



Digital innovasjon og merkeidentitet

*En casestudie av selskapene
Bulder Bank og Fjordkraft*

Aiyathi Mahendran og Tine Sørgerd

Veileder: Professor Leif Egil Hem

Masteroppgave innen hovedprofilene økonomisk styring og
markedsføring og merkevareledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

I denne masteroppgaven har vi gjennomført en casestudie der vi har analysert den digitale innovasjonsprosessen som selskapene Bulder Bank og Fjordkraft har gjennomført, og hvordan merkeidentiteten har blitt påvirket av den digitale innovasjonen. Bulder Bank har foretatt en digital innovasjonsprosess som har resultert i en heldigital banktjeneste til et smalt kundesegment kun via en app, mens Fjordkraft tilbyr et sett av tjenester via flere digitale kanaler til hele konsumentmarkedet.

Denne masteroppgaven tar utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hvilke strategier og ressurser er viktige når selskaper gjennomfører en digital innovasjon, og hvordan blir merkeidentiteten påvirket?

For å analysere denne problemstillingen gjennomførte vi fire semistrukturerte intervjuer i oktober og november 2020. Analysen av Bulder Bank ble gjennomført etter at den digitale innovasjonsprosessen var gjennomført, mens Fjordkraft ikke hadde ferdigstilt den aktuelle prosessen. For å analysere intervjuene benyttet vi temasentrert analyse.

Ved å anvende Nylén & Holmströms (2015) rammeverk viser casestudien at den viktigste strategien for selskapene er en ledelse som fremmer digital innovasjon. De viktigste ressursene er eksisterende digital teknologi og eksterne konsulenter. Det er verdifulle muligheter for digital innovasjon ved å kartlegge det digitale miljøet.

Ved å anvende Kapferers (2008) identitetsprisme viser casestudien at digital innovasjon har en sterk påvirkning på merkeidentiteten. Den digitale innovasjonen medfører at kunden blir eksponert for merkene oftere og samtidig blir alle kundene eksponert for en konsistent digital merkepersonlighet. Imidlertid utfordrer mindre personlig kontakt mellom merkens representanter og kundene utviklingen av lojalitet. Men for å bygge en sterkere lojalitet i digitale innovasjonsprosesser kan merkene i større grad bygge opp under kundenes ønskede selvbilde.

Digitale innovasjonsprosesser fordrer ytterligere studier, blant annet bør Kapferers identitetsprisme bli vurdert tilpasset digitale forretningsmodeller.

Forord

Denne masteravhandlingen er skrevet i forbindelse med avslutningen av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Masteravhandlingen utgjør 30 studiepoeng og har blitt gjennomført over ett semester. I løpet av masterstudiet har vi spesialisert oss innen to ulike masterprofiler, henholdsvis økonomisk styring (BUS) og markedsføring og merkevareledelse (MBM). Vi har begge stor interesse for digitalisering og tilhørende prosesser og merkevarebygging. Kombinasjonene av interesse og temaets aktualitet førte til masteravhandlingens problemstilling.

Vi vil først og fremst rette en stor takk til vår veileder, professor Leif Egil Hem. Underveis har han hjulpet oss gjennom alle fasene i masteroppgaven. Han har alltid stilt seg til disposisjon, fulgt oss opp og hatt en veldig positiv holdning. Det har bidratt til motivasjon. Hans innspill knyttet til merkeidentitet har vært utviklende.

Vi vil gjerne også takke strategisk rådgiver i Knowit, Stein Opsahl som ga oss muligheten til å samarbeide med både Knowit, Bulder Bank og Fjordkraft. I tillegg ønsker vi å takke konsulentene i Knowit og de to fast ansatte i Bulder Bank og Fjordkraft for deres bidrag, tilgjengelighet og innspill under skriveprosessen.

Vi vil også takke venner for støtte og oppmuntring, og spesielt familie som har bidratt med gode diskusjoner og innspill til masteroppgaven gjennom høsten 2020.

Bergen, februar 2021

Aiyathi Mahendran

Tine Sørgerd

Innholdsfortegnelse

1.	INNLEDNING.....	1
1.1	BAKGRUNNEN FOR OPPGAVEN.....	1
1.2	VALG AV SELSKAP.....	1
1.3	PROBLEMSTILLING.....	1
1.4	AVGRENSNING.....	2
1.5	OPPGAVENS STRUKTUR.....	2
2.	SELSKAPENE.....	3
2.1	KNOWIT.....	3
2.2	BULDER BANK – ET KONSEPT FRA SPAREBANK VEST.....	3
2.3	FJORDKRAFT – EN NASJONAL STRØMLEVERANDØR.....	4
2.4	KNOWITS SAMARBEID MED BULDER BANK OG FJORDKRAFT.....	5
2.5	RAMMENE OG FOKUSET FOR DENNE STUDIEN.....	5
3.	TEORI.....	6
3.1	BEGREPER I DET DIGITALE FORSKNINGSMILJØET.....	6
3.2	DIGITAL INNOVASJON.....	7
3.2.1	<i>Digital innovasjonsprosess.....</i>	<i>8</i>
3.2.2	<i>Digital innovasjon i kontekst.....</i>	<i>9</i>
3.2.3	<i>Rammeverk for digital innovasjonsprosess.....</i>	<i>11</i>
3.2.4	<i>Implementering av rammeverket.....</i>	<i>18</i>
3.3	MERKETEORI.....	20
3.3.1	<i>Merkeverdi.....</i>	<i>20</i>
3.3.2	<i>Merkeidentitet.....</i>	<i>21</i>
3.3.3	<i>Kapferers identitetsprisme.....</i>	<i>22</i>
3.3.4	<i>Kundens oppfattelse av merket.....</i>	<i>25</i>
4.	METODE.....	29
4.1	FORSKNINGSTILNÆRMING.....	29
4.2	FORSKNINGSDESIGN.....	30
4.3	FORSKNINGSSTRATEGI.....	31
4.4	INNSAMLING AV DATA.....	31
4.4.1	<i>Utvalg.....</i>	<i>32</i>

4.4.2	<i>Semistrukturerte dybdeintervjuer</i>	32
4.5	ANALYSE AV DATA.....	33
4.5.1	<i>Transkribering</i>	33
4.5.2	<i>Temasentrert analyse</i>	34
4.5.3	<i>Presentasjon av data</i>	34
4.6	EVALUERING AV METODE.....	34
4.6.1	<i>Reliabilitet</i>	34
4.6.2	<i>Validitet</i>	36
4.6.3	<i>Etiske aspekter</i>	37
5.	RESULTATER	38
5.1	DIGITAL INNOVASJON.....	38
5.1.1	<i>Bulder Bank</i>	38
5.1.2	<i>Fjordkraft</i>	46
5.2	MERKEIDENTITET	55
5.2.1	<i>Bulder Bank</i>	55
5.2.2	<i>Fjordkraft</i>	62
6.	DISKUSJON	69
6.1	IMPLIKASJONER FOR TEORI OM DIGITAL INNOVASJON	69
6.1.1	<i>Implikasjoner for produktet som utvikles</i>	70
6.1.2	<i>Implikasjoner for det digitale miljø</i>	73
6.1.3	<i>Implikasjoner for de organisatoriske egenskapene</i>	74
6.2	IMPLIKASJONER FOR TEORI OM MERKEIDENTITETEN	77
6.3	IMPLIKASJONER FOR PRAKSIS	81
6.3.1	<i>Implikasjoner for praksis om digital innovasjon</i>	81
6.3.2	<i>Implikasjoner for praksis om merkeidentitet</i>	83
6.4	STUDIENS BEGRENSNINGER	84
6.5	VIDERE FORSKNING.....	85
7.	KONKLUSJON	87
8.	LITTERATURLISTE	89
9.	VEDLEGG	99
9.1	INTERVJUGUIDE.....	99

1. Innledning

Digital innovasjon og merkeidentitet er to aktuelle temaer å undersøke i en verden som stadig digitaliseres (Hanelt, Firk, Hildebrandt, & Kolbe, 2020). Flere selskaper gjennomfører digitale innovasjonsprosesser uten å være bevisst på påvirkning på merkeidentitet.

1.1 Bakgrunnen for oppgaven

Hovedsakelig velger selskaper å gjennomføre en digital innovasjonsprosess for å skape et konkurransefortrinn (Hanelt et al., 2020). Selskaper får muligheten til å utvikle attraktive og innovative produkter og tjenester ved å bruke digital teknologi. Digital innovasjon er en nyere trend og dermed et interessant og nyttig tema å utforske. Smarttelefonen og dens apper har bidratt til å legge til rette for selskapenes digitalisering av kundegrensesnittet. Tesla har for eksempel revolusjonert bilbransjen ved styring av sentrale funksjoner gjennom app og har en høyere børsverdi enn andre bilprodusenter (Skillebæk, 2020). Teslas innovative digitalisering har utvilsomt hatt en stor innflytelse på Teslas sterke merkeidentitet. Teslas sterke merkeidentitet fører til at kunden etablerer et tydelig merkeimage og velger Tesla fremfor konkurrenter (Kapferer, 2008).

1.2 Valg av selskap

Studien bygger på en casestudie av to selskaper i henholdsvis bank- og kraftbransjen. Bulder Bank har en ambisjon om å fremstå annerledes enn andre banker. Fjordkraft ønsker å fremstå som en leverandør som tilbyr «noe mer» enn strøm. Felles for selskapene er at de tilbyr tjenesten(e) gjennom en app. Selskapene er egnet til å belyse studiens tema da de opererer i bransjer som er preget av konkurranse og tjenestene de tilbyr kan kategoriseres som kommodifiserte og lavinvolveringstjenester.

1.3 Problemstilling

Ettersom stadig flere selskaper gjennomfører en digital innovasjonsprosess, ønsker vi å finne ut hvordan prosessen er gjennomført og påvirkningen på merkeidentiteten. Det har resultert i følgende problemstilling:

Hvilke strategier og ressurser benytter selskaper som gjennomfører en digital innovasjonsprosess, og hvordan blir merkeidentiteten påvirket?

For å besvare denne problemstillingen har vi valgt å gjennomføre en kvalitativ casestudie.

1.4 Avgrensning

For å gjennomføre studien innenfor den gitte tidsrammen under Covid-19-pandemien, anså vi det nødvendig å gjøre noen avgrensninger. Under studien har vi intervjuet fire intervjuobjekter. Imidlertid kunne noen momenter i Nylén & Holmströms (2015) rammeverk og Kapferers (2008) identitetsprisme vært egnet for belysning av ytterligere ansatte og kunders vurdering.

1.5 Oppgavens struktur

Innledningsvis gir kapittel 2 et overordnet bilde av selskapene Bulder Bank og Fjordkraft. I kapittel 3 presenterer vi eksisterende teori og to rammeverk, henholdsvis Nylén & Holmströms (2015) rammeverk for å diagnostisere og forbedre digitale produkter og tjenester, og Kapferers (2008) identitetsprisme som basis for å besvare problemstillingen. Deretter presenterer og redegjør vi for metoden vi bruker gjennom studien i kapittel 4. Samtidig evaluerer vi de metodiske valgene vi har gjort under studien. I kapittel 5 beskriver vi funnene fra de semistrukturerte dybdeintervjuene. Funnene i resultatdelen leder videre til kapittel 6 hvor funnene blir diskutert i lys av teorien. Avslutningsvis blir sentrale funn i studien presentert, og problemstillingen blir søkt besvart i kapittel 7.

2. Selskapene

I denne studien er det tre selskaper som har medvirket: konsultentselskapet Knowit Experience Bergen AS, Sparebanken Vest/Bulder Bank og Fjordkraft. Konsultentselskapet Knowit har med sin kompetanse levert tjenester til både Bulder Bank og Fjordkraft innenfor digital innovasjon og merke. I studien ligger fokuset på Bulder Bank og Fjordkraft, men vi trekker inn Knowit hvor bidraget har vært relevant for studien.

2.1 Knowit

Knowit AB er et svensk konsulentkonsern som blant annet har kompetanse og erfaring fra digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon. Konsernet ble etablert i 1990 og har hovedkontor i Stockholm (Knowit, 2020).

Knowit Experience Bergen AS (heretter: Knowit) er et resultat av mange mindre bedrifter som har vokst seg sammen gjennom entreprenørskap (Opsahl, 2020). Knowit jobber kontinuerlig mot å utvikle sterke opplevelser mellom bruker og merket ved hjelp av strategi, teknologi og design (Opsahl, 2020). Forretningsideen er basert på dyp teknologisk forståelse, brukerinnsikt, samt operativ og strategisk kapasitet. Kundene blir tilbudt et endringsorientert tankesett, der forretningsutviklingen skaper verdier innen innovasjon, posisjonering, effektivisering og vekst (Opsahl, 2020).

2.2 Bulder Bank – et konsept fra Sparebank Vest

Sparebanken Vest er en regional bank som operer hovedsakelig på Vestlandet. Banken er Norges tredje største sparebank og nest eldst (Sparebanken Vest, 2020). Den norske bankbransjen består av store nasjonale forretningsbanker, små og mellomstore lokale sparebanker. I nyere tid har det blitt etablert heldigitale banker som Sbanken, og nylig Bulder Bank. Sparebanken Vests konserndirektør for innovasjon og kundeopplevelse Bjørg Marit Eknes uttalte følgende (E24.no, 2018):

«Digitalisering i seg selv gjør at konkurransen i finansbransjen øker, og jeg opplever at alle norske banker har digitalisering høyt på agendaen. Hele konkurransebildet er i endring, og konkurransen kommer også fra andre aktører og oppstartselskaper.»

Fokuset vårt i denne studien er rettet mot Bulder Bank, som er et resultat av Sparebanken Vests digitale innovasjon.

Bulder Bank er Norges første «mobilbank» (Bulder Bank, 2020). Bulder Bank er lansert som et eget merke. Bulder Bank kan teknisk sett kategoriseres som et produkt i Sparebanken Vests produktportefølje. Ettersom Bulder Bank er et konsept utviklet av Sparebanken Vest, opererer Bulder Bank under Sparebanken Vests bankkonsesjon (Bulder Bank, 2020). Det medfører at Bulder Bank kan tilby boliglån med samme vilkår som en sparebank, i forhold til de mindre gunstige vilkår som forretningsbanker operer under. Den heldigitale løsningen gir Bulder Bank muligheten til å nå frem i et nasjonalt marked, sammenlignet med Sparebanken Vest som betjener det lokale markedet i Vest-Norge.

Direktør for Bulder Bank, Torvald Kvamme, hevder at banken har laget verdens første smarte boliglån, hvor kunden automatisk oppnår rentekutt ettersom belåningsgraden på lånene synker (PwC, 2019). Sentralt er mobilappen hvor de har blitt utviklet en digital brukeropplevelse som både begeistrer og fenger (PwC, 2019). Inntjeningen til Bulder Bank er basert på nye innovative boliglånet, hvor kundene selv fyller inn lånesøknaden og søknad blir automatisk prosessert. Til gjengjeld kan Bulder Bank tilby kunden gode betingelser. Målet til Bulder Bank er å bli best på rask utvikling av attraktive digitale banktjenester, der nærhet til kunder er sentralt. Målgruppen er erfarne boliglånskunder som er digitalt modne.

2.3 Fjordkraft – en nasjonal strømleverandør

Fjordkraft er en nasjonal strømleverandør som ble grunnlagt 2001 (Fjordkraft, 2020). Selskapets ambisjon er å bli en ledende aktør innen salg av strøm til sluttbrukermarkedet. I dag har 94 % av den voksne befolkningen kjennskap til Fjordkraft og selskapet har 1,4 millioner kunder. I privatmarkedet for strøm har Fjordkraft den høyeste markedsandelen (Fjordkraft, 2020).

Fjordkraft har siden april 2017 vært leverandør av mobiltelefoni på Telenors mobilnett (Fjordkraft, 2020). Fjordkraft er den største mobilleverandøren uten eget telenett. I 2020 ble Fjordkraft kåret til å ha den beste kundeservicen i landet på tvers av alle bransjer (Fjordkraft, 2020).

Fjordkraft har i flere år vært opptatt av å bygge et trygt og kjent merke i det norske markedet. Det har blitt ansett som spesielt viktig etter at Amazon varslet at de vil inn på det norske markedet ved å etablere seg i Sverige (Norberg, 2020). I senere tid har Fjordkraft også opplevd stor interesse for deres nyutviklede markeds plass i takt med den generelle økningen i netthandelen. Markeds plassen er en plattform utviklet av Fjordkraft, hvor deres partnere og leverandører kan selge og kjøpe produkter og tjenester (Norberg, 2020). Gjennom Fjordkrafts app skal kunden kunne navigere seg til markeds plassen.

Prosjektet med å skape et digitalt økosystem startet i september 2019 (Norberg, 2020). Prosjektet søker å knytte de digitale kundeflatene sammen for å skape enhetlige kundereiser og gode kundeopplevelser for brukerne (Norberg, 2020). I denne studien rettes søkelyset på appen, hvor kunden tilbys ulike tjenester.

2.4 Knowits samarbeid med Bulder Bank og Fjordkraft

Bulder Bank og Fjordkraft valgte å innhente konsulenter fra Knowit da de manglet kompetanse. Bulder Bank benyttet konsulentene i oppstartsfasen, mens Fjordkraft fremdeles benytter konsulentene i den pågående digitale innovasjonsprosessen. Knowit har i samarbeid med Bulder Bank utviklet Bulder Banks merkevare- og posisjoneringsstrategi. Knowits samarbeid med Fjordkraft har sentrert rundt utvikling av appen. Fjordkraft har et eget markedsføringssteam, og derfor har Knowit i mindre grad bidratt med merkekompetanse.

Konsulentene bidro med kompetanse til Bulder Bank frem til banken rekrutterte ansatte til å overta konsulentenes jobb. Fjordkrafts digitale innovasjon anses som et langsiktig prosjekt og har ikke en spesifikk sluttdato, derfor er konsulentene foreløpig innleid for en ubestemt periode.

2.5 Rammene og fokuset for denne studien

Fokuset i denne masteroppgaven er de digitale innovasjonene Sparebanken Vest og Fjordkraft gjennomførte og deres påvirkning på selskapenes merkeidentitet. Masteroppgavens datagrunnlag er basert på de fire semistrukturerte intervjuene og analyser er gjort med utgangspunkt i Nylèn & Holmströms rammeverk og Kapferers identitetsprisme.

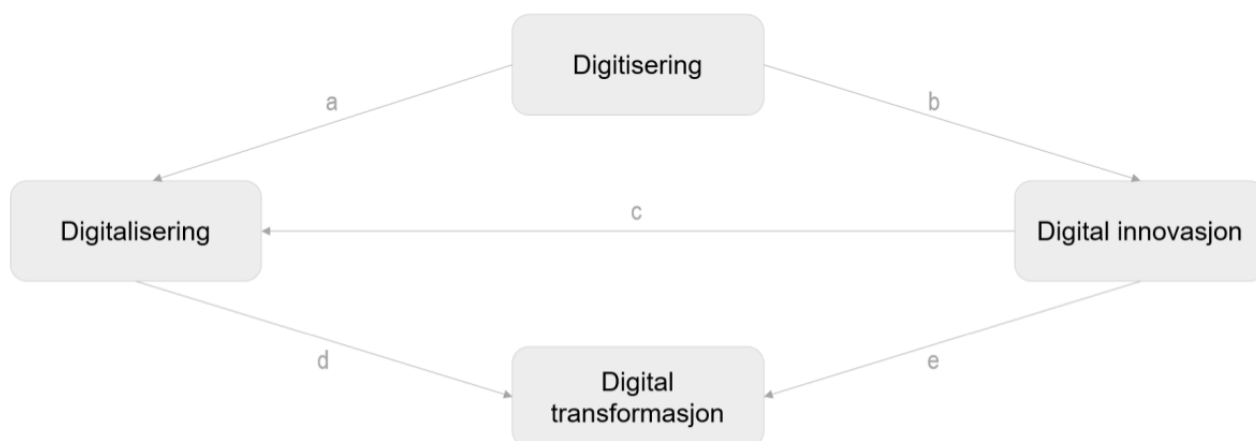
3. Teori

I dette kapitlet presenterer vi de teoretiske rammeverkene som vi anvender i denne studien. Først gjennomgår vi begrepene digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon. Deretter gjennomgår vi rammeverket som ble anvendt for å kartlegge selskapenes strategier og ressurser i den digitale innovasjonsprosessen. Til slutt presenterer vi rammeverket for merkeidentitet, og forklarer hvordan kunden danner et image av merket.

3.1 Begreper i det digitale forskningsmiljøet

Digitalisering, digital transformasjon og digital innovasjon er relaterte begreper. Både faglig og i næringslivet er det eksempler på hvordan disse begrepene blir brukt i ulike kombinasjoner og om hverandre (Osmundsen, Iden, & Bygstad, 2018).

Ifølge Unruh & Kiron (2017) kan begrepene vise til ulike faser i en digitaliseringsprosess. Osmundsen et al. (2018) mener at begrepene kan brukes i sammenheng ut ifra hvor omfattende de digitale endringene er. Berghaus & Back (2017) mener det er en fordel at begrepene ikke er klart definert, fordi det viser hvor sammensatt og bredt fenomenet er. Selv om forskningen rundt temaet har økt, har fremdeles ikke forskningen frembrakt en god og anerkjent forklaring av fenomenet (Henriette, Feki, & Boughzala, 2015). Det har blitt gjennomført en litteraturstudie med mål om å skape en bedre forståelse begrepene og hva de innebærer (Osmundsen et al., 2018). De finner at begrepene beskriver forskjellige fenomener som er nært relatert til hverandre, og de oppfatter dermed også at det er behov for definisjoner som kan bidra til en mer konsistent begrepsbruk. Figur 1 viser hvordan de fire begrepene kan relateres til hverandre.



Digitisering er et teknisk krav for å få til digitalisering (a) og digital innovasjon (b). Dersom individer tar innover seg en digital innovasjon, kan det lede til digitalisering (c). Videre kan både digitalisering og digital innovasjon føre til vesentlige endringer i måten man arbeider på, og på den måten lede til digital transformasjon (d, e).

Figur 1. Konseptuell modell for sammenheng mellom begrepene (Kilde: Osmundsen et al., 2018)

Digitisering er prosessen hvor informasjonsdata blir konvertert fra analogt til digitalt (Picard, 2011), og er et avgjørende første steg når digitalisering eller digital innovasjon skal gjennomføres. Digitalisering er å bruke digital teknologi til å endre sosio-tekniske strukturer internt i et selskap, ved å endre prosesser som eksisterer (Yoo, Henfridsson, & Lyytinen, 2010). Digital innovasjon handler om å bruke digital teknologi på en ny og innovativ måte, eller sammen med fysiske komponenter, som kan skape verdi og fremme sosio-tekniske endringer både internt i selskapet og eksternt i markedet (Osmundsen et al., 2018). Digital transformasjon er et resultat av digitalisering eller digital innovasjon, hvor disse prosessene kan gjøre betydelig og fundamentale endringer for hvordan et selskap eller industri operer (Unruh & Kiron, 2017). Ved en digital innovasjon er fokuset ofte rettet mot å være brukerorientert, hvor digital teknologi blir brukt for å utvikle nye produkter og tjenester (Lee & Berente, 2012; Yoo et al., 2010). I vår studie er det den sistnevnte prosessen, tjenesteutvikling med digital innovasjon vi skal studere ved hjelp av denne casestudien.

3.2 Digital Innovasjon

Det har vært stor interesse rundt konseptet digital innovasjon de siste årene, både innen forskning og i praktisk anvendelse. Til tross for den voksende interessen for digital innovasjon innen academia, er digital innovasjon ennå ikke et fullt utviklet forskningsfelt. Dermed er det utfordrende å finne spesifikke definisjoner og teorier om digital innovasjon. Vi har derimot

utforsket eksisterende teori, og funnet teorier om digital innovasjon vi anser som relevant for vår studie.

Nambisan, Lyytinen, Majchrzak, & Song (2017) definerer det komplekse fenomenet digital innovasjon i tre deler. Første del av definisjonen hevder digital innovasjon inneholder en rekke innovasjonsresultater, for eksempel nye produkter, plattformer og tjenester, samt nye kundeopplevelser og andre verdier. Når det er mulig å skape resultater gjennom bruk av digital teknologi og digitaliserte prosesser trenger ikke selve resultatene å være digitale (Nambisan et al., 2017). Den andre delen av definisjonen påstår at et bredt utvalg av digitale verktøy og infrastruktur muliggjør innovasjon (Nambisan et al., 2017). Den siste delen av definisjonen hevder at resultatene kan bli spredt, assimilert eller tilpasset spesifikke brukskontekster som vanligvis oppleves med digitale plattformer (Nambisan et al., 2017).

Etter hvert som informasjon blir stadig mer digitisert og mobile enheter får kraftigere maskinvare åpner det for ny innovasjon der fysiske og digitale komponenter kombineres (Yoo, Boland, Lyytinen, & Majchrzak, 2012). Tidligere forskning har fremhevet hvordan de unike egenskapene til digital teknologi muliggjør nye typer innovasjonsprosesser, som er annerledes enn de analoge innovasjonsprosessene i den industrielle perioden (Henfridsson, Mathiassen, & Svahn, 2014; Yoo et al., 2012). I de følgende avsnittene utforsker vi temaet digital innovasjon ytterligere. Teoriene utforsker de unike egenskapene til digitale innovasjonsprosesser og kontekstualiserer fenomenet. I tillegg introduseres rammeverket til Nylén & Holmström (2015) for digital innovasjon.

3.2.1 Digital innovasjonsprosess

Nye aktører kan utnytte digital teknologi og gjennomføre digital innovasjon som kan utfordre etablerte selskaper, som videre kan forårsake radikal transformasjon på industrinivå (Hinings, Gegenhuber, & Greenwood, 2018). Det gir også muligheter for etablerte selskaper å forbedre og utvide produkt- og tjenesteporteføljene. En viktig utfordring for ethvert selskap som ønsker å gjennomføre en digital innovasjon, innebærer å forstå de unike egenskapene til de digitale innovasjonsprosessene (Yoo et al., 2010).

Når selskapene foretar en digital innovasjon, møter etablerte og nye aktører komplekse utfordringer og muligheter. Det raske tempoet i digitale innovasjonsprosesser er et sentralt

aspekt ved denne kompleksiteten (Yoo et al., 2010). Smidigheten med digital teknologi har muliggjort det raske tempoet fordi det er relativt enkelt å rekonfigurere digital teknologi (Tiwana, Konsynski, & Bush, 2010; Yoo et al., 2010).

Det raske tempoet i digitale innovasjonsprosesser blir spesielt utfordret når selskaper innoverer hybrid, hvor digitale komponenter er innebygd i tradisjonelle produkter (Nylèn & Holmström, 2015). En stor bilprodusent møtte komplekse utfordringer når innebygde GPS-systemer ble laget fordi separate analoge og digitale innovasjonsprosesser utfoldet seg i et forskjellig tempo (Henfridsson et al., 2014).

En av grunnene til at digitale innovasjonsprosesser er spesielt vanskelige å håndtere og forutsi, er at det alltid kommer ny digital teknologi (Avital & Te'eni, 2009; Yoo et al., 2012). Når brukere utnytter digital teknologi som komponenter eller plattformer for å skape nye produkter og tjenester utover den opprinnelige hensikten (Yoo et al., 2010) kan det resultere i mange nye innovasjoner, der hver innovasjon gir en plattform for igjen nye innovasjoner. Det blir skapt en varig innovasjonsprosess. Digital teknologi blir utviklet med stadig høyere prosesseringskapasitet, som tilrettelegger for å gjennomføre mer komplekse innovasjoner. Samtidig blir kostnadene lavere for digital teknologi (Nylèn & Holmström, 2015). Ifølge Yoo et al. (2010) blir digital teknologi mer brukervennlig og rimeligere og dermed kan nye aktører finansiere og utvikle nye digitale produkter og tjenester.

Når man utforsker hvordan selskaper kan håndtere kompleksiteten knyttet til digital innovasjon må egenskapene til digital teknologi settes i fokus (Orlikowski & Iacono, 2001). De unike egenskapene til digitale innovasjonsprosesser krever at selskaper utfordrer etablerte synspunkter, konfigurasjonen til produkt- og tjenesteporteføljen, forholdet til det digitale miljøet og hvordan de organisatoriske egenskapene kan utnyttes for å støtte innovasjonsarbeid (Nylèn & Holmström, 2015).

3.2.2 Digital innovasjon i kontekst

Mange nye produkter har blitt utviklet av at digitale komponenter blir innlemmet i tradisjonelle produkter som f.eks. lyspærer og varmpumper (Nylèn & Holmström, 2015). Produktene blir ofte referert til som «smarte produkter». De innebygde digitale komponentene i produktene medfører at selskaper er i stand til å komplementere fysiske varer med online- og mobiltjenester ved hjelp av data generert av brukerne selv (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, & Venkatraman, 2013).

Digital innovasjon er enklere å gjennomføre for selskaper som driver med informasjonsbaserte produkter som kan digiteres (Yoo et al., 2012). Musikkindustrien opplevde utfordringer med hvordan digital teknologi ble utviklet når musikk ble digitisert. Plateselskaper hadde optimalisert driften for å selge ett produkt - musikkplater/CD'er (Wikström, 2014). For å oppnå dette ble det laget vinylplater og senere CD-er. Deretter distribuerte plateselskapene musikk på en optimal måte for å levere musikkartisters innspilte verk til publikum (Wikström, 2014). På slutten av 1990-tallet kom det ny digital innovasjon, peer-to-peer-nettverk som Napster og Kazaa, og musikkindustrien fikk uforutseende utfordringer (Wikström, 2014). Industrien motarbeidet denne utviklingen og innovasjon ble utsatt (Wikström, 2014). Selv om kundene beveget seg i en annen retning, fortsatte de store plateselskapene å fokusere på kjernevirksomheten (Wikström, 2014). Historisk sett kontrollerte plateselskaper verdikjeden fra start til slutt (Wikström, 2014). Ved å ikke utfordre denne forretningsmodellen og ikke følge kundens endring av brukeratferd hindret det digital innovasjon i musikkindustrien (Wikström, 2014).

Musikkindustrien er et eksempel på hvordan en informasjonsbasert bransje ikke håndterte digital innovasjon tidligere enn de gjorde. Andre fremstående eksempler er bokforhandleren Borders som gikk konkurs i 2011 (Lowrey, 2011), og Kodaks manglende omorganisering når digitale kameraer dukket opp (Lucas & Goh, 2009). Digital innovasjon muliggjør imidlertid også at etablerte selskaper kan etablere seg i nye markeder og kundegrupper. Et klassisk tilfelle av en slik digital porteføljeutvidelse er IBMs fokusskifte fra maskinvare til programvare og tjenester da PC-utviklingen akselererte tidlig på 1990-tallet (Lohr, 2010).

Nylén, Holmström, & Lyytinen (2014) gjennomførte en casestudie som illustrerte hvordan Skandinavias største forlag revitaliserte kjernevirksomheten ved å designe digitale nettbrettbaserte versjoner av magasiner. Det ga forlaget en sentral rolle som innovatør innen digitale publiseringsplattformer. Sammen med Spotify bidro Apple til å endre forretningsøkosystemet i musikkbransjen gjennom innovasjon av digitale tjenester (Carver, 2016). Det var ikke åpenbart at internett var et sted for betalt innhold, Netflix derimot motbeviste dette og endret film- og tv-industrien (Business Strategy Hub, 2020). Netflix tok det et steg videre med å produsere digitalt innhold som blir distribuert på deres egen plattform.

Selskaper som engasjerer seg i digital innovasjon kan møte på en del utfordringer. Utfordringene kan være knyttet til hvilke faktorer som styrer hvilke produkter og tjenester som blir utviklet (Nylèn & Holmström, 2015). I tillegg må produkter og tjenester vurderes om de kan generere inntekter ved å balansere gratis- og premiumkomponenter (Mäntymäki, Islam, & Benbasat, 2019). Selskapene må være oppdatert på hvordan de kan og bør forholde seg til ny digital teknologi for å identifisere nye muligheter for innovasjon (Nylèn & Holmström, 2015). For å optimalisere organisasjonens kapabiliteter med hensyn til digital innovasjon må selskapene fremskaffe nye ferdigheter internt og eksternt, samtidig som de koordinerer samarbeidet på tvers av eventuelle flere digitale innovasjonsprosjekter (Nylèn & Holmström, 2015).

3.2.3 Rammeverk for digital innovasjonsprosess

Dersom et selskap skal gjennomføre en digital innovasjonsprosess kan det forekomme usikkerhet i tre dimensjoner: firmaets produkter, det digitale miljø og organisatoriske egenskaper som vist i tabell 1 nedenfor (Nylèn & Holmström, 2015). Det er viktig at selskapene får et helhetlig syn på digital innovasjon og hvordan selskapet skal navigere i det komplekse digitale innovasjonslandskapet. Rammeverket utviklet av Nylèn & Holmström (2015) som blir presentert nedenfor gjør det mulig for selskapene å få et helhetlig syn på digital innovasjon. I det følgende presenterer vi de fem nøkkelområdene som inngår i rammeverket: brukeropplevelse, verdiproposisjon, digital evolusjonsskanning, ferdigheter og improvisasjon.

Dimensjon	Nøkkelområde	Forklaring	Sentrale elementer
Produkt	Brukeropplevelse	Digitale produkter og tjenester må tilby høye nivåer av brukervennlighet, ha nøye utformede estetiske egenskaper og fremkalle engasjement.	Brukervennlighet Estetikk Engasjement
	Verdiproposisjon	Digital innovasjon innebærer en gjennomtenkt verdiproposisjon; dvs. en kundesegmentering inkludert strategisk prising og posisjonering av produktporteføljen, dynamisk pakke av produktenheter og nøye forhandlede provisjoner til kanaleiere.	Segmentering Bundle Komisjon
Miljø	Digital evolusjonsskanning	For å identifisere muligheter for innovasjon, må bedriftene skanne sitt digitale miljø. Dette innebærer å samle informasjon om nye digitale enheter, kanaler og tilhørende brukeratferd.	Enheter Kanaler Brukeratferd
Organisasjon	Ferdigheter	For å høste fordelene av digital innovasjon, må bedriftene tilegne seg nye ferdigheter både internt og eksternt mens de etablerer nye digitale roller. Ved å gjøre dette, bør bedrifter fremme kontinuerlig læring av de unike egenskapene til digital teknologi for å sikre dynamiske innovasjonsteam.	Læring Roller Team/grupper
	Improvisasjon	Smidigheten og lave kostnader for digital teknologi gir en høyere grad av improvisasjon. Som en konsekvens må ledere sørge for at de gir organisasjonsmedlemmer et improvisasjonsrom der struktur og fleksibilitet balanseres på en slik måte at kreativiteten maksimeres, dedikert tid gis, og improvisasjonsarbeid koordineres for å håndtere ueffektivt arbeid.	Rom Tid Koordinasjon

Tabell 1. Rammeverket til en digital innovasjonsprosess (Nylèn & Holmström, 2015, s. 61).

Brukeropplevelse

Bruk av mobilteknologi har blitt en trend og nesten et obligatorisk verktøy for tilgang til tjenester. Ulike apper blir introdusert i forskjellige kategorier som underholdning, helse, livsstil etc. Appene har nyttige funksjoner for å løse forskjellige oppgaver (Kalimullah & Sushmitha, 2017). Suksessen til appene avhenger av brukervennligheten og hvor godt den passer til brukerens krav, samt brukerens erfaring av appene (Kalimullah & Sushmitha, 2017). Apper som anses nyttige og brukervennlig kan resultere i en god brukeropplevelse. Derfor kan konseptene brukervennlighet og brukeropplevelse delvis overlappe hverandre. For å utvikle apper med høy kvalitet og funksjonalitet, er det kritisk å måle brukeropplevelsen (Kalimullah & Sushmitha, 2017).

Digitale kanaler kan forbedre interaksjonen med kunder, og dermed kan kundens behov raskere bli adressert (Li, 2015; Piccinini, Gregory, & Kolbe, 2015; Stief, Eidhoff, & Voeth, 2016; Weill & Woerner, 2015). Selskaper som anvender kundeinnsikt kan strategisk forbedre brukervennligheten ved å forstå kundenes behov (Li, 2015; Westerman, Calm ejane, Bonnet, Ferraris, & McAfee, 2011).

I digital innovasjon blir ikke brukeropplevelsen kun målt ved å analysere brukervennlighet. De estetiske egenskapene til digitale produkter og tjenester er viktige (Nyl en & Holmström, 2015). Kunder kan bli påvirket av utseende og derfor må de estetiske aspektene vurderes nøye for å fremkalle en positiv følelsesmessig respons (Hassenzahl & Tractinsky, 2006; Tractinsky, Cokhavi, Kirschenbaum, & Sharfi, 2006). Den konsistente estetikken til Apple har bidratt til å heve brukeropplevelsen og dermed gitt et konkurransefortrinn (Pratap, 2020). Til slutt i dette nøkkelområdet, blir brukeropplevelsen målt på hvordan firmaets digitale produkter og tjenester fremkaller engasjement (Nyl en & Holmström, 2015). Når selskapene ønsker å lage digitale produkter og tjenester som engasjerer må selskapene utforske og utnytte verdier som kan gjøre opplevelsen av digitale produkter og tjenester meningsfylte (Diller, Shedroff, & Rhea, 2005).

Appen Nike+ som ble utviklet av Nike er et vellykket eksempel som har skapt engasjement basert på brukeropplevelsen (Rutledge, et al., 2018). Ved hjelp av *gamification* i skjæringspunktet mellom virtuelt og ikke-virtuelt liv belønner Nike+ brukeren med

prestasjonsmerker ved å fullføre løpekonkurranser (Rutledge et al., 2018). Prestasjonsmerkene motiverer brukeren til en sunn livsstil og skaper engasjement til appen.

Oppsummert er brukeropplevelse det første nøkkelområdet som selskapene må måle for å motivere og styre den digitale innovasjonsinnsatsen (Nylèn & Holmström, 2015). Ved å bruke de sentrale elementene; brukervennlighet, estetikk og engasjement, kan selskaper måle brukeropplevelsen av den digitale innovasjonen.

Verdiproposisjon

Digital innovasjon gir selskaper muligheten til å skape verdier på en ny og innovativ måte ved hjelp av teknologi. Lucas & Goh (2009) fremhevet at en endring av selskapets forretningsmodell er en kritisk faktor i sammenheng med en digital innovasjon. I denne sammenhengen blir forretningsmodellen definert som «inntektens arkitektur» mens man tar opp prosessene for verdiskaping som involverer verdinettverket rundt firmaet, inkludert leverandører, kunder og tredjeparter (Teece, 2018).

Digital innovasjon har bidratt til å avvikle flere etablerte forretningsmodeller som ble utviklet tidligere i den industrielle perioden (Rachinger, Rauter, Müller, Vorraber, & Schirgi, 2019). Digital innovasjon har dermed blitt assosiert med nye måter å skape verdi og inntektsstrømmer på (Rachinger et al., 2019).

I rammeverket til Nylèn & Holmström (2015) blir verdiforslaget til digitale produkter og tjenester evaluert gjennom å vurdere tre sentrale elementer. Kundesegmentering, det første elementet, innebærer å analysere kundebasen for å ta strategiske beslutninger om hvordan selskaper skal nå forskjellige kundegrupper med produktene og tjenestene i selskapets digitale portefølje (Müller, Pommeranz, Weisser, & Voigt, 2018). Tidligere var ofte nettstedet gratis å benytte, men de siste årene har selskaper begynt å prøve ut betalingsmurer. Det er overkommelig å ha betalingsmurer dersom selskapet har definert et kundesegment som er villig til å betale for tilgang til et spesifikt innhold (Nylèn & Holmström, 2015). Apper for mobil og nettbrett er basert på en freemium-modell. Uttrykket «freemium», som er en kombinasjon av ordene «free» og «premium», beskriver en forretningsmodell der et grunnleggende produkt eller en tjeneste blir gjort tilgjengelig gratis, mens brukere som ønsker å motta tilleggsfunksjoner og/eller en forbedret opplevelse kan kjøpe et premium-abonnement eller foreta kjøp i tjenesten (Liu, Au, & Choi, 2015). Selskaper som leverer tjenester via apper kan tjene penger på premium-tjenester og bør vurdere dette når de lanserer tjenestene (Nylèn

& Holmström, 2015). Selskaper som definerer et kundesegment har muligheten til å definere kundegruppene tydeligere for å prise og posisjonere de digitale produktene og tjenestene strategisk (Müller et al., 2018).

Det neste sentrale elementet i verdiproposisjon er bundling. Etter å ha segmentert kundebasen, må selskapene strategisk velge hvordan produktene og tjenestene i den digitale portefølje skal samles og differensieres (Nylèn & Holmström, 2015). Det gjelder også hvordan premium og freemium-tilbudet skal balanseres.

Det siste elementet i verdiproposisjon er kommisjon. Kommisjon er betaling til kanaleiere som f.eks. Apple (App Store) og Google (Google Play), i motsetning til tradisjonelle produktlisensieringsmodeller (Ahmed, 2020). For eksempel tar Apple Store og Google Play 30% provisjon av salget, mens butikkfront-tjenestene for e-handel varierer i provisjon (Ahmed, 2020). Derfor må selskapene vurdere hvordan kommisjonen til kanaleiere eventuelt kan forhandles.

Verdiproposisjon er det andre nøkkelområdet i rammeverket til Nylèn og Holmström (2015), og handler om hvordan verdier blir skapt og fanget i hvert digitale produkt og tjeneste. I dette nøkkelområdet er de tre sentrale elementene segmentering, bundling og kommisjon.

Digital evolusjonsskanning

Digital evolusjonsskanning handler om å identifisere nye muligheter for digital innovasjon. Rekombinasjon av ulike digitale komponenter kan resultere i digital innovasjon, og selskapene må kontinuerlig vurdere hvordan de kan identifisere disse mulighetene (Nylèn & Holmström, 2015). Selskapene kan utnytte mulighetene fra digital evolusjonsskanning ved å bruke eksisterende komponenter til å skape digitale produkter og tjenester.

Naturen til digital teknologi innebærer at den utvikler seg på en rekombinant eller kombinatorisk måte (Henfridsson, Nandhakumar, Scarbrough, & Panourgias, 2018). Rekombinant / kombinatorisk refererer til måtene hardware og software er konfigurert for å samhandle på nye måter (Nylèn & Holmström, 2015). Det vil si digital teknologi utvikles av seg selv, og starter med noen få enkle maskinvare- og programvarekomponenter. Systemer med økende kompleksitet blir kombinert og dannet i flere runder over tid med sofistikerte og integrerte komponenter (Arthur, 2009).

I løpet av det siste tiåret har selskapene erfart hvordan den evolusjonære prosessen stadig blir raskere (Dery, Sebastian, & van der Meulen, 2017). Utgivelsessyklusen for digitale enheter blir stadig kortere og nye apper utvikles kontinuerlig (Nylèn & Holmström, 2015). Utviklingen krever at selskapene foretar strategisk miljøskanning etter eksisterende digital teknologi (Van Wyk, 1997). Selskapene må samtidig overvåke den digitale utviklingen for å sikre kompatibilitet ved å implementere oppgradering av digitale produkter og tjenester (Henfridsson et al., 2018).

Selskapene må holde seg oppdatert og analysere utviklingen av digital teknologi (Henfridsson et al., 2018). Det kan selskapene gjøre ved å innhente kunnskap om nye maskinvareenheter, inkludert komponenter som minne, prosessorer og chips og enheter som PC'er, smarttelefoner og nettbrett (Henfridsson et al., 2018). Mens førstnevnte kan muliggjøre innbygging av digitale funksjoner i tradisjonelle analoge produkter, tillater den økte prosesseringskapasiteten til mobile enheter ressurskrevende tjenester og innhold som filmer, videospill og avansert redigering på samme enhet (Nylèn & Holmström, 2015). Selskapene må kartlegge og analysere denne utviklingen, og vurdere hvordan utviklingen påvirker selskapet.

Digital teknologi har muliggjort nye innovative salgs- og distribusjonskanaler som selskaper kan utnytte (Paiola & Gebauer, 2020). Mange selskaper bruker f.eks. Facebooks plattform til å posisjonere egne produkter og tjenester (Nylèn & Holmström, 2015). Spotify har integrerte brukerkontoer, hvor kunder kan logge seg inn på Spotify-tjenester med Facebook-konto (Skog, Wimelius, & Sandberg, 2018).

Det siste sentrale elementet i digital evolusjonsskanning er brukeratferd. Det innebærer å observere kunders brukeratferd ved å kartlegge hvordan kunder anvender digital teknologi kontinuerlig (Nylèn & Holmström, 2015).

Enheter, kanaler og brukeratferd utvikles komplekst (Nylèn & Holmström, 2015). I stedet for å prøve å redusere denne kompleksiteten bør selskaper i stedet søke å utnytte den (Axelrod & Cohen, 2000). Kunders brukeratferd er en viktig kilde til kunnskap. Ved å kartlegge brukeratferden kan selskaper utvikle produkter og tjenester som samsvarer med kunders brukeratferd (Saldanha, Mithas, & Krishnan, 2017). Selskapene kan gjøre det gjennom digital evolusjonsskanning, hvor selskaper kan identifisere og utnytte de strukturelle hullene (Burt, 1992) hvor det kan være muligheter for innovasjon.

Digital evolusjonsskanning er det tredje nøkkelområdet i rammeverket til Nylèn & Holmström (2015) som selskaper bør kartlegge for å identifisere muligheter for innovasjon i eget digitale miljø. De tre sentrale elementene i dette nøkkelområdet er enheter, kanaler og brukeratferd.

Ferdigheter

For at å håndtere det raske tempoet i digitale innovasjonsprosesser må tradisjonell organisering av innovasjonsarbeid transformeres (Lokuge, Sedera, Grover, & Xu, 2019). Ifølge Christensen (1997) kan kjernekompetansen til etablerte selskaper skape utfordringer for digital innovasjon.

Ved en digital innovasjon er kvaliteten av produkter og tjenester det viktigste og nye ferdigheter er krevet for å få til dette (Khin & Ho, 2018). For å måle selskapets digitale innovasjonsferdigheter bruker Nylèn & Holmström (2015) tre sentral elementer; læring, roller og team/grupper. Å måle dette nøkkelområdet innebærer å kartlegge metodene rundt læring og hvordan læring blir fremmet i hele organisasjonen (Nylèn & Holmström, 2015). Digital innovasjon innebærer kontinuerlig læring, der nye digitale teknologier blir utforsket for å skape forståelse for deres unike egenskaper (Dery et al., 2017). Selskaper kan etablere krav for omskolering og insentiver for ansatte til å tilegne seg digitale ferdigheter (Nylèn & Holmström, 2015). Ansatte som fremmer digital innovasjon på eget initiativ, bør identifiseres eller ansettes. Det er viktig å hente slike talenter for å sikre de riktige ferdighetene for fremtidige prosjekter og skape en bærekraftig digital innovasjonsledelse (Lokuge et al., 2019).

Nye roller kan dukke opp i organisasjonen, og selskaper kan rekruttere eksternt til spesialiserte digitale roller i selskapet (Lokuge et al., 2019). I tillegg kan selskaper benytte konsulentselskap med spesialkompetanse, dersom selskapet mangler kompetansen for å gjennomføre den digitale innovasjonsprosessen (Lokuge et al., 2019). En utfordring ledelsen kan møte er hvordan eksterne konsulenter skal kombineres med interne ansatte, og hvordan team/gruppen skal settes sammen for å få et dynamisk innovasjonsteam med de rette ferdighetene for prosjektet (Nylèn & Holmström, 2015).

For å håndtere det raske tempoet i digitale innovasjonsprosesser, bør selskaper utvikle interne ferdigheter for å håndtere denne utfordringen (Dery et al., 2017). Formålet er at de fast ansatte er mer knyttet til selskapets mål, og det er enklere for ledere å koordinere roller og team internt (Nylèn & Holmström, 2015).

Ferdigheter er det fjerde nøkkelområdet, og ledere kan iverksette tiltak for å organisere de digitale innovasjonsteamene til å håndtere det raske tempoet og kompleksiteten ved en digital innovasjonsprosess (Nylèn & Holmström, 2015). De tre sentrale elementene i dette nøkkelområdet er læring, roller og team/grupper.

Improvisasjon

I den industrielle perioden var produktutvikling en langsom og kostnadskrevennde prosess. Det var hovedsakelig ingeniører og designere som hadde en tilknytning til denne prosessen (Nylèn & Holmström, 2015). Digital teknologi er nå implementert i de fleste moderne selskaper. Det kan argumenteres for å fremme improvisasjon gjennom hele organisasjonen i stedet for å pålegge en sentral gruppe kontrollen, slik kan selskaper utnytte kompleksiteten gjennom kombinatorisk innovasjon (Nylèn & Holmström, 2015).

Weick (1998) har forsket på organisatorisk improvisasjon og sammenligner det med forestillinger om struktur og arrangementer i jazzmusikk, da improvisasjon innebærer å komponere og utføre samtidig. I denne sammenhengen er improvisasjon definert som «*the conception of action as it unfolds*» (Cunha, Cunha, & Kamoche, 1999, s. 302). Dersom konkrete planer ikke går som planlagt kan ledere bruke improvisasjon som en bevisst strategi (Pavlou & El Sawy, 2010).

I det digitale miljøet er improvisasjon ofte ensbetydende med rekonfigurering (Nylèn & Holmström, 2015). Ansatte som har kunnskap om digital teknologi, har en fordel sammenlignet med analoge kolleger. Improvisasjon innebærer risikotaking og i sammenheng med digital innovasjon betyr de lave kostnadene for digital teknologi lavere risiko (Nylèn & Holmström, 2015). Ledere må sørge for at de gir organisasjonsmedlemmer et improvisasjonsrom der struktur og fleksibilitet balanseres på en slik måte at det maksimerer kreativiteten som gir digital innovasjon (Dery et al., 2017).

Tildeling av tid til improvisasjon er nøkkelen. Google tildelte 20% av arbeidstiden til individuelt initierte prosjekter, som blant annet resulterte i utviklingen av Gmail (D'Onfro, 2015). I digital innovasjon skjer improvisasjonsarbeid vanligvis på tvers av forskjellige avdelinger, nivåer og divisjoner i selskapet (Nylèn & Holmström, 2015). Derfor er det viktig med god koordinering for å håndtere bortkastet dobbeltarbeid (Nylèn & Holmström, 2015).

For at selskapers innovasjonskultur skal kunne bli kategorisert som god må det være rom for improvisasjon blant de ansatte, og selskaper må godta at det er lov å gjøre feil (Dery et al.,

2017). Improvisasjon er det siste nøkkelområdet som skal vurderes av selskaper som ønsker å oppnå bærekraftig digital innovasjonsledelse (Nylèn & Holmström, 2015).

3.2.4 Implementering av rammeverket

Nylèn & Holmström (2015) har utviklet et diagnostisk verktøy som støtter selskaper i å ta det første trinnet i å implementere rammeverket, tabell 2. Basert på rammeverket består det diagnostiske verktøyet av 15 spørsmål med svar på en Likert-skala. Nylèn & Holmströms (2015) mål med verktøyet er at relevante ansatte i selskapet skal rangere hvert sentrale element fra 1 til 3. 1 er «uenig», 2 er «delvis enig» og 3 er «enig». Deretter skal resultatet for hvert nøkkelområde beregnes, dersom resultatet er lavt må det iverksettes tiltak (Nylèn & Holmström, 2015). Basert på nøkkelområde-skår oppfordrer Nylèn & Holmström (2015) at selskapene håndterer de nøkkelområdene som har lavest resultat først.

I vår studie valgte vi å anvende verktøyet til å kartlegge de digitale innovasjonsprosessene til Bulder Bank og Fjordkraft.

Skreddersy rammeverket

Nylèn & Holmström (2015) ønsket å bringe digital teknologi i fokus, og har utviklet et rammeverk (tabell 1) basert på nyere forskning som utforsket de unike egenskapene til digitale innovasjonsprosesser (Henfridsson et al., 2014; Lee & Berente, 2012). De illustrerte og kartla deretter de sentrale elementene som skal måles i hvert område, som inkluderer bruk av det diagnostiske verktøyet (tabell 2) (Nylèn & Holmström, 2015). Når verktøyet er anvendt gjør rammeverket det mulig for selskapene å kontinuerlig justere virksomheten for å optimalisere digital innovasjonsinnsats (Nylèn & Holmström, 2015).

Rammeverket (tabell 1) til Nylèn & Holmström (2015) viser at det er mange faktorer som påvirker et selskaps digitale innovasjonsinnsats. Faktorer som politikk og regelverk har alltid vært viktig i sammenheng med innovasjon og det gjelder også digital innovasjon (Nylèn & Holmström, 2015). Rammeverket har ikke tatt de faktorene i betraktning og fokuserer kun på de sentrale elementene knyttet til de unike egenskapene til digital teknologi (Nylèn & Holmström, 2015). En siste begrensing ved rammeverket er at det ikke dekker intern prosess innovasjon ved bruk av digital teknologi (Nylèn & Holmström, 2015). Imidlertid er det

irrelevant for vår studie ettersom vi analyser kundetjenester som har blitt utviklet av selskapenes digitale innovasjonsinnsats.

Diagnostisk verktøy						
		Uenig	Delvis enig	Enig	Resultat	Diagnose (lav resultat)
Brukeropplevelse						
Brukervennlighet	Deres digitale produkter og tjenester er enkle å lære og samhandle med.	1	2	3		Brukeropplevelsen av produktene og tjenestene som inngår i selskapets nåværende produktportefølje må redesignes.
Estetikk	De har artikulerte estetiske egenskaper som fremkaller en positiv følelsesmessig respons.	1	2	3		
Engasjement	De er skapt for å tilby våre kunder meningsfulle opplevelser.	1	2	3		
					Samlet resultat	
Verdiproposisjon						
Segmentering	De har analysert kundebasen vår og delt den i flere segmenter.	1	2	3		Selskapets digitale fortjeneste kan økes ved å endre verdiproposisjon innskrevet i firmaets produkter og tjenester.
Bundle	Komponentene i deres digitale produkt og tjenesteporteføljen er differensiert og grensene og forholdet mellom dem er tydelig spesifisert.	1	2	3		
Kommisjon	De evaluerer og forhandler kontinuerlig deres avtaler forhold til kanaleiere.	1	2	3		
					Samlet resultat	
Digital evolusjonsskanning						
Enheter	De følger nøye med på hvilke nye maskinvarekomponenter og digitale enheter som er under utvikling.	1	2	3		Selskapet må utvikle digital evolusjonsskannings metoder.
Kanaler	De kartlegger utviklingen av digitale distribusjonskanaler (f.eks. programvareplattformer, operativsystemer og webtjenester).	1	2	3		
Brukeratferd	De tar hensyn til nye brukeratferd på tvers av sammenhenger og markeder.	1	2	3		
					Samlet resultat	
Ferdigheter						
Læring	De fremmer kontinuerlig læring av de unike egenskapene til digital teknologi.	1	2	3		Selskapet må tilegne seg nye ferdigheter internt og eksternt mens det fremmer kontinuerlig læring.
Roller	Balansen mellom generelle digitale ferdigheter og spesialiserte digitale roller er tilstrekkelig.	1	2	3		
Team/grupper	De kan sette sammen team/grupper med riktig kombinasjon av ferdigheter for hvert digitale prosjekt.	1	2	3		
					Samlet resultat	
Improvisasjon						
Rom	De prøver å organisere arbeidet slik at struktur og fleksibilitet er balansert.	1	2	3		Selskapet må justere sine rutiner og strukturer for å støtte improvisasjon .
Tid	De bruker tid til improvisasjonsarbeid i hver rolle.	1	2	3		
Koordinasjon	De har metoder på plass for å koordinere improvisasjonsarbeid.	1	2	3		
					Samlet resultat	

Tabell 2. Diagnostiske verktøy for rammeverket til Nylèn & Holmström (2015, s. 64-65).

3.3 Merketeteori

I dette delkapittelet presenterer vi merketeteori. Innledningsvis bygger inndelingen og tematikken på Kapferers identitetsprisme, som forklarer hvordan selskaper kan skape merkeidentitet. Rammeverket har blitt valgt på bakgrunn av at etablert merkeidentitet anses som forholdsvis motstandsdyktig. Motstandsdyktig merkeidentitet anses som viktig for at kunden skal kunne danne tiltenkt merkeimage. Avslutningsvis presenterer vi merkeimage som er kundens oppfatning av merket, i tillegg til hvordan kunden danner assosiasjoner om merket.

3.3.1 Merkeverdi

En kunde blir eksponert for utallige merker daglig. For at kunden skal rette oppmerksomheten mot et merke blir merkeverdi ansett som en avgjørende faktor. Merkeverdi definerer Keller (2013) som markedsføringseffekter som har en unik påvirkning på merket. Dersom kunden reagerer positivt på et element i markedsføringsmiksen, sammenlignet med reaksjonen på en tilsvarende versjon av produktet, anses merket å ha positiv kunde verdi (Keller, 1993). Merkeverdi bidrar til at konsumenten etablerer en sterkere tillit, i tillegg til økt lojalitet og betalingsvillighet for merket sammenlignet med konkurrenter (Sasmita & Suki, 2015). Selskaper som bygger merkeverdi, vil kunne oppleve konkurransefordeler. Konkurransefordelene kan være suksessfulle merkeutvidelser, motstandsdyktighet mot konkurrenters markedsføringsmikse og dannelsen av barrierer mot konkurranse (Sasmita & Suki, 2015). Kundebasert merkeverdi blir bygget ved at kunden har kjennskap til merket, og at noen av assosiasjonene er sterke, positive og unike (Keller, 1993).

Merkevarebygging kan bidra til økt merkeverdi ved at merket blir differensiert fra konkurrenter, slik at kunden får følelsen av å ha kjøpt noe mer enn bare produktet. Merkevarebygging bidrar til at kunden skaper mentale strukturer, og dermed kan kunden ta bedre beslutninger ettersom kunnskapen vedrørende merket blir organisert (Kotler & Keller, 2016). Et merke kan defineres som «produsentens måte å tilføre verdi og gi produktet eller tjenesten en individualitet som skiller den fra resten» (Roper & Fill, 2012, s. 1089). Likevel blir produkt og merke ofte forvekslet i ulike sammenhenger. Ifølge Gardner & Levy (1955) har et merke visse verdier i tillegg til egenskaper. Kunden kan oppfatte verdien som fordelaktig, sammenlignet med produkter med de samme egenskapene. Dermed vil det være vanskelig for konkurrenter å kopiere merket da det anses som unik. Et produkt i motsetning

til et merke kan enklere bli gjengitt eller kopiert, ettersom det er merket som tilfører verdien. Et merke kan styrke unike assosiasjoner og tilføre produkter nye assosiasjoner, tillegg til å styrke produsentens konkurransefortrinn (Keller, 2013).

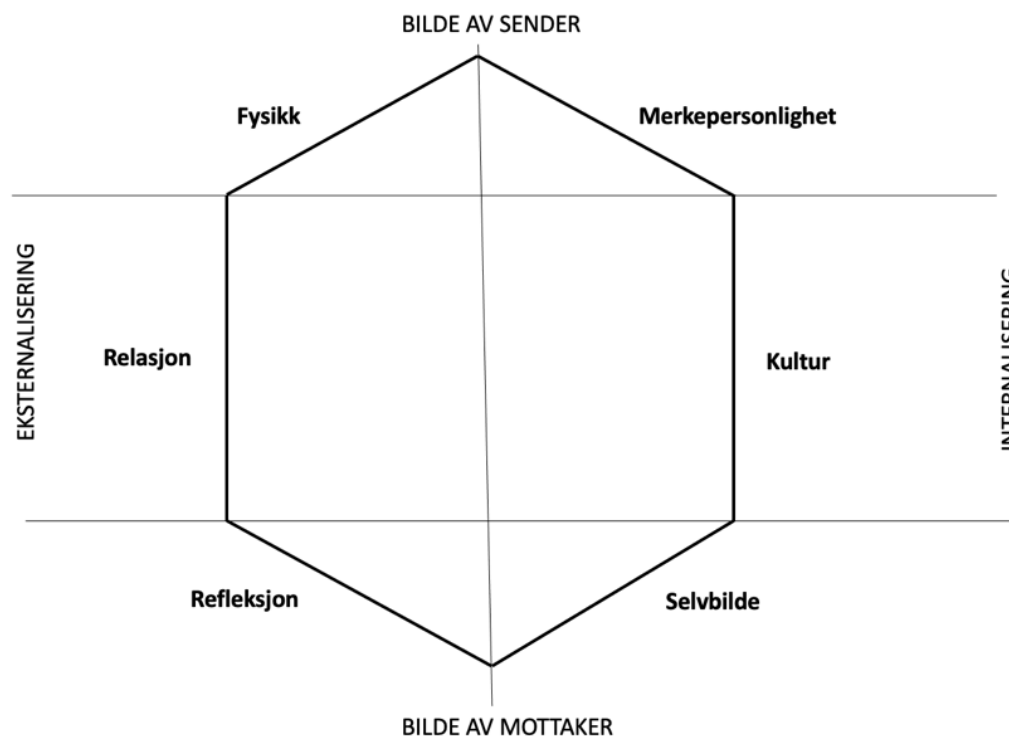
3.3.2 Merkeidentitet

Merkeidentitet handler om hvordan selskapet ønsker at merket skal bli oppfattet av kunden. Aaker (1996) definerer merkeidentitet som ulike assosiasjoner selskapet ønsker å opprettholde eller skape hos kunden. Assosiasjonene formidler hva merket står for og slik blir et løfte avgitt fra organisasjonen til kundene (Aaker, 1996). Verdiforslaget kan innebære funksjonelle, følelsesmessige eller selvuttrykkende fordeler (Aaker, 1996). Fremdeles vektlegger forskerne merkeidentitet forskjellig. Chernatony (1999) hevder merkeidentitet består av komponentene merkevisjon, kultur, posisjonering, personlighet, relasjon og prestasjon, mens Aaker (1996) påstår komponentene produkt, organisasjon, person og symbol representerer merkets identitet. Kapferer (2008) foreslår derimot de seks komponentene fysikk, merkepersonlighet, relasjon, kultur, refleksjon og selvbilde for å forklare merkeidentitet.

Kapferers identitetsprisme egner seg godt for å måle merkeidentiteten til henholdsvis Bulder Bank og Fjordkraft, da modellen spesifiserer unikheten og verdien av merkene. Merkeposisjonering handler om å knytte et merke til en bestemt produktkategori, der hovedformålet er å gjøre merket relevant og i større grad attraktivt enn konkurrenters. Posisjoneringen bidrar til å skape preferanser for produktene merket tilbyr innenfor et bestemt marked og tidsrom. Ifølge Kapferer (2008) er identitet kilden til merkeposisjonering for eksisterende merker. Merkeidentiteten er selskapets spesifisering av merkets spesifikke og unike attributter, som blant annet kan bidra til å differensiere merket. Kapferers (2008) identitetsprisme omfatter merkets spesifikke og unike attributter, og det bidrar til at merkeidentiteten blir kommunisert fra selskapet til kunden. Forutsetningen for at et sterkt merkeimage skal bli skapt hos kunden er at merket blir tydeliggjort for kunden (Kapferer, 2008). Kunden kan eksponeres for merket på ulike tidspunkt og dermed kan imaget av merket bli endret over tid. Merkeidentiteten er forankret i kjernen i selskapet (Aaker, 1996; Kapferer, 2008) og regnes som motstandsdyktig mot endring når det er etablert. Å etablere identitet kan bidra til å påvirke selskapets nåværende og fremtidige forretningsstrategi. Selskap er avhengig av å skape en tydelig merkeidentitet før et tiltenkt image kan bli skapt hos kunden. Identiteten som bidrar til å gjøre merket unikt kan også minske avstanden mellom kundens merkeimage og merkenes identitet.

3.3.3 Kapferers identitetsprisme

Kapferer (2008) identitetsprisme består av seks gjensidige komponenter som kommuniserer merket. De ulike komponentene bidrar til å definere merkeidentiteten. I Figur 2 er merkeidentiteten illustrert som et sekskantet prisme. Innenfor disse grensene kan merket endres og utvikles. Prismet har en vertikal inndeling, der komponentene til venstre, fysikk, relasjon og refleksjon representerer de sosiale komponentene og bidrar til å gi merket det utvendige uttrykket. Komponentene personlighet, kultur og selvbylde på den høyre siden av prismet representerer merkets indre mening (Kapferer, 2008). Vi vil nå mer detaljert presentere de seks komponentene.



Figur 2. Kapferers identitetsprisme. (Kilde: Kapferer, 2008)

Fysikk

Komponentene fysikk og merkepersonlighet bidrar til å formidle merkets ytre oppfattelse og måten merket kommuniserer til kunden. Ifølge Kapferer (2008) kan fysikk bli definert som både merkets ryggrad og konkrete tilleggsverdier. Når et merke skal utvikles er det viktig å definere hva merket er, hva det gjør og hvordan det ser ut (Kapferer, 2008). Fysikk består av de fremtredende egenskapene som er viktige og merkbare av de umiddelbare objektive

egenskapene som assosieres når merket nevnes (Kapferer, 2008). De fremtredende delene kan være unike egenskaper eller farger som merket benytter.

Merkepersonlighet

Merkets personlighet er samlingen av menneskelige egenskaper som knyttes til merket gjennom kommunikasjon (Kapferer, 2008) og er eksternaliseringsmotsetningen av fysikk. For å skape merkepersonlighet benyttes ofte en bestemt skrivestil, fargevalg og designfunksjoner av merket, i tillegg til antagelser for å bygge merkets karakter. Ifølge Aaker (1997) kan merkepersonligheten bli overført direkte eller indirekte til kunden. Direkte overføring av assosiasjonene oppstår gjennom ansatte, konsumenter av merket, merkeambassadør eller talspersoner. Gjennom blant annet reklame, merkenavn, merkeelementer, assosiasjoner om produktkategori, distribusjonskanal og produktrelaterte attributter vil konsumenten få en indirekte overføring av assosiasjonene av merket (Aaker, 1997). Ifølge Kapferer (2008) blir merkepersonlighet enklest formidlet ved å benytte en ekte eller symbolsk merkeambassadør. Aaker (1997) argumenterer for at merkepersonlighet inkluderer demografiske trekk, som kjønn, alder og sosial klasse. Demografiske trekk formidler i stor grad hvem produktet er designet for. Personlighet som blir knyttet til merket bidrar til å øke konsumentens preferanse for merket og bruk, samt følelser, tillit og lojalitet overfor merket. Å skape merkepersonlighet kan bidra til å differensiere et merke fra andre konkurrenter og dermed skape kundelojalitet ved identifisering av merket (Aaker, 1997).

Ifølge Samuelsen, Peretz, & Olsen (2019) kan merkepersonligheten ha en funksjonell, symbolsk eller opplevelsesbasert verdi for kunden. Den kan også bidra til å påvirke konsumentens evaluering av funksjonelle produkter i en beslutningssituasjon ved at merket representerer troverdighet. Merkepersonlighet anses som vanskelig å endre når den først har blitt utviklet (Samuelsen et al., 2019). Derfor er det særdeles viktig å ta i betraktning hvilken merkepersonlighet merket skal ha, samt funksjonen merket skal ha når kunden vurderer merket.

Kultur

Forbindelsen som dannes mellom merket og kunden vurderes ved komponentene kultur og relasjon. Ifølge Kapferer (2008) er kultur kjernen i et selskap. Alle merker har sin egen kultur og det anses som koblingen mellom merket og organisasjonen. Et merke representerer kulturen, men også verdiene og prinsippene merket setter i produkter og måten verdiene blir kommunisert til kunden (Kapferer, 2008). Kultur kan anses som en immateriell ressurs som

består av et innebygd sett med verdier som har sin opprinnelse internt eller gjennom tilknytning til organisasjonen. Kulturen bidrar til å knytte merket til selskapet, og er spesielt viktig når to merker har samme navn (Kapferer, 2008). Samtidig spiller kultur en særdeles viktig rolle dersom et nytt merke skal etableres. Selskapet bak merket må kunne formidle historien og røttene og det kan skape et konkurransefortrinn ved at opprinnelsen differensierer fra andre merker. Bakgrunnen for merkevaredifferensieringen i forhold til konkurrenter er en sterk merkekultur som bidrar til utviklingen av et kultmerke (Kapferer, 2008). Et kultmerke kan kjennetegnes ved at merket har dedikerte kunder som har en sterkere følelse av tilhørighet og eksklusiv tilslutning til merket sammenlignet med merker i samme kategori.

Relasjon

Relasjon er eksternaliseringsmotsetningen til kultur. Ifølge Kapferer (2008) er merket en relasjon ettersom det anses som kjernen i transaksjoner og utvekslinger mellom personer. En relasjon kan ha en påvirkning på kunden, slik at kunden utvikler et følelsesmessig forhold til merket. Relasjon anses som spesielt avgjørende for tjenestesektoren (Kapferer, 2008) og kan være både en materiell og immateriell eiendel for et merke. Fournier (1998) påpeker at det må være gjensidig avhengighet mellom partene og at partene påvirker, definerer og omdefinerer relasjonen. I tillegg må merket bli oppfattet som et aktivt og medvirkende medlem av relasjonen (Fournier, 1998). For at merket skal skape lojale kunder og word-of-mouth er det avgjørende at kunden har en følelsesmessig tilknytning til merket, også kalt «brand love» (Bergkvist & Bech-Larsen, 2010). Produkter med hedonistiske fordeler assosieres med en sterk følelsesmessig tilknytning i motsetning til produkter med utilitaristiske fordeler. Dersom kunden oppfatter at merket reflekterer eller forbedrer dens sosiale og selvilde, vil kunden kunne utvikle en sterkere følelsesmessig tilknytning (Bergkvist & Bech-Larsen, 2010).

Refleksjon

Prismets komponenter refleksjon og selvilde beskriver hvordan kunden fremstår i egne og andres øyne. Refleksjon er oppfattelsen som dannes hos mennesker ved at kunden benytter merket (Kapferer, 2008). Merket må speile prestisjen kunden ønsker at andre folk skal oppfatte. En avgjørende faktor om hvorvidt kunden kjøper merket er at personer kan oppfatte kundens sosiale prestisje ved å bruke merket (Kapferer, 2008). Komponenter er en immateriell eiendel som kan appellere til ulike segmenter, i tillegg omhandler det menneskers oppfatning av andre og stereotyper. Refleksjon blandes ofte med målgruppe, som er den gruppen

selskapet ønsker skal konsumere produktet. Dersom merket bygges på målgruppen i stedet for refleksjonen, blir ikke kunden fremstilt slik hen ønsker å bli oppfattet. Samtidig er det viktig at merker er beviste på å fremstille konsumenten på en smigrende måte. Et merke vil kunne svekkes dersom kunder konstant gjentar negative assosiasjoner (Kapferer, 2008).

Selvbildet

Selvbildet er eksternaliseringsmotsetningen til refleksjon. Selvbildet er slik kunden opplever seg selv ved å bruke merket (Kapferer, 2008). Selvbildet kan anses som konsumentens indre speil, på samme måte som refleksjon anses som dets utvendige speil (Kapferer, 2008). Det er gjennom holdninger mot visse merker konsumenten danner en indre relasjon med seg selv. Aspektet er en immateriell eiendel som kan oppfattes som «Jeg føler» eller «Jeg er», og handler om at merket bidrar til å gi kunden den følelsen av status og sosiale prestisje som er ønsket. Selvbildet blir påvirket ved at merket vekker sterke følelser, skaper tilhørighet eller påvirker kundens holdninger (Kapferer, 2008). Det er dokumentert at kunden ønsker å oppfatte seg selv med visse ønskede egenskaper (Crocker & Canevello, 2008). Produktene kunden anvender må derfor ha en påvirkning slik at kunden oppfatter seg selv med visse ønskede egenskaper.

3.3.4 Kundens oppfattelse av merket

Merkekjennskap

Dersom selskapet har bestemt identiteten til merket, er det neste steget å plassere det i forhold til konkurrentene. Det vil bidra til at kunden blir klar over hvilke behov merket dekker, og det blir kalt merkekjennskap. Merkekjennskap er en forutsetning for at kunden skal kunne vurdere merket blant alternativene (Keller, 1993). Ettersom konsumenten blir utsatt for utallige merker, er det utfordrende for selskapet å skape et merke kunden skal vurdere blant alternativene (Aaker, 1996). Kundens merkekjennskap blir avgjort på bakgrunn av kundens merkebevissthet og merkeimage.

Merkebevissthet

Konsumentens evne til å identifisere merket under forskjellige forhold er Kellers (1993) definisjon på merkebevissthet. Konsumentens merkebevissthet blir avgjort på bakgrunn av merkegjennkjennelse og merkefremkallelse. Dersom konsumenten kan bekrefte å ha hørt eller sett merket tidligere tilsier det merkegjennkjennelse. Merkefremkallelse vil være at konsumenten kobler merket ved en påminnelse. Merkebevissthet er avgjørende i en

kjøpssituasjon, da den påvirker om konsumenten kommer på merket i en produktkategori og styrken på merkeimageet kunden danner (Keller, 1993).

Merkeimage

Ifølge Chan, Boksem, & Smidts (2018) kan kunden utvikle assosiasjoner til et merke gjennom markedsføringseksponering eller gjennom interaksjoner både under og etter kjøpet av merket. Kundens merkeimage kan bli definert som oppfattelsen av merket basert på dets assosiasjoner (Aaker, 1991). Merkeimageet blir dannet på bakgrunn av kundens subjektive oppfattelse av merket over tid, men ifølge Kapferer (2008) kan merkeimageet også bli endret. Dersom merkeimageet blir kommunisert tilstrekkelig kan det ha en påvirkning på merkets posisjon i markedet og hos kunden. Imageet kan ha en påvirkning på etableringen av merkets posisjon, forbedre merkets ytelse i markedet, isolere merket fra konkurranse og ha en integrert rolle på langsiktig bygging av merkeverdi (Bian & Luiz, 2011). I tillegg kan imageet bidra til økt kundelojalitet og kundeinnsats (Keller, 2013) for å identifisere merket blant konkurrentene.

Merkeassosiasjoner

Merkeassosiasjoner kan beskrives som et nettverk av konsumentens ulike assosiasjoner tilkoblet merket (Keller, 2013). Assosiasjonsnettverket utgjør merkeimageet og identifiserer merkets unike verdi og verdien det har for konsumenten, i tillegg til at nettverket foreslår hvordan merkeverdien kan bli utnyttet på markedet (John, Loken, Kim, & Monga, 2006). Assosiasjoner finnes i ulike former som kan knyttes til produktrelaterte trekk. Keller (1993) skiller mellom tre hovedkategorier av merkeassosiasjoner attributter, fordeler og holdninger.

Attributter omfatter merkets fysiske egenskaper og de karakteristiske fordelene med merket (Keller, 1993). I tillegg omfatter det konsumentens mening om produktet og hva kjøpet innebærer. Produktrelaterte attributter er avgjørende for produktets bruksområde og ytelse. De eksterne aspektene som relateres til kjøp som pris, innpakning, bruksområde og bruker er egenskaper som ikke anses som produktrelaterte (Keller, 1993).

Fordeler blir ansett som konsumentens personlige verdi knyttet til produktets fysiske egenskaper (Hoyer, Macinnis, & Pieters, 2016). Imidlertid skiller det mellom tre ulike behov funksjonelle, symbolske og opplevelsesbaserte behov. Funksjonelle behov er konsumentens behov for at produktet skal bidra til å løse et konsumentproblem (Hoyer et al., 2016). Symbolske behov er konsumentens behov for status, tilhørighet eller å signalisere en identitet

(Hoyer et al., 2016). Opplevelsesbaserte behov er konsumentens behov for en følelsesmessig glede (Hoyer et al., 2016) som et produkt kan bidra til å dekke. Ifølge Hoyer et al. (2016) er det viktig at produktet dekker den tiltenkte verdien, ettersom det har betydning for konsumentens merkeassosiasjoner.

Holdninger blir regnet som konsumentens totale vurdering av merket over tid. Konsumentens totale vurdering av merket kan omfatte merkets kvalitet, omdømme og prestisje (Keller, 1993). Valg av merke er ofte basert på holdninger som konsumenten har dannet på et tidligere tidspunkt. Holdninger må vurderes i sammenheng med attributter og fordeler, ettersom kategoriene varierer i styrke. For at de sterkeste holdningene skal bli skapt, avhenger at konsumenten har hatt direkte erfaring med merket på et tidligere tidspunkt (Keller, 1993).

Ulike merkeassosiasjoner

Konsumenten kan ha mange ulike assosiasjoner koblet til merket. For å lede konsumenten til å velge et merke fremfor andre merker, avhenger det av at noen av konsumentens assosiasjoner er positive, sterke og unike (Keller, 2013).

Ettersom kunden kan koble svært mange ulike assosiasjoner til et merke kan det bidra til at kunden danner et uklart image av merket (Kapferer, 2008). Imidlertid vil kundens sterke og positive image av merket kunne være avgjørende for om kunden velger merket fremfor andre merker (Keller, 2013).

Sterke assosiasjoner er kjennetegnet og blir dannet på bakgrunn av konsumentens erfaring med merket og markedsføringen (Keller, 2013). Assosiasjonene vil bli ansett som sterke dersom konsumenten relaterer produktinformasjonen til eksisterende merkekjennskap. Direkte erfaring med merket vil gi de sterkeste assosiasjonene, mens svakere assosiasjoner dannes ved selskapsbaserte informasjonskilder (Keller, 2013).

Positive assosiasjoner blir skapet ved at merket overbeviser konsumenten at egenskapene tilfredsstillende konsumentens behov (Keller, 2013). En forutsetning er at konsumenten anser merket som viktig, ellers vil merket verken kunne bli vurdert som dårlig eller godt (Keller, 1993). Merket anses å ha høy merkeverdi dersom konsumenten har mange sterke og positive assosiasjoner til merket (Sophonsiri & Polyorat, 2009).

Konsumenten vil kunne avgjøre om merket er det beste alternativet innenfor produktkategorien basert på hvor sterkt merket blir vurdert å være (Keller, 2013). Imidlertid

er det konsumentens unike assosiasjoner, i tillegg til positive og sterke assosiasjoner som avgjør om kunden vil velge merket fremfor konkurrenters (Keller, 2013).

Likhetspunkter og differensieringspunkter

For at kundens assosiasjoner skal differensiere merket fra konkurrenter må likhetspunkter (Points of Parity) og differensieringspunkter (Points of Difference) etableres.

Likhetspunktene avgjør posisjoneringen merket skal ha i kundens mentale produktkategorisering. For at merket skal bli vurdert av kunden må de grunnleggende produktenskapene være til stede (Keller, 1993). Assosiasjonene behøver ikke nødvendigvis å være unike (Keller, 2013). Merket vil imidlertid kunne fremstå som svakt blant andre merker i kategorien om de nødvendige likhetspunktene ikke er til stede i merket.

Dersom kunden skal velge merket foran konkurrenters merke er det avgjørende at noen av assosiasjonene er sterke, positive og unike, differensieringspunkter. Det er attributtene som bidrar til kundens valg av merke innenfor en kategori. Ifølge Samuelson et al. (2019) vil merket som passer kundens behov, i tillegg til en akseptabel pris bli valgt av kunden. På flere områder kan differensieringspunkter sammenlignes som et merkets konkurransefortrinn. Det er basert på at merket tilbyr en tilleggsverdi som konkurrenter ikke tilbyr (Keller, 2013).

4. Metode

Metodekapittelet tar for seg den metodiske tilnærmingen som danner grunnlaget for å besvare problemstillingen. Kapittelet omfatter argumentasjon for valg, presentasjon og gjennomføringen av metoden. Vi vil presentere hvordan innsamlingen av data har foregått og hvordan datamaterialet har blitt analysert. Til slutt vil vi evaluere metoden i forhold til validitet, reliabilitet og etiske aspekter.

4.1 Forskningstilnærming

Samspillet mellom metode, data, teori og forskers verdi i en studie, blir beskrevet med forskningstilnærmingen (Ghuri & Grønhaug, 2010). Innen forskning skilles det mellom to ulike forskningstilnærminger, induktiv og deduktiv forskningstilnærming. Induktiv forskningstilnærming blir benyttet for å utforske en eksisterende teori videre. Deduktiv forskningstilnærming blir benyttet hovedsakelig for å bekrefte eller avkrefte forskningshypoteser basert på en eksisterende teori (Ghuri & Grønhaug, 2010). Tilnærmingene er ikke eksklusive hver for seg, og vil overlape hverandre på noen områder. Vår studie bygger på kvalitative data, og en induktiv tilnærming er naturlig å benytte. Det er på bakgrunn av at vi ved hjelp av empiriske observasjoner forsøker å trekke generelle konklusjoner som et resultat fra vår studie (Ghuri & Grønhaug, 2010). I studien ønsker vi å utnytte ulike eksisterende teorier for å kartlegge strategier og ressurser selskapene har benyttet ved den digitale innovasjonen og påvirkningen på merkeidentitet. Vi ønsker å utforske tidligere forskning knyttet til digital innovasjon og merkeidentitet.

Kvantitativ eller kvalitativ metode avgjør hvordan dataen skal samles inn. Kvantitativ data blir uttrykket gjennom tall eller mengdeenheter, mens kvalitativ kan nødvendigvis ikke gjøres om til tall eller mengdeenheter (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004). I vår oppgave er vi avhengige av teorier innenfor digital innovasjon og merkeidentitet. På dette området finnes det lite spesifikk litteratur hvor teoriene har blitt testet og etablert. Derfor har vi valgt kvalitativ metode, da vi anser denne metoden som egnet for å forstå temaene vi studerer. Med kvalitativ datainnsamling har vi mye personlig kontakt med objekter innenfor selskapene som har gjennomgått en digital innovasjon. Kontakten gir oss et perspektiv fra innsiden av prosessene og er nødvendig for vår studie. Målet med studien er å få en dypere forståelse for temaene, og dermed utvikle konklusjoner som senere kan generaliseres som teori. Merkeidentiteten til

selskapene blir analysert etter at det ene selskapet har gjennomført den digitale innovasjonsprosessen, og mens det andre selskapet er i den digitale innovasjonsprosessen. Ved å benytte kvalitative data fremfor kvantitative data søker vi å oppnå en dypere forståelse av temaet. Derfor anser vi det som mest naturlig å velge en induktiv tilnærming med kvalitativ datainnsamling for vår studie.

4.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign omhandler hvordan forskningsspørsmålet skal bli besvart gjennom datainnhenting, tolkning og analyse (Saunders, Lewis, & Thronhill, 2016). Det foreligger flere metodiske tilnærminger, derfor er det vesentlig å velge et forskningsdesign som bidrar til å besvare forskningsspørsmålet fullkomment innenfor forskningens begrensninger. Et planlagt og godt forskningsdesign anses som viktig da det kan bidra til å redusere risikoen for et feilaktig svar på forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2016).

Det finnes i hovedsak tre forskningsdesign eksplorerende, deskriptivt og forklarende design (Saunders et al., 2016). Eksplorerende design kan være hensiktsmessig dersom temaet som studeres er ustrukturert, komplekst og relativt nytt hvor hensikten er å undersøke og videreutvikle forskningsspørsmålet. Dersom temaet derimot er strukturert, mindre komplekst og skal beskrive ulike karakteristika, korrelasjoner eller kategorier kan deskriptivt design være fordelaktig å anvende. Dersom formålet med studien er å beskrive kausale sammenhenger tilknyttet forskningsspørsmålet kan et forklarende design være hensiktsmessig (Saunders et al., 2016).

Fordi vi ønsker å undersøke hvilke strategier og ressurser selskapene utnytter når de utfører en digital innovasjonsprosess og dets påvirkning på merkeidentitet velger vi å bruke eksplorerende forskningsdesign i denne studien. Forskningsdesignet gir oss rom for å utforske data som er ustrukturert og komplekst og bidrar til fleksibilitet i forskningen. Eksplorerende design er et nyttig verktøy for å stille åpne spørsmål for å kartlegge forskningen og skaffe relevant data til å besvare vårt forskningsspørsmål (Saunders et al., 2016). En av styrkene med eksplorativ design er muligheten for å endre retning dersom ny informasjon skulle forekomme og da trekke fokuset til et nytt område (Ghauri & Grønhaug, 2010). Det eksplorativ designet gir oss muligheten til å formulere hypoteser som kan generaliseres, i tillegg til å tolke og forstå

dagens situasjon (Gripsrud et al., 2004). Forskningsdesign gir også et grunnlag på hvilken forskningsstrategi som skal velges, i tillegg til innsamling og analyse av data.

4.3 Forskningsstrategi

Forskningsstrategi kan omtales som fremgangsmåten for å besvare forskningsspørsmålet. Eksperiment, spørreundersøkelser og casestudie er ulike forskningsstrategiene i et eksplorativt design (Saunders et al., 2016). En forholdsvis utbredt strategi for studier med eksplorativt design er casestudie. Casestudie innebærer ikke å generalisere fra en populasjon, men å utvikle teori. Casestudie anses som mest egnet for å kartlegge og få en dypere forståelse av en eller flere situasjoner (Thagaard, 2009). En av styrkene med casestudier er at forskeren kan gå i dybden på temaene i en naturlig kontekst (Yin, 2014).

Det skilles mellom singel og flercase studier (Saunders et al., 2016). Ved en singel casestudie studeres ofte en unik case, som eksempelvis en organisasjon. Vår eksplorative studie med en induktiv tilnærming hvor vi studerer to selskaper og vil derfor ha to separate single casestudier. Ved en singel casestudie får vi en unik case, som skiller seg fra tidligere forskning. Vi vil kartlegge selskapenes interne prosesser ved en digital innovasjon. For å gjennomføre kartleggingen anser vi det som nærliggende å utføre intervjuer i stedet for observasjoner, ettersom de digitale innovasjonsprosessene allerede har foregått. Dermed har vi mulighet til å undersøke mer konkret og få frem ytterligere detaljer med intervjuer.

4.4 Innsamling av data

I dette delkapittelet forklarer vi hvordan dataen ble samlet inn. Vi presenterer først utvalget for studien, og deretter intervjuprosessen, intervjuguiden og hvordan intervjuene ble gjennomført. Fordi studiens tema er relativt lite undersøkt har vi ansett det som nødvendig å benytte primærdata. Primærdata blir ofte benyttet når en avgrenset problemstilling skal besvares. Vi har samlet inn primærdataen gjennom intervjuer og det er grunnlaget for å besvare forskningsspørsmålet. De innsamlede primærdataene presenteres i kapittel 5 Resultater. Ettersom eksplorativt design krever at primærkildene diskuteres opp mot sekundærkilder (Gripsrud et al., 2004) vil vi diskutere dette i diskusjonskapittelet. Sekundærdata er data som allerede eksisterer, slik som rammeverket til Nylén & Holmström (2015) og Kapferers (2008) identitetsprisme.

4.4.1 Utvalg

Utvalget av informanter kan anses som strategisk, de representerer egenskaper som er relevante i forhold til problemstillingen (Thagaard, 2009). Vi ba vår kontaktperson i Knowit om at informantene skulle oppfylle to kriterier: ledende kompetanse på digital innovasjon og merke, i tillegg til å være prosjektledere som har eller hadde tilknytning til selskapene.

Rekruttering av informanter

Via Knowit fikk vi tildelt en ansatt kontaktperson og en konsulent fra Knowit i hver av selskapene. De to faste ansatte hadde ledende stillinger og god kompetanse på digital innovasjon og merke. Konsulenten som tidligere var tilknyttet Bulder Bank hadde vært prosjektleder. Konsulenten som fremdeles hadde tilknytning til Fjordkraft, var ikke prosjektleder. Han hadde en mindre sentral rolle i prosjektet. Vi vil dermed påstå at Fjordkrafts konsulent hadde en svakere dybdeinformasjon i forhold til de andre informantene. For å sikre informantenes anonymitet velger vi ikke å presentere flere detaljer vedrørende informantene.

4.4.2 Semistrukturerte dybdeintervjuer

Semistrukturerte intervju er en form for kvalitativ datainnsamlingsmetode. Intervjuere som benytter semistrukturerte intervjuer har en temaliste og liste med nøkkelspørsmål, og spørsmålene vil variere fra intervju til intervju (Saunders et al., 2016). Denne intervjumetoden er relativt fleksibel da rekkefølgen på spørsmål kan variere og oppfølgingsspørsmål kan stilles underveis. I denne studien undersøker vi hvordan prosessene har forløpt, intervjuobjektens meninger og reaksjoner. Semistrukturerte dybdeintervju er egnet for eksplorerende design da det kan bidra til å forklare forholdet mellom de ulike variablene (Saunders et al., 2016). Derfor anser vi denne intervjumetoden som godt egnet for vår studie. Videre besluttet vi å intervju en person om gangen mens vi begge var til stede. Det for å få frem informantens synspunkter best mulig og få en god forståelse av intervjuobjektets meninger. Semistrukturerte dybdeintervju fungerer som et godt verktøy for å oppnå innblikk i intervjuobjektets individuelle erfaringer uten påvirkning fra andre (Gripsrud et al., 2004). Vi vil hevde at de semistrukturerte dybdeintervjuene bidro til at vi fikk tilstrekkelig med informasjon fra intervjuobjektene fordi vi kunne stille oppfølgingsspørsmål og bruke intervjuguiden fleksibelt. Intervjuene ble gjennomført ved hjelp av Microsoft Teams og hadde en varighet på mellom 50 minutter til 2 timer.

Intervjuguide

Spørsmålene vi utarbeidet i intervjuguiden er forankret i teori og er rettet mot temaene i forskningsmodellen. Intervjuguiden innleder med informasjon vedrørende gjennomføringen av intervjuet, konfidensialitet, anonymitet og intervjuobjektene rettigheter. Innholdet i intervjuguiden besto hovedsakelig av to like deler til de faste ansatte, og noen tilleggsspørsmål til konsulentenes påvirkning spesielt i forhold til merket. I tillegg hadde vi utarbeidet potensielle oppfølgingsspørsmål. Underveis i intervjuene med konsulentene, merket vi at intervjuobjektene hadde forskjellige utgangspunkt og oppfatninger av temaene sammenlignet med de faste ansatte. Det medførte at vi i større grad måtte stille oppfølgingsspørsmål slik at vi kunne oppnå en dypere innsikt fra intervjuobjektene.

Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført i slutten av oktober og begynnelsen av november 2020. Vi avtalte tidspunkt for intervjuene og informerte om at intervjuene ville ta opp til to timer. På grunn av tidspress måtte vi justere gjennomføringen av intervjuene i forhold til intervjuguiden. Justeringen bidro til at vi ikke oppnådde fullt ut sammenlignbare svar til analysen.

4.5 Analyse av data

Det eksisterer ulike metoder for å analysere data fra intervju. Vi har anvendt relevant eksisterende teori for å analysere dataen som er innhentet. Innsamling av primærdata ble gjennomført ved hjelp av intervjuer og deretter tolket for å forstå hva intervjuobjektene formidlet. Strukturerede rammeverk tilpasset temaene vi ønsket å studere ble benyttet. Resultatene ble kategorisert i henhold til rammeverkene.

4.5.1 Transkribering

Den siste delen av intervjuprosessen består av å overføre videofilen til en tekstfil, transkribere intervjuet. For å transkribere nøyaktig er det viktig å hente ut nøyaktige sitater og unngå at datamaterialet blir påvirket av forskernes tolkninger (Saunders et al., 2016). Vi gjennomførte intervjuene ved å bruke Microsoft Teams, slik at vi kunne benytte oss av programmets opptaksfunksjon. Opptakene ble lagret i Microsoft Stream, hvor filene ble opplastet til skyløsningen Microsoft OneDrive. Filene bli kryptert for økt datasikkerhet.

4.5.2 Temasentrert analyse

For analyse av intervjuene benyttet vi oss av temasentrert analyse. Ifølge Thagaard (2009) er det en analysemetode hvor informasjon fra informantene om hvert tema i studien blir sammenlignet. Dermed sammenlignet vi informasjonen fra intervjuobjektene, slik at vi som forskere kunne få en dypere forståelse for hvert enkelt tema.

Transkriberingsprosessen ga oss en strukturert oversikt over det som kom frem under intervjuene. Datamaterialet består av omtrent 105 sider med transkribert intervju. Etter transkriberingen, var datamaterialet svært kaotisk. Ved hjelp av rammeverkene presentert i kapittel 3, fikk vi strukturert funnene kategorisk. Det opprinnelige datamaterialet ble dermed inndelt og knyttet til temaene i rammeverkene. Det medførte at vi fikk en god og strukturert oversikt over temaene.

4.5.3 Presentasjon av data

Våre funn er presenterte i kapittel 5 Resultater. Vi har valgt å fremheve sitatene med innrykk, anførselstegn og kursiv - for å tydeliggjøre synspunktene. Vi har gjort noen små tilpasninger for å gjøre sitatene mer leservennlig, men ikke på bekostning av innholdet i sitatene. Referanser til egennavn i sitatene har vi erstattet med « (navn) ». I tillegg er også ufullstendige setninger i sitatene fjernet og markert med: « (...) ».

4.6 Evaluering av metode

I dette delkapittelet vil vi vurdere reliabilitet, validitet og etiske aspekter.

4.6.1 Reliabilitet

Påliteligheten av en studie blir ofte omtalt som reliabilitet (Gripsrud et al., 2004). Reliabilitet vil si at fremgangsmåten av en studie kan bli gjentatt på senere tidspunkt og få samme resultat hver gang, gitt at det som måles ikke har endret seg (Yin, 2014). Ved å bruke en kvalitativ metode, kan det forekomme begrensninger knyttet til reliabilitet. Semistrukturerte dybdeintervju gir i større grad mulighet for subjektive meninger enn for eksempel et spørreskjema (Saunders et al., 2016). Reliabilitet kan i hovedsak vurderes i to underkategorier, intern reliabilitet og ekstern reliabilitet (Krumsvik, 2014).

Intern reliabilitet vil si å sikre konsistens under forskningsprosjektet. Det kan bli søkt oppnådd ved å bruke mer enn en forsker til å gjennomføre intervjuer og analysere data for å kunne vurdere i hvilken grad de er enige om fortolkningen av dataene og analysene (Saunders et al., 2016). Ekstern reliabilitet refererer til hvorvidt datainnsamlingsteknikker og analyseprosedyrer vil gi konsistente funn dersom de ble gjentatt senere, eller av en annen forsker (Saunders et al., 2016).

For å ivareta den interne reliabiliteten forsøkte vi å ha like utgangspunkt for intervjuene. Under intervjuene var vi begge til stede, og alle intervjuene ble gjennomført via video. Det som kan ha svekket den interne reliabilitet er tiden objektene kunne avse, slik at tidspress kan ha påvirket datafangsten. Den eksterne reliabiliteten i denne studien kan anses svekket ettersom vi samlet primærdata via semistrukturerte dybdeintervju, som deretter blir subjektivt fortolket. Vi har derimot forsøkt å styrke studiens eksterne reliabilitet ved å gjengi alle metoder og valg som er tatt gjennom hele forskningen.

Utover truslene mot reliabilitet diskutert over er det fire ulike reliabilitetstrusler, hvor både intervjuobjektet og forskerne kan svekke reliabiliteten (Saunders et al., 2016) som er hensiktsmessig å diskutere for en ytterligere vurdering av reliabiliteten. Truslene er knyttet til deltakerfeil, deltakerbias, forskerfeil og forskerbias.

Deltakerfeil kan oppstå ved at faktorer påvirker intervjuobjektets svar. Som tidligere nevnt er den ulike tiden avsatt til intervjuene en åpenbar trussel.

Deltakerbias kan oppstå dersom intervjuobjektet ikke ytrer det hen faktisk mener. To av intervjuobjektene har lederstillinger med høy påvirkning i selskapene. Det kan ha ført til mindre kritiske synspunkter. De andre intervjuobjektene var konsulenter og hadde en svakere tilknytning til selskapet, men muligens et behov for å forsvare oppdraget til konsultentselskapet de jobbet for.

Den tredje reliabilitetstrusselen er forskerfeil som handler om at forskerne tolker synspunktene feil. Det at vi er to forskere i studien, styrker studiens reliabilitet. Det som imidlertid bidro til å øke trusselen mot forskerfeil var tidspresset som ble lagt på oss intervjuere under to av intervjuene.

Forskerbias går ut på at forskere kan tolke resultatene ulikt. I vår studie har vi vært to forskere som kunne diskutere og sammenligne tolkningene av intervjuobjektene synspunkter.

Imidlertid har vi forskjellig bakgrunn, der den ene har størst kompetanse innenfor digital innovasjon, og den andre større kompetanse knyttet til merke. Underveis i studien medførte det til noen ulike tolkninger av intervjuobjektene synspunkter, spesielt dersom intervjuobjektene synspunkter fremsto som vage.

Oppsummert er det utfordringer med studiens reliabilitet. En svakhet ved å benytte semistrukturerte dybdeintervju er at resultatet reflekterer realiteten på tidspunktet dataene er innhentet (Saunders et al., 2016). Vi søkte å styrke studiens reliabilitet ved å stille like spørsmål til intervjuobjektene, i tillegg til å gjennomføre alle intervjuene som videointervju med oss begge to til stede og deltakende i den videre analyseprosess.

4.6.2 Validitet

Validitet handler om gyldigheten av studiet og dens resultat. For Gripsrud et al. (2004) er validitet hvor godt studien måler det den har til hensikt å måle. Validitet vil si at vi har undersøkt det vi tror vi har undersøkt. Validitet forutsetter reliabilitet. Hvis reliabiliteten er begrenset, vil validiteten av resultatet naturlig være like begrenset. Validitet kan undersøkes i to underkategorier, intern validitet og ekstern validitet.

Intern validitet

Det å etablere sammenhengen mellom variablene og årsaken til dette, er intern validitet (Saunders et al., 2016). Vi har en kvalitativ studie, og intern validitet handler da om i hvilken grad vi har fått tilgang til intervjuobjektene synspunkter. I tillegg om vi har klart å skape gyldige refleksjoner fra intervjuobjektets synspunkter. I vår studie handler det om vi har klart å få tilgang til intervjuobjektene synspunkter om selskapenes digitale innovasjonsprosess, og deres syn på hvordan merket har blitt påvirket. Vi har samlet primærdata ved å bruke semistrukturerte dybdeintervjuer, noe som tilsier at den interne validiteten er høy (Saunders et al., 2016). Fleksibiliteten med semistrukturerte dybdeintervju er at oppfølgings spørsmål kan bli stilt og det kan bedre forståelsen av intervjuobjektene synspunkter. Ved å transkribere videointervjuene har vi en nøyaktig gjengivelse av hva intervjuobjektene har fortalt. Det bidrar i stor grad til å styrke den interne validiteten. Imidlertid, et moment som kan ha bidratt til å svekke den interne validiteten er feiloppfattelsen av spørsmålene knyttet til merket og ikke appen. Gjentatte ganger i svarene refererte den fast ansatte i Fjordkraft til merket i stedet for appen. På grunn av tidspress ble det ikke mulig å korrigere dette under intervjuet.

Ekstern validitet

Ekstern validitet vil si i hvilken grad resultatene kan overføres til lignende situasjoner og generalisere funnene (Gripsrud et al., 2014). Ekstern validitet omhandler hvor høy eller lav overføringsverdi funnene har. Semistrukturerte dybdeintervju kan gi høy intern validitet, men begrensende i forhold til ekstern validitet da resultatene ikke kan generaliseres til populasjon (Gripsrud et al., 2004). Vi har valgt å gjennomføre to single casestudier, og formålet er ikke å generalisere funnene. Vårt mål med studien er å gi et grunnlag for videre forskning som kan utvikle generaliserbar teori. Det er trolig at tilsvarende funn kan identifiseres i andre selskaper som gjennomfører en digital innovasjonsprosess. Den eksterne validiteten er begrenset, men studien kan være et grunnlag for videre forskning.

4.6.3 Etiske aspekter

Et grunnleggende prinsipp i et forskningsprosjekt er formidling av studiens hensikt, hva deltagelsen innebærer og få deltagerens samtykke. Ifølge Thagaard (2009) er det utfordringer knyttet til kvalitative forskningsstudier, ettersom informasjon om studien kan påvirke informantens atferd og svekke reliabiliteten og dermed validiteten av resultatet. Vi gjennomførte en etisk vurdering og informerte informantene om hva vi ønsket å undersøke og hvordan vi skulle behandle data. Videre forklarte vi hvordan intervjuprosessen skulle foregå.

Thagaard (2009) påpeker at informasjon om hvert tema fra intervjuene blir sammenlignet i temasentrerte analyser. Det kan resultere i at noe av informasjonen blir tatt ut av kontekst. En relatert etisk utfordring er at intervjuobjektene kan oppleve fremmedgjørelse ved at de ikke gjenkjenner svarene fra intervjuene. For å forebygge denne utfordringen opplyste vi at svarene kom til å bli anonymisert.

5. Resultater

I dette kapittelet presenterer vi resultatene fra de semistrukturerte dybdeintervjuene. Metoden vi har valgt for å analysere dybdeintervjuene er temasentrert analyse, som vi argumenter for i delkapittelet 4.5.2 Temasentrert analyse.

5.1 Digital innovasjon

Resultatene knyttet til digital innovasjon presenteres i samme struktur som rammeverket til Nylèn & Holmström (2015).

5.1.1 Bulder Bank

Brukeropplevelse

Brukeropplevelse er det første nøkkelområdet i rammeverket. Det blir diskutert sentrale elementer som brukervennlighet, estetikk og engasjement knyttet til selskapets digitale produkter og tjenester. Det blir det kartlagt hvordan selskapene motiverer og styrer den digitale innovasjonsinnsatsen (Nylèn & Holmström, 2015).

På spørsmål om hvordan de kartla kundens opplevelse av appen. Den fast ansatte uttalte:

«I forhold til hvordan kundene opplever appen, så er det mange kilder, vi oppfordrer jo til at de skal gi feedback i selve appen, det er sånn knapp der som er ganske prominent plassert. Den er det faktisk ganske mange som bruker (...) spørreundersøkelsen bruker vi mest for å spørre om funksjonalitet. Noen spørsmål går på hvordan de opplever appen, men hovedsakelig er det for å kartlegge funksjonaliteten.»

Konsulentens uttalte:

«Helt i startfasen gjorde vi veldig mye research på slike fintech-selskaper. Det finnes noe som heter for Monzo i England blant annet, det finnes massevis av slike aktører.»

Da det gjaldt strategien rundt infrastrukturen, uttalte den fast ansatte:

«Det blir liksom første byggestein, vi må svare på de behovene kundene sier veldig eksplisitt. Det er en sånn kundeloop. Læringsloop-modellen, så er det liksom på det laveste nivå. Neste nivå er å tolke de tilbakemeldingen man får, også omsette de i funksjoner de egentlig ikke spør om. Det er litt vanskeligere, litt høyere nivå, men helt avgjørende på lang sikt.»

Konsulentens uttalte:

«Det var de som jobbet ut den delen. Vi satt jo ved siden av dem og mente ting, men vi var ikke så involvert.»

I forhold til hvordan appens design skulle være, uttalte konsulentens:

«Vi brukte NeedScope for å lage de visuelle virkemidlene for Bulder da. Farger, fonter, kommunikasjon, bildebruk også design da inn i appen, alt av animasjoner som ligger inni der. Alt der er jo i utgangspunktet utviklet ved hjelp av NeedScope.»

Konsulentens supplerte med:

«Vi gjorde mye research på særlig andre merkevarer, som inn på sportskategorien, som ofte er veldig mye sånn «utfordrere»-estetikk. Skarpe kanter og fremoverlent, og dette har dere sett på både logo og grafikk.»

På hvordan de brukte det estetiske til å fremkalle en positiv respons, uttalte den fast ansatte:

«Forhold til det estetiske, så har ikke vi målt det direkte. Vi har derimot fått mye tilbakemeldinger på det, noen som liker det veldig godt, og noen som misliker det. Det estetiske er veldig koblet opp til vår posisjoneringsstrategi. Vi bruker da NeedScope.»

Konsulentens uttalte:

«Det er det som ligger i grunn for det hele. Både forhold til navnet, vi hadde jo evighet på navneforslag som vi jobbet ut og det kreative teamet også jobbet ut. Valget med at det skulle hete Bulder Bank, var jo å treffe på det modige osv. På samme måte med estetikk og visuell identitet og alt dette der, går i den retningen der. Det er den jobben vi har, den strategiske posisjoneringsunderlaget, det visuelle, det estetiske og kommunikasjonsmessige, det er det vi har jobbet med til Bulder Bank.»

I forhold til hvordan det estetiske konsistensen har vært, uttalte konsulentens:

«Altså fargen ble jo definert og satt av den grafiske designeren på mitt team, sammen med en av disse UX-konsulentene. Så hun hadde jobbet og testet, sett på forskjellige typer farger, blant annet dette med dark mode. Der vi sa, dette må vi gjøre, for å vise at vi skal være litt modige og litt sånn innovative.»

På spørsmål om hvordan de har brukt appen til å skape et engasjement blant brukerne, uttalte den fast ansatte:

«Det er jo litt det jeg nevnte om, det å be om feedback. Så har vi også en community, hvor vi ber kundene om å legge inn og diskutere. Der er det ganske mye aktivitet. Ja, egentlig det.»

Konsulenten uttalte:

«Med selve appen så er det fremst det selve inntrykket man får, det inntrykket man får på den flaten, den har veldig mer å gå på sånn rent brukeropplevelsesmessig. Man har dark mode, så kommer man inn, så er det en del bevegelser, gjort en del slike ting inn der, men det er veldig mye mer som kan gjøres. Enda mer som kan gjøres, slik at man får enda mer begeistring når man bruker appen.»

Oppsummert, Bulder Bank har aktivt fokus på kundeinnsikt for å forbedre brukervennligheten i appen. Konsulentselskapet har brukt metoden NeedScope, for å forme en posisjoneringsstrategi. Konsulentselskapet har rådet Bulder Bank til å bruke spesifikke farger og elementer estetisk i appen, for å treffe ønsket kundesegment. Bulder Bank har gjennomført selve utviklingen av tjenesten, mens konsulentselskapet har utformet posisjoneringsstrategien.

Verdiproposisjon

Verdiproposisjon handler om hvordan verdiene skapes og fanges i digitale produkt og tjeneste, og er dermed det andre nøkkelområdet som må vurderes av selskaper som ønsker å oppnå en vellykket digital innovasjonsprosess (Nylèn & Holmström, 2015).

I forhold til hva Bulder Banks forretningsmodell er, uttalte den fast ansatte:

«Vår viktigste inntektskilde er jo bygge boliglånsvolumet. Forretningsmodellen er jo egentlig ganske enkel. Sparebanken Vest er i en posisjon til å klare å skaffe kapital på en veldig god måte, som vi kan låne ut, bedre enn mange konkurrenter. Så kan vi gi et veldig godt boliglånstilbud. Det er liksom den økonomiske motoren i alt vi gjør. Så skal vi etter hvert som tiden går, få opp antall brukere som vil bruke banken som helt vanlig hverdagsbank. Syvende og sist skal vi trekke inn andre produkter fra finanshuset som forsikring, billån og andre typiske finansprodukter. Det blir liksom i byggetrinn 3, for å si det sånt.»

Konsulenten uttalte:

«Forretningsmodellen for Bulder Bank er som for alle andre banker. De lever på inntjening av lånet. De tjener mest mulig på lånet. Det var derfor det ble satt en måleparameter på det, de skulle ha så og så mye utlånt, boliglån til 2021 eller løpet av 2021.»

På hvordan samspillet er mellom Bulder Bank og deres leverandører, uttalte den fast ansatte:

«Vi har avtaler med en hel serie med underleverandører da. BankID, det må vi har for å klare å identifisere deg. Folkeregistret, der har vi API mot, for å vite hvor du bor hen, hvem du er gift med osv. Kartverket, for å se hva slags eiendom du eier. Skatteetaten, for å se lønn og gjeld, all slik informasjon. Gjeldsregistret, for å se hva slags forbrukslån du har. Så har vi samarbeid med noen som kan sjekke om du har betalingsanmerkninger. Evry, som gir oss en låneløsning. Så det er en lang serie med integrasjoner da, som gir oss de nødvendige opplysningene som vi trenger for å gjennomføre en boliglånssøknad.»

På spørsmål om hvordan de skapte dette samarbeidet med underleverandørene sine, uttalte den fast ansatte:

«Ja, det er pris på tjenestene. Det er kontrakter som er underskrevet. Det er godkjenninger fra vår interne revisjon, eksterne revisjon. På nesten alt vi gjør (...) banker er jo så gjennomregulert.»

I forhold til hva inntektsarkitekturen er, uttalte den fast ansatte:

«Her er det boliglån fra første stund. Når vi tjener gode penger på boliglån, kommer vi nok til å ha en reorientering.»

Konsulenten uttalte:

«Det som var spennende med dette var jo det med automatisk rentekutt»

På spørsmål om det er en tradisjonell forretningsmodell i bunn, men om de bruker digitale verktøy for å få kundene, uttalte den fast ansatte:

«Ja. Det er ikke noe plattformbasert forretningsmodell eller noe sånt.»

I forhold til hvordan de kartla markedet på makronivå og kundebasen, uttalte den fast ansatte:

«Begynte vi å se på andre som har lyktes i markedet, med nye initiativer innenfor banknæringen, så vi mye på England, Monzobank feks. 4 millioner kunder siden 2015, helt utrolig suksesshistorie (...) Felles for de alle er at de kun finnes på mobil. Så veldig mange av de nye initiativene vi har sett var kun på mobil. Da blir liksom tanken, kunne det være en mulighet for å gjøre det slikt her.»

Konsulenten uttalte:

«Nei, altså her var det slikt at den undersøkelsen som ble gjort, det fikk (markedsføringselskap) oppdrag om å gjøre, og det fikk de jo så og si samme dag som vi begynte. Det tror jeg banken allerede hadde satt i gang for Sparebanken Vest, så de kjørte en sånn dobbelundersøkelse for de to.»

På spørsmål om hva som skulle tilbys av produkter/tjenester, uttalte den fast ansatte:

«Det er litt sånn allment kjent i en bank som har holdt på så lenge som, og som har et stort miljø, som fungerer i et marked. Sparebanken Vest har jo rundt 250.000 kunder, opererer på Vestlandet. Så den basis kunnskapen om utfordringer av produkter, og hva som fungerer og ikke fungerer, den kunnskapen fins allerede veldig sterkt på huset i utgangspunktet. Så har du den geografiske avgrensningen som er hindringen. Det var veldig lett for oss å forstå hva slags produkter man skal ha, når man skal gå på en nasjonal satsing utover Vestlandet. Vi hadde ikke noe dyp markedsundersøkelse på det.»

I forhold til hvordan de posisjonerte tjenesten sin i markedet, uttalte den fast ansatte:

«Siden Sparebanken Vest har et så klart og tydelig verdiforslag i markedet, som vi ikke klarer å fylle opp nasjonalt. Lokal tilstedeværelse f.eks., den type ting, det å ha en veldig lokal tilstedeværelse på Vestlandet, så klarer man ikke å innfri på det nasjonalt. Da blir det veldig schizofreni hele verdiforslaget, hvis vi skal spille på litt av det og litt av det. Da er det veldig lett å resonnerer seg frem til at, ok da må vi lage et noe som skiller seg helt fra utgangspunktet, slik at folk ikke blander det sammen med verdiforslaget som Sparebanken Vest vanligvis står for.»

Konsulenten uttalte:

«Det er jo den jobben vi har, den strategiske posisjoneringsunderlaget, det visuelle, det estetiske og kommunikasjonsmessige, det er det vi har jobbet på med til Bulder Bank. Vi gjorde mye research på særlig andre merkevarer, som inn på sportskategorien. Vi har jobbet ganske mye med selve kommunikasjonskonseptet, hva sier du, og hvordan annonsene ser ut, hva er det vi kommuniserer, og skape en markedsføring som folk bli trigget av da (...) det skulle være en digital markedsføring i verdensklasse.»

Oppsummert har Bulder Bank en tradisjonell bankforretningsmodell, og har ikke tatt i bruk en plattform basert forretningsmodell. De har strategisk utarbeidet avtaler med leverandører, for å implementere leverandørenes digital komponenter i Bulder Banks app. Avtalene med leverandørene har vært en avgjørende faktor for å gjennomføre Bulder Banks digitale innovasjon. Bulder Bank posisjonere seg i et nasjonalt marked, kontra det lokale markedet Sparebanken Vest opererer i. Konsulentselskapet har vært en prominent ressurs for posisjoneringsstrategien for Bulder Bank.

Digital evolusjonsskanning

Digital evolusjonsskanning er det tredje nøkkelområdet som selskaper må fokusere på. Selskapene må evaluere om de har metodene på plass, for å identifisere muligheter for innovasjon som dukker opp i deres digitale miljø (Nylèn & Holmström, 2015).

På spørsmål om de så mulighetene i det digitale miljøet for å gjennomføre dette prosjektet, uttalte den fast ansatte:

«Forhold til boliglånsproduktet så var det det som var utgangspunktet. Vi så liksom, timingen er rett, på tanke på det vi har av byggeklosser. Altså infrastrukturen utenfor banken. Timing hadde ikke vært riktig for 3 år siden. Et år siden så eksisterte jo ikke gjeldsregistrert f.eks. Gjeldsregistret tar ned risikoen på slike prosjekter som vi holder på med, veldig mye (...) Så har vi noe som, vi er litt alene om i Norge, Sverige og Danmark, det er nasjonal sikkerhet rundt identifikasjon som BankID. Det er det bare de nordiske landene som har.»

I forhold til hvordan brukeratferden blir kartlagt, uttalte den fast ansatte:

«Da har vi brukt fokusgruppe, brukertesting, spørreundersøkelser, analyse av bevegelsesmønstre, typisk google analytics. Så bruker vi også noe som heter HotJar, veldig masse. Det virker som, hvis du som kunde logger inn i boliglånsøknaden vår, så blir det helt anonymt laget en slags opptak av alt du gjør, du kan nesten se det som en film når de søker. Det er helt totalt anonymt.»

Oppsummert fremstår Norges eksisterende digitale infrastruktur for offentlig data som en avgjørende faktor for Bulder Banks digitale innovasjon. Ved at Bulder Bank kartla de eksisterende digitale komponentene til norske offentlige etater har de kunnet gjennomføre den digitale innovasjon.

Ferdigheter

Det fjerde nøkkelområdet er ferdigheter. Det angår det som allerede eksisterer internt i selskapet, men også hvilke eksterne ferdigheter som blir hentet inn for å gjennomføre en digital innovasjonsprosess (Nylèn & Holmström, 2015).

Forhold til om det er fokus på læring om digital innovasjon, uttalte den fast ansatte:

«Ja. Det var litt prematurt første gangen, men for å ha en innpakning rundt det tverrfaglige arbeidet, så bruker vi noe som heter for Growth Hacking (...) det har vi satt i system, vi har allerede startet nå med noen forsøk på det. Så kommer vi til å bruke det veldig strukturert, tipper fra og med om en månedstid. Opp mot jul så skal vi bruke det, og da kommer vi til å bruke en del ressurser for å gjennomføre det.»

På spørsmål om det er fokus på omskolering av eksisterende ansatte, uttalte den fast ansatte:

«Ja, det var litt sånn begge deler. Vi har noen folk som har kommet fra Sparebanken Vest, også har vi rekruttert eksternt.»

I forhold til hvordan bruken av konsulentselskap som ressurs, uttalte den fast ansatte:

«Jeg vil si veldig mye. Grunnlaget, beregningene, selve forretningsideen, det var jo allerede klart når Knowit kom inn. Dette skal kun være på mobil, at det er boliglån som ligger på bunnen, helt de basis tingene var allerede klart. Alt av posisjonering og merkevare, der var de en viktig ressurs»

Fra konsulentselskapets perspektiv, på spørsmål om hvor delaktig de var og er, uttalte konsulenten:

«Vi ble leid inn med kompetanse som de mente de trengte. Det var også veldig sterke føringer fra internstyret om at her må vi bygge en ekstrem sterk merkevare.»

Konsulenten supplerte også:

«Vi begynte vel å jobbe sånn 1.september 2018, og da satt vi litt sånn frem til jul. Da satt vi sånn 3-4 stk i lokalet, sammen med (...) Noen jobbet 100%, jeg jobbet 50%. Så litt forskjellig, mellom 50-100% jobbet vi der. Etter jul, da jobbet vi også ut januar. For da hadde vi den første lanseringen, hvor vi fikk mange interessenter og sånt. Etter februar så var vi en del klar med våre leveranser. Så etter februar 2019, så satt vi ikke lenger i kontorlokalene.»

I forhold til om det hadde vært bedre å utvikle interne ferdigheter, enn å leie eksperter, uttalte den fast ansatte:

«Ja, i lengden så tror jeg på det. Det er jo et kostnadsspørsmål. Hvis konsulenter hadde like lave kostnader som det å ansette internt, så har vi sikkert diskutert om vi skal bruke konsulenter i større grad. Det er veldig mye dyrere å bare bruke eksterne konsulenter (...) Vi er veldig glade i konsulenter og bruker de hele tiden. Hvis man derimot skal ha noe som varer over tid, det blir feil å ha en konsulent her i ti år f.eks.»

I forhold til hvordan organisasjonsstrukturen i selskapet fremmer digital innovasjon og håndterer det raske tempoet i digital utvikling, uttalte den fast ansatte:

«Forhold til tempoet da, så må man identifisere, hva må vi ha i Bulder for å klare å levere på det høye tempoet. Det vi har etablert er en organisasjon, med en ganske stor utviklingsavdeling. Det må vi ha, vi må ha IT-utviklere som har mandat til å kunne lage ting. Så må vi ha noen som jobber med produktutvikling og UX. Altså den forretningsmessige utredningen av det og, det har vi. Da har vi nok til å kunne fremme et initiativ og få det realisert innenfor våre vegger, hvis vi får det godkjent av juristene, de som jobber med kreditt, de andre tingene som fagavdelingen i Sparebanken Vest har som vi bruker. Egentlig bare ha som rådgivere, som vi trekke inn som ad-hoc.»

Oppsummert fokuserer Bulder Bank på å utvikle de interne ferdighetene i selskapet, og skaffe nye fast ansatte. Konsulentselskapet ble brukt som en viktig ressurs til merkevarebyggingen og posisjonering av merket. Fortrinnsvis kun i oppstartfasen til Bulder Banks digitale innovasjonsprosess ble konsulentselskapet tjenester anvendt.

Improvisasjon

Improvisasjon er det siste nøkkelområdet som skal vurderes av selskaper som ønsker å oppnå bærekraftig digital innovasjonsledelse. Fokuset er hvorvidt ansatte har rom, tid og koordinasjon tilrettelagt av ledelsen for å gjennomføre digitale innovasjoner i selskapet (Nylén & Holmström, 2015).

I forhold til om de har en strategi for å fremme engasjement rundt digital innovasjon i selskapet, uttalte den fast ansatte:

«Ikke noe strategisk rammeverk. Det er ledelsen, vil jeg si. Kulturen kommer fra et sted, og det som blir fremholdt, det man blir belønnet på, det som blir heltehistorien en har knyttet til innovasjon, så er det opp til oss som ledere å fremholde det. Skryter av det, og det er det vi løfter opp og frem om innovasjon. Mer enn et strategisk rammeverk, sånn er det i hvert fall hos oss.»

På spørsmål om ledelsen aktivt i lengre tid har oppmuntret til digital innovasjon, uttalte den fast ansatte:

«Ja det har de. Vi har også laget et sett av som er, våre leveregler på akkurat de tingene der. Hva er det som skal kjennetegne vårt miljø, ønsker vi å ha det? Der er vi veldig eksplisitt. Som f.eks. en av levereglene er, vi elsker å løse kundeproblemer. Det er leveregel nummer 1. Så har vi en slik knippe med, som f.eks. vi stoler på flinke folk. Disse levereglene tar vi frem hele tiden, og slike ting setter seg i miljøet hvis man bare gjentar de mange nok ganger.»

I forhold til hva slags posisjon Bulder Bank har i Sparebanken Vest konsernet, uttalte den fast ansatte:

«Det blir nesten som en egen divisjon. I Sparebanken Vest har du personmarked, bedriftsmarked, også Bulder Bank. Det henger litt på det nivået i organisasjonen da. Jeg rapporterer til konsernsjefen i Sparebanken Vest.»

På spørsmål om Bulder Bank har en flat struktur, kontra Sparebanken Vest sine andre divisjoner, uttalte den fast ansatte:

«Ja, det vil jeg si. I store organisasjoner, inkludert de store bankene, jeg har jobbet i både DNB og Sparebanken Vest. Det er typisk når man har store fagmiljø som ikke sitter veldig tett på hverandre, så mister man litt den dynamikken. Den tverrfaglige, den raske måten. Man mister litt den forståelsen om hele verdikjeden. Det er så stykket opp organisatorisk, bare p.g.a. størrelsen. Siden vi er så små, vi er mellom 25-30 stk., smått nok til at vi kan bryte ned de skilleveggene mellom de organisatoriske avdelingene. Alle kjenner alle. Da kan man flate ut den strukturen veldig enkelt.»

Oppsummert, det fremstår at ledelsen i selskapet i lengre tid har utviklet en digital innovasjonskultur i selskapet. Bulder Bank har derimot ikke et spesifikt strategisk rammeverk for å fremme improvisasjon i selskapet. Digital innovasjon blir kun oppmuntret av ledelsen.

5.1.2 Fjordkraft

Brukeropplevelse

På spørsmål om hvordan de kartla hvordan kundene opplevde appen, uttalte den fast ansatte:

«Når vi startet med prosjektet så bestemte vi oss for hvordan vi skulle jobbe med det og sånn rent metodisk. Da handler det jo om å skaffe innsikt. Jobbe med en metodikk som gjorde det mulig å stadig sjekke til om innsikten vår var riktig da og om hypotesene vi hadde stemte. Vi hadde en del hypoteser om hva brukerne ville trenge, og har lyst til å bruke (...) ja der valgte vi agil metodikk, hvor man jobber med liksom kundeinnsikten.»

Vedrørende strategien rundt infrastrukturen til appen, uttalte den fast ansatte:

«Vi jobber jo ofte ut fra en hypotese om hva som er god brukeropplevelse, og vi har jo med oss IT, med konseptutvikler, vi har med UXer vi har med en som er god på teknologi, altså, vi har med oss mange forskjellige folk og sjekker jevnlig med kundeservice også. Og da vet vi at når vi sjekker med kundeservice, og da vet vi kundefriksjonene. Da vet vi litt sånn om hva er det som de lurer på eller ikke finnes, og det tar det har jeg alltid med oss inn. Og så har vi en hypotese om hva som er lett forståelig, og når vi har tegnet opp den, gjerne i som klikkbare prototyper, så tester vi den.»

I forhold til hvordan appens design skulle være uttalte den fast ansatte:

«Vi bruker også bilder av ekte produkter, og vi har en del tegninger. Men vi bruker også så bilde av ekte produkter hvis det gjør det enklere for kundene å forstå eller å ha et tettere forhold til det da. At dette er mine ting på en måte. Så, men vi bruker så langt det lar seg gjøre profilen fargen for å holde en veldig tydelig rød tråd gjennom.»

Spørsmål angående den estetiske kontinuiteten, uttalte den fast ansatte:

«Ja, det er veldig viktig å være konsistente og følge profilen sin og videre, men det har jo mange ganger tenkt oss noe nytt. Spesielt meg som setter veldig endringsglede veldig høyt. Jeg skulle gjerne ha forandret det litt, men noen ganger for forandringens skyld. Der er det viktig å kjenne og lytte til de i det faget og konferere med kolleger som er veldig god på det og partnerne våre. De liksom som tviholder på profilen og sier at merkevaren, du tuller ikke med merkevaren din. Man skal kjenne den igjen, være tydelig og den oransje fargen er nok veldig bra på mange måter, den syns veldig godt i mengden da.»

Konsulentens uttalte:

«Det handler primært om å bruke, som sagt Fjordkraft har en veldig sterk merkevare. Det handler om gjenkjenningsspekt og bruke den merkevaren som styrke, og for å skille seg ut (...) Jeg vet jo det at mange internt i Fjordkraft, som gjerne ville hatt litt mindre oransje, for at de er så lei av den fargen. Men det blir jo litt sånn intern synsing ikke sant.»

På hvordan de brukte kjennskapet til Fjordkraft til å fremkalle en positiv respons hos brukeren, uttalte den fast ansatte:

«Ja, vi har mange kunder som kjenner oss fra før, og det å kjenne noen fra før. Det er jo oppleves som veldig trygt til, så bare det å være kjent så godt kjent har stor betydning da. Også både fordi kundene vi har, men også for de som ikke kjenner oss, og hvis du har høy kjennskap. Og kundene er på leting etter nye produkter eller ny leverandør. Så er det jo ofte sånn hva er top of my mind, ikke sant?»

På spørsmål om hvordan de har brukt appen til å skape et engasjement blant brukerne, uttalte den fast ansatte:

«For strømavtalen i seg selv er jo egentlig og litt kjedelig og litt vanskelig å forstå, så det og vil gi brukeren oversikt og kontroll over boligen sin. At det ikke er egentlig bare handler om strømavtalen, men at det handler om lysene i huset ditt. Det handler om komforten. Det handler om varmen og varmepumpen din. Handler om solcellepanel på taket, handler om panelovn og varmen i gulvet. Det handler om vaskemaskinen og matlaging, og lading av mobilen og iPaden. Når du ser på tv som bruker strøm. Og det er jo egentlig å bevisstgjøre folk da (...) Det har gått ganske bra. Vi har nå akkurat rundet 150.000 brukere. Vi hadde vel 18.000 når vi bare hadde fordelsappen. Det er jo nesten bare nye brukere.»

Den fast ansatte supplerte med:

«Jobber vi med konseptet til Min Bolig, og da skal du kunne se hva boligen din bruker til i sammenligning med hvermannsen som vi har kalt da, som er en en bolig som du kan sammenligne med. Hvem er i samme område, som har samme størrelse på boligen og antall personer i boligen og så videre.»

Konsulentens uttalte:

«Det er jo litt sånn never ending story med app-utvikling ikke sant. Sørge for at kundene fortsatt bruker en app. Det er jo en problemstilling for alle apper. Fjordkraft har jo på måte, du får jo behovet ditt dekket. Det å kan gå inn å sjekke hvor mye strøm man har brukt hver dag. Det er jo at appen inneholder dagsferske strømoversikt, og mobilavtaler som viser mobilforbruket ditt og slike ting. Det dekker jo litt av nysgjerrighets behovet. Vi har jo mange prosesser på å tørre å gjøre enda mer interessant, og trekke inn flere elementer. Som feks. solcellepanel osv, hvor kunden kan se hvor mye av strømmen han bruker, som er produsert av seg selv. Skape litt konkurranse med seg selv og naboen feks. da.»

Oppsummert fremstår det at de som jobber fast i Fjordkraft har fokus på kundeinnsikt og følger med hvis tjenestene burde endres forhold til kundenes behov. De har valgt å bruke en agil-metodikk, dermed har de kort utviklingsperiode på tjenestene. Dermed har Fjordkraft mulighet til å lansere tjenester jevnlig, og oppdatere appen kontinuerlig. I samsvar med konsultantselskapets råd, har Fjordkraft valgt å anvende farger og logo som er sterkt knyttet til eksisterende merke.

Verdiproposisjon

I forhold til hva Fjordkrafts forretningsmodell er, uttalte den fast ansatte:

«Ja, vi har jo en tradisjonell forretningsmodell i utgangspunktet. Den nye markedsplassen er bygget på plattform-basert forretningsmodell. I vårt tilfelle Fjordkraft som bygger brukergrensesnitt mot kunden og eier merkevaren og brukeropplevelsen på Markedsplassen, men det er våre partnere som selger produktene sine, og det er det de som konkurrerer om pris, og det er veldig viktig at man sånn juridisk sett følger det sånn at det er leverandørene som styrer både logistikken, lagerbeholdningen, utsendelsen og prisen av produktet. Også produktegenskapene og produktene til kunden da, og mens vi eier selve nettstedet eller markedsplassen da.»

I forhold til om Markedsplassen vil bli integrert i appen, uttalte den fast ansatte:

«Det er en meny eller kategorier i appen koblet til, så finner du alle disse produktene som vi har tjenester for og de tjenestene som vi også har via partnere (...) da henger disse kundeflatene sammen da.»

I forhold til hva arkitekturen av inntekten deres er, uttalte den fast ansatte:

«Det er jo det vi kaller for bygge brukermasse, rett og slett at få mange folk interessert i verktøyet, så det har vi jobbet med. Og så er det alltid et mål for en bedrift å tjene penger. Det er jo det som gjør oss levedyktige å ha muligheten til å drive med innovasjon da, å lage bra tjenester og produkter for kunden. Så der er vi helt konkret. Er det noen av disse tjenestene som er så avanserte eller gir kunden så mye ekstra verdi? At de er villig til å betale for det? For det leter vi jo selvfølgelig alltid etter.»

Konsulentens uttalte:

«Vi har vært litt med i den diskusjonen der, men det er jo ikke løst enda da. Det er jo klart at målet er å lage tjenester i app-universet, som Fjordkraft kan tjene penger på. Få inn premium-tjenester og slikt, som de kan kapitalisere på etter hvert. Det er en pågående diskusjon, men det kommer sikkert noen nye tjenester i 2021 hvor dette kanskje kan være en mulighet.»

På spørsmål om å samkjøre den tradisjonelle forretningsmodellen til Fjordkraft, som er direkte knyttet til strømproduktet, og kombinere dette med den plattform baserte forretningsmodellen knyttet til appen og Markedsplassen, uttalte den fast ansatte:

«Jeg tenker at tradisjonell forretningsdrift og plattformbasert forretningsmodell kan helt fint leve sammen parallelt. Jeg tenker at det handler om å gjøre det kjent i hele selskapet. Og det handler jo om å fortelle de, være åpen, heie på den.»

I forhold til om de har opplevd utfordringer fra ledelsen knyttet til å kombinere den tradisjonelle forretningsmodellen og den plattformbaserte forretningsmodellen, uttalte den fast ansatte:

«Nei, og det tror jeg er fordi at vi har jo en veldig god strategi enhet. Som kontinuerlig jobber med å videreutvikle selskapet. Vi jobber etter løftebasert ledelse, og det tror jeg er litt av kjernen til at vi ikke møter den skepsisen hos oss da. Løftebasert ledelse handler om at man lager strategi, og det har lært meg strategi ut i hele selskapet. Så på toppen har man da strategien for alle forretningsområdene, så definerer disse forretningsområdene selv nøkkelaktiviteter.»

I forhold til hvordan de kartlagte markedet på makronivå og kundebasen, uttalte den fast ansatte:

«Ja, det har vi. Vi jobber veldig langt fremme i forhold til å undersøke hvilken posisjon det er vi skal ha. Disse tjenestene, hvor vi har tenkt at, nei disse skal vi ikke lage selv, da skal vi samarbeide med partnere som løser tjenesteutviklingen. Det er lenge siden vi begynte å jobbe med tredjepartsløsninger, vi tok det i bruk for fullt i år, men det er lenge siden vi fant ut og begynte å undersøke hvilken posisjon eller strategi selskap skulle ha for det da.»

Konsulentens uttalte:

«Nei, det har ikke vi vært med på å gjøre.»

I forhold til om de har sett på andre bedrifter i markedet før de startet sin prosess, uttalte den fast ansatte:

«Ja vi ser jo, følger jo alltid veldig godt med på konkurrentene våre da. Det er klart at vi har jo noen veldig innovative små selskaper som nok kan snu seg fortere enn oss da, så det handler jo om å ikke bli hengende etter rett og slett. Så derfor så må du være veldig sånn i forkant. Vi har noen kjempeflinke konkurrenter og jeg tenker at vi ikke har laget kundeflater eller tjenester basert på dem. Ja vi kan ikke tenke på det, vi må gjøre det. Det er veldig sunt å ha flinke konkurrenter for du må skjerpe deg litt om, å liksom løfte blikket og følge med hele tiden da.»

På spørsmål om hva som skulle tilbys av produkter, uttalte den fast ansatte:

«Vi benyttet agil-metodikk. Vi lanserte lite og ofte. Og i løpet av et år så har vi da lansert 25 applanseringer, og med agil metodikk så skaffer vi oss innsikt og analyse, og vi lærer av det. Lager ideer og justerer, bygger, også tester ut til kundene og ny runde med innsikt og analyse. Sånn jobber vi frem nye versjoner. Vi startet med prosjektet i mars 2019. Vi lanserte beta i september (2019). 10 oktober i fjor så gikk den første appversjonen på luften med strøm og fordeler. I versjon 2.1 kom solkonto, det var i desember. Og så kom mobil i januar (2020) (...) og mobil bygget vi full versjon i den nye appen til Q1 (første kvartal) var ferdig, så hadde vi hele den gamle mobilen appen inn i den nye Fjordkraft-appen. Neste versjon kom i april (2020), og det var solkonto for de som har solceller på taket. Neste ute var familiedeling. Hvor vi ønsket at hele familien eller flere i familien skulle ha et forhold til strømleverandøren (...) og før sommerferien (26.juni.2020) så lanserte vi den store innovasjonen, og det er styring. Styring av smartprodukter, for å få oversikt over varmeprodukt, produkter som skaper varme i huset, og det kom altså før sommerferien, og det var et stort og viktig mål for oss da. Så jobbet vi litt videre med strøm og beriket det. Det måtte vi ikke glemme, det er jo først og fremst en strømleverandør vi er. Da la vi til været fordi det har stor betydning for strømforbruket ditt.»

I forhold til hvordan de posisjonerte tjenesten i markedet, uttalte den fast ansatte:

«Det er som jeg alltid sier at nå er det veldig mandig ting vi selger, så det er faktisk et mål at man må snakke med familien. Hvis man skal være interessert i kundefordeler for eksempel så kan det ikke bare være dekk og skift ha dekkene dine på dekkhotell fordeler. Det må jo også være noe kvinner er interessert i også. Nå skal jeg ikke si at alt er sånn rosa eller blått, men noen ting er jo det. Litt mer sånn manne ting, tror jeg ikke vi kommer unna. Også litt mer feminine ting eller ønsker da»

Konsulenten uttalte:

«Vi har ikke tatt i utgangspunkt kundebasen nei, når det kommer til utvikling. Det har ikke vært avgjørende for utvikling eller konseptorganisering.»

Oppsummert har Fjordkrafts kjernevirksomhet en tradisjonell forretningsmodell. Markedsplassen er en salgs- og distribusjonskanal utenfor appen, og er en del av Fjordkrafts digitale økosystem. Markedsplassen vil ha en plattformbasert-forretningsmodell. I forhold til appen er det mulig å komme til Markedsplassen via appen, men Markedsplassen er ikke integrert i appen. Fjordkraft ser kontinuerlig etter muligheter for inntekt via appen ved å tilby premium-tjenester. Fjordkraft har ikke segmentert tilnærming til markedet og henvender seg til alle privatkunder i strømmarkedet.. Fjordkraft tilbyr mange ulike tjenester for å tilby noe til alle.

Digital evolusjonsskanning

På spørsmål om de så mulighetene og motivasjonen i det digitale miljøet for å gjennomføre dette prosjektet, uttalte den fast ansatte:

«Ja, absolutt. Vi har jo mange digitale detektiver og som jobber helt sånn konkret med å finne hva siste nytt er, hva er mulighetsrommet (...) Vi visste veldig mye om hva vi ville ta med ut til kundeflaten, og vi visste veldig mye om hvordan vi ville løse grunnmuren eller teknologien bak. Vi visste at det var skybaserte tjenester og de tjenestene som gjaldt. Vi visste at vi måtte ta vare på vår egen kundeløfte, eie de og eie brukeropplevelsen i front.»

I forhold til hvordan de takler frekvensen på lanseringer fra digital innovasjon, uttalte den fast ansatte:

«Ja, det er det nyhetsaspektet. Det er at vi får kort time-to-market, altså nye ting ut. Du jobber veldig intenst med 3 oppgaver i stedet for 30. Du jobber veldig kort tid med det, før du tar det ut til brukerne. Så du tester på en måte litt mer live også da. Også er det veldig lett på både tid og kostnader og endre på det.»

På hvordan samspillet er mellom Fjordkraft og deres partnere, uttalte den fast ansatte:

«Ja, og det er kjempeviktig. Disse tjenestene som kan vise smartprodukter, for eksempel eller styret ting i huset ditt. Og jeg tenker at det er veldig mye teknologi. Da er det selvfølgelig at tjenestene må ha god kvalitet, altså det kommer du ikke unna, så må ha flinke folk som har laget og utviklet tjenesten når det er på plass. Vi har blant annet en partner (navn). De er kjempegode på disse APIene, som handler om smarte produkter. Men de og vi må jo løpe i tospann, altså vi må ha de samme målene i forhold til hva skal tjenesten være? Hvordan skal brukeropplevelsen være? Når skal det lanseres, ikke sant? Og at vi tester sammen, går tilbake og skru på løsningen, at vi har som felles mål, felles forståelse da.»

I forhold til hvordan de kartlegger brukeratferd, uttalte den fast ansatte:

«Vi visste at folk bruker telefon mer og mer i hverdagen (...) Vi logger kundefriksjoner i en sånn loggportal (...) Vi har mange ledere som sitter i landskapet sammen med kollegaene våre i frontlinje (kundeservice) for å fange opp markedet, for å fange opp hva som skjer»

Oppsummert, det fremstår at Fjordkraft kartla eksisterende digitale komponenter i det digitale miljøet. Dermed identifiserte de muligheten for å gjennomføre sin digitale innovasjon, og kan kontinuerlig utvikle nye tjenester knyttet til appen. Fjordkraft samarbeider med ulike partnere. Viktigste for samarbeidet er at partnerne har APIer som er mulig å integrere i appen, og at de er av god kvalitet.

Ferdigheter

Forhold til om det er fokus på kompetanseutvikling knyttet til digital innovasjon, uttalte den fast ansatte:

«Ja, det har vært en veldig viktig del av det. Det er at markedsføreren skal forstå IT, og IT skal forstå markedsføreren. Fordi de må ikke kunne det samme, men de må tenke litt de samme tankene. De må forstå og ha respekt for hverandres fagområder»

Den fast ansatte supplerte med:

«Metoden er jo at møtes jevnlig til sånn «stand-up», at man minst en gang uken. Selv om folk er kjempeopptatt, så skal man ha den timen sammen. Hvor man da sjekker da, hvor langt har vi kommet i utviklingen, her er prototypen, er dette riktig? Er det noe som skurrer? Har vi teknologien for å få laget løsningene? Hvilken frist er det vi snakker om? Så ta disse menneskene alt dette tilbake til sine avdelinger ikke sant, formidler det, sjekker av. Viktig oppi alt det der er jo kunnskapen, men så er det viktig med litt forskjellige typer folk.»

På spørsmål om det er fokus på omskolering av eksisterende ansatte, uttalte den fast ansatte:

«Ja, absolutt og det er jo hvis vi har folk som ønsker å jobbe, nå ansetter vi jo både i digitalt økosystemer og folk på markedsplassen og vi vil gjerne ha egen ansatte. Vi vil gjerne ansette de som allerede er i Fjordkraft, de kan kulturen, de kan masse av de andre områdene. De er jo en Fjordkrafter»

I forhold til hvordan bruken av konsulentselskap som ressurs, uttalte den fast ansatte:

«Ja, masse. Vi har jo et eksternt utviklingsteam, vi har jo hatt interne utviklere som er native utviklere, så vi bygger jo opp team hos oss, men vi har masse flinke folk i Fjordkraft-teamet hos Knowit. Vi jobber så tett sammen med dem at vi kaller de for Fjordkraft-team. De er jo på måte familien, de er i Fjordkraft-familien. De er jo veldig god på metodikk, detektiver på teknologi, innovasjon. De har rette holdningen, så vi er veldig glade for å samarbeide med dem.»

Fra konsulentselskapets perspektiv, på spørsmål om hvor delaktig de var og er, uttalte konsulentten:

«For et stort og etablert bedrift som Fjordkraft, børsnotert selskap og det som kommer med det. Så man at det ville være vanskelig å fristille nok mennesker internt, for å fokusere 100% på denne appen. Så det blir gjort et forsøk på en business agile modell. Hvor man skulle fristille viktige ressurspersoner til å fokusere veldig mye på dette og jobbe veldig sammen med et eksternt team fra oss.»

I forhold til om de utvikler interne ferdigheter, heller enn å leie eksperter, uttalte den fast ansatte:

«Ja, det gjør vi også. Så vi mikser nye utvikler hos oss, men det kommer til å være en direkte overgang. Det blir også at teamene må jobbe sammen også. Det er ikke nødvendigvis heller ikke, at vi aldri ikke skal bruke eksterne. Tenker at det er veldig smart, for at du får inn andre impulser og kunnskap som de tilegner seg fra andre bransjer, andre kunder de har. De er en IT-leverandør, men jobber med både kommunikasjon av teknologi, og de har jo mange personer som kan det samme. Så de har gode miljøer til å bli gode, flere konseptutviklere, flere UXere.»

I forhold til hvordan organisasjonsstrukturen fremmer digital innovasjon og håndterer det raske tempoet i digital utvikling, uttalte den fast ansatte:

«Ja, og hele selskapet har tatt innover seg at time-to-market er en veldig viktig verdi da. Og at man jobber veldig med lederutvikling, og ledere hos oss skal legge tilrette for at våre ansatte skal lykkes. Det tenker jeg er en veldig sunn lederfilosofi da. Man skal ikke være leder for å bestemme. Man skal sikre at ansatte har en mulighetsrom for å ta de beste avgjørelsene. Det er også noe med at ledere skal ansette folk som er flinkere enn seg selv. Så lederen sin oppgave er å få det beste ut av sine medarbeidere og kollegaer»

Oppsummert kommer det frem at Fjordkraft har tanker om å utvikle de interne ferdighetene og re-allokere ressurser innad, for å assistere appen og det digitale økosystemet. Konsulentselskapet blir brukt som en viktig ressurs for alle områder knyttet til den digitale innovasjonsprosessen, spesielt for app-utviklingen. Fjordkraft har ikke et internt utviklingsteam, det er konsulentselskapet som har utviklet appen og fortsatt utvikler den. Utfordringen til Fjordkraft er at de ikke har hatt et team som har jobbet 100 prosent med den digitale innovasjonen. Dermed har digitale innovasjonsprosjektet vært et sideprosjekt for de fast ansatte.

Improvisasjon

I forhold til om de har en strategi for å fremme engasjement rundt digital innovasjon i bedriften, uttalte den fast ansatte:

«Ja, jobber med å tilrettelegge for innovasjon. Man forventer mye i forhold til innsats og resultater. Altså det er jo man jobber etter resultater, men man har veldig høy fleksibilitet tilbake. Altså man må oppnå ting, om du leverer det på natten eller på moregenen, man gir ansatte høy fleksibilitet når de er flinke på å levere på resultater og levere på strategien.»

På spørsmål om ledelsen aktivt i lengre tid har oppmuntret til digital innovasjon, uttalte den fast ansatte:

«Lederfilosofien som er kjempeviktig, det er jo at du skal til å tilrettelegge for gode prestasjoner, men du skal også til å finne ut hvem kollegaene dine er. Hva slags type mennesker er det, hvordan skal man gi tilbakemeldinger, hvordan står man hjelpe, hvordan skal man sammen da kunne få til de beste løsningene. Respektere at man jobber på forskjellige måter og ha forskjellig personlighet, dette er kjempeviktig. En ting er å motiver, men en annen side er jo lytte til.»

I forhold til om det er noen utfordringer knyttet til digital innovasjon i en etablert bedrift, uttalte den fast ansatte:

«Det tror jeg ikke, men tror det hadde vært en utfordring hvis ikke trente ledere og ansatte på det. For det at du blir så bevisst på at man er så forskjellig, så er det ikke noe utfordring.»

På spørsmål om risikotaking er et tema på ledermøter, uttalte den fast ansatte:

«Ja, det er alltid det. I selskaper som går bra, og som er på børsen som oss. Det frister jo litt at det går fint, vi trenger ikke å bekymre oss. Vi må alltid se etter de mørke skyene, fordi vi må være forberedt på at det kan skje ting i markedet som vi ikke har kontroll på»

Oppsummert har Fjordkraft en ledelse som fremmer improvisasjon knyttet til digital innovasjon i selskapet. De har derimot ikke et strategisk rammeverk eller rutine som spesifikt gir sine ansatte egentid for å fokusere på digital innovasjon og koordinere improvisasjon.

5.2 Merkeidentitet

I lys av Kapferers (2008) identitetsprisme vil vi først presentere resultatene fra dybdeintervjuene med Bulder Bank og deretter Fjordkraft.

5.2.1 Bulder Bank

Fysikk

Fysikk handler om å definere hva merket er, hva det gjør og hvordan det ser ut (Kapferer, 2008). I den forbindelse anser vi appen som en fysisk eiendel, da den digitale flaten kan berøres.

På spørsmål om hvordan den fast ansatte ville beskrive appens funksjon og hvordan den ser ut, ble følgende uttalt:

«Litt lekent, litt utfordrende og veldig annerledes enn mange andre steder, både gjennom språk og design.»

Konsulentent uttalte:

«(...) tidlig klart at vi skulle bygge en bank som skulle være en utfordrer i markedet. Utfordrersegmentet var ledig, og merkevaren skulle treffe på den typen emosjonelle behov (...). Valgt at appen ikke skal være for alle. (...) ledig i utfordrersegmentet, merkevare som treffer på den typen emosjonelle behov, være en utfordrer og de som er litt villige til å ta risiko.»

På spørsmål om hvordan appens unike egenskaper fremmes utseendemessig uttalte konsulenten:

«Visuelle identiteten, farger og fonter. Mørke farger som svart og rødt er valgt fordi det gir riktig signal. Selve appen og måten den er utformet på har vært jobbet mye med for å få en optimal brukeropplevelse. Farger og fonter, digitale flater, er det gode tall som står bak. Dette gir en sømløs og god opplevelse for bankkundene.»

Oppsummert fremstår appen å være utviklet for et segment og skal være en utfordrer til andre eksisterende banktjenester. Bulder Banks utfordrerposisjon i markedet fremkommer gjennom appens språk, design og brukervennlighet.

Merkepersonlighet

Merkepersonlighet kan anses som samlingen av menneskelige egenskaper som knyttes til merket gjennom kommunikasjon (Kapferer, 2008).

På spørsmål om hvilken personlighet appen ville hatt dersom det var et menneske, uttalte den fast ansatte:

«Gründer med stor suksess og er selvgående og kan ganske mye.»

Konsulenten uttalte:

«En utfordrer innenfor sin sfære. Mange i banken mente Thomas Gullestad. Tenke på han som en kjernekunde, som er både morsom og kul. (...) det var aldri meningen å treffe de helt unge, fordi kundene skal ha søkt om boliglån tidligere.»

På spørsmål om Bulder Bank vurderer å bruke en merkeambassadør, uttalte den fast ansatte:

«I begynnelsen lagde vi en persona, Thomas (38), og fungerte som en beskrivelse for en kunde. I tillegg er gjennomsnittsalderen i dag 38 år. Skulle være et hjelpemiddel i designprosessen. (...) god ide å få det på Instagram.»

Konsulenten uttalte:

«Aldri vært snakk om å hente inn noen utenfra (...) da det er aktuelt den ene dagen, men kan fort snu.»

På spørsmål om hvilke kanaler som har vært benyttet for at kundene skal få en overføring av assosiasjonene fra appen, uttalte konsulentene:

«Vi utviklet verktøykassen, altså den visuelle identiteten. Lenge før banken med appen var ferdig og lanseringen av Bulder Bank, sendte vi flere fremoverlente lanseringsfilmer som sa en del fremoverlente steg. I januar 2020 var det en intern lansering. Vi utfordrer banken, og delte det i sosiale medier, stablet på beina en landingsside som spurte om potensielle kunder hadde lyst til å høre mer når siden var ferdig. Bulder Bank kunne da få en kundebase, og måle interessen. Vi er fremdeles forresten på Instagram. 5000 mennesker la igjen mailen sin. Ved å bruke riktige kanaler, er det en indikasjon på at det sitter et marked der ute og venter på tjenesten.»

I forhold til merkepersonlighetens verdi i form av funksjonell, symbolsk og opplevelsesbasert, uttalte konsulentene:

«Appen har en funksjonell verdi for å gjøre bankoppgaver. Bygget noe opplevelse og mikroanimasjoner for å skape noe begeistring. Det er noe vi har anbefalt dem å jobbe mer med.»

Den fast ansatte uttalte:

«Funksjonell verdi er ikke der vi konkurrerer, da mange bankapper har flere funksjoner. Den symbolske passer best.»

I tillegg la den fast ansatte til:

«Noe som er fremtidsrettet, noe nytt, noe som utfordrer, annerledes og enklere.»

Oppsummert, en merkeambassadør kan bli aktuelt for Bulder Bank på et senere tidspunkt. Det kan derimot fremstå litt uklart om merkets tiltenkte merkeambassadør er lik Bulder Banks merkepersonlighet. Merkepersonligheten til Bulder Bank fremstår som en utfordrer som er forholdsvis selvstendig. Selskapet har valgt å markedsføre appen gjennom sosiale medier. Gjennom temaet fysikk fikk vi vite at Bulder Bank bruker mørke farger som svart og rød, i tillegg til at appen ble fremstilt som brukervennlig.

Kultur

Kultur kan defineres som selskapets sett av verdier som har opprinnelse internt eller gjennom tilknytning til organisasjonen (Kapferer, 2008). Vi har valgt å stille spørsmål om Bulder Bank har valgt å formidle historien og røttene til kunden ettersom banken er nyetablert.

I forhold til Bulder Banks verdier uttalte den faste ansatte:

«Levereglene er verdier. Elsker å løse kundeproblem, lav terskel for å samarbeide med andre, enkelt og ærlig, banken du slipper å passe på, vi stoler på flinke folk, vi tør når andre utsetter. Det er sånn vi ønsker å ha det og gjør tiltak fortløpende (...).»

Konsulenten uttalte følgende:

«Det må du spørre (navn) om. Kjerneverdier i et selskap kan være finne overordnede måleparametere å ha. Men bankene har de samme kjerneverdiene. Bulder Bank har identifisert seg med det å gjøre til enklere, modig og tørre å gjøre ting litt utenfor og samtidig utfordre. Vi har jobbet mye med merkeposisjonering, altså hvordan skal kundene oppfatte selskapet.»

Vi spurte derfor om konsulenten hadde hatt noen påvirkning på verdiene, følgende ble uttalt:

«I startfasen ble det fokusert på å gjøre ting enklere, ved å lage bank på en annen måte. Det eksisterte ikke en organisasjonsstruktur, og bar preg av litt start-up tankegang. Det var fokus på å jobbe agilt og effektivt på et eget rom.»

På spørsmål om verdiene blir kommunisert til kunden gjennom appen, uttalte den fast ansatte:

«Det gjør vi både direkte og indirekte. Snakker om å løse kundeproblemer, samarbeider med andre, funksjonalitet og måten selskapet fremstilles på. Samtidig beskrives den interne kulturen i forbindelse med ansettelse, felles møter og kick-offs.»

Da det gjaldt å forklare Bulder Banks røtter uttalte konsulenten:

«Til dels. Fra starten av lanseringskampanjen visste vi at vi er ny bank og hva vi gjør annerledes enn de andre. Fokuset har vært på hva kundene har fokus på. Kundene er risikovillige, derfor trenger de ikke å trygges så veldig mye i dette segmentet. Bulder Bank ble hauset veldig opp av Sparebanken Vest, og det må ikke bygges for sterk tilknytning til Sparebanken Vest, ettersom det er en helt annen type bank enn Bulder Bank. (...) Feil assosiasjoner kan bli skapt. Den interne historien har primært vært å ha fokus på hva kundene er opptatt av.»

Oppsummert, verdiene i selskapet har blitt skapt i prosjektperioden. Verdiene fremstår som tydelige for den faste ansatte, men ikke for konsulenten. Kulturen hos Bulder Bank fremstår som preget av hjelpsomhet, tillit og samarbeid. Det kommer tydelig frem at Bulder Bank ikke ønsker at kunden skal få assosiasjoner som er tilknyttet Sparebanken Vest. I tillegg mener

intervjuobjektene at kundene i dette segmentet ikke behøver å trygges i like stor grad, og derfor blir ikke historien formidlet.

Relasjon

Relasjon er komponenten som kan bidra til at kunden utvikler et følelsesmessig forhold til merket (Kapferer, 2008).

På spørsmål hvordan den faste ansatte vil beskrive relasjonen til kundene og hvordan de skal utvikle et følelsesmessig forhold til merket, uttalte den fast ansatte:

«Gjennom engasjement og be om feedback bygges relasjon med kunden. Dette gjøres ved å levere en veldig god tjeneste som er rask og smidig, løpende oppfølging, og vi melder oss på i kundenes digitale liv med mye smarte funksjoner, e-poster som forteller kundene om nye ting. (...) litt start-up tankegang.»

Konsulentens uttalte:

«(Navn) kan svare bedre på dette, siden Knowit har jobbet med utviklingen av merkevaren og kommunikasjon. De som jobber fast i Bulder Bank har hatt kontakt med kundene.»

I forhold til å skape relasjon til nye kunder og beholde relasjon til eksisterende kunder uttalte den fast ansatte:

«Akkurat nå jobbes det med å få nye kunder. Men vi holder på å få så mye kunder at vi må passe på dem vi har snart.»

Konsulentens uttalte:

«Det undersøkes ved å måle merkevaren, altså ved hvor stor grad kundene vil foretrekke deg som aktør.»

Oppsummert, Bulder Bank utvikler fremdeles gode tjenester for kunden. Det blir blant annet basert på tilbakemeldinger på tjenesten fra kunden. Dessuten fremstår det som at Bulder Bank ikke helt har bestemt hvordan relasjonen til kunden skal bygges for at kunden på sikt skal kunne utvikle et sterkt følelsesmessig bånd til merket.

Refleksjon

Refleksjon er oppfattelsen som blir dannet hos personer rundt kunden når kunden benytter merket (Kapferer, 2008).

På spørsmål hvordan Bulder Bank merket skaper en refleksjon av kunden slik hen ønsker å bli oppfattet av andre, uttalte den fast ansatte:

«Foreløpig er det gjennom hele tjenesten, markedsføringen endres etter hvert. Tretrinnsrakett, der markedsføringen fokuserer på 1. boliglån, 2. mer på app og boliglån, og 3. trekke inn flere produkter fra finanshuset. (...) kunden ønsker å bli oppfattet som tech-orienterte, modige, frie, han svogeren du ringer når du lurert på et eller annet. Han er det vi er på jakt etter. Størst grad klare seg selv og være litt mer moderne enn de andre»

Konsulentens uttale:

«Når det kommer til bilde av kjøperen, er de en utfordrer, modig og innovativ. Jobbet mye med kundene rent funksjonelt (...) har kjøpt hus før, har boliglån, trenger ikke en kontaktperson. Kundene ønsker å bli oppfattet som modige og innovative.»

På spørsmål om hvordan Bulder Bank vil beskrive relasjonen til kunden, uttalte konsulentens:

«(Navn) vil kunne svare bedre på dette. Knowit har jobbet med utviklingen av merkevaren og kommunikasjonen. De som har jobbet i Bulder Bank videre har hatt kontakt med kundene. Vi har ikke hatt ansvar for sosiale medier, kunderelasjoner og slikt. Vi har ikke hatt noe med kundene å gjøre og har ikke hatt ansvar for å skaffe kunder. Jeg vet de har ansatt en markedsjef litt senere.»

På spørsmål hvordan Bulder Bank jobber for å få tak i nye kunder, og utvikle en relasjon til dem, uttalte konsulentens:

«Det handler om hvordan du posisjonerer deg ved å undersøke og måle merkevaren. Altså i hvor stor grad kundene vil ha deg som aktør. Det er en markedsjef med verdiforslag, for hva det er vi løfter frem til kundene og hva som skal sies. Det er mye sparringspartnere, som også utviklet kommunikasjonskonseptet.»

Oppsummert fremstår det som at intervjuobjektene ikke fullt ut har forstått spørsmålet, noe som kan skyldes tidspresset. I tillegg fremkommer det at appen og merket er lite synlig for andre mennesker, og derfor har kundens refleksjon lite betydning.

Selvbilde

Komponenten handler om hvordan kunden opplever seg selv ved å bruke merket (Kapferer, 2008).

I forhold til hvordan kunden opplever å anvende appen, uttalte den fast ansatte:

«Kunden skal oppleve det som next generation banking.»

Konsulentens uttalte:

«Vi har fått gode tilbakemeldinger. Inntrykket mitt er at kunden føler det er enkelt og litt sømløst. I tillegg er det lett å bli kunde. (Navn) vil kunne svare bedre på om de har gått inn for notifications i appen (...) noe som var ønsket av noen kunder, for varsling om ulike ting.»

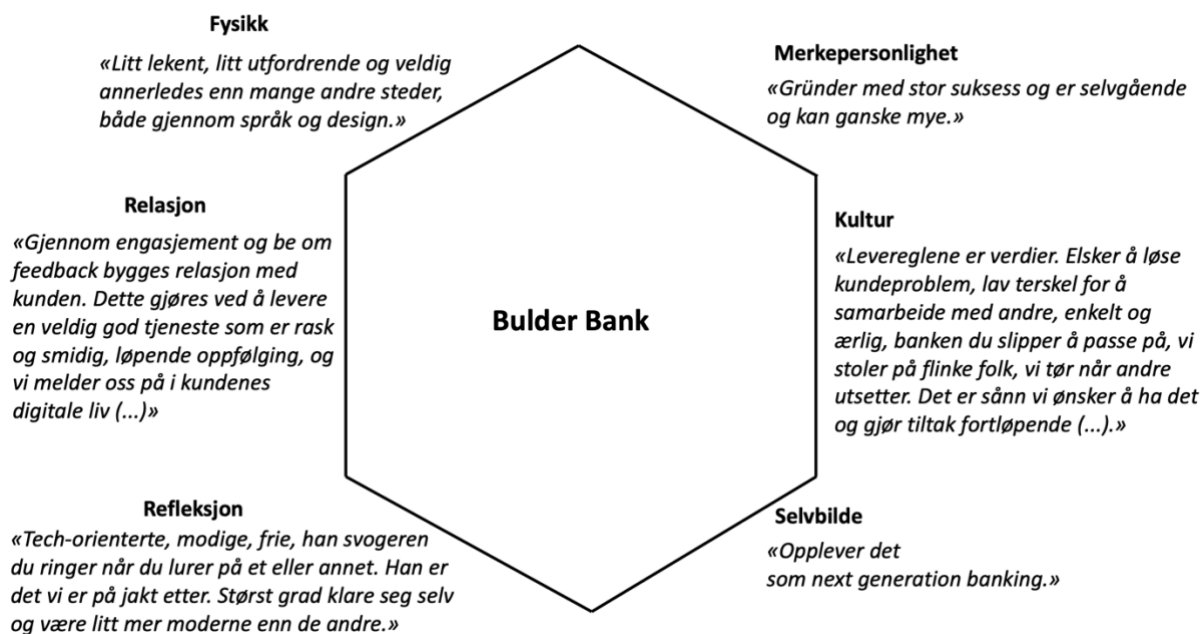
På spørsmål om intervjuobjektene mener appen vekker sterke følelser, skaper tilhørighet eller påvirker kundens holdninger, uttalte den fast ansatte:

«Vekker sterke følelser gjennom de gode tjenestene. Appen er på mange måter et virkemiddel som er en bekreftelse på at du har valgt rett. Det må være elementer i appen som akkurat boliglånet. Dette gjøres gjennom de gode tjenestene.»

Konsulentens responderte følgende:

«Jeg vet ikke om vi har gått inn for notifications, da det er veldig forskjellig hva folk vil ha og ikke. (Navn) vil kunne svare bedre på dette.»

Oppsummert blir det fremstilt at kunden skal få gode brukeropplevelser gjennom å bruke appen. Appen bidrar til å vekke sterke følelser hos kunden ved å tilby gode brukeropplevelser.



Figur 3. Kapferers identitetsprisme med hovedpunkter for Bulder Bank.

5.2.2 Fjordkraft

Fysikk

Fysikk handler om å definere hva merket er, hva det gjør og hvordan det ser ut (Kapferer, 2008). Appen blir her en fysisk eiendel, da det er en digital flate som kan berøres.

Den fast ansatte uttalte følgende om appens funksjon:

«Vi ser på appen som merkevaren. Definerer det som et kundeverktøy. Merkevaren skal presenteres på samme måte som du møter Fjordkraft i alle andre kanaler. Appen er et kundeverktøy, som gjør at vi tilfører noe mer enn Fjordkraft og strøm. Kundene blir klar over at vi tilfører noe mer enn strøm, med tilleggstjenestene vi tilbyr. Som alt fra dekkhotell, men også tjenester som passer damer. Med appen får kundene også en oversikt over kundeforholdet.»

I forhold til hvordan appen ser ut, uttalte den fast ansatte:

«Den er oransje. Huset, som vi kaller Fjordkraft-huset er synlig i appen. Tjenester i appen visualiserer dem i Fjordkraft huset. Det kan være å vise et rom eller vise varme i huset. Vi vil gjøre det enklere for folk å forstå, siden det ikke er så mange ord det er plass til i en app.»

På spørsmål om hvilke merkbare og viktige deler med appen som umiddelbart blir fremkalt i tankene hos kundene, uttalte den fast ansatte:

«Handler om boligen, forbruk og noe som er levende og forandrer seg, som strøm. Hvis ikke de leter etter noe helt spesifikt, ettersom det er inngangssiden.»

Konsulentens uttale:

«Kunden har kontroll på strømforbruket, fakturaene som betales, mobiltjenester - også full kontroll. Vi jobber med en rekke verdiforslag, om et år tror jeg at de har kommet mye lengre enn sine konkurrenter.»

Den fast ansatte uttalte følgende i forhold til hvordan appens unike egenskaper blir fremmet utseendemessig:

«Visualisere hverdagen til folk, siden strøm er usynlig og legge til noen egenskaper. Det kan være å lade mobilen, varme opp huset og lage mat. Det vises mer i konseptet Min Bolig som kundene kan få et innblikk i.»

Oppsummert fremstår det tydelig at designet og fargene Fjordkraft meget bevisst bruker er oransje. I tillegg blir visuelle effekter brukt for å få frem hva strøm blir brukt til. Det fremkommer at appen skal kunne gi kunden en oversikt over forbruk, i tillegg til at kunden tilbys tilleggstjenester i appen.

Merkepersonlighet

Merkepersonlighet kan anses som samlingen av menneskelige egenskaper som knyttes til merket gjennom kommunikasjon (Kapferer, 2008).

Den fast ansatte uttalte følgende vedrørende appens personligheten, gitt den var et menneske:

«Håper den oransje fargen symboliserer energisk, varm og vennlig. Det skal være lett å bruke appen. Vennlig er en av de viktigste egenskapene i forhold merkevaren til kunder på kundesenteret og kundefront og visuelt. Leken og varm uten at det går over til humor.»

I forhold til om Fjordkraft benytter en merkeambassadør for å formidle merkepersonligheten, uttalte den fast ansatte:

«(...) Petter Stordalen var den mest fremtredende personen og vi anså det som veldig positivt. (...) ikke tenkt å benytte en profil. Ved å gjøre det avskrives en del andre personer, da vi ønsker å være leverandør for mange forskjellige folk, og bredden av folk må tas vare på.»

Vedrørende hvilke kanaler Fjordkraft benytter for overføring av merkeassosiasjonene gjennom appen, uttalte den fast ansatte:

«Bruker mange ulike, opptatt av å ikke avskrive noen kanaler så lenge det er seriøst og ordentlig. Vi er på mange plattformer som Instagram, Facebook, YouTube, og tar hensyn til hva kundene bruker kanalen til.»

Konsulentens uttalte:

«Bruker sosiale medier, nye og gamle reklamekanaler. Kommunikasjonsstrategi for de neste to årene holder på å utformes nå. I løpet av de neste 3-6 neste månedene, kommer Fjordkraft til å kommunisere på en litt annen måte. Børsnoterte selskaper får en del andre implikasjoner. Fjordkraft har så langt valgt å ikke markedsføre appen. Appen kommer til å være en del av merkevarestrategien i løpet av de neste årene.»

Oppsummert, Fjordkraft har valgt å ikke markedsføre appen ennå. Den fast ansatte trekker derimot frem alle kanalene Fjordkraft benytter til markedsføring, men appen har ikke blitt

markedsført. Det fremstår som at den oransje fargen er valgt for å symbolisere merkepersonligheten.

Kultur

Kultur kan defineres som selskapets sett av verdier som har opprinnelse internt eller gjennom tilknytning til organisasjonen (Kapferer, 2008). Vi har også valgt å inkludere konsulentenes påvirkning på Fjordkrafts verdier.

Ifølge den fast ansatte er Fjordkrafts verdier:

«Vær vennlig, gjør det enklere å skape verdi. Viktig å snakke om det ofte og identifisere seg med det. I ansettelsesprosessen må den som blir intervjuet kunne fortelle hva merkevaren står for. De må kjenne at det handler om oss i hverdagen.»

I forhold til å formidle dette til kunden via appen, uttalte den fast ansatte:

«Skap verdi, vær vennlig, gjør det enklere, er ting man ikke kan si direkte i kundedialogen. Kunden skal oppleve at når de snakker med eksempelvis meg på kundesenteret, vennlighet. Verdier som kunden skal oppleve indirekte.»

På oppfølgingsspørsmål om appen har bidratt til å kommunisere kulturen til kunden, uttalte den fast ansatte:

«Det tror jeg. Kundene får merkevaren inn på telefonen. De løser ting i kundeforholdet selvbetjent, og får et sterkere forhold til merkevaren. Kjenner merkevaren bedre, da de får appen på telefonen, i tillegg til kunnskap og oversikt og navigerer seg rundt selv.»

Da det kom til bedriftens verdier og om konsulenten opplevde å ha noe påvirkning på verdiene i Fjordkraft ble følgende nevnt:

«Bidraget vårt har vært med på å påvirke til det bedre. Luksusen er at vi ikke er en del av det interne livet og kjenner ikke til verdiene spesielt godt. Vi er ganske spisset, pusher kunden for avklaringen og holder farten oppe. Blir ikke påvirket like mye som de internt. (...) utfordret faglig og leid inn siden de ikke har den kompetansen.»

Om konsulenten opplevde verdiene allerede var etablert på forhånd ble følgende uttalt:

«Alle bedrifter har godt av å samarbeide med andre. Noen konsulenter er involvert, og det handler om å levere verdi for å være med videre. Som konsulent er du mer på hugget i prosjektperioden.»

Oppsummert fremstår det at Fjordkraft har en kultur som er preget av vennlighet og hjelpsomhet. Imidlertid fremstår det at konsulenten ikke kjenner til Fjordkrafts verdier og kultur, og i stor grad kun smalere fokuserer på konsulentoppdraget.

Relasjon

Relasjon kan bidra til at kunden utvikler et følelsesmessig forhold til merket (Kapferer, 2008). I denne sammenheng vurderer vi hvordan appen kan bidra til å danne en følelsesmessig relasjon mellom Fjordkraft og kunden.

På spørsmål om hvordan den fast ansatte vil beskrive hvordan kunden kan utvikle et følelsesmessig forhold til merket gjennom appen, ble følgende uttalt:

«Kundene har blitt mer oppmerksomme på at vi har noe mer verdi enn strøm. Vi undersøker stadig hva kundene tenker om merkevaren gjennom spørreundersøkelser. Kjent med at vi kan levere et stort tjenestespekter, som for eksempel mobildata.»

I tillegg påpekte den fast ansatte følgende:

«Fjordkraft benytter mange kanaler der kundene kan møte oss. For de kundene som har godtatt at vi kan sende dem informasjon, benytter vi både SMS og mail. Nettsidene våre møter ofte kundene i andre sosiale medier, i tillegg til snart markedsplassen. Fjordkraft bidrar lokalt, som at vi sponser en del innen idretten. Møter kundene på mange arenaer, og har mange produkter de trenger i sin hverdag i forhold til strøm.»

Den fast ansatte responderte følgende på spørsmål om å bevare relasjonen til kundene:

«Ta innover seg det kundene er opptatt av. Jobber mye med friksjoner, finne ut, dokumentere og loggføre om kunden har tatt kontakt med oss grunnet noe som ikke stemmer i kundeforholdet. Vi har gode rutiner for hvordan de ansatte skal melde dette videre for å raskt finne ut hvordan dette kan løses.»

Konsulenten påpekte:

«Vi jobber med de digitale kundeflatene og hjelper til med selvbetjeningsløsningene for at de skal være effektive og gode. Kundene får da en oversikt over tjenesten og forbruket sitt.»

Ifølge den fast ansatte var følgende tankegangen for å beholde kundene:

«Kommunisere med dem og være opptatt av hva som er verdi for kundene. Gjøre tjenestene våre enkle og forståelige.»

På spørsmål om hvordan Fjordkraft generer nye kunder påpekte den fast ansatte:

«Legge verdier i merkevaren og profilen som folk har tillitt til og som folk har tro på. Konkret ved å løse noen oppgaver for kunden, gi dem kunnskap, kontroll og oversikt.»

Konsulentens uttalte:

«Vi har et tredjeteam som jobber med digital markedsføring. De jobber med utforming av kampanjer statiske og animasjoner og videoer, altså utformer kommunikasjonskonsepter og kampanjer.»

Oppsummert fremkommer det at kunden skal kunne oppleve verdien av «noe mer» ved å benytte appen. I tillegg fremkommer det at Fjordkraft kontinuerlig er opptatt av å finne ut hva kunden er opptatt av for å skape en god relasjon til kunden.

Refleksjon

Refleksjon er oppfattelsen som blir dannet hos mennesker ved at kunden benytter merket (Kapferer, 2008). Konsulentens kunne ikke uttale seg om denne komponenten.

På spørsmål om hvordan Fjordkrafts kunder ønsker å bli oppfattet av andre mennesker gjennom å bruke appen, uttalte den fast ansatte:

«En kunde som lurert på en del ting, og som ønsker å finne det ut selv. De er opptatt av vannkraft og at vi tar klima og bærekraft på alvor. Utviklet appen, slik at man ikke må være teknolog eller elske dingser. Ønsker å gjøre innovasjon lett tilgjengelig og forståelig for alle.»

I forhold til hvordan Fjordkraft ønsker å fremstille kunden i andres øyne, uttalte den fast ansatte:

«Vi tar vare på alle kundene, alle kunder er like mye verdt. Vi vil møte kundene i forhold til deres hverdag.»

I forhold til refleksjon av en enkelt person og ikke hele målgruppen uttalte den faste ansatte:

«Dialog med en til en, lytte og sette oss inn i hva den enkelte kunden er opptatt av, og svare godt på det. (...) følge opp, holde avtaler, møte den i forhold til den enkeltes behov.»

Oppsummert, den faste ansatte har ikke artikulert svar knyttet til refleksjon på en fullt meningsfull måte. Imidlertid fremkommer det at appen og merket er lite synlig for andre mennesker, og derfor har kundens refleksjon lite betydning.

Selvbilde

Denne komponenten handler om hvordan kunden opplever seg selv ved å bruke merket (Kapferer, 2008). Konsulenten hadde ikke mulighet til å gi bidrag til denne komponenten.

I forhold til hvordan kunden føler eller opplever å anvende appen, uttalte den fast ansatte:

«Den er for meg. Den skal gi verdi for meg, min hverdag, bolig og min familie. Føler ikke avstand til noe de ikke kjenner seg igjen i alt på appen. De skal føle at det er verdi å ha appen på telefonen.»

På spørsmål om hvordan appen vekker tilhørighet uttalte konsulenten:

«Vi er en leverandør med mange kunder. Vi kommuniserer hverdagslige ting på en måte som gjør at de kjenner seg igjen.»

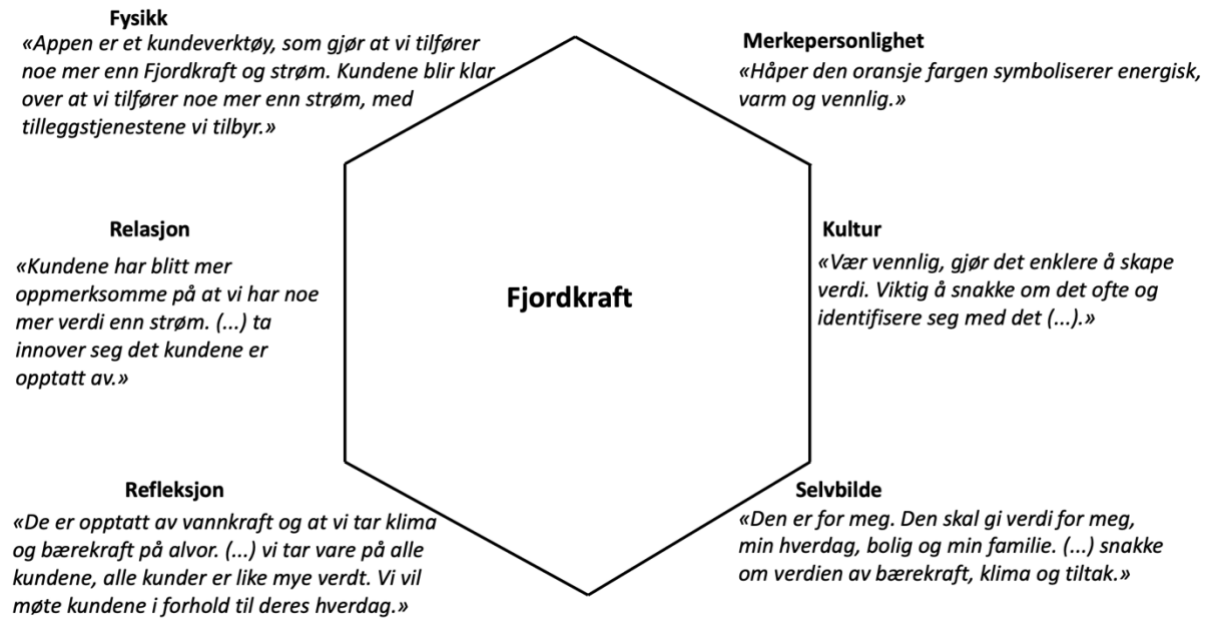
På spørsmål om appen vekker sterke følelser, skaper tilhørighet eller påvirker kundens holdninger, påpekte den faste ansatte:

«I størst grad påvirke kundens holdninger. Det gjøres ved å fortelle og snakke om verdien av bærekraft, klima og tiltak. Hjelp og gjøre folk bevisst. Bidra med det vi har undersøkt og har kunnskap om. Tips og råd er de konseptene som skal utvikles nå, basert på det skal kunden kunne ta fornuftige valg. Det kan være å skru av varmen når de ikke er i rommet, og kan styre det selv. Gi kunnskap er et kjerneprodukt i Fjordkraft.»

Den faste ansatte formidlet følgende i forhold til appens evne til å vekke sterke følelser hos kunden:

«Dette trenger jeg, det gjør det enklere for meg, sparer tid, kan leve det livet jeg ønsker uten å være sløsete og dårlig for miljøet. Altså nytteverdi i hverdagen.»

Oppsummert fremstår det som at Fjordkraft i størst grad forsøker å påvirke kundens selvbilde ved å påvirke kundens holdninger. Påvirkningen av kunden skjer ved at appen formidler klimapåvirkningene som har en påvirkning på alle mennesker.



Figur 4. Kapferers identitetsprisme med hovedpunkter for Fjordkraft.

6. Diskusjon

Formålet med denne studien er å utvikle teori om digitale innovasjonsprosesser i selskaper, og undersøke hvilken effekt disse prosessene har på merkeidentiteten. Studiens **problemstilling** er:

Hvilke strategier og ressurser benytter selskaper som gjennomfører en digital innovasjonsprosess, og hvordan blir merkeidentiteten påvirket?

I dette kapitlet vil vi knytte funnene fra kapittel 5 Resultater til den eksisterende teorien vi presenterte i kapittel 3 Teori. Rammeverket til Nylèn & Holmström (2015) er anvendt for å kartlegge selskapenes strategier og ressurser etter gjennomføringen av de digitale innovasjonsprosessene. I tillegg anvender vi Nylèn & Holmströms (2015) diagnostiske verktøy for å vise hvordan våre funn kan sammenholdes med de forskjellige elementene i rammeverket. Vi anvender Kapferers (2008) identitetsprisme for å undersøke hvilken effekt de digitale innovasjonsprosessene har på selskapenes merkeidentitet. I rammeverkene bruker forskerne terminologien «produkter og tjenester», mens vi bruker «tjenester» fordi selskapene vi analyserer tilbyr tjenester.

Vi begynner med å diskutere implikasjoner av våre funn for å vise vårt bidrag til den eksisterende teorien i delkapitlene 6.1 Implikasjoner for teori om digital innovasjon og 6.2 Implikasjoner for teori om merkeidentitet. De eneste kildene vi benytter i diskusjonen er primærkildene fra intervjuene. Deretter går vi inn på implikasjoner for praksis i delkapitlet 6.3. Her fremlegger vi hvordan våre funn kan bidra til videre utvikling av Bulder Bank og Fjordkraft og andre selskap som planlegger å gjennomføre en digital innovasjon. Til slutt poengterer vi begrensninger med studien i delkapitlet 6.4 og kommer med forslag til videre forskning i delkapittel 6.5.

6.1 Implikasjoner for teori om digital innovasjon

I dette delkapitlet vil vi se nærmere på funnene fra intervjuene i forhold til gjennomføringen av den digitale innovasjonsprosessen ved hjelp av rammeverket til Nylèn & Holmström (2015) for hvordan en digital innovasjonsprosess kan evalueres.

6.1.1 Implikasjoner for produktet som utvikles

Brukeropplevelse

Ved å måle brukeropplevelse som et sammensatt mål av de sentrale elementer brukervennlighet, estetikk og engasjement vedrørende selskapenes digitale tjenester blir dette nøkkelområdet vurdert (Nylèn & Holmström, 2015).

Våre funn viser at selskapene har strategisk valgt å bruke kundens tilbakemeldinger for å forbedre brukervennligheten til appen. Bulder Bank har en tilbakemeldingsknapp innebygget i appen og bruker spørreundersøkelser for å kartlegge kundens meninger. Fjordkraft bruker agil metodikk hvor de hyppig tester ulike hypoteser på kundene. De gjør aktivt bruk av kundeservice for å kartlegge responsen av de ulike hypotesene. Våre funn samsvarer med Li (2015) og Westerman et al. (2011) som påpeker at ved hjelp av analyse og implementering av tilbakemeldinger kan selskaper forbedre kundeinnsikten, utvikle tjenester og forbedre markedsføringsstrategier. Det kan føre til bedre kundeservice, mer engasjerte kunder, økt salg og bedre støtteprosesser. I det diagnostiske verktøyet utviklet av Nylèn & Holmström (2015) scorerer begge selskapene høyt på brukervennlighet, tabell 3.

Funnene våre viser at Bulder Bank har hatt et mål om å treffe et spesifikt kundesegment i markedet. Derfor blir mørke farger og skarpe kanter benyttet i logoen og grafikken. Disse aspektene er gjennomgående i appen for å appellere til den aktuelle kundegruppen. Fjordkraft velger å bruke deres karakteristiske oransje farge, som knyttes sterkt til deres merkeidentitet. Selskapet bruker dermed det estetiske i appen for å fremheve tryggheten og tilliten til tjenestene. Våre funn samsvarer med teorien til Hassenzahl & Tractinsky (2006) ved at design og utseende kan brukes til å fremkalle en positiv følelsesmessig respons fra brukeren. I det diagnostiske verktøyet utviklet av Nylèn & Holmström (2015) scorerer begge selskapene høyt på elementet estetikk, tabell 3.

Videre finner vi at selskapenes tjenester har skapt engasjement blant kundene. Bulder Bank har utviklet en innovativ boliglånstjeneste. I mai 2020 hadde Bulder Bank ervervet 4.000 kunder og lånt ut 1,7 milliarder kroner (Pengenytt, 2020). Fjordkraft har integrert nye innovative funksjoner i appen jevnlig. Fjordkraft har fra oktober 2019 til oktober 2020 gått fra 18.000 til 150.000 app-brukere. Økningen har funnet sted etter oppstarten av den digitale innovasjonsprosessen. Våre funn samsvarer med Rutledge et al. (2018), selskaper kan utvikle

tjenester til å utforske og utnytte verdier. Det bidrar til at opplevelsen skaper et engasjement hos brukeren, og at brukeren velger å benytte tjenestene. I det diagnostiske verktøyet utviklet av Nylèn og Holmström (2015), scorer begge selskapene høyt på elementet engasjement, tabell 3.

Brukeropplevelse	<i>Bulder Bank</i>	<i>Fjordkraft</i>
Brukervennlighet	3	3
Estetikk	3	3
Engasjement	3	3
Samlet resultat	9	9

Tabell 3. Resultatene i det diagnostiske verktøyet (Nylèn & Holmström, 2015).

Verdiproposisjon

Verdiproposisjon omhandler hvordan verdier skapes og anvendes i de digitale tjenestene (Nylèn & Holmström, 2015). I dette nøkkelområdet er de sentrale elementene segmentering, bundling og kommisjon.

Bulder Bank retter seg mot ett spesifikt kundesegment, mens Fjordkraft søker å nå alle privat kundene. Bulder Bank hadde innledningsvis en klar visjon for at tjenesten skulle være et innovativt boliglån som kun skulle være tilgjengelig via en app. Deretter rettet Bulder Bank tjenesten mot et spesifikt kundesegment med deres merke- og posisjoneringsstrategi. Fjordkraft hadde allerede en stor kundebase og videreutviklet appen med flere tjenester til den ikke-segmenterte kundebasen. I våre funn samsvarer Bulder Banks strategi med Müller et al. (2018) om at selskapet bør definere kundesegmentet, selv om de først definerte tjenesten og deretter valgte et definert segment. Med et smalt definert kundesegment kan Bulder Bank enklere ta strategiske valg enn Fjordkraft. I det diagnostiske verktøyet (Nylèn & Holmström, 2015) scorer Bulder Bank høyt og Fjordkraft lavt på elementet segmentering, tabell 4.

Våre funn viser at Bulder Bank har satset på én tjeneste. Mens Fjordkraft ønsker å levere mange tjenester. Funnene samsvarer med Nylèn & Holmström (2015) ved at selskapene må bestemme differensieringen av tjenestene i den digitale porteføljen basert på det indentifiserte kundesegmentet. Vi finner at Bulder Bank leverer en tjeneste for å treffe et spesifikt kundesegment. Fjordkraft velger å levere en større digital portefølje for å treffe hele kundebasen. Videre viser våre funn at Fjordkraft aktivt søker å utvikle tjenester som kan

klassifiseres som «premium-tjenester» i appen. Funnene våre samsvarer med Nylèn & Holmström (2015), selskaper bør vurdere «premium-tjenester» hvor kunden betaler for å få tilgang til nytt innhold. I det diagnostiske verktøyet (Nylèn & Holmström, 2015) scorer begge selskapene høyt på elementet bundle, tabell 4.

Resultatene viser at Bulder Bank opererer med en tradisjonell forretningsmodell for bank og tjener penger på kundens boliglån. Fjordkraft har en tradisjonell forretningsmodell knyttet til strøm. Vi finner at «Markedsplassen» til Fjordkraft er bygget på en plattform-basert forretningsmodell. «Markedsplassen» er ikke innlemmet i appen, men appen fungerer som en kanal for å lede kundene til «Markedsplassen». Det kan indikere at Fjordkrafts app er en del av den tradisjonelle forretningsmodellen og den plattform-baserte forretningsmodellen til Markedsplassen. Appen brukes for å beholde og erverve nye kunder til både strøm-tjenesten og Markedsplassen. Vi kan argumentere for at funnene ikke samsvarer med teorien til Lucas & Goh (2009), som påpeker at en endring av forretningsmodellen er kritisk å gjennomføre i en digital innovasjon. Selskapene har ikke endret forretningsmodellen. Det diskuteres nærmere i delkapittelet 6.5 Videre forskning om det er en nødvendighet å endre forretningsmodell ved en digital innovasjon. I det diagnostiske verktøyet (Nylèn & Holmström, 2015) får Bulder Bank lav score og Fjordkraft en middels score, tabell 4. Fjordkrafts score skyldes at Fjordkraft har en plattform-basert forretningsmodell i selskapet, og dersom de utvikler «premium-tjenester» kan appen bli overflyttet til den plattform-baserte forretningsmodellen.

Verdiproposisjon	<i>Bulder Bank</i>	<i>Fjordkraft</i>
Segmentering	3	1
Bundle	3	3
Forretningsmodell	1	2
Samlet resultat	7	6

Tabell 4. Resultatene i det diagnostiske verktøyet (Nylèn & Holmström, 2015).

6.1.2 Implikasjoner for det digitale miljø

Digital evolusjonsskanning

Digital evolusjonsskanning er det tredje nøkkelområdet selskaper må adressere. Det vil si å evaluere om metodene er tilstrekkelig til å identifisere muligheter for innovasjon i det digitale miljøet (Nylèn & Holmström, 2015).

Vi finner at selskapene bruker eksisterende teknologiske komponenter for å gjennomføre digital innovasjon. Norges digitale infrastruktur etablert av offentlige etater som Kartverket, Folkeregistret, Gjeldsregistret og Skatteetaten var viktig for Bulder Banks digitale innovasjonsprosess. Fjordkraft har integrert teknologi og løsninger fra aktører av smarthjemløsninger i appen. Funnene samsvarer med Van Wyk (1997), som påpeker at selskaper bør identifisere eksisterende teknologiske komponenter og vurdere hvordan komponentene kan anvendes. Fra vår undersøkelse finner vi at Fjordkraft har flere valgmuligheter med hensyn til hvilke komponenter de skal integrere i appen. Bulder Bank er derimot avhengige av spesifikke komponenter for utviklingen av appen. Fjordkraft kan i større grad vurdere ulike aktører som leverer lignende digitale komponenter. Basert på egne kriterier kan Fjordkraft velge aktører for partnerskap. I det diagnostiske verktøyet (Nylèn & Holmström, 2015) scorer selskapene høyt på elementet enheter, tabell 5. Selskapene har foretatt en digital miljøskanning, og identifisert de eksisterende digitale komponentene.

Både Fjordkraft og Bulder Bank bruker appen som en distribusjonskanal for tjenestene. Basert på brukeratferdsstudier har spesielt Fjordkraft valgt å fremme fokuset på appen som en salgs- og distribusjonskanal. Funnene samsvarer med Paiola & Gebauer (2020), digital teknologi muliggjør nye salgs- og distribusjonskanaler via apper. I det diagnostiske verktøyet (Nylèn & Holmström, 2015) scorer selskapene høyt på elementet kanaler, tabell 5.

Bulder Bank har studert andre neobankene i Europa for å undersøke lignende kunders brukeratferd. For å kontinuerlig kartlegge kunders brukeratferd har Bulder Bank tatt i bruk ulike verktøy som Google Analytics og HotJar. Ved å høste data fra disse verktøyene går de kontinuerlig gjennom bruksmønstrene til kundene. De tilpasser tjenestene kontinuerlig til brukeratferden og samtidig søker de å utvikle tjenester som ligger i forkant av kundenes bevisste behov. Fjordkraft kategoriserer strøm som en lavinteresses tjeneste. Selskapets mål er å videreutvikle appen slik at kunden bruker appen aktivt i hverdagen for å skape interesse for strøm. Våre funn er i tråd med teorien til Saldanha et al. (2017), som hevder at det er viktig

for selskapene å holde seg oppdatert og analysere fremdriften innen digital teknologi og bruksmønstre av de digitale tjenestene. I det diagnostiske verktøyet (Nylèn & Holmström, 2015) scorer selskapene høyt på elementet brukeratferd, tabell 5.

Digital evolusjonsskanning	<i>Bulder Bank</i>	<i>Fjordkraft</i>
Enheter	3	3
Kanaler	3	3
Brukeratferd	3	3
Samlet resultat	9	9

Tabell 5. Resultatene i det diagnostiske verktøyet (Nylèn & Holmström, 2015).

6.1.3 Implikasjoner for de organisatoriske egenskapene

Ferdigheter

Nøkkelområdet vektlegger læring, roller og team/grupper innad i selskapet knyttet til digital innovasjon (Nylèn & Holmström, 2015).

Bulder Bank bruker Growth Hacking for å tilrettelegge kontinuerlig for læring om digitale teknologier. Growth Hacking er en metode som er basert på å gjennomføre små eksperimenter på kort tid og trekke lærdom av disse resultatene (Gasteren, 2020). Videre finner vi at Fjordkraft har en struktur for læring knyttet til digitale teknologier. Ved å ha jevnlig tverrfaglige møter deler ansatte kunnskap med hverandre. Funnene våre er i tråd med Dery et al. (2017), som påpeker viktigheten av kontinuerlig læring, hvor ansatte får en forståelse av de unike egenskapene ved digitale teknologier. I det diagnostiske verktøyet (Nylèn & Holmström, 2015) scorer selskapene høyt på det sentrale elementet læring, tabell 6.

Selskapene har benyttet eller benytter innleide konsulenter med spesialkompetanse. Bulder Bank benyttet konsulenter i oppstartfasen av den digitale innovasjonsprosessen. Konsulentenes oppgave var å utvikle en merkevareposisjoningsstrategi. For Fjordkraft har konsulentenes oppgave vært relatert til å gjennomføre alle delene av den digitale innovasjonsprosessen. Funnene samsvarer med Lokuge et al. (2019), som påpeker nødvendigheten av å rekruttere spesialkompetanse eksternt dersom selskapet ikke har

kompetansen internt. I det diagnostiske verktøyet (Nylèn & Holmström, 2015) scorer selskapene høyt på elementet roller, tabell 6.

Etter lansering av mobilbanken, viser våre funn at Bulder Bank har valgt å utfase konsulenter og opprette nye roller med fast ansatte. Fjordkraft har derimot valgt å bruke konsulenter gjennom hele prosessen, og har foreløpig ikke utfaset konsulentene. Fjordkraft etablerer et internt team, og ønsker å legge til rette for et tett samarbeid i fremtiden mellom det interne teamet og de eksterne konsulentene. Bulder Banks strategi samsvarer med Nylèn & Holmström (2015) hvor ledere kan velge å involvere eksterne konsulenter, men det er fordelaktig å ha interne ansatte. Interne ansatte er oftere tilknyttet selskapets mål og derfor kan det være enklere for ledere å koordinere interne roller og team kontra å håndtere eksterne konsulenter. Fjordkrafts strategi samsvarer derimot ikke med Nylèn & Holmström (2015), som påpeker at selskaper i lengden kun bør ha et internt team, ettersom utfasing av eksterne konsulenter kan bidra til å holde kostnadene lave og fremme en intern innovasjonskultur. I det diagnostiske verktøyet (Nylèn & Holmström, 2015) scorer Bulder Bank høyt mens Fjordkraft scorer lavt på elementet team/grupper, tabell 6.

Ferdigheter	Bulder Bank	Fjordkraft
Læring	3	3
Roller	3	3
Team/grupper	3	1
Samlet resultat	9	7

Tabell 6. Resultatene i det diagnostiske verktøyet (Nylèn & Holmström, 2015).

Improvisasjon

Digital innovasjon krever en organisasjonskultur som tillater improvisasjon noe som inkluderer muligheten til å gjøre feil. I dette nøkkelområdet er de sentrale elementene rom, tid og koordinasjon (Nylèn & Holmström, 2015).

Ledelsen i Bulder Bank og Fjordkraft har en ledelsesfilosofi som legger vekt på å tilrettelegge for digital innovasjon i selskapene. Vi finner at selskapene har gitt sine ansatte fleksibilitet og dermed rom til å utforske og gjøre feil. Bulder Bank har en kultur hvor ledelsen anerkjenner ansatte som utvikler ideer på eget initiativ. Fjordkraft belønner innsats som kan gi gode resultater på sikt med fleksibilitet. Funnet støtter opp under forskning som hevder at ledere må

sørge for at ansatte har et improvisasjonsrom, hvor struktur og fleksibilitet balanseres for å fremme digital innovasjon (Dery et al., 2017). I det diagnostiske verktøyet (Nylèn & Holmström, 2015) scorer selskapene høyt på elementet rom, tabell 7.

Vi fant ingen indikasjoner på at lederne i selskapene har gitt ansatte strukturert egentid til å jobbe med egne innovative prosjekter slik D'Onfro (2015) anbefaler. I det diagnostiske verktøyet (Nylèn & Holmström, 2015) scorer selskapene lavt på elementet tid, tabell 7.

Vi fant heller ingen indikasjoner i resultatene på at selskapene hadde en rutine for koordinering av improvisasjon. Ifølge teorien til Nylèn & Holmström (2015) er koordinering avgjørende for at selskapene skal klare å håndtere overlapping og unødvendig tidsbruk. I diagnostiske verktøyet (Nylèn & Holmström, 2015) scorer selskapene lavt på elementet koordinasjon, tabell 7.

Improvisasjon	Bulder Bank	Fjordkraft
Rom	3	3
Tid	1	1
Koordinasjon	1	1
Samlet resultat	5	5

Tabell 7. Resultatene i det diagnostiske verktøyet (Nylèn & Holmström, 2015).

Oppsummering implikasjoner for teori om digital innovasjon

Basert på det diagnostiske verktøyet viser funnene at selskapene i stor grad har gjennomført flere gode digitale innovasjonsprosesser. Ledelsen i selskapene har en positiv holdning til digital innovasjon og ser at den kan bidra til at selskapene evner å være konkurransedyktige overfor eksisterende og eventuelt nye konkurrenter. I tillegg har selskapene benyttet eksisterende digital teknologi for å utvikle digitale innovasjoner noe som ifølge Nylèn & Holmström (2015) kan ha bidratt positivt til den digitale innovasjonsprosessen. Selskapene har ikke endret forretningsmodell slik teorien til Nylèn & Holmström (2015) tilsier. Vi diskuterer nødvendigheten for endring av forretningsmodell i delkapittelet 6.5 Videre forskning. Når det gjelder sentrale elementer som Bulder Bank og Fjordkraft kan jobbe videre med utdyper vi dette i delkapittelet 6.3 Implikasjoner for praksis.

6.2 Implikasjoner for teori om merkeidentiteten

For å studere hvordan gjennomføring av de digitale innovasjonsprosessene har påvirket merkeidentiteten, har vi studert de seks komponentene i Kapferers (2008) identitetsprisme, slik utredet i delkapittel 3.3.3 Kapferers identitetsprisme. I tillegg vil vi diskutere hvordan kundens merkeassosiasjoner kan styrkes ytterligere, ved hjelp av teorien presentert i delkapittel 3.3.4 Kundens oppfattelse av merket. Dersom merkene lykkes med å skape sterke merkeidentiteter vil merkeimaget inneholde tydelige merkeassosiasjoner.

Komponentene fysikk og merkepersonlighet bidrar til å formidle merkets ytre oppfattelse og måten merket kommuniserer til kunden. Ifølge Kapferer (2008) kan fysikk defineres som både merkets ryggrad og konkrete tilleggsverdier. Den første dimensjonen vi trekker frem fra funnene er at merkenes apper fremstår som merkevarens ryggrad. Kapferers identitetsprisme ble utviklet før apper ble en viktig del av tjenestene og en app anses nå å være essensiell for å få tilgang til tjenesten. Selv om en app er en digital flate anser vi den som å være en fysisk eiendel i denne sammenhengen. Vi finner at merkenes apper er tydelig preget av merkenes navn, design og farger. Funnet støtter opp under tidligere forskning som hevder at det er viktig å definere hva merket er og hvordan det ser ut (Kapferer, 2008). Vi finner at Bulder Banks app preges av et forholdsvis uformelt og enkelt språk, det kan skape nærhet til kundegruppen. Appen fremstår som brukervennlig, noe som samsvarer med selskapets begrunnelse for gjennomføringen av den digitale innovasjonsprosessen. Fjordkrafts app derimot finner vi vanskeligere å forstå, fordi den tilbyr flere ulike tjenester som kunden naturlig ikke forventer å finne hos en strømleverandør. Merkenes formål bør fremkomme tydelig (Kapferer, 2008). Våre funn viser at appen til Bulder Bank fremstår tydeligere enn Fjordkrafts og det samme gjelder for merkeassosiasjonens hovedkategori attributter (Keller, 1993). Det kan imidlertid hevdes at flere tjenester i Fjordkraft-appen, som mobilabonnement, kan bidra til at kundene kan oppleve en større verdi av appen.

Merkepersonlighet kan anses som samlingen av menneskelige egenskaper som knyttes til merket gjennom kommunikasjon (Kapferer, 2008). Vi finner at ingen av selskapene har valgt å benytte en merkeambassadør for å fremme merkepersonlighet. Bulder Banks begrunnelse var sårbarhet i forhold til merket, mens Fjordkraft vurderte at potensielle kunder kunne bli ekskludert ved bruk av en merkeambassadør. Det samsvarer ikke med teorien til (Kapferer, 2008) som sier at en merkeambassadør vil kunne bidra til at kunden enklere assosierer personlighetstrekk på en direkte måte. I tillegg finner vi at Bulder Banks tiltenkte

merkeambassadør ikke tilsvarer selskapets merkepersonlighet. Dersom selskapet beslutter å bruke den tiltenkte merkeambassadøren kan uønskede trekk bli kommunisert.

I tillegg finner vi at merkepersonlighetene til merkene har ulike demografiske trekk, slik Aaker (1997) påstår bidrar til å beskrive hvem produktet er designet for. Ettersom Bulder Banks valg av farger og design i appen kan fremstå som maskuline, kan kvinner som typisk ikke tiltrekkes av slike farger bli ekskludert. I forhold til alder kan i større grad unge til middelaldrende med sans for humor og en lett kommunikasjonsform bli tiltrukket av appen. Fjordkrafts valg av farger og design kan i større grad hevdes å passe begge kjønn, men igjen kan fargen appellere mer til yngre kunder. Bulder Bank markedsfører appen samtidig med logoen i sosiale medier, mens Fjordkraft ikke har valgt en spesifikk markedsføring av appen. Våre funn viser at Bulder Bank overfører assosiasjoner av merkepersonlighet indirekte til kunden, mens Fjordkraft hverken direkte eller indirekte overfører merkepersonlighet, slik Aaker (1997) hevder merkepersonlighet overføres. Ettersom sterke assosiasjoner blant annet blir dannet på bakgrunn av markedsføringen (Keller, 2013) vil Bulder Banks kunder kunne danne sterkere assosiasjoner sammenlignet med Fjordkrafts kunder.

Ved å vurdere komponentene kultur og relasjon vil vi analysere forbindelsen mellom merkene og kunden. Kultur kan defineres som selskapets sett av verdier som har opprinnelse internt eller gjennom tilknytning til organisasjonen (Kapferer, 2008). Vi identifiserer at selskapenes verdier står sterkt i de respektive selskapene. I tillegg er selskapene opptatt av å formidle verdiene til kunden gjennom blant annet kundedialog. Vi finner at selskapenes kultur fremstår relativt like. Men vi avdekker at ingen av konsulentene kjenner til verdiene til det selskapet hvor de er innleid. Konsekvensen av at konsulentene ikke kjenner kulturen i selskapene, det kan bidra til at merkene i mindre grad blir knyttet til selskapet. Konsulentenes viktige bidrag til selskapene medfører at våre funn i mindre grad samsvarer med Kapferer (2008) som hevder at selskapene bør ha verdier som er knyttet til merket slik at kulturen kan kommuniseres til kunden. Vi finner også at Bulder Bank som et nytt merke i liten grad har valgt å formidle røttene til kunden. Funnet strider imot (Kapferer, 2008) som påpeker at ved å formidle røttene og historien blir et konkurransefortrinn skapt, spesielt for nye merker. Foreløpig er Bulder Bank den eneste banken i Norge som kun har kundegrensesnitt via en app. Det kan hevdes at en ny konkurrent som formidler røttene og selskapsidentitet vil kunne skape et konkurransefortrinn relativt til Bulder Bank. Noen kunder vil kunne danne unike assosiasjoner

dersom de blir oppmerksomme på at Bulder Bank er den eneste banken i Norge som har kundegrensesnittet via en app. Imidlertid kan appen bidra til at kunden i mindre grad kommer i kontakt med banken og dermed mindre unikt for kunden. Vi har ingen identifikasjoner på hvilke unike assosiasjoner kunden kan danne av Fjordkraft. Dermed vil vi hevde kunden danner få unike assosiasjoner av merkene, slik Keller (2013) påstår avgjør om merket er det beste innenfor produktkategorien. Ettersom vi har få eller ingen identifikasjoner på kundens unike assosiasjoner tilknyttet merkene, er det utfordrende å påstå at merkene tilbyr en tilleggsverdi (Keller, 2013).

Relasjon kan bidra til at kunden utvikler et følelsesmessig forhold til merket (Kapferer, 2008). Vi identifiserer at relasjonen mellom merkene og kunden er preget av tillit. Kunden får en oversikt over henholdsvis boligrente og strømforbruk som vi definerer som de grunnleggende tjenesteegenskapene. Kundens oversikt anses å dekke kundens funksjonelle behov innenfor hovedkategorien fordeler (Hoyer et al., 2016). Ettersom de grunnleggende produkttegenskapene er til stede vil kunden kunne vurdere merket blant konkurrenter (Keller, 1993). Relasjonen mellom Bulder Bank og kunden finner vi som lett og litt leken, noe som kan anses å passe kundesegmentet. Vi finner at Fjordkrafts relasjon til kunden kan anses som at kunden skal få følelsen av «noe mer». Imidlertid finner vi at relasjonen kan være preget av å være instrumentell, som kan kjennetegnes av at merkene bruker kundenes tilbakemeldinger for å forbedre tjenesten. Funnene samsvarer med Kapferer (2008) om at merkets relasjon kan bidra til at kunden skaper et følelsesmessig forhold til merket, da kunden ifølge Fournier (1998) må oppfatte merket som et aktivt og medvirkende medlem i relasjonen. Imidlertid finner vi identifikasjoner på at merkenes tjenester har utilitaristiske fordeler. Ifølge Bergkvist & Bech-Larsen (2010) vil kunden ha en svakere følelsesmessig tilknytning til merkene enn dersom tjenestene hadde hatt hedonistiske fordeler. Ettersom kundens følelsesmessige tilknytning til merkene kan kategoriseres som svak, er kundelojalitet og word-of-mouth i mindre grad sannsynlig. Bergkvist & Bech-Larsen (2010) påpeker at dersom tjenestene bidrar til å forbedre kundens selvilde vil kunden kunne utvikle en sterkere følelsesmessig tilknytning til merket, noe vi diskuterer under selvilde.

For å beskrive hvordan kunden fremstår i egne og andres øyne vil vi anvende prismets komponenter refleksjon og selvilde. Refleksjon er oppfattelsen som blir dannet hos mennesker ved at kunden benytter og dermed knytter seg til merket (Kapferer, 2008). Vi finner at kundens ønskede oppfattelse i liten grad reflekteres hos andre mennesker. Funnet samsvarer

ikke med Kapferer (2008) som påpeker at kundens kjøp i stor grad er basert på at den ønskede oppfattelsen skal reflekteres. Utfordringene for merkene er at synligheten er lav ved at få personer har kunnskap om kundeforholdet. I forhold til andre mer synlige merker vil derfor effekten av refleksjonene være liten. Dermed vil kundens symbolske behov av status, identitet og tilhørighet i mindre grad bli dekket gjennom refleksjon (Hoyer et al., 2016). Etersom komponenten refleksjon anses som utfordrende å utvikle, bør merkene fokusere ytterligere på komponenten selvbilde for å tydeliggjøre hvordan kunden i egne øyne fremstår som kunde av merket.

Selvbildet er hvordan kunden opplever seg selv ved å bruke merket (Kapferer, 2008). Våre funn viser at merkene bidrar til å styrke kundens selvbilde. Bulder Bank påvirker kunden ved å vekke følelser, mens Fjordkraft påvirker kundens holdninger. Funnene samsvarer med Kapferer (2008), som påstår at ved å vekke sterke følelser og påvirke kundens holdninger bidrar det til at kunden danner en indre relasjon til merket. Vi hevder at Fjordkraft sammenlignet med Bulder Bank påvirker kundens selvbilde i større grad. Det er basert på at Fjordkraft påpeker konsekvenser av klimaendringer, som er et holdningsmessig og eksistensielt spørsmål. Påvirkningen Bulder Bank har på kundens selvbilde ved kun å vekke følelser mener vi i mindre grad påvirker kundens selvbilde. Våre funn samsvarer med Bergkvist & Bech-Larsen (2010) ved at Fjordkrafts kunder i større grad vil kunne oppleve en sterkere tilknytning da Fjordkraft i større grad påvirker kundens selvbilde. På den andre siden har vi ingen identifiseringer på hvordan kunden ønsker å oppfatte seg selv slik Crocker & Canevello (2008) påstår er avgjørende for å undersøke om merkene formidler attraktive egenskaper. Det er derfor vanskelig å vurdere hvor vidt merkene formidler attraktive egenskaper. Komponenter selvbilde anses som å skape merkeassosiasjoner innenfor de to hovedkategorien fordeler. Ved å vekke sterke følelser og påvirke kundens holdninger kan selvbilde anses som å bidra til å dekke kundens symbolske behov av tilhørighet og identitet (Hoyer et al., 2016). Imidlertid kan påvirkningen merkene har på kundens selvbilde i størst grad hevdes å dekke kundens opplevelsesbaserte behov (Hoyer et al., 2016). Fjordkraft dekker i størst grad kundens opplevelsesbaserte behov, og derfor vil vi hevde at Fjordkrafts kunder i størst grad skaper positive assosiasjoner knyttet til merket (Keller, 2013).

Oppsummering implikasjoner for teori om merkeidentitet

Oppsummert viser funnene at det er for tidlig å si noe bestemt om merkeidentitetens styrke da selskapenes tjenester er i en tidlig fase. Merkeidentiteten bør vurderes på et senere tidspunkt. Vi har ikke et sammenligningsgrunnlag for merkeidentitet fra før innovasjonsprosessen når det gjelder Fjordkraft, mens for Bulder Bank vil et slik grunnlag ikke eksistere. Gjennom våre funn finner vi at studien samsvarer forholdsvis godt og skiller seg på noen områder i forhold til Kapferers identitetsprisme. Funnene samsvarer godt med Kapferer når det gjelder internaliseringskomponentene merkepersonlighet, deler av kulturkomponenten, selvbilde og eksternaliseringskomponenten relasjon. Vi diskuterer hvordan selskapene kan styrke merkeidentiteten ytterligere i delkapittel 6.3 Implikasjoner for praksis. Funnene i studien samsvarer i mindre grad med eksternaliseringskomponentene fysikk og refleksjon og deler av internaliseringskomponenten kultur. En årsak kan være at den digitale innovasjonsprosessen kan resultere i at merkeidentiteten påvirkes av momenter som Kapferers identitetsprisme i mindre grad omtaler. Andre relevante momenter for å styrke merkeidentiteten til tjenester utviklet av en digital innovasjon diskuterer vi i delkapittel 6.5 Videre forskning.

6.3 Implikasjoner for praksis

Funnene i studien kan ha implikasjoner for selskaper som gjennomfører en digital innovasjonsprosess og ønsker å forstå påvirkningen på merkeidentiteten. Vi vil utrede hva Bulder Bank eller Fjordkraft kunne ha gjort annerledes og hvordan merkeidentiteten kan styrkes.

6.3.1 Implikasjoner for praksis om digital innovasjon

I relasjon til de studerte selskapene kan det reflekteres rundt og læres av funnene fra studien. Fjordkraft kan i større grad segmentere kundebasen og dermed utvikle og lansere tjenester som er skreddersydde til kunden. I studien kommer det frem at tjenester som blir utviklet og lansert har tilknytning til strøm. Fjordkraft har derimot ikke en klar strategi eller sammenheng mellom tjenestene som utvikles, annet enn å treffe konsumenter som har en tilknytning til strømmarkedet. Fjordkraft kan fokusere på å lage en klar strategisk plan og tilpasse tjenestene tydeligere etter å ha segmentert kundebasen. I tillegg viser våre funn at Fjordkraft ikke utfaser eksterne konsulenter. Fjordkraft kan utvikle et sterkere internt team og kun ha fast ansatte til

å gjennomføre digitale innovasjonsprosesser. Fordelene for Fjordkraft vil være sparte kostnader og en bredere og tydeligere intern innovasjonskultur.

Funnene knyttet til Bulder Bank og Fjordkraft har ikke indikert at strukturerte metoder benyttes for å fremme improvisasjon. Ledelsen i selskapene burde vurdere å implementere strukturerte metoder som samsvarer med organisasjonskulturen for å fremme improvisasjon blant egne ansatte.

Ifølge våre funn har Fjordkraft anvendt agil-metodikk. Ifølge Qumer & Henderson-Sellers (2006) åpner agil-metodikk muligheten for å imøtekomme og tilpasse løsningen til endringer i et dynamisk miljø. Å være agil betyr å bruke forkunnskaper samtidig som man lærer av nåværende erfaring for å levere produkter av høy kvalitet, med lave kostnader og innenfor korte tidsrammer (Jyothi & Rao, 2012). Agilitet omfatter derfor funksjonene fleksibilitet, hastighet, læring og respons på endring og spenning (Campanelli & Parreiras, 2015; Conboy & Fitzgerald, 2004). Ifølge våre funn passer denne metodikken til Fjordkrafts strategi hvor de lanserer flere ulike tjenester kontinuerlig. Dermed har de rom for å gjøre endringer kontinuerlig i forhold til det digitale miljøet som er i stadig endring, og følge det raske tempoet ved utvikling av digitale tjenester.

Selskapene har ikke anvendt Nylèn & Holmström (2015) rammeverk til å evaluere egen innovasjonsprosess, en slik egevaluering vil kunne tilføre ytterligere innsikt og eierskap til vurderingene sammenliknet med en ekstern vurdering. Men vi finner at selskapene har en ledelse som fremmer digital innovasjon. Ledelse som fremmer digital innovasjonskultur, vil motivere og engasjere ansatte til å skape digitale innovasjoner. I tillegg kan eksisterende teknologiske komponenter tilrettelegge for digital innovasjon.

Studiens funn peker i retning av at Bulder Bank og Fjordkraft respektive innovasjonsprosesser i stor grad er kongruente med de sentrale elementene i rammeverket til Nylèn & Holmström (2015).

Studien kan samlet sett gi retningslinjer for hva et selskap bør være bevisst på i en digital innovasjonsprosess før og under prosessen.

6.3.2 Implikasjoner for praksis om merkeidentitet

I relasjon til de studerte selskapene kan andre selskap reflektere og lære av funnene fra denne studien i forhold til påvirkning på merkeidentitet som følge av en digital innovasjonsprosess.

I relasjon til merkekommunikasjon viser våre funn at Fjordkraft bør fokusere på å markedsføre appen. Ved å markedsføre appen vil kunden få overført assosiasjoner av merkepersonlighet (Aaker, 1997).

For å skape en sterkere forbindelse mellom merkene og kunden, bør selskapene videreutvikle komponentene kultur og relasjon. Selskapene bør formidle selskapenes verdier til alle som jobber med selskapene. I tillegg bør selskapene bygge en sterkere følelsesmessig relasjon mellom kunden og merkene. Ettersom tjenestene kan sies å ha utilitaristiske fordeler bør merkene kunne styrke kundens selvbilde, da det kan bidra til at kunden utvikler en sterkere følelsesmessig tilknytning til merkene (Bergkvist & Bech-Larsen, 2010). Relasjonen bør generelt sett i minst mulig grad være instrumentell, men i større grad følelsesladet.

For å definere kunden bør merkene med lavinteresse-tjenester videreutvikle komponenten selvbilde ettersom komponenten refleksjon anses å gi liten verdi grunnet liten synlighet overfor andre. For at merkene skal kunne ha en påvirkning på kundens ønskede egenskaper bør de undersøke hvordan kunden ønsker å oppfatte seg selv (Crocker & Canevello, 2008).

Selskaper som søker kunnskap om hvordan en digital innovasjonsprosess kan påvirke merkeidentiteten kan finne verdifull informasjon i denne studien. Det gjelder selv om selskapene selv ikke har anvendt Kapferers identitetsprisme for å evaluere merkeidentiteten. Denne studien finner at kunden blir oftere eksponert for merkene, og at en merkepersonlighet blir etablert da alle kundene får den samme følelsen ved å anvende appen. Merkene bør fokusere på å etablere en sterk lojalitet til kunden, ettersom en app minsker kontakten mellom merkenes potensielle representanter og kundene. Vi har også funnet at digital innovasjon har lagt til rette for at merket kan fokusere på å utvikle et tydeligere selvbilde som igjen kan bidra til å utvikle en sterkere merkeloyalitet.

Samlet sett kan studien bidra med retningslinjer for hva merket bør vektlegge når merkeidentiteten av en digital innovasjonsprosess skal utvikles.

6.4 Studiens begrensninger

I dette delkapittelet drøfter vi studiens svakheter og begrensninger. De metodiske valgene er beskrevet, begrunnet og forklart i kapittel 4 Metode.

Studiens utvalg, to intervjuobjekter per selskap, er begrenset. En begrensning har vært Covid-19-pandemiens påvirkning på samfunnet og selskapene. Det resulterte i en utfordrende prosess med å få kontakt med de mest relevante intervjuobjektene. Opprinnelig planla vi med intervjuobjekter på ulike nivåer i selskapene, samt kunder av selskapene. Grunnet pandemien ble muligheten til å sammenligne funn fra flere intervjuobjekter noe begrenset. Utvalgets størrelse setter begrensninger på gyldigheten av funnene.

Et utvalg med to selskaper kan bidra til at resultatene i mindre grad kan generaliseres. Forutsett at vi hadde studert flere selskaper og gjort tilsvarende funn ville det bidratt til å styrke muligheten for å generalisere resultatene til andre innovasjonsprosesser. Imidlertid gir en kvalitativ casestudie som denne anledningen til å gå dypere inn i detaljer ved intervjuer og gjøre vurderinger og drøftinger av stor verdi for å oppnå en dypere forståelse av innovasjonsprosessene.

Både selskapene og intervjuobjektene syntes før intervjuene å ha liten eller ingen kjennskap til rammeverkene til Nylèn & Holmström (2015) og Kapferers (2008) identitetsprisme. Under intervjuene kan vi som intervjuere ha formidlet og forklart spørsmålene utilstrekkelig, noe som kan ha bidratt til at intervjuobjektene kan ha mistolket spørsmålene. I tillegg kan forståelse av terminologi bidratt til misforståelser som har influert på svarene og tolkningen av disse.

Den siste begrensningen vi ønsker å trekke frem relaterer seg til oss som forskere. Vi har ikke tidligere hatt en forskerrolle i en omfattende studie eller gjennomført forskning tidligere. Gjennom studiet ved NHH har vi imidlertid opparbeidet oss erfaring med å tilegne oss dypere innsikt i forskjellige prosjektoppgaver.

Til tross for visse begrensninger med hensyn til utvalget, utvalgets størrelse og egen forskerkompetanse anser vi de innsamlede data og påfølgende analyse og konklusjoner å representere et grunnlag for videre studier.

6.5 Videre forskning

Studiens tema er svært aktuelt etter som stadig flere selskaper velger å gjennomføre en digital innovasjon (Yoo et al., 2012). En vellykket digital innovasjon kan gi et konkurransefortrinn. Men en digital innovasjon vil kunne ha en påvirkning på merkeimage, og derfor mener vi det er viktig at selskaper bevisst vurderer påvirkningen på merkeidentiteten. Kunnskapen på dette feltet er i utvikling og basert på vår studie vil vi peke på tema knyttet til Nylèn & Holmströms (2015) rammeverk og deretter Kapferer (2008) identitetsprisme som det vil være naturlig å undersøke nærmere.

Et kritisk element innenfor digital innovasjon som det bør forskes videre på er nødvendigheten av å endre selskapets forretningsmodell når det blir gjennomført en digital innovasjon slik teorien til Nylèn & Holmström (2015) tilsier. I våre funn har ikke selskapene endret forretningsmodellen i den digitale innovasjonsprosessen. Selskapenes valg kan argumenteres som strategiske, ettersom appene blir brukt som en distribusjons- og salgskanal. Appene er ikke direkte knyttet til selskapenes inntjeningsprofil, og basert på dette kan det anses som mindre nødvendig å endre selskapenes forretningsmodell. Derfor bør det forskes videre på om en endring av forretningsmodell er en nødvendighet ved en digital innovasjonsprosess.

Basert på denne studien vil vi argumentere for at Kapferers (2008) identitetsprisme bør videreutvikles for å bedre kunne undersøke påvirkningen digital innovasjon har på merkeidentiteten. Identitetsprismet bør tilpasses til å omfatte tjenester i en digital verden. Komponentene i identitetsprismet som i mindre grad er tilpasset en digital innovasjon er fysikk og kultur. Komponentene fysikk bør i større grad inkludere elementer som brukervennlighet og estetikk. Argumentet er basert på at tjenester utviklet i en digital innovasjon kan ha karakteristikk som er forskjellig fra tradisjonelle produkter og tjenester. Videre forskning kan kartlegge de unike egenskapene ved digital teknologi og hvordan egenskapene kan påvirke merkeidentiteten. I tillegg kan det argumenteres for at det bør forskes mer på om nye merker i alle tilfeller skal formidle røttene til kunden for å skape et konkurransefortrinn knyttet til kultur, slik Kapferer (2008) hevder. Det er basert på våre funn om et risikovillig kundesegment og ønsket om at assosiasjoner fra selskapet ikke skal overføres til konseptet.

Våre funn kan være et godt utgangspunkt for videre forskning og de kan bidra til generaliserbare funn til tross for studiens begrensninger. Det har vært en spennende prosess å utforske hvordan digitale innovasjonsprosesser gjennomføres, og hvordan denne prosessen

påvirker merkeidentiteten. Vi håper andre vil følge opp denne studien med ytterligere undersøkelser. Følgende kan være aktuelle studier.

Vi fant at selskapene ikke fulgte Nylèn & Holmströms (2015) rammeverk. Det bør være mulig å gjøre en nærmere studie av hvordan merkeidentiteten hadde blitt påvirket hvis selskap følger rammeverket fullt ut.

I tillegg er det mulig å ta utgangspunkt i den negative innflytelsen den digitale innovasjonsprosessen kan ha på merkeidentiteten for å undersøke hvordan en digital innovasjonsprosess eventuelt kan optimaliseres. En slik optimalisering kan bidra til en justering av rammeverket til Nylèn & Holmström (2015).

Flere kvalitative og kvantitative studier vil styrke muligheten til å generalisere resultatene og utvikle sterke teorier for digitale innovasjonsprosesser. Vellykket digital innovasjon er en avgjørende faktor for konkurransedyktighet i et digitalt samfunn og vil fremover være et interessant samarbeidsområde for akademia, næringsliv og forvaltning.

7. Konklusjon

Fra det foregående kapitlet er det mulig å trekke noen overordnede slutninger om selskapenes strategier og ressurser knyttet til digitale innovasjonsprosesser og påvirkningen på merkeidentiteten til Bulder Bank og Fjordkraft.

Bulder Bank utviklet strategien på bakgrunn av ledelsens konkrete mål om å utvikle et innovativt boliglån via en app og lansere det nasjonalt. Bulder Banks strategi har bidratt til å lansere et helt nytt bankkonsept i Norge mot et smalt kundeselement. Fjordkrafts ledelse valgte en agil-metodikk i den digitale innovasjonsprosessen for å utvikle tjenester til alle kundene. Fjordkraft bruker denne metoden for å utnytte den eksisterende kunnskapen, men samtidig innhenter de ny erfaring ved å lansere mange ulike tjenester på kort tid og til lave kostnader. Vi identifiserer at selskapene har en ledelse som engasjerer seg for digital innovasjon og som initierte den digitale innovasjonsprosessen. Ressursene selskapene har benyttet i den digitale innovasjonsprosessen er eksterne konsulenter og eksisterende digitale komponenter. Mens Bulder Bank benyttet eksterne konsulenter for å utvikle merkevareposisjoningsstrategien i startfasen, har Fjordkraft benyttet eksterne konsulenter i alle stegene i den digitale innovasjonsprosessen. Selskapene har kartlagt de digitale miljøene de operer i, og dermed har selskapene identifisert eksisterende digitale komponenter for å utvikle de digitale tjenestene. Selskapenes strategier er ulike, men vi identifiserer flere likhetstrekk i forhold til rammeverket til Nylén & Holmström (2015).

Basert på studiet av kun to selskapers innovasjonsprosess må vi være forsiktige med å generalisere, men det synes at tre karakteristikker er viktige å vektlegge ved en digital innovasjonsprosess. Den første karakteristikken er en fremtredende og engasjert ledelse som oppmuntrer ansatte til læring knyttet til digital innovasjon. Den andre karakteristikken er tidsaspektet, hvor en digital innovasjon må gjennomføres i et raskere tempo enn tradisjonell innovasjon. Den siste karakteristikken er at selskapene må kontinuerlig kartlegge kundens brukeratferd og selskapets digitale miljø, ettersom disse komponentene er i stadig endring. Dersom selskaper skaffer denne innsikten kan selskapene utnytte dette til de fremtidige digitale innovasjonene, og skape et konkurransefortrinn.

For begge merkene førte den digitale innovasjonen til at kundene oftere blir eksponert for merkene ved en økt nærhet og tilgjengelighet, ved at kundene bokstavelig talt har merket i lomma til enhver tid. Merkenes formål etter den digitale innovasjonsprosessen fremstår ulikt.

Bulder Banks formål med merket fremstår som tydelig da én tjeneste blir levert, mens Fjordkraft har utviklet flere tjenester som mer eller mindre er nært knyttet til strøm og formålet med merket kan fremstå mer utydelig. Merkenes personlighet kommuniseres i stor grad gjennom appen. I den grad merket lykkes med å kommunisere merkepersonligheten i et digitalt grensesnitt sikres det en konsistent kommunikasjon til alle kunder og til enhver tid. Digitale interaksjoner bidrar til mindre kontakt mellom merkenes personlige representanter og kundene, og færre naturlige følelsesmessige utvekslinger mellom partene. En følge av dette er at kunden kan miste noe av den følelsesmessige tilknytningen, spesielt hvis appene er kun utviklet for å levere utilitaristiske fordeler. Derimot har digital innovasjon lagt til rette for utvikling av et tydeligere selvbilde gjennom gode brukeropplevelser og tydelig formidling av merkenes attraktivitet.

Som nevnt over er de generaliserte slutningene man kan trekke fra denne studien begrenset, og flere studier bør gjennomføres. Imidlertid finner vi at selskapene i større grad bør vurdere konsekvensene av en digital innovasjonsprosess i forhold til merkeidentiteten. Med bakgrunn i denne studien kan det undersøkes nærmere hvordan man kan integrere utvikling og styrking av merkeidentitet tidligere og tydeligere som en premiss i en digital innovasjonsprosess.

8. Litteraturliste

- Ahmed, A. (2020, August 20). *Digital Information World*. Hentet fra <https://www.digitalinformationworld.com/2020/08/the-app-stores-business-model.html>
- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, J. (1997, August). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research* Vol. 34, No. 3, ss. 347-356.
- Arthur, B. W. (2009). *The Nature of Technology: What It Is and How It Evolves*. New York: The Free Press.
- Avital, M., & Te'eni, D. (2009, Juli). From generative fit to generative capacity: exploring an emerging dimension of information systems design and task performance. *Information Systems Journal*, ss. 345-367.
- Axelrod, R., & Cohen, M. D. (2000). *Harnessing Complexity: Organizational Implications of a Scientific Frontier*. New York: Free Press.
- Berghaus, S., & Back, A. (2017). Disentangling the Fuzzy Front End of Digital Transformation: Activities and Approaches. *ICIS*. Seoul.
- Bergkvist, L., & Bech-Larsen, T. (2010, June). Two studies of consequences and actionable antecedents of brand love. *The Journal of Brand Management* Vol. 17 (7), ss. 504-518.
- Bharadwaj, A., El Sawy , O. A., Pavlou , P. A., & Venkatraman , N. (2013, Juni). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, ss. 471-482.
- Bian, X., & Luiz , M. (2011, January). The role of brand image, product involvement, and knowledge in explaining consumer purchase behavior of counterfeits Direct and indirect effects. *European Journal of Marketing* Vol. 45 (1-2), ss. 191-216.

- Bulder Bank. (2020, September 10). *bulderbank.no*. Hentet fra Om Oss: <https://www.bulderbank.no/om-oss>
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Business Strategy Hub. (2020, Oktober 20). *bstrategyhub.com*. Hentet fra Business model: <https://bstrategyhub.com/netflix-business-model-how-does-netflix-make-money/>
- Campanelli, A., & Parreiras, F. S. (2015). Agile methods tailoring—A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, ss. 85-100.
- Carver, S. A. (2016). Changing the Industry, Spotify. *University of Tennessee Honors Thesis Projects*.
- Chan, H.-Y., Boksem, M., & Smidts, A. (2018, August). Neural Profiling of Brands: Mapping Brand Image in Consumer's Brains with Visual Templates. *Journal of marketing research Vol. 55 (4)*, ss. 600-615.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ciriello, R. F., Richter, A., & Schwabe, G. (2018, Oktober 8). Digital Innovation. *Springer Nature 2018*.
- Conboy, K., & Fitzgerald, B. (2004). Toward a conceptual framework of agile methods: A study of agility in different disciplines. *Proceedings of the 2004 ACM workshop on interdisciplinary software engineering research*, ss. 37-44.
- Crocker, J., & Canevello, A. (2008, March). Creating and Undermining Social Support in Communal Relationships: The role of Compassional and Self-Image Goals. *Journal of personality and social psychology Vol. 95 (3)*, ss. 555-575.
- Cunha, M. P., Cunha, J. V., & Kamoche, K. (1999, September). Organizational Improvisation: What, When, How and Why. *International Journal of Management Reviews*, ss. 299-341.

-
- de Chernatony, L. (1999, April). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of marketing management*, ss. 157-179.
- Dery, K., Sebastian, I. M., & van der Meulen, N. (2017, Juni). The Digital Workplace is Key to Digital Innovation. *MIS Quarterly Executive*, ss. 135-152.
- Diller, S., Shedroff, N., & Rhea, D. (2005). *Making Meaning: How Successful Businesses Deliver Meaningful Customer Experiences (Voices That Matter)*. Berkeley, CA: New Riders.
- D'Onfro, J. (2015, April 18). *Business Insider*. Hentet fra Business Insider Australia : <https://www.businessinsider.com.au/google-20-percent-time-policy-2015-4>
- E24.no. (2018, September 30). *E24.no*. Hentet fra Teknologi: <https://e24.no/teknologi/i/QogldW/sparebanker-satser-nasjonalt-hele-konkurransbildet-er-i-ending>
- Fjordkraft. (2020, September 12). *Kort om Fjordkraft*. Hentet fra Investor Relations - Fjordkraft: <https://investor.fjordkraft.no/no/om-fjordkraft/kort-om-fjordkraft/>
- Fournier, S. (1998, March). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *The Journal of consumer reasearch Vol. 24 (4)*, ss. 343-353.
- Gardner, B., & Levy, S. (1955, March-April). The Product and the Brand . *Harvard Business Review Vol. 33*, ss. 33-39.
- Gasteren, W. (2020, Januar 20). <https://growwithward.com/>. Hentet fra About: <https://growwithward.com/what-is-growth-hacking/>
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies 4th edition*. Essex, England: Pearson Education Limited.
- Gripsrud, G., Olsson, H., & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedriften*. Kristiansand: Høyskoleforlag.
- Hanelt, A., Firk, S., Hildebrandt, B., & Kolbe, L. M. (2020, April 14). Digital M&A, digital innovation, and firm performance: an empirical investigation. *European Journal of Information Systems*, s. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1747365>.

- Hassenzahl, M., & Tractinsky, N. (2006, Mars). User experience - A research agenda . *Behaviour & Information Technology*, ss. 91-97.
- Henfridsson, O., Mathiassen, L., & Svahn, F. (2014, Januar 28). Managing technological change in the digital age: the role of architectural frames. *J Inf Technol* 29, ss. 27-43.
- Henfridsson, O., Nandhakumar, J., Scarbrough, H., & Panourgias, N. (2018, Juni). Recombination in the open-ended value landscape of digital innovation. *Information and Organization*, ss. 89-100.
- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2015). The Shape of Digital Transformation: A Systematic Literature Review. *MCIS 2015 Proceedings*.
- Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018, Mars). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization Volume* 28, ss. 52-61.
- Hoyer, W., Macinnis, D., & Pieters, R. (2016). *Consumer Behavior 7th edition*. Cengage Learning.
- John, D., Loken, B., Kim, K., & Monga, A. (2006, November). Brand Concept Maps: A Methodology for Identifying Brand Association Networks. *Journal of marketing research Vol. 43 (4)*, ss. 549-563.
- Jyothi, E., & Rao, K. N. (2012). Effective implementation of agile practices - Incoordination with lean Kanban. *International Journal of Computational Science and Engineering*, s. 87.
- Kalimullah, K., & Sushmitha, D. (2017). Influence of Design Elements in Mobile Applications on User Experience of Elderly People. *Procedia Computer Science*, ss. 352-359.
- Kampanje. (2019, November 4). *kampanje.no*. Hentet fra design: <https://kampanje.com/design/2019/11/bulder-og-bank-fra-knowit---en-kunde-med-store-ambisjoner/>

-
- Kapferer, J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page Limited.
- Keller, K. (1993, January). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. *The Journal of Marketing Vol. 57 (1)*, ss. 1-22.
- Keller, K. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity 4th Edition*. New Jersey: Pearson Education Inc., Prentice Hall.: Pearson.
- Khin, S., & Ho, T. C. (2018, Desember). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*.
- Knowit. (2020, August 28). *Om oss*. Hentet fra Grow, create a difference, together: <https://www.knowit.no/om-knowit/>
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management 15th edition*. Upper Saddle River: Pearson Education Limited.
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode - ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lee, J., & Berente, N. (2012). Digital Innovation and the Division of Innovative Labor: Digital Controls in the Automotive Industry. *Organization Science*, ss. 1428-1447.
- Li, F. (2015, Mars 30). Digital Technologies and the Changing Business Models in Creative Industries. *2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences*. Kauai: IEEE.
- Liu , C. Z., Au, Y. A., & Choi, H. S. (2015, Mars 9). Effects of Freemium Strategy in the Mobile App Market: An Empirical Study of Google Play. *Journal of Management Information Systems*, ss. 326-354.
- Lohr, S. (2010, Januar 19). *nytimes.no*. Hentet fra Technology: <https://www.nytimes.com/2010/01/20/technology/companies/20blueweb.html>

- Lokuge, S., Sedera, D., Grover, V., & Xu, D. (2019, April). Organizational readiness for digital innovation: Development and empirical calibration of a construct. *Information & Management*, ss. 445-461.
- Lowrey, A. (2011, Juli 20). *Business: Slate*. Hentet fra Readers Without Borders: <https://slate.com/business/2011/07/borders-bankruptcy-done-in-by-its-own-stupidity-not-the-internet.html>
- Lucas, H. C., & Goh, J. M. (2009). Disruptive technology: how Kodak missed the digital photography revolution. *The Journal of Strategic Information Systems*, ss. 46-55.
- Müller, J. M., Pommeranz, B., Weisser, J., & Voigt, K.-I. (2018, August). Digital, Social Media, and Mobile Marketing in industrial buying: Still in need of customer segmentation? Empirical evidence from Poland and Germany. *Industrial Marketing Management*, ss. 70-83.
- Mäntymäki, M., Islam, A. N., & Benbasat, I. (2019, August 16). What drives subscribing to premium in freemium services? A consumer value-based view of differences between upgrading to and staying with premium. *Information System Journal*, ss. 295-333.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017, Mars). DIGITAL INNOVATION MANAGEMENT: REINVENTING INNOVATION MANAGEMENT RESEARCH IN A DIGITAL WORLD. *MIS Quarterly Vol. 41*, ss. 223-238.
- Norberg, E. (2020, September 10). Digital Økosystem. Bergen, Vestlandet, Norge.
- Nylén, D., & Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, ss. 57-67.
- Nylén, D., Holmström, J., & Lyytinen, K. (2014, Juli). Oscillating Between Four Orders of Design: The Case of Digital Magazines. *Design Issues*, ss. 53-68.
- Opsahl, S. (2020, August 24). Informasjon om Knowit Experience Bergen AS. Bergen, Vestland, Norge.

-
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008, Desember). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior* 28, ss. 185-206.
- Orlikowski, W. J., & Iacono, S. C. (2001, Juni 1). Desperately Seeking the “IT” in IT Research—A Call to Theorizing the IT Artifact. *Information Systems Research*, ss. 185-206.
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018, September 18). Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon? *NOKOBIT*. Svalbard: NOKOBIT.
- Paiola, M., & Gebauer, H. (2020, August). Internet of things technologies, digital servitization and business model innovation in BtoB manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, ss. 245-264.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2010, September). The “Third Hand”: IT-Enabled Competitive Advantage in Turbulence Through Improvisational Capabilities. *Information Systems Research*, ss. 443-471.
- Pengenytt. (2020, Mai 13). *Pengenytt.no*. Hentet fra Bolig: <https://www.pengenytt.no/denne-banksjefen-tilbyr-na-boliglan-til-144-prosent-i-rente/>
- Picard, R. G. (2011, Juli). Digitization and Media Business Models. *Open Society Foundations - Mapping Digital Media*.
- Piccinini, E., Gregory, R. W., & Kolbe, L. (2015). Changes in the Producer-Consumer Relationship – Towards Digital Transformation. *Wirtschaftsinformatik Proceedings*. Osnabrück, Germany.
- Pratap, A. (2020, Juni 24). *notesmatic.com*. Hentet fra Business: <https://notesmatic.com/2018/12/apple-sources-of-competitive-advantage/>
- PwC. (2019, November 26). *pwc.no*. Hentet fra pwc-aktuelt: <https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/en-anerledes-bank-med-store-ambisjoner.html>
- Qumer, A., & Henderson-Sellers, B. (2006). Comparative evaluation of XP and scrum using the 4d analytical tool (4-DAT) . *Proceedings of the European and Mediterranean conference on information systems*, ss. 1-8.

- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019, Desember 9). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, ss. 1143-1160.
- Robey, D., & Holmström, J. (2001, Oktober). Transforming Municipal Governance in Global Context: A Case Study of the Dialectics of Social Change. *Journal of Global Information Technology Management* 4, ss. 19-31.
- Roper, S., & Fill, C. (2012). *Corporate Reputation, Brand and Communication*. Harlow, Essex: Pearson.
- Rutledge, C., Walsh, C., Swinger, N., Auerbach, M., Castro, D., Dewan, M., . . . Chang, T. (2018, Juli). Gamification in Action: Theoretical and Practical Considerations for Medical Educators. *Academic Medicine*, ss. 1014-1020.
- Saldanha, T. J., Mithas, S., & Krishnan, M. (2017, Mars). LEVERAGING CUSTOMER INVOLVEMENT FOR FUELING INNOVATION: THE ROLE OF RELATIONAL AND ANALYTICAL INFORMATION PROCESSING CAPABILITIES. *MIS Quarterly*, ss. 267-286.
- Samuelsen, B., Peretz, A., & Olsen, L. (2019). *Merkevareledelse 2. utgave*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Sasmita, J., & Suki, N. (2015, March). Young consumers' insights on brand equity: Effects of brand association, brand loyalty, brand awareness, and brand image. *International journal of retail and distribution management*, ss. 276-292.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thronhill, A. (2016). *Research methods for business students (5th edition)*. Essex, England: Pearson Education Limited.
- Skillebæk, F. (2020, juli 2020). *elbil24*. Hentet fra elbil24: <https://www.elbil24.no/nyheter/derfor-er-tesla-storst-av-alle/72652563>
- Skog, D., Wimelius, H., & Sandberg, J. (2018). Digital Service Platform Evolution: How Spotify Leveraged Boundary Resources to Become a Global Leader in Music

Streaming. *51st Hawaii International Conference on System Sciences* (ss. 4564-4573). HICSS.

Sophonsiri, S., & Polyorat, K. (2009, October). The Impact of Brand Personality Dimensions on Brand Association and Brand Attractiveness: The Case Study of KFC in Thailand. *Journal of Global Business and Technology* Vol. 5 (2), s. 51.

Sparebanken Vest. (2020, September 10). *spv.no*. Hentet fra Om Banken - Historikk: <https://www.spv.no/om-oss/om-banken/historikk>

Stief, S. E., Eidhoff, A. T., & Voeth, M. (2016). Transform to Succeed: An Empirical Analysis of Digital Transformation in Firms. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and Management Engineering*, ss. 1629-1638.

Teece, D. J. (2018, Februar). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, ss. 40-49.

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. 3. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmonstad & Bjørke AS.

Tiwana, A., Konsynski, B., & Bush, A. A. (2010). Platform Evolution: Coevolution of Platform Architecture, Governance, and Environmental Dynamics. *Information Systems Research*, ss. 675-687.

Tractinsky, N., Cokhavi, A., Kirschenbaum, M., & Sharfi, T. (2006, November). Evaluating the consistency of immediate aesthetic perceptions of web pages. *International Journal of Human-Computer Studies*, ss. 1071-1083.

Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 31, ss. 439-465.

Unruh, G., & Kiron, D. (2017, November 6). Digital Transformation on Purpose. *MITSloan Management Review*.

Van Wyk, R. J. (1997, Mai). Strategic technology scanning. *Technological Forecasting and Social Change*, ss. 21-38.

- Weick, K. E. (1998, Oktober 1). Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. *Organization Science*, ss. 543-555.
- Weill, P., & Woerner, S. L. (2015, Juni 15). Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem. *MIT Sloan: Management Review*.
- Westerman, G., Calm ejane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting*, ss. 1-68.
- Wikström, P. (2014). The Music Industry in an Age of Digital Distribution. I M. Castells, D. Gelernter, J. Vázquez, & E. Morozov, *Change: 19 Key Essays on How the Internet Is Changing Our Lives*. Turner.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods (5th edition)*. Los Angeles: SAGE.
- Yoo, Y., Boland, R. J., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012, September). Organizing for Innovation in the Digitized World. *INFORMS - Organization Science*.
- Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010, Desember). The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research. *Information Systems Research* 21(4), ss. 724-735.

9. Vedlegg

9.1 Intervjuguide

Innledningsspørsmål

Hva har vært dine oppgaver og ansvarsområde under prosjektet?

Digital innovasjon

Brukeropplevelse

Hvordan kartlegger dere brukervennligheten av appen?

Hva er strategien bak infrastrukturen til appen?

Hvordan ble design bestemt?

Hvordan ble det estetiske brukt til å fremkalle en positiv respons av brukeren?

Hvordan er den estetiske konsistensen?

Hvordan har appen skapt et engasjement blant brukerne?

Verdiproposisjon

Hvordan posisjonerte dere tjenesten i markedet? Hva er kundesegmentet?

Hvordan ble det bestemt, hva slags produkter/tjenester som skulle leveres?

Hva er forretningsmodellene deres?

Hvordan er samspillet med leverandører?

Hva er arkitekturen bak inntekten til appen?

Digital evolusjonsskanning

Ble det kartlagt mulighetene i det digitale miljøet for å gjennomføre digital innovasjonen?

Hvilke kanaler har dere benyttet for å fremme appen?

Hvordan kartlegger dere brukeratferden til kunden?

Ferdigheter

Er det noe fokus på læring innad i selskapet om digital innovasjon?

Er det noe fokus på omskolering av eksisterende ansatte?

Hvor delaktig var dere i prosessen? (spørsmål kun til konsulentene)

Har det fokus på å utvikle interne ferdigheter, og utfase eksterne konsulenter?

Hvordan fremmer organisasjonsstrukturen i selskapet digital innovasjon, for å håndtere det raske tempoet i digital utvikling?

Improvisasjon

Har dere en strategi for å fremme engasjementet rundt digital innovasjon i selskapet?

Har ledelsen vært aktiv i å oppmuntre digital innovasjon?

Har dere satt av tid til ansatte for å jobbe med digital innovasjon?

Har dere en koordineringsstrategi i grunn, for å håndtere ideer som fremmer digital innovasjon i selskapet?

Merket

Fysikk

Hva er appen?

Hva gjør appen?

Hvordan ser appen ut?

Hvilke deler med appen mener du er mest fremtredende for kundene?

Hvorfor har dere valgt slike farger?

Merkepersonlighet

Hvilken personlighet mener du appen ville hatt dersom det var et menneske?

Hvordan kommuniserer dere merkepersonligheten til kunden?

Hvordan markedsfører dere appen?

Har dere vurdert å bruke en merkeambassadør?

Hvem mener dere appen er designet for?

Har merkepersonligheten en funksjonell, symbolsk eller opplevelsesbasert verdi for kunden?

Kultur

Hvilke verdier er viktig i selskapet?

Hvor ofte snakker dere om verdier?

Hvordan har verdiene blitt kommunisert til kunden gjennom appen?

Bulder Bank: Har dere valgt å formidle røttene til kunden?

- Hvorfor/Hvorfor ikke?

Konsulentene: Har du opplevd å ha en påvirkning på verdien eller kulturen i selskapet?

Relasjon

Hvordan utvikler kunden et følelsesmessig forhold til appen?

Hvordan skaper dere en relasjon til kunden via appen?

Hvordan jobber dere for å bevare relasjonen med kunden?

Er det noe forskjell på relasjonen mellom eksisterende kunder sammenlignet med nye kunder?

Refleksjon

Hvordan mener du kunden ønsker å bli oppfattet av andre mennesker ved å bruke appen?

Hvordan skaper dere en refleksjon av kunden, slik at kunden blir oppfattet av andre mennesker slik den ønsker?

Hvordan fremstiller dere den ene kunden sammenlignet med målgruppen?

Selvbilde

Hvordan skal kunden føle eller oppleve å bruke appen?

Hvilken følelse av status og sosial prestisje skal kunden føle ved å bruke appen?

Hvilke holdninger mener du kunden har til selskapet?

Hvordan påvirker dere kundens holdninger?

Hvordan vekker dere sterke holdninger hos kunden?

Hvordan skaper dere tilhørighet til kunden?

Avslutningsspørsmål

Er det noe du ønsker å tilføye til dette intervjuet?

Har du noen spørsmål i forhold til dette intervjuet?