



**Høgskulen  
på Vestlandet**

# PSD2 – En driver for innovasjon og samarbeid?

---

*PSD2 – A driver for innovation and cooperation?*

**Mona Andreassen Idris og Siv Bakke Eielsen**

**Master i innovasjon og ledelse**  
**Avdeling for ingeniør- og økonomifag**  
**Innleveringsdato: 20. mai 2017**

<b>Oppgavens tittel:</b>	PSD2 – En driver for innovasjon og samarbeid?	<b>Lvert dato:</b> 20. mai 2017
<b>Masteroppgavens omfang:</b>	30 studiepoeng	
<b>Forfatter:</b>	Mona Andreassen Idris og Siv Bakke Eielsen	
<b>Mastergrad:</b>	Master i innovasjon og ledelse	<b>Tall sider u/vedlegg:</b> 75
<b>Veileder(e):</b>	Inger Beate Pettersen, Ole Jakob Bergfjord og Ole Andreas Brekke	<b>Tall sider m/vedlegg:</b> 78
<b>Studieobjekt:</b>	Reguleringsdirektivet PSD2	
<b>Metodevalg:</b>	Kvalitativt casestudie	
<p><b>Sammendrag:</b> Den norske bank- og finansnæringen har på lik linje med næringslivet generelt gjennomgått store endringer. Bankene har tradisjonelt vært de viktigste aktørene når det gjelder penger og betalingsformidling. Digitalisering og teknologiske endringer har de siste årene har ført til dramatiske skifter i form av hvordan betalinger gjennomføres. Små og store teknologiselskaper, også omtalt som fintechs, har i større grad begynt å levere digitale finanstjenester. Slike endringer har resultert i et økt behov for å gjøre betalingstjenester tryggere. Januar 2018 trer EU-direktivet PSD2 i kraft, og skal regulere tilbydere av betalingstjenester gjennom et felles europeisk rammeverk, samt fremme innovasjon og økt konkurranse. Direktivet vil medføre store forandringer for næringen da det pålegger bankene å dele kundeinformasjon med tredjepartsaktører. Bankene vil miste sitt monopol på kundeinformasjon og på denne måten utfordres bankens tradisjonelle forretningsmodeller.</p> <p>Dette studiet avdekker i hvilken grad norske banker og fintechs oppfatter at PSD2 vil påvirke deres organisering av innovasjon og samarbeid. Det fremkommer likheter og forskjeller mellom de ulike aktørene, men våre hovedfunn tilsier at PSD2 kan anses som en viktig faktor til disruptive innovasjoner. Direktivet kan dermed påvirke aktørenes forhold til innovasjon, organisering, tilpasning og samarbeid.</p>		

Aktørene demonstrerer blant annet et innovasjonsarbeid preget av læring og kunnskapsgenerering. De fleste bankene viser til endringsvilligheten gjennom bruk av ekstern kompetanse og kunnskap for å være konkurransedyktige i det forespeilede markedet. Samarbeid fremstår som sentralt for å kunne hevde seg i det konkurranseutsatte markedet hvor fintechene fremstiller noe mer åpne innovasjonsmodeller enn bankene.

**Summary:** The Norwegian Banking- and Financial industry have undergone major changes in the last few years. Traditionally banks have been the key players in terms of money handling and payments, however digitalization and technological changes have led to dramatic changes in terms of how payments are made. Small and large technology companies, also referred to as fintechs, have gradually begun providing digital financial services. Such changes have resulted in an increased need to make payment services more secure, and as a result the EU directive PSD2 will be implemented in January 2018. The directive will regulate payment service providers through a common European framework, promoting innovation and increased competition. PSD2 will cause major changes to the industry as it requires banks to share customer information with third-party players. Banks will lose their monopoly on customer information and the directive will challenge the Bank's traditional business models.

This study reveals the extent to which Norwegian banks and fintechs perceive that PSD2 will affect their organization of innovation and cooperation. Our main findings indicate that PSD2 can be regarded as an important factor for disruptive innovations, thus affecting the players' relationships with innovation, organization, adaptation and collaboration.

The companies demonstrate their work with innovation by learning and knowledge generation. Most banks refer to the willingness to change through the use of external expertise and knowledge in order to be competitive in the proposed market. Cooperation appears central in order to compete in the market, where the fintechs demonstrates a somewhat more open innovation model than the banks.

**Stikkord for bibliotek:** PSD2, Innovasjon, Finansteknologi, Fintech, Bank, Finans, Åpen innovasjon, Disruptiv innovasjon.

Jeg 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.*

© Mona Andreassen Idris og Siv Bakke Eielsen

2017

PSD2 – en driver for innovasjon og samarbeid?

Mona Andreassen Idris og Siv Bakke Eielsen

Høgskulen på Vestlandet, Bergen

# Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av masterprogrammet innovasjon og ledelse ved Høgskulen på Vestlandet, Bergen. Oppgaven benytter relevant innovasjonslitteratur for å belyse hvordan endringer i bank- og finansnæringen er preget av reguleringsdirektivet PSD2 og i hvilken grad direktivet er en pådriver for innovasjon og samarbeid i næringen.

I og med at vi ikke hadde inngående kjennskap til PSD2 når vi satt i gang med denne oppgaven, har arbeidet vært svært interessant og lærerikt. Oppgaven belyser et komplekst fenomen som er relativt nytt, og det har til tider vært utfordrende å avdekke relevant og riktig informasjon om direktivet. I den forbindelse ønsker vi å takke Olav Johannessen, seksjonssjef for tilsyn med IT og Betalingstjenester i Finanstilsynet, for svært god og nyttig hjelp. I tillegg ønsker vi å takke Aron Azzout og Kim Tvedt ved EVRY Financial Services i Oslo for gode tilbakemeldinger, innspill og hjelp gjennom semesteret.

Studiet hadde ikke vært mulig å gjennomføre uten våre informanter. Vi ønsker derfor å rette en stor takk til alle aktørene som stilte opp og tok vel imot oss til intervjurundene. Til slutt vil vi rette en stor takk til våre veiledere Inger Beate Pettersen, Ole Jakob Bergfjord og Ole Andreas Brekke som har gitt oss gode innspill, tilbakemeldinger og kritisk rettleiding.

Bergen 20. Mai 2017

Mona Andreassen Idris

Siv Bakke Eielsen

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>V</b>
<b>TABELL- OG FIGURLISTE</b> .....	<b>VIII</b>
<b>ORDFORKLARINGER</b> .....	<b>IX</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 PROBLEMSTILLING .....	2
1.2 OPPGAVENS OPPBYGNING .....	3
<b>2.0 AKTUALISERING</b> .....	<b>4</b>
2.1 FINTECH OG BIGTECH .....	5
2.2 BANKENES RESPONS .....	6
2.2.1 Bank samarbeider med bank .....	6
2.3 PSD2 .....	7
2.3.1 Implementering av direktivet i norsk rett .....	9
2.3.2 GDPR .....	9
2.4 AVGRENSNING .....	10
<b>3.0 TEORI</b> .....	<b>11</b>
3.1 INNOVASJON SOM FORSKNINGSTEMA .....	11
3.1.1 Definisjon av innovasjon .....	12
3.1.2 Inkrementell og radikal innovasjon .....	12
3.1.3 Incumbents versus SMB .....	13
3.2 ORGANISATORISKE STRUKTURFORMER OG INNOVASJON .....	16
3.3 INNOVASJON, ORGANISATORISK LÆRING OG KUNNSKAPSGENERERING .....	17
3.3.1 Exploration versus exploitation .....	17
3.3.2 Dynamiske kapabiliteter .....	19
3.4 DISRUPTIV INNOVASJON .....	20
3.5 ÅPEN OG LUKKET INNOVASJON .....	22

3.6 OPPSUMMERING AV TEORI .....	23
<b>4.0 METODE .....</b>	<b>25</b>
4.1 FORSKNINGSMETODE OG DESIGN .....	25
4.2 CASESTUDIE .....	26
4.2.1 <i>Multicase</i> .....	27
4.2.2 <i>Valg av case</i> .....	27
4.2.3 <i>Valg av informanter</i> .....	29
4.3 DATAMATERIALET .....	29
4.3.1 <i>Datainnslingsmetode</i> .....	30
4.3.2 <i>Gjennomføring av intervjuene</i> .....	30
4.4 ANALYSE AV DATA .....	32
4.5 KVALITET I KVALITATIV FORSKNING .....	33
4.5.1 <i>Reliabilitet</i> .....	33
4.5.2 <i>Validitet</i> .....	34
4.6 ETIKK I FORSKNINGEN .....	35
<b>5.0 ANALYSE OG DISKUSJON .....</b>	<b>36</b>
5.1 ENDREDE OMGIVELSER OG DISRUPTIV INNOVASJON .....	36
5.2 INNOVASJONSSAMARBEID .....	41
5.3 INCUMBENTS VERSUS SMB .....	48
5.4 INNOVASJON, ORGANISERING OG TILPASNINGSEVNE .....	52
5.4.1 <i>Aktørenes tilnærming til innovasjon</i> .....	52
5.4.2 <i>Strukturering av innovasjonsarbeidet</i> .....	56
5.4.3 <i>Tilpasningsevne: bedriftenes dynamiske kapabiliteter</i> .....	59
5.5 OPPSUMMERING ANALYSE OG DISKUSJON .....	63
<b>6.0 KONKLUSJON .....</b>	<b>66</b>
6.1 PRAKTISKE IMPLIKASJONER .....	67
6.2 VIDERE FORSKNING .....	67

6.3 BEGRENSNINGER VED STUDIET .....	68
<b>REFERANSELISTE.....</b>	<b>70</b>
<b>VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE .....</b>	<b>76</b>

## **Tabell- og figurliste**

TABELL 1 - OVERSIKT OVER INFORMANTER: FINTECHS .....	28
TABELL 2 - OVERSIKT OVER INFORMANTER: BANKER .....	29
TABELL 3 - OPPSUMMERING ANALYSE OG DISKUSJON .....	65
FIGUR 1 – PISP .....	8
FIGUR 2 – AISP .....	8
FIGUR 3 - DET REGULATORISKE LANDSKAPET FOR BETALINGSFORETAK OG TJENESTER, NÅ OG ETTER 2018 .....	10



# Ordforklaringer

<b>AML</b>	Anti Money Laundering (Anti hvitevasking av penger)
<b>AISP</b>	Account Information Service Provider
<b>API</b>	Application Programming Interface
<b>Business Model Canvas</b>	Verktøy for å dekomponere og forstå forretningsmodeller
<b>Compliance</b>	Compliance betyr at alle aktiviteter skal gjennomføres i overensstemmelse med gjeldende lover, forskrifter og bestemmelser
<b>EU</b>	European Union
<b>Fintech</b>	Finansteknologi
<b>Incumbents</b>	Markedsledende bedrifter
<b>IT</b>	Informasjonsteknologi
<b>OECD</b>	Organizations for Economic Co-Operation and Development
<b>PISP</b>	Payment Initiation Service Provider
<b>PSD</b>	Payment Service Directive
<b>PSD2</b>	Revised Payment Service Directive
<b>P2P</b>	Person til person betaling
<b>SMB</b>	Små og mellomstore bedrifter

# 1.0 Innledning

Det har skjedd store endringer i norsk næringsliv, og samfunnet generelt, de siste årene. Digitalisering og globalisering har endret på bedrifters tradisjonelle forretningsmodeller og innovasjon er mer aktuelt enn noen gang (OECD, 2005). Kapital og finans spiller en avgjørende rolle i samfunnet og i takt med endringene i næringslivet generelt, har den finansielle sektoren også gjennomgått endringer. Tradisjonelt har bankene vært de viktigste aktørene hva gjelder penger og betalingsformidling (González, 2004). De senere årene har banksektoren vært vitne til dramatiske skifter i form av hvordan betalinger gjennomføres. Endringene som opprinnelig ble initiert av en tidlig adopsjon til elektroniske kortbetalinger, preges i dag av rask vekst i forhold til mobil- og internettbetalinger. Slike teknologiske endringer har fremmet en rekke tjenesteinnovasjoner innen næringen. Utviklingen av ny teknologi har ikke bare påvirket bankene og deres kunder, men også ført til at utradisjonelle aktører innen bank og betaling har entret markedet med nye innovasjoner (Bajada og Trayler, 2015).

Små og store teknologiselskaper har i større grad begynt å levere digitale finanstjenester og på den måten utfordret bankens tradisjonelle forretningsmodeller. Dette kalles fintech – sammensmeltningen av bank og teknologi (Freihow, 2016). Disse endringene har resultert i et økt behov for å gjøre betalingstjenester tryggere. I fjor høst innførte EU reguleringsdirektivet Revised Payment Service Directive (heretter PSD2), som er en revidering av Payment Service Directive (PSD) som ble implementert i 2009. Formålet med PSD var å regulere tilbydere av betalingstjenester og lage et felles europeisk rammeverk. Det reviderte direktivet PSD2 bygger videre på dette, men har også som formål å fremme innovasjon og økt konkurranse mellom aktørene i sektoren. Mye vil forandres når direktivet implementeres i 2018. Bankene vil miste sitt monopol på kundeinformasjon, og må gi tredjepartsaktører tilgang til sin infrastruktur. Mange spår at disse endringene vil føre til mer samarbeid mellom etablerte aktører og at vi vil se et økende antall fintech-startups i fremtiden (E-boks, 2017).

I og med at PSD2 enda ikke er implementert er det vanskelig å predikere nøyaktig hvordan reguleringsdirektivet vil påvirke den norske bank- og finansnæringen. Flere eksperter indikerer at bransjen står foran store endringer og at etablerte aktører må være omstillingsdyktige og åpne for mer samarbeid (E-boks, 2017). Det foreligger flere ekspertvurderinger, hovedsakelig skrevet av anerkjente konsulentselskaper, men det er

begrenset akademisk litteratur på området. Vi mener derfor det er aktuelt å se på hvordan fintech bedrifter og etablerte banker oppfatter at PSD2 påvirker deres innovasjonsarbeid og samarbeid med andre aktører.

## 1.1 Problemstilling

Dette studiet søker å avdekke hvordan sentrale aktører innen bank- og finansnæringen i Norge oppfatter at de påvirkes av implementeringen av reguleringsdirektivet PSD2.

På bakgrunn av dette har vi utarbeidet følgende problemstilling:

***Hvordan vil reguleringsdirektivet PSD2 påvirke innovasjon og samarbeid i bank- og finansnæringen i Norge?***

For å besvare problemstillingen på best mulig måte har vi valgt å undersøke to grupperinger av aktører; etablerte banker og fintech-startups. Dette valget er tatt på bakgrunn av at bankenes tradisjonelle forretningsmodell i stor grad vil rammes av reguleringsdirektivet, og på samme tid åpne opp for nye aktører; fintechs.

Videre har vi operasjonalisert problemstillingen ytterligere:

I hvilken grad oppfatter sentrale aktører i næringen at PSD2 vil påvirke deres organisering av innovasjon og samarbeid?

For å besvare problemstillingen etter beste evne ønsket vi å se nærmere på hvordan aktørene arbeider med innovasjon, hvordan de oppfatter PSD2s effekt på konkurranselandskapet og i hvilken grad de tror direktivet har en påvirkning på samarbeidsforholdene i bransjen. Dette gjorde vi ved å benytte en eksplorativ casestudie hvor vi intervjuet tre representanter fra norske fintech-startups og seks representanter fra norske banker. Vi intervjuet en liten, tre mellomstore og to store banker. Dette mener vi vil gi oss bredde og samlet sett kan gi et uttrykk for aktørenes oppfatning av PSD2. Det er viktig å presisere at vi ikke på forhånd kan vite hvilken effekt PSD2 vil ha på aktørene, da direktivet ikke trer i kraft før i 2018. Det vi derimot kan slå fast er hvordan aktørene selv mener og tror reguleringsdirektivet vil påvirke.

Det er tatt sentrale avgrensninger i denne studien med hensyn til tid og omfang. Det er først og fremst tatt en avgrensning til reguleringsdirektivet PSD2. Dette til tross for at det er flere

reguleringer, og andre faktorer, som kan antas å påvirke innovasjon og samarbeid i bank- og finansnæringen i Norge.

## **1.2 Oppgavens oppbygning**

I dette kapitlet har bakgrunn for valg av tema og problemstillinger blitt presentert. Videre er studiet inndelt i ytterligere seks kapitler. I neste kapittel følger en aktualisering og nærmere beskrivelse av fintech og reguleringsdirektivet PSD2. Deretter fremlegger vi det teoretiske rammeverket som er benyttet. Dette er delt inn i fire delkapitler; hva er innovasjon?, innovasjon i organisasjoner, disruptiv innovasjon og åpen og lukket innovasjon. Videre følger den metodologiske fremgangsmåten vi har benyttet i dette studiet. De to siste kapitlene består av analyse og diskusjon av sentrale funn og avslutningsvis en konklusjon med implikasjoner utover studiet, samt anbefalinger til videre forskning.

## 2.0 Aktualisering

Det er mye som tyder på at vi står ovenfor den 4. industrielle revolusjonen, båret frem av ny teknologi og digitalisering. Flere eksperter mener at bankbransjen er høyt på listen over bransjer som forventes å bli omkastet i årene fremover (Aarhus, 2016). Den finansteknologiske industrien har vokst kraftig de siste årene og Accenture (2015) rapporterer at de globale investeringene i finansteknologi (heretter fintech) bedrifter triplet seg i 2014 til 12,2 billioner dollar. Store og kjente skandinaviske fintech aktører, som Klarna og iZettle, er gode eksempler på hvordan ny teknologi utfordrer den tradisjonelle industrien (Accenture, 2015). Disse endringene har resultert i et økt behov for å gjøre betalingstjenester tryggere. Som nevnt innførte EU i fjor høst reguleringsdirektivet Revised Payments Service Directive (heretter PSD2).

PSD2 angir at enhver virksomhet som tilbyr og opprettholder kundeinformasjon må dele informasjonen med tredjepartsaktører, som eksempelvis mobilbetalingstjenester, så lenge forbrukeren samtykker til dette. Bankene tvinges derfor til å forenkle tilgangen til deres kundebehandlingsprogrammer, noe som utgjør en betydelig trussel ettersom nye aktører på denne måten får tilgang til store deler av kundebasen. Dette aspektet vil bli videre utdypet i kap. 2.3. PSD2 har ført til at dagens betalingsvirksomheter må revurdere måten de opererer på ettersom markedet åpnes raskt opp for nye former for konkurrerende virksomhet. Direktivet legger derfor til rette for en sterk økning av nye tilbydere som vil skape større konkurranse i markedet og samtidig gi forbrukerne større valgfrihet (Peter, 2016).

Betaling blir derfor viktig. Det er ikke selve kapital- transaksjonen, altså flyttingen av penger, i seg selv som blir mest betydningsfullt. Verdien ligger i muligheten til å innhente ekte forbrukerdata, og eie øyeblikket forbrukeren gjennomfører kjøpet. Dette er interessant av tre grunner; tidspunktet er perfekt for direkte reklame og å kunne tilby ulike typer finansiering, samt å sanke data om forbrukernes kjøpsatferd. Disse tre punktene bidrar til at nye og gamle aktører på markedet kan selge mer der og da og øke salget over tid. Nye aktører kan dermed dra nytte av tilgang til konto, og eksisterende aktører kan berikede deres eksisterende verdibudskap (Fjørtoft, 2017).

## 2.1 Fintech og Bigtech

Finanskrisen i 2008 gjorde at bankene måtte sette ned tempoet og de fikk et økt regulatorisk press. I tillegg ble tilliten til dem svekket. Denne krisen har satt bankene et steg tilbake, og rommet har åpnet seg for nye aktører (David Gyori, Weldeghebriel, 2016).

David Gyori viser til det han kaller *The Banking Innovation Paradox* som er et paradoks mellom lærdommen fra 2008 om å redusere risiko, samt lærdommen fra dagens fintech situasjon; å innovere. Innovasjon er en form for risiko i seg selv, og derav oppstår dette paradokset (Gyori, 2015).

Fintech kan ifølge Deloitte (2017) defineres som nylig etablerte oppstartsselskaper som går inn i det finansielle markedet for å søke vekst snarere enn lønnsomhet og ønsker å bygge virksomheten basert på innovasjon som er som er ny på markedet. Det er ingen overensstemmelse omkring definisjonen på begrepet fintech, men Bernardo Nicoletti henviser til *Oxford Dictionary*s definisjon: ”Computer programs and other technology used to support or enable banking and financial services” (Nicoletti, 2017, s. 12). Fintech bedrifter har høstet mye oppmerksomhet og investeringer de siste årene da deres teknologiske infrastruktur er mer moderne og fleksibel enn tradisjonelle banker. Tjenestene er preget av et stort kundefokus hvor brukervennlighet er satt i sentrum (Evry, 2016a). I tillegg til fintechs og andre bedrifter som beveger seg inn i det finansielle landskapet, finner man også bigtechs.

Bigtechs er store multinasjonale bedrifter som Google, Facebook, Apple og Amazon. Disse bedriftene sitter på enorme ressurser og har mulighet til å kombinere forbrukernes finansielle informasjon, kjøpshistorikk og elektroniske oppførsel, og derav optimalisere sine tjenester. Det er noe spekulasjon og usikkerhet omkring disse bedriftenes intensjon om å etablere egne banker. Noen mener dog at strenge reguleringer gjør at dette ikke er et interessant nok felt for disse bedriftene, og at bankene heller burde være urolige i forhold til konkurransen om enkelte finansielle tjenester (Evry, 2016a). Eksempelvis tilbyr Amazon allerede lån til sine selgere, Apple tilbyr en wallet som fungerer som lommebok og Google er lisensiert til å selge forsikringer i USA. Facebook tilrettelegger allerede for person til person (heretter P2P) betaling for sine amerikanske brukere, og har søkt om konsesjon i Europa. De har også meldt om grensekryssende virksomhet til Norge, men har enn så lenge ikke etablert seg (Personlig samtale hos Finanstilsynet, 3. mars 2017). Ved å utvikle applikasjoner som forbrukerne

allerede benytter daglig, blir bigtechenes banktjenester integrert i dagligdagse aktiviteter. Dette styrker og forsterker bigtechenes forretningsmodeller og verditilbud, i form av datagenereringen de mottar (Evry, 2016a).

## **2.2 Bankenes respons**

Ifølge Evry kan bankene enten prøve å utkonkurrere nye konkurrenter, eller få til et samarbeid. Dette responderer bankene ulikt på. Noen velger å kjøpe opp fintechs, integrere deres tjenester og på den måten beholde kunderelasjonene. Andre har valgt å invitere fintechene inn til innovasjonssamarbeid, og enkelte velger å forholde seg passive (Evry, 2016a).

Business Insider Intelligence avdekket i en undersøkelse at Europeiske banker generelt er åpne og villige til å samarbeide med fintechs, men at nordiske banker er blant de minst villige. En undersøkelse gjennomført av Accenture i UK viser til at britiske forbrukere har større tillit til banker enn andre selskaper når det gjelder betalinger. Evry mener at bankene kan dra fordeler av dette tillitsforholdet i utviklingen og nå større kundemasser med innovative og teknologiske løsninger (Evry, 2016a). David Gyori tror at Norge er i en særstilling når det gjelder finansiell teknologi:

Norge, fordi dere har en veldig trygg og ordnet økonomi, har mye kapital og nyter stor tillit utad, er et veldig godt utgangspunkt for å lykkes i fintech. Tillit er en av hovedsøylene i finansielle tjenester. Den andre er kapital. Norge har begge deler (David Gyori, Weldeghebriel, 2016).

### **2.2.1 Bank samarbeider med bank**

Norske banker har en lang tradisjon for samarbeid på områder de ikke konkurrerer (Finans Norge, 2017). Tidligere i vår gikk over 100 norske banker sammen inn på eiersiden av Vipps. De inngikk en intensjonsavtale<sup>1</sup> som innebærer at bankene sammen skal videreutvikle Vipps som en felles P2P løsning. Målet er å bygge en sterk norsk fintech aktør med brukervennlige tjenester for oss forbrukere (DNB, 2017a). Det foregår i disse dager et omfattende samarbeid i banknæringen. Hensikten med samarbeidet er å forberede seg på innføringen av direktivet slik

---

<sup>1</sup> Avtalen forutsetter godkjenning fra norske tilsynsmyndigheter (DNB, 2017a)

at det tilrettelegges for nye aktører. Bankene arbeider derfor mot en felles løsning slik at nye aktører enkelt kan koble seg på deres infrastruktur og tilby sine løsninger til forbrukere. For bankene anses dette å være fordelaktig da det kan bidra til å forenkle innføringen av PSD2 (Finans Norge, 2017).

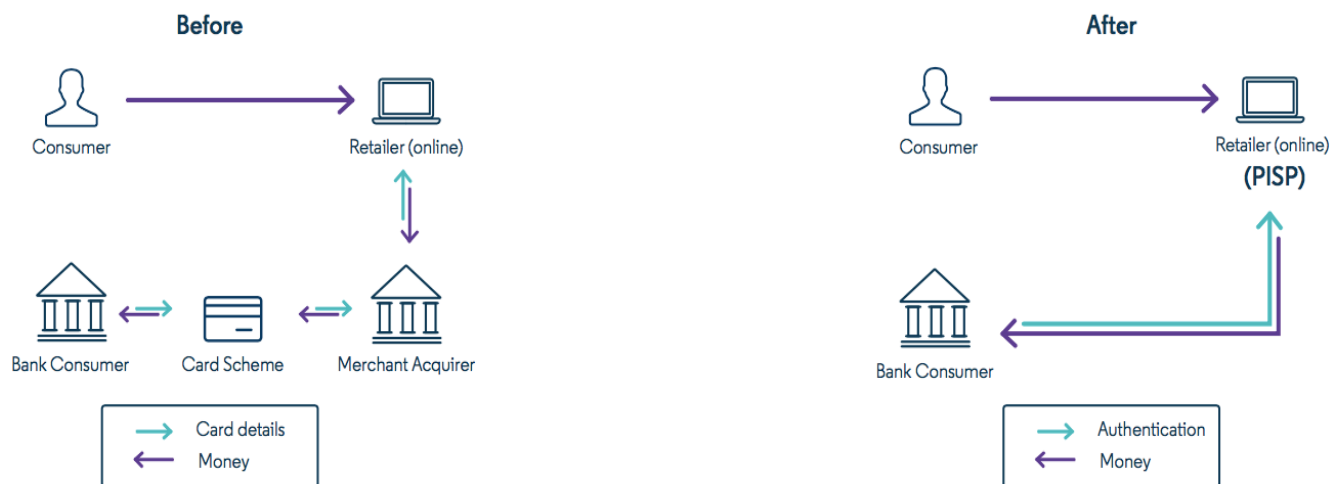
## 2.3 PSD2

PSD2 skal regulere betalingsformidlingen i EU og EØS og trer i kraft 13. januar 2018. Direktivet har som intensjon å tilrettelegge for økt konkurranse i markedet for betalingstjenester, fremme innovasjon, styrke sikkerheten for nettbetalinger og tilgang til konto. Samt bidra til bedre integrasjon mellom aktører og ytterligere harmonisere regelverket i EU. Bakgrunnen for direktivet er ønsket om å stimulere til økt handel på tvers av landegrensene i EU. For å sikre dette ønsket man å gjøre betaling innad i EU enklere og rimeligere med et likt regelverk gjeldende for alle EU og EØS land (Finans Norge, 2017).

Som tidligere nevnt pålegger direktivet banker å tillate tredjepartsaktører å koble seg på deres infrastruktur via definerte grensesnitt. Bankene må, dersom forbrukeren ønsker og samtykker, gi kontoinformasjon med transaksjonshistorikk til autoriserte tredjeparter. Dette vil medføre en økning av fintech bedrifter og fremveksten av nye digitale betalingsformer, som eksempelvis Vipps (Peter, 2016). Det vil derfor fremkomme nye roller i betalingsverdikjeden og det finansielle landskapet. Dette landskapet kalles *Open Banking* og introduserer blant annet to typer aktører. Disse aktørene omtales som *Payment Initiation Service Provider* (heretter PISP) og *Account Information Service Provider* (heretter AISP);

**PISP:** er tjenesteleverandører som kan initiere en betaling på vegne av forbrukeren. P2P overføringer og regningsbetaling er PISP tjenester som sannsynligvis vil være gjeldende når direktivet er implementert (Evry, 2016b).

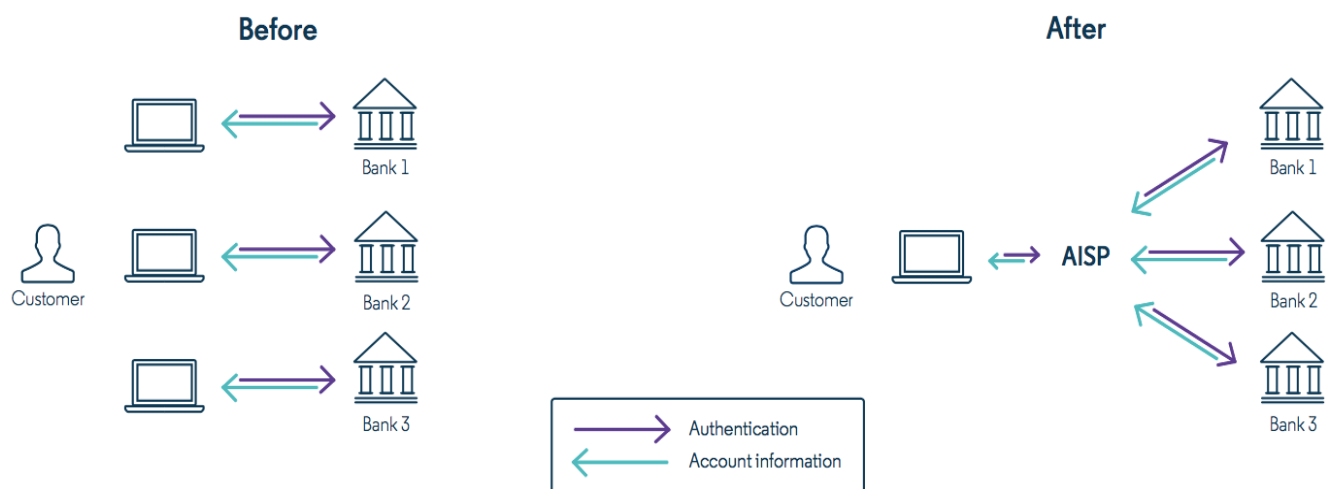




Figur 1 – PISP (Evry, 2016b).

**AISP:** er tjenesteleverandører med tilgang til kontoinformasjonen til bankkundene.

Tjenestene kan analysere kundenes forbruksmønster eller aggregere kontoinformasjon fra flere banker i en samlet oversikt (Evry, 2016b). Figuren nedenfor er hentet fra Evry (2016b).



Figur 2 – AISP (Evry, 2016b).

Bankene må derfor gi tredjepartsleverandører tilgang til kundenes kontoer gjennom åpne *Application Program Interface* (heretter API), som er et standardisert grensesnitt som bidrar til at alle godkjente aktører enkelt kan koble seg på slik at informasjonen blir utvekslet (DnB, 2017b).

Med andre ord gjør PSD2 det mulig for tredjepartsleverandører å styre finansen til forbrukeren, både privatkunder og virksomheter. Man speiler en fremtid der man kan bruke bigtechs til å betale regninger, P2P overføringer og analysere forbruket, mens pengene til enhver tid er trygt plassert på forbrukerens egen konto (Evry, 2016b). For å kunne imøtekomme direktivet vil det derfor by på betydelige økonomiske utfordringer for bankene. Det forventes at IT kostnadene kommer til å øke kraftig grunnet nye sikkerhetskrav og tilretteleggelsen av åpne APIer (Evry, 2016b). Dette betyr nye muligheter og utfordringer.

### **2.3.1 Implementering av direktivet i norsk rett**

Det første betalingsdirektivet som trådte i kraft i 2009 er også grunnlaget for de norske reglene om betalingsforetak, og har vært i norsk rett siden 2010. På samme måte vil det reviderte direktivet implementeres i norsk rett da direktivet i hovedsak berører finansforetaksloven og finansavtaleloven. I den forbindelse har Finanstilsynet utarbeidet et høringsnotat til Finansdepartementet for de deler av direktivet som hører inn under Finansdepartementets ansvarsområde. Dette er et utkast til lov og forskriftsbestemmelser som videre skal behandles av Stortinget. Justis- og beredskapsdepartementet utarbeider et eget høringsnotat om endringer i finansavtaleloven. Olav Johannessen, seksjonssjef for tilsyn med IT og Betalingstjenester i Finanstilsynet, uttaler at lovendringer i hovedsak behandles på Stortinget vårsesjonen. Det er derfor stor sannsynlighet for at lovendringene ikke vil tre i kraft før tidligst sommeren 2018. Dette resulterer i at man vil oppleve utfordringer i forhold til tidsdimensjonene ved implementeringen av direktivet i norsk rett, da det vil føre til at det *gamle* regelverket er gjeldende i Norge, mens det nye regelverket er gjeldende i Europa. Johannessen påpeker også at PSD2 vil tre i kraft i EU og norsk rett før de utfyllende bestemmelsene for autentisering og sikker kommunikasjon, da disse først trer i kraft 19 måneder etter at de er fastsatt (Personlig samtale hos Finanstilsynet, 3. mars 2017).

### **2.3.2 GDPR**

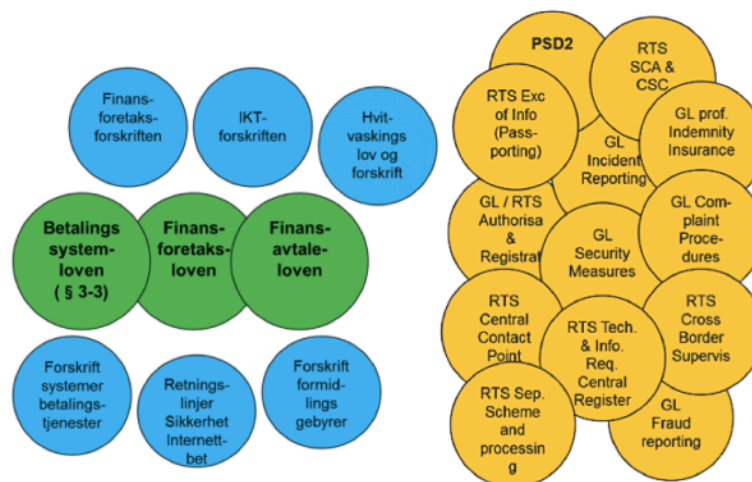
EUs forordning for personvern, *General Data Protection Regulation* (heretter GDPR), er relevant og aktuell i forhold til implementeringen av PSD2. Forordningen vil erstatte personvernopplysningsloven og blir norsk lov i 2018 (Datatilsynet, 2016). GDPR gjør hovedsakelig to ting; den styrker forbrukernes eiendomsrett over egne data og virksomheters ansvar for å tilrettelegge for et godt personvern. I all enkelhet må alle løsninger som utvikles

(og som allerede er utviklet) designes på en slik måte at de er tilrettelagt for godt personvern. Forbrukere skal kunne trekke samtykket sitt på enkel måte og må kunne få tilbake informasjonen som er innhentet, i et lesbart format. Dette betyr i praksis at det er opptil forbrukeren å bestemme hvordan opplysningene blir brukt, og man kan i ettertid angre og trekke tilbake samtykket dersom en ønsker det. Da er det krav om at bedriften leverer tilbake opplysningene og sletter disse (Fjørtoft, 2017).

I den grad PSD2 handler om å dele data, handler GDPR om å holde disse dataene trygge og private. Til tross for at disse direktivene nærmest representerer to motpoler, uttaler Trojan (2017) at det er overraskende lite skrevet om hvordan bedrifter skal etterleve begge to.

## 2.4 Avgrensning

Figur 3 illustrerer viser det omfattende kommende regulatoriske landskapet for betalingsforetak og –tjenester. Figuren er tilsendt fra Olav Johannessen ved Finanstilsynet. Det ville vært vanskelig å gi en komplett oversikt over landskapet i denne masteroppgaven, og det er derfor valgt en avgrensning til PSD2. Videre i oppgaven er det derfor dette regulatoriske direktivet som anses relevant.



Figur 3 - Det regulatoriske landskapet for betalingsforetak og tjenester, nå og etter 2018.

## 3.0 Teori

Følgende kapittel har som hensikt å danne et teoretisk rammeverk med utgangspunkt i studiets problemstilling. Innledningsvis presenteres innovasjon som forskningstema og begrepets betydning. Videre belyses forholdet mellom store og små bedrifter i innovasjonslitteraturen. Her fremkommer det fordeler og ulemper i henhold til bedrifters markedsposisjon, og faktorer som påvirker bedrifters evne til å gjenkjenne og respondere på nye konkurrenter og innovasjoner. Deretter presenteres litteratur om hvordan organisasjoner tilpasser seg skiftende omgivelser gjennom strukturelle endringer, organisatorisk adferd og dynamiske kapabiliteter. Avslutningsvis forklares begrepet disruptiv innovasjon og hvordan det sammenfaller med endrende omgivelser, samt i hvilken grad dette kan føre til åpen innovasjon.

### 3.1 Innovasjon som forskningstema

Det akademiske feltet innovasjon anses å komme fra bidrag fra den østerrikske økonomen Joseph A. Schumpeter. Schumpeter er kjent for sine bidrag til innovasjons- og entreprenørskapslitteraturen hvor han la stor vekt på entreprenørskap og innovasjonsrollen i den økonomiske utviklingen. Litteraturen kan vise til bruk av begrepet innovasjon helt tilbake til 1880-årene, men det er allikevel Schumpeters forskning på dette området som har hatt størst påvirkning på litteraturen i senere tid (Schumpeter referert i Tushman, 1997).

Innovasjon anses ifølge Schumpeter som et strategisk forretningsfortrinn for bedrifter. Han skriver blant annet;

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, s. 103).

Schumpeter viser til at innovasjon kan knyttes til monopol og profitt, men også kan være en årsak til bedrifters undergang, dersom de ikke evner å tilpasse seg når konkurrenter lanserer nye innovasjoner.

Innovasjon som begrep er velbrukt og innehar utallige definisjoner. Innen academia finner vi innovasjonsbegrepet i et bredt spekter av fagfelt og det er flere som har påpekt den manglende

konsistensen i innovasjonsforskning. Deriblant Garcia og Calantone (2002) som påpeker en manglende enighet omkring begrepet og hva som legges i det. Dette har resultert i at innovasjon som begrep blir benyttet i ulike kontekster og at forståelsen justeres etter bruk. I den grad Garcia og Calantone (2002) baserer sin forskning på litteraturstudier innen markedsføring, ingeniørfag og produktutvikling, konsentrerer Wolfe (1994) seg om inkonsistensen omkring innovasjonsforskning i økonomifaget, med fokus på organisatorisk innovasjon. Wolfe hevder at man ikke kan ta utgangspunkt i én enkeltstående innovasjonsteori. Ifølge Aasen og Amundsen (2011) fokuserer nyere definisjoner av innovasjon på resultatet av innovasjon, mens andre definisjoner konsentrerer seg om veien mot resultatet – innovasjonsprosessen. Hva som defineres som en innovasjon varierer i henhold til ulike disipliner. Garcia og Calantones (2002) litteraturstudie viser til at OECD sin studie fra 1991 viser størst bredde og relevans for innovasjon som helhet på bedriftsnivå. Denne bygger videre på Joseph Schumpeters studier av innovasjon.

### **3.1.1 Definisjon av innovasjon**

Det er videre i denne oppgaven tatt utgangspunkt i OECDs definisjon av innovasjon;

An innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organizational method in business practices, workplace organization or external relations (OECD & Eurostat, 2005, s. 46).

OECDs brede definisjon av innovasjon gjør den anvendelig for en rekke mulige innovasjoner. Definisjonen viser til at innovasjon er en iterativ prosess som initieres av persepsjonen av et nytt marked og/eller en ny tjenestemulighet. Denne muligheten leder til utvikling, produksjon og markedsføringstiltak som strekker seg mot en kommersiell suksess (Garcia & Calantone, 2002).

### **3.1.2 Inkrementell og radikal innovasjon**

Det finnes ulike typer innovasjon. Ofte deles innovasjoner inn i inkrementelle og radikale innovasjoner. Inkrementell innovasjon kjennetegnes av små endringer og videreutvikling, mens radikal innovasjon kjennetegnes av fundamentale endringer. Disse har ulik påvirkningskraft på organisasjoner. Inkrementell innovasjon benyttes i stor grad for å

videreutvikle eksisterende produkter og beholde konkurransefortrinn. Radikal innovasjon utvikles i stor grad for å nå nye markedet og /eller ta en større posisjon i markedet (Benner og Tushman, 2003).

### 3.1.3 Incumbents versus SMB

Et gjennomgående tema innen innovasjonslitteraturen er forholdet mellom *incumbents* og *SMBer*. SMBer defineres som små og mellomstore bedrifter, og incumbents defineres som markedsledende bedrifter innenfor sine markeder. Incumbents kjennetegnes ofte av stor suksess, men mange klarer ikke å opprettholde den dominansen lenge. Dette til tross for alle fordelene som medfølger en slik markedsledelse (Tellis, 2013). Tellis (2013) trekker frem Sony som et eksempel på dette. De skapte hele markedet for mobil musikk med sin Walkman. Likevel tok Apple over dominasjonen av dette markedet med sin iPod (senere iPhone). Dette er ett eksempel av mange, hvor en dominerende markedsaktør, en incumbent, har mistet sin markedsposisjon. Han trekker også frem at det kreves mye ressurser for at en bedrift skal være kontinuerlig innovative. Store bedrifter har gjerne disse ressursene tilgjengelig og er bedre rustet for å være innovative enn mindre konkurrenter, og nye aktører. Han mener derfor at etablerte bedrifter er i en god posisjon hva gjelder å forbli innovative og dominerende i sine markeder. Det er derfor ikke manglende ressurser som gjør at disse bedriftene ikke klarer å beholde sin markedsposisjon, men heller at etablerte bedrifter mislykkes fordi de faller til offer for en seldestruktiv kultur Tellis og Chandy (Tellis, 2013) kaller *den forpliktende forbannelsen*. Dette forklarer de ved at mange etablerte bedrifter er markedsdominerende fordi de markedsfører overlegne produkter som stammer fra radikal innovasjon. Av dette nyter de høye marginer, store markedsandeler og sterke kontantstrømmer. Denne markedsdominasjonen er *frukten av innovasjon* som et resultat av effektiv styring over flere år.

I følge Tellis og Chandy (Tellis, 2013) fører denne markedsdominansen derimot i mange tilfeller til selvdestruksjon. Dette illustreres ved tre trekk som hindrer disse bedriftene i å være innovative og være preget av godt lederskap fremover; Det første trekket er at incumbents frykter for å kannibalisere sine egne vellykkede produkter. Dersom nye radikale innovasjoner truer eksisterende produkter er ofte incumbents motvillige til å kommersialisere disse nye innovasjonene. Dette fordi de frykter å sette pengestrømmen fra eksisterende vellykkede produkter i fare. Det andre trekket er at incumbents er risikoaverse. De har en tendens til å overvurdere eksisterende innovasjoner i forhold til nye og mer risikofylte radikale

innovasjoner. De måler gjerne nye innovasjoner opp mot hastigheten til eventuell avkastning, noe som gjør at innovasjoner anses som risikofylte prosjekter. Det tredje trekket er at incumbents fokuserer for mye på dagens situasjon. De fokuserer i for stor grad på å tilfredsstille nåværende kunder. Derfor fokuserer de på nåtiden på bekostning av fremtiden.

Tellis og Chandy oppsummerer derfor at kannibalisering av egne vellykkede produkter, risikoaversjon og for mye fokus på nåværende kunder, utgjør tre hindre for kommersialisering av innovasjoner for incumbents. Deres suksess gir altså disse bedriftene en destruktiv trygghetskultur som hindrer fremtidige radikale innovasjoner. Dette kaller de *The Incumbents Curse* (Tellis, 2013).

Andre forskere har også forsket på forholdet mellom incumbents og SMBer. Noe som trekkes frem av flere forskere er at incumbent er så forelsket i sin egen suksess, eller forhindret av eget byråkrati, at de mislykkes med å introdusere neste generasjons nye og radikale produkter (Ghemawat, referert i Utterback og Acee, 1994). Det er vel og merke ikke bare insentiver og organisatoriske faktorer som påvirker incumbents evner til å introdusere radikale innovasjoner. Chandy og Tellis (2000) viser også til at bedriftens størrelse er en viktig faktor. Suksessfulle incumbents er ofte store bedrifter, og på bakgrunn av dette er størrelse og *incubency* mest sannsynlig positivt relatert. En av årsakene til at incumbents ikke anses som radikale innovatører er teorien om *organisatorisk treghet (theory of inertia)*. I takt med at organisasjoner blir større blir de mer utsatt for kreftene til organisatorisk treghet. En av de største faktorene som medvirker til dette er antall ansatte. Mange ansatte bidrar til at bedrifter blir vanskelige å lede og at man derfor utvikler flere lag med administrative ansatte og formelle regler for kommunikasjon. Til tross for at dette kan bidra til at store bedrifter fungerer bedre og mer effektivt, kan det også bidra til tregere reaksjon til nye og radikale produkter (Chandy og Tellis, 2000).

Til tross for at teorien peker på ulike årsaker til motvillighet blant incumbents, og viser til at disse har en mindre sannsynlighet for radikale innovasjoner enn mindre bedrifter, eksisterer det også store muligheter for slike bedrifter. Chandy og Tellis (2000) argumenterer for at incumbents kan bidra med radikale innovasjoner dersom de er villige til å kannibalisere sine egne investeringer og utnytte sine mange ressurser. Incumbents besitter store muligheter i forhold til markedskapabiliteter som *kundekunnskap, merkevare og markedsmakt*. Eksempelvis har slike bedrifters tilgang og kjennskap til kundenes ønsker og behov. De har derav tilgang til detaljer om kundenes kjøsmønster og historikk. Denne innsikten kan bidra til

å gjøre incumbents bedre rustet til å måle verdien av, og markedsføre, radikale innovasjoner i større grad enn mindre bedrifter.

### ***Liabilities of newness***

Mye forskning er gjort omkring David og Goliath forholdet mellom små og store bedrifter. Mange har konkludert med at nye og mindre organisasjoner, SMBer, er mer utsatt for å ikke lykkes enn større og eldre organisasjoner (Freeman et al., referert i Carayannopoulos, 2009). SMBers overlevelsessevne er i mange tilfeller utsatt på bakgrunn av deres *liabilities of newness*. Disse kan være av ulik karakter, men de som hyppigst dras frem er interne årsaker som organisasjonens størrelse, organisasjonsstruktur, manglende erfaring og finansielle midler, og eksterne faktorer som manglende nettverk, legitimitet og markedsressurser (Stinchcombe, referert i Carayannopoulos, 2009). Det eksisterer derimot flere tilfeller hvor yngre og mindre bedrifter suksessfullt har kommersialisert disruptive innovasjoner på bekostning av store og mer ressurssterke incumbents (Carayannopoulos, 2009).

Til tross for at mange yngre og små bedrifter mislykkes viser forskning til at flere av utfordringene disse bedriftene står ovenfor, viser seg å være potensielle fordeler. Eksempelvis fant Autio et al. (2000 referert i Carayannopoulos, 2009) ut at manglende interne rutiner og tankesett som følge av organisasjonens alder og erfaring, åpner opp for at yngre bedrifter i større grad er utforskende og lærer raskere og lettere enn større bedrifter. Nyere forskning på dette området fant også ut det å være en liten og ny organisasjon kan utstråle ungdommelighet, noe som kan være en fordel aksjonærer verdsetter og er villige til å støtte (Choi og Shepherd, 2005 referert i Carayannopoulos, 2009)

I mange tilfeller er incumbents rigide og bundet til å være rasjonelle, og dette kan svekke deres evne til å gjenkjenne og respondere på nye konkurrenter og innovasjoner (Christensen, 2007). Hill og Rothaermel (2003) viser også til incumbents evner å gjenkjenne og respondere på truslene som fremkommer av radikal innovasjon. I likhet med Christensen påpeker han tregheten til incumbents og at det er vanskelig å utføre endringer i store bedrifter. Markedet og etterspørsel endrer seg raskere enn strategien til incumbents, noe som gir nykommere mange fordeler. Eksempelvis vil ikke nye bedrifter trenge å kjempe mot *organisatorisk treghet* og de har heller ingen etablerte og langvarige nettverk som må tas hensyn til. På denne måten kan nykommere fokusere på mindre nisjemarkeder før de vokser og beveger seg høyere opp i markedet samtidig som teknologien modnes og ytelsen øker (Hill og Rothaermel, 2003).



## 3.2 Organisatoriske strukturformer og innovasjon

Klassiske organisasjonsstudier viser til begrepet situasjonsteori (*Contingency Theory*) hvor teoriene til Burns og Stalker (1961) regnes som klassikere. Burns og Stalker (1961) var opptatt av miljøet rundt organisasjoner og hvordan dette påvirket innovasjonsevnen.

Forskerne viser til at organisasjonsstruktur er tilpasset de situasjonsfaktorene som gjenspeiler seg i organisasjonens kontekst. Situasjonsfaktorer kan innebære organisasjonens *omgivelser*, *størrelse* og *strategi*. I tillegg er graden av stabilitet i organisasjonens omgivelser en viktig situasjonsfaktor. Stabilitetsgraden antas å påvirke utformingen av organisasjoners struktur for å skape en effektiv utføring av arbeidsoppgavene. Endringer i markedet og teknologi kan være avgjørende for hvilken organisasjonsstruktur som passer best til de verdiene situasjonsfaktorene har. Med andre ord dreier det seg om hvordan ulike grader av usikkerhet påvirker og legger føringer på organisasjonenes struktur. Videre skiller Burns og Stalker (1961) mellom den mekaniske og organiske organisasjonsstrukturen.

### ***Mekanisk organisasjonsstruktur***

Mekanisk organisasjonsstruktur kjennetegnes av en struktur som er hierarkisk oppbygget. Dette innebærer at arbeidsoppgavene er svært definerte og rutinepreget, og det er ledelsen som tar de viktige beslutningene. De ansatte er i stor grad overvåket i sitt arbeid. På bakgrunn av arbeidsoppgavenes rutinepregede karakter, er en antagelse at ledelsen har eller kan innhente nødvendig informasjon og kunnskap for å kunne foreta nødvendige beslutninger. En slik hierarkisk og sentralisert form for kontroll og beslutningstaking anses for å være best egnet når omgivelsene preges av høy stabilitet (Burns og Stalker, 1961).

### ***Organisk organisasjonsstruktur***

Organisk organisasjonsstruktur er en motpol av den mekaniske strukturen og passer best i skiftende og ustabile omgivelser. Strukturen baserer seg på en stor grad av medvirkning fra de ansatte i forhold til beslutningstaking. Denne desentraliserte beslutningsstrukturen egner seg godt til omgivelser preget av en høy grad av innovasjon og raske endringer og er ifølge Burns og Stalker (1961) nærmest en nødvendighet. Dette fordi *kunnskapen* og *informasjonen* som skal til for å håndtere innovasjon er fordelt på de lavere hierarkiske nivåene i organisasjonen. Den desentraliserte beslutningstakingen anses som en forutsetning for å håndtere innovasjon og endring.

Ifølge teorien vil en organisasjon med mekanisk struktur, og som befinner seg i ustabile omgivelser, ikke være i stand til å innovere grunnet manglende samsvar mellom strukturens utforming og dens omgivelser. I den grad dette allikevel skjer, vil dette være på kommando fra ledelsen.

Til tross for at Burns og Stalker (1961) viser til at det finnes flere typer mekaniske og organiske organisasjoner har situasjonsteorien blitt mye kritisert. Teorien anklages for å være stilisert og dermed ikke samsvarer med alle de organisasjonstypene som finnes. Ifølge Lam (2004) har flere teoretikere videreutviklet dette perspektivet, hvor en av de mest kjente er idealtypene til Mintzberg, men poengterer samtidig den viktige innvirkningen teorien har hatt på innovasjonslitteraturen. Dette fordi teorien fremdeles er svært relevant og ikke minst bidrar til å forklare strukturelle endringer som følge av at innovasjon blir viktigere for bedriftene og de raskt skiftende omgivelsene som mange organisasjoner opererer i.

### **3.3 Innovasjon, organisatorisk læring og kunnskapsgenerering**

Cohen og Levinthal (1990) hevder at innovasjon avhenger av akkumulering av tidligere kunnskap som gjør at organisasjoner kan absorbere og utnytte ny kunnskap. Utfra dette er forståelsen av organisatorisk læring svært interessant da det kan ha stor påvirkning på bedriftenes innovasjonsevne. I sitt rammeverk om organisatorisk læring skiller James March (1991) mellom to fundamentale forskjeller i forhold til organisatorisk adferd som kan bidra til innovasjon; *exploration* og *exploitation*. Han skiller de to begrepene ved å si at *exploration* handler om utforskning av nye alternativer og videreutvikling av nåværende kunnskap, mens *exploitation* handler om å utnytte de mulighetene som allerede eksisterer.

#### **3.3.1 Exploration versus exploitation**

*Exploration*, heretter utforskende fokus, kan forklares ved at en organisasjon skifter fokuset fra sin nåværende kunnskapsbase og ferdigheter og retter blikket mot nye muligheter, tekniske ferdigheter, markedskunnskap og eksterne relasjoner. *Exploitation*, heretter utnyttende fokus, innebærer derimot et fokus på å levere resultater ved bruk av organisasjonens nåværende kjerneegenskaper (March, referert i Goel og Jones, 2015). Aktiviteter som kan knyttes til et utforskende fokus involverer ofte søking, eksperimentering, risikotaking, variasjon og fleksibilitet, mens et utnyttende fokus omhandler aktiviteter som forbedrer produktivitet og effektivitet gjennom valg, iverksettelse og reduksjon av varians (Lavie, Stettner og Tushman,

2010). Fokuset til disse aktivitetene er å endre retning på den organisatoriske kompetansen til bedriften mot nye muligheter for å på denne måten å oppnå konkurransefordeler (Shane og Venkataraman, referert i Goel og Jones, 2015).

Lavie et al., (2010) viser i sin forskning til at det er flere eksterne faktorer som påvirker en organisasjons tilnærming til et utforskende eller utnyttende fokus. En av disse faktorene er *miljømessige dynamikker*, som defineres som uforutsigbare endringer i miljøet til organisasjonen. Endringene er forankret i kundenes preferanser, teknologi eller markedets etterspørsel. Allsidighet i organisasjonen kan oppnås ved å benytte seg av både utforskende og utnyttende fokus, da dette er nødvendig for å oppnå effektivitet, skape ny kunnskap, stimulere innovasjon, sikre vellykkede resultater og overlevelse (Goel og Jones, 2015). Dette kalles *ambidekster* organisasjonsformer og trekkes også frem av March (1991) som essensielt for at en organisasjon skal kunne overleve og være suksessfull.

Benner og Tushman (2003) trekker innovasjonsradikalitet inn i debatten om utforskende og utnyttende fokus. De viser til at et utforskende fokus henger sammen med radikale innovasjoner, mens et utnyttende fokus henger sammen med inkrementelle innovasjoner. Begge disse modusene er viktige for bedrifter, fordi inkrementell innovasjon kan gi konkurransedyktighet på kort sikt, mens radikal innovasjon er viktig for overlevelse på lang sikt. Til tross for at det innen akademia er en konsensus omkring viktigheten av en balanse mellom et utnyttende og utforskende fokus, er det lite enighet blant forskere om hvordan bedrifter skal oppnå en slik balanse (Adler et al., referert i Lavie et al., 2010). Balansen kalles *ambidekster* (ambidexterity) og tidligere forskning trekker frem fire ulike måter denne balansen kan gjennomføres på; kontekstuell ambidekster, organisatorisk separering, midlertidig separering og område separering. Kontekstuell ambidekster innebærer at de utnyttende og utforskende aktivitetene i bedriften vedlikeholdes samtidig, organisatorisk separasjon vil si at de utnyttende og utforskende aktivitetene innehar en fysisk adskillelse i bedriften, innen midlertidig separering ivaretar bedriften både de utnyttende og utforskende aktivitetene, men til ulike tider, og innen en område separering spesialiserer bedriften seg innen utnyttende *eller* utforskende aktiviteter innen ulike områder i bedriften, samtidig som disse aktivitetene kombineres på tvers av områder (Lavie et al., 2010)

Til tross for dette trekker Hannan og Freeman (Hannan og Freeman, referert i Lavie et al., 2010) frem at organisasjoner som benytter en utnyttende tilnærming har større sannsynlighet

for overlevelse i et stabilt miljø, mens organisasjoner som benytter en utforskende tilnærming er bedre rustet for turbulente miljø.

### 3.3.2 Dynamiske kapabiliteter

Dynamiske kapabiliteter, heretter omtalt som DK, kan defineres som bedriftens evne til å integrere, skape og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse for å håndtere raske endringer i omgivelsene (Teece, Pisano og Shuen, 1997). Ifølge Zheng (2011) kan DK knyttes direkte opp mot bedrifters innovasjonsytelse. Forskningen viser til at innovasjonsytelsen blir fremmet av DK og modererer prosessen mellom kunnskapsanskaffelse, kunnskapsgenerering og innovasjon.

Forskningsfeltet har fått mye oppmerksomhet de siste årene. Mye av årsaken til dette kan være kunnskapen om hvordan slike endringsevner kan utvikles og utnyttes for å bidra til å bedre bedrifters konkurransevne og resultat (Madsen, 2009). Forskningsfeltet har også blitt kritisert for å bestå av vage terminologier og preges av uklårheter og sammenblandinger om hva DK egentlig er. Eksempelvis foreligger det i litteraturen ulike meninger om hvorvidt begrepet innebærer et skille mellom kapabiliteter og DK (eksempelvis i Winter, 2003; Zollo og Winter, 2002 og Zahra, Sapienza og Davidsson, 2006) eller ikke (eksempelvis i Helfat og Peteraf, 2003; Teece et al. 1997 og Eisenhardt og Martin, 2000).

Zahra et. al (2006) skiller mellom ordinære kapabiliteter og DK. Madsen (2009) støtter dette skillet og definerer i sin doktorgrad begrepet som følger:

Dynamiske kapabiliteter er lærte ferdigheter som setter bedriften i stand til å anskaffe, integrere, fornye og omforme interne og eksterne bedriftsressurser og ordinære kapabiliteter på en måte forutsatt og ansett formålstjenelig av bedriftens hovedbeslutningstaker(e) (Madsen, 2009, s. 56).

Denne definisjonen viser til at DK kan læres og at læring, eller læringsmekanismer, har betydning for en bedrifts utvikling av DK (Madsen, 2007). Madsen (2009) forklarer begrepet videre og viser til at det handler om bedriftens håndtering av nyskaping og omgivelsesendringer. Han fokuserer på hvordan bedriftsledelsen skaper mekanismer og prosesser som tilrettelegger for endringer i bedriften

Litteraturen om DK gir lite oppmerksomhet til hvordan yngre og nyetablerte bedrifter skaper, utvikler, og utnytter muligheter. Newbert (2005) viser i sin forskning at DK er viktig for *etableringen av og veksten til* oppstartbedrifter. Han argumenterer for dette ved å vise til at aktivitetene som fremkommer i oppstart- og etableringsfasen kan brukes til å forstå hvordan entreprenøren anskaffer og utnytter nye ressurser. Dermed kan etableringsfasen betraktes som en DK (Eisenhart og Martin, referert i Newbert 2005). Videre viser forskningen til at entreprenører ikke engasjerer seg i tilfeldige aktiviteter knyttet til etableringsfasen. Snarere utfører de spesifikke aktiviteter for å kunne anskaffe seg og, eller, rekonfigurere ressurser (Newbert, 2005).

### ***Absorpsjonsevne***

En organisasjons evne til å evaluere og anvende seg av ny og ekstern kunnskap avhenger av nivået på tidligere relatert kunnskap. Jo høyere nivå av relatert kunnskap innen et gitt område, jo høyere vil en organisasjons evne til å gjenkjenne verdifull informasjon være (Cohen og Levinthal, 1990).

Besittelse av relevant kunnskap og ferdigheter gir opphav til kreativitet og muliggjør assosiasjoner og koblinger som ellers ikke ville blitt vurdert. I tillegg spiller mangfoldet av kunnskap i organisasjonen en viktig rolle, da dette bidrar til et mer robust læringsgrunnlag og minimerer risikoen for at ny informasjon kan relateres til det som allerede er kjent. Innovasjon i organisasjoner blir derfor forenklet gjennom akkumulativ (stigende) læring og mangfold i kunnskap (Cohen og Levinthal, 1990).

Et viktig aspekt ved absorpsjon av kunnskap innebærer å identifisere nåværende intern kunnskap og behovet for ekstern kunnskap. Ved behov for å innhente ekstern kunnskap kan det inngås samarbeid. Som et resultat av samarbeidet er den individuelle absorberende kapasiteten høynet og organisasjonens absorberende kapasitet styrket (Cohen og Levinthal, 1990).

## **3.4 Disruptiv innovasjon**

Disruptiv innovasjon ble som begrep introdusert av forskeren Clayton Christensen på midten av 90-tallet (2017). Begrepet er bygget på erkjennelsen om at selv de mest suksessfulle bedrifter er utsatt for å miste sin markedsdominans når de står ovenfor visse typer innovasjon.

Dette omtaler han som disruptiv innovasjon. Disruptiv innovasjon beskriver en prosess hvor et produkt eller en tjeneste først slår rot i enkle applikasjoner på bunnen av et marked, før det deretter nådeløst beveger seg opp markedet og til slutt fortrenger etablerte konkurrenter (Christensen, 2017). På denne måten utvides markedet og det tilføres ny funksjonalitet, som over tid bryter ned de etablerte produktenes grunnlag for verdiskaping. Dette på bakgrunn av de store endringene som skjer i konkurransesituasjonen i markedet (Aasen og Amundsen, 2011). Resultatet er at disruptive innovasjoner kan, gitt de riktige forutsetningene, radikalt forandre et marked (Christensen, 2013).

Forskning viser til at suksessfulle bedrifter mislykkes når de konfronteres med disruptive endringer i teknologi og markedsstruktur. I disse tilfellene kunne det være alt fra nye teknologier som feide gjennom markedet raskt, mens det i andre tok flere tiår. Disruptive innovasjoner består gjerne av enklere og mindre kostbare utgaver av eksisterende produkter. De presterer derav dårligere, men tilbyr et nytt verdiløfte som enkelte kunder verdsetter. Dette kan utgjøre en stor trussel for etablerte bedrifter, men på samme tid åpne opp for nye muligheter. Trusselbildet baserer seg i stor grad på at bedrifter ikke kan forutse, eller i noen tilfeller forstå, at de rammes av disruptive innovasjoner (Christensen, 2013). Samtidig hevder Christensen at disruptiv innovasjon ligger bak de største suksess- og veksthistoriene vi finner i så og si alle markeder. Bedrifter som befinner seg i stabile omgivelser har gjerne få insentiver til å bevege seg ut av sine eksisterende markeder. Når disse omgivelsene derimot preges av turbulente tider kan dette resultere i økt innovasjonsfokus, men Christensen legger vekt på at det da i verste tilfellet kan være for sent (Christensen, Johnson og Rigby, 2002).

Christensen trekker frem *innovatørens dilemma* som en forklaring til hvorfor store og vellykkede bedrifter taper markedsposisjoner. Dette kan sees i lys av prinsipper som reflekterer god ledelse. Forskning understøtter Christensens forklaring og viser til at god ledelse i mange tilfeller er hovedårsaken til disse bedriftene mislykkes i å holde seg på toppen av sine respektive bransjer. De avgjørende feilene var at de i for stor grad lyttet på sine kunder og investerte aggressivt i nye teknologier som de selv mente kundene ønsket. I tillegg studerte de nøye markedstrender og investerte kapital som lovet de beste avkastningen. Nettopp på grunn av dette mistet de sine posisjoner som markedsledere (Christensen, 2013).

Christensens syn på disruptiv innovasjon har skapt mye debatt og høstet kritikk gjennom årene. En av de som stiller seg kritisk til nettopp dette er Markides (2006), som viser til at det foreligger uklarheter rundt begrepet. Christensen fokuserer i sin originale teori på disruptive

teknologier. Markides kritikk bygger på at den samme teorien har blitt brukt til å forklare alle typer disruptiv innovasjon. Dette mener han er en feiltagelse på bakgrunn av at ulike typer innovasjoner har ulike typer effekter på konkurranse og markedet. De burde derfor behandles som et distinkt fenomen (Markides, 2006). Danneels (2004) understøtter Markides kritikk og viser i sin forskning til at teorien omkring disruptiv teknologisk innovasjon trenger mer forskning. Deriblant selve definisjonen av disruptiv innovasjon.

### 3.5 Åpen og lukket innovasjon

Chesbrough (2006a) skriver i sin bok *Open Innovation* at de fleste innovasjoner feiler. På samme tid risikerer bedrifter som ikke innoverer å dø ut. Dette resulterer i at bedrifters kontinuerlige søken etter nye teknologiske funn er større enn noen gang. Tidligere har denne formen for forskning, og søken etter ny teknologi, foregått innen interne forskningsavdelinger bak lukkede dører (Chesbrough, 2006b). Bedrifter har historisk sett investert i store forskningsavdelinger for å drive innovasjon og sikre vekst. Denne modellen forvirrer stadig og erstattes av en mer åpen modell, hvor bedrifter anerkjenner at ikke alle gode ideer kommer innenfra (Chesbrough og Crowther, 2006).

Chesbrough hevdet i 2006 at vi sto ovenfor et paradigmeskifte i henhold til hvordan bedrifter kommersialiserer industriell kunnskap. Det gamle paradigmet var *lukket innovasjon*, hvor bedrifter utvikler sine egne ideer og deretter kommersialiserer disse. Innen lukket innovasjon følger interne forskningsprosjekter en prosess fra bedriftens forskningsavdeling til utviklingsavdeling. Her velges mange prosjekter bort, og det er kun et fåtall som oppnår kommersialisering. Denne formen for innovasjon kan sies å være lite effektiv, både med tanke på kostnader, men også tidsløpet frem til markedet (Chesbrough, 2006a).

Det nye paradigmet vi står ovenfor kalles *åpen innovasjon*. Åpen innovasjon defineres som: “Open Innovation means that companies should make much greater use of external ideas and technologies in their own business, while letting their unused ideas be used by other companies” (Chesbrough, 2006b, s. xiii). Videre presiserer Chesbrough at åpen innovasjon reduserer kostnadene knyttet til innovasjon, det tar kortere tid å få kommersialisert innovasjonen og risikoen deles med andre (Chesbrough, 2006b).

Bedrifter som praktiserer åpen innovasjon benytter altså både interne og eksterne ressurser i deres innovasjonsprosesser (Mortara og Minshall, 2011). Ifølge Mortara og Minshall er det

hovedsakelig to drivere for å implementere åpen innovasjon. Bedrifter som befinner seg i et stabilt marked med stabile omgivelser, fokuserer hovedsakelig på åpen innovasjon *in-house*. Bedrifter som derimot befinner seg i et turbulent marked, og med turbulente omgivelser, ser et større behov for innovasjonsaktiviteter både *in-house* og *out-house*. Mange forskere hevder at åpne innovasjonsstrategier har en positiv effekt på innovasjonsgraden til bedrifter. Ifølge Creco (2016) er årsakene til dette intuitive; jo mer interaksjon med andre bedrifter, jo bedre tilgang har man til eksterne ideer, kompetanse, kunnskap og teknologier. Dette øker sannsynligheten for å innovere suksessfullt.

I tillegg til omgivelser påvirker organisasjonskultur i stor grad adopsjonen og implementeringen av åpen innovasjon. Organisasjonskulturen kan begrense bedrifter til og kun fokusere på sine interne aktiviteter, til tross for at de befinner seg i et marked hvor disruptive teknologier introduseres (Mortara og Minshall, 2011).

Tradisjonelt har større bedrifter fokusert på interne forskningsavdelinger for å utvikle nye produkter. Innen mange industrier har disse forskningsavdelingene vært et strategisk fortrinn og fungert som en inngangsbarriere for potensielle konkurrenter (Teece, referert i Vrande, 2009). Dagens innovasjonslandskap har endret på dette, og store bedrifter er i dag avhengig av å delta i alternative innovasjonspraksiser. Resultatet er at store multinasjonale bedrifter i større grad benytter seg av en åpen innovasjonsmodell (Vrande 2009).

Vrande (2009) påpeker at det er gjort lite forskning omkring åpen innovasjon i SMBer. Deres funn viser dog at disse bedriftene i stor grad benytter seg av åpen innovasjon. Mindre bedrifter mangler ofte ressursene til å utvikle og kommersialisere egne produkter *in-house* og er derfor avhengige av å samarbeide med andre. Det er derfor like relevant for store multinasjonale bedrifter, som for små og mellomstore, å åpne opp sine innovasjonsprosesser og samarbeide med andre (Vrande, 2009).

### **3.6 Oppsummering av teori**

Vi har i de foregående delkapitlene presentert eksisterende forskning omkring innovasjon. Vi har sett på innovasjon som forskningstema, som viser til at innovasjon kan anses som et strategisk forretningsfortrinn for bedrifter, og vi skiller mellom inkrementell og radikal innovasjon. Videre har vi sett på forholdet mellom incumbents og SMBers innovasjons- og overlevelsessevne. Incumbents kan, dersom de utsettes for disruptive innovasjoner, og/eller



endrede omgivelser, miste sin markedsdominans. Dette kaller Tellis og Chandy (2013) *The Incumbents Curse*, og kan sees i sammenheng med at incumbents gjerne er utsatt for organisatorisk treghet. Forskningen viser at SMBer er mer utsatt for å ikke lykkes med nye innovasjoner, men på samme tid har potensielle fordeler ovenfor incumbents. Størrelse og rigiditet trekkes særlig frem. Videre har vi tatt for oss hvordan organisatoriske strukturformer kan tilrettelegge for innovasjon, samt viktigheten av å tilpasse organisasjonsstrukturen i henhold til organisasjonens situasjonsfaktorer. Mekanisk og organisk struktur trekkes særlig frem som to motpoler. Deretter har vi sett på hvordan innovasjon kan genereres av ny kunnskap, samt hvordan dynamiske kapabiliteter kan påvirke bedrifters evne til å utnytte sin kunnskap for å håndtere endringer i omgivelsene. I tillegg har vi belyst begrepet *disruptiv innovasjon*, som er bygget på erkjennelsen om at selv de mest suksessfulle bedrifter er utsatt for å miste sin markedsdominans. Disruptiv innovasjon kan derfor sees i direkte sammenheng med *The Incumbents Curse*. Til slutt presenterer vi grunnleggende teori omkring åpen og lukket innovasjon. Mortara og Minshall (2011) trekker frem et turbulent marked som en driver til åpen innovasjon.

Med utgangspunkt i overnevnte eksisterende forskning, og kapittel 2, kan vi anta at PSD2 vil medføre endringer i aktørenes organisering av innovasjonsarbeidet, samt samarbeidsforholdet med andre aktører i bank- og finansnæringen. Dette på bakgrunn av at PSD2 kan anses som en driver til et turbulent marked preget av disruptiv innovasjon. Aktører som ønsker å etablere seg i et slikt miljø, eller søker å overleve, vil trolig se et behov for å benytte innovasjon som et strategisk forretningsfortrinn. Incumbents, i dette tilfellet banker, vil måtte overkomme *incumbents curse* og organisatorisk treghet, mens SMBene, i dette tilfellet fintechs, må overkomme *liabilities of newness*. Teorien omkring organisatoriske strukturformer, kunnskapsgenerering og åpen innovasjon gir indikasjoner på hvordan aktørene kan tilpasse seg på en god måte.

## 4.0 Metode

I følgende kapittel vil vi redegjøre for den metodiske tilnærmingen som har dannet grunnlaget for studiet. Innledningsvis forklares og begrunnes vårt valg av kvalitativt forskningsdesign og en eksplorativ tilnærming, før en fremstilling av studiets caser og informanter blir presentert. Videre beskrives vårt arbeid med primærdata gjennom semistrukturerte intervjuer, før vi avslutningsvis viser til arbeidet med transkribering og koding av innsamlet data, samt redegjørelse av studiets reliabilitet, validitet og etikk.

### 4.1 Forskningsmetode og design

I dette studiet forsøker vi å svare på hvordan små, mellomstore og store bedrifter innen den norske bank- og finansnæringen arbeider med innovasjon, og hvilken påvirkning de antar PSD2 har på innovasjon og samarbeid mellom aktørene. Grunnet temaets kompleksitet var det vanskelig å kunne forutse svarene i forkant av studiet, og det var derfor nødvendig med en inngående forståelse av temaet. Dette la grunnlaget for forskningsdesignet, som er en kvalitativ tilnærming, og dermed fikk vi muligheten til å avdekke følelser, tanker og meninger om direktivet og innovasjon innad i bedriftene. Dette var svært fordelaktig med hensyn til å utvikle en dypere forståelse av problemstillingen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Valg av forskningsmetode ble etter nøye vurdering en casestudie. Yin (2014) viser til at det ikke er *én* formel for når man skal benytte denne metoden, men påpeker at valget er avhengig av forskningsspørsmålet. Når forskningsspørsmålet søker etter å forklare nåværende omstendigheter og inneholder *hvordan* og *hvorfor* spørsmål, som forskeren har liten kunnskap om, vil det være passende å benytte seg av denne metoden. I vår studie stiller vi spørsmål til *hvordan* reguleringsdirektivet PSD2 vil påvirke innovasjon og samarbeid i bank- og finansnæringen i Norge. Casestudie som metode ble derfor hensiktsmessig da vi ønsket å avdekke i hvilken grad det er likheter og forskjeller mellom fintechs og banker i henhold til innovasjon, organisering og samarbeid. Metoden ble dermed relevant da forskningsspørsmålet vårt krever en omfattende og dyptgående beskrivelse av sosiale fenomener som innovasjon og reguleringsdirektivet PDS2.

Forskningen har bestått av en deduktiv fremgangsmåte hvor vi tok utgangspunkt i relevant akademisk litteratur om innovasjon og organisasjoner i endrede omgivelser (Saunders, Lewis og Thornhill, 2016). Denne tilnærmingen brukes ofte når det allerede finnes mye litteratur eller forskning omkring temaet man ønsker å undersøke. Videre foreslår Yin (2014) at man tar utgangspunkt i litteraturen og utvikler teoretiske proposisjoner for å utforme et rammeverk for studiet. Denne tilnærmingen er mye debattert innen kvalitativ forskningslitteratur fordi det teoretiske rammeverket kan skygge for sentrale funn som faller utenom proposisjonene (Saunders et al., 2016). Ifølge Ragin (referert i Thagaard, 2013) er kvalitativ forskning preget av et samspill mellom induktive og deduktive tilnærminger. Han presiserer at forståelsen vi som forskere kommer frem til både kan knyttes til etablert teori, men også den oppfatningen vi danner oss av dataenes meningsinnhold. Vi valgte derfor en induktiv tilnærming til datanalysen for å på best mulig måte kunne avdekke mønstre og forhold rundt funnene våre.

Ifølge Saunders et al. (2016) er det vanlig å skille mellom tre ulike forskningsdesign; *eksplorativt*, *deskriptivt* og *forklarende*. Vi valgte et eksplorativt forskningsdesign.

Eksplorative studier kan forklares som en verdifull måte å undersøke hva som skjer og søke ny innsikt gjennom å stille spørsmål for å på den måten vurdere fenomenene i et nytt lys.

Forholdene vi studerte var ukjente og komplekse, noe som resulterte i et behov for en åpen og fleksibel tilnærming. Et eksplorativt design ble derfor å anse som mest hensiktsmessig grunnet temaets kompleksitet og begrenset litteratur om PSD2 og innovasjon i bank- og finansnæringen. Den eksplorative tilnærmingen tillot oss å starte med et bredt perspektiv på tematikken og ga dermed mulighet til å fokusere på eventuelle sammenhenger og mønstre som vi avdekket underveis. Dette var fordelaktig da vi oppnådde en bedre forståelse av forholdene vi studerte (Saunders et al., 2016).

## 4.2 Casestudie

En av de største fordelene ved å benytte seg av casestudie som metode var muligheten til å få bedre innsikt i PSD2s eventuelle påvirkning på bank- og finansnæringen. I vårt tilfelle opplevde vi at grensen mellom fenomenet som ble studert, og konteksten som skulle studeres, ikke var like tydelig. Eksempelvis opplevde vi det som utfordrende å skille mellom direktivets påvirkning og sammenheng i forhold til innovasjon i bedriftene. Metoden ga oss dermed muligheten til å skape større innsikt i PSD2s virkelige sammenheng i bank- og finansnæringen, og hvordan arbeidet med innovasjon vil endres som et resultat av dette. På

denne måten innhentet vi rike empiriske beskrivelser om den disruptive endringen i næringen samtidig som vi fikk en økt forståelse av situasjonenes (PSD2) virkning, og implikasjoner for handling som preger næringen (Saunders et al., 2016).

#### 4.2.1 Multicase

Metodelitteraturen skiller mellom enkelt og multicase-design som en fremgangsmåte for å avdekke dypere forståelse av fenomenet som studeres (Yin, 2014). I vårt tilfelle ønsket vi å avdekke eventuelle funn på tvers av flere caser, da dette vil styrke validiteten ytterligere i forhold til ved bruk av en enkelt casestudie (Neuman, 2014).

I vår studie undersøkte vi ni ulike caser, seks banker, hvor disse var av ulik størrelse, og tre fintech bedrifter. Variasjon i datagrunnlaget medførte at vi fikk avdekket situasjoner og temaer fra flere ulike synsvinkler. Derimot er valget av et slikt design å anse som krevende da det forutsetter at man har mulighet, tid og tilstrekkelig med ressurser for å gjennomføre en studie på et semester. Allerede høsten 2016 startet vi forarbeidet med denne oppgaven. Gjennom deltagelse på konferanse og gjennom nettverk, kom vi i kontakt med flere eksperter på området. Disse kontaktene ble videre brukt for å komme i kontakt med relevante informanter og dermed var dette avklart på et tidlig stadiet i prosessen. Vi anså det som hensiktsmessig å gå videre med valgt design, da vi anså det som realistisk i forhold til tid og ressurser.

#### 4.2.2 Valg av case

Valg av case var en nøye strategisk utvelgelse. Vi drøftet og diskuterte oss i mellom hvilke aktører vi anså som mest hensiktsmessig å ha med i studiet (Johannessen et al., 2011).

Yin (2014) skiller mellom *literal-* og *theoretical replication* i sin utvalgsstrategi. *Literal replication* legger til grunn at man forventer likheter i to eller flere caser, mens man innen *theoretical replication* forventer å avdekke forskjeller. Eksempelvis forventet vi å finne likheter mellom fintech aktørenes arbeid med innovasjon grunnet deres mindre størrelse. På samme måte forventet vi likheter mellom bankene og deres størrelse, og derav forskjeller mellom de ulike aktørene. For å etterstrebe en analytisk generalisering valgte vi derfor en kombinasjon av både *literal* og *theoretical replication* (Yin, 2014 referert i Saunders et al., 2016).

På grunnlag av at vår studie tar for seg bank- og finansnæringen i Norge falt valget naturligvis på norske fintech bedrifter og norske banker. Til tross for at det har vært en dramatisk økning i fintech bedrifter de siste årene, finnes det ikke veldig mange aktører her til lands. Gjennom kontakter på *LinkedIn* kom vi i kontakt med tre av bedriftene vi hadde sett oss ut på forhånd. Disse ble valgt på bakgrunn av at vi forhørte oss med nøkkelpersoner i bransjen, som trakk de frem som spennende og aktuelle bedrifter. Da det var viktig for oss at nøkkelpersonene hadde grunnleggende innsikt og kompetanse i fenomenet vi undersøker, falt valget på disse. Alle tre fintech bedriftene er oppstartsbedrifter.

Bankene ble valgt på et noe annet grunnlag enn fintech bedriftene. Hos bankene var vi i større grad opptatt av variasjon blant bedriftene. Dette for å avdekke eventuelle forskjeller hos de ulike bankene. Vi kontaktet derfor tre små, tre mellomstore og tre store banker. Vi oppnådde kontakt med seks av disse og endte opp med én liten, tre mellomstore og to store. Når vi kontaktet bankene sørget vi for å legge vekt på at vi ønsket å intervju nøkkelpersoner med innsikt og kompetanse omkring innovasjonsarbeidet i banken, samt framtidsutsiktene deres på dette området.

Da det er viktig for oss bevare bedriftene og informantenes anonymitet har vi valgt å dele minst mulig informasjon omkring disse. Størrelse (målt i antall ansatte), informantenes nøkkelrolle og fintechenes etableringsår er informasjon vi anser som relevant for videre analyse, og dette er derfor informasjon vi har valgt å inkludere i tabellene nedenfor.

	<b>FinTech 1</b> <b>(F1)</b>	<b>FinTech 2</b> <b>(F2)</b>	<b>FinTech 3</b> <b>(F3)</b>
<b>Antall ansatte</b>	10<	5>	10<
<b>Etableringsår</b>	2010	2016	2016
<b>Stilling</b>	CEO	CEO	CEO

*Tabell 1 - Oversikt over informanter: Fintechs*

	<b>Bank 1 (B1)</b>	<b>Bank 2 (B2)</b>	<b>Bank 3 (B3)</b>	<b>Bank 4 (B4)</b>	<b>Bank 5 (B5)</b>	<b>Bank 6 (B6)</b>
<b>Antall ansatte</b>	500<	1000<	50>	500>	1000<	500>
<b>Stilling</b>	Fagansvarlig	Direktør	CEO	Fagansvarlig	Direktør	Direktør

*Tabell 2 - Oversikt over informanter: Banker*

### 4.2.3 Valg av informanter

Valg av informanter ble basert på ønsket om å komme i kontakt med nøkkelpersoner som innehar kunnskap og forståelse av PSD2 og innovasjon. Dette anså vi som representanter fra ledelsen grunnet deres kunnskap om bedriftens strategi og struktur for innovasjonsarbeidet i praksis. Respondentene var henholdsvis åtte menn og en kvinne.

I noen tilfeller hadde vi på forhånd forespeilet hvilke personer vi anså som mest hensiktsmessig å snakke med og fikk gjennom nettverk og kontakter tilgang til vedkommendes kontaktinformasjon. På denne måten sikret vi tilgang til nøkkelinformanter som vi anså som de med mest kunnskap og innsikt om fenomenet. I andre tilfeller ble vi henvist til relevante nøkkelinformanter. Alle informantene er enten ledere eller mellomledere.

### 4.3 Datamaterialet

For å kunne besvare studiets forskningsspørsmål benytter vi innhentet data for videre analyse. I dette studiet er det benyttet primærdata i form av ni dybdeintervju. Datainnsamlingsmetoden og gjennomføringen av intervjuene presenteres i følgende delkapitler.

### 4.3.1 Datainnsamlingsmetode

Vi har valgt å benytte kvalitative dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode. Bakgrunnen for dette er at studiet er eksplorativt, hvor de riktige spørsmålene ikke nødvendigvis åpenbarer seg før underveis i datainnsamlingen (Saunders et al, 2016). Utover dette ga dybdeintervjuene oss også muligheten til å utdype spørsmålene til neste informant. Dette førte til en kontinuerlig tilegning av ny kunnskap og dypere forståelse for fenomenene vi undersøkte.

Målet med dybdeintervjuene var å skape en relativt åpen samtale omkring de tre hovedtemaene vi kartla på forhånd; innovasjon, PSD2 og åpenhet/samarbeid. Vi valgte derfor å utforme en semistrukturert intervjuguide (se vedlegg 1). Et semistrukturert intervju er uformelt og har relativt åpne spørsmål hvor forskeren på forhånd har gitte temaer. Spørsmålene blir derfor stilt med utgangspunkt i en overordnet intervjuguide, men tema, spørsmål og rekkefølgen kan endres fra intervju til intervju (Saunders et al., 2016). Dette anså vi som nødvendig for å kunne avdekke og følge opp interessante funn og temaer underveis i intervjuene. Intervjuguiden tar derfor for seg tre hovedtemaer hvor hvert tema inkluderer noen nøkkelspørsmål. Denne intervjuguiden illustrerer et minimum av hva vi ønsket å gjennomgå i løpet av intervjuet.

### 4.3.2 Gjennomføring av intervjuene

Syv av ni intervjuer ble gjennomført på lukkede møterom på informantenes arbeidsplass. Dette innebar en del reising, men vi anså det som viktig da det ville øke sannsynligheten for at informantene hadde tid og anledning til å stille opp. I to av tilfellene egnet det seg best med videointervjuer, og det ble her benyttet Skype. Vi begynte å avtale tider for intervjuene tidlig i januar og gjennomførte samtlige i begynnelsen og midten av mars. Varigheten på intervjuene var mellom 45 minutter og en time.

I forkant av intervjuene sendte vi ut et informasjonsskriv med informasjon vedrørende tematikken i intervjuet. Vi startet derfor intervjuene med å friske opp tema og formålet med studiet for informantene, samt presisere ytterligere at både informanten og bedriften vil anonymiseres i studiet. Dette er viktig for å sikre at informantene ikke unngår å fortelle om viktige momenter, samt at det legger grunnlag for økt kvalitet (Saunders et al., 2016). Flere av informantene husket ikke nøyaktig tematikken, men samtlige responderte med at studiets

tema var svært relevant og interessant. Dette indikerer at informantene er motiverte til å svare grundig og åpenhjertig på spørsmålene.

Ifølge Saunders et al. (2016) bør spørsmålene i intervju ha som hensikt å redusere uønsket påvirkning av informantene. Vi la derfor stor vekt på å stille åpne spørsmål i en nøytral tone hvor vi fokuserte på å stille *hva*, *hvordan* og *hvorfor* spørsmål. Dette var viktig for å lede informantene inn på temaene, men samtidig gi de mulighet til å snakke fritt. Videre stilte vi oppfølgingsspørsmål som *kan du fortelle mer* og *hva tenker du videre om det*, denne typen spørsmål anses i liten grad støtende for informantene, og er derfor med på å gi mer pålitelige svar (Yin, 2014). Oppfølgingsspørsmål var viktig for å sikre at vi forsto informantenes svar og følge opp eventuelle nye funn og momenter. I tillegg kan oppfølgingsspørsmål bidra til at man får mer utdypende svar (Saunders et al., 2016). Det ble gjort mange interessante funn basert på informantenes uoppfordrede informasjon, og det var derfor fordelaktig at vi benyttet en semistrukturert intervjuguide med åpne spørsmål. Samtidig erfarte vi at flere av informantene besvarte flere av spørsmålene samtidig, og at enkelte spørsmål ga mer relevante svar enn andre. Vi justerte derfor intervjuguiden flere ganger i løpet av datainnsamlingsprosessen.

For å styrke troverdigheten til funnene, samt sikre at vi gjenga informantene korrekt, benyttet vi lydopptak under alle intervjuene. Saunders et al. (2016) anbefaler lydopptak for å kunne fange all informasjon som blir utvekslet i løpet av intervjuet, samt at intervjueren har mulighet til å fokusere på å lytte og stille gode oppfølgingsspørsmål, fremfor å notere. Dette ga oss også bedre mulighet til å observere ansiktsuttrykk, sinnsstemning og kroppsspråk, noe som kan ha betydning for tolkningen av informantenes svar. I etterkant av hvert intervju satt vi oss derfor ned og diskuterte våre personlige inntrykk av intervjuene, samt intuitive funn vi hadde avdekket. Dette var med på å legge et grunnlag for en god analyse, da vi fikk avdekket hva vi ønsket å gå nærmere inn på i de neste intervjuene og hvilke temaer som fremsto som interessante. Det er verdt å nevne at lydopptak også kan ha påvirket informantene til å ikke snakke like fritt som de ville gjort ellers, og at vi derfor risikerer at de utelot viktige momenter.

Etter å ha gjennomført intervjuene satt vi igjen med store mengder data i form av ni lydopptak og transkripsjoner. Disse ble lagret i separate dokumenter med konfidensielle navn, for å sikre anonymiteten til informantene. Vi valgte å bevare lydopptakene frem til analysen var



ferdigstilt, noe som viste seg å være fordelaktig, da vi hørte gjennom disse flere ganger i tillegg til å lese transkripsjonene. Transkribering kan gjøres på flere måter (Saunders et al., 2016) ved å eksempelvis kun transkribere sentrale deler av intervjuene. Vi valgte å transkribere intervjuene fullt ut. Dette var fordi vi hadde så mange intervjuer at det krevde nøye gjennomlesing flere ganger for å avdekke sammenhenger og motsetninger i funnene våre. Dette er ifølge Saunders et al. (2016) viktig for å sikre kvaliteten av dataene, fordi det skriftlige materialet gjør det lettere å bedømme relevansen enn kun lydopptak. Vi benyttet samme gjennomgang av lydopptak og transkribering til både de personlige- og videointervjuene.

#### **4.4 Analyse av data**

Før analysen av datamaterialet kunne starte måtte vi bryte ned informasjonen og kategorisere denne i henhold til de forutbestemte temaene. Ifølge Yin (2014) innebærer analysen å undersøke, kategorisere, organisere og deretter kombinere data for å produsere empiriske funn. Analyse av casestudier er en krevende oppgave fordi det ikke finnes klare prosedyrer, eller en generell mal på hvordan analysen skal gjennomføres. Dette avhenger derfor i stor grad av vår tilnærming og fremgangsmåte (Saunders et al., 2016).

Til tross for at det ikke finnes én fastsatt metode på hvordan dataene i et casestudie skal analyseres, finnes det en rekke gode alternativer. I et multicase-studie vil det være mest naturlig å sammenligne casene med hverandre og utforske mønstre, sammenhenger og motsetninger (Yin, 2014). Vi har derfor valgt å sammenligne våre caser med hverandre for å oppnå robuste funn.

Vi valgte å ta utgangspunkt i en template analyse. Når man benytter template analyse utvikles det forhåndsbestemte kategorier som legges til etter hvert som datamaterialet samles inn og analyseres (Saunders et al., 2016). Vi utarbeidet derfor en mal hvor vi tok utgangspunkt i eksisterende teori, studiets tema og intervjuguide. Her identifiserte vi kategorier på forhånd, samt fortløpende når vi gikk gjennom intervjuene. I denne delen av analysen er det viktig å unngå uønsket påvirkning på funnene og sammenhengene vi avdekker. Saunders et al. (2016) trekker frem at man i verste fall kan ta for stort utgangspunkt i forskningsspørsmålene og se etter bevis for, eller i mot, disse og dermed overse relevante funn. For å unngå dette leste vi

gjennom transkriberingene hver for oss og skisserte kategorier og sammenhenger. Deretter sammenstilte vi disse og hadde et stort fokus på objektivitet.

Neste steg var å gå gjennom hvert intervju sammen og abstrahere funnene ytterligere. Vi opprettet tre forskjellige Word- dokumenter hvor vi sorterte sitatene inn i kategorier; et dokument for fintech bedriftene og to dokumenter for bankene. Denne prosessen måtte vi gjenta ytterligere to ganger før vi anså oss fornøyde med uthenting av sitater og kategorisering av disse. For å sortere dataene i en oversiktlig oversikt opprettet vi flere underkategorier til hver hovedkategori i Word- dokumentene. Etersom vi hadde store mengder data gjorde dette det lettere å selektere ut og omorganisere dataene for å gjøre oversikten mer håndterbar.

Proessen med å kategorisere dataene har vært tidkrevende, men nødvendig. Det har vært viktig å utdype viktige funn og finne fellestrekk, samt motsetninger, til videre analyse. Ved å jobbe grundig med å kategorisere dataene klarte vi å strukturere datamaterialet, samt fjerne opplysninger vi ikke betraktet som relevante for studiets forskningsspørsmål.

## **4.5 Kvalitet i kvalitativ forskning**

Innen kvalitativ forskning kan vi ikke være sikre på at svarene våre er helt korrekte. Det eneste vi kan gjøre er å redusere muligheten for å få feil svar. Det er derfor viktig å fokusere på datakvalitetsutfordringene før og underveis i datainnsamlingen (Saunders et al., 2016). Reliabilitet og validitet trekkes frem av faglitteraturen som indikatorer for å måle kvaliteten i en studie (Thagaard, 2013). Corbin og Strauss (referert i Thagaard, 2013) viser til at kvalitativ forskning vurderes med hensyn til troverdighet, hvor reliabilitet og validitet står sentralt. Vi vil i dette delkapittelet redegjøre for hvordan vi på best mulig måte har sikret kvaliteten og troverdigheten i dette studiet.

### **4.5.1 Reliabilitet**

Reliabilitet, eller pålitelighet, viser til om datainnsamlingen og analysen vil gi samme resultat dersom de ble gjentatt ved en annen anledning eller av en annen forsker (Saunders et al, 2016). I dette studiet har vi forsøkt å styrke reliabiliteten ved å dokumentere

og beskrive stegene i forskningsprosessen på en god måte. Dette åpner opp for muligheten til etterprøve forskningsprosessen ved en senere anledning.

For å sikre studiets reliabilitet og troverdighet ble det stilt åpne spørsmål til informantene. Dette med hensikt for å sikre at empiriske funn ble basert på data om faktiske forhold, og at våre meninger og tanker om fenomenet ikke skulle gjennomskues. Vi var oppmerksomme på å opptre nøytrale i intervjusituasjonen, men det oppstod likevel tilfeller der vi som intervjuere måtte utdype eller forklare, noe som kan tenkes å ha påvirket informanten ubevisst. Vi kan derfor ikke være sikre på at ikke kan ha påvirket informanten, og at deler av intervjuet dermed er farget av dette (Saunders et al., 2016).

Alle intervjuene ble tatt opp på lydopptak og direkte sitater ble deretter sendt i retur for godkjenning av informantene. Her fikk informantene mulighet til å bekrefte, og eventuelt endre, dersom vi hadde misforstått meningsinnholdet. På samme måte som vi ønsket å styrke reliabiliteten kan vi stille oss kritisk til om vi svekket reliabiliteten ved at informantene fikk muligheten til å foreta endringer. Videre valgte vi å behandle datamaterialet flere ganger for å kvalitetssikre vår tolkning av funnene. Saunders et al. (2016) trekker frem at det er fordelaktig å være to forskere fordi man da har mulighet til å diskutere og bekrefte, eller avkrefte, oppfatninger en gjør underveis i forskningsprosessen.

#### **4.5.2 Validitet**

Validitet omhandler datamaterialets gyldighet for problemstillingen som skal belyses (Grønmo, 2012). Det skilles gjerne mellom *intern* og *ekstern* validitet (Saunders et al., 2016).

Intern validitet sikres ved at resultatene fra studiet kan karakteriseres som gyldige. I vår studie referer den interne validiteten til om utsagn fra informantene kan anses som gjeldende for fenomenene vi undersøker. For å sikre den interne validiteten var vi påpasselige med å be informantene utdype sine svar underveis i intervjuene. Dette gjaldt særlig i de tilfellene svarene fremsto som noe utydelige. I tillegg sendte vi alle direkte sitater på mail til informantene for godkjenning. Dette resulterte i at et par av informantene foretok små endringer for å få frem meningsinnholdet tydeligere.

Den eksterne validiteten referer til i hvilken grad funnene fra dette studiet kan overføres eller generaliseres til andre kontekster (Saunders et al., 2016). Vi valgte i dette studiet en deduktiv tilnærming hvor vi tok utgangspunkt i eksisterende teori. Ifølge Thagaard (2013) gir fortolkningen av kvalitative data grunnlag for overførbarhet som kan knyttes til begrepet generalisering. Det er opp til oss som forskere å argumentere for at vår studie kan være relevant i en større sammenheng. Vårt utvalg er ikke stort nok til at studiet kan generaliseres empirisk, men ifølge Thagaard (2013) kan vi argumentere for en teoretisk generalisering. Bakgrunnen for dette er at vi i vår studie kommer frem til sentrale trekk ved et fenomen, og bekrefter og avkrefter eksisterende forskning på området. Vi kan derfor anta at funnene vi har avdekket også kan overføres til andre aktører og sammenhenger.

## **4.6 Etikk i forskningen**

Forskningsetikk er noe man må ta hensyn til gjennom hele forskningsprosessen (Saunders et al., 2016). Vi har gjort vårt beste gjennom denne prosessen for å ta gode og etiske valg.

I forkant av intervjuene sendte vi ut et informasjonsskriv til alle informantene. Dette inneholdt informasjon vedrørende tematikken i studiet, samt hvilke områder intervjuene ville berøre. Vi presiserte også at informantene vil holdes anonyme. Dette ble gjort for å sikre at informantene var fullt informert og visste hva studiet gikk ut på, før de samtykket til å delta.

Vi har ivaretatt anonymiteten til alle informantene og bedriftene de arbeider for. Dette er gjort ved å benytte pseudonymer på alle filer vi har lagret, med informasjon om informantene (Saunders et al., 2016). I tillegg ble alle lydfiler slettet etter transkribering og gjennomført analyse.

Med bakgrunn i tiltakene vi har gjort for å møte de etiske utfordringene som har oppstått, mener vi at vår studie tilfredsstillende forskningsetiske retningslinjer.

## 5.0 Analyse og diskusjon

I dette kapittelet vil vi fremlegge sentrale funn og analysere disse mot relevant teori. Funnene vil presenteres gjennom direkte og indirekte sitater, og beskrivelse av vår tolkning av disse. Funnene er strukturert inn i to hovedkategorier; fintechs og banker. Deretter vil funnene diskuteres samlet i en oppsummerende del. Analysen og diskusjonen er videre delt inn i temaer som reflekterer studiets problemstilling, henholdsvis: endrede omgivelser og disruptiv innovasjon, innovasjonssamarbeid, incumbents versus SMBer og innovasjon, organisering og tilpasningsevne. Vi har som tidligere nevnt ni caser hvor tre av disse er fintech bedrifter og seks er banker.

### 5.1 Endrede omgivelser og disruptiv innovasjon

Som Bajada og Trayler (2015) trekker frem har bank- og finansnæringen vært vitne til dramatiske skifter de siste årene. Blant annet har utviklingen av ny teknologi ført til at utradisjonelle aktører har entret markedet med nye innovasjoner. I tillegg legger PSD2 og andre reguleringer føringer for endringer i markedet. Litteraturen om disruptiv innovasjon trekker frem at suksessfulle bedrifter er utsatt når de konfronteres med disruptive endringer i markedet (Christensen, 2013).

Vi vil i følgende kapittel analysere informantenes syn og oppfatninger om hvordan fintechene og bankene påvirkes av de skiftende omgivelsene som tar plass i markedet, med et fokus på reguleringsdirektivet PSD2.

#### *Fintech aktørene*

To av fintech bedriftene (F2 og F3) hevder at deres eksistensgrunnlag i stor grad er basert på PSD2. F3 har i lang tid hatt et ønske om å ta opp kampen mot de store aktørene innen bank- og finansnæringen i Norge. Ønsket om å utvikle kundefriendly og smarte løsninger har vist seg å være vanskelig, om ikke umulig, helt til PSD2 kom på banen. F2 og F3 har løsninger som ikke kan realiseres fullt ut før direktivet er på plass, og F2 uttaler at de anser seg selv som en post PSD2 løsning. F1 derimot har allerede posisjonert seg i markedet og betrakter PSD2 som en stor mulighet for økt etterspørsel. Dette kan sees i sammenheng med Deloitte's (2017)

rapport som viser at fintecher i stor grad søker vekst i det finansielle markedet og ønsker å bygge en virksomhet basert på ny innovasjon.

F3 forteller at de allerede jobber med banker som ønsker å etablere seg som en åpen bank, og uttaler: "PSD2 er ikke noe som plutselig en dag kommer, det er noe som allerede har begynt". F2 trekker også frem tidsperspektivet rundt implementeringen som en viktig faktor til hvorfor det kan regjere usikkerhet knyttet til PSD2. I det tidspunktet vi utførte intervjuene hadde ikke de tekniske vilkårene blitt utgitt, noe som F2 poengterer: "Faktum er at PSD2 skal være på plass om ti måneder, og all informasjonen er enda ikke på plass". Han påpeker også at PSD2 er et direktiv som skal fungere sammen med personvernforordningen GDPR, og mener at disse er to motpoler som ødelegger for hverandre. Dette synspunktet sammenfaller også med Tjoran (2017) som viser til at det er overraskende lite fokus på hvordan aktørene skal etterleve disse to motpolene.

Alle fintech aktørene nevner at markedet bærer en høy temperatur grunnet de regulatoriske endringene i næringen. De har en oppfatning av at det regjerer mye usikkerhet rundt direktivet og at mange aktører i bank- og finansnæringen ikke helt forstår hva det innebærer. Tidligere forskning viser til at trusselbildet til disruptive innovasjoner i stor grad baserer seg på at bedrifter ikke kan forutse, eller forstår endringene i omgivelsene (Christensen 2013). Et slikt trusselbilde blir skissert av F1. Han forteller at hans oppfatning er at det fortsatt er mange bank- og finansaktører i Norge som er usikre på hvordan dette kommer til å bli, og at de lener seg på det politiske presset de har gjennom sin bransjeorganisasjon. Derav tar de muligens ikke endringene som kommer på alvor:

Det er overraskende mange som ikke tror PSD2 åpner for nye konkurrenter, også er det noen som tar det veldig seriøst, og få som tar det så seriøst at de allerede har lagt planer og aggressivt jobber med å utnytte mulighetene (F1).

Han fastslår at aktørene glemmer at lovteksten er ferdig, direktivet er allerede publisert og det venter bøter for de som ikke har innrettet seg etter kravene. Norge har i dag en fullverdig elektronisk personidentifisering gjennom BankID og en effektiv infrastruktur. Dette er ifølge F1 en posisjon som gjør at Norge er ekstremt eksponert for de store bedriftene som ønsker en posisjon i det norske markedet.

Christensen (2017) viser til at disruptive innovasjoner gjerne består av enklere og mindre kostbare utgaver av eksisterende produkter som gir et nytt verdiløfte, som enkelte kunder verdsetter. Fintech aktørene skildrer et fremtidig marked preget av nettopp dette og viser til at forbrukeren i fremtiden vil få tilbud fra aktører man vanligvis ikke kjøper finansielle tjenester av. Videre illustreres et konkurranselandskap hvor man i stor grad vil fjerne kunderelasjonen bort fra bankene og over til startupene. F3 tilbyr en tjeneste basert på kundedata som innhentes via bankenes åpne APIer. Han mener derfor at dette er tjenesten vi som forbrukere vil anse som selve produktet, og det er denne vi vil skape en relasjon til. På den måten overtar startupene kunderelasjonen fra bankene. F1 forteller at han ikke tror forbrukeren kommer til å ha noen forståelse eller relasjon til dette. Ei heller ha interesse av å vite det. Så lenge tjenestene er enkle og intuitive, vil ikke forbrukeren bry oss nevneverdig om hvem disse tilbys fra.

Fintech aktørene anerkjenner bigtechene som store og viktige konkurrenter. F3 mener det er vanskelig å kunne spå hva bigtechene kommer til å gjøre i fremtiden, men han frykter dem mer enn den norske banknæringen. Flere av aktørene tror ikke bigtechs vil etablere seg som banker, men at de derimot vil tilby lavterskel finansielle tjenester. Eksempelvis vil de konkurrere på P2P betaling, hvor Vipps er den største konkurrenten her til lands (DnB, 2017 a).

I forbindelse med konkurranse ble det i flere tilfeller snakket om tillit. Fintech aktørene tror at forbrukerne har tillit til bigtechene. F1 uttaler at finansbransjen gjemmer seg bak tanker om at forbrukeren ikke stoler på Facebook. Han uttrykker også at det er naivt å tro at vi som forbrukere ikke er villige til å dele vår finansielle informasjon med eksempelvis Facebook, når vi allerede deler *alt* annet. De andre fintechene stiller seg også bak dette, og mener at forbrukeren trolig har større tillit til bigtechene enn bankene håper og tror.

### ***Bankene***

Bankene oppfatter PSD2 både som en utfordring og en mulighet. B2 tror at bankene er blitt mer våkne for at det finnes store muligheter i forhold til direktivet dersom man spiller kortene sine riktig. Flere av bankene ytret at det tidligere har vært stor bekymring i kjølevannet av PSD2. Disse bekymringene har i ettertid begynt å avta, og bankene ser nå i større grad

mulighetene som oppstår på bakgrunn av direktivet: ”Nå er vi ikke bank slik vi er vant til å være det lenger, vi må tenke annerledes og andre tjenester enn tradisjonell bank” (B4).

Disruptive innovasjoner kan være en trussel for etablerte bedrifter, men på samme tid åpne opp nye muligheter (Christensen, 2013). De største bankene viser til en oppfatning om at mulighetsrommet for nye forretningsmuligheter øker med PSD2, og ser på det som en stor mulighet til å ta en sterkere posisjon i markedet. De mindre bankene er derimot noe mer skeptiske. De uttrykker bekymringer i henhold til manglende ressurser for å tilpasse seg, da et mer konkurranseutsatt marked krever kostbare endringer og tilpasninger. B3 mistenker at PSD2 vil påvirke banknæringen i mye større grad enn mange tror, og mener at banknæringen generelt ikke ser hvor langt dette vil gå. Flere av bankene nevner at direktivet vil påvirke hvordan bankene utvikler tjenester på, men at dette vil være en tidskrevende prosess, og at man ikke kommer til å se resultater før om mange år frem i tid.

Alle bankene ytrer en felles bekymring omkring implementeringen av direktivet i norsk lovgivning. B5 uttrykker: ”PSD2 er et regulativ som forventes implementert samtidig som deler av direktivet fremdeles er under utvikling, dette er svært utfordrende”. Forsinkelsen rundt spesifikasjonen av direktivet gjør at bankene må forberede seg, uten å vite nøyaktig hvordan dette skal gjøres. B5 ytrer særlig bekymring rundt kostnadene ved dette, da det er lett å utvikle noe som ikke kan brukes.

Tillit var et tema som dukket opp i alle intervjuene, men her forkom det ulike meninger om hvorvidt tillit er en fordel for bankene i fremtidens marked. Flere av bankene ytret at de ikke anser bigtechene som de største konkurrentene grunnet tillitsforholdet mellom bankene og kundene: ”Selvfølgelig ser vi bigtechene, for all del, men bankenes styrke i Norge er i stor grad tillit hos kundene – den får ikke nye bedrifter umiddelbart” (B2). Flere av respondentene påpekte en bekymring for at disse aktørene vil kunne vinne kunden basert på brukergrensesnittet og på den måten kunne oppta deler av bankenes verdikjeder. Til tross for dette var flere av bankene under oppfatningen av at disse aktørene ikke vil kunne bli rene banker og at kundens tillit til *tradisjonelle* banker er en stor fordel: ”Tillit til oss som bank er en stor fordel. Det er omtrent det vi lever av” (B1). Dette sammenfaller i stor grad med B2 som uttrykker at han tror tillit vil bli viktigere enn brukergrensesnittet, men påpeker samtidig at han kan ta helt feil på dette området.



B5 bringer oss over på et nytt tema, som ingen av de andre bankene berører. Det at bankene nå har inngått et samarbeid Vipps nasjonalt (DnB, 2017a) er et direkte forsvar mot bigtechene, og da særlig Facebook. Facebook har uttalt at de ønsker å etablere finansielle tjenester i umodne markeder, og ifølge B5 finnes det veldig mange mer umodne markeder enn Norden. Dette fordi Norden blir sett på som en forgjenger hvor forbrukerne absorberer ny teknologi raskt. Han forteller videre at alt ligger tilrettelagt for at Facebook skal kunne ønske å dra hit, men vi har også tradisjonelle banker som er mye mer fremoverlent enn i andre land.

Som nevnt var ikke alle bankene under samme oppfatning. B5 mener at tillit ikke er en sikkerhet for bankene:

Vi kan ikke hvile på sikkerheten om at tilliten er det som gjør at forbrukeren skal velge en bank. Nei, det er kundeløsningene og kundeopplevelsen- det er her vi må konkurrere (B5).

Tiden der bankene konkurrerte med andre banker er over, og man forespeiler et marked hvor kundeopplevelsen og brukergrensesnittet vil ha større betydning:

Kommer det bra nok løsninger vil folk bruke det. Og det det handler om er å klare å levere noe som løser faktiske problemer i hverdagen, med den nødvendige tilliten og tryggheten vil man da gjøre seg fortjent til kunderelasjonen (B6).

### ***Oppsummering av endrede omgivelser og disruptiv innovasjon***

Interessante funn fremkommer av fintechenes skildring av disruptive innovasjoner i det fremtidige markedet. De viser til eksempler som sammenfaller med Christensen (2013) sin teori om disruptive innovasjoner hvor kunderelasjonene i stor grad blir flyttet over til nyetablerte bedrifter som følge av PSD2. Fintech aktørene påpeker også en generell oppfatning om at flere i bank- og finansnæringen har liten innsikt i hvilke endringer som vil ramme markedet i henhold til konkurranse. Dette anses som interessant da litteraturen viser til et trusselbilde der bedrifter gjerne ikke kan forutse eller forstå at de er rammet av disruptiv innovasjon før det er for sent. Bankene på sin side nevner ikke dette aspektet ved det fremtidige markedet. Derimot fremstiller de PSD2 som både en mulighet og trussel.

Kundenes tillit til bankene trekkes frem som en pådriver til hvorfor forbrukeren vil velge bankene fremfor *nye løsninger* som vil se dagens lys når PSD2 trer i kraft. Svært interessant er det at kun én av seks banker er uenige i dette synspunktet og viser til at det er kundeløsningen og brukervennligheten som er det nye konkurransemarkedet. Sett i lys av Christensen (2017) sin teori om disruptiv innovasjon kan det tenkes at de forespeilede endringene som følge av PSD2 vil by på utfordringer, men også muligheter for de etablerte aktørene. Forskning viser til at suksessfulle bedrifter mislykkes når de ble konfrontert med disruptive endringer i teknologi og markedsstruktur. Slike faktorer preger dagens bank- og finansnæring og spørsmålet er om direktivet vil være en pådriver for innovasjon. Flere faktorer ligger til rette for at dette kan være gjeldende. Bankenes åpne infrastruktur har allerede gitt, og vil gi, grobunn for flere fintech aktører samtidig som man opplever at forbrukeren absorberer teknologi svært raskt. På bakgrunn av dette kan det tenkes at PSD2 på mange måter vil drive frem disruptive innovasjoner.

## **5.2 Innovasjonssamarbeid**

Bedrifter som befinner seg i et turbulent marked og med turbulente omgivelser ser gjerne et behov for at innovasjonsaktivitetene tar plass både internt og eksternt (Mortara og Minshall, 2011). Dette medfører ytterligere innovasjonssamarbeid mellom ulike aktører. Bank- og finansnæringen har vært gjennom store endringer de siste årene, og oppfattes av informantene som et turbulent marked. Tidligere har vi slått fast at dette til dels skyldes PSD2 og vi vil i følgende delkapittel analysere om disse turbulente omgivelsene har medført en større grad av samarbeid mellom aktørene i bank- og finansnæringen.

### ***Fintech aktørene***

Eksisterende forskning omkring SMBer viser til at disse i stor grad benytter seg av åpen innovasjon (Vrande, 2009). Behov for ytterligere samarbeid og åpenhet var noe alle fintech bedriftene trakk frem som viktig i tiden fremover. Det fremsto vel og merke som at samarbeid er noe selvsagt, og ikke noe som nødvendigvis skyldes de skiftende omgivelsene i næringen. På spørsmålet om det er mer nødvendig å samarbeide etter innføringen av PSD2 forteller F3 at han ikke tror samarbeid vil være en direkte konsekvens av PSD2, men at samarbeid er viktig uansett. Dette er noe i kontrast med hva de to andre fintechene forteller. Disse er mer

åpne for at direktivet vil medføre mer samarbeid, særlig mellom bank og bank, og fintech og bank.

Flere forskere hevder at åpne innovasjonsstrategier har en positiv effekt på innovasjonsgraden til bedrifter (Creco, 2016). F1 og F3 forteller at de har et pågående samarbeid med flere banker i Norge. F1 fungerer både som samarbeidspartner og leverandør til bankene. F3 arbeider mer strategisk med fremtidige intensjonsavtaler og uttaler følgende: ”Vi jobber med en del banker allerede (...) Fordi vi ser at noen banker ser at det er strategisk å etablere seg som en åpen bank”. Han forteller videre om et godt samarbeid hvor de ofte blir invitert inn i spennende prosjekter og/eller brainstorming prosesser hos bankene.

Dette kan vitne om en mer åpen innovasjonsmodell hos bankene (Chesbrough, 2003) og han omtaler dette som en god anledning til å se etter de som er fremoverlente og mest aktuelle som samarbeidspartnere i fremtiden. F2 har per dags dato ingen banker de samarbeider med, men legger vekt på at deres forretningsidé vil kreve en form for samarbeid med bank i fremtiden. Han nevner også, i likhet med F3, at startups ofte inviteres inn til banker for å idémyldre i fellesskap. Selv har de deltatt på ulike API møter. F2 trekker også frem at han tror bankene i større grad vil være avhengige av fintechs i fremtiden, enn fintechene nødvendigvis vil være av bankene. Dette illustrerer han blant annet med følgende sitat: ”Jeg tror bankene kommer til å helle mot fintechene. De kommer til å krige om å jobbe med de beste fintechene, for å kunne konkurrere med bigtechene”. Dette illustrerer en interessant forespeilet endring i markedsmakt.

Et annet interessant funn var at ingen av fintech bedriftene samarbeider med andre fintechs i dag, men alle ser hensikten av å samarbeide i fremtiden. Ifølge Vrande (2009) mangler ofte SMBer ressurser til å kunne utvikle og kommersialisere egne innovasjoner, og er derfor avhengige av et innovasjonssamarbeid med andre aktører. Dette kan antas å være en av årsakene til at fintechene kun har samarbeidsavtaler med etablerte aktører, og ikke andre fintech bedrifter, da de er avhengige av å samarbeide med aktører som besitter flere ressurser og ikke minst kapital. I tillegg trekker F1 frem at de har sett etter potensielle samarbeidspartnere, og konkurrenter, men at det er mange nye og spennende tjenester, uten så mye ny teknologi. I og med at de selv er en teknologileverandør er ikke disse aktørene interessante å inngå eventuelle samarbeid med. Han legger dog vekt på at de har en uttalt strategi om å samarbeide, eller kjøpe opp, mindre bedrifter som skulle vise seg å bestå av

smarte mennesker og god teknologi. F2 på sin side er i gang med å utvikle intensjonsavtaler med andre fintech bedrifter. Disse er enda ikke helt på plass, noe som skyldes at de fortsatt delvis befinner seg i oppstartsfasen selv. F3 viser til at de ikke har noe formalisert samarbeid med andre fintech bedrifter, men at det er mye uformalisert samarbeid innad i bransjen. “Det er litt sånn at vi hjelper hverandre” (F3). Han forteller at fintech miljøet i Norge er preget av lite formelt samarbeid, men mye uformelle nettverk.

Når det gjelder åpenhet og samarbeid mellom bankene er dette noe fintechene er opptatte av. Til tross for at F3 tidligere i intervjuet påpekte at ytterligere samarbeid ikke nødvendigvis er en direkte konsekvens av PSD2, forteller han også at vi vil se mer samarbeid mellom bankene i fremtiden.

Jeg tror at på et eller annet tidspunkt vil det være en del banker som snakker sammen og bestemmer seg for å slå seg sammen. Slik som vi ser på P2P betaling nå, hvor man slå seg sammen for å stå i mot en felles fiende; bigtechs (F3).

Dette er noe F1 og F2 også nevner i løpet av intervjuet. Det fremstår med andre ord som at fintechene illustrerer et landskap fremover hvor vi vil se ytterligere allianser og samarbeid mellom bankene. Alle fintech bedriftene har samarbeidspartnere i dag, utover bankene. For F2 og F3 gjelder dette særlig på strategi og teknologiutviklingsfronten. F3 oppsummerer årsaken til dette i følgende sitat:

Vi er en bitte liten aktør, så for å lykkes med å bli en del av den finansielle infrastrukturen, som er vår strategi, må vi ha masse partnere. Og vi har det (...). Vi vil ha mange flere partnere, vi synes det er god strategi. Man blir liksom ikke sterkere enn når man går mange sammen (F3).

I tillegg er alle bedriftene lokalisert i typiske gründermiljøer hvor man finner flere startups på samme sted. F2 og F3 trekker frem viktigheten av en slik samlokalisering, hvor det er lett å samarbeide og hjelpe hverandre.

## ***Bankene***

Større bedrifter har tradisjonelt fokusert på interne innovasjonsavdelinger og disse har fungert som et strategisk forretningsfortrinn for aktørene (Teece, referert i Vrande, 2009). Det fremstår som at bankene vi har snakket med har gått fra å arbeide nokså lukket med innovasjon, til å bli mer åpne (Vrande, 2009). Banker i Norge har en lang tradisjon for å samarbeide på områder hvor de ikke konkurrerer. Dette illustreres blant annet ved Eika og Sparebank 1 alliansene, hvor flere banker samarbeider om blant annet merkevare og teknologi. En av bankene, som er en del av en slik allianse, trekker frem dette samarbeidet. Han forteller at de, som en større bank i alliansen, har påtatt seg mye av ansvaret for innovasjonsarbeidet, men at de deretter fordeler kostnadene mellom bankene. Dette anser han som helt nødvendig for at de skal holde seg konkurransedyktig i disse tider. I tillegg legger han vekt på at de også må samarbeide med andre banker utenfor alliansen, noe alle de andre bankene også trekker frem.

Det fremstår som at de endrede omgivelsene i bransjen påvirker bankene til å endre på sine innovasjonspraksiser (Mortara og Minshall, 2011). Alle bankene illustrerer et mer åpent samarbeid innen banksektoren enn tidligere. B4 oppsummerer mange av bankenes utsagn i dette sitatet: ”Hele finansbransjen er i endring, så vår evne til å samarbeide blir ganske viktig (...) Vi går fra å være veldig lukket til å forstå at vi må samarbeide med flere”. Det fremstår som at bankene er samstemte på dette området og B3 presiserer dette ytterligere ”Jeg tror det blir mye, mye mer samarbeid”. Flere av bankene presiserer at de ikke har mulighet til å hevde seg i det konkurransepregede markedet på egenhånd. Det er derfor viktig å finne de riktige samarbeidspartnerne når det gjelder innovasjon. B5 forteller om viktigheten av gode partnere: ”For at vi skal kunne være relevante og komme med de gode kundeopplevelsene, så må vi være sammen med andre partnere der det er riktig, for å oppnå dette” (B5). Han forteller videre at innovasjon i dag er mye samarbeidspreget, og at dette bare vil øke i tiden fremover. B4 bekrefter dette i stor grad og forklarer at de ikke har troen på at de kan konkurrere på innovasjon og utvikling alene, og at de heller må inngå partnerskap med andre. ”Jeg tror det bare blir viktigere og viktigere, spesielt med PSD2, at man velger gode samarbeidspartnerne. Både smått og stort” (B4). Dette kan sees i direkte sammenheng med Crecos (2016) funn om at interaksjon med andre bedrifter gir tilgang til ressurser bedriftene ikke hadde klart å fremskaffe på egenhånd. Samarbeidet øker derfor sannsynligheten for at bedriftene evner å innovere suksessfullt.

Tidligere har store bedrifters interne innovasjonsavdelinger fungert som en inngangsbarriere for potensielle konkurrenter (Teece, referert i Vrande, 2009). Det er derfor ikke overraskende at ytterligere konkurranse fra nye aktører trekkes frem som en av hovedårsakene til økt samarbeid. Vipps trekkes hyppig frem som et eksempel på hvordan bankene nå går sammen. Ifølge B6 vil vi se et enda sterkere samarbeid mellom bankene og at dette i stor grad skyldes nye konkurrenter. Dette nevner flere av bankene som en felles utfordring og B1 konkluderer med at det er bedre at bankene samarbeider og forener sine krefter, enn at de skal veltes av stolen av noen andre.

Jeg tror at det blir viktig å samarbeide med andre banker. At vi som bransje oppfører oss samlet fremfor å lage egne løsninger for alt. Vi skal sloss på brukervennlighet, renter og slikt, men hvordan vi skal møte tekniske krav og slikt, er det fordelaktig om vi er noenlunde samstemte (...) Man har tidligere samarbeidet om infrastruktur og alt det som ligger i bunn, men aldri om grensesnittet som møter kunden. Før Vipps (B1).

Patenter trekkes frem av B2 som lite interessant. Når det gjelder utvikling og innovasjon trekker han frem at konkurransen som kommer utenfra banksektoren er så stor at bankene ikke kan la være å samarbeide. Han forteller videre at bankene i større grad ser at de kan utnytte hverandre på en god måte og få mer ut av å samarbeide, fremfor å konkurrere: ”Vi er ikke så redd for den eneretten lenger, sånn som det var før” (B2).

Den åpne innovasjonsmodellen bankene illustrerer strekker seg utover samarbeid med andre banker. Det å anerkjenne at ikke alle gode ideer kommer innenfra, verken internt i egen bank, eller nærmeste nettverk, er vanlig innen åpne innovasjonsmodeller (Chesbrough og Crowther, 2006). Ifølge Vrande (2009) er alternative innovasjonspraksiser viktig. Alle bankene ser for seg et samarbeid med fintechs i fremtiden, men kun B2 forteller åpent om et eksisterende samarbeid i dag. De har allerede implementert en teknisk løsning utviklet av en fintech bedrift i deres region. Han presiserer videre at det i stor grad handler om å våge; ikke alle samarbeid lykkes. Dette tror han kan være en barriere for mange banker, det koster penger og en slik investering kan være skummel. Denne problemstillingen er ikke noe de andre bankene trekker frem som en årsak til at de ikke samarbeider med fintechs i dag. B1, B4 og B6 forteller eksempelvis at de ikke har kommet langt nok i innovasjonsarbeidet til å etablere partnerskap med fintechs, men at dette vil skje i nærmeste fremtid. B3 og B5 er på sin side noe mer tilbakeholden med informasjon, men begge illustrer potensielle samarbeid fremover. B5

trekker frem PSD2 som direkte årsak: ”Jeg tror at PSD2 er et av de skiftene som gjør at samarbeid med fintechs blir nødvendig”, noe B1 også trekker frem: ”Terskelen for samarbeid er mye lavere enn tidligere, på grunn av det som kommer av PSD2. Så vi orienterer oss i den retningen”.

I tillegg til samarbeid mellom bankene og med fintechene trekkes andre aktuelle samarbeidspartnere frem. B2 tror at det også vil oppstå samarbeid mellom bank og bigtechs. Han forteller om rykter som sier at Amazon er i ferd med å kjøpe opp en stor bank i USA, og gjør seg klare til å ta et stort jafs av bankverden. Dette er interessant fordi disse store bedriftene har gode teknologiske løsninger som det er lett å koble en bank mot, og der vil man kunne se potensielt innovasjonssamarbeid. Flere av de andre bankene henviser til lignende tanker, uten å eksplisitt nevne bigtechene som potensielle samarbeidspartnere.

Gründermiljøer, utdanningsinstitusjoner og andre innovasjonsmiljøer trekkes frem av alle bankene. Samtlige har samarbeidspartnere på disse områdene. Dette oppsummeres kort og greit i B1s utsagn:

Vi jobber sammen med innovasjonsgründermiljøer, samt at vi inviterer folk inn til oss, vi sponser etc., (...) Så det er mange her som er i kontakt med andre miljøer som er ganske fremoverlente og innovative (B1).

Nettverk trekkes også frem som viktig, og B6 presiserer at nettverk hvor man kan diskutere ting åpent er særlig hensiktsmessig. Oppsummert forklarer B3 bankenes tilnærming til samarbeid i følgende sitat:

For å bli større og tjene mer penger, så må det samarbeides. De som klarer å samarbeide med de rette aktørene, de kommer til å bli vinnere. De som bare skal holde på selv, blir taperne (B3).

### ***Oppsummering av innovasjonssamarbeid***

Et marked preget av disruptiv innovasjon er et marked i endring og med ytterligere konkurranse (Christensen, 2017). Dette faller i tråd med hvordan aktørene oppfatter dagens bank- og finansnæring. En interessant sammenheng er om disse endrede omgivelsene

medfører ytterligere samarbeid. I dette studiet ble det tatt utgangspunkt i åpen innovasjon som et teoretisk fundament for innovasjonssamarbeid.

Chesbrough (2003) viser til at de aller fleste innovasjoner feiler, men at bedrifter som ikke innoverer risikerer å dø ut. Samtlige av fintechene og bankene vi har snakket med arbeider strategisk med innovasjon. Noen i større grad enn andre, og enkelte av bankene har først den siste tiden brukt mye tid og ressurser på innovasjonsarbeidet.

Fintchenes fremtoning til innovasjonssamarbeid er helt i tråd med Vrandes (2009) funn. Disse aktørene har en åpen innovasjonsmodell hvor de anser samarbeid med andre aktører som avgjørende for deres innovasjonsevne (Creco, 2016). Bankene på sin side illustrerer en noe mer lukket innovasjonsmodell, men med ønsker om å åpne denne ytterligere opp. Det har allerede etablert seg allianser og innovasjonssamarbeid mellom ulike aktører i bransjen; mellom bank og bank og fintech og bank. Det illustreres også et eventuelt tredje samarbeidsforhold mellom banker og bigtechs. Dette forklares med at samarbeid er helt sentralt for å kunne hevde seg i et marked preget av mye og ny konkurranse. Særlig på utviklingsfronten.

Chesbrough (2006) viser til at bedrifter historisk sett har investert i egne forskningsavdelinger for å drive innovasjon og sikre vekst. Dette er ikke gjeldende for fintech bedriftene da disse er små og organiske, og de forteller at alle medarbeiderne er involvert i innovasjonsarbeidet. Som nevnt er det kun to av bankene som har interne innovasjonsavdelinger, men noen av bankene har planer om å utvikle dette i tiden fremover. Begge disse bankene erkjenner at det ikke holder med en intern innovasjonsavdeling for å utvikle ny teknologi og innovasjon. De er avhengige av å innhente ressurser også eksternt.

Våre funn tilsier at både fintechene og bankene preges av mer samarbeid når det gjelder teknologi, utvikling og innovasjon. Vi oppfatter dette som at aktørene har en åpen innovasjonsmodell, men at fintechene er noe mer åpne enn bankene. Det legges stor vekt på at det økende samarbeidet skyldes et stadig mer konkurransepreget landskap. Særlig bankene legger vekt på at de må stå sammen for å stå i mot nye konkurrenter og at det derfor ikke holder å arbeide med innovasjon internt (Mortara og Minshall, 2011). Et gjentakende eksempel er hvordan bankene har gått sammen om videreutviklingen av Vipps. Her har bankene gått sammen om én felles P2P løsning for å hindre konkurransen som kommer utenfra.



Spørsmålene som ble stilt for å vinkle intervju samtalen inn på temaet om innovasjonssamarbeid, var om informantene tror PSD2 vil medføre ytterligere samarbeid i bransjen. Ut fra funnene kan man slå fast at PSD2, som én viktig faktor, i stor grad medfører mer åpne innovasjonsmodeller og ytterligere samarbeid mellom aktørene. Noe som er i tråd med Crecos (2016) funn om at interaksjon med andre bedrifter er essensielt for å øke sannsynligheten for å innovere suksessfullt.

### **5.3 Incumbents versus SMB**

Litteraturen viser til både fordeler og ulemper i henhold til aktørenes markedsposisjon og innovasjonsevne. I denne studien tar vi utgangspunkt i at fintechene anses som SMBer, og bankene incumbents (Tellis, 2013). I dette delkapittelet vil vi analysere informantenes synspunkter på fordeler og ulemper ved å være en stor og liten aktør innen bank- og finansnæringen i Norge.

#### ***Fintech aktørene***

Det er potensielle fordeler og ulemper ved det å være en liten aktør i et konkurranseutsatt marked (Carayannopoulos, 2009). Fintech bedriftene fremstår som positive i henhold til det å være en relativt liten bedrift i det forespeilede konkurransemarkedet. Alle trekker frem at de som små aktører har kortere beslutningsveier, mindre rigiditet, samt mer frihet og åpenhet, som gjør at de raskere avler innovasjon enn de store aktørene. F2 illustrer dette med følgende utsagn: ”Skal de store bankene gjøre det samme som oss må de samle sammen store prosjektgrupper og etter lang tid viser de til et ferdig produkt”. Dette sammenfaller i stor grad med F3s utsagn om det han omtaler som de åpenbare fordelene og ulempene for små og store aktører. Han presiserer at de store aktørene har fordeler i form av nettverk, finansielle muskler, merkevaregjenkjenning og lignende, men at de er mye tregere til å snu seg rundt når det trengs. Han uttaler eksempelvis følgende:

Det er David mot Goliath, man er lettbeint og kan løpe lett rundt og liksom finne på ting og veldig fort eksperimentere med det. Mens hos de store skal det gjennom store styrebeslutningsprosesser, og kanskje ha forprosjekt, mellomprosjekt, og mye i mellom før de endelig tar en beslutning (F3).

Dette stemmer overens med Autio et al. (2000 referert i Carayannopoulos, 2009) funn om at det kan være store potensielle fordeler ved å være en liten og nyetablert aktør i et konkurranseutsatt marked. Mindre fastsatte rutiner og mindre rigiditet åpner opp for mer kreativitet. Hill og Rothaermel (2003) viser også til at nyetablerte bedrifter ikke er utsatt for organisatorisk treghet og på den måten kan respondere raskere til endringer som skjer i bransjen. Dette kan være årsaken til at startupene er redde for å bli veldig store. F1 forteller at hans inntrykk er at de store systemene ofte preges av en ”*keep the machine running*” tankegang. Hvor du ikke får gjort noe annet enn å holde hjulene i gang, noe som resulterer i lite innovativ tankegang. Om dette nødvendigvis henger sammen med størrelse sier han er noe usikkert: ”Om det å bli en dinosaur henger sammen med størrelse er vanskelig å si, men det ser ut som korrelasjon mellom mangelen på innovasjon og størrelse på bedriften” (F1). Dette faller i stor grad sammen med Tellis og Chandy (2013) teori om *The Incumbents Curse*.

Mye av forskningen som er presentert om forholdet mellom *incumbents* og SMBer konkluderer med at SMBer er mer utsatt for å ikke lykkes enn incumbents (Freeman et al., 1983 referert i Carayannopoulos, 2009). Det er derfor interessant at ingen av fintech bedriftene trekker frem sentrale ulemper ved det å være liten. Foruten å nevne at bankene har tilgang til et større nettverk og innehar flere ressurser, fremstår det som at fintechene ser få ulemper ved sin egen posisjon. Manglende erfaring, legitimitet og markedsressurser blir altså ikke nevnt av noen av fintechene (Stinchcombe, referert i Carayannopoulos, 2009). F3 uttaler: ”Det er klart at startupene som regel er mer innovative enn de etablerte, med mindre de etablerte har kjøpt opp ting”. F2 forteller at det er lettere for de, som en liten aktør, å inngå gode avtaler med andre samarbeidspartnere. Dette grunnet at bankene anses som større trusler enn startupene gjør. Det kan være verdt å nevne at respondentene fra F1 og F3 har lang erfaring innen gründervirksomhet fra før av.

### ***Bankene***

Det krever mye ressurser for å være kontinuerlig innovative (Tellis, 2013). Etablerte og større bedrifter er gjerne bedre posisjonert og har tilgang til flere ressurser enn mindre etablerte aktører. Tellis (2013) mener derfor at incumbents burde være bedre rustet for å være innovative enn SMBer. Bankene viser til både fordeler og ulemper i forhold til små og store aktører i bank- og finansnæringen. B1 påpeker fordelene til store aktører og henviser til eksemplet med Vipps der en stor aktør klarte å løse et reelt problem i kombinasjon med stor

distribusjonskraft. B6 uttaler at de store bankene ofte har problemer med å være innovative, men henviser samtidig til store muligheter om de bare er visjonære nok grunnet deres høye kapital.

I tillegg støtter flere av utsagnene til bankene oppom Carayannopoulos (2009) teori om *Liabilities of Newness*. B6 poengterer at fordelene store aktører har i forhold til merkevare, og mener flere undervurderer hvor vanskelig det er å opparbeide seg dette i det norske hverdagssegmentet. Det krever mye ressurser av bank- og finansnæringen å holde seg oppdatert på endringer og reguleringer. B5 forteller at gjennom deres kontakt med startups har dette vært et av de vanskeligste og mest krevende aspektene for de nye aktørene, og dette er tjenester de gjerne vil kjøpe av dem.

Choi og Shepherd (referert i Carayannopoulos, 2009) fant ut at små bedrifter kan utstråle en ungdommelighet som incumbents mangler. Dette trekker B5 frem som en ulempe ved bankene. Han mener at bankene har et PR problem i den grad at de fremstår som store og ikke like brukervennlige som fintech bedriftene. Han tror at mange forbrukere sitter med inntrykket av at bankene er ute etter folks penger, i motsetning til inntrykket av fintechene.

Det er verdt å merke seg at vi snakket med banker av ulike størrelser, og dermed refererte respondentene til fordeler og ulemper med bankenes størrelse i tillegg til fintech aktørene. Ikke alle bankene kan anses som rene incumbents, da disse gjerne er markedsledende innen sine felt (Tellis, 2013), men de er allikevel etablerte aktører innen bank og finans. I tillegg er bankene av vesentlig større størrelse enn fintechene.

Et annet interessant funn er at flere av de større bankene trekker frem ulemper ved størrelse. Dette kan sees i direkte sammenheng med teorien om *organisatorisk treghet* som viser til at en av årsakene til at incumbents ikke er radikale innovatører er grunnet deres størrelse (Chandy og Tellis, 2000). B2, som er å anse som en større bank, refererte til ulemper i forhold til rigiditet. Han mener at størrelsen deres kan være til hinder i henhold til at endring ikke er like lett for dem som det kan være for mindre banker: "Ulempen for oss som stor bank er at vi er rigide, det er tungt å snu oss. Det er vanskelige og tunge prosesser med gamle datasystemer, noen ganger fra 70-tallet" (B2). Denne uttalelsen blir også støttet av B4 og B1 som mener at fordelene med å være en liten aktør er store da man ofte er agil, tilpasningsdyktig og fleksibel. De mindre aktørene styres på en helt annen måte og kan derfor snu seg fortere enn større aktører som har en infrastruktuell bagasje som gjør at man blir mer

tungsnudd. B1 uttaler: ”Vi som liten bank kan snu oss veldig fort å gjøre ting annerledes, mens supertankeren må skrive ny kravspesifikasjon og sende til India”. Det fremstår derfor som at bankene, i likhet med fintechene, ser klare fordeler ved det å være en mindre aktør (Autio et al, referert i Carayannopoulos, 2009).

### ***Oppsummering av incumbents versus SMB***

Litteraturen har et stort fokus på hvorfor SMBer er mer innovative enn incumbents (Tellis, 2013). Dette til tross for at de store aktørene har tilgang til helt andre ressurser i form av interne og eksterne midler (Stinchcombe, referert i Carayannopoulos, 2009). På samme tid er de mindre aktørene mer utsatt for å ikke lykkes med sine innovasjoner enn de store aktørene (Freeman et al., referert i Carayannopoulos, 2009). Carayannopoulos (2009) kan vel og merke vise til funn om at yngre og mindre bedrifter suksessfullt har klart å kommersialisere disruptive og radikale innovasjoner på bekostning av mer etablerte bedrifter.

Med denne litteraturen som utgangspunkt var det interessant å høre informantenes tanker omkring dette. Det var noe overraskende at fintechene nærmest utelukkende trakk frem positive sider ved det å være en liten og nylig etablert aktør. Majoriteten av forskningen som er gjort på dette området trekker frem ulemper ved det å være liten (Carayannopoulos, 2009), men til tross for mindre nettverk, kapital en mindre kjent merkevare, så fintechene få ulemper ved å være liten. De la heller vekt på at større og etablerte aktører ofte rammes av sin egen størrelse. Rigiditet og treghet ble særlig trukket frem. Selv anser de seg selv som mer innovative og kreative enn de etablerte og større konkurrentene. Freeman et al. (referert i Carayannopoulos, 2009) viser til at mindre aktører er mer utsatt for å ikke lykkes med sine innovasjoner enn større og mer etablerte aktører. Dette fremstår fintechene som uenige i.

Bankene trekker i stor grad, i motsetning til fintechene, frem positive sider ved det å være en stor og etablert aktør. Flere av bankene trakk nok en gang frem Vipps som et eksempel på hva de største aktørene kan få til med sine ressurser, og at mindre aktører ikke har de samme mulighetene. På samme tid erkjenner de at størrelsen også kan være til hinder. Rigiditet og lange beslutningsveier, og generell organisatorisk treghet, trekkes frem som hindre til innovasjon (Chandy og Tellis, 2000). På dette området kommer forskjellene mellom de ulike bankene godt frem. De mindre bankene anser seg selv som mindre aktører, og trekker frem positive sider ved det å være liten, i likhet med fintechene. Det kan derfor fremstå som at vi hadde fått andre svar dersom vi kun intervjuet store banker.

Vi anser funnene fra denne delen av analysen som særlig interessante. Dette fordi vi ser klare forskjeller på fintechene og bankenes syn på det å være liten og stor. Det fremstår som at fintechene på sin side nærmest kun ser fordeler ved å være liten. Bankene er noe mer nyanserte i sin fremtoning, men også her fremstår bankene som mest positive til sin egen situasjon. I likhet med våre funn er litteraturen på dette området noe motstridende.

## **5.4 Innovasjon, organisering og tilpasningsevne**

I dette delkapittelet ønsker vi å kartlegge hvordan aktørene arbeider med innovasjon og om de tror PSD2 har, eller vil, påvirke dette arbeidet. Innovasjon i organisasjoner er nært knyttet til organisatorisk læring. Litteraturen viser til ulike tilnærminger av organisatorisk adferd som fremmer læring og som kan gi konkurransemessige fordeler i miljøer som preges av usikkerhet. Følgende delkapittel vil derfor analysere funn opp mot teoriene om utforskende versus utnyttende læring, strukturering av innovasjonsarbeidet og aktørenes dynamiske kapabiliteter.

### **5.4.1 Aktørenes tilnærming til innovasjon**

Som en innledende del av intervjuene ble respondentene spurt om hvordan de arbeider med innovasjon. Her ble det avdekket ulike arbeidsmåter mellom aktørene som kan ses i lys av March (1991) sin teori om utforskende og utnyttende læring. Litteraturen viser til at de ulike tilnærmingene for læring kan bidra til at man er mindre eller mer rustet til å takle endringer i markedet. I tillegg legger teorien føringer for hvilken type innovasjoner som sammenfatter de ulike tilnærmingene for læring.

#### ***Fintech aktørene***

Fintech aktørene forteller at de arbeider med innovasjon i den grad at de arbeider med å utvikle nye tjenester og produkter, og forbedringer av det som allerede eksisterer i dagens marked. Alle tre forteller at de anser seg selv som svært innovative, noe som kan tolkes som at de har fokus på både radikal og inkrementell innovasjon. Arbeidet til de ulike fintech aktørene varierer mellom digitale løsninger til bedriftsmarkedet og tjenester rettet mot forbrukeren.

Ifølge Lavie et al. (2010) kan aktiviteter som søking, eksperimentering, lek, risikotaking, variasjon og fleksibilitet knyttes til en utforskende tilnærming. Som vi kommer inn på i

kapittel 5.4.2 har fintech aktørene en svært organisk struktur, noe som også gjenspeiles i deres arbeid med innovasjon. Aktørene viser til historier og eksempler på arbeidet som på mange måter reflekterer en utforskende tilnærming til innovasjon og læring gjennom deres fleksible arbeidsmåte. Blant annet forteller F1 om en læringstilnærming hvor de utsetter ansatte for situasjoner som utfordrer komfortsonen. Dette gjennom variasjoner i forhold til det arbeidet de vanligvis utfører og besitter mye kunnskap om. Dermed blir de nødt til å søke etter løsninger og svar, og F1 uttaler: ”Det er litt sånn å lære å svømme ved å hoppe i vannet”. Videre påpeker han at læring også er et resultat av å ha nysgjerrige og sultne ansatte som aggressivt jobber med å konsumere informasjon.

F1 forteller videre om en kultur internt i bedriften med lite restriksjoner og mye fleksibilitet. Dette for å stimulere ansatte til læring hvor eksperimentering anses som grobunn for innovasjon:

Vi har en kultur internt i bedriften for å stimulere folk til å komme opp med nye kule ting. Der er vi veldig åpne. Jeg tror ikke det finnes et gitt regime, det er ikke én blueprint eller et svar på hva som fungerer best, og det henger sammen med at folk er forskjellige (F1).

F2 viser også til en stor grad av fleksibilitet, eksperimentering og søking i arbeidet med innovasjonslæring og uttaler:

Det viktigste innovasjonsarbeidet vi gjør er å aldri fastsette oss på en og samme ting. Vi er litt flytende og har klare linjer for hvordan design skal se ut, men selvfølgelig kan vi alltid forbedre den (...) Muligheten til å snakke med mennesker med kunnskap sier vi alltid ja til, og griper slike muligheter. Så man kan si at vår måte og jobbe med innovasjon er å alltid være åpne for input og alltid forsøke å forbedre (F2).

Fintech aktørene er i større grad villige til å ta risiko og eksempelvis forteller F3 om hvordan de har laget prototyper og testet disse både internt og eksternt mot markedet, og dermed vært innom flere ideer som de har forkastet. Men til tross for dette forteller han også om en leken tilnærming til dette arbeidet gjennom en ”*celebrate failing*” kultur, der man erkjenner nederlaget, før man beveger seg videre til neste steg.

Utover overnevnte funn var det interessant å observere hvordan fintech aktørene i stor grad omtaler alt arbeidet de gjør som preget av innovasjon. Dette illustreres av følgende sitater:

”Jeg som gründer er utrolig nysgjerrig som menneske – og vi *ER* innovasjon” (F2) og ”Alt vi gjør er innovasjon” (F3). Det fremstår som at fintech bedriftene i liten grad følger strukturerte innovasjonsprosesser, men at innovasjon heller er en del av det dagligdagse arbeidet deres.

### ***Bankene***

Flere av bankene (B1, B2, B4 og B5) forteller at de i hovedsak arbeider med inkrementell innovasjon. De har fokus på forbedringer av eksisterende produkter og tjenester, og arbeider med å optimalisere disse, fremfor utvikling av nye produkter. Flere av de påpeker at innovasjon ikke bare omhandler utviklingen av nye produkter eller selskaper, men at det også omhandler forbedringer av eksisterende løsninger og tjenester.

Ifølge March (1991) innebærer et utnyttende fokus *å levere resultater* ved bruk av organisasjonens kjerneegenskaper som omhandler aktiviteter som forbedrer produktivitet og effektivitet gjennom valg, iverksettelse og reduksjon av varians. Situasjonen i banknæringen har de siste årene vært preget av å bygge kapital, samtidig som næringen har endret seg drastisk de siste årene. Næringen opplever et sterkt digitaliseringsfokus og B2 forteller at det er store forandringer i det å drive bank i dag i forhold til hvordan det var for fem år siden. B1 uttaler at de har endret retning på den organisatoriske kompetansen og har et ønske om å kunne stå for utviklingen selv i motsetning til tidligere:

Tidligere outsourcet vi mye av produktutvikling og det forretningsmessige, og har nå et veldig sterkt ønske om å gjøre noe selv. Vi har masse IT folk, egne ansatte og konsulenter, så tempoet på innovasjonssiden og viljen til å gjøre noe selv er større enn for bare noen få år siden (B1).

B4 legger særlig vekt på at bankene i større grad må arbeide med innovasjon for å beholde sin posisjon og være aktuelle for forbrukerne. Dette illustreres blant annet av B6 i følgende sitat:

Det som vi har gjort er å slå sammen to avdelinger til en avdeling som heter innovasjon og utvikling. Så det ligger i kortene at vi skal jobbe vesentlig mer med innovasjon (B6).

Dette viser seg å være gjeldende hos flere av bankene, da flere har valgt å forbedre produktiviteten gjennom satsing på egen IT-avdeling, og fremlegger en ambidekster fremtoning i henhold til læring og innovasjon.

### ***Oppsummering av aktørenes tilnærming til innovasjon***

Lavie et al. (2010) viser til at en av faktorene som kan påvirke en organisasjons tilnærming til en utforskende eller utnyttende tilnærming er *miljømessige dynamikker* som uforutsigbare endringer i miljøet til organisasjonen. Det viser seg at fintechene beskriver en hovedsakelig utforskende tilnærming til arbeidet med innovasjon med et fokus på både inkrementelle og radikale innovasjoner. Bankene på sin side fremlegger et økt fokus på intern kompetanse og læring i deres innovasjonsarbeid og beskriver et noe mer inkrementelt innovasjonsfokus.

Det kan tenkes at det sterke digitaliseringsfokus som næringen opplever, og ikke minst PSD2 direktivets påleggelse om åpne APIer, er en av årsakene til bankenes fremtoning mot den utnyttende tilnærmingen. Dette kan derimot sees i kontrast til Hannan og Freeman (2010) sin forskning som viser til at organisasjoner som benytter en utnyttende tilnærming har større sjanser for overlevelse i et stabilt miljø, mens organisasjoner som benytter en utforskende tilnærming er bedre rustet for turbulente miljø. En balansegang mellom disse, ambidekster, er derfor essensielt for utvikling og overlevelse da denne allsidigheten er nødvendig for å stimulere til innovasjon (March, 1991). Våre funn viser til at flere av bankene har antydninger til ambidekster fremtoninger i arbeidet med innovasjon. Som Lavie et al. (2010) trekker frem er det fire ulike måter bedrifter kan balansere et utnyttende og utforskende fokus. Bankene illustrerer både en organisatorisk- og en område separasjon. Egne innovasjonsavdelinger kan eksempelvis sees i sammenheng med dette.

Et særlig interessant funn er aktørenes beskrivelse av sin egen tilnærming til innovasjon. Fintechene beskriver seg selv som i stor grad innovative og forteller blant annet at de *er* innovasjon. Dette kan sees i kontrast med bankene som i større grad forteller om avdelinger og grupperinger internt som har hovedansvaret for innovasjonsarbeidet. Hos fintechene fremstår det som at alt arbeidet de gjør er forankret i innovasjon og kreativitet. Hos bankene er dette i større grad oppgave- og prosjektbasert.



## 5.4.2 Strukturering av innovasjonsarbeidet

Introduksjon av nye ressurser og teknologier byr ofte på komplekse muligheter og utfordringer som kan føre til endringer i ledelse og organisasjonsstruktur (Lam 2005).

Teorien viser til at aktørenes organisasjonsstruktur kan ses i lys av miljøet som preger bedriftene, og at strukturen er tilpasset situasjonsfaktorer som omgivelser, størrelse og strategi (Burns og Stalker, 1961). I våre samtaler med aktørene fremkommer det ulike fremstillinger av organiseringen for arbeidet med innovasjon, som på mange måter kan sammenlignes med teorien om organisatoriske strukturformer og situasjonsteori.

### *Fintech aktørene*

En betydelig del av samtalene rundt innovasjon i fintech bedriftene dreide seg om medarbeidere. Et miljø preget av frihet og åpenhet trekkes frem av alle bedriftene som viktig grobunn for innovasjon. F1 trekker særlig frem at det at folk får lov til å eksperimentere og bruke tid på egne ideer er viktig. Han forteller om en organisasjonsstruktur preget av at medarbeiderne ikke trenger å spørre om lov for å eksperimentere og utforske egne ideer. Samt at kulturen stimulerer folk til å komme opp med nye og kule ting. Dette kan illustreres med følgende utsagn: ”Stor grad av frihet skaper, med de riktige menneskene, rom for innovasjon og antagelig en høyere grad av innovasjon uten at du trenger å stimulere det ekstra” (F1).

Det fremkommer fra dette en organisk fremtoning til organisasjonsstrukturen. Burns og Stalker (1961) viser til at denne strukturen i stor grad baserer seg på medvirkning fra de ansatte i beslutningstakingen. Det fremkommer en svært desentralisert beslutningstaking som kan tenkes å være et resultat av at de befinner seg i omgivelser som er svært preget av innovasjon og raske endringer. Dette viser seg også å være gjeldende for F3, og til tross for at informanten ikke trekker organiseringen eksplisitt frem, fremstår det som alle medarbeiderne er involvert i innovasjonsarbeidet.

F2 legger vekt på at åpenhet er viktig for deres måte å arbeide med innovasjon på. De befinner seg fortsatt i stor grad i etableringsfasen, og består derfor av få ansatte. De har derfor ikke et hierarki på lik linje med de to andre bedriftene, og organisasjonsstrukturen fremstår derfor som lite definerbar.

## **Bankene**

Burns og Stalker (1961) viser til at organisasjonsstruktur er tilpasset de situasjonsfaktorene som gjenspeiler seg i organisasjonens kontekst. Som tidligere nevnt legger alle bankene vekt på at organiseringen har endret seg den siste tiden. Halvparten av bankene (B2, B4 og B5) viser til at det økte innovasjonsfokuset må komme *top-down* for at det skal etableres en intern innovasjonskultur. B2 oppsummerer alle disse relativt godt på dette punktet:

Jeg tror det viktigste i slike sammenhenger er en top-down prosess – at det er en toppledelse som sier at dette må vi, dette må vi gjøre, dette tror vi på, kjør på. Og at det ikke er rigide prosesser hver gang små ting skal gjøres (B2).

Sitasjonsteorien påpeker at graden av stabilitet i bedriftenes omgivelser påvirker utformingen av organisering for å på denne måten å skape effektivitet i arbeidsoppgaver (Burns og Stalker, 1961). Bankene opererer i det som i dag er et marked preget av endringer blant annet gjennom et økt digitaliseringsfokus og ikke minst regulatoriske endringer som PSD2. Det kan derfor tenkes at endringer i organiseringen er en direkte årsak av at innovasjonsfokuset er basert på graden av stabilitet de opplever i forhold til omgivelser, størrelse og strategi.

Mekanisk organisasjonsstruktur kjennetegnes blant annet gjennom en sentralisert form for kontroll og beslutningstaking (Burns og Stalker, 1961). B4 antyder en mekanisk organisering av innovasjonsarbeidet i fremtiden og forteller at innovasjonsarbeidet tidligere har vært preget av et flytende ansvar hvor alle følger med på sine egne områder. Dette vil fremover bli mer strukturert i form av prosjektgrupper og mer sentralisering av arbeidet. Dette sammenfaller i stor grad med hvordan B2 og B5 beskriver et økt fokus fra ledelsen om å arbeide mer aktivt med innovasjon, som igjen kan tyde på en noe mer mekanisk organisering.

De øvrige bankene (B1, B3 og B6) la noe mindre vekt på viktigheten av ledelsens rolle som initiativtakere i dette arbeidet, og mer fokus på hele organisasjonen som helhet. B3 speiler et kreativt miljø hvor medarbeiderne oppfordres til å initiere nye ideer og løsninger. Han forteller at de ikke alltid har tid eller ressurser til å forfølge disse ideene, men at dette er tankegangen og holdningene de bærer til sine medarbeidere. B1 viser til samme holdninger i følgende utsagn: ”Hele organisasjonen er med på å fremme forslag til hvordan vi kan arbeide med innovasjon”. B6 skiller seg litt ut fra de andre ved å uttale at hver enkelt medarbeider

selv er ansvarlig for å holde seg oppdatert på nye trender og teknologier i markedet. Han mener at du må brenne for innovasjon for å arbeide med innovasjon, og at det ikke er opp til ledelsen å motivere og strukturere innovasjonsarbeidet.

### ***Oppsummering av strukturering av innovasjonsarbeidet***

Organisasjonsteorien trekker frem at en organisk struktur er best egnet for ustabile omgivelser (Burns og Stalker, 1961). Bank- og finansnæringen er rammet av store endringer og kan derfor tolkes som noe ustabil.

Det fremkommer av våre funn at fintechene har en mer organisk fremtoning til arbeidet med innovasjon. Dette er preget av mye åpenhet og frihet, lite rutiner og mye fleksibilitet. Dette antas å være et direkte resultat av deres omgivelser, størrelse, og strategi (Burns og Stalker, 1961). Den organiske og desentraliserte beslutningsstrukturen er ifølge teorien godt egnet til omgivelser preget av en høy grad av innovasjon og raske endringer (Burns og Stalker, 1961). fintechene opererer i et marked preget av en høy grad av innovasjon og ikke minst usikkerhet i forhold til konkurranse og reguleringer. I tillegg er de av relativ liten størrelse hvor de ansatte er involverte i beslutningstakingen. En slik desentralisert beslutningstaking er ifølge teorien å anse som en nødvendighet fordi kunnskapen og informasjonen som skal til for å er derfor samsvar mellom våre funn og teorien i forhold til hvordan fintechene organiserer for arbeidet med innovasjon.

Halvparten av bankene mente at de tidligere har hatt en lite organisert tilnærming til innovasjon. Dette begrunnes med manglende fokus og ressurser, og at endringene som nå tar plass skyldes endringer i bransjen, som eksempelvis PSD2. Dette i form av et fokus på *top-down* fra ledelsen, at ledelsen må initiere og motivere til innovasjon og kreativitet. Dette strider i mot Burns og Stalker (1961) som viser til at en organisk tilnærming til organisasjonsstruktur er best egnet i skiftende og ustabile omgivelser. Det kan diskuteres i hvilken grad disse bankene forteller om en svært mekanisk tilnærming til struktur, eller om dette kun gjelder en mer sentralisert beslutningstaking. Vår forståelse er vel og merke at disse bankene vil øke innovasjonsfokuset ved å endre på organiseringen av innovasjonsarbeidet.

Et meget interessant funn er at de bankene som tidligere har hatt lite fokus på innovasjon, og som forteller om et større innovasjonsfokus i tiden fremover, illustrerer en mer mekanisk

tilnærming i fremtiden. Dette kan skyldes flere årsaker. I likhet med fintech bedriftene påvirkes bankene av de endrede omgivelsene i næringen, samt sin egen størrelse. Burns og Stalkers (1961) teori omkring organiske og mekaniske organisasjoner er som nevnt mye kritisert. De trekker frem at ustabile omgivelser er én viktig faktor til at bedrifter ser behovet for å endre på sin struktur. I denne sammenhengen ser vi at teorien ikke er dekkende i henhold til organiseringsendringene bankene gjennomgår. Vi antar eksempelvis at bankenes størrelse, og derav organisatorisk treghet, kan være en alternativ forklaring til hvordan bankene ser behovet for de endringene de foretar seg.

### **5.4.3 Tilpasningsevne: bedriftenes dynamiske kapabiliteter**

Aktørenes evne til å integrere, bygge, og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse for å håndtere raskt skiftende omgivelser kan ifølge Teece et al. (1997) forklares som dynamiske kapabiliteter. Litteraturen viser til at slike endringsevner kan bidra til nye og innovative konkurransefortrinn. Aktørenes evne til å anvende denne kunnskapen, rettere sagt absorpsjon, er en avgjørende faktor for å kunne innovere suksessfullt i bedrifter. I følgende delkapittel vil vi derfor analysere aktørenes arbeid med innovasjon og hvordan dette sammenfaller med det teoretiske grunnlaget.

#### ***Fintech aktørene***

Fintech bedriftene er relativt små og nyetablerte, og intervjuene viser til at arbeidet med innovasjon er sterkt forankret i et ønske om å skape nye og bedre løsninger enn det som eksisterer i dag. Arbeidet med innovasjon, læring og kompetanse oppfattes som viktig da flere påpeker at et slikt fokus legger grunnlaget for å oppnå innovative konkurransefortrinn.

Aktørenes arbeid med innovasjon kan gjenspeiles i det teoretiske grunnlaget til Newbert (2005) som hevder at etableringsfasen til bedriftene kan anses som DK i form av organisatoriske og strategiske rutiner som oppstår. F3 forteller at det hele startet med en interaksjon med markedet for å kunne validere eller forkaste ideene de hadde. I tilfellene der ideene ble forkastet tok de med seg lærdom videre før de startet på nytt.

F1 viser også til hvordan dynamiske kapabiliteter har, og fortsatt preger arbeidet. Han forteller på lik linje med F3 at det hele startet med en enkel ide som var veldig problemorientert hvor

mye tid og research gikk med til å bygge kompetanse og skape innovative konkurransefortrinn:

Vi begynte i den ene enden og undersøkte hva som fantes, vi gikk gjennom alle puslespillbrikkene og klossene i legoboksen for vi bestemte oss for å bygge noe. Denne prosessen gjorde at vi ble forholdsvis belest i forhold til hvordan bank og betaling virker. Det å ha så mye innsikt i hvordan bank og betaling virker ble en kjempe styrke (F1).

Videre forklarer han at dette har gitt store fordeler i henhold til det å være en liten aktør. Han påpeker at bransjen har mange flinke og dyktige mennesker, men at mange ikke har god nok kunnskap til hvordan bank og betaling egentlig virker og uttaler at: ”Det gjør det jo fryktelig lett å være liten, at man kommer fra en *position of strenghts*, fordi man har kunnskap og kompetanse” (F1).

Absorpsjonsevne er ifølge Cohen og Levinthal (1990) aktørenes evne til å identifisere verdien av ny og ekstern informasjon for å videre anvende informasjonen i egen organisasjon. Utnyttelsen av nye og eksterne kilder til kunnskap anses som kritisk for at aktørene skal være innovative. F3 illustrerer viktigheten av å anvende ny kunnskap i arbeidet og trekker særlig frem kompetanseheving i form av interne og eksterne kilder til kunnskap. På spørsmål om hvordan de kan bli bedre på å arbeide med innovasjon, trekkes ytterligere kompetanseheving for innovasjonsverktøy frem. Dette ville hjulpet samtlige i teamet til å forstå hvorfor de eksempelvis arbeider utfra Business Model Canvas og uttaler at: ”kompetanseheving er nøkkelen til innovasjon” (F3). Han forteller videre om hvordan de avholder en fagdag en gang i måneden hvor de henter inn foredragsholdere eksternt eller internt. Fokuset på disse dagene er ny læring og kompetanseheving.

F1 og F2 trekker ikke frem like konkrete eksempler, men samstemmer i at research og ulike nettverksarenaer er viktig. ”Vi skal være flinkest. Hvis du skal være flinkest må du vite mest, og for å vite mest må du gjøre research” (F1). En intern organisasjonskultur preget av kompetanseheving og nysgjerrighet fremstår som gjeldende for alle fintech bedriftene.

## ***Bankene***

Innovasjonsarbeidet til bankene foregår både internt og eksternt. Ifølge Cohen og Levinthal (1990) er en organisasjons evne til å anvende seg av ny og ekstern kunnskap avhengig av den tidligere og eksisterende kunnskapen i organisasjonen. B5 og B6 er de eneste bankene som tidligere har hatt en intern organisering for innovasjon. Disse har hatt egne innovasjons- og utviklingsavdelinger og på den måten strukturert innovasjonsarbeidet deretter. Dette kan tilrettelegge for ytterligere opphav til kreativitet ifølge Cohen og Levinthal (1990).

Aktørene har ulike synspunkter på viktigheten av interne innovasjonsavdelinger. B5 hevder at deres innovasjonsavdeling er svært viktig for å opprettholde deres markedsposisjon. Dette begrunner han med avdelingens evne til å innhente relevant ekstern informasjon. Flere av de andre bankene ser utbyttet av en slik organisering og har et økt fokus på dette fremover. Ytterligere systematisering av innovasjonsarbeidet kan sees som en direkte håndtering av omgivelsesendringene som berører bankene (Madsen, 2009). B2 er av en annen oppfatning enn de øvrige bankene: ”Vi har ikke troen på en egen innovasjonsavdeling (...) Vi tror på at den beste innovasjonen skjer nærmest og sammen med kunden” (B2). Dette er interessant sett i lys av teorien omkring organisasjoners absorpsjonsevne (Cohen og Levinthal, 1990), fordi organisasjoner er avhengige av eksisterende kunnskap for å kunne evaluere og anvende seg av ny og ekstern kunnskap.

På spørsmål om hvordan aktørene forbereder seg til implementeringen av PSD2 viser bankene til bruk av ekstern kompetanse i form av konsulenter. B2 og B4 fremstiller deres samarbeid med konsultantselskaper som en viktig kilde til kunnskap og kompetanse som bistår i deres arbeid med forberedelser til implementeringen av direktivet. Cohen og Levinthal (1990) trekker frem at innhenting av ekstern kompetanse og kunnskap også kan gjøres ved formaliserte samarbeid. De andre bankene viser til at bruk av konsulenter gjennom hovedsakelig compliance, AML og IT-struktur uten at det fremtrer som en direkte konsekvens av direktivet, men en kompetanse de er avhengig av i den daglige driften.

B1 og B5 derimot skiller seg ut fra de andre bankene i den grad at de har et større fokus på ansettelse, og fremstiller et fokus på interne DK. B5 forteller at de bruker konsulenter på det tekniske, men ikke på det strategiske, da de har mange andre nettverk å sparre med både nasjonalt og internasjonalt. De har derimot et større fokus å tilegne seg egen kompetanse

fremfor bruk av konsulenter og uttaler følgende:

Når det gjelder strategiske valg er jeg helt sikker på at den dagen en bedrift som vår gjør seg avhengig av konsulenter, så er det en erkjennelse at vi ikke har riktig kompetanse; og det i seg selv vil være et alvorlig rødt flagg. Da må heller se på hvordan vi får de riktige talentene inn i banken. Visse strategiske tema må vi eie, også fordi disse områdene stadig er i utvikling og endring (B5).

Alle respondentene nevner absorpsjon og kompetanseheving i form av research og deltakelse på nettverksarenaer som viktig. ”Vi reiser mye på konferanser som kanskje er en av de viktigste inputene, samt at vi leser og diskuterer mye” (B1). Det å reise på konferanser trekkes frem av flere av bankene, og B2 legger vekt på at dette må til for å orientere seg om hva som skjer innen bankvirksomhet fremover.

Vi er veldig opptatt av kompetanseutvikling (...) Så folk reiser rundt for å hente inspirasjon. Samt at vi leser mye. Kompetanseutvikling er veldig viktig for å holde seg orientert (B3).

En av bankene nevner at samtlige ansatte får en viss pengesum årlig for å hente inspirasjon. Hver enkelt medarbeider får gjøre hva han/hun selv ønsker, men i mange tilfeller dreier det seg om felles studieturer. Dette er med på å gi inspirasjon til innovasjonsarbeidet i bedriften. Ingen av de andre bankene nevner noe tilsvarende, men dette er heller ikke direkte spurt om. Deltakelse på relevante konferanser og besøk til innovative miljøer som Silicon Valley i San Francisco og Level39 i London, nevnes også som gjentakende eksempler på inspirasjonsinnhenting av flere av bankene.

### ***Oppsummering av tilpasningsevne***

Fintechenes dynamiske kapabiliteter samsvarer med Newbert (2005) sin teori om at dynamiske kapabiliteter er viktig og gjeldende for etableringen og veksten av bedriftene. Aktiviteter som research, konferanser, nettverk, prøving og feiling og kommunikasjon med markedet trekkes frem som gode eksempler på hvordan fintechene skaffer seg og utnytter ressurser.

Teorien om dynamiske kapabiliteter trekker frem at det er viktig å være endringsvillig for å være konkurransedyktig (Madsen, 2009). Våre funn viser til at alle bankene har, eller er i, prosessen med å integrere, skape og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse. Eksempelvis trekkes sammenslåing av avdelinger, organisering av innovasjonsarbeidet, bruk av konsulenter og ansettelse frem.

Litteraturen viser til at besittelse av relevant kunnskap og ferdigheter gir opphav til kreativitet og muliggjør assosiasjoner og koblinger som ikke ville blitt vurdert hvis ikke (Cohen og Levinthal, 1990). Svært interessant var det derfor å avdekke ulike meninger rundt egne innovasjonsavdelinger. Flere av bankene trekker frem viktigheten av en intern innovasjonsavdeling, og kun én av bankene viser til at de ikke har troen på en slik organisering av dynamiske kapabiliteter. Dette er interessant sett i lys av Cohen og Levinthal (1990) som viser til viktigheten av besittelse av relevant kunnskap. En av de største aktørene hevder at deres innovasjonsavdeling er avgjørende for å opprettholde deres markedsposisjon.. Uviljen til å etablere dette kan trolig skyldes ulike årsaker. Antagelser som bygger på samtalene omkring datainnsamlingen legger vekt på kostnadsspørsmål og en eventuell sentralisering av ressurser.

## 5.5 Oppsummering analyse og diskusjon

Tema	Hovedfunn fintech	Hovedfunn bank
<b>Endrede omgivelser og disruptiv innovasjon</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PSD2 anses som en faktor til disruptive innovasjoner</li> <li>• PSD2 gir nye muligheter</li> <li>• Mange i bank- og finansnæringen har liten innsikt i PSD2s påvirkning av konkurransemarkedet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PSD2 anses som en faktor til disruptive innovasjoner</li> <li>• PSD2 gir nye muligheter og trusler</li> <li>• Tillit er en pådriver til kundenes valg av bank</li> </ul>



<b>Innovasjons-samarbeid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bank- og finansnæringen preges av mer samarbeid</li> <li>• PSD2 er en viktig faktor til ytterligere samarbeid</li> <li>• Åpen innovasjonsmodell</li> <li>• Fintechene samarbeider med banker og andre aktører, ingen samarbeider med andre fintechs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bank- og finansnæringen preges av mer samarbeid</li> <li>• PSD2 er en viktig faktor til ytterligere samarbeid</li> <li>• Åpen innovasjonsmodell, men noe mer lukket</li> <li>• 2/6 har interne innovasjonsavdelinger, 3/4 vil utvikle dette</li> <li>• Ytterligere konkurranse = mer samarbeid (Vipps som eksempel)</li> <li>• Bankene samarbeider med hverandre, fintechs og andre aktører</li> </ul>
<b>Incumbents versus SMB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positive til egen posisjon/størrelse</li> <li>• Negative til bankenes posisjon/størrelse</li> <li>• Fordeler: Størrelse, agil, fleksibel</li> <li>• Ulemper: Manglende ressurser og legitimitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positive til egen posisjon/størrelse</li> <li>• Negative til fintechenes posisjon/størrelse</li> <li>• Fordeler: Ressurser, legitimitet</li> <li>• Ulemper: Størrelse, rigiditet, treghet</li> </ul>
<b>Tilnærming til innovasjon</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utforskende tilnærming med fokus på inkrementell og radikal innovasjon</li> <li>• Fintechene <i>er</i> innovasjon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambidekster tilnærming med fokus på inkrementell innovasjon</li> <li>• Bankene arbeider <i>med</i> innovasjon</li> </ul>
<b>Strukturering av innovasjonsarbeidet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisk fremtoning; åpenhet, frihet, lite rutiner og fleksibilitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisk/mekanisk; noen mer mekaniske enn andre – ingen like organiske som fintechene</li> </ul>

<b>Tilpasningsevne: bedriftenes dynamiske kapabiliteter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fintechenes DK er viktige for etablering og vekst</li> <li>• Ekstern kompetanse og kunnskap; nettverk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Endringsvillighet og absorpsjon er viktige DK</li> <li>• Ekstern kompetanse og kunnskap; konsulenter, nettverk, ansettelse</li> <li>• Innovasjonsavdelinger</li> </ul>
---	---	---

*Tabell 3 - Oppsummering analyse og diskusjon*

## 6.0 Konklusjon

Formålet med denne masteroppgaven har vært å avdekke hvordan aktører i den norske bank- og finansnæringen oppfatter at de påvirkes av implementeringen av reguleringsdirektivet PSD2. Oppgavens formål har vært å besvare følgende problemstilling:

*Hvordan vil reguleringsdirektivet PSD2 påvirke innovasjon og samarbeid i bank- og finansnæringen i Norge?*

For å besvare problemstillingen etter beste evne operasjonaliserte vi denne ytterligere:

I hvilken grad oppfatter sentrale aktører i næringen at PSD2 vil påvirke deres organisering av innovasjon og samarbeid?

Som tidligere nevnt har ny teknologi og digitalisering påvirket bank- og finansnæringen i form av at utradisjonelle aktører har entret markedet med nye innovasjoner. Små og store teknologibedrifter har i større grad begynt å levere finanstjenester og derav utfordret bankenes tradisjonelle forretningsmodeller. PSD2 har som formål å tilrettelegge for økt konkurranse mellom aktørene i næringen, og flere konsulentselskaper og fintech eksperter forespeiler mer samarbeid mellom aktørene i næringen som et direkte resultat av dette.

Våre funn tilsier at både fintechene og bankene i fremtiden vil benytte seg av mer samarbeid når det gjelder teknologi, utvikling og innovasjon, og at det økende samarbeidet skyldes miljømessige dynamikker som følge av PSD2. Det fremkommer ulikheter i forhold til åpne og lukkede innovasjonsmodeller, men alle aktørene viser til, eller erkjenner, at samarbeid er sentralt for å kunne hevde seg i mer konkurransepreget marked.

Det fremkommer også ulike tilnærminger til innovasjonsarbeidet i forhold til organisering og tilpasning. Fintechene fremstår som mer utforskende enn bankene i måten de opererer på. Innovasjonsarbeidet er i stor grad organisk strukturert og mer preget av eksperimentering, søking og riskotaking. Bankene på sin side fremstiller en noe mer ambidekster og mekanisk strukturering med sentralisert beslutningstaking. Disse vil øke innovasjonsfokuset ved å til dels endre på organiseringen av innovasjonsarbeidet. Aktørenes størrelse og posisjonering i markedet ble hovedsakelig ansett som fordelaktig hos begge parter da de er positive til egen størrelse og kompetanse.

I henhold til tilpasning fremkommer det at bankene er endringsvillige og har, eller er i prosessen med, å integrere, skape og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse. Eksempelvis trekkes sammenslåing av avdelinger, organisering av innovasjonsarbeidet, bruk av konsulenter og ansettelse frem. Fintechene viser også til sterke bevis for at de er endringsvillige gjennom deres research, prøving og feiling og kommunikasjon med markedet.

På bakgrunn av dette kan vi konkludere med at PSD2 påvirker innovasjon og samarbeid i den grad at det har ført til økt fokus på organisering, tilpasning og samarbeid. Aktørene arbeider aktivt med læring og kunnskapsgenerering og viser til endringsvillighet og samarbeid for å være konkurransedyktige i det forespeilede markedet.

## **6.1 Praktiske implikasjoner**

I denne oppgaven har vi avdekket flere interessante momenter som er relevante for ledere i norske fintech bedrifter og banker. Basert på funnene vi har gjort anbefaler vi at ledere i norske fintechs og banker har et enda større fokus på utfordringene PSD2 kan medføre. Det var noe overraskende at samtlige av fintechene og bankene vi snakket med er så positive til sin egen situasjon og størrelse som de er. På lik linje stiller vi oss noe kritiske til bankenes oppfatning omkring kundenes tillitsforhold til banker. Eksisterende litteratur tilsier at aktørene står ovenfor store utfordringer dersom PSD2 rammer næringen så kraftig som det forespeiles. Vi anbefaler derfor at aktørene er noe mer bevisste på utfordringene disruptive innovasjoner kan medføre.

Det er flere måter å overkomme disse utfordringene på. Sentrale områder vi har berørt i dette studiet omhandler eksempelvis en ytterligere ambidekster tilnærming til innovasjonsarbeidet, mer samarbeid og åpen innovasjon, samt en noe mer organisk tilnærming for bankene.

Videre kan dette studiet gi norske fintechs og banker evnen til å forstå hverandre bedre, noe som er avgjørende for å tilpasse seg de endrede omgivelsene som preger næringen.

## **6.2 Videre forskning**

Gjennom vårt arbeid med denne masteroppgaven har vi avdekket mange interessante funn. Vi har også kommet frem til flere forslag til videre forskning som vi anser interessante og spennende å studere nærmere. Først og fremst ser vi fordelen med å skalere opp dette studiet

for å sikre at funnene våre virkelig er generaliserbare for bank- og finansnæringen. Dette medfører flere caser, men hovedsakelig flere informanter fra hvert case. En større studie vil sannsynligvis også kunne avdekke flere sammenhenger og aspekter.

PSD2 bidrar på mange måter til at bankene mister sitt monopol på kundene, noe som tilsier en maktforskyvning i næringen. Det kan være interessant å undersøke nærmere hvordan en slik maktforskyvning vil påvirke allianser og samarbeid. Samarbeid mellom incumbents og SMBer, for å fremme innovasjon, er et område som trenger mer forskning. Dette trekkes blant annet frem av *Enterprise Research Centre* (James et al., 2014) som legger vekt på at dette er et interessant område som burde undersøkes nærmere.

Litteraturen rundt dynamiske kapabiliteter er omfattende, men til tross for dette viser det til lite forskning i forhold til dynamiske kapabiliteter i nyetablerte bedrifter. Studiet viser til at dynamiske kapabiliteter kan gjenspeiles i hvordan fintechene tilegner seg ressurser for å skape fler ressurser. Det kan derfor være av interesse å forske nærmere på i hvilken grad dynamiske kapabiliteter er avgjørende for suksess i skiftende og ustabile omgivelser.

### **6.3 Begrensninger ved studiet**

Som en del av mastergraden i innovasjon og ledelse ved Høgskulen på Vestlandet har vi brukt et semester på denne masteroppgaven. Det har vært en lærerik, spennende og utfordrende prosess, og vi er fornøyd med resultatet. Det må allikevel nevnes at en masteroppgave på dette nivået åpenbart har noen begrensninger.

Masteroppgaven bærer først og fremst preg av at reguleringsdirektivet PSD2 ikke trer i kraft før i januar 2018, og nøyaktig hvilke endringer i markedet dette vil føre til er vanskelig å predikere. I tillegg er PSD2 og fintech populære temaer for eksperter i bank- og finansnæringen. Dette gjør at det stadig kommer nye publikasjoner og det har vært en vanskelig oppgave å absorbere alt. Særlig fordi mange av publikasjonene kom ut i 2017. Vi erkjenner derfor at det sannsynligvis foreligger mye annen interessant informasjon vedrørende PSD2 og fintech, som vi ikke har berørt i dette studiet.

Det kan tenkes at forskningen kunne blitt mer generaliserbar ved å utføre et større studie med flere caser. Vi har innsett at et semester er for lite i forhold til å kunne sett oss grundig nok inn i og forstå næringens kompleksitet. Våre forkunnskaper om PSD2, finansteknologi og

innovasjon i bank- og finansnæringen kunne derfor vært bedre. Hadde vi hatt den samme kunnskapen i januar, som vi har nå, kan det tenkes at vi ville samlet inn mer relevante og bedre data.

Studiet deler fintechene inn som SMBer og bankene som incumbents, men det fremkommer ulike størrelser på aktørene, da særlig mellom bankene. Det kan derfor tenkes at vår inndeling ikke er like representativ, men det ble likevel tatt et valg om denne inndelingen for å på best mulig måte kunne illustrere et bilde av likheter og forskjeller mellom aktørene.

# Referanseliste

Aarhus, V. (2016) *Banktrender 2016* [upublisert]. Sparebanken Vest: Bergen.

Aasen, T. M. og Amundsen, O. (2011) *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Accenture. (2015) *The Future of FinTech and Banking: Digitally Disrupted or Reimagined?* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.accenture.com/us-en/insight-future-fintech-banking>> [Lest 14. April 2017].

Bajada, C. og Trayler, R. (2015) Technology-Driven Service Innovation in the Banking Industry. I: Agarwal, R., Selen, W., Roos, G. og Green, R. red. *The Handbook of Service Innovation* [Internett]. London: Springer, s. 319-343.

Benner, M. J. og Tushman, M. L. (2003) Exploitation, Exploration and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *The Academy of Management Review* [Internett], 28(2), s. 238-256. DOI: 10.5465/AMR.2003.9416096

Burns, T. og Stalker, G. M. (1961) *The Management of Innovation*. Oxford: Oxford University Press

Carayannopoulos, S. (2009) How Technology-Based New Firms Leverage Newness and Smallness to Commercialize Disruptive Technologies [Internett], 33(2), s. 419-438. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2009.00297.x

Chandy, R. K. og Tellis, G. J. (2000) The Incumbent's Curse? Incumbency, Size, and Radical Product Innovation. *Journal of Marketing* [Internett], 64(3), s. 1-17. DOI: 10.1509/jmkg.64.3.1.18033

Chesbrough, H. (2006a) *Open innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. (2006b) *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston: Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. og Crowther, A. K. (2006) Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R&D Management* [Internett], 36(3), s. 229-236. DOI: 10.1111/j.1467-9310.2006.00428.x

Christensen, C. M. (2013) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business Review Press

Christensen, C. M. (2017) *Disruptive Innovation*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/>> [Lest 30. April 2017].

Christensen, C. M., Johnson, M. W. og Rigby, D. K. (2002) Foundations for growth: How to identify and build disruptive new businesses. *MIT Sloan Management Review* [Internett], 43(3), s. 22-31. Tilgjengelig fra: <<https://search-proquest-com.galanga.hib.no/docview/224964037?accountid=15685>> [Lest 30. April 2017].

Cohen, W. M. og Levinthal, D. A. (1990) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly* [Internett], 35(1), s. 128-152. DOI: 10.2307/2393553

Creco, M., Grimaldi, M. og Cricelli, L. (2016) An analysis of the open innovation effect on firm performance. *European Management Journal* [Internett], 34(5), s. 501-516. DOI: 10.1016/j.emj.2016.02.008

Danneels, E. (2004) Disruptive Technology Reconsidered: A Critique and Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management* [Internett], 21(4), s. 246-258. DOI: 10.1111/j.0737-6782.2004.00076.x

Datatilsynet. (2017) *Hva betyr de nye personvernreglene for din virksomhet?* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.datatilsynet.no/Regelverk/EUs-personvernforordning/hva-betyr/> [Lest 15. April 2017].

Deloitte. (2017) *FinTech in the Nordics- A Deloitte review* [Internett]. Tilgjengelig fra: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/se/Documents/financial-services/FinTech\\_Publikation\\_A4\\_WEB\\_FINAL.PDF](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/se/Documents/financial-services/FinTech_Publikation_A4_WEB_FINAL.PDF) [Lest 18. April 2017].

DnB. (2017a) *Over 100 norske banker satser sammen på Vipps* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.vipps.no/pressemelding.html>> [Lest 14. April 2017].



DnB. (2017b) *Nye rammebetingelser for betalingsformidling i 2018. Hva betyr det for din bedrift?* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.dnb.no/bedrift/bransje-og-ekspertise/cash-management/fagartikler/psd2.html> [Lest 14. April 2017].

E-boks (2017) *Futurebank 2017 – mer fart og samarbeid*. [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.e-boks.com/corporate/en/news/futurebank-2017-mer-fart-og-samarbeid> [Lest 5. Mai 2017].

Evry. (2016a) *Open Banking Transformation* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.evry.com/no/media/artikler/open-banking-transformation/> [Lest 14. April 2017].

Evry. (2016b) *PSD2– Strategic opportunities beyond compliance* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.evry.com/globalassets/files/financialservices/psd2.pdf> [Lest 14. April 2017].

Finans Norge. (2017) *PSD2 eller betalingstjenstedirektivet* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.finansnorge.no/tema/bank/psd2-eller-betalingstjenstedirektivet/> [Lest 14. April 2017].

Fjørtoft, L. E. (2017) *Digitale økosystemer, PSD2 og ny personvernsforordning* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.linkedin.com/pulse/digitale-økosystemer-psd-ii-og-ny-lars-erik-fjørtoft?trk=hp-feed-article-title-share> [Lest 14. April 2017].

Freihow, L. (2016) *FinTech – Finansteknologi for fremtiden*. IKT Norge [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.ikt-norge.no/kommentar/fintech-finansteknologi-for-fremtiden/> [Lest 14. April 2017].

Garcia, R. og Calantone, R. (2001) A critical look at technological innovation typology and innovation terminology: a literature review. *The Journal of Product Innovation Management* [Internett], 19(2), s. 110-132. DOI: 10.1111/1540-5885.1920110

Goel, S. & Jones, R. J. (2016) Entrepreneurial Exploration and Exploitation in Family Business: A Systematic Review and Future Direction. *Family Business Review* [Internett], 29(1), s. 94–120. DOI: 10.1177/0894486515625541

González, A.H. (2004) PayPal: the legal status of C2C payment systems. *Computer Law & Security Review* [Internett], 20 (4), s. 293-299. DOI: 10.1016/S0267-3649(04)00051-2

Gyori, D. (2015) *The Banking Innovation Paradox* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.linkedin.com/pulse/banking-innovation-paradox-david-gyori>> [Lest 14. April 2017].

Hill, C. W. L. og Rothaermel, F. T. (2003) The Performance of Incumbent Firms in the Face of Radical Technological Innovation. *Academy of Management Review* [Internett], 28(2), s. 257-274. DOI: 10.5465/AMR.2003.9416161

James, A., Gee, S., Hove, J. H., Roper, S. og Willis, J. (2014) *Small firm-large firm relationships and the implications for small firm innovation: what do we know?* [Internett] Tilgjengelig fra: <<https://www.enterpriseresearch.ac.uk/wp-content/uploads/2014/06/ERC-White-Paper-No.9-Small-firms-large-firms.pdf>> [Lest 5. Mai 2017].

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. Utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Lam, A. (2004). Organizational innovation. *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: University Press Inc.

Lavie D., Stettner U. og Tushman M. (2010) Exploration and Exploitation Within and Across Organizations. *Academy of Management Annals* [Internett], 4(1), s. 109–155. DOI: 10.1080/19416521003691287

Madsen, E. L. (2007) *Utvikling av dynamiske kapabiliteter i små og mellomstore bedrifter* [doktorgradsavhandling]. Bodø: Handelshøgskolen i Bodø

Madsen, E. L. (2009) Dynamiske Kapabiliteter. *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.magma.no/dynamiske-kapabiliteter>> [Lest 21. April 2017].

March, J. G. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* [Internett], 2(1), s. 71–87. DOI: /10.1287/.2.1.71

Markides, C. (2006) Disruptive Innovation: In Need of Better Theory. *Journal of Product Innovation Management* [Internett], 23(1), s. 19-25. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2005.00177.x

- Mortara, L. og Minshall, T. (2011) How do large multinational companies implement open innovation? *Technovation* [Internett], 31(10), s. 586-597. DOI: 10.1016/j.technovation.2011.05.002
- Neuman, W. L. (2014) *Social research method: Qualitative and quantitative approaches*. 7. Utg. Boston: Pearson Education
- Newbert, S. L. (2005) New Firm Formation: A Dynamic Capability Perspective. *Journal of Small Business Management* [Internett], 43(1), s. 55-77. DOI: 10.1111/j.1540-627X.2004.00125.x
- Nicoletti, B. (2017) *The Future of Fintech: Integrating Finance and Technology in Financial Services*. Cham: Springer Nature
- OECD og Eurostat (2005). *Oslo Manual 3rd Edition: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* [Internett]. 3. Utg. Paris: OECD Publishing.
- Peter, M. (2016) *PSD2 er banknæringens største utfordring* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.cw.no/artikkel/kronikk/psd2-bankaeringens-storste-utfordring>> [Lest 10. April 2017].
- Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*. 7. Utg. Essex: Pearson Education.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York Toronto London: McGraw-Hill Book Company.
- Teece, D. J., Pisano, G. og Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* [Internett], 18(7), s. 509-533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
- Tellis, G. J. (2013) *Unrelenting Innovation: How to Build a Culture for Market Dominance*. San Francisco: Wiley Imprint.
- Thaagard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse - En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Trojan, K. (2017) *PSD2 & GDPR regulations on collision course?* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.linkedin.com/pulse/psd2-gdpr-regulations-collision-course-krzysztof-trojan>> [Lest 14. April 2017].

Tushman, M. L. (1997) Winning through innovation. *Strategy & Leadership* [Internett], 23(4), s. 14-19. DOI: 10.1108/eb054591

Utterback, J. M. og Acee, H. J. (2005) Disruptive Technologies: An Expanded View. *International Journal of Innovation Management* [Internett], 9(1) s. 1-17. DOI: 10.1142/S1363919605001162

Vrande, V., Jong, J. P. J., Vanhaverbeke, W. og Rochemont, M. (2009) Open Innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation* [Internett], 29(6-7), s. 423-437. DOI: /10.1016/j.technovation.2008.10.001

Weldeghebriel, L. (2016) *Banker i en ny tid: Gullgruve for startups, når et marked på 150 trillioner dollar åpner seg. Bankene er hemmet av et "innovasjonsparadoks"* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://shifter.no/index.php/2016/06/07/banker-i-ny-tid-gullgruve-for-startups-150-trillioners-marked-som-apner-seg-bankene-er-hemmet-av-et-innovasjonsparadoks/>> [Lest 7. April 2017].

Wolfe, R. A. (1994) Organizational innovation: Review, critique and suggested research. *Journal of Management Studies* [Internett], 31(3), s. 405-431. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1994.tb00624.x

Yin, R. K. (2014) *Case Study Research*. 5. Utg. Thousand Oaks: Sage Publications.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J. og Davidsson, P. (2006) Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies* [Internett], 43(4), s. 917-955. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x

Zheng, S., Zhand, W. og Jian, D. (2011) Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. *Journal of Knowledge Management* [Internett], 15(6), s. 1035-1051. DOI: 10.1108/13673271111179352

# Vedlegg 1 – Intervjuguide

## Tema 1: Innovasjon

### 1. Kan du fortelle litt om hvordan dere arbeider med innovasjon?

- Hva med produktutvikling?

#### *Temaer for diskusjon:*

- Incentiver til å arbeide med innovasjon
- Nye/eksisterende produkter
- Nye/eksisterende marked
- Midler til innovasjon
- Innovasjonslab?
- Team?
- Hvor mange ansatte arbeider med innovasjon
- Ovenfra og ned/nedenfra og opp? (hierarki)

### 2. Kan du fortelle litt om hvordan dere holder dere oppdatert på nye trender, teknologier etc.?

#### *Temaer for diskusjon:*

- Fagmøter?
- Konferanser?
- Nettverk?
- Intern/ekstern kompetanse?
- Norge/utlandet?

### 3. Hvordan kan dere bli bedre på å arbeide med innovasjon?

#### *Temaer for diskusjon:*

- Kompetanse?
- Nettverk?
- Midler?
- Samarbeid?

## **Tema 2: PSD2 og konkurranse**

*PSD2 er et EU direktiv som vil implementeres i løpet av 2018/2019*

### **4. Hvordan tror du PSD2 vil påvirke din bedrift?**

*Temaer for diskusjon:*

- Må dere arbeide mer med innovasjon?
- Inngå allianser?
- Nye markedsmuligheter?
- Nye konkurrenter?

### **5. Hvordan forbereder dere dere på implementeringen av PSD2?**

*Temaer for diskusjon:*

- Samarbeid?
- Kompetanse?
  - Rekruttering?
  - Konsulenter?
- a) Har dere en handlings/strategiplan?

### **6. Hvordan tror du konkurranselandskapet vil påvirkes av PSD2?**

*Temaer for diskusjon:*

- Betalingstjenester
- Bank vs. Plattform
- Konkurrenter (banker, Fintech, Bigtechs)

### **7. Hvem er deres største konkurrent(er)?**

- Kun andre banker?
- Fintech bedrifter?
- Større aktører?

### **8. Hvem vurderer du som de mest innovative aktørene i bransjen?**

### **Tema 3: Åpenhet/samarbeid**

*Alle de største bankene i Norge har jo nå gått sammen om Vipps*

#### **9. Samarbeider dere med et eller flere Fintech bedrifter i dag?**

Hvis ja:

- På hvilke områder?
- Hvorfor?

Hvis nei:

- Hvorfor ikke?
- I hvilken grad er dere villige til et samarbeid i fremtiden?

#### **10. Samarbeider dere med en eller flere banker i dag?**

Hvis ja:

- På hvilke områder?
- Hvorfor?

Hvis nei:

- Hvorfor ikke?
- I hvilken grad er dere villige til et samarbeid i fremtiden?

#### **11. Er det mer nødvendig å samarbeide etter PSD2?**

*Temaer for diskusjon:*

- Banker?
- Fintech bedrifter?
- Andre?

#### **12. Har du andre tanker eller meninger rundt denne samtalen du ønsker å tilføye?**