

Innovasjonsprosesser i banknæringen

En casestudie av Sparebank 1 Utvikling sin innovasjonsprosess

Sveinung Isaksen

VEILEDER

Arne Isaksen

Emelie Langemyr Eriksen

Universitetet i Agder, 2021

Fakultet for Handelshøyskolen

Institutt for Arbeidsliv og Innovasjon

Master

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på masterprogrammet Innovasjon og Kunnskapsutvikling ved Universitetet i Agder. Disse to årene har vært veldig lærerike og jeg har fått muligheten til å anvende kunnskapen jeg har fått i praksis gjennom oppgaver i samarbeid med bedrifter i tillegg til internship i Grimstad Kommune. To store grunner til at jeg har likt studiet så mye som jeg har gjort er på grunn av medstudenter og de dyktige foreleserne våre. Jeg vil takke mine to veiledere Arne Isaksen og Emelie Langemyr Eriksen for gode råd og tilbakemeldinger underveis i skriveprosessen – takk.

Jeg ønsker også å rette en stor takk til samarbeidsbedriften min Sparebank 1 Utvikling for deres bidrag til masteroppgaven. Informantene har gitt meg god innsikt i hvordan dere arbeider, og jeg vil takke for at dere har satt av tid i en ellers hektisk arbeidshverdag.

Studieløpet har gått altfor fort og jeg skulle gjerne gjort det igjen. Jeg kommer til å se tilbake på dette kapittelet i livet som veldig positivt, men jeg ser fram til å fortsette i arbeidslivet med ny kunnskap og kompetanse.

Sammendrag

Denne masteravhandlingen studerer hvordan innovasjonsprosessene foregår i banknæringen, med empirisk eksempel Sparebank 1 Utvikling. Det belyses her hvordan innovasjonsprosessen gjennomføres gjennom interne og eksterne ressurser. Banknæringen er en næring som i de senere årene har blitt utsatt for betydelig press gjennom nasjonale og internasjonale endringer. Innføringen av PSD2 er et eksempel på en regulatorisk endring og omhandler innføringen av et nytt bankdirektiv som skal åpne opp for at tredjeparter kan anvende kundedata fra banker og dermed tilby nye betalingstjenester (PWC, 2020). Regulatoriske endringer slik som dette har vært en viktig faktor når det kommer til pådriveren for innovasjoner. Foruten om lovendringer i EU slik som PSD2 har bankene også vært gjennom flere store endringer hvor et eksempel er lanseringen av flere digitale tjenester. Dette har ført til at vi bankkunder i større grad anvender digitale tjenester fremfor kontanter slik som tidligere.

Studiet tar utgangspunkt i et analytisk rammeverk som bygger på innovasjonsledelsesmodellen til Tidd & Bessant (2018). Denne modellen deles opp i fire ulike faser; søke, selektere, utvikle og implementere samt gevinstrealisering. I tillegg til at jeg ser på den interne innovasjonsprosessen har jeg valgt å ta for meg hvordan interne og eksterne ressurser er koblet på denne. De interne ressursene jeg ser på er kunnskapsbaser, herunder; analytiske, syntetiske og symbolske i tillegg til at jeg studerer medarbeiderdrevet innovasjon internt i Sparebank 1 Utvikling. De eksterne ressursene tar for seg de ulike kunnskapskildene som er underbyggende for innovasjonsmåtene.

Min kartlegging viser at Sparebank 1 Utvikling følger en innovasjonsprosess, men at den ikke omtales som dette i praksis. De interne ressursene er avgjørende for hvilke innovasjonsmåter som er fremtredende. Studiet viser at det innoveres gjennom både STI og DUI og at det hovedsakelig anvendes analytisk og syntetisk kunnskap, men at implementeringen og gevinstrealiseringen avhenger også av symbolsk kunnskap. I senere tid har også innhenting av ny kunnskap vært vesentlig for innovasjonsgraden i Sparebank 1 Utvikling. Bygging av intern kompetanse er et fokusområde og dette gjøres gjennom flere virkemidler. Økt kompetanse internt kan hevdes å være avgjørende for et slikt selskap som har som hovedoppgave å utvikle nye produkter og tjenester til en næring som i aller høyest grad er i kontinuerlig forandring.

Gjennom denne oppgaven har jeg tatt for meg innovasjonsprosessen i Sparebank 1 Utvikling. Oppgaven forsøker å belyse hvordan en slik prosess gjennomføres for å bedre kunne forstå innovasjonsprosessene i banknæringen i Norge.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
2. Teori	3
2.1 Ulike innovasjonsmåter	3
2.1.1 STI.....	4
2.1.2 DUI.....	4
2.1.3 CCI.....	5
2.2 Kunnskapsbaser	6
2.3 Innovasjonsprosessen internt	8
2.3.1 Søke	8
2.3.2 Selektere.....	9
2.3.3 Utvikle og implementere.....	10
2.3.4 Gevinstrealisering	11
2.4 Medarbeiderdrevet innovasjon	12
2.5 Kunnskapskilder	14
3. Analytisk rammeverk	16
4. Metode	17
4.1 Forskningsdesign	17
4.2 Innhenting av data – Semistrukturert intervjuguide	18
Evaluering av reliabilitet og validitet	20
4.3 Validitet	20
4.4 Reliabilitet	21
4.5 Begrensninger	22
5. Case	23
6. Analyse og diskusjon	25

7. Oppsummering og konklusjon av analysen og diskusjonen	43
8. Generalisering	48
8.1 Er funnene i Sparebank 1 Utvikling generaliserbare?	48
8.2 Hvilken teoretisk lærdom gir min studie av SB1 U sin innovasjonsprosess?	48
8.3 Revidert analytisk rammeverk	49
9. Videre forskning	51
Referanseliste	52
Vedlegg	56

Figurliste

Figur 1: Simplified model of the innovation process	8
Figur 2: Types of Linkages to External Sources of Knowledge and Partners	15
Figur 3: Analytisk rammeverk	16
Figur 4: Oversikt over de ulike rollene hos intervjuobjektene	19
Figur 5: Samarbeidsstrukturen til SB1 U	23
Figur 6: Intern styringsmodell for SB1 U	24
Figur 7: Revidert analytisk rammeverk	50

1. Innledning

Banknæringen i Norge har i de senere årene vært under betydelig press fra nasjonale og internasjonale endringer. Implementeringen av PSD2 i Norge i 2019 er et eksempel på en slik endring, som har påvirket banknæringen i Norge. Innføringen av PSD2 gjør at kundedata har blitt tilgjengelig for tredjepartsaktører. Dette gjør at tredjepartsaktører kan lage digitale tjenester med informasjon fra bankene. Formålet bak endringen er å fremme effektivisering og innovasjonsevne i banknæringen (Torhus, Berntzen & Frimanslund, 2020).

I tillegg til et økende press fra eksterne aktører har det også blitt økt konkurranse mellom bankene her til lands ifølge samtaler med administrerende direktør i Sparebank 1 Utvikling. Økt konkurranse har ført til at bankene kontinuerlig må jobbe for å opprettholde sin innovasjonsevne, både for å unngå å miste kunder, men også for å få nye. Nye betalingsløsninger som tilbys i dag er i større grad digitale fremfor tidligere hvor anvendelse av kontanter var vanlig. Dette har ført til endringer i brukerpreferanser og har vært et skritt i retning mot en kontantfri verden. Coronapandemien har også hatt en innvirkning på bankkundes bruk hvor man har sett en økning i bruk av digitale tjenester ifølge administrerende direktør i Sparebank 1 Utvikling. Stokke (2020) forklarer at endringer som PSD2 åpner for heldigitale utfordrere som Apple og Amazon som tilbyr tjenester gjennom sine digitale plattformløsninger. Det kan med andre ord tyde på at vi står ovenfor en digital revolusjon i banknæringen drevet av bankkundes preferanser og eksterne faktorer som eksempelvis PSD2. Ettersom markeder blir stadig mer krevende er det viktig at bedrifter innoverer for å opprettholde sin posisjon i markedet. Dette samsvarer med det Froehle & Roth (2007) hevder er en avgjørende faktor for å opprettholde konkurransekraften til en bedrift. De forklarer at det er viktig at bedriften innehar evne til å utvikle seg raskt i tillegg til å lage nye tjenester og produkter. Dette understreker viktigheten at bankene må holde tritt med kundens ønsker samt hva konkurrentene tilbyr av tjenester og produkter for ikke å miste sin posisjon i markedet.

Tema i denne masteroppgaven omhandler innovasjonsmåtene til den norske banknæringen og mer konkret hvordan innovasjonsprosessen foregår i Sparebank 1 Utvikling. Dette firmaet er Sparebank 1 alliansen sitt utviklingselskap som har som hovedoppgave og sikre alliansen sin konkurransekraft gjennom innovasjon. Sparebank 1 alliansen består av femten individuelle Sparebank 1 banker som samarbeider om felles plattform og merkevare (Sparebank 1, u.d.). Denne masteroppgaven har som hensikt å belyse hva som kjennetegner innovasjonsmåtene i

banknæringen i Norge og med dette hvordan Sparebank 1 Utvikling kan sikre alliansen sin konkurransekraft.

Med bakgrunn i dette har jeg utarbeidet et teoretisk forskerspørsmål som lyder som følger:

Hva kjennetegner innovasjonsprosessene i banknæringen i Norge?

For å besvare oppgavens teoretiske forskerspørsmål har jeg konstruert tre empiriske forskerspørsmål som lyder som følger:

Hvordan har Sparebank 1 Utvikling organisert sitt arbeid med innovasjon i de ulike fasene?

Hva kjennetegner innovasjonsprosessene i Sparebank 1 Utvikling gjennom intern og ekstern kunnskapsflyt i de ulike fasene?

Hvilke kunnskapsbaser og innovasjonsmåter er dominerende i ulike deler av innovasjonsprosessen?

Videre i oppgaven kommer det til å bli redegjort for ulike teoretiske begreper; ulike innovasjonsmåter, kunnskapsbaser, innovasjonsprosessen, medarbeiderdrevet innovasjon samt kunnskapskilder. Deretter vil oppgavens aktuelle kontekst og metode bli diskutert, og jeg vil her argumentere for den metodiske tilnærmingen for innhenting av data. Videre blir de ulike funnene presentert i tillegg til at disse blir drøftet ved hjelp av det analytiske rammeverket jeg presenterte i teorikapittelet. Oppgaven tar så for seg oppsummering og konklusjon av analyse og diskusjonskapittelet, generalisering av funnene, modifisert analytisk rammeverk og videre forskning.

2. Teori

I dette kapittelet tar jeg for meg ulike begreper og teorier som jeg mener er relevante for å belyse kjennetegnene til innovasjonsprosessene i banknæringen i Norge. Begrepene som blir anvendt er ulike innovasjonsmåter, kunnskapsbaser, innovasjonsprosessen internt, medarbeiderdrevet innovasjon og kunnskapskilder. Avslutningsvis i teorikapittelet vil det bli presentert et teoretisk rammeverk som strukturerer teorien jeg ønsker å analysere opp mot intervjuene jeg har gjennomført.

Jeg vil aller først starte med å definere ordet innovasjon og dets opprinnelse. Innovasjon kommer fra det latinske ordet «innovare» hvor ordets betydning er å fornye eller å lage noe nytt. Nærings- og handelsdepartementet (2008) har utarbeidet en definisjon som det er stor oppslutning rundt:

«En innovasjon er en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier.» (Nærings- og handelsdepartementet, 2008, s. 13)

Innovasjon ble tidligere sett på som et resultat av en lineær innovasjonsprosess hvor det kreativet individet stod i sentrum. Dagens perspektiv tar utgangspunkt i at innovasjoner er et resultat av en interaktiv prosess hvor ulike aktører eller organisasjoner samarbeider for å løse utfordringer som de står ovenfor (Fagerberg & Nelson, 2005). Innovasjoner kan bidra til økt konkurransekraft i bedrifter som danner grunnlaget for at det er ønskelig å se nærmere på hvordan innovasjoner forekommer som et resultat av innovasjonsprosesser i Sparebank 1 Utvikling. Dette vil føre til en bedre forståelse av innovasjonsprosessen samt synliggjøre eventuelle forbedringer. Siden innovasjon kan oppdeles i ulike innovasjonsmåter velger jeg derfor å starte teorikapittelet med teori om de ulike innovasjonsmåtene.

2.1 Ulike innovasjonsmåter

Innovasjonsmåter omhandler hvordan organisasjoner organiserer innovasjonsprosesser internt samt utvikling av ny kunnskap. Jensen, Johnson, Lorenz & Lundvall (2007) beskriver at det finnes to hovedmåter å innovere på henholdsvis STI (Science, Technology and Innovation) og DUI (Doing, Using and Interacting) hvor disse to er i kontrast til hverandre. STI fører til radikale innovasjoner hvor helt nye produkter eller løsninger blir lansert på markedet. Disse innovasjonene oppstår som regel ved et samarbeid mellom private organisasjoner og forskningsinstitusjoner i en kollektiv læringsprosess. DUI anses å være skrittvis inkrementelle innovasjoner som baserer seg på erfaringsbasert og i mange tilfeller taus kunnskap (Fitjar,

Isaksen & Knudsen, 2016). Isaksen (2016) argumenterer også for at det finnes en tredje innovasjonsmåte CCI (Combined and Complex Mode of Innovation) hvor man kombinerer de to foregående innovasjonsmåtene som skal være med på å bidra til å håndtere noen av utfordringene til STI og DUI. Involvering av ulike aktører og samhandlingen mellom disse kan være avgjørende for at organisasjoner lykkes i en innovasjonsprosess.

2.1.1 STI

Science Technology and Innovation referer i sin brede forstand hvordan organisasjoner benytter og videreutvikler produkter og andre typer innovasjoner ved hjelp av forskningsbaserte innovasjonsaktiviteter. Hyppig bruk av FoU-aktivitet anses å være hovedkilden til kunnskap og er en viktig innsatsfaktor i innovasjonene (Jensen et al., 2007). Tilgang til FoU kan organiseres på forskjellige måter enten ved at organisasjonen selv har en egen avdeling eller innhenter ekstern kunnskap. I tillegg til forskningsbasert innovasjon er et av hovedmålene til STI å videreutvikle den eksplisitte kunnskapen. Det er også viktig å poengtere at lokale aktører og deres tause kunnskap spiller en viktig rolle for STI. Dette begrunnes med at forskere som er ledende på sitt forskningsfelt vil ha et betydelig behov for å kombinere sin *know-why* kunnskap med *know-how* innenfor sitt forskningsfelt for å kunne klare å kommersialisere forskningen. Dokumentasjon av forskningsresultater er også en viktig prosess innenfor STI for at forskningen skal føre til innovasjoner gjennom kommersialisering. Dette skyldes at det ikke er tilstrekkelig at den gitte forskeren besitter kunnskapen alene og at en forskers kunnskap forblir en del av den tause kunnskapen. Det er først når forskningen er kommersialisert at den kan regnes som en innovasjon (Jensen et al., 2007).

2.1.2 DUI

Et tilbakeblikk i hvordan nye teknologiske innovasjoner oppstår, ser man at mye av teknologien og ingeniørarbeidet er løsninger på problemer, hvor løsningene har spunnet frem ved at ingeniører har lært hva som fungerer uten nødvendigvis noen sofistisert forståelse på hvorfor det fungerer. Dette legger grunnlaget for den andre måten for innovasjon og hvorfor denne innovasjonsmåten er vesentlig for suksessfull innovasjon. Kunnskapen som behøves for å innovere gjennom DUI uavhengig om den er kodifisert eller ikke, blir anskaffet av aktører gjennom arbeidet som gjøres og de ulike problemstillingene som oppstår. Problemløsningen gjennom arbeidet fører til at aktører øker sine ferdigheter og deres *know-how* kunnskap. Læringen fremgår gjennom arbeidet hvor noen arbeidsoppgaver anses å være spesifikke, mens andre er generiske. Slike arbeidsoppgaver fører til at den generelle kompetansen til aktøren øker. DUI måten å innovere på har ofte en interaksjon mellom ulike personell fra forskjellige

avdelinger. Jensen et al. (2007) henviser til Rothwell (1977) hvor det forklares at interaksjonen mellom aktører ofte er uformell og målet er å overføre det tause elementet som er bidragsytende for å kunne gjennomføre en suksessfull innovasjonsprosess. En slik interaksjon oppstår også på utsiden av organisasjonene ved at de innoverer i samhandling med flere aktører eksempelvis kunder og leverandører. DUI måten å innovere på henviser til *know-how* og *know-who* kunnskap hvor denne kunnskapen ofte er taus i tillegg til at den anses å være lokalt tilknyttet enten i organisasjonene eller aktører i et bestemt område. Gjennomføringen av arbeidsoppgaver i organisasjoner varierer og noen organisasjoner har prosjektteam og andre problemløsningsgrupper som skal bidra til å løse *ad-hoc* arbeidsoppgaver. En slik organisering for å løse problemstillinger er også noe vi finner igjen i STI. Disse måtene for organisering av aktører i organisasjoner kan bidra positivt til læring og kunnskapsoverføring. Dette kan ifølge Jensen et al. (2017) føre til økt grad av innovasjon. Det trekkes også frem av Fitjar et al. (2016) at organisasjoner som hovedsakelig anvender denne innovasjonsmåten i mindre grad vil kunne utvikle radikale innovasjoner ettersom de ikke har kunnskapen som er nødvendig, noe som kan føre til svekket omstillingsevne.

2.1.3 CCI

CCI forsøker å kombinere elementer fra både STI og DUI innovasjonsmåten. Organisasjoner supplerer sin erfaringsbaserte kunnskap om for eksempel ny teknologi eller produkter med relevant forskningsbasert kunnskap – og omvendt. Et av hovedkomponentene i denne innovasjonsmåten er at organisasjoner systematiserer sin kjernekompetanse gjennom utvikling av teknologi- og kunnskapsplattformer i tillegg til å koble sammen ulike typer kunnskap. Til fordel for erfaringsbasert innovasjon vil CCI muliggjøre at eksterne aktører i større grad kan bidra med supplerende ekspertkompetanse i ulike deler av et prosjekt. Dette skyldes at kunnskapen i større grad er systematisert i motsetning til DUI hvor det ofte anvendes stor grad av taus kunnskap, som kan være vanskelig å oppfatte for utenforstående. Mange organisasjoner ønsker derfor å kombinere den forskningsbaserte kunnskapen sammen med praktisk erfaring i sine innovasjonsaktiviteter for å være i bedre stand til å innovere. Organisasjoner som anvender CCI organiserer gjerne interne innovasjonsprosesser i atskilte prosjekter hvor eksterne aktører kobles på prosjektet. Det argumenteres også for at organisasjoner som anvender CCI har større forutsetninger for å kunne klare å kommersialisere radikale innovasjoner. Dette kan føre til bedre omstillingsevne (Fitjar et al., 2016).

2.2 Kunnskapsbaser

I samfunnet er det en bred forståelse om at kunnskap, læring og innovasjon spiller en vesentlig rolle for en organisasjons konkurransekraft og overlevelse (Fagerberg et al., 2005). Ifølge Isaksen & Asheim (2008) er anvendelse av interne og eksterne kunnskapsbaser høyst relevant for at norske næringer skal innovere. Tidligere forskning gjort av Lundvall & Borrás (1997) forklarer at prosessen for generering av kunnskap og anvendelse av denne krever et dynamisk samspill mellom aktører som også kan føre til transformasjon av taus og kodifisert kunnskap. Asheim (2007) siterer Nightingale (1998) & Lam (2000) som forklarer at det også er et vesentlig behov for interaksjon mellom aktører og organisasjoner for å utvikle kunnskap. Forholdet mellom den tause og kodifiserte kunnskapen regnes som svært kompleks og dynamisk. Dette forklares ved at den kodifiserte kunnskapen har potensiale til å overføres til andre aktører, men det avhenger av den tause og kodifiserte kunnskapen som besittes hos aktørene og organisasjonene for å kunne tolkes og anvendes.

Kunnskapsbaser kan deles opp i tre former; analytisk, syntetisk og symbolsk. Analytiske kunnskapsbaser består av kunnskap som er vitenskapelig og vi finner ofte her vitenskapelige modeller som eksemplifiserer den aktuelle kunnskapen. Kodifisering og dokumentasjon er en vesentlig del av genereringen av slik kunnskap. For å generere slik kunnskap samt få tilkoblingen til næringslivet spiller universiteter og andre forskningsinstitusjoner en vesentlig rolle. Denne formen for kunnskap er ofte mer kodifisert (eksplisitt) enn andre kunnskapsbaser, men det betyr likevel ikke at taus kunnskap er irrelevant ettersom det alltid er behov for begge typer kunnskap i en innovasjonsprosess eller når ny kunnskap genereres (Asheim, Boschma & Cooke, 2011).

Den analytiske kunnskapsbasen har mange likhetstrekk med STI ettersom innovasjonsaktiviteten preges i stor grad av FoU-virksomhet og utvikling av radikale innovasjoner hvor den analytiske kunnskapen baserer seg på *know-why* kunnskap (Isaksen & Asheim, 2008). Det finnes flere årsaker til at den eksplisitte kunnskapen er mer kodifisert enn annen type kunnskap. Et eksempel er at analytisk kunnskap i større grad baserer seg på eksisterende studier og kunnskapsgenerering er basert på forskningsbaserte fremgangsmåter. Kunnskapsprosessen er ofte mer formalisert gjennom for eksempel FoU-avdelinger. For å gjennomføre en slik kunnskapsgenerering samt anvende denne kunnskapen er det påkrevd at de involverte aktørene besitter spesifikke kvalifikasjoner. Det poengteres her at det legges stor vekt på analytiske ferdigheter, absorpsjonskapasitet og bygging av et teoretisk grunnlag (Asheim et al., 2011).

Syntetiske kunnskapsbaser er bestående av eksisterende kunnskap som i mange tilfeller kan regnes som taus blant de ansatte i bedriften. Generering av syntetisk kunnskap oppstår når organisasjoner og kunder møter utfordringer som krever nye tankesett som kan kombinere ulike kunnskap som leder til innovasjon. Den syntetiske kunnskapsbasen har mange likhetstrekk med DUI ettersom kunnskapsutviklingen forekommer skrittvis på bakgrunn av tidligere erfaringer og kunnskap. Syntetisk kunnskap blir i større grad generert gjennom induktive fremgangsmåter for testing, eksperimentering, praktisk gjennomføring av prosjekter eller samhandling med kunder og leverandører. Årsaken til dette er at kunnskap ofte regnes som et resultat av erfaring som man opparbeider seg gjennom arbeid. Dette fører til mer inkrementelle former for innovasjoner (Asheim et al., 2011).

Det finnes også en tredje form for kunnskapsbase som vi kjenner som den symbolske kunnskapsbasen. Denne formen for kunnskapsbase relateres til generering av meninger, ønsker, kultur, produksjon av design blant aktører og organisasjoner. Det har i de senere årene blitt mye større anerkjennelse omkring denne formen for kunnskapsbase enn tidligere. Den symbolske kunnskapsbasen kan være sentral i å treffe ulike kundegrupper med nye produkter og tjenester gjennom for eksempel markedsføring og utforming av design og løsninger. Hovedfokuset legges her i utarbeidingen av nye ideer istedenfor den fysiske utviklingen av produkter i en prosess. På grunn av det kulturelle aspektet i denne kunnskapsbasen ser man at det finnes høy grad av taus kunnskap og kunnskapen regnes som kontekstavhengig. Den sosiale prosessen som kunnskapsbasen behøver, skiller seg fra formell utdanning ved at det ikke bare legges fokus på *know-how* kunnskap, men det kreves også betydelig grad av *know-who* kunnskap ved utvelgelse av samarbeidspartnere og andre aktører med komplementær kunnskap. Innovasjonsaktivitetene er i mange tilfeller prosjektbaserte hvor aktører eller organisasjoner innhenter ekstern kunnskap. Det innoveres i stor grad etter DUI-måten (Asheim et al., 2011).

2.3 Innovasjonsprosessen internt

Tidd & Bessant (2018) forklarer at en suksessfaktor for å innovere vil være gode rutiner når det kommer til innovasjonsledelse. Innovasjon regnes som en prosess og ikke en enkelthendelse hvor framgangsmåten for å innovere vil avhenge av flere faktorer. Eksempel på slike faktorer er samhandling med andre bedrifter, kunder eller leverandører. Videre beskrives en ramme for hvordan innovasjonsledelse kan foregå i praksis. Denne prosessen kan deles opp i fire faser, søke, selektere, utvikle og implementere og gevinstrealisering, som vist i figur 1 under:



Figur 1: Simplified model of the innovation process (Tidd & Bessant, 2018, s. 47)

2.3.1 Søke

Første fase i innovasjonsledelsesmodellen beskrives som søke-fasen. Denne fasen omhandler forståelse omkring ulike eksterne signaler i markedet eller internt i organisasjonen for potensielle forandringer som eksempelvis kan være nye teknologiske muligheter eller eventuelle nye krav i markedet som vil endre kundens behov. Utgangspunktet for at innovasjon forekommer kan enten være et resultat av markedets etterspørsel eller organisasjoner som ønsker å komme med nye innovasjoner i forkant av markedet. Suksessfull innovasjonsledelse avhenger av flere faktorer, men en viktig del vil være å tolke signalene som fremkommer i markedet i tillegg til å prosessere samt selektere informasjonen. For å klare dette er det vesentlig at organisasjoner har veletablerte systemer. Søke-fasen i innovasjonsledelse er en kontinuerlig prosess hvor det hele tiden søkes etter ny informasjon og ideer.

Innovasjoner kan være et resultat av interne prosesser, men kan også komme i form av åpen innovasjon. Cohen & Levinthal (1990) har undersøkt hvilke utfordringer bedrifter møter når det kommer til anvendelse av eksterne kilder i søkefasen. De poengterer her at bedrifter vil

møte utfordringer i forbindelse med å absorbere nye ideer hvis de ikke har den riktige kompetansen eller kunnskapsnivå blant ansatte i organisasjonen fra før. Denne evnen henvises til som *absorptive capacity* og forklarer viktigheten med balansering ved bruk av interne og eksterne kunnskaskilder (Cohen & Levinthal, 1990).

Det er likevel ikke slik at organisasjoner søker etter all informasjon, men heller den informasjonen som er formålstjenlig for at organisasjonen skal kunne klare å innovere. Et viktig poeng som trekkes fram her er at organisasjoner over tid kan bli veldig fokusert i innhenting av relatert informasjon noe som kan føre til at annen vesentlig informasjon uteblir. At informasjon uteblir kan føre til en barriere for at radikal innovasjon kan forekomme (Tidd & Bessant, 2018).

Flertallet av små og mellomstore norske bedrifter anses å være DUI bedrifter. Innovasjonsprosessene i disse bedriftene kan regnes som lite formalisert og kodifisert i motsetning til bedrifter som innoverer gjennom STI. Denne innovasjonsmåten kjennetegnes ved at det søkes etter teknologiske muligheter og gjerne en kobling mot ekstern kunnskap slik som FoU-virksomheter eller ved at bedriftene selv innehar forskningsavdelinger. I Norge ser vi at mye av innovasjonsaktivitetene er et resultat av samhandling i møte med kunder, leverandører og konkurrenter, og kan betegnes som en funksjon av taus kunnskap samtidig som den er inkrementell (DUI). Det søkes her etter kundeønsker og skrittvis forbedringer ligger i fokus. CCI-måten å innovere på forsøker å kombinere de to foregående innovasjonsmåtene som skal bidra til å løse noen av utfordringene til STI og DUI. Dette gjøres ved å kombinere både forsknings- og erfaringsbasert kunnskap som enten kan utvikles internt eller kobles på gjennom eksterne kilder (Fitjar et al., 2016).

2.3.2 Selektene

Innovasjon forekommer ikke uten risiko og enhver organisasjon vil måtte ta høyde for risikoen når det kommer til å velge ut innovasjonsprosjekter ettersom en organisasjon ikke har ubegrenset med ressurser. En viktig suksessfaktor for innovasjonsledelse vil være at det forekommer selektering av hvor mange og hvilke prosjekter man gjennomfører for å sikre en diversifisert og gjennomførbar portefølje av prosjekter. Det vil også være viktig at selekteringen av prosjektene forekommer på bakgrunn av organisasjonens strategi i etablerte områder som organisasjonene allerede har mye kunnskap om. Hensikten med selekteringsfasen er å styre hvilke innsatsfaktorer som organisasjonene skal bygge videre på. Innenfor selekteringsfasen skiller vi mellom tre innsatsfaktorer som igjen stiller tre vesentlige spørsmål til enhver organisasjon;

Mulige teknologier og markedsmuligheter – hvilke muligheter har vi, og hva kan vi gjøre?

Kjernekompetanse – er det mulig å bygge på våre eksisterende kunnskapsbaser?

Strategi – samsvarer prosjektene med bedriftens strategi? (Tidd & Bessant, 2018).

I selekteringsfasen vil det være viktig for bedrifter å se etter signaler i markedet om hvilke teknologiske muligheter og andre markedsmuligheter som en bedrift kan engasjere seg i. Dette vil være avgjørende for å kunne velge de prosjektene med størst potensiale samt at man har nok ressurser tilgjengelig for gjennomføringen av prosjektene i porteføljen. En viktig ressurs som en bedrift har, er kjernekompetansen og kunnskapsbasene. Med dette menes den kompetansen som bedriften har om sine produkter og tjenester og hvordan disse blir produsert samt distribuert på en mest effektiv måte. Kunnskapsbasen til en bedrift kan bestå av å ha gjennomgående kunnskap om et produkt eller en maskin som bedriften anvender til for eksempel produksjon av nye produkter.

Tidd og Bessant (2018) trekker frem at det er vesentlig at organisasjoner utforsker nye områder for å lykkes med å innovere selv om disse faller utenfor kjernekompetansen til organisasjonen. Et suksesskriterium for dette er balansen mellom ny kunnskap og utviklingsstrategien til organisasjonen. Et annet viktig suksesskriterium for å lykkes med innovasjonsledelse forklarer at en idé eller innovasjonsprosjekt vil måtte ha en mulig sammenkobling med bedriftens overordnede strategi som skal føre til en forbedring i hvordan organisasjonen driftes. Dette begrunnes med at flere studier viser at innovasjoner mislykkes som følge av at organisasjonen forsøker å gjennomføre et prosjekt som ikke baserer seg på den allerede eksisterende kunnskapsbasen som organisasjonen besitter. Et viktig poeng her er at kunnskapsbasen som er innsatsfaktoren i innovasjonsprosessen må være tilgjengelig for organisasjonen internt eller gjennom ulike samarbeidspartnere. Strategiske fordeler for organisasjoner kan oppstå som en følge av at organisasjonene kan etablere både intern og ekstern kompetanse som omtales som komplementære eiendeler. Disse gjør at organisasjoner kan ha et konkurransefortrinn fremfor andre organisasjoner i tillegg til at dette kan være vanskelig å kopiere (Tidd & Bessant, 2018).

2.3.3 Utvikle og implementere

Utvikle og implementeringsfasen kan bli sett på som den fasen som kobler sammen ulike kunnskapskilder og andre ressurser hvor innovasjon er resultatet. Usikkerheten i denne fasen betraktes som høy. Eksempel på aspekter som kan påvirke usikkerheten er den teknologiske gjennomførbarheten, konkurranseutsikten blant andre bedrifter, etterspørselen etter innovasjonen i markedet og eller andre ytre påvirkninger. Underveis i denne fasen vil

kostnadene øke samtidig som at den totale usikkerheten vil reduseres, ettersom kunnskapen øker. Det finnes også flere faktorer som kan være med på å redusere den totale usikkerheten som for eksempel markedsanalyser og teknologiske analyser som kan avklare etterspørsel og gjennomføringsgrad. Gjennomføringen av utvikling og implementeringsfasen går gjennom tre ledd; tilegne seg kunnskap, prosjektutførelse og etablere samt opprettholde innovasjonen (Tidd & Bessant, 2018).

Implementeringsfasen kan konkretiseres gjennom tre ulike faser, kombinere kunnskap, prosjektgjennomførelse og lansering og opprettholdelse av innovasjonen. Kombinering av kunnskap består av å sette sammen eksisterende kunnskap i bedriften med ny kunnskap utenfra. Involveringen av ansatte i denne fasen avhenger i stor grad om det skal kun foretas en endring på et eksisterende design eller om det skal gjøres større endringer hvor da involveringen av ansatte i denne fasen anses å være høyere. Prosjektgjennomføringen kan deles opp i hva som behøves av interne og eksterne faktorer. Interne faktorer omhandler en strategisk plan for å realisere innovasjonen og eksterne faktorer ser på den konkrete innovasjonen samt planlegging for lansering av innovasjonen i markedet. Siste fase i implementeringsfasen omhandler å etablere og opprettholde innovasjonen av nye tjenester, produkter eller prosesser som videre legger fokuset i å forstå dynamikken til brukeren av innovasjonen. Dette anses som en svært kompleks problemstilling (Tidd & Bessant, 2018).

2.3.4 Gevinstrealisering

Den siste fasen i innovasjonsprosessen omhandler gevinstrealisering av innovasjoner. Chesbrough (2010) poengterer at «*The value of a new product or a new service remains latent until it is commercialized in some way via a business model*». Dette anses å være en kritisk fase ettersom man ønsker at verdien av innovasjonen skal beholdes i bedriften som har utviklet den og ikke falle i konkurrentenes hender. Dette kan gjøres gjennom formelle og uformelle fremgangsmåter henholdsvis patentering og tause kunnskapsbaser. En annen viktig faktor når det kommer til å beholde verdien av innovasjonen i bedriften vil være gjennom komplementære egenskaper da disse vil være vanskelig å kopiere. En viktig prosess i denne delen av innovasjonsprosessen vil være å gjøre en helhetlig vurdering av hele innovasjonsprosessen da det regnes som en viktig læringsprosess. Her vil det være vesentlig å gjennomgå både suksesser, men også feil, som kan resulterer i forbedringer i innovasjonsprosessen (Tidd & Bessant, 2018).

2.4 Medarbeiderdrevet innovasjon

Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) refereres til som generering og implementering av nye ideer, produkter eller prosesser for organisasjonene som har en betydelig effekt på organisasjonen. Implementeringen av eksempelvis nye ideer har sin opprinnelse i medarbeidere som jobber individuelt eller kollektivt (Kesting & Ulhøi, 2010).

I de senere årene har det blitt et økt fokus på den menneskelige kapitalen i hver ansatt hvor det tidligere kun var et fokus på involveringen av toppledelsen i innovasjonsprosesser. Bakenforliggende for dette er det to faktorer. Den første faktoren hensyntar at arbeidsplasser i økt grad anses å ha blitt mer komplekse enn tidligere. Det har blant annet skjedd gjennom at bedrifter i større grad velger å automatisere sine prosesser som fører til at arbeidsoppgaver krever at medarbeidere innehar den korrekte fagkompetansen til å benytte seg av utstyret som bedriftene tar i bruk. Den andre faktoren som spiller inn, er at det har vært et skift i det moderne samfunn hvor medarbeidere i større grad ønsker å realisere sitt eget potensial på arbeidsplassen. Dette har ført til at det har blitt en større etterspørsel etter krevende og tilfredsstillende arbeidsplasser blant arbeidstakere (Kesting & Ulhøi, 2010).

Medarbeidere har i lenger tid blitt sett på som mer enn bare en ressurs for bedriften i form av gjennomføring av arbeidsoppgaver. Kesting & Ulhøi (2010) henviser til Ford (2001) og Cohen et al. (1972) som forklarer at individene i organisasjonen kan besitte urealiserte ferdigheter hvor det urealiserte potensialet hos individene kan være en mulig gevinst for organisasjonene samt individene selv. Disse urealiserte ferdighetene hos individene anses å være en del av de daglige arbeidsoppgavene og kan bli utløst gjennom sosial interaksjon og utveksling av ideer og kan være en kobling til DUI (Kesting & Ulhøi, 2010). MDI og involvering i beslutningstaking anses å være en av de viktigste suksesskriteriene for vellykkete beslutninger i ledelsen. Ledelsen anses i mange tilfeller å ha en knapphet når det kommer til hva som faktisk foregår i førstelinje i organisasjonen. For å gjøre en avveid beslutning behøver ledelsen informasjon om både organisasjonens strategi, hvilke utfordringer organisasjonen møter samt konkurransesituasjonen til organisasjonen. Ledelsen må innhente informasjon fra ulike avdelinger. Eksempel på dette kan være vanlige ansatte i organisasjonen, FoU-avdelinger hvor mye av ny kunnskap kommer fra marked- og kunde og fra eksterne parter som konsulenter. Kesting & Ulhøi (2010) hevder derfor at en viktig oppgave i involveringen av ansatte på alle nivåer i organisasjonen vil være med på å gi ledelsen i organisasjonen et bedre vurderingsgrunnlag når det kommer til beslutningstaking.

Det er en bred enighet blant forskere at MDI er positivt for generering av innovasjoner, som igjen kan være med på å skape positiv vekst for organisasjonen. Likevel trekker Janssen, Van de Vliert & West (2004) fram at det finnes både fordeler og ulemper ved MDI som er viktig å overveie. Janssen et al. (2004) beskriver fordelene ved MDI som kreative prosesser som kan føre til innovasjoner, økt effektivitet hos ansatte samt økt positivitet og eierskap omkring arbeidsoppgaver og organisasjonen. Det vil også være viktig å hensynte at MDI kan være en kostnadsdriver i tillegg til at konflikter kan oppstå. Dette skyldes at enkelte ansatte kan føle at man i større grad blir påtvunget arbeidsoppgaver som i mange tilfeller ikke er ønskelig. For å oppnå mest mulig effektiv MDI er et vesentlig suksesskriterium at prosessen ledes «riktig» (Janssen et al., 2004).

Et annet emne som har tett kobling opp mot MDI er hver enkelt ansattes evne til å være en intraprenør. Fuglsang (2010) beskrives intraprenøren som en ansatt som arbeider med utvikling av ideer til innovasjoner i en organisasjon. Årsaken til at det har blitt et høyere fokus på intraprenøren er at ansatte i større grad er i kontakt med kunden i motsetning til ledelsen. Ansattes evne til å håndtere kunder samt innhente ideer fra kunder og leverandører er helt vesentlig for innovasjonsevnen til en organisasjon. Fuglsang (2010) beskriver at innovasjonsprosessen ikke alltid kan regnes som veldig systematisk eller planlagt, men heller som en interaktiv prosess med kunder, leverandører og konkurrenter. Samhandlingen som beskrives av Fuglesang (2010) kan sammenlignes med det Fitjar et al. (2016) mener er den erfaringsbaserte måten å innovere på (DUI). Ansattes evne til å anvende tilpassete justeringer til et produkt vil være en viktig suksessfaktor i det som bidrar til innovasjon. Et annet viktig moment vil være å engasjere ansatte gjennom en trestegs prosess hvor første ledd i denne prosessen er ledelsens evne til å mobilisere kunnskapen og erfaringen til de ansatte på en relevant og effektiv måte som intraprenører. Punkt nummer to referer til ansattes deltagelse hvor den enkelte ansatte får muligheten til å bidra til involvering i egen arbeidshverdag som kan føre til økt motivasjon. Tredje punkt referer til maktbalansen i en organisasjon hvor mer av ansvaret legges hos den enkelte ansatte og det kan sees på som å forskyve styringen til organisasjonen fra en *top-down* struktur til *bottom-up* (Fuglsang & Sundbo, 2016).

2.5 Kunnskapskilder

Trippel, Tödting & Lengauer (2009) presenterer to ulike dimensjoner for hvordan interaksjonen mellom aktører er med på å påvirke generering av kunnskap. De skiller mellom formelle og ikke formelle måter for kunnskapsdeling, og statisk kunnskapsoverføring og dynamisk kollektiv læring. Formelle relasjoner innebærer en form for kompensasjon av kunnskap blant aktører når kunnskapsdeling skjer, mens i uformelle er det ikke en øyeblikkelig kompensasjon og overføring av kunnskap mellom aktører seg imellom. Kunnskapsdeling i formelle relasjoner finner vi henholdsvis STI, og i de uformelle relasjonene DUI. Den statiske og dynamiske dimensjonen skiller kunnskapsdeling i to deler. Den første delen er statisk kunnskapsdeling og dette blir referert til som overføring av «ferdige» deler av kunnskap og informasjon fra en aktør til en annen. På den andre siden finner vi den dynamiske kunnskapsdelingen som blir kjennetegnet som en interaktiv læringsprosess mellom aktører. Dette kan eksempelvis foregå gjennom samarbeid eller andre interaktive prosesser mellom aktører og organisasjoner. Trippel et al. (2009) hevder at økt grad av kunnskap er et resultat av en interaksjon mellom aktører i en læringsprosess.

Fitjar et al. (2016) hevder at den erfaringsbaserte innovasjonsmåten (DUI) benytter primært kunnskap fra interne ressurser og innovasjonen vil i mange tilfeller være usynlig for utenforstående. Koblingen til eksterne kunnskapskilder vil være vesentlig for å kunne kombinere erfaringsbasert kunnskap med forskningsbasert kunnskap hvor da den tredje innovasjonsmåten (CCI) er et resultat av dette. Vitenskapsbaserte (STI) bedrifter har egne FoU-avdelinger med definerte forsknings- og utviklingsprosjekter. Slike bedrifter vil i mange tilfeller møte utfordringer når det kommer til kommersialisering av ideer. For å løse denne utfordringen kan STI-bedrifter innhente kunnskap fra aktører med for eksempel produksjonskompetanse (Fitjar et al., 2016).

Gjennom de formelle og uformelle kunnskapskildene finnes det fire måter kunnskap kan kobles sammen på herunder markedsrelasjoner, formelle- og uformelle nettverk og kunnskaps-spillover. Markedsrelasjoner i dagens kontekst referer til det å kjøpe et produkt og samtidig dra nytte av teknologien og kunnskapen til produktet. Dette kan eksempelvis være å kjøpe maskiner til produksjon, informasjon eller kommunikasjonsteknologi eller programvare. Denne formen for kunnskap lar aktører eller organisasjonene å få tilgang til ny teknologi og kunnskap gjennom produktet. Teknologi som blir overført blant aktører og organisasjoner på denne måten regnes som statiske på grunn av at kunnskapen er mer eller mindre anvendbar allerede fra start. I mange

tilfeller kan aktører og organisasjoner fort bytte ut maskiner og programvarer og graden av interaksjon regnes som lav.

Statiske og uformelle kunnskapskilder er forskjellige fra markedsrelasjoner hvor det ikke anses å være et behov for noen form for kompensasjon for at det skal forekomme kunnskapsutveksling mellom aktører eller organisasjoner. Kunnskaps-spillover i dette tilfellet kan anses å være et resultat av flere mekanismer som for eksempel mobil arbeidskraft, kontakt mellom ulike aktører eller gjennom å observere konkurrenter (Trippel, Tödting & Lengauer, 2009). Uformelle nettverk består av nettverk mellom organisasjoner og bedrifter og kjennetegnes ved et tillitsbånd, en felles forståelse av hvilke utfordringer som de møter og hvilke normer som gjelder. Det anses å være sterkere og mer interaktive forhold mellom aktører i en innovasjonsprosess i motsetning til markedsrelasjoner. I slike uformelle nettverk er det ikke bare en utveksling av kunnskap eller teknologi, men en reflekterende og kollektiv læringsprosess mellom aktører. Denne prosessen vil være bidragsytende for å videreutvikle og øke kunnskapsbasen i organisasjonen. Blant aktører og organisasjoner kan det også finnes uformelle nettverk. Slike interaksjoner er til dels basert på tillit og en gjensidighet blant aktører om utfordringene de møter. En vesentlig suksessfaktor for kunnskapsflyt vil være en aksept for felles regler og normer. Uformelle nettverk har hovedsakelig ingen kompensasjon for kunnskapsdeling. Vi ser likhetstrekk mellom formelle nettverk og kollektiv læring hvor det anses å være et bidrag som er med på å øke kunnskapsbasen til aktører (Trippel et al., 2009).

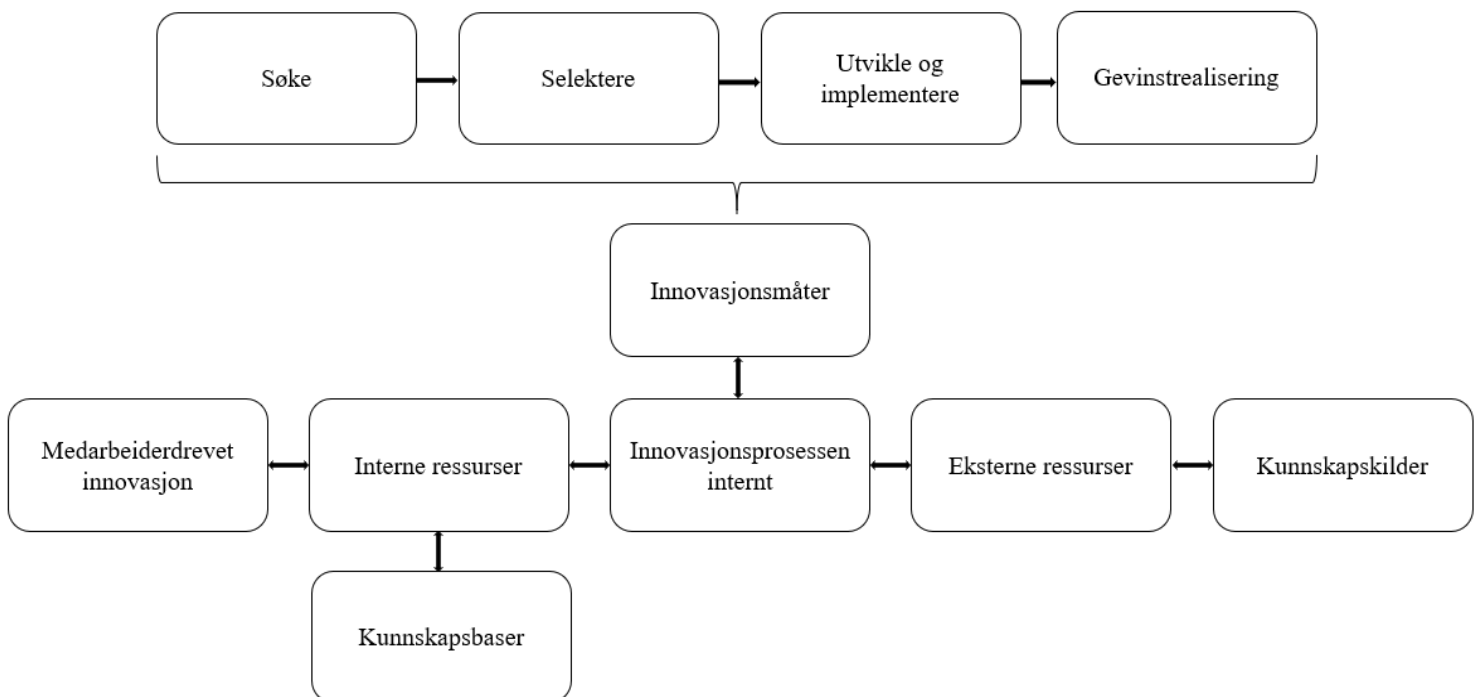
	Static (Knowledge Transfer)	Dynamic (Collective Learning)
Formal/Traded relation	<i>Market relations</i> <ul style="list-style-type: none"> • contract research • consulting • licenses • buying intermediate goods 	<i>Formal networks</i> <ul style="list-style-type: none"> • R&D collaborations • shared use of R&D facilities
Informal/Untraded relation	<i>Spillovers</i> <ul style="list-style-type: none"> • recruiting specialists • monitoring competitors • participating in fairs, conferences • reading scientific literature, patent specifications 	<i>Informal networks</i> <ul style="list-style-type: none"> • informal contacts

Figur 2: Types of Linkages to External Sources of Knowledge and Partners (Trippel et al., 2009, s. 448).

3. Analytisk rammeverk

Som en oppsummering av teorikapittelet har jeg konstruert en modell som vist under. Denne modellen er basert på de ulike teoretiske begrepene som har blitt presentert ovenfor. Modellen er et analytisk rammeverk og har som hensikt å være et verktøy for innsamling av data og analysering av mine empiriske studier i Sparebank 1 Utvikling. Studiet anses derfor å være teoretisk informert. Med bakgrunn i de empiriske studiene vil også relevansen til rammeverket vurderes og om eventuelle endringer må gjennomføres. Modellen viser sammenhengen mellom de ulike teoribegrepene som har blitt beskrevet i teorikapittelet.

Rammeverket tar utgangspunkt i innovasjonsprosessen til Tidd & Bessant (2018) som forklarer innovasjon som et resultat av en fire-steps lineær prosess (innovasjonsprosessen internt). Gjennom modellen som vist under ønsker jeg å belyse viktigheten av hver ressurs i innovasjonsprosessen fordelt på interne og eksterne ressurser. De interne ressursene jeg tar for meg er medarbeiderdrevet innovasjon og hvilke kunnskapsbaser som anvendes. I de eksterne ressursene ser jeg på de forskjellige kunnskapskildene og hvordan disse kobles på innovasjonsprosessen. Innovasjonsmåter forklarer de ulike innovasjonsmåtene i Sparebank 1 utvikling og organiseringen av disse.



Figur 3: Analytisk rammeverk

4. Metode

I denne delen av oppgaven tar jeg for meg den metodiske tilnærmingen som har blitt anvendt for å besvare oppgavens aktuelle forskerspørsmål. Metode er ifølge Dalland (2012) noe som beskriver tilnærmingen en bør ha for å fremskaffe, etterprøve og besvare et forskerspørsmål. Den metodiske tilnærmingen har hjulpet meg å utvikle kunnskap samt systematisere forskningen i denne masteroppgaven. Det vil også i metodekapittelet bli redegjort for hvilken innvirkning COVID-19-pandemien har hatt for den empiriske delen av oppgaven.

4.1 Forskningsdesign

Gjennomføringen av forskningsprosjekter fører til at en stilles ovenfor mange problemstillinger som en må ta stilling til. Eksempler på dette kan være hva studiet skal omhandle og hvordan utformingen av selve undersøkelsen skal gjennomføres. Slike problemstillinger omfattes som forskningsdesignet til studiet og redegjør for de ulike beslutningene som tas (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2019). I denne masteroppgaven har jeg tatt utgangspunkt i et intensivt forskningsdesign som ifølge Busch (2018) kan beskrives som et design hvor man går i dybden på et tema og innsamling av data skjer ved gjennomføring av intervjuer fra et fåtall av kilder. Gjennomføringen av et intensivt forskningsdesign begrunnes med at oppgaven har et kort tidsperspektiv å forholde seg til i tillegg til at jeg ønsket å studere et komplekst område med flere variabler. Her var også utformingen av problemstillingen avgjørende for at et slikt forskningsdesign ble valgt til fordel for eksempelvis et ekstensivt design som har en større bredde, og derav mindre informasjon om hver enhet. Dette har latt meg trenge dypere inn i problemstillingen jeg ønsket å undersøke, og hjulpet meg i avgrensningen av masteroppgaven. Dette bringer meg videre til tidsperspektivet og omfanget til oppgaven. Ettersom dette er en masteroppgave, har tidsperspektivet vært en avgjørende faktor for innhenting av data ettersom vi ikke har hatt mulighet til å gjennomføre undersøkelser på flere tidspunkter. Dataene ifølge Busch (2018) anses å være en tverrsnittsundersøkelse hvor intervjuobjektene kun har vært intervjuet en gang. Oppgavens problemstilling ønsker å undersøke en prosess og hvordan denne har foregått i den aktuelle casebedriften. Det kunne vært fordelaktig å gjennomføre flere intervjuer med andre intervjuobjekter i samme stilling for innhenting av data med tanke på analysing av endringer som har blitt gjort. Det kunne også vært aktuelt å følge en innovasjonsprosess fra start til slutt. Vedrørende disse problemene har jeg forsøkt å designe intervjuguiden på en slik måte at intervjuobjektene har hatt muligheter for refleksjon når de besvarer de ulike spørsmålene, og dermed kan det tenkes at jeg har fått mer utdypende svar.

4.2 Innhenting av data – Semistrukturert intervjuguide

I denne delen av metodekapittelet vil jeg redegjøre for de ulike metodiske valgene som Busch (2018) beskriver som valg av metode for datainnsamling, valg av datakilder, valg av variabler og operasjonalisering av variablene. Innhenting av data ble foretatt gjennom seks intervjuer som har tatt utgangspunkt i en semistrukturert intervjuguide. Den semistrukturerte intervjuguiden er utformet med en delvis struktur som var med på å lage en fleksibilitet under intervjuet hvor spørsmålsstilling og rekkefølge ikke var fastsatt. Dette skulle gi intervjuobjektet muligheten til å komme med sine egne tanker og meninger omkring spørsmålene og dermed bidra til en åpenhet i form av at intervjuguiden ikke skulle legge begrensninger på hvilke data intervjuobjektet kunne gi. I tillegg gir det også muligheten til å komme med spontane oppfølgings spørsmål underveis i et intervju (Johannessen et al., 2019).

Hovedtema for oppgaven omhandler hvordan interne og eksterne ressurser påvirker innovasjonsprosessen internt. Temaet ble valgt på bakgrunn av min tidligere arbeidserfaring innenfor banknæringen. Jeg mener at innovasjonsledelse og innovasjonsprosesser er viktige områder som jeg ønsker å undersøke nærmere. Dette gav meg betydelig motivasjon for gjennomføringen av masteroppgaven. Jeg vil også trekke fram at motivasjonen for denne masteroppgaven har vært svært høy ettersom jeg er den første som skriver masteroppgave for Sparebank 1 Utvikling. Jeg har tidligere jobbet i Sparebank 1 noe jeg vil si gav meg et fortrinn ved samarbeidet med bedriften siden jeg hadde et nettverk der fra tidligere.

I denne oppgaven har det vært gjennomført intervjuer for innhenting av kvalitative data. Dette har gitt meg en dypere forståelse ut fra den aktuelle problemstillingen til oppgaven. Ettersom jeg har anvendt kvalitativ datainnhenting har dette hatt en påvirkning på generaliseringen av funnene ettersom studiet tar utgangspunkt i kun en bedrift. Dette er noe som vil bli videre diskutert i kapittel 8. Intervjukandidatene ble valgt av min kontaktperson i Sparebank1 Utvikling, hvor de ulike kandidatene har roller på tvers av hele bedriften. Dette skulle ifølge kontaktpersonen min gi et helhetlig bilde av dagens situasjon i Sparebank 1 Utvikling. Ved gjennomføringen av intervjuene har jeg ved hjelp av intervjuguiden avklart hvorvidt de ulike intervjuobjektene har de rette fagkunnskapene til å formidle innsikt i forskerspørsmålene. Jeg vil med dette begrunne at kandidatene har tilfredsstillende fagkunnskaper til å dekke tema som inngår i forskerspørsmålene. Dette forklarer Busch (2018) som at forskerspørsmålene og teorien som anvendes i analysen legger konteksten for valg av variablene.

Etter gjennomføringen av intervjuene og transkriberingsarbeidet stod jeg ovenfor et viktig veivalg. Det var helt nødvendig å systematisere samt komprimere de store mengdene data som var innhentet på en hensiktsmessig måte. Dette gav meg muligheten til å drøfte dataen ved hjelp av teorien. Systematiseringen av datamaterialet har foregått ved at jeg har kodifisert dataen ved hjelp av fargekoding ut fra de enkelte spørsmålene i intervjuguiden og hvordan de besvarer forskerspørsmålene. Dette har vært et betydelig hjelpemiddel som har latt meg lettere finne påstander og sitater som har underbygd hovedfunnene jeg har trukket fram.

Forskningsstrategien i denne oppgaven er en abduktiv tilnærming som er en kombinasjon av både induktiv og deduktiv tilnærming. Jeg har på bakgrunn av dette konstruert et modifisert teoretisk rammeverk som har som formål å besvare oppgavens forskerspørsmål. Denne formen for forskningsstrategi har som hovedformål å generere nye konsepter og utvikling av nye teoretiske modeller og ikke bare en bekreftelse på allerede eksisterende viten (Dubois & Gadde, 2002). Bakgrunnen for at valget falt på en abduktiv tilnærming var at jeg ønsket å se nærmere på årsakssammenheng mellom teori og innhentet empiri. I tråd med litteratur om abduktiv tilnærming har jeg modifisert og laget et teoretisk rammeverk basert på innhenting av empiriske funn. En abduktiv tilnærming har også svakheter som er viktig å ta høyde for slik at man kan ha reduserende tiltak for dette. Weick (1979) hevder at en svakhet kan være at abduktiv metode gir lite rom for vitenskapelig generalisering ettersom de anses å være for situasjonsbetinget. Dette fører til at konteksten til oppgaven spiller en viktig rolle og at generaliseringen av dataene kan være utfordrende. Dette er noe jeg vil påpeke som er viktig for oppgaven og at den kan regnes som situasjonsbetinget. Jeg kommer tilbake til dette i avsnittet om begrensningene for oppgaven.

Roller
Prosjektleder IT
Administrerende direktør
Utvikler
Utviklingsleder
Produkteier
Leder porteføljestyring

Figur 4: Oversikt over de ulike rollene til intervjuobjektene

Over ser man tabellen som viser de ulike rollene til intervjuobjektene. Jeg har latt intervjuobjektene forbli anonyme ettersom dette var avtalt på forhånd før intervjuene ble gjennomført.

Evaluering av reliabilitet og validitet

Thagaard (2018) hevder at tilfredsstillende grad av validitet og reliabilitet vil gjøre et studium troverdig samt etterprøvbart og gjennomførbart for andre forskere. Jeg ønsker derfor å redegjøre for hvilke tiltak som har blitt gjennomført for å sikre oppgavens metodiske kvalitet underveis i studiet. For å gjøre dette velger jeg å evaluere oppgavens validitet og reliabilitet.

4.3 Validitet

Johannessen et al. (2019) forklarer at data ikke kan anses som virkeligheten, men representasjoner av den. Det vil derfor i et hvert forskningsprosjekt være viktig å avgjøre i hvilken grad dataene som er samlet inn kan anses å være gode eller valide nok for å kunne representere det fenomenet man studerer. Dataene som samles inn, må opprettholde et tilstrekkelig nivå i forhold til validiteten og at dataene er valide nok anses som et kvalitetskrav. Busch (2018) forklarer at alle metodiske valg er med på å påvirke den totale kvaliteten av undersøkelsen og de bestemmer også hvor mye vi kan stole på resultatene. Shadish, Cook & Campbell (2002) beskriver de viktigste formene for validitet som begrepsvaliditet, intern og ekstern validitet. Jeg vil videre gå nærmere inn på de tre ulike formene for validitet og drøfte hvorvidt oppgaven oppfyller disse.

Begrepsvaliditeten forklarer om studiet svarer på det som ønskes svar på (Johannessen et al., 2019). For å gjøre dette har jeg konstruert et rammeverk som tar utgangspunkt i tidligere forskning. Mitt analytiske rammeverk har dannet grunnlaget for intervjuguiden og spørsmålene som stilles i intervjuene slik at jeg kunne få svar på forskerspørsmålene. Et godt forarbeid når det kom til forskerspørsmål, teori og utarbeiding av rammeverket samt intervjuguiden ga meg gode forutsetninger for å få besvart forskerspørsmålene. Jeg vil derfor argumentere for at begrepsvaliditeten til oppgaven kan regnes som god.

Den interne validiteten i en studie med kvalitative datamateriell og et eksplorativt design vil kunne beskrive i hvilken grad sammenhenger og fenomener samsvarer med den informasjonen intervjuobjektet kommer med og virkeligheten (Saunders, Lewis & Thornhill, 2015). Tidligere i metodekapittelet har jeg gjennomgått den semistrukturerte intervjuguiden. Utformingen av intervjuguiden har muliggjort at intervjuobjektene kan komme med mer utfyllende svar i tillegg til at jeg selv kan stille oppfølgings spørsmål som er av relevans for oppgaven. I tillegg har det

bidratt til at intervjuet har blitt mer som en samtale hvor jeg selv har kunnet stille oppfølgingsspørsmål hvis det var eventuelle uklarheter mellom meg og intervjuobjektet. De ulike funnene har videre blitt transkribert og kategorisert. Det har også blitt anvendt sitater i analysedelen for å underbygge påstander. Dette mener jeg kan tilsi at studiets interne validitet er høy.

Ekstern validitet omhandler generaliserbarheten til undersøkelsen og hvorvidt man kan overføre resultatene til andre situasjoner (Thomas, 2017). I denne oppgaven har jeg undersøkt min casebedrift Sparebank 1 Utvikling som er en av mange lignende bedrifter i finansnæringen. Ettersom jeg har tatt utgangspunkt i kun en casebedrift har dette ført til at jeg ikke har hatt mulighet til å generalisere dette opp mot hele banknæringen. Jeg anser det likevel som mest hensiktsmessig å utføre datainnsamlingen slik som den er gjennomført ettersom jeg ønsker å undersøke dypere hvordan Sparebank 1 Utvikling sin innovasjonsprosess foregår. For å øke den eksterne validiteten kunne det vært aktuelt å se på andre lignende utviklingselskaper i banknæringen for å danne et grunnlag for å bedre forstå helheten til næringen noe som Yin (2018) hevder er et suksesskriterium for å øke den eksterne validiteten.

4.4 Reliabilitet

Jeg vil i denne delen utdype nærmere hvorvidt dataene som er samlet inn er pålitelige noe som ifølge Busch (2018) kan knyttes til målekvaliteten, altså hvor godt vi måler det vi måler. I tillegg forklarer Johannessen et al. (2019) at reliabilitet tar for seg hvilke data som benyttes, nøyaktigheten til undersøkelsens data, hvordan dataen samles inn, og hvordan den blir bearbeidet. Reliabiliteten tar også for seg etterprøvbareheten til dataene som vil gi andre forskere muligheten til å gjennomføre samme type forskningsprosjekt på et annet tidspunkt med like resultater (Thomas, 2017).

I denne oppgaven har jeg gjennomført seks intervjuer med bakgrunn i en semistrukturert intervjuguide. Denne ga intervjuobjektene mulighet til å svare utfyllende til forskjell fra et intervju som baserer seg på lukkede spørsmål. Jeg fikk også muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål som har gitt meg en dypere forståelse av Sparebank 1 utvikling som organisasjon. Gjennomføringen av intervjuene handlet om å skape en dialog med intervjuobjektene. Det vil være utfordrende for andre forskere å gjennomføre test-retest-reliabilitet av intervjuene og forvente samme resultat, med andre ord er etterprøvbareheten lav. Dette er noe som kan føre til at reliabiliteten svekkes ifølge Johannessen et al. (2019). En annen faktor som kan ha betydelig innvirkning på reliabiliteten til oppgaven, er at intervjuobjektene

kan bli utsatt for ulike omgivelser og signaler (Jacobsen, 2015). Med dette menes det at man ønsker å unngå «intervjueffekten» som forklarer forskerens påvirkning på intervjuobjektet (Johannessen et al., 2019). Jeg har ved gjennomføring av datainnsamlingen presisert for intervjuobjektene at dette er en «samtale» og ikke et intervju for å prøve og motvirke de eventuelle svakhetene som nevnt ovenfor i forhold til gjennomføring av intervjuer. Dette har tilsynelatende hatt positiv effekt på intervjuobjektene ved gjennomføringen av intervjuene ved at det har følt med som en dialog mellom to personer fremfor kun spørsmålsstilling fra min side. Jeg vil også trekke frem at jeg har satt meg godt inn i de ulike teoriene som er anvendt og ut fra dette konstruert den semistrukturerte intervjuguiden. Denne ga meg utgangspunktet for intervjuene, og den gode planleggingen i forkant var en suksessfaktor for at jeg fikk svar på konkrete spørsmål som jeg videre har anvendt som empiri i oppgaven. Med andre ord vil jeg si at påliteligheten til empirien kan regnes som god. Det vil likevel være viktig å ta høyde for at intervjuobjektene er i en formell setting og at deres egne meninger i mange tilfeller ikke kommer frem, men at de heller velger å kun forklare de positive sidene ved bedriften eller emnet som de blir intervjuet om.

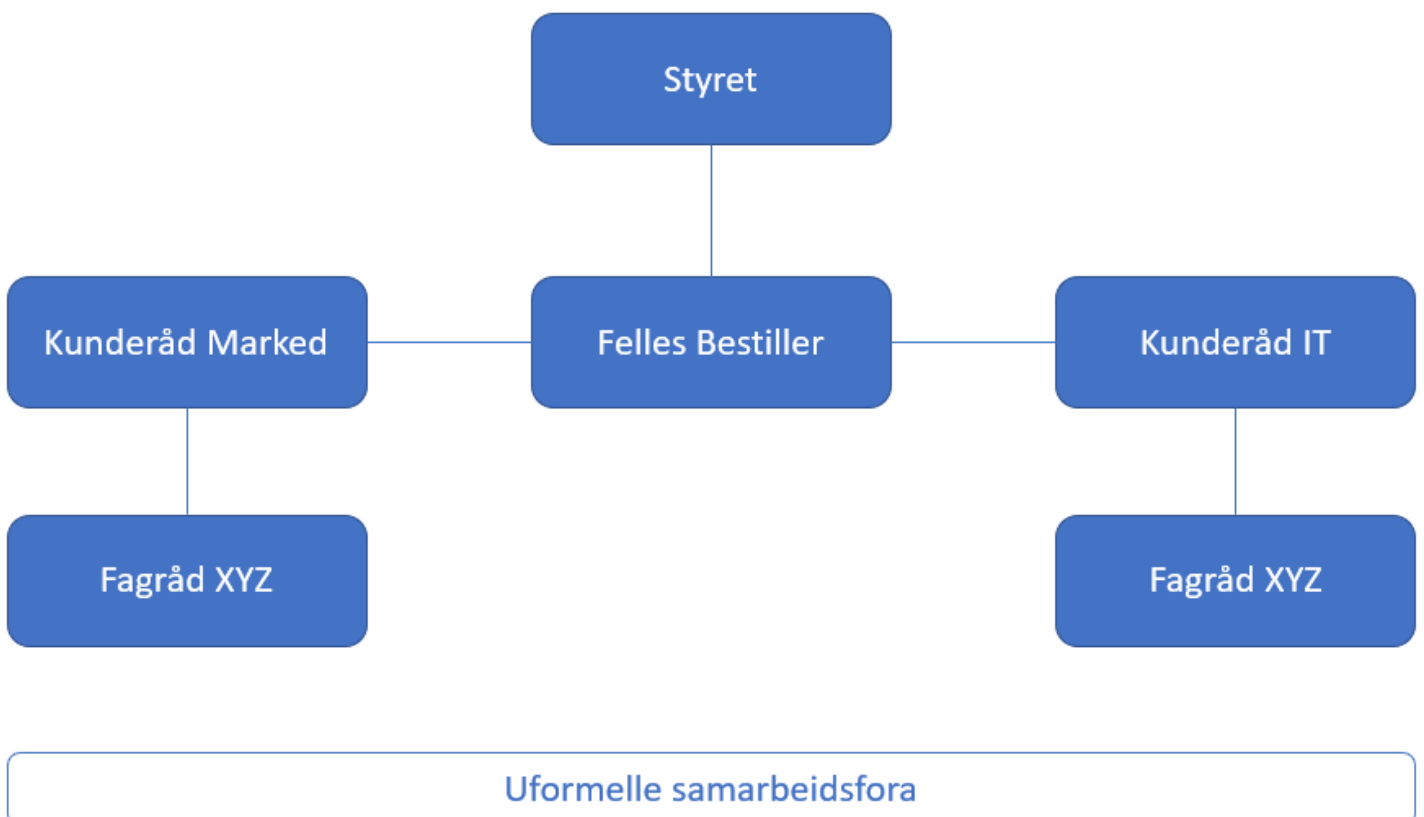
4.5 Begrensninger

Oppgavens begrensninger anser jeg å være overførbarheten til andre bedrifter. I og med at oppgaven tar utgangspunkt i casebedriften Sparebank 1 utvikling og hvordan deres innovasjonsprosess foregår i samarbeid med alliansebankene i Sparebank 1 kan det tenkes at dette ikke like enkelt kan overføres til hvordan fremgangsmåten for innovasjon er i andre bedrifter i samme næring. Jeg vil også trekke frem at jeg ikke har blitt påvirket i like stor grad av begrensede faktorer som tid og Covid-19 som først antatt ved begynnelsen av denne skriveprosessen. Intervjuene har vært gjennomført gjennom digitale verktøy (Microsoft Teams) som har latt meg komme i kontakt med ulike kandidater som ellers ikke ville vært tilgjengelig ettersom avstand kunne vært en begrensning. Tidsaspektet har likevel lagt begrensninger for videre undersøkelser av andre bedrifter innenfor samme næring. Det ville vært svært interessant og studert innovasjonsprosessen hos andre bedrifter for å da kunne trukket noen felles konklusjoner og eventuelle mulige forbedringsområder. I tillegg vil jeg trekke fram at tidsaspektet var avgjørende for antall intervjuer som ble avholdt.

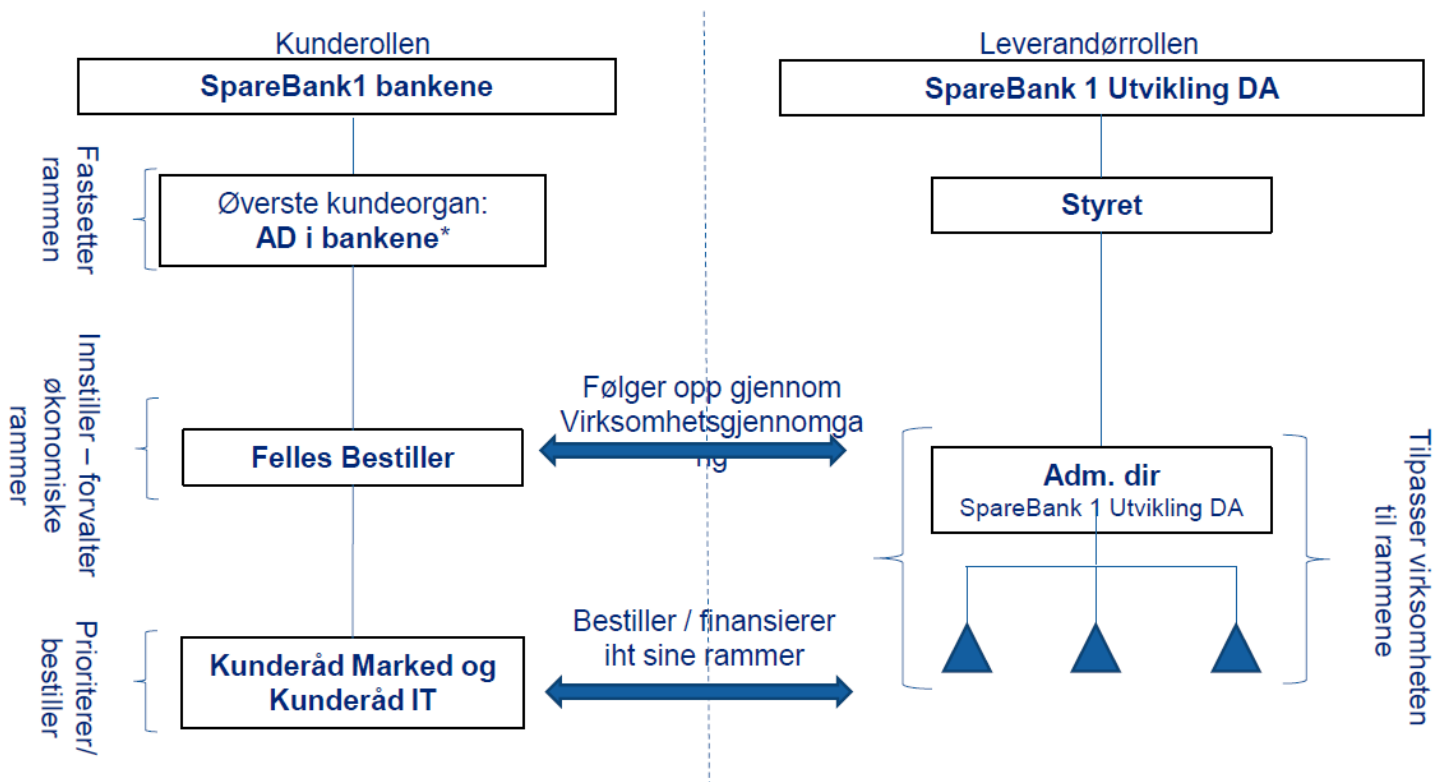
5. Case

Casebedriften i denne masteroppgaven er Sparebank 1 Utvikling (heretter SB1 U). SB1 U er Sparebank 1 alliansen sitt utviklingsselskap. Alliansen Sparebank 1 består av femten individuelle Sparebank 1 banker hvor de samlet sett er Norges nest største finansgruppe med en utlånskapital på 900 milliarder NOK (Finanstilsynet, 2021). SB1 U er ikke en bank, men fungerer ifølge Sparebank 1 Utvikling (u.d.) som alliansen sitt utviklingsselskap som har som hovedoppgave å innovere gjennom nye produkter og tjenester. Dette skal ifølge SB1 U (u.d.) sørge for at Sparebank 1 alliansen er helt i front når det kommer til kunde- og brukeropplevelser for bankkundene. I dag består SB1 U av 600 medarbeidere fordelt på 400 interne og 200 innleide konsulenter avhengig av etterspørsel. Internt i SB1 U finnes det en rekke store fagmiljøer som innebærer blant annet marked, IT, forretningsstøtte, betaling, sparing, finansiering og kommunikasjon (Sparebank 1 Utvikling, u.d.).

Samarbeidsstrukturen er vist nedenfor hvor Felles Bestiller anses å være Sparebank 1 alliansen. Videre kommer jeg til å beskrive oppbyggingen til samarbeidsstrukturen og den interne styringsmodellen til SB1 U.



Figur 5: Samarbeidsstrukturen til SB1 U



Figur 6: Intern styringsmodell for SB1 U

Den interne styringsmodellen for SB1 U som vist ovenfor har en overordnet målsetning om å gi en tydelig og transparent forretnings- og økonomimodell. Den tar utgangspunkt i et kunde- og leverandørforhold med gjensidige økonomiske forpliktelser innenfor investeringsbeslutninger samt tjenestekjøp. Felles Bestiller anses å være overordnet og innstiller og forvalter de økonomiske rammene for drifts- og investeringsbudsjettene på vegne av styret for SB1 U. I den interne styringsmodellen har vi også Kunderåd Marked og Kunderåd IT. Kunderåd Marked har ansvaret for kundetilbudet, herunder utviklingen av felles produkter og tjenester. De har også en overordnet målsetning om å skape en felles retning og innhold i samarbeidsområder på forretnings- og markedssiden. Kunderåd IT har ansvaret for utviklingen av felles IT-løsninger, herunder arkitektur, infrastruktur og løsninger som er nødvendige for å understøtte de forretningsmessige behovene.

6. Analyse og diskusjon

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere mine empiriske funn samt knytte disse opp mot sentrale begreper fra teorikapitlet for å forsøke å besvare det overordnede forskerspørsmålet samt delspørsmålene. For å gjøre dette har jeg valgt å strukturere dette kapitlet ved hjelp av elementene i det analytiske rammeverket. Følgende forskerspørsmål vil bli drøftet gjennom vurdering av delspørsmålene. Det overordnede forskerspørsmålet lyder som følger:

Hva kjennetegner innovasjonsprosessene i banknæringen i Norge?

For å besvare oppgavens overordnede forskerspørsmål har jeg valgt å ta for meg innovasjonsprosessen i SB1 U. For å gjøre dette har jeg konstruert tre delspørsmål. Disse lyder som følger:

1.1 Hvordan har Sparebank 1 Utvikling organisert sitt arbeid med innovasjon i de ulike fasene?

1.2 Hva kjennetegner innovasjonsprosessene i Sparebank 1 Utvikling gjennom intern og ekstern kunnskapsflyt i de ulike fasene?

1.3 Hvilke kunnskapsbaser og innovasjonsmåter er dominerende i ulike deler av innovasjonsprosessen?

Som en innledning til dette kapitlet ønsker jeg å redegjøre kort for intervjuobjektene oppfatning av innovasjonsbegrepet. Sitatet under regnes som representativt for flere av intervjuobjektene.

«Det å tenke nytt for å forbedre eksisterende produkter samt skape nye anser jeg som en generell definisjon. Både utvikling av nye produkter og tjenester, men også innovasjon med tanke på strukturering internt i bedriften. For å oppnå dette har vi organisert oss på en smidig måte.» (Intervjuobjekt B)

Den interne innovasjonsprosessen i SB1 U viser også at innovasjon er et resultat av en interaktiv prosess, noe som er i tråd med det Fagerberg & Nelson (2005) beskriver som kjennetegn ved dagens syn på innovasjonsprosesser. Mye av innovasjonene i banknæringen er et resultat av regulatoriske endringer. PSD2 kan sees på som en regulatorisk endring hvor hovedformålet er å øke grad av omstilling og innovasjonsevne i banknæringen ved at kundedata blir offentliggjort. Dette lar tredjeparter anvende denne dataen som kan benyttes til å lage nye finansteknologiske løsninger til bankkundene (Torhus et al., 2020). Slike endringer legger

føringer for bankene og har stor innvirkning på den daglige driften hos SB1 U noe følgende sitat understreker:

«Vi forsøker i stor grad å utnytte regulatoriske endringer. Mye av innovasjonen som har skjedd de siste årene er myndighetsdrevet, noen dører lukkes og andre dører åpnes. I tillegg forekommer innovasjon som følge av et effektiviseringsbehov i bankene.» (Intervjuobjekt B)

Utnyttelsen av de regulatoriske endringene krever at de ansatte kontinuerlig arbeider med ideskaping som kan lede til en innovasjon. Dette beskrives likevel som personavhengig ved at enkelte ansatte er mer delaktig i idéutviklingen, men andre har et større ansvar i implementeringen og videreutviklingen av ideer, noe som de to sitatene under belyser:

«Ansattes rolle i form av ideer er helt essensielle, og de er også med på utformingen av innovasjonsprosessen ved at de er med på å sette mål for å nå de overordnede målsetningene.» (Intervjuobjekt E)

«Alle kan komme med ideer til innovasjoner, men det er personavhengig da noen kan være flinkere på den kreative delen og komme med ideer mens andre kan være flinkere på implementeringen og videreutviklingen av ideer.» (Intervjuobjekt C)

De to sitatene ovenfor beskriver en viktig prosess for involvering av medarbeidere i innovasjonsprosessen og i litteraturen blir dette beskrevet ifølge Kesting & Ulhøi (2010) som medarbeiderdrevet innovasjon (MDI). MDI forekommer i det daglige arbeidet til de ansatte i SB1 U hvor de ansatte kontinuerlig blir utfordret til å komme med egne ideer som kan lede til innovasjoner. De blir også utfordret når det kommer til utforming av hvordan et produkt eller tjeneste skal se ut og har da mulighet til å påvirke resultatet. Ifølge Kesting & Ulhøi (2010) anses MDI å være en viktig faktor som er med på å øke innovasjonsevnen til organisasjonen og tar utgangspunkt i hvordan medarbeidere jobber både kollektivt og individuelt. Dette er noe jeg kommer tilbake til når jeg besvarer forskerspørsmål 1.2. Jeg vil nå diskutere nærmere første delspørsmål for å forsøke og svare på oppgavens overordnede forskerspørsmål. Første delspørsmål lyder som følger:

1.1 Hvordan har Sparebank 1 Utvikling organisert sitt arbeid med innovasjon i de ulike fasene?

Ved gjennomføringen av intervjuene har jeg fått en dypere forståelse av arbeidet som gjennomføres for å innovere hos SB1 U. Organiseringen av arbeidet med innovasjon anses å være en suksessfaktor for effektiv virksomhetsstyring ifølge intervjuobjekt B. Mine funn kan

tyde på at SB1 U ikke har en kodifisert innovasjonsprosess for hvordan de går fra idé til innovasjon, men måten de har organisert arbeidet sitt på vil jeg argumentere for har mange likhetstrekk med innovasjonsledelsemodellen til Tidd & Bessant (2018). Organiseringen av arbeidet gjøres ved at SB1 U jobber mot en overordnet strategi og målsetting som er utarbeidet av bankene i Sparebank 1 alliansen. For å oppnå den overordnede målsettingen jobbes det ut fra en metodisk tilnærming «Objective Key Results». Jeg blir forklart gjennom intervjuene at denne arbeidsmåten omhandler å sette overordnede mål (Objective) etterfulgt av tiltak (Key) for å nå de overordnede målene. De overordnede målsettingene som SB1 U arbeider ut fra gis av bankene i Sparebank 1 alliansen. Det er de ulike teamene som avgjør hvilke tiltak som skal gjennomføres for å oppnå de ulike målsettingene. Ifølge intervjuobjekt D og E gjør dette at målene blir mer ambisiøse samt at eierskapet til målene øker ettersom det er ansatte selv som har utarbeidet disse. Dette forklares ved de to sitatene nedenfor:

«I vårt team og område er de ansatte i stor grad involvert. Teamet er med å prioritere på høyere nivåer ved å hele tiden dele innsikt og kunnskap med hele organisasjonen på diverse fellesarenaer.» (Intervjuobjekt D)

«Alle ansatte på teamnivå jobber med innovasjon hvor de jobber med konkrete mål og ideer som de selv har vært med på å utarbeide, men arbeidsmetodikken har forandret seg fra at vi tidligere var kun en leverandør til at vi jobber ut fra hypoteser.» (Intervjuobjekt E)

Gjennom mine funn vil jeg argumentere for at måten SB1 U har organisert sitt arbeid med innovasjon har flere likhetstrekk med innovasjonsledelsemodellen til Tidd & Bessant (2018). De ansatte er et betydelig bidrag når det kommer til involvering i innovasjonsprosessen. Dette legger også føringene for hvordan SB1 U har organisert sitt arbeid. Utgangspunktet i organiseringen er at utviklerteamene utarbeider konkrete tiltak for å nå de overordnede målene. De konkrete tiltakene som blir utarbeidet vil jeg argumentere for at kan sees på som ideer og er en del av søkefasen og utviklings- og implementeringsfasen i innovasjonsledelsemodellen til Tidd & Bessant (2018). Jeg vil nå gå nærmere inn på hver av de ulike fasene i denne modellen hvor jeg tar for meg organiseringen internt i SB1 U og deres arbeid med innovasjon.

Søke

Denne fasen omhandler ifølge Tidd & Bessant (2018) å forstå ulike signaler eksternt i markedet eller internt i organisasjonen for nye teknologiske muligheter eller eksempelvis nye regulatoriske krav som kan være med på å endre kundens behov. Signaler internt og eksternt blir oppfattet av bankene i Sparebank 1 alliansen og SB1 U. Det er Sparebank 1 alliansen som

utarbeider en sammenfallende målsetting for å oppnå bedriftsøkonomiske gevinster på bakgrunn av disse signalene. Slike gevinster kan ifølge intervjuobjekt A være direkte økonomiske gevinster, men også av andre kunderelaterte indirekte gevinster som mer bruk av digitale tjenester. Det blir i tillegg jobbet mye i SB1 U på teamnivå med å få kundeinnsikt samt innhenting av trender i markedet med tanke på både teknologi og forretning. Utviklerteamene utarbeider tiltak som kan sees på som ideer for å nå målsettingene. Sitatet under forklarer denne prosessen:

«Det jobbes mye med å få kundeinnsikt og hente inn trender fra markedet med tanke på både teknologi og forretning. SB1 U jobber med å sammenfatte innsikt og hva vi kan bruke dette til. Innsamling av ideer blir drøftet med bankene i alliansen. Bankene i alliansen har også muligheten til å komme til Sparebank 1 Utvikling med ideer basert på arbeid bankene gjør.»
(Intervjuobjekt A)

Selektering

Mine funn tyder på at gjennomføringen av søke- og selekteringsfasen foregår parallelt ved at utviklerteamene har visse rammer gitt på bakgrunn av målsettingene fra alliansebankene. Tidd & Bessant (2018) forklarer at selekteringsfasen er en viktig suksessfaktor for innovasjonsledelse ettersom en bedrift ikke har ubegrensede ressurser, og man står derfor ovenfor risikofylte valg i forbindelse med slike avgjørelser. Utviklerteamene har en vesentlig rolle når det kommer til selektering av ideer og er ifølge intervjuobjekt D best egnet til å ta avgjørelser i forbindelse med selektering av ideer ettersom de er tette på bankkundene. Utviklerteamene har oversikt over mye relevant kundedata som blant annet antall innlogginger i nettbanken, bruk av digitale tjenester og et generelt bruksmønster i nett- og mobilbank. Denne dataen analyseres kontinuerlig opp mot de ulike ideene som utarbeides for og mer sikkert kunne avgjøre hvorvidt en idé kan regnes som et satsningsområde for videreutvikling. Selekteringsfasen tar utgangspunkt i en matrise som ser på hva som skaper mest verdi for bankkunden og hva som krever minst ressurser av SB1 U for og gjennomføres. Dette forklares ifølge intervjuobjekt D som:

«Vi prøver å velge ut ideer som kan gi stor effekt med relativt lav innsats. Vi involverer hele teamet i å score ideer ut fra hva som gir mest verdig for kunden i tillegg til lavest ressursbruk for bedriften, og regner ut en totalscore på bakgrunn av dette. Deretter tar vi utgangspunkt i den ideen med høyest score. Man er tidlig ute med en idé for testing, et eksempel kan være "fake

door-testing" hvor man lager en link og når kunden trykker på denne kan det stå "så gøy at du viser interesse for dette" noe som er med på å øke confidence level.»

Utvikle og implementere

Utvikle og implementeringsfasen består av ifølge Tidd & Bessant (2018) å koble sammen ulike kunnskapskilder samt andre ressurser for å oppnå innovasjon. Det er i denne fasen usikkerheten betraktes som høyest. Mine funn tyder på at utviklingen og implementeringen er organisert på et teamnivå i SB1 U ved at de ulike teamene kobler på intern og ekstern kunnskap. Trippel et al. (2009) forklarer at kobling mot eksterne kunnskapskilder forekommer gjennom formelle og uformelle relasjoner. Det deles videre opp i statisk kunnskapsoverføring og dynamiske læringsprosesser for de involverte aktørene. SB1 U organiserer sitt arbeid i utviklings- og implementeringsfasen ved at de kobler på flere eksterne kunnskapskilder. Mine funn tyder på at de formelle relasjonene består av innleide konsulenter og de uformelle relasjonene består av overvåking av konkurrenter og markedet, deltagelse blant interne ansatte på fagkonferanser samt innhenting av kunnskap gjennom forskningslitteratur. Et utviklingsteam i SB1 U består av fem ansatte hvor tre er interne i SB1 U og to er innleide konsulenter. Det kan tilsi at det oppstår en kobling mellom de eksterne kunnskapskildene og de interne kunnskapskildene ettersom innleide konsulenter arbeider tett med de interne ansatte i SB1 U. De to sitatene nedenfor belyser eksterne kunnskapskilder og hvordan innvirkning det har på organiseringen av SB1 U sitt arbeid med innovasjon i utviklings- og implementeringsfasen:

«Kunnskap hentes inn fra både internt, men også eksternt. Vi er per dags dato 600 ansatte fordelt på 400 interne og 200 eksterne. Den eksterne mengden blir styrt i forhold til behov og etterspørsel.» (Intervjuobjekt E)

«Tester og eksperimenterer, analyserer data, ser til hva konkurrenter gjør, brukertester eller gjør brukerintervjuer, leser artikler, snakker med kunderådgivere i bankene. Deler mye innsikt med hverandre og selskapet i ulike kommunikasjonskanaler.» (Intervjuobjekt D)

Kesting & Ulhøi (2010) beskriver at MDI og involvering i beslutningstaking er en vesentlig suksessfaktor for vellykkete beslutninger i ledelsen. Involveringen av ansatte er en del av det daglige arbeidet og hvordan SB1 U har organisert sitt arbeid med innovasjon i utviklings- og implementeringsfasen. SB1 U er et utviklingsselskap og er organisert på et teamnivå. Mine funn tyder på at graden av involvering er vesentlig for det daglige arbeidet med innovasjon. De ansatte involveres i beslutninger samt utviklingen og implementeringen av innovasjoner. Dette gjøres ved at teamene utarbeider sammenfallende tiltak opp imot den overordnede målsettingen.

Disse tiltakene blir løst på de ulike utviklerteamene. Implementeringen foregår ved at alle ansatte har et forvaltningsansvar hvor de kontinuerlig følger opp innovasjonene de jobber med fra start til levering. Det foregår også en oppfølging av innovasjonene etter levering hvor de jobber med tilbakemeldinger fra banker som kan hjelpe med forbedringer. Sitatet under belyser følgende organisering av arbeidet med innovasjon i utviklings- og implementeringsfasen:

«I Sparebank 1 Utvikling vil jeg si alle jobber med innovasjon. Utviklerteamene er satt sammen av faste ansatte og konsulenter, og alle har et forvaltningsansvar samtidig som de jobber med nyutvikling. De ansatte følger et «vugge til grav prinsipp». Dette fører til tett eierskap, god kvalitet, effektiv forvaltning og smarte løsninger. Teamet blir eksperter på sitt domene.» (Intervjuobjekt D)

Jeg vil derfor hevde at SB1 U arbeider i tråd med det Kesting & Ulhøi (2010) forklarer er en suksessfaktor i beslutningstaking og involvering av ansatte gjennom MDI. Mine funn tyder også på at det har vært et paradigmeskifte i maktstrukturen mellom bankene i Sparebank 1 alliansen og SB1 U. Dette kan forklares ved at ansatte i SB1 U i større grad blir involvert i beslutningstakingen. Involveringen forekommer på alle nivåer i SB1 U hvor det tidligere ble styrt gjennom en *top-down* struktur hvor det nå jobbes mer *bottom-up*. Sitatet under belyser hvordan beslutningsprosessen foregår:

«I vårt team og område er de ansatte i stor grad involvert. Teamet er med å prioritere på høyere nivåer gjennom produkteier ved å hele tiden dele innsikt og kunnskap med hele organisasjonen på diverse fellesarenaer. Vi har også gått fra å få vite konkret hva vi skal lage til å komme med egne forslag selv til hvordan vi skal løse en overordnet målsetting.» (Intervjuobjekt E)

«Alle ansatte på teamnivå jobber med innovasjon hvor de jobber med konkrete mål som de selv har vært med på å utarbeide, men arbeidsmetodikken har forandret seg fra at vi tidligere var kun en leverandør til at vi jobber ut fra hypoteser. Dette fører til at gjennomføringen av en OKR-sesjon er en miks av top-down og bottom-up.» (Intervjuobjekt A)

De kreative prosessene og utformingene av innovasjonene bygger i stor grad på hvordan SB1 U har organisert sitt arbeid med innovasjon. Jansen et al. (2004) hevder at fordelene ved MDI er at kreative prosesser kan føre til innovasjoner, økt effektivitet hos ansatte og økt positivitet og eierskap til arbeidsoppgaver. Involvering av ansatte beskrives som en suksessfaktor ifølge de to sitatene under:

«Det oppfordres til at alle ansatte kommer med egne ideer. Jeg anser det som høyst avgjørende at innovasjon må ligge i ryggmargen til alle ansatte.» (Intervjuobjekt B)

«Hos oss jobber alle ansatte på teamnivå med innovasjoner. Det jobbes med konkrete mål som er utarbeidet i fellesskap. Denne arbeidsmåten er med på å sikre eierskap blant ansatte. Vi jobbet tidligere kun som en leverandør hvor vi i dag er betydelig mer involvert i hele prosessen.» (Intervjuobjekt E)

Mine funn tyder på at involveringen av ansatte gjennom organiseringen av arbeidet med innovasjon virker å være i tråd med faglitteratur ifølge Kesting & Ulhøi (2010). Dette begrunner jeg med at de ansatte er tett på utviklingen og implementeringen av innovasjonene. Denne involveringen kan beskrives ved at de ansatte har en involvert rolle i utviklingsprosessen som går fra idé til innovasjon. Kesting & Ulhøi (2010) hevder også at dette bidrar til positivitet, motivasjon i utarbeiding av innovasjoner samt at eierskapet øker, noe som ifølge intervjuobjekt B stemmer. SB1 U har en hypotesebasert tilnærming til innovasjonene sine. Med dette blir jeg forklart at SB1 U hele tiden tester ut om sine hypoteser eller antagelser stemmer ut fra tilbakemeldinger fra bankkundene for å avklare dette. De er så tidlig som mulig ute med et produkt uten å bruke unødvendige ressurser på dette. Prosessen forklares ifølge intervjuobjekt B som:

«Hovedsakelig prioriteres ideer i forhold til hvordan de er egnet til å oppfylle de målsettingene som blir gjort. Det jobbes hypotesebasert hvor vi jobber med å verifisere en idé kontinuerlig ved hjelp av scoring av ideer gjennom en matrise og tilbakemeldinger fra bankkunder. Dette er med på å bekrefte eller avkrefte en idé så tidlig som mulig før unødvendig ressursbruk.» (Intervjuobjekt B)

Gevinstrealisering

Gevinstrealiseringen viser seg å være et viktig fokusområde for SB1 U og er med på å avgjøre hvorvidt de har lyktes med innovasjonen. Dette er noe som samsvarer med det Chesbrough (2010) forklarer som verdien til et nytt produkt eller tjeneste er ikke realisert før den blir kommersialisert gjennom en forretningsmodell. Mine funn tyder på at det er en tett sammenkobling mellom alliansebankene og SB1 U i måten de har organisert sitt arbeid med innovasjon for måloppnåelse og gevinstrealisering. SB1 U er i tett dialog med bankene i alliansen ved implementering av de nye innovasjonene.

Ved gjennomføringen av intervjuene blir jeg forklart at SB1 U arbeider mye med hypotesetesting underveis i innovasjonsprosessen for å kunne vite samt tilpasse innovasjonene ut fra bankkundes ønsker. Innovasjonene må også samsvare med den overordnede målsettingen som er gitt til SB1 U av bankene i alliansen. Sitatet under forklarer følgende prosess for organisering av arbeidet med innovasjon for gevinstrealisering samt måloppnåelse:

«Vi har organisert oss slik at vi får tilbakemeldinger fra bankkunder for å høre om de er fornøyde med produktet. Mye kundedata fra digitalbanken brukes til analysing. I noen tilfeller kjøres det også dybdeintervjuer med fokusgrupper. Alliansebankene må komme med tilbakemeldinger om sine gevinster. Bankene må sette egne parametere for måling. Enkelt for SB1 U å se hvordan kundene responderer via digitalbanken. Vi sliter litt med å få tilbakemeldinger fra bankene. Det krever noe av bankene å gi tilbakemeldinger fra opplevelsen til kundene.» (Intervjuobjekt A)

Tidd & Bessant (2018) forklarer at en bedrift kan sikre seg at de beholder verdien av innovasjonen gjennom formelle og uformelle fremgangsmåter henholdsvis patentering og bruk av tause kunnskapsbaser. En annen viktig faktor for å beholde verdien av innovasjonen i bedriften vil være gjennom komplementære egenskaper som bedriften innehar da disse er vanskelige å kopiere. Mine funn tyder på at det ikke forekommer noen form for patentering eller annen formell praksis for å sikre at verdien ikke tilfaller en konkurrent. Det legges fokus på anvendelse av Sparebank 1 som merkevare, organiseringen av innovasjonsarbeidet, og kulturen innad i SB1 U. Jeg vil argumentere for at dette kan sees på som anvendelse av uformelle kunnskapsbaser da disse ikke lett lar seg kopiere ettersom de ikke er kodifisert og er en del av bedriftens *know-how* kunnskap ifølge Jensen et al. (2007). Følgende sitat er med på å underbygge dette:

«Patentering er ikke noe vi har fokus på i hverdagen, men det jeg tenker er vanskelig å kopiere i vår innovasjonsprosess er merkevaren til Sparebank 1 bankene, datagrunnlaget vi kan bruke til å få innsikt, eksperimentere og verifisere om vi er på rett vei, og ikke minst hvordan vi har organisert oss og kulturen vår. Dette tar lang tid å kopiere.» (Intervjuobjekt D)

Det uttrykkes gjennom intervjuene at det innebærer stor grad av kompleksitet omkring tilbakemeldinger fra alliansebankene ettersom Sparebank 1 alliansen består av femten individuelle samarbeidsbanker med forskjellige strategier. Likevel er en av grunnpilarene for en slik samarbeidsstruktur gevinster som storskalafordeler som andre småbanker ikke vil kunne oppnå. Dette kan tilsi at SB1 U anvender dette som et konkurransefortrinn og kan sees på som

en del av gevinstrealiseringsfasen ettersom dette er en ressurs som er vanskelig å kopiere. Følgende sitat belyser dette:

«Måling av antall brukere som anvender de nye produktene ved tilbakemeldinger fra bankene, dette kan måles direkte. Noen mål kan være vanskeligere å måle. Stor kompleksitet omkring at det er femten banker og at SB1 U er en del av et verdisystem. Når man kan se at kunden tenker på digitalbanken som et komplett økonomistyringsverktøy har man lyktes. Det oppleves som mer krevende at det er femten forskjellige banker som har ulike strategier. Likevel får man noen gevinster som for eksempel storskaladimensjoner.» (Intervjuobjekt E)

Jeg har nå diskutert mine funn opp mot teorien for å svare på første delspørsmål. Mine funn tyder på at det finnes flere likhetstrekk med teorien og innovasjonsledelsemodellen til Tidd & Bessant (2018). Jeg vil videre ta for meg hva som kjennetegner innovasjonsprosessen i SB1 U gjennom intern og ekstern kunnskapsflyt. Delspørsmålet lyder som følger:

1.2 Hva kjennetegner innovasjonsprosessene i Sparebank 1 Utvikling gjennom intern og ekstern kunnskapsflyt i de ulike fasene?

Utviklingen av Sparebank 1 alliansen sine digitale løsninger er utelukkende lagt til SB1 U. Det er hos SB1 U innovasjonene forekommer gjennom intern og ekstern kunnskapsflyt. Jeg vil i denne delen av drøftingen belyse hva som kjennetegner innovasjonsprosessene i SB1 U gjennom intern og ekstern kunnskapsflyt i de ulike fasene i innovasjonsprosessen. Jeg tar her utgangspunkt i de fire stegene i innovasjonsledelsemodellen til Tidd & Bessant (2018).

Søke

I tråd med teori presentert av Fagerberg et al. (2005) anses kunnskap, læring og innovasjon som en vesentlig del av en organisasjons konkurransekraft og overlevelse. En innsatsfaktor for å innovere er anvendelsen av interne og eksterne kunnskapskilder noe som ifølge Isaksen & Asheim (2008) anses å være høyst relevant for alle næringer. Innovasjonsprosessen til SB1 U er organisert rundt en overordnet målsetting. Ved gjennomføring av mine intervjuer blir jeg forklart at en av de siste innovasjonene som SB1 U har lansert er tjenesten «Min Økonomi». For denne innovasjonen var den overordnede målsettingen «å vinne kunden i hverdagen». Denne overordnede målsettingen ble utarbeidet mellom bankene i Sparebank 1 alliansen.

Det er den overordnede målsettingen som legger føringene for SB1 U sitt arbeid og organisering. Dette kan tilsi at dette er første fase i innovasjonsledelsemodellen til Tidd & Bessant (2018). Organiseringen av arbeidet er avgjørende i innovasjonsprosessen for intern og

ekstern kunnskapsflyt. Videre organiserer SB1 U sin innovasjonsprosess gjennom en målstyrt tilnærming som blir forklart som OKR. Dette kan beskrives ved sitat fra intervjuobjekt E:

«Teamene får presentert et satsningsområde som de skal jobbe mot ut fra en kontekst som er viktig å forstå for å angripe problemstillingene. Etter dette begynner man med OKR-sesjoner hvor man setter konkrete mål eller tiltak.»

Intern og ekstern kunnskapsflyt var avgjørende for gjennomføringen av innovasjonsprosessen for «Min Økonomi». Søke og selekteringsfasen bar preg av innhenting av ideer og selektering av disse opp mot den overordnede målsettingen. Teamene består av faste ansatte og eksterne konsulenter. Mine funn tyder på at det forekommer statisk kunnskapsoverføring fra eksterne kunnskapskilder og dynamisk kollektiv læring. Dette skjer gjennom det som Trippel et al. (2009) beskriver som formelle relasjoner gjennom eksterne konsulenter. Det kan også tyde på at det forekommer dynamisk kollektiv læring når innleide konsulenter har et tett samarbeid med interne ansatte under samme tak i SB1 U. Med andre ord tilsier mine funn at noe av kunnskapen hos eksterne kunnskapskilder blir absorbert gjennom det som forklares ifølge Asheim et al. (2011) som absorpsjonskapasitet og evnen til å tilegne seg kunnskap fra ulike kunnskapskilder. Tilegning av kunnskap fra eksterne kunnskapskilder er også noe som går utover søkefasen og inn i selekteringsfasen. Når de konkrete målene var satt for utviklingen av tjenesten spilte kunnskapsflyten en viktig rolle for innovasjonsprosessen. SB1 U har mye av den interne kunnskapen for utarbeiding av sine innovasjoner, men de er også avhengige av å koble på eksterne kunnskapskilder noe som følgende sitat underbygger:

«Teamet består av fem ansatte hvor tre er interne ansatte og to er innleide konsulenter. Både interne og eksterne er avhengig av å bygge kompetanse. Kompetanse hentes fra interne og eksterne aktører. Tiltak er viktige og nødvendig for å opprettholde samt bygge kompetanse i SB1 U.» (intervjuobjekt C)

Ved gjennomføringen av intervjuene fikk intervjuobjektene mulighet til å utdype nærmere hvordan innhenting av ideer og selektering foregår. Tidd & Bessant (2018) beskriver første fase i innovasjonsledelsemodellen sin som en søke-fase hvor man forsøker å forstå signaler i markedet eller et ubenyttet potensial internt i organisasjonen. Dette er en arbeidsform som samsvarer med måten SB1 U arbeider på når det kommer til innhenting av ideer. De ansatte i SB1 U jobber kontinuerlig med å innhente nye ideer i det daglige arbeidet ved at de blir utfordret til å komme med ideer som kan resultere i forbedringer eller nye innovasjoner. Dette skjer gjennom ulike statusmøter, møter i forbindelse med OKR-sesjoner og generelt daglig arbeid.

Idéfasen i SB1 U omhandler å involvere interne ansatte i denne prosessen. De ansatte er en viktig del av denne prosessen ved at de kan komme med innspill og forslag til hvordan problemer kan løses ut fra den overordnede målsettingen til alliansebankene da det er denne som legger grunnlaget for hvilke ideer som blir valgt ut. Ved gjennomføring av datainnsamlingen blir jeg forklart at målsettingen er avgjørende for hvilke ideer som kommer, men også for utvelgelsen da den legger retning for hvilken vei man skal ta. Målsettingen kan variere, så det blir derfor SB1 U sin oppgave å velge ideer som er sammenfallende med denne.

Selektere

SB1 U involverer medarbeidere i selekteringsfasen i innovasjonsprosessen gjennom interne ansatte og eksterne konsulenter. Dette kan ifølge Trippel et al. (2009) kjennetegnes som statisk kunnskapsoverføring gjennom formelle og uformelle relasjoner. Interne ansatte blir koblet på i innovasjonsprosessen for utviklingen av innovasjonen ved at de er delaktige i selektering av hvilke ideer som skal satses på. Mye av årsaken til dette er at utviklerteamene besitter mest kunnskap omkring gjennomføringsgraden av en idé. SB1 U bygger mye av kompetansen sin på innleide konsulenter. I denne fasen i innovasjonsprosessen hos SB1 U tyder mine funn på at SB1 U sin organisering gjennom OKR kan sammenlignes med selekteringsfasen i innovasjonsledelsesmodellen til Tidd & Bessant (2018). Denne fasen omhandler hvordan man går frem med utvelgelse av ideer. Et av hovedmomentene i selekteringsfasen består av ifølge Tidd & Bessant (2018) å koble sammen de ulike kunnskapskildene fra interne og eksterne kilder. Dette kan tilsi at koblingen mellom eksterne konsulenter og interne ansatte i SB1 U samsvarer i tråd med teorien som er framlagt i dette tilfellet.

De interne aktørene i SB1 U har ulike stillinger som blant annet utviklere, team- og prosjektledere samt produkteiere. Innleide konsulenter regnes som eksterne aktører og ansettes etter behov. Dette kan sees på som et eksempel på formelle kunnskapsoverføringer ifølge Trippel et al. (2009). Behovet etter kompetanse endrer seg kontinuerlig, men det er et stort behov for kompetanse innen IT og utvikling samt juridisk rådgivning i forbindelse med regulatoriske endringer i markedet. Når prosessen med idéinnhentning er ferdig, går man over til neste fase hvor man arbeider med å forstå hva kunden vil ha ut fra hypotesetesting. Gjennomføringen av hypotesetestingen bygger på testing av løsninger på bankkunder for å kunne verifisere at dette er en innovasjon kunden vil ha. Det arbeides mye med analyser som danner grunnlaget for hvilke ideer som blir valgt ut. Avgjørelser om hva kunden ønsker er en viktig faktor i selekteringsfasen i SB1 U. Følgende sitat understreker dette:

«Det er ofte drevet av kundeinnsikt – vi forstår at kundene våre savner noe eller har noen behov vi ikke dekker. Det kan også være drevet av at vi ser at konkurrenter tilbyr noe som kundene liker. Hvis vi vil utforske et område har vi gjerne kreative workshops med hele teamet så de kan komme opp med ideer. Når vi har noe vi vil teste finner vi enkleste måte å teste det på i markedet før vi lanserer et endelig produkt. Dette gjør vi for å verifisere om det er noe kunden kommer til å bruke.» (Intervjuobjekt D)

Utvikle og implementere

Intern involvering er en stor del av det daglige arbeidet i forbindelse med utvikling og implementering av innovasjoner i SB1 U. De ansatte er tett på bankkundene og har god kjennskap til bankkundernes bruksmønster og ønsker. Involveringen av ansatte er noe som samsvarer med det Kesting & Ulhøi (2010) beskriver som anvendelse av den menneskelige kapitalen som er iboende i hver ansatt. Intern og ekstern kunnskapsflyt kjennetegnes gjennom utviklings- og implementeringsfasen ved at SB1 U engasjerer interne ansatte og innleide konsulenter gjennom statisk kunnskapsoverføring og dynamisk kollektiv læring. Utviklerteamene består av interne ansatte og eksterne konsulenter hvor det arbeides med utvikling av nye innovasjoner på daglig basis. Involvering av ansatte er en vesentlig del av arbeidsmetodikken til SB1 U og anses som en viktig prosess for å skape innovasjoner. Ansatte blir involvert både i ideutforming samt videre utarbeiding av disse ideene. Internt oppfordres de ansatte til å komme med egne ideer. Dette kan beskrives ut fra sitatet under:

«Vi tilrettelegger for de ansatte ved å gi de noen rammer, og lage noen arenaer hvor det settes av tid til å tenke sammen. Utgangspunktet for dette er at magien skjer i skjæringspunktet mellom teknologi og forretning.» (Intervjuobjekt D)

Gevinstrealisering

Intern og ekstern kunnskapsflyt kjennetegnes i gevinstrealiseringsfasen i SB1 U ved at utviklerteamene består av både interne og eksterne ansatte. Dette fører til at det forekommer en intern og ekstern kunnskapsflyt som følge av dette samarbeidet mellom interne og eksterne ansatte. Mine funn kan også tilsi at denne organiseringen av interne og eksterne aktører bygger videre på prosessen rundt den dynamiske kollektive læringen som skjer i utviklings- og implementeringsfasen. Gjennomføringen av innovasjonsprosessene fører også til at interne og eksterne i samarbeid bidrar til å løse utfordringer som oppstår i felleskap i gevinstrealiseringsfasen. Dette fører til at teamene er i bedre stand til å løse arbeidsoppgaver knyttet til gevinstrealiseringsfasen og oppfølgingen av innovasjonene. Oppfølgingen av

innovasjonene knyttes i stor grad til de interne ansatte ettersom innovasjonene er prosjektbaserte og konsulenter ansettes ved behov for ekstern kompetanse.

Jeg har nå analysert mine funn opp mot de ulike fasene i innovasjonsledelsesmodellen til Tidd & Bessant (2018) opp imot delspørsmål 1.2. Jeg vil videre ta for meg siste delspørsmål i denne oppgaven. Delspørsmålet lyder som følger:

1.3 Hvilke kunnskapsbaser og innovasjonsmåter er dominerende i ulike deler av innovasjonsprosessen?

Gjennom innhenting av data har jeg forsøkt å danne meg et overblikk over informantenes meninger ved gjennomføring av intervjuer med intervjuobjekter i forskjellige stillinger i SB1 U. De fleste intervjuobjektene har gitt uttrykk for at innovasjon er en del av de daglige arbeidsoppgavene, men at ordet innovasjon ikke nødvendigvis blir anvendt i den daglige konteksten. Det uttrykkes likevel gjennom intervjuene at forbedringer av eksisterende produkter og lansering av helt nye tjenester er hovedoppgaven til SB1 U. Jeg vil videre gå inn på hver av fasene i innovasjonsprosessen med utgangspunkt i innovasjonsledelsesmodellen til Tidd & Bessant (2018) for å besvare delspørsmål 1.3.

Søke

Ifølge Jensen et al. (2007) kjennetegnes organisering og gjennomføring av innovasjonsprosesser gjennom to hovedmåter STI og DUI. Mine funn tilsier at et eksempel på en innovasjon som er et resultat av STI er «Min Økonomi». Dette er en tjeneste som er tilgjengelig for kunden i nett- og mobilbank og anses å være ifølge intervjuobjekt E et økonomistyringsverktøy som muliggjør en totaloversikt over kundens økonomi. Søkefasen for denne innovasjonen var preget av å anvende analytisk kunnskap hos interne ansatte. Opparbeidelse av denne kunnskapsbasen har lenge vært et fokusområde hvor ansatte har fått muligheten til å fordype seg i emner som er av interesse. Spesielt et interesseområde har vært viktig for opparbeidelse av den analytiske kunnskapsbasen; maskinlæring. Ifølge Tidemann & Elster (2019) kan maskinlæring defineres som en gren innenfor kunstig intelligens hvor man benytter seg av algoritmer og matematiske datamodeller for å identifisere bruksmønstre i data. Jeg vil argumentere for at dette er en del av den analytiske og kodifiserte kunnskapsbasen ettersom det ifølge Isaksen & Asheim (2008) baserer seg på *know-why* kunnskap i tillegg til at den er formalisert og relatert til forskningsbaserte fremgangsmåter. Tidd & Bessant (2018) hevder at det er vesentlig at organisasjoner utforsker nye mulighetsområder som ikke er innenfor organisasjonens kjernekompetanse for å lykkes med innovasjoner. Opparbeidelse av

kunnskap innenfor maskinlæring vil jeg hevde er et nytt kompetanseområde for SB1 U. Denne opparbeidelsen samsvarer med teori fra Tidd & Bessant (2018) som forklarer at videreutvikling av kjernekompetansen til en organisasjonen kan lede til nye innovasjoner. Opparbeidelse av den analytiske kunnskapsbasen har muliggjort utviklingen av innovasjoner som «Min Økonomi» for analysering av store mengder data fra bankkundene. Dette er bakenforliggende for søke-fasen etter nye ideer til innovasjoner og kan beskrives ved følgende sitat:

«Ansatte har hatt muligheten til å fordype seg i maskinlæring noe som var en suksessfaktor for at min økonomi ble lansert. Dette lot oss bygge noe basert på dataene vi hadde. Et annet premiss var PSD2. Det gjorde det slik at SB1 U kunne gi kundene en fullstendig oversikt over kreditt fra alle finansielle institusjoner.» (Intervjuobjekt E)

Søkefasen preges også av innhenting av ideer i forbindelse med forbedringer av eksisterende produkter og tjenester. Mine funn tilsier at anvendelse av den syntetiske kunnskapsbasen er viktig ettersom den ifølge Asheim et al. (2011) er en kunnskapsbase som består av betydelig del *know-how* kunnskap. Kunnskapsgenereringen anses å forekomme gjennom induktive fremgangsmåter for testing, eksperimentering, praktisk gjennomføring eller samhandling med kunder og leverandører. Mine funn tilsier at den induktive fremgangsmåten for generering av den syntetiske kunnskapen virker å være i tråd med faglitteratur ettersom SB1 U arbeider mye med testing og eksperimentering av sine tjenester ut mot bankkundene. Innhenting av kunnskap er et vesentlig satsningsområde i SB1 U ettersom det er et utviklingselskap som utvikler banktjenestene til bankene i Sparebank 1 alliansen og er derfor hele tiden avhengig av å få inn ny relevant kunnskap.

SB1 U arbeider kontinuerlig med å opparbeide seg ny kunnskap både internt, men også eksternt gjennom rekruttering av nyansatte samt innleide konsulenter. Ansatte som rekrutteres har i all hovedsak høyere utdanning på høyskole- og universitetsnivå. Jeg vil derfor gjennom mine funn argumentere for at dette er en del av den analytiske kunnskapsbasen i SB1 U. Opparbeiding av kunnskap gjennom rekruttering er et virkemiddel som SB1 U anvender for å øke kunnskapen internt, men det er også et virkemiddel for å bygge en intern kultur. Den interne kulturen har tidvis vært en utfordring ved at SB1 U har hatt en høy turn-over prosent. Andelen konsulenter i forhold til faste ansatte måtte ned. Et virkemiddel som ble anvendt for å gjøre dette er gjennomføringen av ukentlige fagdager hvor interne ansatte har muligheten til å fordype seg innen nye fagområder. Dette har bidratt til å bygge en intern kultur i SB1 U i tillegg til at man ser en økning i den analytiske kunnskapsbasen. SB1 U har ikke sin egen FoU-avdeling for å generere analytisk kunnskap, så fagdager har vært et viktig virkemiddel i denne prosessen. Mine

funn tilsier likevel at SB1 U besitter det som ifølge Asheim et al. (2011) kan beskrives som spesifikke kvalifikasjoner for å anvende denne typen kunnskap. Disse kvalifikasjonene beskrives som analytiske ferdigheter, absorpsjonskapasitet og bygging av et teoretisk grunnlag. Følgende sitater er med på å forklare opparbeidelsen av kunnskap hos SB1 U:

«Kompetansen i Sparebank 1 Utvikling omfatter 70% internt og resten innleid kompetanse gjennom ulike konsulentselskaper. Det er viktig at innleid kompetanse er i tråd med vår egen strategi slik at alle jobber med en lik tankegang i bunn. Vi syntes det er viktig å hele tiden få nye impulser fra eksterne parter.» (Intervjuobjekt A)

«Vanskelig å beholde ansatte (utviklere) over lenger tid i SB1 U. Tiltak for å beholde ansatte er gjennomføring av fagdager slik at interne ansatte skal få utvikle seg faglig sett, men også at de skal få følelsen av at de jobber i et internt miljø. Oppbygging av kunnskap gjøres ved måten de jobber på med å være offensive.» (Intervjuobjekt B)

Selektere

Selekteringsfasen i SB1 U er tett koblet med søkefasen for innhenting av ideer ved at ideinnhenting avhenger i stor grad av hvilke kunnskapsbaser og innovasjonsmåter som er dominerende i SB1 U sin innovasjonsprosess. SB1 U er et utviklingsselskap hvor mye av kunnskapsbasene innebærer kunnskap om IT og utvikling samt juridiske lovendringer og hva det har å si for endringer i markedet.

Asheim et al. (2011) skiller mellom tre forskjellige kunnskapsbaser; analytisk, syntetisk og symbolsk. Mine funn tyder på at det eksisterer deler av alle tre kunnskapsbaser i SB1 U. I selekteringsfasen kombinerer SB1 U interne og eksterne kunnskapsbaser. Det er i all hovedsak IT og juridisk-kunnskap som innhentes eksternt gjennom innleide konsulenter. Jeg vil argumentere for at dette tilhører den analytiske kunnskapsbasen, men det er viktig å tenke på at kunnskapsbasen ofte ikke fremtrer i rendyrket form. IT-kunnskap kan både være vitenskapelig kunnskap om prinsipper, men også erfaringer fra bruk og eksperimentering med hva som fungerer i ulike situasjoner. Ifølge Asheim et al. (2011) består den analytiske kunnskapsbasen av vitenskapelig og kodifisert kunnskap hvor det legges stor vekt på analytiske ferdigheter, absorpsjonskapasitet og bygging av et teoretisk grunnlag. Det beskrives også at dette er en del av en bedrifts *know-why* kunnskap og anvendes ofte i STI. Mine funn tilsier at den analytiske kunnskapsbasen er avgjørende for driften av SB1 U. Jeg vil argumentere for at denne kunnskapsbasen er dominerende i SB1 U ettersom de arbeider med kunnskap som kan kjennetegnes som analytisk, og det spiller derfor en stor rolle for innovasjonsmåtene og

selekteringsfasen. Mine funn tyder også på at den syntetiske kunnskapsbasen spiller en vesentlig rolle i driften av SB1 U siden den er avgjørende for kunnskapen som inngår i innovasjonsprosessene. Asheim et al. (2011) hevder at den syntetiske kunnskapsbasen er bestående av allerede eksisterende kunnskap og kan i mange tilfeller regnes som en del av den tause kunnskapen blant ansatte i en bedrift. Denne kunnskapsbasen anses å bestå av *know-how* kunnskap og DUI. Denne kunnskapsbasen er også avgjørende for driften av SB1 U ved at de ikke kun utarbeider helt nye innovasjoner, men at de også arbeider med eksisterende produkter og inkrementelle forbedringer. Opparbeiding av den syntetiske kunnskapen forekommer i samarbeid med bankkunder, bankene i Sparebank 1 alliansen, analysering av konkurrenter og markedet. Følgende to sitater belyser viktigheten av den analytiske og syntetiske kunnskapsbasen:

«Innovasjon er ofte relatert til de teknologiske nyvinningene, en IT-løsning, enten en helt ny løsning eller forbedring av eksisterende løsninger som allerede er produsert.» (Intervjuobjekt B)

«Innovasjoner kjennetegnes som tjenester, eksempelvis «Min Økonomi» som er et økonomistyringsverktøy for kunden, det er mye fokus på inkrementelle forbedringer av allerede eksisterende tjenester også.» (Intervjuobjekt E)

Utvikle og implementering

Ved gjennomføring av mine studier tyder mine funn på at utviklings- og implementeringsfasen består av analytiske, syntetiske og symbolske kunnskapsbaser. Disse kunnskapsbasene er avgjørende for innovasjonsmåtene i SB1 U. I Utviklings- og implementeringsfasen vil jeg argumentere for at STI og DUI er dominerende innovasjonsmåter. Denne fasen foregår på et teamnivå hvor teamene består av utviklere med variert spisskompetanse innenfor IT og utvikling. Dette gir også grunnlaget for at den analytiske kunnskapsbasen kan antas å være en dominerende kunnskapsbase. Dette legger også føringene for at SB1 U i mange tilfeller innoverer gjennom STI ettersom de besitter kunnskapsbasen for å gjøre nettopp dette. Selv om SB1 U besitter analytiske kunnskapsbaser viser mine funn at SB1 U ikke selv driver med FoU-aktivitet. Ettersom SB1 U ikke har en egen FoU-avdeling er de avhengig av å koble på kunnskapen eksternt fra ulike kunnskapskilder. Anvendelse av analytisk kunnskap i STI tyder mine funn på at dette er en dominerende kunnskapsbase og innovasjonsmåte.

Fitjar et al. (2016) beskriver DUI som skrittvis inkrementelle innovasjoner som baserer seg på erfaringsbasert og i mange tilfeller taus kunnskap. Det beskrives også at innovasjonene

utformes ofte i møte med krevende og kompetente kunder, leverandører og konkurrenter. DUI-benyttes særlig og da gjennom taus kunnskap hvor kunnskapen anses å være lite formalisert, og resultatet er inkrementelle innovasjoner. Mine funn viser at utviklings- og implementeringsfasen er preget av at SB1 U også innoverer gjennom DUI og inkrementelle innovasjoner. Innovasjonene forekommer i samhandling med alliansebankene i Sparebank 1 hvor tilbakemeldinger er viktig i denne prosessen. Bankene kan i dette tilfellet anses å være en kunde og SB1 U leverandøren av tjenesten som skal leveres. Det poengteres likevel av informantene at SB1 U ikke har et tradisjonelt forhold som leverandør og kunde, men at det heller sees på som et samarbeid og en kontinuerlig prosess mot målet for en endelig løsning. Prosessen beskrives ved de to sitatene nedenfor:

«Innovasjoner kjennetegnes som tjenester, eksempelvis «Min oversikt» som er et digitalt økonomistyringsverktøy for kunden. Vi har er mye fokus på inkrementelle forbedringer av allerede eksisterende tjenester også.» (Intervjuobjekt E)

«Vi har noe som kalles "markedskampene" som er de strategiske satsningene innenfor visse kundesegmenter og det er de store budsjettene ligger. SB1 U var tidligere en leverandør for innovasjon til alliansebankene, men det har i dag beveget seg over til å være en del av kundeprosessen til bankene. Leverandør til en forretningsutviklingspartner noe som krever litt forskjellig «mindset». Jobbe tett er en vesentlig del av det, krever en stor omstilling fra både bankene og SB1 U. Vi jobber målbasert og hypotesebasert. Bankene gir oss forretningsmessige mål og det blir satt opp "markedskamper" for å nå de overordnede målene. Forretningsutviklingen foregår hos SB1 U hvor det tidligere lå hos bankene som et leverandørforhold mellom bankene i alliansen og oss. På teamnivå i SB1 U har de OKR som de jobber mot, mens bankene har KPI'er som tar resultatet ut fra OKR.» (intervjuobjekt C)

Mine funn tilsier at også den symbolske kunnskapsbasen inngår i DUI innovasjonsmåten i SB1 U. Asheim et al. (2011) forklarer at den symbolske kunnskapsbasen er vesentlig i å treffe ulike kundegrupper med nye produkter og tjenester, eksempelvis gjennom markedsføring, utforming av design og løsninger. Treffgraden opp imot kundene er en viktig del i utviklingen og implementeringen av nye innovasjoner. Utviklerteamene arbeider kontinuerlig med tilbakemeldinger fra bankkundene og bankene i Sparebank 1 alliansen gjennom kundedata. Kundedata hentes gjennom eksempelvis antall innlogginger i nettbank og mobilbank, antall klikk på hjemmesiden og tilbakemeldinger i forbindelse med «fake doors». Dette vil være en vesentlig suksessfaktor for gjennomføringen av utviklings- og implementeringsfasen i STI og

DUI. Følgende sitat belyser hvordan teamene arbeider med tilbakemeldinger fra bankkundene og bankene i alliansen:

«Måling av antall brukere som anvender de nye produktene ved tilbakemeldinger fra bankene, dette kan måles direkte. Noen mål kan være vanskeligere å måle. Man kan se at man lykkes ved at man skaper kunde verdi for bankkundene ved at man eksempelvis ser at 20% av kundene har lagt til tredjepartsdata i nettbanken sin. Når man kan se at kunden tenker på digitalbanken som et komplett økonomistyringsverktøy har man lykkes. (Intervjuobjekt E)

Gevinstrealisering

Ved gjennomføringen av mitt studium tilsier mine funn at det anvendes analytisk, syntetisk og symbolske kunnskapsbaser ved gjennomføring av innovasjonsprosessene i de ulike fasene i SB1 U. Dette er også avgjørende for hvilke kunnskapsbaser som er dominerende i gevinstrealiseringen av innovasjonene. Mine funn tyder på at de dominerende kunnskapsbasene i denne fasen er den syntetiske og den symbolske ettersom utviklerteamene arbeider tett opp mot bankene i Sparebank 1 alliansen. Det arbeides med tilbakemeldinger fra bankkunder om innovasjonene har ønsket treffgrad. Denne prosessen er avgjørende for videreutvikling og inkrementelle forbedringer av eksisterende tjenester og produkter.

I neste kapittel vil jeg ta for meg oppsummeringen og konklusjonen av funnene jeg har gjort meg gjennom analyse og diskusjonskapittelet.

7. Oppsummering og konklusjon av analysen og diskusjonen

Den norske banknæringen har gjennom de siste årene måtte stå gjennom betydelig press fra nasjonale og internasjonale endringer. Økt digitalisering som følge av Coronapandemien er et faktum, og det kan hevdes ifølge Stokke (2020) at banknæringen står midt i en digital revolusjon drevet av at kundemassen har blitt mer digitale enn tidligere i tillegg til at bankene har hatt et økt behov for effektivisering. På bakgrunn av dette har jeg analysert hvordan Sparebank 1 Utvikling organiserer sin innovasjonsprosess for å oppnå konkurransefortrinn samt gi kunden nye og bedre digitale tjenester og produkter.

Opgavens teoretiske forskerspørsmål er som følger:

Hva kjennetegner innovasjonsprosessene i banknæringen i Norge?

For å undersøke dette nærmere valgte jeg å ta for meg tre delspørsmål som til sammen forsøkte og besvare det overordnede forskerspørsmålet. Jeg vil videre redegjøre for de ulike funnene jeg har relatert til delspørsmålene, og deretter oppsummere disse.

Det første delspørsmålet omhandler innovasjonsprosessen til Sparebank 1 Utvikling og hvordan organiseringen av arbeidet med innovasjon gjøres i de ulike fasene i innovasjonsprosessen. Delspørsmålet lyder som følger:

1.1 Hvordan har Sparebank 1 Utvikling organisert sitt arbeid med innovasjon i de ulike fasene?

Gjennomføringen av intervjuene har bidratt til å gi meg en dypere forståelse av organiseringen i SB1 U gjennom de ulike fasene i innovasjonsprosessen. Mine funn kan tyde på at SB1 U ikke har en entydig innovasjonsprosess, men jeg vil likevel trekke frem at de anvender en metodisk tilnærming (OKR) hvor de arbeider ut fra en overordnet målsetting gitt av bankene i Sparebank 1 alliansen. Selv om intervjuobjektene forklarer at de ikke anvender en kodifisert innovasjonsprosess har jeg argumentert for at organiseringen av innovasjonsarbeidet i SB1 U har flere likhetstrekk med innovasjonsledelsesmodellen til Tidd & Bessant (2018). Jeg vil nå kort oppsummere delspørsmål 1.1 ved å se nærmere på de ulike fasene i innovasjonsprosessen i henhold til teori fra Tidd & Bessant (2018).

Søke

Søkefasen er organisert ved at signaler oppfattes av bankene i Sparebank 1 alliansen hvor det utarbeides en overordnet målsetting for å oppnå bedriftsøkonomiske gevinster på bakgrunn av

disse signalene. I denne fasen av innovasjonsprosessen er SB1 U organisert slik at utviklerteamene arbeider mye med å tilegne seg kundeinnsikt samt innhenting av trender i markedet for utarbeiding av ideer som kan lede til innovasjoner.

Selektering

Gjennom mine analyser tilsier det at søke og selekteringsfasen er organisert slik at de foregår parallelt. Dette skjer ved at utviklerteamene arbeider ut fra en overordnet målsetting som legger grunnlaget for videre arbeid. Denne målsettingen er gitt av bankene i alliansen. Organiseringen i selekteringsfasen gjør at utviklerteamene har en vesentlig rolle i selektering av ideer ettersom de anses å være best egnet. Dette begrunnes med at utviklerteamene er tette på bankkundene ved at de har oversikt over mye relevant kundedata, som blant annet antall innlogginger i nettbanken, bruk av digitale tjenester og et generelt bruksmønster i nett- og mobilbank.

Utvikle og implementere

Mine analyser tyder på at utvikling og implementering er organisert på et teamnivå i SB1 U ved at de ulike teamene kobler både intern og ekstern kunnskap sammen ved hjelp av ulike kunnskapskilder. Organiseringen i denne fasen i innovasjonsprosessen er preget av å koble på eksterne kunnskapskilder gjennom formelle relasjoner og innleide konsulenter. Uformelle relasjoner består av overvåking av konkurrenter og marked, deltagelse blant interne ansatte på fagkonferanser samt innhenting av kunnskap gjennom forskningslitteratur. Mine analyser tilsier at denne fasen organiseres ved involvering av ansatte som en del av det daglige arbeidet også i beslutningstaking, noe jeg har argumentert for har likhetstrekk med MDI. Utviklingen er organisert ved at teamene utarbeider sammenfallende tiltak opp imot den overordnede målsettingen for så videre å løse disse tiltakene på et teamnivå. Videre organiseres implementeringen på et teamnivå ved at teamene har et forvaltningsansvar hvor det kontinuerlig arbeides med tilbakemeldinger fra bankkundene. Dette forekommer fra start til levering og videre oppfølging av innovasjonene etter lansering i markedet.

Gevinstrealisering

Gjennom mine analyser tyder det på at gevinstrealisering er et viktig fokusområde for SB1 U ettersom det er avgjørende for en vellykket innovasjon. Hypotesetesting av innovasjoner er en viktig del av gevinstrealiseringsfasen for og best mulig kunne tilpasse innovasjonene til bankkundernes behov og ønsker. I denne fasen viser mine analyser at det ikke forekommer noen formelle tiltak for å motvirke at innovasjoner kopieres. Det legges stort fokus på anvendelse av

Sparebank 1 som en merkevare ettersom den er vanskelig å kopiere. Jeg har gjennom mine analyser argumentert for at dette kan linkes opp mot en bedrifts *know-how* og tause kunnskap. I tillegg til anvendelse av merkevaren Sparebank 1 i denne fasen har jeg argumentert for at måten SB1 U og alliansebankene har organisert seg på gir fordeler som er vanskelige å kopiere. Dette forklares ved oppnåelse av storskalafordele som andre småbanker ikke vil ha muligheten til å oppnå. Mine analyser tilsier at dette er et konkurransefortrinn og kan sees på som en ressurs som er en del av gevinstrealiseringsfasen.

1.2 Hva kjennetegner innovasjonsprosessene i Sparebank 1 Utvikling gjennom intern og ekstern kunnskapsflyt i de ulike fasene?

Søke

Ved gjennomføring av mine analyser tyder det på at innovasjonsprosessen i SB1 U kjennetegnes i søkefasen ved at intern og ekstern kunnskapsflyt er avgjørende for gjennomføringen av innovasjonsprosessene og søk etter nye ideer. Analyseringen tilsier at det forekommer statisk kunnskapsoverføringer fra eksterne kunnskapskilder ved innleide konsulenter og det forekommer dynamisk kollektiv læring mellom eksterne konsulenter og interne ansatte. Absorpsjonskapasiteten til SB1 U er vesentlig i denne sammenhengen og er en del av den interne kunnskapsflyten. Den interne kunnskapsflyten kjennetegnes ved at den er en viktig del av utarbeidingen av SB1 U sine innovasjoner, og at det kobles på eksterne kunnskapskilder ved behov.

Selektering

Mine analyser viser at SB1 U involverer medarbeidere i selekteringsfasen i innovasjonsprosessen gjennom interne ansatte og eksterne konsulenter. Mine analyser tilsier innovasjonsprosessen hos SB1 U kjennetegnes ved at det forekommer en statisk kunnskapsoverføring gjennom formelle og uformelle relasjoner. De interne ansatte kobles på i selekteringsfasen i innovasjonsprosessen ved at de er delaktige i selekteringen av hvilke ideer som skal satses på. Selekteringsfasen kjennetegnes ved at SB1 U bygger mye av kompetansen sin gjennom ekstern kunnskapsflyt gjennom innleide konsulenter. Behovet etter kompetanse endrer seg kontinuerlig. Dette fører til at behovet for ekstern kunnskap kjennetegnes ved at mye av kunnskapen som innhentes er innen IT og utvikling samt kompetanse innen juridiske lovendringer.

Utvikle og implementering

Mine analyser tilsier at intern involvering er en stor del av det daglige arbeidet i SB1 U når det kommer til utvikling og implementering av innovasjoner. Intern og ekstern kunnskapsflyt kjennetegnes gjennom utviklings- og implementeringsfasen ved at SB1 U engasjerer interne ansatte og innleide konsulenter ved statisk kunnskapsoverføring og dynamisk kollektiv læring. Utvikling og implementering av innovasjoner forekommer som en del av det daglige arbeidet i SB1 U.

Gevinstrealisering

Gjennom mine analyser tyder det på at intern og ekstern kunnskapsflyt kjennetegnes i denne fasen ved at interne og eksterne ansatte har en tett kobling. Mine analyser tilsier at organiseringen av interne og eksterne ansatte kan kjennetegnes ved at det forekommer dynamisk kollektiv læring ved at eksterne ansatte deler sin kunnskap med interne ansatte i SB1 U. Jeg har argumentert for at interne og eksterne i denne fasen samarbeider for å løse utfordringer som oppstår.

Jeg har nå oppsummert og konkludert hva som kjennetegner innovasjonsprosessen i SB1 U gjennom intern og ekstern kunnskapsflyt opp imot de ulike fasene i innovasjonsprosessen. I neste punkt vil jeg oppsummere det siste delspørsmålet som dette studiet skal svare på. Delspørsmålet lyder som følger:

1.3 Hvilke kunnskapsbaser og innovasjonsmåter er dominerende i ulike deler av innovasjonsprosessen?

Søke

Gjennom mine analyser tyder det på at søkefasen er preget av både analytiske og syntetiske kunnskapsbaser. Anvendelse av den analytiske kunnskapen hos interne ansatte var avgjørende i søkefasen ettersom det avgjorde om innovasjonene var mulig å utvikle. Mine analyser tilsier at mye av den analytiske kunnskapsbasen bestod av kunnskap innenfor maskinlæring. Søkefasen er også preget av den syntetiske kunnskapsbasen og også denne kan sees på som dominerende ettersom den benyttes ved videreutvikling og forbedringer av eksisterende produkter og tjenester.

Selektering

Mine analyser trekker frem at selekteringsfasen i SB1 U har tett kobling med søkefasen for innhenting av ideer ettersom ideinnhenting avhenger av hvilke kunnskapsbase og innovasjonsmåte som er dominerende. Mine analyser tilsier at ettersom SB1 U er et utviklingselskap i banknæringen innebærer det at det er vesentlig behov for kunnskap innen IT og juridiske lovendringer. Gjennom mine analyser viser jeg likhetstrekk mellom den type kunnskap og den analytiske kunnskapsbasen som har en dominerende rolle i innovasjonsprosessen i SB1 U. Mine analyser viser også at det finnes syntetiske kunnskapsbaser hvor SB1 U bygger på allerede eksisterende kunnskap. Denne typen kunnskap benyttes til inkrementelle forbedringer av eksisterende produkter og tjenester.

Utvikle og implementering

Mine analyser tyder på at den analytiske kunnskapsbasen er dominerende i denne fasen i innovasjonsprosessen hos SB1 U ettersom den anvendes i utvikling av helt nye innovasjoner basert på kodifisert kunnskap som kan regnes å være av denne karakter, eksempelvis IT og utvikling, juridiske lovendringer samt maskinlæring. Sistnevnte viser mine funn at var avgjørende for innovasjonen «Min Økonomi» som jeg har argumentert for i analyse og diskusjonskapittelet kan kjennetegnes som STI. Mine analyser tilsier at det også anvendes syntetiske og symbolske kunnskapsbaser og DUI i SB1 U. Slike inkrementelle innovasjoner forekommer i samhandling med bankene i Sparebank 1 alliansen. Gjennom mine analyser tilsier det at SB1 U også anvender symbolske kunnskapsbaser i sine innovasjonsprosesser i utviklings- og implementeringsfasen. SB1 U arbeider tett opp mot bankkundene hvor det arbeides kontinuerlig med tilbakemeldinger for å øke treffgraden av innovasjonene.

Gevinstrealisering

Mine analyser tilsier at det anvendes analytisk, syntetisk og symbolske kunnskapsbaser ved gjennomføring av innovasjonsprosessene i de ulike fasene i SB1 U, noe som er avgjørende for hvilke kunnskapsbaser som er dominerende i gevinstrealiseringen av en innovasjon. Mine analyser tyder på at det er den syntetiske og den symbolske kunnskapsbasen som er dominerende i gevinstrealiseringsfasen ettersom de anvendes når SB1 U arbeider med tilbakemeldinger fra bankene i Sparebank 1 alliansen. Tilbakemeldingene gir grunnlaget for å måle om innovasjonene har ønsket resultat. Disse to kunnskapsbasene er også dominerende i prosesser rundt videreutvikling og inkrementelle forbedringer av eksisterende tjenester og produkter.

Gjennom oppsummeringen og konklusjonen av analyse og diskusjonskapittelet har jeg oppsummert og konkludert resultatene som er gjort på bakgrunn av mitt studium av casebedriften Sparebank 1 Utvikling sin innovasjonsprosess. Jeg vil videre ta for meg generaliseringen av dataene som er hentet inn for å besvare det overordnede forskerspørsmålet. Derneft vil jeg se nærmere på det analytiske rammeverket og behovet for eventuelle endringer som bedre kan eksemplifisere innovasjonsprosessen i SB1 U.

8. Generalisering

I dette kapittelet ønsker jeg å ta for meg den empiriske og teoretiske generaliseringen til oppgaven. Videre vil jeg også ta for meg det analytiske rammeverket og nødvendigheten om eventuelle endringer som må gjøres for å bedre eksemplifisere hvordan innovasjonsprosessene foregår i praksis i SB1 U.

8.1 Er funnene i Sparebank 1 Utvikling generaliserbare?

I denne delen av konklusjonen vil jeg gå nærmere inn på hvorvidt mine data fra den empiriske analysen av casebedriften Sparebank 1 Utvikling kan generaliseres. Ifølge Thomas (2017) argumenteres det for at empiriske resultater fra casestudier kan gjøre generalisering vanskelig. Likevel argumenterer Yin (2018) for at det kan finnes relevans i generalisering, men det må skilles mellom to ulike former; empirisk og teoretisk generalisering. Den empiriske generaliseringen omhandler om resultater fra ett case kan sees på som relevant i andre kontekster. Med dette mener jeg om kjennetegn ved innovasjonsprosessen i Sparebank 1 Utvikling gjelder for andre banker i Norge. Det kan være vanskelig å trekke en entydig konklusjon hvorvidt de empiriske resultatene er generaliserbare for hele banknæringen i Norge. Jeg vil likevel trekke fram at bankene i Norge har samme spilleregler ettersom de operer i samme marked og har den samme kundemassen her til lands. Mine funn viser også at man kan se noen fellestrekk i ytre påvirkninger gjennom regulatoriske endringer som preger hele banknæringen. Dette krever en omstillingsevne hvor innovasjonsprosessene står sentralt i utformingen av innovasjonene, og har dermed direkte innvirkning på omstillingsevnen til bankene. Det kan derfor være nærliggende å tenke at innovasjonsprosessene hos andre banker har likhetstrekk, men organiseringen og arbeidsmetodikken kan være annerledes.

8.2 Hvilken teoretisk lærdom gir min studie av SB1 U sin innovasjonsprosess?

Den teoretiske generaliseringen omhandler ifølge Yin (2018) hvorvidt de teoretiske resonnementene som oppgaven tar utgangspunkt i er relevante for å kunne studere samt forstå innovasjonsprosesser i en bedrift mer nøyaktig. Ved gjennomføring av mine analyser har jeg

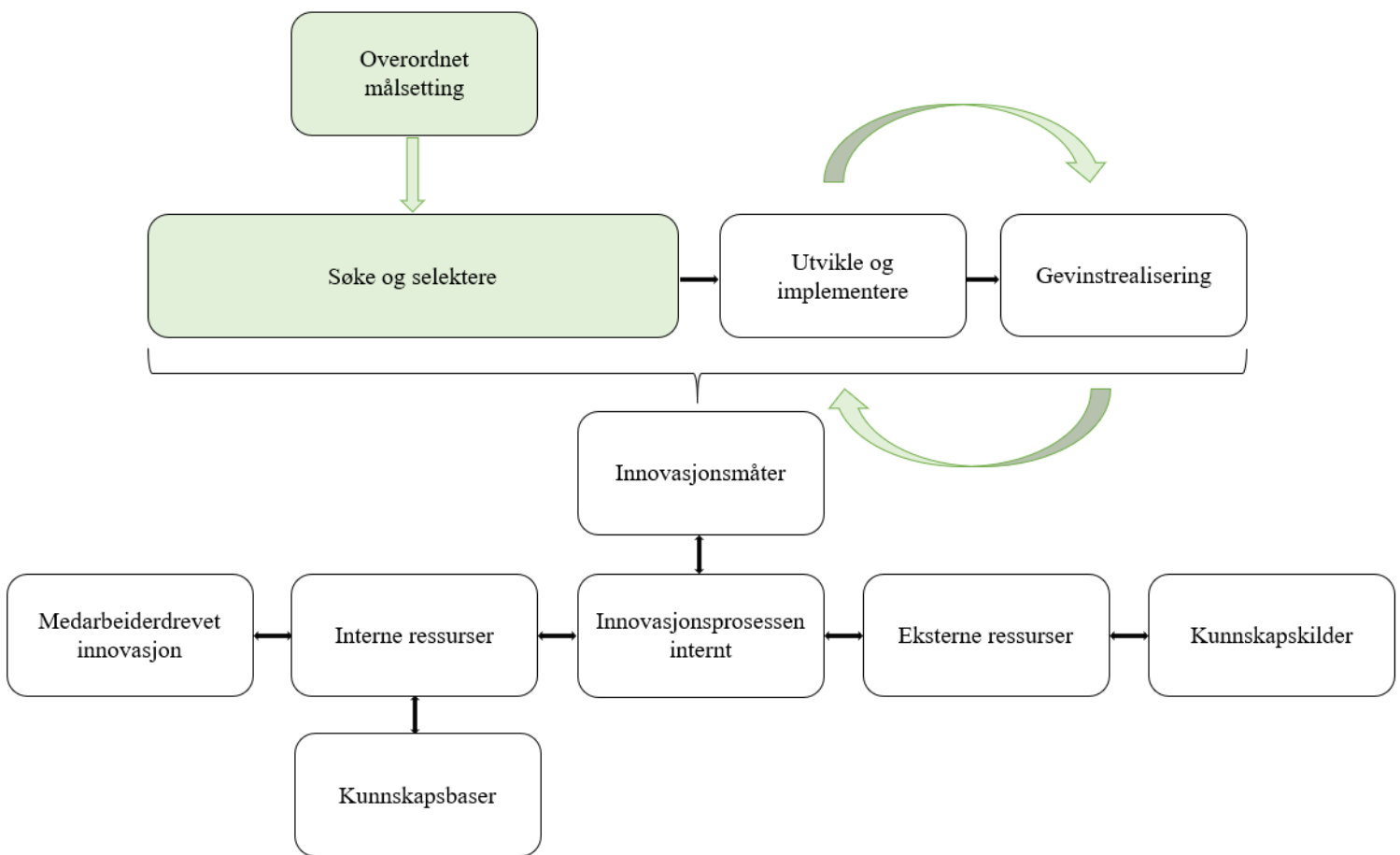
anvendt det analytiske rammeverket som et verktøy for å innhente, analysere og forstå innovasjonsprosessen til SB1 U. Etter gjennomføringen av studiet ser jeg likevel at rammeverket behøver visse endringer som vist i figur 7 nedenfor. Disse endringene måtte gjøres for og mer nøyaktig være tilpasset den faktiske innovasjonsprosessen hos SB1 U. Det teoretiske forskerspørsmålet krever diskusjon om hvorvidt mine data er representative for hvordan innovasjoner organiseres i norsk banknæring. Man kan ikke uten videre trekke konklusjoner om hvordan innovasjonsprosessene er i andre banker, men dette studiet kan tilsa at andre banker har likhetstrekk, som nevnt over i diskusjonen om den empiriske generaliseringen.

8.3 Revidert analytisk rammeverk

Ved gjennomføring av dette studiet tok jeg utgangspunkt i et analytisk rammeverk som forsøkte å illustrere de ulike teoriene som kunne knyttes til interne og eksterne ressurser og hvilke innvirkninger de hadde på innovasjonsprosessen som helhet. Etter gjennomføring av studiet viser det seg at det analytiske rammeverket behøver visse endringer for å bedre ta for seg hvordan innovasjonsprosessen i SB1 U forekommer i praksis.

Det reviderte analytiske rammeverket tar utgangspunkt i at SB1 U jobber ut fra en overordnet målsetting som vist i figur 7 nedenfor. Den overordnede målsettingen legger føringene for de to første fasene i innovasjonsprosessen; søke og selekteringsfasen. Dette fører til at søke- og selekteringsfasen i praksis foregår parallelt hvor utvelgelse av ideer er betinget til den overordnede målsettingen. I disse to fasene kobles det på ekstern kunnskap fra ulike kunnskapskilder, som legger grunnlaget for innovasjonsmåtene. Mine funn viser også at de to siste fasene i innovasjonsprosessen; utvikle og implementering og gevinstrealisering forekommer som en kontinuerlig prosess ved at det jobbes med tilbakemeldinger fra bankene i Sparebank 1 alliansen og tilbakemeldinger fra bankkundene. Mine funn tilsier at det eksisterer analytiske, syntetiske og symbolske kunnskapsbaser som en del av disse fasene. Ettersom disse to fasene forekommer som en kontinuerlig prosess forklares dette i modellen under med gjensidige piler mellom utviklings- og implementeringsfasen og gevinstrealiseringen. Ut fra modellen kobles det på interne og eksterne ressurser i innovasjonsprosessen internt.

Gjennom mine analyser tilsier det at kunnskapsbasene som er viktigst for innovasjonsprosessene er de analytiske og syntetiske som igjen leder til STI og DUI måten å organisere innovasjonsarbeidet på. De eksterne ressursene knyttes til eksterne kunnskapskilder herunder innleid kompetanse gjennom konsulenter. Jeg har gjennom analysene argumentert for at det kan forekomme en dynamisk kollektiv læring som følge av samarbeidet mellom interne og eksterne ansatte. Under ser man eksemplifiseringen av det modifiserte analytiske rammeverket for studiet.



Figur 7: Revidert analytisk rammeverk

9. Videre forskning

Denne studien har tatt for seg Sparebank 1 Utvikling og deres innovasjonsprosesser. Jeg vil si at studiet har gitt et godt innblikk for hvordan innovasjonsprosesser foregår i Sparebank 1 Utvikling. Likevel vil videre forskning være viktig for å belyse dette temaet i et større perspektiv ved at man for eksempel gjennomfører tilsvarende studier i flere bedrifter innenfor samme næring. Gjennomføring av et lignende studium i andre bedrifter innenfor samme næringen ville kunne bidratt til å danne et mer helhetlig bilde av innovasjonsprosessen i banknæringen. Årsaken til at dette ikke ble gjennomført var på grunn av at studiet hadde et begrenset tidsomfang over kun et semester som avsluttende del av masterprogrammet innovasjon og kunnskapsutvikling. I tillegg gjorde Coronapandemien det krevende når det kom til å få tak i tilstrekkelig informanter innenfor den gitte tidsrammen. Min kartlegging påpeker at det finnes et stort potensial i å forstå innovasjonsprosessene som kan synliggjøre eventuelle forbedringer. Dette kan utnyttes i banknæringen for og bedre kunne møte digitaliseringen som vi står midt i.

Referanseliste

- Asheim, B. (2007). Differentiated knowledge bases and varieties of regional innovation systems, 20(3), 223-241.
<https://doi.org/10.1080/13511610701722846>
- Asheim, B. T., Boschma, R. & Cooke, P. (2011). Constructing regional advantage: *Platform policies based on related variety and differentiated knowledge bases*, 45(7), 893-904.
<https://doi.org/10.1080/00343404.2010.543126>
- Busch, T. (2018). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, *LongRange Planning*, 43(2-3), 354-363.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: *A new perspective on learning and innovation*, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Dubois, A. & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: *An abductive approach to case research*. *Journal of Business Research*, (55), 553-560.
- Fagerberg, J., Mowery, D. C. & Nelson, R. R. (2005). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Finanstilsynet. (2021, 21. januar). Revisjon av estimater i bankenes årsregnskap for 2020.
Hentet fra: <https://www.finanstilsynet.no/nyhetsarkiv/brev/2021/revisjon-av-estimer-i-bankenes-arsregnskap-for-2020/>
- Fitjar, R. D., Isaksen, A. & Knudsen, J. P. (2016). *Politikk for innovative regioner*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske.
- Fuglsang, L. & Sundbo, J. (2016). Service Innovation. *Innovation in Public Service Systems*,

217-234

https://doi.org/10.1007/978-4-431-54922-2_10

Sparebank 1 Utvikling. (u.d.). Sparebank 1 Utvikling – Om oss. Hentet fra

<https://sparebank1.dev/omoss>

Tidd, J. & Bessant, J. (2018). *Managing Innovation. Integrating technological, market and organizational change* (6. utg.). New York: John Wiley & Sons Inc.

Trippl, M., Tödtling, F. & Lengauer, L. (2009). Knowledge sourcing beyond buzz and pipelines: *Evidence from the Vienna software sector*, 85(4), 443-462.

<https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2009.01047.x>

Isaksen, A. & Asheim, B. (2008). Den regionale dimensjonen ved innovasjoner. I Isaksen, A., Karlsen, A. & Sæther, B. (Red), *Innovasjoner i norske næringer - et geografisk perspektiv* (s. 19-40). Bergen: Fagbokforlaget.

Isaksen, A. (2016). Innovasjon er mer enn forskning. Om ulike innovasjonsmåter i norsk næringsliv. R. D. Fitjar, A. Isaksen, & J. P. Knudsen, *Politikk for innovative regioner* (s. 82-100). Oslo: Cappelen Damm.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2.utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Jacobs, J. (1969). *The economy of cities*. New York: Random house, NY.

Janssen, O., Van de Vliert, E. & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: *A special issue introduction. Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129-145. <https://doi.org/10.1002/job.242>

Jensen, M. B., Johnson, B., Lorenz, E. & Lundvall B., Å. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation, 36(5), 680-693.

<https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.01.006>

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2019). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

- Nooteboom, B. (2000). *Learning innovation in organizations sand economics*. Oxford: Oxford university press.
- PWC. (u.d.). PSD2 er starten på en ny fremtid for bankene. Hentet fra <https://www.pwc.no/no/bransjer/bank-og-finans/psd2.html>
- Sparebank 1-alliansen. (u.d.). Sparebank 1-alliansen – Om oss. Hentet fra <https://www.sparebank1.no/nb/bank/om-oss/om-banken/om-sparebank-1-alliansen.html>
- Kesting, P. & Ulhøi, J., P. (2010). Employee-driven innovation: *extending the license to foster innovation*. *Management Decision*, 48(1), 65-84. Hentet fra <https://doi.org/10.1108/00251741011014463>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7. utg.). Harlow: Pearson.
- Shadish, W. R., Cook T. D. & Campbell. D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston: Houghton Mifflin.
- Sparebank 1-alliansen. (u.d.). Sparebank 1-alliansen – Om oss. Hentet fra <https://www.sparebank1.no/nb/bank/om-oss/om-banken/om-sparebank-1-alliansen.html>
- Stokke, E. (2020, 17. Juni). Covid-19 fremskynder digitaliseringen av finansbransjen. Hentet fra <https://www.mynewsdesk.com/no/capgemini-norge/pressreleases/covid-19-fremskynder-digitaliseringen-av-finansbransjen-3013867>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Thorhus, T. M., Berntzen, C. V. & Frimanslund, T. (2020). Banknæringen i endring: Kan innføring av EU-direktivet PSD2 redusere banker til en ren betalingsinfrastruktur? 215-300. <https://doi.org/10.18261/9788215037394-2020-11>

Tidemann, A. & Elster, C. A. (2019, 7. juni). Maskinlæring. Hentet fra

<https://snl.no/maskinl%C3%A6ring>

Thomas, G. (2017) *How to do your Research project, a guide for students*. London: SAGE Publications Ltd.

Nærings- og handelsdepartementet. (2008). Et nyskapende og bærekraftig Norge (Meld. St. 7 (2008-2009)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/sec2>

Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2. utg.). New York: Random House.

Yin, R. K. (2018). *Case study research. Design and application* (6. utg.). Sage Publications: Newbury Park.

Vedlegg

Intervjuguide

Introduksjon: <i>(Ikke opplysninger til oppgaven, kun som metodisk sikring av kandidaten/bedriftens validitet og relevans for oppgaven)</i>	<ul style="list-style-type: none">- Hva er din rolle i bedriften?- Hva driver deres bedrift med?
Søke:	<ul style="list-style-type: none">- Hva legger du i begrepet innovasjon?- Hva er det som kjennetegner innovasjoner hos dere? Er det tjeneste, produkt etc.- Kan du/dere forklare meg litt om den siste innovasjonen dere har lansert?- Hvordan går dere frem for å hente inn ideer til innovasjoner?- Er det åpent for alle å komme med ideer til innovasjoner?
Selektere:	<ul style="list-style-type: none">- Hvordan så innovasjonsprosessen for den innovasjonen ut?- Hvordan prioriterer dere mellom ideene som dere får?- Ble de ansatte involvert i denne delen?- Hva synes du/dere var positivt eller utfordrende med innovasjonsprosessen?
Utvikle- og implementere:	<ul style="list-style-type: none">- Hvem er det som jobber med innovasjon i bedriften? (bestemte

	<p>ansatte, prosjekt med både interne ansatte og eksterne)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan samler dere ressurser (ofte kompetanse) til å innovere? - Hvor får dere deres kunnskap og kompetanse fra? - Henter dere inn kunnskap internt i selskapet eller fra eksterne parter? - Hvordan bygger dere opp kunnskap internt? - Hvilken type kunnskap eller kompetanse ser dere oftest etter?
<p>Gevinstrealisering:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan sørger dere for at konkurrenter ikke kopierer deres innovasjoner? - Hvordan kan man se om man har lykket med et nytt produkt?
<p>Andre tanker: Gi rom for informantens egne tanker eller spørsmål.</p>	