



Masteroppgave 2016

30 studiepoeng

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet

Fakultetet for samfunnsvitenskap

Handelshøyskolen

Det enkle er ofte det beste.

Medarbeider -- en kilde til Innovasjon?

En analyse av Norsk bankbransje.

Less is more. Employee - a source of innovation? An analysis of the Norwegian banking industry.

Truls Erik Opheim

Entreprenørskap og Innovasjon

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på mitt studium i Entreprenørskap og innovasjon, ved Handelshøyskolen NMBU, våren 2016. Etter nå seks år som student, ser jeg fram til å bruke denne lærdommen i praksis.

Temaet for oppgaven er innovasjon i tjenesteytende næringer, med fordypning i bankbransjen. Temaet som er valgt har interessert meg ettersom at jeg fikk jobbe med temaet under et sommerinternship i 2015. Når jeg var her fikk jeg et unikt innblikk i hvordan bankvesenet fungerer, men jeg fikk også en del spørsmål om hvordan arbeidet kunne bli gjort litt bedre. Jeg håper at denne oppgaven kan være med på å vise hvor viktig det er med innovasjon og entreprenørskap i store tjenesteytende næringer.

Jeg vil her rette en stor takk til informantene som har vært med i denne undersøkelsen. Uten den tiden som de investerte, ville ikke dette ha blitt til den oppgaven det er, og jeg vil igjen si takk for et godt samarbeid.

Videre vil jeg rette en stor takk til min veileder Dorothy Sutherland Olsen ved NIFU. Tusen takk for råd, innspill og diskusjoner, det er noe jeg har satt utrolig stor pris på under denne prosessen.

Videre ønsker jeg å rette en stor takk til familie, venner, kollektivet og medstudenter for å komme med støtte og innspill til denne masteroppgaven.

God lesning

Oslo, 18 mai 2016

Truls Erik Opheim

Sammendrag

Det er gjort mye forskning og om hvordan bankbransjen kan forbedre sine tjenester. I denne oppgaven har det vært fokusert på medarbeideren og medarbeideren sin rolle, for å sette i gang innovasjonsprosesser. Dette er noe som det har blitt forsket mindre på.

Masteroppgaven har sett på innovasjonsprosesser i bank, og den har også tatt for seg hvordan medarbeideren er med på dette. For å gjøre dette er Schumpeter og OECD sin vide definisjon på innovasjon tatt i bruk. Videre har det også blitt sett på drivkrefter for innovasjonsprosesser og teori på medarbeideren. Svarene i oppgaven kommer fra tre bedrifter i bankbransjen, hvor det ble utført fem intervjuer med personer i lederroller og ansatte. Sundbo og Gallouj sitt rammeverk er tatt i bruk for å strukturere oppgaven. Faktorene som ble nevnt her var i stor grad også gjeldene for bankbransjen, med noen unntak.

Studien avdekker at det framkommer innovasjoner i bankbransjen. Videre viser det seg at disse innovasjonene hovedsakelig er tjenesteinnovasjoner. De ansatte er lite med på innovasjonsprosessene som finner sted, og det er vanskelig å bli tatt seriøst når en kommer med en ide. Innovasjonsprosessene bærer preg av at det er formaliserte og standardiserte.

Abstract

There is done a lot of research about how the banking industry can improve their services. In this thesis it has been focused on the employee and the employee's role to initiate innovation processes. This is something that has not been researched as much.

This thesis has looked at innovation processes in the bank and it has taken into consideration how the employee is involved in this. To do this Schumpeter and OECD's broad definition on innovation has been adopted. Moreover, it has been seen that the driving forces for innovation processes and theory on the employee. The answers in the task comes from three companies in the banking sector, where it conducted five interviews with people in leadership roles and staff. Sundbo and Gallouj framework has been adopted to structure the findings. The factors that were mentioned are largely also applicable to the banking industry, with some exceptions.

The study reveals that there appears innovations in the banking industry. Moreover, it turns out that these innovations are mainly service innovations. The staff is small with the innovation processes taking place, and it is difficult to be taken seriously when one comes with an idea. The innovation processes reflect that it is formalized and standardized.

Innhold

Forord	1
Sammendrag	2
Abstract	3
1. Innledning.....	6
1.1 Tema og bakgrunn	6
1.2 Formål og problemstilling	7
1.3 Oppgavens bidrag og relevans	8
1.4 Oppgavens struktur	9
2 Bankbransjen.....	10
2.1 Norsk Bankbransje satser på Innovasjon	11
3 Teori.....	13
3.1 Hva er innovasjon?.....	13
3.1.1 Tjenesteinnovasjon.....	14
3.2.2 Produktinnovasjon	14
3.2.4 Prosessinnovasjon.....	15
3.2.5 Organisasjonsinnovasjon	16
3.2 Drivkrefter for innovasjonsprosesser	16
3.3 Betydningen av medarbeideren i innovasjonsprosesser	18
3.4 Oppsummert.....	19
4. Forskningsdesign	21
4.1 Valget av Forskningsdesign.....	21
4.2 Utvalg og rekruttering av informanter	22
4.2.1 Utvalgsstrategi	22
4.2.2 Utvalgsstørrelse	23
4.3 Intervjuet.....	24
4.3.1 Etske Avveininger.....	24
4.3.2 Intervjuguide	25
4.3.3 Bakgrunnsinformasjon - Observasjon.....	26

4.4 Analysemetode og kategorisering.....	26
4.5 Kvalitet i data.....	27
4.4.1 Relabilitet.....	27
4.4.2 Validitet.....	28
4.4. Formidling og relevans.....	29
5 Resultater av intervju.....	30
5.1 Innovasjoner i bankbransjen.....	31
5.2 Drivkrefter for innovasjonsprosessene.....	32
5.2.1 Interne drivkrefter.....	32
5.2.2 Eksterne drivkrefter.....	34
5.2.3 Aktørene.....	34
5.2.4 Trajektoriene.....	35
6 Analyse.....	42
6.1 Innovasjonene.....	42
6.2 Drivkrefter for innovasjonsprosesser.....	43
6.2.1 Trajektoriene.....	46
6.3 Oppsummering.....	51
7 Diskusjon og konklusjon.....	52
7.1 Praktiske implikasjoner og videre forskning.....	54
7.2 Svakheter og begrensinger ved studien.....	55
Referanser.....	56
Vitenskapelige artikler.....	56
Fagbøker.....	56
Internettlenker.....	57
Vedlegg 1: Intervjuguide:.....	59

1. Innledning

Her vil det bli sett på tema, bakgrunn, formål, problemstilling og oppgavens bidrag, videre vil det bli sett på oppgavens struktur.

1.1 Tema og bakgrunn

Innovasjon blir sett på som en essensiell faktor for å kunne sikre en bedrifts konkurransefortrinn, og for å kunne sikre videre vekst. I de siste 20-30 årene har det vært store endringer i samfunnet. Endringene har medført at arbeidsplasser som tidligere var sikre, ikke lengre er det. Dette «skiftet» har medført at bedrifter har måttet omstille seg for å kunne takle nye utfordringer som kommer fra digitalisering og globalisering.

Utviklingen av bank og finansvesenet har historisk vært preget av at arbeidet har vært kjedeligere og mindre krevende enn i andre bransjer (Isachsen 2013). Denne oppfatningen endret seg derimot på 1980 tallet, da denne utviklingen snudde (Isachsen 2013). Lenge har slagordet for bankbransjen vært «*Mål alt i penger som kan måles i penger. Det som ikke er målbart i penger, gjør det målbart i penger*» (Isachsen 2013). Dette er ikke lenger dagens praksis, men har vært gjeldene praksis tidligere.

Automatisering av tjenester, endrede krav fra myndigheter, delingsøkonomi, deregulering av markeder, er bare noen av konsekvensene som bankbransjen står ovenfor. En ser at markedet har endret seg, og at bankene har i økende grad måttet se etter nye innovative løsninger for å kunne holde tritt med utviklingen i markedet. I fremtiden kommer en til å se at nye aktører vil etablere seg i bransjen med nye teknologier. Norge blir videre, som resten av verden, påvirket av globalisering og dens effekter.

Kundene stiller i økende grad større krav til sine banker i dag enn det de har gjort tidligere. Dette gjør slik at bankene må konkurrere om å tilby den beste renten, men også den beste teknologien for å kunne tiltrekke seg kunder. Ifølge den kjente teknologieksperten Don Tapscot, så er bankbransjen en av næringene som først blir rammet av digitaliseringens utvikling (Nordstrøm og Visjø, 2016).

Med dette som bakgrunn er det mye som kan tyde på at bransjen ikke har vært like endringsvillige som andre bransjer. Dette kan skyldes at innovasjonene som har oppstått har vært små og

inkrementelle (Sundbo, i Fuglesang, 2008). Videre kan det hevdes at det også har vært mange parter med i beslutningsprosessene (Sundbo i Fuglesang, 2008).

Ansatte blir ofte trukket fram som en ressurs, og som viktige for innovasjonsprosesser. Det er disse menneskene som representerer bedriften på en daglig basis, og mottar mye av informasjonen om hvordan kundene oppfatter selskapet og varen som leveres. Det er i denne sammenheng en kan se på de ansatte som en ressurs, og en mulig opprinnelse til nye innovasjoner i bransjen.

Viktigheten av ansattes involvering trekkes blant annet fram av De Brentani (2001), som nevner at hvis en inkluderer de ansatte i innovasjonsprosesser kan det være en avgjørende faktor for å få gode innovasjoner. Det er gjennomført få studier på medarbeideren sin innflytelse på innovasjonsprosessene som er i bankbransjen. Jeg har videre som mål om å øke forståelsen på dette feltet.

1.2 Formål og problemstilling

Norsk bankbransje er en tung aktør på det norske markedet, og den norske banksektoren er verdensledende innen shipping (Lorange og Fjeldstad 2010). Den siste tiden har det vært et stort fokus på at bankene må være mer innovative, enn det de er i dag. Ettersom innovasjon blir sett på som essensielt for overlevelsessevnen til bransjen, er det fint å forstå hvordan innovasjoner skapes og hvem som er med på å skape disse.

Det har blitt forsket mye på bankbransjen, likevel så finnes det lite forskning som er blitt gjort på medarbeiderne og deres rolle for innovasjonsarbeid for bransjen. Dette gapet skal jeg prøve å fylle igjen med denne oppgaven. I følge Sundbo og Gallouj (2000) har det tradisjonelt vært forsket lite på tjeneste-bedrifter fordi det har blitt ansett som produkter, og da har disse tjeneste-bedriftene levert fra seg færre innovasjoner enn andre bransjer. Det som også kommer fram er at det blir innovert mye, mye mer enn en tror, men at disse kommer i en annen form, og derfor har forskningen på området vært liten (Sundbo og Gallouj 2000).

Formålet med oppgaven er å få en større forståelse for innovasjonsprosesser i bankbransjen, og hvordan medarbeideren er med på å fremme dette. Problemstillingen for oppgaven blir dermed følgende.

«Hvilke faktorer har bidratt til innovasjonsprosesser i norske banker, og på hvilken måte er medarbeideren en drivkraft for å fremme disse.»

Dette vil bli gjort gjennom semistrukturerte intervjuer med sentrale personer fra ulike banker i Norge. Agendaen vil være med på å få innsikt i hvordan innovasjonsarbeidet foregår, samt å finne ut hvordan en kan få mer innovasjon og entreprenørskapsutvikling i denne bransjen.

Med dette som utgangspunkt ønsker jeg å understreke at det skrives om innovasjon generelt og at det ikke er eksempler på hva innovative banker gjør.

1.3 Oppgavens bidrag og relevans

Det er blitt gjort studier på bankbransjen tidligere. Dette er en sektor som kommer til å gå igjennom en rivende utvikling i årene kommer, og derfor kommer til å ha en stor innvirkning på personer som jobber i dagens bankvesen.

Det har i de senere år vært påpekt at bankene har nødt å innovere for å skape vekst. Da jeg skrev denne oppgaven kom det mange nyhetsartikler om at banker sier opp personell grunnet økende digitalisering. Det kom fram av nyhetsartiklene at det kun er ca 1% av kundemassen som besøker banklokalene. SparebankenVest og DNB sa opp 700 mennesker i løpet av februar 2016 (Hoemsnes 2016 og Flatekvål 2016) I følge en pressemelding fra DNB den 03.februar ble det nevnt at nesten alle av kundene til banker er digitale, og behovet for kontorer ikke er av samme relevans som det var for bare 10 år siden. «Kundene er i stor grad blitt selvbetjente, og derfor er det naturlig å legge om det fysiske distribusjonsnettets vårt. Derfor reduserer vi antall bankkontor som betjener personkundene fra 116 til 57 i løpet av første halvår, sier Bentestuen» (Pressemelding DNB).

Dette er noe som øker oppgavens relevans. Da det understreker en bransje som ser store endringer, og en bransje som i stor grad er avhengig av innovasjon for å kunne bli mer effektive enn den er i dag. Ut fra artiklene ser en allerede hva innovasjoner har gjort med bransjen. Dette er også noe som blir bekreftet at KPMG' sin rapport. Her kom en fram til at det er en rekke tjenester i banken som kan outsource's. Noen av de som ble nevnt var; IT infrastruktur, IT adm, Call-senter, markedsføring med flere.

Det har i de senere årene vært mange områder hvor det har blitt kuttet i tjenester, grunnet nye innovasjoner (KPMG). Det rettes derfor stor bekymring rundt outsourcing'en av norsk bankvesen fra blant annet Finanstilsynet, som hevder at norske virksomheter blir mer sårbare for press når utenlandske selskaper tar over større deler av driften (Remen og Tomter, 2016). DNB har blant annet valgt å outsource store deler av sin IT-utviklings side til et indisk selskap (Remen og

Tomter,2016). Her blir det nevnt at det kun er rene driftsoppgaver knyttet til utbetaling og betalingstjenester informasjonsdirektør (sitat Even Westerveld fra Remen og Tomter, 2016).

1.4 Oppgavens struktur

Denne oppgaven vil inneholde 6 delkapitler som du kan se nedenfor

Kapittel 1- innledning

I dette kapittelet vil det bli redegjort for tema og bakgrunn, samt en introduksjon til problemstillingen, og hva som er formålet ved studien.

Kapittel 2 Bankbransjen

Her vil det bli en framførelse av bankbransjen, videre vil det bli sett på hvilke innovative utfordringer bransjen står ovenfor ved den norske bankbransjen.

Kapittel 3 Teori

I dette kapitelet vil det vil det bli presentert hva innovasjon er og ulike typer av innovasjon. Videre vil det bli redegjort for drivkrefter for innovasjon før det avslutningsvis vil komme teorier om medarbeideren

Kapittel 4 Forskningsdesign

Her kommer det fram hvilken metodisk framgangsmåte som er brukt og hvordan datamaterialet er dette har blitt analysert. Videre vil kommer det også fram relabilitet og validiteten ved studien.

Kapittel 5 Resultater av intervju

Dette avsnittet vil sammenligne de ulike svarene som ble gitt av informantene.

Kapittel 6 Analyse

Her vil den innsamlede dataen bli sammenlignet opp mot teorien og bli diskutert.

Kapittel 7 Diskusjon og konklusjon

Her vil problemstillingen bli svart. Videre vil det komme teoretiske og praktiske implikasjoner ved studien, begrensinger og anbefalinger til videre forskning.

2 Bankbransjen

Finansnæringen er hjertet i enhver økonomi. I Norge er dette den næringen som har mest verdiskaping per ansatt, men også det høyeste kompetansenivået (Reve og Sasson: 2012). Reve og Sasson definerer Finansnæringen som

- Bank,
- Forsikring,
- Kapitalforvaltning,
- Markedsplasser – betalingsformidling og finansiell infrastruktur,
- Finansiell rådgivning og meglings,
- Finansiell informasjon, og kommunikasjon,
- Inkasso, leasing og andre kredittforetak

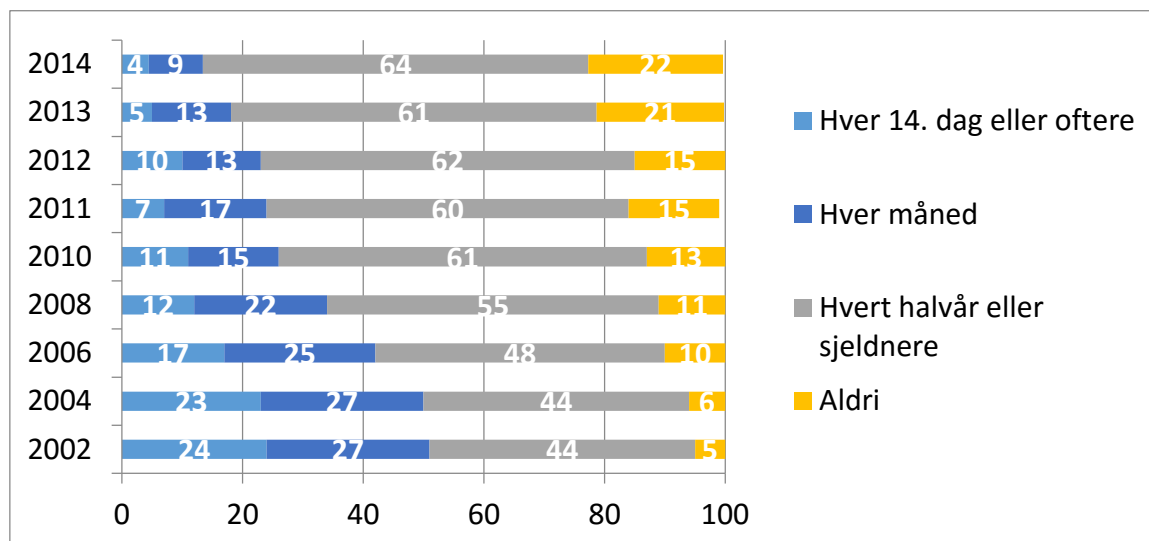
Finansnæringen er en stor næring i Norge. I følge FinansNorge er dette en bransje som består av mer enn 2000 bedrifter, med over 50.000 ansatte og står for 2% av sysselsettingen og 7 % av verdiskapingen, med over 240 medlemsbedrifter. (FinansNorge, a).

Denne oppgaven vil det bli fokusert på bankbransjen. Bransjen står for 60% av sysselsettingen og 58 % av verdiskapingen i hele finansbransjen (Reve og Sasson., 2012). Bransjen er i dag under rasjonalisering, hovedsakelig grunnet digitale tjenester (Reve og Sasson., 2012). Videre har Norge ett høyere forbruk av nettbank enn tilsvarende land vi kan sammenligne oss med (Reve og Sasson., 2012). Det har kommet en rekke utenlandske aktører inn på det norske markedet, men verdiskapingen er fortsatt relativt lav (Reve of Sasson., 2012). Men bransjen har en lys framtid, og Norge er ganske streke innen noen nisje områder (Reve og Sasson., 2012).

Bankene består hovedsakelig i dag av: privatmarked, bedriftsmarked, økonomi og strategi, forretningsdrift, utvikling, kommunikasjon og administrasjon, juridisk, organisasjon, utvikling og IT. Reve og Sasson (2012) nevner at det i bransjen ligger synergieffekter med en sterk IT næring som har muligheten til å styrke innovasjonsgraden til hele bransjen.

Videre så framkommer det av statistikk fra FinansNorge at antall sparebanker har falt drastisk de senere år. I 1987 fantes det 2177 bankfilialer i Norge, tallet har falt betraktelig, og i 2015 var det registrert 991 banker i Norge. (FinansNorge, b) (referansetilhørighet). Videre viser tall fra TNS Gallup (gjennomført for FinansNorge) en signifikant nedgang i antall filialbesøk siden 2002. Her kommer det fram at i 2014 var det kun 64% av kundene som besøkte banken hvert halvår eller

sjeldnere, mens 22% besøkte banken aldri. Dette er sammen med annen teori en grunn for at bankene har nødt til å innovere (TNS Gallup).



Videre er Norge et land som baner vei for det kontaktløse samfunn (Reve og Sasson, 2012). Samarbeidet på tvers av næringer samt en befolkning som raskt adapterer nye innovative løsninger, har allerede gitt opphav til nye teknologier (Reve og Sasson, 2012). Dette kommer fram av Indikatorrapporten (2015) at IKT-tjenester i stor grad bidrar til en sterk utvikling i tjenesteytende virksomhet etterfulgt av teknisk konsulentvirksomhet. Dette er noe som stemmer med regjeringens oppfatning om at drivkreftene bak innovasjon i økende grad kommer av teknologi (Regjeringen).

2.1 Norsk Bankbransje satser på Innovasjon

Ut fra nettstedene kan en si at norsk bankbransje satser på innovasjon. Det kommer tydelig fram av nettsidene deres nedenfor kommer noen sitater om hva

DNB skriver blant annet dette på sine nettsider om innovasjon:

- Innovasjon og utvikling av nye produkter og tjenester er en del av verdikjeden ved siden av det å etablere og betjene kundeforhold, produkter og tjenester og drive kundeservice. Kvalitet i disse prosessene skal sikre at DNBs kunder får en god opplevelse hver gang de er i kontakt med banken. Konsernets strategi slår fast at slike gode kundeopplevelser, sammen med lokal konkurransekraft og dyp bransjekunnskap, skal befeste og styrke DNBs kundeopposisjon.*

Storebrand skriver blant annet dette:

- *Konsernet har gjennomført en rekke tiltak for å sikre at vi oppleves som et attraktivt valg for kundene. Det kommersielle arbeidet er ytterligere styrket gjennom etableringen av forretningsenhetene Kundeområde Norge og Kundeområde Sverige. Produktansvaret for fondsforsikring og ansvaret for innovasjon, konsept- og produktutvikling, er lagt til kundeområdene for å sikre en nærhet til kundene og færrest mulig ledd i organisasjonen.*

Sparebanken 1 nevner dette om innovasjon etter oppkjøpet av M-Cash

- *Vi har ikke alltid behov for å utvikle alle tjenester selv, men heller samarbeide med andre eller kjøpe løsninger som er gode på spesifikke områder, forteller Janson. – Vi tror at et samarbeid med innovative nye selskaper er riktig måte å fornye finansbransjen og møte digitaliseringsbølgen på.*

Nordea nevner dette

Studies show that diverse leadership teams make better and more innovative business decisions, leading to improved business performance. Diversity among our employees is important to us and gender balance is one of our top priorities. This is a challenge across the entire financial services sector

3 Teori

Her vil det komme en beskrivelse av hva innovasjon er. Videre vil det komme en forklaring på begrepene produktinnovasjon, tjenesteinnovasjon, prosessinnovasjon, organisasjonsorganisasjon og markedsinnovasjon. Deretter vil det neste avsnittet ta for seg drivkrefter for innovasjon innen servicesektoren. Før det avslutningsvis ender med et kapittel som tar for seg betydningen av medarbeideren i innovasjonsprosesser.

3.1 Hva er innovasjon?

«A slow sort of country» said the red Queen. "Now here, you see,, it takes all the running you can do to keep in the same place. If you want to get somewhere else, you must run at least twice as fast as that!"

Lewis Carroll, *Alice Through the looking glass* (Tidd og Bessant 2014)

Innovasjonuttrykket er noe som først ble påpekt av økonomen Joseph Schumpeter. Teorien om entreprenørskap ble verdenskjent, og definisjonen på innovasjon var ifølge ham *«markedsintroduksjon og kommersialisering av nye produkter, tjenester, prosesser og ideer»* (Schumpeter 1934 i Fagerberg et al 2005). Senere har det kommet mange ulike definisjoner på hva innovasjon er. Fagerberg et al (2005) begynner sin bok med at innovasjon ikke er et nytt fenomen. Videre hevdes det at dette er noe som er en del av menneskets natur, nemlig å tenke over nye og bedre måter å gjøre ting på. Innovasjon handler altså om å gjøre ting på bedre måter, å gjøre noe nytt. *«Dette innebærer enten en endring i hvordan en eksisterende gjenstand eller prosedyre fremtrer eller fungerer (stegvis innovasjon), eller det kan medføre en introduksjon av genuint nye former for gjenstander, metoder og praksiser (radikal innovasjon)»* (Natne, E 2012). Innovasjon (nyskaping) er altså noe som er helt nytt for markedet som en opererer i, ikke nyheten i seg selv.

Det finnes ulike definisjoner av innovasjon. Regjeringen definerer innovasjon som:

«En ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdi» (Regjeringen).

Shumpeter hevder at det finnes to ulike former en kan klassifisere innovasjon, nemlig radikal og inkrementell innovasjonen. Inkrementell eller marginale innovasjoner er en innovasjon som er en del av et «oppfølgingsarbeid» eller kontinuerlig forbedrings prosess (Fagerberg et al 2005). På den andre siden finner en radikale innovasjoner som er en introduksjon av en helt ny vare til et marked

(Fagerberg et al 2005). En annen kjent definisjon kommer fra Kleinschmidts og Cooper (1991), som vil kategorisere innovasjoner i tre ulike grupper hvor produktet eller varen enten er ny til: 1) markedet og/eller verden 2) bedriften 3) lite endrede produkter.

Videre nevner Schumpeter ulike måter en kan klassifisere innovasjon, her under produkt, prosess, og organisasjonsinnovasjon. Disse kategoriene er noe som vil bli foreskrevet i de underforliggende kapitlene. Schumpeter never også at det finns markedsinnovasjoner, men grunnet at det ikke framkom noen markedsinnovasjoner av denne studien, vil jeg ikke gå mye dypere i definisjonen av denne. Men kort fortalt vil markedsinnovasjoner bli klassifisert av OECD som "the implementation of a new marketing method involving significant changes in product design or packaging, product placement product promotion or pricing" (OECD/Eurostat).

En annen spesifisering innen innovasjon som vil være relevant for oppgaven er tjenesteinnovasjon, og en nærmere forklaring på denne finnes nedenfor.

3.1.1 Tjenesteinnovasjon

I bankbransjen vil det være særlig vanskelig å skille mellom produkt og tjeneste. Dette er fordi det vil være få tellbare produkter å finne. Tjenestene vil som oftest bli utført av en medarbeider eller en maskin, som utfører en tjeneste på vegne av kunden. Inn mot bank vil et produkt typisk være et kort, minibank og konto, men hvis en ønsker å bruke beløpet vil en tjeneste bli utført. Tjeneste kan defineres som «en prosess/en handling hvor en enhet bruker egne ressurser som kunnskap og erfaringer for å frembringe et gode til fordel for en annen enhet» (Vargo & Lusch 2008 i Vatne 2012). I følge Andreassen (2010) kan tjenesteinnovasjon også bidra til å skape merverdi og skille et produkt fra et annet. Tjenesteinnovasjon er en faktor som øker verdien for kunden, gjennom nye løsninger. Grunnet nye teknologiske løsninger kan en se at en kan spare betydelige ressurser samtidig som en har muligheten til å være mer effektiv.

3.2.2 Produktinnovasjon

Schumpeter definerte produktinnovasjon som "The introduction of a new good—that is one with which consumers are not yet familiar – or of a new quality of a good (Schumpeter 1934 i Fagerberg et al 2005). Videre nevner klassifiserer OECD produktinnovasjon som "A product innovation is the introduction of a good or service that is new or significantly improved with

respect to its characteristics or intended uses. This includes significant improvements in technical specifications, components and materials, incorporated software, user friendliness or other functional characteristics”(OECD/Eurostat).

Kort fortalt handler det om å gi noe mer til kunden. Det finnes mange eksempler fra ulike produktinnovasjoner som har skjedd i norske banker. Produkter blir fornyet og forbedret med det mål om å øke verdiskapning for bankene. Det har også hendt at det har kommet priser.

«Vinneren har over tid hatt et konsistent markedskonsept, men har også vist evne til nyskaping og utvikling gjennom produktinnovasjoner og nye reklame kampanjer.» (Nyman.H 2013).

Det kommer det fram at dette er for produktet «Superspar» og «Dusørjakten», som engasjerer kunder til å spare mer. Et enda viktigere på hvor viktig produktinnovasjon kan være er det finske telefonselskapet NOKIA som gradvis byttet ut sin skogsindustri til å bli et av verdens mest ettertraktede selskaper i sin tid.

3.2.4 Prosessinnovasjon

I følge Shumpeter er prosessinnovasjon *«the introduction of a new method of production, that is not tested by experience in the branch of manufaction concerned, which need by no means be founded upon a discovery scientifically new and can also exist in a new way of handling a commodity commercially»* (Pianta i Fagerberg et al., 2005). Pianta hevder i sin forskning at prosessinnovasjon fører til større effektivitet i produksjon, videre hevdes det at prosessinnovasjon bidrar til mer kvalitet, høyere produktivitet, og færre jobber sammen med at det reduserer priser på innholdet som produseres (Pianta i Fagerberg et al, 2005). Videre vil OECD definere prosessinnovasjon som *«A process innovation is the implementation of a new or significantly improved production or delivery method. This includes significant changes in techniques, equipment and/or software”(OECD/Eurostat).*

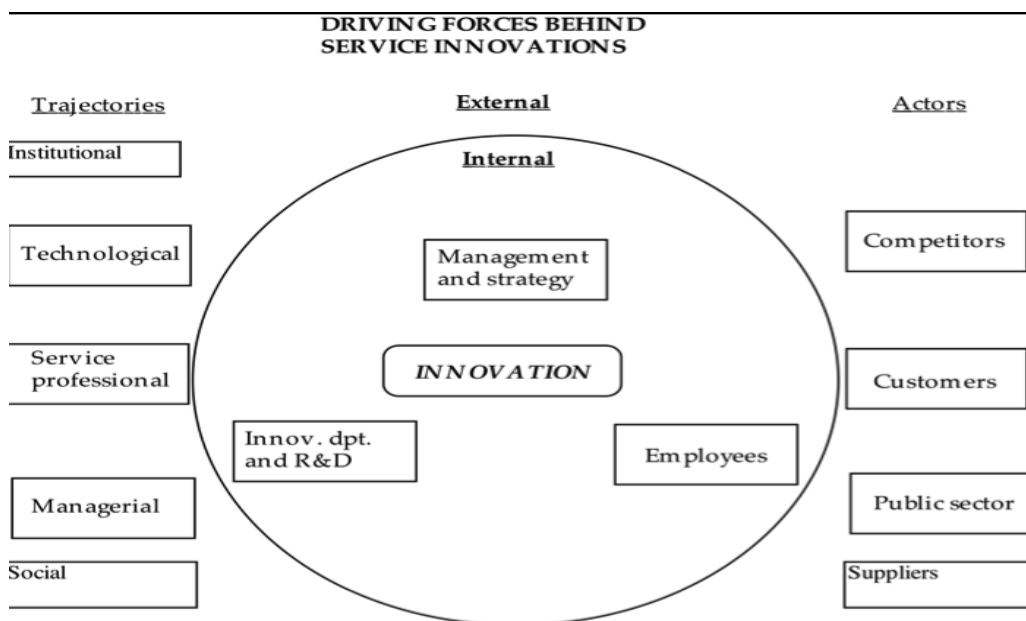
Inn mot bankbransjen vil det være en prosessinnovasjon når en tar i bruk en ny teknologi for å forbedre ditt arbeid. I oppgavens bidrag ble det nevnt av Lorentzen at banken tar i bruk digitalisering for å kutte ned arbeidsplasser, dette er et eksempel på prosessinnovasjon. Bruken av digitalisering har vært med på at en kan stenge ned kontorer som blir overflødige, og kan gjøre at banken får besparelser på langsikt kan være et eksempel på innføringen av en forbedret metode for banken. Som en så i avsnitt 2 har det ifølge TNS Gallup også skjedd mange kutt her.

3.2.5 Organisasjonsinnovasjon

“Refers to the creation or adoption of an idea or behaviour new to the organisation” (Damanpour 1996 i Fagerberg et al 2005). Videre vil det ifølge OECD innebære at « is the implementation of a new organisational method in the firm’s business practices, workplace organisation or external relations» (OECD/Eurostat). I bankbransjen vil det være av essens for eksempel å bruke eksisterende eller nye ressurser på en bedre måte. Det mest kjente organisatoriske innovasjonen innen bankbransjen er den såkalte Valyou satsningen til SR-bank, DNB og Telenor. Denne gikk ut på mobilbetaling i butikker i Norge.

3.2 Drivkrefter for innovasjonsprosesser

Hvordan kommer nye innovasjoner til i Bankbransjen? Gjennom Sundbo og Gullosj (2000) sin modell skisseres kjernepunktene til innovasjon i servicebransjen. Jeg har valgt å ta denne med for den viser på en oversiktlig måte hva som er med på å påvirke innovasjon i bransjen. Videre vil den også bli brukt som struktur når jeg analyserer de innsamlede dataene for å kartlegge hvilke faktorer som er avgjørende for innovasjonsprosessene som finner sted i bankbransjen.



Figur 1: Driving forces behind service innovation (Sundbo og Gallouj 1998 i Sundbo og Gallouj 2000).

Det finnes det både interne og eksterne kilder som driver innovasjon i servicebransjen (Sundbo og Gallouj 2000). Her vises det til aktors (aktører), som er kunder, konkurrenter, leverandører og det

offentlige. Videre vises det til «Trajektorier» som tolkes som ideer og tanker i organisasjonen (Sundbo og Gallouj, 2000). De indre kildene til innovasjon vil bli sett på som ledelsen, ansatte og FoU (Sundbo og Gallouj, 2000). Disse tre faktorene har også de største påvirkningsmulighetene for innovasjon i en bedrift (Sundbo og Gallouj, 2000).

1. Første delen av de interne drivkreftene tar for seg management and strategy. Det kommer fram at denne gjelder de personene som har lederansvaret når det kommer til innovasjon i servicebransjen (Sundbo og Gallouj, 2000).
2. Videre nevnes employees eller ansatte, teorier om disse vil jeg gå dypere inn i senere ettersom at dette er en viktig del av oppgaven, men denne tar for seg de ansatte som tar del i en innovasjonsprosesser (Sundbo og Gallouj, 2000).
3. Til slutt på interne drivkrefter snakkes det om R&D avdelinger. Disse avdelingene er til for å sikre at innovasjonsprosesser framkommer, men fra forfatterene kommer det fram at en skjeldent finner slike avdelinger i servicebedrifter (Sundbo og Gallouj, 2000).

Trajektoriene er også viktig.

1. Den viktigste trajektorien er service professional eller service profesjonelle. Denne tar for seg metoder, kunnskap, og regler, som eksisterer (Sundbo og Gallouj, 2000).
2. Managerial eller organisasjon tolkes som organisasjon og hvordan ting som oppstår her (Sundbo og Gallouj, 2000).
3. I technology eller teknologi, ser en på bruken av teknologi i bedriften (Sundbo og Gallouj 2000). Det finnes i mange servicebedrifter som produserer flere teknologiske løsninger enn de produserer ting (Miles 1994, i Sundbo og Gallouj, 2000).
4. Videre finner en institusjonelle trajektorien som tar for seg generelle utviklingstrekk innen regelasjoner og politiske institusjoner (Sundbo og Gallouj, 2000).
5. Til slutt kommer den social trajektorien eller samfunns-faktoren. Denne tar for seg utviklingstrekk ved kultur og sosiale regler (Sundbo og Gallouj, 2000).

Den andre delen av Sundbo og Gallouj eksterne faktorer er actors eller aktører. Her definerer en mulighetene som bedriftene har (Sundbo og Gallouj, 2000).

1. Competitors eller konkurrenter. Her er det er lett å kopiere hverandre, så her er det viktig å være en såkalt first-mover (Sundbo og Gallouj, 2000).

2. Costumers eller kunder. En viktig kilde til informasjon og innovasjon i servicebransjen (Sundbo og Gallouj, . 2000).
3. Public sector eller offentlig sektor. Er den minst viktigste, og den påvirker sjeldent innovasjon i bransjen (Sundbo og Gallouj, . 2000).
4. Suppliers eller leverandører. Kan være en viktig kilde til innovasjon, og det blir tatt til orde for at dette er en konsulent-hjelpende modell for innovasjon (Gallouj, 1994 i Sundbo og Gallouj 2000,.).

Innovasjonsprosesser er ofte beskrevet i en top-bottom struktur, i formaliserte former (Cooper, 1994). Serviceinnovasjoner kommer på en annen side ofte gjennom ad-hoc prosesser med grunntanker fra ledere (Sundbo i Fuglesang 2008). Ifølge Jacoben og Thorsvik (2010) er tillit fra ledere og autonomi viktige faktorer hvis medarbeidere skal bidra til innovasjon. Videre introduserer Sundbo (2008) et konsept som han kaller Care. Dette konseptet tar for seg at ledelsen tar hensyn til de ansattes ideer og ser potensiale, men setter også en grense for intraprenørskap basert på strategi (Sundbo i Fuglesang ,2008).

3.3 Betydningen av medarbeideren i innovasjonsprosesser.

De fleste fagartikler som omhandler de ansatte ser utelukket på dem som viktige i bedriftens videre kunnskapsutvikling (Kesting og Ulhøi, . 2010). Det er viktig å utnytte de ansattes fulle potensiale og Kesting og Ulhøi (2010) mener at de ansatte er en skjult ressurs for innovasjon internt i en bedrift, det nevnes også at disse på vedlikeholdenes på lik linje som andre ressurser (Kesting og Ulhøi, . 2010, Sundbo og Gallouj 2000). De sier at ansatte kan inspirere bedriften til øke innovasjonsevnen gjennom erfarings-basert kunnskap og taus kompetanse som også kan være utviklet i samarbeid med kunder (Sundbo og Gallouj 2000). Dette er gjerne en mer ad-hoc metode å jobbe på, men det resulterer gjerne i produkter som kunden vil ha, noe som er særlig viktig i tjeneste og servicebedrifter (Sundbo og Gallouj, . 2000). Dialog er i slike settinger er viktig (informasjon mellom avdelinger og ledelse) for å fange opp preferanser og tilbakemeldinger slik at dette kan brukes til innovasjoner (Joacobsen og Thorsvik 2010).

Involvering av medarbeideren i nyskappingsarbeid er ifølge de Jong og Vermuelen (2003) viktig for å skape nye og gode innovasjoner. For å gjøre det vel med serviceinnovasjoner nevner de

Brentrani (2001) at kompetente og motiverte ansatte er nøkkelen om en ønsker enten radikale eller inkrementelle innovasjoner.

Hva påvirker innovasjonsprosesser? Tether (2005) viser her til en positiv korrelasjon mellom innovativ tanke sett og antall ansatte. Videre så blir det også påpekt av Schumpeter (1950) at en i store selskap har en større mulighet til å få bedre nytte av teknologi enn i små selskaper (Schumpeter i Fagerberg et al 2005). Å ha tilgjengelige ressurser i form av kunnskap og læring er viktig for innovasjon. Fagerberg et al (2005) trekker her fram viktigheten av samhandling med ulike aktører for å skape innovasjoner. For å understreke dette har Inkpen og Tsang (2005) sett på viktigheten av samhandling med andre deler av organisasjonen da det gir tilgang på blant annet teknologi og markeder. Videre viser studier at involvering av de ansatte er viktig for å kunne bygge kompetanse. Her kan en vise til Edquist (2005) sitt «human kapital» som ser på utvikling av et selskaps utvikling (Edquist i Fagerberg et al 2005).

3.4 Oppsummert

Teoriene som er blitt presentert ovenfor viser at det er mange måter en kan tenke innovasjon. I første del av teorikapittelet ble det redegjort for hva innovasjon er og at det er ulike måter innovasjoner kan oppstå gjennom prosess, produkt, marked og organisasjon. Det ble også redegjort for tjenesteinnovasjon da det er viktig for oppgaven at en klarer å skille mellom tjenesteinnovasjon og produktinnovasjon ettersom at bankbransjen i all hovedsak leverer service og tjenester til sine kunder.

Videre blir det diskutert rundt drivkrefter for innovasjon. Her er det blitt tatt opp at det er mange mulige måter å oppnå innovasjon på men dette blir avgjort av aktørene som jobber der. Videre framkommer viktigheten av at en bruker kunnskapene som bedriftene besitter, for å kunne lykkes med innovasjonsarbeid. Ideer framkommer hele tiden, og det er opp til bedriftene å bruke disse ressursene. Innovasjonsprosesser skjer på mange områder i bedrifter og forekommer som oftest på små inkrementelle innovasjoner. I denne oppgaven vil Sundbo og Gallouj sitt rammeverk «drivende faktorer bak serviceinnovasjoner» være en viktig for hvordan denne oppgaven kommer til å bli utformet, og derfor kommer det en mer detaljert beskrivelse av denne. Dette siden det ble avdekket mange paralleller mellom intervjuene og dette rammeverket, noe som også styrker

oppgavens validitet. Dette teoretiske rammeverket vil bli brukt nærmere i analysen hvor funnene vil bli drøftet opp mot data som ble funnet som blir presentert videre i punkt seks.

Neste avsnitt vil ta for seg forskingsdesignet som er bruk i denne oppgaven.

4. Forskningsdesign

I dette kapittelet vil jeg presentere og begrunne designet som ble brukt i denne oppgaven.

Opgaven vil videre presentere reliabilitet, validiteten og hvordan dataene ble innsamlet.

Før metodekapittelet starter ønsker jeg å innlede med et sitat fra Johannessen et al (2011) om hva metode handler om. Dette for å forstå essensen av hva forskningsmetode er for noe.

«Fremgangsmåten som brukes av samfunnsvitere for å besvare forsknings spørsmål for å oppnå ny kunnskap. Det handler om å samle inn, analysere og tolke data, og er en sentral del av empirisk forskning» (Johannessen et al:2011)

4.1 Valget av Forskningsdesign

Forskningsdesignet som er valgt i denne oppgaven reflekterer det som jeg anser som den beste metoden for å finne det datamaterialet som trengs for å besvare problemstillingen. Datamaterialet som kommer til å bli brukt vil komme gjennom intervju. Fordelen med kvalitativ forskning er at den gir informantene en større grad av frihet til å uttrykke seg, og en får mer tilgang til informantenes erfaringer og oppfatninger enn hva et strukturert spørreskjema ville gitt (Johannessen et al., 2011). Strukturerte spørreskjemaer begrenser videre muligheten til å få informasjon utover det faktiske spørsmål, som blir stilt (Johannessen et al., 2011).

Hva er så kvalitativ forskning? I følge Silverman er kvalitativ forskning noe som ser på ord og ikke på tall, de ser også mer på meningen og ikke på oppførselen (Silverman, 2011). Kvalitativ forskning kjennetegnes ofte ved at en skal beskrive mennesker sine erfaringer, innenfor et gitt fagfelt (Silverman, 2011). I denne oppgaven ønsker jeg å ta i bruk semistrukturerte intervjuer. Denne metoden vil i denne oppgaven være hensiktsmessig, for å få fram tanker rundt hvordan det påvirker bankbransjen, da oppgaven ikke har som mål å ha ja eller nei svar. Semistrukturert intervju er at en har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres. Forskeren kan med andre ord bevege seg frem og tilbake i intervjuet (Johannessen et al., 2011). En må likevel være klar over at det kan bli vanskelig å sammenligne informantenes svar i etterkant (Johannessen et al., 2011). I vedlegg 1 kan du se hvordan og hvilke spørsmål som ble stilt for å få svar på oppgavens problemstilling. Jeg ser for meg at denne tilnæringsmåten er best ettersom at det skal bli gjort flere intervjuer. Spørsmålene vil reflektere problemstillingen for å få svar på det den spør om. Ettersom at forskningsprosjektet

spesifikt retter seg inn mot innovasjon i bankbransjen, vil informantene være personer som har kompetanse på innovasjon innen bank. I intervjuet vil det bli åpnet for en eksplorerende tilnærming, med en slik tilnærming gir en rom for informantens egne tolkninger (Larsen, 2012). Intervjuene vil skje i informantenes egne lokaler, dette er for å gi informanten trygge rammer (Johannessen et al 2011). Under intervjuet kommer jeg til å fungere som observatør og intervjuer. Det er viktig å observere informantene, dette for å få et bedre inntrykk av følelser, hvordan de snakker, og hvordan de bruker kroppsspråket sitt. Jeg håper at jeg klarer å skape en dialog, og stille de gode spørsmålene som får informantene til å tenke.

Videre kommer jeg til å bruke et naturalistisk paradigme. Ifølge Silverman (2011) så er naturalisme «A reluctance to impose meaning and preference to get out and observe the field».

4.2 Utvalg og rekruttering av informanter

I de underliggende avsnittene vil det presenteres hvilken data som er blitt brukt, og hvordan dataen er blitt samlet inn. Her finnes det to ulike måter en kan finne data på enten sekundær eller primærdata. Begge datatypene har blitt brukt i denne oppgaven. Primærdata som blir data innhentet av informanter, og sekundærdata som blir data innhentet av andre forskere (Johannessen et al., 2011).

4.2.1 Utvalgsstrategi

Denne studien vil benytte seg av kvalitativ metode for å komme så nært de aktuelle informantene som er målgruppen for denne oppgaven. Strategiskutvelgelse vil ligge til grunn for oppgaven. Dette innebærer at forskeren tenker igjennom hvilken målgruppe som må delta for at han skal få samlet inn de nødvendige data (Johannessen et al., 2011). Oppgaven tar for seg hvilke faktorer har bidratt til å skape innovasjon, og om medarbeideren er en drivkraft for å fremme innovasjon i bransjen. I dette utvalget har jeg funnet kandidater som hovedsakelig kommer fra store banker, men for å ha litt variasjon ble det også valgt en liten tradisjonell bank. Intervjuobjektene besto hovedsakelig av mellomledere og medarbeidere. Dette er gjort fordi det kan være ulike oppfatninger på hvordan medarbeideren bidrar til innovasjonsprosesser fra bank til bank, og ut fra stillingen som personene har. Utgangspunktet for rekrutteringen gikk ut på å finne kandidater som passet de ovenfor nevnte kriteriene, videre ble internett brukt for å ta kontakt. Deretter ble det

sent en mail til de aktuelle kandidatene om oppgavens formål og problemstilling, som kan sees i vedlegg 1. Om de var positive ble det avtalt en intervjuetid som passet kandidaten, intervjuet ble gjennomført på kandidatens arbeidsplass eller der kandidaten selv foretrakk å være. Personene som ble intervjuet har alle på en eller annen måte erfaring med innovasjonsprosesser. Et annet kriterium for oppgaven var at personene som ble valgt har jobbet i selskapet i minimum 2 år for å sikre at de har erfaring nok til å si noe om innovasjonsprosesser i sin bank.

4.2.2 Utvalgsstørrelse

Grunnet oppgavens størrelse og tidsbegrensinger ble det valgt å intervju 5 personer. For denne problemstillingen vil det være best egnet ved å gjøre dybdeintervju. Da jeg ønsker å få forståelse for hvordan medarbeideren blir inkludert i innovasjonsprosesser, og hvilke faktorer som er tilstede for å skape innovasjon. Jeg mener at utvalget av informanter skal være tilfredsstillende for å svare på oppgavens problemstilling.

Under ligger en presentasjon av informantene

	Bedrift A	Bedrift A	Bedrift B	Bedrift C	Bedrift C
Informant	A1	A2	B1	C1	C2
Leder		X			x
Ansatt	x		x	x	
>2 år i selskapet	x	X	x	x	x

Informant A1: Person som har jobbet med IT i mange år, med god innsikt i innovative prosesser i banken.

Informant A2: Personen har jobbet i banken i flere år og har nå jobbet seg opp til mellomleder.

Informant B1: Personen har lang erfaring som tidligere konsulent. Nå jobber personen i forretningssiden i en mindre bank.

Informant C1: Personen har jobbet med forretningsutvikling i to år, fått god innsikt i selskapet.

Informant C2: Personen har lang fartstid i bank, og jobber i dag som mellomleder

Alle informantene fikk tilbud om å være anonyme. Dette var for at kandidatene skulle føle seg komfortabel med å kunne prate fritt om temaene som ble tatt opp.

4.3 Intervjuet

Dybdeintervju ble brukt for å hente primærdataene. Dette gir rom for å komme nærmere informantene, og forstå fenomenet slik informantene forstår det. Som nevnt tidligere, ble møtet arrangert i informantenes egne lokaler, dette ble gjort av hensyn til informantenes arbeidstid og for at informantene skulle føle seg trygge (Johannessen et al., 2011). Dette gjorde at jeg kunne observere informantenes kroppsspråk og holdninger.

Intervjuene ble tatt opp på mobilen, i tillegg ble det gjort notater på PC, hvor også diskusjonsguiden var. Alle intervjuene varte om lag 40 minutter. Jeg fikk også mulighet til å observere informantene og deres kroppsspråk, det å prate med informantene gjorde at jeg oppnådde mer kontakt med informantene enn gjennom å sende spørsmål per e-post eller telefonintervju.

4.3.1 Ethiske Avveininger

Det er viktig i alle typer intervju å følge forskningsetiske retningslinjer. Her velger jeg å følge Nerdrum 1998 som ser på tre typer hensyn som en må ta (funnet i Johannessen et al., 2011)

- Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi. Man skal kunne bestemme over sin deltakelse. Frivillig samtykke. Kan kunne trekke seg. Informert samtykke: krav der det er opplagt hvilke personer som skal delta Skjult observasjon: hvis man ikke vet at man blir observert, er det ikke nødvendig med informert samtykke.
- Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv
- Forskerens ansvar for å unngå skade.

Videre satser jeg på en god og åpen dialog med mine informanter, og til ytterste grad satse på å sikre god kommunikasjon.

Under intervjuene var informantene samarbeidsvillig til at det ble brukt mobil til opptak av lyd. Jeg fikk også noen kommentarer på at det var fint at oppgaven var anonymisert.

4.3.2 Intervjuguide

Det ble utarbeidet en intervjuguide på forhånd. På punktene under trekker Johannessen et al (2011) fram viktige trekk som i store deler ble gjort under mine intervjuer.

- Presentere seg selv, gi informasjon om prosjektet og hva man skal stille spørsmål om. Nevn betydning av personens deltagelse, tilbakemeldinger og om resultatet.(Faktaspørsmål)
- I begynnelsen stilles det enkle spørsmål med enkle svar (familie, jobb etc.) Det er her relasjonen og tillitsforholdet blir etablert (introduksjonsspørsmål)
- Videre ønsker en at informanten skal rette sin oppmerksomhet mot temaet som skal belyses og komme med egne tanker og erfaringer. Deretter er det viktig å sikre den informasjonen som trengs for å dekke undersøkelsens problemstilling (overgangsspørsmål og nøkkelspørsmål)
- Avslutningen bør en forberede informanten på en kommende avslutning ved å si at det for eksempel er to spørsmål igjen. Det må avsettes tid til evt. avsluttende kommentarer og for å oppklare evt. uklarheter fra begge parter.(Avslutning)

For denne oppgaven har som nevnt blitt brukt en semistrukturert intervjuguide. Dette innebærer at en har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer, og rekkefølge kan varieres (Johannessen et al., 2011). Vi begynte med å snakke «løst» innovasjon og erfaringer med innovasjonsarbeid, typ enkle faktaspørsmål. Videre ble det bedt om de kunne gi eksempler på prosjekter eller oppgaver som de anså som innovative). Dette er noe som innebar at det ble mer arbeid i å sortere ut dette datamaterialet, men jeg fikk mye god informasjon ut fra denne metoden å arbeide på. Deretter ble det pratet om spørsmålene som kan sees i vedlegg 1. Ved å gjøre det på denne måten ble det etablert en verdifull relasjon mellom meg som intervjuer og informant. I vedlegg 1 ble det utarbeidet en diskusjonsguide under hvert spørsmål. Noen av disse ble irrelevante eller det hadde allerede blitt greid ut om under et tidligere spørsmål. På slutten ble det spurt om informanten hadde noe de ønsket å tilføye, her kom det mye nyttig.

4.3.3 Bakgrunnsinformasjon - Observasjon

Det er som nevnt blitt brukt intervjuer som primærkilde for denne studien, likevel har jeg også basert oppgaven noe på mine egne observasjoner fra bankbransjen. Gjennom internshipet reflekterte jeg ofte over hvordan rolle og rollefordeling i selskapet, og på sett og vis blir dette en kilde i denne oppgaven. Gjennom dette har jeg fått mulighet til å se hvordan forholdene har utspilt seg i praksis, noe som vil styrke validiteten til oppgaven. Observasjon benyttes når det er behov for direkte tilgang til det som skal undersøkes (Johannessen et al., 2011). Videre er valg av settingen observasjonene skal foregå i avgjørende for resultatet (Johannessen et al., 2011). Det bør etterstrebes at studiet blir mest mulig naturalistisk, at objektet blir observert i sine vante omgivelser (Johannessen et al., 2011).

Ettersom at internshipet foregikk sommeren 2015, og jeg i utgangspunktet bare tenkte over problemstillingen for meg selv, blir denne formen for observasjon gjerne kalt deltagende observatør. Kjentegnet for en deltagende observatør er at en blir en del av miljøet som skal undersøkes, hvor funnene kan bli funnet innen ifra organisasjonen (Johannessen et al 2011). Dette indikerer at jeg observerte mens jeg deltok på arbeidsplassen. Det er også knyttet noen farer til å gjøre observasjoner på denne måten. At en blir en ikke-observerende deltager, at en blir for opptatt av å gjøre det som skal bli gjort at en glemmer å gjøre selve observasjonen (Johannessen et al 2011).

Målet med denne observasjonen var ikke nødvendigvis å samle inn data, men det er en god sekundærkilde til data for å se hvordan samhandling og dialog foregikk i bankbransjen.

I utgangspunktet varte dette oppholdet i 3 måneder, og det ble utført ved en avdeling i en stor norsk bank. Her fikk jeg muligheten til å snakke med ulike ansatte i ulike avdelinger, noe som har gitt meg god innsikt og erfaring om oppgavens problemstilling. Under internshipet gjorde jeg meg små notater og inntrykk av funn jeg kom over. Dette ble senere omformet til en dokument.

4.4 Analysemetode og kategorisering

Å analysere data er en tidkrevende prosess, dette materialet må forarbeides før en stater med analysen. I denne oppgaven har det derfor blitt valgt å bruke koding og tematisering.

Utgangspunktet var å transkribere data som var blitt produsert, her var det mye arbeid som måtte organiseres.

Videre skulle oppgaven ha ulike kategorier for å skape orden i dokumentet. Gjennom intervjuet var det noen av informantene som ga like svar innen noen kategorier. Et eksempel er at alle informantene trakk fram IT-systemer som en vesentlig del av framtidens bankdrift, dette var litt overaskende, og det har utviklet seg til et viktig punkt i denne oppgaven. Å kategorisere er å kartlegge begreper, videre vil det være å finne en inndeling av beslektede data inn i en gruppe (Johannessen et al., 2011) Det trekkes videre fram at dette er en viktig del om en skal definere egenskaper og verdier av det som skal studeres (Johannessen et al., 2011).

Som nevnt tidligere er bankbransjen sammensatt, og det var vanskelig å indikere hva som ble funnet på forhånd. Viktig i dette er at de innsamlede dataene i form av intervjuene kunne gå inn under de gitte kategoriene for oppgaven. Kategoriene ble utformet i henhold til Johannessen.et.al (2011) sitt syn på kategorisering, at variabler må ha minst to verdier (en verdi er en kategori), hvis ikke er de ikke variabler men konstanter. Ved å gjøre dette ble det en god sammenheng mellom kategorien og dataene som var innsamlet. Etter transkriberingen fikk jeg et mer helhetlig inntrykk over hva som ble oppfattet som de store kategoriene i denne studien. I første omgang endte jeg opp med åtte kategorier, dette ble videre til de fire kategoriene som er nevnt i oppgaven, som også stemmer overens med Sundbo og Gallouj (2000) sitt rammeverk.

Deretter ville jeg se om det fantes ulikheter mellom bedriftene som lot seg intervju i forbindelse med denne oppgaven.

4.5 Kvalitet i data

Guba og Lincon mener at kvalitative undersøkelser må vurderes annerledes enn kvantitative undersøkelser (i Johannessen et al., 2011). Det er to måter en kan se om en har en gyldig oppgave. Dette er gjennom validitet og reliabilitet. Og ifølge Johannessen et al (2011) er disse to begrepene oftest brukt i kvantitative oppgaven, men relevansen til kvalitative er også stor.

4.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om pålitelighet, og reliabilitet, og er knyttet til undersøkelsens data: hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2011). I kvantitative undersøkelser er reliabiliteten kritisk, mens det anses som lite hensiktsmessig i kvalitative forskning (Johannessen et al., 2011). Forskeren benytter vanligvis av ikke-strukturerte

datainnsamlingsteknikker, det er samtalene som styrer tilgangen på data, observasjonene som gjøres er verdiladet og kontekstavhengig samtidig som forskeren bruker seg selv som instrument (Johannessen et al 2011). Forskeren kan videre ifølge Johannessen et al (2011) styrke leserens pålitelighet ved:

- en inngående beskrivelse av konteksten
- være åpen og detaljert rundt fremgangsmåten
- Utarbeide en revisjonsprosedyre som gjør det mulig å spore dokumentasjon av data, metoder og avgjørelser
- Forskeren legger vekt på hensiktsmessige kriterier for evaluering.

Dette bekreftes av Silverman (2011) "Reliability refers to the degree of consistency with which instances are assigned to the same category by different observers or by the same observer on different occasions".

Relabilitet i en undersøkelse er viktig da det er der for å sikre god troverdighet. Implisitt med dette betyr det at datamaterialet, skal behandles på en god måte på alle nivåer, alt fra hvordan de samles inn og hvordan det bearbeides (Johannessen et al., 2011). Relabiliteten svekkes om det forekommer feilregistreringer. Videre sikres den gjennom observasjon, tekstanalyse og intervjuer (Johannessen et al., 2011). For å sikre påliteligheten kan jeg lage et intervju hvor jeg bruker et språk som informantene skjønner og forstår, de må heller ikke være så spisset at det blir til et ja eller nei spørsmål. Ved intervjuets begynnelse ønsker jeg å ta lydopptak, på den måten sikre jeg meg at jeg ikke mistolker informanten, og jeg får en bedre mulighet til å observere. Dette er også noe som sikrer påliteligheten til oppgaven, det ble tilbydd å sende det transkriberte intervjuet til informantene, alle sa nei, og noen begrunnet det med at ettersom at oppgaven er så konfidensiell som den er at det ikke var nødvendig. Det ble midlertidig avtalt at jeg skal sende dem denne oppgaven når denne er ferdig. Dette fordi det var et tema som deltagerne syntes var spennende, og høyst nødvendig område å belyse.

4.4.2 Validitet

"Validity is the extent to which an account accurately represents the social phenomena to which it refers" (Silverman:2011)

Validitet refererer altså til sannheten til studien eller hvor troverdig en studie er. Her gjelder det å samle inn data som er relevante for problemstillingen, og finne det vi er på jakt etter (Silverman:2011). Validiteten i en undersøkelse skal altså gi svar på oppgavens problemstilling. Ifølge Johannessen et al (2011) er det to måter en validitet kan bli truet på, dette er gjennom intern og ekstern validitet.

For å finne ut av den interne validiteten, ble det benyttet et semistrukturert intervjuer. Intervjuene var i stor grad preget av å ha en uformell tone (Johannessen et al 2011). Intervjuguden sørget for struktur under intervjuene. Gjennom å gjøre det på denne måten sikret en at hvis det skulle oppstå spørsmål underveis kunne en rette på disse umiddelbart for å unngå feiltolking. Videre ble det også brukt båndopptager for å sikre at ordrett informasjon, i tillegg ble det gjort notater i alt fra kroppsspråk til viktige ord som ble sagt.

4.4. Formidling og relevans

Resultatet fra forskningen blir formidlet tilbake til samfunnet og påvirker det fenomenet som forskeren studerer (Johannessen et al., 2011). Det å undersøke hvordan bankbransjen tilpasser seg nye fenomener og hvordan omstillingen blir, har en økende relevans for samfunnet som vi lever i. Potensialet av dette skiftet bidrar til at mange som i dag har jobb i bransjen kan miste jobben. På en annen side ser vi at det bli lettere for oss som forbrukere å bruke bankene.

5 Resultater av intervju

Under dette avsnittet vil resultatene som framkom av intervjuet bli presentert. Her vil det bli diskutert sammenhenger og ulikheter ved de innsamlede dataene.

Under de semistrukturerte intervjuene endte jeg opp med mange svar som jeg måtte kategorisere. Det ble tatt opp mange ulike temaer i intervjuene, så det vanskelige her var å knytte sammen svarene. Jeg mener at jeg har klart å kategorisere svarene på en god måte, slik at dette blir forståelig og oversiktlig.

I oppgavens andre del har jeg valgt å strukturere dataene, så langt det lar seg gjøre inn i rammeverket til Sundbo og Gallouj (2000). Det var mange likheter mellom rammeverket og innovasjoner, som finner sted i bankbransjen, så derfor var dette et fint verktøy å bruke. Selv om oppgaven har et fokus på den interne sirkelen i Sundbo og Gallouj (2000) sitt rammeverk, framkom det av intervjuene at det var mange eksterne faktorer også påvirket innovasjonsprosessene i bankbransjen. De viktigste trajektoriene i denne undersøkelsen var faktorene managerial, social, technological og service.

Oppgavens problemstilling er som følger

«Hvilke faktorer har bidratt til å skape innovasjon, og er medarbeideren er en drivkraft for å fremme innovasjon i bransjen».

Dette kapitlet er kalt resultat av intervju. Her ønsker jeg å vise resultatene av intervjuene så «ekte» som mulig, derfor vil det komme fram mange sitater. For å skape relevans, interesse og sikre lesbarhet har jeg kortet ned noen av sitatene, dette har jeg gjort ved å bruke dette tegnet (...)

En nærmere drøfting av resultatene, og hvordan disse henger sammen vil komme i avsnitt 6, da det i dette kapitlet kun vil strukturere funnene som er blitt gjort Først vil jeg i midlertid ta for meg innovasjoner og hva informantene mente om dette.

5.1 Innovasjoner i bankbransjen

Innledningsvis ble det spurt om hvordan informantene forsto innovasjon. Gjennom koding av intervjuene var det interessant å se hvordan noen av deltagerne snakket om ordet innovasjon. Et eksempel på dette er når informant C2 snakker om innovasjoner i sin bedrift. «*Det skjer endringer, små endringer hele tiden, men dette resulterer sjeldent i noe jeg vil kalle en innovasjon*». Denne setningen blir på en eller annen måte gjentatt av informantene i denne undersøkelsen. Gjennom koding fant jeg ut at ord som nyskapende, endring, fornyelse, nytt og ide, faktisk framkommer hyppigere enn ordet innovasjon. Det dette forteller oss er at ordet innovasjon har en relativt stort omfang i hvordan begrepet blir tolket. Videre ble det nevnt av C2 at nyskaping var «*Å gjøre ting forskjellig enn det vi gjør nå*». Viktigheten av innovasjon og det å være i front kommer videre fram av A2. Her blir det nevnt at «vi jobber hele tiden med å forbedre oss, slutter vi med utvikling så dropper vi ut».

Alle som var med i denne oppgaven har som nevnt en fortolkning av hva innovasjon er for noe. På en eller annen måte framkommer det av intervjuene at fokuset på markedet er viktig. Ønsket om å gi noe nytt til kunden, er altså en driver. Videre var det slik at de fleste informantene kom med eksempler på tjenesteinnovasjoner. En kan også tenke at dette er naturlig, med tanke på at bransjen hovedsakelig jobber med tjenesteinnovasjoner, men det framkom også andre former for innovasjon. I tabellen under er noen av eksemplene som kom fram av intervjuet

	Selskap A	Selskap B	Selskap C
Tjeneste/produkt	Relansering av en ny sparepakke	Laget app	Tjeneste gjennom ny nettbank
Prosess	Digitalisering av tjenester Og benchmark for IT-kostnader	Ny og forbedret måte å kommunisere med kunden	Sammarbeid med andre om banker om å levere oppdrag
Organisasjon	Ingenting nevnt	Ingenting nevnt	Samlokalisering av drift (gå fra å være flere banker til å være en)
Markedsføring	Ingenting nevnt	Ingenting nevnt	Ingenting nevnt

(Tabell 1)

Ettersom definisjonen på innovasjon er vid, kom det mange eksempler på innovasjon, hvor innovative disse er skal ikke vil jeg ikke gå nærmere på. Det kom fram at det var fokusert på forbedringer av produkter og andre mindre endringer, men også noen som ble oppfattet som radikale for selskapet. Den radikale innovasjonen var innen organisatorisk innovasjon. Endringen mente C1 var stor fordi det var en stor prosess som var blitt satt i gang

5.2 Drivkrefter for innovasjonsprosessene

Under hvert intervju ble det også spurt om hva som ble sett på som drivkrefter for innovasjon i selskapet. Svaret her var tofoldig. Men hovedvekt av svarene som ble gitt kunne deles inn i interne og eksterne drivkrefter. Slik som også Sundbo og Gallouj (2000) nevner.

5.2.1 Interne drivkrefter

Gjennom Sundbo og Gallouj (2000) sitt rammeverk, kommer det fram at de interne drivkreftene er de viktigste for å få gjennomført endringer i et selskap. Videre kommer det fram at strategi og

ledelse, ansatte og FoU er de viktigste drivkreftene. Mer generelt om hva som ble nevnt om de interne drivkrefter kommer i avsnittet under.

Når en ide ble til var det i hovedsak fordi «noen» bare hadde gjort noe. A1 snakket om at det ikke var noen klar vei, og at det var en «ad-hoc» metode å jobbe på hvis en hadde en ide. C1 nevnte at «vi kan alltid utarbeide et forslag, også skal det videre opp i organisasjonen med komiteer også videre». I denne bransjen framkommer det oftere små inkrementelle nyvinninger som diskutert ovenfor, og dette stemmer godt overens med disse resultatene.

Av A2 og C2 kom det fram at en drivkraft for dem var at deres avdeling skulle gjøre det best. A2 mente selv at avdelingen som han var administrerte kom opp med mange gode ideer, men dette ble ofte slått ned av andre divisjoner. «Måling av innovasjon blir feil i forhold til denne avdelingen, da det er vi gjennomfører innovasjonen, (...) på mange måter er vi nok en konservativ organisasjon» (A2). C2 snakker også om dette. «Vi diskuterer ofte sammen (...) men alt i alt så er vi nok dårlige på oppfordre alle til å komme med innspill». Informant C1 bekrefter at det kan være vanskelig å komme med ideer. «Jeg opplever ikke at det er så vanskelig å gå til min nærmeste leder å være innovativ (...) Vi kan utarbeide et forslag, men så skal det videre opp i organisasjonen med komiteer også videre (...) da føles veldig tung-grodd hele greia, og da gir du tilslutt opp». Av intervjuet med A1 kom en lignende forklaring «Hvis du hat en tanke, en ide, forslag til en forbedring, så er det ikke noe sted å levere den, og hvis en levere den så er det meget sjeldent at den blir tatt seriøst». I bedrift B var det snakk om en ny prosess for å skape større aksept.

«Jobber du 40 timer i uken med noe er det naturlig at en får ideer på hvordan ting kan fungere annerledes. Vi arbeider nå med å lage et verktøy for at det skal bli enklere for å kunne ta del i slike prosesser. Så har du en ide du vil presentere, kan du bare sende en mail til utviklingsavdelingen. Da sier vi bra ide, men du burde ta kontakt med enten 5 kunder eller 5 venner som du kan teste ideen din ut på (...) da blir ideen lettere gjennomførbar»

Når A1 skulle fortelle om en suksessfull innovasjon så kom det fram en historie fra personens egen avdeling. Prosjektet som det ble snakket om var det blitt gitt frie tøyler, uten at det måtte innom forretningssiden, disse ble dratt inn senere.

Hos både selskap A og selskap C er det tydelige spor av at det er store organisasjoner med store nettverk som skal behandles. Ut fra informantene er det mye informasjon som kommer ovenfra og

ned, ofte kommer innovasjonene etter nye trender har kommet i markedet, og det er dårlig kommunikasjon mellom medarbeideren og ledere. I selskap B, som er en mindre organisasjon enn A og B, tyder funnene på at de prøver å jobbe med problemstillingen. Dette er noe som vil bli drøftet nærmere i kapittel 6.

5.2.2 Eksterne drivkrefter

I denne oppgaven kom det fram mange eksempler på eksterne drivkrefter. Siden studiet i utgangspunktet hadde fokus på Sundbo og Gallouj (2000) sine indre faktorer, kom dette som en liten overraskelse. Derfor vil dette kapitlet bli delt opp i to etter Sundbo og Gallouj (2000) sitt rammeverk etter aktører og trajektorier. Først ut vil det bli kommentert på aktørene.

5.2.3 Aktørene

Gjennom rammeverket ser en at det er fire aktører som påvirker innovasjon eksternt. Disse er konkurrenter, kunder, offentlig sektor og leverandører. Gjennom intervjuet var det hovedsakelig nevnt kunder og konkurrenter, men trender ble også nevnt som noe viktig. Da det ble spurt om offentlig sektor og leverandører, ble det nevnt at de hadde en liten eller ingen påvirkning. Derfor vil ikke disse bli diskutert nærmere i denne oppgaven.

Av konkurrenter, blir det nevnt at det var en målepinn for hva en kan/bør oppnå. A2 nevner her at det er alltid fint å skille seg ut, og at det brukt mye tid og ressurser på finne ut hva konkurrenten hadde. Tilsvarende nevner C2 at å følge med på konkurrenten er viktig for å holde oppe takten. Dette innebærer at en konkurrenter er en viktig drivkraft for å finne ut hva «den andre» holder på med for å holde tritt i markedet.

Videre var kunder. Det kom fram at kundekontakt var viktig for å gjøre endringer og justeringer. B1 pratet her om viktigheten av kundeundersøkelser og oppringing av kunden, for å få feedback på hva som var bra, hva som ikke var bra. Bedrift C hadde det seneste året slitt med dårlige tilbakemeldinger fra kundene sine, noe de tok på dypeste alvor. C1 sa at de er «gode på å sammenligne kundefeedback (...) men jeg ser enda ikke klare tegn på at vi klarer å følge alle disse opp (...) jeg tror og håper at det er noe som kommer etter hvert når systemene er på plass»

Trender var også viktige for innovasjonsprosessene. «Selvfølgelig er trender viktig for at vi skal kunne videreutvikle oss» (C2). Noe som også kom fram av intervjuet med A1 «En må følge etter å tilby et produkt, som er bedre enn konkurrentens, på en enklere måte». Av intervjuene kom det

fram at det var viktig for bransjen å følge med på det nyeste nye. Fra C2 kom det fram at det var viktig at det ikke bare var en trend, men også noe som var «sustainable» for bedriften. C1 nevnte her viktigheten av å henge med i trendene som oppstår.

Jeg tror media og bransjen selv har drevet behovet for nye innovasjoner. Det blir snakket mye om at fintec kommer, fintec kommer, men det vil uansett ikke være sant over hele linjen. Det blir framstilt som om at bransjen er det neste Kodak, det tror jeg ikke, noen tjenester vil uansett være behov for (...) Fronten er jo det som kundene ser, kanskje de ikke er så fornøyde med akkurat dette, men det er jo ikke der pengene ligger heller.

I neste avsnitt kommer jeg til å ta for meg trajektoriene som framkom av undersøkelsen. Jeg mener at disse framkom faktorene kom ganske sterkt til synet gjennom intervjuet og derfor ønsker jeg å vie litt ekstra plass til disse.

5.2.4 Trajektoriene

Gjennom Sundbo og Gallouj (2000) sitt rammeverk er det fem eksterne faktorer som er viktig for hvordan innovasjonsprosessene. Jeg har som nevnt valgt å gå dypere ned i fire av disse da disse kom klarest fram. Nedenfor kommer disse fire.

5.2.4.1 Organisasjon

Tidligere er det blitt nevnt at dette er etablerte bedrifter, som på en eller måter framstår som innovative selskaper. Ettersom at dette er etablerte bedrifter, så vil dette også medføre at disse har et viktig samfunnsoppdrag. Ut av kapittel 5.1 kommer det fram at alle selskapene har erfaring med utførelse av innovasjon, uansett grad av radikalitet eller inkrementelt. Bedriftene som ble intervjuet i denne oppgaven fortalte at det var mye informasjon som ble gitt top-down. Både informant A1 og C1 snakker i intervjuene mye om dette. Ledelsen blir oppfattet som innovativ, men denne informasjonen kommer ikke ned. A2 snakket litt mer om denne formidlingen av informasjon. «Mange av ideene kommer fra sentrale folk på huset, og det er opp til vår divisjon og implementere disse endringene. Disse nye mekanismene vil også til noen grad påvirke arbeidsoppgavene til de ulike ansatte her på huset». Dette kan tyde på at mye av innovasjonsprosessen er preget av at avgjørelser er tatt på forhånd. Noe av det de ansatte i denne

oppgaven har påpekt, er at de har liten mulighet til å påvirke innovasjonsprosessene som er i banken. Dette var noe som framkom fra C2. «*På mange områder så har vi lite vi skulle sagt*».

Sammenlagt kan en se at organiseringen av de ansatte var ulik fra bedrift til bedrift, når det kom til ansattes involvering i et prosjekt.

Bedrift A som er en stor bedrift i Norge. Det kom det fram at det ble satset på innovasjon. Her kom det også fram av A2 at en ville spre innovasjon i selskapet, gjennom at folk internt skulle ha mulighet til å få kjennskap til andre deler av driften i selskapet. På denne måten ble det ment at selskapet unngår å miste verdifull kompetanse, som ellers ville forsvunnet. Her kom det fram fra A1 at selskapet ikke skulle skape innovasjonsprosesser gjennom følgende sitat. «*En har ikke mandatet til å drive innovasjon, en har ikke ressurser til dette internt (...), kostander sier at det er vanskelig å få midler til å gjøre dette, å tenke nytt*». Videre ble det påpekt at å gi tilbakemeldinger til sin nærmeste sjef var lett, og at en her ble tatt seriøst, men det var vanskeligere å komme lengre enn dette.

Bedrift B var mindre enn de to andre i denne studien. Det ble det spurt om hvordan det å være en liten organisasjon påvirket innovasjonsprosessene i banken. Her kom det fram at på bakgrunn av at det å være et mindre selskap, så mente B1 at dette var en stor fordel for selskapet. «*Jeg vil si at det for oss er en suksessfaktor (...). Dette fører oss tettere på kundene*» (B1). Videre kom det fram at bedriften var flinke til å tilpasse seg markedsendringer som oppstår, men ønsket om å bli større var også tilstede.

Bedrift C er en stor bedrift i Norge men også i utlandet. Når det ble spurt om hvordan organiseringen påvirket innovasjon i selskapet, svarte C2 at selskapet kunne vært flinkere til å utnyttet de seg bedre av internkompetansen som er i selskapet. Videre kom det fram at organisasjonen nå skulle gå fra å «*være en bank istedenfor fire*» (C1). Banken skal med andre ord forsøke å bli mer sentralstyrt, for å ta opp konkurransen med andre banker. Gjennom intervjuet kommer det også fram at den benytter seg godt av sine «nabo»-avdelinger for få en best mulig organisasjon. Informanten min var usikker om dette modellen var god for selskapet.

Informanten understreket at det var god kontakt med leder, men om forslag til ideer kom videre kom helt an på hvor mye du pushet på for å få det igjennom. Ofte skjedde det ingenting. Det var tilsvarende stemning hos bedrift A. Informant A1 nevnte at «*Jeg tror det har med kompetanse, og hvor ansvaret ligger. Når du er på toppen så handler det om at det skal være stabilt, ting skal ikke*

være gruggletete (...) for en leder på toppnivå er at hovedmålet å stabilisere, å ha en stabil organisasjonen, og ikke så fokus på ting kan endres til det bedre». Det ble nevnt av A2 at en som leder var avhengig av input, og dette er noe som de prøvde å være bevisste på. Videre et kom det fram at lederne i de ulike selskapene skal inkludere og oppmuntre mest mulig. Men som det har kommet fram tidligere så er det ikke alle ansatte som har denne tilnærmingen. «En vil jo gjerne bidra, men du har jo nok med dine ting også» (C1). Det handler ofte om småting som kan gjøres på en litt bedre måte, dette kan bidra til utvikling i organisasjonen (C1). En felles oppfatning var at lederne mente at de ansatte hadde muligheten til å påvirke egen arbeidshverdag, men denne tanken var ikke gjensidig.

Det er hovedsakelig store banker som er med i denne undersøkelsen. C2 nevnte i denne setting at det tidligere var det mye «*hvert land for seg*», men at det nå er gjort aktiviteter for å gjøre dette til en bank, prøve å samle ressurser, kunnskap, over landegrensene. Dette ble bekreftet av C1.

Lederne i oppgaven var positive til innovasjonsprosessene i sine selskap. Det kom fram av intervjuet at ideer og prosesser har ført til nyvinninger. «Det er klart, når vi sitter og diskuterer om hvordan noe skal gjennomføres, og hvordan noe kan bli bedre, så må vi jo prøve å gjøre ting litt lettere» (A2). Det kom fram av intervjuet at mye av arbeidet var å jobbe med strategi og handlingsplaner. I disse prosessene oppsto det nye prosesser, på hvordan en kunne jobbe. «Det dukker jo opp småting hele tiden» (A2). Når det snakkes om involvering i prosessene kommer det fram av informantene at de kunne ønsket å bli involvert, men leders ansvar for å ivareta de ansattes trygghet ble likevel anerkjent. For en leder vil hovedmålet være å ha en stabil organisasjon (A1).

Ut fra denne oppgaven ser det ut som at alle bedriftene har ulike måter for å skape involvering, men at involveringen gjerne skjer etter at en ide er satt til. Det blir fortalt at en er opptatt av hva de ansatte syntes om en ide, og da blir dette tatt hensyn til (A2). C2 snakket her om at flere tar eierforhold til en ide er en god ting. «En ide blir dermed lettere å gjennomføre (...) det er viktig at de blir inkludert i prosesser, og ikke får noe trådd nedover». Likevel ser det ut til at det kun er lederne som er med på å ta selve avgjørelsen, og avgjørelser sjeldent blir gjort som det er sagt i fra B2.

I bedrift A og C ble det også fortalt om underleverandørene til selskapet. Lite ble nevnt hos bedrift B. Det kom fram av intervjuet at outsourcing var viktig for å kunne levere framtidens tjenester, men

og for å kunne effektivisere drift av selskapet. Disse selskapene kjøper med andre ord en tjeneste i utlandet. Det er mange fordeler og ulemper med å gjøre dette. A2 nevnte at bedriften nylig har gjennomført en av sine større outsourcings-prosjekter på lang tid. Den største fordelen han nevnte var store lønnskutt, og at en fikk tilgang på dyktig personell. Videre ble det også understreket at selv om det ble outsourcet, var det likevel en avdeling i Norge som hadde god kompetanse, som fulgte alle bevegelsene tett. Gjennom intervjuene kom det fram av flere av informantene at de forventet at det skulle komme flere outsourcinger i framtiden. Og det ble rettet en bekymring fra flere av informantene om at det i framtiden ville være mindre attraktivt å jobbe i bransjen. Naturlig ved en outsourcing er at gode folk forsvinner fra arbeidsplassen. Under intervjuet med A2 ble det også nevnt noen ulemper ved outsourcing. «Det å outsource til et annet land, som ikke kjenner norsk bankdrift. Dette er en utfordring (...). Det er også viktig å ha norsk kompetanse på områdene som blir outsourcet». Videre kom det fram at informantene fryktet for kvaliteten på tjenestene som ble outsourcet, og at en mister kompetanse og jobber.

5.2.4.2 Samfunn og kultur

I både bedrift A og C ble det nevnt at høyt arbeidspress, ble sett på som et hinder for å drive innovasjonsarbeid. Folk er veldig opptatt av at de ikke har tid, fordi at det er blitt kuttet såpass mye.

«Det er vanskelig nok og bare få gjort oppgavene sine (...). Jeg tror at for enkeltpersoner så har en enkelt og greit ikke tid, det er så sin-sykt mye og en bruker så masse tid på å krangle mellom avdelinger, hvis det er en oppgave igjen som ingen helt egentlig eier så er det (...), nei den er deres. (...) Det snakkes ikke mye om (...) den gode kundeopplevelsen (...) men ikke om å være innovativ. Du skal bare følge reglene sette renter og priser og slike ting, det er ikke så mye av det vi gjør er ikke egnet for innovasjon, det kan ikke gjøres så mye med staten sine regler og slikt. (C1)»

Det samme kommer også fram av informant A1 at hierarki, byråkrati, tid og ressurser er hindre for innovasjonsprosessene. «Det er jo alltid lett å si at det er en unnskyldning, men det er jo også det som er tilfellet». For det første så er det det at hvis en har en tanke en ide forslag til en forbedring, så er det ikke noe sted å levere den og hvis en levere den så er det meget sjeldent at den blir tatt seriøst

Avsnittet forteller oss at informantene bruker mye tid på å støte fra seg arbeidsoppgaver, grunnet et stort arbeids og oppsigelsespress, noe som preger bransjen generelt. Ut fra svarene som ble gitt fra bedrift A og C, tyder dette på at bankbransjen fortsatt er preget av regulativ og retoriske ting, snarere enn å drive med innovasjonsarbeid. Arbeidsmengden som blir gitt gir lite rom for å drive innovasjon. Det kom videre fram av C2 at en burde vært flinkere til å oppfordre de ansatte til å komme med ideer. C1 som til daglig jobber med forretningsutvikling ble det nevnt at arbeidsplassen ikke var innovativ i det hele tatt, selv om dette ble framhevet. Samme person påpekte også siden arbeidsplassen ikke var innovativ. «Jeg har akkurat sagt opp fordi jeg syntes at det går litt tregt (...) innovasjon skjer, men det skjer jo i snegle-fart(...), det er veldig vanskelig å bryte igjennom, og kjøre litt fortere og tenke litt annerledes (...). Før var det mye vi skal endre oss, nå er det mer vi må endre oss».

Videre kom det fram ulike praksiser for hvordan bedriftene utøvde feedback til den ansatte. Mens det fra et ansatte perspektiv ble påpekt at arbeidspresset var høy. Kom det fram under intervjuet med A2 at «belønningen er ikke nødvendigvis penger, men i framtidig prestisje, og muligheten for en lederstilling». Det ble ikke gitt noe informasjon fra bedrift B og C som kan verifisere denne påstanden, men det vil være rimelig å anta at en kunne fått en tilsvarende kommentar fra de andre bedriftene. Det dette svaret sier oss er at det er et stort press, men at det også ligger en motivasjonsfaktor bak denne jobbingen.

Oppsummert kan en si at innovasjonsprosesser skjer, men det skjer sakte. Kulturen antyder at det er høyt arbeidspress, og mange hierarkiske prosesser som hemmer innovativ aktivitet snarere enn fremmer den.

5.2.4.3 Teknologiske

Alle informantene fikk spørsmål om IT. Fra de store selskapene sin side gikk mye ut på å få nye systemer, for å kunne tilby de beste tjenestene. En av informantene sa at «*det hjelper ikke å bygge et nytt tak om kjelleren står i brann*». Det ble påpekt et stort behov for mer teknologisk kompetanse generelt i bransjen, da mange ansatte kun har erfaring med «Office-pakken».

I bedrift A ble det fortalt at det var lite teknologisk kompetanse i forhold til selskapets størrelse, og at dette var noe som det ble jobbet kontinuerlig med å skaffe (A2). Dette ble også ansett som en hindring for videre vekst, som ble bekreftet av A1 «Det er for få investeringer på IT-siden». Videre

nevnte samme informant at «tanken er at IT skal drive mer med forretningsutvikling i framtiden». Det som var interessant var at avdelingen der A1 jobber var at det lite fokus på innovasjon, men at innovasjonene ble sendt til forretningssiden. «de kommer med ideene også er det opp til IT å få realisert dem» (A1). Senere i intervjuet ble det påpekt av samme informant at det skjedde lite innovativ på den teknologiske siden av bedriften, men han så fram til den dagen når ting ville forandre seg, som han mente ikke var langt unna. Likheten på dette området er slående også når det kommer til bedrift C.

I bedrift B finnes det også en delingside for deling av ideer for bruk internt. Her kan det snakkes og diskuteres, det kom også fram av intervjuet at denne tjenesten ble lite brukt av de ansatte. Utenom dette kom det lite informasjon om hvordan de teknologiske sidene påvirker innovasjonsprosessene.

I bedrift C har de som nevnt satset på noen helt nye systemer for å nå fram til kunden på en mer effektiv måte. Likevel ble det påpekt av informantene at den teknologiske kompetansen generelt var dårlige. Videre ble det påpekt at teknologi var en hindring for videre vekst for bedriften (C2).

Felles for alle selskapene var at i løpet av de siste årene har startet med å bruke ulik software, teknologi, (skype, dropbox, lync) er noen av verktøyene som ble nevnt. På denne måten har det vært store besparelser for selskapene. Fra bedrift A var det også snakk om å til større grad ta del i fintech relaterte prosjekter, som blockchain, virtuelle valutaer, P2P lån, internett of things, men dette var fortsatt litt tidlig å si noe om. Fra selskap C kom det fram at de vill prøve å bruke mer av de disruptive teknologiene som finnes, «teknologien er jo der for å hjelpe oss, ikke et verktøy som skal gjøre noe vanskeligere. Vi må slutte å se på dette som en ulempe» C2.

5.2.4.4 Serviceprofesjonelle

Ut av intervjuene kom det fram at innovasjon var en prioritet, og innovasjon ble sett på som en måte å opprettholde konkurransefortrinnet på (A2). C2 påpekte at «det holder ikke kun å selge standardiserte tjenester lengre, vi må være innovative for å kunne holde tritt med morgendagens marked». Alle selskapene som er med i denne oppgaven hadde ulike utdanningsløp for sine ansatte. A1 hadde selv fått tilbud om å få sponsede kurs ved siden av jobb for å øke sin egen kompetanse. B1 nevnte også at det fantes videreutdannings muligheter for ansatte i bedriften.

Felles for bankene som er med i denne oppgaven er at de finnes gode muligheter for å kunne ta kurs eller seminarer, for å nevne noe. Dette for å øke kompetansen hos de ansatte. C1 nevnte at det ble hyret inn en person som hadde kompetanse på endrings-mekanikker i bank. Dette ble omtalt som en suksess. «Det han gjorde var at han samlet alle involverte, hvor de var borte fra resten av virksomheten (...) Tok folk ut fra business as usual, og bare kjøre på. Da blir det en suksess». Her kan en se at det ikke trengs mye for å kunne oppnå innovativ aktivitet i et selskap. Problemet, som oppsto i etterkant var at når denne personen som ble hyret inn forsvant, så dalte innovasjonsnivået i bedriften tilbake til normalen.

I både bedrift A og C ble det avdekket at de ansatte fikk lite tid til å jobbe med innovative aktiviteter, mens det i bedrift B ble avdekket et større handlingsrom enn de to andre. A1 fra mente her at små banker kunne ha et større handlingsrom for å drive innovasjon enn i større banker, noe som stemmer med funnet i avsnitt 5.2.1.

«Jeg tror at bankene i Norge, alltid kommer til å være på etterskudd (...). Det som kommer til å skje (tror jeg) er at småbankene, de som driver med egenutvikling og har forretningskompetanse og teknologisk kompetanse, kan bygge ting mye raskere. De kan lage kampanjer for å gjøre ting enkelt, flytte og endre slik at folk får de gode betingelsene, og muligens utkonkurrere de store bankene. Det er mye enklere å se på en mindre bedrift og tenke innovasjon, se til Nordnet de har forstått at en må eie sin egen plattform for å være tilpasningsdyktige og uavhengig (litt slik som airbnb)».

Selskapene som var med jobbet kontinuerlig med å forbedre sin innovasjonsevne. Dette kom klart til syne i bedrift A og C. Her hadde det blitt opprettet egne innovasjonsdivisjoner, og det ene selskapet hadde opprettet en egen avdeling hvor «kun de beste innen innovasjonsarbeid skulle arbeide (A2). Alle selskapene hadde ulike metoder for å fange opp innovasjoner som oppsto internt i selskapet. Under dette menes hvordan en skulle skape, utvikling og deling. Deling er essensielt for da kan en unngå at en gjør det samme arbeidet to ganger. Her vil det da være mulig for andre ansatte og ledere å bygge på tidligere erfaring. Ut av datamaterialet kom det også fram at alle selskapene kunne vært flinkere til å utnytte det systemene som er opprettet.

6 Analyse

Problemstillingen for denne oppgaven har vært følgende:

«Hvilke faktorer har bidratt til innovasjonsprosesser i norske banker, og på hvilken måte er medarbeideren er en drivkraft for å fremme disse».

For å svare på denne problemstilling ble det tatt utgangspunkt innovasjonslitteratur og litteratur om medarbeiderens rolle. Videre har Sundbo og Gallouj (2000) sitt rammeverk blitt tatt i bruk for å finne faktorene som er avgjørende for innovasjonsprosessene i bankbransjen.

Meningen bak dette kapitlet er å diskutere funnene som er gjort. Gjennom teori (jamfør kapittel 3), og knytte dette opp til resultatene av intervjuene (jamfør kap 5). For å svare på oppgavens problemstilling vil det være aktuelt å presentere hvilke innovasjoner i bransjen dette dreier seg om, og hvordan disse blir fremmet. Etter dette vil de mest framtrædende trajektoriene fra Sundbo og Gallouj (2000) bli presentert, sett i lys av intervjudata.

Som hovedfunn kommer det fram at de ansatte har liten påvirkningskraft, for å få igjennom ideer og forslag. Videre kom det fram at mellomlederne gjør et godt arbeid eller så godt som mulig for å legge til rette for innovasjon, men når alt kommer til alt så blir det sjeldent gjort noe med. Samspillet mellom ledelsen og ansatte har med andre ord liten betydning hva innovasjon angår, da dette ofte dreier seg om å gjøre det som skal gjøres. Blant ledere og ansatte ser en likevel antydninger til at innovasjonsprosesser oppstår. Disse prosessene påvirker hvordan samhandlingen mellom de to aktørene foregår. Videre kom det også fram at ledelsen var en stor driver for endring i sektoren. Disse funnene vil bli diskutert i oppgaven under.

6.1 Innovasjonene

Innovasjonene i bankbransjen kommer i hovedsak sentralt i fra selskapet, med forretningsutviklere i spissen. I de fleste tilfeller er det snakk om innovasjoner som er små inkrementelle utvinninger som kommer fram gjennom nye app funksjoner, systemutviklinger og andre tilsvarende teknologier. Alle disse små endringene skaper en annen relasjon til kunden enn det som det tradisjonelt har blitt gjort. Gjennom disse organisasjonsendringene ser en at prosesser i banken blir endret, og at de ansatte må leve opp til de nye spesifikasjonene. Dette er noe stemmer overens med hva Sundbo (2008) mener om at tjenesteinnovasjoner i bransjen er integrerte innovasjoner (Sundbo i Fuglesang, 2008).

I første del av oppgaven ble det spurt om hvordan informantene forsto innovasjon. Her kom det fram at deltagerne mente at det oppsto innovasjoner, men at mange av deltagerne forsto innovasjon annerledes enn selve innovasjonsbegrepet. Innovasjon var det uansett viktig å jobbe med, for å kunne være en attraktiv aktør på markedet. A2 nevnte i denne sammenhengen at «slutter vi med utvikling så dropper vi ut». Dette er noe som bekreftes av Sundbo (2008) at justeringer er måten de inkrementelle innovasjoner oppstår (Sundbo i Fuglesang, 2008). På en annen side hevder Kleinschmidts og Cooper (1991) at innovasjoner her kan kategoriseres i tre ulike grupper. Disse er om produktet eller varen er ny til: 1) markedet og/eller verden 2) bedriften 3) lite endrede produkter. Hvis vi bruker Kleinschmidts og Cooper sin definisjon vil eksemplene som fram kom av intervjuet klassifiseres under punkt 2 og 3, eller en mellomting av disse to punktene. Ut av tabell 1, ser en tydelig hvilke innovasjoner som ble nevnt. Hvis en her tar eksempelet med sparepakken så blir det gamle produktet presentert som nytt. I definisjonene ovenfor ser en trekk til at dette vil være en små endringer, men det vil likevel tilbringe bedriften noe nytt. Det ble også nevnt tilfeller av produkt/tjeneste, prosess, og organisatoriske-innovasjoner. Ta for eksempel en ny app, eller digitalisering av tjenester. Informant C1 beskrev en interessant organisasjonsinnovasjon når det snakkes om å skape felles systemer. Det ble også sagt at vi skulle utvikle ting en gang istedenfor fire. Dette er noe som også kan bekreftes ut fra pressemeldingen til DNB og Sparebanken Vest hvor en ser tydelige tegn til at små enkle innovasjoner, nå skal erstatte personell fra bankene.

Som en kort oppsummering kan en si at bankbransjen er preget av små inkrementelle innovasjoner, og det arbeides mye med disse.

6.2 Drivkrefter for innovasjonsprosesser.

Mange av innovasjonsprosessene som finner sted i bankbransjen er med andre ord ad-hoc prosesser, som også er vanlig for bransjen (Sundbo i Fuglesang 2008, Sundbo og Gallouj 2000). Dette er også noe som framkommer fra informantene i undersøkelsen. I bedrift A var det en «ad-hoc» metode å jobbe på, hvis en hadde en ide. Det samme ble nevnt av C1 «vi kan alltid utarbeide et forslag også skal det videre opp i organisasjonen til komiteer o.v.s». Tidligere under drøftingen er det blitt tatt opp at det framkommer mange små inkrementelle innovasjoner i bransjen. Ettersom at det foregår på denne måten vil det være naturlig at ideer oppstår ad-hoc. Medarbeider og ledere står da for mye av ideprosessene i bransjen. Det er også disse to som er

de beste til å lage innovasjoner, og utgjør to av faktorene for Sundbo og Gallouj (2000) sine indre drivkrefter. Dette er et paradoks, ut av hva som ble fortalt av informantene. Her så en tilfelle på at de ansatte ikke blir inkludert. Dette gjelder også for personer som til daglig jobber med forretningsutvikling. Videre ble det nevnt at det var tegn hierarkiske, og byråkratiske prosesser i bankene. Mange av informantene følte ikke at det var nødvendig, og i det hele tatt komme med ideer, da det ikke var et skikkelig mottaksapparat for disse. Sundbo (i Fuglesang, 2008) nevner et begrep som han kaller for «care». Dette tar for seg at en viser mer hensyn til ideer, men en setter grenser for hva entreprenørskap går. En slik tankegang var det hentydninger til hos bedrift B, hvor en kan se at det er et økende fokus på hva medarbeideren kan bidra med. På en annen side ser det ut til at organisasjonene organiseres ulikt med hva innovasjon angår, og at det er ulike måter en ser på ansattes involvering i prosjekter.

Veien til innovasjon kommer med andre ord fra et ansatte-perspektiv ofte gjennom ad-hoc prosesser. Hvordan veien er, bestemmes helt av hvem som har igangsatt prosessen. Hvis prosessen er planlagt fra ledelsens perspektiv vil det som oftest være en gjerning som er planlagt som vist i teori. Det vil si at prosessen er gitt, og det vil være få muligheter for å være med å påvirke prosessen. Informantene mine påpekte at det ofte var store planlagte prosesser, som var lite påvirkelige. Slike omstillinger tar ofte lang tid å venne seg til, og en bruker mye ressurser på å få det til. Selv om prosessene bærer preg av å være standardisert, ser det ut til at ledelsen viser tegn til at innovasjonene bærer preg av å oppstå underveis. A2 pratet blant annet om dette. Det er altså tegn til at innovasjonsprosessene skjer internt i en gruppe før det blir lansert. En ser også at det er en endringsrom når innovasjonen er lansert for å få tilbakemelding fra kunder og ansatte. Dette kan være tilfellet fordi det ofte er snakk om små inkrementelle endringer som ikke nødvendigvis trenger at alle skal se på ideen. En annen måte en kan gjøre innovasjon på er å kjøpe innovasjoner. Dette er noe som er gjort av Sparebanken 1, som har fått en innsprøyting av innovasjon. På annen side bygger dette opp rundt det gamle bildet av medarbeideren, som en arbeider, snarere enn kompetanse slik de Jong og Vermuelen (2003) vil hevde.

Gjennom Sundbo og Gallouj (2000) sin artikkel er prinsippet om samhandling mellom medarbeider og lederskap viktig for å skape entreprenørskap lokalt. Dette var vanskelig og C2 nevnte at de var for dårlige på å oppfordre folk til å komme med innspill. Prosessene for hvordan dette fungerte var relativt like i bedrift A og C. Prosessen som var i selskap B var derimot noe annerledes, som nevnt ovenfor. Historien som A1 fortalte om innovasjon var at det skjedde, men at det var mer for

prinsippet, og siden så ble det ikke ble fulgt opp. Den store forskjellen på disse innovasjonene er at det ofte er en planlagt endring som skjer fra ledelse-perspektiv, mens det fra et ansatte-perspektiv vil være små tiltak for å få en bedre hverdag. Med andre ord vil de ansatte i større grad være avhengig av å selv endre sin egen hverdag, gjennom små endringer.

Ser en alle bedriftene under ett, så kan en si at prosessene var formaliserte og standardiserte for hvordan en skulle få til innovasjonsprosesser, slik som Cooper (1994) bekreftet. En ser heller tegn til at det er store prosesser, hvor mye av informasjonen blir behandlet ovenfra og ned. Gjennom intervjuene kom det fram at tross god kommunikasjon, med sin nærmeste leder, så blir ikke ideene tatt seriøst.

Det var i hovedsak tre ting som ble nevnt som eksterne drivkrefter. Et interessant funn her var at kun to av faktorene som Sundbo og Gallouj (2000) nevner i sitt rammeverk var tilstede, nemlig konkurrenter og kunder (som en ser under aktører). Videre var det også en faktor som ikke kommer fram gjennom rammeverket, nemlig trender.

Av konkurrenter ble det påpekt av bankene at det var viktig å kunne skille seg ut, og følge med på hva konkurrenten holdt på med. I bankbransjen finnes det ingen som besitter et konkurransefortrinn. Skandiabanken er en ren nettbank, og har enkle produkter. Sparebanken 1 satser på lokal kunnskap og kjenner sin region og Nordea er Nordens største bank, men alle besitter de samme ressursene, og dermed ganske konkurransedyktige på sine områder. Alle disse tingene er relativt enkle og relativt lette og imitere. Dette er noe som stemmer overens med Sundbo og Gallouj (2000) modell hvor en ser at aktører kan påvirke andre aktører.

Kundekontakt var som nevnt viktig for å kunne forbedre innovasjonsprosessene i bedriftene. Og det ble av alle bedriftene påpekt viktigheten av å drive med gode forbrukerundersøkelser for å kunne forbedre seg. Gjennom Sundbo og Gallosj (2000) kommer det fram at disse er en viktig faktor for innovasjonsprosessene i bransjen. Dette stemmer også overens her.

Trender var også viktige for innovasjonsprosessene. «Selvfølgelig er trender viktig for at vi skal kunne videreutvikle oss» (C2). Noe som også kom fram av intervjuet med A1 «En må følge etter å tilby et produkt, som er bedre enn konkurrentens, på en enklere måte». Videre kom det fram at dette var noe som var essensielt for selskapene å følge med på.

6.2.1 Trajektoriene

Her vil trajektoriene i Sundbo og Gallosj (2000) sitt rammeverk bli diskutert. Disse er viet et eget avsnitt da det igjennom intervjuene framkom mange trajektorier som engasjerte informantene. «Trajektorier» som tolkes som ideer og tanker som er tilstede i organisasjonen (Sundbo og Gallouj., 2000).

6.2.1.1 Organisasjon

I denne delen vil det være et fokus på hvilken betydning av størrelse og struktur har for innovasjon. Både bedrift A og C er store bedrifter i norsk skala. Ut av intervjuene var det ulike meninger om størrelse var en fordel eller ikke. Flertallet mente at størrelsen heller var et problem, snarere enn en fordel. Den eneste som påpekte at dette var en styrke var C2, mens ingenting ble nevnt av A2. Her ble det påpekt at de hadde flere ressurser og mer økonomi enn hos andre mindre selskaper. Tidligere mente noen ansatte at det også kunne virke som en hemsko for innovasjonsprosessene i selskapet. Noen tok også til orde for å dele selskapet inn i mindre separate enheter, som kunne jobbe mer selvstendig. Her ble det vist til småbanken Nordnet, med sine helt nye kjernesystemer og lønnsomme forretningsmodell, og hvor bra denne gikk, tross størrelse. I et mindre selskap ble det tatt til orde for at en kunne implementere endringer raskere. Dette er derimot ikke noe som støttes i litteraturen. Schumpeter (1950) mener at en i store selskap har en større mulighet til å få bedre nytte av teknologi enn i små selskaper (i Fagerberg et al 2005). Dette er noe som også bekreftes av Tether (2005), som viser til en positiv sammenheng mellom innovativ tankesett og antall ansatte, og at en i disse bedriftene også avgir flere innovasjoner. Dette var noe som ble bekreftet av bedrift A (A2). Det ble også nevnt av samme informant at størrelsen også innebar tunge byråkratiske prosesser og lang tid før noe kan bli gjennomført. På dette området viser det seg med andre ord at det er en oppfatning om at størrelse betyr noe. På dette området var det med andre ord dårlig korrelasjon mellom intervjudata og teori.

Temaet om organisasjon var noe som engasjerte informantene. I bankbransjen, og særlig i bedrift A og C kan det tydelig ha sett ut til å være et problem. Ettersom at bankene var delt opp i mange ulike avdelinger, som sjelden eller aldri prater med hverandre. Det er også stor forskjell arbeidsoppgavene de ulike medarbeiderne har, det kom også fram ulike eksempler på trøblete kommunikasjon mellom de ulike avdelingene. For at innovasjon skal framkomme må det skje igjennom gjennom aktiviteter og prosesser der personer samhandler (Fagerberg,2005). Videre

trekker Inkpen og Tsang, (2005) inn viktigheten av samhandling med andre deler av organisasjonen da det gir tilgang på blant annet teknologi og markeder.

Under oppgaven kom det fram at det var spenningsforhold i de store bedriftene om samhandlingen i de ulike avdelingene. «Silo»-mentaliteten er med andre ord rådende. Dette er noe oppgaven kunne sett mer på. Det ble ikke avdekket så mye mer på dette området, da hele stemningen i intervjuet endret seg. Det var tydelig at var et sårt området for noen av informantene, tross for at det er spennende og at dette helt klart er et område som det burde blitt forsket mer på. Det er altså utfordringer samarbeidet mellom avdelinger, og det kom fram at ressursene som var in-house burde mulig blitt utnyttet på en bedre måte.

6.2.1.2 Samfunn og Kultur

Ut av analysen kommer det fram at det er mye jobb som skal bli utført ved de ulike bankene. Fra informantene kom det fram at det var ulike måter en kunne bli belønnet på. Dette kom i all hovedsak tilsynet gjennom status, opprykk, tilbakemeldinger og medarbeidersamtaler for å nevne noe. Etablering av gode bonusordninger var viktige for å øke innovasjonsgraden. Om dette er viktig for innovasjonsutviklingen i bedriftene, er en annen sak.

Selskapene som var med i denne oppgaven kunne bli flinkere å understreke viktigheten av arbeidet som allerede ble gjort. For å oppmuntre til innovasjon mener de Jong og Vermulen (2003) at en bør se på organisering for å komme fram til nyvinninger. Det kommer også fram at ledelsen er viktig for å få dette til. Alle bedriftene som er med i oppgaven har fokus på å øke sin innovasjonsevne. Sundbo påpeker her viktigheten av at en får instruksjoner som fanger opp nyvinninger (Sundbo i Fuglesang 2008). Av oppgaven kom dette prinsippet klarest fram i bedrift B, ingenting ble nevnt hos A eller C. På en annen side kan en også argumentere mot Sundbo, da en ikke bør legge begrensinger på hva som skal gjennomføres (Sundbo i Fuglesang, 2008).

Tillit fra ledere og autonomi er viktige faktorer hvis medarbeidere skal bidra til innovasjon (Jacobsen og Thorsvik 2010). Ved å gjøre dette vil en klare å fostre innovasjon. Både i bedrift A og C fantes det eksempler på at ansatte hadde muligheten til å bytte jobber internt i selskapet. Dette gjør at en får god kunnskap, erfaring og innsikt i bedriften (de Jong og Vermulen 2003). Av intervjuet med bedrift B framkom det ingen eksempler på dette. Studien viser likevel at dette ikke blir utnyttet fullt ut av selskapene.

Det er mye snakk om hvordan en kan gjennomføre ting på en bedre måte, og mange ideer oppstår uformelt i dialog eller utførelse av ditt daglige arbeid. En ser av oppgaven at selv om det finnes et mottak for ideer (gjennom, intranett, og postbokser), så føles det som om at ideene ikke blir tatt seriøst nok, da disse ikke vil bli fulgt opp.

Tidspress var noe som framkom som et stort problem under denne undersøkelsen. Det er ofte snakk om at en har en travel hverdag. Derfor vil det også være viktig at medarbeiderne tar kontakt om de har noe på hjertet. Dette var begge parter veldig klare over. Medarbeiderne i oppgaven sa at det var for mange arbeidsoppgaver for at det i det hele tatt kunne tenke kreativt, det var heller en kamp om hvem som ikke skulle få en ekstra arbeidsoppgave. Videre kom det fram av informantene kjente personer som har sluttet grunnet lav innovativ «drive» i banken. Her ser en klare eksempler på at verdifull kompetanse, går tapt eller vurderer å si opp, som følge tradisjonelle, hierarkiske system.

Dette viser at det finnes hindre for innovasjonsprosesser, men det viser også manglende evne til å høste ressursene som finnes internt i bedriften.

6.2.1.3 Teknologiske

I denne oppgaven kom det fram til at IT var et økende fokus. Det kom også fram en rekke eksempler fra «nyere» banker, som hadde helt nye IT-systemer. Dette var noe som var litt uforutsett fra min side, da jeg ikke hadde sett for meg at dette skulle være et så sentral del av oppgaven som det er. Ut av oppgaven ser det ut til at bankene nylig har gjort noe med.

Bedriftene som er med i denne oppgaven er helt avhengig av digitale løsninger. Dette kom fram av pressemeldingen på i kapittel 2. I denne kom det fram at 99 % av kundene til DNB var digitale. Dette er hovedplattformen for hvor kommunikasjon mellom ansatte og kunder foregår. Gjennom intervjuene ble det fortalt det var for lite kunnskap på dette området, og dette var et klart hinder for nyskapingen. Dette er en påstand det vil være vanskelig å argumentere noe mer for, uten mer forskning på området. Men en kan se for seg at å investere i IT vil være en faktor for å forbedre innovasjonsevnen.

Investering i IT vil i første omgang være nødvendige for å holde tritt med utviklingen. Dette bekreftes av Reve og Sasson (2012), som også sier at det vil være lønnsomt å investere i en sterk IT-næring, for dette vil også styrke innovasjonsgraden. Til motsetning sa informant C2 at

kjernesystemene er utdatert, og at utvikling dermed er vanskelig. Det kom også fram av lederne i oppgaven at manglende IT-kompetanse var noe som ble sett på som et stort problem for bransjen. Her var det satt i gang et stort outsourcing-tiltak. Noe A2 var ganske frustrert over. A2 var sikker på at denne strategien med outsourcing og kuttrunder var veldig kortsiktig. Ut av oppgaven kan det også tyde på at IT er en fin «kutt-post», tross viktigheten av avdelingen, som også bekreftes av forskning (indikatorrapporten, 2015, Reve og Sasson, 2012). Det som kom fram i oppgaven var det også var lite gunstig å investere her i denne delen, grunnet mangel på kompetanse i det norske markedet. Dette kan forklare hvorfor DNB har valgt å outsource store deler av sin it-utvikling til et indisk selskap (Remen og Tomter, 2016). Implisitt i slike beslutninger er muligheter for store lønnskutt. De ansatte var på en annen side var fortvilet over at Norge mistet verdifull kompetanse på IT-området.

Fleire av informantene påpekte at det behovet for å ha flere utviklere in-house. De personene som var til stede i dag har ikke evnen til å drive innovasjonsprosesser fort nok. A2 og C2 var i denne oppgaven var ganske frustrerte over lite modernisering av systemene, selv om de så lyspunkter. Bedriftene svarte på dette at med outsourcing fikk en bedre kompetansemiljøer, sterkere ansatte, og kostnadskutt. Dette ble til motsetning til hva en gjorde i bedrift B, hvor som en satset på lokale ansatte. Ut fra rapporten til KPMG er det flere områder innen bankvirksomhet som kan outsources, blant annet IT-adm og IT-infrastruktur. Nevnt er faktoren «å spare penger» viktig, da IT-posten er en fin post å kutte i siden den også krever ganske mye. Satt på spissen kan det se ut til at en stoler mer på eksterne konsulenter enn in-house kompetanse. Sundbo og Gallouj (2000) hevder i sitt rammeverk at dette også er en kilde til innovasjon, men at ansatte sees på som en viktigere kilde, og derfor er det viktig å videreutvikle disse. Måten det opereres på i dag er at konsulenter skaper innovasjon på vegne av banken, og innovasjonsprosessene vil heller skje eksternt heller enn internt.

I oppgaven er det mange informanter som er skeptiske til outsorsings-strategiene som har kommet. Det er ingen tvil om at det finnes store muligheter ved å outsource deler av en stab til et utenlandsk land, og konsulenter gjør en god innsats på området. Likevel så ser det ut til at dette er noe som skaper problemer i organisasjonene, i form av høyere arbeidspress. Et annet argument som kommer fram av Remer og Tomter (2016) er at mye penger, kompetanse og vital informasjon innen IT forsvinner. Hvilken strategi som er riktig er ikke noe jeg vil besvare noe nærmere, men dette var et interessant funn.

6.2.1.4 Serviceprofesjonelle

Bedriftene var alle enige om viktigheten av kompetanse. I teorien ble det snakket om arbeiderens viktighet for arbeidsplassen. Gjennom teorien ble det også formidlet hvilken viktig ressurs den ansatte er for et selskap er. Likevel så må denne ressursen på lik linje som med andre ressurser vedlikeholdes (Kesting og Ulhøy 2010).

Det ble avdekket at bedriftene satser på videreutvikling av sine ansatte. Alle selskapene ga indikasjoner på at introduksjonsprogrammene var viktige arenaer for opplæring av nyansatte. Videre kom det også fram av bedriftene som deltok at kurs og videreutdanning var viktige kunnskapsarenaer for bedriftene. Gjennom dette så ser en at bedriftene ser på viktigheten av å finne og ta vare på kompetansen som er viktig for å få til innovasjon.

Bedriftene som er med i oppgaven er gode på å ivareta kompetansen eller å finne denne. Likevel var det noen ansatte som ikke følte at dette var nok for å sikre deres videre deltagelse i bedriften. Som det ble diskutert i teori er det viktigste en kan gjøre for å beholde på denne kunnskapsressursen er å få de ansatte til å vite at deres ideer er meningsfulle, uansett hvor liten eller stor ideen er. Sundbo sitt «care» -begrep, vil være viktig for å belyse dette. Dette kommer som en motsetning av hva informant A1 og C1 mente. Her kom det fram at det var vanskelige, tungroddede prosesser for hvordan en ide blir håndtert. Tidligere har det kommet fram at det finnes mottaksapparat for ideer, og at det føles lett å gå til en mellomleder med en ide. Problemet er likevel at ideen ikke kommer så mye lengre enn nettopp her. Denne oppfatningen er noe som ikke stemmer overens med hva Kesting og Ulhøi (2010), som mener at å utnytte ansattes fulle potensiale og at disse kan være en skjult ressurs for innovasjon internt. På en annen side hadde bedrift B en annen måte å utnytte potensialet i bedriften. Dette var den bedriften som hadde de mest standardiserte prosessene når det kom til ide-henting. Det ble sagt at du skulle teste ut ideen, og om det var positiv respons ville forretningsutviklerne jobbe mer seriøst med ideen.

Mye tyder på at det er innovative prosjekter i bransjen, men det er flest inkrementelle innovasjoner, som også bekreftes av Sundbo og Gallouj (2000). Under intervjuene ble det nevnt at det var gode muligheter for å bytte jobb internt i selskapet. Dette gjør at medarbeideren kan få god kunnskap i flere deler av bankes virksomhet. Dette gjør til at ansatte blir i selskapet, noe som bør gi grunnlaget for å kunne bruke medarbeideren i innovasjonsprosjekter. Dette er noe som

også bekreftes av Kesting Ulhøi (2010) som mener at ved involvering er viktig for å kunne bruke bedriftens tause kunnskap.

6.3 Oppsummering

Hvis en skal oppsummere disse avsnittene må det være, som også Sundbo (2008) sier, at det finnes ingen ideal oppskrift for hvordan en bedrift skal drive innovasjonsprosesser (Sundbo i Fuglesang 2008). En ser i oppgaven at alle innovasjonspressene har et ulikt opphav, og en ser at det er ulike prosesser bak alle innovasjonene.

Det vil være viktig å inkludere ansatte i innovasjonsprosesser i bedrifter, som diskutert er kunnskapen selve nøkkelen for å få fram gode innovasjoner. Her er det et stort ubrukt potensiale for å fremme nye gode forbedringer, som kan komme bransjen til gode (De Jong og Vermulen 2003). Utnyttning av disse ressursene på en best mulig måte vil være lurt å tenke mer på et eksempel er for eksempel «care»-teorien.

Det kom også en nærmere analyse av de mest framtrepende av Sundbo og Gallosj (2000) sine trajektorier, og hvilken påvirkning disse faktorene har hatt for innovasjonsprosesser i bankbransjen.

I første del ble det sett på organisering, og hvordan en kan få medarbeiderne til å påvirke innovasjon. Størrelse ble angitt som en viktig faktor for hvor enkelt det var å nå fram med sine ideer. Videre var strukturen i de store selskapene også sett på som et hinder for innovasjonsarbeidet.

I andre del ble det sett på samfunn og kultur, og hvordan denne kan påvirke medarbeiderens innovasjonsevne. Her ble det snakket om tidspress, og hvordan dette gjør at det blir lite til overs for innovasjons arbeid.

I tredje del ble det sett på teknologiens rolle. Her kom det fram at selv om det var fokus på området var det likevel ikke nok, og at dette ble sett på som et hinder, og det ble avdekket at det var lite personell in-house som hadde greie på IT. Dette er et paradoks da dette er noe som kommer til å få økende betydning i framtiden, og skulle heller vært en mulighet for bedriftene. Det var likevel blitt et økende fokus på området de senere år.

I fjerde og siste del ble det sett på punktet serviceprofesjonelle. Her kom det fram at viktigheten av å ta vare på og gjøre de ansatte gode for å utvikle ressurspersoner for å drive innovasjonen i selskapene framover.

7 Diskusjon og konklusjon

I denne siste og avsluttende delen ønsker jeg å komme med noen siste tanke og refleksjoner rundt denne studien. Her vil jeg prøve å summere opp noen spennende funn ved studien.

Problemstillingen for oppgaven var følgende:

«Hvilke faktorer har bidratt til innovasjonsprosesser i norske banker, og på hvilken måte er medarbeideren er en drivkraft for å fremme disse»

Denne studien har tatt for seg hvilke faktorer som kan være med på å skape mer innovasjon i bankbransjen, med et overordnet fokus for å se om medarbeideren kan bli brukt på en bedre måte. Selv om studien har hatt et stort fokusområde mener jeg at det har kommet mange interessante funn som kan være aktuell for bransjen å se nærmere på. Nedenfor kan du lese mer om disse.

Gjennom studien ble det avdekket en rekke innovasjoner. Innovasjonene var oftest små inkrementelle innovasjoner, som for eksempel relansering av en ny sparepakke, laget app og tjeneste gjennom ny nettbank. Disse er i tråd med hva Fagerberg sier om inkrementellere innovasjoner, men også Sundbo og Gallouj påpeker dette. De andre innovasjonene kan sees i tabell 1.

Gjennom dette semesteret har jeg gjort meg opp noen tanker om innovasjonene i bankbransjen. Jeg mener at det burde være rom for å skape noe stort. Et eksempel kunne vært at en hadde forsøkt å finne nye forretningsmodeller, eller brukt IT på en større måte enn i dag. Viktigheten av IKT-kunnskap skal ikke undervurderes for framtiden. Gjennom oppgaven ser en at teknologi-kompetansen i Norge kan bli verre bli grunnet outsourcing, noe som også kom fram i artikkelen fra Remen og Tometer (2016).

Videre vil det være gunstig å se på kulturen internt for å få skape innovasjon. Det ble avdekket at det er stor fokus på innovasjon. Likevel var det beskrevet et høyt arbeidspress, hvor det ble avdekket en tradisjonell tankegang. Silo-mentalitet var med andre ord rådene. En bør være observant på hvordan de ulike avdelinger jobber, og passe på at de ansatte får benyttet de mange gode mulighetene som finnes. Jeg mener at det bør bli skapt større aksept når det kommer til konseptet «prøve og feile», særlig når det skal tenkes nytt. Dette er en tanke som er populær innen entreprenørskaps-faget, og her har bransjen et stort tomrom å fylle. Videre burde det også

bli sett på måten som en fordeling av arbeidsoppgaver internt. Ut av studien kom det også en indikasjon på at mange av prosjektene må innom forretningssiden for å bli godkjent, og mange prosjektene når dermed ikke igjennom. Ut av oppgaven kan det tyde på at hvis en avdeling har kompetanse internt for å skape en innovasjon uten å trekke forretningssidene inn i starten, kan det oppstå gode innovasjoner.

Måten bedrift B gjorde sitt innovasjonsarbeid syntes jeg var interessant. Det var forfriskende å se at de hadde en standardisert prosess for hvordan en tenker innovasjon, dette er noe jeg mener andre banker også bør vurdere å gjøre. Det var en god metode for å finne ut om det er et marked for din ide, men som diskutert ovenfor kan dette også medføre at noen gode ideer forsvinner grunnet at de må snakke om ideen som kan oppfattes som flaut.

Videreutvikling av ansatte var relativt like i alle bedriftene, det ble tilbydd kurs, fag på høyskole og universitet. Her kunne ett samarbeid med for eksempel TedX eller lignede vært mulig for å kunne tilby korte, enkle kurs online, som hvem som helst kunne lært mer om innovasjon eller en annen kompetanse bedriften har behov for. Et annet faktum som framkom av oppgaven var medarbeideren i stor grad ikke følte at de kunne bidra til innovasjonsarbeid, tross for at disse i stor grad besitter kompetanse som vil være unik for sektoren. Det virker som at de norske bankene ønsker å ha et økende fokus på innovasjon, men at det ikke lyttes til nok til personene som jobber med området til daglig i motsetning til hva de Jong og Vermuelen sier på området. Videre tyder trenden på at en ikke kommer til å bruke de ansatte i bedriften. Det vil heller bli opprettet egne avdelinger, eller andre selskaper, som kan stå for denne driften slik at opprinnelig drift ikke vil bli påvirket, slik som en så i eksempelet med Sparebank1. En ser også at det stoles mer på eksterne konsulenter enn bankens egne ansatte, dette så en gjennom oppkjøp av selskaper og store internasjonale kontrakter, som en så i artikkelen til Remen og Tomter.

Mange av systemene som er opprettet som eksempelvis, diskusjonsforum, labs, intranett, seminarer, men som det framkom av intervjuene ble disse ofte knyttet opp til problemer til bruk eller at det ikke kom noe lengre i prosessen. Jeg mener at en mulig burde sett hvor stor nytte disse plattformene har, eller funnet ut hvordan en kan gjøre disse plattformene enda bedre enn de framstår i dag. Mer konkret burde en sett på hvordan disse plattformene bidrar til å skape innovasjoner, snarere enn bare plattformer for kunnskapsdeling.

For å komme fram til hvilke faktorer som har som har bidratt til innovasjonsprosesser i norske banker har jeg tatt i bruk Sundbo og Gallouj (2000) sitt rammeverk for serviceinnovasjoner. Dette var et godt utgangspunkt for å se hvilke faktorer som var til stede. Gjennom funn kommer det fram at ikke alle delene i deres rammeverk kom tilsynet i denne oppgaven. Deriblant punktet «public sector», «suppliers» og den «institusjonelle trajektorien», framkom ikke like sterkt i bankbransjen som i andre servicebransjer. Gjennom Sundbo og Gallouj (2000) framkom det også at det ofte i servicebedrifter ikke fantes en FoU avdeling, bankene som var med i denne undersøkelsen hadde dette til en viss grad.

I problemstillingens andre del blir det videre spurt om hvorvidt om medarbeideren er en drivkraft for å fremme innovasjonsprosesser, sett i lys av Sundbo og Gallouj (2000) sitt rammeverk. Det kom fram at samspillet mellom ledelse og ansatte er av viktighet når det kommer til innovasjonsprosesser. Avhengig av hvor ideen kommer fra er av viktighet, da prosessene for å få i gjennom ideen er ulik om den kommer fra ledelsen eller fra medarbeideren. Mange av ideene som framkommer er (som nevnt) små, men disse kommer ofte ovenfra. Sundbo og Gallouj hevder at de tre viktigste kildene til innovasjon kommer av R&D, ledelse og ansatte. Gjennom denne oppgaven kommer det fram at selv om de ansatte blir sett på som en ressurs, så blir ikke denne fullt utnyttet. Innovasjonene her oppstår gjerne mer ad-hoc (Sundbo i Fuglesang, 2008). Dette gjør at i denne oppgaven så sees ikke de ansatte som på som en like stor drivkraft for å få igjennom innovasjonsprosesser i bank, men som likevel viktig for å få igjennom innovasjoner. Dette kommer av manglete åpenhet i organisasjonen, der ideer fra den enkelte ikke kommer frem til den som har den endelig beslutningsmyndighet.

7.1 Praktiske implikasjoner og videre forskning

Dette har vært en liten studie, men for å kunne sikre dataene, og gjøre det enda mer representativt for bransjen, burde det vært flere bedrifter til stede i analysen. Videre burde det også vært et større antall informanter, for å gjøre studien mer valid. Ved å gjøre studien større ville det nok ha kommet fram flere sammenhenger. Det kunne også vært at Sundbo og Gallouj (2000) sitt rammeverk hadde vist større likheter med bankbransjen. Slik det framstår nå så er det store likheter, men likevel er stemmer ikke rammeverket helt overens med hva en kan se i bankbransjen.

Håpet med denne oppgaven er at det skal settes et større fokus på medarbeiderens rolle, og for sådan kunne lede til større utredninger på området. Det kunne vært spennende å sett om trajectoriene kunne blitt studert nærmere. Organisasjons trajectorien, her kunne det vært forsket videre på for eksempel, lik utdanningsbakgrunn, og «silo» - mentalitet i de ulike avdelingene. Her kan en fort finne interessante funn for videre forskning. Samfunn og kultur trajectorien her kunne en sett på bonusordninger, holde på framtidige medarbeidere, samarbeid på tvers av avdelinger. Den teknologiske trajectorien, som har påvirket bankbransjen i stor grad de senere årene, og en trenger gode oppegående systemer. Her kunne det vært sett på generasjoner og deres bruk av banken, og hvordan tilpasse disse to punktene på en bedre måte. Videre på den serviceprofesjonelle hvor det kunne blitt sett på om videreutviklingen faktisk hjelper for å skape mer innovasjon

Videre kunne det også vært interessant å finne ut av er hvor lang tidshorison bankene har for sine innovative prosjekter, da inntrykket var at etter en stund ville gjerne ikke ville satse innovativt innen et område.

7.2 Svakheter og begrensinger ved studien

Som nevnt i forord er dette mitt siste semester ved Handelshøyskolen NMBU. Implisitt vil dette si at jeg har hatt 4.5 måneder på å fullføre denne studien. Jeg er ganske fornøyd med hva jeg har klart å oppnå disse månedene. Jeg ser likevel noen svakheter ved denne studien.

Det svakeste med oppgaven er helt klart at det kun er tre bedrifter med i undersøkelsen, og med dette kan en argumentere hvor valide funnene av studien er. Tross at det ble valgt relativt like bedrifter var det likevel forskjeller i hvor store selskapene var, og måten ting var gjort på hvert enkelt sted. Men jeg mener at dette kan også ha gjort oppgaven bedre.

Ettersom at det var fem intervjuer, ble det liten tid for å sjekke bekreftbarheten i dataene. For å sikre data ytterligere kunne det blitt gjort flere intervjuer.

Referanser

Vitenskapelige artikler

- Cooper, R.G. (1994). New Products: the factors that drive success. *Internasjonal Marketing Review*.
ProQuest Psychology Journals: 60-76
- de Brentani, U. (2001). Innovative versus Incremental New Business Services: Different Keys for
Achieving Success. *Journal of product Innovation Management* :169-187
- de Jong, J.P.J. og P.A.M. Vermuelen (2003). Organizing successful New Service Development: A
litterature review: 844-858
- Inkpen, A.C. og E.W.K Tsang (2005). Social capital, networks and knowledge transfer. *Academy of
management review*: 146-165
- Kesting, P, og Ulhøi, J.P (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster
innovation. *Management Decision*: 65-84
- Kleinschmidt, E.J. og R.G. Cooper (1991). The Impact of Product Innovativeness on Performance.
Journal of Product Innovation Management: 240-251.
- Indikatorrapporten (2015). Det norske forsknings og innovasjonssystemet – statistikk og indikatorer.
NIFU.
- Isachsen, A.J. (2013) Bank og finans - hva har hendt? – og hva har vi lært? *Praktisk økonomi og
finans*, 29.4:33-42 Handelshøyskolen BI
- OECD og Eurostat, (2005) Oslo manual 3ed edition: Guidelines for collecting and interpreting
Innovation Data. 3 Utgave. Paris, OECD Publishing
- Sundbo, J.og F. Gallouj (2000). Innovation as a loosely coupled system in services.
Internasjonal Journal of Services Technology and Management 15-36
- Tether, B.S. (2005). Do Services Innovate (Differently)? Insights from the European Innobarometer
Survey. *Industry & Innovation*:153-184
- TNS Gallup (2014) Dageligbankundersøkelsen 2014. FinansNorge

Fagbøker

- Fagerberg, Jan, David G. Mowery og Richard R. Nelson. (2005). *The Oxford Handbook of
Innovation*. Oxford: Oxford University Press
- Fuglsang, L (2008) *Innovation and the creative process- towards innovation with care*. Edward
Elgar Publishing Limited. Cheltenham, UK
- Jacobsen, Dag Ingvar, og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen:
Fagbokforl.
- Johannessen, A , Kristoffersen, L , Tufte. P.A (2011) *Forskningsmetode for økonomisk- administrative
fag*. Abstrakt Forlag. Oslo

- Larsen, A.K., (2012) En enklere metode - veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode. 4. utg. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Reve, T og Sasson,A (2012) Et kunnskapsbasert Norge, Oslo Universitetsforlaget
- Silverman,D (2011) Interpreting Qualitative Data. 4 edition. Sage publications. London
- Tidd,J, Bessant,J (2013) Managing innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change. Jhon Wiley Sons. London

Internettlenker

- Andreassens, T.W. (2010) <https://www.bi.no/forskning/News/Nyheter-2010/Sats-pa-tjenesteinnovasjon/> lest 09.05.2016
- DNB <https://www.dnb.no/om-oss/samfunnsansvar/produkter-og-tjenester.html> lest 20.04.2016
- Flatekvål, B (2016) <http://www.vest24.no/nyheter/sparebanken-vest/bankvirksomhet/100-ma-ga-i-sparebanken-vest/s/5-8-269312> lest 15.02.2015
- FinansNorge, a <https://www.fno.no/om-finans-norge/omfinansnorge/> lest 02.04.2016
- FinansNorge, b <https://www.finansnorge.no/statistikk/bank/antall-ekspedisjonssteder/> Lest 02.04.2016
- Hoemsnes, A (2016) <http://www.dn.no/nyheter/2016/02/03/1615/Bank/dnb-sier-opp-600-ansatte> lest 15.02.2016
- KPMG <https://www.kpmg.com/BE/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Bank-of-the-future.pdf> lest 01.05.2016 lest 01.05.2016
- Lorentzen, M (2016) <http://e24.no/boers-og-finans/sparebanken-vest/landets-tredje-stoerste-sparebank-kutter-100-aarsverk-en-digitalisering-vi-ikke-har-sett-maken-til/23608259> Lest:15.02.2015
- Nordea <http://www.nordea.com/Images/36-82451/CSR-brochure-2015-EN.pdf> lest19.04.2016
- Nordstrøm og Viksjø (2016) <http://e24.no/digital/dnb/finans-norge-om-kutt-i-storbankene-digitaliseringen-spiser-arbeidsplasser/23609106> lest 15.02.2016
- Nyman, H <http://kampanje.com/archive/2013/03/dnb-er-norges-beste-markedsforer/> (lest 4 februar)
- Pressemelding DNB <http://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/32/D7/CF/release.html> lest 04.03.2016
- Regjeringen <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2015-1/id2395258/?ch=10> lest 01.04.2016
- Regjeringen <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2015-1/id2395258/?ch=7> lest 01.04.2016
- Remer A.C, og Tomter.L <http://www.nrk.no/norge/fri-flyt-av-informasjon-kan-utnyttes-av->

- [ondsinnede-1.12920235](#) lest 04.05.2016 lest 03.05.2016
- Sparebanken 1 <https://www.sparebank1.no/nb/oslo-akershus/om-oss/om-banken/aktuelt-i-banken/arkiv/2015/SpareBank1-mcash1.html> lest 19.04.2016
- Storebrand
[https://www.storebrand.no/site/stb.nsf/Get/gete8d16f162b47c8a839e1d4e6ac1e3325/\\$FILE/Store brandLivAarsrapport2013Norsk.pdf](https://www.storebrand.no/site/stb.nsf/Get/gete8d16f162b47c8a839e1d4e6ac1e3325/$FILE/Store%20brandLivAarsrapport2013Norsk.pdf) lest 20.04.2016
- Vatne, E 2012
http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/165385/R12_12.pdf?sequence=1&isAllowed=y lest 09.01.2016

Vedlegg 1: Intervjuguide:

Det finnes en del studier innen bank og finans, på hva som gjør bransjen innovativ. Mindre forskning er blitt gjort på hvordan dette oppstår internt, sett fra en annen side hva er det som egentlig gjør Norsk bankbransjen innovativ.

I denne studien ønsker jeg å forstå og skjønne hvordan innovasjonsprosessene fungerer i norsk bankbransje, i tillegg ønsker jeg å lære hva som er med på å hindre utviklingen av innovasjon i bransjen.

Jeg kommer til å se på 3 bedrifter innen bankbransjen i Norge for å så sammenligne resultatene. Intervjuene vil bli gjort med viktige personer som har innsikt i bransjen.

I denne oppgaven vil innovasjon bli forstått slik som regjeringen forstår den "*En ny vare, tjeneste, produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform lansert i markedet eller i produksjonen for å skape økonomiske verdier*". Varen må altså være noe som ansees som ny (eller forbedret)for bedriften.

Presentasjon av meg: Jeg er en masterstudent ved Handelshøyskolen NMBU (Norges miljø- og biovitenskapelige universitet) på Ås. Jeg skal skrive masteroppgaven våren 2016.

Dataene fra dette intervjuet vil kun bli benyttet til min analyse i denne masteroppgaven. Hvis det er ønskelig kan jeg sende dere et sammendrag av dette intervjuet i etterkant. '

Estimert tid. Ca 60 minutter

Problemstilling: «*Hvilke faktorer har bidratt til innovasjonsprosesser i norske banker, og på hvilken måte er medarbeideren er en drivkraft for å fremme disse.*»

0. Introduksjon

Diskusjonsguide:

- Dato:
- Intervju med
- Sier litt om temaet for samtalen (bakgrunn, formål)
- Forklar hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet
- Spør om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål
- Informerer om opptak
- Fortelle hvorfor jeg er her, og hva oppgaven omhandler

- Overgangsspørsmål:
- Hva slags erfaringer har du med innovasjon i bank?

1. Kan du beskrive et innovativt prosjekt som du har jobbet med? Hvis ja kan du fortelle om hvordan det ble gjennomført og hva resultatet ble ?

Diskusjonsguide:

- Produkt/tjeneste
- Prosess
- Organisatorisk
- Marked

(Hvordan var graden av innovasjon: Inkrementell, radikal?)

- Har dere sett at personer har sagt opp, grunnet lite innovasjon? Startet opp eget selskap?
- Vil du si at det at det i din bedrift er tegn på intraprenørskap (entreprenører i egen bedrift?)

2. Hva er det som er drivkraften bak endringene. Hvilke ressurser benytter dere for å utvikle selskapet

Diskusjonsguide:

- Kunder
- Markedsendringer
- Trender
- Ledelse
- Ansatte
- Oppkjøp
- Kapital
- Nettverk
- Leverandører

3. Har dere i ditt selskap/avdeling noen form for arbeid med innovasjon? Hvor kommer ideene fra? Hvordan jobber dere internt med innovasjon?

Diskusjonsguide:

- Kunder, ansatte, konkurrenter media etterspørsel
- Hvordan går dere fram når dere utvikler nye produkter?
- Har ledelsen et aktivt forhold til innovasjon
- Top-down tankegang (ulike typer for analyser senario, fokusgrupper, personalmøter, forum, workshops)
- Bottom-up, (bruker kundens/ansattes ideer, konkurrenter media, etterspørsel)
- Hvordan arbeides det med innovasjon, formelleaktiviteter eller uformelle ad-hoc prosesser?

--

4. Ser du noen prosesser som hindrer innovasjon?
--

Diskusjonsguide

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Ledelsen ?• Kultur ?• Tidsmangel ?• Kortsiktig Avkastningskrav fra eiere ?• Andre barrierer ?• Gjøre det bra nok som det er ?• Mangel på IPR-muligheter?• Lite feedback fra kunder om hva som kunne blitt gjort bedre• Hvordan overkomme barrierer? |
|---|

Tilbakeblikk

Oppsummere funn

Har jeg forstått deg riktig?

Er det noe du vil legge til

Gi min kontaktinformasjon hvis de vil ta kontakt seinere.



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no