

UiO : **Senter for teknologi, innovasjon og kultur**
Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Å reagere på en banebrytende innovasjon

*En studie av NRK, Ruter, Sparebank1 og
Telenor*

Eirik Lorentzen



Masteroppgave i Teknologi, Innovasjon og Kunnskap
ved

Senter for teknologi, innovasjon og kultur/Det
samfunnsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Vår 2014
95 sider

Å reagere på en banebrytende innovasjon – en studie av NRK, Ruter, Sparebank1 og Telenor

En studie av hvordan fire kunnskapsintensive tjenestebedrifter reagerer på en banebrytende innovasjon og strategisk tilpasser seg endringene i omgivelsene deres, undersøkt fra et dynamisk kapabilitetsperspektiv.

© Eirik Lorentzen

2014

Å reagere på en banebrytende innovasjon – en studie av NRK, Ruter, Sparebank1 og Telenor

Eirik Lorentzen

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Banebrytende innovasjoner endrer, som oftest, bedriftens omgivelser radikalt og det kan være vanskelig å oppdage disse endringene tidsnok. Ved å ha endringsevner, dynamiske kapabiliteter, kan bedrifter reagere på og håndtere omfattende endringer raskere.

For å undersøke endringsdyktighet utføres det casestudier av fire etablerte tjenestebedrifter (NRK, Ruter, Sparebank1 og Telenor). Studien undersøker hvordan ledere og ansatte reagerer på en banebrytende innovasjon som smarttelefonen og om reaksjonen fører til strategiske og strukturelle tilpasninger.

Identifiseringsevner bidrar til å reagere på banebrytende innovasjoner. Likevel kan reaksjonen bli forsinket av strategiske oppfatninger, som tidligere erfaringer og normale satsningsområder. Derfor burde man opprette egne rutiner for søk og evaluering av ny informasjon som bryter med etablerte satsningsområder. Reaksjonen er viktig for bedriftens mulighet til å skape tjenester som passer til kundenes endrede behov og for å forstå de nye omgivelsene for videre strategisk handling.

At en stor andel av befolkningen eier en smarttelefon gjør at samfunnet blir mer digitalisert. Digitaliseringen fører til at flere bruker teknologiske løsninger dermed burde løsningene være intuitive. Brukerinvolvering er en effektiv måte for å oppnå dette, og applikasjoner som skal være substitutter, må være enklere enn den eksisterende tjenesten.

Forord

Etter fem år på universitetet har masteroppgaveskrivingen vært en veldig bra avslutning. Jeg har lært mye og er veldig takknemlig for tiden min. Dette har jeg mange studenter og forelesere, venner, å takke for.

Først og fremst vil jeg takke min veileder, Jarle Hildrum, fra TIK-senteret/Telenor. Han har kommet med mange gode innspill og praktisk hjelp i skriveprosessen. Kan spesielt anbefale «Jarle-guiden» til fremtidige TIK/ESST-studenter.

Jeg vil også takke alle i NRK, Ruter, Sparebank1 og Telenor samt andre som har hjulpet, vist interesse og stilt opp for at jeg har kunne fullføre oppgaven.

Hele TIK/ESST-kullet har gitt meg mange gode minner, ønsker dere lykke til videre.

Og sist, men ikke minst, en takk til foreldrene mine for all den støtten dere gir. Den betyr mye for meg.

Eirik Lorentzen

Oslo, 17. mai 2014

Bambusen som bøyer seg er sterkere enn eika som motsetter seg. ~Japansk visdomsord

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon	1
1.1	Oppbygning av oppgaven.....	2
1.2	Bakgrunn	2
2	Teoridiskusjon.....	5
2.1	Litteratursøk.....	6
2.2	Innovasjon	7
2.2.1	Innovasjonsbegrepet.....	7
2.2.2	Innovasjon i tjenestesektoren	8
2.3	Dynamiske kapabiliteter	10
2.3.1	Hva er dynamiske kapabiliteter.....	10
2.4	Dynamiske kapabiliteter i en servicekontekst	15
2.4.1	Identifiseringskapabiliteter	16
2.4.2	Realiseringskapabiliteter	17
2.4.3	Rekonfigureringskapabiliteter	19
2.5	Organisatorisk innovasjon og endring.....	19
2.6	Oppsummering	23
3	Diskusjon av metode og datainnsamling.....	24
3.1	Valg av metode.....	24
3.2	Casestudie og beviskilder	25
3.2.1	Intervju	26
3.2.2	Direkte observasjon.....	28
3.2.3	Dokumentanalyse	29
3.3	Analyse av data.....	30
3.4	Validitet og etterprøvbarehet.....	31
3.5	Etiske hensyn	33
3.5.1	Anonymitet.....	33
4	Empirisk analyse og diskusjon.....	34
4.1	Muligheter og utfordringer ved smarttelefonen.....	34
4.2	NRK.....	36
4.2.1	Oppfattelse	37
4.2.2	Strategisk handling	40

4.2.3	Tjenesteutvikling	42
4.2.4	Organisatoriske endringer	43
4.3	Ruter	45
4.3.1	Oppfattelse	46
4.3.2	Strategisk handling	47
4.3.3	Tjenesteutvikling	51
4.3.4	Organisatoriske endringer	53
4.4	Sparebank1 og Alliansesamarbeidet.....	54
4.4.1	Oppfattelse	55
4.4.2	Strategisk handling	57
4.4.3	Tjenesteutvikling	60
4.4.4	Organisatoriske endringer	61
4.5	Telenor.....	64
4.5.1	Oppfatning.....	65
4.5.2	Strategisk handling	69
4.5.3	Tjenesteutvikling	72
4.5.4	Organisatoriske endringer	74
4.6	Oppsummering	75
4.7	Diskusjon	79
5	Konklusjon	90
	Litteraturliste	96
	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	104
	Vedlegg 2: Liste over informanter	106
	Vedlegg 3: Samtykkeskriv	107
	Vedlegg 4: Steg i forskningsprosessen.....	109
	Faktaboks 1: Organisasjoner og interne tilpasninger	4
	Tabell 1: Identifiseringskapabiliteter	17
	Tabell 2: Realiseringskapabiliteter.....	18
	Faktaboks 2: Applikasjoner.....	35
	Tabell 3: Likheter og ulikheter i reaksjon og respons.....	76
	Tabell 4: Dynamiske aktiviteter	80

1 Introduksjon

På grunn av banebrytende innovasjoner kan morgendagens behov være totalt forandret, og disse endringene reageres sjeldent tidsnok på av bedrifter. Ikke kun fordi slike innovasjoner krever ny ekspertise, men også fordi bedriftene klamrer seg til sin suksess for lenge. I tillegg kan forandringene i omgivelsene bli oversett eller misforstått fordi man tror at den banebrytende innovasjonen ikke er noe kundene deres ønsker, altså utenfor bedriftens normale satsningsområder(Christensen, 1997; Lam, 2005; Tripsas & Gavetti, 2000). Derfor er villighet til å endre seg en viktig egenskap for en bedrift som ønsker å overleve mer enn noen få banebrytende innovasjoner, men før handling må bedriften kunne reagere på den nye innovasjonen(Chandy & Tellis, 1998; Henderson & Clark, 1990; Nelson & Winter, 1982; O'Reilly & Tushman, 2008; Tushman & O'Reilly, 1996).

Forskere som studerer endringsdyktighet, mener bedrifter trenger å utvikle egne endringsevner, dynamiske kapabiliteter, for å håndtere skift(Barreto, 2010; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Zollo & Winter, 2002; Zott, 2003). Slike dynamiske kapabiliteter er viktige for å reagere tidsnok på en banebrytende innovasjon. For senere å omstille bedriftens strategier så man kan fortsette å utvikle og levere goder som passer kundenes nye behov. Dessuten er endringsevner i tjenestesektoren mindre forsket på(den Hertog, van der Aa & de Jong, 2010; Kindström, Kowalski & Sandberg, 2013; Poppelbuss et al., 2011). For å undersøke endringsdyktighet grundigere studerer jeg hvordan tjenestebedrifter tilpasser seg en teknologisk endring, og velger NRK, Ruter, Sparebank1 og Telenor fordi de nylig har opplevd(og opplever) en banebrytende innovasjon, nemlig smarttelefonen. Altså studerer jeg en reaksjon på en banebrytende innovasjon og handling som følge av reaksjonen, og dette danner forskningsspørsmålene:

1. Hvordan reagerer ledere og ansatte i kunnskapsintensive bedrifter når de stilles ovenfor potensielt banebrytende innovasjoner?

2. Fører disse reaksjonene til faktiske strategiske og strukturelle tilpasninger i bedriftene? På hvilken måte, og hva er effektene?

1.1 Oppbygning av oppgaven

I det følgende kapitlet forklarer jeg innovasjon og hvordan bedrifter tilpasser seg endring. Jeg utnytter rammeverket dynamiske kapabiliteter, som forklarer hvordan bedrifter identifiserer og handler på endringer i omgivelsene. I neste kapittel utdyper jeg de metodiske valgene, og jeg undersøker hva slags konsekvenser dette har for etterprøvbareheten og validiteten til studien. Dernest i den empiriske analysen presenterer jeg resultatene av datainnsamlingen. Etter analysen av data diskuterer jeg empiri opp mot forskningsspørsmålene. Til slutt presenterer jeg konklusjonen, og belyser akademiske og praktiske implikasjoner. Men først forklarer jeg kort om den historiske bakgrunnen til studier av teknologiske endringer.

1.2 Bakgrunn

Omfattende innovasjoner lik smarttelefonen skaper vekst i samfunnet gjennom nye tjenester, som gir mer nytte enn tidligere, samtidig som den utkonkurrerer andre lignende teknologier. Blant annet forsvinner mp3-spillere, vekkerklokker, lommelykter og GPS-systemer i større grad fra forbrukerens hverdag fordi smarttelefonen kan gjøre dette lettere og bedre. Slike banebrytende teknologier(eller praksiser) som gjør kompetanse unyttig, utkonkurrerer etablerte organisasjoner eller endrer samfunnsstrukturen har vært studert lenge. Allerede på midten av 1800-tallet skrev Marx(2005a/1842, 229) om samfunnets *produktivkrefter* som skaper økonomisk vekst, og samtidig erstatter gamle *produktivkrefter*. Denne tendensen til stadig å gjøre verdier foreldet er noe grunnleggende i kapitalistiske system(Marx, 2005b/1867), og konstant endrer økonomien(Elliot, 1980, 48).

Senere på 1900-tallet beskrev også en kjent samfunnsviter og økonom, Schumpeter, dette som et av trekkene ved kapitalismen(Schumpeter, 1994/1942). Denne prosessen, som erstatter tidligere goder og skaper vekst, kalte Schumpeter *kreativ destruksjon*, og i likhet

med Marx var dette, for Schumpeter, en evolusjonær prosess(Elliot, 1980, 46). For Schumpeter var *kreativ destruksjon* en viktig driver for teknologisk innovasjon, noe som bedrer konkurransefortrinnet til en bedrift.

Så ved stadig å skape nye effektive teknologier kan bedriften beholde sin markedsposisjon. Likevel forstod Schumpeter at konkurranse ikke bare kommer fra nye teknologier, men også gjennom nye prosesser, organisasjonsformer eller materialer som blir tatt i bruk(Fagerberg, 2003; Schumpeter, 1994/1942). I tillegg til hva Marx skrev om vekst, introduserer Schumpeter imitasjon som en viktig faktor for innovasjon og vekst i samfunnet. Selv om et firma kan tjene på andre firmaers innovasjon, for eksempel ved å selge den, kan innovasjonen bli en plattform for å skape nye varer og tjenester på, og føre til mer vekst(Fagerberg, 2005, 15).

Følgelig forstod innovasjonsforskere tidlig at organisasjoner stadig måtte fornye seg for å tilpasse seg endringer, både innenfra og utenfra(Burns & Stalker, 1994/1961). Burns & Stalker(1994/1961) argumenterer for at organisasjoner som har en organisk form er bedre egnet for ustabile omgivelser, som krever hurtig respons og innovative løsninger. Kort sagt innebærer en organisk form at man kontinuerlig tilpasser og redefinerer hvordan oppgaveløsning foregår, individer og kunnskap er mindre stedbundet, ansatte har større ansvar og autoritet over aktiviteter, og kommunikasjon foregår på tvers av organisasjonen. Altså må organisasjoner bli endringsdyktige, og denne forståelsen har lagt grunnlag for å forstå tilpasninger til endringer som organisasjonens valg og bruk av dens ressurser(Lam, 2005). For eksempel som Nokia og 3M(Faktaboks 1).

Faktaboks 1: Organisasjoner og interne tilpasninger

Nokia – 150 år med endringer

Det finske selskapet startet i trevirkeindustrien. Etter mange år og spredte investeringer innen IKT, kjemikalier, papir og fjernsyn bestemte ledelsen seg for å satse alt på telekommunikasjon i slutten av 90-tallet. Med en bred bakgrunn og dype røtter i det finske samfunnet (forsknings- og utdanningsinstitusjoner) fokuserte Nokia all FoU innen ett område, noe som var en risikofull beslutning. Forståelsen av hvor viktig mobiltelefoner og mobilnettverk ville bli for verden i de kommende årene gjorde at hele organisasjonen formet seg etter morgendagens behov. Disse strategiske beslutningene av toppledelsen har ført til at over 5 % av verdens befolkning (2013 tall) bruker Nokia-telefoner eller enheter. (Kilde:

http://www.academia.edu/3635697/A_case_study_of_Nokia_Corporation_leading_to_the_acquisition_by_Microsoft, hentet 08.11.13)

3M – evnen til kontinuerlig å skape innovasjon og nye markeder

Gjennom sin lange historie har 3M lansert over 50,000 produkter i 180 land. Noen av grunnene til dette er at 3M gir ansatte tid til egne prosjekter, aksept for feil og risikoatferd, innovasjonspriser og ledere kan overse byråkratiske prosesser som forsinker et prosjekt. I tillegg utnytter 3M avanserte brukere som kilden til innovasjon og retninger bedriften burde ta. Denne gruppen brukere besitter mye kunnskap og mange ideer for utvidelser og forbedringer av produkter. Ofte er gruppen også i større antall enn egne utviklere og testere. (Kilder: http://www.managing-innovation.com/case_studies/3M.pdf, hentet 08.11.13; <http://web.mit.edu/evhippel/www/papers/HBR%2099%20LU%20pub%20version%203M.pdf>, hentet 08.11.13)

2 Teoridiskusjon

Ettersom organisasjoner ofte er spesielt dårlig stilt til å tilpasse seg banebrytende innovasjoner (Christensen, 1997; Lam, 2005), må de utvikle egenskaper som gjør dem endringsdyktige (Eisenhardt & Martin, 2000; O'Reilly & Tushman, 2008; Teece, 2007). Disse endringsegenskapene fører til en raskere reaksjon på forandringene skapt av banebrytende innovasjoner, og en smidig tilpasning av organisasjonens strategi og struktur. Så man kan møte morgendagens behov bedre. Gjennom den teoretiske diskusjonen skal jeg øke forståelsen for hvordan bedrifter kan håndtere endringer, og forklare hvordan jeg skal besvare forskningsspørsmålene.

Kjernebegrepet i oppgaven er innovasjon, og dette definerer jeg for gjennomgående bruk. Videre i teoridiskusjonen utdyper jeg to relevante typer innovasjon, organisatorisk- og tjenesteinnovasjon. Spesielt er organisatoriske innovasjoner relevant når en bedrift skal tilpasse seg en ny teknologi, og påvirker hvordan organisasjoner endrer seg (Child, 1997; Daft, 1978; Damanpour & Evan, 1984; Lam, 2005). Siden jeg undersøker tjenestebedrifter vil jeg utdype om innovasjon i tjenestesektoren (Drejer, 2004; Gallouj & Weinstein, 1997; Miles, 2005; Toivonen & Tuominen, 2009; Sundbo, 1997).

Deretter utdyper jeg om rammeverket dynamiske kapabiliteter, som beskriver hvordan bedrifter endrer ressursene sine (Barreto, 2010; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; Teece et al., 1997; Zott, 2003). Dessuten kan dynamiske kapabiliteter spille en viktig rolle for hvordan en reaksjon dannes om en banebrytende innovasjon, og videre føre til strategiske og strukturelle tilpasninger i bedriften. I tillegg redegjør for slike endringsevner i tjenestebedrifter (Hertog et al., 2010; Kindström et al., 2013). Først vil jeg fortelle hvordan jeg finner litteraturen jeg utnytter.

2.1 Litteratursøk

I dette underkapittelet gir jeg en gjennomgang av prosedyren for å identifisere og utnytte relevant litteratur. For begreper om innovasjon bruker jeg *Oxford Handbook of Innovation*(Fagerberg, Mowery & Nelson, 2005) og *Management of Innovation*(Tidd & Bessant, 2009). Bøkene gir en bred oversikt og gjennomgang av litteratur tilknyttet innovasjon, innovasjonsprosesser, organisatorisk innovasjon og tjenesteinnovasjon. I tillegg gir bøkene meg referanser til hovedverk innen feltene. Jeg bruker også Google Scholar for å søke på begrepene for å kryssjekke at jeg får med de viktigste artiklene, spesielt tjenesteinnovasjon fordi feltet er variert(f.eks Drejer, 2004; Gallouj & Weinstein, 1997; Hipp & Grupp, 2005; Sundbo, 1997).

Jeg bruker dynamiske kapabiliteter som et oppslagsord, for å finne de mest siterte verkene gjennom Google Scholar og ISI web of science(f.eks Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; Teece et al., 1997; Zollo & Winter, 2002; Zott, 2003). Jeg identifiserer også flere litteraturoversikter som hjelper å orientere meg i rammeverket, og sikrer at jeg får med hovedverkene(f.eks Ambrosini & Bowman, 2009; Barreto, 2010). Ved å lese artikler merker jeg referanser som går igjen, og ved å sjekke opp mot hva jeg allerede har lest øker dette oversikten over litteraturen tilknyttet rammeverket.

Det finnes mindre litteratur om dynamisk kapabiliteter og tjenesteinnovasjon. Ved søk på dynamiske kapabiliteter og tjenesteinnovasjon er Hertog et al.(2010) en av de mest siterte artiklene i Google Scholar. Derifra søker jeg på artikler som siterer den, og plukker ut de som er mest relevante, med høyest antall siteringer(Kindström et al., 2013) og en oppsummerende artikkel(Poppelbuss et al., 2011). Etersom det finnes mindre relevant litteratur for oppgavens formål utnytter jeg i hovedsak disse artiklene. Videre i de neste delkapitlene forklarer jeg de teoretiske rammeverkene jeg utnytter i oppgaven.

2.2 Innovasjon

Innovasjon er et ettersøkt mål, og kanskje til og med et nødvendig mål for at bedriften skal kunne overleve(Fagerberg, 2005). Derfor belyser jeg hva innovasjon er, og hvordan innovasjon forekommer i organisasjoner.

2.2.1 Innovasjonsbegrepet

OECD(2005) definerer innovasjon som implementeringen av et nytt eller betydelig forbedret produkt(vare og tjeneste), en ny prosess, en ny markedsføringsmetode, eller en ny organisasjonsform(OECD, 2005, 46). Denne type karakterisering kan man spore tilbake til Schumpeter(1994/1942). Selv om definisjonen kan være litt annerledes for andre forskere er hovedtrekkene å gjenkjenne. Kline & Rosenberg(1986, 279) karakteriserer dimensjonene av innovasjon som:

- Nytt produkt
- Ny prosess for produksjon
- Utbytting til billigere materialer
- Reorganisering av produksjon, interne funksjoner eller distribusjon som fører til økt produktivitet
- En forbedring i metodene for å gjøre innovasjon

I Fagerberg(2005, 4) er det lagt vekt på at innovasjon er utføringen av en ide til praksis. Det vil si, når man innoverer kombinerer man kunnskap og ideer for å skape noe nytt og verdifullt. I tillegg gjør innovasjonsforskere det som regel klart at oppfinnelse, forbedring og innovasjon er separate fenomen(Fagerberg, 2005), men i praksis kan skillene ikke være like klare. Dessuten er innovasjonsprosessen et usikkert fenomen. Fordi å forutse nøyaktig kostnad, ytelse og hvordan brukerne reagerer på innovasjonen er nærmest umulig(Pavitt, 2005, 88). For eksempel(klisjeen) Viagra ble først testet mot hjerteproblemer, da en

oppfinnelse, men kan ikke kalles en innovasjon før forskerne fant et verdiskapende bruksområde. Videre bygger innovasjonsprosessen på eksperimentering, prøving og feiling, eller en økning i forståelse, ved forskning eller teori, av fenomenet(Pavitt, 2005). Imidlertid er ikke FoU den eneste kilden til innovasjon, listen er lang; brukere, samarbeid mellom organisasjoner, konkurrenter, behov osv.(Tidd & Bessant, 2009). Følgelig at man kan innhente informasjon fra kildene å omdanne det til kunnskap og handling er en viktig egenskap for en innovativ organisasjon(Fagerberg, 2005).

Dessuten omhandler mye av den tradisjonelle innovasjonsteorien produksjonsindustri(Fagerberg, 2005, 7). Og at man har i stor grad overført begreper som produkt- og prosessinnovasjon til tjenestesektoren kan være problematisk, ettersom tjenester er immaterielle(Hipp & Grupp, 2005). Derfor belyser jeg tjenesteinnovasjon videre.

2.2.2 Innovasjon i tjenestesektoren

Tjenestesektoren er stor og variert, fra frisør til bank til kantine, der det er stor forskjell på hvor mye innovasjon som gjøres og hvor mye teknologi som brukes. Derfor må man være forsiktig å generalisere over hele tjenestesektoren, likevel finnes det noe som karakteriserer tjenester. Tjenester er som oftest immaterielle, vanskelig å beskytte med patent, høy interaktivitet mellom tilbyder og klient, og inneholder noen av de mest og minst kunnskaps- og IT-intensive sektorer(Miles, 2005, 436).

For eksempel er noen av de mest særegne trekkene ved tjenester hvordan produksjon, levering og forbruk av tjenesten foregår omtrent samtidig(Tidd & Bessant, 2009, 427). Dette gjør at firmaer, som leverer slike tjenester, ikke kan ha et lager, men må heller planlegge for hvordan kapasiteten blir brukt. Følgelig vil det gjøre tjenester vanskeligere å kvalitetssikre, noe som må i mange tilfeller gjøres i ettetid. Ettersom det er da tjenestens nytte blir definert av konsumenten(Gallouj & Weinstein, 1997). Derfor er det viktig at organisasjonen utvikler evner som gjør at produksjon, levering og forbruk kan skapes i

øyeblikket det er kontakt mellom tilbyder og klient. Samt opprette muligheten til å etterprøve kvaliteten på tjenesten.

Dessuten har tjenesteinnovasjonsprosessen, det vil si utviklingsforløpet som skaper nye verdifulle tjenester, noen særegne trekk som gjør at prosessen skiller seg ut i forhold til produktinnovasjonsprosessen (de Jong & Vermeulen, 2003; Sundbo, 1997). For eksempel som høy grad av brukerinvolvering eller bruk av IT-systemer som plattformer for nye tjenester (Miles, 2012). For eksempel blir smarttelefonen enda en plattform som kan skape nye muligheter for tjenestebedrifter. Og selskapene inviterer forbrukerne til å delta i utviklingen av applikasjoner til smarttelefonen. Som i utviklingen av Ruters billettapp ble brukere involvert (Knowit, 2013). Slik har innovasjon blitt mer *demokratisert* (Von Hippel, 2005), det vil si, stadig blir flere brukere involvert i innovasjonsprosessen. Noe som har ført til at innovasjoner har forbedret seg raskere og mer radikalt (Von Hippel, 2005).

Siden mye av innovasjonen i tjenestesektoren ikke er teknisk er det ofte lett for konkurrentene å imitere, og det er færre muligheter å beskytte med opphavsrett (Sundbo, 1997). Det er derfor i tjenestebransjen at inntrykket av kvaliteten på tjenesten er viktig for at kundene kommer tilbake igjen (Tidd & Bessant, 2009). Kundens opplevelse av tjenesten blir påvirket av faktorer som kompetansen og forståelsen til ansatte, enkelheten til tjenesten og synlige forhold som renhet og design (Tidd & Bessant, 2009, 427). Følgelig må man, vanligvis, i tjenestebransjen ikke bare komme opp med en original ide, den må underbygges av firmaets organisatoriske evner. Hvis ikke kan man bli utkonkurrert på kvaliteten av opplevelsen på tjenesten. Av den grunn er det viktig at bedriften kan endre ressursene sine, og mulig kreves det spesielle kapabiliteter for det.

2.3 Dynamiske kapabiliteter

For å tilpasse seg endringer vil det være naturlig at bedriftene utvikler eller besitter evner som gjør det mulig å endre seg(Barreto, 2010). Rammeverket dynamiske kapabiliteter belyser hvordan slike evner blir skapt, og hvordan endringsevner leder til økt endringsdyktighet når omgivelsene til bedriftene skifter(Teece, 2007). I de siste årene har det vokst fram litteratur som beskriver dynamiske kapabiliteter i tjenestebedrifter(Hertog et al., 2010; Kindström et al., 2013; Poppelbuss et al., 2011). Følgelig kan slike endringsevner forklare hvordan tjenestebedriftene i studien tilpasser seg en banebrytende innovasjon.

2.3.1 Hva er dynamiske kapabiliteter

Rammeverket dynamiske kapabiliteter bygger på det ressursbaserte perspektivet(RBV), som vokste fram på 80-tallet(Teece et al., 1997). RBV forklarer hvordan bedrifter besitter en del unike styrker som må identifiseres, og brukes der de kan være mest lønnsomme og anvendbare. En ressurs gir konkurransefortrinn bare når den er VRIN(valuable, rare, inimitable and non-substitutable), og når firmaet har unike evner som kan anvende disse optimalt(Wang & Ahmed, 2007, 32). Dessuten er ressursene til firmaet låst på kort sikt, men kan forandres gjennom strategier for å innhente ny kunnskap eller nye ferdigheter. Imidlertid belyser RBV lite om hvordan ressurser blir transformert, strategier for å gjøre det og hva som hender i raskt skiftende markeder derfor har RBV blitt kritisert for å være statisk(Barreto, 2010).

Det er med utgangspunkt i strategier som endrer bedriftens ressurser, at det dynamiske kapabilitet-rammeverket ble utviklet(Teece et al., 1997, 515). Videre definerer Teece et al.(1997) dynamiske kapabiliteter som et firmas evne til å integrere, skape og rekonfigurere interne og eksterne ressurser for å svare på raskt skiftende hendelser i omgivelsene. Likevel er det ikke gitt at alle bedrifter har disse evnene til å omstille seg, men

det er et utgangspunkt for å forstå hvordan bedrifter tilpasser seg en banebrytende innovasjon.

Abstrakte kapabiliteter, men konkrete aktiviteter

I rammeverket, dynamiske kapabiliteter, går et viktig skille mellom dynamiske kapabiliteter og operasjonelle kapabiliteter. En operasjonell kapabilitet er den spesifikke handlingen eller rutinen til en organisasjon som har kapasitet til å utføre en oppgave pålitelig og tilfredsstillende (Helfat & Winter, 2011, 1244). Disse operasjonelle kapabilitetene kan bli og blir gjentatt i organisasjonen, som en daglig aktivitet, og utgjør evnen organisasjonen har til å kunne tilby goder og skape inntekt. For eksempel en operasjonell kapabilitet til en bilprodusent vil være å produsere en bil. Når markeder eller teknologier skifter gir dynamiske kapabiliteter muligheten til å endre de operasjonelle kapabilitetene, så de fortsatt skaper inntekt. Eksempelvis kan en dynamisk kapabilitet være at bilprodusenten har et team med designere og ingeniører, som arbeider for å omstille hvordan bilproduksjonsprosessen forekommer, for å kunne raskere og kontinuerlig tilpasse seg nye trender i bilmarkedet.

For øvrig har dynamiske kapabiliteter blitt en generell betegnelse på bedriftens endringsdyktighet (Barreto, 2010). Og siden disse kapabilitetene er så bredt definert, velger jeg å følge Teece (2007) sin kategorisering av dynamiske kapabiliteter, som da kan lettere avgjøre hvordan en reaksjon og handling forekommer i firmaene. Selv om en bedrift har dynamiske kapabiliteter vil det være hvor godt endringsevnene utnyttes som avgjør bedriftens endringsdyktighet (Eisenhardt & Martin, 2000). Kategoriene gjør det enklere å forstå hva slags endringsevner som kreves fra reaksjon til handling til omstilling. Så jeg deler dynamiske kapabiliteter i tre distinkte kapabiliteter (Teece, 2007):

- 1) Identifiseringskapabiliteter - forståelse og definering av trusler og muligheter
- 2) Realiseringskapabiliteter - utnyttelse av muligheter
- 3) Rekonfigureringskapabiliteter - rekonfigurering av bedriftens ressurser

Hver av disse dynamiske kapabilitetene består av forskjellige aktiviteter, som endrer blant annet bedriftens innovasjonsprosess, strategi og forretningsmodell, eller reagerer på en markedsendring. Imidlertid er aktivitetene ikke abstrakte konsepter, altså ulikt dynamiske kapabiliteter. Aktivitetene er konkrete handlinger, rutiner og ferdigheter som tilpasser ressursene i bedriften. Et eksempel på en aktivitet, som skaper endringsdyktighet, er at toppledelsen i Hewlett-Packard skal besøke alle avdelinger regelmessig for å unngå å bli isolert fra resten av organisasjonen. Toppledelsen kan da bedre forstå og definere muligheter nedenfra og opp i organisasjonen(Teece, 2007).

Endringer i varierte omgivelser

Vel og merke mener Teece et al.(1997) at dynamiske kapabiliteter kun er nødvendige i raskt skiftende markeder. Slike markeder kan være utsatt for internasjonal konkurranse, har høy geografisk spredning i hvor innovasjon hender og teknologisk endring forekommer kontinuerlig. Teece(2007) karakteriserer raskt skiftende markeder som høy teknologiske og kunnskapsintensive sektorer. Derfor kan dynamiske kapabiliteter være viktige for alle bedriftene jeg studerer(NRK, Ruter, Sparebank1 og Telenor). Derimot argumenterer Eisenhardt & Martin(2000) at disse kapabilitetene ikke er kun viktige i veldig dynamiske markeder, men også i mindre skiftende markeder. Videre foreslår Eisenhardt & Martin(2000) at firmaer trenger å utvikle forskjellige typer dynamiske kapabiliteter avhengig av endringshastigheten til markedet.

Det vil si, at i veldig raskt skiftende omgivelser må bedriften klare å håndtere veldig usikre prosesser og utvikle situasjonsavhengig kunnskap. Men i mindre skiftende omgivelser, der hvor endring har en mer forutsigbar karakter, vil heller effektive dynamiske kapabiliteter

være de som støtter seg på eksisterende kunnskap og rutiner(Eisenhardt & Martin, 2000, 1110). Andre forfattere mener dynamiske kapabiliteter også er viktige i stabile omgivelser, som gjør rammeverket mer tvetydig, og det har vært lite fokus på grenser rundt rammeverkets bruksområder(Barreto, 2010).

Læringsmekanismer

Dynamiske kapabiliteter oppstår i bedriften gjennom forskjellige læringsmekanismer(Zollo & Winter, 2002). Disse læringsmekanismer er erfaringsakkumulasjon, kunnskapsdeling og kunnskapskodifisering. Læringsmekanismene påvirker de operasjonelle kapabilitetene og de dynamiske kapabilitetene i bedriften. I skiftende omgivelser der ansatte må tilpasse seg kontinuerlig blir læring viktig for at ytelsen til de operasjonelle kapabilitetene skal bli bedre eller like god som før. Dessuten ved mye erfaring vil de ansatte kunne være mer fleksible, og bedre rekonfigurere hvordan rutiner og handlinger gjøres ved en endring, og denne fleksibiliteten skaper mer effektive dynamiske kapabiliteter(Zollo & Winter, 2002, 340).

Følgelig kan det være gunstig å arbeide for kunnskapsdeling for å øke det generelle kompetansenivået i bedriften. Fordi når ansatte deler kunnskap kan det føre til forbedringer i aktiviteter, ettersom man må artikulere og kodifisere erfaringer og ideer sammen. Dette vil kreve mer av bedriften i form av tid til brainstorming, gruppemøter osv, og derfor er det viktig å veie det opp mot direkte og alternativ kostnader. Den mest krevende(i form av investering) læringsmekanismen er når taus kunnskap skal kodifiseres(Zollo & Winter, 2002). I noen tilfeller kodifiserer man for å undersøke sammenhengen mellom handling og resultat, men i de fleste tilfeller for å gi instruksjoner til fremtidige oppgaver. Ettersom kodifisering kan gi et godt grunnlag for beslutninger. Likevel må bedriften ta til høyde for om investeringen er verdt det, som frekvens og heterogenitet av oppgavene(Zollo & Winter, 2002).

Empiriske vanskeligheter

Det kan være vanskelig å oppdage hvorvidt et mindre firma har dynamiske kapabiliteter eller ikke, på grunn av kostnader ved å opprettholde disse kapabilitetene. Derfor vil bedrifter i mange situasjoner delegere ressursene mellom å skape et nytt produkt til å produsere et etablert produkt(Helfat & Winter, 2011). En annen grunn til at skillet blir noe uklart er at noen kapabiliteter kan både være dynamiske og operasjonelle, dermed vil et skarpt skille være mindre hensiktsmessig. Eksempelvis en markedsetterspørselskapabilitet i Microsoft var å skape etterspørsel fra markedet ved å spre Internet Explorer til IT-utviklere(dynamisk), i tillegg krevde Microsoft at PC-produsenter gjorde Internet Explorer til standard nettleser(operasjonell)(Helfat & Winter, 2011, 1248).

I flere gjennomgangsartikler påpekes det at det trengs mer empirisk arbeid, dog forfatterne er uenige om hva slags type studier som trengs; Wang & Ahmed(2007) mener det mangler kvantitative studier, Ambrosini & Bowman(2009) skriver at det trengs flere kvalitative studier og Easterby-Smith, Lyles & Peteraf(2009) ønsker flere longitudinale studier uansett metode. Selv om jeg gir et tilbakeblikk over en periode i oppgaven, vil jeg ikke kunne gi den samme dybden som en studie pågående over flere år. Likevel vil jeg kunne tilføye empiri om endringsdyktighet, spesielt i tjenestesektoren der dynamiske kapabiliteter er mindre undersøkt.

2.4 Dynamiske kapabiliteter i en servicekontekst

Jeg utnytter rammeverket dynamiske kapabiliteter til å forstå hvordan tjenestebedrifter reagerer på en banebrytende innovasjon, og hva slags strategiske og strukturelle tilpasninger reaksjonen medfører. I tillegg gjør utvalget av forskjellige type private og offentlige bedrifter innen bank, IKT, media og transport at jeg lettere kan få frem kontraster, og ha et bredere grunnlag for diskusjon av empiri. Videre beskriver hvordan tjenestebedrifter kan øke endringsdyktigheten.

Siden tjenesteinnovasjon er lettere imitert(Sundbo, 1997) er det viktig at tjenestebedrifter ikke bare skaper én vellykket innovasjon, men i det lange løpet kan utnytte innovasjoner gjentatte ganger. Det er derfor viktig å studere hva slags type aktiviteter som gir vedvarende tjenesteinnovasjon og endringer i tjenestesektoren, og om aktivitetene kan skape endringsevner i tjenestebedrifter(Hertog et al., 2010). For tjenestebedrifter kan jeg, i likhet med tidligere, kategorisere dynamiske kapabiliteter(Kindström et al., 2013):

- 1) Identifiseringskapabiliteter
- 2) Realiseringskapabiliteter
- 3) Rekonfigureringskapabiliteter

Kindström et al.(2013), Hertog et al.(2010), Poppelbuss et al.(2011) og Teece(2007) forklarer hva slags type aktiviteter som skaper endringsevner og øker endringsdyktigheten i tjenestesektoren. Dog mangler litteraturen konkrete eksempler på aktiviteter. Så jeg utvikler, stort sett, egne aktiviteter med hjelp av litteratur ovenfor og utnytter litteraturen om tjenesteinnovasjon, som Gallouj & Weinstein(1997), til å underbygge aktivitetene(Tabell 1 & 2). Det finnes noen eksempler på aktiviteter og disse bruker jeg(f.eks Hertog et al.(2010) – *Conceptualising*, oversatt til Konseptualisering). De konkrete aktivitetene jeg velger/utvikler mener jeg passer godt til oppgaven og dynamiske kapabiliteter. Likevel er det vanskelig å anslå om de er for altomfattende på forhånd eller om jeg utvikler nok aktiviteter. Det er også viktig å avklare at selv om jeg finner empiriske eksempler på slike aktiviteter betyr det ikke nødvendigvis at bedriften har dynamiske kapabiliteter, dette fordi en

dynamisk kapabilitet er en kontinuerlig evne bedriften har til å endre sine ressurser(Teece et al., 1997).

For oppgaven vil identifiseringskapabiliteter og realiseringskapabiliteter bidra til å svare på forskningsspørsmålene. Imidlertid vil jeg ikke utnytte rekonfigureringskapabiliteter fordi denne kapabiliteten handler om rekonfigurering av selve strukturen(eiendeler, kompetanser og normer - ressurser) til organisasjonen. Og derfor utenfor forskningsspørsmålene, som handler om hva slags organisatoriske endringer har forekommet og ikke hvordan. Videre kan jeg med identifiseringskapabiliteter belyse hvordan ledere og ansatte reagerer på en potensielt banebrytende innovasjon, og hvordan en oppfattelse om den dannes. Med realiseringskapabiliteter kan jeg forklare hvordan denne oppfattelsen fører til endringer i forretningsmodeller, innovasjonsprosesser og strategier. Det vil si, hva slags mulige responser reaksjonen fører til i organisasjonene.

Tabellene er ikke utfyllende, og jeg velger konkrete handlinger som er relevante for oppgaven fra litteraturen(Gallouj & Weinstein, 1997; Hertog et al., 2010; Kindström et al., 2013; Poppelbuss et al., 2011; Teece, 2007). Det kan også hende at jeg oppdager flere aktiviteter, som endrer bedriftens virkemåte, etter analysen er avsluttet. Spesielt siden rammeverket dynamiske kapabiliteter er mindre testet i tjenestebransjen(Kindström et al., 2013).

2.4.1 Identifiseringskapabiliteter

For oppgaven vil identifiseringskapabiliteter bidra til å forstå reaksjonen til bedriftene(Kindström et al., 2013; Gallouj & Weinstein, 1997; Poppelbuss et al., 2011; Teece, 2007). En forståelse av trusler og muligheter er start fasen for å utvikle tjenester som tilfredsstillr kundenes skiftende verdier. Og legger grunnlag for en strategisk satsning på en ny innovasjon. Videre er innsamling av informasjon gjennom lokale og globale søk i omgivelsene viktig for utvikling og levering av tjenester(Gallouj & Weinstein, 1997). Å filtrere ut relevant informasjon, som videre kan brukes, er essensielt for at firmaet tar riktige

beslutninger i forhold til banebrytende innovasjoner og dens relevans for bedriften. Følgelig for tjenestefirmaer handler det om å øke bevisstheten rundt sin verdikjede mellom kundene, partnere og tilbydere. En endring i forståelsen av kundenes ønsker og omgivelsene til bedriften er avgjørende for at bedriften ikke holder for lenge på grunnlaget til hva som engang skapte inntekten eller forretningsmodellen (Kindström et al., 2013).

Tabell 1: Identifiseringskapabiliteter

Aktiviteter	Forklaring	Eksempler
Søk	Innsamling av informasjon fra forskjellige kilder (interne og eksterne) og ideer til nye metoder for å løse problemer (Gallouj & Weinstein, 1997; Teece, 2007).	<ul style="list-style-type: none"> - Identifisering av markeds- og teknologiske trender - Formulere nye tjenesteobjektiver og strategier - Finne uklare eller ubevisste kundebehov
Evaluering	Filtrere informasjon og forstå muligheter og trusler. Se helheten av endringen og dens relevans for bedriften (Teece, 2007).	<ul style="list-style-type: none"> - Utvikle mål for tjenesteinnovasjonsprosessen - Forstå nye tjenester i helheten av bedriften

2.4.2 Realiseringskapabiliteter

Når bedriften identifiserer muligheter burde handlingen understøttes av en forretningsmodell eller strategi, som kan gi vedvarende muligheter til innovasjon (Kindström et al., 2013). I tillegg må innovasjonsprosessen mulig endres etter bedriften etablerer en klar oppfatning om hva betydningen av den banebrytende innovasjonen har for kundenes behov. Dessuten hvordan muligheter blir utnyttet kan være forskjellig fra tjeneste- og produksjonsfirmaer. Eksempelvis diskuterer Hertog et al. (2010) hvordan konseptualisering

spesielt skiller seg ut fordi tjenester ikke kan bli forsket på, utviklet og testet på samme måte som en fysisk vare(i produksjonsindustri). Videre handler det om å innføre innovasjonen i helheten av tjenestetilbudet for å kunne levere tjenester på en mer unik og verdifull måte(Hertog et al., 2010; Kindström et al., 2013).

Tabell 2: Realiseringskapabiliteter

Aktiviteter	Forklaring	Eksempel
Integrasjon	Integrere nytt tankesett etter en oppfatning har blitt etablert, dette påvirker grunnlaget for hvordan nye tjenester blir utviklet og levert(Kindström et al., 2013; Poppelbuss et al., 2011).	<ul style="list-style-type: none"> - Utvikle og endre forretningsmodeller - Forandre innovasjonsprosessen i tråd med ny kunnskap
Konseptualisering	Kombinere ny og eldre tjenester(Hertog et al., 2010). Beslutte hvordan den nye innovasjonen relateres til strategi, forretningsmodeller og kundedialog(Hertog et al., 2010; Kindström et al., 2013). Tilpasse den nye innovasjon til et tjenestekonsept for bedriften(Hertog et al., 2010).	<ul style="list-style-type: none"> - Utnytte nye innovasjoner i helheten av bedriftens system - Organisere forståelse, aksept og støtte for innovasjonen og verdien den bringer til kunde og organisasjonen - Involvere flere fagmiljøer i innovasjonsprosessen

2.4.3 Rekonfigureringskapabiliteter

Som jeg diskuterer tidligere er rekonfigureringskapabiliteter ikke relevant for oppgaven, men jeg forklarer kort om dem for å gi et helhetlig bilde av dynamiske kapabiliteter. Selv om firmaets forretningsmodell kan innhente inntekt fra nåværende vare- eller tjenestesalg er det ikke gitt at samme logikk er tilstrekkelig for å utnytte nye muligheter, til tross for at mulighetene er forstått. Dessuten for å kunne realisere muligheter må ressurser som ikke er tilstrekkelige for at bedriften kan utnytte mulighetene rekonfigureres (Kindström et al., 2013; Teece, 2007). Dette kan være evner som skalerer forretningsmodellen og transformerer tjenestesystemer. Eksempler på vellykkede rekonfigureringer er IKEA og McDonalds. For IKEA og McDonalds er organisasjonsstrukturen kopiert fra land til land med kontekstuelle tilpasninger, noe som gjør at kundene kjenner igjen modellen, og vet hva de kan få (van Der Aa & Elfring, 2002). Dessuten er organisatoriske endringer viktige for å tilpasse seg nye situasjoner for bedrifter, så videre redegjør jeg om organisatorisk innovasjon.

2.5 Organisatorisk innovasjon og endring

For å bedre kunne håndtere banebrytende innovasjoner handler det om å tilpasse organisasjonens struktur, som endringer i innovasjonsprosesser eller opprettelse av nye avdelinger. I tillegg kan en reaksjon på en ny innovasjon bli forhindret av strategiske oppfatninger (Lam, 2005). Derfor utdyper jeg om organisatorisk innovasjon og litteraturen om organisatoriske endringer.

Organisatorisk innovasjon

Innovasjon gjøres ikke som en isolert aktivitet, men er en del av en større prosess av FoU, markedsanalyse og strategiske planer som blir påvirket av bedriftens ressurser og kapabiliteter. I praksis er organiseringen av innovasjonsprosessen nedfelt i form av rutiner, normer, regler og kultur. Denne praksisen tilrettelegger for at ideer blir til innovasjoner, videreutviklet og levert. Organisatorisk innovasjon er endringen av denne praksisen. Det er derfor i de fleste tilfeller at en introduksjon av en teknologisk innovasjon, krever også en organisatorisk endring for å virke optimalt i organisasjonen(Lam, 2005, 115).

For øvrig er den generelle definisjonen av organisatorisk innovasjon: etableringen eller diffusjonen av en ide, ny arbeidsmetode, eller ny form for en organisasjon(Damanpour & Evan, 1984, 393). For eksempel bilprodusenten Fords masseproduksjon tidlig i forrige århundre, der hver arbeider spesialiserte seg i en oppgave av hele bilbyggeprosessen. Videre vil jeg undersøke litteraturen om organisatorisk innovasjon for å øke forståelsen av organisatoriske endringer.

Organisatoriske endringer

Litteraturen om organisatorisk innovasjon og endring er bred, og kan grovt sett splittes i tre forskjellige perspektiver(Lam, 2005, 133-138). Alle tre feltene vil være relevante, men grunnet utgangspunktet i oppgaven ligger det siste feltet nærmest problemstillingen. Altså hvordan strategiske beslutninger gjøres for å håndtere endring. Feltene forklarer hvordan større endringer påvirker innovasjon i organisasjonen og hva som betinger en organisatorisk endring.

Det første feltet, kalt det evolusjonære perspektivet(Lam, 2005), undersøker hvordan organisasjonsstrukturen til firmaet påvirker dens evne til å innovere. Feltet belyser hvilke organisasjonsformer som passer best og effekten av formene i forskjellige situasjoner(Burns

& Stalker, 1994; Mintzberg, 1979 referert i Lam, 2005). Eksempelvis en organisk form, som jeg beskriver i introduksjonen, eller en mekanisk form. Kort sagt, tydelige og definerte oppgaver for hver arbeider, som man regelmessig finner i en produksjonsfabrikk. Imidlertid hvilken organisatorisk form som er «best» avhenger av konteksten til organisasjonen(Lam, 2005, 134). Dog låser organisasjoner seg til et sett av kunnskap, rutiner og normer som gjør det vanskelig å tilpasse seg en endring. Isteden vil nye organisasjoner ta over og skape nye markeder. Likevel kan etablerte bedrifter overleve hvis den institusjonelle konteksten tilrettelegger for at man kan skape egenskaper som passer til den nye teknologien(evt. endringen).

Det andre perspektivet undersøker organisatorisk læring, kognitiv evne og hvordan kunnskap i en organisasjon skapes(Nonaka & Takeuchi, 1995 referert i Lam, 2005). Fokuset er på prosesser som avgjør hvordan en organisasjon utvikler ideer og løser problemer. Dessuten er det avgjørende at organisasjonen kan skape læring i fellesskap, og danne tanke sett som skal hjelpe å innhente, filtrere og tolke informasjon, som kreves i organisasjonen. Ifølge dette perspektivet skjer endringer diskontinuerlig, og gjennombruddet av en ny teknologi gir muligheten til å endre seg og bryte med etablerte rutiner og kunnskap.(Lam, 2005)

Det siste feltet er mer spredt i forståelsen av organisatorisk innovasjon og endring(Lam, 2005). Fellestrekket er hvordan bedrifter strategisk velger å tilpasse seg endringer i omgivelsene. Innenfor dette perspektivet er en strategisk tilpasning en kontinuerlig prosess. Selv om det er en kontinuerlig prosess kan inkrementelle og hyppige endringer forårsake sprangvise skift i organisasjonsformen, for å etablere nye organisasjonstyper(Lam, 2005, 138). For eksempel 3M med regelmessige forbedringer(Faktaboks 1). Følgelig forstår forskere innen dette perspektivet organisatorisk omstilling som en strategisk beslutning av ledere og ansatte i organisasjonen(Child, 1997). Indre og ytre strukturer begrenser handlingsrommet til ansatte, og påvirker beslutningene deres(Child, 1997). Eksempler på indre strukturer er strategiske oppfatninger, rutiner og ferdigheter i organisasjonen. Ytre strukturer kan være miljø, lover, regler og samfunnsnormer.

Når banebrytende innovasjoner forstyrrer omgivelsene til organisasjonen må den skape organisatoriske endringer for å tilpasse seg til nye omgivelser, dessuten kan strategiske oppfatninger forhindre en omstilling.

Strategiske oppfatninger

Tripsas & Gavetti(2000) finner at ledere og ansatte må tilpasse sine strategiske oppfatninger i forhold til banebrytende innovasjoner. Strategiske oppfatninger danner normer og kultur for hvordan innovasjon gjøres og hva slags varer og tjenester man burde satse på i bedriften. Slike tankesett om omgivelsen kan øke konkurransedyktigheten i en periode. Likevel når omgivelsene endres radikalt, som ved banebrytende innovasjoner, er det ikke alltid tilstrekkelig å bytte ut tekniske systemer i bedriften. Lederskapet må endre sine strategiske oppfatninger om omverdenen ellers risikerer man og ikke satse på den nye innovasjonen(Tripsas & Gavetti, 2000), eller ikke forstå hva slags verdier den gir til kundene(Christensen, 1997). De strategiske oppfatningene kan være påvirket av tidligere erfaringer eller hva som anses som et normalt satsningsområde i bedriften. Og det kan være vanskelig for ledere og ansatte og forstå endringer i omgivelsene fordi mennesker, generelt, er dårlig rustet til å oppfatte avvik fra tidligere erfaringer og normer(Kahnemann, 2012). Videre vil jeg oppsummere hovedpoengene i teordiskusjonen, og belyse hvordan teoriene kan hjelpe meg å besvare forskningsspørsmålene.

2.6 Oppsummering

I teoridiskusjonen introduserer jeg innovasjon som et fenomen, som muliggjør at organisasjoner kan skape verdi, og når organisasjoner innen tjenestesektoren innoverer er det noen aspekter som skiller seg ut i denne prosessen. Som at tjenestene er immaterielle og konsumeres øyeblikkelig. Dessuten påvirker disse aspektene handlingsrommet til en tjenesteorganisasjon, for eksempel at kvaliteten på tjenesten må sjekkes etter den er konsumert. Organisatoriske innovasjoner endrer tankeganger og arbeidsprosesser, og er viktige når organisasjoner tilpasser seg teknologiske endringer. I tillegg kan det være strategiske oppfatninger som begrenser en omstilling.

Dynamiske kapabiliteter endrer hvordan bedriften skaper inntekt, og er bedriftens endringsevner. Gode endringsevner øker endringsdyktigheten til bedrifter, så de håndterer endringer bedre. De forskjellige kapabilitetene (identifisering og realisering) bidrar til å skape rammene for forskningsspørsmålene. Identifiseringskapabiliteter (Tabell 1) vil være tett tilknyttet det første forskningsspørsmålet fordi de kapabilitetene kan forklare hvordan en bedrift reagerer på en banebrytende innovasjon. Videre vil realiseringskapabiliteter (Tabell 2) være bedriftens håndtering av reaksjonen dens. Dette gjennom endringer i innovasjonsprosess, forretningsmodell og strategi. For eksempel kan organisatorisk innovasjon være resultat av en slik omstilling.

3 Diskusjon av metode og datainnsamling

Ved å undersøke hvordan tjenestebedrifter oppfatter en banebrytende innovasjon kan jeg øke forståelsen av hvordan en teknologisk tilpasning forekommer. For å gjøre dette foretar jeg en komparativ casestudie der jeg bruker intervju, dokumentanalyse og direkte observasjon til å undersøke fire bedrifter (NRK, Ruter, Sparebank1 og Telenor). For øvrig er formålet med dette kapittelet å gi leseren en åpen gjennomgang av valgene jeg gjør så jeg tydelig får frem oppgavens validitet og etterprøvbarhet. Først starter jeg med å forklare hvordan jeg velger hvilken metode og datainnsamling som jeg skal bruke.

3.1 Valg av metode

Hva som er mest hensiktsmessig for data og forskningsspørsmålene bør avgjøre hvilken metode jeg bruker. I oppgaven undersøker jeg hvordan fire tjenesteorganisasjoner reagerer og responderer på en banebrytende innovasjon. Og jeg studerer hvordan en omstilling forekommer i bedriftene, med et ønske om å gå dypere inn på effektene av disse endringene.

Ved bruk av kvantitative metoder, som databaser og korrelasjonsanalyser eller spørreundersøkelser, kunne jeg bygge opp et sett av variabler og forhold, som kunne forklare generelle mønstre i bedriftene. Dog siden det er fire bedrifter i fire bransjer av tjenestesektoren ville det bli vanskelig å kunne si noe generelt om tjenestefirmaer over hele sektoren eller for firmaer i lignende bransje. Og muligvis ville jeg heller kunne forklare forhold eller gjøre prediksjoner som er spesifikke for firmaet. Dessuten ville det også være vanskelig å bygge slike databaser i form av tidsbegrensning og adgang til slik informasjon. Fordi noen av bedriftene er private, og i tillegg er noen av bedriftene store, det ville da vært en fordel å undersøke en avdeling eller lignende. Dessuten blir det krevende å tallfeste dataene jeg innhenter ettersom de uttrykkes som beskrivelser av erfaringer eller

synspunkter. Selv om kvantitativ metode gir grunnlag for en systematisk og objektiv vurdering, som kan statistisk generaliseres (Punch, 2005), ville de oppgitte grunnene gjøre en slik tilnærming vanskelig.

Ved bruk av kvalitativ metode vil jeg få et dybdeblikk i fenomenet jeg studerer eller forbedre konsepter om et forskningsområde eller subjekt (Ragin, 1994, 82). Derfor konsentrerer jeg meg om ett til noen tilfeller, så jeg kan utvide hva slags variabler jeg studerer i forhold til kvantitative metoder. Siden jeg prøver å få et fyldigere bilde av tilpasning til en banebrytende innovasjon vil spørsmålene, oftest, være vanskeligere, og svarene jeg får fra informantene ofte mer upresise. Ettersom en kvalitativ metode gir mer rom og fleksibilitet for upresise svar, blir det opp til forskeren å tolke disse upresise svarene (McCracken, 1988, 17). Derfor er denne metoden mest passende for oppgaven. Videre forklarer jeg hvilken kvalitativ tilnærming jeg velger.

3.2 Casestudie og beviskilder

Innenfor kvalitativ forskning finnes det flere metoder som eksperiment, spørreundersøkelse, arkiv studier, historiske studier eller casestudier (Yin, 2009). Videre skrives det i Yin (2009) at for spørsmål av type *hvordan* eller *hvorfor* gir casestudie et dypere blikk i situasjonen. Og dette er ønskelig. For øvrig skiller casestudier seg ut som det mest hensiktsmessige på grunn av to forhold, det ene er at jeg ikke har kontroll over hendelsene, og det andre er at hendelsene er pågående. Begge grunnene gjør at eksperiment og historisk studie ville være vanskelig å utføre. Men det er utfordringer forbundet med å gjøre casestudier av uavsluttede prosesser, som fører til at jeg må trekke konklusjoner før alle fakta har kommet frem. Likevel er situasjonen jeg studerer (smarttelefonen) såpass ny at sannsynligvis vil noe endre seg etter oppgaven er ferdig. Av den grunn kartlegger jeg heller en tidlig fase av teknologisk endring, ved å undersøke reaksjonen på en banebrytende innovasjon.

I oppgaven bruker jeg fire bedrifter til å gjøre en komparativ casestudie. Fordi ved bruk av flere tilfeller av samme fenomen vil grunnlaget bli bredere, og kan gi mer robuste konklusjoner(Baxter, 2010). For å få et godt sammenligningsgrunnlag, er bedriftene valgt fra samme sektor(tjenestesektoren) i forskjellige bransjer. De er i tillegg avgrenset til kunnskapsintensive bedrifter. For øvrig velger jeg perioden mellom 2007-2013 fordi det er perioden da den moderne mobiltelfonen, smarttelefonen, med full internett-tilgang, berøringsskjerm og installerbare applikasjoner ble lansert, og spredde seg til en stor andel av befolkningen.

At jeg kan bruke flere beviskilder er en av fordelene ved en casestudie, og jeg bruker intervju, dokumentanalyse og direkte observasjon(Yin, 2009). For øvrig omtales dette som datatriangulering, som kan føre til en mer robust og nøyaktig konklusjon(Punch, 2005).

3.2.1 Intervju

Jeg velger intervju for å gi en fylldig beskrivelse av informantenes synspunkt. Dessuten vil intervju ikke bare føre til ny informasjon, intervju kan også kunne underbygge noe jeg allerede vet eller hva andre informanter nevner. Jeg velger semi-strukturert intervju på grunn av dens fleksibilitet og påvirkningsgrad den gir til meg å styre intervjuet(Punch, 2005). Intervjuene følger en intervjuguide for å sikre at jeg får informasjon om de viktigste områdene(Vedlegg 1). I tillegg grunnet åpenheten til forskningsspørsmålene blir det vanskelig å ha pre-definerte kategorier fordi jeg ønsker variasjon i svarene, noe som gjør semi-strukturerte intervjuer passende.

Svarene jeg får i intervjuene blir i noen grad formet av hvordan jeg stiller spørsmålene, og det er ikke alltid jeg er like godt kjent med virkningen av alt jeg spør om, og hvordan det endrer intervjuet. Siden jeg må regne med at noe faller utenfor min kontroll, støtter jeg meg på flere beviskilder og informanter. For eksempel kan et *hvorfor* mot et *hvordan*-spørsmål skape store kontraster, der et *hvorfor*-spørsmål kan sette informanten i en forsvarsposisjon(Yin, 2009, 107).

Jeg må være oppmerksom på forholdet mellom meg og informanten, fordi oppfatningen informanten har om meg kan påvirke svarene jeg får. Derfor er det viktig å bemerke meg, som forsker, hvordan jeg representerer meg selv og hva slags kunnskap jeg besitter (McCracken, 1988). For eksempel skal jeg komme som en totalt utenforstående eller ha en viss innsikt i hva som foregår rundt fenomenet? Så lenge jeg klargjør min posisjon vil det være lettere å vite i ettertid hvordan dette påvirker informantens svar. I intervjuene kommer jeg med noe inngående kunnskap om hva bedriftene gjør med smarttelefonen, men gir ikke inntrykk at jeg vet hva som foregår på innsiden av bedriften.

Praktiske avgjørelser

Jeg transkriberer intervjuene i kort tid etter jeg foretar de. Dette gjør jeg for å kunne ha intervjuet ferskt i minne, så jeg kan klargjøre eventuelle situasjoner som ikke blir fanget opp på båndet. Eksempelvis ikke-verbal kommunikasjon eller forstyrrelser. Dessuten sender jeg transkripsjonen av intervjuene til informantene. Så de har muligheten til å gjøre endringer eller trekke seg, hvis det viser seg at de sier noe de ikke er komfortable med. Likevel kan det være problematisk ettersom jeg mister muligheten til å kontrollere data, og informanten kan spre informasjonen. Derimot på grunn av lite sensitiv informasjon som utveksles, mener jeg at det er viktig for tillitten mellom meg og informanten. I tillegg kan informanten legge til mer, endre eller klargjøre informasjon, som kan øke validiteten til studien.

I intervjuene bruker jeg smarttelefonens funksjon til å ta opp lyd hvis informanten samtykker. Når intervjuet blir opptil en time får jeg et mer komplett intervju ved lydopptak kontra skrive ned intervjuet underveis, som gjør at jeg kan følge mer med, og bedre lytte til hva informanten har å si. Dessuten vil jeg også få mer tid til å forberede neste spørsmål. Stort sett er bruk av lydopptaker regnet som bedre for forskningen, ettersom man har mulighet til å være mer tilstede (McCracken, 1988). Likevel påvirker lydopptaker utfallet av intervjuet. For å minske innvirkningen kan jeg plassere smarttelefonen et sted som er

mindre synlig(Dunn, 2010). For øvrig har jeg ikke hatt noen problemer med informantene og lydopptak, de har vist forståelse for at dette er viktig for en god forskningsprosess.

Tilgangen til informantene ordnes av meg, mellommenn eller veilederen min. Prosessen med å finne gode informanter er både lett og vanskelig, men i alle tilfeller er det tidkrevende. For eksempel ved å kartlegge organisasjonene kontakter jeg nøkkelpersoner, som kan hjelpe meg å identifisere informanter til intervjuene. I tilfeller der jeg finner en person som kan videreformidle meg til andre, betyr det at vi begge må forstå hverandre, og en misforståelse kan føre til at jeg får tilgang til informanter som besitter annen informasjon enn jeg søker. Derfor er det viktig at jeg kommuniserer klart hva oppgavens formål er ved både å ringe informanten og sende en utfyllende epost.

Intervjuene gir meg, uansett hvordan de går, mulighet til å artikulere problemstilling og informasjon jeg søker. Samt at det kommer nye interessante vinkler fra flere av informantene. Som for eksempel i NRK, der jeg ble gjort klar over hvor viktig medieforbruk og tidsbruk er etter digitale plattformer kom. Dessuten er intervjuene verdifulle for selve forskningsprosessen, som at jeg må spesifisere forskningsspørsmålene i større grad(Vedlegg 4).

3.2.2 Direkte observasjon

Siden jeg foretar casestudiene i omgivelsene som studeres, vil direkte observasjon være et naturlig bevillegg. Følgelig vil observasjon kunne underbygge hva som sies i intervjuene(evt. om ting ikke stemmer), og kunne gi en mer helhetsfølelse av konteksten. Ettersom bedriftene er rettet mot konsumenter gjør at jeg i noen tilfeller har førstehåndsintrykk med selskapene gjennom bruk av tjenestene deres og markedsføring. Dette gjør at jeg tar med en del antakelser til intervjuene, som påvirker spørsmålene og tolkningen av informasjonen jeg henter. At jeg opplever flere sider av en sak eller situasjonen gjør at jeg står sterkere til å utføre intervjuene og tolke data, men jeg kan også tenke meg at slike førstehåndsintrykk kan være negative. Og dermed føre til skjevheter i

analyseprosessen. Derfor må jeg reflektere over min posisjon, som forsker, og ta inn over hvordan tidligere opplevelser påvirker meg (kritisk refleksivitet - Dunn, 2010).

3.2.3 Dokumentanalyse

Gjennom dokumentanalyse vil jeg kunne undersøke hva informantene sier, og få informasjon angående bedriftens interne og eksterne kommunikasjon. For eksempel kan strategidokumenter og møtoreferater gi meg mer informasjon, som informantene enten ikke husker, vet eller grunnet spørsmålet ikke velger å ta med i svaret. Dessuten gir dokumenter i forkant av intervjuene informasjon om hva som foregår i bedriftene, så jeg kan raskere gå i dybden i intervjuene. For eksempel ved å se på hjemmesidene til firmaene eller lete etter blogginnlegg som kan gi bakgrunnsinformasjon. En annen fordel er at dokumenter ikke påvirkes av meg siden de ikke ble skapt for casestudien, og dekker ofte et bredere område enn hva jeg normalt gjør i et dybdeintervju.

Likevel må jeg, som forsker, være klar over min egen tolkning, og ikke kun lete etter bevis som bekrefter mine egne teorier. I tillegg kan noe av konteksten til et dokument bli vanskelig å sette seg inn i for en utenforstående forsker, spesielt dokumenter fra lengre tilbake i tid (Yin, 2009). Det er også forskjell på tilgang til dokumenter, ettersom noen av bedriftene er private og mindre villige til å dele interne dokumenter. Da undersøker jeg heller årsrapporter og offentliggjorte dokumenter. For øvrig hos de offentlige bedriftene er det lettere å få tilgang til interne dokumenter, og her virker det som at man verdsetter åpenhet ut mot publikum. Som at de offentlige bedriftene har et bredere utvalg av dokumenter liggende på hjemmesidene deres.

Det er i hovedsak intervju, observasjon og dokumentanalyse som danner datagrunnlaget, men jeg bruker også, i mindre grad, statistikk for å kartlegge bruk av smarttelefonen og andre opplysninger rundt den. Siden jeg innhenter en stor mengde informasjon er det viktig å ha en god og oversiktlig analyseprosess.

3.3 Analyse av data

For å analysere dataene bruker jeg NVivo, et analyseprogram for PC. Fordi NVivo gjør det lett å organisere intervjuer og opprette kategorier jeg finner i intervjuene. Selv om NVivo tilbyr flere avanserte analysefunksjoner utnytter jeg programmet i hovedsak for å gjøre analyseprosessen oversiktlig. Siden det ikke er én korrekt metode for analyse(Yin, 2009), er en åpen og systematisert fremgang det beste for meg og leseren. Så leseren forstår hvordan jeg kommer fra analyse til konklusjon, og jeg får en ryddig analyseprosess.

Litteraturen om analyse(Punch, 2005; Yin, 2009) oppgir flere tilnærminger til hvordan jeg kan analysere data. Til tross for dette velger jeg heller å bruke den generelle tankegangen fra litteraturen, som et grunnlag for analysen, og ikke en spesifikk metode. Da i form av koding og kategorisering av informasjon(Punch, 2005). Allerede før jeg starter med analysen vil jeg ha ideer om koding og kategorisering, ettersom jeg hele tiden vurderer informasjon og kunnskap jeg besitter. Siden alle intervjuene unntatt ett var ferdig før jeg startet å analysere gir dette meg en bedre oversikt og gjør datafiltreringsprosessen enklere. Videre oppretter jeg 22 kategorier jeg samler informasjon under som er relevante for forskningsspørsmålene. Eksempler på kategorier er *kundeforståelse* og *organisatoriske og kulturelle hindringer*. For deretter trekker jeg disse kategoriene under fire abstrakte konsepter som påvirker omstillingen til en bedrift; *oppfattelse, strategisk handling, tjenesteutvikling* og *organisatoriske endringer*. Jeg starter med å analysere hver bedrift for å gjøre det enklest mulig, for deretter å sammenligne casene. Fordi dette gir en oversiktlig prosess så jeg kan senere undersøke likheter og ulikheter.

Når jeg analyser er det lett og kun å tolke data som støtter mine egne teorier, derfor er det viktig å være kritisk refleksiv til forskningsprosessen(Dunn, 2010). Altså er grundig gjennomgang av data og vurdering av konteksten jeg samler informasjonen i, viktig for at jeg tolker data i riktig lys(hvert fall i størst mulig grad). Dette hjelper NVivo med grunnet sin mulighet til enkel organisering. Dessuten er det begrensninger i en casestudie jeg må ta forbehold om, som å sikre validitet og etterprøvnbarhet til studien.

3.4 Validitet og etterprøvbarehet

Det er nevnt en del kritikk mot casestudier på grunn av dens mangel på generalisering, eller rettere sagt statistisk generalisering(Punch, 2005, 145). Dette kommer av hver case, som jeg undersøker, forklarer akkurat den hendelsen i en spesifikk kontekst, og det blir vanskelig å overføre dette til en annen situasjon eller finne generelle mønstre i utvalget, som kan forklare hendelser i en populasjon. Isteden kan jeg heller teoretisk generalisere ved å klargjøre teori og konsepter(Punch, 2005). For eksempel ved å utvide teorien om dynamiske kapabiliteter og tjenestebedrifter. Yin(2009, 40) oppgir fire kriterier for god kvalitet på forskningsdesignet og casestudien, som hjelper meg å gjøre konklusjonene robuste. Kriteriene er; å konstruere validitet, intern validitet, ekstern validitet og etterprøvbarehet.

For å konstruere validitet kan jeg etablere en beviskjede eller bruke flere beviskilder, så jeg unngår at jeg undersøker casestudien etter «subjektive» mål(Yin, 2009). Derfor bruker jeg flere beviskilder for å konstruere validitet(datatriangulering – Yin, 2009). I tillegg foretar jeg to til fire intervjuer per bedrift så jeg kan prøve informasjon og sikre at jeg får med det viktigste. For eksempel kan jeg stille lignende spørsmål i flere intervjuer for å underbygge validiteten, og spørre informantene om kilden til deres påstander.

For å sikre intern validitet er det viktig at konsepter og definisjoner er tydelige, klart argumentert for og godt etablert i forskningslitteraturen. Innovasjonskonseptene er vel-dokumentert over varierte situasjoner(Fagerberg, 2005), som sikrer intern validitet. Derimot er rammeverket dynamiske kapabiliteter mer splittet, og det finnes debatter som om hvorvidt alle bedrifter har slike kapabiliteter og hvor skillet går mellom operasjonelle kapabiliteter og dynamiske kapabiliteter(Ambrosini & Bowman, 2009; Wang & Ahmed, 2007). Likevel baseres dynamiske kapabiliteter på tidligere forskning innen organisatorisk ledelse(Barreto, 2010), og dette øker validiteten. Til tross for at jeg undersøker dynamiske kapabiliteter i en tjenstekontekst, som har mindre empiri og teoretisk grunnlag, bygger den grunnleggende forståelsen på tjensteinnovasjonslitteraturen, noe som øker validiteten(Kindström et al., 2013).

Når jeg utfører en casestudie er det viktig at det er overførbart til andre lignende tilfeller, dette er ekstern validitet. Jeg undersøker flere forskjellige tjenestebedrifter som gir et bredt empirisk grunnlag, og ved at jeg sammenligner på tvers av bransjer øker dette den eksterne validiteten mot andre tjenestebedrifter i en lignende situasjon. Siden tjenestesektoren er variert avgrensner jeg studien til kunnskapsintensive bedrifter. Så konklusjonene jeg finner kan mulig ikke overføres til hele tjenestesektoren, men kun til lignende bedrifter. Også undersøker jeg private og offentlige selskaper for å avdekke eventuelle nyanser. Dog utvalget av fire case kan mulig begrense konklusjonene noe, ettersom det er et relativt lite utvalg.

Det siste kriteriet er etterprøvbarehet; Hvis en annen forsker velger å gjøre det samme opplegget burde forskeren komme fram til likt resultat. Det er derfor viktig at jeg dokumenterer casestudien, og beskriver godt alle steg i prosessen. I tillegg ved å være kritisk refleksiv, det vil si, å reflektere over hvordan jeg påvirker situasjonen gjennom hele forskningsprosessen, oppfatter jeg min rolle bedre, og dette kan øke etterprøvbareheten(Dowling, 2010). For å kunne bedre reflektere over forskningsprosessen loggfører jeg den(Dowling, 2010, 31), som igjen påvirker validiteten og etterprøvbareheten til studien positivt. Jeg skriver logg, som gir oversikt over stegene mine i forskningsprosessen, en for problemstillinger og en for refleksjoner. For eksempel skriver jeg refleksjoner rundt selve intervjuet for å kunne bevisstgjøre meg over situasjonen. Videre loggfører jeg problemstillinger for å vite fremgangen i prosessen(Vedlegg 4), og for å kunne planlegge neste steg. Dessuten er informantene og organisasjonene ikke anonyme, som gjør prosjektet mer åpent og øker etterprøvbareheten, og dette gjør at jeg må ta noen etiske hensyn.

3.5 Etiske hensyn

For å sikre at informantenes hensyn settes først innhenter jeg et informert samtykke der jeg forklarer prosjektets formål, metode og databehandling (Vedlegg 3). Informantene får informasjon om at de kan trekke seg, at intervjuet skal bli tatt opp og at de har mulighet til å være anonyme. I tillegg gir jeg en kort beskrivelse av forskingsprosjektet på e-post, og ringer informantene for å kontrollere at de er klar over formålet med oppgaven. Jeg sender samtykkeskrivet på forhånd så informantene kan lese igjennom det før intervjuet. Dessuten har prosjektet blitt meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste.

3.5.1 Anonymitet

I oppgaven velger jeg ikke å anonymisere informantene og bedriftene. Fordi jeg innhenter ingen personsensitive opplysninger om informantene, dessuten hvis noen ønsker anonymisering tilrettelegger jeg dette. Et viktig prinsipp i forskning er at de som er involvert ikke skal ta skade av forskningen (verken fysisk, psykisk eller sosialt). Følgelig er det viktig at jeg er observant på hva som sies i intervjuene, i tillegg gir jeg informantene muligheten til å lese det transkriberte intervjuet. Derimot i analysen velger jeg å anonymisere sitater, dette fordi innholdet er viktigst. Noe som gjør at jeg sikrer et bedre etisk hensyn når jeg ikke er helt sikker på hva som kan skape skade på arbeidsplassen. Likevel er det vanskelig å garantere at sitatene blir fullstendig anonyme, siden jeg må ta et valg slik at kvaliteten på informasjonen opprettholdes og at det er få informanter per bedrift.

For øvrig er organisasjonene i studien store aktører i Norge, og dette gjør det vanskelig å holde de fullstendig anonyme. Siden jeg bruker de utvalgte organisasjonene som grunnlag for hva som foregår i tjenestesektoren, og ikke spesifikke casestudier av selskapene, er det viktigere for etterprøvbareheten at de ikke anonymiseres.

4 Empirisk analyse og diskusjon

I den første delen av kapittelet presenterer jeg empiri per bedrift. For hvert tilfelle analyserer jeg hvordan ledere og ansatte reagerer på smarttelefonen, og undersøker om denne oppfatningen resulterer i strategisk handling, som kan påvirke tjenesteutvikling og organisatoriske endringer. Så diskuterer jeg forskningsspørsmålene. Siden det er både offentlige og private bedrifter, innenfor forskjellige bransjer(bank, IKT, media, transport), blir datagrunnlaget bredt når jeg diskuterer tilfellene sammen. Følgelig kan jeg vise hvordan bedriftenes endringsevner utarter seg forskjellig, og vise nyanser i endringsdyktigheten til bedriftene. Først vil jeg forklare hvorfor smarttelefonen er et godt utgangspunkt på en banebrytende innovasjon.

4.1 Muligheter og utfordringer ved smarttelefonen

Innen elektronikk og IKT forekommer teknologisk endring fort, og av den grunn burde bedrifter, som utnytter slik teknologi, raskt kunne endre sine strategiske planer for å utnytte potensialet til nye innovasjoner. Siden den første Apple iPhone ble lansert i 2007¹ har bruken av smarttelefoner steget kraftig. Som tall fra TNS Gallups undersøkelse viser hadde 46 % av befolkningen smarttelefon i 2011, og i begynnelsen av 2013 hadde 78 % smarttelefon i Norge²(MedieNorge, 2013a).

¹ iPhone ble lansert sommeren 2008 av Netcom og vinteren 2009 av Telenor i Norge. Like etter iPhone, kom også de andre store mobilleverandørene med smarttelefoner, som f.eks Google, HTC, Samsung.

² % av internettbefolkningen, 93 % av Norges befolkning har internett tilgang.

Smarttelefonen bryter med antagelser om kundenes behov og hva som er nødvendig kompetanse i organisasjonen. På grunn av aspekter som internett tilgjengelighet, forenkling av teknologiske løsninger gjennom applikasjoner (app, Faktaboks 2), design, lokalisering og personalisering av tjenester. Disse aspektene kan skape nye muligheter og utfordringer for en tjenestebedrift, som skal benytte seg av smarttelefonen og skape nye tjenester til den. Der målene for tjenesteutviklingen mulig må endres i forhold til kundenes nye behov. Allerede har flere bransjer blitt påvirket av smarttelefonens inntreden i forbrukernes hverdag, en av disse er mediebransjen. Derfor vil jeg redegjøre for utviklingen i denne bransjen, som et eksempel på hva slags radikale endringer smarttelefonen skaper.

Faktaboks 2: Applikasjoner
Applikasjoner er eksterne programmer som installeres for å legge til ekstra funksjonalitet til et eksisterende program. I dette tilfelle operativsystemet til smarttelefonen. Forkortet app.

Digitalisering av mediebransjen; nyheter, aviser og smarttelefoner

Andelen av nordmenn med smarttelefoner har økt betraktelig de siste årene, som har ført til endringer i befolkningens medievaner og nyhetsforbruk, og dette har påvirket mediebransjen i stor grad (Pew Research Center, 2012). Siden 2008 har daglig lesing av avis totalt holdt seg stabil, men andelen som leser papiravis på en gjennomsnittsdag har falt fra 68 % i 2008 til 55 % i 2012, og lesing av nettavis har økt fra 35 % i 2008 til 49 % i 2012³ (MedieNorge, 2013b). Utviklingen i samfunnet betyr at færre leser papiraviser, noe som igjen har ført til at reklame- og annonseinntekter totalt sett har gått ned i Norge (Medietilsynet, 2013). Likevel har nettreklame- og annonseinntekter økt noe, men driftsresultatet ble redusert med nær en halv milliard for bransjen i 2012⁴ (Medietilsynet, 2013, 2).

³ Kategoriene utelukker ikke hverandre, så en person kan ha lest både papiravis og nettavis.

⁴ Totalt driftsresultat for bransjen var 1,3 milliarder kroner i 2012.

Mediebedriftene møter utfordringer i hvordan konsumentene deres henter, leser og bruker media på smarttelefonen. Disse utfordringene er tilknyttet til smarttelefonens mange egenskaper som tilgjengelighet, lokalisering og personalisering. Og mulig kreves det en ny tankegang for å forstå publikummet deres og bruken av smarttelefonen. For eksempel vil forbrukere kunne lese flere nyhetskilder, mer interesse-spesifiserte nyheter og lokale nyheter, som gjør konkurransen større for de fleste aktørene i bransjen. Videre kan bruken av smarttelefonen skreddersys til hver enkelte bruker. Slik at applikasjoner kan foreslå restauranter og begivenheter i nærheten av brukeren gjennom innhenting av GPS-informasjon.

Dette er et eksempel på en bransje som smarttelefonen har hatt en stor effekt på, men hva foregår i andre tjenestebransjer? Er andre tjenesteorganisasjoner i en lignende situasjon for å måtte gjennomgå en omveltning, eller vil smarttelefonen være noe som kan tilføyes tjenesteporteføljen uten større problemer? Greier organisasjonene å utnytte egenskapene til smarttelefonen og tilpasse seg markedet? Altså vil jeg undersøke hvordan NRK, Ruter, Sparebank1 og Telenor reagerer på og håndterer en banebrytende innovasjon, og jeg starter med NRK.

4.2 NRK

NRK er en tilbyder av medieinnhold over flere plattformer som TV, radio, nett og håndholdte enheter. For øvrig er NRK et offentlig eid kringkastingsselskap, og skal dekke hele Norge. Bedriften ble opprettet i 1933 som en radiokanal, og Stortinget setter rammene for virksomheten og styrer et budsjett. Siden NRK skal levere media til alt og alle er det mulig å se på nett-TV, og det er tilgjengelig flere type applikasjoner som TV-app, radio-app, vær-app og tekst-TV-app. Vær-appen kom i 2009, og ble utviklet av et eksternt konsulentfirma⁵. I

⁵ Yr.no-appen(vær) blir vektlagt mindre på grunn av dette er et samarbeid mellom Meteorologisk institutt og NRK. Meteorologisk institutt står for datagrunnlag, mens NRK for design og presentasjon. Siden jeg ikke foretar intervjuer i Meteorologisk institutt vil empiri være for tynt til å diskutere beslutninger om appen.

første halvdel av 2010 ble TV- og radio-appen lansert. Denne løsningen ble kjøpt inn, for senere å utvikle en ny TV-app, som ble lansert i 2012. NRK har siden 2004 arbeidet med egne nettsider for mobil, der bedriften leverte eget nyhetsinnhold gjennom WAP-internett⁶. I 2009 ble det opprettet en ny avdeling, Nye Medier, for å dekke de nye medieplattformene som smarttelefon og nettbrett.

4.2.1 Oppfattelse

At organisasjoner har søke- og analysekapabiliteter, som er velfungerende, er vesentlig for å forstå muligheter og trusler i omgivelsene, derfor kan slike kapabiliteter belyse hvordan ledere og ansatte reagerer på smarttelefonen (Eisenhardt & Martin, 2000). NRK har en gruppe ansatte, NRKBeta, som søker og evaluerer markedet. Denne gruppen er et eksempel på aktiviteter som foretas når organisasjoner evaluerer teknologi og marked.

I en slik teknologitung avdeling som Nye Medier, vil kontinuerlig søk og evaluering av trender være viktige. NRKBeta er en egen gruppe ansatte fra Nye Medier, og beskrives som NRKs «sandkasse for teknologier og nye medier, som søker etter nye trender, finner ut hvordan ting endrer seg og involverer brukere»⁷. Altså bedriver NRKBeta søke- og evalueringsaktiviteter, og slike aktiviteter er viktige for å forstå smarttelefonen (Teece, 2007). Ved søk, evaluering og kommunikasjon med publikum hjelper NRKBeta å identifisere hvordan NRK skal tjene publikum best ved teknologiske endringer forteller en leder: «NRKbeta som hjelper oss med det. Som er gode på å følge med på markedet[...]».

⁶ WAP – Wireless Application Protocol – Er en løsning for trådløst internett på mobilen, og fungerer som en webbrowser. Når man bruker denne type internett kommer man inn på et annet type internett enn hva man gjør på en PC. Så WAP viser brukeren eget innhold skapt for mobilen. Denne teknologien har omtrent forsvunnet etter smarttelefonen kunne koble seg til www-internett (som en PC).

⁷ <http://nrkbeta.no/hva/>, hentet 26.02.14

Antageligvis vil ansatte i Nye Medier være teknologi-interesserte, som bidrar til å forstå potensiale og spredningen til smarttelefonen, men at man har en egen gruppe som eksplisitt kartlegger det teknologiske landskapet, vil gjøre dette til en fast rutine for globale og lokale søk. Følgelig kan da ledere og ansatte i NRK oppdage nye trender i markedet bedre. Mulig påvirket NRKBeta en reaksjon på smarttelefonen, men det er uklart gjennom empirien jeg samler.

Dessuten er NRK underlagt lovpålagte rammebetingelser, som at bedriften har et mandat om bred mediedekning. Noe som påvirket valget om å introdusere smarttelefonen, eller rettere sagt mobilteknologi, forteller en ansatt: *«Fordi man tidlig så at dette var et område der våre tjenester ville bli konsumert på[...] var valget om å levere på de plattformene åpenbart[om mobil/smarttelefoner]».*

NRK oppfattet betydningen av mobilt internett tidlig(WAP), og har levert innhold til mobiler og eldre smarttelefoner siden 2004. Et slikt mandat om bred mediedekning er et eksempel på en ytre struktur, som skaper rammer for hvordan ledere og ansatte i NRK beslutter forklarer Child(1997). Og mandatet har påvirket en tidlig utnyttelse av internett på mobiltelefoner. Likevel betyr de nyere smarttelefonene et større skille for NRK der fokuset blir på levering av apper i stedet for skreddersydd innhold, noe jeg diskuterer videre.

Til tross for at man hadde fokus på innhold gjennom mobilt internett i NRK kom lanseringen av iPhone og endringene i markedet plutselig på ledere og ansatte. Og salget av smarttelefoner var vanskelig å forutsi, og det var nær så ingen som stod klare i NRK forteller en leder: *«Vi skjønnte ikke at den kom til å bli så populær før vi så eksplosjonen i det norske markedet, selv om vi så den i USA».*

Strategiske oppfatninger, som jeg beskriver i teoridiskusjonen(Christensen, 1997; Lam, 2005; Tripsas & Gavetti, 2000), kan bidra til å forstå hvorfor smarttelefonens spredning kom uventet på ledere og ansatte. Siden 2004 har NRK arbeidet med eldre smarttelefoner og mobiltelefoner(WAP-internettkobling). Disse løsningene ble aldri særlig populære, det vil si,

publikum leste ikke mye nyheter på WAP. Dette kan ha skapt strategiske oppfatninger om hva publikum ønsket, som påvirket reaksjonen på smarttelefonen. Etersom de nyere smarttelefonene var lignende eksisterende mobilteknologi, rundt 2007-2008, var det vanskelig å forstå, for ledere og ansatte, hvorfor disse smarttelefonene skulle bli mer populære enn for eksempel WAP-internett på mobiltelefoner. I tillegg finnes det holdninger til nye innovasjoner forteller en leder: «*Ambisjonen til NRK er ikke å være først enkelte steder, men være der til tide. Derfor har vi kommet litt sent i gang, men det har gått ganske fort*».

Grunner som tidligere erfaringer med mobilt internett og holdninger til nye impulser har påvirket at NRK kom sent i gang med egenutvikling og levering av apper. Siden smarttelefonens inntog kom uventet på ledere og ansatte, og NRK ikke var forberedt på disse endringene ble det bestemt at NRK skulle kjøpe en TV-appløsning. Denne beslutningen ble foretatt for å kunne nå markedet raskere⁸. Spesifikt skal NRK levere apptjenester på smarttelefonen for å treffe kundenes behov bedre. Dessuten kan en slik beslutning sees på som en aktivitet, som øker endringsdyktigheten til bedriften, og hjelper NRK å tilpasse seg smarttelefonen.

Videre for å gi en fyldigere forklaring om hvorfor denne avgjørelsen, innkjøp av en TV-app i NRK, kan øke endringsdyktigheten kan jeg relatere denne beslutningen til rammeverket dynamiske kapabiliteter: Man forstår en endring, som spredningen av smarttelefonen, har forekommet for deretter å svare best og raskest mulig på den. Ved å integrere og rekonfigurere eksterne ressurser har NRK kunne lansere en apptjeneste raskere(Teece et al., 1997). Dette er en type strategisk beslutningsaktivitet som jeg ikke identifiserer på forhånd, og er viktig for en tidligere introduksjon av apper til smarttelefonen.

⁸Om lanseringen og innkjøpet av TV-appen, <http://nrkbeta.no/2010/09/18/nett-tv-for-iphone/> hentet 11.03.14

Som jeg diskuterer i begynnelsen av kapitlet handler spredningen av smarttelefonen om noe større, digitaliseringen av samfunnet, og påvirker mediebransjen stort. Dette kan sees på gjennom lederens synspunkt om endringene tilknyttet smarttelefonen: *«Hvordan velger jeg[som konsument] å bruke tid på deres[NRKs] app kontra Sparebank1s app? Konkurransen er om din tid. Det er ikke så mange som tenker på dette, men vi tenker veldig mye på det».*

På grunn av at smarttelefonen er tilgjengelig overalt, er befolkningens bruk viktig. Ledere og ansatte vil derfor ønske å holde NRK relevante når smarttelefonen åpner opp for større konkurranse om folks tid og plassen NRK har i tidsprioriteringen, og dette skaper grunnlag for videre strategisk handling i NRK

4.2.2 Strategisk handling

Strategisk planlegging er viktig for å skape rammer for hvordan NRK videre skal utnytte smarttelefonen(Lam, 2005), for eksempel ved å sette kriterier eller mål for utvikling av tjenester til smarttelefonen. Derfor undersøker jeg hvordan bedriften velger å innføre smarttelefonen, og ser om reaksjonen ledere og ansatte har på smarttelefonen påvirker strategiske endringer i NRK. Videre viser jeg, i sitatet under, hvordan man beslutter å tilpasse sine arbeidsmåter etter smarttelefonen kom:

«Når iPhone kom greide industrien å standardisere seg litt. Så derfor har vi gått over til noe som heter responsivt-design, som er mer adoptivt-utregning av nettsider. Som betyr at man kan ha en fullversjon av en nettside og trekke den ned tilpasset en mobiltelefon. Vi har holdt på med det siden ca 2004, med å tilpasse mobilnettsider. Og det var det publikum ville ha, inntil iPhone kom og appene kom. Så NRK.no-prosjektet vårt har vært en spesialsøm, som har ligget på NRK.no, helt frem til et halvt år siden[vår 2013] da vi laget den responsive løsningen. I praksis betyr det at man kan se det samme på nett som på mobil, mobil havner inne på m.nrk.no noe brukerne ofte ikke tenker så mye på. Selv om brukerne bruker en annen dings vil de nok ønske å se det samme»

Leder, NRK

Før iPhone/smarttelefonen kom handlet det i stor grad om å levere skreddersydd innhold til mobilen, men så kom appene, og preferansene endret seg hos publikum. Derfor må NRK ta høyde for likt medieinnhold over alle flater(PC, nettbrett og smarttelefon). Selv om konsumentene ikke eksplisitt uttrykker et slikt behov er det viktig å forstå tjenestene, brukerne og smarttelefonen sammen. For eksempel at publikum ønsker å se det samme uansett hvilken flate de bruker. At man forstår smarttelefonen som en del av tjenestetilbudet til NRK, kan sees på som en aktivitet, som endrer hvordan man utvikler tjenester og leverer nyheter. Og som forklart av Hertog et al.(2010) er dette en konseptualiseringsaktivitet.

Videre kan jeg vise hvordan oppfatningen om bruken av smarttelefonen endrer bedriftens arbeidsmåter. Dette gjør man i Nye Medier gjennom å innføre arbeidsrutinen, mobile-first. Spesielt påvirker mobile-first hvordan nye tjenester skal utvikles, i tillegg innføres den for å levere bedre og konsistente tjenester uavhengig av hvilken flate publikum bruker. Ettersom skjermen til smarttelefonen begrenser hvor mye informasjon som vises, er presentasjonen av tjenesten høyt prioritert i innovasjonsprosessen. Kort sagt, man begynner å designe en tjeneste eller innhold for å være kompatibel på den minste flaten(smarttelefonen), og designet og funksjonaliteten skal være forholdsvis likt når man bruker tjenesten på nettbrett og PC(eventuelt andre flater som smart-TV).

Som jeg forklarer i teoridiskusjonen vil etableringen av en ny arbeidsmetode for avdelingen Nye Medier være en organisatorisk innovasjon(Damanpour & Evan, 1984). Så mobile-first tankegangen er en organisatorisk innovasjon som innføres for at appene skal være brukervennlige og NRKs tjenester konsistente, som er viktig for NRK kan oppfylle ønskene, om likt innhold, til publikum.

Denne utviklingsmetodikken, mobile-first, er en trend innen programmering(jeg finner den også i Ruter-analysen), og setter rammer for utvikling av tjenester som skal brukes på smarttelefon. Jeg kan forstå etableringen av mobile-first som en integrasjonsaktivitet, fordi ledere og ansatte i NRK endrer innovasjonsprosessen i tråd med en ny arbeidsrutine(Kindström et al., 2013; Poppelbuss et al., 2011). I forhold til forskningsspørsmålene er dette en respons på oppfatningen om at smarttelefonen er betydningsfull og må prioriteres, som fører til endringer i innovasjonsprosessen og hvordan medieinnhold skapes i bedriften. Videre undersøker jeg hvordan disse strategiske handlingene jeg beskriver ovenfor påvirker tjenesteutviklingen i NRK.

4.2.3 Tjenesteutvikling

Som jeg viser tidligere innføres mobile-first i NRK, som setter rammer for hvordan nye tjenester skal utvikles og hvordan medieinnhold skapes, etter smarttelefonen kom. Slike rammer er, som Child(1997) argumenterer, viktig for å danne en forståelse for hvordan ledere og ansatte videre skal handle angående smarttelefonen i organisasjonen.

I tillegg baseres denne endringen i hvordan tjenester utvikles på oppfatninger ledere og ansatte i NRK har om smarttelefonen og markedet. Som at det er viktig å forstå at hele befolkningen bruker en smarttelefon. Derfor må apptjenestene være enkle, og dette krever spesielt fokus på design, som endrer målene for innovasjonsprosessen, forteller en leder: *«Det vi tenker annerledes på nå er navigasjon og menystrukturer for å være helt konkret[...] Opplevelsen... enklere er vel konseptet».*

Konkret handler det om å utnytte smarttelefonens grenseflate når nye tjenester utvikles på en måte som setter brukeropplevelsen først. Fordi opplevelsen av tjenesten er viktig for verdien av den (Tidd & Bessant, 2009), slik at hvis en radio- eller TV-app skal brukes må den være minst like enkel som det den erstatter, for å leve opp til brukerens forventninger, og kanskje enklere for regelmessig bruk. I tillegg skal NRK gjøre det enkelt for hele befolkningen, der noen har mindre teknisk kunnskap, å bruke apptjenester. Som jeg forklarer påvirker innføring av tjenesteutvikling på smarttelefonen og mobile-first at NRK tilpasser seg til smarttelefonen ved å tenke annerledes på meny og navigasjon.

Videre gir oppfatningen om betydningen til smarttelefonen i NRK også utslag i planleggingen for fremtidig tjenesteinnovasjon forteller lederen videre: «*Personalisering kommer til å bli viktig for oss fremover, gi deg det beste av NRK for deg, sånn at du får en følelse av at noen har tenkt litt og det er tilpasset*».

Ettersom smarttelefonen med sine muligheter, som lokalisering og datainnsamling, kan gi en personalisert tjeneste er denne planleggingen viktig for at smarttelefonen blir brukt mer i helheten av medietilbudet til NRK. Dette ved at man må skape forbindelser mellom bruk og opplysninger om konsumenten, som kan gjøre apptjenestene til NRK mer unike. For eksempel (nevnt av en informant) en person ser på et program på TV-appen under bussturen, så avbryte programmet for å gå hjem fra bussen, for å fortsette å se fra samme tidspunkt i programmet på TV-en når personen kommer hjem. Dessuten for bedre å kunne levere innhold og utvikle apper har det forekommet strukturelle endringer i NRK, som jeg diskuterer videre i neste delkapittel.

4.2.4 Organisatoriske endringer

For å utnytte smarttelefonen har det forekommet organisatoriske endringer i NRK for å levere digitalt innhold på best mulig måte. Ved at NRK har opprettet en egen avdeling, Nye

Medier, for å arbeide på nye digitale plattformer (smarttelefon og nettbrett), og det har forekommet endringer i innovasjonsprosessen på grunn av mobile-first. Disse endringene i NRKs struktur er viktige for apputvikling og bedre utnyttelse av smarttelefonen, altså for tilpasningen til den (Damanpour & Evan, 1984; Lam, 2005). Dessuten fører satsningen på smarttelefonen til endringer i hvordan ansatte i NRK arbeider for å levere innhold på flere flater forteller en informant:

«Både når de lager reportasjer, eller websider, eller hva som helst må det tilpasses alle plattformer. Så de har måtte skifte fokus, nettredaktørene må sitte sammen med de som lager dagsrevyene sånn at de kan koordinere. Det har blitt en veldig forandring der de siste årene. Å levere i alle kanaler...»

Ansatt, NRK

Man må tenke på hvordan smarttelefonen passer inn i levering av innhold og endre arbeidsmetoder på grunn av dette. At man oppretter en egen avdeling (Nye Medier), som arbeider mot nye flater, er en viktig organisatorisk endring fordi man skaper ressursforvaltning og kunnskapsdeling i NRK (Lam, 2005). Slik at en egen avdeling for utvikling av apper gjør at man samler flere fagmiljøer (designere, programmere og tjenesteutviklere) på ett sted, og følgelig kan dette føre til at ansatte kan bedre dele kunnskap gjennom flere felles møter og nærmere kontakt. Dessuten skaper en egen avdeling mer oversiktlig ressursallokeringer når man utvikler og har ansvar for forskjellige apper. Som at ledere kan lettere delegere flere ansatte til oppgaven som har størst behov. Før jeg analyserer Ruter vil jeg oppsummere reaksjonen på smarttelefonen og strategiske og strukturelle tilpasninger til den i NRK.

Jeg finner at NRK utnytter NRKBeta til å identifisere muligheter i omgivelsene, spesielt for Nye Medier. Likevel har smarttelefonens inntog i forbrukerens hverdag vært overraskende for ledere og ansatte i NRK. Noen av grunnene er at de har blitt påvirket av tidligere WAP-mobilløsninger og holdninger til nye impulser. Ettersom spredningen av

smarttelefonen kom plutselig, var ikke NRK klare med apptjenester før smarttelefonmarkedet var modent. Derfor kjøpte NRK inn en TV-app, for å starte med egenutvikling av apper senere. Dessuten har utviklingen av apper blitt gjort lettere av opprettelsen av Nye Medier og innføringen av mobile-first tankegangen. Spesifikt kan jeg se at oppfatningen om at smarttelefonens tjenester må være enkle har endret innovasjonsprosessen i NRK, ved å tenke annerledes på meny og navigasjon. I tillegg vil det å personalisere tjenester på smarttelefonen være neste strategisk handling for bedriften. Videre i neste delkapittel vil jeg redegjøre for hvordan Ruter reagerer på smarttelefonen.

4.3 Ruter

Ruter AS er et selskap eid av Oslo Kommune og Akershus fylkeskommune. Selskapet planlegger og markedsfører kollektivtrafikken i disse kommunene, og står for billettsystem, reiseinformasjon og soneprisstruktur. Ruter ble opprettet i 2008 etter en sammenslåing av Sporveien og SL til et felles administrasjonsselskap for Oslo og Akershus. I 2010 lanserte Ruter (i samarbeid med andre aktører) sanntidssystem som finner ut når t-banen kommer til stasjonen. Dette sanntidssystemet hadde blant annet Trafikanten arbeidet med siden 2004, i tillegg til sanntidssystemet lanserte Trafikanten en app for å planlegge reise og se sanntiden. Trafikanten-appen ble utgitt tidlig etter lanseringen av iPhone i Norge (januar 2009). Dessuten var appen regnet som meget vellykket, og mye brukt av Ruters kunder. Etter oppkjøpet av Trafikanten i 2012 ble navnet på appen byttet til RuterReise-app. Funksjonelt er Trafikanten- og RuterReise-appene like. Trafikanten ble fusjonert med Ruter i 2014, og omorganisering foregår nå i Ruter. I desember 2012 lanserte Ruter mobilappbilletten, RuterBillett, som et supplement til det nåværende billettsystemet. Begge appene blir utviklet av eksterne konsulentfirmaer.

4.3.1 Oppfattelse

For å undersøke hvordan Ruter velger å utnytte en banebrytende innovasjon starter jeg analysen ved å se på reaksjonen til ledere og ansatte når de oppdaget smarttelefonens spredning og potensiale. Denne reaksjonen består av hva ansatte tenkte om smarttelefonen, og hvorfor de besluttet å introdusere den som en ny plattform å levere tjenester gjennom. Slik at ved å identifisere muligheter og trusler danner bedriften en oppfatning om omgivelsene, og dette legger grunnlag for strategisk handling(Child, 1197; Lam, 2005; Teece, 2007). Siden Trafikanten var tidlig ute med mobilløsninger(gjennom WAP-internett) er det interessant å se hvordan ansatte reagerte der, som jeg belyser i sitatet under:

«Vi[den gang, Trafikanten] har et forum, hvor vi og en del andre lands reiseplanleggingsselskap deltar. Vi møtes et par ganger i året, og snakker om hvordan det går med mobilløsningene våre. Dette startet rundt 2007. De første gangene vi hadde møte snakket vi mye om hvorfor ingen brukte mobilløsningene våre. Alle hadde html. Så kom iPhone, så lanserte vi og noen andre land apper på den. Plutselig skøyt bruken i været. Neste gang vi traff hverandre hadde alle med statistikk, og kurven hadde en kraftig stigning. Det gikk et lys opp for noen, at her er det noe vi ikke har skjønt. Hvorfor er dette her så populært? Burde ikke html være like bra fordi det kan du bruke på alle mobiltelefoner. Det var appgreia, på en standardisert smarttelefon som virkelig tok av. Vi skjønnte da at det var en viktig plattform å bygge videre på»

Ansatt, Ruter

Trafikanten var en av de første bedriftene i Norge med app⁹. Likevel ble ansatte i flere lignende reiseplanleggingsselskap, inkludert Trafikanten, alle overrasket over den kraftige veksten i bruk av reiseappene deres, som hadde vært tilgjengelig i flere år gjennom andre løsninger. Etter man så veksten i både antall smarttelefoner og bruk av apper, ble det tidlig

⁹ RuterReise/Trafikanten-app - <http://shortcut.no/ruterreise>, hentet 11.04.14.

etablert en oppfattelse om at telefonen var en viktig plattform for Trafikanten. Noe av grunnen er at smarttelefonen gjør teknologi tilgjengelig for alle. Derfor er det en rimelig antagelse at ledere og ansatte fra Trafikanten tar med sine erfaringer, og dermed påvirker handling i Ruter. Men siden Trafikanten ikke ble kjøpt opp før 2012, kan jeg vise at smarttelefonens popularitet kom uventet på ledere og ansatte i Ruter:

«[...] hvor fort den har tatt en veldig stor markedsandel er veldig overaskende for oss også. Fordi det skal, tradisjonelt, ta tid å komme seg inn i markedet med noe helt nytt. Det har vært en rivende positiv utvikling, som vi ikke trodde skulle gå så fort»

Leder, Ruter

I dette sitatet belyser jeg at ideer om modning av marked kan påvirke en reaksjon på smarttelefonen, og ikke kun direkte erfaringer med tidligere mobilløsninger (selv om noen ansatte mulig hadde blitt påvirket fra tidligere selskaper eller Trafikanten). Tripsas & Gavetti (2000) argumenterer for at erfaringer tilknyttet smarttelefonen, eller strategiske oppfatninger om spredning av teknologi påvirker reaksjonen på nye innovasjoner, og derfor kan hindre en respons i forhold til smarttelefonen. Derimot viser jeg i neste del av analysen at det var strategiske beslutninger og prioriteringer som forsinket utviklingen av en app i Ruter, og ikke strategiske oppfatninger (hvis jeg ser bort fra at Ruter re-lanserte Trafikanten-appen).

4.3.2 Strategisk handling

Ledere og ansatte i Ruter forstår at smarttelefonen er en fremtidsrettet kanal med stort potensiale, og med historien fra Trafikanten ble valget om å utnytte smarttelefonen mulig lettere. I denne delen undersøker jeg hva slags strategiske tiltak bedriften foretar for å

introdusere smarttelefonen i sitt tjenestesystem. Slike strategiske tiltak er viktige for at Ruter kan bedre utnytte smarttelefonen til å skape nye tjenester(Damanpour & Evan, 1984). Dessuten, som jeg viser i sitatet under, var det ikke en oppfattelse som forhindret en strategisk respons på smarttelefonen i Ruter:

«[H]østen 2011 implementerte vi det som heter ny pris- og sonestruktur[...] et monsterprosjekt som krevde veldig mye ressurser fra oss. Og vi hadde derfor ikke anledning til å starte med noe operativt på mobiltelefon før det var avsluttet»

Leder, Ruter

Grunnet et større prosjekt om pris- og sonestruktur, som krevde stor deler av ressursene Ruter hadde tilgjengelig, ble mobilbillettutviklingen startet etter høy spredning av smarttelefonen i markedet deres. Derfor var beslutningsgrunnlaget om at Ruter skulle satse på apptjenester tydeligere, og man kunne se smarttelefonens potensiale og spredning, som forklares av en leder: *«Oppsummert med ett ord er det samfunnsutviklingen som gjør at vi velger mobilen som en kanal».*

Ruter, som et offentlig eid selskap, må i stor grad følge med på samfunnsutviklingen. Offentlige eide selskap skal tjene største del av befolkningen. Dermed må Ruter følge med på store trender i befolkningen, slike betingelser for drift beskriver Child(1997) som ytre strukturer. Slike ytre strukturer påvirker hvordan ledere og ansatte i Ruter beslutter. Selv om søke- og evalueringsaktiviteter er viktig for identifisering av markeds- og teknologiske trender(Teece, 2007), var Ruters strategiske tilpasning til smarttelefonen mindre påvirket av ansattes reaksjon på den. Samfunnsutviklingen og interne resursprioriteringer påvirket i større grad denne tilpasningen, som for eksempel at markedet var modent og innføring av ny pris- og sonestruktur.

I årene da smarttelefonen kom var det strategiske fokuset på andre oppgaver. Nemlig måtte pris- og soneprosjektet først avsluttes, for deretter å flytte ressurser for å møte nye mål(apptjenester). Følgelig at man velger å prioritere ressurser for å håndtere nye muligheter som smarttelefonen, kan jeg se på som en aktivitet som øker endringsdyktigheten. Ifølge Teece et al.(1997) er dynamiske kapabiliteter et firmas evne til å svare på raskt skiftende hendelser i omgivelsene. Derfor kan jeg kategorisere denne beslutningen som en type strategisk beslutningsaktivitet, tilhørende i Tabell 2. Fordi denne beslutningen ble foretatt for å tilpasse Ruter smarttelefonens inntreden i forbrukerens hverdag raskest mulig. Dette ved å prioritere å utvikle tjenester på smarttelefonen forteller lederen om apputviklingen: *«Ja, en klar prioritering. Det er helt åpenlyst at det her er det viktigste vi gjør. Det er kjempe viktig å ha den backingen i ryggen fra alle hold. Det har aldri vært noen diskusjoner om hva som må vike for at dette blir gjort. Dette har vært også på ledernivå».*

Støtten fra ledelse og høy prioritering fører til at apputvikling går raskest mulig, for å nå det etablerte markedet. I tillegg fører betydningen til smarttelefonen til strukturelle tilpasninger i Ruter:

«Det at digitale plattformer er så viktige, er sentralt bak den omorganiseringen vi driver med. Før skulle man ha et eget digitalt team, som kun jobber med digitale kanaler. Det hadde vært trendy i 2011. I dag er vi forbi det, nå tenker vi mobile-first, det gjelder alt markeds- og informasjonsarbeid. Alt i fra konkrete reiseinformasjonstjenester og markeds kampanjer. Alt som lages, som kan passe et mobilt format først. Det har snudd»

Ansatt, Ruter

Digitale plattformer, som smarttelefonen, blir et strategisk fokus for omorganiseringen. Ettersom man satser på smarttelefonen i Ruter har man adoptert en beste-praksis-løsning, mobile-first, som setter rammer for utviklings-, markeds- og informasjonsarbeid.

Mobile-first påvirker handlingen til ledere og ansatte i Ruter gjennom å skape rammer rundt arbeidsrutiner i forhold til smarttelefonen og oppgaver generelt. Derfor kan jeg forstå arbeidsrutinen, mobile-first, som en organisatorisk innovasjon fordi den etableres for å endre hvordan tjenesteutvikling i Ruter forekommer, og tilrettelegger for at ledere og ansatte utnytter smarttelefonen bedre (organisatorisk innovasjon: etableringen av ny arbeidsmetode en organisasjon - Damanpour & Evan, 1984). Dessuten er denne tilpasningen til smarttelefonen viktig for at man i Ruter kan koordinere handling mellom ulike fagmiljøer.

Videre kan jeg identifisere etableringen av mobile-first som en integrasjonsaktivitet (Tabell 2 - Kindström et al., 2013), fordi man endrer tjenesteinnovasjonsprosessen i Ruter for å utnytte smarttelefonen bedre. Altså blir smarttelefonen prioritert i tjenesteinnovasjonsprosessen, og tjenester formes først for flaten dens. Likevel har ikke smarttelefonen ført til bare interne tilpasninger innad i Ruter, men også ved at bedriften utnytter eksterne konsulentfirmaer for å søke informasjon om smarttelefonmarkedet:

«Vi har jo Knowit, leverandør for utvikling [av RuterBillett], som vi har en forvaltningsavtale med. Sånn at vi får månedlig rapport fra de på hva som rører seg i appmarkedet. Så hvis det er endringer i plattformene, som er viktige for oss, eller trender som viser seg andre steder får vi hjelp fra dem»

Leder, Ruter

Ruter bruker konsulentfirmaer for å søke å evaluere informasjon fra smarttelefonmarkedet. Slike globale søk er viktig for utvikling av tjenester angående smarttelefonen, som oppdateringer eller nye funksjonaliteter til appene (Gallouj & Weinstein, 1997). At bedriften

regelmessig bruker eksterne ressurser for søk og evaluering kan også sees av Trendanalysen, som ble utarbeidet av to konsulentfirmaer(Ruter, 2014).

At konsulentfirmaene leverer slike rapporter til Ruter vil øke kompetansenivået, og føre til at ledere og ansatte er bedre egnet til å tilpasse seg mulighetene smarttelefonen tilbyr. Derfor kan slike eksterne rapporter om smarttelefonen være en del av læringsmekanismene til bedriften som bidrar til endringer, eller eventuelt at endringsevner oppstår(Zollo & Winter, 2002). Ved å ha ingen eller få globale søkeaktiviteter gjør at man står dårligere rustet til å oppfatte endringer i raskt skiftende omgivelser, som i kunnskapsintensive sektorer(Barreto, 2010), men det vil også være en kostnad tilknyttet å opprettholde slike aktiviteter(Zollo & Winter, 2002). Følgelig kan eksterne rapporter være en kompromissløsning for mindre selskaper, som trenger flere globale søkeaktiviteter. Dessuten kan det påvirke fremtidige tjenesteutvikling.

4.3.3 Tjenesteutvikling

Videre i dette underkapittelet undersøker jeg hvordan Ruter tilpasser tjenesteutviklingen for å levere apptjenester. Som jeg diskuterer etablerer ledere og ansatte i bedriften en oppfatning om hva som gjør smarttelefonen populær, enkelhet og grenseflate. Og det innføres en arbeidsrutine, mobile-first, som påvirker hvordan tjenester skal utvikles i Ruter. Jeg viser under at tankegangen om at tjenestene skal være enkle går igjen i anbudskonkurransen for RuterBillett-appen

«[...] vi presenterte våre grunntanker om hvilke behov appen skulle fylle. En del absolutte kriterier, altså enkelhet, brukergrensesnitt, at det skal være mulig å kjøpe med to tastetrykk... det skal være like enkelt som å kjøpe ombord på trikken»

Leder, Ruter

Opplevelsen av tjenesten og at den skal være enkel som å kjøpe billett om bord, er prioritert i utviklingen av appen. At ledere og ansatte i Ruter forstår trendene i smarttelefonmarkedet for senere å endre tjenesteinnovasjonsprosessen er viktig for tilpasningen til bedriften når man skal innføre smarttelefonen som et satsningsområde. Tankegangen om enkelhet påvirker grunnlaget for hvordan nye tjenester blir utviklet og levert, derfor kan jeg kategorisere dette som en integrasjonsaktivitet (Kindström et al., 2013).

Videre kan jeg belyse hvordan Ruter utnytter designet og brukervennlighet til smarttelefonen for å oppnå enkelhet i tjenesteutviklingen. Dette gjør Ruter gjennom brukertester, og brukerinvolvering er sett på som en av de viktigste faktorene for å utvikle en vellykket tjeneste (RuterBillett). Siden kundene er sluttbrukerne av teknologiene til bedriften vil det være viktig å forstå hvordan kundene opplever og bruker tjenesten:

«Det som vi ser på som hoved suksessfaktoren vår, er at vi har klart å levere et enkelt produkt. Og grunnen til at vi har klart å levere et enkelt produkt sånn at kunden synes det er enkelt. Er fordi vi har spurt kunden, vi har drevet massiv brukertesting»

Leder, Ruter

Kundens preferanser er oppdaget med involvering av brukerne. Dessuten blant brukerne er det også interne kilder i form av sjåførere og kontrollører som bidrar til kunnskapsdeling. Denne brukerinvolveringen har ført til at Ruter har kunne oppfylle enkelheten i tjenestene på smarttelefonen.

I tillegg er det et større teknologiskifte, digitalisering, som endrer synet på hva som må prioriteres i nye tjenester til smarttelefonen forteller en ansatt videre: *«Teknologi ligger mer i hånden til brukeren. Alle forventer et mer personlig tilpasset grensesnitt, en viktig teknologitrend i hele tatt. Vi har nettopp lansert en trendrapport om store trender og analyse. Man skal ha interaksjon, et reisesøk kan gi deg pris og billett, som billettappen tar seg av».*

Kundenes behov blir fanget opp av en ansatt gjennom Trendanalysen (Ruter, 2014), der personalisering blir identifisert som viktig. Ved hjelp av eksterne rapporter om trender, som øker kunnskapsnivået, skaper dette bedre håndtering av de fremtidige muligheter smarttelefonen tilbyr i Ruter. Dessuten for at Ruter skal kunne tilpasse seg smarttelefonen er det viktig at organisasjonens struktur omstilles til de nye digitale plattformene.

4.3.4 Organisatoriske endringer

Ruter har kontinuerlig gjennomgått omorganisering siden etableringen i 2008. Nylig i 2014 da Trafikanten ble fusjonert. Derfor er det viktig å skille mellom den generelle omorganiseringen og omstillingen til smarttelefonen. Siden smarttelefonen og digitale plattformer er sentrale i omorganiseringen blir det opprettet en stilling som skal arbeide med likt design over alle kanaler, forteller en ansatt: «*Siden sommer[2013] har vi hatt en informasjonsdesigner som jobber med et helhetlig uttrykk i alle kanaler fra et designmessig standpunkt*».

Å arbeide for et helhetlig inntrykk av innhold på alle kanaler er en viktig tilpasning til smarttelefonen. Så ved at bedriften relaterer smarttelefonen til strategi, med konsistente tjenester på alle flater, fører dette til opprettelsen av en egen stilling for det. Og som forklart i Hertog et al. (2010) er dette en konseptualiseringsaktivitet. Dessuten, som argumentert i Lam (2005), er omorganiseringene til smarttelefonen viktig for at Ruter bedre utnytter mulighetene den tilbyr. Avslutningsvis i Ruter-analysen oppsummerer jeg.

Ledere og ansatte i Ruter oppfattet ikke smarttelefonen før den ble populær, på grunn av blant annet tidligere erfaringer med WAP-mobilløsninger og ideer om adopsjon av konsumer-rettet teknologiske innovasjoner. Prosjektprioriteringer forsinket apputviklingen, og ettersom markedet var modent ble valget tydelig om å levere tjenester på smarttelefonen. Enkelhet blir identifisert som en av årsakene til smarttelefonens popularitet,

og dette endrer innovasjonsprosessen. I apputviklingen blir brukere involvert for å oppnå enkelhet. I tillegg utnytter Ruter eksterne rapporter til å identifisere trender, som personalisering. Videre omorganiserer Ruter ved å opprette en stilling som skal arbeide med konsistent design i alle kanaler, og innfører mobile-first, som skaper arbeidsrutiner for hvordan tjenesteutvikling i Ruter foregår. For øvrig vil jeg fortsette analysen med å undersøke hvordan ledere og ansatte i en bank reagerte på smarttelefonen.

4.4 Sparebank1 og Alliansesamarbeidet

Sparebank1 Gruppen sammen med 16 frittstående banker i Norge danner Sparebank1 Alliansesamarbeidet. Alliansesamarbeidet har administrativt ansvar over samarbeidsprosessene, og har som formål å drive med organisasjonsutvikling og ikke finansieringsvirksomhet. Slik organisasjonsutvikling er IKT-løsninger, produkter og tjenester, merkevarer, analyser og beste-praksis-løsninger. I desember 2009 fikk Sparebank1 et tilbud av Evry, som leverer bankens datasentral, om å lage en saldoapp. Altså en saldooversiktstjeneste på smarttelefonen. Denne ble lansert i mai 2010. Etter den gode mottagelsen i markedet utviklet bedriften videre på saldoappen, og dette resulterte i en mer avansert mobilbankapp. I september 2011 ble mobilbanken lansert¹⁰. Appen har nå passert nettbanken i trafikk. I mobilbanken kan kunden overføre penger, betale regninger og sjekke saldo.

¹⁰ <https://pressesenter.sparebank1.no/2011/09/sparebank-1-lanserer-neste-generasjon-mobilbank-se-film/>, hentet 24.03.2014.

4.4.1 Oppfattelse

En organisasjon identifiserer muligheter og trusler ved å søke å evaluere markeder og teknologier (Teece, 2007), og som jeg viser i denne delen, vil slik søk og evaluering også foregå på et individuelt nivå. Altså noen ansatte forstår smarttelefonen annerledes enn hva man gjør på organisasjonsnivå. Dessuten for å utnytte banebrytende innovasjoner handler det ikke alltid om å danne en forståelse av den. Som i Sparebank1 er holdningsendringer på organisasjonsnivå en viktig grunn til at bedriften nå har en mobilbankapp. Under viser jeg en leders oppfattelse om smarttelefonen og vanlige mobiler:

«Det har vært en veldig økning hele veien, alle har en mobil. så volumet har vært der, men ikke teknologien. Så når smarttelefonen kom var det mer en avventende holdning. Men så vokste volumet, først for iPhone»

Leder, Sparebank1

Siden mobiltelefonene hadde vært lenge i markedet var det vanskelig å se for ledere og ansatte i Sparebank1 hvordan de nye smarttelefonene skulle være annerledes. I tillegg var mobilteknologien, spesielt WAP-teknologien, ikke god nok før iPhone/smarttelefonen. Likevel ved å følge med på markedsandelene ga dette en indikasjon på at smarttelefonen var en potensiell kanal. Selv om ledere og ansatte i Sparebank1 anser smarttelefonen som fremtidsrettet kan strategiske oppfatninger, som at mobilteknologien aldri ble god nok eller populær nok, ha hindret en tidlig reaksjon på smarttelefonen i banken som forklart i Tripsas & Gavetti (2000). Videre fortelles det av en leder om en vurdering av smarttelefonen i Sparebank1, og er et eksempel på hvordan organisasjonen som helhet vurderer den: *«App Store hadde passert 1 milliard nedlastinger og apper hadde en eksponentiell vekst i bruk. Så var det en kompetansegruppe som vurderte det her og ga sin samla vurdering at dette kom til å bli viktig ovenfor bank».*

I markedsanalysen så man betydningen til smarttelefonen. Slike vurderingsrutiner er vesentlig for at man kan endre sine forretningsmodeller eller strategiske planer i Sparebank1 i takt med markedet argumenterer Teece(2007). I tillegg vil kunnskapsdeling, som markedsanalysen, være viktige for endringer i bedriften forklarer Zollo & Winter(2002). Men i dette tilfellet(som jeg viser senere) var ikke denne analysen tilstrekkelig nok til at man skulle endre strategiske planer og satse på smarttelefonen i Sparebank1. Noe som tyder på at søke- og evalueringsaktiviteter, som markedsanalysen, ikke alltid nødvendigvis er noe som øker endringsevnen, og muligvis er dette heller et eksempel på enn dagligdags rutine som skal øke inntekten(Helfat & Winter, 2011).

Sent i 2009 fikk Sparebank1 tilbud av Evry om et appsamarbeid, og i 2010 lanserte de en saldoapp. Den ble godt mottatt i markedet forklarer en leder: *«Vi satt oss noen hårete mål som vi skulle nå innen 3 måneder. De ble innfridd innen 3 uker. Det gav denne organisasjonen en vekker. Det var ikke vi som styrte det lenger, men kundene krevde det her».*

Lansering av appen ga et bilde av Sparebank1 som en innovativ bank, og mottagelsen av appen og markedsanalysen gjorde det hvert fall klart for en mindre gruppe ledere og ansatte i banken at smarttelefonen var viktig. Noe av grunnen som gjorde en forståelse for smarttelefonen vanskeligere var fordi smarttelefonen gir verdier utenfor bankens tradisjonelle områder forteller en leder: *«Det å begynne å tenke mobilen i en annen kontekst og ikke bare bank- og forsikringstjenester, men tjenester når du er på farten».*

Man innså at det ikke var låne kundene først og fremst ville ha på appene. At ledere og ansatte i Sparebank1 forstår hvor smarttelefonen brukes og hva kundene ønsker av slike apptjenester, er viktig for tjenesteutviklingen ifølge Gallouj & Weinstein(1997). I tillegg til et nytt tankesett om bruken av banktjenester på smarttelefonen var det også andre grunner som forhindret en strategisk handling i Sparebank1.

4.4.2 Strategisk handling

For å takle organisatoriske stivheter som hindrer endring, kan det organiseres støtte og aksept for smarttelefonen, som at en leder eller en gruppe kjemper for at man skal begynne å utnytte denne muligheten i Sparebank1 (Van de Ven, Polley, Garud & Venkataraman, 2008). For bedriften var det vanskelig å avslutte eksisterende forretningsmodeller og tjenester til fordel for smarttelefonens muligheter fordi de fortsatt skapte inntekter. Dette var SMS-tjenester, som gir saldooversikt. Som jeg diskuterer videre handlet utnyttingen av smarttelefonen i stor grad om villigheten til å endre seg i Sparebank1, og som jeg viser under når mobilstrategien ble utviklet i 2010 skulle Sparebank1 fortsatt (hvert fall offisielt) satse på SMS-tjenester:

«I den stod det at vi skulle satse tungt på SMS-tjenester [om mobilstrategien], men det stemte ikke. Fordi hvis vi ikke hadde skrevet det så hadde vi skrevet at vi kannibaliserer SMS-tjenestene våre. Derfor skrev vi at vi satset på det samme, men vi gjorde det motsatte. Man sonderer terrenget og ser at det man har tenkt å si ville aldri blitt godkjent»

Leder, Sparebank1

I 2010 ble den første mobilstrategien utarbeidet, og selv om lanseringen av saldoappen var vellykket skulle man fortsette å satse på SMS-tjenester i Sparebank1. Noen ledere og ansatte i banken ønsket å levere tjenester gjennom smarttelefonen og ikke SMS, men dette var vanskelig grunnet hva mange anså i bedriften som uheldige konsekvenser av slike nye tjenester. Nemlig at man tok vekk inntektsgrunnlaget til sine egne SMS-tjenester.

En saldoapp ligger utenfor bankens tradisjonelle inntektsgrunnlag (forsikring, sparing, lån og investering), og i tillegg tar inntekt vekk fra SMS-tjenester. Dette resulterte i motstand fra organisasjonen. I bakgrunn lå den avventende holdningen til mobilteknologien, som påvirket reaksjonen på smarttelefonen i banken. Disse grunnene er eksempler på hva Tripsas

& Gavetti(2000) argumenter for er strategiske oppfatninger som har forhindret at Sparebank1 reagerte på smarttelefonen.

Selv om mottagelsen av saldoappen og markedsanalysen ga indikasjoner om betydningen til smarttelefonen, ble dette ikke forstått på organisasjonsnivå i Sparebank1. Søke- og evalueringsaktiviteter påvirkes av organisasjonens holdning, som at smarttelefonens muligheter lå utenfor bankens tradisjonelle områder. Likevel kan slike søke- og evalueringsaktiviteter foregå også på individuelt nivå, og kan skape individuelle initiativ. Som en leder forteller om oppfattelsen man hadde på tiden rundt etableringen av mobilstrategien: *«På organisasjonsnivå skjønnte vi det ikke, det var enkelt individer som gjorde det».*

For at man kunne innovere videre på smarttelefonen i Sparebank1 var det essensielt at noen ledere og ansatte organiserte forståelse, aksept og støtte for tjenesten og verdien den bringer til kundene og Sparebank1. Hvis alle fagmiljøer forstår verdien til smarttelefonen kan man lettere kombinere nye tjenester med gamle tjenesteelementer, for eksempel koble saldostjekk med forbrukslån. Å kjempe for aksept og forståelse for smarttelefonen er en konseptualiseringsaktivitet, som forklart i Hertog et al.(2010). Dette skjedde gjennom at noen ledere og ansatte måtte takle motstand fra ledelsen i Sparebank1 om hvorfor og hvordan man skulle satse på den. Som jeg belyser i neste sitat:

«Det var fortsatt mye motstand i styret med mange heftige diskusjoner. Men noen må tørre å gå foran, mye av diskusjonen handlet om vi skulle ta betalt eller gjøre den gratis. Jeg tror ikke vi hadde hatt den suksessen om vi hadde tatt betalt for de tjenestene, fordi forventningene til kundene er ikke der»

Leder, Sparebank1

Senere når motstanden ble mindre mot slike apptjenester bestemte Sparebank1 at bedriften skulle videre utvikle saldoappen til en fullstendig mobilbank. Ettersom markedet da var modent handlet det om å nå markedet på et mer gunstig tidspunkt derfor ble standard utviklingsprosedyre droppet for mobilbanken:

«Vi brøyt alle regler for vår prosjektmetodeplan("bussrute"). Hvordan man utvikler prosjektene våre, er relativt strengt regulert i forhold til mandater, forankringer, sjekk med fagmiljø. Vi ignorerte dette, vi fikk lov til dette fra ledelsen her. Satt ned en gruppe med forskjellig ansvar; teknisk, grensesnitt, brøyting innad i organisasjonen for å få dette gjennom. Vi klarte å levere fra skisse til markedet på 7 måneder. Det har aldri skjedd før og kommer nok ikke til å skje igjen på en stund. Fordi vi fikk lov til å omgå egne regler. Vi måtte sy på regelboka i ettertid»

Leder, Sparebank1

Etter man innførte en satsning på smarttelefonen ble det besluttet å endre utviklingsprosessen for å kunne nå markedet på et mer gunstig tidspunkt. Ifølge rammeverket dynamisk kapabiliteter kan jeg forstå dette som en type strategisk beslutningsaktivitet. Ettersom dynamiske kapabiliteter kan bestå av en slik aktivitet som håndterer endringer(Teece, 2007). Og denne beslutningen kom etter banken reagerte på smarttelefonen. Videre undersøker jeg hvordan de strategiske handlingene i banken påvirker tjenesteutviklingen.

4.4.3 Tjenesteutvikling

Når man introduserer smarttelefonen i Sparebank1 er det viktig at tjenester til den brukes i helheten av tjenestetilbudet(Hertog et al., 2010), og at man skaper tjenester på grunnlag av kundenes faktiske preferanser(Kindström et al., 2013). Som jeg belyser i denne delen ble det foretatt mange endringer i innovasjonsprosessen i utviklingen av mobilbankappen på grunnlag av oppfatningene man hadde om kundene og smarttelefonen i banken. Som at kundene ikke ville ha de tradisjonelle banktjenestene, som lån og forsikring, når de bruker smarttelefonen, men heller ville ha saldo. Derfor blir saldo gitt med engang man åpner mobilbanken.

Ledere og ansatte i Sparebank1 endrer målene for hva apptjenesten skal gi på grunnlag av reaksjonen på smarttelefonen og trender i markedet. Dette fører til endringer i innovasjonsprosessen forteller informanten videre:

«Vi hadde tre stikkord som alt skulle vurderes opp mot. Det var enkelhet, enkelhet... og enkelhet. Dette var viktig for at det skulle bli brukt. Hvis ting ikke var enkelt begynte vi på nytt», i tillegg stammer dette fokuset på enkelhet fra iPhonens gjennombrudd: «Apple satte fokuset på grensesnitt, man må tilpasse alt innhold til flaten»

Leder, Sparebank1

At ledere og ansatte i Sparebank1 evaluerer trender i markedet for å endre hvordan bedriften skal utvikle tjenester til smarttelefonen, er viktig for at tjenestene blir brukt argumenterer Kindström et al.(2013). Etersom enkelhet påvirker innovasjonsprosessen i Sparebank1 kan jeg kategorisere en slik handling som en integrasjonsaktivitet. Fordi forståelsen, om at tjenester skal være enkle, endrer innovasjonsprosessen i tråd med ny kunnskap om kundene(Kindström et al., 2013).

For å kunne gjøre mobilbankappen enkel var fokuset på kundens bruk, nemlig ved å gi kundene saldo når de åpner appen. Derimot er det ikke lett å tenke som en kunde når nye apptjenester utvikles. Derfor involveres brukere for å bedre forstå kundene:

«Vi gjorde noe som var nytt i bank, vi brukertestet alt på gerilja nivå. Vi laget pappkort på alle skjermbildene og spurte folk. Forklarte testen, og så hvor de ville klikke. For hver eneste tilsvarende prosess avdekket vi problemstillinger som vi justerte til omtrent alle fikk det til. Vi gjorde ingen utvikling på grensesnitt før det var klart»

Leder, Sparebank1

Brukerinvolvering har vært viktig for å endre verdiene apptjenestene gir i samsvar med omgivelsene, og som Von Hippel(2005) argumenter er brukerinvolvering en verdifull måte å innovere på. Etersom appene blir da raskere og bedre forbedret. Dessuten er det viktig at alle ansatte i banken forstår hva som gjør smarttelefonen så populær, og dette diskuterer jeg videre.

4.4.4 Organisatoriske endringer

For at en teknologisk innovasjon, tilsvarende smarttelefonen, skal virke optimalt er det viktig at den blir underbygd av organisatoriske endringer(Lam, 2005). Spesielt i tjenestesektoren, der tjenester er lettere imitert, kan man tilby unike kundeopplevelser på smarttelefonen hvis man tilpasser den organisatoriske strukturen(van Der Aa & Elfring, 2002). Som jeg viser i sitatet under handler det i stor grad om å endre oppfatningen om omgivelsene i Sparebank1, for bedre å kunne skape tjenester på smarttelefonen:

«Det er en kamp her, hele tiden, internt og mot leverandører. Det er ikke alltid de "gamle" bankfolkene her forstår hvorfor man skal gjøre det så enkelt, fordi de er vant med en annen måte. De mener man trenger mer informasjon, litt mer muligheter. Men det som er clue her er å gi akkurat det kunden trenger. De diskusjonene har vi fortsatt, iblant kommer de opp og lager støy. Man har tradisjonelt tenkt veldig innenfor sitt produktområde, bank har vært finansiering, plassering, forsikring og betaling. De fire områdene. Mens kundene møter oss i en kontekst, der må vi tenke annerledes og møte kundenes behov i den situasjonen tilgjengelig»

Leder, Sparebank1

Selv om smarttelefonen nå skal være et satsningsområde i banken, er det en overgangsfase der de gamle strategiske oppfatningene fortsatt eksisterer. Og som forklart i Tripsas & Gavetti(2000) kan dette forhindre tilpasninger i forhold til smarttelefonen. Så ved å etablere en forståelse at smarttelefonen skal komplementere det eksisterende tilbudet til Sparebank1, kan jeg se på dette som en ny arbeidsrutine for organisasjonen. Og i tillegg inkluderer denne rutinen at ansatte skal se utenfor bank- og forsikringsprodukter når man utvikler tjenester på smarttelefonen. Derfor bedrer denne endringen tilpasningen til smarttelefonen.

Siden denne arbeidsrutinen endrer hvordan oppgaver løses i forhold til smarttelefonen, og generelt, kan jeg forstå den som en organisatorisk innovasjon(etableringen av en ny arbeidsrutine for Sparebank1 - Lam, 2005). Selv om smarttelefonetankegangen fortsatt ikke er fullstendig adoptert, for eksempel at gamle strategiske oppfatninger fortsatt lager støy, kan jeg vise at den har blitt etablert. Ved at smarttelefoner, eller selvbetjeningsløsninger som Sparebank1 kaller det, blant annet er nevnt som viktige i en årsrapport¹¹. Videre kan jeg konkret vise hva slags strukturelle utfordringer innføring av tjenester på smarttelefonen har påført Sparebank1:

¹¹ Sparebank1 Oslo Akershus, Årsrapport 2012

<http://www.nettblankett.com/flipbook/sparebank1/aarsrapport2012/>, hentet 05.02.14

«Vi står midt i et veiskille, om hvordan ledelsen måler det man jobber med fordi man har målt salg, resultat og opplevelse i kontoret. Men ikke i kundesenter, nettbank eller smarttelefonen så det vi står ovenfor nå er å tenke finanshus og kontaktpunkt, i mindre grad produkt og kanal. Det er et skille mange står ovenfor. Så utviklingen må bli vridd mot mobil, ellers blir den annenrangs. Hvis man fortsetter å måle kontoret, men hvis kundene ikke er der så vrir ikke vi det interne fokuset i riktig retning»

Leder, Sparebank1

Internt skaper smarttelefonen nye utfordringer. Siden banken beveger seg utenfor sine tradisjonelle inntektsgrunnlag, som lettere kan måles økonomisk, og over i større grad til tjenester som konsumeres over en digital flate. Slike tjenester som saldosjekk gir kundene en verdi, og øker det generelle inntrykket av å være kunde hos Sparebank1. Så at smarttefontjenester må være utenfor bankens tradisjonelle områder fører til utfordringer, i tillegg til en bedre tilpasning til den.

Dessuten er det en stor forskjell fra før at slike selvbetjeningsløsninger nå ikke lenger er basert på kontoreffektivisering, men som inntjeningsgrunnlag i Sparebank1. I tillegg til å endre arbeidsrutiner omkring smarttelefonen, som jeg diskuterer i avsnittet ovenfor, vil det å forstå og akseptere smarttelefonen gjøre at den blir bedre utnyttet, som forklart i Hertog et al.(2010). Og er viktig for at Sparebank1 kan senere kombinere nye og eldre tjenester på smarttelefonen. For eksempel at alle avdelinger og fagmiljøer arbeider sammen for å utvikle komplekse apptjenester som kan søke lån, investere i aksjer og gi saldo. Derfor er denne strukturelle tilpasningen til smarttelefonen avgjørende for fremtidig handling. Før jeg fortsetter med Telenor vil jeg oppsummere reaksjonen og responsen på smarttelefonen i Sparebank1.

Når smarttelefonen først kom var det en avventende holdning i Sparebank1 på grunn av tidligere mobilteknologier, som aldri ble populære. I tillegg var det vanskelig å forstå smarttelefonen som et satsningsområde for Sparebank1, fordi tjenestene lå utenfor bankens tradisjonelle områder og tok vekk inntektsgrunnlaget til SMS-tjenester. Selv om en markedsanalyse av smarttelefonen viste betydningen dens, og en tidlig test app(saldoapp)

ble godt mottatt i markedet. Likevel greide en mindre gruppe ledere og ansatte å skape aksept og forståelse for smarttelefonen. Som har resultert i at Sparebank1 endret innovasjonsprosessen ved å prioritere enkelhet og kundens bruk, noe som ble gjort mulig av brukertester. I tillegg ble standard utviklingsprosedyre droppet for å nå markedet på et mer gunstig tidspunkt. At smarttelefonen har blitt et satsningsområde er utfordrende på grunn av tradisjonelle strategiske oppfatninger om hva slags tjenester en bank skal satse på. Og at tjenestene på smarttelefonen er vanskelig å måle likt med låneprodukter eller kundeservice. Dette har ført til en endring i hvordan ledere og ansatte i Sparebank1 skal tenke angående tjenester på smarttelefonen. Videre i analysen fortsetter jeg med Telenor, som har blitt påvirket stort av smarttelefonens inntreden i mobilbransjen.

4.5 Telenor

Telenor ASA er konserngruppen som styrer blant annet Telenor Norge, i tillegg har Telenor ASA forretningsvirksomheter i flere land og kontinent, som Serbia og Pakistan. Telenor ble opprettet som Telegrafverket i 1855, og er nå et privat aksjeselskap med staten som hovedaksjonær. Telenorgruppen har forretningsvirksomheter innen mobiltjenester, nettinfrastruktur, internett og TV-tjenester via kabel, satellitt og fiber. Dessuten er Telenor Norge landets største leverandør av tele- og datatjenester, og dekker områdene innen IKT jeg nevner ovenfor. Bedriften har mange forskjellige avdelinger, som finansielle tjenester og mobilinnhold, og ansetter rundt 4200 i Norge. Siden lanseringen av smarttelefonen i Norge rundt 2008, har Telenor utviklet flere ulike apper og tjenester for smarttelefon.

Noen av appene er rettet mot private; TravelSure, som gir oversikt over forbruket til kunden i utlandet, og Mine Kontakter-app, som lagrer kundens kontakter på internett så kontaktlisten er lett tilgjengelig. Dessuten er TravelSure regnet som forløperen til MittTelenor, som er en app med mer fullstendig kontroll over mobilabonnementet ved å gi oversikt over kostnader, dataforbruk og mulighet til å kjøpe ekstra data-/SMS pakker. I tillegg kan kunden måle surfefastighet og dekningsgraden av mobilt internett i Norge gjennom

Deknings-appen. Telenor har også utviklet en tjeneste, HD Voice, som øker kvaliteten på samtalen samt reduserer bakgrunnsstøy.

Dessuten har Telenor Norge og DNB NOR samarbeidet for å tilrettelegge så smarttelefonen kan fungere som et vanlig bankkort gjennom NFC-teknologi¹². Appen kalles VALYOU, og er nå skilt ut i et eget selskap, TSM Nordic. Videre kan VALYOU utvides på sikt til å inkludere alle virtuelle kort (hotellnøkler, reisekort osv.). For bedrifter har Telenor Norge videreutviklet Mobilt Bedriftsnett til å virke på smarttelefoner gjennom en appløsning. Mobilt Bedriftsnett-appen fungerer som et sentralbord for bedrifter, og kan gi oppslag fra Bedriftskatalogen eller Opplysningen 1881 ved innkommende samtaler. Videre starter jeg med å undersøke reaksjonen ledere og ansatte i Telenor hadde på smarttelefonen når den kom og spredte seg i mobilmarkedet.

4.5.1 Oppfatning

Telenor, som en bedrift i mobilbransjen, blir påvirket enormt av inntoget til smarttelefonen. For at Telenor skal finne sin rolle og forstå konsekvensene er det viktig at handlingen til bedriften baserer seg på en grundig forståelse av situasjonen og endringene Telenor opplever knyttet til smarttelefonen ifølge Burns & Stalker (1994). Dette gjøres gjennom å identifisere og definere muligheter og trusler med hensyn til smarttelefonen (Teece et al., 1997). En slik forståelse av smarttelefonen forekommer i stor grad gjennom Telenors forskningsavdeling, som kartlegger potensiale til smarttelefonen, noe jeg viser senere. I dette sitatet viser jeg at reaksjonen en informant hadde når iPhone (eller smarttelefonen) kom, var påvirket av tidligere forsøk med mobilteknologi og strategiske oppfatninger om hva som var interessant for Telenor:

¹² NFC – Near Field Communication, tillater elektroniske enheter å kommunisere i nærheten av hverandre ved hjelp av radiosignaler.

«Da Apple kom med sin mobil og den fikk gjennomslagskraft i det norske markedet, var det en overraskelse for mange i bransjen. Flere ble overasket fordi de trodde den ikke var noe interessant. Imens andre innen mobilbransjen hadde selv prøvd å få til dette på ulike måter, men ble ikke vellykket. [...] Veksten kom nok raskere enn mange hadde forventet»

Ansatt, Telenor

I årene før 2007 var det gjort analyser av muligheter for smarttelefoner og mobiltelefoner, og det ble funnet at mobilløsningene var teknologisk vanskelige for Telenor og komplisert for kunden på den tiden. I tillegg ble de eldre smarttelefonene ikke særlig godt mottatt i markedet. Etter den første iPhone(nye smarttelefonen) ble lansert, 2007-2008, var heller ikke den noe som kunne tilfredsstillte det norske markedet og konkurrere mot mobiltelefoner. For eksempel manglet iPhone muligheten til å sende MMS, som i Norge var populært på den tiden(MMS ble lagt til i senere versjoner av iPhone). Slikt gjorde en strategisk respons på smarttelefonen vanskelig, selv om ledere og ansatte i Telenor kunne tenke seg at smarttelefoner ville være praktisk i flere sammenhenger. Eksempelvis gjenforteller en informant diskusjoner på den tiden; hvis informanten kunne få flybilletten på veien til Gardermoen ville det vært bra, likevel så ikke andre ansatte i Telenor verdiene til en slik tjeneste.

At smarttelefonen ikke var interessant påvirket reaksjonen i Telenor på de neste generasjons banebrytende smarttelefoner, som iPhone. Og jeg forklarer i teoridiskusjonen at når de strategiske oppfatningene ikke stemmer overens med verdiene smarttelefonen gir, blir det vanskelig for Telenor å forstå den som en potensiell plattform for tjenester(Tripsas & Gavetti, 2000). Dette er en av grunnene til at den raske og store adopsjonen av smarttelefonen var svært overaskende, og nærmest utenkelig for de fleste ansatte i Telenor.

Samtidig har Telenor et inntjeningskrav i markedene deres, som gjør at prosjekter som ikke skaper nok inntekt etter ett par år eller ikke ser lovende nok ut blir avsluttet. Siden smarttelefoner før 2008 var kun et nisjemarked, kan dette også vært en faktor som påvirket en senere satsning på smarttelefonen. I tillegg ble Telenor påvirket på mange nivåer etter spredningen av smarttelefonen, og det gjør utfordringene enda mer komplekse. Nivåer som

nettinfrastruktur, kjøp og salg av mobiler, mobilabonnement og tjenesteutvikling.

Oppmerksomheten på betydningen til smarttelefonen var der tidlig, blant ledere og ansatte i Telenor, men man forstod ikke konsekvensene av den. Som informanten forteller blir man utfordret av det eksisterende regime Telenor befinner seg i og tradisjoner om hva som har vært viktig å satse på før, når man prøvde å forstå smarttelefonen:

«Oppmerksomheten var der ganske tidlig, tror jeg, på alle nivåer. Men det tar veldig lang tid å analysere og forstå konsekvensen av det[om smarttelefonens spredning]. Som prosjektet som jeg jobber med i dag[august 2013] går på akkurat det samme; hva er egentlig konsekvensen av den store endringen og hva betyr det for oss som aktør i industri? Hva er våre muligheter og trusler? Det tar veldig veldig lang tid å planlegge å forstå for en virksomhet når du kommer fra en annen tradisjon, så skjer det noe nytt med regime»

Leder, Telenor

Siden Telenor er en stor bedrift med bredt nedslagsfelt innen mobildrift og tjenester opparbeider det seg, mulig, en viss treghet i organisasjonen når mulighetene rundt smarttelefonen er mer uklare. Som jeg forklarer er strategiske oppfatninger blant grunnene, og mulig den mest avgjørende, som forsinker en reaksjon på smarttelefonen i Telenor.

Følgelig, som forklart i Eisenhardt & Martin(2000), er søke- og evalueringsaktiviteter, som prosjektet angående smarttelefonen og konsekvenser for bransjen, viktige for at Telenor kan bygge opp og skifte ressurser for å utnytte smarttelefonen. Hvis prosjektet ikke er velfungerende nok på grunn av strategiske oppfatninger kan det gjøre at bedriften ikke tilstrekkelig klarer å tilpasse seg smarttelefonen.

I tillegg gir formelle rutiner, som prosjektet angående dynamikk i industrien, kunnskap som videre kan deles, og mulig vil resultatet av prosjektet endre hvilken retning Telenor skal ta med hensyn på tjenester, kompetanser og forskning i forhold til smarttelefonen(på den tid et pågående prosjekt, så uklart hva prosjektet fører til). Denne

kunnskapsdelingen, ved diskusjon av teknologier og prosjekter, er som argumentert av Zollo & Winter(2002) viktig for at man øker kompetansenivået i Telenor, og kan gjøre at bedriften kan endre sine rutiner for å forstå smarttelefonen bedre og utvikle nye tjenester på den.

Videre identifiserer jeg flere typer søke- og evalueringsaktiviteter i Telenor. Både formelle og uformelle rutiner ligger bak identifisering av smarttelefonen ute i markedet. Som at man selv evaluerer verden utenfor forteller en ansatt: *«Dette er enkelt personer som gjør. Så trekkes den diskusjonen innad i organisasjonen».*

Slike uformelle rutiner, som jeg belyser over, er viktige for søk i mobilmarkedet for å skape en reaksjon på smarttelefonen. For deretter å diskutere informasjonen med andre ansatte i Telenor. Og som forklart i Teece(2007) er dette en evalueringsaktivitet(Tabell 2). Slike evalueringsaktiviteter er nyttige for at bedriften skal utnytte mulighetene smarttelefonen tilbyr ved at man forstår dens relevans for bedriften, og senere kan tilpasse sine strategiske planer deretter. Som en ansatt forteller at individuelle søke- og evalueringsaktiviteter i Telenor ledet til initiativ og utvikling av TravelSure-appen: *«Ideene kom uavhengige av hverandre, med mange teknologi-interesserte er det naturlig at man ser det skjer, leser om det, opplever det, ønsker å ta det i bruk og gjøre noe selv».*

At individuelles initiativ fører til handling i Telenor kan være fordi en ansatt kan være mindre bundet av organisasjonens strategiske oppfatninger. Ettersom en ansatt kan forstå verdiene smarttelefonen tilbyr forskjellig fra hvordan toppledelsen forstår verdiene. For eksempel at toppledelsen tror kundene ønsker vanlige mobiltelefoner uten berøringsskjerm, og et slikt avvik fra normalen er vanskelig å oppfatte som forklart i Kahneman(2012). Ettersom smarttelefonens spredning har påvirket Telenor på mange nivåer, fra bransjens struktur til salg av mobiler, vil den strategiske handlingen være variert i Telenor.

4.5.2 Strategisk handling

Ved å evaluere informasjon å identifisere mulighetene rundt smarttelefonen kan man videre i Telenor skape grunnlag for handling, og bedre tilpasse seg endringen (Eisenhardt & Martin, 2005; Lam, 2005; Teece, 2007). Som jeg viser i foregående delkapittel påvirker en senere oppfattelse av konsekvensene av smarttelefonen at man på organisasjonsnivå ikke handlet. Derimot var det individuelle initiativ som påvirket strategisk handling. Slik at man utviklet TravelSure-appen, som ble godt mottatt av kundene. Derfor kom introduksjonen av smarttelefonen nedenfra, ikke gjennom toppledelse beslutninger, og deretter påvirket strategiske valg angående smarttelefonen i Telenor. Følgelig ble det viktig å lage rammer for hvordan utviklingen i bedriften skulle foregå videre forteller informanten:

«Da tok vi det veldig på alvor [med utvikling av en strategi for smarttelefon]. I 2. halvår av 2010»

Ansatt, Telenor

Telenor samlet initiativene i en strategisk plan. I og med at Telenor har mange ulike avdelinger er det viktig å skape indre strukturer som samler organisasjonen. Slike indre strukturer forklarer Child (1997) at er viktig for at ansatte i ulike avdelinger og fagmiljøer i Telenor kan koordinere tjenesteutviklingen på smarttelefonen, og fører til at smarttelefonens potensiale blir bedre utnyttet. I denne strategiske planen ble forvaltningsstruktur og ressursprioritering vedtatt, og det ble bestemt at man ikke skulle begrense innhold basert på forskjellige operativsystem og grenseflater når man utviklet tjenester til smarttelefonen i bedriften.

At man offisielt satser på smarttelefonen er sett på som viktig for å organisere aksept, samarbeid på tvers av fagmiljøer og kombinere nye og gamle tjenestekonsept argumenterer Hertog et al. (2010). Dette gjør Telenor ved at man beslutter hvordan

smarttelefonen relateres til strategi. Altså en strategisk tilpasning på grunn av reaksjonen på smarttelefonen. Utviklingen av en strategisk plan kan jeg derfor kategorisere som en konseptualiseringsaktivitet, og denne aktiviteten øker endringsdyktigheten ved å endre kompetanser og rutiner for hvordan tjenesteutvikling foregår.

I det hele tatt, hvordan forstå smarttelefonen som en del av Telenors totale tjenestetilbud, og utnytte den som enda et kontaktpunkt der Telenor møter kundene sine er et stort felt. At man forstår bruken av smarttelefonen er vesentlig for å forstå hvordan videre tjenesteinnovasjon burde gjøres, og som Gallouj & Weinstein(1997) forklarer er dette viktig for at bedriften skal endre målene ansatte arbeider etter, og at målene stemmer overens med kundenes behov.

Innføringen av smarttelefonen fører til at man endrer deler av Telenors drift. For eksempel, som en informant nevner, har det norske markedet hatt PC og internett lenge. Så mange vaner blir overført til smarttelefonen. Derfor krever kunder konsistente løsninger over alle plattformer, og dette skaper endringer i forskningsretning og hvordan Telenor beslutter for å utnytte smarttelefonens grenseflate bedre. Dette ved å endre samarbeidspartnere og se på smarttelefonen som en del av tjenestene bedriften leverer. Som jeg belyser med neste sitat, har disse strategiske tilpasningene ført til at Telenor kontakter medieleverandører for at kunden skal utnytte datatrafikk på smarttelefonen bedre:

«[...] kontakt med NRK, TV2, VG for hvordan vi kan ta ut innhold bedre. Fordi de trenger distribusjon og vi ønsker at det skal distribueres og legges til rette for håndholdte devices, tablets og mobiler»

Ansatt, Telenor

Telenor ønsker å optimalisere nettverket sitt, så kunder bruker mer mobildata. Siden Telenor er både leverandør av infrastruktur og mobiltjenester har selskapet havnet i en situasjon der

man vil unngå å bli kun en data-transportør, der andre tjenestebedrifter kan tjene på kunders bruk av Telenors nettverk. Som den ansatte forteller tilgjengeliggjør Telenor nettverket sitt for mer datatrafikk ved å bygge det ut, samtidig som bedriften påvirker andre (medie)leverandører til å tilrettelegge innholdet for blant annet smarttelefoner. I tillegg endrer Telenor forretningsmodellen for å tilrettelegge for mer databruk:

« [...] nå konkurrerer man bare på data, det vil ikke ha skjedd uten smarttelefonen. Den gjør at du kan surfe, og data har blitt gullet. Så bedriftsplanen har formet seg etter smarttelefonene»

Ansatt, Telenor

Siden smarttelefonen gjør at brukeren kommer inn på internett uten spesielle mobilløsninger eller plattformer (som en PC, og ikke WAP-mobilinternett) gjør at andre selskaper lettere kan konkurrere, gjennom apper, om bruk av smarttelefonen til å ringe og sende meldinger, altså ved bruk datatrafikk. For å unngå slik konkurranse har mobilabonnement gått fra taletid og SMS til datamengde per måned, så Telenor konkurrerer på likt grunnlag (fri SMS/taletid). Dette er et stort skille fra mobiltelefonene, og Telenor endrer forretningsmodellen i samsvar med omgivelsene. For eksempel hvis en kunde snakker om dårlig dekning er det om internett tilgang og ikke talekvalitet. I tillegg gir Telenor insentiver til kundene for å bruke Telenorabonnementet og nettverket til Telenor. For eksempel utvikling av HD Voice, som bedrer lyd kvaliteten på samtalene, og kontakt med medieleverandører.

At man endrer forretningsmodell til å basere den på datamengde blir gjort for å tilpasse Telenor til smarttelefonen. Som jeg diskuterer i Tabell 2, er en slik omstilling av forretningsmodellen en integrasjonsaktivitet. Slike integrasjonsaktiviteter er viktige for at Telenor kan fortsatt skape inntekt i et endret marked, der en høy andel av kundene nå har en smarttelefon (Kindström et al., 2013). Videre vil jeg undersøke hvordan disse endringene påvirker Telenors tjenesteutvikling.

4.5.3 Tjenesteutvikling

Den strategiske planen om smarttelefonen skaper rammer for beslutninger angående Telenors innovasjonsprosesser, slik at man utnytter smarttelefonens grenseflate i tjenesteutviklingen generelt. Det er derfor viktig at man i Telenor har en konsistent forståelse av markedet og kundenes preferanser, og endrer forståelsen om nødvendig (Kindström et al., 2013). Som jeg viser under i utviklingen av VALYOU-appen (bankkort på smarttelefonen), endrer ledere og ansatte i Telenor noen av målene i innovasjonsprosessen etter oppfatninger de har om trender i markedet og smarttelefonen:

«Brukergrensesnitt er veldig viktig. Enkelhet en prioritet. Vi ønsker at det skal gå fortere, spesielt enn kort og kode. Enkelt og sikkert. Kunden først. Apple er et veldig godt eksempel»

Leder, Telenor

Smarttelefonen krever en annen måte å møte kundene på. Inspirasjon har kommet fra Apple, som har vært en kilde til endring i kundeforståelsen etter iPhoneen slo igjennom i markedet på verdensbasis. Det vil si tjenester skal være enklest mulig uten unødvendige innstillinger. Dessuten blir Apple trukket frem i flere intervjuer i Telenor, som et eksempel på hva ledere og ansatte synes er bra og hvor intuitivt alt fungerer. Alle er enige om at dette er hvordan tjenester burde gjøres på smarttelefonen (og generelt). Mange av tjenestene på smarttelefonen erstatter lignende tjenester, og derfor er det nødvendig at den nye tjenesten blir enklere å bruke enn den eksisterende tjenesten. Som VALYOU-appen må bli enklere enn å bruke et bankkort og kode.

Som jeg viser i sitatet ovenfor endrer Telenor sin tjenesteutvikling for å oppnå enkelhet, dette ved å gjøre brukergrensesnittet enkelt. En slik endring påvirker utviklingen av VALYOU, og jeg kan kategorisere endringen i innovasjonsprosessen som en

integrasjonsaktivitet(Kindström et al., 2013). Videre har brukere blitt involvert for å kunne oppnå enkelheten man ønsker i Telenor:

«Som med betalingsløsningen[VALYOU] fikk vi tilbakemeldinger fra kundene som førte til at vi fikk øynene opp for problemstillinger som ikke du kunne tenke deg. [...] da har vi flyttet meny-knapper og legget til eller fjernet funksjonalitet»

Ansatt, Telenor

Brukerinvolvering gir innsikt til å forstå kundenes preferanser(Von Hippel, 2005), og bidrar til å oppnå enkelheten i tjenesten. Ved å forstå verdiene smarttelefonen gir fører det til at den blir bedre utnyttet i tjenestetilbudet, som smarttelefon og MMS. Slik at man fortsatt tar betalt for MMS, men ikke lenger SMS:

«Vi må være der når teknologien er der. Med tanke på MMS, som har ingen ting med å gjøre at produktet blir forbedret eller nytt. Men timing, smarttelefonen gjør det så enkelt å bruke det». Videre fortelles det: «Vi har sett en vekst som er overaskende, det var mange som spådde at MMS kom til å dø. Det motsatte har skjedd. Sjansen for at den er lagt ned i 2017 er utelukket»

Ansatt, Telenor

Ved strategisk å satse på smarttelefonen har Telenor, i dette tilfelle jeg viser, økt verdien og livsløpet av MMS-tjenesten ved at smarttelefonen har gjort tjenesten mer tilgjengelig for kundene, og derfor kan MMS fortsatt skape inntekt. Som informanten sier skulle MMS bli lagt ned i 2017, og dette belyser effektene av Telenors strategiske tilpasning til grenseflaten smarttelefonen tilbyr. I tillegg har Mobil Bedriftsnett blitt lansert på en app. Følgelig fører overføringen av de eldre tjenestene til smarttelefonen at Telenor takler endringene i

markedet bedre(strengt tatt overføres ikke MMS, men beholdes som en tjeneste for kundene). Videre i neste delkapittel vil jeg undersøke hvordan de strategiske handlingene påvirker tjenestebedriftens ressurser, spesielt FoU-avdelingen og forskningsretningen.

4.5.4 Organisatoriske endringer

Telenor har relativt mye FoU som tjenestebedrift. Derfor er det viktig å utvikle FoU kapasiteten, som kan gjøre bedriften i bedre stand til å møte endringer i omgivelsene. Fordi ved å omorganisere FoU-ressurser i samsvar med omgivelsene er Telenor bedre egnet til å forsvare sin markedsposisjon(Teece, 2007). Som jeg belyser i sitatet under har inntreden av smarttelefonen i mobilbransjen ført til at Telenor har endret forskningsretning og skiftet ut kompetanser, som har blitt unødvendige:

«I 2007, da jobbet vi veldig mye bredere i vår forskning. [...] vi har gått fra å jobbe bredt til å ha veldig fokus på mobilbransjen. Så den kompetansen som har blitt borte er grovt sett de andre feltene[satellitt og fastnett]. Det har blitt snevret inn og bygget rundt mobil»

Leder, Telenor

Forskningsavdelingen i Telenor øker kunnskapen på et område, som forskning på kundedialog og smarttelefon, for deretter å påvirke strategiske handlinger i forhold til smarttelefonen. Dette er som forklart i Eisenhardt & Martin(2000) viktig for at man kan bedre utnytte smarttelefonen, og fører det til organisatoriske endringer i forskningsavdelingen(og resten av Telenor). Ettersom Telenor har et miljø for endring av forskning skaper dette bedre endringsdyktighet. Dessuten er det viktig at FoU endres ettersom FoU underbygger mange av de strategiske beslutningene i Telenor. Som kan øke

endringsdyktigheten(Teece et al., 1997). Før jeg oppsummerer alle casene vil jeg gi en kortfattet gjennomgang Telenor-analysen.

Spredningen av smarttelefonen kom overraskende på ledere og ansatte i Telenor. Fordi man ikke anså den som en mulighet i det norske markedet på grunn av tidligere erfaringer med eksisterende mobilteknologi og strategiske oppfatninger om tradisjonelle satsningsområder i Telenor. Derfor ble smarttelefonen først reagert på gjennom individuelle initiativ, og dette ledet til at bedriften utviklet en strategisk plan for å tilpasse seg smarttelefonen. Disse strategiske og strukturelle tilpasningene gikk ut på å integrere smarttelefonen i helheten av tjenestetilbudet deres. Gjennom å utnytte smarttelefonens grenseflate og endre forretningsmodellen til å basere seg på datamengde i stedet. I tillegg kontaktes medieleverandører for bedre dataoverføring, og eldre tjenester tilpasses til smarttelefonen, som MMS og Mobilt Bedriftsnett. Når bedriften skaper tjenester på smarttelefonen handler det om å gjøre tjenestene enkle, og brukere er involvert for å oppnå dette. Den strategiske innføringen av smarttelefonen har ført til at man endrer kompetanser i forskningsavdelingen og resten av Telenor. Dette for å forstå og kunne bedre tilpasse bedriften til mulighetene smarttelefonen tilbyr. Videre i neste del av analysen vil jeg oppsummere alle casene.

4.6 Oppsummering

Hittil i dette kapitlet analyserer jeg hver bedrift for seg, derfor vil jeg i denne delen oppsummere. Jeg starter først med å samle funnene i Tabell 3, for å kunne se hvordan ledere og ansatte reagerte på smarttelefonen, og hvordan denne reaksjonen påvirket strategiske og strukturelle tilpasninger i bedriftene.

Tabell 3: Likheter og ulikheter i reaksjon og respons.

Bedrift/handling	NRK	Ruter	Sparebank1	Telenor
Oppfattelse	Overrasket. Avventende holdning til apputvikling. Tidlig ute med mobilinnhold. Være tilstede når markedet er etablert. Folkets mediedøgn. NRKBeta.	Overrasket. Tidligere gode erfaringer fra Trafikanten(app). Omorganisering og etablering tok oppmerksomhet.	Overrasket. Avventende holdning på organisasjonsnivå. Forstå ny kontekst. Eget initiativ.	Overrasket. Avventende holdning på organisasjonsnivå. Eget initiativ med utvikling av app. iPhone ikke tilpasset norsk marked.
Strategisk handling	Innkjøp av TV-appløsning. Mobile-first tankegang. Publikum endret preferanser, likt innhold.	Prioritering av ressurser. Mobile-first tankegang. Følge samfunnsutvikling. Eksterne globale søkeaktiviteter.	Organisere aksept. Kannibalisere egne tjenester. Velge Forretningsmodeller. Rask utvikling/bryte med standard prosedyrer.	Strategisk plan. Forstå konsekvenser(FoU). Forretningsmodeller basert på data. Tilrettelegge for økt bruk av data.
Tjenesteutvikling	Konservativ holdning til nye tjenester. Enkelhet. Integrere smarttelefonen i tjenestesystemet. Brukerinvolvering. Personalisering. Design.	Enkelhet. Integrere smarttelefonen i tjenestesystemet. Brukerinvolvering. Personalisering. Design.	Enkelhet. Ny kontekst for tjenester. Integrere smarttelefonen i tjenestesystemet. Brukerinvolvering, nytt fenomen. Personalisering. Design.	Enkelhet. Brukerinvolvering. Integrere smarttelefonen i tjenestesystemet. Design. Personalisering. Økt verdien av MMS.
Organisatoriske endringer	Nye Medier opprettet. Endring i arbeidsmåter for å levere digitalt innhold.	Digitale plattformer og omorganisering. Effektiviserer.	Endre gamle tankesett. Hvordan måle nye tjenester.	Endring i forskning og i mobilbransjen, påvirker strukturelle tilpasninger.

Ledere og ansatte i NRK, Ruter, Sparebank1 og Telenor hadde alle en avventende holdning til smarttelefonen på grunn av tilstanden til mobilteknologien, som var for komplisert eller ikke tilgjengelig nok, både for firma og kunde i årene 2007-2008. Disse oppfatningene påvirket en reaksjon på smarttelefonen.

For Sparebank1 og Telenor representerte smarttelefonen en større utfordring enn de andre bedriftene i forhold til å endre sine strategiske oppfatninger om hvorfor smarttelefonen skulle være et satsningsområde. Konteksten rundt bruken av telefonen var spesielt vanskelig å forstå for banken. For eksempel, satt på spissen, en kunde ønsker ikke lån på t-banen. Imens for Telenor trodde man at smarttelefonen ikke var interessant, fordi den manglet, i starten, funksjoner som norske kunder brukte mye(MMS). Dette førte til at noen ledere og ansatte reagerte på smarttelefonen forskjellig fra organisasjonen, i både Sparebank1 og Telenor. Dessuten unikt for NRK er NRKBeta, som skal kontinuerlig søke ny impulser for NRK, og kan skape en reaksjon på nye innovasjoner.

De strategiske handlingene for å innføre smarttelefonen, som et satsningsområde, var veldig ulike på tvers av bedriftene. NRKs mandat om bred mediedekning har ført til at mobilinnhold var et satsningsområde før 2007. Men strategiske oppfatninger, som holdninger til nye impulser og tidligere erfaringer med WAP-internett, forsinket en reaksjon på smarttelefonen. Det førte til at NRK kjøpte inn en TV-app for å nå markedet raskere. Derimot i Ruter ble handling forsinket av ressursprioritering, etter prosjektet var avsluttet var satsning på smarttelefon så tydelig at samfunnsutviklingen ble hovedårsaken for den beslutningen. I tillegg hyrer Ruter eksterne konsulentfirmaer til å søke å evaluere smarttelefonmarkedet(og generelt).

I Sparebank1 var strategisk handling basert på aksept og forståelse for smarttelefonen, fordi den førte til brudd med tradisjonelle bank-områder og tok vekk inntekten til SMS-tjenester. Når aksept ble nådd for å utvikle en mer avansert apptjeneste, ble standard utviklingsprosedyrer droppet. Også Telenor hadde problem med å reagere tidsnok på smarttelefonen, selv om det var mye FoU-aktiviteter for å forstå den. Det ble utviklet en strategisk plan for smarttelefonen etter man så alle de individuelle initiativene i bedriften. Videre, i Telenor, ble det viktig å endre forretningsmodellen til data og overføre eldre tjenester til telefonen.

Stort sett fører disse strategiske tilpasninger til lignende endringer i bedriftenes tjenesteutvikling. Mulig kommer dette av at smarttelefonen tilbyr et sett av like verdier til kundene, som enkelhet og ny grenseflate, uansett hvilken bransje bedriften tilhører. Altså skal enkelhet prioriteres. For å oppnå enkelheten blir bruker involvert i alle bedriftene, og det har vært viktig for suksessen til appene fordi brukerinvolvering gir unike perspektiver og muligheten til å teste løsningene. For Sparebank1 var brukerinvolvering en ny måte å innovere på. Dessuten handler det om å innføre smarttelefonen så den virker mot eksisterende tjenester. Fremtidig tjenesteutvikling på smarttelefonen kommer til å bli vinklet mot personalisering av tjenestene.

Etter ledere og ansatte i bedriftene reagerte på smarttelefonen har det ført til en del strukturelle endringer for å tilpasse seg telefonen. Som at NRK og Ruter innførte mobile-first, som påvirker arbeidsrutinene for tjenesteutvikling i bedriftene. Dessuten har organisatoriske endringer forekommet i NRK, Ruter, Telenor. NRK opprettet en egen avdeling, Nye Medier, for å drive med blant annet egenutvikling av apper. I tillegg, på grunn av levering av digitalt innhold, har arbeidsmåter endret seg i NRK. Ruter har omorganisert for å optimalisere tjenesteutvikling til smarttelefonen, og opprettet egne stillinger for arbeid i forhold til den. Også Telenor har endret seg mye, ved at forskningsavdelingen og forskningsretning har endret seg, som har ført til utbytting av kompetanse og ressurser. I Sparebank1 har de strukturelle tilpasningene vært tilknyttet å endre gamle tankesett for å bedre forstå og utnytte smarttelefonen til å skape tjenester som passer kundenes behov bedre. Videre vil jeg i neste diskusjon besvare forskningsspørsmålene.

4.7 Diskusjon

Etter jeg analyserer og oppsummerer er det viktig å komme tilbake til oppgavens formål. Derfor vil jeg i dette delkapitlet svare på forskningsspørsmålene. Først relanserer jeg disse, så forklarer jeg hvordan jeg skal besvare spørsmålene:

1. Hvordan reagerer ledere og ansatte i kunnskapsintensive bedrifter når de stilles ovenfor potensielt banebrytende innovasjoner?

2. Fører disse reaksjonene til faktiske strategiske og strukturelle tilpasninger i bedriftene? På hvilken måte, og hva er effektene?

Jeg starter med hvordan ledere og ansatte i studien reagerer på smarttelefonen, som er en banebrytende innovasjon. En reaksjon kan forekomme gjennom bedriftens søke- og evalueringsaktiviteter (Eisenhardt & Martin, 2000), men kan bli begrenset av strategiske oppfatninger (Tripsas & Gavetti, 2000). Deretter undersøker jeg hvordan denne reaksjonen på smarttelefonen gjør at bedriftene kan håndtere endringene bedre. Forskere i rammeverket dynamiske kapabiliteter argumenterer for at en slik reaksjon og håndtering krever spesielle egenskaper som øker endringsdyktigheten til bedriftene, og derfor belyser jeg forskningsspørsmålene fra dette perspektivet (Teece et al., 1997). Før jeg besvarer forskningsspørsmålene vil jeg oppsummere aktivitetene i Tabell 4, som viser empiriske eksempler på hvordan bedriftene tilpasser seg smarttelefonen.

Tabell 4: Dynamiske aktiviteter

Aktiviteter	Eksempler fra studien
Dynamiske søke- og evalueringsaktiviteter:	<ul style="list-style-type: none"> - NRKBeta - FoU-prosjekt(Telenor) - Eget initiativ fra ansatte(Telenor og Sparebank1)
Operasjonelle søke- og evalueringsaktiviteter:	<ul style="list-style-type: none"> - Markedsanalyse av smarttelefonen(Sparebank1) - Eksterne rapporter(Ruter)
Integrasjonsaktiviteter:	<ul style="list-style-type: none"> - Enkelhet(alle bedriftene) - Mobile-first(NRK og Ruter) - Endring av forretningsmodell(Telenor)
Konseptualiseringsaktiviteter:	<ul style="list-style-type: none"> - Levere likt innhold over alle flater(NRK, Ruter) - Strategisk plan(Telenor) - Organisere aksept for smarttelefonen(Sparebank1) - Kombinere smarttelefonen med eldre tjenester(Telenor)
Responsive beslutninger:	<ul style="list-style-type: none"> - Innkjøp av eksterne løsninger(NRK) - Endre standard prosedyrer(Sparebank1) - Ressursprioritering(Ruter)

Reaksjon på smarttelefonen

Rammeverket dynamiske kapabiliteter foreslår at bedrifter reagerer på skift i omgivelsene gjennom å identifisere endringen og forstå den(Eisenhardt & Martin, 2000), og dette forekommer gjennom søke- og evalueringsaktiviteter. Derfor er disse aktivitetene viktig for at bedriften skal kunne svare markedet i tide uten å miste sin relevans, og reagere på en banebrytende innovasjon.

Det dynamiske kapabilitetsperspektivet gjør et skille mellom aktiviteter som har hensikt å øke profitt, og aktiviteter som håndterer endring(Helfat & Winter, 2011). Som Sparebank1s markedsanalyse av smarttelefonen eller Ruters eksterne rapporter om

smarttelefonmarkedet er aktiviteter som ikke skaper endring. Likevel øker slike vurderingsrutiner kompetansenivået om smarttelefonen i bedriften og gjør ansatte bedre egnet til å tilpasse dagligdagse rutiner ved en eventuell omstilling til smarttelefonen (Zollo & Winter, 2002). Markedsanalysen ga indikasjon til ansatte i Sparebank1 om betydningen til smarttelefonen og trendanalysen i Ruter påvirker fremtidig tjenesteutvikling på smarttelefonen. Så kunnskapsdeling er viktig for endringsdyktigheten til tjenestebedriftene (Zollo & Winter, 2002).

Videre finner jeg at en gruppe ledere og ansatte i Sparebank1 reagerte annerledes på smarttelefonen enn resten av organisasjonen. Altså skapte eget initiativ handling, og et slikt individuelt initiativ finner jeg også i Telenors reaksjon på smarttelefonen. I Sparebank1 førte dette til at en gruppe kjempet frem satsning på apper, og i Telenor utviklet noen ansatte TravelSure-appen. Det er et interessant funn fordi det betyr at ansatte evaluerer og handler på smarttelefonen ulikt fra organisasjonsnivå. Dessuten forteller informanten i Telenor at ansatte selv ser, forstår og diskuterer teknologiske endringer i bedriften, og dette er en del av kulturen i Telenor. Mulig kan individuelle initiativ øke endringsdyktigheten til store bedrifter som blir fort gode på et område, men har vanskelig med å reagere på nye innovasjoner. Dette ved å flytte ansvar for endringer lengre nedover i organisasjonen. Så større tjenestebedrifter kan, om mulig, utvikle endringsevner ved å gi tid til ansatte å diskutere kunnskap i en mer uformell situasjon, ved kaffemaskinen eller en møteplass, og skape en kultur for endring.

I Sparebank1 og Telenor var det ikke organisasjonene som reagerte, men individer. Likevel kom disse reaksjonene etter smarttelefonen var allmenneie. Selv om uformelle søk og evalueringer kan bidra til endring vil kreative ferdigheter være ujevnt fordelt (Teece, 2007), og avhengighet av slike individuelle aktiviteter blir usikre for fremtidige endringer i organisasjoner. Det kan også være vanskelig å dyrke frem et kreativt miljø og individer (hvis det er mulig). Derfor er det viktig at organisasjonen bygger opp faste rutiner for søk og evaluering av endringer i omgivelsene.

Som jeg viser tidligere i NRK-analysen, er NRKBeta et eksempel på en rutine for søk og evaluering av ny informasjon om teknologiske endringer. NRKBetas oppgaver er utforskning av nye trender, teknologier og involvere publikum. I tillegg at NRKBeta er en

kontinuerlig aktivitet, gruppen startet i årsskifte 2006/07¹³, kan være bevis for at slike identifiseringsevner er viktige for bedrifter som ønsker å håndtere banebrytende innovasjoner bedre. Som lederen i NRK forteller er NRKBeta gode til å innhente informasjon om markedet, som brukes videre til å antyde strategiske retninger avdelingen Nye Medier skal ta. Eisenhardt & Martin(2000) forklarer at en bedrift trenger velfungerende reaksjonsegenskaper, og en bedrift som kun besitter slike egenskaper vil nødvendigvis ikke reagere tidsnok på en endring. Som jeg viser i analysen reagerer heller ikke NRK tidsnok på smarttelefonens inntreden i befolkningen. Her begrenses reaksjonen av tidligere erfaringer med mobilteknologi i tillegg til at NRK har en konservativ holdning til nye impulser.

Dessuten kan jeg forstå Telenors prosjekt om smarttelefonens konsekvenser og hvordan bedriften skal takle endringene som en formell rutine for reaksjon på smarttelefonen. Men som informanten forteller er det en viss usikkerhet om man forstår situasjonen riktig i forhold til smarttelefonen. Selv om oppmerksomheten var der tidlig. Dette fordi tradisjonelle strategiske oppfatninger som at Telenor kommer fra et annet regime enn «smarttelefonregime», påvirker forskningsprosjektet.

Ettersom bedriftens strategiske oppfatninger virker å være så avgjørende for en reaksjon på banebrytende innovasjoner enten det er gjennom formelle eller uformelle rutiner. Kan jeg utdype mer om forskjellene mellom bedriftene for å bedre forstå hvorfor ledere og ansatte hadde en avventende holdning til smarttelefonen. Noen av disse strategiske oppfatningene er generelt like på tvers av bedriftene, som at mobilteknologien hadde vært lenge i markedet og fortsatt ikke var populær. Så hvorfor skulle smarttelefonen være annerledes.

I tillegg, til tidligere erfaringer med WAP, finner jeg en del forskjellige strategiske oppfatninger i bedriftene, som er mer tilknyttet til bedriftens virkemåte. I Sparebank1 måtte man tenke utenfor tradisjonelle bank- og finanstjenester, i NRK var det konservative holdninger til nye impulser og i Telenor virket ikke smarttelefonen interessant for bedriften og deres kunder. Av en informant i Ruter påpekes det at markeder modner normalt ikke så raskt, og dette kan tyde på at også generelle ideer om spredning av innovasjoner forsinkes

¹³ «NRKbetas første innlegg ble publisert 31. desember 2006, men publiseringen ble mer regelmessig fra april 2007.», <http://no.wikipedia.org/wiki/NRKBeta>, hentet 02.05.14.

en reaksjon. Så reaksjonen blir påvirket av hva man anser som normalt i bedriften, og fører til at man reagerer på smarttelefonen senere. Som argumentert av Tripsas & Gavetti(2000), må bedriften endre sine strategiske oppfatninger for å kunne håndtere større endringer. I tillegg er mennesker dårlig egnet til å oppfatte avvik fra normalen(Kahneman, 2012). Noe som gjør en identifiseringsrutine for endringer avgjørende for å kunne reagere tidsnok, så man unngår at ansvaret for en reaksjon kun blir på enkelt personer. I tillegg må en slik rutine utfordre bedriftens strategiske oppfatninger.

En tidligere ansatt i Trafikanten(en av de første norske selskapene med en app), forteller når jeg spør om hvorfor Trafikanten var tidlig ute med app om en aksepterende holdning til nye innovasjoner: «*Trafikanten var, som organisasjon, opptatt av nye trender og innovasjon, være frempå. Så da muligheten bøy seg tok vi den*».

Organisasjonenes strategiske oppfatninger(eventuelt holdninger) virker å være en viktig faktor for hvordan ledere og ansatte reagerer på smarttelefonen, og derfor påvirker hvordan tjenestebedrifter kan håndtere endringer. Men siden jeg finner forskjellige forklaringer på hvorfor bedriftene ikke reagerer tidsnok vil det antageligvis ikke være nok å utvikle generelle reaksjonsevner for en bedrift. Slike endringsevner, eller dynamiske kapabiliteter, må virkelig utfordre bedriftens virkemåte og ha mulighet til å avslutte eksisterende investeringer til fordel for nye muligheter. Dette er beslutninger med høy risiko og høy gevinst. Derfor ender de fleste bedrifter med å vente til beslutningen deres er mer sikre, men det betyr senere handling.

I forhold til casestudiene vil slike risikofulle beslutninger mulig være et mindre lønnsomt alternativ for NRK ettersom det er et statlig monopol. Så lenge selskapet kan på et senere tidspunkt tilpasse seg markedet vil det kanskje være nok. Likevel begynner folkets medieprioriteringer å bli en viktig driver for beslutninger, og NRK trenger å kunne forstå endringene ellers miste sin relevans til andre digitale informasjonskanaler. Så mulig vil selv et statlig monopol tjene på(i lengden) å kunne utvikle sin endringsdyktighet. Spesielt, for NRK, ettersom mediebransjen har i stor grad gjennomgått en stor omveltning og digitale innovasjoner forekommer ofte og spredt. En mulig løsning kan være at NRK gir enda mer

autoritet eller frihet til NRKBeta, for å øke endringsdyktigheten og kunne reagere raskere på banebrytende innovasjoner.

I Ruter-analysen finner jeg ikke tegn på noen søke- og evalueringsaktiviteter som har bidratt til å reagere tidsnok på smarttelefonen ettersom alle ressursene gikk til et pågående prosjekt. Ruter er som NRK, et monopol uten konkurranse. Derfor virker det som de offentlige bedriftene lever i noe mer beskyttet omgivelser, der de har mulighet til å være på etterskudd. Både Eisenhardt & Martin(2000) og Teece(2007) forklarer at bedrifter som er i skiftende omgivelser trenger endringsdyktighet og utvikle endringsevner, men sier ikke noe om beskyttede omgivelser. Likevel uten velfungerende endringsevner reagerer de offentlige bedriftene i studien senere. Dette kan føre til misnøye blant befolkningen, men vil (antageligvis) ikke være nok til at politikere legger ned bedriftene. Følgelig vil det være en fordel for offentlige bedrifter innen kunnskapsintensive og høy teknologiske sektorer å øke endringsdyktigheten så de kan reagere raskere på banebrytende innovasjoner.

Imidlertid er det også andre forhold som påvirker offentlige bedrifters endring. Generelt får offentlige bedrifter som regel tid til å håndtere endringene, uten å miste sitt statlige monopol(i Norge). Dessuten kan endringer i offentlige bedrifter forekomme gjennom politikk. Derfor avhenger endringsdyktigheten, i tillegg til bedriftens evner, av utformingen av lovpålagte rammebetingelser. Dette er som Child(1997) forklarer at ytre forhold, som rammebetingelser, også påvirker muligheten til å endre organisasjonen. Noe jeg finner bevis for i både NRK og Ruter(mandat og samfunnsutvikling som grunner for å velge mobiltjenester).

Økt endringsdyktighet vil også være viktig for de private tjenestebedriftene, Sparebank1 og Telenor, ettersom deres suksess kan tilslutt bli en hindring for å håndtere større endringer(Christensen, 1997). Som jeg viser påvirker bedriftenes normale satsningsområder stort for deres evne til å reagere på skiftet tidsnok, og i begge tilfellene var det individer som reagerte. Siden selskapene har inntjeningskrav og mål, som oftest, tilfredsstillende investorer blir det kanskje vanskelig for toppledelsen å håndtere endringer ved å kutte dagens salg til fordel for usikre fremtidige inntekter. Teece et al.(1997) argumenterer for at bedrifter som skal tilpasse seg kontinuerlig må utvikle dynamiske kapabiliteter. I mine tilfeller virker det som stivhengigheter er en såpass stor utfordring for å utvikle

endringsevner på organisasjonsnivå og reagere tidsnok, at man heller burde danne endringer nedenfra. Fordi ansatte kan lettere se muligheter utenfor tradisjonelle satsningsområder og unngå bedriftens tunnelsyn.

Jeg kan antyde en viss forskjell mellom de offentlige og private selskapene. Der de offentlige bedriftene prioriterer smarttelefonen når den er etablert og en del av samfunnet, altså nok til å forsvare en satsning på den. For de private selskapene blir det vanskelig å forsvare en satsning på et nisjemarked eller innovasjoner som er annerledes, men når markedet endrer seg prøver man å være tidlig ute med en korrekt forretningsmodell. Så generelt vil offentlige tjenestebedrifter tjene på å utvikle identifiseringsevner for store trender i befolkningen. Private tjenestebedrifter må kunne identifisere nisjemarkeder og skape beslutningsprosesser for å satse på innovasjoner som er annerledes enn hva man normalt satser på.

Alt i alt gjør grunnene jeg diskuterer angående reaksjonen på smarttelefonen til at ledere og ansatte i NRK, Ruter, Sparebank1 og Telenor ble overasket av smarttelefonen og dens spredning, og hadde en avventende holdning til satsning på den. Dessuten kan tjenestebedrifter tjene på å utvikle egne reaksjonsrutiner for banebrytende innovasjoner. Videre vil jeg kartlegge responsen til bedriftene.

Respons: Strategiske og strukturelle tilpasninger

I denne delen vil jeg redegjøre for hvordan en reaksjon på en banebrytende innovasjon bidrar til at tjenestebedriftene i studien kan håndtere endringene smarttelefonen skaper. Til tross for at alle tjenestebedriftene reagerer nokså sent, kommer det en reaksjon når man forstår at smarttelefonmarkedet har blitt modent, og dette skaper strategisk handling.

Alle de tre forskjellige aktivitetene(integrasjon, konseptualisering, responsive) har skapt endring i bedriftenes virkemåte etter at de forstod smarttelefonen som et potensiale og en nødvendig strategisk satsning. Generelt endres innovasjonsprosesser,

forretningsmodeller og strategier for utvikling av apper. Derimot er den enkeltes bedrifts tilpasning knyttet til sin eksisterende ekspertise og hva som kreves av endringer i bedriften for å levere apptjenester. For Sparebank1 bryter smarttelefonen med hva banken normalt gjør. Imidlertid for NRK og Ruter er den mer et supplement til eksisterende tjenester, i varierende grad. I Telenor bryter smarttelefonen med en del av bedriftens drift og styrker andre deler av den.

I Telenor fører reaksjonen på smarttelefonen til at forskningen endres, i tillegg til å være et supplement fordi Telenor allerede har drift innen mobiltjenester (MMS beholdes og Mobilt Bedriftsnett blir en app). Utviklingen av en strategisk plan for tjenesteutvikling på smarttelefonen resulterer til brudd med normale samarbeidspartnere og hvordan tjenesteinnovasjon gjøres. Fordi det handler nå om å tenke på smarttelefonen i alle tjenester og endre forskningskapasiteten til å håndtere muligheter rundt telefonen. Siden Telenor er en stor og mangfoldig bedrift må heller avdelinger kunne utvikle egenskaper som skaper endringsdyktighet, og dette finner jeg i Telenors forskningsavdeling. Forskningsavdelingen har et miljø som endrer forskningen og et som gjør forskning. Derfor vil det være viktig å utvikle FoU-kapasitet som kan bryte med satsningsområder, samtidig styrke den eksisterende ekspertisen. Altså gode endringsevner for bedrifter som banebrytende innovasjoner bryter med deler av driften og styrker andre deler av den, må kunne håndtere endringer og øke eksisterende nødvendig ekspertise. Dessuten er det mulig at økt endringsdyktighet for store tjenestebedrifter forekommer ved endringer på avdelingsnivå, ettersom forskjellige avdelinger blir påvirket ulikt.

For NRK og Ruter er smarttelefonen noe som tilføyer tjenesten deres ved å gi publikum en ny kanal for media eller kollektivbilletter. Derfor ser jeg at bedriftene håndterer endringene likere ved å sikre at smarttelefonen blir likestilt med de andre kanalene de leverer tjenester på. Dette gjør bedriftene ved å innføre arbeidsrutinen mobile-first. I tillegg oppretter NRK en ny avdeling, Nye Medier, for apputvikling og Ruter oppretter stillinger for konsistente tjenester og heller ansetter konsulentfirma for apputvikling. Altså håndterer bedriftene smarttelefonen i varierende grad i henhold til behovene deres. Derfor er det viktig at tjenestebedriftens endringsevner må kunne være smidige i forhold til bedriftens nødvendige håndtering av endringen. Dette er som Teece(2007) argumenterer at det er hvor

godt de dynamiske kapabilitetene passer til situasjonen som er avgjørende for økt endringsdyktighet. Så hvordan slike tjenestebedrifter reagerer på en banebrytende innovasjon og forstår relevansen for tjenestetilbudet vil være viktige for å skape passende endringer.

I litteraturen generelt er dynamiske kapabiliteter organisasjonens evne til å endre seg (Barreto, 2010), men som jeg ser i Sparebank1 forekom det også en endring gjennom en gruppe ledere og ansatte kjempet smarttelefonen frem som ett satsningsområde. I dette tilfellet blir mulig teorien om dynamiske kapabiliteter noe tynn for å forstå dette som en endringsegenskap. Det er som forklart i Van de Ven et al. (2008) at noen innovasjoner må støttes av en ildsjel eller en entusiastisk gruppe. Dette kan komme av at dynamiske kapabiliteter skal kunne håndtere kontinuerlige endringer, og er ikke kun rettet mot banebrytende innovasjoner, som oftest krever større tiltak. Likevel finner jeg at det er villigheten til å tenke nytt som avgjør hvor godt Sparebank1 håndterer smarttelefonen. Dermed er det mulig en tjenestebedrift kan utvikle effektive egenskaper for endring ved å kunne tilpasse bedriftens kultur og verdier, som forklart i Hertog et al. (2010). Så bedriftens filosofi blir stadig oppdatert i tråd med omgivelsene dens. Spesielt når banebrytende innovasjoner bryter med tjenestebedriftens normale satsningsområder, som i Sparebank1s tilfelle.

Ledere og ansatte i studien forstår at enkelhet er et prinsipp som må følges når apper utvikles, og er en del av reaksjonen på forandringene smarttelefonen skaper. Dette endrer innovasjonsprosessen i alle bedriftene i studien, og får utslag i hvordan ledere og ansatte tenker på utformingen av tjenestene. Konkret krever dette høy prioritet på meny, navigasjon og brukervennlighet. Altså finnes det noen likheter i hvordan de kunnskapsintensive bedriftene håndterer smarttelefonen. Derfor kan endringsegenskaper som endrer tjenesteutvikling, være viktige for å håndtere en banebrytende innovasjon. I tillegg må bedrifter kunne identifisere og treffe kundenes behov. Følgelig involveres brukere i tjenestebedriftene i studien for å oppnå enkelhet, og dette øker endringsdyktigheten.

I analysen finner jeg en strategisk beslutning som er avgjørende for en satsning på apper: Sparebank1s beslutning om å droppe standard utviklingsprosedyre, NRKs valg om innkjøp av TV-app og Ruters delegering av ressurser til å skape en ny apptjeneste. Følgelig

gjør disse beslutningene at bedriftene kunne nå markedet raskere etter de reagerer på smarttelefonen. I Tabell 4 kaller jeg denne aktiviteten responsive beslutninger. Responsive beslutninger er mer spontane og uformelle, og krever høy oppmerksomhet av ledere og ansatte på faktorer i omgivelsene som påvirker endringsevnen. Og hva som øker endringsdyktigheten mest gitt situasjonen organisasjonen befinner seg i. For eksempel når NRK forstår markedet har endret seg betydelig, kjøper NRK inn en TV-app for å starte med egenutvikling senere. Så selskapet kan møte kundenes behov umiddelbart, samtidig velge en mer langsiktig strategi for å ivareta kundenes ønsker bedre.

Responsive beslutninger gjør at bedriftene kan skape, omgå og endre prosedyrer som ellers hadde forsinket tjenesteutviklingen til smarttelefonen, og resulterer i at bedriftene kan svare markedet på et mer gunstig tidspunkt. Så en slik endringsevne vil kreve at man kan se mulighetene nedenfra og opp for å unngå tungvinte beslutningsprosesser som allerede finnes i organisasjonen.

Dessuten finner jeg at det har vært diskusjoner rundt forretningsmodellene i de private tjenestebedriftene, ulikt de offentlige bedriftene. Som om de private bedriftene skal ta betalt eller ikke for appene, Denne diskusjonen var en del av motstanden mot smarttelefonen i Sparebank1. I Telenor har dette skapt et viktig spørsmål om forretningsmodeller til apper; skal Telenor lage gratis apper for å bygge lojalitet til kundene eller kreve betaling? Hittil leverer alle bedriftene gratis apper, noe som informantene i de private bedriftene, nevner er en grunn for at appene blir godt mottatt. Dessuten former Telenor bedriftsplanen sin etter smarttelefonen ved å basere abonnementene på datamengde. At endringer baseres på kundenes behov er viktig for endringsdyktigheten til tjenestebedrifter argumenterer Kindström et al.(2013). Så for private tjenestebedrifter må gode egenskaper for endringer av forretningsmodell, spesielt for banebrytende innovasjoner, kunne bygges på bedriftens forståelse av kundenes forventninger, bruk av innovasjonen og betalingsvilje.

I det hele tatt finner jeg at hvordan tjenestebedriftene reagerer på smarttelefonen er avgjørende for hvordan de omstiller sine ressurser. Som jeg viser over handler endringsdyktighet om å kunne forstå den strategiske betydningen til smarttelefonen, se den i helheten av bedriftens tjenester og forstå endringene i markedet. Dette fører til at de

kunnskapsintensive bedriftene tilpasser seg strategisk for å skape passende apptjenester, kombinerer nye og eldre tjenester og at flere fagmiljøer blir involvert i innovasjonsprosessen når apper utvikles. I tillegg til strukturelle endringer som avhenger av om smarttelefonen bryter med eller er et supplement til bedriftens tjenester. Dette påvirker hva slags endringsevner tjenestebedriften må utvikle for å håndtere endringene smarttelefonen skaper. Videre i neste kapittel vil jeg samle oppgaven ved å gå tilbake til spørsmålene jeg stilte innledningsvis.

5 Konklusjon

Det er nå på tide å gå tilbake til spørsmålene jeg stilte innledningsvis. Disse er:

1. Hvordan reagerer ledere og ansatte i kunnskapsintensive bedrifter når de stilles ovenfor potensielt banebrytende innovasjoner?

2. Fører disse reaksjonene til faktiske strategiske og strukturelle tilpasninger i bedriftene? På hvilken måte, og hva er effektene?

For å undersøke hvordan tjenesteorganisasjoner reagerer på banebrytende innovasjoner, velger jeg smarttelefonen som et utgangspunkt. Dette gjør jeg gjennom å utføre casestudier av fire etablerte tjenestebedrifter (NRK, Ruter, Sparebank1 og Telenor). Dessuten velger jeg perioden mellom 2007-2013 fordi det er da smarttelefonen virkelig begynte å ta over markedet, og skiller seg betydelig ut fra mobiltelefoner og eldre smarttelefoner ved å tilby full internett tilgang (ikke gjennom WAP-mobilinternett), applikasjoner og berøringsskjerm. Videre vil jeg med utgangspunkt i analysekapittelet besvare forskningsspørsmålene hver for seg. Av den grunn starter jeg med reaksjonen på smarttelefonen.

Jeg finner at ledere og ansatte i de kunnskapsintensive bedriftene blir overrasket over spredningen av smarttelefonen, og denne reaksjonen påvirker en forsinket utnyttelse av mulighetene smarttelefonen tilbyr, som apper. Det vil si, forsinket i forhold til modenheten til markedet. En betydelig årsak for den avventende holdningen, til ledere og ansatte i bedriftene, var på grunn av strategiske oppfatninger om omgivelsene til bedriftene. Disse strategiske oppfatningene skapes av tidligere erfaringer med lignende mobilteknologi (spesielt WAP-internett), bedriftens strategiske satsningsområder som oftest begrenser seg til kjente områder der bedriften opplever suksess, og holdninger angående

nye impulser i organisasjonen. Imidlertid finner jeg at reaksjonen på leder- og ansattnivå kan være annerledes enn reaksjonen på smarttelefonen på organisasjonsnivå, og dette bidrar til en satsning på smarttelefonen. Som ansatte i Sparebank1 skapte aksept for verdiene den gir til organisasjonen og kundene, eller i Telenor begynte ansatte å utvikle tjenester selv på smarttelefonen.

Å forstå endringene i omgivelsene bidrar til å øke endringsdyktigheten til bedriftene. Jeg finner at store private tjenestebedrifter kan raskere reagere nedenfra og opp, fordi tungvinte beslutningsprosesser og inntjeningskrav holder bedriften fast til sin suksess. Dessuten er det mulig at offentlige tjenestebedrifter venter lengre med å reagere fordi omgivelsene deres er beskyttet fra konkurranse, og derfor venter heller til markedet er modent. Så man kan forsvare en satsning på den nye innovasjonen. Følgelig burde det opprettes egne grupper, som NRKBeta, for identifisering av banebrytende innovasjoner i tjenestebedrifter, og gi gruppene nok frihet og autoritet til at hva enn endringer de reagerer på anses som betydningsfulle for bedriften. Og for at slike grupper skal kunne øke endringsdyktigheten må de utfordre bedriftens satsningsområder og antagelser om hva kundene vil ha.

Ettersom jeg ser at etablerte strategiske oppfatninger begrenser effektiviteten til identifisering av banebrytende innovasjoner, kan jeg tilføye om faktorer som påvirker hvor velfungerende de dynamiske kapabilitetene (eller identifiseringsevnene) reagerer på endring. Ifølge Zott (2003) er faktorer som påvirker effektiviteten til dynamiske kapabiliteter: timing, altså når kapabilitetene brukes, kostnader ved å bruke dynamiske kapabiliteter og organisatoriske stivheter, som påvirker utviklingen av kapabilitetene. Så de strategiske oppfatningene, en stivhet, påvirker utviklingen av dynamiske kapabiliteter. Hvis forskere kan kartlegge de strategiske oppfatningene bedriften besitter, som påvirker søk og evaluering av informasjon om banebrytende innovasjoner, kan det øke endringsdyktigheten til bedriften.

I det hele tatt finner jeg at reaksjonen på den banebrytende innovasjonen, smarttelefonen, er avgjørende for at bedriftene håndterer den. Dessuten er det viktig at private tjenestebedrifter kan identifisere nisjemarkeder og skape gode beslutningsprosesser for å reagere på innovasjoner som er annerledes enn hva man normalt satser på. Offentlige

tjenestebedrifter vil tjene på å kunne identifisere trender i befolkningen for en tidligere reaksjon på fremtidige nødvendige satsninger. Dessuten kan endringsdyktigheten, for offentlige tjenestebedrifter, bli påvirket av utforming av politiske vedtak. I tillegg er forståelsen av smarttelefonen knyttet til hvordan kundene bruker den, og dette har stor innflytelse på tjenesteutvikling i bedriftene. Videre leder dette meg til neste forskningsspørsmål, og jeg besvarer om disse reaksjonene på smarttelefonen fører til strategiske og strukturelle tilpasninger i bedriftene.

Generelt handler det om å omforme tjenestebedriftene i studien sånn at man kan bedre håndtere smarttelefonen og muligheten den tilbyr for bedriftens virkemåte. Det er avgjørende om smarttelefonen kan tilføyes tjenestetilbudet eller bryter med det. Derfor er reaksjonen viktig for å forstå relevansen den banebrytende innovasjonen har for tjenestetilbudet, for å skape passende endringer.

I NRK og Ruter kan smarttelefonen tilføyes bedriftenes tjenesteporteføljer, og dette fører til lignende endringer. NRK som en mediebedrift starter med egenutvikling av apper og likt medieinnhold over alle flater. Derfor oppretter man en egen avdeling for digitale plattformer. Ruter oppretter spesielle stillinger for digitale plattformer. Dessuten likestilles smarttelefonen for å levere konsistente tjenester gjennom alle kanalene deres. Dette forekommer gjennom å innføre en egen arbeidsrutine, mobile-first, i både NRK og Ruter. Når den banebrytende innovasjonen tilføyer tjenestebedrifters virkemåte kan økt endringsdyktighet være å inkludere den ved endringer i arbeidsmåter.

De individuelle reaksjonene i Telenor fører til endringer i FoU-kapasiteten for å forstå smarttelefonen bedre. I tillegg samles tjenesteutviklingen i en strategi for smarttelefonen. Når tjenestebedrifter blir veldig store, som i Telenors tilfelle, vil mulig endringsevner være på avdelingsnivå ettersom smarttelefonen både bryter med noe av driften og er et supplement til en del av tjenestetilbudet. Så smidig tilpasning vil være knyttet til avdelingenes virkemåter og dens evne til å reagere på banebrytende innovasjoner.

I Sparebank1 handler det om å endre kultur og forståelse av mulighetene apper tilbyr. Fordi apper gir kundene verdier utenfor hva banken normalt satser på. Når en banebrytende innovasjon bryter stort med bedriften er det viktig at ledere og ansatte

kjemper for den, ellers kan muligheten bli oversett. Derfor er økt endringsdyktighet avhengig av at ansatte reagerer, og egenskaper for endringer vil da være villighet til å endre kultur.

Spesielt er spørsmålet om forretningsmodeller for de private bedriftene avgjørende for å satse på smarttelefonen. Ettersom apptjenester bryter med Sparebank1s inntekter og endrer kundenes behov i Telenor. Det betyr å lage gratis apper. Selv om det betyr mindre inntekt nå, kan det i fremtiden bety flere muligheter. Som at banken møter kundene mye oftere eller at Telenor tilpasser mobilabonnementene til datamengde (gratis SMS/taletid) slik at kundene bruker mer datatrafikk og deres telenettverk. At bedriftene forstår smarttelefonen og hva kundene ønsker er avgjørende for å levere vellykkede tjenester, og økt endringsdyktighet forekommer ved å tilpasse sine forretningsmodeller etter kundenes behov.

Ettersom bedriftene reagerer relativt sent på smarttelefonen fører det til spontane beslutninger, av lederne i noen av bedriftene, for å nå markedet på et mer gunstig tidspunkt. Dette kan være å kjøpe inn midlertidige løsninger, ressursprioriteringer eller droppe byråkratiske prosesser for å levere apper tidligere. Så for at tjenestebedrifter skal kunne bli mer endringsdyktige handler det om å kunne gjøre beslutninger som bryter med dagligdagse rutiner eller tungvinte beslutningsprosesser, og det kan føre til at tjenestebedrifter håndterer banebrytende innovasjoner raskere.

Videre finner jeg at tjenestebedriftene endrer tjenesteutviklingen ved å skape enkle tjenester som passer til kundenes behov, som at man bruker smarttelefonen overalt og omtrent hele befolkningen eier den. Enkelhet oppnår bedriftene ved å skifte fokuset til meny og navigasjon. Også handler det om å se smarttelefonens muligheter i alle tjenestene bedriftene leverer. Følgelig er endringsevner for innovasjonsprosessen viktige for tjenestebedrifter, og hvordan tjenestebedrifter reagerer på markedstrender, som digitalisering, er avgjørende endringsdyktigheten.

En del av digitaliseringen av samfunnet handler om at befolkningen, i større grad, er sluttbrukerne av teknologier. Dette betyr at målgruppen for teknologiske tjenester er hele befolkningen, og kunnskapen om hvordan diverse teknologier virker er variert i befolkningen. Man må gjøre tjenestene enkle, ikke bare i forhold til smarttelefonens mindre

grenseflate, men også at opplevelsen av tjenestene er intuitive. Dette gjelder generelt alle teknologiske løsninger, og spesielt for smarttelefonen der tjenestene, ofte, er substitutter for lignende tjenester. I tillegg ønsker brukerne like tjenester uansett flate.

For at bedrifter skal kunne levere enkle løsninger handler det om å tenke fra brukerens ståsted. Dette er ikke en lett oppgave siden man allerede besitter mye kunnskap, som vanskeliggjør å ha et utenfra-inn perspektiv. En effektiv løsning på dette er en høyere grad av brukerinvolvering. Der brukere tester løsningene, og man justerer løsningene i forhold til tilbakemeldinger. Tjenestebedrifter burde også utnytte informasjon de har om kunden i større grad. Som for eksempel Sparebank1 vet at de fleste kunder ønsker saldooversikt, derfor blir dette gitt med engang man åpner appen.

En annen del av digitaliseringstrenden er å få systemene til å kommunisere sammen og tettere integrasjon av flere teknologier og apper. Dette gir en høyere grad av personalisering, og bedriftene i studien vet at dette er neste steg i utviklingen. Selv om teknologiene ikke er tilgjengelige nok, vil det å etablere en oppfatning om betydningen til en slik utvikling forberede organisasjonen på fremtiden. Man kan da bedre planlegge for fremtidige scenarioer. Også videre kan jeg foreslå noen fremtidige områder for forskning.

Forslag til fremtidig forskning

Ut ifra empiri kan jeg se at tjenestebedrifter besitter noen spesielle aktiviteter, som dynamiske kapabiliteter mulig består av. Det burde derfor utvikles et tydeligere begrepsapparat for dynamiske tjenestekapabiliteter, og videre forskning kan avgjøre om man trenger enten å skille ut rammeverket eller spesialisere det for tjenestesektoren. Spesielt trengs det mer forskning angående aktiviteter som øker endringsdyktigheten. For eksempel finner jeg i studien en aktivitet som jeg ikke identifiserer på forhånd. Derfor burde det arbeides for å forene litteraturen om dynamiske kapabiliteter i tjenestesektoren i større grad. Dessuten har studien noen begrensinger.

Empiriske begrensinger

Jeg studerer flere forskjellige tjenestebedrifter, og dette gir en større bredde enn dybde i hver bedrift, med to til fire intervjuer per bedrift. I tillegg er utvalget av bedrifter relativt lite, og dette kan påvirke informasjonens kvalitet. Likevel på grunn av studiens tidsbegrensninger må jeg på et tidspunkt avgjøre når jeg har god nok informasjon og stort nok utvalg.

Siden jeg deler dynamiske kapabiliteter i tre kategorier (identifiseringskapabiliteter, realiseringskapabiliteter og rekonfigureringskapabiliteter) ville det være en klar fordel å undersøke hvordan rekonfigureringskapabiliteter kan endre ressurser i firmaene. Følgelig ville jeg fått et mer helhetlig bilde av hvordan en bedrift reagerer på, håndterer og omstiller seg til en banebrytende innovasjon.

Litteraturliste

van der Aa, W., & Elfring, T., 2002. Realizing innovation in services. *Scandinavian Journal of Management* 18, 155-171.

Ambrosini, V., & Bowman, C., 2009. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International Journal of Management Reviews* 11(1), 29-49.

Barreto, I., 2010. Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management* 36(1), 256-280.

Baxter, J., 2010. Case Studies in Qualitative Research. I Hay, I., (red). *Qualitative Research Methods in Human Geography* (81-98). Oxford University Press, Canada.

Burns, T., & Stalker, G. M., 1994. Original først utgitt 1961. *The Management of Innovation*. Oxford University Press Inc., New York.

Chandy, R. K., & Tellis, G. J., 1998. Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize. *Journal of Marketing Research* XXXV, 474-487.

Child, J., 1997. Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies* 18(1), 43-76.

Christensen, C. M., 1997. *The Innovator's Dilemma When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Daft, R.L., 1978. A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *The Academy of Management Journal* 21(2), 193-210.

Damanpour, F., & Evan, W. M., 1984. Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag". *Administrative Science Quarterly* 29(3), 392-409.

Dowling, R., 2010. Power, Subjectivity, and Ethics in Qualitative Research. I Hay, I., (red). *Qualitative Research Methods in Human Geography* (26-39). Oxford University Press, Canada.

Drejer, I. 2004. Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy* 33, 551-562.

Dunn, K., 2010. Interviewing. I Hay, I., (red). *Qualitative Research Methods in Human Geography* (99-138). Oxford University Press, Canada.

Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., Peteraf, M. A., 2009. Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions. *British Journal of Management* 20(issue supplement s1), 1-8.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A., 2000. Dynamic Capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal* 21, 1105-1121.

- Elliot, J. E., 1980. Marx and Schumpeter on Capitalism's Creative Destruction: A Comparative Restatement. *The Quarterly Journal of Economics* 95(1), 45-68.
- Fagerberg, J., 2003. Schumpeter and the revival of evolutionary economics: an appraisal of the literature. *Journal of Evolutionary Economics* 13, 125-159.
- Fagerberg, J., 2005. Innovation: A Guide to the Literature. I Fagerberg, J., Mowery, D. C., Nelson, R.R., (red). *The Oxford Handbook of Innovation* (1-26). Oxford University Press, New York.
- Gallouj, F., & Weinstein, O., 1997. Innovation in services. *Research Policy* 26, 537-556.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G., 2011. Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)Ever-Changing World. *Strategic Management Journal* 32, 1243-1250.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B., 1990. Architectural Innovation: The reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly* 35, 9-30.
- den Hertog, P., van der Aa, W., de Jong, M. W., 2010. Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of Service Management* 21(4), 490-514.
- Hipp, C., & Grupp, H., 2005. Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. *Research Policy* 34, 517-535.

de Jong, J. P. J., & Vermeulen, P. A. M., 2003. Organizing successful new service development: a literature review. *Management Decision* 41(9), 844-858.

Kahneman, D., 2012. *Tenke, fort og langsomt*. Oversatt av Eivind Lilleskjæret og Gunnar Nyquist. Pax Forlag, Sverige.

Kindström, D., Kowalkowski, C., Sandberg, E., 2013. Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research* 66, 1063-1073.

Kline, S. J., & Rosenberg, N., 1986. An Overview of Innovation. I Landau, R., & Rosenberg, N., (red). *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth* (275-305). The National Academic Press, Washington D. C.

Knowit, 2013. Ruter Brukertest. <http://www.knowit.no/Kundecaser/Ruter/Brukertest>, hentet 24.07.13.

Lam, A., 2005. Organizational Innovation. I Fagerberg, J., Mowery, D. C., Nelson, R.R., (red). *The Oxford Handbook of Innovation* (115-147). Oxford University Press, New York.

Marx, K., 2005a. *Det Kommunistiske Manifest*. Oversatt av Rønnow, T., Bielenberg, T. Østerberg, D. Original først utgitt 1842-1849. De norske Bokklubene AS, Tyskland.

Marx, K., 2005b. *Kapitalen*. Oversatt av Kielland, E. & Rafoss, S. Original først utgitt 1867. Forlaget Oktober AS, Oslo.

McCracken, G., 1988. *The Long Interview*. SAGE Publications, Inc, United States of America.

MedieNorge, 2013a. Andel som har smarttelefon. <http://medienorge.uib.no/?cat=statistikk&medium=it&aspekt=tilgangogbruk&queryID=379>, hentet 24.10.13.

MedieNorge, 2013b. Lesing av papiravis og nettavis en gjennomsnittsdag. <http://medienorge.uib.no/?cat=statistikk&medium=avis&queryID=360>, hentet 25.10.13.

Medietilsynet, 2013. *Økonomi i norske medievirksomheter 2008-2012*. Medietilsynet. <http://www.medietilsynet.no/Documents/Rapporter/%c3%98konomirapporter/Okonomirapport08-12.pdf>, hentet 25.10.13.

Miles, I., 2005. Innovation in Services. I Fagerberg, J., Mowery, D. C., Nelson, R.R., (red). *The Oxford Handbook of Innovation* (433-458). Oxford University Press, New York.

Miles, I., 2012. Introduction to Service Innovation. I Macaulay, L. A., Miles, I., Wilby, J., Leng Tan, Y., Zhao, L., Theodoulidis, B., (red). *Case Studies In Service Innovation* (1-15). Springer, New York.

Nelson, R. R., & Winter, S. G., 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press, Cambridge, Massachusetts.

OECD, 2005. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, The Measurement of Scientific and Technological Activities*. OECD Publishing, Statistical Office of the European Communities, Luxembourg.

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L., 2008. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior* 28, 185–206.

Pavitt, K., 2005. Innovation Process. I Fagerberg, J., Mowery, D. C., Nelson, R.R., (red). *The Oxford Handbook of Innovation* (86-114). Oxford University Press, New York.

Pew Research Center, 2012. *The State of the News media 2012: An Annual Report on American Journalism*. The Pew Research Center's Project for Excellence in Journalism. <http://stateofthemedias.org/2012/mobile-devices-and-news-consumption-some-good-signs-for-journalism/>, hentet 25.10.13.

Poppelbuss, J., Plattfaut, R., Ortbach, K., Malsbender, A., Voigt, M., Niehaves, J. B., 2011. Service Innovation Capability: Proposing a New Framework. *Proceedings of the Federated Conference on Computer Science and Information Systems*, 545-551.

Punch, K., 2005. *Introduction to Social Research – Quantitative and Qualitative Approaches*. SAGE Publications, Inc, London.

Ragin, C. C., 1994. *Constructing Social Research*. Pine Forge Press, United States of America.

Ruter, 2014. *Trendanalyse*. Ruter. https://ruter.no/Documents/Rapporter-dokumenter/Ruterrapporter/2014/1-2014_Trendanalyse.pdf, hentet 04.03.14.

Schumpeter, J. A., 1994. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Original først utgitt 1942. George Allen & Unwin Ltd, Kent.

Sundbo, J., 1997. Management of Innovation in Services. *The Service Journal Industries* 17(3), 432-455.

Teece, D. J., 2007. Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal* 28, 1319-1350.

Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18(7), 509-533.

Tidd, J., & Bessant, J., 2009. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (4d utg.). John Wiley & Sons Ltd, Chichester.

Toivonen, M., & Tuominen, T., 2009. Emergence of innovations in services. *The Service Industries Journal* 29(7), 887-902.

Tripas, M., & Gavetti, H., 2000. Capabilities, Cognition and Inertia: Evidence From Digital Imaging. *Strategic Management Journal* 21, 1147-1161.

Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A., 1996. Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary change. *California Management Review* 38(4), 8-30.

Van de Ven, A. H., Polley, D. E., Garud, R., Venkataraman, S., 2008. *The Innovation Journey*. Oxford University Press, Inc, New York.

Von Hippel, E., 2005. Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation. *Journal für Betriebswirtschaft* 55(1), 63-78.

Wang, C. L., & Ahmed, P. K., 2007. Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* 9(1), 31-51.

Yin, R. K., 2009. *Case Study Research – Design and Methods*. SAGE Publications, Inc, United States of America.

Zollo, M., & Winter, S. G., 2002. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science* 13(3), 339-351.

Zott, C., 2003. Dynamic Capabilities and The Emergence of Intraindustri Differential Firm Performance: Insights From a Simulation Study. *Strategic Management Journal* 24, 97-125.

Vedlegg 1: Intervjuguide

1. Bakgrunnsinformasjon

Stilling

Arbeidserfaring

hvilken avdeling (evt. Team)

2. Oppfatning av Smarttelefonen

Hva er smarttelefonen for dere?(generelt bredt spørsmål)

Har man begynt/Når begynte man å se på smarttelefonen som et produkt for deres kunder(hvis det har blitt gjort?)

Hvordan ble beslutningene tatt om å utnytte smarttelefonen?(evt. besluttet ikke å gjøre noe?)

Hvordan vil du si fremtidige muligheter for deres bedrift er ved bruk av smarttelefonen

Har det blitt lagt noen strategiske planer for de neste årene spesielt tilknyttet smarttelefonen

Hvordan passer smarttelefonen inn med tjenester dere allerede leverer?

3. Ny grenseflate mellom bedriften og kunden

Hva slags tjenester/varer leverer dere tilknyttet til smarttelefonen?

Har smarttelefonen ført til at dere møter kundene deres på en ny måte? F.eks på muligheter til dialog eller tilgjengelighet ovenfor kundene? Får dere mer tilbakemelding fra kundene deres?

Hvordan det har skjedd? Gjerne spørre etter eksempler på hvordan dette har ført til en endring i hvordan dere jobber mot kundene fra før smarttelefonen kom.

Har det skjedd en endring i hvordan dere er nå nødt til å tenke på kundene deres(tankesettet) fra før og etter inntoget av smarttelefonen? Hvordan har dette skjedd?

4. utfordringer og håndtering av dem

Hva slags utfordringer har dere hatt tilknyttet til å levere nye tjenester på smarttelefonen?

Er smarttelefonen en viktig plattform for dere? Hva har dere gjort for å levere tjenester gjennom den?

5. Aspekter ved smarttelefonen(brukervennlighet, tilgjengelighet, lokalisering og personalisering)

Har dere vektlagt at smarttelefonen har mange forskjellige aspekter i utvikling av tjenester til den?(grad av personalisering, bruk, tidsbruk)

Til hvilken grad blir smarttelefonen utnyttet? Har dere nådd potensialet deres?'

6. Involvering av kundene

Har kundene fått flere muligheter til å nå dere etter smarttelefonen kom?

Når dere utvikler nye tjenester, hvor stor plass har kundene i denne utviklingen?

7. Intern omstilling/organisatoriske endringer

Hvordan har strukturen av bedriften endret seg etter inntoget av smarttelefonen?(stort spørsmål)

Ny avdelinger eller teams? behov for ny bemanning? Ny kompetanse?(konsulent firmaer?)

Hva har skjedd med ansatte? Har de blitt utdatert? Endret arbeidsoppgaver? Opplæring

Har dette bidratt til at dere kan bruke smarttelefonen som en ny «bro» til kundene?

Vedlegg 2: Liste over informanter

Navn	Stilling(avdeling)	Bedrift	Dato	Lengde
Roy Ellis	Avdelingsingeniør(Teknologiavdelingen)	NRK	17.09.13	40 min
Kristen Erik Thorp	Seniorinnkjøper(Innkjøp og kontrakt)	NRK	17.09.13	60 min
Andreas Munkelien	Utviklingsjef(Nye Medier)	NRK	15.10.13	60 min
Hanne Nettum Breivik	Prosjektleder(for RuterBillett, Salg og Marked)	Ruter	04.10.13	55 min
Torbjørn Barslett	Forretningsarkitekt(mulig stilling, men uavklart på grunn av fusjonen av Trafikanten)	Ruter	27.02.14	55 min
Anne-Marte Kjersem	Direktør Alliansesamarbeidet	Sparebank1	13.01.14	50 min
Baard Slaattelid	Systemeier Selvbetjente løsninger portal og mobil Privatmarked	Sparebank1	22.01.14	54 min
Hanne-Stine Hallingby	Prosjektdirektør(Research and Future Studies)	Telenor	29.08.13	72 min
Andreas Fjeld	Manager of Device Content(Mobile)	Telenor	29.10.13	77 min
Knut Kvale(telefonintervju)	Senior Research Scientist(Research and Future Studies)	Telenor	05.11.13	42 min
Viktorija Erngard	Vice President(Financial Services)	Telenor	12.11.13	46 min

Vedlegg 3: Samtykkeskriv

Forespørsel om deltakelse i mastergradsprosjekt ***Hvordan tjenesteorganisasjoner tilpasser seg smarttelefonen***

Bakgrunn og formål:

Mitt navn er Eirik Lorentzen og jeg studerer på mastergraden Teknologi, Innovasjon og Kunnskap(TIK) på TIK-senteret ved Universitetet i Oslo. I dette programmet studerer vi innovasjon i samfunnet med et samfunnsvitenskapelig perspektiv.

Jeg skriver min mastergrad om hvordan tjenesteorganisasjoner tilpasser seg teknologisk endring, og jeg har valgt å se på hvordan smarttelefonen påvirker organisasjonene internt(strategisk og organisatorisk). I datainnsamlingen ønsker jeg å finne ut hvordan beslutninger har blitt tatt, og se på hvordan bedrifter internt omorganiserer en omstillingsprosess og hva effekten av den er(evt. om de ikke har trengt å tilpasse seg).

Utvalget mitt er personer som har jobbet med bruk av smarttelefon innad i bedriften. Dette utvalget er gjort i samarbeid med nøkkelpersoner som jeg har kontaktet i forveien.

Hva innebærer deltakelse i studien?

All data som blir innsamlet er kun for å skrive ferdig mastergraden min, og etter avslutning vil studien bli publisert på Universitetet i Oslo sine mastergradsider. Studien vil i hovedsak baseres på semi-strukturelle intervjuer med varighet på 60 min. Det vil også bli brukt deltagende observasjon og dokumentanalyse for å gi et supplement til intervjuene. Det vil bli gjort notater under intervjuene, og lydopptak vil bli gjort hvis informanten samtykker til dette.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Deltakelse kan bli anonymisert hvis informanten ønsker det. Hvis sitater fra en anonym informant skal bli brukt, skal det først innhentes samtykke og brukes kun om informant er villig.

Prosjektet skal etter planen avsluttes mai 2014. Etter det vil all data som er innhentet bli slettet, og kun hva som er i den ferdige masteroppgaven blir igjen (lydopptak, notater, intervjuetranskripter vil bli slettet).

Frivillig deltakelse

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

Dersom har spørsmål til studien, ta kontakt med Eirik Lorentzen, telefonnr XXXXX eller epost XXXXX evt. veileder XXXXX, epost XXXXX

Studien er meldt til personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg samtykker at jeg har lest og forstått forespørselen om å delta i mastergradsprosjektet, og jeg samtykker til å delta

Jeg forstår at min deltagelse er frivillig, og jeg kan trekke meg når som helst uten grunn

Jeg godtar at intervjuet blir tatt opp på lydopptak

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Steg i forskningsprosessen

I dette vedlegget viser jeg hvordan prosessen har vært angående forskningsspørsmål og problemstilling. Det vil nok framstå som noe kaotisk, og det er ikke langt fra sannheten. I forskningsprosessen har det vært mye fram og tilbake når jeg finner ny informasjon fra teori, intervjuer, veileder eller drøfting. Derfor rydder jeg ikke dette vedlegget opp i noen særlig grad, men beholder det intakt.

August 2013:

Utgangspunkt for oppgaven:

Tema: Hvordan tilpasser service organisasjoner seg teknologisk endring?

1. Hvordan oppfatter service organisasjonene smarttelefonen og mulighetene omkring den, og hvordan har de strategisk valgt å bruke smarttelefonen som en innovasjon eller unnlatt å forholde seg til den på denne måten?
2. Hva slags kompetanser og evner har organisasjonene utnyttet for å kunne tilrettelegge for smarttelefonen, og hva var effektene?
3. Hvordan har service organisasjonene tilpasset seg organisatorisk bruken av smarttelefonen?

Først vil det kartlegges for hvordan de ser på smarttelefonen, og hva slags muligheter de ser for seg siden den begynte å bli en del av de fleste husholdninger. Deretter å undersøke hva de har gjort for å kunne bruke smarttelefonen til å møte nye kunders behov; har bedriftene måtte utvikle nye evner? eller hvordan har de brukt de eksisterende evnene? Deretter vil siste spørsmål kunne klargjøre for hvordan de har tilpasset strukturen av organisasjonen for at smarttelefonen kunne bli brukt, og mulig er mange av organisasjonene fortsatt i en omstillingsprosess grunnet at smarttelefonen og dets bruksområder er fortsatt nytt. Det kan til og med hende at noen av disse firmaene ikke har valgt å lage en strategi, og heller ligger bak hva man skulle forvente.

September 2013:

Etter ny informasjon fra intervjuer → Tror mine forskningsspørsmål og «overordnede» problemstilling blir for bred når man snakker om smarttelefonen og dens effekter på organisasjonen. Spesielt med Telenor siden det er en så stor og forskjellig bedrift. Og kanskje vil det ikke være så passende for mer serviceorientert bedrifter som NRK, Ruter og DNB.

Jeg tenker at jeg vil heller snevre meg mer inn på hvordan smarttelefonen har åpnet opp nye muligheter for bedriftene. Det har blitt et nytt kontaktpunkt. Hvordan jobber bedriften innad med å bruke smarttelefonen til og treffe kundene? Det er ny plattform for bedriftene. Se mer på hvordan smarttelefonen har endret hvordan bedriftene kommer i kontakt med kundene og se på hva slags organisatoriske endringer de har gjort. Eksempel er internett sider, nye apper som gjør kommunikasjon bedre, osv. De nye forskningsspørsmål må snevres inn mot hva med smarttelefonen jeg vil se på.

Oktober 2013:

Ny tilpasning av problemstilling, snevres inn rundt type bedrifter og periode(2007-2013).

Tema: Hvordan tilpasser kunnskapsintensive bedrifter seg teknologisk endring?

Generelt forskningsspørsmål: Hvordan har inntoget av smarttelefonen i perioden 2007-2013 endret hvordan service organisasjoner forstår og møter kundene?

Spesifikke forskningsspørsmål:

«Oppfatningen av smarttelefonen»

1. Hva er oppfattelsen til tjenestebedriftene om smarttelefonen, og hva har denne oppfattelsen ført til?

«Endret virkemåte»

2. Hva slags organisatoriske* tilpasninger har organisasjonen gjort for å kunne møte kundene på en ny måte etter inntoget av smarttelefonen?

*Da tenker jeg på hvordan organisasjonen har endret hvordan de jobber med og mot kunden, spesielt med tanke på administrative endringer. Slike endringer kan være avdelingsskifter, andre arbeidsoppgaver, bemanningsendring eller kompetanseutvikling(internt og eksternt)

«Effekter av endringer»

3. Hvis det har vært noen endringer tilknyttet smarttelefonen som har resultert i at organisasjonen møter kundene på en ny måte fra tidligere, hva har effektene vært? Eksempel på effekter: Har dette resultert i noen nye type tjenester(som apper, nye internett-tjenester, osv.)? Bedret dialog/kommunikasjon med kundene? Nytt tankesett for å forstå kundene?

Ny ide:

Smarttelefonen er en utvidelse av pc/internett plattformen, men gir mer muligheter pga tilgjengelighet og mer lettvin. Apper er hva som virkelig er nytt, det gir kunder nye muligheter, nytt grensesnitt, enkelt osv. Mer tilgjengelig for alle typer smarttelefoner. De nye tjenestene på smarttelefonen blir stor grad levert som apper. Hvordan passer dette inn i oppgaven min?

Mulig se på NFC-bankkortløsningen siden dette er et samarbeid mellom Telenor og DNB?

“Only mobile delivers a personal web experience with always-on, 24/7 access that includes an identity, location, and direct payments mechanisms via the mobile phone bill. These benefits deliver significant improvement to sales and marketing campaigns not available via the traditional PC.”(http://www.sbrconferences.com/uploads/PHX2012-Hackbert_Peter.pdf)

Bedrifter har mulighet til å nå kunder 24/7, mer tilgjengelighet og personalisering. Stort fokus på design og brukergrensesnitt, hvordan forstår kunden dine tjenester. Hvordan bruker kundene tid på tjenesten din, «kamp om tiden» og mediedøgnet(NRK intervju),

Denne ideen leder til en del spørsmål som må besvares:

Hvordan har smarttelefonen blitt en grenseflate eller plattform som tjenestebedrifter kan innovere på?

Hvordan har smarttelefonen endret synet på kundene?

Etter inntoget av smarttelefonen, hvordan har dette endret synet på tjenesteleveransen?(smarttelefonen har gjort kundene mer tilgjengelige, brukervennlighet/design, personalisering, lokalisering)

Hvordan har smarttelefonen påvirket tjenestene og hvordan de leveres i kunnskapsintensive bedrifter

Aspekter ved smarttelefonen som må reflekteres over:

- Tilgjengelighet: 24/7, folk har med smarttelefonen overalt, brukes overalt og har tilgang på internett omtrent over alt, den er bærbar, kan gjøre den samme jobben som en eldre pc
- Brukervennlighet: Apper, enkelt design, intuitivt,
- Personalisering/identitet: smarttelefonen er mer personlig enn pc, kamera, notater, telefon, meldinger,
- Lokalisering: gps-tracking, finne sted, finne butikker i nærheten, gi deg forslag basert på din posisjon
- Enkel betaling: NFC løsning, billetter, kredittkort, kjøpe apper å betale gjennom abonnement/telefonregning
- Multi-funksjonell: tatt over for ting som alarmklokker, mp3, enkle kameraer og video, gps, lommelykt, lydopptaker, spill
- Apper: Gjør det enkelt å greit for forbruker å hente akkurat hva man trenger av funksjoner og installere dette, gjennom App Store/Google Play f.eks. Finnes mange profesjonelle selskaper som utvikler apper(appøkonomien).

Sammen med disse aspektene må nye spørsmål besvares og finne relevansen for oppgaven.

Hvordan påvirker dette mitt utvalg av bedrifter?

Blir smarttelefonen en ny grenseflate eller plattform som de kan nå kunder på?

Utvide tjenestene sine?

Samarbeid med andre aktører?

Endret syn på forbrukerne? Mer brukerinvolvering og tankesett?

Gi personaliserte brukeropplevelser gjennom appene

Tid og tidsbruk, smarttelefonen er med overalt, derfor kan bedriftene treffe kundene sine overalt, og folk mindre tid på tradisjonelle kommunikasjonsplattformer som tv og radio(gjelder kanskje mest nrk)

Drøftingen fører til nye forskningsspørsmål →

Problemstilling: Til hvilken grad har smarttelefonen ført til en endring for tjenesteorganisasjonene i perioden 2007-2013, og hvordan har de tilpasset seg?

1. Hva slags oppfatning har tjenesteorganisasjonene om smarttelefon, og hvordan påvirker dette en mulig strategisk respons? Har dette endret seg i perioden 2007-2013?
2. Hva slags muligheter og utfordringer møter tjenesteorganisasjonene når de skal levere tjenester til smarttelefonen?
3. Hvor stor utnyttelse av smarttelefonens aspekter har tjenesteorganisasjonene implementert i de nye tjenestene sine?(aspekter; tilgjengelighet, lokalisering, personalisering, brukervennlighet)

Jobbe mer med å spisse temaet. Hva er egentlig problemet jeg ser på? Hvorfor representerer fremveksten av smarttelefonen en utfordring og en mulighet?

Smarttelefonen har unike aspekter som gjør at forbrukeren opplever og forbruker tjenestene sine på en annerledes måte:

Blir noe nytt fra før og derfor krever ny kompetanse, ofte leies inn

Når skal man begynne å levere tjenester til den? Timing til marked?

Krever et nytt tankesett ovenfor forbrukeren?

Hvordan kan man bruke smarttelefonen til å øke effektiviteten?

Endring av forretningsmodell? I hvilken grad påvirker smarttelefonen industrien man er i?

Blir dette noe som supplerer eller bryter?

Januar 2014:

På grunn av lettere tilgang til informanter i Sparebank1 ble DNB droppet fra case studien. Dermed mindre fokus på NFC-bankkortløsningen. Velger å se på reaksjon og respons ved introduksjon og utnyttelse av smarttelefonen.

Forskningsspørsmål(21. januar 2014)

1. Hva karakteriserer oppfatningen NRK, Ruter, Sparebank1 og Telenor har om smarttelefonen og kundenes bruk av den? Har dette endret seg i perioden 2007-2013?
2. Hvordan har disse fire bedriftene respondert strategisk og organisatorisk på dette?

Disse forskningsspørsmålene må spesifiseres mer. Justeres mot individer

Februar 2014:

Nyeste forskningsspørsmål(6. februar 2014).

1. Hvordan reagerer ledere og ansatte i kunnskapsintensive bedrifter når de stilles ovenfor potensielt banebrytende innovasjoner?
2. Fører disse reaksjonene til faktiske strategiske og strukturelle tilpasninger i bedriftene? På hvilken måte, og hva er effektene?