringen ble det i alt avholdt 7 intervjuer som varierte mellom 55 minutter til 70 minutter. Alle intervjuene ble avholdt i informantenes lokaler, fordi atferden kan observeres i et naturlig miljø og respondenten kan forklare og vise hvordan de går frem i ulike situasjoner. Båndopptaker og notater ble benyttet under intervjuprosessen. Fordelen med bruk av båndopptaker er at den registrerer forhold som tonefall og pauser, som kan være vanskelig å få med seg i tekst og notater (Johanessen, Tufte & Christoffersen, 2011). I etterkant av intervjuene ble båndopptak transkribert kort tid etter avholdt møtet.

### **3.4 Dataanalyse**

Innledende personlige spørsmål ble ikke behandlet da mine respondenter holdes anonyme. Det samme gjaldt besvarte spørsmål som avvek fra studiens forskningsspørsmål og problemstillingen, eller der respondentene i stor grad digregerte fra problemstillingen og min avhandling sitt relevante fokusområde.

Gjennom å bruke en multiple-case studie har jeg foretatt en analyse av hvert individuelle case. Fordelen med dette var at man kan få fram ulikhetene og likhetene mellom casene på en tydelig måte. Transkribert datamaterialet har i etterkant blitt bearbeidet og redusert gjennom en meningsfortetning. Meningsfortetning innebærer å komprimere det innsamlede datamaterialet til et kortere og mer presist sammendrag (Kvaale, 2009). Videre kan man enten utforme meningsfortetningen i henhold til intervjuguiden, eller fortette respondentenes svar separat. For min avhandling var det hensiktsmessig å følge intervjuguiden, og sammenligne de ulike respondentenes svar da dette har muliggjort å bedre sammenligne disse på tvers av problemstilling og dens underpunkter, samt på tvers av temaer som jeg hadde identifisert før eller under analysen.

For å sammenligne casene og identifisere likheter og ulikheter, gjennomførte jeg intervjuene på relativt lignende måte. Som påpekt tidligere, ble intervjuguiden fulgt, men jeg tillot digresjon fra emnene i siden det kunne generere ny og nyttig informasjon som jeg kunne bygge på senere i forskningsprosessen. Jeg forventet noe overlapping mellom dataanalyse og datainnsamling. Slik ble det også mulig for meg å justere oppgavens fokus dersom jeg identifiserte interessante funn eller variabler underveis i forskningsprosessen som jeg ikke fokuserte på fra begynnelsen. Som påpekt av Eisenhardt (1989) gir denne overlappingen forskeren en head-start i analysen, men tillater også fordelen av en fleksibel datainnsamling. Det viste seg at innsamlede data fra de ulike casene var av slik interesse for meg, men utenfor min problemstilling, at det underveis ble foretatt modifikasjoner og supplerings av det opprinnelige teoretiske rammeverket. Teorien ble sådan supplert med diffusjonsteorien og adopsjon som både respons og et kriterium til disrupsjon. Dette ledet også til en endring i min opprinnelige problemstilling, da dataene gjorde det klart at jeg kunne bruke svarene til en mer utdypende oppgave. Intervjuguiden var dog uforandret gjennom hele prosessen.

### **3.5 Studiens reliabilitet**

Innenfor kvantitativ forskning brukes reliabilitet som et kriterium for kvalitet. For å sikre og forbedre forskningskvaliteten i denne studien la jeg vekt på gjennomgående transparens i oppgaven gjennom en detaljert redegjørelse i ovenstående kapitlet samt valg av vedlegg for å vise til data og ikke subjektive biaser. Hvordan ulike forskere velger å bearbeide, og vise til hvilke data som faktisk blir benyttet i meningsfortetningen, vil øke graden av subjektivitet og redusere reliabiliteten. Reliabiliteten i studien beskriver sammenhengen og repeterbarheten i

forskningsprosessen (Yin, 2014) og referer til hvor pålitelig den er i forhold til datamaterialet. Ettersom jeg var en del av den kvalitative studien vil studien og informantene aldri være helt uanfektet av forskeren. Dette kan gjøre det vanskeligere å beslutte kvalitative studiers pålitelighet. En viktig faktor tilegnet denne studien var dermed å differensiere informasjon innhentet under intervjuene og mine egne vurderinger. Forskeren kan styrke påliteligheten ved å gi leserne en inngående, åpen og detaljert framstilling av fremgangsmåten (Johannesen, Olsson og Tufte, 2011) å gi leseren innsyn i hele forskningsprosessen (Thagaard, 2009), slik som jeg har redegjort for gjennom dette kapitlet. Denne gjennomsiktigheten har jeg gitt oppgaven ved å følge anbefalingene fra ovennevntes teoretikere i hele prosessen. Dette gjør at fremtidige forskere i høy grad bør ende opp med samme resultater og konklusjon, ved å følge den samme metoden som beskrevet over i min avhandling.

### **3.6 Øvrige betraktninger ved oppgaven**

Dette avsnittet fremgår som en del av metodekapittelet og legger til grunn ulike elementer som ikke har vært med i betraktning for utarbeidelse av avhandlingens studie og resultater.

Når det kommer til tjenesten SBL var det ikke forsøkt å definere tjenesten til respondentene i forkant og sådan kunne deres oppfatning av tjenesten være forskjellige. Det er dog en felles forståelse for tjenestens egenskaper og konsekvenser, da dette tema ligger «top of mind» i bransjeaktørens strategiske utviklingsagenda. Oppgaven hadde sådan ikke tatt utgangspunkt i å kartlegge og forklare ulike SBL, men tok utgangspunkt i respondentenes forklaring som en tjenesteløsning som betjenes av forbruker med eller uten megler. Også omtalt som helt eller delvis SBL, plukklisterjeneste eller hybrid SBL. Megleraktørens ulike definisjoner av SBL kunne dermed være en avviksfaktor, som påvirker hvordan respondentene oppfatter SBL sine disruptive egenskaper.

Det ble heller ikke tatt høyde for å differensiere boligmassen, det å skille mellom ulike eiendomstyper og hvordan ulike boliger med deres respektive eiere har ulike behov i salgsprosessen. Med andre ord hvordan generiske leiligheter og deres eiere har andre behov til megler og SBL, enn de som selger betydelig mer komplekse eiendommer i dyrere sjikter. Dette knyttes også til elementet rundt hvordan man betjener rurale områder der det er færre kjøpere og lave omsetningsvolumer (Scenariorapport 2020).

Stilt overfor tidens utfordringer har meglerbransjen et fortrinn – eiendomsmeglingsloven. Loven er gitt for å beskytte forbrukernes interesser. Det stilles meget høye kompetanse- og kvalitetskrav for å kunne drive med profesjonell eiendomsformidling. Lovgiver har bestemt at meglernes skal være garantisten for trygg bolighandel. Derfor fungerer loven også som en beskyttelse av de seriøse eiendomsmeglerne (Strømsnes, 2016). Respondentene hadde gjennom intervjuprosessen lagt til grunn offentlig regulering fra myndigheten som en begrensende faktor for innovasjon og utvikling i markedet. Det har dermed vært umulig å forutsi politiske reguleringer og hvordan dette vil kunne påvirke utviklingen, og hvordan loven stiller seg til salg av eiendom gjennom forbruker og hvordan ansvaret fordeles mellom forbruker og megler i fremtiden.

Forbrukermyndighetene derimot ønsker å stykke opp salgsprosessen i biter for å gi forbruker større muligheter til å velge hvilke tjenester de selv kan utføre og hvilke de kjøper. Det er vanskelig å forutsi hvilke reguleringsendringer som kommer og når de kommer, men det er stor usikkerhet knyttet til hvilke konsekvenser de får for konkurransesituasjonen i eiendomsmarkedet (Scenariorapport2020). Fremtidens eiendomsmegling kommer i merkelig grad til å påvirkes av myndighetenes lovregulering. Scenariorapportens deltagere er sikre på at deregulering vil skje, men som nevnt over er resultatet enda ikke målbart og kjent. Dette er viktig å påpeke fordi dersom regulering blir mer forbrukerorientert vil dette kunne påvirke både forbrukers og etablerte aktørers adopsjonstakt ytterligere, både i positiv og negativ retning gitt utfallet av reguleringsbestemmelser. Dette ble dermed unngått omtalt i intervjuene og videre behandlet i denne avhandlingen.

Grunnet oppgavens omfang har avhandlingen ikke hensyntatt globale utviklingstrender, men hva som foregår internasjonalt innenfor dette området vil kunne påvirke eiendomsmeglerbransjen. Oppgaven har kun tatt for seg Oslo og omegn som utgangspunkt for innhenting av data. Det kan imidlertid være store demografiske forskjeller.

Oppgaven var også begrenset til å forske på etablerte interne aktørers respons og satsningsvilje rundt selvbetjeningsløsninger og ikke tatt høyde for, eller intervjuet eksterne disruptører som tilbyr samme tjeneste som avbildet i Real-Techkartet i vedlegg 3.



## 4.0 Presentasjon av funn

Kapitlet består av aktuelle avsnitt relevant til, og utarbeidet ut fra, masteravhandlingens tema og problemstilling. De empiriske funn og datamaterialet presenteres gjennom en kategorisk og aggregert oppstilling av majoritetens svar til oppgavens forskningsspørsmål. Empirien vil dermed være objekt for meningsfortetting og reduksjon, og presentere hovedfunn ut fra tabell i vedlegg 1.

### 4.1 Innovasjonsfokuset i bransjen

*«Dagens løsning er ikke en optimal arbeidsprosess. Åpenbare tregheter i hvordan vi megler boliger, skaper behov for effektivisering, da mye vi driver med er ikke verdiskapende for kunden. Det er grunnen til at SBL kommer» -Respondent 2*

Alle informantene er enige at de opererer i en konservativ bransje med historisk sett, lav innovasjonstakt generelt. Men den teknologiske utviklingen tar igjen bransjen. Bransjens eksisterende forretningsmodell oppleves dermed som svært utsatt for innovasjoner, både fra eksterne og interne aktører, som kan endre bransjens måte å levere verdi på i fremtiden. Det er samtidig gjengsoppfatning at alle aktører følger hverandre hva gjelder nye innovasjoner, herunder produkter og tjenester.

5 av 7 informanter oppgir at deres innovasjonsfokus rettes mot nye kundebehov, og ulike metoder for å effektivisere og automatisere verdikjeden, og oppgir både like og ulike strategiske responser for å synliggjøre meglers verdi i fremtiden. Dette innovasjonsfokuset er det også en generell enighet om at bidrar til å forbedre selvbetjeningsløsningene over tid, eksemplifisert med følgende sitat:

*«Mye av innovasjon blant aktørene forbedrer forbrukers ståsted, sånn som digitale plattformer, blockchain, mer tilgjengelighet på nett; digital boligverdi, eierskiftehistorikk, etc. Forbruker er, og blir stadig, mer kompetent og markedet blir mer transparent. Dette gjør det enklere å selge selv. Når i tillegg eiendomsaktørene fokuserer på utvikling, økt digitalisering og automatisering, er dette åpenbart en klar styrke for neste generasjons selvbetjeningsløsninger» -Respondent 5*

## 4.2 Selvbetjeningsløsning - en disruptiv innovasjon?

Informantene oppgir at bransjen har vært veldig opptatt av en slik tjeneste i en lengre periode. I utgangspunktet undervurderes SBL på grunn av dagens eksisterende løsninger, men 7 av 7 respondenter er enige om at SBL vil komme, men med ulik grad av alvorlighet og konsekvenser for bransje og marked som oppstilt i vedlegg 1 Majoriteten av respondentene er enige i at over tid vil disse tjenestene forbedres gjennom den teknologiske utviklingen som har tatt igjen bransjen, herunder gjennom økt digitalisering, automatisering og effektivisering som følge av ønske om både flere og nye konkurransefortrinn samt ønske om å redusere egen kostnadsbase. Relatert til at alle informantene er enige om at bedre SBL vil komme inn i markedet, avdekte min studie også at 6 av 7 aktører (der 1 aktør ikke svarte på spørsmålet) ønsker å respondere på SBL med å adoptere SBL dersom tjenesten blir mer attraktiv for deres verdi og til kunden. Dette kan ses i sammenheng med bransjens oppfatning at: «*alle følger alle*» da bransjen er liten, transparent og må gjøre som resten for å beholde konkurransevne.

Majoriteten av respondentene sier sådan at de vil komme med SBL dersom løsningen viser seg attraktiv å adoptere av de andre aktørene. Den ene av de 7 som ikke ønsker å adoptere er den aktøren som går i helt motsatt retning og responderer med å tilby tjenester som øker megler verdi gjennom kjøpsmegling og rådgivning, men adopterer SBL dersom de må for å opprettholde konkurransevne og overleve.

Informantene oppgir at det som skal til for at SBL vil komme betinges av en forbedring av tjenesten og at tjenesten kommer fra en av de store aktørene og økt tilgjengelighet ved at flere etablerte aktører vil levere en selvbetjeningsløsning, herunder de største. Et viktig funn i min studie har avdekket er at blant de store aktørene er det ønsket å levere en helt eller delvis SBL til sine kunder, og at det også allerede er implementert i ulike regioner som pilotprosjekt.

### 4.2.1 Definerer respondentene selvbetjeningsløsninger som en disruptiv innovasjon?

6 av 7 oppgir at SBL er en mulighet, som kommer med utfordringer, men samtidig oppgir 3 av de 6 senere under intervjuet at det også er en trussel. Hva gjelder SBL som en mulighet oppgir majoriteten av respondentene SBL som en betydelig mulighet for å gi kunden et større tilbud av tjenester som bedre kan betjene alle segmenter, øke egen kapasitetsutnyttelse samt redusere egne kostnader. Samtidig oppgir de at SBL kan utgjøre en formidabel trussel mot

eksisterende næringsgrunnlag, da denne nye innovasjonen vil skape store endringer i bransjen.

*«Selvbetjeningsløsninger vil ikke slå hele markedet, det er så få som bruker det. Er dog usikker på om det vil bli den dominerende metoden, men vi anser ikke selvbetjeningsløsninger som disruptivt.» - Respondent 7*

*"Tror ikke tradisjonell metode for salg vil veltes, men forstyrres.» - Respondent 6*

*«Spørsmålet er om kunden er villig til å endre kjøpsatferd, sånn at SBL blir den nye praksisen, er det vi er veldig usikre på. Men hvis aktører lykkes med tjenesten, da tror jeg nok det blir det.» - Respondent 3*

*«Vil ikke forstyrre mye, selge selv har folk gjort før, det er nå bare forenklet.»  
- Respondent 1*

Hvorvidt SBL kan utgjøre en disruptjon er det delte meninger om, og blir betinget av faktorer som vil behandles videre i påfølgende avsnitt. Hva gjelder disruptjon anser ikke flertallet av respondentene SBL som disruptiv, og av de som ikke ser på SBL som disruptiv undervurderes også tjenesten. Ser man på dette også opp mot deres strategiske respons dreier de seg mot å ignorere SBL inntil videre.

Til tross for at majoritetens av informantene ikke anser SBL som en disruptiv tjeneste, observeres det at de ofte kun tar dagens løsning i betraktning, med vekt på at det er for få som bruker og ønsker å bruke selvbetjeningsløsninger. Det paradoksale er at når de beskriver selvbetjeningsløsninger så legger de til grunn de fleste av de egenskapene som er nødvendige for å oppfylle de kriterier til å kunne definere SBL som en disruptiv innovasjon. Blant egenskapene aktørene oppgir er at SBL er en innovasjon som er dårligere enn dagens tradisjonelle metode, i utgangspunktet målt i selvbetjeningsløsningens ytelse (ref. modell 2.1). Altså mener respondentene at SBL fungerer dårligere enn eksisterende metode for salg av eiendom når det vurderes mot kriteriet ytelse. SBL oppgis av informantene også å være en enklere tjeneste enn hva man får ved tradisjonelle metode, stort sett dårligere og generelt billigere enn eiendomsmegler og ikke myntet mot deres kunder, altså en tjeneste ment for en annen nisje som ikke konkurrerer med deres.

Samtidig er det verdt å bemerke seg i respondentenes svar at de mener tjenesten vil forbedres

over tid og på sikt kunne ta større markedsandeler i fremtiden, dog er dette ikke målbart enda. Eksemplifisert med utsagn som:

*«SBL vil bli bedre og enklere over tid, og når flere aktører lanserer SBL vil det også bli mer tilgjengelig. Endring i tankesettet hos kunden har allerede skjedd, nå mangler adopsjonen.» - Respondent 4*

Et avvik i mine funn, sett mot kriteriet til disruptjon, er at informantene mener det burde være enda enklere å betjene for forbruker enn dagens SBL er i dag. Også av gjengs oppfatning er at dagens løsning skulle vært enda billigere for at kunden skal adoptere denne tjenesteløsningen enda raskere. Dette fordi dagens løsning er billigere enn bruk av de billigste meglere, men ikke betydelig billig nok til at selger skal ønske å benytte seg av dagens SBL. Oppsummert er flertallet enige om at dagens selvbetjeningsløsning er enklere, dårligere i ytelse enn dagens tradisjonelle metode for salg, og betjener et lite nisjemarked som oppleves mindre attraktivt å betjene per dags dato. De anser heller ikke dagens SBL som disruptiv, men tillegger SBL alle kriterier til å kunne kalle SBL en disruptiv innovasjon etter teoriens definisjon. I tillegg er det gjengs oppfatning at selvbetjeningsløsninger blir undervurdert, da flere aktører velger å ignorere SBL inntil det viser seg attraktivt.

Et annet interessant funn er at respondentene oppfatter at boligkjøperne ser på SBL som foreløpig en utrygg tjeneste. Av den grunn er kjøperne fraværende på andre siden av eiendomstransaksjonen, og at dette kan bidra til at SBL enda er i en tidlig adopsjonsfase.

### **4.3 Informantenes strategiske respons til SBL**

Konsekvensene undersøkt i denne studien som følge av SBL sin inntreden i markedet, brukes som måleparametere for å kunne si noe om graden av disruptivitet. Se vedlegg 1 for de ulike responsene og identifiserte konsekvensene oppgitt av de studiedeltagende eiendomsaktørene.

Mine funn viser at respondenten har ulike tilnærminger til hvordan de strategiske responderer. Et viktig funn viser at en av største aktørene (omtalt som de aktørene med mest bransjepåvirkning) oppgir en offensiv dreining mot en strategi der forbruker gjør hele eller deler av salgsprosessen selv, ofte omtalt som helt eller delvis selvbetjeningsløsning, hybrid selvbetjeningsløsning eller plukklistetjeneste. Mindre aktører oppgir en mer defensiv

tilnærming; de er avventende, blir ikke de første til å levere tjenesten, men velger i introdukeringsfasen å foreløpig ignorere, men kommer til å adoptere konseptet med selvbetjening dersom det oppleves attraktivt, er ønsket av forbruker og nødvendig for opprettholdelse av konkurransevne. Denne strategiske tilnærmingen setter respondenten i sammenheng med at alle følger alle, og dersom en av de store kommer med en attraktiv SBL for kundene i markedet, er ønske fra 6 av 7 å adoptere SBL som respons.

En aktør med også god størrelse målt i høye markedsandeler oppgir at de ser mer i motsatt retning for å øke meglers verdi i fremtiden, nettopp ved kjøpsrådgivning som strategisk respons, det de oppgir som motstykket til selvbetjeningsløsninger.

#### *4.3.1 Konsekvenser av respondentenes strategiske valg til SBL*

I min studie har respondentene identifisert flere relevante konsekvenser relatert til SBL sin inntreden i markedet. Under vil avsnittet deles inn i konsekvenser for aktørene, megler og kunden.

##### Konsekvenser for etablerte aktører:

- SBL utfordrer bransjen og vil øke innovasjonstakten
- Konsolidering / oppkjøp
- Ulike posisjonering gir større grad av differensiering
- Aktører tvinges til å endre forretningsmodell
- Nedleggelse av virksomheten
- Alle følger alle, aktørene må levere SBL gitt etterspørsel, og dens økende attraktivitet.

En viktig og overordnet konsekvens fremlagt av respondentene er at når en attraktiv SBL vil komme i markedet vil dette tvinge frem nye strategiske responser blant de etablerte meglerselskapene. Videre mener de at dette vil øke innovasjonstakten generelt, da begrunnet i at egen og konkurrerende aktørers strategiske respons vil øke tilgjengelighet ved at når noe blir attraktivt følger den transparente bransjen trenden. Til nå har aktørene tilbudt så å si de samme produktene og tjenestene, men unntak av noen få som har kommet med nye innovasjoner til produkt- og tjenesteforbedring. I tråd med respondentenes utsagn er dette innovasjoner de har hatt eksklusivitet til i få måneder inntil de andre aktørene har kommet

med det samme, ref. «alle følger alle».

*«Markedet er jo slik at alle følger dersom noe som kommer er attraktivt.»*

*- Respondent 5*

Majoritetens oppfatning er at de fleste aktører vil adoptere nye forretningsmodeller med mer fokus på selvbetjening gitt dens økende inntreden og attraktivitet i markedet. Både på frivillig og tvungen basis.

Introduksjon av SBL og økt adopsjon hos forbruker mener majoriteten vil over tid kunne ta flere markedsandeler. Dette vil tvinge etablerte aktører til å ta strategiske beslutninger om hvorvidt de vil adoptere denne nye tjenesten, eller velge andre strategiske responser. Flertallet mener at bedre SBL kommer og dermed vil markedet ifølge respondentene preges av ulike strategiske tilnærminger som igjen gir differensierte aktører med ulike standpunkt til SBL som nevnt innledningsvis. Disse forskjellene vil hovedsakelig vises i hvordan aktørene vil levere verdi til sine kunder. Gjengs oppfatning det de anser som den mest drastiske konsekvensen er dersom SBL tar feste, er at det vil bli færre meglerselskaper som følge av konsolidering og nedleggelse av selskaper. Dette gjelder spesielt de som ønsker å beholde eksisterende praksis for salg av eiendom.

Essensen som kan trekkes ut fra respondentenes identifiserte konsekvenser er at SBL vil i ulik grad påvirke den enkelte aktør, relatert til dens størrelse i markedet og valg av respons. Gjengs oppfatning blant respondentene er at de mindre aktørene mest sannsynlig vil oppleve konsolidering, noen dør ut og at deres ulike strategiske posisjoneringer gir større grad av differensiering før disrupsjonen. Respondentene mener SBL utvikles for å minimere kostnader, meglertjenestene blir billigere og gitt ulike strategiske responser vil man oppleve et mer fragmentert og differensiert aktørbilde i markedet. Det er også en samlet oppfatning at de største selskapene med nok ressurser vil bestå, mens de mindre vil på sikt tvinges til endring av strategi og forretningsmodell for å tilpasse seg markedets behov i forhold til SBL sin økte attraktivitet og etterspørsel. Hvis ikke identifiserer respondentene konsekvensene som så alvorlig at de mindre aktørene kjøpes opp eller må legge ned sin virksomhet. Dette peker til at disrupsjon vil være relativ gitt de ulikes aktørenes strategiske valg og markedsstørrelse.

### Konsekvenser for meglers roller:

- Nedskalering i antall meglere
- Lavere provisjoner og færre oppdrag i møte med SBL
- Spesialiserte roller og mer fokus på rådgivning der de beste meglerne forblir.

Som følge av at flere bedrifter kontemplerer å komme med en SBL, vil bransjen oppleve ulike grader av hvordan SBL vil påvirke yrkesrollen. I tillegg til økt fokus på digitalisering og automatisering som bidrar til å forenkle utviklingen og forbedringen av morgendagens SBL, mener respondentene meglers arbeidsoppgaver blir mer spesialiserte og sådan blir meglerrollen mer differensiert. De peker til eiendomsmegler mer som en fremtidig spesialisert rådgiver, i større grad enn en selger.

Som følge de ovenstående punkt vil de tradisjonelle megleraktørene måtte se på egen kostnadsbase, i møte med SBL. Dette henger også tett sammen med ny posisjon som følge av at SBL vil tvinge frem nye strategiske responser blant de etablere meglerselskapene. Kostnadsfokus som kommer som følge av at SBL utvikles, vil i utgangspunktet reduserer meglerprovisjon i møte med SBL og sådan vil det bli mindre attraktivt å være/bli megler. Dette mener respondentene vil redusere antall meglere.

*«Konsekvenser av at etablerte kommer med SBL, og det slår an, er en dramatisk reduksjon i etterspørsel etter meglertjenester» -Respondent 5*

Samtidig identifisere også flere av respondentene at en SBL vil kunne forsterke meglerens faglige rolle, herunder knyttet til meglers differensierte rolle utenfor sin salgsrolle. Denne spesialiseringen er også knyttet til valg av strategisk respons, både frivillig og tvunget valg:

*«Ved implementering av SBL vil etablerte aktører tvinges til å ta et standpunkt om de vil differensiere seg, enten på det tradisjonelle eller inkludere SBL. Da vil det bli et tydeligere bilde av hva de enkelte meglerhusene står for.» - Respondent 2*

### Konsekvenser for forbruker

- Raskere adopsjon av ny metode for å selge eiendom
- Observerbarhet / tilgjengelighet endrer forbrukers kjøpsatferd.
- Billigere tjenester
- Flere tjenester som dekker ulike behov pga differensierte aktører

Ett viktig funn hva gjelder konsekvensen for forbruker relateres til informantenes strategiske respons på SBL. Hovedfunn her viser at 6 av 7 etablerte aktører sikter i retning adopsjon betinget av faktorene; billigere pris, tjenesteforbedring, enklere brukergrensesnitt samt tjenesten må komme fra en av de store etablerte aktørene til SBL som oppgaven legger frem under, i avsnitt 4.4. Et unntak er aktøren som satser i retning av kjøpsrådgivning, det motsatte av SBL. Viktig element tilegnet denne respondentens strategiske retning er at aktøren har også ytret å snu ønsket retning, tilpasse seg og levere en SBL dersom nødvendig for overlevelse dersom SBL bli attraktivt for andre aktører og forbruker. I realiteten er dermed 7 av 7 aktører tilbøyelig til å adoptere SBL. En viktig identifisert konsekvens som følge av adopsjon som majoritetens respons er at de mente dette vil bety en raskere forbrukeradopsjon som en konsekvens av at SBL blir mer synlig og tilgjengelig. Sådan påpeker de et viktig funn; at disrupsjon er avhengig av faktoren adaptasjon, både adopsjon som strategisk respons til SBL, hvordan aktørenes adopsjon av SBL øker denne tjenestens tilgjengelighet og observerbarhet og påvirker forbrukers adopsjon av tjenesten. Introduksjonen av SBL mener vil altså endre forbrukeratferden. Flere av respondentene oppgir at på sikt vil større tilgjengelighet som følge av at alle kommer med SBL som respons, endre kundebehov og deres kjøpsatferd i enda større grad, spesielt som følge av at en stor aktørene lanserer og deretter de andre aktører kommer med tjenesten. Økt tilgjengelighet mener de vil skje begrunnet igjen i markeders transparens gjennom det alle respondentene sier er bransjenormen: «alle følger alle».

#### **4.4 Kriterier til forbrukers adopsjon av selvbetjeningsløsninger**

Blant oppgavens funn, relatert til hvilke faktorer som vil påvirke forbrukers adopsjon av SBL, identifiserte studien følgende elementer:



- Pris
- Tjenesten må forbedres / Enklere brukergrensesnitt
- Økt trygghet til tjenesten
- Generasjonsskifte
- SBL må komme fra en av de store etablerte aktørene

Avsnittet vil ta utgangspunkt i de mest kritiske elementene til problemstillingen

1. Tjeneste-/Produktforbedring samt prisreduksjon
2. SBL lanseres fra en av de store aktørene samt økt trygghet og tilgjengelighet

#### 4.4.1 Tjeneste-/Produktforbedring samt prisreduksjon

*«Skal SBL overta eller ta deler av markedet, så må man ha mer sofistikerte verktøy.»*

*- Respondent 6*

*«Pris, trygghet og det må være et fantastisk grensesnitt. Det må være enkelt.»*

*- Respondent 2*

*«Dersom jeg oppfatter det å selge bolig via SBL like enkelt som nettbank, så vil det bli adoptert. Altså et bedre brukergrensesnitt.» -Respondent 4*

I følge respondentene må SBL bli bedre i ytelse, billigere, enklere å betjene samt bli et tryggere produkt for at kunde skal benytte seg av løsningen. Blant kriteriene oppgitt av aktørene som påvirker forbrukers adopsjon av selvbetjeningsløsninger finner man flere like oppfatninger og stor enighet blant de etablerte aktørene. Med utgangspunkt i avsnitt 4.2.1 angående aktørene oppfattelse av SBL som en disruptjon oppgir de at de rent tekniske detaljene ved tjenestene må forbedres for økt forbrukeradopsjon. Prisen på en selvbetjeningsløsning må reduseres for at kunden skal ønske å bruke tjenesten, da prisen per dags dato er for likt det av en billigere megler eksemplifisert i følgende utsagn:

*«Enten må SBL være så billig av forbruker faktisk er villig til å ikke bruke megler, eller så kan man like gjerne bruke megler.» - Respondent 6*

#### 4.4.2 SBL komme fra en av de store aktørene samt økt trygghet og tilgjengelighet

*«Store aktører kan påvirke kundene med sitt merke mer enn de små. Hvis en av de store tilbyr en SBL i sin merkevare så vil nok dette gjøre mye med kundeforholdene og mindretet raskere enn hva andre etablerte gjør. De med en større distribusjonskraft og merkevare vil klare dette bedre, gitt at brukeropplevelsen er god, og gitt at vi kan tilby kjøpere trygghet til SBL-merkevaren så har vi et godt utgangspunkt.»*

*- Respondent 3*

*«De store har åpenbart musklene til å utvikle en slik løsning og de har distribusjonsleddet. Med sin merkevare og kvalitetsstempel på en SBL, introdusert til millioner av lånekunder, så hadde denne SBL tatt enorme markedsandeler.»*

*- Respondent 5*

Effekten av at SBL kommer fra de store er identifisert som en overordnet faktor for at SBL skal kunne ta store markedsandeler, begrunnet med de stores evne til å lage en bra SBL, øke tjenestenes tilgjengelighet via deres kommunikasjonskanaler og at andre aktører følger etter. De store vil med sitt kvalitetsstempel skape mer trygghet og har størst innvirkning på endret forbrukeradferd.

*«Kjennskap skaper holdningsendring og øker trygghetsfaktorene» – Respondent 5*

Min studie viser at dersom SBL kommer fra en av de store er det i majoritetens oppfatning at dette i stor grad vil påvirke adopsjonstakten gjennom økt trygghet og tilgjengelighet og sådan ha størst effekt på dagens forbrukeradferd. Trygghet og tilgjengelighet er sådan de kriteriene som nevnes oftest av informantene som årsak til at forbruker skal benytte seg av en SBL.

*«Adopsjon vil skje ved større tilgjengelighet fra de store aktørene, kvalitetsstemplet deres gir betryggelse på pris samt på en enkel og trygg prosess.» - Respondent 5*

En av de største identifiserte svakhetene ved SBL oppgitt av respondentene, er det faktum at selvbetjeningsløsninger oppleves som utrygt av kjøper, og at kjøper står svakt i transaksjonen ved å handle av privatperson. Og som naturlig konsekvens vil boligselgere være restriktiv til å bruke en SBL, dersom bruk av SBL fører til fraværende boligkjøpere. Et funn relatert til dette,

er at majoriteten av informantene oppgir at ved en hybrid selvbetjeningsløsning, der både selger og megler kan betjene ulike deler av salgsprosessen, vil ansvar og risiko for salget tilfalle meglerselskapet når megler er involvert. Samtidig bidrar aktørene som ønsker å bistå kjøpersiden med kjøpsrådgivning som sin strategisk respons, å ytterligere redusere, om ikke fjerne, denne utryggheten, da kjøpsrådgivende megler bistår en svakere part og kan rådføre kjøper i møte med selger som har benyttet seg av en SBL. På sikt vil dette kunne øke forbrukernes adopsjonstakt.

*«Dagens løsninger skaper ikke trygghet, kjøper er fraværende og kunden må bearbeides.» - Respondent 3*

Det som ligger utenfor aktørenes kontroll som kan påvirke adopsjonstakten av SBL, på både godt og vondt, sier respondentene skyldes reguleringen. Respondentene mener bransjen er strengt regulert og dette hevder informantene hemmer innovasjonstakten i bransjen.

Under intervjuene ble det som nevnt avdekket at majoriteten av informantene oppgir at de store endringene vil komme fra de store aktørene, da de har mest ressurser, størst merkevaretrygghet og kan sette sitt kvalitetsstempel på tjenesten. Samtidig har de store aktørene flest kunder og mest effektive kommunikasjonskanaler til å introdusere, skape oppmerksomhet, og gjøre SBL synlig og attraktiv til forbruker.

På generell basis oppgir alle aktørene at meglerselskapene i markedet følger hverandre. Mer spesifikt; gitt at SBL viser seg å bli en attraktiv tjeneste for forbruker, ønsker flertallet å adoptere en tilsvarende løsning med unntak av den aktøren som strategisk responderer med å forsterke egen posisjon, meglers verdi og sine tjenester opp mot kjøpsrådgivning. En identifisert konsekvens av at alle følger alle og at 6 av 7 ønsker å adoptere SBL som strategisk respons gitt at SBL oppleves som attraktiv er at dette vil øke graden forbruker blir utsatt for denne nye tjenesten. Dette kommer frem av respondentene som hevder at jo flere som leverer tjenesten, så vil konsekvensen være økt observerbarhet av selvbetjeningsløsninger ut mot forbruker.

## 5.0 Analyse

Følgende kapittel vil drøfte mine funn i lys av avhandlingens teoretiske ramme om disruptive innovasjoner, innovasjonsdiffusjon og -adopsjon. Begrepet adopsjon vil både diskuteres fra perspektivet adopsjon som strategiske respons fra etablerte meglerselskap, samt forbrukers adopsjon av selvbetjeningsløsninger, da min oppgave legger til grunn begge som kriterier til at en innovasjon blir disruptiv.

Gjennom kapitlet skal vi dermed drøfte hvilke kriterier funnet i empirien vil bidra til å kunne definere hvorvidt selvbetjeningsløsninger kan betegnes som en disruptiv innovasjon, med særlig vekt å på:

1. Sammenligne SBL sine egenskaper med det av disruptive innovasjoner
2. Hvordan konsekvensene av de etablertes strategiske respons herunder adopsjon til selvbetjeningsløsninger definerer SBL som en disruptiv innovasjon, og i hvilken grad vil SBL oppleves som disruptiv for de ulike aktørene.
3. Hvordan kriteriene adopsjon som strategisk respons og innovasjonsadopsjon hos forbruker betinger en innovasjons disruptivitet.

### 5.1 SBL en disruptiv innovasjon?

*«Over the last twenty years, little by little, we have realized that we need additional theories to account for what's going on.» - Clayton Christensen (Denning, 2015)*

Christensens (1995; 1997) disrupsjonsteori har lenge vært gjenstand for diskusjon, endring og forbedring. Diskusjonen har ført til at flere forskere har pekt på svakheter ved Christensens teori. Akademikere, så vel som praktikere, har stilt spørsmål ved teoriens nøyaktighet og utfordret hans generaliserende teori og anbefalte strategiske responser. I tillegg har den tradisjonelle teorien som har søkt å behandle alle disruptive innovasjoner som én og samme, ført til stor forvirring rundt begrepet ifølge Markides (2006).

Problemet med å generalisere disruptiv innovasjon med andre radikale gjennombrudd som endrer et markeds konkurransemønstre er at ulike typer innovasjon krever ulike strategiske

tilnærminger. Supplerende disrupsjonsteoretikere omtalt i kapittel 2, påpeker at de erfaringene man har gjort gjennom å respondere på en disruptiv innovasjon ikke gjelder for alle bedrifter i et skiftende marked. Det denne oppgaven ønsker å avdekke er blant annet det faktum at disrupsjon må sees i sammenheng med at en innovasjon kan være disruptiv for noen aktører, og ikke for andre. Dette vil også reflekteres i hvordan ulike aktører med ulike forutsetninger, i møte med en ny innovasjon, vil respondere. Sådan vil også oppgaven knytte teorien om «relativitet» som et kritisk element til disrupsjonsteorien.

For å kunne si mer om SBL sin relative disrupsjon som en del av denne avhandlingens ønskede studiegrunnlag er det viktig å kunne identifiser hvilke egenskaper og kriterier som definerer en disruptiv innovasjon.

*«The characteristics of disruptive innovations are important because understanding them enables firms to identify and pay attention to the threats and opportunities of potential disruptions» – Allan Afuah (2009)*

I konsensus med Afuah (2009) er egenskapene til disruptive innovasjoner viktige å forstå fordi de gjør det mulig for et markeds selskaper å identifisere hva som kjennetegner en disruptiv innovasjon, sådan kan følge med på trusselen fra, og mulighetene, innovasjonen skaper. Evnen til å bedre forutsi markedsdiffusjonen av disruptive innovasjon er spesielt viktig nå, siden konvergensen i mange felt og fremskritt på andre områder skaper enestående mengder av disruptive innovasjoner (Linton, 2002).

Denne avhandlingen gjennomgående forsøkt å betrakte SBL som et eksempel på en disruptiv forretningsmodell- og tjenesteinnovasjon. For å kunne svare på problemstillingen må SBL sine identifiserte egenskaper omtalt av informantene diskuteres i lys av disruptivitetetsbegrepet.

Et av mine viktigste funn relatert til dette er hvordan aktørene opplever og beskriver selvbetjeningsløsninger. Respondentene identifiser i intervjuene mange av selvbetjeningsløsningens egenskaper, de samme egenskapene som også er kriterier som definerer hva som er en disruptiv innovasjon. Respondentene tilegner sådan SBL egenskaper som nettopp billigere, enklere og betjener et low end segment, og at tjenesten oppleves som mindre attraktivt per dags dato for mainstreammarkedets kunder. Selv om SBL ikke passer perfekt til Christensens begrepsfestede egenskaper som kjennetegner en disruptiv innovasjon,

er det også dette oppgaven prøver å belyse. SBL oppfylder kriteriene til å være enklere, billigere og av foreløpige dårligere kvalitet, men for et marked som ikke tilfredsstiller behovene til kundene i det etablerte og tradisjonelle markedet. Disse inferioritets egenskapene er ifølge Christensen, Alton, Rising og Waldeck (2011) en av hovedårsakene til at disruptive innovasjoner ofte undervurderes av etablerte aktører, et kriterium som også definerer en disruptiv innovasjon ifølge teorien.

I tråd med teorien omtaler respondentene de samme og typiske egenskapene til en disruptiv innovasjon, men et viktig funn er at de anser ikke SBL som disruptiv og omveltende for bransjen og den tradisjonelle forretningsmodellen. Dette indikerer en undervurdering av denne tjenesten. Undervurdering av innovasjon er også et av kriteriene definert av Christensen et.al (2011) som årsak til at en disruptiv innovasjon har en slik omveltende kraft, nettopp fordi den ikke ble ansett som en trussel i utgangspunktet. I lys av hvordan aktørene har ønsket å respondere som nevnt i 4.3 og vedlegg 1, er det sammenheng mellom avhandlingens empiri og teori. Man ser at hos de respondentene som ikke anser SBL som disruptiv og undervurderer tjenesten, er deres strategiske respons å ignorere SBL inntil videre til adopsjon blir nødvendig. Dette relateres til Charitou og Markides (2003) samt Alkan og Gemici (2016) teori, der de hevder å ignorere som respons benyttes oftest der aktørene undervurderer trusselen fra den potensielle disruptive innovasjonen.

Slik respondentene oppfatter selvbetjeningsløsning oppfyller tjenesten kravene til å være «disruptiv by design», da den oppfyller egenskapene billigere, enklere og dårligere i ytelse enn den tradisjonelle metoden for salg av eiendom. I tillegg SBL er introdusert i et low end nisjesegment, ikke ment å ta store andeler slik som tjenesten er designet i dag. Disse kriteriene er ifølge teorien, egenskaper som kan definere hvorvidt ny innovasjon kan kalles disruptiv. Det kriterium som en selvbetjeningsløsning i dag mangler for å kunne si mer om dens disruptivitet er bevegelsen opp fra nisjemarked til mainstreammarked (tradisjonelle metode for salg av eiendom) der mainstreammarkedets kunder heller prefererer SBL over bruk av megler. Det viser seg i mellomtiden at dette betinges av det respondentene mener er en betydelig tjenesteforbedring, økt trygghet og at SBL må komme fra en av de store. I følge teorien vil denne tjenesteforbedringen og det faktum at SBL må implementeres fra en av de store, være med å skape en økt markedsdiffusjon, også gjennom en økt observerbarhet av SBL. Økt synlighet vil ytterligere forsterkes av de andre aktørenes respons og ønske om å adoptere SBL som følge av at «alle følger alle» i denne bransjen, gitt at SBL blir attraktivt for

flere tradisjonelle kunder, og ikke bare nisjemarkedets kunder. Hva gjelder dagens mindre tilfredsstillende selvbetjeningsløsninger, leder dette oss videre til kriteriene om innovasjonens bevegelse (vist i modell 2.1), som er resultatet av forbedring i tjenestens ytelse til det nivået at SBL kan tilfredsstille behovene til de tradisjonelle kundene som benytter seg av eiendomsmegler.

Ett kriterium som ikke i stor skala kan måles i denne avhandlingen hva gjelder å kunne definere hvorvidt SBL kan bli en disruptiv innovasjon, er det kriteriet Christensen og Raynor (2003) forklarer som reduksjon i aktørenes andeler og en økning i favør av SBL. Med andre ord den tradisjonelle meglingens andel blir mindre ved at SBL beveger seg oppover i fra nisjemarkedet grunnet økt kvalitet og ytelse. Og følgelig tar markedsandeler fra eksisterende etablerte aktører, som følge av at SBL blir mer og mer benyttet av majoriteten av kunder som tidligere har benyttet tradisjonelle produkter og tjenester (eiendomsmegler). Dette er et kriterium til å defineres en innovasjon som disruptiv, da en aktør må miste andeler, mot at en annen øker sin egen. Dette støttes av Baiyere (2015) som fra sin side mener at for at et selskap skal bli disruptert, må det foreligge en signifikant nedgang i et selskapets markedsandel, slik at det påvirker dens posisjon, profitabilitet og i noen tilfeller dens overlevelse, som alle er identifiserte konsekvenser vist i kapittel 4. Da min studie har en prediktiv tilnærming, har markedet enda ikke har sett den totale effekten og konsekvensene av selvbetjeningsløsninger. Men konsekvensen som omtalte senere i dette kapitlet bærer alle preg av tilsvarende alvorlige effekter som de av en disruptiv innovasjon.

Dette viktige kriteriet til å kunne defineres som disruptiv er sådan ikke oppfylt, men som respondent 7 sier:

*«Foreløpig er vi bare på versjon 1.0, men her vil det læres...Det vil alltid være noen som starter, så kommer resten etter, Og dette blir en slik eksponentiell sak.»*

Selv om SBL, slik de etablerte aktørene anser tjenesten, ikke oppfyller alle av begrepsfestede egenskaper som kjennetegner en disruptiv innovasjon, vil det fra et annet perspektiv også kunne sies at det kan forekomme tilfeller der innovasjoner som ikke oppfyller alle ovennevnte krav til en disruptiv innovasjon fortsatt kan erstatte eksisterende metode for salg av eiendom. For å forsvare en manglende betingelse, som kan forhindre at SBL ikke anses å kunne oppfylle alle egenskapene til å kalles disruptiv skal vi se nærmere på tidligere egenskaper vi

har lagt til grunn som krav til definisjonen, nemlig billigere tjeneste med dårligere ytelse. Vi ser først på kriteriet til at en disruptiv innovasjon ofte koster mindre enn eksisterende løsning. Noen innovasjoner som i utgangspunktet koster mer enn eksisterende kan erstatte sistnevnte. Eksempelvis når nye farmasøytiske medisiner erstatter eksisterende medisiner. Nye medisiners «initial cost» er ofte høyere enn til de eksisterende, og likevel erstatter de gamle. Vi kan samtidig ta i betraktningen egenskapen om at en disruptiv innovasjon starter med dårligere kvalitet og ytelse sammenlignet med eksisterende tjeneste, for så å forbedres over tid og tilslutt tilfredsstillende behøver til kundene i mainstreammarkedet. Mange innovasjoner, som nevnte eksempel fra farmasi, starter med bedre ytelse relativ til det eksisterende tilbudet til kunden i markedet, og fortsatt erstatter det eksisterende. Mange nye medisiner utkonkurrerer sine forgjengere tiltros for at de er både bedre og dyrere i utgangspunktet, og ikke billigere og enklere. Dette viser til at disruptive innovasjoner og dens egenskaper, som opprinnelig definert av Christensen, kun er kriterier til hans teori, der det beviselig kan forekomme uoverensstemmelser fra de definerte egenskaper og likevel bli en disruptjon. Dette kan også relateres til det Baiyere, (2015), Danneels (2004), Markides (2006) samt Yu og Hang (2010) mener kan være ufullstendig med Christensens (1997) disruptjonsteori. Som vist i min studie, finner ovenstående påstand støtte i respondentenes mening om hvorvidt SBL vil kunne stjele andeler fra den tradisjonelle metoden, med da gitt at SBL innfrir kriteriene; forbedret tjenesteytelse, oppleves enklere, prisreduksjon samt økt observerbarhet som nevnt innledningsvis i avsnitt 4.4.

Gjennom avsnittet har vi sett hvordan teorien vedørende disruptiv innovasjoners egenskaper kan sammenstilles med selvbetjeningsløsningens egenskaper identifisert i denne studien. Per definisjon kan dermed selvbetjeningsløsninger, som omtalt av respondentene, kalles potensiell disruptiv, dog betinget av flere faktorer vi videre skal drøfte.

## **5.2 Konsekvenser som grunnlag for å definere disruptjon**

Studien viser et delt syn på om selvbetjeningsløsninger representerer en mulighet eller trussel for eiendomsmeglerbransjen, der trusselen gjengis i lys av konsekvensene nevnt av informantene. En disruptiv innovasjon kan skape nye muligheter for bransjen, dersom møtt med rett strategisk respons fra de etablerte meglerkjedene. På den andre side kan disse tjenestene utgjøre en trussel for selve næringsgrunnlaget og meglers rolle i fremtiden. For å videre kunne si noe om SBL sin disruptivitet er det essensielt å ikke bare se på tjenesten



sine ovennevnte egenskaper som enklere, billigere tjeneste som forbedres over tid, ment for et nisjemarked etc., som nevnt i avsnitt 2.1. For å bedre kunne beskrive SBL sin disruptivitet må man se på om konsekvensene av en slik løsning i markedet har samme effekt som teorien pålegger en disruptiv innovasjon, herunder den effekt Christensen (1997) tidligere omtalte som et totalvelte av etablerte markeder og tradisjonell praksis.

En av de største konsekvensene disrupsjonsteorien vektlegger er at aktører oftest faller i møte med disruptiv innovasjon. Dette fenomenet med å velte hele bransjer ble definert som effekten av disruptive innovasjoner av Christensen (1997), der ny teknologi, produkter, tjenester og forretningsmodeller forstyrrer en bransjes eksisterende metode for verdiskapning, og totalt endrer måten aktørene opererer på og sådan skaper ny verdi til sine kunder. I følge den teoretiske rammen lagt til grunn i denne oppgaven for å definere begrepet disruptiv innovasjon er det tatt utgangspunkt i Christensens teoretiske bidrag. Det er også forsøkt å undersøke hvorvidt disrupsjon kan nyanseres, ved å identifisere konsekvensene implementering av en ny tjenesteinnovasjon har på de ulike aktørene. Teorien viser som nevnt ofte til at disrupsjon er sort hvit, uten mange nyanser og forskjeller. SBL representerer en ny tjeneste basert på en ny forretningsmodell i en veletablert og tradisjonell bransje. Ved å belyse dens konsekvenser i markedet som måleparametere, avdekker studien at disrupsjon kan nyanseres gitt hvordan de ulike etablerte aktørene påvirkes.

Det interessante med min studie er hvordan respondentene ikke oppfatter SBL som en disruptiv innovasjon, slik som definert i Christensens teori. Paradokset er dog deres nevnte konsekvenser som SBL vil ha i markedet og for de ulike aktørene. Mange av konsekvensene identifisert av respondentene som følge av at SBL tilbys markedet samsvarer også med hva konsekvensen av disruptiv innovasjon påvirker et markeds og dets aktører. Svarene fra respondentene nevnt i kapittel 4 og oppstilt i vedlegg 1 la vekt på kritiske konsekvenser som færre meglere, lavere provisjon, samt betydelig færre megleraktører gjennom konsolidering og nedleggelse av virksomheter som følge av en forankring av en SBL i markedet. Disse konsekvensene vil være i tråd med Christensens teori om hvordan disruptive innovasjoner forstyrrer markedet, og totalt endrer hvordan dette markedet opererer og kan avvikle det tradisjonelle. Mine funn viser at ulike aktører vil påvirkes ulikt som følge av både deres respons, og som følge at SBL blir foretrukket metode blant boligselgere. Eksempel fra empirien er svar som:

*«Noen aktører kommer til å klare det, mens noen kommer ikke til klare det», «Økt konsolidering og nedleggelse av filialer som følge av at SBL» og «De store vil bestå».*

Mindre aktører vil konsolideres eller legges ned, der de store vil bestå, en påstand som også støttes av Charitou og Markides (2003). De hevder i sin forskning at store etablerte aktører er troverdige nok til å sende et klart signal om at markedet er i ferd med å utvikle seg i nye retninger. Større aktører kan nå ut til mange potensielle forbrukere, som er klar til å kjøpe det nye produktet eller tjenesten, og er villige til å påta seg risikoen for å velge mellom mange alternativer - og skape konsensus for å støtte et nytt og potensielt dominerende design. Og med de store vil de legge føringer for en nye bransjestandard der de vil bestå. At større aktører har mer kraft til å drive SBL opp fra nisjemarkedet, og forbedre tjenesteinnovasjonen SBL støttes av både teorien og av informantene i min studie. Med støtte fra Rogers (1995) teori vedrørende kommunikasjonskanaler fra avsnitt 2.2, viser jeg at markedsledere har typisk større eksponering for massemedia, høyere sosioøkonomisk status, og er mer innovative enn andre. Samme påstand støttes i studien da respondentene oppgir at de store endringene vil komme fra de store aktørene, da de har mest ressurser, størst merkevaretrygghet og kan sette sitt kvalitetsstempel på tjenesten samt flest kunder og mest effektive kommunikasjonskanaler til å introdusere, skape oppmerksomhet, og gjøre tjenester kjent og attraktiv til forbruker.

På generell basis oppgir alle aktørene at alle i markedet følger hverandre. Mer spesifikt; gitt at SBL viser seg å bli en attraktiv tjeneste for forbruker, ønsker flertallet å adoptere en tilsvarende løsning med unntak av den aktøren som strategisk responderer med å forsterke meglers posisjon, verdi og sine tjenester opp mot kjøpsrådgivning. Dette bekrefter det majoriteten av informantene mener SBL kommer som følge av økt tilgjengelighet fra at det store kommer med det. Som også er en bekreftet strategisk respons fra en av de store. «Alle følger alle» tankegangen i bransjen er med å øke tjenestens observerbarhet, ved at alle kommer med en form for SBL. Dette vil gi SBL økt attraktivitet i markedet og sådan få alvorlige konsekvenser for de mindre aktørene i markedet ved at de tvinges til endring og adoptering av SBL som ny praksis.

Med andre ord vil inkumbente aktører ha sin levedyktighet gjennom ovennevnte, mens mindre aktører vil kunne etter teorien totalt disrupteres, da konsekvensene disse står ovenfor kontra inkumbente ledende aktører er av annen konsekvens og alvorlighetsgrad. Dette vil også skyldes aktørenes individuelle ressurser, da kostnadsbildet vil endres, og tvinge aktørene til

strategiske handling. Aktørenes respons vil sådan være avgjørende for hver enkelt aktørs fremtid. Ut fra dette kan man se hvilke nødvendige konkrete tiltak både de mindre eiendomsbedriftene, så vel som de mellomstore og store aktørene, som står ovenfor denne potensielle disruptjonstrusselen må tillegge sin strategiske plan for å overleve tjenesten. Den samme tjenesten som kan under de rette forutsetninger, som belyst i studien, bli disruptiv.

Aktørenes adopsjon av SBL som strategisk respons vil føre til økt observerbarhet og raskere nå disruptjon. Adopterer de ikke SBL, vil dette kunne bety totalvelte for den enkelte aktør som ikke tilpasser seg, og deres eksistens vil kunne opphøre via nevnte konsekvenser som konsolidering, oppkjøp eller nedleggelse.

Sett fra et annet perspektiv vil kriteriet med å velte markeder som en egenskap til disruptjonsdefinisjonen, ikke nødvendigvis forekomme, da aktørene ikke vil ha problemer med å adoptere den nye forretningsmodellen som SBL er, siden den er så nærliggende deres eksisterende. Med hensyn til respondentene utsagn om at «alle følger alle», og gitt SBL sin attraktivitet, så kommer majoriteten (6 av 7) av aktørene til å tilby SBL, (dersom det kreves for overlevelse, se vedlegg 1, respondent 6) og siden de er godt egnet å tilpasse gammel forretningsmodell med ny. Ved en slik respons vil aktørene per definisjon overleve det SBL måtte påføre dem. Med andre ord vil ikke SBL velte markedet og dens aktører, men den tradisjonelle metoden for salg av eiendom vil disrupteres og avvikes gitt aktørenes ønske om å tilpasse seg denne markedsendringen.

Hva som legges i «nedleggelse og konsolidering av flere meglerhus» må også drøftes. Det er en skjønnsmessig vurdering av begrepet «å overleve disruptjonen», når en bedrift «opphører», men likevel eksisterer videre under en annen aktørs fane eksempelvis via ett oppkjøp eller konsolidering. Er den veltet og har opphørt å eksistere, eller lever den videre gjennom det strategiske valget å konsolideres som følge av en disruptjon? Dersom tilfelle er at konsolidering vil forekomme, opphører det inkorporerte selskapet, og man kan si at disruptjon ifølge teorien har forekommet, da innovasjonen har veltet en bransjeaktør. Graden av disruptjon kan dermed måles i hvor mange aktører som veltes, og i hvilken grad dette vil påvirke hele bransjen, majoritetene av aktørene eller kun utvalgte. Dette kriterier vil også avgjøre hvorvidt SBL er å regne som en disruptiv innovasjon, i tillegg til nevnte elementet drøftet i avsnitt. 5.1. Disruptert, altså forstyrret, er aktøren uansett.

Konsekvensenes alvorlighetsgrad vil definere graden av disrupsjon, gitt at aktørene må endre forretningsgrunnlag for dens verdiskapelse, legge ned eller inngå kompromisser med andre aktører. Disrupsjon er i seg selv en konsekvens. Konsolidering, oppkjøp og færre meglere som nevnt av respondentene er deres vurdering av konsekvensene som følge av implementering av SBL og dens potensielle disrupsjon, og disse er alle attributter som bidrar til å kunne både redefinere, men også nyansere disrupsjon, og ikke bare defineres etter Christensen gjensidige utelukkende ytterpunkter mellom å opphøre eller å eksistere.

Mellom disse ytterpunktene, synliggjøres ulike nivåer av disrupsjon i lys av studiens identifiserte konsekvenser. Majoriteten av respondentene har ytret at det kommer til å skje en signifikant nedskalering av eiendomsめglere og selskaper som følge av digitalisering, automatisering og deres benyttelse og overførbarhet i en selvbetjeningsløsning. Men disse konsekvensene angår ikke alle aktører likt. I lys av Markides (2006) teori som fra sin side påpeker det å behandle alle disruptive innovasjoner som én og samme fører til stor forvirring. Med tanke på at ikke alle innovasjoner har de samme egenskapene og utfall, da ulike innovasjoner oppstår innenfor ulike områder som produkt-, tjeneste- og/eller ved nye forretningsmodeller, vil graden av disrupsjon varierer fra innovasjon til innovasjon. En implisitt antakelse når det kommer til Christensens (1997) teori om disruptiv innovasjon er stor grad av generalisering og homogenitet i ovennevnte områder for innovasjon. Med dette menes at alle disruptive innovasjoner har den samme grad av disrupsjon, uavhengig av om innovasjonen er et produkt, tjeneste eller en ny forretningsmodell. Samme kritikk støttes av Afuah (2009) som nettopp svakheten med disrupsjonsteorien; det å anta at en innovasjon er disruptiv fra introduseringen, uten å ta i mente at en innovasjon ikke nødvendigvis trenger å bli en suksess, og heller ikke disruptiv, selv om den ved definisjon oppfyller kriteriene til hva som defineres som disruptiv. Dog, svakheten med Afuahs (2009) teori er at han bygger på teorien om at disruptive innovasjoner oftest kommer fra nye aktører, og ikke etablerte aktører i markedet, som i vårt tilfelle har mer ressurser og kompetanse til å faktisk utvikle en plattform for en type selvbetjeningsløsning og dermed tilby et eksisterende marked et helt nytt og reelt verditilbud.

Dette leder min studie videre til hvem er innovasjonene disruptiv for. Informantenes svar viser at etablerte selskapene vil bestå i en eller annen form. Ifølge Nagy, Schuessler og Dubinsky (2016) kan disrupsjonens effekt og påvirkning, måles i ulike deler i en organisasjon og ikke bare organisasjonen i sin helhet. Dette forsterker min tese om hvorvidt SBL kan

defineres som disruptiv, da den vil ifølge empirien ha store konsekvenser for enkelte aktører, og ikke nødvendigvis alle. Gjennom de avdekte konsekvensene vil SBL for noen aktører føre til konsolidering, mens for større aktører vil SBL kun berøre yrkesrollen gjennom en spesialisering av rollen, og ikke omfatte det totale veltet definert av Christensen (1997). Som belyst i kapittel 4 er det gjengs oppfatning blant respondentene at dersom SBL ble introdusert av en av de store aktørene med gjennomslagskraft til å løfte denne tjenesten ut til forbruker, vil dette få store konsekvenser for de mindre aktørenes andeler i markedet. Dette kan relateres til teorien om at disruptive innovasjoner utradierer tradisjonelle markeder, eller som i dette tilfelle velte deler av markedet gjennom en redusering av de mindre aktørene. Markedet består, med ulike forretningsmodeller, der konsekvensen av SBL sin effekt vil oppleves ulikt blant aktørene. Mindre ressurssterke aktører vil veltes, eller tvinges til annen posisjonering eller adoptering av SBL og sådan kalles disruptert, mens de store vil bestå da disse er mest sannsynlig de som kommer med en forbrukerattraktiv SBL ifølge mine funn. Dette igjen peker på graden av disruptivitet, og den relative naturen til disruptive innovasjoner, vist ved respondentens utsagn om at SBL påvirker de ulike aktørene forskjellig.

Hva gjelder ulike nyanser av disruptjon, er det i de teoretiske bidragene mindre berørt hvorvidt innovasjonen er direkte disruptiv på markedets yrkesroller, og ikke de etablerte selskapene som en helhet. Samtlige respondenter har vektlagt at bransjen vil oppleve en betydelig reduksjon i antall meglere, den tjenesteytende delen av bedriften som SBL vil kunne erstatte. Dette mener jeg er deler av et selskaps verdikjede og ressurser, som ikke behandles i Christensens (1997) generelle teori som omhandler selskaper i sin helhet, men kan falle inn under Baiyeres (2015) definisjon av andre elementer som kan disrupteres, herunder andre innovasjoner, deler av organisasjonen og markeder. En av de mest fremtredende konsekvensene som følge av introdusering, implementering og eiendomsselskapenes adopsjon av selvbetjeningsløsninger er denne nedskaleringen av antall meglere. Dette velter ikke hele markedet og bransjen, men vil ha alvorlige disruptive og omveltende endringer for deler av organisasjonene som utøver tjenesten og danner grunnlaget for verdiskapelsen. Denne påstanden støttes av det teoretiske bidraget fra Nagy, Schuessler, og Dubinsky (2016) samt Afuah (2009) over hvordan innovasjoner kan være potensielt disruptiv og kan graderes, i dette tilfellet hvordan SBL sin potensielle disruptive effekt kan måles i ulike deler i en organisasjon og ikke bare organisasjonen i sin helhet. Disruptjon vil variere fra innovasjon til innovasjon, siden ikke alle innovasjoner har de samme kjennetegn og egenskaper, og kan forekomme i forskjellige bransjer og markeder, men også i ulike deler av en organisasjon. I følge teoriene

fra Nagy, Schuessler, og Dubinsky (2016) og Afuah (2009) vil graden av disrupsjon være relativ og varierer ut i fra den enkelte disruptive innovasjonen, der noen innovasjoner er mer disruptive enn andre. At en disruptiv innovasjon vil være relativ gitt hvem den berører støttes også av Baiyere (2015) som i sin forskning tilegner disrupsjon relativitetsbegrepet, det vil si at disrupsjon vil i tråd med graden av disrupsjon nevnt, påvirke forskjellige aktører ulikt.

Essensen som kan trekkes ut fra respondentenes identifiserte konsekvenser i denne studien er at de fremlegger ulike påvirkningsgrader over hvordan SBL vil påvirke den enkelte aktør, relatert til dens størrelse i markedet og valg av respons. SBL sitt disruptive potensial oppfattes ulikt blant aktørene, kan ses i sammenheng med teorien i avsnitt 2.1.1. Mine respondenter har vært av ulike størrelser og med ulike ressurser og posisjoner i markedet. Flere forskere som Adner (2002), Danneels (2004) samt Schmidt og Druehl (2008) har påpekt at selv om en innovasjon er disruptiv til en gruppe, trenger ikke den samme innovasjonen å være disruptiv for andre grupper. Dette kan relateres til det jeg tidligere har omtalt som disrupsjonens relativitet og ulike grader av disrupsjon. Som teorien tidligere har nevnt, reduserer disruptive innovasjoner drastisk konkurranseevnen til eksisterende innovasjoner, ved at ny innovasjon tar andeler fra eksisterende, som for vårt tilfelle er tradisjonell eiendomsmegling. Respondentenes belyste konsekvenser for de ulike aktørene viser til at SBL vil ha ulik påvirkning gitt de ulike aktørenes respons, ressurser og størrelse.

Det eksisterer dermed både samsvar og avvik mellom teorien og empirien om hvorvidt SBL kan kalles en disruptiv innovasjon sett i lys av respondentenes uttalte konsekvenser. Eksisterende tradisjonell forretningsmodell og yrkesrolle vil forstyrres. Det samme kan sies om aktørene i bransjen, men med ulike grad hvorvidt deres eksistens opphører via eks. oppkjøp og konsolidering, eller at aktørene tilpasser seg endringen. SBL vil tvinge mindre aktører til strategisk valg avgjørende for deres overlevelse. Det samme kan sies om større aktører som ikke er «first movers», dog vil ikke nødvendigvis større aktører veltes, men gjennom sin strategiske respons igjen endre det tradisjonelle grunnlaget for deres og bransjens grunnlag for verdiskapelse.

Christensen teori (1997, 2003) om disrupsjonens omveltende effekt bør dermed graderes, ikke bare ut i fra hvorvidt aktørene overlever disruptive endringer, men også hvorvidt ulike deler i organisasjonen, yrkesrollen samt hvordan ulike aktører i markedet disrupteres som følge av en ny innovativ forretningsmodell, tjeneste eller produkt.

Innovasjoner kan skje over ulike områder, innenfor produkter, tjenester og forretningsmodeller som påpekt i 2.1, og disrupsjon vil ifølge Afuah (2009) varieres fra innovasjon til innovasjon. Man kan dermed forvente at disruptive innovasjoner vil variere i graden av disruptivitet, der noen innovasjoner er mer disruptive enn andre. Gradering av disrupsjon er også omtalt av Nagy, Schuessler og Dubinsky (2016). Her støttes teorien om hvordan innovasjoner kan være potensielt disruptiv og kan graderes, i dette tilfellet hvordan disrupsjonens påvirkning kan måles i ulike deler i en organisasjon og ikke bare organisasjonen i sin helhet. Ved ulike deler en organisasjon i henviser jeg dermed til funn vist i oppgaven; at disrupsjon ikke bare påvirker aktørene i bransjen i sin helhet, men også de ulike konsekvensene dette har for yrkesrollen, som igjen er en del av organisasjonen. Med andre ord er disrupsjoner ikke bare definert ved å forstyrre og velte selskaper, men også ved disrupsjonens evne til å forstyrre andre områder, som deler av en organisasjon som definert av Baiyere (2015) og ikke bare selskapet i helhet som Christensens generaliserer.

### **5.3 Disrupsjon betinget av aktørenes adopsjonsrespons og forbrukeradopsjon**

I avsnitt 5.1 ble det diskutert hvorvidt SBL oppfyller kriteriene til en disruptiv innovasjon, da målt i dens egenskaper som pris, ytelse, enkelhet, ment for et nisjemarked, etc. Avsnitt 5.2 tok utgangspunkt i å belyse konsekvensene ved å innføre en ny innovasjon i et etablert markedet, som grunnlag for å definere SBL som disruptiv, med påfølgende grad av disruptivitet og dens relativitet.

I følge Danneels (2004, 2006) eksisterer det i disrupsjonsteorien og tilknyttet forskning underliggende antakelser om fenomenet disruptiv innovasjon, som hevder enkelte innovasjoner er disruptive helt fra den introduseres i markedet. Mange innovasjoner er også fra innovatørens side ment å være disruptive i sitt design, nemlig at den oppfyller disse ovennevnte egenskapene som kjennetegner en disruptiv innovasjon. Til tross for noens ønske om å være disruptiv, og at innovasjoner tilfredsstillere flere av de ovennevnte egenskapene til å kunne kategoriseres som disruptiv, må teorien tilføres et annet essensielt kriterium for å kunne definere en innovasjon som disruptiv. Dette kriteriet vil være blant det viktigste for å etter definisjonen velte det etablerte gjennom å redusere markedsandeler fra eksisterende etablerte aktører, i favør av ny innovasjon og aktørene som benytter den.

Under studien dukket en refleksjon opp; for at et produkt eller en tjeneste skal kunne bevege seg opp fra et low-end segment, det Christensen og Raynor (2003) omtaler som «trajectory line», så er bevegelsen opp fra et nisjemarkedet med få forbrukere, til å klatre opp til bransjedominant metode for salg av eiendom, ikke bare et resultat av økt ytelse, produkt/tjenesteforbedring, pris etc. som drøftet i avsnitt 5.1. Refleksjonen var at denne bevegelsen opp til dominant metode må i stor grad også betinges av kriteriet adopsjon, både av forbruker som erstatter etablert boligsalgsmetode med SBL, så vel som at etablerte meglerselskap adopterer SBL som ny forretningsmodell og tjeneste til sine kunder. Min refleksjon og tese fant forankring i teorien til Baiyere (2015). Baiyere argumenterer for adopsjon av innovasjon som et nødvendig kriterium for å kunne kalle en innovasjon for disruptiv. På lik linje med egenskapene som bidrar til å definere en disruptiv innovasjon, omtalt i 5.1 som billigere, enklere, dårligere i ytelse, ment for et nisjemarked og konsekvensene som endrer status quo i etablerte markeder fra 5.2, bør også adopsjon tillegges som viktig element for hva identifiserer og definerer en disruptiv innovasjon.

Min studie har tidligere pekt til at disrupsjon er relativ, det vil si at disrupsjon vil i tråd med graden av disrupsjon, ha ulike konsekvenser for, og påvirke forskjellige aktører ulikt. Med utgangspunkt i den relative naturen til den disruptive innovasjonen, kan en innovasjon bare merkes som disruptiv gitt en annen enhet kan sies å bli forstyrret hevder Baiyere (2015). Studien legger blant annet til grunn økt adopsjon av en innovasjon målt i forhold til tapet av adopsjon hos en annen innovasjon som en nødvendighet til at innovasjon skal bli en disrupsjon. Sett i lys av tidligere drøfting har min studie vist at SBL kan ha alle egenskaper som kjennetegner en disruptiv innovasjon, men dersom hvis den mangler tilstrekkelig grad av adopsjon, er det i beste fall en potensiell disruptiv innovasjon i henhold til Baiyeres (2015) teori. Dette skyldes at en disruptiv innovasjon er som nevnt et relativt fenomen per definisjon, en påstand støttet av Govindarajan og Kopalle (2006), Schmidt og Druehl (2008). De hevder at for at en innovasjon å være disruptiv, må det eksistere en aktør som har blitt tydelig forstyrret. Med forstyrret menes en nedgang i etablerte aktørers markedsandel slik at den påvirker aktørens posisjon, lønnsomhet og i noen tilfeller dens overlevelse i denne bransjen, som følge av at SBL erstatter den tradisjonelle og etablerte metoden. Dog er en nedgang i aktørens markedsandel enda ikke av målbar signifikant størrelse. Men gitt denne studiens prediktive tilnærming, viser mine funn at alle aktørene tror SBL kommer og deres tilbøyelighet til å adoptere endringen predikerer at denne tjenesten vil føre til en annen fordeling i aktørens markedsandeler.



Adopsjon vil drøftes i dette avsnittet både omkring adopsjon av SBL som strategisk respons fra de etablerte aktørene, men også forbrukeradopsjon av SBL som ny metode for boligsalg. Adopsjon som årsak til disrupsjon vil være tosidig og de overnevnte tilfellene av adopsjon vil være gjensidig avhengig av hverandre. Om SBL blir en disruptiv og påfølgende bransjedominant tjeneste vil avhenge av forbrukers adopsjon. Dette begrunnet i at markedsandeler i bransjen blir målt i antall boliger solgt, som igjen er en gjenspeiling av menneskene som har valgt hvilken megleraktør de har ønsket å benytte seg av. Valg av megleraktør vil igjen være påvirket av aktørenes strategiske valg til SBL.

Hva skal så til for at forbruker adopterer SBL som preferert metode for salg av eiendom? Ved spørsmål til informanter viser de til at flere aktører ruster opp mot å kunne tilby sine kunder en alternativ metode til hvordan tradisjonelt boligsalg kan utføres. Gitt at det kommer fra en av de store aktørene og viser seg attraktivt sier de fleste aktørene at SBL vil adopteres. I tillegg må tjenesten oppleves av forbruker som enklere, mer fordelaktig og tryggere, billigere og levere på de samme verdiene som ved tradisjonelle megling. Fra aktørenes side er også adopsjon av SBL den prefererte strategiske respons under visse betingelser drøftet tidligere.

Baiyeres (2015) teori om adopsjon kan ses i sammenheng med Rogers (1995) bellcurve-modell vist i figur 2.2, der jo flere forbrukere som adopterer SBL, jo større blir dens markedsandeler. Gitt teorien om at SBL er en low-end innovasjon introdusert i et eksisterende marked, vil SBL ta andeler av markedet fra den tradisjonelle metoden for salg av eiendom. I følge Baiyere (2015) vil dermed disrupsjon først oppstå når SBL, tar andeler tilsvarende det andre aktører mister. Med andre ord når forbrukere velger megleraktører som tilbyr SBL fremfor bruk av tradisjonelle aktører og bruk av eiendomsmegler.

For at en innovasjon skal kunne kalles disruptiv, må den innlysende nok adopteres av forbruker for å i det hele tatt ha noen aktører å disruptere, ved at eksempelvis en aktørs markedsandel går ned som følge av økt benyttelse fra forbruker. Avgjørende for at SBL skal bli bredt adoptert, attraktivt og forankret i markedet er avhengig av forbrukerne og deres adopsjon av innovasjon. Men dette fordrer at SBL oppfyller Rogers (2003) nevnte attributter.

Forbrukers adopsjon av SBL vil sådan i stor grad avhenge av hvordan aktørene responderer, begrunnet i teorien fra Rogers, da det vil øke graden av innovasjonens spredning gjennom det teorien kaller innovasjonsdiffusjon. Diffusjonsprosessen søker å forklare blant annet hvordan,

hvorfor og i hvilket tempo nye innovasjoner spres og kommuniseres over tid ut til forbrukere (Rogers, 2003). Rogers diffusjonsteori avhenger sådan i særlig stor grad av forbruker, det han omtaler som «human capital», og legger til grunn *observerbarhet og kompleksitet* som viktige attributter. Disse attributtene er avhengig av de etablerte aktørenes respons, og påvirker diffusjonen av innovasjoner, og for at adopsjon hos forbruker skal skje.

### 5.3.1 Innovasjonens kompleksitet

Hva gjelder attributten kompleksitet kan denne sammenlignes med den nødvendige egenskapen for at en innovasjon kan hevde seg med den som eksisterer i det etablerte mainstreammarkedet. I følge Rogers (1995) teori om en innovasjons kompleksitet hevder han at nye innovasjoner som oppleves vanskeligere å forstå og betjene vil spre seg langsommere enn enklere og mer brukervennlige innovasjoner. En identifisert forutsetning fra studien, nødvendig for at SBL skal adopteres av forbruker er at SBL må ha et enklere brukergrensesnitt, noe som kan oppnås ifølge respondentene gjennom en tjeneste-/produktforbedring. Tjenesten må oppleves som lettbetjent og problemfri, skal det være attraktivt å benytte seg av tjenesten. Dette kan som nevnt ses i sammenheng med den egenskapen nødvendig for at en innovasjon skal bevege seg fra nisjemarked til mainstreammarkedet som vist i modell 2.1.

Gjennom informantene belyste denne studien funnet at SBL må være enkelt å bruke og betjene, for at SBL skal bli en disruptjonstrussell. I tråd med teorien omtaler Rogers (1995) dette som innovasjonene kompleksitet, et kjennetegn som også respondentene har ytret å være en av de viktigste årsakene til forbrukeradopsjon. Hva gjelder Rogers attributt *kompleksitet* er det her foreløpig et ikke-målbart avvik mellom Rogers diffusjonsteori og min studie. Hvorvidt vi vil se SBL sin diffusjon i markedet avhenger blant annet av at forbruker opplever innovasjonen som enklere enn den tradisjonelle. Dagens løsning til SBL oppfattes ifølge de etablerte aktørene som enklere/dårligere, kun noe billigere enn dagens tradisjonelle metode for kjøp og salg av eiendom. Dette kan hindre innovasjonsdiffusjonene av SBL. På den andre siden sier disruptjonsteorien at en disruptiv innovasjon beveger seg oppover mot mainstreammarkedet ved nettopp en stadig utvikling og forbedring av innovasjonen. Denne påstanden kan forankres gjennom respondentenes utsagn der majoriteten er enige i at over tid vil konseptet selvbetjeningsløsninger forbedres gjennom den teknologiske utviklingen som har tatt igjen bransjen, herunder gjennom økt digitalisering, automatisering og effektivisering,

illustrert gjennom følgende utsagn:

*«Når i tillegg eiendomsaktørene fokuserer på utvikling, digitalisering og automatisering, er dette åpenbart en klar styrke for neste generasjons selvbetjeningsløsninger» - Respondent 5.*

Til tross for at det kan kalles en prediktiv prognose; disrupsjon er fra teorien beskrevet som en prosess som foregår over tid, og over tid i takt med denne utviklingen vil vi kunne se at dette kompleksitetskravet som hindrer adopsjon og SBL sin diffusjon, vil oppfylles gjennom utvikling og forbedring av SBL, og sådan vil vi få se en økt forbrukeradopsjon. Innovasjonens kompleksitet er sådan en betingelse for disrupsjon.

Men denne tjenesteforbedringen er på den andre siden avhengig av at noen forbedrer den. Dette fordrer oppfyllelse av undernevnte attributt, som også er ansvarlig for at SBL adopteres av forbruker, men også at de etablerte megleraktørene tilbyr tjenesten til sine kunder.

### *5.3.2 Innovasjonens observerbarhet*

Hva gjelder respondentenes utsagn til hva som skal til for at SBL blir adoptert som den nye foretrukne metoden for salg av eiendom, identifiserer de flere ulike faktorer som påvirker adopsjonen. Blant den viktigste er at en SBL må kvalitetsstemples, lanseres og kommuniseres ut til forbrukerne fra en større aktør. Respondentene oppgir at de største forstyrrelsene vil komme fra de store aktørene, da de har mest ressurser og størst merkevaretrygghet til å forankre en slik tjeneste i markedet. I tillegg har de flest kunder og mest effektive kommunikasjonskanaler til å introdusere, skape oppmerksomhet, og gjøre tjenester kjent og attraktiv til forbruker. Jamført med teorien samsvarer dette med påstand fra Charitou og Markides (2003) som også hevder at bare store etablerte konkurrenter er troverdig nok til å sende et klart signal om at markedet er i ferd med å utvikle seg i nye og lønnsomme måter. På generell basis oppgir alle aktørene at alle i markedet følger hverandre. Mer spesifikt; gitt at SBL viser seg å bli en attraktiv tjeneste for forbruker, etter lansering fra en av de store er de etablerte aktørene tilbøyelige til å adoptere en tilsvarende løsning i respons (unntaket er den aktøren som strategisk responderer med å forsterke meglers posisjon og verdi gjennom kjøpsrådgivning, men som nevnt endrer strategi dersom kritisk for overlevelse). «Alle følger alle» tankegangen i bransjen beskrevet i kapittel 4, er med å øke SBL sin tilgjengelighet ved at alle kommer med det, gitt betingelsene tidligere drøftet. I tråd med at «alle følger alle» og

SBL viser seg økende attraktivt hos dagens kunder velger majoritetene av megleraktørene å adopteres SBL som strategisk respons. Og sådan videre bidra til å øke SBL sin tilgjengelighet og observerbarhet ovenfor kundene. For forbruker resulterer det i enda raskere endring av kjøpsatferd, behov og sådan økt adopsjon. Dette bekrefter det informantene sier at SBL kommer, hovedsakelig som en konsekvens at en av de store aktørene kommer med en selvbetjeningsløsning. Det bemerkes også at dette er en bekreftet strategisk respons fra en av de store, viss lansering av en SBL vil kunne oppfylle ovennevnte nødvendige kriterier til disruptjon og forme fremtidsbildet for bransjen.

Ovennevnte drøfting om økt tilgjengelighet kan relateres til Rogers (1995) attributt om økt observerbarhet, der innovasjoner vil spres raskere gitt større synlighet. Jo mer tilgjengelig, jo mer synlig og observerbart. Større synlighet er også identifisert av respondentene som en av de store faktorene for forbrukers adopsjon av SBL. En viktig identifisert konsekvens av de etablertes respons er sådan økt adopsjon av SBL hos forbruker gjennom økt tilgjengelighet, også omtalt av Rogers som observerbarhet, der synlige og tilgjengelige innovasjoner og dens resultat vil spre seg raskere enn innovasjoner det er vanskelig å observere. Dersom de etablertes strategiske respons er å adoptere SBL gitt dens økende attraktivt hos boligselgere gjennom introduseringen av SBL fra de store aktørene, vil man i henhold til teorien se en raskere adopsjonsprosess. Dog avhenger dette av de største aktørene respons og tidligere introdusering av tjenesten. Når denne responsen også er oppgitt blant en av markedets største aktør, vil dette skape en økt bevissthet rundt SBL, og gjennom sine kommunikasjonskanaler vil de store skape ringvirkninger og gi grunnlag for andre aktørers adopsjonsrespons og således forstyrre de ulike virksomhetens næringsgrunnlag og overlevelsessevne.

Både introdusering av SBL ment for nisjemarkedet, og de minskende andelene over tid hos etablerte aktører, øker bevisstheten og populariteten til innovasjonen, både hos konkurrerende aktører og kunder ifølge Alpan og Gemici (2016). Som Markides (2006) påpeker vil disruptive innovasjoner i vekst unngåelig tiltrekke seg mer oppmerksomhet fra etablerte aktører. Etter hvert som flere og flere boligselgere omfavner SBL vil følgelig den eller de aktørene som adopterer, motta økende oppmerksomhet fra både media og andre etablerte, konkurrerende aktører. På et bestemt tidspunkt har andre etablerte aktører ikke lenger råd til å ignorere denne nye måten å gjøre forretninger på, og begynner derfor å vurdere måter å svare på (Markides, 2006). I følge respondentenes svar er det en gjengs strategi blant aktørene mot å levere SBL selv gitt dens økende attraktivitet, og aktørens uttalte adopsjonsrespons er sådan

førende for SBL sin økende synlighet og hvorvidt SBL på grunn av dette vil disruptere og erstatte tradisjonell praksis for salg av eiendom. På sikt vil dette ha store konsekvenser for markedet, når kundene som følge av aktørenes respons adopterer SBL, og vice versa. Ved slike tilfeller vil tradisjonell metode med bruk av megler erstattes med tjenesten som i utgangspunktet vært ment for nisjemarkedet.

Denne økte bevisstheten om innovasjonen vil påvirke hvor raskt adopsjonen vil skje ifølge Rogers (2003). Effekten av dette med tanke på forbruker vil være raskere adopsjon av ny metode for salg av eiendom. Dette er som presisert av Rogers (2003) hvordan «human capital», altså forbruker og dens viktige rolle, påvirker hvordan innovasjoner spres.

Forbrukers økte adopsjon av SBL gjennom vil føre til at tradisjonell megling mister sine andeler i SBL sin favør, nok et kriterium til at disruptjon oppstår. Økt tilgjengelighet gjennom at aktørene leverer en SBL i markedet vil altså over tid som er en sentral forutsetning i Rogers diffusjonsteori, gi økt diffusjon og være årsak til at innovasjon utbredes. Gjennom veksten i antall kunder som tar i bruk ny innovasjon, som beskrevet i modell 2.2, gjennom S-kurven (gul linje), til det punktet hvor antall forbrukere som har adoptert SBL er over nivået til den eksisterende metoden, leder til at en SBL kan over tid bli være en disruptiv forretningsmodell, dog med ulik grad av disruptive. Dette dokumenterer at konsekvensen av at etablerte aktører strategisk responderer med adopsjon av SBL som ny metode, påvirker adopsjon av SBL blant forbrukerne og sådan vil aktørenes strategiske respons være en direkte årsak til at SBL vil endre markedet og kunne kalles disruptiv.

Prinsippet om innovasjonsdiffusjon og -adopsjon har blitt dokumentert i tidligere forskning av Rogers (1995). Denne dynamikken for hvordan innovasjonsadopsjon fungerer er ansett å være en viktig faktor for at en innovasjon skal lykkes (Govindarajan, Kopalle & Danneels, 2011). Med lykkes menes i denne sammenheng etablere forankring i markedet og disruptere. Men vi har enda å oppleve den fulle effekten og forbrukes adopsjon av selvbetjeningsløsninger. Som nevnt i teorien identifiseres økt forbrukeradopsjon av nye innovasjon målt i forhold til tapet av adopsjon hos en annen eksisterende innovasjon som en nødvendig mekanisme som bidrar til at disruptjon forekommer. Altså økende bruk av SBL blant boligselgere på bekostning den tradisjonelle metoden med bruk av eiendomsmegler. Dette begrunnes i Christensen og Raynors (2003) teori som forklarer at også kundegruppen til de tradisjonelle produktene og tjenestene blir mindre ved at den nye innovasjonen blir forbedret i kvalitet og ytelse, og sådan tar markedsandeler fra eksisterende etablerte aktører. Dette som følge av at ny innovasjon blir

mer og mer benyttet av majoriteten av kunder blant de tradisjonelle produktene og tjenestene.

Forbrukeradopsjon er en av få kriterier som gjenstår for å helhetlig kunne definere SBL som en disruptiv innovasjon. Men i tråd med de stores aktørenes strategiske respons, vil flere etablerte aktører tvinges til å ta et standpunkt hvorvidt de vil, eller må, levere tilsvarende selvbetjeningsløsning for å overleve i markedet. Gitt at det kommer fra en av de store, vil nevnte adopsjonsrespons ifølge informantene tvinge mindre aktører til å ta stilling til SBL og posisjon i markedet. En påstand støttet av forskningen fra Markides (2003) viss teori viser til at disrupsjon oftest oppstår som følge av lansering en ny tjeneste fra en av de store bransjeaktørene.

Aktørens valg av strategisk respons er identifisert som avgjørende for å skape diffusjon, der etablerte aktørers respons til SBL vil direkte påvirke forbrukers grad av adopsjon av SBL, og vice versa. Ved økt attraktivitet, ønsker majoriteten av aktørene å lansere en slik tjeneste. Dersom megleraktørene ønsker, eller må, tilby kundene en slik tjeneste for å overleve endringene og tilpasse seg nye forbrukerbehov og -atferd vil dette være direkte delaktig i diffusjonen, altså spredningen av tjenesten. Dette vil igjen øke graden av SBL sin observerbarhet gjennom økt synlighet i markedet. Ved større synlighet gjennom de etablertes meglerselskapenes adopsjon av SBL, vil også dette igjen påvirke kundenes preferanser til hvordan selge bolig, ved at nettopp flere aktører tilbyr tjenesten og øker graden forbruker adopterer dette som preferert metode for salg av eiendom. Dette indikerer som nevnt innledningsvis at forbrukeradopsjon og adopsjon som et selskaps respons til SBL er gjensidig avhengige variabler. Med andre ord er dette adopsjonskriteriet avgjørende for hvorvidt en inferior tjeneste introdusert i et nisjemarked, ment å være billigere, enklere og «dårligere» i ytelse, kan bevege seg opp «the trajectory line» og til slutt disruptere tradisjonell metode ved at mainstreammarkedets kunder benytter heller SBL. Fra modell 2.1 er det i dette krysset, der ny innovasjon overgår mainstreamtjenesten i både ytelse og andel kunder, at disrupsjon oppstår.

#### **5.4 Oppsummering og råd til etablerte aktører**

For å oppsummere vil valg av strategisk respons være avgjørende for diffusjon, der etablerte aktørers respons til SBL vil direkte påvirke forbrukers adopsjon av denne tjenesten.

Eksemplifisert; dersom etablerte aktører strategisk velger å ignorere ny innovasjon, vil forbrukers adopsjonstakt reduseres, da hele prosessen for innovasjonsadopsjon vil stoppe opp. Uten bedrifter som øker nye produkt- og tjenesteinnovasjoner sin tilgjengelighet, omtalt av Rogers (1995) som økt observerbarhet, vil heller ikke forbruker bekjentgjøres innovasjonen (steg 1 i modell 2.3). Innovasjonen vil dermed ikke disruptere markedet, men kan kun omtales som en potensiell disruptjon som kun oppfyller kriteriene til definisjonen, da den ikke har ført til omfattende endringer i markedets «status quo». Hvis aktørene derimot ønsker eller det blir en nødvendighet å adoptere en SBL for å skape nye konkurransefortrinn og for å overleve, vil etablerte aktører være delaktig i å skape sin egen, men også (livs)nødvendige disruptjon. Vist i denne avhandlingen så ønsker noen av de største aktørene med mest påvirkningskraft i markedet å introdusere en type SBL til sine kunder og de fleste aktørene generelt er tilbøyelig til å adoptere SBL. En viktig identifisert konsekvens som følge av at etablerte aktører velger adopsjon som strategisk respons er raskere forbrukeradopsjon som en konsekvens av at SBL blir mer observerbar og tilgjengelig, som er viktige attributter i henhold til diffusjonsteorien, for at nettopp innovasjon skal spres og adopteres av forbrukere. Dette leder til det funn at disruptjon er avhengig av adopsjonskriteriet, der manglende samsvar med attributtene *kompleksitet* og *observerbarhet* samt de nødvendige egenskapene til tjenestens ytelse, pris, trygghet etc. kan hindre adopsjonen av SBL.

Teorien fra både Rogers (1995) og Markides (2003) viser til disruptjon oftest oppstår som følge av lansering fra store etablerte aktører som er troverdige nok til å sende et klart signal om at markedet er i ferd med å utvikle seg i nye og lønnsomme måter. De kan nå ut til mange potensielle forbrukere som er klar til å kjøpe det nye produktet eller tjenesten, og er villige til å påta seg risikoen for å velge mellom mange alternativer - og skape konsensus for å støtte et nytt og potensielt dominant design. I tråd med teorien viser også min studie dette som et viktig kriterium til forbrukers adopsjon av SBL, og sådan også adopteres av meglerselskapene. Observerbarhet og tilgjengelighet, gjennom at flere aktører ønsker å adoptere og tilby SBL som respons er en forutsetning for at SBL kan defineres som disruptiv.

Dersom adopsjon er en nødvendig attributt for å løfte en innovasjon inn i markedet, kan man anta at SBL vil utgjøre en stor potensiell trussel for bransjen. Disruptjon er fra teorien beskrevet som en prosess som foregår over tid, og over tid i takt med den digitale utviklingen vil vi kunne se følgene av at bransjeaktørene strategiske respons. Selvbetjeningsløsningens introduksjon i markedet vil øke tilgjengeligheten og sådan øke bevisstheten rundt tjenesten til

forbruker. I tråd med diffusjonsprosessen vil forbruker komme til valgstadiet «adopt/reject» i modell 2.3, der man velger å forkaste eller adoptere SBL som nye metode for salg av bolig. Respondentene har fra sin side oppgitt kriterier nødvendig for at forbruker skal adoptere og benytte seg av selvbetjeningsløsninger, som samsvarer med Rogers (1995) teori over hvordan nye innovasjon forankres og spres i markedet. Og dersom fremtidens SBL kvalitetsstempler av de store aktørene, tjenesten oppleves som enklere, billigere og fullverdig like bra dersom man skulle brukt megler, innfrir det flere av kriteriene til hva som karakteriserer en disruptiv innovasjon.

Det som gjenstår å se, er forbrukers adopsjon av SBL og utviklingen av tjenesten sådan, som siste nødvendige handlinger for å se den potensielle og totale omveltende effekten SBL vil ha på bransjen. Men det som er sikkert er i henhold til det samtlige informanter har oppgitt; SBL kommer alle med, noe som vil være katalyserende på tjenesteutviklingen og forbrukeradopsjonen.

Implikasjonen av dette er at det ikke er nok for en innovasjon å kun møte de definerte egenskapene til en disruptiv innovasjon, men det burde ved definisjonen av en disruptiv innovasjon også tillegge at disruptiv innovasjon krever en tilstrekkelig forbrukeradopsjon, som et resultat av økt synliggjøring og lavere produkt-/tjenestekompleksitet som følge av at SBL forbedres, adopteres og tilbys som ny tjeneste av de etablerte eiendomsaktører i markedet.

#### *5.4.1 Råd til etablerte aktører*

Selvbetjeningsløsninger i denne bransjen er enda ikke på nivå til å velte bransjen, men så lenge forbrukeren er tjent med “det nye” vil de raskt endre atferdsmønster og tjenesteleverandør. Ved en stadig betryggelse og høyere eksponering som følge av at etablerte aktører må adoptere SBL vil brukerpreferansene kunne endres over relativt kort tid. Per dags dato er dagens SBL som nevnt ikke mer enn som et umodent substitutt. Men når aktørene mener SBL kommer, og noen blant de største aktørene ønsker å satse på en versjon av en SBL som belyst i mine funn, vil dette få fotfeste ved økt tilgjengelighet og trygghet til forbruker, diffusjon vil initieres og sådan bevege SBL opp fra substitutt til forstyrrende innovasjon. Med større fotfeste i markedet vil også endringstrusselen bli tydeligere og synlig for aktørene så vell som for flere tradisjonelle forbrukere. Først da er det ofte at etablerte aktører reagerer ifølge Christensen og Raynor (2003). Tiltros dette viser studien at flere aktører er avventende



inntil en bedre SBL er lansert og viser seg attraktiv for forbruker og tilfredsstillende kundens behov ved boligsalg. Læringen om at substituttet kan utvikle seg til å bli fullverdig, er viktig fordi dette vil kunne påvirke aktørens eksistens med fallende markedsandeler gjennom frafall av kunder, der de aktørene som leverer SBL opplever en økning av antall kunder. Det er derfor viktig at bedrifter i dag risikerer å ta beslutninger basert på utviklingstrender og prediktive framtidsscenarioer, og ikke venter til for mange kunder har byttet preferanser og behov. Da er det ofte for sent, og de som ikke har tilpasset seg endringer er de som større grad blir berørt av disrupsjonen. Men hvorvidt vi snakker om omveltende og total disrupsjon etter teorien fra Christensen eller om vi snakker om ulike grader av disrupsjon i henhold til Afuah må ses i sammenheng med hver enkelt aktør, deres strategiske respons og ressurser samt evne til omstilling i møte med potensielle disruptive innovasjoner.

De aller fleste bransjer opplever denne typen trusler i ulik grad som følge av at nye innovasjoner som følge av digitalisering og at nye teknologier, forretningsmodeller og tjenester blir utviklet. Finansbransjen kanskje mest av alle, ifølge Microsofts Digital Transformation Report Norway (Marschall, Korstvedt og Krabbe, 2017). På veien mot mer digitale og transparente markeder der kunden er mer kompetent og krevende, må etablerte bedrifter i eiendomsbransjen finne ut hvilken rolle de skal spille for å kunne bevise sin verdi. Skal de kunne skape merverdi til kunden, nå og i fremtiden, må man i større grad tilpasse sine tjenester til forbrukervaner og -behov i endring. Paradokset er dog at eiendomsselskapenes egen adopsjonsrespons for å holde tritt med digitaliseringen vil direkte forbedre SBL ytelse, påvirke graden av SBL sin tilgjengelighet og sådan øke forbrukers adopsjonstakt. Sådan vil de etablerte eiendomsaktørene være direkte medvirkende til at SBL bli bedre, tryggere og sådan raskere adoptert av forbruker, og bli en tjeneste som er mer enn et enkelt substitutt. På sikt kan denne utviklingen av SBL skape en helt ny praksis for hvordan man avhender eiendom i fremtiden. En kanskje nødvendig utvikling som i denne runden også kan virke kannibalerende for den tradisjonelle verdiskapelsen og næringsgrunnlaget. Det er viktig for de etablerte eiendomsselskapene å være bevisst på at deres respons vil være delaktig i å skape fremtidens marked. Utfordringen blir å finne sin posisjon og synliggjøre meglers rolle og verdi i nye verdikjeder for fremtiden.

## 6.0 Konklusjon

Min oppgave retter særlig fokus på hva som definerer en disruptiv innovasjon, da innovasjoner synes å automatisk oppnå en disruptiv tittel ved å inneha noen av den nevnte karaktertrekkene som oppgitt i teoriens avsnitt 2.1. Denne avhandling har forsøkt å knytte til definisjonen om disruptiv innovasjon, ulike perspektiver og fagområder, gjennom å sammenligne SBL sine kriterier, egenskaper og konsekvenser med de av en disruptiv innovasjon. Samtidig har oppgaven identifisere andre nødvendige kriterier til at innovasjoner som SBL kan defineres som disruptiv.

Oppgaven har søkt å nyansere disrupsjon og betegne fenomenet som relativt, på grunnlag av i hvilken grad SBL sine konsekvenser disrupterer aktørens posisjon, strategiske valg og overlevelse. Der teorien vektlegger disrupsjon som en prosess som totalt velter hele markeder fra «status quo», synliggjør oppgaven med dens funn og bruk av teori, ulike grader av disrupsjon gitt de ulike aktørens størrelse i markedet og respons på den disruptive innovasjonen. Blant mine viktigste funn viser studien at alle etablerte aktører mener SBL kommer, men med ulik grad av disrupsjon, målt i denne oppgaven som ulike konsekvenser for bransjen, de ulike aktørene, meglerrollen og markedet. Flere disruptive egenskaper er av respondentene identifisert når de har omtalt SBL. Dog viser også denne avhandlingen at disrupsjon er relativ og graden av disrupsjon vil være avhengig av de etablertes respons. Funnet vedrørende aktørens strategiske respons legger videre føring til hvordan de etablertes respons til SBL påvirker hvor raskt SBL som innovasjon vil forbedres, adopteres og sådan kan defineres som en disruptiv innovasjon.

Oppgaven støtter seg til Baiyere (2015) sin forskning og påstår i utdypning til den opprinnelige disrupsjonsteorien, at innovasjon kan være disruptiv ved å tilfredsstillе noen av kjennetegnene til en disruptiv innovasjon, men at innovasjon i beste fall kan kalles en potensiell disruptiv innovasjon eller «disruptive by design», inntil innovasjonen er blitt tilstrekkelig adoptert av både forbruker og etablerte konkurrerende aktører, samtidig som en annen aktør har mistet tilsvarende andeler som følge av disrupsjonen.

For at en innovasjon skal adopteres hevder disrupsjonsteorien at en innovasjon må over tid forbedres, forenkles for å benyttes av kunder i mainstreammarkedet. Mine funn følger

teoriens påstand. Respondentene har identifisert at for at en SBL skal kunne kalles en disruptiv innovasjon, må man forbedre tjenestens egenskaper, bli betydelig billigere sammenlignet med meglertjenester, for å oppnå tilstrekkelig forbrukeradopsjon. Kriterier funnet som nødvendige for at forbruker adopterer en selvbetjeningsløsning er sådan blitt identifisert i min studie, og følger det som teorien beskriver som grunnlag for at en innovasjon skal bevege seg til et disruptivt nivå. Med andre ord betinges økt forbrukeradopsjon av forbedring av dagens selvbetjeningsløsninger, billigere pris og en enklere brukeropplevelse, som igjen er egenskaper som kjennetegner en disruptiv innovasjon. Annet viktig funn som vektlegges ved siden av dette, er kriteriet til at forbrukeradopsjon øker takten for selvbetjeningsløsningens markedsdiffusjon gitt at ny selvbetjeningsløsning som oppfyller ovennevnte krav, kommer fra en av de store eiendomsmeglerselskapene, noe som også er påvist i studien som en reell strategisk respons fra en av de store. Disse faktorene er kritiske for at denne tjenesteinnovasjonen går fra en potensiell trussel i et nisjemarked med få kunder, til at det adopteres som ny metode for avhending av eiendom og sådan endrer det tradisjonelle markedet.

Studien viser også en ny innovasjon kan oppfylle alle kriterier til å kunne defineres som en disruptiv innovasjon, men at den nettopp ikke vil være annet enn potensiell disruptiv gitt manglende forbrukeradopsjon og markedsdiffusjon. Betingelsene som fordrer forbrukeradopsjon er igjen blitt identifisert og bærer likehetstrekk med det som løfter en ny tjenesteinnovasjon til disruptjon, herunder blant annet tjeneste-/produktforbedring fra nisjemarked til det tradisjonelle mainstreammarkedet samt at SBL bør komme fra en av de største aktørene. Adopsjon anses i denne avhandlingen som et nødvendig, men enda ubekreftet element for at en innovasjon skal kunne betegnes som en disruptiv innovasjon etter teorien fra Christensen og Raynor (2003). Ytterligere danner denne studien støtte for en utvidelsen av definisjon støttet av Nagy, Schuessler og Dubinsky (2016) og foreslår at diffusjonsprosessen attributter (kompleksitet og observerbarhet) for innovasjonsadopsjon bør kombineres og utvide eksisterende teori over hva som kjennetegner og kan skape en disruptiv innovasjon.

SBL har enda å bevise seg som disruptiv innovasjon. Men gjennom bransjens nåværende utviklingsfokus på automatisering, digitalisering og økt kunde verdi forbedres SBL sin ytelse, og øker SBL sin synlighet ved at flere av markedets aktører responderer strategisk med å adoptere SBL. Resultatet er etter disruptjonsteoriens definisjon en bevegelse opp mot det

tradisjonelle markedets kunder, der de aktørene som ikke tilpasser sin strategiske respons til tjenesten vil tape markedsandeler i møte med SBL, og sådan kalles disrupterte.

Per i dag er SBL sitt tjenestetilbud i markedet muligens for prematurt og for lite forankret i norske boligselgeres kjøps- og salgsatferd, men avhengig av de etablerte aktørenes respons vil vi kunne identifisere selvbetjeningsløsninger potensielle disruptive konsekvenser.

## **6.1 Forslag til videre forskning**

Selv om denne oppgaven om disruptive innovasjoner og kriterier til definisjonen beveger diskusjonen fremover, skaper også studien fremtidige forskningsmuligheter. Hvordan man identifiserer og definerer potensielle disruptive innovasjoner trenger ytterligere avklaring og forbedring, slik at markedsaktører utsatt for potensielle disruptjoner kan øke grunnlaget for strategisk respons.

I denne studien ble det fokusert på etablerte selskap. Det er ikke forsket på forbrukers preferanse og oppfattelse av SBL. Scenarioreporten 2020 belyser dog endret forbrukeradferd grunnet digitalisering. Til videre studier foreslås å se på temaet fra forbrukers side, med fokus på å kartlegge forbrukers kriterier nødvendig for å adoptere en SBL. Å avdekke hvilke kriterier må foreligge for at forbruker erstatter SBL fremfor bruk av eiendomsmegler vil være relevant opp mot min studie og sammen bidra til å forbedre bransjens utvikling av selvbetjeningsløsninger, og legge føringer for hvordan aktørene strategisk bør manøvrere seg.

Et annet interessant perspektiv bygger på boligkjøpers preferanser til å handle gjennom via SBL. Hva gjelder betegnelsen «forbruker» har denne oppgaven omhandlet boligselgere. Min studie avdekket også andre ubehandlede faktorer som vil kunne bidra til å forankre SBL i markedet og lede til en disruptiv definisjon. En viktig faktor belyst av respondentene som et hinder til at SBL forankres er en mismatch mellom kjøper og selger hva gjelder bruken av SBL. Selger kan finne tjenesten interessant, mens kjøper er skeptisk og utrygg til å handle av privatpraktiserende boligselgere som benytter SBL. Flere av intervjudeltagerne henviser til en statistikk der 70 % av kjøpere vil ikke handle av privatpersoner. (Dagens SBL er mer eller mindre et privat salg forenklet via bruk av SBL).

Det ville vært interessant å identifisere faktorer som bidrar til å betrygge kjøper i en boligtransaksjon der SBL er blitt benyttet av selger, da dette kan være en avgjørende faktor

for om boligselger vil benytte seg av en SBL når kjøperne uteblir. Ved en versjon av SBL der megler er involvert vil juridisk ansvar og risiko tilfalle meglerselskapet, og ikke privatperson. Dette kan være en av flere nødvendige kriterier til at kjøper tør å kjøpe av en boligselger som benytter seg av selvbetjeningsløsninger. Dette vil også være av relevans til hvordan eiendomsselskapene bør respondere og bidra til å utvikle fremtidens selvbetjeningsløsninger.

## 7.0 Referanseliste

- Adner, R. (2002). *When are technologies disruptive? A demand-based view of the emergence of competition*. Strategic Management Journal.
- Afuah, A. (2009). *Strategic innovation: new game strategies for competitive advantage*. New York: Routledge.
- Alpkan, L. & Gemici, E. (2016). *Disruption and Ambidexterity: How Innovation Strategies Evolve?* Procedia - Social and Behavioral Sciences. Hentet fra: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.080>
- Baiyere, A., & Salmela, H. (2013). Review: Disruptive Innovation & Information Technology- Charting a Path. Proceedings of the 24th Australasian Conference on Information Systems.
- Baiyere, A. (2014). *Disrupted Disruptions: Lessons from potential Disruptive Innovations that never disrupted*. Lappeenranta University of Technology Press
- Baiyere, A. (2015). *Adoption - A core attribute of a Disruptive Innovation*, Manchester. Forskning presentert på The ISPIM Innovation Summit, Brisbane, Australia
- Bradburn, N. M., Sudman, S., & Wansink, B. (2004). *Asking questions: The definitive guide to questionnaire design - For market research, political polls, and social and health questionnaires*. San Francisco: Jossey-Bass
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. (3. utg.). Oxford: University Press.
- Bradley, C. & O'Toole, C., (2016). *An incumbent's guide to digital disruption*, McKinsey Quarterly. Hentet fra: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/an-incumbents-guide-to-digital-disruption>
- Charitou, C. D., & Markides, C. C. (2003). *Responses to Disruptive Strategic Innovation*. MIT Sloan Management Review.
- Christensen, C.M & Bower, J. (1995). «*Disruptive Technologies: Catching the Wave*». Harvard Business Review
- Christensen, C. M. & Bower, J. L. (1996). *Customer Power, Strategic Investment, and The Failure of Leading Firms*. Strategic Management Journal.
- Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma; when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation

- Christensen, C., & Raynor, M. (2003). *The Innovators Solution. Creating and sustaining successful growth*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation
- Christensen, C.M. Kaufman, S., Shih, W. (2008) *Innovation Killers: How Financial Tools Destroy Your Capacity to Do New Things*, Harvard Business Review. Hentet fra: <https://hbr.org/2008/01/innovation-killers-how-financial-tools-destroy-your-capacity-to-do-new-things>
- Christensen, C. M., Alton R., Rising, C., & Waldeck, A., (2011). *The New M&A Playbook*. Harvard Business Review 89, no. 3
- Christensen, C, Raynor M., & McDonald, R. (2015). *What is disruptive innovation?* Harvard Business Review. Hentet fra: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods*. (12. utg.). McGraw-Hill, New York
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget
- Danneels, E. (2004). *Disruptive technology reconsidered: A critique and research agenda*. Journal of Product Innovation Management
- Danneels, E. (2006). *Dialogue on the effects of disruptive technology on firms and industries*. Journal of Product Innovation Management.
- Deloittekilden (2016). *Så hardt vil endringene ramme jobben din*. Hentet fra: <http://deloittekilden.no/sa-hardt-vil-endringene-ramme-jobben-din/>
- Denning, S., (2015). *Fresh Insights From Clayton Christensen On Disruptive Innovation*. Hentet fra: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2015/12/02/fresh-insights-from-clayton-christensen-on-disruptive-innovation/#63a564c54702>
- D' Emidio, T., Dorton D., Duncan, E., (2015). *Service innovation in a digital world*, MCKinsey Quarterly. Hentet fra. <http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/service-innovation-in-a-digital-world>
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building theories from case study research*. Academy of management review Hentet fra: <http://www.jstor.org/stable/258557>

- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). *Theory building from cases: Opportunities and challenges*. *Academy of Management Journal*, Hentet fra <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>
- Gilbert, C. (2003) *The Disruption Opportunity*, MIT Sloan Management Review. Massachusetts Institute of Technology.
- Govindarajan, V. & Kopalle, P. (2006). *The usefulness of measuring disruptiveness of innovations ex-post in making ex-ante predictions*. *Journal of Product Innovation Management* (23:1), pp 12-18.
- Govindarajan, V., Kopalle, P., Danneels, E. (2011) *The Effects of Mainstream and Emerging Customer Orientations on Radical and Disruptive Innovations*, *Journal of Product Innovation Management*. Hentet fra: doi: 10.1111/j.1540-5885.2011.00865.x
- Greenhalgh, T., Robert, G. Macfarlane, F. Bate, P. & Kyriakidou, O. (2004). *Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations*. *The Milbank Quarterly*.
- Gripsrud G., Olsson, U., & Silkoset, R. (2007). *Metode og dataanalyse. Med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. (1.utg.). Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Kalleberg, R. (1987). *Om samfunnsvitenskapelig feltforskning*. Oslo: Gyldendal Norsk forlag.
- Linton, J. D. (2002). *Forecasting the market diffusion of disruptive and discontinuous innovation*. *IEEE Transactions on Engineering Management*, doi:10.1109/TEM.2002.806723
- Marschall T., Korstvedt T, & Krabbe, M. (2017). *Digital Transformation Report Norway. Creating a Digital-First Business; How the Largest Norwegian Companies Address Digital Transformation*. QVARTZ, Microsoft
- Markides, C. (2006). *Disruptive Innovation: In Need of Better Theory*. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 19-25.
- Nagy, D., Schuessler, J., & Dubinsky, A. (2016). *Defining and identifying disruptive innovations*. *Industrial Marketing Management*, 57, 119-126. Hentet fra: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.017>



- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage
- Postholm, M. (2005). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*. (5. utg.). New York: Free Press.
- Scenarioreport2020, *Hvordan salg og kjøp av bolig kan endre seg frem mot 2020*.  
Utgitt i samarbeid med Finn.no, Eiendom Norge, og 10 av Norges Største eiendomsmevlere.
- Schmidt, G. M. and Druehl, C. T. (2008). *When Is a Disruptive Innovation Disruptive?*  
Journal of Product Innovation Management
- Strømsnes, S. (2016). *Egensalg vs. bruk eiendomsmevlere* Hentet fra:  
<http://www.nef.no/nyheter/egensalg-v-s-bruk-eiendomsmevlere/>
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. (3.utg.).  
Bergen: Fagbokforlaget.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Sage publications
- Yu, D., & Hang, C. C. (2010). *A reflective review of disruptive innovation theory*.  
International Journal of Management Reviews

## 8.0 Vedlegg

### 8.1 Vedlegg 1: Aktørenes strategiske respons og konsekvenser

RESPONDENT	TRUSSEL/ MULIGHET	STRATEGISK RESPONS	KONSEKVENS (av egen strategi)	KONKURRENTENES STRATEGISKE RESPONS	KONSEKVENS (av andres respons og av implementert SBL)	ADOPTERE SBL?
RESPONDENT 1	Begge	Fortsette som før. Ignorere SBL, men adoptere hvis attraktivt	Utfordret	Levere SBL hvis attraktivt	Rådgivende, tilpasse pris på megler tjenester mot SBL, mindre attraktivt å bli megler	Hvis attraktivt
RESPONDENT 2	Mulighet	Kjøpsrådgivning og Pukkliste mer naturlig hvis aktuelt (dårlig SBL). Adoptere hvis man må.	Større differensiering av kundene, aktørene og pris. Færre meglere.	Alle kommer med det. Store aktørene blir de som endrer gamet. Nevner at etablertes ulike profiler vil spilles i det strategiske valget for å ha SBL eller ikke. De største ja, PM går for tradisjonell.	Differensiering av kunder, aktører og pris. Presser andre aktører til å ta tøfte beslutninger. Presser mindre aktører til den tradisjonelle. Konsolidering på sikt.	def. hybrid SBL i utviklig
RESPONDENT 3	Begge	Digitalisere og automatisere hele verdikjeden = hybrid SBL	Spesialisering av rollen. Differensierede aktører. SBL vil redusere provisjoner = færre meglere. Nye forretningsmodeller som følge av SBL. Utløser: "alle kommer med SBL"	Tor resten gjør det samme. Bygger plattformer for automatisering og digitalisering. Mange som tenker i SBL baner.	SBL vil skape et mer fragmentert marked der nye forretningsmodeller for hvordan aktører skal sikre inntjening og betjene markedet. Dette vil differensiere meglerne i større grad da de tvinges til å velge andre ben å stå på.	Hybrid SBL,
RESPONDENT 4	Mulighet (dagens løsning ingen trussel)	Ignorerer, men bygger plattform for responderer raskt, som også kan tilby kunden hele valgspøket.	SBL vil øke innovasjonstakten i bransjen. megler tjenester billigere over tid. utfordre egen forretningsmodell. Kamnibalsere kjemvirkksomheten	Mange tenker nok på å tilby kunden SBL i tillegg til tradisjonell	Alle følger alle. Endret forbrukeratferd som følge av tilgjenglig SBL. SBL vil øke innovasjonstakten i bransjen. Pris på megler og andre tjenester går ned pga digitalisering og SBL presser. får konsekvenser for de som vil drive tradisjonelt.	Ja
RESPONDENT 5	disruptjons-trussel for tradisjonell megling gitt SBL kommer fra de store.	SBL, rigger opp til andre ben å stå på som prosjekt og næring. Spesialiserer meglere.	Spesialisering av meglerrollen, færre meglere, alle kommer med det.	Usikker, men alle følger alle. Tor SBL kommer som ren kunde fanger. flere ikke-bankeid aktører selges. Nedskalering hos mindre aktører uten nok ressurser til å bygge SBL selv. Færre oppdrag på megler, mer press på provisjoner = færre meglere. Alle kommer etter. SBL kommer. Frykter de store og konsekvensen deres strategiske respons vil føre med seg.	Utfordre eks. forretningsmodell, Nye meglerroller eks. kjøpsrådgivning. Leverer SBL for å henge med. Ikke banketeide vil selges/fusjon. Nedskalering hos de mindre som ikke har ressurser til å bygge opp SBL selv. Taper andeler til SBL. Press på provisjoner --> færre aktører --> kun beste meglerne vil overleve.	Ja
RESPONDENT 6	Mulighet (med utfordringer)	Kjøpsrådgivning, motsatt av SBL. (differensiere rollen). Går mot dyrere segment og styrker denne, ikke det digitale etc. løsninger for å forenkle meglers arbeidsprosess.	Styrker forbruker på andre siden, tydeligere nisjer og differensiering for kunden blir det lettere å gjøre valg. tydeliggjør meglers funksjon, rolle og betydning, det erstyrker meglerrolle. utfordrer bransjen		Presser andre til å endre kostnadsbase, lavere provisjoner, færre salgsmeglere. Billigere tjenester. Andre meglerroller. Færre tradisjonelle aktører. Konsolidering/ større enheter/ rydder opp kostnadsiden = mindre forskjeller mellom SBL og megling.	Hvis vi må, etter kundens behov
RESPONDENT 7	Begge	Mye fokus på kjøpsrådgivning og forenkle kundereisen. (jobber masse med SBL også utelukker ikke SBL.	Andre kopierer eller må forbedre seg, fører til at vi må forbedre oss også igjen de andre. Vi skaper mer innovasjon	Jobber med endrede kostnadsbase alla Hybrid SBL og digitale løsninger, men tror ikke alle kommer med det. Utalt at flere jobber med kjøpsrådgivning		

## 8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide

### 1. Intro

Kan du si litt om din bakgrunn og bedriften du jobber i?

Andel i markedet:

-Hvor stor er dere som aktør hva gjelder: markedsandel landsbasis /oslo-omegn  
kontorer, ansatte, omsetning, posisjon?

### 2. Innovasjon (Korte svar)

1.Hvordan oppfattes innovasjon i ditt selskap?

2. Hvor ligger innovasjonsfokuset deres?

2.1 Hvor ligger eiendomsmeglerselskapenes innovasjonsfokus?

2.2 Er eiendomsmeglerselskapene innovative?

3. I hvilken grad fokuserer dere på utvikling av nye tjenester til kunden?

4. Kan du gi noen eksempler på sentrale innovasjoner som endrer eller har endret eiendomsmeglerbransjen?

4.1 Hvor utsatt for innovasjon, er eiendomsmeglerbransjens forretningsmodell, altså den tradisjonelle måten bolig selges på?

5. Hva tenker dere om den digitale utvikling i eiendomsmeglerbransjen generelt?

### 3(A) Generelle interne spørsmål

6. Hva tenker dere om (de digitale) selvbetjeningsløsningene for salg av bolig som har kommet i markedet?

7. Opplever dere at disse tjenestene kommer fra nye selskaper (ikke meglerhus) eller allerede eksisterende meglerforetak?

8. Hva tror du er årsaken til at både nye bedrifter og etablerte meglerselskap kan finne det interessant å utvikle slike selvbetjeningsløsninger?

9. Ser dere på selvbetjeningsløsninger som en trussel eller mulighet, og hvorfor?

10. Hvilke konsekvenser har introdusering av disse selvbetjeningsløsninger i markedet å si for eiendomsmeglerbransjen / yrkesrolle / forbruker?

10.1 Hva er konsekvensen av at alle meglerselskaper leverer en SBL som en tjeneste til sine kunder?

11.1 Er det å levere selvbetjeningsløsninger som en del av meglerhusene sitt tilbud til boligselgere, selvutslettende for bransjens kjernevirksomhet?

11.2 Konkurrerer selvbetjeningsløsninger om de samme kundene som bruker eiendomsmegler?

11.3 Hva skal til for at boligselgere tar i bruk selvbetjeningsløsninger som ny praksis for salg av bolig? og hva hindrer det i dag?

### **3(B) Intern**

12. Har det nye tjenestetilbudet av selvbetjeningsløsninger ført til endringer/omstillinger i deres bedrift?

13. Hvordan har dere strategisk respondert, eller planlegger å respondere, på selvbetjeningsløsningene som nå tilbys boligselgere?

14. Hvorfor har dere valgt denne strategien?

15. Hvilke konsekvenser har deres respons å si for?

1. Bransjen?

2. Egen virksomhet på sikt?

3. Kunden?
4. Konkurrentens respons?
5. Eiendomsmeglers fremtid?

16. Kommer dere til å utvikle selvbetjeningsløsninger, nå eller i fremtiden?

→ Hvorfor / Hvorfor ikke? → Hvis ikke: Hva om andre meglerkjeder/konkurrenter kommer med slike tjenester til kundene, hva gjør dere da?

#### **4 Ekstern**

17. Hvordan tror dere konkurrerende eiendomsmeglerhus strategisk responderer til selvbetjeningsløsninger?

18. Hvilken betydning har andre meglerselskap sin respons å si for?

1. deres strategi?
2. deres virksomhet på sikt?
3. bransjen?
4. kunden?
5. eiendomsmeglers fremtid?

19. Vil utviklingen av selvbetjeningsløsninger endre forbrukeratferden hva gjelder kjøp og salg av bolig? (nå og i fremtiden)

20. Hva skal til for at boligselgere adopterer selvbetjeningsløsninger som ny praksis for å selge bolig? og hva hindrer det i dag?

20.1 hva med når disse tjenestene blir bedre, mer kjent, enklere å bruke, tryggere, flere benytter seg av det og adopterer metoden for salg

21. Over tid, etter hvert som SBL blir bedre, enklere og mer tilgjengelig til forbruker, vil disse tjenestene endre/velte eiendomsmeglerbransjen, og forstyrre den tradisjonelle metoden for å selge bolig? Hvorfor/Hvorfor ikke?

## **5 Avsluttende (Korte svar)**

Har inntrykk av at meglerhus ikke ønsker å tilby dette (enda) Hvorfor det?

→ hva med når konkurransen blir så stor fra SBL og SB-markedet blir attraktivt?

22. Hvordan kan eiendomsmeglerkjeder overleve den digitale utviklingen?

23. Kan man utnytte digitalisering og skape nye tjenester hvor meglerne er sentrale i økt kundenytt?

24. Hva tror du om meglers rolle i fremtiden?

25. Noe du vil tillegge? Andre spørsmål som burde blitt spurt? Noe vi burde ta opp?

### 8.3 Vedlegg 3: Real-techkartet

# Det norske #realestatetech kartet

**Søk**

- FINN
- amedia

**Markedsplasser**

- Livvin
- SeminBolig.no

**Nettmeglere**

- BN Bolig

**Selge-selv**

- PROPR
- MegleSelv
- selgboligselv.no
- SA.24.NO
- Selg Privat

**Meglertjenester**

- nordic easy
- Budrunder
- BOLIGTEKST
- MØ
- adepto

**Lånetjenester**

- PENGER.NO
- Tjenestetorget
- FINANS-ORTALEN

**Foto - VR-visning**

- DIAKRIT INVISO
- zentuvo

**Eiendomsinformasjon**

- weblog solutions
- VITeC
- W-websystemer
- mydworking

**Annonsering**

- BOLIG MEDIA
- CCT

**Eiendomsmeglere**

- Eiendomsmeglerguiden.no
- Tjenestetorget
- mittanbud.no
- mittOppdrag-

**Hold orden på bolig**

- Husleie.no
- SPELREKONTO
- MyReni
- bolignappa.no
- O-Hjem.no
- MITT HJEM!

**Eiendomsinformasjon**

- Kartverket
- Eiendomsverdi
- ambita
- Boliga.no
- NORKART
- NABOLAG.NO
- 1881
- DN Regnskab
- Boligbasen
- adby - autorisert

Kartet utviklet av:



Kommentarer eller tilleggsinfo?  
 Kontakt Carsten Pihl -  
[carsten@nief.no](mailto:carsten@nief.no)  
 September 2016

## 8.4 Vedlegg 4: Forespørsel om deltakelse til prosjekt

# Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

## ”Om meglerforetakenes strategiske respons til selvbetjeningsløsninger og dens konsekvenser for bransjen”

### Bakgrunn og formål

Prosjektet gjennomføres som en avsluttende mastergradsstudie ved institutt for industriell økonomi og teknologiledelse, NTNU

I stadig skiftende omgivelser og endringer i brukerpreferanser er bedrifter nødt til å omstille seg som følge av nye innovasjoner og økende digitalisering. Formålet med prosjektet og også problemstillingen er å avdekke hvordan ulike etablerte eiendomsmeglerforetak i Oslo og omegn håndterer kommende selvbetjeningsløsninger, herunder responderer til tjenesten i møte med etablerte forretningsmodeller. Det som ønskes studert er hvordan de ulike aktørenes strategiske respons vil endre bransjen og hvordan bransjen leverer verdi i fremtiden.

Selvbetjeningsløsninger forsøkes defineres som en innovasjon både innenfor produkter, tjenester og forretningsmodeller som forstyrrer det eksisterende markedet og som potensielt kan velte hvordan bransjer har operert i lengre tid. Hovedsakelig vil oppgaven omhandle hvordan nye aktørers forretningsmodeller og selvbetjeningsløsninger konkurrerer med deres virksomhet.

Spørsmålene du vil bli stilt vil omhandle hvordan din bedrift, ønsker å respondere og håndtere disse nye løsningene og hvilke strategiske valg som blir tatt i denne sammenheng.

Jeg ønsker dermed å intervju deg og andre aktuelle nøkkelpersoner i ulike etablerte meglerforetak for å se hvordan dere har håndtert eller vil håndtere denne disruptive innovasjonstrenden bedriften kan eller har blitt utsatt for.

### Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse innebærer et dybdeintervju på omtrent 1 time. Intervjuet vil bli tatt opp på en lydopptaker,



samt notater vil tas underveis. Det vil bli stilt spørsmål relevant til din bedrifts forståelse av begrepet innovasjon, for så å få kunnskap om hvordan deres bedrift har strategisk respondert/responderer strategisk på nevnte innovasjon; selvbetjeningsløsninger. Intervjuet vil avsluttes med samtale omkring hva som venter eiendomsmeglerbransjen, både generelt og som følge av deres strategiske valg for å håndtering av ovennevnte tjeneste.

### **Hva skjer med informasjonen?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt.

Det er kun forfatteren, André Tøgersen, som har tilgang til informasjon som knytter deg til studien.

Veileder Øyvind Bjørgum ved NTNU vil få tilgang til indirekte opplysninger. Du vil ikke kunne gjenkjennes av andre, i min oppgave, da du vil omtales i studien som informant #. Alle opplysninger som kan knytte deg til studien lagres adskilt fra resterende datamateriale, knyttet opp mot en koblingsnøkkel.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.02.2018. Personopplysninger i form av notater, e-poster, lydopptak og koblingsnøkkel vil bli slettet straks etter oppgaven er sensurert. Dette vil skje omtrent 3 mnd. etter studien er levert utdanningsinstitusjonen. Avhandlingen kan publiseres av NTNU, samt online database.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med prosjektleder André Tøgersen på telefon +47 416 56 118 eller veileder Øyvind Bjørgum på telefon +47 970 14 723

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og samtykker til å delta i intervju

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, sted, dato)