

# Innovation management inom den finansiella sektorn

- **Hur storbanker och fintechbolag arbetar med innovation management i Sverige**

Av: Jonas Ebbvik Neuman & Leo Neuman

Handledare: Erik Borg

Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper

Masteruppsats 30 hp

Företagsekonomi | höstterminen 2020



## Sammanfattning

Med en utvecklingstakt som ökar exponentiellt, där ny teknologi och globalisering är framåt drivande faktorer, är det inte konstigt att det har blivit viktigare för företag att förändra och utveckla sig om de vill fortsätta vara konkurrenskraftiga. Att kontinuerligt innovera är numer vitalt för att långsiktigt lyckas på en marknad. Som nästan alla sektorer och branscher så har den finansiella sektorn erfårit stora förändringar. Ny teknologi har gjort det möjligt för företag att erbjuda smarta finansiella tjänster, något som hotar de traditionella storbankernas vinster och marknadsinnehav. Innovation management är ett forskningsämne som handlar om hur organisationer strukturerat kan styra, och arbeta med, sitt innovationsarbete och vi identifierade ett forskningsgap avseende hur svenska företag, inom den finansiella sektorn, arbetar med innovation management. Genom en komparativ fallstudie, baserad på primärt semistrukturerade intervjuer med en efterföljande tematisk analys, undersökte vi hur svenska storbanker och fintechbolag gör detta. Den teoretiska utgångspunkten skedde i Tidd och Bessants (2018) modell över innovation management och vi identifierade både likheter och skillnader mellan de undersökta fallen. Resultaten tyder på att samtliga undersökta företag aktivt arbetar med innovation management, i olika mån. Exempelvis återfanns det likheter mellan företagens innovationsfaser, hur de betonade vikten av kontinuerlig innovation och en balans mellan att utforska och utnyttja. Men fintechbolagen applicerade exempelvis fler metoder för att uppnå ett högt innovationsengagemang medan storbankerna fokuserade mer på inkrementell innovation internt och hämtade mer disruptiva komponenter från den externa miljön. Flera skillnader mellan storbankerna och fintechbolagen sinsemellan identifierades också. Resultaten bidrar till att öka förståelsen för innovation management och bidrar således både till teorin och praktiken.

Nyckelord: *Innovation, innovation management, financial sector, technology, fintech, banking, banks, disruptive, incremental, governance, process, strategy.*

# Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	5
1.1 Syfte.....	8
1.2 Forskningsfrågor.....	8
1.3 Avgränsning.....	8
1.4 Disposition.....	9
2. Teoretisk referensram.....	10
2.1 Innovation.....	10
2.2 Innovation management.....	13
2.2.1 Strategi.....	14
2.2.2 Process.....	15
2.2.3 Organisation.....	19
2.2.4 Nätverk.....	23
2.2.5 Lärande.....	25
2.3 Fintech.....	26
3. Metod.....	28
3.1 Forskningsansats.....	28
3.2 Forskningsstrategi.....	29
3.3 Forskningsdesign.....	29
3.4 Val av fall.....	30
3.5 Val av respondenter.....	32
3.6 Primär- och sekundärdata.....	33
3.6.1 Intervjuer.....	34
3.6.2 Intervjuguide.....	35
3.6.3 Sekundärdata.....	35
3.7 Tematisk analys.....	36
3.8 Etik.....	37
3.9 Kvalitetskriterier.....	38
4. Empiri och analys.....	40
4.1 Innovation.....	40
4.2 Strategi.....	42
4.3 Process.....	44
4.4 Organisation.....	52
4.5 Nätverk.....	56
4.6 Lärande.....	58
5. Diskussion.....	60

5.1 Slutsats .....	66
5.2 Begränsningar och förslag till framtida forskning .....	68
Referenser .....	70
Appendix.....	82

# 1. Introduktion

Att vi lever i en föränderlig värld där utvecklingstakten har ökat exponentiellt på senare år är det knappast någon som gått miste om. Ny teknologi och globalisering är två av de mer betydande faktorerna som drivit fram progressionen men det har också ökat komplexiteten (Chima & Gutman, 2020). För företagen har detta lett till en ökad konkurrens och ett ökat krav på att snabbt kunna förändra och utveckla sin organisation och sitt värdeerbjudande. Risken för företag som inte hänger med i utvecklingen är en försvagad marknadsposition eller till och med konkurs. För att företag ska överleva på lång sikt krävs det alltså att de är förändringsbenägna, både gällande sättet organisationen är uppbyggd och styrs på, men också gällande dess värdeerbjudande (Hodges 2016). Att kontinuerligt innovera och arbeta med innovationsstrategier och innovationsprocesser är vitalt för att långsiktigt lyckas på en marknad (Steiber 2014). Det finns en bred konsensus inom forskningen om att företag som är framgångsrika med sitt innovationsarbete erhåller fler konkurrensfördelar som leder till en ökad chans för långsiktig överlevnad och framgång (Frei, Harker, & Hunter 1997; Steiber 2014; Tidd & Bessant 2018; Rothwell 1994).

Som nästan alla sektorer och branscher så har den finansiella sektorn erfarit stora förändringar och hög volatilitet (Facó 2018). Finansiella kriser, nya teknologiska möjligheter, förändrat kundbeteende, hög konkurrens, globalisering, reglering men också avreglering är exempel på element som gör just finansmarknaden föränderlig (Tornjanski, Čudanov & Săvoiu 2015). Ett berömt, och slående, uttryck som myntades av Bill Gates 1994 löd:

*"Banking is necessary, banks are not"*. Mohan (2019)

Uttrycket riktar sig mot bankerna och uttryckets andemening träffar kärnan av läget inom den finansiella sektorn i ett samtida samhälle. Banker och finansiella företag uppfyller funktioner som är vitala för varje modern ekonomi, främst mobilisering och allokering av ekonomiska resurser över tid och rum (Merton 1992; Larsson & Lönnborg 2014). Men, som Gates så slående poängterar, så är bankerna endast ett medium, ett verktyg, för att möjliggöra funktionen och ändamålet: allokering av ekonomiska resurser. Det är med andra ord inte bankerna i sig som är vitala, det är bankernas ändamål, deras syfte och vad de möjliggör.

Om det skapas verktyg, d.v.s. företag, som kan utföra liknande funktioner som bankerna, men mer effektivt, kan banker, delvis eller fullkomligt, komma att ersättas mot dessa nya företag.

De nya företagen kan förstås vara nya banker som utför en viss funktion, eller flera, mer effektivt, men det kan också vara andra entiteter och institut vilka möjliggör tjänster som banker traditionellt sett inte erbjudit. Konkurrens är inget nytt fenomen men ny teknologi har förändrat finansmarknaden kolossalt de senaste 30 åren (Frame, Wall & White 2018). Detta har möjliggjort en anstormning av nya företag som vill åt en del av den stora kakan som bankerna traditionellt sett varit ganska ensamma om att kämpa om. Bankbranschen förändras således snabbt och branschen som vi känner till den kommer förmodligen att förändras ännu mer, även på kort sikt (Flejterski & Labun 2016; Nitescu 2016). Banker måste därför fortsätta att utvecklas och innovera, eller riskera att bli utkonkurrerade (Flejterski & Labun 2016).

Generellt så har Sverige varit, och är, ett innovativt land och flera svenska företag har varit skickliga med sitt innovationsarbete (Entreprenörskapsforum 2012). I Sverige finns det tre storbanker, vilka innehar majoriteten av marknadsandelarna, och jämfört med banker inom EU är de svenska storbankerna mer digitaliserade än genomsnittet inom regionen (Finansinspektionen 2020). Bankerna har en lång historia och med hänsyn taget till namnbyten och sammanslagningar så har alla de tre storbankerna rötter från 1800-talet (Handelsbanken 2019; Skandinaviska Enskilda Banken 2019; Swedbank 2020). Med andra ord har de överlevt en lång rad förändringar och kriser. Men i och med en ökad konkurrens har de tappat en viss del av marknadsinnehavet på senare år (Finansinspektionen 2020). Enligt en uppskattning av Accenture som gjordes 2015 var en tredjedel av de nordiska bankernas vinster i riskzonen till följd av nya bolag och ny teknologi (Accenture 2015).

En del av denna konkurrens består alltså av nya företag som använder teknologiska möjligheter för att erbjuda finansiella tjänster, så kallade fintechbolag. Fintechbolagen har revolutionerat den finansiella sektorn genom att ha introducerat nya innovativa produkter och tjänster samt affärsmodeller (Anand & Mantrala 2019). Dessa nya fintechbolag bevisar till en viss del poängen i Bill Gates citat ovan. De förändrade förutsättningarna och de nya aktörerna på marknaden tvingar de traditionella, vedertagna, aktörerna att innovera och förändras, om de vill fortsätta att vara konkurrenskraftiga även i framtiden (Das, Verburg, Verbraeck & Bonebakker 2018; Martovoy & Mention 2016). Enligt Nitescu (2016) är innovation och förändring det nya normala för bolag som vill ha en chans att klara sig i dagens snabbföränderliga organisationsklimat.

En innovation kan möjliggöra en drastiskt ökad tillväxt och expansion för företag, men med tiden kan konkurrenter imitera innovationer, vilket talar för att företag kontinuerligt måste

innovera (Steiber 2014; Tidd & Bessant 2018). Innovationer kan uppstå spontant men historiskt har det visat sig att de flesta uppstår som ett resultat av medvetna och systematiska processer (Entreprenörskapsforum 2012; Shah, Gao & Mittal 2014; Steiber 2014; Tidd & Bessant 2018; 2018). För en långsiktig tillväxt, lönsamhet och position behöver alltså både traditionella banker, men också de nya fintechbolagen, fortsätta att innovera. Faktumet att organisationer behöver fortsätta innovera om de vill öka sina chanser för att långsiktigt överleva och växa, har lett till att forskare har studerat hur innovationsprocesser kan styras och hur företag kan innovera kontinuerligt (Frei et al. 1997; Ottosson 2018; Steiber 2014; Tidd & Bessant 2018).

Innovation management är ett forskningsfält som handlar om hur organisationer strukturerat kan styra, och arbeta med, sitt innovationsarbete för att kontinuerligt innovera (Entreprenörskapsforum 2012; Tidd & Bessant 2018). Innovation management är ett mångfasetterat forskningsfält, och arbete, som innefattar flera områden (Entreprenörskapsforum 2012; Steiber 2014; Tidd & Bessant 2018). Tidd och Bessant (2018) menar att innovation management handlar om att organisera en innovationsprocess, för att fortsätta innovera, och att det till stor del handlar om att implementera effektiva rutiner inom organisationen. Vidare menar Tidd och Bessant (2018) att innovation management kan delas upp i fem delar: strategi, process, organisation, nätverk och lärande. De fem delarna, eller den konceptuella modellen som Ferreira, Fernandes, Alves och Raposo (2015) benämner den, har testats och validerats i efterföljande forskning. Entreprenörskapsforum (2012) uttrycker det som att innovation management kan sägas bestå av en innovationsprocess som vilar på en grundläggande innovationsstrategi. Begreppet handlar därmed om det systematiska och metodiska sökandet efter nya möjligheter. Innovation management är således ett begrepp som innefattar målsättningen, organiseringen och ledningen av processerna i en innovationskedja - från idé till färdig innovation (Ottosson 2018).

Forskare har uttryckt att det finns ett behov av ytterligare forskning om innovation management (Lendel, Hittmár & Siantová 2015; Ferreira et al. 2015). Och även om flera forskare alltså poängterar att det är mycket viktigt för banker och andra finansiella företag att fortsätta innovera och förändras (Anand & Mantrala 2019; Nitescu 2016; Tornjanski et al. 2015) så är innovation management inom den finansiella sektorn ett område som är relativt utforskat inom litteraturen (Facó 2018; Martovoy & Mention 2016; Schueffel & Vadana 2015). Det finns få studier om innovation management inom den finansiella sektorn och applicerat i ett svenskt sammanhang är ämnet, så vitt vi kan utröna, nästintill utforskat. Att Sverige är ett innovativt land med

storbanker som är mer digitaliserade än genomsnittet inom EU, men trots det tappar marknadsinnehav, gör ämnet intressant att angripa ur en svensk kontext (Entreprenörskapsforum 2012; Finansinspektionen 2020).

Detta, samt ropet på ytterligare forskning om innovation management i sig, och innovation inom den finansiella sektorn överlag, talar för att det finns ett forskningsgap avseende innovation management inom den finansiella sektorn i Sverige.

För att minska det aktuella forskningsgapet har vi för avsikt att öka förståelsen för hur företag i den finansiella sektorn arbetar med innovation management. För att undersöka detta kommer vi, liksom Ferreira et al. (2015), att utgå från de fem delarna Tidd och Bessants (2018) menar innovation management består av: strategi, process, organisation, nätverk och lärande. Eftersom finansiella företag är en heterogen grupp vill vi undersöka om det finns skillnader i hur olika företag arbetar med innovation management. För att belysa, och fånga eventuella skillnader i företagets arbete, kommer vi att undersöka både traditionella storbanker men också nyare, disruptiva fintechbolag. Att öka förståelsen om innovation management inom den finansiella sektorn är därmed viktigt, både ur ett teoretiskt och ur ett praktiskt perspektiv.

## 1.1 Syfte

Syftet med denna studie är således att:

- *Öka förståelsen för hur företag inom den finansiella sektorn i Sverige arbetar med innovation management.*

## 1.2 Forskningsfrågor

Studiens huvudsakliga syfte är att öka kunskapen om, och ge en djupgående förståelse för, hur företag inom den finansiella sektorn arbetar med innovation management i Sverige. Förhoppningen är att studiens resultat bidrar till att minska det existerande forskningsgapet som råder på området. För att lyckas uppnå studiens syfte har vi formulerat följande forskningsfrågor vi ämnar undersöka och besvara:

1. *Hur arbetar aktörer på den finansiella marknaden med innovation management utifrån Tidd och Bessants (2018) modell?*
2. *Vilka faser i en innovationsprocess kan vi identifiera hos företagen?*

## 1.3 Avgränsning

Studien är avgränsad till att undersöka svenska företag verksamma i den finansiella sektorn.



## 1.4 Disposition

### Introduktion

•I detta kapitel introduceras forskningsfältet med en tillhörande problematisering avseende forskningsgapet. Kapitlet fortsätter med att presentera uppsatsens syfte, forskningsfrågor och avgränsningar

### Teoretisk referensram

•I detta kapitel presenteras den teoretiska referensramen för uppsatsen. Essentiell teori och forskning om innovation och innovation management kommer att gås igenom och en kort bakgrund av den finansiella sektorn samt termen Fintech kommer att presenteras.

### Metod

•I metodkapitlet presenteras och motiveras uppsatsens forskningsansats, strategi och de metodologiska valen. Även val av fall och respondenter, datainsamlingsmetod och analys, samt etik och kvalitetskriterier redogörs för.

### Empiri och analys

•I empiri- och analyskapitlet kommer den insamlade empirin att analyseras i förhållande till uppsatsens teoretiska ramverk.

### Diskussion

•I uppsatsens avslutande kapitel kommer forskningsfrågorna att lyftas, besvaras och diskuteras med hjälp av studiens empiri, med tillhörande analys, samt med hjälp av den teoretiska referensramen. Uppsatsens syfte, slutsats och dess praktiska och teoretiska bidrag kommer också att presenteras. I den avslutande delen lyfts begränsningar med uppsatsen upp samt också förslag till framtida forskning.

## 2. Teoretisk referensram

*Följande kapitel innehåller uppsatsens teoretiska referensram. Kapitlet inleds med att behandla forskning om innovation och kategoriseringar av innovationer. Sedan behandlas innovation management och till sist definieras fintechbolag.*

### 2.1 Innovation

Innovation är ett mångfacetterat begrepp som kan ha olika innebörd beroende på dess definition. Det finns olika definitioner och operationaliseringar av begreppet vilket gör det tvetydigt och komplext (Adams, Bessant & Phelps 2006; Ottosson 2018). Ordet innovation härstammar från det latinska ordet innovatus och betyder ungefär förnyelse, men den mer moderna utformningen och betydelsen av begreppet introduceras på 1930-talet av Joseph Schumpeter (Shah et al. 2014; Schumpeter 1934). Schumpeter (1934) definierar en innovation som introduktionen av nya kombinationer av disponibla faktorer, som exempelvis produkter, tjänster, marknader, processer med mera. Schumpeter (1934; 1947) skiljer på en uppfinning (engelskans invention) och innovation då hans syn av en innovation även innefattar den entreprenöriella processen med att ta en innovation till marknaden (Shah et al. 2014). Detta är ett synsätt som adopterats av efterföljande forskning och definitionen innebär att begreppet inte endast innefattar en ny idé utan även implementeringen av den (Shah et al. 2014). Innovation är således en process där en idé förverkligas och omsätts i praktiken (Aasen & Amundsen 2013; Tidd & Bessant 2018). Innovation och entreprenörskap går således hand i hand då entreprenören ses som den person, eller de personer, som under risk och osäkerhet förverkligar en innovation (Aasen & Amundsen 2013). Eller som Drucker (1985) uttryckte det så är innovation ett verktyg som används av entreprenörer. En entreprenör som agerar inom ramen för sin organisation brukar kallas för en intraprenör (Ottosson 2018).

Som nämnt, så finns det dock flera definitioner av vad en innovation är. Exempelvis menar Rogers (2003) att en innovation inte behöver vara objektivt ny utan endast uppfattas som ny av mottagaren för att kallas innovation. Tidd och Bessant (2018) utgår från en bred definition av innovation och menar att det kortfattat kan formuleras som att exploatera nya idéer eller, ännu bredare, att skapa värde från idéer. De menar att innovation i grunden anses handla om förändring och att denna förändring kan ske i olika former. Francis och Bessant (2005) och Tidd och Bessant (2020) kategoriserar olika typer av innovationer efter en modell de kallar 4P. Dessa fyra P:n står för:

- *Produkt innovation* - förändringar i de produkter/tjänster som en organisation erbjuder.
- *Process innovation* - förändringar i hur dessa produkter/tjänster skapas och levereras.
- *Position innovation* - förändringar i den kontext i vilken produkter/tjänster introduceras.
- *Paradigm innovation* - förändringar i de underliggande mentala modeller som ramar in vad organisationen gör.

I tillägg till 4P modellen ovan så finns det kategoriseringar av innovationer som baseras på dess påverkan. En innovation som har en signifikant påverkan på marknaden, eller ett samhälle, brukar kallas för en radikal innovation. Den vanligaste typen av innovation är dock en inkrementell innovation (Tidd & Bessant 2018). Inkrementella innovationer är små förbättringar eller utvecklingar av befintliga processer, produkter, tjänster etc. Tidd och Bessant (2018) beskriver det som att det är nyhetsgraden i en innovation som avgör huruvida den klassas som inkrementell eller radikal. Ettlíe (2007) granskade nyhetsgraden bland nya produkter mellan åren 1986-1997 och fann att andelen innovationer som kunde klassas som radikala sjönk från 19% till 6% under denna period. Således tycks det naturligt att vissa forskare understryker vikten av inkrementell innovation, inte minst inom processinnovation där det ofta handlar om optimering samt eliminering av fel (Tidd & Bessant 2018). Hollanders (1965) studier av inkrementell processutveckling tyder på att mindre framsteg som ackumuleras över tid ofta överträffar enstaka radikala genombrott (Hollanders 1965 se Tidd & Bessant 2018).

Henderson och Clark (1990) menar att innovation handlar om att sammanfoga olika sorters kunskap. Således kräver en framgångsrik innovationshantering att organisationer skaffar och använder kunskap om de individuella komponenterna men även om hur dessa komponenter systematiskt kan sättas ihop och bilda en helhet, vilket benämns som arkitekturen av en innovation. Ytterligare en kategorisering av innovationer är därmed Christensens (1997), som skiljer mellan två typer av arkitekturell innovation: bevarande (från engelskans *sustaining*) innovation och disruptiv innovation. Bevarande innovation sker när man kontinuerligt förbättrar befintliga produkter eller tjänster för befintliga kunder och marknader. Utifrån den förklaringen är det möjligen lätt att förväxla bevarande innovation med inkrementell innovation. Vad som separerar dessa begrepp är primärt att det inom bevarande innovation sker något större förbättringar av de befintliga produkterna/tjänsterna samt att det innehåller ett mer uttalat marknadsfokus. Disruptiv innovation sker enligt Christensen (1997) när nya funktioner skapas för helt nya segment på marknaden. Potentialen hos denna typ av innovationer underskattas ofta initialt av etablerade företag och deras kunder varför det i regel är nya aktörer på marknaden som genererar disruptiva innovationer. Vedertagna angreppssätt som kund- och

marknadsundersökningar tenderar ofta att driva företag mot bevarande innovation snarare än den mer disruptiva (Christensen 1997). Både bevarande och disruptiva innovationer, eller inkrementella och radikala, kan leda till konkurrensfördelar hos företag. Men då de flera innovationer kan imiteras med tiden, kan processerna bakom framtagandet av dessa innovationer vara en mer hållbar konkurrensfördel (Steiber 2014; Tidd & Bessant 2018).

Ett koncept som möjligen är mer praktiskt än teoretiskt förankrat är Baghai, Coley och Whites (2000) tre horisonter-modell (Three Horizons model). Genom åren har modellen använts och vidareutvecklats av konsultbyrån McKinsey till den grad att den numera inte sällan benämns som "McKinsey's Three Horizons Model" (Blank 2019). Som namnet avslöjar så beskriver modellen hur innovation sker på tre tidshorisonter (Baghai et al. 2000; Blank 2019):

- Horisont 1 idéer är sådana som skapar kontinuerlig innovation av en organisations befintliga affärsmodeller och kärnförmågor på kort sikt.
- Horisont 2 idéer vidgar en organisations existerande affärsmodeller och kärnförmågor till nya kunder, marknader eller mål.
- Horisont 3 är skapandet av nya affärsmodeller och förmågor för att svara på, eller dra nytta av, disruptiva möjligheter eller för att kontra disruption av olika slag.

Då varje horisont kräver olika sorters styrning, fokus, mål och verktyg föreslår McKinsey att en organisation bör fördela sina resurser över alla tre horisonter för att kunna fortsätta vara konkurrenskraftig på lång sikt (Blank 2019). Därmed kan denna modell anses vara en sorts konkretisering av exempelvis Tushman och O'Reillys (1996) teoribildning kring den ambidextriösa organisationen (ambidextrous organization). Detta begrepp åsyftar enligt Andriopoulos och Lewis (2009) organisationer som är tvåhänta i den mening att de är kapabla till att vara effektiva på kort sikt samtidigt som de lyckas upptäcka nya långsiktiga möjligheter. Med andra ord handlar det om att stävja den så kallade produktivitetsparadoxen. Kortfattat bottnar detta i att organisationer som är effektiva i nuet inte sällan har problem med att utforska nya affärsmöjligheter, och vice versa (March 1991; Benner & Tushman 2003; 2015). Tre horisonter-modellen och tankarna om ambidextriösa organisationer samt produktivitetsparadoxen påminner, i flera avseenden, om exempelvis March (1991) teori om att utforska och utnyttja. Tidd och Bessant (2018) väljer dock att presentera teori kring utforskning och utnyttjande under delen lärande i deras modell varför vi också väljer att göra det.

## 2.2 Innovation management

Innovation management är ett brett, mångfacetterat ämne. Enligt Entreprenörskapsforum (2012) består innovation management av en innovationsprocess som vilar på en grundläggande innovationsstrategi och begreppet handlar om det systematiska och metodiska sökandet efter nya möjligheter. Tidd och Bessant (2018) påpekar också vikten av en innovationsstrategi och menar i tillägg att innovation management handlar om att styra lärandeprocessen mot att skapa mer effektiva rutiner, vilket skapar möjligheter för att hantera de utmaningar som uppstår i en innovationsprocess. Mer kortfattat kan innovation management sägas fokusera på hur företag kan styras för att öka sannolikheterna för att kontinuerligt innovera. Vi väljer likt Ferreira et al. (2015) att utgå från Tidd och Bessants (2018) modell av innovation management vilken består av följande fem delar: strategi, process, organisation, nätverk samt lärande.



*Modell 1. Egen modell baserad på Tidd och Bessant (2018)*

### 2.2.1 Strategi

*Under detta avsnitt behandlas organisationers innovationsstrategi, varför de bör finnas samt vad de kan inrymma och bestå av.*

En strategi kan sägas vara ett åtagande för att sätta policys, eller liknande, som syftar till att förstärka en viss typ av beteende inom en organisation, som i sin tur syftar till att uppnå ett specifikt mål (Pisano 2015; Tidd & Bessant 2018). En bra strategi kan förena heterogena medarbetare och avdelningar inom organisation och få de att arbeta mot ett gemensamt mål (Pisano 2015). En innovationsstrategi är som namnet antyder en strategi som fokuserar på hur en organisation ska innovera och Cooper, Edgett och Kleinschmidt (2004) resultat tyder på att organisationer som har en definierad innovationsstrategi utvecklar flera innovationer. Vidare menar Cooper et al. (2004) att en innovationsstrategi bör innehålla tydligt definierade innovationsmål, specifika fokusområden och en plan för framtida innovationsinitiativ. Innovationsstrategin bör även vara långsiktig samt se till att öronmärka resurser specifikt för innovation, både tid och pengar. Entreprenörskapsforum (2012) menar att en strategi handlar om att definiera vart ett företag är, vart de vill vara i framtiden och hur de ska nå dit. Pisano (2015) nämner att en anledning till att företag misslyckas med att kontinuerligt innovera är för att de saknar en innovationsstrategi. Även Steiber (2014) lyfter vikten av att ha en tydlig, välutvecklade och väl kommunicerad innovationsstrategi som kanaliserar ett företags innovationsinitiativ och som därmed leder till större sannolikhet för innovationer.

Adams et al. (2006) nämner att ledningen måste ta ansvar för att innovation ska ske genom att specificera och kommunicera den önskade riktningen för innovation. Likt flera forskare menar Pisano (2015) att en innovationsstrategi ökar sannolikheten för att kontinuerligt lyckas med innovationsinitiativ, men som nämnt påpekar han, likt Cooper et al. (2004), att förvånansvärt många företag inte har en innovationsstrategi. Adams et al. (2006) menar att det kan ta lång tid för att en innovationsstrategi ska få någon effekt i en organisation på grund av att det krävs mycket resurser och energi för att den ska lyckas. För att en innovationsstrategi ska vara effektiv menar Tidd och Bessant (2018) att det är kritiskt att ett företags innovationsstrategi är i linje med företagets övergripande strategi, något också Pisano (2015) poängterar. Cooper et al. (2004) fann att företag som hade uttalade mål för utvecklandet av nya produkter, dvs innovationer, som var i linje med de övergripande affärsmålen var de företag introducerade flest nya produkter. Tidd och Bessant (2018) poängterar att det inte finns en strategi som fungerar

för alla organisationer men, som forskningen visar, menar de också att det är det av stor vikt att organisationer som vill öka sina sannolikheter för att innovera har en.

### 2.2.2 Process

*Här skriver vi om hur organisationer kan skapa effektiva rutiner som får innovationsprocessen att fungera samt hur dessa rutiner inbäddas i organisationen och genererar dynamiska förmågor.*

#### ***Effektiva rutiner***

Tidd och Bessant (2018) menar att det är essentiellt att hantera och leda företagets interna innovationsprocesser. Innovationsprocessen delas upp tidsmässigt i faser vilka innefattar olika respektive rutiner. Exempel på sådana effektiva rutiner kan enligt Tidd och Bessant (2018) vara: *Att notera olika sorters signaler och sedan processa dem till något relevant för företaget* vilket även Andriopoulos (2003) och Smith och Lewis (2011) framhåller som vitalt för innovation. *Att välja projekt som matchar väl strategiskt* är den andra effektiva rutinen som Tidd och Bessant (2018) liksom flera andra forskare betonar vikten av i sammanhanget (Hamel & Prahalad, 1994; Eisenhardt & Martin, 2000; Cooper och Kleinschmidt, 2011). När signalerna noterats, processats och matchats strategiskt gäller det enligt Tidd och Bessant (2018) att *övervaka och leda projektet genom olika utvecklingsfaser* vilket påminner om hur Denti och Hemlin (2012) samt Hülshager, Anderson och Salgado (2009) pekar på ledarskap som en viktig del i att driva en innovation framåt. Nästa effektiva rutin handlar om att *besluta var och när arbetet med ett projekt ska öka i intensitet eller avslutas* (Tidd & Bessant, 2018). Vidare är det enligt Von Hippel (1988) centralt att *involvera viktiga intressenter tidigt för att effektivisera lanseringen av projektet*. Till sist så bör man enligt både Tidd och Bessant (2018) och Nonaka och Kenney (1991) *utvärdera och dra lärdom från slutförda projekt*.

Även om innovationsprocessen, och därmed även rutinerna ovan, i praktiken sällan utförs linjärt anser Tidd och Bessant (2018) att det finns mycket att vinna på ett mer systematiskt angreppssätt snarare än att utföra denna typ av aktiviteter ad hoc. Med hänsyn till den överlappning som sker mellan rutiner är det lämpligare att betrakta dessa som delar av en innovationsprocess vilken i sin tur ryms inom ett strukturerat ramverk. Detta strukturerade ramverk möjliggör just skapande av beteendemönster och rutiner som kan upprepas, läras och förfinas över tid (Tidd & Bessant 2018). Rosenau, Griffin, Castellion och Anschuetz (1996)

forskning tyder på att en viss grad av struktur och disciplin är en betydelsefull del i en framgångsrik innovationsprocess.

### *Dynamisk förmåga*

Tidd och Bessant (2018) menar att innovation management handlar om att bädda in effektiva rutiner i en organisation och sedan utvärdera, utveckla och vid behov ersätta dem för att fortsätta vara relevant i en ständigt föränderlig omvärld. Detta menar Tidd och Bessant (2018) är synonymt med att skapa dynamiska förmågor (dynamic capabilities). Vilket Teece och Pisano (1994; 1997) samt Teece (2007) på ett liknande sätt definierar just som de interna rutiner vilka är inbäddade i organisationens processer och villkorade av dess historia. Även Eisenhardt och Martin (2000) menar att det rör sig om rutiner men tar mer uttryckligen hänsyn till marknadsförändringar i sin definition då de specifikt anser att det är de processer där resurser integreras, omkonfigureras samt förvärvas och frigörs i syfte att matcha eller initiera förändringar på marknaden. De menar att det rör sig om mjuka faktorer som exempelvis värderingar, kultur och erfarenhet vilka inte kan bytas eller köpas utan snarare måste konstrueras. Teece (2007; 2011; 2018) ser ökad innovationsförmåga som ett av de yttersta målen med att skapa dynamiska förmågor. Eisenhardt och Martin (2000) anser likt Ambrosini och Bowman (2009) att en löpande utveckling av dessa förmågor ger svårkopierade konkurrensfördelar varför fokus ligger på hur de kan skapas, skyddas och förnyas.

Smith och Lewis (2011) menar likt Teece och Pisano (1994; 1997) samt Eisenhardt och Martin (2000) att organisationens dynamiska förmåga är de organisatoriska processer, rutiner och färdigheter som ger ledare möjligheten att svara snabbt och effektivt i snabbföränderliga miljöer. Smith och Lewis (2011) lyfter fram att organisationens dynamiska förmåga ger ledare chansen att söka och integrera ny information via distinkta strukturer, kulturer och lärprocesser och därmed möjliggöra ett kompetent ledarskap. Eftersom organisationens dynamiska förmåga tillhandahåller ledaren med verktyg för att svara på diverse omvärldsförändringar så skänker den även medarbetarna en större tilltro till att dynamiska miljöer är hanterbara.

Enligt Ambrosini och Bowman (2009) finns det en konsensus inom forskningen för vad dynamiska förmågor är då många av de definitioner som används bygger på Teece, Pisano och Shuens (1997) definition (Eisenhardt & Martin 2000; Ambrosini & Bowman 2009; Smith & Lewis 2011; Tidd & Bessant 2018). Vi har därför valt att utgå från denna definition där dynamiska förmågor ses som ett företags möjlighet att integrera, bygga och förnya interna och



externa kompetenser för att möta en snabbföränderlig omvärld. Vidare menar Ambrosini och Bowman (2009) att definitionen betyder att dynamiska förmågor därför är organisatoriska processer med syfte att förändra resursbasen. Som exempel på dynamiska förmågor nämner Ambrosini och Bowman (2009) forskning- och utvecklingsprocesser och innovationsprocesser. Ett kännetecken för dynamiska förmågor är som nämnt att de inte kan köpas eller förvärvas utan måste skapas för att sedan skyddas och förnyas (Eisenhardt & Martin 2000).

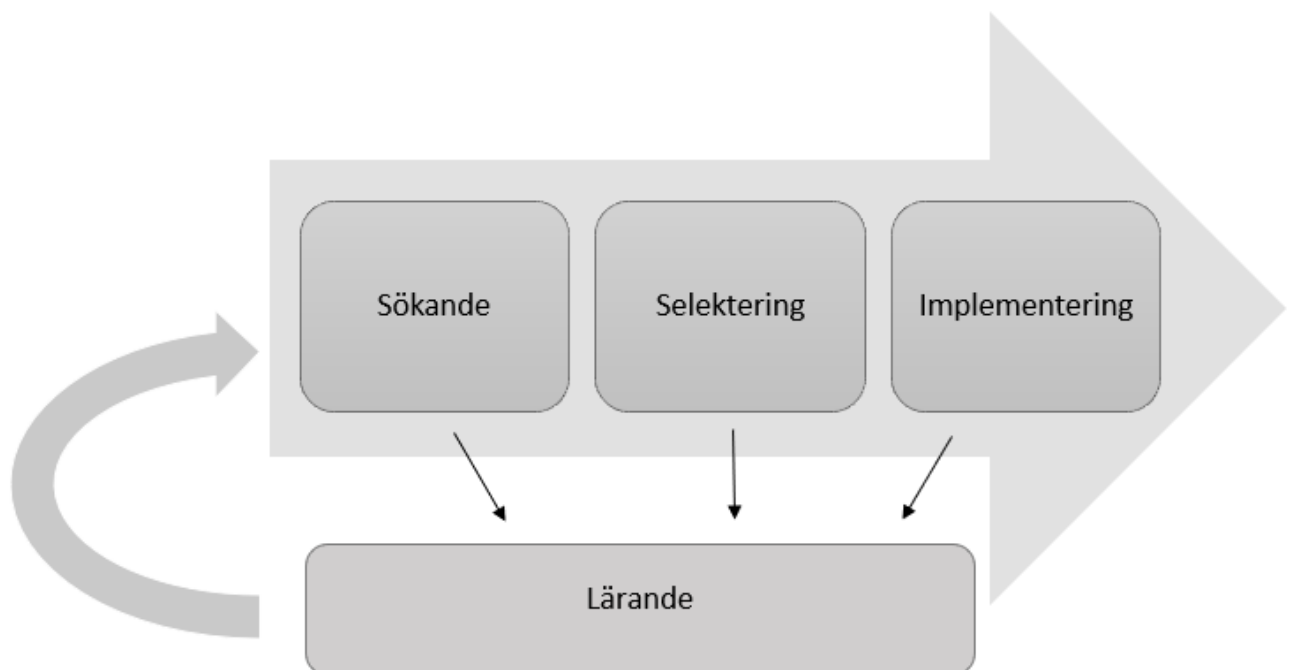
### ***Innovationsprocessens faser***

Ovan har vi beskrivit hur organisationer kan skapa effektiva rutiner som får innovationsprocessen att fungera, samt hur dessa rutiner inbäddas i organisationen och genererar dynamiska förmågor. De olika tidsmässiga faserna som Tidd och Bessant (2018) menar att innovationsprocessen består av är:

- *Sökande* - arbetet med att skanna den interna och externa miljön efter hot och möjligheter till förändring samt processa de signaler som är relevanta (Tidd & Bessant 2018).
- *Selektering* - i denna fas av innovationsprocessen beslutas det vilka av de ovan nämnda signalerna man bör reagera på utifrån den specifika organisationens strategi (Tidd & Bessant 2018). Hamel och Prahalad (1994) samt Cooper och Kleinschmidt (2011) menar att det är viktigt med matchning mellan organisationens befintliga kompetens och det den ämnar göra. En strategisk selektering bidrar till att säkra en balans mellan gammalt och nytt istället för att det blir slagsida i endera riktning.
- *Implementering* - här omvandlar man idé till verklighet för att sedan lansera den antingen internt eller externt. Detta steg består av delfaserna nedan (Tidd & Bessant 2018):
  - *Förvärva* de kunskapsresurser som krävs för att möjliggöra innovationen, exempelvis genom R&D, marknadsundersökningar, överföring av teknologi, strategiska allianser mm. Enligt Bessant (2003) innefattar detta även att skapa organisatoriska miljöer där samtliga individer ges utrymme att innovera.
  - *Exekvera* projektet under förhållanden som ofta präglas av osäkerhet vilket kräver en väl utvecklad förmåga att lösa problem. Här framhåller bland annat Clark och Fujimoto (1991) betydelsen av att kunna lösa flera problem samtidigt eller på ett överlappande vis snarare än linjärt.

- *Lansera* innovationen och hantera dess initiala adoption på marknaden. Här ingår enligt Thomas (1993) även att använda den information man tidigare skaffat sig till att försöka förutse potentiell marknadsrespons. Von Hippel (1988) förespråkar att tilltänkta användare involveras så tidigt som möjligt i processen och tillåts ha en aktiv roll. Att kunna kombinera Clark och Fujimotos (1991) simultana problemlösning med Von Hippels (1988) tidiga involvering av användarna ses som ett effektivt tillvägagångssätt (Moore, 1991; Schrage 2000; Dodgson, Gann & Salter 2005).
- *Bevara* den adoption och användning som initierats även på lång sikt, alternativt återgå till grundidén och försöka återinnovera (Tidd & Bessant 2018).

*Lärande* - när en organisation genomgår denna cykliska innovationsprocess finns möjligheter att dra lärdom i alla respektive faser och på så vis bygga på kunskapsbasen vilken i sin tur kan förbättra hur processerna hanteras framledes (Tidd & Bessant 2018). Nonala och Kenney (1991) menar dock att det inte räcker med att bara ha ett kontinuerligt lärande utan förespråkar att man även blickar tillbaka på och lär sig av färdigställda projekt, såväl framgångsrika som misslyckade.



Modell 2. Egen modell över innovationsprocessen. Baserad på Tidd och Bessant (2018)

Teece (2007; 2011; 2018) slår fast att det är högst osannolikt att innovationsprocessens olika faser kan utövas av en och samma individ utan att det snarare sker genom separat processande i team med kompletterande förmågor, exempelvis en ledningsgrupp. Det påminner dels om Aasen och Amundsens (2013) syn på innovation som en kollektiv prestation och dels om hur Van de Ven, Polley, Garud och Venkataraman (1999) beskriver innovation som en dynamisk process bestående av icke-linjära cykler av divergenta och konvergerande aktiviteter som kan upprepas över tid och organisationella nivåer. Även Tidd och Bessant (2018) menar, som nämnt, att innovationsprocessen inte sker linjärt utan att processen är dynamisk där faserna sker parallellt och om varandra. Abstraktionsnivån för tolkningen av innovationsprocessen och dess respektive faser är hög och Tidd och Bessant (2018) menar därför att modellen är applicerbar på mer eller mindre alla företag.

### 2.2.3 Organisation

*Under detta avsnitt behandlar vi hur man kan skapa en innovativ organisationskontext. Vi belyser vilka komponenter som kan utgöra en innovativ organisation samt hur dessa kan uppnås.*

Det finns flera aspekter och komponenter som kan bidra till en organisation som stödjer och gynnar innovation. Det kan exempelvis vara en organisationskultur som genomsyras av ett innovationstänk och kreativitet, ett effektivt innovationsinriktat ledarskap eller en organisationsstruktur som möjliggör interaktion, lärande och kreativitet (Tidd & Bessant 2018). Tidd och Bessant (2018) menar att det går att skapa en organisatorisk kontext som stödjer innovation genom att introducera och integrera komponenter som har visat sig bidra till ett lyckat innovationsarbete.

Tidd och Bessant (2018) nämner ett effektivt ledarskap som en viktig komponent för att främja innovation. Flera forskare är också ense om att ledarskapet i en organisation är en essentiell del av att driva innovation framåt inom en organisation (Denti & Hemlin 2012; Hülshager, et al. 2009). Denti och Hemlin (2012) menar att ledare är vitala för innovationsarbetet för att de har möjlighet att ge stöd till individer och arbetsteam så att de i sin tur kan kanalisera sin kreativitet mot innovationsarbete. Men också för att ledare kan sätta mål och aktiviteter som främjar innovation. Vidare har flera studier också visat att ledningens stöd positivt påverkar ett företags innovationsarbete (Al Shaar, Khat tab, Alkaied & Manna 2015; Elenkov, Judge & Wright 2005). Tidd och Bessant (2018) poängterar att då innovationer är förknippade med osäkerhet och risker så är det viktigt att ledningen har ett långsiktigt engagemang gällande detta. Förknippat med

detta menar de att en tydlig vision och strategi kan vägleda en organisation under osäkerhet. Vidare nämner de att det kan finnas risker med att ledare kan bli pressade av intressenter, som exempelvis aktieägare, och därmed bli för fokuserade på kortsiktiga vinster och säker avkastning på investeringar.

Kommunikation, både intern och extern, är ytterligare en komponent som visat sig bidra positivt till en organisations innovationsarbete (Damanpour 1991; Hülsheger et al. 2009; Jansen, Van Den Bosch & Volberda 2006; Tidd & Bessant 2018). Hülsheger et al. (2009) fann att kommunikation, i synnerhet mellan medarbetare som inte arbetar inom samma arbetsteam, är särskilt viktigt för att främja innovation på en arbetsplats. De menar att om individer kommunicerar med personer utanför sitt eget team så ökar sannolikheten för att exponeras för ny information, och skilda perspektiv, och därmed ökar sannolikheten för att komma på nya idéer som kan leda till innovationer. Tidd och Bessant (2018) nämner att kommunikationen bör ske i tre riktningar: uppåt, nedåt och lateralt.

Inom organisationer kan det uppstå så kallade silos vilket är när olika enheter och deras team saknar vilja eller motivation att koordinera och ibland även kommunicera med varandra (Serrat 2017). Termen silos är en metafor hämtad från de höga, fristående cylindriska strukturer där man förvarar exempelvis spannmål. Inom organisationsteori åsyftar metaforen/begreppet de strukturella barriärer som kan uppstå inom större organisationer vilka kan få olika enheter att arbeta avskilt eller till och med mot varandra. Centraliserade strukturer inom organisationer har visat sig ha ett negativt samband med innovation (Damanpour 1991) och decentraliserade strukturer ett positivt samband (Rangus & Slavec 2017). Även Tidd och Bessant (2018) nämner att hierarkiska organisationsstrukturer där det är låg integrering mellan grupper och avdelningar samt där kommunikationen tenderar att ske top-down är negativt för innovationer. Dock är Tidd och Bessant (2018) kritiska till att en lösare struktur är synonymt med innovation. De menar att balansen gällande vilken struktur som passar för en viss typ av organisation är kontextberoende, samt beroende av vilka slags aktiviteter som medarbetarna i organisationen utför. Detta då vissa kontexter kräver en hårdare struktur med mer fastställda rutiner än andra. Jansen et al. (2006) studerade företag som erbjöd finansiella tjänster och fann att formella, centraliserade, hierarkiska strukturer negativt påverkade explorativ innovation, dvs. kreativ och innovativ problemlösning. Miles och Snows resultat visar på att en kontext med hög osäkerhet och komplexitet ökar behovet för en mer flexibel struktur och Tidd och Bessant menar att detta kan förklara varför snabbväxande sektorer ofta förknippas med lösa strukturer medan mognare

sektorer förknippas med hårdare, mindre flexibla, strukturer (Miles & Snow 1978 se Tidd & Bessant 2018).

Tidd och Bessant (2018) nämner ytterligare en komponent som kännetecknar en innovativ organisation och det är när det är ett högt deltagande i innovationsarbetet. Det vill säga när majoriteten av medarbetarna i en organisation löpande deltar i innovationsarbete och förbättringsaktiviteter. Som exempel nämner de Lean som är en ledningsmetod (management practice) och konceptet Kaizen som fokuserar på kontinuerlig förbättring, medarbetarutveckling och samarbete (Womack, Jones & Roos 1990). Tidd och Bessant (2018) menar att ett högt deltagande i innovationsarbetet framförallt är viktigt för kontinuerliga inkrementella innovationer. Rangus och Slavecs (2017) resultat stödjer att ett högt medarbetardeltagande är positivt relaterat till en organisations innovationsprestationer. Att ett högre deltagande i innovationsarbete inom en organisation leder till högre sannolikhet för flera innovationer är inte förvånande och den viktiga frågan i sammanhanget är hur organisationer kan fostra ett högt deltagande. Tidd och Bessant (2018) understryker att det är svårt att nå ett högt medarbetardeltagande men att resultaten om ett företag lyckas kan vara väldigt positiva.

Som exempel på företeelser som kan bidra till ett högt deltagande nämner de, likt synsättet Kaizen, att företag bör fokusera på kontinuerlig medarbetarutveckling med ett långsiktigt engagemang i utbildning och träning för att säkra höga kompetensnivåer. I tillägg nämner de att ett effektivt samarbete inom organisation ökar deltagandet. Även Alasoini, Heikkilä och Ramstad (2008) menar att kompetensutveckling, samarbete och stöd från ledningen är viktiga faktorer. Birkinshaw och Duke (2013) menar att innovation är en bottom-up aktivitet och nämner fyra faktorer som kan bidra till innovationer som uppstår från medarbetarnas initiativ:

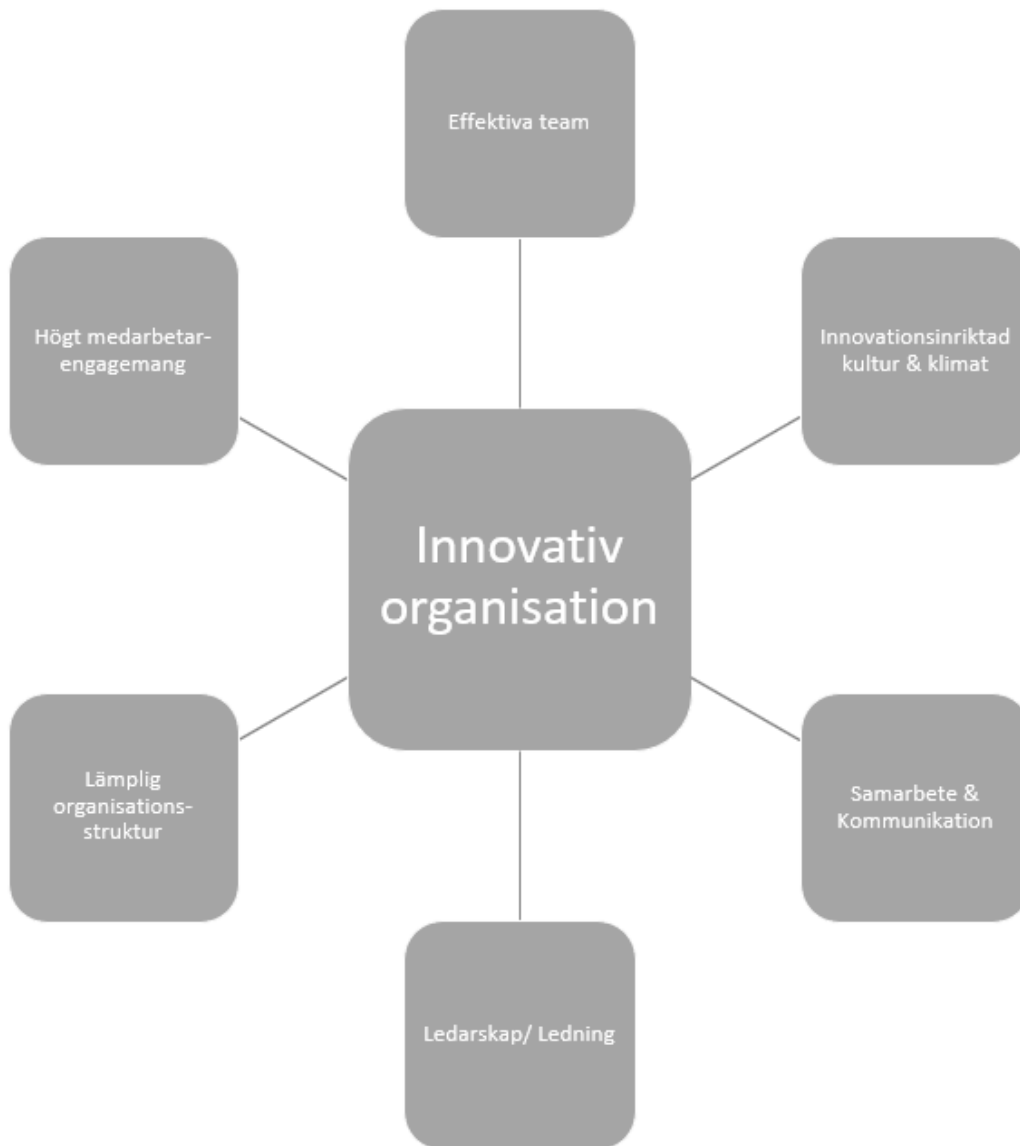
- Att säkerställa att medarbetare har tid i sin arbetsdag till att tänka kreativt, något de kallar *time-out*.
- *Expansiva roller*, att arbetare tillåts delta i aktiviteter och ta initiativ som ligger utanför deras officiella rollbeskrivning.
- Introducera interna *tävlingar*, något de menar kan stimulera till handling och ett kreativt tankesätt. Som exempel nämner de en form av draknästet där medarbetare kan presentera nya idéer för en jury som ställer relevanta, utmanande frågor och tar beslut.

- *Öppna forum*, möten där information om företaget delas transparent och där medarbetare uppmuntras att ställa frågor, ta ansvar för förbättringar och utmana de seniora ledarnas perspektiv.

Ett kreativt företagsklimat med en företagskultur som stödjer innovation och kreativitet är ytterligare en komponent som är viktig för att främja innovation i en organisation. En företagskultur består av normer, värden, idéer och tankar och om ett företag har en kultur som är öppen för nya idéer och lösningar ökar sannolikheten för innovationer (Hult, Hurley & Knight 2004; Lemon & Sahota 2004). Tidd och Bessant (2018) argumenterar för att det krävs en positiv inställning till kreativa idéer, något som också bör stöttas av relevanta motivationssystem, för att öka sannolikheten för innovationer. I tillägg till detta visade Ferreira et al. (2015) att samarbete och effektiv kommunikation, som de nämner är inbäddat i kulturen, är fundamentala aspekter för ett effektivt innovationsarbete.

Samarbete och kommunikation är något som genomsyrar de flesta nämnda komponenter och Tidd och Bessant (2018) nämner även att använda problemlösande team, på såväl lokal, tvärfunktionell som interorganisatorisk nivå, är en komponent som kan bidra till innovationer och kreativa lösningar. Detta kräver att tillräckliga resurser läggs på att selektera dessa team (Denti & Hemlin 2012; Tidd & Bessant 2018). Denti och Hemlin (2012) visade att heterogena team som arbetar med komplexa uppgifter har störst sannolikhet för att utveckla innovationer. Vidare nämner de att dessa team behöver stöd av ledare men också en hög autonomi för att lyckas.

Stock och Schnarr (2016) jämförde en innovationsinriktad företagskultur med en viss typ av ledarskap i företag och fann att en innovationsinriktad företagskultur hade en större effekt på frekvensen av introduktionen av nya produkter i företag. Men även om vissa komponenter kan ha en större effekt så är det en kombination av de som har störst möjlighet att ge en positiv effekt (Tidd & Bessant 2018). Alla ovan nämnda delkomponenter bör alltså integreras och verka i synergi med varandra för att öka sannolikheterna för ett lyckat innovationsarbete (Tidd & Bessant 2018). Tidd och Bessant (2018) nämner också att det kan finnas flera komponenter än deras exempel. De som har nämnts ovan, och som sammanfattas i modell 3, är alltså endast en del av de komponenter som kan finnas inom en innovativ organisation.



Modell 3. Egen modell över delkomponenter en innovativ organisation kan bestå av. Inspirerad av Tidd och Bessant (2018)

#### 2.2.4 Nätverk

*Tidd och Bessant (2018) menar att denna del av innovation management kretsar kring att proaktivt skapa länkar utanför de traditionella organisationsgränserna, och samarbeta med andra organisationer för att innovera, varför Chesbroughs (2003) Open Innovation utgör ett fundament och behandlas nedan.*

Tidd och Bessant (2018) menar att genom att skapa nätverk och länkar med andra organisationer och intressenter så ökar sannolikheten för att lyckas med innovation. Genom dessa länkar, och inom dessa nätverk, så kan informations- och kunskapsflöden utbytas vilket

är viktigt då en organisation inte kan inrymma all information och kunskap själv. Schuman och Twombly (2010) menar företag som samarbetar och agerar inom nätverk med andra organisationer kan vara mer dynamiska än om företag agerar ensamma och att innovationer ofta framkommer som ett resultat av att flera företag samarbetar och ingår i gemensamma nätverk.

Tankesättet bygger till stor del på Open Innovation (OI), ett begrepp som myntades av Chesbrough (2003). Chesbrough (2003) definierar OI som utnyttjandet av ändamålsenliga in- och utgående kunskapsströmmar för att accelerera innovation och utvidga marknader för extern användning av innovation. Vidare menar Chesbrough (2003) att OI är ett nytt paradig som förutsätter att företag kan och bör använda såväl externa som interna idéer samt externa och interna vägar till marknaden som en del av arbetet med att vidareutveckla sin teknologi. Då källorna till innovation kan vara externa, exempelvis kunder, leverantörer, extern forskning med mera, så argumenterar Chesbrough (2003) för att även problemlösningen under själva innovationsprocessen kan ske externt. Egna dellösningar i innovationsprocessen går sedan att sälja på andra marknader. Chesbrough (2003) framhåller att en organisation som delger omvärlden sina problem kan finna oväntade och bättre lösningar men understryker samtidigt att även affärsmodellerna i regel behöver förändras och innoveras för att OI ska fungera fullt ut. OI utmärks av att aktörer involverade i innovationsprocessen återfinns på olika nivåer både inom och utom organisationen. Det medför att hanteringen av externa parter, aktiviteter och relationer blir central. Fokus ligger på värdeskapande för de olika intressenterna varför en organisation exempelvis kan bli en liten komponent i en komplex, nätverksliknande kedja (Chesbrough 2003).

Med andra ord kan OI appliceras på alla delar i en innovationsprocess, både sökande, selektering och implementering. Genom att samarbeta med externa aktörer vid utvecklandet av en innovation kan företag minska exempelvis kostnaderna, risken och tiden det tar för att utveckla innovationen och samtidigt få tillgång på fler idéer, ökad kunskap och ökade resurser (Schueffel & Vadana, 2015; Tidd & Bessant 2018). Det har visat sig att små- och medelstora företags innovativa aktiviteter regelbundet innefattar olika former av externa länkar och samarbeten, något som eventuellt kan kopplas till att de i regel är mer resursbegränsade än större företag (Hoffman, Parejo, Bessant & Perren 1998). Denicolai, Ramirez och Tidd (2016) menar att OI felaktigt ofta presenteras som motsatsen till stängd, eller intern, innovation. Denicolai et al. (2016) hävdar att de två synsättet kan komplettera varandra och att de inte är en dikotomi. Schueffel och Vadana (2015) menar att OI appliceras relativt begränsat i den



finansiella sektorn men att det kan finnas flera fördelar med att applicera synsättet även i en sådan kontext.

### 2.2.5 Lärande

*Lärande och utvecklande av kapabiliteter utgör den sista byggstenen i innovation management enligt Tidd och Bessant (2018). Inom denna del avhandlas frågor relaterade till teorin om att utforska och utnyttja (explore and exploit).*

Jacobsen (2013) skriver, utifrån Benner och Tushman (2003; 2015) samt March (1991), att utnyttjande är ett slags förfinande av organisationens verksamhet medan utforskande handlar om att upptäcka nya affärsmöjligheter. Utforskning kan anses besläktat med Schumpeters (1934; 1947) syn på hur entreprenören just utforskar och skapar nya kombinationer av befintliga resurser. Utnyttjande går å sin sida delvis att koppla till Kirzners (1997; 1999) syn på hur entreprenören, som en arbitragör, utnyttjar obalanser på marknaden.

Tidd och Bessant (2018) slår fast att lärande och anpassning, och därmed innovation, är fundamentala aspekter med hänsyn till att framtiden oundvikligen är osäker. Även om lärande avhandlas mer detaljerat under denna rubrik så är det tydligt att det är något som genomsyrar hela Tidd och Bessants (2018) ramverk. Andriopoulos & Lewis (2009) lyfter fram att ett simultant arbete med att utforska och utnyttja skapar synergier i lärandet genom att organisationens förmåga att identifiera, absorbera och applicera ny kunskap förbättras. När dynamiska system förändras, förnyas och innoverar skapas det enligt Smith och Lewis (2011) spänningar mellan radikal och inkrementell innovation samt episodisk och kontinuerlig förändring, vilka alla är förknippade med hur man tar sig an nya idéer. Enligt O'Reilly och Tushman (2008) skapas progression ofta genom att man både bygger vidare på- och förkastar tidigare kunskap. Andriopoulos (2003) menar att en organisation som vill bli mer lärandeorienterad behöver främja medarbetare att söka ny kunskap samt skapa en deltagande kultur där samtliga individer inom organisationen involveras i utforskandet av nya alternativ.

Tushman & O'Reilly (1996) och Andriopoulos & Lewis (2009) menar att arbetet med att utnyttja befintliga resurser anpassar och fokuserar kunskapen mot önskade mål, men att utforskningen av nya potentiella möjligheter är nödvändig för att organisationens kunskapsbank inte ska sina. Med andra ord handlar det om att eftersträva en balans mellan kort- och långsiktig framgång. Utan utforskning finns det enligt författarna risk för att en viss typ av kunskap överutnyttjas tills organisationen finner sig låst i en specifik nisch eller produktkategori och det

som en gång var en kärnkompetens plötsligt utvecklats till en kärnrigiditet enligt Volberdas (1996) terminologi. Audia, Locke och Smith. (2000) skriver om ett liknande fenomen vilket är den så kallade "framgångsparadoxen". Paradoxen sker som ett resultat av att organisationer som historiskt sett varit framgångsrika är mer benägna, än mindre framgångsrika organisationer, att fastna i beprövade strategier och bli mer begränsade i sin informationssökning. Denna övertygelse om tidigare strategiers förträfflighet kan orsaka större sårbarhet vid radikala omvärldsförändringar (Prahalad & Bettis 1986; March 1991; Lant, Milliken & Batra 1992; Miller & Chen 1994). Samtidigt bör det påpekas att det förnyande och vidgande av kunskapsbasen som utforskningen ger kan vara bortkastat om kunskapen inte utnyttjas på ett adekvat sätt (Andriopoulos & Lewis 2009). Smith, Collins och Clark (2005) menar att symbiosen mellan utforskning och utnyttjande är vital för innovation. De baserar påståendet på att statisk kunskap, definierat som medarbetarnas utbildningsnivå samt mängden heterogen kunskap (dvs när individer inom en organisation innehar olika sorters information), visat sig vara direkt relaterat med det mer dynamiska skapandet av ny kunskap. Den nya kunskapen påverkar i sin tur innovationsnivån positivt.

### 2.3 Fintech

*Under detta avsnitt förklaras och definieras termen fintech. Även en kort bakgrund av den finansiella sektorn ges.*

Den finansiella sektorn fyller en central funktion i samhället och ger bland annat krediter till hushåll och näringslivet. Dess primära funktion och syfte är att underlätta mobilisering och allokering av ekonomiska resurser över tid och rum (Merton 1992; Larsson & Lönnborg 2014). Ny teknologi har förändrat den finansiella tjänstemarknaden i grunden under de senaste 30 åren (Campanella, Della Peruta & Del Giudice 2017; Frame et al. 2018) och den snabba utvecklingen av finansiell teknologi har tvingat de traditionella bankerna att utvecklas och förändras i takt med nya aktörers inträde (Chen, Li, Wu & Luo 2017; Iman 2019). Nya aktörer har alltså gått in på den finansiella marknaden i takt med de att de teknologiska framstegen möjliggjort moderniserade tjänster och kundvärden, dessa nya bolag benämns ofta som "fintechbolag". Termen "Fintech" är en kombination av de engelska orden "financial" och "technology" och avser företag som erbjuder finansiella tjänster med hjälp av ny innovativ teknologi (Gomber, Koach & Siering 2017). Det finns ännu ingen konsensus för exakt vilka sorters företag som termen syftar på eller någon universellt accepterad definition av Fintech (Gomber et al. 2017; Iman 2020; Schueffel 2016). Men enligt Gomber et al. (2017) så är det generellt sett innovativa

företag som använder ny teknologi för att erbjuda finansiella tjänster som åsyftas. Det behöver dock inte endast vara nystartade bolag (start-ups) utan det kan både vara nya, mindre bolag, och stora teknologiska företag som exempelvis Google (Gomber et al. 2017). I denna studie väljer vi att utgå från den relativt breda och lösa definitionen där bolag som erbjuder finansiella tjänster med hjälp av ny teknologi klassas som fintechbolag.

## 3. Metod

*I följande del avhandlas och motiveras uppsatsens forskningsansats, strategi och de metodologiska valen. Även val av fall och respondenter, datainsamlingsmetod och analys, samt etik och kvalitetskriterier redogörs. Kritik mot vald metod diskuteras i avslutade del av uppsatsen, där andra begränsningar diskuteras, snarare än under följande avsnitt.*

### 3.1 Forskningsansats

Positivism och interpretativism kan ses som två ontologiska ändpunkter på ett kontinuum. Den förstnämnda innebär en objektiv syn på en verklighet som existerar oberoende av vår vetenskap och den sistnämnda en socialt konstruerad värld med subjektiva verkligheter som tolkas (Marsh, Ercan & Furlong 2018). Vår kunskapssyn ligger åt det tolkningsinriktade hållet vilket innebär att vi har ett interpretativistiskt perspektiv med fokus på tolkning, förståelse och meningsskapande inom den undersökta kontexten (Bryman & Bell 2017). Vårt mål är att förstå hur företag arbetar med innovation management och för att göra det försöker vi fånga den subjektiva innebörden av människors handling och ord.

Likt de olika ontologiska perspektiven så finns det också skilda uppfattningar om hur förhållandet mellan teori och empiri bör ser ut inom forskningen. Studier kan baseras på en deduktiv, induktiv eller abduktiv ansats (Bryman & Bell 2017; Patel & Davidson 2011). En studie som bygger på en deduktiv ansats utgår från teorin för att, baserat på teorin, formulera hypoteser. Det empiriska materialet och följande analys används sedan för att bekräfta eller förkasta hypoteserna vilket möjliggör en utveckling, eller bekräftelse, av den befintliga teorin. Till skillnad från en deduktiv ansats utgår den induktiva ansatsen från observationer och empirin för att utveckla och generera ny teori (Bryman & Bell 2017; Patel & Davidson 2011). Sannolikt inrymmer den deduktiva ansatsen ett stycke induktion och den induktiva ansatsen ett stycke deduktion. Bryman & Bell (2017) menar att induktiva och deduktiva strategier bör uppfattas som tendenser snarare än absolut åtskilda strategier.

Abduktion är en ansats som kan sägas kombinera en del av den induktiva och deduktiva ansatsen. Abduktion utgår från empiri men avfärdar inte den teoretiska underbyggnaden (Alvesson & Sköldberg 2008). Abduktion är därför en kombination av den deduktiva och induktiva ansatsen och förklaras som ett växelspel mellan teori och empiri och därmed mellan induktion och deduktion (Esaïsson, Gilljam, Oscarsson, Towns & Wängnerud 2017). Abduktion möjliggör en flexibel process som kan användas för att överkomma en del

begränsningar och kritik som förknippas med enbart induktiva eller deduktiva ansatser. Dessa begränsningar avser den strikta logik som följer den deduktiva ansatsen och hur en forskare ska välja ut teori vid deduktion. För induktion består kritiken av att ingen mängd empiri kan möjliggöra en teoriformulering (Bryman & Bell 2017; Esaisson et al. 2017).

I denna uppsats guidade teorin intervjuguiden och därmed intervjuerna och empirin, ett förlopp som mer liknar en deduktiv ansats. Men empirin och insikterna som härrörde från dessa guidade också teori-insamlingen, som på ett iterativt sätt bearbetades kontinuerligt under processen. Detta växelspel mellan empiri och teori innebär att vår ansats i denna studie är abduktiv.

### 3.2 Forskningsstrategi

Vår kunskapssyn och vårt syfte har styrt forskningsdesignen, metodologivalen och metodvalen. Eftersom fokus ligger på att öka förståelsen och förstå hur företag arbetar med innovation management inom en viss kontext har valet fallit på en kvalitativ metodologi. Anledningen till att en kvalitativ forskningsstrategi var passande var därför att det möjliggör en djupdykande undersökning, och en djupgående förståelse, för det undersökta fenomenet inom den specifika kontexten (Bryman & Bell 2017; Ghauri & Grønhaug 2010). Ytterligare en anledning till att en kvalitativ metod ansågs vara den bäst lämpade för att besvara syftet var för att det forskningsgap som identifierats talar för att det valda ämnet är relativt utforskat. När ett område är utforskat kan en kvalitativ strategi vara användbar för att öka den grundläggande förståelsen (Edmondson & McManus 2007). Forskningsstrategin utarbetades alltså för att uppnå studiens syfte och ge svar på forskningsfrågorna.

### 3.3 Forskningsdesign

En fallstudiedesign kan användas för att öka förståelsen och lämpar sig när syftet med studien är att förstå hur eller varför ett fenomen fungerar i en viss kontext (Yin 2014). Designen möjliggör även en innehållsrik beskrivningen av ett fenomen (Siggelkow 2007). Eftersom syftet med denna studie är att öka förståelsen för hur företag inom den finansiella sektorn arbetar med innovation management så lämpar sig en fallstudiedesign väl för att uppnå syftet. För att bättre förstå den studerade företeelsen, som i denna studie är innovation management, och för att förstå hur olika typer av företag inom sektorn arbetar, så har vi valt att genomföra en flerfallstudie. En flerfallstudie kallas även för en multipel fallstudiedesign och med en sådan design studeras flera fall för att undersöka en generell företeelse (Bryman & Bell 2017).

Designen kan vara av en jämförande art där fallen sätts i kontrast mot varandra för att bättre förstå fenomenet (Bryman & Bell 2017). Då vi i denna studie kontrasterar olika organisationers innovationsarbete så innehåller designen komparativa inslag och kan därmed sägas vara av en jämförande art.

### 3.4 Val av fall

Vid en komparativ fallstudie är en vanlig strategi att välja kontrasterande fall för att bättre förstå en företeelse (Bryman & Bell 2017; Yin 2014). Valet av fall är då inte slumpmässigt utan tvärtom strategiskt och målstyrt. Detta är en strategi vi valde i denna studie och förhoppningen var att genom att välja kontrasterande fall också underlätta identifieringen av eventuella skillnader och likheter mellan olika aktörer.

Det finns flera olika kategorier av aktörer på den finansiella sektorn. Svenska Bankföreningen (2020) nämner exempelvis banker, kreditmarknadsföretag, värdepappersbolag, försäkringsbolag, fondbolag, riskkapitalbolag och fintechbolag som olika indelningar. Företagen skiljer sig både storleksmässigt och funktionsmässigt, den gemensamma faktorn är att de huvudsakligen arbetar på den finansiella marknaden och erbjuder finansiella tjänster eller produkter.

Vi valde att fokusera på två av de kategorier av aktörer som Svenska Bankföreningen (2020) nämner. Nämligen banker och fintechbolag, och mer specifikt valde vi att fokusera på traditionella storbanker. Valet av dessa kategorier grundades på att dessa aktörer vanligtvis brukar kontrasteras (se exempelvis Accenture 2015; Al-Ajlouni & Al-Hakim 2018; Anand & Mantrala 2019). En orsak till att just dessa aktörer brukar jämföras är för att de är två kategorier av företag som är vitt skilda men kämpar om gemensamma kunder, de representerar också i mångt och mycket olika tidsepoker. Då de delvis kämpar om samma kunder så utgör fintechbolagen också ett hot mot de traditionella bankernas vinster och marknadsandelar (Accenture 2015; Finansinspektionen 2020). Att välja dessa två kategorier går därmed i linje med vår strategi om att välja kontrasterande fall. Enligt Bryman och Bell (2017) bör syftet och forskningsfrågorna styra valet av fall och valen bör också grundas på vad man som forskare kan tänkas lära av fallet, eller fallen.

För att välja företag inom den ena av de två kategorierna: storbanker. Så började vi initialt med att, via mail, kontakta alla de tre svenska storbankerna som existerar enligt Finansinspektionen (2020). Det hade varit önskvärt att alla tre storbanker skulle ingå i studien, för att öka eventuell

generaliserbarhet av resultaten, men då en av storbankerna valde att avböja förfrågan om att vara med gick vi vidare med de två som tackade ja till att vara med (se tabell 1 för en beskrivning av fallen).

Det finns väldigt många olika fintechbolag och för att välja fall utgick vi i första hand utifrån ett kriteriestyrt urval baserat på följande kriterier:

- i) *Företaget skulle definieras som ett fintechbolag.*
  - Baserat på den definition vi utgår från i denna studie där företag som erbjuder finansiella tjänster med hjälp av ny teknologi klassas som fintechbolag.
  
- ii) *Företaget ska vara grundat och verksam i Sverige.*
  - Eftersom studien är avgränsad till Sverige var detta också ett av kriterierna.

För att identifiera fintechbolag i Sverige valde vi att utgå från medlemmar i Swedish Fintech Association (SweFinTech). SweFinTech är en icke-vinstdrivande organisation med syftet att fungera som en branschorganisation för svenska fintechbolag (SweFinTech 2020a). De har över 70 medlemsorganisationer som alla klassas som fintechbolag. SweFinTechs medlemslista utgjorde startpunkten för vårt val av fintech-fall (SweFinTech 2020b). Vi mailade organisationer på listan som uppfyllde kriterierna nämnda ovan och valde att gå vidare med två av företagen. I tabell 1 presenteras en översikt över alla fall som ingår i studien.

<b>Benämning</b>	<b>Verksamhetsbeskrivning</b>	<b>Antal anställda</b>
<u>Storbank X</u>	Storbank X, en av Sveriges tre storbanker, har rötter från över 200 år tillbaka och erbjuder flera finansiella tjänster till privatpersoner och företag.	Över 10 000
<u>Storbank Y</u>	Storbank Y, en av Sveriges tre storbanker, har rötter från över 200 år tillbaka och erbjuder flera finansiella tjänster till privatpersoner och företag.	Över 10 000
<u>Fintech X</u>	Fintech X har funnits i cirka 5 år och arbetar med sparande och hantering av likvida medel. Med hjälp av modern teknologi erbjuder de fintech-produkter för familjer med barn.	25-50
<u>Fintech Y</u>	Fintech Y har funnits i cirka 10 år och är en ledande aktör för konsumentkrediter. Med hjälp av modern finansiell teknologi förmedlar de krediter till konsumenter.	25-50

*Tabell 1. Tabell med beskrivning över fall*

### 3.5 Val av respondenter

Respondenter var av stor vikt då målet var att prata med personer med insyn i processer och mål kopplat till innovation management. Här gjordes därför urvalet baserat på om respondenten hade tillräckligt med information och insyn i organisationen för att kunna svara på frågorna under intervjun. Alla intervjuer genomfördes med en respondent från respektive organisation, förutom intervjun med Fintech Y då den intervjun genomfördes med två respondenter samtidigt. Att två respondenter deltog samtidigt bedömdes inte påverka intervjun i något negativt hänseende. I tabell 2 presenteras en översikt och bakgrund över alla respondenter som ingår i studien.



Benämning	Roll i organisationen
<p><u>Respondent Storbank</u></p> <p><u>X</u></p>	<p>Respondenten har arbetat inom banken i 8 år och under de 3 senaste åren inom en avdelning som arbetar med digitalisering och innovation. Den koncernövergripande avdelningen har som uppgift att utveckla digitala strategier och driva innovation inom banken genom att skapa förutsättningar för organisationen att hantera innovation och digitalisering bättre.</p>
<p><u>Respondent Storbank</u></p> <p><u>Y</u></p>	<p>Respondenten har arbetat i banken i ungefär 3 år och har en roll där arbetsuppgifterna består av att utveckla innovation, digitalisering och IT inom banken. Respondenten har en gedigen erfarenhet inom innovation management och har arbetat med innovation inom andra organisationer också. I tillägg har respondenten arbetat med fintech startups i flera år. Respondenten har som arbetsuppgift att utveckla strategier, processer och driva initiativ för en ökad innovation inom banken.</p>
<p><u>Respondent Fintech X</u></p>	<p>Respondenten arbetar som VD och är grundare till organisationen. Respondenten har därför arbetat inom organisationen i 7 år och har det yttersta ansvaret för att leda och styra organisationen.</p>
<p><u>Respondenter Fintech</u></p> <p><u>Y</u></p>	<p>Respondenten har arbetat i ungefär 4 år i organisationen. Respondenten har en ledande roll i företaget och arbetar nära VD:n. Den andra respondenten har varit med sedan starten av bolaget, cirka 10 år, och arbetar för tillfället som en högt anställd chef med stort personalansvar. Båda respondenterna har stor insyn och påverkan på organisationens verksamhet.</p>

Tabell 2. Tabell med beskrivning av respondenter

### 3.6 Primär- och sekundärdata

Både primärdata och sekundärdata samlades in för att skapa en djupare förståelse och för att analysera fallen utifrån olika vinklar. Som insamlingsmetod för primärdata användes

semistrukturerade intervjuer. Sekundärdata bestod av dokument, finansiella rapporter samt information från företagens hemsidor.

### 3.6.1 Intervjuer

Semi-strukturerade intervjuer består av förberedda frågeområden som är baserade på syftet och forskningsfrågorna, och utvecklade i förhållande till den teoretiska referensramen. Intervjuformen medför en flexibilitet då strukturen är relativt lös men ändå följer en röd tråd i form av de förberedda frågeområdena i intervjuguiden. Respondenterna tilläts sväva iväg ifrån frågan, ta upp ämnen de ansåg relevanta och fritt uttrycka sina tankar och åsikter. I tillägg möjliggör den lösa strukturen att intervjuaren kan ställa följdfrågor och anpassa frågeordningen baserat på den aktuella intervjun (Bryman & Bell 2017; Hallin & Helin 2018; Qu & Dumay 2011).

Anledningen till varför metodvalet föll på semi-strukturerade intervjuer var för att intervjuer som datainsamlingsmetod passar bra när målet är att förstå hur något fungerar. Det möjliggör också en förståelse för människors subjektiva syn och erfarenheter (Hallin & Helin 2018).

För att intervjuerna ska kunna fråga relevanta frågor och därmed erhålla relevanta svar menar Qu och Dumay (2011) att intervjuerna bör besitta en viss expertis inom det relevanta området. I tillägg till att vi, som forskare, har läst relevanta universitetskurser inom de berörda ämnena så genomfördes en gedigen litteraturgenomgång i ett tidigt skede av studien. Detta ökade expertisen och möjliggjorde att frågorna som ställdes både var relevanta och baserade på forskningsfronten.

Intervjuerna genomfördes digitalt genom programvaran Microsoft Teams mellan 2020-11-09 och 2020-12-16 och tog cirka 60-90 minuter att genomföra. Vid alla intervjuer användes både video och ljud för att också kunna se respondenternas reaktioner och ansiktsuttryck. Intervjuerna spelades också in, efter samtycke från respondenterna. För att erhålla så utförliga och tillförlitliga svar som möjligt, vilket är det övergripande målet för intervjuer enligt Teorell och Svensson (2017), tilläts intervjupersonerna att svara självständigt. För att personerna skulle ha en förståelse för studien och därmed intervjun skickades ett informationsmail, innehållande studiens syfte och i grova drag vad som skulle komma att tas upp i intervjun, till alla intervjupersoner några dagar före varje intervju. Terminologi och begrepp som användes under intervjun förklarades även för respondenterna.

### 3.6.2 Intervjuguide

En intervjuguide (se appendix) utformades baserat på syftet med uppsatsen samt utefter den teoretiska referensramen. Intervjuguiden består utav en inledande del där respondenterna frågades om samtycke till inspelning och om önskan fanns att anonymisera personen och/eller företaget personen arbetade på. Därefter om personens roll samt antal anställda år. Nästa del av intervjuguiden består av frågor gällande innovation och innovation management baserat på den teoretiska referensramen och delarna inom Tidd och Bessants (2018) modell. Intervjuguiden avslutas med att fråga om respondenten har något att tillägga.

### 3.6.3 Sekundärdata

Uppsatsens sekundärdata består av dokument, finansiella rapporter samt information från företagens hemsidor, exempelvis årsredovisningar och verksamhetsberättelser. Sekundärdata bidrog främst med information och insikter om vad organisationerna arbetar med, vilka de samarbetar med samt också en indikation på om företagens arbete med innovation var centralt och om det var viktigt för organisationerna att förmedla företagets innovationsarbete. Studiens sekundärdata kompletterade därför studiens insamlade primärdata och gav en tydligare bild av företagens arbete.

I tillägg till ovan nämnd sekundärdata användes vetenskapliga artiklar, rapporter och böcker för att utveckla studiens teoretiska ramverk samt intervjuguiden. Som sökmotor för att hitta artiklar och rapporter användes främst databaserna Google Scholar och SöderScholar. I första hand valdes artiklar som var granskade (peer reviewed) samt utgivna av erkända vetenskapliga tidskrifter. Som nyckelord för sökningarna användes nedan nyckelord var för sig samt i olika kombinationer.

Nyckelord: *Innovation, management, financial sector, technology, fintech, banking, banks, disruptive, incremental, governance, process, strategy.*

### 3.7 Tematisk analys

Som första steg i analysen så transkriberades de inspelade intervjuerna genom återupprepade lyssningar av det inspelade materialet. Transkriberingarna gjordes på ett liknande sätt för varje intervju, något som Hallin & Helin (2018) påpekar är viktigt för vidare analys av materialet.

För att analysera det transkriberade materialet användes en tematisk analys. En tematisk analys är en flexibel, vanligt förekommande, kvalitativ metod för dataanalys av intervjuer (Bryman & Bell 2017; Hallin & Helin 2018). Metoden används för att identifiera centrala teman och eventuella sub-teman i materialet. Ett problem vid tematisk analys kan kopplas till problematiken i vad som ska, respektive inte ska, anses vara ett tema (Bryman & Bell 2017; Ryan & Bernard 2003). Genom att explicit förklara hur den tematiska analysen har gått till kan forskare öka tillförlitligheten till metoden och därmed studien.

Som bas för vår tematiska analys använde vi oss av de teorirelaterade begrepp och teman som identifierats i den teoretiska referensramen och som alltså bygger mycket på Tidd och Bessants (2018) modell över innovation management. Att låta teorin guida tematiseringen gör att kopplingen från empirin till teorin samt till syftet och forskningsfrågorna kan underlättas, samtidigt så finns risken att endast finna material som passar in på förutbestämda teman (Ryan & Bernard 2003).

Det transkriberade materialet gicks igenom upprepade gånger för att identifiera förklaringar och beskrivningar som passade in under respektive tema, forskarna hade även en öppenhet för att finna nya teman. Att flera gånger läsa igenom transkriberingarna och materialet är av betydelse för att bekanta sig med innehållet (Bryman & Bell 2017). Vid analysen låg fokus på det latent innehåll i texten, det vill säga att en tolkning av den underliggande meningen i texten gjordes (Graneheim & Lundman 2004).

Som strategi för den tematiska analysen användes ett så kallat framework-synsätt. Ett framework-synsätt används för att strukturera analysen och är en metod där centrala teman och sub-teman placeras i en matrismall där citat och beskrivningar från varje intervju klipps in under respektive tema det anses tillhöra (Bryman & Bell 2017). De teorirelaterade delar som Tidd och Bessants (2018) modell består av: strategi, process, organisation, nätverk samt lärande användes därför som bas i matrismallen. Den förutbestämda strukturen av tematiseringen, byggd kring Tidd och Bessants (2018) ramverk, samt matrismallen underlättade överblicken

och jämförelsen av respondenternas svar. Likheter och skillnader mellan svaren kunde därför identifieras. I tillägg till delarna i Tidd och Bessant (2018) modell användes även respondenternas syn på, och kategorisering av, innovationer som ett grundläggande tema i analysen.

Som nämnt lyfter Ryan och Bernard (2003) risken med att endast finna material som passar in på redan existerande teman. En risk som kan innebära att nya relevanta teman inte identifieras och därmed att ny relevant teoribildning försummas. Den risken minskades dels genom att det i matrismallen fanns onämnda kategorier för material som inte passade in under något av de befintliga teman men ändå kunde anses vara av vikt. Men också genom att författarna till denna studie, under genomgången av det transkriberade materialet, var kritiska till vad som ansågs tillhöra varje tema samt genom att material som inte passade in under ett tema noga övervägdes om det kunde tillhöra ett nytt tema. Det i kombination men öppenheten för att finna nya teman i materialet minskade risken som Ryan och Bernard (2003) framhäver.

### 3.8 Etik

Etiska överväganden har en stor betydelse för kvaliteten, tillförlitligheten och konsekvensen, av forskning. Det är därför en nödvändighet att forskare följer etiska principer inom sitt forskningsområde (Bryman & Bell 2017). Denna studie har utgått från All European Academies (2018) samt Vetenskapsrådets (2017) principer och rekommendationer för en god forskningssed. I samband med att intervjupersonerna tillfrågades om delaktighet i studien informerades de, via mail, om studiens syfte och att deras eventuella deltagande var helt frivilligt. Detta togs även upp i samband med intervjuerna. Alla respondenter erbjöds anonymitet. Då alla respondenter föredrog att vara anonyma och då tre av fyra respondenter även önskade att organisationen de arbetade för skulle anonymiseras så valde vi att anonymisera alla organisationer och respondenter. Anonymiseringen ansågs inte negativt påverka uppsatsens relevans eller vikt även om det i viss mån negativt påverkar transparensen och därmed tillförlitligheten. Den negativa effekten på uppsatsens tillförlitlighet ansågs dock vara av ringa betydelse. Då intervjuerna skulle ske digitalt inhämtades respondenternas samtycke till att intervjuerna spelades in för att senare transkriberas. Alla respondenter som deltagit i studien har i enlighet med gällande rekommendationer erbjudits den färdiga studien.

### 3.9 Kvalitetskriterier

Studier som utgår från en kvalitativ metodologi brukar bedömas efter kvalitetskriteriet trovärdighet med dess underkategorier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Bryman & Bell 2017; Korstjens & Moser 2018). Enligt Korstjens och Moser (2018) är dessa kvalitetskriterier de mest välkända och använda när det kommer till kvalitativ forskning. Kriterierna definierades av Lincoln och Gubas (1985) och kan alltså användas för att bedöma kvaliteten av kvalitativa studier.

Med tillförlitlighet avses tillförlitligheten av studiens resultat och slutsatser, om slutsatserna i studien representerar en plausibel och korrekt tolkning av deltagarnas åsikter, handlingar och perspektiv (Korstjens & Moser 2018). För att öka tillförlitligheten genomfördes studien i linje med forskningsetiska principer och genom att deltagarna fick ta del av studiens resultat, för att säkerställa att deras sociala verklighet tolkats korrekt, utfördes även respondentvalidering. Triangulering är ytterligare ett sätt att öka tillförlitligheten (Korstjens & Moser 2018). Genom att använda flera informationskällor för datainsamlingen, både intervjuer samt dokument så bedömdes tillförlitligheten stärkas.

Överförbarhet handlar om till vilken grad resultaten av en kvalitativ studie kan överföras till en annan kontext eller till andra deltagare samt om resultatens generaliserbarhet (Denscombe 2016; Korstjens & Moser 2018). För att öka överförbarheten bör forskarnas strategi vara att ge täta beskrivningar av kontexter så att deltagarnas beteende och erfarenheter blir meningsfulla även för dem som läser studien (Korstjens & Moser 2018). I viss mån kan resultaten i denna uppsats generaliseras men avsikten är inte att svara på hur alla företag inom den finansiella sektorn, eller inom andra kontexter, arbetar med innovation management. Istället är avsikten att ge en djupgående förklaring för hur de valda fallen arbetar samt att försöka identifiera eventuella skillnader och likheter mellan olika aktörer i den finansiella sektorn. Målet med kvalitativ forskning är ofta att skapa ett djup snarare än en bredd (Lincoln & Guba 1985).

Med pålitlighet avses stabiliteten av uppsatsens resultat över tid och om samma resultat uppnåtts om en annan forskare genomfört studien (Denscombe 2016; Korstjens & Moser 2018). Konfirmering handlar om till vilken grad en studies resultat kan konfirmeras av andra forskare, det ska kunna säkerställas att slutsatserna är baserade på teorin och den insamlade data och inte endast på forskarnas subjektiva värderingar. Genom att transparent och utförligt beskriva varje steg i forskningsprocessen kan forskare öka möjligheten för att uppnå en högre pålitlighet samt

konfirmering (Bryman & Bell 2017; Korstjens & Moser 2018). Det bör dock nämnas att, med ett interpretivistiskt synsätt, så kan inte forskning ses som helt objektiv då forskarna alltid kommer att göra subjektiva värderingar av empirin. I denna studie har varje steg ändå utförligt beskrivits för att förbättra dessa kvalitetskriterier.

## 4. Empiri och analys

*I följande kapitel kommer den insamlade empirin att analyseras i förhållande till uppsatsens teoretiska ramverk. Kapitlet börjar med att avhandla respondenternas syn på innovation för att sedan övergå till delarna inom Tidd och Bessants (2018) innovation management modell.*

### 4.1 Innovation

Respondenterna har alla relativt lika syn på vad innovation är även om de skiljer sig lite åt. Respondenten för Storbank Y nämner att:

*”För oss är innovation att skapa ett nytt värde, det kan vara internt värde men också externt värde.”* (Storbank Y).

Storbank X menar att för att något ska kunna kallas för en innovation så bör det tillföra ett kundvärde och uttrycker sig på följande vis:

*”Vi brukar säga någonting nytt som skapar kundvärde.”* (Storbank X).

Respondenten nämner dock att även förbättringar av interna processer kan argumenteras tillföra ett kundvärde i slutändan. Båda storbankerna har alltså en relativt bred uppfattning om vad innovation är och synen liknar Tidd och Bessants (2018) utgångspunkt där innovation ses som att skapa värde från idéer. Fintech X och Y är mer fokuserade på marknadsaspekten i deras svar. Vid frågan om vad en innovation är svarar respondenten för fintech X på följande vis:

*”Jag skulle kanske definiera det som när man skapar någonting som inte existerar på marknaden. Det kan vara en ny tjänst, en ny produkt eller en utveckling av en produkt eller tjänst. Jag vet inte om det behöver vara kopplat till just värde. Nej det behöver det inte vara tror jag. Mer konkret så tror jag att det kan vara något som löser ett problem annorlunda.”* (Fintech X).

Även respondenterna för fintech Y svarar på ett liknande sätt och menar att innovation är något som tillför något nytt till marknaden. Fintech Y nämner även att ett mål för dem är att skapa nya tjänster på helt nya marknader, då de nu kämpar på en marknad full av konkurrens.

Det tycks alltså vara så att storbankerna har en mer inkluderande syn på innovation där även inkrementella innovationer räknas. Medan fintechbolagen i högre grad anser att en innovation är något som är nytt för hela marknaden och inte endast exempelvis en förbättring av en



befintlig intern process. Fintech Y nämner dock vikten av inkrementella förbättringar så i viss mån inkluderar de även mer inkrementella innovationer i deras syn. Gemensamt för alla bolag är att de menar att en innovation är en process där en idé förverkligas och omsätts i praktiken. Något som även forskningen i stor grad är överens om (Aasen & Amundsens 2013; Tidd & Bessant 2018).

Storbank X, Storbank Y och Fintech Y använder alla det Baghai et al. (2000) och Blank (2019) benämner som tre horisonter-modellen. Storbank X nämner den i samband med hur man resonerar kring sina tre faser i innovationsprocessen (explorativa fasen, hybridfasen, linje/implementeringsfasen). Respondenten i Storbank X konstaterar likt Baghai et al. (2000) att horisont 1 handlar om kortsiktig, inkrementell innovation. Däremot specificerar de horisont 2 (2-3 år framåt) och horisont 3 (5-10 år framåt) i mer detaljerade tidsintervall än i nämnd forskning. Storbank X menar vidare att deras tillvägagångssätt med att dela upp innovationsprocessen i tre faser är som minst kompatibelt med horisont 3 idéer men att det fungerar väl för övriga horisonter. Storbank Y har också problem med att generera horisont 3 idéer och menar vidare att man för närvarande varken har några sådana eller ens horisont 2 idéer under utveckling eller validering internt. I nuläget är de interna idéerna nästan uteslutande av inkrementell karaktär och baserade på befintlig teknologi och infrastruktur. De mer medel- och långsiktiga idéerna som är disruptiva avseende exempelvis affärsmodeller eller nya tjänster kommer för närvarande istället från partnerskap med externa företag. Respondenten menar att dessa samarbeten ofta ingås när Storbank Y inser att en viss teknologi eller kapabilitet inte kan utvecklas tillräckligt snabbt internt.

I Fintech Y finns det snarare en förkärlek för att utveckla mer avancerade idéer internt kontra externt. Respondenterna beskriver att det nästan kan vara känsligt att exempelvis föreslå ett uppköp av relevant teknologi istället för att låta den interna IT-avdelningen utveckla den, även när det förstnämnda är mer effektivt tidsmässigt. Även Fintech Y talar, likt Baghai et al. (2000), om att horisont 1 rör inkrementella förbättringar medan horisont 2 och 3 handlar om mer långsiktiga idéer som kräver mer information. Gällande horisont 2 och 3 bedriver Fintech Y i regel ett explorativt arbete där man inhämtar denna information, exempelvis avseende eventuella behov på marknaden, betalningsvilja hos kund (både monetär och i form av tid och ansträngning) samt om företaget uppfattas som en trovärdig leverantör av den tilltänkta produkten/tjänsten.

## 4.2 Strategi

Tre av företagen, Storbank Y, Storbank X och Fintech X, har inte någon explicit innovationsstrategi som är nedskrivet i ett dokument. Detta stärker Pisanos (2015) bild av att det är vanligt bland företag att inte ha en genomtänkt och uttalad innovationsstrategi som ligger i linje med den övergripande strategin. Storbank X och Fintech X menar dock att det finns en implicit strategi även om den inte är, som respondenten i Fintech X uttrycker sig:

*"... ritad på ett papper."* (Fintech X).

Storbank Y säger att de har produkt- och affärsområdes-strategier, men inte någon specifik innovationsstrategi. Respondenten meddelar att bolaget har planer på att införa en specifik innovationsstrategi eventuellt någon gång under nästa år men att för tillfället så är allt som är relaterat till innovation inkluderat i produkt- och affärsområdes-strategierna.

Inget av de tre bolagen nämnda ovan har alltså en explicit innovationsstrategi, trots att flera forskare påpekar att det är viktigt att ha en uttalad innovationsstrategi som är utvecklad i relation till företagets övergripande strategi (Cooper et al. 2004; Pisano 2015; Steiber 2014; Tidd & Bessant 2018).

Det enda företaget som faktiskt har en innovationsstrategi är därmed Fintech Y. Respondenterna beskriver att företaget totalt har funnits i ungefär 9 år och under de första 8 så växte bolaget väldigt snabbt utan några större utmaningar. Respondenterna beskrev det som att det gick lite av sig självt fram tills för något år sedan. Då märkte de att det krävdes en mycket större ansträngning än tidigare för att kunna fortsätta tillväxtresan även framgent. I och med det så började Fintech Y fundera över om en innovationsstrategi kunde vara ett medel för att fortsätta växa. En av respondenterna uttrycker det på följande vis:

*"Så hade ni frågat oss för ett år sedan om vi hade någon strategi vad gäller innovation så hade svaret rakt av varit nej. Men för ungefär ett halvår sedan så hade vi den här känslan av att vi måste ta fram en strategi kopplat till innovation, en känsla som byggts upp över tid, och se över våra möjligheter att implementera det här i vårt arbetssätt."* (Fintech Y).

Respondenterna för Fintech Y är dock noggranna med att påpeka att de är under en inledande fas med sitt strategiska innovationsarbete. Respondenten formulerar sig som att de:

*”... bygger en raket och rider på den samtidigt.” (Fintech Y).*

De nämner att strategin och arbetssättet ändrar sig kontinuerligt under resans gång men att de insåg att det var väldigt viktigt att ha en tydlig strategi och vision för att guida dem framåt. Att de har en tydlig innovationsstrategi ligger alltså i linje med vad flera forskare rekommenderar. Att endast tre av fyra av de undersökta bolagen har en explicit innovationsstrategi visar på att det finns förbättringspotential av företagens innovationsarbete.

Storbank X menar att en förståelse och medvetenhet om deras implicita innovationsstrategi inte finns inom alla olika delar av organisationen. Respondenten menar att det inte går att ha en strategi som alla parter i en organisation ”köper in i” när det gäller stora organisationer. Storbank Y förmedlar en liknande uppfattning och menar även att medarbetare generellt inom organisation har en låg förståelse av vad en innovation är, varför det är viktigt och hur innovationer ska hanteras och styras. Vidare menar respondenten för Storbank Y att det därför inte finns en generell förståelse och kunskap om innovationer inom organisationen. Detta skiljer sig från Fintech X som påpekar att då bolaget är litet, ungt och teknologiskt utvecklat så är innovation en del av allt som pågår i bolaget. Fintech X menar att även om det inte finns en nedskrivna innovationsstrategi så genomsyrar innovationsarbetet alla nivåer och medarbetare i bolaget och respondenten menar att innovationsaspekten ingår i organisationens övergripande vision. Vidare nämner respondenten att närmare 90% av alla medarbetare dagligen arbetar med olika typer av innovationer i olika faser och innovationsprocesser. Samt att medarbetarna även har specificerat i sin rollbeskrivning att deras arbete till stor del innefattar arbete med innovationer. Dock nämner respondenten att hen tror att medarbetarna inte har samma syn på innovation som hen själv. Respondenten menar att då medarbetarna kontinuerligt arbetar med utveckling och innovation så uppfattar de inte att de faktiskt arbetar med innovation. Respondenten uttrycker sig på följande sätt:

*“Jag tror att om ni skulle fråga någon i mitt team så förstår inte dom att det här, det är innovation.” (Fintech X).*

Vidare påpekar respondenten för Fintech X att det är dennes ansvar att tänka mer övergripande och långsiktigt och driva innovationsarbetet framåt även i det långa loppet.

Fintech Y, som har en explicit innovationsstrategi, delar de andra företagens uppfattning om att strategin inte genomsyrar alla nivåer och medarbetare i bolaget. Men de nämner att ledningen

jobbar hårt med att förankra den i hela organisationen och att de tror att de är på god väg att nå målet med att förankra strategin genom hela organisationen. Att Fintech Y inte upplever att deras innovationsstrategi genomsyrar hela organisationen är inte konstigt om man beaktar att de relativt nyligen har inlett deras strategiska innovationsarbete. Samt det Adams et al. (2006) påpekar om att det kan ta lång tid och en stor andel resurser för att en innovationsstrategi ska få en effekt.

### 4.3 Process

En effektiv rutin som förenar Storbank X samt Fintech X och Y, även om tillvägagångssätten varierar, är att *notera olika sorters signaler och sedan processa dem till något relevant för företaget* (Andriopoulos 2003; Smith & Lewis 2011). Något Tidd och Bessant (2018) menar ofta sker i inledningen av en innovationsprocess. Storbank X ser till att ha en kontinuerlig strukturerad dialog med alla värdeströmmar/roadmap områden för att hitta vilka behov som finns och vilka problem som måste lösas. Detta görs för att processerna ska bli mer riktade samt att de inte ska hamna i en situation där en innovation först tas fram och sedan visar sig vara irrelevant för organisationen. Vidare så utför Storbank X så kallade hybriditet (som arbetar både med att utforska och utnyttja) omvärldsbevakning för att kunna matcha potentiella lösningar med de identifierade behoven.

Fintech Y anser att det kan ta ganska lång tid att notera sådant som sker i omvärlden och sedan ta fram någon form av svar eller lösning på det. Likt Storbank X så understryker även Fintech Y vikten av att ha en struktur i det innovativa arbetet vilket rimmar väl med hur Rosenau et al. (1996) och Tidd och Bessant (2018) betraktar det som en betydelsefull del i en framgångsrik innovationsprocess. Delvis p.g.a. detta så har Fintech Y tillsatt en så kallad innovation board som både identifierar och initierar innovationsprojekten. Detta är i högsta grad relaterat till den effektiva rutin som Tidd och Bessant (2018) benämner som att notera olika sorters signaler och sedan processa dem till något relevant för företaget. På denna punkt uppvisar även Fintech X en rad exempel. Till att börja med får de insikterna från både kunder och icke-kunder i form av feedback och marknadsundersökningar. Vidare så granskar Fintech X även svenska och utländska marknadstrender samt sina konkurrenter. Det senare sker antingen mer proaktivt och punktbaserat eller mer reaktivt baserat på någon specifik information de nått av. Dessa signaler processas sedan under veckovisa möten och avstämningar där möjligheten att skapa ny

utveckling diskuteras. Storbank Y menar att organisationen för tillfället saknar tydliga processer och plattformar för att samla nya idéer och uppslag, framförallt internt.

Storbank X försöker att i största möjliga mån undvika projekt som inte passar in i verksamheten i likhet med vad forskare som Hamel och Prahalad (1994), Eisenhardt och Martin (2000) samt Cooper & Kleinschmidt (2011) förespråkar. Denna effektiva rutin summerar Tidd och Bessant (2018) som att *välja projekt som matchar väl strategiskt*. Detta säkras enligt respondenten i Storbank X i grund och botten genom att man nästan uteslutande utgår från kundens önskemål och behov. Historiskt så har även Fintech Y haft en tät koppling till sina kunder och främst innoverat inkrementellt utifrån deras behov. Tillsättandet av den tidigare nämnda innovation board är dock ett steg mot att kunna bli lite mer explorativa samtidigt som denna grupp, efter att ha noterat och processat signaler, väljer vilka projekt som ska tas vidare av deras innovation task force som ansvarar för att just ta övervaka och leda innovationsprojekten. Fintech X har i viss mån en lösare koppling gentemot kund då man har ståndpunkten att folk inte alltid vet vad dom vill ha. Dragningen mot det mer explorativa kan anses sprungen ur att det var den typen av innovation som satte företaget på kartan och gjorde det framgångsrikt. Storbank Y har för närvarande produkt- och affärsområdesstrategier men, som nämnt, ingen specifik innovationsstrategi. Enligt respondenten planerar man dock att skapa en sådan under 2021.

Gällande den effektiva rutin som Tidd och Bessant (2018) snarlikt Denti och Hemlin (2012) samt Hülshager et al. (2009) menar går ut på att *övervaka och leda projekt genom olika utvecklingsfaser* så har Storbank X tre relativt tydligt definierade faser med sin respektive ansvarsfördelning: explorativa-, hybrid- och linje-/implementeringsfasen. Detta beskrivs i mer detalj under rubriken "innovationsprocessens faser" nedan. Det bör dock nämnas att Storbank X liksom Fintech X applicerar ett utpräglat bottom-up tänk där man i regel utgår från kunden, varför mer kundnära individer uppmuntras att innovera och gärna tilldelas beslutsmakten att driva projekten vidare. Fintech X betonar vikten av att ha ett fritt och transparent informationsflöde samt att säkra en miljö där folk vågar ställa frågor. Vidare menar respondenten i Fintech X att de inte alls tror på upplägget med att ha en eller ett fåtal personer som uttalat innovationsansvariga. Detta står i stark kontrast mot Storbank Y där vår respondent enligt egen utsago är den enda av ca 15 000 anställda med ett uttalat övergripande innovationsansvar. Fintech Y använder också en mer centraliserad ansats då de idéer som processats och valts ut i innovation board lämnas över till en så kallad innovation task force

bestående av åtta personer som sedan övervakar och leder projektet i enlighet med hur Tidd och Bessant (2018) beskriver denna effektiva rutin.

Den effektiva rutin Tidd och Bessant (2018) anser handlar om *att besluta var och när arbetet med ett projekt ska öka i intensitet eller avslutas* är något Fintech X försöker applicera så tidigt som möjligt i innovationsprocessen. För att effektivisera detta har man satt specifika tider där man avhandlar detta, exempelvis så avsätts 20 min per möte åt produktutveckling. Där tas snabba beslut kring vad de anser att de bör gå vidare med utifrån olika insikter, varpå ett tydligt ägandeskap tilldelas gällande de processer de väljer att ta vidare. Vilket liknar processen i Storbank X. Respondenten i Fintech X understryker även vikten av att kunna kapa projekt väldigt fort, med viss reservation för projektens omfattning. Vidare är uppfattningen inom Fintech X att problem relaterade till denna effektiva rutin ofta bottnar i oklarheter kring vem i den hierarkiska nivån som har mandat att göra vad vilket leder till tröga beslut eller inga beslut alls. Respondenten uttrycker sig på följande vis för att förklara lösningen på detta problem:

*“Snabba beslut och en platt organisation med tydligt ägarskap så att man inte behöver skicka en brief upp till två andra personer i kedjan”* (Fintech X).

Storbank Y har vissa arbetssätt som inte är harmoniserade med varandra. Exempelvis så arbetar deras digital banking avdelning agilt medan de delar som arbetar närmare kunden inte gör det. En intern idé behöver först förankras inom sitt respektive affärsområde innan det kan tas vidare för godkännande i risk, compliance- och legala enheterna. Är allting ok även där så tas det till en generell exekutiv kommitté som ger det slutgiltiga godkännandet innan innovationen får börja utvecklas. I Fintech Y fattas beslut kring det Tidd och Bessant (2018) beskriver som intensifiering och avslutning av idéer i innovation board.

Både Von Hippel (1988) och Tidd och Bessant (2018) framhåller betydelsen av att *involvera viktiga intressenter tidigt för att effektivisera lanseringen av ett projekt* som ett exempel på en effektiv rutin. Detta påminner om hur Storbank X alltid strävar efter att på ett metodiskt och gediget, men ändå snabbt sätt, bygga en MVP (Minimum Viable Product) att testa mot kund. En MVP är en produkt som tas fram snabbt och kan börja användas trots att den eventuellt inte har alla funktioner, attribut, etc som den färdiga produkten är tänkt att ha. Detta för att snabbt få feedback från kunder eller användare och därmed förbättra den slutgiltiga produkten och undvika att lägga tid på onödiga utvecklandet av onödiga funktioner. Just framställandet av MVP's är något Storbank Y ser som ett förbättringsområde då dom som skapas i nuläget är för

stora och komplexa. Storbank Y eftersträvar ett mer lean och agilt arbetssätt i teamen så att data och lärdomar från kunder kan appliceras på ett mer intuitivt sätt. Fintech X och Y försöker också skapa avskalade varianter av de produkter/tjänster som tas fram för att testa mot kund i tidiga skeden. Gällande interna intressenter så tillämpar som nämnt både Storbank X och Fintech X en bottom-up filosofi där de individer som kommit på innovationen (ofta dom som arbetar närmast kund) tilldelas mandat att driva projektet från start till lansering.

När det kommer till att utföra den effektiva rutin som Tidd och Bessant (2018) likt Nonala och Kenney (1991) menar handlar om att *utvärdera och dra lärdom från slutförda projekt* är Fintech X och Storbank X lika i det att den utförs kontinuerligt beträffande de mer inkrementella innovationerna. Fintech X skiljer sig dock från Storbank X i det avseende att man även utvärderar mer långsiktiga och explorativa innovationer relativt regelbundet baserat på tid och förväntat värde. På den punkten använder Storbank X KPI:er vars tidsspann sträcker sig upp mot fem år. Dessa KPI:er kan exempelvis mäta hur kapabiliteten är internt för att bedriva open innovation eller absorbera ny teknik (Chesbrough 2003; Andriopoulos & Lewis 2009). Fintech Y anser sig själva vara mitt uppe i sitt första innovationsprojekt och har därmed inte så mycket att se tillbaka på och utvärdera i det avseendet. Däremot har man likt Fintech X och Storbank X löpande utvärderat de steg man tagit än så länge. Storbank Y strävar efter att mer systematiskt kunna börja utvärdera sina framgångar och misslyckanden via dokumentation på olika interna plattformar.

### ***Dynamisk förmåga***

Respondenterna i Storbank X och Y understryker att begreppet dynamisk förmåga är mycket komplext och att deras svar därmed oundvikligen blir högst subjektiva. Storbank X anser att den dynamiska förmågan har höjts avsevärt de senaste 10 åren relativt sett, både ur ett digitalt, tekniskt och affärsmässigt perspektiv. Man har ställt om sin utvecklingsprocess till att utgå från värdeströmmar och kundbehov och försökt kapa av det som inte anses tillhöra kärnaffären. Därmed anser sig Storbank X skapat en organisation som bättre kan svara på snabba omvärldsförändringar vilket Teece och Pisano (1994), Eisenhardt och Martin (2000) samt Smith och Lewis (2011) menar är synonymt med dynamisk förmåga. Storbank Y har en liknande syn på dynamisk förmåga som nämnda forskare och nämner utöver förändringsaspekten även flexibilitet och adaptivitet vilket exempelvis anses bottna i hur beslutsfattandet sker, hur processer är sammanlänkade, hur kollaborativ den interna miljön är samt hur kulturen i organisationen ser ut. Just kulturen är något framförallt Eisenhardt och

Martin (2000) framhåller som en av de mjuka faktorerna vilken inte kan bytas eller köpas utan snarare måste konstrueras över tid varför en löpande utveckling av den genererar svårkopierade konkurrensfördelar.

Fintech X och Y fäster likt vedertagen forskning stor vikt vid förmågan att kunna fatta snabba beslut i skapandet av dynamisk förmåga (Teece & Pisano 1994; Eisenhardt & Martin 2000; Smith & Lewis 2011). För att möjliggöra detta förespråkar Fintech X en platt organisation med tydligt ägarskap så att en eventuell brief inte behöver skickas vidare i beslutskedjan. Fintech X menar vidare att det i samtal med andra innovationsdrivna företag ofta framkommer att problem som uppstår i processen kan relateras till hierarkiska strukturer där individer inte vågar fatta beslut. Fintech Y menar att deras dynamiska förmåga är mer eller mindre helt avhängig vad deras IT-avdelning är kapabel att genomföra. Detta gör att den dynamiska förmågan varierar på ett sätt som respondenterna i Fintech Y beskriver som närmast slumpartat då de menar att två förändringar som för dom ter sig lika i omfattning kan få helt olika respons från IT-avdelningen.

### ***Innovationsprocessens faser***

*Sökande* rör enligt Tidd och Bessant (2018) arbetet med att skanna den interna och externa miljön efter hot och möjligheter till förändring samt att processa de signaler som är relevanta. Här finns det både likheter och skillnader i hur Storbank X och Y samt Fintech X och Y arbetar. Gällande att skanna den externa miljön efter hot och möjligheter så har Storbank X ett så kallat core team som sköter omvärldsbevakningen samt utforskandet av ny teknik och innovation. Samma team utforskar även vilken utomstående kapacitet som kan tas in och sammanfogas med den befintliga helheten vilket påminner om hur Henderson och Clark (1990) beskriver arkitekturell innovation. Denna systematiska inbäddning av extern kapacitet är något som även Storbank Y ägnar sig åt. Faktum är att Storbank X har tre uttalade faser i genererandet av innovationer: en explorativ, en hybridfas och en linje/implementeringsfas där den förstnämnda fasen på flera sätt liknar denna fas av innovationsprocessen vilken Tidd och Bessant (2018) som sagt benämner som sökande. Utöver det som beskrivs om den externa skanningen ovan innefattar Storbank X explorativa fas även interna idéer kring exempelvis värdeskapande eller framtagande av nya koncept. Fintech Y skannar likt Storbank X den externa miljön efter hot och möjligheter via sin omvärldsbevakning men lyfter fram tre återkommande problem relaterat till detta. Det första är att gå i fällan att bli för reaktiv på det som sker på marknaden i stunden snarare än att anlägga ett mer proaktivt tankesätt och försöka vara först med en idé. Det andra är svårigheten med att notera och tolka signaler i omvärlden på ett korrekt sätt. Det tredje är att



sedan kunna finna lämpliga lösningar på nämnda signaler vilket även är relaterat till selekteringsfasen enligt Tidd och Bessant (2018).

Fintech X är relativt systematiska i sitt sökande. All användardata kategoriseras plus att man av effektivitetsskäl enbart agerar på kundönskemål efter att de uppnått en viss procent. Vidare så benchmarkar Fintech X gentemot konkurrenter och diskuterar produktutveckling under regelbundna möten där fokus ligger på att fatta snabba beslut. Om en idé anses värd att utvecklas vidare tilldelas någon ägandeskap över den för att motverka trögheter i beslutsfattandet. Storbank Y har precis avslutat en två månader lång konsultation med målet att utveckla en ordentlig gemensam plattform för interna idéer. Det hade tidigare funnits en hemsida där anställda fick posta sina idéer varpå en volontär försökte matcha dom med eventuella behov i banken. Detta upplägg blev dock aldrig speciellt effektivt, delvis beroende på bristande matchning men även pga. idéernas spretighet vilket ringas in väl av följande citat från respondenten i Storbank Y:

*“Idéerna sträckte sig från att folk inte gillade kaffemaskinerna, till totalt nya serviceerbjudanden”* (Storbank Y).

*Selektering* är enligt Tidd och Bessant (2018) den fas av innovationsprocessen där det beslutas kring vilka av de ovan nämnda signalerna man bör reagera på utifrån den specifika organisationens strategi. I Storbank X sköter hybridheten denna selektering genom att gallra ut de idéer som genererats. Detta görs exempelvis via tester och prover med kunder där man ofta bygger en MVP på så kort tid som möjligt. Det går att argumentera för att hybridheten därmed är involverad i en sorts lansering (vilket ingår under nästa innovationsfas: implementering) då det enligt Tidd och Bessant (2018) innefattar hanteringen av en innovations initiala adoption på marknaden. Det framgår nedan att hybridheten även är involverad i ytterligare delar av implementeringsfasen och därmed gör skäl för sitt namn i hur den verkar. Storbank Y arbetar också uttryckligen med MVP's men respondenten understryker att de för närvarande är alltför stora och komplexa vilket motverkar själva syftet med att utveckla den typen av testprodukter. Fintech X arbetar också med den här typen av produkter även om de inte uttryckligen benämner dom som MVP's. Man testar i regel en mer avskalad variant av den potentiella innovationen mot utvalda kunder, i en sluten miljö, och bygger på den löpande fram till - men även efter - att det lanseras fullt ut i deras mobila applikation. Även Fintech Y är i färd med att ta fram en betaversion av en app att testa mot kund.

*Implementering (förvärva, exekvera, lansera, bevara)* är enligt Tidd och Bessant (2018) när idé omvandlas till verklighet för att sedan lanseras, antingen internt eller externt. Det interna och externa förvärvandet av kunskapsresurser sköts i Storbank X primärt av hybridheten som därmed är involverad i både selekteringen och implementeringen av innovationer baserat på Tidd och Bessants (2018) faser. Det Tidd och Bessant (2018) benämner som exekvering och lansering sker hos Storbank X i den så kallade linje-/implementeringsenheten. Vid det laget har hybridheten fasats ut och ägandet och ansvaret över innovationen helt övertagits av linjen. Gällande hur Tidd och Bessant (2018) skriver om att bevara en innovations adoption och användning på lång sikt eller istället återgå till grundidén och försöka återinnovera så är det inte glasklart i vilken enhet ansvaret ligger i Storbank X. Med tanke på att i princip alla idéer baseras på kundbehov och sedan iterativt utvecklas och testas genom flera led, även efter att den har lanserats på marknaden, så är synen snarare att en innovation aldrig är färdig och därmed inte heller bör konserveras. Det rör sig med andra ord närmast om en form av kontinuerlig återinnovation.

Fintech X och Y förvärvar kunskapsresurser i enlighet med Tidd och Bessant (2018) genom att undersöka och granska sina respektive kunder och marknader, om än på lite olika sätt. Fintech X tyngdpunkt tycks ligga på att analysera tillgängliga kunddata medan Fintech Y förespråkar mer klassiska kund- och marknadsundersökningar. Vi uppfattar det som att Fintech X aktivt försöker ägna sig åt det Christensen (1997) kallar disruptiv innovation då man faktiskt skapat, och ämnar fortsätta skapa, nya funktioner för en ny marknad. Fintech Y har precis börjat ta de första stegen mot att kunna generera den typen av disruptiva idéer då man historiskt sett främst fokuserat på bevarande innovation (Christensen 1997). Att man fortfarande lägger stort fokus på kund- och marknadsundersökningar är sannolikt villkorat av hur man historiskt sett har nått framgång med en stor lyhörddhet gentemot kunderna och noggrant kalkylerade affärsmodeller. Respondenterna i Fintech Y är dock öppna med att de senaste årens avtagande tillväxt har drivit dom mot att försöka bli mer disruptiva i sitt innovationsarbete. Med tanke på att Christensen (1997) menar att vedertagna angreppssätt som exempelvis kund- och marknadsundersökningar tenderar att driva företag mot bevarande innovation snarare än den mer disruptiva finns det därmed en risk att denna ambition motverkas. Fintech X tycks i detta avseende ha uppnått mer balans i kopplingen till sina kunder:

*“Folk vet inte alltid vad dom vill ha.. om man bara jobbar med att be kunderna berätta vad dom vill ha så får man inte alltid bra svar.”* (Fintech X).

Den del av implementeringen som Tidd och Bessant (2018) benämner som exekvering varierar bland Storbank X och Y samt Fintech X och Y. Mandat att verkställa en innovation behöver förankras i flera beslutsled och nivåer hos både Storbank X och Y vilket är föga förvånande med tanke på organisationernas storlek. I detta avseende skiljer sig Fintech X från övriga företag då man alltid strävar efter att så fort som möjligt tilldela ägandeskap och beslutsmakt över en innovation. På detta vis undviks trögrörlighet då man plattar till de hierarkiska nivåerna och därmed kappar beslutstiderna. Fintech Y befinner sig som sagt i en tidig fas där man nyligen skapat en innovation board som ska initiera och en task force som sedan exekverar innovationerna. Beträffande lansering av innovation så uppvisar egentligen alla företagen likheter, dock lite beroende på var i Tidd och Bessants (2018) processkedja man placerar den gemensamma benägenheten att utveckla MVP's eller test- och betaversioner. Vi tolkar det utifrån Von Hippel (1988) som att denna företeelse har inslag av både selekterings- och lanseringsfaserna men framförallt den senare. Gällande bevarande av innovation så sker det i Storbank X som sagt kontinuerligt då de aldrig anser en innovation vara färdig. Storbank Y samt Fintech X och Y tillämpar enligt vår uppfattning också en form av kontinuerlig optimering av befintliga innovationer som överensstämmer med hur inkrementell innovation vanligtvis definieras (Hollander 1965; Ettlief 2007).

*Lärande* är enligt Tidd och Bessant (2018) de möjligheter organisationen har att dra lärdom i alla innovationsprocessens faser och på så vis vidga sin kunskapsbas vilket i förlängningen kan förbättra hur nämnda processer hanteras. Storbank X syn på lärande som något kontinuerligt som genomsyrar alla innovationsfaser snarare än något som ska alstras ur en eventuell utvärdering efter att ett projekt anses färdigställd liknar den i forskningen ovan. Även Fintech X anser sig arbeta på ett sätt där lärdomarna dras löpande i takt med att man exempelvis löser de problem som uppstår i framtagandet av en innovation. Storbank Y delar upp lärandet i två delar: den ena avser lärandet av nya innovationsmetoder medan den andra rör lärandet som uppstår av att göra, dvs att lära av sina fram- och motgångar. Respondenten i Storbank Y anser att båda formerna av lärande kan förbättras men framförallt det förstnämnda vilket i första hand bör ske genom ökade resurser (för närvarande är respondenten den enda i organisationen som arbetar med detta). För att optimera lärandet från "learning by doing" menar Storbank Y att en nyckel är att dokumentera processerna på ett enhetligt sätt och sedan se till att dessa dokument görs tillgängliga för hela organisationen. Att skapa dokumentation som man kan gå tillbaka till i en utvärderingsprocess påminner om hur Nonaka och Kenney (1991) beskriver betydelsen av att lära sig av färdigställda projekt.

Något som förenar Storbank X och Y samt Fintech X och Y är att man genomgående försöker dra lärdom från kunder via data och undersökningar och på så vis kontinuerligt utvidgar sin kunskapsbas i enlighet med Tidd och Bessants (2018) men även Tushman och O'Reilly (1996) samt Andriopoulos och Lewis (2009) syn på lärande.

#### 4.4 Organisation

Tidd och Bessant (2018) nämner flera komponenter som kan integreras och samverka för att en organisation ska vara anpassad för, och främja, innovation. Storbank Y, som förklarar att de är i en utvecklingsfas när det kommer till deras innovationsarbete då det varit relativt lågt prioriterat de senare åren, nämner att ledningen måste göra innovation till en prioritet och att det är nyckeln till ett lyckat innovationsarbete. Respondenten nämner också att innovationskulturen är viktig och uttrycker sig på följande vis:

*”Jag menar att i flera organisationer, speciellt i min organisation, så är det speciellt ledarskap som är den viktigaste aspekten för att driva innovationsarbetet till nästa nivå. Den näst viktigaste aspekten skulle jag säga är innovationskultur.”* (Storbank Y).

Att ledarskapet i en organisation kan driva innovationsarbetet framåt är det flera forskare som är överens om (Denti & Hemlin 2012; Hülshager et al. 2009). Likt exempelvis Al Shaar et al. (2015) och Elenkov et al. (2005) så menar alltså Storbank Y att ledningens stöd är viktigt och nämner att om ledningen inte prioriterar och stödjer innovation så kommer inte medarbetarna heller att göra det. Fintech Y nämner att VD:n för bolaget har varit lite negativt inställd till att satsa på innovationsarbete. Detta då VD:n föredrar att räkna på projekt och föredrar sådana projekt som tydligt kan förväntas ge avkastning. Vidare nämner respondenterna att VD:n ogillar osäkerheten som innovation onekligen är förknippat med. Det liknar en av de risker Tidd och Bessant (2018) lyfter upp som är förknippat med att om ledningen är för inriktad på säker avkastning på investeringar så kan innovationsarbetet hämmas. Fintech Y nämner dock att den ene av respondenterna kompletterar VD:n genom att sätta innovation på företagets agenda. Respondenten för Fintech X, som alltså är VD för bolaget och därmed den yttersta ledaren, visar på en förståelse för sin egen del i att driva innovationsarbetet framåt likt exempelvis Denti och Hemlin (2012) och Hülshager et al. (2009) påpekar. Respondenten nämner exempelvis att det är dennes ansvar att driva och stödja ett långsiktigt innovationsarbete. Storbank X kommunicerar att den viktigaste delen av ledningens arbete för att stödja innovation i deras

organisation är att ge teams och individer i organisationen en stor frihet och ett stort mandat för att fritt kunna arbeta med lösningar och innovation. Det är något respondenten menar:

*”Är grundbulten inom all typ av egen innovation.”* (Storbank X).

Storbank Y nämner att den näst viktigaste aspekten för att driva innovationsarbetet framåt är att skapa en bra innovationskultur. Respondenten nämner att de arbetar med att implementera processer som i sin tur kan forma kulturen för att försöka utveckla en mer innovationsinriktad kultur inom organisationen. På ett liknande sätt så nämner Fintech Y att de arbetar med att sätta rutiner på plats som de hoppas kommer leda till en kultur, och ett mindset, som är öppet och spännande, där medarbetare vill ta sig an problem och komma med nya lösningar istället för att bara genomföra sina inrutade arbetsrutiner.

Även Fintech X och Storbank X framhäver vikten av en kultur som stödjer innovation. Något respondenten för Fintech X menar är extremt svårt att uppnå men som de försöker åstadkomma genom att ha ett fritt och transparent informationsflöde mellan parter i bolaget, samt genom att förmedla och kommunicera att det alltid är okej att ställa frågor. Storbank X nämner att de har formulerat och kommunicerat en kultur som bygger på en stor tilltro till individen och menar att genom att ge individer en stor handlingsfrihet så kommer det bidra till en kultur som stödjer innovation. Likt exempelvis Ferreira et al. (2015) och Tidd och Bessant (2018) så inser alltså alla fallen vikten av en innovationskultur för att lyckas med introducering och implementering av innovationer.

Både Storbank X och Fintech X nämner att samarbete och kommunikation är två komponenter som gör deras organisationer rustade för innovationer. Fintech X menar att genom att deras informationsflöde mellan team och nyckelpersoner löper fritt och transparent så möjliggör det ett effektivt samarbete och utbyte som i sin tur möjliggör innovation. Ett liknande synsätt har Storbank X som säger:

*”Så med införandet av denna virtuella organisation samt genom att förkorta kommunikationsvägarna så har vi skapat förutsättningar för att samarbeta otroligt bra över organisationsgränserna.”* (Storbank X).

Likt vad forskningen visar så påpekar både Storbank X och Fintech X att kommunikation och samarbete har hjälpt dem i deras innovationsarbete. I kontrast till det så nämner Storbank Y att på grund av att organisationen till viss del består av olika silos så hämmar det samarbetet mellan

team. Både Storbank X och Y nämner så kallade silos, vilket Serrat (2017) menar är negativt för kommunikationen mellan grupper och enheter, men i Storbank X fall så har man rört sig från den typen av problematik under de senaste 10 åren. Medan Storbank Y alltså framhåller detta som en strukturell barriär som är högst aktuell. Storbank Y pekar på det faktum att organisationen verkar på fyra olika marknader som en naturlig orsak till att dessa silos har uppstått, i enighet med hur Serrat (2017) beskriver dessa strukturella barriärer. Storbank Y konstaterar att de fyra respektive marknadernas organisationer är så pass autonoma att jämförelser kan dras till hur USA är uppbyggt med stater som alla har sina egna kongresser, lagstiftning, processer mm. Denna aspekt kombinerat med att även teknologin varierar mellan de fyra marknaderna anser Storbank Y försvårar det interna samarbetet även om det råder optimism kring att kunna förbättra situationen inom en tvåårsperiod. Storbank Y lyfter även fram en kultur präglad av lång historia och tradition som en av orsakerna vilket överensstämmer med hur Teece och Pisano (1994) anser att det villkorar vilka rutiner som kan bäddas in i en organisations process.

Just kommunikation och samarbete mellan olika team är något som enligt Hülsheger et al. (2009) är extra viktigt för att för att öka sannolikheten för att komma på nya idéer som kan leda till innovationer. Att kommunikation mellan olika team och avdelningar är något som kan bidra till skilda perspektiv, erfarenheter och synsätt som i sin tur kan leda till nya idéer är något som Fintech Y är ett exempel på. De har implementerat kontinuerliga möten där medarbetare från olika avdelningar deltar. De nämner att:

*”Det blev så bra för vi bidrog med våra olika kunskaper. Man fick tillgång till hela organisationen i den här lilla gruppen på ett sätt som man inte får om man bara sitter i sina vanliga team. Vilket ledde till nya idéer och lösningar.”* (Fintech Y).

Att sammansätta effektiva team, som Fintech Y gjort, är ytterligare en komponent som Tidd och Bessant (2018) nämner. Fintech Y nämner att det har sammansatt olika team för att komma på lösningar på en del befintliga problem de upplevt samt att de låtit grupperna utföra små experiment för att generera idéer och lösningar. Då teamen har bestått av medlemmar från olika avdelningar i organisationen har det varit en heterogen skara, något Denti och Hemlin (2012) menar ökar sannolikheten för att utveckla nya innovationer. Även Storbank X nämner att de arbetar med innovativa teams som har en stor frihet och hög autonomi. Att dessa team har en hög autonomi är något Denti och Hemlin (2012) framhäver är viktigt.

Både Fintech X och Y anser att medarbetarna har ett högt deltagande i innovationsarbetet, något Tidd och Bessant (2018) menar kännetecknar innovativa organisationer och som Rangus och Slavecs (2017) visat positivt bidrar till en organisations innovationsprestationer. Båda bolagen applicerar också en del av de aktiviteter som Birkinshaw och Duke (2013) nämner kan bidra till innovationer som uppstår från medarbetarnas initiativ. Exempelvis nämner Fintech Y att de introducerat, som nämnt, en så kallad innovation board som består av ett antal medarbetare och fungerar som en form av draknätet. Medlemmar i organisationen kan presentera idéer och lösningar, d.v.s. innovationscase, som innovation board då kan ställa frågor om och sen avgöra om det är värt att gå vidare med eller inte. Vidare har de också utnämnt 8 medarbetare till en ”innovation task force”, vars uppgift är att gå vidare med idéer som kommit in. De 8 medarbetarna har också fått i uppdrag att avsätta 20% av sin arbetstid till att arbeta med innovationer och idéer. Som en av respondenterna nämner så menar de att:

*”... om man inte avsätter tid för det [innovation] i arbetet så kommer ju det bara vara snack.”* (Fintech Y).

Att säkerställa att medarbetare har tid i sin arbetsdag till att tänka kreativt och arbeta med idéer och innovationer är något Birkinshaw och Duke (2013) kallar för time-out. De menar att detta kan vara en väsentlig faktor för att bidra till innovationer från medarbetare.

Även Fintech X arbetar med aktiviteter som Birkinshaw och Duke (2013) nämner. Exempelvis har de veckovisa möten där de delar information på ett transparent vis samt där medarbetare uppmuntras att ställa frågor och ta ansvar för förbättringar och förslag. Birkinshaw och Duke (2013) kallar detta för Öppna forum och i tillägg så arbetar Fintech X också med vad Birkinshaw och Duke kallar för Expansiva roller. Nämligen att medarbetarna tillåts att ta initiativ, delta i aktiviteter och utföra uppgifter som ligger utanför deras egentliga rollbeskrivning. Likt Birkinshaw och Duke (2013) som menar att innovation är en bottom-up aktivitet så nämner Fintech X att:

*”... beslut eller förslag för innovationer måste vara längst ned i organisationen närmast kunden. För det är dom som ser problemet.”* (Fintech X).

Detta är även något Storbank X nämner och menar att tack vare att de har en tilltro till individen och en decentraliserad struktur så drivs många av deras innovationer bottom-up. I motsats till top-down som respondenten tror kan vara fallet i andra storbanker.

## 4.5 Nätverk

Alla respondenter nämner att de arbetar med OI i något avseende. På de två storbankernas hemsidor och i deras årsredovisningar kan man läsa om att de arbetar med strategiska samarbeten för att utveckla innovationer. Fintechbolagen nämner dock inte att de samarbetar med andra aktörer för att utveckla innovationer, varken i deras årsredovisningar eller på deras hemsidor. Men även om fintechbolagen inte officiellt kommunicerar att de samarbetar med andra aktörer så nämner de under intervjun att de samarbetar och ingår i nätverk med andra aktörer. Fintech X nämner exempelvis att de är helt beroende av att samarbeta och utveckla innovationer tillsammans med andra aktörer för att lyckas, dels andra bolag men också skolor och universitet. Det liknar vad Hoffman et al. (1998) nämner om att mindre företags innovationsarbete ofta är relativt beroende av samarbeten och nätverk. Respondenten nämner att:

*”Vi hade inte kunnat komma ut med vår tjänst utan att vara beroende av andra aktörers innovation.”* (Fintech X).

Även Fintech Y nämner att de samarbetar med skolor och universitet och de uttrycker även en liknande syn av att de är beroende av andra aktörer. Fintech Y framhäver dock att de mer är kunder till andra företag än vad de är samarbetspartners till dom. De menar att de inte aktivt samarbetar med de för att innovera. Något som alltså skiljer de två fintechbolagen åt. Vidare menar Fintech Y att:

*”... marknaden är ganska trögrörlig på det sättet och att det inte är speciellt öppet för att samarbeta mellan olika parter, tyvärr. Det har fått oss att vända oss mer mot våra interna förmågor och se om vi kan göra saker och ting bättre.”* (Fintech Y).

Samtidigt nämner de att de önskar att de hade ett mer utvecklat samarbete med andra aktörer för att tillsammans arbeta med innovationer, något de hoppas uppnå i framtiden.

Storbank Y nämner att de arbetar med innovation hubs, där flera aktörer samarbetar och kunskapsflöden utbyts, men endast i andra länder än i Sverige. I Sverige så har de dock flera samarbeten med externa aktörer, som exempelvis fintechbolag, för att utveckla innovationer. Respondenten nämner också att de har en databas över olika fintechbolag, som har kontaktat banken eller vice versa. Denna databas går kontinuerligt igenom för att hålla koll på om bolagen kommer med någon innovation eller idé som Storbank Y vill applicera eller integrera.



Storbanken investerar också i fintechbolag för att lättare kunna integrera dom om de så skulle vilja.

Storbank X nämner att de arbetar med ett OI perspektiv för att generera idéer genom att integrera både start-ups, kunders- och anställdas lösningar och idéer på faktiska kundproblem eller kundbehov. Respondenten menar, likt Chesbrough (2003) antyder, att externa aktörer ibland kan ha ett annat perspektiv och därmed en bättre idé eller lösning än vad företaget internt har. Storbank X integrerar därmed kunder redan i sökande-fasen i innovationsprocessens olika tidsfaser. Även Storbank Y och Fintech X samt Y nämner att de integrerar kunderna. Fintech X nämner att det finns en problematik med att kunderna inte alltid vet själva vad de vill ha förens de har fått det, vilket innebär att det ibland kan vara svårt att ta in kunder redan i sökande-fasen. Istället arbetar de med att snabbt få ut en innovation på marknaden för att sedan, i form av feedback, dataanalys eller undersökningar agera på insikter som kundernas faktiska beteenden och muntliga feedback ger uttryck för. Även Fintech Y arbetar med marknadsundersökningar bland deras kunder för att ta reda på om det finns behov och efterfrågan på vissa nya tjänster, processer och dylikt.

Likt Fintech X så nämner Storbank Y att för att generera horisont 2 eller 3 innovationer så går det inte att endast analysera feedback då dessa innovationer handlar om framtida behov och idéer. Men både Storbank X och Y samt Fintech X nämner alltså vikten av att snabbt introducera nya innovationer till kunderna för att då kunna arbeta med att utveckla och förbättra dem. För att utveckla och generera inkrementella innovationer så arbetar de alltså mycket med insikter och feedback från kunder. Storbank Y nämner att de planerar att lansera så kallade hackathons: events där programmerare träffas för att utveckla kod i samarbete med storbanken. Men att de nu endast interagerar med kunderna kopplat till deras feedback. Respondenten nämner att deras system för att få och agera på den feedback de får är väldigt bra. Systemet kopplar feedbacken direkt till ansvarig enheten som sen kan agera på den, något respondenten menar är en väldigt god källa till idéer för inkrementella innovationer.

Att organisationernas arbete med kund- och marknadsundersökningar etc. främst är en källa till inkrementella innovationer liknar vad Christensen (1997) nämner om att sådana vedertagna metoder tenderar att resultera i att företag utvecklar bevarande innovationer snarare än disruptiva innovationer. Att företagen försöker att satsa på inkrementella innovationer är något som kan vara oerhört viktigt då mindre framsteg som ackumuleras över tid kan överträffa enstaka radikala genombrott (Hollanders 1965 se Tidd & Bessant 2018). Men det kan också

vara extremt lönsamt och konkurrensfördelaktigt att utveckla en disruptiv innovation varför det kan vara viktigt att även fokusera på dessa (Tidd & Bessant 2018).

## 4.6 Lärande

Fintech Y ser det som en utmaning att balansera de små inkrementella innovationerna och samtidigt lära sig om framtiden och hålla koll på omvärlden för att möjliggöra ett mer radikalt synsätt. Detta påminner om den spänning mellan inkrementell- och radikal innovation som Smith och Lewis (2011) menar kan uppstå när ett system förändras, förnyas och innoveras. Fintech Y menar vidare att detta är viktigt för att kunna se på både kort- och lång sikt samt att uppnå en balans mellan dessa tidshorisonter på det vis som Tushman och O'Reilly (1996) samt Andriopolous och Lewis (2009) beskriver. Ett konkret sätt som Fintech Y försöker skapa den sortens balans som nämnd forskning åsyftar är genom att avsätta 20% av arbetstiden för ett antal av sina medarbetare till mer innovativt, framtidsorienterat arbete. Fintech X strävan efter att innovera är uttalad redan i deras vision, mission samt ägardirektiv. På verksamhetsnivå definierar man enligt respondenten inte nödvändigtvis vad som är optimering kontra ny utveckling även om det indirekt ofta sker rent praktiskt. Det finns dock en relativt tydlig rollfördelning gällande vilka tidshorisonter som olika individer i organisationen arbetar efter. Exempelvis har det team som fokuserar på produktutveckling projekt som löper över 3-6 månader medan respondenten (som är grundare och VD) oftare försöker tänka 6-12 eller 24 månader framåt. Så även om innovation uttryckligen genomsyrar hela organisationen i Fintech X så uppfattar vi det som att arbetet med att utnyttja och optimera primärt drivs i de olika teamen medan de allra mest utforskande och långsiktiga idéerna alstras på ledningsnivå. Det bör dock nämnas att Fintech X definierar allt som innefattar mer än en veckas teknisk utveckling som utforskning medan allt som understiger det är optimering, vilket utförs löpande.

Storbank X innoverar i grund och botten enbart utifrån att skapa värde mot kund varför det överlag fokuseras mindre på den mer utforskande typen av innovation. Man har dock ett så kallat "core team" vars uppgift är att omvärldsbevaka och utforska ny teknik. Vi tolkar det som att Storbank X generellt, exempelvis i linjen, primärt fokuserar på den typ av arkitekturell innovation som Christensen (1997) beskriver som bevarande. Detta baseras på att arbetet kretsar kring värdeskapande för befintliga kunder genom förbättringar av existerande produkter och tjänster. Core teamet tycks dock komplettera detta genom att anlägga ett mer explorativt perspektiv där nya influenser från omvärlden utforskas, värderas och sedan möjligen förvärvas

på ett sätt som liknar vad Christensen (1997) beskriver som disruptiv innovation. Med hänsyn till hur Christensen (1997) menar att kund- och marknadsorientering driver företag mot bevarande innovation snarare än den disruptiva tycks Storbank X önska att skapa mer jämvikt mellan dessa två innovationstyper med hjälp av sitt core team. Det ska dock tilläggas att detta core team inte ansvarar över implementeringen av innovationer utan snarare agerar som en sorts känselspröt mot omvärlden vilket sedan gallrar ut vilka explorativa influenser som ska tillföras den övriga organisationen, som i sin tur sköter själva implementeringen. Storbank Y har inte heller en renodlad innovationsenhet som driver processerna från utforskning till implementering utan siktar istället på att demokratisera innovation och göra det till något varje enhet och individ bör ägna sig åt. För att uppnå detta är det idag framförallt den enskilda respondenten i Storbank Y som ägnar sig åt att sprida medvetenhet, kultur och kapabilitet avseende innovation. Enligt respondenten har planerna på att starta en egen innovationsavdelning där nya möjligheter utforskas och valideras avskrivits framförallt p.g.a. rädslan att skapa ytterligare interna strukturella barriärer, så kallade silos (Serrat 2017).

## 5. Diskussion

*I detta kapitel kommer en diskussion kring hur företagen arbetar med innovation management att föras. Inledningsvis kommer forskningsfrågorna att lyftas, besvaras och diskuteras med hjälp av studiens empiri, med tillhörande analys, samt med hjälp av den teoretiska referensramen. Uppsatsens syfte, slutsats och dess praktiska och teoretiska bidrag kommer också att presenteras. I den avslutande delen lyfts begränsningar med uppsatsen upp samt också förslag till framtida forskning.*

För att hjälpa oss att uppnå syftet med uppsatsen så formulerade vi två stycken forskningsfrågor varav den första löd:

1. *Hur arbetar aktörer på den finansiella marknaden med innovation management utifrån Tidd och Bessants (2018) modell?*

Som framkommit, och redogjorts för, kan vi i vår analys konstatera att alla företag i denna komparativa fallstudie ägnar sig åt de fem delarna i Tidd och Bessants (2018) innovation management modell, om än i olika former. Den mer specifika redogörelsen över hur respektive företag gör det återfinns i empiri- och analyskapitlet. I följande diskussion kommer likheter och skillnader mellan företagens arbete att diskuteras.

En komponent som vi uppfattar skiljer sig mellan storbankerna jämfört med fintechbolagen är det höga medarbetardeltagandet i innovationsarbetet som både Fintech X och Fintech Y upplever att de har. En anledning kan självklart vara att fintechbolagen är väsentligt mindre än storbankerna och att det gör att medarbetarna känner att de kan ha en större påverkan samt att det eventuellt är lättare att engagera medarbetare och få dem att delta i innovationsaktiviteter. Ytterligare en anledning kan vara att, även om fintechbolagen har existerat i ungefär 5-10 år, så är de i ett startskede jämfört med storbankerna, något som eventuellt kan bidra till en mer motiverad och engagerad medarbetarskara. Men bortsett från storleken på bolagen så applicerar de två fintechbolagen flera av de metoder som forskningen nämner kan bidra till ett högt engagemang. Något som alltså inte storbankerna gör i samma utsträckning. Fintech X exempelvis tillåter medarbetarna att arbeta, ta initiativ och delta i aktiviteter som ligger utanför deras officiella rollbeskrivning. De har också veckovisa möten där information delas, på ett transparent sätt, samt där medarbetarna uppmuntras att ställa frågor och ta ansvar för förbättringar. Likt vad Birkinshaw och Duke (2013) nämner så arbetar Fintech X alltså med en

form av expansiva roller samt öppna forum där medarbetarna tar initiativ som ligger utanför deras egentliga roll samt utmanas att ställa frågor och utmana status-quo. Även Fintech Y arbetar med flera metoder och arbetssätt som kan bidra till deltagandet och engagemanget. Exempelvis har de introducerat en innovation board och avsatt specifik tid från medarbetarnas dagliga arbete till innovationsarbete. Att storbankerna inte uppfattar att de har ett lika högt deltagande i innovationsarbetet är något som potentiellt hämmar deras innovationsarbete. Att undersöka varför storbankerna inte har lika högt engagemang samt hur de kan uppnå ett högre engagemang är något som därför är viktigt, både ur en teoretisk synpunkt men kanske framförallt en praktisk. Med tanke på att storbankerna har tappat en del av marknadsinnehavet (Finansinspektionen 2020) och med tanke på att deras vinster är hotade av fintechbolag (Accenture 2015) så borde det ligga högt upp på storbankernas agenda.

Både Storbank X och Y nämner att de har, eller har haft, problem med att det bildats silos inom organisationen och att detta i sin tur lett till sämre kommunikation och samarbete. Som i sin tur negativt påverkar innovationsförmågan (Hülshager et al. 2009). Fintech X och Y har däremot inte haft detta strukturella problem, vilket på ett sätt kan vara väldigt naturligt då de är så pass mycket mindre bolag. Men det kan också eventuellt vara ett, om än litet, tecken på det som Miles och Snow lyfter, nämligen att snabbväxande sektorer ofta förknippas med lösa strukturer, medan mognare sektorer förknippas med mindre flexibla strukturer (Miles & Snow 1978 se Tidd & Bessant 2018). Även om storbankerna och fintechbolagen verkar inom samma sektor så kan det argumenteras för att fintechbolagen verkar inom den finansiella sektorns ytterkant eller att de breddat den finansiella sektorn, något som utspelar sig exempelvis i form av att de ännu inte är lika styrda av institutioner som storbankerna är. Att Storbank Y nämner silos och ett sämre samarbete som ett problem kan också ge en indikation om varför de har problem med att generera horisont 3 innovationer och att de inte heller har någon horisont 2 innovation under utveckling för tillfället. Detta då Jansen et al. (2006) har visat att centraliserade strukturer, med ett ineffektivt samarbete, negativt påverkar explorativ innovation.

Av de analyserade fallen så är det endast ett som har en explicit innovationsstrategi, Fintech Y. Detta är något förvånande då en stor del av forskningen pekar på att företag som har en uttalad innovationsstrategi, som ligger i linje med den övergripande strategin och affärsmålen, är mer framgångsrika i sitt innovationsarbete (Cooper et al. 2004; Pisano 2015; Tidd & Bessant 2018). En skillnad mellan storbankerna och fintechbolagen är deras uppfattning om hur pass förankrad deras, explicita eller implicita, innovationsstrategi är eller kan vara. Båda storbankerna menar att det är svårt, om ens möjligt, att ha en strategi en hel organisation köper in i. Det är inte

samma uppfattning fintechbolagen har då Fintech Y menar att de är på god väg mot att ha en strategi som genomsyrar hela organisationen. Och även om inte Fintech X har en explicit innovationsstrategi menar de att deras övergripande vision innefattar en innovationsaspekt som återfinns på alla nivåer och medarbetare i bolaget. Att respondenterna för storbankerna är mer kritiskt inställda till att en strategi kan genomsyra en hel organisation jämfört med respondenterna för fintechbolagen kan förmodligen kopplas till storleksskillnaden mellan organisationerna. Men även om en innovationsstrategi inte genomsyrar hela organisationen så kan den förmodligen ändå ha en effekt, vilket talar för att bankerna bör formulera en explicit innovationsstrategi för att öka sannolikheten för ett mer lyckat innovationsarbete.

En aspekt som alla de analyserade fallen gemensamt verkar inse vikten av är att ha en innovativ företagskultur. Båda de två storbankerna och fintechbolagen arbetar också för att försöka uppnå denna viktiga aspekt. Just en företagskultur som stödjer innovation och kreativitet är också något som är fundamentalt för att öka sannolikheten för ett effektivt innovationsarbete (Ferreira et al. 2015; Hult et al 2004; Lemon & Sahota 2004; Stock & Schnarr 2016; Tidd & Bessant 2018). Som Fintech X nämner så är det dock svårt att uppnå en innovativ organisationskultur och det kan ta tid (Eisenhardt & Martin 2000). Det är därför viktigt att kontinuerligt arbeta för att utveckla den.

Alla respondenter nämner att de arbetar med OI på något sätt, men det är tydligt att de gör det olika mycket. Fintech Y nämner att de önskar att samarbeta mer och applicera OI i en större grad, men att det för tillfället är mer önsketänkande än verklighet. De andra bolagen uttrycker en nöjdare uppfattning om deras applicering av OI. Men likt Schueffel och Vadanias (2015) resultat tyder på så får vi uppfattningen att alla de analyserade fallen kan arbeta mer med OI, såsom Chesbrough (2003) initialt förklarar begreppet. Det som också är tydligt är att respondenterna inte ser OI och intern innovation som två skilda begrepp som inte går att applicera samtidigt, likt Ramirez och Tidd (2016) menar ofta felaktigt sker. Istället är respondenternas syn att de två synsätten kompletterar varandra likt Denicolai et al. (2016) menar.

En tydlig skillnad som framträdde mellan framförallt Fintech X och Storbank Y är hur pass decentraliserat respektive centraliserat innovationsansvaret är. Fintech X involverar som nämnt i princip hela arbetsstyrkan i att innovera och motsätter sig tanken på att ha en enskild innovationsansvarig medan Storbank Y har just en sådan roll på ca 15 000 medarbetare. Sannolikt påverkar organisationernas olika storlekar detta men då bör det noteras att Storbank

X, som är jämnstora med Storbank Y, tillämpar ett bottom-up tänk där man likt Fintech X strävar efter att decentralisera innovationsansvaret. En hög grad av involvering och ett decentraliserat innovationsansvar gynnar innovation enligt Andriopoulos (2003) och Jansen et al. (2006). Fintech Y placerar sig också någonstans mellan de två ytterligheterna då man fördelat sitt innovationsansvar på två enheter: innovation board och innovation task force. Utifrån Tidd och Bessants (2018) effektiva rutiner så står innovation board för att notera och processa signaler samt välja de projekt som matchar strategiskt innan de lämnar över ansvaret till innovation task force som involverar nödvändiga intressenter samt övervakar och leder projektet genom olika utvecklingsfaser. Sedan presenterar de sina förslag för innovation board som då bland annat beslutar huruvida projektet ska tas vidare eller avslutas och i förlängningen utvärderar det färdiga resultatet. Därmed täcker dessa två enheter in samtliga av Tidd och Bessants (2018) effektiva rutiner som exemplifieras tillsammans med övrig relevant forskning under den delen av modellen som rör processer (Von Hippel 1988; Nonala & Kenney 1991; Hamel & Prahalad 1994; Eisenhardt & Martin 2000; Cooper & Kleinschmidt 2011; Smith & Lewis 2011; Hülsheger et al. 2009; Denti & Hemlin 2012). Vi tolkar det som att denna samstämmighet mellan teori och praktik vittnar om att de individer som skapat detta processupplägg åt företaget är pålästa om forskningen på området.

Storbank X anser att deras dynamiska förmåga har ökat baserat på det faktum att de i större utsträckning nu utgår från kundbehoven och försöker kapa det som inte anses tillhöra kärnaffären. De anser sig därmed ha skapat en organisation som bättre kan svara på snabba omvärldsförändringar (Teece & Pisano 1994; Eisenhardt & Martin 2000; Smith & Lewis 2011). Vi ser dock en potentiell risk i att ha en sådan tät koppling till kunderna då en disruptiv innovation totalt kan förändra en marknad och därmed även kundbehoven likt hur exempelvis Uber gjorde med taximarknaden, eller Apple med smartphonemarknaden. I ett sådant scenario kan det som tidigare var en kärnkompetens plötsligt ha blivit vad Volberda (1996) kallar för en kärnrigiditet, som låser organisationen i en viss nisch eller tjänst-/produktkategori.

Fintech Y tar också mestadels avstamp i kundernas önskemål när dom innoverar för att strömlinjeforma sina erbjudanden då det är så man nått framgång tidigare. I deras fall ser vi inslag av Audia et al. (2000) så kallade "framgångsparadox" vilken gör det lätt för en organisation som tidigare varit lyckosam att fastna i beprövade strategier. Denna tendens kan enligt flera forskare försämra den dynamiska förmågan och därmed orsaka större sårbarhet vid radikala omvärldsförändringar (Prahalad & Bettis 1986; March 1991; Lant, Milliken & Batra 1992; Miller & Chen 1994). I detta avseende finner vi det tillvägagångssätt Fintech X tillämpar

som mer dynamiskt med hänsyn till hur Christensen (1997) menar att en utpräglad kundorientering driver företag mot bevarande innovation snarare än den disruptiva. Fintech X utgår förvisso också från sina kunder men har ett mer varierat och löst angreppssätt där de exempelvis försöker dra egna slutsatser utifrån kunddata snarare än att enbart fråga vad dom vill ha. Det ska dock understrykas att resonemanget ovan handlar om de respektive företagens interna innovation. Både Storbank X och Y är öppna med att mer disruptiva innovationer nästan uteslutande hämtas externt från startups, fintechs mm. Fintech X är sprunget ur en disruptiv innovation då man egentligen skapade en helt ny marknad åt sig själva vilket gör den "do it yourself"-attityd som präglar kulturen och bolaget förståelig.

Fintech Y vittnar likt Smith och Lewis (2011) om spänningar mellan inkrementell- och radikal innovation. De beskriver även en strävan efter att balansera det kort- och det långsiktiga som Tushman och O'Reilly (1996) samt Andriopolous och Lewis (2009). Vi tycker det är ett intressant angreppssätt att som Fintech Y uttryckligen avsätta 20% av arbetstiden till mer innovativt och framåtlutat arbete. Vi delar bilden av att det annars blir svårt att undvika att den kortsiktiga, mer kvantifierbara vinningen prioriteras. Det är också något flera forskare nämner är viktigt (Birkinshaw & Duke 2013; Cooper et al. 2004) Att likt Fintech X säkra balans mellan att utforska och utnyttja genom att olika team arbetar utifrån olika tidshorisonter tolkar vi också som ett rimligt tillvägagångssätt utifrån forskningen ovan. Fintech X drar även en skarp linje gällande vad som anses vara utforskning (>1 vecka) respektive utnyttjande (<1 vecka) vilket även om det kan tyckas grovhugget i vår mening ändå konkretiserar något som annars lätt kan bli diffust.

Uppsatsens andra forskningsfråga löd:

## *2. Vilka faser i en innovationsprocess kan vi identifiera hos företagen?*

Företagen i denna studie uppvisar exempel på samtliga faser i Tidd och Bessants (2018) innovationsprocess, dvs: sökande, selektering, implementering (förvärva, exekvera, lansera, bevara) och lärande. Storbank X har exempelvis skapat tre egna faser för genererandet av innovationer, vilka täcker Tidd och Bessants (2018) nämnda faser i innovationsprocessen. I intervjun med respondenten i Storbank X, som är en av de ytterst ansvariga över innovationsarbetet i organisationen, framkommer att denna är väl insatt i den teoribildning som finns i allmänhet och även specifikt känner till Tidd och Bessant (2018). Med anledning av det samt fasernas relativt höga abstraktionsnivå är det kanske inte så förvånande att de återfinns på



olika håll i Storbank X egenkomponerade koncept. Det ska nämnas att övriga respondenter också har en mycket grundlig förståelse om innovation management varför i princip inga specifika frågor eller begrepp har behövt förklaras närmare samt att de svar vi fått i vår mening varit så insiktsfulla.

Sökandet, vilket enligt Tidd och Bessant (2018) är arbetet med att skanna den interna och externa miljön efter hot och möjligheter till förändring samt processa de signaler som är relevanta återfinns i samtliga företag i studien. Fintech X blickar på denna punkt som sagt mer än gärna internt, inte minst gällande sådant som rör mer explorativ innovation. Storbank X och Y hämtar båda hellre mer explorativa uppslag från den externa miljön (startups, fintechs mm) och bäddar in dessa komponenter i sin verksamhet likt hur Henderson och Clark (1990) beskriver arkitekturell innovation.

Beträffande den del av implementeringsfasen som avser lansering befinner sig Storbank Y och Fintech X i vår mening i varsin ände av spektret. Respondenten i Storbank Y framhåller exempelvis att de MVP's som utvecklas i nuläget tar för lång tid och är för komplexa beroende på de många beslutsnivåer som måste involveras. I Fintech X läggs stor tonvikt på att snabbt tilldela individen fullt mandat för att driva en innovation. Storbank X har delvis liknande problem som Storbank Y, sannolikt beroende på deras liknande storlek och affärsområden, men försöker ändå att applicera processer med tydligt ägandeskap mm som liknar Fintech X. Framförallt utvecklar man MVP's så tidigt som möjligt i samma anda som Von Hippel (1988) samt försöker kombinera detta med en löpande och simultan problemlösning som påminner om det Clark och Fujimoto (1991) förespråkar. Denna kombination ses som effektiv av flera forskare (Moore 1991; Schrage 2000; Dodgson, Gann & Salter 2005). Fintech Y har förvisso tydligt definierat vilka som ska komma på och besluta om innovationer (innovation board) samt driva arbetet däremellan (innovation task force) men med hänsyn till antalet anställda blir den procentuella involveringen i innovation ändå relativt hög.

Storbank X och Fintech X betonar båda vikten av att lära kontinuerligt på samma sätt som Tushman och O'Reilly (1996), Andriopoulos och Lewis (2009) samt Tidd och Bessant (2018) beskriver snarare än att blicka bakåt och utvärdera. Detta bottnar troligen i att båda företagen undviker att betrakta ett innovationsprojekt som slutfört. Här är respondenten i Storbank Y egentligen den största förespråkaren av en mer klassisk utvärderingsprocess då denna efterlyser tydligare plattformar för enhetlig dokumentation i organisationen. Fintech Y ser också värdet i mer återblickande och strukturerade utvärderingar vilket Nonala och Kenney (1991) också gör.

Att Tidd och Bessant (2018) inte överhuvudtaget nämner tre horisonter-modellen, något Storbank X, Storbank Y och Fintech Y gör, indikerar i vår mening att modellen har fått ett större genomslag i praktiken än i teorin. Inte minst då Tidd och Bessant (2018) i övrigt är så genomgripande avseende innovation i allmänhet och innovation management i synnerhet.

## 5.1 Slutsats

Syftet med denna komparativa fallstudie var att:

- *Öka förståelsen för hur företag inom den finansiella sektorn i Sverige arbetar med innovation management.*

Baserat på det empiriska materialet och analysen av detta så framkommer det att de analyserade fallen, som alla är verksamma inom den finansiella sektorn i Sverige, i olika mån arbetar med innovation management utifrån Tidd och Bessants (2018) modell. Alla respondenter i uppsatsen inser att det är av stor vikt att innovera i dagens samhälle för att de ska fortsätta kunna vara konkurrenskraftiga, likt en stor del av forskningen påpekar. Vi har identifierat både skillnader och likheter mellan de olika fallens arbete med innovation management. Det finns både skillnader mellan de två olika kategorierna av företag, fintech och storbanker, men också mellan samma typ av företag. Något vi redogjort och diskuterat mer djupgående för under analysavsnittet samt diskussionsavsnittet. Våra resultat tyder exempelvis på att fintechbolagen tillämpar fler metoder för att uppnå ett högt medarbetarengagemang kopplat till innovation och att de också upplever det som att medarbetarna har ett högre engagemang. Fintechbolagen är också mer positivt inställda till att en innovationsstrategi kan genomsyra hela organisationen. Men vi har också identifierat likheter, dels i form av att företagen inser vikten av att innovera, men också i exempelvis hur deras innovationsprocesser går till.

Vår uppsats bidrar både till teorin och till praktiken. Som forskningen poängterar, att det är vitalt att kontinuerligt innovera för att fortsätta vara konkurrenskraftig i framtiden, är något som avspeglar sig i att alla de analyserade fallen faktiskt aktivt arbetar med innovation management (Das et al. 2018; Martovoy & Mention 2016). Och att det som Nitescu (2016) menar, att innovation och förändring är det nya normala för organisationer som vill ha en chans i dagens snabbföränderliga organisationsklimat, stämmer inom den finansiella sektorn. Genom vår uppsats har vi bidragit med empiriska och teoretiska insikter i hur företag inom den svenska finansiella sektorn arbetar med innovation management. Därmed har vi bidragit till det identifierade forskningsgapet och till litteraturen om innovation management. Genom att

applicera Tidd och Bessants (2018) modell i ett kvalitativt avseende, och analyserat organisationer inom den finansiella sektorn, så har vi också visat på att modellen är applicerbar i denna kontext. Vi kan konstatera att modellen är allomfattande och inrymmer de innovationsinitiativ som vi identifierat att de analyserade fallen bedriver. Likt Ferreira et al. (2015) finner vi alltså också att modellen tillfredsställande täcker organisationernas innovationsinitiativ. Att modellen är så pass allsidig menar vi stärker dess applicerbarhet och användning.

Att storbanker har tappat marknadsinnehav, och att deras vinster är hotade, på grund av nya aktörer inom den finansiella sektorn som exempelvis fintechbolag är något som potentiellt kan bero på ett mer effektivt arbete med innovation management av fintechbolagen. Men detta är inte något vår studie tyder på då, som nämnt, alla de analyserade fallen arbetar med innovation management i olika mån. Vi kan alltså inte konstatera om det råder strukturella skillnader mellan fintechbolag och storbanker eller om de skillnader vi identifierat mellan aktörerna endast beror på att det är just olika organisationer. Vi kan heller inte dra några slutsatser om vilket fall, eller vilken kategori av bolag, som har ett mer effektivt arbete med innovation management, en så kallad best practice. Vi kan dock konstatera att det finns förbättringspotential, baserat på vad forskningen rekommenderar, för alla de analyserade fallen när det kommer till deras innovationsarbete. Det finns nämligen flera metoder och aspekter som de inte applicerar. Exempelvis är det endast ett av fallen som har en explicit innovationsstrategi, trots att resultat visat att det kan leda till fler innovationer (Cooper et al. 2004; Pisano 2015; Tidd & Bessant 2018). Att få en effekt av en innovationsstrategi är något som dock kan ta tid (Adams et al. 2006). Något som ytterligare talar för att det är av stor vikt för de tre företagen som inte har en ännu, att börja formulera och kommunicera en. Vårt praktiska bidrag är därmed i form av att den modell vi undersökt med dess tillhörande processer är applicerbar för företag som önskar förbättra, eller bli mer medvetna kring, sitt innovationsarbete. Vi får dock uppfattningen om att de analyserade fallen är väl medvetna om att det finns mycket som de kan förbättra även om de alla aktivt arbetar med aspekter av innovation management.

Vår uppsats, med dess praktiska och teoretiska bidrag, har bidragit till att öka förståelsen för hur företag inom den finansiella sektorn arbetar med innovation management inom Sverige. Vi anser att vi tillfredsställande har svarat på våra formulerade forskningsfrågor och därmed även att vi har uppnått syftet med uppsatsen.

## 5.2 Begränsningar och förslag till framtida forskning

Som alla studier har även detta arbete sina begränsningar. Exempelvis så är det en begränsning att vi endast har intervjuat en person för varje analyserat fall, förutom i Fintech Y:s fall där två respondenter deltog, och att det endast ger deras bild. En annan person med en annan roll kanske hade genererat andra svar. Samt att vi endast har tillgång på offentliga sekundära källor och inte företagets interna dokument. En utökad studie med fler intervjuobjekt, fler dokumentkällor och därmed fler perspektiv hade eventuellt kunnat ge en ännu större förståelse för företagets innovationsarbete. Det kan också finnas en stor skillnad på hur företagen säger att de arbetar med innovation management och hur de faktiskt gör det. Framtida forskning skulle därför också kunna angripa problemställningen med en annan metod än den vi använt, exempelvis genom etnografi eller deltagande observation etcetera. Det hade kunnat ge värdefulla insikter och minskat risken för svarsbias och partiskhet.

Att de valda fallen är så pass olika i karaktär och storlek är något som kan anses som en begränsning då det kan vara svårt att jämföra väldigt stora organisationer med väldigt små och samtidigt hitta några relevanta och viktiga skillnader eller likheter i deras arbete som inte enbart kan härröras från exempelvis storleksskillnaden. Men vi anser också att just för att vi har analyserat organisationer som är skilda, exempelvis storleksmässigt, så bidrar det till en nyans i vår uppsats och en intressant jämförelse. Något som är viktigt för att öka förståelse för hur olika aktörer arbetar med innovation management. Därför menar vi att detta också är en styrka i vår uppsats. Framtida forskning skulle eventuellt kunna utröna storlekens effekt på en organisations arbete med innovation management då vi inte kan dra några slutsatser om skillnader och likheter vi identifierat beror på storlek.

Kvalitativ forskning kan kritiserats för dess svårighet i att generaliseras och upprepas (Bryman & Bell 2017). Något som även stämmer i vårt fall. Men genom att följa de råd och rekommendationer som exempelvis Bryman och Bell (2017) och Korstjens och Moser (2018) nämner, för att uppnå en hög tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering så är vår uppfattning om att studien har en hög trovärdighet. Målet med vår uppsats är heller inte att dra generaliserbara slutsatser, snarare är det att ge en djupgående förståelse för det undersökta fenomenet. Men för att ytterligare öka förståelsen kopplat till vår problemställning så kan exempelvis en studie med en kvantitativ metod tillföra kunskap. Då vår uppsats har jämfört olika organisationer inom den finansiella sektorn i Sverige genom en kvalitativ ansats och metodologi, skulle exempelvis ett kvantitativt mätbart tillvägagångssätt, kunna analysera och fastställa om det råder generaliserbara skillnader i hur olika finansiella företag arbetar med

innovation management. Samt om det existerar systematiska skillnader och likheter mellan olika kategorier av företag. En annan potentiell inriktning för framtida forskning är att fortsätta undersöka hur de nämnda delarna i Tidd och Bessants (2018) ramverk kan uppnås och appliceras.

## Referenser

- Aasen, M. A., & Amundsen, O. (2013). *Innovation som kollektiv prestation*. Lund: Studentlitteratur AB
- Accenture (2015). *Digital disruption in Nordic retail banking*. Stockholm: Accenture  
Tillgänglig online: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy\\_7/Accenture-Digital-Disruption-Nordic-Retail-Banking-Study.pdf#zoom=50](https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_7/Accenture-Digital-Disruption-Nordic-Retail-Banking-Study.pdf#zoom=50) [2020-10-28]
- Adams, R., Bessant, J. & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8, s. 21-47
- Al-Ajlouni, A. T., & Al-Hakim, M. (2018). Financial technology in banking industry: Challenges and opportunities. I *International Conference on Economics and Administrative Sciences ICEAS2018*. Jordan, Jordanien 11-12 april 2018, s. 1-20
- Alasoini, T., Heikkilä, A., & Ramstad, E. (2008). High-involvement innovation practices at Finnish workplaces. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(6), s. 449-459
- All European Academies. (2018). Den europeiska kodexen för forskningens integritet - Reviderad utgåva. Berlin: ALLEA Tillgänglig online: [https://www.vr.se/download/18.7f26360d16642e3af99e94/1540219023679/SW\\_ALLEA\\_Den\\_europeiska\\_kodexen\\_f%C3%B6r\\_forskningens\\_integritet\\_digital\\_FINAL.pdf](https://www.vr.se/download/18.7f26360d16642e3af99e94/1540219023679/SW_ALLEA_Den_europeiska_kodexen_f%C3%B6r_forskningens_integritet_digital_FINAL.pdf) [2020-10-15]
- Al Shaar, E. M., Khattab, S. A., Alkaied, R. N., & Manna, A. Q. (2015). The Effect of Top Management Support on Innovation: the Mediating Role of Synergy Between Organizational Structure and Information Technology. *International Review of Management and Business Research*, 4(2), s. 499-513
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur

- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), s. 29-49
- Anand, D., & Mantrala, M. (2019). Responding to disruptive business model innovations: the case of traditional banks facing fintech entrants. *Journal of Banking and Financial Technology*, 3(1), 19-31.
- Andriopoulos, C. (2003). Six paradoxes in managing creativity: An embracing act. *Long range planning*, 36(4), s. 375-388
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), s. 696–717
- Audia, P. G., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management journal*, 43(5), 837-853
- Baghai, M., Coley, S., & White, D. (2000). *The alchemy of growth*. Basic Books.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), s. 238-256
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2015). Reflections on the 2013 Decade Award—“Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited” ten years later. *Academy of management review* 40(4), s. 497-514
- Bessant, J. (2003). *High Involvement Innovation*. John Wiley & Sons, Ltd, Chichester
- Birkinshaw, J., & Duke, L. (2013). Employee-led Innovation. *Business Strategy Review*, 2. s. 46-51
- Blank, S. (2019). McKinsey’s Three Horizons Model Defined Innovation for Years. Here’s Why It No Longer Applies. *Harvard Business Review* Tillgänglig online: <https://hbr.org/2019/02/mckinseys-three-horizons-model-defined-innovation-for-years-heres-why-it-no-longer-applies> [2020-12-05]

- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (3:e upplagan). Stockholm: Liber
- Campanella, F., Della Peruta, M. R., & Del Giudice, M. (2017). The Effects of Technological Innovation on the Banking Sector, *Journal of the Knowledge Economy*, 8, s. 356–368
- Chen, Z., Li, Y., Wu, Y., & Luo, J. (2017). The transition from traditional banking to mobile internet finance: an organizational innovation perspective - a comparative study of Citibank and ICBC. *Financial Innovation*, 3(12), s. 1-16
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press
- Chima, A., & Gutman, R. (2020). *What It Takes to Lead Through an Era of Exponential Change*. Harvard business review..
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1991). *Product development performance: Strategy, organization, and management in the world auto industry*. Harvard Business Review Press.
- Cooper, R.G., Edgett, S.J. & Kleinschmidt, E.J. (2004). Benchmarking best NPD practices. *Research Technology Management*, 47, s. 50–59.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (2011). *New products: The key factors in success*. Marketing Classics Press.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), s. 555–590
- Das, P., Verburg, R., Verbraeck, A., & Bonebakker, L. (2018). Barriers to innovation within large financial services firms An in-depth study into disruptive and radical innovation projects at a bank. *European Journal of Innovation Management*, 21(1), s. 1460-1060
- Denicolai, S., Ramirez, M., & Tidd, J. (2016). Overcoming the false dichotomy between internal R&D and external knowledge acquisition: Absorptive capacity dynamics over time. *Technological Forecasting and Social Change*, 104. s. 57-65



- Denti L., & Hemlin, S. (2012). Leadership and innovation in organizations: A systematic review of factors that mediate or moderate the relationship. *International Journal of Innovation Management*, 16(3), s. 1-20
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Dodgson, M. J., Gann, D., & Salter, A. (2005). *Think, Play, Do: Innovation, Technology, and Organization*. Oxford University Press
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York City: Harper & Row
- Edmondson, A.C., & McManus, S.E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*. 32(4), s. 1155-1179
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, s. 1105-1121
- Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26(7), s. 665-682
- Entreprenörskapsforum (2012). *Innovation management: Polycysammanfattning*. Örebro: Eklunds Tryckeri. Tillgänglig online: [https://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2012/03/PS\\_InnovationManagement.pdf](https://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2012/03/PS_InnovationManagement.pdf) [2020-10-08]
- Esaisson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Towns, A., & Wängnerud, L. (2017). *Metodpraktikan : konsten att studera samhälle, individ och marknad*. (5:e upplag.). Stockholm: Wolters Kluwer
- Ettlie, J. (2007). *Managing innovation*. Storbritannien: Routledge.
- Facó, J. F. B. (2018). Banking Innovation Process: Mapping New Product Development. *International. Journal of Advanced Engineering and Management Research*, 3(3), s. 130-141

Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., Alves, H., & Raposo, M. L. (2015). Drivers of innovation strategies: Testing the Tidd and Bessant (2009) model. *Journal of Business Research*, 68(7), s. 1395-1403

Finansinspektionen (2020) *Bankbarometer*. Tillgänglig online: (<https://www.fi.se/contentassets/02041e88fada4bb498e06117e734a2a6/bankbarometern-16-april-2020.pdf>) [2020-10-05]

Flejterski, S., & Labun, J. (2016). The banking industry and digital innovation: in search of new business models and channels. *European Journal of Service Management*, 20, 5-15.

Frame, W. S., Wall, L., & White, L. J. (2018). Technological Change and Financial Innovation in Banking: *Some Implications for Fintech*, *FRB Atlanta Working Paper*, s. 1-33

Francis, D., & Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development, *Technovation*, 25(3), s. 171–183

Frei F. X., Harker, P. T., & Hunter, L. W. (1997). Innovation in Retail Banking, *Center for Financial Institutions Working Papers*

Gans, J. S., & Stern, S. (2003). The product market and the market for “ideas”: commercialization strategies for technology entrepreneurs. *Research policy*, 32(2), s. 333-350

Ghauri, P.N. & Grønhaug, Kjell. (2010). *Research methods in business studies 4*. Harlow: Pearson Education

Gomber, P., Koch, J. A., & Siering, M. (2017). Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, 87(5), 537-580.

Graneheim, U., & Lundman, H. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse education today* 24(2), s. 105-112

Hallin, A., & Helin., J. (2018). *Intervjuer*. 1 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. *Harvard business review*, 72(4), s. 122-128

Handelsbanken (2019). *Årsredovisning 2019*. Stockholm: Handelsbanken AB. Tillgänglig online: <https://www.handelsbanken.com/sv/investor-relations/rapporter-och-presentationer> [2020-11-15]

Henderson, R. & Clark, K. (1990). Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms, *Administrative Science Quarterly*, 35, s. 9-30

Hodges, J. (2016). *Managing and Leading People Through Organizational Change: The theory and practice of sustaining change through people*. London: Kogan Page Publishers.

Hoffman, K., Parejo, M., Bessant, J., & Perren, L. (1998). Small firms, R&D, technology and innovation in the UK: a literature review. *Technovation*, 18(1), s. 39-55

Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, s. 429-438

Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5) s. 1128-1145

Iman, N. (2019). Traditional banks against fintech startups: A field investigation of a regional bank in Indonesia. *Banks and Bank Systems*, 14(3), s. 20–33

Iman, N. (2020). The rise and rise of financial technology: The good, the bad, and the verdict, *Cogent Business & Management*, 7(1), s. 1-17

Jacobsen, D. (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Studentlitteratur.

Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), s. 1661-1674

Kirzner, I. (1997). Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process. An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature*, Vol VIII

Kirzner, I. (1999). Creativity and/or Alertness. A Reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur. *Review of Austrian Economics*, 11, s. 5–17

- Korstjens, I., & Moser, A. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 4: Trustworthiness and publishing, *European Journal of General Practice*, 24(1), s. 120-124
- Lant, T. K., Milliken, F. J., & Batra, B. (1992). The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration. *Strategic Management Journal*, 13(8), s. 585-608
- Larsson, M., & Lönnborg, M. (2014). *Finanskriser i Sverige*. Lund: Studentlitteratur
- Lemon, M., & Sahota, P. S. (2004). Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. *Technovation*, 24, s. 483-498
- Lendel, V., Hittmár, Š., & Siantová, E. (2015). Management of Innovation Processes in Company, *Procedia Economics and Finance* 23, s. 861-866
- Lincoln, Y. S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage
- Marsh, D, Ercan, S. A., & Furlong, P. (2018). A Skin not a Sweater: Ontology and Epistemology in Political Science, in Lowndes, V., Marsh, D. and Stoker, G. (eds.), *Theory and Methods in Political Science*. London: Palgrave
- Martovoy, A., & Mention, A. L. (2016). Patterns of new service development processes in banking. *International Journal of Bank Marketing*, 34(1), 62-77.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), s. 71-87
- Merton, R. C. (1992). Financial Innovation and Economic Performance, *Journal of Applied Corporate Finance* 4(4), s. 12-22
- Miller, D., & Chen, M. J. (1994). Sources and consequences of competitive inertia: A study of the US airline industry. *Administrative science quarterly*, 1-23
- Mohan, V. (2019). Banking is necessary; banks are not. Tillgänglig online: <https://www.businesstimes.com.sg/opinion/banking-is-necessary-banks-are-not> [2021-01-10]

- Moore, G. A. (1991). *Crossing the chasm: Marketing and selling technology products to mainstream customers*. New York, N.Y.: HarperBusiness.
- Nitescu, C.D. (2016). New pillars of the banking business model or a new model of doing banking?, *Theoretical and Applied Economics*, 1(4), s.143-152
- Nonala, I., & Kenney, M. (1991). Towards a new theory of innovation management: A case study comparing Canon, Inc. and Apple Computer, Inc. *Journal of Engineering and Technology Management*, 8(1), s. 67-83
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, s. 185-206
- Ottosson, S. (2018). *Developing and Managing Innovation in a Fast Changing and Complex World: Benefiting from dynamic principles*. New York: Springer International Publishing
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (4:e uppl.). Lund: Studentlitteratur
- Pisano, G. P. (2015). You Need an Innovation Strategy. *Harvard Business Review*, 93(6), s. 44-54
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic management journal*, 7(6), s. 485-501
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), s. 238-264
- Rangus, K., & Slavec, A. (2017). The interplay of decentralization, employee involvement and absorptive capacity on firms' innovation and business performance. *Technological Forecasting & Social Change*, 120, s. 195-203
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations*. (5th ed.). Riverside: Free Press
- Rosenau, M., Griffin, A., Castellion, G., & Anschuetz, N. (1996). *The PDMA Handbook of New Product development*. John Wiley and Sons, Inc.
- Rothwell, R. (1994). Towards the Fifth-generation Innovation Process, *International Marketing Review*, 11(1), s. 7-31

- Ryan, G. W., & Bernard, H. R. (2003). Techniques to identify themes. *Field methods*, 15(1), 85-109.
- Schrage, M. (2000). Serious play: The future of prototyping and prototyping the future. *Design Management Journal (Former Series)*, 11(3), s. 50-57.
- Schueffel, P., & Vadana, I. (2015). Open Innovation in the Financial Services Sector - A global literature review, *Journal of Innovation Management*, 3(1), s. 25-48
- Schuman, J., & Twombly, J. (2010). Collaborative networks are the organization: An innovation in organization design and management. *Vikalpa*, 35(1), s. 1-13
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. New Brunswick, NJ, och London, UK: Transaction Publishers.
- Schumpeter, J. A. (1947). The Creative Response in Economic History, *The Journal of Economic History*, 7(2), s. 149-159
- Serrat, O. (2017). *Bridging organizational silos*. In: Knowledge Solutions. Springer: Singapore.
- Shah, R., Gao, Z., & Mittal, H. (2014). *Innovation, Entrepreneurship, and the Economy in the US, China, and India: Historical Perspectives and Future Trends*. Cambridge: Academic Press Inc.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50. s. 20-24
- Skandinaviska Enskilda Banken. (2019). Årsredovisning 2019. Stockholm: Skandinaviska Enskilda Banken AB. Tillgänglig online:  
[https://sebgroupp.com/siteassets/investor\\_relations\\_sv/arsredovisningar/arsredovisning\\_2019.pdf](https://sebgroupp.com/siteassets/investor_relations_sv/arsredovisningar/arsredovisning_2019.pdf) [2020-11-15]
- Smith, K. G., Collins, C. J., & Clark, K. D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of management journal*, 48(2), s. 346-357

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), s. 381- 403

Steiber, A. (2014). *The Google Model. Managing Continuous Innovation in a Rapidly Changing World*. Springer.

Stock, R. M., & Schnarr, N. L. (2016). Exploring the product innovation outcomes of corporate culture and executive leadership. *International Journal of Innovation*, 20(1), s. 1-33

Svenska Bankföreningen. (2020). *Den svenska finansmarknaden*. Tillgänglig online: <https://www.swedishbankers.se/fakta-och-rapporter/svensk-bankmarknad/den-svenska-finansmarknaden/> [2020-10-20]

Swedbank. (2020). *Tvåhundra - Pengarna och livet sedan 1820*. Stockholm: Förlaget Näringslivshistoria. Tillgänglig online: <https://internetbank.swedbank.se/ConditionsEarchive/download?bankid=1111&id=WEBDOC-PRODE66909531> [2020-11-15]

Swedish Fintech Association. (2020a). *We gather the Fintech community*. Tillgänglig online: <https://www.swefintech.se/about-us> [2020-11-15]

Swedish Fintech Association. (2020b). *Our members*. <https://www.swefintech.se/members> [2020-11-15]

Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3(3), s. 537-556

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, s. 509–533

Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: Nature and Microfoundations. *Strategic Management Journal*, 28, s. 1319-1350

Teece, D. J. (2011). Dynamic capabilities: A guide for managers. *Ivey Business Journal*. Tillgänglig online: <https://iveybusinessjournal.com/publication/dynamic-capabilities-a-guide-for-managers/> [2020-11-26]

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), s. 40-49

Teorell, J., & Svensson T. (2017). *Att fråga och svara*. Malmö: Liber

Thomas, R. J. (1993). *New product development: Managing and forecasting for strategic success*. University of Texas Press.

Tidd, J. (2001). Innovation management in context: Environment, organisation and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), s. 169-183

Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.

Tornjanski, V., Čudanov, M., & Săvoiu, G. (2015). A holistic approach to innovation management in banking: a review. *Econophysics, Sociophysics & Other Multidisciplinary Sciences Journal (ESMSJ)*, 5(2), s. 8-15

Torell, J., & Svensson T. (2017). *Att fråga och svara*. Malmö: Liber

Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), s. 8-29

Van de Ven, A. H., Polley, D. E., Garud, R., & Venkataraman, S. (1999). Building an infrastructure for the innovation journey. *The Innovation Journey*, s. 149-180

Vetenskapsrådet. (2017). God forskningsssed. Stockholm: Vetenskapsrådet. Hämtad från: [https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/Godforskningssed\\_VR\\_2017.pdf](https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/Godforskningssed_VR_2017.pdf)

Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization science*, 7(4), s. 359-374

Von Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*. Oxford University Press.

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The Machine That Changed The World*. Macmillan Publishing Company: New York



Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. (5:th edition). California: Sage Publications, Inc.

## Appendix

Tema	Frågor
<b>Inledning</b>	Studiens syfte förklaras, respondenterna erbjuds anonymitet, godkännande av inspelning inhämtas.
	Hur länge har du arbetat i organisationen och vad är din roll?
<b>Innovation</b>	Innovation kan ses på många olika sätt, vad är innovation för dig?
<b>Strategi</b>	Har ni en tydlig strategi för hur ni ska arbeta med innovation?
	Tror du att er innovationsstrategi återfinns på alla plan i organisationen, från högsta ledningen till varje medarbetare?
<b>Process</b>	Finns det någon fastställd process för hur ni som företag innoverar och hur ni ska se till att fortsätta innovera? Hur ser den ut?
	Har ni några metoder/arbetssätt för att komma på nya idéer?
	Har du något exempel på en innovation ni tagit fram och hur såg processen från start till slut ut för den?
	Hur bestämmer ni vilka idéer som ni ska gå vidare med och vilka ni släpper?
	Innovationsprocessen kan delas upp olika faser bestående av rutiner. Har du exempel på några sådana så kallade <i>effektiva rutiner</i> ni applicerar?
	Vad anser du om er organisations <i>dynamiska förmåga</i> ?
	Tycker du att ni har processer, rutiner och färdigheter som gör det möjligt för er att snabbt svara på externa förändringar? Ge gärna exempel.
<b>Organisation</b>	Vilka tycker du är nyckelkomponenterna för att skapa en innovativ organisation?
	Har ni ett effektivt samarbete över olika avdelningar inom er organisation när det kommer till innovation?
	Tycker du ni har en organisationsstruktur som främjar eller hindrar innovation?
<b>Nätverk</b>	Samarbetar ni med externa för att innovera? Ägnar ni er åt <i>open innovation</i> ?
	Tar ni in kunder i innovationsarbetet på något sätt?
<b>Lärande</b>	Lär ni er av era misstag och tidigare lyckade innovationsprojekt. Hur drar ni lärdom från en eventuell utvärderingsprocess?
	Hur balanserar ni arbetet med att utforska nya-och utnyttja befintliga möjligheter?
<b>Avslutning</b>	Vad anser du att ni kan göra bättre som organisation när det kommer till innovation management?
	Upplever du att det finns några specifika barriärer som försvårar ert innovationsarbete?
	Har du någon fråga eller fundering du vill lyfta som du anser att vi missat?

Tabell 3. Intervjuguide med frågor