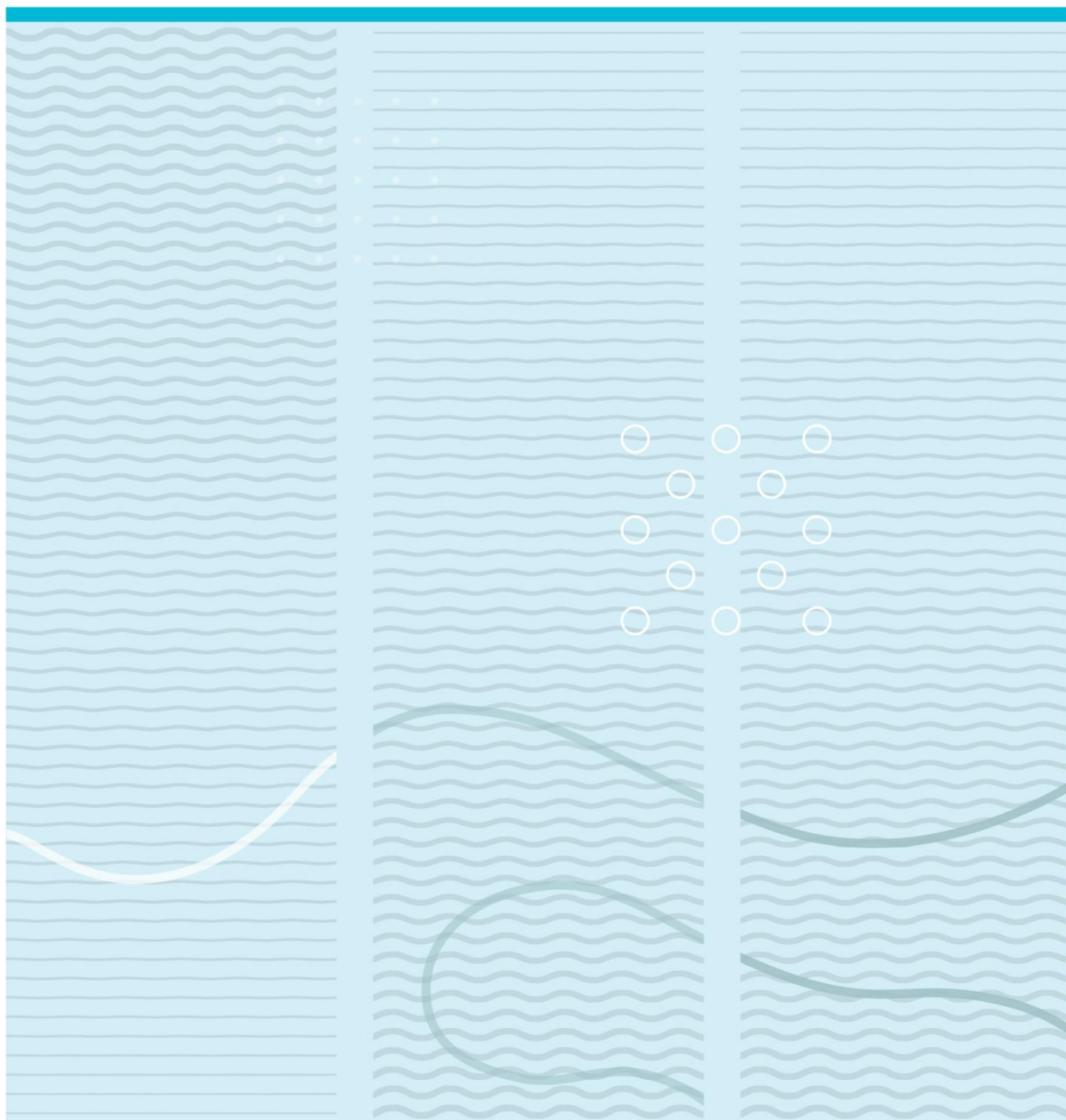


Ida Baakind & June Baakind

«Vipps så var en ny bransje født»

FinTechbransjen i Norge – utviklingstrekk og fremtidsutsikter



Høgskolen i Sørøst-Norge
Fakultet for Samfunnsvitenskap
Institutt for økonomi, markedsføring og jus
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2017 Ida Baakind og June Baakind

Denne avhandlingen representerer 45 studiepoeng

Sammendrag

I denne avhandlingen gjør vi en analyse av den norske FinTechbransjens utvikling og fremtidsutsikter. Vi ser også på samspillet mellom nasjonale lokomotiver og aktørene i bransjen. Vil bransjen være avhengig av nasjonale lokomotiver fra finansbransjen for å lykkes nasjonalt og internasjonalt eller kan bransjen klare seg på egenhånd?

Studien er en kvalitativ studie som bygger på 8 dybdeintervjuer med eksperter på FinTechbransjen. Informantene har blitt intervjuet om bransjens utvikling, nasjonalt og internasjonalt samarbeid, krevende kunder og nasjonale lokomotiver samt bransjens fremtidsutsikter. Analysen er basert på en kombinasjon av litteratur, dybdeintervjuer samt kvalitative og kvantitative sekundærkilder i form av internasjonale rapporter. Studien tar sikte på å øke og bidra til kunnskap om den norske FinTechbransjen og hvordan den vil utvikle seg. Den vil også bidra til kunnskap om samspillet mellom lokomotivselskaper og bransjeutvikling.

Resultatene våre indikerer at FinTechbransjen i Norge er i sterk vekst til tross for en rekke utfordringer. Manglende insentiver for investeringer i bransjen, marginal tilgang på risikokapital og myndigheter som er lite proaktive og støttende er barrierene bransjen står ovenfor. Det er tydelig at kundetillit og kundemasse er blant de største utfordringene for FinTechene. Et annet viktig element er kunnskapsspredning og nettverksbygging gjennom samhandlingsarenaer. FinTechene har verken kapasitet eller ressurser til å utvikle dette selv. Basert på dette mener vi FinTechbransjen i Norge vil være avhengig av nasjonale lokomotiver fra finansbransjen for å lykkes.

Studien viser at det er visse klyngemekanismer tilstede i bransjen. Aktivitetene er sterkt konsentrert til Oslo og har økt med tiden. Akseleratorprogrammer, konferanser og andre samhandlingsarenaer har skapt et kompetansemiljø innad i FinTechbransjen, men også i tilknytning til finansbransjen. Koblingene i klyngen er imidlertid svake og bør styrkes og utvides.

Executive Summary

Today, we live in a society where technology is an increasingly important part of our everyday lives. New technology is being developed and introduced faster than ever before. As technology gets a more important role in the global world image, new demands surfacing for manufacturers of new technologies. This has led to the emergence of a whole new industry - the FinTech industry. FinTech (digital financial technologies) is currently reshaping the development and future of the financial sector by disrupting financial services and products, similar to how digital technologies have reshaped other industries like music and taxi in recent years. FinTech is experiencing exponential growth, and is one of the fastest growing investment sectors in the world. From 2013 to 2014, the level of investment tripled where Europe accounted for the largest share.

In this thesis we analyze the development and prospects of the Norwegian FinTech industry. We have identified six overall key enablers to build a stronger Norwegian FinTech landscape. Based on the six overall keys the study maps and assesses both strengths and weaknesses. We will discuss how the industry may develop in the future, which conditions work well and what conditions should be improved in order to unlock the potential.

Furthermore, we look at the interaction between national incubators and industry actors. Earlier studies have shown that business incubators provide a nurturing environment, hands-on assistance and a variety of services for startup companies during the challenging first year of development. Incubators have been given this term because they nurture the development of entrepreneurial companies, helping them to survive the start-up period and to grow more quickly into successful companies. An interesting question is thus: will the industry depend on national incubators from the financial sector to succeed nationally and internationally, or can the industry manage on its own?

The study is a qualitative study based on 8 in-depth interviews with experts in the FinTech industry. The analysis is based on a combination of literature, in-depth interviews and both qualitative and quantitative secondary sources. The aim of the study is to increase and contribute to knowledge about the Norwegian FinTech industry and provide insight to how it may develop. It is also aiming to shed more light on the interaction between incubators and industry development.

Our results indicate that the FinTech industry in Norway is growing rapidly despite a number of challenges. Lack of incentives for investments in the industry, marginal access to venture capital and non-proactive and supportive governments are the main barriers the industry faces. However, it is clear that customer trust and building a customer base are among the biggest challenges for the FinTech companies. Another important element is knowledge dissemination and networking through interaction arenas. FinTechs has neither the capacity nor the resources to develop these themselves. Based on this, we believe the FinTech industry in Norway will depend on national incubators from the financial sector to succeed.

Furthermore, the study shows that there are certain cluster mechanisms present in the industry. The activities are strongly concentrated in Oslo and have increased over time. Accelerator programs, conferences and other interaction arenas have created a competence environment within the FinTech industry, but also in connection with the financial industry. However, the links in the cluster are weak and should be strengthened and expanded.

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på vårt toårige masterstudie innenfor økonomi og ledelse ved Høgskolen i Sørøst-Norge.

Inspirert av hvordan teknologi kan revolusjonere eksisterende bransjer, ønsket vi å studere den norske FinTechbransjen. FinTech er et nytt begrep som har kommet til live de siste årene og som kommer til å ha stor påvirkning på finansbransjen i fremtiden. Da vi begge jobber innen finans er dette et dagsaktuelt tema og det var derfor svært interessant å gjøre en analyse av denne bransjen i Norge.

Da vi hadde bestemt oss for tema fant vi fort ut at det fantes svært lite forskning på dette området. Den norske FinTechbransjen er aldri forsket på alene. Dette førte til at vi ønsket å øke bevisstheten rundt utviklingen av bransjen, samt bidra til økt innsikt i samspillet mellom lokomotivselskaper og bransjeutvikling. Studien kartlegger og vurderer både styrker og svakheter, og sier derfor noe om hvordan bransjen bør posisjonere seg for å være best mulig rustet for fremtiden. Oppgaven har gitt oss dyptgående innsikt i FinTechbransjen. Arbeidet med oppgaven har for oss vært svært interessant, lærerik og ikke minst utfordrende.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder ved Menon Economics, Erik W. Jakobsen for gode innspill og tilbakemeldinger under hele prosessen. Vi ønsker også å takke informantene som stilte opp til intervjuer med nyttig informasjon, uten deres hjelp hadde det ikke vært mulig å skrive oppgaven. Til slutt vil vi også takke familie, venner og samboere for støtte og oppmuntring i det daglige arbeidet med oppgaven. Da gjenstår det bare å si: nå kan livet endelig begynne igjen!

Oslo, Mai 2017

June Baakind og Ida Baakind

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	11
1.1 Formål og problemstilling	13
1.2 Avgrensninger	14
1.3 FinTech	15
2. Teori	18
2.1 Klyngeteori	18
2.2 Porters diamantmodell	20
2.2.1 Konkurransforhold	22
2.2.2 Etterspørselsforhold	22
2.2.3 Koblinger	23
2.2.4 Faktorforhold	24
2.2.5 Myndigheter	24
2.3 Oppgraderingsmekanismer i klynger	26
2.3.1 Innovasjonspress	26
2.3.2 Kunnskapsspredning	27
2.3.3 Komplementaritet	27
2.4 Lokomotivfunksjoner i klynger	28
2.5 Klyngeteori og FinTech	31
2.6 Innovasjon	34
2.7 Innovasjonsgrad	35
2.7.1 Inkrementell vs. radikal innovasjon	36
2.7.2 Disruptiv vs. sustaining innovasjon	36
2.8 Innovasjon og FinTech	38
2.9 To ulike bransjers utvikling	40

2.9.1 Sportsbransjen	40
2.9.2 Olje- og gassbransjen	43
3 Metode	47
3.1 Forskningsmetode	47
3.1.1 Kvalitativ metode	48
3.1.2 Vitenskapsteoretisk perspektiv	49
3.2 Forskningsdesign	50
3.2.1 Case design	50
3.2.2 Valg av informanter	52
3.3 Datagrunnlag	53
3.3.1 Intervju	54
3.3.2 Koding og analyse av datamateriell	55
3.4 Validitet og reliabilitet	56
3.4.1 Reliabilitet	56
3.4.2 Validitet	57
3.5 Etske refleksjoner	58
3.6 Evaluering	59
4 Resultater	61
4.1 FinTechbransjens utvikling	61
4.2 Nasjonalt og internasjonalt samarbeid	69
4.3 Krevende kunder og nasjonale lokomotiver	73
4.4 FinTechbransjens fremtidsutsikter	75
5 Diskusjon	87
5.1 Det norske FinTechlandskapet	88
5.1.1 Konkurransforhold	90
5.1.2 Etterspørselsforhold	91

5.1.3 Koblinger	92
5.1.4 Faktorforhold	93
5.1.5 Myndigheter	95
5.1.6 Den norske FinTechlandskapet - styrker og svakheter	96
5.2 Norske finansinstitusjoner som lokomotivselskaper?	99
5.2.1 Investorrollen	99
5.2.2 Kunderollen	100
5.2.3 Innovasjonsrollen	101
5.2.4 Internasjonaliseringsrollen	102
5.2.5 Klynge-infrastrukturrollen	103
5.2.6 Er den norske FinTechbransjen avhengig av nasjonale lokomotiver?	104
6. Konklusjon	105
6.1 Begrensninger og videre forskning	106
Litteraturliste	108
Vedlegg	115

Figurliste

Figur 1: Investeringer i finansteknologi de siste fem årene	17
Figur 2: Porters “diamantmodell”	21
Figur 3: «Et verdiskapende Norge» videreutviklet næringsklyngemodellen.....	28
Figur 4: Disruptive innovasjoner	37
Figur 5: Bankenes syn på hvordan fintech kan disrupte den tradisjonelle bankbransjen.....	39
Figur 6: Fintechenes syn på hvordan fintech kan disrupte den tradisjonelle bankbransjen	39
Figur 7: Sportbransjen vs. andre bransjer.....	41
Figur 8: Verdiskaping blant leverandører og oljeselskaper 2000-2009.....	45
Figur 9: Reasons for partnering with a bank or intermediary	75
Figur 10: Biggest challenges for FinTechs.....	80
Figur 11: Emerging FinTech specialisms by country 2017.....	88
Figur 12: International benchmark of FinTech hubs.	89

Tabelliste

Tabell 1: Informanter	53
Tabell 2: Identifiserte nøkkelfaktorer - styrker og svakheter	98

1. Innledning

Vi lever i dag i et samfunn der teknologi er en stadig viktigere del av vår hverdag. Ny teknologi utvikles og introduseres raskere enn noen gang. Tidligere kunne det ta flere år å innføre ny teknologi, mens det i dag kun tar måneder. Har du for eksempel vippset over penger? Bestilt taxi via Uber? Eller fått lest opp værmeldingen fra Amazons Alexa? Dette er teknologi som ikke eksisterte for bare noen år siden, men som i dag er en del av vårt daglige liv. Etterhvert som teknologi får en viktigere rolle i det globale verdensbildet, stilles det også nye krav til produsenter av ny teknologi. Det må stadig tenkes nytt for å henge med i den digitale utviklingen, som skjer fort.

De siste ti årene har vært en gullalder for norsk økonomi. Høy oljepris og høy aktivitet i petroleumssektoren har bidratt til vekst og velstand. Med det kraftige oljeprisfallet vil ikke lenger oljenæringen trekke opp veksten i fastlandsøkonomien slik vi har vært vant til gjennom de siste ti-årene. Det betyr at norsk økonomi er ved et vendepunkt. De nye arbeidsplassene og den nye verdiskapingen må komme fra andre næringer. Det betyr at vi må styrke andre næringer hvor vi allerede har et konkurransefortrinn. Og stimulere til fremvekst av nye næringer for å finansiere velferden (Finansdepartementet, 2015). Finansteknologi er en av de raskest voksende investeringssektorene i verden. Fra 2013 til 2014 tredoblet investeringsnivået seg og ikke noe sted går det raskere enn i Europa. I Norge er bransjen enda ung og har en lang vei å gå. Nettopp derfor er det interessant og nødvendig å gjøre en analyse av FinTechbransjen.

Ny teknologi og digitalisering vil føre til massive endringer i årene som kommer og bank og finansbransjen er blant bransjene som rammes først og hardest (Hernæs, 2016). På verdensbasis er det de siste fem årene investert totalt 50 milliarder USD i finansteknologi (Johannessen, 2016), og de antas å overskride hele 150 milliarder USD de neste 3-5 årene (Hellström, 2016). Finansteknologi eller FinTech er teknologi som utfordrer tradisjonelle finanstjenester for betalinger, lån, finansiering og handel. Norges største bank DNB lanserte i 2015 appen Vipps som iløpet av 5 måneder ble lastet ned av 1 million nordmenn. Vipps er et godt eksempel på en enklere form for finansteknologi. Betaling er med andre ord allerede i ferd med å flytte seg fra plastkortet over til smarttelefoner, smartklokker og biler. VISA og Accenture har for eksempel integrert betaling som en funksjon i smarte biler og her i Norge kan man betale kirkekollekten med smarttelefonen.

IKT-Norge anslår at det i 2015 ble investert mellom 7 og 10 millioner USD i norske FinTech-selskaper, mens det på verdensbasis ble investert 20 milliarder USD (Johannessen, 2016). Generelt kan man derfor si at investeringene i FinTech-selskaper fortsatt er lave i Norge. For å lykkes i et sterkt voksende teknologimarked, må Norge benytte de konkurransefortrinnene de har i forhold til andre aktører (Reve & Sasson, 2012). Med en digital infrastruktur i verdensklasse har vi i Norge alle forutsetninger for å lykkes. Spørsmålet er ikke når denne utviklingen vil treffe Norge, men i hvilket omfang den vil endre dagens forretningsmodeller og atferd. Vi har alle forutsetninger for å lykkes med digitalisering såfremt vi evner å utnytte de konkurransefortrinnene vi har til å gripe mulighetene som finnes (Hernæs, 2016). Det norske fingeravtrykkselskapet Zwipe er et eksempel på et av de mest vellykkede norske FinTech-oppstartene de siste årene som har klart akkurat dette. På bakgrunn av sin unike Zwipe-teknologi som erstatter tradisjonelle PIN-koder i bankkort og adgangskort, inngikk de i 2014 partnerskap med MasterCard, og fikk i 2015 inn den kinesiske teknologigiganten Kuang-Chi Group på eiersiden (Marynowski, 2015).

For at FinTechbransjen i Norge skal kunne overleve og utvikle seg er det nødvendig at det skapes langsiktig og lønnsom vekst for bransjen i Norge. Uten denne utviklingen kan selskapene i bransjen gradvis bli utkonkurrert av alternative løsninger og konkurransedyktige selskaper fra andre land. Høye lønninger og et høyt kostnadsnivå i Norge gjør at norske selskaper ikke har de samme mulighetene til å konkurrere mot produksjon i lavkostland. Det er derfor svært viktig med kompetanse, kontinuerlig innovasjon og høy produktivitet. Norske bedrifter kan være konkurransedyktige i et globalt marked, hvis de leverer produkter og tjenester som skaper så stor verdi for kundene at kostnadsulempen oppveies (Jakobsen, Grimsby, Sørvig & Aalen, 2014). Hvis ikke vil utenlandske bedrifter bli valgt fremfor norske, da de er like gode, men billigere.

En ny klynge med norske FinTech-selskaper kan være avhengig av et velfungerende hjemmemarked, men de kan også være avhengig av nasjonale lokomotiver, som det eksempelvis har vært i norsk olje- og helseindustri. Det finnes få eksempler på norske aktører eller klynger som har lyktes globalt uten å først lykkes hjemme. Selv «born globals» som Opera, som fra starten av hadde hovedvekt av omsetning fra kunder utenfor Norge, hadde aldri sett dagens lys uten lokomotivselskapet Telenor.

1.1 Formål og problemstilling

FinTechbransjen i Norge er relativt ung og er på et tidlig stadie. Det er derfor interessant å gjøre en analyse av utviklingen og fremtidsutsikter for denne bransjen i Norge. Hovedfokuset vil være bransjens utvikling, og det er derfor naturlig å se på samspillet mellom nasjonale lokomotiver og aktørene i bransjen. Den førstnevnte i form av den norske finansbransjen og den sistnevnte i form av den norske FinTechbransjen. Mer spesifikt er problemstillingen vår;

“Hvordan vil FinTechbransjen i Norge utvikle seg? Vil den være avhengig av nasjonale lokomotiver fra finansbransjen for å lykkes både nasjonalt og internasjonalt, eller kan den klare seg på egenhånd?”

For å få svar på dette må vi forsøke å analysere utviklingen av bransjen de siste årene og på bakgrunn av dette si noe om hvordan den vil utvikle seg fremover i tid. Ved å kartlegge det norske FinTechlandskapet vil vi kunne identifisere viktige nøkkeldrivere, og styrker og svakheter ved bransjen. Dette kan si noe om hvilke forhold som fungerer godt i dag, og hvilke som bør forbedres for å styrke den norske bransjen.

Tidligere forskning har vist at lokomotivselskaper stimulerer til utvikling av oppstartsselskaper, hjelper selskaper med å overleve oppstartsfasen og til å raskere vokse til vellykkede selskaper. Videre vil vi derfor gjøre en analyse av om FinTechbransjen vil være avhengig av nasjonale lokomotiver eller om de kan klare seg på egenhånd. Dette gjør vi ved å se på lokomotivfunksjoner i klynger og kommer frem til fem ulike lokomotivroller vi mener finansinstitusjonene kan ta. Disse er; investorrollen, kunderollen, innovasjonsrollen, internasjonaliseringsrollen og klynge-infrastrukturrollen.

Vi har også utviklet følgende underproblemstillinger som vi forsøker å svare på underveis i oppgaven:

- 1. Hvilken betydning kan de nasjonale lokomotivselskapene ha i utviklingen av en norsk FinTechbransje?*
- 2. På hvilken måte kan et velfungerende hjemmemarked være med på påvirke bransjens utvikling positivt?*

3. *Hva er styrker og svakheter ved den norske FinTechbransjen i dag?*
4. *Hva kan gjøres for å sikre vekst i bransjen fremover?*
5. *Finnes det en FinTechklynge i Oslo? Hva kan eventuelt gjøres for å styrke klyngen?*

Det finnes en rekke konsulent rapporter på FinTechbransjen globalt, men svært få som fokuserer på bransjen i Norge. Vi synes derfor det var veldig interessant å kunne bidra med noe helt nytt ved å gjøre en analyse av bransjen i Norge. Vi mener økt kunnskap om FinTechbransjens fremtidsutsikter vil være nyttig for å utvikle og fremme denne nyskapende og raskt voksende næringen. Gjennom oppgaven ønsker vi dermed å bidra til økt kunnskap på følgende områder:

- Samspillet mellom lokomotivselskaper og bransjeutvikling
- Innsikt i hvordan den norske FinTechbransjen vil utvikle seg

1.2 Avgrensninger

Finansteknologi eller FinTech er et samlebegrep for ny teknologi innen finansielle tjenester. I litteraturen er det fortsatt ingen konsensus om den eksakte definisjonene eller avgrensningen av FinTech. I denne studien har vi definert FinTech som: *“digital teknologi og løsninger som støtter og muliggjør finansielle tjenester og aktiviteter”* (Oxford Research & Rainmaking Innovation, 2015). Vår definisjon er begrenset til de selskapene som utvikler og tilbyr teknologi til finansbransjen. Vi har ikke valgt å inkludere kjøpere og utviklere av teknologi i finansbransjen som eksempelvis finansinstitusjoner, forsikringsselskaper eller pensjonsfond. Når det gjelder studien utover definisjonen har vi inkludert finansbransjen og andre aktører som har tilknytning til FinTechbransjen. Dette fordi vi ønsker å ha flest mulig perspektiver og synspunkter til resultatene.

Når det gjelder nasjonale lokomotiver har vi valgt å fokusere på lokomotiver fra finansbransjen. Vi kunne også inkludert lokomotivselskaper fra andre bransjer, men da dette er et tidsbegrenset prosjekt blir dette for omfattende.

FinTechbransjen er fortsatt ung og på et tidlig stadie. Det finnes derfor få rapporter, empiri og studier på dette feltet. Vi har funnet flere rapporter som har undersøkt det globale

FinTechmarkedet, men vi har ikke funnet noen som omhandler kun Norge. Da det aldri er gjort en analyse eller studie av den norske FinTechbransjen alene, synes vi det var svært interessant og nødvendig å gjøre dette. Vi gjør ingen analyse av bransjen i andre land, men benytter oss av rapporter som har studert bransjen globalt for å illustrere forskjeller og likheter.

Fordi bransjen er relativt ny har det vært vanskelig å finne teori og empiri på området. På bakgrunn av dette har det vært svært utfordrende å skrive en masteroppgave om vårt tema, sammenlignet med et område det er forsket mye på. Da denne oppgaven i stor grad ser på utvikling av en ny bransje, var det overraskende at vi fant så lite empiri og studier på utvikling av nye bransjer. Dette gjelder også for lokomotivselskaper og deres påvirkning på utviklingen av nye bransjer. Vi mener allikevel at vi har funnet teori som er relevant og aktuell for studien.

Fordi vi har begrenset med tid til arbeidet med masterstudien vil det påvirke hvor mange intervjuer vi klarer å gjennomføre. Eventuelle feil og mangler er helt og holdent forfatterens ansvar.

1.3 FinTech

FinTech er et samlebegrepet for digitale finanstjenester som utfordrer tradisjonelle finanstjenester. FinTechselskaper forsøker radikalt å forbedre eksisterende finansielle løsninger ved hjelp av teknologi. Typisk gjelder dette betaling, transaksjoner, investeringsanalyse, finansiering og identifiseringsløsninger. Det som skiller FinTechselskaper fra finansbransjen forøvrig er muligheten små selskaper har til å levere tjenester og innovasjon som i noen tilfeller kan forandre hele markedet. FinTechene fokuserer kun på deler av bankenes verdikjede, og har derfor mulighet til å utvikle og lansere i et raskere tempo. Eksempler på slike digitale finanstjenester som er godt kjent i dag er Klarna, PayEx og iZettle.

Andre velkjente eksempler er betalingsløsninger som Vipps og MobilePay, finansieringsløsninger som Crowdfunding, P2P lån og transaksjonsløsningen Bitcoin. Vipps og MobilePay er betalingsløsninger som gjør det mulig å betale med smarttelefoner, både P2P og P2B. Dette er apper utviklet av DNB og Danske Bank som i hovedsak er

tjenester der man kan overføre og motta penger ved hjelp av mobilnummer, uavhengig av bankforbindelse. Crowdfunding og P2P lån er når privatpersoner gis tilgang til å investere eller låne ut penger gjennom digitale plattformer. Dette har eksistert i 10 år og globalt anslås volumet på Crowdfunding å ha vokst fra 6 milliarder USD i 2013 til 34 milliarder USD i 2015. Bitcoin er en digital valuta som ble laget av Satoshi Nakamoto i 2009. Denne valutaen er ikke avhengig av noen sentral utsteder og transaksjoner utføres direkte uten noe finansielt mellomledd. Slike tjenester har de siste årene hatt en formidabel vekst, og det forventes en sterk økning i årene som kommer.

FinTechbransjen i Norge er foreløpig definert av tredjepartaktører, som vil si selskaper utenfor den typiske finansbransjen som leverer løsninger på toppen av eller som tillegg til bankenes egne tjenester. Tidligere har bankene selv i liten grad drevet innovasjonen innen FinTech. Noen hevder de har sovet i timen og vært for trege til å utvikle tjenester i takt med kundenes forventninger. Allikevel ser vi nå en endring i denne trenden, der bankene investerer store beløp i IT og innovasjon, og selv har utviklet FinTech løsninger som eksempelvis Vipps. Det er ikke nødvendigvis negativt at bankene selv ikke har drevet innovasjonen, de er finansaktører, ikke rene teknologiselskaper per i dag. Det er allikevel viktig at de er krevende kunder; at de stimulerer innovasjonen og tar den i bruk. Bankenes treghet har gitt små FinTechselskaper som norske Zwiipe og Encap Security mulighet til å sikre seg posisjoner i markedet. På grunn av strenge reguleringer og høye inngangsbarrierer, har de tradisjonelle finansinstitusjonene i stor grad vært skjermet fra konkurranse fra utfordrere – hittil (Freihow, 2015).

FinTechaktører er ikke underlagt samme konsesjonskrav og reguleringer som bankene. Det har gjort det mulig for små aktører å utvikle tredjepartsløsninger som svarer til markedets krav om nye, enkle og sikre digitale finanstjenester (Freihow, 2015). Allikevel mener mange av oppstartsselskapene at strenge reguleringer av skytjenester har vært et av de største hindrene (Tobiassen, 2015). I 2018 skjer det imidlertid store endringer da EU- direktivet PSD2- *Revised Payment Service Directive* innføres. Dette betyr at bankenes monopol på kundenes kontoinformasjon og betalingstjenester forsvinner. Direktivet vil åpne døren for alle selskaper som er interessert i å benytte seg av bankenes informasjon. I korte trekk går PSD2 ut på at både privatkunder og virksomheter, altså bankkundene kan bruke tredjepartsleverandører til å styre sine finansielle ressurser (Hellström, 2016).

I Norge i dag finnes det en rekke FinTechselskaper og andre oppstartsselskaper. London er fortsatt maktsentrumet for finansteknologi i Europa med flere investeringer enn Europa til sammen. London er den byen i verden som har lykkes best i å skape en sterk FinTechnæring. Men det har ikke kommet av seg selv. Storbritannia kan skilte med et unikt samarbeid mellom regjering, næringsliv og myndigheter. Dette er selve nøkkelen til Londons FinTech suksess (Freihow, 2016). Norden trekkes likevel frem som den ene klare utfordreren, og særlig Sverige er langt fremme i utviklingen med tjenester som Klarna, Spotify og iZettle (Tobiassen, 2015). Liz Lumley fra MD Startupbootcamp FinTech London påpeker også nordens sterke potensiale når det gjelder FinTech bransjens vekst:

“What makes the Nordics attractive from a FinTech perspective is a culture that includes a high penetration of smart phone use, a consumer public open to testing and trying new products. Combine this with plans to strengthen the ties between banks, fintechs, regulators, venture capitalists and industry bodies will see the nordics continuing to grow in FinTech strenght”.

Figuren under viser investeringer i finansteknologi de fem siste årene globalt.



Figur 1: Investeringer i finansteknologi de siste fem årene (London Fintech Week, William Garrity Associates)

2. Teori

Dette kapitlet presenterer og redegjør for det teoretiske rammeverket som vi mener er relevant for utvikling av en norsk FinTechbransje. I den første delen tar vi for oss klynger, Porters diamantmodell og lokomotivfunksjoner i klynger. Til slutt ser vi på innovasjon og hvordan to ulike bransjer har utviklet seg.

2.1 Klyngeteori

Begrepet klynger brukes ofte om en konsentrasjon av enheter som har noe felles, enten fordi de likner på hverandre som eksempelvis bedrifter i samme bransje, eller fordi de er relatert til hverandre på en eller annen måte. I nyere innovasjonsforskning er det særlig denne siste betydningen av begrepet som blir fremhevet. Slike relasjoner beskrives ofte med utgangspunkt i kombinasjoner av verdikjeder og innovasjonssystemer. Målet med klyngestudier er å studere næringer, regioner og nasjoners konkurransevne ut ifra hvordan organisasjoner organiserer seg i næringslivet (Reve, 2007).

Michael Porter (1990) brakte begrepet næringsklynger frem i lyset gjennom boken sin «The Competitive Advantages of Nations», men allerede i 1890 kjente økonomer til dette begrepet da Alfred Marshall beskrev «agglomeration economies». Marshall (1920) identifiserte tre kilder til klyngedannelser, som fremdeles er sentralt i teori om næringsklynger. Disse tre er: 1) Felles marked for kompetent personell, 2) Vare- og tjenesteleverandørers spesialiseringmuligheter og 3) Kunnskapsspredning. Porter gjennomførte en bred internasjonal studie på slutten av 1980-tallet på Harvard Business School hvor han studerte hvorfor næringer fra enkelte land blir en internasjonal suksess, mens samme næringer fra andre land ikke blir det, tross likt ressursgrunnlag (Jakobsen & Reve, 2001). Porter var overbevist om at næringers nasjonale miljø var svært viktig for bedrifters internasjonale konkurransevne (Porter, 1990).

Det er et enormt spenn i klyngebegrepet og det finnes åpenbart ikke en presis og dekkende definisjon på hva en næringsklynge er. Allikevel har litteraturen om klynger en felles kjerne: Aktører oppnår gevinster av å være lokalisert i en klynge. Michael Porter (2000) har en av de mest kjente definisjonene av en næringsklynge:

«A cluster is a geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities. The geographical scope of a cluster can range from a single city or state to a country, or even a group of neighboring countries».

Med andre ord, gjensidig avhengighet mellom organisasjoner innenfor et begrenset geografisk område som kjennetegnes av likhet i behov og komplementaritet. Det vil si at klynger kan bestå av organisasjoner med markedskoblinger i verdikjeder og/eller kunnskapskoblinger gjennom innovativt samarbeid (Isaksen & Asheim, 2008). Mange aktører med sterke relasjoner innenfor en næring og et geografisk område er med på å danne grunnlaget for en klynge. Dette vil føre til at det utvikles et kompetansemiljø, noe som gir aktørene i klyngen et konkurransefortrinn. Aktørene er ofte tilknyttet gjennom samarbeid og/eller rivalisering, noe som vil generere økt kunnskapsspredning og innovasjonspress. Det er tre mekanismer som fører til selvforsterkende vekst i klynger (Porter, 2000). Vi vil utdype disse tre mekanismene i kapittel 2.3.

Næringsklynger spiller en svært sentral rolle i utviklingen av en bransje som kan konkurrere i kunnskapsbaserte og innovasjonsdrevne markeder. Sterke klynger kjennetegnes av geografisk opphopning av internasjonalt konkurransedyktige aktører som er koblet sammen i kunde-leverandørkjeder og samarbeid. Kunnskap utvikles, spres, kommersialiseres og internasjonaleses gjennom formelle og uformelle koblinger mellom aktørene. Sterke klynger har også eksterne nettverk til ledende kunnskaps- og markedsmiljøer over hele verden. Porter (1990) mente at det verdensøkonomiske kartet var dominert av klynger.

I følge Reve (2007) finner han i sin empiriske næringsklyngeforskning at:

- Næringsklynger har høyere verdiskaping
- Næringsklynger har høyere produktivitet
- Næringsklynger har høyere lønnssevne
- Næringsklynger har høyere innovasjon
- Næringsklynger har høyere kommersialisering
- Næringsklynger har høyere internasjonalisering

Det kan derfor være svært viktig for utviklingen av en norsk FinTechbransje, å bygge en sterk næringsklynge. IKT-Norge har en helt sentral rolle når det gjelder FinTechbransjen i Norge, og jobber kontinuerlig med å utvikle bransjen til en sterk klynge. En rekke FinTechselskaper inngikk i 2015 et forpliktende samarbeid for å løfte norsk FinTechbransje. IKT-Norge representerer hele spekteret av FinTech-selskaper, alt fra små entreprenører til store, viktige aktører. De jobber aktivt for å utvide markedet, øke verdien av bransjen, fjerne hindringer og redusere risiko for medlemmene. De tilbyr også FOU samarbeider og tilgang til kapital (IKT-Norge, 2017). Et annet selskap som bør nevnes er FinTech Mundi. FinTech Mundi er en global akselerator konstruert for å bygge neste generasjon av finansielle tjenester. FinTech Mundis økosystem gir de beste FinTechbedriftene fra hele verden tilgang til et globalt nettverk av eksperter på finansielle tjenester for å hjelpe de til å kommersialisere, utvide og selge til resten av verden (Fintech Mundi, 2016). Slike samarbeid kan føre til kunnskapsspredning, bredere nettverk og være med på å styrke konkurransevnen til norske FinTechselskaper både nasjonalt og internasjonalt.

Noen hevder at lokal konsentrasjon får mindre og mindre betydning etter hvert som kommunikasjonsteknologi og sosiale medier får større og større gjennomslag. Ved et tastetrykk på dataen kan man tilegne seg kapital, varer, informasjon og teknologi fra hele verden. Med en slik teknologisk revolusjon verden har hatt er det rimelig å anta at lokalisering etter hvert vil få mindre betydning. Andre tar imidlertid det motsatte standpunktet. Alle har tilgang til internett, men de sosiale relasjonene lokalt er vanskelig å erstatte (Reve, 2010).

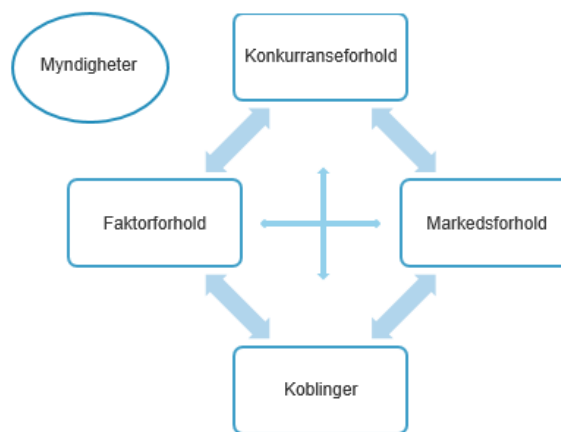
Reve og Jakobsen (2001) peker på at det i utgangspunktet er få næringer i Norge som kan vise til at de er fullstendige og komplette klynger. Samtidig er det mange næringer som har elementer av klyngeegenskaper i seg. I denne oppgaven blir det ikke gjennomført en helhetlig klyngeanalyse. Vi tar utgangspunkt i at de finnes, i ulik styrke og oppgaven fokuserer på hvordan næringen kan utvikle og styrke seg i lys av klyngeteori.

2.2 Porters diamantmodell

Porters studie på slutten av 1980-årene var en internasjonal studie som tok sikte på å forklare hvorfor næringer i enkelte land blir internasjonale suksesser, mens samme næringer fra andre land ikke blir det, tross likt ressursgrunnlag. Boken hans «The competitive advantage of

nations» oppsummerer og samler innsikten fra studien i en modell, senere kalt «Porters diamant» (Porter, 1990).

Det finnes flere måter å forstå klyngers konkurransedyktighet på. Porters «diamantmodell» er den mest kjente i klyngeteorien. Den går ut på at forhold i organisasjoners nære omgivelser kan forklare klyngers konkurransedyktighet. «Diamantmodellen» er et analyseverktøy for å studere klynger i en global konkurransekontekst. Modellen fokuserer på fem faktorer; konkurranseforhold etterspørselsforhold, faktorforhold, koblinger og myndigheter (Porter, 1990). Figur 3 nedenfor viser modellen.



Figur 2: Porters "diamantmodell" (Porter, 1990)

Hver for seg er faktorene i «diamantmodellen» viktige, men et tett samspill mellom alle faktorene er vel så viktig. Dette er med på å legge forholdene til rette for at aktørene kontinuerlig yter sitt beste (Jakobsen & Reve, 2001). De fire konkurranseforholdene er gjensidig avhengige. Skjer det endringer i en av faktorene vil dette påvirke de andre faktorene. For eksempel hvis det lanseres ny teknologi vil ikke dette kun påvirke faktorforholdet, men også etterspørselsforholdet og konkurranseforholdet. Alle fire forholdene kan representere både muligheter og utfordringer, og dette kan resultere i en midlertidig eller langvarig konkurranseposisjon (Reve, 2007).

2.2.1 Konkurransforhold

Konkurransforhold handler om å analysere konkurransetype og struktur, kapasitetsforhold, inngangs- og utgangsbarrierer og spillsituasjoner mellom konkurrentene (Porter, 1990).

Faktoren skal gjenspeile at det er bra med konkurranse fordi konkurranse fører til et press på organisasjoner til å yte best mulig. Organisasjoner i næringen deltar i en intens konkurranse og frykten for å bli hengende etter gjør at nyvinninger raskt kopieres av andre konkurrerende aktører (Dalen og Riis, 2005). Dette fører til at klynger preget av konkurranse ofte har høyere produktivitet og innovasjonstakt enn klynger med mindre konkurranse (Porter, 1990).

Forutsetningen for at FinTechbransjen i Norge skal lykkes langsiktig er at bedriftene i bransjen er innovative, selvforsterkende og at de endrer seg i takt med markedets etterspørsel. I en liten, åpen økonomi som den norske vil det internasjonale markedet gi økt konkurransetrykk. Det kan derfor viktig at bransjen klarer å utvikle en sterk og konkurransedyktig klynge, for å kunne klare seg mot det internasjonale markedet. Ifølge Porter var det nasjonale miljøet svært viktig for den internasjonale konkurranseevnen til bedrifter (Porter, 1990).

2.2.2 Etterspørselsforhold

Etterspørselsforhold representerer klyngens markedssituasjon og beskriver forholdene omkring tilgang på kunder og deres karakteristika. Etterspørselsforhold innebærer en analyse av markedssegmenter, markedsstørrelse og markedsutvikling, markedsadgang og distribusjon, produkt differensiering og krevende kunder. Etterspørselsforholdene bør kjennetegnes ved nærhet til sofistikerte og krevende kunder, hvor kundekravene gjerne ligger i forkant av utviklingen i andre markeder (Porter, 2000). I følge Jakobsen (2016) kjennetegnes krevende kunder med følgende egenskaper:

- Avanserte behov
- I forkant av markedsutviklingen
- Stiller tydelige krav
- Er villig til å ta i bruk nye løsninger/teknologier

Disse forholdene har stor betydning for innovasjonspresset. Ved at kundene stiller høye krav vil leverandørene presses til å være markedsorienterte og innovative, noe som er svært viktig i et internasjonalt marked. Tunge selskaper som kan beskrives som krevende kunder driver fram klyngen og skaper et innovasjonsmiljø. Å tidlig få innsikt og tilgang på endringer i et marked kan ofte være avgjørende for å skape og opprettholde konkurransefortrinn (Jakobsen & Reve, 2001).

I Norge er det stor åpenhet for å ta i bruk ny teknologi blant befolkningen. Tiden det tar fra et forbedret eller nytt produkt presenteres til produktet har gjennomtrengt markedet er langt kortere i Norge enn i de aller fleste land. Høyt utdanningsnivå, høyt inntektsnivå og høy tillit er trolig viktige drivere her. Norge ble i 2015 rangert som nummer 5 i verden i «best på IT» av World Economic Forum. Norge scorer i denne undersøkelsen svært høyt på digital tilgang, infrastrukturbygging og brukernes vilje og evne til å ta i bruk ny teknologi (Schjerva, 2015). Vi kan derfor anta at etterspørselen etter FinTech produkter og tjenester er tilstede, ikke bare hos privatpersoner, men også hos store kunder som finansinstitusjoner. Med så utbredt bruk av IT og ny teknologi vil trolig kundene kunne karakteriseres som krevende kunder og derfor presse FinTechbedriftene til å være markedsorienterte og innovative. Nærhet til krevende kunder, både store og små, vil derfor kunne være avgjørende for etterspørselen etter FinTech og dermed utvikling av bransjen.

2.2.3 Koblinger

Koblinger er alle formelle og uformelle kontaktpunkter mellom bedrifter, individer og myndigheter i en klynge. Grunntanken er at jo flere koblinger og aktører som eksisterer i klyngen, desto bredere variasjon og komplementær kunnskap innehar klyngen og man får en større kunnskapsspredning. En klynge består av relaterte organisasjoner og gjennom gjensidig samarbeid og kompetansedeling kan dette forsterke konkurransedyktigheten (Jakobsen og Reve, 2001).

En norsk klynge som kan vise til gode resultater er Oslo Medtech. Oslo Medtech jobber med å utvikle digitale og mobilbaserte helseløsninger, og de har svært høy konsentrasjon av både forskning, næringsliv og talenter innad i klyngen. Klyngen er kjent for å ha en unik kultur for samarbeid, og oppnådde å fasilitere frem hele 91 innovasjonsprosjekter i 2014, samt

fremskaffe prosjektfinansiering på nær 60 millioner NOK. Som Norwegian Centre of Expertise (NCE)-klynge har nettverket oppnådd viktig anerkjennelse og stabil finansiering i 10 år fremover (Oslo tech, 2015). FinTechbransjen bør derfor ta sikte på å skape koblinger nasjonalt, men også internasjonalt slik som Oslo Medtech. I 2015 inngikk som tidligere nevnt norske FinTechselskaper og IKT-Norge et forpliktende samarbeid med sikte på å løfte norsk FinTechbransje. Slike koblinger og samarbeid vil være med på å øke kunnskapsspredningen og komplementariteten mellom aktørene i koblingene. Dette vil ifølge Porter føre til selvforsterkende vekst i klyngen (Jakobsen, 2008).

2.2.4 Faktorforhold

Faktorforhold kan beskrives som de innsatsfaktorer en organisasjon benytter til å utvikle og produsere produkter og tjenester. Dette inkluderer alt fra menneskelige ressurser til kapital og infrastruktur. Å ha god tilgang på slike faktorer kan være kostnadsbesparende sammenliknet med organisasjoner som ikke har tilgang på tilsvarende faktorer (Jakobsen og Reve, 2001).

Faktorforholdene i Norge og særlig Oslo er relativt gode når det gjelder utvikling av en FinTechbransje. Vi har en infrastruktur i verdensklasse og det er god tilgang på menneskelige ressurser som er høyt utdannede (Schjerva, 2015). Gjennom eksempelvis FoU-kontrakter kan også FinTechselskapene få kapital til forsknings- og utviklingsprosjekter. FoU kontraktene benyttes for å stimulere til mer forskning og innovasjon. Dette viser at norske myndigheter legger til rette for verdiskapning og innovasjon (Difi, 2016). Det finnes også ulike selskaper som gir støtte til startupselskaper som for eksempel Innovasjon Norge, The Factory og StartupLab.

Disse fire faktorene beskriver det miljøet en næring befinner seg i, men myndigheter vil også påvirke forholdene i en næring.

2.2.5 Myndigheter

Myndigheter har stor betydning for en nærings konkurransedyktighet. Porter (1990) regner dette som en av de viktigste faktorene for internasjonal konkurransedyktighet, og mener at myndighetenes viktigste rolle er å legge forhold best mulig til rette for verdiskapning

eksempelvis ved å føre en aktiv konkurransepolitikk. Myndighetenes innsats bør fokusere på å eliminere slakke rammebetingelser og hindere samt fjerne ineffektive løsninger for å øke produktivitet og innovasjon (Martinsen, 2011). Porter viste til japansk og koreansk økonomi som uttrykk for vellykket økonomisk politikk (Porter, 1990).

FinTechselskapene er ikke underlagt de samme reguleringene fra myndighetene som finansbransjen. Dette har gjort det noe enklere å utvikle løsninger som svarer til markedets krav om nye, enkle og sikre digitale tjenester. Allikevel må de forholde seg til finansbransjens reguleringer hvis de skal få til et samarbeid eller levere tjenester til finansinstitusjonene.

2018 vil bli et år med betydelige endringer for personkundemarkedet innenfor bankvirksomheten med EU-betalingsdirektivet PSD2 - *Revised Payment Service Directive*. Bankenes monopol på kundenes kontoinformasjon og betalingstjenester vil forsvinne. Dette nye EU-direktivet vil åpne døren for alle selskaper som er interessert i å benytte seg av bankenes informasjon. I korte trekk går PSD2 ut på at både privatkunder og virksomheter, altså bankkundene kan bruke tredjepartsleverandører til å styre sine finansielle behov. Dette gjør at man gjennom Facebook, Google eller andre FinTechselskaper kan betale regningene sine, analysere forbruket sitt og foreta P2P-overføringer, mens pengene fortsatt står trygt på egen konto i banken. Bankene må gi tredjepartsleverandørene tilgang til kundenes kontoer gjennom åpne APIer (Application Program Interface). Dette fører til at tredjepartene vil være i stand til å bygge opp finanstjenester oppå bankenes data og infrastruktur. Bankene vil altså ikke lenger bare konkurrere mot andre banker, men alle som kan tilby finanstjenester som eksempelvis FinTechselskaper. Reguleringene fjerner noen inngangsbarrierer til finansmarkedet, og dermed kan man anta at flere konkurrenter vil utfordre bankene i tiden fremover. Kundene vil selv kunne velge å benytte seg av mindre tjenestetilbydere i stedet for å velge en spesifikk bank til alle finansielle behov (Hellström, 2016).

Allerede i dag ser vi en tydelig trend der FinTechs og andre ikke-bank-aktører kommer inn og tar markedsandeler innenfor finansielle tjenester. Fordi PSD2 vil øke mulighetene for selskaper uten banklisens til å komme inn på finansmarkedet, er det sannsynlig at trenden med økt forbrukertillit til ikke-banker vil fortsette å vokse. Dette kan føre til at bankene i større grad er nødt til å samarbeide med FinTechs (Hellström, 2016). Et eksempel på dette er DNB NXT akselerator program. Dette er et samarbeid mellom DNB og StartupLab hvor FinTechgründere kan konkurrere om å få ekspertise og investeringer til sine ideer. For de

beste ideene vil prosjektene forhåpentligvis ende opp som konkrete produkter DNB kan tilby sine kunder. Konsernsjef i DNB Rune Bjerke uttalte til DN.no (Trumpy, 2016):

“Dette er et eksempel på en ny måte å jobbe på. Vi gir miljøer utenfra tilgang på bankens ekspertise og infrastruktur. Er det vellykket, så kan vi forhåpentlig være med å lansere noen av ideene som første kunde”.

2.3 Oppgraderingsmekanismer i klynger

Det finnes tre oppgraderingsmekanismer som skaper selvforsterkende vekst i næringsklynger (Porter, 2000):

2.3.1 Innovasjonspress

Innovasjonspress er kombinasjonen av nærhet til krevende kunder og hard konkurranse om kundene. Kundernes høye krav til produkter, tjenester og prosesser tvinger bedriftene til å kontinuerlig forbedre seg. Markedskonkurranse gir bedriftene insentiver til å møte kundernes krav. I tillegg vil bedriftene forsøke å kopiere hverandres konkurransefortrinn for eksempel ved å rekruttere personell fra konkurrenter. Kopiering styrker nødvendigheten av kontinuerlig innovasjon. Innovasjonspresset forplanter seg til alle produkt- og faktormarkeder hvor det er tilstrekkelig intensiv konkurranse, fordi bedrifter som er utsatt for innovasjonspress, selv blir krevende kunder i sine leverandørmarkeder (Jakobsen, 2008). Dette fører til at klynger preget av konkurranse ofte har høyere produktivitet og innovasjonstakt enn klynger med mindre konkurranse (Porter, 1990).

FinTechselskapene opererer i sterkt innovasjonsdrevne og konkurranseorienterte markeder.

Bransjen konkurrerer ikke bare med seg selv, men også med finansbransjen.

Konkurranseforholdene kan føre til høy produktivitet og innovasjon, noe som i utgangspunktet er positivt, men ulempen er at det kan også føre til at innovasjonene raskt kopieres av bankene.

Vi vet at det i Norge er stor åpenhet for å ta i bruk ny teknologi blant befolkningen (Schjerva, 2015). Vi kan derfor anta at etterspørselen etter FinTechprodukter er til stede, men det avgjørende vil være bransjens evne til å utnytte dette. FinTechselskapene må levere tjenester

som løser et problem for kundene, eksempelvis ved å gjøre en tjeneste mer brukervennlig eller enklere, hvis ikke er faren for at løsningen ikke blir tatt i bruk stor. Nærhet til krevende kunder vil derfor være viktig. FinTechselskapene bør også tilegne seg kunnskap om ulike reguleringer og hvordan finansbransjen fungerer, det er ikke tilstrekkelig å bare kunne teknologi.

2.3.2 Kunnskapsspredning

Kunnskapsspredning er når aktører i en næring møtes og utveksler kunnskap og erfaringer. Aktørene har ofte unik, men komplementær kompetanse noe som fører til ny kunnskap som skapes og spres. Det antas at kunnskap spres raskere som følge av høy mobilitet blant ansatte, ledere og konsulenter. I næringsklynger er derfor potensialet for spredning av kunnskap høy, fordi det er høy mobilitet blant ansatte, samt mange og varierte kommunikasjonsarenaer (Jakobsen, 2008).

Samarbeid og kunnskapsspredning mellom FinTechselskapene skjer eksempelvis gjennom ulike forum og konferanser. I Oslo arrangeres det årlig internasjonale konferanser som Oslo FinTechweek og Oslo FinTechfest. Disse konferansene har som mål å skape fellesskap, dele erfaringer og kunnskap, bygge markedsmuligheter samt øke oppmerksomheten rundt bransjen.

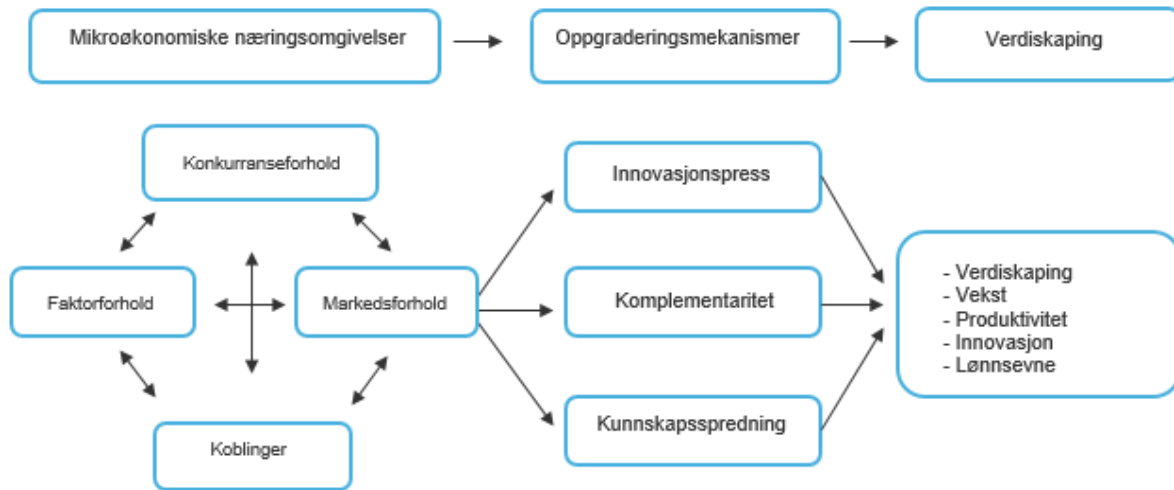
2.3.3 Komplementaritet

Komplementaritet dreier seg om at bedrifter har tilgang på et bredt spekter av ressurser i sin verdiskapning og at mange av disse ressursene er felles for bedriftene i en næring. Dette fører til synergier mellom ulike typer aktører som utfyller og forsterker hverandre (Jakobsen, 2008).

Slike samarbeid som nevnt i kapitlet over kan også føre til økt kunnskapsbase ved at man kan utnytte hverandres ressurser, erfaring og kompetanse. Det vil alltid kunne være kunnskapsgap som andre samarbeidspartnere med annen kompetanse kan fylle.

I forskningsprosjektet "Et verdiskapende Norge" videreutviklet de næringsklyngemodellen

ved å trekke frem tre oppgraderingsmekanismer. De mente at mikroøkonomiske næringsomgivelser og oppgraderingsmekanismer kan føre til verdiskaping.



Figur 3: I forskningsprosjektet «Et verdiskapende Norge» videreutvikles næringsklyngemodellen ved å trekke frem tre oppgraderingsmekanismer (Reve & Jakobsen, 2001)

2.4 Lokomotivfunksjoner i klynger

Gründere bygger selskaper som gjør det mulig å utnytte markedets muligheter (Larson & Starr, 1993). I konkurranse med etablerte aktører står oppstartsselskapene imidlertid ovenfor to ulemper: i tidlige stadier av utviklingsprosessen er de relativt små sammenlignet med etablerte aktører, og de har ikke opparbeidet seg omdømme og bedriftshistorie. Unge selskaper strever med å overleve i oppstartsfasen (Stinchcombe, 1965), og studier har vist at overlevelseshraten er lav (Audretsch, 1995; Dollinger, 1999). Mellom 20% og 30% av oppstartsselskapene legges ned i løpet av det første året, og 80% i løpet av de neste seks årene (Dollinger, 2003). Den norske FinTechbransjen består i hovedsak av nye og små oppstartsselskaper. For at de skal overleve kan de derfor være avhengige av lokomotivselskaper. Lokomotivselskaper har fått denne betegnelsen nettopp fordi de stimulerer til utvikling av oppstartsselskaper, hjelper selskaper med å overleve i oppstartsfasen og til å raskere vokse til vellykkede selskaper (Finer & Holberton, 2002). Lokomotivselskaper kan skape ekstra løftekraft, innovasjonsstyrke og utviklingsmuligheter for hele bransjen når en har slike selskaper som drar lasset (Jakobsen m.fl., 2014). Det er

derfor svært interessant å undersøke om FinTechbransjen vil være avhengig av slike lokomotiver for å lykkes.

I næringsklynger har bedrifter ulike roller, og en av disse er en slik lokomotivrolle. Store selskaper kan ta en slik rolle på bakgrunn av sin størrelse, men også fordi de kan løfte store forsknings- og innovasjonsprosjekter. Dette er mulig fordi de har et bredt spekter av samarbeidspartnere innad i klyngen og med ledende aktører internasjonalt. Gode eksempler på selskaper som har tatt en slik lokomotivrolle er Statoil innen oljeleverandørindustrien eller Telenors tilsvarende rolle innenfor telekommunikasjon. Lokomotivfunksjonen kan også innebære å få med seg underleverandører og samarbeidspartnere ut på internasjonale markeder og profileringsarenaer. En tredje lokomotivrolle kan henge sammen med klyngeinfrastruktur. Denne funksjonen kan innebære å utvikle fysiske eller virtuelle samhandlingsarenaer. Dette for å gjøre samhandling innad i klyngen enklere og mer utbredt. Funksjonen kan også handle om å utvikle spesialiserte opplærings- og utdanningsprogrammer. Dette kan være på tvers av selskapene i klyngen, men det kan også være samarbeid med ulike utdanningsinstitusjoner (Jakobsen m.fl., 2014).

Norwegian Innovation Clusters er et klyngeprogram som har stort fokus på kunnskapsutvikling og samarbeid mellom næringsmiljø og utdanningsinstitusjoner. For eksempel har Oslo Cancer Cluster koblet sammen næring, akademia og offentlig gjennom klyngen. Det sentrale er at klyngen tenker helhet, og at de har integrert Ullern Videregående skole med avansert forskning inn i sin nye innovasjonspark (Norwegian Innovation Cluster, 2015). En lokomotivrolle kan være sentral for å utvikle slike samarbeidsformer og kunnskapsarenaer.

Det er viktig å påpeke at det ikke er slik at størrelse er en garanti for å fylle en lokomotivrolle. Et godt eksempel på dette er svenske Ericsson som på begynnelsen av 1900-tallet ble kritisert for å holde kunnskapsutvikling og innovasjon internt og at de ikke slapp til leverandører og samarbeidspartnere. Finske Nokia la derimot betydelig vekt på klyngeutvikling og samarbeid innad i klyngen, og var svært viktig i utviklingen av teknologiklyngen Oulu.

Lokomotivselskaper er helt sentrale for nye og små klynger, men langt fra tilstrekkelige for å utvikle dynamiske og innovative klynger. For å oppnå dette er man helt avhengige av mange spesialiserte vekstselskaper som bidrar til kontinuerlig utvikling av klyngen, samt

forskningsmiljøer, gjerne i og rundt universiteter. Det er også behov for spesialiserte kunnskapsleverandører som opptrer som formidlere innad i klyngen og mellom eksterne miljøer. Allikevel er lokomotivene helt sentrale, fordi de både kunnskapsmessig og kommersielt bidrar til å styrke og utvikle de andre aktørene i klyngen (Jakobsen m.fl., 2014). Walter Qvam, konsernsjef i Kongsberg Gruppen forklarer det på følgende måte:

”Det snakkes mye om entreprenørskap og nyskaping i Norge, og det er svært viktig at myndighetene legger best mulig til rette for oppstartsbedriftene. Men vi må huske at de beste klyngene i verden består av både sterke forskningsmiljøer, mange entreprenørbedrifter og store, tyngre industrilokomotiver. Uten lokomotivene som marked, knekker småbedriftene ofte nakken når de skal gå internasjonalt. Det viser at industrilokomotivene har en vesentlig rolle både i klyngene og nasjonalt, en rolle som går langt ut over egen forretning” (intervju med Walter Qvam, konsernsjef i Kongsberg Gruppen; www.nce.no).

I doktorgradavhandlingen “Business incubators and entrepreneurial performance: The influence of network value and absorptive capacity” (2016) ble det gjennomført en spørreundersøkelse blant bedrifter som ble startet i perioden 2008-2012. Data fra 651 bedrifter ble utnyttet til analyseformål. Avhandlingen fokuserer på inkubatorers rolle for å stimulere og hjelpe oppstartsbedrifter til å oppnå suksess, og i hvilken grad inkubatortilknytning har positiv effekt. Studien fant ingen direkte og signifikant støtte for at oppstartsbedrifter med tilknytning til en inkubator presterer bedre enn oppstartsbedrifter som ikke har tilknytning til en inkubator. Dette kan bety at vellykkede selskaper og entreprenører med de beste ideene, ikke er avhengige av en inkubator for å lykkes. De har både produkter og tjenester som selger godt uten støtte fra inkubatorer (Stubberud, 2016).

Videre fant studien at de som er knyttet til inkubatorer har større sannsynlighet for å etablere bedre forretningsmessig verdi gjennom sine nettverk enn de som ikke er tilknyttet inkubator. Det samme gjelder også for mulighetene for læring som stimulerer til utvikling av bedriften. I tillegg har forretningsutvikling gjennom nettverk positiv betydning for læring. Funnene er signifikante og støtter studiens hypotese om at tilknytning til en inkubator har positiv betydning for nettverksverdi og læring og som igjen stimulerer til bedret måloppnåelse (Stubberud, 2016).

2.5 Klyngeteori og FinTech

Den norske FinTechbransjen er fortsatt relativt liten med investeringer på mellom 7 og 10 millioner USD sammenliknet med investeringer på 5,4 milliarder USD i Storbritannia (Johannessen, 2016). Det er derfor interessant å undersøke hvor avhengige denne bransjen vil være av store, nasjonale lokomotiver fra finansbransjen. Både for å klare seg nasjonalt, men også internasjonalt. Spørsmålet blir om den norske FinTechbransjen er avhengig av et etablert lokomotiv som tar de med ut globalt, samt et nasjonalt marked som «proof of concept» eller om FinTechbransjen er en såkalt «born global» som kan operere helt uavhengig av sitt eget hjemmemarked. Norge er et spesielt tilfelle, på den ene side bor det knapt mennesker her, og nærmest all internasjonal konkurransedyktige virksomheter er B2B. På den andre siden har vi en befolkning og et samfunn som preges av avansert og tidlig IKT-bruk og i tillegg stor «tillitskapital» (Schjerva, 2015). Dette har ført til at særlig norske banker ligger langt fremme når det gjelder digitalisering og innovasjon.

Internasjonal teori og empiri på klynger ser ut til å være litt i limbo mellom de posisjonene, at klynger må ha et lokomotiv som tar de med ut samt et nasjonalt marked som «proof of concept» vs. «born globals». For eksempel viste seniorforsker Rune Dahl Fitjar i sin studie fra 2011 at næringsklynger ikke bidrar til innovasjon. Studien indikerer at det ikke først og fremst er lokale bedrifter som bør kobles sammen hvis man skal oppnå innovasjon. Størst innovasjonseffekt oppnås hvis en bedrift inngår samarbeid med aktører i utlandet. Forskningsinstitusjoner i utlandet og i Norge kommer på andre og tredje plass, mens andre bedrifter i Norge kommer sist på listen (Fitjar & Rodríguez-Pose, 2011). Dette kan bety at det er minst like viktig å inngå samarbeid med globale aktører, sammenliknet med det å samarbeide med lokomotivselskaper og andre selskaper i Norge. Imidlertid finnes det få eksempler på norske aktører eller klynger som har lyktes globalt uten å først lykkes hjemme. Selv «born globals» som Opera, som fra starten av hadde hovedvekt av omsetning fra kunder utenfor Norge, hadde aldri sett dagens lys uten lokomotivselskapet Telenor (Dagens perspektiv, 2004).

Ifølge Haraldsen (2003) har det tidligere vært en antagelse om at IT-bedrifter som vil ut på internasjonale markeder, først må lykkes i Norge og ha sterke partnere. Formelen for å lykkes internasjonalt bygger på to grunnleggende antagelser, ofte presentert som ”sannheter” hevder han. Disse to ”sannhetene” er:

- For å lykkes internasjonalt må bedriftene først lykkes nasjonalt, på et hjemmemarked med krevende kunder.
- Det er ikke mulig for den enkelte å utvikle tilstrekkelig konkurransekraft alene. Det kan bare gjøres gjennom tett kunnskapsoverføring mellom IT-relaterte bedrifter, i form av ”næringsklynger”.

Nyere forskning viser at begge antagelsene må revurderes. Begge har sin opprinnelse fra Michael Porters «The Competitive Advantages of Nations» fra 1990-tallet. Denne undersøkelsen fikk en parallell her i landet med professor Torger Reve i spissen, som gjorde en tilsvarende vurdering av Norge basert på Porters modell. Reve illustrerer dette gjennom eksempelet om Kverneland som er verdensledende på å produsere jernploger. Disse er utviklet på Jæren, hvor det finnes mye stein i jorden som skal opparbeides. Vanskelige forutsetninger skaper altså unike produkter. Allikevel hevder Haraldsen at det ikke er slik at et krevende hjemmemarked alltid er roten til det å lykkes (Haraldsen, 2003).

Norsk Data, Opera Software og Fast er alle tre gode eksempler på dette. Dette er norske IT-bedrifter som har lykkes internasjonalt uten basis i et krevende hjemmemarked. Norsk datas posisjon ble først og fremst skapt i samspill med krevende internasjonale kunder i form av utenlandske forskningsinstitusjoner. Det var først da forskningsmarkedet brøt sammen som betydelig kjøper av datamaskinene til Norsk Data, at de måtte orientere seg mot hjemmemarkedet, og da ikke mot krevende kunder, men mot et stort marked som etterspurte standard programvare. Det vesentlige poenget her at Norsk Data ikke er et eksempel som teorien sier, at forutsetningen for å lykkes internasjonalt, er å lykkes på hjemmemarkedet med krevende kunder (Haraldsen, 2003).

Opera Software og FAST har gått inn i smale markedsnisjer, med spisset teknologi og utvalgte krevende internasjonale kunder. Internett har vært en viktig driver for endringen i internasjonaliseringsstrategien. Med internett kan man nå et større marked, både som markedsføringskanal og som kanal for produktutvikling. Opera og Fast har begge brukt internett til å engasjere krevende kunder, altså spesialister i produktutviklingen. Internett bidrar også til å gjøre verdien av det nasjonale markedet mindre på bekostning av det globale markedet (Haraldsen, 2003).

Dette bringer oss over til den andre antagelsen: Konkurranseskraft utvikles i ”næringsklynger”. Dette vil si kunnskapsspredning mellom relaterte bedrifter i fysisk nærhet til hverandre. Porter og Reve mener dette er sentralt for å fremme produktivitet og kunnskapsspredning (Haraldsen, 2003). En undersøkelse utført av Norsk Utenrikspolitisk Institutt “Internasjonalisering i IT-næringen: myter og fakta” fra 2003, viser det motsatte. IT-bedriftene svarer at de viktigste kildene til å utvikle konkurransefortrinn er deres egne forutsetninger. Både i form av tilgang til spisskompetanse på teknologi, høyt kvalifiserte medarbeidere, og krevende kunder (Melchior, 2003). Kunnskapsspredning fra andre bransjer, IT-bedrifter eller teknologisamarbeid er altså langt mindre viktig. Det samme viser seg i spørsmålet om lokalisering. Da svarer de at nærhet til IT-arbeidskraft er 3 ganger så viktig som nærhet til andre IT-bedrifter. De som prioriterer lokalisering i nærhet av andre IT-bedrifter har også lavere andel FoU og eksport enn IT-bedrifter generelt. FAST og Opera Software vektlegger ikke nærhet til andre bedrifter, de har begge vokst ut av avanserte teknologimiljøer. Begge disse vektlegger tilgang til arbeidskraft som det viktigste. Ikke overraskende peker bedriftene på rammebetingelser, tilgang til langsiktig kapital og kompetente investorer som en klar ulempe når det gjelder internasjonal konkurranse. Norges relativt høye lønnsnivå blir sett på som både en ulempe, men også en fordel fordi det blant annet reflekterer høy kompetanse. Teknologisk forsprang og kompetanse på utvikling av tjenester på bakgrunn av teknologien anses som det viktigste konkurranse parameteret (Haraldsen, 2003).

Oppsummert hevder Haraldsen (2003) at Norsk IT-næring lider under en ”hjemmemarkedsulempe”. For dårlige rammebetingelser og tilgang på langsiktig kapital og kompetente investorer er mangelvare. Internett og globaliseringen av handelen, har ført til at teorien om å først lykkes på hjemmemarkedet for så å lykkes internasjonalt nå er ugyldig. For å lykkes som IT-selskap må en utvikle tjenester basert på teknologiske fortrinn i internasjonale nisjemarkeder med krevende kunder. Grunnlaget for dette ligger i å få norske kapitalmarkeder til å fungere bedre og økt satsning på FoU. Videre hevder han at kunnskapsspredningen i form av næringsklynger og orientering mot et krevende hjemmemarked før internasjonalisering, har hatt liten effekt (Haraldsen, 2003).

I delrapporten “*En kunnskapsbasert finansnæring*” (2011) finner de også at kunder blir sett på som den viktigste kilden til innovasjon for finansbedrifter. Imidlertid gjelder dette for de fleste næringer som ble studert i “Et Kunnskapsbasert Norge” (Eide, Grünfeld, Jakobsen,

Mellbye, 2011). Det er derfor tydelig at krevende kunder er svært viktig for lyktes som teknologibedrift. Spørsmålet blir derfor om man bør fokusere på krevende kunder i hjemmemarkedet eller om man kan lykkes med krevende kunder internasjonalt?

2.6 Innovasjon

Innovasjon er «et fenomen som omfatter å skape en ny idé, utvikle og implementere den» (Garud, Polley, Van de Ven & Venkatraman, 2008). Innovasjonsteorien oppstod tidlig på 1900-tallet og en av de mest sentrale bidragsyterne var Joseph A. Schumpeter.

Det finnes utallige definisjoner på innovasjon, Schumpeter (1934) definerer det som:

“The introduction of new goods, new methods of production, the opening of new markets, the conquest of new sources of supply and the carrying out of a new organization of any industry”.

I følge Schumpeter er innovasjon å utvikle nye kombinasjoner av eksisterende ressurser; en endring som krever en signifikant mengde forestillingsevne og representerer et relativt skarpt brudd med etablerte måter å gjøre ting på; evnen til å gjøre noe som ikke kunne gjøres tidligere, eller i det minste ikke så godt eller økonomisk (Schumpeter, 1939). Schumpeter mente at innovasjon er den kritiske faktoren som sørger for økonomisk vekst og fremgang. Videre sa han at innovasjon skaper midlertidige monopoler som kan føre til unormalt store inntekter. Etter tid vil nye konkurrenter komme inn i markedet og disse inntektene vil da bli jevnt fordelt. Schumpeter mente at det var slike midlertidige monopoler som måtte til for at andre organisasjoner skulle få insentiver til å utvikle nye produkter og tjenester (Schumpeter, 1934).

Fra delrapporten *“Hvordan skape et innovasjonsdrevet næringsliv i Norge?”* (2000) finner vi at grunnleggende innovasjon kan føre til helt nye bransjer. Vi ser i dag mange eksempler på at teknologi åpner for innovasjon på mange ulike områder. Innovasjon kommer ofte fra outsiders som ikke kjenner “spillereglene” i den etablerte bransjen som utkonkurreres. Disse har heller ikke noe å tape på at spillet omdefineres, i motsetning til de etablerte aktørene. Utterback (1994) beskriver dette som at de etablerte aktørene har bundet seg fast i moden

teknologi og de har i tillegg utviklet passende kompetanser og systemer. Disse ressursene er det vanskelig å endre raskt, og utfordringen er at de faller dramatisk i verdi når det kommer en grunnleggende innovasjon som substituerer deres fortrinn. De etablerte bedriftene vil nøle med å gå ut i nye markeder, fordi de er små og marginene ofte lavere enn i deres etablerte markeder. Deres tradisjonelle kundebase tenderer også til å være fornøyde med de produktene og tjenestene som allerede finnes, inntil noe nytt og bedre kommer på markedet. De etablerte bedriftene må derfor være villige til å ta en risiko og gå utover de etablerte kundenes ønsker. Det er ikke tilstrekkelig å kun lytte til kundene og å være markedsorienterte (Haanæs, 2000).

Denne beskrivelsen kan passe godt til hvordan finansbransjen som en etablert aktør får konkurranse fra “outsidere” som FinTech aktørene, på bakgrunn av mulighetene innenfor ny teknologi. Finansbransjen har til nå vært bundet fast til moden teknologi, og tilpasset kompetanse, noe som har skapt store muligheter innen innovasjon for nye aktører som FinTechselskapene. I rapporten “*FinTech Disrupters Report Nordic Edition*” (2017) ble nordiske finansinstitusjoner spurt hva de anser som deres største utfordringer. 66% svarte at bankenes største utfordring er “å møte endringer i kundenes behov”, mens 63% svarte “å etablere en kultur for innovasjon”. Dette er områder der FinTech selskaper kan disrupte den etablerte finansbransjen og utnytte det at bankene er for trege til å henge med på den teknologiske utviklingen som pågår (Gee, Hannestad, Hardie & Wood, 2017).

2.7 Innovasjonsgrad

Det finnes ulike typer grader av innovasjon, det vil si i hvor stor grad nyvinningen representerer noe nytt i forhold til tidligere praksis (Christensen, 1997). I følge Spilling (2006) er det viktig å skille mellom grader av innovasjon fordi innovasjon kan variere fra marginale og økonomisk svært lite interessante ting, til grunnleggende og nye innovasjoner som har sterk innvirkning på både samfunn og næringsliv. Det er vanlig å skille mellom inkrementell, radikal, disruptiv og sustaining innovasjon. Da FinTech kan karakteriseres som radikale og disruptive innovasjoner, legger vi mest vekt på dette.

2.7.1 Inkrementell vs. radikal innovasjon

Inkrementelle innovasjoner er aktiviteter nære organisasjonens nåværende kjernekompetanse og kunnskapsbase. Det dreier seg gjerne om kostnads- eller funksjonsforbedringer eller utvidelse av antallet varianter av et produkt. Det er stort sett enkle forbedringer eller endringer som for eksempel produktvariasjoner og prosessforbedringer (Gjelsvik, 2007).

Radikal innovasjon dreier seg om utvikling av nye produkter eller forretningsområder basert på en ny ide eller teknologi. De endrer ofte selve grunnlaget virksomheten drives på, og kan påvirke flere faktorer i forretningsmodellen. De kan også føre til betydelige kostnadsreduksjoner (Gjelsvik, 2007).

Det kan være vanskelig å skille mellom radikal og inkrementell innovasjon. All innovasjon er forbundet med usikkerhet og risiko. Ved inkrementell innovasjon er det ofte mindre usikkerhet og risiko, enn ved radikal innovasjon. Ved radikal innovasjon er det stor grad av usikkerhet særlig forbundet med kostnader og mangel på erfaring (Green, Gavin & Aiman-Smith, 1995).

2.7.2 Disruptiv vs. sustaining innovasjon

Christensen (2000) definerer disruptiv innovasjon som:

”Disruptive innovations create an entirely new market through the introduction of a new kind of people or service”.

En disruptiv innovasjon er altså en nyskapning som forstyrrer et eksisterende marked. Slike innovasjoner forbedrer ofte et produkt eller en tjeneste på en måte som markedet ikke forventer. Dette gjøres gjerne ved å senke prisen eller designe for et annet sett med forbrukere. Disruptive innovasjoner er som regel enklere, billigere, mer praktisk og dekker kun et begrenset kundebehov enn de eksisterende produktene i markedet (Christensen & Raynor, 2003). I modellen under vises det hvordan disruptive innovasjoner kan påvirke et marked.



Figur 4: Disruptive innovasjoner (Christensen, 1997)

Disruptive innovasjoner skaper nye markeder, produkter og tjenester og produsentene sikter ofte mot “low-end” konsumenter. Det vil si kunder som ikke bruker eller ønsker det eksisterende substituttet. Etablerte organisasjoner og industrier fokuserer på markeder der profitten er størst, altså “high-end” konsumenter som stiller de høyeste kravene til markedet. Disruptive innovasjoner konsentrerer seg som sagt derimot om “low-end” konsumenter som de etablerte aktørene ikke fokuserer på. Hvis den disruptive innovasjonen får fotfeste og vokser vil den automatisk over tid også tilfredsstillere “high-end” konsumentene til lavere pris enn de eksisterende produktene. Det er derfor viktig at de store og etablerte aktørene er oppmerksomme på slike disruptive innovasjoner, fordi de faktisk kan ende opp med å ta over store markeder (Christensen & Raynor, 2003).

Sustaining innovasjon defineres av Christensen (2000) som:

”Sustaining innovation are innovations that make a product or services perform better in ways that the costumers in the mainstream already value”.

Sustaining innovasjoner forbedrer produkter i et allerede eksisterende marked. Disse endringene forventes og forutses ofte av kundene. Sustaining innovasjoner blir gjerne introdusert i markedet av etablerte og store aktører. Dette er fordi disse aktørene er godt organiserte til å utvikle og introdusere slike innovasjoner. Ved å introdusere slike innovasjoner kan organisasjoner «stjele» kunder fra konkurrentene og få økte markedsandeler (Christensen, 1997).

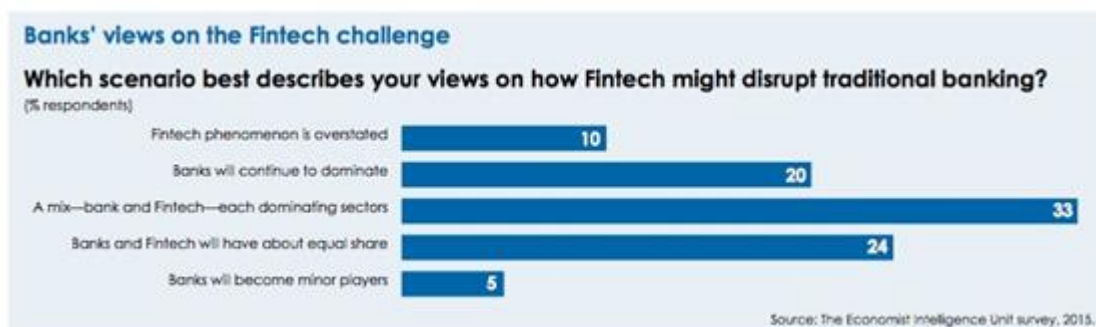
2.8 Innovasjon og FinTech

FinTechbransjen leverer digitale finanstjenester basert på en helt ny teknologi. I følge innovasjonsteori kan dette karakteriseres som en innovasjon. Tjenestene som utvikles kan være inkrementelle innovasjoner, men det vil i hovedsak være snakk om radikale eller disruptive innovasjoner. Disse innovasjonene dreier seg om utvikling av nye produkter eller forretningsområder basert på en ny ide eller teknologi. De kan føre til store forstyrrelser i et eksisterende marked, endre selve grunnlaget virksomheten drives på og kan føre til betydelige kostnadsreduksjoner (Gjelsvik, 2007).

FinTechselskaper er ifølge rapporten «The disruption of banking» (2015) fra Economist Intelligence Unit typisk fokusert på et spesielt produkt, og har skapt forretningsmodeller og teknologiske strukturer tilpasset dette produktmarkedet. Det er derfor lite sannsynlig at disruptive innovasjoner fra FinTechs vil være store angrep på monopolister som eksempelvis iTunes var i musikkindustrien. Det vil heller være summen av individuelle produkt til produkt innovasjonskamper. Faren for finansinstitusjonene vil derfor være at FinTechs innovative forretningsmodeller erstatter deler av bankenes produktportefølje, stjeler deler av kundemassen og driver ned avgiftene. Et interessant spørsmål knyttet til disruptiv innovasjon er om nye FinTech løsninger vil kunne adopteres og anvendes av bankene uten at deres forretningsmodeller trues? Eller om det vil komme løsninger som truer fundamentet til bankene slik det har utviklet seg innen musikkindustrien, fra CD salg til strømmetjenester.

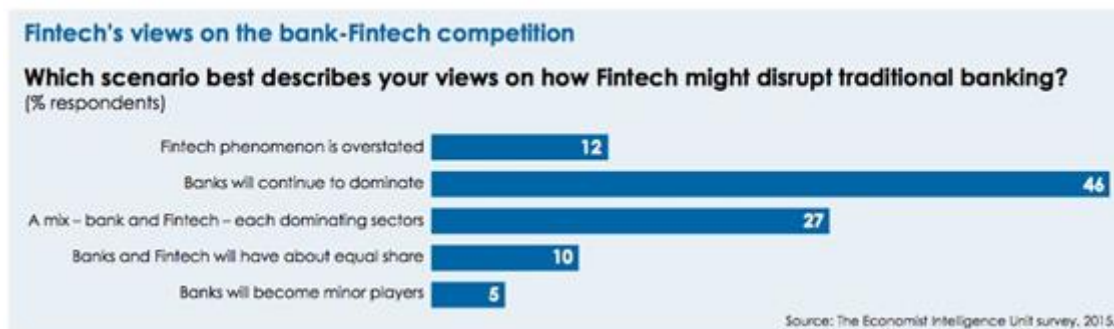
FinTechbransjen står ovenfor mange utfordringer og vil mest sannsynlig være avhengige av å samarbeid med finansselskaper for å kunne overleve. Da FinTechselskapene er relativt små og nye i markedet kan det være en utfordring å tilegne seg en stor kundemasse og få gjennomført nok transaksjoner til å oppnå profitt. Dette kan for eksempel være fordi de ikke har opparbeidet seg tillit hos kundene eller fordi de har lave markedsføringsbudsjetter. Selv om bransjen er relativt ny finnes det mange FinTechselskaper som konkurrerer med hverandre. Ifølge rapporten "The disruption of banking" (2015) antyder de at ca. 100 av 4000 nye selskaper virkelig lykkes, noe som indikerer at selskapene på en eller annen måte må skille seg ut. Ved å samarbeide med finansselskaper kan de løse noen av disse utfordringene, på samme måte kan bankene løse noen av sine utfordringer ved å samarbeide med FinTecher. Dette gjenspeiles også i modellen under, som viser en undersøkelse hvor over hundre senior

banker ble spurt om deres syn på hvordan fremtiden med FinTechbransjen som utfordrer vil se ut.



Figur 5: Bankenes syn på hvordan fintech kan disrupte den tradisjonelle bankbransjen (The Economist Intelligence Unit survey, 2015)

Dette viser at de fleste banker mener at en blanding av bank og FinTech vil være dominerende i fremtiden. Et interessant funn fra rapporten er at FinTechbransjen selv har større respekt for bankene, enn bankene selv. Når FinTechselskapene ble stilt tilsvarende spørsmål; om den fremtidige balansen mellom de to bransjene, viste det seg at de var mer enn dobbelt så sikre på at bankbransjen ville fortsette å dominere i fremtiden (46% vs 20%).



Figur 6: Fintechselskapenes syn på hvordan fintech kan disrupte den tradisjonelle bankbransjen (The Economist Intelligence Unit survey, 2015)

Det er allikevel ingen tvil om at alle bankers produkter er oppe og i vinden for digital innovasjon, og FinTech vil ta del i et bredt produktspekter i alt fra finansiering til betalinger. Spørsmålet blir imidlertid hvordan denne utviklingen vil arte seg? Med bankene som

krevende kunder kan det være utfordrende for FinTechselskapene å oppnå samarbeid, allikevel er de kanskje helt avhengig av dette for å lykkes både nasjonalt og internasjonalt.

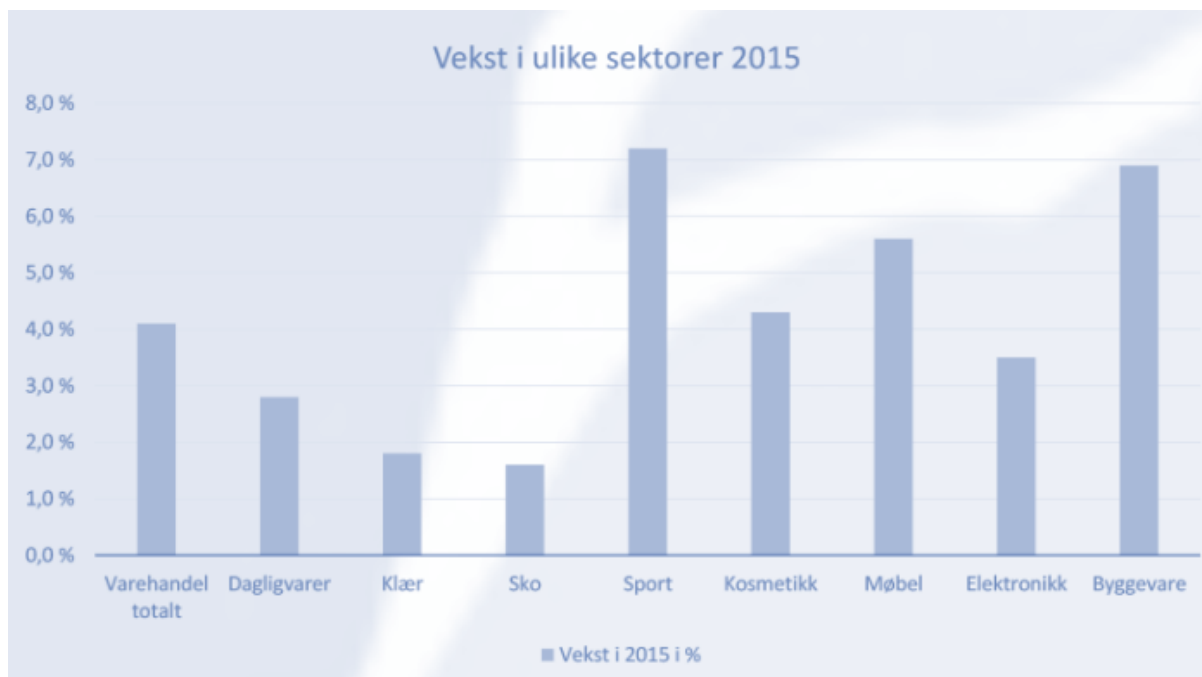
2.9 To ulike bransjers utvikling

For å illustrere hvordan bransjer kan utvikle seg og skape vekst har vi beskrevet utviklingen og funnet nøkkeldrivere i to vellykkede norske bransjer - Olje- og gassbransjen og Sportsbransjen. Disse bransjene har utviklet seg på svært forskjellig måte, og har hatt ulik vei til suksess. Ved å undersøke en bransje som har vært avhengig av nasjonale lokomotiver, og en bransje som har lyktes på egenhånd kan vi finne både likheter og ulikheter som vi kan sammenligne opp mot FinTechbransjen. Disse eksemplene kan derfor bidra til å belyse problemstillingen vår.

2.9.1 Sportsbransjen

Den første bransjen vi har undersøkt er Sportsbransjens og dens utvikling i Norge. Med sportsbransjen mener vi i hovedsak sportsutstyr og klær. Denne bransjen er svært interessant fordi den i liten grad har vært avhengig av store nasjonale lokomotiver for å lykkes. Bransjen har i stor grad blitt drevet fram av forbrukerne selv, men også av toppidrettsutøvere i samarbeid med leverandørene. Dette samspillet har ført til nytenking og innovasjon, og har hele tiden skapt nye behov hos forbrukerne. Trendene i samfunnet har også vært med på å stimulere omsetningsveksten i den norske sportsbransjen de siste årene. Noe som kan ha vært svært betydningsfullt for hvordan bransjen har utviklet seg.

Sportsbransjen vokste mer enn noen annen detaljhandel i tiden 2005 – 2010, men veksten flatet ut i 2011. I 2012 til 2014 hadde bransjen igjen noe vekst. Veksten økte ytterligere i 2015 til 7,2%. Omsetningen økte i 2015 med 950 mill NOK. Norge selger mest sportsutstyr i verden per innbygger, og ifølge Sporting Goods Intelligence (SGI) mer enn tre ganger gjennomsnittet i Europa (Sportbransjen Bransjeoppdatering, 2015).



Figur 7: Sportbransjen vs. andre bransjer (Sportbransjen Bransjeoppdatering, 2015)

Administrerende direktør i Sportsbransjen AS, Trond Evald Hansen, hevder at «Norsk sportsbransje knuser all annen detaljhandel, og er det toget som definitivt går fortest» (Horjen, 2010). Som forklaring på dette sier han at bransjen i Norge har vært veldig flinke til å utvikle seg i takt med forbrukernes behov f.eks. ved å ha brede produktsortimenter. Sport og friluftsliv har en helt spesiell posisjon blant nordmenn. Mange ønsker å identifisere seg med en sporty livsstil. Ifølge en rapport fra Helsedirektoratet er ca. 4% (200.000) flere nordmenn fysisk aktive i dag sammenliknet med i 2009. Både produsenter og kjeder er og har vært innovative og bransjen har klart å skape nye behov hos forbrukeren (Sportsbransjen Bransjeoppdatering, 2015).

Sportsmarkedet i Norge er spesielt sammenlignet med andre land, i motsetning til mange land har Norge fire årstider med store variasjoner i temperatur og værforhold. Årstidene krever ulikt utstyr og vi mener derfor dette kan være med på å forklare sportkjedenes utvalg og den store etterspørselen i markedet. Sammenligner man BNP og kjøpekraft per innbygger i Norge med tilsvarende tall for andre land i Europa, finner man også at Nordmenn generelt har god råd og ser derfor på kjøp av sportsutstyr som en liten investering. Selv under finanskrisen i

2008-2009 hadde bransjen en omsetningsvekst på opptil 10% (Sportsbransjen Bransjeoppdatering, 2009).

Salg over internett vokser kraftig. Mens veksten i butikkhandel ligger på ca. 7,2%, antar vi at internetthandelen vokser med 15-20%. Dette har sportsbransjen vært gode på å utnytte og 80% av sportskjedene har egne nettbutikker i 2016. Sportsbransjen er en av de største varehandelsbransjene på nettet, sier adm. dir. i Sportsbransjen AS, Trond E. Hansen (Sportsbransjen AS, 2016).

Når det gjelder de norske sportsleverandørene har de tradisjonelt sett fokusert på det norske markedet, men de senere årene har flere åpnet øynene for eksport, deriblant Swix og Kari Traa. Norge blir fort et lite marked og leverandørene er avhengige av å se etter nye markeder for å oppnå fortsatt positiv utvikling (Valvik, 2007). Allerede i 2006 og 2007 var disse to merkene tilgjengelige i utlandet, og i 2015 kom halvparten av omsetningen til Swix fra eksport. Det har også vært god vekst innen internasjonal klubbsatsning. Samarbeid med og salg til utlandet har derfor vært svært viktig for Swix (Dahl, 2015).

En annen viktig driver for sportsbransjen har vært interesseorganisasjonen for leverandører og kjeder i sportsmarkedet, Sportsbransjen AS. Sportsbransjen AS arrangerer ulike arrangementer, samt gir ut et fagblad hvor partene kan holde seg oppdaterte på utviklingen i bransjen. På denne måten skapes det en arena hvor de ulike aktørene kan møtes, handle med hverandre og informere (Sportsbransjen AS, 2016).

Oppsummert kan vi si at suksessfaktorene i stor grad har vært knyttet til at leverandørene og kjedene i samarbeid med toppidrettsutøvere har klart å skape et behov i markedet. Dette har ført til høy etterspørsel blant forbrukerne, som også selv har vært med på å drive frem innovasjonene ved å være krevende kunder. Eksport og samarbeid med utlandet har også vært en viktig faktor, da Norge fort blir et lite marked. Sportsbransjen har dermed i stor grad klart seg på egenhånd, og ikke vært avhengig av store lokomotivselskap for å lykkes både nasjonalt og internasjonalt. Det er også derfor det er spennende å sammenligne denne bransjen opp mot FinTechbransjen.

2.9.2 Olje- og gassbransjen

Den andre bransjen vi har undersøkt er olje- og gassbransjen i Norge. Denne bransjen er spennende fordi den har vært helt avhengig av Statoil som lokomotivselskap for utvikling og vekst.

Statens oljeselskap, Statoil, ble etablert gjennom et stortingsvedtak i 1972, og skulle være en viktig aktør i utviklingen av norsk petroleumsnæring. Statoil skulle ivareta statens økonomiske interesser på den norske kontinentalsokkelen og være det viktigste instrumentet for utviklingen av norsk oljeindustri og lokomotiv for den øvrige norske industrien (Austvik, 2007).

Etableringsfasen med sterkt statlig entreprenørskap representerte en radikal innovasjon gjennom å bygge et nytt sterkt selskap Statoil fra bar bakke i kobling med internasjonale selskaper. Den norske stat, Statoil eller andre norske selskaper hadde fra starten av liten kunnskap om oljevirkosomhet, og var derfor avhengig av de internasjonale selskaperes kompetanse og kapital. Industrielt og teknologisk samarbeid med internasjonale selskaper var viktig, og etter en læringsperiode kunne Statoil i større grad bli uavhengig disse selskapene igjen. Kombinasjonen av selskaper, institusjoner, regler og politikk skulle sikre en konkurransedyktig nasjonal petroleumsklynge så raskt som mulig (Austvik, 2007).

Den organisatoriske og teknologiske utviklingen fortsatte og Statoil videreførte et omfattende samarbeid med teknologi- og forskningsmiljøer. I 1991 lanserte selskapet et av sine viktigste programmer "leverandørutviklings-programmet". Her bidro Statoil med finansielle ressurser, kompetanse og produktspesifisering for å styrke leverandørenes kompetanse og bidra til utvikling av teknologi innen petroleumsnæringen. Programmet har hatt stor betydning for en rekke leverandører ved å gjøre leverandørindustrien i stand til å delta i den omfattende internasjonaliseringen som de norske oljeselskapene gikk inn i dette tiåret (Helgesen, 2009). Statoil inntok i denne perioden en stadig mer sentral rolle i det som har vært omtalt som det nasjonale innovasjonssystemet innen petroleumsnæringen. Dette innovasjonssystemet var et tett samarbeid mellom oljeselskaper, leverandørindustrien, universitets- og høyskolesystemet og ulike offentlige institusjoner (Engen, 2013).

I perioden fra børsnotering i 2001 til det kraftige oljeprisfallet sommeren 2014 er en sterk ekspansjonsfase for Statoil. Etter delprivatiseringen fikk Statoil bedre muligheter til å drive mer forretningsmessig. De hadde også mer kapital slik at de kunne øke ekspansjonen internasjonalt. I 2006 stod Statoil og Hydros operatørskap til sammen for 82 prosent av produksjonsvolumet på norsk sokkel og i 2007 fusjonerte Statoil med olje- og gassvirksomheten til Norsk Hydro. De ble da den helt dominerende norske aktøren i sektoren (Olje og energidepartementet, 2016). Denne fusjonen hadde ifølge flere aktører en sterk effekt på situasjonen i markedet. Det var en enighet om at konkurransen på norsk sokkel mellom Statoil, Hydro og Saga skapte en positiv kappestrid om innovasjon, særlig når disse deltok i allianser med hver sine sterke teknologimiljøer. Det var derfor en risiko for at dette nå ble svekket. Allikevel var det ikke slik at fusjonen mellom de tre oljeselskapene bare var negativt for innovasjonsraten. Gjennom fusjoneringen ble operatørkompetansen samlet under ett, noe som økte kompetansemiljøene og gjorde at de fremsto som mer attraktive samarbeidspartnere for andre land (Fjose, Blomgren, Grimsby, Gjelsvik, Ramm & Jakobsen, 2011).

Utviklingen på norsk sokkel har ikke bare vært avhengig av teknologiutviklingen og andre innovasjoner. Utviklingen har også vært preget av drivkrefter som internasjonalisering, modning, konsolidering på produsent- og leverandørsiden, samt internasjonale næringslivstrender knyttet til outsourcing av støtteaktiviteter. Menons rapport *“Ære være - vurdering av offshore leverandørindustriens bidrag til økt ressurs utnyttelse på norsk sokkel”* (2011) viser hvilke effekter disse drivkreftene har hatt for ulike segmenter av leverandørindustrien. Eksempelvis har innovasjon og økt konkurransekraft medført at leverandørindustrien har økt sin samlede verdiskaping fra 36 til 145 milliarder i perioden 2000-2009. I samme periode har sysselsettingen nær doblet seg, fra ca. 60000 til 110000. Verdiskaping per ansatt har altså omtrent doblet seg i perioden, noe som indikerer en sterk produktivitetsvekst. Produktivitetsvekst kan til en viss grad forklares med internasjonalisering i perioden. Samtidig er det nettopp innovasjonene og unike løsninger for offshore olje- og gassproduksjon som har lagt grunnlaget for internasjonaliseringen (Fjose m.fl., 2011).

Målt i verdiskaping er olje- og gassindustrien Norges viktigste næring, både når det gjelder størrelse og også kunnskap. Det er kombinasjonen av tilgjengelige naturressurser, et høyt kunnskapsnivå og næringens innovasjonsevne som bidrar til dette. Det har vært mange viktige drivkrefter bak innovasjonstakten i den norske olje- og gassklyngen. På den ene siden har rivalisering og konkurranse har gitt mangfold av ideer, løsninger og utbyggingskonsepter. På

den andre siden har samarbeid har gitt rimeligere løsninger og raskere spredning. Et kjennetegn ved det norske innovasjonssystemet har vært samarbeid mellom oljeselskaper, leverandører, forskningsinstitusjoner og i noen tilfeller også myndighetenes aktive deltakelse. Eksempler på dette er OG21, DEMO 2000 og Petromaks. "Joint Industry Projects" (JIP) bør også nevnes. Dette er samarbeid som etableres mellom oljeselskaper, leverandører og forskningsinstitusjoner for å utvikle ny teknologi. JIP'er gir lavere kostnader for den enkelte deltaker, sprer risiko, fører til rask spredning og implementering (Fjose m.fl., 2011). I mange av disse samarbeidene har Statoil vært en krevende kunde og har uten tvil spilt en svært viktig nøkkelrolle i utviklingen av petroleumsvirksomheten i Norge.

Både oljeselskapene og leverandørene har hatt en sterk vekst de senere årene. Som det fremgår av figuren nedenfor har verdiskaping blant oljeselskapene økt fra i overkant av 100 milliarder i 2000 til nær 400 milliarder i 2009 (Fjose m.fl., 2011).



Figur 8: Verdiskaping blant leverandører og oljeselskaper 2000-2009 (Fjose m.fl., 2011).

Oppsummert kan vi si at suksessfaktorene for olje- og gassnæringen i Norge frem til nå har vært nært knyttet til opprettelsen av Statoil på 1970 - tallet. Statoil har vært et lokomotivselskap for utviklingen av norsk petroleumsnæring. Først om fremst har samarbeidet med internasjonale selskaper fra etableringsfasen spilt en sentral rolle. Her fikk de tilgang på kompetanse og noe kapital, som var helt nødvendig for å kunne utvikle bransjen videre. Statoil hadde også en svært sentral rolle i det nasjonale innovasjonssystemet som var et tett samarbeid med teknologi- og forskningsmiljøer, oljeselskaper, leverandørindustrien,

universitets- og høyskolesystemet samt ulike offentlige institusjoner. Dette samarbeidet sikret en sterk nasjonal petroleumsklynge, samtidig som det førte til at næringen var svært innovativ, og raskt ute med å utvikle og bruke ny teknologi. Et av Statoils viktigste tiltak var leverandørutviklingsprogrammet i 1991. Her bidro Statoil med finansielle ressurser, kompetanse og produktspesifisering, slik at leverandørene i større grad kunne delta i internasjonaliseringen. Til slutt er det viktig å si at norske myndigheter har spilt en helt sentral rolle i utviklingen av næringen. Både ved å være progressive og langsiktige pådrivere for å utvinne olje og gass, men også i utviklingen av Statoil som selskap. Uten myndighetene er det tvilsomt at Statoil hadde hatt rollen som det viktigste selskapet i norsk olje- og gassnæring.

3 Metode

Formålet med dette kapitlet er å presentere og begrunne metodevalget som ligger til grunn for forskningen. Vi vil først gå gjennom valg av forskningsmetode, deretter begrunne vårt valg av forskningsdesign. Videre vil vi forklare prosessen frem til valg av case, informanter, datainnsamling og dataanalyse. Avslutningsvis i kapitlet vil vi evaluere kvaliteten av våre metodevalg, peke på begrensninger i studien og diskutere forskningsetikk.

Metode kommer av det greske ordet *methodos*, og betyr enkelt oversatt veien til målet (Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2005). Det er en planmessig fremgangsmåte hvor en følger en bestemt vei mot et mål. Metode dreier seg om hvordan man skal samle inn, analysere og tolke data, for å kunne si noe om virkeligheten. Vitenskapelige metoder utgjør retningslinjer som skal sikre at kunnskapen er faglig forsvarlig og i overensstemmelse med virkeligheten. I samfunnsvitenskapelig metode skiller vi mellom to typer metoder, kvalitativ og kvantitativ. Det sentrale skillet mellom disse to metodene dreier seg om hvordan data registreres og analyseres. Valg av metode avhenger stort sett av problemstilling og ressurser (Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2010).

Hovedformålet med denne studien er å kunne si noe om den norske FinTechbransjens utvikling i fremtiden samt spillet mellom FinTech og nasjonale lokomotiver. For å kunne besvare problemstillingen ble kvalitative intervju det mest nærliggende valget for innsamling av data. Studien er derfor basert på intervjuer av ulike personer som jobber i eller har kompetanse innen den bransjen vi studerer.

3.1 Forskningsmetode

Når man har funnet frem til forskningsspørsmålene som skal besvares, må man legge en plan for hvordan forskningsprosjektet skal gjennomføres. Dette kalles forskningsmetode. Valg av forskningsmetode avhenger av forskningsspørsmålet. Vårt forskningsspørsmål er:

“Hvordan vil FinTechbransjen i Norge utvikle seg? Vil den være avhengig av nasjonale lokomotiver fra finansbransjen for å lykkes både nasjonalt og internasjonalt, eller kan den klare seg på egenhånd?”

Fenomenet vi ønsker å undersøke i denne studien er hvordan den norske FinTechbransjen har utviklet seg de siste årene, og på bakgrunn av dette si noe om hvordan den vil utvikle seg fremover i tid. Utvikling av bransjer er et komplekst fenomen, og vi mener derfor at kvalitativ forskningsmetode er den mest hensiktsmessige tilnærmingen (Yin, 2014). Da FinTechbransjen er relativt ung, finnes det lite forskning og litteratur på dette feltet. Det samme gjelder for utvikling av nye bransjer. Ved å bruke kvalitativ metode kan vi derfor gå i dybden og få fylldig informasjon om fenomenet, og dermed dekke noen av hullene i litteraturen. Vi kunne også benyttet oss av kvantitativ metode og spørreundersøkelse i vår studie. Vi mener allikevel at vi vil få et bedre innblikk bransjens fremtidsutsikter ved å snakke med de som jobber i og er eksperter på bransjen. Bransjen er relativt ny og ved å benytte spørreundersøkelse tror vi at vi kunne endt opp med å få svar fra mange som ikke har inngående kjennskap til bransjen. Dette kunne gitt oss feilaktige resultater.

3.1.1 Kvalitativ metode

Ved kvalitativ metode foreligger data stort sett i form av tekst, lyd- eller bildeopptak. Et overordnet mål ved kvalitativ metode er å utvikle forståelse av fenomener som er knyttet til både personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet. Sentralt her er å få fylldige og omfattende beskrivelser av fenomener, for å få en bredere forståelse av de (Hennestad, Revang & Strønen, 2012). Kvalitative data samles vanligvis inn gjennom intervjuer eller observasjon. Analysen av kvalitative data kan være utfordrende fordi man skal forsøke å få noe fornuftig ut av en stor mengde ustrukturert data. Man må derfor forsøke å redusere informasjonsmengden, analysere og tolke disse dataene, og prøve å finne mønstre (Johannessen m.fl. 2010).

Kvalitativ metode blir ofte delt inn i induktiv eller deduktiv tilnærming for å samle inn og analysere data på. Med induktiv tilnærming jobber man fra data til begreper eller utvikling av teori. Man tar utgangspunkt i empiri og utvikler en forståelse av de temaene man studerer. Ved deduktiv metode tar man utgangspunkt i teori. Man har en hypotese eller en teori som man ønsker å teste. Gjennom empiri finner man ut om hypotesene eller teorien får støtte eller ikke (Thagaard, 2013). I vår studie fant vi det mest hensiktsmessig å benytte induktiv tilnærming. Analyse av data er sentralt i vår oppgave og det er dette som danner grunnlag for

besvarelsen av vårt forskningsspørsmål. I drøftingsdelen vil våre informanternes svar vurderes opp mot teori, og teori vurderes opp mot svar fra informanter.

En kritikk ved bruk av kvalitativ metode er at utvalget er betydelig mindre enn ved kvantitative undersøkelser. Kritikken går derfor ut på at den ikke er vitenskapelig tilstrekkelig i forhold til den generelle oppfatningen av vitenskap. En annen ulempe ved metoden er relasjonen forsker - informant. Denne relasjonen vil ha avgjørende betydning for informasjonen man får. Det er flere faktorer som kan påvirke dette forholdet, bl.a. kjønn, alder, klær, etnisk tilhørighet og oppførsel. Forskeren bør sikre at samhandlingen mellom partene fungerer optimalt. Da vi i liten grad har et sensitivt tema, tror vi ikke relasjonen forsker - informant vil ha stor betydning. Det kan derimot være at informantene velger å holde igjen noe informasjon som kan være konfidensiell for det enkelte selskapet.

En annen faktor kan være at forskningen preges av subjektivitet fra forskeren. Forskeren blir et slags instrument som all informasjon filtreres gjennom, og dette kan være med å påvirke resultatene man får (Johannessen m.fl. 2010). Vår forforståelse og tolkninger vil prege hele oppgaven fra utarbeidelse av tema, intervjuguide, analyse og drøfting. I denne sammenheng er det viktig å være bevisst vår egen refleksivitet og subjektivitet som forskere.

3.1.2 Vitenskapsteoretisk perspektiv

Da valget falt på kvalitativ metode har vi benyttet elementer fra Grounded Theory i analysen. Grounded Theory er en metodologi for å oppdage teori ut fra empirien. Et grunnleggende trekk ved denne arbeidsmåten er at datainnsamling og analyse er parallelle prosesser (Charmaz, 2006). Grounded Theory passer godt til forskning på fenomener der det foreligger lite empiri fra tidligere studier. Dette var hovedårsaken til at vi valgte Grounded Theory. Grounded Theory er også godt egnet sammen med induktiv metode. Gjennom systematisk arbeid med data har vi utviklet en forståelse for hvordan FinTechbransjen har og vil utvikle seg.

3.2 Forskningsdesign

I tidlig fase av forskningsarbeidet må det tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, hvordan undersøkelsen skal gjennomføres og hvordan hele forskningsprosessen skal se ut. Dette kalles forskningsdesign og inneholder alt som kan knyttes til en undersøkelse (Johannessen m.fl., 2005). Forskningsdesign er en logisk plan som sier noe om hvordan vi skal gjennomføre studien, alt fra forskningsspørsmål, innsamling av data til analyse og tolkning (Yin, 2014).

I Kvalitativ forskning ønsker man å gå i dybden på fenomenet samt øke forståelsen og kunnskapen. Ved å spørre “hvordan” i problemstillingen vil derfor gi oss muligheten til å utforske og forstå. Ulike forskningsdesign vil variere etter hvor godt man forstår problemstillingene som ligger bak studien som skal gjennomføres. I følge Ghauri og Grønhaug (2010) skiller man mellom tre ulike hovedtyper av forskningsdesign; eksplorativt design, deskriptivt design og kausalt design. Hvert enkelt forskningsdesign vil gi ulike typer forskningsmetoder.

Eksplorativt design er utforskende og passer godt til forskning hvor selve fenomenet er dårlig forstått, og det finnes lite teori om problemstillingen. I vår studie analyserer vi en bransje som er kompleks og behovet for et fleksibelt forskningsdesign førte til at en eksplorativ tilnærming var mest hensiktsmessig. Ifølge Ghauri og Grønhaug (2010) er fleksibilitet nøkkelfaktoren. Dette innebærer at forskningen kan endre retning etter hvert som ny informasjon blir tilgjengelig. Mangel på kunnskap om bransjen, bransjens struktur og utviklingstrekk førte derfor til at dette var en fornuftig strategi for å gradvis nærme seg kjernen i problemstillingen.

3.2.1 Case design

Denne studien vil gå i dybden på en analyseenhet, FinTechbransjen, og klassifiseres som et case-studie. Dette er en form for studie der analyseenheten er avgrenset i tid og rom. Studien går i dybden ved å undersøke store mengder data om analyseenheten. Studien vil beskrive situasjonen i bransjen på et gitt tidspunkt og klassifiseres derfor som et tverrsnittstudie, noe case-studier egner seg godt til (Jacobsen, 2005). Tverrsnittstudier sier noe om case-enheten på det gitte tidspunktet, og en lignende studie gjennomført på et annet tidspunkt vil kunne

komme frem til et annet resultat. Bransjen vi studerer utvikler seg raskt, og det kan derfor oppstå endringer vi ikke er i stand til å forutse.

Ifølge Jacobsen (2005) egner case-studier seg når man ønsker dypere forståelse av et fenomen eller en hendelse. Det benyttes ikke i tilfeller der man ønsker å generalisere funn eller teste teorier, man er kun interessert i den ene case-enheten. Yin (2014) hevder at case-studier er velegnet når man skal spørre om “hvordan” og “hvorfor” relatert til samtidige fenomener som skjer i en virkelig sammenheng. Ved denne typen studie kan høy detaljeringsgrad bidra til økt forståelse og innsikt i den enheten som studeres. Vi anser derfor case-studie som den mest passende metoden å bruke da formålet er å øke kunnskap om FinTechbransjens utvikling ved å få inngående kjennskap om bransjen og dens fremtidsutsikter.

Styrken med dette designet er at forskeren får fordypet seg i en enhet, noe som gir et bedre grunnlag for en grundig beskrivelse. Man får gått i dybden på caset, og blir ikke overfladisk slik multiple case-studier kan bli. Det kan også være et svært kraftfullt eksempel. Svakheten er at det ikke er mulighet for å generalisere til en større gruppe eller et større utvalg, men det er heller ikke intensjonen med denne oppgaven (Siggelkow, 2007).

Vi benytter ikke multiple case-studier fordi man ikke kommer nok i dybden på casene, og fordi det kan være vanskelig å sammenligne ulike caser. Det kan også være ressurs- og tidkrevende (Yin, 2014). Da vi studerer en hel bransje ville det vært svært tidkrevende å gjøre en analyse av flere andre bransjer. I teoridelen har vi derfor tatt med eksempler fra to ulike bransjers utvikling, olje- og gassbransjen og sportsbransjen. Disse bransjene har utviklet seg på to svært forskjellige måter, og har hatt helt ulik vei til suksess. Ved å undersøke en bransje som har vært avhengig av nasjonale lokomotiver, og en bransje som har lyktes på egenhånd kan vi finne både likheter og ulikheter som vi kan sammenligne opp mot FinTechbransjen. Dette kan også være med på å belyse vår problemstilling.

Vi tror ikke det valgte caset er uttømmende. Vi forsøker å illustrere et komplekst og omfattende fenomen ved problemstillingen vår, gjennom et case. Caset kan bidra til å belyse ulike karakteristika ved utvikling av nye bransjer, og gir et datagrunnlag for å drøfte problemstillingen. Samtidig kan oppgaven gi leseren inspirasjon og innsikt til å se mulighetene for mange andre potensielle caser til videre forskning. Et case var også realistisk for oss å kunne gjennomføre innenfor oppgavens gitte rammer.

3.2.2 Valg av informanter

Når man velger informanter til en studie er det viktig å velge deltakere som kan bidra med de beste svarene relatert til forskningsspørsmålet (Savin-Baden & Major, 2013). Faktorer som bør tas stilling til i utvelgelsen er tid, populasjon og tilgang. Informantene våre er valgt ut fra et ønske om å få flest mulig forskjellige innspill for å belyse problemstillingen vår. Valget av informanter er derfor gjort strategisk ut fra visse kriterier. Strategisk utvalg er hensiktsmessig når man vil finne informanter som kan gi mest mulig relevant informasjon i forhold til en gitt problemstilling.

Det sentrale ved valg av informanter var at de skulle ha en tilknytning til FinTechbransjen, enten direkte eller indirekte. Direkte betyr at de jobber innad i bransjen, mens indirekte betyr at de jobber opp mot bransjen eller er i en posisjon som kan påvirke bransjen. For å finne aktuelle kandidater begynte vi først å gjøre noen søk for å få en oversikt over hvilke personer som er tilknyttet bransjen. Vi benyttet oss av tidligere rapporter på bransjen der informanter var oppgitt og vårt eget nettverk i DNB. Ut fra dette utviklet vi noen kriterier for å finne de rette informantene. Vi ønsket å ha med personer som oppfylte disse kriteriene:

- Personer fra FinTechselskaper i forskjellige faser og størrelser
- Nøkkelpersoner fra finansbransjen som jobber opp mot FinTechbransjen
- Aktører som har et tett samarbeid med myndigheter og FinTechs
- Aktører som jobber for utviklingen av FinTechbransjen som eksempelvis interesseorganisasjoner

Da vi fant disse personene, sendte vi ut mailer med informasjon om oss, informasjon om oppgaven og om de kunne tenke seg å stille til intervju. Vi benyttet oss også av snøballmetoden underveis. Denne metoden kjennetegnes ved at man etablerer kontakt med noen sentrale personer som kan hjelpe forskeren med å finne nye informanter (Thagaard, 2013). I vårt tilfelle fikk vi under flere av intervjuene informasjon om sentrale personer vi kunne kontakte. Basert på kriteriene våre kontaktet vi totalt 15 personer, hvor vi fikk svar fra 8. Informantene vi endte opp med i vår studie er følgende:

Navn:	Selskap:	Stilling:
Gunnar Nordseth	Signicat	CEO
Thomas Bostrøm	Encap Securities	CEO
Murshid M. Ali	Huddlestock	CEO
David A. Salvail	Zeipt	CEO
Liv Freihow	IKT- Norge	Direktør for næringspolitikk
Susanne Hannestad	FinTech Mundi	CEO
Espen Stokke	DNB Bank ASA	Avdelingsleder kundeinnsikt og analyse
Liina Aagedal	Nordea	Strategic Partner

Tabell 1: Informanter

Valg av informanter har stor påvirkning på resultatene vi får. Kriteriebasert utvelgelse kan føre til at utvalget blir skjevt (biased) i stedet for representativt. Dette har vi prøvd å redusere ved å ha med informanter som har ulik tilknytning til FinTechbransjen. Studien vår er heller ikke ute etter generaliserbarhet, men å belyse problemstillingen ut fra informantenes utsagn. Det er imidlertid viktig å poengtere at noen av våre informanter kan ha en viss interesse i FinTechbransjen. Flere av informantene våre er “stakeholdere” selv, noe som kan påvirke perspektivene deres, samt at de kan ha en interesse av å fremstille bransjen på en viss måte.

3.3 Datagrunnlag

I følge Yin (2014) er det seks mulige kilder til datainnsamling som passer case-studie. I denne oppgaven har vi samlet inn data gjennom litteratursøk, dybdeintervjuer og sekundærdata. Intervjuene ga oss gode og fyldige data, men for å styrke oppgaven har vi også benyttet oss av sekundærdata gjennom triangulering. Sekundærdataene består i flere rapporter som har undersøkt FinTechbransjen på globalt nivå. Triangulering kan gi kunnskap på flere nivåer,

noe som gjør det mulig å tilegne seg en bedre forståelse og bredere kunnskap, enn kun ved bruk av en metode eller teori. Dette kan tilføre økt kvalitet og validitet til vår studie (Flick, 2011).

Dybdeintervjuene har en sentral plass i analysen, derfor skal dette forklares nøye nedenfor.

3.3.1 Intervju

Intervju er en av de viktigste kildene til bevis i case-studier (Yin, 2014). Vi har valgt å benytte oss av en semi-strukturert intervjuguide, hvor vi har satt opp temaer og spørsmål vi skal gjennom. Dette for å sikre flyt i intervjuet og fokus på temaene vi ønsker å få informasjon om. Allikevel er det rom for utdypninger underveis i intervjuet, da dette kan gi oss fyldig og ny informasjon. Ved å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer er det lettere for oss å sammenlikne svarene, og å gjennomføre analysen. Det er også mindre tidkrevende enn ustrukturerte intervjuer.

I følge Savin-Baden & Major (2013) er det viktig for forskeren å etablere en god dialog med informantene. Det at forskeren og informantene oppnår god kontakt er avgjørende for hva informantene ønsker å dele av informasjon. Da vi har et forskningsspørsmål hvor vi ønsker å hente inn fyldig informasjon, har vi valgt å gjennomføre et fåtall i intervjuer med fokus på dybde. Vi har utarbeidet en intervjuguide der vi har tilpasset spørsmålene til de ulike informantene. Intervjuguidene inneholder de samme temaene; FinTechbransjens utvikling, nasjonalt og internasjonalt samarbeid, krevende kunder og nasjonale lokomotiver og FinTechbransjens fremtidsutsikter. Ved å bruke de samme temaene vil vi lettere kunne se likheter og forskjeller og dermed finne viktige utviklingstrekk i bransjen. Svarene vi får på intervjuene kan være med på å si noe om hvordan FinTechbransjen vil utvikle seg over tid, om den vil være avhengig av nasjonale lokomotiver eller om den kan klare seg på egenhånd for å lykkes.

En av styrkene ved å bruke intervju som datakilde er at man kan fokusere direkte på temaene og forskningsspørsmålet. Det er innsiktsfullt fordi det gir gode forklaringer og fyldige svar (Yin, 2014). Det er også ulemper ved å bruke intervju. Eksempelvis er det nødvendig å utvikle spørsmål med god kvalitet. Dårlig formulerte spørsmål kan føre til at informanten ikke svarer på det vi ønsker å få informasjon om, og dette kan gi bias. Et annet problem ved intervjuer er at informantene svarer det de tror intervjueren vil høre (Yin, 2014). Da

spørsmålene i intervjuene våre i stor grad har som formål å hente inn objektiv, faktabasert informasjon, tror vi ikke bias vil bli et stort problem i våre intervjuer. Som poengtert tidligere har vi informanter som er “stakeholdere” selv og de kan ha en interesse av å fremstille sine svar på en viss måte. Ved å benytte intervju kan vi enkelt rettlede og reformulere oss hvis informantene misforstår spørsmålene eller noe er uklart.

Intervjuene tok ca. 60 minutter, og vi hadde 8 informanter totalt. Et av intervjuene ble holdt mer som en uformell samtale. Dette gjorde vi for å teste intervjuguiden, for å kartlegge om noe manglet eller om vi måtte gjøre noen endringer. Intervjuene ble holdt på informantens arbeidsplass, da dette var mest hensiktsmessig for både de og oss. Vi utførte intervjuene i løpet av en relativt kort tidsperiode. Vi synes allikevel det var viktig å sette av noe tid til refleksjon etter hvert intervju.

3.3.2 Koding og analyse av datamateriell

Kodingsprosessen er en del av analysen. Dette er fordi man gjennom kodingsarbeidet samtidig analyserer datamaterialet (Cope, 2010). Kodingsprosessen foregår kontinuerlig både bevisst og ubevisst gjennom arbeidet med analysen.

Vi valgte å sende ut intervjuguiden på forhånd fordi vi ønsket at informantene skulle forberede seg. Spørsmålene i intervjuguiden krever en del forberedelse, da vi i hovedsak ønsket å få fakta og historiebaserede svar, og i mindre grad personlige meninger og tanker.

Under alle intervjuene ble det tatt lydopptak, samtidig som vi tok notater underveis. Dette fungerte blant annet som en sikring i tilfelle tekniske problemer skulle oppstå med opptakeren. Tillatelse om bruk av lydopptaker ble avklart før intervjuene startet. Etter hvert intervju tok vi fatt på transkriberingen mens informasjonen fortsatt var friskt i minne. Vi valgte å ikke inkludere aspekter som latter, pauser og kroppsspråk, da vi mener dette ikke er relevant som datamateriale i vår oppgave. Underveis ble vi godt kjent med datamaterialet på en ny måte. Transkriberingen var en svært tidkrevende prosess.

Etter transkriberingen begynte vi å kategorisere og å kode. Vår kodingsstrategi var å lage en kodeliste over de temaene vi ønsket å kode datamateriale etter. Kodingen ble gjort for hånd, og vi benyttet oss av ulike farger for å kategorisere informasjonen. Dette syntes vi fungerte

godt. Kodingen ble utført i flere runder. I de neste rundene reduserte vi datamateriale vårt ytterligere og data vi ikke fant relevant ble fjernet. Underveis dukket det også opp nye koder vi ikke hadde tenkt på i forkant. I noen tilfeller kunne data passe inn under flere koder, og vi måtte da velge det vi syntes var den mest passende.

3.4 Validitet og reliabilitet

Formålet med dette kapittelet er å vurdere studiens kvalitet og troverdighet basert på en vurdering av studiens validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet). Når man skal vurdere studiens validitet referer man ofte til forskning som er troverdig, pålitelig og derfor forsvarlig. Validitet er i hvilken grad dataene eller resultatene er gyldige eller relevante for det som undersøkes. Med andre ord handler validitet om å faktisk måle det vi ønsker å måle.

Reliabilitet er hvor pålitelige dataene og resultatene er. Reliabilitet må vurderes gjennom hele forskningsprosessen, og henger sammen med alt fra nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data man bruker og hvordan de samles inn og bearbeides. Reliabilitet viser i hvilken grad en undersøkelse kan gi samme resultater dersom samme undersøkelsen blir gjennomført på nytt (Johannessen m.fl., 2010). Dette betyr at en undersøkelse ikke kan være gyldig uten å være pålitelig, men en undersøkelse trenger ikke å være gyldig for å være pålitelig. Videre beskrives de forskjellige teknikker som ble benyttet for å gjennomføre undersøkelsen så pålitelig og gyldig som mulig.

3.4.1 Reliabilitet

Studios pålitelighet knytter seg til hvilke data som brukes, hvordan disse er samlet inn og hvordan de bearbeides. For å øke påliteligheten bør leseren gis en detaljert beskrivelse av konteksten. I denne oppgaven gir vi gode beskrivelser av informantene, dagens situasjon i FinTechbransjen, valg av metoder og fremgangsmåter. På den måten holdes leseren oppdatert og studien blir mer gjennomsiktig og dermed også mer pålitelig.

Reliabiliteten kan svekkes i transkripsjon fasen dersom det blir foretatt uriktige nedtegninger og notater under intervjuet. Vi har tatt opp alle intervjuer på lydfil og transkribert disse ordrett. Det bør derfor ikke ha oppstått noen store misforståelser. Informantene fikk også muligheten til å lese gjennom transkriberingen hvis de ønsket det. I oppgaven presenterer vi i

tillegg mange sitater fra informantene, og ikke bare oppsummeringer. Dette mener vi har styrket påliteligheten til vår studie.

Ifølge Johannesen m.fl. (2010) er pålitelighet å sørge for at forskningen kan reproduseres, og at man vil få det samme resultatet om man brukte en annen forsker. Dette kan være problematisk i kvalitativ forskning og spesielt ved intervjuer. Det er fordi ved mer åpne og brede spørsmål kan svarene til informantene variere og det kan derfor være vanskelig å få samme resultatet i to undersøkelser. For å forebygge dette har vi forsøkt å være så konkrete som mulig i spørsmålene våre. Der det har vært nødvendig har vi også tatt med definisjoner for å tydeliggjøre hva vi mener. Har informantene “sporet av” har vi forsøkt å rettlede de tilbake til spørsmålet.

3.4.2 Validitet

Validitet handler om i hvilken grad man faktisk har undersøkt det oppgaven var ment å undersøke, og i hvilken grad resultatet kan benyttes til å trekke gyldige slutninger (Johannesen m.fl., 2005). Man deler gjerne validitet opp i intern og ekstern validitet.

Intern validitet innebærer at forsker ikke kan konkludere med at en årsakssammenheng finnes på grunn av en viss variabel hvis den i virkeligheten skyldes en annen variabel. Vi må derfor kunne begrunne og rettferdiggjøre våre påstander om at det eksisterer årsakssammenhenger mellom observerte fenomener (Yin, 2014). Vår case-studie tar sikte på å vise hvordan en spesifikk bransje har utviklet seg til nå og mest sannsynlig kommer til å utvikle seg fremover basert på en rekke ulike faktorer. Vi har derfor beskrevet hvordan undersøkelsen er blitt gjennomført og planlagt samt hatt en klar ide om hvordan vi skulle undersøke fenomenet. Vi har drøftet funnene opp mot eksisterende teori, og brukt den forskningsmetoden vi anså som mest hensiktsmessig for problemstillingen. Vi vil derfor hevde at våre kausale slutninger er holdbare og at våre resultater er gyldige for det utvalget og det fenomenet vi har undersøkt.

Ved å bruke flere kvantitative og kvalitative rapporter som sekundærdata har vi økt studiens interne validitet gjennom både data- og metodetriangulering. Finner vi sammenfallende resultater som i sekundærdataene, kan vi i større grad begrunne og rettferdiggjøre våre påstander om årsakssammenhengene vi finner. Vi har også datatriangulert og økt den interne validiteten ved å intervju personer med ulik tilknytning til FinTechbransjen. På denne måten

får vi ikke bare får frem visse sider ved bransjen, men så mange som mulig. Vi får også kryssverifisert funnene fra flere kilder. Det er allikevel viktig å påpeke at vi kunne ha intervjuet flere med også andre bakgrunner, men fordi dette er et tidsbegrenset prosjekt, har vi dessverre ikke hatt tid til dette.

Ekstern validitet handler om i hvilken grad funnene kan generaliseres til andre utvalg, settinger eller tider. Altså om funnene har gyldighet utenfor det undersøkte caset eller casene (Yin, 2014). Generelt blir case-studier og særlig singlecase-studier, kritisert for å ikke kunne gi generaliseringsgrunnlag på grunn av for få forskningsobjekter. Tilhengere av casemetoden mener allikevel at case-studiet kan gi analytisk generaliseringsgrunnlag gjennom “tykke beskrivelser”. Analytisk generalisering handler om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan brukes som veiviser for hva som kan skje i en annen situasjon. Man forsøker å anvende en større teori, som de empiriske funnene kan kobles opp mot (Yin, 2014).

I denne oppgaven benytter vi oss av singlecase-studie fordi vi ønsker å gå i dybden på caset - FinTechbransjen. Hensikten med singlecase-studier er å kunne beskrive, øke forståelsen og forklare fenomenet som studeres. Gjennom tykke og gode beskrivelser ønsker vi å kunne si noe bransjens utvikling til nå, fremtidsutsikter, samt om bransjen vil være avhengige av nasjonale lokomotiver eller ikke. Dette bidrar særlig til økt forståelse av FinTechbransjens utvikling, men kan også bidra til økt forståelse for utvikling av bransjer generelt. Ved singlecase-studier er det ikke mulighet for å generalisere til en større gruppe eller et større utvalg, men det er heller ikke intensjonen med denne oppgaven.

I kvalitative studier vil det også være vanskelig å generalisere fordi utvalget ofte er trukket ut ved en skjønsmessig utvelging. Vi har benyttet oss av strategisk utvelging ut fra visse kriterier. Utvalget i oppgaven vil derfor ikke være representativt for resten av populasjonen, men kunne gi resultater for de som er representert.

3.5 Etiske refleksjoner

Det er flere ting man skal tenke igjennom når man skal gjennomføre et prosjekt som dette. I dybdeintervjuer kan man få mye og sensitiv informasjon fra enkeltpersoner. Informasjonen og individene må derfor behandles etisk riktig. Når man driver med forskning skal man alltid ha

en grunnleggende respekt for menneskets verdi, frihet og selvbestemmelse. Man må ta hensyn til og beskytte de menneskene man henter informasjon og data fra. Man skal være bevisst på å ikke utøve unødvendige belastninger for de som har sagt seg villig til å delta (Johannesen m.fl., 2010).

Alle intervjuene ble gjennomført med informert samtykke. I forkant av alle intervjuene skrev alle informantene under på et skriv vi hadde utarbeidet om informert samtykke. Her kom deres rettigheter frem, alt fra at de kunne trekke seg underveis til at de kunne få tilgang på transkribering og analysen av eget intervju hvis de ønsket det. Dette skrevet ligger vedlagt i oppgaven. Det fremgikk også at informantene kunne være anonyme hvis de ønsket det. Vi vurderte på forhånd om vi burde anonymisere informantene og organisasjonene, men vi anså ikke dette som nødvendig i forhold til problemstillingen vår og hvordan de empiriske funnene skulle benyttes i oppgaven. På bakgrunn av dette innhentet vi eksplisitt samtykke til å benytte navn og organisasjon i oppgaven. Dette ble gjort muntlig i hvert intervju.

Konfidensialitet har vi ivaretatt ved å ta godt vare på lydopptak og datamateriale fra intervjuene. Informasjonen har hele tiden vært passordbeskyttet og kun tilgjengelig for oss to forskere. Alt av datamateriale anonymiseres eller destrueres ved oppgavens ferdigstillelse. Prosjektet er også meldt til NSD, som har godkjent vår behandling av personopplysninger. Denne godkjennelsen ligger vedlagt i oppgaven.

Under intervjuene opplevde vi aldri at det var noen skjevheter i forhold til autoritet mellom informantene og oss som forskere. Vi opplevde det som et forhold preget av gjensidig interesse og nytte av oppgaven (Dowling, 2010). Informantene var profesjonelle mennesker som var svært interessert i temaet i studien. Vi valgte å avholde intervjuene på informantenes arbeidsplass på bakgrunn av at vårt tema ikke er av sensitiv karakter, og da dette derfor ikke ville påvirke svarene deres på noen negativ måte.

3.6 Evaluering

Vi har gjennomført åtte individuelle intervjuer med informanter som har ulik tilknytning til FinTecbransjen. Etter noen intervjuer oppdaget vi at informantene synes noen av spørsmålene var noe like, og at det derfor ble mye gjentakelse. Vi tilpasset derfor intervjuguiden, og fjernet

noen av spørsmålene som kunne likne på hverandre. Totalt sett synes vi intervjuene var vellykket. Vi fikk mye interessant og god informasjon.

Studien baserer seg i hovedsak på data fra norske selskaper. Det vil derfor være en begrensning ved studien at den i liten grad inkluderer den internasjonale FinTechbransjen. Vi har heller ikke utført en fullverdig sammenligning mellom denne og den norske FinTechbransjen. Dette kunne gitt oss en bredere forståelse av den norske FinTechbransjen. Vi har likevel inkludert sekundærdata i form av globale rapporter og fått et visst innblikk i den internasjonale bransjen. Slik har vi funnet likheter og ulikheter ved den norske og internasjonale bransjen, samt særtrekk for Norge. Dette mener vi har styrket resultatene våre.

Det er også en begrensning at datagrunnlaget baseres på få informanter og dermed gir et noe svakt grunnlag for å konkludere. Dette kunne vært styrket ved å gjennomføre et større antall intervjuer samt inkludere flere med andre bakgrunner og annen tilknytning til bransjen. Informantene er imidlertid gode representanter for bransjen, og vi mener derfor at svarene gir interessant og god innsikt i FinTechbransjen.

En styrke ved vår studie er at vi ikke søker svar på sensitive spørsmål. Vi kan derfor anta at informantene har svart ærlig og ikke holdt tilbake noe informasjon. Ved å bruke kvalitative intervjuer med semi-strukturerte spørsmål reduserer vi også feilkildene vi kunne fått ved åpne spørsmål i en spørreundersøkelse. Det er allikevel viktig å påpeke at noen av informantene våre kan ha bestemte perspektiver og en interesse av å fremstille FinTechbransjen på en viss måte.

4 Resultater

I denne delen av oppgaven vil vi presentere datamaterialet fra intervjuene gjennom en kategorisk fremstilling. Kategoriene er utarbeidet for å gi en rik og dyptgående forståelse av avhandlingens tema og problemstilling:

Hvordan vil FinTechbransjen i Norge utvikle seg? Vil de være avhengig av nasjonale lokomotiver fra finansbransjen for å lykkes både nasjonalt og internasjonalt, eller kan de klare seg på egenhånd?

Gjennom bruk av kvalitativ forskningsmetode er vi som forskere opptatte av å løfte frem informantenes stemme. Dette gjør vi ved å gjengi sitater, samt gjenfortelle deres historier med egne ord for å få et fyldigere innblikk i hver informants beretning. Bruk av sitater i teksten er også en måte å eksemplifisere, nyansere og utdype kategoriene på.

Vi har valgt å bruke intervjuguiden som et utgangspunkt når vi delte inn i kategorier. De fire hovedkategorier er: FinTechbransjens utvikling, nasjonalt og internasjonalt samarbeid, krevende kunder og nasjonale lokomotiver og FinTechbransjens fremtidsutsikter.

Intervjuobjektene sine utsagn kan overlappe hverandre og det kan bli noe repetisjon. Dette er et bevisst valg da vi ønsker at dette kapittelet i størst mulig grad skal gjenspeile hva informantene har sagt.

4.1 FinTechbransjens utvikling

Det er vanskelig å sette noe eksakt årstall for når FinTechbransjen vokste frem, men ut fra informantenes svar begynte man å se bransjens fremvekst rundt 2013. Akkurat hvor bransjen hadde sitt opphav er vanskelig å si. Noen mener den har sin opprinnelse fra Silicon Valley med Paypal, andre mener den kom fra London som har satset eksplisitt på teknologi siden Cameron ble statsminister 2010. I Norge er det tydelig at bransjen hadde sin fremvekst noen år senere rundt 2014, og det var også rundt dette tidspunktet bankene ble oppmerksomme på FinTechs. Vi har opplevd at noen mener det er vanskelig å definere Fintechbransjen, og hvilke selskaper det er som faktisk regnes som FinTechs. Liina Aagedal Strategic Partner i Nordea trekker eksempelvis frem Nets og Evry som selskaper som kan vurderes som

FinTechs, dette er teknologiselskaper som gjør det mulig for finansselskapene å drive sin virksomhet. Disse har de alltid hatt et samarbeid med.

I Norge finnes det rundt 90 FinTech selskaper i dag og bransjen har i stor grad vært dominert av små aktører.

“I UK og internasjonalt har det vært en del store aktører, og de store aktørene har fått pøst på med Venture Capital. De har hentet inn hundrevis av millioner kroner og ansatt 50-100 stykker, og virkelig gått for å erobre verden. I en helt annen skala enn du ser her i Norge. I Norge er det mindre FinTechselskaper, som har kommet på plass i kjølvannet av at det har blitt populært. Vi føler oss litt som veteraner i gamet selv om vi egentlig bare er 2 år gamle” - Murshid M. Ali CEO Huddleston

Thomas Bostrøm CEO i Encap Securities og flere av informantene trekker frem at årsaken til at bransjen fortsatt er liten og dominert av små selskaper er at IT bransjen generelt ikke har vært så stor i Norge med unntak av noen få suksesser som Opera og Fast. Det har vært enklere å tjene gode penger i andre næringer og mange har valgt karriere innen olje- og gassbransjen. Dette har tatt mye av talentene og kapitalen, og i et lite land er det da vanskelig å skulle gjøre noe annet i stor skala. Aagedal er enig i dette, men tror at det vil bli bedre tider for andre industrier i Norge nå som olje- og gassbransjen har fått seg en knekk.

Så hva har egentlig vært drivkreftene til denne unge bransjen i Norge til nå? Vi har funnet noen nøkkeldrivere som går igjen hos flere av informantene. Disse er ny teknologi, infrastruktur, adopsjon og bruk av smarttelefoner, finansiering og trege finansselskaper. Finanskrisen blir også nevnt som en slags drivkraft for FinTechbransjen fordi finansselskapene fikk økte kapitalkrav. De hadde dermed nok å konsentrere seg om og innovasjon og teknologi ble nedprioritert. FinTechekspert David Gyori mener finansselskapene har stått ovenfor det som kalles et innovasjonssparadoks. På den ene siden måtte de etter 2008 krisen redusere risiko, men samtidig ble de utfordret fra FinTechselskaper hvor alt handler om innovasjon og innovasjon betyr risiko (Shifter, 2016).

Med ny teknologi har FinTechselskapene klart å se muligheter der finansselskapene selv ikke har klart det. Gunnar Nordseth CEO i Signicat trekker frem “mulighetsrommet” som har

åpnet seg med ny teknologi. Dette har vært en sterk driver for utviklingen av bransjen. Aagedal i Nordea støtter dette.

“Jo, de ser jo at de kan tjene penger på teknologi, det er deres ekspertise. De kan bygge noe som er bedre, smidigere, mer kundevennlig enn det var mulig før. Der det tidligere var behov for enten fysisk kontakt eller fysisk kontor, kan det nå leveres med andre midler via digitale kanaler. Så ser de at der er det ingen og de kan ta plassen, så det er nok det” - Aagedal

I forhold til infrastruktur er Norge svært langt fremme med de norske sentraliserte fellesløsningene Bankaxept og BankID. Dette har vært en viktig drivkraft bak utviklingen av bransjen, og kommer også til å være svært viktig fremover. Disse løsningene har på mange måter tilgjengeliggjort billige og enkle betalingsløsninger. Rune Bjerke CEO i DNB mener at Norge har verdens beste digitale infrastruktur, 95% av alle nordmenn er på internett og over 85% har en smarttelefon.

En annen faktor har vært finansiering, som blant annet Espen Stokke fra DNB avdelingsleder i Kundeinnsikt og Analyse mener har vært viktig for bransjens utvikling. Det er finansiering i form av blant annet Venture Capital fond som har gjort det mulig å bygge opp bransjen. Det blir spennende å se hvem av selskapene som klarer seg når kapitalen begynner å ta slutt og de må stå på egne ben, og hvem som har forretningsmodeller som går da, sier han. FinTechene har jo gjerne bedre produkter eller tjenester, men finansselskapene har kundene og kapitalen. Stokke legger også til at er det jo gjerne ikke slik at kundene bytter bank hver dag. Tall fra Finans Norge 2014 viser at det er ca. 5% som bytter sin hovedbankforbindelse hvert år (Finans Norge, 2014). Han drar også frem et eksempel fra England for å belyse dette.

“I England så hadde faktisk de fire største bankene en markedsandel på ca. 69% i 2009 og i 2015 så hadde den økt til 76%. Dette er i en periode hvor det er mange nye selskaper på banen. Myndighetene i UK gjør veldig mye for at det skal være enkelt å skifte bank, men likevel klarte bankene å øke markedsandelen, selv om de ikke hadde et bedre produkt/tjeneste” - Stokke

Susanne Hannestad CEO i Fintech Mundi mener at vi i Norge og Norden sitter i en helt unik situasjon på grunn av betalingssystemene, fordi vi er så avanserte og fordi vi er langt fremme når det gjelder bruk av smarttelefoner og nye løsninger. Vi er høyt utdannede, langt fremme på IT og ikke langt fra et kontantløst land. Dette er noe som andre land bare kan drømme om

å ha. Starter du i Norge, starter du allerede høyt oppe “high end”. Og får du det til her i Norge, så kan du få det til hvor som helst. Bostrøm er enig i noe dette, men legger til at det å være tidlig ute noen ganger kan være en ulempe.

“En klok person sa vel en gang at «beeing to early or beeing to late is indistinguishable from beeing wrong”. Det er veldig sant. Det å være for tidlig eller for sent, særlig for tidlig, det er typisk norsk fordi man ofte blir lurt av at det er lett å komme i gang i Norge, vi er veldig tech-savvy og det er veldig homogent. Så det er mange som tror at hvis det fungerer i Norge så fungerer det i resten av verden. Det er ofte en helt feil antagelse” - Bostrøm

En annen viktig faktor for fremvekst av bransjen har vært for trege finansselskaper med gamle IT systemer. De har rett og slett hatt nok med å komme seg etter finanskrisen. Når man driver bank må man levere på mye, og du må levere til det store, sier han. Du skal levere kvartalsresultater til ansatte, kunder, investorer og mange andre. Det er ikke bare å knipse, også løser man ting. I tillegg så må man bygge IT strukturer og infrastruktur system på system, og man har gamle systemer flettet inn i hverandre. Dette gjør det vanskelig å ta ut en ting og putte inn noe nytt. Det er både dyrt og omfattende, og har vært en svært viktig årsak til at bankene har vært for lite på.

Ved utviklingen av nye bransjer kan myndighetene spille en svært viktig rolle. Olje- og gassbransjen er et godt eksempel på dette. Her satte myndighetene i gang flere tiltak for å bygge opp bransjen i Norge. Vi synes derfor det var interessant å finne ut om myndighetene har fungert som en driver eller en barriere når det kommer til utviklingen av en FinTechbransje i Norge. Her er det noe variasjon i funnene. Murshid M. Ali CEO i Huddlestock synes samarbeidet med myndighetene har fungert godt. Han opplevde i et møte med IKT- Norge at det var mange FinTechs som synes reguleringer var utfordrende. Han mener at årsaken til at de selv synes det har fungert godt, er at de befinner seg innenfor investeringsbransjen, men at de som driver med betalingsløsninger ofte blir behandlet strengere. Huddletstock har blant annet skaffet seg en lisens i England uten problemer, og trekker frem at myndigheten der har vært fenomenale.

Liv Freihow, Direktør for næringspolitikk i IKT-Norge forteller at FinTech er en veldig regulert sektor fordi de tilbyr finansielle tjenester. Dette krever at de må være godkjent av myndighetene. Det er tøffe krav og de må søke om konsesjoner, noe som er veldig krevende,

både i forhold til tid og kapital. Finanstilsynet skal føre tilsyn med alle som tilbyr finansielle tjenester. Dette er finansinstitusjonene rustet for. De har egne jurister, revisorer og bruker enormt på compliance. For små teknologiselskaper er dette ekstremt krevende. Finanstilsynet er veldig konservative og har vært lite villige til å være kreative i samhandling med nye selskaper. Finanstilsynet rådgir ikke FinTechselskapene, og de må selv finne ut hvilke konsesjoner de må ha - hvis de er heldige får de kanskje en prat med finanstilsynet. Dette gjør at det tar lang tid før tjenester kommer ut til markedet. Hannestad, Stokke og Agedal deler også dette synet, og mener at dette er en utfordring. De ser allikevel ikke på myndighetene som en barriere.

“De har egentlig vært en sånn 0 greie, ingen barriere. Finanstilsynet jobber som hakka møkk. De får jo inn masse lisenssøknader på money, på banklisenser og Norge er nok et av de landene som har innvilget flest banklisenser. USA har kanskje ikke fått en søknad, og har i hvertfall ikke innvilget en banklisenssøknad siden krigen, er ikke sikker på om det er første eller andre verdenskrig” - Hannestad

Det finnes en rekke organisasjoner som jobber for FinTechbransjens utvikling og IKT-Norge, Finans Norge og Innovasjon Norge nevnes av nesten alle informantene. Innovasjon Norge trekkes frem som en viktig aktør i forhold til finansiering og sine næringslivsdelegasjoner til ulike konferanser og arrangementer. Flere av FinTechene nevner at det finnes mange initiativer som skal fremme FinTechbransjen, men at det er for fragmentert i Norge. Ali har opplevd å bli kontaktet i forbindelse med slike initiativer flere ganger, men problemet er at det er ingen som har hørt om de før. Han nevner blant annet et initiativ om å skape en container by for FinTechselskaper på Aker Brygge. Et annet initiativ kommer fra Norwegian Property for å skape Level39 på Aker Brygge. Dette er en FinTech inkubator som skipsrederen John Fredriksen og hans team ønsker å lage.

“Mange ulike aktører prøver å gjøre noe men det er ikke samlet. Når du bor i et lite land som Norge, og skal prøve å gjøre noe innenfor din industri er det nok lurt å samle det. Og der har vi ikke kommet helt enda” - Ali

Det er tydelig at DNB og Nordea har kommet mer på banen de siste årene. De arrangerer begge såkalte akseleratorprogrammer for FinTechs. Dette gjør stort sett også de andre store finansselskapene som Danske Bank, SEB og Swedbank. Agedal nevner at Nordea har gjennomført flere hackathons for gründere. På hackatons inviterer de inn gründere i tidlig fase

til oppgaveløsning, og man ser om resultatet kan føre til videreutvikling av ideene og ytterligere samarbeid.

Både Aagedal og Stokke sier det er større åpenhet for samarbeid med FinTechselskaper nå. Finansselskapene har innsett at de verken har kapasitet eller ekspertise til å dekke alt det nye som kommer. Stokke mener man kan se på FinTech utviklingen i tre bølger. Den første bølgen var da alle FinTechselskapene skulle gå rett i strupen på finansinstitusjonene, disrupte og lage mye bedre løsninger. Den andre bølgen var da FinTechene innså at de har bedre produkter/tjenester enn bankene, men at det ikke er sånn at kundene bare strømmer til. Samarbeid er derfor løsningen. Bankene har distribusjon, kundetillit og kundemasse, mens FinTechene har de beste løsningene. Til slutt har man den tredje bølgen, som egentlig ikke har startet enda, men som man ser for seg. Den er knyttet til “backend biten”. Dette innebærer at utvalgte FinTechaktører leverer og erstatter deler av verdikjeden. På denne måten vil ikke bankene lenger eie hele systemporteføljen fra A til Å, men konsentrere seg om de områdene som kan skape konkurransefortrinn.

“Det er liksom en helt annen måte å tenke på enn før. Jeg tror DNB er veldig mye mer åpne enn de var for ti år siden til å innse at man ikke kan gjøre alt selv - man kan ikke være verdensmester på alt. DNB er jo bank fra A til Å, vi tilbyr alt fra boliglån, forbrukslån, kredittkort, forsikring, pensjon, sparing og aksje, og det er klin umulig å være best på alt. Det går ikke. Særlig med IT systemer som er gamle og som gjør det vanskelig å utvikle og innovere. DNB skjønner at det er noe vi må satse på - noe skal vi være best på, mens noe er det bedre at andre gjør, også kan vi da selge de produktene” - Stokke

Det siste året har vi lest mye i avisene om finansinstitusjoner som har inngått samarbeid med ulike FinTecher. Nylig inngikk Skandiabanken et samarbeid med FinTechselskapet Quantfolio, og Nordea med Get Spiff. Det er tydelig at dette er økende trend. Vi synes derfor det var interessant å høre hvorfor finansselskapene i liten grad har samarbeidet med FinTech selskapene tidligere. Kultur nevnes som en viktig faktor. Finansselskapene har vært vant til å gjøre alt selv, og hatt kontroll på hele verdikjeden. De har vært risikoavers og har ikke hatt tillit til andre aktører. Det har ikke vært en kultur for å jobbe agilt, noe som innebærer å teste ideer på kunder og brukere i tidlig fase. Dette har vært en lang modningsprosess for bankene.

“Sånn halvveis, det er bra nok, det er ikke en kultur vi har. Startups gjør liksom minimum viable product, de bare prøver. Hvis det ikke går, så prøver de noe annet. Det er ikke kulturen man typisk har hatt i en bank, så det har vært en modningsprosess hvor man har innsett at nå har vi ikke råd til å bruke så mye tid på å utvikle noe. Også det å innrømme at vi ikke klarer alt selv ” - Aagedal

En annen faktor som har gjort at bankene har holdt tilbake er IT systemer. Det er ikke bare å fjerne et system og erstatte det med et annet. De inngår i komplekse verdikjeder, og da er det ikke bare å få inn en annen aktør sier Stokke. Ved samarbeid kan også deler av inntektene forsvinne. Dette er noe man har ønsket å unngå tidligere sier han videre.

Tilgang på kapital er avgjørende for innovative bedrifter som utvikler nye produkter, teknologier og tjenester som enda ikke finnes på markedet. Et interessant funn er at alle FinTechselskapene svarer at det ikke har vært noe problem å skaffe seg investorer. Viktige bidragsyttere som blir nevnt er Innovasjon Norge, Venture Capital fond, Family offices og investorer i akseleratorprogrammene. Huddlestock som nå er verdsatt til 108 millioner NOK hentet en stor del av sin startkapital på 4 millioner NOK hovedsakelig fra norske investorer og særlig “Family offices” fra Stavanger. Ali påpeker likevel at det å hente kapital i stor skala i Norge er vanskelig. I eksempelvis London er det vanlig at teknologiselskapene henter inn i overkant av 100 millioner NOK som startkapital. Dette er en stor utfordring i Norge.

For å sikre vekst i FinTechbransjen kreves en kombinasjon av offensive og dyktige entreprenører, kompetent kapital og et betalingsvillig marked. Risikokapital skaper rom for vekst, men investeringene har vist seg å ha en nedadgående trend i Norge. Særlig i selskapenes tidligste utviklingsfaser og i økende grad etter finanskrisen hevder Abelia, Norsk Venturekapitalforening og Foreningen for Innovasjonsselskaper i Norge i rapporten “Investeringsincentiver for unge vekstselskaper” (Vinje, 2016). Tall fra Eurostat indikerer at Norge skårer lavest på tilgangen til risikokapital sammenlignet med nivået i de nordiske land, Nederland og Sveits. En annen undersøkelse som støtter opp om dette er gjennomført av Nordic Web. De identifiserte 339 teknologifokuserte investeringer i oppstartsselskaper i Norden i 2015, på til sammen 1,82 milliarder USD. Sverige dominerte klart, både i antall investeringer og beløp, mens de 30 investeringene i Norge på til sammen 85,4 millioner USD ga Norge en nest sisteplass i antall investeringer og en sisteplass i investert beløp med under 5 % av disse samlede nordiske teknologiinvesteringene. I motsetning til en rekke europeiske land, benytter ikke Norge skattesystemet for å støtte opp om etableringen og veksten til unge

bedrifter. Det norske skattesystemet favoriserer i stor grad passive investeringer i eiendom (Vinje, 2016). I Menons rapport “Veksthus eller såkorn til spille?” (2009) påviste de også en sterk mangel på tilførsel av kompetent kapital til oppstartsbedrifter i Norge. I følge rapporten er tilbudssiden på dette området helt marginal når man ser bort fra de offentlig støttede ordningene. De sier videre at det eksisterer et betydelig antall inkubatorer, TTOer, næringshager og kunnskapsparkeer, men svært få av disse har noe kapital av betydning for å utvikle selskapene hele veien frem til en markedsintroduksjon, og kompetansen til disse enhetene er mer rettet mot pre-såkorn (Clausen, Grimsby, Grünfeldt & Madsen, 2009).

Det er fler og fler initiativer som er blitt etablert for å støtte oppstartsselskaper i Norge. Et initiativ er Angel Challenge, som “utdanner” investorer til å investere i oppstartsselskaper gjennom workshops. StartupLab er et annet selskap som siden 2012 har investert i over 150 teknologi oppstartsselskaper og som tilbyr nettverk og støtte i 12 måneder. Bankene begynner også å se på mulighetene her, og Nordea vurderer å gå inn som corporate investor som skal investere i oppstartsselskaper. DNB har nylig lansert en flunkende ny digital møteplass NXT community, der gründere og investorer kan møtes.

Da vi spurte FinTechene hva som var deres suksessfaktorer svarer de enstemmig menneskene og kompetansen, altså teamet de består av. Encap Securities ble ifølge Finansavisen trolig verdsatt til 300 Mill NOK, og hver ansatt til 40 Mill NOK. Bostrøm mener deres suksessfaktor nesten utelukkende har vært teamet. Tilgang på nettverk, nysgjerrighet og evne til å bygge gode produkter trekkes frem som andre viktige faktorer. Nordseth forteller at deres suksessfaktorer har vært å fokusere på vekst og drive selskapet med god fortjeneste.

“Vi har hele tiden hatt fokus på at vi skal drive omsetning, begrenset risiko, begrenset nedside, kontrollert vekst. Vi har hele tiden hatt vekst og omsetning og begrenset burnrate. En del av de som går inn i FinTech sektoren kan ha strålende løsninger, strålende teknologi og helt opplagt ett eller annet som dekker et veldig behov, men de har ikke veldig gode forretningsmodeller for hvordan de skal monetize” - Nordseth

En av Zeipt suksessfaktorer har vært å være nysgjerrig, og det å sette ting i perspektiv. David A. Salvail CEO i Zeipt sier at å ha den innfallsvinkelen er utrolig viktig. Det at de har vært åpne for forandring, tatt alle møtene de kunne og snakket med forskjellige mennesker har hjulpet selskapet. Dette har også gitt de “goodwill” i markedet.

4.2 Nasjonalt og internasjonalt samarbeid

I teorien sies det at konkurranse fører til innovasjonspress og dermed høyere innovasjonstakt, mens samarbeid kan føre til kunnskapsspredning og komplementaritet (Porter, 1990). Vi stilte derfor informantene spørsmålet hvorvidt FinTechbransjen er preget av samarbeid eller konkurranse. Her svarer de enstemmig begge deler. Bransjen er preget av mye samarbeid, åpenhet, og det opereres i liten grad med skjulte kort. Det nevnes en slags Silicon Valley mentalitet blant selskapene. Det er allikevel konkurranse om kunden som sluttbrukere. Vi konkurrer der det er det nyttigste, sier Nordseth.

Ifølge klyngeteori spiller næringsklynger en svært sentral rolle i utviklingen av en bransje som kan konkurrere i kunnskapsbaserte og innovasjonsdrevne markeder. Hovedkjernen er at aktører oppnår gevinster av å være lokalisert i en klynge (Porter, 2000). FinTechbransjen er fortsatt ung og i en tidlig fase og det er tydelig at klynger kan ha mye si for utviklingen av en ny bransje. Vi ønsket derfor å finne ut om FinTechbransjen i Oslo er en klynge.

De fleste informantene svarer at det er en slags FinTech klynge i Oslo. Det er i Oslo brorparten av selskapene er. Salvail nevner blant annet FinTech Factory som en liten klynge i seg selv. En møteplass for selskapene. Du har også selskaper som DNB og Nordea som tar en slags lokomotivrolle, med at de arrangerer eksempelvis akseleratorprogrammene. Dette er en plattform for bank og FinTechs hvor de kan møtes og samarbeide. FinTech Forum der FinTechselskapene møtes hvert kvartal, samt Future Bank forum der FinTechene og bankene møtes nevnes også som viktige møteplasser. Videre trekker han frem at selskapene i klyngen allikevel burde være enda mer knyttet sammen og ha tettere bånd.

Bostrøm er noe mer kritisk til at det er en klynge. Han mener det fortsatt er for få selskaper til at man kan kalle det en fullverdig klynge.

“Jeg tror at mange av de norske selskapene hadde hatt glede av å samarbeide tettere både når det gjelder kompetanse, men også i forbindelse med messer og konferanser. Ha en felles stand og bruke størrelse som en styrke faktor i fellesskap. Det har blitt bedre, men jeg tror det kan bli veldig mye bedre” - Bostrøm

Disse svarene kjenner vi igjen fra spørsmålet om hvilke organisasjoner som jobber med utvikling av bransjen. Det er tydelig litt for fragmentert, og initiativene bør i større grad samles.

Den vellykkede klyngen Oslo Medtech har oppnådd å fasilitere frem hele 91 innovasjonsprosjekter og har fått status som Norwegian Centre of Expertise (NCE) klynge. En deres viktigste suksessfaktorer har vært samarbeid med forskning, næringsliv og talenter. Interessant er det derfor å høre om FinTechene samarbeider med forskningsinstitusjoner eller universiteter. Her finner vi noe varierende svar. Det som går igjen er at alle selskapene er veldig positive til det, og at de som ikke har et samarbeid nå, ønsker det. Signicat har hatt og har samarbeid med bl.a. NTNU, Sintef og Telenor forskning. Huddlestock har hatt samarbeid med Universitetet i Stavanger som var med på å finansiere deres første prototype. De fikk også finansiering fra Validé tidligere Prekubator som i startfasen eide 10% av Huddlestock.

Når vi spør FinTechene om de har samarbeidet med finansinstitusjoner i Norge hittil, svarer de i stor grad nei. Det kan virke som det har vært enklere å få til et samarbeid med finansinstitusjonene internasjonalt, hvor de har vært fremoverlente og villige til å samarbeide med selskapene. Huddlestock valgte å flytte sin virksomhet til London nettopp på grunn av dette og fordi de ble tatt opp i gründerprogrammet Level39. Huddlestock har også fått til samarbeid med danske Saxo bank og tyske Cass Bank. Ali påpeker at det tok altfor lang tid i Norge, og at de blant annet begynte å prate med DNB i 2014. De har nå pratet med DNB i 3 år og hatt 9 møter, men enda har de ikke fått til noe samarbeid.

Encap og Signicat fungerer som leverandører til finansselskapene. Det har derfor vært viktigere å få de som store kunder, heller enn samarbeidspartnere. Signicat leverer tjenester til over 250 banker, finansinstitusjoner, forsikringsselskaper og statlige institusjoner. Deres kunder er blant annet DNB, Saxo Bank og PayEX. Bostrøm sier han har inntrykk av at finansinstitusjonene i større grad er åpne for samarbeid nå enn tidligere. Han er imidlertid redd for at bankene får mer ut av det enn FinTechene. Bankene er store og kan fort "suge" kunnskap og kompetanse ut av de små Fintechselskapene. Han trekker frem et eksempel som han stiller spørsmål ved. Da DNB lanserte betalingsløsningen Vipps, hvorfor benyttet de seg ikke av den eksisterende teknologien til Daniel Döderlein bak mCash?

Det er åpenbart større fokus på samarbeid mellom bankene og FinTechene. Vi ønsket derfor å finne ut av hvorfor bankene nå ser nytten av å samarbeide med FinTechene. Stokke nevner igjen at finansinstitusjonene må finne ut av hva de skal satse på, og hva de ikke er best på. Kundene ønsker noe som DNB kanskje ikke er best på å utvikle, og da må man koble på og samarbeide med FinTechs. Han nevner også at det finnes ulike modeller for samarbeid med FinTechene. En mulighet er at finansselskapene selv satser på noen produkter/tjenester og benytter andre utvalgte aktører der de selv ikke er best. Slik får man da en bank fra A til Å, men satt sammen av de beste løsningene som finnes. Dette er slik mange nye banker i utlandet gjør det. En annen mulighet er å være mer åpne som en slags App Store. Finansinstitusjonene leverer fortsatt det de er best på, men ellers får kundene velge mellom en rekke aktører som tilbyr de andre produktene/tjenestene. Et eksempel kan være forbrukslån hvor man får presentert 10 ulike aktører, og så velger kunden den de synes løser behovet best. Videre tror han at bankenes tjenester i større grad vil bli integrert med andre tjenester, slik som eksempelvis Vipps betaling i Ruter appen. På Finn.no kan en kanskje tenke seg i fremtiden at hvis man skal kjøpe seg leilighet finnes det en knapp “trykk her for boliglån”.

“Det største eksempelet er WeChat. Det er en sosial plattform der du gjør du alt fra å chatte til å bestille mat og betale. Da kobler man tjenestene og tilbudene dit, og så blir det som et slags supermarked” - Stokke

Det må være en vinn-vinn situasjon både for bankene og for FinTechene, sier Agedal, og trekker frem dette som en viktig faktor for samarbeid. Begge parter ønsker å få noe ut av et samarbeid.

Vi spurte også finansselskapene om hvilke arenaer som finnes for samarbeid og nettverksbygging mellom de og FinTechene. Stokke og Agedal nevner konferanser, akseleratorprogrammer og hub’er som viktige arenaer. Eksempler er DNB NXT, Nordeas akseleratorprogram, StartupLab og Mesh. Bankene prøver å være synlige der de føler det er relevant å være tilstede. Stokke nevner at man også kan se for seg et mer Venture Capital samarbeid i fremtiden, hvor finansinstitusjonene investerer og hjelper FinTechs man tror på.

FinTechbransjen i Norge samarbeider med en rekke internasjonale aktører, dette bekreftes også av våre informanter. Vi ønsket derfor å finne ut av hvor viktig dette samarbeidet er for

den norske bransjen. Samtlige svarer at de samarbeider med internasjonale aktører og at dette er svært viktig. Norge er et lite land, så de fleste har ambisjoner som er større enn Norge. De ønsker å lykkes også utenfor Norge, og da er internasjonale samarbeid helt sentralt.

For å få svar på hvilke faktorer som har ført til internasjonal suksess, spurte vi FinTechene hva som har vært deres oppskrift for å lykkes internasjonalt. Nordseth sier det å ha en “go to market” strategi, der de har gått med eksisterende kunder ut i nye markeder, har vært deres vei til suksess. En av deres første kunder var SEB kort, kortselskapet til den svenske banken SEB. Dette samarbeidet gjaldt først i Norge og var svært vellykket. Dermed utvidet SEB og ville ha med Signicat både i Sverige, Danmark og Finland. Å lykkes internasjonalt er allikevel svært krevende. Bostrøm sier at man må være villig til å gjøre den jobben som kreves med alt det innebærer. Han nevner blant annet at han har vært i London minst 100 ganger de siste 10 årene. Man må også ha tilgang på nettverk der man skal satse eller så må man bygge opp nettverket selv. Bostrøm gikk for det sistnevnte, da han ikke hadde tilgang på noe nettverk fra før. Dette var krevende. Han påpeker også viktigheten av å fokusere satsingen sin. Mange FinTechselskaper har et mål om at de skal ekspandere i Europa, men etter Bostrøms mening er dette er helt meningsløst. Europa har et dobbelt så stort arbeidsmarked som USA. Det er helt håpløst og altfor stort, man må velge seg ut noen mindre markeder og være veldig fokusert.

“Jeg tror mange går i fellen og starter i UK eller Tyskland, og det er så kolossalt stort. Det bor 12 millioner mennesker i London, og alle jobber innenfor bank og finans. Det blir mange mennesker å møte. Jeg tror de smarte begynner med eksempelvis Nederland. Det er et mye mindre konsentrert marked, det er allikevel 3 ganger så stort som Norge” - Bostrøm

Til slutt legger han til at internasjonal suksess er viktig, men han mener allikevel at det viktigste er å tiltrekke seg de dyktigste menneskene.

Alle informantene håper vi snart ser noen store norske suksesser, også internasjonalt, som forblir norske og ikke blir kjøpt opp. Slik kan vi bygge sterke norske merkevarer som gjør at vi kan hevde oss internasjonalt og gjøre internasjonale aktører oppmerksomme på oss. De påpeker at dette også kan føre til ringvirkninger i hele bransjen, og gjøre bransjen mer attraktiv.

4.3 Krevende kunder og nasjonale lokomotiver

Vi ønsket å finne ut hvem som er krevende kunder for FinTechbransjen. Med krevende kunder mener vi kunder som har avanserte behov og stiller tydelige krav. Disse er i forkant av markedsutviklingen og er villige til å ta i bruk nye løsninger og produkter (Jakobsen, 2016). Vi spurte derfor informantene hvem som i hovedsak presser bransjen til innovasjon og produktutvikling. Svarene som går igjen er kunder og teknologi. Kundene er blitt godt vant med digitale tjenester og krever derfor at finansielle tjenester også blir digitalt og enkelt. Vanene våre generelt er blitt helt endret på grunn av teknologiutvikling. Kundene presser frem behovet til å tenke nytt, og finansielle tjenester må også henge med på denne utviklingen. Kunder er noe som ofte går igjen som en svært viktig kilde til innovasjon. I Menons rapport “En kunnskapsbasert finansnæring” (2011) fant de at kunder er den viktigste eksterne kilden til innovasjon for finansbedrifter. Imidlertid gjaldt dette også for de fleste andre næringene som ble studert i studien (Eide, Grünfeld, Jakobsen & Mellbye, 2011). Kunder er åpenbart en av de viktigste kildene til innovasjon og produktutvikling, noe som også bekreftes av våre informanter.

“Man ser jo det på hvordan smarttelefonene er blitt. Ingen visste at man trengte det, men nå som de er der, så lurer jo alle på hvordan man klarte seg uten! Det hadde jo vært en drøm hvis vi klarer å komme dit i fremtiden. At vi kan levere tjenester vi ikke visste var mulig å levere, og at kundene får tilfredsstilt behov de ikke var klar over at de hadde” - Aagedal

Videre ønsket vi å finne ut av hvem FinTechselskapene ser på som krevende kunder og om finansinstitusjonene ser på seg selv som krevende kunder ovenfor FinTechene. Freihow sier at her må vi skille mellom FinTechselskapene som leverer kundegrensesnittet og FinTechene som leverer tjenester direkte til bankene så de igjen kan levere sine tjenester. Leverer man kundegrensesnittet, altså tjenester oppå bankenes infrastruktur mot sluttbrukerne, så blir forbrukerne de krevende kundene. Leverer du tjenester direkte til bankene, blir disse de krevende kundene. Huddlestock er et selskap som befinner seg i den første kategorien, og har forbrukerne som krevende kunder. Ali nevner også mindre institusjonelle kunder og pensjonsfond. De har merket interesse fra finansselskapene som har ønsket å distribuere produktet deres til sine kunder. Finansselskapene blir da et distribusjons- mellomledd og krevende kunder for Huddlestock, som allikevel er usikre på om de trenger dette distribusjonsleddet. Encap og Signicat befinner seg i den andre kategorien, og svarer at

finansinstitusjonene er de krevende kundene. De krever ekstremt mye, og det er ikke lett å overbevise de om at produktet ditt er det beste. Det gjør at man hele tiden må forbedre seg, være innovative og komme med nye løsninger.

Både Stokke og Aagedal fra DNB og Nordea mener de opptrer som krevende kunder for FinTechene. Aagedal mener de er krevende i den grad at selskapene virkelig må bevise at de har noe eksepsjonelt å komme med. Hvis de ikke har en bedre løsning enn det de 30 000 ansatte i Nordea selv har klart å lage, så er det ikke interessant. Hun legger vekt på at man må se nytten av et partnerskap, de driver ikke veldedighet. Stokke påpeker at det er viktig å finne de områdene man ikke har forutsetninger for å levere best på, og se hva som faktisk er mulig å utvikle ved hjelp av andre. Det er svært viktig å være tydelig og sette høye krav til det man ønsker å oppnå i samarbeid med FinTechene, avslutter han.

“Hva er det kunden ønsker, og hva ser vi andre aktører i verden gjør? Jeg tenker at sammen kan man lage løsninger som ganske cutting edge. Man kan ikke bare sette ut ting og si “you fix”, og håpe på at det skal bli bra. Det er viktig å være tydelig på hvorfor man setter det ut, og sette krav til hva man ønsker å oppnå. På denne måten kan vi være krevende kunder for FinTechene” - Stokke

Vi ville så finne ut om FinTechselskapene mener de er avhengig av nasjonale lokomotiver. Med nasjonale lokomotiver mener vi selskaper som kan skape ekstra løftekraft, innovasjonsstyrke og utviklingsmuligheter for hele bransjen (Jacobsen m. fl., 2014). Det går igjen at FinTechene per i dag ikke er avhengige av noen nasjonale lokomotiver på en kritisk måte. Det er grunn til å tro at årsaken til at mange av selskapene enda ikke er avhengig av noen nasjonale lokomotiver er fordi bransjen enda er såpass ung. Dette støttes av Stokkes syn på DNB som et lokomotivselskap for FinTechene, han mener de er i ferd med å bli det. For å belyse dette trekker han frem DNBs Vipps som nå har gått inn i et samarbeid med flere sparebanker. I fremtiden og særlig med PSD2 kan man tenke seg at det i større grad vil være lettere å ha integrasjon med finansinstitusjonene, og det vil derfor også være lettere for de å ta en lokomotiv rolle. Stokke er optimistisk når det gjelder fremtiden, men igjen er det gamle IT systemer som kan være med å skape en begrensning.

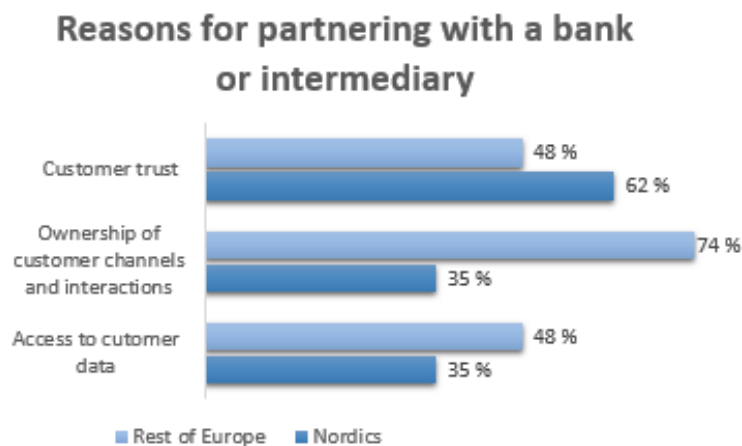
Det er allikevel tydelig at flere av selskapene er avhengige av bankene som en stor og krevende kunde. Dette mener vi også kan ses på som en lokomotivrolle. Aagedal trekker frem akseleratorprogrammet, der hun hevder Nordea har en viktig rolle i den generelle utviklingen

av bransjen. FinTechene får tilgang til erfaring og ekspertise og vi utfordrer dem, sier hun. Slik løftes og drives FinTechselskapene frem av finansinstitusjonenes initiativer.

4.4 FinTechbransjens fremtidsutsikter

I problemstillingen vår ønsker vi å få svar på hvordan FinTechbransjen mest sannsynlig vil utvikle seg fremover. Vi ønsket derfor å høre informantenes tanker om bransjen har noen sjanse til å lykkes på egenhånd uten lokomotivselskaper. Her får vi noe varierte svar, men flertallet mener det vil være vanskelig for bransjen å lykkes på egenhånd.

Freihow mener FinTechbransjen vil være avhengige av lokomotiver fra finansbransjen på grunn av deres kapital, kundemasse og kundetillit. Dette kommer også frem i rapporten *“Innovation, distributed - mapping the nordic FinTech bridge”* (2017). I rapporten ble FinTechene spurt hvorfor de ønsker å samarbeide med bankene eller bruke de som mellomledd. På førsteplass kommer kundetillit som hele 62% av de nordiske FinTechselskapene ser som den viktigste årsaken til samarbeid. På delt andre plass havner tilgang på kundekanaler og interaksjoner, og tilgang på kundedata med 35% (Gee, Hannestad, Hardie & Wood, 2017).



Figur 9: Reasons for partnering with a bank or intermediary (Fintech Disruptors Report (2017)).

Vi kan tenke oss at tilgang på kundedata i fremtiden kan være en mindre viktig årsak med PSD2 og åpne APIer.

Bostrøm tror heller ikke bransjen har noen sjans til å lykkes på egenhånd. Han mener det fortsatt er for lite tilrettelegging fra myndighetenes side og insentiver generelt. England blir igjen nevnt som landet man bør se til. Der har myndighetene og politikerne vært en sterk pådriver og virkelig gått inn for at London skal bli verdens ledende FinTech Hub.

Myndighetene har tilrettelagt policy, reguleringer og finansiering. Singapore trekkes også frem som et FinTechsentrum og et land man bør se til. Myndighetene i Singapore har støttet FinTechbransjen med rett i underkant av 200 millioner USD til utvikling av FinTechprosjekter og “proofs of concepts” (Deloitte UK, 2016). Interessant er det imidlertid å se på Sverige som i stor grad kan sammenlignes med Norge når det kommer til insentiver. I Sverige finnes det få insentiver for utvikling av bransjen, akkurat som i Norge, likevel har de både Klarna og iZettle som er store internasjonale suksesser. Dette leder oss over i Nordseths tanker om hva som skal til for at bransjen skal lykkes på egenhånd. Han mener bransjen trenger noen norske suksesser som lykkes på egenhånd og som ikke blir kjøpt opp. Dette kan gi signaleffekt og ringvirkninger til andre. Han påpeker at slike store, vellykkede selskaper kan bli et lokomotivselskap for bransjen, nettopp slik som Statoil i Olje- og gassbransjen.

Aagedal tror ikke FinTechene kan klare seg på egenhånd. Det er for regulert og de trenger noen som viser vei. Hun nevner blant annet at infrastruktur må tilbys selskapene og det er lokomotivene som har råd til dette. Salvail er noe mer optimistisk til dette, og mener at FinTechene potensielt kan bygge en infrastruktur sammen som skaper bedre brukeropplevelser. Dette fordi de er raskere og har all kompetanse og utvikling innad i selskapet sammenlignet med bankene. Vi kan utvikle noe på 24 timer, som bankene bruker 2 år på sier han. Bankene har gjerne lange beslutningsveier og noen har også satt ut deler av utviklingen sin til internasjonale selskaper i lavkostland.

“Jeg vil allikevel si at vi er avhengig av lokomotivene, men at det er en gjensidig avhengighet. Jeg tror vi er siste generasjon som kommer til å benytte banken slik vi gjør i dag, og at de neste generasjonene ikke vil være like avhengig av bankene. Mine finansielle gjøremål utføres i bank, jeg kan ikke se for meg at jeg søker boliglån hos facebook. Kommer det en only mobile bank med gode vilkår og en sexy app kan det hende jeg bruker den. Men neste generasjon tror jeg vil tenke annerledes. De er vant til å gjøre alt i ulike apper” - Salvail

Stokke mener at FinTechene kan klare seg i noen nisjer, særlig der det er enkelt å starte og der byttebarrierene for kundene ikke er så store. Han trekker frem forbruksfinansiering som eksempel på en slik nisje. Her ønsker kunden å finne det billigste lånet og låne mest mulig penger. Aktører som Monobank, Lendo og Bank Norwegian vokser enormt. I andre nisjer vil det være vanskelig, særlig områder der det er sterkere reguleringer og tyngre prosesser som eksempelvis ved boliglån. Stokke tror på et fremtidsscenario der man har en tillitsfull aktør som løser hele det finansielle problemet for kunden, satt sammen av ulike aktører som skaper en utrolig bra totalløsning. For å møte konkurransen fra FinTechene mener han det viktigste for bankene er å fortsette å spille på tillit og trygghetskortet. Man må gå fra å være en profittmaksimerende bank til å bli mer kundeorienterte. Som eksempel nevner Stokke Monzo bank fra England som et forbilde. De har utviklet en digital mobilbank, og representerer derfor en helt ny måte å tenke på.

Ali er langt mer positiv og har et optimistisk syn på at bransjen kan lykkes på egenhånd i fremtiden. Han mener det kommer til å bli mange store og vellykkede FinTecher i Norge de neste årene. Flere av disse vil sannsynligvis få finansiering fra utenlandske pengesterke fond, og vil dermed være uavhengig av de norske finansinstitusjonene.

“Vi kommer til å se mange gründerselskaper som får finansiering fra utenlandske pengesterke fond. Det begynner å skje allerede nå, fordi utenlandske aktører ser at det skjer ting i Norge. Norge har lenge vært en underdog og lillebror til Sverige, men nå begynner det å endre seg. Og da vil disse FinTechselskapene stå på egenhånd, uavhengig av de norske bankene” - Ali

Hannestad mener også at bransjen kan lykkes på egenhånd. Bank og finans blir utfordret og på flere områder er det andre selskaper som leverer bedre produkter og tjenester enn bankene. Slik utfordrer og erstatter FinTechene deler av bankenes verdikjede. Hannestad ser for seg at bankene i fremtiden må konsentrere seg om å gjøre det de er best på i verdensmålestokk. Det resterende må andre aktører ta seg av, og her må bankene slippe til FinTechene. Hun påpeker også at FinTechselskapene er nødt til å ha et globalt perspektiv. Norge er et lite land, så man må tenke globalt og komme seg ut på de internasjonale markedene.

Så hva har egentlig vært suksessfaktorene til bransjen hittil? Nordseth mener det er mulighetsrommet som har åpnet seg. Han tar oss med tilbake til år 2000 og poengterer hvor mye som har skjedd siden den tid. Det har skjedd ekstremt mye på tekniske områder og det

ville vært utrolig kostbart å lage en delingsøkonomi app på den tiden. Det er de teknologiske mulighetene som har gjort det umulige mulig, avslutter han.

For Ali har det vært åpenhet og inkludering som har vært suksessfaktorene til bransjen.

Huddlestock har som regel kommet inn til “dekket bord” hos bankene.

“Jeg kommer til dekket bord i den forstand at hvis jeg eksempelvis setter opp et møte med Nordea, så tror jeg at jeg skal møte en person, også sitter det 7-8 personer der fra både nasjonal og nordisk ledelse - Head of banking her og der. Da får jeg jo rett og slett litt hakeslepp og bakoversveis. Så viser jo at dette at de er veldig interesserte, og at de ser at det er akutt. De er nødt til å være informert om det som beveger seg ” - Ali

Hannestad mener en god miks av unge, uredde gründere i samarbeid med eldre investorer, styremedlemmer og rådgivere har vært suksessen. Og ikke minst et globalt tankesett. Hun trekker frem den norske FinTech suksessen Zwipe for belyse dette. Kim Humborstad, gründer i Zwipe var ung når han startet selskapet. Bare 23 år gammel startet han sitt skoleprosjektet ved Høyskolen i Telemark, som senere skulle bli verdt over 300 millioner kroner.

Humborstad fikk tidlig råd om å skaffe seg gode erfarne rådgivere og styremedlemmer, samt investorer og internasjonale partnere. Et ekstremt globalt tankesett både når det gjelder rådgivere, partnere og markeder og å bygge sten på sten har vært suksessfaktorene til Zwipe, sier hun.

Salvail trekker frem adopsjonen av mobilapplikasjoner og infrastrukturen vi har i Norge som suksessfaktorer for bransjen. Fellesløsningene Bankaxept og BankID har vært sterke drivere i bransjen og en svært viktig suksessfaktor. Det er disse løsningene som langt på vei har tilgjengeliggjort mange av mulighetene som finnes for FinTechselskapene. Verdien av å ha disse sentraliserte systemene for betaling og digital identitet kommer til å vise seg i en enorm grad fremover, avslutter han.

Når vi har vært inne på suksessfaktorer, er det også interessant å høre hva som har vært de største utfordringene for bransjen hittil. Og ikke minst peke på hva utfordringene i fremtiden blir. Først og fremst har det vært for lite samarbeid mellom bank og FinTech mener Freihow. Når du jobber i en bank er det vanskelig å tenke radikalt og utenfor boksen, sier Ali. Dette

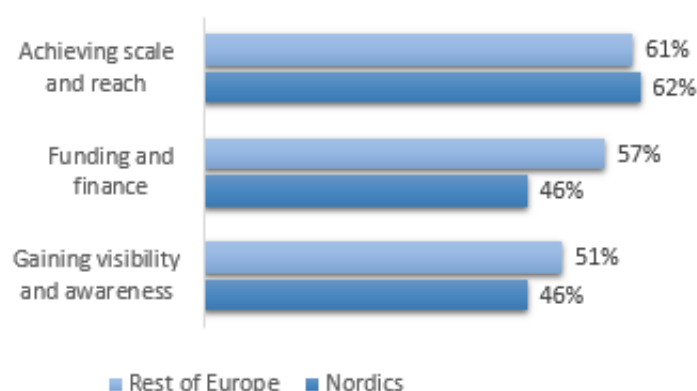
kjenner Stokke og Agedal seg igjen i, og det har uten tvil vært og er fortsatt en utfordring for bankene.

“I Stavanger har Statoil tatt en viktig rolle og gått ut og sagt; Hei, har du en god ide - kom til oss så kjøper vi det første produktet og du får en knall referanse og finansiering med deg. Mange av disse selskapene i Stavanger har gått ut og blitt internasjonale. Det har bidratt til å skape en Silicon Valley stemning i Stavanger. Startupper i Stavanger har fått mye finansiering, de får rundt 50-100 Millioner NOK til å bygge produkter. Dette har vært nordmenn, og selskapene har gått fra å være små eksperimentelle selskaper til å bli internasjonale selskaper som ansetter mange mennesker. Det ser vi ikke her i industrien i Oslo mellom bankene og FinTechselskapene” - Ali

Agedal mener utfordringen ligger i at bankene har vært for låste, og ikke delt tilgangen på data med tredjepartsaktører. Det er også en utfordring knyttet til integreringsmulighetene med bankene. Ofte er det slik at FinTechene ikke har en så isolert tjeneste som de tror, og med en gang de vil ha tilgang på kunden må de integrere med banken. Og det har ikke vært enkelt å gjøre tidligere. Med PSD2 og åpne APIer får man en “plug-in” løsning som gjør det enklere å koble sammen flere programmer og applikasjoner. Hun tror også det har vært en utfordring for FinTechene å etablere partnerskap med finansinstitusjonen og dermed blir det vanskelig å få tilgang på kunder. Den største kundemassen ligger jo naturligvis hos finansselskapene, og det er vanskelig for et lite oppstartsselskap å kapre disse kundene. En stor utfordring har også vært tilliten som bankene besitter hos kunden, noe som er en stor fordel for bankene. I rapporten *“Innovation, distributed - mapping the nordic FinTech bridge”* (2017) er tillit hovedårsaken til at FinTechs vil samarbeide med bankene (Gee, Hannestad, Hardie & Wood, 2017). Ali sier seg enig i at tillit er en utfordring, og mener lave markedsføringsbudsjetter er noe av årsaken.

I rapporten *“Innovation, distributed - mapping the nordic FinTech bridge”* (2017) kommer det videre frem at 62% av de nordiske FinTechene mener den største utfordringen for FinTechs er å oppnå skala og rekkevidde. 46% svarte å oppnå synlighet og bevissthet (Gee, Hannestad, Hardie & Wood, 2017).

Biggest challenges for FinTechs



Figur 10: Biggest challenges for FinTechs (FinTech Disruptors Report, 2017).

Både Bostrøm og Nordseth er enig i dette, og mener en av de største utfordringene er å få frem en eller flere norske globale suksesser. Dette kan gi ringvirkninger og være med på å skape en dynamisk og voksende FinTechbransje i Norge. I dag er det en utfordring for mange FinTecher å utvikle forretningsmodeller som er lønnsomme. Man er nødt til å ha fortjeneste, og det er det mange som ikke har i dag. Salvail trekker også frem dette, og anser fortjeneste som en utfordring. Snapchat er det godt eksempel på dette. Til tross for at de har ca. 150 millioner daglige brukere, har de frem til nå hatt lite fortjeneste. Utfordringen ligger i å utvikle tjenester som forbrukerne både er villige til å bruke og betale for. Dette er svært vanskelig. Å skape en bærekraftig virksomhet er helt sentralt for å oppnå suksess, og dette er en av hovedutfordringene i dag sier Nordseth.

Hannestad trekker frem det å tiltrekke seg talenter og flinke medarbeidere som en annen utfordring. Man er avhengig av å bygge gode team for å skape vellykkede selskaper. Finansiering er også en utfordring hevder hun. Bostrøm er enig i dette, men hans erfaring er at kapital aldri er det største problemet. Den største utfordringen er å knytte til seg de flinkeste menneskene som kan være med å bygge selskapet ditt. Skal du tiltrekke deg de flinkeste menneskene skal du være svært god, fordi det er så sterk konkurranse om de beste hodene. Tidligere har mange av ingeniørene gått til oljebransjen. Det har imidlertid vært en kraftig nedgang for oljestudier de siste årene. I følge samordnet opptak var det 792 søkere på petroleumsfag på NTNU i år, mot 1672 søkere i fjor. Det vil si en nedgang på 53% (Klovning & Lohne, 2015). Det kan derfor tyde på at dette er en trend som er i ferd med å snu ganske

kraftig, og at studentene velger andre studier fremfor oljestudier. For FinTechbransjen kan dette dermed bety at flere studenter velger IT rettede studier fremover.

I 2018 vil vi se store endringer i bankbransjen da EU- direktivet PSD2 trer i kraft. Direktivet fører til at bankene ikke lenger har monopol på kundenes kontoinformasjon, noe som har vært bankenes viktigste måte å kontrollere markedet på. Direktivet ses på som en “game changer”, og er myndighetenes tiltak for å skape økt konkurranse i finansbransjen. Alle informantene er svært positive til PSD2 da det fører til økt konkurranse og vil gi FinTechene tilgang på kundedata som tidligere har vært låst til bankene. Agedal tror at når flere aktører får tilgang til denne informasjonen, vil det komme en “bølge” av nye smarte løsninger man tidligere ikke har tenkt på. Dette betyr at bankene må følge med i markedet og finne de riktige partnerne å samarbeide med. For oppstartsselskaper er dette en drøm. Hun påpeker allikevel at dette også er en mulighet for bankene, da de er helt nødt til å tenke nytt. Bankene kan også utnytte situasjonen når tilgang på ytterligere data er tilgjengelig både om eksisterende kunder, men også om potensielle kunder, sier hun til slutt.

Stokke mener det er lett å se på direktivet som en radikal endring, men er likevel noe kritisk. For det første er han usikker på hvor flinke bankene er til å utvikle de åpne APIene som tilgjengeliggjør kundedata. Hvis hver bank lager sin egen API med ulik standard og kvalitet så vil det bli vanskelig for tredjepartsaktører å koble seg på. Utvikles det derimot en standard slik at løsningene blir identiske vil situasjonen være en helt annen, sier han. Myndigheter har enda ikke lagt frem noen tydelige retningslinjer eller standarder for direktivet. Teoretisk sett har Stokke sterk tro på at direktivet blir en pådriver for økt konkurranse og utvikling av nye løsninger som gjør at bankene virkelig må skjerpe seg. Bankene har hatt disse kundedataene tilgjengelig i alle år, men har ikke brukt de godt nok. Det gjelder å utnytte kundedataene på en verdifull måte, ikke bare til å selge med, men også til å lage smarte kundeorienterte løsninger. Til slutt legger han til at det vil bli lettere for kundene å true med å skifte bank, da kunden enkelt kan gi andre banker tilgang til sine data.

Bostrøm påpeker også at det er en rekke usikkerheter knyttet til hvordan direktivet kommer til å utspille seg. Han tror få faktisk skjønner rekkevidden og omfanget av at tredjepartsaktører får tilgang til konto og kontoinformasjon. Freihow mener PSD2 vil være en viktig faktor for vekst i FinTechbransjen fremover, da direktivet åpner opp for konkurranse med bankene. Da kan FinTechene i større grad utvikle tjenester som løser enkeltproblemer for kundene. Ali er

enig i dette, og mener vi kommer til å se mer samarbeid, flere konsolideringer og oppkjøp, men også økte investeringer i FinTecher fra bankenes side fremover.

Salvail trekker videre frem en interessant problemstilling, EU- direktivet PSD2 vs. EU-regulativet GDPR - General Data Protection Regulation. I 2018 innføres som nevnt PSD2 som åpner opp for tilgangen på kundedata, men også GDPR som verner om kundeopplysninger. GDPR er en ny EU-forordning som erstatter personvernloven. Flere av dagens regler videreføres, men det kommer også nye prinsipper og regler som vil påvirke offentlige og private virksomheter (Wold, 2017). Det blir derfor interessant å se hvordan disse ulike regelverkene som inntreffer på samme tidspunkt kommer til å påvirke bransjene i tiden fremover.

“PSD2 sier at du skal tjene penger på kundenes data fordi de åpner barrierene for betalings- og kontoinformasjon. GDPR sier du skal ikke tulle med kundens data. Kundens data er kundens data, kunden har lov til å ta med seg dataen og slette den om den vil. Vi bryr oss ikke om hvor gamle systemene er “- Salvail

Nordea har allerede begynt å forberede seg på PSD2, og tar en ledende posisjon i det nordiske markedet med sin Open Banking portal åpnet i mars 2017. Portalen vil fungere som en kanal for dialog mellom partnere og tredjepartsutviklere, og skal være helt ferdig iløpet av første kvartal 2018 (Nordea, 2017).

“We see this as an opportunity to embrace the changing landscape. Our goal is to strengthen our collaboration with fintechs and go beyond the regulation by providing premium APIs which fit the needs of customers. Open Banking will provide our customers with various new products and services, while keeping the customers firmly in control of what data they wish to expose and which products they wish to use. Nordea will continue to be a relationship bank and as such we are putting our customers first”
- Jarkko Turunen, Head of Open Banking at Nordea.

I desember 2016 kunne IKT-Norge feire en seier etter at et bredt flertall på Stortinget ga støtte til forslaget om regulatorisk sandkasse i Norge. Den britiske «sandkassen» har høstet stor oppmerksomhet internasjonalt, og har dermed også inspirert IKT-Norge og den norske FinTechbransjen. Foreløpig har ingen andre europeiske land lansert slike “FinTech-sandkasser”, og et norsk initiativ kan lede Norge frem i tet som et attraktivt marked for finansiell teknologi. I et intervju med Shifter uttalte Freihow (Nikolaisen, 2016).

“Jeg er glad og stolt over at denne saken som vi har jobbet så hardt for, har gitt resultater. For våre techselskaper gir dette en mulighet til å komme raskere med nye løsninger til markedet. For bankene gir det en unik mulighet til å teste ut løsninger i et kontrollert miljø, sier Liv Freihow, direktør for næringslivspolitik i IKT-Norge” - Freihow

Alle informantene våre er enige i at dette er et positivt initiativ. FinTechene får da mulighet til å teste ut løsningene sine uten å måtte søke om konsesjoner og sjansene for å gjøre noe ulovlig utelukkes. Når selskapene får testet løsningene i forkant vil også utviklingen være mindre kostbar. Da unngår de å lage fullskala-løsninger for så å måtte gjøre endringer på et senere tidspunkt. De blir heller ikke druknet i reguleringer og papirarbeid. Det kommer likevel frem at informantene er usikre på hvor stor betydning “sandkassen” kommer til å ha. Huddleston som holder til i London har erfart hvordan “sandkassen” der har fungert, og Ali er ikke veldig imponert. I første omgang har den skapt mye oppmerksomhet, men det har vært lite aktivitet. Den har ikke produsert de resultatene som man ønsket å produsere sier han. Han tror det samme kommer til å skje i Norge, men legger til at det er en fin start.

Agedal mener myndighetene i Norge er lovlig sent ute med “sandkassen”, da store aktører allerede har begynt å lage sine egne. Hun nevner blant annet at det utvikles noe i DNB, og at de har demonstrert en liten “sandkasse” for testing. Nordea har kommet med en Open Banking portal som tidligere nevnt. Hannestad trekker også frem at flere vellykkede norske FinTechselskaper har klart seg uten en regulatorisk “sandkasse”. Dette er selskaper som Zwiipe, Encap og Signicat, så det er fullt mulig å lykkes uten.

“ Selskapene kan allikevel ikke bryte lover og regler fordi man har en sandkasse, så jeg tror mange overdriver litt betydningen av den. Jeg tror det er smart i forhold til at det skaper dialog og utveksling av kunnskap og kompetanse. Det er en bra mekanisme for å fostre dette, men det er ikke dynamitt” - Bostrøm

Så hvordan ser bankene på samarbeidsforholdet mellom bank og FinTechbransjen i tiden som kommer? Stokke håper det blir mer og tettere samarbeid i tiden fremover. Et samarbeid der man er tydelige på hva man er god på, hva man er mindre god på og sammen kan lage nye løsninger. Ulempen er jo at fortjenesten blir redusert for alle aktørene legger han til. Fordi ny teknologi gjør det mye billigere å utvikle nye tjenester vil det føre til flere konkurrenter i

markedet og marginene blir dermed presset. Med billigere utvikling vil imidlertid også kostnadene reduseres, så det er fortsatt mulig å ha en god margin mener Stokke.

Jeg er veldig positiv til samarbeid, sier Aagedal. Hun tror det er en modningsprosess som nå begynner å slippe taket. Det startet med noen ildsjeler i banken, som hadde troen på en ny måte å jobbe på og som stolte på teknologien. Dette har spredd seg innover blant mange av de ansatte i Nordea. Det har vært en større utfordring for oss å venne oss til en slik kultur, enn for FinTechene. De har vært svært villige til å rekke ut hånden, men først i det siste har denne kulturen også spredd seg inn i banken.

“Vi innser at vi ikke må gjøre alt selv. Vi finner oss de gode partnerne også utvikler vi sammen. Jeg tenker at det blir mer av det, og Nordea viser jo også dette ved for eksempel å bli en Venture Capital aktør. Det viser jo at vi vil utvide våre måter å støtte startups og FinTechs på. Dette vokser, og jeg er sikker på at det blir mer av det enn mindre av det fremover”.- Aagedal

London regnes som et FinTechsentrum og som en av de mest vellykkede FinTech hubene. Vi synes derfor det var interessant å finne ut av hva den norske bransjen kan lære av FinTechbransjen i London. London har hatt et ekstremt sterkt finansmiljø sier Freihow. Det er utrolig mange som jobber innenfor bank og finans. En del av disse menneskene har gått ut av banken, og utviklet sine egne tjenester. Myndighetenes rolle som en sterk pådriver for FinTechbransjen i Storbritannia trekkes også frem som noe Norge bør lære av. Myndighetene spiller på lag både i forhold til at de har lagt til rette reguleringer, “sandkasser” og for tidlige investeringer i bransjen, men også i forhold til at de har bestemt seg for at London skal være en ledende FinTech hub og de promoterer dette sterkt. Det er dette økosystemet de har klart å skape i London vi kan lære noe av hevder Hannestad.

Ali og Huddleston som har sine kontorer på Level39 i London trekker frem mangfoldet som den viktigste faktoren den norske bransjen kan lære av bransjen i Storbritannia. Level39 nevnes som et slags mini FN, med et bredt mangfold av mennesker.

“Hele verden er der, og det er folk fra hele verden med crazy ideas som sitter i et tårn midt i Canary Wharf. Her går folk kledd akkurat sånn de vil i et mylder av dresskledde folk. Også har du da disse crazy FinTech folkene som er all slags mennesker fra hele verden, menn og kvinner - mangfoldet er så utrolig stort. Og mangfoldet det viser makten og hvor kreativiteten kommer fra. Det tror jeg er

interessant å lære for Norge, fordi du skaper nye ideer i et slikt miljø ved å være litt utradisjonell og tenke utenfor boksen” - Ali

I London og Silicon Valley har de skapt en sterk kultur for samarbeid hevder Nordseth. Han tror det er viktig å etablere både et “kjølig” og et forretningsmessig forhold til andre aktører. Samarbeide på de områdene der man kan ha fellesinteresser, men konkurrere på andre områder sier han. Det er vel kanskje en kultur man i noen grad også har i Norge, men det er viktig å jobbe enda mer mot det. Det er også mye å bli inspirert av i London og Silicon Valley som for eksempel andre selskaper som har gjort suksesser, sier han.

Til det siste og kanskje mest interessante spørsmålet. Hva vil være viktig for FinTechbransjens utvikling fremover? Nordseth tror det som skjer på det regulatoriske og storpolitiske planet vil være viktig for fremtiden. Han nevner både PSD2 og GDPR som han tror kommer til å ha stor påvirkning på bransjens utvikling. Han er imidlertid usikker på hva fremtiden vil bringe, og påpeker at det er knyttet en rekke usikkerheter til det storpolitiske. Det er ingen som vet hvordan verden kommer til å se ut om 2-4 år, sier han. Mye av det som skjer innenfor FinTech har et veldig globalt omfang, så alt som går imot det vil jo skape usikkerhet legger han til.

Hannestad mener “suksesscaser” vil være viktig for den norske bransjen. Alle vil være med der suksessen er, sier hun. FinTechene må fortsette i samme baner som før mener Freihow. Fortsette med det de gjør, tiden jobber med de, sier hun. Bankene begynner å åpne opp for samarbeid og forhåpentligvis vil myndighetene åpne for en bedre måte å regulere selskapene på. Dette er et svært spennende område med stort potensiale avslutter hun med.

Det er viktig å være den første som kommer på noe, prøve ut og skaffe seg bevis sier Aagedal. Naturligvis også være raskt ute når det gjelder de nye teknologiene, være tilstede og vise at man har ekspertise som andre ikke har. Sist men ikke minst - kapre de beste folkene. Hun tror den største utfordringen i Norge har vært at olje- og gassbransjen har stjålet de beste ingeniørene i alle år. Dette kan være en av årsakene til at norsk FinTechbransje enda ikke har kommet så langt.

Jeg tror at flere må ut å starte sin egne selskaper, tørre å ta det steget - finn en sinnsykt god ide og kom deg ut, sier Ali. Makten ligger i kreativiteten, og det å tørre å tenke annerledes. Det

fører til at ting beveger seg fremover. Det snakkes så mye om janteloven i Norge, men hvis du lykkes så er det jo svært positivt for deg, men også hele samfunnet avslutter han.

Salvail påpeker at det vil være viktig at FinTechselskaper fokuserer på fortjeneste. Han mener betalinger vil gå mot å være en ikke hendelse i årene fremover, og derfor vil være svært vanskelig å tjene penger på.

“Det jeg legger i det er at i dag foregår betaling med kort. Snart kommer vi til å legge telefonen vår inntil terminalen, også vil man kunne la telefonen ligge i lomma og til slutt kan jeg gå inn ta det brødet jeg skal ha, og gå ut. Det er er en ikke hendelse. Mange kriger om betalinger i dag og kanskje drar inn noe prosentandeler på det de neste to årene, men man kommer ikke til å kunne tjene penger på betaling” – Salvail

Han mener essensen ligger i å ta betalt for totalopplevelsen. Salvail nevner FinTechselskapet Get Spiff som snart skal lansere en app for sparing for å belyse dette. Get Spiff får inn alle kvitteringene dine, og bruker dataene til å kunne si noe om hvor og hvordan du handler. De korrelerer det med resten av markedet ved å si at du kunne spart x antall kroner ved å handle den samme varen i en annen butikk. Integrert med flyselskaper kan tjenesten si at du sparer penger ved å kjøpe flybilletten hos SAS fordi den er billigere enn hos Norwegian. En slik tjeneste kan selskapene tjene penger på. Det er summen av mediumene som skaper totalopplevelsen, og det er det man kan ta betalt for avslutter Salvail.

5 Diskusjon

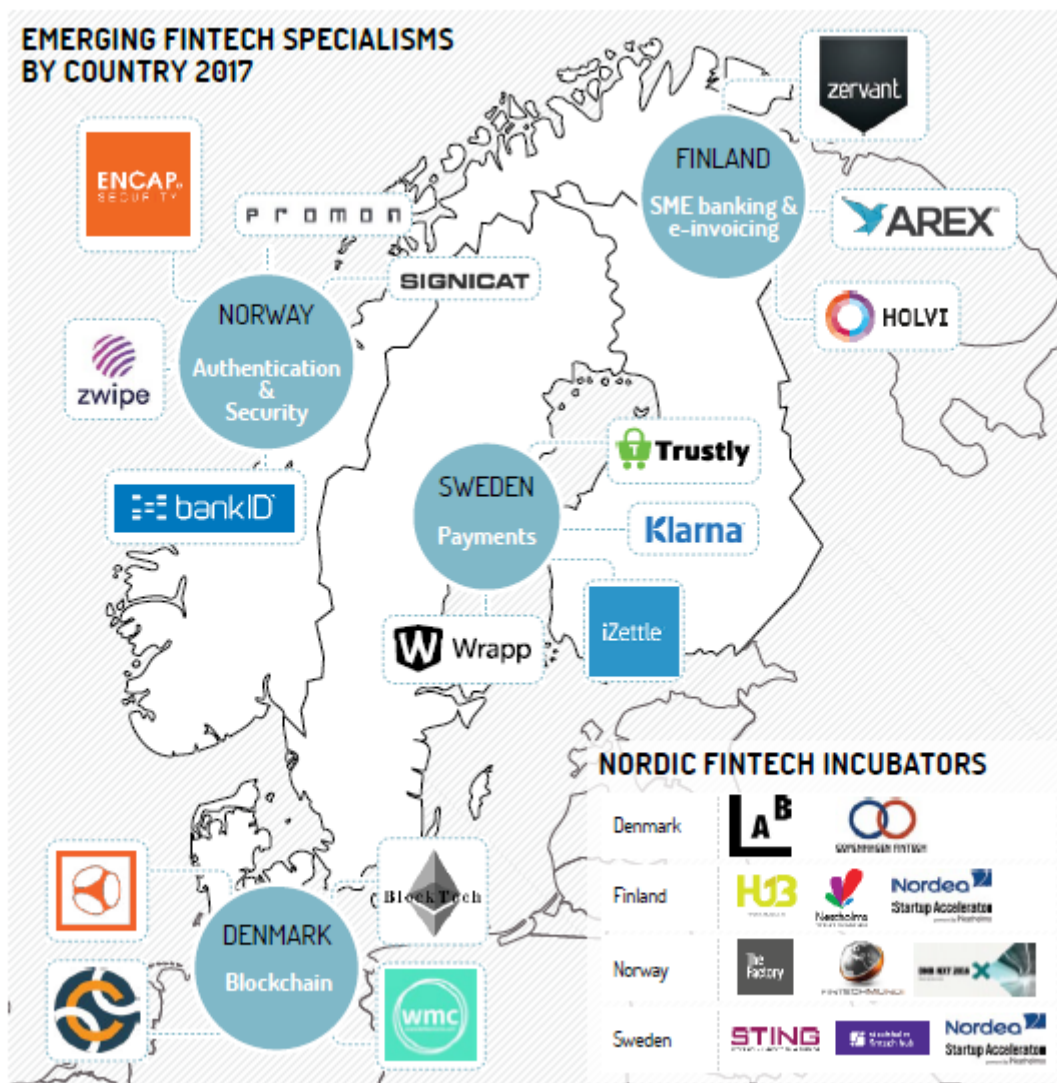
I dette kapitlet vil vi diskutere teoriene som vi har presentert i kapittel 2 i sammenheng med informasjonen vi har fått fra våre informanter. Vi vil også benytte oss av resultater fra sekundærkildene for å styrke diskusjonen. Der det underveis har kommet frem funn vi ikke forutså, og vi tidligere ikke har presentert relevant teori, vil vi i analysen trekke frem noe ny teori som kan belyse disse funnene. Gjennom analysen vil vi forsøke å svare på hvordan FinTechbransjen i Norge vil utvikle seg. Deretter vurderer om bransjen vil være avhengig av nasjonale lokomotiver eller om den kan lykkes på egenhånd. Vår forhåndsantagelse var at bransjen ville være avhengig av nasjonale lokomotiver fra finansbransjen. Vi vil kun presentere og oppsummere de funnene vi finner mest interessante fra studiet.

Vi vil i stor grad basere analysen vår på Porters Diamantmodell. Porters Diamantmodell brukes for å vurdere forhold i organisasjoners nære omgivelser, og kan dermed forklare klyngers konkurransedyktighet. Modellen fokuserer på fem faktorer; konkurranseforhold, etterspørselsforhold, faktorforhold, koblinger og myndigheter (Porter, 1990). Som tidligere nevnt gjør vi ikke en helhetlig klyngeanalyse, vi mener likevel at denne modellen egner seg godt til å vurdere både interne og eksterne forhold ved FinTechbransjen i Norge. Ved å analysere disse forholdene kan vi videre si noe om hvordan bransjen kan utvikle og styrke seg i lys av klyngeteori. Deretter oppsummerer vi analysen i en tabell som illustrerer styrker og svakheter ved den norske FinTechbransjen i dag. Dette kan si noe om hvilke forhold som fungerer godt i dag, og hvilke som bør forbedres for å skape sterkere vekst i bransjen.

Til slutt vil vi diskutere om den norske FinTechbransjen vil være avhengig av nasjonale lokomotiver fra finansbransjen. Lokomotivselskaper kan skape ekstra løftkraft, innovasjonsstyrke og utviklingsmuligheter for hele bransjen (Jacobsen m.fl, 2014). For å vurdere dette tar vi utgangspunkt i lokomotivfunksjoner i klynger og presenterer fem ulike roller finansinstitusjonene som et lokomotivselskap kan ta. Disse rollene blir så diskutert opp mot resultatene og vi forsøker å svare på om FinTechene vil være avhengig av lokomotivene i forbindelse med hver rolle. Til slutt gjør vi en samlet vurdering av analysen hvor vi kommer med noen konkluderende punkter presentert i en oppsummering.

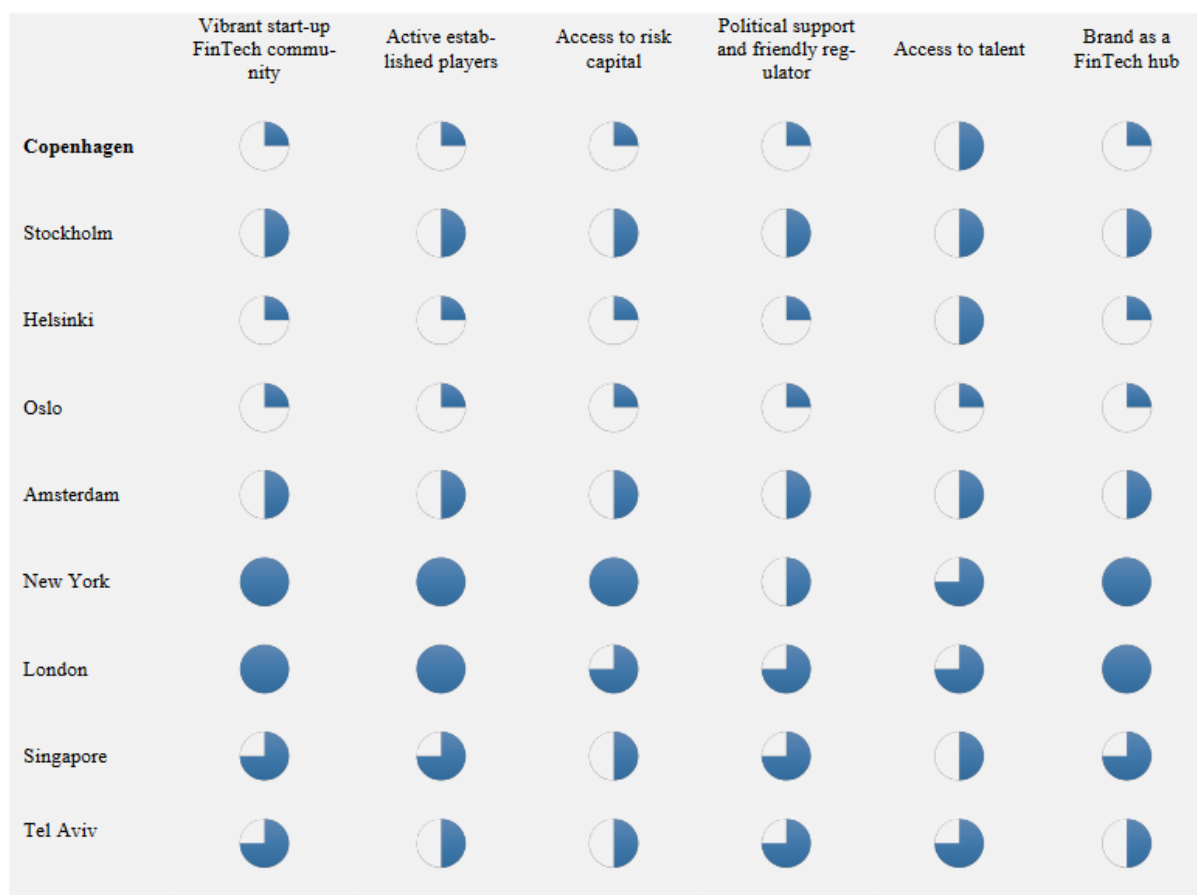
5.1 Det norske FinTechlandskapet

For å kunne si noe om FinTechbransjens videre utvikling, potensiale og utfordringer er vi nødt til å kartlegge dagens situasjon. I Norge finnes det i dag rundt 90 FinTechselskaper og bransjen har til nå stort sett vært dominert av små aktører. Selskapene i den norske bransjen er spesialisert i forskjellige markedssegmenter noe som indikerer at det norske Fintechlandskapet dekker et bredt spekter av tjenester og produkter. Som det kommer frem av figuren under er det autentisering og sikkerhet som er Norges sterkeste forretningsområder innen FinTech i dag (Gee m.fl., 2017). I Norge har vi selskaper som Zwipe, Signicat og Encap Securities som alle er vellykkede selskaper innen forretningsområdene.



Figur 11: Emerging FinTech specialisms by country 2017 (FinTech Disruptors Report, Nordic Edition, 2017)

I rapporten “CPH FinTech Hub” (2015) gjennomførte de en internasjonal benchmark av FinTech huber i 9 ulike byer. Her kommer Oslo ut som den byen med dårligst forutsetning for å være en FinTech hub basert på en rekke faktorer. Flere av disse faktorene er i samsvar med det vi har funnet i våre resultater. Disse skal vi diskutere i neste kapittel.



Figur 12: International benchmark of FinTech hubs (Oxford Research & Rainmaking Innovation, 2015).

Videre vil vi nå se på det norske FinTechlandskapet i lys av klyngeteori og Porters Diamantmodell. På denne måten kan vi kartlegge styrker og svakheter ved bransjen i dag. Vi presenterer også nøkkelfaktorer som vi hevder vil være viktig for videre vekst i bransjen.

5.1.1 Konkurransforhold

Konkurransforhold handler om å analysere konkurransetype og struktur, kapasitetsforhold, inngangs- og utgangsbarrierer og spillsituasjoner mellom konkurrentene. Faktoren skal gjenspeile at det er bra med konkurranse fordi konkurranse fører til et press på organisasjoner til å yte best mulig. Dette fører til at klynger preget av konkurranse ofte har høyere produktivitet og innovasjonstakt enn klynger med mindre konkurranse (Porter, 1990).

Funnene våre indikerer at bransjen er preget av både samarbeid og konkurranse. FinTechene samarbeider der det er det mest hensiktsmessige, og konkurrerer der det er det nyttigste. Vi fant også at det i liten grad opereres med skjulte kort. Porter (1990) hevdet at godt samarbeid fører til kunnskapsspredning og komplementaritet. Vi kan derfor anta at godt samarbeid mellom FinTechene har vært med på å styrke den norske FinTechbransjen og bidratt til økt vekst.

Hittil har det vært sterk konkurranse mellom FinTech og finansinstitusjonene.

Finansinstitusjonene har ikke vært villige til å samarbeide med FinTechene på bakgrunn av kultur, gamle IT-systemer og fordi de har vært risikoavers. Dette ser imidlertid ut til å snu nå. Både Nordea og Skandiabanken har nylig inngå samarbeid med FinTechselskapene Get Spiff og Quantofolio. I rapporten "*Fintech Disruptors Report*" fra 2017 fant de at 74% av de nordiske finansinstitusjonene planlegger å samarbeide med FinTechselskaper. Dette var i sterk kontrast med rapporten fra 2016 som viste at under 50% av nordiske banker hadde en strategi for FinTech. Dette viser en signifikant økning i planlagt samarbeid mellom FinTechene og etablerte finansinstitusjoner. Vi anser det derfor som høyst sannsynlig at det vil bli sterkere konkurranse mellom FinTechene innad i bransjen. Finansselskapene vil naturligvis velge de FinTech aktørene som fremstår som de beste, og det vil derfor kunne oppstå en intens konkurranse om å skape de beste produktene og tjenestene. En FinTechbransje preget av sterkere konkurranse vil ifølge Porter (1990) føre til økt produktivitet, innovasjonstakt og skape vekst i bransjen fremover.

Et siste og sentralt poeng knytter seg til Norge som et lite land med en perifer lokalisering. Dette er å anse som en grunnleggende ulempe for bransjen. For at denne ulempen ikke skal slå ut i varige konkurranseulemper er det viktig at aktørene i bransjen kontinuerlig jobber for å promotere og synliggjøre den norske FinTechbransjen. Utenlandske aktører kan også spille

en viktig rolle for å bidra til å styrke konkurransen i et innovasjonsdrevet marked. Dette kan føre til økt konkurransepress og læring i bransjen (Eide m.fl., 2011). En norsk bransje preget av høy produktivitet og innovasjonstakt vil sannsynligvis være mer attraktiv for internasjonale markeder.

5.1.2 Etterspørselsforhold

Etterspørselsforhold representerer klyngens markedssituasjon og beskriver forholdene omkring tilgang på kunder og deres karakteristika. Etterspørselsforhold innebærer en analyse av markedssegmenter, markedsstørrelse og markedsutvikling, markedsadgang og distribusjon, produkt differensiering og krevende kunder (Porter, 1990).

For å lykkes i et sterkt voksende teknologimarked, må Norge benytte de konkurransefortrinnene de har i forhold til andre aktører (Reve & Sasson, 2012). I Norge er det stor åpenhet for å ta i bruk ny teknologi blant befolkningen. Tiden det tar fra et forbedret eller nytt produkt presenteres til produktet har gjennomtrengt markedet er langt kortere i Norge enn i de aller fleste land. Vi har tilgang på krevende kunder som har avanserte behov, er villig til å ta i bruk nye løsninger, er i forkant av markedsutviklingen og stiller tydelige krav. Dette støttes også av våre resultater. I teorien fant vi at Norge ble i 2015 rangert som nummer 5 i verden i «best på IT» av World Economic Forum, og vi scoret svært høyt på digital tilgang, infrastrukturbygging og brukernes vilje og evne til å ta i bruk ny teknologi (Schjerva, 2015). Vi kan derfor anta at etterspørselen etter FinTech produkter og tjenester er tilstede, ikke bare hos privatpersoner, men også hos store krevende kunder som finansinstitusjoner. Ut fra dette kan vi med stor sannsynlighet si at etterspørselen er et konkurransefortrinn for den norske FinTechbransjen.

Etterspørsel som konkurransefortrinn var også en av de viktigste suksessfaktorene i utvikling av en sterk Sportsbransje. Bransjen har i stor grad blitt drevet fram av forbrukerne selv, men også av toppidrettsutøvere i samarbeid med leverandørene. Dette samspillet har ført til nytenking og innovasjon, og har hele tiden skapt nye behov hos forbrukerne. Samtidig er det tydelig at bransjen har klart å utnytte det norske markedet i forhold til trender og forbrukere som er blitt mer og mer aktive (Sportsbransjen Bransjeoppdatering, 2015). Dette bør FinTechbransjen ta lærdom av. Med de markedsforholdene man har i Norge i dag, med forbrukere som er svært teknologi vennlige, er det ingen tvil om at etterspørselen er tilstede.

Det avgjørende er om bransjen klarer å utnytte dette og utvikle produkter forbrukerne har behov for.

For bransjen vil det være helt sentralt med nærhet til krevende kunder, både store og små. Dette kan være avgjørende for etterspørselen etter FinTech og utvikling av bransjen. Det kan også ha stor betydning for innovasjonspresset. Ved at kundene stiller høye krav vil FinTechelskapene presses til å være markedsorienterte og innovative, noe som er svært viktig for å lykkes i et internasjonalt marked. Å tidlig få innsikt og tilgang på endringer i et marked er ofte være avgjørende for å skape og opprettholde konkurransefortrinn (Jakobsen & Reve, 2001).

Det er ikke bare forbrukerne som er krevende kunder i markedet. De store, etablerte finansinstitusjonene kan også fungere som krevende kunder og er nok de aller viktigste kundene for FinTechbransjen. Deres rolle og betydning for FinTechbransjen blir analysert i neste kapittel.

5.1.3 Koblinger

Koblinger er alle formelle og uformelle kontaktpunkter mellom bedrifter, individer og myndigheter i en klynge. Grunntanken er at jo flere koblinger og aktører som eksisterer i klyngen, desto bredere variasjon og komplementær kunnskap innehar klyngen og man får økt kunnskapsspredning. En klynge består av relaterte organisasjoner og gjennom gjensidig samarbeid og kompetansedeling kan dette forsterke konkurransedyktigheten (Jakobsen & Reve, 2001).

Det fremgikk av våre resultatet at det er mange organisasjoner som jobber for å utvikle FinTechbransjen i Norge. De siste årene har flere aktører kommet på banen, og særlig finansselskapene har begynt å ta en viktigere rolle som samarbeidspartner for FinTechene. DNB, Nordea, SEB, Danske Bank og Swedbank har alle utviklet akseleratorprogrammer og andre initiativer for samarbeid. Fra rapporten "*Fintech Disruptors report*" (2017) fant de at 42% av de nordiske bankene ønsker å åpne FinTech inkubator hubs.

I resultatene viste det seg at det er lite velutviklede koblinger mellom FinTecher og forsknings- og utdanningsinstitusjoner. Slike koblinger og samarbeid vil være med på å øke

kunnskapsspredningen og komplementariteten mellom aktørene i koblingene. Det vil også gi tilgang på nyutdannede talenter. Dette vil ifølge Porter føre til selvforsterkende vekst i klyngen (Jakobsen, 2008). Det er bred enighet om at kunnskap utløser innovasjon, og at kunnskapsrike og innovative selskaper derved kan oppnå høyere produktivitet og høyere avkastning enn konkurrentene. Klyngeteori finner det samme for sterke næringsklynger der ulike koblinger og drivere forsterker kunnskapsbyggingen og øker verdiskapingen. Den norske petroleums-klyngen er typisk for dette (Fjose m.fl, 2011). FinTech-bransjen kan også se til den norske Medtech klyngen. Oslo Medtech har svært høy konsentrasjon av både forskning, næringsliv og talenter innad i klyngen. Klyngen er kjent for å ha en unik kultur for samarbeid, og oppnådde å fasilitere frem hele 91 innovasjonsprosjekter i 2014, samt fremskaffe prosjektfinansiering på nær 60 millioner NOK (Oslo tech, 2015). Økt satsning på etablering av sterkere relasjoner og mer attraktive møteplasser kan kaste mye av seg for norsk FinTech-bransje. Tilsvarende vil tett interaksjon med kunnskapsmiljøer være avgjørende for bransjens evne til å utvikle seg.

Resultatene våre viste tydelig at initiativene i den norske FinTech-bransjen er for fragmenterte og koblingene for svake. For å styrke utviklingen og sikre vekst i bransjen fremover vil kommunikasjon, koordinering og promotering være viktig. I London har myndighetene gått hardt inn for at London skal være en ledende FinTech hub, og de har promotert dette sterkt. Samarbeid vil også være helt sentralt i forbindelse med å skape tette koblinger og kunnskapsspredning på tvers. I resultatene våre ble Silicon Valley og London trukket frem som inspirasjonskilder når det gjelder sterk samarbeidskultur. Det er viktig for den norske bransjen å ta lærdom og bli inspirert av andre ledende FinTech huber for å samle det norske FinTechmiljøet.

5.1.4 Faktorforhold

Faktorforhold kan beskrives som de innsatsfaktorer en organisasjon benytter til å utvikle og produsere produkter og tjenester. Dette inkluderer alt fra menneskelige ressurser til kapital og infrastruktur. Å ha god tilgang på slike faktorer kan være kostnadsbesparende sammenlignet med organisasjoner som ikke har tilgang på tilsvarende faktorer (Jakobsen & Reve, 2001).

Det er helt tydelig at Norge er i en særstilling når det gjelder finansiell teknologi. På en side befinner vi oss i en helt unik situasjon på grunn av den digitale infrastrukturen,

betalingssystemene, fordi vi er så avanserte og fordi vi er langt fremme når det gjelder bruk av smarttelefoner og nye løsninger. Norges kunnskapssatsning har også ført til at en stor andel av befolkning er høyt utdannede og det finnes mange mennesker med sterke IT kunnskaper. På en annen side har vi i Norge et høyt lønns- og kostnadsnivå. Dette gjør at norske selskaper ikke har de samme mulighetene til å konkurrere mot produksjon i lavkostland.

Resultatene våre viste at tilgang på talenter har vært en utfordring blant annet fordi mange tidligere har gått til olje- og gassbransjen. Denne trenden kan imidlertid være i ferd med å snu. Svake koblinger mot forsknings- og utdanningsinstitusjoner kan også være en forklaring. FinTechbransjen er en kunnskapsintensiv bransje som er avhengig av tilgang på kompetente og spesialisert arbeidskraft. Rapporten “*CPH FinTech Hub*” (2015) viste at tilgangen på slik arbeidskraft er svært mangelfull i Norge. For å bedre faktorforholdene er det nødvendig at det skapes langsiktig og lønnsom vekst for bransjen i Norge. Det er derfor svært viktig med kompetanse, kontinuerlig innovasjon og høy produktivitet. Norske bedrifter kan være konkurransedyktige i et globalt marked, hvis de leverer produkter og tjenester som skaper så stor verdi for kundene at kostnadsulempen oppveies (Jakobsen, Grimsby, Sørvig & Aalen, 2014). Samtidig skal man være klar over at tilgang på kompetanse ofte anses som en av de aller viktigste kildene til konkurransekraft (Eide m.fl., 2011). En avgjørende faktor er dermed at bransjen fokuserer på å knytte til seg talenter. Dette kan løses ved å hente talenter fra utlandet, etablere tett kontakt med universiteter, men også øke kompetansen på feltet hos eksisterende arbeidskraft.

Tilgang på risikokapital ble også trukket frem som en stor utfordring. Av våre informanter fremgikk det at det særlig var tilgang på kapital i stor skala som er utfordrende i Norge. Så hvorfor er det slik? Norge er et velstående land med stor tilgang på kapital, tilgangen på risikokapital viser seg imidlertid å være lav og utviklingen er negativ. I rapporten “*Investeringsincentiver for unge vekstselskaper*” (2016) fant vi at Norge kommer dårligst ut blant de nordiske landene, Nederland og Sveits. I tillegg har vi et skattesystem som ikke støtter opp om etableringen og veksten til unge bedrifter, men som i stor grad favoriserer passive investeringer i eiendom (Vinje, 2016).

I Norge bør det derfor fokuseres på å oppmuntre investorer til å investere i FinTech. Et annet viktig element vil være å bedre skatteincentiver for investeringer i unge vekstbedrifter. Her kan man eksempelvis se til Storbritannia og deres implementering av SEIS og EIS

ordningene, som innebærer skattefradrag på vekstinvesteringer. Disse har ført til sterk vekst i tilgangen på risikovillig kapital fra Business Angels (Oxford Research & Rainmaking Innovation, 2015). En annen mulighet kan være å innføre seriegründerfradrag som gjør det attraktivt for en vellykket gründer eller entreprenør å reinvestere realisert gevinst i ny oppstartsvirksomhet (Vinje, 2016).

5.1.5 Myndigheter

Myndigheter har stor betydning for en nærings konkurransedyktighet. Porter (1990) regner dette som en av de viktigste faktorene for internasjonal konkurransedyktighet, og mener at myndighetenes viktigste rolle er å legge forhold best mulig til rette for verdiskapning eksempelvis ved å føre en aktiv konkurransepolitikk. Myndighetenes innsats bør fokusere på å eliminere slakke rammebetingelser og hindere samt fjerne ineffektive løsninger for å øke produktivitet og innovasjon (Martinsen, 2011).

Finanssektoren i Norge er et sterkt regulert område. Funnene våre viste at mange FinTechselskaper opplever de norske reguleringene som en stor utfordring da de ikke besitter denne kompetansen innad i selskapene. FinTechene oppfatter også finanstilsynet som svært konservative og en lite proaktiv partner. Innovatørene er selv nødt til å navigere innenfor de ulike reguleringene, og det er lite hjelp å få. En annen utfordring er at lovgivningen ofte justeres for tregt i forhold til den digitale utviklingen, noe som gjør det vanskelig å få produkter og tjenester raskt ut på markedet. Sammenlignet med eksempelvis London, blir Finanstilsynet i Norge ofte sett på som en administrator av loven i stedet for en proaktiv og samarbeidsvillig partner. I London beskrives myndighetene som en sterk pådriver for bransjen og de har lagt til rette for reguleringer, “sandkasser” og for tidlige investeringer i bransjen. Singapore trekkes også frem som et land man bør se til. Myndighetene i Singapore har støttet FinTechbransjen med rett i underkant av 200 millioner USD til utvikling av FinTechprosjekter og “proofs of concepts” (Deloitte UK, 2016). London og Singapore har bevist hvordan politisk engasjement og vennlige reguleringer kan gi en by eller et land et konkurransefortrinn og bidra til å tiltrekke seg talenter og drive innovasjon (CPH FinTech Hub, 2015).

Porter (1990) hevder at myndigheter er en av de viktigste faktorene for internasjonal konkurransedyktighet. Det er derfor helt tydelig at myndighetene og finanstilsynet i Norge må trappe opp sitt arbeid og innsats for å hjelpe og utvikle FinTechbransjen. Dette kan de gjøre

ved å støtte og utforme et mer gunstig rammeverk. De bør også fokusere på å jobbe mer proaktivt og veilede selskapene innenfor eksisterende reguleringer. Å få tilpasset lovgivning og reguleringer til den fremtidige teknologiske utviklingen bør vurderes. Dette kan bidra til at innovative produkter og tjenester kommer raskere ut i markedet. Det kan også skape vekst i bransjen og føre til at den norske bransjen blir mer konkurransedyktig.

Norske myndigheter bidrar med egenkapital til innovative små bedrifter, som befinner seg i en tidlig utviklingsfase og er under fem år, gjennom såkalte såkornfond. Staten ved Innovasjon Norge har bidratt til dette formålet med totalt 1,8 Milliarder NOK (Innovasjon Norge, 2017). Hvor mange FinTechselskaper som har fått støtte gjennom slike såkornfond er ikke kjent. Det er også tvilsomt om disse fondene i stor grad har klart å drive frem vekstbedrifter, særlig fondene som ble etablert i første bølge (1998-2000). I Menons rapport «*Veksthus eller såkorn til spille?*» påviste de en sterk mangel på tilførsel av kompetent kapital til oppstartsbedrifter i Norge (Clausen, Grimsby, Grünfeldt & Madsen, 2009). Vi ser derfor et tydelig behov for en statlig ordning i likhet med i de fleste andre utviklede land. For å støtte FinTechbransjen i enda større grad kan myndighetene vurdere investeringer øremerket den norske FinTechbransjen til ulike utviklingsprosjekter, slik myndighetene i Singapore har gjort.

I tillegg til norske reguleringer og lovverk i finansbransjen finnes det en rekke EU- direktiver og regulativer som blir innført i Norge gjennom EØS-avtalen. PSD2 og GDPR er to eksempler på dette. PSD2 vil på en side være svært positivt for FinTechbransjen fordi det åpner opp for tredjepartsaktører og fører til økt konkurranse i markedet. På en annen side er det kommet lite føringer og standarder for hvordan bankenes API'er skal være. En felles løsning vil være en fordel å få på plass slik at de nye aktørene enkelt kan «koble seg på» og tilby sine løsninger til kundene. Det vil også bli interessant å se hvordan GDPR, som skal erstatte den norske personopplysningsloven, vil påvirke PSD2 og bransjen.

5.1.6 Den norske FinTechlandskapet - styrker og svakheter

Basert på den foregående analysen har vi identifisert noen nøkkelfaktorer vi mener er nødvendige for å bygge opp en sterk norsk FinTechbransje som kan lykkes både nasjonalt og internasjonalt i fremtiden. Vi har så kartlagt styrker og svakheter for å vurdere hvordan nøkkelfaktorene fungerer i den norske FinTechbransjen i dag. Dette kan si noe om utviklingen i bransjen fremover, hvilke forhold som fungerer godt og hvilke forhold som bør forbedres.

Nøkkelfaktorene vi har kommet frem til er: velfungerende “startup” økosystem, politisk støtte og vennlige reguleringer, tilgang på risikokapital, tilgang på talenter, vellykkede norske FinTechselskaper samt å promotere og fremme den norske FinTechbransjen. Disse faktorene er alle essensielle for å bygge opp en sterk og velfungerende FinTechbransje i Norge. Samarbeidet og dynamikken mellom disse elementene er avgjørende for å fostre nye oppstartsselskaper, skape mer innovasjon og for å tiltrekke seg talenter og investeringer. Dette har vi oppsummert i tabellen under.

Nøkkelfaktorer for en sterk norsk FinTech- bransje	Styrker i den norske FinTechbransjen	Svakheter i den norske Fintechbransjen
Velfungerende "startup" økosystem	<ul style="list-style-type: none"> • Gode startup initiativer for FinTechs • Digital infrastruktur i verdensklasse • Langt fremme på bruk av smarttelefoner • Raske på å ta i bruk nye løsninger • Sentraliserte og felles betalingsløsninger (BankID, Bankaxept) • Sterk interesse for ny teknologi • God tilgang på krevende kunder 	<ul style="list-style-type: none"> • Lite samarbeid med finansinstitusjonene • Utfordringer knyttet til integreringsmuligheter med finansinstitusjonene • Liten tilgang på risikokapital • Få vellykkede FinTech gründere som reinvesterer i nye FinTech startups • Fragmenterte initiativer
Politisk støtte og vennlige reguleringer	<ul style="list-style-type: none"> • Finanstilsynet i Norge har godkjent mange banklisenser og søknader • Vedtatt fremtidig sandkasse 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanstilsyn som er konservative og lite proaktive • Lovgivning justeres for tregt i forhold til digital utvikling • Manglende dedikert politisk støtte til FinTechbransjen sammenliknet med f.eks. Singapore og UK
Tilgang på risikokapital		<ul style="list-style-type: none"> • Lite incentiver for investeringer i FinTech • Manglende skatteincentiver for investorer sammenliknet med feks. UK • Ingen eller få dedikerte FinTech investorer
Tilgang på talenter	<ul style="list-style-type: none"> • Høyt utdannede • Gode IT kunnskaper • Mange IT utdanningsinstitusjoner 	<ul style="list-style-type: none"> • Lite koblinger til universiteter og forskningsmiljøer • Få med spesialisering og forståelse for finans og teknologi
Vellykkede norske FinTechselskaper		<ul style="list-style-type: none"> • Få norske suksesser • Derfor lite inspirasjon og ringvirkninger fra slike suksesser
Promotere og fremme den norske FinTechbransjen	<ul style="list-style-type: none"> • Oslo FinTech Week • Oslo FinTech Fest • Futurebank 2017 	<ul style="list-style-type: none"> • Hittil har ikke Oslo vært kjent for å være et FinTech sentrum • For liten innsats i å promotere Oslo som en Fintech hub

Tabell 2: Identifiserte nøkkelfaktorer - styrker og svakheter ved det norske FinTechlandskapet

5.2 Norske finansinstitusjoner som lokomotivselskaper?

I dette kapitlet forsøker vi å svare på om den norske FinTechbransjen vil være avhengig av nasjonale lokomotiver fra finansbransjen for å lykkes nasjonalt og internasjonalt, eller om bransjen kan klare seg på egenhånd. Nasjonale lokomotiver kan skape ekstra løftkraft, innovasjonsstyrke og utviklingsmuligheter for hele bransjen (Jacobsen m.fl, 2014). Gode eksempel på selskaper som har tatt en slik lokomotivrolle er Statoil innen oljeleverandørindustrien eller Telenors tilsvarende rolle innenfor telekommunikasjon.

Empiri på feltet viser at de som er knyttet til inkubatorer har større sannsynlighet for å etablere bedre forretningsmessig verdi gjennom sine nettverk enn de som ikke er tilknyttet inkubator. Det samme gjelder også for mulighetene for læring som stimulerer til utvikling av bedriften (Stubberud, 2016). Så hvordan påvirker finansinstitusjonene utviklingen av FinTechbransjen? Har de inntatt en lokomotivrolle?

For å vurdere dette tar vi utgangspunkt i lokomotivfunksjoner i klynger og presenterer fem ulike roller finansinstitusjonene som et lokomotivselskap kan ta. Disse fem er: investorrollen, kunderollen, innovasjonsrollen, internasjonaliseringsrollen og klynge-infrastrukturrollen. De blir så diskutert opp mot resultatene og vi forsøker å svare på om FinTechene vil være avhengig av lokomotivene i forbindelse med hver rolle. Til slutt gjør vi en samlet vurdering av analysen hvor vi kommer med noen konkluderende punkter presentert i en oppsummering.

5.2.1 Investorrollen

En lokomotivrolle store selskaper kan innta er investorrollen. Den går ut på at lokomotivselskapet selv er en investor på bakgrunn av sin størrelse og tilgang på kapital. Det er naturlig at finansinstitusjonene kan innta en slik rolle i FinTechbransjen. Resultatene våre viste at det er en sterk mangel på investorer og tilgang på tidlig kapital i Norge. Flere rapporter har påvist at Norge skårer lavest på tilgangen til risikokapital sammenlignet med nivået i de nordiske land, Nederland og Sveits. Investeringene har også vist seg å være på nedadgående trend i Norge (Vinje, 2016). Det er en sterk mangel på tilførsel av kompetent kapital til oppstartsbedrifter og tilbudssiden på dette området helt marginal når man ser bort fra de offentlig støttede ordningene. Svært få selskaper har kapital av betydning for å utvikle

selskapene hele veien frem til en markedsintroduksjon (Clausen, Grimsby, Grünfeldt & Madsen, 2009). Vi kan derfor anta at FinTechbransjen til dels vil være avhengig av finansinstitusjonene som investorer fremover. Nettopp fordi de har betydelig tilgang på kapital og mulighet til å utvikle selskapene hele veien. Vi fant imidlertid også at det var en oppadgående trend at internasjonale pengesterke fond begynner å se til Norge. Dette indikerer at bransjen ikke nødvendigvis er avhengig av nasjonale lokomotiver som investorer.

Det er flere eksempler på utenlandske finansinstitusjoner som allerede har tatt en slik lokomotivrolle. Citigroup, Banco Santander og Goldman Sachs har alle investert betydelige summer i FinTechselskaper. Svenske iZettle er et av selskapene som har fått investeringer fra Banco Santander (CB Insights & KPMG, 2016). Det er grunn til å tro at den norske FinTechbransjen ville hatt en sterkere vekst og posisjon i dag dersom finansselskapene hadde investert i bransjen.

Vi kan med sikkerhet si at det å få store finansinstitusjoner som investorer vil ha en positivt effekt på bransjen. I undersøkelsene våre fant vi at Nordea vurderer å gå inn med risikokapital i unge oppstartsselskaper. Vi mener det er sannsynlig at flere av de store finansinstitusjonene henger seg på denne trenden hvis Nordea først går ut å blir investor. Med økt tilgang på kapital kan vi også anta at FinTechbransjen har større sjanse for å lykkes både nasjonalt og internasjonalt.

5.2.2 Kunderollen

Lokomotivfunksjonen kunderollen er særlig knyttet til kommersielle bevis. Med kommersielle bevis mener vi bevis for at produkter eller tjenester oppfattes som populært og salgbart. Når FinTechselskapene skal hente inn kapital eller ta opp lån er de helt avhengig av å dokumentere at det finnes et marked og et behov for akkurat dette produktet eller tjenesten. De må vise til kommersielle bevis. I forbindelse med dette kan finansinstitusjonene innta en viktig rolle som kunde og FinTechene kan få styrket sine kommersielle bevis. Dette er mulig på bakgrunn av finansinstitusjonenes omdømme, tillit og størrrelse. Ved å innta en slik kunderolle vil det gi signaler i markedet om at det er et godt kommersielt produkt. Det vil også kunne være et “proof of concept” for andre aktører, når store, etablerte aktører satser på produktet. Slik vil kunderollen sannsynligvis bidra til at andre i større grad også tar i bruk

produktene og tjenestene. For mange FinTechselskaper vil det være avgjørende å ha nettopp slike store, etablerte aktører som kunder.

En annen viktig funksjon finansinstitusjonene kan ha i forbindelse med kunderollen er rollen som krevende kunder. Tunge selskaper som finansselskapene kan beskrives som krevende kunder. De driver frem klyngen og skaper et innovasjonsmiljø. Dette er kunder som stiller tydelige krav og er i forkant av markedsutviklingen. De må også være villige til å ta i bruk nye løsninger. Disse forholdene har stor betydning for innovasjonspresset (Jakobsen & Reve, 2001). Ved at finansinstitusjonene stiller høye krav vil Fintechene presses til å være markedsorienterte og innovative. I vår undersøkelse fant vi at både finansinstitusjonene og FinTechene anser finansselskapene som krevende kunder i det norske markedet. Dette blant annet fordi de stiller ekstremt høye krav og de er vanskelige å overbevise. Både DNB og Nordea var tydelige på at FinTechene måtte vise til sterke bevis for at samarbeid skulle være aktuelt. Avanserte behov og høye krav fra finansselskapene fører til at FinTechene kontinuerlig må forbedre seg, være innovative og utvikle nye løsninger. For bransjens utvikling vil det derfor være viktig at finansinstitusjonene fortsetter å ta posisjonen som krevende kunder.

Funnene våre viste at FinTechene opplever kundetillit som en av de største utfordringene. De aller fleste har tillit til banken sin, men få stoler på et lite FinTechselskap. Kundetillit er også en av hovedårsakene til at FinTechs vil samarbeide med finansinstitusjonene. Resultatene våre indikerer derfor at FinTechbransjen vil være avhengig av finansinstitusjonene som store, krevende kunder som kan bidra med kommersielle bevis, kundetillit og dermed økt kundemasse.

5.2.3 Innovasjonsrollen

Lokomotiver kan også inneha en innovasjonsrolle. Dette er fordi de kan løfte store forsknings- og innovasjonsprosjekter. Dette er mulig fordi de har et bredt spekter av samarbeidspartnere innad i klyngen og med ledende aktører internasjonalt (Jakobsen m.fl., 2014). De kan også bidra med utviklingsoppdrag som eksempelvis akseleratorprogrammer, hackaton eller mer konkrete samarbeidsprosjekter.

Det siste året har det vist seg at bankene i større grad åpner opp og lar FinTechene slippe inn i sine systemer. Alle de store finansinstitusjonene har i dag akseleratorprogrammer hvor gründere får hjelp til utvikling og startkapital. Slik bidrar de til at FinTechene hele tiden må forbedre seg, være innovative og levere nye løsninger. Disse programmene bidrar også til nettverksbygging og kunnskapsspredning, noe som kan være viktig for at FinTechbransjen i Norge skal lykkes. DNB har nylig lansert en digital møteplass for gründere og investorer - NXT community. Møteplassen er utviklet i nært samarbeid med gründer- og investormiljøer og skal gi brukerne godt faglig innhold, bransjestoff, kunnskap fra DNB og fra interessante partnere de har i sitt nettverk. Om kort tid lanseres også "Developer" for utviklere og oppstartsselskaper som er ønsket å bygge finansielle tjenester. Tidligere studier har vist at inkubatorenes fysiske ressurser, sosiale relasjoner og nettverk er svært viktig fordi det bygger en bro mellom inkuberte selskaper og det eksterne miljøet (Merrifield, 1987) som kompenserer for oppstartsselskapenes manglende etablerte nettverk. (Bøllingtoft & Ulhoi, 2005; Smilor, 1987; Von Zedwitz, 2003). Slike forhold øker sannsynligheten for å overleve i tillegg til forbedret ytelse (Hansen, Chesbrough, Nohria & Sull, 2000)

Det er vanskelig å si om FinTechbransjen vil være avhengig av bankene i forbindelse med innovasjonsrollen. Bransjen i seg selv er skapt på bakgrunn av innovasjon og ny teknologi. Noe som taler mot at bransjen ikke vil være avhengig av finansselskapene. På en annen side vil finansselskapene bidra til økt nettverk og kunnskap, noe som kan føre til samarbeid på tvers og tilgang til aktører de ellers ikke hadde fått tilgang til. Det er bred enighet om at kunnskap utløser innovasjon, og at kunnskapsrike og innovative selskaper dermed kan oppnå høyere produktivitet og høyere avkastning enn konkurrentene (Fjose m.fl., 2011). Dermed også økt sannsynlighet for at selskapene lykkes. Dette taler for bransjens avhengighet. Ut fra en samlet vurdering kan vi med sikkerhet si at innovasjonsrollen vil være med å skape en positiv utvikling i bransjen. Lokomotivene har et bredt spekter av samarbeidspartnere og det kan derfor gi tilgang på nettverk og ledende aktører internasjonalt.

5.2.4 Internasjonaliseringsrollen

Lokomotivfunksjonen kan også innebære å få med seg underleverandører og samarbeidspartnere ut på internasjonale markeder og profileringsarenaer (Jakobsen m.fl., 2014). Dette kalles internasjonaliseringsrollen. Lokomotivene er gjerne globale og har et bredt

nettverk internasjonalt. De har også et velkjent omdømme og kan fungere som referanse-kunde og “proof of concept” for internasjonale aktører.

Statoil er et godt eksempel på et selskap som har fylt en slik rolle. Gjennom “leverandørutviklings-programmet” bidro Statoil med finansielle ressurser, kompetanse og produktspesifisering for å styrke leverandørenes kompetanse og bidra til utvikling av teknologi innen petroleumsnæringen. Programmet hadde stor betydning for en rekke leverandører ved å gjøre leverandørindustrien i stand til å delta i den omfattende internasjonaliseringen som de norske oljeselskapene gikk inn i dette tiåret (Helgesen, 2009). Dette er et tydelig eksempel på hvilken betydning et lokomotivselskap kan ha for internasjonalisering.

Funnene våre viste at omtrent alle FinTechene allerede har orientert seg internasjonalt og flere har etablert internasjonale samarbeid. FinTechene har også vært aktive deltagere på globale konferanser og andre profileringsarenaer. FinTechbransjen er derfor i mindre grad avhengig av lokomotiver for å komme seg ut på internasjonale markeder. Det har de i stor grad klart på egenhånd. Det er allikevel viktig å poengtere at internasjonalisering og å få partnere globalt kan være enklere i samarbeid med et velkjent lokomotiv.

5.2.5 Klynge-infrastrukturrollen

En siste og femte lokomotivrolle henger sammen med klynge-infrastruktur. Denne funksjonen kan innebære å utvikle fysiske eller virtuelle samhandlingsarenaer. Dette for å gjøre samhandling innad i klyngen enklere og mer utbredt. Funksjonen kan også handle om å utvikle spesialiserte opplærings- og utdanningsprogrammer. Dette kan være på tvers av selskapene i klyngen, men det kan også være samarbeid med ulike utdanningsinstitusjoner (Jakobsen m.fl., 2014).

De store etablerte finansinstitusjonene har allerede begynt å a en viktig rolle når det gjelder utvikling av fysiske samhandlingsarenaer for FinTechbransjen. Det er tydelig at FinTechene vi snakket med satt pris på initiativene og det har ført til økt samarbeid og samhandling. Ser vi til Olje- og gassbransjen hadde lokomotivet Statoil en svært sentral rolle i det nasjonale innovasjonssystemet som var et tett samarbeid med teknologi- og forskningsmiljøer, oljeselskaper, leverandørindustrien, universitets- og høyskolesystemet og ulike offentlige

institusjoner. Dette samarbeidet sikret en sterk nasjonal petroleumsklynge, samtidig som det førte til at næringen var svært innovativ, og raskt ute med å utvikle og bruke ny teknologi. Eksempelen viser hvor stor betydning en slik lokomotivrolle kan ha på en bransje. Vi ser at FinTechbransjen er avhengig av lokomotiver som arrangerer og koordinerer ulike samhandlingsarenaer, da de verken har kapasitet og ressurser til det selv. For å bygge en sterk FinTechbransje i Norge tror vi denne lokomotivrollen kommer til å være svært viktig i fremtiden. Det bør allikevel fokuseres på å inkorporere flere deler av næringslivet som forsknings- og utdanningsinstitusjoner slik som Statoil gjorde i Olje- og gassbransjen. Målet bør være å bygge et sterkt norsk innovasjonssystem hvor finansinstitusjonene bør ta sikte på å innta en sentral rolle.

5.2.6 Er den norske FinTechbransjen avhengig av nasjonale lokomotiver?

Vår antagelse var at FinTechbransjen i Norge vil være avhengig av nasjonale lokomotiver for å lykkes nasjonalt og internasjonalt. Basert på den foregående analysen kan vi bekrefte dette. Det ligger en rekke argumenter til grunn for dette. Først og fremst har finansinstitusjonene opparbeidet seg en sterk kundetilitt og en stor kundemasse gjennom årene. Å bygge seg opp en slik posisjon for et lite FinTechselskap er nær sagt umulig og vil være svært tidkrevende. For det andre har finansinstitusjonene i dag tatt en svært viktig rolle i forbindelse med utvikling av samhandlingsarenaer og utviklingsprogram for FinTechene. FinTechene selv har verken kapasitet eller ressurser til å arrangere dette. Nettverksbygging og kunnskapsspredning på denne måten er helt sentralt for å bygge opp en ny sterk bransje. For det tredje har vi funnet at tilgangen på risikokapital for unge bedrifter i Norge er helt marginal og på nedadgående trend. Flere rapporter har også vist at Norge skårer dårligst på dette sammenlignet med resten av de nordiske landene. For at FinTechbransjen i Norge skal vokse og være konkurransedyktig er de derfor helt avhengig av flere kompetente investorer, og her kan finansinstitusjonene ta en helt sentral rolle.

6. Konklusjon

I denne studien ønsket vi å svare på hvordan den norske FinTechbransjen vil utvikle seg og om den vil være avhengig av nasjonale lokomotiver fra finansbransjen for å lykkes både nasjonalt eller internasjonalt, eller om bransjen kan klare seg uten. Studien tar sikte på å øke og bidra til kunnskap om den norske FinTechbransjen og hvordan den vil utvikle seg. Den vil også bidra til kunnskap om samspillet mellom lokomotivselskaper og bransjeutvikling.

Det er vanskelig å si eksakt hvordan den norske FinTechbransjen vil utvikle seg i fremtiden. Vi har likevel identifisert et tydelig bilde av bransjen i dag, samt mulige fremtidsutsikter. FinTechbransjen i Norge er en bransje som kan vise til en imponerende vekst, til tross for en rekke utfordringer. Manglende insentiver for investeringer i bransjen, marginal tilgang på risikokapital og myndigheter som i liten grad er proaktive og støttende er blant barrierene FinTechene opererer under. Å få satt i gang tiltak på disse områdene vil ha stor betydning for bransjens videre utvikling og vekst. Fra finansinstitusjonenes perspektiv har det vært en lang modningsprosess å slippe til FinTechene. Kultur, utdaterte IT systemer og risiko har vært de bakenforliggende årsakene til dette. Funnene våre finner imidlertid at dette mønsteret er i ferd med å snu.

Våre undersøkelser viste at en av de største utfordringene for FinTechene er å opparbeide seg kundetillit og kundemasse. De viste også at tilgangen på risikokapital for oppstartsselskaper i Norge er helt marginal. Et siste viktig element er kunnskapsspredning og nettverksbygging gjennom samhandlingsarenaer. FinTechene har verken kapasitet eller ressurser til å utvikle dette selv. Våre funn tyder derfor på at bransjen vil være avhengig av nasjonale lokomotiver for å lykkes og sikre vekst i fremtiden. Samtidig er det viktig å merke seg at denne avhengigheten sannsynligvis vil være gjensidig. For at finansinstitusjonene skal klare å henge med på dagens intense teknologiske utvikling, vil samarbeid med FinTechene være helt sentralt.

Studien viser at det er visse klyngemekanismer tilstede i bransjen. Aktivitetene er sterkt konsentrert til Oslo og har økt med tiden. Akseleratorprogrammer, konferanser og andre samhandlingsarenaer har skapt et kompetansemiljø innad i FinTechbransjen, men også i tilknytning til finansbransjen. Samtidig har vi sett at det er lite koblinger til forsknings- og utdanningsinstitusjoner. Det er også tydelig at initiativene i bransjen er for fragmenterte.

Koblingene i klyngen bør styrkes og utvides for å oppnå de gevinstene en klynge kan gi. Først da vil man kunne utvikle et konkurransefortrinn. Det er vanskelig for en bedrift i Norge, uansett næring å klare seg internasjonalt uten en sterk norsk næringsklynge bak seg, som bidrar til konkurranse, samarbeid og innovasjon.

Basert på utenlandske trender er det naturlig å anta at både etterspørselen etter FinTechprodukter og antall FinTechselskaper vil øke i årene fremover. Økt etterspørsel vil være en svært viktig driver for bransjen fremover og helt avgjørende for vekst. Samtidig vil et større antall FinTechselskaper medføre økt konkurranseintensitet i bransjen, og dermed kunne redusere bransjens potensielle lønnsomhet. I et slikt marked vil det være enda viktigere for den norske FinTechbransjen å være konkurransedyktig både i et nasjonalt og internasjonalt perspektiv.

6.1 Begrensninger og videre forskning

Vi har med denne oppgaven redegjort for FinTechbransjens fremtidsutsikter og om bransjen vil være avhengig av nasjonale lokomotiver. Dette har vi undersøkt ved å utføre en kvalitativ case studie. Det er dermed ikke sagt at dette feltet er ferdig utforsket. Da det finnes svært lite tidligere forskning på området, er dette bare en start. Blant annet har vi for få informanter til å trekke noen store konklusjoner og konklusjoner utover denne oppgaven. Det hadde også vært en fordel å intervjuet flere med andre bakgrunner og tilknytning til bransjen. Det trengs derfor mer omfattende forskning og undersøkelser på feltet.

Etter å ha gjennomført studien har vi sett at det hadde vært en fordel å kombinere kvalitativt og kvantitativt metode. Slik hadde vi hatt tilgang på mer omfattende data og dermed hatt større grunnlag for å konkludere. Ved å inkludere en kvantitativ tilnærming ville vi også kunne undersøkt om våre funn er representative i et større utvalg. Et annet forslag er å undersøke vår problemstilling med en kvantitativ tilnærming.

For forskere har det å måle effekten lokomotivselskaper har for oppstartsselskaper lenge vært en stor utfordring (Sherman & Chappell, 1998). I vår studie har vi sett på om bransjen vil være avhengig av lokomotiver, men det kunne også vært interessant å undersøke de faktiske effektene av det å ha tilknytning til et lokomotiv sammenlignet med det å ikke ha tilknytning

til et lokomotiv i FinTechbransjen. Dette for å avdekke om det å ha tilknytning til et lokomotiv faktisk har positiv effekt eller ikke. I vår oppgave har vi antatt at lokomotivselskaper har en positiv effekt på utviklingen av en bransje. Vi har basert dette på forskning som har vist at lokomotivselskaper har hatt positiv effekt for oppstartsselskapers utvikling. Implisitt har vi dermed antatt at dette også vil være positivt for utviklingen av en bransje. Dette har vi imidlertid ikke undersøkt.

For å øke forståelsen av de ulike effektene et lokomotivselskap kan ha, kunne man også gjort en studie der oppstartsselskaper var analyseenhetene. Slik kunne man undersøkt hvilke typer lokomotivroller som har størst positiv påvirkning på oppstartsselskaper.

Mer teori og forskning trengs også når det gjelder utvikling av nye bransjer. Særlig i forbindelse med utviklingstrekk og potensielle drivere for utvikling av bransjer.

Litteraturliste

- Audretsch, D. (1995). Innovation, growth and survival. *International Journal of Industrial Organization*, 13(4), 441–457.
- Austvik, O. G. (2007). The government as an petroleum entrepreneur. *Tidsskrift for samfunnsforskning*. Vol. 48, nr. 2, 197-226. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bøllingtoft, A., & Ulhøi, J. P. (2005). The networked business incubator: Leveraging entrepreneurial agency? *Journal of Business Venturing*, 20(2), 265–290.
- CB Insights & KPMG. (2016). *The Pulse of FinTech Q3 2016. Global Analysis of FinTech Venture Funding*. CB Insights & KPMG.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory. A practical guide Through Qualitative Analysis*. London: SAGE publications
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovators Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. & Overdorf, M. (2000). *Meeting the challenge of disruptive change*. Boston, Massachusetts: Harvard business Review.
- Christensen, C. M. & Raynor, M. E. (2003). *The Innovator's Solution: Sustaining successful growth*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Clausen, T., Grimsby, G., Grünfeld, L. A. & Madsen, E. L. (2009). *Veksthus eller såkorn til spille? Evaluering av ordningene for såkornfond under Innovasjon Norge*. MENON-publikasjon nr. 5/2009. Oslo: Menon Business Economics
- Cope, M. (2010). «Interpreting and Communicating Qualitative Research.» I Hay (red.) *Qualitative Research Methods in Human Geography*, 279-294. 3.utg. Ontario: Oxford University Press.
- Dagens perspektiv. (2004, 02.02). For lite Opera i nors næringsliv. Hentet fra <http://www.dagensperspektiv.no/lite-opera-i-norskn%C3%A6ringsliv>.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalen, D. & Riis, C. (2005). *Konkurranse for innovasjon*. Institutt for samfunnsøkonomi. Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Dahl, M. (2015, 29.09). Oppturen for leverandørene fortsetter. Hentet fra <http://www.sportsbransjen.no/no/nyhetsarkiv/oppturen-for-leverandorene-fortsetter>
- Deloitte UK. (2016). *Connecting Global FinTech: Hub Review 2016*. London: Deloitte & All Street Research.

- Difi. (2016, 26.10). Finansiell støtte til FoU-prosjekter. Hentet fra
<https://www.anskaffelser.no/nar-markedet-ikke-har-noen-losning/forsknings-og-utviklingskontrakter/finansiell-stotte-til-fou>
- Dollinger, M. J. (1999). *Entrepreneurship strategies and resources*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Dollinger, M. J. (2003). *Entrepreneurship: strategies and resources* (3rd ed.). Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall
- Dowling, R. (2010). «Power, Subjectivity, and Ethics in Qualitative Research.» I Hay (red.) *Qualitative Research Methods in Human Geography*, 26-39. 3.utg. Ontario: Oxford University Press.
- Eide, L. E., Grünfeld, L. A, Jakobsen, E. W. & Mellbye, C. S. (2011). *En kunnskapsbasert finansnæring*. Oslo: Handelshøyskolen BI
- Engen, O. A. (2013). The development of the Norwegian Petroleum Innovation System: A historical overview, i Jan Fagerberg, *Innovation, Path Dependency, and Policy: The Norwegian Case*. Ontario: Oxford University Press.
- Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (2006). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford Handbooks Online.
- Fitjar, R. D. og Rodríguez-Pose, A. (2011). When Local Interaction does not Suffice: Sources of Firm Innovation in Urban Norway. *Environment and Planning A*, 43 (6): 1248-1267.
- Finansdepartementet. (2015, 24.02). Utfordringer for norsk økonomi. Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- Finans Norge. (2014). Finansbarometeret 2014. Hentet fra <https://www.finansnorge.no/aktuelt/sporreundersokelser/finansbarometeret/finansbarometeret-2014/finansbarometeret-2014/>
- Finer, B., & Holberton, P. (2002). Incubators: There and back. *The Journal of Business Strategy*, 23(3), 23–25.
- Fintech Mundi.(2016, 15.02). What we do. Hentet fra <http://www.fintechmundi.com/what-we-do/>
- Flick, U. (2011). *Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research project*. Los Angeles: SAGE.

- Fjose, S., Blomgren, A., Grimsby, G., Gjelsvik, M., Ramm, H. H. & Jakobsen, E. W. (2011). *Ære være – vurdering av offshore leverandørindustriens bidrag til økt ressurs utnyttelse på norsk sokkel*. Oslo: Menon Business Economics, IRIS og Ramm Energy Partner.
- Freihow, L. (2015, 02.04). Oslo kan bli ledende Fintech-hub i Europa. Hentet fra <https://www.ikt-norge.no/kommentar/oslo-kan-bli-ledende-fintech-hub-i-europa/>
- Freihow, L. (2016, 03.10). Fintech – finansteknologi for fremtiden. Hentet fra <https://www.ikt-norge.no/kommentar/fintech-finansteknologi-for-fremtiden/>
- Ghauri, P.N. & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies*. 4. utg. New York: Financial Times Prentice Hall.
- Gee, D., Hannestad, S., Hardie, S. & Wood, J. (2017). *Fintech Disruptors Report. Innovation, distributed - mapping the nordic FinTech bridge. Nordic Edition*. FinTech Mundi & Magna Carta Communications.
- Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse: ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Green, S., Gavin, M. & Aiman-Smith, L. (1995). Assessing a multidimensional measure of radical technological innovation. I: *IEEE Trans Engineer Management*, 42: 203-14.
- Haanæs, K. (2000). *Hvordan skape et innovasjonsdrevet næringsliv i Norge?* Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Hansen, M. T., Chesbrough, H. W., Nohria, N., & Sull, D. N. (2000). Networked incubators: Hothouses of the new economy. *Harvard Business Review*, 78(5), 74–84.
- Haraldsen, A. (2003, 02.06). Glem gamle sannheter. Hentet fra <https://www.digi.no/artikler/glem-gamle-sannheter/304867>
- Helgesen, O. K. (2009, 02.12). Dette er Statoils 10 teknologifavoritter. Hentet fra <http://www.tu.no/artikler/dette-er-statoils-10-teknologifavoritter/256196>
- Hellström, V. (2016, 22.06). PSD2, The directive that will change banking as we know it. Hentet fra <https://www.evry.com/no/media/artikler/psd2-the-directive-that-will-change-banking-as-we-know-it/>
- Hennestad, B. W., Revang, Ø., & Strønen, F. H. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring*. 2. Utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hærnes, C. O. (2016, 12.02). Digitalisering er ikke forbeholdt fremtiden, det er nå det skjer. Hentet fra <http://e24.no/kommentarer/spaltister/kommentar-digitalisering-er-ikke-forbeholdt-fremtiden-den-er-her-allerede/23613833>.

- Horjen, H. W. (2010, 18.01). Helt ville etter friluft. Hentet fra <http://www.bt.no/nyheter/lokalt/Helt-ville-etter-friluft-212741b.html>
- IEA. (2015). *Key World Energy Statistics 2015*. International Energy Agency.
- IKT-Norge. (2017). Om IKT-Norge. Hentet fra <https://www.ikt-norge.no/om-ikt-norge/>
- Innovasjon Norge. (2017). Såkornfond. Hentet fra <http://www.innovasjon norge.no/no/finansiering/sakornfond/>
- Isaksen, A., og Asheim, B. (2008). Den regionale dimensjonen ved innovasjoner. I Isaksen, A., Karlsen, A. & Sæther, B. (red.), *Innovasjoner i norske næringer – et geografisk perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jakobsen, E. W. (2008). *Næringsklynger – hvordan kan de beskrives og vurderes?* Menon-publikasjon nr. 1. Oslo: MENON Business Economics.
- Jakobsen, E. W. (2016). *Vestlandets posisjon i fremtidens næringer*. Paper presentert på Agendakonferansen, Haugesund.
- Jakobsen, E. W., Grimsby, G., Sørvig, Ø. & Aalen, P. (2014). *Eierskap for langsiktig verdiskaping på Vestlandet*. Menon-publikasjon nr. 18. Oslo: MENON Business Economics.
- Jakobsen, E. W. & Reve, T. (2001). *Et verdiskapende Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. utg. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Johannessen, S. Ø. (2016, 28.02). Kjempemulighet til å utfordre bankene. Hentet fra <http://www.dn.no/grunder/2016/02/28/1543/Finansteknologi/kjempemulighet-til--utfordre-bankene>.
- Klovning, E. & Lohne, L. (2015, 18.07). Kraftig nedgang for oljestudier. Hentet fra <http://www.dn.no/talent/2015/07/17/2142/Samordna-opptak/kraftig-nedgang-for-oljestudier>
- Laustsen, E. (2016, 13.09). Sportsdirektør: - Ikke utelukkende Klondyke-følelse som preger bransjen. Hentet fra <http://www.dn.no/dnaktiv/2016/09/13/2004/Handel/sportsdirektr-ikke-utelukkende-klondykeflelse-som-preger-bransjen>
- Larson, A., & Starr, J. A. (1993). *A Network Model of Organization Formation*. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 17(2), 5-15.

- Marynowski, T. (2015, 15.10). 41 millioner til norske Zwipe. Hentet fra <https://www.digi.no/artikler/41-millioner-til-norske-zwipe/320273>
- Marshall, A. (1920). *Principles of economics*. London: Macmillan.
- Martinsen, M. (2011). *Forretningsstrategi og politiske virkemidler*. Bodø: Licentia Forlag.
- Melchior, A. (2003). Internasjonalisering i IT-næringen: myter og fakta, in: Godø, H. (Ed.), *IKT etter dotcom-boblen*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Meld. St. 76 (1970–1971). *Undersøkelse etter og utvinning av undersjøiske naturforekomster på den norske kontinentsokkel m.m.* Hentet fra https://fido.nrk.no/aa6f9f005a5804b4d7a3c6c081c97f27bf18334c0d23d2f39bd7e5951b9b4b19/ti_oljebud.pdf
- Merrifield, D. B. (1987). New business incubators. *Journal of Business Venturing*, 2(4), 277-284.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. Los Angeles: Sage. pp. 100-119.
- Nikolaisen, P. I. (2016, 12.05). Seier for finansiell teknologi: Nå blir det «sandkasse» for gründere som vil «leke» bank. Hentet fra <http://shifter.no/index.php/2016/12/05/seier-finansiell-teknologi-na-sandkasse-grundere-leke-bank/>
- Nordea. (2017, 01.03) Nordea prepares for PSD2 with first iteration of Open Banking portal. Hentet fra <https://www.nordea.com/en/our-services/cashmanagement/cash-management-news/cash-management-news-archive/2017/open-banking-portal.html>
- Norwegian Innovation Cluster. (2015). *Et arnested for kompetanseutvikling?* Hentet fra <http://www.innovationclusters.no/aktuelt/klynger---et-arnested-for-kompetanseutvikling/>
- Olje og energidepartementet. (2016). Norsk oljehistorie på 5 minutter. Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- Oslo Tech. (2015). Klynger og nettverk i forskningsparken. Hentet fra <http://www.oslotech.no/2015/klynger-og-nettverk-i-forskningsparken>.
- Oxford Research & Rainmaking Innovation. (2015). *CPH FinTech Hub. Study and recommendations for making Copenhagen a Nordic FinTech hub*. Oxford Research & Rainmaking Innovation.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan Press.
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, Vol. 14 Issue 1, p15, 20p.
- Reve, T. (2007). 15 år med klyngestudier – hva har vi lært? I O. R. Spilling (red.), *Kunnskap*,

- næringsutvikling og innovasjonspolitik* (s. 43-67). Bergen: Fagbokforlaget.
- Reve, T. (2010). *Verdiskaping i klynger*. Oslo: BI – Institutt for strategi.
- Reve, T. & Jakobsen, E. W. (2001). *Et verdiskapende Norge*. Oslo: Universitetsforlaget
- Reve, T. & Sasson, A. (2012). *Et kunnskapsbasert Norge*. 1 utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Savin-Baden, M., & Major, C. H. (2013). *Qualitative Research, The essential guide to theory and practice*. London: Routledge.
- Schjerva, R. (2015). *Digitalisering eller død*. Oslo: IKT-Norge.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles: A theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process* (Vols. 1-2). New York: McGraw Hill.
- Sherman, H., & Chappell, D. S. (1998). Methodological challenges in evaluating business incubator outcomes. *Economic Development Quarterly*, 12 (4), 313–321.
- Shifter. (2016, 07.06). Banker i en ny tid: Gullgruve for startups, når et marked på 150 trillioner dollar åpner seg. Bankene er hemmet av et «innovasjonssparadoks». Hentet fra <http://shifter.no/index.php/2016/06/07/banker-i-ny-tid-gullgruve-for-startups-150-trillioners-marked-som-apner-seg-bankene-er-hemmet-av-et-innovasjonssparadoks/>
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*. Vol. 50, No. 1, 20–24.
- Smilor, R. W., & Gill, M. D. (1986). *The new business incubator: Linking talent, technology, capital and know-how*. DC: Heath and Company.
- Spilling, O.R. (2006). *Entreprenørskap på norsk*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sportsbransjen AS. (2009). Sportsbransjen Bransjeoppdatering 2009. Hentet fra <http://www.sportsbransjen.no/uploads/magazines/67/pdf/sportsbransjen-2009.pdf>
- Sportsbransjen AS. (2015). Sportsbransjen Bransjeoppdatering 2015. Hentet fra <http://www.sportsbransjen.no/uploads/magazines/76/pdf/Sportbransjen%202015%20oppsummert%20.pdf>
- Sportsbransjen AS. (2016, 10.11). Sportsbransjen fortsetter veksten. Hentet fra <http://www.sportsbransjen.no/no/nyhetsarkiv/sportsbransjen-fortsetter-veksten>
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social structure and organizations. In J. G. March (Ed.), *Handbook of organizations* (pp. 142–193). Chicago, IL: Rand McNally.

- Stubberud, H. A. (2016). *Business incubators and entrepreneurial performance: The influence of network value and absorptive capacity*. (Doktorgradsavhandling, Norges Handelshøyskole). Hentet fra https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2412398/Stubberud_phdthesis_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innelevelse- en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- The Economist Intelligence Unit. (2015). *The disruption of Banking*.
- Tobiassen, M. (2015, 13.11). Nordisk finanssuksess uten Norge. Hentet fra <http://www.dn.no/grunder/2015/11/13/2144/Teknologi/nordisk-finanssuksess-uten-norge>
- Trumpy, J. (2016, 15.11). DNB starter gründerjakt. Hentet fra <http://www.dn.no/grunder/2016/11/15/2100/Finans/dnb-starter-grunderjakt>
- Utterback, J. M. (1994). *Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Valvik, M. E. (2007, 11.01). Norge kler på Europa. Hentet fra <http://e24.no/naeringsliv/norge-klert-paa-europa/1597015>
- Van de Ven, A. H., Polley, D. E., Garud, R., & Venkataraman, S. (2008). *The Innovation journey*. Ontario: Oxford University Press.
- Vinje, V. (2016). *Investeringssincentiver for unge vekstselskaper*. Oslo: NyAnalyse AS.
- Wold, T. (2017, 31.03). Klokken tikker mot 25.05.18. Er du klar for GDPR? Hentet fra <https://www.dataforeningen.no/klokken-tikker-mot-25-05-18-er-du-klar-for-gdpr.5978783-185717.html>
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research. Design and Methods*. 5th ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications
- Zedtwitz, M. V. (2003). Classification and management of incubators: aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3 (1/2), 176-196.

Vedlegg

Vedlegg 1

Intervjuguide FinTechbransjen

Mål: Få fylldig og omfattende informasjon om utviklingstrekk, suksessfaktorer og fremtidsutsikter i bransjen.

Kort informasjon til informantene

- Litt om vår bakgrunn
- Si litt om grunnlaget for intervjuet (bakgrunn, formål)
- Forklar hva intervjuet skal brukes til og presiser taushetsplikt og anonymitet
- Informere om opptak og få samtykke til opptak
- Spør om respondenten har noen spørsmål eller om noe er uklart
- Starte opptak

Innledningsspørsmål

- Hva slags organisasjon jobber du i?
- Hvilken stilling har du i selskapet?
- Hva er det dere hovedsakelig driver med?
- Hvor lenge har du jobbet innen FinTech bransjen?

FinTech bransjens utvikling

- Når og hvor hadde FinTechbransjen sin fremtreden? Hvorfor tror du denne bransjen vokste frem?
- Når vil du si FinTechbransjen begynte å vise seg i Norge?
- Har bransjen i stor grad vært dominert av små selskaper, eller har det vært noen store, dominerende aktører? I tilfelle hvilke?
- Hva har vært de viktigste drivkreftene til utvikling og vekst i bransjen hittil?
- Hvordan har samarbeidet mellom FinTechbransjen og myndigheter fungert? Har de vært en driver eller en barriere for utviklingen av bransjen?
- Hvilke organisasjoner jobber for FinTechbransjens utvikling? F.eks. IKT-Norge, Innovasjon Norge osv.
- Hva har vært selskapets suksessfaktorer hittil?

Nasjonalt og internasjonalt samarbeid

- Vil du si det er et godt samarbeid mellom FinTechselskaper i Norge? Eller er det i større grad preget av sterkt konkurranseforhold?
- Vil du si FinTechbransjen i Oslo er en klynge?
- Hvilke samarbeid har vært viktige for utviklingen av selskapet deres? Evt. hvilke selskaper?
- Samarbeider dere med forskningsinstitusjoner/universiteter? Hva med FoU er?

- Hvordan har samarbeidet mellom finansinstitusjoner og FinTechselskapene vært til nå?
- Har dere samarbeidet med finansinstitusjoner? Evt. hvor viktig har dette samarbeidet vært?
- Samarbeider dere med internasjonale aktører?
- Hvordan samarbeider dere? Hvilke arenaer finnes for samarbeid/nettverk?
- Hvor viktig tror du samarbeid med internasjonale aktører er for den norske bransjen?
- Hvordan klarte dere å lykkes internasjonalt?

Krevende kunder og nasjonale lokomotiver

Med krevende kunder mener vi kunder som har avanserte behov og stiller tydelige krav. Disse er i forkant av markedsutviklingen og er villige til å ta i bruk nye løsninger/produkter.

Med nasjonale lokomotiver mener vi selskaper som kan skape ekstra løftkraft, innovasjonsstyrke og utviklingsmuligheter for hele bransjen.

- Hvem er det som i hovedsak presser bransjen til innovasjon og produktutvikling?
- Hvem er det som er krevende kunder for dere?
- Er dere avhengig av noen nasjonale lokomotiver? Hvilke?

FinTech bransjens fremtidsutsikter

- Har bransjen noen sjanse til å klare seg uten lokomotivselskaper i fremtiden? Tror du bransjen kan lykkes på egenhånd?
- Hvor viktig tror du samarbeid med finansinstitusjonene vil være i fremtiden?
- Hva har vært suksessfaktorene til bransjen hittil?
- Hva har vært deres suksessfaktorer?
- Var det vanskelig å skaffe seg kapital i startfasen?
- Hva har vært de største utfordringene i bransjen hittil? Hva tror du vil være de største utfordringene i fremtiden?
- Hvordan tror du EU - direktivet PSD2 vil påvirke bransjen?
- Hva med den regulatoriske sandkassen?
- Hva kan den norske bransjen lære av FinTechbransjen i Storbritannia?
- Hva tror du vil være viktig for bransjens utvikling i fremtiden?

Avslutningsvis

- Er det noe viktig du synes vi ikke har fått med?

Takk for hjelpen og takk for oss!

Vedlegg 2

Avtale om informert samtykke

Det er frivillig å være med som informant og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli anonymisert.

Under møtet/intervjuet har du rett til å avbryte, og ikke svare på spørsmål du ikke ønsker å svare på. Hvis du ønsker å være anonym i oppgaven har du rett til dette.

Hvis informant skulle ønske at noe som blir sagt under møtet/intervjuet ikke skal bli nevnt i masteroppgaven har den rett til å kreve at dette ikke forekommer. Man kan også kreve at noe blir "slettet" fra møtet/intervjuet. Informanten har krav på å få se transkribering og analysen av eget intervju, hvis den ber om dette.

Eventuelle opptak og transkriberinger skal kun brukes av oss i selve arbeidet med oppgaven og særlig i dataanalysearbeidet, og skal ikke være tilgjengelig for andre. Transkriberinger og opptak destrueres når oppgaven er ferdigstilt. Alt som blir sagt av informant under datainnsamling skal fremstilles riktig, og skal ikke misbrukes.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Kontaktinformasjon:

Masterstudenter i økonomi og ledelse, Høgskolen i Sørøst-Norge ved Hønefoss.

Studenter: Ida Baakind og June Baakind

E-post: ida.baakind@dnb.no/june.baakind@dnb.no

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og er villig til å delta i studien.

Signatur Telefonnummer

Med vennlig hilsen

Ida Baakind og June Baakind

Vedlegg 3

Øystein Sørebo

Institutt for økonomi og IT Handelshøgskolen Høgskolen i Sørøst-Norge
HSN Postboks 164 Sentrum
3502 HØNEFOSS

Vår dato: 03.04.2017 Vår ref: 53185 / 3 / ASF Deres dato: Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER
Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 22.02.2017. Meldingen gjelder prosjektet: *53185 Fintech bransjen, utvikling og fremtidsutsikter.*

Vil fintechbransjen i Norge være avhengig av store nasjonale lokomotiver for å lykkes både nasjonalt og internasjonalt, eller kan de lykkes på egenhånd?

Behandlingsansvarlig Høgskolen i Sørøst-Norge, ved institusjonens øverste leder

Daglig ansvarlig: Øystein Sørebo

Student: Ida Baakind

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema,

http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html.

Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.05.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt
Amalie Statland Fantoft

Kontaktperson: Amalie Statland Fantoft tlf: 55 58 36 41

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Ida Baakind iiida_b89@hotmail.com