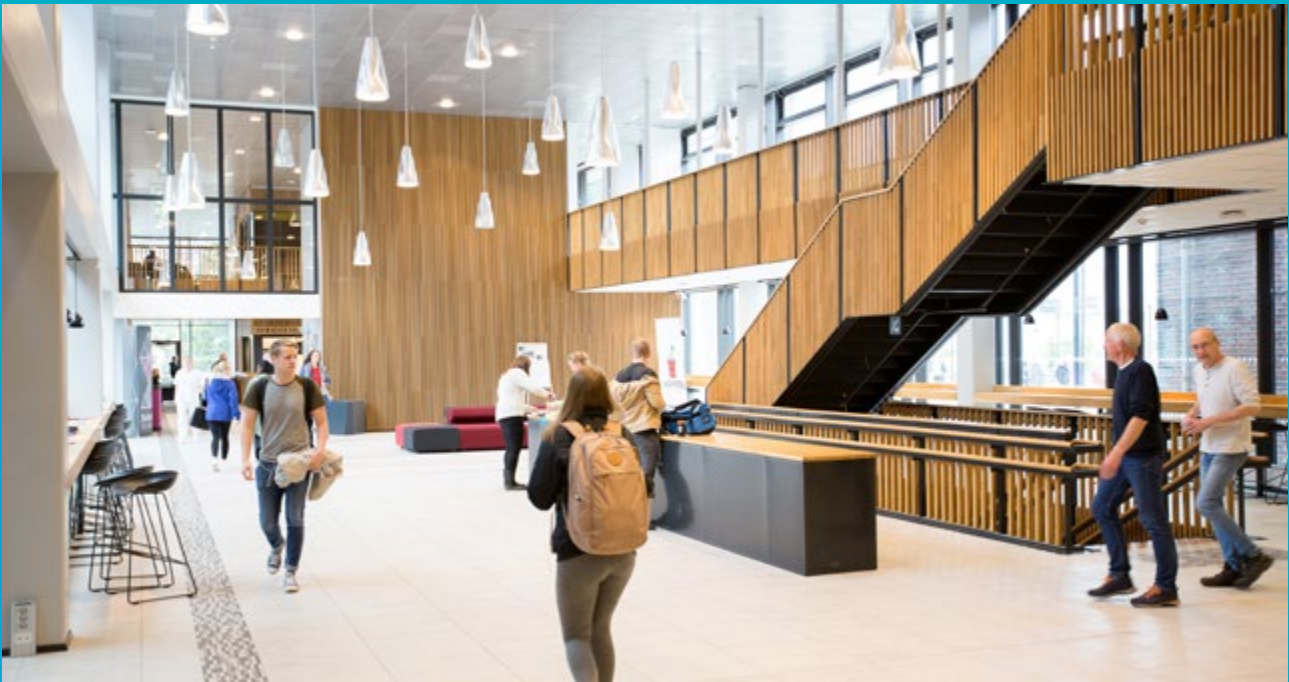


ÅRBOK 2020

Presentasjon av masteroppgaver fra masterutdanningen i
Innovasjon og ledelse, Institutt for økonomi og administrasjon



Masterprogrammet innovasjon og leiing

Institutt for økonomi og administrasjon (IØA) tilbyr masterutdanning i innovasjon og leiing ved Campus Bergen. Målgruppa for masterutdanning i innovasjon og leiing er kandidatar med ein bachelorgrad i økonomi og administrasjon, eller andre studentar med bakgrunn innanøkonomi, organisasjon og leiing.

Masterprogrammet innovasjon og leiing gjev studentane ei solid plattform innan innovasjon, entreprenørskap, organisering og leiing. Utdanninga gir eit godt utgangspunkt for ei karriere innan teknologi- eller prosjektleiing i privat og offentleg sektor. Studentane får eit godt grunnlag for å arbeide med ny teknologi, nye produkt og omstilling av verksemder. Masterprogrammet legg til rette for at uteksaminerte kandidatar kan få spennande jobbar i ulike typar føretak.

Masterprogrammet har som mål å utdanne dyktige leiarar og medarbeidarar til offentlege og private teknologi-verksemder. Gjennom studieløpet vil studentane få praksiserfaring i nye og etablerte verksemder. Studentane kan blant anna velje å ha internship i enten Cape Town, Houston eller Berkeley/San Francisco. Studentar som ønskjer å vera i Bergen har praksisopphald i verksemder i og rundt Bergen.

I masterutdanninga er teknologileiing eit svært sentralt begrep som dekker fagområda innovasjon, entreprenørskap, organisasjon, leiing, digitalisering og økonomifag. Tverrfagleg samarbeid mellom økonomar og ingeniørar er ein viktig del av studiet. Vidare er innovasjon og utvikling av produkt og tenester eit viktig element i utdanninga slik at studentane er betre rusta til å handtere omstilling i næringslivet. I fjerde og siste semester skriv studentane masteroppgåva si. Ei oversikt over masteroppgåvene vert presentert i årboka.

Hilsen

Kristin Lofthus Hope, Programansvarlig

Tom Skauge, Instituttleder

Master i innovasjon og ledelse: hvl.no/studier/studieprogram/2020h/mil-ma

Master of Science in Business: hvl.no/studier/studieprogram/2020h/msb

Instituttets hjemmeside: hvl.no/om/organisering/fos/institutt-for-okadm

Fakultetets hjemmesider: hvl.no/om/organisering/fos



Studentarbeider

Master

Grobunn for sosialt entreprenørskap

En komparativ casestudie av Norge og Sør-Afrika

› Christine M. G. Eng & Frida Olsen Engedahl

Institutt for økonomi og administrasjon – Innovasjon og ledelse 2020

Sosialt entreprenørskap er et fenomen som har fått økt oppmerksomhet i offentlig debatt, politikk, styringsdokumenter og forskningen de siste årene.

Formålet med studien er å undersøke faktorer som påvirker fremveksten av og skaper grobunn for sosialt entreprenørskap i to svært ulike kontekster.

Følgende problemstilling ble utformet:
Hva skaper og karakteriserer grobunnen for sosialt entreprenørskap og sosiale virksomheter i Norge og Sør-Afrika?

Problemstillingen ble besvart med utgangspunkt i to empiriske case fra Norge og Sør-Afrika bestående av 23 kvalitative intervjuer.

Sentrale funn i Norge

- Supplement til offentlig tjenestelevering
- Mindre grad av profesjonalisering av feltet
- Sosiale virksomheter har stor tillit til offentlig sektor, men offentlig sektor har liten tillit til dem
- Preget av velferdsprofitørdebatten
- Nasjonalt forankret



Ved å ta i bruk EU-kommisjonens modell for økosystemet rundt sosialt entreprenørskap har vi kartlagt Norge og Sør-Afrika basert på syv faktorer.

Sentrale funn i Sør-Afrika

- Levere manglende velferdstjenester
- Større grad av profesjonalisering av feltet
- Myndighetene har forhåpninger til sosiale virksomheter og overlater sine oppgaver til disse
- Liten tillit til myndighetene som følge av korrupsjon
- Lokalt forankret



TTO innovasjonslederens bidrag i akademiske spin-off prosjekter og team

- En kvalitativ enkel integrert casestudie av VIS

Kathrine Panlilio Iversen & Katrine Zetlitz Nessler

Institutt for økonomi og administrasjon - Master i Innovasjon og ledelse

Bakgrunn for studien:

Den globale kunnskapsbaserte økonomien setter stadig større krav til innovasjon for å øke verdiskaping og produktivitet. TTO-er (Technology Transfer Offices) har blitt viktige støttespillere når det gjelder å løfte frem og utnytte innovasjoner basert på offentlig finansiert forskning, i form av kommersialisering via patentering, lisensiering eller etablering av akademiske spin-off selskap. Gjennom en integrert casestudie undersøker vi TTO innovasjonsledere i VIS, som er prosjektledere i et eller flere av studiens utvalgte akademiske spin-off prosjekter. Vi studerer deres roller og atferd, samt deres bidrag i kommersialiseringsprosessen i disse prosjektene. Formålet med denne masteroppgaven er å besvare forskningsspørsmålet: «*Hvordan bidrar TTO innovasjonsledere i akademiske spin-off-prosjekter og team?*»

For å besvare forskningsspørsmålet utarbeidet vi to delproblemstillinger:

1. *Hvilke lederroller har TTO innovasjonsledere i akademiske spin-off prosjekter/team?*
2. *Hvilke lederstiler har TTO innovasjonsledere i akademiske spin-off prosjekter/team?*

Metode:

For å besvare studiens overordnede forskningsspørsmål har vi benyttet oss av kvalitativ metode gjennom en enkel integrert casestudie. Datainnsamlingen har bestått av 13 semistrukturerte dybdeintervjuer, samt innhenting av sekundærdata. Med bakgrunn i tilgang på intervjuobjekter, og ønsket om dybdeforståelse, har vi valgt å se på et utvalg av prosjekter/selskaper i VIS. Vi undersøker individuelle TTO innovasjonsledere i 7 prosjekter/selskaper i VIS. Videre studerer vi 6 innovasjonsledere, og deres rolle og atferd i et eller flere av studiens akademiske spin-offs.

Tabellen under oppsummerer funn fra studien knyttet til TTO innovasjonslederens roller og lederstiler

Roller internt i spin-off prosjekter/team	Benytt det formaliserte prosjektstyringsverktøyet, «Gateways»
	Utvikling av metodikk og praksiser over tid
	Kommunerer med universitet og institutter
	Kommunerer tydelig og konsekvent i prosjektteamet
	Kombinerer klassiske møter og digitale kommunikasjonskanaler
	Bygger relasjoner og team for å styrke prosjektkultur
Roller eksternt for spin-off prosjekter/team	Bygger og utvikler kommersiell kompetanse hos akademiske entreprenører
	Kommunikasjon, relasjoner og læring basert på gjensidig respekt
	Skaffer finansielle, menneskelige og teknologiske
	Kommunerer med VIS-teamet og -ledelsen
	Bygger tette relasjoner med VIS-teamet
	Kommunerer med markedsaktører og næringsliv
Lederstiler	Spre informasjon til investorer over tid
	Ressurstilgang gjennom nettverk og regionalt næringsliv
	Bygger både nasjonale og internasjonale nettverk
	Kombinerer oppgave- og relasjonsorientert lederstil
	Ivaretar en situasjonsbetenget lederstil

Ulike typer arbeid i plattformøkonomien

Magnus Krantz Olsen

Institutt for økonomi og administrasjon – Master i innovasjon og ledelse, 2020

Introduksjon

Plattformøkonomien har blitt mer utbredt de siste årene og tilknytningsformer hvor det er en tredjepart tilstede i relasjonen er blitt mer vanlig. I litteraturen benyttes en rekke ulike begreper om arbeid i denne nye økonomien. «Crowdsourcing», «work on demand via app», «elancing» et blant begrepene som benyttes, men hva er egentlig forskjellen mellom de ulike begrepene som benyttes?

Problemstilling

Hvilke begreper benyttes i litteraturen for å beskrive arbeid i plattformøkonomien og hva er likhetene og ulikhetene mellom dem?

Begrep	Forfatter	År/Åll	Arbeidssted
Crowdsourcing	Howe	2006	Begge alternativer mulig
Crowdworking	Jäger et al, De Stefano, Aloisi, Bergvall-Kåreborn & Howcroft	2016, 2018 og 2019	Online
elancing	Aguinis & Laval	2013	Online
Eig work	Wood et al., Stanford	2017 og 2018	Begge alternativer mulig
Independent contracting	Kuhn & Maleki	2017	Begge alternativer mulig
Work on demand via app	Aloisi, De Stefano	2016	Fysisk tilstedeværelse
Mobile labour	Pongratz	2018	Fysisk tilstedeværelse
Online labour	Pongratz	2018	Online

Sentrale funn

- Totalt 20 ulike begreper som benyttes for å beskrive arbeid i plattformøkonomien
- 8 av disse er hovedbegreper, mens de resterende er underkategorier eller varianter av de andre begrepene.
- Vanlig å skille mellom arbeid som krever fysisk tilstedeværelse og arbeid som i sin helhet kan utføres digitalt
- Et annet vanlig skille er basert på oppgavens kompleksitet. Er det en enklere arbeidsoppgave eller en som krever faglig kompetanse.



Flat og fleksibel organisering i statlige etater

En kvalitativ studie av utfordringer ved flat og fleksibel struktur i offentlig sektor.

Miriam Molvær og Simone Brattli

Institutt for økonomi og administrasjon – Master i innovasjon og ledelse, 2020

Introduksjon

Studien undersøker utfordringer som oppstår i første fase ved omstrukturering til flat og fleksibel organisering, i offentlig sektor. Flat struktur handler om å redusere antall nivåer i hierarkiet, og i denne sammenheng menes fleksibel som i smidig. Samfunnsendringer skaper et press for å være dynamisk og evne raske vendinger, noe som innebærer nye former å organisere seg på. Prinsipper om stabilitet, høyt hierarki og standardiserte arbeidsprosesser utfordres. Det finnes mange indikasjoner på at den flate organiseringen er bedre egnet til dagens situasjon, men det er likevel viktig å se på de utfordringene en slik struktur kan føre med seg.

Problemstilling:

Hvilke utfordringer oppstår ved flat og fleksibel organisering i offentlig sektor?

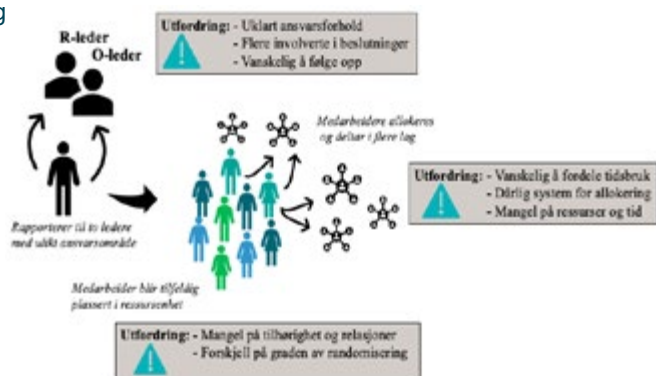
Staten som kontekst

Offentlig sektor kjennetegnes ved høy grad av kontroll, rigid bruk av personell, formaliseringer, og silo-kultur mellom avdelinger. Sektoren fører med seg en annerledes logikk i forhold til privat sektor, og oppgavene som utføres er ofte knyttet til hierarki med innslag av myndighetsutøvelse og tilsyn.

Statlige virksomheter betyr i praksis forvaltningsorganer, og består av flere ulike organisasjoner som for eksempel departementer og direktorater. Det vil si alle virksomheter som er en del av staten som juridisk person.

Metode

Studien er gjennomført som en komparativ casestudie. Datainnsamlingen har bestått av 18 dybdeintervjuer, samt innhenting av sekundærdata. Populasjonen er statlige etater i Norge. Studiens utvalg består av to enheter som begge er statlige etater, underlagt Helse- og omsorgsdepartementet.



Resultat

Første fase av flat og fleksibel struktur i offentlig sektor, fører med seg flere utfordringer som er illustrert i figuren:

- **Allokering til lag:** Arbeidsoppgavenes karakter og krav om spisskompetanse, utfordrer fleksibel bemanning. Utfordringer knyttet til å fordele tidsbruk, dårlig system for allokering, og mangel på ressurser.
- **Rapportering til to ledere:** Mellomledere har adskilt oppgave- og ressursansvar. Utfordringer knyttet til uklare ansvarsforhold, flere involvert i beslutninger, og vanskelig for mellomleder å følge opp sine medarbeidere.
- **Randomiserte ressursenheter:** Medarbeiderne tilfeldig plassert til ulike personalgrupper. Utfordringer knyttet til mangel på tilhørighet og relasjoner, og ulik grad av randomisering som fører til forskjeller internt.

Velferdsstaten i en app?

Mohammed Nazar

En studie av Nyby som sosialt entreprenørskap for å løse velferdsstatens utfordringer.

Institutt for økonomi og administrasjon –Master i innovasjon og ledelse, 2020

Introduksjon

Behov for nye samspill og samarbeidsmuligheter mellom offentlig, privat og frivillig sektor har fått økt oppmerksomhet både på den politiske agenda, i den offentlige debatten og i mediene, og også innen akademien de senere årene, for å møte kommende velferdsutfordringer. Formålet med studien er å gi en forståelse av hvordan det er mulig å løse velferdsutfordringer i samarbeid mellom offentlig, privat og frivillig sektor. Dette har blitt gjort ved å studere Nyby sitt bidrag i å styrke den nordiske velferdsmodellen.

Forskningsspørsmålet

Hvordan kan Nyby bidra til å løse velferdsutfordringer ved hjelp av teknologi?

Underproblemstillinger

- Hvilke utfordringer knytter seg til slike løsninger?
- Hvordan implementeres og spres innovasjonen?

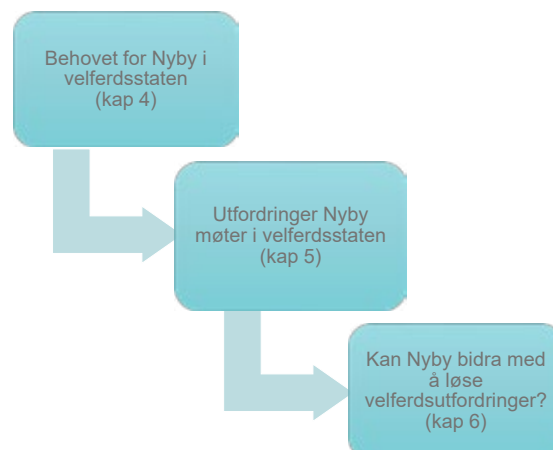
Metode

For å besvare mitt overordnede forskningsspørsmål har jeg benyttet meg av kvalitativ metode gjennom en enkelt- casestudie. Datainnsamlingen har bestått av 9 dybdeintervjuer fra fire norske fylker: Oslo, Vestland, Trøndelag og Viken. Samt innhenting av sekundærdata i form av styringsdokumenter og digital foreliggende intervjuer.

Sentrale funn

1. Bestemte verdier i den skandinaviske velferdsmodellen kan potensielt bidra til å skape utfordringer for Nyby.
2. Etablerte tekniske systemer i den norske offentlige sektoren skaper utfordring for Nyby som ønsker å innovere sammen med kommuner.
3. Overbruk av frivillige i velferdsstaten og den offentlige sektoren kan føre med seg store konsekvenser som å miste kompetansen eller tilgang til ressurser i det offentlige.
4. Blant brukere anses Nyby som et supplement for å avlaste velferdsstaten med fremtidige utfordringer. Det vil si med de ikke-lovpålagte oppgavene i velferdsstaten.

Forskningsdesignet i oppgaven





Elektrifisering av norsk skipsfart: Utbygging og adopsjon av landstrøm i Bergen Havn

Nora Modesta Hvide og Ingeborg Ese Haga

2020

Problemstilling: «Hva er ulike aktørers hindre og drivere i utbygging og adopsjon av landstrøm i Bergen havn?»

Metode

Vi har gjennomført en kvalitativ lengdesnitt-casestudie. Her har vi i en eksplorativ fase gjennom atekst identifisert hindre og drivere i landstrømshistorien i Bergen havn. Videre har vi fokusert og gått i dybden på tre tematiske faktorer som har hindret og drevet prosessen. Her har vi dypdykket i Teknisk Ukeblad, og gjennomført intervjuer med tre aktører. Av dette har vi oppnådd en helhetlig forståelse av prosessen.

Teori

Hovedteorien i studien er Geels sitt flernivåperspektiv (MLP). Dette har vi støttet oss til for å identifisere og analysere hindre og drivere som en nisjeteknologi møter når den skal løftes til regimenivå. Teorien om energiteknologiske innovasjonssystem (ETIS) supplerer med typiske kjennetegn på innovasjon i energibransjen.

Fase 1: Eksplorativt, historisk mediesøk



Funn av hindre og drivere

(+)Landskapspress fra miljøbevegelsen
Ønske om å redusere klimagasser

- (-)Umoden teknologi
- (-)Kompleksitet og behov for koordinering
- (-)Stivhengighet og lock-in
- (-)Kapitalintensivitet
- (-)Lang levetid på kapitalen

- (+)Standardisering
- (+)Finansiering
- (+)Reguleringer og krav

Viktighet av faktorene avhenger av

(+/-) Ulike brukergruppers karakteristikk i havn

«høna-og-egget»
problematikken/markedssvikt;
Høy investeringsrisiko og «first-mover» kostnader. Alle ønsker landstrøm, men ingen vil være de første til å investere. Dårlig forretningscase inntil et marked allerede er etablert, og en *de facto standard* valgt.

Løser opp i markedssvikt;
Modner teknologien og reduserer investeringsrisiko og «first-mover» kostnader. Beskytter og etablerer nisjemarkeder. Diffusjon av landstrøm gjennom nisjekumulasjon

Fase 2 – Dypdykk i Teknisk Ukeblad og semistrukturerte dybdeintervju

Vi ble vitne til en langtekkelig utbygging og adopsjonsprosess. Hindre og drivere i historien danner grunnlag for tre kategoriske faktorer, *standardisering*, *finansiering* og *reguleringer*, som måtte «ligge til rette» for fremdrift i prosessen. Underproblemstillingene ble derfor:

1. Hvorfor har prosessen tatt så lang tid for de ulike aktørene?
2. Hvordan har faktorene standardisering, finansiering og regulering påvirket fremdriften i prosessen?

Standardisering, finansiering og regulering som drivere

Offentlige aktører har spilt en viktig rolle i å redusere investeringsrisikoen for landstrøm, og gi rom for modning og diffusjon.

Finansiering

- Tilgang til billig finansiering (Enova) – Staten har subsidiert investeringsbeløp og kompensert for «first-mover» kostnader for havnene og rederne

Reguleringer og krav

- har stilt krav til utbygging og bruk, skapt beskyttede nisjemarkeder, forutsigbarhet, like konkurransevilkår og felles forventninger for fremtiden

Standardisering

- har bidratt med å definere «hva» man skal investere i, hvilket har skapt forutsigbarhet og retning.

Digitalisering i grunnskolen

– En kvalitativ casestudie om hvordan skoleledelsen tilrettelegger for lærerens bruk av digital teknologi.

Veronika Dale Bjørkedal & Cathrine Rødsten Dyb

Bakgrunn for studien:

Samfunnet er preget av store endringer som følge av ny teknologi, og den norske skolen må holde følge med den digitale utviklingen for å kunne møte det fremtidige kompetansebehovet. For å oppnå en vellykket digitaliseringsprosess er skoleledelsens rolle sentral, da det er ledelsens ansvar å anskaffe og tilrettelegge for god bruk av digital teknologi i grunnskolen.

Forskningsspørsmål:

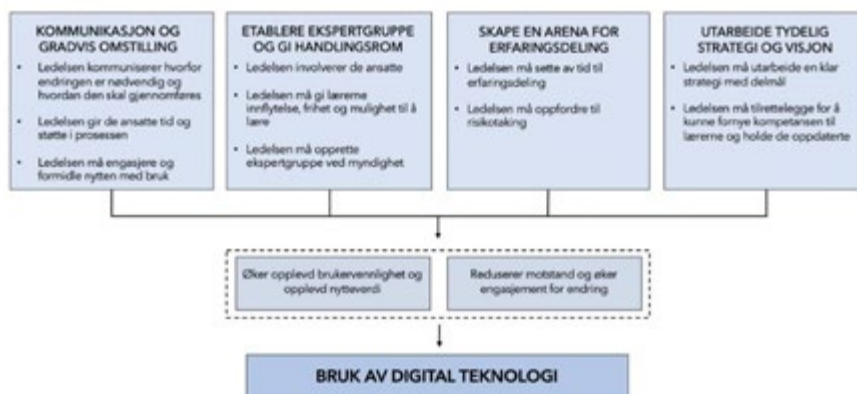
Hvordan legger skoleledelsen til rette for lærerens bruk av digital teknologi i undervisningen?

Underspørsmål:

1. Hva karakteriserer digitaliseringsprosessen i grunnskolen?
2. Hvordan reagerer lærerne på endringen, og hvilke forutsetninger har de for å bruke digital teknologi?

Sentrale funn:

Skoleledelsen tilrettelegger for lærerens bruk av teknologi ved å: 1) kommunisere behovet for endringen og gradvis omstille, 2) etablere en ekspertgruppe med myndighet og gi handlingsrom til engasjerte lærere, 3) skape en arena for erfaringsdeling og 4) utarbeide en tydelig strategi og visjon. Dette kan bidra til å øke lærerens opplevde brukervennlighet og nytteverdi, samt redusere motstand og øke engasjement for endring. Videre vil dette påvirke lærerens bruk av digital teknologi.





Managing Project Complexity in The Smart Building Environment

A Proposal of how to overcome the challenges in project management in the Real Estate industry

Christian Bru & Jostein Hella

2020

A explorative, qualitative study with a sample from the real estate industry value chain to uncover challenges faced in smart building technologies implementation projects. SINTEF have given Research Scholarship funding this study.

Research question 1:

“What barriers property managers experience as challenging when implementing smart building technologies?”

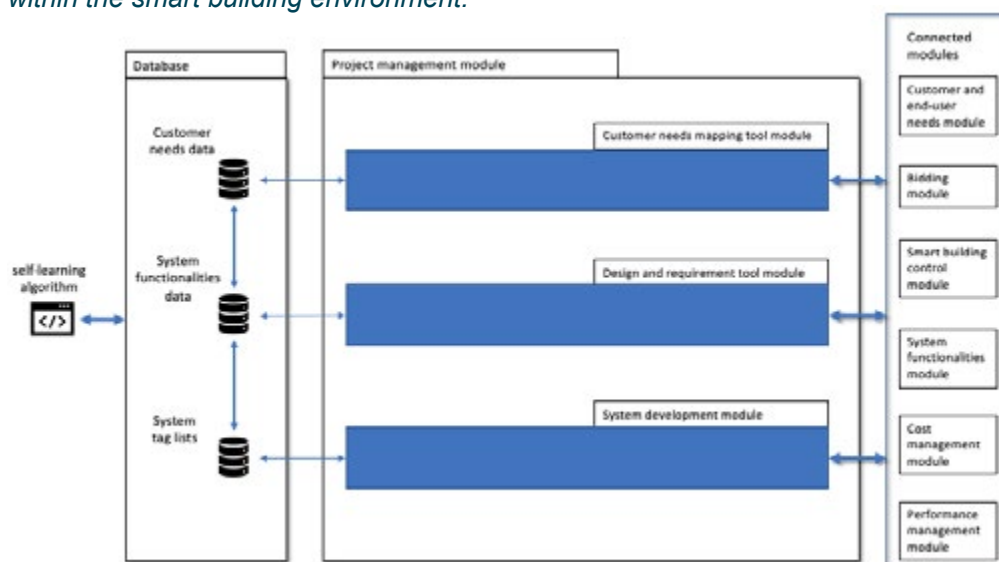
Research question 2:

“How property managers and real estate firms can manage challenges in projects regarding implementation of smart building technologies?”

Key findings:

- Property managers have a new role from capitalizing buildings to become more service oriented and user-centric.
- The new role has changed project management methodologies to work more agile.
- Creating challenges regarding user involvement, competence, and project management mindset.
- The Norwegian real estate firms in this study has shown abilities to adopt to these changes.
- Many vendors and solutions offered in the smart building environment are so complex that it cause challenges for property managers regarding,
 - system interoperability, integration, and updates.

From these key findings we have adopted a conceptual framework to manage complexities within the smart building environment:



Læring av feiling:

Hva og hvordan lærer serieentreprenører av feiling, og hvordan påvirker feiling dem?

Av Renate Dahl Østborg & Frida Fonn Rød

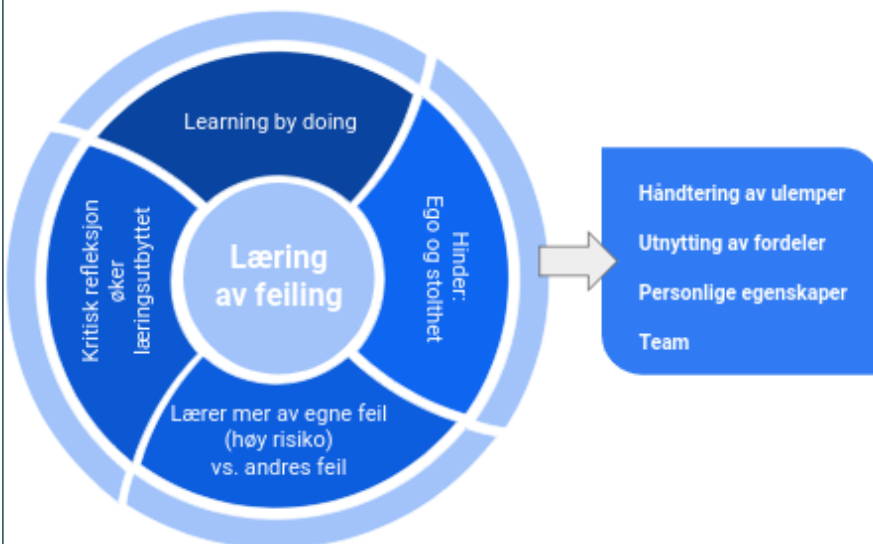
Vår 2020

Institutt for økonomi og administrasjon - Master i innovasjon og ledelse

Bakgrunn:

Det har lenge vært stort fokus på hvordan man kan oppnå suksess ved oppstart av en ny bedrift. Likevel er dødsraten for oppstartsbedrifter svært høy. Feiling og konkurs innenfor entreprenørskap er derfor et interessant tema som det imidlertid ikke har vært forsket like mye på. Entreprenoriell feiling blir ofte sett på som noe negativt, og i Norge har det lenge vært bortimot tabu å snakke høyt om det.

For å kunne gå i dybden på dette temaet og svare på forskningsspørsmålene har vi valgt en kvalitativ tilnærming og intervjuet åtte norske serieentreprenører.



Figuren illustrerer serieentreprenørens læringsprosess og læringsutbyttet fra feiling basert på oppgavens funn

Funn:

Våre funn viser hvordan feiling bidrar til egenskaper som gjør at serieentreprenører evner å håndtere ulemper og utnytte fordeler ved å være en ny og liten bedrift, samt hvordan et godt team er en svært viktig faktor for bedriftens overlevelse. Videre har vi funnet at serieentreprenører lærer best av feil med høy risiko gjennom "learning by doing" og kritisk refleksjon i etterkant av feiling. Samtidig ser vi at ego og stolthet kan være hinder for læring. Våre funn tilsier også at feiling påvirker serieentreprenører ved å gjøre dem oppmerksom på deres egne sterke og svake egenskaper.



Kunstig intelligens og forretningsmodellinnovasjon i medieselskaper

En multipel casestudie av IBM, TV 2, Vimond og Mjoll

Runa Elin Fjelle og Martine Brandal Øvrelid

2020

Institutt for økonomi og administrasjon – Master i Innovasjon og ledelse

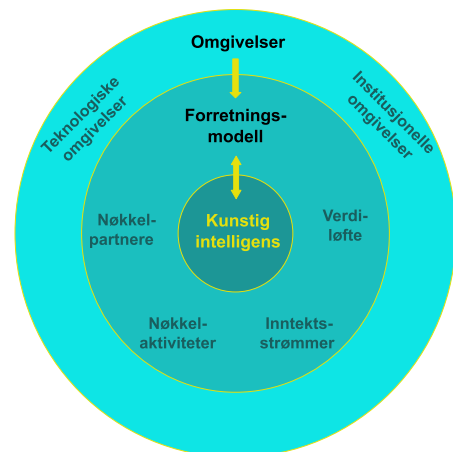
Introduksjon:

Mye tyder på at kunstig intelligens vil få et sterkt fotfeste i verden i løpet av nærmeste fremtid. Fenomenet utvikler seg svært hurtig, og kan potensielt få katastrofale konsekvenser ved ukritisk håndtering. Dette medfører utfordringer i form av usikkerhetsmomenter, noe som gjør det spesielt interessant og ikke minst viktig å rette oppmerksomheten mot. I denne studien har vi derfor undersøkt hvordan innovasjonsselskaper forholder seg til kunstig intelligens og hvordan dette er knyttet til deres forretningsmodeller og omgivelser.

Problemstilling:

Hvordan forholder innovasjonsselskaper seg til kunstig intelligens og...

- ... hva vektlegges i teknologiske og i institusjonelle omgivelser når det gjelder kunstig intelligens, og hvordan håndteres dette?*
- ... hvordan benyttes kunstig intelligens i selskapenes forretningsmodeller, med vekt på verdiløfte, inntektsstrømmer, nøkkelaktiviteter og nøkkelpartnere?*



Sentrale funn:

- Krefter i de teknologiske omgivelsene presser på for endringer – samtidig som at krefter i de institusjonelle omgivelsene bremser graden av adopsjon av innovativ teknologi som kunstig intelligens. Dette dilemmaet kan imidlertid håndteres gjennom forretningsmodellinnovasjon
- Selskapene legger til rette for økt FoU samt adopsjon av kunstig intelligens av typen maskinlæring gjennom forretningsmodellinnovasjon ved økt fokus på fleksibilitet og forbedringer i eksempelvis aktiviteter, inntjeningsmodeller, samarbeid og prosjekter
- Det er nødvendig å gjøre avveininger mellom å være tidlig ute med å adoptere teknologi som kunstig intelligens og å sikre at man satser på riktig teknologi som ikke skaper demokratiske utfordringer, men som kan håndteres i tråd med normer og verdier som tillit og troverdighet samt regelverk som GDPR

Konkurransesituasjonen i betalingsmarkedet

En kvalitativ casestudie om digitalisering i banknæringen

Malene Kvalsund Bruksås og Sandra Løvstakken

› Institutt for økonomi og administrasjon | Master i innovasjon og ledelse, 2020

Bakgrunn og problemstilling:

Banknæringen har høy produktivitetsvekst, kostnadseffektive betalingsystemer og er bygget på digitale og samordnede tjenester, men til tross for dette står næringen likevel overfor store digitaliseringsutfordringer. Fremveksten av nye digitale betalingsformer i kombinasjon med et voksende antall organisasjoner innen finansiell teknologi, vil føre til store endringer i banknæringen i tiden fremover.

Metode: Studien er en kvalitativ casestudie, hvor data er innsamlet gjennom semi-strukturerte intervjuer og observasjon, samt sekundærdata som supplement.

Problemstilling:

“Hva kjennetegner konkurransesituasjonen ved mobile betalingstjenester i Norge, med fokus på hvordan relasjoner mellom aktørene blir påvirket av teknologisk utvikling?”

Forskningsspørsmål:

“Hvilke muligheter og utfordringer foreligger for aktører innen mobile betalingstjenester ved samkonkurranse?”



Rammeverk: Påvirkningsfaktorer for konkurransesituasjonen

Sentrale funn:

- Samkonkurranse er fremtredende i banknæringen, og bankene samarbeider med andre banker, teknologileverandører, fintech-aktører, bigtech-aktører, interesseorganisasjoner og deltar i fagråd.
- Samkonkurranse foregår hovedsakelig i oppstrømsaktiviteter med større avstand fra kunder.
- Konsolidering påvirker konkurransesituasjonen, og er en trend både blant banker og teknologileverandører.
- Utfordringer ved samkonkurranse er begrensninger ved konkurranselovgivningen, barrierer for nye aktører, øker kompleksiteten, senker tempoet og kan inkludere høye kostnader.
- Muligheter ved samkonkurranse er kostnad- og ressursdeling, stordriftsfordeler, inspirasjon og effektivisering.
- Kriterium for suksessfulle samarbeid er optimal kognitiv avstand, og ressursheterogenitet kan øke læring og innovasjonsprestasjon.



Co-creation for the adoption of smart technologies in the public sector

For energy efficiency in a Norwegian county municipality

Av David Sjøstad & Sindre René Frydstad

Institutt for økonomi og administrasjon – Master i innovasjon og ledelse - V 2020

Introduksjon: Med hurtig voksende teknologisk utvikling byr enorme muligheter seg for virksomheter på tvers av sektorer. Forårsaket av ulike barrierer som hindrer offentlig sektor å innovere, hevdes det å eksistere et adopsjonsproblem av smart-teknologi. Strategier om energieffektivisering kobles til målsetningene, og det hersker stor tro på tiltak i offentlige næringsbygg for å skape effektiv energireduksjon. Vi gjennomfører en kvalitativ singel casestudie av Vestland fylkeskommunes næringsbygg i Bergen kommune, avgrenset til videregående skoler i lys av stor bygningsmasse, for å undersøke hvilke barrierer som hindrer dem å dra nytte av smarte teknologiske løsninger for energieffektivisering, for å bidra i å nå regionale energimålsetninger. Således undersøker vi hvordan bruken av samskaping (co-creation) kan benyttes for å overkomme barrierene.

Forskningsspørsmål:

Which barriers prevents public upper secondary schools adopting smart technologies to reduce energy consumption during the operational phase?

Underproblemstilling:

Can the co-creation methodology be utilized to close the gap for implementing smart technologies in public upper secondary schools?

Barrierer:



Sentrale funn:

Våre funn indikerer at 20 barrierer eksisterer.

- Et markant bidrag bunner i barrierer om konsensus (prioritering), grunnet usikkerhet i effektmål med bruk av smart-teknologi for energieffektivisering.
- Dette støtter opp og potensielt forsterker bruken av ikke uniforme standarder i byggebransjen, med manglende spesifikasjonskrav som legger til rette for implementering av smarte teknologiske løsninger.

Co-creation:

Co-creation can solve following barriers:	Co-creation cannot solve these:
Prioritization	Prioritization
Consensus	N/A
Incentives	
Operations management	
Regulations	Regulations
Ambiguous regulations	Lack of regulations for one standard
Limiting procurement regulations	
Economical	Economical
Limiting budgets	N/A
High costs and uncertainty on ROI	
Highly focus on price	
Competence	Competence
Lack of technological competence in procurement	Suboptimal use of competence
Lack of technological expertise	
Interdisciplinarity	
Technological	Technological
Immaturity	N/A
Integrations and systems	
Open standards	
Organizational	Organizational
Attitudes	Responsibilities and tasks
Awareness	Rigidity and bureaucracy

- Co-creation vil trolig kunne løse 16 av 20 barrierer og markant redusere noen av de hindringene som presenterer seg:

Drivere og barrierer for omstilling: *En komparative casestudie av hurtigladeutbygging i fylkene Vestland og Troms og Finnmark*

Av Stine Marie Torsvik og Rebecka Nyland

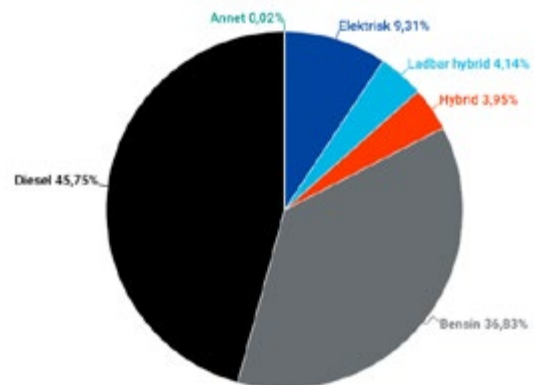
En kvalitativ komparativ casestudie av syv sentrale aktører på både nasjonalt og regionalt nivå

Problemstilling:

“Hvorfor er det så store forskjeller i utbyggingstakt av hurtigladere mellom fylkene Vestland og Troms og Finnmark?”

Mangel på hurtigladere anses som en av de største barrierene for å gå til innkjøp av elbil. For å tilby et tilstrekkelig hurtigladenettverk kreves det endringer i det sosio- tekniske regimet fra aktører på både nasjonalt- og regionalt nivå.

På bakgrunn av dette har vi undersøkt hvorfor det er forskjeller i utbyggingstakten mellom fylkene Vestland og Troms og Finnmark gjennom de teoretiske rammeverkene flernivåperspektivet (MLP) og offentlig-privat samarbeid (OPS).



Sentrale funn:

- Største driveren for elbilvekst og følgelig utbygging av hurtigladere har vært elbilpolitikken.
- Største barrierene knyttet til utbygging av hurtigladere er regulatoriske vedtak som anleggsbidrag og effekttariff.
- Driverne og barrierene treffer Vestland- og Troms og Fylke ulikt, hvor elbilpolitikken har hatt en større effekt i Vestland enn i Troms og Finnmark.
- Offentlig-privat samarbeid har vært utformet ulikt i fylkene, og modellen som har vært brukt i Vestland fylke har vært bedre knyttet til utbygging av hurtigladere enn den i Troms og Finnmark.



Åpen innovasjon og nettverkssamarbeid for det grønne skiftet

Institutt for økonomi og administrasjon
Master i Innovasjon og ledelse vår 2020

Ingvild Krokvik Mikkelsen og Henriette Johannessen Ulltang

Problemstilling: «På hvilken måte kan åpen innovasjon og nettverkssamarbeid hjelpe BKK å akselerere det grønne skiftet?»

Teori

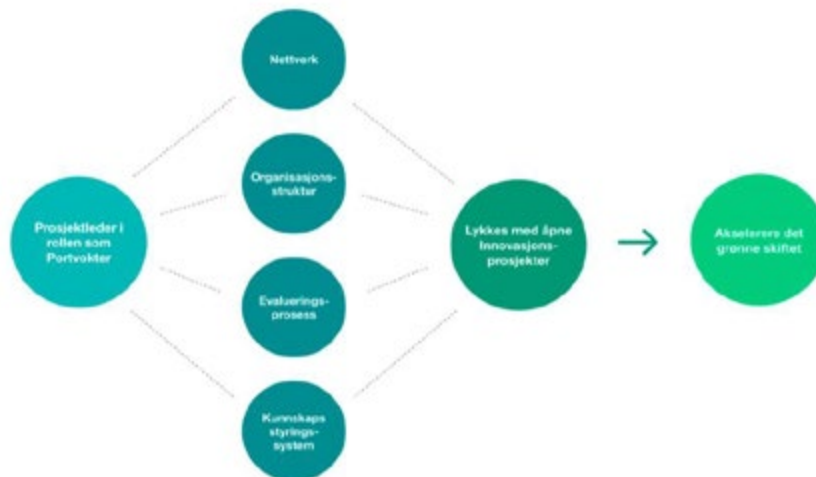
Denne studien har tatt utgangspunkt i det Chiaroni et.al. (2011) beskriver som fire grunnleggende suksesskriterier i åpne innovasjonsprosjekter; nettverk, organisasjonsstruktur, evalueringsprosess og kunnskapsstyringssystem. Teorien er supplert med annen forskning som er relevant for fagområdet. Litteraturen som er benyttet er relevant for å belyse fenomenet "Prosjektlederen i rollen som portvokter", med utgangspunkt i de fire suksesskriteriene. Teorien danner grunnlag for studiens konseptuelle modell:

Metode

I studien benyttet vi en kvalitativ metode og casestudie som forskningsdesign. Vi brukte enkeltcase-studie som designstrategi, hvor vi tok utgangspunkt i en bedrift. For å besvare problemstillingen ble det gjennomført seks dybdeintervjuer, med den hensikt å få en helhetlig forståelse for fenomenet åpen innovasjon. Våre respondenter representerte prosjektlederne i BKK, mens informantene representerte de eksterne nettverkspartnerne. De empiriske funnene fra undersøkelsen ble knyttet opp mot det teoretiske rammeverk i analysen.

Studiens konseptuelle modell

Vår antakelse var at dersom BKK implementerte disse suksessfaktorene, definert av Chiaroni et.al. (2011), så har selskapet lyktes med å institusjonalisere åpen innovasjon. Videre antok vi at dette ville øke sjansene for at selskapet, i samarbeid med sine nettverkspartnere, lykkes med sine grønne satsinger.



Funn av suksesskriterier

Det fremkom av funnene at prosjektlederne som portvoktere besitter en viktig posisjon, hvor faktorer som åpenhet og tillit er gjennomgående. I denne studien så vi at Innovasjon og utviklingsavdelingen i BKK har institusjonalisert åpen innovasjon, og at nettverkssamarbeid bistår selskapet i å akselerere det grønne skiftet. Basert på studiens funn anbefalte vi selskapet å benytte utdanningsinstitusjoner mer i prosjektene. Vi oppfordret også selskapet til å strukturere evalueringsprosessene ytterligere, samt å ha et bevisst forhold til nytteverdien av kunnskapsstyringssystem.

PSD2 og effekten på den norske bank-og finansbransjen

En kvalitativ case studie av PSD2s effekt på bank-og finansbransjen

Adrian Lockertsen Davanger og Anders Lunde

Institutt for økonomi og administrasjon

Master i Innovasjon og Ledelse, 2020

Introduksjon

PSD2 trådte i kraft september 2019 og tvang bankene til å åpne opp sine APIer til tredjeparter, noe som la til rette for store endringer i bank- og finansbransjen. Før direktivet kom var det store forventninger i bransjen knyttet til effektene. Bankene fryktet for sine posisjoner og tredjeparter og FinTechs så muligheten til å ta over markedet. 2019 ble spådd til å være «The Year of Open Banking», men flere måneder inn i 2020 har det skjedd lite. Denne masteroppgaven undersøker hvordan Åpen innovasjon, Dynamiske kapabiliteter og Coopetition påvirker effekten fra PSD2 på innovasjon og samarbeid.

Forskningsspørsmål

Denne masteroppgaven undersøker hvorfor PSD2 ikke har hatt den effekten på innovasjon og samarbeid i bank-og finansbransjen trodde det ville få da det ble annonsert.

Problemstilling

«Hvorfor har innovasjons og samarbeidstakten som følge av PSD2 vært lavere enn bank- og finansbransjen forventet?»

Sentrale funn

Masteroppgaven viser til at compliance er en avgjørende faktor for utvikling og gjennomføring av innovasjon og samarbeid i bank-og finansbransjen. Ulike lovverk er nødvendig, men skaper friksjon og hemmer innovasjon, samarbeid og konkurranse. Videre viser masteroppgaven at allerede eksisterende infrastruktur gjør at opplevd effekt av PSD2 blir lavere i Norge. Denne infrastrukturen er også i stor grad eid av bankene, noe som gjør det vanskeligere for nye aktører å bryte inn i markedet. Bankene vegrer seg også for å dele informasjon utover det regulatoriske rammeverket. Dette er en bremsekloss for åpen innovasjon, og hemmer muligheten for Open Banking løsninger. Forbrukeren spiller en viktig rolle, men er stort sett fornøyd med tjenestetilbudet. Banker som lar vær å innovere utsetter dermed ikke seg selv for stor risiko. Funn i studien viser også at forbrukerne har lavere tillit til tredjepartsaktører. Banker og tredjepartsaktører har ofte ulike grader av dynamiske kapabiliteter, samt ulike strategiske mål. Dette skaper friksjon i samarbeid mellom dem, og bidrar til å skape mistillit og interessekonflikt.





Høgskulen
på Vestlandet

Campus Haugesund
Bjørnsonsgate 45

Campus Stord
Klingenbergvegen,
Rommetveit

Campus Bergen
Inndalsveien 28

Campus Førde
Svanehaugvegen 1

Campus Sogndal
Røygata 6

Høgskulen på Vestlandet Postboks 7030 N-5020 Bergen +47 55 58 58 00 post@hvl.no hvl.no
Facebook [hvl.no](https://www.facebook.com/hvl.no) Twitter [@hvl_no](https://twitter.com/hvl_no) Instagram [@hvl.no](https://www.instagram.com/hvl.no) LinkedIn Høgskulen på Vestlandet (HVL)

Grafisk utforming: Medielab, HVL | Foto: Falkeblikk, Medielab, HVL