

Ove Skjeret, Sigve Albretsen og Geir Helling

Innovasjon hos frittstående sparebanker i Norge

Masteroppgave i Master of Technology Management (MTM)

Veileder: Arild Aspelund

Februar 2022

Ove Skjeret, Sigve Albretsen og Geir Helling

Innovasjon hos frittstående sparebanker i Norge

Masteroppgave i Master of Technology Management (MTM)

Veileder: Arild Aspelund

Februar 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for økonomi

Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag	vii
Abstract	viii
Forord	ix
1 Innledning	10
1.1 Forskningsspørsmål	10
2 Teori	12
2.1 Hindringer for innovasjon	12
2.2 Strategi	13
2.2.1 Produktstrategi	13
2.2.2 Fast follower	14
2.2.3 Innovasjonsportefølje	14
2.2.4 Verdikapring og verdiskaping	16
2.3 Organisering/prosess	16
2.3.1 Ambidekstri	17
2.3.2 Kultur og suksess-syndromet	18
2.4 Teknologisk plattform	19
2.4.1 Banking-as-a-service	19
2.4.2 Monolitt vs. mikrotjenester	20
2.4.3 Virksomhetsarkitektur	22
2.4.4 Tosidige markeder	22
3 Metode	24
3.1 Forskningsspørsmål	24
3.2 Utvalg av banker og informanter	25
3.3 Innsamling av data	25
3.3.1 Praktisk gjennomføring	25
3.4 Tolking av data	25
3.5 Konseptuelt og teoretisk arbeid	25
3.6 Funn og konklusjoner	26
3.7 Begrensinger og svakheter	26
3.8 Struktur på intervjuene	27
3.9 Intervjuguiden som ble benyttet under intervjuene	27
4 Empiri	31
4.1 Introduksjon	31
4.2 Strategi	31
4.2.1 Funn: Alle har behov for innovasjon og nyvinning fremtiden	31
4.2.2 Funn: Inkrementell innovasjon og prosessutvikling er de viktigste områdene som det utvikles på	31
4.2.3 Funn: Flere av bankene har større nasjonale satsninger for å oppnå vekst av kunder	32
4.2.4 Funn: Det er sammenheng mellom forretningsstrategi og innovasjons- og utviklingsarbeidet	33
4.2.5 Funn: Innenfor utviklings- og innovasjonsarbeidet er de regionale bankene fast follower eller slow follower	33
4.3 Organisering og prosesser	34
4.3.1 Funn: Sparebanker er risikoaverse, noe som gjør at en satser på inkrementell innovasjon med lav risiko	34

4.3.2	Funn: Regional forankring oppleves hverken som en fordel eller ulempe	34
4.3.3	Funn: Ledelsen er svært interessert i og verdsetter bankens innovasjons- og utviklingsarbeid.....	35
4.3.4	Funn: Mye av innovasjonskapasiteten benyttes på endringer som skyldes regulatoriske forhold.	35
4.3.5	Funn: De fleste bankene har ikke noe skille mellom innovasjon og forvaltning..	36
4.3.6	Funn: Det er lite systematikk rundt idesanking i bankene	36
4.3.7	Funn: Det er i liten grad målinger av effekten av innovasjonstiltak.....	37
4.3.8	Funn: Innsikt fra kundedata benyttes i liten grad.....	37
4.3.9	Funn: Finansiering er i liten grad et hinder for innovasjon	38
4.4	Teknologisk plattform	38
4.4.1	Funn: Begrenset bruk av virksomhetsarkitektur og målbilder for å endre den sterkt begrensede teknologiske plattform-situasjonen	38
4.4.2	Funn: Dagens bankplattform er et av de største hindrene for innovasjon	39
4.4.3	Funn: Alle bankene beskriver sin bestillerkompetanse til å være tilfredsstillende i dagens situasjon.....	40
5	Diskusjon	41
5.1	Hvilke hindre og utfordringer for innovasjon eksisterer for bankene.....	41
5.1.1	Organisasjon og arbeidsmåte	41
5.1.2	Kultur.....	42
5.1.3	Bankplattformen	43
5.1.4	Regulatoriske endringer.....	46
5.2	Fremtidsutsikter og trusler for bankene.....	47
5.2.1	Inntoget av de store teknologiselskapene.....	48
5.2.2	Verdikapring underbygget av ny teknologi og nye tjenester	48
5.2.3	Nye tjenester, nye forretningsmodeller eller store tap av inntekter	48
5.2.4	En sammenligning med Blockbuster – «Innovate or die»	49
5.3	Hva kan og bør bankene gjøre for å omgå og unngå hindre for innovasjon?	49
5.3.1	Strategi	49
5.3.2	Organisering og prosess.....	52
5.3.3	Teknologisk plattform	54
6	Konklusjon.....	59
6.1	Innovasjonsvakuum	59
6.2	Hva er de største utfordringene som hindrer innovasjon hos frittstående sparebanker?	60
6.2.1	Organisering og arbeidsmåte.....	60
6.2.2	Kultur.....	60
6.2.3	Teknologisk plattform	60
6.2.4	Regulatoriske endringer.....	61
6.3	Hvordan kan en fjerne hindrene for å oppnå nødvendig innovasjon hos frittstående sparebanker?	61
6.3.1	Hva er nødvendig innovasjon?.....	61
6.3.2	Risikoaversjon	61
6.3.3	Regulatoriske forhold.....	62
6.3.4	Liten kontroll over egen teknologisk plattform	62
6.4	Forslag til videre studier	63
7	Referanser	64

Sammendrag

De norske bankene har de siste årene hatt gode resultater. Lave rentenivå, økende boligpriser og lav arbeidsledighet har gitt gode rammebetingelser for bankene. Det er likevel usikkert om denne situasjonen vil fortsette framover. Denne oppgaven ser på hindringer mot innovasjon og videreutvikling i bankmarkedet. Vi ser også på mulige trusler for bankbransjen og hva en kan gjøre for å overkomme hindringene for innovasjon.

I Norge er flere av bankene med i allianser og sammenslutninger. Vi har sett på seks mellomstore selvstendige banker i Norge. Disse har likhetstrekk som gjør at vi kan sammenligne mellom bankene og sette sammen informasjon til funn. Vi har benyttet en kvalitativ tilnærming og gjennomført intervju med seks respondenter. Vi har sett på flere faktorer innenfor strategi, organisering og arbeidsmåte og teknologisk plattform og definert to forskningsspørsmål:

- Hva er de største utfordringene som hindrer innovasjon hos frittstående sparebanker?
- Hvordan kan en fjerne hindrene for å oppnå nødvendig innovasjon hos frittstående sparebanker?

Av de største hindringene for innovasjon finner vi at organiseringen og arbeidsmåten er lagt opp for å kun drive med inkrementell innovasjon. Kulturen i bankene støtter også opp om det samme ved at det er lite ønske eller vilje til å gjøre mer radikal innovasjon. Videre finner vi at bankenes teknologiske plattform, som i mange år har vært en suksess, på mange måter nå er et hinder for videre innovasjon. En annen stor hindring er alle de regulatoriske endringene som har vært i banknæringen, som har tatt mye av innovasjonskapasiteten til bankene.

Hva bankene kan gjøre for å overkomme dagens hinder for innovasjon er avhengig av hva som skjer framover i banknæringen. Vi har derfor definert opp to scenario på hver sin ytterkant av hva vi tror er sannsynlig. Det ene scenarioet beskriver en situasjon der bankbransjen ikke blir endret eller truet av store radikale endringer, mens det andre scenarioet ligger i den andre enden der bankene trues av store radikale endringer. Mulige trusler for fremtiden har vi delt inn i tre områder; inntog av store teknologiselskap i det norske markedet, ny teknologi som endrer rammebetingelser eller nye forretningsmodeller og produkter og tjenester som truer det eksisterende.

Vi har beskrevet ulike løsninger for å overvinne hindrene for innovasjon som bankene opplever i dag, som vi diskuterer opp mot de forskjellige fremtidsscenarioene. Vi beskriver forslag til endringer innenfor strategi, organisering og prosess og skisserer ulike teknologiske løsninger som kan gjøre det lettere å innovere på dagens tekniske plattform.

Vi argumenterer for at det mest sannsynlig vil komme større markedsendringer, selv om vi per i dag ikke kan vite sikkert hvilke endringer dette vil være og vi påpeker faren med å fortsette dagens strategi med å være en «fast follower» i en slik situasjon.

På grunn av at bankene i liten grad fokuserer på radikale endringer har vi definert et innovasjonsvakuum der det vil være utfordrende å arbeide med prosjekt som inneholder mer markeds- og teknologirisiko. Hvis bankene i fremtiden skulle oppleve større endringer i markedet, teknologien eller forretningsmodeller må bankene ha en teknologisk plattform som er tilpasset dette og en organisering og kultur som gjør at bankene kan tilpasse seg denne endringen.

Abstract

The Norwegian banks have had great earnings in recent years. Low interest rates, rising house prices and low unemployment have provided good conditions for the banks. It is nevertheless uncertain whether this situation will continue in the future. This thesis looks at obstacles to innovation and further development in the banking market. We also look at possible threats and what can be done to overcome the barriers to innovation.

In Norway, several of the banks are members of alliances and associations. We have looked at six medium-sized independent banks in Norway. These have similarities that allow us to compare between the banks and structure information for findings. We have used a qualitative approach and conducted interviews with six respondents. We have looked at several factors within strategy, organization and working methods and technological platform and defined two research questions:

- What are the biggest challenges that hinder innovation at independent savings banks?
- How can the obstacles to achieving the necessary innovation at independent savings banks be removed?

We found that the biggest obstacles to innovation is that the organization and working methods are designed to engage only in incremental innovations. This is also supported by the culture of the banks in that there is little desire or willingness to make more radical innovations. Furthermore, we find that the banks' technological platform, which has been a success for many years, is in many ways now an obstacle to further innovation. Another major obstacle is all the regulatory changes that have taken place in the banking industry, which has taken much of the innovation capacity of the banks.

What the banks can do to overcome the current obstacles to innovation depends on what happens in the future in the banking industry. We have therefore defined two scenarios on each of the outer edges of what we think is probable. One scenario describes a situation where the banking industry is not changed nor threatened by major radical changes, while the other scenario lies at the other end where the banks are threatened by major radical changes. We have divided possible threats to the future into three areas; entry of large technology companies into the Norwegian market, new technology that utilizes new base principles or new business models and products and services that threaten the existing one.

We have described various solutions for overcoming the obstacles to innovation that banks experience today, which we discuss against the various future scenarios. We describe proposals for changes in strategy, organization and process and outline various technological solutions that can make it easier to innovate on today's technical platform.

We argue that there will most likely be major market changes, although as of today we cannot know for sure what changes this will be and we point out the danger of continuing the current strategy of being a fast follower in such a situation. Due to the fact that the banks do not focus much on radical changes, we have defined an innovation vacuum where it will be challenging to work on projects that contain more market and technology risk. If the banks in the future should experience major changes in the market, technology or business models, the banks must have a technological platform that is adapted to this and an organization and culture that allows the banks to adapt to this change.

Forord

Denne oppgaven er siste oppgave i masterstudiet i teknologiledelse, Master of Technology Management (MTM) ved NTNU og NHH.

Denne oppgaven omhandler bankbransjen, men vi håper også denne oppgaven kan inneholde elementer som er overførbare til andre bransjer også.

En stor takk til våre seks informanter som tok seg tid til å svare på alle våre spørsmål. Det var interessant og lærerikt for oss, og vi håper de også synes resultatet er verdt å lese.

Vi vil også rette en stor takk til veileder Arild Aspelund. Som leder for MTM har han guidet oss gjennom studiet helt fra starten av, og har gjennom å være veileder for denne oppgaven kommet med nyttige innspill og avklaringer for å sikre at vi også får en god avslutning på studiet.

Ålesund, Boston og Trondheim, februar 2022

Ove Skjeret, Sigve Albretsen og Geir Helling

1 Innledning

Bankene i Norge har de siste 10 årene hatt rammebetingelser som har bidratt til gode resultater. Rentenivået har vært synkende og sammen med lav arbeidsledighet og stigende boligpriser har dette gitt høy utlånsvekst og lave tap. Det er ikke sikkert at de neste 10 årene vil gi like gode betingelser for bankene. Det er flere faktorer som kan påvirke utviklingen framover:

- Selv om rentenivået fortsatt er lavt har vi startet på en renteoppgang som sammen med et usikkert makrobilde vil gjøre at utlånsveksten vil være lavere i årene fremover. Lavere utlånsvekst vil medføre hardere konkurranse om kundene.
- En dreining mot mer selvbetjening gjør at det oppstår flere utfordrerbanker som har en mer aggressiv prissetting. Dette gir økt konkurranse og kundemobilitet.
- PSD2 pålegger banker og andre finansinstitusjoner å tilrettelegge API-er som gjør at tredjeparter kan tilby kunder å se sin saldo og utføre betalinger utenfor sin primære bank. Begrepet «Open Banking» blir benyttet om muligheten for å bygge åpne plattformer der kunden kan velge fra de beste. De store bankene i Europa utnytter denne muligheten gjennom at de lar mindre aktører (fintech) bygge tjenester på toppen av sin eksisterende infrastruktur og tjenester. PSD2 og Open Banking er sett på som et område som både gir muligheter og er en trussel for de etablerte bankene.
- Bankene benytter stadig flere ressurser og penger på å hindre svindel og hvitvasking. Eksempelvis rapporterte DnB at de hadde 500 årsverk knyttet til arbeidet med anti-hvitvasking. Dette kan medføre at innovasjon og utvikling blir prioritert lavere i bankene.

Fokus i denne oppgaven er hvilke faktorer som hindrer og hvilke som driver utvikling for frittstående sparebanker i Norge. Vi vil blant annet se på hvordan strategi, organisering og teknologisk plattform kan være med på å skape resultat. På den måten vil vi analysere hvilke tiltak bankene allerede gjør og hvilke de må begynne å gjøre for at utviklingsarbeidet skal gi det ønskede resultatet.

Det er store forskjeller i hvordan de ulike bankene i Norge er organisert. Hovedgruppene blant bankene som tilbyr «fullt spekter» av tjenester er forretningsbanker og sparebanker. Mange sparebanker er med i et samarbeid eller en allianse med andre sparebanker. Sparebank1 og Eika Gruppen er eksempel på slike grupperinger.

Både hos forretningsbankene og sparebank-grupperingene er innovasjonsprosjekter i stor grad sentralisert ved at dette gjennomføres på gruppenivå og ikke i de enkelte bankene. Utvikling gjøres her både gjennom egen utvikling eller etablering av egne utviklingsselskap.

Vi har valgt å fokusere på innovasjon blant frittstående sparebanker. Vi antar at det er en del likhetstrekk mellom bankene i denne gruppen, blant annet pga. at alle disse må stå for innovasjonen selv, og at de fleste frittstående bankene har en begrenset størrelse. Med dette som bakgrunn vil vi undersøke hva som hindrer innovasjon i denne gruppen av banker.

1.1 Forskningsspørsmål

Bankene er organisasjoner med lange tradisjoner, opererer i en bransje som av ulike årsaker har høy etableringskost, hvor reguleringer er en av de største. Dette kombinert med en fortsatt høy lønnsomhet og ingen opplevd «sense of urgency» for endring gir særdeles store ut-

fordringer mht. innovasjon: Både strategiske valg og posisjoneringer, kombinert med finansiering og prioritering av innovasjon for fremtidig produkter og tjenester. Bankene har også kostbare etablerte prosesser og teknologiske grunnløsninger, gjerne kombinert med etablerte partnerstrukturer som kan være et hinder for hyppig fremtidig innovasjon. Det fremtidig økende kravet til innovasjon vil derfor være et praktisk problem som banker og finansinstitusjonen vil stå ovenfor.

For å bryte disse barrierene og hindrene finnes det flere faglige teorier, metoder og litteratur som kan benyttes for å klargjøre emnene.

Basert på denne bakgrunnen har vi definert følgende forskningsspørsmål:

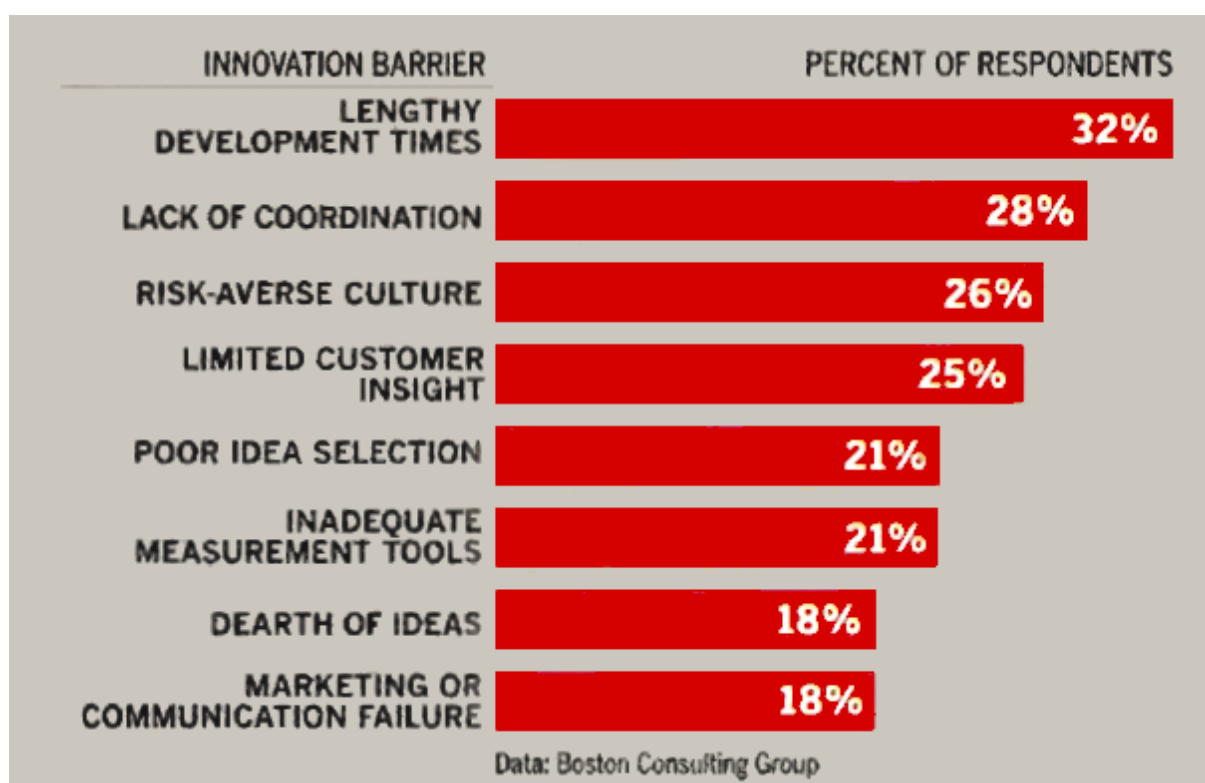
- Hva er de største utfordringene som hindrer innovasjon hos frittstående sparebanker?
- Hvordan kan en fjerne hindrene for å oppnå nødvendig innovasjon hos frittstående sparebanker?

2 Teori

2.1 Hindringer for innovasjon

McGregor beskriver i artikkelen «The Enemies of Innovation» en undersøkelse som Boston Consulting Group har gjennomført blant bedrifter i hele verden (McGregor, 2006). 1047 respondenter svarte på undersøkelsen. Formålet med arbeidet var å identifisere innovative selskaper, hva som kjennetegner disse og hva som hindret innovasjon.

72 % av respondentene mente at innovasjon var blant de tre viktigste prioritettene i selskapene. Men 50 % sa samtidig at de ikke var fornøyd med avkastningen på investeringen i utviklingsarbeidet. Med andre ord et gap mellom strategien og det de oppfattet som resultatet. McGregor peker på flere forhold som hindrer innovasjon. Dette er vist i tabellen under:



Figur 1 - The Enemies of Innovation (McGregor, 2006)

Ifølge undersøkelsen var lengden på utviklingstiden, mangelen på koordinering og manglende data fra kundeinnsikt de største hindrene for innovasjon. Skal selskapene komme forbi disse hindrene gir McGregor flere eksempler på selskap som tar større risiko, utvikler god samhandling internt og eksternt, bygger gode innovasjonskultur eller organiserer virksomheten på en måte som fremmer arbeidet med innovasjon. Videre vil gode prestasjoner være avhengig av at leder eller styreleder driver innovasjonsarbeidet fremover. Interesse og god forankring i toppen av selskapene er en viktig faktor for å lykkes.

Bankene i Norge vil trolig stå overfor de samme utfordringene som bedriftene i undersøkelsen fra BCG. For at bankene skal tilpasse seg omgivelsene og utvikle tjenester som kundene ønsker må de sette opp rammebetingelser som fremmer godt utviklingsarbeid. Vi vil i det etterfølgende kapittel presentere relevante teorier. Vi har organisert teoridelen med samme struktur som vi har gjennomført intervjuene:

- Strategi
- Organisering og arbeidsmåte
- Teknologisk plattform

2.2 Strategi

For at bankene skal nå sine ambisiøse mål innenfor innovasjon og utvikling må bedriftene ha en strategi som peker i riktig retning. Planen for innovasjon og utvikling må henge sammen med den overordnede forretningsstrategien for selskapet. Innovasjons og utviklingsstrategien må beskrive hvilken timing selskapet har på utviklingsarbeidet og lanseringene samt hvilke prosjekt fremover som skal prioriteres. Videre må selskapet ha et forhold til risikoen i de ulike innovasjonsprosjektene og hvilken verdikaping som blir viktig i fremtiden.

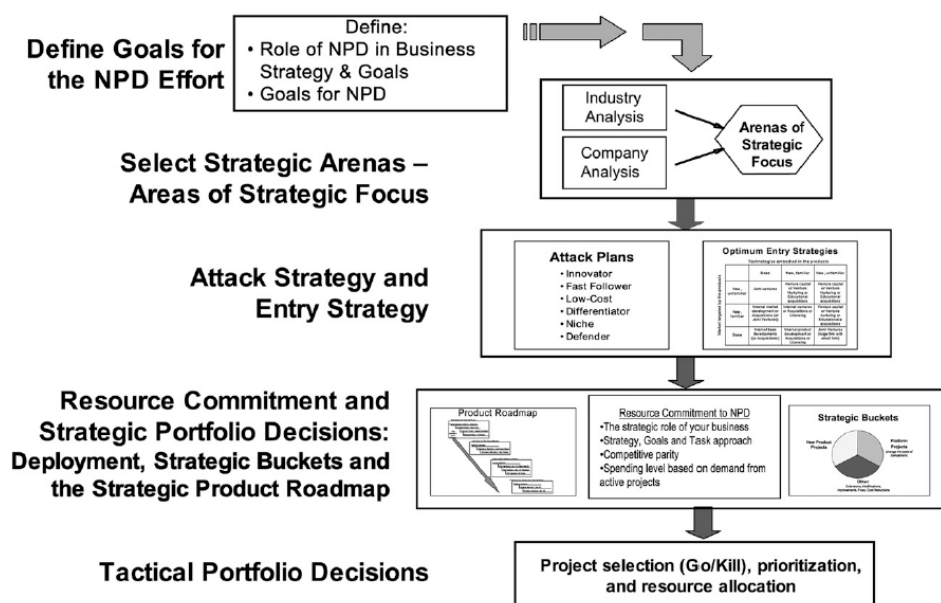
2.2.1 Produktstrategi

I artikkelen «Developing a product innovation and technology strategy for your business» beskrives det hvordan bedrifter med en strategi for teknologi- og produktinnovasjon skaper bedre resultater enn selskaper som ikke har en slik strategi (Cooper & Edgett, 2010).

En langsiktig og grundig produktstrategi må inneholde klare mål og definerte strategiske områder. En produktstrategi må også henge sammen med øvrige mål for selskapet.

Cooper og Edgett viser til flere typer hjelpemiddel og verktøy som kan bidra til å utvikle en god og effektiv teknologi- og produktstrategi. Dette kan for eksempel være å utarbeide roadmaps som er en teknikk for å utforske koblinger mellom markeder, produkter og teknologier over en tidsperiode. Et annet verktøy er «strategiske bøtter» som gjør at en får styrt ressursene til de riktige strategiske områdene.

Cooper og Edgett presenterer et rammeverk for utvikling av en innovasjonsstrategi. Dette er vist i Figur 2.



Figur 2 - Rammeverk for utvikling av en innovasjonsstrategi (Cooper & Edgett, 2010)

2.2.2 Fast follower

Schilling beskriver fordeler og ulemper med timingen på når en introduserer produkter og tjenester, teknologi eller strategi i markedet. Hun deler selskapene inn i «first movers» som er de første til å etablere en ny kategori produkter eller tjenester, «early followers» som er tidlig i markedet, men ikke først og «late entrants» som introduserer seg i markedet når massemarkedet har begynt å ta i bruk produktene (Schilling, 2020).

Schilling beskriver noen av fordelene med å være først. Hun påpeker at en bedrift kan forbedre sin merkevareposisjon gjennom å bli oppfattet som en «first mover». Dette vil gi høyere kundelojalitet. En slik strategi vil også kunne gi bedriftene raskere tilgang på ressurser og et tidlig kundeforhold som gir bedre resultater. Ulempene med å være tidlig ute beskriver Schilling som større investeringskostnader, mer usikre kundebehov, mindre utviklet teknologi og distribusjonskanaler.

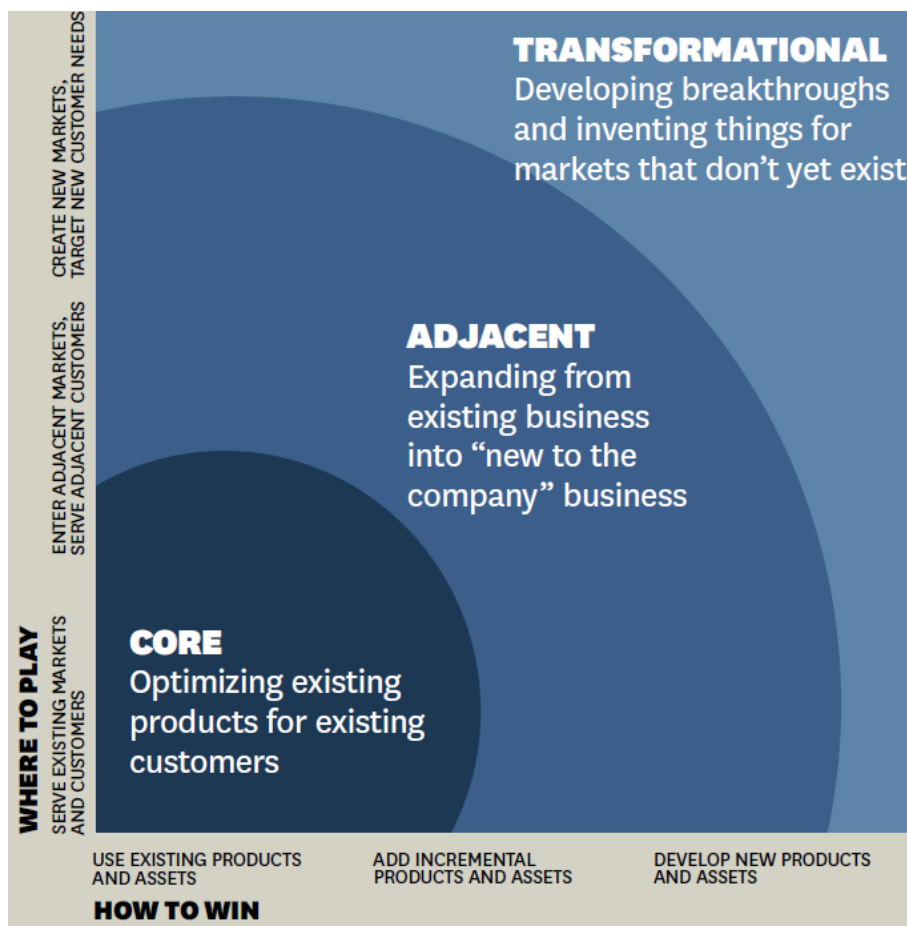
Litteraturen som beskriver konkurransefordeler, har etablert en sterk kobling mellom lederskap innen innovasjon og resultater. Brook beskriver imidlertid at dette bildet ikke alltid er riktig. Her defineres en «fast follower» som et selskap som tar en bevisst beslutning om å ikke være en innovasjonsleder og skal skape resultat gjennom kostnadslederskap. Bedriften skal lære fra de som har vært først i markedet (Brook, 2011).

Videre påpeker Brook at å gå fra å være en follower til en smart follower kan gi konkurransefordeler. En smart follower er ikke først i markedet, men utvikler bedre verdiforslag, organiserer bedriften på en måte som gir et effektivt distribusjonskonsept, effektiv produksjon, bærekraftige løsninger, har en god infrastruktur og høy kundeopplevelse.

Bankene i Norge er knyttet tett sammen gjennom fellesorgan, samarbeidsallianser og ofte samme teknologileverandør. Dette gir rammebetingelser som er med på å gi fordel av å være en fast follower fordi det er god informasjonsflyt mellom bankene. Ved å la andre ta rollen som early movers vil bankene med en fast follower-strategi få lavere risiko både teknologisk og markedsmessig.

2.2.3 Innovasjonsportefølje

Artikkelen «Managing Your Innovation Portfolio» presenterer et verktøy som de kaller «Innovation Ambition Matrix» (Tuff, 2012). Dette er en matrise der x-aksen er hvor stor nyskapingen er i produktet eller tjenesten og y-aksen er i hvor stor grad selskapet er kjent med markedet. Ved å plassere ulike innovasjonsinitiativer i denne matrisen kan en få en visualisering av fordelingen av de ulike initiativene med tanke på ambisjonsnivå.



Figur 3 - Innovation Ambition Matrix (Tuff, 2012)

De har delt opp matrisen i tre områder: «Core» der inkrementelle innovasjoner plasseres, «Adjacent» som er innovasjoner som innebærer å utnytte noe selskapet gjør godt inn i et nytt område. og «Transformational» der en radikale innovasjoner plasseres.

Hvilken fordeling en bør ha mellom prosjekter i de ulike områdene kan variere noe mellom selskaper og bransjer. Forskningen de presenterer i denne artikkelen viser imidlertid at selskaper som gjør det bedre enn andre selskaper i sin bransje ofte har en relativ lik fordeling av prosjekter mellom de ulike områdene i matrisen. Tuff fant at fordelingen ofte var at 70 % fordeles til sikre prosjekter («Core» med inkrementell innovasjon), 20 % til mindre sikre prosjekter i tilstøtende områder og 10 % til høyrisikoprosjekter med radikal innovasjon («Transformational»). Videre har de funnet at avkastningen på prosjektene ofte følger det inverse forholdet; altså at 10 % av avkastningen kommer fra de inkrementelle innovasjonsprosjektene, 20 % fra de tilstøtende prosjektene og 70 % fra prosjektene med radikal innovasjon.

De er videre tydelig på at det ikke er noe «magisk» med denne fordelingen. Akkurat hvilken fordeling en bestemt bedrift bør ha kan variere i henhold til ulike faktorer:

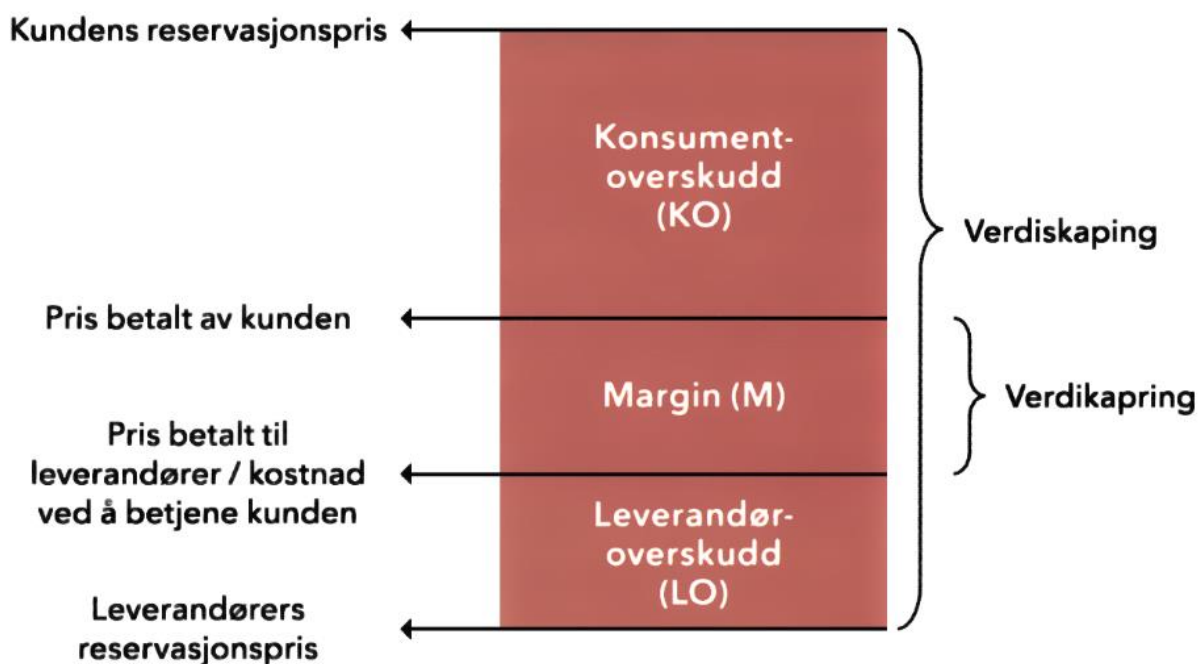
- Bransje: Forholdet vil variere mellom ulike bransjer. F.eks. vil en del teknologiselskaper bruke mindre ressurser på inkrementell innovasjon og mer på radikale innovasjoner
- Selskapets konkurransekraft er også en faktor som spiller inn. Er produktene og tjenestene allerede markedsledende vil det være mindre kritisk med radikal innovasjon enn for et selskap som begynner å henge etter.

- En siste faktor som nevnes er i hvilken fase et selskap befinner seg. Typisk vil oppstartsbedrifter i større grad bruke ressurser på mer radikale innovasjon enn mer etablerte bedrifter.

2.2.4 Verdikaping og verdiskaping

Verdien av et produkt eller en tjeneste bestemmes av *nytt* en kunde har av produktet. Nytt er det kunden er villig til å betale for produktet eller tjenesten, noe som ofte kalles kundens reservasjonspris. Tilsvarende er leverandørens reservasjonspris det minste en leverandør er villig til å levere produktet eller tjenesten for (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

Sammenhengen mellom disse reservasjonsprisene og begrepene verdiskaping og verdikaping er oppsummert i figuren under:



Figur 4 - Verdiskaping og verdikaping (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016)

Ut ifra Figur 4 kan en se at om en bank kan klare å være mer effektiv enn andre banker vil denne bankens verdikaping øke, forutsatt at kundens pris er den samme. Alternativt kan en mer effektiv drevet bank ha samme verdikaping pr. kunde som andre banker, ved at prisen betalt av kunden reduseres tilsvarende reduksjonen i kostnaden ved å betjene kunden. Dette vil øke konsumentoverskuddet – som igjen normalt sett vil bety at banken tiltrekker seg flere kunder fordi de tilbyr en tilsvarende tjeneste til en billigere pris.

2.3 Organisering/prosess

Innovasjonskultur og hvordan bedriftene organiserer utviklingsarbeidet vil påvirke hvilke resultater en vil kunne oppnå i markedet. Når en har behov for mer radikale endringer kan kulturen bli en barriere for at dette skal lykkes. I en situasjon der en arbeider i et stabilt marked vil kulturen og den kompetansen som bedriften har kunne bidra til suksess. På samme måte vil ulik organisering av bedriften være avhengig av hvilken type innovasjonsarbeid som skal gjennomføres.

2.3.1 Ambidekstri

En av de mer varige ideene innen organisasjonsvitenskap er at en organisasjons suksess over tid avhenger av organisasjonens evne til å både utnytte sine nåværende evner («exploitation») samtidig som de må være nyskapende og utforske fundamentalt nye kompetanser («exploration») (March, 1991). Det at en klarer å både være nyskapende og samtidig utnytter eksisterende ressurser og fortrinn kalles ambidekstri.

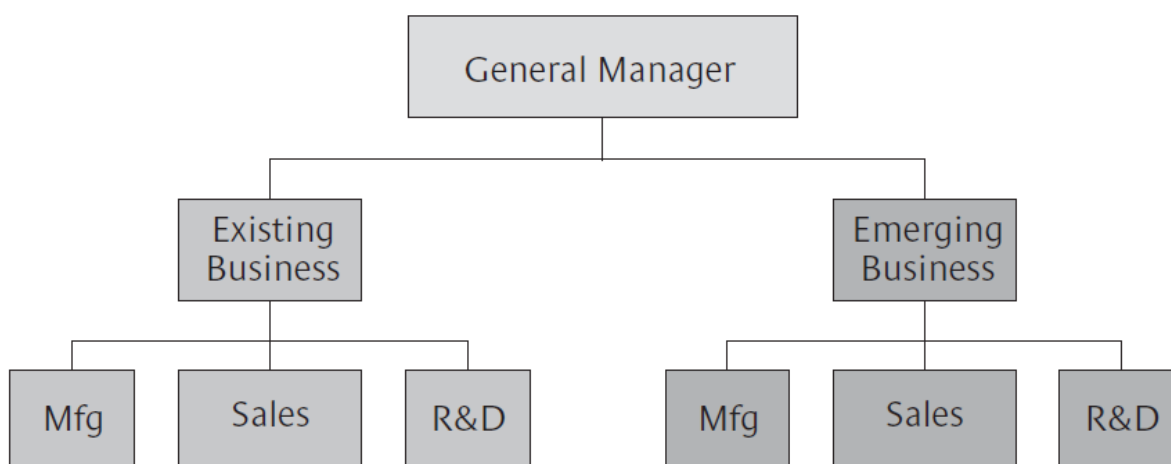
Sentralt i litteraturen om ambidekstri er begrepene «exploitation» og «exploration». En oversetter ofte «exploration» med utforskning eller utprøving, men dette kan også innebære søk, variasjon, risikotaking, eksperimentering, leking, fleksibilitet, oppdagelse og innovasjon. «Exploitation» oversettes gjerne med utnyttelse, men kan også innebære forfining, valg, produksjon, effektivitet, seleksjon, implementasjon og eksekvering/utførelse (March, 1991).

Det er flere måter en kan gå fram for å balansere mellom *utforskning* og *utnyttning*. Overordnet kan en skille mellom strukturell ambidekstri og kontekstuell ambidekstri, der en hhv. skiller ut egne selskaper/avdelinger eller kombinerer *utforskning* og *utnyttning* innenfor en avdeling.

Innenfor kontekstuell ambidekstri er det også flere retninger. En skiller gjerne mellom sekvensiell og simultan ambidekstri, avhengig av om en alternerer mellom *utforskning* og *utnyttning*, eller om begge deler utføres samtidig i den bestemte enheten, domenet eller organisasjonen.

2.3.1.1 Strukturell ambidekstri

I artikkelen «The Ambidextrous Organization» beskrives organisasjoner som benytter strukturell ambidekstri, der satsningen på nye forretningsområder etableres på utsiden av den etablerte organisasjonen med frihet til å utforske nye muligheter. Denne enheten står dermed frikoblet fra det etablerte som fokuserer på kontinuerlige forbedringer, og kan dermed fokusere på utforsking. Dette medfører at de utforskende enhetene kan utvikle sine egne unike prosesser, strukturer og kultur uavhengig av den vanlige driften. Videre beskriver de også at denne typen organisasjoner ofte er tett integrert på senior-ledelsesnivå (Charles A. O'Reilly III, 2004).



Figur 5 - Nye satsninger etableres på siden av etablert organisasjon (Charles A. O'Reilly III, 2004)

2.3.1.2 Kontekstuell ambidekstri

I artikkelen «Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance» beskrives kontekstuell ambidekstri – hvor fokuset er på å løse denne balansen mellom «exploration» og «exploitation» gjennom kultur og ikke harde organisatoriske strukturelle løsninger. Organisasjonene vil dermed være avhengig av ressurser som kan veksle og balansere disse motpolene (Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009). I artikkelen beskrives disse individene som ressurser som ofte både håndterer føringer/endringer fra selskaps strategi og retning, samt forslag og forbedringer fra utførende ressurser i etablerte prosesser og løsninger. Riktige individer vil dermed være den viktigste kilden til suksess for kontekstuell ambidekstri.

2.3.1.3 Domene ambidekstri

Lavie og Rosenkopf trekker frem i sin artikkel hvordan selskaper kan definere, på tvers eller i dedikerte domener, fokus på enten utforskning eller kontinuerlig forbedring (Lavie & Rosenkopf, 2006). De argumenterer for at innenfor et definert område eller domene så vil fokuset være likt over tid. Behovet for å veksle mellom «exploration» og «exploitation» vil ikke ligge innenfor domenet, men heller kunne fordeles på tvers av domener for dermed å skape en mer stabil tilværelse. På denne måten kan f.eks. et selskap definere et forskningsdomene for et eksisterende produkt til å drive kontinuerlig forbedring. Samtidig som en annen gruppe kan fokusere på utforskning av nye produkter. Alt innenfor samme organisasjon uten å skape et hardt skille, slik som ved strukturell ambidekstri.

2.3.1.4 Avveininger og utfordringer i ambidekstri

Raich et al beskriver flere typer «ambidextrous organizations». De skriver også om ulike spenninger som kan oppstå i forbindelse med de ulike formene for ambidekstri (Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009).

Med kontekstuell ambidekstri er ikke organisasjonen splittet i flere avdelinger eller selskaper, og ulempen kan da være at en ikke nødvendigvis får den tilstrekkelige avstanden nok til den vanlige organisasjonen til å «slippe unna» det rådende tankesettet og normer som denne organisasjonen har.

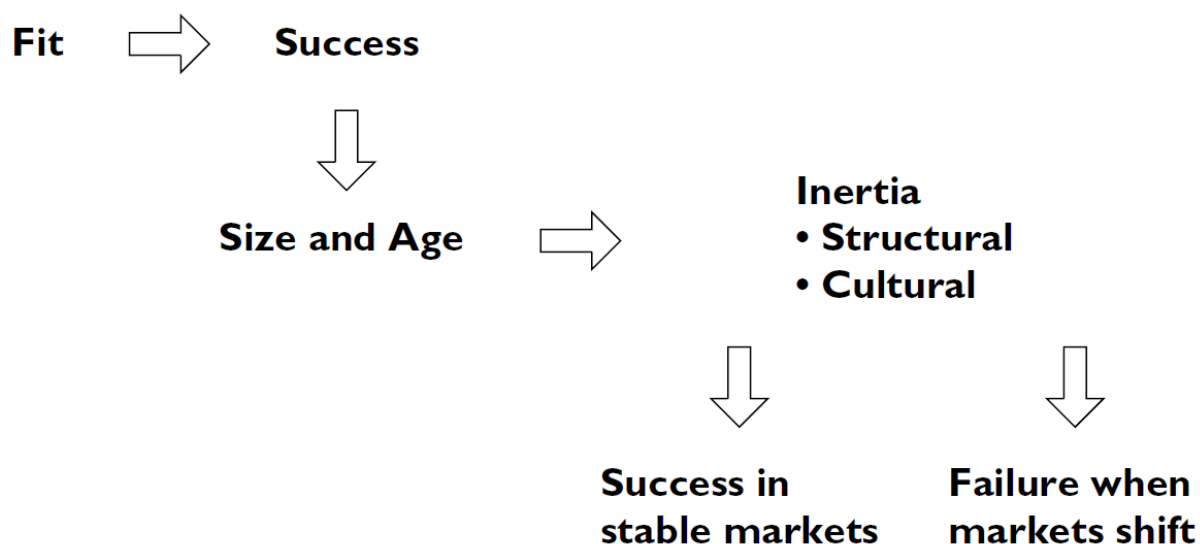
Med strukturell ambidekstri er avdelinger eller selskaper skilt ut slik at den får denne avstanden, men til gjengjeld vil en her få større problemer med koordinering mellom de utskilte avdelingene eller selskapene og mor-organisasjonen.

Domene ambidekstri er en hybrid mellom de typene som er nevnt over og kan løse utfordringene fra dem begge, men til gjengjeld kan det være vanskelig å finne riktig balanse og kontinuerlig endre og inneha den riktige balansen og fordelingen mellom domene.

2.3.2 Kultur og suksess-syndromet

Skal et selskap ha suksess over tid må en ha evnen til å implementere både inkrementelle og mer radikale endringer. Gjennom sin studie påpeker Tushman og O'Reilly at det er et mønster i at bedrifter med suksess ofte får en periode med dårligere resultat. Organisasjoner med gode resultat lærer hvilke tiltak som har virkning og innlemmer disse i det operasjonelle arbeidet. Ved mindre endringer i markedet evner organisasjonene å tilpasse seg dette gjennom justering av strategi, struktur, mennesker og prosess (Tushman & O'Reilly III, 1996).

Når organisasjonen har suksess over tid blir selskapet eldre og større – noe som kan føre til strukturell og kulturell treghet. Når selskapene blir eldre, vil en del av læringen være felles oppfattelse av hvordan ting gjøres. Dette blir også en del av verdiene, normene og historiene som dannes i en organisasjon. I stabile omgivelser er kulturen en kritisk del av suksessen, men ved større endringer i omgivelsen kan kulturen fort bli en barriere for endring. Det er dette Tushman beskriver som *suksess-syndromet*. Dette er beskrevet nærmere i Figur 6 under:



Figur 6 - The Success Syndrome (Tushman & O'Reilly III, 1996)

2.4 Teknologisk plattform

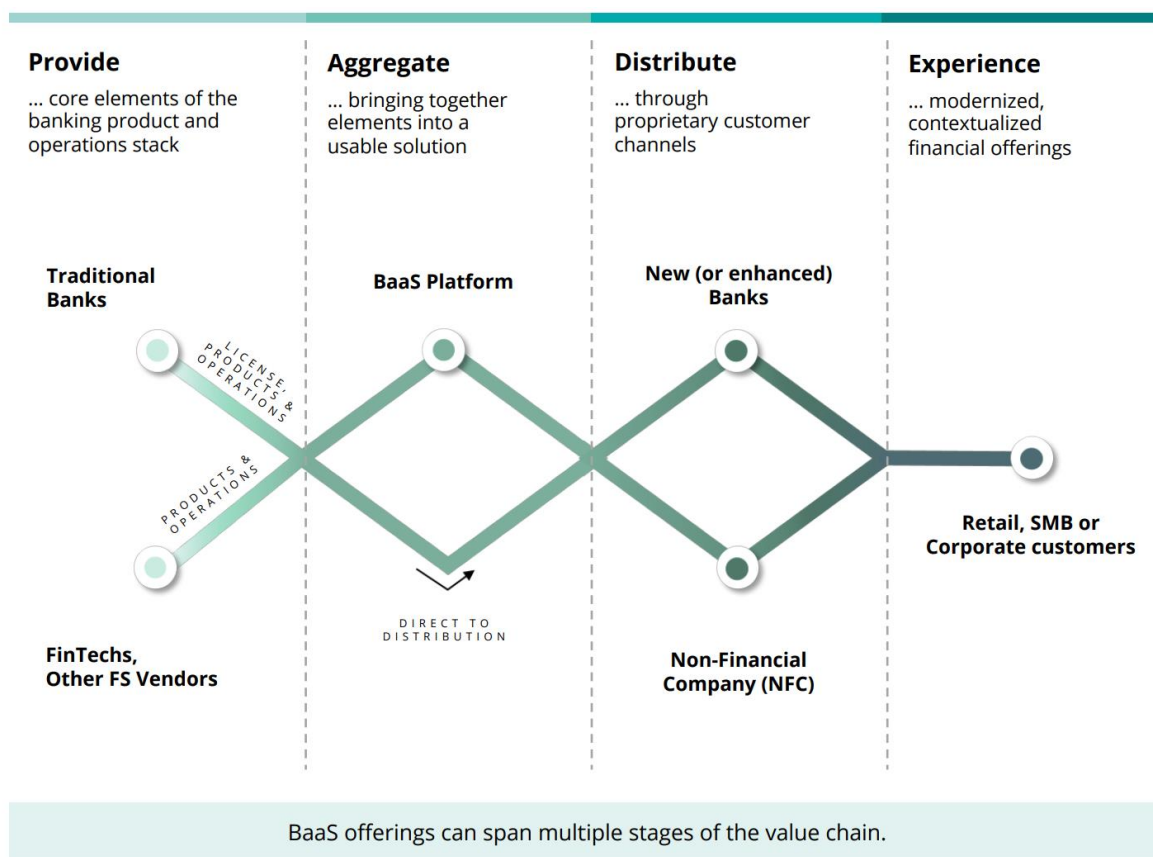
Den teknologiske plattformen og hvordan bankene setter opp sine teknologiske strukturer vil være avgjørende for hvilke resultat en kan oppnå i innovasjons- og utviklingsarbeidet. For eksempel vil en bank med kjerneløsninger som i liten grad kan benyttes for å tilby enkle og relevante kundetjenester, kunne tape markedsandeler. Det er flere modeller som kan benyttes for å skape en effektiv arkitektur som gir konkurransefordeler i markedet. Disse er beskrevet i dette kapitlet.

2.4.1 Banking-as-a-service

Banking-as-a-service, BaaS, lar digitale banker og andre tredjeparter koble til bankenes systemer direkte via API-er slik at de kan bygge inn sine tilbud på toppen av leverandørenes regulerte infrastruktur. Dette gjør at en kan kombinere produkter og tjenester fra flere tilbydere til kundene.

BaaS kan endre verdikjeden for bankene ved at tredjepartsdistributører kan tilby bankprodukter og tjenester, eller deler av dette. Ofte er det slik at banker integrerer mot fintech- eller andre finansielle tjenesteleverandører, mens ikke-finansielle selskaper kan ofte bygge inn bankprodukter inn i sine egne tjenester.

Figuren under viser eksempler på ulike BaaS-tilbud en kan finne på ulike steder i verdikjeden (Cowley & Malani, 2021).



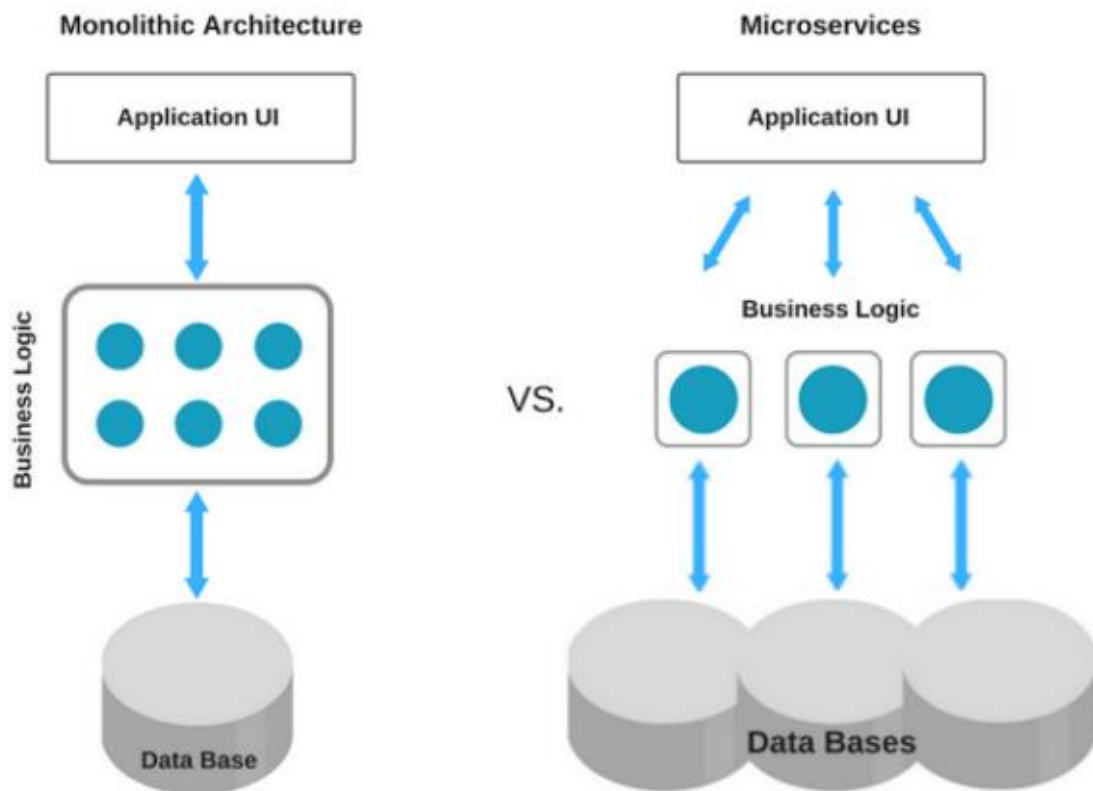
Figur 7 - Forskjellige aktørers rolle i BaaS (Cowley & Malani, 2021)

En *tilbyder* i figuren over kan være en bank som tilbyr grunntjenester som er nødvendig for utlån eller transaksjoner av penger mellom kontoer. En *sammenstillere* vil være en som tilbyr regulert tjeneste til tredjepart. Dette kan være en bank som tilbyr utlån som en tjeneste eller en fintech som tilbyr betalingsformidling. *Distributøren* kan være fintech-selskaper som tilbyr en enkel løsning for betaling i nettbutikk, mens en *opplever* kan være en butikk som benytter denne kasseløsningen.

2.4.2 Monolitt vs. mikrotjenester

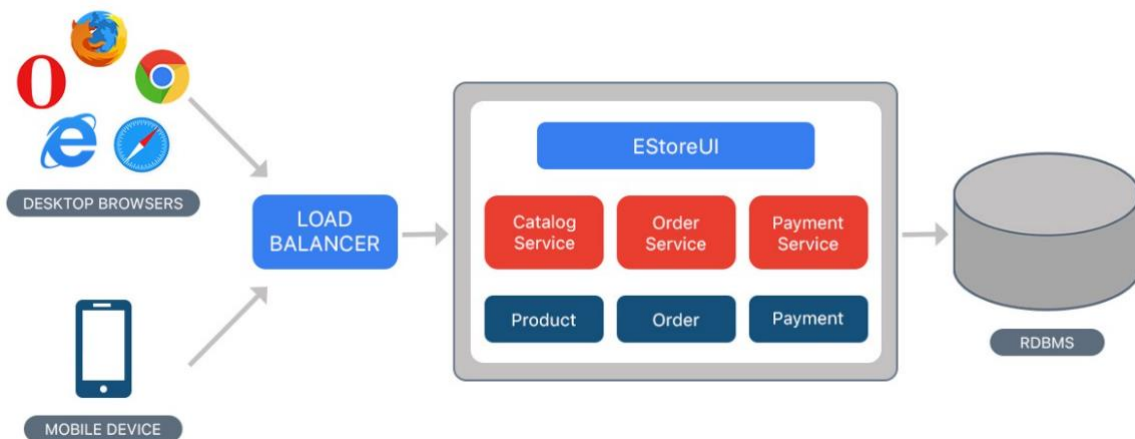
En monolitt betyr at den består som en helhet. En applikasjon som er laget som en monolitt består av flere komponenter satt sammen i en og samme løsning, med sterke bindinger mellom komponentene.

Mikrotjenester betyr at løsningen er splittet opp i dedikerte mindre tjenester, hvert med sitt klare ansvarsområde. Hver mikrotjeneste understøtter dermed et spesifikt forretningsbehov, med klart definerte grensesnitt og informasjonsstrukturer for utveksling. Tjenestene samles løst sammen for å tilby en større totaløsning.

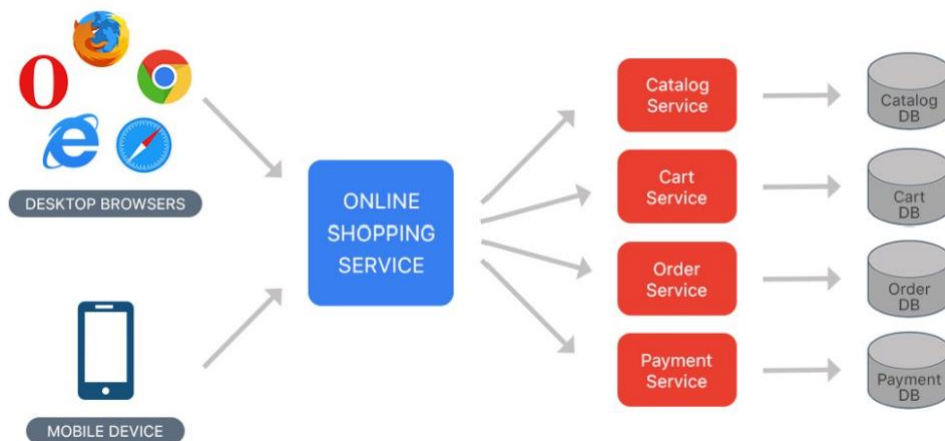


Figur 8 - Monolitt vs. mikrotjenester (Haq, 2018)

Haq viser i sin artikkel forskjellen mellom disse gjennom hvordan en nettbutikk kan løses som en monolitt og som mikrotjenester. Monolitten er en større sammenkoblet løsning med en felles database for hver instans, mens mikrotjenestevarianten presenterer en samlet tjeneste til brukeren som igjen bygger på flere underliggende dedikerte mikrotjenester. Det brukes typisk en mikrotjeneste for hvert distinkte domene slik som handlekurv, betaling o.l.



Figur 9 - Nettbutikk løst som en monolitt (Haq, 2018)



Figur 10 - Nettbutikk løst som mikrotjenester (Haq, 2018)

2.4.3 Virksomhetsarkitektur

Virksomhetsarkitektur er en høynivå- eller overordnet definisjon og representasjon av virksomhetens forretningsprosesser og IT-løsninger, deres interaksjon og i hvilken grad disse er delt på tvers av forretningen (Tamm, Seddon, Shanks, & Reynolds, 2011).

Med virksomhetsarkitektur vil en gjerne definere en ønsket fremtidig tilstand, ofte beskrevet som «TO-BE», deretter vil en definere en forståelse av nåværende tilstand, ofte beskrevet som «AS-IS», samt tilby et veikart for å bevege seg mellom disse to tilstandene.

Den utførende virksomhetsarkitekten kan plasseres mellom forretnings- og IT-strategien på den ene siden og de utførende prosjektene eller produktutviklingene på den andre siden. Formålet er å oversette brede strategiske mål over til håndfaste konkrete løsningsarkitekturer på den andre siden – for å sikre at prosjekter, produkt- og tjeneste-utvikling bidrar til å oppnå definerte mål.

2.4.4 Tosidige markeder

Det er mange selskaper som de siste tiårene har gjort suksess med såkalte «tosidige markeder». Et tosidig marked er et marked der to grupper samhandler gjennom en plattform eller en mellommann og avgjørelsene til de to gruppene påvirker hverandre, ofte gjennom en eksternalitet (Rysman, 2009).

I mange tilfeller er denne eksternaliteten en nettverkseksternalitet eller den såkalte «nettverkseffekten». Dette innebærer at verdien av produktet eller tjenesten øker i verdi med antallet brukerne (Katz & Shapiro, 1985).

En nettverkseksternalitet kan være direkte eller indirekte. En *direkte* nettverkseksternalitet er når verdien på et produkt eller tjeneste går opp med antall brukere. Eksempel på en direkte nettverkseksternalitet er f.eks. telefon. Dersom det er få andre med telefon er det mindre verdt å ha telefon selv enn om mange andre også har det slik at det er mange å ringe til. En *indirekte* nettverkseksternalitet er når verdien av en tjenester øker pga. at det blir flere motparter en kan interagere med.

Det er mange eksempler på tosidige markeder. Et eksempel er Finn.no som blir mer attraktiv for sluttbrukere jo flere bilselgere eller eiendomsmeglere som bruker tjenesten – og plattformen blir også mer attraktiv for bilselgere eller eiendomsmeglere jo flere sluttbrukere som finnes der. Dette er indirekte nettverkseffekter. Overføring mellom to brukere på Vipps er et annet eksempel med en direkte nettverkseffekt, hvor flere sluttbrukere øker verdien av tjenesten for alle sluttbrukere.

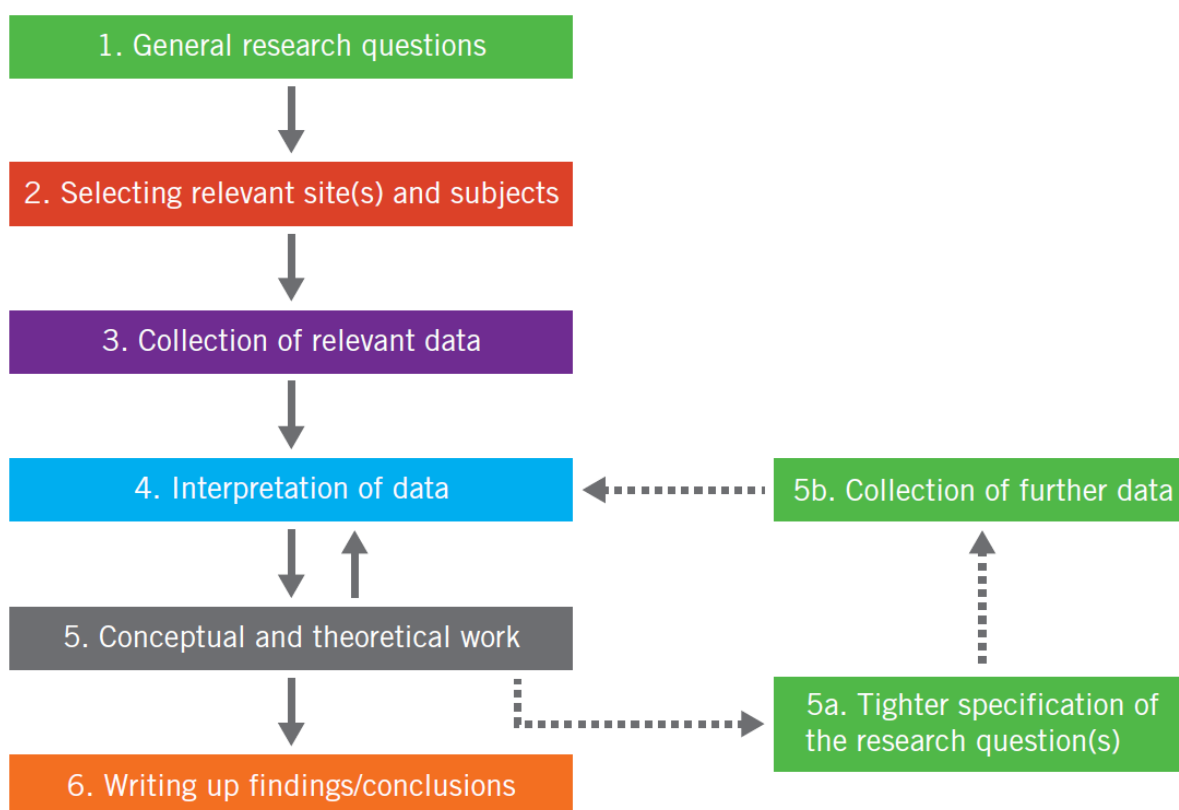
3 Metode

3.1 Forskningsspørsmål

Denne oppgaven startet med et ønske om å belyse hvordan innovasjon foregår blant frittstående sparebanker. Dette er en bransje der bankene ofte har lange tradisjoner og en sterk kultur. Videre har det tradisjonelt vært en bransje som er fokusert på reduksjon av risiko. For å se om dette er momenter, eller om det er andre momenter som preger innovasjonen i sparebanken valgte vi forskningsspørsmålene:

- Hva er de største utfordringene som hindrer innovasjon hos frittstående sparebanker?
- Hvordan kan en fjerne hindrene for å oppnå nødvendig innovasjon hos frittstående sparebanker?

Dette er bedrifter som konkurrerer med fokus på en regional setting, noen konkurrerer også nasjonalt samtidig som de også er en del av et globalt nettverk. For å finne ut mer om hvilke hindre og utfordringer disse bankene opplever, har det vært naturlig å benytte en kvalitativ forskningsmetode for å innhente mer informasjon for å kunne gi innsikt om denne problemstillingen.



Figur 11 - An outline of the main steps in qualitative research

Figur 7 viser hovedstegene innenfor kvalitativ forskningsmetode slik de er beskrevet i «Business Research Methods» (Bell, Bryman, & Harley, 2019).

3.2 Utvalg av banker og informanter

Mange av sparebankene i Norge er delt inn i allianser som påvirker hvordan de arbeider med innovasjon og utvikling. Disse alliansene er Eika, Sparebank 1 og Lokalbank. De frittstående og selvstendige bankene utgjør resten av sparebankene i Norge. De minste selvstendige sparebankene har gått sammen i en løsere sammenslutning med navn «De Samarbeidene Sparebankene» (DSS) som samarbeider om utviklingsarbeidet for disse bankene.

Vi har snakket med informanter fra alle frittstående sparebanker som ikke er med i noen form for samarbeid, med to unntak. Disse unntakene er DnB ASA og Cultura Sparebank. DnB er langt større enn de andre frittstående sparebankene. På andre siden er Cultura Sparebank som er langt mindre enn de andre frittstående sparebankene. For å få større heterogenitet har vi derfor valgt å ikke inkludere disse to bankene i datagrunnlaget.

Vi har funnet intervjuobjekt som organisatorisk er knyttet til innovasjon- og utviklingsarbeidet i den enkelte bank. Intervjuobjektene er funnet gjennom kontakt med kjente relasjoner i bankene. Ved å beskrive hvilke tema vi ønsker belyst har vi fått anbefalt personer. Alle anbefalte personer har vært villig til å stille opp. Intervjuobjektene er enten mellomledere eller er en del av ledelsen i bankene.

3.3 Innsamling av data

Vi har benyttet halvstrukturerte intervjuer der informantene har uttalt seg. I og med at formålet er å belyse en problemstilling har vi forsøkt å ha en eksplorativ tilnærming med å stille åpne spørsmål for å få inn alle interessante refleksjoner fra informantene.

3.3.1 Praktisk gjennomføring

Alle intervjuer er gjennomført digitalt på Teams. Bakgrunnen for dette er at dette har gjort at vi kan ha større geografisk spredning på informantene enn vi ellers hadde klart. Videre har dette også gjort til at alle tre som er med å skrive denne oppgaven har vært med på alle intervjuene. Dette igjen har gjort faren for feiltolking av informanten mindre ved at vi har kunne diskutere evt. tolking i fellesskap.

Alle intervjuene ble tatt opp i Teams. Videre har intervjuene blitt automatisk transkribert. Dette er en prosess som fortsatt har en del svakheter i teksten (spesielt med hensyn til norske dialekter), men har likevel vært nyttig da dette gjør det mulig å lett å hoppe presist mellom ulike utsagn i intervjuene. Løsningen som ble benyttet heter Amberscript (Amberscript, 2021).

3.4 Tolking av data

Vi har videre gjort en induktiv analyse ved å se på likhetstrekk og ulikheter mellom bankene vi har snakket med. Med utgangspunkt i intervjuene og vi har forsøkt å trekke ut ulike funn der bankene enten har likheter eller ulikheter som vi analyserer videre. Det er også trukket inn relevant teori opp mot disse funnene.

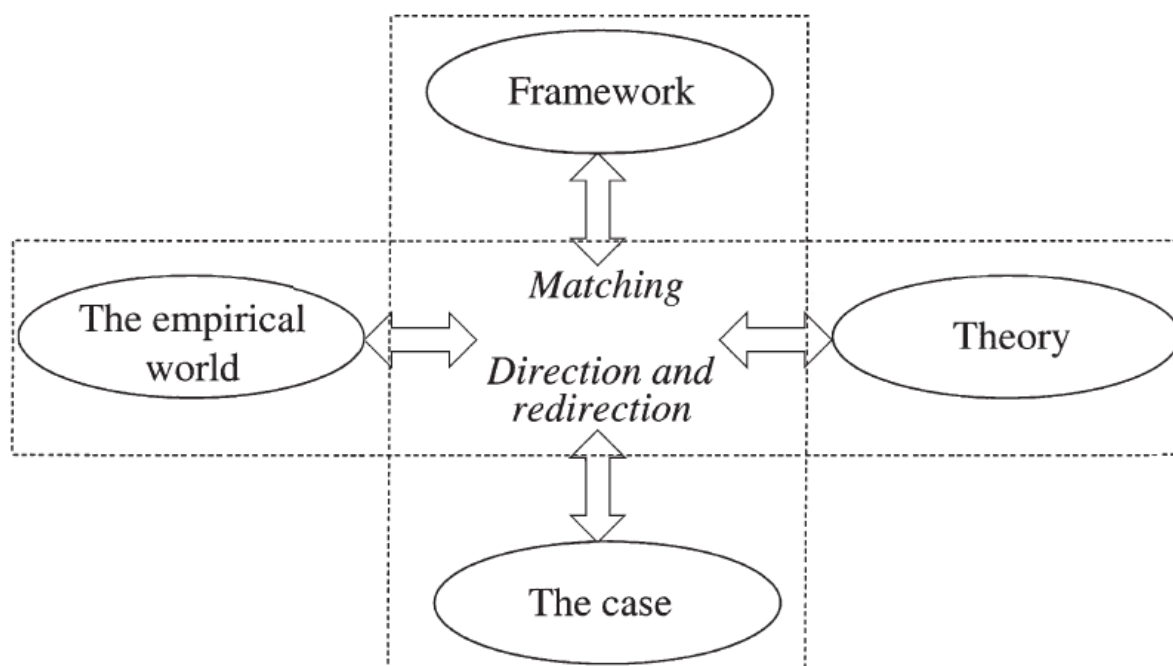
3.5 Konseptuelt og teoretisk arbeid

Parallelt med gjennomføringen av intervjuene har vi også sett på relevant teori for det som fremkommer i intervjuene. Dette er presentert i kapittel 2.

Case-studier er en god måte for å utvikle teori ved å utnytte innsikten en får om et empirisk fenomen eller konteksten for dette (Dubois & Gadde, 2002).

Vi har sett på prosessen og samspillet mellom teorien som presenteres, funnene fra intervjuene og analysen som en iterativ prosess. På denne måten ligner prosessen på det som Dubois og Gadde beskriver som «Systematic Combining», der en går fram og tilbake mellom ulike aktiviteter og mellom empiriske observasjoner og teorien i oppgaven.

Vi startet med å finne fram en rekke artikler som vi trodde var relevante i forhold til forskings spørsmålene, men som Dubois og Gadde beskriver ble dette justert etter hvert som vi avholdt intervjuene.



Figur 12 - Systematic combining

3.6 Funn og konklusjoner

Alle funn fra intervjuene er presentert i kapittel 4 Empiri. Funnene er gruppert etter samme hovedstruktur som intervju spørsmålene.

Diskusjon og konklusjoner er lagt til hhv. Kapittel 5 og kapittel 6.

3.7 Begrensinger og svakheter

En utfordring med case-studier er at informasjonen en samler inn i stor grad er situasjonsavhengig og dermed kan være vanskelig å trekke generell innsikt ut fra.

Alle intervjuene er gjennomført med de samme spørsmålene, slik at utgangspunktet er likt for alle intervjuene. Funnene som presenteres er i stor grad informasjon som deles av alle eller de fleste av informantene i utvalget. På denne måten kan en triangulere og bekrefte svarene mellom de ulike informantene, noe som øker troverdigheten til funnene.

Vi har forsøkt å la informantene snakke mest mulig uten at vi har forsøkt å styre samtalen for mye, utover å sikre at alle spørsmålene i intervjuguiden er dekket. Vi har bevisst benyttet åpne spørsmål og latt informanten snakke fritt, slik at en ikke risikerer å påvirke informanten til å svare det vi ønsker.

Evt. skjevheter i rapporteringen er forsøkt forhindret både ved at alle tre forfatterne av oppgaven har deltatt i alle intervjuene. På denne måten har vi kunnet diskutere evt. uklarheter fra intervjuene. Videre er alle intervjuer tatt opp på video slik at en lett kan gå tilbake å sjekke hva som ble sagt og i hvilken kontekst utsagnet kom.

En av forfatterne av denne oppgaven jobber selv i en selvstendig sparebank. Denne personen har ikke vært aktiv deltaker i noen av intervjuene. Imidlertid har denne personen vært viktig for å hjelpe oss å forstå konteksten utsagn kommer i og enkelte oppklaringer rundt henvisninger til regelverk og regulatoriske forhold.

Vi har valgt å anonymisere informantene vi har intervjuet. Videre er bankene også benevnt med generiske navn (bank 1, bank 2 osv.). Dette er med på å øke sjansen for at informantene svarer ærlig og uten taktiske baktanker. Imidlertid er gruppen frittstående sparebanker uten bindinger såpass liten at vi regner likevel med at evt. lesere med god kjennskap til bransjen vil kunne identifisere noen av bankene som er referert.

3.8 Struktur på intervjuene

Vi har tatt utgangspunkt i en modell som logisk deler opp relevante områder i tre lag: Strategi, organisering og prosesser, samt teknologisk plattform – slik vist i Figur 13. Modellen er brukt for å dele opp de ulike spørsmålene i ulike områder med underliggende emner. Vi har utarbeidet 18 spørsmål innenfor de tre bolkene.



Figur 13 - Modell for strukturering av spørsmål

3.9 Intervjuguiden som ble benyttet under intervjuene

Tema og spørsmål

Husk: Alle steder det er relevant må vi også spørre om hva som evt. kan gjøres for å fjerne hindrene (om det vi snakker om til enhver tid).

Strategi

Innovasjonsbehov og utførelse	<ol style="list-style-type: none">1. Hva tenker du rundt behovet for nyvinning og innovasjon i din bank fremover?<ul style="list-style-type: none">• Har dette endret seg de siste 10 årene?• Hvordan opplever du at ditt syn rundt dette deles på tvers av organisasjonen?2. Hvilke typer innovasjon/utvikling er det dere jobber mest med – teknologiske, tjeneste/produkt eller prosess?<ul style="list-style-type: none">• Ny teknologi, produkt og markeder?• Utprøvd teknologi i nye markeder eller ny teknologi i utprøvde markeder?• Utbedringer av etablerte produkter og teknologi?• Hvordan har dette endret seg over tid, og hvordan vil dette se ut de neste fem årene?3. Sammenlignet med andre banker sin innovasjon og utviklingsaktivitet – hvordan oppfatter du din egen bank innenfor dette området?
Posisjonering	<ol style="list-style-type: none">4. Hvilke tanker gjør dere om hvilken posisjon sparebanken vil ha i fremtiden – og hvordan dette vil påvirke innovasjon og utvikling?<ul style="list-style-type: none">• Geografisk kobling – regional vs. nasjonal• Fremtidige produkter og tjenester• Sammenslåinger eller samarbeid5. Hvilke tanker gjør dere rundt det å være først ute med nye produkter/tjenester eller avvente markedsavklaringer?
Gjennomføring	<ol style="list-style-type: none">6. Hvordan benyttes forretnings- eller produkt/tjenestestrategien ved utvelgelse av innovasjons- eller utviklingstiltak?<ul style="list-style-type: none">• Hvordan henger forretningsstrategi sammen med produkt/tjenestestrategi og ned til tiltakene/prosjektene• Utføres tiltak i tråd med strategien

Organisering og prosesser

Kultur	<ol style="list-style-type: none">7. Er det sider ved bankens kultur som hemmer eller fremmer utvikling og innovasjon?<ul style="list-style-type: none">• Historikk og tradisjon• Nøysomhet og lav risikovillighet• Etablerte systemer og prosesser• Regional kobling• Er det noe ved det å være selvstendig sparebank som kan <i>fremme</i> innovasjon?<ul style="list-style-type: none">○ Godt omdømme i nedslagsfeltet○ God kontakt med lokalt næringsliv
--------	--

	<p>8. Hvordan mener du ledelsen er interessert i og verdsetter bankens innovasjons- og utviklingsarbeid?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fra radikal innovasjon til iterative forbedringer
Forankring og prioritering	<p>9. Hvilke tanker gjør du deg rundt hvordan banken prioriterer ressursbruk for innovasjon og utvikling?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forankres innovasjon og retning i ledelsen? • Prioriteres riktig type utvikling og innovasjon? • Hvordan gjøres vurderinger på tvers av satsninger og behov? • Har dere nok ressurser til å gjøre ønskede innovasjonsprosjekter – eller vil det ofte være andre oppgaver som tar opp mye av tiden (f.eks. regulatoriske krav) <p>10. Hender det at innovasjons- og utviklingstiltak blir stoppet underveis?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Det vi er ute etter her er om banken kun har «trygge» prosjekt som en vet en kommer i mål med, eller om det også er mer risikabel prosjekter der en ikke vet om en finner en god løsning på forhånd. • Kill your darlings? Er det radikal innovasjon i banken
Strukturering	<p>11. Hvordan er innovasjon/utvikling organisert/strukturert i din bank?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Drives innovasjon fra avdelingene eller fra en egen enhet, eller i kombinasjon? • Hvordan er ansvaret for innovasjon plassert? • Finnes det noen med et overordnet ansvar for innovasjon i banken? • Hvordan kombineres det å jobbe med utbedring av det kjente med det å utforske muligheter? <p>12. Hvor og hvordan oppstår ideene og hvordan blir disse behandlet videre i organisasjonen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er det noen systemer/rutiner for å fange opp ideer eller behov rundt omkring i organisasjonens?
Effektmåling	<p>13. Hvordan måler dere effekten av innovasjons- og utviklingsarbeid?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Påvirker effektmålingen innovasjons – og utviklingsarbeidet? <ul style="list-style-type: none"> ○ Tar man hensyn til effektmålingen i seleksjon og prioritering? ○ Kulturbygging, kompetansedeling
Kundeinnsikt	<p>14. Hvordan arbeider dere med kundeinnsikt og bruk av data dere har om kunden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Benytter banken kundeinnsikt i sitt innovasjons- og utviklingsarbeid • Benyttes data banken har om kundene i forbindelse med innovasjon • I hvilken grad er det vilje til å hente inn kundeinnsikt?
Finansiering	<p>15. I hvilken grad blir innovasjons- og utviklingstiltak forhindret på grunn av manglende finansiering?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er det prosjekter som ikke blir startet eller stoppes kun pga. finansiering – som hadde gitt gevinster?

Teknologisk plattform

Arkitektur og veivalg	<p>16. Hvordan velges løsninger og teknologier og hvordan gjøres tanker om fremtidige alternativer?</p> <ul style="list-style-type: none">• Hvordan arbeider banken med en overordnet arkitektur for en fremtidig teknisk plattform? Virksomhetsarkitektur• Har banken etablert en smidig plattform som muliggjør fremtidig innovasjon? Eller har de planer for å utbedre sin plattform?
Kapasitetsstruktur	<p>17. Hvilke hindre ligger i dagens plattform og etablerte tjenester og kapasiteter?</p> <ul style="list-style-type: none">• Har etablerte systemer og tjenester svakheter som hindrer innovasjon?• Tar det tid å bytte ut eller er det for dyrt å bytte ut gammel teknologi?
Bestillerkompetanse	<p>18. Hvilke tanker gjør du rundt kompetansen bedriften innehar til å bestille teknologitjenester fra leverandører?</p> <ul style="list-style-type: none">• Har dere den tekniske kompetanse dere trenger eller ønsker?

4 Empiri

4.1 Introduksjon

Vi har intervjuet seks større selvstendige og frittstående sparebanker i Norge. Med selvstendige mener vi at bankene ikke er knyttet til en allianse som Eika eller Sparebank1. I dette kapittelet har vi oppsummert funn fra intervjuene. Beskrivelsen er delt i tre; strategi, organisasjon og teknologi.

4.2 Strategi

I strategidelen av empirien er vi opptatt av å finne ut hvordan bankene arbeider strategisk med innovasjon og utvikling. Vi søker å finne ut hvilken innovasjon de gjør mest og hvordan dette er knyttet til forretningsstrategien. I tillegg ønsker vi også å finne ut hvordan bankene oppfatter hvor sterke de er på innovasjon og utvikling i forhold til de andre bankene.

4.2.1 Funn: Alle har behov for innovasjon og nyvinning fremtiden

Alle sparebankene vi har intervjuet trekker frem at behovet for innovasjon og utvikling er svært viktig fremover. Alle bankene nevner økt kundebehov som en viktig faktor som driver utviklingen fremover. Bankene som vi har intervjuet, fokuserer på at de er små i markedet, men må likevel holde tritt på innovasjon og utvikling. Om behovet for innovasjon har endret seg over tid er respondentene mer usikker på. Men flere nevner at PSD2 og Open Banking har gjort banken mer bevisst på trusler og muligheter.

4.2.1.1 Underbyggelse av funnet fra bankene

Bank 1	<ul style="list-style-type: none">• Det finnes et eksisterende og oppdemmet behov for innovasjon. Selv om banken er liten må de holde tritt med andre. Som flere andre ønsker banken være 100 % sikker på suksess før de gjør fremstøt på innovasjonssiden.
Bank 2	<ul style="list-style-type: none">• Innovasjon er sentralt og viktig. Banken har innovert på digitale tjenester og det er viktig å fornye seg for å skape et bærekraftig fundament for banken. Banken besitter ikke de økonomiske mulighetene som andre har og må være smarte. Open banking har gjort at innovasjon står høyere på agendaen.
Bank 3	<ul style="list-style-type: none">• Behovet for digitalisering og automatisering er veldig stort.• Det å komme med nye løsninger som kanskje ingen har tenkt på før, er også et behov, men ikke like stort som behovet for digitalisering og automatisering.
Bank 4	<ul style="list-style-type: none">• Banken har et konstant behov for nyvinning. Bankene i Norge har utviklet felles infrastruktur der de har vært langt fremme. I tillegg er kundene blitt mer bevisste på hva de benytter tiden på og er blitt mer kravstore.
Bank 5	<ul style="list-style-type: none">• Banken mener at den har behovet for innovasjon og utvikling er stort. Dette har ikke endret seg, men har kommet tydeligere frem gjennom økt kundebehov og økt trussel fra de store teknologiselskapene.
Bank 6	<ul style="list-style-type: none">• Med lokal og digital innfallsvinkel kommer banken til å ha behov for innovasjon. Men det er viktig at denne innovasjonen skaper kunde verdi og forretningsverdi.• Andre bransjer setter standarden for det digitale – men banknæringen har fortsatt tillit.

4.2.2 Funn: Inkrementell innovasjon og prosessutvikling er de viktigste områdene som det utvikles på

Flere av bankene trekker frem at i bankbransjen har det vært mye prosessinnovasjon de siste 10- til 20 årene. De fleste bankene trekker frem at det er inkrementell innovasjon og utvikling på eksisterende produkter og tjenester som blir mest fokusert i arbeidet. Dette utviklingsarbeidet er ofte lettest «å regne hjem» og på den måten få finansiering for gjennomføringen av

innovasjonen. Det er kun én av bankene som nevner utvikling av tjenestetilbud som det viktigste området for innovasjon. Flere av respondentene snakker også om leverandørstyrt utvikling. TietoEvry sin rolle i bankmarkedet gjennom en tilnærmet monopolsituasjon gjør at sparebankene i stor grad er prisgitt prioriteringene som gjøres her.

4.2.2.1 Underbyggelse av funnet fra bankene

Bank 1	<ul style="list-style-type: none"> Banken arbeider mest med inkrementell innovasjon på eksisterende produkt og tjenester. Disse tjenestene kommer lenger bak i verdikjeden til kundene og banken må tilby nye tjenester som en del av andre verdikjeder enn deres egne.
Bank 2	<ul style="list-style-type: none"> Bankbransjen har arbeidet mest med prosessinnovasjon. Banken mener at det viktigste er utvikling av produkter og tjenester som markedet vil ha.
Bank 3	<ul style="list-style-type: none"> Behovet for digitalisering og automatisering er større enn behovet for å utvikle nye løsninger for kundene.
Bank 4	<ul style="list-style-type: none"> Banken arbeider mest med prosessinnovasjon. Dette et område som er underkommunisert og det er her bankene har beveget seg mest de siste årene. Prosessinnovasjon er også det området det er lettest å regne hjem og derfor ofte blir prioritert. Ofte kan det være riktigere å vurdere risiko for å gjennomføre/ikke gjennomføre.
Bank 5	<ul style="list-style-type: none"> Banken sin innovasjon og utvikling er i stor grad knyttet opp mot «det vi har». De utbedrer produkt, løsninger og prosess. Utviklingen var mer leverandørstyrt før og banken har mer fokus på hva som lages selv og hva som kjøpes.
Bank 6	<ul style="list-style-type: none"> Det blir mer innovasjon og utvikling rundt regulatoriske forhold. Banken har arbeidet mye med prosessforbedringer. API-utvikling har i tillegg gjort det mulig å innovere mer på tjenestesiden. Det aller meste av utvikling er inkrementell innovasjon. Egen selvbetjeningsbank er radikal utvikling der markedsrisikoen har vært størst Informanten mener verdiforslaget til banken står seg godt. De må innovere på rådgivningsløsninger som er med på å gi ekte råd.

4.2.3 Funn: Flere av bankene har større nasjonale satsninger for å oppnå vekst av kunder

Da det er vanskelig å oppnå større vekst i kunder innenfor sitt regionale område, er det flere av bankene som har nasjonale satsninger for å oppnå vekst.

4.2.3.1 Underbyggelse av funnet fra bankene

Bank 1	<ul style="list-style-type: none"> Det lokale markedet er ganske mettet og mange banker blir nødt til å utvide det geografiske markedsområdet. Det at de regionale bankene i større grad blir konkurrenter kan være med på å utvikle viljen til samarbeid.
Bank 2	<ul style="list-style-type: none"> De er en lokalbank og skal ivareta denne posisjonen. Samtidig har de utvidet til det nasjonale markedet og må utvikle produkter og tjenester for begge disse markedene
Bank 3	<ul style="list-style-type: none"> Banken har lansert nytt konsept som er en selvbetjeningsbank som ligger på siden av ordinær forretningsmodell. Banken har tro på at fremtidens kunder vil velge et nasjonalt digitalt produkt. Banken har tro på at kundene vil være mindre lojale og har forventninger til at banken er innovativ. Men banken ser også at kunder trenger en hånd å holde i når de store beslutningene skal tas. Det er på selvbetjeningskonseptet banken vokser mest. Bank 3 har mesteparten av kunden i region Vestland. Når det gjelder selvbetjeningskonseptet har banken de fleste kundene i Oslo/Viken. Banken tror at kundene har behov for å snakke med noen, men har ikke behov for å gå inn i et bankkontor.
Bank 4	<ul style="list-style-type: none"> Banken har en tung lokal identitet og kan spille på emosjonelle faktorer. Sparebankmodellen er en «funky» modell som går utover vanlig strategiteori. Modellen vil stå seg godt i fremtiden, men vi vil nok se fusjoner og sammenslåinger fremover på grunn av økte regulatoriske krav.
Bank 5	<ul style="list-style-type: none"> Man tenker ikke nasjonalt på BM (bedriftsmarkedet) i like stor grad som PM (privatmarkedet). Private kunder er mer like. Vi er som de andre regionbankene, vi er med kundene våre som flytter ut av regionene.
Bank 6	<ul style="list-style-type: none"> Egen selvbetjeningsbank er radikal utvikling der markedsrisikoen har vært størst

4.2.4 Funn: Det er sammenheng mellom forretningsstrategi og innovasjons- og utviklingsarbeidet

Alle bankene svarer at det benyttet sin forretningsstrategi ved utvelgelse av prosjekter for innovasjon og utvikling. Spørsmålet er nok noe preget av at mange av våre intervjuobjekter også var ansvarlig for å utarbeide strategien. Flere av bankene har et grundig arbeid med utvelgelse av prosjekter. Noen benytter strategisamlinger for å bestemme utviklingsoppgaver, mens andre benytter seg av komiteer som avgjør hva som skal satses på. Bare en av bankene melder at det er lite fokus på strategien ved utvelgelse av prosjekter.

4.2.4.1 Underbyggelse av funnet fra bankene

Bank 1	<ul style="list-style-type: none">• I strategien har banken lite fokus på utvikling av produkter og tjenester.• Strategien inneholder prioriteringer, men det kan også komme inn innspill fra toppledelse eller styret som må prioriteres.
Bank 2	<ul style="list-style-type: none">• Banken er veldig grundig i sine prosesser. Ved større strategiske valg (radikal innovasjon) kan det ligge flere hundre slider til grunn for diskusjonen.• Særdeles grundig strategisk grunnlag i bunn – gjennomarbeidet – helhetstankegang.
Bank 3	<ul style="list-style-type: none">• Bank 3 er en liten bank og de samme personene skriver strategien og sikrer at den gjennomføres. På den måten får en sammenheng i det strategiske utviklingsarbeidet.
Bank 4	<ul style="list-style-type: none">• Banken mener at teknologiutviklingen må understøtte strategien og de er opptatt av strategien og utvikling må henge sammen. Hvis konsernledelsen er flinke til å stille krav så skal teknologiutviklingen gå av seg selv
Bank 5	<ul style="list-style-type: none">• Banken har en oppfatning av at det er sammenheng mellom strategien og det gjøres på utvikling av innovasjonsområdet.
Bank 6	<ul style="list-style-type: none">• Banken arbeider med å knytte sammen strategi og utvikling noe tettere. Det er hele tiden en kamp mellom vedlikehold og det nye.

4.2.5 Funn: Innenfor utviklings- og innovasjonsarbeidet er de regionale bankene fast follower eller slow follower

Alle bankene har en klar strategi på at de ikke skal være første ute i markedet med produkter og tjenester. Noen vurderer dette fra prosjekt til prosjekt, mens andre velger seg noen innovasjoner der de vil være tidlig ute. En av bankene oppgir at de er en slow follower. Banken har ikke ressurser og finansiering til å feile med utviklingsarbeidet. Likevel har denne banken etablert flere selvbetjente konsepter de 15 siste årene. Dette indikerer at de nøye og grundig velger de prosjektene der de skal være mer radikale og først i markedet.

4.2.5.1 Underbyggelse av funnet fra bankene

Bank 1	<ul style="list-style-type: none">• Banken er strategisk en fast follower.
Bank 2	<ul style="list-style-type: none">• Banken har hatt en bevisst strategi på å være en slow follower. Likevel har den etablert flere selvbetjente konsepter i markedet. Banken har fokus på å bygge opp en bærekraftig posisjon før de innoverer mer. Sparebanken vektlegger at ting skal bli butikk av og er veldig kostnadseffektive i valgene. De forsøker å se mulighetene i begrensningene.
Bank 3	<ul style="list-style-type: none">• Banken vurderer fra prosjekt til prosjekt om de skal være pilot/først ute med løsninger.
Bank 4	<ul style="list-style-type: none">• Banken har ingen strategi for om de skal være først ute med nye løsninger. Dette vurderes fra case til case. Men banken ønsker ikke å være leverandørstyrt.
Bank 5	<ul style="list-style-type: none">• For det meste er banken ikke første ute med nye løsninger, men velger seg ut noen områder der de skal være tidlig ute.
Bank 6	<ul style="list-style-type: none">• Banken som hovedregel når det gjelder nye løsninger at de skal være raskt etter – men ikke blant de første der heller. Banken har is i magen.

4.3 Organisering og prosesser

I denne delen av empirien er vi opptatt av å finne ut hvordan bankenes kultur påvirker innovasjon. Hvordan er dette arbeidet forankret og hvordan gjøres utvelgelse og prioritering av innovasjonstiltak. Vi ønsker å se nærmere på hvordan bankene måler effekten av endringene og i hvilken grad de benytter seg av kundeinnsikt.

4.3.1 Funn: Sparebanker er risikoaverse, noe som gjør at en satser på inkrementell innovasjon med lav risiko

Det har tradisjonelt vært et høyt fokus på risiko i sparebankene. Dette har gjort til at sparebankene har hatt lave tap og tjent gode penger. Dette er henger fortsatt igjen i stor grad ved at innovasjonsprosjektene en gjennomfører er prosjekter som en kan «regne hjem» og har stor grad av sikkerhet for at vil lykkes. Det er ingen av informantene som uttrykker noe ønske om at mer av innovasjonen burde ha vært mer radikal.

4.3.1.1 Underbyggelse av funnet fra bankene

Bank 1	<ul style="list-style-type: none">• Banken har en forholdsvis konservativ kultur.• Det er stort sett prosjekter som en kan «regne hjem» som blir satset på.• «Vi er gode på forvaltning og helt ok på å drive inkrementell tjenesteutvikling.»• Informanten sier de er ikke gode på å lage nye forretningsmodeller.• Banken kjører stort sett «safe», trygge prosjekt.
Bank 2	<ul style="list-style-type: none">• Banken har en gitt pott med midler som betyr at de må prioritere mellom ulike innovasjonstiltak. De tar seg ikke råd til å feile. Har prosjektene for mye usikkerhet så blir de ikke startet opp.
Bank 3	<ul style="list-style-type: none">• Banken har tidligere fremstått som noe gammeldags, men har de siste årene tatt store steg og blitt mye mer innovativ. Grunnen til dette er at de har tatt inn påvirkning fra andre banker, kunder og ikke minst andre aktører• Informanten har ikke opplevd at innovasjons- og utviklingstiltak blir stoppet underveis. Det hender det er forsinkelser, men dette er ofte pga. TietoEvry.
Bank 4	<ul style="list-style-type: none">• Den mest radikale innovasjonen en har i Norge er BankID. Ellers er det langt mellom de radikale innovasjonene i banknæringen.• Risikofokus er både en fremmer og hemmer av teknologi. Stor risiko på en investering i teknologi sitter lenger inne enn å gi et lån på samme beløp.• Konservatismen i banken er en hemmende faktor.
Bank 5	<ul style="list-style-type: none">• Kulturen i banken er slik at en venter lenge nok til at risikoen er lav før en gjør prosjekter. Treffer godt på de man gjør, men mister nok noen fordi man er litt for bakpå. De tekniske systemene legger hindre, de er ikke nye og fleksible.• Det er enklest å få gjennom prosjekter når ting kan regnes hjem i kroner og øre. Det er vanskeligere å diskutere f.eks. økt kundeopplevelse.• Banken ønsker at mesteparten av innovasjonen skal være inkrementell. De ønsker å ned risikoen. Noen ganger gjøres likevel steg på utvalgte områder. Kundene setter pris på å ikke få store endringer i f.eks. nettbanken.• Det hender at prosjekter blir stoppet, men det er ikke så mange spydspiss-innovasjoner. Selv de fleste spydspiss-prosjektene har lav risiko.
Bank 6	<ul style="list-style-type: none">• De har jobbet med å bygge inn risikovurderinger i alle små innovasjoner.

4.3.2 Funn: Regional forankring oppleves hverken som en fordel eller ulempe

Vi har undersøkt om det er sider ved den regionale forankringen som oppleves som en fordel eller ulempe i forbindelse med innovasjon. Bankene vi har snakket med er jevnt over enige i at den regionale forankringen har få eller ingen betydning av innovasjon i banken.

4.3.2.1 Underbyggelse av funnet fra bankene

Bank 1	<ul style="list-style-type: none">• Fordelen med å være regional er mest i et kundeperspektiv, lite fordeler pga. regional tilknytning ut over dette.
--------	---

Bank 2	<ul style="list-style-type: none"> • Banken benytter ikke lokalt næringsliv i forbindelse med innovasjon. De forstår ikke banken.
Bank 3	<ul style="list-style-type: none"> • Det er ikke noen fordeler ved å være en regionalbank.
Bank 4	<ul style="list-style-type: none"> • En blir veldig farget av viktige kunder, men det er viktigere å se til nasjonale og internasjonale aktører for ideer.
Bank 5	<ul style="list-style-type: none"> • De er tett på kunden og det er enkelt å få med kunder i utviklingsprosesser. Mange kunder er med og bidrar inn i piloter.
Bank 6	<ul style="list-style-type: none"> • De var pådriver for fintech-klyngen i deres hjemby.

4.3.3 Funn: Ledelsen er svært interessert i og verdsetter bankens innovasjons- og utviklingsarbeid

Alle bankene forteller om at ledelsen er opptatt og verdsetter innovasjon i bankene. Flere av informantene trekker spesielt fram øverste leder som spesielt interessert i dette.

4.3.3.1 Underbyggelse av funnet fra bankene

Bank 1	<ul style="list-style-type: none"> • Ledelsen er interessert i innovasjon og verdsetter at vi har kontroll.
Bank 2	<ul style="list-style-type: none"> • Mye av utviklingsarbeid drives av CEO, så det oppleves som en har en god støtte ovenfra. • Innovasjonsarbeidet er forankret i toppledelsen, ellers er rollene spredd utover i organisasjonen. • Dersom det er mer radikal innovasjon er dette solid forankret i toppen, mens ansvaret for inkrementell innovasjon er spredd mer utover.
Bank 3	<ul style="list-style-type: none"> • Administrerende direktør er svært interessert og har en egen drive for innovasjon. Det var også administrerende direktør som bar fanen for egen selvbetjeningsbank veldig høyt.
Bank 4	<ul style="list-style-type: none"> • Innovasjons- og utviklingsarbeid er veldig høyt på agendaen, og det er en veldig respekt for fagområdet. Forankring er helt essensielt for å lykkes.
Bank 5	<ul style="list-style-type: none"> • Ledelsen er svært interessert i innovasjon, både inkrementelle og radikale innovasjoner.
Bank 6	<ul style="list-style-type: none"> • Ledelsen er interessert i innovasjon. De har en veldig fremoverlent topplerer og det å ha in-house-utvikling og forretningsutvikling er babyen hans.

4.3.4 Funn: Mye av innovasjonskapasiteten benyttes på endringer som skyldes regulatoriske forhold.

Alle bankene forteller om at det er har vært mye regulatoriske endringer de siste årene. Dette har gjort at mye av utviklingskapasiteten hos bankene har vært nødt til å benyttes for dekke disse nye kravene. Selv om noen av informantene kunne tenkt seg mer ressurser til innovasjon relatert til regulatoriske forhold, påpeker de også at dette må balanseres i forhold til de totale ressursene til banken. Det er ingen som ønsker seg vesentlig endring av innovasjonsnivået, men det flere som uttrykker en viss frustrasjon over at så mye av kapasiteten går til regulatoriske endringer.

4.3.4.1 Underbyggelse av funnet fra bankene

Bank 1	<ul style="list-style-type: none"> • De siste åra har det vært mye regulatoriske krav som har krevd store investeringer. Denne typen utvikling har prioritet én.
Bank 2	<ul style="list-style-type: none"> • Regulatoriske krav har eskalert formidabelt de siste årene, og dette er ting som må på plass. • Regulatoriske prosjekt tar mye av midlene som er tilgjengelig.
Bank 3	<ul style="list-style-type: none"> • Det er viktig at banken sikrer at de digitaliserer og automatiserer compliance området. Dette hindrer annen innovasjon.
Bank 4	<ul style="list-style-type: none"> • De har mye kunnskap på compliance, kvalitet og juridisk. Det er mange kapabiliteter som kan utnyttes innovasjon. • Ressursbruken knyttet til compliance er stor.
Bank 5	<ul style="list-style-type: none"> • Regulatoriske krav stjeler mye ressurser fra annen utvikling som en kunne ønske seg.
Bank 6	<ul style="list-style-type: none"> • Mye av innovasjonen gjelder compliance.

4.3.5 Funn: De fleste bankene har ikke noe skille mellom innovasjon og forvaltning

Flere av bankene har en organisering der innovasjon og utvikling både har ansvar for utvikling og forvaltning. Alle bankene har utviklingsavdelinger som er tett knyttet opp mot bankens andre avdelinger.

4.3.5.1 Underbyggelse av funnet fra bankene

Bank 1	<ul style="list-style-type: none">• Utvikling ligger i flere seksjoner. De har en egen digital utviklingsenhet. Utvikling på fag og produkt i en annen enhet.• Banken har et fragmentert utviklingsregime noe som tar bort litt utviklingsfokus.• De som skal utvikle har også ansvar for å forvalte. «Det er i mitt hode ganske ødeleggende for god utviklingskraft».• Informanten mener det er for lite mulighet til å utforske nye muligheter.• Han tror «helt klart» at det hadde blitt mer innovasjon om en hadde skilt utvikling og forvaltning.
Bank 2	<ul style="list-style-type: none">• De jobber med innovasjon ved siden av det operative. De operative blandes med utviklingsarbeid.
Bank 3	<ul style="list-style-type: none">• De har to IT-avdelinger. Den ene har alt av drift, datavarehus, roboter mm. Den andre avdelingen er en ren «DevOps». De har ansvar for alt i front, CRM og noen andre egenproduserte systemer. Produktutvikling og prosjektledere på forretningsutvikling er et eget team.
Bank 4	<ul style="list-style-type: none">• Drift og utvikling er samlokalisert og er i samme avdeling.• De har et autonomt team som har ansvaret for alt, både drift, forvaltning og utvikling.• Banken skiller seg ut ved å ha egne utviklere på kundeløsningene.
Bank 5	<ul style="list-style-type: none">• Det er adskilte miljøer som jobber med utvikling og drift. De er organisert i samme divisjon.
Bank 6	<ul style="list-style-type: none">• De har skilt drift og «banking services» i en divisjon og de som jobber ut mot kundene og med rådgivernes løsninger er i en annen divisjon.• Selvbetjeningsbanken er en helt egen organisasjon – det bruker en del av tjenestene fra «banking services» og gjenbraker står fritt til å velge hva de ønsker å gjenbruke fra morselskapet.• De som utvikler en tjeneste, beholder ansvaret for å vedlikeholde dette senere.

4.3.6 Funn: Det er lite systematikk rundt idesanking i bankene

Informantene forteller om liten grad av systematikk rundt det å få inn ideer fra ulike personer i bankene. Flere av informantene forteller at dette kan være litt tilfeldig eller at det ofte er knyttet til personer i ledelsen i banken. Én av bankene forteller om at de før Covid-pandemien hadde workshops med hele organisasjonen og benyttet «Design thinking» for å komme fram til ideer.

4.3.6.1 Underbyggelse av funnet fra bankene

Bank 1	<ul style="list-style-type: none">• I prinsippet kan alle foreslå nye produkt og tjenester. Nye ideer og forslag til tjenester blir løftet opp til bankens ledelse.
Bank 2	<ul style="list-style-type: none">• Banken har ikke en fastlagt innovasjonsmodell. Ideene oppstår mest rundt toppledere, men de har også noen kreative prosesser ellers i organisasjonen.
Bank 3	<ul style="list-style-type: none">• Det har ikke vært like lett å sanke idéer under Covid-pandemien. Tidligere har de kjørt workshops med hele organisasjonen og benyttet «Design thinking» for å komme fram til ideer.
Bank 4	<ul style="list-style-type: none">• Alle idéer skal behandles av både arkitekturforum og forretningsforum.
Bank 5	<ul style="list-style-type: none">• De sitter sammen og har tverrfaglige grupper som har ansvar for å løfte utviklingsprosjekter og idéer.• Idéer kan komme fra hvor som helst i organisasjonen.• Ikke lett nok for alle å ta opp nye ideer, men det er kontaktpersoner på alle nivåer som skal kunne ta frem ideer. Så lenge ideen kommer inn til utviklingsavdelingen så blir den håndtert i en definert prosess frem til beslutning.
Bank 6	<ul style="list-style-type: none">• Ideene kan komme fra flere kanter i banken og det er en utfordring er å vurdere hva man skal gjøre først.• De bruker ikke noe system for å høste idéer – men de har idebank/ideforum.

4.3.7 Funn: Det er i liten grad målinger av effekten av innovasjonstiltak

De fleste bankene måler i liten grad direkte effekten av ulike innovasjonstiltak de gjennomfører. Alle bankene har imidlertid en del målinger, f.eks. målinger av kundetilfredshet, men effekten av hvert tiltak er ofte vanskelig å finne igjen i slike overordnede målinger.

To av bankene svarer at de måler mer detaljert (bank 4 og bank 6) slik at de i større grad kan spore effektene tilbake til hvert av innovasjonstiltakene. Bare én av bankene forteller om at de benytter kvalitative brukerundersøkelser der de observerer hvordan brukerne reagerer på ny funksjonalitet de har innført.

4.3.7.1 Underbyggelse av funnet fra bankene

Bank 1	<ul style="list-style-type: none">• Informanten mener de ikke er veldig gode på å måle effekten av innovasjons- og utviklingsarbeid. De måler effekten på kundesiden og på effektivisering, men lite konkret på hver tjeneste.
Bank 2	<ul style="list-style-type: none">• Når det gjelder effekten av innovasjons- og utviklingsarbeid er de mest opptatt av effektene på regnskapet. Dersom de investerer i teknologi for prosessinnovasjon så må de se det igjen i regnskapet.• Effektmålingen påvirker hva de setter i gang. Dersom de ikke klarer å få en effekt bremser de.
Bank 3	<ul style="list-style-type: none">• De er med på flere målinger, som kundetilfredshetsundersøkelser, EPSI-undersøkelse som sammenligner alle bankene og de benytter også Questback for å få egne tilbakemeldinger fra kundene. Videre er de med i «Great Place To Work». De regner med at det er en sammenheng mellom resultatene der og det å få gode løsninger for kundene.• De er ganske kunde-sentrisk, men er ikke så god på å måle om de oppnår business-casene.
Bank 4	<ul style="list-style-type: none">• For å måle effekten av innovasjonstiltak har de bygget opp en teknologi/driftsrapport der de måler sikkerhet, vekst i transaksjoner, antall call i TietoEvry, aktivitet i kundekanaler m.m. Styret og ledelsen får på denne måten en bekreftelse på hvilke effekter vi får ut og dette gjør det enklere å få til nye ting. De måler også «knapper» og nye tjenester.
Bank 5	<ul style="list-style-type: none">• Effekten av innovasjons- og utviklingsarbeid måles for dårlig. Alle prosjekter skal ha en plan for verdirealisering.
Bank 6	<ul style="list-style-type: none">• De ønsker å bli flinkere å jage effekt.• De ønsker å sette tydeligere forretningsmål, dvs. konkrete mål slik at en lettere kan måle effekten.• De trenger å ta mer hensyn til effekter ved valg av nye innovasjoner. De må sikre at de har en datafangst som gjør at de kan måle det de ønsker.

4.3.8 Funn: Innsikt fra kundedata benyttes i liten grad

Alle bankene har en stor mengde data om kundene i form av transaksjoner, betalingshistorikk osv. Videre er det også en god del data som kunne vært hentet ut fra digitale løsninger om kundenes bruk av de ulike løsningene. Ingen av disse dataene benyttes i noen særlig grad i dag. Det er flere av informantene som sier dette er et område de kan bli bedre på.

4.3.8.1 Underbyggelse av funnet fra bankene

Bank 1	<ul style="list-style-type: none">• Banken måler kundetilfredshet, men ellers er det lite måling av tilbakemeldinger. Dette kan bli brukt ved oppstart av prosjekter, men kanskje ikke så strukturert.
Bank 2	<ul style="list-style-type: none">• Kundeinnsikt er et område de kan bli bedre på. De har en oppside på bruk av analyse/data, men har demonstrert gjennom handling at de har god kundeinnsikt.
Bank 3	<ul style="list-style-type: none">• Kundeinnsikt er noe informanten mener de ikke er så god på i dag. De trenger bedre innsikt om kundene.
Bank 4	<ul style="list-style-type: none">• De er ikke så gode på å benytte data om kunden. De har også teknologiske hindringer gjennom muligheten for å få ut data fra TietoEvry.
Bank 5	<ul style="list-style-type: none">• Informanten mener de ikke jobber godt nok med kundeinnsikt og bruk av data de har om kunden. De har et potensiale i å innhente data og bruke de dataene de har.

Bank 6	<ul style="list-style-type: none"> • De har en intern ressurs på dybdeintervju, som brukes til å få kundeinnsikt ved utvikling av nye løsninger. • Selvbetjeningsbanken har arbeidet med å integrere kundefeedback i løsningen sin.
--------	---

4.3.9 Funn: Finansiering er i liten grad et hinder for innovasjon

Alle bankene er enige om at finansieringen i liten grad er et hinder for å gjennomføre innovasjonstiltak. Dette betyr ikke at det er ubegrenset med penger til innovasjon, men heller at det oftere er andre grunner til at en velger bort innovasjonstiltak. Dette kan være ressurser internt, kapasitet hos leverandør (TietoEvry), kost/nytte-vurderinger m.m.

4.3.9.1 Underbyggelse av funnet fra bankene

Bank 1	<ul style="list-style-type: none"> • Det er i liten grad kostnaden som stopper prosjekter hos bank 1.
Bank 2	<ul style="list-style-type: none"> • Det har vært noen tilfeller der vi har gravd i en idé og ikke klart å regne den hjem.
Bank 3	<ul style="list-style-type: none"> • Vanligvis blir ikke prosjekter stoppet pga. finansiering, men noen prosjekter blir stoppet pga. prisene til TietoEvry. Dette er en kost-nytte-vurdering.
Bank 4	<ul style="list-style-type: none"> • Finansiering er aldri problemet for å få gjennom innovasjons- og utviklingstiltak.
Bank 5	<ul style="list-style-type: none"> • Innovasjons- og utviklingstiltak blir veldig liten grad stoppet pga. ren finansiering. Investeringene er ikke så store at likviditeten blir en utfordring.
Bank 6	<ul style="list-style-type: none"> • Det skjer i liten grad at innovasjonsprosjekter blir stoppet pga. finansiering.

4.4 Teknologisk plattform

I denne delen av empirien er vi opptatt av å finne ut mer om bankenes teknologiske plattform. Vi ønsker å undersøke deres fokus på virksomhetsarkitektur og teknologiske veivalg. Hvordan dagens plattform og situasjon påvirker innovasjonsgraden og i hvilken grad de innehar riktig teknologisk kompetanse for å fremskaffe nye løsninger og muligheter.

4.4.1 Funn: Begrenset bruk av virksomhetsarkitektur og målbilder for å endre den sterkt begrensede teknologiske plattform-situasjonen

På spørsmål om hvordan bankene velger løsninger og teknologier og hvilke tanker de har om fremtidige alternativer, har bankene i liten grad klare mål om å endre situasjonen betydelig med den teknologiske plattformen de har i dag. Det er få planer om å gjøre vesentlige endringer i porteføljen av løsninger og leverandører.

Noen av de større bankene har gjort bevisste valg rundt kundenære teknologier, tjenester og løsninger. Samtidig beskriver alle bankene en sterkere kommunikasjon og pålegg av føringer på hovedleverandøren TietoEvry, uten at det har hatt tilstrekkelig ønsket effekt.

4.4.1.1 Underbyggelse av funnet fra bankene

Bank 1	<ul style="list-style-type: none"> • Vi er en fullskala TietoEvry-bank og leverandøren har vært vår partner på IT. Det betyr at de har hele «teknologistacken» og vi er dermed en tjenestekjøper og ikke en teknologikjøper.
Bank 2	<ul style="list-style-type: none"> • Deres nyeste tjeneste, den nasjonale satsningen, er gjenbruk av det de har. Satsningen var et bevisst valg og fulgte deres strategi om å være en «smart follower».
Bank 3	<ul style="list-style-type: none"> • Banken ønsker å frikoble seg i størst mulig grad fra TietoEvry, men er avhengig av at TietoEvry løser opp i monolittene sine ved å modularisere de og lage API-er. Da kan banken lage nye løsninger selv på toppen. • De ønsker typisk å lage de løsningen som ikke er forretningskritisk selv.
Bank 4	<ul style="list-style-type: none"> • Banken har over 200 softwareløsninger i banken. Dette er ikke rasjonelt, og de ønsker å redusere kompleksiteten. Banken har som mål at et nytt system skal kutte minst to eksisterende løsninger – i tillegg til at de må slutte å kjøpe software hvor kun 10 % av funksjonaliteten/tjenestene benyttes.

	<ul style="list-style-type: none"> De har gjort det de selv beskriver som drøye valg – hvor banken har kuttet ut TietoEvry på kundeløsningene. De beskriver infrastrukturen som bunnsolid – men på sikt vil det være andre som vil være bedre på kundeflatene og de vil ikke lenger være fremst i rekka på innovasjon.
Bank 5	<ul style="list-style-type: none"> Banken beskriver at de har de aller fleste løsningene fra en leverandør (TietoEvry), men at de har utvidet noe de siste årene. De siste få årene har banken gjort beviste valg for å endre den teknologiske grunnplattformen. Flyttet ut ting som aldri har vært et tema før. Det jobbes med en smidig plattform der de har behov, men banken skulle gjerne vært lengre på noen områder.
Bank 6	<ul style="list-style-type: none"> Banken har hatt virksomhetsarkitekter i en lengre periode tilbake i tid – samtidig har omorganisering i team medført at diskusjoner på arkitektur har blitt svakere. De ønsker derfor nå å sikre at diskusjoner på tvers av team tas når det er nødvendig. Den gamle plattformen til TietoEvry er en utfordring. Samtidig beskriver banken at egne løsninger, f.eks. kundeflater, binder ressurser til forvaltning og går utover satsingen på nye innovasjoner.

4.4.2 Funn: Dagens bankplattform er et av de største hindrene for innovasjon

Bankene deler unisont sin formening om at dagens felles bankplattform er stor og tung – en monolitt med få, enkle og tilgjengelige API-er. Leverandørens manglende evne til å åpne opp, samt dens ressurstilgang og evne til å produsere nye tjenester er svært begrenset.

Dette gjør at dagens plattform ses på som et stort hinder for innovasjon – kombinert med den antatt store kostnaden for utskiftning.

4.4.2.1 Underbyggelse av funnet fra bankene

Bank 1	<ul style="list-style-type: none"> Bankens hovedleverandør har vært deres partner og de benytter i svært stor grad TietoEvry til teknologi-utvikling og drift (banken er en fullskala TietoEvry-bank beskriver de selv).
Bank 2	<ul style="list-style-type: none"> Kapasiteten hos TietoEvry begrenser innovasjon og videreutvikling. Banken opplever hindre i at leverandøren er monopolist, noe som kan medføre at initiativer stoppes på grunn av for høy kost (f.eks. hos hovedleverandøren TietoEvry).
Bank 3	<ul style="list-style-type: none"> De tunge monolittene som ligger i TietoEvry sitt system er det største hinderet til banken. Banken ønsker å frikoble seg i størst mulig grad fra TietoEvry, men er avhengig av at TietoEvry løser opp i monolittene sine ved å modularisere de og lage API-er. Da kan banken lage nye løsninger selv på toppen.
Bank 4	<ul style="list-style-type: none"> Banken beskriver det som lite rasjonelt at vi skal ha særegne løsninger i Norge. «Vi er i Norge, like stort som en bydel i London, der vi har 105 banker». Fokuset på særegne norske løsninger med BankAxept og Vipps, som er vanskelig å lansere internasjonalt, er til hinder for innovasjon.
Bank 5	<ul style="list-style-type: none"> Den teknologiske plattformen har blitt mer fragmentert, og kommer til å fortsette å bli mer fragmentert. Samtidig beskriver banken at de i overskuelig fremtid kommer til å ha få leverandører – fordi de er for små til å jobbe med veldig mange leverandører. Nåværende teknologisk plattform er et hinder og det er ting som burde vært mer fleksibelt. Samtidig som at det er veldig lett å si at man skulle ønske seg noe annet, men vanskeligere i praksis.
Bank 6	<ul style="list-style-type: none"> Det oppleves som begrensende med TietoEvry som hovedleverandør. Banken beskriver viktigheten av å identifisere de områdene hvor dette er begrensende og hvor det ikke er det. Hvor det blir viktig å frigjøre seg fra hovedleverandøren på disse utvalgte områdene som er begrensende. Høye og urimelige priser fra TietoEvry kan oppleves som hinder for innovasjon da synergien med felles plattform med de andre bankene ikke oppleves som ønsket – den gir ikke ønsket kostnadsbesparelse. En kost-nytte-vurdering av ny funksjonalitet kan derfor stoppe nye initiativ.

4.4.3 Funn: Alle bankene beskriver sin bestillerkompetanse til å være tilfredsstillende i dagens situasjon

Alle bankene sier de innehar nødvendig kompetanse for å bestille løsninger fra en hovedleverandør, men svært få av dem innehar nok kompetanse om de skulle tatt større ansvar selv for utbedringene, innovasjonene og ikke minst de mer radikale innovasjonene.

Noen av de større bankene, som har en større grad av interne teknologiske ressurser, innehar i større grad denne kompetansen. Samtidig er denne mer fokusert rundt bestilling av videreutvikling av eksisterende løsninger, eller påvirkning på hovedleverandøren av felles banktjenester.

4.4.3.1 Underbyggelse av funnet fra bankene

Bank 1	<ul style="list-style-type: none">• Banken kjøper tjenester og ikke teknologi• De innser selv at de burde absolutt hatt en mye bedre bestillerkompetanse fremover
Bank 2	<ul style="list-style-type: none">• Banken benytter en modell der de kjøper ferdige løsninger.• De er prisgitt TietoEvry sine valg – så de trenger ikke ha et så aktivt forhold til valg av fremtidige løsninger og teknologier.• Banken opplever at de har god nok bestiller-kompetanse da de er gode på bankdrift. Forretningskompetansen beskrives som viktigst, da de teknologiske valgene tas av hovedleverandøren.
Bank 3	<ul style="list-style-type: none">• Banken innehar ønsket bestiller-kompetanse nå. Dette er noe de kalibrerer internt hele tiden. Banken har akkurat fått på plass en fagleder for betalingsformidling som har løftet dem på dette område.
Bank 4	<ul style="list-style-type: none">• De beskriver at de har den nødvendige bestiller-kompetansen for å drive en mellomstor bank i Norge.
Bank 5	<ul style="list-style-type: none">• Banken opplever ikke at de blir overkjørt av hovedleverandøren TietoEvry.• Banken innehar nødvendig bestiller-kompetanse – men hvis de skal gjøre mer (noe banken beskriver at de ønsker), ved å ta mer ansvar for å utvikle løsningene og få det mer fragmentert, så trengs det mer kompetanse.
Bank 6	<ul style="list-style-type: none">• Banken beskriver at de har den nødvendige bestiller-kompetansen – men en generasjon har gått av som kunne hele tjenestelaget. De har forretningskompetansen i dag, men den forsvinner hele tiden ut.

5 Diskusjon

Bankene i våre intervju mener de har behov for mer innovasjon og utvikling i fremtiden. Kundene blir mer kravstore og utålmodig noe som gjør at behovet øker fremover. Videre har PSD2 og Open Banking gjort bankene mer bevisst på både trusler og mulighetene nye plattformer og teknologi kan gi. Intervjuobjektene forteller om at det er prosessforbedring og mest inkrementell utvikling som foregår i den enkelte bank. I tillegg har bankene en strategi om å være «fast follower» når det gjelder tidspunktet for lansering av nye produkter og tjenester.

Oppsummert har vi gjennom intervjuene funnet disse hovedområdene som er med på å hindre innovasjon og utvikling:

1. Organisasjon og arbeidsmåte
2. Kultur
3. Teknologisk plattform
4. Regulatoriske endringer

Vi vil i neste kapittel diskutere disse funnene opp mot våre to forskningsspørsmål om hvilke hindre som finnes og hva bankene evt. kan gjøre for å overvinne disse hindringene.

5.1 Hvilke hindre og utfordringer for innovasjon eksisterer for bankene

5.1.1 Organisasjon og arbeidsmåte

Ambidekstri handler om organisasjoners evne til å kombinere «exploration» med «exploitation» samtidig (Garaus, Güttel, Konlechner, Lackner, & Müller, 2020). Dette kan gjøres på flere måter. En kan skille mellom strukturell ambidekstri og kontekstuell ambidekstri, der førstnevnte skiller ut de som skal innovere fra den vanlige driften, mens sistnevnte er måter der en kan kombinere dette uten et strukturelt skille i bedriften.

Som vi har nevnt i kapittel 4.3.5 har de fleste bankene ikke noe skille mellom innovasjon og forvaltning. Det er m.a.o. lite tilfeller av strukturell ambidekstri blant de bankene vi har sett på. Denne praksisen står i kontrast til forskere som har påpekt viktigheten av å skille ut avdelinger eller egne selskap som skal drive innovasjonen i selskapet. O'Reilly og Tushman skriver bl.a. at hemmeligheten med å utvikle banebrytende innovasjoner er å skille ut egne enheter som er integrert på toppledernivå (Charles A. O'Reilly III, 2004).

Ossenbrink, Hoppmann og Hoffmann fant i en undersøkelse blant de største strømselskapene i Tyskland at selskapene fokuserte på strukturell ambidekstri når de så muligheter som krever en annen organisasjonskultur eller kapabiliteter som skiller seg vesentlig fra den de har fra før (Ossenbrink, Hoppmann, & Hoffmann, 2019).

Dette stemmer godt overens med det vi finner blant bankene vi undersøkte. Innovasjonen som gjøres er i stor grad inkrementell innovasjon som ikke krever andre kapabiliteter enn den vanlige driften krever. Så lenge det er inkrementell innovasjon det gjøres mest av, er det heller ikke behov for en annen organisasjonskultur enn den som trengs til vanlig.

Som vi har beskrevet tidligere i teoridelen, er det utfordringer både med kontekstuell og strukturell ambidekstri. I tillegg kan det ofte være vanskeligere med strukturell ambidekstri

for små selskaper (Garaus, Güttel, Konlechner, Lackner, & Müller, 2020). Bankene vi har snakket med har relativt begrenset antall ansatte som samlet skal stå for drift, vedlikehold av eksisterende systemer og innovasjon i bankene.

Det at de fleste bankene ikke har noe skille mellom innovasjon og forvaltning kan derfor se ut som et hinder for *radikal* innovasjon. Organiseringen ser imidlertid ikke ut til å være til hinder for dem inkrementelle innovasjonen. Tvert imot ser dagens organisering ute i banken til å være godt tilpasset inkrementell innovasjonen som bankene vi har snakket med prioriterer.

5.1.1.1 Ressurser

Å få tak i de riktige ressursene kan være vanskelig. Spesielt på IT-området har det vært hard konkurranse om ressursene i en del år. Dette kan være en ekstra utfordring for banker med små utviklingsmiljøer, som da lett vil bli sett på som mindre attraktive enn større miljøer med bedre muligheter for faglig utvikling.

En annen utfordring kan være at lønnsnivået for enkelte ressurser oppleves som høyt. Dette kan både være en direkte økonomisk utfordring og kan også være krevende å få gjennomslag for om lønnsnivået oppleves urettferdig sammenlignet med andre grupper. Vi spurte ikke eksplisitt om dette i intervjuene, men dette ble trukket fram av en av bankene som en hindring mot innovasjon i banken.

5.1.2 Kultur

Kulturen er en viktig faktor for suksess eller fiasko. Tushman og O'Reilly har pekt på at kulturen spiller en rolle uavhengig av hvilken bransje vi studerer (Tushman & O'Reilly III, 1996). Noen av våre intervjuobjekter har kommentert kulturen i sin bank som konservativ og risikoavers. Men kulturen har ikke blitt definert som en barriere for inkrementell innovasjon i bankene.

5.1.2.1 Arbeidsform endrer kultur

Flere av bankene har tatt i bruk nye arbeidsmåter som for eksempel autonome team som er med på å flytte det kulturelle perspektivet. En av respondentene sier: «Vi har gått fra styringsgrupper til autonome team». Dette indikerer at de har gått fra å styre arbeidet gjennom prosjekt til grupper som har mer av styringen selv. Men samme respondenten sier også: «Når en benytter autonome team må en ha veldig god link mot forretningsstrategien.» Et slikt skifte i arbeidsmåten kan være med på å skape et skifte i kultur, men det kan også oppstå friksjon i organisasjonen som må håndteres.

5.1.2.2 Lønnsomhet og kultur

De siste årene har rammebetingelsene for bankene bidratt til gode resultater. Lavt rentenivå sammen med lav arbeidsledighet og stigende boligpriser har gitt høy utlånsvekst samtidig som bankene har evnet å holde tapene lave. Banknæringen har også vist gjennom en periode med pandemi og lave oljepriser at den er solid nok til å komme seg gjennom slike sjokk i økonomien. Noen av våre respondenter peker også på hvor gode bankene har vært på å forbedre prosesser og arbeidsmåter de siste 10 til 15 årene. Alt dette har bidratt til at bankene har god lønnsomhet. Suksessfulle bedrifter lærer hva det er som virker og bruker dette i den pågående driften beskriver (Tushman & O'Reilly III, 1996). Disse bedriftene søker å finne den perfekte balanse mellom struktur, kultur, strategi og mennesker. Når det skjer evolusjon (mindre endring) klarer bedriftene å tilpasse seg på en kontrollerbar måte. Ved større teknologiske endringer eller skift i markedet kan store og eldre bedrifter få problemer.

Bankene har hatt stor suksess de siste årene. Denne gode lønnsomheten kan være med å påvirke kulturen i bankene. I et stabilt marked vil kulturen være preget av at vi fortsetter å utføre det som alltid har gjort – som har gitt resultat. De siste årene har det vært stor konkurranse i bankmarkedet, men ingen større endringer i rammevilkår som medført behov for større endringer. PSD2, flere regulatoriske endringer og trussel fra internasjonale aktører har blitt håndtert av bankene gjennom mindre strukturelle endringer. Ved radikale endringer i markedet kan den strukturen og kulturen som har gitt suksess for bankene være den samme som får problemer med å tilpasse seg større endringer.

5.1.2.3 Fellesløsninger i Norge og kultur

«Hvis en sitter og venter blir en leverandørstyrt i utviklingsarbeidet» ble kommentert fra en av våre intervjuobjekt. Vi har tidligere beskrevet at det er en tilnærmet monopolsituasjon på bankplattformen. Dette kan bli oppfattet som en sovepute for noen av bankene. I tillegg har bankene i Norge tradisjonelt samarbeidet på fellesløsninger innenfor betalings- og identifiseringsløsninger. Vipps er det siste eksemplet på samarbeid i bankmarkedet. Dette kan medføre at den enkelte bank setter sin lit til at alle større endringer kan gjennomføres i samarbeid med de andre bankene i Norge. Dette kan gjøre at en ikke bygger opp en utviklings- og innovasjonskultur i den enkelte bank.

5.1.2.4 Ledelse og kultur

Intervjuene som vi har gjennomført indikerer at de bankene som selv oppfatter seg som lengre fremme i utviklingsarbeidet enn andre, har toppledere som er interessert i innovasjonsarbeid. Et av våre intervjuobjekt beskriver sin egen utviklingsavdelingen og arbeidsform som CEO sin «baby». Ved tydelig utførelse av ledelse er toppledere og mellomledere viktig bidragsyttere for endring av kultur og hvordan bankene presterer innenfor innovasjon og utvikling.

5.1.2.5 Risikomiljø og kultur

Bankene sin suksess er avhengig av god risikostyring. Lave tap på lån i bankene de siste årene indikerer at bankene har god risikostyring. Flere av våre intervjuobjekt har benyttet ordet risikoavers om kulturen innenfor innovasjons- og utviklingsarbeidet. Hvis en overfører risikokulturen over fra kundearbeid til utviklingsarbeid vil prosjekt som har lav teknologisk – og markedsrisiko bli prioritert. Disse prosjektene er ofte også «lettere å regne hjem» og en kan starte arbeidet uten for høy risiko.

5.1.2.6 Radikal innovasjon og kultur

Bankmarkedet har vært relativt stabilt de siste årene. Ingen store teknologiske eller markedsmessige endringer har vært nødvendig å absorbere. PSD2 ble av mange sett på som en radikal endring for bankene. På kort sikt har dette ikke blitt oppfattet som en trussel for bankene. Våre respondenter har heller ingen kommentarer på forhold som tilsa at bankene må gjøre radikale endringer i tiden fremover. Det betyr at bankene vil fortsette å bygge stein på stein gjennom strategi, struktur, kultur og mennesker. Hvis bankene har bygget en kultur som verner om det som har vært, kan dette gjøre det vanskelig å tilpasse seg større endringer som en gang vil komme.

5.1.3 Bankplattformen

Basert på funnene rundt teknologisk plattform (4.4.1, 4.4.2 og 4.4.3) er det tydelig at bankene ser på dagens teknologiske plattform og omkringliggende situasjon som store hindre, uten

konkrete tiltak for innovasjon for å betydelig utbedre situasjonen. Vi ønsker å belyse hvorfor vi mener dette oppleves som et hinder ved å se på tre områder:

- Monolitt-plattformen
- Tilnærmet monopol
- Liten bruk av virksomhetsarkitektur og målbilder

Vi har forståelse for at tungt regulerte bransjer kanskje i større grad vil oppleve hindre eller barrierer knyttet til hvordan bransjen historisk sett har løst problematikker tidligere. Samtidig er det fristende å trekke paralleller til en annen gjennomregulert bransje som apotekbransjen, hvor det nylig har blitt innovert for å løse opp i en lignende situasjon.

Apotekbransjen hadde gjennom et felles selskap etablert en felles monolitt; FarmaPro, som var en salgs- og lagerløsning for apotekene. Utviklingstakten og evnen til å dekke innovasjonsbehovet til apotekkjedene var sterkt redusert. Bransjen så seg dermed nødt til å utvikle en ny og mer moderne felles plattform for å muliggjøre nødvendig innovasjon i apotekbransjen. De etablerte dermed «Eik» som ny plattform som er basert på mikrotjenester og åpne API-er koblet opp mot offentlige tjenester og registre. Hver apotekkjede benytter nå Eik videre som en grunnplattform for flere av sine tjenester.

«Eik skal erstatte deler av dagens apoteksystem FarmaPro, en løsning som er basert på gårdsdagens IT-teknologi og som må skiftes ut.» (Apotek.no, 2022)

5.1.3.1 *Monolitt-plattform*

Det har de siste årene skjedd en endring innen tankesett rundt hvordan teknologiske løsninger bør bygges opp for å muliggjøre hurtigere videreutvikling og redusere vedlikehold. Denne endringen har mange elementer, men hvis man setter søkelys på en av disse kan man trekke frem oppsplitting i mikrotjenester – i motsetning til tjenester bygget opp som monolitter, slik bankplattformen til bankene er i dag. Haq beskriver i en artikkel et par grunnleggende ulemper ved en monolitt-løsning (Haq, 2018):

- Utfordrende å videreutvikle korrekt og hurtig
- Vanskelig å skalere
- Følgefeil kan oppstå på tvers av hele løsningen
- Vanskelig for å ta i bruk ny teknologi og endringer, fordi hele løsningen ofte krever endring og tilpasninger på tvers og dermed krever enorme ressurser.

Dette medfører at den drastiske nye retningen som kreves av dagens plattform ikke kan løses uten at denne brytes opp og moderniseres.

5.1.3.2 *Tilnærmet monopol*

Bankene har valgt å skape en tilnærmet monopolsituasjon, både ved at de alle har valgt samme leverandør og at kostnaden ved å bytte er ansett til å være betydelig. Chen og Schwartz beskriver at udramatiske produktinnovasjoner ofte vil prioriteres i monopolsituasjoner. De anser også motivene for å drive ny produktutvikling i en slik situasjon til å være liten, i frykt for å kannibalisere egne kunder over på nye tjenester (Chen & Schwartz, 2013).

Det er flere av informantene som nevner høyt prisnivået og manglende ressurser hos TietoEvry som en faktor som er med på å gjøre at det en enten velger bort prosjekter eller at prosjektene blir levert senere enn forventet.

Det er viktig å presisere at TietoEvry ikke har et ekte monopol. Det finnes andre konkurrenter, men etter at Eika Gruppen også bytter over fra SDC til TietoEvry sin løsning har de en svært dominerende posisjon. Posisjonen til TietoEvry kan også delvis forklares med at det er en «vendor lock-in-effekt». Dvs. at det er betydelige direkte og indirekte kostnader ved å bytte leverandør.

Når en ser på disse faktorene sammen med at arkitekturen i kjerneløsningen gjør det vanskelig å erstatte deler fra andre leverandører mener vi den tilnærmete monopolsituasjon i medfører en betydelig redusert innovasjonsgrad hos bankene.

5.1.3.3 Liten bruk av virksomhetsarkitektur og målbilder

Bankene er kjøpere av tjenester og mener selv at de har kompetanse nok til å kjøpe de tjenestene de selv mener de trenger (jf. kapittel 4.4.3). De beskriver i svært liten grad en større satsning på å inneha egne teknologiske eksperter og ressurser, noe som medfører mindre kompetanse på å skape løsninger som dekker egne spesifikke behov. Det kan dermed se ut til at bankene har manglende ressurser tildelt i grensesnittet mellom forretning og IT/teknologi for å understøtte innovasjon.

Disse utfordringene kan sammenlignes med de som NAV og Skatteetaten hadde for noen år siden. Dette er begge organisasjoner som har gjennomgått store endringer de senere årene for å øke innovasjonskraft og få bedre kontroll selv over egne systemer (Dalmo, Kibsgaard, & Simonsen, 2019).

«I praksis betyr dette at ledere i Skatteetaten må sette seg i førersetet, beherske digital teknologi, være pådrivere og rollemodeller» (Dalmo, Kibsgaard, & Simonsen, 2019)

Her har etatene endret slik at de selv tar et større ansvar og eierskap til retning og innovasjon, mens de samtidig kjøper inn kompetanse og ressurser for å gjennomføre.

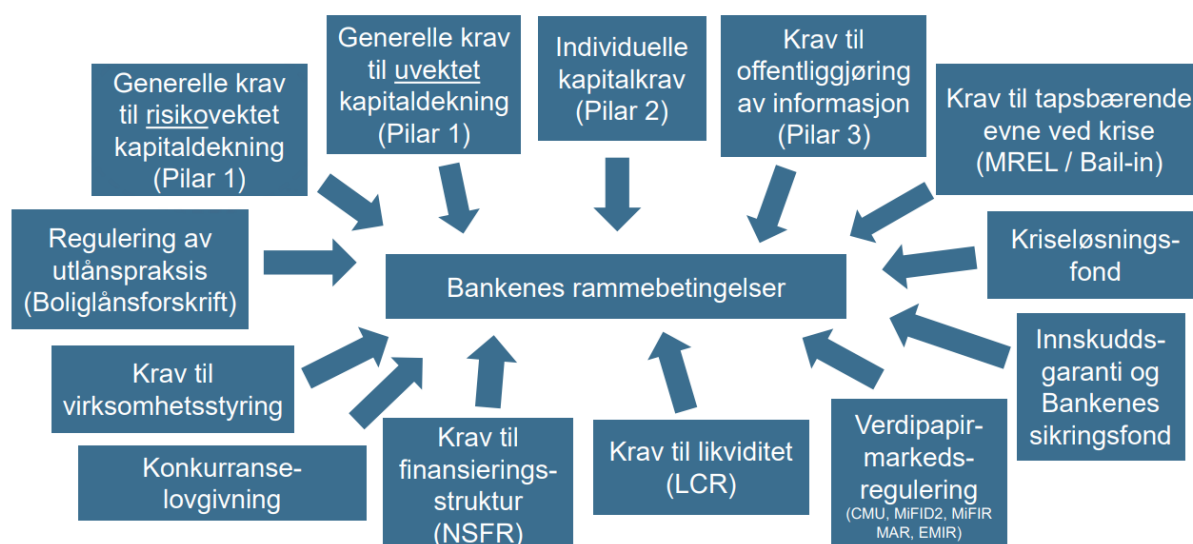
Bankene har i liten grad grunnleggende virksomhetsarkitektur, der det er kartlagt nåsituasjonen rundt forretningskapabiliteter og ønskede tjenester og hvordan dagens prosesser og teknologi understøtter disse. Videre mangler ofte bankene et klart målbilde for hvilke kapabiliteter eller tjenester de ønsker i fremtiden. Dette gjør at det vanskelig å ha en målrettet plan for hva en skal gjøre for å oppnå ønsket fremtidig situasjon.

Ut ifra vår forståelse av hva informantene forteller kan nok mye av dette tilskrives strategien bankene har om å være forsiktige, fast followers. Flere analyser de siste årene har ropt varsku rundt betalingsformidling og konkurransen fra de store teknologigantene, samt PSD2, uten at bankene har opplevd noen reell «sense of urgency» for å beskytte sine posisjoner. Dette medfører nok at bankene ikke kan definere hvilke tjenester de ønsker i fremtiden og dermed ikke kan tegne et målbilde. Samtidig vil vi argumentere for at bankene må se til Skatteetaten og NAV hvor retningen i innovasjoner har kommet i etterkant av en betydelig oppgradering av deres grunnleggende plattform. Så om bankene skal ha en strategi om å være «fast follower»

har de allerede avklart store sprekker i sin grunnmur som må utbedres. Det nåværende hindret som allerede beskrives, med en plattform som hindrer innovasjon, blir bare større og vil kanskje være det som knekker bankene når kappløpet faktisk starter.

5.1.4 Regulatoriske endringer

Funn 4.3.4 viser at bankene beskriver et kontinuerlig arbeid for å understøtte regulatoriske krav, samt et økt behov for innovasjon og ressurser brukt for å understøtte nye reguleringer. De opplever dette som et hinder for annen innovasjon.



Figur 14 - Svært omfattende regulering av bankene (Jansrud & Jacobsen, 2017)

Ved signifikante hendelser har det vært prioritert å sikre tillit og styrke hos bankene av norske og europeiske myndigheter, slik som med innføring av strengere regelverk for bankenes kapitaldekning i etterkant av finanskrisen i 2008 (Basel III) (Jansrud & Jacobsen, 2017). I en artikkel fra The Geeky Alpha beskriver de at Basel III medførte kapitalinnhenting, samt flere tusen nye ressurser for å håndtere «compliance». De beskriver også bankenes involvering i fintech og denne bransjens mangel på reguleringer (Bihari, 2017).

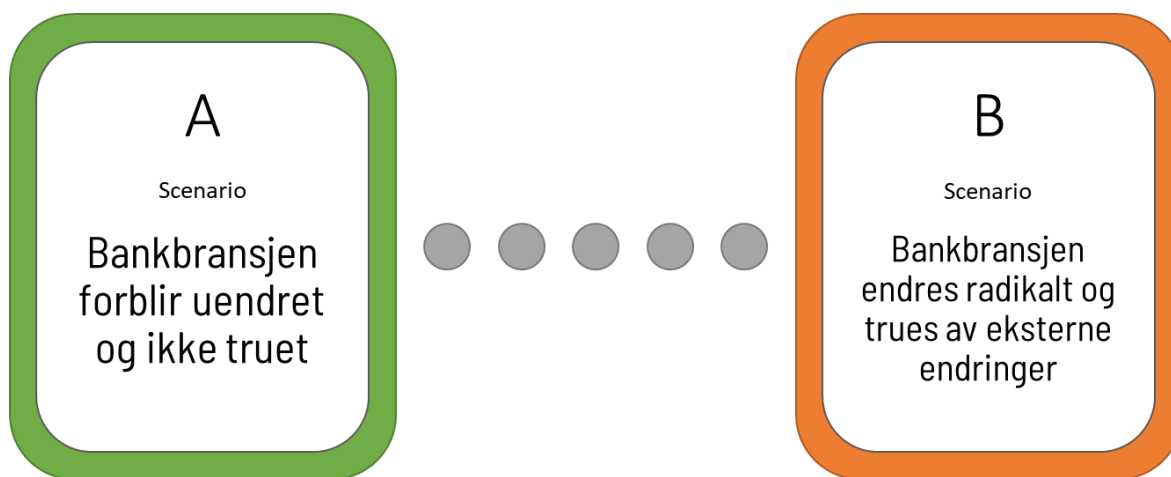
Fremover vil arbeidet med hvitvasking og GDPR i, samt arbeidet mot nye globale bankkapitalkrav som skal innføres i 2023 (Basel IV) vil ta mye ressurser hos bankene. I en artikkel i Finansbloggen til PWC beskriver de hvordan Basel IV bør være en naturlig del av nåværende overordnet strategiarbeid fremover (Robberstad & Folvik, 2021). Innenfor bærekraft vil bankene ha en nøkkelrolle overfor sine kunder. Her kommer det en mengde reguleringer som skal innlemmes i bankenes arbeid. I tillegg vil vi få cybersikkerhetsrisikoer ved nettløsninger og nye muligheter innen kryptovaluta og Internet of Things. Dette kan også medføre en betydelig mengde med nye krav og reguleringer.

Våre informanter mener at kompleksiteten og mengden i nyere krav er større enn før. Flere av våre intervjuobjekt indikerer også at det vil være et økt behov for innovasjon for å imøtekomme nye regulatoriske krav. Bankene opplever regulatoriske krav som et hinder allerede – denne utfordringen vil bare øke i årene som kommer.

5.2 Fremtidsutsikter og trusler for bankene

Det første av våre forskningsspørsmål handler om hindringer for innovasjon. Det andre forskningsspørsmålet handler om hvordan en kan overvinne disse hindringene. Hva en kan eller bør gjøre er imidlertid avhengig av hva som skjer framover. Vi har derfor sett litt på mulige trusler for banknæringen.

Det er vanskelig å spå om fremtiden, men for å kunne strukturere videre besvarelse har vi valgt å skissere to mulige ytterpunkter for bankbransjen. Det ene, scenario A, hvor bankbransjen forblir relativt uendret og ikke trues av ytre aktører. Det andre, scenario B, hvor bankbransjen endres radikalt og trues av eksterne endringer. Vi forventer at det bankene vil oppleve de neste tiårene vil være på en skala imellom disse to ytterpunktene, men hvor og til hvilken tid er komplekst å forutse og umulig å fastslå i forkant.



Figur 15 - Ytterpunktene i fremtidig utvikling av bankbransjen

Bankene opplever ikke at det eksisterer store trusler om endringer. Så dette er en situasjon som ligger nærmere Scenario A, og bankene selv beskriver etter vår oppfattelse at det er slik det har vært en stund nå. Til forsvar for dette scenarioet kan en argumentere for at det i det siste 10-året flere ganger har blitt varslet at bankmarkedet (jf. open banking og blokkjedeteknologi) er i endring, uten at dette har slått til i stor grad.

Scenario B er en langt mer dramatisk situasjon der banknæringen trues av eksterne aktører som utfordrer verdikapringsmodellen som finnes i dag. Dette vil kreve en langt høyere innovasjonstakt innenfor det som vi tidligere har omtalt som plattforminnovasjoner og radikal innovasjon. Noen mulige trusler er:

- Inntoget av de store teknologiselskapene, som innehar høy kapital og en betydelig bedre kjennskap til produktutvikling og bruk av kundeinnsikt og kundedata.
- En aktør, enten etablert eller ny, som benytter ny teknologi for å gjøre en betydelig verdikapring ved å drastisk redusere driftskostnader i bankdrift.
- Aktører som endrer eller innfører ny og dermed utfordrer eksisterende forretningsmodeller.
- Drastisk prisreduksjon som medfører store tap av inntekter for de etablerte bankene.
- Ny aktør som gjør en betydelig verdiskapning ved å introdusere nye tjenester

Dersom scenario B slår til vil utfordringen for bankene med dagens defensive strategi være å se denne økningen i tide og klare å snu seg rundt. Det vil være viktig for bankene å unngå å havne i «The success syndrome» som Tushman beskriver i sin artikkel, der etablerte selskaper som har suksess ikke vil klare å overleve ved større markedsskifter (Tushman & O'Reilly III, 1996).

5.2.1 Inntoget av de store teknologiselskapene

En mulig trussel for banknæringen er at de store teknologiselskapene som f.eks. Alphabet, Amazon, Apple, Alibaba, Microsoft m.fl. forsøker å ta en del av markedet. En mulighet i et slikt scenario er de forsøker en annerledes forretningsmodell enn dagens full-service banker. Etter innføringen av PSD2, kan en tenke seg teknologitunge aktører som kun tilbyr en del av dagens banktjenester – og der de eksisterende bankene vil bli forvist til å være en underlevere- randør som ikke har direkte kontakt med kundene.

Denne typen aktører har også en helt annen forretningsmodell enn norske banker. Data om brukerne har for mange av disse aktørene vært svært sentralt helt fra starten av. Det er derfor grunn til å forvente at denne typen aktører vil ha et helt annet forhold til bruk av kunde- data enn den litt tilbakeholdne bruken som dagens banker har.

Et annet aspekt er deres forhold til teknisk innovasjon. Disse selskapene er «born digital» og har svært store ressurser for å kunne innovere samt at de er blant verdens ledende selskaper på bruk av maskinlæring som kan være med å effektivisere en del av prosessene som må gjøres for å oppfylle regulatoriske krav.

5.2.2 Verdikaping underbygget av ny teknologi og nye tjenester

Bankene har store driftskostnader knyttet til sine tjenester. En betydelig del av driftskostnadene kan knyttes til opprettholdelse av regulatoriske krav som er i stadig endring med stigende trend. En utfordrer som klarer å vesentlig effektivisere bankdriften – vil dermed være svært utfordrende for dagens banker å følge etter. Slik som forbrukerendringene som trigget filial-nedstengingene hos bankene. En slik endring hadde vært betydelig vanskeligere om kostnadene var større og hastigheten for endringen var kjappere. Noe som etter vår mening er svært sannsynlig at vil være mulig med dagens muligheter innenfor et stort spekter av nye teknologier og tjenester. Slik som f.eks. bruk av maskinlæring for effektiv deteksjon av svindel og hvitvasking, eller bruk av kompleks data science og store datamengder for å gi bedre risikomodeller og dermed lavere egenkapitalkrav.

5.2.3 Nye tjenester, nye forretningsmodeller eller store tap av inntekter

Bankene vil bli utfordret av fintech selskaper med nye typer forretningsmodeller, som vil angripe med kunden i fokus innenfor nisjer av tjenester. Bankenes inntjening kommer i stor grad fra renteinntekter og andre inntekter fra tjenester som er nært knyttet til de tradisjonelle bankproduktene. Noen av bankene har i tillegg eierskap i produktselskaper som gir de inntekter i form av utbytte og distribusjonshonorar. Bransjen kan oppleve at disse inntektene faller bort for eksempel ved endring i markedet gjennom nye tjenester eller nye forretningsmodeller. Andre eksempel på dette kan være uante og kanskje fortsatt uklare muligheter innenfor teknologier som blokkjeder med kryptovaluta, NFT-er og smarte kontrakter basert på blokkjede- teknologi. Nye aktører vil kunne levere helt nye tjenester som vi i dag forbinder med tilliten vi legger hos bankene. Slik som:

- Økonomistyring og kontroll, hvorfor er bank og regnskap for bedrifter eller bank og økonomisk oversikt for privatpersoner ikke en og samme tjeneste.
- Bilkjøp, huskjøp, crowd funding eller andre typer overføringer av dyre gjenstander som nå leveres av nisjeselskaper. Hvor en ny aktør kan tilby dette gjennom smarte kontrakter bygget på blokkjede-teknologi eller basert på etablerte kryptovalutaer.
- Overføring av midler eller transaksjoner på tvers av banker og ikke minst landegrenser

5.2.4 En sammenligning med Blockbuster – «Innovate or die»

Gitt dagens situasjon og bankenes holdninger er det derfor naturlig å trekke frem Netflix og hvordan Blockbuster til slutt gikk konkurs. Først og fremst avsto de et oppkjøp eller samarbeid med Netflix. De hadde store deler av inntektene sine fra gebyrer for sen innlevering og store kostnader i butikkdrift. Når Netflix til slutt viste seg å endre forbruksvaner og forretningsmodellen sparket Blockbuster sin CEO som foreslo konkrete tiltak, slik som å fjerne gebyrene og satse på en online-tjeneste. Selv om dette var på et tidspunkt der man kan beskrive både Netflix og Blockbuster som like store. Netflix hadde fortsatt utsendelse av filmer gjennom tradisjonell post, og dermed ikke den sømløse tjenesten som vi kjenner i dag. Så muligheten for Blockbuster lå fortsatt til rette, men de fatale valgene av strategi og innovasjon gjorde at de ikke mange årene etter gikk konkurs (Satell, 2014).

5.3 Hva kan og bør bankene gjøre for å omgå og unngå hindre for innovasjon?

Som nevnt i forrige kapittel er hva en bankene kan eller bør gjøre framover avhengig av hva som skjer framover. Vi vil derfor diskutere ulike muligheter for å forbedre innovasjonen framover på bakgrunn av de truslene som ble diskutert i forrige kapittel.

5.3.1 Strategi

Alle intervjuobjektene har indikert at strategien innenfor innovasjon og utvikling er å være fast follower (jf. kapittel 4.2.5). Med det menes en strategi der en raskt imiterer andre aktører sine aktiviteter innenfor innovasjon og utvikling. En fast follower-strategi har fokus på imitasjon av lederen i bransjen. Et av våre intervjuobjekt uttalte at «vi baker det samme brødet». Dette skaper en «vente og se holdning». Et annet av våre funn er at det er sammenheng mellom forretningsstrategi og innovasjons- og utviklingsaktiviteter. Det vil si at bankene etterlever strategien de har satt, som er farget av dagens og situasjonen de siste tiårene. Samtidig er det ikke åpenlyst for oss at en slik taktikk til nå kan kritiseres for å ikke ha fungert, slik tolker vi heller ikke våre intervjuobjekter.

En mulig endring framover er at en i større grad går mot en plattformøkonomi. Det vil innebære at bankmarkedet vil endre seg slik at aktørene vil fokusere på enten å være den mest effektive underleverandøren av tjenester (f.eks. betalingsformidling eller lån), eller konkurrere på å gi høyest kundeverti i produkter eller tjenester. Ved en slik markedsendring sier Chhahira at: «Fast followers are fast losers in the digital world of platform banking» (Chhahira, 2018).

Andre mulige endringer framover kan være en allerede eksisterende aktør som øker innovasjonstakten eller inntreden av en ny aktør, som vil påvirke behovet for en annen strategi fordi markedsendringen går mer i retning av scenario B. Vi ønsker derfor å skissere mulige retninger for strategiene til bankene, satt i spennet mellom de tidligere nevnte scenarioene. Dette er ulike muligheter bankene kan vurdere, avhengig av hva som blir realiteten i banknæringen framover.



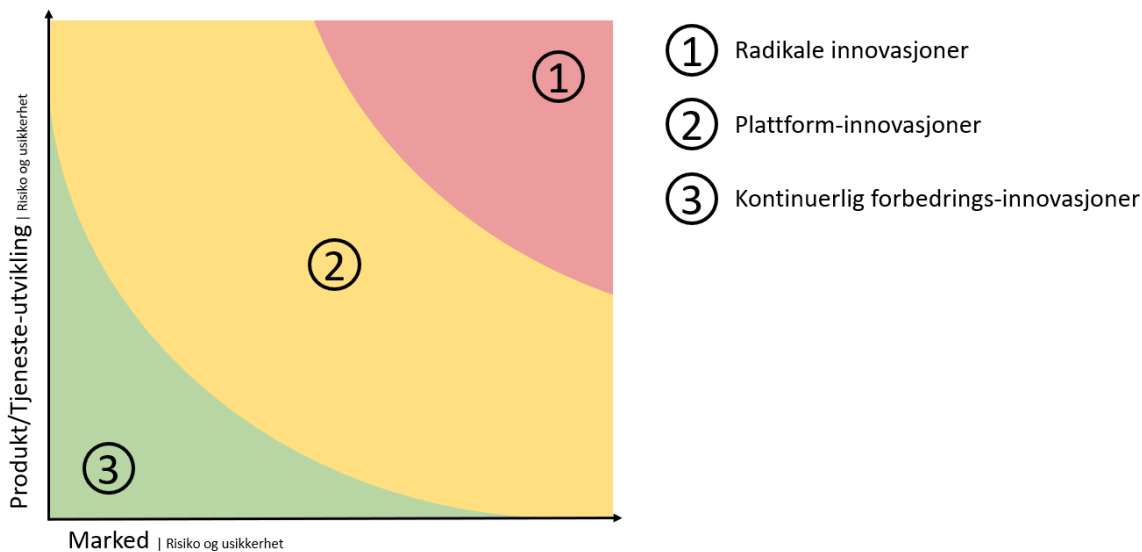
Figur 16 - Strategialternativer fordelt på scenario-ytterpunktene

5.3.1.1 Intensiver effektivisering

Vi vil argumentere for at bankene kan planlegge for en endring i markedsstrukturen, samtidig som de kan sikre sin posisjon i nåværende markedsituasjon. Dette kan gjøres ved å endre innovasjonsporteføljen sin til å øke plattforminnovasjoner, der bankene i større grad vil ligge i forkant av effektiviseringen av tjenester og prosesser for å drive mest mulig effektivt, og dermed oppnå betydelig verdikaping og øke sin fortjeneste ved å ligge i forkant.

De kan da enten være en bank som øker tempoet for innovasjon innen kostnadseffektivisering og dermed vinner nåværende marked. Alternativt kan de satse på å være best posisjonert som den mest effektive leverandøren dersom det skjer en mer radikal endring mot et plattform-marked. Dette er en strategi som vil være riktig i en større del av spekteret og dermed innebære en lavere risiko.

I en slik situasjon vil det være viktig for banken å ha et bevist forhold til sin innovasjonsportefølje knyttet opp mot strategien og overvåke denne opp mot modellen Figur 17 for å sikre riktig fokus. Cooper og Edgett fant at selskaper som leverer resultatet over gjennomsnittet oftere har en mer effektiv porteføljestyling enn selskaper som gjør det dårligere (Cooper & Edgett, 2010).



Figur 17 - Kategorisering av innovasjonsporteføljen basert på risiko og usikkerhet. Modellen bygger på modellene til McGrath og Tuff (McGrath, 2009), (Tuff, 2012)

5.3.1.2 Økt produkt- og tjeneste-innovasjon

De siste årene har det blitt etablert aktører som ikke er tradisjonelle banker, som benytter finansteknologi for å forbedre måten finanstjenester blir distribuert til konsumentene. Disse aktørene vil dermed prøve å vinne posisjoner og fortjeneste ved å øke verdiskapningen på produkter og tjenester i markedet. Disse blir betegnet som fintech-aktører. I Norge har vi slike initiativ innenfor de fleste produktkategorier. Disse aktørene kjennetegnes av at de prioriterer å sette kunden i fokus gjennom å etablere tjenester med stor utnyttelse av kundeinnsikt og kundedata. I tillegg fokuserer de ofte på nisjer innenfor markedet.

Vår forståelse er at bankene har klare forretningsstrategier (jf. kapittel 4.2.4), men at produkt- og innovasjonsstrategien er mer uklar. Så for å konkurrere i et marked som entres av disse aktørene blir det viktig for bankene å etablere en enda tydeligere produkt- og tjeneste-strategi knyttet opp mot strategien, samt definere relevante veikart (roadmaps). Dette medfører også at de for eksempel i større grad må benytte data og kundeinnsikt selv for å finne frem til de områdene det skal innoveres på.

Disse innovasjonene må posisjonere seg i ytterkantene i usikkerhet og risiko slik vist i Figur 17. Bankene bør innovere i samarbeid med fintech-selskaper der hvor det er usikkerhet og risiko i markedet eller teknologien, mens der hvor det er stor usikkerhet i både teknologien og markedet bør nok bankene satse mer selv. Dette fordi vi mener bankene innehar større muligheter her fordi de innehar både kompetanse og tilgjengelig kapital for satsing.

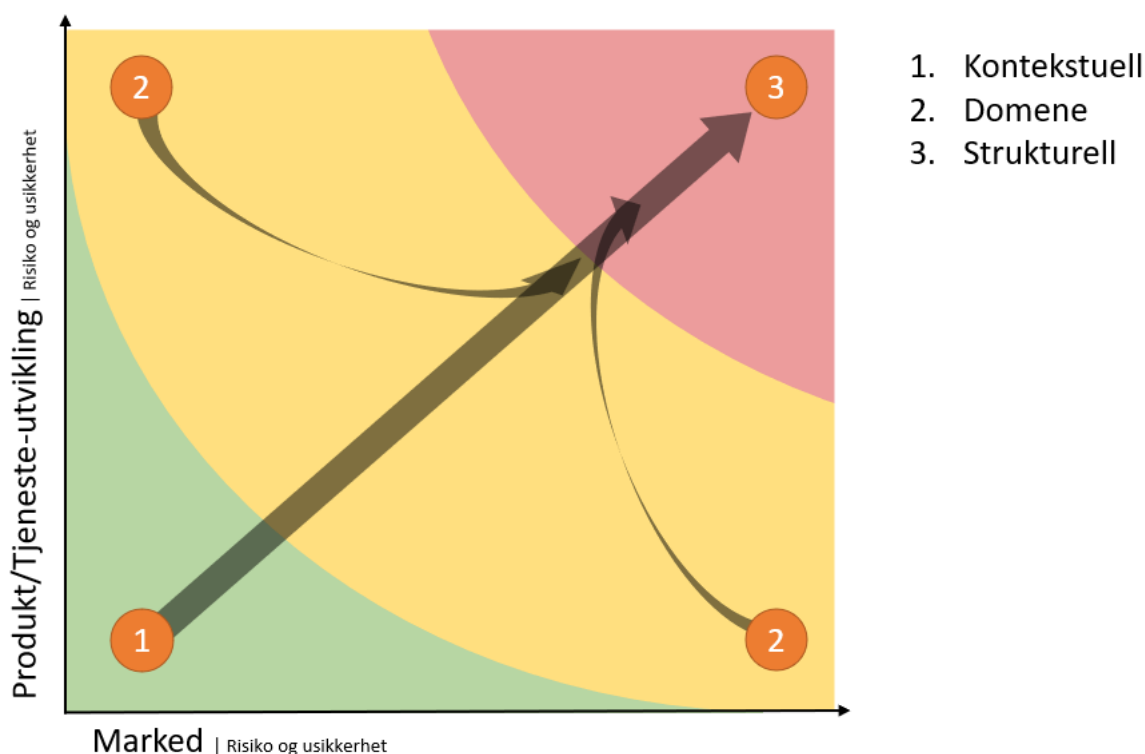
Siden bankene er vant til å ta ned risiko i sine satsninger er det verdt å minne om forskningsresultatene som ble presentert i kapittel 2.2.3 som viser at det er ofte er høyrisikoprojekter med radikal innovasjon som gir den største avkastningen på lengre sikt.

5.3.2 Organisering og prosess

5.3.2.1 Ambidekstri – utforske og utnytte

Alle bankene vi har snakket med har et bevisst forhold til innovasjon og utvikling. De er klare på at om en skal fortsette å være konkurransedyktig må en fortsette å innovere (jf. kapittel 4.2.1). Dersom fremtiden blir noe lignende det vi tidligere har beskrevet som scenario A kan en kanskje fortsette i dagens spor i lang tid framover. Dersom fremtiden i større grad vil ligne scenario B vil dette neppe være tilstrekkelig for å være konkurransedyktig. Da vil de frittstående bankene i langt større grad enn i dag bli nødt til å innovere med mer radikale innovasjoner enn i dag. Med scenario B vil antageligvis flere av bankene måtte revurdere sin tenking rundt det å være en «fast follower», slik at en større grad vil forsøke å være tidligere ute og dermed få en konkurransefordel gjennom dette.

For å oppnå ønsket innovasjon vil det være viktig for bankene å fokusere på riktige måter for å veksle mellom å *utforske* og *utnytte* (exploration/exploitation) i de respektive situasjonene. Vi ønsker derfor å synliggjøre disse typene litt nærmere.



Figur 18 - Typer ambidekstri for å løse forskjellige innovasjoner

I situasjoner nærmere scenario A (punkt 1 i Figur 18) og inkrementelle innovasjoner kan det være naturlig å fokusere mest på kontekstuell ambidekstri. Dette er en situasjon som er ganske lik dagens situasjon – og som beskrevet i kapittel 4.3.5 er kontekstuell noe bankene benytter i dag. Det vil da være viktig å endre kulturen i bedriften til å akseptere at ressurser som f.eks. drifter en løsning også får tid og mulighet til å utforske forbedringer og muligheter ut ifra sitt ståsted.

I sterkt regulerte eller teknologisk tunge bransjer vil man kanskje se en overvekt av plattform-innovasjoner kontra mer radikale (punkt 2 i Figur 18). Da passer domene-ambidekstri godt for

å muliggjøre endringene. Dette kan være hvor teknologien er utprøvd og dermed bærer mer preg av å bli kontinuerlig forbedret, mens markedsavdelingen prøver å spinne ut nye produkter eller tjenester. De vil dermed måtte kunne leve i en mer utforskende sfære. Alternativt kan det være motsatt der en har etablerte tjenester og produkter i markedet som forbedres, samtidig som man har en mer radikal utforskning på bruk av nye teknologier for nye tjenester. Hvor markedsavdelingen kan fokusere på å utnytte det etablerte, mens teknologi-avdelingen kan leve i en mer utforskende sfære.

Øverst til høyre i figuren over er når det er både usikkerhet og risiko på markeds- og teknologisiden, med radikale innovasjoner (punkt 3 i Figur 18). Dette er en situasjon der strukturell ambidekstri vil kunne være en god løsning. Ved å skille ut avdelinger eller hele selskaper kan de i langt større grad kunne være fristilt fra den dominerende tenkingen i bankene i dag. Her tenker vi spesielt på holdningen til risiko og tempoet for innovasjonen. En slik utskilling *kan* være vanskeligere i en sterkt regulert og fagtung bransje, hvor en ny enhet kanskje i større grad vil ha behov for godkjenninger/tillatelser, tilgang på etablerte prosesser eller systemer og tilgang på ekspertise. Formålet med utskillingen må dermed være å fristille den nye enheten til å ta egne frie valg – om det er å etablere alt eller delvis på nytt eller ikke. Altså burde det utskilte selskapet ha muligheten til å benytte seg av de ressursene og kunnskapen som allerede er til stede, samtidig som de står fritt til å benytte andre.

5.3.2.2 Kundedata

Et av funnene fra intervjuene er at bankene vi har snakket med i liten grad benytter seg av kundedata som de har (jf. kapittel 4.3.8). Dette er potensielt en stor kilde til kunnskap og innsikt som kunne vært benyttet til å utvikle nye produkter og tjenester som er mer personalisert enn i dag.

Det kan imidlertid være ulemper med en for stor bruk av slike data. Bankene er i stor grad avhengig av tillitt hos kundene. Å opprettholde tillitten de har i dag er svært viktig framover også. Det har vært flere eksempler fra andre bransjer om at kunder opplever det som lite positivt at selskaper i for stor grad benytter seg av de dataene de har om kundene. Et eksempel på dette var reaksjonene Coop-kjeden fikk, da de startet med kundespesifikke tilbud basert på innkjøpsmønsteret til hver enkelt kunde.

Som vi har skissert tidligere i scenario B er en mulighet at det kommer nye store aktører utenfra. Noen av de selskapene som da kan være mulige utfordrere er store internasjonale teknologileverandører. Et kjennetegnene ved disse aktørene er at de benytter kundedata i svært stor grad. Dette vil kanskje gjøre at bankene også i langt større grad må benytte sine kundedata for å matche deres grad av personalisering mot kundene. En annen mulig konsekvens av et slikt scenario er at aksepten for bruk av slike data kan øke ved at dette vil bli mer vanlig.

5.3.2.3 Smidige arbeidsmetodikker

De fleste bankene i vår studie har ikke tatt i bruk arbeidsmåter som blir definert som mer smidige og fleksible. Design Thinking, agile arbeidsmetoder og mer sprint tilnærming av prosjektene er det bare et fåtall av bankene som har tatt i bruk. Det betyr at mye av arbeidet gjøres i faser med klart slutt- og starttidspunkt og organiseres som prosjekt med klart mål og organisering.

Når kravene til fleksibilitet er store, passer det bedre med en iterativ tilnærming til arbeidsoppgavene der en fokuserer på utprøving og feiling. Dette står i kontrast til mer fokus på fremdrift, prioritering og økonomisk rapportering i ordinær prosjekttilnærming.

En kombinasjon av en mer smidig arbeidsmåte og inndeling i faser med god prosjektkontroll kan være et alternativ for bankene. Da benyttes en iterativ innfallsvinkel i en prosjektfase i tillegg til at en har faste punkt der en vurderer fremdrift og mulig videre arbeid i satsingen. Kombinert med porteføljestyling som er definert tidligere i denne oppgaven vil dette kunne være en måte for bankene å tilnærme seg en arbeidsmetodikk som gir bedre resultat (Beck, et al., 2001).

5.3.3 Teknologisk plattform

Ut ifra funnene, slik som beskrevet i kapittel 4.4.2, og våre observasjoner er det tydelig at bankene har utfordringer med den grunnleggende bankplattformen. Det er imidlertid vanskelig å si sikkert hvor fort innovasjonen må skje i fremtidens marked eller hvilken markedsituasjon en må få for at bankplattformen vil oppleves som et betydelig hinder.

Vi tror at om en i fremtiden vil nærme seg scenario B vil dette stille krav til at bankene må gjøre betydelige grep og investeringer i å etablere en smidig bankplattform. Dette bør være en plattform som muliggjør raskere innovasjoner for å kjapt kunne navigere seg i retningen markedet beveger seg. Dette vil da muliggjøre bankenes eget ønske om å gjøre smarte investeringer og snu seg kjapt i de retningene markedet krever.

Vi har valgt å skissere tre alternativer til en ny bankplattform som kan overkomme hindringene som bankene opplever i dag. Hvilket alternativ som passer best, vil være avhengig av hvor store endringene i banknæringen vil være fremover.



Figur 19 - Alternative fremtidige løsninger på den teknologiske plattformen – fordelt på grad av risiko og usikkerhet

5.3.3.1 Fra monolitt til mikrotjenester ved hjelp av underleverandører og BaaS

Dagens monolitt har svært mange begrensninger og bør løses opp i definerte tjenester og områder med en mikrotjenestearkitektur. Det er viktig at bankene tar mer teknologisk eierskap for å skape de løsningene det er behov for, ved å ansette eller tilknytte seg dyktige teknologer. Slik som reisen til NAV og Skatteetaten som har blitt beskrevet og referert til tidligere (Dalmo, Kibsgaard, & Simonsen, 2019). De vil da kunne ta i bruk virksomhetsarkitektur – med kartlegging av nåværende situasjon satt opp mot et ønsket målbilde. Bankene kan dermed arbeide systematisk, i samarbeid med underleverandører, med å bryte opp plattformen. De kan isolere, innkapsle og styre kjernetjenester med antatt lav endringshastighet inn mot TietoEvry, men på ny mikrotjenestearkitektur med åpne og definerte API-er. Samtidig som bankene enklere kan fokusere på å innovere på tilknyttede løsninger, enten helt selv eller i samarbeid med leverandører innenfor Banking-as-a-Service (BaaS) for tilgang på løsninger, eller innleie av kompetanse og ressurser.

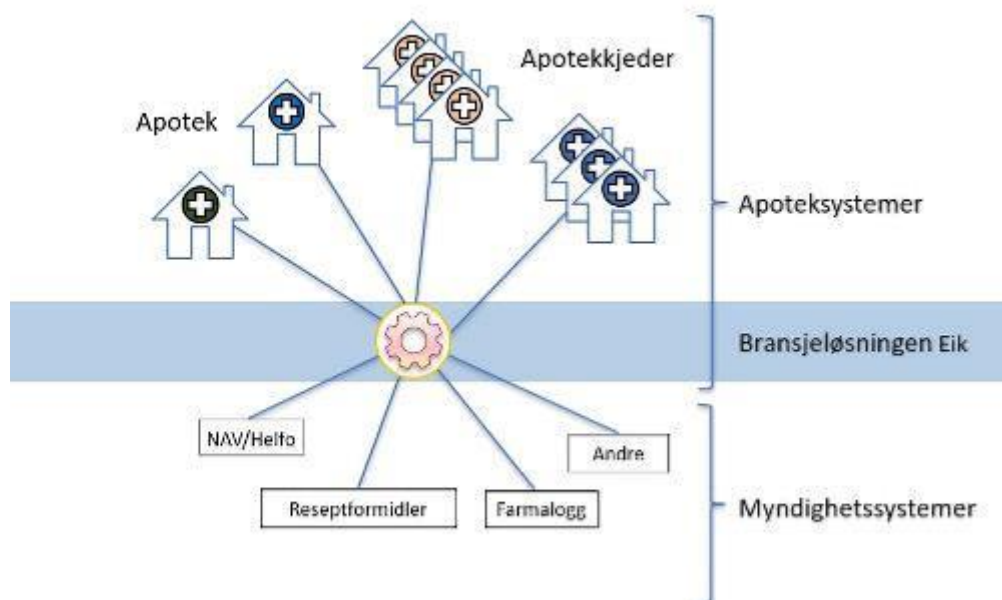
Løsningen vil ikke utbedre den tilnærmede monopolsituasjonen i stor grad på kort sikt, fordi BaaS-tilbudet per nåværende tidspunkt ikke er godt nok. Tilgjengelige løsninger og leverandører vil ikke kunne hjelpe bankene i stor grad med å erstatte komponenter kjøpt av TietoEvry,

men det er noe som vil endre seg i fremtiden. Bankene vil derfor fortsatt være avhengig av å påvirke TietoEvry i ønsket retningen og være prisgitt deres tempo for etablering av nye tjenester, men så lenge alle parter er enige om målbildet og hastigheten for endringene er akseptable så vil det holde. Noe som gjør at en slik løsning vil passe godt inn i et scenario som ligger tettere mot scenario A enn scenario B.

5.3.3.2 Etablere eget banksamarbeidsselskap for ny bankplattform

De siste årene har apotekbransjen opplevd en lignende situasjon, hvor samarbeidet rundt salgsløsning (POS – Point of Sale) og lagerløsningen FarmaPro var et hinder for videre innovasjon. Apotekene har gjennom apotekforeningen nå etablert en ny bransjeløsning: Eik, hvor formålet er å samarbeide på en plattform som integrerer og understøtter myndighetskrav og myndighetsløsninger – slik som f.eks. formidling av e-resepter mellom fastlegene og apotekene. Hver kjede står dermed fritt til å bygge sine nettløsninger, salgs- og lagerløsninger tilpasset deres behov og ønske for innovasjon.

Den nye løsningen har dermed erstattet en tidligere monolitt, med en mikrotjeneste-plattform med åpne API-er – driftet i et eget felles selskap.



Figur 20 - Figur som viser ny løsning i apotekbransjen (Skreiberg, 2021)

Det kan argumenteres for at bankene står i nettopp samme situasjon – og dermed kunne vært tjent med å etablere et nytt og eget selskap i samarbeid med andre banker. Nettopp for å bygge en slik felles bankplattform for det økende behovet for å løse kostbare regulatoriske krav eller betalingsformidling m.m.

En bør være klar over at med en slik løsning kan bankene bli tvunget til å dele plattformen av myndighetene og slippe inn både etablerte og nye aktører. Det vil derfor bli enda viktigere med et godt strategisk arbeid og et godt teknologisk virksomhetsarkitektur-arbeid, nettopp for å velge hvor grensen skal gå mellom hva som løses i en slik plattform og hva som bør anses som bankens eget konkurransefortrinn. Det vil være behovet for å sitte i førersetet med tilgang på både gode fag- og bransjefolk og gode teknologer. Tilgangen på teknologer vil være like viktig, om ikke viktigere, i en slik løsning enn som i forrige.

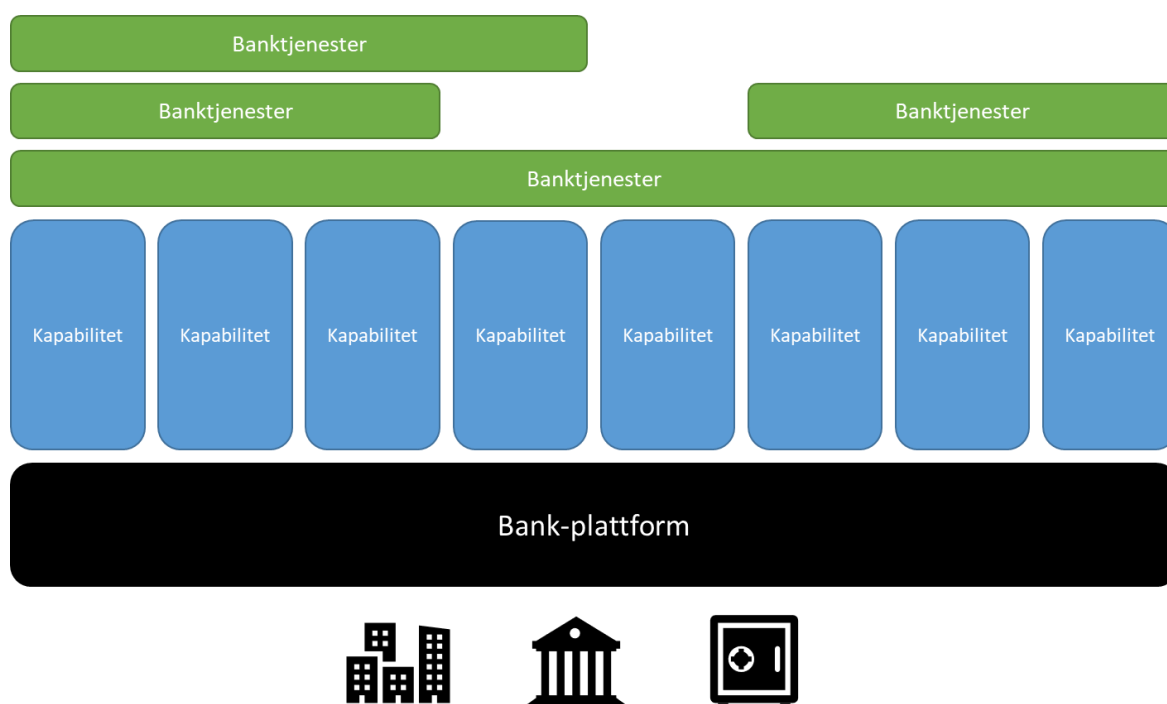
Monopolsituasjonen løses her ved eierskap til selskapet, som igjen kan ha sine fordeler og ulemper. Historisk sett er jo dette på en måte en syklisk begivenhet, hvor bankene eller apotekene har etablert et slikt samarbeidsselskap. Styrt og eid det i en periode, før et salg har blitt utført. Her er det egentlig bare snakk om å starte syklusen på nytt for mulig ny iterasjon for økt innovasjonstakt.

5.3.3.3 Etablere neste generasjons bankplattform med et tosidig marked

Det mest radikale forslaget for å virkelig åpne opp for innovasjon både i Norge og internasjonalt – er å etablere en moderne bankplattform med et tosidig marked for banktjenester. Dette vil bryte ut av syklusen fra forrige løsning samt åpne opp for et større samarbeid rundt åpen innovasjon og virkelig få fart i banking-as-a-Service.

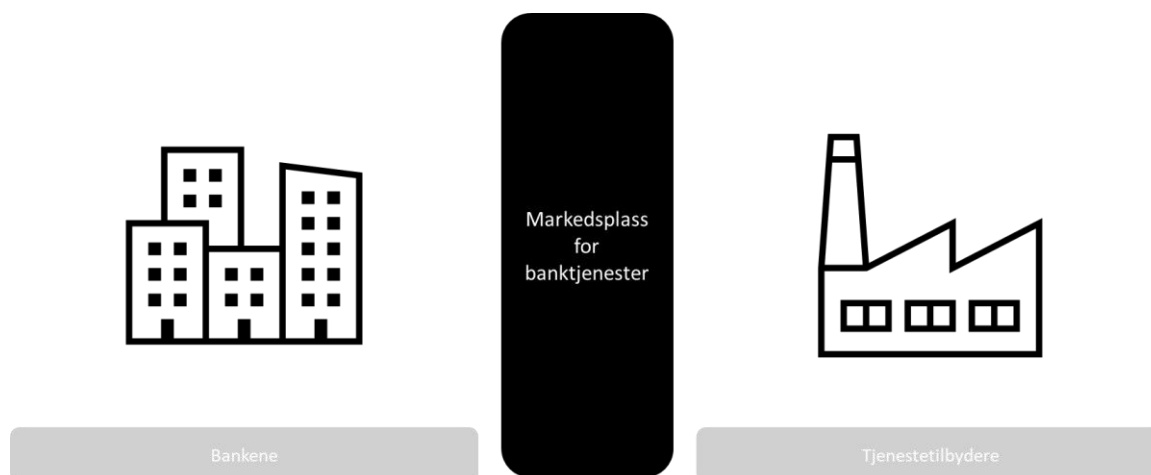
Denne løsningen kan deles inn i to hovedelementer som må til for å etablere hyppig innovasjon i samarbeid med flere aktører. Hvor det ene elementet minsker utfordringene ved å etablere tjenester i et sterkt regulert marked med store inngangsbarrierer. Denne delen kan sammenlignes med hvordan Amazon Web Services og Microsoft Azure har etablert en plattform eller «sky» for å fjerne kompleksiteten eller kostnaden ved drift av infrastruktur, sikkerhet og tjenester. En liten bedrift kan i dag bygge en ny tjeneste og på kort tid skalere opp en infrastruktur for å dekke et globalt marked. På lignende måte kan bankene etablere en plattform bestående av de nødvendige kapabilitetene som må til for å understøtte regulatoriske krav og andre nødvendigheter. Dette vil gjøre det betydelig enklere for fintech eller andre aktører å bygge nye tjenester i et økosystem – som så naturlig kan vokse og inkludere flere land eller kompleksiteter.

Akkurat hvordan alt skal skapes og etableres foreslår vi at det må gjøres videre forskning på, men i hovedtrekk må plattformen etablere noen standarder for informasjonsutveksling, definere tjenester og etablere en plattform for tilgjengeliggjøring i et trygt, regulert og sikkert miljø.



Figur 21 - Bankplattform for enklere banktjenesteutvikling

Når en slik plattform er etablert bør det andre hovedelementet etableres; et tosidig marked på toppen mellom aktørene og tjenestetilbyderne der også bankene kan være en slik type aktør. Dette vil gjøre at en tjenestetilbyder både får mulighet til å etablere en ny tjeneste, men de får også et marked og nettverk hvor de kan selge denne tjenesten. Samtidig som bankene eller andre aktører enklere og billigere kan plukke og kjøpe tjenester levert fra en voksende portefølje av tjenester og tjenesteleverandører.



Figur 22 - Tosidig markeds plass for banktjenester

Grunnen til at vi tenker at det er behov for en slik plattform er at uten en slik gjennomkontrollert og regulert plattform, vil ikke små fintech-selskaper få lov eller mulighet til å tilby sine tjenester raskt til flere aktører. En slik mulig gjøring vil også sette bankene i større grad i stand til å enten etablere nye tjenester selv, eller kjøpe eller bestille nye tjenester fra en eller flere aktører. Med standardiserte løsninger og definerte API-er og standarder for informasjonsutveksling vil det også være mye lettere for bankene å bytte leverandører og løsninger, samt at det vil være enklere for tjenestetilbydere å selge og ekspandere til flere finansselskaper eller banker.

En slik plattform vil f.eks. muliggjøre en aktør å spesialisere seg på risikoberegninger på låneporteføljer, som de kan selge til alle bankene i Norge. Samtidig som bankene enkelt kan velge denne aktøren, seg selv eller en annen aktør.

Dagens reguleringer vil kanskje ikke tillate alle løsninger fra start, men andre deler vil være mulig allerede. Slik som f.eks. allerede nevnte data-analyser for risikovurdering av utlånsportefølje, overvåking av hvitvasking, svindel. For hvorfor skal hver bank inneha kompetanse og dataunderlag for å lage en maskinlæringsalgoritme for å identifisere svindel?

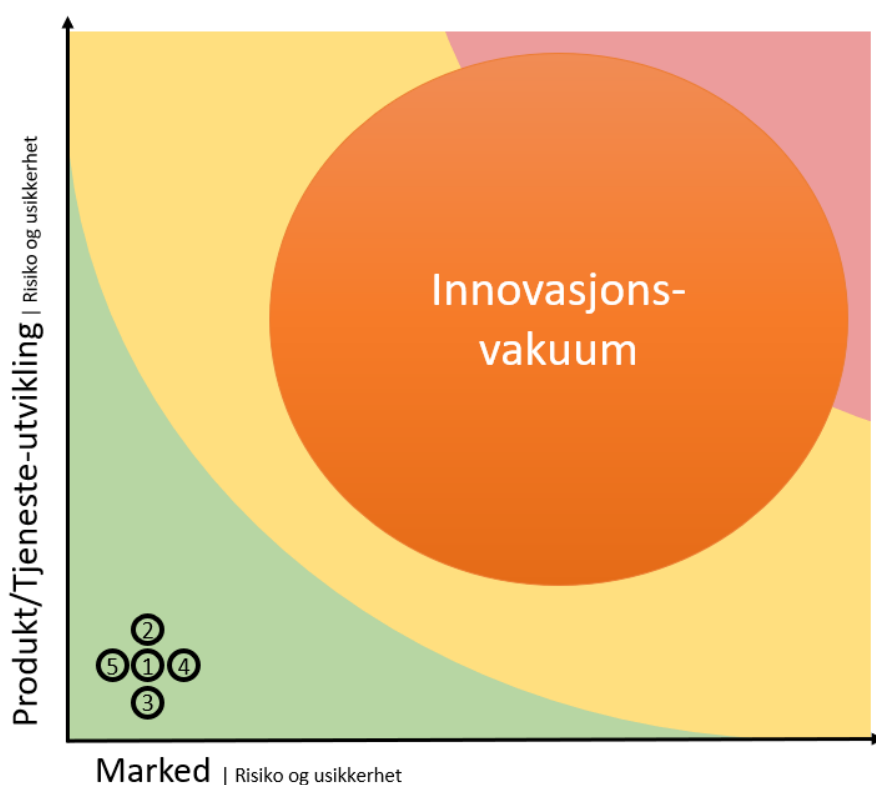
En slik løsning vil løse problemene rundt hastighet for innovasjon og ikke minst den tilnærmende monopolsituasjonen. Den vil også være en løsning som kan skalere både nasjonalt og internasjonalt, og kanskje være den løsningen som virkelig starter og muliggjør store løft innen fintech. Den vil tette gapet mellom de etablerte bankene og fintech, samt spille på det beste fra begge verdene.

6 Konklusjon

Funnene i denne oppgaven støtter opp under det vi har definert som et innovasjonsvakuum. Vi vil i konklusjonen først beskrive dette innovasjonsvakuumet før vi går gjennom hinder for innovasjon og utvikling. I siste delen dekker vi inn hva bankene kan gjøre for komme rundt disse hindringene.

6.1 Innovasjonsvakuum

Basert på funn og observasjoner, beskrevet i tidligere kapitler, mener vi at alle bankene i dag opplever et innovasjonsvakuum. Dette innovasjonsvakuumet er en mangel på radikale innovasjoner og plattform-innovasjoner som beskrevet i detalj og mer nyansert tidligere.



Figur 23 - Bankene har i dag et innovasjonsvakuum

Dersom markedet nærmer seg det vi har beskrevet som scenario B er det betydelig behov for innovasjoner av alle grader. Bankene beskriver også sine egne evner og muligheter til å innovere til å være tilstede. Det er ingen banker som beskriver tilgang på kapital eller vilje og ledelsesinteresse som et hinder. Bankene har dermed et stort innovasjonsvakuum mellom behov og muligheter og evne, som ikke enkelt kan forklares med tilgang på nødvendige essensielle ressurser som kapital eller vilje til investering.



Figur 24 - Et innovasjonsvakuum i en bransje i endring kan gi et betydelig innovasjonsgap

Dette innovasjonsvakuumet vil gi konsekvenser dersom bransjen endres radikalt og står overfor eksterne endringer. I oppgaven har vi beskrevet de mulige ytre påvirkningsmulighetene som:

- Inntog av de store teknologiselskapene
- Verdikapring underbygget av ny teknologi og nye tjenester
- Nye tjenester, nye forretningsmodeller eller store tap av inntekter

6.2 Hva er de største utfordringene som hindrer innovasjon hos frittstående sparebanker?

Gjennom denne oppgaven har vi pekt på mange forhold som vil være med på å hindre innovasjon og utvikling. Vi har gruppert disse i fire områder.

6.2.1 Organisering og arbeidsmåte

Flere av bankene har en organisering der innovasjon og utvikling både har ansvar for utvikling og forvaltning. Alle bankene har avdelinger som er tett knyttet opp mot bankens andre avdelinger. Få av bankene har tatt i bruk muligheten for å skille arbeidet med utvikling og forvaltning. Dette skyldes i stor grad at fokus i bankene er inkrementell utvikling der sammenhengen mellom drift og innovasjon er viktigere. Bankene har i liten grad heller tatt i bruk nye arbeidsmetoder som design thinking og mer autonome team som kan støtte opp rundt prosesser med mer radikal innovasjon.

6.2.2 Kultur

Intervjuobjektene i bankene benytter ord som gammeldags og konservative i sin beskrivelse av organisasjonen. Kulturene er preget av risikoaversjon og at bankene har levert gode resultat de siste årene. De bankene som har bygget opp egne teknologiske utviklingsmiljø oppfatter selv at de har bygget opp miljø som utfordrer eksisterende kultur i bankene, men er kun i startfasen med endringer

6.2.3 Teknologisk plattform

Bankene deler en felles teknologiplattform. Denne vurderes som stor og tung – en monolitt med få enkle og tilgjengelige API-er. Intervjuobjektene oppfatter leverandørens manglende evne til å åpne opp og ressurstillgang som et stort hinder for innovasjon og utvikling. Bankene har ingen klare planer om å forbedre denne situasjonen. Dette kobles sterkt opp til hvor ressurs- og kostnadskrevende en slik endring oppleves av alle bankene. Noen av bankene har gjort bevisste valg rundt kundenære teknologier, tjenester og løsninger, men beskriver likevel at forholdet til leverandøren er utfordrende.

6.2.4 Regulatoriske endringer

Alle bankene beskriver at det er har vært mye regulatoriske endringer de siste årene. Utviklingskapasiteten hos bankene har vært benyttet for dekke disse nye kravene. Utviklingsarbeidet relatert til regulatoriske endringer er ofte arbeid som må prioriteres. Selv om noen av informantene kunne tenkt seg mer ressurser til innovasjon relatert til regulatoriske forhold, påpeker de også at dette må balanseres i forhold til de totale ressursene til banken. Det er ingen som ønsker seg vesentlig endring av innovasjonsnivået, men det flere som uttrykker en viss frustrasjon over at så mye av kapasiteten går til regulatoriske endringer.

6.3 Hvordan kan en fjerne hindrene for å oppnå nødvendig innovasjon hos frittstående sparebanker?

6.3.1 Hva er nødvendig innovasjon?

En sentral problemstilling i denne oppgaven har vært å se på hva bankene kan gjøre for å fjerne hindre for å oppnå nødvendig innovasjon. For å kunne svare på dette må en se på hva som ligger i begrepet «nødvendig innovasjon».

Nødvendig innovasjon for å holde seg konkurransedyktig i fremtiden vil være avhengig av hva som skjer med bankbransjen framover. Vi har tidligere i oppgaven skissert scenario A og scenario B som to ytterpunkter i en mulig fremtidig utvikling.

Vi skal ikke hevde at vi har noen bedre kunnskap om fremtiden enn noen andre, så det er umulig å vite sikkert hva som vil komme til å skje framover. Tushman og O'Reilly skriver at «Sooner or later, discontinuities upset the congruence that has been a part of the organization's success. Unless their competitive environment remains stable—an increasingly unlikely condition in today's world—firms must confront revolutionary change.» (Tushman & O'Reilly III, 1996)

Vi er enig med Tushman og O'Reilly i at en må regne med at før eller senere vil det komme mer drastiske endringer i bankbransjen (f.eks. i form av nye internasjonale aktører). Et viktig spørsmål er da hvordan de frittstående sparebankene kan være i stand til å møte denne nye markedssituasjonen.

6.3.2 Risikoaversjon

Dersom en antar at bankbransjen ikke vil oppleve store endringer i markedssituasjon, vil mye av dagens utvikling kunne fortsette og gi god lønnsomhet. Dette er som vi har vært inne på tidligere ytterligere effektivisering av interne prosesser og en fortsatt satsing på digitale løsninger.

Det gjøres mye god inkrementell innovasjon blant bankene i dag. Risikoaversjonen som preger mange av de frittstående sparebankene trenger ikke å være et alvorlig hinder i en situasjon som ligner scenario A. Det vil si at med lite endring i markedssituasjonen for bankene, kan videre satsing på inkrementell innovasjon fortsette å gi dem god lønnsomhet.

Dersom en i fremtiden kommer over i en situasjon som ligner med på scenario B, vil dette medføre at bankene i langt større grad må ha radikal innovasjon for klare å opprettholde markedsandeler og lønnsomhet. Funnene i denne undersøkelsen har avdekket at bankene hverken

har et ønske, organisering eller kultur for radikal innovasjon. Dette vil kunne bli alvorlige hindre dersom en kommer i en slik situasjon.

Vi tror at for å overkomme disse hindringene i holdninger, kultur og organisering bør bankene vurdere strukturell ambidekstri. Ved å skille ut egne avdelinger eller selskaper kan en i langt større grad oppnå å få til radikale innovasjoner – uten at en trenger å endre kultur og arbeidsmåte i de avdelingene som skal fortsette å levere de tradisjonelle banktjenestene.

Det vil kanskje også være enklere for bankene å klart si ifra om at selskapene/avdelingene som er utskilt kan ta høyere risiko (innenfor gitte rammer) uten at dette trenger å endre risikovurderingene i resten av banken.

6.3.3 Regulatoriske forhold

Et av de største hindrene mot enda mer innovasjon er at regulatoriske forhold tar for mye av ressursene som ellers kunne vært brukt til å differensiere seg fra konkurrentene. Dette må imidlertid i stor grad ses på som en ekstern føring som bankene i liten grad har mulighet til å påvirke.

Når det gjelder regulatoriske forhold er det derfor i liten grad mulig å fjerne dette hindret. Innsatsen her må likevel være å proaktivt innovere slik at en i størst mulig grad klarer å automatisere og effektivisere dette området, slik at den negative konsekvensen for annen innovasjon blir minst mulig.

6.3.4 Liten kontroll over egen teknologisk plattform

Situasjonen i bankbransjen der en aktør har en tilnærmet monopolsituasjon er opprinnelig et resultat av et samarbeid mellom bankene. Dette samarbeidet har vært suksessfullt i mange år, men vi tror det er langt på vei suksessen som også gir utfordringer. Dette samarbeidet har vært viktig for å bygge ut infrastrukturen som benyttes i bankene i dag. Imidlertid ser det ut som de fleste bankene i dag også ser ulempene denne felles løsningen innebærer.

Den største utfordringen med en tilnærmet monopolsituasjon er at bankene får en betydelig redusert innovasjonsgrad. Dette er knyttet opp mot vanskeligheter med å integrere andre løsninger mot dagens kjernesystemer. Høyt prisnivået og manglende leveringsevne hos TietoEvry er også nevnt av flere som ankepunkt med dagens løsning.

Vi har skissert flere mulige løsninger for fremtidas teknologiske plattform i kapittel 5.3.3. Vi tror det viktigste vil være å bryte opp monolittarkitekturen i dagens kjernesystem. Dersom en klarer å bryte opp dagens løsning i en mer tjenesteorientert arkitektur vil dette ha flere positive konsekvenser for bankene:

- Dette vil gjøre det lettere for bankene å bytte ut deler av systemet, avhengig av egne behov og preferanser.
- Dette vil i sin tur skape større muligheter for nye leverandører. Med flere leverandører vil TietoEvry i større grad enn i dag møte konkurranse som kan ha en positiv (for bankene) effekt på både pris og leveringsgrad.

Med flere aktører på leverandørsiden og større muligheter for å selv styre teknologisk utvikling fra bankenes side, vil dette skape større muligheter for differensiering mellom bankene.

Dette tror vi er en svært gunstig utvikling for bankene – uavhengig av om markedssituasjonen vil være omtrent som i dag eller om den vil endre seg mer fundamentalt.

En slik endring vil gjøre at bankene selv kan ta mer teknologisk eierskap for egne løsninger. Det at bankene, som er nærmest kundene, selv tar større eierskap tror vi vil kunne øke innovasjonen i bankbransjen i stor grad.

6.4 Forslag til videre studier

Gjennom vårt arbeid med denne oppgaven har vi sett flere områder som vi ser kunne være interessant å se nærmere på:

- Som beskrevet i oppgaven har det blitt etablert mange fintech-selskap i Norge. En hypotese er at disse selskapene har en annen innfallsvinkel til innovasjons- og utviklingsarbeid enn de bankene vi har behandlet i denne oppgaven. Gjennom en studie der en sammenligner de tradisjonelle bankene og fintech bedriftene vil en ytterligere kunne peke på tiltak som kunne vært gjort for å tilpasse seg et fremtidig bilde der en blir nødvendig å gjøre større radikale endringer.
- Vi har i denne oppgaven behandlet mellomstore banker i Norge som ikke er knyttet til noen sammenslutninger. Vi har ikke behandlet tema rundt åpen innovasjon. De større bankene og sammenslutningene har flere initiativ mot utdanningsinstitusjoner og andre nettverk for å tilføre kraft til arbeidet med innovasjon og utvikling. Gjennom en studie av disse vil en kunne tilføre vår gruppe av mellomstore selvstendige banker metoder for å tilnærme seg åpen innovasjon.
- Denne oppgaven har hatt en kvalitativ innfallsvinkel. Vi har ikke studert hvordan de enkelte selskapene presterer på økonomiske faktorer. Vi har heller ikke sett på indikatorer som kan være med på å beskrive om det er gode resultater knyttet til arbeidet med innovasjon og utvikling. En studie der en knytter resultat og tiltak vil kunne tilføre ytterligere elementer til diskusjonen om hva som fremmer og hemmer innovasjon.

7 Referanser

Amberscript. (2021). Hentet fra <https://www.amberscript.com/>

Apotek.no. (2022, Januar 1). *Hvorfor utvikles Eik?* Hentet fra Apotek.no: <https://www.apotek.no/eik-apotekenes-felles-bransjel%C3%B8sning/hvorfor-utvikles-eik>

Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. v., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., . . . Thomas, D. (2001). *Agile Manifesto*. Hentet fra Agile Manifesto: <https://agilemanifesto.org/>

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business Research Methods* (5. utg.). Oxford University Press.

Bihari, S. (2017, Mars 7). *The Geeky Alpha*. Hentet fra A Brief History of Basel Accords: Basel I, II and III: <http://www.thegeekyalpha.com/2017/03/a-brief-history-of-basel-accords-basel.html>

Brook, J. (2011, Oktober). How a smart follower becomes a top Performer: An Institutional Innovation Perspective on Competitive Advantage. *Working Paper No.2011/13 Maastricht School of Management*.

Charles A. O'Reilly III, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*.

Chen, Y., & Schwartz, M. (2013). Product Innovation Incentives: Monopoly vs. Competition. *Journal of Economics & Management Strategy*.

Chhahira, P. (2018). *Fast followers are fast losers in the digital world of platform banking*. Hentet fra Finextra: <https://www.finextra.com/blogposting/15215/fast-followers-are-fast-losers-in-the-digital-world-of-platform-banking>

Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (2010). Developing a product innovation and technology strategy for your business. *Research-Technology Management*.

Cowley, A., & Malani, N. (2021). *Banking as a Service, Explained: What it is, Why it's Important and How to Play*. Hentet fra Deloitte Digital: <https://www.deloittedigital.com/content/dam/deloittedigital/us/documents/blog/offering-20210727-blog-baas.pdf>

Dalmo, R., Kibsgaard, S. S., & Simonsen, T. (2019). *Digital ledelse i NAV og Skatteetaten*. NORD Universitet.

Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*.

Garaus, C., Güttel, W., Konlechner, S., Lackner, H., & Müller, B. (2020). Ambidexterity. *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*, 52-56.

Haq, S. u. (2018, Mai 2). *Introduction to Monolithic Architecture and MicroServices Architecture*. Hentet fra Medium.com: <https://medium.com/koderlabs/introduction-to-monolithic-architecture-and-microservices-architecture-b211a5955c63>

- Jansrud, A., & Jacobsen, D. H. (2017, April 20). *Bankregulering – en del av økonomisk stabiliseringspolitikk*. Hentet fra Finans Norge:
<https://www.finansnorge.no/globalassets/presentasjoner/2017/bankregulering--en-del-av-okonomisk-stabiliseringspolitikk.pdf>
- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1985). Network Externalities, Competition, and Compatibility. *The American Economic Review*.
- Lavie, D., & Rosenkopf, L. (2006, August). Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation. *Academy of Management*.
- Lien, L. B., Knudsen, E. S., & Baardsen, T. Ø. (2016). *Strategiboken*. Fagbokforlaget.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*.
- McGrath, R. G. (2009). *Aligning the Organization for Growth - A Discovery-Driven Approach*. Harvard Business Press.
- McGregor, J. (2006). The World's Most Innovative Companies. *Business Week*.
- Ossenbrink, J., Hoppmann, J., & Hoffmann, V. H. (2019). Hybrid Ambidexterity: How the Environment Shapes Incumbents' Use of Structural and Contextual Approaches. *Organization Science*, 1319-1348.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*.
- Robberstad, M., & Folvik, K. (2021, Oktober 28). *Finansbloggen PWC*. Hentet fra EU kommisjonen foreslår Basel IV implementering fra 1. Jan 2025:
<https://blogg.pwc.no/finansbloggen/basel-iv-implementering-i-eu-vil-tre-i-kraft-fra-1.-jan-2025>
- Rysman, M. (2009). The Economics of Two-Sided Markets. *Journal of Economic Perspectives*.
- Satell, G. (2014, September 5). *A Look Back At Why Blockbuster Really Failed And Why It Didn't Have To*. Hentet fra Forbes:
<https://www.forbes.com/sites/greggsatell/2014/09/05/a-look-back-at-why-blockbuster-really-failed-and-why-it-didnt-have-to/?sh=749708da1d64>
- Schilling, M. A. (2020). *Strategic Management Of Technological Innovation* (6. utg.). McGraw-Hill Education.
- Skreiberg, E. C. (2021, Januar 25). *En milepæl for Eik + ALFA*. Hentet fra Apotek.no:
<https://www.apotek.no/nyhetsarkiv/aktuelt-om-apotek/en-milep%C3%A6l-for-eik-alfa>

Tamm, T., Seddon, P. B., Shanks, G., & Reynolds, P. (2011). How Does Enterprise Architecture Add Value to Organisations? *Communications of the Association for Information Systems: Vol. 28, Article 10*.

Tuff, G. &. (2012). Managing your innovation portfolio. *Harvard Business Review*.

Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*.

