




# BCR3100 Bacheloroppgave



-  Delta i diskusjoner
-  Del dine innspill
-  Test ut nye produkter

## «Hva hemmer og/eller fremmer bruken av samskaping i DNB?»

*«What inhibits and/or advocates the use of co-creation in DNB? »*

«Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

Markedshøyskolen 31.05.2013

## **FORORD**

Denne oppgaven er utarbeidet som en avsluttende del av vår bachelorutdanning ved studiet Kreativitet, Innovasjon og Forretningsutvikling ved Markedshøyskolen i Oslo.

Bakgrunnen for oppgaven er en interesse for temaet samskaping, som vi ble introdusert for i faget ”Tjenesteutvikling”, høsten 2012. Noe vi tidlig merket oss var at det fantes flere eksempler på bedrifter i utlandet som hadde brukt konseptet med stor suksess, men oss kjent ingen klare norske eksempler. Bakgrunnen for denne oppgaven er derfor knyttet til hvorfor samskaping i så liten grad blir benyttet i Norge.

Vi vil gjerne få takke vår veileder, førsteamanuensis Nicholas Ind, for hjelp og tilbakemeldinger gjennom hans innsikt og kompetanse når det gjelder samskaping. Det har vært givende å få skrive om et så spennende tema med en av de ledende akademikerne innen samskaping, som mentor og veileder. Vi ønsker også å takke førstelektor Patrick Verde for oppmuntrende og oppklarende samtaler når det har stormet som verst, og førsteamanuensis Adrian Perez for hjelp både når det gjelder innsikt om samskaping under norske forhold og med utviklingen av intervjuguide for vårt kvalitative studie. Vi vil også rette en stor takk til våre informanter i DNB for at de tok seg tid til å hjelpe to studenter som hadde behov for et innblikk i hvordan samskaping utvikles fra innsiden av bedriften. Takk også til Harald Krogh fra Bekk Consulting for innsikt og perspektiver på norske bedrifters arbeid med kundeorientering, - samtalen med deg var det som knyttet alle trådene sammen.

Vi håper denne oppgaven vil være lærerik og interessant, og at fenomenet samskaping blir klarere for de som ønsker å satse på det. God lesning!

Oslo, 30. mai 2013

Studentnummer: 980018 og 982238

## SAMMENDRAG

Tema for denne oppgaven har vært samskaping, med bakgrunn i at samskaping blir anvendt med stor suksess av utenlandske bedrifter, men oss kjent, enda ikke har fått fotfeste blant norske bedrifter. En ser imidlertid at noen norske bedrifter bruker elementer av samskaping i sitt innovasjonsarbeid - DNB, vår case-bedrift, blant dem. DNB har skilt seg ut som en bedrift med høyt fokus på innovasjon, og gjennom den relativt nye portalen DNB Labs åpnes det opp for samskaping med kunder og andre interessenter.

Problemstillingen for oppgaven har vært: ”*Hva hemmer og/eller fremmer bruken av samskaping i DNB?*”. I tillegg har tre hypoteser blitt lagt til grunn i forskningen, for å komme frem til vår konklusjon.

Studiet har brukt en kvalitativ og eksplorerende metode, grunnet mangelen på empiri om hva som hemmer og fremmer bruken av samskaping i norske bedrifter. For at datainnsamlingen skulle bli sammensatt og detaljert, ble det benyttet casesdesign med mange variabler og få enheter, slik at vi kunne fange opp komplekse og interagerende årsakssammenhenger mellom samskaping og dens hemmere og fremmere.

Resultatene i oppgaven bekrefter to av tre hypoteser. Kundeorientering og økt fokus på kunde verdi og kundeopplevelser kan vise seg å fremme bruken av samskaping i DNB. Videre hemmer maktstrukturer samt eierskap til produktkategorier og styringssystemer bruken av samskaping i DNB. Mangel på tilfredstillelse av kjernefaktorene for samskaping – *deltakelse, åpenhet, ansvarsfølelse og involvering av hele organisasjonen*, gjør at DNB ikke får realisert verdien av samskaping. Den mest sentrale faktoren i denne sammenheng er at kunder kommer for sent inn i innovasjonsprosessen, noe som gjør at en til stadighet baserer idéer og innovasjoner på en abstrakt kundeforståelse. I tillegg syntes det at DNB bør være mer åpne om interne prosesser og utfordringer ovenfor kunden, noe som vil kunne heve kvaliteten på innspillene kundene kommer med.

Opgaven konkluderer med at samskaping i DNB bærer preg av å være umodent. Samskappingsplattformen DNB Labs har i stor grad vært brukt til å bekrefte eller avkrefte idéer, fremfor faktisk å samskape med kundene. Det som hemmer bruken av samskaping i DNB, er lav grad av tverrfaglighet, målsetninger knyttet til salg og bunnlinjer, maktstrukturer og eierskap til produktkategorier og egne idéer, samt styringssystemer. Det som fremmer bruken av samskaping i DNB er den overordnede strategiske retningen og støtte fra toppledelsen, og at kunder har gitt tydelig uttrykk for at de ønsker å være involvert. Tilslutt kan økt kundeorientering fremme bruken av samskaping i DNB.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>8</b>
1.1 Formål.....	8
1.2 Problemstilling og hypoteser .....	9
1.3 Avgrensninger .....	9
1.4 Begreper og definisjoner .....	9
<b>2.0 SAMSKAPING</b> .....	<b>12</b>
2.1 Veien til samskaping .....	12
2.1.1. Hovedtrekkene i utviklingen: .....	13
2.1.2 Fremveksten av samskaping.....	14
2.1.3 Samskaping i Norge .....	14
2.1.4 Samskaping utenfor Norge.....	15
2.2 Samskaping.....	15
2.2.1 Forbrukeridéer.....	16
2.3.2 Samproduksjon.....	16
2.4 Kjernefaktorer.....	17
2.4.1 Deltakelse.....	17
2.4.2 Åpenhet .....	17
2.4.3 Ansvarsfølelse .....	18
2.4.4 Involvering av hele organisasjonen .....	18
2.5 Online vs offline samskaping .....	18
2.6 Verdi av samskaping .....	20
2.6.1 Verdi for enkeltindividet.....	20
2.6.2 Verdi for bedriften.....	20
2.7 Etisk refleksjon .....	21
2.8 Kundeorientering .....	22
<b>3.0 PROFILER</b> .....	<b>23</b>
3.1 DNB.....	23
3.2 DNB Labs .....	23
3.3 Studiets subjekter.....	24

<b>4.0 METODE</b> .....	<b>25</b>
4.1 Forskningsmål .....	25
4.2 Metodevalg .....	25
4.3 Datainnsamling .....	26
4.4 Dybdeintervju; Metodikk og utførelse .....	27
<b>5.0 ANALYSE OG DRØFTING</b> .....	<b>28</b>
5.1 Innovasjon i DNB .....	28
5.2 Samskaping og DNB Labs .....	30
5.3 Innovasjonsarbeidet og DNB Labs .....	31
5.4 Kundeorientering og kundeverdi .....	32
5.4.1 Kundeopplevelser.....	32
5.4.2 Kundeverdi.....	33
5.4.3 Kundeorientering .....	34
5.5 Maktstrukturer og eierskap .....	35
5.6 Styringssystemer.....	36
5.7 Analyse opp mot kjernefaktorer for samskaping.....	38
5.7.1 Deltakelse.....	38
5.7.2 Åpenhet .....	39
5.7.3 Ansvarsfølelse .....	40
5.7.4 Involvering av hele organisasjonen .....	41
5.8 Kjernefaktorer og realisert verdi for DNB .....	42
<b>6.0 OPPGAVENS RESULTATER</b> .....	<b>43</b>
6.1 Konklusjon.....	43
6.1.1 Fremmere.....	43
6.1.2 Hemmere .....	44
6.1.3 Kjernefaktorer.....	45
6.2 Validitet og reliabilitet av resultatet .....	45
6.3 Kritikk til oppgaven.....	46
6.4 Anbefalinger til fremtidig forskning.....	47
<b>7.0 LITTERATURLISTE</b> .....	<b>48</b>

## **FIGURLISTE:**

FIGUR 2.2: FRA FORBRUKERIDÉER TIL SAMSKAPING .....	16
FIGUR 2.5: ONLINE VS OFFLINE SAMSKAPING .....	19
FIGUR 3.2 PROSESSEN I DNB LABS.....	24
FIGUR 5.1: FORDELING AV INNOVASJON I PRODUKTKATEGORIER .....	29
FIGUR 5.3: SILOTANKEGANG/SILOORGANISERING.....	31

## **LISTE OVER VEDLEGG:**

Vedlegg 1: Lydfil intervju S1	digital kopi
Vedlegg 2: Lydfil intervju S2	digital kopi
Vedlegg 3: Lydfil intervju Harald Krogh	digital kopi
Vedlegg 4: Transkribert intervju S1	digital kopi
Vedlegg 5: Transkribert intervju S2	digital kopi
Vedlegg 6: Transkribert intervju Harald Krogh	digital kopi

## 1.0 INNLEDNING

Ønsket om at egen organisasjon er innovativ, står sentralt hos mange ledere – eksempelvis innovasjoner rundt produkt og tjenester, forretningsmodeller, utvidelse til andre markeder eller ønsket om å være som innovative fremadgående organisasjoner som Google. Det er flere store utfordringer organisasjoner kan møte i forsøket på å bli mer innovative. Èn utfordring dreier seg om anskaffelse av dyptgående kundeinnsikt – ikke bare forbrukeratferd, men en faktisk innsikt i kunders liv (emosjoner, følelser og tanker). Utfordringen dreier seg altså om å få tak i denne kundeinnsikten, å bevege seg bort fra tradisjonell, interndrevet kunnskapsgenerering, eksempelvis markedsundersøkelser, som gjerne blir feiltolket eller ignorert. Ind, Fuller og Trevail (2012) anbefaler i sin bok *Det samskapte Merket*, at samskaping er løsningen for å komme tettere innpå kunder og deres liv.

Tanken om at kunnskap om kunder kan føre til suksessrike innovasjoner, er ikke ny. DNB har en uttalt satsning på innovasjon og representerer en organisasjon som forsøker å bevege seg bort fra den tradisjonelle måten å generere kundeinnsikt på. DNB forsøker å bruke samskaping gjennom den relativt nyetablerte plattformen DNB Labs, i forsøket på «å bygge fremtidens bank».

Tema for denne oppgaven er samskaping i DNB. I forhold til oppbygging vil oppgaven innledningsvis sette samskaping i en historisk kontekst, for så å presentere det teoretiske rammeverket for samskaping. Casebedriften DNB og samskapingsplattformen DNB Labs vil bli introdusert, før vi går over til å redegjøre for metodevalg, datainnsamling og analyse. Analysedelen vil fokusere på de tre hypotesene for og avslutningsvis besvare problemstillingen til denne oppgaven.

### 1.1 Formål

Da samskaping så langt vi kjenner til ikke har fått fotfeste blant norske bedrifter, er et formål å kunne si noe som grunnen til dette. Oppgavens formål er å bidra til en forståelse av hva som hemmer og fremmer bruken av samskaping i DNB. Vi ønsker å belyse utfordringer og muligheter relatert til de senere beskrevne kjernefaktorene for samskaping, i tillegg til andre spesifiserte faktorer, som kan tenkes å påvirke bruken av samskaping i DNB.

## 1.2 Problemstilling og hypoteser

Problemstillingen ble formulert på følgende måte:

**«Hva hemmer og/eller fremmer bruken av samskaping i DNB?»**

I tillegg til vår problemstilling, har vi formulert tre hypoteser som vil bekrefte eller avkrefte antagelser knyttet til faktorer man tenker kan enten hemme eller fremme bruken av samskaping i DNB. Disse hypotesene vil hjelpe til å konkretisere problemområder på en tydelig måte og vil også være til hjelp når det gjelder å holde retningen i oppgaven.

- 1) ***Maktstrukturer og eierskap til produktkategorier kan hemme bruken av samskaping i DNB***
- 2) ***Rigide styringssystemer og eksterne krav hemmer nytenking og nyskaping i DNB***
- 3) ***Kundeorientering og økt fokus på kunde verdi/-opplevelser fremmer bruken av samskaping i DNB***

## 1.3 Avgrensninger

Samskaping er et tema som berører bedriftens strategi, arbeidsmetoder og tankesett, og favner derfor bredt i en organisasjon. Med tanke på at samskaping er såpass lite utbredt i Norge, og at teori rundt hva som hemmer og fremmer bruken av dette er begrenset, velger vi å stille oss åpne for hvilke resultater og svar våre studier vil avdekke.

For at vi skal kunne definere noen konkrete svar, var vi allikevel nødt til å gjøre noen avgrensninger da vi utarbeidet oppgavens problemstilling. Vi ønsker å konsentrere arbeidet vårt rundt DNB, og spesielt deres satsning på DNB Labs, som er en plattform for samskaping. Studiet begrenser seg til å se på samskaping i DNB pr i dag. Videre, vil dette studiet se mer på overordnede rammer – altså hemmere og fremmere, fremfor å fokusere på selve samskapingsprosessen og dens organisering i DNB Labs.

## 1.4 Begreper og definisjoner

Gjennomgående i oppgaven vil vi bruke ulike begreper, og vi vil her redegjøre for hvilken definisjon disse begrepene har i denne sammenheng.

### ***Innovasjon***

Schumpeter (1934) definerte innovasjon som én av følgende:

- Introduksjon av en ny vare
- Introduksjon av en ny produksjonsmetode
- Åpningen av et nytt marked



- Erobringen av en ny kilde av råvarer eller halvfabrikata
- En ny type organisering i hvilken som helst industri

Den norske regjeringen legger i tillegg til grunn i sin definisjon at en innovasjon må bli tatt i bruk i et marked, og skape økonomiske verdier (Nærings- og handelsdepartementet 2010). En innovasjon trenger ikke å være noe nytt, i den forstand at Schumpeter (1934) også definerer innovasjon som nye kombinasjoner av eksisterende oppfinnelser.

En skiller ofte mellom radikale og inkrementelle innovasjoner. Radikale innovasjoner referer til å skape noe nytt – for eksempel produkt, prosess, organisering, - altså noe som ikke har eksistert før. Radikale innovasjoner oppstår som regel som et resultat av forskning, og vil ofte endre eller skyve eksisterende produkter og prosesser ut av markedet, såkalt kreativ destruksjon. Inkrementelle innovasjoner referer til gradvise forbedringer på et allerede eksisterende produkt, prosess, organisering osv. De inkrementelle innovasjonene forekommer ofte hyppigere enn radikale innovasjoner, noe som gjør at den økonomiske gevinsten av inkrementelle innovasjoner også kan bli betydelig. Selv om det er hensiktsmessig å skille mellom radikale- og inkrementelle innovasjoner, er det ikke statiske overganger mellom de to. Radikale innovasjoner kan inneholde elementer av eksisterende produkter, og inkrementelle innovasjoner kan ha radikale elementer (Schumpeter 1934).

### ***Samskaping***

Samskaping referer til samspillet mellom kunder og organisasjon som kilde til innovasjon (Nysveen, Thorbjørnsen og Pedersen 2012). Gjennom interaksjon skaper bedriften og kunden verdi sammen. Det er nettopp denne interaksjonen mellom kunde og bedrift som er sentralt for å skape og å definere verdi (Prahalad og Ramaswamy 2004b). Samskaping og dets definisjon vil bli ytterligere klargjort for i kapittel 2.3.

### ***Hemmere og fremmere***

Furseth poengterer i forbindelse med innovasjonssatsninger at det er sentralt å se på hva som hemmer og fremmer innovasjon i organisasjoner. Hemmere er definert som elementer som begrenser bruken av en samskapingsprosess, mens fremmere er elementer som muliggjør bruken av en samskapingsprosess.

### ***Maktstrukturer***

Makt ansees å være en egenskap med en person eller en gruppe. Makt kan både være formell eller uformell. Rangering av personer eller en gruppe etter ulike maktkriterier defineres som maktstrukturer (Emerson 1998).

### ***Produkteiere***

Produkteiere er definert som lederne innenfor hver produktkategori for eksempel ”betalingsformidling”. Produkteierne er ansvarlig for produkter, resultater og innovasjon, for å nevne noen, innenfor hver produktkategori.

### ***Styringssystemer***

Styringssystemer kan være enten interne eller eksterne. Eksterne styringssystemer referer til ulike regulatoriske krav, for eksempel lovverk fra Datatilsynet. Interne styringssystemer referer til ulike målsetninger knyttet til salg, bunnlinjer eller ”innovasjonskvoter”.

### ***Kunde verdi***

Kunde verdi realiseres ikke før en kunde tar i bruk et produkt eller en tjeneste. En skiller mellom en bedrifts verdiforslag og reell kunde verdi. Hvorvidt en bedrift klarer å levere reell kunde verdi bestemmes av kundens grad av tilfredshet ved bruk av det aktuelle produktet eller tjenesten for å tilfredsstille det aktuelle behovet (Bjøndal 2012).

### ***Kundeorientering***

Kundeorientering betyr i følge Bjøndal (2012, s.1):

*”Å innrette organisasjonen, inklusive ledelse, prosesser og kultur, for å effektivt kunne imøtekomme kundenes skiftende behov og preferanser. Kundeorientering er knyttet til de aktivitetene en virksomhet utfører internt, helt fra produksjon og utvikling av varer og tjenester til kundestøtte”.*

### ***Kundeopplevelse***

Kundeopplevelse er kundeorientering + kunde verdi. Det vil si kunders forventinger i forhold til inntrykk og erfaringer den aktuelle kunde har med bedriften. Kundeopplevelsen oppstår i interaksjonspunkter mellom kunde og bedrift – fra behovet oppstår og til det er tilfredsstillt. Kundeopplevelser inkluderer også opplevelsen av verdi i de aktuelle tjenestene og produktene (Bjøndal 2012).

## **2.0 SAMSKAPING**

Teoridelen vil redegjør for sentrale elementer knyttet til samskaping. Teoridelen vil sammen den senere metoddelen danne grunnlag for analyse og drøfting, og deretter konklusjonen på oppgaven.

### **2.1 Veien til samskaping**

Samskaping referer til samspillet mellom kunder og organisasjon som kilde til innovasjon (Nysveen, Thorbjørnsen og Pedersen 2012). For å forstå det nye perspektivet og den nye kilden til innovasjon gjennom samspillet mellom kunder og organisasjoner, er det nødvendig med et tilbakeblikk på hvordan dette samspillet samt kundens rolle og hvordan verdi skapes, tradisjonelt har vært.

Den tradisjonelle bedriftsholdningen bygger på prinsippet om at det er bedriften som skaper verdi. Bedriften bestemmer egenhendig hvilken verdi de tilbyr sine kunder, gjennom deres utvalg av produkter og tjenester (Prahalad og Ramaswamy 2004; Hoholm og Huse 2012). Nedenfor vises en oversikt over utviklingen av kunde-bedrift forholdet fra 1970-tallet frem til i dag:

#### **1970-tallet:**

Samspillet mellom bedrift og kunde er svært begrenset, og det ble ført en enveiskommunikasjon for å overbevise predefinerte kundegrupper. Bruk av kvantitative markedsundersøkelser lå til grunn for innovasjon, og innovasjon og kommunikasjon var en interndrevet prosess (Prahalad og Ramaswamy 2004; Hoholm og Huse 2012).

#### **1980-tallet:**

Mange bedrifter er opptatt av produktivitetsgevinster, for eksempel gjennom «selvbetjeningsmodellen». Fra midten av 1980-tallet skifter kundesynet noe, og Miller og Morris (1986) og Goodwin (1988) hevder at økt kundedeltakelse i produktutviklingen kan bidra til økt kvaliteten.

Større grad av toveiskommunikasjon og kundeorientering, samt en økende og dypere kontakt med kundene ga mer målrettede innovasjoner. Til tross for et bredere informasjonsgrunnlag, ser en allikevel helt frem til 1990-tallet at innovasjoner hovedsakelig er en interndrevet prosess.

## **1990 og 2000-tallet:**

Fra 1990 og utover, dukker nye tematikker opp. Czepiel (1990) antyder at kundens deltakelse kan føre til større kundetilfredshet, Song og Adams (1993) hentyder at kundedeltakelse ikke bør vurderes i aspektet kostreduksjon, men som en mulighet til å differensiere.

Toveiskommunikasjon og et mer relasjonsbasert kundeforhold ble fremtredende på 1990-tallet. Muliggjort ved fremveksten av internett, ser en at kunder etter hvert ble vant med å være med i online diskusjoner og skapelsesprosesser (Ind, Fuller og Trevail 2012). Tanken om tilpasning av produkter og tjenester til den enkelte kundes behov og preferanser, vokste også frem som et resultat av den økte dialogen mellom kunde og bedrift. Kundene ble i større grad en del av innovasjonsprosessen, eksempelvis gjennom testing av prototyper, samt aktivt bruk av resultatene fra denne testingen til tilpasninger og versjoneringer til individuelle preferanser (Pralhad og Ramaswamy 2004; Hoholm og Huse 2012). Rolletransformasjonen til forbruker, fra passiv til aktiv er grunnet endringer i forretningsmiljøet, og foreslår at bedrifter skal begynne å utnytte kompetansen til forbruker. Prahalad og Ramaswamy (2004b) gir ut en banebrytende artikkel, hvorpå forfatterne tar i bruk begrepet «verdisamskaping». Forfatterne hevder videre at ensformigheten av markedstilbudet ikke kan opprettholdes, grunnet kjøpernes økende forhandlingsstyrke, som et resultat av økende kommunikasjonen mellom kunder. Prahalad og Ramaswamy (2004b) anser verdisamskaping som et kundeinitiativ, hvorpå kunden er misfornøyd med markedstilbudet, og er villig til å samarbeide om å skape verdi.

I løpet av midten av 2000-tallet, førte innovasjonene i kundeengasjement og utvidet samarbeid til forvandlinger i de globale økonomiske trendene, inkludert samskapede utviklinger i produkter og tjenester. Flere akademikere har publisert bestselgende bøker om temaer relatert til samskaping. Eksempler på dette inkluderer «Åpen Innovasjon», «Crowdsourcing», «Brukerinnovasjon» (Chesbrough 2011; Von Hippel 2005; Howe 2006).

### ***2.1.1. Hovedtrekkene i utviklingen:***

Forholdet mellom bedrift og kunde går fra å være transaksjonsbasert til å være relasjonsbasert. Dette medfører en endring i kundens rolle fra å være en passiv mottaker til å bli en aktiv deltaker i innovasjonsarbeidet. Samskaping har de siste årene blitt trukket frem som et sentralt element for organisatorisk suksess (Pralhad og Ramaswamy 2004a, 2004b; Vargo og Lusch 2008; Hoholm og Huse 2012). I det fremvoksende perspektivet for samskaping er kunden aktiv i å skape verdi sammen med bedriften. Dette medfører at kunden

har en mer aktiv rolle enn den hittil har hatt, i tillegg til at det relasjonelle forholdet mellom kunde og bedrift er mer vesentlig for å skape verdi (Prahalad og Ramasvamy 2004a).

### ***2.1.2 Fremveksten av samskaping***

I følge Ind, Iglesias og Schultz (2013) er den moderne idéen om samskaping utviklet fra tre områder:

- Fremveksten og utbredelsen av digitale kommunikasjonskanaler fra 1990-årene og frem til i dag. Dette har muliggjort individers sammenkobling i ulike nettverk og nettsamfunn hvorpå «sosialt og kognitivt potensial kan bli gjensidig utviklet og forbedret» (Lévy 1999, s10). Denne sammenkoblingen har muliggjort fremveksten av nettsamfunn basert på felles (merkevare) interesserer, blant annet for å dele idéer eller tilpasse/skreddersy produkter (Ind, Iglesias og Schultz 2013).
- Bedrifter har forstått at for å få en nærrere relasjon til kunder og for å bedre forstå deres atferd, kan bedriften bli en del av kundeopplevelsen. Noen bedrifter utnytter denne muligheten ved å la kunder både bli samarbeidspartene og samskapere (Ind, Iglesias og Schultz 2013).
- Det økte fokuset innen markedsføring på utvekslingen av det immaterielle har skiftet fokus fra selve kjøpsituasjonen til brukssituasjonen. En ny type kundeorientering og en mer relasjonsorientert modell, basert på sammenkoblingen mellom den som tilbyr og den som konsumerer, betyr at bedrifter kan trenge seg inn på kunden via merkevarenavnet, og vice versa (Ind, Iglesias og Schultz 2013).

Disse tre utviklingstrekkene understøtter utviklingen av samskaping, i tillegg til det som er redegjort for i den historiske konteksten.

### ***2.1.3 Samskaping i Norge***

En studie gjennomført av NIFU-STEP undersøkte grad av åpen innovasjon i norsk industri, sammenlignet med andre land. I sammenligningen mellom Norge, Danmark, Belgia og Østerrike, kommer Norge dårligst ut (Hoholm og Huse 2009). En videre undersøkelse presentert av Norsk Forskningsråd i 2007, avdekket at lederne vurderte seg selv som mer innovative og kreative enn sine kunder (Perduco 2007). En kan ut i fra undersøkelsen påpeke at det ser ut til at norske ledere foretrekker lukkede, toppstyrte innovasjonssystemer, og dermed at samskaping ikke ser ut til å ha et sterkt fotfeste blant norske ledere (Hoholm og Huse 2009).

Det er utfordrende å finne noen klare eksempler på samskaping i Norge. Etter en omfattende litteraturgjennomgang har gruppen ikke lyktes i å identifisere noen norske bedrifter som bruker samskaping i sin helhet, ut ifra definisjonen tidligere gjort rede for. En ser allikevel en tendens til at enkelte bedrifter har brukt elementer av samskaping i sine innovasjonsprosesser, Finn.no, Tine og Posten er alle eksempler på slike bedrifter.

#### ***2.1.4 Samskaping utenfor Norge***

Samskaping er et veletablert konsept utenfor Norge. Gillen mfl. (2007) omtalte det allerede i 2007 som et globalt fenomen, og eksemplifiserte dette ved implementering av samskaping i amerikanske, europeiske og asiatiske selskaper, som Linux - åpen programvare, Procter & Gamble - forbedret FoU gjennom en global samarbeidsplattform med eksterne ressurser, og InnoCentive - et forskningskollektiv i den farmasøytiske industrien.

Bedrifter begynte også å engasjere leveransen av opplevelser, for eksempel Starbucks (mystarbucks.com) som har åpnet funksjoner som salg og kundeservice for samskaping (Ind, Fuller og Trevail 2012).

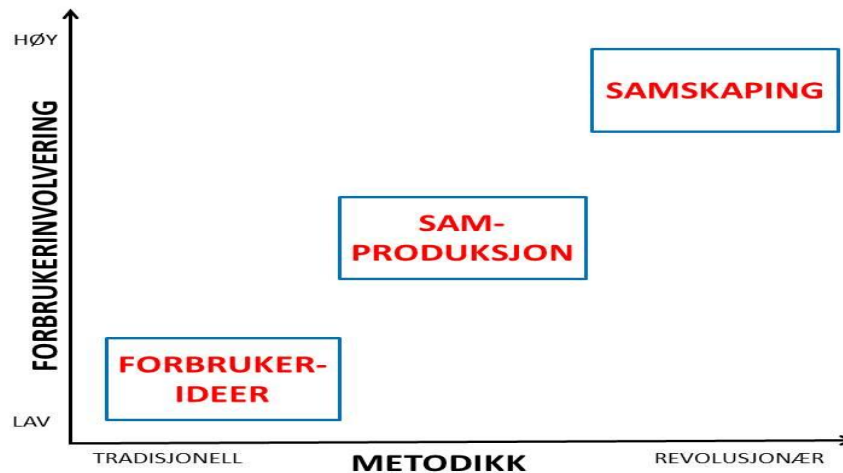
En har i dag prominente konsulentselskaper som jobber utelukkende med samskaping. Det London-baserte konsulentselskapet Promise har kunder som Red Stripe, McDonalds, BMW, Kraft Foods, Visa, Virgin og Nestle, for å nevne noen (Promise 2013).

## **2.2 Samskaping**

Ordet samskaping i seg selv gir oss en viss pekepinn på hva ordet betyr; Idéen om at kreativitet utvikles sammen med andre. (Ind, Fuller og Trevail 2012). Innen innovasjonsarbeid er samskaping en prosess som fremhever generering og realisering av gjensidig bedrift-kunde verdi. Prosessen anser markeder som fora der bedrifter og aktive kunder kan dele, kombinere og fornye hverandres ressurser og evner til å skape verdier gjennom nye former for samhandling. Prosessen skiller seg derfor fra det tradisjonelle «aktiv bedrift - passiv forbruker» paradigmet (Rampen 2009; Prahalad og Ramaswamy 2004b). Samskaping dreier seg om at bedriften og kunden skaper verdi sammen, og denne verdiskapningen skjer gjennom interaksjon. Det er nettopp denne interaksjonen mellom kunde og bedrift som er sentralt for å skape og definere verdi (Prahalad og Ramaswamy 2004b).

Kunden kan være en del av ett eller flere elementer i en innovasjonsprosess, for eksempel idégenerering, konseptutvikling, prototyp utvikling og testing osv. I tillegg kan kunden gå ut og komme inn i prosessen, alt etter hvordan innovasjonsprosessen er organisert. I en samskapingsprosess er kundeinvolveringen høy og teknikken revolusjonær. Prosessen vil

enten foregå online, offline eller i en kombinasjon av de to. Det finnes flere måter å forstå samskaping på. For å sette begrepet i en større kontekst kan man forstå konseptet langs to akser; *forbrukerinvolvering* og *metodikk*.



*Figur 2.2: Fra forbrukeridéer til samskaping*

### **2.2.1 Forbrukeridéer**

Anvendelse av forbrukeridéer kan skje i forskjellig grad, enten ved at en bedrift gjennomfører spørreundersøkelser eller fokusgrupper for å generere nye idéer, eller at man på annet vis involverer kunder for å skape nye idéer til et produkt eller en tjeneste. En del av denne prosessen kan være å presentere prototyper for kunder samt å få en vurdering av kunders tilbakemelding. Ved denne typen involveringsnivå vil bedriften som regel ta over prosessen og ikke ta hensyn til kunden etter idéfasen (Innovationpoint 2012), noe som skiller forbrukeridéer fra samskaping

### **2.3.2 Samproduksjon**

Wikström (1996) er en av de første forskerne som definerer Samproduksjon: *"Jeg definerer samproduksjon (samarbeid, forbruker samarbeid, etc.) som bedrift-forbruker interaksjon (sosial utveksling) og tilpasning i den hensikt å oppnå verdi"*

Et eksempel på samproduksjon er forbrukerdesign, der det er tilrettelagt en plattform (som regel online), hvorpå kunder selv kan utføre deler av designet på et produkt. På denne måten kan kunden få et skreddersydd produkt og selv ha en del av kontrollen. Rimelige løsninger og teknologi, samt mer sofistikerte og involverte brukere, gjør det mulig å involvere kunder på denne måten. Samproduksjon er blant annet benyttet av NikeID.com og Legofactory.com (Ind, Fuller og Trevail 2012)

Poenget her er at det å gi kundene verktøy, for eksempel NikeID, til å designe egne sko gjennom blant annet fargesammensetninger, er ikke samskaping, men samproduksjon. Det gjør det mulig for kunden å skape en personlig versjon av merkevaren, men om Nike skulle beskjefteget seg med samskaping, måtte kundene for eksempel ha fått mulighet til å utvikle sko sammen med fagstaben hos Nike, og resultater av samskapingsprosessen blitt tilgjengelig for andre konsumenter.

## **2.4 Kjernefaktorer**

Denne oppgaven vil ta utgangspunkt i kjernefaktorene definert av Ind, Fuller og Trevail (2012), som hevder at det er fire kjernefaktorer en må forholde seg til for å kunne utnytte verdien en samskapingsprosess kan gi: *deltakelse, åpenhet, ansvarsfølelse og involvering av hele organisasjonen.*

### **2.4.1 Deltakelse**

Tanken om en deltakende prosess er ikke ny. I tråd med anbefalingene til Amabile og Khairi (2008), bør en bedrift etterstrebe og involvere flest mulig i idéutviklinger. Dette for å tilrettelegge for at kreativitet kan utvikle seg, fremfor at den er styrt fra ledelsen. Videre er det ønskelig å involvere eksterne aktører i den skapende prosessen. Ind, Fuller og Trevail (2012) indikerer at bedrifter i økende grad bør tilrettelegge for kontakt mellom ansatte og kunder, både ved personlige møter og andre arenaer som muliggjør idéutveksling.

### **2.4.2 Åpenhet**

Dodgson, Gann og Salter (2005) beskriver sammenhengen mellom vellykkede innovasjon og integrasjonen av funksjonsområder, i tillegg til å gjøre kunder til en del av denne prosessen. Mange sliter med å praktisere dette, fordi de fleste bedrifter bruker en strukturert innovasjonsprosess, i tillegg til å fastholde at verdiskapningen skal skje internt. Hovedargumenter for å bruke en slik interndrevet prosess er at man ikke tror at kunder har den kompetansen som er tiltrengt for å utvikle innovasjoner – en tilnærming som øker proporsjonalt med graden av teknologi i et produkt. Det største hinderet for samskaping har ikke noe med teknologisk art av produkter og tjenester å gjøre, men dreier seg om for høye tanker om et fåtall nøkkelpersoner i organisasjonen (Ind, Fuller og Trevail 2012).

For å kunne ta i bruk samskaping i en organisasjon, må en anerkjenne at gode idéer også utvikles av og sammen med andre. Bedriften må da utvikle tillitt til mennesker utenfor organisasjonen og lære seg å dele kunnskap med andre. Tillit er også grunnleggende for at



deltakerne seg i mellom skal kunne ha en åpen dialog (Ind, Iglesias og Schultz 2013). En må jobbe med egne fordommer, og samtidig akseptere motstridene synspunkt.

### ***2.4.3 Ansvarsfølelse***

Ved bruk av tradisjonelle markedsundersøkelsesmetoder er ikke bedrifter forpliktet til å gjøre noe med resultatene som fremkommer, mens man i en samskapingsprosess skaper en felles forpliktelse. Denne felles forpliktelsen oppstår fordi en ber deltakere om å bruke egen tid og ressurser over et lengre tidsrom for å bidra med sin kreativitet, men en bedrift kan ikke be kunder om dette, uten og la dem få en reell innflytelse over innovasjonsprosessen (Ind, Fuller og Trevail 2012).

### ***2.4.4 Involvering av hele organisasjonen***

Det er variasjoner knyttet til i hvor stor grad en organisasjon er involvert. YouTube er et eksempel på lav involvering av bedriften siden det kun består av brukergenerert innhold. Bedriften i seg selv skaper kun en ytre ramme, da det ikke er noen direkte samhandling mellom brukerne og YouTube. Bedrifter på et eller annet nivå være involvert som initiativtaker, eier, eller aktiv deltaker for å kunne kalle det samskaping (Ind, Fuller og Trevail 2012).

## **2.5 Online vs offline samskaping**

En sentral beslutning relatert til hvordan selve samskapingsprosessen skal organiseres er å ta stilling til hvorvidt en vil bruke online eller offline deltakelse, eller en kombinasjon av de to. Det er på mange måter naturlig å sette samskaping i forbindelse med et nettsamfunn, men samskaping har også i utstrakt grad vært brukt offline på områder som innovasjonshistorie, filosofi og psykologi. Videre har flere bedrifter brukt en kombinasjon av online og offline metoder – eksempelvis Etihads samskapingsprosess for å designe nye flykabiner, som både foregikk online og offline (Promise 2013).

Utbredelsen av internett har muliggjort fremveksten av nettsamfunn som Facebook, YouTube og Wikipedia, og videre gjort deltakelse i disse forum mer vanlig. Som et resultat av økt online deltakelse og skapelsesprosesser, forstår mange hvilke normer og regler som gjelder for denne type omgang (Ind, Fuller & Trevail 2012)

Flere aspekter med henholdsvis online og offline deltakelse i en samskapingsprosess vil være like, men det er også aspekter ved metodene som gjør dem mer og mindre passende til å løse ulike oppgaver. Deres egenskaper er indikert i tabellen under (Ind, Fuller & Trevail 2012).

<b>ONLINE</b>	<b>OFFLINE</b>
<i>Asynkront</i>	<i>Samtidig</i>
<i>Kontinuerlig</i>	<i>Tidsbegrenset</i>
<i>Mange dialoger samtidig</i>	<i>En samtale av gangen</i>
<i>Viss grad av anonymitet</i>	<i>Fysisk tilstedeværelse</i>
<i>Individuelt eller kollektivet</i>	<i>Temabasert</i>
<i>Passer for evolusjonær utvikling</i>	<i>Passer bedre for radikal utvikling</i>
<i>Gradvis utvikling</i>	<i>Intenst</i>

*Figur 2.5: Online vs offline samskaping*

Oversikten indikerer at metodene har hver sine fordeler. Ind, Fuller & Trevail (2012) indikerer for eksempel at en helt annen kontekst kan vokse frem i en asynkron online samtale som foregår over lengre tid, enn i offline samtaler. Dette er grunnet at man i online samtaler har mulighetene til å gå tilbake og plukke opp tema, hvilket gir større muligheter for refleksjon. Denne muligheten til refleksjon og å plukke opp igjen tidligere tråder står i kontrast til offline samtaler, der en vanligvis vil oppå en felles mening gjennom samtaler og deretter når et nytt nivå.

I forhold til samskaping av fysiske produkter og omgivelser, som i eksempelet med Etihad, er det vanskelig å få til dette online. Deltakere vil da ha behov for og fysisk bevege seg i et rom eller i en flykabin, og interagere med andre dersom man skal klare å identifisere deres reelle behov og derav utvikle gode løsninger. Om man hadde bedt et nettsamfunn utvikle en flykabin for Etihad, ville man raskt kunne fastslå at interaksjon mellom mennesker behøvdes (Promise 2013; Ind, Fuller og Trevail 2012). På den andre siden vil et nettsamfunn være en bedre metode om en skal utvikle et produkt over tid og over ulike utviklingsstadier, fordi denne utvikling vil skje gradvis (Ind, Fuller og Trevail 2013).

Samskaping offline er best egnet til intensiteten som kjennetegner radikal innovasjon, mens online samskaping egner seg best for gradvis utvikling. En kombinasjon av de to fungerer best når en bedrift ønsker å samskape en innovasjon og videreutvikle denne idéen til implementering.

## **2.6 Verdi av samskaping**

Det er anerkjent at kundens verdi og bedriftens verdi er to ulike sider av verdiskapningen i samskaping (Gronroos og Vomina 2011). På den annen side er det kombinasjonen av disse verdiene som utgjør totaliteten av verdiskapningen i samskaping (Ind, Iglesias og Schultz 2013).

### **2.6.1 Verdi for enkeltindividet**

For å forstå verdien samskaping kan gi enkeltindivider må en se på motivasjonen for å delta i en samskapingsprosess. Det kan være ulike grunner til å delta i merkevaresamfunn – personlig vekst og utvikling, intellektuell stimuli eller interesse for problemløsning – fellesnevneren er at verdien og motivasjonsgrunnlaget ofte er implisitt (Schau, Muniz og Arnold 2009).

Sosial tilhørighet er utpekt av Ind, Fuller og Trevail (2012) som en av de mest sentrale motivasjonsfaktorer for mennesker som deltar i merkevaresamfunn og samskapingsprosesser. Samfunnet gir dem mulighet til å skape mening og for å sosialisere, det er altså ikke først og fremst på grunn av insentivene folk deltar. Belønningene skal heller ikke glemmes – en monetær belønning kan rasjonalisere hvorfor deltakerne bruker så mye tid på samfunnet.

Indre belønninger utmerker seg som den faktor som både skaper motivasjon og verdi for deltakerne. Når en sier at verdien skapes i interaksjonen mellom kunde og bedrift, er det nettopp forventningen til denne interaksjonen en må tilfredsstillere. Schau, Muniz og Arnold (2009), hevder at ” deltakere får både sosial og hedonisk verdi fra opplevelsen” – om dette er tilfellet må all kommunikasjon bygge opp under dette prinsippet.

### **2.6.2 Verdi for bedriften**

Gjennom studier har det blitt identifisert en rekke positive effekter for bedrifter av å involvere kunder så sterkt i verdiskapningen:

- Kortere utviklingstid
- Bedre lønnsomhet
- Bedre produktkvalitet
- Reduserte kostnader og risiko
- Høyere kundetilfredshet
- Raskere innovasjonsprosess

I tillegg til disse faktorene er det påvist andre mer generelle effekter som sterkere lojalitet knyttet til bedriften en samskaper med, positiv vareprat og økt kundeengasjement (Ind, Fuller og Trevail 2012). En videre studie påpeker en positiv korrelasjon mellom deltakelse i samskaping og kunders vurdering av den samskapte tjenestens ytelse (Cheung og To 2011).

For å kunne realisere potensialet til disse positive effektene er måten samskapingsprosessen planlegges og gjennomføres på, helt sentralt (Ind, Fuller og Trevail 2012).

På den andre siden kan bedrifter også oppleve mindre positive effekter av samskaping. Mennesker, i denne konteksten kunder i en samskapingsprosess, har en tendens til å tilskrive positive effekter til egen innsats, og negative effekter til eksterne forhold. Fremfor å gi kredibilitet til bedriften, er det en viss risiko knyttet til at en kunde vil tilskrive egen innsats som årsak til en positiv opplevelse dersom den selv har vært en del av prosessen. Som et resultat av dette blir kunders tilfredshet med bedriften relativt sett lavere, enn om bedriftene hadde gitt dem den samme opplevelsen. Om kunden ikke hadde vært en del av samskapingsprosessen, kan den positive effekten i det tilfellet kun tilskrives bedriftens dyktighet (Bendapudi og Leone 2003).

## **2.7 Etisk refleksjon**

Et sentralt tema knyttet til bruken av samskaping er rettighetene til intellektuell eiendom. Den generelle praksisen i dag er at bedriften som engasjerer brukere i en samskapingsprosess eier alle rettighetene til alt som blir skapt. Dette har vært en akseptert praksis da deltakerne blir belønnet gjennom både mindre verdimessige belønninger (som gavekort) i tillegg til belønning gjennom indre motivasjonsfaktorer, som sosial tilhørighet og hedoniske fordeler, for å nevne noen (Ind, Fuller og Trevail 2012).

Verdiskapningen i en samskapingsprosess vil ofte fra bedriftens side blir målt i kroner og øre, gjennom for eksempel suksessen til nylanseringer. Hvis man regner med kroner og øre, ser en fort at de øvrige deltakerne, kundene, sitter igjen med null. Spørsmålet er om de bedriftene som bruker samskaping utnytter deltakerne. Det er kjent at deltakerne får belønning/tilfredsstillelse gjennom indre motivasjonsfaktorer, men er det rettferdig om den aktuelle bedriften tjener millioner på produktet, tjenesten eller den nye strategien som var et resultat av samskapingen? Er den indre belønningen nok? Noen vil hevde at ja, det er det. Om deltakerne opplever indre belønning, som var det de var forespeilet på forhånd, i tillegg til at de frivillig ble med gratis, handler dette ikke om å utnytte menneskers kreativitet og innspill, for å så ikke gi dem noen ting tilbake. Andre vil selvsagt hevde det stikk motsatte.

Ind, Fuller og Trevail (2012) belyser et eksempel der en samskapingsprosess utviklet seg til et varsel om masse-søksmål. Flere bloggere samskapte nettavisen til *The Huffington Post*, kalt *The Post*. Deltakerne gjorde dette gratis, men mot andre typer belønninger, eksempelvis gavekort. Bloggerne synes dette var greit, helt til eieren solgte *The Post* til *America Online* for

rundt 1.9 milliarder kroner. Dette førte til stort misnøye, og som tidligere nevnt, til et varsel og masse-søksmål.

## **2.8 Kundeorientering**

*Kundeorientering «er å innrette organisasjonen, inklusive ledelse, prosesser og kultur, for og effektivt kunne imøtekomme kundenes skiftende behov og preferanser. Kundeorientering er knyttet til de aktivitetene en virksomhet utfører internt, helt fra produksjon og utvikling av varer og tjenester til kundestøtte» (Bjøndal 2012 s.1)*

Kundeorientering er en forutsetning for samskaping, fordi det dreier seg om å knytte interne aktiviteter opp mot kunders skiftende behov og preferanser. Ved å knytte kunder opp mot interne aktiviteter anerkjenner man at kunden faktisk kan delta – noe som ligger i kjernen av samskaping. Nysveen (2010) fremhever også viktigheten av å være kundeorientert, for å ha en best mulig generell forståelse av kunden og en forståelse av kunden i en samskappingsprosess.

Produksjonsorientering og kundeorientering representerer to motpoler. Som den historiske konteksten har illustrert, ser man at orienteringen i de aller fleste bedrifter har gått fra en produksjonsorientering og beveget seg mot en mer kundeorientert tilnærming. I følge Krogh (2013) er de fleste bedrifter til en viss grad kundeorienterte, men det er en modningsprosess å komme frem til denne kundeorienteringen, eller samskapingstankegangen. Krogh (2013) hevder videre at norske bedrifter er ikke kommet så lang enda.

I Norge ligger Posten, Telenor og DNB mer mot produksjonsorientering. For at norske bedrifter skal kunne utvikle denne typen kundeorientering internt må de opparbeide seg en bedre forståelse av sluttbruker og den konteksten de skal anvende produktet sitt i. På et mer overordnet plan dreier dette seg om å endre tankegang, kultur og ledelsesinitiativer. En kan for eksempel stimulere til samhandling internt, en kan bryte ned siloer, omorganisere, ha de riktige KPIene (key performance indikator), og bygge en kultur knyttet til hvilket kundesyn har man i organisasjonen blant ansatte (Krogh 2013).

For å samskape med kunder (co-producers) så må du se på dine kunder som partnere, og jobbe samme med de. De krever et helt annet syn på kundene, enn hvis du bare skal markedsføre til de, som DNB gjør per i dag (Krogh 2013).

### 3.0 PROFILER

Følgene kapittel presenterer kort casebedriften DNB og samskapingsplattformen DNB Labs, samt studiets subjekter.

#### 3.1 DNB

*«Gode opplevelser hver gang kunden er i kontakt med banken vil ha høyere prioritet fremover. Det er særlig behov for å styrke kundetilfredsheten ytterligere i personmarkedet ... (DNB.no)»*



DNB er Norges største og et av Nordens største finanskonsern målt etter markedsverdi. Nøkkeltallene fra 31.12.2012 viser at DNB har 2,1 millioner personkunder, et årsverk på ca 13 300 og et årsresultat på 13,6 milliarder kroner.

#### 3.2 DNB Labs



*«DNB Labs er vår lille lekeplass. Vi er alltid på utkikk etter nye idéer, og er opptatt av at det vi utvikler er til nytte for deg. DNB Labs er et sted hvor vi sammen med deg kan skape, eksperimentere og leke med nye innovasjoner og teknologier. Din mening og dine tanker er derfor svært viktig for oss.» (DNB.no)*

DNB Labs ble lansert etter at dialogen på DNBS Facebookside viste at kundene gjennom små innspill indikerte at de ville være med å påvirke utformingen av bankens produkter og tjenester. Tiden kom da DNB skulle slå sammen alle merkevarene til én; *«Vi var nødt til å gjøre en rekke ting for å vise at dette handlet om noe helt annet enn å bytte logo, dette handlet om å starte og bygge fremtidens bank for alvor».*

Dagen 11.11.2011 ble brukt til å kartlegge interessen blant DNBs kunder om å «lage bank». Det ble på deres Facebookside stilt ett nytt spørsmål hvert 11. minutt i 11 timer, og det beste svaret ble hvert 11 minutt premiært med kr 1 111,-. Da DNB var ferdig med de 11 timene, hadde de fått inn 36 000 forslag til hvordan de kunne bli fremtidens bank, noe som var nesten én idé i sekundet. Analysen av idéene og forslagene som kom inn, viste at 99,5 % av det som kom inn var helt reelle svar - mikroforslag til hva kunder mente om forskjellige produkter og tjenester. DNB innså med dette at det var på tide å lansere DNB Labs, som hadde vært på tegneblokken en stund.

Bruken av DNB Labs er todelt.

- Del 1; Medlemmer kan være med å teste ulike prosjekter/tjenester DNB har lansert (i beta), hvor kundene kan komme med idéer, innspill og tilbakemeldinger.
- Del 2; Lansering av egne idéer knyttet til DNBs bankvirksomhet under «Min idé». Alle idéer som kommer inn via «Min idé» blir lest, kommentert, vurdert og får fremdriftsstatus. Hvis idéen blir ansett som gjennomførbar av beslutningstakerne, går den videre i utviklingsprosessen, noe figuren nedenfor illustrerer. Alle medlemmene kan stemme og kommentere på idéer, både i betaforum, og under «Min idé».



Figur 3.2 Prosessen i DNB Labs

### 3.3 Studiets subjekter

**Subjekt 1** – heretter referert til som «S1»

Leder for CRM strategi og innovasjon i DNB

**Subjekt 2** – heretter referert til som «S2»

Seksjonsleder for sosiale medier og DNB Labs

**Subjekt 3**

Harald Krogh – Leder for Management Consulting i Bekk Consulting.

## 4.0 METODE

I dette kapittelet vil vi redegjøre for valg av metode og for prosessen vi har gjennomgått i sin helhet.

### 4.1 Forskningsmål

Samskaping er en fremvoksende trend både i Norge og utlandet. Man ser likevel at fenomenet har større fotfeste og blir benyttet med stor suksess i utlandet, og et sentralt spørsmål blir da; Hvorfor blir ikke samskaping brukt i Norge?

Selv om flere forfattere har skrevet om samskaping i en norsk kontekst, eksempelvis Hoholm og Huse 2009 og Nysveen, Herbjørn, Thorbjørnsen & Pedersen 2012, er det allikevel mangelfull forskning på hva som hindrer samskaping blant norske bedrifter.

Spørsmålet om årsakene til at samskaping i så liten grad blir benyttet i Norge er for stort til at denne oppgaven kan besvare det. Målet med oppgaven er derfor å bygge opp en casebeskrivelse som kan si gi en forklaring på hva som kan hemme og fremme bruken av samskaping i DNB.

Under problemstillingen «Hva hemmer og fremmer bruken av samskaping i DNB?» er det tre antagende hypoteser;

- 1) *Maktstrukturer og eierskap til produktkategorier kan sette begrensinger for bruken av samskaping i DNB*
- 2) *Rigide styringssystemer og eksterne krav hemmer nytenking og nyskaping i DNB*
- 3) *Kundeorientering og økt fokus på kundeverti/-opplevelser fremmer bruken av samskaping i DNB*

Forskningsmålet med denne oppgaven er å belyse hvilke variabler som i tilfellet med DNB hemmer og fremmer implementering, bruk og videre bruk av samskaping som del av innovasjonsarbeidet.

### 4.2 Metodevalg

Grunnet mangel på empiri rundt hva som hemmer og fremmer bruken av samskaping i norske bedrifter, vil dette studiet bruke kvalitativ og eksplorerende metode for å undersøke hva som hemmer og fremmer bruken av samskaping i DNB.

Kvalitativ metode er en metode for generering av kunnskap, da det ofte er gitt at man ikke har så mye kunnskap om det en undersøker i forkant. Kvalitative undersøkelser vil til forskjell fra kvantitative undersøkelser få mer sammensatt og detaljert informasjon, som kan tolkes og



analyseres til å beskrive hvordan og hvorfor fenomener oppstår (Lilledahl og Hegnes 2000; Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010), og for dette studiet hva som hemmer og fremmer bruken av samskaping i DNB.

For å overkomme begrensinger til andre studier som fokuserer på betydningen av samskaping som kilde til innovasjon (for eksempel Nysveen, Thorbjørsen og Pedersen 2012a), ønsker vi med dette studiet å belyse hva som faktisk hemmer og fremmer bruken av fenomenet.

Fordi samskaping/forsøk på samskaping ikke er noe en finner i alle bedrifter, men et særegent fenomen som utspiller seg og må studeres i konkrete bedrifter, er en kvalitativ tilnærming til fenomenet hensiktsmessig. Eksisterende kunnskap om hva som hemmer og fremmer samskaping er mangelfull, vi har derfor valgt å bruke casesdesign. Casesdesign er godt egnet for denne oppgaven fordi det ikke er en tydelig grense mellom fenomenet samskaping og konteksten det oppstår i (Yin 2002). I tillegg må informasjonsgrunnlaget for å kunne analysere problemstillingen være så sammensatt og detaljert at vi kan fange opp komplekse og interagerende årsakssammenhenger (McKelvey 2004), mellom samskaping og dens hemmere og fremmere.

Casesdesignet gir rom for at man ser på et større antall variabler, grunnet det lave antallet enheter en studerer. Faktorene eller variablene en identifiserer/studerer endres underveis, og de må derfor ikke være identifisert på forhånd (Sæther 2013). Dette syntes å være hensiktsmessig, da det finnes lite informasjon og da DNB Labs er et relativt nytt konsept for DNB.

Det er ikke mulig å generalisere resultater som kvalitativ metodebruk gir oss, men en kan muligens si noe om liknede case. Vi bruker kvalitativ metoder, for å forstå et fenomen, ikke for å måle det (Lilledahl og Hegnes 2000; Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010).

### **4.3 Datainnsamling**

Datainnsamlingen består av tre dybdeintervju, i tillegg til oppfølgingsamtaler. Respondentene består av seksjonsleder for sosiale medier og DNB Labs, leder for CRM strategi og innovasjon og Harald Krogh, leder for «Management Consulting» i Bekk Consulting. Krogh har bred bakgrunn fra arbeid med kundeorientering i norske bedrifter. De ulike rollene til respondenten gjør at casebeskrivelsen vil få et mer nyansert bilde, enn om man for eksempel hadde valgt respondenter fra samme avdeling. Vi valgte å inkludere en utenforstående aktør for å få andre perspektiver på det som skjer i DNB, i tillegg til å få en bredere forståelse av overordnede konsepter, eksempelvis kundeorientering.

Samskaping og DNB Labs er et relativt nytt konsept i DNB, vi har derfor valgt og ikke inkludere flere respondenter fordi det syntes lite hensiktsmessig å intervju respondenter som ikke har vært i direkte befatning med DNB Labs. I tillegg til respondentene, har studiet brukt sekundærkilder fra DNB, både for å få et helhetlig bilde av innovasjonsarbeidet og av DNB Labs.

#### **4.4 Dybdeintervju; Metodikk og utførelse**

Intervjuguiden til dybdeintervjuene forsøkte å dekke respondenters meninger, opplevelser, oppfatninger og tanker rundt fem sentrale tematikker:

- Innovasjonsarbeid
- Styringssystemer
- Kundeorientering
- Maktstrukturer
- DNB Labs

Alle intervjuene ble tatt opp på bånd og transkribert i sin helhet. Intervjuene ble så kodet linje for linje, ved å bruke en kodingsprosess som tillot å avdekke konsepter og egenarter. Konseptene ble så gruppert ved å bruke aksial kodning - forskjellige koder og konsepter som hadde noe felles ble gruppert i kategorier og sub-kategorier. Tilslutt ble kategoriene gruppert i henhold til undersøkelsesspørsmålene, og analysert opp i mot alle respondentenes svar og teorien presentert i litteraturgjennomgangen.

## 5.0 ANALYSE OG DRØFTING

Dette kapittelet vil sammenfatte elementer fra teorien og fra det kvalitative studiet vi har gjennomført, og danner grunnlaget for drøftingen, og den senere konklusjonen.

### 5.1 Innovasjon i DNB

*DNB er midt i en omstruktureringsprosess som gjør at slik innovasjonsarbeidet fremstilles nå, ikke nødvendigvis er slik det kommer til å være etter omstruktureringen.*

Overordnede økonomiske mål knyttet til inntjening og effektivitet er styrende for innovasjonsprosessene i DNB.

Styringssignalene fra ledelsen er at DNB må endre seg for å overleve (S1). Det er spesielt toppledelsen som erkjenner viktigheten av nyskaping og innovasjon, noe som kan illustreres gjennom strategisk nettverksbygging, eksempelvis samarbeidet med Telenor på «Tap to Pay». Det er en tydeligere satsning på kjernevirksomheten til DNB, hvor andre elementer som ikke ligger til kjernevirksomheten outsources – eksempelvis IT. Det tar tid før en slik tankegang modnes og gjennomsyrrer organisasjonen - lenger ned i hierarkiet møter en motstridende interesser og oppfatninger; *«De som ligger i forkant her, både de innovasjonsrollene ... og kundeorienterte folk som meg, de vil jo så langt. ... Mens de som er mer økonomer og «hard core bankere» de er jo mer «vi tar det safe for det usafe» (S1).*

Det er flere store utfordringer knyttet til innovasjonsarbeidet i DNB:

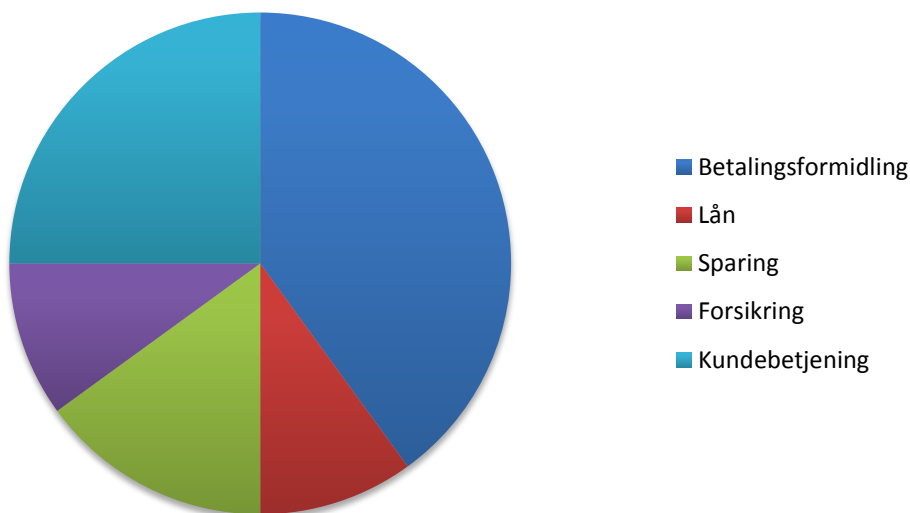
- En høy markedsandel og gode resultater kvartal etter kvartal kan fort bli en «sovepute». En får en kultur og holdninger knyttet til at det ikke er nødvendig å endre seg når det går så bra som det gjør.
- Lav grad av tverrfaglighet mellom avdelingene. DNB er preget av en «silotankegang» - produktenhetene har egne miljø og fagområder som jobber hver for seg med innovasjoner innenfor sin kategori.
- Målsetninger innenfor hvert fagområde eller hver produktkategori kan føre til at man satser på innovasjoner som vil gi en kortsikt effekt, istedenfor å satse på innovasjoner som vil bruke lengre tid på å penetrere markedet og oppnå en målbar effekt. I tillegg velger man ofte det med lavest risiko, *«fordi man allerede tjener så mye penger da, det er ikke noen «burning plattform»» (S1).*

Innovasjons- og endringstakten er høyere på de fagområdene der deler av driften er outsourcet, eksempelvis IT. Dette er både fordi man fremtvinger et tverrfaglig samarbeid og

innovasjonskultur. En tredjepart vil hvert annet år bli «benchmarket» mot andre potensielle samarbeidspartene – noe som skaper et press for prestering og nyskaping. I tillegg befinner samarbeidspartnere seg ofte innenfor hver sin nisje, og de kjenner markedet og nåværende og kommende trender, noe som gjør at de gjerne har en kultur for å endre seg oftere (S1).

Innovasjonssatsningen i DNB kommer best til uttrykk gjennom «digitalbank paraplyen» samt markedskommunikasjon og merkevarebygging – blant annet prosjektet med DNB Labs. En har fem ulike akser innenfor privatkunder DNB kan drive innovasjon; *betalingsformidling, lån, sparing, forsikring og kundebetjening* (S1).

Fordeling av innovasjoner i produktkategoriene illustreres ved følgende figur, der hver kategori representerer andelen av den totale innovasjonen i DNB;



**Figur 5.1: Fordeling av innovasjon i produktkategorier**

I følge S1 skjer det svært lite innovasjon innenfor lån og forsikring. Noe mer innovasjon sees innenfor sparing, men det holder fortsatt et lavt nivå. Under betalingsformidling, som kort og nettbank, er det mer som skjer. Dette er også grunnet at noe av IT-driften er outsourcet, så som tidligere redegjort for, fremtvinger dette en høyere endringstakt og innovasjon enn det DNB klarer å få til selv. Innovasjon innen kategorien kundebetjening har vært lav inntil de siste årene. Det er innen denne aksen det skjer noe nå, og det er innen dette domene DNB Labs kommer inn, noe den neste delen av oppgaven vil ta for seg.

Satsningen på innovasjon er tydelig internt i DNB. En møter motstridene interesserer, både mellom hierarkiene, og i holdninger knyttet til at det ikke er nødvendig å endre seg, grunnet gode økonomisk resultater. De største utfordringene med å jobbe med innovasjon i DNB er

liten grad av tverrfaglighet, grunnet en siloorganisering og -tankegang som gjør at hver produktkategori jobber med innovasjon innenfor sin avdeling. I tillegg til målsetninger for eksempel knyttet til bunnlinjer som kan gjøre at man satser på innovasjoner som gir en kortsiktig effekt.

## 5.2 Samskaping og DNB Labs

Bruken av DNB Labs er todelt i innovasjonsarbeidet;

- Del 1; Medlemmer kan være med å teste ulike prosjekter/tjenester DNB har lansert (i beta), hvor kundene kan komme med idéer, innspill og tilbakemeldinger.
- Del 2; Lansering av egne idéer knyttet til DNBs bankvirksomhet under ”Min idé”. Alle idéer som kommer inn via «Min idé» blir lest, kommentert, vurdert og får fremdriftsstatus. Hvis idéen blir ansett som gjennomførbar av beslutningstakerne, går den videre i utviklingsprosessen. Alle medlemmene kan stemme og kommentere på idéer, både i betaforum, og under «Min idé».

Når et prosjekt blir lansert i DNB Labs er S2 ansvarlig for lansering, oppsett og hvordan det kommuniseres. Deretter er det produkteierne som er ansvarlig for å følge opp dialog med kunder, ansvarlig for å gjøre eventuelle endringer/implementere innovasjoner – dersom DNB anser det som mulig og hensiktsmessig. Produkteierne eier hele dialogen og prosessen derfra for å sikre at det faktisk skjer noe.

For at DNB Labs skal fungere i de ulike produktkategoriene, må de ansatte ha et eierskap til denne måten å jobbe på. *«For det nytter ikke at vi gjør dette til et kommunikativt tiltak ... og alle skal se at DNB bryr seg om å lage produkter sammen kundene, og så har ikke de som faktisk eier produktene noe forhold til det».* (S2) Da dukker det opp en annen problematikk – Er et sterkt eierskap til produkter og egne idéer forenelig med eierskap til en løsning som innebærer å gi fra seg kontroll? Sterkt produkt- og idéeierskap står i utgangspunktet som en motpol til samskaping. Dette står også i sammenheng med kjernefaktorer for samskaping som blant annet dikterer at åpenhet, og å tørre og dele kunnskap med andre, er en forutsetning for å kunne ta i bruk samskaping i en organisasjon.

Videre, *«Vi tror oppriktig at den tiden er forbi hvor man sitter på innsiden av murene i en bedrift og klekker ut gullidéene alene».* Allikevel er det slik at i DNB Labs er ofte idéene allerede initiert av DNB for å så bli lagt ut for å få tilbakemeldinger eller bli testet (S2). Kunder kommer i utgangspunktet for sent inn i innovasjonsprosessene. DNB Labs blir brukt mer som en ”fine-tuning” av konsepter, - idéer og konsepter som allerede er skapt internt

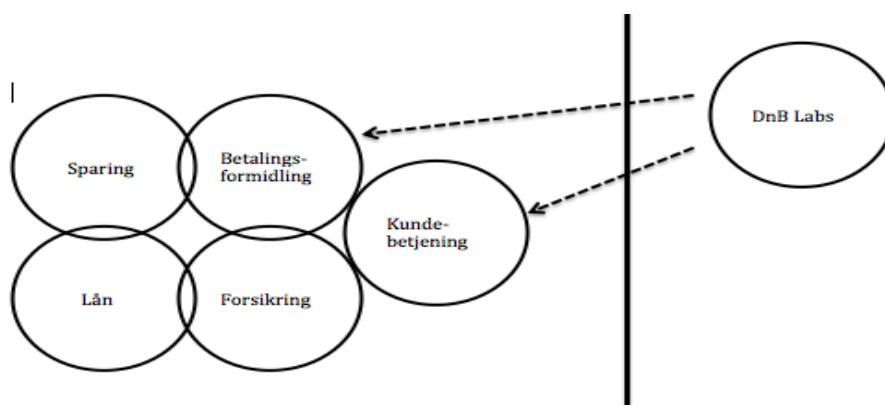
(S1). Hittil har ikke en idé eller en innovasjon vært 100 % kundebasert. Frem til slutten av desember 2012 ble DNB Labs brukt av DNB som en mer enveis testkanal, noe en begrunner med at de ikke hadde kommet lengre i utviklingen av konseptet og portalen (S2).

DNB Labs bærer preg av å være umodent, noe som i og for seg kan være naturlig, da det ikke har vært i drift mer enn ca 12 måneder. Det en ut ifra denne analysen kan påpeke, er at DNB Labs frem til nå har fungert som et forum for å få bekreftet eller avkreftet idéer og konsepter, eller for å teste nye løsninger i en Beta Lab. Videre blir det indikert at DNB har best erfaring med at kunder kommer med mikroinnspill - idéer knyttet til ting som allerede eksisterer, eller at kunder får være med i innovasjonsprosessen når de grunnleggende premissene er lagt (S2).

Som Nicholas Ind (2013) kommenterer – er det karakteristisk at ansatte i organisasjoner føler at de er ekspertene. Organisasjonen bestiller eller utfører markedsundersøkelser og kommer opp med løsninger/innovasjoner. Det er lite rom for kundeinvolvering i en slik tankegang, og det skaper en distanse mellom kunde og organisasjon.

### 5.3 Innovasjonsarbeidet og DNB Labs

Som tidligere gjort rede for er innovasjonsarbeidet i DNB preget av en «silotankegang», hvorpå hver produktkategori jobber for seg. Dette, sammen med et sterkt eierskap til produkter og idéer, gjør det naturlig å stille spørsmåltegn med hvor DNB Labs kommer inn i bildet. Dette vil komme helt an på hvilken akse en jobber med innovasjon ut ifra. Innenfor digital bank vil det være naturlig å legge ut en beta for å teste, mens innenfor for eksempel forsikring vil ikke kundeinvolvering umiddelbart være en del av prosessen (S1).



Figur 5.3: Silotankegang/siloorganisering

Liten grad av tverrfaglighet mellom avdelingene har også tidligere blitt trukket frem som én av utfordringene ved å jobbe med innovasjon i DNB. En høy terskel for å jobbe på tvers av

avdelinger/produktkategorier kan også gjøre at terskelen for å ta inn kunden i en innovasjonsprosess blir høyere, da det ikke er naturlig å involvere andre i innovasjonsarbeidet.

DNB Labs er altså ikke umiddelbart en naturlig del av en innovasjonsprosess, men person og/eller kategoriavhengig – prosessene er mer avhengig av hvem som drar de i gang (S1).

I følge Krogh (2013) er sterkt eierskap i de ulike produktkategoriene, sammen med en kollektiv mangel på eierskap til kundeverdien, noe som gjelder i de fleste organisasjoner. Man er i de fleste organisasjoner organisert etter en klassisk produkttenkning - Posten, Telenor og DNB har alle divisjoner eller forretningsområder som er produktorganisert. Videre måler man lønnsomhet gjennom salg av produkter og tjenester, ikke på den totale verdien som kunden har av et kundeforhold. Det er derfor en utfordring knyttet til å ta i bruk samskaping, da alle effektene og verdien dette skaper ikke er direkte målbare. En utfordring er å forstå hvordan du skal organisere og måle på en effektiv måte, og samtidig være sikker på at det blir pålitelig. En annen stor utfordring er at en må omorganisere for å jobbe på denne måten. Det er en kraftig omstilling for en organisasjon å gjøre dette, og en igangsetter ikke en så stor omveltning i organisasjonen hvis en ikke må.

Silotankegangen/siloorganiseringen, fravær av eierskap til kundeverdien og utfordringer knyttet til måling av kunde verdi gjør DNB Labs til en mindre attraktiv arbeidsmetode.

## **5.4 Kundeorientering og kunde verdi**

***«Kundeorientering og økt fokus på kunde verdi og kundeopplevelser fremmer bruken av samskaping i DNB»***

### ***5.4.1 Kundeopplevelser***

DNB har en kundemasse på over to millioner privatkunder, noe som kan gjøre det utfordrende å jobbe med å skape positive opplevelser og å ta hensyn til individuelle kundebehov.

S1 definerer kundeopplevelser som at: «...det utvidede tjenestetilbudet, må være av en art som det jeg etterspør. Og tilpasset meg, ikke meg i en masse». I forhold til banktjenester trekker han for eksempel frem kundeopplevelsen når en kunde er på jakt etter en bolig – banken må da forstå at det er en bolig kunden vil ha, ikke et lån. Man må klare å bygge inn en relasjon mellom kunden og banken i de morsomme og viktige delene for kunden; for eksempel da de er på visninger og drømmer, eller de faktisk skal flytte. Det vil være mye mer verdt, enn å optimalisere en marginal del av prosessen som selve lånesøknaden er (S1). Dette

vil i realiteten si at det kreves en noe mer kundeorientert tilnærming, hvor man både ser behovet til kunden og konteksten til behovet. Et poeng er kanskje mangelen på en mer holistisk tilnærming til kunden, fremfor fokus på enkeltelementer av prosessene hvor banken kan tjene penger.

Det blir hevdet at ingen tar vare på kundeprosessene i bank og finans i dag, noe vi ser i sammenheng med at ingen heller har eierskap til kundeverdien (S1).

Kundens opplevelse av DNBs tjenester kan øke ved et mer helhetlig tjenestetilbud. En problematikk er at det ikke er gitt at dette vil øke inntjeningen, men kundeopplevelsen, noe som nødvendigvis ikke er målbart. S1 mener at 10 % av innovasjonene som skjer innenfor kundebetjening (ref. figur 5.1) handler om å øke kundeopplevelsen, men S1 påpeker samtidig at realistisk og ideelt sett burde det ha vært 50 %.

En forutsetning for å skape bedre kundeopplevelser er en mer kundeorientert tilnærming enn den man ser i DNB pr i dag. Fokus på salg og bunnlinjer, fremfor kundeverdi og opplevelser i verdiforslagene, gjør at man går mer mot en salgorientert modell, fremfor kundeorientering, noe de neste kapitlene vil diskutere.

#### **5.4.2 Kundeverdi**

Som tidligere nevnt er det overordnede økonomiske mål knyttet til inntjening og effektivitet som er styrende for innovasjonsprosessene i DNB. Allikevel har fokuset også gått over til å inkludere kundeverdi i innovasjonene (S1). Uten en reell kundeverdi i innovasjonene kan man spørre seg hva som er den egentlige verdien? Kundeverdi og effektivisering trenger ikke å være totale motsetninger, og nettbank er et eksempel på en innovasjon som både har kundeverdi og øker effektiviteten for DNB.

Til tross for dette ser man utfordringer knyttet til å opprettholde kundeverdi i andre innovasjoner, for eksempel i ”bank i butikk”. På den ene siden er dette en innovasjon som er ment til å øke kundeverdien – gjøre banktjenester lettere tilgjengelig for kundene, men på den andre siden har noen kunder negative opplevelser med å benytte ”bank i butikk”. I og med at disse tjenestene ikke er utført av DNB selv, har DNB mindre kontroll over kundeopplevelsen, enn i andre prosesser. Kundeverdien kan bli redusert fordi DNB ikke lenger har kontroll over verdiforslaget.

Fokus og anvendelse av en type kundeverdi som Vargo og Lusch (2004) forfekter, fordrer også en kundeorientert, fremfor en slagsorientert bedrift – noe neste kapittel vil diskutere.



### **5.4.3 Kundeorientering**

S1 påpeker at DNB jobber for å bli mer kundeorientert, men at bedriften muligens må salgsorientere seg 100 % først, før man kan bli reelt kundeorientert. Hvorvidt dette er sant i praksis eller ikke, er vanskelig å gi et svar på. Det en kan påpeke er at det ikke er en klar retning internt, om det er salg-/produktorientering som gjelder, eller kundeorientering.

Skandiabanken slår ofte DNB på omdømmemålinger. Skandiabanken har ikke DNB Labs, og driver ikke med samskaping per definisjon, men de er flinke på å sette seg i kundens sted - hvordan skal vi gjøre dette enkelt, greit og minst mulig vanskelig for en kunde? (Krogh 2013) Skandiabanken er altså noe mer kundeorientert enn DNB når det gjelder å forstå kundens behov, og konteksten bankens produkter og tjenester blir bruk i.

DNB har en lengre vei å gå enn Skandiabanken som kun er representert online. DNB har filialer, andre produktkategorier med mer, som kan gjøre det vanskeligere å drive samskaping og kundeorientering enn for eksempel hos Skandiabanken. Det er dette som gjør at Vargo sier at etablerte organisasjoner ikke vil klare å bli reelt kundeorienterte. Det har med historien, kulturen i tillegg til IT-systemene å gjøre. Bankene er IT-organisasjoner, de har ekstremt tunge, gamle og skreddersydde løsninger, som er videreutviklet lag på lag. Så som tidligere gjort rede for, kan styringssystemene hemme bruken av samskaping, i tillegg til å hemme en reell kundeorientering (Krogh 2013).

Det er aktuelt er å diskutere DNBs kundeorientering i forhold til om man evner og både forstå kunders behov og den konteksten produktene skal brukes i. DNB heller i utgangspunktet mer mot å være en salgsorientert bedrift, hvor bunnlinjen driver beslutninger og innovasjoner. Allikevel kan man se tendenser til en dreining mot kundeorientering, for eksempel satsningen rettet mot unge kunder. SUB, «Spesialenheter for unge boligkjøpere», illustrerer dette. SUB ble opprettet etter analyse av de 36 000 idéene DNB fikk inn 11.11.2011, fordi en så at unge kunder trenger andre kommunikasjonskanaler- en annen type kommunikasjon og hjelp, enn det eldre kunder har behov for. Altså gikk DNB inn og så på konteksten til den aktuelle lånekunden, ikke bare behovet for et lån i seg selv.

Fokus på bunnlinjer og salg, noe som ofte er styrende for beslutninger og innovasjoner i DNB, påvirker både kundeopplevelser og kundeverdi. Mangel på eierskap av kundeverdien, samt at kundeopplevelser og kundeverdi ikke er direkte målbare, kan føre til at disse elementene blir nedprioritert i DNB (S1). Hvorvidt et økt fokus på kundeverdi og kundeopplevelser i DNB vil fremme bruken av samskaping kan det ikke gis et valid svar på, grunnet manglende på fokus på disse elementene.

En ser eksempler på initiativer og innovasjoner som jobber mot dette, men grunnet en kollektiv mangel på eierskap til kunde verdi, og eierskap til denne tankegangen og måten å jobbe på, kan man i tilfellet med DNB ikke svare på om disse to faktorene fremmer bruken av samskaping. Om noe, kan man kanskje si at mangelen på fokus på kunde verdi og kunde opplevelser, blant andre faktorer, heller hemmer bruken av samskaping.

Alt i alt er det ikke lett å trekke en konklusjon på undersøkelsesspørsmålet «Kundeorientering og økt fokus på kunde verdi/kunde opplevelser fremmer bruken av samskaping i DNB». For å sikre validitet og reliabilitet vil vi ikke kunne komme med et klart svar på dette. Det man kan si, er at det syntes at i de tilfeller hvor DNB har dreid seg mer mot en kundeorientert tilnærming i innovasjonsarbeidet har dette fremmet bruken av samskaping. Mangelen på et tydelig fokus og tilnærming til å jobbe mot kunde verdi og kunde opplevelser, gjør at man ikke kan konkludere med om dette verken hemmer eller fremmer bruken av samskaping i DNB. Man kan kanskje teoretisk anta at kundeorientering og et økt fokus på kunde verdi og kunde opplevelser ville øke bruken av samskaping fordi det vil fordre samarbeid og samskaptede løsninger. I DNBs tilfellet er dette ikke noe vil kan konkludere med.

## **5.5 Maktstrukturer og eierskap**

### ***«Maktstrukturer og eierskap til produktkategorier kan hemme bruken av samskaping i DNB»***

Årsaken til at innovasjonsarbeid og innovasjonsprosesser kan være rigide i DNB, ligger i DNBs historikk. En har hatt et enormt sterkt produkteierskap med bunnlinjer for de ulike kategoriene (for eksempel forsikring, sparing, kort osv.), men ingen har eid kunde verdien. Eierskap til produkter og idéer kan skape en høyere terskel for å gi fra seg kontroll og å være åpen for samskaping. Det er også spesielt interessant med fraværet av eierskap til kunde verdien, da fokus på nettopp denne verdien er sentralt i samskaping.

Ansatte kan til dels føle at deres egen rolle trues, og at maktbalansen endres etter hvert som kunden får mer innflytelse i innovasjonsprosesser (S2). Allikevel gjør holdningen til kundedeltakelse i seg selv at trussel gjerne blir vurdert som lavere. S2 mener at kunder kan komme med gode idéer, men med et stort men: «...særlig siden bank er såpass teknisk vanskelig område da, så skal det godt gjøres, tror jeg, hvis en kunde kommer med en idé som ingen har vært i nærheten av å tenke på engang», «Veldig mye av det du får er bekreftelser eller avkreftelser på noe som halvveis eksisterer», «Det har egentlig aldri skjedd at vi har fått liksom en idé som ingen har, på en måte....som ikke har slått oss før da». En ser at

holdningen til kundens idéer og hva de kan bidra med, ikke fører til en reell trussel mot maktbalansen, da en nedgraderer innflytelsen eller relevansen av de idéene kundene kan komme med. Man undervurderer ikke verdien av kunders bidrag, men man har en gitt holdning til hvilken innflytelse en kunde faktisk kan ha over prosessen, noe som kan gjøre at man vurderer trusselnivået som lavere enn om kunden hadde hatt reell innflytelse og makt.

S1 på den andre siden, mener at det ansatte helt klart ville føle sin rolle truet dersom kunder kommer inn med gode forslag og faktisk har god innsikt. I tillegg ser man andre maktbalanser mellom ulike interne aktører som kan bli forstyrret ved økt kundeinvolvering: Hvis man eksempelvis involverer kunden i utformingen av nettbanken, ville kunden ha valgt en enkel innlogging, én funksjon for å betale regninger og én for saldo – det er det. Da får man en problematikk i forhold til hva de andre interessentene sier – markedsavdelingen som har lyst å selge produkter, eller andre produkteiere som har lyst å vise frem nyhetene sine. Dette gjør økt kundeinvolvering problematisk fordi en har for mange interessenter en skal tilfredsstille (S1).

Maktstrukturer og eierskap til produktkategorier hemmer bruken av samskaping i DNB, og gjør det vanskelig å involvere andre. Hvis det til og med er slik at det er en høy terskel for å involvere ansatte fra andre avdelinger, er det etter all sannsynlighet også en høy terskel for å involvere utenforstående interessenter, her kunder. Eierskap til egne idéer vil også kunne sette begrensinger for bruken av samskaping – *«Det er høy egeninteresse av å eie disse idéene selv, det er det som gjør deg til helt i DNB»* (S1). Denne egeninteressen vil sannsynligvis hemme bruken av samskaping, og kan sees i sammenheng med Ind, Fuller og Trevaills (2012) kjernefaktor ”åpenhet” hvorpå det blir foreslått at et av de største hindrene for samskaping handler om for høye tanker om et fåtall nøkkelpersoner i organisasjonen, noe som ser ut til å være tilfellet i DNB også.

## **5.6 Styringssystemer**

### ***«Rigide styringssystemer og eksterne krav hemmer nytenking og nyskaping i DNB»***

Bank- og finanssektoren er underlagt rigide styringssystemer, noe som kan gi utfordringer i innovasjonsarbeidet. Styringssystemer er både interne og eksterne; Interne styringssystemer refererer til at ansatte blir målt på ulike områder – hovedsakelig salg, bunnlinjer og budsjett, mens eksterne styringssystemer referer til regulatoriske krav fra norske myndigheter.

En del av styringssystemet i DNB er knyttet til at de ansatte har spesifikke mål innenfor ulike områder som avdelingene jobber mot. Det er mange målsetninger og mye som blir målt i DNB – kanskje litt for mye. En konsekvens av dette er at *«Ofte så blir det sånn at man velger de ting man vet at får en kortsiktig effekt, i stedet for å satse på de lange, litt mer, innovative ting som vil ta litt tid for å penetrere i markedet, for å så gi effektivitet og kanskje en høyere kundeopplevelse»* (S1). Førsteamanuensis Nicholas Ind (2013) indikerer at organisasjoner som er drevet av resultater, prestasjoner og salgsmål, ofte har en holdning til at innovasjon og kundeorientering er interessant og på toppen av agendaen, mens tankegangen i praksis blir *«nå trenger vi faktisk bare å nå salgsmålene våre»*. Interne styringssystemer kan overkjøre både motivasjonen og muligheten for å jobbe med innovasjon.

Styringssystemer og målsetninger skaper også en situasjon der det er mange portvakter en skal forbi i en innovasjonsprosess. IT-penger er den største utfordringen, og det minste nåløyet av alle, da de aller fleste prosjekter vil kreve IT-midler og det derfor er en viss kamp om disse midlene (S1). Andre portvakter er knyttet til avdelingenes målsetninger og krav om inntjening og/eller effektivisering som et resultat av innovasjonene. Styringssystemene og portvaktene vil derfor også påvirke hvordan DNB jobber med samskaping. I DNB Labs/ Beta er idéen allerede født og delvis utviklet, noe som betyr at idéene/prosjektene har kommet gjennom nåløyet for å få IT-penger, men det betyr samtidig at DNB setter rammer for hva som vil være relevante innovasjoner og ikke.

Det er flere elementer både i IT-systemene og styringssystemene, eksempelvis Datatilsynet, som kan gjøre det utfordrende for eksterne parter å komme med gjennomførbare idéer og innovasjoner. S2 mener at på tross av dette finnes det rom for at kunder kan bidra og delta i innovasjonsprosesser, spørsmålet er bare hvor stort eller hvor lite dette rommet er.

Interne og eksterne styringssystemer, i tillegg til målsetninger, hemmer nyskaping og bruken av samskaping gjennom DNB Labs (Krogh). Det er ingen tvil om at styringssystemer i seg selv kan gjør det utfordrende å jobbe med innovasjon og samskaping, men det handler også om hvilke begrensninger DNB setter for seg selv og sine ansatte.

Først av alt er ikke alle effektene av samskaping direkte målbart. Et høyt fokus på å måle alt, kan hemme initiativ til å jobbe med noe som ikke er direkte målbart, eller gir utslag på andre målenheter. Det er også illustrert i analysen at press på måloppnåelse kan føre til at ansatte velger ”snarveier” – en satser på innovasjoner som gir en kortsikt effekt og utslag, fremfor mer langsiktige prosjekter som samskaping, som gjerne er mer tid- og ressurskrevende, men som vil kunne gi en høyere kunde verdi.

For det andre er bank- og finanssektoren en av flere bransjer som er underlagt rigide styringssystemer og eksterne krav. Holdninger og bevissthet rundt disse utfordringene kan hemme eller fremme bruken av samskaping. La oss komme med et eksempel:

*Flyselskaper er som banker underlagt mange interne og eksterne styringssystemer. Blant annet finnes det mange regulatoriske krav knyttet til utforming, innhold og bruk av flykabiner. Ethiad klarte til tross for styringssystemer og eksterne krav å gjennomføre en svært suksessfull samskapingsprosess med kunder i designet av en ny flykabin for Airbus 380-flyene. I samskapingsprosessen jobbet de både på en online plattform med kunder, men også offline sammen med både kunder og ingeniører for å bygge prototyper til kabinene (Promise 2013; Ind, Fuller og Trevail 2012). Dette illustrer at det er fullt mulig å snu kortene og samskape med kunder, til tross for utfordringer en møter i diverse styringssystemer.*

Det synes at DNB hemmer seg selv og setter begrensninger for bruken av samskaping gjennom bevisstheten og holdninger til utfordringene knyttet til styringssystemene. Av den grunn setter styringssystemene i DNB helt klart en begrensning for bruk av samskaping.

## **5.7 Analyse opp mot kjernefaktorer for samskaping**

Som tidligere gjort rede for finnes det fire kjernefaktorer en må forholde seg til for å realisere verdien en samskapingsprosess kan gi; *deltakelse, åpenhet, ansvarsfølelse* og *involvering av hele organisasjonen*. Den neste delen av analysene vil forsøke å avdekke i hvilken grad DNB forholder seg til disse kjernefaktorer og hvordan dette eventuelt påvirker realisert verdi.

### **5.7.1 Deltakelse**

Bedrifter bør etterstrebe og involvere både interne og eksterne aktører i idéutviklinger, fordi kreativitet og innovasjon oppstår i samspill med andre (Amabile og Khairi 2008; Ind, Fuller og Trevail 2012a). Det syntes at DNB Labs har kommet et stykke på vei ved at flere ansatte er involvert i idéutviklingen – innovasjon er ikke noe som bare er styrt fra toppledelsen. Videre er det åpnet opp for «Min idé» i DNB Labs, hvor kunder kan komme med egne idéer til hvordan DNB kan bygge fremtidens bank. Det en kan ha å utsette på deltagelse og samskaping i DNB, er de tilfeller DNB lanserer internskapte idéer, konsepter og prototyper i Labs, der kunder ikke har vært en del av idégenereringen. Ifølge Ind, Fuller og Trevail (2012a) vil man ikke oppnå og realisere det innovative potensialet som finnes i organisasjoner og blant kunder, dersom nye idéer bearbeides av en liten gruppe mennesker, basert på en abstrakt forståelse av kundene.

### 5.7.2 Åpenhet

Dodgson, Gann og Salter (2005) påpeker sammenhengen mellom vellykkede innovasjoner og integrasjonen av ulike funksjonsområder, i tillegg til å gjøre kunden til en del av denne prosessen. Mange bedrifter sliter med å gjøre dette i praksis – også DNB. Som tidligere påpekt er DNB preget av en silotankegang, noe som kan gjøre integrasjonen mellom de ulike funksjonsområdene utfordrende, i tillegg til at det kan synes at det hever terskelen for kundeinvolvering ytterligere.

Videre er det i følge Dodgson, Gann og Salter (2005) ofte en liten intern gruppe som jobber med innovasjoner, for så å presentere det for kunder – en trend som øker proporsjonalt med graden av teknologi i et produkt. Man kan se tendenser til dette i DNB i form av holdninger til kundeinvolvering: *«Siden bank er såpass teknisk vanskelig område da, så skal det godt gjøres, tror jeg, hvis en kunde kommer med en idé som ingen har vært i nærheten av å tenke på engang»* (S2). Dette sitatet kan man også se i sammenheng med funnene til Ind, Fuller og Trevail (2012a) - det største hinderet for samskaping har ikke noe med teknologisk art av produkter og tjenester å gjøre, men dreier seg om for høye tanker om et fåtall nøkkelpersoner i organisasjonen.

Sitatet ovenfor indikerer også at DNB har en vei å gå for å bli mer åpne og å anerkjenne at gode idéer også utvikles av og sammen med andre, hvilket er en forutsetning for å få realisert verdien samskaping kan gi (Ind, Fuller og Trevail 2012). Det syntes at DNB ikke har utviklet tillit til mennesker utenfor organisasjonen, og derfor ikke deler kunnskap med dem, noe som kan hemme utviklingen av relevante idéer og innovasjoner. Dette kan for eksempel illustreres gjennom at kundeinnsikten opparbeidet gjennom CRM i liten grad blir delt og brukt, både intern og eksternt (S1). Videre blir det argumentert for at bankene har en kompleks verdikjede med mange utfordringer knyttet til regulatoriske krav, IT og teknisk kompleksitet, og at det derfor er hensiktsmessig at kunden ikke er med i hele prosessen. Problemet med denne holdningen er at man ikke gir kundene en reel sjanse til å sette seg inn i verdikjeden og ulike forutsetninger for å drive med innovasjon i bank. Når DNB begrenser åpenheten, vil de også hemme muligheten for at kunder kan komme med relevante idéer og innspill.

Sist, men ikke minst, er DNB, som tidligere gjort rede for, preget av et sterkt eierskap til produktkategorier og produktidéer, noe som etter all sannsynlighet vil hemme den åpenheten en trenger for å gjøre kunden til en partner i innovasjonsarbeidet: *«Det er høy egeninteresse av å eie disse idéene selv, det er det som gjør deg til helt i DNB»* (S1).

### 5.7.3 Ansvarsfølelse

En samskapingssprosess skaper en felles forpliktelse, fordi en bedrift ikke kan be kunder om å bruke egen tid og ressurser, uten å la dem få en reell innflytelse over innovasjonsprosessen (Ind, Fuller & Trevail 2012).

Det syntes å finnes en form for ansvarsfølelse for de som jobber i og med DNB Labs. Dette reflekteres blant annet i transparensen i måten å jobbe på. Alle kundeidéer får tilbakemeldinger fra den aktuelle produktsjef. Videre kan også kunder følge idéen gjennom ulike stadier av bearbeidingsprosessen. Alle innspill – både idéer og innspill til idéer som det jobbes med, vil få tilbakemeldinger. S2 påpeker at det er viktig at når kunden faktisk tar seg tid til å komme med innspill og viser interesse for produktene til DNB, skal den faktisk få snakke med den som er ansvarlig for den produktkategorien for å få en ordentlig tilbakemelding. Kunden skal sitte igjen med en følelse av å bli tatt seriøst og at: «*Her snakker jeg med noen som faktisk har noe han skulle ha sagt eller gjort her, og ikke en eller annen Facebook-gjøk*». Dette indikerer at DNB Labs følger opp den felles forpliktelsen de har ovenfor kunden ved å invitere dem inn til samskaping.

En videre indikator på at DNB følger opp ansvaret de har ovenfor kundene, er at produkteiere som vil teste noe i DNB Labs forplikter seg til å sanere idéen om de får negative tilbakemeldinger og respons fra deltakerne i DNB Labs. Dette viser at når DNB ber kunder bruke av sin tid og sine ressurser, får de faktisk en reell innflytelse i noen innovasjonsprosesser. På den annen side påpeker S2 at selv om idéen forkastes, betyr ikke det at det nødvendigvis er noe galt med konseptet. Produkteiere kan velge å jobbe videre med konsepter selv om innledende idéer har blitt sanert.

En studie gjennomført ved Stanford University (Ind, Fuller og Trevail 2012) indikerer at bedrifter kan ha tilbøyelighet til å tro at kunder drives til deltakelse av ytre motivasjonsfaktorer, eksempelvis penger, men dette er ikke tilfellet hos DNB. S2 mener at verdien for kunden ligger i at det blir skapt mer relevante innovasjoner, og at man på sikt kan ende opp med en produktportefølje som er bedre enn den konkurrerende banker tilbyr. Videre ligger det en kundeverdi i å få være med på å påvirke og å bli anerkjent for meningen sin, og av den grunn jobbes det mer mot kommunikasjon og tilbakemeldinger til kunden i prosessene. Det er ingen faste belønninger for å være deltaker i DNB Labs. Noen ganger vil DNB for eksempel dele ut konsertbilletter til deltakere, men mesteparten av tiden er det ingen belønninger utover tilfredsstillelse av de indre motivasjonsfaktorene. Dette er fordi DNB Labs ikke ønsker å tiltrekke seg feil type deltakere – deltakere som er med på grunn av den ytre

belønningen, og ikke fordi de har en genuin interesse for produktet. «*Det er mye bedre for oss at det er 2,3,4,5-tusen mennesker der inne som synes at dette er kjempegøy, enn at det er 30000 som er veldig begrenset interessert, men som synes det kunne vært kult å vinne en billett til Rihanna*» (S2).

I forhold til ansvarsfølelsen i samskaping hos DNB, kan man se at den i stor grad blir fulgt opp. En jobber mot å spille på de indre motivasjonsfaktorene til deltakerne, gjennom å gi konstruktive tilbakemeldinger på idéer og innspill fra de som faktisk er ansvarlig innenfor de forskjellige produktkategoriene. Videre begrenser man bruken av ytre belønninger, som penger, gavekort, konsertbilletter o.l., for å tiltrekke seg riktig målgruppe – motiverte kunder med en genuin interesse for merkevaren og for de ulike produktene.

#### **5.7.4 Involvering av hele organisasjonen**

Ifølge Ind, Fuller og Trevail (2012a) må bedrifter på et eller annet nivå være involvert som initiativtaker, eier, eller aktiv deltaker for å kunne kalle det samskaping. Videre må kunder og andre interessenter ha en reell mulighet til å påvirke sluttproduktet gjennom egne bidrag, noe som ikke er mulig dersom de kun skal fungere som testbrukere eller at de kan velge fra et sett med pre-definerte alternativer – noe en har sett tendenser til i oppstarten av DNB Labs og frem til januar 2013.

Viljen til å stole på andre er en forutsetning for å invitere kunder og la dem få en reell innflytelsesmulighet i en samskapingsprosess. Denne viljen er lettere å oppnå om ansatte i organisasjonen er fortrolig med denne måten å jobbe på. Tilfellet i DNB er at noen er fortrolig med samskaping og har eierskap med denne måten og jobbe på, mens andre ikke har det.

Verken hele organisasjonen eller alle produktkategoriene er involvert, noe som igjen noe med silotankegangen og den lave graden av tverrfaglighet å gjøre. Dette resulterer i at DNB Labs er et utenforstående element, som er relevant å bruke som en del av innovasjonsprosessen for noen av produktkategoriene, men ikke for alle.

På den annen side finnes det ansatte som føler fortrolighet og eierskap til å jobbe med samskaping: «*Det er veldig mange som kommer for å få teste ting i Labs, og det har blitt en kul ting, internt, å gjøre. Det er på en måte et stolthetsstempel, ikke sant, å sette på produktet sitt*» (S2). For å utvikle eierskap og å involvere flest mulig av de ansatte i samskaping, er de som lanserer idéer og produkter i DNB Labs selv ansvarlige for å følge opp dialog og eventuelle endringer til produktene.



Under ett kan man si at DNB fortsatt har noe å hente ved å skape fortrolighet og eierskap til denne måten å jobbe på, og det er flere utfordringer knyttet til dette. Kultur, organisering og etablerte prosesser vanskeliggjør en omveltning av arbeidsmetoder rundt innovasjon. Noe av grunnen til at ansatte ikke er fortrolige med å jobbe på denne måten, kan også være at de ikke selv har vært med å utvikle idéen og konseptet i DNB Labs – noe som nå er et faktum og ikke reversbart. DNB tar et skritt i riktig retning ved ansvarliggjøring av ansatte som bruker DNB Labs, noe som etter all sannsynlighet vil føre til både økt fortrolighet ved bruk av samskaping og en høyere realisert verdi for deltagende kunder og DNB selv.

## **5.8 Kjernefaktorer og realisert verdi for DNB**

Måten DNB oppfyller kjernefaktorer påvirker den realiserte verdien de kan få av samskaping. Sett under ett gjør de mye riktig, men det finnes fortsatt en uforløst verdi DNB kan oppnå.

I forhold til deltagelse bør man fokusere på å få inn kunden tidligst mulig i en innovasjonsprosess. Selv om DNB ikke skal slutte med egen produktutvikling fordi de har DNB Labs, er det et poeng i å involvere kunden så tidlig som mulig i samskapingsprosessene, fremfor å basere idéer og konsepter på abstrakt kundeforståelse.

Videre har DNB en del å hente på å være mer åpne for kundene sine, - åpne i forhold til interne prosesser og utfordringer, noe som sannsynligvis vil heve kvaliteten på innspillene kundene kommer med. I tillegg er det utfordringer knyttet til å være åpen for at kunder faktisk kan komme med kvalifiserte, relevante idéer, til tross for interne og eksterne styringssystemer og andre elementer som gjør det utfordrende å jobbe med innovasjon i DNB. I forhold til ansvarsfølelse gjør DNB en relativt solid jobb i å følge opp ansvaret og de indre motivasjonsfaktorene til kundene. Til slutt er samskaping i DNB noe som ikke involverer hele organisasjonen, men heller gitte produktkategorier.

## **6.0 OPPGAVENS RESULTATER**

Følgende kapittel vil redegjøre for den samlede konklusjonen av funnene som ble avdekket gjennom arbeidet med kapittel 5, og danner svaret på problemstillingen, kritikk til oppgaven samt anbefalinger til videre forskning..

### **6.1 Konklusjon**

DNB har en tydelig satsing på innovasjon, spesielt fra toppledelsen, men det er flere utfordringer knyttet til å jobbe med innovasjon i DNB. Lav grad av tverrfaglighet grunnet en silotankegang, målsetninger knyttet til salg og bunnlinjer som gjør at man enten vil nedprioritere innovasjonsarbeidet eller implementere innovasjoner som gir en mer kortsiktig effekt, er eksempler på mulige årsaker til dette.

DNB Labs, som er den lanserte plattformen for samskaping, bærer preg av å være umoden og i en oppstartsfase. Den har frem til nå i stor grad blitt brukt til å bekrefte eller avkrefte idéer, og det er per dags dato ingen implementerte idéer som har vært 100 % kundebaserte. Kunder kommer for sent inn i innovasjonsprosessen, noe som fører til at man ikke får utnyttet den faktiske verdien en samskapingsprosess kan gi. En høy terskel for å jobbe på tvers av avdelinger/produktkategorier kan også gjøre at terskelen for å ta inn kunden i en innovasjonsprosess blir høyere, da det ikke er naturlig å involvere andre i innovasjonsarbeidet. DNB Labs er ikke umiddelbart en naturlig del av en innovasjonsprosess, men person- og/eller kategoriavhengig.

Denne oppgaven har tatt for seg flere ulike elementer som det var antagelser knyttet til at enten hemmet eller fremmet bruken av samskaping i DNB.

#### **6.1.1 Fremmere**

Hvorvidt kundeorientering og økt fokus på kundeverdi og kundeopplevelser fremmer bruken av samskaping i DNB, var utfordrende å gi et klart svar på. Det syntes at de tilfeller der DNB har dreid seg mer mot en kundeorientert tilnærming i innovasjonsarbeidet har fremmet bruken av samskaping. Mangelen på et tydelig fokus og tilnærming til å jobbe mot kundeverdi og kundeopplevelser, gjør allikevel at man ikke kan konkludere på om dette verken hemmer eller fremmer bruken av samskaping i DNB.

Den overordnede strategiske retningen, satsning på innovasjon og styringssignalene fra ledelsen, er også utpekt som faktorer som fremmer samskaping i DNB. Dette illustreres også ved at det var en umiddelbar støtte til å igangsette DNB Labs fra ledelsen, etter at man hadde etablert at kundene ønsket å bli involvert. Etableres samskaping i bedriften med støtte fra

toppleidelsen, heves også terskelen for å gå tilbake til tidligere arbeidsmetoder. Dette vil igjen føre til at samskaping og økt fokus på kundeorientering vil kunne implementeres som en del av kulturen i DNB.

Nok et element som fremmer bruk av samskaping i DNB, er at kundene har gitt tydelig uttrykk for at de ønsker å være med å påvirke i DNB – det er lettere å igangsette en samskapingsprosess hvis kundene er interessert i å delta allerede før en har begynt.

### **6.1.2 Hemmere**

Maktstrukturer og eierskap til produktkategorier begrenser bruken av samskaping i DNB, da det skaper en høy terskel for å involvere kunder. Eierskap til egne idéer setter begrensinger for bruken av samskaping, fordi «*det er høy egeninteresse av å eie disse idéene selv, det er det som gjør deg til helt i DNB*» (S1). Det er fremmet synspunkter knyttet til at de ansatte til dels føler at deres egen rolle trues, og at maktbalansen endres etter hvert som kunden får mer innflytelse i innovasjonsprosesser, noe som også kan hemme bruken av samskaping. I tillegg til dette finner man holdninger som undervurderer kundens rolle i en samskapingsprosess, fordi at man ved å undergrave deres betydning holder fast ved etablerte roller og maktstrukturer, hvilket også vil kunne hemme bruken av samskaping i DNB.

Styringssystemer hemmer bruken av samskaping, først og fremst fordi DNB setter begrensinger for seg selv ved å fokusere på IT-messige og teknologiske utfordringer, samt kompleksiteten i bank- og finanssektoren. Videre hemmer styringssystemene bruken av samskaping i DNB fordi alle effektene av samskaping ikke er direkte målbare. Et sterkt fokus på måloppnåelse kan hemme bruken av samskaping fordi en hemmer initiativ og motivasjon til å jobbe med noe som ikke er direkte målbart. I tillegg kan press knyttet til måloppnåelse føre til at man tar «snarveier» og satser på innovasjoner og prosesser som gir umiddelbart utslag eller kortsiktige effekter, fremfor å satse på samskaping - mer langsiktige prosjekter, som gjerne er mer tid- og ressurskrevende, men som vil kunne gi en høyere kunde verdi.

DNB måler lønnsomhet gjennom salg av produkter og tjenester, ikke gjennom den totale verdien kunden har av et kundeforhold. En kollektiv mangel på eierskap til kunde verdien hemmer også bruken av samskaping i DNB, og en vil da fort kunne komme i en situasjon hvor man nedprioriterer å igangsette prosesser som kan gi en høyere kunde verdi, men ikke nødvendigvis fører til høyere inntjening. Mangelen på eierskap til kunde verdi, i tillegg til at fokus på måloppnåelse og sterkt eierskap til egne idéer og produktkategorier kan føre til at man velger å jobbe med innovasjoner innen egne kategorier, med fokus på salg og måloppnåelse, fremfor den totale kunde verdien.

### 6.1.3 Kjernefaktorer

De fire kjernefaktorene kan enten hemme eller fremme samskaping i DNB;

- **Deltakelse;** I forhold til deltagelse vil DNB i flere tilfeller lansere interngenererte idéer for testing og tilbakemeldinger i DNB Labs. DNB vil ikke oppnå og få realisere det innovative potensialet som finnes i organisasjonen og blant kunder dersom nye idéer utvikles/bearbeides av en liten gruppe mennesker, basert på en abstrakt forståelse av kundene (Ind, Fuller og Trevail 2012).
- **Åpenhet;** Med tanke på åpenhet, syntes det at DNB ikke har utviklet tillit til mennesker utenfor organisasjonen, og derfor ikke deler kunnskap med de, noe som kan hemme utviklingen av relevante idéer og innovasjoner.
- **Ansvarsfølelse;** Ansvar blir fulgt opp av DNB ved å tilfredsstille deltakernes indre motivasjonsfaktorer, eksempelvis ved å gi konstruktive tilbakemeldinger fra de ulike produksjefene og til de aktuelle deltakerne.
- **Involvering av hele organisasjonen;** Samskaping i DNB involverer ikke hele organisasjonen, og vi ser flere store utfordringer knyttet til organisering, kultur, og etablerte prosesser og arbeidsmetoder, som gjør dette til en utfordrende kjernefaktor å ta tak i.

Om DNB jobber mot å oppfylle disse kjernefaktorene, vil de kunne øke den realiserte verdien av en samskapingsprosess og også fremme bruken av samskaping. Dersom man på den andre siden beholder «status quo» vil man ikke dra nytte av det fulle potensialet eller verdiskapingen en samskapingsprosess kan gi. Hvis DNB ikke føler at de får spesielt mye verdi igjen for å jobbe på denne måten, vil dét etter all sannsynlighet hemme bruken av samskaping.

## 6.2 Validitet og reliabilitet av resultatet

Når man baserer en studie på subjektene egne vurderinger og erfaringer, da de selv har vært delaktig i de innovasjonsprosessene vi beskriver, er det viktig å ta hensyn til utfordringer knyttet til å fange opp de reelle hensiktene og sammenhengene. Det kan eksempelvis tenkes at noen subjekter ønsker å gi et glansbilde av egen innsats og rolle, eller et glansbilde av prosessen i sin helhet. Dette er en potensiell fallgrube som vi må ha i bakhodet både under intervju og ved tolkningen av intervjudata.

Vi opplevde under alle intervjuene at respondentene var ærlige og oppriktige i sine responser, og vi opplevde heller ikke at noen forsøkte å fremstille et glansbilde av seg selv eller sin rolle.

Respondentene var reflekterte og gjennomtenkte, og hadde gjennom forhåndstilsendt materiale fått muligheten til å forberede seg til intervjuet – noe som har hevet kvaliteten på responsen vi fikk.

Det som må påpekes er at en av respondentene tenderte mot å være veldig DNB-lojal, noe som gjør at man kan stille spørsmål ved om eventuelle kritiske/negative meninger, refleksjoner og tanker ikke ble fremmet på grunn av dette, eller om respondenten faktisk ikke hadde det. Denne lojaliteten er hensyntatt i tolkningen og analysen.

For å kvalitetssikre intervjuguide og fremgangsmåte, hadde gruppen et veiledningsmøte med førsteamanuensis Adrian Peretz. Peretz har bakgrunn som markedsdirektør, det var derfor spesielt aktuelt å rådføre oss med ham for og blant annet avdekke om vi hadde relevante spørsmål til DNB og om vi hadde unnlatt noe. Hans rolle som førsteamanuensis gjorde også at han kunne veilede oss på fremgangsmåte og selve ordlyden i spørsmålene for å sikre at de ikke var ledende, men at vi på samme tid skulle kunne finne fram til det vi lurte på.

For å sikre begrepsvaliditet ble respondenter selv bedt om å definere begreper, alternativt forklarte vi respondentene hva vi la i ulike begreper vi brukte under intervjuet. I forhold til ekstern validitet kan ikke funnene i denne oppgaven generaliseres å gjelde i andre sammenhenger – dette er en studie av en bestemt organisasjon til et gitt tidspunkt. Det eneste man kan si er at dette studiet kanskje kan si noe om lignende case.

Reliabilitet er utfordrende i kvalitativ forskning, fordi man grunnet metodebruk sannsynligvis ikke kan reprodusere nøyaktig de samme resultatene igjen. Det skal også sies at DNB er midt i en omstrukturingsprosess, som gjør at slik dette caset fremstilles nå, ikke nødvendigvis er slik situasjonen kommer til å være etter omstruktureringen. For å sikre troverdighet og reliabilitet er lydfilene fra samtlige intervju vedlagt i den elektroniske innleveringen av denne oppgaven.

### **6.3 Kritikk til oppgaven**

Proessen med å skrive denne oppgaven har vært lærerik i seg selv, og vi ser i den sammenheng at det er flere ting som kunne ha vært gjort annerledes. Vi er både realistiske og kritiske med tanke på vår egen oppgave, og ønsker med dette å presentere noen kritiske synspunkter til oppgaven.

Først av alt kan man påpeke at oppgaven i for stor grad kan være preget av forskningen til Ind, Fuller og Trevail. Grunnen til dette er først og fremst mangel på annen relevant forskning som kunne være aktuelt for oppgaven.

For det andre har denne oppgaven tatt utgangspunkt i elementer det ble antatt at hadde en innvirkning på bruken av samskaping i DNB, men det kan tenkes at det er flere elementer i DNB som enten hemmer og/eller fremmer bruken av samskaping.

Videre er det noen svakhet med selve caset. Det var utfordrende å finne en aktuell norsk bedrift, når ingen bruker konseptet i sin helhet, men da DNB har elementer av dette i sitt innovasjonsarbeid, ble de valgt. DNB Labs er relativt nystartet, noe som gjør at resultatene som kommer frem i denne oppgaven ikke nødvendigvis er de i samme om konseptet får modnet seg mer i DNB. I tillegg til dette inkluderer studiet få informanter, noe som kan være en svakhet fordi man ikke får belyst ulike problematikker fra tilstrekkelige perspektiver. Det var allikevel et bevisst valg og ikke inkludere flere, da det ikke ble ansett som hensiktsmessig å inkludere informanter som ikke har vært i direkte befatning med DNB Labs. Nok en svakhet er at DNB er midt i en omorganiseringsprosess, noe gruppen ikke var klar over på forhånd. Dette gjør at slik resultatene fremstilles i dag, ikke nødvendigvis er representativt for situasjonen i DNB etter omorganiseringen.

Denne oppgaven har tatt utgangspunkt i elementer som maktstrukturer, styringssystemer og kundeorientering, og besvarte problemstillingene med fokus på disse elementene. Dersom vi skulle ha skrevet om igjen, ville vi muligens fokusert mer på utfordringene man kan ha i en så stor og veletablert bedrift som DNB. I tillegg også fokusert på elementer som kultur, tradisjoner og ledelse, da dette syntes å påvirke bruken av samskaping.

## **6.4 Anbefalinger til fremtidig forskning**

Vi er klar over at vårt bidrag er lite innenfor fagfeltet samskaping. Allikevel anser vi at det er et viktig bidrag som både bekrefter og forsterker eksisterende forskning. Vi har avdekket noen elementer som hemmer og/eller fremmer bruken av samskaping i DNB, og for videre forskning kan det være aktuelt å se på andre elementer som tradisjoner, kultur, og ledelse, - og hvorvidt disse hemmer eller fremmer bruken av samskaping.

Forskningen vår er basert på en casestudie med fokus på en konkret bedrift. Vi anbefaler for videre forskning å se på et større perspektiv, og inkludere flere norske bedrifter i en studie for å se på hva som hemmer og/eller fremmer bruken av samskaping.

Vi anbefaler også til videre forskning å se på samskaping i et makroperspektiv i Norge - Er det samme forutsetninger for å bruke samskaping i Norge, med tanke på velstand, gode bedriftsresultater/inntjening og lav innovasjonsgrad, sammenlignet med andre land?

## 7.0 LITTERATURLISTE

- Amabile, T. M. og Khaire, M. 2008. "Creativity and the role of the leader". *Harward Business Review*. Vol.86 (10): 100-109. Lesedato 10. Januar 2013:  
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=a61ec789-8f2b-4295-b947-f61630b9b37b%40sessionmgr13&vid=4&hid=26&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZSZZY29wZT1zaXRl#db=bth&AN=34402677>
- Bendapudi, N. og Leone, R.P. 2003. "Psychological Implications of Customer Participation in Co-Productions". *Journal of Marketing*. Vol. 67. May. Pp. 14-28.
- Bjøndal, T.S. 2012. "Hva vil det egentlig si å være kundeorientert?" *BEKK Open*. Lesedato 28. mai 2013: <http://open.bekk.no/hva-er-kundeorientering/>
- Cheung, M.F.Y og W.M To. 2011. "Customer Involvement and Perceptions: The Moderating Role of Customer Co-production". *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 18: 271-277.
- Chesbrough, H. 2011. *Open Services Innovation: Rethinking your business to grow and compete in a new era*". 1 utg. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Czepiel, John A. (1990), "Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research". *Journal of Business Research*. Vol. 20 (1):13-21.
- Dogsdon, M., Gann, D. og Salter, A. 2005. *Think, play, do: Technology, Innovation and Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Emerson, R.M. 1998. "Makt- og avhengighetsrelasjoner". *Magma*. Lesedato 29 mai 2013:  
<http://www.magma.no/makt-og-avhengighetsrelasjoner>
- Farbort, A. 2007. "Slik blir innovasjoner til". Lesedato 19. februar 2013:  
<http://www.forskning.no/artikler/2007/juni/1181201843.08>

Farstad, J. M. G., Ryste, N, Gjørde, A, Jahren, E. S., Johnsen, E. M., Mouhseni, R., Richardsen, O.B.M, Ruckpaul, A. og Torget, M. 2007. *User-driven innovation: When the users make the difference*. Oslo, Rapport fra Nordic Innovation Centre.

Flagestad, A. 2010. "Opplevelsesøkonomien på vei". *Magma*. Lesedato 2. februar 2013: <http://www.magma.no/opplevelsesoekonomien-paa-vei>

Furseth, Per Inge. 2008. "Serviceinnovasjon: nye perspektiv og anvendelser." *Magma*. Lesedato 12. februar 2013: <http://www.magma.no/serviceinnovasjon-nye-perspektiver-og-anvendelser>

Goodwin, C. 1988. "I can do it myself: Training the service consumer to contribute to service produktivity" *Journal of Services Marketing*, Vol. 2 Iss: 4, pp.71 – 78.

Gillen, Ishiwata, Koumantanos, Penzini, Schlimovich og Uang. 2007. "Business models of co-creation". UC Berkeley.

Grönroos, C. Og Voima, P. 2013. "Critical service logic: making sense of value creation and co-creation". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41(2):133-150.

Helge, T. 2012. "Tjenesteinnovasjon". *Blogg: Senter for tjenesteinnovasjon (CSI)*. Lesedato 13. mars 2013: <http://blogg.nhh.no/tjenesteinnovasjon/?author=15>

Hoholm, Thomas og Huse, Morten 2009. "Brukerdrevet innovasjon i Norge." *Magma*. Lesedato 10. januar 2013: <http://www.magma.no/brukerdrevet-innovasjon-i-norge>

Howe, J. 2006. "Crowdsourcing: A Definition". *Crowdsourcing Blog*. Lesedato 12. januar 2013: [http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing\\_a.html](http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html)

Ind, Fuller, C. og Treveil, C. 2012. *Det samskapte merket*. 1. utg. Cappelen Damm Akademisk. Oslo.



Ind, Iglesias og Schultz. 2013. "Building Brands Together: Emergence and Outcomes of Co-Creation". *California Management Review*. Vol. 55(3).

Innovationpoint. 2012. *Harnessing Consumer Inspiration for Innovation. Non-traditional techniques for working with consumers at the "fuzzy front end"*. Lesedato 5. mars 2013:  
<http://www.innovation-point.com/consumerinspiration.htm>

Johannessen, A., Tufte, P.A. og Kristoffersen, L. 2010. *Introduksjon til vitenskapelig metode*. 4. Utg. Oslo: Abstrakt.

Krogh, H. 2013. Managing Director – Management Consulting. Bekk Consulting. Intervju 15.05.2013.

Lévy, P. 1999. *Collective Intelligence: Mankind's Emergin World in Cyberspace*. Cambridge, MA: Perseus. s.10.

Lilledahl, G. og Hegnes, A. W. 2000. *Kvalitative metode – forelesningsnotat*. UiO. Lesedato 4. april 2013: <http://www.giaever.com/sosiologi/KM.htm>

McKelvey, B. 2004. "Toward a complexity science of entrepreneurship". *Journal of Business Venturing*. Vol. 19(3)

Mills, P. K. og Morris, J. H. 1986. "Clients as "partial" Employees og Service Organizations: The Role of Development in Client Participation" *Adademy of Management Review*. 11: 726-735. Lesedato 5. Mars 2013:  
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/258392?uid=3738744&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102329014157>

Nambisan, S og Baron, R. A. 2007. "Interaction in Virtual Consumer Environments: Implications for Product Support and Customer Relationship Management". *Journal of Interactive Marketing*. Vol. 21(2): 42-62.

Nambisan, S og Baron, R. A. 2009. "Interaction in Virtual Consumer Environments: Testing av model of Voluntary Participation in Value-Creation Activities". *The Journal of Product Innovation Management*. Vol. 26: 388-406

Nisted, I.M og Mogstad, L. M.T. 2012. *Markedssundersøkelser*. NDLA. Lestedato 5. april 2013: <http://ndla.no/nb/node/93368>.

Nysveen, H. 2010. "Service-Dominant Logic og Innovasjon". *Blogg NHH*. Lesedato 28 mai 2013: <http://blogg.nhh.no/tjenesteinnovasjon/?author=7>

Nysveen, Herbjørn, Thorbjørnsen, H & Pedersen, P. E. 2012a. "Samskaping og Innovasjon". *Magma*. Lesedato 5. Mars 2013: <http://www.magma.no/samskaping-og-innovasjon>

Nysveen, Herbjørn, Thorbjørnsen, H & Pedersen, P. E. 2012. "Innovasjon i merkeopplevelser" Lesedato 4. april 2013:<http://www.magma.no/innovasjon-i-merkeopplevelser>

Nærings- og Handelsdepartementet. 2010. *Hva er Innovasjon?*. Regjeringen.no. Lesedato 5 mars 2013: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/tema/innovasjon/hva-er-innovasjon.html?id=526485>

Pedersen, P.E. 2013. "Co-Creation and Open Innovation Proses". *NHH*. Lesedato 19. februar 2013:<http://www.nhh.no/en/research-faculty/center-for-service-innovation/co-creation-and-open-innovation-process.aspx>

Perduco. 2007. "En bedriftsundersøkelse om forskning, utvikling og innovasjon". Oslo. Norges forskningsråd.

Pine II, B.J. og J.H. Gilmore. 1999. *The experience economy: Work is theatre and every business a stage*. 1. Utg. Cambridge: Mass. Harvard Business School.

Prahalad, C.K.; Ramaswamy, V. 2000. "Co-Opting Customer Competence". *Harvard Business Review*. Vol 78 (1). Lesedato 13. Mars 2013:  
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=a61ec789-8f2b-4295-b947-f61630b9b37b%40sessionmgr13&vid=13&hid=26&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#db=bth&AN=2628909>

Prahalad, C.K. og Ramaswamy V. 2004a. *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers*. 1. utg. Boston: Harvard Business School Press.

Prahalad, C.K. og Ramaswamy, V. 2004b. "Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation". *Journal of Interactive Marketing*. Vol. 18(3): 5–14.

Promise. 2013. *Casestudies*. Lesedato: 10. mars 2013: <http://www.promisecorp.com/work/>.

Ramaswamy, V. og Gouillart, F. 2010. *The Power of Co-Creation: Build It with Them To Boost Growth, Productivity, and Profits*. 1 utg. New York: Free Press.

Rampen, W. 2009. "My Personal Definition of Business with Customer Value Co-creation". *Customer Think*. Lesedato 5. Mars 2013:  
[http://www.customerthink.com/blog/my\\_personal\\_definition\\_of\\_business\\_with\\_customer\\_value\\_co\\_creation](http://www.customerthink.com/blog/my_personal_definition_of_business_with_customer_value_co_creation)

Schau, H. J, Muniz, A. M. Jr. og Arnold, E. J. 2009. "How Brand Community Practises Create Value" *Journal of Marketing*. Vol 73 (5): 31.

Schrage, M. 1995. "Customer Relations". *Harvard Business Review*. pp.154–156.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press

Song, J. H. og Adams, C. R. 1993. "Differentiation through customer involvement in production or delivery". *Journal of Consumer Marketing*. 10(2): 4-12.

St.Meld. nr. 7. *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Nærings- og handelsdepartementet. Lesedato 12. mars 2013: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-7-2008-2009-.html?id=538010>

Særther, B. 2013. *Forskningsdesign*. Forelesningspresentasjon UiO

Vargo, S.L. og Lusch R.F. 2004. "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing". *Journal of Marketing*. Vol. 68: 1–17.

Vargo, S.L. og Lusch, R.F. 2008. "Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 36: 1–10

Von Hippel, E. 2005. *Democratizing Innovation*. 1. utg. The MIT Press. Cambridge MA, London England.

Wicken, O. 2007. *FoU I næringslivet – et historisk perspektiv*. Nærings- og Handelsdepartementet. Lesedato 12. mars 2013: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/nou-er/2000/nou-2000-7/12.html?id=376203>

Wikström, S.1996. "Value Creation by Company-Consumer Interaction". *Journal of Marketing Management*. Vol 12 (5): 359–374. Lesedato 10. januar 2013: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=22&sid=a61ec789-8f2b-4295-b947-f61630b9b37b%40sessionmgr13&hid=26&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZSZzY29wZT1zaXRl#db=bth&AN=5480339>

Yin, R.K. 2002. *Case Study Research: Design and Methods*. 3. Utg. California, Sage Publications Inc.

Transkribering Harald Krogh  
Koder:

Grå: til teoridelen og eller konklusjonsdelen

H1: Maktstrukturer og eierskap til produktkategorier kan sette begrensinger for bruken av samskaping

H2: Rigide styringssystemer og eksterne krav hemmer nytenking og nyskaping i DNB.

H3: Samskaping kan anses å være både en innovasjonsprosess og et markedsundersøkelingsverktøy. Hvordan og hvor i DNB konseptet anvendes, vil innvirke på den realiserte verdien av samskaping.

H4: Økt fokus på kundeopplevelser og subjektive kundebehov fremmer bruken av samskaping.

Innovasjonsarbeid generelt

Samskaping er observert av teoretikerene og så er det nedtegnet og satt i system, sånn at praktikerne kan bruke det. Konsulentselskaper har brukt det lenge og så kommer akademikerne og sier at dette er samskaping, det er det nyeste hottet innenfor innovasjon. Da kommer konsulentselskapene inn og sier "det er akkurat det vi gjør".

Gode eksempler og erfaringene vi (Bekk) har innenfor co-creation

Jeg er sikker på vi har det, men etter å ha jobbet en del inn mot service-dominant logic, både akademisk og praktisk, så jo mer jeg jobber med det, jo mer uklart er det for meg hva som legges i begrepet co-creation.

E: det var har vi sett en del på, i Norge kan det være vanskelig å finne klare eksempler, men en ser at det er ne del selskaper som bruker elementer av en samskapingsprosess, og da er det viktig for oss i oppgaven å skjære litt gjennom, og si dette er faktisk samskaping, men det er ikke.

Min definisjon er co-creation handler ikke bare om innovasjon, det er mer på leverandører som leverer tjenester. Du tar Vargo sin måte å tenke på, hvor verdien er en co-created sak. Value-in-use prinsippet. Lego blir ofte trukket frem som eks. Man leverer halvfabrikat og så er det opp til kunden å bruke det videre.

Jeanette: co-creation trenger ikke gå fra idegenereringsfasen til implementering

Elise: DnB mener de driver med samskaping i DnB Labs, men der blir kunden tatt inn veldig seint i prosessen. Og da er det også en avveining – bruker de det som en forlengelse av et markedsundersøkelingsverktøy og teste litt eller er det en del av innovasjonsprosessen

J: Det er hele tiden DnB som tester det ut mot kundene – halvferdige løsninger. Bare en ide har kommet fra kundene

*Hva tenker du, hvordan ser norske bedrifter på kundene sine liksom?*

De fleste bedrifter tenker at de ikke er noe uten kunden. Det er en modningsprosess å komme til en kundeforståelse ala det Vargo forfekter, eller en samskapingstankegang. Så er man ikke der ennå. Jeg har en – modell-. To grader av kundeorientering. Vanlig kundeorientering som alle bedrifter sier de er, som på langt vei er riktig, man er jo kundeorientert så lenge de er på markedet for de fleste. Så tenker vi på oss mot en kunde. Hvordan jobber vi CRM, betjening, multikanal, interaksjon på en god måte. Produksjonsorientert er motsatsen. Det andre nivået av kundeorientering det er når en evner å ikke fokusere på kunden, men på kundens kunde, og da er du mer i Vargo tankegang – du er nødt til å forstå hvilken verdi du skaper i kundens verdiskapningsprosess. Da er du kundeorientert, da fokuserer du på kundeopplevelser og kundeorientering i andre grad. Det handler om å løfte blikket mot kundens kunde, forstår man kundens kunde forstå man bedre kundens behov. GRØNN OG SÅ

Både B2B og B2C.

Et eksempel: hvis jeg er Nortura og solgte kjøtt, og selger til Mc Donalds, så er jo MC Donalds opptatt av sine kunder, det ser du på markedsføringen – de er opptatt av å fremme at de er norsk kjøtt i hamburgere, det er rent, det er økologisk. Her har jo åpenbart Mc Donalds og Nortura samarbeidet i kommunikasjonen mot sluttbruker. Fordi begge er tjent med å fremme et felles budskap om produktet kjøtt. Kjøtt er kjøtt – dette er branding det handler om. Prøver å selge inn en trygghet om at norsk kjøtt er best. Det er her det mangler litt i Norge – tanken på den som tilslutt skal sitte med produktet.

Det er en lang vei å gå fortsatt for å forstå hvordan leveransene fra oss skal brukes hos kunden for å skape verdi for sine kunder igjen. Konsulentbransjen er nesten det best eksempelet på hvor langt vi har kommet på dette her. Vi jobber jo sånt, vi jobber jo inn mot våre kunder for at de skal bli flinkere mot sine kunder. Vi har ikke vært bevist på å kalle det akkurat det, men det er jo det en i praksis gjør. Det er samskaping. Konsulentbransjen er samskaping – vi jobber tett sammen med kundene for å skape verdi hele tiden. Det er ikke et oppdrag vi har der vi bare sitter på bakrommet og gjør en analyse og leverer. Vi er ute å jobber sammen med kundene, så skal dette skape en bedre verdi. GRØNN OG SÅ

*Hvordan kan en bedrift gjøre dette internt?*

Forståelse av sluttbruker, og konteksten de skal anvende sitt produkt på. De kan komme seg dit ved å endre tankegang og kultur. Ledelsesinitiativer også. GRØNN OG SÅ

*Foyn mener at en faktor er at ingen eier kundeverdien. Har eierskap til produktkategorier*

Det gjelder i nesten alle organisasjoner. Problemet er at selv om man er kundeorientert fremfor produktorientert så er man organisert i de fleste organisasjoner av en klassisk produkttenkning. Posten, Telenor og DnB har alle divisjoner eller forretningsområder som er produktorganisert, liten unntak på DnB som er storkunde og privat, man måler lønnsomhet på å bli målt på salg av produkter og tjenester, ikke på den totale verdien som kunden har av et kundeforhold, dessverre. RØD OG GULE INN TIL SILOMODELLEN

Det er en utfordring å ta i bruk samskaping da alle effektene og verdien dette skaper ikke er direkte målbart. En utfordring er å forstå hvordan skal du organisere og måle på en effektiv måte og være sikker på at det blir riktig. Den andre store utfordringen rundt det er at skal du måle dette på riktig måte så må du omorganisere også, du må jobbe på en annen måte, det er en kraftig omstilling for en organisasjon å gjøre dette, og du gjør ikke det, med mindre du brenner på dass. Du setter ikke i gang noe sånt som toppsjef, en så stor omveltning i organisasjonen hvis ikke du må. RØD OG GULE INN TIL SILOMODELLEN

Ny modell. Vargo. Organisasjoner er i ulike logikker: produksjonsorientert, produktorientert, kundeorientert og co-produktive med fokus på "client value". Skal du gjøre skift, alle befinner seg på en av logikkene. I Norge ligger, også Posten, Telenor og DnB på produktorientering. Skal man skifte mot de to som er mer "service-dominant logic" så er det to akser som betyr noe. Man må jobbe med kompetansen og intensivene. Du kan stimulere til samhandling internt, du kan bryte ned siloer, omorganisere, har de riktige KPIene (key performance indikator), og bygge en kultur. Hvilket kundesyn har man i organisasjonen blant ansatte. For å bli co-producers så må du se på dine kunder som partnere, og jobbe samme med de. De krever et helt annet syn på kundene, enn hvis du bare skal markedsføre til de.

- Begge de to aspektene som er massive endringsprosjekter i seg selv. Kultur, organisering og måling, må man ta tak i som en leder for å reelt klare å løfte seg i disse skriftene. Det er veldig vanskelig. En leder vil ikke gjøre en slik omveltning med mindre de må. Og de må bare gjøre det når de ikke tjener penger. (dette sa rune også ift til radikale innovasjoner, hvorfor forandre noe når det går så bra som det gjør?)

Rune Bjerke gjør mye riktig, er i ferd med å endre kulturen. Det er et merkbart skifte på kundesynet og kundeorienteringen i DnB i dag, enn for syv år siden.

Skandiabanken slår ofte DnB på omdømme målinger. De har ikke Labs, de gjør jo ikke co-creation på denne måten her, men det de er flink på et å sette seg i kundens sko, hvordan skal vi gjøre dette enkelt og greit og minst mulig vanskelig for en kunde? GRØNN OG SÅ

DnB har en noe lengre vei å gjør, har filialer, og andre produktkategorier osv som kan gjøre det vanskeligere å drive med samskaping, enn for eksempel hos Skandiabanken. Det er dette som gjør at Vargo sier etablerte organisasjoner vil ikke klare å bli reelt kundeorientert, det har med historien, kulturen og tillegg til IT systemene. Bankene er IT organisasjoner, de har ekstremt tunge, gamle, skreddersøm løsninger, som er klattet på, så for å gjøre slike endringer som dette her, det lar seg ikke gjøre å bare skrive ut systemene. GRØNN OG SÅ

*DNB og styringssystemer – setter det begrensing for det å være innovative og drive med samskaping?*

Ja det gjør det.

Men akkurat denne tankegangen kan sette en begrensing i seg selv – ref Ethiad.

Det er utfordrende å definere hvilke norske selskaper som driver med samskaping fordi det er mange ulike definisjoner av hva samskaping faktisk er.

De fleste bedrifter har og innsikt i egne verdiskapningsprosesser, i hvert fall produksjonsprosess og verdikjede. Hvis en leverandør er interessert i deres

verdiskapingsprosesser eller produksjonsprosesser, så er det mulig å skreddersy dine tilbud til dem, på en mer kundeorientert måte. GRØNN OGSA

Posten er et eks på en bedrift som er flinke til å høre på behovene til deres kunder. Ikea er en av deres største kunder på logistikk siden. For at Posten skulle få Ikea som kunde måtte de skreddersy en del av logistikk-løsningen rundt Ikea produksjonslinjer. Mange bedrifter gjøre det for større kunder. Posten har gjort dette i for stor grad noe som gjør at de ikke kan drive effektivt lengre. Du må forstå hvilken verdi du skaper og prise løsningen etter det. Hvis du skreddersyr løsninger for kunder, må dette også reflekteres i prisen. GRØNN OGSA

Når en skal lage skreddersydde løsninger er det et spørsmål om "cost-benefit". Bunnlinjer. Du kan se på bilselgere og hvordan de skreddersyr biler, de har ulike plattformer til å bygge biler på, som kunde kan du velge mye, men valgene er ikke så godt, u må velge ut i fra pre-definerte alternativer. Du tror du får noe skreddersydd, men det er heller industrialisert skreddersøm, du har ikke fritt valg. GRØNN OGSA

Noen bedrifter føler at samskaping er den nye trenden innen innovasjon og at de derfor må gjøre det. Alle de store selskapene i Norge, også Posten, DnB og Telenor har kundefokus på toppen av strategiene og agendaen, så noen bedrifter gjør det fordi de føler de må da alle andre gjør det, men andre gjør oppriktig forsøk fordi de har troen på det.

- DnB Labs er interessant. Krogh jobbet selv i DnB for ca 10 år siden, da "DnB Innovasjon Labs" ble opprettet, med mye støtte fra daværende sjef, Svein Aaser. Camilla (ansvarlig for laben) genererte betydelige innovasjonsprosesser innenfor DnB organisasjonen, hun strevde mye med ansatte som satte spørsmålstegn med "hva har innovasjon å gjøre med bank?". Hun klarte virkelig å etablere Innovasjons Laben. Svein Aaser så opp jobben, de tok tre måneder før de andre som støtte Laben så opp jobben.

Camilla var veldig kundeorientert og prøve å forstå behovene til kunden og brukskonteksten, selv om de ikke direkte var en del av prosessen i "DnB Innovasjons Lab". Harald husker ikke helt prosessene – ie om kundene var en del av det eller ikke.

En av utfordringene i DnB er at det en stor organisasjonen, man har forretningsutviklere og produktutviklere hver divisjon. I tillegg til DnB Labs. Hvis man da er en forretningsutvikler innenfor en produktkategori så er spørsmålet, når skal en bruke DnB Labs og når skal en bruke egne prosesser?

- dette kan være en av problematikkene. DnB er på en måte på utsiden av organisasjonen. Hver divisjon har sin egne måte å jobbe med innovasjon på. DnB er bare på utsiden. Så i noen prosesser ville det være naturlig å bruke DnB Labs, i andre ikke.
- Det er også tematikk i forhold til rettighetene til intellektuell eiendom
- Rune og Nina har aldri diskutert Labs sammen (!). dette er ikke unikt – grunnet organiseringen.

Rune: jeg har ikke fem år å gi bort på å vente på at DnB skal forandre seg.

**Nicholas: det er litt typisk for organisasjoner at de ansatte føler at de er ekspertene. Vi bestiller researchen og vi kommer opp med løsningen noe som skaper en distanse mellom kunden og organisasjonen. Organisasjoner som er drevet av resultater og presentasjoner,**



slagsmål, tenker ofte ja, innovasjon er interessant og det er på toppen av agendaen, sammen med kundeorienteringen, men faktisk så trenger vi bare å nå slagene våre.

*Ift til at det er frustrerende å jobbe i en bedrift som uttalt satser på innovasjon og har midler til det at det bare blir iverksatt mindre innovasjoner. Krogh: service innovasjon handler om små forandringer. Hvis du ser på Telenor for 15 år siden, mye ha være inkrementelle forandringer, innovasjoner, forretningsutvikling osv, noe som har forandret Telenor fra det det var til det det er i dag. To ulike selskaper. Men man kan ikke si det samme for DnB*

Nicholas: når man snakker om de store bedriftene som Telenor og Posten virker det som om det er kulturen i bedriftene som er den store utfordringen. Krogh: det er definitivt det.

Krogh: "old school thinking": mangelen på en forståelse av hva som faktisk er virkelig kundeorientering. Poenget er at topplederene tilhører den gamle skolen med M. Porter osv. Selv elevene her kommer inn og er undervist i den gamle skolen, og har en produkt-dominant logikk. Utdanningsinstitusjoner må begynne å lære studenter om service-dominant logikk, poenget er CEO som er eldre, de har aldri forstått dette, de kommer fra old school, de har vært produksjonsorientert hele tiden, som vil tidligere sa "hva er resultatet for dette kvartalet? Og for neste?" bunnlinjen. Aksjepris. Det er vanskelig å endre kulturen og initiere organisatoriske forandringer hvis lederne på topp ikke skjønner konseptene og betydningen av dem. De forstår faktisk ikke kundeorientering. Rune Bjerke prøver eller forstår dette til dels DnB er i dag mer kundeorientert enn det de har vært.

Det er ikke noe press på å forandre seg, når det går så bra for DnB som det gjør. Rune sa også dette

Nicholas: noen av eks vi noen ganger ser er fra bedrifter som har hatt problemer, derav et behov for å forandre seg.

I DnB krevde kunder å bli en del av prosessen

Transkribering intervju Rune Foyn 02.05.2013

*J: Som sagt så er det jo det med at DNB har jobbe med innovasjon over mange år, og så har det gått fra å være en egen innovasjonsavdeling til at det skulle bli implementert i hele bedriften, og så har jo DNB Labs blitt utviklet,*

R: mhm

*J: Er det riktig slik vi har forstått det? At innovasjonsavdelingen ble lagt ned?*

R: Ja, du kan, på en måte ble den det. På en annen måte var det vel et spørsmål om den noen gang har eksistert. Det var noe som hadde innovasjonshatten på, ehh, de hadde lite penger, budsjetter, det var litt sånn alle må ha en innovasjonsdel, hehe, mens nå har en liksom satt av ressurser rundt omkring i organisasjon for å bedrive innovasjon i litt småskala, vil jeg si.

*J: det er ikke noen radikale innovasjoner dere driver med?*

R: ehh nei, vi hadde en konsultingenhet tidligere, som har drevet med å hjulpet prosjekter, ehh hva skal jeg si, type innovatører som kommer inn å hjelper prosjektene, for å se litt lengre fram, hva er dette i forhold til strategien vår, og sånne ting. Men nå er det satt av ressurser på IT siden, til å bidra i ulike prosjekter, mer sånn gratis, ehh fordi IT i DNB er en intern tjeneste som en må betale for. ehh så nå er det innovasjons-, nyskapningselementer i de ulike IT avdelingene som du kan trekke på, på en måte uten å måtte betale for det, sånn at du har lov til å teste litt da, det er kun innad altså. Også er det fortsatt littegrann det jeg sier silotanke i innovasjonsarbeidet, så produktenhetene våre som DNB kort, har jo et eget på en måte miljø som ser hva er det vi skal gjøre nå fremover, betalingstjenester dette "tap to pay" det er jo også foreløpig en greie som er styrt av cash-management og E-business da. Ehh og så ha du på en måte innenfor CRM og kommunikasjon driver jo vi og har våre egne på en måte hvordan skal vi dra dette fagområdet fremover. Så den der helhetlige greiene som du kanskje finner i en mer, i Mills eller i TINE eller noe sånt hvor en har en innovasjonsprosessen så du alltid kikker i gang 5-10 ny produkter hvert år, ogå skal du liksom plukke de fruktene som funker, ehh, så strukturert er det ikke i DnB.

*J: nei, for det var vi også litt nysgjerrig på, i forhold til det at banker er underlagt strenge styringskontroller, hvordan fungerer det å jobbe med innovasjon innenfor noe som er så styrt? Lilla også*

R: ja, ehh, (kort pause ) du jo kanskje ikke den sprangvis innovasjon da, men du får mer den stein på stein varianten hvor du på en måte utvikler, gjør ting på en smartere måte, ehh, så hvis du tenker på hvilken akse vi kan drive innovasjon innenfor, så ser du mye på prosess og litt på produkt, men svært lite på forretningsmodell for eksempel. Og på kundeopplevelse kan du si, der skjer det mer. Lilla også

*J: ja, for det er noe vi er veldig interessert i å spørre meg mer om etterpå*

R: hvis du har, husker ikke hva den teorien heter, de ulike områdene du kan innovere innenfor, så er det mye på effektivisering, som er drevet av kostnader – hvordan vi kan gjøre dette billigere, og så er det mye på kundeopplevelse – hvordan kan vi gjøre dette enklere og

bedre for kunden. Og så er det mindre på forretningsmodell hvor du sier samarbeidspartene og sånne ting,

*J: ja, mhm,*

R: men det begynner å komme. Det er noen initiativer der som ser veldig lovende ut da.

*J: men hvordan da dere innoverer om det er for eksempel i en prosess da, for å forenkle en prosess eller for å gjøre det mer effektivt og kostnadseffektivt, hvordan er det, kommer det fra ledelsen til de ansatte, eller er det på en måte de ansatte er veldig de som driver fram innovasjon?*

R: (tenkepause) det kommer nok an på, det kommer fra et ledelsesnivå, kanskje ikke fra toppen. Fra toppen den lederforankringen man gjerne sier at må være på plass, den er vel ikke alltid der, på en måte. Vet ikke om, det er en bok som heter "must win battles", som på en måte setter et fokus i organisasjonen, det er en modell som Rune Bjerke bruker, han har valgt ut noen fokusområder, hvor det går på, ehh "rule digital banking" altså bli best på digital bank, DnB opplevelser som er ny i år, og så er det nr 1 på sparing for å sikre kapitalkrav og alt det der regulatoriske greiene, at vi skal ha konkurransedyktighet i framtiden mer på den "core-banking" saken, og så er det ehh integrerer den Baltiske operasjonene mer, "operations in Baltikum" da, for det er billigere kostnader og sånne ting, og så er det mer opp til organisasjonen da og levere innenfor disse områdene.

*J: har dere spesifikke mål innenfor hver av disse områdene, som avdelingene må jobbe mot?*

R: ja, det er det, de målene kan vokse litt etter hvert, men det skal drive mot disse "battlene" da. Ehh, det er sånn det er tenkt, og så er det noen som misforstår det litt, som bare fyller disse med eksisterende prosjekter, ehh, det er ikke alltid de dra i den retningen, og du får kanskje ikke den felles prioriteringen som sier at dette skal vi bli drita gode på, det blir mange initiativer da, som kanskje ikke bli så vellykt alle sammen, i stedet for å fokusere mer på noen få. Gul også

*E: men er det sånn at når du snakker om målsetninger innenfor gitt kategorier, er det sånn at si for eksempel innen digital banking, er det da sånn at nyskapingen er styrt av et overordnet økonomimål, at du på en måte må ha så og så mye inntjening eller så mye mer effektivt og derav driver en frem behovet for at det må innoveres for å nå målet? Gul også*

R: ja, det er en, det er jo den de to aksene hvor en har effektiviteten og inntjeningen, men så samtidig så er det en, etter hvert blitt en veldig stort fokus på at det skal være en kunde verdi i det da, hvis det ikke er kunde verdi i det, så jaja, det kan være kunde verdi effektivitet og, det trenger ikke være i totale motsetning da, så hvis man klarer å ha prosjekter som både har høy kunde verdi og effektivitet så er jo det topp. Gul også

*E: men må alt bli målt liksom? Gul også*

R : ehh det er mye som målet i DnB, det er det, kanskje litt for mye. Ehh Gul også

*J: ja for det er det vi synes er litt interessant, med banknæringen, at alt skal målet og styres, er det for mye eller er det nok? Gul også*

R: ofte så blir det sånn at man velger de ting man vet at får en kortsiktig effekt, i stedet for å satse på de lang, litt mer, som dere sikkert er ute etter da, altså innovative ting som vil ta litt tid for å penetrasjon i markedet, for å se gi effektivitet og kanskje en høyere kundeopplevelse da. Så man velger kanskje ofte det safe fremfor det usafe. Ehh fordi man allerede tjener så mye penger da, det er ikke noen "burning plattform". Ehh, så hvorfor skal de endre alt mulig rart når det går så bra som de gjør. Gul også

*E: og med akkurat det så lurer jeg på en ting til. I forhold til det med endring, er det veldig mange, gitt at DnB er litt styrt av mange overordnet styringssystemer og målinger, er det veldig mange portvakter, hvis du på en måte har en god ide eller forsalg til en innovasjon innenfor prosess for eksempel, skal den gjennom veldig mange portvakter, eller er det på en måte? Gul også*

R: Ja, altså hvis du tenker, ehh, hva skal jeg si, altså nesten all denne utviklingen vil ha behov for IT penger da, og for å komme gjennom det nåløyet der, og få tildelt IT penger, det er en stor nøtt. Så det kan dere spørre Nina om senere, det er litt av grunnen til at når du ser på Beta i dag, så er ideen allerede født, den er allerede delvis utviklet, og så skal vi ha med kundene den siste reisen, ikke sant? I stedet for å si, kom med alle ideene deres, så skal vi belønne den beste med å gjennomføre prosjektet. Gul også

*J: ja, for det er litt sånn ting vi har skrevet at vi skal spørre henne om.*

R: fordi, ja da er det, liksom, ehh, hvor mye samskaping er det egentlig da, fordi du tar dem med såpass sent i prosessen da, da har du jo allerede for tildelt IT kronene, du har fått utviklet en prototyp og du har fått gjort ganske mye da. Istedenfor at du kan ta ideene mye mer råt inn og bruke kanskje "voting" eller en eller annen mekanisme for å tildele penger til prosjekter da. Som så FINN har jo noe mer den filosofien der, bortsett fra der er det alle ansatte som pøser på med ideer, men der det satt av penger da. Ikke sant, på budsjettene til den som får mest de skal vi faktisk gjøre. Og her vil det være noen faglige folk som sitter å vurderer skal vi faktisk gjøre det her, selv om mange sitter å sier at dette er lurt, eller skal vi ikke, ja. Med i konklusjon

*J: men det er sånn som vi har, altså det vi har sett på da det gjelder det som skjer av samskaping i Norge, så er det liksom ingen som er sånn textbook eksempler, for det er ingen som egentlig driver det slik samskaping er definert til å være.*

*E: det var det som trigget oss til med oppgaven da, at en ser at i utlandet har en slik kjempe suksess, sant, og det har liksom omfavnet prosessen fra a til å, mens i Norge blir det gjerne litt mer sånn halvhjertet preg.*

R: ja ja, men det tror jeg er en god foreløpig konklusjon, ehh, det er få som har tatt det helt ut og jeg tror kanskje at noe av grunnen til det er at, i Norge er at mange som har mange små babyer i bedriftene, ehh som ønsker å få dem opp og frem og ditt og datt, i stedet for å være virkelig kundeorienterte å si hva er det egentlig de vil ha nå. Ehh det er liksom et lite knepp til som må på plass, tenker jeg.

*E: hva tenker du i forhold til holdninger til kunder? Eller på en måte holdninger i forhold til det om kunder kan bidra eller ikke?*

R: ehh jeg tror det er to leire, eller tre egentlig. Noen sier at kunder vil bare si, altså de vil ha de små kneppene på en måte som gjør at det blir enklere. Noen ansatte vil si at der har ikke pilla peiling på det vil driver med allikevel. Og så er det noen som sier at ehh hva skal jeg si, de ønsker den radikale innovasjonen og kundene vil uansett kanskje ikke kunne tenke utenfor boksen da. → SE NIC BOK "DE SOM AVVISER MM

*J: ja ja, og det blir sånn som vi har snakka med foreleseren våres om da bilen ble oppfunnet liksom, hadde det vært opp til folket skulle vi har raskere hester.*

R: ja,

*J: det er som så jeg har oppfatta – vi var på et event hos FINN hvor vi satt i litt grupper og sånt, blant annet satt jeg med noen personer bla en fra DnB, men det som kom frem der va at det var frustrerende for folk som jobba med innovasjon i bedriftene og spesielt i bedriftene hvor de egentlig sa at de satsa så og så mye penger i år på at vi skal innovere, mens så var innovasjonene små endringer. Så, det er litt interessant det du sier der.*

R: ja, jeg tror det er helt avgjørende, i hvert fall innenfor bank både den mer stegvis utviklingen av effektiviseringen, men hvis det ikke er noen som ser på forretningsmodellen ehh så får de problemer, på sikt.

*J: ja, for det var jo noe av det vi så i den ene Magma artikkelen, vi har jo lest flere artikler, hvor det sto det at ehh for at bankene skal kunne overleve så må de innovere*

R: ja.

*J: det er liksom greia for banknæringen, og jeg tenker spesielt, altså DnB har jo så stor markedsandel, ser dere allikevel den viktigheten av at dere også må innovere?*

R: ja ja, vi gjør det. Ehh, spesielt fra toppen, og så tar det nok litt tid før det modnes ordentlig sånn at de signalene kommer ordentlig gjennom hele organisasjonen. Men du ser det på nettverksbyggingen på DnB og andre strategiske aktører altså strategiske samarbeidspartnere som Telenor på det "tap to pay" greiene for eksempel. Ehh du ser det på ehh hva er kjernevirksomheten vår, vi outsourcer IT, på en måte, du ser det ift til hvordan vi kommuniserer med kundene våre, før så gjorde vi det kanskje en gang i året, nå gjør vi det ti ganger i året. Så det er absolutt endringer på gang. Mens de som ligger i forkant her, både de innovasjonsrollene og type marketing eller type kundeorienterte folk som meg, de vil jo så lang. Ofte så vil svarene våre være preget av det. Mens de som er mer økonomer og hard core bankere de er jo mer vi tar det safe for det usafe, vi vet at hvis vi øker renten med 0.5% så får vi så mye penger.

*J: de ønsker vel ikke at det skal stå sånn i regnskapet, de ønsker jo å ha en balanse*

R: ja

*J: men sånn som jeg tenker: har du opplevd, hvor lenge er det du har jobba akkurat med innovasjon i DnB?*

R: ja, det kommer jo igjen an på definisjonen da, men jeg vil jo si at de siste fem årene har jeg drevet med nye ting.

*J: men hvordan, har du opplevd noen endringer? Har det vært noen endringer som du har sett i hvordan dere, eller hvordan dere setter innovasjon på dagsorden?*

R: ja, det har det vært. Ehh og det tror jeg kommer best i uttrykk gjennom det som skjer med det Nina jobber med, ift til det vi har gjort med digital bank altså digital banking paraplyen da, og innenfor markedskommunikasjon. Type hvordan bygger vi merkevare og så den biten der.

*J: hvorfor tror du det har skjedd, at på en måte ehh?*

R: jeg tror jo det er signalene, styringssignalene er jo at vi må, som du sa i stad, endre oss for å overleve. Det er tydelig internt, det er veldig tydelig. Det er liksom mantra til Rune Bjerke. Det er derfor vi sier opp masse folk for å få en lettere kostnadsbase, for å være fremtidsrettet ehh og det vil jo bety at vi egentlig prøver å bygge en ny bank, ikke sant, ehh, men en lettere kostnadsstruktur, mer automatiserte prosesser, ehh samtidig som vi skal på en måte gi gode brukeropplevelser.

*E: akkurat det du sier ift til automatiserte prosesser, så leste jeg, eller vi har lest masse om banknæring og innovasjon osv og da sier en gjerne at nå når en går over til å automatisere mer og mer av prosesser at det gjør at baker i større grad mister kontakt med kunden, hva tror du det har å si for litt mer sånn samskaping og brukerdrevet innovasjon, og på en måte å drive det fremover? Og lilla*

R: ehh jeg tror det er en sannhet med visse modifikasjoner da, hvis du klarer å implementere noe kommunikasjonsløsninger i automatiseringen. E: mhm. R: hvis du tenker på en prosess, la oss ta en låneprosess da, hvor du i utgangspunktet går å leter etter en bolig, ehh, du har en dialog med banken da, at du gjør det. Det kan du på en måte replikere på nett, vi kan få et spørsmål på at du er ute å søker etter en bolig, og da kan vi kommunisere ut til deg ehh på bakgrunn av det. Når du kommer litt lengre i prosessen selv om låneprosessen er hel automatisk, så kan vi gi deg en sms at nå er lånet innvilget, nå står det på konto, ditt og datt, altså det å, det er det kundene egentlig etterlyser, det er jo å få informasjon. Samme, hvis du tar servicenæringen, og fly, et flyreise da når kapteinen alltid sier ehh vi kommer til å ha fint vær og ditt og datt, ehh han gjør jo det fordi serviceforskningen viser det at informasjonen vil berolige kundene, alt dette her, ehh så jeg tror hvis vi automatisere prosesser og klarer å hold tungen rett i munnen når det gjelder kommunikasjon, så tror jeg relasjonen kan bli tighere, i stedet for å skyve kunden fra oss. men det er veldig lett å glemme den biten av det, for det er ofte et kostnadsdrevet fokus for å automatisere da. Og lilla

*E.: og så tenker jeg at gjerne at meg selv som privatbankkunde da, hvis mye er automatisert, og at går av seg selv, så mister du der naturlige kontakten, og da, for meg så er det da jeg har størst interesse av å kommunisere med banken det er jo akkurat i det jeg holder på å utføre banktjenester. Og da blir det på en måte en litt sånn utenforstående kommunikasjon, det for meg å få et nyhetsbrev, da er interessen min mye lavere, da holder ikke jeg på med banking, akkurat da.*

R: Ja, nei, det er derfor det er viktig å henge kommunikasjonen på de prosessene du driver med og ikke det vi driver med. Da vil du oppleve at dette var relevant, dette var jo informasjon jeg trenger, samtidig så frigjør vi deg fra akkurat den personen du kan ringe hvem som helst så vet de dialogen deres. Det er en viktig faktor, hvis ikke kommer vi aldri til å få ned den kostnadsbasen vår, ehh, men det er jo interessant for jeg tror jo veldig mange tror at generasjonen deres bare ønsker det digitale.

*J: ja, jeg tror nok det er, jeg tror nok også litt på det. At man tror at de ønsker det digitale, men det er jo ikke at, det er jo ikke sånn at dere er i en fullstendig digital verden. Min datter på ti år er det. For de har data på skolen, og de kan ipader og alt dette her, frø de begynner på skolen. Sånn var det jo ikke for deg og sånn var det ikke for meg heller.*

R: men, det er jo interessant, og det er jo litt av det, hva skal jeg si, vi har jo en multikanal strategi, som ligger fast, selv om vi nå skal satse på digital banking osv, så skal vi være fysisk tilgjengelige da. Men vi må bruke på en måte de fysiske ressursene våre til det de er gode på. Altså vi har siviløkonomer som sitter å på en måte veksler penger, det trenger vi ikke liksom. Eller at sjekke hvor mye saldo du har på konto, altså det er ufornuftig bruk av ressursene da. Selv om en kunde synes det er hyggelig å komme inn å ta en kaffe og høre hvor mye han har på konto så, må vi kunne tilby den tjenesten mer effektiv gjennom noen av de andre kanalene, så kan, så ønsker vi ikke noe annet enn å komme inn når du faktisk tenker på bank og har et behov. For da vi jo ehh hjelpe dere, forhåpentligvis haha.

*J: men hvordan er det da ift til fysiske og møte bankfunksjonærer, hvor kommer da bank i butikk inn? Når dere egentlig ikke har kompetansen til den personen som sitter i kassa på Meny da, Sånn så det er jo bank i butikk hjemme der hvor jeg bor. Og jeg benytter meg av det, det er i en kasse og den kassa er ikke alltid åpen.*

R: nei, nei

*J: og så blir det liksom sånn "hallo det er noen som har bank i butikk". Ikke sant, det blir litt sånn negativt, og så blir jeg litt sånn oj kanskje jeg ikke skal gå i bank i butikk, hvis det ikke sitter noen i den kassa da, fordi jeg føler at jeg blir en belastning, for meny fordi at*

R: ja og det er jo en kjempe utfordring, hvis man tenker, det tror jeg nok at når vi tenker eksterne partnere, så er vi langt unna en sånn franchise modell da, hvor vi har kontroll på ehh konseptet. Og det tror jeg var normalt. Vi var jo veldig umodne da vi inngikk den avtalen, i dag ville den avtalen sett annerledes ut.

*J: ja, jeg er kjempeglad i bank i butikk, men jeg føler meg litt sånn at det er kjipt å forstyrre dem i det andre arbeidet.*

R: ja, det er veldig interessant altså, fordi vi kommer til å belage oss på det mer i fremtiden. Også er spørsmålet hvordan vi kan kontrollere kundeopplevelsen der da. Eller hvordan kan vi sikre den. Det er veldig spennende.

*J: og så har vi tenkt på en annen ting, som vi snakket om i stand ift til å automatisere prosesser, så sier vi det at hvis man får inn en lånesøknad og sånne ting så skal dere være ut til kunden med informasjon. Men hvordan går den dialogen tilbake fra kunden, hvis jeg da har søkt på lån og får et avslag så ønsker jeg med en gang å vite hvorfor fikk jeg avslag, og hva skal til, hvordan er den dialogen tilbake?*

R: ja, ehh, da vil vi måtte bygge forretningsregler da. Så sier at er det ja så er det greit, er det kanskje så må vi faktisk bruke, kan ikke bruke sms vi må ringe, eller hvis det er nei så skal vi i hvert fall ringe. For da må vi kanskje vurdere at du kan få låne 100 000 mindre ikke sant, ehh og så kan vi ordne noe med løpetiden og ja. Se på det på nytt da, og det klarer vi ikke, hehe, hvis ikke vi tenker kundeopplevelse når vi automatiserer prosessene, det er derfor jeg, et av mine mantra det er jo at CRM da, må kunne ivareta kundedialogen uansett på en måte, hva det er, hvorfor det er dialog, altså må kunne forvalte de forretningsreglene da, som sier hvordan dialogen skal gå et steg, sånn at du lett kan gå inn å endre eller justere eller teste nye regler eller ja... så det er ikke kun en marketing funksjon lengre, det blir en støtte for hele verdikjeden i bedriften da.

*J: ja, for det er det vi også, det er derfor det var veldig interessant å snakke med deg. En ting er jo innovasjon og samskaping, det kundefokuset som du tydelig viser at du har, er jo veldig interessant for oss, da for å vite om i oppgaven. Men bare et sånn spørsmål når det gjelder innovasjon generelt, vi har jo snakka litt om hvilke utfordringer i forhold til leder og mellomnivå og alt sånt, men ser du noen spesielle utfordringer med at konsernet er så stort? Altså dere har størst markedsandeler, dere har mange ansatte, dere...*

R: utfordring nummer 1 er vel kanskje det vi nevnte med "burning plattform", da. Altså behov for å endre seg. Ehh kan fort bli, kan fort være litt sånn sovepute da, at vi har 34% markedsandel, vi har ditt og datt, ikke sant, og vi har veldig bra resultater, kvartal etter kvartal etter kvartal.

*E: ja, nå va det jo seinest bråk i går om ...*

R: ja ikke sant. Ehh, hmm, det er den ene siden av det, den andre siden er det hvis du skal få til et godt produkt til kundene da, så må du kanskje spille på flere kompetanseområder, og ehh før nå driver vi å omorganiserer nå, så det er litt sånn kleint, men la oss si fram til i dag da så var det vanskelig for en i markedet og sette seg sammen med en i produkt, og en i IT og liksom hvordan fasiliteter du de små ideene da, til å bli noe som du kan bringe til topps inn i prioriteringsprosessene. Ehh men det kommer det til å bli endringer på nå, fordi man ser at det er for mange kokker hehe og litt for mye søl da hehe.

*E: det du sier i forhold til hvis det har vært ehh eller sånn jeg forstår det du sier er at det har vært lav grad av tverrfaglighet innad i bedriften,*

R. mhm



*E: når det kommer til innovasjon. Men hvor kommer kunden inn i dette, har terskelen vært like høy, altså gitt at du har en høy terskel for å samarbeide på tvers av avdelinger, er terskelen da tilsvarende høy for å på en måte i tillegg ta kunden inn i den prosessen?*

R: ja, du kan. (tegner figur). Hvis du tenker de ulike aksene da, hvis du tar betalingsformidling her, det er kort og alt mulig ikke sant. Og så har du spareprodukter, og så har du lån og så har du dagligbank da, type forsikring, ta forsikring her da. Så har du betalingsformidlingen og dagligbanken. Betalingsformidling, altså nye kort og sånne ting, det er det jo nett som utvikler, hvis du har sett på hvordan det har utviklet seg de siste årene så, hvis du har en sånn en til ti akse her da, så ligger den ganske langt her ute. På forsikring så vi jeg si at der har det skjedd svært lite de siste årene og på lån enda mindre og på sparesiden så skjer det jo også svært lite da.

*J: dere har fått morsomsparing da, endelig, det må jo si.*

R: ja, så den kan vi trekke litt ut her da nå. Hehehe ehh så er det tydelig at det som gir på en måte, det synes jeg vise godt våre innovasjonsevne fordi det vi har outsourcet det har på en måte, der er det mye høyere endringstakt og innovasjon, enn det vi klarer å få til selv.

*E: ja, akkurat.*

R: ehh det synes jeg er en god benchmark på hvor

*E: men hva er grunnen til at innovasjonstakten øker med en gang til er outsourcet? Er det fordi det fremtvinger et samarbeid liksom?*

R: ja, det er, samtidig så er det kultur altså og så tror jeg det er det at nå er kanskje dette et dårlig eksempel men en tredjepart vil alltid på en sånn vært annet år bli benchmarket mot andre mulige samarbeidspartnere ikke sant og liksom og så sitter de her innenfor en nisje og kjenner trender og markeds og sånne ting, mer lettbeint ofte da.

*J: ja, men det er jo interessant å se den der.*

R; du kan jo tegne den litt finere hehe,

*J: vi er innmari god på å lage modeller, heheh, vi er glade i modeller, ta modellmakt*

R: hvis du hadde tatt den i fem da, tatt med kundebetjening her da, så har jo den også vært veldig lav inntil nå de siste årene. Og det er kanskje der ehh det har skjedd noe da og da tror jeg Nina har jobbet mye innenfor dette domene da. Men det du sier med bank i butikk og betjeningsform og alle de tingene der, der har vi vært noe bedre, men det har tatt litt tid før liksom har begynt å si "ok. Nå må vi begynne å ehh" det var veldig statisk fra minibankene da, til ehh og nett, det er først de siste årene det har fått litt oppsving da,

*J: ja, det må jeg si at jeg har lagt merke til selv også. Det har virkelig skjedd noe liksom*

R: så liksom ehh døgnåpning, åpent døgnet rundt, tilgjengelig på alle de andre.

*J: ja ja, der ikke det sånn du har pressa litt fram?*

R: ja, det er jo klart

*J: ja det sto det*

*E: vi leste en artikkel om deg om et foredrag du hadde holdt, der var det en av de tingene.*

R: ja, jeg snakket på vegne av banken, det er ikke.. vi er en del av det samme alle sammen

*E: ja, hehe, var ansiktet utad du*

R: ja, det er litt sånn.

*J: men, er det sånn, da du jobbet fram innovasjoner, det blir litt gjentakende her nå, er det en spesiell mal man jobber ut i fra eller sånn at innovasjonene, du sier du tar kontakt med IT for å utvikle*

R: ja, nå vil jeg jo si at vi har fått samarbeid med noen som har en mal på det. Tidligere så var det ikke en mal på det, heh, da var det helt avhengig av hvem som dro i gang, men..

*J: men påvirker det da hvordan dere kan trekke inn kunden? Når det er veldig sånn, er det rom for å trekke inn kunden der hvor kunden kan bidra underveis i prosessen, eller er det fortsatt*

R: nei, nei det synes jeg ikke, jeg synes de kommer inn for seint. Som jeg sa i stad.

*E: ja, men vi og, eller de vi har snakke veldig mye om er at hvis det er, hvis du har en mal på at disse trinnene skal vi gjennom, de portvaktene, bla bla, at det blir på måten med gang du kommer med et nytt konsept, som samskaping, at, om det kan bli litt sånn "hvor passer dette inn i modellen", en skjønner ikke helt at det er så rigid at en ikke*

R: helt enig i det. Jeg tror det kan være litt preget av noe umodent da. Og derfor kanskje litt for rigid, ehh, og veldig historikken i bank er litt spesiell fordi du har hatt en enormt sterk produkteierskap altså med bunnlinjer for de ulike kategoriene, og ingen har egentlig eid kundeverdien, da. Så derfor springer mange av innovasjonene ut fra enten det området eller det området eller det området. Eh eller nyskapingene mens det som går treffer kunde har på en måte ikke vært fokus før de siste fire årene i DnB sånn sett. Ehh, det har vært noen sanne pakkeløsninger og ditt og datt, men det er jo egentlig fordelingen av bunnlinjen på de ulike kategoriene, så det ehh, det gjør tror jeg at vi har fortsatt litt å hente på det at, ok nå må vi faktisk trekke kunden inn, å se hvordan skal hvordan kan vi sy dette sammen da på en eller annen måte som optimaliserer kundeopplevelsen. Og rød og gul

*E: mhm, jeg har et til oppfølgingsspørsmål jeg, hvis en sier at en ha en mal eller en veldig strukturert innovasjonsprosess da, vil DnB Labs og være en del av den prosessen, et element i den prosessen eller er det helt utenforstående?*

R: Altså, hvis du går inn i kvalitetssystemet vårt i dag, så vil du ikke finne noen innovasjonsprosess som er konsern-felles, ehh, men spesielt innenfor visse deler av banken nå, så begynner det å tegne seg opp noen prosesser da. Ehh så jeg vil ikke si at den er dokumentert og ferdig, ehh

E: nei, nei

R: (pause) nå må jeg bare prøve å tenke her. Jeg tror jo i utgangspunktet er den ideelt tenkt ved at du slipper kunden inn veldig tidlig, ehh, men man, de ulike initiativene prioriteres og sjekkes ut ehh med på en måte kunder med på laget og få de til å bli, nei ehh, det er for dårlig.

E: ja, men, det jeg prøver å få frem her er jo

R: ja, hehe du styrer veldig nå, har du noen hypoteser?

J: hun er den analytiske av oss skjønner du

R: ja, men har du noen hypoteser du ønsker å få bekreftet, siden du spør så...

E: ja, dette er ikke en av hoved-hypotesene da, men det var noe jeg fikk for meg nå. Og det er at hvis en, altså nå sier jo du at det er ikke så rigid som jeg fremstiller det, nå er jo jeg et ytterpunkt her, men at hvis en har en prosess, eller forskjellige prosesser med trinn, vil altså vil, er DnB Labs, eller det å involvere brukere i innovasjonsprosessen, er det liksom naturlig eller en naturlig del å ta inn, eller er den helt utenforstående?

R: ja, det vil jeg si det er på alt... det kommer helt an i hvilken her akse det er.

E: Men i, for eksempel si på nett da,

R: ja, ja, da vil det være naturlig å legge ut det og teste. Men kanskje ikke der, men der.

J: ja, for det var det du sa, de kommer kanskje litt seint inn i prosessen.

R: jeg ser ikke helt, jeg skal ikke være kritisk mot andre avdelinger, men jeg ser ikke helt, du får en veldig snever gruppe mennesker for bidrar på Labs, når du bare snakker om UX på en måte. Ehh og skal det være gult eller lilla, eller trenger vi mer space og sånne ting, så er det på en måte nerdene, de der User Expericene nerdene som sitter å diskuterer seg i mellom, ehh, og på en måte det, da får du på en måte, dette er selvforsterkende tenker jeg. Hvilken gruppe er det som bidrar.

J: men hvilken gruppe er du ute etter?

R: vi er ut etter flest mulig

J: ja,

R: et tverrsnitt sånn at vi kan teste folk i ulike, altså det hadde vært fint med masse bestemødre for de får jo ingenting tilpasset.

J: men hvordan jobber dere for å få tak i disse? Jeg hadde jo ikke hørt om ...

R: det må dere spørre Nina om

J: ja, det er et spørsmål til Nina, for det er veldig interessant

R: ja, jeg tror ikke ehh jeg tror de har en plan i år med å liksom åpne opp mer å få litt mer fuss rundt der.

*J: vi hadde aldri hørt om det, før vi begynte med dette*

R: nei, jeg tror de har bygd det litt sånn veldig sakte, men sikkert opp. Og mest via Facebook siden så det er spennende å høre hva hun, altså hva slags ...

*J: ja, vi får litt begrenset tid med henne, da, men vi skal presse inn det vi kan av de mest relevante spørsmålene*

*E: skal vi gå litt over på CRM da eller, vi må drive det fremover her og.*

*J: ja, kan ikke du si litt om hvordan vil du beskrive CRM arbeidet i DnB, hva er liksom intensjon og hvordan jobber dere med det i bedriften?*

R: ehh her er det litt sånn, hva skal jeg si, sprik i mellom min ideelle opplevelse av hvordan det burde være, og hvordan det er. Ehh, PT så er det, som du sa i stad, vi er en enhet i markedsavdeling, og vi hvis du tenker integrert marketing så har vi ofte en rolle i større kampanjer hvor vi ønsker å, hvor CRM ehh ofte skal utløse en atferd, et salg eller en ehh sikre at en informasjon er overlevert eller et eller annet sånn ehm, det er PT i liten grad for eksempel støttende for de prosessene vil snakket om i sted, automatiserte prosesser, støtte dialog, interaksjonsløsninger da. Så det er i stor grad sånn campaign management enhet, vil jeg si. Ehh ganske snervert, og hvis du tenker definisjons, eller definisjonen av CRM kan enten være som bedriftsfilosofi eller ehh virkemiddel for å selge. Og vi er nok de siste årene dratt mye mer mot en sånn slagsorientert rolle i CRM, enn mot en på en måte filosofi, hvor vi sier at ehh kunderelasjonen er det styrende for hva vi gjør i neste kontakt da. Ehh og det er også en grunn til, det bør dere kanskje vite, jeg skal slutte i DnB og det er en av grunnene til at jeg på en måte, jeg synes det blir ehh litt, det er forlangt da. Jeg vet at de jobbe for å kundeorientere seg, men for å gjøre det så må du kanskje først salgsorientere bedriften og så kan du kundeorientere, det er det noen teorier som sier. Og det begynner liksom det blir en slagskultur nå de neste par årene som er kjempe spennende, CRM kan bli en resultat enhet da. Ehh, som genererer mer salg i våre CRM aktiviteter enn det en stor divisjon gjør PT. Ehm så tror vi i stor grad, litt som så du sa, at vi PT så er det litt preget av sånn masse.

*E: hva er PT for noe?*

R: i dag

*E: men hva er PT?*

R: altså...

*E: å ja i dag ja, hahaha, jeg trodde du bare fortsatt jeg*

R: ehm, jeg vet ikke hva det betyr egentlig jeg, per kasse, nei hehehehe

R: ehm men, hvis du går, skal jeg tegne en ny modell da, ehh hvis man har en graf som går sånn så sier du at ehh mange kontakt da, og hvor relevant det skal være for deg som person, så kan du tenke at det skal være en type strek der og så har vi tidligere ligget her nede, hatt lite kontakt med kundene, men prøvd å være der når det skjer noe. Og så er det sånn at vi sammenligner oss med de andre store bankene i Norge så er vi veldig passive, så vi har fått ganske, vi har blitt presset litt oppover her, for å ha høyere kontakt, og da blir det litt mer sånn newsletter som du ikke helt skjønner hvorfor du får og sånne ting, ikke sant. Og så ser de at nå begynner folk å bli dritt lei det greiene her, hehe, så da må vi litt ned igjen. Så det er en hele tiden, så dette ser vi på responstall og analyser da, hva gir det en optimal nivå av kontakt med kundene våre, mens de, vi ønsker at hver gang vi snakker med deg så bør det være noe som interessere deg, ehh, men vi erkjenner at vi er ikke helt der i dag. Ehh og så er det spørsmålet kommer vi til å press dette ned de neste par årene, som jeg sa da, jeg er ikke så sikker på det, hvis de opprettholder en viss grad av salg ved å pushe det oppover her.

*E: men nå snakker en jo om på en måte CRM i forhold til den kontakten som går ut fra banken til kunden, men jeg lurer på om CRM arbeidet i DnB Nor eller går det andre veien og? Genererer det kunnskap om kunder? Og hvordan blir den kunnskapen brukt?*

R: ja, ja,

*E: blir den brukt i forhold til innovasjon, eller blir den bare brukt på en måte til å spisse markedsføring og slag og..*

R: ehh den blir brukt mest i forhold til det sist nevnte altså, altså i forhold til salg og markedsføring. ehh men det er, så kundeinnsikten blir nok brukt i veldig mange ulike prosesser, altså ehh alt vi vet om dere som kunder blir brukt også i innovasjonsarbeidet, altså det er klart. Og lilla

*E: på hvilken måte?*

R: i form av å vurdere på en måte potensialet, ehh, er dette noe vi skal gå videre med, er der liksom den kundeforferden, er gruppen stor nok da, er dette en ide vil treffe en stor nok gruppe kunder, ehh, vi kan lese på en måte, for eksempel den der åpningstider døgnet rundt da, skal vi fortsette med det, eller skal vi ikke? Hehe, va det en god ide? Ja, det må fortsette med, fordi trafikk utviklingen da, er jo nå sånn at stadig flere ringer utenom bankens kjernetider, ehh, ok, da må vi faktisk gjøre ting som gjør at vi får enda flere folk der på kvelden, så sånn sett så blir det brukt. Igjen så er det hvilken forbedring initiativer de blir brukt i, jeg tror det, du vil sjeldent, DnB kort for eksempel da de vil jo da si at de bruker kundeinnsikt når de skal gå ut å forhandle hvem er det vi skal ha avtale med nå, for å gi kundene en god rabatt da, der vil en jo bruke kundeinnsikt da. Ja, 40000 av våre kunder har kjøpt hos Elkjøp det siste året, hva kan vi gjøre med dere? Og så videre. Lilla og

*E: ja, forstår jeg deg riktig hvis du da sier at du kan bruke kundeinnsikt fra CRM på en måte til litt sånn behovskartlegging men det allikevel banken som sitter med initiativet til innovasjonen.*

R: ja, du kan si det sånn at jeg kunne godt tenkt meg at vi tilgjengelig gjorde mer av kundens data selv, og så kunne du fått lov til å sette opp dine egne sms-varslinger, eh, og så hvis du var type la de andre kundene bruke dine da, som du har satt opp, men på sine egne data, så hadde jo det vært kanskje å tilgjengeliggjøre kundedata på en helt annen måte da, ehh, det hadde

vært kult tror jeg. Ehh, da hadde du kanskje fått noen nerder til å bygge disse reglene, og så hadde du liksom kunne de andre fått del i det da. OG LILLA

*J: jeg tror det blir veldig viktig, jeg tror det blir viktigere og viktigere og faktisk samle kundedataen, og ikke bare det objektive – at hvor ofte handle hun og hva er det du handler, men sette det i kontekst med sånn så vi har snakket om det med subjektive kundebehov også.*

R: ja, ja, absolutt.

*J: ja, veldig spennende å tenke på, samtidig litt skremmende da, den informasjonen som jeg bedriver med mitt kort, hva bukes den til?*

R: Ja, det er veldig strengt. Men det vi kan gjøre

*J: kan kundeopplevelsen bli bedre?*

R: det vi kan gjøre er å aggregere det, sånn at du blir usynlig i den massen, så kan vi si at alle som bor i Lillestrøm ehh som har barn, bruker så mye på ditt og datt. Ehh det er en oppside og det er lov, fordi da er det ikke personlig lenger. Sånn aggregerte data å dele det på en mye større, det ligger på en måte i strategien til e-business. Så det er spennende

*J: men sånn det et gjelder kundeopplevelser, som vi snakket om i sted, hva legger du i det begrepet med kundeopplevelser?*

R: (tenker) ehh

*J: fordi det er noe du er opptatt av. Hva er det du er opptatt av å skape for kunden?*

R: ja, det er jo, hehe et godt spørsmål. Det kommer jo selvfølgelig an på hva kunden ønsker da. Så hvis jeg bor på hotell så ønsker jeg for det første en jævlig god seng å ligge i, men det holder ikke på en måte, det, ehh, det utvidede tjenestetilbudet da, må være av en art som det jeg etterspør. Og tilpasset meg, ikke meg i en masse. Jeg vil bli kjent igjen, jeg vil bli vartet opp, hehe, og jeg vil at de husker mine preferanser ehh, kundeopplevelse, ja, jeg i en utvidet forstand, så skjønner jeg jo, altså når du har hele det tjenestetilbudet vårt og jeg er ute etter en bolig, så må de forstå at det er bolig jeg er på jakt etter, ikke lån. Hva kan de gjøre med hele den prosessen? I stede for å optimalisere, bruke masse penger på å optimalisere en så marginal del av prosessen min, hvor det egentlig ikke er noen oppside for banken i det hele tatt, for det eneste de kan si er at ja, du får lånet. Da blir jeg, det er forventet, og får jeg nei så er det ennå verre, da, da.. hehe, det er ingen oppside, men det er en stor nedside. Så det å bygge relasjonen inn i den prosessen, det tror jeg ikke er noe heldig, mens hvis du klarer å bygge relasjonen i den morsomme delen av prosessen da, når du er på visning og du drømmer og du liksom er den biten og når du faktisk skal flytte med å gjøre det enkelt, få ting på plass, ehh, for dt jeg tror, det er ingen som tar vare på kundeprosessene i bank og finans i dag.

*E: men CRM burde vel i utgangspunktet vær et verktøy for å på en måte kunne ivare ta og på en måte øke kundeopplevelsen da, i den forstand du beskriver det da.*

R: helt enig. Da må du ehh utvide på en måte mål regimet for CRM til å være noe mer enn bare salg da. Sant, må være kundeopplevelsen også. Og, eller, altså satisfaction og gjenkjøp og hva du klarer å beholde kunden neste gang og sånne ting .

*J: fordi jeg bare kom til å tenke på en ting, hvordan skal jeg formulere det som er inni mitt hodet nå, ehh på den ene siden så sier man at man skal lytte til hva kunden ønsker, men på den andre siden sitter dere med ekspertisen i forhold til prosesser og det, hva ser dere det hvis kunden sier at jeg har skikkelig, jeg vil ha en enkel startside, som har tre knapper, men så vet dere at behov til kunden er nok litt annerledes enn hva kunden ser selv. Hvordan klarer dere å balansere at dere får brukt den kompetansen og kanskje få litt sånn for å gi kunden merverdi?*

R: Jeg det mener jo jeg er en viktig del av et CRM regimet, som vi kanskje ikke tar ut nok i dag, det å være den gode kameraten din da. Ehh vi vet akkurat når det lønner seg for deg å selge bilen din, for at du skal tape minst mulig på den investeringen, ehh vi har en egen enhet som kjøper bruktbiler, DnB finans, og de vet det, det kunne vi delt med deg, hadde vi sagt ” du nå er det et par måneder så bør du begynne å tenke på å bytte bil” ehh vi vet at gjennom forsikring så vet vi at, ja, vi vet en hel masse da om skaderisiko din som du kan gjøre risikoreduerende tiltak for å at det ikke brenne opp hjemme, eller what ever da, ehh men vi er jo veldig passive når det gjelder det å dele den kunnskapen vi sitter på internt da. Ehh og det har noe med tror jeg at vi ikke er veldig kundeorienterte, ennå.

*E: her kommer vi jo litt innpå det med subjektive kundebehov da, dere har jo, hva er det 2 millioner kunder, sånn totalt sett. Det er jo en enorm masse, men så sitter en allikevel eller det vi har snakket veldig mye om da er jo på måte når en går fra tjenester til opplevelser sant og får et økt press på utvikling av tjenester og opplevelser, samtidig som en begynner å se mer og mer på subjektive kundebehov, men hvordan kan det på en måte fungere, eller er det mulig i det hele tatt i DnB?*

R: ja, vi gjør det allerede, men det er veldig relatert til kjerneproduktene da. Sånn at hvis du flytter, så vil en rådgiver ringe deg, det er det satt opp til ehh så de får de meldingene hver dag om de subjektive hendelsene. Ehh hvis du har på en måte, ehh, ja, det er, vi har en 30-40 sånne typer hendelser som vi har i produksjon, så har vi en liste på 2000 som vi kan utvikle hvis vi vil. Og det, og det er sånn at vi går data hver dag, også går det på en måte en regel som leiter etter disse subjektive hendelsene og så ser vi hvordan skal vi på en måte gå til kunden med dette ehh behovet eller what not sånn sett. Altså

*E: ja, men det er i hvert fall en individuell hendelse da.*

R: ja, og i den retningen når vi jobbe mye mer da, er min åsikt (svensk ord). Fordi hvis vi hadde hatt nok av disse reglene så ville vi kunne skapt positive opplevelser ofte nok. Men sånn så det er nå, så har vi kanskje ikke nok av disse reglene, og da blir det sånn, ja, da fyller vi opp med sånn newsletter og ting og tang som ikke betyr en dritt for de aller fleste, ehm, og da er vi tilbake den her, da er vi her nede, ikke sant. Men da krever det et produksjonsapparat da eller en markeds – eller en CRM avdeling som klarer å produsere så mye nytt, istedenfor å sitte å forvalte gammel dritt og lage bare disse her ”one off news letterene” som bare går en

gang. Og så er den innsatsen egentlig bort da, ehh, isteden for å sette ting i system og la det løpe og gå, og mer intelligent, syns jeg da, bruk av ressursene.

*J: jeg tenker på, hvis dere fanger opp at en har søkt om et lån, og fått innfridd et lån, og så vet dere jo at når har han faktisk kjøpt seg en bolig, da burde jo egentlig systemet være sånn at da fanger dere opp det, og ok, vår samarbeidspartner i ... (51:10) som gir en medlemsfordel på totalkunde eller what ever. Nå sender vi ut informasjon om at ta kontakt med xx dere får godt tilbud som DnB totalkunde, eller hva det heter nå.*

R: Vi jobber litt sånn, men absolutt ikke nok, vi har noen type sånne kommunikasjonsprogram da.

*J: ja, for det vil jo ikke nødvendigvis øke, jeg vet ikke om dere har noe provisjon eller hva, men det vil ikke nødvendigvis øke deres inntjening, men det vil jo nødvendigvis øke kundens opplevelse av deres tjenester.*

R: ja, aboslutt. Det gjør vi til en viss grad, ehh, jeg vil si at vi kanskje 10 % av alt vi gjør er i den aksen, ehh, så den.

*J: hvor mye skulle du sett at det var?*

R: i hvert fall 50. Ehh,

*J: realistisk så skulle det vært 50?*

R: ja. Fordi sånn som jeg tror , det jeg har litt tro på et de små dryppende av gode opplevelser, vil gjøre at du kommer til oss, når det er en stor event, holdt jeg på å si. Når du skal flytte eller når du skal skille deg eller når du får barn eller what ever. Ehh, det er da på en måte du trenger de produktene som vi tjener mye penger på. Ehh utover det så handler det om hva kan vi investere i, for å sørge for at du kommer til oss, da.

*E: ja, at det blir naturlig liksom?*

R: ja.

*J: men i forhold til at den kunnskapen dere har opparbeidet, altså den CRM avdelingen opparbeider seg om kunder. Har den hatt noe å gjøre med utvikling av DNB Labs?*

R: nei.

*J: nei.*

*E: interessant*

R: det er det samme som at vi vet ikke engang hvilke kunder som bruker det.

*E: nei*

*J: for det er jo ikke bare kunder, det er jo hvem som helst*



R: ja

*E: for jeg er jo der og jeg er ikke DnB kunde.*

R: ja, nettopp, men de..

*J: men de spørsmålene kommer til Nina da*

R: ja, ja.

*E: ja, jeg gjorde bare for å sjekke ut jeg.*

*J: ja, ja, ikke sant*

R: ja, ja, det var interessant

*E: men ehh, jeg kjenner på meg selv at jeg får en mer og mer dominerende rolle her, nå.*

*J: nei, men man tenker jo underveis, det dukker jo opp ting.*

*Men så er det det, er det noen sammenheng mellom markedsundersøkelser, CRM og innovasjonsarbeid? Altså.. GRØNN OG*

R: ja, det er det jo. Altså vi ser jo trender gjennom markedsundersøkelsene, vi bruker, jeg vil si, ehh, CRM sin analysekapasitet i ganske stor grad, til å på en måte komme ned på kundenivået, og se er det, hvilke kunder bør vi prioritere, hva bør vi tenke sånn strategimessig nå i forhold til hvordan porteføljen vår ser ut. Det er en god miks liksom, altså dette med at vi har skudd om alt til for de unge kundene våre og fortsetter med det, det er en et resultat av markedsundersøkelser, ehh kundedata prognoser fremover ehh, sånn leder igjen til: ok, dette må vi gjøre noe med. GRØNN OG

*J: ja, men det du sier med unge kunder, vil det si at dere har retta fokuset mer og mer mot dem? Hva skjer da med Helga som er 80 år og har hatt den norske bank i hele sitt liv? Hvor kommer henne inn da?*

R: nei, akkurat nå så tror jeg hun er ganske langt nede på prioriteringslisten.

*J: ja, er det lurt liksom, sånn man ser sånn strategisk ?*

R: altså, det strategiske perspektivet på dette det tror jeg nok er at Helga på 80 år, hun har masse penger og eiendeler og sånne ting, så har hun noen arvinger som banken er interessert i å ha som kunder. Og vi hadde en posisjon blant de fremtidige arvingene som var svært dårlig. Drit dårlig, hehe.

*J: men de fremtidige arvingene er jo 60 år.*

R: ja, ja, ja nettopp. Men igjen så er det jo barnebarn da.

*E: men det er vel litt med deg og at, jeg har i hvert fall lest at bankkunder er veldig lojale da. Når en først har en bank, så bytter en ikke.*

R: nei

*J: Helga bytter ikke*

R: nei, hun gjør ikke det, vet du.

*E: nei, men det jeg mener*

*J: men det er jo de på 50-60 som kanskje bytter da. Ikke barnebarna på 20*

R: nei, nei, så er spennende diskusjon egentlig. Og som man kanskje har oversett litt da. At man ikke klarer ofte å differensiere for den 50-60 åringen. Ehh for den faller litt mellom to stoler da, sånn det er i dag

*J: det er sånn jeg ser det, det er bare litt sånn eksempel fra DnB Labs som vi har sett og som vi kommer til å spørre Nina litt mer om og, er jo det at for eksempel endringer av startsidene har gjort at det har kommet en del negative kommentarer fra folk som man kan kanskje hypotetisk sett si at er rundt 50 da." Kona mi har brukt så og så lang tid på å lære seg den startsidene også må dere endre."*

R: ja, altså det er jo

*J: en ting er at man kan ha den oppfatningen som kunde, 50 åringen har den oppfatningen, men i tillegg så poster han det i et relativt åpent forum, til kunder som kanskje ikke har tenkt på at dette her var noe jævla dritt*

R: nei, jeg er helt enig

*J: og så blir den negative kommentaren som avler mer negativitet enn hva som nødvendigvis er ....*

R: ja, jeg synes det er kjempe spennende, og vi har jo noen tidligere undersøkelser så vi vet jo det at når vi gjør endringer på startsidene, så er brukertilfredsheten i bunn, så tar det ganske lang tid å bygge den opp igjen og sånn som det har blitt nå de siste rene så er det jo endringer så pass hyppig, at du får ikke de 50-60 åringene til å bli vant til den nye, før det er endringer igjen.

*J: også blir det enda mer negativt på forumet, som kanskje avler enda mer negativitet*

R: ja, ja, men det er veldig spennende det altså. jeg, det kan godt hende det at hvis man ser det litt i, nå har jeg ikke sett markedandels- utvikling på de 50-60 åringene i det siste, men og tilfredsheten, men jeg vet at tilfredsheten er ikke endre seg nevneverdig de siste årene, mens blant de unge har det blitt veldig mye bedre, og de litt eldre da, det er ikke akkurat bra, hehe.

*J: nei, vi tenkte, altså de eldre nå det de kalle de grå gullet.*

R: ja, ja

*J: pengene dems er jo gull verdt liksom*

*E: hehe, det grå gullet,*

*J: det er der man på en måte, det er der man sier at det er det man burde, det er veldig stor potensialet for innovasjon da. Har det...*

R: jeg begynte jo i DnB for 13 år siden, og noe av det første som traff oss da, var jo Skandiabanken, ikke sant, ehh og det går jo en sånn tanke om Skandiabanken er så bra for de unge og ditt og datt, og alle snakker om det. Men det er jo ikke de som er mest lojale, det er jo de, ehh 40+ nå, som gjorde aktivt valg da. Ehh og vinne tilbake de er nok mye tøffere enn å snu oppfatningen blant de unge. OG LILLA

*J: ja, ja, det tror jeg også*

*E: det tror jeg og. Jeg vet at pappa, vi er jo alltid hatt SR bank i Stavanger, men han flytta lånet sitt for noen år siden, rasende på banken, det var litt det med de automatiserte, ville reforhandle litt renter på lånet og, sånns om det, og så bare sånn, han fikk ikke treffe- han har alltid hatt bankmann vet du, sant, gå ned på kontoret og snakke med Leif og, men altså nå er det for seint liksom. Han fikk nen sånne standard-mailer og var han: hvis ikke Leif ringer meg i morgen, men nå er det for seint liksom.*

R: Nei, jeg har en kollega som jobber i Kobra som driver med kundeopplevelser og hele den biten der, konsulentselskap, og vi prøvde å tegne den historien da fra 1880 til i dag, og på en måte på den personlige banken, han som visste når du skulle ha unger og alt dette her og liksom klare å ta med oss det beste fra det til i dag, og det tror jeg involverer en person altså, ehh

*J: kunne den personen vært Siri – iPhone typ Siri, en virtuell person med navn som fanger opp gjennom all den kunnskapen man har?*

R: jeg tror, jeg tror kanskje ikke det, jeg tror kanskje det ikke krever noe annet enn at du er en veldig god person, en og veldig god på service da. Trenger ikke bankfaget, så du kan ha en tjenesteleveran, for alt det andre vil jo være automatisert i større grad, du vil få en melding når skal du ringe deg og si at du ditt og ditt. Ehh men selve den ehh empatiske personen som skal snakke med deg da, det tror jeg vi trenger

*J: ja*

R: fordi i gitte situasjoner hvis folk skal ha barn for først gang, så er det ikke så kult å få den smsen – "hei du ser du skal ha barn å"

R,J,E: heheh

*E: start BSU i dag, hehe*

R: ja, hehe, nei, men det er jo, jeg jo veldig usikker jeg på hvor langt, hvor automatisert man kan gå da. Vi ser jo det internasjonalt så er det jo oppbygning av banker igjen, fordi de har gått for fort da

*E: men jeg synes jo en ser en interessant kombinasjon der en har på en måte at de har gått hakket for langt i automatiseringen, men nå på en måte prøver å, altså, få det beste fra begge verdene da.*

R: mhm

*J: men det vi også har sett da ehh det er litt sånn, vi har hatt en del om det på skolen også hvordan kan man bland bransjer, og det var en Sveitsisk bank som har fått inn kafe i banken*

R: ja, absolutt

*J: altså det er jo genialt tenker jeg, sånn der herregud, hvorfor har man ikke tenkt på det før, det er jo genialt. Men jeg tror på mange måter sånn typer løsninger som veldig mange, spesielt tjenesteutvikler er nødt til å gjøre.*

R: det kommer her nå, ja, så det, de, nå vet ikke hva de blir hetende tilslutt, men vi skal bankfiliale våre blir endret nå. Så i mai så åpner det ny filial på Karl Johan, i Bergen og i Trondheim og i Stavanger tror jeg, sånn

*E: du må ha filial i oljebyen, hehe*

R: ja, hehe, det er der pengene er. Men der er det det konseptet som de dra inn da. Hvor de på en måten skal ha folk inn, og så kan de få lov til å bruke den tiden de trenger uten at du må ha et møte, hehe.

*J: men tror du, er det noe som har blitt utvikla fordi dere har sett at det har funka før, eller er det noe som dere i DnB liksom "vi begynner med blank ark også.."*

R: nei, det er kopiert, det er kopiert, det er jeg helt sikker på. Ehh det tror jeg vi er alt for dårlig på i Norge generelt sett.

*J: Ja det tror jeg også*

R: så, ja, vi er flinke, men det er mange andre flinke og hehe.

*J: nei, men det er spennende å se at det skjer litt sånn ting der og*

R: igjen da, på den forrige modellen så er det på betjeningskonseptet, der klarer vi på en måte å fornye oss da. GUL OGSÅ

*J og E: mhm*

R: og jeg tror noe av grunnen til det er det er ikke systemavhengig da, fordi vi har veldig gamle systemer som ikke er fleksible ehh som holder oss igjen innenfor mange akser her da. GRØNN OGSÅ?

*J: men altså, jeg bare kom på en ting nå, i forhold til det med muligheten for å innovere, ehh når for eksempel da Finn.no skaper penger.no hvor kunden veldig enkelt kan gå inn og legge inn at jeg trenger et lån og så får de det tilbud fra hvilken som helst bank. Hva gjør det med behov for å innovasjon, altså internt, at dere internt i DnB, ser dere da et behov for at må vi faktisk gjøre noe, for at ikke vi bare skal bli sidestilt med en annen bank som ikke nødvendigvis kan tilby den samme opplevelsen som vi kan, men dere vil jo bli satt på lik linje, bare med tall, altså.*

R: ja, dette er en utvikling som på en måte ligger litt utenfor våre, vår kontroll da, ehh, men men den kommer, og det er ikke den siste aggregatoren da.

*J: men dere er jo en veldig viktig part i den*

R: det vi er opptatt av er at vi skal kunne ha konkurransedyktige priser, ehh for det er det eneste du konkurrerer på en i aggregator-virkelighet, så i Danmark for eksempel hvor de hatt aggregatorer i 10 eller 5-6 år, så har det snudd om hele markedet, så der er det et kost eller prisfokus som er helt annerledes enn i Norge. Det å konkurrer på pris mye viktigere, ehh enn når du får lov til å forme hele ehh tilbudet ditt da, og så er det jo spørsmål om man klarer da å gjennom annen dialog og tydeliggjøre verdi da.

*J: ja, for det var det jeg tenkte på, hvordan er balansen da på altså det skal være lønnsomt, altså pengemessig lønne seg for kunden, men dere har også fokus på kundeopplevelser. LILLA OG*

R: ja, ja, det er veldig vanskelig, hehe, ja, jeg har ikke noe riktig svar på det jeg, jeg syns det er veldig god, veldig godt spørsmål, og jeg tror den treffer oss midt i tryne nå en vakker dag.  
LILLA OG

*J. ja, det tror jeg også. Ikke bare dere da, men altså... LILLA OG*

R: ja, hele bransjen, ja LILLA OG

*J: mange bransjer egentlig LILLA OG*

E: men ehh, vil du snakke om litt om hypotesene eller vil du inn litt på

*J: vi har fått egentlig en del, vi har fått en del svar på det med markedsundersøkelser vi ønska å stille litt sånn spørsmål med tanke på at vi ser jo, som det også står i denne hypotesen, så ser vi at samskaping og co-creation kan brukes både som innovasjonsprosess og som markedsundersøkelsesverktøy, hvordan blir det brukt i DnB?*

R: ja, ja. Det virker jo som, det virker jo som om det er mer mot fin- tuningen da, av konsepter, sånn som jeg opplever det PT i hvert fall.

*J: men brukes det, sånn som da dere, da dere får inn, da dere samskaper med kunder, eller dere får en tilbakemelding i beta eller hva det nå er, da dere teser et produkt. Brukere der den*

*informasjonen som en del av markedsundersøkelsen eller blir det på en måte bare en del av en innovasjonprosess.*

R: det blir en del av innovasjonsprosessen, men, men vi bruker i forhold til reklamefilm for eksempel så er det alltid en ehh pre-test med kunder, det er masse ting som er stoppet etter pre-test med kunder, ehh, i forhold til endringer, ja, pris gjør vi jo lite ut av, som priselastisitet og sånn det sjekker vi i ettertid, hehe.

*J: jeg tenkte på da, sånn som vi ser det da, som er en av hovedgreiene ved å bruke co-creation eller samskaping det er jo at skal hindre eller senke risikoen, men hvis dere, hvis dere gjør hele prosessen fram til siste biten*

R. ja, det er derfor jeg vil ha det inn før

*J: ja, det er jo ikke, egentlig henger det ikke på greip i det hele tatt.*

R: nei, det gjør jo ikke det. Det kan godt hende Nina da opplever da at vi gjør det på en mye tidligere tidspunkt, men det har ikke jeg catcha i hvert fall

*E: ja, men ja, ja, det er for så vidt noe interessant med to forskjellige perspektiver på det da, men*

R: så jeg er helt enig med deg, at det, og vi har mange prosjekter som har koster forferdelig mye penger, som ikke har gitt en forventede effekten

*J: for det er det vi også ser, at det er litt sånn, eller som vi tror da er at co-creation høres fint og fancy ut så er et fint ord som blir brukt av ledelsen og at vi driver med det, men så gjør man egentlig ikke det i det hele tatt. LILLA OG*

R: nei, altså vi, jeg tror nok, jeg håper i hvert fall at den nye organiseringen vår, kan bidra til det, fordi du får en ehh alle prosjektene får en programstyring da, og at kan kanskje være litt mer sofistikerte i prosessene sine enn at vi har 100 småprosjekter som driver egentlig litt sånn beskytter sitt eget lille, beskytter jobben din da, hehe LILLA OG

*E: men det jeg tenkte litt på, at en hypotese eller en underhypotese er jo at, det du sier med at samskaping kommer så seint inn i prosessen, at du på en måte, at du, jo seinere eller hvis samskaping er en mindre grad av en innovasjonsprosess som en helhet så er det større sannsynlighet for at mer blir brukt som et markedsundersøkelsesverktøy, for da bruker en liksom kunde litt bare for input, sant, fremfor som en, et innovasjonsverktøy da.*

R: ja

*J: men det kommer også litt i sammenheng med da, vil dere ved at dere bruker kunden i den delen av en innovasjonsprosess, i slutten av en prosess, vil det gjøre at dere bruker mindre penger på tradisjonell markedsundersøkelser?*

R: (rister på hodet)

*J: nei, det gjør jo ikke det, så da er det jo egentlig ikke i stedet for, det er jo LILLA OG*

R: ... i tillegg til. Ehh, tenker i forhold til en ideell innovasjonsprosess, hvor du på en måte har en ide og så sjekker du potensialet i markedet med en gang før du på en måte finner ut at du vil bruke penger på denne ideen, ehh, jeg kunne veldig gjerne tenkte med at det var mye tydeligere forankret i DnB, at på en måte, har kunden, vi har tegnet opp en produktutviklingsprosess som er ide – avsjekk med kunden- så går det sånn... men jeg ser i realiteten så er det ikke sånn prosjektene kjøres. *LILLA OG*

*J: nei*

R: ehh man hopper over kunden, også går man rett på, på en måte prosjektet. *LILLA OG*

*J: men hvorfor gjør, gjør man det fordi man føler at man sitter med ekspertisen selv egentlig, og at kunden blir litt overflødig eller for at prosessen skal gå raskere eller hva er grunnen til det? LILLA OG*

R: jeg tror kanskje hovedgrunnen til det er at det er mye, mange prosjekter, i hvert fall de siste årene som har hatt, har vært drevet av kostnadsreduksjons ønsker da, og da er et sånn at jo mer vi klarer å automatisere jo bedre blir kostnadsreduksjonen, ikke sant, ehh så ja, litt sånn produktorienterte mennesker som har kjørt prosjektene da. *LILLA OG*

*J: ja*

R: så marked som sådan, markedsavdelingen har hatt en finger med i spillet på noen prosjekter, men absolutt ikke mange. Ehh, og det var marked som skulle inn med kundeinnsikten i prosessen da. *LILLA OG*

*E: men hva tror du litt sånn i forhold til markedsavdelingen, i de prosessen de er med i, hva holdninger tror du de hadde hatt til å involvere kunden i større grad?*

R: jeg tror det hadde vært veldig bra

*E: men tror du de hadde hatt den holdningen selv markedsavdelingen?*

R: ja

*E: ehh tror du at både i markedsavdelingen men og i andre avdelinger at ansatte, at hvis du på en måte kunder får lov å komme inn og har gode forslag og har god innsikt, tror du at de vil føle at sin egen rolle er truet?*

R: ehh (pause)

*E: altså sin egen posisjon, for da plutselig ikke bare de som sitter med innsikt lengre*

*J: maktbalansen endre seg liksom*

R: ja, det vil jo helt klart være det.

*E: nå var det et veldig ledende spørsmål her*

*J: men det er interessant spørsmål egentlig*

R: ja, det tror jeg veldig på.

*J: det er jo noe av det vi har skrevet litt om i teorien vår, som teorien sier at den co-creation biten er vanskelig fordi i en bedrift, fordi at maktbalansen blir endra. Kunden får en mye viktigere eller en hva de har hatt. Men allikevel kunden er jo viktig, hvis ikke kunden kjøper eller*

R: ja, ja, men det er jo helt klart det, hvis du hatt gitt, som du sa i stad, nettbanken til en kunde, spurte hvordan vil du ha det?, så hadde det vært en Google innloggingsgreie, og så hadde det vært betale regninger og saldo, thats it. Og så er spørsmålet hva sier da de andre stakeholderene da, ehh markedsavdelingen som har lyst å selge ting, alle de andre produkteierne som har lyst å vise fram nyhetene sine, ehm, sånn sett det er vel derfor det kanskje blir en veldig dårlig brukeropplevelse for du skal ivareta alle disse stakeholderne samtidig, ehh og det medfører igjen et behov for ehh mye større grad av personalisering, for å kunne tilfredsstille alle parter da, på en god måte. Jeg tror at det ville løse opp i noen av de konfliktene da og kanskje kunne tatt kundens behov på litt mer alvor hvis du hadde hatt en enkel måte å styre dette på. Sånn som det er i dag skal vi, vi hadde 11 kundeprotaler før, nå har vi én. Så det har jo blitt bedre, men det betyr at en investor kan jo ikke regne med å få all informasjon han trenger når han logger på. Inn på grønn og

*J: nei*

R: fordi det skal tilfredsstille 11 brukergrupper.

*J: ja, det må jo bli mye mer komplekst liksom*

R: men hvis vi hadde på en måte hatt muligheten til personalisere og hatt regler for hva skal du få når du kommer på så kunne han allikevel fått det han trenger, og da hadde alle vært happy. Jeg tror det er den retningen det går da.

*J: at man på måte, da man setter opp startsidene sin så får man en meny da, som sier...*

R: ja, altså de kommer antagelig vel forhåpentligvis til å se på din tidligere bruk av til å sette opp en dumme forslag som er litt sånn " her er real time aksjekurser, her er ditt og her er datt, her er handelsløsningen" og et eller annet sånn og så kan du velge om du vil h det, eller ikke.

*J: ja for jeg, sånn som si mitt behov da, jeg har jo prøvd å tilpasse denne her litt, men jeg syns det blir litt for komplekst, og jeg er ikke helt dum på sånn data, men jeg syns det blir litt vanskelig.*



*Jeg vil gjerne ha tilpasset min side, jeg vil gjerne ha sett, altså morsom sparing ehar jeg skjult da, for å faktisk skal kunne kalre å spar de pengene.*

*E: hehehe*

R: ja jeg skjønner problemet

*J: men som så du har jo satt opp i din nettbank, så har du satt opp sånn budsjett,*

*E: nei, jeg?*

*J: du ha i hvert fall sett på*

*E: nei, jeg har sånn søyler jeg, så*

*J: ja det er sånn jeg mener, sånn regnskap, og jeg kjenner at jeg hater det litt jeg og, jeg vil ikke se det, men det hadde vært lurt å se det, og de vil jeg egentlig hatt på min side*

R: det kommer etter hvert tror jeg, men det er en, det man ønsker å gjøre er og så bryte all innholdet på nett og bygge små vigdets da, små programmer som gjør at du kan velge dette selv.

*J: ja, ja for det er det jeg tenker på, at du kan tilpasse den helt ut*

R ja, og det vil være sånn at du får tilgang til det samme som du har satt opp på nettet på mobilen og så videre da, da begynner det å nærme seg noe, ikke sant.

*E: men jeg lurur på, vi må nesten avslutte, vi må snart gå til Nina*

R: ja, sorry

*E: jeg lurur på en siste ting og det er det; hva er din selv.... Den overordnede problemstillingen vår er jo hva er det om hemmer og fremmer bruken av samskaping i DnB, hva mener du om det?*

R: kultur.

*E: kultur? Som hemmer eller fremmer?*

R: hemmer.

*E: ja, og hva med kulturen som hemmer?*

R: maktstrukturene.

*E: ja, at det er for mange portvakter at....*

R: ja, det er for mange portvakter, for mange ehh ehh det er høy egen interesse av å eie disse ideene selv, det er det som gjør deg til helt i DnB.

*E: ja. Og er det noen elementer tenke på at fremmer bruken av økt kundeinvolvering eller samskaping?*

R: ja, det må være den overordnede strategiske retningen som sier at vi må faktisk endre oss og at det har faktisk skjedd mye de siste tre årene, ehh, men det er en kultur tar tid å endre da.

*E: ja akkurat så den er ikke måte i hjertene på de ansatte holdt jeg på å si?*

R: nei, jeg, ikke sant, vi ser det nå, når vi begynner bytte ut masse mellomleder, så slipper det helt andre roller til som har en mye, mye mer, hva skal jeg si, pragmatisk holdning til disse tingene, ehh og så er det spørsmålet om de blir fanget av den gamle kulturen eller om de klarer å overleve den nye da ikke sant. Og dette her tar noen runder før det, før det får endringen da, men det er jo den reisen DnB er inni for bli en endringsdyktig aktør da. Så topp-signalene er veldig positive mens "as is" situasjonen er fortsatt litt preget av den gamle kulturen da.

*E: men jeg må bare utfordre deg litt nå, fordi du, hvis jeg har forstått deg riktig, så nå er DnB i en endringsreise sant, og har tydelige signaler ovenfra, men ting tar tid, men allikevel så syns jo jeg at du sa tidligere at du vil slutt nettopp for der på en måte, at du menere....*

R: men jeg er 38 år, jeg har ikke fe år til å kaste bort liksom. Det er mange endringsvillige folk som slutter fordi de ser at ok vi er på en, jeg tror de fleste vil si at overordnet sett er vi på et godt sted, men akkurat her hvor jeg sitter nå så ser jeg ikke

*E: at det tar for lang tid liksom*

R: at det skjer nok, altså ambisjonene om å ehh være en del av en kundeorientert kultur overskygger den kortsiktige troen på at vi er der i mårra da, hehe.

*J: men der har du litt med det som jeg snakka om også, at jeg tror at veldig mange bruker det som fine ord, men det skjer i veldig lite sånn i praksis da,*

R: ja, ja

*J: så vi har sett er litt sånn gjennomgående da for veldig mange bedrifter da*

R: ja, og det tror jeg har egentlig med å gjøre at de bedriftene som har sånne miljøer, de går ofte jævlig bra, fordi de har råd til å sette opp et sånt miljø, ehh mens de som setter opp fordi de må ehh det er en helt annen story, og da kalles det sikkert ikke innovasjon heller.

*J: det er ganske spennende, tenk deg Norge da, som verdens beste land å leve i også så rike vi er, og ligger vi så langt nede på lista over innovasjoner,*

R: ja, det er jo en skandale

*J: ja også alle de andre nordiske landene, Sverige, Danmark, Finland, Sveits, dem ligger jo på topp, og vi kommer jo år etter år, midt nede på lista et eller annet sted*

*E: ja, problemet er jo, altså problemet er jo oljen, med alt dette da, men det en må skjønner er jo at en må satse nå mens en ennå har cash,*

R: ja, ja

*E: det er nå vi må sats og ikke vente til vi bli fattige ...*

*J: men så er det sånn med innovasjoner, radikale innovasjoner skjer i nedgangstider fordi en må tenke nå*

R: Ja

*E: ja, ja*

*J vi er jo ikke presset til det*

R: nei, ser jo det på fotball landslaget, hehehehe

Alle: hahahaha

R: hvis det er noen spørsmål som dukker opp i etterkant så må dere bare sende en mail da

# Intervju 02.05.2013

*Nina Hareide - Larsen, Sjef for sosiale medier i DNB*

Intervjuet ble gjennomført over ca 1 time på DNBs hovedkontor i Bjørvika i Oslo. Vi satt i et skjermet avlukke i kantinen, og opptak av intervjuet ble lagret i Jeanettes telefon.

Vi introduserte møtet med å gi en rask redegjørelse for vår bakgrunn for å gjøre dette intervjuet, og vi fortalte hva tema for bacheloroppgaven var. I sammenheng med at oppgaven vår omfatter samskaping i DNB, og at Nina Hareide-Larsen har en ledende stilling når det gjelder sosiale medier og DNB Labs, ønsket vi å kunne gå litt dypere inn i hvordan og hvorfor DNB velger å inkludere kundene i samskapingsprosessen.

**Elise;** «Det som interesserte oss med det óg da, - at en ser at det er så utbredt i utlandet og med så stor suksess, og så får det liksom ikke helt fotfeste i Norge. Så det var egentlig det som var utgangspunktet.»

**Nina;** «Ja, Norge ligger jo ofte litt etter så. Tipper at det kommer litt mer og mer av det nå snart, egentlig.»

**Jeanette;** «Eh, så sånn som vi tenkte da var at vi først ville snakke litt med deg om da DNB Labs. Noen spørsmål, så er det sikkert noe vi må gå tilbake på i forhold til hva vi har fått av svar fra Rune også, men sånn i hovedsak så gar vi rett på den Labs-delen. Og så kommer jeg til å kjøre intervjuet, og så vil Elise hoppe inn der hvor henne har spørsmål, og samme med deg, dersom du har noe så er det bare å si ifra underveis.»

**Nina;** «Jeg har tid til frem til halv tre, bare sånn at jeg har sagt det.»

**Jeanette;** «Ja, men det går bra.» - «Ehm, vi har jo skjönt at...eller det vi spurte Rune litt om, var om den utviklingen av DNB Labs er et resultat av CRM-arbeidet i DNB generelt, og det at man faktisk har jobbet med å kartlegge hva kundene trenger og behøver. Men det sa han at det ikke var ....»

**Nina;** «Nei...»

**Jeanette;** «...at det var en helt egen greie, og det er jo litt spennende det. Sånn at jeg lurte på litt, asså – hvordan ble det til? Hvordan fant dere ut at DNB Labs skulle bli en del av DNB, ...eller tilbudet?»

**Nina;** «Nei egentlig, .....hvordan skal jeg si det kort? Svaret på det ligger jo nettopp i viktigheten av å jobbe på denne måten. DNB Labs er noe vi kom på at vi måtte gjøre fordi kundene gjennom veldig, veldig små innspill fortalte oss at liksom vi vil være med å forme produktene deres eller tjenestene deres. Vi har en åpen Facebookside, og har hatt det i 3 år, og veldig tidlig, ...veldig mye tidligere og hyppigere enn vi hadde sett for oss, begynte kundene å utfordre oss litt – «Hvorfor gjør dere ikke det?», «Hvorfor er ikke det produktet sånn?», «Jeg vil ha nettbanken sånn», «Dette er dårlig», «Dette er bra» - hele tiden disse bitte-bittesmå innspillene, som gjorde at vi skjønnte at – ok, her har de...her er det ett eller annet som vi kanskje burde ta tak i da. Ehm (tenker), det er sannsynligvis ikke sånn lenger at vi sitter med alle de beste idéene selv, men alle brukerne våre til sammen har kanskje ganske gode idéer. Og det så vi over tid, og tenkte at dette må vi ta tak i. Og så kom jo da denne perioden hvor vi skulle slå sammen alle merkevarene våre til én, hvor vi var nødt til å gjøre en rekke ting for å vise at dette handlet om noe helt annet enn å bytte logo, dette handlet om å starte og bygge fremtidens bank for alvor. Så sa fant vi ut at vi bruker den dagen, - 11.11.2011 kl. 11, i 11 timer, la på litt sånn gaming-faktor, til og virkelig teste da, - er den norske befolkningen interessert i noe da, i anførselstegn, så «kjedelig» som å lage bank. Ikke sant, det er kanskje for spesielt interesserte, med mindre vi gjør en god jobb i å gjøre dette relevant for alle. Alle har jo faktisk en bank, alle går med bankkort i lomma, alle bruker banken hver dag, og har et forhold til det. Men hver gang vi skal snakke om det så blir det så «kjedelig». – Hva om vi prøver å endre på det? – Så det gjorde vi! Stilte den norske befolkningen ett nytt spørsmål hvert 11 minutt i 11 timer, den 11.11.2011, og premierte det beste svaret hvert 11. minutt med 1 111,-kr. Og spørsmålene var lette og catchy, men gikk på økonomi, eller gikk på bank – «Hva skal til for at du skal spare mer?», «Hvordan vil du helst komme deg fort til Syden?» - ting som var, ja, basert på hvordan kundene ser på produktene våre, og bruker produktene. Vi hadde håpet at det skulle komme inn en del idéer, men hadde ikke sånne skyhøye forventninger siden det jo faktisk handlet mye om bankspørsmål. Da vi var ferdig med de 11 timene, så hadde vi fått inn 36 000 forslag til hvordan vi kunne bli fremtidens bank, som var nesten én idé i sekundet. Så da skjønnte vi at, her er det noe! Også begynte vi å analysere disse idéene – «Er det bare tull og fjas, er det masse spam, hva er det som ligger her?», og 99,5 % av det som kom inn var helt reelle svar, bittesmå mikroforslag til hva jeg mener om det, om det, om det..... Og det er jo klart, dette er jo Big Data, hvorpå vi da går inn og ser «er det noen mønstre her?», så

finner du helt tydelig mønstre, som har gjort at vi skjønnte at «jo, vi må lage en sånn tjeneste, vi må lage en sånn tjeneste, vi må lage en sånn tjeneste» - for dette vil kunden ha. Eh, og ikke minst, vi er nødt til å lage DNB Labs, som vi egentlig har hatt på tegneblokka lenge, men vi var ikke sikre på om det faktisk var liv laga da, eh, fordi dette skal vi ta tak i, dette er noe vi skal fortsette med. Hvis vi gidder å ta jobben med å stille relevante spørsmål, snakke om produktene våre sånn som kundene ser dem, hva vi tenker at kanskje kan være relevant, og la dem faktisk få være med å oppleve at de faktisk kan påvirke oss (...knips), så er de der med én gang. – Så det er bakgrunner for Labs, så kunden har jo sånn sett også..., eller Labs er en portal hvor vi spør kundene «Hva vil dere ha?», og lar dem være med i halvtente tanker, halvtente prosjekter, halvtente produkter. Eh, og bakgrunnen for det er også egentlig at kunden fortalte oss gjennom veldig, veldig mange små innspill at «Vi vil være med!»»

**Jeanette;** «Men hvem var det..., ehm..., altså hvor i DNB kom det initiativet til at..., eller hvor ble det oppdaget da, at det kom mye små innspill. Var det av de som var ansatt i en..., som jobbet med sosiale medier... (**Nina;** «...nærmere bestemt meg»), ....eller var det ledelsen?»

(.....alle flirer)

**Jeanette;** «Men du gikk da videre opp til ledelsen, og hvordan ble det tatt imot da du foreslo det å inkludere kundene? «

**Nina;** «Eh, ja det ble tatt helt strålende imot. Eh, alle..., da vi først bestemte oss da, for å gå ut i de sosiale flatene i DNB, særlig Facebook, som jo har blitt veldig viktig for oss, så var ikke det sånn som det er i mange bedrifter tror jeg, at det er en eller annen som bare startet med noe nedi der, også tikker det og går, ehm...det var enighet helt opp til toppen. Sånn at når vi først startet den siden, så er det en viktig kanal som alle i ledelsen følger med på jevnlig for å få, liksom sjekke, temperaturen egentlig...hos kundene. Så de hadde jo også sett dette. Alle, hadde sett at kundene hele tiden ville være med. Så det er klart at når det forslaget først kom, så var det ingen som hadde på en måte noen motforestillinger mot at vi skulle teste det, for de hadde jo sett også de tydelige innspillene fra kundene, og at de ville være med oss da.»

**Jeanette;** «Ja.

**Nina;** «Så det er jo fordelene med å ha aktiviteter i de sosiale mediene godt forankret før du går ut, som mange ikke har. Når du har det så er det også mye lettere å komme med

forslag til hvordan du kan ta de sosiale mediene og drive butikk av det. Fordi da har du forankringen på plass, og alle er enig om at dette er noe vi bruker, ikke bare for å pushe produkter, ikke bare for og liksom øke kundekontakten, men for og faktisk forbedre butikken vår fordi vi kan ta imot veldig, veldig verdifulle innspill som vi ikke ville fått tak i ellers. Det er ingen som gidder å ringe 04800, sitte 30 sekunder i kø, eller 8 minutter, eller hva det skulle være, for å si at «Du, jeg kunne gjerne ønsket meg at den knappen var litt større», det gjør du ikke.»

**Elise og Jeanette;** «Ja, ikke sant»

**Nina;** «Men kan du bruke 10 sekunder på å knatre det inn til en Facebook-side eller DNB Labs, så er terskelen fryktelig mye lavere, og vi får 100 flere idéer enn hvis vi ikke gadd å gjøre det.»

**Jeanette;** «Men kan jeg spørre deg litt om; vi har jo selvfølgelig sett litt på hva du har jobbet med, vi har jo LinkedIn og diverse, så ser vi at du har jobbet innenfor DNB i mange år. Hvilken bakgrunn, altså forutsetninger, har du for å kunne plukke opp nettopp de fine tingene som de sosiale mediene kan føre til? Altså, ja, hvorfor akkurat deg liksom?»

**Nina;** «Ja, nå er du inne på et viktig poeng. Jeg har jobbet her lenge, som du sier, og hatt flere ulike roller. Og ledet intern kommunikasjon, og jobbet sommerjobbene mine på kundesenteret og sånne ting, vel og bra...eh...men hvis man skal få noe sånt som det her til å funke så må forretningsmiljøene, altså de som eier produktene, de må ha et eierskap til den måten å jobbe på. For det nytter ikke at vi gjør dette til et kommunikativt tiltak, og «kjempegøy», og alle skal se at DNB bryr seg om å lage produkter sammen kundene, og så har ikke de som faktisk eier produktene noe forhold til det. Så når vi tar prosjekter ut i DNB Labs, så er det jeg som er ansvarlig for at vi gjør det, og hvordan det ser ut, og hvordan vi kommuniserer og sånne ting, men det er Geir, eller Petter, eller Bjørn, eller Gunda, som eier det produktet, som er ansvarlig for å følge opp dialogen med kundene, og som er ansvarlig for å gjøre de endringene vi får forslag om, så langt vi ser det er hensiktsmessig og så langt det er mulig, og som på en måte eier hele den dialogen. Hvis ikke så skjer det ingen ting.»

**Jeanette;** «Nei. Men du sier også det at dere tar ferdig, eller dere tar en halvferdig idé, eller et halvferdig produkt, og så tar det ut til kunden. (**Nina;** «Mmm...») Ehh, hvorfor

velger dere å gjøre det på et sånt sted, ...i en sånn fase da, i en..., på det punktet i hele den idègenerering- lanserings-, utviklingsfasen, istedenfor å ta det fra begynnelsen?»

**Nina;** «Man kan jo ta det fra begynnelsen også, men bank er en ganske....hva skal man si, komplisert materiale. Vi har ikke noe særlig erfaring med at folk kommer til oss og har tenkt på en måte verdikjeden i bank da, når de ikke jobber i bank, for den er ganske lang og tråklete, og det er veldig mange, på en måte, hva skal jeg kalle det...., i anførselstegn «snubletråder», sånn IT-messig, og teknisk, og lovmessig ikke minst, som folk flest ikke er klar over og som er helt opplagte for oss som jobber på innsiden da. Så det vi har aller best erfaring på, er at folk kommer med innspill, altså si..., mikroinnspill egentlig, på ting som allerede eksisterer, og da tenker vi at da å ta ti skritt tilbake er kanskje mer enn nok da, at de får bli med når ting er..., når vi får lagt de grunnleggende premisene på plass. Men en tjeneste som SUB for eksempel, Spesialenheten for unge boligkjøpere, den er laget på..., altså vi hadde en slags idé på forhånd, og det hadde kanskje vært gøy å gjøre, men ikke gjort noe mer. EH, og når vi da analyserte disse 36 000 idéene, så var det én ting som pekte seg utrolig godt ut, og det var at de unge folka trenger en helt annen kommunikasjonskanal, en helt annen type folk i andre enden, enn det voksne folk gjør når de skal kjøpe bolig. Så der var de egentlig med helt fra starten av. Vi hadde tenkt det selv, kanskje unge trenger noe eget, men ikke noe mer, så den var egentlig 100 % kundegenerert da. Men det er klart at måten kundene sa det på funka jo ikke, men vi kunne få til en mellomløsning som gjorde at de fikk det de ønsket, og vi hadde det teknisk mulig og lovmessig mulig osv.»

**Jeanette;** «Men den erfaringen dere har der, med å ha dem inn helt fra begynnelsen, er det noe dere har sett, .... altså ... hva var fordelene og ulempene med det, kontra det å komme med et halvferdig produkt eller løsning?»

**Nina;** «Nei, det tror jeg er veldig vanskelig å sette fingeren på, eh...det er jo klart at vi skal jo ikke slutte å utvikle selv om vi kjører Labs som portal, og det er jo selvfølgelig alltid et element av konkurransekraft inni her, ...og hemmelighold, så vi må jo også avveie når er det taktisk for oss å gå ut med dette produktet, fordi hadde jeg jobbet i de andre bankene, så hadde jeg selvfølgelig hatt en brukerinnlogging på DNB Labs for å se om det skjer noe spennende der, så det er jo en taktisk avveining også.»

**Elise;** «Men er det, ....forstår jeg deg riktig hvis du sier at det aldri er en idé som er 100 % kundebasert i DNB Labs, at det vil på en måte enten vil være en mikroidé eller en



forlengelse av et produkt dere har, eller en intern idé som blir presentert på Labs for og så bli vurdert?»

Nina; «Det er et veldig godt spørsmål, fordi Labs sånn som den eksisterte frem til begynnelsen av januar, ...nei slutten av desember, var på en måte fra oss og ut. Ehm..., fordi vi hadde ikke kommet lenger egentlig, i på en måte å få bygget portalen og sånn. Nå finnes det jo også noe der inne som heter *Min idé*, hvor kundene utfordrer oss, og det er klart at kommer det den store briljante idéen der, så ...kan vi godt kjøre på den vi altså. Men det har ikke skjedd ennå, men så har det bare eksistert i to måneder på en måte, så det er liksom....eh...hva kom først på en måte; eh...høna eller egget?...Men, men....det kan godt være, at den briljante idéen kommer der, også tenker vi at dette må vi jo agere på, også starte prosessen der....det kan godt være. Det er vi jo i prinsippet åpne for når vi lanserer *Min idé*, og sier *vær så god, utfordre oss med det som er din idé*. Akkurat nå i morgen så lanserer vi noe som heter *Morsom sparing*, som er...**(Jeanette;** «Er ikke det lansert? Jeg har jo det jeg.») ...Ja du har det? Den, den har eksistert et par måneder, men vi kjører det liksom ikke ut i kommunikasjonen før i morgen da... **(Jeanette;** «Å ja, sånn ja.») Ehm..., men den er jo..., kundene har jo sagt til oss i flere år *vi vil ha den løsningen som gjør at du trekker....sparer hver gang du trekker kortet...* **(Jeanette;** «Det har jeg til og med sagt. Det sa jeg til kundeservice, ...men jeg ringte ikke til kundeservice for å si dét altså.») ...Men det er jo..., det får dere ikke ta med dere i oppgaven deres, det jeg skal si nå...**(Elise og Jeanette;** Neida...»)....og nå har jeg det på tape til og med at dere ikke kan.... (*.....Latter....*) ....Men det er et produkt som vi for noen år siden vurderte at det har vi ikke så veldig tro på, og så kommer kundene og forteller at *dét skulle dere ha hatt*....Ikke sant....og da, blant annet og pluss at det er smart, kjempesmart. Så der kan kundene fortelle oss at vi tok feil, og vi må lage det, også lager vi det selvfølgelig mye morsommere enn Nordea, når vi først kommer med det.... **(Jeanette;** «Men det er morsomt at det kalles *Morsom sparing* da. Jeg synes jo det er kjempemorsomt å gå inn på den, selv om jeg har skjult den i nettbanken, så må jeg gå inn å tittle litt...»)

**Jeanette;** «Men bare sånn, ...litt sånn..., vår oppgave handler jo om samskaping ....co-creation, men hva legger dere i det begrepet *samskaping*, med tanke på at det finnes egentlig litt ulike definisjoner. Vi har vår definisjon, men hva tenker dere at samskaping er?»

**Nina;** «Jeg er ikke den som setter meg ned og grubler på definisjoner egentlig altså, så vi har ikke noe sånn..., vi har ikke den store visjonen på en måte, eh... for DNB Labs, men vi har jo en visjon for DNB som heter *Kunsten å møte kunden*, eller å skape verdier basert på kunsten å møte kunden, og det er egentlig det som ligger til grunn her også, så har vi noen kundeløfter som sier at vi skal være raske og tilgjengelige, og ha attraktive produkter, og vi tror oppriktig at den tiden er forbi hvor man sitter på innsiden av murene i en bedrift og klekker ut de gullidéene alene. Vi ser så mange eksempler rundt oss på hvordan store bedrifter omformer hele driften sin på bakgrunn av innspill fra kunder, ikke nødvendigvis for at kundene kommer til dem og sier *jeg vil at dere skal endre dere*, men fordi at hvis de analyserer de store dataene så ser de at brukermønstrene forandrer seg. Ehh..., så det er egentlig, der ligger hele kjernen vår, eh... og det og hele tiden utvikle, altså ha attraktive produkter i et veldig generisk marked... bank er jo generisk, alle bankene har nesten de samme produktene. For oss så er det kjempeverdi i også hele tiden å ligge litt foran på attraktive løsninger, eh...og da tror vi at det å lage ting sammen kunder, invitere dem inn, få et større innblikk i hva er det kundene ønsker seg – tenker seg, ...er verdifullt...både for dem og for oss.»

**Elise;** «Ja, men hva tenker du at..., hvor er det verdien ligger for kunden mener du?»

**Nina;** «At de får produkter som de har større brukt for, eh...enn de som vi kan lage helt på egenhånd. Hvis de får være med å påvirke hva slags produkter vi skal lage. Vi tenker kanskje *dette produktet trenger jo alle sammen*, også er det egentlig ingen som trenger det. Ehh...alle, ihvertfall historisk sett, så er det jo gjerne sånn at de fleste produktlanseringer flopper jo, for det er klart når dem flopper, fordi du har ikke liksom....nei, det var ikke konkurransekraft nok, det var ikke prisgunstig nok, var ikke det kunden ville ha, bla bla bla.... Hvis du har spurt litt først, sjekka om trykket litte grann..., er det interesse for det. Kanskje også da skaffer deg en 4, 5, 6, 7...tusen ambassadører for produktet, som har...føler litt eierskap til dette her, fordi de har vært med å påvirke... (**Jeanette;** «Ja, for det der er viktig.») ...og så lanserer, så stiller du sannsynligvis mye sterkere. Men vi har jo ingen konkret vitenskap på det, fordi vi har ikke jobbet så lenge med det, men vi tror jo at dette er veien å gå da.»

**Elise;** «Men eh..., et oppfølgingsspørsmål og, fordi at en snakker jo..., og jeg er helt enig i det du sier om verdien fra kunden, og vi snakker en del i oppgaven våres om andre, på en måte, andre verdier og belønninger altså kunder kan få ved å være med i samskaping.

Men det er jo, jeg lurer litt på hva du tenker i forhold til verdien det skaper for eksisterende kunder, men kan du se for deg at det gir på en måte økt..., altså sånn....differensiert, eller en økt konkurransekraft utad da, for på en måte kunder som ikke er deres kunder?»

**Nina;** «Potensielle kunder?»

**Elise;** «Ja.»

**Nina;** «....Eh, altså, det er jo veldig få som bytter bank hvert år, det er vel ned mot 5 % av kundemassen som bytter bank hvert år. Jeg tror ikke nødvendigvis at man bytter bank fordi den ene banken har en innovasjonslab, men jeg tror at i det lange løp, ved å jobbe på denne måten, så har du, eller så får du produkter som er så mye bedre enn de andre konkurrentene sine, at det ligger på en måte implisitt. Og det er jo mange, fryktelig mange, som kommer til oss, og vil påvirke oss, uten at de vet at DNB Labs eksisterer. Så det da å kunne fortelle dem at *ja vel, vi noterer innspillet ditt, og i tillegg så kan du gjerne være med her å påvirke oss på permanent basis*, får vi ofte veldig god respons på. Ehm..., så det er klart at for de aller fleste i det de faktisk skal ta sitt første boliglån eller sånne ting, så tror jeg ikke DNB Labs er det som er tungen på vektskålen, men i forhold til å velge og bli, eller i forhold til graden av fornøydhhet, eller noen sonderer markedet, - Hvilken bank synes jeg har best åpenhet, eller tiltaler meg mest i forhold til totaliteten, så spiller det forhåpentligvis en rolle blant mange.....Det er jo også en del av totaliteten vi kommuniserer om DNB, er at er vi en bank som ikke gidder å høre på folk, eller er vi en bank som faktisk hører på folk, og ikke bare sier *takk for innspillet*, men vi har satt det i system, og du kan faktisk sjekke at du har fått være med på å påvirke, og det er gjennomsliktig hvordan vi jobber med det da.»

**Jeanette;** «Men er det da sånn, sånn som i forhold til det der at målet er ikke nødvendigvis å få tak i de potensielle kundene. Men vi er jo begge to med i DNB Labs, jeg som kunde av DNB, og Elise som *ikke* kunde av DNB. Hva er liksom..., hva er tanken bak det og også åpne det opp for andre kunder, som *ikke* er DNB-kunder?»

**Nina;** «Det er rett og slett fordi vi har erfart overraskende mange ganger at det er folk som ikke er kunder hos oss som gjerne vil være med å påvirke oss... (**Jeanette;** «Ja, ok.») ...og det er jo ganske spennende, hvorfor de vil det. Ehh..., det kan være fordi vi er den desidert største aktøren i markedet, og folk har en interesse i oss, rett og slett. DNB er jo et tannhjul i det norske systemet, ...egentlig. Det kan selvfølgelig også være fordi de vil

sjekke oss ut litt, om dette er stedet jeg har lyst til å være kunde. Jeg vil jo tro, altså hvis vi snakker om brorparten av den norske bankbefolkningen på en måte da, ehh.... så er nok ikke co-creation biten, som jeg sa i sta, som den største tungen på vektskålen ennå, men det er klart – for den oppvoksende generasjonen, som er vandt til å kunne påvirke det meste, altså som er vandt med at alt er digitalt og som er vandt til at du har noe du skulle ha sagt da, - så kan det godt hende at det har en langt større verdi for dem, enn det har for foreldregenerasjonen vår .... (**Elise;** «Ja, men det tror jeg nok.») ...Men sånn..., det er klart, det er kjempeviktig for oss sånn i forhold til potensielle kunder, naturligvis, at de også kan delta, og å sjekke litt – hva er dette for slags bank? Ehh..., og så..., men vi har jo ikke...vi har holdt på såpass kort at vi har ikke de..., vi har ingen analyse på om det er tilfelle eller ikke, men det er ikke laget for potensielt å pitche inn nye kunder, det er den ikke. Den er laget for eksisterende kunder og for dem som har lyst til å være med å lage fremtidens bank, sammen med oss. Ehh..., og selvfølgelig er det folk der som sjekker oss ut og som blir kunde på bakgrunn av det, så er det veldig, veldig flott. Men først og fremst ikke det som er tanken. Men vi vet at det er mange der inne som ikke er kunde, ehm... og det er spennende også. »

**Jeanette;** «Men sånn som jeg tenker på, ehh....som sagt det er jo co-creation egentlig vi skriver om i oppgaven, ehh... og da vi skal liksom se på definisjoner; hva er co-creation, hva er ikke co-creation, så sies det at co-creation er der du inkluderer eksisterende kunder, mens åpen innovasjon der inkluderer du kunder og potensielle kunder, eller folk som ikke er kunder og andre interessenter. Hva tenker du liksom, går dere ut på det at dere ønsker å drive co-creation eller spiller det egentlig ingen rolle om det er det som per definisjon heter åpen innovasjon?»

**Nina;** «Nei, det spiller ikke så stor rolle for oss altså. Særlig ikke etter at vi åpnet *Min idé*, så er det på en måte..., det er fyr løs, kjør på, og utfordre oss gjerne på ting som er viktig for deg, og om det heter det ene eller det andre er ikke så viktig for oss. Men det er klart, det ligger jo også et annet element i bunnen her, som nettopp har med at vi er den definitivt største banken, og vi er en viktig samfunnsaktør. Eh..., vi er jo en bank som folk flest har et forhold til at de liksom betaler i butikken også funker det. Men det er klart, vår rolle i samfunnet er jo ekstremt viktig siden vi driver alle korttransaksjoner og betalingstransaksjoner i bedrifter, så det er jo også viktig for folk å oppleve at DNB er en åpen aktør. Eh., så det er klart for oss å drive med lukket innovasjon, vil nok ikke være så veldig taktisk da.»

**Jeanette;** «Mmm.... Men opplever du at noe av innovasjonen som skjer er veldig lukket?»

**Nina;** «Hos oss?»

**Jeanette;** «Ja.»

**Nina;** «Ehmm....»

**Jeanette;** «Jeg tenker på så lenge DNB har vært så veldig på innovasjon i mange år liksom.»

**Nina;** «Altså vi., alle bedrifter bør ha sine hemmeligheter på en måte, i forhold til at dette er et konkurransemarked, eh..., men vi....Hva skal jeg svare på det?....Vi har jo heldigvis en god tradisjon med å være først ute med mange gode produkter, og som blir veldig raskt kopiert. Eh..., og du kan egentlig ikke få noen bedre bekreftelse på at det er et knakende godt produkt enn at folk kopierer det ...ehm... i bransjen. Ehm..., så klart, noen hemmeligheter skal man ha, men så langt vi kan diskutere det åpent, så gjør vi det.»

**Jeanette;** «Men sånn i forhold til DNB Labs, hvordan genererer dere trafikken til det?»

**Nina;** «Der er vel Facebook og dnb.no de viktigste driverne.»

**Jeanette;** «Altså, jeg er jo på DNB Labs nå, som sagt, men det er fordi at egentlig Elise fortalte meg om det. (**Nina;** «Ja!?») ...Jeg har vært kunde i mange år, og jeg har aldri hørt om DNB Labs. (**Nina;** «Nei!?») ...men i oppgaven så ble det jo veldig interessant med dét og innovasjonsarbeid generelt, og da kom jeg inn på DNB Labs...(**Nina;** «Spennende!») ....så tenker jeg; ....og jeg er jo ofte inne på nettbank...(Nina; «Da har vi en jobb å gjøre...») ...ja, jeg hadde aldri sett det...»

**Nina;** «Men nå for eksempel, så har vi nettopp lagt ut den nye forsiden i nettbanken, der du kan bestemme selv og herje og ordne hva du skal se på først.»

**Jeanette;** «Ja, tror du jeg ble frustrert?»

**Nina;** «Ja, ...latter...(alle). Men det er noe vi har gjort for at veldig mange kunder har sagt - jeg vil ha det på forsiden, og jeg vil ha det på forsiden – hvorfor har dere ikke det, hvorfor har dere ikke det – og hvorfor får jeg bare det? Da kjører vi på sånn at folk kan bestemme selv, sånn med moduler.»

**Jeanette;** «Ja, for det snakket vi litt med Rune om, det der med å kunne tilpasse litt selv.»

**Nina;** «Og nederst der da, så ligger det en boks, takk for ... eller dette produktet er laget sammen kundene våre i DNB Labs eller sånn, - bli gjerne med å påvirke oss videre.»

**Jeanette;** «Ja, for det samme så jeg på *Morsom sparing*.»

**Nina;** «Ja, den er også laget..., der hadde vi på en måte konseptet ferdig tenkt, og så stoppet vi prosessen, så inviterte vi inn flere hundre piloter, og sa - *Hva synes dere om dette her?* Og da var det liksom vinn eller forsvinn.»

**Jeanette;** «Rekrutterte dere de fra Facebook da eller fra Labs eller ....?»

**Nina;** «Da rekrutterte vi de fra Labs ja, og da var det flere hundre som meldte seg i løpet av tre kvarter, så det var jo gøy. Folk har en veldig iver etter å være med, og det tror jeg..., altså det er selvfølgelig fristende å kunne si at det er liksom 10,20 30-tusen som er registrert i Labs, men det er mye viktigere at de 5000 som faktisk er der er ivrige etter å hjelpe oss og responderer sånn... (*knipser*)....og som har en genuin interesse da, for det vi holder på med. Så det er veldig, veldig morsomt altså. Da var vi ganske nervøse, det *Morsom sparing*-greiene var noe vi hadde knalltro på selv, og når du da inviterer 500 stykker inn og sier sånn; *Du vi har en sånn idé om at dere kan spare sammen venner og sånn, - er det gøy eller?* Ehh..., og da får du jo sånn virkelig tommelen opp, eller tommelen ned, og det er klart at hadde alle sagt at vet du det her er helt uinteressant, da måtte vi gått tilbake og tenkt *kanskje vi skal droppe det?* »

**Jeanette;** «Men måtte dere det? Måtte dere ha gått tilbake da? Jeg bare tenker på, det der som vi også snakket litt med Rune om i sta, det kronksemplet på innovasjon fra da Ford ble utviklet. At hadde man spurt befolkningen så hadde de sagt at de trengte raskere hester, men allikevel så så Henry Ford at det var behov for automobilen, og han utviklet bilen. Så han gikk jo ikke tilbake selv om folket sa at *nei, det trenger vi ikke*, eller at de ville ha raskere hester.»

**Nina;** «Men det er jo forskjell på å gå tilbake å si *vi skal ikke gjøre det*, enn å gå tilbake å si *hmm, kanskje grunntanken er god, men vi skal ta det ut på en annen måte*. Fordi at når du har spurt 500 mennesker, og hvis alle sier at det er en dårlig idé, så er det sannsynlig en dårlig idé, men det betyr jo ikke at konseptet er dårlig. Men du har kanskje tatt det ut på feil måte eller ikke forklart det godt nok. Eller pakket det inn feil, eller priset det feil, eller ...noe da. Så det er klart, man skal jo fortsatt være lov til å ha knalltro på sin egen gode idé, men du må jo også ta høyde for at det, ...eller ta innover deg de innspillene som

kommer og tenke, *ok, noe er feil – er det selve konseptet eller er det noe annen jeg har gjort under prosessen som er galt?*»

**Elise;** «Jeg tenker litt på det med..., vi snakket masse med Rune om innovasjonsarbeidet og på en måte interne innovasjonsprosesser i organisasjonen og sånn. Du sa vel, eller hvis jeg forstod deg riktig tidligere, så snakket du litt om at det var, på en måte, forankring fra toppledelsen og at det var støttet, men opplevde du at..., på en måte at prosessen er såpass etablert at det var..., altså var det noen som helst utfordring knyttet til..., at det å tilføre nok et element til en allerede etablert prosess eller måte å jobbe på da, ...med innovasjon og produktutvikling?»

**Nina;** «Nei, ikke egentlig altså. Ehm..., vi er jo heldigvis, selv om vi er en ganske gammel organisasjon, så har vi god tradisjon for å forandre oss ofte. Vi er for eksempel nå, midt i en omorganisering.... (**Elise;** «Ja, akkurat ja.»)...sånn at her er vi vandt til å snu hvordan vi jobber hele..., eller på en måte endre puslespillet da. Og det er klart, vi gjorde jo dette første store stuntet da, den 11.11.2011 – 11-greia, etter at vi hadde vært til stede på Facebook i 1,5 år, og for de aller aller fleste i konsernet, og i hvertfall de som jobber med produktutvikling, hadde jo sittet og sett dette her selv, lenge. Ikke sant, det vil jo være galskap av oss og ikke ta tak i alt det gode som finnes der ute. Så det er klart at da vi kom og så at; *Du, vi tenkte vi skulle gjøre dette galskaps-stuntet her, og så kjøre det opp på veggen på Clarion hotell i Oslo og kline til litt!* – Så var det egentlig, alle synes at det var gøy. Også var det selvfølgelig den virkelig viktige biten, *ok-kjempegøy at dere gjør det én dag, men er dere interessert i å fortsette og jobbe på denne måten hvis vi ser at det blir en suksess* – og det er de. For det er jo ingen produktutviklere som vil lage dårlige produkter.»

**Elise;** «Nei, og det lurer jeg på litt, hvis det er greit å ta et til spørsmål. I forhold til det du sier at produktutviklere og..., og som vi óg snakket både med Rune og du nevner det med at ....at du har sånne produkteiere sant, at de er ansvarlig for sitt produkt og at DNB Labs er ansvarlige for tilbakemeldingen. Men jeg lurer også litt på; Hvordan..., litt sånn holdninger på en måte, til det at faktisk kunden får større innflytelse. Altså, er det en utfordring? At en på en måte plutselig..., at maktbalansen endres, ...og litt sånn trusselnivå og at du på en måte....rollen blir ikke utfordret, men allikevel, det kan jo oppleves sånn. Hvis det plutselig er kundens idé og ikke din egen liksom.»

**Nina;** «Ja..., det kan det sikkert. Ehh..., samtidig så vil det og..., altså kunden har kommet på mange gode idéer, men..., Hvordan skal jeg si det da?, - Hvis..., altså særlig siden bank er såpass teknisk vanskelig område da, så skal det godt gjøres, tror jeg, hvis en kunde kommer med en idé som ingen har vært i nærheten av å tenke på engang. Kundene..., det høres kanskje stygt ut det jeg sier nå, det er virkelig ikke sånn ment, men vi, altså hvis ikke vi ligger litt foran så har vi jo ikke tenkt godt nok egentlig – på kammerset. Og når kunden foreslår for eksempel bank på Facebook, så føler jo de antakeligvis at de er skikkelig klin gærne, og vet ikke at faktum er at det eksisterer allerede, det er bare ingen banker som har noen tro på det. Ikke sant, sånn at det..., ehh....sånn som når vi spør, vi har jo jevnlig innovasjonsprosesser, faktisk liksom – i banken, med unge folk for eksempel, - som føler seg klin gærne når de foreslår at du skal kunne betale med telefonen din, og vet ikke at det finnes. Ehh..., så mye av..., eller litt av det du får er kimer til veldig gode idéer, og som er kanskje noe du har vært i nærheten av å tenke på selv, men slått litt fra deg, eller på en måte kan ta opp dine egne idéer videre. Men veldig mye av det du får er bekreftelser eller avkreftelser på noe som halvveis eksisterer, eller tanke som er tenkt, og som du tenker liksom; *Hmm, kanskje vi skulle vurdere det én gang til?*, eller hvor du skjønner at..., eller når kunden kommer til deg også foreslår at man skulle kunne overført penger mellom kontoene sine på tekstmelding, og den tjenesten har eksistert i 3 år, så er det ikke kunden som er dum, da er det vi som ikke har klart å kommunisere produktet godt nok. Ikke sant, så du får innspill på så mange nivåer. Det har egentlig aldri skjedd at vi har fått liksom en idé som ingen har, på en måte....som ikke har slått oss før da.»

**Elise;** «Nei, så forstår jeg deg riktig hvis det er litt sånn at hvis du har en produkteier og det kommer masse kundeinnspill, så vil du på en måte aldri..., altså...enten så vil det eksistere fra før av, eller bygge videre på andre idéer? Altså, du vil aldri ende opp med det som er en rein kundeidé, altså produkteier vil fortsatt komme inn å gjøre modifikasjoner og endringer og på en måte.....?»

**Nina;** «Man skal selvfølgelig aldri si aldri. Plutselig kommer det noe som bare «WHAT??», men det er klart, når det faktisk sitter banker rundt omkring og vurderer om de skal innføre rådgivere via hologrammer, ikke sant, da skal det godt gjøres at kundene kommer med noen idéer som er liksom «Never heard of!» ...(**Elise;** «Nei, den har ikke jeg hørt om ....*latter* ...) ....Men, man skal aldri si aldri. Og det er klart, skjer det så er jo det dritkult! Og alle våre produktutviklere som sitter der oppe og har kategoriansvar for



sparing, eller lån, eller forsikring, de hadde kommet til å juble i taket hvis de fikk en idé som liksom bare sånn «Hæ! Dette har vi aldri hørt om før, fader at ingen har tenkt på det, dette gjør vi!» ....altså det hadde ikke vært noe det....

**Jeanette;** «Altså, det kan jo komme fra hvor som helst, sånne idéer!»

**Nina;** «Det kan komme fra hvor som helst...»

**Jeanette;** «Og det gjelder jo all mulig innovasjon....»

**Nina;** «Og det tror jeg det gjør i mange andre bransjer. Det finnes jo for eksempel dette...det veldig kjente eksemplet hvordan Starbucks endte med å ommindre veldig mange av butikkene sine fordi at kundene kom med innspill, - dette funker ikke, dette funker ikke, det blir altfor mye kø der, også bla bla bla...., og det kan det gjøre. Men det er klart når du begynner å endre på et kjernesystem der, som snakker med det systemet, som da...og så er det ikke lov, og Datatilsynet mener sånn og slik. Ikke sant, det er veldig mange andre ting som gjør at det er vanskelig for andre da, å komme med liksom «The great new idea!» i bank.»

**Jeanette;** «Ja, for det har vi snakket litt med Rune om også, det der med styringssystemene som bankene er underlagt. Hvor er det rom for innovasjon da?»

**Nina;** «Det finnes jo masse rom, men jeg tror også de aller fleste skjønner på en måte, at *ja, kjempekult hvis du kunne overføre ved å se på noen*, men det hadde blitt veldig vanskelig liksom.....*latter.*»

**Jeanette;** «Ja, ikke sant.»

**Nina;** «....Sånn at jeg foreslår kanskje ikke det. Men selvfølgelig, kommer den crazy idéen, så er det gøy det altså.»

**Jeanette;** «Jeg må bare spørre om noe, også litt konkret sånn i forhold til...., hvordan fungerer en sånn type moderatorfunksjon i Labs? Har dere det? Er det noen som snapper opp underveis, og skaper en dialog? Eller er det kun rene tilbakemeldinger? Altså; kunden sier en ting til DNB Labs, og dere svarer med et svar eller takker for det. Følger dere det opp videre?»

**Nina;** «Jeg har.., altså det vi gjør på Facebook er jo ...*Hei DNB! Hvorfor har dere ikke bla bla bla, sånn og slik....Hilsen Petter, og så svarer vi Hei! Kjempesint Takk for at du vil gjøre oss bedre, vi tar med oss innspillet videre. Meld deg gjerne inn i DNB Labs. Ha det! – Ikke sant? – Ha en super dag!. Det funker jo ikke på Labs, for da har du faktisk kommet til det*

stedet hvor du skal snakke litt dypere. Ehh..., men så kommer det..., eller når det kommer idéer der, innspill – store eller små, så må de få et mer ordentlig svar. Så vi har en....., eller det er ikke helt sant ennå, for jeg holder på å ansette en nå, ....men vi skal snart ha en Community Manager, som har det overordnede ansvaret å følge med alt – stort og smått som skjer der inne. Men så er det også da den prosjekteieren, produkteieren, som har sagt; *Du, jeg vil gjerne teste dette produktet i Labs*, som må sitte og følge opp og svare, og snakke med folk...»

**Elise;** «Men tror du at det er problematisk at en har både produkteiere og en moderator som på en måte skal....?»

**Nina;** «Nei, det vil jo ....Nå har vi ikke hatt den moderatorfunksjonen ennå da, men den vil jo ha det overordnede ansvaret, sånn at den som eier prosjektet vil jo da måtte sjekke om den Community Manageren liksom..., hvordan styrer vi dette her? Vi skal jo ha en Tone of Voice, vi skal ha et tempo som er passende, vi skal ha på en måte...ja.....Ehm..., så det blir en vei vi skal gå opp nå snart, rett og slett. Men jeg har vært, så langt i alle fall, veldig streng på at når kundene tar seg bryet med, og tar av sin tid - gratis, med å gi oss et godt forslag eller innspill, - fordi han er interessert...i det produktet, så skal han faktisk få snakke med noen med ansvar for det produktet selv om det da ikke nødvendigvis er en briljant kommunikasjonsteknisk greie som foregår da, så skal han få den viktige følelsen at *her snakker jeg med noen som faktisk har noe han skulle ha sagt eller gjort her*, og ikke en eller annen Facebook-gjøk på en måte, som sier *jeg skal ta det med videre*. Så mistenker du at det liksom ikke skjer noen ting. Du skal oppleve at du snakker med en som har noe med saken å gjøre.»

**Jeanette;** «Eh, jeg så noe.....jeg tror vi bare må prøve å presse inn to spørsmål som er litt viktig... Ehh, hvordan håndterer dere negativ respons som kommer frem gjennom mediene dere bruker, altså både egentlig Facebook og DNB Labs?»

**Nina;** «Vi får i hovedsak mest positivt eller nøytralt, men selvfølgelig også en del negativt, og det er klart at når det stormer rundt oss, sånn som det har gjort i media de siste ukene/månedene, så kommer det – mye negativt, og det må vi håndtere bra. Det er viktigere å håndtere den bra, enn å håndtere det positive bra. Så der har vi egentlig en veldig god kultur hos oss, for å ta imot den type ting. Og har folk noe negativt de vil klage på, så er det egentlig, det de gir oss, er en mulighet til å bli bedre.»

**Jeanette;** «Ja, for hvordan liksom..., hva tenker dere i DNB Labs? Jeg har sett eksempler hvor det er en person som skriver inn en klage på; *Fader, hvorfor har dere endret startsidene igjen*, ikke sant? (**Nina;** «Ja...») ...Og så kommer der med et svar som kanskje kan oppfattes som et standardsvar, at *beklager at du er misfornøyd, vi skal se på dette og håper..., eller alle produktene treffer ikke alle mennesker*, (**Nina;** «Ja...»), *men vi kan håpe at du vil være fornøyd senere....*, altså ett eller annet. Det kan fremstå som et standardsvar, og så kommer kunden igjen, ...det har jeg sett..., og sier at...ja...; *Dere snakker om Labs, og at kunden skal ha innflytelse, men Skandiabanken er mye bedre på det....* (**Nina;** ...Ler...) ...altså hvor de direkte bare kverulerer det negativt videre da. Hva tenker dere om det? Hvordan..., på en måte kan dere påvirke at kanskje et svar ikke skal oppfattes som et standardsvar, men som noe kunden føler at den blir sett og hørt på?»

**Nina;** «Det er egentlig veldig godt, ehm..., det er veldig bra du sier det. Standardsvar skal vi i hvertfall ikke ha...»

**Jeanette;** «Det er ikke sikkert at det er det, men det kanskje i ordlyden oppfattes som det.»

**Elise;** «Jeg opplevde jo også på Labs at den samme standardresponsen var på to forskjellige klager.»

**Nina;** «Hmmmmmm. Nei, det må vi gå etter til produkteieren...ler....»

**Elise;** «Men jeg bare tenker om det burde vært ehh.....»

**Nina;** «Nei, det..., på en måte..., sånn skal det jo ikke være da. Ehm, men det er klart også for eksempel...eh... den dynamiske forsiden, som den heter på en måte hos oss, er jo laget på en måte på bakgrunn av innspill fra kunder. Så det er klart at det..., når det da kommer noen kunder som ikke synes den er kul, så sitter det veldig mange andre tusen som har sagt at de vil ha den, så tenker jeg; hvor langt skal du liksom gå i å si at det er mulig å få den bort igjen, for det er det da egentlig ikke. Ehm..., men det er klart, standardsvar er ikke tingen da.»

**Jeanette;** «Ja, ja – men det er jo på en måte greit å få vite litt hvordan dere tenker....»

**Nina;** «Mmm, vi jobber jo sånn sett etter The Thank You Economy, hvor det er på en måte...alt som er negativt og alt som er i litt annen farge enn du skulle ønske det som kommer inn, er egentlig bare en mulighet til å bli litt bedre. Å få enda litt mer innsikt i hva det er folk ønsker av oss.»

**Jeanette;** «Og så har vi et sånn....som er på en måte spørsmålet vårt da...problemstillingen. Hva hemmer eller fremmer samskaping i DNB?»

**Nina;** «Ja, det var ikke lite!....ler....»

**Elise;** «...Ler....Nei, ....Rune og måtte sove på det.... Vi kan jo begynne med det som....hemmer.»

**Jeanette;** «Ja, hva hemmer?»

**Nina;** Hva hemmer? Ehh...., jeg tror egentlig vi har kommet forbi de største kneikene når det gjelder det å hemme, eh... , fordi vi har tatt det store, viktige steget ut, i å tørre og invitere folk inn i prosessene. Men jeg tror....hvis og når det stopper, så er det jo fordi man ikke tør på en måte...å avsløre en god idé, eller involvere, eller ikke har tid...kanskje. Eh...,eller ikke har sett merverdien av det. Eh...., tror jeg...Vi har i hvert fall ingen, sånn sett, strukturelle hemninger lenger, i forhold til at vi ikke ønsker å involvere og sånne ting.»

**Elise;** « Men, for eksempel med produkteiere og eierskap til idéer, tror du det er noe som kan hemme?...Eller...?»

**Nina;** «Ikke noe hittil i erfaringen som tilsier det i hvert fall.»

**Jeanette;** «Hva er det du føler at fremmer det at dere kan bruke...., eh...altså samskape?»

**Nina;** «Vi har en helt grunnleggende holdning om at vi skal skape verdier ....gjennom kunsten å møte kunden, og det er klart, når vi ser at kundeatferden endrer seg så raskt, og så tidlig som den gjør nå, og det er ikke mulig å ta feil av hva kundene ønsker, - nemlig å påvirke oss.....»

**Jeanette;** «...Er det gjennom Big Data, også dere tenker på det med endringen?»

**Nina;** «...Ja, også helt konkrete..., altså hvis man leser Facebook-veggen vår, så er det...det ligger opp i dagen at dette er måten å jobbe på, ....høre på folk. Eh..., det fremmer, rett og slett. At alle er enige om at det er en god måte å jobbe på.»

**Jeanette;** «Er det noen flere spørsmål vi føler at vi burde hatt?»

**Elise;** «Hmm, ...nei....»

**Jeanette;** «Er det sånn at du er tilgjengelig, slik at vi kunne sendt deg en mail hvis det skulle være noe, noe vi kommer på?»

**Nina;** «Absolutt!»

**Elise;** «Og har du lyst på en transkribert utgave av denne samtalen?...Eller bare oppgaven?...Eller begge deler ...eller ingenting?»

**Alle;** ....ler....

**Nina;** «Hvis dere først skal transkribere det, sånn som jeg husker jeg måtte da jeg studerte, så kan dere gjerne sende det. Men dere trenger ikke å gjøre det bare for min skyld altså.»

**Jeanette;** «Vi kommer til å transkribere det uansett.»

**Elise;** «Ja, vi må transkribere ja. Det må være metodisk korrekt her.»

**- Vi avslutter intervjuet og snakker om andre ting, men opptaket er fortsatt på, og etter 1,5 minutt sier Nina noe som igjen er relevant for intervjuet.....**

**Nina;** «Vi er i alle fall veldig opptatt av at det vi gjør skal funke, og på en måte...ektheten i det da. Og blir det gitt tilbakemeldinger om at dette er en ræva idé, så må vi faktisk gå tilbake å si til oss selv; Er vi sikre på dette her? Derfor er det også sånn..., det er veldig mange som kommer for å få teste ting i Labs, og det har blitt en kul ting, internt, å gjøre. Det er på en måte et stolthetsstempel ikke sant, å sette på produktet sitt. Det har vært i Labs og sånne ting.»

**Jeanette;** «Men det er jo veldig bra da... (**Nina;** «Ja, det er gøy.»)...at man er positiv til det internt også...

**Nina;** «Ja, men det er ingen som får slippe inn der hvis de ikke svarer JA på spørsmålet om at de er villig til å sanere hele produktet sitt hvis tilbakemeldingene er sånn. Hvis ikke så faller vi på vårt eget initiativ. Vi tenkte jo dette 1,5 år før vi faktisk lanserte Labs, med en gang vi åpnet Facebook-veggen egentlig, og så liksom «WHAT?!» - her er det et vell av idéer. Så begynte vi å tenke i den retningen, - burde vi ha satt dette i system?, og vi hadde egentlig tenkt til å gjøre det mye før, men forretningslinja vår var ikke klar, de hadde ikke blitt overbevist ennå. Og hadde vi gjort det for tidlig, så hadde det vært et kommunikativt tiltak, for å kommunisere DNB som en åpen bedrift, som jo er viktig, men hvis det på kammerset ikke funker, hvis det ikke skjer noen ting der, så har du ødelagt hele muligheten, for du får ikke to muligheter til co-creation.»

**Jeanette;** «Men, hvor lang tid brukte dere? Bare sånn kjapt....fra dere begynte å snakke om det, og til dere faktisk klarte å implementere det? Altså, til 11.11.2011....»

**Nina;** «Den første idéen til en sånn samhandlingsgreie, hadde vi på tegneblokka høsten 2010.»

**Jeanette;** «Ja, ok. Så det er egentlig, med tanke på at det er et så stort konsern, så er det jo ikke.....høsten 2010 til høsten 2011...1 år. Er det lang tid eller følte dere at ting gikk...?»

**Nina;** «Det spørs hvor utålmodig anlagt du er ....ler.»

**Elise;** «Men det handler jo om på en måte å..., det er ikke bare bare... Det er ikke bare et nytt produkt som skal inn, det er jo om et nytt tankesett...»

**Nina;** «Hvis du går tilbake og ser på hva som har skjedd i bankbransjen siden 2010, ....finanskriser og...., så har det vært ganske mye annet å drive med, men hvis vi går bare og ser hva som her skjedd i våre åpne kanaler på den tiden, så har kundenes vilje blitt mye sterkere, - både vilje til å mene og vilje til å hjelpe, ehh....og på en måte oppfatningen om at de har en mening, eller at de skal bli hørt.»

**Jeanette;** «Ja, for det er jo det vi ser på, og som det sies at co-creation, eller verdien for kunden ligger i det der at de blir anerkjent for meningen sin. Det er ikke nødvendigvis en belønning i at produktet skal bli lansert heller, men det er det å kunne være med i prosessen.»

**Nina;** «Derfor har vi heller ingen fast belønning i Labs. Altså, noen ganger da vi har gjort ferdig et prosjekt, så hender det at vi deler ut noen konsertbilletter eller noe sånt, til noen tilfeldige som har vært med. Men vi tenker som så at hvis vi sier at du får alltid 500 kr for å være med på et testforsøk, så vil vi tiltrekke oss feil personer... (**Elise;** «De må ha ekte motivasjon.») ...De som skal være der, ja, ikke sant. Det er mye bedre for oss at det er 2,3,4,5-tusen mennesker der inne som synes at dette er kjempegøy, enn at det er 30000 som er veldig begrenset interessert, men som synes det kunne vært kult å vinne en billett til Rihanna. Ikke sant? Da har vi truffet feil målgruppe.»