

HØGSKOLEN I OSLO
OG AKERSHUS

Vilde Holtar Rønning

Hva er innovasjonsskapabiliteter?

En kvalitativ studie av markedet for mobilbetaling

**Masteroppgave i økonomi og administrasjon
Handelshøyskolen ved HiOA
2017**

FORORD

Masteravhandlingen markerer slutten på et toårig masterprogram i Økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen ved HiOA. Arbeidet med masteroppgaven har vært spennende, interessant og lærerikt. Prosessen har imidlertid også vært både krevende og utfordrende, spesielt kombinert med jobb. Derfor er det svært tilfredsstillende å komme i mål, og jeg er stolt av arbeidet jeg har nedlagt.

Under arbeidet med oppgaven har jeg opplevd stor støtte, og vilje til å hjelpe fra mange personer. Først vil jeg takke min veileder, Fred Støren, for gode innspill, råd og diskusjoner gjennom hele masterprosessen. Videre vil jeg rette en stor takk til personene som har stilt opp på intervjuer, og bidratt med verdifull kunnskap, erfaringer og refleksjoner relatert til oppgavens tema og problemstilling.

I tillegg vil jeg takke min arbeidsgiver og nærmeste leder for fleksibiliteten og støtten jeg har fått under hele masterprogrammet. Jeg ser frem til å bruke lærdommen dette studiet har gitt meg i praksis.

Sist, men ikke minst, en stor takk til familie og venner for gode og inspirerende samtaler, samt motivasjon og støtte underveis. En spesiell takk til min kjære samboer – som har vært en god støttespiller og samtalepartner gjennom hele prosessen.

Vilde Holtar Rønning
Handelshøyskolen ved HiOA
Oslo, 2017

SAMMENDRAG

Denne masteroppgaven tar for seg bedrifters evne til å være innovative i et dynamisk kapabilitetsperspektiv. Studien tar utgangspunktet i markedet for mobilbetaling. Dette er et marked som står overfor en transformasjon som følge av raske dynamiske endringer i omgivelsene. Dette stiller nye krav til hvordan markedsaktørene bør posisjonere seg for fremtiden. Økt konkurranse og skiftende omgivelser øker kravene til innovasjons- og endringsevne.

Gjennom en kvalitativ forskningsprosess har det blitt samlet data fra ni ulike aktører relatert til markedet for mobilbetaling. Utvalget består av markedsaktører, samarbeidspartnere og analytikere. Formålet med oppgaven har vært å skape en forståelse for hvorfor noen bedrifter lykkes bedre med innovasjon enn andre. Det har blitt undersøkt i denne analysen gjennom følgende problemstilling: *Hva er innovasjonskapabiliteter?* Studien bygger på teori om dynamiske kapabiliteter, og knytter dette rammeverket opp mot innovasjonslitteratur.

Empiriske funn viser til at virksomheters innovasjonsevne i stor grad handler om evnen til å tilegne seg tilstrekkelig informasjon, som videre må transformeres til relevant kunnskap og assimileres i bedriften. Dette vil være en dynamisk prosess som kan styres, systematiseres og repliseres innad i organisasjonen. Ledelsens orienteringer og holdninger knyttet til innovasjon er dermed sentralt i utviklingen av innovasjonskapabiliteter.

I samsvar med tidligere forskning indikerer resultatene fra studien at innovasjonskapabiliteter i seg selv ikke er identifiserbare konstruksjoner, men bestående av en rekke forsterkende interne praksiser og prosesser i bedriften. Denne tolkningen innebærer at virksomheter kan velge ulike strategiske tilnærminger til innovasjon avhengig av hvilke kapabiliteter de innehar, hvilke ressurser de har til rådighet og hvilke bransjemessige utfordringer de står ovenfor. Videre kan det konkluderes med at innovasjonskapabiliteter krever at organisasjonen er endringsvillig, læringsvillig og risikovillig.

Nøkkelord: mobilbetaling, innovasjon, endring, dynamiske kapabiliteter, innovasjonskapabiliteter, strategi, ledelse

ABSTRACT

This master thesis studies companies' capability to innovate in a dynamic capability perspective. The study is based on the mobile payment market. This is a market that faces a transformation, due to rapid dynamic change in the environment. It places new demands on how market players should position themselves for the future. Increased competition and changing environments increase the requirements for innovation and changeability.

Through a qualitative research process, data has been collected from nine different players related to the mobile payment market. The selection consists of market participants, collaborators and analysts. The purpose of the thesis is to create insight in why some companies succeed better with innovation than others. It has been investigated in this analysis through the following issue: *What are innovation capabilities?* The analysis is based on theory of dynamic capabilities and innovation literature.

Empirical findings indicate that firm's innovation capacity is largely about the ability to acquire sufficient information, which must be transformed into relevant knowledge and assimilated into the company. This will be a dynamic process that can be controlled, systematized and replicated within the organization. Management orientations and attitudes related to innovation are thus central to the development of innovation capabilities.

In accordance with previous research, the results from the study indicate that innovation capabilities are not identifiable structures themselves, but consist of a number of reinforcing internal practices and processes in the company. This interpretation implies that businesses can choose different strategic approaches to innovation, depending on the capabilities they hold, what resources they have at their disposal and the industry challenges they face. Furthermore, it can be concluded that innovation capabilities require the organization to have courage, passion and collaboration.

Keywords: mobile payment, financial services, innovation, dynamic capabilities, capability to innovate, strategy, management

INNHOLDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING	7
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	7
1.1.1 DIGITALISERING OG TEKNOLOGISKE TRENDER	7
1.2 PROBLEMSTILLING	9
1.3 AVGRENSNING	11
1.4 STRUKTUR	11
1.5 BEGREPSAVKLARINGER OG DEFINISJONER	12
1.5.1 KAPABILITETER	12
1.5.2 DYNAMISKE KAPABILITETER OG INNOVASJONSKAPABILITETER	12
2. BESKRIVELSE AV MARKEDET FOR MOBILBETALING	14
2.1 BETALINGSFORMIDLING	14
2.2 MOBILBETALING	15
2.2.1 MOBILBETALINGSAKTØRER I DET NORSKE MARKEDET	16
2.2.2 UTFORDRERE	23
3. TEORETISK RAMMEVERK	25
3.1 DYNAMISKE KAPABILITETER	25
3.1.1 TEORIEN OM DYNAMISKE KAPABILITETER	27
3.1.2 ULIKE TEORETISKE BIDRAG OG DISKUSJONER	29
3.1.3 OPERASJONELLE OG DYNAMISKE KAPABILITETER	33
3.2 INNOVASJONSKAPABILITETER	35
3.2.1 HVA ER INNOVASJON?	35
3.2.2 INNOVASJONSKAPABILITET SOM EN DYNAMISK KAPABILITET	36
3.3 OPPSUMMERING AV TEORI	40
3.4 OPERASJONALISERING	42
4. METODE	44
4.1 KVALITATIV METODE	44
4.1.1 HERMENEUTIKK OG FENOMENOLOGI	45
4.2 DATAINNSAMLING	46
4.2.1 DOKUMENTUNDERSØKELSER OG OBSERVASJONER	46
4.2.2 INTERVJU	47
4.3 TROVERDIGHET, BEKREFTBARHET OG OVERFØRBARHET	51
4.3.1 TROVERDIGHET	51
4.3.2 BEKREFTBARHET	53
4.3.3 OVERFØRBARHET	54
4.4 ETISKE REFLEKSJONER	55
4.4.1 ANONYMITET	55
5. PRESENTASJON AV FUNN	56
5.1 KODING OG KATEGORISERING AV INNSAMLET DATA	56
5.2 MARKEDET FOR MOBILBETALING	57
5.3 ENDRINGS- OG INNOVASJONSEVNE	60
5.3.1 IDENTIFISERING	62
5.3.2 REALISERING	67

5.3.3	REKONFIGURERING	72
5.4	OPPSUMMERING AV FUNN	76
6.	DISKUSJON	78
6.1	OPPGAVENS TEORETISKE RAMMEVERK	78
6.2	IDENTIFISERING	81
6.3	REALISERING	83
6.4	REKONFIGURERING	85
7.	KONKLUSJON	87
7.1	OPPGAVENS BIDRAG	87
7.2	IMPLIKASJONER	89
7.3	VIDERE FORSKNING	90
	LITTERATURLISTE	91
	LITTERATUR	91
	NETTSIDER	94
	VEDLEGG	97
	INFORMANTKART	97
	INTERVJUGUIDE	98

1. INNLEDNING

I dette kapitlet vil jeg først introdusere bakgrunn for valg av tema og formålet med oppgaven, før problemstilling, teorivalg og avgrensninger presenteres. Kapitlet vil også gi en oversikt over videre struktur og disposisjon av oppgaven.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Bank- og finansbransjen gjennomgår en betydelig transformasjon. Situasjonen i dag er økt konkurranse, nye aktører entrer scenen, og det blir stadig enklere å bytte bank. Nye strukturer, global konkurranse og nedbygging av eksisterende reguleringer av beskyttende art, fører i dag til nye forretningsmodeller og organiseringsformer.

Den teknologiske utviklingen endrer bransjen og markedet for finansielle tjenester i økende tempo. Det stiller nye krav til hvordan man posisjonerer seg for fremtiden. Forbrukerne ser etter sømløse og personlige tjenester på tvers av kanaler, og finansnæringen jobber hardt for å redefinere kundeopplevelsen til en digital verden der økt verdi leveres gjennom innovative og brukervennlige løsninger. Mobilbetalingskrigen har vært sentral i denne posisjoneringsprosessen. I løpet av kort tid har mobilbetaling blitt et fenomen som har revolusjonert måten man betaler og flytter penger. Mobiltelefonen har blitt den viktigste kanalen ut mot forbrukerne.

Jeg jobber selv i finansbransjen, noe som har gitt meg et innblikk i hvor strategisk viktig denne utviklingen er for norske banker. Min bakgrunn fra bank og finans, samt interesse for strategifaget og innovasjon, har vært utslagsgivende ved valg av tema og problemstilling for masteroppgaven.

1.1.1 Digitalisering og teknologiske trender

Regjeringen skriver på sine hjemmesider at digitalisering «(...) handler om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre. Det handler om å tilby nye og bedre tjenester, som er enkle å bruke, effektive, og pålitelige» (Regjeringen, 2014). Det kan virke som digitalisering handler om mer enn effektivisering og modernisering av eksisterende prosesser. Det handler om hvordan teknologien bidrar til å skape nye forretningsmodeller eller endre grunnleggende forretningsmodeller uavhengig av hvordan det ble gjort før.

Digitalisering av bank- og finansnæringen har nærmest vært en kontinuerlig prosess siden 1980-tallet, og Norge har ligget langt fremme i utviklingen. Det er særlig infrastrukturen for betaling som har vært godt utviklet i Norge. Dette har gjort det mulig å betale med bankkort nærmest over alt. Nett- og mobilbank har også endret forbruksmønsteret. I dag har de fleste tilgang på nettbank via en datamaskin, nettbrett eller mobiltelefon. Du kan overføre penger til venner via mobile betalingstjenester som MobilePay og Vipps, og du kan betale for varer i butikken med mobiltelefonen.

Fremveksten av nye digitale betalingsformer i kombinasjon med et voksende antall virksomheter innen finansiell teknologi, vil utvilsomt føre til store forandringer i finansnæringen i tiden fremover. «*Banking is necessary, banks are not*», uttalte Bill Gates allerede på 90-tallet (Filkorn, 2016). Med økt digitalisering og ny finansiell teknologi er dette utsagnet kanskje mer relevant enn noen gang.

Historisk sett har norsk finansnæring vært langt fremme internasjonalt i bruk av kostnadseffektive elektroniske løsninger i hele verdikjeden. Norske banker var for eksempel tidlig ute med å tilby nettbankløsninger, og norske forbrukere har vært ivrige på å ta i bruk nye tjenester som finansnæringen har tilbudt. Betalingsformidling har lenge vært et godt eksempel på bruk av effektive løsninger i norsk finansnæring.

Tradisjonelt sett har de norske bankene hatt monopol på betalingsformidling i Norge. Den enkelte banks tilbud av betalingstjenester er basert på en felles infrastruktur som sikrer at du kan overføre penger til en kunde i en hvilken som helst annen bank. Denne infrastrukturen bygger på regler og standarder som fastsetter hvordan bankene seg imellom skal formidle kunders betalingsoppdrag. Dette vil endres når EU i 2018 innfører det reviderte betalingstjenestedirektivet PSD2 (Finans Norge). Direktivet vil standardisere digitale bank- og betalingsløsninger, og åpner opp for at tredjepartsaktører kan drive med betalingsformidling. Bankene pålegges å tilby tredjepartsaktører tilgang til kunders bank- eller kredittkonto, uten å ta betalt for tjenesten utover det man fakturerer sluttbruker ved bruk av egne løsninger (EU Commission; Evry 2016; Sylte 2016).

Formålet med direktivet er å modernisere regelverket for betalingstjenester i tråd med utviklingen i markedet, åpne opp for nyskapning på betalingsområdet og fremme sikrere teknologiske betalingsløsninger. Videre er målet å legge til rette for økt konkurranse i

markedet gjennom å øke forbrukernes valgfrihet og redusere kostnadene ved bruk av betalingstjenester (Finansmarkedsmeldingen, 2017).

For bankene betyr direktivet at markedet for betalingsformidling og konkurransesituasjonen endres betraktelig. PSD2 vil gjøre det lettere for nye aktører å komme inn på markedet og levere innovative tjenester. Bankene vil ikke lenger ha monopol på tilgangen til infrastrukturen som er nødvendig for betalingsformidling. Dermed risikerer de å sitte igjen som leverandører av betalingsinfrastruktur uten særlig tilknytning til kunden. Blant annet åpner direktivet for at nye tredjepartstjenesteleverandører ved samtykke fra kunden kan få tilgang til bankkundernes kontoinformasjon. Direktivet åpner også for at tredjepartstjenesteleverandører kan initiere betalinger på vegne av kunden (EU Commission).

Direktivet utfordrer den tradisjonelle konkurransen hvor bankene konkurrerer mot hverandre. Partnerskapsavtalene som det siste året er inngått mellom norske banker om mobilbetalingsløsninger, som MobilePay og Vipps, sender signaler om at bankene ruster seg for teknologigigantenes inntog. Store aktører som Google, Telenor, Apple og Facebook lanserer egne betalingsløsninger, og konkurransebilde endres. Innovatører river ned gamle monopoler, og den nye konkurransen er global.

1.2 Problemstilling

Et fellestrekk ved de nye digitale utfordrerne er at de har kunden i fokus. De analyserer og forstår kundenes adferd, tenker mobil fra første stund, integrerer og etablerer nye hybrider – og de drives av innovasjon.

Både i Norge og internasjonalt tilbys finansielle tjenester i stadig større grad på nye måter gjennom bruk av ny teknologi eller gjennom bruk av eksisterende teknologi på nye måter. Bruk av nye teknologiske løsninger i finansnæringen omtales ofte som fintech («financial technology»). Fintech er et vidt begrep som omfatter mange typer teknologisk innovasjon innenfor finansnæringen, og har ingen snever, presis definisjon. I dagligtalen brukes fintech hovedsakelig som et samlebegrep for bruk av teknologi til å tilby finansielle tjenester til sluttbrukerne i form av lån, betaling, finansiering og handel.

Å forstyrre en bransje er mer enn å ta markedsandeler fra en konkurrent. Det er et skifte i hvordan forretningen gjøres, hvordan pengene flyter og hvordan verdier skapes og leveres. Innovatørene ser etter bransjer som preges av ineffektivitet, fordyrende mellomledd og aktører som profitterer på mangel av åpenhet.

De tradisjonelle aktørene i finansbransjen må ta et strategisk ståsted i forhold til hvilke tjenester de skal tilby kundene i fremtiden, og hvilke arenaer de skal konkurrere på. Dette er et spørsmål som må ses i lys av bankenes tilgang på ressurser, evne til omstilling og innovasjonskraft. For å opprettholde og skape konkurransefortrinn i en bransje som er i hurtig endring, må bankene øke og endre sin teknologiske kompetanse, forretningsmodellene må fornyes og de må jobbe med innovasjon på en annen måte enn tidligere. Dette har vært mitt utgangspunkt for formuleringen av oppgavens problemstilling.

Min antakelse er at for å være konkurransedyktig i markedet for betalingsformidling må norske banker fokusere på dynamiske kapabiliteter i form av innovasjonskapabiliteter. Det er lett å si at innovasjon er viktig, men hva som skal til for å være innovativ er derimot ikke like enkelt. Ettersom innovasjon blir sett på som essensielt for overlevelsesevnen til bransjen, er det viktig å forstå hvordan innovasjoner skapes og hvem som er med på å skape disse.

Det eksisterer lite tidligere forskning på dette temaet, og mitt mål er at jeg med min studie av markedet for mobile betalingsløsninger kan komme med et bidrag til diskusjonen knyttet til virksomheters innovasjonsevne.

Hva er innovasjonskapabiliteter?

– en kvalitativ studie av markedet for mobile betalingsløsninger

1.3 Avgrensning

Den teknologiske utviklingen treffer alle bransjer og flere ledd i verdikjeden. Jeg har i min oppgave valgt å fokusere på utviklingen som skjer innenfor betalingsformidling, og da spesielt mobile betalingsløsninger. Med revidert EU direktiv for betalingsformidling i 2018, og økende bruk av mobiltelefon som betalingsinstrument er dette et spennende område som trolig vil revolusjonere bank- og finansbransjen i nær tid.

Når det gjelder markedssituasjonen for mobilbetalingsløsninger vil oppgaven kun gi et begrenset innblikk i dette, da jeg kun ser på tjenester norske banker distribuerer. Da jeg startet arbeidet med masteroppgaven i 2016 var det i hovedsak tre mobilbetalingsløsninger i dette markedet: mCASH, Vipps og MobilePay. Ettersom dette er et dynamisk marked, endret situasjonen seg underveis med ytterligere konsolideringer og nye samarbeidsavtaler. Jeg vil kun i korte trekk komme inn på potensielle konkurrenter.

Studien bygger på kvalitativ metode, og det er foretatt et strategisk utvalg bestående av ni informanter. Med strategisk utvalg siktes det til at en velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er relevante i forhold til problemstillingen (Thagaard 2003). Utvalgets kriterier vil bli nærmere utdypet i studiens metodedel i kapittel 4.

1.4 Struktur

Oppgaven er delt inn i flere kapitler, hvor det første kapitlet tar for seg bakgrunnen for valg av tema og problemstilling. Jeg redegjør kort for den teknologiske utviklingen i finansbransjen, og er innom temaer som finansiell teknologi og digitale trender. I kapittel 2 går jeg nærmere inn på mobilbetaling og definerer hva jeg legger i dette begrepet. Jeg beskriver kort de ulike aktørene i dette markedet, med fokus på de mobile betalingsløsningene som i dag er ledende i markedet. Avslutningsvis diskuterer jeg potensielle nye utfordrere til dagens mobile betalingsløsninger.

Oppgavens teoretiske rammeverk legges frem i kapittel 3. Jeg starter med å ta for meg teorien om dynamiske kapabiliteter, og drøfter ulike bidrag innenfor dette forskningsfeltet. Videre ser jeg på innovasjonsbegrepet, og innovasjonskapabiliteter som en del av det dynamiske kapabilitetsperspektivet. I kapittel 4 drøftes oppgavens metodiske tilnærming og argumenter for valg av metode. Datainnsamlingens kvalitet gjennom begrepene troverdighet og

bekreftbarhet analyseres og drøftes, før jeg avslutningsvis redegjør for noen etiske refleksjoner knyttet til metodedelen. Funnene fra datainnsamlingen legges frem i kapittel 5. Etter presentasjonen av data diskuterer jeg empiri opp mot forskningsspørsmålene. Til slutt presenterer jeg konklusjon og oppgavens bidrag. Jeg nevner også noen implikasjoner og kommer med forslag til videre forskning.

1.5 Begrepsavklaringer og definisjoner

Før jeg går videre i oppgaven kan det være hensiktsmessig å avklare noen begreper som er sentrale for studien, og dermed vil bli hyppig brukt. En begrepsavklaring er med på å skape begrensninger og forutsetninger for oppgaven i tillegg til at det bidrar til en rød tråd gjennom hele oppgaven ved bruk av disse begrepene.

1.5.1 Kapabiliteter

Kapabiliteter er et mye benyttet ord i strategisk sammenheng, men en klar definisjon av hva som ligger i begrepet har vært vanskelig å finne. Innenfor litteraturen er det enighet om at kapabiliteter på et overordnet nivå kan defineres som bedriftens evner og kapasitet til å oppnå forretningsmessige mål. Evnene definerer hva bedriften gjør, og kompetansen som er nødvendig for å gjøre det. Det vil si at kapabiliteter er ferdigheter og egenskaper som kan utvikles.

Begrepene kapabilitet og kompetanse er i litteraturen brukt noe om hverandre, og det er en pågående akademisk diskusjon hvorvidt kjernekapabilitet og kjernekompetanse representerer det samme. Slik jeg ser det er kompetanse en beskrivelse av individets evne til å utføre en oppgave på riktig måte, mens kapabilitet refererer til bedriftens evne til å oppnå et resultat eller løse en oppgave. Hele essensen av kapabilitet og kompetanse er at det ikke kan kjøpes med letthet i markedet – og bedriften må ta strategisk riktige valg for og lykkes (Teece and Pisano 1994).

1.5.2 Dynamiske kapabiliteter og innovasjonskapabiliteter

I strategifaget er teorien om dynamiske kapabiliteter et mye omtalt og benyttet rammeverk for å diskutere virksomheters evne til omstilling og endring. Selve begrepet dynamiske kapabiliteter er gjenstand for et hav av definisjoner og tolkninger. Teece et al. (1997)

presenterte det opprinnelige bidraget til definisjonen av dynamiske kapabiliteter da de definerte det som bedriftens evne til å integrere, bygge og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse for å imøtekomme endringer i omgivelsene (Teece, Pisano, and Shuen 1997). Denne definisjonen vil være utgangspunktet for oppgaven. Samtidig ønsker jeg å trekke inn innovasjonskapabiliteter, og se nærmere på hvordan virksomheters innovasjonsevne kan ses på som en dynamisk kapabilitet.

Begrepet dynamisk refererer til kapasiteten til å fornye kompetanser i takt med de endringene som oppstår i forretningsverden. Det kreves visse innovative responser når man er i markeder hvor timing er kritisk. Begrepet kapabiliteter understreker viktigheten av strategisk ledelse for å kunne sette sammen et sett med organisatoriske ferdigheter internt og eksternt, og utøve beste praksis mot omgivelsene (Teece, Pisano, and Shuen 1997).

Organisasjoner med sterke dynamiske kapabiliteter er i følge Teece løsningsorienterte og nytenkende. De evner ikke bare å tilpasse seg forretningsmodeller, men de former dem også gjennom innovasjon og samarbeid med andre bedrifter, virksomheter og institusjoner (Teece 2007). Mens dynamiske kapabiliteter kan sies å omhandle bedrifters håndtering av nyskaping og omgivelsesendringer, handler innovasjonskapabiliteter om bedrifters evne til å skape og utvikle nye ideer tilpasset markedet. Innovasjonskapabiliteter kan defineres ytterligere til å være bedriftens potensiale til å generere nye ideer, identifisere nye markedsmuligheter og implementere markedsrelevante innovasjoner ved å utnytte eksisterende ressurser og evner (Hii and Neely 2000).

Det er en diskusjon om hvorvidt innovasjonskapabiliteter kan ses på som en del av dynamiske kapabiliteter, et synonym, en forutsetning eller at disse kapabilitetene ikke er relatert i det hele tatt. Jeg vil i denne oppgaven drøfte innovasjonskapabilitet som en dynamisk kapabilitet. Videre antar jeg at det er en begrenset ressurs som er betinget av bedriftens kapasitet til å absorbere, lagre, produsere eller yte. Det vil si at bedriften må gjøre strategiske valg i forhold til hvor i verdikjeden de skal bruke sin innovasjonsevne. Det er krevende å jobbe med innovasjon, og de ulike formene for innovasjon krever forskjellige kapabiliteter som det tar lang tid å bygge opp (Teece 2010). Verdiskapende innovasjoner vil raskt bli forsøkt kopiert, og norske banker må tenke gjennom hvordan ressursene som legges i innovasjon skal skape verdi for bankene og kundene over tid.

2. BESKRIVELSE AV MARKEDET FOR MOBILBETALING

I dette kapitlet vil jeg se nærmere på markedet for betalingsformidling i Norge. Jeg vil starte med å definere hva betalingsformidling er, og hvilke sentrale aktører man har i dette markedet. Videre vil jeg ta for meg utviklingen innenfor mobilbetaling. Jeg vil primært fokusere på de tjenestene som er aktuelle i det norske markedet i dag, og kun i korte trekk komme inn på potensielle nye aktører.

2.1 Betalingsformidling

Betalingsformidling handler om hvordan man flytter penger. Nesten all betalingsformidling i Norge skjer i dag elektronisk. Norge er kjent for å ha en god digital infrastruktur for betaling. Betalingsinfrastrukturen er det som gjør at penger, transaksjoner og informasjon kan flyttes sømløst mellom ulike banker. Det er det som gjør det mulig for en bankkunde å ta ut penger i en hvilken som helst minibank, og at overføringer kan skje mellom alle kontoer i samtlige banker. Derfor er det ikke bare en infrastruktur for bankene, men for hele det norske samfunnet. Et moderne samfunn uten sikre og velfungerende betalingsløsninger vil ikke fungere i lengden.

Bankenes felles infrastruktur vedlikeholdes og videreutvikles av banknæringen selv. Norske banker har inngått et felles samarbeid for infrastrukturen gjennom selskapet Bits, som eies av Finans Norge. Selskapet ble stiftet i april 2016 som et resultat av finansnæringens mål om å styrke og modernisere arbeidet med en felles infrastruktur for å gjøre norske banker enda bedre rustet til å håndtere de utfordringer fremtiden måtte bringe som følge av ny teknologi, nye aktører og internasjonale reguleringer. Deres fremste oppgave er å sikre og styrke en effektiv betalingsformidling og betalingsinfrastruktur i Norge. Selskapet skal jobbe for å øke kompetanse og kapasitet på betalingsområdet, samt bidra til økt endringstakt og mer dynamikk i markedet.

En stor og viktig aktør i norsk betalingsformidling er BankAxept. BankAxept er det nasjonale betalingssystemet i Norge for debetkort. Ni av ti kortbetalinger i butikk utføres med et BankAxept-kort. Siden BankAxept ble etablert i 1991 har det vært eid og forvaltet av Finans Norge, hovedorganisasjon for finansnæringen i Norge. For å møte utfordringene fra nye aktører og nye betalingsløsninger ble BankAxept AS etablert som et selvstendig selskap i april 2014. Selskapet som er eid av norske banker, skal på forretningsmessig grunnlag utvikle

nye betalingsløsninger i nye kanaler. I dette ligger blant annet utvikling av kontaktløs betaling på kort og mobil, nettbetalingsløsninger, straksbetalinger og mobile betalingsløsninger.

2.2 Mobilbetaling

I løpet av de siste 10-15 årene har mobilen blitt til et multifunksjonsprodukt, som har slått sammen en rekke produkter og tjenester til én pakke. Mulighet for betaling med mobil er et eksempel på dette. Den mobile lommeboka var et kjent fenomen allerede tidlig på 2000-tallet, men det er først de siste årene at utviklingen virkelig har skutt fart. I dag benyttes mobilbetaling som et supplement til bruk av kontanter, betalingskort og nettbanktjenester fra PC, men bruken av mobiltelefon i betalingsøyemed er økende.

Det finnes ikke en entydig definisjon på hva mobilbetaling er. I denne oppgaven oppfattes mobilbetaling som alle betalinger hvor mobiltelefonen blir benyttet som et betalingsinstrument. Da mobilbetaling først ble lansert i Norge, var det primære bruksområdet for de nye tjenestene såkalte vennebetalinger. Det vil si overføringer mellom privatpersoner via mobiltelefonnummer. Etter hvert har tjenestene utviklet seg til å omfatte betaling i butikk, ved netthandel og i andre mobilapplikasjoner, og det har også blitt åpnet for betaling av faktura.

De ulike mobile betalingsløsningene har gjort mobiltelefon til en «digital lommebok». Gjennom teknologiene NFC (Near Field Communication) blir alle data fra et betalingskort personifisert i én sikker komponent som legges inn på mobiltelefonen. Mobiltelefonen som lommebok er ingen ny idé. Nokia lanserte i 2007 den første mobiltelefonen med innebygd støtte for NFC. Et par år senere lanserte DNB sammen med Telenor, Norges første mobilbetalingstjeneste; Valyou. Med Valyou skulle kundene kunne bytte ut bankkortet med mobiltelefonen. Løsningen baserte seg på NFC-teknologien, hvor betalingen foregår ved at man holder telefonen inntil en betalingsterminal i stedet for å bruke et ordinært betalingskort i terminalen (Njarga, 2013).

Utviklingen av mobilbetalingsmarkedet gikk imidlertid svært sakte, og betalingsløsningen ble avvirket 1. desember 2015 dels pga. manglende kundevolum og få samarbeidspartnere (Takla, 2015). I ettertid er det flere årsaker som har blitt trukket frem som avgjørende for at Valyou ikke lykkes. For det første var det mange begrensninger knyttet til tjenesten, så terskelen for å

ta den i bruk var relativt høy. Som forbruker måtte du ha riktig mobiloperatør, telefon og bank. I tillegg måtte du bestille et eget SIM-kort for å aktivere betalingstjenesten. Det var også svært få brukersteder som på daværende tidspunkt hadde tilbud om mobilbetaling i butikk (Stokke, 2015)

Flere og flere butikker tilbyr i dag mobilbetaling som betalingsmåte. Hvorvidt forbrukerne har adoptert den mobile betalingsstransformasjonen er en annen sak. Det eksisterer per i dag lite offentlig tilgjengelig data på bruken av mobile betalingsløsninger i Norge. Statistisk sentralbyrå og Norges Bank har satt seg som mål å publisere en dekkende oversikt over kunderettede betalingstjenester i løpet av 2017. De har gjennomført en kartlegging av nye tjenester for kontaktløse betalinger og digitale lommebøker, og gjennomført møter med de aktuelle aktørene i markedet for å innhente data og statistikk.

Statens institutt for forbruksforskning (SIFO) samler årlig inn store mengder data om ulike sider ved forbruket og forbrukernes situasjon i markedet. De ser blant annet på bruken av mobile betalingsløsninger. Rapporten for 2016 viser en markant økning i de fleste typer mobilbetaling i perioden 2013–2015. Økningen har fortsatt i 2016. Tilbudet av mobile betalingsløsninger og tjenester som mobilbetaling kan benyttes til, vokser raskt. Dette må ses i sammenheng med den raske utbredelsen av smarttelefonen.

Banker som ikke vil utvikle sin egen løsning får tilbud fra internasjonale IT-giganter. Tanken er at banker, kortutstedere og mobiloperatører som ikke vil utvikle egne løsninger, kan få dette både rimeligere og mer strømlinjeformet enn om hver utvikler sitt eget konsept. Skal vi tro forbrukerne er dette i tråd med deres ønsker. SIFO har spurt den norske befolkningen om de synes det bør være en betalingsløsning for mobil i Norge, eller om det bør være konkurranse der det tilbys flere løsninger. Godt over halvparten av de spurte (57%) mener at det bør tilbys en felles løsning som kan benyttes til alle typer betaling, mens 26 % mener det bør være konkurranse slik at forbrukeren kan velge den mobilbetalingsløsningen de selv ønsker (SIFO).

2.2.1 Mobilbetalingsaktører i det norske markedet

De siste årene har det vært et kappløp om mobilbetalingskundene. DNB og Telenor satset på at kundene var mer opptatt av å betale med mobilen enn med kort i «kassa». De erfarte på sin side bare det å erstatte kortet var ikke nok for forbrukeren. Det kan tolkes til at det handler om

å skape den merverdien som gjør at betaling med mobilen er mer praktisk, enklere eller raskere enn å dra frem kortet.

I dag kan kundene velge mellom flere betalingsapplikasjoner. De dekker stort sett de samme behovene. I tillegg til å betale til venner via mobilnummeret kan betalingsappene brukes til å betale på nett, i andre mobilapplikasjoner og i butikker. Mobilappen kan benyttes av alle, uansett bankforbindelse – men den som skal motta pengene må bruke samme applikasjon. Så langt i 2017 har det skjedd en markant konsolidering innenfor dette markedet. Ved årsskifte var det i hovedsak tre mobilbetalingsløsninger i det norske markedet: mCASH, Vipps og MobilePay. Hver av disse hadde en eller flere banker som distributør. I dag står vi igjen med MobilePay og Vipps, hvor sistnevnte er en klar markedsleder. Jeg vil i følgende avsnitt se nærmere på mCASH, Vipps og MobilePay, for å danne et overordnet bilde av hvordan prosessen har vært fra idé til produkt. Videre vil jeg kort diskutere potensielle nye utfordrere til dagens mobilbetalingsløsninger.

2.2.1.1 mCASH

I 2010 etablerte gründer Daniel R. Döderlein selskapet mCASH etter flere års studier av bankenes og kortselskapenes betalingsstrukturer. I 2014 ble mCASH-appen lansert som den første mobilbetalingstjenesten i Norge. I følge gründeren selv startet historien bak mCASH med irritasjonen over at teleoperatørene tok en så stor del av kaka når de lagde tradisjonelle mobiltjenester. Det begynte allerede i 2006 som en enkel idé om å kunne gjøre kjøpe og trygge betalinger til hvem som helst, hvor som helst fra mobilen (Lekanger, 2013).

Norges første mobilbetalingsapp var mCASH. Den var revolusjonerende når tjenesten ble lansert ved at den gikk utenom den tradisjonelle betalingsinfrastrukturen, som Nets så å si hadde monopol på i det norske markedet. mCASH har bygget en unik betalingsinfrastruktur som kobler banker, brukersteder og personer sammen.

Visjonen til mCASH var å få med seg de store bankene og leverandører av betalingsløsninger. I likhet med et vanlig betalingskort kan mCash kunne utstedes av bankene, så for å nå sluttforbrukeren var det avgjørende for mCASH å bygge allianser innad i banksektoren.

Selskapet sikret på et tidlig stadium avtaler med viktige samarbeidspartnere. Da mCash lanserte sin løsning i 2014 var det gjennom partnere som Deli de Luca, Bunnpris, Starbucks og Peppes Pizza. Partnerne markedsførte løsningen gjennom tilbud og informasjon på utsalgsstedene. De sikret seg også en avtale med Evry i Norge. Noe som betyr at alle banker som bruker Evrys systemer, kan få tilbudet om å implementere mCash-løsningen i sine systemer. Til tross for dette vekket det ikke interessen hos bankene og mCASH nådde ikke helt ut til sluttforbrukeren.

Høsten 2015 solgte Döderlein den norske delen av mCASH til Sparebank 1-gruppen. Samtidig beholdt gründeren de ansatte og rettighetene til tjenesten i utlandet. En av årsakene til at Döderlein valgte å satse internasjonalt er det kommende EU-direktivet PSD2, som åpner markedet for nye aktører, og gjør det enklere for selskaper som for eksempel Apple, Facebook og Google å ta over mange av dagens banktjenester (Dagens Næringsliv, 2016).

SpareBank1 Gruppen har et administrativt ansvar for samarbeidsprosessene i SpareBank1 Alliansen, der teknologi, merkevare, kompetanse, felles prosesser, utnyttelse av beste praksis og innkjøp står sentralt. SpareBank 1 Alliansen er et norsk bank samarbeid etablert i 1996. Alliansen er et samarbeid mellom SpareBank 1-bankene i Norge (SpareBank1a).

Ved salget av tjenesten i 2015 ble det rapportert at mCASH hadde nærmere 100.000 brukere og var tilgjengelig for mobilbetaling i over 600 butikker, deriblant Bunnpris, G-Sport, Burger King og Moods of Norway. Appen har per første kvartal i 2017 ca. 440.000 brukere, og godt over en halv million nedlastninger. Tjenesten omfatter vennebetaling, betaling i butikk, betaling på loppemarkeder osv, og netthandel via mobil. På tampen av 2016 introduserte også mCASH, som første betalingsaktør i verden, et eget tastatur som lar brukerne sende penger direkte fra Messenger, Snapchat og andre sosiale apper. En tjeneste som retter seg spesielt mot de unge kundene. Administrerende direktør i mCASH, Elisabeth Haug, utalte i forbindelse med lanseringen at dette er den viktigste lanseringen siden SpareBank 1 kjøpte mCASH. Hun omtaler det som et strategisk smart valg i kampen om brukerne av vennebetalingstjenesten, ved at de flytter betaling dit brukerne allerede har dialogen – uavhengig av hvilken app de bruker (SpareBank1b).

For å lansere løsningen ønsket Sparebank 1 å bruke målgruppen til å lage en reklamefilm. Banken inviterte derfor PR-studenter til en nasjonal casekonkurranse. Oppgaven var å utvikle

et konsept for lansering av tastaturet, som skal føre til aktivering av brukere i deres omgangskrets og aldersgruppe. Studentene fikk 48 timer til konseptutvikling, syv dager til kampanjgjennomføring og 3.000 kroner i budsjett. Hanne Norstrøm-Ness, markedsdirektør for SpareBank 1 Mobilbetaling, sier selskapet ønsket å jobbe tett på primærmålgruppen. Ettersom det er første gang sosial betaling på tvers av apper er tilgjengelig, eksisterer det lite innsikt i hvordan tjenesten adopteres og hva som er viktige drivere for bruk. Gjennom samarbeid med primærmålgruppen har mCash skaffet seg verdifull innsikt innenfor dette segmentet (Hellum, 2017).

Noe overraskende var det da at Sparebank 1 13. februar i år annonserte at de velger å droppe satsingen på mCASH til fordel for et samarbeid med DNB og Vipps. Det vil si at 107 banker går sammen om å skape én felles mobil lommebok gjennom et enda sterkere Vipps. På sine sider skriver mCASH følgende om samarbeidet: *«Mange kunder har gitt uttrykk for at de vil foretrekke én løsning – én sterk og tydelig leverandør. Derfor går vi nå sammen om å skape en sterk mobil betalingsløsning for alle norske bankkunder. Det betyr at merkevaren og tjenesten mCASH slik du kjenner den i dag, over tid vil fases ut»* (mCASH).

2.2.1.2 Vipps

Vipps ble lansert 30. mai 2015. Det er selskapet Tata Consultancy Services (TCS), som sammen med DNB står bak Vipps. Appen ble i hovedsak lansert som en vennebetalingstjeneste, som skulle forandre måten vi gjør opp økonomiske forhold mellom venner og kjente, for eksempel restaurantbesøk, spleiselag på gaver etc.

Tata Consultancy Services har sammen med DNB laget den første peer-to-peer mobilløsningen for en norsk bank. Prosjektet ble fullført i løpet av bare fem måneder. Mye av årsaken til det er TCS sine skalerbare ressurser og globale kompetanse innen mobilbetaling. TCS er ledende innen IT-tjenester, konsulent tjenester og forretningsløsninger på global basis og leverer således en unik forretningsverdi. Vipps er TCS sin første leveranse som DNBs digitale partner (My News Desk). TCS rolle i utviklingen av DNB sin mobilbetaling har vært viktig. Deres arbeid inkluderte blant annet design, utvikling, testing og implementering av programvaren, alt innenfor en krevende tidsramme. For å overholde tidskravet dro TCS nytte av fleksibiliteten til sin globale leveransemodell, Global Network Delivery Model™ (My News Desk). Modellen er anerkjent i markedet som en av de beste modellene for

programvareutvikling, og går ut på å betjene kundene der behovet er. Kundene har tilgang til IT-støtte 24 timer i døgnet, og får beste kompetanse, prosesser, ferdigheter, og levering uavhengig av hvor bedriften befinner seg (TCS).

DNB gjorde en kjempelansering da de introduserte Vipps for det norske markedet, og 10 dager etter lansering var appen allerede lastet ned over 100.000 ganger. Etter drøye to måneder hadde 500.000 nordmenn lastet ned betalingsappen. Det er flere årsaker som kan forklare suksessen bak Vipps. DNB har det siste året brukt store ressurser på å markedsføre seg som en gründervennlig bank. Banken har gitt ut en bok for oppstartsbedrifter, de har opprettet gründertelefon og de er sponsorer på ulike arrangement rettet mot gründere og oppstartsbedrifter. De har også markedsført seg som en innovativ og fremtidsrettet bank, med spesielt fokus på mobilbetaling. Banken har den distribusjonskraften som trengs, noe som igjen er bevist av Vipps.

Vipps har i dag ca. 2.1 millioner aktive brukere, som vil si at nesten halvparten av alle som kan bruke Vipps i Norge benytter tjenesten. 42% av brukerne er kunde i DNB, mens resten er kunder i andre banker. Gjennom 2016 fikk Vipps to nye brukere hvert minutt. Det tilsvarer ca. 3000 om dagen. De gikk inn i 2016 med rundt 1 mill. brukere og rundet 2 mill. i desember 2016. Det vil si at de i løpet av 2016 doblet antallet brukere av betalingsappen (DNB Feed). Hvordan utviklingen vil fortsette i 2017, blir spennende å se nå som også andre aktører er på markedet og det ventes at flere vil entré scenen.

Vipps er nå mye mer enn bare vennebetaling. Mange store og små bedrifter har allerede tatt i bruk Vipps og Vipps-sjef Rune Garborg tror 2017 blir året der Vipps for alvor blir en 360-graders betalingsløsning, hvor kundene kan bruke Vipps til all betaling og i alle situasjoner (DNB Feed).

For å ruste seg mot økende konkurranse annonserte Vipps i februar 2017 at de slår seg sammen med mCASH. Konsernsjef i DNB, Rune Bjerke, mener at de gjennom det kommende samarbeidet vil stå bedre rustet til å vinne kappløpet om å være den foretrukne mobile betalingstjenesten i konkurranse med øvrige nordiske og internasjonale aktører. Vipps skilles ut som eget selskap og skal deleies av DNB, samt de tidligere mCash-partnerne SpareBank1-alliansen, Eika Alliansen, Sparebanken Møre og 15 andre sparebanker tilknyttet Frende Forsikring (Smedsrud, 2017). Når mCash nå fusjoneres inn i Vipps, blir den største

konkurrenten deres MobilePay. Mens mCash og Vipps har sin styrke i vennebetaling, står MobilePay langt sterkere når det kommer til betaling for varer i butikk.

2.2.1.3 *MobilePay*

Danske Bank opprettet MobilePay for å dekke et behov for enkle pengeoverføringer. Målet var at det skulle være like enkelt å handle på nettet eller overføre penger til venner som å sende en SMS. De var tidlig ute sammenlignet med sine konkurrenter, og det gjorde også at de raskt etablerte seg i det danske markedet som en ledende mobilbetalingstjeneste. I Norge ble MobilePay lansert i oktober 2015.

MobilePay omfatter i dag betaling mellom privatpersoner, betaling i butikk hvor MobilePay er integrert i kassesystemet, en online-løsning og en appswitch-løsning. MobilePay Business, en løsning for mindre og mellomstore bedrifter, fakturabetaling med MobilePay Invoice og betalingsterminaler som tar imot både kort og MobilePay kommer snart i følge selskapets hjemmesider (MobilePay).

MobilePay ble utviklet fra idé til produksjon på en periode på seks måneder. Ved hjelp av IT-selskapet, Trifolk, leverte Danske Bank på kort tid et ferdig utviklet produkt. Utfordringen ved teknologiprojekter er at rammebetingelsene endrer seg er svært fort. Den raske teknologiske utviklingen setter press på innovasjonsprosesser. Det krever en annen måte å jobbe på, og smidige metoder har det siste tiåret blitt svært populære, spesielt innenfor IT-prosjekter. I smidige prosjekter jobber tverrfaglige og autonome utviklingsteam i kortere leveransesykler og leverer funksjonalitet inkrementelt eller iterativt (Sprint Consulting). MobilePay-prosjektet fulgte en såkalt Scrum metode. Scrum er en adaptiv, rask og selvorganiserende produktutviklingsprosess, og metoden er hovedsakelig utarbeidet for programvareutvikling (Trifork).

Et prosjekt som følger Scrum metoden er delt opp i delleveranser, eller såkalte «sprinter», som har en varighet på én måned eller kortere. Sprintene sørger for at produktet leveres på en iterativ og inkrementell måte, som betyr at det ved slutten av hver sprint leveres et «ferdig» produkt, som dermed maksimaliserer feedback og potensiell produktverdi. Kunden som har bestilt oppdraget har en betydelig rolle i utviklingsprosessen og scrum-teamet er kundeorientert gjennom hele prosjektet (Brombach, 2008).

Den 7. mai 2013 lanserte Danske Bank MobilePay i Danmark. Allerede første dagen fikk appen 25.000 brukere, og seks uker etter lansering hadde over 200.000 bankkunder lastet ned app'en. Til sammenligning brukte Danske Bank 12 måneder på å nå samme tall for deres mobilbankapp, som ble lansert i 2010. Etter fire måneder var det 500.000 brukere, og tre år etter lanseringen, har mer enn 3 millioner dansker tatt i bruk MobilePay. Omtrent 70 % av brukerne er kunder i andre banker enn Danske Bank.

MobilePay ble introdusert for det norske markedet i august 2015. Mottakelsen i Norge var ikke tilsvarende som i Danmark. En av årsakene til dette kan antas å være at DNB to måneder tidligere lanserte sin mobilbetalingsapp, Vipps, som på daværende tidspunkt hadde over 500.000 brukere. MobilePay ble lansert uten gebyr, men kun fem timer etter lanseringen av MobilePay hadde DNB trukket gebyret for bruk av Vipps på mindre beløp. Kostnaden ved å bruke betalingsappen var dermed ikke lenger et konkurransefortrinn for MobilePay.

13. oktober 2016 åpnet MobilePay opp for en ny partnermodell, hvor andre banker kan inngå et samarbeid med MobilePay. Danske Bank organiserte MobilePay som et datterselskap med selvstendig styre, og Nordea var første banken som sluttet seg til samarbeidet. I dag er Nordea og Danske Bank likeverdige distribusjonspartnere av MobilePay, og det forventes at flere andre banker i Norden i fremtiden vil inngå i partnerskapssamarbeidet rundt MobilePay.

Danske Banks landssjef i Norge, Trond F. Mellingsæter, utalte i en pressemelding i forbindelse med samarbeidet med Nordea at nye bankpartnere med direkte kundekontakt vil være med å styrke utbredelsen av den mobile betalingsplattformen. Samtidig får MobilePay gjennom flere distributører økt muskelkraft til å akselerere innovasjonen, slik at de kan sikre den beste brukeropplevelsen (Lorentzen, 2016).

Den tredje partnerbanken som nå har gått inn i samarbeidet om MobilePay er Gjensidige Bank. Avtalen med Gjensidige Bank ble annonsert 30. januar, og bidrar til at MobilePay tar et nytt skritt mot å skape en mobilbetalingsløsning på tvers av bankene. Gjensidige Bank fremhever at MobilePay-samarbeidet vil sikre kundene adgang til markedets beste løsning for mobilbetaling. «(...) Mobilbetaling er i ferd med å bli en like naturlig betalingsløsning som kort. Vi er veldig glad for at vi nå kan tilby kundene våre en førsteklases løsning også på dette området», sier Hans Harén, administrerende direktør i Gjensidige Bank (MobilePay).

Selv om Gjensidige Bank er liten i norsk sammenheng, er den langt større forsikringsvirksomheten til konsernet interessant i videre utvikling av mobilbetaling. Målet til MobilePay er å sikre nordiske forbrukere og bedrifter en mobil betalingsplattform med høy forekomst, høy brukervennlighet og fokus på innovasjon. I dag kan MobilePay brukes i over 1.200 fysiske butikker og i et økende antall norske nettbutikker og apper. Tjenesten har blitt lastet ned over 350.000 ganger, og det er forventet en økning nå som Gjensidige Bank også har sluttet seg til samarbeidet.

2.2.2 Utfordrere

Hvis man ser utenfor Europas grenser har teknologiselskap som Apple, Samsung og Google etablert seg som store aktører i markedet for mobilbetaling. I følge analyseselskapet iResearch ble betalinger via mobiltelefoner i Kina mer enn tredoblet i verdi i løpet av 2016, og veksten fortsetter for fullt i 2017. I USA økte mobilbetalinger med 39 prosent i løpet av 2016. Markedet der er delt mellom Apple, Google, Samsung og PayPal. I Kina er det teknologigigantene Alibaba og Tencent som har drevet utviklingen fremover (Iversen, 2017).

Når det reviderte EU direktivet, PSD2, trer i kraft i 2018 er det spådd en tilsvarende utvikling i Norge. Flere mobile betalingstjenester er på vei fra Facebook, Apple, Google, Samsung med flere. Tidligere i år ble det kjent at også dagligvarehandelen har meldte sin interesse for mobilbetaling da de etablerte selskapet Retail Payment.

Retail Payment er et FinTech-selskap etablert og eid av Coop og Norgesgruppen. Selskapet er opprettet for å utfordre dagens betalingssystemer innen detaljhandel, både nasjonalt og internasjonalt. Formålet til Retail Payment er å utvikle, tilby og forvalte en ensartet og enhetlig løsning for håndtering av digitale betalingsløsninger. Dagens mobilbetaling i Norge skjer med Visa og MasterCard. For at mobilbetaling skal få gjennomslag innen retail er det, i følge Retail Payment en forutsetning at BankAxept blir benyttet. Dette med utgangspunkt i kostnadsbilde (Weldeghebriel, 2016).

Google var tidlig ute med en løsning for NFC-basert mobilbetaling da de lanserte Google Wallet i 2011. Tjenesten tok imidlertid ikke av, og våren 2015 annonserte Google en helt ny betalingsløsning, Android Pay. Google har samarbeidet med betalingsselskapene MasterCard,

Visa, American Express (AmEx) og Discover om den nye mobilbetalingsløsningen. Android Pay er bygd inn i operativsystemet på mobiltelefonen, så det forutsetter at du har en viss type mobiltelefon. Tilsvarende er det for Apple Pay. Ingen av disse løsningene er tilgjengelig i Norge i dag, men begge selskapene uttrykker at det er deres intensjon å innta det europeiske markedet også (Knudsen, 2015).

Teleselskapene ønsker også å ta en større andel av den mobile lommeboka. Derfor lanserte de høsten 2016 betalingsløsningen Strex. Strex er en bankuavhengig betalingsløsning som eies av Telenor, Telia og ice.net (Strex). Betalingsløsningen skiller seg fra de andre mobile betalingsløsningene ved at kjøpet belastes mobilregningen, og ikke bankkontoen direkte (Strex). Strex er ingen universell betalingsløsning, men enkel registrering gjør Strex perfekt for småbetalinger for varer og tjenester som allerede konsumeres via telefonen (Hauger, 2016).

En annen trend er at butikkjeder utvikler egne betalingsløsninger. Allerede i 2009 lanserte Starbucks sin egen app som lar kundene både bestille og betale i samme steg før kunden ankommer kafeen. For kundene betyr dette kortere ventetid og en automatisk kobling mot Starbucks sitt lojalitetsprogram, og resultatet er at mer enn 1 av 5 kjøp hos Starbucks gjennomføres med løsningen (Hernæs, 2016). Flere kjeder har gått for samme løsning, som eksempelvis Espresso House og Joe & the Juice.

Kort oppsummert kan man si at betaling med mobil utvikler seg i rekordfart. Per i dag eksisterer det en rekke ulike løsninger for mobilbetaling i Norge. Løsningene er lansert av ulike banker eller bankgrupperinger; med Vipps og MobilePay i spissen – men i lys av det nye betalingsdirektivet må det også forventes at andre aktører vil lansere mobile betalingsløsninger i Norge i nær fremtid.

3. TEORETISK RAMMEVERK

I kapittel 3 omhandler oppgavens teoretiske rammeverk. Jeg vil først presentere rammeverket for dynamiske kapabiliteter, og diskutere ulike bidrag og diskusjoner innenfor dette forskningsfeltet. Videre vil jeg se på innovasjonsbegrepet og innovasjonskapabiliteter som en del av det dynamiske kapabilitetsperspektivet.

3.1 Dynamiske kapabiliteter

Et grunnleggende spørsmål innen strategisk ledelse er hvordan bedrifter kan oppnå og opprettholde konkurransefortrinn. Teece, Pisano og Shuen kom med et signifikant bidrag til denne diskusjonen ved å presentere teorien om dynamiske kapabiliteter i artikkelen, «*Dynamic Capabilities and Strategic Management*» fra 1997 (Teece, Pisano, and Shuen 1997).

Begrepet dynamisk refererer til kapasiteten til å fornye kompetanser i takt med de endringene som oppstår i omgivelsene. Kapabiliteter understreker viktigheten av strategisk ledelse for å kunne sette sammen et sett med organisatoriske ferdigheter internt og eksternt, og utøve beste praksis mot omgivelsene (Teece, Pisano, and Shuen 1997).

Teorien har sin opprinnelse i det ressursbaserte perspektivet, et teoretisk perspektiv som har blitt kritisert for å være for statisk og utilstrekkelig for å beskrive en bedrifts konkurransefortrinn i dynamiske markeder (Eisenhardt and Martin 2000).

Det ressursbaserte perspektivet fokuserer på de ulike ressursene bedriften besitter og ser på hvordan bedriften kan videreutvikle disse og ta dem i bruk for å oppnå varige konkurransefortrinn. En ressurs gir konkurransefortrinn bare når den er «verdifull, sjelden, ikke-imiterbar og uerstattelig» (Barney 1991) og når firmaet har unike evner til å anvende disse optimalt. Imidlertid sier ressursbasert teori lite om hvordan ressurser blir transformert, strategier for å gjøre det og hva som hender i raskt skiftende markeder - derfor har ressursbasert teori blitt kritisert for å være statisk (Barreto 2009). Dynamiske kapabiliteter har derfor blitt fremmet som et rammeverk som er bedre egnet til å analysere hvorfor visse bedrifter lykkes bedre enn andre.

I tillegg til å bygge på det ressursbaserte perspektivet, bygger teorien om dynamiske kapabiliteter på konkurransekraftperspektivet og evolusjonsperspektivet. I konkurransekraftperspektivet er utgangspunkt at alle bedrifter opptrer i et konkurranseutsatt miljø. Michael Porter er en viktig bidragsyter i utviklingen av teorien om konkurransekraft. Han argumenterer for at det finnes fem krefter som avgjør hvor attraktivt et marked er. En endring i disse kreftene vil ifølge Porter føre til at en bedrift må justere sin tilnærming til markedet. Porter beskriver konkurransekreftene som kunder, leverandører, substitutter, potensielle inntrengere og konkurrenter. Ved å posisjonere seg riktig i forhold til disse vil bedriften kunne oppnå potensielle konkurransefortrinn (Porter 2008).

I det evolusjonære perspektivet står Schumpeters teori om økonomisk utvikling sentralt. Schumpeters utgangspunkt var økonomifagets statiske og deterministiske forståelse av økonomien, og dens manglende forklaring av økonomisk endring. Når Schumpeter skulle beskrive endring tok han utgangspunkt i produksjonsprosesser i næringslivet – som i følge ham består i å kombinere ressurser på ulike måter. Enhver produksjonsprosess består i å bruke, kombinere og utvikle ressurser som man har kjennskap til, som eksempelvis bestemte råvarer, teknologi og produksjonsmetoder. Utvikling i Schumpeters forstand innebærer at en aktør kombinerer kjente ressurser på nye måter. Schumpeters teoretiske bidrag har i senere tid dannet grunnlaget for det akademiske feltet innovasjon (Schumpeter 1961).

Teorien om dynamiske kapabiliteter bygger også på Nelson og Winter sin evolusjonære økonomiske teori. I deres arbeid blir bedrifter fremstilt som en samling av uavhengige operasjonelle og administrative rutiner som utvikles på bakgrunn av bedriftens leveranser. Det er med andre ord ikke bare tilstrekkelig med utnyttelse av interne og eksterne bedriftsspesifikke kapabiliteter, men også behov for å utvikle nye – og det er dette som er essensen i teorien om dynamiske kapabiliteter. Rammeverket kan benyttes som et analyseverktøy for bedrifter, for å vurdere hvorvidt de har de kapabilitetene som trengs for å lykkes i fremtiden (Winter and Nelson 1982).

Bedriftsspesifikk kapabiliteter kan defineres som bedriftens kapasitet til å utføre unike forretningsaktiviteter. De er byggesteinene i virksomheten og representerer unike forretningsfunksjoner uavhengig av hverandre. Kapabilitetene kan fange ulike forretningsinteresser og strategiske avveininger.

I følge Leonard-Barton kan kapabiliteter regnes som kjernevirksomhet dersom de skiller ut i eget selskap. Overordnet deler forskeren de fire kjernekapabilitetene i; kunnskap og ferdigheter, tekniske systemer, ledelsessystemer og selskapets verdier og normer. Videre diskuterer hun sammenhengen mellom innovasjonsprosesser og bedrifters kjernekapabiliteter, og hvorvidt man skal opprettholde og fornye eller erstatte kjernekapabiliteter i møte med endrede omgivelser (Leonard-Barton 1992).

3.1.1 Teorien om dynamiske kapabiliteter

Leonard-Barton (1992) presenterer det som kan anses å være et tidlig bidrag til teorien om dynamiske kapabiliteter når hun diskuterer forholdet mellom dynamikk og stabilitet i forbindelse med innovasjonsprosesser i organisasjoner. Modellen til Leonard-Barton er en dynamisk modell på mikronivå som fokuserer på de detaljerte mekanismene for utvikling og endring av de enkelte kapabilitetene. David J. Teece og hans kolleger utviklet modellen til et makronivå og definerte dynamiske kapabiliteter som:

«The firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments» (Teece et al., 1997:516).

Teece og medforfatterne lanserte teorien med bakgrunn i at forskerne hadde observert at den strategiske teorien var full av analyser som omhandlet hvordan en bedrift skulle ivareta og beskytte et allerede eksisterende konkurransefortrinn, men at bidragene knyttet til å øke forståelsen for hvordan en bedrift bygger et konkurransefortrinn i første omgang, og da igjen spesielt i omgivelser i rask endring, i stor grad manglet (Teece, Pisano, and Shuen 1997).

Teorien om dynamiske kapabiliteter utfordrer ressursbasert teori ved at den tar mer hensyn til endringer i bedriftens omgivelser og rammevilkår. Dynamiske kapabiliteter innebærer her evnen til å identifisere nye muligheter, og å være organisert på en slik måte at bedriften effektivt kan omfavne disse endringene i omgivelsene. Teece et al. fokuserer på at effekten av dynamiske kapabiliteter vil være størst i omgivelser som er i rask endring, men at de også kan ha en relevant effekt i omgivelser som ikke er like dynamiske. I tillegg påstår forfatterne at dynamiske kapabiliteter reflekterer en organisasjons evne til å oppnå nye og innovative former for konkurransefortrinn, gitt stivhengighet og markedsposisjon.

Teece et al. (1997) deler dynamiske kapabiliteter inn i underkategoriene prosesser, posisjoner og stier. Prosessene viser til ledelsesmessige og organisatoriske rutiner og praksis, mens posisjonene viser til spesifikke eiendeler i firmaet, herunder teknologiske, økonomiske og komplementære eiendeler. Den siste underkategorien av dynamiske kapabiliteter er bedriftens stier og stivhengighet, det vil si de strategiske alternativene eller mulighetene bedriften står overfor. Teece et al. (1997) understreker at en bedrifts nåværende posisjon ofte er formet av de veivalg en har gjort underveis (Teece, Pisano, and Shuen 1997).

Teece bygger videre på disse underkategoriene i sitt senere arbeid. Han argumenterer for at det i hovedsak er tre dynamiske kapabiliteter som er avgjørende for hvordan en bedrift håndterer nye utfordringer og oppgaver. For det første trenger organisasjoner og deres ansatte, evnen til å lære raskt og bygge strategiske eiendeler. Nye strategiske eiendeler som kompetanse, teknologi og tilbakemeldinger fra kunder må integreres i selskapet – og eksisterende strategiske eiendeler må transformeres eller rekonfigureres (Teece 2007).

I konseptualiseringen av rammeverket bryter Teece det ned til bedriftenes evne til å; (1) identifisere og definere muligheter og trusler, (2) gripe mulighetene og (3) opprettholde konkurransevnen gjennom å forbedre, kombinere, beskytte, og når det er nødvendig, konfigurere virksomhetens ressurser (Teece 2007).

For å identifisere muligheter må bedriftene kontinuerlig skanne, søke og utforske på tvers av markeder og teknologier. Dette omfatter ikke bare investeringer i forskningsaktiviteter og utforskning av kundenes behov og teknologiske muligheter; det innebærer også en forståelse av potensiell etterspørsel, den strukturelle utviklingen i bransjer og markeder, samt hvordan leverandører og konkurrenter vil respondere (Teece 2007). Når mulighetene er identifisert må virksomheten finne ut hvordan de skal tolke nye hendelser og utviklingstrekk for å oppnå en strategisk markedsposisjon. De må vurdere hvordan eksempelvis ny teknologi vil utvikle seg, samt når og hvordan konkurrenter, leverandører og kunder vil reagere (Teece 2007). Etter at en ny teknologisk mulighet eller markedsmulighet er identifisert og definert, må muligheten realiseres gjennom nye produkter, prosesser eller tjenester. Dette krever beslutningsdyktighet og en kompetent ledelse med entreprenør egenskaper. Det vil også kreve investeringer i utviklings- og kommersialiseringsaktiviteter. Det må gjøres prioriteringer, og om nødvendig må bedriftens ressurser omformes eller kombineres på nye måter for å realisere gevinster.

3.1.2 Ulike teoretiske bidrag og diskusjoner

David J. Teece har blitt en viktig og anerkjent bidragsyter innenfor forskningen på dynamiske kapabiliteter. Det teoretiske perspektivet har hatt stor innflytelse på strategifaget, og dynamiske kapabiliteter er i dag et dominerende rammeverk når det snakkes om bygging av konkurransefortrinn. Teece et al. presenterte det opprinnelige bidraget da de definerte det som bedriftens evne til å integrere, bygge og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse for å imøtekomme endringer i omgivelsene. I ettertid har teorien om dynamiske kapabiliteter generert en rekke konseptuelle og empiriske forskningsbidrag (Barreto 2009). Et fellestrekk for disse, er at mange av de er svært ulike – både når det kommer til definering, konseptualisering og operasjonalisering.

I tabellen under følger en oversikt over de mest sentrale definisjonene av rammeverket. Videre vil jeg redegjøre for disse og diskutere forfatterens teoretiske bidrag til litteraturen om dynamiske kapabiliteter, for å komme frem til en hensiktsmessig operasjonalisering for å studere oppgavens problemstilling og studieobjekt.

Tabell 1: Definisjoner av dynamiske kapabiliteter

Forfattere	Definisjon
Teece et al., 1997:516	The firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments.
Eisenhardt og Martin, 2000:1107	The firm's processes that use resources – specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources – to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die.
Zollo og Winter, 2002:340	A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness.
Winter, 2003:991	Dynamic capabilities are those that operate to extend, modify or create ordinary capabilities.
Zahra et al., 2006:918	The abilities to reconfigure a firm's resources and routines in the manner envisioned and deemed appropriate by its principal decision-maker.
Helfat et al., 2007:4	A dynamic capability is the capacity of an organization to purposefully create, extend or modify its resource base.

Teece et al. (1997) presenterte det opprinnelige bidraget til definisjonen av dynamiske kapabiliteter da de definerte det som bedriftens evne til å integrere, bygge og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse for å imøtekomme endringer i omgivelsene.

Eisenhardt og Martin (2000) bygger videre på definisjonen til Teece et. al med bakgrunn i det ressursbaserte perspektivet. De hevder at det er dynamiske kapabilitetene som fører til langvarige konkurransefortrinn og ikke ressursene i seg selv. Dette fordi ressursene vanligvis kan imiteres raskt av konkurrentene, spesielt i dynamiske markeder. Dynamiske kapabiliteter inkluderer i følge Eisenhardt og Martin kjente organisatoriske og strategiske prosesser som alliansebygging og produktutvikling – hvor den strategiske verdien ligger i bedriftens evne til å mobilisere ressurser til verdiskapende strategier (Eisenhardt and Martin 2000). Noen dynamiske kapabiliteter integrerer ressurser, mens andre dynamiske kapabiliteter fokuserer på å rekonfigurere ressurser i bedrifter. Produktutvikling skal i følge Eisenhardt et al. (2000) være et godt eksempel på dynamiske kapabiliteter som integrerer ressurser. Dette kan være ved produktutviklingsrutiner når ledere kombinerer deres varierte bakgrunn for å skape banebrytende produkter og tjenester. Rekonfigurering av dynamiske kapabiliteter kan eksempelvis være overføringsprosesser som innebærer replikasjon av rutiner som ledere bruker for å kopiere, overføre og sette sammen ressurser på nytt (Eisenhardt and Martin 2000).

Selv om Teece et al. (1997) argumenterer for at dynamiske kapabiliteter kun kan sees i sammenheng med organisasjoner som opererer i hurtig skiftende omgivelser, strekker Eisenhardt og Martin (2000) seg lenger ved å inkludere organisasjoner som også opererer i det de kaller moderate dynamiske omgivelser. I slike omgivelser foregår endringer ofte, men med nokså forutsigbare og lineære utviklingstrekk. Dynamiske kapabiliteter vil her være avhengig av eksisterende kunnskap og erfaring. Gjennom grunnleggende læringsmekanismer, som repeterende praksis og eksperimentering, forklarer de hvordan bedriften kan legge til rette for utvikling av dynamiske kapabiliteter. De argumenter for at repeterende praksis vil gi en bedre forståelse av de organisatoriske prosessene, som igjen vil bidra til å utvikle mer effektive rutiner. Andre viktige interne faktorer som nevnes i en slik sammenheng er menneskelige ressurser, tillit og en kultur som fremmer læring (Eisenhardt and Martin 2000).

Når det gjelder tilstedeværelsen av dynamiske omgivelser argumenterer også Zollo og Winter for at dette ikke er en forutsetning for dynamiske kapabiliteter. I deres arbeid beskrives dynamiske kapabiliteter som strukturerte og vedvarende, i betydningen lærte, stabile og strukturerte, driftsrutiner for å øke effektiviteten og tilpasse seg omgivelsene. Bedrifter kan med andre ord integrere, bygge og rekombinere sin kompetanse selv om omgivelsene endres i en lavere takt. Det kan for eksempel oppstå endringer internt i bedriften som ikke nødvendigvis skyldes omgivelsene, men som allikevel krever at bedriften må omstille seg og være dynamisk – for eksempel hvis nøkkelpersoner i bedriften slutter (Madsen 2007, Zollo and Winter 2002, Teece, Pisano, and Shuen 1997).

Videre beskriver forskerne dynamiske kapabiliteter som læringsmekanismer som utvikles etter et gitt mønster, hvor læringen er avhengig av virksomhetens spesielle operasjonelle rutiner relatert til tidligere erfaring. I likhet med Eisenhardt og Martin (2000) bygger forskningen til Zollo og Winter (2002) på arbeidet til Teece et. al. (1997). Samtidig kritiserer de deres definisjon for å være for vag; «*While this suggests something of what dynamic capabilities are for and how they work, it leaves open the question of where they come from*» (Zollo and Winter 2002).

Zollo og Winter (2002) beskriver utviklingen av dynamiske kapabiliteter som en evolusjonær prosess bestående av de tre trinnene søking, utvelgelse og iverksettelse. I det første trinnet søker bedriften etter nye ideer og måter å håndtere eller løse foreliggende problemer eller nye oppgaver. Gjennom utvelgelsesprosessen evalueres de nye ideenes potensial for å øke effektiviteten av eksisterende rutiner og muligheten for å utvikle nye. Ideene evalueres på bakgrunn av tidligere erfaring og det gjøres en vurdering basert på risiko og nytteverdi for virksomheten. Til slutt kommer den tredje fasen, hvor de vedtatte ideene fra utvelgelsesfasen implementeres i virksomheten og omdannes til nye rutiner og prosedyrer (Zollo and Winter 2002, Madsen 2007).

Teece har i senere arbeid gjort en tilsvarende operasjonalisering av dynamiske kapabiliteter ved å dele rammeverket opp i kapasiteten til identifisering, realisering og, om nødvendig, rekonfigurere bedriftens ressurser for å opprettholde konkurransevnen. Identifiseringskapabiliteter er bedriftens evne til å forstå og definere trusler og muligheter i markedet. Realiseringskapabiliteter er knyttet til mobilisering av ressurser for å møte kundenes behov og utnytte mulighetene som blir identifisert. Rekonfigurerings- eller

transformeringskapabiliteter referer til bedriftens evne til å transformere og endre sin ressurs sammensetning for å imøtekomme endringer i omgivelsene og kundenes behov (Teece 2007, 2014).

Zahra et al. (2006) beskriver sin definisjon av dynamiske kapabiliteter som en parallell til Winters (2003) definisjon, der ordinære kapabiliteter karakteriseres som organisasjonens mulighet til å produsere et bestemt resultat, mens en dynamisk kapabilitet er deres overordnede mulighet til å manipulere de ordinære kapabilitetene (Winter 2003). Videre kobler Zahra et al. (2006) dynamiske kapabiliteter til ledelsens visjoner, og hevder at dynamiske kapabiliteter er muligheter til å rekonfigurere en virksomhets ressurser og rutiner slik virksomhetens beslutningstaker ønsker og tror er relevant for virksomheten. Mens tidlige bidrag gjerne antar en direkte link mellom dynamiske kapabiliteter og organisatorisk ytelse, argumenterte Zahra et al. (2006) for at verdien av dynamiske kapabiliteter ligger i ressurskonfigurasjonene de er med på å skape. De mener også at verdien av dynamiske kapabiliteter vil være størst dersom omgivelsene endrer seg raskt eller uforutsett, men at dynamiske omgivelser ikke er en nødvendig komponent for dynamiske kapabiliteter (Zahra, Sapienza, and Davidsson 2006).

Helfat og hennes medforfattere presenterer et annet viktig bidrag innenfor fagfeltet på dynamiske kapabiliteter. I følge Helfat et al. (2007) kan dynamiske kapabiliteter betraktes som kapasiteten en bedrift har til å målbevisst skape, utvide eller endre sin ressursbase. Ressursgrunnlaget består av materielle ressurser, immaterielle ressurser og ulike kapabiliteter som bedriften eier og kontrollerer. I deres definisjon anses dynamiske kapabiliteter dermed som en del av ressursgrunnlaget. Det vil si at dynamiske kapabiliteter endrer og utvider andre dynamiske kapabiliteter, som for eksempel ledelseskapabiliteter og innovasjonskapabiliteter (Helfat 2007).

Helfat et al. (2007) påpeker, som andre forskere, at dynamiske kapabiliteter innebærer evnen til å identifisere behov eller mulighet for endring, formulere mulige løsninger og implementere handlinger for å oppnå en ønsket tilstand. Videre argumenterer de for at en grunnleggende forutsetning for det dynamiske kapabilitetsrammeverket er at kjernekompetanse brukes til å modifisere kortsiktige konkurranseposisjoner, som igjen benyttes til å bygge langsiktige konkurransefortrinn (Helfat 2007). Rekonfigurering av bedriftens ressurser blir trukket frem som essensielt for organisasjonens utvikling.

Rekonfigurering defineres som ledelsesaktiviteter – rettet mot nye ressurskombinasjoner eller omforming av eksisterende ressurser. Dette vil i følge forfatteren kreve kompetente og handledyktige ledere med innovative evner. Ettersom ledere har en viktig rolle i rekonfigurering av ressurser og dette igjen er en betydelig del av dynamiske kapabiliteter, argumenteres det for at ledere og ledelsesprosesser spiller en avgjørende rolle for dynamiske kapabiliteter i organisasjonen (Helfat 2007). Teece støtter denne definisjonen, og han har i senere arbeid uttalt at: «(...) in my view, dynamic capabilities involve a combination of organizational routines and entrepreneurial leadership/management» (Teece 2014).

3.1.3 Operasjonelle og dynamiske kapabiliteter

I håp om å integrere ulike perspektiv og skape en felles forståelse for konseptet dynamiske kapabiliteter, har flere forskere foreslått et skille mellom dynamiske kapabiliteter og ordinære eller operasjonelle kapabiliteter (Teece 2014, Collis 1994, Zollo and Winter 2002).

Teece redegjør for dette skillet med følgende definisjon; «*Ordinary capabilities involve the performance of administrative, operational, and governance-related functions that are (technically) necessary to accomplish tasks. Dynamic capabilities involve higher-level activities that can enable an enterprise to direct its ordinary activities toward high-payoff endeavors*» (Teece 2014). Han har utdypet dette ytterligere ved å sammenstille de to kapabilitetsbegrepene i tabellen under.

Tabell 2: Noen forskjeller mellom ordinære og dynamiske kapabiliteter (Teece 2014)

332 <i>The Academy of Management Perspectives</i> November		
TABLE 1 Some Differences Between Ordinary and Dynamic Capabilities		
	Ordinary capabilities	Dynamic capabilities
Purpose	Technical efficiency in business functions	Achieving congruence with customer needs and with technological and business opportunities
Mode of attainability	Buy or build (learning)	Build (learning)
Tripartite schema	Operate, administrate, and govern	Sense, seize, and transform
Key routines	Best practices	Signature processes
Managerial emphasis	Cost control	Entrepreneurial asset orchestration and leadership
Priority	Doing things right	Doing the right things
Imitability	Relatively imitable	Inimitable
Result	Technical fitness (efficiency)	Evolutionary fitness (innovation)

Collis (1994) skiller mellom det han kaller lavere ordens operasjonelle kapabiliteter, som beskrives som den målrettede kombinasjonen av ressurser som gjør en organisasjon i stand til å utføre funksjonelle aktiviteter som logistikk, markedsføring, salg og produksjon, og høyere ordens dynamiske kapabiliteter som håndterer endring (Collis 1994).

Andre forskere (Zollo and Winter 2002, Winter 2003, Zahra, Sapienza, and Davidsson 2006) skiller mellom operasjonelle kapabiliteter og dynamiske kapabiliteter. De operasjonelle kapabilitetene er bedriftens evne til å løse oppgaver eller oppnå et resultat, mens dynamiske kapabiliteter er sett på som evnen til å endre og rekonfigurere andre kapabiliteter. Operasjonelle kapabiliteter gjør i følge Zollo og Winter (2002) bedriften i stand til å utføre sine daglige gjøremål. Det vil si at en bedrift som innehar slike ordinære kapabiliteter, og mangler dynamiske kapabiliteter vil kunne produsere og selge det samme produktet til den samme kundegruppen over tid – og således opprettholde «status quo» (Winter 2003, Helfat 2007).

Teece (2007) anerkjenner også at operasjonelle kapabiliteter hjelper bedriften med å sikre operasjonell effektivitet, mens dynamiske kapabiliteter muliggjør etableringen, utviklingen og modifiseringen av bedriftens ressursbase og dermed konkurransefortrinn på lang sikt (Teece 2007).

En annen interessant diskusjon er hvorvidt det er mulig å oppnå varige konkurranse fortrinn i dynamiske markeder. D'Aveni (1994) diskuterer dette i boka *Hypercompetition*. Et viktig poeng i boka er at strategi ikke lenger må fokusere på å tilpasse organisasjoner til stabile omgivelser for å oppnå varige konkurransefortrinn. Teorien tar utgangspunkt i at stabile omgivelser eksisterer i stadig mindre grad, og dette bidrar til at strategiske tilpasninger må ha en dynamisk tilnærming (D'Aveni 1994). Dette er i tråd med teorien om dynamiske kapabiliteter. Når det gjelder konkurransefortrinn har derimot D'Aveni et litt annet synspunkt enn det som er presentert i forskning knyttet til dynamiske kapabiliteter.

I følge D'Aveni eksisterer ikke varige konkurransefortrinn i dynamiske markeder, og alt dreier seg således om å skape midlertidige konkurransefortrinn. Bare evnen til å innovere kan være varig. D'Aveni (2010) foreslår i denne sammenheng at bedrifter heller bør satse på å bygge flere midlertidige konkurransefortrinn som hele tiden erstattes av nye kortsiktige fortrinn. Begrunnelsen for dette er at konkurransefortrinn kan anses som et stadie hvor bedriftene forsøker å takle de miljømessige endringene og samtidig levere tilfredsstillende produkter og tjenester bedre enn konkurrentene (D'aveni 2010). Det vil si at innovasjon må skje kontinuerlig for hele tiden å skape nye midlertidige konkurransefortrinn (Nysveen and Andreassen 2014).

3.2 Innovasjonskapabiliteter

Å bygge dynamisk kapabilitet handler om å utvikle mekanismer og prosesser som gjør at bedriften lettere kan tilpasse seg endringer og være konkurransedyktig. Innovasjon vil her være en viktig byggestein. Litteraturen viser mange ulike definisjoner av innovasjon og de fleste handler om å gjøre noe på en ny og annerledes måte, en ny praksis som kan skape en merverdi eller økt samfunnsnytte.

3.2.1 Hva er innovasjon?

Bedrifter som skal fornye og utvikle seg vil stå overfor dilemmaet hvor sterkt det skal satses på nyutviklingen i forhold til eksisterende virksomhet og løpende drift. Denne balansegangen kan spores tilbake til den østerrikske økonomen Joseph Schumpeter. Han har bidratt til at det i dag er rimelig å se innovasjon som et eget fagområde, med røtter i økonomifaget. Schumpeter definerte økonomisk innovasjon i hans verk «*The Theory of Economic Development*» (Schumpeter 1961).

Han forklarer innovasjon som nye eller forbedrede kombinasjoner av produkter, prosesser eller systemer. Videre beskriver han innovasjon som drivkraften bak økonomisk og sosial endring, og en nøkkelfaktor for økonomisk vekst. I følge Schumpeter innebærer innovasjon transformasjoner som gir bedrifter konkurransefortrinn gjennom midlertidige monopolsituasjoner. Han definerte begrepet som evnen til å skape nye kombinasjoner av kunnskap, ferdigheter og ressurser, og hvordan introdusere nye ideer eller løsninger i det sosiale og økonomiske systemet. Videre deler Schumpeter innovasjonsprosessen inn i de tre trinnene oppfinnelse, kommersialisering og spredning. Han argumenterer for at en innovativ oppfinnelse ikke er tilstrekkelig i seg selv for å lykkes med innovasjon. Ny kunnskap må også kunne anvendes i produksjon av varer og tjenester for slik å kunne kommersialiseres og generere økonomisk vekst. For å oppnå suksess trengs endringsagenter for å overkomme motstand mot innovasjon og tilføre en vilje og et ønske om å nå bestemte mål. I tillegg er det viktig med en tydelig ledelse mot disse målene for å kunne drive prosesser fremover (Schumpeter 1961).

Lawson og Samson (2001) definerer innovasjon som mekanismen som gjør at organisasjoner produserer nye produkter, prosesser og systemer som kreves for å kunne tilpasse seg skiftende markeder, teknologier og konkurransemetoder (Lawson and Samson 2001). Evnen til å være

innovativ vil således kunne bli et sterkt konkurransefortrinn for de bedriftene som lykkes med dette. I teorien om dynamiske kapabiliteter er bedriftens evne til å omfavne endringer og tilpasse seg sentral. En eksplisitt undersøkelse av innovasjon er vanligvis utelatt i diskusjonen om dynamiske kapabiliteter. Innovasjon er imidlertid en sentral mekanisme for utvikling og fornying. Dynamisk kapabilitetsteori er dermed godt egnet til studiet av organisatorisk innovasjon (Lawson and Samson 2001).

3.2.2 Innovasjonskapabilitet som en dynamisk kapabilitet

Det er innenfor litteraturen bred enighet om at innovasjon er avgjørende for bedrifters konkurransevne. Hva som ligger i bedriftens evne til å innovere er det derimot ikke like bred enighet om. I henhold til teoretiske diskusjoner innenfor strategistyring og innovasjonslitteraturen har bedriftens strategiske innovasjonsorientering og dynamiske kapabiliteter begge stor betydning for bedriftens utvikling. Det foreligger imidlertid svært få studier som integrerer disse to endrings- og utviklingsorienterte konseptene innenfor et felles rammeverk.

I teorien om dynamiske kapabiliteter hevdes det at vinnerne i det globale markedet er bedrifter som evner å demonstrere endringsevne på riktig tidspunkt, tilpasse seg omgivelsene raskt og fleksibelt, kombinert med ledelsens evne til effektivt å koordinere og reallokere intern og ekstern kompetanse (Teece and Pisano 1994). Lawson og Samson (2001) støtter opp om disse tankene og hevder at konkurransefortrinn først og fremst dreier seg om organisasjonens evne til å administrere og dra nytte av flere kapabiliteter og ressurser samtidig. Denne evnen definerer de som en innovasjonskapabilitet, som forskerne mener kan karakteriseres som en kapabilitet av høyere orden, og som med andre ord kan være kilde til varige fortrinn for bedriften. Innovasjonskapabilitet er ikke i seg selv en identifiserbar konstruksjon, men består av en rekke forsterkende interne praksiser og prosesser i bedriften. Disse prosessene er nøkkelfaktorer for å stimulere, måle og forsterke innovasjon. I sin forskning definerer de syv elementer som vil være en del av bedriftens innovasjonskapabilitet. De syv elementene er henholdsvis strategi og visjon, utnyttelse av egen kompetanse, organisatorisk intelligens, kreativitets- og idéledelse, organisasjonsstruktur og system, kultur og miljø og teknologiledelse (Lawson and Samson 2001).

Ulike teoretiske bidrag relatert til teorien om innovasjonskapabiliteter, og utviklingen av disse kapabilitetene kan i stor grad knyttes opp mot elementene Lawson og Samson beskriver, men vektleggingen av de ulike elementene og forankring i ulike teoretiske perspektiver varierer.

Burns og Stalker drøfter i sin bok «*The management of innovation*» innovasjon fra et organisasjonsteoretisk ståsted. I sin teori om innovasjonsledelse tar de for seg hvordan bedrifter, avhengig av organisasjonsstruktur, lar seg påvirke av endringer, samt hvordan dette påvirker evnen til å innovere. De skiller mellom det de kaller mekanisk og organisk struktur. En mekanisk struktur kjennetegnes ved strenge regler og retningslinjer, mens en organisk struktur er mer løs og tilpasningsdyktig. Derfor passer, i følge Burns og Stalker, en organisk struktur best for organisasjoner som gjennomgår forandringer, mens en mekanisk struktur passer bedre for stabile omgivelser. De argumenterer for at det må være en sammenheng mellom hvordan organisasjonen er strukturert og omgivelsene den opererer i. Dersom denne tilpasningen er god, vil det kunne forsterke organisasjonens evne til å innovere (Burns and Stalker 1961).

Andre forskere argumenterer for at organisasjonens evne til å lære, tilegne seg kunnskap og utnytte ny kunnskap er avgjørende for utviklingen av innovasjonskapabiliteter. Sentrale navn i denne forskningen er Cohen og Levinthal. De har i sitt arbeid relatert til læring og innovasjon i organisasjoner utviklet teorien om «*absorptive capacity*». Teorien omhandler organisasjoners evne til å gjenkjenne verdien av ny, ekstern informasjon, assimilere den og benytte den til kommersielle formål. Forskerne ser på evnen til å utnytte ekstern kunnskap som en kritisk del av innovasjonsevnen til et selskap. De hevder evnen til å evaluere og utnytte ekstern kunnskap i stor grad er en funksjon av tidligere relatert kunnskap som selskapet har opparbeidet seg, og derav er absorberingsevne ifølge Cohen og Levinthal sentral for en virksomhets innovasjonsevne (Cohen and Levinthal 1990).

Cohen og Levinthals studier er mye brukt innenfor empirisk forskning, og dere teoretiske bidrag har blitt videreutviklet, men også kritisert av andre. Zahra og George (2002) kritiserer blant annet Cohen og Levinthal for å fokusere utelukkende på teknologisk innovasjon (Zahra and George 2002). De argumentere for at en bedrifts dynamiske kapabilitet bestemmer dens absorberingsevne. I rekonseptualiseringen av teorien presenterer de en ny definisjon av begrepet: «*We define ACAP as a set of organizational routines and processes by which firms*

acquire, assimilate, transform, and exploit knowledge to produce a dynamic organizational capability» (Cohen and Levinthal 1990, Zahra and George 2002).

Deres definisjon skiller seg fra tidligere forskning ved at et selskaps absorberingsevne blir ansett som en dynamisk kapabilitet innebygd i firmaets rutiner og prosesser. I sin definisjon skiller de mellom de fire organisatoriske kapabilitetene kunnskapstilegnelse, assimilasjon, transformasjon og utnyttelse. Videre argumenterer de for at disse spiller ulike, men komplementære roller i å forklare hvordan bedriften evner å skape og distribuere kunnskap som er nødvendig for å bygge og utvikle andre organisatoriske kapabiliteter. Denne fremstillingen kan ses i sammenheng med Teece sin nedbryting av dynamiske kapabiliteter i fasene identifisering, realisering og rekonfigurering.

Wang og Ahmed (2007) har i sin forskning på dynamiske kapabiliteter identifisert det de beskriver som tre hovedkapabiliteter i det dynamiske kapabilitetsperspektivet. En av disse kapabilitetene er innovasjonskapabiliteter hvor de argumenterer for at: *«The more innovative a firm is, the more it possesses dynamic capabilities»*. I følge Wang og Ahmed (2007) refererer innovasjonskapabiliteter til bedriftens evne til å utvikle nye produkter og/eller markeder, gjennom å tilpasse strategisk innovativ orientering med nyskapende atferd og prosesser (Wang and Ahmed 2007). I tillegg til innovasjonskapabiliteter er dynamiske kapabiliteter, i følge forskerne, avhengig av bedriftens *«adaptive capability»* og *«absorptive capability»*, hvor de refererer til Cohen og Levinthal sin forskning.

I et dynamisk kapabilitetsperspektiv kan evne til å innovere også beskrives som evnen til å identifisere og utnytte nye markedsmuligheter. Videre kan innovasjonskapabiliteter brytes ned til å omhandle: (1) evne til å utvikle nye produkter som oppfyller markedets behov; (2) evne til å anvende egnede prosesssteknologier for å produsere nye produkter; (3) evne til å utvikle og ta i bruk nye produkter og prosesssteknologier for å tilfredsstille fremtidige behov; og (4) evnen til å svare på tilfeldige teknologiaktiviteter og uventede muligheter skapt av konkurrentene (Adler and Shenhar 1990).

Innovasjonsprofessor Gary Pisano, som også er en sentral bidragsyter i litteraturen om dynamiske kapabiliteter, diskuterer hvordan bedriftens innovasjonskapabiliteter må ses i sammenheng med bedriftens strategi (Pisano 2015). I følge Pisano er problemet at en organisasjons evne til å innovere stammer fra det forskeren kaller et innovasjonssystem. Han

beskriver innovasjonssystemet som et samlet sett av avhengige prosesser og strukturer som dikterer hvordan selskapet søker etter nye problemer og løsninger, gjør ideer om til forretningskonsepter og produktdesign og velger hvilke prosjekter som skal finansieres (Pisano 2015).

Hans poeng er at ulike «beste praksis»-løsninger har ulike fordeler og ulemper, og at hver løsning krever en rekke komplementære endringer i organisasjonens innovasjonssystem. Samtidig advarer han mot å tro at mislykkede innovasjonsprosjekter kun handler om manglende evne til å utføre (Pisano 2015). Et selskap uten en innovasjonsstrategi vil ikke klare å gjøre disse avveiningene og sette sammen elementene i innovasjonssystemet i følge Pisano. Han ramser opp ulike innovasjonsmetoder som han mener er gode, men isolert sett utilstrekkelige. Å bygge opp team utenfor organisasjonen, fremme de interne entreprenørene, inngå eksterne allianser, omfavne åpen innovasjon, samarbeid med kunder eller innføre rask prototyping av nye løsninger, er noen av innovasjonsmetodene han nevner (Pisano 2015).

Videre argumenterer han for at innovasjon må styres fra toppen fordi innovasjon berører nær sagt alle funksjoner i virksomheten. Bare de øverste lederne kan orkestrere slike komplekse endringer. De må ta hovedansvaret for prosess, struktur, talent og hvordan bedriften jobber for å finne innovasjonsmulighetene, føre ideene over i konsepter og å bestemme hva som skal gjøres (Pisano 2015).

3.3 Oppsummering av teori

Teorien om dynamiske kapabiliteter ble lansert på 1990-tallet som en forlengelse av blant annet den ressursbaserte teori. Teorien har hatt stor innflytelse på litteratur om strategi, og dynamiske kapabiliteter er i dag et dominerende rammeverk når det snakkes om bygging av konkurransefortrinn. Det finnes et mangfold av definisjoner og ulike teoretiske bidrag relatert til dynamiske kapabiliteter. Teece et al. presenterte det opprinnelige bidraget til definisjonen av dynamiske kapabiliteter da de definerte det som: «*The firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments*». Senere har forskere beskrevet dynamiske kapabiliteter som evnen til å integrere, rekonfigurere, skaffe og frigjøre (Eisenhardt and Martin 2000) skape og modifisere (Zollo and Winter 2002) samt utvide og modifisere organisatoriske ressurser. Mens tidlige bidrag gjerne antok en direkte link mellom dynamiske kapabiliteter og organisatorisk ytelse, har senere bidrag blant annet argumentert for at verdien av dynamiske kapabiliteter ligger i ressurskonfigurasjonene de er med på å skape (Zahra, Sapienza, and Davidsson 2006).

Oppsummert kan man si at det i hovedsak er tre vesentlige forskjeller som diskuteres i litteraturen (Madsen 2007). Det ene går på forskjellen mellom kapabiliteter og dynamiske kapabiliteter. Noen forskere mener at kapabiliteter handler om bedriftens evne til å oppnå et resultat eller løse en oppgave, mens dynamiske kapabiliteter blir forstått som evnen til å endre disse alminnelige kapabilitetene (Winter 2003, Zollo and Winter 2002, Zahra, Sapienza, and Davidsson 2006). Andre forskere tilsikter imidlertid ikke å skille mellom kapabiliteter og dynamiske kapabiliteter, da de mener at rutiner og kapabiliteter samlet kan ha et potensial til å bidra til endring i en bedrift. Med andre ord kan de eksisterende kapabilitetene ha en innebygd dynamisk evne til å foreta endringer i bedriften. Det vil si at dynamiske kapabiliteter er kapabiliteter som gjør bedriften endringsorientert (Helfat and Peteraf 2003, Helfat 2007). Den siste diskusjonen går på hvorvidt dynamiske omgivelser er en forutsetning for utvikling av dynamiske kapabiliteter (Teece, Pisano, and Shuen 1997) eller om evnen til å integrere, bygge og rekonfigurere bedriftens ressurser også vil være tilstede i mer statiske omgivelser (Zollo and Winter 2002, Winter 2003, Zahra, Sapienza, and Davidsson 2006).

De ulike utgangspunktene, fremgangsmåtene, modellene og definisjonene som finnes innen forskning på dynamiske kapabiliteter har ført til at rammeverket har blitt kritisert for å være tautologisk, tvetydig og ikke operasjonaliserbart (Teece, Pisano, and Shuen 1997, Eisenhardt

and Martin 2000, Zollo and Winter 2002, Winter 2003, Helfat 2007). For å bedre kunne forstå innholdet av dynamiske kapabiliteter har flere forskere derfor foreslått et skille mellom dynamiske kapabiliteter og ordinære eller operasjonelle kapabiliteter (Teece 2014, Collis 1994, Zollo and Winter 2002). Teece har også delt dynamiske kapabiliteter inn i tre distinkte kapabiliteter, hvor han definerer det han kaller identifiseringskapabiliteter, realiseringskapabiliteter og rekonfigureringskapabiliteter – som kort oppsummert handler om hvordan bedriften identifiserer og definerer muligheter og trusler, utnytter mulighetene og om nødvendig rekonfigurerer sine ressurser for å oppnå konkurransefortrinn.

Flere forskere har også påpekt at evnen til å være innovativ er en viktig komponent i utviklingen av dynamiske kapabiliteter (Helfat 2007, Teece 2014). Det å være innovativ innebærer i det dynamiske kapabilitetsperspektivet evnen til å konstant endre seg for å overleve. Mens dynamiske kapabiliteter overordnet handler om bedrifters håndtering av nyskaping og omgivelsesendringer, handler innovasjonskapabiliteter om bedrifters evne til å skape og utvikle nye ideer tilpasset markedet. I tabellen under har jeg oppsummert de ulike kapabilitetsperspektivene og viktige bidragsytere i litteraturen.

Tabell 3: Ulike kapabiliteter

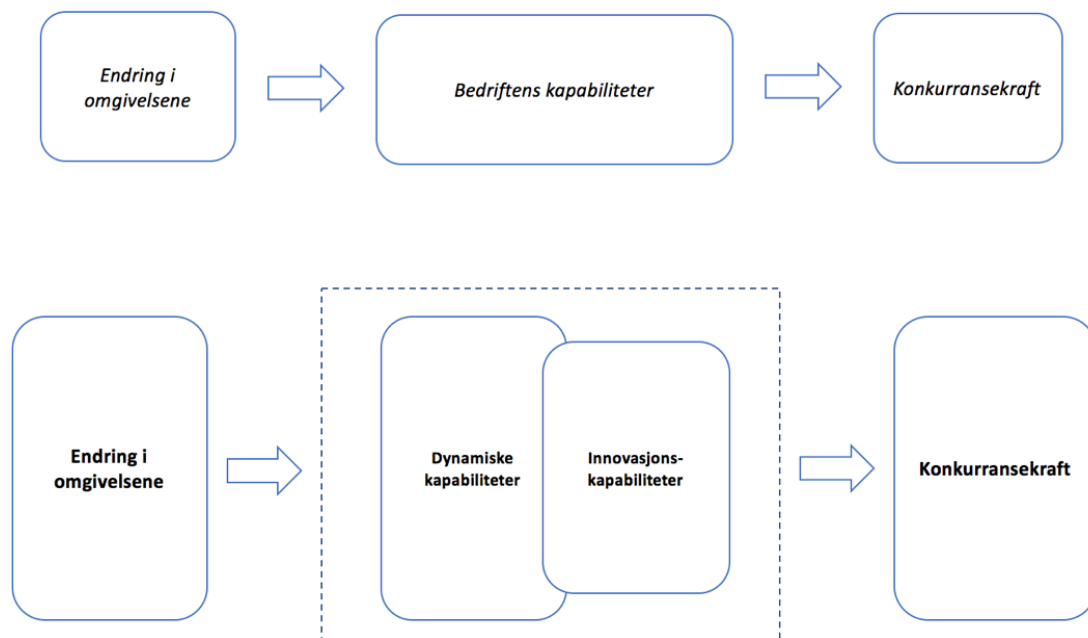
Kapabiliteter	Definisjon	Bidragsytere
Operasjonelle kapabiliteter	Organisasjonens ordinære evne til å utføre et sett av aktiviteter, vanligvis forankret i organisasjons rutiner, standard og operasjonsprosedyrer.	Leonard-Barton (1992), Collis (1994), Teece og Pisano (1994)
Dynamiske kapabiliteter	Bedriftens evne til å integrere, bygge og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse for å imøtekomme endringer i omgivelsene.	Teece et al. (1997), Eisenhardt og Martin (2000), Zollo og Winter (2002), Winter (2003), Zahara et al. (2006), Helfat et al. (2007)
Innovasjonskapabiliteter	Bedriftens evne til å utvikle nye produkter og / eller markeder, gjennom å tilpasse strategisk innovativ orientering med nyskapende atferd og prosesser.	Schumpeter (1961), Burns og Stalker (1961), Cohen og Levinthal (1990), Lawson og Samson (2001), Wang og Ahmed (2007), Pisano (2015)

3.4 Operasjonalisering

For å kunne benytte oppgavens teoretiske rammeverk til å besvare problemstillingen, vil jeg i dette delkapittelet diskutere hvordan teorien om dynamiske kapabiliteter og innovasjonskapabiliteter kan benyttes i praksis. Økt konkurranse og skiftende omgivelser øker kravene til fleksibilitet og endringsvilje for å være konkurransedyktig og bærekraftig. Organisasjoner som opererer i skiftende omgivelser trenger interne verktøy som kan bidra til å holde styring på hva som skjer, og hvordan man kan tilpasse seg endringer best mulig. Videre kreves det kunnskap om strategiske beslutningsprosesser og innovativ styrke og ferdigheter for å lykkes i en stadig økende konkurransesituasjon. I tillegg til operative verktøy, samt strategiske og innovative ressurspotensialer, er markedskunnskap avgjørende for å lykkes når konkurransen øker.

Min antakelse er at for å være konkurransedyktig i markedet for betalingsformidling må norske banker fokusere på utvikling av dynamiske kapabiliteter i form av innovasjonskapabiliteter.

Tabell 4: Teoretisk rammeverk



For norske banker handler innovasjonskapabiliteter i realiteten om framtidig eksistensgrunnlag. Alt bunner ut i deres evne til å utvikle og opprettholde varige konkurransefortrinn. Mens dynamiske kapabiliteter overordnet handler om bedrifters håndtering av nyskaping og omgivelsesendringer, handler innovasjonskapabiliteter om bedrifters evne til å skape og utvikle nye ideer tilpasset markedet. Innovasjon består av både nyskaping og kommersialisering, ved at man må finne en måte å tjene penger på eller skape annen verdi med nyskapingen. For å kunne kalle seg innovative må norske banker kontinuerlig både utvikle noe nytt og å utvikle et marked for dette nye. Dette krever forståelse for hva som skjer i markedet og hvordan konkurrentene opererer. Videre krever det at man tar i bruk ny teknologi og utvikler den teknologiske kompetansen, eventuelt innhenter denne kompetansen eksternt. Sist, men ikke minst krever det at man til en viss grad klarer å forutse hva kundene ønsker, hva som er konkurrentenes neste trekk og derav hele tiden ligger i forkant.

For å benytte gjennomgått litteratur og teori til å studere oppgavens problemstilling har jeg valgt å dele dynamiske kapabiliteter i tre distinkte kapabiliteter i henhold til Teece (2014) sin nedbrytning av rammeverket:

- **Identifisere** – gjenkjenne og definere trusler og muligheter
- **Realisere** – utnyttelse av muligheter
- **Rekonfigurere** – tilpasning og omforming av bedriftens ressurser

Hver av disse dynamiske kapabilitetene består av forskjellige aktiviteter, som blant annet endrer bedriftens innovasjonsprosess, strategi og forretningsmodell. Som tidligere nevnt har jeg valgt å se på innovasjonskapabilitet som en dynamisk kapabilitet. Det vil si at norske bankers innovasjonskapabilitet avhenger av deres markedsforståelse og kundeinnsikt (identifisere), teknologiske og digitale kompetanse (realisere), samt evne til å endre og omforme ressurser basert på overvåking av marked og teknologiske omgivelser (rekonfigurere). De må med andre ord forstå hva som skjer i markedet for mobilbetaling. De må holde seg oppdatert om teknologiske nyvinninger og om hva som skjer hos konkurrentene. Etersom det reviderte betalingsdirektivet åpner opp for tredjepartaktører må de se utenfor egen bransje og utfordre tradisjonelle forretningsmodeller. Det er også svært viktig å følge med på eksisterende og potensielle kunder og deres behov. Jo mer kunnskap man har om kundens behov og preferanser, desto lettere er det å predikere hva kundene vil ha, og hva organisasjonen bør utvikle for å oppnå en strategisk markedsposisjon.

4. METODE

I dette kapitlet vil jeg drøfte oppgavens metodiske tilnærming. Jeg vil først beskrive forskningsdesign og argumenterer for valg av metode. Videre diskuteres datainnsamlingens kvalitet gjennom begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Avslutningsvis redegjør jeg for noen etiske refleksjoner rundt metodedelen.

4.1 Kvalitativ metode

Problemstillingen er førende for valg av forskningsdesign og metode. Fremgangsmåten man velger må egne seg for å belyse det spørsmålet man vil gi et svar på. Det skiller mellom to ulike metoder; kvalitativ og kvantitativ. Kvalitativ undersøkelsesmetode gir dybdekunnskap om fenomener og deres kvalitative aspekt. Kvantitativ undersøkelsesmetode gir breddekunnskap og mulighet til å nå mange personer.

For å besvare oppgavens problemstilling har jeg valgt et kvalitativt forskningsdesign. Forskningsdesignet vil ha en induktiv eksplorerende tilnærming, hvor jeg går fra empiri til teori. Eksplorerende design benyttes blant annet når man ønsker å finne ny kunnskap på områder hvor det finnes lite forhåndskunnskap. Ved en induktiv tilnærming er det observasjon og analyse av et fenomen som danner utgangspunktet for å lage problemstillinger eller teori. Dette er i tråd med utgangspunktet for min oppgave.

Kvalitative studier brukes for å undersøke og beskrive menneskers opplevelser og erfaringer. Det finnes forskjellige måter å fremskaffe denne kunnskapen på. Datainnsamling vil være gjennom intervjuer, observasjoner og dokumentundersøkelser, da målet med oppgaven er å få en best mulig forståelse av fenomenet mobilbetaling og innovasjonsevne, i et dynamisk kapabilitets perspektiv.

Hensikten med kvalitative studier er sjeldent generaliserbare funn. Målet er likevel at studien skal gi kunnskap som kan brukes av andre og således ha en overføringsverdi. Mitt formål med oppgaven er å diskutere hva som ligger i begrepet innovasjonskapabiliteter. Tema for oppgaven er også veldig dagsaktuelt, ettersom det tar for seg en nærstående endring i rammebetingelsene for betalingsformidling. Dette vil trolig utfordre bankenes rolle i markedet. Ved å diskutere hvordan man kan jobbe med innovasjon og endring, vil det forhåpentligvis også være en nytteverdi i oppgaven sett fra finansbransjen sitt perspektiv.

4.1.1 Hermeneutikk og fenomenologi

Kvalitativ metode er en fleksibel forskningsmetode og det kan være utfordrende å sette seg inn i metoden. Metoden bygger på teorier om fortolkning (hermeneutikk) og menneskelig erfaring (fenomenologi).

Hermeneutikk kan defineres som *læren om tolkning*, og utgangspunktet i hermeneutikken er å fortolke, fremfor å forklare (Egholm 2014). All forståelse er betinget av den konteksten eller situasjonen noe forstås innenfor. Hermeneutikken ønsker dermed å forstå hvordan de involverte individene oppfatter bestemte fenomener og begivenheter ut fra et perspektiv som er forankret i det konkrete sted og den konkrete tid. Det hermeneutiske perspektivet danner et vitenskapsteoretisk fundament for den kvalitative forskningens sterke vekt på forståelse og fortolkning. Begrepet er utviklet ut fra tanken om at mennesker fortolker sin virkelighet, og at forskerens utfordring er å fortolke denne allerede fortolkede virkeligheten (Giddens 2013). Det sentrale er å fokusere på et dypere meningsinnhold enn det rent umiddelbare (Dalen 2008).

Den hermeneutiske sirkel vil være relevant i forbindelsen med min egen fortolknings- og erkjennelsesprosess av det som skal undersøkes. Her vil vi sette vår egen forståelse og egne antagelser i spill for å være i stand til å erkjenne noe nytt om det undersøkte. Den hermeneutiske sirkel er en typisk anvendt metode i vitenskapen til fortolkning av fenomener og tekster, og er meget relevant i forhold til intervjuforskning. Den dialogen som leder til intervjuetekster vil belyses og fortolkes, hvor det vil oppstå sirkelbevegelser mellom intervjueteksten og oss som forskere. Det vil si at det vil oppstå en vekselvirkning mellom del og helhet, hvor delene kun kan forstås hvis helheten inndras. Herfra, ved å tolke delene ut i fra helheten, vil vi oppnå nye erkjennelser fra delene, hvilket gir oss anledning til å gjentolke helheten (Fuglsang and Olsen 2004).

Hermeneutikken er en form for epistemologi, hvor empirien er fenomenologisk. Begges formål er å forstå den menneskelige erfaring og handling, men hvor fenomenologien er interessert i å beskrive og forstå fenomener og praksiser, er hermeneutikken fremfor alt interessert i å kunne beskrive og forstå fortolkninger (Egholm 2014). I det fenomenologiske perspektivet fokuserer man på hvordan verden (begivenheter og fenomener) fremstår for det enkelte individ, uten at forskerens forståelse av fenomenet spiller inn på forståelsen. Ved å

anvende empirisk fenomenologi gir det meg mulighet til å forstå fenomener ut i fra informantenes egne perspektiver og fra deres forståelse av verden (Kvale and Brinkmann 2009).

4.2 Datainnsamling

Kvalitative studier innbefatter en rekke ulike datainnsamlingsmetoder, som deltagende og ikke-deltagende observasjon, kvalitative intervju, dokumentanalyse, videopptak og lydbåndinnspilling. Jeg vil i denne oppgaven hovedsakelig benytte meg av personlige intervju, samt dokumentundersøkelser og observasjoner.

4.2.1 Dokumentundersøkelser og observasjoner

Bakgrunnen for denne oppgaven er som tidligere nevnt interessen for fremveksten av nye digitale betalingsformer og endrede rammebetingelser i markedet for betalingsformidling. Mobilbetaling er analyseenheten i denne oppgaven. For å danne meg et bilde av dette fenomenet har jeg benyttet tidligere nyhetsartikler, pressemeldinger og internettsider. Denne eksplorative metoden for datainnsamling er knyttet til bruk av sekundærdata, altså kilder fra data som ikke er samlet inn av forskeren selv (Jacobsen 2005). I metodologisk forstand dreier dokumentundersøkelser seg om å skape en forståelse, beskrivelse og forklaring av et fenomen.

Gjennom studier og analyser av artikler skrevet om mobilbetaling har jeg fått en viss innsikt i hvordan prosessen har vært fra idé til produkt. Ved dokumentanalyse er det viktig å ha et bevisst forhold til hvem som har skrevet eller produsert dokumentet, hvem mottageren er ment å være og hva som er formålet med dokumentet. Disse forholdene vil ha betydning for hvordan materialet bør leses og hvordan det kan brukes for å belyse problemstillingen (Jacobsen 2005).

I tillegg har jeg observert hvordan mobile betalingsløsninger distribueres i markedet, samt hvordan de adopteres og benyttes av forbrukerne. Observasjon som innsamlingsmåte innebærer at jeg som forsker observerer og registrerer sosial samhandling eller atferd. På denne måten blir jeg en førstehåndskilde og kan også sette mine observasjoner inn i en større sosial sammenheng. Observasjonene har vært skjult, og ikke-deltagende. En fordel ved ikke-deltagende og skjult observasjon, er at jeg som forsker ikke bryter inn i den normale

samhandlingen mellom mennesker. Dette gir et mer nyansert bilde av fenomenet mobilbetaling.

4.2.2 Intervju

En naturlig del av datainnsamlingen vil også være semi-strukturerte dybdeintervjuer med personer som sitter på nøkkelkompetanse om temaet. For å få et helhetlig bilde vil jeg intervjuere personer med ulik bakgrunn og tilknytning til tema for oppgaven.

Semi-strukturerte dybdeintervjuer involverer implementering av forutbestemte spørsmål og ulike temaer gjennom intervjuet, der forsker kan bidra til digresjon utover de standardiserte spørsmålene (Berg and Lune 2004). Dette gir mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål underveis dersom noe er uklart. En annen fordel med semi-strukturerte dybdeintervju er at det gir mulighet for dypere diskusjoner. Respondenten får anledning til å ta opp ting de mener er relevant å diskutere, og det gir mulighet til å forstå hvordan individer erfarer og danner mening i sine liv. På den andre siden gir ikke intervjuer et representativt bilde. Det er også en tids- og ressurskrevende prosess, både gjennomføringen av intervjuene og etterarbeidet med å tolke innsamlet data. Datamaterialet vil bestå av kompleks informasjon som må tolkes og analyseres nøye, samtidig er det relativt lett å innhente tilleggsinformasjon dersom noe fremgår uklart. Et annet moment ved intervju er samspill mellom intervjuer og intervjuperson. Denne formen for innhenting av data kan også kritiseres ved at kvaliteten av den produserte empiri avhenger av kvaliteten av intervjuerens ferdigheter og viten om emnet. Omfattende trening er nødvendig for å bli en høyt kvalifisert intervjuer (Kvale and Brinkmann 2009). Dette er noe jeg som intervjuperson ikke har, noe som muligens kan gjøre utslag på respondentenes svar. Dette diskuteres nærmere i kapittel 6.

Intervjuene vil ha et fenomenologisk perspektiv, der målet er å få kunnskap om informantens erfaringer, i lojalitet til informantens egen versjon (Kvale and Brinkmann 2009). Det vil si at jeg prøver å legge bort mine egne forestillinger om tema og ta utgangspunkt i informantens oppfatninger og erfaringer. Samtidig skal det nevnes at jeg selv jobber innenfor bank og finans, og jeg erkjenner at det vil være vanskelig å helt legge bort egen forståelse. Det er først og fremst mine tolkninger av det informantene sier jeg kan videreformidle. Som forsker befinner jeg meg dermed mellom fenomenologien og hermeneutikken. Mens fenomenologi er

studiet av fenomener og hvordan de fremtrer for oss fra et førstepersonsperspektiv, er hermeneutikken prosessen med å fortolke og forstå.

I diskusjonen av innsamlet datamateriale vil jeg etterstrebe å ha et fenomenologisk og hermeneutisk perspektiv. Jeg vil være bevisst på egen rolle og hvordan egne kunnskaper, holdninger og erfaringer kan farge både spørsmål og tolkninger. Selv om jeg forsøker å opprettholde en objektiv holdning til forskningsområdene, vil min opparbeidede forståelse likevel ha en betydning på utfallet av studien. Faktorer som kan spille en rolle i denne sammenheng er kultur, oppvekst, erfaringer og utdanning. Derfor vil jeg gå frem med en åpen tilnærming i intervjusituasjonen med fokus på at respondenten selv skal skape intervjuet, med en viss struktur gjennom en intervjuguide.

4.2.2.1 Intervjuguide

Under intervjuprosessen er det mulig å benytte ulik grad av struktur på intervjuet (Johannessen, Kristoffersen, and Tufta 2004). Jeg har valgt semi-strukturert intervju på grunn av fleksibiliteten og påvirkningsgraden det gir til å styre intervjuet. Valg av intervjutype og strukturingsgrad handler om å ramme inn den rette balansen i det konkrete intervjuet, mellom struktur og styring på den ene siden og muligheten for en løpende situasjonstilpasning på den andre siden. Siden jeg som forsker ikke har tilegnet meg noen bred erfaring i intervjufeltet, anser jeg denne metoden som hensiktsmessig for min oppgave.

I forkant av intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide, som punktvis inneholder de emnene jeg ønsker å belyse i intervjuet. Intervjuguiden startet med en kort introduksjon av prosjektet og problemstillingen. Videre ønsket jeg å kartlegge informantenes kunnskap om tema, hva deres relasjon til mobilbetaling er, samt hvordan de oppfattet markedet for betalingsformidling i Norge. Etter å ha avklart respondentens erfaring med og kjennskap til temaet, stilte jeg spørsmål direkte knyttet til oppgavens tema og problemstilling. Jeg startet med å spørre respondentene om deres kjennskap til teorien dynamiske kapabiliteter. Dette var for mange ukjent, så jeg ga en kort definisjon før jeg stilte spørsmål knyttet til strategi, organisasjonsstruktur, situasjonsanalyse, posisjonering, ressurser og innovasjon.

Ettersom informantene har ulik bakgrunn var det ikke alle spørsmålene som var like relevante, og jeg kunne kanskje valgt å ha tre ulike intervjuguides tilpasset hver enkelt

målgruppe. Samtidig var spørsmålene i intervjuguiden åpne, og ved å stille ulike oppfølgingsspørsmål ga intervjuguiden meg et godt tolkningsgrunnlag. Samtidig var det viktig at det teoretiske grunnlaget ble dekket, og derfor kom intervjuguiden til god nytte.

4.2.2.2 Utvalgsstrategi

Selv om hensikten med kvalitative studier sjelden er generaliserbare funn, er målet likevel at de skal gi kunnskap som kan brukes av andre og således ha en overføringsverdi. I hvilken grad og på hvilke områder kunnskapen er overførbar avhenger delvis av utvalgsstrategien.

Det finnes mange ulike måter å bestemme hvor stort utvalget skal være i kvalitative forskningsprosjekt. I metodelitteraturen omtales ofte en utvalgsstrategi som innebærer å samle inn data til det oppnås metning, dvs. at datainnsamlingen pågår så lenge den gir forskeren ny informasjon. Selv om strategien er utbredt og populær, er det ikke gitt at den passer for et hvert kvalitativt forskningsprosjekt.

En kvalitativ studie bygger som regel på et strategisk utvalg av begrenset størrelse, mens en kvantitativ studie forutsetter et representativt utvalg, gjerne så stort som mulig. Derfor er det ikke et mål for en kvalitativ studie at utvalget er så stort som mulig. Det er viktigere at utvalget omfatter deltakere som kan gi mest mulig relevant og variert informasjon som kan belyse problemstillingen.

«Strategiske utvalg bygger ikke på tilfældighetsprinsippet, men derimot systematiske vurderinger av hvilke enheter som ut i fra teoretiske og analytiske formål er mest relevant og mest interessant» (Grønmo 2004).

Jeg har valgt informanter jeg mener har relevant bakgrunn og kunnskap til å belyse oppgavens problemstilling. For å komme i kontakt med informantene sendte jeg en e-post til vedkommende eller det aktuelle selskapet, hvor jeg fortalte kort om bakgrunnen for oppgaven og spurte om de var interessert i å stille til et intervju for å belyse tema ut fra deres perspektiv. Utvalget er kategorisert i de tre hovedgruppene; *markedsaktører, samarbeidspartnere og analytikere* Hver gruppe består av tre informanter, så jeg har totalt gjennomført ni dybde intervjuer. Utvalget består av fire kvinner og fem menn. Dette ser jeg på som en fordel, da kvinner og menn kan ha ulik tilnærming til oppgavens problemstilling.

Markedsaktørene er representert ved Nordea Bank, Nets og Telenor Digital. Dette er selskap som opererer i markedet innenfor betalingsformidling i dag, og som opplever hvilke markedskrefter som er i sving på nært hold. Når jeg har snakket med samarbeidspartnere har jeg snakket med Finans Norge, Retail Payment og Rema 1000. Den siste gruppen jeg har snakket med består av representanter fra teknologiselskapene Microsoft og Evry, samt en konsulent med bakgrunn fra blant annet bank og finans.

4.2.2.3 Praktisk gjennomføring

Alle intervjuene ble gjennomført på respondentenes arbeidsplass. De befant seg med andre ord i trygge og kjente omgivelser. I forkant av intervjuet fikk informantene informasjon om bakgrunn og tema for oppgaven. Jeg valgte bevisst å ikke sende ut intervjuguiden, da jeg ønsket at de skulle besvare spørsmålene ut i fra deres egne refleksjoner og erfaringer – og ikke nødvendigvis ut i fra hva som er ansett som teoretisk riktig.

Jeg fikk godt kontakt med alle informantene, og jeg følte at relasjonen bar preg av tillit, felles forståelse og åpenhet. Jeg benyttet meg av lydopptak under intervjuene. Det tillot meg å lytte aktivt, og stille relevante oppfølgingsspørsmål. Samme intervjuguide ble benyttet i samtlige intervjuer, noe som har gjort analysearbeidet og sammenligningsgrunnlaget enklere. Alle intervjuene ble transkribert i ettertid. Transkribering av intervju fra muntlig til skriftlig form strukturerer intervjusamtalene i en form som egner seg til nærmere analyse og utgjør i seg selv den første analytiske prosess (Kvale and Brinkmann 2009).

4.2.2.4 Koding

Når transkriberingen av intervjuene er gjennomført vil den innsamlede data kodes for å skape oversikt og en dypere forståelse (Charmaz 2014). Dette for å redusere informasjonsmengden, samt få frem den mest interessante og relevante informasjonen. Da jeg har et hermeneutisk og fenomenologisk vitenskapsteoretisk utgangspunkt, vil jeg kode etter prinsippene i Grounded Theory. Med utgangspunkt i hermeneutikken hvor en induktiv tilnærming er å foretrekke, stemmer det godt overens med Grounded Theory og min empiriinnsamling.

Etter Grounded Theory's prinsipper består koding av data av 3 faser. Den første fasen kalles åpen koding. Her leter man og setter navn på foreløpige kategorier. Neste fase er aksial koding. Målet i denne fasen er å analysere og modifisere disse kategoriene. Den siste fasen er

selektiv koding. Her identifiserer man noen kjerne­kategorier eller begreper, og organiserer data i henhold til disse begreps­kategoriene (Glaser and Strauss 1967).

Utgangspunktet i Grounded Theory er å utvikle empiribasert teori. I henhold til teorien starter man med å organisere egen data inn i begreps­kategorier. Videre prøver man å finne ut hvordan disse begrepene er relatert til hverandre. Dersom begrepene klarer å systematisere enda mer av det empiriske mangfoldet viser dette nytten av begrepene, og man kan da skrive ut dette som en teori (Glaser and Strauss 1967). På bakgrunn av analysen er målet mitt å komme med et teoretisk bidrag til hva som ligger i begrepet innovasjons­kapabiliteter sett fra respondentenes ståsted og egne vurderinger.

4.3 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet er sentrale begreper i vurderingen av kvaliteten på empirisk forskning. Samtidig er det omdiskutert hvorvidt begrepene har relevans for kvalitative data. Hovedgrunnen til dette er at dette er begreper nært knyttet til kvantitativ måling. Dette er grunnlaget for at Thagaard (2003) foretrekker begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet fremfor reliabilitet, validitet og generaliserbarhet. Troverdighet går på om forskningen er utført på en tillitsvekkende måte. Bekreftbarhet knyttes til kvaliteten i de tolkninger som gjøres, og om den innsikt studiet gir, støttes av andre undersøkelser. Overførbarhet handler om i hvilken grad prosjektets tolkninger har relevans og sammenheng også i andre situasjoner (Thagaard 2003, Ringdal 2013).

Jeg har benyttet meg av disse begrepene ved vurderingen av kvaliteten på innsamlet data og forskningsprosessen. Innsamling av kvalitativ data er en mellommenneskelig prosess der forsker og informant påvirker og samhandler. Dette kan påvirke dataens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

4.3.1 Troverdighet

Troverdighet går ut på hvordan forskningen er gjennomført og hvorvidt dette har skjedd på en tillitsvekkende måte (Thagaard 2003). Det innebærer at man som forsker må reflektere over konteksten for innsamling av data, og hvordan relasjonen til informanten kan påvirke den informasjonen jeg har fått i intervjuene. Jeg må også se på hvordan forskningsprosessen har utviklet seg og om min relasjon til informantene har vært preget av åpenhet.

I presentasjonen av funnene har jeg forsøkt å gjøre dette ved hyppig sitatbruk, slik at leseren får kjennskap til hvilken informasjon informantene har gitt og hvordan jeg har valgt å tolke denne informasjonen. Selv om det er jeg som forsker som har valgt ut sitatene, føler jeg at kombinasjonen teoripresentasjon, sitatbruk og mine tolkninger gjør at leseren selv kan gjøre seg opp en mening om hvordan de ulike sitatene kan tolkes og vurderes i forhold til den gitte konteksten (Thagaard 2003).

Kvalitativ forskning blir beskrevet som subjektiv og fortolkende. Det innebærer at funnene i kvalitative studier er relative, fordi de er avhengige av hver enkelt forskers individuelle forståelse (Thagaard 2003). Informantene har blant annet påvirket min forståelse og slik hatt betydning for hvilke teoretiske valg jeg har gjort underveis. På samme tid har teori og min faglige og erfaringsmessige bakgrunn hatt betydning for min interaksjon med informantene. I et kvalitativt forskningsintervju blir viten produsert sosialt, i et samspill mellom intervjuer og intervjuperson. Denne formen for innhenting av data kan også kritiseres ved at kvaliteten av den produserte empiri avhenger av kvaliteten av intervjuerens ferdigheter og viten om emnet (Kvale and Brinkmann 2009). Jeg har ingen erfaring med intervju i forbindelse med et forskningsprosjekt, og jeg ser i ettertid at dette kan ha påvirket informantene da kvaliteten på intervjuene ble bedre etterhvert som jeg fikk litt trening i det.

Det er også et komplekst sett av drivere som kan påvirke intervjuobjektet. Flere av informantene har jeg kommet i kontakt med gjennom felles kjente, og selv om jeg ikke har noen personlig kjennskap til noen av informantene kan det tenkes at det kan ha en viss innvirkning på informanten. Det at jeg jobber i finansbransjen kan også være en faktor som påvirket informantenes svar. Ved intervjuer vil man kunne få en viss farging av fakta, som kan forsterke sider intervjuobjektet ønsker å fremheve, fremfor en objektiv informasjonsdeling. Informantene kan tildekke vesentlige elementer ved fenomenet. De kan også svare strategisk og på den måten holde tilbake informasjon. For å motvirke dette er det viktig å ha flere intervjuobjekter, som kan sitte på samme type informasjon, slik at man får belyst tema fra flere sider og gjerne fra ulike posisjoner. Etersom prosjektets utvalg består av personer med ulik bakgrunn og tilknytning til oppgavens tema og problemstilling, føler jeg dette er godt ivaretatt.

Jeg opplevde informantene som opplyste, engasjerte og villige til å dele sine erfaringer, følelser, synspunkter og historier med meg. Ettersom jeg valgte å ha flere informanter som sitter på samme type informasjon, opplevde jeg også at jeg har fått belyst tema fra flere sider og fra ulike posisjoner. På bakgrunn av de ovenstående vurderingene vil jeg si at det ikke er noen bemerkelsesverdige eller betydningsfulle forhold knyttet til troverdigheten av mitt prosjekt.

4.3.2 Bekreftbarhet

For å styrke bekræftbarheten i en kvalitativ studie er det viktig å fremstille studien slik at det er mulig å følge en rød tråd gjennom hele prosessen. Det krever at man må stille spørsmål knyttet til metoden som er brukt, problemstillingen og vitenskapelig ståsted for å se om det er samsvar mellom forskers hensikt og gjennomføring av studien. Forskningsprosessen må ses på som en helhet.

Bekreftbarheten knyttet til egen studie vurderes deretter i forhold til problemstillingen, sammenhengen mellom valg av metode og design, og i forhold til hvordan de foregående valgene kan ha hatt betydning for fremstilling av intervjudataene. Kritisk vurdering av egne tolkninger av materialet, samt hvorvidt resultatene kan bekreftes av annen forskning, er derav begge momenter som inngår når bekræftbarhet vurderes.

Begrepsbruk og kjennskap til teorien oppgaven bygger på kan skape utfordringer knyttet til bekræftbarheten. Dynamiske kapabiliteter er en kompleks teori, og jeg opplevde at de fleste informantene ikke hadde kjennskap til denne teorien. Jeg valgte derfor å innlede intervjuene med en kort introduksjon til teorien. Innovasjon er også et begrep med flere definisjoner, noe som gjør at min definisjon ikke nødvendigvis stemmer overens med definisjonen informantene legger til grunn for sitt svar. Jeg forsøkte å redusere slike tolkningsfeil ved at jeg ba informantene dele sin oppfatning av innovasjonsbegrepet.

Jeg har som nevnt tilknytning til finansbransjen og kjennskap til markedet for betalingsformidling i Norge. I følge Thagaard (2003) kan det gi både fordeler og ulemper i forhold til forskningsprosjektet. Jeg opplever at min forhåndskjennskap til oppgavens tema ga meg et godt utgangspunkt til å forstå informantenes syn. Det ga meg også mulighet til å bekrefte funn basert på egne erfaringer. På den andre siden vil jeg på bakgrunn av min

tilknytning til bransjen og miljøet i mindre grad være åpen for nyanser i de situasjonene jeg studerer. Jeg føler likevel at jeg gjennom intervjuprosessen opprettet en forståelse rundt informantenes opplevelse av egen situasjon (Thagaard 2003). Slik jeg ser det kan også empirien relateres til tidligere forskning, noe som i overført betydning kan tolkes dit hen at min forskning kan bekreftes av andre forskere.

4.3.3 Overførbarhet

Tradisjonell generaliserbarhet basert på representative utvalg er ikke målet slik det er i kvantitative studier. I kvalitativ forskning tilstrebes derimot analytisk kompleksitet, ved å få rik innsikt i fenomener og mekanismer knyttet til problemstillingen – og begrepet overførbarhet er i den anledning bedre egnet.

En av målsetningene ved teoretiskorienterte studier, er at tolkningen og funnene skal være relevante utover det bestemte prosjektet. Overførbarhet handler således om i hvilken grad prosjektets tolkninger har relevans og sammenheng også i andre situasjoner, ikke bare innenfor det gitte prosjektets rammer. I følge Thagaard (2003) innebærer overførbarhet en rekontekstualisering ved at den teoretiske forståelsen som er knyttet til prosjektet settes inn i en videre sammenheng (Thagaard 2003). For at resultatene skal være gjeldende i andre sammenhenger må funnene ha gyldighet ved senere forskning.

I min studie vil analytisk generalisering være det mest relevante. Analytisk generalisering er generalisering mot teori, og baserer seg på en vurdering av hvorvidt prosjektets funn kan brukes som veiledning for hva som kan skje i en annen sammenheng. Forskningen må oppleves som informerende og overbevisende, da det er leseren selv som skal bedømme om resultatene prosjektet frembringer er overførbare og anvendelige i en annen situasjon (Kvale and Brinkmann 2009). Selv om ambisjonen med oppgaven har vært at den skal kunne ha betydning for endringene som skjer i markedet for mobilbetaling og hvordan dette vil påvirke finansbransjen, er det også flere elementer ved den som kan gis betydning i andre kontekster. På samme måte som tematikken og diskusjonen i oppgaven vil kunne gis betydning i den videre utviklingen av finansbransjens fremtid, vil det også kunne ha relevans for andre bransjer og markeder i lignende situasjoner.

4.4 Etiske refleksjoner

Et sentralt tema i forskning er hvordan den innsamlede dataen behandles og hvordan personvernet til de involverte blir behandlet. Askheim og Grenness (2008) diskuterer gjensidighetsforholdet i kvalitativ forskning som omhandler gjensidig respekt mellom forsker og informant. Dilemmaet som diskuteres er i hvor stor grad en skal gjengi intervjuet i den forstand at andre får mulighet til å identifisere informanten (Askheim and Grenness 2008).

Innen intervjuforskning kan det oppstå etiske problemer, mye på grunn av de komplekse forholdene som foreligger ved å utforske menneskers liv og følelser, samt legge frem beskrivelser i offentlighet. Etiske spørsmål preger hele forløpet i en intervjuundersøkelse og man bør ta hensyn til mulige etiske problemer fra begynnelsen av undersøkelsen til den endelige rapporten (Kvale and Brinkmann 2009)

I møte med intervjuobjektene vil det kunne fremkomme informasjon som for den enkelte ikke bør kunne identifiseres. Derfor vil det være viktig å ha en tett dialog med intervjuobjektene om hva som er greit å referer til direkte i oppgaven, og hva som inngår i det samlede kunnskapsgrunnlaget for å kunne belyse problemstillingen.

4.4.1 Anonymitet

Informantene ble informert om bruken av det innsamlede datamateriell og videre bruk i oppgaven. Alle har gitt muntlig samtykke på at dette er greit. Samtidig ønsker samtlige informanter å være anonyme. Det er også flere som ikke ønsker at deres meninger og oppfatninger skal knyttes direkte til selskapet de representerer, da flere av respondentene representerer strekt konkurranseutsatte bransjer.

Informantenes fortrolighet skal beskyttes, og derfor vil lydopptak bli slettet ved studiens slutt. Ettersom jeg har lagt ved informantkart, som opplyser hvor de enkelte informantene jobber, har jeg av anonymitetsgrunner valgt å ikke oppgi kjønn og stilling. Jeg har også utelatt å legge ved de transkriberte intervjuene fordi det vil kunne gi sensitive opplysninger som kan knyttes til selskapet informantene representerer.

5. PRESENTASJON AV FUNN

Dette kapittelet består i en bearbeidelse og tolkning av den empirien som jeg har samlet inn gjennom intervjuer og til dels dokumentstudier. Materialet belyses gjennom det utvalg av teori som ble presentert i kapittel 3. Under de semi-strukturerte dybdeintervjuene endte jeg opp med mange svar som jeg måtte kategorisere. Det ble tatt opp mange ulike temaer i intervjuene, så det vanskelige her var å knytte sammen svarene.

Presentasjon av funnene er delt inn to, hvor den første delen er en vurdering av markedet for mobilbetaling og informantenes opplevelse av dette markedet. Den andre delen tar for seg den teoretiske tilnærmingen til tema, og presenterer respondentenes svar i lys av oppgavens teoretiske rammeverk.

5.1 Koding og kategorisering av innsamlet data

I metodekapittelet drøfter jeg hvordan det å beskrive, å systematisere og kategorisere er en nødvendighet for at empirien skal kunne gi mening og mulighet for dypere tolkninger. Kategorisering og koding av det innsamlede materialet er derfor første ledd i analysen.

Transkriberingen av intervjuene har vært en tidkrevende og omfattende prosess, men det har gitt meg en god oversikt over ulikheter og likheter som fremkommer i innsamlet datamateriale. Når transkriberingen av intervjuene var gjennomført, ble innsamlet data kodet for å redusere informasjonsmengden, samt få frem den mest interessante og relevante informasjonen. Da jeg har et hermeneutisk og fenomenologisk vitenskapsteoretisk utgangspunkt, har jeg kodet etter prinsippene i Grounded Theory. Utgangspunktet i Grounded Theory er å utvikle empiribasert teori. Den første delen av kodingen går ut på at man starter med å organisere data inn i begrepskategorier.

I henhold til oppgavens teoretiske rammeverk startet jeg med begrepskategoriene: operasjonelle kapabiliteter, dynamiske kapabiliteter og innovasjonskapabiliteter. Hver av disse kapabilitetene består av forskjellige aktiviteter, som blant annet endrer bedriftens innovasjonsprosess, strategi og forretningsmodell. I denne oppgaven har jeg valgt å fokusere på dynamiske kapabiliteter og innovasjonskapabiliteter, hvor sistnevnte blir sett på som en dynamisk kapabilitet. Videre har jeg forsøkt å finne ut hvordan disse begrepene er relatert til hverandre. Dette har jeg gjort ved å operasjonalisere teorien i de distinkte kapabilitetene:

identifisering, realisering og rekonfigurering. Jeg har tatt utgangspunkt i Teece (2014) sin konseptualisering av rammeverket og hans modell når jeg presenterer funnene, og organiserer de i ulike underkategorier.

5.2 Markedet for mobilbetaling

Min studie av markedet for mobilbetaling har vært basert på sekundærkilder. Jeg har gjennom nyhetsartikler, pressemeldinger og internetsider dannet meg et bilde av dette fenomenet. For å belyse fenomenet fra flere sider ønsket jeg også å få informantenes oppfatning av markedskreftene, endringene som skjer i markedet og betalingstjenestene som distribueres.

Innledningsvis startet jeg med å spørre informantene om de var kjent med endringene i rammebetingelsene for betalingsformidling ved innføring av det reviderte betalingsdirektivet PSD2. Representantene fra markedsaktørene og samarbeidspartnerne var godt kjent med direktivet, og flere av dem jobbet med interne prosjekter direkte knyttet til konsekvenser dette direktivet vil ha for deres virksomhet og drift. Det analytiske utvalget hadde liten, eller ingen kjennskap til direktivet.

På spørsmålet om hvordan dette direktivet vil påvirke markedet var det enighet om at det utfordrer posisjonen til de tradisjonelle aktørene, og at markedet slik man kjenner det i dag vil endres.

«(...) for oss så er nok PSD2 vel så mye en mulighet som en trussel, for bankene er det et paradigmeskifte» (Informant, markedsaktør).

«Vi har tidligere vært regulert (...) PSD2 åpner opp et nytt markedssegment for oss, som vi ikke har vært bort i før - og det gjør at vi kan få nye partnere som kan være attraktive å samarbeide med» (Informant, markedsaktør).

For noen markedsaktører vil direktivet være en trussel i forhold eksisterende posisjon, mens andre ser på direktivet som en mulighet til å ta større deler av verdikjeden. Samtidig stiller samtlige seg positive til denne endringen. De trekker frem at det åpner opp en bransje som tidligere har vært relativt lukket og kontrollert av norske banker. Ved å åpne opp for

konkurransen, setter det også press på de ulike aktørene og deres evne til å kontinuerlig fornye seg og levere innovative løsninger. Dette vil til syvende og sist komme forbrukerne til gode.

Når det gjelder dagens mobilbetalingsløsninger, representert ved henholdsvis Vipps og MobilePay, er det delte meninger blant informantene hvor innovative disse løsningene er. Flere informanter argumenterer for at løsningene per i dag ikke nødvendigvis er spesielt brukervennlige eller revolusjonerende.

«Funksjonalitetsmessig ser ikke jeg forskjellen mellom å trekke opp kortet eller bruke telefon i dag. Faktisk synes jeg det er lettere å bruke kortet (...) det er fortsatt flere steg jeg må gjøre med telefonen min enn med kortet» (Informant, analytiker).

I Norge fungerer betalingssystemet med bankkort veldig bra. Det bidrar i følge alle informantene til at terskelen for å ta i bruk nye betalingsløsninger er relativt høy – både fra forbrukerståsted, men også fra brukerstedsperspektivet. For at mobiltelefon skal være et foretrukket betalingsinstrument må betalingsopplevelsen være mer enn bare betaling. Det må være enkelt, sømløst og det må gi en merverdi til forbrukeren.

«(...) jeg tror nok ikke nødvendigvis betalingsløsningene i seg selv kommer til å være et konkurransefortrinn. Som forbruker så drar du jo ikke i butikken for å betale, du drar dit for å handle. Så det man klarer å skape av verdi innenfor et økosystem tilknyttet en eller annen form for betaling tror jeg kommer til å utgjøre en forskjell i fremtiden» (Informant, samarbeidspartner).

Konkurransefortrinn som blir trukket frem som avgjørende i dette markedet er hvor godt man kjenner sine kunder og bruken av kundedata. Ved riktig bruk av teknologi er det mulig å analysere og predikere fremtidige kundebehov. Målet må være å kjenne kundene så godt at man vet hva de har behov for, før kundene vet det selv. Samtidig må man hele tiden følge med på hva som skjer og kontinuerlig fornye seg slik at man tilbyr relevante løsninger i tråd med andre markedsaktører og potensielle konkurrenter.

I følge informantene har bankene fordeler som de nye digitale aktørene ikke nødvendigvis har. De har store mengder kundedata og større tillit hos forbrukerne når det gjelder håndtering av personlig informasjon. På den andre siden kan denne fordelene forsvinne over tid, særlig

blant de unge som ikke har bankhistorikk - så det gjelder å handle mens man ennå har disse fordelene.

«Dagens betalings tjenester er digitale av natur, og disse tjenestene kjennetegnes av eksponentielle utviklingstrekk. Det gjør at man må sikre fremtidig relevans til en hver tid. Det som er relevant i dag er ikke relevant i morgen, og det krever at man må ha en dynamisk tilnærming til markedet» (Informant, markedsaktør).

«(...) En betalingskapabilitet kan alle bygge, så det er et marketinggame, hvor det handler om å komme først ut i markedet, markedsreach og funksjonalitet» (Informant, markedsaktører).

På spørsmålet om hvordan informantene opplever markedskreftene i dette markedet er alle enig om at markedet for mobilbetaling er et marked preget av høy endringstakt i økende tempo. Økt markedsliberalisering, bedret informasjons- og kommunikasjonsteknologi og et økende kunnskapsnivå skaper økt dynamikk og kompleksitet i markedet. Konkurransesbildet endrer seg som en konsekvens av den digitale tidsalder og grensene mellom bransjer blir mindre tydelig.

«Det går så fort at det er skummelt (...) hver uke så endrer vi prioriteringer, i forhold til hvor vi skal bruke ressurser, hva skal først, hva må vi levere - og ikke minst hvor fort konkurrentene kommer inn i markedet» (Informant, markedsaktør).

«(...) ingen dag er lik, og ting går veldig fort, spesielt i teknologibransjen. Vi er i en digital revolusjon som går på tvers av alt og alle industrier. Man hopper over ledd som man gjerne var avhengig av før (...) det er nesten et lite anarki - ute i markedet vårt» (Informant, analytiker).

Dynamiske markeder krever evne til hurtig omstilling, men det er ikke tilstrekkelig å omstille seg – dersom man ikke har levedyktige produkter og tjenester å tilby kundene. Dette vil drøftes i neste delkapittel, hvor informantenes svar analyseres i lys av teori relatert til dynamiske kapabiliteter og innovasjonskapabiliteter.

5.3 Endrings- og innovasjonsevne

Forskningen på dynamiske kapabiliteter har bidratt til teoretiske og praktiske perspektiver på strategiske ledelse og innovasjon. I litteraturen generelt er dynamiske kapabiliteter organisasjonens evne til å endre seg. Teorien sådan er kompleks og den er gjenstand for et hav av definisjoner og tolkninger.

Dynamiske kapabiliteter kan defineres som bedriftens evne til å integrere, skape og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse for å håndtere raske endringer i omgivelsene. Dette har med andre ord å gjøre med bedriftens evne til hurtige endringer, utvikling og innovasjon.

Jeg startet med å spørre respondentene om deres kjennskap til teorien dynamiske kapabiliteter og deres forståelse av begrepet. Noen var godt kjent med teorien fra tidligere, men for flertallet av informantene var begrepet relativt ukjent.

En av informantene ga følgende forklaring av begrepet:

«Jeg er ikke kjent med det som sådan, men jeg kan jo gi deg min forståelse av det: Kapabilitet er noe du må ha for å kunne levere en tjeneste. Det kan være et IT-system, det er menneskelige ressurser, det er knowhow, prosesser, det kan være kontrakter, det kan være patenter (...) og at den er dynamisk vil jeg anta handler om at man evner å omstille seg og respondere raskt på endringer i omgivelsene» (Informant, analytiker).

En annen informant beskrev dynamiske kapabiliteter som;

«Omstillingsegenskaper (...) for det første må du være agil, du må kunne tilpasse deg, også tror jeg det handler om å lære nye ting og utvikle nye egenskaper - så kapabiliteten til å endre og ta til seg nye kunnskap, det er for meg dynamiske kapabiliteter» (Informant, markedsaktør).

Informantene som ikke var kjent med begrepet fikk en kort introduksjon til teorien, før jeg spurte hvordan de relaterte seg til dette. Samtlige informanter nevnte agile arbeidsmetoder, som en del av deres tilnærming til det dynamiske kapabilitetsperspektivet. Å være agile blir av informantene beskrevet som evnen til å kunne levere raskt, endre raskt og endre ofte.

Jeg spurte så informantene hva de mener kjennetegner omstillingsdyktige bedrifter. En av informantene hadde følgende refleksjon rundt omstillingsdyktige bedrifter:

«(...) en omstillingsdyktig bedrift er en bedrift som aldri blir selvtilfreds. Jeg tror den største utfordringen for bedrifter som har hatt historisk suksess, er at de tror at den suksessen gjentar seg selv - også ser man farene for sent» (Informant, markedsaktør).

«(...) jeg tror det henger sammen med at man aldri sier seg helt fornøyd – det er alltid noe som kan forbedres. Dersom man sier seg tilfreds, risikerer man å bli forbigått – for ting skjer så fort i dagens samfunn» (Informant, analytiker).

En annen informant påpeker at man må være villig til å ofre det man har i dag for å oppnå nye muligheter. Det krever at man gjør noen prioriteringer som på kort sikt ikke nødvendigvis vil være til det bedre, men som på lang sikt vil skape verdi for virksomheten.

Innovasjon blir av samtlige informanter nevnt som avgjørende for å lykkes i dynamiske omgivelser. Når jeg så spør informantene hva de legger i begrepet innovasjon, er det til dels ulike oppfatninger av begrepet.

«Ja, hva er innovasjon (...) mye av det vi tilbyr er jo ganske grått og kjedelig, tilsynelatende i hvertfall for sluttbruker. Innovasjon vil jo være å bringe noe nytt, eller sørge for at vår kunder får tilgang til det som eventuelt er nytt. Det er ikke alltid man må finne opp hjulet på nytt, men det handler om å være litt tidlig ute og frampå» (Informant, markedsaktør).

Det er enighet blant informantene om at innovasjon ikke nødvendigvis er de revolusjonere og radikale endringene, men vel så mye de inkrementelle forbedringene.

«Jeg tenker at innovasjon er de små forbedringene som hele tiden gjøres i en organisasjon (...) det trenger ikke være de store stegene, men små justeringer som hele tiden gjør deg bedre, mer effektiv (...) eller gjør at du levere bedre tjenester til kundene» (Informant, analytiker).

5.3.1 Identifisering

Bedriftenes evne til å identifisere og definere trusler og muligheter handler om markedsforståelse og kundeinnsikt. En forståelse av potensiell etterspørsel, den strukturelle utviklingen i bransjer og markeder, samt hvordan samarbeidspartnere og konkurrenter vil respondere vil være avgjørende for å oppnå eller opprettholde konkurransefortrinn i dynamiske markeder.

En av markedsaktørene forteller at en endring de har foretatt seg er at de har gått fra å være salgsorientert til markedsorientert, nettopp fordi markedet for mobilbetaling er så dynamisk. En bedrifts orientering mot et marked kan forstås som bedriftens innhenting av informasjon om nåværende og fremtidige kunder og konkurrenter.

En dynamisk kapabilitet relatert til markedsorientering er bedriftens evne til å produsere og bruke markedskunnskap. Når mulighetene eller trusler er identifisert må virksomheten finne ut hvordan de skal tolke nye hendelser og utviklingstrekk for å oppnå en strategisk markedsposisjon. De må vurdere hvordan eksempelvis ny teknologi vil utvikle seg, samt når og hvordan konkurrenter, leverandører og kunder vil reagere (Teece 2007).

«Økt utbredelse av teknologi, høyere generell IT-kompetanse og en gjennomgående digitalisering av samfunnet gjør at brukerne også stiller høyere krav til løsningene de skal bruke – så det gjelder å ikke slå seg til ro (...) man må hele tiden være på jakt etter nye muligheter og andre måter å løse dagens oppgaver på. Det tror jeg er veldig viktig (...) og da handler det jo om å være nysgjerrig, følge med på hva som skjer (...) analysere trender, følge med på konkurrentene og bruke dataen du har om kundene din til å predikere deres behov og ønsker» (Informant, analytiker).

Mitt neste spørsmål var hvordan virksomheter kan identifisere og definere muligheter og trusler. I følge teorien om dynamiske kapabiliteter krever det at bedriften kontinuerlig må skanne, søke og utforske på tvers av markeder og teknologier. Informasjon fra respondentene viser til at interne og eksterne ressurser, samarbeidspartnere og kunder vil være sentralt i denne fasen.

Ressurser

I tråd med teorien om dynamiske kapabiliteter argumenterer flere av informantene for at bedriftens ressurser er vesentlig for å lykkes med innovasjon og endring. Ressurser kan være i form av fysiske, finansielle eller organisatoriske. Disse ressursene må formes, fornyes og utvikles i takt med endringene i markedet – og her kommer innovasjon inn i bildet.

«Det vi sitter med i dag, er ikke nødvendigvis det vi sitter med i morgen (...) så du må legge en plan også i forhold til hvordan du skal forme og utvikle ressursene dine - både i forhold til teknologi og forretningsutvikling. Du kan ikke lenger se deg i bakspeilet. Du må kontinuerlig teste ut nye måter for å være attraktiv i fremtidens marked» (Informant, analytiker).

For å fange opp identifiserte muligheter og trusler må bedriften ha analytiske systemer, og man må i følge informantene jobbe systematisk med å fornye seg og utvikle markedsrelevante innovasjoner. Det krever at man prioriterer dette.

«Du må ha et system som fanger opp ideer og forbedringsforslag, også må man sette av tid til å ta tak i de - bare det å samle opp tilfeldige ideer som kommer rundt omkring, vil sannsynligvis ikke resultere i de store endringene (...) skal du jobbe systematisk med innovasjon, så må du finne noen metoder - og prioritere det» (Informant, analytiker).

«Det å involvere de ansatte tror jeg er veldig viktig (...) de er gjerne de som sitter på de gode ideene, så da må man kanskje ha en form for idébank eller andre måter å fange opp alt fra små forbedringer, til revolusjonerende endringer» (Informant, analytiker).

En annen diskusjon er hvorvidt man skal satse på interne ressurser, eller fylle gapet mellom bedriftens ressurser og det som kreves i markedet ved å innhente eksterne ressurser. Noen av informantene argumenterer for at det er viktig å inneha tilstrekkelig ressurser internt.

Det fremheves også at det å inneha ulike profiler er en fordel for bedriften:

«Jeg tror det er viktig med fokus på millenniums, og tiltrekke oss de som representerer det nye (...) jeg tror man må tørre å rekruttere litt andre type profiler» (Informant, markedsaktør).

«Det at vi har mange ulike profiler tror jeg er en av våre styrker. Det gjør at vi kan tilby kundene våre tjenester som gjør at de kan være innovative» (Informant, analytiker).

På den andre siden argumenteres det for at eksterne ressurser, de som arbeider for bedriften uten å være ansatt i bedriften, kan ha viktige funksjoner i tilknytning til bedriftens evne til å innovere. For bedrifter som konkurrerer i dynamiske markeder, kan den eksterne arbeidskraften tilføre kunnskap om «beste praksis» samt nye perspektiver og ideer som kan kombineres med bedriftens interne ressurser for å utvikle konkurransefortrinn.

Eksterne ressurser kan med andre ord være et konkurransefortrinn for bedriften. Samtidig påpekes det at ved eksterne ressurser er det ekstremt viktig at deres kunnskap og erfaring spres i virksomheten, slik at det gir verdi for virksomheten på lang sikt og ikke bare på kort sikt.

«Det kan godt være at du skal ha inn en konsulent som skal hjelpe å bygge kapabiliteten, men så skal de ut (...) det er en endringsreise, det er ikke enkelt, du må sette av tid, ressurser og det koster - men hvis konsulenten driver det; da har du tapt» (Informant, analytiker).

Samarbeidspartnere

Egne ressurser og kompetanse er ikke alltid tilstrekkelig for å utvikle konkurransedyktige bedrifter. Jeg spurte informantene i hvilken grad de samarbeider med andre aktører for å oppnå konkurransefortrinn.

Samtlige informanter sier at de opplever at samarbeid, allianser og nettverk mellom bedrifter på tvers av bransjer og nasjonale grenser får større og større betydning.

«Vi jobber aktivt for å indentifisere og tiltrekke oss nye samarbeidspartnere, og jeg tror vi kommer til å se mer av det i tiden fremover - både i form av partnerskapsmodeller og strategiske allianser» (Informant, analytiker).

Flere av informantene argumenterer for at samarbeid og partnerskap kan være en kilde til ny organisatorisk læring, samtidig som det kan tilføre nye strategiske eiendeler til bedriften. Dette er i tråd med teorien om dynamiske kapabiliteter, hvor samarbeid blir ansett som en viktig kilde til læring. Samarbeid kan også fremme innovasjon ved at man eksempelvis oppretter innovasjons-laber eller samarbeider med mindre FinTech-selskaper, som har ressurser og tid til å jobbe dedikert med å identifisere og definere nye muligheter i markedet.

«Jeg tror grunnleggende på at vi fremover kommer til å ansette færre - men samarbeide med flere. Spesielt i forhold til utvikling; hvorfor ha de samme 700 utviklerne, når vi kan bygge samfunn hvor de med de beste ideene får jobben. De flinkeste hodene der ute vil være lojale mot oppgavene og ikke mot en arbeidsgiver» (Informant, markedsaktør).

Partnerskapsmodeller og strategiske allianser er ofte motivert av at avtalen gir tilgang på ressurser som ellers ikke er like lett tilgjengelig. Det kan være tilgang til kundemasser, IT-systemer, markeder, distribusjonskanaler eller kompetanse – hvor partene har gjensidig nytte av å samarbeide. Det handler om å finne frem til en god match der samarbeidspartnerne utfyller hverandre med kunnskap, erfaringer og strategiske ressurser.

Det er veldig mange måter å drive innovasjonsprosesser på og veldig mange har vært flinke til å realisere mye hver for seg de siste årene – men for å få litt fart på utviklingen håper jeg man ser mer samarbeid i tiden fremover (Informant, samarbeidspartner).

Når jeg spør hvilke utfordringer slikt samarbeid kan ha, nevner flere at det kan oppstå interessekonflikter – spesielt når man samarbeider med potensielle konkurrenter.

Konkurrenter

Det å inneha kunnskap om nåværende og fremtidige konkurrenters styrker og svakheter, kapabiliteter og strategier blir av informantene beskrevet som et fortrinn i dynamiske markeder.

«(...) jeg tror det ligger mye i ordtaket; hold dine venner nær, men dine fiender nærmere. Dersom du vet dine konkurrenters neste trekk, kan du bruke dette til din fordel (...) men det er klart at i markeder hvor ting endrer seg fra dag til dag, holder også aktørene kortene tett til brystet» (Informant, markedsaktør).

Det er enighet blant informantene om at de største konkurrentene i markedet for mobilbetaling ikke nødvendigvis er andre banker, men aktører som Google, Facebook og Amazon, som evner å bygge opp digitale økosystemer. De nye aktørene legger seg som et ledd mellom forbrukerne og bankene, og at det er disse som står for innovasjonen.

Kunder

Kundene er også en viktig kilde til å identifisere muligheter og nye innovasjoner.

«Jeg tror grunnleggende på innovasjon sammen med kunder (...) vi har også bygd opp innovation-labs som vi bruker, samtidig som vi knytter til oss forskjellige FinTech-selskaper. Det gjør vi blant annet ved å arrangere masse konkurranser og eventer, hvor vi får ideer inn og gir funding, for så å ta det videre» (Informant, markedsaktør).

Kort oppsummert kan man si at muligheter og trusler i markedet kan identifiseres og defineres gjennom bedriftens interne og eksterne ressurser, samarbeidspartnere, kunder og konkurrenter. I dynamiske omgivelser og markeder er tid en avgjørende faktor. Dersom man skal være relevant må man hele tiden utfordre «status quo», vise interesse og være nysgjerrig på trender og teknologiske nyvinninger. Som en av informantene sa; *«(...) det nytter ikke å hvile på laurbærene, og tenke at dette ikke treffer oss» (Informant, markedsaktør).*

Flere av informantene forteller at de nylig har vært i Silicon Valley, den amerikanske byen som anses å være et ikonisk økosystem for innovasjon. Nettopp for å hente informasjon, inspirasjon og ideer.

5.3.2 Realisering

Flere av respondentene påpeker at problemet med innovasjon ikke er mangelen på idéer, men manglende evne til realisering. For å gjøre en idé eller oppfinnelse til en innovasjon må man vanligvis kombinere flere typer kunnskap og ressurser. Mangel på enkelte ressurser eller mangel på kunnskap kan føre til at innovasjoner forsinkes eller ikke realiseres.

Realiseringskapabiliteten er knyttet til mobilisering av ressurser for å møte kundenes behov og utnytte mulighetene som blir identifisert. Muligheten, eller innovasjonen, realiseres gjennom nye produkter, prosesser eller tjenester.

Jeg spurte informantene hva de mener er viktig for å realisere nye muligheter/ innovasjoner.

«For det første tror jeg det må være en konsensus i bedriften på hva man skal fokusere på (...) hvor man skal bruke ressursene man har. Ledelsen må være tydelig på hvilke prioriteringer og hvilket strategisk fokus bedriften skal ha» (Informant, analytiker).

Strategi

Det er avgjørende å velge en strategi for hvordan innovasjon skal skape verdi for virksomheten og ha vedvarende fokus på den. Dette fordi de ulike formene for innovasjon krever forskjellige kapabiliteter som det tar lang tid å bygge opp. Verdiskapende innovasjoner vil raskt bli forsøkt kopiert, og bedriftene må tenke gjennom hvordan ressursene som legges i innovasjon skal skape verdi for bedriften over tid.

«Tidligere jobbet vi innenfra og ut, nå er det det som skjer der ute som styrer hvordan vi skal løse tingene inne - så nå jobber vi utenfra og inn i et strategisk perspektiv» (Informant, samarbeidspartner).

Et slikt strategisk perspektiv kan ses i sammenheng med teorien om dynamiske kapabiliteter, hvor utgangspunktet er at man må tilpasse seg endringene i omgivelsene for å være konkurransedyktig. Flere av informantene argumenterer for at nettopp de dynamiske omgivelsene gjør at det kan være vanskelig å fastsette en detaljert og planlagt strategi. Tradisjonelt sett har strategi blitt definert som en plan for å oppnå resultater i samsvar med bedriftens oppgaver og mål. Når man ser på strategi på denne måten vil det innebære en

formulering av mål, og deretter implementering av det man har formulert. Tilsvarende vil det være med innovasjon.

«(...) såkalt planlagt innovasjon; det har jeg ikke noe tro på. Jeg tror de beste innovasjonene kommer som et resultat av noe helt annet, og de kommer ved å la de beste hodene utvikle seg litt fritt» (Informant, markedsaktør).

En fremvoksende strategi vil vokse frem gjennom realiserte handlinger som etter hvert danner et mønster selv om dette ikke eksplisitt var planlagt. En og en handling eller tiltak blir gjennomført, og over tid vil dette danne strategien. På samme måte som produkter og tjenester må utvikles for å være markedsrelevante, må også strategier kontinuerlig utvikles gjennom eksperimentering, læring og tilpasning.

«(...) «plan - do - check - act»; du planlegger at du skal gjøre noe, du gjør det, du får et umiddelbart resultat, som du kan endre. Hvis den sløyfa er på en måned så skjer det ingenting, er den på en uke så skjer det også svært lite, er det på dagen, så kan du kanskje tenke litt annerledes i morgen - men er den kontinuerlig; det er først da du vil få resultater» (Informant, analytiker).

Beslutninger

En viktig realiseringskapabilitet er å gjøre ideer om til forretningskonsepter og produkt, samt velge ut hvilke prosjekter som skal finansieres. Dette krever en beslutningsdyktig ledelse som evner å se potensiale i mulighetene.

«Jeg tror nysgjerrig er en forutsetning for å ta gode beslutninger. Da stiller du flere spørsmål, noe som hjelper deg i å tydeliggjøre hvilken beslutning som er riktig» (Informant, markedsaktør).

Å drive forretning handler om å ta beslutninger hele tiden. Det vil alltid være en viss usikkerhet, men da må man heller ta en ny beslutning dersom noe viser seg å være feil eller noe uforutsett skjer. Som leder skal du drive organisasjonen fremover og være målbevisst. Samtidig argumenterer informantene for at desentralisert beslutningsmyndighet og autonomi, kan være fordelaktig i et innovasjonsperspektiv. For det første er det gjerne de som sitter i linja som ser forbedringspotensialer, utviklingsområder og muligheter.

Samtidig har de gjerne vel så god kompetanse og innsikt til å ta de riktige beslutningene. Ved å kutte ned på antall ledd, kan det også tenkes at beslutningene kan fattes raskere på et lavere nivå – noe som er viktig når tid og hurtighet er en avgjørende suksessfaktor.

En annen fordel med å delegere beslutningsmyndigheten er at det bidrar til å styrke ansvarsfølelsen hos de ansatte. Eierskap til en endring skapes gjennom involvering og innflytelse. Det er ikke mulig å endre virksomheten uten at menneskene også endrer seg. Organisasjonskultur vil derfor være en annen viktig realiseringskapabilitet.

Kultur

Kultur handler i følge informantene om vilje, evne og energi til å omfavne endringer og realisere nye innovasjoner. Dette starter, i følge informantene, med å skape forståelse for hvorfor endring er nødvendig.

«Slik jeg ser det er åpenhet en viktig suksessfaktor, fordi det krever vanvittig mye av folk og organisasjoner å forstå hvorfor man endrer fokus» (Informant, markedsaktør).

«Jeg har veldig troa på det at du må ha løsninger som hele tiden gir folk en forståelse på hvordan det går; hvordan ligger vi an - det skaper en disiplin rundt hvordan man jobber med ting. Det å få spredt ut informasjon; dette er effekten av dette tiltaket - det er utrolig viktig for å skape eierskap hos de ansatte og involvere de. Informasjonen må ut helt i linja» (Informant, analytiker).

Når man har med seg de ansatte på hvorfor, handler det om hvordan. Innovasjon er ikke selve idéen, det er hva du gjør med den. Dette kan være utfordrende og her kan man risikere at kultur blir et hinder for realisering og gjennomføring.

«(...) man setter opp et prosjekt med folk som skal bruke 20 % av tiden sin på det, også kommer de på møter med holdningen; bare fortell meg hva jeg skal gjøre, så skal jeg gjøre det. Ekte innovasjon krever litt mer refleksjon og dybde enn som så» (Informant, analytiker).

En mulig løsning er å stille de ansatte ansvarlige ved å gi de myndighet og ansvar for å gjennomføre innovasjonsprosjektene; *«den som kommer med ideen, bør selv være ansvarlig for å finne løsningene slik at den kan gjennomføres»* (Informant, analytiker).

En av informantene foreslår også at innovasjonskultur kan fremmes ved hjelp av ulike insentiver – for eksempel ved å innføre en regel om at alle medarbeidere kan bruke opptil 15 prosent av sin tid på nye prosjekter som de mener kan være av interesse for bedriften.

Som tidligere diskutert er det lite som tilsier at innovasjon kan planlegges, men innovasjon kan bli en del av bedriftskulturen. Ved å tilrettelegge for innovasjon er i alle fall forutsetningen til stede. Det er også en rekke mer strukturelle grep som kan sikre at innovasjon er høyt i fokus hos alle i virksomheten.

Struktur

Organisatorisk struktur er en kritisk bestemmende faktor for organisatorisk effektivitet og må i de fleste tilfeller forandres når organisatoriske mål endres. Strukturen må derfor ikke bare designes for å møte dagens behov, men også for å møte endringer. Jeg spurte informantene hvordan de mener den strukturelle utformingen kan påvirke innovasjon- og endringsevne. En av respondentene hadde følgende refleksjon:

«Jeg tror nok mer på en lettere organisasjonsstruktur, hvor man jobber på tvers av ulike enheter, benytter hverandres kunnskap og ekspertise til å hele tiden utvikle og forbedre eksisterende rutiner og prosesser» (Informant, analytiker).

En slik organisasjonsstruktur vil i følge informanten fremme fleksibilitet, rask tilpasning og innovasjon. En annen informant argumenterer for at kontinuerlig omorganisering av ulik størrelse vil være fordelaktig for bedriftens omstillingsevne. Det påpekes også at omorganiseringer er en måte å vise at man mener alvor.

«(...) mindre omorganiseringer, hvor du hele tiden endrer på hvordan folk rapporterer, hva de rapporterer og hvem de rapporterer til. Det er en grunn til at man i militæret trener på å gå i formasjon, da lærer man det (...) og det er som alt annet, jeg tror ikke endring er noe bare du kan gjøre, du må rett og slett øve på det. Gjøre

mindre endringer, justeringer, flytte litt på folk rundt omkring, så man ikke sitter fast et sted, men lærer seg å se helhetsperspektivet» (Informant, analytiker)

Kontinuerlige endringer vil påvirke hvordan virksomheten og de ansatte reagerer på endringene. Det vil skape et mer samarbeidsvillig klima, som kan føre til mer innovasjon og økt endringsdyktighet. Samtidig som det vil bidra til å bygge nettverk og gi læring, noe som igjen vil gjøre bedriften mer fleksibel og mer tilpasningsdyktig i skiftende omgivelser.

Flere av informantene mener mindre selvstyrte enheter, vil være fordelaktig for å realisere innovasjoner. For eksempel at man oppretter et datterselskap, eller en egen divisjon som jobber med innovasjonsprosjekter. Da har man dedikerte ressurser, prioritert tid og fleksibilitet til å prøve og feile. For innovasjon handler, i følge flere av respondentene, vel så mye om å ta noen sjanser.

«Jeg tror det som dreper innovasjon, er klassiske strukturer, det er klart at hvis man skal knytte innovasjonen mot entreprenørskap så dreier det seg ofte om å ta risiko og det dreier seg om å tørre og tro på noe, og kanskje ikke nødvendigvis ha et business case som har alle svar. Så den store utfordringen vår, og andre som oss, er å tørre å gi frislipp, og tørre å ha is nok i magen og kjøre på - selv om vi ikke helt vet hvordan det går» (Informant, markedsaktør)

Realiseringsevnen handler til syvende og sist om gjennomføringskraft, som igjen er avhengig av interne forhold som strategi, struktur og kultur. En av informantene oppsummerer realiseringskapabiliteten ved å liste opp tre alternativer; *«(...) du kan ha en kultur for innovasjon i hele organisasjonen, du kan sentralisere det i en organisasjon eller du kan kjøpe det - og jeg mener du bør gjøre det i den rekkefølgen» (Informant, analytiker).*

5.3.3 Rekonfigurering

Rekonfigureringskapabiliteten refererer til bedriftens evne til å transformere og endre sin ressurs sammensetning for å imøtekomme endringer i omgivelsene og kundenes behov (Teece 2007, 2014). Det krever en kontinuerlig tilpasning og justering av spesifikke materielle og immaterielle eiendeler. Det må gjøres prioriteringer og om nødvendig må bedriftens ressurser omformes eller kombineres på nye måter for å realisere verdien av nye muligheter og innovasjoner.

«Vi må kvitte oss med de tingene kundene våre ikke setter pris på, og omdirigere ressursene til det de setter pris på» (Informant, markedsaktør).

Ledelse

I teorien om dynamiske kapabiliteter er rekonfigurering av bedriftens ressurser essensielt for organisasjonens utvikling. Rekonfigurering defineres som ledelsesaktiviteter rettet mot nye ressurskombinasjoner eller omforming av eksisterende ressurser. Dette vil i følge tidligere forskning kreve kompetente og handledyktige ledere med innovative evner. kilde

Informantene er også av den oppfatning at ledelsen har en sentral rolle i bedriftens ressurs sammensetning. De påpeker at en desentralisert struktur, hvor ledelsen er nærmere den operative driften, vil være fordelaktig nettopp fordi ledelse handler om å forstå organisasjoners samspill med omgivelsene og deres interne innovasjons-, fornyelses- og endringsprosesser.

«En utfordring nå er jo at ting skjer så fort, og det er ikke alltid like lett å vite hvilket prosjekt man skal satse på. Vi har valgt å satse på flere hester, og driver ulike innovasjonsprosjekter parallelt (...) så vil tiden vise hva som er mest lønnsomt. Ulempen med det er jo at det krever en del tid og ressurser» (Informant, markedsaktør).

Flere av informantene argumenterer for at nysgjerrighet og risikovillighet er viktige egenskaper hos ledelsen dersom man skal lykkes med innovasjon og endring. De argumenterer også for at ledelsen må være åpen for innspill, delegerer beslutningsmyndighet og involverer de ansatte.

Videre spurte jeg informantene hvordan de jobber med å utvikle sine ressurser, og hva de mener er viktig i den forbindelse. I tillegg til ledelsesaspektet blir kunnskapstilegnelse, utvikling, samarbeid og evnen til å til en hver tid være relevant, trukket frem som avgjørende forhold.

Kompetanse

Kompetanse er en viktig del av ressursgrunnlaget til en bedrift. I omgivelser med rask endringstakt blir kunnskap fort utdatert. Det krever at man kontinuerlig jobber med kompetanseheving og kunnskapsutvikling.

«Kompetansebehov endres (...) teknologi har kommet for å bli, og det må vi innfinne oss med. Jeg tror derfor utvikling av teknologisk kompetanse er spesielt viktig (...) både hos medarbeiderne, men også at toppledelsen har denne kompetansen»
(Informant, analytiker).

Dersom man ser nærmere på definisjonen av dynamiske kapabiliteter omhandler denne integrering, bygging og rekonfigurering av både intern og ekstern kompetanse (Teece, Pisano, and Shuen 1997). Ekstern kompetanse kan tolkes som bedriftens evne til å omsette kunnskap om eksterne forhold i bedriften. Det handler med andre om bedriftens evne til å analysere omgivelser og evaluere markeder, for så å tilpasse seg.

Målet må være at virksomheten har og kontinuerlig utvikler nødvendig og unik kunnskap, som bidrar til å fremme innovasjon, endringsvillighet og konkurransefortrinn. Samtlige informanter påpeker at organisasjonens evne til å lære vil være sentralt her. I følge informantene må ledelsen fremstå som en tilrettelegger for gode læringsarenaer i virksomheten, og de må integrere dette som en del av hverdagen.

Samtidig argumenteres det for at læring gjerne skjer i sosiale situasjoner gjennom å løse arbeidsoppgaver, observere, praktisere og kommunisere med kollegaer. Samarbeid på tvers av avdelinger, enheter og bransjer blir derfor trukket frem som en viktig læringskilde.

Samspill

Samspill, eller sam-spesialisering, refererer til kombinasjoner av ulike ressurser hvor ressurskombinasjonen gir et mer solid og bærekraftig konkurransefortrinn enn det ressursene gir isolert sett. Dette kan ses i sammenheng med et ressursbasert perspektiv, som anses å være en forløper til teorien om dynamiske kapabiliteter.

Det ressursbaserte perspektivet fokuserer på de ulike ressursene bedriften besitter og ser på hvordan bedriften kan videreutvikle disse og ta de i bruk for å oppnå varige konkurransefortrinn. I følge teorien gir ressurser konkurransefortrinn når de er «verdifulle, sjeldne, ikke-imiterbare og uerstattelige» (Barney 1991). I tillegg må bedriften ha unike evner til å anvende disse optimalt.

Jeg spurte informantene hvilke ressurser de anser som unike, og hvordan disse skaper verdi for virksomheten. Flere av informantene forteller at de utvikler ressursbasen sin gjennom samarbeid og allianser. Dette bidrar til å skape unike ressurs sammensetninger og økt konkurransekraft.

«Vi har bygd opp en organisasjon som kan tilpasses lokale utfordringer (...) så det å spille på lokalkunnskap og trekke veksler på internasjonale ressurser stiller oss i en unik posisjon slik jeg ser det» (Informant, analytiker).

En annen informant påpeker at oppkjøp også kan være en måte å tilegne seg verdifulle ressurser, samt videreutvikle eksisterende ressurser.

«(...) gjennom samarbeid og eventuelle oppkjøp kan man tilegne seg verdifull kompetanse, samtidig som man kan videreutvikle egne ressurser» (Informant, analytiker).

Rekruttering

Et moment er å tilegne seg verdifulle ressurser som skaper konkurransefortrinn for virksomheten, et annet moment er å beholde og utvikle disse ressursene for å oppnå langsiktig lønnsomhet. I følge informantene handler dette om å være relevant. Relevant for kunder, relevant for samarbeidspartnere, men også relevant for eksisterende og fremtidige arbeidstakere.

Som tidligere diskutert er de ansatte og deres kompetanse en viktig kilde til innovasjon; «(...) å tiltrekke, utvikle og beholde rett kompetanse er en forutsetning for god og lønnsom innovasjon» (Informant, analytiker).

For å kunne tiltrekke og beholde arbeidskraften må man, i følge informantene, fremstå som attraktive arbeidsgivere for potensielle arbeidstakere og i praksis vise seg som gode arbeidsgivere for medarbeiderne.

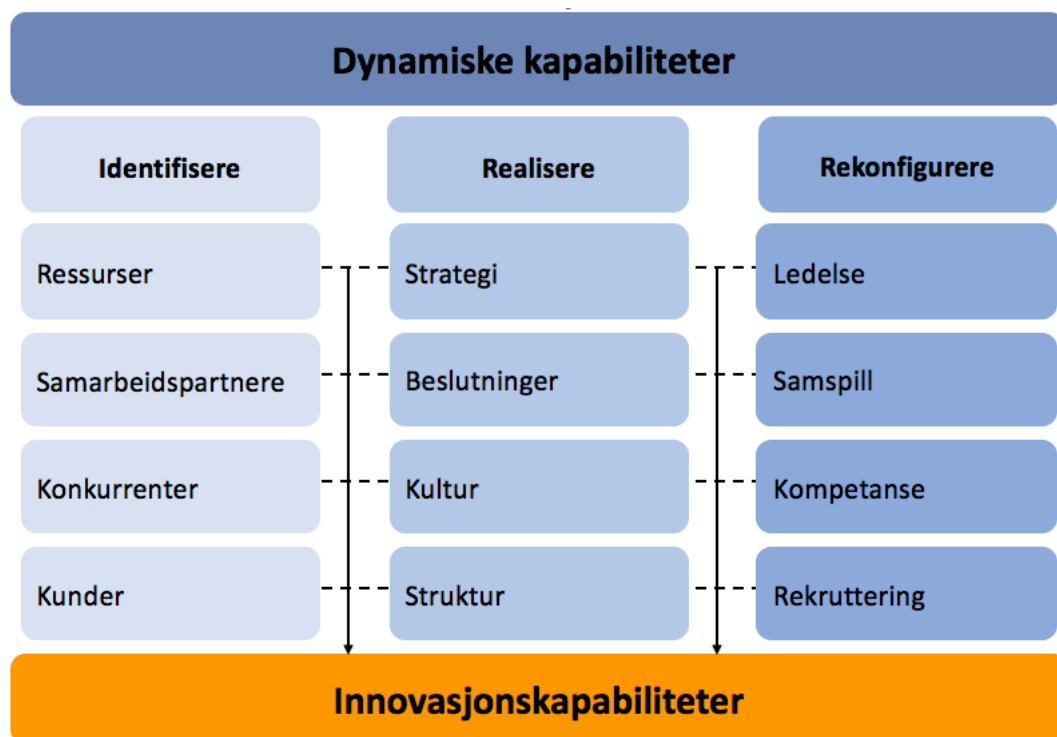
*«Jeg tror det er slik at flinke folk tiltrekker seg flere flinke folk, som igjen holder seg oppdatert på hva andre flinke folk driver med – og som har nye gode ideer»
(Informant, markedsaktør).*

På bakgrunn av respondentenes svar og teorien om endrings- og innovasjonsevne, kan rekonfigureringskapabiliteten tolkes som bedriftens evne til å endre, omforme og tilpasse sin kompetanse, slik at virksomheten benytter riktige ressurser på rett sted. Dette er en dynamisk prosess som bør utvikles over tid.

5.4 Oppsummering av funn

Funnene fra studien er sammenstilt i tabellen under. Operasjonaliseringen av teori og inndelingen i de ulike underkategoriene bygger på konseptualiseringen til Teece (2014). Tilstedeværelsen av de ulike elementene og viktigheten av dem varierer, men samtlige informanter mener de er avgjørende for bedrifters endrings- og innovasjonsevne. Dette er også i tråd med teorien om innovasjonsskapabiliteter, og de syv elementene Lawson og Samson beskriver i deres forskning (Lawson and Samson 2001).

Tabell 5: Oppsummering av funn



Dynamisk kapabilitet defineres i teorien som evnen til å integrere, bygge og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse for å tilpasse seg hurtige endringer i omgivelsene. Informantene tolker dynamiske kapabiliteter til å handle om bedriftens omstillingsevne. Deres forståelse av dynamiske kapabiliteter bygger på ideen om at i tillegg til å mestre endring, innovasjon og fornyelse, må bedrifter klare å gjøre best mulig nytte av eksisterende evner. Bedriften må kunne balansere mellom endring og stabilitet, da langsiktig lønnsomhet vil avhenge av begge. Innovasjonsskapabiliteter beskrives av informantene som bedrifters evne til å komme opp med nye ideer, forbedre eksisterende prosesser, rutiner og produkter, samt evnen til å realisere disse innovasjonene. Innovasjon og endring kan dermed anses å være komplementære prosesser.

Endring handler i følge informantene om forståelse. Du må vite hva som skjer i markedet, hva kundene etterspør og ønsker, samt hvordan konkurrentene responderer og tilpasser seg. Ingen vil fortelle deg hva du skal gjøre, og bedriften må selv aktivt søke etter nye muligheter og definere potensielle trusler i omgivelsene. Bedriftens ressurser, samt samarbeidspartnere, kunder og konkurrenter vil her være viktige kilder for å innhente informasjon, lære og omforme denne kunnskapen til ideer og forbedringsmuligheter. Det krever at man har analytiske systemer og metoder for å fange opp innspill og forbedringsforslag, samt at dette må prioriteres.

I dynamiske omgivelser og markeder er tid en avgjørende faktor. Dersom man skal være konkurransedyktig må man hele tiden utfordre «status quo», vise interesse og være nysgjerrig. For å realisere identifiserte muligheter og innovasjoner må man i følge informantene forstå sammenhengen mellom strategi og organisasjonsstruktur, og mellom struktur, effektivitet, fornyelse og innovasjon. Strukturelle endringer, desentralisert beslutningsmyndighet, samt involvering og engasjering av de ansatte blir av respondentene beskrevet som vesentlig for å styrke bedriftens gjennomføringskraft og realiseringsevne. Samtidig som det vil bidra til å skape en kultur for innovasjon i organisasjonen. I følge respondentene anses dette som en viktig faktor for virksomhetens konkurransevne. For å opprettholde konkurransevnen må bedriften forbedre, kombinere, beskytte, og når nødvendig, konfigurere virksomhetens ressurser. Dette anser informantene som en dynamisk prosess som utvikles over tid. Ledelsen vil være sentral og viktig i denne komplekse prosessen, ettersom ressurskombinasjonen vil påvirke hele virksomheten.

6. DISKUSJON

I dette kapittelet vil resultater og refleksjoner som ble presentert i kapittel 5 være grunnlaget for diskusjon. Jeg vil diskutere innsamlet data, empiri og teori for å komme fram til en konklusjon av problemstillingen.

6.1 Oppgavens teoretiske rammeverk

For å benytte gjennomgått litteratur og empiri for å studere oppgavens problemstilling har jeg, som tidligere nevnt, valgt å dele dynamiske kapabiliteter i tre distinkte kapabiliteter i henhold til Teece (2007) sin nedbrytning av rammeverket. Disse kapabilitetene er:

- Identifisere – gjenkjenne og definere trusler og muligheter
- Realisere – utnyttelse av muligheter
- Rekonfigurere – tilpasning og omforming av bedriftens ressurser

Teorigrunnlaget er grundig gjennomgått, og jeg har satt meg inn i relevant teori. Etersom det eksisterer lite tidligere forskning direkte knyttet til oppgavens problemstilling, har jeg gått bredt ut og jobbet meg gjennom mye litteratur. Jeg har hatt relativt lite litteratur om innovasjonskapabiliteter å støtte meg til og dette har resultert i at jeg har tatt flere selvstendige valg underveis. Innovasjon er et fagfelt som omfavner mye litteratur, så jeg har gjort noen avgrensninger i forhold til hvilke teoretiske perspektiver jeg skal trekke inn og fokusere på. Teoriforankringen i oppgaven er todelt der litteraturen om dynamiske kapabiliteter er mye bredere enn litteraturen om innovasjonskapabiliteter. Dette kan ses på som en metodisk svakhet, men samtidig lå dette i oppgavens natur fra starten av og var en driver for oppgavens problemstilling. Dette har bidratt til å gjøre prosessen både motiverende og utfordrende.

Det dynamiske kapabilitetsrammeverket er kritisert for å være vanskelig å operasjonalisere. Innovasjon er også et fagfelt, som ikke nødvendigvis er det enkleste å operasjonalisere. Jeg valgte Teece (2007) sin operasjonalisering gjennom begrepene identifisering, realisering og rekonfigurering, fordi jeg mener hans forståelse av operasjonalisering integrerer dynamiske kapabiliteter og innovasjonskapabiliteter på en god måte. Ved kategorisering og presentasjon av innsamlet datamateriale tok jeg også utgangspunkt i denne operasjonaliseringen, og slik jeg ser det har dette bidratt til at empirien understøttes av teorien.

Dynamiske kapabiliteter kan forstås som prosesser og mekanismer som bidrar til endring. Det kan være ledelsesprosesser og organisasjonsprosesser, som setter bedrifter i stand til å iverksette ideer. Styrken i dynamiske kapabiliteter ligger i konfigurasjonen som skapes eller oppnås, og at det hele tiden skjer en utvikling av relevante ferdigheter. Bedrifter med sterke dynamiske kapabiliteter kan anses å være innovative. De tilpasser seg ikke bare markeder og bransjer; de former dem også gjennom innovasjon, samarbeid, læring og involvering.

I litteraturen trekkes dynamiske kapabiliteter frem som nødvendig for å opprettholde konkurransefortrinn over tid. På bakgrunn av empiri kan det tolkes dit hen at dynamiske kapabiliteter handler om å skape en kultur for kontinuerlig innovasjon. Innovasjon krever ambisjoner, og ambisjoner krever en visjon. Videre må visjonen understøttes av bedriftens strategi, som igjen avhenger av ledelsen og deres beslutningsdyktighet. For å realisere strategien, må bedriftens ressurser involveres. Det krever at man ser sammenhengen mellom organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og valg av strategisk hovedretning ved utviklingen av bedriftens innovasjonsevne. For å lykkes med innovasjoner må bedrifter ha tilpassede strategier, ressurser og evner til iverksetting og gjennomføring. For å oppnå gode resultater må strategien understøttes av relevante ressurser og tilpasset kompetanse. Tidligere forskning viser at bedriftenes ressurs sammensetning og dynamiske kapabiliteter står helt sentralt i utviklingen av langvarige konkurransefordeler. Dette understøttes også av innsamlet data og empiri i min studie. Et fokus på ressurser, evner, orientering og strategi, vil derfor være et viktig utgangspunkt for å i diskusjonen knyttet til hva som ligger i evnen til å være innovativ.

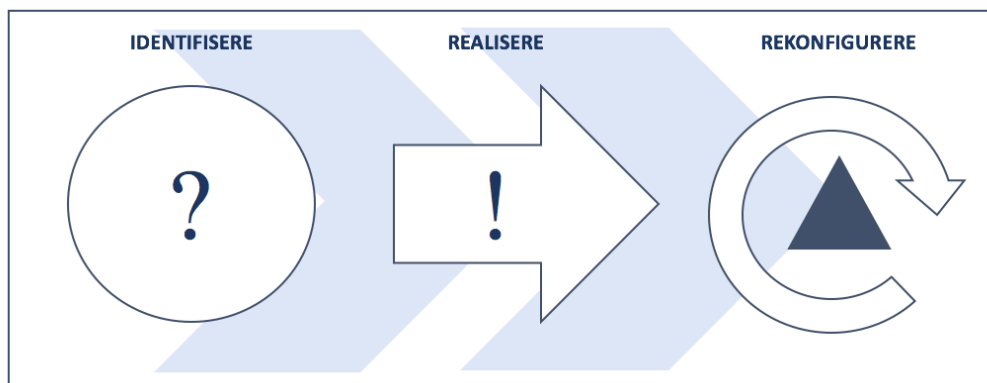
Innovasjonskapabilitet er i seg selv ikke en identifiserbar konstruksjon, men består av en rekke forsterkende interne praksiser og prosesser i bedriften. Disse prosessene er nøkkelfaktorer for å stimulere, måle og forsterke innovasjon. Med utgangspunkt i empiri kan man si at innovasjon oppstår gjennom interaksjon mellom kompetansmiljøer og på tvers av bransjer. Flere av informantene forstår innovasjon som markedstilpasning, som utvikles ved at forskjellige bedrifter lærer sammen, og av hverandre i nettverk. Ved å systematisk søke etter og fange opp muligheter, integrere kunnskap og ressurser, utvikle gode allianser og knytte til seg attraktive samarbeidspartnere og ansatte vil bedrifter i følge informantene styrke sin konkurransekraft.

Dette kan tolkes til at evne til å innovere gir organisasjoner mulighet til å oppnå og opprettholde konkurransefortrinn. Utvikling av innovasjonsevne er i følge informantene en

dynamisk prosess som kan styres, systematiseres og repliseres innad i organisasjoner. Ambisjonen med min studie har vært å definere hva som ligger i denne prosessen. I teorien om dynamiske kapabiliteter argumenterer Teece (2007) for at det i hovedsak er tre dynamiske kapabiliteter som er avgjørende for hvordan en bedrift håndterer nye utfordringer og oppgaver. For det første trenger organisasjoner og deres ansatte, evnen til å lære raskt og bygge strategiske eiendeler. Nye strategiske eiendeler som kompetanse, teknologi, og tilbakemeldinger fra kunder må integreres i selskapet – og eksisterende strategiske eiendeler må transformeres eller rekonfigureres.

Jeg har tidligere argumentert for at bedrifter som ikke fornyer seg ikke vil være konkurransedyktige på lang sikt, derav kan innovasjonskapabilitet anses å være en dynamisk kapabilitet ettersom hovedessensen i dynamiske kapabiliteter er å bygge langsiktige konkurransefortrinn. Basert på empiri og gjennomgått teori tolker jeg det til at evnen til å være innovativ for det første handler om evnen til å predikere og forutse mulighetsområdet i markedet. Det kan eksempelvis være teknologiske nyvinninger, endring i rammebetingelser nye konkurrenter eller endret forbrukermønster. Å forstå endringene i omgivelsene bidrar til å øke endringsdyktigheten til bedriftene. Når virksomheten forstår hva som skjer i markedet, hva kundene ønsker og hva potensielle konkurrentene foretar seg, må denne informasjonen omdannes til kunnskap som gir bedriften mulighet til å posisjonere seg riktig i forhold til markedet. Det sentrale er hvordan informasjon kan assimileres inn i organisasjonen og bidra til å transformere eksisterende kunnskap og ferdigheter for å oppnå en strategisk posisjon. Denne prosessen kan illustreres i følgende modell som bygger på de tre kapabilitetene; identifiserings-, realiserings- og rekonfigureringskapabilitet – som i neste avsnitt vil diskuteres nærmere.

Tabell 6: En dynamisk innovasjonskapabilitet



6.2 Identifisering

Innovasjon kan ha ulike drivkrefter. Den kan være tilbudsdrivet på grunnlag av teknologisk utvikling eller mer basert på utvikling knyttet til etterspørsel i markedet. Som tidligere nevnt er ikke betaling med mobiltelefon et nytt fenomen. Forbrukermarkedet var imidlertid ikke klar til å adoptere en slik type løsning når den først kom – og det ble dermed ingen suksess. Først nå, flere år senere, har forbrukerne i større grad tatt i bruk mobiltelefon som betalingsinstrument. Dette kan tolkes til at innovasjon i dette markedet i stor grad er drevet frem av etterspørsel og kundeferdigheter. Denne tilnærmingen til innovasjon bør være styrende for bedriftens strategiske valg og satsingsområder. For å forstå kundenes preferanser må bedriften proaktivt innhente informasjon.

Identifisering refererer hovedsakelig til innsamlingen av relevant markedsinformasjon. Informasjonen kan innhentes både gjennom lokale og globale søk i omgivelsene. Et godt basisgrunnlag for informasjon, kan transformeres til kunnskap gjennom for eksempel en bedre forståelse av trusler og muligheter. Dette er sentralt for å kunne utvikle tjenester og produkter som tilfredsstillende markedets og kundenes behov. En løpende forståelse av eventuelle endringer i kundens behov og ønsker, vil være avgjørende for at virksomheten ikke fryser fast i statiske og konserverte oppfatninger om hva som skaper resultater og et bærekraftig forretningskonsept over tid.

For å identifisere muligheter må bedriftene, i henhold til teorien om dynamiske kapabiliteter, kontinuerlig skanne, søke og utforske på tvers av markeder og teknologier. Videre blir evne til å lære, tilegne seg kunnskap og utnytte denne kunnskapen i det teoretiske perspektivet vurdert som avgjørende for utviklingen av innovasjonskapabiliteter. Når jeg ser empiriske funn opp mot teori vil identifiseringskapabiliteten innebære en forståelse av potensiell etterspørsel, den strukturelle utviklingen i bransjer og markeder, samt hvordan leverandører og konkurrenter vil respondere. Sentralt i slike identifiseringsprosesser står ofte ledere og ansatte som jobber direkte mot kunder og markedet. Medarbeidernes og ledelsens kognitive orientering, ferdigheter, erfaring og kunnskap er det som gjør dem i stand til å identifisere behov for endringer og introdusere innovative løsninger i virksomheten.

Identifisering av behov for tilstrekkelige innovasjonskapabilitet handler i stor grad om to vesentlige dimensjoner; hva slags situasjon virksomheten befinner seg i, og hva fremtiden vil

bringe av muligheter og trusler. Et sentralt poeng er at ulike bransjer vil ha ulikt behov for informasjon. Det er for eksempel stor forskjell på informasjonsbehovet til et lokalt gartneri og leverandører av globale finansielle betalingstjenester. De finansielle betalingstjenestene kjennetegnes av sterk teknologisk utvikling både i forhold til hvordan det er mulig å nå kunden (kommunikasjonskanal) og mer på selve gjennomføringen av et trygt betalingsoppdrag (teknisk produkt).

Identifiseringen består av flere elementer; for det første må bedriften vite hva som skjer i markedet. Denne informasjonen kan innhentes via markedstrender, gjennom tilbakemelding fra kunder eller analyse av rammebetingelser. For å fange opp identifiserte muligheter og trusler kan bedriften ha etablert ulike former for analytiske systemløsninger. I følge informantene må man jobbe systematisk med å fornye og utvikle løsninger som gir informasjon om markedsbildet. Videre må man definere hvem som har ansvaret for innhenting av informasjonen; skal man benytte interne ressurser, skal denne informasjonen kjøpes eller skal den tilegnes gjennom samarbeidspartnere og allianser? I komplekse bransjer preget av teknologiske nyvinninger og behov for større omstillinger, kan det argumenteres for at denne informasjonsinnhenting bør ivaretas via virksomhetens interne ressurser. Dette fordi de sitter på fagspesifikk kunnskap og erfaring om hvilken informasjon som vil være relevant og hvordan denne skal tolkes og transformeres til relevant kunnskap. På en annen side kan det imidlertid argumenteres for at eksterne ressurser kan gi et annet perspektiv og representere en ledig kapasitet. Ofte er dyktige interne ressurser belagt med andre kritiske oppgaver som må nedprioriteres dersom de skal brukes til informasjonsinnhenting. Eksterne ressurser kan i tillegg tilføre kunnskap om «beste praksis» og erfaringer fra andre bransjer og virksomheter. En kombinasjon med bruk av både interne og eksterne ressurser vil muligens være den beste løsningen. Eksterne impulser og erfaringer kan kombineres med erfaringer og kunnskap fra bedriftens egne interne ressurser, og sådan styrke virksomhetens innovasjonsevne.

En annen viktig diskusjon ved identifiseringen er kostnadene ved innsamling av informasjon. Dette må vurderes med utgangspunkt i nytteverdien av informasjonen, hvor stor risikoen er for å miste markedsandeler eller lønnsomhet dersom dette arbeidet ikke prioriteres, samt hvor omfattende og tidkrevende identifiseringsaktivitetene vil være. Hvordan informasjonen samles, sammenstilles og presenteres i organisasjonen er også vesentlig. Å filtrere ut relevant informasjon er essensielt for å transformere denne informasjonen om til anvendbar kunnskap.

Uten et tilstrekkelig informasjonsbilde famler bedriften i blinde og det vil være risiko for tapende markedsandeler og redusert lønnsomhet. Jo høyere endringstakt det er i bransjen, jo viktigere er det med oppdatert og relevant informasjon. Identifiseringskapabiliteten er derfor en viktig del av bedriftens samlede evne til å være konkurransedyktig og overleve på sikt.

6.3 Realisering

Realisering er hovedsakelig knyttet til evnen til å transformere kunnskapen om til mål, strategier og operative planer samt gjennomføre disse. Ansvar for dette ligger dels på de prosessansvarlige for innsamling, transformasjon og presentasjon av informasjon, og dels er dette et lederansvar. For å sikre gjennomføring bør ledelsen (helst toppledelsen om dette er en større virksomhet), gå foran som ambassadører og sette endring og innovasjon på dagsorden. Dette er i tråd med teorien om dynamiske kapabiliteter, hvor det påpekes at disse kapabilitetene må ses i sammenheng med ledelsens orientering og holdning knyttet til innovasjon, bedriftsutvikling og markedsorientering.

Med bakgrunn i teori kan man argumentere for at utvikling av nye produkter og tjenester bør kobles med forretningsmodeller som ivaretar strategier for verdiskaping og lansering av nye produkter i markedet. Å velge en strategi for hvordan innovasjon skal skape verdi for kunden, og ha vedvarende fokus på denne vil være avgjørende for om innovasjonen lykkes eller ikke. Ulike former for innovasjon krever ulike kapabiliteter som det gjerne tar tid å bygge opp. Markedet for mobilbetaling er allerede konkurransutsatt og dette vil trolig øke i årene fremover. Dette medfører at det er høy risiko for at verdiskapende innovasjoner raskt blir forsøkt kopiert. Virksomheten må derfor tenke nøye gjennom hvordan ressursene som legges i innovasjon kan skape varig verdi og markedskraft for bedriften på lang sikt. En rammeforutsetning for realiseringen er at mål og strategier for utvikling og bruk av strategiske kapabiliteter er godt forankret i alle relevante deler av organisasjonen.

I henhold til empiri bør den strategiske prosessen ofte ses i et større perspektiv. Flere av informantene argumenterer for at det i virksomheter med dynamiske omgivelser kan være vanskelig å fastsette mål og detaljerte strategier. En evolusjonsorientert strategi, som vokser frem gjennom realiserte handlinger, vil trolig være mest hensiktsmessig for realisering av innovasjoner i bransjer med store endringer i rammeforutsetninger, teknologi eller markedet. På samme måte som produkter og tjenester må utvikles for å være markedsrelevante, må også

strategier kontinuerlig utvikles gjennom eksperimentering, læring og tilpasning. Samtidig må de prioriteringer som gjøres være i tråd med bedriftens visjon og fremtidsbilde. Bedriften må derfor gjøre strategiske valg og prioriteringer for hvordan innovasjonsevne knyttes opp til forretningsmodeller, teknologi og markedet. Dette innebærer å finne frem til ressurser, prosesser og aktiviteter som øker og sikrer den innovative evnen på sikt. Denne evne kan oppfattes som en viktig del av bedriftens strategiske eiendeler som er med på skape konkurransefortrinn og lønnsomhet. I dette ligger det også at virksomheten må designe forretningsmodeller som skaper verdi for både virksomheten og nytte for kunden. Et eksempel på dette fra finansbransjen er at mobiltelefon på kort tid har blitt den viktigste kanalen bankene benytter for kommunikasjon med sine kunder. Den mobile plattformen har blitt utgangspunkt for utvikling av nye banktjenester. Kunden får en god og lett tilgjengelig tjeneste, og bankene får samtidig en billigere distribusjonskanal for sine tjenester. En annen sterk trend er at færre og færre kunder velger å gå fysisk i banken når de har behov for veiledning og hjelp. Flere banker har derfor begynt å tilby nettmøter, hvor kunden kan snakke med banken når og hvor det måtte passe for dem. Begge parter finner nytte og verdi i innovativ utvikling av nye tjenester. Tilsvarende eksempler ser man i flere andre bransjer der forretningsmodellene må fornyes i takt med den teknologiske utviklingen og endret kundedadferd.

For å oppnå gode resultater må bedriftens strategi understøttes av relevante ressurser og tilpasset kompetanse. Dette for å sikre iverksetting og gjennomføring. Sentralt her er hvordan bedriften tilrettelegger for endring og innovasjon gjennom sin organisasjonsstruktur og kultur. Kultur handler i følge informantene om viljen, evnen og energien til å omfavne endringer og realisere nye innovasjoner. Ansattes motivasjon er i følge teori og empiri en viktig faktor. I det dynamiske kapabilitetsperspektivet anmodes bedriften til å integrere en kultur for innovasjon i hele organisasjonen. Først da har toppledelsen en mulighet til å faktisk gjøre organisasjonen robust. En risiko her er imidlertid at organisasjonen kan ha et overdrevet fokus på å skape en kultur for endring og innovasjon. Dette kan trekke fokus bort fra det å realisere prioriterte endringer og dermed bli en begrensende faktor. I tillegg må innovasjonsarbeid koordineres og styres. Ved manglende koordinering eller styring kan ulike deler i organisasjonen jobbe mot ulike mål fordi man er opptatt av å fremme innovasjon innen eget forretningsområde. For å motvirke dette er det viktig at innovasjonsaktivitetene løpende koordineres, og at det etableres en struktur som både understøtter raske beslutninger og bidrar til desentralisert beslutningskraft.

6.4 Rekonfigurering

I teorien om dynamiske kapabiliteter refererer rekonfigureringen til bedriftens evne til å transformere og endre sin ressurs sammensetning for å imøtekomme endringer i omgivelsene og kundens behov. Det krever en kontinuerlig tilpasning og justering av spesifikke materielle og immaterielle eiendeler. Jeg forstår rekonfigureringskapabiliteten som evnen til å hele tiden fornye seg, slik at organisasjonen ikke blir statisk og derav mister viktige konkurransefortrinn. For å vedlikeholde virksomhetens innovative evne kan det være hensiktsmessig å integrere innovasjon som en del av virksomhetens ordinære styrende prosesser. I praksis kan dette bety at innovasjon er en del av mål og planarbeid, settes på agendaen i ledermøter, og følges opp fra styret. Innovasjonsaktiviteter bør inngå som en ordinær del av det å utvikle og drive virksomheten og ikke en prosjektbasert aktivitet som mobiliseres ved behov for endringer. I faser med store endringsutfordringer kan man imidlertid styrke innovasjonsarbeidet og ha en mer prosjektbasert tilnærming over en kortere periode.

En risiko er imidlertid at alt som inngår i rapportering, måling og oppfølging lett kan bli statisk, og det at innovasjon blir en del av ordinære styringsprosesser kan faktisk bidra til redusert innovasjonsevne. Derfor bør man begrense tidkrevende oppfølging- og rapporteringsregimer med ulike former for indikatorer og «dashbord» knyttet til innovasjon til et minimum. Isteden bør virksomheten ha ledelsesmessig fokus på fremdrift og mer kvalitative resultater fra prosesser og tiltak som skaper og sikrer innovasjonsevne. Et sett med indikatorer for å overvåke utvikling og nivå på innovasjonsevne vil trolig være kontra produktivt for å skape en innovativ organisasjon.

I omgivelser med rask endringstakt blir kunnskap fort utdatert. Målet må være at virksomheten har og kontinuerlig utvikler nødvendig og unik kunnskap knyttet til innovasjonsevne. Kompetanseheving og kunnskapsutvikling hos medarbeiderne vil sådan være sentralt, spesielt i tilknytning til identifiseringen. Teorien om dynamiske kapabiliteter bygger på det ressursbaserte perspektivet. Kombinasjonen av ulike ressurser gjøres for å oppnå varige konkurransefortrinn. Ulike ressurskombinasjoner kan gi et mer solid og bærekraftig konkurransefortrinn enn det ressursene isolert sett gir alene. Flere av informantene forteller at de utvikler ressursbasen sin gjennom oppkjøp, samarbeid og allianser med leverandører, oppstartsbedrifter og potensielle konkurrenter. Dette bidrar til å skape unike ressurs sammensetninger som øker konkurransekraften. Basert på empiriske funn

kan samarbeid og partnerskap være kilder til ny organisatorisk læring, samtidig som det kan tilføre nye strategiske eiendeler til bedriften. Dette er i tråd med teorien om dynamiske kapabiliteter, hvor samarbeid blir ansett som viktig for utvikling av konkurransefortrinn.

På den andre siden vil det gjennom samarbeid og partnerskap kunne oppstå interessekonflikter og skjulte agendaer som ikke nødvendigvis gagnar begge parter. Valg av samarbeidspartnere og hvordan dette samarbeidet struktureres og styres vil derfor være viktig. Her har ledelsen en nøkkelrolle. Samtlige informanter opplever at bransjen de representerer i stor grad går mot ulike former for partnerskaps- og samarbeidsmodeller. Dette kombinert med innslag av omorganiseringer, bidrar til å gjøre organisasjonene mer dynamiske.

I teorien om dynamiske kapabiliteter hevdes det at visjonært lederskap er en kritisk suksessfaktor for omstillingsdyktighet. I et empirisk perspektiv kjennetegnes disse lederne ved at de kontinuerlig streber etter å være innovative og har et stort fokus på å orientere seg om fremvoksende markeder og ny teknologi. De bør heller ikke være redd for å kannibalisere nåværende produkter og tjenester for å oppnå fremtidig fortjeneste. Empiriske funn viser til at flere virksomheter velger å kjøre flere parallelle innovasjonsprosesser, som i praksis dekker samme kundebehov, nettopp for å ikke gå glipp av viktige markedsmuligheter. En utfordring ved en slik strategisk tilnærming til markedet er at det krever stor kapasitet av virksomheten. Dersom man anser innovasjonskapabiliteten som en begrenset ressurs på kort sikt, må ledelsen gjøre en strategisk prioritering i forhold til hvor de ønsker å bruke virksomhetens innovasjonskapabilitet.

I dynamiske markeder preget av høy endringstakt, kan det være krevende å predikere hvilke innovasjonsprosjekter som på best mulig måte vil sikre langsiktig lønnsomhet for virksomheten. Ulike innovasjoner kan også dekke samme behov, og dermed konkurrere med hverandre. Et dilemma bedriften da står ovenfor er ønske om å beholde inntjeningen fra eksisterende produkter fremfor å bruke penger på konkurrerende innovasjon som kanskje mislykkes. Slike avveininger krever en kontinuerlig vurdering av virksomhetens konkurransedyktighet sett i lys av omgivelsene de opererer i. Derfor er rekonfigurasjon nødvendig for å opprettholde utviklingsevne, og om nødvendig forsøke å rette opp ugunstige veivalg.

7. KONKLUSJON

I dette kapittelet vil jeg besvare studiens problemstilling og presentere oppgavens bidrag. Videre belyser jeg noen implikasjoner, før jeg avslutningsvis kommer med et forslag til videre forskning.

7.1 Oppgavens bidrag

Formålet med denne oppgaven har vært å gjennomføre en eksplorativ undersøkelse av markedet for mobilbetaling for å studere hvorfor noen bedrifter lykkes bedre med innovasjon enn andre. Problemstillingen for studien var:

Hva er innovasjonskapabiliteter?

– en kvalitativ studie av markedet for mobile betalingsløsninger

For å svare på problemstillingen har jeg tatt utgangspunkt i litteratur om dynamiske kapabiliteter og innovasjon. Jeg har valgt å se på innovasjonskapabilitet som en dynamisk kapabilitet. Innovasjonsevne er dermed ikke en frittstående faktor, men knyttet til andre dynamiske evner. Studien tar utgangspunkt i en konseptuell modell basert på Teece (2007) sin operasjonalisering av rammeverket. Jeg valgte denne operasjonaliseringen, da jeg opplever fremstillingen som teoretisk og praktisk på samme tid.

Kapabiliteter kan defineres som et sett av lærte prosesser og aktiviteter som gjør det mulig for en bedrift å produsere et bestemt utfall. Ordinære kapabiliteter refererer til «beste praksis». De kan eksempelvis starte i ett eller to selskaper og sprer seg videre til hele bransjen. Dynamiske kapabiliteter, i motsetning til ordinære kapabiliteter, er spesielle; de er unike for hvert selskap og forankret i selskapets historie. De er bundet i både rutiner, forretningsmodeller og strategier, og dermed vanskeligere å etterligne.

De dynamiske kapabilitetene er ressurser og kapabiliteter som bidrar til å utvikle bedriften og bedriftens strategiske posisjon. I dynamiske markeder må virksomhetens strategiske posisjon løpende fornyes. Dette gjøres i følge teorien gjennom å identifisere muligheter og trusler i markedet, gripe muligheter og tilpasse intern og ekstern kompetanse for å imøtekomme

endringer i omgivelsene. Kjernen i dynamiske kapabiliteter er å oppnå konkurransefortrinn, evnen til å være innovativ blir av informantene beskrevet som et viktig fortrinn - å inneha dynamiske kapabiliteter vil dermed være essensielt for å fremme innovasjon.

Innovasjonskapabiliteter handler i teorien om evnen til å tilegne seg kunnskap, spre kunnskap og ta i bruk kunnskap på en slik måte at det skaper verdi for organisasjonen. Verdien kan skapes gjennom mindre justeringer og forbedringer, eller gjennom større og mer revolusjonerende endringer. Begge formene for innovasjon krever at man evner å være endringsvillig, læringsvillig og risikovillig.

Respondentene har bidratt til økt forståelse og innsikt i hva som ligger i begrepet innovasjonskapabilitet. På bakgrunn av empiri og gjennomgått teori kan innovasjonskapabilitet overordnet beskrives som; *bedriftens evne til å generere nye ideer, identifisere nye markedsmuligheter og implementere markedsrelevante innovasjoner ved å utnytte eksisterende ressurser og evner, samt tilegne seg nye.*

Dette kan slik jeg ser det konkretiseres ytterligere gjennom tre forhold som vil påvirke bedriftens innovasjonsevne. For det første handler det om virksomhetens evne til å transformere informasjon til kunnskap, og videre fra kunnskap til strategi og konkrete handlinger. I tillegg må man sørge for at nivået på kapabilitetene vedlikeholdes over tid. Den krevende utfordringen, slik jeg ser det, er transformasjonselementet. Det setter store krav til organisasjonens endringskultur og ledelsens vilje til å endre eksisterende fokus og mål. Videre må virksomheten evne å bruke de innovative resursene på rett sted i verdikjeden. Slik jeg ser det må innovasjonskapabiliteten betraktes som en begrenset ressurs på kort sikt. Dermed blir det en strategisk prioritering hvor i bedriftens verdikjede ledelsen ønsker å bruke denne kapabiliteten for på best mulig måte sikre langsiktig lønnsomhet for virksomheten. Den siste delen går på at innovasjon bør inngå som et kontinuerlig ledelsesmessige fokus i ordinær drift av virksomheten. Dette handler om å at ledelsen må evne å innse fakta, stille de rette spørsmålene, involvere de riktige partene, være iderik og kreativ, samt uredde og risikovillig.

For å lykkes med innovasjon er toppledelsens involvering og organisasjonens forståelse av endringsbehov sentralt. Dette vil bidra til å utvikle en innovasjonskultur, hvor eierskap til endringene skapes gjennom involvering og innflytelse. Målet med alle endringstiltakene bør være å gjøre bedriften mer relevant, samt styrke virksomhetens fremtidige konkurransevne.

Av denne studien kan vi lære at innovasjonskapabiliteter er en del av virksomhetens evne til å kontinuerlig endre og fornye seg for å imøtekomme endringer i omgivelsene. Evnen til å være innovativ, vil i dynamiske markeder, være en viktig forutsetning for å lykkes. Innovasjonskapabiliteter bør derfor ses i sammenheng med ledelsens orientering og holdning knyttet til innovasjon. Denne tolkningen innebærer at virksomheter kan velge ulike strategiske tilnærminger til innovasjon, avhengig av hvilke ressurser de har til rådighet, og hvilke bransjemessige utfordringer de står ovenfor. Slik jeg ser det beskriver den dynamiske kapabilitetsteorien elementer man som bedriftsleder vet er viktig. Teorien gir et rammeverk for ledere til å tenke mer systematisk på hvorfor enkelte bedrifter lykkes og noen ikke med innovasjon og endring. Jeg mener min studie understøtter dette ved å trekke inn elementer fra innovasjonsteorien. Det er imidlertid viktig å bemerke at innovasjonskapabiliteter er komplekse og sammensatte prosesser. Jeg har sett på innovasjonskapabiliteter i lys av markedet for mobilbetaling, og med et mindre utvalg av representanter fra bransjer relatert til denne bransjen vil det følgelig være empiriske begrensninger. Samtidig opplever jeg at forholdene jeg har diskutert er relativt generiske, og derav vil kunne ha nytteverdi for andre bransjer og organisasjoner i lignende situasjoner.

7.2 Implikasjoner

En av hovedhensiktene med denne avhandlingen var å komme frem til et bidrag til teorien om innovasjonskapabiliteter ved å diskutere endrings- og innovasjonsevne i markedet for mobilbetaling. For å gjøre studien enda mer representativ for bransjen, kan det diskuteres hvorvidt representanter fra MobilePay og Vipps også burde vært en del av utvalget. Samtidig vurderte jeg det dithen at sekundære kilder, kombinert med informasjonen fra de utvalgte informantene, ga tilstrekkelig informasjon for å danne et relevant bilde av markedet for mobilbetaling.

Jeg har antatt at det er en direkte relasjon mellom dynamiske kapabiliteter og innovasjonskapabiliteter. Tidligere forskning støtter denne antakelsen, men det er også forskning som ser på innovasjonskapabiliteter som et synonym eller en forutsetning for dynamiske kapabiliteter. Annen forskning argumenterer for at disse kapabilitetene ikke er relatert i det hele tatt.

Resultater fra denne studien understøtter og forsterker teorien om at dynamiske kapabiliteter og innovasjonskapabiliteter er noe alle ledere bør integrere som en del av det å utvikle og drive en virksomhet. Dette kan sikre økt markedskraft og lønnsomhet både i et kort- og langsiktig perspektiv. Utvalget mitt består hovedsakelig av personer som ikke sitter i lederposisjoner. Det kan anses å være en empirisk begrensning. På den andre siden vil et fokus på ledelse i studien kunne åpnet opp for nye problemstillinger relatert til eksempelvis endringsledelse, som ikke er nærliggende for å svare på problemstillingen for denne oppgaven.

7.3 Videre forskning

Bakgrunnen for oppgaven er, som jeg nevnte innledningsvis, det reviderte betalingsdirektivet PSD2 som innføres i 2018. Ettersom dette direktivet ennå ikke er innført kan det være interessant å gjennomføre en lignende studie etter at direktivet er implementert. Hovedfokus vil da være å se hvordan direktivet har påvirket finansbransjen og markedet for mobilbetaling med et teoretisk fokus på strategiske kapabiliteter som et virkemiddel for å møte større endringer i rammebetingelser.

I denne studien har jeg kun kort sett på nettverk og strategiske allianser i forbindelse med endring og innovasjon. Dette er en annen tematikk som kan være interessant å se nærmere på, da samtlige informanter trekker frem slike samarbeidsformer som sentrale i finansbransjen fremover.

Hva som gjør ulike virksomheter innovative, kan variere, men empiriske funn fra min studie indikerer at innovasjonskapabiliteter er sosialt betinget. Det er ikke ny teknologi som gjør en virksomhet innovativ, det er hvordan teknologien blir tatt i bruk – og her er bedriftens medarbeidere og samarbeidspartnere viktige ressurser. Denne studien gir ikke tilstrekkelig innsikt i det sosiale fenomenet i fremstillingen av innovasjonskapabiliteter. Etter mine vurderinger behøves det ytterligere forskning på dette området.

LITTERATURLISTE

Litteratur

- Adler, P. S., and A. Shenhar. 1990. "Adapting your technological base: The organizational challenge." *Sloan Management Review* 25:pp. 25-37.
- Askheim, Ola Gaute Aas, and Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*: Universitetsforlaget.
- Barney, Jay. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of management* 17 (1):99-120.
- Barreto, I. 2009. "Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future." *Journal of Management* 36 (1):256-280. doi: 10.1177/0149206309350776.
- Berg, Bruce Lawrence, and Howard Lune. 2004. *Qualitative research methods for the social sciences*. Vol. 5: Pearson Boston, MA.
- Burns, Tom, and G. M. Stalker. 1961. *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Charmaz, Kathy. 2014. *Constructing grounded theory*: Sage.
- Cohen, Wesley, and Daniel Levinthal. 1990. "Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning And Inno." *Administrative Science Quarterly* 35 (1):128.
- Collis, David J. 1994. "How valuable are organizational capabilities?(Competitive Organizational Behavior)." *Strategic Management Journal* 15 (SPEISS):143.
- D'aveni, Richard A. 2010. *Hypercompetition*: Simon and Schuster.
- D'Aveni, Richard. 1994. "Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic management." *New York*.
- Dalen, Monica. 2008. *Intervju som metod*: Gleerups utbildning.
- Egholm, Liv. 2014. *Videnskabsteori: perspektiver på organisationer og samfund*: Hans Reitzel.
- Eisenhardt, Kathleen M., and Jeffrey A. Martin. 2000. "Dynamic capabilities: what are they?" *Strategic Management Journal* 21 (10-11):1105-1121. doi: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E.
- Fuglsang, Lars, and Poul Bitsch Olsen. 2004. "Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne." *Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag* 2.
- Giddens, Anthony. 2013. *New rules of sociological method: A positive critique of interpretative sociologies*: John Wiley & Sons.
- Glaser, Barney, and Anselm Strauss. 1967. "The discovery of grounded theory. 1967." *Weidenfield & Nicolson, London*:1-19.

- Grønmo, Sigmund. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Vol. 1: Fagbokforlaget Bergen.
- Helfat, Constance E. 2007. *Dynamic capabilities : understanding strategic change in organizations*. Malden, Mass: Blackwell Publ.
- Helfat, Constance E., and Margaret A. Peteraf. 2003. "The dynamic resource-based view: capability lifecycles." *Strategic Management Journal* 24 (10):997-1010. doi: 10.1002/smj.332.
- Hii, Jasper, and Andrew Neely. 2000. "Innovative capacity of firms: on why some firms are more innovative than others."
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Vol. 2: Høyskoleforlaget Kristiansand.
- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen, and Per Arne Tuft. 2004. "Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag." *Abstrakt forlag*.
- Kvale, Steinar, and Svend Brinkmann. 2009. *Interview*: Hans Reitzel.
- Lawson, Benn, and Danny Samson. 2001. "Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach." *International Journal of Innovation Management* 05 (03):377-400. doi: 10.1142/s1363919601000427.
- Leonard-Barton, Dorothy. 1992. "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development." *Strategic Management Journal* 13:111.
- Madsen, Einar Lier. 2007. *Utvikling av dynamiske kapabiliteter i små og mellomstore bedrifter*: Handelshøgskolen i Bodø.
- Nysveen, Herbjørn, and Tor W Andreassen. 2014. "Innovasjon når markedene endres i turbofart!".
- Pisano, Gary P. 2015. "You need an innovation strategy: it's the only way to make sound trade-off decisions and choose the right practices.(The Big Idea)." *Harvard Business Review* 93 (6):44.
- Porter, Michael E. 2008. "The five competitive forces that shape strategy." *Harvard business review* 86 (1):25-40.
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*: Fagbokforlaget.
- Schumpeter, Joseph A. 1961. "The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle (1912/1934)."
- Teece, David J. 2007. "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance." *Strategic Management Journal* 28 (13):1319-1350. doi: 10.1002/smj.640.

- Teece, David J. 2010. "Business Models, Business Strategy and Innovation." *Long Range Planning* 43 (2):172-194. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
- Teece, David J. 2014. "The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms.(Symposium)(Report)." 28 (4):328.
- Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen. 1997. "Dynamic capabilities and strategic management." *Strategic Management Journal* 18 (7):509-533. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
- Teece, David, and Gary Pisano. 1994. "The dynamic capabilities of firms: an introduction." *Industrial and corporate change* 3 (3):537-556.
- Thagaard, Tove. 2003. *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Vol. 2: Fagbokforlaget Bergen.
- Wang, Catherine L., and Pervaiz K. Ahmed. 2007. "Dynamic capabilities: A review and research agenda." *International Journal of Management Reviews* 9 (1):31-51. doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x.
- Winter, Sidney G, and Richard R Nelson. 1982. "An evolutionary theory of economic change."
- Winter, Sidney G. 2003. "Understanding dynamic capabilities." *Strategic Management Journal* 24 (10):991-995. doi: 10.1002/smj.318.
- Zahra, Shaker A., and Gerard George. 2002. "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension." *The Academy of Management Review* 27 (2):185-203. doi: 10.2307/4134351.
- Zahra, Shaker, Harry Sapienza, and Per Davidsson. 2006. "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda." *Journal Of Management Studies* 25 (4):917-955.
- Zollo, Maurizio, and Sidney Winter. 2002. "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities." *Organization Science* 13 (3):339-351.

Nettsider

Brombach, Harald. 2008. Nå bør du bli Scrum-master.

<https://www.digi.no/artikler/na-bor-du-bli-scrum-master/283814> Hentet 02.02.2017

Danske Bank. Pressemelding. 2016. Nordea joins MobilePay.

<http://danskebank.com/en-uk/press/News/news-archives/Pages/new-partnership-model-for-mobilepay-nordea-joins-mobilepay.aspx> Hentet 18.01.2017

DNB Feed. 2017. Vipps = Enkel betaling. <https://dnbfeed.no/nyheter/vipps-enkel-betaling/>
Hentet 13.01.2017

Evry 2016. PSD2 the Directive That Will Change Banking As We Know It.

<https://www.evry.com/en/news/articles/psd2-the-directive-that-will-change-banking-as-we-know-it/> Hentet 10.01.2017

EU Commission. Directive on Payment Services (PSD).

http://ec.europa.eu/finance/payments/framework/index_en.htm Hentet 10.01.2017

Finans Norge. Betalingsformidling.

<https://www.finansnorge.no/tema/bank/betalingsformidling/> Hentet 10.01.2017

Finans Norge. PSD2 eller betalingstjenestedirektivet

<https://www.finansnorge.no/tema/bank/psd2-eller-betalingstjenestedirektivet/> Hentet 10.01.2017

Filkorn, Markus. 2016. Banking is necessary, banks are not; how banks can survive in the digital age. <https://www.capgemini-consulting.com/blog/customer-experience/2016/07/banking-is-necessary-banks-are-not-how-banks-can-survive-in-the>
Hentet 17.01.2017

Hauger, Knut Kristian. 2016. Telegiganter vil utfordre bankene på mobil-betaling

<http://kampanje.com/markedsforing/2016/09/telegiganter-utfordrer-bankene-pa-mobil-betaling/> Hentet 17.04.2017

Hellum, Camilla. 2017. mCASH fikk reklame-hjelp fra PR-elever.

<http://kampanje.com/reklame/2017/01/mcash-bruker-pr-studenter-til-a-lage-reklame-for-ny-tjeneste/> Hentet 18.01.2017

Hernæs, Christoffer. 2016. Mobilbetaling handler ikke om å bytte ut plastkortet med mobilen

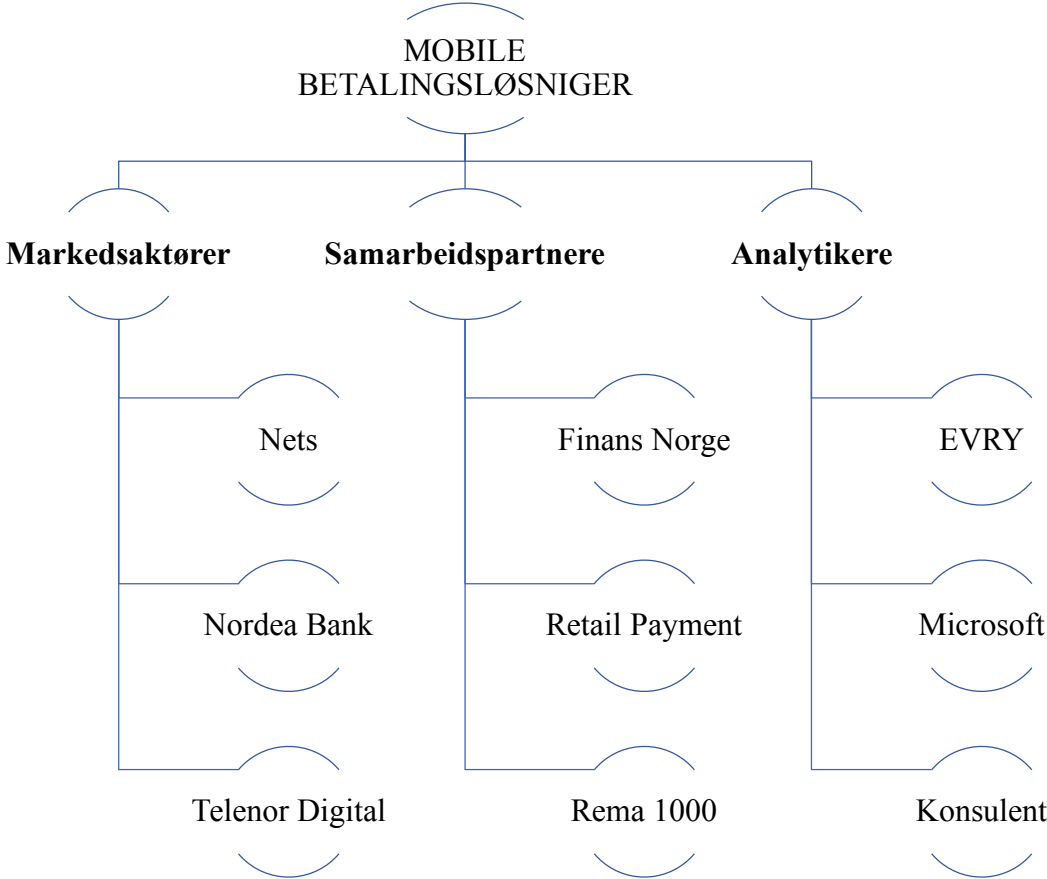
<http://e24.no/kommentarer/spaltister/kommentar-mobil-betaling-handler-ikke-om-aa-bytte-ut-plastkortet-med-mobilen/23678618> Hentet 17.04.2017

- Iversen, Morten. 2017. Kina slår alle – verdensledende på mobilbetaling
<https://www.dn.no/nyheter/2017/02/14/0532/Utenriks/kina-slar-alle-verdensledende-pa-mobilbetaling> Hentet 17.04.2017
- Knudsen, Eigil. 2015. Slik blir Googles nye Apple Pay-konkurrent.
<https://www.tek.no/artikler/slik-blir-googles-nye-apple-pay-konkurrent/190085> Hentet 20.04.2017
- Lekanger, Kurt. Teknisk Ukeblad Media. 2013. Denne appen erstatter bankkortet ditt.
<http://www.tek.no/artikler/denne-appen-erstatter-bankkortet-ditt/117421>
Hentet 12.01.2017
- Lorentzen, Marius. Dagens Næringsliv. 2016. Mobilbetalingskrigen hardner til.
<http://e24.no/boers-og-finans/nordea/mobilbetalingskrigen-hardner-til-danske-bank-og-nordea-slaar-seg-sammen-i-kampen-mot-dnb/23818990> Hentet 18.01.2017
- Njarga, Berit B. 2013. Telenor og DNB klare for mobil betaling.
<http://www.dinside.no/okonomi/telenor-og-dnb-klare-for-mobil-betaling/61262082>
Hentet 12.04.2017
- mCASH. 2017. Konkurransetilsynet godkjenner avtale om Vipps
<https://nyheter.mcash.no/press-releases/2017/3/17/konkurransetilsynet-godkjenner-avtale-om-vipps> Hentet 12.04.2017
- MobilePay. 2017. MobilePay + Gjensidige Bank = Sant
<http://www.mobilepay.no/nb-no/Nyheter/Artikler/Pages/MobilePay-Gjensidige-Bank.aspx> Hentet 12.02.2017
- My News Desk. Pressemelding: DNB og TCS har utviklet peer-to-peer betalingsapp for mobil
<http://www.mynewsdesk.com/no/tata-consultancy-services-tcs/pressreleases/dnb-og-tcs-har-utviklet-peer-to-peer-betalingsapp-for-mobil-1183497>
Hentet 14.01.2017
- Smedsrud, Anders Brattensborg. 2017. Mobilbetalingstjenesten mCash er historie
<https://www.tek.no/artikler/mobilbetalingstjenesten-mcash-er-historie/376489> Hentet 12.04.2017
- SpareBank1a. Om oss. <https://www.sparebank1.no/nb/bank/om-oss.html> Hentet 14.01.17
- SpareBank1b. 2017. Jippi! Verdensnyhet fra mCASH – betal med tastaturet
<https://nyhetssenter.sparebank1.no/blog/2016/12/16/jippi-verdensnyhet-fra-mcash-betal-med-tastaturet/> Hentet 18.01.2017
- Sprint Consulting. Smidig prosjektledelse. <https://sprint.no/tjenester/smidig-prosjektledelse/>
Hentet 16.05.2017

- Statens institutt for forbruksforskning (SIFO). 2016. Mobil betaling – betalingsapper til nytte og besvær? http://sifo.no/files/file80078_prosjektrapport_6_2016_sifosurvey.pdf
Hentet 13.01.201
- Stokke, Ole Petter Baugerød. 2015. DNB, Telenor og Sparebank 1 legger ned betalingstjeneste for mobil <http://www.dn.no/nyheter/finans/2015/10/22/1733/dnb-telenor-og-sparebank-1-legger-ned-betalingstjeneste-for-mobil> Hentet 12.04.2017
- St.meld. nr. 34 (2016–2017). Finansmarkedsmeldingen 2016–2017.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-34-20162017/id2548252/> Hentet 15.04.2017
- Strex. 2016. Teleoperatørene satser i mobilbetalingskampen.
<https://strex.no/pressemelding/teleoperatorene-satser> Hentet 17.04.2017
- Sylte, Andre Nordal. 2016. LinkedIn. Snart får du bedre banktjenester – med EU i ryggen.
<https://www.linkedin.com/pulse/snart-får-du-bedre-banktjenester-med-eu-i-ryggen-andre-nordal-sylte-1> Hentet 10.01.2017
- Takla, Einar. 2015. – Derfor døde DNBs mobilbetaling Valyou
<http://www.dinside.no/okonomi/derfor-dode-dnbs-mobilbetaling-valyou/61010303>
Hentet 12.04.2017
- Tata Consultancy Services. About TCS, The TCS Advantage, Global Network Delivery Model™. http://www.tcs.com/about/tcs_difference/global_delivery/Pages/default.aspx
Hentet 14.01.2017
- Tata Consultancy Service. Press Release. TCS launches peer-to-peer mobile payment solution with DNB, a leading bank in Norway
http://www.tcs.com/news_events/press_releases/Pages/TCS-launches-peer-to-peer-mobile-payment-solution-DNB-Norway.aspx Hentet 14.01.2017
- Telenor. 2014. Pressemelding: Telenor åpner Serbias mest tilgjengelige bank.
<https://www.telenor.com/no/media/pressemeldinger/telenor-apner-serbias-mest-tilgjengelige-bank/> Hentet 13.01.2017
- Trifork. 2015. MobilePay is a mobile payment solution for person-to-person and person-to-business <https://trifork.com/?portfolio=mobilepay> Hentet 17.01.2017

VEDLEGG

Informantkart



Intervjuguide

TEMA	SPØRSMÅL
INNLEDNING	<p>Kort om bakgrunnen for oppgaven (og meg selv)</p> <ul style="list-style-type: none">• Endring i rammebetingelsene for betalingsformidling• Fenomenet mobilbetaling• Innovasjons som en ressurs/evne for å øke/opprettholde konkurransekraft
Bakgrunnsinformasjon	<p>Fortell litt om deg selv</p> <ul style="list-style-type: none">• Stilling, arbeidserfaring, etc. <p>Kan du fortelle litt om bedriften du representerer?</p> <ul style="list-style-type: none">• Hva er deres rolle i markedet for betalingsformidling?• Hva tenker dere rundt mobilbetaling? Strategisk fokus?
MARKED: Betalingsformidling og mobile betalingsløsninger	<p>Er du kjent med at det i løpet av 2018 innføres et revidert betalingsdirektiv, som vil endre rammebetingelsene i markedet for betalingsformidling?</p> <ul style="list-style-type: none">• Hvordan tror du EUs reviderte betalingsdirektiv vil påvirke markedet?
	<p>Kan du si litt om din oppfatning av det som skjer i finansbransjen og markedet for mobile betalingsløsninger?</p> <ul style="list-style-type: none">• Hvordan ser du for deg at betalingsløsningene vil se ut i fremtiden? Hvilke typer endringer skjer?
	<p>Hvordan vil du si fremtidige muligheter for norske bedrifter/dere er ved bruk av mobilbetaling?</p> <ul style="list-style-type: none">• Hvorfor satse på det? Hva tror du kundene ønsker?
	<p>Hva syns du om dagens mobile betalingsløsninger?</p> <ul style="list-style-type: none">• Bruker du de selv? Hvorfor/hvorfor ikke?• Syns du de er innovative? Brukervennlige?
	<p>Hva kan være et konkurransefortrinn i dette markedet?</p> <ul style="list-style-type: none">• Hvilke aktører tror du vil være ledende innenfor? Bankens rolle?• Hvordan øke sin konkurransekraft?
	<p>Hvordan vil du beskrive markedskreftene i dette markedet?</p> <ul style="list-style-type: none">• Vil du si du si dette er et typisk i stabile/ustabile marked?

DYNAMISKE KAPABILITETER:	<p>Er du kjent med begrepet dynamiske kapabiliteter?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan vil du definere det? <p>Hva mener du kjennetegner omstillingsdyktige bedrifter?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva tror du er viktige suksessfaktorer?
Strategi	<p>I et strategisk perspektiv; hva tror du er viktig for at en organisasjons skal lykkes med endring og innovasjon?</p>
Organisasjonsstruktur	<p>Hva slags organisasjonsstruktur tror du fremmer endringsdyktige organisasjoner?</p>
Situasjonsanalyse	<p>Hvor stor er endringene i markedet dere opererer i?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilken type endringer skjer? (teknologi, konkurranse) <p>Hvordan jobber dere med å identifisere nye muligheter?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan overvåker dere markedet? (kunder, konkurrenter) • På hvilken måte bruker dere markedet for å finne nye ideer?
Posisjonering	<p>Hva tror du er viktig for å realisere nye muligheter/ innovasjoner?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan du gi eksempler på innovasjoner dere har lansert/tatt i bruk? <p>Hvordan posisjonerer dere virksomheten med hensyn til endringer/ innovasjoner i markedet?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva kan være et konkurransefortrinn for dere i markedet?
Ressurser	<p>Hvilke ressurser anser du som unike hos dere?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan bidrar disse til verdi og utvikling? • Hvordan innhenter dere manglende ressurser? <p>I hvilken grad samarbeider dere med andre aktører?</p>
Innovasjon	<p>Hva legger du i begrepet innovasjonsevne?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er det stort fokus på innovasjon hos dere? • Hvorfor er det viktig? <p>Hvilke egenskaper mener du er viktig for å kunne være innovativ?</p> <p>Hvordan tror du virksomheter kan legge til rette for å utvikle sin innovasjonsevne?</p>
AVSLUTNING	<p>Har du eventuelt noen andre tanker rundt det vi har diskutert, som du synes ville være nyttig for meg å vite mer om?</p>