

## **Implementering av Digital Tjenesteinnovasjon**

En multiple-casestudie av den norske banksektoren

KJETIL DAHLE

VEILEDER

Tor Helge Aas

**Universitetet i Agder, 2021**

Fakultet for Handelshøyskolen ved UiA

Institutt for Arbeidsliv og innovasjon

Master



## Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på den utrolige reisen som er studiet Innovasjon og Kunnskapsutvikling ved Handelshøyskolen, Universitetet i Agder. Min studietid her på universitet har vært utfordrende og spennende, kort sagt, det har vært to utrolige spennende år. Jeg vil rette en stor takk til mine medstudenter som har gjort denne masterperioden til en opplevelse som jeg vil huske resten av livet.

Masteroppgavens overordnede tema er implementering av digital tjenesteinnovasjon i den norske banksektoren. Digital tjenesteinnovasjon er et fenomen som man har studert lite i forhold til den norske banksektoren, samtidig som det mangler et ordentlig teoretisk rammeverk om implementering av digital tjenesteinnovasjon i litteraturen. Arbeidet med denne masteroppgaven har vært utfordrende og krevende, men samtidig givende og lærerikt. Jeg har gjennomført en multiple – casestudie på to bedrifter i den norske banksektoren, og det bidraget som informantene har gitt meg, har hjulpet til å belyse fenomenet implementering av digital tjenesteinnovasjon. Jeg vil rette en stor takk til informantene som har latt seg intervjuet. Uten dere kunne ikke denne oppgaven blitt til.

Dette vårsemesteret har vært krevende og til tider en vanskelig periode på grunn av arbeidet med masteroppgaven. Derfor er det viktig for meg å også rette en stor takk til Sveinung Isaksen, Midhat Syed og min veileder Tor Helge Ass, professor ved Institutt for strategi og ledelse. Dere tre fortjener en stor takk fra meg, for uten dere ville denne masteroppgaven ha blitt en større byrde for meg å bære, enn det den ble.

En stor takk til mine kjære foreldre for den støtten dere har gitt meg under hele masterstudiet.

## Sammendrag

Den norske banksektoren i en lang periode være gjennom en digital reise. I dagens samfunn eksisterer det en del finansielle tjenester, som bankkort, nettbank og mobilbank. En økning i ny digital teknologi gjør at Norges sine banker (og andre organisasjoner) kan utvikler og implementere digitale tjenesteinnovasjoner med høy fart. Men hva er en digital tjeneste innovasjon? Hva vil det si å implementer dem? Dette er spørsmål det er vanskelig å finne svar på i faglitteraturen.

Med dette som bakgrunn er denne masteroppgavens overordnede tema, hva digital tjenesteinnovasjon er, og hvordan implementeres den i den norske banksektoren. Carlsborg et al. (2014) viser til hvordan forskning på tjenesteinnovasjon har utviklet seg med årene. Utfordringen med implementering av digital tjenesteinnovasjon er at det ikke eksisterer noen teoretisk rammeverk for hvordan man gjør det. Den mest refererte modellen er Klein & Sorra (1996). Dersom forskningen om tjenesteinnovasjoner har utviklet seg, er det naturlig å anta at implementeringsprosesser har endret seg siden 1996. Ikke minst fordi digital teknologi har endret på hvordan vi ser på innovasjon. Masteroppgavens formål er dermed å undersøke hvordan utvalgte bedrifter i den norske banksektoren går frem når de arbeider med implementering av digital tjenesteinnovasjon.

For å prøve å bevare disse spørsmålene, vil denne masteroppgaven forsøke å svare på følgende problemstilling: ***Hvordan organiserer bedrifter i den norske banksektoren seg, når de skal implementere digitale tjenesteinnovasjoner»?***

Problemstillingen vil bli besvart ved å utarbeide et teoretisk rammeverk som baserer seg på innovasjonsteori fra tjenesteinnovasjon, digital tjenesteinnovasjon, implementering av tjenesteinnovasjon samt tjenstedominerende logikk. Ved å gjennomføre en multiple – casestudie av to bedrifter i den norske banksektoren, vil masteroppgavens forsøke å besvare problemstillingen. Det teoretiske rammeverket og de empiriske funnene vil diskuteres senere i oppgaven.

Empiriske funn viser at med et tjenstedominerende logisk perspektiv, kan man oppnår vellykkete implementeringer av digital tjenesteinnovasjon ved at man fokuserer på aktørene som skaper verdi sammen for en gitt part. Dette perspektivet er populært i litteraturen om digital tjenesteinnovasjon, men det er ikke mange eksempler på å bruke perspektivet i implementeringsfasen.

## Innhold

Forord.....	1
Sammendrag .....	2
Modeller .....	4
Tabeller.....	4
1.0 Innledning.....	5
2.0 Teori.....	7
2.1 Innovasjon .....	7
2.2 Tjenesteinnovasjon .....	8
2.3 Digital tjenesteinnovasjon.....	10
2.4 Tjenesteinnovasjon implementering.....	13
2.4.1 Organisatoriske og individuelle faktorer .....	14
2.4.2 Organisatoriske faktorer .....	15
2.4.3 De individuelle faktorene .....	17
2.4.4 Mangler i forskningslitteraturen om implementering av tjenesteinnovasjon .....	18
2.5 Banksektoren.....	20
2.6 S-D Logikk .....	21
2.7 Teoretisk rammeverk .....	23
3.0 Metode .....	25
3.1 Forskningsdesign .....	25
3.1.1 Case studie .....	26
3.1.2 Casebedriftene: Bank A og Bank B .....	27
3.2 Metode for datainnsamling.....	27
3.3 Gjennomføringen av semistrukturerte intervjuer.....	29
3.4 Dataanalyse .....	30
3.4 Kvalitetsvurdering .....	31
3.4.1 Validitet .....	31
3.4.2 Relabilitet .....	31
3.4.3 Generaliserbarhet .....	32
4.0 Funn.....	33
4.1 Aktørene.....	33
4.2 Institusjoner.....	35
4.2.1 Organisasjonsstruktur .....	35
4.2.2 Lederskap og støtte fra ledelsen .....	36
4.3 Kommunikasjon.....	37
4.4 Verdiskaping.....	41

4.5 Oppsummering.....	44
5.0 Drøfting.....	45
5.1 Aktørene.....	45
5.1.1 Hvem er aktørene?.....	47
5.2 Implementering av tjenesteinnovasjon.....	48
5.2.1 Implementering og utvikling.....	48
5.3 Institusjonelle rammer.....	52
5.4 Kommunikasjon.....	54
6.0 Konklusjon.....	56
6.1 Grunnlag for videre forskning.....	57
7.0 Kildeliste.....	58
Vedlegg.....	61
Intervjuguide.....	61

## Modeller

Modell 1: Modell for implementering av innovasjon (Klein & Sorra, 1996).....	19
Modell 2: Teoretisk Rammeverk.....	24
Modell 3: Utveksling av kompetanse mellom aktører (S-D logikk).....	47
Modell 4: Organisatoriske og individuelle faktorer basert på funn.....	54

## Tabeller

Tabell 1: Organisatoriske og individuelle faktorer (Singh et al. (2020).....	15
Tabell 2: Grunnleggende prinsipper for S-D Logikk (Rose et al. 2019).....	22
Tabell 3: Oversikt over informanter.....	29

## 1.0 Innledning

Når man lærer om markedsføring, blir man fortalt at det spiller ingen rolle hvor bra produktet eller tjenesten din er, dersom det ikke er et marked for det. Samme tankegang kan man ha om innovasjoner, nemlig at dersom innovasjon ikke blir implementert på en vellykket måte, så vil innovasjonene ikke bli noe mer enn sitt potensiale.

Klein & Sorra (1996) presenterte i sin artikkel en modell hvor de diskuterte utfordringene med implementering av innovasjoner. Modellen forteller hva slags faktorer som spiller en rolle om en implementeringsprosess av innovasjoner blir vellykket eller ikke. I det urolige året 2020, hvor Covid – 19 herjet over verden, ble en ny artikkel utgitt. Den ble skrevet av forskerne Shiwangi Singh, Ismail Akbani og Sanjay Dhir. Forskerne hadde gjennomført en litteraturstudie hvor de hadde gått gjennom vitenskapelige artikler om temaet tjenesteinnovasjonsimplementering som har blitt gitt ut i tidsperioden 1981 – 2019. Gjennom sitt vitenskapelige arbeid fant Singh et. al (2020) ut at forskere sjelden har kommet med caser hvor tjenesteinnovasjoner har ført til den gevinstrealiseringen som organisasjoner har forventet. Samtidig er det utfordrende å definere hva tjenesteinnovasjonen egentlig innebærer (Witell et al., 2016).

Singh et al. (2020) viser at Klein & Sorra (1996) er den mest refererte artikkelen om implementering av tjenesteinnovasjoner. Det samme gjelder deres modell som rammeverk for implementeringsprosessen, og de fleste andre modeller som forskere har forslått, stammer som regel fra Klein & Sorra (1996) sitt arbeid. Det meste innen forskning om dette teamet har fokusert mest på implementeringen av en innovasjon, og ikke noe overordnet forskning på selve implementeringsprosessen. Det savnes også et skikkelig teoretisk rammeverk for implementeringen av tjenesteinnovasjoner, i tillegg til at sektorer som bank og finans ikke har blitt studert godt nok i forhold til implementeringen av digital tjenesteinnovasjon.

Den norske finansnæringen består av tre bransjer, ganske enkelt forklart. Disse tre bransjene er: Skadeforsikring, bank og livsforsikring. Den norske finansnæringen er en liten, men viktig næring, og samtidig er den i endring. Banksektoren som er den største delen av finansnæringen, og nøringen er en av de mest digitaliserte næringene i Norge. Samtidig som verden digitaliseres blir også innovasjoner digitale.

Basert på funnene og konklusjonene som Singh et al. (2020) kom frem til i sin artikkel, samtidig som verden blir mer og mer digital, vil det være denne masteroppgavens formål å prøve å gjøre virkelighetsbildet litt tydeligere. Masteroppgavens problemstilling lyder som følger:

*«Hvordan organiserer bedrifter i den norske banksektoren seg, når de skal implementere digitale tjenesteinnovasjoner?»*

For å komme frem til et svar på denne problemstillingen, er det nødvendig for meg å prøve å beskrive hvordan virkeligheten er. Tjeneste dominerende logikk (S- D logikk) er et verktøy som beskriver hvordan aktører sammen skaper verdi for en gitt part (Vargo & Lusch, 2016). Dette perspektivet er populært i utviklingen av digital tjenesteinnovasjon, men det er ikke mye faglitteratur om hvordan perspektivet benyttes i en implementeringsprosess. Det vil derfor bli, med kvalitative dybdeintervjuer, gjennomført casestudier av to banker i den norske finansnæringen. På grunn av oppgavens begrensning, vil studiene undersøke fenomenet på bedriftsnivå hvor hovedsakelig ledelsen vil bli intervjuet. Håpet er å kunne etablere et teoretisk rammeverk for implementering av digital tjenesteinnovasjon for banksektoren for å forklare virkeligheten. Men det vil kreve videre forskning, da sektoren er lite studert fra før av om oppgavens tema.

I neste kapittel vil det bli redegjort for relevant teori, hvor formålet er å beskrive ulike begreper innenfor innovasjon, digitalisering og implementering.



## 2.0 Teori

I dette kapitlet vil det bli redegjort for relevant teori for å kunne besvare på masteroppgavens problemstilling. Formålet med dette kapitlet er å forklare betydningen bak de forskjellige begrepene som spiller en rolle i henhold til implementeringen av digitale tjenesteinnovasjoner. Det vil bli redegjort for hva innovasjon egentlig er, hva en tjeneste er og hva som skiller tjenesteinnovasjon fra andre typer innovasjoner, forskjellige måter å innovere på, digital innovasjon, hvilke faktorer som skal til for å gjennomføre en vellykket implementering og hva som må gjennomføres for å implementere digitale tjeneste innovasjoner.

### 2.1 Innovasjon

Hva ligger egentlig i begrepet innovasjon? På mange måter så kan man si at historisk har innovasjon og menneskelig utvikling vært forenelige med hverandre. Er da innovasjoner oppfinnelser? Det er viktig å skille mellom oppfinnelse og innovasjon. Hvor en oppfinnelse er mer den først forekomsten av ide til et nytt produkt, er en innovasjon det første forsøket på å gjennomføre noe nytt i praksis. Man kan altså si at noe nytt er ikke en innovasjon, før det er ute på markedet.

Men avsnittet ovenfor forklarer ikke godt nok hva begrepet innovasjon betyr. Her kan den østeriske økonomen Joseph Schumpeter (1883 – 1950) hjelpe oss. Schumpeter var veldig opptatt av hva som påvirket økonomisk utvikling, og han mente at økonomisk utvikling innebar at en aktør begynte å gjøre noe nytt som skapte forstyrrelser i balansen. Ved å lansere bedre løsninger, vil de minst konkurransedyktige løsningene falle fra (Schumpeter, 1934).

Innovasjon er altså tett koblet til endring, og organisasjoner bruker den som et verktøy for påvirke et miljø eller på grunn av endringer som skjer i miljøet. Men endringene som skjer som et resultat av innovasjoner, kan variere. Jensen, Johnson, Lorenz & Lundvall (2007) forteller at det er to overordnede måter å innovere på. Den ene kalles STI – måten som er vitenskapsbasert, og fører til radikale innovasjoner som helt nye produkter og tjenester som endrer miljøet. Den andre måten kalles DUI – måten, og er mer erfaringsbasert. Her er formålet å skape inkrementelle innovasjoner som er et behov på grunn av at miljøet endrer seg.

Det å innovere på forskjellige måter, betyr også at man oppnår forskjellige typer av innovasjon. Schumpeter skiller mellom fem forskjellige typer innovasjon: Nytt produkt eller tjeneste, ny produksjonsmetode, inntrenging i et nytt marked, utnyttning av nye råvarer eller nye organisasjoner. Tar man seg tid til å lese stortingsmelding nr. 7 for perioden 2007-2008, kan man lese at regjeringens definisjon på innovasjon er:

*«En ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, bruk eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjon for å skape økonomiske verdier.»*

(St.meld.nr. 7 2008/2009, side 13).

Følger vi regjeringens og Schumpeters synspunkter på hva innovasjon er, handler det om å skape og ta i bruk noe som medfører at vi endrer måten å drive med noe på. Men dersom en ny tjeneste er en innovasjon, hva er det som skiller tjenesteinnovasjon fra de andre typene?

## 2.2 Tjenesteinnovasjon

Det har blitt gjennomført en lang rekke studier om temaet tjenesteinnovasjon, og forskningen har selv opplevd en utvikling (Carlsborg et al., 2014). Forsking bruker vanligvis et av tre perspektiver for å definere begrepet tjenesteinnovasjon: Assimilering, avgrensning og syntese (Coombs & Miles, 2000 Carlsborg et al., 2014; Witell et al., 2014; Kowalkowski & Witell, 2020). På grunn av det store mangfoldet av forskningslitteratur, er disse perspektivene kun enige om en ting, nemlig at tjenesteinnovasjon er en ny tjeneste (Witell et al., 2014), noe som ikke fanger opp essensen til tjenesteinnovasjonskonseptet (Kowalkowski & Witell, 2020).

En utvikling i forskningen på tjenesteinnovasjon skjedde i perioden 2000 – 2005 (Carlsborg et al., 2014). Fokuset ble da primært rettet mot kundenes rolle i innovasjonsprosessen.

Carlsborg et al. (2014) fant ut at det skjedde en ny utvikling i tjenesteinnovasjonsforskningen i perioden 2006 - 2010, som de kaller for den flerdimensjonale fasen. Ved å definere tjenesteinnovasjonskonseptet, fikk Schumpeter (1934) sin tilnærming ny støtte fra forskere som gav ny innsikt i hvordan bedrifter håndterer tjenesteinnovasjon. Fokuset var nå rettet mot hvordan organisasjoner responderte til kundebehov og markedsdynamikker (Carlsborg et al. 2014).

Et problem i innovasjonsforskningen er at forskerne ikke spesifiserer når de bruker begrepet innovasjon for å referere til innovasjonsprosessen eller til resultatet av prosessen (Toivonen & Tuominen, 2009). Litteratur om ny tjenesteutvikling (NSD) ser ofte på tjenesteinnovasjon som en prosess og bruker ofte begrepene NSD og tjenesteinnovasjon om hverandre (Menor, Tatikonda & Sampson, 2002). Biemans, Griffin og Monenaert (2015) mener at NSD og tjenesteinnovasjon er synonyme og definerer begge konseptene som en prosess med å utvikle en ny eller forbedret tjeneste, fra idé til markeds lansering. Videre har Skålén, Gummerrus, Koskull & Magnusson (2014) hevdet at utviklingsprosessen av nye tjenester ikke kan skilles fra implementeringen og verdiskapingen av de nye tjenestene, og at de to skal sees på som forskjellige stadier av tjenesteinnovasjon. Med dette i bakhodet utvides definisjonen av tjenesteinnovasjon seg til å omfatte utvikling, og realisering, samt utfallet. Men denne definisjonen er ikke tydelig på om den sikter til en vellykket prosess eller et vellykket resultat.

Fordelene ved innovasjon har tradisjonelt blitt målt i økonomisk verdi for organisasjonen som har utviklet innovasjonen. Mens det å definere innovasjon i form av økonomisk verdi for utvikleren gir et begrenset syn, har forskere som ser på tjenesteinnovasjon valgt å måle verdien av tjenesteinnovasjoner fra et kundeperspektiv. Selv om tjenestene skaper verdi for kunden, betyr det ikke at det vil føre til økte inntekter for utvikleren. Menor og Roth (2007) foreslår at tjenesteinnovasjon – enten et tillegg til dagens tjenester eller en endring i leveringsprosessen – er et tilbud som ikke tidligere var tilgjengelig for kunder som krever endringer i kompetansen som brukes av tjenesteleverandører og kunder.

Basert på utviklingen av forskning på tjenesteinnovasjon, kan man da definere tjenester som: Bruk av spesialisert kompetanse (kunnskap og ferdigheter) gjennom gjerninger, prosesser og arbeidsytelse til fordel for en annen enhet eller selve enheten (Vargo & Lush, 2004). Dette perspektivet på tjenester fremhever viktigheten av å forbedre ressurstettheten for å støtte samarbeidet i innovasjonsprosesser og forbedre mulighetene for tjenesteinnovasjon (Häikiö & Koivumäki, 2016). Det vil si at fysiske produkter er hjelpemidler som verktøy og distribusjonsmekanismer som fungerer som alternativer til direkte tjenestetilbud (Lusch & Nambisan, 2015). Dette følger et syn der et produkt er definert som et sett med egenskaper. Derfor er en tjeneste basert på leverandørens egenskaper, kompetansen til kunder, tekniske egenskaper og sluttbrukeres tjenestekaraktistikker (Gallouj & Weinstein, 1997).

Tar vi denne definisjonen om hva en tjeneste er, sammen med Schumpeters definisjon på innovasjon, kan vi bruke Toivonen & Tuominen (2009, side 893) sin definisjon på tjenesteinnovasjon:

*«En ny tjeneste eller en fornyelse av en eksisterende tjeneste som blir brukt og som gir fordeler for organisasjonen som har utviklet den. Fordelen kommer vanligvis fra verdien som tjenesteinnovasjonen gir kundene. I tillegg, for å være en innovasjon, må tjenesteinnovasjonen ikke bare være ny for utvikleren, men ny i en bredere sammenheng».*

En annet definisjonseksempel på tjenesteinnovasjon er Makgopa (2021), som definerer tjenesteinnovasjon som:

*Ny ide-generering og implementering av tilsiktede inkrementelle innovasjoner som er nye for markedet som inkluderer nye prosesser, nye produkter eller tjenester på eksisterende tjenester, nye prosedyrer, designet for å være til nytte for kundene, organisasjonen og andre interessenter.*

Man kan med andre ord hevde at tjenesteinnovasjon er mest sannsynlig et resultat av en rekke komponenter, kontekstuelle aspekter, aktører og interaksjoner (Toivonen & Tuominen, 2009). Tjenesteinnovasjon er med andre ord en prosess hvor bedrifter utvikler et nytt eller forbedret tjenestekonsept, hvis formål er å tilfredsstille kundenes behov.

### 2.3 Digital tjenesteinnovasjon

Vi lever i en tid hvor flere og flere av våre daglige aktiviteter blir digitalisert. Digital innovasjon er et begrep som Nambisan, Lyytinen, Majchrzak og Song (2017) definerer som bruken av digital teknologi i løpet av innovasjonsprosessen. Begrepet kan også bli tatt i bruk for å beskrive, enten helt eller delvis, utfallet av innovasjonen. Digital innovasjon har forandret arten og strukturen til nye produkter og tjenester, gitt ny verdiskaping og verdibevilgningsveier på en radikal måte (Nambisan et al., 2017). Ifølge Ciriello, Richter og Schwabe (2018) er det tre karakteristikk ved digital teknologi som endrer innovasjoner. Aller først handler det om informasjon som blir digitalisert, som da kan lagres, transformeres, bli sendt og spores opp av hvilken som helst digital maskin, uansett hva informasjonen inneholder. Den andre karakteristikk handler om at digital informasjon kan redigeres gjennom omprogrammering, noe som gjør at digitale løsninger er smidigere for endringer etter distribusjon ved samhandling med eksterne systemer. Den siste karakteristikk er iboende og selvhenvissende digital teknologi nødvendig for å lage digital teknologi. Det vil si at digital teknologi er både et resultat av og selve grunnlaget for å utvikle digitale innovasjoner, noe som antyder lave inngangsbarrierer og fører til bred deltakelse (Ciriello et al., 2018).

Å innovere digitalt betyr å innovere nye produkter, prosesser eller virksomhetsmodeller som bruker digitale teknologiplattformer som et middel eller et endelig mål internt og på tvers av organisasjoner. Innovasjoner som bruker digital teknologi, endrer radikalt naturen til produkter og tjenester, åpner for nye domener med potensiell funksjonalitet og muliggjør nye muligheter.

I den nye tjenesteøkonomien, er tjenesteinnovasjon avhengig av digital innovasjon. Dette gjenspeiler organisasjoners behov for å ha en strategi rundt hverdagsbruk av mobile enheter og applikasjoner. Det inkluderer spesifikke krav fra kundene som kan komme frem og dermed kreve heterogene porteføljer av evner. Den økende graden av S-D logikk, kombinert med digital innovasjon, har gjort tjenesteinnovasjon uunnværlig for organisatorisk konkurranseevne. Digital tjenesteinnovasjon skjer når en organisasjon utveksler nye digitale tjenester med kunder. Det kan forstås i form av organisasjoners tjenesteaktiviteter (f.eks. utforme, utvikle og tilby), kundenes fysiske jobber (f.eks. evaluere, kjøpe og søke), digital jobb (f.eks. ta en beslutning, betale en regning og gå om bord en buss), tjenesteverb (f.eks. læring og erfaring) og tjenesteresultatet (f.eks. fornøyd, redusert og forbedret).

For eksempel oppstår en digital tjeneste når en kunde bruker en organisasjons mobilapp for å betale en regning, som fører til en tilfredsstillende transaksjonsopplevelse. Dette eksempelet viser at organisasjonens tjenesteaktiviteter er å utvikle en mobilapp som en digital teknologi. Kundens fysiske jobber er bruker, og betale regningen er den digitale jobben. Erfaring er tjenesten, og tjenesten utfall måles i kundens grad av fornøyd transaksjon.

Basert på definisjonene av innovasjon, tjenesteinnovasjon, digital teknologi og digital innovasjon, kan digital tjenesteinnovasjon bli definert som: *«En omorganisering av ulike digitale ressurser som skaper nye ressurser som fører til en verdiopplevelse for noen aktører i en gitt kontekst».*

Tradisjonelt har man beskrevet innovasjon som en diskre, lineær og sekvensiell prosess med klart ordnede, differensierte og påfølgende faser (Ciriello et al., 2018). Et eksempel er Tidd & Bessant sin innovasjonsprosess (2018) som deles opp i de fire kategoriene: søk, velg, implementer og gevinstrealisering. De unike egenskapene til digital teknologi gjør det mulig for nye innovasjonsprosesser som er spesielt raske og vanskelige å kontrollere og forutsi. Derfor trenger bedrifter dynamiske verktøy for å støtte dem i å håndtere sin digitale innovasjonsinnsats. De unike egenskapene til digital teknologi muliggjør nye typer innovasjonsprosesser som er forskjellige fra de analoge innovasjonsprosessene.

Daniel Nylén & Jonny Holmstørm (2015) utviklet et rammeverk som identifiserer fem nøkkelpunkter som bør måles og evalueres i søken etter å lede digital tjenesteinnovasjonsprosesser:

1. Digitale tjenester må ikke kun være effektive å bruke, og enkle å lære, men også gi en rik brukeropplevelse. En slik brukeropplevelse kan måles på dets nivåer av brukervennlighet, estetikk og engasjement
2. Bedrifter må tydelig formulere verdiproposisjonen til hver digitale tjeneste. Hvordan skaper tjenestene verdi for brukerne? Kvaliteten på slike verdiforslag blir vurdert på dynamikken i kundesegmentet, produkt og tjenestesamling.
3. Skanning av digital innovasjon innebærer innsamling av intelligens på nye enheter; digitale kanaler som web-tjenester, mobile operativsystemer og sosiale medier, i tillegg til appbutikker og standarder og API – er, for å identifisere og utnytte muligheter for innovasjon på tvers av nye brukskontekster og ny brukeratferd.
4. Ettersom digital innovasjon krever nye ferdigheter, må bedrifter evaluere mekanismene for å støtte kontinuerlig læring av de unike egenskapene til digital teknologi for å opprette dynamiske innovasjonsteam.
5. Fordi digitale innovasjonsprosesser ofte blir antent når organisasjonsmedlemmene utvider seg med digital teknologi med en learning – by – doing metodikk. Det er derfor viktig å vurdere tilgjengelig tid, og tid til improvisasjon og mekanismene for å koordinere en slik innsats.

Rammeverket antyder at organisasjoner som utvikler og implementerer digital tjenesteinnovasjon skal fokusere på brukeropplevelse, verdiproposisjon, digital evolusjonsskanning, ferdigheter og improvisasjon (Nylén & Homström, 2015). Lusch & Vargo (2006) argumenterer for at bedrifter bør gjøre all informasjon symmetrisk i utviklingsprosessen. Fordi kunden her er en partner, vil kun fullstendig sannferdighet fungere. Praktikere bør strebe etter å skape gode relasjoner med sine partnere i sitt økosystem, og alltid være på jakt etter den beste verdiproposisjonen for mottaker.

Bedrifter oppnår konkurransefortrinn ved å engasjere kunder og andre partnere i samskaping og la dem ta del i produksjonsaktiviteter. På den måten forstår man kunder som ressurser i form av unik integrering med tjenesterelaterte ressurser, som kan tolkes som nøkkelen til innovasjon. Informasjonsteknologi, som reduserer kommunikasjons – og beregningskostnader, gir bedrifter mulighet for økt konkurransefortrinn gjennom innovativt samarbeid (Ciriello et al, 2018).

## 2.4 Tjenesteinnovasjon implementering

Implementering av tjenesteinnovasjon blir definert av Singh et al. (2020) som en uunngåelig prosess mellom innovasjon og bruker. Det vil si at implementeringsprosessen involverer både en organisasjon og ulike brukergrupper. Implementering av innovasjon i en organisasjon, er en prosess som handler om å forbedre en organisasjon ved å ta i bruk innovasjon, at sluttbrukere aksepterer endringen, og at innovasjonen fortsatt brukes etter implementeringsfasen. Implementeringen av tjenesteinnovasjon er en prosess hvor ønsket utfall er at organisasjonen oppnår riktig og forpliktet bruk av innovasjonen av bedriftens ansatte. Det vil si at det blir tatt en avgjørelse, som regel av toppledelsen, om at bedriftens ansatte skal ta innovasjon i bruk når de gjennomfører sine daglige arbeidsoppgaver. Det hender at implementeringen av innovasjoner ikke blir vellykket. Det kan både være at implementeringsprosessen feilet, eller at selve innovasjonen feilet, men forskning tyder mer på at det er implementeringen som feiler og ikke innovasjonen (Kim & Chung, 2017; Klein & Sorra, 1996).

At en implementeringsprosess feiler på grunn av dårlig implementering, har en negativ effekt på selve innovasjon, fordi innovasjonen vil da bare være et potensiale for organisasjonen å strekke seg etter. For at implementeringen skal bli gjennomført på en god måte, har bedrifter et behov for en god blanding av tro, tillit og forpliktelse til innovasjonen, for å kunne oppnå en suksessfull implementering. Suksess innen implementering av tjenesteinnovasjon blir sett på som en flerdimensjonal konstruksjon som blir reflektert av organisasjonen når det gjelder omfanget av måloppnåelse, videreføring av bruk av innovasjon, merverdi, og i hvilken grad innovasjonen har blitt en del av rutinene i organisasjonen (Singh et al., 2020).

Resultatet av arbeidet med å implementere tjenesteinnovasjon avhenger av lederes og sluttbrukeres reaksjoner på innovasjonen. Bedrifter samler erfaring og kunnskap samtidig som de fortsetter å implementere innovasjonen. Effektiv implementering av tjenesteinnovasjon vil bli en immateriell dynamisk ressurs, noe som kan føre til overlegen ytelse av bedriften (Singh et al., 2020).

En organisasjons manglende evne til å oppnå de ønskede fordelene ved å adoptere tjenesteinnovasjon, gjenspeiler enten implementeringsfeil som den primære grunnen til at mange organisasjoner ikke klarer å oppnå de forventede fordelene ved å ta i bruk innovasjonen.

Man mislykkes fordi innovasjonen ikke brukes med konsistens og ferdigheter for å oppnå de ønskede fordelene. Den mulige forklaringen på hvorfor implementeringen mislykkes, er at den er avhengig av å samle inn, analysere, skrive rapporter og presentere data (Singh et al., 2020).

Suksessen av implementeringen er også et resultat av gjensidig justering og forhandling mellom flere parter med distinkte eller motstridende interesser. Med andre ord kan man forklare suksessen av en implementering som en jakt etter en ny likevekt, som oppnås ved å løse innledende spenninger mellom innovasjon og implementeringsenheter. Effektiv implementering av innovasjon skaper fordeler ved å differensiere produkter og/ eller tjenester, og forbedre prosesser, noe som kan føre til forbedret ytelse, kundetilfredshet og lojalitet (Singh et al., 2020).

Forskere har studert virkningen av ulike faktorer som har en tendens til å påvirke suksessen med implementeringen av tjenesteinnovasjon. Disse faktorene er kategorisert som organisatoriske og individuelle faktorer (Kim & Chung, 2017; Klein & Knight, 2005; Urquhart, Sargeant & Gruunfeld, 2013).

#### 2.4.1 Organisatoriske og individuelle faktorer

Organisasjoner drar mest nytte av innovasjon, og dermed er det gjennomført flere studier for å forstå effekten av ulike organisatoriske faktorer om suksessen til implementeringen av tjenesteinnovasjon. Organisatoriske faktorer former de ansattes tro, og dermed handlinger. Videre viser funn fra forskning at organisatoriske faktorer som er gunstige for gjennomføringen av innovasjon i en bedrift, kanskje ikke er like gunstige for en annen bedrift, selv om de tilhører samme industri (Singh et al., 2020).

Under innføringstegene av innovasjon, er det den øverste ledelsen som vanligvis spiller rollen som hoved-agent i beslutningsprosesser, mens i implementeringsfasen, er det andre medlemmer i organisasjonen som fungerer som agenter for faktisk bruk. Med andre ord er det individuellrelaterte faktorer og oppfatningen til de ansatte om innovasjonsegenskapene som er avgjørende for selve implementeringsprosessen og resultatene av den (Singh et al., 2020).

Forskning som har blitt gjennomført om klima for implementering, har vist at klimaet har liten innvirkning når de involverte medlemmene ikke har tilstrekkelig evne til å bruke innovasjonen eller gjennomføre implementeringsprosessen.



Ledere på øverste nivå verdsetter vanligvis innovasjon for sin evne til å direkte dekke behovene til store interessenter umiddelbart. Ansatte på lavere nivåer ser på innovasjon når det gjelder driftsfunksjonene, og i tillegg verdsetter innovasjonen i sitt rutinemessige arbeid, noe som resulterer i økning i følelsen av selvrealisering samt selveffekt (Singh et al., 2020). De organisatoriske og individuelle faktorene er ramset opp i tabellen under:

Organisatoriske faktorer	Individuelle faktorer
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Organisasjonsstruktur</b></li> <li>- <b>Ledelse</b></li> <li>- <b>Støtte fra ledelsen</b></li> <li>- <b>Klima for implementering</b></li> <li>- <b>Retningslinjer og prosedyrer</b></li> <li>- <b>Kunnskapsmangfold og kunnskapsdeling</b></li> <li>- <b>Kommunikasjon</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Innovasjonsverdi</b></li> <li>- <b>Ansattes kompetanse</b></li> <li>- <b>Bruk av innovasjon</b></li> </ul>

Tabell 1

#### 2.4.2 Organisatoriske faktorer

De organisatoriske faktorene ser på hvordan forholdet mellom ledelse og ansatte er når digitale tjenesteinnovasjoner skal innoveres. Strukturen til en organisasjon avgjør hvem som har retten til å ta avgjørelser under implementeringen, og om strengere myndighet og mer spesifikke forskrifter reduserer tvetydighet og konflikt, og om divisjon av arbeidskraft og differensiering kan bidra til å fremme ulike ideer og aksept av endring. Forskning i forhold til organisasjonsstruktur ser på desentralisert vs. sentralisert, byråkratisk jobbstruktur vs. person – jobb integrering, arbeidsdeling, og formalisering som en forutsetning for gjennomføringssuksess (Abernethy & Bouwens, 2005).

En organisasjons ledelse har mye å si i forhold til organisasjonens ytelse. Lederens oppfatning av viktigheten av gjennomføring påvirker aksepten og vellykket implementering av tjenesteinnovasjon, og påvirker dermed de ansattes (brukerne) implementeringsatferd til tjenesteinnovasjon. Transformasjonsledelse er viktig fordi det er med på å bygge individuell kompetanse (Singh et al. 2020).

Det vil si at støtte fra ledelsen i forhold til implementeringen av innovasjon fremmer et miljø som støtter brukere av innovasjonen. Individuelt evaluerer om innovasjonen er positiv i henhold til om de oppfatter at ledelsen viser vedvarende støtte. Innovasjon blir også vurdert som positiv for sine fordeler når medlemmene av organisasjonen får praktisk støtte som opplæring for innovasjon. Ledelsens støtte er identifisert som viktig, inkludert deres rolle i oppnåelse, ressurser, fremme kultur og opplæring, og er dermed direkte knyttet til implementeringens suksess og effektivitet (Singh et al. 2020)..

Organisasjonenes klima for implementering av tjenesteinnovasjon spiller en viktig rolle når den avgjør i hvilken grad innovasjonen skal brukes konsekvent og som tiltenkt av de ansatte. Det hevdes at effektiviteten av tjenesteinnovasjon – implementeringen er en funksjon av organisasjonenes klima for gjennomføringen av den berørte innovasjonen sammen med passform av innovasjonen til sluttbrukerens verdier. Implementeringen av tjenesteinnovasjon i organisasjoner vil kreve retningslinjer og prosedyrer for å ha kumulative og kompenserende påvirkninger på gjennomføringsklimaet og dermed implementeringsprosessen. Klima for implementering kan skape et gunstig miljø for effektiviteten til implementeringen av tjenester, suksessfaktorer til innovasjonsimplementering og effektiviteten til innovasjonen med implementeringsbruk av høy kvalitet. Retningslinjer og prosedyrer omfatter levering av teknisk assistanse til dem som skal bruke innovasjonen, omfanget og kvaliteten på opplæringen som gis til de ansatte som skal bruke innovasjonen, og dersom det er nødvendig, klare retningslinjer for belønninger for bruk av innovasjonen, og kvaliteten og brukervennligheten av selve innovasjonen (Singh et al. 2020).

Kommunikasjon er allestedsnærværende på alle nivåer i en organisasjon og er dermed en viktig faktor for organisasjonens ytelse. Omfanget av kommunikasjonen til enkeltpersoner og grupper i en organisasjon har en positiv sammenheng med klimaet for implementering, som igjen gir en god effektivitet på selve implementeringsprosessen. Kommunikasjon mellom enkeltpersoner viser å ha positiv effekt på innovasjoner. Pålitelig kommunikasjon mellom ansatte og ledelsen er også avgjørende for en suksessfull implementering. Når de som har en positiv assosiasjon til innovasjoner, kommuniserer eksplisitt det faktum at innovasjoner er lette å implementere og samtidig fremmer interessen for innovasjonen hos de ansatte og oppmuntrer til positive følelser, reduseres negative følelser relatert til implementeringsprosessen.

Derfor kan kommunikasjonen føre til problemidentifikasjon, reduksjon av tvetydighet og redusere motstand mot implementering av tjenesteinnovasjon, og dermed bidra til en vellykket implementering av tjenesteinnovasjon og forbedre ytelsen til organisasjonen (Singh et al. 2020).

Kunnskapsmangfold og kunnskapsdeling mellom team og grupper er viktige faktorer. Forskere har sett på kulturelle aspekter som bidrar til implementeringssuksess, og at kunnskapsmangfoldet i gruppen fører til innovasjon så lenge det er tilstrekkelig forståelse mellom tankeprosessene til gruppe-medlemmer. Derfor er kunnskapsmangfold og systematisk kunnskapsdelingspraksis verktøy som kan brukes til å implementere tjenesteinnovasjon på en god og effektiv måte, og for å forbedre ytelsen til organisasjonen (Singh et al. 2020).

#### 2.4.3 De individuelle faktorene

Innovasjonsverdier har vist seg å fungere som en kritisk faktor for suksessen til implementering av tjenesteinnovasjon. Studier har blitt utført med fokus på affektiv forpliktelse, altså de ansattes emosjonelle tilknytning til identifikasjon med og engasjement i organisasjonen. En av grunnene til svikt i implementeringen av tjenesteinnovasjon er at de ansatte på lavere nivå kan bli instruert av toppledelsen til å bruke innovasjon mot deres ønske, uten tanke på de ansattes innovasjonsverdi og motivasjon til å bruke innovasjonen. Det har blitt foreslått at når det oppfattede nivået av fordeler fra innovasjon er høyt, har de ansatte en tendens til å ha en positiv holdning mot fremtidig implementering av tjenesteinnovasjon. Tilpasningen mellom de ansattes rolleatferd og krav viser seg å gi mest fordeler fra implementering, gjennom personlig jobbintegrasjon. Studier tyder også på at en innovasjon som brukes til en kjernefunksjon i en organisasjon, har mest sannsynlighet for å lykkes (Singh et al. 2020).

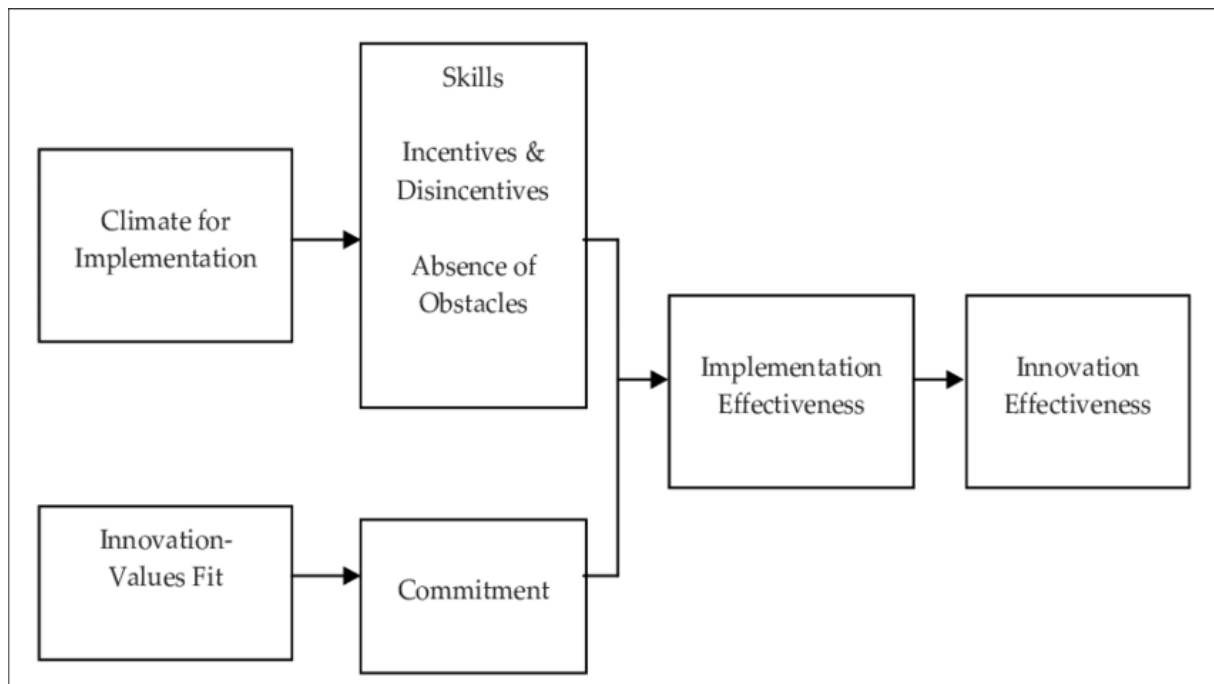
Et antall studier har kommet frem til at dyktige og kompetente medarbeidere er nøkkelen til effektiv implementering av tjenesteinnovasjon, da de har en tendens til å tilpasse seg endringsprosessen best. Å ha tilgang på denne typen ansatte er positivt i forhold til implementeringseffektivitet. DaDong et al (2008) studerte implementeringen av administrativ innovasjon i syv store produksjonsbedrifter i Canada, og de kom frem til at de ansattes ferdigheter megler effekten av klima- og innovasjonsverdier og passer på effektiviteten av innovasjonsimplementering. Ansattes kompetanse er med på å bestemme implementeringen av tjenesteinnovasjon, innovasjonseffektivitet og implementeringseffektivitet.

Det hjelper til med å generere alternative ideer for implementering av innovasjon og bidrar dermed til å endre implementeringen i henhold til behovet. Det fører dermed til at implementering av innovasjon blir vellykket og effektiv (Singh et al. 2020).

Basert på den sosiale kognitive teorien, har forskere antydnet at de ansattes forventningsevalueringer om innovasjonen er de viktigste faktorene for å forutsi effektiv innovasjonsbruk. Forskere hevder at ansattes implementeringsatferd kan forklares med deres følelsesmessige reaksjoner, som kan bestemmes av organisasjonskonteksten og innovasjonen. I organisasjonssammenheng kan tjenesteinnovasjon være mer vellykket og effektiv, dersom den blir integrert i sentrale oppgaver og funksjoner. Derfor vil mer vellykket implementering av innovasjon skje når den implementerte innovasjonen blir integrert inn i organisasjoners kjernefunksjoner (Singh et al. 2020).

2.4.4 Mangler i forskningslitteraturen om implementering av tjenesteinnovasjon  
Utfordringen er som Singh et al. (2020) påpeker, at det er tydelig mangel på forsøk, når det gjelder utviklingen av teori om tjenesteinnovasjons – implementering. Samtidig er det få forskningsstudier som er gjort om utfallene til innovasjonsimplementeringer (Chung et al., 2017; Chung & Choi, 2018; Li et al., 2017). I forhold til ønskelig utfall for digital tjenesteinnovasjon, er det tilfredsheten som tjenesten gir til sluttbrukerne. Med andre ord sluttbrukernes motivasjon til å bruke tjenesten (Gilal, Zhang, Paul, & Gilal, 2019).

Modellen til Klein & Sorra (1996) er den som er mest referert til ifølge Singh et al. (2020). De fant også ut i sin artikkel at andre modeller som forskere foreslo, er først og fremst avledet fra Klein og Sorra (1996) (Singh et al., 2020).



Modell 1: Klein & Sorra (1996)

Problemet med implementeringsmodellen til Klein & Sorra (1996), er at modellen ikke tar for seg det faktum at innovasjoner i seg selv også endres og utvikler seg under implementeringsprosessen, og noen ganger blir selve resultatet annerledes enn det som man opprinnelig hadde tenkt seg (Choi & Moon, 2013).

Denne slutningen underbygges av det faktum at en vellykket implementering er et resultat av gjensidig tilpasning og forhandling mellom flere parter med tydelig eller motstridende interesser (Cohen, Duberley & Mallon, 2004). Singh et. al (2020) hevder at fremtidige modeller som vurderer tjenesteinnovasjon – implementering, bør se på implementeringen som en dynamisk prosess i stedet for en statisk.

I forhold til digital tjenesteinnovasjon er Singh et al. (2020) sitt syn på implementering som en dynamisk prosess, en riktig tanke å ha i bakhodet. Digital teknologi blir en større og større del av det å være menneske, samfunn og bedrift. Samtidig har forskning vist at produkt – og tjenesteinnovasjon er vanskelig å kontrollere og forutse. Bedrifter trenger derfor dynamiske verktøy for å organisere innovasjonsarbeid (Nylén & Holmstörn, 2015).

I forhold til digitale tjenesteinnovasjoner er det en faktor som Singh et al (2020) burde ha tatt med. Ved implementering av digitale innovasjoner, har man ofte et team som har ansvar for implementeringen. Implementeringsteam inkluderer vanligvis forretningsrepresentanter, brukerrepresentanter, domenespesialister på adressert domene, eksterne spesialister, og stadig oftere også forskere fra universiteter. Disse tverrfaglige teamene går vanligvis ikke bare gjennom en smidig programvareutviklingsprosess, men også systematisk i leting som en del av deres innovasjonspraksis (Ciriello et al., 2018).

Ifølge Ciriello et al. (2018) er det ved implementering av digital tjenesteinnovasjon, to fremgangsmåter i faglitteraturen som bør nevne:

1. Teamene utforsker brukernes behov ved å bruke metoder eller rammer som Design-Thinking. I en interaktiv prosess prøver de å forstå brukernes behov, prototyper blir raskt utviklet og evaluert sammen med teamet og brukerne.
2. Team utforsker den økonomiske levedyktigheten til innovative ideer ved å knytte dem sammen med nye forretningsmodellmønstre, og tester dem i pilotstudier.

I forhold til oppgavens problemstilling, er dette to viktige punkter å tenke over i forhold til implementeringsprosessen.

## 2.5 Banksektoren

Dersom man leser om digital teknologi, kan det hende at begrepet den fjerde industrielle revolusjonen dukker opp. I forhold til banksektoren i den vestlige verden, ligger to viktige endringstyper som kan være av interesse. Den ene er teknologiske endringer som sosiale nettverk, AI (kunstig intelligens), internettekspansjon og 3D – printer. Den andre er økonomiske endringer som digital økonomi, plattformøkonomier og informasjon som en nøkkelressurs for økt vekst (Mekinjac, 2019).

Økt digitalisering av banksektoren medføre muligheter for bedre interaksjon mellom bankene og deres kunder, samtidig som bankene får et bedre innblikk i kundenes behov og vaner. De muligheter som kan være med på å forme utviklingen av bankene er blant annet AI, Block Chain teknologi og kryptovaluta. Selv om digitalisering gir nye muligheter, medfører det også nye utfordringer. En utfordring er at banksektoren opplever konkurranse fra såkalte ikke – finansielle aktører. Dette er for eksempel de store IT – selskapene Apple, Google, Amazon og Facebook som tilbyr finanstjenester for å bedre brukeropplevelsen til sine brukere. Det er faktisk et likhetstrekk mellom disse selskapene og Vipps som tilbyr nå mobilabonnementer til sine brukere (Mekinjac, 2019).

Hvordan er da situasjonen for banksektoren i Norge? Den norske banksektoren er den største sektoren i den norske finansnæringen. Men sammenlignet med andre land er den norske sektoren nokså liten. Den er faktisk forholdsmessig mindre enn EU sitt gjennomsnitt, men for Norge som nasjon er den av viktig betydning (Finans Norge, 2017)..

Banksektoren er også teknologiorientert. Den første banktjenesten i Norge så dagens lys i 1996, og den dag i dag benytter mer enn 9 av 10 bankkunder digitale eller elektroniske tjenester. Dette omfatter både betalingskort, nettbank, apper som f.eks. Vipps og elektronisk BankID. Innovasjon og teknologisk lederskap, medarbeidere som er omstillingsdyktige og med gode utviklingsevner har gjort banksektoren til en kunnskapsbasert næring og en pådriver i den økte digitaliserte utviklingen av dagens samfunn. På grunn av økonomisk stagnasjon, prøver også internasjonale banker å øke digitaliseringen av bransjen. Dette skyldes også en eskalert progresjon av digital teknologi, som har medført til en økning av konkurranse innen finanssektoren. Disse disruptive faktorene har åpnet opp for nye medlemmer for utvikling av nye banktjenester (Finans Norge, 2017).

Dette faktumet ser vi også i Norge. Digitalisering vil igjen endre bankene som næring, tjenesteleverandør og som arbeidsplass. Denne endrende situasjonen krever ny kompetanse hos alle arbeidere i sektoren. Det krever at de forstår de digitale prosessene, og hvilke muligheter og utfordringer de medbringer (Finans Norge, 2017).

## 2.6 S-D Logikk

En av kjernemodellene for tjenesteinnovasjon heter S-D logikk (Service dominant Logic) (Kowalkowski & Witell, 2020). Tjenester i S-D logikk betyr å bruke spesialiserte kompetanser (kunnskap og ferdigheter) gjennom handlinger og prosesser til fordel for en annen part eller for organisasjonen selv (Vargo & Lusch, 2016). Det betyr at tjenester innebærer å bruke ressurser til fordel for andre eller seg selv. Dette tankesettet gjelder for alle organisasjoner, offentlig sektor, husholdninger og enkeltpersoner. S-D logikk er også spesielt sammenhengende med tjenestekonsepser for IT, som for eksempel tjenesteorientert arkitektur, programvare som en tjeneste, og mer generelt, databehandlingstjenester (Lusch & Nambisan, 2015).

Kan man bruke et perspektiv som S-D logikk i banksektoren? Ines (2017) argumenterer for det at S-D logikk er en verdiskapingsmodell som ser på alle aktører som ressursintegratorer, som sammen utveksler tjenester i et system eller et marked. Det vil si at markedene er preget av gjensidige verdi – og tjenesteforslag, og er styrt av sosialt konstruerte institusjoner.

Verdiproposisjonen blir sett på som verdiskaping innenfor et verdinettverk som er best forstått i sammenheng med å identifisere de viktigste interessentene og den medskapende verdien i et markedsføringssystem.

Som et eksempel forteller Ines (2017) at utveksling av kunnskap er en form for utveksling av tjenester. En finansanalytiker, finansielle rådgivere, kundeansvarlige er institusjonelle ressurser der tjenester skapes gjennom dialog med kunden for å skape en løsning eller for å løse et problem. En kunde kan trenge personlig rådgivning fra en bankmann som kjenner kunden personlig og kundens risikoprofil. Å ikke være tilkoblet vil frustrere kunden som igjen opphører enhver aktivitet. På den annen side kan det å bringe kunden inn i prosessen, være med på å skape en atmosfære av tillit på grunn av tilfredshet på bankens kompetansenivå.

Det vil si at dersom tjenesteutveksling skal skje mellom aktørene, er de avhengige av institusjonelle rammer. Institusjoner blir av North (1990) forklart som «spilleregler». Institusjoner kan være formelle, som for eksempel lover, eller uformelle, som for eksempel normer.

I et forsøk på å oppsummere essensen av S-D logikk, og etablere et rammeverk for et tjenesteorientert tankesett, foreslår Vargo & Lusch (Vargo & Lusch, 2016; Rose et al., 2019) elleve grunnleggende prinsipper (Fundamental premises):

FP	Beskrivelse
FP1	Tjenester er grunnleggende for utveksling
FP2	Indirekte utveksling maskerer det grunnleggende utvekslingsgrunnlaget
FP 3	Varer er en distribusjonsmekanisme for tjenesteyting
FP 4	Operative ressurser er den grunnleggende kilden til strategiske nytte
FP 5	Alle økonomier er tjenesteøkonomier
FP 6	Verdi skapes av flere aktører, inkludert brukerne
FP 7	Aktører kan ikke levere verdi, men kan delta i etableringen og tilbudet av verdiforslaget
FP 8	Et tjenestesentrert syn er iboende mottakerorientert og rasjonelt
FP 9	Alle sosiale og økonomiske aktører er ressursintegratorer
FP 10	Verdien bestemmes alltid unikt av sluttbruker
FP 11	Verdiskaping koordineres gjennom aktørgenererte institusjoner og institusjonelle ordninger.

Tabell 2.

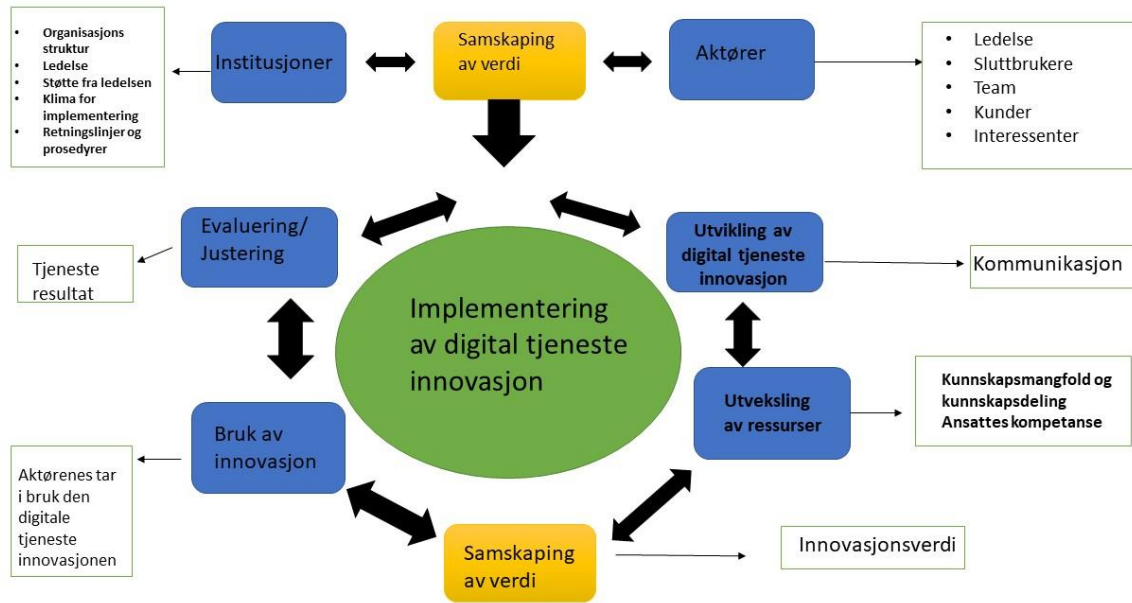


Synspunktene til Singh et al. (2020) åpner opp for å se på implementering av digital tjenesteinnovasjon med et SDL – perspektiv. En tjenesteorientert tilnærming til sosial og økonomisk utveksling utvider prosessen med verdiskaping utover firmaets driftsaktiviteter for å inkludere aktiv deltakelse fra kunder og andre interessenter gjennom samskaping (se tabell 1. FP 6). Dette samarbeidssynet peker vekk fra feilslutningen til konseptualisering av lineær, sekvensiell opprettelse, flyt og bruk av verdi, og mot eksistensen av et mer komplekst og dynamisk system av aktører som på en relasjonell måte skaper verdi sammen. FP 10 samsvarer med den individuelle faktoren innovasjonsverdi (Klein & Sorra, 1996; Singh et al., 2020). Denne faktoren forteller at det er verdien innovasjon gir til sluttbruker som avgjør om sluttbrukeren bruker innovasjonen. Denne antakelsen støttes av Ordanini & Parasuraman (2011) empiriske funn. At sluttbruker bestemmer verdien, samsvarer med FP 10, og om implementeringsfasen lykkes eller mislykkes. De organisatoriske faktorene til Singh et al. (2020) er i tråd med de institusjonelle rammene som må til for å samskape verdi, blant annet organisasjonsstruktur, retningslinjer og prosedyrer, klima for implementering og støtte fra ledelsen.

### 2.7 Teoretisk rammeverk

Basert på teorien som har blitt presentert i dette kapittelet har et teoretisk rammeverk (Modell 1) blitt utarbeidet. Rammeverket er nødvendig for å danne et grunnlag for diskusjon i denne oppgaven. Det analytiske rammeverket bygger på S-D logikk som sier at verdi skapes sammen mellom aktører som utveksler ressurser og kompetanse (kunnskap og ferdigheter) i en samskappingsprosess. For å få en verdiskaping til, avhenges det av institusjoner som bestemmer hvordan aktørene kan gå frem (Vargo & Luch, 2016). I rammeverket er institusjonene identifisert som Singh et al. (2020) sine organisatoriske faktorer. I S-D logikk har fått en posisjon når det gjelder utvikling av digital tjenesteinnovasjon, men den nevnes ikke i forbindelse med implementeringsfasen. Samtidig samsvarer funnene om implementering i Singh et al.

Litteraturen som er presentert i dette kapittelet er oppsummert i det teoretiske rammeverket i modell 1. nedenfor. Rammeverket illustrerer hvordan denne studien videre vil undersøke hvordan digital tjenesteinnovasjon blir implementert i den norske banksektoren med utgangspunkt i S-D logikk. Dette rammeverket vil danne grunnlag for den gjennomgående strukturen videre i oppgaven. Dette inkluderer utforming av intervjuguide, sortering og analyse av datamateriale, og diskusjon som vil bli gjort rede for senere i studien.



Modell 2.

## 3.0 Metode

I dette kapitlet vil det bli redegjort for hvilke metoder som er brukt for å besvare masteroppgavens problemstilling, samt hvilke metodiske valg som er tatt. Masteroppgaven tar for seg en multiple – casestudie av to banker i den norske banksektoren. Videre i kapitlet vil datainnsamlingens validitet og reliabilitet bli drøftet.

### 3.1 Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign handler om å ta stilling til hvordan et forskningsprosjekt skal gjennomføres. Formålet er å bestemme hvordan man kan på best mulig måte besvare en problemstilling. Forskningsdesignet i denne masteroppgaven er intensivt, da formålet er å finne ut hvordan organisasjoner i den norske banksektoren organiserer seg for å implementere digital tjenesteinnovasjon. Singh et al. (2020) sine organisatoriske og individuelle faktorer gir noen variabler å se nærmere på i forhold til en implementeringsprosess.

En faktor som det er viktig å betrakte, når man skal forme et forskningsdesign er tidsperspektivet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2019). Denne studien tar for seg hvordan man gjennomfører en implementeringsprosess av digitale løsninger i finanssektoren. Levetiden til denne studien er begrenset til ca. 5 måneder med tanke på at det er avslutningen på masterstudien, noe som gjorde at denne studiens tidsperspektiv ikke er lenger. På grunn av et behov for å spisse oppgavens problemstilling og teoriarbeid, skal den empiriske informasjonen innhentes over en kort periode på ca. 1,5 måneder. Det betyr at det vil bli vanskelig å trekke en konklusjon som vil være gyldig over tid, med tanke på at studien har som formål å se på de organisatoriske og individuelle faktorene som spiller en rolle for å gjennomføre en vellykket implementeringsfase.

Blant disse faktorene er ledelse, kunnskapsdeling, miljø for implementering, de ansattes kompetanse og bruk av innovasjon. Disse faktorene bygger på holdningsvariabler og organisasjonskultur. Samtidig ser jo studien på hvordan organisasjoner i finansnæringen implementerer digitale løsninger eller digital innovasjon. Det vil si innovasjon som vil være med på å endre hvordan disse organisasjonene gjennomfører sine daglige aktiviteter og hvordan organisasjonen er bygget opp.

### 3.1.1 Case studie

Det er blitt tatt i bruk casestudie som valg av forskningsmetode. Casestudie er en metode som brukes innen forskning på markedsføring, organisasjoner og samfunn (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2019). Som en forskningsmetode, er casestudie brukt i mange forskjellige situasjoner for å bidra til våre kunnskaper om individer, grupper, organisasjoner, samfunn og politiske og relaterte fenomener (Yin, 2018). Kort forklart beskriver Robert K. Yin (2018, s 4) casestudie som følgende: «En casestudie gir forskeren mulighet til å fokusere på en «case» og opprettholde et holistisk og en helhet av verden – perspektiv, slik som å studere individuelle livssykluser, atferd i små grupper, organisatorisk og ledelsesprosesser, naboforandringer, oppnåelse på skolen, internasjonale relasjoner, og utviklingen av industrier». Et særpreg ved casestudier er at fenomenet som skal studeres, er sterkt knyttet til konteksten (Busch, 2018).

Hvorvidt oppgaven skal ta i bruk casestudie som forskningsmetode er avhengig av forskningsspørsmålene som stilles. Om forskningsspørsmålene søker etter å forklare noen nåværende omstendigheter, for eksempel om de består av ord som «hvordan» og «**h**vorfor», vil casestudiemetoden være relevant (Yin, 2018). Fordi masteroppgavens forskerspørsmål stiller spørsmålet om hvordan bedrifter i banksektoren organiserer seg, vil casestudiemetoden være passende å bruke for å besvare oppgavens problemstilling.

Ifølge Yin (2018) finnes det casestudier som er både «single» og «multiple case» - studier. En single – casestudie handler om å undersøke et enkelt tilfelle, mens multiple – casedesign er når det blir tatt i bruk flere caser for å besvare problemstillingen (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2019). Fordi jeg ikke bare har en bank som casebedrift, men to banker for å svare på masteroppgavens problemstilling, anser jeg oppgavens forskningsdesign som et multiple – casedesign. Selv om det bare er to casebedrifter, er en multiple-casestudie med to caser å foretrekke istedenfor å bruke et single-casedesign (Yin, 2018). Med to casebedrifter har jeg mulighet til å trekke analytiske slutninger som står sterkere enn med en enkel casebedrift alene (Yin, 2018). Samtidig gir det rom for å vise kontraster i de to casebedriftene. Med et S-D logisk perspektiv, er det viktig å huske på at dette perspektivet ser på institusjoner. I institusjoner er det de menneskelige utformede reglene og normene som muliggjør og begrenser handlinger og gjør sosialt liv noe forutsigbart og meningsfullt (Scott, 2008). Det er dette North (1990) mener med at institusjoner er spillereglene. Ser man på norske banker som spillet og institusjoner som spillereglene, er det åpent for å anta at jeg vil finne både likheter og ulikheter ved de to casebedriftene.

### 3.1.2 Casebedriftene: Bank A og Bank B

Formålet med casebedriftene er å samle inn empirisk data fra to forskjellige organisasjoner innenfor banksektoren. Banksektoren er en nokså lukket sektor, noe som gjør det krevende å komme i kontakt med dem. Det er kanskje derfor det ikke har blitt gjennomført noen særlige studier om implementering av digitale tjenester innenfor sektoren? Valget for av bank A var på grunn av at jeg hadde en kontaktperson som satte meg i dialog med en avdeling i Bank A, som driver med utvikling og implementering av digitale tjenester for både intern bruk og for sine kunder. Den andre banken, Bank B, ble valgt fordi banksjefen i Bank B mente oppgavens problemstilling var både spennende og relevant, og sa seg villig til å la meg bruke Bank B som en case. Snøballmetoden (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2019) ble tatt i bruk for å komme i kontakt med flere intervjuobjekter som enten kunne komme med nye opplysninger, eller så verifiserte de de opplysningene som jeg fikk fra tidligere intervjuobjekter.

Bank A er en del av et større konsern, mens Bank B er medlem av en større allianse. Begge casebedriftene har avdelinger som arbeider med utviklingen av digitale tjenester. Det er snakk om kontinuerlige forbedringer som gjør at brukeropplevelsen til deres kunder forbedres. De digitale tjenestene blir utviklet i forhold til det som er kjernedriften til den norske banksektoren, nemlig sparing, forsikring, fond og bank. Deres kunder er fra både privat – og bedriftsmarkedet.

### 3.2 Metode for datainnsamling

Målet med masteroppgaven er å få en bedre forståelse for hvordan bedrifter i den norske banksektoren organiserer seg, når de skal implementere digital tjenesteinnovasjon. Fordi forskningsdesignet er intensivt, er en kvalitativ tilnærming å foretrekke for denne studien (Busch, 2018). For å samle inn empiriske data som kan hjelpe til med å svare på problemstillingen, ble semistrukturerte dybdeintervjuer valgt som metode.

Et fellestrekk mellom S-D logikk og Singh et al. (2020) sine organisatoriske og individuelle faktorer i forhold til implementering av digital tjenesteinnovasjon, er at implementeringsprosessen handler om interaksjon mellom forskjellige aktører. Fordi det ikke har blitt gjennomført noe særlig av studier om fenomenet implementering av digital tjenesteinnovasjon i den norske banksektoren, er det et behov for informantenes (aktørenes) detaljerte erfaringer, oppfatninger, meninger og forståelse rundt fenomenet. Derfor ble det

valgt å gjennomføre semistrukturerte dybdeintervjuer. Et semistrukturert intervju har som utgangspunkt en overordnet intervjuguide, men spørsmålene og rekkefølgen på spørsmålene kan variere. I kvalitative intervjuer er spørsmålene stor sett åpne, og intervjueren har liten innvirkning på hvordan informanten svarer, da informantene formulerer svarene med egne ord (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2019).

For å velge ut informanter til de semistrukturerte intervjuene ble snøballmetoden tatt i bruk (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2019). Ved bruk av denne metoden blir informanter rekruttert til spørreundersøkelsen ved at jeg som forsker forhørte meg om mennesker som vet en del om teamet som blir undersøkt i studien (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2019). Gjennom dialog med en kontaktperson som arbeider i et selskap som er en del til Bank A fikk jeg kontakt med mitt første intervjuobjekt. Jeg hadde en samtale med banksjefen i Bank B angående et mulig samarbeid i henhold til min masteroppgave, og banksjefen satte meg i kontakt med mitt første intervjuobjekt for Bank B.

Etter endt intervju med de to første informantene i begge casebedriftene, spurte jeg om de visste om noen andre informanter som kunne bidra til å svare på masteroppgavens formål. På den måten begynte snøballen å rulle, helt til jeg endte opp med 7 informanter, 5 fra Bank A og 2 fra Bank B. Etter å ha gjennomført det siste av de 7 intervjuene, slo jeg fast at jeg hadde et stort nok antall informanter og datamateriale til å besvare problemstillingen. Det er ingen øvre eller nedre grense for hvor stort antall informanter en kvalitativ studie trenger, men tommelfingerregelen blant forskere er at det bør gjennomføres datainnsamling helt til man ikke lenger får ny informasjon (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2019). Fordi jeg ikke kunne finne noen ny informasjon etter å ha gjennomført det siste intervjuet, var det ikke hensiktsmessig å gjennomføre flere intervjuer.

Nedenfor vises en oversikt over hvem som ble intervjuet og hvilke digitale verktøy som ble brukt for å gjennomføre intervjuene, på grunn av Covid – 19.

Informant: Stilling	Bedrift	Sted
Informant A: System Development Manager	Bank A	Zoom
Informant B: Head of Software Delivery	Bank A	Zoom
Informant C: Bedriftsutvikler Digital innovasjon	Bank A	Zoom
Informant D: Utvikler	Bank A	Zoom
Informant E: Direktør for teknologi	Bank A	Zoom
Informant A: Teamleder for rådgivere; privatmarked	Bank B	Zoom
Informant B: Teamleder rådgivere; privatmarked	Bank B	Zoom

**Tabell 3: Oversikt over informanter**

### 3.3 Gjennomføringen av semistrukturerte intervjuer

Det ble gjennomført syv intervjuer med sentrale aktører i forhold implementering av digital tjenesteinnovasjon i casebedriftene. I Bank A varierte aktørene fra direktør på toppnivå til ledere og ansatte som utviklet digital tjenesteinnovasjon. I Bank B var de to informantene ledere for rådgivere, men de representerte individene som skal ta den digitale tjenesteinnovasjonen i bruk, noe som er sentralt i forhold til Singh et al. (2020) sine individuelle faktorer.

Informantene som ble intervjuet valgte tid for gjennomføring av intervjuet. På grunn av den situasjonen Norge og resten av verden er i, med tanke på Covid – 19, måtte intervjuene foregå digitalt på Zoom. Ved hjelp av forhåndsdefinerte spørsmål i intervjuguiden, ledet jeg intervjuet og samtalen. På grunn av at spørsmålene var åpne, ble det nødvendig å stille oppfølgingsspørsmål til alle informantene. Intervju 1, 3, 4, 5 og 6 varte i ca. 35 minutter, mens intervju 2 varte i ca. 45 minutter og intervju 7 varte i 25 minutter. Intervjuene ble gjennomført i perioden 17. mars – 16. april.

Det teoretiske rammeverket dannet grunnlaget for utformingen av intervjuguiden, for å sikre at det er relevante data som blir innhentet med hensyn til teori og dataanalyse (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2019). Grunnen til det var at jeg ønsket få en detaljert beskrivelse av intervjuobjektene erfaringer, holdninger forståelse og oppfatninger (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2019) rundt fenomenene som jeg ønsker å studere rundt implementeringsfasene som casebedriftene gjennomfører. Grunnen til at jeg valgte å ha intervjuene semistrukturert, er fordi jeg ønsket at intervjuet skulle føles mer som en samtale enn et formelt intervju. Det var fordi jeg håpet at det da ville informantene si seg villig til å høre om andre ville bli intervjuet.

Spørsmålene i intervjuguiden omhandlet noen enkle spørsmål om hva slags arbeidsoppgaver informantene og deres kolleger har i det daglige, hva slags akademisk bakgrunn informantene og deres kolleger har og om hvor mange personer deres respekterte team består av. Jeg stilte hovedsakelig åpne spørsmål i håp om å få mest mulig ærlige svar, da denne formen for spørsmål ofte fikk informantene til å gå i tenkeboksen før de svarte, og det hendte ofte at de måtte omformulere seg under svarene de ga. Intervjuene ble tatt opp på bånd, for at jeg skulle enklere transkribere dem etterpå. Jeg startet derfor vært intervju med å spørre dem om det gikk greit at jeg tok opp samtalene våre opp på bånd, og at de godkjente at det var greit at jeg intervjuet dem.

### 3.4 Dataanalyse

Alle intervjuene ble etter at de var gjennomført, transkribert i hvert sitt dokument. Ifølge Yin (2018) er det fire ulike strategier for å analysere og tolke data i casestudier, og den første er: Analyse basert på teoretiske antakelser er å foretrekke (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2019). I denne masteroppgaven, er mine teoretiske antakelser det analytiske rammeverket. De første stegene i dataanalysen var å systematisere og tolke de transkriberte intervjuene. Jeg gikk gjennom alle intervjuene for å finne likheter og ulikheter. Funnene ble sammenfattet i et eget dokument sammen med sitater.

Jeg tok for meg én og én del av det analytiske rammeverket ved å se på hvert spørsmål i intervjuguiden. Først så jeg på ett og ett spørsmål og deretter hele datamaterialet for å svare på spørsmålet. Jeg arbeidet på denne måten helt til jeg var av den oppfatningen at jeg kunne svare på forskerspørsmålet. Deretter foretok jeg en systematisk analyse hvor teksten ble omskrevet fra informantenes hverdagspråk til et mer profesjonelt fagspråk.



### 3.4 Kvalitetsvurdering

All forskning har som mål å avdekke svakheter ved oppgaven for å eliminere problemer angående validitet (*nøyaktighet*) og reliabilitet (*pålitelighet*) (Johannessen et al., 2016). Validitet handler om at en kan måle det en faktisk skal undersøke, hvor resultatene som kommer fra metoder kan brukes til å trekke gyldige slutninger (Johannessen et al., 2016, s.66). Reliabiliteten av forskningen viser til påliteligheten av målingenes svar (Johannessen et al., 2016, s. 36). Jeg vil derfor videre vurdere om mine konklusjoner kan anses som gyldige og pålitelige, samt hvorvidt resultatene vurderes generaliserbare.

#### 3.4.1 Validitet

Validitet dreier seg om det innsamlede datamaterialet er gyldig i henhold til hva det skal si noe om (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2019). Den regnes som høy dersom innsamlingen av empirisk data og opplegget for undersøkelsen er relevant for masteroppgavens problemstilling. Fordi formålet til oppgaven er bygget opp på det faktum at implementering av digital tjenesteinnovasjon i den norske banksektoren er lite studert, ble intervjuguiden bygget opp av et analytisk rammeverk basert på hva litteratur sier om tjenesteinnovasjon, digital tjenesteinnovasjon, implementering av tjenesteinnovasjon og S-D logikk i teorien. Teorien gav med andre ord et utgangspunkt for hvilke spørsmål som måtte stilles for å kunne svare på problemstillingen. Validiteten vil derfor bli sett på som høy i denne oppgaven, fordi datainnsamling og undersøkelsesopplegget resulterte i relevante data for problemstillingen, selv om ikke alle funn er i tråd med hva teorien sier.

#### 3.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet dreier seg om hvorvidt andre ville finne samme resultat som meg i en annen sammenheng, og blir brukt som en indikator på studiers pålitelighet. Det kommer fra det engelske ordet *reliability* som oversatt på norsk betyr pålitelighet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2019). Både innhenting og tolking av empiriske data i denne studien vil bli gjort av meg. Det vil si at jeg kommer til å gjennomføre intervjuene med et eget perspektiv, sammensatt av mine faglige kunnskaper, samt personlige erfaringer og verdensbilde. Det er dermed lite sannsynlig at andre hadde funnet akkurat det samme som meg, da informantene selv kan ha endret mening eller oppfatning av hvordan forholdene for implementering av digital tjenesteinnovasjon er, og at samme informanter kan svare annerledes på et annet tidspunkt.

For datamaterialet som er samlet inn til denne masteroppgaven, vil det altså være utfordrende å kunne måle grad av reliabilitet fordi det er kun gjennomført et visst antall intervjuer, og det er ikke andre forskere som har undersøkt det samme teamet i oppgavens to casebedrifter.

Undersøkelsesopplegget er formet som en multiple – casestudie om et fenomen (implementering av digital tjenesteinnovasjon) på et gitt tidspunkt. Prosessen som studien undersøker, medfører at andre forskere ikke vil innhente de eksakt samme dataene som denne oppgaven.

### 3.4.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet snakker til overførbarhetene av resultatene til andre lignende situasjoner (Busch, 2018, s.28). Fordi fenomenet som undersøkes i denne masteroppgaven er lite studert fra før av i den norske banksektoren, og litteraturen om implementering av digital tjenesteinnovasjon i den norske banksektoren er magert, er det vanskelig å generalisere resultatene. Men oppgaven gir et grunnlag for generalisering av de to casebedriftene, som igjen gir et grunnlag for å teste generaliserbarheten i videre forskning.

## 4.0 Funn

I dette kapittelet vil jeg presentere funnene etter å ha gjennomført analysen av datamaterialet som jeg innhentet, og som ble gjort rede for i metodekapittelet. Basert på teorikapittelet ble det presentert et teoretisk rammeverk (se modell 1) som ble brukt som grunnlag for de aktiviteter som jeg gjennomførte under innsamlingen av datamaterialet. Kapittelet vil ta for seg de viktigste funnene som ble gjort.

Det er viktig å presisere at jeg skiller funnene mellom de to casebedriftene, og ser etter sammenligninger eller kontraster i svarene som informantene gav meg. Informantene ble stilt de samme spørsmålene, men rekkefølgene på spørsmålene varierte, basert på svarene informantene gav meg.

### 4.1 Aktørene

I en implementeringsfase finnes det en rekke aktører som involveres. Alle informantene legger vekt på at de prøver å sette kunden i fokus, men hvilke andre aktører er med i implementeringsprosessen? Svaret fra Bank A hjelper å identifisere dem:

*«Vi har blant annet en sponsor. Sponsor er navnet vi har gitt til dem som «eier» kundene våre. Sponsorene sitter i personmarkedet, i organisasjon eller er direktør. Sponsorene er dem som eier all utviklingen, kundekontakten, lønnsomheten i produktene og er kontaktpersonen for oss som utvikler digitale tjenester. De ser på markedsendringene som skjer i bankbransjen og gir avdelingene for innovasjon i oppdrag å utvikle en tjeneste som skal hjelpe banken å spare x antall millioner i året. Vi som arbeider med utviklingen av digital tjenesteinnovasjon, kommer fra forskjellige fagdisipliner. Avdeling vår består av digitale forretningsutviklere, UX – designere, produkt manager, domene arkitekter, delivery lead og utviklere. Vi veldig mange ganger med sponsorene i måneden, noen ganger flere ganger i uken. Vi har også ukentlig kontakt med de andre avdelingene som arbeider med for eksempel salg og forsikring, og selvfølgelig kundene våre».*

I forhold til hvem aktørene i implementeringsprosessen i Bank B er, svarer informantene:

*«De som er involverte i implementeringen av disse tjenestene er blant annet utviklingsteamene. Samtidig er det en fagperson som underretter oss over hvilke endringer som skjer. Ledelsen er flink til å gi oss informasjon og opplæring, samtidig har vi det vi kaller for en idebank.*

*Det er en intern tjeneste i banken hvor man kan komme med innspill. Det er positivt, for vi ser ofte små og store ting som plukkes opp. Vi har også et internnettverk hvor man kan legge ut tanker og innspill, og har mulighet til å kommentere ideene, så vi har et godt system for å ta opp og fange ideer. Mange er flinke til å tenke gjennom og ta initiativ til hvordan man kan få en bedre arbeidsmetodikk, og hvordan kundeopplevelsen kan bli bedre».*

Funnene forteller at aktørene er ledelse, toppledelsen, utviklingsteam, bankenes ansatte og bankenes kunder. De gir også innsikt i hvor idene til de digitale tjenesteinnovasjonene kommer fra, og hvorfor det er viktig å innovere for bankene. Blant annet forteller Bank A at:

*«En har jo det som man kaller for kjernevirksomheten, som er å forvalte penger. Det vil si at mye av innovasjonen som vi driver med kan man kalle kontinuerlige, eller små forbedringer på de tjenestene som man allerede har. Det krever at vi måler og tester mye, så man gradvis ruller det man tror vil bli bedre tjenester og tester i forhold til hvordan responsen er, og bestemmer om man skal gå videre i implementeringen av tjenesten eller forkaste den. Så det handler ikke om å skape noe radikalt som en ny type Vipps, eller at man skal bli Google, men små forbedringer innenfor det vi kaller innovasjoner. Det er slik at banken er bygget opp av fire hovedforretninger som egentlig er adskilt. Disse fire forretningene er bank, sparing, software brand management og forsikring. Alle disse forretningsenhetene har forskjellige krav. Så i forhold til innovasjonsarbeidet som vi holder på med, er det ofte forretningen som kommer med ide, eller en problemstilling til oss».*

Informantene fra Bank B har et lignende tankemønster:

*«Formålet er jo å forbedre kundeopplevelsene. Det som er viktig for oss, er at vi må sitte med kompetansen og forstå systemene våre for å kunne gi våre kunder en god opplevelse, og at kunden føler at de får en god opplevelse».*

Bankene utvikler og implementerer digitale tjenesteinnovasjoner med kunden i fokus. Sett fra et S-D logisk perspektiv, forteller disse funnene om aktørene at verdien som skapes gjennom digital tjenesteinnovasjon er rettet mot kundene til bankene. Det snakk om små forbedringer, hvor aktørene gjennom dialog prøver å komme frem til best mulig løsning. Idene til innovasjonene er basert på endringer i kunde – og markedsbehov, og kundenes synspunkter er utrolig viktige for bankene.

## 4.2 Institusjoner

### 4.2.1 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstrukturen som institusjon (spilleregul) viser seg som avgjørende ifølge informantene i bankene som studeres. Funnene indikerer samtidig at det organisasjonsstrukturen er uformell (norm). Et godt eksempel på dette er illustreres til av Bank A. Informantene forklarte at har banken har en hierarkisk organisasjonsstruktur, men:

*«Banken har en tradisjonell organisasjonsstruktur. Vi har et oppsett hvor det er toppledere i konsernledelsen, og under har vi ledere for selskapene under. For våre avdelinger som arbeider med digital innovasjon er situasjonen litt annerledes. Tradisjonelt har vi en ledelse på toppen, og under der har vi to direktører for teknologi og digital innovasjon som avdelingen jobber under. Den hierarkiske strukturen til Bank A er mer en skygge av hvordan det egentlig er i virkeligheten. For vår avdeling så ønsker vi å ha en så flat struktur som overhodet mulig. I bunn og grunn så er det en avdeling hvor man gjør mye programmeringsarbeid, og dermed ville det ikke være gunstig å ha en tradisjonell ledelse med revisor på toppen som leder utviklere. Vi har det som kalles people pools, hvor det er utviklere som leder utviklere, så man har en grunnleggende forståelse for hva det er som foregår i avdelingen. Så strukturen hos oss er ganske flat, hvor du som ansatt jobber i et team, og da jobber du selvstendig innad i teamet, samtidig som du har daglig dialog med dine teammedlemmer. Det er en innebygd forståelse innad i organisasjonen for det virke som vi driver».*

Det interessante med det som informantene i Bank A forteller her, er at informantene i Bank B har lignende utsagn:

*«Vi har jo en vanlig topp til bunn struktur med ledere på forskjellige nivåer, og helt ned til oss på bunnen. Organisasjonsstrukturen til avdelingen hvor vi jobber med privatmarkedet er bygget opp i ett team, som er delt inn i mindre subteam. Medlemmene av teamene jobber med det samme, men mot ulike segmentgrupper. Alle skal ha samme kompetanse, være gode på rådgivning og produktkunnskap, men mot ulike kundegrupper. Selv om banken har en tradisjonell, hierarkisk organisasjonsstruktur, så føles det ikke sånn. Den er i realiteten ganske åpen, i hvert fall i forhold til en bank hvor jeg har arbeidet tidligere. Der følte det mer som om du var et ledd langt ut i skogen som ingen hører på. Det som du bidro med i den banken, var bare en brøkdel av det som banken gjorde. Jeg føler at*

*Bank B er en stor enhet hvor toppledelsen setter like mye verdi på alle leddene og hører på alle aktørene. Som ansatt føler man at man er en enhet, selv om du vet at det er et hierarki og en topp – bunn struktur».*

Det som er av interesse her, er at organisasjonsstrukturen i begge bankene legger til rette for at aktørene blir involvert i både utviklings – og implementeringsprosessen. Litteraturen om digital tjenesteinnovasjon forteller at mulighetene til å trekke inn andre aktører med i innovasjonsprosessen (Kunder, ledelse, ansatte fra andre avdelinger), skyldes den økte digitaliseringen i samfunnet. Innenfor spillereglene (institusjoner) er organisasjons i begge bankene strukturert slik at alle aktørene føler at de er blitt sett på i likestilt syn.

#### 4.2.2 Lederskap og støtte fra ledelsen

Som funnene viser i kapittelet om organisasjonsstrukturen til begge casebedriftene, er strukturen veldig flat og åpen. Så hva sier da funnene om lederskap og støtte fra ledelsen, som Singh et al (2020) sier spiller en rolle for om en implementeringsprosess blir vellykket eller ei? Informantene i Bank A forteller:

*«Lederens oppgaver er hovedsakelig i henhold til feriedager, eller om en ansatt har behov for en ny pc eller en ny stol. Så man kan på en enkel måte si at lederes primæroppgave er å sørge for at de ansatte har det godt på arbeidsplassen. Vi bruker smidig metodikk og autonome team, Det blir mindre fokus på ledelse, og mer fokus på tillit. Fokuset er på strategi, formidling og kommunikasjon. Teamene avgjør selv hva som er rett prioritering. Poenget er at man må både gi teamet tillit, men også holde teamet ansvarlig. Det er en reise Bank A har vært på, for å komme til dagens situasjon. Denne måten å arbeide på fungerer fordi teamene føler at de faktisk har det ansvaret de har fått. Det ville ikke fungert dersom noen mikrostyret dem. I en stor organisasjon vil det alltid være krefter som drar i forskjellige retninger, så det er viktig at dersom det oppstår gnisninger, at de ansatte føler at de har den støtten fra ledelsen, og at de blir stolt på. Teamene må føle at det mandatet som er blitt gitt dem faktisk er ekte, og at de føler de får den hjelpen og støtten fra ledelsen, dersom de har behov for den om noe er vanskelig».*

Ved å ta i bruk smidig metodikk og ha autonome team, har Bank A utviklet et arbeidslandskap, hvor egentlig ledelse er tatt ut. Fra en av de fire kjernevirksomhetene kommer med en problemstilling til avdelingen, er det teamene som selv bestemmer hvordan de skal arbeide frem en løsning, og hvordan den skal implementeres. Men samtidig kan man si at de får støtte fra ledelsen i form av den tilliten som ledelsen gir til teamene. Men hvordan opplever avdelinger i Bank B at de får støtte fra ledelsen, når de er en avdeling som ikke arbeider med utviklingen av digitale tjenesteinnovasjoner?

*«Som teamleder er oppgavene å passe på hvordan ressursene i teamet brukes, avlaste banksjefen med oppgaver og bidra til å hjelpe den enkelte med utvikling av kompetanse, og mye administrative oppgaver. Ting legges godt til rette, og jeg føler ledelsen gjør det den kan for at det skal være forståelig for de ansatte hvorfor vi gjennomfører de aktivitetene vi gjør, og at det forankres godt. Av og til kan det føles som et steg tilbake, og da er det viktig å ha muligheten til å gi tilbakemeldinger og si at her føles det ikke som riktig steg å ta. Så vi har en god åpenhet der».*

Informantene fra Bank B gir noen andre perspektiver i forhold til svarene fra Bank A. Gjennom å legge til rette og forklare hvorfor de endringer som blir gjennomført blir gjort, ser de ansatte som sluttbrukere hva formålet med gjennomføringen av endringen er. Samtidig opererer ikke ledelsen som en selger overfor sine ansatte, fordi de ansatte som sluttbrukere har mulighet til å uttrykke sine synspunkter om implementeringen av en endring. Når de føler at implementeringen av en digital tjeneste er mer å gå to steg tilbake enn ett steg frem, er ledelsen der for å lytte til slike tilbakemeldinger. Funnene om lederskap og støtte fra ledelsen i forhold til hvordan man implementerer digital tjenesteinnovasjon i den norske banksektoren, tyder på at støtten ikke bare handler om å vise overfor de ansatte at det er bra å ta i bruk de digitale tjenestene, men støtte i form av tillit til de ansatte ved å lytte og ta til seg tilbakemeldingene om de digitale tjenestene.

#### 4.3 Kommunikasjon

Gjennom dialog utveksler bankens aktørene tjenester med hverandre for å sammen skape verdi for deres kunder. Faktoren som går igjen i svarene som informantene fra begge bankene er kommunikasjonsfaktoren. Informantene fra Bank A utdyper om kommunikasjonsflyten:

*«Kommunikasjonsflyten internt i avdelingen som jobber med å utvikle våre digitale tjenester, kan beskrives som at alle de ansatte har et forhold til det. Men det er klart at i vår avdeling så er det teknikere som beskriver kode, og det er ikke et språk som alle i organisasjons kan. Det er derfor viktig å ha en oversikt over bølgelengden internt. De ansatte er med på de tingene som treffer dem da. De som driver med innovasjon, vil typisk gå rundt å forhøre seg med de forskjellige avdelingene, intervjuer dem eller snakke med dem for å finne ut sammen om det er noe de kan arbeide sammen om. Man kan kalle dem for en slags innovasjonsambassadør, så absolutt, dersom det er innenfor det de ansatte arbeider med, så er det viktig at de som arbeider med dette daglig er involvert».*

Et språk som alle forstår, har noe å si for implementering. Skal de ansatte se verdien i den digitale tjenesten, må de involveres, også i utviklingsstadiet. Kanskje er det med på å vise de ansatte verdien av innovasjon? Det gir også de ansatte en form for symbolsk eierskap til innovasjonen som får dem til å ta tjenesten i bruk. Innovasjonsverdi handler jo om at de som skal ta i bruk innovasjonen ser verdien i det for dem selv, som medfører at Bank A behøver en god flyt i kommunikasjonen mellom dem og sluttbrukerne.

*«Det finnes jo ansatte som har en negativ holdning til digital innovasjon, og man må nok anta at det er ansatte som er redde for at de digitale løsningene vil ta jobben fra dem. Vi snakker her om ansatte med tradisjonelle, kanskje manuelle jobber, og som har hatt dem i nærmere 30 – 40 år. Vi må ha respekt for at de føler at det kanskje er litt skummelt. Det er veldig naturlig for mennesker å se på innovasjon som en trussel, og vi må ha respekt for at de føler det slik. Det ligger da mest på lederne i de avdelingene det gjelder, å fortelle eller selge dette inn, men vi er med på å forklare hva som vil skje og hvorfor dette skjer. Det er et behov, men noen ganger så er det jo snakk om en jobbendring og, så det er jo ikke bare enkelt. Det er en av de tingene som er et resultat av modernisering og prosesser, og det er jo slik at da ender man opp med at jobber ikke eksisterer lenger, og da må man fokusere på at kanskje den arbeidskraften kan brukes andre plasser i bedrifter, og noen ganger er det ikke sånn heller dessverre, så en kan godt forstå at en ikke alltid møter på positive holdninger til innovasjonene».*

*«Våre kunder er mer og mer en del av ikke bare implementeringen, men også utviklingsprosessen. Tradisjonelt har de tatt del i slutten av prosessen, når man begynner med selve implementeringen, men det har endret seg.*



*Nå har vi en UX Gil kan du si, som jobber på tvers av alle teamene, og de bruker Teston, som er veldig tidlig ute med en prototype av det vi tenker og bygger, og viser den til kunden og får tilbakemeldinger fra kunden. Verdien av disse aktivitetene blir mer og mer og mer forstått, men vi kan jo selvfølgelig bli bedre. Det at vi har et annet perspektiv enn våre kunder, er kanskje det man tenker minst på. Man kan ha utviklet en knapp som heter noe smart, og så forstår ikke brukeren hva det er. Eller at vi lager noe nytt, og så tenker man ikke over at brukeren skal ta den i bruk. Man sitter jo i den finansielle boblen hele tiden og bruker begreper og tenker over det daglig, men det er ikke sikkert at tante Olga på 75 forstår noe som helst, så man kan få noen overraskelser av bruk av språk. Man sitter jo og jobber med likesinnede. Så dersom man jobber hos oss, så har man et forhold til pensjon, men går du ut til den vanlige mannen i gata, så synes de kanskje at pensjon er veldig skummelt eller kjedelig. Vi kunne vært bedre på å forstå at det ikke er det vanligste emnet ved middagsbordet».*

Mennesker er altså forskjellige. Det er jo noe man er klar over, men disse funnene viser hvor viktig kommunikasjonsfaktoren er i implementeringsarbeidet, og hvordan den er med på å påvirke de individuelle faktorene. Sluttbrukerne må forstå hvorfor endringer blir gjennomført, altså de må identifisere verdien av den digitale tjenester gir sluttbrukeren som individ, og deretter ta den i bruk på grunn av verdien. Kommunikasjon og dialog er verktøy som Bank A bruker for å bevisstgjøre sine sluttbrukere om verdien til de digitale tjenesteinnovasjonene.

Som en faktor i implementeringsprosesser av digitale tjenesteinnovasjon, er kommunikasjon utrolig viktig for bankene. Hvor avgjørende denne faktoren er kan illustreres med et sitat fra Bank B:

*«Internt i Bank B vil jeg si at implementeringsprosessene er vellykket, men ikke eksternt. Grunnen til at prosessen ikke er vellykket eksternt, er fordi vi bruker for lite penger og ressurser på å reklamere for våre produkter og tjenester. Vi er ikke som DNB for eksempel, som bruker veldig mye krefter på å reklamere om at de skal få en ny mobilbank.. Det er noe som er irriterende, fordi vi burde være stolte av de produktene vi har fordi det er gode produkter. Et godt eksempel på dette er at vi var først ute med å kunne ta bilde av fakturaen, og få den inn i mobilbanken, og slippe å skrive inn KID – nummeret og alt. Vi hadde jo aldri noen informasjon ut til kundene om at dette var en tjeneste vi tilbød.*

*Våre kunder fikk det jo inn i sin mobilbank på nettbanken, men ingen eksterne parter har noen gang vist at vi har hatt det fordi vi aldri har gått ut med det. Så har jo DNB funnet ut at: «Dette vil vi gjøre, så vi lager en reklame på tv om det». Så nå når kundene henvender seg til oss, så hører vi at: «Ja jeg hører at hos DnB så kan du ta bilde av fakturaen», og så sier vi at ja det kan du her og, vi har bare ikke laget en reklame om det. Så markedsføringen vår henger litt etter. Jeg tenker da at ja, ved implementeringen av nye tjenester, er det viktig at folk skal være kjent med det vi har fra før, for å få folk vil ta tjenestene i bruk. Det at det ikke skjer utad og eksternt, har noe med at vi ikke markedsfører det, men internt synes jeg at alle endringene blir godt informert om, og vi blir godt opplært når det kommer nye endringer».*

Hva er det dette funnet forteller oss? Jo, at på grunn av at kommunikasjonen internt i Bank B er god, så er det med på å gjøre implementeringen innad i organisasjonen vellykket.

Synspunktet på at implementeringen eksternt ikke er vellykket fordi markedsføringen av de digitale tjenestene er enten for dårlige eller ikkeeksisterende, er interessant i forhold til kommunikasjonsfaktoren og de individuelle faktorene.

Markedsføring handler om å spre budskapet om at en bedrift er et produkt eller en tjeneste som vil dekke et behov hos bedriftens kunder. Det handler altså om å kommunisere et budskap. Det er gjennom budskapet at individuelle sluttbrukere ser hva slags verdi digitale tjenester gir for dem som individ. Kommunikasjon som opplæring, som sørger for at sluttbrukerne har kompetansen til å bruke innovasjon, og som gjør at de faktisk tar i bruk de digitale tjenesteinnovasjonene er viktig.

I slutten av sitatet som viser hvorfor Bank B er gode på interne implementeringer, og har en veg å gå for å forbedre implementeringsprosessene eksternt, fortelles det at internt blir sluttbrukerne godt informert og opplæringen er god. Er det disse to faktorene som er avgjørende for en god implementeringsgjennomføring, og hva er egentlig de aktivitetene som gjennomføres når Bank B skal implementere digital tjenesteinnovasjon?

*«Det legges alltid gode løp for informasjon til oss ansatte. Det legges ut Teams – presentasjoner, og så har vi alltid gjennomgang på nye endringer som gjøres. Ja, så er det alltid god informasjon, det er opplæring, alle må gjennom kurs. Men det kommer også an på hvor flinke ansatte er som individer til å godta en endring eller oppdatering. Noen endringer er jo større enn andre.*

*Lokalt har vi felles informasjonsmøter i teamet hvor vi snakker om løsningene. Noen ganger deler vi opp løsningen i form av oppgaver hvor mindre grupper i teamet diskuterer løsningen, og så har vi løsningen på agendaen for å få tilbakemeldinger på hvordan de ansatte opplever å bruke tjenesten og hvordan de med gode opplevelser deler med teamet. De som finner det utfordrende å bruke løsningen, har rom for å komme med synspunkter, og sammen finner vi ut om det er behov for mer opplæring».*

Sitatet viser Bank B er flinke på implementeringer når de involverer sluttbrukerne i utviklingen av de digitale tjeneste, og under implementeringsprosessen. Utfordringene kommer når verdien som skapes er tiltenkt eksterne kunder som sluttbruker. Da er ikke kunden i fokus. S-D logikken sikter til at man ikke innoverer for kunden, men med kunden.

Det er mye som tyder på, at om man tar sluttbrukerne med i utvikling og implementeringsprosessen, skal man se på dem som innovatører. Med teorien i bakhodet, gir det også mening, for verdien av tjenesteinnovasjonen skjer ikke, med mindre den blir tatt i bruk.

#### 4.4 Verdiskaping

Å skape verdi for sluttbrukeren er selve målet med implementering av digital tjenesteinnovasjoner. Funnene om kommunikasjon i de to bankene, viser at dersom man ikke forstår, eller ser verdien i tjenesten, kommer den ikke til å bli tatt i bruk. Sluttbrukerne skaper ikke den verdien man håper. Dette sitatet fra Bank B, hjelper med å forstå verdiskapingen:

*«En prosess skal gå fort når det gjelder implementering. Når vi får nye programmer, apper eller endringer, så føler jeg at arbeidsgiver er veldig på det å holde møter og å gi informasjon. Fagpersonen tar informasjonen ut til de ulike avdelingene slik at en lærer. Da kan vi komme med tilbakemeldinger, fordi vi har ikke selv utviklet tjenesten, men vi har mulighet til å komme med forslag til ting vi ønsker skal være tilgjengelige i tjenesten. Dersom man sitter igjen med spørsmål, så kan man spørre fagpersonen. Opplever man at noen ikke tar tjenestene i bruk, må man ha en dialog for å finne ut hvorfor de ikke tar tjenesten i bruk. Det kan hende at sluttbrukerne trenger tid til å ta inn informasjonen. Banken er en ganske foroverlent bank. Banken er flink til å tørre å satse på nye ting, å prøve det ut, og evaluere og se at nei, kanskje ikke dette er det som skal til, og velger å legge innovasjonen bort.*

*Det er veldig viktig, for dersom man ikke tør å prøve ut nye ting, så vil man ikke finne ut hva som egentlig fungerer. Bank B er flink til å ta lærdom av hva som fungerer og hva som ikke fungerer».*

Dette sitatet forteller kunnskapsdeling og de ansattes kunnskap er viktige for å skape den verdien som skal til for at sluttbrukerne tar de digitale tjeneste i bruk. Med kunnskapsdeling gjennom møter og informasjon fra fagpersoner, ser sluttbrukerne i banken verdien av å bruke tjenesten. Dialog blir brukt for å finne ut hvorfor sluttbruker ikke tar innovasjonen i bruk. Kommunikasjon er med andre ord et viktig verktøy for å skape innovasjonsverdien hos sluttbrukerne i den norske banksektoren. Mangel på god kommunikasjon med aktørene, klarer de ikke å samskape verdien.

Å skape verdi sammen med aktører illustreres med dette sitatet fra Bank A:

*«Når vi skal implementere våre løsninger, er det noen lange retningslinjer vi skal oppnå. Det blir brutt ned i at teamene bestemmer seg for å oppnå et bestemt mål. Så bryter vi ned prosessen til mindre konkrete oppgaver som blir løst av teamene. Men vi har mye selvstyring i disse teamene, så det blir opp til teamene selv hvordan man går frem for å gjennomføre implementeringen av tjenestene. Implementeringen er selvfølgelig en fase, men samtidig vil jeg si at vi ikke har noen skikkelig konkret implementeringsfase. Det er mer en tilfeldighet hvordan vi tar implementeringssteget. Men det er fint å ha en skisse fra en UX – designer, og fra den skissen kan du gå ut og snakke med kunden, og få tilbakemeldinger på hvilken rekkefølge som passer i forhold til den prosessen du prøver å lage. Det er mye mening i å lage en front – end først, en form for prototype, og så integrere om det funker eller ikke. Andre ganger begynner vi med sluttprosessen, og lager en tjeneste som tilhører og passer, og deretter syr vi sammen front-end og back-end, med andre ord å sy sammen to forskjellige verdener».*

Sitatet viser hvordan ulike aktører kommer sammen for å skape verdi for sluttbruker. Kommunikasjon med sluttbruker starter med en gang. Dermed begynner samskaping av verdien allerede i utviklingsprosessen. En kan tenke seg at innovasjonsverdien står mye sterkere hos sluttbrukerne under implementeringsfasen dersom man har tatt del, og føler et eierskap til den digitale tjenesten allerede fra starten av prosessen. Neste sitat fra Bank A styrker denne antagelsen:

*«Når det gjelder interne løsninger, så er det naturlig at det en bruker er involvert hele tiden under prosessen. Da har vi mulighet til kontinuerlig utvikle tjenesten sammen. Man måler atferd og spør mye om tjenesten av? brukerne for å justere kontinuerlig. Vi bruker mange forskjellige tester. For det første så tester man grundig funksjonaliteten før man slipper den ut til den virkelige verden. Man ser på forskjellige versjoner av løsninger for å se hva som fungerer best, og så har man jo og sånn penetrasjonstester og sikkerhetstester, og særlig dersom man har gjort noe særlig nytt eller en stor lansering, så vil vi gjerne hente inn ekstern sikkerhetshjelp for å forsikre oss om at det ikke er noen alvorlige sikkerhetsfeil. Dersom man finner alvorlige feil, må man stoppe prosessen, men finner man feil som ikke er alvorlige feil, så hender det at man noterer det ned, og fikser det senere for ikke å miste fart, men alt som har med sikkerhet og personvern osv., da er man kjempestreng og da stopper en alt».*

*«Internt håper man de er så involvert i hele prosessen, at når man kommer til implementeringssteget, forstår sluttbruker endringen og hvorfor man gjør endringen. Men det er jo klart at det ikke alltid har vært supert når man setter inn noe nytt, når ansatte har drevet med noe tradisjonelt lenge, så det er ikke alltid at det går smertefritt. Lederne har et stort ansvar i å formidle dette underveis og at de ansatte er motivert og at de får tilstrekkelig opplæring, men det er ikke alltid det har skjedd, og da blir det vanskeligere. En har folk involvert underveis, så de digitale tjenestene burde ikke være helt ukjent. Litt avhengig av kompleksitet så er det forståelig at alt ikke alltid sitter inne ved starten, og da er det learning by doing, men man har alltid støtte fra de som har utviklet systemet, men man ønsker at alt er selvgående fra begynnelsen av. Men samtidig så er man tilgjengelig i en periode for å hjelpe».*

Verdiskaping er alfaomega når man skal implementere digital tjenesteinnovasjon. Med respekt, tillit, støtte og kunnskapsdeling skaper bankene verdi for sluttbrukerne, måler og evaluerer tjenesteresultatet og bruken av innovasjon for å se om det kreves nye justeringer.

#### 4.5 Oppsummering

Oppsummert viser funnene at S-D logikk er et godt verktøy å bruke når man skal implementere digital tjenesteinnovasjoner. Standarden i den norske banksektoren er at man involverer alle aktørene som blir påvirket av innovasjonen allerede ved utvikling steget. I en samskappingsprosess av verdi blir de organisatoriske faktorene (Singh et al., 2020) sett på som institusjoner som gjør det mulig for aktørene å skape verdien gjennom utveksling av ressurser (Vargo & Luch, 2016). Samskaping av verdi skjer gjennom dialog mellom aktørene. Funn fra Bank B viser at dersom sluttbrukeren ikke blir inkludert som innovatør i prosessen, er det lite trolig at implementeringen blir vellykket.

## 5.0 Drøfting

I dette kapitlet vil teorien settes opp mot funnene som ble presentert i funnkapitlet. Basert på hva teorien sier om aktørene, implementering av tjenesteinnovasjon, institusjonelle rammer og kommunikasjon, vil det bli drøftet om et S-D logisk perspektiv samsvarer med virkeligheten som funnene avspeiler.

### 5.1 Aktørene

Digital tjenesteinnovasjon har i denne masteroppgaven blitt definert som: «*En omorganisering av ulike digitale ressurser som skaper nye ressurser som fører til en verdiopplevelse for noen aktører i en gitt kontekst*» (Lusch & Nambisan, 2015). Denne definisjonen er bygget på det faktum at digital tjenesteinnovasjon oppstår når en organisasjon utveksler digitale tjenester med sluttbrukere (Wiredu & Boateng, 2021).

Implementeringsprosessen av digital tjenesteinnovasjon involverer flere ulike grupper aktører, fra ledelse til individuelle sluttbrukere. Den ene av Singh et al. (2020) sine individuelle faktorer som forfatterne kalte for «bruk av innovasjon», legger vekt på at det er den kontinuerlige bruken av den digitale tjenesteinnovasjonen som er avgjørende for om implementeringsprosessen blir vellykket eller ikke. Singh et al. (2020) påpeker at de organisatoriske faktorene er avgjørende for at sluttbrukerne skal se verdien av innovasjonene som implementeres, som er avgjørende for at innovasjonen blir brukt av sluttbrukerne.

Teorien bygger altså på at man trenger ulike aktører for å gjennomføre implementering av digital tjenesteinnovasjon. Det gjør at S-D logikk er en tankegang som kan bidra til en god implementeringsprosess, da S-D logikk bygger på aktør – til – aktør nettverk (Lusch & Nambisan, 2015). I motsetning til teori om digital tjenesteinnovasjon som deler opp aktørene i produsenter og forbrukere, ser S-D logikk mer generisk på aktørene. Aktørene er i et system sammen med andre aktører som skaper verdi gjennom ressursintegrasjon og tjenesteyting. Med S-D logikk, er alle aktørene ressursintegratorer i et nettverk av andre aktører, og dermed er alle aktører med på å skape verdien sammen. Men med et S-D logikk perspektiv må vi rette noen kritiske synspunkter til Singh et al. (2020). De organisatoriske og individuelle faktorene som Singh et al. (2020) bygger på, er det samme tankemønsteret som teorien om digital tjenesteinnovasjon, nemlig at det er en aktør (produsenten) som skaper verdien (innovasjonen) og den andre aktøren (forbrukeren) bruker verdien (innovasjonen). Man kan trekke samme slutninger om aktørene i Singh et al. (2020).

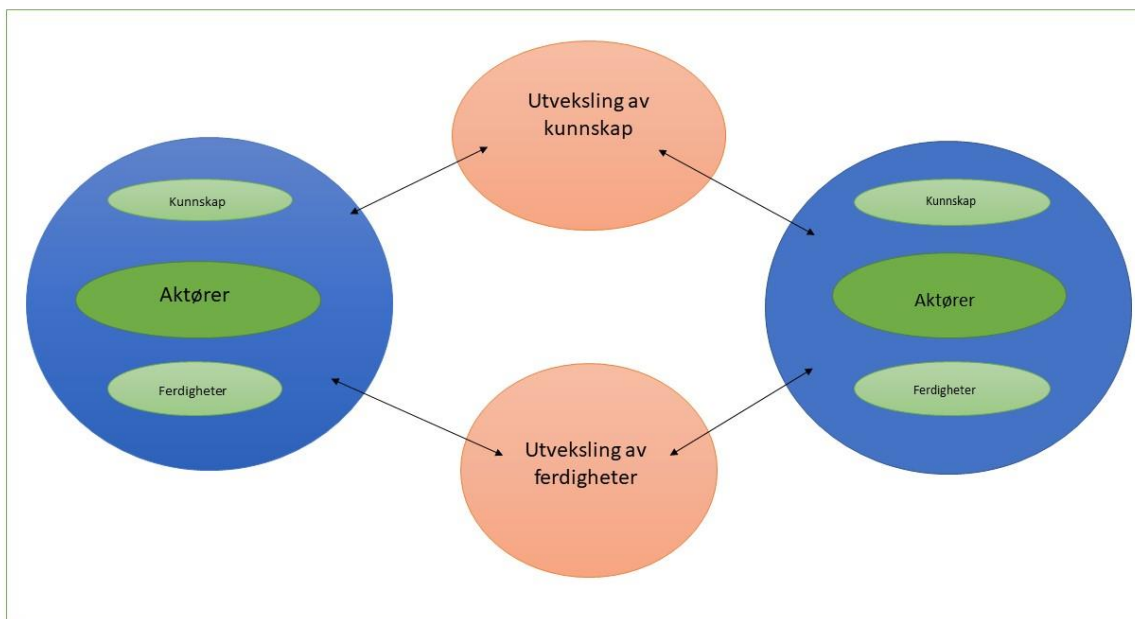
Ettersom artikkelen ser på implementering av tjenesteinnovasjon og ikke på utviklingen av den, betyr det organisasjonen som skal implementere tjenesteinnovasjonen er forbrukeren som adopterer tjenesteinnovasjonen som er utviklet av en annen aktør. Men samtidig kan man dele organisasjonen opp i aktører som: Ledelse som ber sluttbrukerne om å ta innovasjonen i bruk (verdien), og de ansatte (sluttbrukerne) er aktørene som skal bruke innovasjonen (bruke verdien).

Kanskje det er her svaret på hvorfor implementeringer ofte feiler ligger. Med et S-D logisk perspektiv er alle aktørene potensielle innovatører. Dette kan forklares med et enkelt eksempel: Aktørene bor på landet. For å fortsette å leve, trenger aktørene proteiner og karbohydrater. På landet er det mulighet for å dyrke hvete (karbohydrater) og fiske (protein). Når en aktør spesialiserer seg på å fiske fisk, og en annen aktør spesialiserer seg på å dyrke hvete, kan utvekslingen betraktes som at den ene aktøren bytter fisk for hvete, og den andre aktøren bytter hvete for fisk.

Denne måten å tenke på, medfører at man kanskje ikke skal tenke på de organisatoriske og individuelle faktorene i form av ledelse og ansatte. Ledelsen er en aktør som introduserer en digital tjenesteinnovasjon som skal forbedre konkurransefortrinnet til organisasjonen og forbedre måten de ansatte jobber på. Men for at det skal skje, må de ansatte som sluttbrukere ta i bruk innovasjonen, og fortsette å bruke den, for at organisasjonen skal oppnå de ønskelige fordelene ved innovasjonen.

Synspunktene om aktørene fra både S-D logikken og implementeringsfaktorene til Singh et al. (2020) kan også settes i kontekst med den norske banksektoren basert på datamaterialet fra derfra. Informantene i Bank B forteller for eksempel at utviklerne sitter kanskje med kompetansen for å utvikle noe teknologisk og smart, men det er informantens team som har kundekontakten, som vet hva kundenes behov er. Bank A har noen lignende synspunkter som gir tyngde til S-D logikken. Typisk vil aktørene gå rundt og forhøre seg med de forskjellige avdelingene, intervjuer dem eller snakke med dem for å finne ut sammen om det er noe de kan arbeide sammen om.





Modell 3.

Denne modellen illustrerer funnene som ble nevnt i forrige avsnitt i forhold til eksempelet til S-D logikken. I forhold til funnene er aktørene i den norske banksektoren utviklingsteamene og de ansatte i rollen som sluttbrukere. Men det må poengteres at sluttbrukerne kan også være kunder. Når utviklingsteamene skal utvikle en digital tjenesteinnovasjon, trenger de kunnskapen og ferdighetene som de ansatte sitter med. Man refererer til kunnskap og ferdigheter når man snakker om kompetanse i S-D logikk.

Det er gjennom utvekslingen av disse tjenestene (Illustrert av modellen) at aktørene skaper verdi sammen. Ved å ta sluttbrukerne med i prosessen fra starten, unngår man konflikter, og samtidig lar sluttbrukeren være med på å skape innovasjonsverdien. Det vil si at aktøren føler et mye større eierskap til tjenesteinnovasjonen, som øker sjansen for at aktøren tar innovasjonen i bruk.

#### 5.1.1 Hvem er aktørene?

Hvem er egentlig aktørene i en implementeringsprosess av digital tjenesteinnovasjon? En slik prosess trenger ansatte fra ulike avdelinger, ledelse og kunder (Baek, Olya & Lee 2018; Lin & Tapie Rohm, 2009; Tian, Song, Kwan, & Li, 2019). I forhold til den norske banksektoren er dette for så vidt riktig, men der litteraturen og empirien skiller seg, er hvor ideene til innovasjoner kommer ifra.

Litteraturen om implementering av digital tjenesteinnovasjon har tatt et standpunkt hvor adopsjonen av innovasjon er starten på prosessen, og det endelige målet er at innovasjonen blir kontinuerlig brukt. Men dette betyr at litteraturen ikke ser på de stegene som blir tatt i selve innovasjonsprosessen, hvor en ide blir til en innovasjon.

Hvorfor er det et problem? Vel, det medfører at man glemmer å se på viktige aktiviteter som aktørene gjennomfører for å samskape verdi. Samtidig forteller litteraturen at implementering av digital tjenesteinnovasjon har større sjanse for å lykkes dersom den blir implementert i organisasjonens kjernefunksjoner. La oss da spørre hva kjernefunksjonen til bankene i Norge er? Ifølge empirien som er samlet inn, er kjernefunksjon å forvalte penger. De to casebedriftene er også en del av en allianse (Bank B) og et konsern (Bank A), noe som gjør at de har egne avdelinger som arbeider med utviklingen av digital tjenesteinnovasjon.

## 5.2 Implementering av tjenesteinnovasjon

Singh et al. (2020) la vekt på i sin artikkel at de savnet forsøk på å utvikle et rammeverk for implementering av tjenesteinnovasjon, og at forskning på teamet refererer for det meste til Klein & Sorra (1996). La oss da stille spørsmålet: «Hvorfor har ikke forskere prøvd å lage et teoretisk rammeverk»? Trolig er det fordi forskere ikke har klart å definere hva en tjenesteinnovasjon er. Da gir det større mening i at Singh et al. (2020) savner forsøk på å utvikle et teoretisk rammeverk for implementering av tjenesteinnovasjon, når forskere ikke har kommet frem til en definisjon på hva tjenesteinnovasjon er. Hvordan skal man komme frem til en teori på hvordan man skal implementere noe man ikke er sikker på hva er?

### 5.2.1 Implementering og utvikling

I teorien om implementering av digital tjenesteinnovasjon, har man fokusert kun på implementeringsprosessen, og nevner ikke utviklingsprosessen av tjenestene. I forhold til S-D logikk perspektivet, er det da mangler i artikkelen til Singh et al. (2020). Artikkelen konkluderer med at organisasjoner velger å adoptere tjenesteinnovasjoner fra aktørene som har utviklet den, og så er det organisasjonen som forbruker sin oppgave å implementere den for å oppnå ønsket utfall. I forhold til digital tjenesteinnovasjon i den norske banksektoren, er ikke dette en realitet. Funnene viser at de to casebedriftene har egne avdelinger som arbeider med å utvikle og implementere de digitale tjenesteinnovasjonene. Hvorfor strider funnene med artikkelen til Singh et al. (2020)? Digitale tjenester må ikke bare være enkle og lære, men også gi en god brukeropplevelse (Nylén & Holmström, 2015).

Det vil si at utviklerne ikke innoverer for brukerne, men at de sammen gjennom samskaping av verdi utvikler og implementerer digital tjenesteinnovasjon.

Det forklarer ikke bare hvorfor de to casebedriftene involverer sluttbrukerne og andre aktører i utviklingsprosessen, men det åpner opp døren for hvorfor de organisatoriske og individuelle faktorene kan føre til at implementeringen blir vellykket. Ser man på at en implementeringsprosess består av ulike grupper, og at man kan måle hvor vellykket en implementeringsprosess er basert på den kontinuerlige bruken av digitale tjenesteinnovasjoner, er det trolig viktig å involvere sluttbrukerne på grunn av den ene av de individuelle faktorene, nemlig innovasjonsverdi.

Innovasjonsverdi bygger på aktørene som er sluttbrukere og hva slags verdi den digitale tjenesteinnovasjonen gir sluttbrukerne ved at de gjennomfører den. Det ønskede utfallet av en implementeringsprosess er at sluttbrukerne skal ta i bruk en digital tjeneste og kontinuerlig bruke den. Bruker vi Vipps som eksempel på en digital tjenesteinnovasjon, ser vi at verdien av tjenesten er at sluttbrukerne (kundene) bruker Vipps til å sende penger, betale fakturaer, og bruke tjenesten som betalingsløsning i butikker. Grunnen til at Vipps er et eksempel på en vellykket implementering av en digital tjeneste, er fordi av alle de andre appene, som var på markedet i 2015, var det Vipps som vant konkurransen, fordi de fleste brukerne (bankkundene) valgte å kontinuerlig bruke tjenesten.

Er det derfor innovasjonsverdi er så viktig? Egentlig ja, for verdien som sluttbrukeren føler innovasjonen gir dem som individ er avgjørende for å om de velger å bruke tjenesten eller ei. Verdi er også viktig i det S-D logiske perspektivet. Perspektivet understreker at alle sosiale og økonomiske aktører integrerer ulike ressurser for å skape verdier. Singh et al. (2020) sine organisatoriske faktorer er med på å gjøre det enklere å skape denne innovasjonsverdien, blant annet gjennom faktorer som organisasjonsstruktur, kommunikasjon og ledelse. En organisasjons struktur kan være med på å skape en aksept for endringene, fordi aktørene er en del av hele prosessen, fra utvikling til implementering. Den er med på hindre potensielle konflikter som kan oppstå mellom ledelse og ansatte, eller andre sluttbrukere, og kommunikasjon er verktøyet som blir brukt for å unngå det.

S – D logikk er egentlig en ganske god ting å bruke for implementering av digital tjenesteinnovasjon i den norske banksektoren, på utvikling - og implementeringsfasene. For eksempel fant Ordanini & Parasuraman (2011) ut at ledere av hoteller som hadde adoptert innovasjoner, opplevde hvor viktig samspillet mellom kunder og andre aktører var for tjenesteinnovasjonssuksess. Forskerne fant ut at når ledelsen designer og implementerer en ny tjenesteinnovasjon uten at de ansatte ble involvert, medførte det at de ansatte, og kundene som sluttbrukere ikke var noe særlig fornøyde (Ordanini & Parasuraman, 2011).

Eksempelet til Ordanini & Parasuraman (2011) er viktig sett i kontekst med den norske banksektoren og et S-D logisk perspektiv. I et S-D logisk perspektiv er alle aktørene innovatører i prosessen om å skape verdien for en gitt part. De ansatte i banken har mulighet for å bli hørt av ledelsen og utviklingsteamene i Bank B. For noen ganger føles det som et skritt tilbake i stedet for et skritt frem, og da er det viktig å presentere sine synspunkter. Utviklingsteamene er også klar over situasjonen, og er av den oppfatning at her er det også forbedringspotensialer.

Eksempelet viser også at når sluttbrukerne ikke er en del av prosessen, er de usikre på hva slags roller de skal ha, og hva slags mandat de har for å gjennomføre sine oppgaver (Ordanini & Parasuraman, 2011). Casebedriftene i den norske banksektoren legger vekt på at det er viktig at aktørene som blir påvirket av den digitale tjenesteinnovasjonen skal bli hørt, og at de som jobber med utviklingen faktisk har det mandatet de har for å gjennomføre jobben sin. Det virker som om innovasjonsverdien til digitale tjenesteinnovasjoner kommer tydeligere frem når alle aktørene har rollen som innovatør, alle er sikre på sine oppgaver og blir hørt. Sluttbrukerne ser verdien til innovasjonen fordi de har vært med på å skape verdien i en samskappingsprosess. Men det interessante med eksempelet er at med S-D logikk, kan man faktisk også være med på å rette opp i en implementeringsprosess som mislykkes, fordi man kan gjennom involvering av aktørene kontinuerlig, forbedre de digitale tjenestene og samtidig prøve å skape innovasjonsverdien for sluttbrukerne. Det skjer veldig mye i den norske bankbransjen basert på informasjonen fra informantene. Av den grunn er det viktig for dem å ikke miste fart i implementeringsfasen. Man kan ofte finne feil på dette stadiet, men med mindre det er alvorlige feil, fortsetter man helt til man er nødt til å stoppe prosessen, og da retter man opp feilene.

S-D logikken spiller også en rolle i utviklingen av digital tjenesteinnovasjon. Ifølge Rose et al. (2019) kan S-D logikk hjelpe utvikling av digitale tjenesteinnovasjoner ved at aktører fokuserer på ressurser i form av kompetanse (kunnskap og ferdigheter) ved å gjøre kunnskap transparent, fordi slike ressurser er med på å utgjøre et konkurransefortrinn. Alle aktørene bør delta i opprettelsen av verdiforslaget (digitale tjenesteinnovasjoner) gjennom samarbeidsprosedyrer. Aktørene bør også fremme institusjonelle ordninger etter felles rutiner og prosedyrer, fordi det vil utnytte flyten av ressurser mellom aktørene. Bedriftene bør arbeide for å forstå hvordan kundene unikt opplever tjenesterelaterte ressurser og bruker kunnskapen til å skape tjenesteinnovasjoner sammen, fordi kunnskapen er en kilde til konkurransefortrinn (Rose et al., 2019).

Hva forteller dette oss i forhold til funnene om implementering av digital tjenesteinnovasjon i den norske banksektoren? Synspunktene til Rose et al. (2019) er forslag til hvordan organisasjoner ved hjelp av en S-D logisk tankegang, kan utvikle digitale tjenesteinnovasjoner. Den bygger på å involvere aktørene i utviklingsprosessen, alt fra interne og eksterne kunder, ledelse og ansatte for å skape et best mulig resultat for å skape et best mulig verdiforslag. Basert på resultatene til Bank A og Bank B, virker det som denne måten å arbeide rundt implementering av digital tjenesteinnovasjon på, gir best mulig ønsket oppnåelse av innovasjonene.

Ordanini & Parasuraman (2011) sine funn, viser at dersom man ikke inkluderer andre aktører, og opererer etter en mer klassisk produsent - og forbruker tankegang, er sannsynligheten større for at implementeringsfasen ikke vil gi ønsket utfall. Ordanini & Parasuraman (2011) fant også ut at når man inkluderer de andre aktørene, vil innovasjonsverdien hos sluttbrukerne, og sannsynligheten for en vellykket implementering bli større fordi sluttbrukerne da vil ta innovasjonen i bruk. (Dong et al., 2008; Klein & Sorra, 1996; Leiva et al., 2011). Rose et al. (2019) sine forslag til hvordan S-D logikk kan brukes for å utvikle digital tjenesteinnovasjon samsvarer med hvordan casebedriftene går frem for å utvikle og implementere digitale tjenesteinnovasjon i norsk banksektor. Det tyder på at innenfor digital tjenesteinnovasjon, kan man ikke skille mellom utvikling og implementering av digital tjenesteinnovasjon slik som Singh et al. (2020) hentyder til. Man trenger et holistisk syn, hvor man har et helhetsbilde, noe som S-D logikk sikter til (Vargo & Lusch, 2016).

### 5.3 Institusjonelle rammer

Banker er institusjoner som har et viktig samfunnsoppdrag. Med North (1990) sitt synspunkt om institusjoner som «spilleregler» kan vi se på bank som selve spillet. Det betyr at institusjoner kan være formelle lover, eller uformelle sosiale normer (Vargo & Lusch 2016). Institusjoner er viktige fordi mennesker har, i motsetning til antagelsene fra neoklassisk økonomi, begrensede kognitive evner. Det betyr ikke at aktører ikke er noe særlig rasjonelle, men heller hvordan de effektivt rasjonaliserer, gitt begrensede evner. Svaret på det ligger i institusjoner som er diffuse og deles av aktørene.

Institusjoner gir aktører muligheten til å oppnå et økende nivå av tjenesteutveksling og verdiskaping under tids – og kognitive begrensninger. Når institusjonelle rammer blir delt av aktører, resulterer det i en nettverkseffekt med økende avkastning. Jo flere aktører som deler de institusjonelle rammene, jo større er de potensielle samordningsfordelene for alle aktørene. Dermed kan institusjoner spille en sentral rolle i verdiskaping og tjenesteutveksling (Vargo & Lusch, 2016).

Noe av det mest spennende som jeg har oppdaget i denne studien, når jeg har arbeidet med analysen av det empiriske datamaterialet som jeg har samlet inn fra de to casebedriftene, er at de organisatoriske og individuelle faktorene i seg selv, trolig nok ikke ville vært nok for å oppnå en vellykket implementeringsprosess, men sammen skaper de en harmoni som gjør det mulig å gjennomføre implementeringen på en god måte

Organisasjonsstruktur er også en av de organisatoriske faktorene som blir sett på som viktig for utviklingen og implementeringen av digital tjenesteinnovasjon i de to casebedriftene, og dette stemmer med litteraturen (Abernethy & Bouwens, 2005; Dewett et al., 2007). Det viser seg at Bank A har en desentralisert organisasjonsstruktur i forhold til arbeidet med utvikling og implementering av digital tjenesteinnovasjon. Bank B har en mer sentralisert organisasjonsstruktur, men de har også en helt annerledes avdeling, med mer tradisjonelle fagdisipliner for bankvirksomhet, i motsetning til avdelingen i Bank A som består av utviklere og programmerere som arbeider mer med teknologiske finanstjenester. Bank A understreker også at strukturen kan være mer sentralisert i andre avdelinger som arbeider mer med kjerneoppgavene i banken.

Selv om de formelle institusjonene bygger på mer tradisjonelle organisasjonsstrukturer i den norske banksektoren, tyder funnene på at de uformelle institusjonelle rammene har ført som Bank B forteller: «*Men det føles ikke slik*». Lusch & Nambisan (2015) legger vekt på at et tjenesteøkosystem må være selvjusterende, noe som oppstår av aktørenes spontane følelser og reaksjoner på deres kontinuerlige markedsrelevans og levedyktighet. For Bank A er dette mulig i deres økosystem hvor de opererer i autonome selvstyrte team. Med digital teknologi har det blitt enklere for aktører å dele informasjon og ha fordel av bedre IT – baserte løsninger. En utfordring med tjenesteøkosystemer er den kognitive distansen mellom aktørene. Kognitiv distanse betyr forskjeller i kunnskap og ferdigheter mellom aktørene (Lusch & Nambisan, 2015). Den kognitive distansen finner man i de tre faktorene: Klima for implementering, ansattes kompetanse og kunnskapsdeling (Singh et al., 2020).

Disse tre faktorene er avgjørende for implementering av digital tjenesteinnovasjon. En organisasjons klima er med på å bestemme om sluttbrukerne tar innovasjonen i bruk eller ei (Bondarouk & Ruël, 2008; Chung, Choi & Du, 2017; Michaelis et al., 2010; Richardson & Adam, 2002). Ser vi på denne organisatoriske faktoren i forhold til den individuelle faktoren, ansattes kompetanse, kan en se hvordan disse to må være i harmoni med hverandre for at en implementering skal bli vellykket. De ansattes kompetanse er avgjørende for hvor flinke de er til å omstille seg til endringene som digital tjenesteinnovasjon medfører (Swang & Unsworth, 2011; West, 2002).

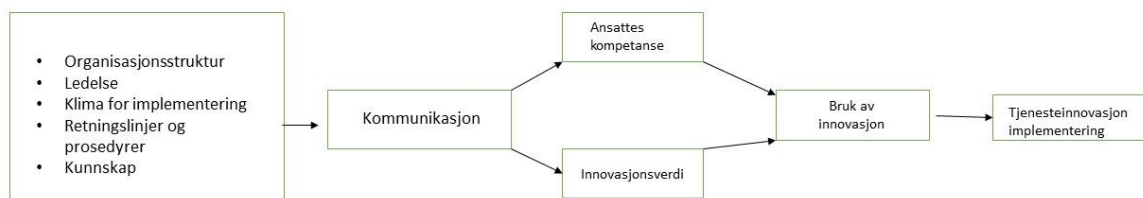
I banksektoren skjer det flere endringer, og de skjer ganske raskt. Blant annet fortalte en av informantene at dersom du er borte en stund i permisjon, vil du oppleve at mye har endret seg når du kommer tilbake. Funnene viser at de ansatte i banksektoren som ikke er utviklingsaktører, er flinke til å endre seg, og synes at digital innovasjon er spennende. Mye av grunnen ligger i at Bank B har en fagperson som informerer de ansatte som er sluttbrukere, om digitale tjenesteinnovasjoner under utviklingsprosessen, og ledelsen legger til rette for opplæring og informasjon under implementeringsprosessen.

En lignende situasjon er det i Bank A, hvor utviklingsteamet går i dialog med sluttbrukerne, under begge fasene (utvikling og implementering) for at den kognitive distansen skal minske, og redusere frykt for endringene. Dette blir gjort gjennom deling av kunnskap gjennom dialog.

S-D logikken gir dermed et holistisk syn, hvor aktørene tar del i et tjenesteøkosystem. Tjenesteøkosystemets styrke ligger i de institusjonelle rammene, som gjør det enklere for aktørene å utveksle tjenester i form av kompetanse og ressurser. Dette muliggjøres gjennom organisasjonsstruktur for de to casebedriftene i den norske banksektoren, som og gjør det mulig å samskape verdi.

#### 5.4 Kommunikasjon

På mange måter kan man beskrive kommunikasjonsfaktoren som selve limet som holder de organisatoriske og individuelle faktorene sammen, og gjør det mulig for aktørene å utvikle og implementere digital tjenesteinnovasjon. Basert på funnene, presenterer jeg en modell basert på faktorene til Singh et al. (2020) og virkeligheten i den norske bankbransjen basert på funnene som ble presentert i kapittel 4:



Modell 4.

Denne modellen er interessant å se på i forhold til konteksten. En ting som skiller Bank A og Bank B i forhold til svarene som informantene gav, var at Bank A er flinke på å implementere digital tjenesteinnovasjon til både eksterne og interne kunder. Bank B sier de er flinke på implementering til interne kunder, men ikke eksterne kunder. Hvorfor er realiteten slik? Ifølge informantene er det fordi Bank B ikke bruker for nok penger og ressurser på å markedsføre sine tjenester.



Å markedsføre et produkt eller en tjeneste, vil si å ta i bruk kommunikasjon for å fortelle forbrukerne at bankens tjenester kan dekke et behov hos forbrukeren. La oss bruke S-D logikk her. S-D logikken forteller at man skal gå vekk fra å kategorisere aktørene som produsenter og forbrukere, og heller se på dem som aktører i et tjenestesystem som utveksler tjenester med hverandre. Eksempelet fra Ordanini & Parasuraman (2011) om bedriften som implementerte en tjeneste uten å involvere de ansatte eller deres kunder viste at effektiviteten eller verdien til tjenesten var mer eller mindre minimal (Ordanini & Parasuraman, 2011). Ifølge informantene fra begge bankene, er det mye som tyder på at de institusjonelle rammene har medført at man har det neoklassiske økonomiske synet om produsenter og forbrukere. Men det virker som om bankene begynner å utvikle et mer S-D logisk perspektiv i forhold til utvikling og implementering av digitale tjenesteinnovasjoner. Inntrykket er basert på hva en av informantene fortalte: «*Banker produserer ikke noe særlig fysiske produkter eller tjenester*». Samtidig er det mulig å forstå hvorfor man ennå har denne tankegangen i den norske banksektoren, når faglitteraturen forteller at digital tjenesteinnovasjon skjer når en organisasjon utveksler nye digitale tjenester med sine kunder (Wiredu & Boateng, 2021).

Gjennom kommunikasjon har den norske banksektoren mulighet til å minke den kognitive distansen mellom aktørene fordi aktørene har mulighet til å dele informasjon og kompetanse med hverandre. Dermed skaper man et bedre klima for å implementere digitale tjenesteinnovasjoner, øke kompetansen til de ansatte, og skape en positiv innovasjonsverdi for sluttbrukerne. I eksempelet til Ordanini & Parasuraman (2011) løste bedriften utfordringen med den mislykkete implementeringen ved å opprette team som gjennom kommunikasjon med ansatte og kunder klarte å få dem til å se verdien av innovasjonen, og øke kompetansen til de ansatte.

Det tyder på at kommunikasjon ikke er en faktor som bare er nødvendig for å oppnå gode implementeringsprosesser av digital tjenesteinnovasjon (Chung et al., 2017), men er nødvendig i utviklingsprosessen (Rose et al., 2019). For å kunne gjennomføre digital tjenesteinnovasjon med et S-D logisk perspektiv, vil det ikke fungere uten en god flyt i kommunikasjonen mellom de forskjellige aktørene (Vargo & Lusch, 2016).

## 6.0 Konklusjon

I denne masteroppgaven har jeg prøvd å komme frem til et potensielt svar på problemstillingen: «**Hvordan organiserer bedrifter seg i den norske banksektoren, når de prøver å implementere digital tjenesteinnovasjon**»? Inspirasjonen bak denne problemstillingen er arbeidet til Singh et al. (2020), som savner at tidligere forskning ikke har gjort noe særlig forsøk på å utvikle et teoretisk rammeverk for implementering av tjenesteinnovasjon. For å klare å svare på masteroppgavens problemstilling har jeg utviklet et teoretisk rammeverk og testet det ut ved å gjennomføre en multiple – casestudie på to banker i den norske banksektoren.

For å kunne gjennomføre en implementeringsprosess av digital tjenesteinnovasjon, holder det ikke bare å se på aktørene som er involvert i implementeringsprosessen, men også under utviklingsprosessen av de digitale tjenesteinnovasjonene. Dette stemmer overens med funn fra Bank A og Bank B. Casebedriftene involverer sluttbrukerne og andre aktører i utviklingsprosessen. Den individuelle faktoren, innovasjonsverdi, resulterer i bruk av innovasjon og en vellykket implementeringsprosess.

Ved å ta i bruk tjenstedominerende logikk (S-D logikk) som perspektiv, ser man at aktørene utveksler tjenester i form av ressurser og kompetanse (kunnskap og ferdigheter) kan man se hvordan aktørene skaper verdi sammen. Denne måten å arbeide på synes å gi best mulig implementering av digital tjenesteinnovasjon i casebedriftene. Organisasjons-strukturen her gjør dette mulig.

Klima for implementering, ansattes kompetanse og kunnskapsdeling er tre avgjørende faktorer i implementeringsprosessen. Førstnevnte som er organisatorisk, må være i balanse med den individuelle, nemlig ansattes kompetanse for at implementeringen skal lykkes. Informasjon fra casebedriftene støtter opp under dette.

Kommunikasjonsfaktoren «limer» de organisatoriske og individuelle faktorene sammen (jfr modell 1). Bank A som markedsfører sine tjenester, er gode på implementering både til interne og eksterne kunder. Bank B derimot lykkes bare med førstnevnte. God kommunikasjon mellom ulike aktører er essensiell for å gjennomføre digital tjenesteinnovasjon i et S-D perspektiv.

## 6.1 Grunnlag for videre forskning

Basert på det faktum at det er få empiriske eksempler på hvordan S-D logikk kan brukes i implementeringen av digital tjenesteinnovasjon, mangel på teoretisk rammeverk i litteraturen, og at man ikke har studert noe særlig på fenomenet implementering av digital tjenesteinnovasjon i den norske banksektoren, ser jeg behov for videre forskning på temaet. Et vesentlig funn i denne oppgaven er S- D logikken som hevder at aktører skaper verdi sammen. I forhold til innovasjonsverdi, som en viktig faktor for vellykket implementering, er det trolig at dette er en metode som må testet mer ut.

I denne oppgaven er det blitt gjennomført en multiple – casestudie av to banker. Ved å ha to hjelp det meg å skille mellom likheter og ulikheter, men det teoretiske rammeverket må testes ut i flere casebedrifter for å få mer tyngde.

## 7.0 Kildeliste

- Abernethy, M. A., & Bouwens, J. (2005). Determinants of accounting innovation implementation. *Abacus*, 41(3), 217–240
- Biemans, W.G. Griffin, A. Moenaert, R.K. (2015). New service development: How the field developed, its current status and recommendations for moving the field forward. *Journal of Product Innovation Management*. [10.1111/jpim.12283](https://doi.org/10.1111/jpim.12283)
- Carlborg, P. Kindström, D. & Kowalkowski C. (2013). The evolution of service innovation research: a critical review and synthesis. *The Service Industries Journal*, 34(5), 373-398. <https://doi.org/10.1080/02642060902749492>
- Choi, J. N., & Moon, W. J. (2013). Multiple forms of innovation implementation: The role of innovation, individuals, and the implementation context. *Organizational Dynamics*, 42(2), 290–297
- Chung, G. H., & Choi, J. N. (2018). Innovation implementation as a dynamic equilibrium: emergent processes and divergent outcomes. *Group and Organization Management*, 43(6), 999–1036.
- Chung, G.H, Choi, J. N. & Du, J. (2017). Tired of innovation? Learned helplessness and fatigue in the context of continuous streams of innovation implementation. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 1130-1148.
- Ciriello, R., Richter, A., & Schwabe, G. (2018). Digital Innovation. *Business & Information Systems Engineering*, 60(6), 563-569
- Cohen, L., Duberley, J., & Mallon, M. (2004). Social constructionism in the study of career: Accessing the parts that other approaches cannot reach. *Journal of Vocational Behavior*, 64(3), 407–422.
- Finans Norge (2017) *Introduksjon til Finansnæringen*. (V1) Hentet fra: <https://www.finansnorge.no/siteassets/om-finans-norge/publikasjoner/introduksjon-til-finansnaringen.pdf>
- Gallouj, F. & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26(4-5), 537-556.
- Gilal, F. G., Zhang, J., Paul, J., & Gilal, N. G. (2019). The role of self-determination theory in marketing science: An integrative review and agenda for research. *European Management Journal*, 37(1), 29–44
- Häikiö, J. & Koivumäki, T. (2016). Exploring Digital Service Innovation Process Through Value Creation. *Journal of Innovation Management*, 4(2), 96 – 124. <http://hdl.handle.net/10216/84410>
- Ines, J. (2017). Applying S-D Logic to Financial Service Sector. *International Journal Of Modern Management Research Review*, 1(2), 71-79.
- Jensen, M. B., Johnson, B., Lorenz, E. & Lundvall, B. Å. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*, 36 (5), 680-693. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.01.006>

- Klein, K.J. & Knight, A.P. (2005). Innovation implementation: Overcoming the challenge. *Current Directions in Psychological Science*, 14(5), 243-246.
- Klein, K.J. & Sorra, J.S. (1996). The Challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21(4), 1055-1080. DOI: 10.5465/AMR.1996.9704071863
- Kim, J.S. & Chung, G.H (2017). Implementing innovations within organizations: A systematic review and research agenda. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 19(3), 372-399.
- Kowalkowski, C. & Witell, L. (2020). Typologies and Frameworks in Service Innovation. *The Routledge Handbook of Service Research Insights and Ideas*, Eileen Bridges and Kendra Fowler (Eds.), Routledge.
- Li, Y., Wood, E. H., & Thomas, R. (2017). Innovation implementation: Harmony and conflict in Chinese modern music festivals. *Tourism Management*, 63(C), 87–99
- Lusch, R. & Nambisan, S. (2015). Service Innovation: A Service – Dominant Logic Perspective. *MIS Quarterly*, 39(1), 155-175.
- Mekijic, B. (2019). The Impact of Industry 4.0 On The Transformation of The Banking Sector. *Journal Of Contemporary Economics*. DOI: 10.7251/JOCE1901006M
- North, D. C. (1990). Institutions, institutional change, and economic performance. Cambridge: Cambridge University Press.
- Menor, L.J. Tatikonda, M.V. Sampson S.E. (2002). New service development: areas for exploitation and exploration. *Journal of Operations Management*, 20 (2), 135 – 157.  
[10.1016/S0272-6963\(01\)00091-2](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(01)00091-2)
- Nambisan, S. Lyytinen, K. Majchrzak, A. & Song, M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World. *MIS Quarterly*, 41 (1), 223-238.
- Nylén, D. & Homlström, J. (2015). Digital innovation Strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 58(1), 57-67.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.09.001>
- Ordanini, A. & Parasuraman, A. (2011). Service Innovation Viewed Through a Service – Dominant Logic Lens: A Conceptual Framework and Empirical Analysis. *Journal of Service Research*, 14(1), 3-23. DOI: 10.1177/1094670510385332
- Rose, J. Göbel, H. Cronholm, S. & Holgersson, J. (2019). Theory – Based Design Principles for Digital Service Innovation. *e-Service Journal*, 1-22. DOI: 10.2979/eservicej.11.1.01
- Singh, S. Akbani, I. & Dhir, S. (2020). Service innovation implementation: a systematic review and research agenda. *The Service Industries Journal*, 40(7-8), 491-517.  
<https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1731477>
- Schumpeter, J. (1934) *Theories of economic development*. Cambridge: MA

Skålén, P. Gummerus, J. Koskull, C.V. & Magnusson, P.R. (2014). Exploring value propositions and service innovation: A service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 137-158. [10.1007/s11747-013-0365-2](https://doi.org/10.1007/s11747-013-0365-2)

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

Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (6th ed.). Chichester: Wiley

Toivonen, M. & Tuominen, T. (2009). Emergence of innovations in services. *The Service Industries Journal*, 29(7), 887-902. <https://doi.org/10.1080/02642060902749492>

Urquhart, R., Sargeant, J., & Grunfeld, E. (2013). Exploring the usefulness of two conceptual frameworks for understanding how organizational factors influence innovation implementation in cancer care. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 33(1), 48–58

Vargo S.L. & Lusch, R.F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 5-23. DOI [10.1007/s11747-015-0456-3](https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3)

Vaughan, C. Fujita, S. & Vargo, S.L. (2018). Service Ecosystem Emergence from Primitive Actors in Service Dominant Logic: An Exploratory Simulation Study. *Hawaii International Conference on System Sciences*, 1601 – 1610. URI: <http://hdl.handle.net/10125/50087>

Witell, L. Snyder, H. Gustafsson, A. Fombelle, P. & Kristensson, P. (2016) Defining service innovation: A review and synthesis. *Journal of Business Research*, 69(8), 2863-2872. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.055>

Wiredu, G.O Boateng, K. & Effah, J.K. (2021) The platform executive: Technology shaping of executive cognition during digital service innovation. *Information & Management*, 58(4)

## Vedlegg

### Intervjuguide

1. Kan du fortelle litt om hva dere jobber eller har arbeidet med?
2. Hva er typiske arbeidsoppgaver?
3. Følger dere en innovasjonsprosess?
4. Hvor er det ideene til disse produktene og tjenestene kommer fra?
  1. Driver dere med medarbeiderdrevet innovasjon?
5. Kan du si litt om hvilke fagdisipliner medlemmene i teamet ditt har?
  1. Hender det at dere må engasjere personer med kunnskaper utenfor konsernet som dere selv ikke sitter på?
6. Når dere skal implementere nye digitale løsninger, hva slags aktiviteter er det dere gjennomfører i denne prosessen?
7. Hva slags aktiviteter gjennomfører dere, når dere arbeider med digitale løsninger?
  1. Brukere dere metoder som Stage-gate eller Agile?
  2. Hva er prosedyrene?
  3. Hvilke retningslinjer er det?
8. Kan du si litt om Organisasjonsstrukturen til bedriften?
9. Når man skal implementere digitale tjenester, spiller ledelsen en viktig rolle. Hvor viktig vil du si rollen til f.eks. avdelingsledere for ansatte når de skal bruke digitale tjenester?
10. Kan du si litt om hvilke holdninger ledelsen og ansatte har til digitale løsninger?
11. Har dere en god kommunikasjonsflyt mellom ledelse og ansatte når dere implementerer digitale løsninger?
  1. Er avdelingsledere flinke til å gjøre det tydelig for de ansatte hvorfor digitale løsninger er positive å ta i bruk for de ansatte?
12. Kan du si noe om hvordan ansatte reagerer når dere skal implementere digitale løsninger?
  1. Har de en negativ holdning til løsningene?
  2. Føler de at de blir tvunget til å bruke innovasjonene?
  3. Hva slags positive holdninger har de til løsningene?
13. Endrer dere, eller justerer på de digitale løsningene under implementeringsfasen?
14. Hvordan tester dere ut de digitale løsningene?

15. Har det hendt at en implementeringsprosess av digitale tjenester ikke har vært vellykket? Fant dere ut hva slags faktorer det var som medførte at implementeringen mislyktes?
16. Kan du si litt om hva slags strategi dere bruker når dere skal implementere digitale tjenester?
17. Hvordan organiserer bedriften seg når de utvikler digitale tjenester?
18. Hvordan går dere frem for å teste ut deres digitale tjenesteinnovasjoner?
19. Hvordan ser de ansatte eller andre sluttbrukere på de digitale tjenestene? Klarer dere å måle disse holdningsvariablene?
20. Hva slags rolle tar ledere på seg under implementeringen av digitale tjenestene?
21. Hva slags tilbakemeldinger får dere om tjenesteinnovasjonene fra ansatte og sluttbrukere?