

INNOVASJON: DET DU GJØR, ER IKKE DET DE SER ^F



SEIDALI KURTMOLLAIEV er postdoktor ved Institutt for strategi og ledelse og Center for Service Innovation (CSI) på Norges Handelshøyskole.



LINE LERVIK-OLSEN er professor og leder av Institutt for markedsføring på Handelshøyskolen BI og professor II ved Center for Service Innovation på Norges Handelshøyskole.



TOR W. ANDREASSEN er professor ved Institutt for strategi og ledelse, leder av Center for Service Innovation (CSI) på Norges Handelshøyskole og leder av ECONAs Fagutvalg. Han er fagredaktør i *Magma* nr. 7 2018.

SAMMENDRAG

Norske bedrifter er opptatt av innovasjon. Motivasjonen er mangslungen. Noen innoverer for å kutte kostnader i produksjon og administrasjon eller for å bli mer bærekraftige. Andre ønsker å innovere i bedriftens eksisterende tilbud for å heve kvaliteten på leverte varer og tjenester eller for å redusere variasjonen i kvaliteten. Atter andre innoverer i organisasjonskultur for å bli mer kundesentriske. Felles for de fleste bedrifter er at kundene ikke blir spurt om bedriftens innovasjonsaktiviteter, og at kundenes syn på kvalitet blir tillagt begrenset betydning. Dette er typisk ved for eksempel klagehåndtering.

I denne artikkelen benytter vi data fra Norsk Innovasjonsindeks utviklet ved Center for Service Innovation (CSI) på Norges Handelshøyskole. Vi hører fra markedsdirektører i utvalgte bransjer og bedrifter som forteller om hvilke innovasjoner som har funnet

sted, og fra kunder som forteller om hva de opplever at bedriftene har gjort av endringer. Avstanden mellom hva bedriftene gjør, og hva kundene opplever at de faktisk gjør, gir ny innsikt som ledere kan bruke i sitt innovasjonsarbeid. Vi finner at i motsetning til stereotypiske oppfatninger om kunders manglende evne til å vurdere bedriftens innovasjonsarbeid, legger kundene godt merke til endringer. Innovasjonene oppfattes imidlertid ikke som enkeltstående tiltak, men som et resultat av den totale kundeopplevelsen. Ikke overraskende er det ofte forskjeller mellom bedriftens og kundenes vurdering av type endringer og omfanget på endringene. I noen tilfeller fører disse forskjellene, og bedriftens manglende kundeforståelse, til sterke emosjonelle kundereaksjoner, noe som igjen kan ha store konsekvenser for bedriftens omdømme og økonomi.

INTRODUKSJON

Innovasjon opptar mange: kunder som ønsker seg flere og bedre løsninger, politikere som ønsker seg et dynamisk næringsliv og en effektiv offentlig sektor, ledere som ønsker å styrke konkurransekraft og øke bedriftens verdi. Innovasjon opptar også ansatte som ønsker seg en trygg og lønnsom arbeidsplass. Vi hevder at hensikten med en innovasjon er å bidra direkte eller indirekte til at kundenes individuelle velferd øker – noe som styrker bedriftens økonomi, vekst og ansettelse av flere mennesker.

Innovasjoner er radikale eller inkrementelle endringer i produkter som tilbys for å dekke kundenes behov. Det kan innoveres i interne prosesser og rutiner for å tilrettelegge markedstilbudet, for å omorganisere bedriften eller for å styrke markedsføringen og kommunikasjonen med kundene. Innovasjoner kan være endringer i kontaktpunkter mellom bedriften og kundene. Slike endringer gjennomføres vanligvis av bedrifter, men inspirasjonen kommer ofte fra kundene (Oliveira & von Hippel, 2011) eller andre aktører i bedriftens økosystem (Laursen & Salter, 2006).

Ifølge Statistisk sentralbyrå (SSB) sin rapport «Innovasjon i næringslivet» (august 2017¹) introduserte 37 prosent av bedriftene nye varer og tjenester i perioden fra 2014 til 2016. Om dette er mye eller lite, skal vi ikke ta stilling til her, men det tallene viser, er at innovasjonsaktivitetene balanserer mellom produkt og prosess med noe tyngre vekt på prosessinnovasjoner – det vil si innovasjoner som gjør drift eller administrasjon mer effektiv.

I dag blåser det en sterk innovasjons- og gründervind over Norge. Bakgrunnen er Norges behov for omstilling for å bli mindre avhengig av oljen. Solberg-regjeringen har tilført Norges forskningsråd og Innovasjon Norge betydelige midler som kan styrke innovasjonsvirksomheten i modne virksomheter, tiltrekke seg gründere og øke sannsynligheten for at satsninger lykkes. Per mars 2018 hadde Norges forskningsråd gjennom sin SFI-ordning (Sentre for forskningsdrevet innovasjon) gitt langsiktig finansiering til 38 forskningsmiljøer for å utvikle ny kunnskap om innovasjon. I forbindelse med fremleggelsen av DIGITAL21-rapporten² primo

september 2018 er en SFI-runde nummer 4 annonsert for 2019.

Vårt utgangspunkt er at Norge, gjennom innovasjoner og entreprenørskap, må skape flere lønnsomme og produktive arbeidsplasser. Da er vi avhengig av at færre gründere går konkurs, og at flere innovasjoner fra etablerte bedrifter blir kommersielle suksesser. Men utgangspunktet er krevende:

- Hele 70 prosent av norske gründere er borte i løpet av de første tre til fem årene etter oppstart (SSB, 2017), og
- kun 15 prosent av selskapenes innovasjonsideer lykkes i markedet (Barczak mfl., 2009).

Norge er en liten, åpen nasjon med høye lønnskostnader, kjennetegnet ved utstrakt eksport av strøm, olje, fisk og gass. I lys av dette har norske bedrifter og ledere utviklet en kostnadseffektiv tilnærming til konkurranse. Den underliggende antakelsen er at markedene for råvarene som vi eksporterer, eksisterer, og at prisen på varene er definert i et internasjonalt marked. I internasjonale markeder er det lite eller ingenting bedriftene kan gjøre for å påvirke prisen – de blir med andre ord pristakere og tilpasser produksjonsvolumet etter den. Det man kan påvirke for å opprettholde lønnsomhet, er lave kostnader. Tenk på Equinor og hvordan de tjener penger i olje- og gassmarkedet. Naturlig nok har derfor den største graden av innovasjon i norsk næringsliv funnet sted gjennom effektivisering av produksjonsprosesser. Her har ledere hatt stor suksess. Derfor er det interessant å legge merke til at flere ledere nå i større grad ser mot innovasjoner innen nedstrømsaktiviteter (mot kundene) – godt understøttet av forskning som viser at større kunde- og aksjonærverdier kan skapes her (Dawar, 2013; Rubera & Kirca, 2012). I lys av dette er det viktig for bedriftene å måle kundenes opplevelse av innovasjonene, det vil si effekten av bedriftens innsats for å innovere og lansere nye løsninger over tid.

Mens det gjøres mye viktig innovasjonsarbeid i privat og offentlig sektor, er det interessant at få – om noen – har spurt kundene eller brukerne om de legger merke til endringene, og hvor innovative de opplever at bedriftene eller virksomhetene er. Det er med andre ord ikke sikkert at kundenes vurderinger av endringer og nyvinninger harmonerer med gründernes, ledernes og ansattes egen oppfatning av innovasjonsevne og pre-

1. <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/statistikker/innov>

2. <https://digital21.no>

stasjoner. Men dette gjør ikke kundene til en irrelevant informasjonskilde, snarere tvert om. En god grunn til å lytte til kundene er at endringer og innovasjoner har potensial til å påvirke kundenes engasjement, følelsesmessige respons og ikke minst hvordan de vurderer bedriftens innovasjonsevne. Bedrifter eller virksomheter som oppleves av kundene som kreative, innovative og at de påvirker tilbudet i markedet, fremstår som mer attraktive enn alternative leverandører av samme varer eller tjenester. En bedrift som fremstår som et mer attraktivt alternativ enn konkurrentene, vil lettere kunne tiltrekke seg nye kunder og ikke minst styrke lojaliteten i den eksisterende kundebasen. Høy kundetilfredshet og kvalitet er med andre ord ikke tilstrekkelig for å bli værende i markedet. Bedriftens relative attraktivitet, som en funksjon av kvalitet og innovasjonsevne, vil påvirke kundenes lojalitet og gi seg utslag i gjenkjøp, forlengede kunderelasjoner, positiv omtale og anbefalinger til venner og kjente. En liten endring i gjenkjøpsraten vil ha store effekter på kundenes livstidsverdi (Donkers mfl., 2007), kundebasens økonomiske verdi (Rust mfl., 2004) og bedriftens børsverdi (Morgan & Rego, 2006), mens positiv omtale og anbefalinger til andre vil bidra til økning i antall kunder og kundebasens økonomiske verdi. Derfor er det viktig at bedriftene treffer med sine innovasjoner.

INNOVASJONSEVNE: HVA DET ER, OG IKKE ER

Vi mener – i tråd med eksisterende og pågående forskning – at når kundene opplever at bedriftens innovasjon fører til endringer, påvirker dette kundenes oppfatning av bedriftens innovasjonsevne, relative attraktivitet, og lojalitet til bedriften, som i sin tur kan ha effekt på bedriftens lønnsomhet, markedsverdi og levetid (Dotzel mfl., 2013; Kunz mfl., 2011; Lervik-Olsen mfl., 2016; Rubera & Kirca, 2012; Zolfagharian & Paswan, 2008).

En bedrifts innovasjonsevne er altså et klart konkurransefortrinn dersom kundene opplever innovasjonene som viktige i sitt liv. Ordet *innovasjonsevne* består av to ord: *innovasjon* og *evne*. *Evne* hører til de begrepene som brukes ofte og av mange, men blir forklart tydelig av veldig få. Problemet er at de fleste ordbøkene definerer *evne* via synonymymer. Kapabilitet, kapasitet og kompetanse er noen slike eksempler på synonymymer for hverandre. For å unngå denne onde sirkelen ser vi på begrepet *evne* som et abstrakt begrep for handlin-

ger som gjentas med et visst ytelsesnivå (Kurtmollaiev, 2017). La oss illustrere begrepet *evne* med et eksempel.

Tenk deg at du forsøker å lære deg et språk. Det er ikke antall ganger du har besøkt landet, antall timer på språkkurs eller antall bøker du har lest som er avgjørende for om du behersker språket. Det avgjørende er hvorvidt du er i stand til å praktisere språket i dagligdagse situasjoner, formulere meningsfulle setninger og ha god uttale, slik at andre lett forstår hva du sier. At du behersket én eller to setninger for fire år siden, er således ikke nok til å definere deg som språkmektig. Evnen til å snakke et språk har du først når du til enhver tid er i stand til å delta i meningsfulle samtaler – noe som krever konstant øvelse og praksis.

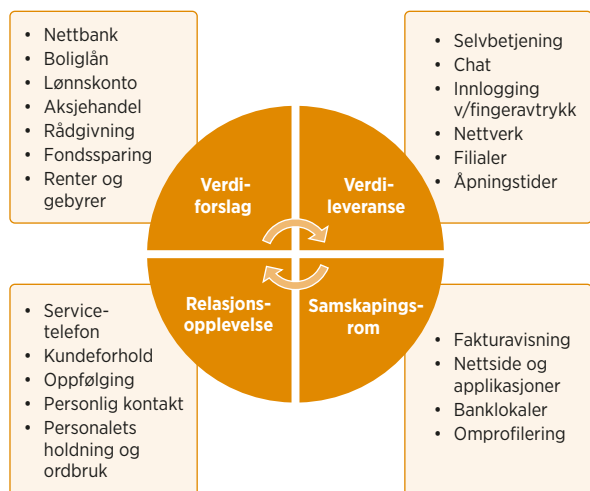
På samme måte er det med bedrifters innovasjonsevne. Det er ikke antall nye ideer eller patenter, størrelsen på investeringer i FoU eller antall forskere med eller uten doktorgrad som teller. Innovasjonsevne defineres som den regelmessige lanseringen av innovasjoner i markedet. Den ultimate syretesten på en innovasjon er at den blir tatt i bruk av tilstrekkelig mange kunder til at den blir økonomisk lønnsom. I dette ligger det at innovasjonsaktiviteter er en konstant økonomisk risikosport. Men bedrifter som a) er opptatt av kundebehov og b) kontinuerlig utvikler nye løsninger, synes gjennomgående å lykkes bedre enn bedrifter som er mer sporadiske i sine innovasjonsaktiviteter. Litt enkelt kan vi si at innovasjonsevne er et produkt av hvordan bedriften fremstår i andres (for eksempel kundenes) øyne.

Bedriftene bruker mye penger og tid på å være innovative og har som regel mange store og dyre innovasjonsprosjekter på gang samtidig. Ikke uventet mener disse bedriftene at de er innovative. Basert på definisjonen over på innovasjonsevne er det imidlertid klart at for å bli sett på som innovativ, må verdien av eller kvaliteten på innovasjonsarbeidet testes i et marked. Vårt utgangspunkt er derfor at hvis verdien av interne endringer når frem til kundene, vil kundene a) registrere dem og b) vurdere dem som mer eller mindre verdifulle i lys av den oppfatningen de har i dag. Dette kan imidlertid ta et stykke tid.

HVORDAN MÅLER VI INNOVASJONSEVNE?

Opplevd innovasjonsevne er summen av mange kunders vurdering målt ved hjelp av flere spørsmål. For å måle nivå på innovasjonsevne har vi brukt data fra Norsk Innovasjonsindeks (NII). I denne artikkelen

FIGUR 1 Dimensjoner av verdisamskaping med eksempler fra bankbransjen.



fokuserer vi på tre ulike bransjer hvor vi har valgt ut noen av de største bedriftene, nemlig flyselskap (SAS, Norwegian, Widerøe), banker (DNB, Nordea, Sbanken) og dagligvarebutikker (Meny, Rema 1000, Coop Extra) gjennom fire kvartaler i årene 2016 og 2017. Bedriftene er spredt utover hele skalaen til Norsk Innovasjonsindeks, hvilket reflekterer tilstrekkelig variasjon i innovasjonsaktiviteter på tvers av bedriftene og dermed gir oss et bredere datagrunnlag. Bransjene preges videre av varierende grad av kundekontakt og forbruk, noe som styrker datasettet ytterligere.

Basert på gjennomgang av eksisterende litteratur samt kvalitative og kvantitative forundersøkelser har vi identifisert fire ulike områder i kundeopplevelsen hvor bedrifter kan innovere og således påvirke verdisamskapingen. Disse dimensjonene er verdiforslag, verdiliveranse, relasjonsopplevelse og samskappingsrom.

Verdiforslag er en beskrivelse av de fordelene som tilbys kundene for å tilfredsstille deres behov (Lanning & Michaels, 1988), for eksempel flyruter og billettpris for et flyselskap. *Verdiliveranse* er realiseringen av verdiforslaget, det vil si hvordan tjenesten utføres overfor kunden, eller hvordan varen produseres og leveres til kunden. Her kan et eksempel være hvordan en bank leverer sine tjenester til kunden (via minibank, nettbank eller over disk). *Relasjonsopplevelse* gjenspeiler hvorvidt kunden føler seg ivaretatt, og hvordan bedriften kommuniserer med kundene sine. I en dagligvare-

butikk kan dette være lojalitetsprogram, personalets opptreden eller bedriftens språklige retningslinjer (*tone of voice*). Den siste dimensjonen er *samskappingsrom*, som omfatter både de fysiske (for eksempel innredning av butikken) og virtuelle (utformingen av nettbutikken eller applikasjoner) kontaktpunktene hvor interaksjon mellom bedriften og kundene finner sted. Figur 1 illustrerer de ulike dimensjonene som vurderes i løpet av en kundeopplevelse.

For å kartlegge hvilke innovasjoner som har funnet sted i den enkelte bedrift, har vi benyttet data fra den kvalitative delen av NII-undersøkelsen. Vi har intervjuet markedssjefene i våre utvalgte bedrifter om hvilke områder de har innvert i, og når disse innovasjonene har funnet sted. Disse observasjonene har vi sammenholdt med kundenes kvalitative beskrivelser av sine opplevelser med bedriftenes tilbud. Til sammen har vi gått gjennom kommentarer fra 1 255 flypassasjerer, 1 229 bankkunder, 1 683 dagligvarekunder og én markedssjef i hver bedrift. På denne måten viser vi hvorvidt det er samsvar mellom hva kundene ser, og hva bedriftene faktisk gjør (tabell 1).

HVA FINNER VI?

Tabell 1 sammenstiller noen eksempler på bedrifters innovasjoner i de tre bransjene og kundenes oppfatninger av endringer i de samme bedriftenes tilbud og aktiviteter. Ser vi på kommentarer fra kundene, er det slående hvordan de legger merke til og oppfatter innovasjonene. Selv om kundene legger merke til endringer, ser de dem ikke nødvendigvis som unike innovasjoner, men assosierer dem med endringer i den totale kundeopplevelsen eller deler av den. Enda viktigere er det at oppfatningen av endringene, og omfanget av dem, kan variere – ikke bare mellom kundene og bedriften, men også kundene imellom. Mye av dette skyldes at kundene alltid ser endringen i en kontekst som innbefatter hele kundeopplevelsen, effekten av innovasjonen samt kundenes egen bakgrunn. Kontekst vil altså i noen tilfeller medføre så sterke meninger og emosjonelle reaksjoner at kundene engasjerer seg for eller imot endringene. Selv om engasjementet pleier å avta etter hvert, kan det i mellomtiden få stor betydning for resultater og bedriftens levetid.

OPPFATNING AV ENDRINGSTYDELIGHET

Med mindre det er hele forretningsmodellen som endres, tar bedriftenes innovasjoner ofte form av

TABELL 1 Hva bedriftene gjør, og hva kundene ser.

	BRANSJE- EKSEMPLER	HVA BEDRIFTENE GJØR	HVA KUNDENE SER
VERDI- FORSLAG	Bank	Fond/aksjehandel ble oppgradert	«Bankens nye løsning for kjøp/salg av aksjer var i starten veldig dårlig. Har blitt bedre.» «Aksjehandel på nettbrett har blitt for komplisert.»
	Dagligvare	Endret sortiment i butikkene	«Større utvalg av vegetar og sunn mat.» «Vegansk utvalg.» «De har utvidet vegetar- og vegantilbudet sitt betydelig.»
	Fly	Nye ruter	«De har startet nye flyruter.» «Nye flyruter, men også nedleggelse av noen av de eksisterende rutene.» «De har flyruter der jeg ønsker å reise. Det er mulig at jeg justerer mine reisemål dit de har direkteruter.»
VERDI- LEVERANSE	Bank	Oppgradering og strømlinjeforming av prosesser, fjerning av flere manuelle prosesser, effektivisering	«De er ansiktsløse for meg, og vi gjør mesteparten av arbeidet selv.» «Tjenestene 'går av seg selv'.»
	Dagligvare	Nettbestilling og hjemlevering, selvbetjente kasser	«Nye, selvbetjente kasser. Nettbutikk.» «Har begynt å handle mye i nettbutikk.» «De har fått en selvbetjeningsløsning for betaling, det vil si at de på sikt skal redusere antall ansatte. Svært mange unge har fått arbeid og arbeidserfaring ved å jobbe i butikk. Jeg vil heller betale noen kroner ekstra enn å fjerne jobber for ungdom i butikker.»
	Fly	Digitalisering, automatisering, mer selvbetjening på nett og effektivisering av klageprosess	«Liten fremgang i internett-løsninger. Dårlig feedback ved klage.» «Enklere og mer intuitive nettløsninger.» «Betre og raskere løsning på utgiftsrefusjon ved kanselleringar.»
RELASJONS- OPPLEVELSE	Bank	Ny segmentering («fra unge til eldre, fra de med mye penger til de med lite»), endret servicelevelansen ved de fysiske kontorene	«Skal vekk fra den banken som ikke er interessert i å ha meg som kunde.» «Kundebehandleren tok ikke vare på meg som en MEGET lojal kunde.» «De har innført 'kontortider'. Det irriterer meg voldsomt. Tross alt, uten sine kunder kan banken ta seg en bolle!!» «Lukkede dører og timebestilling for å komme inn i banken.»
	Dagligvare	Endring av eksisterende kommunikasjonsform, bonusløsninger for brukerne, større interaksjon på web	«Appens tilbud.» «Kuponger, tilbud i appen.» «Påtatt overhyggelig betjening som sier 'ha det bra' før jeg engang har pakket varene mine.»
	Fly	Overgang til operativ CRM for alle selgere, support og kundeservice – alt samles i ett system	«Den fantastiske chatte-funksjonen som er tilgjengelig 24/7 og fra hvor du måtte være i verden.» «Service og trygghet, god kommunikasjon med kundene og med de andre flyselskapene.»
SAMSKAP- INGSROM	Bank	Reduksjon av antall fysiske kontor	«Nedleggelse av lokalkontor.» «Har flyttet ut av sentrum.» «De legger ned lokalkontor over en lav sko.» «Nedlagte lokaler, og de er derfor konkurs i mine øyne.»
	Dagligvare	Appen fikk ny struktur og meny-løsning, butikkene blir kontinuerlig oppgradert	«Butikken er veldig forandret, og appen er oppgradert.»
	Fly	Hjemmesiden har fått nytt design og bedre og smartere løsninger	«Den grusomme, stygge og ubrukelige nye nettsiden.» «Har fått BETYDELIG dårligere hjemmesider og internettløsninger!!» «Nettsidene. De er helt tragiske. Gikk fra dårlig til verre!»

konkrete handlinger, for eksempel fjerning av spesi-
fikke manuelle prosesser, endring av sortiment,
introduksjon av nye bonusordninger eller lansering
av nye nettsider. I noen tilfeller er det nye løsninger
på gamle problemer, mens det i andre tilfeller er noe
nytt som kommer i tillegg til det bedriften allerede
tilbyr og gjør. Uansett hvilken form innovasjoner tar,
beholder bedriftene en klar skillelinje mellom det
gamle og det nye samt mellom konkrete produkter,
tjenester, prosesser, programmer og fasiliteter. På
den annen side, selv om kundene legger merke til hva
som har blitt endret (og ofte kan nevne de konkrete
tiltakene), pleier de å se på disse endringene som en
integreert del av sin opplevelse. Det er altså ikke de
enkelte endringene som vanligvis blir vurdert, men
hvordan opplevelsen endres som et resultat av inno-
vasjonene. Eksempler kan være et nytt nettsidede-
sign som blir vurdert som funksjonelt eller ubrukelig,
en ny aksjehandelstjeneste som oppfattes mer eller
mindre komplisert, og oppdaterte prosesser som en
saktere eller raskere problemløsning. I sum handler
det om hvorvidt kundene oppfatter at «job-to-be-
done» (Christensen, 2016) utføres på en bedre eller
dårligere måte enn tidligere. Denne evalueringen blir
avgjørende for kundenes oppfatning av bedriften som
kreativ og innovativ.

EMOSJONELLE REAKSJONER PÅ ENDRING

Vi ser at i de fleste tilfellene fører innovasjoner ikke
bare til at kundene registrerer endringen kognitivt,
men også at de utløser følelsesmessige reaksjoner
som i mange tilfeller kan bli sterke. Det som er inter-
essant i et både teoretisk og praktisk perspektiv, er at
kundene kan ha like oppfatninger av både type end-
ring og omfang, men diametralt forskjellige emosjo-
nelle reaksjoner på endringene. For eksempel kan
de fleste kundene legge merke til at en bedrift øker
graden av selvbetjening. Noen kunder føler at det
gir dem bedre kontroll og mindre interaksjon med
bedriftens ansatte, og kan reagere positivt på dette.
Andre kunder vil oppfatte dette som negativt – nett-
opp fordi de mister interaksjon med mennesker og
begynner å se på bedriften som ansiktsløs. Dessuten
vet vi fra litteraturen (Russell mfl., 1989) at i tillegg
til å være positive eller negative (det vil si å ha valens)
kan emosjoner ha en varierende grad av aktivering
(som handler om hvor rolig eller begeistret en per-

son er). Dette bekreftes også i våre data. For eksempel
kan noen kunder forholde seg helt rolig til endringer
i banken og se på dem som naturlige og logiske
løsninger. For disse kundene er «bank som melk og
brød», og de «har ingen følelsesmessige forhold til en
bank». Andre kunder kan derimot bli så «voldsomt
irriterte» at de omtaler banken i stygge vendinger og
avslutter kundeforholdet.

VARIGHET AV ENDRINGENS EFFEKT PÅ KUNDENES OPPFATNINGER OG EMOSJONER

Ser vi på kundenes reaksjoner over tid (vi samler rul-
lerende data over en ettårsperiode), observerer vi en
klar tendens til at emosjonenes valens og aktivering
avtar og nøytraliseres etter hvert. Ett av de mest
kjente eksemplene fra 2017 er Rema 1000s lansering
av appen Æ i januar 2017. Den førte til en strøm av
negative reaksjoner fra kundene. Selv om nesten alle
respondenter reagerte med misnøye og raseri rett
etter lanseringen, kunne vi se at antall Æ-relaterte
kommentarer avtok gradvis i løpet av året og til slutt
ble de erstattet av kommentarene om bedriftens til-
bud, omgivelser i butikker, pris og kundeservice. Et
annet eksempel med samme effekt er SAS' lansering
av nye nettsider våren 2017. I begynnelsen ble nett-
sidene behørig omtalt med negativt fortegn, men
etter hvert gikk omtalen over til å dreie seg om andre
forhold ved SAS' tilbud.

FORSKJELL I TOLKNINGER HOS BEDRIFTER OG KUNDER

Det er også en viss variasjon i oppfatning og emosjo-
ner mellom bedriften på den ene siden og kundene
på den andre. Her går forskjellen ikke først og fremst
på valens og aktivering, men på hvordan endringen
tolkes. For eksempel kan bedriftene føle at automati-
sering og digitalisering er optimalisering, mens
kundene kan tolke dette som kostnadskutt, bruk av
kundene som gratis arbeidskraft og til og med som
utvikling av en grådighetskultur. Bedriften kan se på
en ny segmentering som åpning av et nytt marked,
mens kundene kan se på dette som forskjellsbehand-
ling eller forsømmelse. I tillegg til slike kvalitative
forskjeller i tolkninger observerer vi også forskjell-
er i hvordan bedriftene og kundene tolker omfanget
av endringene. Ofte mener bedriften at de introdu-
serer mange innovasjoner, mens kundene hevder at
bedriftens endringsforsøk er for få.

KONTEKSTENS BETYDNING FOR OPPFATNING AV ENDRINGER

Forskjellene som er diskutert over, er en bekreftelse på et større fenomen: Hvordan kontekst påvirker oppfatningen av endringer. For bedriftene er innovasjonene de lanserer, hovedsakelig knyttet til én og samme kontekst – bedriftens drift og salg – og det er denne konteksten som også definerer ansattes meninger og holdninger. Kundene befinner seg derimot i svært ulike situasjoner og benytter seg av bedriftens tjenester med ulikt utgangspunkt. Et eksempel på dette kan vi hente fra Posten. Her er det noen som setter pris på den sosiale samhandlingen de har med postmannen, mens andre tillegger dette mindre verdi. For eldre kunder av Posten kan det å møte postmannen og slå av en prat ha stor betydning, mens den yngre garde kanskje foretrekker minst mulig samhandling. Det viser seg at situasjonene og sammenhengene har en avgjørende effekt på kundenes oppfatning av endringene. Når kundene skal vurdere en bedrifts innovasjonsaktivitet, slår de ofte sammen vurderingen av selve endringene med konsekvensene endringene får. Denne samlede vurderingen påvirkes av kundenes bakgrunn og samfunnsmessige forhold. Endringer i verdiforslag (for eksempel introduksjon av nye dagligvarer som REMAs bestevenn-strategi eller nye flyruter fra Widerøe, SAS eller Norwegian) kan assosieres med enten motstand eller støtte fra lokalbefolkningen og nærmiljøet. Endringer i verdileveranse (for eksempel innføring av selvbetjeningsløsninger) tolkes ofte basert på forhold i arbeidsmarkedet og graden av arbeidsledighet. Endringer i relasjonsopplevelse (for eksempel nye kommunikasjonsformer) sees ofte i lys av felles antakelser om bedriftens mål og ledelsens intensjoner, mens endringer i samskapingsrommet (for eksempel ny design av nettsider) naturlig nok blir vurdert ut fra det som er tidsmessige estetiske normer og forventninger om funksjonalitet.

HVA BETYR DET FOR DEG SOM LEDER?

Våre funn har en rekke ledelsesmessige implikasjoner. Når det gjelder innovasjonsevne, er det ikke gitt at en bedrift som er engasjert i flere innovasjonsinitiativ, blir oppfattet som innovativ av kundene. Årsaken er at det ikke er initiativet i seg selv, men resultatet eller det som blir verdøkning for kunden, som betyr noe. En bedrift som klarer å endre og drive frem innovasjoner

som gjør at kundene får en bedre opplevelse enn før, vil fremstå som mer innovativ enn bedrifter som kun gjør endringer uten at kundeopplevelsen forbedres. For bedrifter som ønsker å fremstå som innovative, er det viktig å kartlegge kundenes opplevelser, erfaringer og behov, for å identifisere de områdene der det må gjøres forbedringer for at verdien for kundene skal øke. Vi må ta et utenfra-og-inn-perspektiv. Bedrifter som ønsker å optimalisere prosesser eller kutte kostnader, men ikke ser det fra kundens vinkel, kan ikke vente å bli vurdert som innovative. Det betyr ikke at denne typen innovasjon ikke er viktig, men at det er andre enn kundene som må avgjøre hvorvidt en innovasjon er vellykket eller ikke. Noen ganger når ikke effekten frem til kundene fordi man kommuniserer for dårlig. Kundene trenger ikke bare informasjon om nye tilbud, men noen ganger også opplæring i hvordan de nye løsningene skal brukes, for at de skal kunne oppleve økt verdi.

Når man planlegger endringer og nye kundeopplevelser, er det viktig å tenke på hvilken effekt en endring vil ha på den totale opplevelsen. Vil den tilføre kunden verdi gjennom å forbedre tjenesten, eller vil den for eksempel oppleves som tungvint eller ikke bli lagt merke til i det hele tatt? Banknæringen har for eksempel klart å øke kundeverdien og begeistringen hos kundene ved å utvikle nye og enkle betalingsmåter, som Vipps og Tæpp. Etter at Vipps ble lansert, mente noen at dette hadde positiv effekt på kundetilfredsheten med banken (Wig, 2015).

Som alle andre endringer kan innovasjoner skape sterke emosjonelle reaksjoner. Disse emosjonene varierer ikke bare langs en positiv-negativ dimensjon, men også basert på hvor aktive eller passive de er. Det er forskjell på en misfornøyd og en sint kunde, og det er forskjell på en fornøyd og en begeistret kunde, og dette er forskjeller som ofte har betydning for bedriftens økonomi og omdømme. Mange bedrifter følger Apples eksempel og prøver å skape spenning rundt lanseringer av nye produkter og tjenester. Hensikten er at avventende kunder kan bli til begeistrede kunder når de ser hva innovasjonen kan gjøre for dem. Vi ser imidlertid at denne taktikken fungerer godt bare hvis bedriftens og kundenes oppfatninger av innovasjonen stemmer overens. Et eksempel på dette kan være optimalisering og effektivisering av prosesser og introduksjon av selv-tjenester. Hvis både ledere og kunder ser på det som et positivt tiltak som gjør prosesser enklere eller raskere,

så er det bra. Er det imidlertid slik at ledere ser på det som et godt tiltak, mens kundene opplever at de blir brukt som gratis arbeidskraft for å kutte kostnader, og tolker det som et tegn på en rådende grådighetskultur, da blir det et problem. Hvis oppfatningene av innovasjonen strider slik mot hverandre, blir spente kunder til sinte kunder, og da kan kundenes intense emosjoner ha negative effekter for bedriften. En lignende situasjon kan oppstå hvis oppbygging av spenning rundt lansering av en innovasjon ikke stemmer overens med innovasjonens omfang og relevans, noe også Apple har en del erfaring med. Ved lansering av iPhone X høsten 2017 var forventningen at den ville være annerledes på mange områder. At den ikke var det, ledet fort til fall i etterspørselen etter den nye modellen. Selv om emosjonene avtar over tid, er det ikke så mange selskaper som har råd til å irritere kundene sine. Tenk på utslippsskandalen som blant annet rammet Volkswagen, og hva det innebar av oppretting av skader. Ønsker man å unngå tilbakekallinger, kan det være lurt ved lanseringer å forberede konkrete klagehåndteringsstrategier (utover unnskyldninger) for å dempe mulig sinne eller misnøye.

Man kan fort konkludere med at opplevd innovasjonsevne og kundeopplevelser som følge av endringer relativt enkelt kan kontrolleres gjennom markeds-kommunikasjon. Våre funn viser imidlertid at markeds-kommunikasjon alene ikke er tilstrekkelig. Det er ofte ikke bedriftens ordvalg og kommunikasjonsform som definerer endringen, men kundenes egne tolkninger av endringen i lys av ulike kontekster. Dette betyr at innovasjonssuksess er avhengig av en dyp forståelse av individuelle og samfunnsmessige forhold, kundenes holdninger og de ulike kontekstene kundene befinner seg i. Denne forståelsen kan man skaffe seg ved direkte observasjoner og intervjuer med kunder i deres vanlige omgivelser, og dette krever et åpent sinn og empati (Leonard & Rayport, 1997; Brown, 2008). I tilfeller der bedriften har kunder med stort mangfold (det vil si en heterogen kundemasse), men ikke kjenner kundenes kontekst godt nok, eller der bedriften lanserer endringer som forventes å skape negative og aktive emosjoner, kan det være lurt å tone ned innovasjonens synlighet og implementere endringer gradvis. M

REFERANSER

- Barczak, G., Griffin, A. & Kahn, K.B. (2009). PERSPECTIVE: Trends and drivers of success in NPD practices: Results of the 2003 PDMA best practices study. *Journal of Product Innovation Management*, 26(1), 3–23.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84–92.
- Christensen, C., Hall, T., Dillon, K. & Duncan, D.S. (2016). *Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice*. New York: Harper Collins.
- Dawar, N. (2013). *Tilt: Shifting Your Strategy from Products to Customers*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Donkers, B., Verhoef, P.C. & de Jong, M.G. (2007). Modeling CLV: A test of competing models in the insurance industry. *Quantitative Marketing and Economics*, 5, 163–190.
- Dotzel, T., Shankar, V. & Berry, L.L. (2013). Service innovativeness and firm value. *Journal of Marketing*, 50(2), 259–272.
- Kurtmollaiev, S. (2017). Dynamic capabilities and where to find them. *Journal of Management Inquiry*, DOI: 10.1177/1056492617730126.
- Kunz, W., Schmitt, B. & Meyer, A. (2011). How does perceived firm innovativeness affect the consumer? *Journal of Business Research*, 64(8), 816–822.
- Lanning, M. & Michaels, E. (1988). *A business is a value delivery system*. McKinsey Staff Paper No. 41, July.
- Laursen, K. & Salter, A. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), 131–150.
- Leonard, D. & Rayport, J. (1997). Spark innovation through empathic design. *Harvard Business Review*, 75(6), 102–113.
- Lervik-Olsen, L., Kurtmollaiev, S. & Andreassen, T.W. (2016). Innovasjonsevne i norske bedrifter. *Magma*, 7, 24–32.
- Morgan, N. & Rego, L. (2006). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance. *Marketing Science*, 25(5), 426–439.
- Oliveira, P. & von Hippel, E. (2011). Users as service innovators: The case of banking services. *Research Policy*, 40(6), 806–818.
- Rubera, G. & Kirca, A.H. (2012). Firm innovativeness and its performance outcomes: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Marketing*, 76(3), 130–147.
- Russell, J., Weiss, A. & Mendelsohn, G. (1989). Affect grid: A single-item scale of pleasure and arousal. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(3), 493–502.
- Rust, R., Lemon, K. & Zeithaml, V. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109–127.
- Wig, K. (2015). Hun har Norges minst fornøyde bankkunder. *Dagens Næringsliv*. Hentet 30. juni fra: <https://e24.no/privat/penger/hun-har-norges-minst-fornoyde-bankkunder/23535247https://e24.no/privat/penger/hun-har-norges-minst-fornoyde-bankkunder/23535247>
- Zolfagharian, M. & Paswan, A. (2008). Do consumers discern innovations in service elements? *Journal of Service Management*, 22(4/5), 338–352.