



Høgskulen på Vestlandet

Masteroppgave

MOØ300

Predefinert informasjon

| | | | |
|-----------------------|--------------------------------|------------------------|----------------------------|
| Startdato: | 14-04-2023 12:00 CEST | Termin: | 2023 VÅR |
| Sluttdato: | 26-05-2023 14:00 CEST | Vurderingsform: | Norsk 6-trinns skala (A-F) |
| Eksamensform: | Masteroppgave | | |
| Flowkode: | 203 MOØ300 1 O 2023 VÅR BERGEN | | |
| Intern sensor: | (Anonymisert) | | |

Deltaker

| | |
|---------------------|------------------------|
| Navn: | Kristine Wernle Teigen |
| Kandidatnr.: | 220 |
| HVL-id: | 597665@hvl.no |

Informasjon fra deltaker

| | |
|----------------------|-------|
| Antall ord *: | 36278 |
|----------------------|-------|

Egenerklæring *: Ja
Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert
oppgavetittelen på
norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
vitnemålet mitt *:

Gruppe

| | |
|-----------------------------------|--|
| Gruppenavn: | Masteroppgave Julia Sjøwall og Kristine Teigen |
| Gruppenummer: | 8 |
| Andre medlemmer i gruppen: | Julia Sjøwall |

Jeg godkjenner avtalen om publisering av masteroppgaven min *

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er masteroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Ja, Sparebanken Vest og Bulder Bank



Høgskulen
på Vestlandet

Masteroppgave

Strukturell tohendighet som innovasjonsdriver: En kvalitativ casestudie om strukturell tohendighet som innovasjonsdriver i Sparebanken Vest.

Structural ambidexterity as a driver for innovation: A qualitative case study of structural ambidexterity as an innovation driver for Sparebanken Vest.

Julia Sjøwall & Kristine Wernle Teigen

Innovasjon og ledelse

Institutt for økonomi og administrasjon

Veileder: Torstein Nesheim

26.05.2023

Vi bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 10.

Oppgavens tittel: Strukturell tohendighet som innovasjonsdriver: En kvalitativ casestudie om strukturell tohendighet som innovasjonsdriver i Sparebanken Vest.

Masteroppgavens omfang: 30 studiepoeng

Forfatter: Julia Sjøwall & Kristine Wernle Teigen

Mastergrad: Master i Innovasjon og Ledelse

Veileder: Torstein Nesheim

Studieobjekt: Sparebanken Vest & Bulder Bank

Metodevalg: Kvalitativ metode

Tall sider u/tabeller, modeller, referanseliste og vedlegg: 90

Tall sider m/tabeller, modeller, referanseliste og vedlegg: 108

Levert dato: 25.05.2023

© Julia Sjøwall & Kristine Wernle Teigen 2023

Strukturell tohendighet som innovasjonsdriver

Julia Sjøwall & Kristine Wernle Teigen

Høgskulen på Vestlandet, Bergen



Sammendrag

Bedrifter er i dag avhengige av å raskt kunne omstille seg og komme med nye løsninger for sine produkter og tjenester, for å ikke bli utkonkurrert på markedet. Dette handler mye om at teknologi og digitalisering har hyppig vekst, samtidig som det blir en større del av bedriftenes forretningsmodell. Løsningen på slik endring kan ofte sies å være at bedriftene må fokusere på å bli mer innovative og nyskapende. Innovasjon innebærer mulighetene bedriften har til å utforske nye segmenter og måter å produsere eller drive virksomheten på. Samtidig er det nyttig at de evner å utnytte sine eksisterende ressurser for å effektivisere prosessen. En form for innovasjon som kan brukes for å gjøre bedrifter mer innovative er strukturell tohendighet, som innebærer at bedriften etablerer en ny, separat enhet som kan løsrive seg fra de tradisjonelle prosedyrene til moderbedriften for å kunne stå fritt til å tenke kreativt og nytt.

Formålet med masteroppgaven var dermed å forske på og besvare følgende problemstilling:

Hvordan har strukturell tohendighet hjulpet Sparebanken Vest med å bedre kunne utforske sine muligheter, samtidig som de utnytter sine ressurser?

Vi inngikk et samarbeid med Sparebanken Vest og Bulder Bank for å kunne gjennomføre den empiriske forskningsdelen av masteroppgaven, da dette er et prakt eksemp lar på en case der strukturell tohendighet har blitt implementert i en bedrift sin forretningsmodell for å skalere og fornye seg. Siden de to bankenhetene drives etter en tohendig løsning, vil det derfor være en relevant case å studere for å undersøke om dette faktisk kan være en løsning som fremmer innovasjonskraft. Dette ble studert gjennom kvalitative dybdeintervjuer av enkelt-casestudiet, kombinert med eksisterende teori, faglitteratur og forskning på fagområdet.

De viktigste funnene som ble avdekket i masteroppgaven var at strukturell tohendighet er en vellykket form for innovasjonsdriver, som gjør det enklere for bedriften å balansere utforskning og utnyttelse. Det ble også funnet at kritiske suksessfaktorer for å lykkes med dette innebærer riktig endringsledelse, samt riktige valg av forretningsmodell og posisjonering - dette for å skape en effektiv og positiv prosess, og unngå kannibalisering.

Nøkkelord: innovasjon; tohendighet; organisasjonsstruktur; utforskning; utnyttelse; forretningsmodell; endringsledelse; verdiskapning



Abstract

Companies today rely on their ability to adapt quickly and develop new solutions for their products and services, in order to avoid being outcompeted in the market. This is partly due to technology and digitalization experiencing rapid growth, while also becoming a larger aspect of organizations' business models. The solution to such change is for organizations to become more innovative. The ability of the corporation to explore new segments, as well as create new ways of manufacturing the business, is referred to as innovation. At the same time, it is advantageous that they may leverage their existing resources to make the process more efficient. A type of innovation that may be implemented as a solution is structural ambidexterity, which means that the company creates an independent entity that can detach itself from the company's traditional procedures in order to think creatively and differently.

The purpose of this master's thesis was to research and answer the following business case:
How did structural ambidexterity help Sparebanken Vest better explore their opportunities, while at the same time exploit their resources?

We formed a partnership with Sparebanken Vest and Bulder Bank to conduct the empirical research of the thesis, as this is a prime example of structural ambidexterity being utilized in a company's business model in order to scale and renew itself. Since the two banking units are operated by using structural ambidexterity, it will be an interesting case to study whether this can actually be a solution that promotes innovation. This was studied through qualitative in-depth interviews, combined with current theory, literature and research in the subject area.

The most noteworthy discoveries made in the master's thesis is that structural ambidexterity is a successful form of encouraging innovation, making it easier for the company to balance exploration and exploitation. It was also found that essential criteria for success includes proper management, as well as making the right choices regarding their business model and market positioning to create an efficient and positive process, while avoiding cannibalization.

Keywords: Innovation; ambidexterity; organizational structure; exploration; exploitation; business model; change management; value creation



Forord

Masteroppgaven er skrevet i forbindelse med det avsluttende semesteret på masterstudiet i Innovasjon og ledelse, ved institutt for økonomi og administrasjon på Høgskulen på Vestlandet.

Studiet i denne oppgaven vil ta for seg innovasjon og organisasjonsendringer i bankbransjen, herunder hvordan strukturell tohendighet kan benyttes som en innovasjonsform for å lykkes i et stadig mer digitalisert og konkurransepreget marked. Dette er svært dagsaktuelle temaer som tidlig fanget begges interesse for å undersøke og lære mer. Det har vært spesielt spennende å få lov til å utforske dette feltet sammen, i håp om at det vil kunne gi dypere innsikt og kunnskap til alle etablerte og tradisjonelle bedrifter i bransjen som trenger nye og kreative måter å fornye seg på.

Vi ønsker å rette en stor takk til Sparebanken Vest og Bulder Bank for deres bidrag til masteroppgaven som samarbeidspartnere. Dere har bidratt til relevant og svært nyttig informasjon om deres egen prosess med implementering av strukturell tohendighet, samt stilt med åtte engasjerte og hjelpsomme ansatte vi fikk lov til å intervju. Det ville ikke vært mulig å gjennomføre studien uten deres hjelp til å samle inn denne interessante dataen.

Videre ønsker vi å rette en spesiell takk til vår veileder, Torstein Nesheim, som har vært motiverende og behjelpelig med sine konstruktive og kontinuerlige tilbakemeldinger, samt sin erfaring og akademiske blick på arbeidet. Det har vært en meget lærerik og spennende prosess å få arbeide med denne masteroppgaven.


Julia Sjøwall

mai 2023, Bergen


Kristine Wernle Teigen

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| 1. INNLEDNING | 9 |
| 1.1 TEMA FOR STUDIEN | 9 |
| 1.2 STUDIENS BAKGRUNN OG RELEVANS FOR FORSKNINGSFELTET | 9 |
| 1.3 VÅR PROBLEMSTILLING | 11 |
| 1.3.1 Forventede funn..... | 12 |
| 1.3.2 Avgrensning..... | 12 |
| 1.4 OPPGAVENS OPPBYGNING..... | 13 |
| 2. TEORETISK RAMMEVERK | 13 |
| 2.1 TEORIGRUNNLAG | 13 |
| 2.2 INNOVASJON OG INNOVASJONSKAPASITET..... | 15 |
| 2.3 ORGANISASJONSSTRUKTUR OG ORGANISASJONSDESIGN | 18 |
| 2.3.1 Organisasjonsstruktur | 18 |
| 2.3.2 Organisasjonsdesign..... | 20 |
| 2.3.3 Mekanisk og organisk struktur..... | 20 |
| 2.4 FORRETNINGSMODELLER..... | 22 |
| 2.5 STRATEGISK FORNYELSE | 27 |
| 2.6 TOHENDIGHET | 28 |
| 2.6.1 Ulike former for tohendighet..... | 30 |
| 2.6.2 Strukturell tohendighet..... | 30 |
| 2.7 UTNYTTELSE OG UTFORSKNING..... | 32 |
| 2.8 ENDRINGSVILLIGHET OG -LEDELSE | 34 |
| 2.8 SYNTSE..... | 37 |
| 3. METODE | 37 |
| 3.1 FORSKNINGSTILNÆRMING | 38 |
| 3.2 FORSKNINGSDESIGN | 39 |
| 3.3 FORSKNINGSMETODE | 39 |
| 3.3.1 Casestudieforskning..... | 40 |
| 3.3.2 Intervjuer | 41 |
| 3.3.3 Valg av informanter..... | 42 |
| 3.4 GJENNOMFØRING AV ANALYSE..... | 45 |
| 3.5 UTFORDRINGER, BEGRENSNINGER OG KRITISK VURDERING | 46 |
| 3.6 ETISKE BETRAKTNINGER OG PERSONVERN | 47 |
| 4. EMPIRISK KONTEKST | 49 |



| | |
|--|-----------|
| 4.1 BRANSJENS UTVIKLING OG KONKURRANSESITUASJON..... | 49 |
| 4.2 CASEBEDRIFTENE..... | 50 |
| 4.2.1 Casebedrift 1: Sparebanken Vest..... | 50 |
| 4.2.2 Casebedrift 2: Bulder Bank..... | 52 |
| 4.2.3 NeedScope..... | 53 |
| 4.3 DATAGRUNNLAG..... | 55 |
| 4.3.1 Datamaterialets kvalitet..... | 55 |
| 5. FUNN OG ANALYSE | 57 |
| 5.1 BAKGRUNN..... | 57 |
| 5.1.1 Initiativ..... | 57 |
| 5.1.2 Etableringsteam..... | 59 |
| 5.2 FORRETNINGSMODELL OG ORGANISASJONSSTRUKTUR..... | 59 |
| 5.2.1 Forretningsmodell..... | 59 |
| 5.2.2 Posisjonering..... | 61 |
| 5.2.3 Beslutninger rundt struktur og prosess..... | 63 |
| 5.2.4 Organisasjonsendring..... | 64 |
| 5.3 ANSATTE..... | 65 |
| 5.3.1 Interne ansatte..... | 65 |
| 5.3.2 Eksterne ansatte..... | 66 |
| 5.4 VERDISKAPNING..... | 67 |
| 5.4.1 Utforskning og utnyttelse..... | 67 |
| 5.4.2 Innovasjonskapasitet..... | 68 |
| 5.4.3 Økonomisk lønnsomhet..... | 70 |
| 5.5 SYNTESE..... | 72 |
| 6. DISKUSJON | 74 |
| 6.1 FS1: HVILKE INTENSJONER HADDE SPAREBANKEN VEST FOR Å ETABLERE EN NY ENHET I SAMME BRANSJE? | 74 |
| 6.1.1 Initiativ for strategisk fornyelse..... | 75 |
| 6.1.2 Ledelse av endringsprosesser..... | 76 |
| 6.1.3 Valg av organisasjonsstruktur, posisjonering og forretningsmodell..... | 78 |
| 6.2 FS2: HVORDAN HAR STRUKTURELL TOHENDIGHET GITT SPAREBANKEN VEST MULIGHETER TIL Å STYRKE SIN INNOVASJONSKAPASITET?..... | 83 |
| 6.2.1 Innovasjon drivere..... | 83 |
| 6.2.2 Lønnsomhet..... | 87 |
| 7. KONKLUSJON OG REFLEKSJON..... | 91 |
| 7.1 PROBLEMSTILLING OG VIKTIGSTE FUNN | 91 |
| 7.2 IMPLIKASJONER | 95 |



| | |
|---|------------|
| 7.2.1 Implikasjoner for Sparebanken Vest og Bulder Bank | 95 |
| 7.2.1 Implikasjoner for bankbransjen | 96 |
| 7.3 STUDIENS BEGRENSNINGER | 97 |
| 7.4 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING | 97 |
| 8. LITTERATURLISTE..... | 99 |
| 9. VEDLEGG | 103 |
| 10.1 INTERVJUGUIDE | 103 |
| 10.2 SAMTYKKESKJEMA FOR INTERVJU | 105 |

Figuroversikt

| | |
|---|-------|
| FIGUR 1. Innovasjonstype | s. 17 |
| FIGUR 2. Organisasjonsdesign | s. 21 |
| FIGUR 3. Business Model Canvas | s. 23 |
| FIGUR 4. Fire elementer i en forretningsmodell | s. 24 |
| FIGUR 5. Tohendighet | s. 28 |
| FIGUR 6. Utnyttelse og utforskning | s. 32 |
| FIGUR 7. Organisatorisk tilpasning | s. 36 |
| FIGUR 8. Template Analysis | s. 46 |
| FIGUR 9. Organisering Sparebanken Vest før 2019 | s. 51 |
| FIGUR 10. Organisering Sparebanken Vest etter 2019 | s. 52 |
| FIGUR 11. Markedssegmentene i NeedScope | s. 54 |
| FIGUR 12. Norske bankers plassering i markedssegmentene | s. 54 |

Tabelloversikt

| | |
|---|-------|
| TABELL 1. Dilemmaer | s. 29 |
| TABELL 2. Oversikt over intervjudeltakere | s. 43 |
| TABELL 3. Syntese Funn og analyse | s. 72 |

1. Innledning

Det legges stadig større press på bankene om at de skal være mer innovative, da det parallelt med økt digitalisering blir større konkurranse i markedet. Bedriftenes konkurranseevne vil derfor avhenge av innovasjoner for å opprettholde en økonomisk utvikling. Slike innovasjoner kan drives frem på flere ulike måter, og videre i oppgaven blir det redegjort for hvilken innovasjonsform det skal forskes på, samt hvordan vi går frem for å gjøre dette.

1.1 Tema for studien

Temaet vi skal ta for oss i denne masteroppgaven er innovasjon gjennom strukturell tohendighet for etablerte bedrifter i bankbransjen. Dette er et tema som er svært dagsaktuelt og viktig, for at de skal kunne få større innsikt i hvordan de som allerede godt etablerte bedrifter ikke skal miste sin markedsandel, på bakgrunn av at de ikke vet hvordan de skal innovere. Temaet er viktig å undersøke for å finne ut hvordan det kan hjelpe bedrifter som per i dag står fast ved sin tradisjonelle drift, og om det i det hele tatt vil være lønnsomt på sikt å implementere slik struktur. Målet for oppgavens tematikk er altså å undersøke hvordan strukturell tohendighet kan være noe som større og mer konservative bedrifter kan implementere for å fremme innovasjon og nyskaping. Dette er også en tematikk som leder opp til spørsmål rundt eventuelle suksessfaktorer og lønnsomhet, samt barrierer og utfordringer for å gjennomføre en slik organisasjonsendring. Det innebærer blant annet økonomisk vekst, risiko for kannibalisering og konsekvenser for ansatte.

1.2 Studiens bakgrunn og relevans for forskningsfeltet

Masteroppgavens bakgrunn baserer seg på viktigheten rundt at etablerte bedrifter bør lære seg hvordan de kan jobbe mer innovativt, med utgangspunkt i strukturell tohendighet. Hovedmotivasjonen ligger altså på hvordan vi kan bruke vår kunnskap gjennom masterstudiet til å forske på et dagsaktuelt tema som vil kunne bidra med ny kunnskap og innsikt til et svært interessant forskningsfelt. Tematikken innenfor fagområdene innovasjon og organisasjon er veldig bred, men derfor også veldig interessant, å utforske for å finne frem til spesifikke faktorer som kan gjøre en bedrift suksessfull i et marked med tøff konkurranse. Det blir i denne studien derfor forsket på hvordan etablerte bedrifter kan implementere strukturell tohendighet, for å forsøke å opptre like innovativt som det de typiske oppstartsbedriftene gjør - samt hvilke



utfordringer og suksessfaktorer det medfører. Vi har derfor inngått et samarbeid med Sparebanken Vest og Bulder Bank til den empiriske delen av masteroppgaven. Dette er en relevant case da strukturell tohendighet har blitt implementert i Sparebanken Vest sin forretningsmodell for å skalere og fornye seg. Siden de to bankenhetene drives etter en tohendig løsning, vil de være relevante å undersøke nærmere for å se om dette faktisk er en løsning som kan fremme innovasjonskraft. Det vil i studiet av casen være relevant å undersøke hvordan innovasjonsformen kan balansere utforskning og utnyttelse.

Innovasjon er i dag noe som blir stadig lagt større og større vekt og fokus på, da det er en helt essensiell faktor for at bedrifter og virksomheter skal kunne overleve i markedet (Meyer et al., 2022). Blant annet grunnet hyppig vekst i teknologi, vil det forekomme like hyppige endringer blant bedriftene. Derfor er det viktig at bedrifter i dag evner og er villige til å raskt kunne omstille seg, slik at de unngår å bli utkonkurrert av andre bedrifter. Innovasjon handler om mulighetene en har til å utforske og tenke i nye retninger, samt utnytte ved å forbedre eksisterende produkter og tjenester/nye måter å produsere (skape stordriftsfordeler) og effektivisere arbeidsmåter på (Meyer et al., 2022). Slik vil bedriften lettere kunne skape noe nytt og løse et behov som har oppstått blant kundene sine, på en måte som ikke andre bedrifter får til like bra (Meyer et al., 2022).

Da det i dag er svært mange aktører som driver med det samme i en bransje, kontra mange år tilbake, vil det stadig være viktigere å posisjonere seg og gjøre seg synlige. Uansett bransje eller størrelse på bedriften, vil innovasjoner være svært viktig og en stor fordel å innføre (Meyer et al., 2022). Likevel, vil også slik radikal endring kunne by på store utfordringer og barrierer. En sentral utfordring er at bedrifter kan ha stor suksess med det de allerede har etablert, som gjør at de opplever en større risiko og kostnad ved å fornye eller endre seg (O'Reilly & Tushman, 2016). Selv om de etablerte bedriftene blir mer og mer effektive, styrker sine kjernekapabiliteter og videreutvikler seg, vil det likevel vokse frem en treghet og motstand mot større endringer (Leonard-Barton, 1992). Styrken de har gjennom lang erfaring, stor grad av effektivitet og skala kan bli blant de største utfordringene dersom det blir nødvendig med radikal fornyelse. Bedrifter kan altså utvikle et sterkt immunforsvar mot endring (Kegan & Lahey, 2009).



En kjent organisatorisk modell som ivaretar dagens forretning, samtidig som den muliggjør radikal fornyelse, er dermed strukturell tohendighet som en løsning. Det handler om å etablere en ny organisatorisk enhet som har ansvar for radikal fornyelse. Dette gjøres ved at de ulike oppgavene blir delt strukturelt mellom enhetene, der den nye forretningsenheten skal gjøre noe helt annet enn kjernevirksomheten (O'Reilly & Tushman, 1996). En slik struktur legger til rette for at det nye som skal utvikles i enheten utelukkende skal utvikles for å kunne konkurrere med kjernevirksomhetens eksisterende tjenester og produkter.

Faktorene som blir vurdert i oppgaven er dermed strukturell tohendighet og hvordan Sparebanken Vest, og tilsvarende etablerte bedrifter, har muligheten til å endre sin organisasjonsstruktur for å arbeide på nye måter som styrker deres innovasjonskapasitet. Det kan dermed gi dem et mulig fortrinn i et konkurransepreget marked. Gjennom forskning på dette området vil resultatene vi henter fra vår datainnsamling sammen med teori kunne bidra til å gi større innsikt til bedriftene når det kommer til kunnskap på dette området.

1.3 Vår problemstilling

Masteroppgaven tar utgangspunkt i temaene innovasjon og strukturell tohendighet, og vi har dermed formulert en problemstilling ut fra dette. Problemstillingen vil fungere som et veiledende verktøy for hva som vil være relevant å undersøke av teori og litteratur, samt legge et grunnlag for hva som bør samles inn av datamateriell for å besvare oppgaven. Den vil altså forsøke å legge til grunn hva forskningen ikke dekker av relevant informasjon som leder opp til problematikken vi ønsker å studere nærmere. Vår formulering av problemstillingen (PS) er dermed følgende:

PS: *Hvordan har strukturell tohendighet hjulpet Sparebanken Vest med å bedre kunne utforske sine muligheter, samtidig som de utnytter sine ressurser?*

For å gå videre i dybden på denne problemstillingen har vi etablert to forskningsspørsmål som skal gi dypere innsikt i hva som ligger til grunn for problemstillingen, og hvordan vi skal undersøke den. Våre forskningsspørsmål (FS) er derfor følgende:

FS1: *Hvilke intensjoner hadde Sparebanken Vest for å etablere en ny enhet i samme bransje?*

FS2: *Hvordan har strukturell tohendighet gitt Sparebanken Vest muligheter til å styrke sin innovasjonskapasitet?*

1.3.1 Forventede funn

I forkant av vårt arbeid med masteroppgaven har vi forsøkt å tenke på hvilke funn vi forventer å finne som følge av vår problemstilling. Etter datainnsamling skal vi analysere og koble informasjonen opp mot litteraturen, og vi vil da finne interessante og viktige funn som peker mot et svar på problemstillingen. Det første funnet vi ser for oss vil dukke opp er en bekreftelse på at strukturell tohendighet vil kunne fungere som en innovasjonsdriver for etablerte bedrifter. Dette er fordi mye av litteraturen vi skal bruke bekrefter dette og viser positiv effekt - altså at tohendighet kan være en god løsning for at bedrifter skal kunne være mer nytenkende og drive frem innovasjon. En annen grunn til at vi tror dette vil stemme er fordi vi har hatt forberedende samtaler og møter med både Bulder Bank og Sparebanken Vest høsten 2022 for å kartlegge studiens omfang, og de forteller at de per i dag er svært fornøyde og ser en positiv utvikling for begge enheter gjennom implementeringen av tohendighet i sin organisasjonsstruktur. Vi kan dermed anta at bankene er enige om at strukturell tohendighet er en løsning som fungerer godt for å kunne utnytte deres eksisterende ressurser samtidig som de utforsker sine muligheter. Et annet funn vi kan anta å finne, på bakgrunn av teorier vi ønsker å bruke, er at det i slike endringsprosesser oppstår utfordringer, motstand og konflikter i startfasen av etableringen.

1.3.2 Avgrensning

For å gjennomføre vår forskningsstudie av høy kvalitet innen den tidsrammen som er gitt, har vi foretatt oss noen avgrensninger på oppgaven. I og med at tematikken i masteroppgaven er relativt bred, vil det være mange faktorer som er interessante å utforske innenfor temaet. I teorien har vi derfor valgt å gå dypere inn på noen overordnede temaer som vi tenker vil være mest interessante og relevante for vår problemstilling å studere, som er; strukturell tohendighet, innovasjonskapasitet, organisasjonsstruktur og -endringer. Med hovedtemaet tohendighet som innovasjonsform, har vi også valgt å avgrense oppgaven til én form for tohendighet, strukturell, da vi syntes dette var den mest aktuelle formen å undersøke. Forskningsspørsmålene våre vil også hjelpe oss med problemstillingens avgrensning, da de fokuserer på de viktigste områdene innenfor temaet.



1.4 Oppgavens oppbygning

Masteroppgaven tar utgangspunkt i en problemstilling som gjennom teori, datainnsamling og analyser vil kunne gi etablerte bedrifter innsikt i, og relevant informasjon om, hvordan de kan implementere strukturell tohendighet i sin organisasjonsstruktur for å styrke sin innovasjonskapasitet. Oppgaven vil struktureres etter beste løsning for å gjennomføre gode undersøkelser, analyser og drøftinger rundt valgt tematikk. I oppgaven vil vi først gjøre rede for det teoretiske rammeverket i kapittel 2. Her vil relevant teori og litteratur bli presentert, samt utdypet for å skape bedre forståelse rundt tematikken for leseren, og gi et grunnlag for bakgrunnen av vår senere diskusjon og konklusjon. Med dette vil det også legges et grunnlag for videre analyse av datainnsamling i kapittel 3. og 4., der vi først vil presentere ulike valg tilknyttet metode og forskningsdesign før funn fra innsamlet data skal presenteres og analyseres. Etske betraktninger og personvern vil også bli diskutert. Kapittel 5. vil så forsøke å besvare våre forskningsspørsmål gjennom drøfting av teori og empiri sammen, før en sammenfatning i kapittel 6. vil konkludere med et svar på vår problemstilling. Helt til slutt i oppgaven vil det finnes en referanseliste samt oversikt over vedlegg som har vært nødvendig for å gjennomføre oppgaven.

2. Teoretisk rammeverk

2.1 Teorigrunnlag

Til denne masteroppgaven har vi fokusert på flere ulike litteraturer og teorier, som vi mener til sammen vil være med på å skape en rød tråd for temaet. Det teoretiske rammeverket som blir lagt til grunn for masteroppgaven vår vil bestå av teori og litteratur som primært omhandler temaene tohendighet, innovasjon, strategi, ledelse, organisasjonsdesign og -struktur. Litteraturen vi har valgt er hentet fra bøker og fagartikler som vi har funnet på bibliotek eller internett. Det ble gjort søk i ulike databaser, som for eksempel GoogleScholar, for å finne mest mulig relevante litteratur, der søkeord som innovasjon, tohendighet, organisasjonsstruktur, utforskning, utnyttelse, forretningsmodell, endringsledelse og verdiskapning ble benyttet. Den valgte litteraturen ble brukt for å skape et godt grunnlag for den teoretiske delen av masteroppgaven, samt gi oss den informasjonen vi trenger for å finne ut av hva som bør undersøkes når vi skal gjennomføre vår empiriske og analytiske del av masteroppgaven. Det



teoretiske rammeverket vil derfor være svært relevant for oss for å kunne besvare og konkludere med et resultat til vår problemstilling og våre forskningsspørsmål mot slutten av masteroppgaven.

For å få et bedre innblikk i hvordan bedrifter kan skape innovasjonskapasitet har vi fokusert på boken “Innovasjonskapasitet” skrevet av Christine Meyer med flere, utgitt i 2022. Dette gir også et godt grunnlag til å forstå valgene Sparebanken Vest har tatt i forbindelse med å endre organisasjonsstruktur og effekten av disse valgene, samt eventuelle valg de burde vurdert annerledes. Et valg Sparebanken Vest tok var å etablere en ny, separat enhet - noe som gjorde at de endret sin organisasjonsstruktur til å bli tohendig. For å bedre forstå bakgrunnen for dette valget, samt hvordan det kan være en suksessfaktor for innovasjon, har vi tatt for oss artikkelen “Organizational ambidexterity” skrevet av Sebastian Raisch og Julian Birkinshaw i 2008.

Vi har også tatt for oss Henry Mintzberg sine teorier rundt organisasjonsstruktur, strategi og ledelse, hentet fra boken “The structuring of organizations”. Dette er relevant for å kunne forstå oppbyggingen av Sparebanken Vest og Bulder Bank sin organisasjonsstruktur, både før og etter etableringen av Bulder Bank. For å holde seg konkurransedyktige er det viktig at bedriften til enhver tid kan endre strukturen sin, og det finnes flere strategiske valg en bedrift kan ta for å være attraktive på markedet. Det er altså viktig å forstå hvor i strukturen de eventuelle endringene bør foreligge, for å kunne styrke sin innovasjonskraft.

Det er ofte forskjellige fokusområder for enhetene ved bruk av strukturell tohendighet som innovasjonsform, noe som gjør at enhetene kan lære mye gjennom å utforske og utnytte hverandre. Vi har derfor sett på teorien “Exploration and exploitation in organizational learning” skrevet av James G. March i 1991, og “The ambidextrous organization” skrevet i 1996 av Charles O’Reilly og Michael Tushman. Disse teoriene er valgt for å skape bredere forståelse for hvordan den etablerte enheten og den nye enheten sammen kan dra mest mulig nytte ut av hverandre - blant annet ved at de blir mer innovative, kreative, nytenkende og effektive.

2.2 Innovasjon og innovasjonskapasitet

Hva er innovasjon og innovasjonskapasitet i en bedrift? Det kan være vanskelig for etablerte bedrifter å lykkes med innovasjon. Dette kan komme av at den etablerte bedriften gjerne har blitt dreven på effektivisering, og har dermed bygget opp en kulturell og strukturell treghet - som ikke er særlig rustet for endring (Meyer et al., 2022, s. 20). Bedriftens etablerte forretningsområde står vanligvis for den største delen av inntekten, og det oppstår derfor ofte en rasjonell skepsis rundt det å skape nye forretningsmuligheter (Meyer et al., 2022, s. 20). Innovasjonskapasiteten i en bedrift handler om i hvor stor grad en bedrift har lagt til rette for å bruke sine ressurser på å drive med innovasjon. Dette er noe som hele tiden trenger å styrkes for å stadig være “up to date” på alt som skjer i markedet og ikke bli utkonkurrert av andre. Hvordan en bedrift tilrettelegger for innovasjon vil avhenge av deres dynamiske og komplementære ferdigheter, samt et engasjement blant ledelsen og de ansatte (Meyer et al., 2022).

Utgangspunktet en bedrift har for å opparbeide seg størst mulig innovasjonskapasitet handler om at de er nødt til å balansere det de i dag lever av sammen med det de eventuelt skal leve av i fremtiden. Bedriftens dynamiske ferdigheter handler om at de skal kunne oppdage og gripe muligheter, og dermed transformere bedriften. Altså at de retter seg mot hva som skal skje i fremtiden, og hvordan de kan handle for overlevelse. De komplementære ferdighetene til bedriften handler mer om hvordan de kan jobbe mot utvikling og skalering av sine innovasjoner (Meyer et al., 2022, s. 23).

Som oftest pleier etablerte bedrifter å jobbe med innovasjon på flere nivåer samtidig. Her tenker bedriftene langsiktig og systematisk på hvordan de kan bygge opp denne innovasjonskapasiteten (Meyer et al., 2022, s. 16). Det finnes flere definisjoner på hva innovasjon er, for eksempel sier Ridley (2021) at “innovasjon - som evolusjon - kan beskrives som en prosess der en hele tiden oppdager nye måter å reorganisere verden på - måter som sannsynlig ikke vil skje av seg selv - men som er nyttige.”. Det Ridley (2021) her sier om nyttig vil være et viktig nøkkelord, da det å kunne skille mellom det som karakteriseres som en forbedring og det som utgjør en innovasjon, kan være vanskelig i praksis (Meyer et al., 2022, s. 19).



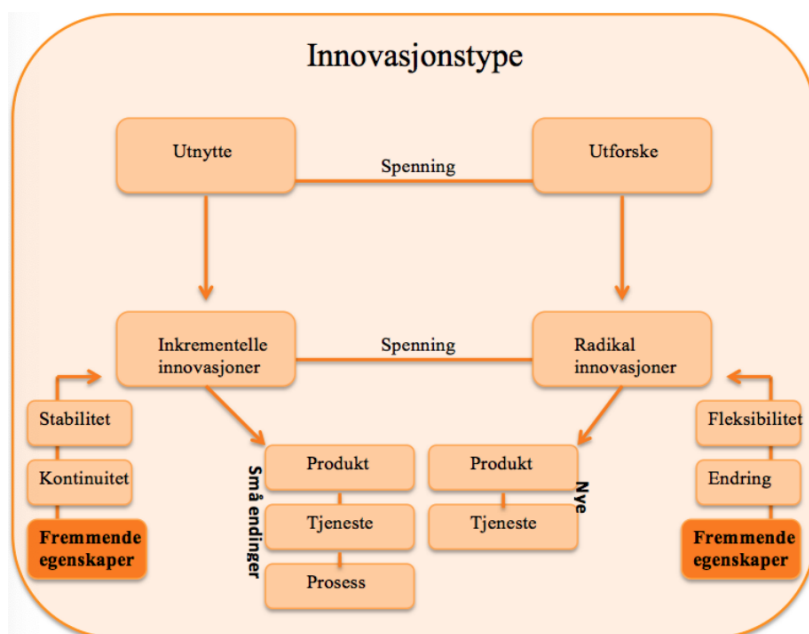
Det skiller mellom fire typer innovasjonsformer; inkrementell, tilstøtende, disruptiv og radikal innovasjon, der hovedskillet ligger mellom radikal og inkrementell innovasjon. På den ene siden har vi inkrementell innovasjon, som er trinnvis forbedring av eksisterende løsninger i dagens marked (Raisch & Birkinshaw, 2008). Det er altså når det skjer mindre endringer eller forbedringer, men de er store nok til at kunden eller brukeren ønsker å kjøpe eller ta i bruk det nye produktet/tjenesten - ofte en kontinuerlig forbedring av produktet/tjenesten. I bedrifters daglige drift er det ofte inkrementell innovasjon som blir tatt i bruk (Jones, 2013). Inkrementell innovasjon handler om at bedriften internt må utnytte de eksisterende ressursene sine, og trenger ofte en grad av stabilitet (Raisch & Birkinshaw, 2008). Grunnen til at de trenger intern stabilitet i bedriften er fordi de bygger på allerede eksisterende tjenester, prosesser og produkter som de endrer eller forbedrer over tid for å kunne optimalisere dem (Trott, 2017). Innovasjonsprosessen bidrar til økt effektivitet, produktivitet, billigere eller raskere produksjon, eller for eksempel til mindre miljøavtrykk, og er ofte en langvarig prosess (Trott, 2017).

Videre har vi tilstøtende innovasjon, som går ut på å bringe nye produkter til et eksisterende marked eller eksisterende produkter til et nytt marked (Trott, 2017). Disruptiv innovasjon er den tredje typen innovasjon, som går ut på å gjøre noe banebrytende og ikke bare mindre endringer/forbedringer - slik som ved inkrementell innovasjon. Det er å skape noe helt nytt. Dette kan være økonomisk dyrere, og mer tidkrevende. Disruptiv innovasjon vil typisk forsøke å trekke til seg nye kundegrupper og skape nye markeder, og gjerne da en kundegruppe som ikke allerede konsumerer tjenesten eller produktet i dag - enten fordi de ikke har tilgang, det er for dyrt, eller at det ikke eksisterer på markedet ennå (Meyer et al., 2022).

Radikal innovasjon er den fjerde innovasjonsformen, og ligger på motsatt side av inkrementell innovasjon på skalaen. Denne typen er basert på ny kunnskap som skaper irreversible forventninger. For eksempel kan man påstå at etter smarttelefonen kom på markedet, er det få som vil gå tilbake til en vanlig mobiltelefon. Noen vil definere dette som en revolusjonerende oppfinnelse som forbedrer hverdagen. Radikale innovasjoner kan betegnes som å utforske muligheter og er knyttet til innovasjoner som skaper noe helt nytt til markedet (Tidd & Bessant, 2013). Det kreves en fleksibel og dynamisk bedrift for å tilrettelegge for radikal innovasjon (Raisch & Birkinshaw, 2008).



Disse ulike innovasjonstypene vil også kunne by på spenninger, i forhold til om de fokuserer på å fremme utforskning av nye muligheter eller utnyttelse av eksisterende ressurser. Vi har som forklart ovenfor inkrementelle innovasjoner på den ene siden, som omhandler begrepet utnyttelse, og radikale innovasjoner på den andre siden, som omhandler utforskning. Det å kunne kombinere disse to aspektene vil kreve at bedriften kan kombinere fleksibilitet med stabilitet, og endring med kontinuitet. Spenningene mellom innovasjonstypene vil altså komme fra forskjellene på hva de vektlegger av disse to begrepene, og innad i en bedrift vil det være forskjellige egenskaper som fremmer enten en mer radikal innovasjon eller en mer inkrementell innovasjon. Det skal også nevnes at det er sjelden en bedrift følger den ene eller andre typen til punkt og prikke (Raisch & Birkinshaw, 2008). Som Joseph Schumpeter så fint definerte innovasjon: “nye kombinasjoner av eksisterende ressurser” (Abelsen m.fl., 2013). Klarer bedriften å balansere utforskning og utnyttelse, vil de altså ha større muligheter for å være innovative. Sammenhengen mellom ytterpunktene av innovasjonstyper og spenning kan vi se i modellen under, figur 1.



Figur 1.: Innovasjonstype: spenninger mellom de ulike typene (Heyerdahl & Bergan, 2019)

Å innovere oftere og raskere, er et stadig økende krav fra kunden - noe som setter press på bedriftene til å sette av ressurser til å drive frem innovasjonsarbeid parallelt med sin daglige drift (Meyer et al., 2022, s. 19). Det er viktig at miljøet som skal drive med innovasjon i

bedriften ikke “drukner” i for mange omfattende krav til rapportering og raske resultater (Meyer et al., 2002, s. 19). Innovasjon vil dermed bringe med seg både suksessfaktorer og barrierer. Suksessfaktorene vil som nevnt ovenfor være at det vil gi bedriftene et forsprang i et konkurransepreget marked, ved at bedriftene lærer seg ulike måter å arbeide innovativt på. Derimot vil det kunne føre med seg noen barrierer eller utfordringer ved å prøve å øke innovasjonskapasiteten i en bedrift. Som nevnt innledningsvis vil det være svært vanskelig for godt etablerte bedrifter å lykkes med innovasjon, da de har en tradisjonell driftsform som er effektivisert, men derimot ikke er like egnet for endring (Meyer et al., 2022). Det å implementere innovative løsninger og prosesser i en bedrift kan by på utfordringer, da de ansatte ikke alltid er like åpne for nye måter å jobbe på, for eksempel. Det vil gjerne oppstå en skepsis rundt hvordan bedriften skal skape nye forretningsmuligheter, og man er gjerne lite risikovillig. Dette temaet vil bli nærmere redegjort for i kapittel 2.8. For slike bedrifter finnes det såklart mange ulike løsninger for å kunne implementere og drive frem innovasjon. Et eksempel på dette (som vi skal gå nærmere inn på i kapittel 2.6 og 2.6.2) er strukturell tohendighet, da dette er en løsning for den etablerte bedriften der en ny, separat enhet vil ha langt mer frie tøyler til å utforske nye muligheter.

2.3 Organisasjonsstruktur og organisasjonsdesign

2.3.1 Organisasjonsstruktur

I organisasjonsteori diskuteres det hvordan organisasjoner fungerer, og da i stor grad etter hvordan organisasjonene er strukturert og hvordan de kan optimalisere sin drift. Organisasjonsstruktur hos bedrifter vil si en slags oversikt over det mønsteret man formelt sett ønsker skal fordele aktiviteter og oppgaver, samt forventninger og idéutveksling mellom bedriftens ledere, ansatte og kunder (Meyer et al., 2022). Mintzberg (1979) sin definisjon av organisasjonsstruktur definerer summen av de måtene en bedrift deler opp arbeidet i tydelige oppgaver, samt oppnår koordinering mellom dem. Organisasjonsstrukturen i en bedrift kan gjerne fremstilles i form av et organisasjonskart, som skal vise hvor beslutningsmyndigheten ligger samt hvordan arbeidsoppgavene er fordelt.

Selv om det ikke alltid så enkelt kan leses ut fra et organisasjonskart, vil strukturen også innbefatte bedriftens formelle systemer for kontroll, styring og resultatoppfølging (Meyer et al., 2022). Med andre ord vil organisasjonsstruktur altså angi de formelle strukturene for



forholdet en bedrift har til sine oppgaver og autoriteter, som skal styre hvordan hver av sine enkelte medarbeidere samordner sine aktiviteter og ressurser for å nå bedriftens mål (Meyer et al., 2022). Den forteller dermed hvordan en bedrift er bygget opp, men det er ingen struktur som er overlegen alle andre. Dette vil være individuelt for hver bedrift, i forhold til hvordan de ønsker å tilpasse seg egne mål, strategi, størrelse, kapital, virksomhetsområde, teknologi, omgivelser og medarbeidere. Dersom noen av de nevnte punktene endrer seg, vil også organisasjonsstrukturen måtte endre seg (Meyer et al., 2022).

Innenfor organisasjonsteori er det også flere prinsipper som kan brukes for å definere gruppering av enheter innenfor organisasjonsstruktur (Jacobsen & Thorsvik, 2019). En organisasjon kan deles inn i arbeidsdeling og spesialisering på gruppenivå, der en har både funksjonsbaserte og markedsbaserte strukturer (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dette handler om hvilke oppgaver i organisasjonen som bør sees i sammenheng, for å gruppere hvem som bør arbeide sammen i de spesifikke enhetene. Prinsippet om funksjonsbasert gruppering kan utføres på to forskjellige måter, der det enten 1. handler om å gruppere etter hvilke funksjoner de ulike oppgavene har i en produksjonsprosess, for eksempel er det noen som utvikler produktet og noen andre som selger og distribuerer det, eller 2. handler om å gruppere etter oppgavene som bruker samme teknologi eller kunnskap i en enhet (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Den funksjonsbaserte grupperingen innebærer altså at oppgaver som er av lik art, samt kunnskapen som behøves for oppgaveløsningen, vil samles i den samme organisasjonsenheten.

Det andre prinsippet, markedsbasert gruppering, handler derimot om å samle alle oppgaver som er forbundet med produktet i en enhet (Jacobsen & Thorsvik, 2019). For eksempel kan det gjøres enten ved å 1. samle oppgavene som henvender seg til den samme brukergruppen i en enhet, 2. samle oppgavene som er knyttet til produksjonen av produktet i en enhet, eller 3. samle oppgavene som retter seg mot det samme geografiske området i en enhet (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det er også viktig at en er klar over at organisasjonen kan velge ulike grupperingsprinsipper ut ifra ulike organisatoriske nivåer, og innenfor hver av disse være spesialisert etter fagkunnskap (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Disse prinsippene for gruppering kan videre legge føringer for om organisasjonen ønsker å strukturere seg etter for eksempel en tohendig løsning, altså at de dobler sin struktur og etablerer en parallell enhet (Meyer et al., 2022). Organisasjonsstruktur kan dermed være



avgjørende for hvordan en bedrift også kan operere mer innovativt, da valg av struktur og grupperinger vil kunne hjelpe bedriften med å styrke sin innovasjonskapasitet gjennom å etablere en enhet som setter søkelys på det mer kreative og nyskapende (Meyer et al., 2022). Teori om strukturell tohendighet vil bli nærmere utdypet i kapittel 2.6.2. Bedriften er nødt til å vurdere hvilken struktur de ønsker for sin organisasjon, slik at de kan tilpasse seg deretter og bli mest mulig effektive samtidig som de er innovative. Det er altså viktig at bedriften ikke bare møter dagens behov, men at de også er rustet for endringer i fremtiden (Lawler & Worley, 2006).

2.3.2 Organisasjonsdesign

I sammenheng med organisasjonsstruktur er en også nødt til å se på organisasjonsdesign, da dette er to utfyllende begreper. Organisasjonsdesign omhandler utviklingen av funksjonelle systemer i en bedrift, med sikte på gruppering og fordeling av arbeidsoppgaver, bruk av administrative ordninger for styring, koordinering og kontroll, samt hierarkisk organisering av autoritet (Meyer et al., 2022). For å enkelt se et skille mellom de to begrepene kan man tenke på det som anatomi og fysiologi - der anatomi (organisasjonsstrukturen) er hvordan organismene (bedriftene) er bygget opp, mens fysiologi (organisasjonsdesign) er hvordan organismene fungerer (Meyer et al., 2022). Designet av bedriftens organisasjonsstruktur kan heller ikke sees uavhengig av den strategien som bedrifter har valgt seg ut. Hvis deres målsetting er å innovere og fornye, vil de klare å ta ut samarbeidspotensialet på tvers av bedriften? Kan det finnes nye eller andre strukturer som kan hjelpe bedriften med å korte ned beslutningsveiene? Dette vil kun være noen få av mange spørsmål en bedrift bør analysere for å kunne sikre seg en organisasjonsstruktur som er effektiv (Meyer et al., 2022).

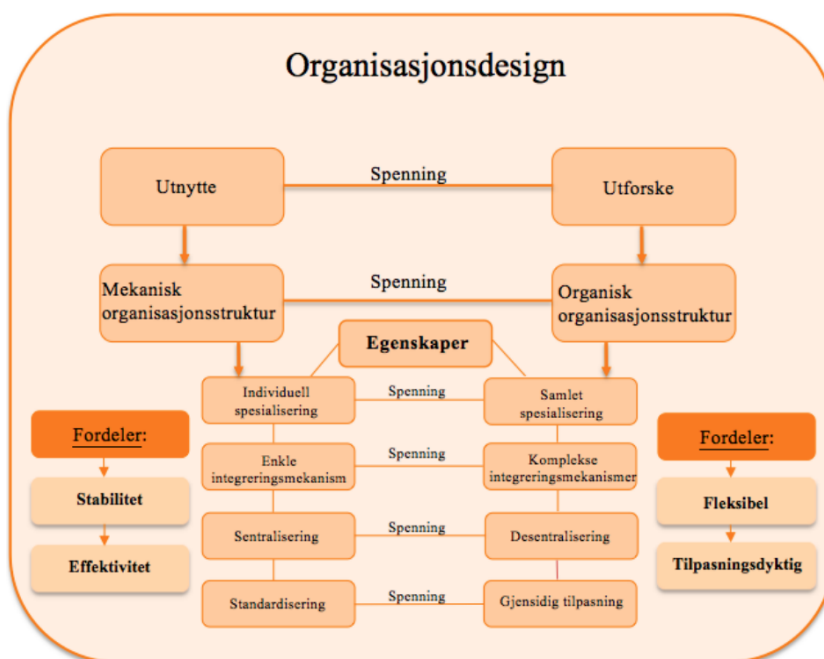
2.3.3 Mekanisk og organisk struktur

Innenfor organisasjonsstruktur og -design kan man definere to ulike aspekter; mekanisk- og organisk organisasjonsstruktur (Raisch & Birkinshaw, 2008). Dette er to ulike strukturer som befinner seg på hver sin side av det organisatoriske design-spekteret, og dermed skaper spenninger i organisasjonen. Den mekaniske strukturen vil kjennetegnes av strenge retningslinjer, individuell spesialisering, sentralisert ledelse, standardisering og enkle integreringsmekanismer (Jones, 2013). Derimot vil den organiske strukturen være flytende i kontrast til mekanisk, og kjennetegnes derfor ved mer komplekse integreringsmekanismer, desentralisering, samlet spesialisering og gjensidig tilpasning (Jones, 2013). Her vil det



naturligvis kunne oppstå spenninger, da designene vil være svært motstridende, og dermed fremme utforskning av nye muligheter og utnyttelse av eksisterende ressurser på helt ulike måter. Også Raisch og Birkinshaw presenterte i 2008 en teori som forteller om ulike spenninger, som i all hovedsak omhandler hva bedriften legger til grunn av ulike innovasjonstyper, samt tilpasning og design av bedriften for hvordan de velger å fokusere på utforskning eller utnyttelse - eller en kombinasjon av begge. De fem spenningene Raisch og Birkinshaw (2008) presenterte var henholdsvis; innovasjonstyper, organisasjonsdesign, strategisk ledelse, organisatorisk tilpasning og organisatorisk læring.

De største ulikhetene mellom organisk og mekanisk organisasjonsstruktur kan gjerne illustreres på en enkel måte gjennom modellen nedenfor, i figur 2. Hver av strukturene vil også ha sin side av implikasjoner for bedriftens ansatte, og en stor del av de organisatoriske avveiningene vil handle om å betrakte miljøet både internt og eksternt i bedriften (Jones, 2013). Bedrifter som mestrer å implementere begge typer strukturer, vil ha lettere for å kunne opptre innovativt og balansere både det å utforske bedriftens muligheter samtidig som de benytter dens eksisterende ressurser. Den organiske strukturen vil altså kunne fremme innovasjon, mens den mekaniske vil sikre implementeringen og distribusjonen av disse innovasjonene (Raisch & Birkinshaw, 2008). Valg av struktur for en bedrift vil såklart avhenge av dens miljø, økonomi, teknologi og kompleksitet, og det kan være en svært omfattende prosess å skulle begynne med endringer i organisasjonsstruktur og -design.



Figur 2.: Organisasjonsdesign; spenninger mellom ulike typer (Heyerdahl & Bergan, 2019)

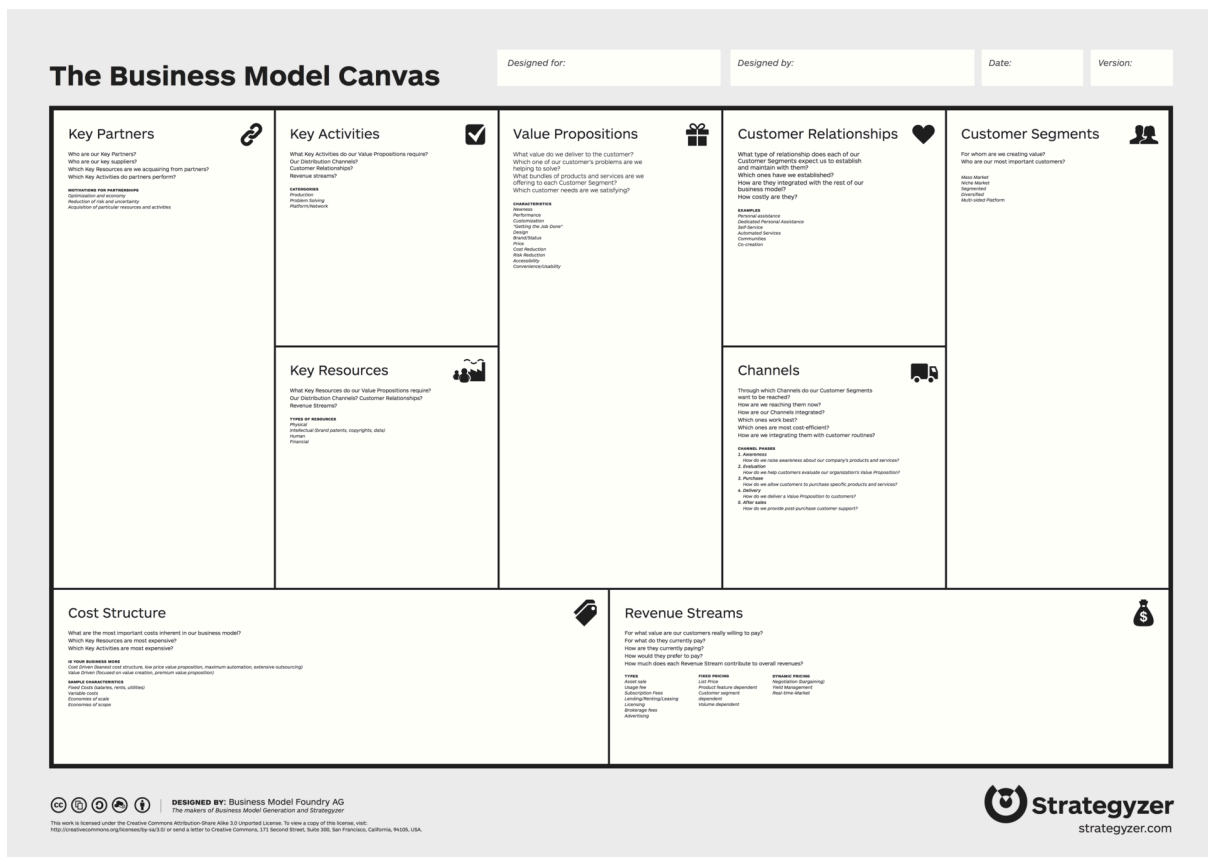


2.4 Forretningsmodeller

Forretningsmodell

Alle bedrifter bygges på grunnlag av sin helt unike forretningsmodell. En forretningsmodell enkelt forklart skal konkretisere bedriftens ni byggestener, som er kunderelasjoner og -segment, partnere, inntektsstrøm, verdiløfte, kostnadsstruktur, kanaler, kjerneaktiviteter og ressurser (Osterwalder et al., 2010). Alexander Osterwalder designet i 2005 en modell som inkluderer alle disse ni, og som han kaller “The Business Model Canvas” (Osterwalder et al., 2010). Det finnes flere tilsvarende forretningsmessige modeller, men vi velger å ta utgangspunkt i Osterwalder sin modell og teori tilknyttet forretningsmodeller videre i denne oppgaven.

The Business Model Canvas er et verktøy bedrifter kan ta i bruk for å definere sin forretningsmodell på en enkel og oversiktlig måte. Modellen er illustrert i figur 3. nedenfor. Denne modellen definerer altså de ni viktigste nøkkelpunktene som er nevnt over, og som en bedrift bør sette fokus på for å lykkes med å bygge en effektiv og innovativ forretningsmodell (Osterwalder et al., 2010). En forretningsmodell kan også være digital, ved at bedriften leverer et heldigitalt produkt som distribueres gjennom nettet (Heggernes, 2017). Dette skjer stadig hyppigere som følge av den teknologiske utviklingen i markedet, der bedriften utnytter denne utviklingen til å tilpasse seg måten de jobber på og dermed ta mer hensyn til digitale utfordringer og muligheter (Heggernes, 2017). Bedriftens forretningsmodell bør også være skalerbar, altså at den enkelt kan tilpasse seg i takt med egne ambisjoner og endringer på markedet og dermed vokse seg større. En slik forretningsmodell vil kunne muliggjøre ekspansjon for bedriften, som for eksempel at de kan utvide med flere enheter eller avdelinger. Bedrifter som har heldigitale, eller gjerne hybride, forretningsmodeller har som regel også større potensial for både å ekspandere sin drift og å styrke sin innovasjonskapasitet (Heggernes, 2017).



Figur 3.: Alexander Osterwalder (2005) sin "Business Model Canvas".

De ni byggesteinene i The Business Model Canvas kan også deles inn i fire elementer, eller kategorier, definert som: infrastruktur (verdiforslag), kunder (valg av målgruppe), tilbud (verdileveranse) og finans (verdikapring) (Osterwalder et al., 2010). Dette kan illustreres i figur 4. De fire elementene er vesentlige å kartlegge for bedriften, slik at de skal kunne posisjonere seg best mulig på markedet med en god strategi og målsetting om hva de ønsker å oppnå. Dersom alle disse fire elementene utarbeides ved hjelp av teknologi og digitalisering, vil bedriften altså ha en heldigital forretningsmodell.





Figur 4.: Fire elementer i en forretningsmodell (Knudsen & Saebi, 2019)

Målgruppen vil si hvem bedriften retter seg mot, altså målet for bedriftens verdiforslag. Dette er viktig å kartlegge for å tydeliggjøre for bedriften hvem som vil være relevante og ikke for bedriften, og inneholder en konkretisering av det kunde- og markedssegmentet bedriften velger å rette seg mot (Knudsen & Saebi, 2019). Verdiforslag defineres som det unike bedriften kan tilby sine kunder, og beskriver altså hvilke tjenester og produkter som tilbys, hvilke kundebehov som bør dekkes og hva som gjør at kunden skal velge akkurat denne bedriften (Knudsen & Saebi, 2019). Verdikapringen vil så definere hvordan bedriften skal kunne skape verdi for seg selv, og dette skjer gjennom inntektsmodeller og overskudd. Det er viktig å ha en balansert verdiskapning, der bedriften skaper verdi for seg selv i tillegg til å levere verdi til sine kunder (Knudsen & Saebi, 2019). Det siste elementet er verdileveranse, som definerer hvordan bedriften leverer verdien til sine kunder. Det handler altså om hvordan de skaper, kommuniserer og når ut til målgruppen gjennom sitt verdiforslag. Dette innebærer de ressursene som gjør at bedriften er i stand til å utføre de viktigste aktivitetene som må utføres, og kan være gjennom enten indirekte eller direkte kontakt med kunden, eller samarbeid med eventuelle partnere (Knudsen & Saebi, 2019).

For å gå mer i dybden på de ni forskjellige byggesteinene kan vi igjen se på Alexander Osterwalder (2010) sin noe mer detaljerte beskrivelse av hvordan bedrifter kan bygge gode forretningsmodeller. I kategorien infrastruktur (verdiforslag) finner vi byggesteinene nøkkelaktiviteter, nøkkelressurser og viktige partnerskap. Dette handler altså om de viktigste aktivitetene og ressursene bedrifter opererer med for å kunne skape verdi, samt deres viktigste

partnere som skal sikre bedriftens optimale bedrift og redusere risiko (Osterwalder et al., 2010). Tilbud (verdileveranse) handler videre om å definere bedriftens verdiforslag, som for eksempel kan handle om pris, effektivitet, kundeopplevelse og/eller utfall, tilknyttet bedriftens produkter og tjenester som tilbys for å dekke kundens behov (Osterwalder et al., 2010). Videre har vi kategorien kunder (målgruppe), som omfatter byggesteinene kundesegment, kunderelasjoner og kanaler. Dette er viktige punkter for at bedriften skal kunne identifisere hvem kunden deres faktisk er, for så å finne ut hvilket forhold de ønsker å skape til det gitte kundesegmentet (Osterwalder et al., 2010). I tillegg har vi kanaler, som handler om å identifisere hvilke kanaler som er mest effektive for bedriften å ta i bruk for å best mulig nå ut til kundene sine med sitt verdiforslag. Den siste kategorien, finans (verdikapring), definerer bedriftens kostnadsstruktur og inntektsstrømmer. Dette er viktig for bedriften å identifisere, for å beskrive de monetære konsekvensene som følge av valgt forretningsmodell (Osterwalder et al., 2010). Ulemper med Osterwalder sin modell er at den er svært statisk, og derfor ikke tar hensyn til eventuelle endringer i bedriftens strategi eller dens omgivelser. Den sier heller ikke noe om utvikling av modellen, eller noe særlig om sammenhengen mellom de ulike byggesteinene og hvordan de sammen kan få modellen til å fungere på best og mest effektiv mulig måte.

I et dynamisk miljø og et marked der det er stadig store endringer må bedriftene hele tiden være forbedret på å tilpasse seg og fornye sin forretningsmodell, ettersom kundepreferanser, regelverk, konkurransesituasjoner og andre slike forhold også endrer seg (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Forretningsmodellinnovasjon går ut på at bedriften gjør en eller flere planlagte ikke-trivielle og innovative endringer på nøkkelementene i den eksisterende forretningsmodellen (Foss & Saebi, 2017). Jo mer ustabile omgivelsene en bedrift befinner seg i er, jo viktigere er det å ha evnene til å kunne gjennomføre innovasjoner av forretningsmodellen (Knudsen & Saebi, 2019). Introduksjonen av nye teknologianvendelser eller forbedringer i teknologien, kan være med på å forbedre eksisterende prosesser og produkter. Dette kan bidra til å løse helt nye problemer, eller å løse gamle problemer på en ny måte (Knudsen & Saebi, 2019).

Moderne verdiskapning

“Nye tider krever nye tanker” (Andreassen, 2023, s. 1). Dette vil gjelde både for bedriften, men også bedriftens ansatte, ved at de stadig må bevege seg fremover og fornye seg for å holde seg relevante på markedet. For å få til dette er det viktig å sette kunden i fokus først, og kan kalles for en måte å drive med moderne verdiskapning på. Verdiene skal bidra til samfunnsutvikling, ha betydning for hverdagslivet til kundene, og i tillegg tjene penger til bedriften. Det er to forhold som er knyttet opp til verdiene: å oppleve innovasjonsevne, og å oppleve kvalitet i tjenester og varer (Andreassen, 2023, s. 20). Innovasjonsevne handler om ting organisasjoner gjør i sin organisasjonsmodell eller markedstilbud for å fremstå som attraktive i øynene til kunden, og å oppleve kvalitet i tjenester og varer går ut på nivå og varians på kvaliteten den har (Andreassen, 2023, s. 20). En kan si at innovasjoner er bedriftens evne til å ta imot en “invitasjon” de får til et spesifikt marked for kommersiell suksess (eller ikke), fordi deres kunder tar det i bruk (Andreassen, 2023, s. 18).

Det er kundene som er den eneste naturlige kilden en bedrift har til sin finansiering av kapital og prosjekter i næringslivet (Andreassen, 2023, s. 1). Derfor er kundefokus et åpenbart viktig fokus for innovatører og bedriftens ledelse. De må altså tidlig klare å identifisere endringer som oppstår i sine kunders liv, og som vil ha betydning for bedriften. En innovativ bedrift må rett og slett kunne gjøre kundens hverdag enklere for å selv kunne skape verdi. Det nivået og retningen kunden opplever bedriftens innovasjonsevne på, er med på å påvirke deres oppfatning av hvor etterspurt bedriften er i markedet. Dette er noe som igjen vil påvirke kundenes lojalitet til organisasjonen (Andreassen, 2023, s. 20).

I et marked der det er flere bedrifter som tilbyr samme tjenester og produkter, blir ledelsen nødt til å spørre seg selv hvordan deres bedrift kan bli den foretrukne for kundene når det gjelder hva de tilbyr av varer og tjenester. For at varene, tjenestene og de ansatte i bedriften skal være attraktive må en altså kunne innovere med kundens hverdagsliv i fokus, for å kunne tilby noe de faktisk ønsker å kjøpe (Andreassen, 2023, s. 1). Å skape kundetilfredshet, kundeverdi, samt attraktivitet i markeder har historisk sett vært markedsføreren sitt ansvar. Bedrifter må evne å identifisere alle kontaktpunktene de har med kunden, altså både med systemer, mobilapper, menneskene og de teknologiske agentene som kommuniserer med hverandre automatisk. Det må være innovasjon og kvalitet i alle disse kontaktpunktene (Andreassen, 2023, s. 20).



Moderne verdiskapning kan ikke skje der målet på kort sikt er å tjene mest mulig penger i et lukket kunde- og leverandørforhold. Bedriften må være mer etterspurt enn sine konkurrenter. Det finnes to veikart for å få til dette: driftsrutiner for virksomhetens daglige drift, og innovasjonsruten (Andreassen, 2023, s. 21). Sistnevnte går ut på hvordan kundene opplever innovasjoner, og dette sammen med kundetilfredshet vil skape etterspørsel (Andreassen, 2023, s. 21). Driftsrutiner for virksomhetens daglige drift går på at en går gjennom kvaliteten i bedriftens leverte tjenester og varer, som vil påvirke kundetilfredsheten. De organisasjonene som ikke innfrir minimumskravet på kvalitet i markedet, blir stemt ut av kundene (Andreassen, 2023, s. 21). Summen av innovasjonsevner og opplevd kvalitet vil danne et grunnlag for å kunne måle relativ attraktivitet og kundetilfredshet i markedet. Dette samlet vil gi en positiv kundetilfredshet.

2.5 Strategisk fornyelse

Strategisk fornyelse av bedriftens forretningsmodell vil kunne hjelpe bedriften med å bedre legge til rette for innovasjon, som igjen vil være med på å skape verdi for bedriften. For at bedrifter skal bli innovative og klare å holde seg konkurransedyktige i en industriell konkurranse, må de legge en god strategi først. Tidligere forskning har vist at strategisk fornyelse kan gi en langsiktig suksess for bedriften (Agarwal & Helfat, 2009). Strategisk fornyelse kan defineres som forandringene eller forbedringene i en bedrifts strategi, gjennom en prosess der de forsøker å skape nye tjenester og produkter som er mer kunnskapsbasert (Spector, 2007). Fornyelse av strategi blir som oftest forklart gjennom struktur, systemer, bedriftskultur og strategi (Agarwal & Helfat, 2009).

Tiltak for strategisk fornyelse kan beskrives som en bedriftstransformasjon som kombinerer selskapets tjenester eller produkter, strategi og forretningsaktiviteter (Kuratko & Audretsch, 2009). Det er betydningsfullt for bedriftene å foreta strategisk fornyelse slik at de forblir konkurransedyktige og opprettholder sin strategiske fordel (Klammer et al., 2017). Svingninger i bedriftens eksterne og interne miljø skaper trusler og muligheter for bedriftene. Dette tvinger en bedrift til å fornye og tilpasse sin organisatoriske strategi.

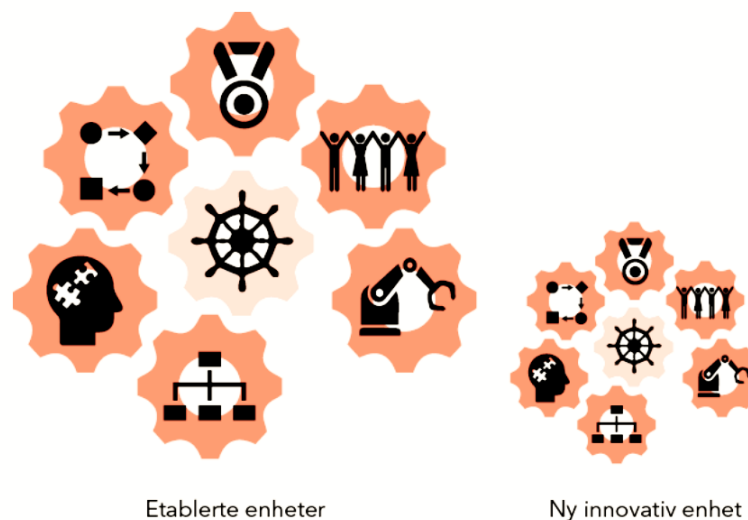
Ved strategisk fornyelse må bedriften utvikle seg innenfor følgende områder; tohendighet, kontinuerlig innovasjonsevne, læringsvillighet og tilstedeværelse ved transformasjonsledelse.



Forbedringen av disse fire faktorene skal være med på å forbedre bedriftens ytelse, spesielt i bankindustrien som er et “perfekt marked” (Kusuma & Sudhartio, 2020).

2.6 Tohendighet

Tohendighet i en bedrift kan forklares som evnen en bedrift har til å kunne kombinere sin daglige drift i henhold til sine forretningskrav, samtidig som de er tilpasningsdyktige i et miljø som stadig endrer seg (Raisch & Birkinshaw, 2008, s. 375). Dersom en bedrift velger å implementere tohendighet, betyr det altså at de etablerer en parallell enhet der de samme elementene (kan illustreres som tannhjul i figur 5.) har ulike tilnærminger for å sikre seg innovasjon (Meyer et al., 2022). De ulike elementene er kultur, struktur, ledelse og styring, arbeidsprosesser, insentiver, kontroll og belønning (Meyer et al., 2022). For eksempel kan dette gjelde elementet som handler om kultur, altså begge enheter vil bygge opp en intern bedriftskultur, men disse vil være helt forskjellige ut fra enhetens verdier, målsetting, arbeidsform og slikt.



Figur 5.: Tohendighet, kjernevirksomheten etablerer en parallell enhet (Meyer et al., 2022, s. 101)

Denne løsningen kan gjerne omtales som en strukturell løsning på tohendighet, da det ligger noen åpenbare strukturelle grep i bunn (Meyer et al., 2022). Det strukturelle er muligens det mest synlige ved denne løsningen, men det handler samtidig i stor grad like mye om ledelse (Meyer et al., 2022). Etableringen av en slik ny, parallell enhet kan ikke nødvendigvis sikre

innovasjon i seg selv, men legger godt til rette for det dersom ledelsen håndterer det riktig. Strukturell tohendighet som løsning blir nærmere definert i kapittel 2.6.2.

Etablerte bedrifter er gjerne gode på å forbedre og effektivisere sitt eksisterende arbeid, i motsetning til å være innovative og å drive frem fornyelse (Meyer et al., 2022, s. 100). Dette er teori som bygger på begrepene utnyttelse og utforskning, og er grunnleggende innen tohendighetsteori. Det vi omtaler som tohendighet i bedrifter, er altså evnen en bedrift har til å kunne balansere disse to aspektene (Meyer et al., 2022, s. 100). O'Reilly og Tushman (1996, s. 14) beskrev tohendige bedrifter som "de som feirer stabilitet og inkrementell endring, samtidig som eksperimentering og diskontinuerlig endring.". En tohendig løsning skal eksplisitt legge til rette for at det nye en bedrift utvikler skal, om nødvendig, konkurrere med det de produserer av eksisterende tjenester og produkter. Dette fordi en mener det vil være bedre for bedriften at den kannibaliserer seg selv, fremfor at dens konkurrenter og nykommere til markedet gjør det. Samtidig med denne radikale fornyelsen av bedriften, skal den også kunne effektiviseres som følge av tohendighet. Tabell 1. viser en enkel oversikt over typiske dilemmaer en bedrift står overfor og må velge mellom. Dersom bedriften velger å implementere tohendighet vil det være lettere for dem å balansere samtlige av disse faktorene, da enhetene vil plassere seg i hver sin ende av skalaen.

| Organisatoriske faktorer | Dilemma |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| Organisatorisk læring | Utnyttelse vs. utforskning |
| Teknologisk innovasjon | Inkrementell vs. radikal innovasjon |
| Organisatorisk tilpasning | Kontinuitet vs. endring |
| Organisasjonsdesign | Mekanisk vs. organisk |

Tabell 1.: Ulike dilemmaer tilknyttet ulike faktorer i en bedriftsenhet

2.6.1 Ulike former for tohendighet

Innen tohendighet finnes det tre ulike former; simultan tohendighet, sekvensiell tohendighet og kontekstuell tohendighet (O'Reilly & Tushman, 2013). Dette er ulike former som kan kombineres for å utfylle hverandre, eller brukes som det står definert alene. De ulike typene tar også for seg ulike måter å håndtere bedriftens måte å utnytte og utforske på.

Bedrifter tar i bruk sekvensiell tohendighet dersom de endrer sine strukturer sekvensielt over tid, som et svar på at behovet for utforskning og utnyttelse også endrer seg. Denne formen for tohendighet kan være ineffektiv dersom bedrifter står i tider med raske endringer, og dermed pekte O'Reilly og Tushman (1996) på et behov for den andre formen for tohendighet: simultan. I denne formen vil bedriften heller innføre strukturelt separate underenheter for å lettere kunne utforske og utnytte samtidig, med en toppledelse som skal kunne balansere disse to enhetene på en dynamisk måte (O'Reilly & Tushman, 1996). Begge disse formene for tohendighet fokuserer på struktur og selskapsledelse for å løse dilemmaet rundt utforsknings- og utnyttelsesbalansen. Den tredje formen for tohendighet, kontekstuell, var det Gibson og Birkinshaw (2004) som definerte. Kontekstuell tohendighet ble av dem definert som adferdskapiteten en bedrift har til å samtidig vise tilpasning og tilpasningsdyktighet på tvers av hele bedriften. Den er dermed forskjellig, da den vektlegger hvordan individene innenfor en enhet arbeider for å balansere utnyttelse og utforskning fremfor at en ledelse av flere enheter sitter på dette ansvaret (Gibson & Birkinshaw, 2004).

2.6.2 Strukturell tohendighet

Strukturell tohendighet er altså den tohendighetsløsningen som ligger under begrepet O'Reilly og Tushman (1996) har definert som simultan tohendighet. Det vil være denne formen for tohendighet som vår masteroppgave tar utgangspunkt i. Denne formen for tohendighet (strukturell) er valgt fordi det er en svært anvendelig løsning som bedrifter kan implementere i sin organisasjonsstruktur. Strukturell tohendighet brukes til å beskrive en dobbel struktur i organisasjoner, og er altså en tilnærming for å forbedre både utforskning og utnyttelse i virksomheten. Utnyttelse bidrar til å optimere forretningsdriften, og ved å utnytte nåværende ressurser og eiendeler vil de spare kostnader. Mens utforskning vil fokusere på hvordan de skal håndtere endringene i næringslivet og markedene (Raisch & Birkinshaw, 2008). Strukturell tohendighet som løsning er testet av flere forskjellige organisasjoner og virksomheter verden



over, og det finnes mye forskning som kan dokumentere positive effekter av løsningen (O'Reilly & Tushman, 2016).

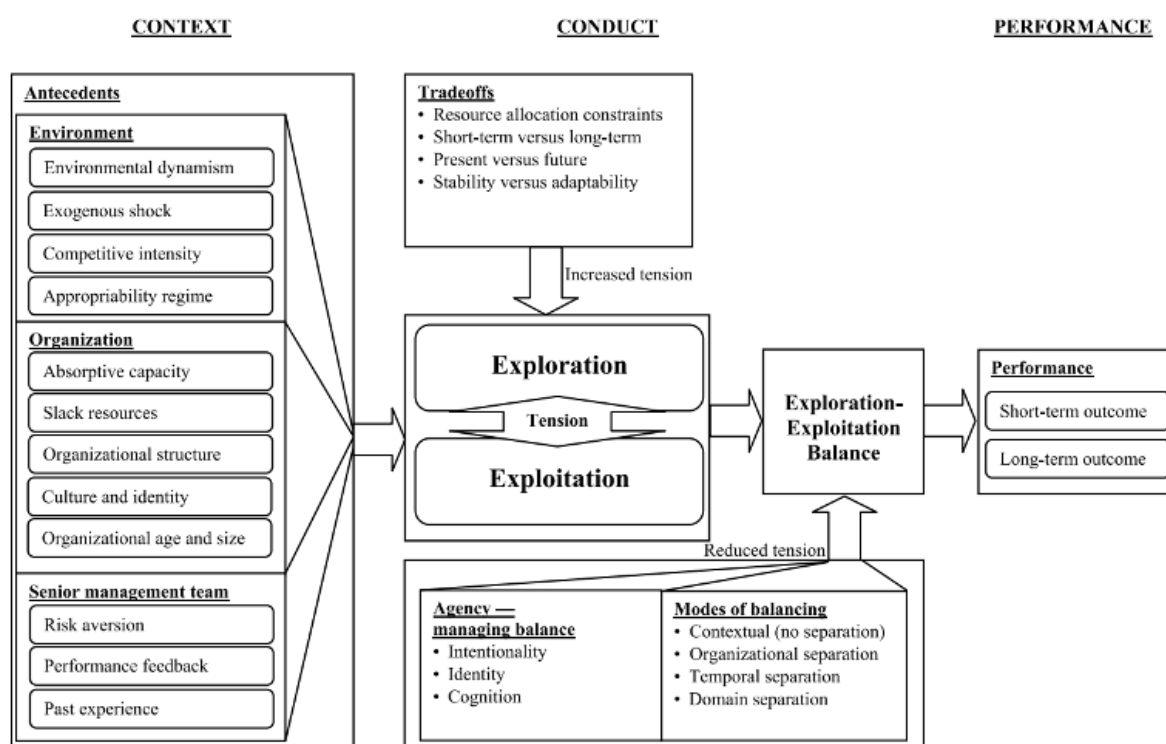
Når bedrifter vokser blir de mer komplekse med mange funksjoner og avdelinger. Dette kan være et problem, da det vil være vanskeligere å balansere utnyttelse og utforskning i enheten. Den etablerte bedriften vil som regel ha lettere for å sette fokus på utnyttelse, og utforskning blir dermed nedprioritert. Utnyttelse av dagens ressurser vil nemlig kreve ansvar, hierarki, sentralisert ledelse og effektivitet, i motsetning til utforskning som vil kreve fleksibilitet, flatere struktur og desentralisering (Raisch & Birkinshaw, 2008). Dersom den etablerte virksomheten ikke finner rom for fornyelse i sin nåværende organisasjonsstruktur vil mange teoretikere foreslå å implementere strukturell tohendighet, slik at bedriften kan dele virksomheten i to enheter som fokuserer på hver sine områder (Gibson & Birkinshaw, 2004). De to ulike enhetene vil da skjermes og spesialiseres innenfor hver sine områder, og oppgavefordelingen vil bli tydeligere og mer fokusert.

Ved å etablere en slik enhet vil det frigjøres plass til fornyelse, samt skapes en ny og mer innovativ kultur som kan brukes til å utvikle komplementære ferdigheter (Meyer et al., 2022, s. 19). For å oppnå suksess gjennom strukturell tohendighet bør altså den etablerte bedriften fokusere på utnyttelse av eksisterende ressurser og effektiv drift, samtidig som den nye enheten fremmer fornyelse og innovasjon gjennom å utforske nye muligheter (Meyer et al., 2022, s. 105). Ved å etablere en ny enhet skal ikke kjernevirksomheten slutte å drive frem innovasjon, men det er viktig å holde fokus på å forbedre og videreutvikle sine allerede gode løsninger på produkter og tjenester, da det er her inntektene kommer inn (Meyer et al., 2022, s. 105). Fordelen med å etablere en separat enhet er at den skal bygges opp som en "start up", men at den fortsatt har tilgang på ressursene til den etablerte bedriften. Den nye enheten skal skape en innovativ kultur som over tid vil påvirke og smitte tilbake på den etablerte bedriften (Meyer et al., 2022, s. 19). Ved å dele opp organisasjonsstrukturen sin på denne måten, vil man altså kunne bygge opp nye løsninger som kan implementeres hos begge enheter. Mange bedrifter vil også mene at det er bedre å eventuelt kannibalisere seg selv, fremfor at noen andre konkurrenter gjør det (Meyer et al., 2022, s. 105).



2.7 Utnyttelse og utforskning

Det er to fokusområder innad i teoriene om strukturell tohendighet, som kalles utnyttelse og utforskning (March, 1991, s. 376). Utnyttelse assosieres gjerne med tilgjengelig kunnskap, implementering, fordeling og effektivitet, som kan knyttes til variansreduksjon, erfaringer og organisatorisk fokus (March, 1991, s. 376). Utforskning refererer derimot til oppdagelse og søken etter ny kunnskap, variasjon og eksperimentering, som er knyttet til diversifisering og organisatorisk mangfold (March, 1991, s. 376). March antyder at de to fokusområdene krever forskjellige kontekster, strategier og organisasjonsstrukturer i en bedrift, på bakgrunn av at det er to fundamentalt forskjellige læringsaktiviteter en bedrift skal dele sin oppmerksomhet og ressurser mellom (March, 1991, s. 376). I figur 6. ser vi en illustrasjon av March sitt rammeverk for denne balansen.



Figur 6.: March (1991) sitt rammeverk for balansen mellom utnyttelse og utforskning

Vi ser i figuren hvordan March (1991) deler sitt rammeverk inn i historisk kontekst (miljø, organisasjon og toppledelse), adferd (avveininger) og ytelse (kortsiktig og langsiktig utfall). Bedriftens kontekst vil altså ligge til grunn for dens avveininger og deres ytelse. March (1991) mener med sitt rammeverk at bedriften må vurdere opp mot hverandre hvilken nytte de får fra både utnyttelse og utforskning. Bedrifter tar som regel et bevisst valg på om de ønsker å fokusere på utnyttelse- eller utforske-aktiviteten når de tar en beslutning på hvor de skal bruke ressursene sine, og må derfor veie opp de forventede konsekvensene de kan få av å fokusere på hver av de to aktivitetene (March, 1991). Bedriften står mellom valget å utnytte tilgjengelig kunnskap og kortsiktig produktivitet for å møte umiddelbare behov (utnyttelse), eller langsiktig innovasjon ved å søke etter ny kunnskap og potensielle muligheter (utforske) (March, 1991). Ved å fordele ressursene sine til utnyttelse gjennom å forbedre eksisterende teknologi og eksisterende kompetanse, fremfor å utvikle nye evner og ferdigheter, kan bedriften stå overfor en fremtidig risiko for å bli utdatert (Holmqvist, 2004; Leonard-Barton, 1992). Spenningen mellom utnyttelse og utforskning er om nåtid skal prioriteres fremfor fremtid. Det er ikke lett for en bedrift å balansere de to aktivitetene, men for å sikre seg best mulig utfall bør altså bedriften legge til rette for både utnyttelse og utforskning.

Et annet aspekt bedriften må ta i betraktning er tilpasningsevne eller stabilitet. Utforskning er forbundet med endring og fleksibilitet, mens utnyttelse er forbundet med stabilitet og treghet som en begrenset tilpasning til det som allerede er kjent (Lewin, Long, & Carroll, 1999; March, 1991). Bedrifter som fokuserer på utnyttelse kan derfor bygge opp en organisatorisk treghet, noe som kan gjøre det vanskelig å innføre endringer i møte med miljøtrusler (Lewin, Long, & Carroll, 1999; March, 1991). De kan stå overfor store organisatoriske utfordringer når de forsøker å utforske og omvende (Sorensen & Stuart, 2000). Selv om både utnyttelse og utforskning er avgjørende for å overleve, vil begrenset ressurstilgjengelighet tvinge bedriften til å favorisere én type aktivitet over den andre. Bedriften må derfor veie utnyttelse og utforskning opp mot hverandre. Sammenlignet med avkastningen fra utnyttelse er avkastningen fra utforskning mindre sikker - fjern fra sted, og fjern i tid (March, 1991). Likevel må bedriften investere i markedsmuligheter og oppdagelsen av ny kunnskap for å kunne sikre fremtidig økonomisk gevinst.

Selv om utnyttelse og utforskning vil være i strid, produserer utforskning over tid muligheter som bedriften senere kan utnytte (Brown & Eisenhardt, 1997). Konseptualisering av utforskning-utnyttelse som et kontinuum er også forbundet med bedriften sin tendens til å gå fra utforskning til utnyttelse, og omvendt over tid. Evnen til å tilegne seg ny kunnskap avhenger av bedriftens nåværende kunnskapsgrunnlag (Cohen & Levinthal, 1990). Utforskning vil gi grunnlag for kunnskapssøking, som videre vil bli overført til utnyttelse. Første gang en bedrift eksperimenterer med ny teknologi tar den i bruk utforskning. Men når bedriften gjentar disse eksperimentene eller anvender den nye kunnskapen, utvikler den utnyttende rutiner og blir mer kjent med denne kunnskapen. Etter hvert vil dermed utforskning utvikle seg til utnyttelse (Brunner, Staats, Tushman & Upton, 2009). Det vil til enhver tid være en kombinasjon av utforskning og utnyttelse, da det er en naturlig utforsknings- og utnyttelsessyklus som tar vekk skillet mellom disse aktivitetene (Rothaermel & Deeds, 2004). I enkelte sammenhenger, som innenfor innovasjon, fungerer utforskning og utnyttelse som suksessive stadier, der utnyttelse følger etter utforskning.

2.8 Endringsvillighet og -ledelse

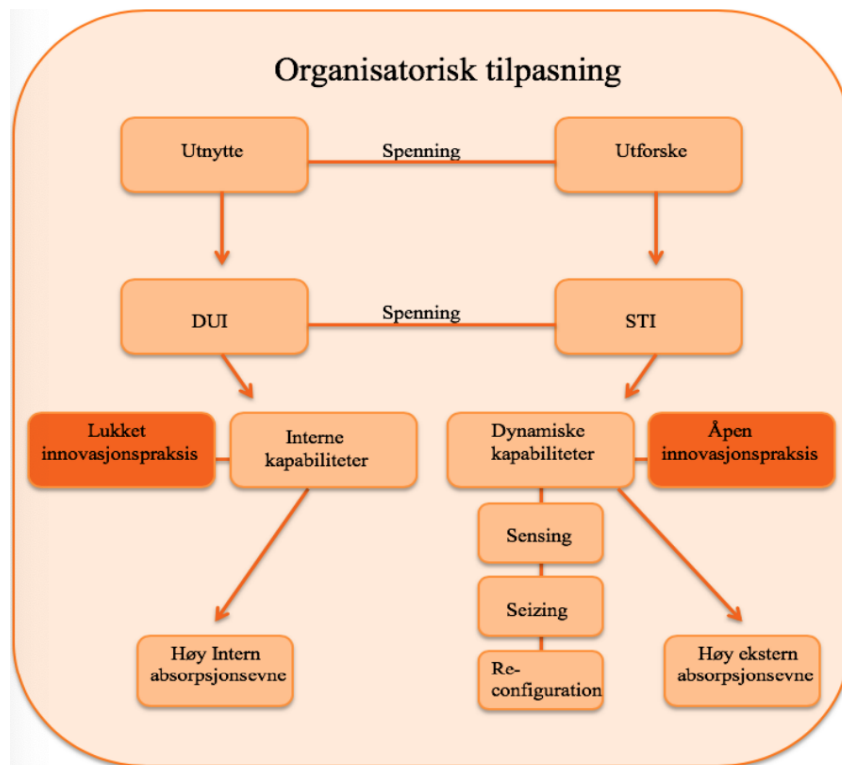
Å endre en bedrift sine måter å arbeide, produsere og utvikle på kan være vanskelig, men det er svært viktig å mestre en slik endringsprosess dersom en ønsker å styrke både effektivitet og innovasjonskapasitet. Som tidligere nevnt er endringer en viktig del av bedrifters livsløp dersom de skal holde seg relevante på markedet og ikke dø ut. Men, hvor lett er dette å få til dersom ledelsen ikke legger godt nok til rette for dette, eller de ansatte ikke er motiverte for det? Endringsledelse er derfor et viktig begrep å legge til grunn når man skal snakke om endringsvilligheten i en bedrift. Dette handler rett og slett om å sikre bedriftens utvikling og eksistens, og er utrolig viktig å få til for at resten av bedriften skal være med på laget i en endringsprosess (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Endringsledelse legger fokus på hvordan bedrifter kan implementere, men også håndtere, endringer på mest mulig effektivt vis (Mikkelsen & Laudal, 2016). Dets formål vil dermed være å sikre bedriftens evne til å tilpasse og utvikle seg, i henhold til sine mål og omgivelser. Slike endringer kan være både små som store, for eksempel ved at man endrer bedriftens prosedyrer og rutiner - eller rett og slett så store endringer som oppkjøp og fusjoner. Endringsledelse vil dermed omfatte hvordan ledelsen håndterer å planlegge, kontrollere, organisere og så klart lede slike endringer - og på en slik måte at bedriften kan forbedre sin



ytelse og nå sine mål mest mulig effektivt (Mikkelsen & Laudal, 2016). Rett endringsledelse vil altså være avgjørende for bedriftens evne til fornyelse, og til å kunne jobbe mer innovativt gjennom at ledelsen tilrettelegger for implementering av for eksempel strukturell tohendighet.

Bedriftens evne til å tilpasse seg vil også kunne by på ulike spenninger. Det vil oppstå spenninger på grunnlag av hvorvidt ledelsen i bedriften vurderer å utnytte ressursene som er tilgjengelig, gjennom å implementere intern kunnskap gradvis inn i de eksisterende produktene, eller hvorvidt de vurderer å fokusere på utforskning av nye muligheter, ved å heller implementere nyervervet kunnskap (Birkinshaw et al., 2016). Når bedriftene møter på spenningen mellom valget av disse to, vil de ofte fokusere på én innovasjonsform (Birkinshaw et al., 2016). Dette kan handle om å implementere store innovasjoner for å forberede bedriften på hva som kommer frem i tid, eller å bedre bedriftens daglige drift for å tilpasse seg nåtidens konkurransemarked (Birkinshaw et al., 2016). Som regel velger bedriften mellom erfaringsbasert innovasjon (fokus på utnyttelse) og vitenskapsbasert innovasjon (fokus på utforskning), som er to motsetninger på hvordan de velger å arbeide med innovasjon (Abelsen et al., 2013). Et annet alternativ vil være å tilrettelegge for implementering av strukturell tohendighet, som vil gi dem muligheten til å balansere denne spenningen ved å etablere en parallell enhet. Det vil, som tidligere poengtert, ha mye å si hvordan ledelsen går frem for å legge en strategi for hvordan, og i hvilken retning, de ønsker å endre bedriftens måter å utvikle og produsere sine tjenester og produkter på. Spenningene vil altså i stor grad bygge på bedriftens valg av innovasjonsform. En suksessfull tohendig bedrift vil i dette tilfelle mestre balansen mellom den erfaringsbaserte og vitenskapsbaserte innovasjonsformen. Vi kan illustrere spenningene gjennom modellen under, figur 7.



Figur 7.: Organisatorisk tilpasning: spenninger mellom de ulike formene (Heyerdahl & Bergan, 2019)

Når ledelsen legger en god strategi for hvordan de skal utføre de ovennevnte punktene for å få til en best og mest mulig effektiv endring, er det viktig at de også husker på sine medarbeidere. De er nødt til å skape en slags endringsvilje blant de ansatte, ved å motivere dem og få dem til å se nytten av hvordan bedriften har behov for en endringsprosess (Mikkelsen & Laudal, 2016). Slik endringsvilje kan altså referere til de ansatte og bedriftens vilje til å implementere og dermed gjennomføre endringer. En ansatt som har høy endringsvilje, vil da være villig til å endre sine arbeidsvaner for å tilpasse seg de tiltenkte endringene som skjer i bedriften. Dermed vil også en bedrift med høy endringsvilje være villig til å kunne implementere disse endringene inn i sin struktur og daglige drift, for å kunne oppnå bedre resultater og tilpasse seg omstendighetenes endringer (Mikkelsen & Laudal, 2016). En slik bedrift vil også være åpen for å kunne teste ut nye tiltak og idéer som dukker opp, samt være villig til å ta større risiko. Derimot vil en bedrift med ansatte som har lav endringsvillighet være mindre villige til å endre sine vaner og rutiner, og gjerne være mer skeptiske til at det skal innføres nye tiltak og tas større risiko på ting. Sistnevnte vil dermed hindre bedriftens muligheter for tilpasning og kan føre til at de mislykkes blant sine konkurrenter (Mikkelsen & Laudal, 2016).

2.8 Syntese

I løpet av kapittel 2. Teoretisk rammeverk har vi altså vært gjennom flere teorier som vil være svært relevante å ta i betraktning når vi videre skal analysere våre funn fra den empiriske delen av oppgaven. Vi har vært gjennom teori for hvorfor innovasjon er viktig og dagsaktuelt for bedrifter, og dermed hvordan bedriftene kan endre sin struktur for å styrke sin innovasjonskapasitet. Det er blitt lagt vekt på strukturell tohendighet som en innovasjonsform for å nettopp kunne styrke denne kapasiteten. Grunnlaget for hvordan en organisasjon bør struktureres og designes er derfor også lagt, og gir en videre pekepinn på hvordan endringer her kan hjelpe bedrifter med å bedre legge til rette for utnyttelse og utforskning av ressurser og muligheter. I kapitlet har vi dermed også gjort rede for viktigheten av en god, gjerne heldigital, forretningsmodell, og belyst en mer moderne og innovativ måte å jobbe med verdiskapning på ut fra valgene man tar tilknyttet forretningsmodellen. Videre ble tohendighet, og særlig strukturell tohendighet, gjort rede for som en innovasjonsform det kan være svært nyttig for bedrifter å implementere. Dette er da en måte bedrifter enklere og mer oversiktlig kan fokusere på å balansere aspektene ved utnyttelse og utforskning av ressurser og muligheter. Til slutt ble viktige faktorer trukket frem under kapitlet om endringsvillighet og -ledelse, da dette er essensielt for hvor rustet og villige bedrifter er for å gjennomføre slike organisasjonsendringer. Dersom ledelsen ikke tilrettelegger for endringer på en god, effektiv og motiverende måte, vil heller ikke deres medarbeidere se incentivet for å bruke sin energi og tid på å jobbe med det.

3. Metode

Empiri handler om erfaring, og bygger på undersøkelser av virkeligheten. I dette kapitlet vil det bli redegjort for valg av metode og forskningstilnærming som er brukt for å kunne forske nærmere på vår problemstilling og samle inn mest mulig relevante data. Vi har derfor valgt ut den forskningstilnærmingen og -designet, samt den metoden som vil passe best for denne oppgaven. I tillegg vil informasjon om valg av informanter til datainnsamlingen bli gjort rede for. Det vil også bli belyst ulike utfordringer og begrensninger vi har stått ovenfor, i tillegg til en kritisk vurdering av datainnsamlingen. I slutten av kapitlet blir også etiske betraktninger og personvern for oppgaven belyst.



3.1 Forskningstilnærming

Forskingstilnærmingen vil avhenge av hvordan en velger å bruke eksisterende teori i samsvar med datainnsamling. I litteratursøk kan det skilles mellom *induktiv* og *deduktiv* metodisk tilnærming, der den induktive tilnærmingen går ut på at forskeren starter med å samle inn data før de deretter utformer en problemstilling og velger teori (Jacobsen, 2015). Den deduktive metoden går i motsetning ut på å teste eksisterende teori med den innsamlede dataen (Jacobsen, 2015). Dersom man kombinerer de to tilnærmingene vil en få *abduksjon*, og kan også være en strategisk måte å gå frem på.

For utførelsen av denne oppgaven har vi valgt å bruke abduktiv metode. Dette er som nevnt en kombinasjon av tilnærmingene deduktiv og induktiv. Vi har valgt denne metoden fordi vi mener det for denne oppgaven vil være relevant å kunne gå frem og tilbake mellom teori, datainnsamling og deretter problemstilling. På denne måten kan vi plukke opp interessante funn fra datainnsamlingen som kan være med på å utforme vår problemstilling, og dermed også legge føringer for hvilken teori som burde være med. Dette mener vi er den beste metoden for vår oppgave, for å kunne finne ut av hvilke områder i forskningsfeltet som allerede var mindre belyst og dermed finne en interessant retning vi kunne vinkle oppgaven mot. Vi opplevde dette som en stor fordel, da strukturell tohendighet som innovasjonsform er et generelt relativt godt utforsket område - så vi fant dermed ut hvilke deler av området som ikke var like mye skrevet om, og som var interessant å undersøke nærmere. En får altså fordelene fra begge metoder, både ved muligheten til å tilpasse forskningen vår underveis i studien og dermed ved at vi kan legge opp til en mer tilpasningsdyktig forskning (Saunders et al., 2012).

Vi begynte tidlig med å orientere oss og utforske den eksisterende teorien og forskningen som var tilgjengelig, for å få oversikt over hvilke temaer og teorier som var mest interessante å studere videre, samt hvilke aktører som ville være mest relevante å undersøke. Deretter kunne vi begynne med å utarbeide en problemstilling, med tilhørende forskningsspørsmål. Dette ga oss videre grunnlag for utforming av en intervjuguide, som ledet oss til å avklare de viktigste nøkkelementene vi ønsket å få ut av vår datainnsamling. Etter første intervjurunde dukket det opp spørsmål vi ikke visste at vi ønsket å grave dypere i, og vi gikk derfor tilbake til utforming av ny intervjuguide. Dette førte også til at vi begynte å se på teori på andre områder enn vi

allerede hadde undersøkt. Denne prosessen ga oss til slutt en problemstilling, med tilhørende forskningsspørsmål, som samlet og definerte den casen vi ønsket å ta for oss i oppgaven.

3.2 Forskningsdesign

Det metodiske forskningsdesignet skal hjelpe oppgaven med å formulere en overordnet plan for hvordan en skal forske på og besvare problemstillingen. Et slikt forskningsdesign kan defineres ut ifra tre ulike typer; *eksplorativt design*, *deskriptivt design* og *kausalt design* (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2016, s. 47). Bruk av eksplorativt design vil si at en ønsker å utforske og forstå et fenomen det finnes lite kunnskap om fra før, i motsetning til det deskriptive designet der forskeren mer konkret ønsker å finne svar på hva, hvordan, hvem og hvorfor - altså å finne sammenhenger (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2016, s. 47). Et kausalt design baserer seg mer på at man forsker på statistiske årsakssammenhenger mellom to variabler (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2016, s. 47).

I denne oppgaven tar vi for oss det deskriptive forskningsdesignet, som også kan kalles et beskrivende design. Dette fordi vi har en grunnleggende forståelse av problemstillingen vi ønsker å undersøke, men ønsker å finne sammenhenger mellom “hvorfor” “hvem” burde gjøre “hva” og “hvordan”. Vi ønsker altså å utforske om, og i så fall hvordan, Sparebanken Vest kan ta i bruk strukturell tohendighet i sammenheng med å opptre mer innovativt, med bakgrunn i forståelsen vi har av eksisterende teori som tyder på at det kan finnes en sammenheng.

3.3 Forskningsmetode

Etter hvert som vi har valgt et design og en tilnærming for vår metodiske fremgangsmåte, må vi også velge om vi ønsker å bruke kvantitativ eller kvalitativ forskningsmetode for selve innsamlingen av data. Metoden en velger vil først og fremst avhenge av hvordan problemstillingen er utformet, men også hvilket design og tilnærming en velger. Da kvantitativ metode egner seg i større grad for å samle inn store mengder data i form av mengdetermer, vil det i denne oppgaven egne seg mer å bruke kvalitativ forskningsmetode som samler inn og analyserer dataene i form av tekst. Dette er en metode som brukes når en ønsker å studere et fenomen på et dypere nivå, for å finne ut hvordan det fungerer og i det hele tatt om fenomenet eksisterer (Gripsrud et al., 2016).

Kvalitative data kan samles inn på forskjellige måter, for eksempel gjennom kommunikasjon, observasjon, etnografi og innholdsanalyser (Gripsrud et al., 2016). Ved slike studier vil en som regel ta utgangspunkt i færre enheter, for eksempel enkeltindivider eller bedrifter. Metoden vil være en god hjelp for å kunne formulere teorier og hypoteser, samt foreta en generalisering, men i hovedsak brukes den for å oppnå dybdekunnskap. Når man skal samle inn data på denne måten forbereder man gjerne en strukturert intervju- eller observasjonsguide, slik at man har en strukturert plan tilrettelagt for å dekke alle relevante områdene man ønsker innsikt i (Gripsrud et al., 2016). Ved å samle inn data for eksempel gjennom kommunikasjon er fleksibilitet og fullstendighet svært viktig, fordi det er en åpen interaksjon der man ikke kan planlegge hva man kommer til å høre eller observere. En må fokusere på det å se sammenhenger og forstå det som blir fortalt, og dermed stille oppfølgingsspørsmål for å få med seg hele bildet av fenomenet man undersøker. Vi skal videre utdype våre valg av fremgangsmåte for innsamlingen av data, der vi har valgt å ta i bruk kvalitative dybdeintervjuer. Først vil vi begynne med å forklare vårt valg av casestudieforskning.

3.3.1 Casestudieforskning

Casestudier handler om å innhente kunnskap og utvikle forståelse for de/den enheten som studeres (Yin, 2018). Ved slik studie kan en velge å fokusere på ett enkelt case, eller gjennomføre et multipelt casestudie - altså studere og sammenligne flere caser. Den, eller de, valgte enheten(e) en ønsker å studere anses altså for å være svært interessante for det som forskes på - ikke fordi de er en del av et større forskningsbilde, men fordi de i seg selv er et interessant fenomen (Yin, 2018). Formålet vil altså være å arbeide frem en fokusert og håndterbar problemstilling, som skal fungere som forklarende og utforskende for leseren. En slik casestudie vil være aktuelt dersom fenomenet finner sted her og nå, og det er oppstått naturlig (altså ikke fra laboratorium) (Yin, 2018). For vår masteroppgave og fokuserte problemstilling vil derfor denne typen forskning være svært aktuell, da Sparebanken Vest og Bulder Bank er en interessant, naturlig case der vi ønsker å studere nærmere og videre forklare hvordan de håndterer og arbeider etter fenomenet strukturell tohendighet.

Vi har altså valgt å studere et enkelt-case, som her er Sparebanken Vest sin etablering av Bulder Bank. Den valgte problemstillingen for oppgaven består nærmere i å undersøke strukturell tohendighet sin innovative effekt på de to bankenhetene. Dette er et naturlig fenomen og en svært dagsaktuell problemstilling, der vi mener at flere bedrifter bør vurdere dette som en



mulighet for strategisk fornyelse og styrking av sin innovasjonskapasitet. Vi mener at det her vil egne seg med ett case for å fokusere og gå ordentlig i dybden på fenomenet, slik at vi kan gjennomføre studiet av høyest mulig kvalitet for å utforske og besvare vår problemstilling. Et enkelt-case er dermed best for denne hensikten, da en multippel casestudie vil bli såpass omfattende at en ikke får studert de ulike casene grundig nok innen tidsrammen. For å samle inn data til denne casen ønsker vi å ta for oss kvalitative dybdeintervjuer, som vi nå skal forklare nærmere.

3.3.2 Intervjuer

For oppgaven ønsker vi altså å benytte oss av kvalitative dybdeintervjuer for å samle inn mest mulig relevant data. Dette er den metoden som er best egnet til å oppnå dybdekunnskap om et fenomen (Binder-Finnema et al., 2012), og er derfor viktig for oss for at vi skal kunne få et mest reelt bilde på casen vi undersøker. Dybdeintervjuer vil gi god innsikt i forskningscasen og intervjudeltakernes erfaringer og realitet, og gir oss som forskere samt potensielle lesere av oppgaven en forståelse av hvordan fenomenet vi undersøker fungerer/eller ikke i praksis. Intervjuer er altså en systematisk måte å innhente data på (Binder-Finnema et al., 2012). Ved å benytte denne formen, fremfor for eksempel en spørreundersøkelse, vil en kunne samle inn flere detaljer rundt det som spørres om.

Når vi skal gjennomføre intervjuene ønsker vi å gjøre fysiske og individuelle intervjuer. Ønsket ved å forske på denne måten vil være å komme så nært intervjudeltakeren sin opplevelse av fenomenet som mulig. Ved å ha slike intervjuer fysisk vil man få muligheten til å bygge opp en relasjon og tillit ganske raskt. Å gjennomføre individuelle intervjuer fremfor gruppeintervju vil i tillegg sikre at vi får høre den enkelte informantens personlige oppfatning og erfaring, og dermed kunne samle inn flere perspektiver på fenomenet (Binder-Finnema et al., 2012). Det er viktig at intervjudeltakerne tør å svare ærlig og ikke påvirkes av andre som er i rommet. Vi ønsker å få informantene til å reflektere over sine egne erfaringer og meninger, knyttet til temaet det spørres om. Individuelle intervjuer, som gjerne også avholdes fysisk, vil derfor sikre høy grad av individuell og personlig informasjon der svarene ikke er påvirket av andre informanter.

Vi har også valgt å gjennomføre intervjuene semi-strukturert - altså at vi følger en ferdigstilt intervjuguide, men med mulighet for å hoppe frem og tilbake mellom spørsmålene etter hvert som informanten forteller og kommer inn på ulike emner. Det vil på denne måten være lettere å ha en åpen og mer flytende samtale, der man aktivt kan bidra i diskusjonen samt stille eventuelle oppfølgingsspørsmål som kan være av interesse for oppgaven. Å gjennomføre intervjuene individuelt, fysisk og på en semi-strukturert måte vil altså åpne opp for en lyttemåte som er svært nyansert og komplett, samt empatisk - og som dermed vil gjøre det lettere å tolke deltakernes svar ved å holde en gjennomgående, flytende samtale (Binder-Finnema et al., 2012). Gjennom ulike perspektiver kan vi se om det finnes en korrelasjon mellom teori, annen forskning og praksis for å kunne analysere oss frem til en konklusjon på vår problemstilling. Ved bruk av kvalitativ metode kan vi også sikre oss mer troverdighet ved at vi får snakket med de rette fagfolkene i forhold til vår problemstilling, siden vi selv velger ut deltakere.

3.3.3 Valg av informanter

Det er en vesentlig del av forskningen at en velger ut riktig sett med informanter til datainnsamlingen. Dette er personer som vil påvirke oppgavens retning ut ifra hva de svarer under intervjuene, og det er derfor svært viktig å velge ut de rette for at oppgaven skal bli mest mulig pålitelig og av god kvalitet. Vi er også avhengig av at informantene sitter på nok informasjon om temaet til å kunne svare riktig og godt nok for seg.

Informantene som vil være aktuelle for vår case er personer som har jobbet tett på Sparebanken Vest sin etablering og utforming av bankenheten Bulder Bank, og deres strategi for å implementere en tohendig organisasjonsstruktur. Det bør være personer som har god kjennskap til tematikken vi skriver om, og som jobber tett på med strategien om å ha en tohendig struktur i bedriften. Vi inviterte derfor ledere og andre relevante ansatte fra de to bankenhetene til individuelle intervjuer. Andre relevante ansatte vil si personer som har spilt en viktig rolle for etableringen og organisasjonsendringen, både før og etter, og som ikke nødvendigvis har en lederstilling. For eksempel har informantene stillingstitler som Chief Technology Officer og leder for produktutvikling, og noen av de ansatte har også sittet i Sparebanken Vest sitt eget etableringsteam for Bulder Bank. Totalt har vi gjennomført åtte intervjuer, med informanter fra både Sparebanken Vest og Bulder Bank. Dette fordi det er veldig interessant å høre om de ansattes opplevelser av den tohendige løsningen fra to ulike perspektiver og organisasjoner.

Derfor er også intervjuguiden den samme for alle informanter, slik at deres svar enkelt skal kunne sammenlignes når vi går i gang med å analysere funnene.

Vi valgte i tillegg å gjennomføre tre innledende intervjuer tidlig høsten 2022, for å kunne samle inn informasjon og kartlegge oppgavens omfang, slik at vi kunne forberede oss godt og dermed komme raskt i gang på nyåret 2023. Vi har også gjennomført et ekstra intervju med den ene informanten, for å samle sammen en oversikt over begge casebedriftenes organisasjonsstrukturer, både før og etter etableringen av den nye bankenheten. I tabell 2. under kan en se en oversikt over de vi har intervjuet til vår datainnsamling. Her presenteres det hvilken casebedrift de tilhører, hva deres rolle er, og når intervjuet er gjennomført.

| Casebedrift | Rolle | Intervjuperiode | Formål ved intervju |
|--------------------|---|-----------------------------------|---|
| Sparebanken Vest | Chief Technology Officer | Høst 2022 Vår 2023 Vår 2023 | Innledende intervju Hovedintervju Bakgrunnsinfo om SPV & BB |
| Sparebanken Vest | Leder produktområde: Bedriftsmarked | Høst 2022 Vår 2023 | Innledende intervju Hovedintervju |
| Sparebanken Vest | Produkteier: Sparing og forsikring | Vår 2023 | Hovedintervju |
| Sparebanken Vest | Tech-lead og arkitekt i produktområdet Personmarked | Vår 2023 | Hovedintervju |
| Sparebanken Vest | Utvikler og løsningsarkitekt for lånetjenester | Vår 2023 | Hovedintervju |
| Bulder Bank | Tidligere Chief Executive Officer | Vår 2023 | Hovedintervju |

| | | | |
|-------------|-----------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| Bulder Bank | Leder produktutvikling | Vår 2023 | Hovedintervju |
| Bulder Bank | Chief Technology Officer | Høst 2022 Vår 2023 | Innledende intervju Hovedintervju |

Tabell 2.: Oversikt over intervjudeltakere

Bakgrunnsinformasjon om informantene - Sparebanken Vest

I Sparebanken Vest har vi intervjuet ansatte som har jobbet i organisasjonen over lengre tid, og som derfor også har hatt muligheten til å være med på etableringen av Bulder Bank. Dette er ansatte som har hatt større lederroller i organisasjonen, gjennom sin lange karriere i Sparebanken Vest. De ansatte hadde på daværende tidspunkt (etableringsfasen til Bulder) roller som for eksempel teknisk leder, produkteier, utvikler og arkitekt, leder av systemutvikling, leder av produktavdeling og noen satt også i Sparebanken Vest sin egne styringsgruppe for etableringen av Bulder Bank. En av de ansattes rolle var ved etableringstidspunktet også å samkjøre og koordinere det som ble gjort i Sparebanken Vest over til Bulder Bank, slik at det tidlig ble etablert et godt samspill mellom enhetene.

Bakgrunnsinformasjon om informantene - Bulder Bank

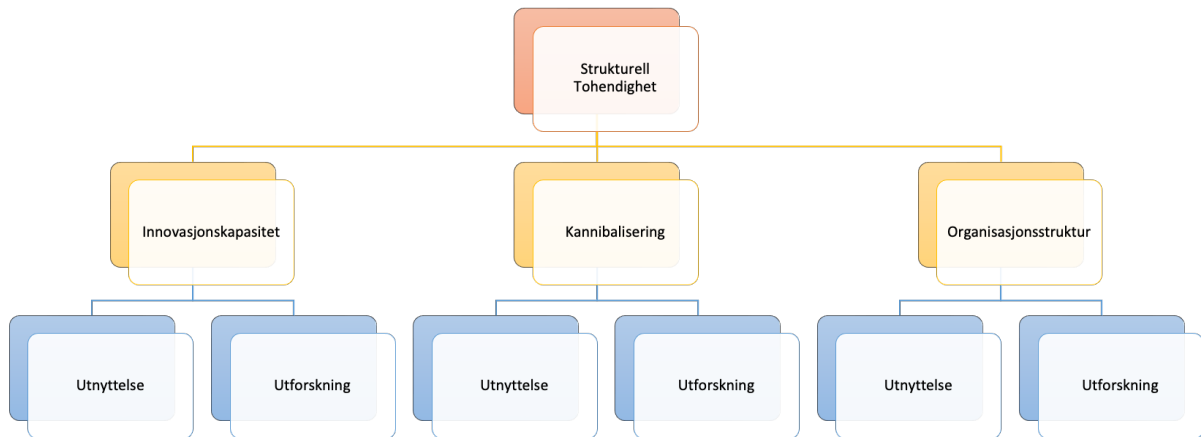
Bulder Bank som initiativ og videre bankenhet har eksistert i knappe 4-5 år, og de ansatte vi har intervjuet herfra har dermed ikke like lang fartstid i denne bankenheten som de i sparebanken. Informantenes stillingstitler og ansvarsområder (ved etableringstidspunktet) i Bulder Bank var blant annet leder for produktutvikling, teknisk leder, leder for utviklingsavdelingen, daglig leder, og ansvarlig for å bygge relasjoner over til Sparebanken Vest. Et par av de ansatte jobbet fra før i Sparebanken Vest, og byttet dermed over til Bulder Bank under etableringen for å ta på seg ansvaret for at den nye enheten skulle bli en suksess. Våre informanter fra Bulder Bank er dermed noen av de som var med i etableringsteamet fra start, og noen som ble ansatt på nyåret 2019 som en av de første nye ansatte - noen måneder før lansering.

3.4 Gjennomføring av analyse

I vår datainnsamling ønsket vi først og fremst å samle inn litt bakgrunnsinformasjon rundt hvorfor Bulder Bank ble opprettet. Informantene ble derfor spurt blant annet om idéen og initiativet bak organisasjonsendringen, hvordan idéen utviklet seg over tid, hvordan etableringsteamet var strukturert, hvordan forretningsmodellen så ut før etablering, og hvordan de har valgt å implementere digitalisering i denne. Deretter ønsket vi å høre mer om selve etableringen. Dette går for eksempel på hva deres vanskeligste, men også viktigste, beslutninger har vært, hvordan “veien har blitt til”, om og eventuelt hvordan de har fokusert på balansen mellom utnyttelse og utforskning i enhetene, separat og sammen, tohendighet som en potensiell driver for innovasjon, samt hvilket samspill og grad av autonomi de ønsket å ha. Til slutt ønsket vi å gå dypere inn på etableringens senere fase, for å høre hvordan etableringen av Bulder Bank har påvirket Sparebanken Vest - på godt og vondt. Spørsmål som ble stilt var derfor hvordan forretningsmodellen deres har endret seg, om de opplever at de når sine ønskede resultater og forventninger, om og eventuelt hvordan de føler de har blitt mer innovative som organisasjon, samt hvordan de ser for seg at det vil være lønnsomt/skape verdi for organisasjonen fremover i tid også. I denne delen ønsket vi også å gå dypere inn på opplevelsene til de ansatte som ble berørt av etableringen, da dette også er en sentral del av endringsprosesser.

Da vi så hadde samlet inn denne informasjonen, ble prosessen med analysering av data satt i gang. For å gjøre dette tok vi i bruk noe som kalles Template Analysis, som er et hensiktsmessig verktøy å benytte siden vi har valgt en abduktiv forskningstilnærming (Saunders m.fl., 2012). Denne typen analyse innebærer altså at man utformer temaer, kategorier og koder med bakgrunn i den litteraturen og teorien vi har tilgjengelig, for å kunne identifisere sammenhenger (Saunders m.fl., 2012). Her vil det være en fordel ved at analysen lettere kan tilpasses til funnene underveis, og at man da kan legge til eller fjerne enkelte kategorier etter hvert som vi tilegner oss ny innsikt om temaet (Saunders m.fl., 2012). Temaet for vår Template Analysis vil på bakgrunn av vår problemstilling være strukturell tohendighet, som vi videre knytter opp mot våre forskningsspørsmål. Dette gir oss altså de tre kategoriene; innovasjonskapasitet, kannibalisering og organisasjonsstruktur. Videre innenfor hver av de tre kategoriene ønsker vi altså å benytte oss av kodene utnyttelse og utforskning, for å dermed identifisere sammenhenger i våre funn. Se figur 8. under for illustrasjon av vår Template Analysis.





Figur 8.: Template Analysis for vår dataanalyse.

3.5 Utfordringer, begrensninger og kritisk vurdering

Det har underveis i arbeidet med masteroppgaven vært naturlig å sette begrensninger og støtte på utfordringer. Vi har valgt å begrense vår datainnsamling til bankbransjen, der vi har valgt ut én bankenhet som opererer med en tohendig løsning, for å bidra til vår datainnsamling. Her har vi altså valgt ut Sparebanken Vest, som relativt nylig har etablert bankkonseptet Bulder Bank.

For å samle inn best mulig informasjon har vi forsøkt å begrense oss til å intervju de mest relevante ansatte fra hver bank, som gjerne er toppledere og andre viktige personer som har hatt noe med den strukturelle organisasjonsendringen å gjøre. En utfordring vi har kommet i møte med var å få tak i nok intervjuedeltakere. Til tross for at vi har sikret oss et samarbeid med Sparebanken Vest og Bulder Bank i forbindelse med datainnsamlingen, oppstod det begrensninger på hvor mange ansatte som hadde god nok informasjon om vår case og som vi dermed kunne intervju. En utfordring som også kunne oppstått er å finne et tidspunkt for intervjuet som passer for alle parter, da bankenes ansatte er svært opptatte på denne tiden av året.

En annen faktor som kan virke begrensende for datainnsamlingen vil være dersom informantene holder igjen informasjon, har korte svar eller det er vanskelig å få vedkommende til å utdype informasjonen og holde en flytende samtale. I slike situasjoner kan det være vanskelig å stille seg upartisk og nøytral når vi stiller informantene spørsmål, og å unngå at vi “legger ord i munnen” deres for å hente ut informasjon. En kritisk vurdering vi har til masteroppgaven vår er at vi også må håndtere den innsamlede dataen med varsomhet når den skal brukes i analysen, da det kan være lett for oss å påvirke informasjonen vi har innhentet.

3.6 Etiske betraktninger og personvern

Det er spesielt viktig å ta hensyn til personvern og etiske betraktninger ved innsamling av datamateriale til masteroppgaven. I forbindelse med datainnsamlingen har vi søkt om godkjenning av vår plan for hvordan vi skal gå frem for å innhente dataene, samt utformet et samtykkeskjema som informantene må signere, hos Norsk Senter for Forskningsdata (heretter forkortet NSD). Det ble derfor tidlig i prosjektfasen meldt inn til godkjenning, slik at det var i orden før de første intervjuene fant sted. Det er under intervjuene også svært viktig at vi følger personvernloven (heretter forkortet GDPR = General Data Protection Regulation) og ivaretar informantenes anonymitet, som lovet gjennom skjemaet sendt inn til NSD. GDPR er en lov som skal sikre informantene tilgang på all nødvendig informasjon i forkant av et intervju, og de må derfor aktivt samtykke til at vi samler inn og bruker den informasjonen vedkommende velger å dele med oss. Loven definerer altså en del ulike krav til hvordan vi som forskere og intervjuere skal samle inn og forholde oss til dataen (Datatilsynet, 2018). I tillegg til å sende informantene et samtykkeskjema i forkant av intervjuene, vil vi også oversende vår intervjuguide. Dette er for å sikre at deltakerne først og fremst har muligheten til å forberede seg på spørsmålene, men også for å sikre oss at informantene samtykker til selve innholdet i intervjuet og det de skal bli spurt om. Vi har også valgt å forholde informantenes navn anonymt, og har derfor informert dem om dette, samt vår taushetsplikt. Deres personlige opplysninger vil såklart bli behandlet konfidensielt, og samsvare med det som står i personvernloven. Vi vil etter beste evne forsøke å opptre respektabelt og forståelsesfullt overfor våre informanter, og alle andre som er involvert i dette prosjektet.

Det er i tillegg til NSD og GDPR sine lovgivninger også svært viktig å ta hensyn til etiske betraktninger når det skal samles inn data og drives forskning. I denne masteroppgaven har vi derfor valgt å ta utgangspunkt i Bell og Bryman (2007) sine ti etiske prinsipper som dekker disse betraktningene. De seks prinsippene nevnt først omhandler det å beskytte informantenes interesser, mens de fire siste imidlertid omhandler det å beskytte selve forskersamfunnets integritet.

Prinsippene lyder som følger (oversatt til norsk):

1. Forskningsdeltaker må ikke utsettes for skade på noen som helst måte.
2. Respekt for forskningsdeltakerens verdighet må prioriteres.
3. Fullstendig samtykke må innhentes fra deltakerne før studien.
4. Beskyttelse av privatlivet til forskningsdeltakere må sikres.
5. Tilstrekkelig grad av konfidensialitet for forskningsdataen må sikres.
6. Anonymiteten til enkeltpersoner og organisasjoner som deltar i forskningen må sikres.
7. Ethvert bedrag eller overdrivelse om forskningens formål må unngås.
8. Tilknytninger i alle former, finansieringskilder, samt eventuelle interessekonflikter må erklæres.
9. Enhver form for kommunikasjon i forhold til forskningen må gjøres med ærlighet og åpenhet.
10. Enhver form for villedende informasjon, samt representasjon av primærdatafunn på en partisk måte, må unngås.

4. Empirisk kontekst

I dette kapittelet ønsker vi å beskrive den empiriske konteksten som bankbransjen befinner seg i, i forhold til dens utvikling og nåværende konkurransesituasjon. Dette med et formål om å skape forståelse av hvilke muligheter og begrensninger bedrifter i denne bransjen har og må ta hensyn til. Vi vil derfor begynne med å forklare bransjens utvikling og nåværende konkurransesituasjon, før vi videre redegjør for valget av våre to utvalgte casebedrifter. Deretter vil vi forklare hvordan vi har valgt å gjennomføre vår analyse av den innsamlede dataen, før vi til slutt presenterer funnene som er gjort i analysen.

4.1 Bransjens utvikling og konkurransesituasjon

I de seneste årene har både teknologiske, økonomiske og politiske drivkrefter vært med på å forme bankbransjens hyppige utvikling. Dette har videre også bidratt til radikale endringer i bedriftenes omgivelser og konkurransesituasjon. Et resultat av regulatorisk beskyttelse og bankenes markedsdominans har tradisjonelt sett ført til mangel på innovative finansielle tjenester i næringen (Döderlein, 2018). Banknæringen har likevel fulgt teknologiens tempo på utvikling, og har gått fra å omfatte fysisk samhandling der det er stor kundekontakt, til en mer digitalisert, mobil og behovsrettet tjeneste. Dermed har også konkurransesituasjonen gått fra å primært være blant bankene for seg selv, til at de også konkurrerer med tredjepartsaktører (Cook, 2017). Når nye aktører trer inn på et marked må de klare å bryte det gitte markedets inngangsbarrierer for at de skal kunne etablere seg, samtidig som de også bringer ny kapasitet som gjør at de skiller seg ut fra andre markeder (Porter, 2008; Johnson et al., 2015). Markedets inngangsbarrierer kan som følge av nye politiske og juridiske direktiver også påvirkes til å bli lavere (Johnson et al., 2015). Konkurransen blant etablerte bedrifter handler ofte om prising, produktlanseringer, garantibetingelser og bedret kundeservice, ifølge Porter (2008). Det vil også være relevant å bygge seg opp stordriftsfordeler, gjennom for eksempel å kjøpe opp andre selskaper, i et slikt konkurransemiljø (Knudsen et al., 2015).

4.2 Casebedriftene

For å besvare vår case har vi valgt ut to bedrifter som vi ønsker å studere og innhente relevant data fra. Valget er tatt på bakgrunn av at etablerte bedrifter må legge større vekt og fokus på innovasjon for å kunne overleve i markedet, og strukturell tohendighet er her en innovasjonsform som muliggjør at slike bedrifter lettere kan ivareta det etablerte samtidig som de legger til rette for radikal fornyelse. Nettopp dette har bankenhetene Sparebanken Vest og Bulder Bank lagt til rette for og opplevd positiv effekt av, etter at de implementerte tohendighet i sin organisasjonsstruktur.

Bulder Bank er en relativt nyetablert bankenhet innunder Sparebanken Vest, som et resultat av et digitalt skaleringsinitiativ som oppstod blant sparebankens ledelse i 2018. Grunnen til at disse to enhetene er valgt er fordi de representerer et relevant bilde av hvordan strukturell tohendighet kan benyttes i bankbransjen, ved at de er to svært ulike bankvirksomheter med forskjellige forretningsmodeller, verdiforslag og målsettinger - men som likevel har sterk tilhørighet til hverandre. Ved at de på denne måten kan bruke av hverandres ressurser og fokusere på å utforske hver sine områder, er det altså en måte bankenhetene kan dra stor nytte av hverandre og som dermed legger godt til rette for å styrke deres innovasjonskraft. Her har NeedScope vært et viktig verktøy for å etablere et tydelig skille på merkevarene i Sparebanken Vest og Bulder Bank. Vi ønsker å studere nærmere hvordan de på hver sin måte jobber med å utnytte og utforske sine ressurser og muligheter, og om dette kan bidra til å gjøre bankenhetene mer innovative.

Senere i dette kapittelet skal vi gi grundigere bakgrunnsinformasjon om hver av de to utvalgte casebedriftene, Sparebanken Vest og Bulder Bank, for å gi et mer helhetlig bilde av hvordan hver av enhetene er driftet. Vi ønsker også å definere hva verktøyet NeedScope er, slik at det er lettere å forstå hvorfor og hvordan bankene har valgt å posisjonere seg slik de har.

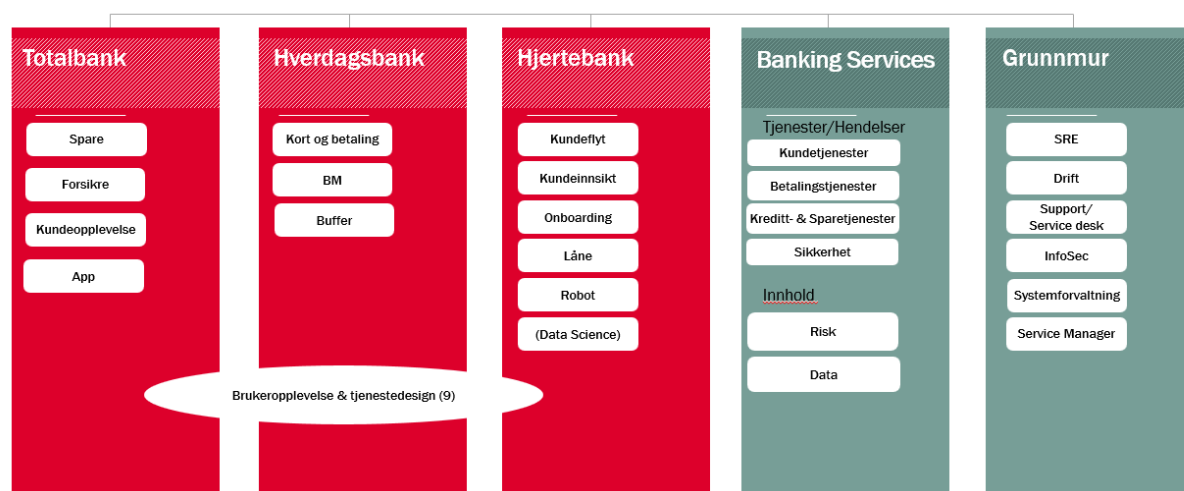
4.2.1 Casebedrift 1: Sparebanken Vest

Sparebanken Vest er landets tredje største sparebank. Å være en sparebank betyr at de deler av overskuddet sitt til frivillighet, lag, foreninger og omstilling. Sparebanken Vest ble etablert i Bergen i 1823 og har vært i drift i over 200 år. Sparebanken Vest er en stor organisasjon med 730 årsverk, 25 000 bedriftskunder og 280 000 personkunder, og de betalte ut 300 millioner

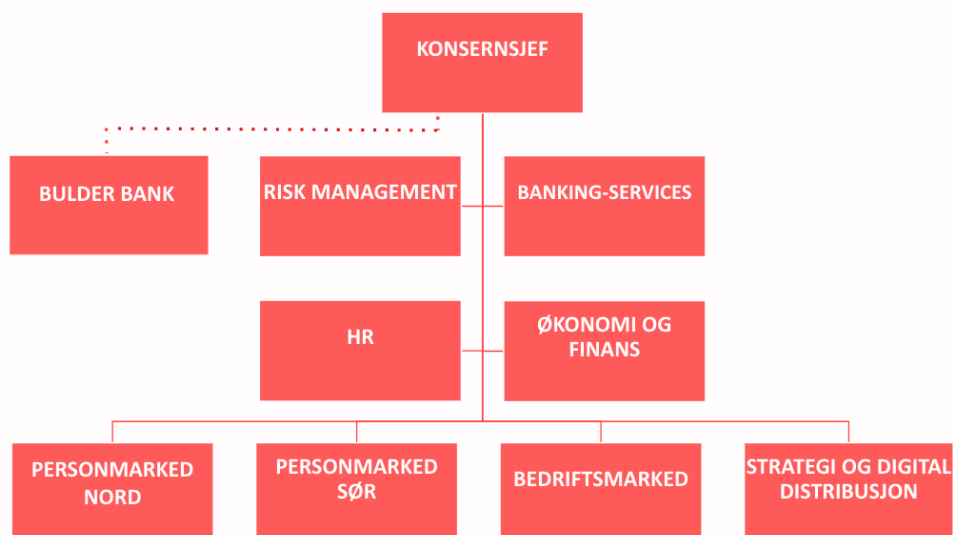


kroner i kundeutbytte i 2022 (Sparebanken Vest, u.å.). I dag har Sparebanken Vest 34 kontorer som strekker seg fra Jæren i sør til Ålesund i Nord. Sparebanken betjener både bedriftsmarkedet og privatmarkedet, og har en målsetning om å være Norges beste sparebank. Visjonen til Sparebanken Vest er enkelhet, lokalt engasjement og tillit, samt at de ønsker å “bidra til at livet på Vestlandet blir enda litt bedre” (Sparebanken Vest, u.å.). Sparebanken Vest driver aktivt med forretningsutvikling og dette har resultert i dannelsen av en rekke datterselskaper som utfyller aktivitetene til sparebanken. Sparebanken Vest har et av de største in-house miljøene i Bergen for innovasjon og teknologiutvikling.

Før november 2019 var Sparebanken Vest organisert i ulike fagavdelinger; systemutvikling, drift, forretningsutvikling og systemforvaltning. De ønsket på dette tidspunktet å omorganisere bedriften for å bli mer tverrfaglige, samtidig som de styrket seg i to hovedretninger. De to retningene er kundefokus og banktjenester - også kalt Strategi og Digital Distribusjon og Banking Services. Sistnevnte ble blant annet opprettet for å gjøre Sparebanken Vest i stand til å bedre serve eksterne initiativer, slik som for eksempel Bulder Bank. Sparebanken Vest sin overordnede organisering både før og etter etableringen av Bulder Bank kan illustreres i figur 9. og 10. nedenfor. De har i senere tid også gjort mindre organisasjonsendringer, blant annet mot slutten av 2020 da det ble gjort noen endringer i teamsammensettinger (men de beholdt fortsatt samme avdelinger). I mars 2021 ble Banking Services også skilt ut som en egen enhet.



Figur 9.: Illustrasjon for hvordan Sparebanken Vest var organisert før de splittet seg i Strategi og Digital Distribusjon og Banking Services i 2019 (Sparebanken Vest, u.å.)



Figur 10.: Den nåværende overordnede organiseringen i Sparebanken Vest, etter opprettelsen av Bulder Bank i 2019 (Sparebanken Vest, u.å.)

4.2.2 Casebedrift 2: Bulder Bank

Bulder Bank var et initiativ som oppstod blant ledelsen i Sparebanken Vest i 2018, og som ble offisielt lansert i 2019. Bulder Bank fungerer som en egen merkevare under Sparebanken Vest, og opererer på deres konsesjoner for bankdrift (Bulder, u.å.). De er derfor ikke et selvstendig finansforetak, men dette gjør at deres kunder også får flere rettigheter, trygghet og goder gjennom Sparebanken Vest. Kunden er altså omfattet av sparebankens innskuddsgaranti og kan få utbetalt kundeutbytte basert på deres overskudd også (Bulder, u.å.).

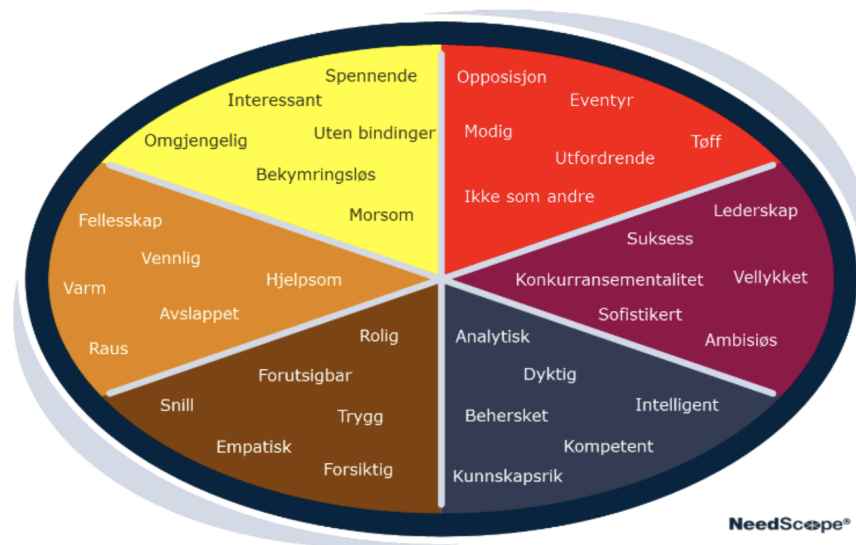
Sparebanken Vest hadde som målsetting å etablere en heldigitalisert bank, uten fysiske banklokaler for kunderådgivning (Bulder Bank, u.å.). Bulder Bank har i dag kun ett fysisk kontor lokalisert på Jonsvoll i Bergen, der det sitter rett i overkant av 20 ansatte med spesialiserte og varierte kunnskaper innen teknologi, banktjenester og kundeopplevelser. Deres målsetting var at de innen to år skulle få 20.000 personkunder, og øke antall ansatte til nærmere 40 stk. De ansatte jobber på tvers av spesialiseringer i tverrfaglige team, og har en svært flat organisasjonsstruktur der de ansatte har stor grad av autonomi. De har i dag over 18.000 kunder som har spart penger på at de har flyttet sitt boliglån over til Bulder Bank, og har blitt kåret til årets kundefavoritt i både 2021 og 2022 (Bulder, u.å.). I mai 2023 passerte de også hele 30 milliarder kroner i utlån til sine kunder, og de har nylig inntatt førsteplassen som Norges best

omtalte tilbyder av boliglån (Bulder, u.å.). Bulder Bank er altså en bank for kunden som ønsker å gjøre alt enkelt og effektivt selv på sin mobil.

4.2.3 NeedScope

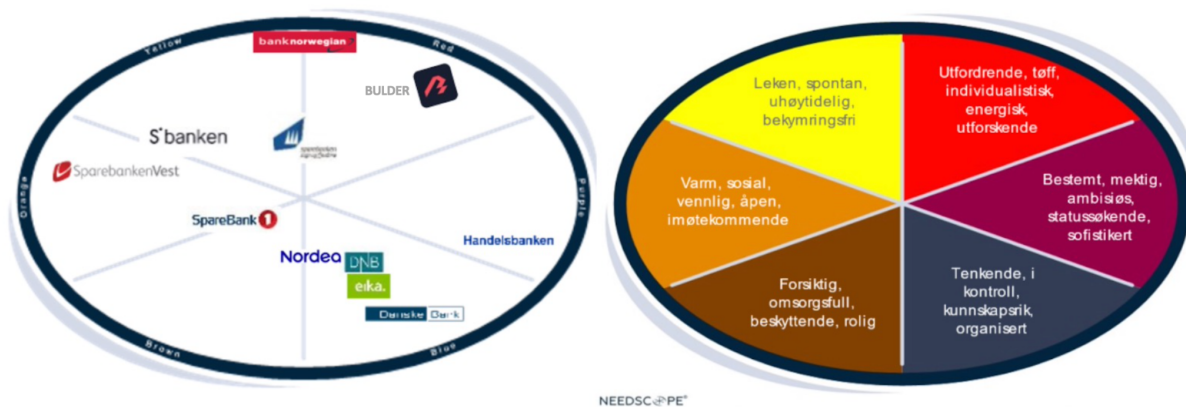
NeedScope er en markedsundersøkelsesmetodikk som mange bedrifter velger å ta i bruk for å finne ut hvordan de skal posisjonere seg i et marked. I markedsføringsporteføljen er følelser viktig i alle aspekter. Enten det skulle være et teknisk problem eller et strategisk problem, vil NeedScope kunne fungere som et verktøy for innovasjon. Det kan brukes for å forsøke å identifisere et område ved bruk av ordspråklige farger, administrere merkevareporteføljen og for å posisjonere merkevarer (Sullivan, 2009). Det brukes også for å bedre kunne tilrettelegge seg fra et publikums-, forbruker- og meldingsperspektiv, slik at de kan vende behovet mot produktets rette marked (Sullivan, 2009). NeedScope er en interessant måte å bruke kundenes følelser til å identifisere hva behovene er på en markeds plass, samt størrelsen på disse, og hvordan merkevarer dermed bør plassere seg for å levere og nå ut på riktig måte (Sullivan, 2009). Dette verktøyet brukes altså til å forstå de ulike behovene som driver valg av merkevare i en kundes kategori, samt vurderer vekstmuligheter og utvikler en strategi for å optimalisere merkevareposisjonen (NeedScope International, u.å.).

NeedScope er basert på tre kjerneverktøy, der det første verktøyet er en relasjonsmodell mellom forbruker og merkevare (Sullivan, 2009). Det andre er en psykologisk modell som underbygger det vi gjør, og det tredje verktøyet er en serie objektive teknikker - som ikke bare brukes kvalitativt, men også like viktig kan brukes kvantitativt (Sullivan, 2009). NeedScope kan illustreres som en sirkel, se figur 11. under, der man deler inn i seks ulike kategorier (fargekoder), som beskriver ulike markedssegmenter en bedrift kan legge seg i. De seks ulike kundebehovene kan defineres som “overrask meg”, “hjelp meg”, “forsikre meg”, “lær meg”, “imponer meg” og “begeistre meg” (Kantar, u.å.). Det gule segmentet, overrask meg, er et lekent, spontant og bekymringsfritt segment. Det oransje segmentet, hjelp meg, er et varmere og mer imøtekommende, vennlig og hjelpsomt segment. Det brune segmentet, forsikre meg, baserer seg på å være mer beskyttende og forsiktig. Det blå segmentet, lær meg, har fokus på kunnskap, intelligens og å ha kontroll. Det lilla segmentet, imponer meg, er et mer ambisiøst, konkurrerende og mektig segment, og det siste røde segmentet, begeistre meg, er utfordrende, energisk, eventyrlig og gjerne mest innovative.



Figur 11.: En illustrasjon over de ulike markedssegmentene (i fargekoder) fra NeedScope (Kantar, u.å.)

I figur 12. nedenfor kan vi se hvordan flere av de største bankene i Norge i dag har posisjonert seg etter NeedScope sin modell.



Figur 12.: En illustrasjon over de ulike markedssegmentene (i fargekoder), og hvordan flere norske banker har valgt å posisjonere seg innenfor disse (Sparebanken Vest, u.å.)

4.3 Datagrunnlag

Innenfor kvalitativ forskningsmetode vil de ovennevnte valgene for design, tilnærming og metode være med på å styre datainnsamlingen. Det vil si valg av informanter, datagrunnlagets kvalitet og mulige utfordringer, samt hvordan analysen skal gjennomføres. Disse punktene vil bli utdypet i de neste delkapitlene.

4.3.1 Datamaterialets kvalitet

For dette prosjektet vil det være naturlig å legge intern realisme til grunn, fordi det innebærer å kombinere internalistisk teori om sannhet med vitenskapelig, realistisk ontologi (Easterby-Smith et al., 2021). I denne oppgaven ønsker vi å undersøke om intervjuene med Sparebanken Vest vil gi grunnlag for å kunne bekrefte vår problemstilling, altså om tohendighet faktisk vil kunne fungere som en driver for innovasjon. Dette vil likevel kun gi oss fakta om Sparebanken Vest sine egne erfaringer, og kan dermed ikke gi en generell sannhet for bedrifter. Derimot vil det kunne brukes som en pekepinn for tilsvarende etablerte bedrifter som opplever å kjenne seg igjen i situasjonen til Sparebanken Vest. Dette fordi datainnsamlingen sammen med teori vil kunne gi et konklusjonsgrunnlag for problemstillingen, men det vil da basere seg på intern realisme, og ikke realisme (harde fakta). Kvalitativ metode vil kunne gi kunnskap, men det vil dog være delte meninger om hva som faktisk er sant.

Reliabilitet

Reliabilitet i en slik oppgave handler om hvorvidt undersøkelse som er gjennomført samsvarer med virkeligheten, samt den innsamlede dataens pålitelighet og stabilitet ved målinger (Easterby-Smith et al., 2021). Dersom prosedyren i en undersøkelse vil kunne gi samme resultat ved gjentakelse, vil undersøkelsen kunne forstås som stabil og dermed reliabel (Yin, 2018). En undersøkelse bør fremstå som reliabel dersom den skal være av god kvalitet. Vår kvalitative datainnsamling bør derfor legges opp til å kunne utføres på nytt og fortsatt trekke tilsvarende konklusjon. Målet vårt med datainnsamlingen er derfor å minimere mulighetene for at dataen inneholder feil eller blir “biased”, men en utfordring med casestudier og bruk av kvalitative (spesielt semi-strukturerte) intervjuer vil gjerne være at det er vanskeligere å etterprøve eller gjenskape forsøket. Dette handler mye om at bedriftene som undersøkes i en slik case befinner seg i et dynamisk arbeidsmiljø, både eksternt og internt, samtidig som

intervjuene bygger på innsikt og forståelse, samt en viss grad tolkning, som vil skape variasjon (Easterby-Smith et al., 2021).

En kan også skille mellom indre og ytre reliabilitet. Forskjellen her er at den ytre handler om hvorvidt andre forskere ville kommet frem til det samme resultatet ved gjentakelse av studien, mens den indre handler om begrepsapparatet som benyttes og om det kan benyttes i en tilsvarende sammenheng av andre forskere ved et senere tidspunkt (Easterby-Smith et al., 2021). Det kan være vanskelig å oppnå høy grad av den ytre reliabiliteten ved en slik casestudie, på grunn av dynamiske miljøer og personlige tolkninger av datamaterialet, som nevnt ovenfor. For å sikre høy grad av reliabilitet i vår studie har vi forsøkt å definere alle begreper som er brukt gjennom oppgaven, utdypet våre valg av eventuelle avgrensninger, vært nøye under dokumentering av rådataen, utarbeidet en felles intervjuguide og sendt over all dataen som er benyttet i oppgaven tilbake til intervjudeltakerne for godkjenning.

Validitet

I tillegg til reliabilitet er det også viktig å sikre studiens validitet for å bekrefte dens kvalitet. Validitet kan forstås som resultatene av datainnsamlingens mål på pålitelighet (Gripsrud et al., 2016). Dette kan måles både internt og eksternt, altså om de innhentede resultatene oppfattes som riktig (intern) og dermed i hvilken grad de kan generaliseres (ekstern) (Jacobsen, 2015). I studiet vårt må vi altså se på om informasjonen vi henter fra den kvalitative undersøkelsen oppfattes sann, og om sammenhengene mellom våre funn derfor er reelle. Her er det også viktig å kontrollere at forskjellige variabler ikke påvirker resultatet vårt.

Informantenes informasjon vil være med på å bestemme intern validitet, og derfor er det viktig å benytte seg av de informantene som sitter på best og størst innsikt i casens tema. Som tidligere beskrevet har vi derfor valgt å intervju ansatte i Sparebanken Vest og Bulder Bank som har vært en aktiv del av etableringen og oppstartsfasen til Bulder Bank. Dette er personer som dermed har reell erfaring og opplevelser av en slik organisasjonsendring og hvordan strukturell tohendighet påvirker bankenes mulighet til å drive frem innovasjon. Dersom resultatene vi får fra vår undersøkelse er reelle, vil vi i stor grad kunne bruke det som en valid mal for tilsvarende bedrifter. Vi kan per nå ikke påstå at vår konklusjon på problemstillingen tilknyttet denne masteroppgaven kan generaliseres da det er et enkelt-case, men nettopp fordi vi har gått i

dybden på ett case kan vi likevel samle inn bred nok innsikt innenfor tematikken til å gi en videre anbefaling ut ifra resultatet til liknende bedrifter som Sparebanken Vest.

5. Funn og analyse

Vi skal i de neste delkapitlene analysere og ta for oss funn fra datainnsamlingen som er hentet fra de kvalitative intervjuene med informanter fra Sparebanken Vest og Bulder Bank. Informasjonen som er innhentet fra Sparebanken Vest og Bulder Bank vil deretter bli brukt i kapittel 6. Drøfting, sammen med teori og litteratur for å sammenligne, diskutere og trekke paralleller så vi videre kan besvare vår problemstilling. For å gjøre det mest mulig oversiktlig for leseren har vi valgt å strukturere dette kapittelet i kronologisk rekkefølge for etableringen, så godt det lar seg gjøre. Vi begynner derfor med relevant bakgrunnsinformasjon for hvorfor initiativet oppstod, før vi fordyper oss i viktige valg som er tatt rundt etableringen og hvordan dette kan være en verdiskapende innovasjonsform.

5.1 Bakgrunn

5.1.1 Initiativ

Informantene forteller innledningsvis om hvordan bankmarkedet har blitt mer og mer åpent med årene, og at banker derfor er nødt til å tenke mer utenfor boksen. Dette handler mye om PSD2 direktivet, altså at det nå er blitt lovpålagt med åpenhet i banknæringen. At det skulle etableres en ny bankenhet var noe styret i Sparebanken Vest kom opp med som en idé tidlig i 2018, ifølge informantene. Selve idéen om å etablere Bulder Bank begynte som et initiativ for skalering. De er i utgangspunktet en regional bank, kun på vestlandet, og de ønsket derfor å skalere og ekspandere til et nasjonalt marked. Vi blir videre fortalt at Sparebanken Vest hadde veldig gode digitale løsninger og en god mobilbank, og var rangert høyt blant andre banker på denne tiden (2019). I tillegg ønsket de å kapitalisere kompetanse og overskuddskapital for å få avkastning på overskuddskapitalen deres. De så derfor en mulighet til å kunne skalere sine digitale løsninger og infrastruktur til et nasjonalt marked med minimal teknologisk innsats. Da Sparebanken Vest allerede hadde en god økonomisk motor i bunn, forteller de at det derfor ikke var noen grunn til å ikke skulle forsøke å skalere. Samtlige informanter mener altså at initiativet med Bulder Bank ikke var et strategisk initiativ for fornyelse, men heller at de ønsket å få flere ben å stå på da de var svært overkapitaliserte i 2018. Sparebanken Vest så en mulighet



til å skalere nasjonalt med bakgrunn i sin gode teknologi, og de så det derfor mer som en lønnsom investering enn at det var nødvendig med fornyelse i banken.

Som informantene kan fortelle var det et ønske om å ha bedre kontroll på tjenesteutvikling på tvers av brands i banken, og at de altså skulle rigge seg etter stordriftsfordeler. Siden de er en regional og tradisjonell bank med en kundemasse som ønsker stabilitet og sikkerhet, ønsket de ikke å gjøre om på den merkevaren de allerede hadde etablert. Det ble derfor et ønske om å skape en helt egen merkevare for Bulder som retter seg mot et segment Sparebanken Vest vanligvis ikke retter seg mot, slik at de kunne fylle et behov for sine kunder som på det tidspunktet ville valgt en annen bank. En av informantene nevner at "bankkunder ønsker gjerne ikke å flytte lånet sitt, fordi dette er en tidkrevende og kjedelig jobb". Bulder Bank har derfor forsøkt å løse dette problemet, slik at kundene lett kan flytte boliglånet sitt, og lånet vil automatisk bli justert ned etter den belåningsgraden kunden har. Dette var en oppgave Sparebanken Vest kunne gjort selv, men da måtte de ha justert ned prisen på boliglånsrenten for mange av sine eksisterende kunder. De måtte da ha automatisert lånene sine, som ville tilsvart mindre inntekter for Sparebanken Vest - noe som ikke ville vært særlig lønnsomt for dem i lengden. Sparebanken Vest var på dette tidspunktet i stor vekst, samtidig som de hadde et tydelig verdiforslag for sine kunder og holdt betalingsvilligheten deres på et akseptabelt nivå. Det var derfor bedre å opprette Bulder Bank som heller kunne fokusere på lån, ifølge informantene.

"Idéen bak Bulder Bank var veldig klar fra start, der vi ønsket å bygge en bank hvor det var enkelt for våre mer robuste kunder å få lån. Vi skulle dermed ha som grunnlag å være en heldigital og nasjonal bank med fokus på dette." kan en av informantene fortelle. Målet var at det skulle oppleves sømløst å flytte boliglånet sitt over fra sin daværende bank til Bulder. De har et stort fokus på kundeopplevelse, og hvordan man kan jobbe med dette på en ny måte. Derfor har de også hatt en tydelig markedsplan hele veien, for å effektivt kunne spre kunnskap om Bulder Bank nasjonalt. Informantene i Sparebanken Vest nevnte at etableringen hovedsakelig har vært et initiativ for skalering, og ikke direkte et strategisk initiativ for fornyelse og innovasjon i organisasjonen. Bulder Bank ble mer en forretningsmulighet, da de allerede var kommet så langt de var i digitaliseringsprosessen, istedenfor at de følte de måtte gjøre noe nytt og innovativt.



5.1.2 Etableringsteam

Teamet bak etableringen ble satt sammen underveis i idéfasen, men det var svært få ansatte som var med fra start. Informantene gir uttrykk for at det var konsernsjefen selv i Sparebanken Vest som kom opp med idéen høsten 2018, og som diskuterte dette videre med en utvalgt styringsgruppe som besto av flere av lederne i banken. Denne gruppen etablerte deretter en teknisk ledergruppe, et etableringsteam, nærmere årsskiftet 2018/2019 som skulle ta initiativet videre til å bygge opp det som skulle bli Bulder Bank. Etableringsteamet bestod av diverse ledere og utviklere som skulle ha ansvar for den nye bankenhetens brukeropplevelser, overordnede strategi, lån og betalinger i Bulder Bank. Styringsgruppen, og særlig konsernsjefen, var underveis tett påkoblet etableringsteamet for å bistå med sine råd.

Informantene kan fortelle at det i etableringsteamet var spesielt én person som fikk hovedansvaret for å etablere og lede utviklingen av Bulder Bank allerede mot slutten av året i 2018, siden vedkommende var spesielt god på kundeforståelse og likte å tenke nytt. Denne personen fikk velge med seg noen flere ansatte fra Sparebanken Vest til teamet, ca. 4-5 stk., som vedkommende stolte på med tanke på teknologi- og forretningsvalg. Det ble også satt sammen et teknologiteam, der det jobbet tre seniorutviklere som skulle skissere den tekniske løsningen til Bulder Bank. Teknologiteamet har etter hvert endret seg med tiden til å bli mer rigget for å tenke modulært og lage egne løsninger på de teknologiske tjenestene som tilbys i Bulder Bank, ifølge informantene. Etableringsteamet ble også enige relativt tidlig om å leie inn konsulenter for å hjelpe til med å få den nye bankenheten til å raskt kunne stå på egne ben. Deretter tok det ikke lang tid før de ansatte sine første medarbeidere utenfor Sparebanken Vest, og de fikk dermed inn to viktige ressurser med god kunnskap innenfor det tekniske på den ene siden og innenfor kommunikasjon og brukeropplevelser på den andre siden.

5.2 Forretningsmodell og organisasjonsstruktur

5.2.1 Forretningsmodell

I Sparebanken Vest har det vært tradisjonell bankdrift i alle år, der de har etablert kontorer rundt om på Vestlandet med betjent salg og muligheter for fysisk rådgivning. Forretningsmodellen til Sparebanken Vest har ifølge informantene blitt mer og mer kompleks de siste årene, og de så seg nødt til å lage en digital forretningsmodell som er i takt med det

betjente samtidig som de kan serve det ubetjente - de ønsker altså å automatisere mye. Informantene påpeker likevel at digitalisering av tjenester handler mer om å bruke det rette verktøyet fremfor at det skal være selve målet. De forteller videre at de setter seg et mål om en viss "return on equity" (videre ROE), vekst i boliglån og flere andre måleparametere ved inngangen av hvert år. Slike mål ønsker de å kunne sette flere av, og jobber derfor aktivt for dette. De konkurrerer med andre banker, som S-banken og Sparebanken MN, og er derfor nødt til å justere seg etter dem. Sparebanken Vest har derfor valgt seg ut spesielt fire fokusområder som de har satt seg mål innen, og som informantene kan fortelle er: eiere, ansatte, kunder og samfunn. Det er ca. de samme divisjonene som det var før Bulder Bank. For Sparebanken Vest er grunnprinsippet å være til stede for kundene sine. De skal ikke være en forretningsbank, men hovedsakelig en sparebank. Som en av informantene sa "er vi tross alt opprettet på vestlandet, for å støtte vestlandet".

At valget falt på å skille ut Bulder Bank fra Sparebanken Vest var nok litt tilfeldig, ifølge informantene. Veien ble til mens de gikk og tanken om at de skulle ha eget kontorlokale begynte å rulle. I perioden fra oktober 2018 til september 2019 jobbet Bulder Bank mye med å bygge bank, finne verdiforslag, strategi og posisjonering. Informantene forteller at Bulder likevel er en avdeling innad i organisasjonen til Sparebanken Vest, og leverer derfor til det samme regnskapet, selv om de opererer autonomt med egne mål. De måtte tenke nøye gjennom om det ville oppstå kannibalisering, og de trengte en forretningsmodell som ikke ville bli en konkurrent til Sparebanken Vest. Å være en heldigital bank var derfor viktig, slik at de kunne bruke alle sine ressurser på å effektivisere sine løsninger og ikke være avhengig av å starte opp nye, fysiske kontorer. De hentet inspirasjon fra flere lignende banker utenlands som hadde laget bruker- og kundeopplevelser på andre måter, og ønsket derfor å gjøre det samme selv. Dette har nok også vært med på å forme Bulder Bank sin profil og hvordan de markedsfører seg selv, er informantene enige om.

Bulder Bank er altså organisert som en veldig flat organisasjon i motsetning til Sparebanken Vest, med en egen produktutviklingsavdeling. For Bulder var det viktig å lage en forretningsmodell basert på idéen om å være heldigital og nasjonal, og at det skulle være enkelt for kundene å flytte lånet sitt over til Bulder Bank. Som en av informantene sa: "Dersom vi skulle kunne konkurrere nasjonalt, måtte vi ha en god modell som var egnet for skalering. Vår mobile app var allerede bred nok til å fungere som et godt alternativ til banken som kunden



allerede bruker.”. Deres forretningsmodell tar utgangspunkt i kundeproblemer, og de utarbeidet et attraktivt verdiforslag som var skalerbart, der hovedpunktet var å ta utgangspunkt i kundebehovet. For å komme frem til dette hadde de intervjuer og fokusgrupper. I Bulder Bank jobber de også etter ulike prinsipper, blant annet prinsippet “jobs to be done” som er en innovasjonsteori som baserer seg på at man kjøper en tjeneste for å få jobben gjort. Innovasjon ble etter hvert en viktig faktor for etableringen av Bulder Bank sin forretningsmodell, selv om å skalere nasjonalt i all hovedsak var drevet av å gjøre kundeopplevelsene bedre. Informantene forteller at Bulder ville tilby en god rente basert på kundens lånegrad - og dermed ikke nødvendigvis ha den beste renten, men den mest rettferdige renten. Bulder Bank satte seg tydelige tall og målsettinger fra start, og har pushet disse videre underveis. Deres to overordnede mål baserte seg på boliglån og antall aktive kunder.

Det er mange utfordringer som ligger på baksiden av det kundene ser når det kommer til å effektivisere driften, og man må for eksempel ha x antall rådgivere per x antall kunder. Å heldigitalisere banken ville derfor kunne løse mange av disse utfordringene, forteller informantene. Kunder kan få rådgivning i Bulder Bank også, men det blir da over telefon istedenfor fysiske møter. Dette fordi de er opptatt av å beholde et godt forhold til sine kunder, der de har fokus på det menneskelige aspektet i alt det digitale. I Bulder Bank ønsker de ikke å gjemme seg vekk for kunden, men de har et sterkt fokus på å lage løsninger som minsker behovet for fysisk hjelp.

5.2.2 Posisjonering

Noen viktige valg som ble tatt før etableringsfasen var hvordan Bulder Bank skulle posisjonere seg i bankmarkedet, forteller samtlige informanter. Skulle Sparebanken Vest opprette Bulder, var det viktig at de ikke konkurrerte mot seg selv. Det ble derfor brukt mye tid på å analysere i hvilken grad Bulder Bank eventuelt kunne komme til å kannibalisere Sparebanken Vest. Dette var en viktig vurdering for at Sparebanken Vest ikke skulle miste kunder eller at de ble mindre lønnsomme per kunde. Bulder Bank skulle sikre seg å kapre en helt annen målgruppe enn Sparebanken Vest, og ved at de dermed brukte god tid på å posisjonere seg kunne de forhindre bekymringen om kannibalisering. For å skille seg fra Sparebanken Vest blir vi fortalt at det var lurt å etablere en egen enhet der uttrykk og markedsføring er annerledes.

Det ble derfor brukt mye tid på hvilken markedsposisjon Bulder Bank skulle ta, og for å finne ut av dette brukte de blant annet rammeverket NeedScope. Dette verktøyet hjalp dem med å se på de ulike definerte markedssegmentene og kundegruppene, for å finne ut hvor de selv skulle legge seg. Informantene forteller at i modellen til NeedScope ligger Sparebanken Vest i det oransje segmentet, der de har typiske “familiekunder” som er trygghetssøkende. Det var dermed viktig å plassere Bulder Bank i et annet markedssegment enn Sparebanken Vest, for å i større grad klare å konkurrere mot S-banken og andre lignende banker istedenfor seg selv. Bulder valgte derfor å legge seg i det røde segmentet, som posisjonerer seg mot å være mer utfordrende og skille seg fra andre typiske banker. Informantene mener at Bulder Bank klarte å posisjonere seg som en ny og friskere variant av S-banken, som på sett og vis er en reell utfordrerrolle. Ettersom Bulder valgte å rette seg mot dette markedet, og til forskjell fra Sparebanken Vest være en mer automatisert bank med lavere priser, kunne de se positivt på at de ikke kom til å kannibalisere seg selv for mye. En kunne såklart ha løst prosjektet innad i Sparebanken Vest sitt miljø, men da ville det også vært vanskeligere å få gjennomslag for mye av de radikale valgene Bulder Bank ønsker å ta.

For å identifisere problemet i markedet snakket Bulder Bank med mange mennesker som de tenkte kunne være i målgruppen. Informantene sier at det da kom frem at de aller fleste ikke liker å forhandle om renten på boliglånet sitt. “Kunder stoler ikke på bankene sine når det kommer til renten de får på boliglånet”, forteller en av dem. Flere av menneskene som ble intervjuet av Bulder visste ikke hvilken rente de hadde på boliglånet, men de fleste visste at de hadde gjort seg fortjent til en bedre rente nå som de hadde betalt ned på lånet sitt og sikkerheten dermed hadde blitt bedre. Likevel ønsker ikke kunden å ringe banken for å forhandle renten ned. Ut ifra dette så Bulder Bank hvilken retning de skulle gå, og det var å bygge en digital boliglånsøknad som skulle gå smertefritt for kunden. Denne ville automatisk oppdatere boligens verdi og deretter nedjustering av renten, ifølge informantene.

Noen kritiske suksessfaktorer som har tatt Bulder Bank dit de er i dag, ifølge informantene, er at de hele tiden har hatt fokus på kunden. Hva ønsker og trenger de? Hva liker de og ikke i sine nåværende banker? Hvordan kapre deres oppmerksomhet? I Bulder har en ikke troen på at de kan vinne et marked i 2023 uten å være kundesentrert, og derfor må altså kunden sin stemme høres og være synlig i bedriftens verdiforslag. Dermed ble ideologien om “kunden først, alltid” lagt til grunn. For at kunden sin stemme skal være synlig og bli hørt, er det viktig for Bulder at



alle deres ansatte kan se tilbakemeldingene fra kundene helt ufiltrert. Slik kan de opparbeide seg empati med kundene sine og bedre sette seg inn i hva som eventuelt må forbedres, før de gjør endringer.

5.2.3 Beslutninger rundt struktur og prosess

Selve prosessen med etableringen av den nye enheten startet med to ansatte i Sparebanken Vest som byttet over til Bulder Bank, og deretter kom det inn flere teknikere og konsulenter. De har underveis samarbeidet med Sparebanken Vest om å bruke noen av deres tekniske funksjoner for å etablere en grunnleggende plattform for enheten, forteller informantene. Bulder Bank ble bygget opp våren 2019, og de utviklet da bankens teknologiske løsninger, etablerte bankens brand og definerte dens forretningsmodell. Informantene forteller at det var mye som skjedde parallelt de første seks månedene, der de forsøkte å arbeide strukturert. Bulder Bank har hele veien fulgt sin plan rundt etablering og lansering på en strukturert og slavisk måte - steg for steg. Mye av kunnskapen og kompetansen til etableringsteamet i Bulder Bank var knyttet tett til rådgivning fra styringsgruppen, der de hele tiden samarbeidet for å opprettholde en felles oppfatning av hva som var deres mål og visjon med etableringen. Det var en hektisk periode der de jobbet mye med å skape et felles eierskap til organisasjonen, i og med at det ble gjort store organisatoriske endringer. Bulder Bank har fått stor støtte fra ledelsen i Sparebanken Vest hele veien, til tross for at det ellers var mye usikkerhet fra de andre ansatte i banken når det gjelder verdiforslaget, ifølge informantene.

Et viktig valg som ble tatt var at Bulder Bank skulle være autonome, noe som informantene tror var en nøkkel til suksess. De var nødt til å bygge sin egen kultur fra start, og det ble også bestemt at det ikke skulle deles inn i fagavdelinger i Bulder Bank. Selv om kultur er svært viktig for at de ansatte i Bulder Bank skal kunne vokse ved hjelp av hverandre, ble det med årene også viktigere for dem å anerkjenne bankens legitimitet. Informantene forteller at de de første seks månedene i Bulder Bank var mange nye ansatte som kom inn, samtidig som noen gikk ut (på grunn av mye konsulentvirksomhet i starten). For å unngå for mange og store organisatoriske endringer i starten og heller kunne bygge en solid kultur, prøvde de derfor å begynne ansettelsesprosessen tidlig. Samtidig ønsket de ikke å ha en presset ansettelsesprosess, men valgte heller å ansette de rette folkene når de dukket opp. Etter som Bulder Bank måtte bruke mye av Sparebanken Vest sine ressurser for å komme seg opp å gå gikk det utover Sparebanken Vest sitt arbeid med andre ting. Informantene sier at dette skapte usikkerhet og

misnøye for enkelte ansatte i Sparebanken Vest, da det smerter å ha to banker som må dele på de samme ressursene.

5.2.4 Organisasjonsendring

Etter etableringen av Bulder Bank har det ifølge informantene vært justeringer på Sparebanken Vest sin forretningsmodell og organisasjonsstruktur. Dette har vært en naturlig del av utviklingen deres, men informantene nevner at de er noe usikre på hvorvidt dette er utelukkende på grunn av Bulder Bank. Det er vanlig for Sparebanken Vest med mindre omorganiseringer på en årlig basis. Noen er redde for å endre organiseringen for mye, men Sparebanken Vest må kontinuerlig gjøre små endringer da det er viktig for å kunne utvikle organisasjonen. Informantene forteller at samtlige ansatte likevel har vært relativt komfortable med endringene som har kommet til nå. Sparebanken Vest har nok blitt en mer åpen bank med mer struktur på den teknologiske siden, forteller de videre. Selv om etableringen av Bulder Bank ikke har påvirket Sparebanken Vest til å gjøre de aller største endringene innenfor organisasjonsstruktur, har det vært mindre endringer som har skjedd i ledergruppene. Resultatene av organisasjonsendringene har vært positive i den forstand at de nå jobber mer åpent, samt tenker mer helhetlig på alt de gjør. En større fornyelse som har oppstått i Sparebanken Vest sin organisasjonsstruktur er at de nå er organisert i tverrfaglige team, mens de før var organisert i fagavdelinger. En av informantene forteller at “i tverrfaglige team får vi i større grad muligheten til å utforske, noe som vi kan se har skapt en positiv effekt”. Organisasjonsendringen hadde nok skjedd uansett om Bulder Bank ble opprettet eller ikke, ifølge informantene, men Bulder har nok likevel vært med på å få Sparebanken Vest til å implementere endringen raskere. “Bulder Bank gjør mye kult og har blitt anerkjent på markedet, så Sparebanken Vest ønsker også å kunne ta lærdom og være like gode” forteller en av informantene fra sparebanken.

Bulder Bank sine informanter sier at de er godt fornøyde med den organiseringen de har nå. Likevel mener de at det må bli gjort endringer når de vokser, da det ikke fungerer å ha en like flat struktur dersom de kommer opp i 40+ ansatte. I dag er det allerede litt over 20 ansatte bare på utviklingssiden av banken. Ledelsen i Bulder blir også involvert i veldig mange møter nå, noe som ikke er særlig effektivt på sikt. I vekstfasen har det vært en naturlig endring i operasjonell drift, der de har delt seg opp i flere enheter for å skape mer kapasitet og fokus på ulike driftsområder. Informantene fra Bulder Bank vil ikke påstå at det er



organisasjonsoppbyggingen som har vært nøkkelen til å skape innovasjon, men heller det å ha kundene sine i fokus. De mener altså at gode verdiforslag oppstår når banken snakker med sine kunder, og at verdiforslaget deres utelukkende alltid starter med å løse kundebehovet.

5.3 Ansatte

5.3.1 Interne ansatte

Da Bulder Bank ble opprettet som en større organisasjonsendring, oppstod det en del skepsis rundt om det ville ta for mye tid og potensielle kunder fra Sparebanken Vest. At Bulder Bank skulle etableres ble offentliggjort på en ledersamling i Sparebanken Vest, og dette var for de fleste ansatte første gang de hørte om det. En pressemelding om nyheten gikk raskere ut enn de forventet, og det ble raskt mye oppstyr i media. Flere ansatte i Sparebanken Vest ble derfor skuffet over at de ikke var blitt opplyste om det på forhånd, og at de måtte høre det gjennom medier. De følte dermed at enheten ble etablert litt på utsiden, men så skulle de likevel bruke sin tid og energi på å hjelpe til med etableringen. En informant sier at det oppstod et såkalt “not-invented-here”-syndrom blant de ansatte i Sparebanken Vest, og at de ansatte dermed tok avstand da de ikke følte eierskap til prosjektet. “Mange av de ansatte følte seg antageligvis nedprioritert, og forstod ikke hvorfor Bulder skulle være noe bedre og kulere”, var det en av informantene som uttalte. Flere av informantene forteller at etableringsteamet og ledelsen opplevde det som vanskelig å få støtte, siden teknologimiljøet tok unødvendig avstand. Det ble derfor overraskende krevende og tungt å få teknikerne og utviklerne i Sparebanken Vest til å samarbeide og heie på Bulder Bank fra start. Dette kan også være en av grunnene til at så få ansatte søkte seg over fra Sparebanken Vest til Bulder Bank, ifølge informantene. Resten av Sparebanken Vest sine ansatte som ikke hadde så mye med etableringen å gjøre synes derimot at det var et kult konsept. Informantene nevner også at ledelsen raskt innså at de ikke hadde valgt helt rett måte å legge det frem på for de ansatte i Sparebanken Vest, og at de antageligvis burde vært mer åpne om det fra start.

Etableringsteamet i Bulder Bank måtte derfor bruke en del tid i startfasen på å overbevise resten av Sparebanken Vest at de ikke var her for å kannibalisere dem, men at de skulle arbeide mot et helt annet markedssegment. Bulder skulle finne sin egen identitet og få et annet uttrykk enn Sparebanken Vest, da de tydelig retter seg mot en annen kundegruppe enn det sparebanken gjør. Ledelsen måtte også fortelle de ansatte i Sparebanken Vest hvor viktig det var å hjelpe Bulder Bank opp å stå. En viktig faktor, ifølge informantene, ble derfor å etablere en felles forståelse hos de ansatte i Sparebanken Vest for hvorfor Bulder Bank skulle være et positivt prosjekt for dem. Det krevde av denne grunn litt ekstra arbeid i startfasen for å skape relasjonsbygging og en positiv endringskultur i banken. Ledelsen jobbet hardt og aktivt for å bygge opp forståelse og et godt samarbeid mellom bankenhetene, og heldigvis gikk det dermed raskt fra å være en tung start på etableringsfasen til at det ble dannet et motivert og positivt team. Det er fortsatt veldig viktig at Bulder Bank opprettholder og utvikler sine relasjoner til Sparebanken Vest, om de ønsker å være i tråd med ambisjonene til hverandre, forteller flere av informantene.

5.3.2 Eksterne ansatte

Et valg som ble naturlig, men ikke var av strategiske årsaker, var å ansette eksterne folk i startfasen og ikke bruke Sparebanken Vest sine egne ansatte. Informantene forteller at det ikke fantes noen plan for hvor mange som burde bli ansatt internt versus eksternt, men det var svært få fra sparebanken som ønsket å flytte over til Bulder permanent. Informantene forteller at dette i dag er noe de ser på som en positiv ting og en styrke, da det har resultert i at flesteparten av Bulder sine ansatte er hentet eksternt - de har dermed ferske idéer og nye perspektiver uten tidligere påvirkning fra Sparebanken Vest. "Likevel var det litt leit at Bulder ikke fikk folk med seg i starten, da man visste at det ville være behov for deres kompetanse innen både IOS, back-end og slikt.", sier en av informantene. Alle som er ansatt i Bulder Bank er i hovedsak ansatt under Sparebanken Vest sin bankkonsesjon, og de er derfor sikret jobbene sine uansett hvordan det skulle gå med den nye enheten.

5.4 Verdiskapning

5.4.1 Utforskning og utnyttelse

Sparebanken Vest sin kundemasse er mer trygghetssøkende enn det Bulder Bank sine er. Dette gjør at Sparebanken Vest ikke bare kan snu organisasjonen opp ned for å prøve noe nytt, i motsetning til Bulder som her har en større frihet til å kunne utforske markedet. “Bulder Bank er i prinsippet en avdeling/filial i Sparebanken Vest, men det har hele veien vært nyttig at Bulder har kunnet lage sitt eget miljø som skulle være annerledes, mer radikalt og utfordrende.”, forteller en av informantene. Det har vært nyttig å ansette folk fra utsiden av Sparebanken Vest også, som kan komme inn med ferske blikk, nye impulser og som ikke er påvirket av hvordan Sparebanken Vest har arbeidet - men at de kan tenke mer utenfor boksen. Bulder Bank har jobbet mye med growth hacking, som har vært en viktig faktor for dem, der de har satt tydelige mål på hva de skal oppnå. De har vært opptatt av å utforske frem til de ser hva som fungerer for kundene, og dermed skalert ut ifra dette.

Som avdeling har Bulder Bank vokst mye og blitt mer selvstendig over tid, forteller informantene. De bygger i utgangspunktet sin infrastruktur på den funksjonaliteten og fagstøtten som Sparebanken Vest tilbyr, men har per i dag også kommet langt med egen kompetanse rundt det å bygge bank. Alt av IT-støtte, anti-hvitvasking og compliance, for eksempel, går fortsatt gjennom Sparebanken Vest. Bulder Bank utnytter dette, slik at de kan fokusere på kundene og finne løsninger på deres behov. Informantene er enige om at det er viktig å tenke kundeperspektiv, og at dette styrer mange av prioriteringene i banken. De forteller at de ansatte i Bulder er kjent med det som skjer i Sparebanken Vest, men at de har full konsentrasjon på det som skjer i Bulder Bank. Dette gjør at de slipper å engasjere seg i alle prosessene i Sparebanken Vest, slik de kan bruke sin kapasitet til å fokusere på å utforske sine egne muligheter.

Bulder Bank er altså gode til å utforske, og utnytter Sparebanken Vest sin infrastruktur for å kunne drive en effektiv og enkel bank. Likevel har ikke bankenhetene vært like gode på å utnytte hverandres løsninger og kompetanse som de kanskje burde, ifølge informantene. Det er altså to ulike miljøer som per i dag er knyttet tett opp mot hverandre, men Sparebanken Vest og Bulder Bank har i en lang periode ikke vært nok involverte i hva den andre enheten jobber med og ønsker å oppnå. Informantene nevner dermed at et enda tettere samarbeid i etablerings-



og oppstartsfasen burde vært prioritert, men samtidig har de hele veien implementert hverandres løsninger når de først har sett et behov for det. Likevel kunne de prioritert å samarbeide tettere for å tenke ut gode løsninger sammen, bare med ulik brukeropplevelse, som begge enheter kan implementere og dra nytte av for å spare tid og ressurser.

En av informantene forteller at “Det er viktig å huske på at Bulder Bank fokuserer på andre mål enn Sparebanken Vest. Begge skal låne ut og hente inn penger, men miljøene har forskjellige perspektiver på hva som er viktig å fokusere på.”. Sparebanken Vest ønsker å effektivisere sin håndtering av kundene samtidig som de driver med produktutvikling, noe som også er interessant for Bulder. De er også mer etablerte og koblet på lokalmiljøet. Bulder Bank på den andre siden vil være mer innovative på innsiktsarbeid, som de videre kan dele med Sparebanken Vest. De har et fokus på å etablere seg nasjonalt og skape oppmerksomhet hos potensielle kunder i andre deler av landet, og er ifølge informantene i en større vekstfase enn det Sparebanken Vest er per nå. Informantene legger også til at deres forskjellige fokus gjør at det skapes nok friksjon mellom bankenhetene til at de kan finne løsninger på hverandres behov.

5.4.2 Innovasjonskapasitet

Informantene fra Bulder Bank mener bankenheten har en merkevare som er svært fremoverlent, og at de gjør ting på en ny måte som utfordrer bankmarkedet. De har et veldig skarpt kundefokus som får dem til å jakte innsikt, som de igjen bruker til å drive frem innovasjon. De deler så dette med Sparebanken Vest, og de får også innsikt tilbake fra dem. Bulder Bank var fokuserte på å være innovative i begynnelsen, men har blitt stadig mer opptatt av at den grunnleggende motoren skal fungere. De er veldig bevisste på egne prosesser, og det å sette av tid til å finne ut hva som skal være deres neste prosjekt. En av informantene sier at typiske spørsmål de stiller seg selv er: “Hva trender i markedet nå? Hvor står konkurrentene? Hva kan Bulder Bank gjøre bedre? En kan ikke bare innovere, en må være lønnsom også.”. Det har blitt en naturlig fornyelse i banken etter hvert som veien ble til for Bulder Bank - altså uten at det var en strategisk baktanke for fornyelse. Bulder setter i gang en god del initiativer som Sparebanken Vest vanligvis ikke ville gjort, og på grunn av et lite og tverrfaglig team med stor grad av autonomi går prosessene mye raskere her enn i kjernevirksomheten.

Flere informanter fra Sparebanken Vest sier at Bulder Bank er innovativ på kommunikasjon, og at de her har gjort prosessene veldig effektive og enkle. De mener videre at Bulder Bank

har skapt en positiv utvikling i form av at de har pushet hardt på det å være digitalt gode, og å forstå kundene sine gjennom analyser av brukeropplevelser og mønstre de samler inn digitalt. Dette gir dem stor nytte for å kunne lære mer om løsningene sine faktisk fungerer, og om det faller i smak hos kundene - noe som også vil være interessant å dele med Sparebanken Vest. På grunn av at sparebanken har en større kundemasse enn det Bulder har, har de dermed ikke like enkelt for å kunne teste ut det de vil på sine kunder. Dette gjør at Sparebanken Vest heller kan utnytte Bulder Bank som en prøvekanin på markedet, noe informantene forteller at de gjør på nesten ukentlig basis. Det er svært nyttig og verdifullt å teste hvordan de kan kommunisere bedre med sine kunder. Sparebanken Vest ser derfor gjerne på hvordan Bulder Bank har løst sine kundebehov på en enkel måte, og prøver dermed å se hvordan de selv kan gjøre det samme, bare tilpasset sitt kundesegment.

Informantene forteller likevel at de gjerne skulle hatt en bedre struktur på hvordan miljøene kunne tatt lærdom av hverandre i større grad, ettersom de begge er svært travle og har forskjellige målsettinger. Bulder Bank var mer for seg selv i starten, men bankenhetene har etter hvert innført månedlige møter sammen hvor de snakker om hvordan det "bedre" kan se ut for begge bankenheter. Disse kontinuerlige og strukturerte møteplassene kom ikke før et par år etter etableringen. Det blir også fortalt av informantene at det i senere tid har vært et tettere og bedre samarbeid for Sparebanken Vest og Bulder Bank, der de har samarbeidet om utviklingen av flere løsninger. Mange av tjenestene som blir produsert i bankene er nemlig ganske like, som for eksempel det å opprette en konto, og de trenger dermed kun å lage det annerledes og tilpasse det til hver av enhetene når det kommer til den visuelle delen.

En av informantene forteller at det beste eksempelet på hvordan Bulder Bank har skapt innovasjon må være endringene de har gjort på boliglån, der de gjør noe helt annerledes enn tidligere. Målet er å bygge en tilsvarende felles plattform for bankene, som dermed tilbyr begge enhetene å gjøre det enklest mulig for kundene sine. Det er altså en helt klar styrke å kunne drive utvikling på to forskjellige måter, påpeker informantene. Selv om Sparebanken Vest antageligvis ikke har vært så bevisste på det, har nok Bulder Bank hjulpet dem med å bli mer innovative i kjernevirksomheten også. Informantene forteller at det i hvert fall har oppstått en større innovasjonskraft i Sparebanken Vest etter opprettelsen av Bulder Bank, noe som kan tenkes å være fordi de bruker hverandre som en utfordrer på effektivitet og forenkling av problemløsning. Noen suksesser som har oppstått etter etableringen av Bulder Bank er at de



har mye bra markedsføring, og at de har fått svært gode tilbakemeldinger på appen. Sparebanken på den andre siden har etablert sterke standpunkter innenfor bærekraft, ifølge informantene.

5.4.3 Økonomisk lønnsomhet

Informantene sier at Sparebanken Vest i startfasen var usikre på når de kunne se for seg at Bulder Bank skulle bli lønnsomt, men så for seg at dette ville skje innen 3-5 år. Hovedmålet handlet heller om å gjøre det så bra at de får flere aktive brukere, og dermed en større boliglånsportefølje. Skalering er driveren deres, der de bygger en sterk merkevare og satser på at det tiltrekker seg nok kunder. Bulder Bank er i dag i en voldsom vekst, ifølge informantene, men målet er likevel å vokse enda mer. Bulder Bank står for mye av Sparebanken Vest sin vekst også, og som organisasjonsenhet driver Bulder Bank mye av deres vekst fremover. Tallene for Sparebanken Vest er altså svært annerledes med og uten Bulder Bank. Et positivt bilde på bankenhetenes vekst, og at de evner å unngå kannibalisering av seg selv, kan illustreres i at det kun er fem prosent av kundene til Bulder som opprinnelig kommer fra Sparebanken Vest. Den resterende kundemassen deres består 60% av kunder som er lokalisert i Oslo, 20% i Viken og 20% fra andre steder i landet.

Sparebanken Vest sine informanter forteller at det ble satt noen økonomiske mål for hva Bulder Bank burde oppnå, slik at de skal være lønnsomme nok til å driftes videre i fremtiden også. De bør for eksempel nå ca. 40-50 milliarder kroner for å være lønnsomme, men det var på etableringstidspunktet for tidlig å si når dette kom til å skje. Det innebærer også et mål om å nå 12% ROE, noe de ikke har nådd helt enda ifølge informantene. De sier videre at de er svært klar over at banken altså ikke kan være lønnsom fra dag én, men at de har lagt en god, langsiktig plan som foreløpig ser lovende ut. På en måte mener informantene likevel at Bulder kan sies å være lønnsomme allerede, selv om de ikke har klart å nå målene helt enda, fordi de snart vil klare det dersom de evner å fortsette i nåværende tempo når det gjelder å innovere og være sultne på forbedringer. Bulder Bank hadde for eksempel som et av sine delmål at de skulle nå 20 milliarder innen utgangen av 2022, noe de klarte.

Lånesøknader er den viktigste verdikjeden i Bulder Bank, forteller samtlige informanter. Her er de nødt til å konstant overvåke prosessene sine for å finne ut av hvor kundene eventuelt faller av, og dermed forbedre seg på det gitte området. Informantene forteller om en hendelse som kunne blitt håndtert annerledes, og det var da Bulder fikk overveldende mange lånesøknader på én gang. I perioden da DNB kjøpte opp Sbanken (2022) var det mange av deres kunder som valgte å gå over til Bulder Bank. Da Bulder på dette tidspunktet var de eneste som uttalte seg om dette til media, ble det skrevet store overskrifter i avisene som igjen førte til at de fikk enda flere lånesøknader - hele 35.000 lånesøknader bare på én dag. Dette viser at selv om Bulder Bank ikke var de billigste på markedet, hadde de en såpass sterk, tydelig og klar profil som gjorde at folk ønsket å velge dem fremfor andre banker.

Samtidig oppstår det også utfordrende situasjoner som Bulder Bank må vokse på, slik at de kan fortsette å jobbe for å bli økonomisk lønnsomme. Det var i etableringsfasen stor grad av manuell håndtering av sakene som kom inn, sier en av informantene. Da det dermed ble stor pågang av lånesøknader i 2022, hadde de ikke kapasitet nok til å effektivt kunne svare på alle lånesøknader - noe som førte til at denne prosessen ikke gikk fort nok. For å unngå flere ukers ventetid for kundene var det dermed avgjørende å effektivisere prosessen så fort som mulig. På denne tiden var det også et sterkt miljø for robotisering av prosesser, og de bygde derfor en robotteknologi som kunne automatisere prosessene. Hadde de ikke fått robotteknologien på plass den gang, hadde ikke Bulder Bank vært i stand til å skalere. Det er viktig å påpeke at banken ikke ser på roboter som en bærekraftig løsning for den teknologiske siden over tid, men at det var et strategisk valg som var viktig for vekst. Sett tilbake på dette burde de antageligvis lånt nærmere 50 ansatte i Sparebanken Vest for å gjøre prosessen raskere, forteller en informant. Dette er såklart lettere sagt enn gjort, da det ikke var nok fleksibilitet i organisasjonen til å gjøre det på denne måten. Bulder Bank må derfor jobbe med å bli mer effektiv, dersom de skal kunne fortsette å skalere i samme tempo.

Informantene forteller også at de tror Bulder Bank hadde tjent mer penger dersom de som ble kunder hadde kjøpt andre produkter også. En av de nevnte at "De fleste kundene bruker kun Bulder Bank på grunn av boliglån, men vårt mål er også at flere etter hvert skal ta i bruk Bulder som deres daglige bank.". Informantene forteller at det er flere ting de i etterkant ser at de burde gjort annerledes under etableringen. For eksempel kunne de brukt alle ressursene i Sparebanken Vest til å få Bulder Bank opp på egne ben i startfasen, da dette ble en stor kostnad for



kjernevirksomheten - men for såvidt også en viktig suksessfaktor for Bulder Bank. Bulder Bank manglet også en tydelig nok strategi for breddealg, så de er derfor sårbare dersom rentenettet blir utfordret. Noe som vil ta tid, men som de er nødt til, er også å sikre seg inntekter fra andre områder, som for eksempel sparing og forsikring, for å generere nok inntekter.

5.5 Syntese

Vi har gjennom kapittel 5. Funn og analyse redegjort for funnene fra dybdeintervjuene som ble gjennomført i forbindelse med den empiriske datainnsamlingen. I tabell 3. nedenfor vil vi kort oppsummere de viktigste funnene som ble gjort, kategorisert etter delkapitlene i kapittel 5.

| Kategori | Viktigste funn |
|--|---|
| Bakgrunn | Sparebanken Vest er en regional bank, og ønsket dermed å skalere til et nasjonalt marked. De hadde i 2018 svært gode digitale løsninger og en bra mobilbank, og så derfor muligheten til å enkelt kunne bruke sine digitale løsninger og infrastruktur til å etablere en ny bankenhet som skulle være heldigital. Idéen bak Bulder Bank var at de skulle ha fokus på boliglån, kundeopplevelse og rette seg mot den “robuste” kunden. Ledelsen etablerte raskt et eget team som skulle dra i gang initiativet, og vi kan se at det er et sterkt ledelsesinitiativ internt i Sparebanken Vest. |
| Forretningsmodell og organisasjonsstruktur | Ettersom forretningsmodellen til Sparebanken Vest hadde blitt mer kompleks de siste årene, ønsket de å lage en digital forretningsmodell. Denne skulle stå i takt med det betjente samtidig som de kunne serve det ubetjente - de ønsket å altså å automatisere mye. Bulder Bank skulle lage en digital forretningsmodell som baserte seg på å nå ut til et nasjonalt marked, være heldigital og at det skulle være enkelt for kundene å flytte lånet sitt over til Bulder Bank. Det ble også valgt at Bulder skulle skilles ut fra Sparebanken Vest, men de er likevel en avdeling i organisasjonen som leverer til det samme regnskapet, selv om de opererer autonomt med egne mål. Bulder Bank bygget sin egen bedriftskultur, og deles inn tverrfaglig. |



| | |
|----------------------|--|
| | <p>De fikk derfor en svært flat organisasjonsstruktur. For å unngå kannibalisering ble det brukt mye tid på Bulder sin posisjonering i markedet. Sparebanken Vest sikter seg mot den typiske “familiekunden”, og Bulder ønsket dermed å plassere seg i det mer utfordrende og utforskende segmentet. Sparebanken Vest gjør stadig små justeringer på organisasjonsstruktur for å utvikle organisasjonen. Etter etableringen har de endret seg fra å være organisert i fagavdelinger til å jobbe tverrfaglig. De har også gjort mindre endringer i ledergruppene, og jobber nå mer åpent.</p> |
| <p>Ansatte</p> | <p>Ved opprettelsen av Bulder Bank oppstod det en del skepsis fra de ansatte rundt om det ville ta for mye tid og potensielle kunder fra Sparebanken Vest. De følte også at enheten ble etablert uten et ønske om å dele nyheten med de ansatte først, samtidig som det var forventet at de skulle bidra i startfasen. Teknologimiljøet skapte dermed unødvendig avstand til prosjektet. Det ble tungt å få teknikerne og utviklerne i Sparebanken Vest til å samarbeide og heie på Bulder Bank, og det måtte jobbes ekstra med å skape en positiv endringskultur i banken. Det var dermed ikke så mange ansatte i Sparebanken Vest som ønsket å bli med over og jobbe i Bulder Bank. Det viste seg likevel å være positivt i den forstand at Bulder ansatte eksterne folk som hadde friske idéer og nye perspektiver.</p> |
| <p>Verdiskapning</p> | <p>Bulder Bank har et veldig skarpt kundefokus som får dem til å jakte innsikt, som de igjen bruker til å drive frem innovasjon. De har i større grad muligheten til å kunne utforske markedet enn Sparebanken Vest. Bulder Bank har skapt sin egen kultur og ansett folk fra utsiden, som kan komme inn med ferske blikk og nye impulser. Bulder Bank har vært gode på å utforske, og utnytter Sparebanken Vest sin infrastruktur for å kunne drive en effektiv og enkel bank. Sparebanken Vest utforsker og utnytter hvordan Bulder Bank har løst sine kundebehov, og dermed å se på hvordan de kan tilpasse dette til sin kundemasse. Sparebanken Vest drar nytte av</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>måten Bulder Bank arbeider på og hvordan de jobber ut mot kunden, mens Bulder drar nytte av Sparebanken Vest sitt store og etablerte apparat. Ettersom enhetene bruker hverandre til å utfordre effektivitet og forenkling av problemløsning, har det skapt en større innovasjonskraft. De to enhetene er i dag tett knyttet opp til hverandre, men har i en periode ikke nok involvert i hverandres arbeid og hva de ønsket å oppnå, noe som burde vært prioritert. Det burde vært en bedre struktur fra start på hvordan miljøene kunne ta lærdom av hverandre.</p> |
|--|--|

Tabell 3.: Tabelloversikt over syntese fra kapittel 5. Funn og analyse.

6. Diskusjon

I dette kapittelet ønsker vi å drøfte våre funn fra datainnsamlingen i kapittel 5, opp mot teorien som er presentert i kapittel 2. Teoretisk rammeverk. Vi vil dele opp kapittelet etter våre to forskningsspørsmål, FS1: *“Hvilke intensjoner hadde Sparebanken Vest for å etablere en ny enhet i samme bransje?”* og FS2: *“Hvordan har strukturell tohendighet gitt Sparebanken Vest muligheten til å styrke sin innovasjonskapasitet?”*. Gjennom drøfting og diskusjon i dette kapittelet, vil vi kunne se sammenhenger for å videre besvare vår problemstilling: *“Hvordan har strukturell tohendighet hjulpet Sparebanken Vest med å bedre kunne utforske sine muligheter, samtidig som de utnytter sine ressurser?”* En konklusjon på problemstillingen vil deretter bli presentert i kapittel 7.

6.1 FS1: Hvilke intensjoner hadde Sparebanken Vest for å etablere en ny enhet i samme bransje?

Vi ønsker først i dette kapittelet å drøfte funn og teori knyttet til forskningsspørsmål 1. Dette spørsmålet handler om hvilke intensjoner Sparebanken Vest hadde for å etablere Bulder Bank. Altså; hva var idéen, hvor kom den fra og hva ønsket de å oppnå med det? For å besvare dette spørsmålet drøfter vi våre funn sammen med teori tilknyttet initiativ, etableringsteam, viktige

valg tilknyttet forretningsmodell og organisasjonsstruktur, samt suksessfaktorer og barrierer for endringsvillighet og påvirkning på organisasjonskulturen.

6.1.1 Initiativ for strategisk fornyelse

Sparebanken Vest er en regional bank som ønsket å ekspandere til et nasjonalt marked, da de opplevde at de hadde svært gode digitale og mobile løsninger, som de enkelt kunne bruke til å bygge noe nytt. I 2018 kom ledelsen i Sparebanken Vest opp med en idé om å etablere en ny bankenhet, og dermed implementere en tohendig organisasjonsstruktur. Fra teorien har vi lært at strategisk fornyelse utvikles innenfor tohendighet, læringsvillighet, kontinuerlig innovasjonsevne og tilstedeværelse ved transformasjonsledelse (Kusuma & Sudhartio, 2020). Som man kan lese av funnene i den kvalitative datainnsamlingen ble selve idéen om å etablere Bulder Bank bygget på et initiativ for å skalere Sparebanken Vest, og ikke nødvendigvis for å bli mer innovative. Som Meyer og kolleger (2022) påpeker, kan det være vanskelig for etablerte bedrifter å lykkes med innovasjon, ettersom slike bedrifter gjerne har bygget opp en strukturell og kulturell treghet. Fra datainnsamlingen får vi høre at Sparebanken Vest er en 200 år gammel tradisjonsrik og samfunnsfokusert bank med en trygghetssøkende kundemasse, og det er derfor vanskelig for dem å snu driften for å jobbe mer innovativt. Det er det etablerte forretningsområdet som står for største delen av inntekten, og dermed oppstår det skepsis rundt nye måter å drive forretning på (Meyer et al., 2022).

Som informantene forteller blir bankene i dag likevel tvunget til å tenke større og mer utenfor boksen, da bankmarkedet har blitt mer og mer åpent. Det informantene nevner med å tenke større og utenfor boksen for å holde seg konkurransedyktige i markedet, gjenspeiler det teorien foreslår at bedrifter bør gjøre for å bygge opp og styrke sin innovasjonskapasitet (Meyer et al., 2022). Strategisk fornyelse vil være til stor hjelp for bedrifter for å kunne bedre legge til rette for innovasjon, og vil kunne gi langsiktig suksess (Agarwal & Helfat, 2009). Informantene forteller som nevnt at initiativet bygget på muligheten til å skalere sine digitale løsninger for å stå på flere ben, og det ble derfor drøftet om det beste var å skape en helt egen merkevare for å rette seg mot et nytt markedssegment. Slik ble det bestemt at det skulle skilles ut en ny bankenhet, som kunne få frie tøyler til å eksperimentere, utforske og tenke kreativt på en annen måte enn det Sparebanken Vest gjør. Bulder er likevel en avdeling innad i organisasjonen til Sparebanken Vest og leverer derfor til det samme regnskapet, selv om de opererer autonomt med egne mål. Dette kan speiles tilbake til teori om strategisk fornyelse der bedriften

implementerer tiltak, en type bedriftstransformasjon, for å tilrettelegge for fornyelse av bedriftens tjenester og produkter gjennom nye forretningsaktiviteter og strategi (Kuratko & Audretsch, 2009). At Sparebanken Vest valgte å omstrukturere seg etter en tohendig løsning kan derfor være en viktig suksessfaktor for at de kan jobbe med strategisk fornyelse, som vil forbedre deres ytelsesevne og skape konkurransefortrinn.

6.1.2 Ledelse av endringsprosesser

Etableringsteam

Det kan være svært krevende å lede en prosess der organisasjonsstrukturen skal endres på, noe informantene i Sparebanken Vest og Bulder Bank kan bekrefte. Endringer er en viktig del av bedriftens vekst, men det må legges en god strategi for å gjøre denne prosessen så smidig og effektiv som mulig (Mikkelsen & Laudal, 2016). Fra informantene får vi vite at initiativet oppstod hos ledelsen i Sparebanken Vest i 2018, og at selve etableringsteamet vokste seg større og større underveis i etableringsfasen. Endringsledelse handler om at ledelsen i bedriften skal sikre deres eksistens og utvikling, og har altså en svært sentral rolle når det kommer til å få resten av bedriftens ansatte med på laget (Mikkelsen & Laudal, 2016). Fra starten av var det svært få ansatte som var med i etableringsteamet, og det var spesielt én person som var nøye utvalgt for å lede etableringen av Bulder Bank. Dette fordi styringsgruppen hadde stor tillit til vedkommendes spesialitet innen kundeforståelse og nyskaping, som skulle være Bulder sine to fokusområder. Vedkommende valgte ut 4-5 ledere og utviklere til å bli med på teamet, som var spesielt gode innenfor teknologi- og forretningsvalg.

Som Mikkelsen og Laudal (2016) påpeker vil det være avgjørende at man i endringsledelse (som her ble etableringsteamets ansvar) håndterer å planlegge, organisere, lede og kontrollere endringen på rett vis, for å gjøre prosessen mest mulig effektiv og yte maksimalt. Derfor var det viktig at etableringsteamet var en nøye utvalgt gruppe som satt på riktig kompetanse for at de skulle lykkes med endringen. I tillegg til etableringsteamet ble det i oppstartsfasen også dannet et eget teknologiteam, og det ble leid inn konsulenter. Informantene bekrefter at det var fordelaktig at mange av Bulder Bank sine ansatte i startfasen var hentet eksternt, da det styrket deres mulighet til å tenke nytt og kreativt uten påvirkning fra Sparebanken Vest.

Sparebanken Vest og Bulder Bank sin evne til å tilpasse seg vil også kunne by på ulike spenninger, på grunnlag av hvorvidt ledelsen vurderer å utnytte ressursene som er tilgjengelige eller å fokusere på utforskning av nye muligheter (Birkinshaw et al., 2016). Når en bedrift møter på dette valget vil de som regel velge å fokusere på én innovasjonsform, men kan også velge å heller tilrettelegge for en balanse gjennom implementering av strukturell tohendighet (Birkinshaw et al., 2016). Her tok ledelsen i Sparebanken Vest et aktivt valg om å etablere en ny enhet, altså implementere strukturell tohendighet, for å kunne mestre denne balansen. Styringsgruppen i Sparebanken Vest, etableringsteamet og de ansatte i Bulder Bank har altså en avgjørende rolle for organisasjonsendringens eventuelle suksess. De vil under slike organisasjonsendringer og etableringsprosesser stå overfor mange vanskelige valg, der samtlige beslutninger teller for om de vil lykkes eller ikke.

Ansatte og skepsis

Å endre organisasjonsstruktur og etablere en ny bankenhet krever også stor omstilling blant ansatte i Sparebanken Vest. Etableringsteamet til Bulder ønsket å få til en effektiv endringsledelse der de ønsket å primært bruke av sparebankens ressurser, for å raskt kunne bygge en ny bankenhet innad i organisasjonen - noe som i teorien var et lurt valg (Mikkelsen & Laudal, 2016). Dette var ikke like populært blant den resterende delen av sparebankens ansatte, da de i startfasen var svært skeptiske og følte på et såkalt “not-invented-here”-syndrom. Som informantene forteller ble Bulder Bank lansert på en ledersamling, og nyheten om at en ny bank skulle etableres ble først kjent for bankens ansatte gjennom media samme dag. Dette var for mange veldig fornærmende og skuffende, og de slet med å akseptere Bulder Bank sin tilhørighet til Sparebanken Vest. Informantene forteller at det dermed var flere ansatte i teknologimiljøet som tok avstand til Bulder i startfasen.

Av teorien forstår vi at endringsledelse i stor grad handler om å skape villighet, motivasjon og positivitet tilknyttet endringen for at de ansatte skal se nytten av dette behovet (Mikkelsen & Laudal, 2016). Det kan dermed se ut til at styringsteamet og etableringsteamet til banken her har “mistet” sine ansatte på veien. Dette forteller informantene var svært leit, da de ville trenge de ansattes støtte og kompetanse innen blant annet utvikling av teknologiske løsninger - i tillegg til at de ønsket at dette skulle skape en felles, positiv opplevelse for hele virksomheten. En ansatt med høy endringsvilje vil lettere tilpasse seg bedriftens tiltenkte endringer, og dermed vil også en bedrift med høy endringsvilje være mer villig til å implementere større endringer,



som etableringen av Bulder Bank (Mikkelsen & Laudal, 2016). Dersom Sparebanken Vest og Bulder Bank ønsker å bli mer innovative og skalere, er de nødt til å være risikovillige og åpne for å teste ut nye idéer og arbeidsmåter (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Dette er i stor grad grunnen til at mange av Sparebanken Vest sine ansatte ikke ønsket å bytte over til Bulder Bank, men sett tilbake på det har det likevel vært nyttig for Bulder å lage sin egen kultur helt fra start som skulle være annerledes, mer radikal og utfordrende. Fra informasjonen vi har fått fra intervjudeltakerne var det uansett ikke laget en plan på hvor mange som burde bli ansatt internt og eksternt. Som Meyer og kolleger (2022) forteller i sin teori så vil det å etablere en ny enhet frigjøre mer plass til fornyelse, samt skape en ny og mer innovativ kultur som kan brukes til å utvikle komplementære ferdigheter. Det har derfor vært nyttig å ansette folk fra utsiden av Sparebanken Vest som kan komme inn med ferske blikk, nye idéer og impulser, og som heller ikke er påvirket av hvordan Sparebanken Vest har arbeidet tidligere. Autonomi var fra start en viktig faktor for at Bulder Bank skulle lykkes med å gjøre ting på sin egen, nytenkende måte, og det ble derfor bestemt at det ikke skulle deles inn i fagavdelinger i Bulder Bank. Selv om kultur er svært viktig for at de ansatte i Bulder skal vokse ved hjelp av hverandre, ble det med årene også viktigere for dem å anerkjenne bankens legitimitet. Meyer og kolleger (2022) forteller at fordelene med å etablere en ny enhet er at den skal bygges opp som en “start up”, der de har sin egen bedriftskultur og ansetter folk fra utsiden samtidig som de har tilgang på ressursene til den etablerte bedriften.

6.1.3 Valg av organisasjonsstruktur, posisjonering og forretningsmodell

Hvilke valg styringsgruppen og etableringsteamet i Bulder Bank og Sparebanken Vest tar når det kommer til forretningsmodell og organisasjonsstruktur, vil altså være svært avgjørende for om de lykkes med å styrke sin innovasjonskapasitet i det lengre løp. Vi skal i kapittel 6.1.3 drøfte viktige valg og sammenhenger mellom Sparebanken Vest og Bulder Bank sin forretningsmodell og organisasjonsstruktur.

Organisasjonsstruktur

Siden Sparebanken Vest er i et dynamisk miljø og et marked i stor bevegelse må de hele tiden være forberedt på å måtte tilpasse seg deretter, noe som kan føre til endringer i deres organisasjonsstruktur ved at de må fornye sin forretningsmodell. Dette er fordi kundepreferanser, regelverk, konkurransesituasjoner og andre slike forhold også endrer seg med markedet (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Dersom noen av Sparebanken Vest eller Bulder Bank sine mål, strategi, størrelse, kapital, virksomhetsområde, teknologi, omgivelser eller medarbeidere endrer seg, bør altså deres organisasjonsstruktur tilpasse seg dette (Meyer et al., 2022). Sparebanken Vest driver aktivt med forretningsutvikling, og dette har resultert i dannelsen av en rekke datterselskaper som utfyller aktivitetene til Sparebanken Vest. Sparebanken Vest har et av de største in-house miljøene i Bergen for innovasjon og teknologiutvikling, og de har et stort fokus på å alltid kunne forbedre organisasjonen og produktene sine.

Valget om å endre Sparebanken Vest sin organisasjonsstruktur til å bli tohendig var derfor en viktig avgjørelse som ble tatt på bakgrunn av dette, i 2018. Som tidligere nevnt kunne de med dette forsøke å balansere spenninger som oppsto mellom valg av innovasjonsform for banken (Birkinshaw et al., 2016), og valget om en tohendig struktur kunne dermed gi dem konkurransefordeler på lang sikt i form av innovasjon, effektivitet og stordriftsfordeler. Dette gjorde at de ikke kun var rustet for å møte dagens behov, men også for endringer i fremtiden (Lawler & Worley, 2006). Dersom Sparebanken Vest klarer å balansere den erfaringsbaserte og den vitenskapsbaserte innovasjonsformen gjennom etableringen av Bulder Bank, vil de oppnå en suksessfull tohendig drift (Abelsen et al., 2013).

Mintzberg (1979) sin definisjon av organisasjonsstruktur omfatter de ulike måtene en bedrift kan dele opp sitt arbeid i tydeligere oppgaver, samt koordineringen mellom disse. I og med at Sparebanken Vest allerede hadde gode, digitale løsninger var det lett for dem å vurdere muligheten til å enkelt kunne etablere en ny bankenhet på en kostnadseffektiv måte. Ved å implementere strukturell tohendighet kunne de endre sin organisering og fordeling av arbeidsoppgaver til en mer effektiv og innovativ måte, der hver av enhetene fokuserer på hver sin innovasjonsform. I organisasjonsteori ser vi av Jacobsen & Thorsvik (2019) at enheter innenfor organisasjonsstruktur kan grupperes og deles inn etter for eksempel funksjonsbasert eller markedsbasert struktur. Her handler det om hvilke oppgaver som bør sees i sammenheng



for å definere hvem som bør arbeide i samme gruppe/enhet. Før november 2019 var Sparebanken Vest organisert i ulike fagavdelinger, mens de nå jobber i mer tverrfaglige team - noe som er med på å fremme innovasjonstenkning. Det samme gjelder for Bulder Bank, i tillegg til at autonomi her var en viktig nøkkel til suksess. Valget om en flatere struktur i den nye bankenheten var derfor svært viktig, da det har gjort beslutningsprosessene mer effektive og det legger til rette for at de ansatte kan tenke mer fritt på en ny og kreativ måte (Meyer et al., 2022). Likevel kommer det frem av studien at det ikke var organisasjonsstrukturen som hovedsakelig var nøkkelen til suksess, men heller fokuset bankene har på kundebehovet.

Det ble etter reorganiseringen av Sparebanken Vest også bedre tilrettelagt for at bankene kunne styrke seg innen sine to hovedretninger, kundefokus og boliglån for Bulder Bank og banktjenester og kundefokus for Sparebanken Vest. Banktjenester som fokusområde i sparebanken ble blant annet opprettet nettopp for å være i stand til å kunne hjelpe eksterne initiativer, slik som Bulder Bank er. Endringen av organisasjonsstrukturen i Sparebanken Vest hadde ifølge informantene antageligvis skjedd uansett om Bulder ble opprettet eller ikke, men de bekrefter at Bulder likevel har vært en stor pågangsdriver for å gjennomføre endringen raskere. De bekrefter også at den tohendige organisasjonsstrukturen har hjulpet begge enheter med å tenke nytt og innovativt, noe som var å anta ut fra teorien til Meyer og kolleger (2022).

Posisjonering

For å skille den nye, separate enhetens forretningsmodell fra Sparebanken Vest sin, var valg av posisjonering og målgruppe svært viktig (Osterwalder et al., 2010). Målgruppe og posisjonering vil legge grunnlaget for hvordan bankene skal utvikle sine produkter og tjenester for å kapre markedsandeler, ved at de kan fokusere på nettopp kundebehovet (Osterwalder et al., 2010). Ved å implementere strukturell tohendighet i organisasjonen, og dermed skille Bulder fra kjernevirksomheten, ville de unngå å kannibalisere seg selv (Meyer et al., 2022). Dette var noe de brukte lang tid på, slik at de skulle sikre at den nye bankenheten hadde et helt annet uttrykk som tiltrakk seg andre kunder enn det sparebanken gjør. Informantene har bekreftet at valg av posisjonering, og tiden de brukte på det, var et av de viktigste valgene som ble tatt for at Bulder Bank skulle lykkes i å nå ut til et annet marked enn Sparebanken Vest - noe de selv føler de har mestret.

For å finne ut av hvilken markedsposisjon Bulder Bank burde ta, brukte etableringsteamet verktøyet NeedScope. Dette verktøyet er svært nyttig for bedrifter å bruke til slike formål, da det identifiserer de ulike kundebehovene i de ulike markedssegmentene (Sullivan, 2009). I denne prosessen var det viktig for Sparebanken Vest å identifisere hvilket område de selv lå i først, og hvor konkurrentene deres er. Da de fant ut at Sparebanken Vest rettet seg mot det oransje markedet i NeedScope (altså kundesegmentet som ønsker mer stabilitet, sikkerhet og åpenhet), forstod de dermed at det var det røde segmentet som skilte seg mest ut og dermed det Bulder Bank burde rette seg mot. Det røde markedet er altså et marked der bankene er mer utfordrende, modige og utforskende, og som derfor skiller seg mest fra andre typiske banker (Sullivan, 2009).

Ved å etablere Bulder Bank i det røde markedet kunne de lettere se hvilke muligheter de hadde til å vurdere fremtidig vekst og skalering, samtidig som de kunne utvikle en strategi for å optimalisere sin merkevareposisjon. Det er viktig for Bulder å identifisere hvem deres kunder faktisk er, for å finne ut hvilket forhold de ønsker å skape til det gitte kundesegmentet (Osterwalder et al., 2010). Ettersom de skulle være en heldigital bank, var det derfor viktig å rette seg mot de kundene som ønsker å gjøre ting selv, da Bulder Bank ville bli en automatisert bank med lavere priser. På bakgrunn av NeedScope og det røde markedet, ble det derfor bestemt at Bulder skulle rette seg mot de mer robuste kundene. Informantene bekrefter også at dette i ettertid fortsatt er det riktige valget, og at de har lyktes med å hente inn forskjellige kunder til hver av de to bankenhetene. Et eksempel på dette er at det kun er fem prosent av Sparebanken Vest sine kunder som byttet over til Bulder Bank når de ble etablert.

Forretningsmodell

Sparebanken Vest sine digitale løsninger var rangert høyt blant andre banker i 2019, og de så derfor muligheten til å foreta en forretningsmodellinnovasjon. Ifølge Knudsen & Saebi (2019) kan introduksjonen av nye teknologianvendelser eller forbedringer i teknologien være med på å forbedre eksisterende prosesser og produkter. Dette kan videre bidra til å løse helt nye problemer, eller å løse gamle problemer på en helt ny måte (Knudsen & Saebi, 2019). Sparebanken ønsket i tillegg å ha bedre kontroll på tjenesteutviklingen på tvers av brands i banken og at de skulle ha muligheten til å rigge seg etter stordriftsfordeler, noe som blir lagt til rette for ved en slik transformasjon. Ovennevnte faktorer, i tillegg til det store teknologiskiftet bedrifter står overfor i dag, gjorde at de ønsket å ha en heldigital forretningsmodell. På grunn

av teknologiutviklingen bør forretningsmodellen, i tillegg til å være digital, være skalerbar (Heggernes, 2017), noe som var et av hovedformålene med Bulder Bank.

Etter beslutningen om at Bulder Bank skulle ha en heldigital forretningsmodell, sto de overfor viktige valg tilknyttet selve forretningsmodellens innhold. Fra teorien til Osterwalder og kolleger (2010) kan vi se at det finnes ni grunnleggende byggesteiner, kategorisert etter spesielt fire viktige elementer som alle forretningsmodeller bør ta hensyn til. De overordnede kategoriene er enhetens kunder/målgruppe, infrastruktur/verdiforslag, tilbud/verdileveranse og finans/verdikapring (Osterwalder et al., 2010). Disse fire elementene var altså vesentlige for etableringsteamet å kartlegge, slik at Bulder Bank klarte å posisjonere seg best mulig på markedet med en tydelig strategi og målsetting for hva de ønsker å oppnå (Knudsen & Saebi, 2019). Etersom de er en heldigital bank der lånesøknader er deres viktigste verdikjede, blir de nødt til å konstant overvåke prosessene sine for å finne ut av hvor kundene eventuelt faller av for å kunne forbedre seg på dette området.

Valget av målgruppen ble som tidligere forklart å rette seg mot den mer robuste kunden, i det såkalte røde segmentet i NeedScope. Videre utarbeidet etableringsteamet et verdiforslag som var både attraktivt for det aktuelle kundesegmentet og skalerbart for bankens langsiktige mål om vekst. Hovedfokuset til Bulder sitt verdiforslag definerer derfor det unike de kan tilby sine kunder for å tilfredsstille deres behov. Den typiske bankkunden ønsker ikke å flytte lånet sitt fordi det er tidkrevende og kjedelig, og derav valgte Bulder å løse dette på en enkel måte ved at kundene lett kunne flytte boliglånet sitt, og at det automatisk justeres etter deres belåningsgrad. Verdikapringen, altså hvordan de skal skape verdi til seg også (Knudsen & Saebi, 2019), ble i Bulder Bank sin forretningsmodell lagt etter Sparebanken Vest sine premisser om å sikre seg økonomisk lønnsomhet frem i tid. De satte derfor et lønnsomhetsmål på ca. 40-50 milliarder kroner. I tillegg satte de seg flere vekstmål, hvor de ønsker å få flere kunder til å bruke banken som deres dagligbank (ikke bare for boliglån). Det er også viktig å ha en balansert verdiskapning, altså at Bulder må balansere hvordan de skaper verdi til seg selv i tillegg til sine kunder (Knudsen & Saebi, 2019), og dette gjør de for eksempel ved å automatisere sine prosesser. Automatisering er kostnadsbesparende og effektivt for Bulder, samtidig som det gjør tjenestene deres enklere for kunden å ta i bruk. Verdileveransen til Bulder handler om hvordan de kan kommunisere med og skape oppmerksomhet hos den bestemte målgruppen gjennom verdiforslaget deres (Knudsen & Saebi, 2019), og innebærer dermed



deres visjon om å være en heldigital bank som gjennom sterk og klar markedsføring når ut til et nasjonalt marked.

6.2 FS2: Hvordan har strukturell tohendighet gitt Sparebanken Vest muligheter til å styrke sin innovasjonskapasitet?

Videre i kapittel 6. Drøfting ønsker vi å drøfte funn sammen med teori tilknyttet forskningsspørsmål 2. Dette forskningsspørsmålet handler om hvorvidt valget med å etablere Bulder Bank i Sparebanken Vest sin organisasjonsstruktur har gitt dem flere muligheter til å mestre balansen mellom utforskning og utnyttelse - som altså er en nødvendig forutsetning for å styrke sin innovasjonskapasitet. Dette forskningsspørsmålet skal vi forsøke å besvare ved å drøfte teori og funn fra datainnsamlingen som er knyttet til viktige valg av organisasjonsstruktur, posisjonering i markedet, utforskning og utnyttelse, innovasjon og verdiskapning.

6.2.1 Innovasjon drivere

Strukturell tohendighet

Sparebanken Vest valgte å implementere strukturell tohendighet i sin organisasjon ved å etablere den nye bankenheten Bulder Bank i 2019. Incentivet for dette var som kjent for å skalere til et nasjonalt marked, ved å skape en egen merkevare som kunne jobbe mot et helt annet kundesegment enn det kjernevirksomheten allerede gjorde. Som Raisch og Birkinshaw (2008) belyser i sin teori er strukturell tohendighet beskrevet som en dobbel struktur i en organisasjon, for å tilrettelegge for innovasjon gjennom å balansere utforskning og utnyttelse. Sparebanken Vest følger det teoretiske grunnlaget rundt etableringen av en ny enhet, men uten at det egentlig var et strategisk valg for fornyelse og styrking av innovasjon, eller for å kunne kombinere utforskning og utnyttelse gjennom de to bankenhetene. Bulder Bank tilsvarende en start up, som legger til rette for utforskning, samtidig som de drar nytte av at de bygger sin infrastruktur på funksjonaliteten og fagstøtten som Sparebanken Vest tilbyr (Meyer et al., 2022).

Likevel forteller informantene om at de i ettertid har sett verdien av å kunne drive frem innovasjon gjennom å utforske og utnytte sine ressurser og muligheter i hver av de to enhetene. Til tross for at insentivet med etableringen hovedsakelig var for å skalere og oppdrive stordriftsfordeler, har bankene etter hvert dratt stor nytte av å lære og å implementere hverandres løsninger. For at Sparebanken Vest skal kunne styrke sin innovasjonskapasitet må de vite hvordan de kan dra størst mulig nytte av sin tohendige struktur, da dette legger et naturlig godt grunnlag for å bruke mye av deres ressurser på å drive med innovasjon (Meyer et al., 2022). Etersom Bulder ikke ble opprettet med innovasjonsfremming som insentiv, visste de heller ikke hvordan de burde dra maksimal nytte av strukturendringen. Sparebanken Vest og Bulder Bank er begge svært travle, og de har svært ulike målsetninger som gjør at de ikke har involvert seg nok i hva hverandre driver med. Informantene forteller at det oppstod friksjon mellom bankene på grunn av dette, men at de etter et par år innså at de kunne snu det til å bli en styrke for begge enhetene å være mer involvert i hverandres arbeid.

Selv om både utnyttelse og utforskning er avgjørende for å overleve, vil begrenset ressurstilgjengelighet gjerne tvinge bedrifter som Sparebanken Vest til å favorisere én type aktivitet over den andre (March, 1991). De må dermed veie opp de forventede implikasjonene fra hver av alternativene, og eventuelt vurdere hvilke implikasjoner de vil møte dersom de har muligheten og evner å balansere begge aktivitetene. Derfor er det en fordel for Sparebanken Vest at de har implementert strukturell tohendighet, slik at de lettere kan balansere aktivitetene fremfor å velge mellom dem. March (1991) antyder at de to aktivitetene vil kreve forskjellige kontekster, strategier og strukturer for å fungere, og det er nettopp slik Sparebanken Vest og Bulder Bank har etablert seg. Dette er fordi de to læringsaktivitetene er fundamentalt forskjellige, og som bedriften dermed må dele sine ressurser og oppmerksomhet mellom (March, 1991). Sparebanken Vest og Bulder Bank forstod etter hvert nytten av å kunne bruke hverandre til å balansere utforskning og utnyttelse på en mer innovativ måte, og at dette allerede var lagt godt til rette for dem etter etableringen.

Utnyttelse og utforskning

Som forklart i teorien refererer utforskning til oppdagelse og søken etter ny kunnskap, samt variasjon og eksperimentering (March, 1991). Dette er igjen tett knyttet til begrepene diversifisering og organisatorisk mangfold (March, 1991), og alle de ovennevnte faktorene er noe Bulder aktivt jobber etter. Informantene fra Bulder mener at bankenheten har en merkevare som er svært fremtidsrettet, da de fokuserer på eksperimentering og søken etter ny kunnskap som de stadig kan utfordre bankmarkedet med. På grunn av et lite, tverrfaglig og autonomt arbeidsmiljø i Bulder, går prosessene her mye raskere enn i kjernevirksomheten. Denne organisasjonsstrukturen legger dermed til rette for at de i større grad kan tilpasse seg kundebehovene og være godt rustet for eventuell endring i fremtiden, som Lawler og Worley (2006) også påpeker som en viktig faktor i sin teori. Dette gjør at de stadig kan utforske og eksperimentere på markedet, som igjen gjør at de kan drive frem flere innovative løsninger på sine tjenester. Deres prioriteringer styres av det skarpe kundefokuset og -perspektivet, og driver dem til å stadig jakte etter større innsikt.

Meyer og kolleger (2022) sin teori impliserer at det vil frigjøres plass til fornyelse i organisasjonen, ved å opprette en separat enhet som Bulder Bank. Den nye enheten vil skape ny og mer innovativ kultur som kan brukes til å utvikle komplementære ferdigheter, samt at den over tid vil påvirke og smitte tilbake på Sparebanken Vest. Som tidligere nevnt har Sparebanken Vest en større og mer tradisjonell kundemasse enn det Bulder Bank har, noe som vil begrense i hvor stor grad de kan eksperimentere nye løsninger på sine kunder. Sparebanken Vest drar derfor stor nytte av å erfare hvordan Bulder Bank jobber mer innovativt på innsiktsarbeid og hvordan de utforsker markedet. Sparebanken Vest kan dermed selv utforske og utnytte de initiativene som Bulder setter i gang, og ta inspirasjon, kunnskap og erfaring til å gjøre noe eget ut av det. Sparebanken inspireres også av Bulder sine enkle løsninger for å tilfredsstille kundebehovet. Informantene forteller at Sparebanken Vest kan bruke Bulder som en prøvekanin, og at dette er noe de stadig gjør. Det er nyttig å teste hvordan de kan kommunisere med sine kunder, og Sparebanken Vest ser gjerne på hvordan Bulder Bank her har løst sine kundebehov på en enkel, men annerledes måte.

Ifølge March (1991) kan utnyttelse assosieres med tilgjengelig kunnskap, implementering, fordeling og effektivitet, som videre kan knyttes til begrepene variansreduksjon, erfaringer og organisatorisk fokus. Sparebanken Vest driver aktivt med produktutvikling og



forretningsutvikling, samtidig som de ønsker å effektivisere sin håndtering av kundene. De driftes altså etter et organisatorisk fokus der de bruker sine erfaringer og tilgjengelig kunnskap til å effektivisere sin produksjon av tjenester og produkter. En vesentlig faktor som legger til rette for at Bulder er gode på å utforske markedet, er at de drar stor nytte av Sparebanken Vest sin infrastruktur på funksjonalitet og fagstøtte for å kunne drive en effektiv og enkel bank. De har i dag også kommet langt med sin egen kompetanse rundt det å bygge bank, men alt av blant annet IT-støtte, anti-hvitvasking og compliance går fortsatt gjennom Sparebanken Vest. Sparebanken jobber som nevnt også med å effektivisere sin kundeføring og tar mye lærdom fra Bulder, men siden de jobber med dette på to forskjellige måter vil det være interessant for begge enhetene å dra nytte av hverandres erfaringer her. Sparebanken er også tett koblet på lokalmiljøet, og Bulder har her mye de kan dra lærdom av når det kommer til å skape tette relasjoner og trygghet for kundene sine.

Styrket innovasjonskraft

Sparebanken Vest og Bulder Bank er i dag knyttet tett opp til hverandre. De har i løpet av de siste årene hatt jevnlig møter for erfaringsutveksling og idémyldring, som har resultert i at de har samarbeidet og implementert flere av hverandres løsninger. Meyer og kolleger (2022) sier at ved å dele opp organisasjonskulturen etter en tohendig løsning, kan enhetene opprette nye løsninger som begge kan implementere. Informantene bekrefter dette ved å fortelle om hvordan det er en helt klar styrke å kunne drive bankenes utvikling på to forskjellige måter, da de kan utfordre og inspirere hverandre til å se hvordan de løser kundebehov på en ny og annerledes måte. Det er også bedre å eventuelt kannibalisere seg selv, fremfor at noen andre konkurrenter gjør det (Meyer et al., 2022). Bankene bruker altså hverandre i stor grad, så vel som sine andre konkurrenter, som en utfordrer på forenkling og effektivitet av problemløsningen sin - og dette har vært med på å styrke innovasjonskraften til Sparebanken Vest. Informantene bekrefter i intervjuene at etableringen har skapt en større innovasjonskraft i Sparebanken Vest etter at Bulder Bank ble opprettet, til tross for at dette ikke var hovedformålet med etableringen.

6.2.2 Lønnsomhet

Verdiskapning

I Bulder Bank har en ikke troen på at det går an å vinne et marked i 2023 uten å være kundesentrert, og at kunden sin stemme derfor må derfor være synlig og hovedfokuset i bedriftens verdiforslag. Dette tilsvarer det Andreassen (2023) påpeker i sin teori om moderne verdiskapning, der hovedfokuset ligger på å bringe kunden verdi for å sikre lojalitet til kunden og dermed også en økonomisk inntjening tilbake til bedriften. Å drive med moderne verdiskapning kan gjøres gjennom en samfunnsutvikling som vil ha en betydning for hverdagslivet til kunden (Andreassen, 2023), for eksempel slik som Bulder Bank gjør ved å tilfredsstillende kundens behov gjennom forenkling av tjenester tilknyttet boliglån og søknadsprosesser. Andreassen (2023) påpeker videre at kundene er den eneste naturlige kilden en bedrift har til sin finansiering av kapital og prosjekter i næringslivet, og kundefokus er derfor et åpenbart viktig fokusområde for innovatører.

Det er to forhold som er sterkt knyttet til verdiskapning, og det er å oppleve innovasjonsevne samt det å oppleve kvalitet i tjenester og varer (Andreassen, 2023). Her kan vi se et skille mellom Sparebanken Vest og Bulder Bank som begge er kundefokuserte og driver med kontinuerlig forbedring og innovasjonsfremming, men som i kundenes øyne likevel blir fremstilt som svært forskjellige. Bulder Bank trer inn som en ny og frisk bris der de fremstår som en mer innovativ bank, i og med at de er heldigitale og automatiserte med lavere priser. Sparebanken Vest derimot, fremstår som en mer trygg, forutsigbar og tradisjonell bank, og skaper store verdier for sine kunder ved at de leverer varer og tjenester av god kvalitet, til både privatmarkedet og bedriftsmarkedet. De har også et sterkt fokus på samfunnsutviklingen på vestlandet, og sikrer seg dermed en sentral rolle i verdiskapningen lokalt. Dette er fordelaktig ved at de kaprer de mer trofaste kundene, fordi de føler en slags tilhørighet til banken.

Å oppleve innovasjonsevne er det andre forholdet som vil fremme verdiskapning, og handler om det organisasjonen gjør i organisasjonsmodellene eller markedstilbudene sine for å fremstå som attraktive i kundens øyne (Andreassen, 2023). Bulder Bank stiller her sterkt med sin nyskapende og fremoverlente merkevare, og har vært med på å styrke Sparebanken Vest sin innovasjonskraft gjennom sine kreative og nye løsninger for å dekke kundebehovene. En må tidlig identifisere endringer som oppstår i sine kunders liv og som vil ha betydning for bedriften, og en innovativ bedrift som Bulder må kunne gjøre kundens hverdag enklere for å



selv kunne skape verdi. For at varene, tjenestene og de ansatte i Sparebanken Vest og Bulder Bank skal være attraktive, må de derfor kunne innovere på bakgrunn av kundens hverdagsliv (Andreassen, 2023). Et viktig poeng for Bulder Bank er derfor at de ansatte kan se tilbakemeldingene fra kundene helt ufiltrert, slik at de kan opparbeide seg empati med kundene og gjøre endringer på det de ikke er fornøyd med.

Summen av innovasjonsevne og opplevd kvalitet danner sammen et grunnlag for å måle relativ attraktivitet og kundetilfredshet i markedet (Andreassen, 2023), og det er her viktig at Bulder Bank og Sparebanken Vest scorer høyt. Det er nok Bulder Bank som fremstår som den bankenheten med høyest innovasjonsevne, og Sparebanken Vest den med høyest opplevd kvalitet. Dette grunner mye i at Sparebanken Vest og Bulder Bank retter seg mot to helt forskjellige kundegrupper. Som sparebank, og ikke en forretningsbank, har Sparebanken Vest et samfunnsoppdrag. De må derfor være til stede og ha et svært sterkt verdiforslag til kundene sine for å lykkes. Bulder Bank når derimot ut til et nasjonalt segment for å kapre kundene på den andre siden, som her er mindre betalingsvillige. Dette gjør at Sparebanken Vest som organisasjon klarer å kapre flere store deler av markedet. Ved at Sparebanken Vest og Bulder Bank er sterke på hver sin aktivitet, vil de komplementere hverandre gjennom sitt samarbeid om løsninger på hver av de to aktivitetene - noe som igjen vil være en mer effektiv måte for å skape større innovasjonskraft i bankene.

Økonomisk lønnsomhet

March (1991) sin teori forteller at Sparebanken Vest må veie konsekvensene og utbyttet av utnyttelse og utforskning opp mot hverandre. Sammenlignet med avkastningen fra utnyttelse, er avkastningen fra utforskning mindre sikker - den er mer fjern fra sted, og fjern i tid (March, 1991). Likevel bør Sparebanken Vest investere i markedsmuligheter og oppdagelsen av ny kunnskap, for å sikre en fremtidig økonomisk gevinst. Forretningsmodellen til Sparebanken Vest ble etter hvert mer og mer kompleks, og de hadde svært gode digitale løsninger og en god økonomi i 2018. Dermed satte de i gang initiativet, og videre etableringen, av Bulder Bank, for å sikre seg en større markedsandel. Dette har vært et svært lønnsomt initiativ, da Bulder Bank har utnyttet Sparebanken Vest sin infrastruktur til å kunne drive en effektiv og enkel bank som fokuserer på å utforske nye muligheter. I lengden vil dette også være svært lønnsomt, ved at det er kostnadsbesparende å bruke samme infrastruktur i begge bankenheter.

En tohendig struktur fungerer godt når det kommer til spesialisering og skjerming av enhetene, da oppgavene blir tydeligere fordelt (Meyer et al., 2022). I Sparebanken Vest og Bulder Bank sitt tilfelle stemmer dette godt da deres oppgaver er tydelig fordelt, ettersom bankenhetene retter seg mot to ulike segmenter med ulikt valg av læringsaktiviteter. Bulder sine oppgaver dreier seg om fornyelse og innovativ tenkning. Informantene forteller også at de evner å fremme innovasjon gjennom deres sterke kundefokus, der de har en fremoverlent og nytenkende merkevare som utfordrer bankmarkedet. Som nevnt i tidligere kapitler var likevel initiativet bak opprettelsen av Bulder Bank å skalere kjernevirksomhetens bankdrift av økonomiske fordeler, da fokuset lå på å bygge noe som kunne være en langsiktig lønnsom investering fremfor noe direkte innovasjonsfremmende. Dette er likevel et viktig fokus å ha uansett, dersom deres grunnleggende drift skal fungere i fremtiden - en kan ikke bare innovere uten at en er lønnsom også (Meyer et al., 2022).

Ifølge Meyer og kolleger (2022) sin teori forstår vi videre at det dermed er Sparebanken Vest som skal drive den tradisjonelle virksomheten videre, noe som er viktig da det er her inntektene kommer inn. Bakgrunnen for at de kunne etablere en helt ny enhet var fordi Sparebanken Vest var inne i gode tider der de var svært overkapitaliserte i 2018. Informantene forteller også at de var innforstått med at den nye enheten ikke ville være lønnsom fra første dag, og at det derfor var kjernevirksomheten som måtte stå for primærinntektene. Likevel er det viktig at de satte seg mål for lønnsomhet i Bulder Bank også, slik at de har noe håndfast og motiverende å jobbe etter. Sparebanken Vest så for seg at dette ville skje innen ca. 3-5 år etter etableringen, og at de gjerne burde nå målet om 40-50 milliarder kroner før de kan kalle investeringen for lønnsom. Her satte de seg også et mål om at bankenheten skulle nå 12% ROE, som informantene kan fortelle at de ikke har nådd helt enda. I mai 2023 passerte Bulder likevel 30 milliarder kroner i utlån, som informantene sier seg foreløpig svært fornøyde med i tillegg til at de er generelt optimistiske til bankenhetens fremtidige lønnsomhet.

Utgangspunktet Sparebanken Vest har for å opparbeide seg størst mulig innovasjonskapasitet, handler om at de er nødt til å balansere det de i dag lever av, med det de eventuelt skal leve av i fremtiden (Meyer et al., 2022). Hovedmålet til Bulder Bank handler mest om at banken skal gjøre det så bra at de opplever en kontinuerlig økning av aktive brukere, med en større boliglånportefølje, da skalering er blant bankens inntektsdrivere. Bulder har brukt mye tid på å bygge en sterk merkevare og opplever allerede at dette er med på å trekke til seg flere kunder,

da de i dag er i en voldsom vekst. Den nye bankenheten står også for store deler av Sparebanken Vest sin vekst, og som felles organisasjonsenhet driver Bulder Bank altså mye av deres totale vekst fremover. Dersom de fortsetter å innovere og være sultne på forbedringer i det tempoet de har i dag, vil de fremover lykkes i å nå sine mål. Et godt eksempel på bankenes positive vekst er at de mestrer å operere i to forskjellige markedssegmenter for å unngå kannibalisering av seg selv, og tall kan vise at det kun er fem prosent av Bulder sine kunder som kommer fra sparebanken. Ovennevnte faktorer kan gjenspeiles i Meyer og kolleger (2022) sin teori om dynamiske og komplementære ferdigheter, der Sparebanken Vest og Bulder Bank skal jobbe for å oppdage og gripe muligheter for å transformere bedriften for overlevelse, samtidig som de jobber mot utvikling og skalering av sine innovasjoner.

Ovennevnte faktorer vil være viktige for å skape økonomisk lønnsomhet på sikt, ved at de mestrer å drive en mer effektiv og innovativ virksomhet, der kundebehovet står i fokus. Samarbeidet har styrket innovasjonskraften i Sparebanken Vest, hvor nye løsninger kan bli etablert mer effektivt og ved bruk av færre ressurser (Meyer et al., 2022). Det gjør også at Sparebanken Vest og Bulder Bank sparer både tid og ressurser, som er lønnsomt for begge enheter. Dette vil også kunne bidra til økonomisk lønnsomhet på sikt, da det blir lettere for bankene å dekke større deler av kundenes behov. Både Sparebanken Vest og Bulder Bank skal altså låne ut penger og hente inn penger, men miljøene har likevel helt forskjellig fokus på hvilke verdier som er viktig å jobbe etter.

7. Konklusjon og refleksjon

7.1 Problemstilling og viktigste funn

Denne masteroppgaven har forsket på hvordan etablerte bedrifter kan implementere strukturell tohendighet som en innovasjonsform, for å tilrettelegge for å lettere kunne balansere utforskning og utnyttelse. Dette innebærer også å studere hvilke utfordringer og suksessfaktorer som må vurderes for å lykkes, samt skape verdi og lønnsomhet for videre drift. Problemstillingen for oppgaven var følgende: *Hvordan har strukturell tohendighet hjulpet Sparebanken Vest med å bedre kunne utforske sine muligheter, samtidig som de utnytter sine ressurser?* Vi har derfor vurdert om, og eventuelt hvordan, Sparebanken Vest har mestret å styrke sin innovasjonskapasitet og skapt et konkurransefortrinn i markedet, ved at de har endret sin organisasjonsstruktur til å bli tohendig. Videre skal vi nå konkludere ut ifra våre viktigste funn, for å komme frem til et endelig svar på vår problemstilling.

I dag er etablerte bedrifter som Sparebanken Vest helt avhengige av å omstille seg raskt og komme med kreative og innovative løsninger for sine tjenester og produkter, slik at de skal holde seg konkurransedyktige på markedet. Sparebanken fant en unik mulighet til å utforske bankmarkedet i større grad da de hadde gode, digitale løsninger som la til rette for at en ny bankenhet kunne utnytte deres eksisterende ressurser, for å fokusere på utforskning. Innovasjonstypen strukturell tohendighet er dermed noe Sparebanken Vest implementerte da de i 2019 etablerte Bulder Bank som en ny, separat enhet. Bulder ble etablert som et initiativ for å kunne skalere seg selv, men ikke nødvendigvis for å bli mer innovative. De skulle få frie tøyler til å skape sin egen kultur, utforske og eksperimentere på en helt egen måte enn det Sparebanken Vest gjør. Sparebanken har allerede en styrke og konkurransekraft gjennom sin lange erfaring, store skala og høye effektivitetsgrad, men gjennom en tohendig struktur har de gjort det lettere å balansere dette med å utnytte og utforske nye muligheter.

For å lykkes med implementeringen av strukturell tohendighet var det først og fremst viktig å lage en forretningsmodell for Bulder Bank som var helt ulik Sparebanken Vest sin, slik at de kunne fokusere på hver sine segmenter og dermed unngå kannibalisering. Posisjonering var det viktigste valget som ble tatt for at Bulder Bank skulle lykkes med å nå ut til et annet markedssegment enn Sparebanken Vest. Da sparebanken retter seg mot et marked der kundene



er mer trygghetssøkende og imøtekommende, ble det bestemt at Bulder skulle rette seg mot det mer utfordrende og eventyrlige markedet der de mer robuste kundene er. Verdiforslaget til Bulder Bank har et hovedfokus på å tilfredsstille kundebehovet, i tillegg til at det skal være både skalerbart og attraktivt. Posisjonering og valg av målgruppe la et grunnlag for hvordan Bulder Bank kunne utforske dette markedet, ved at de utviklet sine tjenester og produkter med formål om å kapre markedsandeler gjennom å fokusere på kundebehovet. En fordel Sparebanken Vest og Bulder Bank har fått av å rette seg mot to ulike markedssegmenter er at de kan utforske nye muligheter samtidig som de utnytter hverandres løsninger og kan implementere de ved behov. Flere av bankenes produkter og tjenester er ganske like, og de kan dermed dra nytte av å samarbeide om nye og mer innovative løsninger. I dette tilfellet trenger hver av enhetene kun fokusere på å tilpasse brukeropplevelsen og visualiseringen mot deres rettmessige kundesegment. Dette har vist seg å være kostnadsbesparende for dem, da det har gjort at de har spart både tid og ressurser.

Sparebanken Vest ønsker å effektivisere sin håndtering av kunder og driver aktivt med utnyttelse av produktutvikling og forretningsutvikling - noe som Bulder Bank også har interesse av. Bulder har utnyttet Sparebanken Vest sin infrastruktur for å kunne drive en effektiv og enkel bank. De bygget dermed opp sin egen bedriftskultur, der de organiserte en flat og tverrfaglig struktur som tilrettela for et autonomt arbeidsmiljø. Slik struktur gjør at prosessene her går mye raskere enn de gjør i kjernevirksomheten, og at de i større grad kan tilpasse seg kundebehovene og være rustet for eventuell endring i fremtiden. Dette gjør at de stadig kan utforske og eksperimentere markedet, som igjen gjør at de kan drive frem flere innovative løsninger på sine tjenester. Bulder setter dermed i gang en god del initiativ for å utforske markedet, samtidig som de tar lærdom av hva som fungerer og ikke. Dette er noe Sparebanken Vest kan utforske og utnytte, ved å bruke deres kunnskap og erfaring til å gjøre noe eget. Etter etableringen har også Sparebanken Vest endret seg fra å være organisert i fagavdelinger til å jobbe tverrfaglig. De har i tillegg gjort mindre endringer i ledergruppene, og jobber nå mer åpent. Selv om disse organisasjonsendringene hadde skjedd før eller siden, har nok Sparebanken Vest sin utforskning av Bulder Bank sine arbeidsmetoder inspirert dem til å innføre endringen raskere. Det kommer også frem at begge enhetene ser positivt på at de kan dra stor nytte av å utforske og utnytte hverandre.



Selv om bankene i dag har et godt og strukturert samarbeid på hvordan de utnytter og utforsker hverandre, er ikke dette noe som har kommet av seg selv. Bulder Bank skal skape suksess for Sparebanken Vest ved å tilrettelegge for å balansere utnyttelse og utforskning, men de burde hatt en bedre struktur på hvordan de kunne ta lærdom av hverandre helt fra start. Sparebanken Vest og Bulder Bank har rettet sin oppmerksomhet og ressurser på forskjellige fokusområder innenfor utforskning og utnyttelse, og har dermed forskjellige mål på hva de ønsker å oppnå. Dette har skapt friksjon mellom bankene, og dermed deres evne til å utforske og utnytte hverandres arbeid, samt styrke innovasjonskraften ved å finne felles løsninger for deres behov. Ettersom begge enhetene er svært travle og har ulike målsettinger, burde det vært prioritert et tettere samarbeid i etablering- og oppstartsfasen for at de enklere skal kunne ta lærdom av hverandre og effektivisere driften. Det ble et par år etter etableringen innført månedlige møter på tvers av bankenhetene der de diskuterer forbedringsmuligheter for begge enheter. Det var først etter denne innføringen at enhetene opplever at den tohendige løsningen gir større effekt ved å utforske og utnytte hverandre på et tettere nivå.

Å diskutere forbedringsmuligheter og lære seg ulike måter å arbeide innovativt på, kan både skape suksess for bankene - men også utfordringer, dersom de ansatte ikke er endringsvillige. Sparebanken Vest har kontinuerlig gjort mindre endringer på organisasjonsstrukturen sin for å utvikle organisasjonen. De ansatte i Sparebanken Vest har som regel vært relativt komfortable med endringene som har kommet, selv om de ikke alltid er like åpne for nye måter å arbeide og skape nye forretningsmuligheter på. Da Bulder Bank ble offentliggjort oppsto det stor skepsis, og et såkalt “not-invented-here”-syndrom, blant de ansatte, der de slet med å akseptere Bulder sin tilhørighet til Sparebanken Vest. Skepsisen til de ansatte dukket opp i forbindelse med lanseringen, og handler antagelig mye om hvordan ledelse håndterte denne situasjonen. Samtlige ansatte fikk høre om det gjennom media, og følte derfor at de ble holdt utenfor. Det oppsto dermed avstand fra teknologimiljøet til Bulder, og flere ansatte ønsket ikke å bytte over for å hjelpe til med etableringen. Dette kan antas å være en faktor for hvorfor enhetene ikke evnet å dra nytte av den strukturelle tohendige gjennom å utforske og utnytte hverandre fra start, da de hadde en treg og motvillig endringskultur på dette tidspunktet. Ettersom det er ledelsen sitt ansvar for Sparebanken Vest sin håndtering av åpenhet og inkludering tilknyttet etableringen av Bulder, kan det se ut til at det her har oppstått en kommunikasjonssvikt, som er avgjørende for vellykket endringsledelse. At det var få ansatte som ønsket å bytte over til Bulder, viste seg å være positivt likevel da de kunne ansette eksterne folk istedenfor, som kom



inn med et nytt tankesett og friske ideer. Dette er en stor fordel for en bankenhet som skal drives av å tenke på en ny og kreativ måte for å fremme innovasjon.

Informantene forteller at det er en klar styrke å kunne drive bankens utvikling på to forskjellige måter. Dermed kan de utnytte, utforske og inspirere hverandre til å se hvordan de kan løse kundebehovet på en enkel måte. Av dette studiet kan det virke som at den strukturelle tohendigheten i Sparebanken Vest har gitt fordeler i form av at enhetene drar nytte av hverandres innovative metoder og løsninger. Sparebanken Vest ser på hvordan Bulder Bank har utforsket og løst sine kundebehov på en enkel måte, og prøver dermed å utforske og utnytte hvordan de selv kan gjøre det - tilpasset sitt eget kundesegment. Hovedmålet med etableringen av Bulder Bank var for å skalere, samt oppnå fremtidig lønnsomhet og stordriftsfordeler. Per i dag er ikke bankenheten lønnsom ifølge måltallene de har satt seg, men den langsiktige planen ser svært lovende ut om de fortsetter i nåværende tempo når det gjelder å innovere og være sultne på forbedringer. Bulder Bank er i stor vekst, og står i tillegg for mye av Sparebanken Vest sin vekst. Tallene for Sparebanken Vest er altså svært annerledes med og uten Bulder Bank. Totalt sett opplever de at det gjennom den tohendige løsningen skapes store verdier for både organisasjonen selv og sine kunder.

Hvordan har strukturell tohendighet hjulpet Sparebanken Vest med å bedre kunne utforske sine muligheter, samtidig som de utnytter sine ressurser? For å lykkes med strukturell tohendighet kreves det altså en engasjert ledelse som legger godt til rette for kreativitet, åpenhet og involvering for å fremme en positiv endringskultur. Arbeidet med endringen må være godt strukturert for at de to enhetene kan ta lærdom av hverandre gjennom utnyttelse og utforskning, og uten at de kannibaliserer seg selv. Vi kan konkludere med at Sparebanken Vest og Bulder Bank har lykkes med å implementere strukturell tohendighet. Ledelsen burde likevel ha lagt en bedre struktur på hvordan enhetene kan dra nytte av den tohendige løsningen, gjennom å utforske og utnytte hverandre helt fra begynnelsen av etableringen. Dette handler også om at ledelsen ikke la godt nok til rette for en positiv endringskultur i banken, og de fikk dermed en treg start på prosessen.

Deres samarbeid burde altså vært bedre fra begynnelsen, men har med årene bedret seg betydelig da det i dag ligger godt til rette for at de kan fortsette å utforske og utnytte hverandre, og skape felles løsninger i lang tid fremover. Dette er på grunn av at Sparebanken Vest sin



etablerte bankdrift gjør at Bulder kan fokusere på å utforske nye markeder og løsninger til deres tjenester, som sparebanken igjen kan utnytte ved å ta inspirasjon og lærdom av. De har også unngått å kannibalisere seg selv, da de har tatt et avgjørende valg om å rette seg mot et helt annet marked i nasjonal skala. Til tross for at insentivet bak tohendigheten hovedsakelig var av et ønske om skalering og stordriftsfordeler, noe de har lyktes med, kan Bulder Bank også sies å ha lyktes med å styrke Sparebanken Vest sin innovasjonskapasitet ved at de kontinuerlig utfordrer hverandre på mer effektiv, forenklet og innovativ problemløsning. Selv om Sparebanken Vest hadde en litt tung start på etableringsfasen, har initiativet snudd helt om til å kun være et positivt tilskudd for sparebanken som alle ansatte i dag er svært stolte av.

7.2 Implikasjoner

7.2.1 Implikasjoner for Sparebanken Vest og Bulder Bank

Formålet med denne studien har vært å bidra med ny innsikt til forskningsfeltet ved å belyse hvordan Sparebanken Vest kan bruke tohendighet i sin organisasjonsstruktur for å balansere de to læringsaktivitetene, utforskning og utnyttelse. Studien vil bidra med teoretisk vurdering og rådgivning som kan sette casebedriftene sine strategiske valg i en mer akademisk kontekst, i tillegg til at teorien på en oversiktlig måte belyser ulike måter bedriftene kan operere tohendig på gjennom bruk av figurer og tabeller. Funnene i studien bør derfor legge et grunnlag for Sparebanken Vest og Bulder Bank sitt fremtidige arbeid, og dette handler i hovedsak om at det kan brukes til videre utvikling av ansatte og teknologisk drift, utforming av langsiktige mål og strategiske planer, samt riktig strukturering, implementering og ledelse ved gjentakelse. Det er viktig at bankenhetene klarer å omstille seg raskt og komme med flere innovative løsninger for sine tjenester og produkter også fremover i tid, for å opprettholde sine konkurransefordeler. Funnene skal derfor gjøre nettopp dette enklere, ved å belyse og redegjøre for hvordan strukturell tohendighet kan implementeres på best mulig vis og gi maksimalt utbytte til de to bankenhetene.

Strukturell tohendighet vil altså kunne være en kritisk suksessfaktor for å ikke bli utkonkurrert. Sparebanken Vest er en stor, godt etablert og dermed tradisjonstung bedrift. Dette kan gi dem fordeler gjennom sin lange erfaring og grad av effektivitet, men en konsekvens av dette kan dermed være at det skapes et forsvar mot endring og fornyelse. Det er derfor svært viktig at de benytter seg av muligheter, som strategisk fornyelse av organisasjonen, for å holde seg



relevante på markedet. Dermed er konsekvensene av strukturell tohendighet svært viktige å vurdere når de skal veie ulike innovasjonsformer opp mot hverandre. De positive konsekvensene av strukturell tohendighet vil være friheten til å fokusere på både utnyttelse og utforskning, som bidrar til effektivt samt innovativt arbeid. Dette er derfor noe vi ønsker å råde Sparebanken Vest og Bulder Bank til å fortsette å fokusere på, og generelt tipse andre tilsvarende organisasjoner om å gjøre også.

Et forslag til veien videre for Sparebanken Vest og Bulder Bank er derfor å opprettholde sin tohendige drift, og gjerne bli enda flinkere på å dra nytte av denne strukturen. Av studien ser vi et funn der bankene kunne vært flinkere på å samarbeide for å dra større nytte av hverandres utforskning på nye løsninger. Deres organisasjonsstruktur legger godt til rette for å styrke begge enheter sin innovasjonskapasitet, noe som vil være en stor fordel for dem fremover. Med bakgrunn i funnene vil vi også foreslå å fremover skape en mer åpen endringskultur i Sparebanken Vest, slik at de ved en ny endringsprosess lettere får støtte og positive tilbakemeldinger fra sine ansatte og dermed kan gjøre prosessen så effektiv og motiverende som mulig. Ettersom teknologien vil fortsette å utvikle seg hyppigere og hyppigere, vil vårt avsluttende forslag være å fortsette å fokusere på digitalisering og automatisering - gjerne i enda større grad i Sparebanken Vest - for å opprettholde effektiv drift. Her vil vi råde sparebanken å ta lærdom av Bulder Bank, da deres heldigitale og svært automatiserte plattform stadig blir mer og mer relevant å implementere for tradisjonelle banker som Sparebanken Vest.

7.2.1 Implikasjoner for bankbransjen

Det analytiske rammeverket som er utarbeidet i studien vil også kunne brukes på tvers av bedrifter og bransjer i et fremtidig forskningsarbeid med strukturell tohendighet, da det er med på å operasjonalisere begrepet og skape et grunnlag for fremtidig sammenligning av tilsvarende casestudier. Selv om studien ikke kan generaliseres, vil den være med på å gi betydningsfull innsikt. Sparebanken Vest og Bulder Bank opererer i en overordnet kontekst som handler om hvordan digitalisering og innovasjon vil ha stor påvirkningskraft i bankbransjen, og dermed kan funnene i dette studiet vise seg å være relevant for flere tilsvarende bedrifter i bransjen. Studien vil altså kunne gi banker generelt verdifull innsikt i temaet, ved å forklare hvordan de kan lykkes med strukturell tohendighet som innovasjonsform. Blant annet vil funnene påpeke

viktigheten av at bedriften aktivt må ta stilling til valg av organisatorisk tilpasning og innovasjonstype.

7.3 Studiens begrensninger

I henhold til tidsperspektivet på oppgaven har studiet noen begrensninger. Studien er i utgangspunktet avgrenset til å forske på et enkelt-case om strukturell tohendighet innenfor bankbransjen. Ved en senere anledning ville det vært spennende å gjennomføre en multippel casestudie, intervju flere informanter og fra ulike bransjer, samt bruke flere ulike metoder for datainnsamling. Dette fordi det ville gitt større og mer generaliserende innsikt til temaet som forskes på, som flere bedrifter og bransjer kan dra nytte av. På grunn av valget om en enkelt case i et dynamisk miljø, vil ikke funnene kunne generaliseres for alle aktører. Begrensningen kan likevel være fordelaktig ved at det samler inn bred nok innsikt innenfor den spesifikke tematikken, til at liknende bedrifter som Sparebanken Vest kan dra nytte og inspirasjon av vår konklusjon og videre anbefalinger.

7.4 Forslag til videre forskning

Masteroppgaven har basert seg på viktigheten rundt at etablerte bedrifter bør lære seg hvordan de kan jobbe mer innovativt, med utgangspunkt i strukturell tohendighet. Hovedmotivasjonen lå altså på hvordan vi kan bruke vår kunnskap gjennom masterstudiet til å forske på et svært dagsaktuelt tema for å bidra med ny kunnskap og innsikt til et meget interessant forskningsfelt.

For videre forskning på temaet er det noen anbefalinger vi ønsker å belyse. Først og fremst anbefaler vi å studere effekten av innovasjon for enhetene på lang sikt. Her kan det være interessant å se hvor mange år det faktisk tar før den nye enheten har blitt lønnsom, og om den fortsatt skaper nok innovasjon til å opprettholde et eventuelt konkurransefortrinn. Det vil også være interessant å videre studere om Bulder Bank fortsetter å utnytte sparebankens ressurser, eller om de vokser seg såpass store at de blir nødt til å opprette egne avdelinger for anti-hvitvasking, compliance og så videre. Et spørsmål blir da også om de vil forholde seg like innovative og utforske nye markeder og løsninger, ettersom de eventuelt må begynne å bruke av sine egne ressurser på å drifte infrastrukturen selv - og dermed gå mer over til å optimalisere og utnytte sine eksisterende produkter. For å ta det et steg videre kan det også være interessant



å se om Bulder i det hele tatt fortsetter å være en enhet under Sparebanken Vest sin bankkonsesjon, eller om de skalerer så mye at de selger seg ut av organisasjonen.

Et annet forslag til videre forskning er å se på hvilke andre faktorer, enn å styrke innovasjonskapasitet, en tohendighet organisasjonsstruktur kan fremme. Som vi har sett i oppgaven implementerte Sparebanken Vest strukturell tohendighet for å skalere, og det hadde vært interessant å studere nærmere hvilke implikasjoner som følger ved andre insentiver for implementeringen enn innovasjon og skalering. Vi anbefaler også å legge mer vekt på å undersøke hvor involverte enhetene bør være i hverandre for å dra maksimal nytte av å utforske og utnytte hverandre, og hvordan organisasjoner dermed kan oppnå maksimal nytte og effekt av den tohendige løsningen. Hvor ligger det optimale balansepunktet for enhetenes suksess gjennom samarbeid?

Avslutningsvis vil vårt siste forslag være å ta de ovennevnte metodiske begrensningene i betraktning ved videre forskning. Grunnet tidsperspektivet på studiet, har vi naturligvis måttet etablere noen metodiske begrensninger. Ved videre forskning vil vi derfor anbefale å gjennomføre en multippel casestudie, for å belyse eventuelle sammenhenger for strukturell tohendighet i ulike bransjer. Dette vil være svært interessant å undersøke for å se om funnene i denne oppgaven faktisk kan generaliseres for flere bedrifter og eventuelt styrke kvaliteten av vår forskningsstudie.

8. Litteraturliste

- Abelsen, B., Isaksen, A. & Jakobsen, S. E., (2013). *Innovasjon - organisasjon, region, politikk*. Cappelen Damm Akademisk.
- Agarwal, R. & Helfat, C. E. (2009). *Strategic Renewal of Organizations*, 20(2), 281-480.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0423>
- Andreassen, T. W. (2023). *Moderne Verdiskapning. Kunder og innovasjon*. Fagbokforlaget.
- Bell, E. & Bryman, A. (2007). The Ethics of Management Research: *An Exploratory Content Analysis*, 18(1), 63-77. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2006.00487.x
- Binder-Finnema, P. & Borné, Y. & Johnsdotter, S. & Essén, B. (2012). *Shared Language Is Essential: Communication in a Multiethnic Obstetric Care Setting*. 17(10). DOI: 10.1080/10810730.2012.665421.
- Birkinshaw, J., Raisch, S. & Zimmermann, A. (2016). How do firms adapt to discontinuous change? *Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives*. 58(4). 36–58.
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. (1997). The Art of Continuous Change: *Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations*, 42, 1-34.
<http://dx.doi.org/10.2307/2393807>
- Brunner, D. J., Staats, B. R., Tushman, M. L. & Upton, D. M. (2009). Confronting the Paradox of the Highly Disciplined Organization: *The Role of Perturbation*. DOI: 10.2139/ssrn.1093007.
- Bulder Bank. (u.å.). *Om oss*. Hentet 10. februar 2023 fra
https://www.bulder.no/om-oss/?gclid=CjwKCAjw04yjBhApEiwAJcvNodLVghYgilrCpmKdFIPegB6s0jx4iX0LGwV9w48umPzff3cqZDTjHRoCb9sQAvD_BwE
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. (2010). *From Strategy to Business Models and onto Tactics*. 43(2-3). 195-215. DOI: 10.1016/j.lrp.2010.01.004.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: *A New Perspective on Learning and Innovation*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Cook, S. (2017). Selfie banking: is it a reality? *Biometric Technology Today*, 2017(3), 9–11.
- Datatilsynet. (u.å.). *Lover og regler: Journalistiske, akademiske, kunstneriske og litterære formål*. Hentet 10. januar 2023 fra
<https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-verktoy/lover-og-regler/personvern-vs.-ytringsfrihet/>

- Döderlein, D. (2018). What is the optimal mix between banks and FinTechs in the payments architecture? *Journal of Payments Strategy & Systems*, 12(2), 122–129.
- Easterby-Smith, M., Jaspersen, L. J., Thorpe, R., & Valizade, D. (2021). *Management and Business Research*. Sage Publications Inc.
- Foss, N. J. & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: *How Far Have We Come, and Where Should We Go?*. 43(1). DOI: 10.1177/0149206316675927.
- Gibson, C. & Birkinshaw, J. (2004). *Building Ambidexterity into an Organization*. MIT Sloan Management Review.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2017). *Metode og dataanalyse*. Cappelen Damm.
- Heggernes, T. A. (2017). *Digital forretningsforståelse: fra store data til små biter* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Heyerdahl, H. & Bergan, M. H. (2019). *Tohendighet hos de skandinaviske allmennkringkasterne*. [Mastergrad, Høgskulen på Vestlandet]. HVL Open. https://hvlopen.brage.unit.no/hvlopen-xmlui/bitstream/handle/11250/2601622/Heyerdahl_Bergan.pdf?sequence=1
- Holmqvist, M. (2004). Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration Within and Between Organizations: *An Empirical Study of Product Development*. 15(1). 70-81. DOI: 10.1287/orsc.1030.0056.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnér, P. (2015). *Fundamentals of Strategy* (3. utg.). Harlow: Pearson.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change* (6 utg.). Pearson Prentice Hall.
- Kantar. (u.å.). Kantar innsikt: Merkevarer med mening. Hentet 30. mars 2023 fra <https://kantar.no/kantar-tns-innsikt/merkevarer-med-mening/>
- Kegan, R. & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*. Harvard Business Review Press.
- Klammer, U., Steffes, S., Maier, M. F., Arnold, D., Stettes, O., Bellmann, L. & Hirsch-Kreinsen, H. (2017). *Digitalisation and its Impact on the Working Place*.

- 97(1). 459–476. <https://doi.org/10.1007/s10273-017-2163-9>
- Knudsen, H., Flåten, B., Falkenberg, J., Holbek, J., Johnsen, Å. & Stensaker, I. (2015). *Strategisk ledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Knudsen, E. S. & Saebi, T. (2019). *Nye forretningsmodeller i bank og finans: Muligheter og trusler*. 45-54.
- Kuratko, D. F. & Audretsch, D. B. (2009). Strategic Entrepreneurship: *Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept*. 33(1).
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00278.x>
- Kusuma, G. W. & Sudhartio, L. (2020). *The impact of strategic renewal in banking industry performance*. University of Indonesia.
- Lawler, E. E. & Worley, C. G. (2006). *Built to change: How to achieve sustained organizational effectiveness*. Jossey-Bass Inc.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: *A paradox in managing new product development*, 13, 11-125. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>
- Lewin, A. Y., Long, C. P. & Carroll, T. N. (1999). Organization Science: *The Coevolution of New Organizational Forms*, 10(5), 535-550. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.535>
- March, J. G. (1991). Organization Science: *Exploration and exploitation in organizational learning*, 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Meyer, C., Stensaker, I., Bjerke, R. & Haueng, A. C. (2022). *Innovasjonskapasitet*. Fagbokforlaget.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016). *Strategisk HRM I: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Mintzberg, H. (1979). *Structuring of Organizations*. Pearson.
- NeedScope International. (u.å.). *About*. Hentet 30. mars 2023 fra <https://www.needscopeinternational.com/about-1>
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2016). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. Stanford University Press.
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (1996). The Ambidextrous Organization: *Managing evolutionary and revolutionary change*. California Management Review. 38. 8-30.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Clark, T. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business

- Review, 86(1), 25–40.
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: *Antecedents, Outcomes, and Moderators*, 375-403. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Ridley, M. (2021). *How Innovation Works*. Fourth Estate Ltd.
- Rothaermel, F. T. & Deeds, D. L. (2004). *Exploration and exploitation alliances in biotechnology: a system of new product development*, 201-221. <https://doi.org/10.1002/smj.376>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6. utg). Essex: Pearson Education Limited.
- Sparebanken Vest. (u.å.). *Om banken*. Hentet 11. februar 2023 fra <https://www.spv.no/om-oss/om-banken>
- Spector, B. (2007). *Implementing Organizational Change: Theory and Practice*. Pearson Education Inc.
- Sullivan, E. A. (2009). Marketing News: *10 minutes with ... Sheri Bretan*. 43(17). 22.
- Sørensen, J. B., & Stuart, T. E. (2000). Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 81–112. <https://doi.org/10.2307/2666980>
- Tidd, J. & Bessant, J. (2013). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons.
- Trott, P. (2017). *Innovation management and new product development* (6 utg.). Pearson Education Limited.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6. utg.). Sage Publications Inc.

9. Vedlegg

10.1 Intervjuguide

Intervjuguide til bruk ved vår kvalitative datainnsamling:

Intervjuguide Masteroppgave - Sparebanken Vest og Bulder Bank

Del 1: Personlig bakgrunnsinfo:

1. Hvem er du, og hvilken rolle har du hatt i Sparebanken Vest/Bulder Bank?
2. Har du tidligere hatt en annen rolle i Sparebanken Vest?
3. Hvor lenge har du jobbet i Sparebanken Vest og/eller Bulder Bank?

Del 2: Initiativ og etablering:

1. Hva var idéen og initiativet bak endringen i organisasjonsstrukturen til Sparebanken Vest?
2. Hva var idéen og initiativet bak etableringen av Bulder Bank?
3. Hvordan utviklet initiativene seg over tid?
4. Hvem er teamet som har vært med på etableringsprosessen? Fra idé til etablering.
5. Hvordan så forretningsmodellen og organisasjonsstrukturen til Sparebanken Vest ut før etableringen?
6. Hva var deres oppfatning av at Bulder Bank burde ha en heldigital forretningsmodell?
7. Var etableringen et initiativ for strategisk fornyelse og innovasjon i organisasjonen?

Del 3: Valg og prosess:

1. Kan du fortelle kort om selve prosessen, hvordan stegene har hengt sammen, fra idé til i dag?
2. Hva har vært de viktigste, og eventuelt de vanskeligste, valgene å ta i forbindelse med etableringsprosessen?
3. Hvilke utfordringer sto dere ovenfor, og hvilke suksessfaktorer var de mest kritiske?



4. Ble organisasjonsendringen tatt godt imot av de ansatte i Sparebanken Vest?
5. Hvorfor falt valget på å etablere en ny, separat enhet, og ikke en avdeling innad i Sparebanken Vest?
6. Hvordan fokuserer dere på å balansere utnyttelse og utforskning mellom de to bankenhetene?
7. Hvordan ser dere at en tohendig struktur hjelper/ikke dere med å være innovative?

Del 4: Resultater og fremtid:

1. Hvordan ser forretningsmodellen og organisasjonsstrukturen til Sparebanken Vest og Bulder Bank ut i dag?
 2. Hvordan har organisasjonsendringen vært en strategisk fornyelse av Sparebanken Vest?
 3. I hvilken grad føler dere at en tohendig struktur har hjulpet dere som organisasjon med å bli mer innovative? Utdyp gjerne hvordan og kom med eksempler.
 4. Hva var det ønskede resultatet i forbindelse med antall nye kunder til Bulder Bank, tap av kunder i Sparebanken Vest, etc.?
 5. Nådde dere målene som ble satt for etableringen av Bulder Bank?
 6. Ble resultatet av organisasjonsendringen som forventet?
 7. Hvordan ser dere for dere at Bulder Bank vil kunne skape verdi for begge bankenheter fremover i tid?
 8. Dersom dere skulle gjort dette på nytt, hva ville dere gjort annerledes?
 9. Er det noen andre dere ville anbefale at vi også burde snakke med?
-

10.2 Samtykkeskjema for intervju

Samtykkeskjema som ble sendt ut til alle intervjudeltakere i forkant av intervjuet:

Forespørsel om å delta i forskningsprosjektet

Masteroppgave for studiet Innovasjon og ledelse ved Høgskulen på Vestlandet:

“Hvordan har strukturell tohendighet hjulpet Sparebanken Vest med å bedre kunne utforske sine muligheter, samtidig som de utnytter sine ressurser?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å utforske hvordan strukturell tohendighet kan brukes for å fremme innovasjon i etablerte banker. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet, samt hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette er et forskningsprosjekt i forbindelse med skriving av masteroppgave på studiet Innovasjon og ledelse ved Høgskulen på Vestlandet. Vår masteroppgave vil ta utgangspunkt i temaene strukturell tohendighet og innovasjon blant etablerte bedrifter i bankbransjen. Vi ønsker nærmere forklart å undersøke om Sparebanken Vest vil kunne styrke sin innovasjonskapasitet og bli mer innovative ved å implementere strukturell tohendighet i sin organisasjonsstruktur.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskulen på Vestlandet er ansvarlig for prosjektet.

Kristine Teigen og Julia Sjøwall er studentene som jobber på prosjektet, med veiledning fra professor Torstein Nesheim.



Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmålet om å delta på anbefaling fra en ansatt i Sparebanken Vest som mener du sitter på relevant informasjon for å kunne hjelpe oss med den kvalitative datainnsamlingen. Det er spurt ca. 10 andre ansatte, både fra Sparebanken Vest og Bulder Bank.

Hva innebærer det for deg å delta?

Ved deltagelse til datainnsamlingen ønsker vi å gjennomføre et 60 minutters dybdeintervju - enten fysisk eller digitalt, alt etter egen preferanse. Du vil få tilsendt en intervjuguide i forkant av intervjuet, og dine svar fra intervjuet vil bli registrert elektronisk. Vi ønsker å ta lydopptak/skjermopptak dersom du samtykker til det, som vil slettes etter 26. mai 2023.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet umiddelbart. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta, eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil kun bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun ovennevnte navn på personer og institusjon som vil ha tilgang til rådataene, men det ferdigstilte prosjektet vil bli offentliggjort etter 26. mai 2023.

Vi ønsker å nevne din stillingstittel i oppgaven, men vil ikke knytte noen andre personopplysninger til dette – ditt navn vil altså holdes anonymt.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil avsluttes 26. mai 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres, samt at innsamlet data i form av lydopptak umiddelbart vil slettes. Anonymiserte opplysninger vil ikke slettes, men kunne gjenbrukes til for eksempel forskning.



Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høgskulen på Vestlandet, ved professor og veileder Torstein Nesheim, torstein.nesheim@snf.no.
- Høgskulen på Vestlandet, ved personvernombud Trine Anikken Larsen, trine.anikken.larsen@hvl.no
- Eller studentene som skriver oppgaven og gjennomfører datainnsamlingen;
 - Kristine Teigen, kristeigen@gmail.com
 - Julia Sjøwall, julia.sjowall@live.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Julia Sjøwall og Kristine Teigen



