



Høgskulen på Vestlandet

Masteroppgave

MOØ300 Masteroppgave

Predefinert informasjon

Startdato:	10-05-2019 09:00	Termin:	2019 VÅR
Slutt dato:	22-05-2019 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Masteroppgave	Studiepoeng:	30
SIS-kode:	203 MOØ300 1 O 2019 VÅR		
Intern sensor:	Øystein Stauø Høvig		

Deltaker

Navn:	Kristine Andersen
Kandidatnr.:	101
HVL-id:	574798@hvl.no

Informasjon fra deltaker

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

Gruppe

Gruppenavn:	KAAB
Gruppenummer:	10
Andre medlemmer i gruppen:	Anders Breduik

Jeg godkjenner avtalen om publisering av masteroppgaven min *

Ja

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

Nei

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

Nei



MASTEROPPGAVE

En tradisjonell bransje i endring – en case studie om implementering av PSD2 i bank- og finanssektoren.

A traditional industry in development – a case study on implementing PSD2 in the bank- and finance sector.

Kristine Andersen og Anders Bredvik

Innovasjon og ledelse

Institutt for økonomi og administrasjon

Inger Beate Pettersen

22. mai 2019

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

Masteroppgavens tittel:	En tradisjonell bransje i endring – En case studie om implementering av PSD2 i bank- og finanssektoren.
Levert dato:	22. mai 2019
Masteroppgavens omfang:	30 studiepoeng
Forfattere:	Kristine Andersen og Anders Bredvik
Mastergrad:	Innovasjon og ledelse
Veileder:	Inger Beate Pettersen
Antall sider u/vedlegg:	71
Antall sider m/vedlegg:	82
Studieobjekt:	Samarbeidsprosjekt om implementering av PSD2 i ulike banker.
Metodevalg:	Kvalitativ studie
Sammendrag	<p>Det har vært mye spekulasjon rundt effekten av den Europiske Union sitt reviderte betalings direktiv (PSD2). Denne masteroppgaven setter søkelys på et samarbeidsprosjekt mellom ulike aktører i bransjen, (bank og næringsklynge), som sammen har arbeidet med å tolke regelverket og å utarbeide en løsning på bakgrunn av dette. Data er hentet gjennom semi-strukturerte intervju. Sentralt i studien er PSD2 sine implikasjoner for banker, men det blir også sett på interne og eksterne forhold som påvirker organisasjonenes evne til å være innovative. Masteroppgaven viser at</p>

banker ønsker å arbeide tohendig, men opplever dette som vanskelig grunnet stringente interne og eksterne regler. Åpen innovasjon muliggjør samarbeid mellom aktører i bransjen, hvor samarbeid mellom banker og næringsklynger omhandler tolking av regelverk og utforskning av mulighetsrom, mens samarbeid mellom banker og tredjepartsaktører i større grad omhandler løsere knyttet samarbeid. Masteroppgaven viser til en gryende skepsis for PSD2, hvor Open Banking blir vist til som en potensielt bedre løsning.

Summary

There has been a lot of speculation about the impact of the European Union's revised Payment Directive (PSD2). This master thesis focuses on a collaborative project between various players in the industry (banking and industry cluster), which together have worked on interpreting the regulations and preparing a solution based on this. Data is collected through semi-structured interviews. Central to the study is PSD2's implications for banks, but it also looks at internal and external conditions that affect the organizations' ability to be innovative. The master thesis shows that banks want to work two-handedly, but experience this as difficult due to stringent internal and external rules. Open innovation enables collaboration between players in the industry, where cooperation between banks and business clusters deals with interpretation of regulations and exploration of opportunity, while cooperation between banks and third-party actors to a greater extent deals with more loosely linked cooperation. The Master's thesis refers to an emerging skepticism for PSD2, where Open Banking is shown to be a potentially better solution.

Stikkord for bibliotek:

PSD2, Betalingsdirektiv, Finans, Bank, Åpen Innovasjon, To-
hendighet, Samarbeid, Open Banking.

© Kristine Andersen og Anders Bredvik

2019

En tradisjonell bransje i endring – en casestudie om implementering av PSD2 i bank- og finanssektoren.

Andersen, Kristine og Bredvik, Anders


Forord

Denne masteroppgaven er skrevet ved institutt for økonomi og administrasjon, ved Høgskulen på Vestlandet; masteroppgaven er en avslutning på det toårige masterprogrammet Innovasjon og Ledelse. Masteroppgaven er skrevet av Kristine Andersen og Anders Bredvik.

Masteroppgaven tar for seg implementering av PDS2 i bank- og finanssektoren, et tema som fanget interesse både på grunn av PDS2's potensiale som en innovasjonsdriver, samt at vi som innovasjon og ledelsesstudenter ble nysgjerrig på hvordan innføringen av et nytt direktiv, som betalingsdirektivet, vil påvirke dynamikkene i markedet og relasjonen mellom aktører. Som potensielt nye endringsledere i organisasjoner ser vi det som svært relevant å få førstehånds erfaring med hvordan bedrifter arbeider med og tenker rundt slike prosesser. At vi har hatt mulighet til å intervju bedrifter i det samme tidsrommet som implementeringen har blitt gjennomført har vært av stor verdi for egen læring og ikke minst for masteroppgaven.

Det hadde ikke vært mulig å skrive denne masteroppgaven uten å få innpass i relevante organisasjoner, vi vil derfor rekke en stor takk til alle organisasjoner og informanter som har bidratt, tusen takk! Det er også på sin plass å takke Inger Beate Pettersen som har veiledet oss. – Uten din kyndige veiledning hadde ikke denne masteroppgaven vært like solid. Tusen takk for gode råd og vink, kommentarer og nyttige diskusjoner, vi setter stor pris på ditt bidrag! Det er også på sin plass å takke HVL og Mohnsenteret som alltid stiller opp ved behov, og som har laget et godt masterprogram som har dannet fundamentet for denne masteroppgaven. Til sist ønsker vi å rette en stor takk til venner og familie som har gitt moralsk støtte og heiet på oss gjennom en tidvis tidskrevende og hektisk prosess. Dere er gode!

Vi håper dere finner oppgaven både informativ og interessant, god lesning!



Kristine Andersen



Anders Bredvik

Bergen, 22. mai 2019

INNHALDSFORTEGNELSE

1	INNLEDING	1
1.1	AKTUALISERING	1
1.2	MASTEROPPGAVENS OPPBYGNING.....	3
1.3	VESTLANDSMELDINGEN – EN PERSPEKTIVMELDING FOR VESTLANDET	4
1.4	EU’S REVIDERTE BETALINGSDIREKTIV	6
2	TEORETISKE PERSPEKTIV	10
2.1	OM BEGREPET OG FENOMENET INNOVASJON	10
2.2	OM ÅPEN INNOVASJON	11
2.3	LEAD USERS OG DERES ROLLE I HENHOLD TIL ÅPEN INNOVASJON	16
2.4	KORT OM ABSORBERINGSKAPASITET	17
2.5	ORGANISATORISK TOHENDIGHET	18
2.6	SYNTSE AV TEORI	21
3	METODE	22
3.1	FORSKNINGSMETODE OG DESIGN	22
3.2	CASESTUDIE	22
3.2.1	<i>Valg av case</i>	23
3.2.2	<i>Valg av informanter</i>	23
3.3	DATAMATERIALET	25
3.3.1	<i>Datainnsamlingsmetode</i>	25
3.3.2	<i>Gjennomføring av intervju</i>	26
3.4	ANALYSE AV DATA	27
3.5	KVALITET I KVALITATIV FORSKNING.....	27
3.5.1	<i>Reliabilitet</i>	27
3.5.2	<i>Validitet</i>	28
3.6	ETIKK OG PERSONVERN I FORSKNING.....	29
3.7	DELTAKENDE ORGANISASJONER I CASET.....	30
3.7.1	<i>Kort om Sparebanken Vest</i>	30
3.7.2	<i>Kort om Sbanken</i>	31
3.7.3	<i>Kort om Finance Innovation</i>	32
3.8	SAMARBEIDSPROSJEKT MELLOM AKTØRENE.....	33
4	ANALYSE	34
4.1	SAMARBEID I BANK- OG FINANSSEKTOREN	34
4.1.1	<i>Tradisjon for samarbeid</i>	34

4.1.2	<i>Reguleringer og informasjonsflyt</i>	35
4.1.3	<i>Hva samarbeides det om?</i>	37
4.1.4	<i>Tillit i samarbeid</i>	39
4.1.5	<i>Vyer om samarbeid</i>	39
4.2	PSD2	40
4.2.1	<i>Aktørenes oppfatning av PSD2</i>	40
4.2.2	<i>PSD2 og Open Banking</i>	43
4.2.3	<i>Kan PSD2 og Open banking åpne for innovasjon på tvers av bransjer</i>	44
4.2.4	<i>Samspill mellom PSD2 og GDPR</i>	45
4.3	INNOVASJON OG ÅPNE INNOVASJONER I BANK- OG FINANSSEKTOREN	47
4.3.1	<i>Er det innovasjon?</i>	47
4.3.2	<i>Observerte former for åpen innovasjon</i>	48
4.3.3	<i>Barrierer for åpen innovasjon</i>	49
4.3.4	<i>Globale trender</i>	50
4.3.5	<i>Forventninger fra privatkunder og kunde-fokus</i>	51
4.3.6	<i>Samarbeid som stiller krav til aktørene</i>	53
4.3.7	<i>Bankenes evne til å gjenkjenne utviklingstrender og muligheter i markedet</i>	54
4.4	TOHENDIGHET	56
4.4.1	<i>Intern organisering av innovasjon i bank</i>	56
4.4.2	<i>Todelt fokus?</i>	57
4.4.3	<i>Grader av autonomi i bankene</i>	58
4.4.4	<i>Insentiv ordninger bankene</i>	59
4.4.5	<i>Fra siloer til tverrfaglighet?</i>	60
4.4.6	<i>Kultur for omstilling</i>	61
4.4.7	<i>Tohendighet i Finance Innovation</i>	63
5	DISKUSJON OG KONKLUSJON	64
5.1	DISKUSJON.....	64
5.1.1	<i>Samarbeid i Bank- og Finanssektoren</i>	64
5.1.2	<i>PSD2</i>	65
5.1.3	<i>Innovasjon og Åpen innovasjon</i>	65
5.1.4	<i>Tohendighet</i>	67
5.2	KONKLUSJON.....	68
5.3	TEORETISKE OG PRAKTISKE IMPLIKASJONER	69
5.4	VIDERE FORSKNING.....	70
5.5	BEGRENSNINGER VED STUDIET	70
	BIBLIOGRAFI	72

VEDLEGG	A
VEDLEGG 1 – UTSENDTE SAMTYKKEERKLÆRINGER	A
VEDLEGG 2 – SIGNERTE SAMTYKKEERKLÆRINGER	E
VEDLEGG 3 – INTERVJUGUIDE	G
<i>Figur 1: Vestlandskoden</i>	<i>4</i>
<i>Figur 2: Innovasjons trakt</i>	<i>14</i>
<i>Figur 3: Diffusjonskurve</i>	<i>16</i>
<i>Figur 4: Motsetninger i tohendige organisasjoner</i>	<i>20</i>
<i>Tabell 1: Prinsipielle forskjeller mellom åpen og lukket innovasjon</i>	<i>12</i>
<i>Tabell 2: Inbound og outbound åpen innovasjon mellom nyetablerte og etablerte organisasjoner</i>	<i>15</i>
<i>Tabell 3: Informanters organisatoriske tilhørighet og stilling/ansvarsområde</i>	<i>24</i>

1 INNLEDING

1.1 AKTUALISERING

Den digitale revolusjonen er i full utbredelse og stadig flere bransjer er preget av omfattende digitalisering (Rooth 2017). Innovasjonstakten har vært høy i flere industrier, så høy at det omtales som digital disrupsjon og revolusjon (ibid.). Finans sektoren kan derimot pekes på som en av et knippe sektorer som enda er i start frasen av den digitale revolusjonen (Gjersvik 2016). Det er ikke dermed sagt at utviklingen ikke har startet, den kan sies å ha startet så tidlig som i september 1996 (i Norge), som markerte lanseringen av nettbank i Norge (Store norske leksikon 2018). Siden den gang har teknologien og banktilbudet i stor grad endret seg og blitt mer digitalisert. Det har imidlertid vært en lang prosess, hvor bransjen ikke har tatt steget fullt ut i den digitale revolusjonen. Hvorfor bank- og finanssektoren ligger litt etter digitaliserings-hastigheten i andre bransjer er det gjerne ikke et helhetlig svar på.

Det er ikke utenkelig at en av faktorene som holder igjen utviklingshastigheten i bank- og finanssektoren er sektorens særstilling som infrastruktur og rammeverk i samfunnet. Tidligere finanskriser har gitt et klart bilde på hvor sårbart samfunnet er dersom bank- og finanssektoren svekkes, det er ikke unaturlig at bransjen dermed legger større vekt på det tradisjonelle og utprøvde. Den økende digitaliseringen i andre bransjer og industrier har derimot vært med på å forme kunders forventinger og adferd, kunder er blitt vant til skreddersydde, eller tilpassede digitale opplevelser, og forventer også dette i møte med banker (Accenture 2015; Holm og Hellstöm 2017).

Et annet aspekt ved utviklingen, som står sentralt, er det juridiske. Bank- og finanssektoren er sterkt regulert, det stilles strenge krav til hvordan banker kan samarbeide, konkurrere og operere. For aktører som ønsker å tre inn i bransjen er barrierene høye (Hellstöm 2017), det er blant annet svært krevende å få banklisens. For å lempe på regelverket, og for å stimulere til innovasjon og nytenkning, samt å tilpasse regelverket den økende digitaliseringen har EU utarbeidet PSD2 (forkortelse for revised payment services directive) (Finans Norge 2019). PSD2 er en videre utvikling av betalingsdirektivet som ble innført samtidig som den europeiske felles

valutaen Euro (Holm og Hellstöm 2017; Finans Norge 2019). For gjennomgang av viktige momenter i PSD2, se delkapittel «EU's reviderte betalingsdirektiv».

Det har blitt spekulert mye rundt hvilke implikasjoner innføringen av direktivet vil ha på bransjen, (Hellstöm 2017; Holm og Hellstöm 2017; Evry 2017; Godin 2012). Blant dem som har studert tidlige antagelser rundt hvordan innføringen av PSD2 vil påvirke bransjen er Idris og Eielsen. De publisert i 2017 en masteroppgave som studerte hvordan reguleringsdirektivet PSD2 vil påvirke innovasjon og samarbeid i bank- og finansnæringen i Norge (Idris og Eielsen 2017). Masteroppgaven fokuserte på vertikale samarbeid mellom banker og fintech virksomheter. Idris og Eielsen (2017) konkluderte med at PSD2 vil føre til økt vertikalt samarbeid i bank- og finanssektoren. Studien viste også til sentrale forskjeller mellom bankene og fintech aktørene, hvor bankene i studien var mindre risikovillige og eksperimenterende. Både banker og fintech aktører ble betraktet som endringsvillige. På bakgrunn av dette konkluderte de med at PSD2 påvirker innovasjon og samarbeid i den grad at det har økt fokus på organisering, tilpassning og samarbeid.

Dette har fanget forfatterens interesse, begge ønsket et klarere bilde av hvordan PSD2 påvirker horisontale samarbeid mellom banker. Studien fra Idris og Eielsen (2017) er skrevet to år før implementeringen av betalingsdirektivet, det er dermed også potensielt interessant å se på om aktørenes oppfatning av direktivet har endret seg. Tidspunktet for denne masteroppgaven er også spesielt relevant i PSD2 sammenheng, ettersom direktivet tredde i kraft 1. mars 2019 i EØS-land som Norge. Det gjør at denne studien har blitt gjennomført mot slutten av implementeringsarbeidet.

Før studiestart hadde begge forfatterne begrenset kjennskap til PSD2. Vi var nysgjerrig på betalingsdirektivet, og ønsket å studere hvordan banker i samspill med andre aktører jobber med innovasjon internt og eksternt. For forfatterne var det dermed personlig interesse og nysgjerrighet som la grunnlag for det generelle studieområdet.

Gjennom deltagelse på Leandagen i regi av LEAN-forum i Bergen 14. februar ble forfatterne presentert ulike bedriftscase som viste til samarbeid og nytenkning; ett av casene var et samarbeidsprosjekt mellom Finance Innovation, Sparebanken Vest, Sparebanken Sogn og Fjordane

og Sbanken. Temaet for caset var samarbeid rundt implementering av PSD2. Masteroppgaven har valgt å benytte dette caset som utgangspunkt for studien.

Den 19. februar 2019, fem dager etter LEAN dagen ble konsulentrapporten som omtales som perspektivmeldingen for Vestlandet publisert i anledning Vestlandskonferansen. Rapporten legger vekt på viktigheten av samarbeid mellom ulike aktører for å løse problemer og å bygge solide løsninger. Det er i delkapittel: «Vestlandsmeldingen – En perspektivmelding for Vestlandet» gitt en kort gjengivelse av viktige og relevante poeng i rapporten, ettersom den har vært med på å forme masteroppgavens fokusområde.

Med utgangspunkt i samarbeidet beskrevet over og vestlandmeldingen har det blitt utarbeidet følgende overordnet problemstillinger:

«Hvordan samarbeider banker om PDS2?»

«Hvordan påvirker spesifikke forhold i bank- og finanssektoren åpen innovasjon?»

«Hva er viktige drivere og barrierer for åpen innovasjon i bank- og finanssektoren?»

1.2 MASTEROPPGAVENS OPPBYGNING

Kapittel 1 omhandler masteroppgavens innledning med aktualisering av masteroppgaven etterfulgt av oppgavens oppbygning. Videre tar oppgaven for seg en gjennomgang av Vestlandsmeldingen og PSD2, for å belyse både problemområdet og valg av problemstillinger best mulig. Kapittel 2 viser til teoretiske perspektiv. Kapitlet viser til teori knyttet til innovasjon, åpen innovasjon, lead users, absorberings kapasitet og tohendige organisasjoner. Kapittel 3 tar for seg metoden og gjør rede for metodiske valg og masteroppgavens design. Kapittel 4 viser oppgavens analyse av datamateriale. Kapittel 5 omhandler diskusjon av funn og konklusjon.

Det er verdt å bemerke seg at masteroppgaven benytter seg av hyperkoblinger, det vil si at leser kan trykke på linjer i innholdsfortegnelse, liste over tabeller eller figurer, kapittel eller delkapittel overskrifter som er referert til i masteroppgaven for å gå direkte til plasseringen i dokumentet.

1.3 VESTLANDSMELDINGEN – EN PERSPEKTIVMELDING FOR VESTLANDET

Perspektivmeldingen som ble publisert i forkant av Vestlandskonferansen 2019 viser til samarbeid, bærekraft, kompetanse og kunnskap, samt digitalisering og teknologier, som suksessfaktorer for at Vestlandet og Norge skal lykkes. (Vestlandskonferansen AS, PwC, SenseNet og Zynk 2019)

Meldingen har blitt utarbeidet av et selvstendig fagmiljø bestående av Zynk, PwC og SenseNet for å gi et bilde av potensialet på Vestlandet. Rapporten trekker frem globale megatrender:

1. Klimaendringer
2. Aldrende befolkning
3. Urbanisering
4. Et økonomisk maktskift mot øst

Trendene blir betraktet som sentrale påvirkningsfaktorer for næringslivet. Rapporten argumenterer for at trendene er like gjeldene på internasjonal, nasjonalt og lokalt plan. Rapporten peker på at verden er i hurtig endring, samtidig som det er økende digitalisering og digitaliseringspress (Vestlandskonferansen AS, PwC, SenseNet og Zynk 2019). Masteroppgaven vil begrense seg til å omtale vestlandsmeldingens perspektiver på samarbeid og digitalisering.

For å møte megatrendene trekker rapporten frem egenskaper som Vestlandet er gode på og som det bør satses tungt på fremover, dette blir omtalt som Vestlandskoden, se «Figur 1: Vestlandskoden». Ifølge rapporten bør Vestlandskoden være førende for hvordan Vestlandet skal styre og stimulerer kapitaltilgang, kunnskap- og kompetanseutvikling, strukturer for samarbeid, og evnen til å ta i bruk og utvikle ny teknologi.



Figur 1: Vestlandskoden

Figuren er hentet og gjenskapt fra (Vestlandskonferansen AS, PwC, SenseNet og Zynk 2019)

Vestlandskoden viser til mere og bedre kompetanse, tydeligere og tyngre samarbeidsmodeller, tettere på den digitale innovasjonsprosessen, samt nødvendigheten av bærekraftige løsninger. Rapporten peker på at disse begrepene er tydelig hver for seg, men at de ikke fungerer i isolasjon. Det er gjennom synergier mellom solid kompetanse og gode samarbeid rundt digitale innovasjonsprosesser effekten av vestlandskoden blir best, ifølge rapporten. Det argumenteres derfor for satsing med en bred front.

Rapporten trekker videre frem nye strukturer for samarbeid som en nøkkel for å lykkes og viser til spekteret i næringslivet på Vestlandet. Vestlandet huser blant annet flere nasjonale og globale kompetansesentre (i form av næringsklynger, både nasjonale kunnskapssentre og globale kunnskapssentre, såkalte NCE'er og GCE'er¹), forskningsgigantene NORCE² og SINTEF³, samt 11 statlige institusjoner for høyere utdanning. I tillegg til organisasjoner og klynger som er ledende i sine felt. Disse organisasjonene ligger grunnlag for å styrke utgangspunktet Vestlandet har å øke samarbeidsgraden og kompetansedeling mellom ulike kunnskapsmiljø og næringsliv.

Rapporten viser til at den økte digitaliseringen påvirker både forretningsmodeller og levemønstre. Det blir vist at Norge ligger langt fremme i bruk av digitale løsninger og at Norge har en velutviklet digital infrastruktur. Videre argumenterer rapporten for at organisasjoner kan styrke sine posisjoner og skape konkurransefortrinn ved å benytte mulighet rommet digitaliseringsgraden og den digitale infrastrukturen skaper. Rapporten trekker frem effektivisering, robotisering, sirkulær økonomi, samt digitale plattformer og forretningsmodeller som alternative strategier og verktøy for å benytte mulighetsrommet.

Selv om det kan fremstå som opplagt å ta i bruk de muligheter og verktøyene som digitaliseringen medfører, viser rapporten til at ikke alle organisasjoner evner, eller forstår viktigheten

¹ *Norwegian Centers of Expertise og Global Centers of Expertise. Næringsklynger som er opptatt av økt innovasjon, målrettet internasjonalisering, styrket vertsskapsattraktivitet, tilgang på skreddersydd kompetanse. Begge er klyngeprogram i regi av Innovasjon Norge (Borud 2015)*

² *NORCE er et fremtidsrettet forskningsinstitutt med stor faglig bredde og sterke kunnskapsmiljøer, hovedkontor i Bergen (NORCE Norwegian Research Centre AS 2019).*

³ *SINTEF er et av Europas største uavhengige forskningsinstitutter. (SINTEF 2019)*

av å følge med på utviklingen. Blant annet blir manglende forståelse for investeringstidspunkt og betydningen av investeringer vist til som mulig fallgrube, i likhet med faren for å overse et voksende behov og usikkerhet rundt når digital omstilling er riktig for den enkelte organisasjon. Globalt sett er Vestlandet et svært lite miljø, rapporten argumenter med at det gjør det enda mer avgjørende for det lokale næringslivet å dele erfaringer og kunnskap om digitalisering.

Rapporten har utarbeidet begrepet «Vestlandsoffensiven», et begrep som viser til en koordinert kraft og et tettere samarbeid mellom sentrale organisasjoner, utdanningsinstitusjoner og forskningsmiljøer på Vestlandet. Det trekkes frem fem definerte gjøremål:

1. Styrke samarbeidet mellom klyngene på Vestlandet
2. Stimulere innovasjonsprosessen mellom næringene
3. Tydeligere og mer forpliktende samarbeid mellom utdanning og næringsliv
4. Økt innflytelse på nasjonale virkemidler, insentiver og kapitalstrømmer
5. Samkjøre og styrke forbindelsene til internasjonale kompetansemiljøer

Vestlandsmeldingen legger dermed grunnlag for, og påpeker viktigheten av regionalt samarbeid og knytter samarbeid opp til digitalisering. I lys av vestlandsmeldingen er det svært relevant å studere hvordan ulike lokale organisasjoner samarbeider, spesielt med tanke på digitalisering. Vestlandsmeldingen støtter også opp under kildene i delkapittelet over som viser til at digitaliseringshastigheten- og graden kan omtales som en digital revolusjon.

Dette gjør det enda mer interessant å studere hvordan banker samarbeider for å løse utfordringer knyttet til PSD2 og digitaliseringspress. Neste delkapittel går nærmere inn på ulike elementer ved PSD2.

1.4 EU'S REVIDERTE BETALINGSDIREKTIV

PSD2 er en forkortelse for EU-direktivet «Revised Payment Services Directive» på norsk omtales det enten som (EU's) revidert(e) betalingstjenestedirektiv eller PSD2. Direktivet er det andre av to EU-direktiv som har som mål å stimulere og regulere det indre økonomiske/betalingsmarkedet i EU (Finans Norge 2019).

Det første av de to direktivene, PSD, (forkortelse for Payment Services Directive / betalingsdirektivet) ble lansert etter innføringen av den felles europeiske valutaen, Euro. Intensjonene

med direktivet var å etablere et indre betalingsmarked (Finans Norge 2019). Målet var å danne en økonomi i EUs indre marked som var konkurransedyktig, innovativt og dynamisk. Direktivet åpnet opp for at andre aktører enn banker kunne tilby betalingstjenester, samtidig som PSD satt krav til varslingsfrister, informasjon om priser og tydeligere ansvarsforhold. PSD hadde derimot noen mangler, hvor en detaljert beskrivelse av hvilke former for betalingstjenester regelverket omhandlet var mangelfullt, dette førte til at direktivet ikke var tilstrekkelig for å stimulere til den utviklingen som var ønsket (Finans Norge 2019).

PSD2 er en videreføring av PSD; regelverket er mer detaljert og legger sterkere føringer utviklingen. Blant manglene i PSD så stimulerte ikke direktivet betalinger direkte fra betalingskonto uten kort eller nettbank. PSD2 inneholder en utvidet definisjon av betalingsbegrepet og introduserer tjenester som åpner for at aktører kan få rollen som betalingsfullmektig (PISP) og opplysningsfullmektig (AISP) (Finans Norge 2019), altså gir den aktører fullstendig tilgang til betalingskontoer. PSD2 åpner også opp for at banker kan gjøre åpne API'er tilgjengelige for tredjepartsaktører, slik at disse aktørene kan få tilgang til bankinformasjon. Med tilgang til åpne API'er kan tredjepartsaktører lage applikasjoner og tjenester rettet mot forbruker på toppen av en banks systemer (Finans Norge 2019; Hellstöm 2017; Holm og Hellstöm 2017).

Det nye direktivet regulerer nasjonale og internasjonale elektroniske betalingstjenester og tilgrensende tjenester så lenge betalingen er til eller fra et EU- eller EØS-land, og omfatter myndigheter, banker, bankkunder og fintech-selskaper. Den største forskjellen mellom PSD og PSD2 er at sistnevnte ikke bare regulerer banker, men også andre tilbydere av betalingstjenester og de tjenester disse kan levere på grunnlag av informasjon om kundene i bankenes kontosystemer (Finans Norge 2019).

Innføringen av EU-direktivet PSD2 har – og vil trolig fortsette å medføre endringer i bank- og finanssektoren (Finans Norge 2019; Hellstöm 2017; Holm og Hellstöm 2017). Betalingstjenester er i denne sammenheng elektroniske tjenester som tilbys forbrukere og virksomheter til blant annet oversikt over egen økonomi og gjennomføring av betalinger. Hensikten med PSD2 er tilrettelegge for økt konkurranse i markedet for betalingstjenester. Videre har regelverket til hensikt å stimulere til innovasjon, øke sikkerheten rundt nettbetalinger og kontotilgang, samtidig som det skal forbedre samhandlingen mellom ulike aktører og forsterke harmonien i EU-regelverket (Finans Norge 2019). Gjennom regelverket ønsker EU å fremme økt handel på

tvers av landegrensener i det indre markedet ved forenklete, billigere, sikrere og mer effektive betalingsprosesser. I EU har innovasjoner i betalingstjenester utviklet seg hurtigere enn regelverket, PSD2 skal derfor også etablere klare regler som bedre ligger til rette for innovasjon på betalingsmarkedet (ibid.).

Det nye direktivet tilrettelegger for, og sikrer, at alle EU-borgere kan betale direkte fra egen betalingskonto uten å benytte kort eller nettbank. Det betyr at både banker og andre tilbydere kan innhente informasjon fra kunders betalingskontoe og sammenstille disse på tvers av banker, dersom kunder har kundeforhold i flere banker. Samtidig kan bankene utføre rene betalingstjenester på vegne av kunder.

PSD2 gir nå et felles regelverk i EU og EØS som omfatter sikkerhet, rapportering, ansvarsregulering og forbrukerrettigheter, hvor det før har vært opp til det enkelte land å regulere slike aktører. Dette skaper grunnlag for økt konkurranse i kundenes favør. PSD2 ble innlemmet i EUs-medlemsland sine nasjonale lovverk innen 13. januar 2018. I EØS land trer reglene i kraft 01. mars 2019 (Finans Norge 2019).

Nye løsninger som bygger på PSD2 har alt nådd markedet, men det er trygt å anta at dette bare er en spe start. Kravene for sikkerhet og samhandling for elektroniske løsninger ble vedtatt i EU i mars 2018 (Finans Norge 2019). Introduksjonstiden på 18 måneder er derfor først over i september 2019, noe som betyr at løsningen ikke vil være fullstendig regulert før tredje kvartal 2019 i EU. Banker er derimot pålagt å åpne sine løsninger fra mars 2019 slik at nye aktører kan teste løsningene. I EØS-land kan kravene derimot bli innført på et annet tidspunkt (Holm og Hellstöm 2017; Finans Norge 2019).

For nye aktører betyr dette at de kan tilrettelegge for kommunikasjon mellom sine tekniske løsninger og bankenes systemer. Det vil gjøre at de innfrir kravene til PSD2 (Finans Norge 2019). Tredjepartsaktører vil bli underlagt de samme kravene som banker og betalingstjenester vil kun kunne gjennomføres fra betalingskontoe. Begrepet betalingskontoe vil trolig ikke omfatte låne-kontoe og VPS-kontoe i Norge. For kunder vil dette bety at de gjennom tredjepartsaktører vil få tilgang til sine bankopplysninger og -tjenester dersom kunden selv gir samtykke til dette. Nye tilbydere av elektroniske betalingsløsninger vil dermed konkurrere med banker

om å tilby de mest brukervennlige nettbaserte betalingsløsningene. Tredjepartsaktører og banker forplikter seg til å benytte autentiseringsmetoder som tilfredsstillende sikkerhetskrav som skal redusere risiko for svindel samt gi beskyttelse til kunders data. Forbrukerne vil dermed få et sikrere og bredere tilbud, som forenkler og reduserer kostander forbundet med transaksjoner uten kort (Finans Norge 2019). Videre vil det bli lettere å få total oversikt over egen økonomi.

I Norge er det lang tradisjon for at banker samarbeider på områder hvor de ikke er konkurrer. Finans Norge melder om at det nå pågår et omfattende samarbeid i banknæringen for å forberede innføringen av PDS2 for å preparere for de nye aktørene (Finans Norge 2019). Viktigheten av samarbeid ble illustrert godt gjennom Vestlandsmeldingen som ble publisert første kvartal 2019.

2 TEORETISKE PERSPEKTIV

2.1 OM BEGREPET OG FENOMENET INNOVASJON

Innovasjon som begrep har røtter tilbake til 1500-tallet, men det er bidrag fra den østerrikske økonomen Joseph Schumpeter fra midten av 1900-tallet som har formet innovasjon til å bli et eget fagfelt (Njøs og Sjøtun 2016). Schumpeter blir i dag betraktet som entreprenørskap- og innovasjonslitteraturens far.

Schumpeter viste til innovasjon som et sosialt fenomen (Fagerberg 2003), og pekte på nye måter å kombinere kunnskap og ressurser som driveren til innovasjon og utvikling. Schumpeter sin originale definisjon av innovasjon, fra boken «*The theory of economic development*» (1934) (som gjengitt i Nordbakken, 2019) omhandler fem ulike elementer:

1. Introduksjon av et nytt – eller en vesentlig forbedret utgave av et eksisterende, produkt eller tjeneste.
2. Introduksjon av en ny produksjonsmetode.
3. Etablering eller introduksjon i et nytt marked, enten markedet har eksistert tidligere eller ikke.
4. Fremskaffing av en ny råvarekilde eller leveransekilde for halvfabrikata og produktkomponenter.
5. Innføring av nye måter å organisere en virksomhet eller bransje på, utvikling av en monopolposisjon, eller oppløsning av et eksisterende monopol.

Schumpeter anså innovasjon som et strategisk fortrinn for organisasjoner:

«Profit is the premium put upon successful innovation in capitalist society and is temporary by nature: it will vanish in the subsequent process of competition and adaptation.» (Schumpeter, 1939, 103).

Schumpeter påpeker at innovasjon er en kilde til profitt og markedsandeler, samtidig som at fordelene innovasjon skaper er kortvarige, ettersom konkurrenter vil tilpasse seg. Flere forskere har siden påpekt at innovasjon er driveren for langvarig økonomisk vekst (Metcalf 1998; Fagerberg 2003).

Innen innovasjonslitteraturen finnes det flere etablerte definisjoner av begrepet innovasjon, det gjør det vanskelig å velge en enhetlig definisjon. Fra begrepet ble innført og frem til i dag har begrepet gått fra å bli omtalt som noe negativt og lite ønskelig til å bli et mye omtalt og vel-etablert konsept (Njøs og Sjøtun 2016). Innovasjon som begrep står i dag sterkt, så sterkt at det nesten er å betrakte som et moteord, det er derfor også store sprik i hva ulike aktører legger i begrepet (ibid.). Dette skyldes nok i stor grad at begrepet har ulike assosiasjoner hos ulike aktører. Videre i denne masteroppgaven vil forståelsen av innovasjon basere seg på den etablerte norske definisjonen, som trekker veksler på Schumpeter sitt tankegods. Dette er også den definisjonen som blir bruk av Innovasjon Norge og Regjeringen. Definisjoner sier at innovasjon er:

«en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier.» (Nordbakken 2019)

Innovasjon er altså ikke det samme som en oppfinnelse, den må være satt i funksjon. Innovasjon blir omtalt som en viktig driver for økonomisk vekst og utvikling (Njøs og Sjøtun 2016), hvor Reve og Espelien (2007) illustrerer viktigheten av innovasjon ved å si:

«Innovasjon er med på å fornye og videreutvikle en næring, og evne til innovasjon og fornyelse kan bety leve eller ikke leve for mange bedrifter.» (Reve og Espelien 2007, 76)

Innovasjon er altså å betrakte som vesentlig for utvikling og det er ulike synspunkt på hvordan organisasjoner på best mulig måte kan arbeide for å fremme innovasjon. Chesbrough lanserte i starten av 2000-tallet begrepet åpen innovasjon. Åpen innovasjon står i motsetning til lukket innovasjon og viser til ulike strategier og veiledende prinsipper rundt innovasjon i organisasjoner og er en av to teoretiske perspektiv på innovasjon i etablerte organisasjoner som blir omtalt i denne masteroppgaven.

2.2 OM ÅPEN INNOVASJON

Forskere har siden 2000-tallet viet mye oppmerksomhet til begrepet åpen innovasjon, se blant annet: Chesbrough (2003), Chesbrough, Enkel og Gassmann (2009), Dahlander og Gann (2010), Chesbrough (2011), og Chesbrough (2012).

Åpen innovasjon defineres av Chesbrough (2005) som:

«The use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively. »
(Chesbrough 2005, 2)

Oversatt til norsk kan åpen innovasjon dermed defineres som styrte inngående (inbound) og utgående (outbound) strømmer av kunnskap for å fremme, respektivt, innovasjon og utvidelse av markeder for ekstern bruk av innovasjon (vår oversettelse basert på Chesbrough 2005). Åpen innovasjon er altså å betrakte som en strategi som tillater kunnskap- og informasjonsstrømmer inn og ut av en organisasjon. Motsetningen til åpen innovasjon er lukket innovasjon, hvor organisasjonen legger all sin tiltro til egne ressurser (Chesbrough 2003). Prinsippene som skiller åpen og lukket innovasjon blir av Chesbrough (2003) illustrert slik:

Tabell 1: Prinsipielle forskjeller mellom åpen og lukket innovasjon

Prinsipper for lukket innovasjon	Prinsipper for åpen innovasjon
De smarteste på feltet jobber for oss	Ikke alle de smarteste jobber for oss. Vi trenger å jobbe med smarte folk i og utenfor organisasjonen
For å få fortjeneste på FoU må vi selv opp dage, utvikle og distribuere det	Ekstern FoU kan skape stor verdi, intern FoU er nødvendig for å sikre litt av den verdien
Viss vi oppdager det selv vil vi nå markedet først	Vi trenger ikke være opphavet til forskningen for å ha verdi av den
Organisasjonen som får en innovasjon til markedet først vil vinne	Å bygge en bedre forretningsmodell er bedre enn å komme til markedet først.
Viss vi skaper de fleste og beste ideene i industrien vil vi vinne	Viss vi benytter interne og eksterne ideer best vil vi vinne
Vi bør kontrollere våre IP (immaterielle rettigheter), slik at våre konkurrenter ikke drar nytte av våre ideer	Vi bør dra nytte av andres bruk av vår IP og vi bør kjøpe andres IP når det fremmer vår forretningsmodell

Innholdet og oppsettet i tabellen er hentet og oversatt fra Chesbrough (2003).

Fokuset på åpen innovasjon som virkemiddel for forskning og utvikling (heretter FoU) har økt kraftig, både i næringsliv og som fagfelt, siden Chesbrough lanserte begrepet i 2003. Organisasjoner jobber målrettet med åpen innovasjon som et bevist strategisk valg og der er utbredt praksis i flere bransjer å jobbe med horisontalt eller vertikalt samarbeid for å fremme innovasjon. Dette er blant annet tydelig i utbredelsen av næringsklynger.

Gjennom åpen innovasjon deler organisasjoner på kostnader og risiko forbundet med FoU-aktiviteter, samtidig som de får tilgang til ekstern kunnskap og kompetanse (Chesbrough 2012). For små, entreprenørielle eller nystartede organisasjoner kan åpen innovasjon være en viktig kilde til kompetanse, kunnskap, teknologi og ressurser (Usman og Vanhaverbeke 2017).

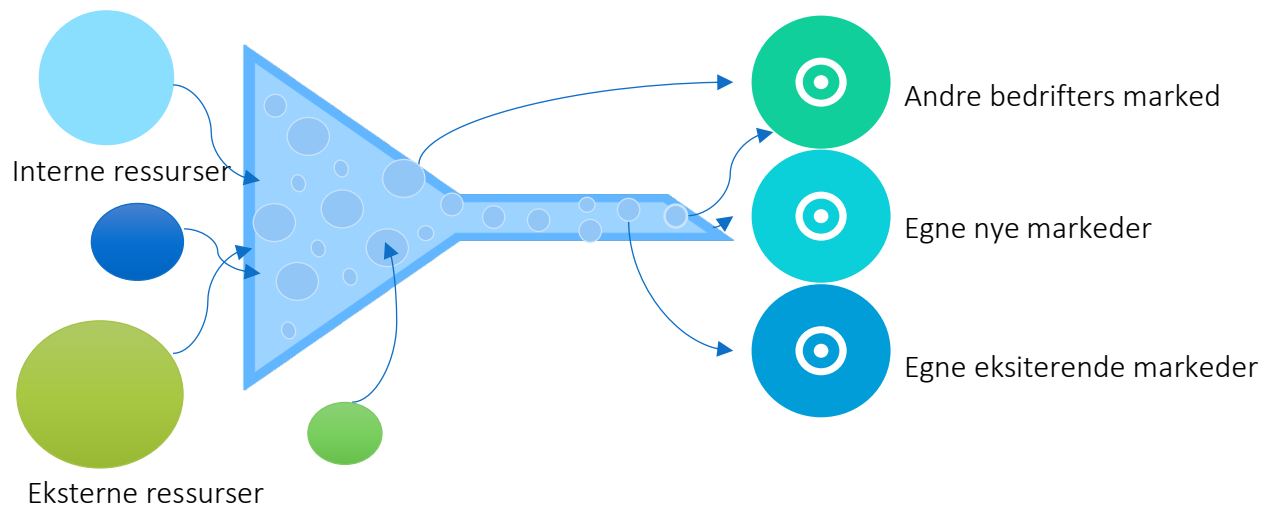
Hvor «åpen» åpen innovasjon er, kan diskuteres og varierer fra innovasjonsprosjekt til innovasjonsprosjekt (Dahlander og Gann 2010). Det er, som vist i «Tabell 1: Prinsipielle forskjeller mellom åpen og lukket innovasjon», motsetninger mellom åpen og lukket innovasjon, men det betyr ikke at organisasjoner nødvendigvis kun jobber med en av variantene. Ofte vil det være hensiktsmessig å jobbe med lukket innovasjon på enkelte områder, mens det i andre vil være fordelaktig å samarbeide med andre. Hvor åpen innovasjon er vil avhenge av hvilken type samarbeid det er snakk om, om det er (for)brukerstyrt, strategisk allianse, lisensiering eller lignende. Altså er det ulike former for åpen innovasjon, hvor felles for alle er utveksling av enten kunnskaper, innsikter, teknologi eller ideer (Chesbrough 2005).

Utvekslingen som ligger grunnlag dette stiller krav til partenes/organisasjonenes evne til å ta til seg bytteverdiene. Denne evnen bli referert til som absorberingskapasitet og blir videre diskutert delkapittel: «Kort om absorberingskapasitet».

Det er funnet evidens for at markedsmakten kan forskyves ved bruk av åpen innovasjon (Chesbrough, Enkel og Gassmann 2009). Dette gir grunnlag for å hevde at åpen innovasjon er et kraftfullt verktøy for nyskapning.

Åpen innovasjon prosessen illustreres gjerne med en trakt, hvor intern og ekstern teknolgi eller input føres inn i trakten, se «Figur 2: Innovasjons trakt» under. Oranisasjoner samarbeider internt på tvers av avdelinger, med kunder leverandører eller konkurrenter i FoU-prosjekter. Underveis kan teknologi, konsepter, produkter eller tjenester lisensieres ut, selges til eksempelvis leverandører og konkurrenter, eller spinnes ut i egne avdelinger eller

organisasjoner, som skal håndtere det videre arbeidet og realiseringen i markeder (Chesbrough, Enkel og Gassmann 2009). Dette kan være markeder som de involverte i innovasjonsprosessen ikke har en tilstedeværelse i, nye markeder som konkurrenter har etablert seg i, eller organisasjonens eksisterende marked (Chesbrough 2012; Chesbrough, Enkel og Gassmann 2009).



Figur 2: Innovasjons trakt

Figuren er gjenkonstruert etter modell hentet fra Chesbrough, et al., (2009)

For organisasjoner som inngår i åpen innovasjon skiller det mellom inbound og outbound åpen innovasjon (Usman og Vanhaverbeke 2017; Chesbrough 2011; Dahlander og Gann 2010). Inbound åpen innovasjon omhandler prosesser hvor organisasjoner benytter eksterne idéer eller teknologier i sin organisasjon, motsatt prosess gjelder for outbound åpen innovasjon. Ved outbound åpen innovasjon er det organisasjonens interne teknologier eller idéer som blir benyttet av en annen organisasjon (Usman og Vanhaverbeke 2017). Usman og Vanhaverbeke (2017) legger spesielt vekt på forholdet mellom små, nyetablerte organisasjoner og større etablerte organisasjoner. Tabellen under viser fordeler ved inbound og outbound åpen innovasjon mellom de ulike typene organisasjon:

Tabell 2: Inbound og outbound åpen innovasjon mellom nyetablerte og etablerte organisasjoner

Inbound og outbound åpen innovasjon mellom nyetablerte og etablerte organisasjoner	
Utgående åpen innovasjon:	Fordeler for nyetablert liten organisasjon med teknologi eller ide:
	Organisasjonen kan kommersialisere teknologien sin uten å investere i komplementære eiendeler
	Organisasjonen kan beholde muligheten til å levere til nisje markeder
	Royalty/Lisens inntekt muliggjør investering FoU aktiviteter
Inngående åpen innovasjon:	Fordeler for etablert organisasjon:
	Får tilgang til teknologi uten resurskrevende FoU-prosjekter
	Effektiviserer kommersialiseringsprosesser
	De har en mulighet til å kjøpe teknologien om den lykkes
Inngående åpen innovasjon:	Fordeler for nyetablert liten organisasjon uten teknologi eller ide:
	Øker omdømmet som en troverdig innovasjonspartner for nyetablerte organisasjoner
	Tilgang på nyskapende teknologi, viktig for en suksessfull kommersialisering
	Tilgang på knappe ressurser som kunnskap og kompetanse
Inngående åpen innovasjon:	Fordeler for etablert organisasjon:
	Reduserte FoU-kostander
	Den nyetablerte organisasjonen får suksess av teknologi som den etablerte organisasjonen ikke har behov for eller fokus på, kan skape nye inntektsstrømmer
	Læring, om (ny) teknologi og (nye) forretningsmuligheter
Inngående åpen innovasjon:	Mulighet for spinn-off

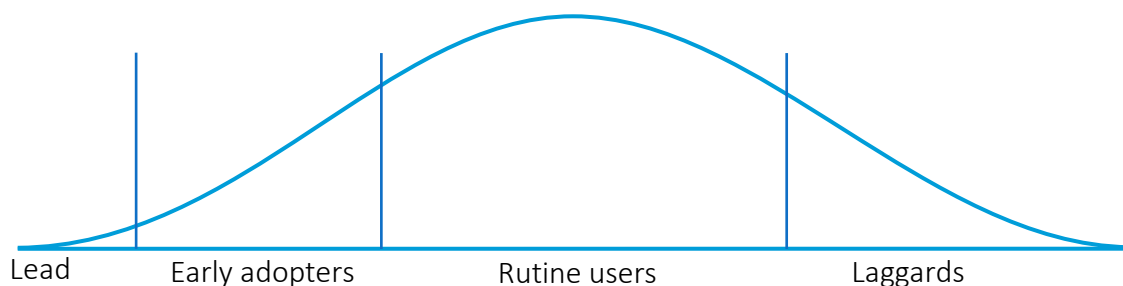
Tabellen er utarbeidet på grunnlag av Usman og Vanhaverbeke (2017).

For at organisasjoner skal få fullt utbytte av de potensielle fordelene deltagelse i åpne innovasjonsprosesser muliggjør, legges det vekt på organisasjonens evne til å tilegne seg ny kunnskap (Spithoven, Clarysse og Knockaert 2009). En organisasjonens evne til å tilegne seg ny kunnskap omtales som absorberingskapasitet, (fra engelsk absorptive capacity). Absorberingskapasitet vil bli videre forklart i delkapittel: «Kort om absorberingskapasitet».

2.3 LEAD USERS OG DERES ROLLE I HENHOLD TIL ÅPEN INNOVASJON

Utover organisatoriske trekk ved organisasjoner som inngår samarbeid, er det også fordelaktig å se på hvordan kunder og brukere stiller krav og har forventinger til nye teknologier og tilbud.

Diffusjon kurven er illustrasjon på hvilke kunder og brukere som først benytter seg av et nytt tilbud, se «Figur 3: Diffusjonskurve» under. Det er vert å bemerke seg at diffusjonskurven (Von Hippel 1986) i hovedsak refererer til absorberingshastigheten i B2C markedet, den er tatt med i denne masteroppgaven for å illustrere ulikheten at ulike aktører vil ha behov for, eller benytte nye tjenester og produkter eller prosesser i ulik hastighet. I B2B markedet er det gjerne «krevende kunder» har behov som ikke er tilfredsstillt med eksisterende løsninger som er med på å drive frem nye løsninger fra sine leverandører. Dette kan også omtales som marked-pull innovasjon.



Figur 3: Diffusjonskurve

Figur hentet og gjenskapt fra (Von Hippel 1986)

De første som tar i bruk det nye er «lead users», etter dem kommer early adopters som tar i bruk det nye ved kommersialisert, etterfulgt av rutine brukere, som ligger mitt på kurven. De siste som tar i bruk det nye er «laggards» eller etternølere (Von Hippel 1986; Churchill, Von Hippel og Sonnack 2009). I denne sammenheng er det spesielt relevant å se nærmere på lead users.

En lead user defineres som en bruker som har behov som kommer til å bli standarden i markedet om et par måneder eller år. På grunnlag av interessen rundt markedet har lead users kunnskap om forholdene som ligger lengre fremme enn vanlige brukere. Derfor mener forskere at lead users er en unik ressurs i en markeds- og utviklingsprosess. Siden lead users prøver å tilfredsstille behovene sine, så deler de sine erfaringer og kunnskap som kan gi nye produkt konsepter og design data (Von Hippel 1986). Å være før trenden inntreffer er foreslått til å forklare det attraktive ved bruker innovasjoner. Ideen bak dette ligger i at markedet har en tendens til å utvikle seg etter underliggende trender. Derfor er brukere som søker etter fremtidens løsninger erfare behovet en periode før majoriteten av brukerne (Schreier og Prügler 2008).

I en B2B setting kjennetegnes lead users ved at de er mer risikovillige enn andre kunder, har stor teknologisk kompetanse og kunnskap. Videre er de villige til å eksperimentere, og å prøve ut nye produkter og teknologier. I åpne innovasjonsprosesser kan lead users være en viktig kilde til informasjon og inspirasjon til nye produkter, tjenester eller prosesser.

2.4 KORT OM ABSORBERINGSKAPASITET

En viktig forutsetning for en organisasjon som ønsker å etablere åpne innovasjons-samarbeid er organisasjonens absorberingskapasitet. Absorberingskapasitet defineres av Cohen og Levinthal (1990) som:

«[...] an organisation's ability to identify, assimilate, transform, and use external knowledge, research and practice. In other words, absorptive capacity is the measure of the rate at which an organisation can learn and use scientific, technological or other knowledge that exists outside of the organisation itself. It is a measure of an organisation's ability to learn» (Cohen og Levinthal 1990)

På norsk vil dermed absorberingskapasitet kunne defineres som en organisasjons evne til å identifisere, assimilere, transformere og å benytte ekstern kunnskap, forskning og metoder (vår oversettelse basert på Cohen og Levinthal 1990). Absorberingskapasiteten er på den måten et mål på hvor godt en organisasjon evner å lære og benytte forskningsbaserte, teknologiske kunnskaper, eller andre kunnskaper, som ligger utenfor organisasjonen. Altså er det et begrep som måler organisatorisk læring.

Hvordan organisasjoner legger til rette for, og jobber med, organisatorisk læring, kan derfor være relevant for åpen innovasjon. I neste delkapittel blir organisatorisk tohendighet omtalt, delkapittelet legger, i likhet med dette delkapittelet, vekt på viktigheten av læring i organisasjoner.

Det har blitt pekt på organisasjoners evne til integrert å forvalte, absorbere, utforske, utnytte og bevare intern og ekstern kunnskap (Lichtenthaler og Lichtenthaler 2009). Forskningen har også koblet dette til dynamiske kapabiliteter. Madsen (2009) skriver at:

«Dynamiske kapabiliteter (forkortet DC) handler om bedrifters håndtering av nyskaping og omgivelsesendringer og setter søkelyset på hvordan bedriftsledelsen skaper mekanismer og prosesser som tilpasser bedriften til endringer.» (Madsen 2009).

Det er overlapp mellom absorberingskapasitet og dynamiske kapabiliteter, hvor begge begrepene kan sees i sammenheng med organisatorisk tohendighet.

2.5 ORGANISATORISK TOHENDIGHET

At en organisasjon er tohendig (av det engelske begrepet *ambidextrous organization*) (Stensaker 2018), betyr at den evner å utforske nye forretningsmuligheter gjennom dynamiske kapabiliteter og med det klarer å konkurrere på nye felt, samtidig som organisasjonen opprettholder sin daglige drift (O'Reilly og Tushman 2013). Begrepet ble lansert av O'Reilly og Tushman i 1997, siden den tid har det blitt forsket mye på temaet. For en god oversikt anbefales O'Reilly og Tushman (2013).

Når omgivelsene, spillereglene, eller rammebetingelsene til en organisasjon endrer seg, kan det være krevende for organisasjoner å tilpasse seg endringene (Stensaker 2018). Organisasjoner kan oppleve endring som svært krevende, – å skifte kurs kan ta lang tid og oppleves som

problematisk (Greener 2002). Å benytte seg av en tohendig strategi kan være en god måte for organisasjoner å utvikle seg på, samtidig som de fortsetter sin daglige drift (Stensaker 2018).

En tohendig organisasjon evner å utvikle eksempelvis nye teknologier, strukturer, produkter, tjenester, kunnskaper og ferdigheter som gjør organisasjonen i stand til å konkurrere i nye situasjoner, markeder eller bransjer. Målet er å bygge en langsiktig og bærekraftig organisasjon som er tilpasset de nye forutsetningene i markedet (Stensaker 2018). Samtidig må tohendige organisasjoner evne å utnytte sine kapabiliteter for å effektivt konkurrerer i sine eksisterende markeder (O'Reilly og Tushman 2013). Samtidig som nye muligheter utforskes og skapes, er effektivitet i den daglige driften viktig i tohendige organisasjoner (ibid.).

Det er derimot ikke slik at det er uproblematisk å ha organisatorisk tohendighet. Tohendigheten kan medføre motsetninger i målsetningene til organisasjonen. Det finnes flere måter for organisasjoner å oppnå tohendighet, et alternativ er å opprette en egen avdeling som har mandat til å jobbe med forretningsutvikling (Stensaker 2018). Avdelingen skal utforske mulighetsrommet for innovasjoner som kan styrke organisasjonens konkurransekraft fremover i tid, noe som kan medføre en risiko for utvikling av konsepter eller produkter som overtar for allerede eksisterende produkter (Tushman og O'Reilly 1997). For at avdelingen skal kunne jobbe effektivt er den avhengig av autonomi (O'Reilly og Tushman 2013). På den måten kan organisasjoner jobbe med innovasjon og radikal endring, samtidig som deres daglige drift fortsetter som før. En fordel med organisatorisk tohendighet er at de nåværende inntektskildene til organisasjonen ikke blir påvirket, samtidig som det jobbes med å skape nye løsninger som kan avløse og forsterke inntektsstrømmene (Stensaker 2018).

O'Reilly og Tushman (2013) argumenterer for at organisasjoner som skal lykkes med tohendige strategier må ha en toppledelse som tilrettelegger for at den nye, forretningsutviklende, enheten skal ha de nødvendige forutsetninger for å lykkes, samtidig som den forutgående virksomheten får tilstrekkelig fokus. For å etablere dette trekker de frem fem aspekter som er viktig for toppledelsen å mestre (O'Reilly og Tushman 2013; Stensaker 2018).

Det første punktet som trekkes frem er etablering av en overordnet strategi som gir retning til og legitimerer den tohendige løsningen. Videre blir det lagt fokus på utvikling av en allmenn visjon og overordnede verdier som samler avdelinger som har autonomi til å fremstille sine

egne uavhengige kulturer. Det tredje momentet som omtales er sikring av eierskap til den tohendinge løsningen hos toppledelsen. Blant annet må belønningsinsentiver og systemer bygge opp under strategien. Utover dette understrekes viktigheten av å utnytte ressursene som eksisterer i det etablerte systemet. Avslutningsvis fremheves evnen til å mestre konflikter, og gjerne da spesielt relatert til ressursallokering. Ut ifra dette tolkes endringsledelse, kultur, struktur og insentivsystemer som viktige faktorer for å lykkes med tohendighet.

Raisch og Birkinshaws (2008) presenterer fire nøkkelfaktorer ved en tohendig strategi, samt hvordan strategien kan føre til spenning internt i organisasjoner, se «Figur 4: Motsetninger i tohendige organisasjoner», hentet fra Raisch og Birkinshaw (2008). Behovet for kortsiktig effektivitet og langsiktig bærekraft, kan skape en motsetning som kan være krevende for organisasjonen å balansere på en god måte. Videre kan også behovet for å utnytte ressurser stå i motsetning til behovet for å utforske muligheter (Raisch og Birkinshaw 2008). For å lykkes med en tohendig strategi kreves det et fokus og en strategisk integrering av både fortsatt kortsiktig effektivitet og utnyttelse av ressurser på den ene siden, og utforskning og langsiktig bærekraft på den andre siden (Raisch og Birkinshaw 2008).



Figur 4: Motsetninger i tohendige organisasjoner
Figuren er hentet fra Raisch og Birkinshaws (2008).

Tohendige organisasjoner kan oppleve at deres satsning på utvikling av nye forretningsområder står i kontrast eller motsetning til deres satsning på eksisterende forretningsområder, på den ene siden skal de være effektive i den daglige driften og unytte muligheter, på den andre siden skal organisasjonen utforske og skape en bærekraftig langsiktig drift (Stensaker 2018; O'Reilly og Tushman 2013; O'Reilly og Tushman 2013). Organisatorisk læring, innovasjonstyper, den strategiske læringen, organisasjonens evne til å tilpasse seg, samt designet på organisasjonen kan være kilder til spenning (Raisch og Birkinshaw 2008). Dette indikerer at det er vanskelig for en organisasjon å koordinere og organisere driften til å fokusere både på å utnytte de mulighetene de har i dag, samtidig som de planlegger på lang sikt.

Innføringen av PSD2 er et tydelig tegn på at spillereglene i bank- og finanssektoren er i endring. Det er derfor relevant å se på hvordan case-organisasjonene i denne masteroppgaven takler utfordringene det medfører å både tilpasse seg endringer i omgivelser, samtidig som de skal fortsette med sine kjerneaktiviteter.

2.6 SYNTESE AV TEORI

Teorigrunnlaget i masteroppgaven viser til overordnede teorier som omhandler hvordan organisasjoner på ulike måte kan tilpasse seg endringer og arbeide med nyskaping. Innovasjon blir betraktet som en viktig driver for økonomisk vekst, hvor ønske om å være nyskapende kan være insentiv til å inngå i samarbeid, igjennom blant annet åpen innovasjon. Samarbeid som har til formål å skape nye muligheter, prosesser, tjenester eller produkter kan ha ulik form. Det kan omhandle alt fra vertikale til horisontale samarbeid, Joint Venture, lisensiering, med mer.

En av formene som kan være relevant i denne studien er innovasjonssamarbeid mellom «krevende kunder» (lead users) og organisasjon. Å omtale bankene som kunder av hverandre er gjerne litt upresist. PSD2 legger derimot til grunn at banker skal åpne sine API'er for tredjeparts aktører, noe har ført til at bankene i studien har utarbeidet løsninger som gjør dette mulig i samspill.

For at en organisasjon skal evne å innovere, enten alene eller i samspill med andre, legges det vekt på organisasjonens evne til å arbeide tohendig. Det vil si at en organisasjons evne til å arbeide med daglig drift samtidig som nye muligheter oppdages og realiseres blir betraktet som viktige for innovasjon. En av flere viktige elementer som blir trukket frem for å sikre tohendighet er absorberingskapasitet, hvor god er organisasjoner til å lære og å få med seg endringer i omgivelsene.

Sett under ett illustrerer litteraturgrunnlaget viktigheten av å nytenking for å skape nye muligheter, holdetritt med endringer i markedet, lovgivning og konkurransesituasjon, samt de potensielle fordelene ved å inngå i samarbeid.

3 METODE

3.1 FORSKNINGSMETODE OG DESIGN

Formålet med studien er å undersøke hvordan banker samarbeider om PSD2, hvordan spesifikke forhold i bank- og finanssektoren påvirker åpen innovasjon og hva som kan sies å være viktige drivere for åpen innovasjon i bank- og finanssektoren. Grunnet den høye kompleksiteten og intrikate dynamikken i studieområdet var det krevende å forutse studiens resultat. For å skaffe en inngående forståelse for temaet ble det valgt å benytte kvalitativ tilnærming. Ved å ha et kvalitativt forskningsdesign har det vært mulig å avdekke informantenes sosialkonstruktivistiske oppfatning av temaet og de endringen bransjen til informantene er inne i (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2006). Dette har vært viktig for arbeide frem en dypere forståelse av problemstillingene.

Forskningsmetoden i masteroppgaven er case, dette var et naturlig valg basert på muligheten til å studere samarbeidsprosjektet mellom Sparebanken Vest, Sparebanken Sogn og Fjordane, Sbanken og Finance Innovation. Masteroppgaven er dermed avgrenset til å omhandle de overnevnte aktørene og deres samarbeid, hvor det er samarbeidet som blir betraktet som case. For å få et klart bilde av hvordan samarbeidet har utartet seg, er det vurdert til at det er hensiktsmessig å studere noen interne faktorer i de ulike organisasjonene.

3.2 CASESTUDIE

Case som forskningsmetode har ikke en spesifikk oppskrift, men er formet av forskningsspørsmålet (Yin 2014). Denne metoden er passende i studier hvor forskningsspørsmålet ser etter forklaringer på nåværende omstendigheter og inneholder *hvordan* og *hvorfor* formuleringer og hvor forskeren har liten forkunnskap om fenomenet som skal studeres (Yin 2014; Easterby-Smith, Thorpe og Jackson 2015). Dette er, som diskutert innledningsvis i delkapittel: «**Feil! Fant ikke referanse kilden.**», tilfellet her. Masteroppgaven har ikke som formål å genere data som er statistisk generaliserbare, den søker heller å oppnå teoretiske generaliseringer (Yin 2014). Masteroppgaven stiller spørsmål rundt hvordan de overnevnte bankene samarbeider rundt implementering av PSD2, hvordan case-organisasjonen oppfatter samarbeidsprosessen, samt spørsmål om åpen innovasjon i bank- og finanssektoren.

En fordel med å velge case som forskningsdesign er informasjonsrikdom, (Johannessen, Tuftes og Christoffersen 2006), noe som ble sett på som hensiktsmessig ettersom implementeringen av regelverket ville være sammentreffene datainnstillings perioden.

Masteroppgaven bygger altså på en kvalitativ tilnærming, som benytter utforskende case som metode og design. Studien klassifiseres dermed som en eksplorativ casestudie (Yin 2014). Dette legger et godt grunnlag for å besvare studiens problemstillinger:

«Hvordan samarbeider banker om PSD2?»

«Hvordan påvirker spesifikke forhold i bank- og finanssektoren åpen innovasjon?»

«Hva er viktige drivere og barrierer for åpen innovasjon i bank- og finanssektoren?»

3.2.1 VALG AV CASE

I denne masteroppgaven har det blitt gjort to utvalgsprosesser, det første omhandlet hvilke organisasjoner som det har vært ønskelig å kontakte. I arbeidet med å finne gode organisasjoner utpekte Sparebanken Vest, Sparebanken Sogn og Fjordane og Sbanken seg ettersom de alt var inne i et samarbeid rundt PSD2 implementering. Det var også tydelig at Finance Innovation klyngen var en viktig del av dette samarbeidet. Det ble diskutert hvorvidt dette ville gi et godt grunnlag for datainnhenting. Ved å intervjuer ulike aktører som jobber med samme problemstilling, fra ulike organisasjoner, i ett og samme prosjekt ble det lagt grunnlag for å få frem flere nyanser og en bredere forståelse, samt et datagrunnlag som gir god mulighet til å besvare studiens problemstillinger. Vi har derfor valgt å benytte samarbeidet mellom aktørene som case i masteroppgaven.

3.2.2 VALG AV INFORMANTER

Når informanter fra de ulike valgte aktørene skulle bestemmes ble det lagt vekt på at informanter skulle kunne gi et rikt og detaljert datagrunnlag. Utvalget av informanter er dermed ikke representativt for hele bank- og finanssektoren i Norge, men gir en hensiktsmessig innsikt i noen av de prosessene som pågår. Den første informanten som ble intervjuet besitter en svært sentral rolle, hvor han arbeider tett med flere viktige finansielle institusjoner i Bergens

regionen. I samtaler med han om PSD2 samarbeidet ble det anbefalt andre potensielle informanter i de ulike organisasjonene som var valgt. På den måten har utvalget av informanter vært preget av snøballmetoden (Grønmo 2004). Dette har vært gunstig ettersom vi i forkant av studien hadde begrenset kjennskap til sentrale ressurspersoner i de ulike organisasjonene. Utvalget kan også kategoriseres som et kriteriebasert utvalg, hvor alle informanter har blitt valgt på bakgrunn av følgende kriterier:

- 1) Ansatt i finansiell aktør som inngår i samarbeid med eksterne aktører
- 2) Sentral stilling i sin organisasjon
- 3) Arbeider med implementering av PSD2 i sin organisasjon eller i andre organisasjoner.

Det som har vært mest krevende i denne prosessen har vært å få innpass hos de ulike organisasjonene. Denne prosessen har vært tidkrevende; tidsomfanget fra første kontakt og etablering av relasjon til første møte og intervju har i noen tilfeller vært svært lang. Dette har resultert i at det underveis har blitt diskutert ulike løsninger for datainnhenting og eventuelt en vridning i problemstillinger og studieområde for å kunne kontakte andre aktører. Vi hadde en ambisjon om å få minst to informanter i hver organisasjon i studien. Det har blitt gitt innpass hos fire av fem organisasjoner i caset. Det har derfor blitt besluttet at studien står som den først var tenkt, med noen mindre endringer. Tabellen under viser en oversikt over informantenes organisatoriske tilhørighet og kodenavn i studien.

Tabell 3: Informanters organisatoriske tilhørighet og stilling/ansvarsområde

Organisasjon	Stilling/ansvarsområde til informant	Fiktivt navn brukt i studien
Sparebanken Vest	Leder for virksomhetsarkitektur og leverandøradministrasjon	«Kjell»
	Virksomhetsarkitektur	«Håkon»
NCE Finance Innovasjon	Leder for prosjektutvikling	«Sindre»
Sbanken	Konsept og forretningsutvikler	«Trygve»

3.3 DATAMATERIALET

For å besvare masteroppgavens forskningsspørsmål benytter vi data innsamlet gjennom semi-strukturerte intervju for videre analyse. I forkant av datainnhenting ble det lagt en overordnet plan for masteroppgaven som skisserte studiens forløp i grove trekk. Deretter ble det gjennomført et pilotintervju med en sentral informant i caset. Intervjuet var med på å bestemme hvilken teori som ville være mest hensiktsmessig å benytte for å analysere funn i studien. Det er et stort spenn i ulike teorier som omhandler innovasjonsprosesser og organisatorisk endring og samarbeid. Får å kunne bygge et teorigrunnlag basert på etablerte teorier var pilotintervjuet nødvendig.

3.3.1 DATAINNSAMLINGSMETODE

Datagrunnlaget i masteroppgaven er innhentet gjennom semi-strukturerte intervju med ressurspersoner i de ulike involverte organisasjonene. Intervjuene har tatt utgangspunkt i en overordnet intervju-guide, (se vedlegg 2). Spørsmålsstilling, tematisering og rekkefølge har blitt stilt med noen variasjon, utfra intervjuenes organiske fremvekst, hvor intervju-guiden har fungert som en guide og ikke en styrende rigid mal for intervjuene, etter anbefaling fra Johannessen, (2006). Dette har tillat at intervjuene har kunnet tatt uventede retninger for å følge opp interessante utsagn fra informantene, noe som har ført til kontinuerlig tilegning av ny kunnskap og en dypere forståelse.

Intervju-guiden er bygget rundt etablert teori og tar sikte på å avdekke informantenes sosial-konstruktivistiske oppfatning av PSD2, hvordan informantene oppfatter samarbeidsprosessen, samt spørsmål om åpen innovasjon i bank- og finanssektoren og egen organisasjons tohendighet. Hvordan spørsmålene var formulert har hatt stor påvirkning på hvilke data intervjuene genererte. Spørsmålene er tett knyttet til problemstillingene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2006). Gravende spørsmål som bygger på hvordan og hvorfor formuleringer har gitt en dypere forståelse av informantens kunnskap.

Intervju-guiden inneholder en blanding av beskrivende, fortolkende og teoretiske spørsmål. Beskrivende spørsmål ble knyttet til konkrete hendelser eller handlinger. Fortolkende spørsmål, ble på sin side, rettet mot å avdekke informantens oppfattelse og tolkning av hendelser

og handlinger, mens teoretiske spørsmål ble brukt for å avdekke årsaker og hensikter med ulike handlinger og hendelser. Ved å benytte en blanding av disse formuleringens-strategiene har intervjuene fanget opp viktige aspekter og innsikter som styrker datagrunnlaget, og dermed legger et godt grunnlag for analyse. De åpne spørsmålene i de semi-strukturerte intervjuene gjorde at det ble gjort mange interessante funn basert på uoppfordret informasjon fra informantene. Vi erfarte at informantene besvarte flere av spørsmålene samtidig, det var derfor gunstig med en semi-strukturert intervjuguide. Intervjuene har blitt transkribert og deretter analysert.

3.3.2 GJENNOMFØRING AV INTERVJU

Ettersom studien er basert på data innhentet gjennom intervju, har det vært sentralt å sikre at intervjuene er solide, blant annet har det blitt jobbet med å forberede intervjuene slik at det ikke stilles ledene, men gravende spørsmål. Videre har det blitt lagt vekt på sentrale faktorer vist til i Easterby-Smith et al (2015). Der trekkes det frem seks viktige faktorer for intervjuer:

1. Skape tillit
2. Være forstått med sosiale interaksjoner
3. Passende holdning og språk
4. Få tilgang
5. Velge sted for intervjuet
6. Opptak av intervju

Intervju ble avtalt over e-post, hvor også informasjonsskriv om studien ble vedlagt. Det ble lagt vekt på å benytte lokaler som var sentrale i forhold til informantens arbeidsplass. I tre av fire intervju ble dermed møterom på arbeidsplassen til informanten benyttet. Å gjennomføre intervjuene på et sted hvor det var naturlig for informanten og uttale seg fritt om sin oppfatning av sentrale elementer i studien ble sett på som sentralt i valg av lokasjon. Videre ble det lagt vekt på at møtested skulle være sentralt for informant, samtidig som møtested skulle være skjermet og helst nøytralt. Intervjuene hadde en varighet på mellom 60 til 70 minutter.

Vi stilte begge i intervjuene, en av oss tok rollen som sekretær og passet på at avtalt tidsomfang ble overholdt, mens den andre styrte intervjuet. Intervjuene ble, etter informert samtykke, tatt opp på båndopptaker for senere å bli transkribert.

3.4 ANALYSE AV DATA

Etter anbefaling fra Yin (2014) har analysen bestått av å undersøke, kategorisere, organisere og deretter kombinere data for å produsere empiriske funn (Yin 2014). Dette har vært et krevende arbeid fordi det ikke finnes en generell mal eller klar prosedyre på hvordan analysen skal gjennomføres.

Transkripsjonene fra intervjuene dannet grunnlag for analysen. Transkripsjonene ble gjennomgått og diskutert, funn ble gullet ut og sammenlignet med på tvers av intervju. Det ble lagt vekt på overensstemmelser og uenigheter mellom informantene, samt å få en god oversikt over det totale bilde. Etter systematisk gjennomgang av datagrunnlag sett opp mot litaturgrunnlag og problemstillinger ble analysen utarbeidet med påfølgende konklusjon.

3.5 KVALITET I KVALITATIV FORSKNING

I kvalitativ forskning er det alltid usikkerhet rundt hvorvidt svarene er korrekte. For å motvirke dette har det vært viktig å fokusere på utfordringer knyttet til datakvalitet underveis i datainnsamlingen (Saunders, Lewis og Thornhill 2016). Dette måles gjennom reliabilitet og validitet. I kvalitativ forskning vurderes dette med hensyn til troverdighet (Yin 2014).

3.5.1 RELIABILITET

I en kvalitativ studie omfatter reliabiliteten studiens etterprøvnbarhet. Begrepet reliabilitet refererer til studiens pålitelighet, altså i hvor stor grad det er mulig å gjenskape lignende funn ved en gjentakelse av studiet (Grønmo 2004). Ettersom vi har benyttet oss av snøballmetoden og stilt ulike oppfølgingsspørsmål så vil etterprøvnbarheten av studien være vanskelig å oppnå. I en kvalitativ studie er ikke reliabilitet like relevant og viktig. Ettersom studien har en sosialkonstruktivistisk natur kan det derimot være mulig å knytte reliabilitetsbegrepet til en vurdering av studiens troverdighet. Dette oppnås gjennom en grundig gjennomgang av forsknings-

prosessen (Easterby-Smith, Thorpe og Jackson 2015). Vi har derfor etter beste evne dokumentert de ulike stegene i forskningsprosessen i metodekapittelet. Dette muliggjør etterprøving av forskningsprosessen ved en senere anledning.

I analyseprosessen har vi gjennomgått datamaterialet flere ganger, både separat og i felleskap. Dette har vi gjort for å kvalitetssikre våre tolkninger av datamaterialet og funn. Saunders et. al. (2016) påpeker at det er en fordel å være to forskere ettersom at dette gir mulighet for diskusjon, bekreftelse eller avkreftelse, rundt tolkning av datamaterialet og funn i forskningsprosessen.

3.5.2 VALIDITET

Begrepet validitet refererer til datagrunnlagets gyldighet for problemstillingene som skal belyses i studien (Grønmo 2004). Gjennom pilotintervjuet sikret vi at teorigrunnlaget er relevant i forhold til problemområdet i studien, noe som er med å styrke validiteten i forskningsprosessen. Det skilles mellom intern og ekstern validitet (Saunders, Lewis og Thornhill 2016).

Ekstern validitet referer til i hvilken grad resultatene i studien er generaliserbare og gjeldene utover utvalget. Det er en pekepinn på hvorvidt det er relevant å generalisere resultater fra undersøkelsen til andre områder og situasjoner. Utvalget i studien er ikke stort nok til at funn kan generaliseres empirisk (Yin 2014), men det er mulig å argumentere for at funn i studien er teoretisk generaliserbare. Argumentet for dette er at studien avdekker sentrale trekk ved ulike fenomen som vurderes opp mot eksisterende teori. Det er derfor grunn til å tro at studiens funn kan overføres til andre aktører og sammenhenger.

Intern validitet omhandler funnenes gyldighet (Grønmo 2004). Informantene i denne studien har vært nøkkelpersoner i samarbeidsprosjektet som har blitt studert. Videre har informantene stillinger i sine organisasjoner som gjør at de har vært svært egnet til å gi et godt bilde av de fenomenene som har blitt studert. I dette studiet referer intern validitet til hvorvidt uttalelser fra informantene kan betraktes som gjeldene for de undersøkte fenomenene. Informantenes stilling både i egen organisasjon og samarbeidsprosjekt styrker antakelsen om at

utsagn er gjeldene. Underveis i datainnhentingene har vi spurt om utdypelse hvor informantene har svart uklart eller vært nølende. Betydningen av ulike begrep har blitt problematisert og diskutert av informantene uten vår innblanding.

3.6 ETIKK OG PERSONVERN I FORSKNING

Studien har ambisjon om å opprettholde et høyt forskningsetisk nivå og har benyttet Bell & Bryman's 10 forskningsetiske prinsipper (Bell & Bryman 2007 gjengitt av Easterby-Smith, Thorpe og Jackson 2015). Prinsippene har vært styrende i avveininger og diskusjoner både i valg av metode og ikke minst i diskusjon rundt anonymisering. Prinsippene er:

1. Å sørge for at studien ikke skader informanten på noen som helst måte
2. Respektere informantens verdighet
3. Skaffe et fullt informert samtykke hos informant
4. Beskytte informanters personvern, privatliv
5. Holde taushetsplikt, sikre konfidensialitet i forskningsdataen
6. Beskytte informanters og organisasjoners anonymitet
7. Unngå å presentere forskningsprosjektets formål eller fokus under falske forutsetninger
8. Erklære alle formelle tilknytninger (som tilknytning til HVL), økonomisk støtte eller andre interessekonflikter
9. Ærlighet og transparens i forskningsformidlingen
10. Unngå villedende, feilaktige og falsk formidling av de empiriske funnene

Tidligere har det blitt oppfordret til at studenter sender inn en søknad til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD), men med endringene i personopplysningsloven er dette nå et krav. Søknaden til NSD ble sendt inn 12.januar, når veileder for studien er blitt utdelt. Studien er godkjent av NSD. I søknaden til NSD ble det lagt til grunn at alle informanter skulle anonymiseres, men i intervju har samtlige informanter sagt at det ikke er behov for anonymisering. Grad av anonymisering har blitt diskutert internt blant forfatterne, hvor det har blitt lagt vekt på at etiske dimensjoner ved anonymisering, validitet, og etterprøvbarehet. Vi har derfor valgt å anonymisere informantenes navn, men ikke dere organisatoriske tilhørighet.

Innhentet data vil bli destruert etter at masteroppgaven er levert. Under arbeidet med studien har data blitt oppbevart utilgjengelig for eksterne aktører. All innsamlet data er anonymisert gjennom koding og merking, så langt dette lar seg gjøre og er hensiktsmessig. Skulle deler av, -eller hele datagrunnlaget komme på avveie før destruering, vil det dermed ikke kunne gi direkte personopplysninger eller saksopplysninger som vil være skadelig informantene i undersøkelsen.

3.7 DELTAKENDE ORGANISASJONER I CASET

3.7.1 KORT OM SPAREBANKEN VEST

Som landets tredje største sparebank, er Sparebanken Vest et komplett finanshus med over en kvart million privat- og bedriftskunder (Sparebanken Vest 2019c). Banken sin historie strekker seg nærmere 200 år tilbake i tid til etableringen av Bergen sparebank i 1823 (Sparebanken Vest 2019a). Banken ble i sin tid opprettet som en bank for de fattige. Overskuddet fra driften skulle ikke være for stort og noe av det skulle gå tilbake til lokalsamfunnet. Siden den gang har banker fra Rogaland, Hordaland og Sogn og Fjordane blitt slått sammen med banken, som i 1982 dannet Sparebanken Vest. Prinsippet om fordeling av overskudd og bidrag til lokalsamfunnet sto vedlike når banken i 1995 ble børsnotert.

I dag er banken et selvstendig finanskonsern med lokal tilknytning til Vestlandet, hvor de har sin største tilstedeværelse, med blant annet hovedkontor i Bergen. Utover dette driver banken med bank-, forsikring og finansieringsvirksomhet i de overnevnte fylkene. Visjonen og verdiene til banken er:

«Alt det vi gjør, gjør vi for å bidra til at livet på Vestlandet blir enda litt bedre.

Tillit

Enkelhet

Lokalt engasjement

Slik skal du oppleve oss. Ansikt til ansikt, på nett eller i telefonen»

(Sparebanken Vest 2019e)

Fra 2006 har banken dannet flere datterselskaper innenfor ulike områder av finansiellere tjenester og produkter (Sparebanken Vest 2019b). Blant disse er:

- Frende Forsikring, som lever skade- og livsforsikring. Sparebanken Vest eier 39,7% i morselskapet Frende Holding AS.
- Brage Finans AS som er et finansieringsselskap hvor Sparebanken Vest største eier, med 49.9% eierskap.
- Eiendomsmegler Vest som er en ledene regional aktør i sitt marked og er heleid av Sparebanken Vest.

Balder Betaling AS, selskapet ble opprettet for å blant annet utøve eierskap i Vipps i sammen med 14 andre frittstående sparebanker. Sparebanken Vest har den største eierandelen i selskapet, men en andel på 36%.

Utover investeringer i selskaper som bidrar til differensiering av bankens interesseområde, samt bidrar med ny teknologi, så har Sparebanken Vest en egen avdeling som heter innovasjon og kundeopplevelser. Avdelingen har, med ansatte og innleide konsulenter, ca. 150 medarbeidere (Sparebanken Vest 2019d). IT blir av Sparebanken Vest betraktet som en kjernekompetanse fremover. Sparebanken Vest skriver på sine hjemmesider at de jobber med forbedring av bankens prosesser ved hjelp av LEAN, utover de menneskelige ressursene som jobber med dette benytter Sparebanken Vest også seg av roboter. Avdelingen har, utover prosessforbedring, også ansvar for systemutvikling, utvikling av digitale plattformer, og kundeinnsikt og tjeneste utvikling (ibid.). På tross av at Sparebanken Vest har utstrakt intern kunnskap og kompetanse på innovasjon og kundeopplevelser inngår også banken i samarbeidsprosjekter med eksterne aktører, og er blant annet medlem av Finance Innovation klyngen. Blant de andre medlemmene i klyngen finnes flere av selskapene som Sparebanken Vest har investert i, blant annet Frende Forsikring, Brage Finans og Balder Betaling (NCE Finance Innovation 2019a).

3.7.2 KORT OM SBANKEN

Sbanken har sitt startet som en norsk filial fra den svenske banken Skandia, og ble i andre kvartal 2000 etablert som den første rene nettbanken i Norge under navnet Skandiabanken

(Sbanken 2019a; Sbanken 2017). I fjerde kvartal 2015 ble Skandiabanken omgjort til eget selskap og børsnotert. Skandiabanken endret navn til Sbanken to år senere, i 2017, for å markere at banken nå var en hel norsk bank (Sbanken 2019a).

Banken har siden 2000 etablert seg som en ren nettbank som satser på gebyrfrie produkter, konkurransedyktige priser og høy kundetilfredshet (Sbanken 2019b). Bankens ambisjon er å gjøre banktjenester enklere på alle måter, og samtidig vise at kjernen i det kundedrevne nettkonseptet deres fortsetter (Sbanken 2017). Banken har over 400 medarbeidere, et sterkt fagmiljø og rundt 400 000 kunder (Sbanken 2019b).

3.7.3 KORT OM FINANCE INNOVATION

Finance Innovation er et finansklyngeinitiativ i Bergen, som formelt ble etablert før sommeren 2017 (Hermansen 2017). Klyngen er en del av Norwegian Innovation Cluster, et program for næringsklynger. Initiativet er støttet av Innovasjon Norge, Forskningsrådet og SIVA (NCE Finance Innovation 2019b).

Klyngen ble opprettet etter en anmodning fra Jan Erik Kjerpeseth, CEO i Sparebanken Vest, Øystein Tørgersen, Rektor og professor ved Norges Handelshøyskole og seriegründer Henrik Lie-Nielsen (Hermansen 2017).

Formålet med klyngen er å sikre arbeidsplasser ved at Norge blir ledende på eksport av produkter innenfor finansteknologi (Hermansen 2017). Samtidig som det fokuseres på å gjøre finans enklere (NCE Finance Innovation 2019b).

Klyngen består av 78 medlemmer, hvor 15 av disse er banker, 5 er akademiske institusjoner, 36 er fintech selskaper, 10 er investorer eller lignende og 7 er konsultantselskaper (NCE Finance Innovation 2019a). Medlemsmassen har dermed fordoblet seg siden 2017, hvor det var rundt 30 medlemmer i klyngen (Hermansen 2017).

For medlemmene fungerer klyngen blant annet som en tilrettelegger som fasiliteter samarbeid mellom de ulike medlemsorganisasjonene. Et av tilbudene klyngen har tilbudt medlemmene sine var en workshop om PDS2, hvor det ble diskutert ulike løsninger for å imøte komme kra-

vene i direktivet. Tre av medlemsorganisasjonene ble enige om å jobbe videre med problemtillingene i lag med klyngen (NCE Finance Innovation 2018c), og det er dette som danner grunnlaget for prosjektet denne masteroppgaven fokuserer på.

3.8 SAMARBEIDSPROSJEKT MELLOM AKTØRENE

Samarbeidet⁴ mellom Sparebanken Vest, Sparebanken Sogn og Fjordane, Sbanken og Finance Innovation har arbeidet frem en infrastruktur mellom bankene som skal gjøre at bankene tilfredsstiller kravene i PSD2. Samarbeidet har i stor grad omhandlet å danne en felles forståelse av hva direktivet innebærer, hvilke muligheter og trusler som medfølger, samt hvordan bankene på best mulig måte kan tilrettelegge for etterfølgelse av direktivet. Andre medlemmer i klyngen, som Evry og PwC har bidratt med konsulenttenester som tolking av regelverket. Samarbeidet har blitt preget av den strenge konkurranselovgivningen, som tilsier at bankene ikke kan samarbeide fritt, det betyr også at andre banker kan bli med i samarbeidet dersom de skulle ønske det (NCE Finance Innovation 2018d).

Samarbeidsprosjektet har resultert i det partene selv omtaler som en *høytillitsløsning*. Det vil si at det har blitt utarbeidet et infrastrukturensystem hvor bankene har tillit til hverandre. For bankens privatkunder vil det si at de kan få tilgang til sine betalingskontoer i hver av bankene i samme nettbank. Altså, dersom en er kunde i for eksempel Sparebanken Vest og primært benytter seg av den banken, men har en sparekonto i en av de andre bankene, for eksempel Sbanken, så er det mulig å få tilgang til den kontoen i Sparebanken Vest sin nettbank.

Dette er helt i tråd med regelverket, det som skiller løsningen utarbeidet i dette prosjektet er autoriseringsprosessen for kunden, og hvordan bankenes systemer kommuniserer. PSD2 direktivet legger opp til at kunder skal kunne se sine kontoer i andre nettbanker, men at de må gjennomgå en autoriseringsprosess hver nittiende dag. Dette er ikke nødvendig dersom man er kunde i en av de tre deltagende bankene og ønsker oversikt over egen betalingskonto hos en av de andre tre bankene.

⁴ Delkapittel 3.3 bygger blant annet på informasjon som er blitt tilgjengeliggjort gjennom samtaler med informantene i studien, det er dermed få kildehenvisninger i delkapittelet.

4 ANALYSE

4.1 SAMARBEID I BANK- OG FINANSSEKTOREN

4.1.1 TRADISJON FOR SAMARBEID

Masteroppgaven har lagt fokus på horisontale samarbeid, og det var interessant å oppdage at det i stor grad er gode, etablerte tradisjoner og en kultur for horisontale samarbeid mellom banker og bransjeorganisasjoner. Blant annet samarbeidet bankene rundt nettbanksikkerhet når banknæringen for noen år siden opplevde økt nettbank svindel. Gjennom å snakke sammen og samarbeid rundt sikkerhet evnet bankene å holde svindelen nede.

«Det som jeg vil si om bank næringer er at det har på diverse områder vært nettverk hele veien [...] vi har en kultur for det.» -*Håkon*

Samarbeid er altså ikke et ukjent fenomen i bank- og finanssektoren. Det er ikke bare rundt sikkerhet bankene samarbeider, men også når det kommer til å utvikle bransjestandarder er det utbredt samarbeid. Blant de mest kommersielle samarbeidene er blant annet Vipps, BankID⁵ og BankAxept⁶.

Et annet eksempel på samarbeid er bank- og finanssektorens ulike nærings samarbeid, blant annet Bits⁷ som er bransjens infrastrukturorganisasjon og forum i regi av Evry. Disse (med flere) felles insentivene har vært sentrale brikker for å bygge en sikker og effektiv finansiell infrastruktur i Norge. Finance Innovation klyngen som er prosjekt eier for PSD2 samarbeidet har også i gang satt et samarbeid rundt hvitvaskingsproblematikk og “know your customer” (KYC)

⁵ BankID er resultatet av et standardiserings samarbeid som startet i 2000. Samarbeidet resulterte i en samordnet infrastruktur som er utviklet av banknæringen i regi av Finansnæringens Hovedorganisasjon og Sparebankforeningen. Selskapet BankID AS ble etablert i 2014 (BankID 2019, Nettvett 2018)

⁶ Opprettet i 1991 drevet av Finans Norge, i 1995 ble BankAxept driftet av Nets og i 2014 ble organisasjonen BankAxept AS etablert. Organisasjonen er 100% eid av norske banker. Organisasjonen skal forvalte og utvikle nye betalingsløsninger (BankAxept 2019)

⁷ Bits AS ble etablert i 2016 etter en sammenslåing av Finans Norges fagenhet for betalingsformidling og Bankenes Standardiseringskontor (Bits AS 2019).

som omhandler svindeldedikasjon, samt et prosjekt som ser på problemer tilknyttet anvendelse av store data og delte datasett. Dette fører seg inn i en tradisjon hvor banker samarbeider med hverandre og relevante aktører i bransjen for å etablere standarder og prosedyrer som alle kan følge.

«[Det er mye] nettverkssamarbeid, [for eksempel] så sitter jeg i en del nasjonale forum som Bitz [...] og i BankAxept. [...] Så sitter man i diverse Evry sammenhenger. Der det og ender opp i forum rundt det. Så det fins veldig mange arena som allerede eksisterer.» -Håkon

4.1.2 REGULERINGER OG INFORMASJONSFLYT

Samarbeid i banknæringen er regulert fra flere hold. Bank- og finanssektoren har strenge innbygde mekanismer som skal sikre redelighet, forsvarlighet og konkurranse. Banker som i tillegg er børsnoterte må utover dette være påpasselig med at informasjon som deles ikke kan betraktes som innside informasjon som kan bli brukt til innside handel. Regelverket rund innsidehandel er så strengt at det også påvirker informasjonsflyten innad i organisasjonene.

«I og med at vi er et børsnotert selskap så er all informasjon som potensielt kan påvirke kursen å regne som innside handel viss du begynner å dele. Da må vi ha innsiderlister og så videre. [...] Da må du ha lukket innovasjon i den forstand at du må fortelle det til markedet like tidlig som du forteller det til organisasjon. Og det har vi nok en del av og det kommer nok organisasjonen alltid til å ha en del av.» -Kjell

Banker kan, som alle organisasjoner i konkurranse, samarbeide der hvor det kommer kunden til gode, men kan ikke dele informasjon som kan minske konkurransen mellom organisasjonene (Skjæveland 2018). Konkurransetilsynet gikk ut i media med en kronikk (se Skjæveland 2018) som problematiserte både Finance Innovation klyngen og tette samarbeid mellom banker. Datatilsynet har også ytret skepsis til samarbeidet.

Det er bred enighet rundt kompleksiteten i regelverket som banker må forholde seg til. Samtidig som det blir lagt stor vekt på at samarbeid blir sett på som hensiktsmessig, samtidig som det blir presisert av alle informanter at de har et strengt forkurs på å ikke bryte konkurranselovgivningen. Kjell fra Sparebanken Vest legger vekt på at det er komplisert å være bank:

«Bank er vanskelig fordi bank er veldig regulert. Det er veldig enkelt å vite hva en bank gjør, men det er vanskelig å være en bank.» -*Kjell*

Sindre støtter opp under dette, og viser til at det også har vært komplisert å drive samarbeidsprosjektet:

«[Den] første tankene er at det er vanskelig eller det er komplisert å drive innovasjon eller prosjekter på tvers av konkurrenter. Det er på en måte [...] det er ikke så lett å få fremdrift på det. Jeg tror det er nyttig å ha noen som er tredjeparter og uavhengige.» -*Sindre*

Trygve legger vekt på at samarbeid rundt regulativ og sikkerhet er med på å gjøre bankene mer effektive, noe som kommer kundene til gode, men at det kan være krevende å inngå i samarbeid med konkurrenter.

«Dersom det kan være er en læringsfaktor og så tror jeg at det å samarbeide med, nå har vi samarbeidet med mange konkurrenter, at det er veldig fruktbart. Og det har noe for seg å samarbeide med konkurrenter. Og så ser man at man glemmer litt at man er konkurrenter når vi sitter i de møtene og av og til deler vi nesten for mye. [...] vi må passe på i forhold til konkurransetilsynet at vi ikke samarbeider for mye sånn at det kan bli konkurransehemmende.» -*Trygve*

At partene i samarbeid er forsiktige med hva de deler med hverandre blir poengtert gjentatte ganger. Blant annet vises det til at det også i andre forum hvor bransjen møtes blir lagt stor vekt på at det kun er uskadelig informasjon som deles og diskuteres. At dette blir lagt så stor vekt på kan vitne om at det tidvis er vanskelig å skille mellom hvilken informasjon som fremmer kundens interesser og forbedrer tilbudet og hva som kan svekke konkurransen i bransjen.

«[...] i veldig mange av møtene så er det advokater inne og minner oss på at det har dere lov til og det har dere ikke lov til. [...] å passer på at vi holder oss på riktig side av den streken kan du si.» -*Håkon*

Samarbeid på backend løsninger som er med på å forenkle, eller skape infrastruktur fremstår som satsnings område for bank- og finanssektoren. Dette er samarbeid privatpersoner gjerne

ikke legger merke til eller har kunnskap om, men som er med på å bygge de løsningene som blir brukt daglig.

«Bankenes standardiseringskontor har hatt ansvar for enkelte typer bankinfrastruktur, for eksempel å kunne gjøre betaling mellom banker. Det er BankAxept og ikke selv kor-tet, men den helt tekniske datautvekslingen som må skje. Den må være på standardene våre og noen på et format som passer sammen rett og slett.» -*Håkon*

«Vi jobber under panseret. Vi jobber ikke mot kunder, – kundene merker ikke at vi sam-arbeider, hadde vi gjort det, så hadde det annen sak i forhold til konkurransevilkår, men vi jobber veldig med tolking av regelverket og implementering av det.» -*Sindre*

4.1.3 HVA SAMARBEIDES DET OM?

I delkapittelet over er det vist til ulike samarbeid for å bygge infrastruktur og standardiserte løsninger, felles innsatser mot hvitvasking og mobilisering for å stoppe svindel mot nettbank. I samarbeidsprosjektet mellom aktørene i studien har fokuset vært på en tolkning av PDS2 re-gelverket. Prosjektet er startet i regi av Finance Innovation. Det fremstår som en styrke opp mot konkurranselovgivningen at det er en mer eller mindre nøytral part som har tatt initiativ til samarbeidet. For å sikre at samarbeidet ikke bryter konkurranselovgivningen har klyngen involvert en av sine juridiske medlemmer, PwC. Det gjør at det ikke er bankene som eier pro-sjektet eller sitter på enerett til å delta.

«[...] PwC, var inne som juridisk deltager. Og det har vært viktig i flere forhold da, [...] det tenker jeg er litt sånn generelt i den type samarbeidsprosjekt. Partene trenger sam-arbeidsavtale, sånn at blir en avklaring rundt gjeldende regler.» -*Sindre*

Det er solide juridiske avdelinger i alle de involverte bankene, men for å sikre at det er enkelt for andre banker å bli med i samarbeidsprosjektet, var det viktig å benytte en ekstern aktør. Det var også viktig for å påse at banken står fritt til å forlate prosjektet dersom en av aktørene ønsker det.

Videre legger Sindre vekt på at aktørene ikke er låst til samarbeidet. Nye aktører kan komme til dersom aktøren selv ønsker det, samtidig som alle involverte aktører står relativt fritt til å

forlate samarbeidet. Samarbeidsavtalen som partene har skrevet under på er dermed mer å betrakte som en intensjonsavtale mellom partene.

«Alle kan trekke seg når tid som helst [...] det står skrevet i den avtalen at vi ønsker, og er åpen for at flere kan komme til. Og det er viktige inn mot den [...] juridiske avklaringen, og inn mot konkurranseloven.» -*Sindre*

Samarbeidet startet for å jobbe frem en felles tolking av direktivet. Alle aktørene er opptatt av at direktivet er noe de må være i compliance med. PSD2 tilsier at banken ikke eier kundedata, det vil si at dersom kunde i for eksempel Sbanken og Sparebanken Vest ønsker å se sine betalingskontoer i samme app, og appen sine systemer kan kommunisere trygt med bankenes systemer, så har ikke banken mulighet til å tilbakeholde kundeinformasjonen appen trenger for å vise betalingskontorene i appen. Kunden må i dette tilfellet autorisere at appen innhenter denne informasjonen hver 90. dag ved bruk av BankID.

I aktørenes samlede tolkning av regelverket ble det avdekket muligheter for å bygge en infrastruktur som tilbyr en løsning for kunden som er mer smidig enn det som er lagt opp til i PSD2. Finance Innovation brakte Evry med i samarbeidet og sammen med de andre aktørene ble det utviklet en egen infrastruktur løsning. Løsningen går ut på at banken utsteder et token, et slags digitalt bevis på at de stoler på hverandre for hver kunde som ønsker å se sin informasjon i en av de andre bankene. Deretter blir det opprettet en sikker kommunikasjon mellom bankene som gjør at kunden har tilgang på sin betalingskontoinformasjon fra den andre banken frem til kunden eventuelt avslutter informasjonsdelingen. Autorisasjonsprosessen inntreffer dermed kun ved oppstart av betalingskontoinformasjonsdelingen.

«De [bankene] ønsket å få sende og å motta data så fort som mulig for å få testet sine APIer, det som vi nå skal implementere som den endelige tekniske løsningen, det er type sånn BankID. Så du som kunde i Sbanken må bruke BankID inn der. Og det som vi har gjort er å lage en slik *høytillitsmodell* da, så sier vi at, den banken, aksepterer den banken, [...]. Så trenger du ikke noe på kunde nivå, vi bare sier at bankene aksepterer hverandre. Så måtte vi da få hjelp av Evry til å gjøre det.» -*Sindre*

4.1.4 TILLIT I SAMARBEID

En sentral faktor for at samarbeidet har fungert godt er tillit, det blir lagt vekt på at representantene fra de ulike bankene inn i prosjektet har ulike ferdigheter og erfaringer. Prosjektet startet med en åpen workshop rundt PSD2, hvor representanter fra tre banker fant tonen. De så at det kunne være gjensidig nytte i å samarbeide rundt tolking av regelverket, samt infrastruktur standardisering.

«Når vi har jobbet sammen så har det blitt en tillit i den gruppen, og det er jo enkeltpersoner som det har kokt ned til, (de) som representerer bankene [...] som har lært hverandre å kjenne, for de har egentlig ikke hatt noe voldsomt med hverandre å gjøre tidligere. Men så har de forskjellige kompetanser, forskjellig bakgrunn, alle er veldig flinke på sitt og så litt sånne 'god foter' innenfor forskjellige områder.» -*Sindre*

På spørsmål om hvor viktig tillit er for samarbeid utaler informantene fra bank at tillit er:

«Alfa omega det. Viss du ikke har tillit så snakker du ikke [...] så tillit er alfa omega.» -*Kjell*

«Det er jo ekstremt viktig. Og det er jo på en måte noe som man må se litt an det er jo noe som ofte må gå seg litt til over tid. Litt i forhold til hvilke rammer det er sant. Hva eksponerer man og hva eksponerer man ikke.» -*Trygve*

«Det tror jeg er veldig viktig. Og du kan si at det finnes lavtillitsting. PSD2 har et dilemma der, når vi skulle lage PSD2-tjenester for de som vi ikke kjenner så er tilliten vår tilsvarende veldig lav-tillit. Når vi skal [samarbeide med andre] så tror jeg, jeg tror tillit er en veldig, veldig, veldig, viktig ting.» -*Håkon*

4.1.5 VYER OM SAMARBEID

Med lange tradisjoner for horisontale samarbeid og etablerte samarbeidsformer som bygger infrastruktur i sektoren er det lagt til rette for at horisontale samarbeid forsetter i økende grad fremover. Informantene er sikre på at samarbeid vil prege videreutviklingen av bank- og finans-

sektoren, men at det etter innføring av PSD2 kan blir en mer uoversiktlig samarbeidssituasjon. Hypotesen til informantene er at det vil bli en oppblomstring av vertikale samarbeid i en periode etter PSD2, men at det gjerne vil være for en begrenset tidsperiode.

«Jeg tror jo først at det blir litt sånn kaos jeg da egentlig.» -*Sindre*

«Jeg tror det er vanskelig å si hvem [som kommer til å samarbeide]. Vi kommer definitivt til å samarbeide med banker, men på backend og ikke på frontend tror jeg – Det får vi ikke love til heller, det tror jeg er sunt. [...] Altså tror jeg det blir samarbeid i backend med tilsvarende aktører for det gir gevinster å hente i og med at der man tenker likt så gjør vi det en gang og ikke to. Også tror jeg at vi kommer til å samarbeide på tvers av bransjer i større grad. Men det vanskelig å si.» -*Kjell*

Bank- og finanssektoren har behov for samarbeid for å utarbeide standarder som sektoren kan enes om. Behovet for standardiserte løsninger fremstår som en av de fremste, om ikke den fremste, driven for samarbeid, uavhengig av om det er rundt tolking av regelverk eller API'er og infrastruktur. Med øktende digitalisering og nye måter å tenke bank på, vil behovet for standardiserte løsninger i backend trolig øke. Med økende digitalisering øker også trusselen fra internasjonale og globale aktører. Dette er aktører som ofte er mye større en bankene i Norge. For at bankene skal kunne konkurrere med aktører som prøver og som kommer til å prøve å gå inn i det norske markedet, ser informantene behov for at norske banker utarbeider standarder som gjør konkurranse mulig. Samarbeid rundt backend-løsninger blir videre viktig for at bankene kan drive effektivt. I diskusjon rundt tolking av PSD2 utaler Håkon det slik:

«Har du 120-130 banker i Norge, [så er] det klart at viss alle sammen skal finne hver sin måte å gjøre dette på så får du ikke fart på dette.» -*Håkon*

4.2 PSD2

4.2.1 AKTØRENES OPPFATNING AV PSD2

En av de store spørsmålene til bank- og finanssektoren når PSD2 ble lansert, var hvordan direktivet ville påvirke sektoren. Mens spekulasjonene i forkant i stor grad omhandlet en frykt at

bankene skulle miste den direkte kundekontakten, er det andre sider ved direktivet som nå blir lagt mest vekt på nå. Frykten for å miste kundeflaten er fremdeles tilstedeværende, men det blir i større grad lagt vekt på direktivet sine begrensinger. Bankene virker skuffet over de mulighetene PSD2 gir og omtaler direktivet blant annet som begrenset og en potensiell flopp. Direktivet var designet for å fremme innovasjon og en demokratisering av banktjenester, men dette er bankene nå skeptiske til at direktivet vil innfri.

«En av de tingene som skjer i Europa nå, er at den europeiske sentralbanken har satt ned en arbeidsgruppe for å [diskutere]: 'Dette er PSD2. Hva er det neste?' [...] Alle ser at PSD2 er for snevert og det er for lite som kan bli gjort med den [lovgivningen]. Du kan lyse ut transaksjoner og gjennomføre betalinger, men hva med alle andre ting du har bruk for å få gjort?» -Håkon

Samtidig legges det vekt på at PSD2 vil medføre økt konkurranse og nye spilleregler i bransjen. Betalingsdirektivet gjør bank mer transparent, og det vil være lettere for kunder å bytte bank. Å tilby attraktive løsninger vil dermed bli enda viktigere enn det er i dag.

«[...] nå blir det mer transparent. Du kan egentlig ta med deg ting på en annen flate uten å fortelle oss om det. [...] Kunde vil det være større transparent og lettere å flytte seg. Både penge- og visningsmessig.» -Kjell

Ifølge bankene, vil kunder etterhvert forvente tjenester som tilbyr å samle all kundedata i en flate, for en total oversikt over privatøkonomien. Bankene ønsker gjerne å tilby dette, men det er ikke mulig innenfor rammene av PSD2, ettersom direktivet er begrenset til saldo og transaksjoner på betalingskontoer. Låne kontoer, fondsparing, BSU kontoen, pensjonskontoen og alle andre kontoer som ikke er en betalingskonto er ikke inkludert i PSD2. Det vil dermed ikke være mulig for en bank å tilby kunder å samle all sin kundeinformasjon i en nettbank, dersom ikke kunden har alle sine 'ikke-betalingskontoer' i samme bank. Dette blir oppfattet som en begrensning som er lite attraktiv for bankene, og oppfattes av dem som lite kundevennlig.

«Det er en del begrensninger i direktivet som gjør at det blir for lite kunde verdi til at det vil endre så mye, tror jeg. [...] Lånet ditt vil ikke være med der, BSU kontoen din vil ikke være med der. Kredittkort er opp til definisjon til hver enkelt bank å bestemme. [...]» -Trygve

Hvorvidt kunder vil dele bankens syn på at direktivet ikke gir rom for kundevennlige nok tilbud er derimot noe usikkert. Sbanken hadde nede-tid på sin pre-PSD2 løsning som gir kunder mulighet til å se betalingskontoer fra andre banker i Sbanken sin nettbank. Nede-tiden varte i en hel helg, men det var ikke én henvendelse til kundeservice angående nede-tiden. Den manglende responsen fra kunder på nede-tiden kan skyldes at det ikke er så mange kunder som har tatt i bruk løsningen, eller at det er en funksjonalitet som ikke blir betraktet som sentral. Eventuelt kan den manglende responsen skyldes at kunden ikke har blitt vandt nok til å funksjonen til å merke at den ikke er der.

Samtidig som at PSD2 ikke oppleves omfattende nok for å gi bankkunder ønsket funksjonalitet fra bankens side, så stiller direktivet krav til sikkerhet som krever systemer som bankene selv mener fort kan bli for tungvinte. Informantene er litt delt i sine hypoteser rundt eventuelle ytterligere revideringer av direktivet. De er derimot enige om at eventuelle fremtidige revideringer vil ta tid å utarbeide.

«Garantert vil det komme PSD3 og PSD4, men det tar tid. Du ser bare hvor lang tid [PSD2] har tatt.» -*Trygve*

«Jeg tror ikke det kommer PSD3, eller [jeg] håper det ikke kommer PSD3.»-*Håkon*

Det legges vekt på at regelverket åpner for at aktører får mer data, data som muliggjør bygging av verdiskapende tjenester på toppen av dagens banktilbud. Blant fremstår mangelen av regler og retningslinjer rund Open Banking som et savn. Open banking er et relativt nytt fenomen, og det virker som at det er et konsept som er mer forlokkende for bankene enn eventuelle revideringer av betalingsdirektivet. Noe av tiltrekningskraften til Open Banking ligger kanskje i at det gir større muligheter for bankene til å inkorporere sine tjenester i andres aktører sine produkter. Samtidig som Open Banking kan gi bankene rom for å samle mer av kundens totale økonomi på sine egne flater. Selv om det er skepsis til PSD2, blir direktivet betraktet som en døråpner som kan være med å bane vei for standardisering av åpne API'er, noe som er sentralt i Open Banking.

«Men det som er bra med PSD2 er at det er en katalysator for den Open banking bevegelsen [...] Det blir mer fokus på at bankene må skjerpe seg på å lage litt mer attraktive tjenester for å fortjene kunderelasjonen i fremtiden. [...]Det som er litt spennende, er

når man får tilgang til mer data en man ha i dag. Hva kan man egentlig bygge av verditende tjenester på toppen? [...] i bunn og grunn så kan man egentlig gjøre det samme i dag som man kan gjøre etter PSD2.» -Trygve

«Det som er å forvente er at det blir satt ned noen guidelines for Open Banking tjenester som man bør ha som bank. Sånn at viss vi ønsker å bli en bank som ønsker å få til sånne ting så ønsker vi å implementere de type tjenester.» -Håkon

4.2.2 PSD2 OG OPEN BANKING

Ved første øyekast er det ikke store forskjeller mellom PSD2 og Open Banking. Begge deler bygger på åpne API'er, begge omhandler utveksling av kundedata og begge gir muligheter for å tenke bank på relativt nye måter. Et Open Banking samarbeid er imidlertid mer enn et PSD2 samarbeid. Hvor PSD2 på sin side, krever at banker tilgjengelig gjør åpne API'er for datautveksling, er Open Banking på den andre siden, en frivillig datautveksling.

PSD2 gjør at banken har mistet sin enerett til egne kunders data og all utveksling av kundedata gjennom PSD2 er tvunget datautveksling. Open Banking, er på sin side, en frivillig utveksling av data mellom to parter, hvor målet er å oppnå en situasjon hvor både partene og kunden vinner.

«Det er litt interessant med PSD2 sant. Det er en tvunget datautveksling, som er pålagt av EU-direktivet og viss kunden ønsker det er man nødt til å gi fra seg data. Mens Open Banking, som er en større kontekst, [det] er en frivillig datautveksling mellom to parter der målet er å finne en vinn-vinn-situasjon. Som jeg syns er mer givende kanskje enn PSD2 og ser mer muligheter i.» -Trygve

Open Banking fremstår altså som en potensiell lukrativ utvikling fra bankenes perspektiv og de er positive til at PSD2 kan være med på å bane vei for Open Banking. Betalingsdirektivet inneholder viktige ansvarsavklaringer som er med på å redusere risiko i eventuelle samarbeid. Før PSD2 sto bankene selv ansvarlige for tredjepartsaktører som de inngikk i samarbeid med. Det var bankenes banklisens som sto på spill dersom tredjepartsaktører ikke hadde tilstrekkelig sikkerhet i sine systemer og løsninger, eller ikke var i tråd med gjeldene lover og regler. Det har

derfor vært nødvendig å gjennomføre 'due diligence' før alle eventuelle samarbeid med tredjepartsaktører. Dette er ikke nødvendig i like stor grad etter innføringen av PSD2, ettersom direktivet åpner opp for at tredjepartsaktører kan søke finanstillsynet om konsesjon til å drive i bransjen. Dersom tredjepartsaktører har denne konsesjonen reduserer det bankenes risiko forbundet med et eventuelt samarbeid.

«[...] i PSD2 settingen så er det på en måte alle TTP (Trusted Third Parties), de må ha en konsesjon fra finanstillsynet for å kunne operere som en AISP eller PISP eller hva de måtte være. Så der er det på en måte en trygghet for banken med at de har den konsesjonen da.» -Trygve

Det er enighet rundt at PSD2 medfører store endringer, til tross for skepsisen rundt direktives begrensinger. Blant de viktige endringene som kommer som følge av PSD2 er ansvarsavklaringene direktivet gir, det blir også lagt vekt på at direktivet gjerne vil åpne for mer åpen innovasjon, samtidig som det vil bane vei for Open Banking. Det blir antatt at dette vil skape store endringer i utviklingen, og sammenlignes med endringene som kom ved innføring av nettbank.

«Jeg har sagt en del ganger i banken at den endringen som vi er inne i PSD2 og Open Banking som skjer nå, den er minst like stor som den endringen vi hadde da nettbanken kom.» -Håkon

«Jeg tror det vil være radikalt. Jeg tror ikke PSD2 i seg selv vil være det, men jeg tror PSD2 kommer til å være sprekken i demningen som gjør at Open banking kommer til å skje.» - Håkon

4.2.3 KAN PSD2 OG OPEN BANKING ÅPNE FOR INNOVASJON PÅ TVERS AV BRANSJER

Fremover antas det å bli mer innovasjon på tvers av bransjer som følge av innføringen av PSD2. Direktivet åpner opp for åpne API'er og legger retningslinjer for samarbeid. Dette gjør at det potensielt blir lettere å knytte bank inn i tjenester som ikke tradisjonelt er assosiert med bank, men som vil kunne forbedre sin kundeverdi gjennom å levere løsninger som inkluderer bank. Informantene er ikke helt sikre på utstrekningen av dette, men viser til at det er flere næringer

hvor bank er relevant for en tredjepartsaktør sin kunde, men hvor det gjerne ikke er relevant for bank å entre markedet. Dette blir eksemplifisert av slik:

«Det er vanskelig å se helse inn i bank, men det er lett å se bank inn i helse. Altså så det er en del naturlige retninger. Du er ikke så veldig opptatt av helsen din når du har penger, men du er veldig opptatt av banken når du har problemer med helsen.» -*Kjell*

Dette blir betraktet som en positiv utvikling, ettersom det gir mulighet for at banker blir synlig på helt nye arenaer og i nye settinger. Hvor synlige bankene blir er ikke sikkert, det vil gjerne variere. Det vil trolig komme flere aktører som ikke er bank som tilbyr tjenester som bygger på bankenes API'er. Dette er noe bankene ikke ser på som en direkte trussel, men som en hjelp til å nå nye kunder, så lenge de nye tilbudene ikke styrer kundene vekk fra bankenes flater.

«[...] Jeg tror banktjenester blir mye mer integrert i diverse tjenester som allerede finnes og som vi ikke har sett enda. Og så tror jeg at noe kommer fra banknæringen, men at veldig masse kommer fra ikke-banknæringen og noe av det er egentlig ikke en trussel heller, egentlig bare hjelp.» -*Håkon*

Sindre i Finance Innovation er derimot ikke fullt så sikker på at integrerte banktjenester i tredjepartsaktørers tilbud ikke er en trussel mot bankene. Dersom utviklingen går i retning av at banktjenester blir tilgjengelig i andre, mer brukte flater, så vil bankene risikere å miste relasjonen til kundene. Bank kan i ytterste grad risikere å bli redusert til en infrastruktur, men det er mer realistisk å anta at det eventuelt vil dukke opp privatbanker som ikke har egne kontaktflater mot kundene, som fungerer som leverandør av banktjenester.

«Kanskje du har banken i TV2 appen din. 'Hvilken bank da?' Det spiller jo ingen rolle, men det kommer ikke til å være Sparebanken Vest [...] de er sitt eget brand. Men det er noen banker som bare lever i bakgrunnen.» -*Sindre*

4.2.4 SAMSPILL MELLOM PSD2 OG GDPR

I en sektor som er så tungt regulert som bank- og finanssektoren, så kan det fort bli komplekst å gjennomføre ulike innovasjonsprosjekter og samarbeid. I tillegg til de juridiske barrierene, som er diskutert i første del av analysen, blir det påpekt at GDPR legger begrensinger for hvor lett det er å gjennomføre blant annet inkrementell innovasjon. PSD2 tilsier at bankene må gi

fra seg kundeinformasjon til tredjepartsaktører dersom kunden har samtykket til dette og det er sikre løsninger for datautveksling mellom partene. I tillegg til dette tilsier GDPR at kunder må gi informert samtykke til hvordan deres informasjon eller data, håndteres. Det vil i prinsipp medføre at dersom en aktør ønsker å gjennomføre en oppgradering av sine systemer, som medfører at data blir benyttet på en ny måte, så må kunden gi informert samtykke før løsningen kan benyttes mot den aktuelle kunde. Dette blir sett på som problematisk. For en bank betyr dette for eksempel at dersom de lanserer en ny funksjon i nettbanken som bygger på kundedata hentet fra en annen bank så er de avhenging av at kundene aksepterer de nye vilkårene. Det er optimistisk å tro at alle kunder vil akseptere dette. Det vil medføre at bankene vil kunne operere med ulike tilbud, basert på hva den enkelte kunde har samtykket til, noe som vil føre til at tilbudet blir fragmentert og potensielt svært komplisert for bankene å styre.

«[...] På grunn av GDPR så er det sånn at du må samtykke til hver eneste nye ting vi kommer med en innovativ tjeneste. Si at 10 000 kunder integrerer med banker og 10 000 kunder har samtykket til saldo og transaksjoner fra annen bank. Så kommer vi med innovativ tjeneste nr. 1. så må vi spørre de 10 000 kundene: *‘Ønsker du å samtykke til dette? Vi skal gjøre dette og dette med dine data’*. Kanskje 5000 sier ja. Så kommer du med innovativ tjeneste nr. 2 så må du si: *‘Vil dere samtykke?’* Da får du en veldig fragmentering da.» -Trygve

Et annet problem i samspeillet mellom PSD2 er at koblingen mellom aktøren som har dataen og aktøren som har blitt autorisert av kunde til å hente data varer kun i 90 dager. Dette blir betraktet som svært tungvint og lite kundevennlig. Dersom kunde har lagt inn kontoer fra ulike banker på ulike dager vil re-autoriseringen inntreffe hyppigere. Selv om alle er inneforstått med, og opptatt av sikkerheten rundt informasjons utvekslingen blir dette betraktet som en sub-optimal løsning.

«[...] [Vi ser for oss at kunden er] kjempefornøyd og får den oversikten og så går det 90 dager og så: *‘nei, du må re-autorisere deg engang til’*. Og så kommer det forskjellige intervaller fordi du har gjort det for de ulike bankene.» -Trygve

En løsning på denne utfordringen er *høytillitsmodellen* som partene i studien har utarbeidet. Det er derimot vanskelig å anta at *høytillitsmodellen* kan bli en bransjestandard, ettersom løsningen bygger på partenes tillit til hverandre.

4.3 INNOVASJON OG ÅPNE INNOVASJONER I BANK- OG FINANSSEKTOREN

4.3.1 ER DET INNOVASJON?

Innovasjon er et velkjent fenomen i sektoren og samtlige informanter ga uttrykk for at innovasjon blir betraktet av organisasjonen som et viktig verktøy for å henge med utviklingen.

«Veldig mye av det vi i banken satser på av innovasjons-ting [er] der vi ønsker å være relevant fremover. [...] Innovasjon er et verktøy for å fortsatt være relevant. [...] Det handler om å henge med.» -*Håkon*

Det var derfor interessant å oppdage at på tross av fokuset på innovasjon, så er informantene noe nølene med å omtale noe som innovasjon. For eksempel er informantene usikre på hvor innovativ *høytillitsmodellen* er. Det har gjerne ikke blitt utviklet en ny teknologi, men et problem er løst på en ny måte.

«Det er lite innovasjon egentlig. [...] Teknologien er kjent og måten å løse på er kjent. Det er mest kunnskap eller problemforståelse. Spesielt i PSD2 så tror jeg alle banker er i stand til å gjøre det.» -*Kjell*

Her er Sindre uenig, han mener at det har blitt innovert underveis i utviklingen av *høytillitsmodellen*, han omtaler innovasjonen som en B2B innovasjon i backend. Innovasjoner i backend, eller prosessinnovasjoner er, basert på datagrunnlaget, mer utstrakt enn informantene gjerne legger vekt på.

«Ja, og viss vi ikke hadde innovert på den løsningen så hadde ikke vi vært i markedet enda [...] men det er ikke innovasjon som kunden ser, men det er innovasjon Business-2-Business [...].» -*Sindre*

I intervjuene har alle informantene blitt spurt om å gi eksempel på innovasjoner eller innovasjonsprosjekter. Svarene har vært interessante, ikke bare fordi det har blitt trukket frem gode

eksempler, men fordi informantene har vært så forsiktige klassifisering av innovasjon. Hvorvidt denne forsiktigheten henger sammen med at begrepet ikke har en klar, enhetlig etablert definisjon med klare avgrensinger, er noe uklart. Der er derimot mye som tyder på at innovasjon som begrep står sterkere enn ønske om å omtale noe som innovativt i bankene.

«Altså; for de tingene jeg typisk jobber med, [...] målet er nok å sørge for kvaliteten på det vi lager er litt bedre enn det de andre kommer opp med. Jeg sliter litt med innovasjonsbegrepet jeg da. For når er det innovasjon og når er det bare tjenesteutvikling og når er det nødvendig og når er det ikke nødvendig ...?» -Håkon

4.3.2 OBSERVERTE FORMER FOR ÅPEN INNOVASJON

Selv om innovasjon som begrep fremstår som litt uklart, så jobbes det med ulike former for innovasjon. Som diskutert i kapittelet som omhandler samarbeid («4.1 Samarbeid i bank- og finanssektoren»), så er det både tradisjoner og kultur for at sektoren samarbeider. Blant disse samarbeidene er det blant annet åpen innovasjon. Utviklingen av *høytillitsmodellen* er et eksempel på dette. Et annet eksempel er på åpen innovasjon er lisensiering av teknologi. Sbanken benytter seg av AI –teknologi Quantfolio, hvor aktørene samarbeider rundt produktutviklingen. I Sparebanken Vest samarbeider de med Folio.

«Vi har jo for eksempel Quantfolio som vi har et samarbeid med. Altså jeg vet ikke helt hvor grensene for åpen innovasjon går så [...] vi har kjøpt inn en del av Quantfolio, så gjør vi felles produktutvikling på løsninger som er tilpasset Sbanken, og så jobber de parallelt med å få løsningen sin ut i verden.»-Trygve

«Folio er et godt eksempel der vi er en god partner for dem. Der er vi egentlig en tradisjonell bank, men vi hjelper de med å gjøre innovasjoner.» -Håkon

Et annet eksempel er Utviklerportalen. Portalen er et tilbud til Sbanken sine betabankkunder. Hvor kunden får tilgang til åpne API'er som den enkelte kan benytte for å lage sin egen nettbank.

«Åpen innovasjon? Ja, det vi jobber med, fra mitt perspektiv er det Utviklerportalen egentlig, som er det vi har gjort mest på åpen innovasjon.»-Trygve

Utviklerportalen er et eksempel på kunde drevet åpen innovasjon, og tilfredsstillende behovet for spesialtilpassede løsninger for kunder som ønsker dette – og som har ferdighetene til å bygge det selv. Enkelte løsninger utviklet i portalen avdekker oversette behov, blant annet har Sbanken inngått i samarbeid med noen av sine kunder som utvikler en nettbank for blinde og svak-synte.

Eksemplene over viser at det er potensielt verdifullt å arbeide med åpen innovasjon. Det fremstår også som nødvendig for bankene. Med et økende digitaliseringspress og økt press fra internasjonale og globale store aktører som Facebook, Google, Apple Pay og Alipay er det grunn for å tro at det vil bli mer samarbeid og åpen innovasjon fremover. Å være tidlig ute med å tilby løsninger som er i emningen fra internasjonale aktører, som mest sannsynlig kommer til å entre det norske markedet innen kort tid, blir betraktet som et viktig strategisk valg. Samtidig blir det lagt vekt på at det ikke er meningsfullt å komme med løsninger som ikke er like gode som de løsningene de store aktørene vil lansere i Norge.

«[Samarbeid,] det er jo og en enorm mulighet, [...] argumentet for hvorfor man gjør det, det har jo variert litt. Skal man være tidlig ute for å stoppe Google og Facebook, og Apple og sånt, [...] Skal du gjøre forbrukene i Norge så vant med å bruke disse funksjonene sånn at når det kommer [fra de internasjonale store organisasjonene] så blir det litt sånn 'Å ja, vi trenger jo ikke å bytte, for vi har jo gjort det i et år allerede.' [...] det liksom å være på hugget og virkelig skape noe nytt.»-Trygve

«[Jeg vet] at store [aktører] som Apple Pay og Google Pay, har store problemer med å få særlig vesentlige markedsandeler [...] Og det å komme inn med en litt mer klumsete løsning enn [hva] de har, som egentlig er [løsninger som er] veldig 'smooth' [vil gi problemer med å oppnå markedsandeler].» -Håkon

4.3.3 BARRIERER FOR ÅPEN INNOVASJON

Det blir vist til at det blant annet jobbes med å koble Vipps og AliPay, samt at potensialet for QR-koder blir utforsket i ulike bransjeorganisasjoner. Selv om det samarbeides med å utar-

beide gode løsninger som kan svare på utfordringer knyttet til digitaliseringspress og økt konkurranse, så er det barrierer for åpen innovasjon i bransjen. Barrierene som ble diskutert rundt samarbeid, tidligere i analysen er gjeldene også i eventuell åpen innovasjon.

Ett litt overaskende problem og en uventet barriere er at Apple nekter bank- og finansnæringen å implementere sine NFC-betalingstjenester på Apple sine produkter. Dette kan ha sammenheng med at Apple selv tilbyr NFC-betaling gjennom Apple Pay. Dette gjør at bransjen må finne andre alternativer for å lage smidige løsninger som omgår barrieren for å nå den andelen av markedet som benytter Apple-produkter.

«Jeg tror i utgangspunktet den største grunnen til at vi snakker om QR-koder, er fordi Apple nekter finansnæringen å få sine betalingstjenester inn på Apple telefonen. Så det er i utgangspunktet tilgangen til NFC på Apple telefonen som er årsaken til at QR-koder blir diskutert.» -Håkon

4.3.4 GLOBALE TRENDER

Økt globalisering bidrar til å senke distansen mellom innland og utland, og reduserer barrierene for å gå inn i et nytt nasjonalt marked. PSD2 blir betraktet som en reaksjon på den økte globaliseringen. PSD2 skal ruste EU's indre marked hvor store, internasjonale og globale organisasjoner nå oppleves som en større trussel enn tidligere. Den økte trusselen kan også sees i sammenheng med den økte digitaliseringen som forenkler internasjonaliseringsprosesser. Ved å stimulere til økt innovasjon og åpen innovasjon søker EU, gjennom PSD2 å ruste markedet mot eksterne trusler. Som tidligere diskutert, er derimot utviklingen saktegående, det tar lang tid å både utarbeide og å implementere nye regelverk:

«Alt som skjer i europeiske systemet er egentlig en litt sånn sakte-men-sikkert, [en] treg reaksjon på Alipay og Silicon Valley. Altså vi ser at Europa på en måte stagnerer og vi bare må overta alt de andre lager til oss.» -Håkon

Apple Pay er en av tjenesten som allerede har blitt lansert i det norske markedet, men som sliter med å vinne markedsandeler. Bland annet skyldes dette, at det ikke alle betalingsterminaler har tatt i bruk NFC-teknologi, noe deler av Apple Pay benytter. Det er altså infrastruktur

problemer som er med på å senke adaptionsraten for Apple Pay i Norge. Ettersom Apple motsetter seg andre aktørers NFC-løsninger, er det ikke urimelig å spekulere i at utbedring av NFC-infrastrukturen ikke står høyt på dagsorden, i bank- og finanssektoren.

«De forsøker seg litt, Apple-Pay har kommet, men de sliter litt med adopsjon raten. Det har litt med infrastrukturen også å gjøre i forhold til at du har en sånn NFC-teknologi på betalingsterminalene. [...] Tror ikke man er sånn livredd foreløpig da, men det er jo klart at jo lenger man utsetter det desto mer sårbar er man og raskere blir man disruptert.» - Trygve

Det er mye som tyder på at globaliseringen og den økte trusselen fra globale aktører vil være en driver for økt samarbeid og åpen innovasjon. Endringene tvinger bank- og finanssektoren til å tenke nytt, noe som trolig også vil ha innvirkning på dynamikken i bransjen.

«Jeg vil si trender og ting som skjer vil få venner og fiender til å søke sammen innimellom [...] Kort sagt: Alipay trusselen og helt sikkert hele PSD2.» -Håkon

«Det er klart at på sikt så kan vi forvente at vi må gjøre ting ganske annerledes frem i tid [...] viss inntekten forsvinner på grunn av mer press fra andre aktører; du har endring i kundevaner, du har endringer i direktiver, du har bransjeglidninger, nye aktører blir bank, Facebook som for eksempel kan bli bank.» -Trygve

4.3.5 FORVENTNINGER FRA PRIVATKUNDER OG KUNDE-FOKUS

“Å holde seg relevant” er nesten beregne som et mantra innenfor bank- og finanssektoren. Begrepet oppfattes som en referanse både til de tekniske endringene, den økte trusselen, og ikke minst til, kundenes forventninger. Kunden står tydelig i sentrum i alle diskusjoner, hvor det blir lagt vekt på at det er smidige løsninger for kunden som er viktig. Bank er, som en av informantene sa, kjedelig; i det minste så blir bank oppfattet som kjedelig av mange kunder. Å kunne tilby løsninger som forminsker assosiasjonen mellom bank og kjedsomhet oppfattes som sentralt. Selv om bank kanskje oppfattes som kjedelig, er det opparbeidet en god tillit mellom bank og kunde.

«Vi er gode på å på å skape tillit til løsningene, men ikke noe sånt engasjement til de løsningen vi lager. Altså bank er kjedelig.» -Trygve

At kunder har tillit til banken og de løsningene som blir laget blir sett på som essensielt. De legger vekt på at kundene må ha tillit til dem og til løsningene som de leverer. Tilliten som banken yter fra sine kunder blir betraktet både som et konkurransefortrinn og som en barriere for nye aktører som ønsker å etablere seg i næringen.

«Vi er en tillitspart og for sluttkunden [...] [på] privat- og bedriftsmarkedet. [...]Vi må forvalte å være den tillitsparten. [...] Noen av de [nye aktørene] vil feile på grunn av mangel på tillit og noen vil klare det bra. - De som samarbeidet godt med bankene og banknæringen, de vil muligens klare å trekke den tilliten videre ut, [...] men i utgangspunktet tror jeg at bankene vil stå for tillit de neste 20-30 årene og.» -*Håkon*

For å bevare tilliten samtidig som banken lanserer nye eller oppdaterte løsninger, må banken levere solide løsninger. For å oppnå dette er utprøving før lansering sett på som viktig. Eksempelvis var det i stort fokus på å teste ut hverandres API'er i samarbeidet om *høytillitsmodellen*. Ved å være test-kunder for hverandre kunne bankene optimalisere API'ene. Sindre fra Finance Innovation sier at det var viktig å få testet API'ene tidlig i samarbeidet:

«De ønsket og få sende og motta data så fort som mulig for å få testet sine API'er.» -
Sindre

Trygve påpeker at å få testet API'ene tidlig, i en mindre skala, også kan gi innsikt i hvordan kundene vil agere på den, noe som er verdifull informasjon i videre planlegging og utvikling.

«[...] Jeg vil ha live data før direktivet trer i kraft 14. september 2019. Live kundedata så vi ser hva det gjør med kundedadferden, hvordan reagerer egentlig kunden på dette.» -
Trygve

I Sbanken har det blitt gjennomført undersøkelser som har sett på innloggingshistorikk over en periode på tre måneder. Resultatene fra undersøkelsen er derimot for umoderne til at Sbanken har oppdaget noen endringer i kundedadferd. Det er derimot verdt å merke seg at når banken en helg med nedetid på sin pre-PSD2 løsning, hvor de har 10 000 testkunder, så var det ikke en eneste kunde som klaget på det. Den manglende responsen fra kunder vitner kanskje om at løsningen vil ha en lav adopsjonshastighet.

«Vi hadde nede tid en hel helg da og at du ikke fikk sett konto fra annen bank, hvor mange tror dere henvendte seg til kundesenteret. [...] Ingen.» -Trygve

«Jeg tror at akkurat når PSD2 blir lansert så vil du ikke merke så forskjell over natten. For det folk ikke kommer til å få det med seg.» -Kjell

Det er også ikke umulig at kunder ikke opplever det å se kontoer fra andre banker i en nettbank som like viktig som bankene først har antatt. Trolig er det kundene som fremover vil definere hva som er et godt banktilbud og hva som ikke er det. I innlendingen i masteroppgaven er det vist til en undersøkelse som sier at bankkunder forventer gode, digitale og lettvinne løsninger. Hvilke løsninger det er, det vil nok variere mellom ulike kunde-segment. Informanten forteller om en banknæring som tidvis vet hva kundene deres ønsker seg, men som i større grad er avhengig av å teste løsninger mot kunder før lansering.

«Vi er jo i en brytningsfase så vi har perioder der vi vet hva kunden vil ha og der vi sier: vær så god her er løsningen. Men vi beveger oss i retning hvor det er kunden som egentlig vet hva bank er og ikke vi. Og da er vi nødt til å spørre kunden om hva tenker du om dette. Så vi har snudd [...] utvikling fra å være innadvendt til å være utadvendt.» -Kjell

4.3.6 SAMARBEID SOM STILLER KRAV TIL AKTØRENE

Samarbeidsprosjektet har vært preget av at alle aktørene som har bidratt har hatt sine kjerneområder hvor de har hatt spisskompetanse. Dette har gjort at organisasjonene kan dra nytte av hverandres kunnskaper og har gitt mulighet for å lage en løsning som er basert på en bred kunnskapsbase. Internt i prosjektet har bankene hatt ulike ambisjonsnivå, og utfordret samarbeidspartnerens på ulike løsninger. Trygve i Sbanken nevner blant annet at det har vært ulik tilnærming hos de ulike bankene:

«Når vi begynte disse møtene i Finance Innovation så var vi [fra Sbanken] veldig tydelig på at: 'Vi gjør dette, vi vil ha live data, [...] dette er det vi vil ha ut av det.' Mens de var litt mer sånn: 'Kan vi gjøre dette i test?', 'Kan vi ha test kunder?' [og] 'Kan vi ha minst mulig [risiko]?'.» -Trygve

Sindre fra Finance Innovation påpeker at det har vært en styrke i at aktørene er forskjellige og at det var behov for å få inn eksperter på ulike områder, slik at de kunne utfordre begrensningene og kravene PSD2 innebar i prosjektet.

«Vi så ganske tidlig at vi trenger Evry med, som er de som er mye premissgiver mot bankene [...] og de har lagt langt framme i å tolke regelverket og kunne mye på det [...] Men det som vi så, som en del av det siste, var det er med juridisk kompetanse. Og det sitter hver av bankene på, Evry sitter på det, men vi trengte enda mer. Så der tok vi inn en annen kategori medlem hos oss, PwC, som var inne som juridisk deltager. Og det har vært viktig i flere forhold.» -Sindre

Det er dermed grunnlag for å anta at aktørene i samarbeidsprosjektet har benyttet sin spisskompetanse til å utfordre direktivet og eventuelle løsninger som har blitt diskutert, noe som antagelig har gitt de deltagende organisasjonene et stort læringsutbytte. Det er verdt å trekke frem at hverken Evry eller PwC blitt betalt for arbeid hvor de selv har hatt læringsutbytte. Det kan vitne om at denne prosessen, som kan oppfattes som en åpen innovasjonsprosess, har blitt betraktet som svært lærerik og viktig.

4.3.7 BANKENES EVNE TIL Å GJENKJENNE UTVIKLINGSTRENDER OG MULIGHETER I MARKEDET

Samarbeid mellom konkurrenter i bransjen er begrenset til backend og hvordan de sammen kan finne standardiseringer for infrastrukturen. I bankenes arbeid med frontend, det kundene ser er det tydelige forskjeller mellom bankene. Og dette er gjerne naturlig, bankenes ulike profiler tatt i betrakning. Sparebanken Vest omtaler seg selv som en bank i “trygghetssegmentet”, og legger vekt på at de ikke skal være den aktøren som tar størst risiko, blant annet fordi en av deres viktige oppgaver er å være en hjørnesteinsorganisasjon. Sbanken har på sin side ikke den samme profilen. Sbanken har posisjonert seg som en høyteknologisk bank og betrakter seg selv som en bank som utfordrer det etablerte bilde av hva en bank er. Det gjør at mens Sparebanken Vest ikke nødvendigvis ønsker å være den første banken som lanserer noe som er nytt i markedet, så føler Sbanken seg truet av den økende digitaliseringen.

«Sbanken har vært en sånn utfordrer bank egentlig. Sant, altså gebyrfrihet, ren nettbank, det har jo vært i DNA-et, og på kunden sin side: transparent på priser. Nå blir jo

bankene mer og mer like. [...] Her er det veldig kampen om å være først. [...] Det er viktig å posisjonere seg [...] som en litt aggressiv aktør som ønsker å ta en litt aggressiv posisjon. For det man er redd for her er å miste kunderelasjonen.» -*Trygve*

«[...] det kommer til å komme en del nye interessante tjenester. Kanskje vi lager det, kanskje noen andre lager som gjør at det er mulig å tenke på nytt og da kommer vi til å få en vridning. Da kommer det til å være de som hopper først og de som hopper etter. Da tror jeg at det er riktig for å ikke nødvendigvis hoppe først, men være i stand til å hoppe veldig fort etter. [...]Vi håper på at vi kommer til å endre oss veldig. [...] Jeg tror at viss vi ikke endrer og tilpasser oss det som skjer rundt oss så kommer vi til å tape.» -*Kjell*

For Sbanken er det dermed viktig at de evner å fange opp trender og utviklinger i markedet, slik at de kan ligge litt foran andre banker. For Sparebanken Vest er det derimot evnen til å kjenne igjen endringer og løsninger som samsvarer med det deres kunder i “trygghetssegmentet” kan dra nytte av som er viktig. For å overvåke dette søkes det utenfor egen organisasjon, hvor alt fra start-ups, til nye løsninger mellom konkurrenter og leverandører, internasjonale potensielle konkurrenter, endringer i kundenes forventinger blir studert. Felles for bankene er at de er optimistiske til egen organisasjons evne til å omstille seg hurtig, selv om det også påpekes at det kan være tidkrevende å få ansatte med på store omstillinger

«Banker er tradisjonelle og mange har jobbet i banken lenge, så det tar litt tid å snu tankesettet i forhold til hva bank er. [...] det vi er ute etter mest er den den ‘agilityen’ i organisasjonen. Som viss vi ser at: ‘vi er nødt til å være med der’ så må vi snu oss fort og hoppe etter [...] [evnen til å] snu seg fort er viktig for oss.» -*Kjell*

«Der er vi ganske gode da, fordi at vi har en kultur der hvor viss vi ser noe som vi ser potensiale i så er vi ganske raske med å snu oss rund [...] vi er mer fremoverlente.» -*Trygve*

4.4 TOHENDIGHET

4.4.1 INTERN ORGANISERING AV INNOVASJON I BANK

På samme måte som at informantene var usikre på om arbeidet deres på enkelte områder kan kalles innovativt, viser de også usikkerhet for hvorvidt de kan omtale sine organisasjoner som tohendige. På spørsmålet "Hvordan blir innovasjonsarbeid organisert internt?" var samtlige informanter fra bank nølende.

«Hvordan det blir organisert? Det er et godt spørsmål. Det er veldig mye forskjellig, vi har jo organisert en avdeling som heter Konseptutvikling som skal egentlig drive mer med innovasjon [...] [avdelingen] skal på en måte jobbe med det som er utenfor de vanlige verdikjedene, som treffer litt på siden [...] så skal hele organisasjonen jobbe med inkrementell innovasjon.» -Trygve

«Oi. Det tror ikke jeg at jeg har et svar på. Vi har en divisjon som heter innovasjon og kundeopplevelse.» -Kjell

«Det er et interessant spørsmål. Innovasjon tar jo veldig mange former.» -Håkon

Den interne organiseringen av innovasjonsarbeid i bankene fremstår ved første øyekast å sentrere rundt egne avdelinger som jobber direkte med innovasjon. Det blir derimot tydelig at det ikke er helt presist. Det er flere faktorer som vanskeliggjør et bastant svar fra informantene, blant annet at beslutninger rundt innovasjon kommer fra ulike hold i organisasjonene. Det blir trukket frem at noen innovative prosjekter starter på topp nivå og er hemmelige for de andre i organisasjonen i en periode, andre prosjekter er styrt av styre, mens andre innovasjoner springer ut av problemer som må løses på operativt nivå.

At noen innovasjonsprosjekter er hemmeligstemplet henger nok i stor grad med at organisasjoner som er børsnoterte har strenge retningslinjer som skal forhindre innside handel. Derfor er det naturlig at enkelte prosjekter holdes hemmelig av ledelsen og styre frem til informasjonen er offentlig tilgjengelig.

«Noe [innovasjon] er styrt av ledelsen, eller styre[...]Eller at vi får litt mer [...] fritt rom til å definere ting selv.» -Trygve

4.4.2 TODELTE FOKUS?

I både Sbanken og Sparebanken Vest er det organisasjonens overordnede mål som er styrende, men i hvor stor grad er dette mål som peker i samme retning? I Sparebanken Vest er det to utpekte mål, å være Norges beste sparebank og å ha en årlig avkastning på 12%. I Sbanken er målsetningene å ha en avkastning på egenkapital på 14% og å være en bank hvor kunder kan samle alle sine bankforhold.

«Vi har sagt at vi skal være Norges beste sparebank. [...] Så vi har sagt at vi skal ha 12 % avkastning årlig.» -*Kjell*

«Vi har et krav om 14% avkastning ROE.⁴ [...] Også har det vært veldig strategisk viktig for Sbanken å være veldig tidlig ute og å posisjonere seg som en aktør som ønsker å være [...] [en] agitator [...] eller bank-hub, for å samle bankforholdene. [...] For vår del har det vært veldig viktig å ta [den posisjonen tidlig], - får å vise kundene våre og å lære mest mulig om å gjøre det på en god måte. Og så er Sbanken i en unik situasjon, fordi vi er litt en sånn typisk bank nummer to. Våre kunder har typisk flere banker i snitt en andre banker. Vi har egentlig mest å vinne og mest og å tape på å være i fremste rekke på en slik type løsning.» -*Trygve*

Begge bankene legger vekt på at de skal ha en viss avkastning, for å klare det er det nødvendig å ha kostandsfokus og ressursfokus internt i organisasjonen. Samtidig legger begge bankene opp til at de skal være ledene på ulike felt. Sbanken vil være ledene innen å tilby en nettbank hvor kunden kan samle økonomien sin. Dette skyldes nok at banken er i en unik posisjon, hvor de fleste kundene har flere bankforbindelser, noe som gjør at de har mye å vinne på å kunne samle all kundedata på egne flater. For å oppnå det må Sbanken ligge i forkant i utviklingen og være villig til å prøve nye løsninger og teknologier. Sparebanken Vest jobber, på sin side, med å tilby den beste sparebanken i Norge. For å oppnå dette må de være lydhør ovenfor sine kunder, utforske muligheter for å forbedre tilbudet, samt å gjennomføre endringer innen rimelig tid. Ønske om avkastning kan skape en spenning til ønske om å være ledene på utpekt område.

«De to [målsetningene] er motstridene, men den balansen må vi finne.» -*Kjell*

4.4.3 GRADER AV AUTONOMI I BANKENE

Autonomi er et mye omtalt tema i bankene, hvor ansatte ønsker mer autonomi, samtidig som de oppfatter at de har noe autonomi. Det påpekes at det er ulik holdning til hva autonomi er hos de ansatte. For noen oppfattes autonomi som frihet uten grenser, hvor man kan gjøre hva man ønsker uten å tenke på det større bilde. Det er tydelig at det ikke er ønskelig eller mulig i bank. Andre oppfatter autonomi som mulighet til å utforske ideer og bringe de på banen innenfor bankens rammer. For å realisere utforskning av ideer vises det til at noen må ta eierskap til ideen, at ideen må gjøres kjent for relevante deler av organisasjonen og at den må tilpasses slik at den ikke er i konflikt med overordnet visjon eller med gjeldende regelverk. Dette innskrenker autonomien betraktelig, men det fremstår som et kompromiss mellom ønske om å gi rom for utforskning og hensynet til regelverk. Autonomi blir oppfattet som muligheten til å finne en løsning eller en ide og kunne gå videre med den, tilpasse den organisasjonen og å ha ansvar for den.

«Dette med autonomi er veldig på dagsorden, man ønsker jo å gå fra å være toppstyrt til å bli mer autonome. [...] Det er mer effektivt og antagelig mer motiverende. Men der er vi jo i en overgangsfase vil jeg si, der vi ikke har funnet vår form. [...] Du kan sikkert få litt forskjellige svar ut ifra hvor i organisasjonen man spør da. Men det er helt klart en ambisjon om å bli mer autonom, men det sånn som det er i dag så er det nok ganske mye forventingsstyrt fra styre og ledelsen.» -Trygve

«Eierskapet skal ligge et gitt sted, så vi prøver å skyve eierskapet ned i bedriften. 'Så det problemet [som] skal løses skal dere eie, men det betyr ikke at dere kan bestemme alt.' Vi har masse regler. Vi har finanstilsynet og datatilsynet og compliance avdelinger. Så viss du vil eie det så må du snakke om det. Så du må fortelle hva du gjør. Så da vil du automatisk bli korrigert [...] viss det ikke stemmer overens med overordnet visjon, [...] det er ingen som er enten autonom og ikke autonom. Det grad av autonomi i det. Så vi prøver å øke den, men det er klart at det er forskjellig fra team til team.» -Kjell

«Jeg hører måten jeg svarer på [...]hittil at det ikke er så ille. Men følelsen min er at det er for lite [autonomi]. [...] Vi burde sluppet det til veldig mye mer, [...] vi burde [blitt] gitt mye mer autonomi. Vi burde latt de [...] såkalte autonome teamene [...] ha større

grad av frihet til å faktisk gjøre forretningsinitiativ uten å nødvendigvis å måtte avklare det fullt så mye.» -Håkon

Innspill fra Sindre i Finance Innovation bemerker derimot at det er forskjellige grader av beslutningsautonomi mellom representanter fra bankene. I klyngen sine prosjekter og samarbeid med forskjellige banker blir dette spesielt tydelig. Representanter fra de ulike bankene har ikke alltid like stor beslutningsautonomi. For eksempel er det gjerne tilfeller der en representant kan ta beslutning på vegne av sin organisasjon, mens en annen representant fra en annen bank ikke kan gjøre det samme. Han påpeker derimot at dette ofte er knyttet til representantens stilling i sin organisasjon og tilgang på informasjon som er styrende for beslutningsgrunnlaget.

«Det varierer ganske mye, [...] Det variere fra bedrift til bedrift.» -Sindre

4.4.4 INSENTIV ORDNINGER BANKENE

Autonomien til de ansatte i bankene kan sees på som 'frihet innenfor gitte rammer' og legger vekt på at organisasjonen er en helhet som skal ha en unison front; insentivsystemet bygger opp under dette. Insentivsystemene bygger på en 'en for alle, alle for en'-modell. Systemet er bygget slik at det er bonuser dersom organisasjonen eller avdelingen oppnår overordnede mål. Dette er mål som kundetilfredshet og avkastning. Insentivene er altså ikke rettet mott den enkelte ansatte. Eksempelvis får alle ansatte i Sbanken bonus dersom organisasjonen når sine mål, mens i Sparebanken Vest får alle på en avdeling bonus dersom avdelingen når sine mål.

«Du får 1.5 månedslønn om banken når fire målsetninger som er ganske generelle for hele banken, [...] som kanskje ikke den enkelte vil føle at 'Yes, jeg bidro kjempesterkt!', men mer overordnet for hele banken da.» -Trygve

«[Bonusordningen] er veldig flat. For en bonus så får alle bonus type løsning [...] innad her er det en for alle. Og de på samme nivå i organisasjonen, ut ifra organisasjonshierarkiet, de får samme bonus. Ikke nødvendigvis samme beløp, men samme prosent iallfall.» -Kjell

Det er dermed ikke grunn, ut ifra datagrunnlaget, til å anta at det er noen form for insentiv ordning som er rettet mot innovasjon, samtidig er det ikke belag for å si at insentiv ordningen

direkte hemmer innovasjon. Ettersom ordningene er så pass generell vil de gjerne ikke legge like store føringer som insentiv ordninger som er knyttet til den enkelte arbeidstaker.

4.4.5 FRA SILOER TIL TVERRFAGLIGHET?

Det er all grunn til å anta at de interne strukturene i banker er i endring, informantene viser til at de gamle siloene i organisasjonene er på vei til å brytes ned, men at det kommer til å ta tid. Organiseringen er i dag, i større grad enn tidligere, preget av at ansatte på tvers av ulike fagfelt og avdelinger snakker sammen.

Det er derimot ikke grunn til å anta at siloene er helt vekke, bankenes styringssystemer er basert på måleparameter som er best egnet i organisasjoner hvor avdelinger er klart avgrenset. Det skjer derimot skyvninger i strukturene, IT-avdelingen som tidligere ble betraktet som en støttefunksjon, har fått større innflytelse gjennom innføring av tverrfaglige team. Dette har bidratt til å redusere gnisninger mellom avdelingene. Samtidig har det bidratt til å økt inkrementell prosess innovasjon, der Hans kollega Håkon er langt på veg enig i Kjells oppfattelse av utviklingen:

«Vi er på en reise fra et litt tradisjonelt avdelingsoppsett der vi hadde IT-avdelingen og [avdelingen for] forretningsutvikling. Forretningsutvikling bestemte alt, så skulle IT-avdelingen implementere. Nå har vi mikset dette mer sammen med de såkalte autonome teamene våre. Jeg tror vi også kaller de for tverrfaglige team; tverrfaglige team er nok mer nøytralt i forhold til det det egentlig er.» -Håkon

Videre forklarer han at å organisere ansatte i team bestående ansatte fra ulike områder har redusert interne små-konflikter:

«Vi hadde litt sånne gnisninger der, og det var også litt beskyttelse om områdene sine. Som IT-folk [som var] veldig beskyttende for at: 'Nå må dere ikke begynne å programmere her', eller [forretningsutviklere]: 'Nå må dere ikke begynne å forretningsutvikle her, det er det vi som skal gjøre.' Og det har vi klart å bryte opp, det er ikke helt i mål, men sammenligner du oss med veldig mange så tror jeg vi er utrolig langt kommet. I hvert fall til å være [i] en såpass tradisjonell næring som vi er.» -Håkon

Håkon får støtte av kollega Kjell som påpeker at å bryte ned noen av de interne barrierene har økt kreativiteten:

«Kreativiteten innenfor det vil være å alltid variere litt. Jeg tror kreativiteten kommer veldig mye av å være tverrfaglig. Det å ikke ha folk som snakker samme språk i samme team, men folk som snakker forskjellige språk. Og få en 'accept' for at synspunkt er gode selv om du ikke skjønner de. [...] Da får du ofte de spørsmålene du må tenke igjennom. Og da kommer kreativiteten som den prosessen.» -*Kjell*

I Sbanken er situasjonen litt annerledes, der opplever Trygve at avdelingen som er ment å jobbe mer utforskende, Konseptutvikling, er så etterspurt i andre prosjekter at det ikke er mye tid til å jobbe rent utforskende.

«Vi er veldig fokusert på inkrementell innovasjon og så har vi denne innovasjonsavdelingen, [...] Konseptutvikling, som ikke fungerer helt, fordi vi blir spist litt opp av resten av organisasjonen fordi er så skvis på ressurser. Vi blir mer ett konsulent selskap enn en sånn type radikal innovasjons lab [...]det har på en måte vært vanskelig å frigjøre ressurser, for det er ofte slik at de ressursene vi trenger der er ofte opptatt med andre [arbeidsoppgaver].» -*Trygve*

4.4.6 KULTUR FOR OMSTILLING

Kulturen i bankene er preget av elementer som intern deling av ideer, en åpen og ærlig kommunikasjon, økende aksept for – og bruk av innovasjonsmetodikker og evne til hurtig omstilling i frontend. Det er også eksempler som viser til at det er kultur for å prøve ut nye løsninger også på backend. Eksempelvis har ikke forretningsutviklingsavdelingene tidligere benyttet innovasjonsmetodikker som LEAN, ettersom dette har vært forbeholdt IT-avdelingen. Dette har nå smeltet sammen og det er blitt kultur for å jobbe med innovasjonsmetodikker også innenfor forretningsutvikling. En av grunnene til det at endringen kan spores tilbake til organiseringen, hvor bankene har organisert egne avdelinger for henholdsvis Konseptutvikling i Sbanken og Innovasjon og Kundeopplevelse i Sparebanken Vest. Kultur blir sett på som sentralt for den utviklingen som informantene forteller om over de siste årene.

«Det merker jeg og med andre leverandører som er inne og snakker med oss, [er] at de har en tanke om hvordan en bank er [...] det de beskriver en hvordan vi var for 2 år siden og ikke nå. [...] Så da føler vi oss litt bra [...] for vi har virkelig klart å gjøre noe jeg trodde var umulig og stort sett klart å ta bort det der frontene imellom IT og forretningsutvikling. Det syns jeg er utrolig kjekt at vi har klart å få til.» -*Håkon*

«Vi har en kultur der hvor ser noe som vi ser potensiale i, så er vi ganske raske med å snu oss rund. [...] Så viss vi skal si noe som kjennetegner kulturen så er det at vi er smidige og litt lett bent, selv om jeg som jobber i innovasjonsavdelingen kan oppleve oss som ganske så tunge, men når jeg snakker med andre så er vi mer fremoverlente [...] Også er det slik at vi absolutt oppfordrer enkelte kollegaer til å komme med innspill, det blir tatt godt imot, viss man har forslag på å gjøre noe annerledes, forbedringer.» -*Trygve*

Det er viktig for bankene at den interne kulturen bidrar til å skape en organisasjon som ansatte trives i, noe som de søker ansette riktige medarbeider, ikke nødvendigvis de som er best på sitt spesifikke fagfelt, men de som er best på å tenke bank.

«Det betyr ikke de beste programmererne, det betyr de klokeste hodene til å løse bank problemer. Og det er jo hele verdisiden. Det er både gode analytikere og flinke kundefolk. [...] De blir god når du får de inn i et system hvor de bygger hverandre gode som er kultur biten igjen.» -*Kjell*

I Sparebanken Vest er samfunnsansvar et sentralt element som preger alle aspekter ved organisasjonen, også kulturen. Organisasjonen drives etter et prinsipp om en balansert håndtering av kunder, lønnsomhet, samarbeid, samfunnsansvar, og ansatte. Dette gjenspeiles i organisasjonskulturen.

«Det er jo det driver kultur og organisasjoner fremover. [...] Viss du bare ser på bank og inntjening så er det lett å tjene penger. Men du er ikke langsiktig. Og vi er nødt til å ha med de pilarene og. Viss ikke vi klarer å bygge gode ansatte så klarer vi ikke de andre heller, så alle henger litt sammen.» -*Kjell*

4.4.7 TOHENDIGHET I FINANCE INNOVATION

Sindre fra Finance Innovation er ikke sikker på om temaet er så relevant for deres organisasjon i og med at organisasjonen er så pass ung (etablert i 2017) og består 4 ansatte. Organisasjonen fokuserer dagligdrift, mye grunnet at de ikke har nok ansatte til å fokusere på utforskning. Det som derimot er verdt å merke seg er at dagligdrift for klyngen innebærer blant annet å utforske muligheter og problemstillinger i sektoren på vegne av medlemsorganisasjonene i klyngen.

«Da er det kanskje mer hvordan vi jobber med den helheten. Og det som jeg følger jo at det som blir sett på som viktig, som viktigste rollen som vi har [...] er at vi kan [...] være en nøytral tredjepart, som og opparbeider oss en, en tillit, [...] en viktig del av den dere katalysator rollen som vi kan ha da. Og i og med at vårt ensete mål er [medlemsorganisasjonenes] beste.» -Sindre

5 DISKUSJON OG KONKLUSJON

5.1 DISKUSJON

5.1.1 SAMARBEID I BANK- OG FINANSSEKTOREN

Bank- og finanssektoren har lange tradisjoner for samarbeid. Det er etablert flere bransjeorganisasjoner som har røtter i nettverkssamarbeid og insentiver for å utarbeide bransjestandarder og infrastruktur. På grunn av strenge reguleringer fra flere hold omhandler samarbeid kun backend. Samarbeidet mellom Sparebanken Vest, Sbanken, Sparebanken Sogn og Fjordane og Finance Innovation har det blitt utviklet en *høytillitsmodell* som gjør at de overnevnte bankene automatisk godkjenner forespørsler om datautveksling fra hverandre. Dette hadde ikke vært mulig uten en høy grad av tillit mellom partene. Endringene som nå skjer, med økt digitalisering og ytre press på markedet fra nye aktører vil trolig føre til mer samarbeid for å utvikle standarder og utarbeide en felles infrastruktur for ny teknologi.

Innledningsvis i masteroppgaven ble vist til Vestlandsmeldingen som omtaler Vestlandskoden (Vestlandskonferansen AS, PwC, SenseNet og Zynk 2019). Vestlandskoden tilsier at samarbeid, digitalisering og teknologi, bærekraft, samt kompetanse og kunnskap er nøkkelen for en god utvikling av næringslivet. Det er grunnlag for å påstå at Vestlandskoden i stor grad blir fulgt i bank- og finanssektoren, hvor det samarbeides rundt kunnskap og kompetanseutvikling i ulike bransjeorganisasjoner, forum og prosjekter, hvor det også blir dedikert ressurser til å vurdere teknologiske løsninger og infrastruktur løsninger. Det fremstår som insentiv som er i tråd med en bærekraftig utvikling av bank- og finanssektoren.

Det er dermed grunnlag for å konkludere med at Vestlandskoden blir fulgt.

Funnene i oppgaven tilsier at det er all grunn til å tro at tradisjonen for samarbeid vil videreføres og forsterkes på grunn av endringer i bransjen. Dette er i tråd med Idris og Eielsen (2017) sine funn.

5.1.2 PSD2

Som vist i analysen fremstår PSD2 som for snevert og lite omfattende til å ha en revolusjonerende kraft, og det spekuleres i hvorvidt det vil komme ytterligere revideringer av betalingsdirektivet.

Oppfatningen av direktivet blant informantene er i dag mer preget av PSD2 sine begrensinger enn direktivets muligheter for disruptiv innovasjon. Hvor banker før har vært bekymret for å miste kunderelasjoner til fordel for tredjepartsaktører, fremstår det nå som mer sannsynlig at det er andre banker som kommer til å bli den største trusselen ettersom det blir lettere for kunden å bytte bank, og markedet vil bli mer transparent. Dette samsvarer ikke med tidligere antagelser som har lagt større vekt på at tredjepartsaktører, som fintech organisasjoner, vil være en større trussel mot bankene (Idris og Eielsen 2017; Hellstöm 2017; Holm og Hellstöm 2017). Funnene i denne masteroppgaven er i tråd med antagelser i de overnevnte publikasjonene og Accenture (2015) som tilsier at ytre påvirkning av markedet gjennom økt digitalisering vil påvirke kunders forventinger til hva en bank er, samt økt konkurranse fra globale aktører.

Forskjellen på Open Banking og PSD2 er at førstnevnte er en frivillig datautveksling mellom to parter for å skape en vinn-vinn-vinn-situasjon, hvor både partene og kundene vinner. Sistnevnte, er en oppløsning av bankers enerett på sine kunders data, og en tvunget datadeling.

Studiene viser at PSD2 er en potensiell døråpner for en spennende utvikling i bank- og finanssektoren, Open Banking. Dette er i tråd med Evry (2017), Hellstöm (2017) og Holm og Hellstöm (2017) sine vyer og analyser.

5.1.3 INNOVASJON OG ÅPEN INNOVASJON

Analysen har vist at Open Banking, slik det er fremstilt i denne masteroppgaven, er åpen innovasjon i tråd med Usman og Vanhaverbeke (2017) og Chestbrough (2012). Det har ikke lyktes å finne god forskningsbasert teori tilknyttet Open Banking og åpen innovasjon. Open Banking er, som nevnt, et samarbeid mellom to parter hvor det utveksles data og teknologi for å skape en ny, digital tjeneste. Basert på funnene i masteroppgaven er det all grunn til å tro at bank- og finanssektoren kommer til å bli påvirket av Open Banking. Fenomenet gir muligheter for

innovasjon på tvers av bransjer og sektorer. Det fremstår som sannsynlig at Open Banking vil utfordre etablerte syn på hva bank er.

Som nevnt, er det mer fokus på å jobbe innovativt og med innovasjoner enn det er vilje til å omtale noe som innovasjon. Blant annet er det skepsis til hvorvidt *høytillitsmodellen* er en innovasjon. Modellen er ikke lansert i markedet i tradisjonell forstand, ettersom den ikke er synlig for kunder. Kunder vil derimot dra nytte av *høytillitsmodellen*. Den norske definisjonen av innovasjon tilsier at en ny tjeneste eller anvendelse som lansert i markedet eller er tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier er innovasjon (Nordbakken 2019). Modellen oppfattes som en ny anvendelse av eksisterende teknologi, som er sentralt for å levere og å hente kundedata, noe som blir betraktet som en tjeneste. *Høytillitsmodellen* som har blitt utviklet i regi av Finance Innovation kan dermed betraktes som en B2B innovasjon.

Utviklingen til samarbeidet som har resultert i *høytillitsmodellen* gir rom for å argumentere for at banken har oppfattet selve samarbeidsprosjektet som en 'lead user'. Det derimot ikke grunnlag for å kategorisere de ulike aktørene som 'lead users' (Von Hippel 1986).

Hvorvidt samarbeid rundt backend løsninger og standardiseringer kan klassifiseres som åpen innovasjon må vurderes i hvert enkelt tilfelle, det vil her bli lagt vekt på samarbeidet mellom Sparebanken Vest, Sbanken, Sparebanken Sogn og Fjordane og Finance Innovation.

Chesbrough (2005) omtaler åpen innovasjon som inngående og utgående strømmer av kunnskap for å fremme, respektivt, innovasjon og utvidelse av markeder for ekstern bruk av innovasjon (Chesbrough 2005). Samarbeidet mellom de overnevnte aktørene har søkt økt kunnskap gjennom å samle ulike aktører med spisskompetanse på IT, juss og bank for å utarbeide en felles løsning. Dette er i tråd med Chesbrough (2005) sin definisjon. Samarbeidet viser også at prinsippene som ligger til grunn for åpen innovasjon (Chesbrough 2003) har vært styrende for å søke sammen for å implemetere PSD2 og PSD2 compliance.

Bransjesamarbeid som Vipps, BankAxept og Bits er gode eksempler på hvordan organisasjonene i bransjen ønsker å benytte seg av hverandres kloke hoder / ansatte for å løse felles utfordringer og hvordan de deler på ressurskostander knyttet til utvikling av bransjestandarder

og infrastruktur løsninger. Dette bygger på prinsippene som ligger til grunn for åpen innovasjon, prinsippene fremstår som sentrale i flere av de horisontale samarbeidene i bank- og finanssektoren.

Analysen viser til hvordan de ulike organisasjonen søker utenfor egen organisasjon for å holde seg relevant og oppdater på endringer i markedet. Sett i sammen med bankenes utstrakte involvering i ulike bransjeorganisasjoner, er det grunnlag for å si at bankene dedikerer ressurser for å holde seg oppdatert og å sikre organisatorisk læring. Det kan dermed argumenteres for at bankene evner å identifisere muligheter og trusler. Videre viser analysen at bankene evner å respondere på endringer. Dette er tråd med etablert teori knyttet absorberingskapasitet (Cohen og Levinthal 1990).

5.1.4 TOHENDIGHET

Absorberingsevne blir betraktet som sentralt i organisasjoner som ønsker være tohendige. Det kom klart frem i analysen at bankene arbeider med å løse opp tradisjonelle, hierarkiske organisasjonsstrukturer for å bli mer fleksible og tilpassingsdyktige. Dette er derimot store tunge prosesser (Greener 2002), som blir ytterligere utfordret av strenge reguleringer og compliance krav som banker må forholde seg til.

Den interne organiseringen i bankene er også i endring, datagrunnlaget er her mest omfattende for Sparebanken Vest. Det vises til at banken er inne i en prosess hvor avdelinger snakker mer med hverandre, og siloer brytes ned. O'Reilly og Tushman (2013) viser til at en måte å oppnå tohendighet på, er gjennom intern organisering. Det er ikke grunnlag for å si at banken har en tohendig organisering i dag, men det er grunnlag for å antyde at banken beveger seg i retning av en mer tohendig organisering.

Analysen viser at begge de involverte bankene har sprikende målsetninger, med krav om avkastning på den ene siden, og mål om å være henholdsvis Norges beste sparebank, og den banken som enklest lar kundene samle sin totale økonomi på en flate. Dette er i tråd med etablert teori om tohendighet (O'Reilly og Tushman 2013; Stensaker 2018) som tilsier at tohendige organisasjoner gjerne har to motstridende mål.

Analysen har viser at organisasjonskulturen i bankene er i endring, og at det er kultur for hurtig omstilling innenfor de rammene bankene må forholde seg til. I begge bankene er det egne avdelinger som har rettet mot mer utforskende aktiviteter, Innovasjon og Kundeopplevelse og Konseptutvikling. Det blir derimot feil å påstå at dette er eksempler på utforskende avdelinger i tråd med O'Reilly og Tushman (2013), ettersom avdelingene jobber med med kjerneaktieter og inkrementell innovasjon, enn ren utforskning og radikale innovasjoner. Hvorvidt det er mulig for en bank å ha en avdeling som jobber for å fremme radikal innovasjon er derimot diskutabelt sett i sammenheng med bankenes posisjon i samfunnet og regelverket de må forholde seg til.

Autonomien i bankene oppfattes om 'frihet innen gitte rammer', det fremstår som at ansatte får så mye autonomi som det er mulig å gi uten at det går på bekostning av juridiske-, strategiske- og compliance hensyn.

Sett under ett fremstår den samlede graden av tohendighet til å være under utvikling, hvor bankene viser mer tohendige trekk på noen områder. Funnene i studien tyder på at bankene gjerne vil arbeide mer tohendig fremover, samtidig som krav til compliance og lovreguleringer vil gjøre det vanskelig, om mulig å oppnå full tohendighet. Informanten viser til at banker er på vei inn i en periode hvor det er kunden, og ikke banken, som vet hva en bank er. Dette vil antagelig stille større krav til bankenes tohendige evne, det er dermed grunn til å spekulere i at banker i tiden fremover vil legge større vekt på tohendighet.

Det konkluderes dermed med at bankene har innsalg av tohendighet, men kan ikke sies å være tohendig opp mot etablert teori fra O'Reilly og Tushman (2013), Raisch og Birkinshaw (2008).

5.2 KONKLUSJON

Formålet med denne masteroppgaven har vært å avdekke hvordan aktører i den norske bank- og finanssektoren samarbeider med implementeringen av PSD2. Masteroppgavens formål har vært å besvare følgende problemstillinger:

«Hvordan samarbeider banker om PSD2?»

«Hvordan påvirker spesifikke forhold i bank- og finanssektoren åpen innovasjon?»

«Hva er viktige drivere og barrierer for åpen innovasjon i bank-og finanssektoren?»

Masteroppgaven viser at banker samarbeider hvor de kan, om det de kan, men at graden av samarbeid er sterkt preget av strenge reguleringer, hvor konkurranselovgivningen har blitt dratt frem av samtlige informanter.

«Hvordan samarbeider banker om PSD2?»

Masteroppgaven har vist at bankene i studien samarbeider både med konkurrerende banker og bransjeorganisasjoner i møte med PSD2. Samarbeidet fører seg inn i en tradisjon å for samarbeid i bank- og finanssektoren, hvor det er lange tradisjoner for å arbeide på tvers av organisatoriske grenser.

«Hvordan påvirker spesifikke forhold i bank- og finanssektoren åpen innovasjon?»

Vider har masteroppgaven vist at slike samarbeid er strengt regulert fra blant annet datatilsynet, konkurransetilsynet og finanstilsynet. Dette medfører at det kun er rom for å samarbeide om backend løsninger mellom konkurrerende aktører.

«Hva er viktige drivere og barrierer for åpen innovasjon i bank-og finanssektoren?»

Masteroppgaven viser til økende digitalisering, endrede forventninger fra kunder, tradisjon og trender for samarbeid og åpen innovasjon. Open banking blir påpekt som en gryende faktor for åpen innovasjon som antas å i økende grad prege sektoren fremover. Samtidig viser masteroppgaven at et økt trusselbilde fra globale aktører fremmer samarbeidsgraden i sektoren. Videre viser at masteroppgaven at de strenge reguleringene i sektoren fungerer som barrierer for åpen innovasjon.

5.3 TEORETISKE OG PRAKTISKE IMPLIKASJONER

Masteroppgaven har vist at bransjespesifikke forhold vil ha en klar påvirkning på hvordan det kan jobbes med åpen innovasjon. Videre illustrerer funnene i masteroppgaven at det foreligger strenge reguleringer som påvirker organisasjoners evne til å arbeide tohendig, men at det er mulig å benytte elementer av tohendighet i slike organisasjoner.

Basert på funnene i denne masteroppgaven anbefales utarbeidelse av retningslinjer og lovverk tilknyttet Open Banking.

Det er grunn til å forvente ytterligere reguleringer utover PSD2, det kan være hensiktsmessig å utarbeide et lovverk som favner videre enn betalingsdirektivet. Blant annet bør et eventuelt nytt lovverk sees i sammenheng med GDPR og Open Banking.

5.4 VIDERE FORSKNING

Gjennom arbeidet med masteroppgaven har det blitt avdekket mange interessante funn. På bakgrunn av dette er det blitt utarbeidet forslag til videre forskning.

Det vært interessant å gjennomføre en longitudinell studie som følger flere observasjonsenheter over lengre tid for å studere utviklingen i bank- og finanssektoren. Det fremstår som sannsynlig at bransjen vil gjennomgå store endringer over de neste 5-10 årene. En større og mer oppfattende undersøkelse vil kunne fange utviklingen og rasjonelle som ligger bak ulike utviklingstrekk.

Tillit har blitt nevnt som sentralt aspekt både i bransjesamarbeid og som barriere og som konkurransefortrinn. Underveis i studien har spørsmålet *'Hvor stor påvirkning har nasjonal kultur og historie på implementeringen av PSD2 og Open Baking'*. En europeisk studie som ser på sammenhenger mellom utvikling i Europas bank- og finanssektorer og nasjonale særtrekk kan avdekke interessante ulikheter som kan forklare eventuelle ulikheter i utvikling.

Videre er det vært å nevne at et søk på Google Scholar 21. mai 2019. på søkeordene: *"open banking" + "open innovation"* kun genererte 76 resultater. Vi vil oppfordre til mer forskning som tar sikte på å generere et teoretisk rammeverk rundt Open Baking og åpen innovasjon. Dette er noe det antagelig vil være et utstrakt behov for både i akademia og for å sikre 'best practice' i den fremtidige utviklingen av bank- og finanssektoren.

5.5 BEGRENSNINGER VED STUDIET

Oppgaven er siste del av mastergraden Innovasjon og Ledelse ved Høgskulen på Vestlandet, hvor masteroppgaven blir skrevet i 4. og siste semester. Det har vært en lærerik, utfordrende

og interessant prosess. Vi er fornøyde med masteroppgaven, men ser i etterkant noe rom for forbedring.

Det skrives mye om tema knyttet opp til PSD2 og direktivets mange muligheter og begrensinger. Det har vært krevende å absorbere alt som har blitt publisert før og underveis i prosjektet. Det erkjennes derfor at det trolig foreligger interessant og relevant informasjon om PSD2 som ikke er behandlet denne studien.

En av de største utfordringene med oppgaven har vært å få innpass hos organisasjoner, ved studiestart hadde vi en ambisjon om å ha minst to informanter fra hver organisasjon. Dette har dessverre ikke vært mulig, på tross av iherdige forsøk på å komme i kontakt med, og å få innpass hos organisasjoner og informanter. Vi er derimot fornøyd med at informantene vi har fått med i studien er svært sentrale og relevante for problemområdet.

Vi ser i etterkant at det hadde vært mulig å benytte en surveyundersøkelse for å innhente data på enkelte av temaene, og at dette hadde styrket datagrunnlaget.

Det er ikke utenkelig at forskningen kunne blitt mer generaliserbar ved å utføre en større studie. Ett semester går fort, og det har vært hektisk å skulle sette seg inn i nye teknologier og endringer i bank- og finanssektoren. Våre kunnskaper om kompleksiteten i sektoren, PSD2, finansteknologi og innovasjon, samt tradisjoner for samarbeid i bank- og finanssektoren har økt betraktelig gjennom arbeidet med masteroppgaven. Dersom vi hadde hatt den samme forståelsen for de overnevnte temaene ved starten av skrivingen er det mulig at studien hadde vært noe annerledes.

BIBLIOGRAFI

- Accenture. 2015. «North America Consumer Digital Banking Survey: Banking Shaped by the Customer.» *Accenture*. Funnet mars 4, 2019. <https://www.accenture.com/us-en/~media/Accenture/Conversion-Assets/Microsites/Documents17/Accenture-2015-North-America-Consumer-Banking-Survey.pdf>.
- BankAxept. 2019. «Hele Norges betalingssystem.» *BankAxept*. Funnet mai 2, 2019. <https://bankaxept.no/om-oss/>.
- BankID. 2019. «Om oss .» *BankID*. Funnet mai 2, 2019. <https://www.bankid.no/privat/om-oss/>.
- Bell, E, og A Bryman. 2007. «The ethics of management research: an exploratory content analysis.» 63-77. *British Journal of Management* 18 (1).
- Bits AS. 2019. «Om Bits.» *Bits*. Funnet mai 2, 2019. <https://www.bits.no/om-bits/>.
- Borud, Terje. 2015. *Nye næringsklynger skal bidra til omstilling og ny vekst*. 12 Juni. Funnet Februar 25, 2019. <https://www.innovasjon Norge.no/no/om/nyheter/2015/nye-naringsklynger-skal-bidra-til-omstilling-og-ny-vekst/>.
- Brønnøysundregistrene. 2019. *Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret*. mars. Funnet mars 14, 2019. <https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=919638095>.
- Campbell, D. T. 1960. «Blind variation and selective retention in creative thought as in other knowledge processes.» *Psychological Review*, 380-400.
- Chesbrough, Henry William. 2003. «Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology.» *Harvard Business School Press*.
- . 2011. «The Era of Open Innovation.» *MIT Sloan Management Review - Top 10 Lessons on the New Business of Innovation*, Winter. utg.: 35-41. https://www.researchgate.net/profile/Stuart_Hart4/publication/237379284_Innovation_From_The_Inside_Out/links/0a85e5320a7feba016000000/Innovation-From-The-Inside-Out.pdf#page=37.

- Chesbrough, Henry William. 2012. «Open Innovation.» *Research Technology Management* 55 (4): 20–27. Chesbrough, H. (2012). Open Innovation. *Research Technology Management*, 55(4), 20–27. <https://doi.org/10.5437/08956308X5504085>.
- . 2005. «Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation.» *emotools.com*. 26 oktober. Funnet februar 19, 2019. <http://www.emotools.com/media/upload/files/Openinnovationparadigm.pdf>.
- Chesbrough, Henry William, Ellen Enkel, og Oliver Gassmann. 2009. «Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon.» *R & D Management* 39 (4): 311-316.
- Churchill, Joan, Eric Von Hippel, og Mary Sonnack . 2009. «: A practical guide for lead user project teams.» *LEAD USER PROJECT HANDBOOK*. Oktober. Funnet Mars 20, 2019. <https://evhippel.files.wordpress.com/2013/08/lead-user-project-handbook-full-version.pdf>.
- Cohen, Wesley M., og Daniel A. Levinthal. 1990. *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*. Cornell: Sage Publications, Inc. på vegne av Johnson Graduate School of Management, Cornell University, 128-152.
- Dahlander, Linus, og David M Gann. 2010. «How open is innovation?» *Research Policy* 39, 25 Februar: 699–709.
- Datatilsynet. 2018. «Forslaget til ny personopplysningslov er klart.» *Datatilsynet*. 23 mars. Funnet mars 20, 2019. <https://www.datatilsynet.no/aktuelt/aktuelle-nyheter-2018/forslag-til-ny-personopplysningslov-er-klart/>.
- Dicken, Peter. 2007. *Global Shift. Mapping the Changing Contours of the world Economy*. 5. London: Sage Publications.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe, og P. Jackson. 2015. *Management and business research*. 5. utgave. SAGE.
- Evry. 2017. *Open Banking Transformation*. Whitepaper, Evry.

- Fagerberg, Jan. 2003. «Schumpeter and the revival of evolutionary economics: an appraisal of the literature.» *Journal of Evolutionary Economics*, 125-159.
- Finans Norge. 2019. *PSD2 eller betalingstjenestedirektivet*. 15 Februar. Funnet Februar 27, 2019. <https://www.finansnorge.no/tema/bank/psd2-eller-betalingstjenestedirektivet/>.
- Gjersvik, Hogne Malum, intervjuet av Tonje Robertsen. 2016. *Disse bransjene har store omstillinger i anmarsj* (30 mars). <https://www.itpraten.no/teknologi/disse-bransjene-har-store-omstillinger-anmarsj/>.
- Godin, Benoît. 2012. *Challenging the Innovation Paradigm*. Routledge.
- Granevang, Merethe. 2015. «Backend.» *Store Norske Leksikon*. 19 oktober. Funnet mars 20, 2019. <https://snl.no/Backend>.
- . 2016. «Frontend.» *Store Norske Leksikon* . 28 oktober. Funnet mars 10, 2019. <https://snl.no/Frontend>.
- Grønmo, S. 2004. *Samfunnsvitenskaplige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Greener, Ian. 2002. «Theorising path-dependency: how does history come to matter in organisations?» *Management Decision*, Vol. 40 Utgave: 6. Funnet Mars 11, 2019. <https://doi.org/10.1108/00251740210434007>.
- Hellstöm, Viola. 2017. *PSD2, direktivet som vil endre bankvirksomheten slik vi kjenner den*. Funnet Februar 25, 2019. <https://www.evry.com/no/media/artikler/psd2-the-directive-that-will-change-banking-as-we-know-it/>.
- Hermansen, Chris Ronald. 2017. – *Jeg er redd for om det vil finnes noe for barna mine å gjøre her om 10-20 år*. 17 oktober. Funnet mars 3, 2019. <https://sysla.no/teknologi/fintech1-mener-klyngen-ma-lykkes-jeg-er-redd-om-det-vil-finnes-noe-barna-mine-finne-pa-denne-byen-henriks-prosjekt-ma-lykkes-barnas-del/>.
- Holm, Jarle, og Viola Hellstöm. 2017. «PSD2 – Strategic opportunities beyond compliance.» *Evry*. Funnet februar 26, 2019. <http://files.clickdimensions.com/evrycom->

axubq/files/psd2.pdf?_cldee=a3Jpc3RpbmUuYW5kZXJzZW5AbGl2ZS5jb20%3d&recipientid=lead-c94dd7abd56fe911a95f000d3ab6488a-b04bcbdb678f14fc2a91d5b6ab779d833&esid=8c85042b-7763-4c26-b8ed-01263a1d5770.

Idris, Mona Andreassen, og Siv Bakke Eielsen. 2017. *PSD2 – en driver for innovasjon og samarbeid?* Masteroppgave, Bergen : Høgskulen på Vestlandet .

Johannessen, A., P. Tufte, og L. Christoffersen. 2006. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 3. Oslo: Abstrakt.

Levin, Morten. 2012. *Den norske arbeidslivsmodellen*. April. Funnet Februar 27, 2019. <https://www.magma.no/den-norske-arbeidslivsmodellen>.

Lichtenthaler, Ulrich, og Eckhard Lichtenthaler. 2009. «A Capability-Based Framework for Open Innovation: Complementing Absorptive Capacity.» *Journal of management Studies*, Desember.

Madsen, Einar Lier. 2009. *Dynamiske kapabiliteter*. Econas Informasjonsservice AS. Mars. Funnet Mars 10, 2019. <https://www.magma.no/dynamiske-kapabiliteter>.

Metcalf, J. Stanley. 1998. *Evolutionary Economics and Creative Destruction*. London og New York: Routledge.

NCE Finance Innovation. 2018d. *Årets julegavetips fra NCE Finance Innovation: PSD2-samarbeid*. 14 Desember. Funnet Mai 7, 2019. <https://www.financeinnovation.no/news/psd2klyngensjulegavetips>.

—. 2019a. *Members*. Funnet mars 13, 2019. <https://www.financeinnovation.no/our-members>.

—. 2018c. *PSD2-samarbeid skaper stor interesse i Norge og internasjonalt*. Funnet februar 20, 2019. <https://www.financeinnovation.no/news/psd2samarbeid>.

—. 2019b. *The Cluster*. Funnet Mars 14, 2019. <https://www.financeinnovation.no/about-us>.

Nettvett. 2018. «BankID for sikker identifisering.» *Nettvett*. 23 november. Funnet mai 2, 2019. <https://nettvett.no/bankid-for-sikker-identifisering/>.

- NHO. 2019. *Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB)*. Næringslivets Hovedorganisasjon. Funnet mars 17, 2019. <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>.
- Njøs, Rune, og Svein Gunnar Sjøtun. 2016. «Innovasjon: Ei kort innføring i sentrale teoriar og omgrep.» *Arbeidsnotatserien*.
- NORCE Norwegian Research Centre AS. 2019. *Om oss*. Funnet Februar 25, 2019. <https://www.norceresearch.no/om-oss>.
- Nordbakken, Lars Peder. 2019. *Hva er innovasjon?* 7 Februar. Funnet Februar 20, 2019. <https://www.civita.no/politisk-ordbok/hva-er-innovasjon>.
- NSD. u.d. *Hva må jeg informere om?* Funnet November 23, 2018. http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/informere_om.html.
- OECD. 2005. *Innovation*. 9 September. Funnet Mars 18, 2019. <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6865>.
- O'Reilly, C.A., og M.L Tushman. 2013. «. Organizational ambidexterity: Past, present and future.» *The Academy of Management Perspectives*, 324–338.
- Raisch, Sebastian, og Julian Birkinshaw. 2008. «Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators.» *Journal of Management* 34 (3): 375-409.
- Reve, T, og A Espelien. 2007. *Hva skal vi leve av i fremtiden?* Forskningsrapport, Handelshøyskolen BI, 76-103.
- Rooth, Vegard . 2017. *Digitalisering krever omstilling i rekordfart*. 09 juli. Funnet februar 21, 2019. <https://www.ledernytt.no/digitalisering-krever-omstilling-i-rekordfart.6014645-311239.html>.
- Rossen, Eirik. 2018. *API*. 1 mars. Funnet mars 4, 2019. <https://snl.no/API>.
- Saunders, M., P. Lewis, og A. Thornhill. 2016. *Research Methods for Business Students*. 7. utgave. Essex: Pearson Education.

- Sbanken. 2019a. *Historie*. Funnet Mars 13, 2019. <https://sbanken.no/om-oss/om-sbanken/historie/>.
- . 2019b. *Om Sbanken*. Funnet Mars 13, 2019. <https://sbanken.no/om-oss/om-sbanken/>.
- . 2017. *Skandiabanken skifter navn til Sbanken*. 24 August. Funnet mars 13, 2019. <https://www.dn.no/marked/skandiabanken/magnar-oyhovden/skandiabanken-skifter-navn-til-sbanken/2-1-150970>.
- Schreier, Martin, og Reinhard Prügl. 2008. «Extending Lead-User Theory: Antecedents and Consequences of Consumers' Lead Userness.» *Product Innovation Management*.
- Schumpeter, Joseph Alois. 1934. *The theory of economic development*. Oversatt av John E. Elliott. Routledge Taylor & Francis i 2017.
- SINTEF. 2019. *Anvendt forskning, teknologi og innovasjon*. Funnet Februar 25, 2019. <https://www.sintef.no/om-sintef/>.
- Skjæveland, Marita. 2018. «Kronikk: Samarbeidet i finansbransjen må ikke vippe over på gal side.» *Konkurransetilsynet*. 16 november. Funnet mai 3, 2019. <https://konkurransetilsynet.no/kronikk-samarbeidet-i-finansbransjen-ma-ikke-vippe-over-pa-gal-side/>.
- Sparebanken Vest. 2019e. *Å gjøre livet på Vestlandet enda litt bedre*. Funnet Mars 13, 2019. <https://www.spv.no/om-oss/om-banken>.
- . 2019a. *Bankens historikk*. Funnet Mars 13, 2019. <https://www.spv.no/om-oss/om-banken/historikk>.
- . 2019b. *Datterselskap og tilknyttede selskap*. Funnet mars 13, 2019. <https://www.spv.no/om-oss/om-banken/datterselskap-og-tilknyttede-selskaper>.
- . 2019c. *Om oss*. Funnet Mars 13, 2019. <https://www.spv.no/om-oss>.
- . 2019d. *Slik er banken organisert*. Funnet mars 13, 2019. <https://www.spv.no/om-oss/jobb/organisering>.

- Spithoven, André , B Clarysse, og Mirjam Knockaert. 2009. «Building Absorptive Capacity to Organise Inbound Open Innovation in Low Tech Industries.» *Working Papers of Faculty of Economics and Business Administration*,, Januar.
- Stensaker, Inger. 2018. «Radikal endring og innovasjon.» *MAGMA*. Juni. Funnet Februar 10, 2019. <https://www.magma.no/radikal-endring-og-innovasjon>.
- Store norske leksikon. 2018. *nettbank*. 9 februar. Funnet februar 23, 2019. <https://snl.no/nettbank>.
- Svea Finans Norge. 2018. «Compliance for nybegynnere.» *SVEA*. 15 februar. Funnet februar 21, 2019. <https://www.svea.com/no/nb/bedrift/svea-innsikt/tips-og-rad/compliance-for-nybegynnere/>.
- Theexplorer. u.d. *Innovasjon, kunnskap og konkurransekraft: Derfor er klynger nøkkelen*. Funnet Mars 14, 2019. https://www.theexplorer.no/norsk-innhold/innovasjon-kunnskap-og-konkurransekraft-derfor-er-klynger-nokkelen/?fbclid=IwAR3B1lRbR7xm0J3OUOaOA6WBOUctTmiJ4gPx_vhBaxQ-MxCVdPXPJd1NfA.
- Tushman, Michael, og C. O'Reilly. 1997. «Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal.» *Harvard Business School Press*.
- Usman, Muhammad, og Wim Vanhaverbeke. 2017. «How start-ups successfully organize and manage open innovation with large companies.» *Emerald Publishing Limited - European Journal of Innovation Management*, 1. utg.: 171-186.
- Valle, Marius. 2012. *Dette trenger du å vite om NFC*. 31 Mai. Funnet Mai 5, 2019. <https://www.tu.no/artikler/dette-trenger-du-a-vite-om-nfc/227952>.
- Van De Ven, Andrew H. 2007. *Engaged Scholarship: A Guide For Organizational and Social Research*. Oxford: Oxford University Press.
- Vestlandskonferansen AS, PwC, SenseNet og Zynk. 2019. *VESTLANDSMELDINGEN*. Perspektivmelding , Bergen: Vestlandskonferansen AS.

Von Hippel, Eric. 1986. «Lead users: A source of novel produkt concepts.» *Management Science*, 7 Juli.

Yin, Robert K. 2014. *Case study research: design and methods*. 5. Thousand Oaks: Sage Publication.

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Åpen innovasjon i finanssektoren»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å øke forståelsen for hvordan åpen innovasjon i digitaliseringsprosesser utarter seg i din sektor. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å øke forståelsen for hvordan organisasjonen arbeider med åpen innovasjon i interne og eller eksterne digitaliseringsprosjekter?

Sentrale elementer er dermed:

- Hvordan påvirker eventuell åpen innovasjon digitaliseringsprosessene?
- Utpeker det seg fordeler eller ulemper ved bruk av åpen innovasjon i slike prosesser?

Prosjektet er en masteroppgave for to master studenter som studerer innovasjon og ledelse ved Høgskulen på Vestlandet, (HVL), og alle innsamlede data skal kun benyttes inn mot masteroppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskulen på Vestlandet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Populasjonen til studiet er alle ansatte i Sparebanken Vest, som jobber med digitaliseringsprosesser, og ansatte i bedrifter som samarbeider med Sparebanken Vest om dette. Basert på dette er det blitt valgt ut relevante ansatte som jobber med, eller har innsikt i relevante prosjekter og prosesser. Utvalget er trukket etter tilgjengelighet. Vi ønsker derfor å be deg være en del av prosjektet vårt

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltagelse i prosjektet innebærer at du samtykker til et intervju. Det antas at intervjuet vil ha en varighet på ca. 30-min til 60 min. Dersom det blir aktuelt ønsker vi mulighet for å gjennomføre et oppfølgings intervju. Intervjuet vil omhandle prosjekter du jobber med, eller har jobbet med innenfor digitalisering, hvor eksterne aktører har vært en del av prosjektet/prosessen. Dersom du tillater det, ønsker vi å ta opp samtalen, slik at vi kan transkribere den. Dette for å sikre at vi får med relevante opplysninger til dataanalysen.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Viss du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg viss du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Det er kun masterstudentene som gjennomfører studien, samt veileder fra HVL som har tilgang til innsamlet data.

Innsamlet data vil bli lagret på en sikker skylagrings tjeneste som krever feide-innlogging. Videre vil alle data anonymiseres.

Det vil ikke være mulig å gjenkjenne din deltagelse i masteroppgaven ved publikasjon, ved mindre det er sitater som vi på forhånd har fått din godkjennelse til å trykke. Det vil opplyses om hvilke bedrifter som har vært med i studien, og deres relasjon til hverandre. Videre vil det opplyses om hvordan denne relasjonen utarter seg i ulike prosjekt, der dette faller naturlig for masteroppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 20 mai 2019. Ved prosjekt slutt vil personopplysninger anonymiseres og eventuelle opptak slettes.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Viss du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Høgskulen på Vestlandet ved Inger Beate Pettersen, på epost: (inger.beate.pettersen@hvl.no) eller telefon: 90 40 28 37

Vårt personvernombud: på epost (personvernombud@hvl.no)

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Anders Bredvik, Kristine Andersen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «åpen innovasjon i digitaliseringsprosesser», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i et eventuelt oppfølgings intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 20 mai 2019.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

VEDLEGG 2 – SIGNERTE SAMTYKKEERKLÆRINGER

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «åpen innovasjon i digitaliseringsprosesser», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i et eventuelt oppfølgings intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 20 mai 2019.

29.04.2019

Lybil Solf

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «åpen innovasjon i digitaliseringsprosesser», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i et eventuelt oppfølgings intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 20 mai 2019.

Harald Rye

9. 4. 19

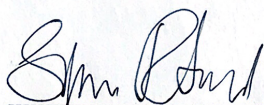
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «åpen innovasjon i digitaliseringsprosesser», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i et eventuelt oppfølgings intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 20 mai 2019.



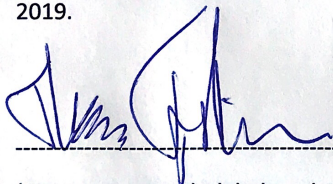
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «åpen innovasjon i digitaliseringsprosesser», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i et eventuelt oppfølgings intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 20 mai 2019.



24/04 - 2019

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Hei,

Velkommen til dette intervjuet; tusen takk for at du har tatt deg tid til å stille opp i en hektisk arbeidshverdag. I dette intervjuet håper vi at du kan dele dine tanker og erfaringer rundt samarbeid med eksterne parter med oss.

1. Kan du kort gjøre rede for bakgrunnen for nettverkssamarbeidet og i hvilken grad har PSD2 vært en viktig driver her?

Underpunkter for diskusjon:

- a. Hvordan har PSD2 påvirket dere?
 - b. Samarbeid (om innovasjon/teknologiutvikling, kunnskapsutveksling o.a.)
 - c. Muligheter og trusler
 - d. Behov for ny kompetanse internt
2. Hvordan arbeider dere internt med innovasjon, og hvordan blir innovasjonsarbeidet organisert?

Underpunkt til diskusjon:

- a. Struktur
 - b. Team
 - c. Egne avdelinger
 - d. Dedikerte ressurser
 - e. Autonomi
 - f. Belønningssystemer
 - g. Kultur
3. Kan du fortelle om hvordan dere arbeider med åpen innovasjon, mer overordnet?

Underpunkt til diskusjon:

- a. Hva er målet for samarbeidet?

- b. Samarbeid om nye ideer, teknologiutvikling, kommersialisering, spin offs, markedsføring

4. Hvordan er dere organisert ihht åpen innovasjon?

Underpunkt til diskusjon:

- a. Hierarkiet – hvordan styres samarbeidet?
- b. Utforskende eller kjernevirksomhet/daglig drift?
- c. Inspirasjon til nye ideer, teknologier ol
- d. Forhandlinger
- e. Fordeling av kostander, risiko, fortjeneste og resurser?
- f. Tillit – relasjonelle normer i samarbeidet
- g. IPR

5. Kan dere gi et konkret eksempel på et åpent innovasjonssamarbeid?

6. Tror du at PSD2 vil påvirke hvordan og med hvem banken samarbeider med i fremtiden?

Underpunkter for diskusjon

- a. Etablerte / nyetablerte aktører, andre banker, fintech
- b. Skjer samarbeid horisontalt og/eller vertikalt
- c. Konkurrenter og andre aktører
- d. Samarbeid, nettverk i klynger

7. Hva har dere lært gjennom å jobbe med åpen innovasjon, og til slutt - hva ville dere gjort noe annerledes i dag?

Underpunkt til diskusjon:

- a. Synergier
- b. utfordringer
- c. Ulik organisasjon kultur

- d. Ulik målsetning
- e. Aktørene for like eller ulike

8. Hvordan legger dere til rette for økt samarbeid for deres medlemmer? (Kun for Finance Innovation)

Underpunkt til diskusjon:

- a. Åpen innovasjon
- b. Bank
- c. Nyetableringer, fintech

9. Er det noe mer du ønsker å tilføye som du mener at er viktig for oss?