

# Digitalisering i norsk finansbransje

Forfattere: Fred H. Strønen, Vilde Holtar Rønning, Karl Joachim Breunig Publisert: 4/2019 s. (62-69) Fagfellelevert



**FRED H. STRØNEN** er førsteamanuensis ved Handelshøyskolen ved OsloMet – Storbyuniversitetet. Han har ph.d. innenfor strategi og organisasjon. Strønen har lang erfaring med strategi- og organisasjonsendring i norske bedrifter og offentlige virksomheter. Strønen er opptatt av kunnskapsintensive virksomheter, digitalisering og innovasjon.



**VILDE HOLTAR RØNNING** er siviløkonom fra Handelshøyskolen ved OsloMet – Storbyuniversitetet. Hennes forskningsinteresser er strategi, digitalisering, nye forretningsmodeller og finansielle plattformer. Hun har erfaring fra forretningsutvikling i finanssektoren og er Branch Manager i Nordea Business Banking Direct.



**KARL JOACHIM BREUNIG** er professor ved Handelshøyskolen ved OsloMet – Storbyuniversitetet. Han fikk sin ph.d. i strategisk ledelse fra Handelshøyskolen BI og har en MSc fra London School of Economics. Dr. Breunigs forskning fokuserer på digitalisering, tjenesteinnovasjon, strategi, måling og internasjonali-sering av kunnskapsarbeid.

## – hvilke kapabiliteter bidro til tidlige mobilbetalingsløsninger?

### Sammendrag

Digitalisering og dereguleringer har ført til et stort innovasjonspress i finanssektoren. Nye aktører har kommet til, og eksisterende selskaper prøver å finne nye kilder til konkurransefortrinn. Vi har tatt for oss markedet for mobilbetaling for å forstå området der digitalisering og konkurranseendringer blir satt på spissen. Vi har anvendt et rammeverk for å forstå dynamiske kapabiliteter som analytisk linse for å avdekke hva aktørene gjør for å skape konkurransefortrinn. Vi finner blant annet i denne studien at innovasjon, evnen til å skape nettverk og evnen til å både konkurrere og samarbeide er nødvendig for å håndtere endringene som digitalisering og økt konkurransepress medfører.

### Introduksjon

Tidligere bølger av automatisering har endret arbeidskrevende, farlige eller kjedelige oppgaver, mens denne bølgen med digitalisering kjennetegnes av at kunnskapsintensive arbeidsoppgaver automatiseres (Christensen, Wang & van Bever, 2013; Davenport & Kirby, 2015; Susskind & Susskind, 2015). Finansbransjen har det siste tiåret erfart hvordan digital teknologi påvirker automasjon av arbeidsoppgaver tidligere utført av kunnskapsarbeidere. Globalt har for eksempel titusenvis av arbeidsplasser forsvunnet fra børs gulvet på verdens børser med introduksjonen av robohandel (Manyika, Chui, Bughin, Bisson & Marrs, 2013). Digitalisering av norsk bank- og finansnæring har nærmest vært en kontinuerlig prosess siden 1980-tallet. 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.

Vi ønsker i denne artikkelen å forstå hvordan virksomheter tilpasser seg det digitale skiftet, ved å studere finansbransjen. Vi anvender teorien om dynamiske kapabiliteter som analytisk linse for å identifisere hvordan aktørene håndterer digitalisering i markedet for mobilbetaling. Ideen om dynamiske kapabiliteter beskriver hvordan virksomheters innovasjonsevne handler om evnen til å tilegne seg innsikt i ny praksis og å ta denne opp i organisasjonen (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Vi har samlet intervjudata fra ni ulike aktører i markedet for mobilbetaling. Intervjuutvalget består av banker, markedsaktører som store handelskjeder, samarbeidspartnere på teknologiutvikling som telekommunikasjon, samt bransje- og finansanalytikere. Vi har også innhentet sekundær informasjon, gjennom presse, ulike rapporter og

offentlige tilgjengelige kilder. Studien viser at digitalisering i norsk finansbransje er tett knyttet til virksomhetenes evne til å drive innovasjon. «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. Det kan virke som digitalisering handler om mer enn effektivisering og modernisering av eksisterende prosesser, da teknologien også bidrar til å skape nye forretningsmodeller. Tidligere forskning på digitalisering i finansbransjen har i hovedsak fokusert på konsumentadferd og teknologiadopsjon, men nylig er det også økt interesse for økosystemtenkning og konkurransekraft (Dahlberg, Guo & Ondrus, 2015). Andre studier har tatt for seg forholdet mellom ulike aktører og arkitekturen til nye mobile betalingsløsninger og markeder (Ozcan & Santos, 2015).

## Dynamiske kapabiliteter som analytisk linse

For å identifisere de mange endringene norsk finansbransje står midt oppi som følge av digitalisering, har vi valgt å bruke et etablert perspektiv for dynamiske kapabiliteter som analytisk linse. Det dynamiske kapabilitetsperspektivet er av mange betraktet som en videreføring av ressursbasert teori (Schilke, Hu & Helfat, 2018). Motivasjonen for å utvikle konseptet i 1997 var å møte kritikken om at ressursbasert teori var for statisk til å kunne gi et bilde av organisatoriske ressurser (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Kapabiliteter kan for enkelthetskyld deles inn i to nivåer (Winter, 2003): Ordinære kapabiliteter tar for seg det operasjonelle nivået og reflekterer i farger ikke daglig men «daglige» aktiviteter, mens dynamiske kapabiliteter handler om å skape strategiske endringer (Helfat mfl., 2009) gjennom læring (Zollo & Winter, 2002) på organisasjonsnivå (Laaksonen & Peltoniemi, 2018). Kjernen i dynamiske kapabiliteter er organisasjonens evne til å tilpasse seg endringer i omgivelsene og langsiktig overlevelse, inkludert evnen til å endre forretningsmodeller (Teece, 2018; Schilke mfl. 2018).

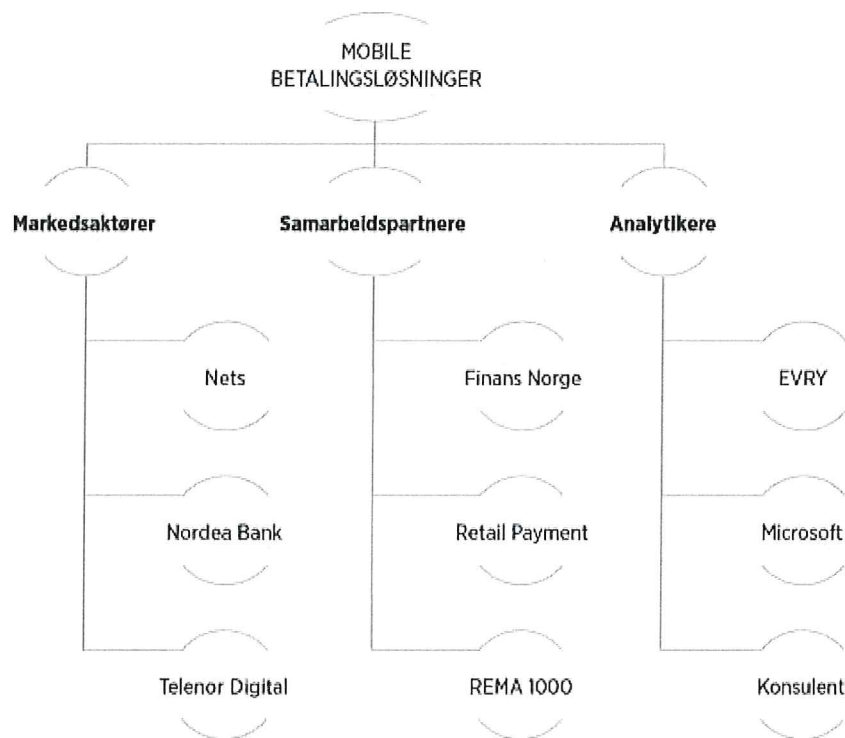
Organisasjoner med sterke dynamiske kapabiliteter er ifølge Teece (2007) løsningsorienterte og nytenkende (Teece, 2007). I forståelsen av dynamiske kapabiliteter hevdes det at vinnerne i det globale markedet er bedrifter som viser endringsevne på riktig tidspunkt og tilpasser seg omgivelsene raskt, kombinert med ledelsens evne til å allokere kompetanse (Teece & Pisano, 1994). I et dynamisk kapabilitetsperspektiv kan evnen til å innovere også beskrives som det å identifisere og utnytte nye markedsmuligheter (Eisenhardt & Martin, 2000). Således ønsker vi å anvende Teece (2010) for å operasjonalisere dynamiske kapabiliteter. Teece (2010) introduserer *sensing*, *seizing* og *transforming* som tre grunnleggende delprosesser for å kunne utvikle konkurransedyktighet over tid.

Delprosessen *sensing* handler om å skape muligheter gjennom kontinuerlig å bygge evner og ferdigheter som løser markedsmessige utfordringer. Det er altså ikke nok i seg selv å bygge kompetanse for å skape langvarig overlevelse. Dynamiske kapabiliteter kan relateres til innovasjon fordi det handler om å jakte på nye muligheter. *Seizing* handler om å skape nye arbeidsprosesser, og om hvordan organisasjonssystemet absorberer og realiserer disse for å ivareta konkurransefortrinn over tid. Det å skape systemer, prosedyrer og organisasjonsstrukturer er en sentral del av organisasjonens evne til å gjenta vellykkede aktiviteter (Teece, 2007). *Transforming* handler om hvordan kapabiliteter blir endret over tid for å kunne håndtere trusler, det være seg i ulike divisjoner eller deler av et firma gjennom lokal tilpasning eller over ulike konkurranseregimer. I dette ligger det mikroprosesser som desentralisering, samspesialisering, kunnskapsledelse og selskapsstyring. Vi anvender disse tre delprosessene i dynamiske kapabiliteter som analytisk linse for å identifisere viktige forhold knyttet til hvordan finansbransjen håndterte innovasjon og digitaliseringen i markedet for mobilbetaling.

## Forskningsdesign

Vi har valgt det norske mobilbetalingsmarkedet som case fordi dette er spesielt godt egnet til å illustrere effekter av digitalisering, gjennom et casestudiedesign (Yin, 2009) der vår analyseenhet er søkeprosesser etter dynamiske kapabiliteter innenfor mobile betalingsløsninger. For å danne et bilde av nye former for mobile betalingsløsninger har vi studert sekundærkilder som nyhetsartikler, pressemeldinger og internettsider. Vi har intervjuet personer med relevant erfaring og tilknytning til markedet for mobilbetaling. Intervjuene varte i cirka én time og ble gjennomført i mars 2017. I forkant av intervjuene ble det laget en intervjuguide (Robson, 1996) for å kartlegge informantenes kunnskap om hvordan aktørene i bransjen skaper dynamiske kapabiliteter, kalt konkurransefortrinn i intervjuguiden (se vedlegg 1).

Utvalget av intervjuobjekter ble kategorisert i de tre hovedgruppene *markedsaktører*, *samarbeidspartnere* og *analytikere*. Hver gruppe besto av tre informanter, og utvalget besto av fire kvinner og fem menn. Dette ser vi på som en fordel, da kvinner og menn kan ha ulik tilnærming. Markedsaktørene er representert ved blant annet Nordea Bank, Nets og Telenor Digital. Dette er selskaper som opererer i markedet for betalingsformidling i dag, og som opplever hvilke markedskrefter som er i endring. Vi har også gjort intervjuer med Finans Norge, Retail Payment og REMA 1000. Den siste gruppen vi har intervjuet, består av representanter fra teknologiselskapene Microsoft og Evry samt en konsulent med erfaring fra bank og finans. Flere av intervjuobjektene ønsker ikke at deres meninger skal knyttes direkte til selskapet de representerer, da de intervjuede representerer svært konkurranseutsatte bransjer. Derfor har vi ikke kunnet lage mer nøyaktige presentasjoner av de intervjuede. Alle de intervjuede har gått gjennom intervjumaterialet, eventuelt presisert og godkjent dette i etterkant av intervjuene.



Figur 1 Informantkart

## Funn

### Sensing – skape muligheter innenfor mobilbetaling

Når det gjelder dagens mobilbetalingsløsninger, er det delte meninger blant informantene om 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 syns 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 ifølge alle informantene til at terskelen for å ta i bruk nye betalingsløsninger er relativt høy sett fra et brukerstedsperspektiv. For at mobiltelefon skal være et foretrukket betalingsinstrument, må betalingsopplevelsen være enkel, sømløs, og den må gi en merverdi til brukeren.

(...) 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)

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

(...) 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)

Markeder i endring krever evne til å være på jakt etter muligheter og utvikle ny kunnskap, men også inngå nye relasjoner med nye aktører. Dette har også tydelige implikasjoner for de ansatte og er faktorer som preger arbeidslivet gjennom økt endringstakt – og søken etter nye relasjoner, som informanten hevder kan være preget av anarki. Innovasjon blir av samtlige informanter nevnt som avgjørende for å lykkes i dynamiske omgivelser. Det er enighet blant informantene om at innovasjon ikke nødvendigvis er de revolusjonerende og radikale endringene, men vel så mye de inkrementelle forbedringene.

Innovasjon vil jo være å bringe noe nytt, eller sørge for at våre 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)

Bedriftens evne til å identifisere hvordan de skal tolke nye hendelser og utviklingstrekk, er vesentlig 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.

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 dataene du har om kundene dine, til å predikere deres behov og ønsker. (Informant, analytiker)

I markeder preget av endring 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)

Økt konkurransepress gjør noe med måten å jobbe på, gjennom mer vekt på nyskaping og innovasjon som gjør at de ansatte må være på jakt etter nye løsninger hele tiden, samtidig som de må være gode til å få utnyttet effekten av den kompetansen de allerede har. På spørsmålet om hvordan det reviderte betalingstjensteddirektivet vil påvirke markedet, var det enighet om at det utfordrer posisjonen til de tradisjonelle aktørene, og at markedet slik man kjenner det, vil endres.

## **Seizing – bygge kapabiliteter gjennom systemer og prosedyrer innenfor mobilbetaling**

For å fange opp identifiserte muligheter og trusler må bedriften skape systemer, og man må ifølge informantene jobbe systematisk med å fornye seg og utvikle markedsrelevante innovasjoner.

Du må ha et system som fanger opp ideer og forbedringsforslag, og så må man sette av tid til å ta tak i dem – 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)

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 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 på. (Informant, analytiker)

Det fremheves også at det å ha mangfold blant medarbeiderne er en fordel for bedriften:

Jeg tror det er viktig med fokus på *millennials*, å tiltrekke oss de som representerer det nye (...) jeg tror man må tørre å rekruttere litt andre typer profiler. (Informant, markedsaktør)

På den andre siden argumenteres det for at eksterne ressurser tilfører kunnskap om beste praksis samt nye perspektiver og ideer som kan kombineres med bedriftens interne ressurser for å utvikle konkurransefortrinn. Egne ressurser og egen kompetanse er ikke alltid tilstrekkelig for å utvikle konkurransedyktige bedrifter. Vi 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 identifisere 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, og samarbeid blir ansett som en viktig kilde til læring. Samarbeid kan også fremme innovasjon ved at man eksempelvis oppretter innovasjonslaborer 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 til 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 samarbeidspartnere 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)

Interessant er det derfor at innovasjonspress øker behovet for samarbeid, noe som igjen fordrer både endringstakt og gode samarbeidsevner hos de ansatte. 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)

## **Transforming – håndtere trusler i markedet for mobilbetaling**

Den økte endringstakten stiller større krav til ansatte og deres kunnskapsutvikling, og medfører et stort press på å være oppdatert, men også bidra til nye løsninger. Vi spurte informantene om hva som kjennetegner 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 – og så ser man farene for sent. (Informant, markedsaktør)

En annen informant påpeker at man må være villig til å ofre det man har i dag, for å oppnå nye muligheter. 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)

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

(...) jeg tror det ligger mye i ordtaket «hold dine venner nær, men dine fiender nærere». 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 det er disse som står for innovasjonen.

## Diskusjon og analyse

Norsk finansbransje er et eksempel på en bransje der en har sett betydningen av nye IKT-løsninger og digitalisering gjennom en lengre periode, og hvor vi derfor kan høste erfaring om effekten av digitalisering. For å identifisere hvordan aktører i mobilbetalingsmarkedet forholder seg til endringspresset, har vi anvendt et dynamisk kapabilitetsrammeverk som analytisk rammeverk. Vi ser en del utviklingstrekk i markedet som vil føre til at aktørene må utvikle dynamiske kapabiliteter og innovasjonskapabiliteter for å være konkurransedyktige.

### Sensing – oppdage nye kapabiliteter

Digitaliseringen av betalingsløsninger innebærer at svært mange arbeidsprosesser kan rutiniseres og flyttes over på teknologiske plattformer. For betalingsapplikasjoner som Vipps er det også relevant å kunne ha forankring hos kredittkortselskapene som garantister for kundenes oppgjør. Et sentralt element i dynamiske kapabiliteter er evnen til å fornye seg og innovere. En av informantene sier at det kun er de mest omstillingsdyktige aktørene som vil overleve. Tradisjonelle aktører blir utfordret av nye som for eksempel Google, Facebook eller kortselskaper som kan ta over markedet for betalingsformidling. Både Google og DnB prøver, gjennom henholdsvis Google+ og mobilapplikasjonen Vipps, å legge inn elementer av sosiale nettverk – og Facebook har i så måte kanskje de beste forutsetninger for å drive betalingsformidling om de baserer seg på sine sosiale nettverk.

### Seizing – bygge opp kapabiliteter gjennom systemer og prosedyrer

Markeder i endring vil fordre dynamiske kapabiliteter og økt vekt på innovasjon. Den endrede konkurransesituasjonen vil kreve mer omstillingsdyktige bedrifter med ansatte som kontinuerlig utvikler sin kompetanse og sine ferdigheter. En av de intervjuede argumenterer med at en av utfordringene og organisasjonsimplikasjonene blir å få ansatte til å jobbe sammen i tverrfaglige team – og evnen til å samarbeide på tvers vil bli viktigere enn noen gang. Det er ikke bare kreativitet – men like mye evnen til å bygge systemer og rutiner for å ta vare på ansatsen til fornyelse. I fremtiden vil det være behov for mennesker med evnen til å jobbe både systematisk og kreativt samtidig. Endringer og endringsledelse foregår på flere plan samtidig.

Et tema som kom opp, var forankring av kunnskap og kunnskapsutvikling. En av de intervjuede argumenterer med at det ikke er nok å hente inn konsulenter, men at en må ha kunnskapene i organisasjonen. Dette er et interessant argument i retning av dynamiske kapabiliteter, at disse er fundert og forankret i organisasjonens dynamiske kapabiliteter. Det må være noe organisasjonen kan, og ikke evner og ferdigheter som trekkes inn ved behov. En annen av informantene hevder også at det er viktig å mestre

endringsledelse for å sørge for tilpasninger til raske endringer i omgivelsene. Et annet trekk som kommer tydelig frem fra dataene, er behov for å kunne håndtere mange samarbeidsrelasjoner, der en kanskje trenger færre ansatte som håndterer et stort antall relasjoner samtidig. En mulig utfordring med dette blir å håndtere organisasjonens yttergrenser og skape lojalitet i en verden der en konkurrerer og samarbeider samtidig på flere nivåer.

## **Transforming – håndtere trusler i markedet for mobilbetaling**

Det er to forhold som ligger i våre data. Det ene er at antall relasjoner vil kunne økte, og det andre er forholdet mellom konkurranse og samarbeid. Det handler om å sørge for å ha flere strategiske muligheter åpne, og samtidig kunne ta valg. Det blir et av spenningsområdene som fremtidens ansatte må kunne håndtere for å bygge opp innovasjonskapabiliteter. Nye generasjoner med dyktige hoder må i tillegg til å være teknisk og forretningsmessig kyndige også være dyktige på relasjoner. Evnen til å håndtere både konkurranse og samarbeid samtidig, og evnen til å kunne håndtere flertydigheter, vil være krevende. Det som foregår på organisasjonsnivå, vil også ha et speilbilde på prosjekt- og enkeltindividnivå. Presset organisasjonen står overfor, vil være tydelig og ha samme typen symmetri som det de ansatte vil oppleve – for det er der forskjellen kommer til å utarte i hverdagen. I dag ser vi på mange arenaer at ansatte har en ekstra verdi om de er dyktige til å skape sosiale nettverk – om de ikke bare har den rette kunnskapen, men også har tilgang til den rette kunnskapen.

## **Konklusjon**

For å forstå grunnlaget for digitaliseringens påvirkningskraft har vi valgt ut en av bransjene som er tydelig preget av utviklingen. Finansbransjen har vært gjennom flere bølger med endringer, effektivisering og automatisering, men også deregulering, strukturendringer og innovasjoner. Vi har gjennomført en casestudie (Yin, 2009) av digitalisering i finansbransjen med søkelys på markedet for mobilbetaling blant norske aktører. Vi ser i denne studien hva aktørene er på jakt etter i sin søken etter konkurransefortrinn. Ved hjelp av Teece (2007) rammeverk har vi tatt utgangspunkt i *sensing*, *seizing* og *transforming* som de tre hovedprosessene som danner grunnlag for utvikling av dynamiske kapabiliteter. Vi synliggjør hvilke faktorer aktørene mener er avgjørende for å lykkes i konkurransen i tiden som kommer. Fra våre data får vi frem innsikt som går utover det som ligger i det anvendte analytiske rammeverket for dynamiske kapabiliteter. Først og fremst viser våre informanter at det handler det om å skape økosystemer for å få gjennomslag for fremtidens betalingsløsning. Digitaliseringsutviklingen medfører at en hopper over flere aktører for å nå sluttbrukeren. Brukerne i markedet er en viktig drivkraft i digitalisering, og en befolkning med et høyt digitalt kunnskapsnivå er avgjørende. Vi finner også at utvikling av innovasjonssystemer, metoder og rutiner er avgjørende for å fange opp revolusjonerende og små endringer. Samtidig påpeker en av informantene viktigheten av å rekruttere nye kompetanseprofiler for å få frem ideer. En av de intervjuede sier også at det vil være behov for færre ansatte, men at en må ha mer samarbeid på tvers. Det er flere som tar opp viktigheten av ulike former for samarbeid og allianser. En av de intervjuede påpekte at utfordringen blir å håndtere lojalitet i grenselandet mellom oppgaver og ansettelse. Det kan tyde på at en trenger dyktige ledere med nye typer ferdigheter og kunnskaper. Vi finner også at endringskompetanse må være internt forankret, og det hjelper ikke med konsulenter utenfor organisasjonens grenser. I fremtiden er forholdet mellom konkurranse og samarbeid avgjørende for å kunne håndtere samarbeidsrelasjoner, og en trenger flinke ledere som behersker konkurransen om de dyktigste hodene. Denne studien av mobilbetalingsløsninger i det norske markedet bærer vitnesbyrd om hvor raskt endringstempoet i finansbransjen er knyttet til digitalisering. Allerede nå er flere av aktørene og mobilbetalingsløsningene vi startet med i studien, borte. Erfaringer med hvordan denne bransjen håndterer endringspresset, er med stor sannsynlighet overførbare også på andre bransjer, men det vil kreves ytterligere empiriske studier for å etablere forståelse av konsekvensen i andre kontekster. For å skape mer robust innsikt kan det være interessant å utvide denne studien ved også å se på andre delområder i finansmarkedet. Digitalisering av kundetjenester, fondsforvaltning og forretningsprosesser kan gi ny innsikt i hvordan aktørene jakter på konkurransefortrinn. Det vil være spennende å utvide studien til flere aktører og gjerne i form av en kvantitativ studie på tvers av banker og finansinstitusjoner i det norske markedet. Det er et potensial for å se om de samme funnene finnes på tvers av nasjonale grenser eller tilgrensende geografiske eller teknologisk relaterte markeder.

- 1: *Omni*: fra latin og betyr «alt» eller «alle steder».

- 2: Tor Walin Andreassen (2018).
- 3: David Hejgaard, Zalando (Retailmagasinet nr. 6/2018) og nettavisen.no: <https://www.nettavisen.no/na24/butikkdd-i-norge---samtidig-fosser-zalando-fremover/3423599055.html>, lest 1. mars 2019.
- 4: E24.no: <https://e24.no/naeringsliv/ikea/ikea-tjener-mer-penger-i-norge-men-faerre-besoeker-butikkene/24569259>, lest 4. mars 2019.
- 5: For eksempel nytt City-konsept, omtalt senere i artikkelen.
- 6: «Amazon-effekten», <https://tv.nrk.no/program/KOID28002015/amazon-effekten>, sett 4. mars 2019.
- 7: Netthandelen i Norden 2018 og SSB: <https://www.ssb.no/vroms>, lest 12. februar 2019.
- 8: Fredriksen & Sørebo (2017).
- 9: Pedersen mfl. (2018, s. 30).
- 10: Priporas mfl. (2017).
- 11: visma.no: <https://www.visma.no/blogg/slik-kan-du-pavirke-de-digitalt-innfodte/>, lest 21. mars 2019 og Visma (2018).
- 12: Hjemmetekstilkjeden Kid Interiør omsetningsvekst 2018: 3,3 %, på nett: 56,2 %, Nettavisen 8. januar 2019, <https://www.nettavisen.no/na24/knalltall-for-gjelstens-kid-interior/3423577326.html>
- 13: Fra Fredriksen (2017, s. 231).
- 14: <https://no.ehandel.com/artikler/nok-en-nettbutikk-satser-pa-fysisk-butikk/435441>, lest 13. mars 2019.
- 15: Fredriksen & Sørebo (2017).
- 16: Servicekvalitet: Parazuraman mfl. (1988), Yarimoglu (2014), Fredriksen (2015 og 2017).
- 17: CRM står for Customer Relationship Management, se Fredriksen (2017, s. 42).
- 18: GDPR-forordningen setter begrensninger for lagring og bruk av kundedata, se for eksempel: <https://www.superoffice.no/ressurser/artikler/gdpr-kundedata/>, lest 12. mars 2019.
- 19: <https://coop.no/medlem/medlemsfordeler>, lest 19. februar 2019.
- 20: Se for eksempel: <https://emerj.com/ai-sector-overviews/artificial-intelligence-retail/>, lest 21. mars 2019.
- 21: Wisma (2018, s. 10).
- 22: Piotrowicz mfl. (2014).
- 23: Wisma (2018).
- 24: Jørgen Jørgensen, adm. direktør og eier (Retailmagasinet nr. 6/2018, s. 62).
- 25: Retailmagasinet nr. 4/2018, s. 10.
- 26: For eksempel kjøkkenprodusenten Sigdal, som tilbyr 3D-opplevelse av hvordan ditt nye kjøkken blir (Retailmagasinet nr. 1/2019, s. 65).
- 27: Se for eksempel Dialog Eiendomsmedling: <https://www.dialogeiendom.no/bolig-til-salgs/>, lest 14. mars 2019.
- 28: <http://www.nordicstylemag.com/2018/11/carlings-perl-digital-clothing/>, lest 18. mars 2019.
- 29: Poncin & Mimoun (2014) og Pedersen mfl. (2018).
- 30: Kjedemagasinet nr. 4/2018, s. 54.
- 31: Tekstilforum nr. 4/18, s. 84, og nrk.no: <https://www.nrk.no/vestfold/virtuelt-proverom-1.14159442>, lest 5. mars 2019.
- 32: Fredriksen (2017, s. 284).
- 33: <https://www.rema.no/middagsplanleggeren/>, lest 18. mars 2019.
- 34: vipps.no: <https://www.vipps.no/bedrift/vipps-pa-nett>, lest 13. mars 2019.
- 35: For eksempel Elkjøp: [elkjop.no](http://elkjop.no), se Elektronikkbransjen nr. 02/18.
- 36: <https://e24.no/naeringsliv/google/google-pay-lanseres-i-norge/24475843>, lest 13. mars 2019.
- 37: Fredriksen (2017, s. 290).
- 38: <https://ordbok.uib.no/KURATERE>, lest 13. mars 2019.
- 39: Dagens Næringsliv: <https://www.dn.no/d2/design/kuratert/kollekted-by/eam/gir-grunerlokka-ny-form/2-1-218524>, lest 13. mars 2019.
- 40: Tekstilforum nr. 5/2018, s. 48.
- 41: [samsara.no](http://samsara.no) og [proff.no](http://proff.no), lest 18. mars 2019.
- 42: Spar og Joker er en del av Norgesgruppen og lojalitetssystemet Trumf. [joker.no](http://joker.no) og [spar.no](http://spar.no), lest 18. mars 2019.
- 43: <https://www.nettavisen.no/na24/meny-satser-pa-mindre-butikker---vinden-snur/3423589390.html>, lest 18. mars 2019.
- 44: <https://www.elektronikkbransjen.no/artikler/spaceworld-soundgarden-konkurs/439943>, lest 19. mars 2019.



- 45: <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/216dmr/Konkursapning-i-leketoysgigant>, lest 19. mars 2019.
- 46: E24.no: <https://e24.no/naeringsliv/ikea/ikea-tjener-mer-penger-i-norge-men-faerre-besoeker-butikkene/24569259>, lest 4. mars 2019.
- 47: Retailmagasinet nr. 1/2019, s. 56, og Dagligvarehandelen nr. 5/2019, s. 4.
- 48: Finansavisen, 10.11.2018.
- 49: Understøttes av bl.a. Porter (1980).
  
- Christensen, C. M., Wang, D. & Van Bever, D. (2013). *Consulting on the cusp of disruption*. *Harvard Business Review*, 91(10), 106–114.
- Chui, M., Manyika, J. & Miremadi, M. (2016). *Where machines could replace humans – and where they can't (yet)*. *McKinsey Quarterly*, 30(2), 1–9.
- Dahlberg, T., Guo, J. & Ondrus, J. (2015). *A critical review of mobile payment research*. *Electronic Commerce Research and Applications*, 14(5), s. 265–284.
- Davenport, T. H. & Kirby, J. (2015). *Beyond Automation*. *Harvard Business Review*, 93(6), 58–65.
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A.: (2000). *Dynamic capabilities: Why are they?* *Strategic Management Journal* 21(10/11), s. 1105–1121.
- Filkorn, M. (2016). *Banking is necessary, banks are not: How banks can survive in the digital age*. Hentet fra <https://www.capgemini-consulting.com/blog/customer-experience/2016/07/banking-is-necessary-banks-are-not-how-banks-can-survive-in-the>, hentedato: 17.1.2017.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell.
- Laaksonen, O. & Peltoniemi, M. (2018). *The essence of dynamic capabilities and their measurement*. *International Journal of Management Reviews*, 20(2) 184–205.
- Manyika, J., Chui, M., Bughin, J., Bisson, P. & Marrs, A. (2013). *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy*. San Francisco, CA.
- Ozcan, P. & Santos, F.M. (2015). *The market that never was: Turf wars and failed alliances in mobile payments*. *Strategic Management Journal*, 36(10), s. 1486–1512.
- Robson, C. (1996). *Real world research: A resource for social scientists and practitioner – researchers* Oxford: Blackwell.
- Schilke, O., Hu, S. & Helfat, C.E. (2018). *Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research*. *Academy of Management Annals*, 12(1) 390–439.
- Susskind, R. & Susskind, D. (2015). *The future of professions: How technology will transform the work of human experts*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic management journal*, 18(7), s. 509–533.
- Teece, D. & Pisano, G. (1994). *The dynamic capabilities of firms: an introduction*. *Industrial and corporate change*, 3(3), s. 537–556.
- Teece, D.J. (2007). *Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance*. *Strategic Management Journal*, 28(13), s. 1319–1350. doi:10.1002/smj.640
- Teece, D.J. (2010). *Business models, business strategy and innovation*. *Long Range Planning*, 43(2), s. 172–194. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.003
- Teece, D.J. (2018). *Business models and dynamic capabilities*. *Long Range Planning*, 51(1), s. 40–49.
- Winter, S.G. (2003). *Understanding dynamic capabilities*. *Strategic Management Journal*, 24(10), s. 991–995.
- Yin, R.K. (2009). *Case study research: Design and methods (4. utg.)*. Sage Publications.
- Zollo, M. & Winter, S.G. (2002). *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*. *Organization Science*, 13(3), s. 339–351.

