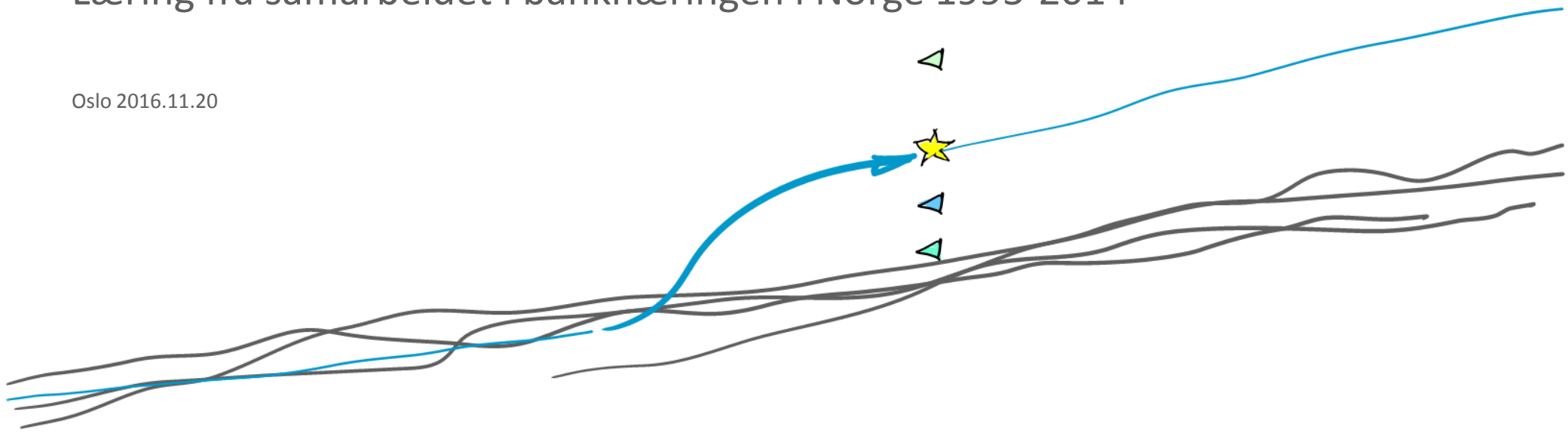


Bene Agere

Forming av samarbeid i et økosystem

Læring fra samarbeidet i banknæringen i Norge 1995-2014

Oslo 2016.11.20



Bankene i Norge lyktes lenge med å samarbeide om å levere gode, effektive tjenester og å holde konkurrenter på avstand

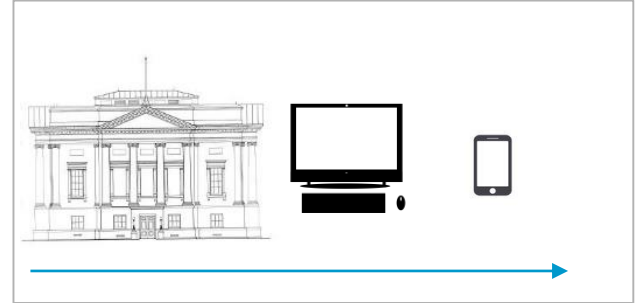
Lavest transaksjonskost i % av BNP

Samfunnsøkonomiske kostnader for betalingsformidling i prosent av BNP:

- ✓ 13 EU-land: 0,96 %
- ✓ Sverige: 0,68 %
- ✓ Danmark: 1,00 %
- ✓ Norge: 0,49 %

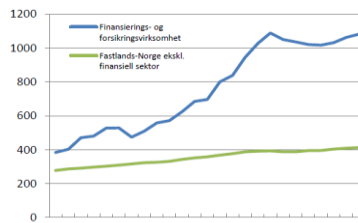
Kilde: ECB, Norges Bank

Formet kunde adferd



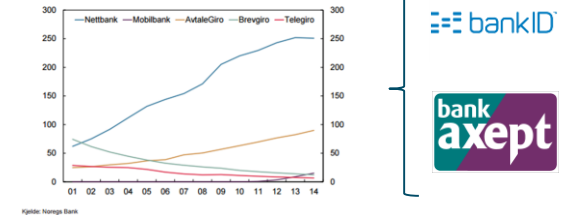
Høy produktivitet

Bruttoprodukt per timeverk 2005-priser, 1990-2014



Populære tjenester

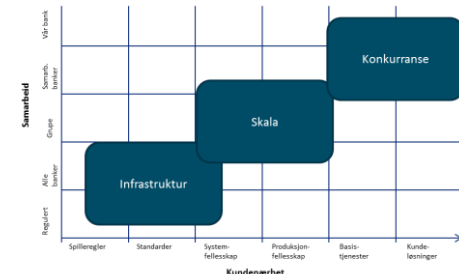
Figur 4 Debet- og kredittoverføringer fra personkunder. Millioner transaksjoner, 2001-2014



Ingen bransje - glidning

- Kontoførte løsninger overlevde
- Beskyttet bankkontoen som plattform for å selge flere tjenester
- Stoppet telecombransjens inntreden

Konkurransen og samarbeid



Samarbeidet og suksessen bygger på en til dels gjenbrukbar arkitektur



Tydelige felles ambisjoner

Omforente spilleregler

- Artikulere nødvendighet
- Forme en koalisjon
- Utvikle spilleregler
- Skape governance – avgi rådighet til koalisjonen

- Arbeide kunde – og markedsfokusert
- Beskrive spillebrettet
- Definere hva samarbeide om – hva ikke
- Formulere strategi og veikart
- Beskrive arkitektur for felles plattformer

- Skape fellesressurser
 - De facto standarder
 - Protokoller
- Kontrahere driftskapasitet
- Sikre markedsdominans

Forming av samarbeidet i et økosystem planlegges med samme verktøy som man planlegger en transformasjon av en virksomhet

3 **Nåsituasjon**
 Etablering av omforent forståelse av nåsituasjonen

Hvordan vi presterer vi hver for oss?

Hvilken posisjon har vi hver for oss?

Hva vi har hver for oss av forutsetninger for å levere nåværende prestasjon og posisjon?

Hovedutfordringer
Få aksept for oppgivelse av rådighet?

4 **Strategisk veikart**
 Gap-analyse og helhetlige implementeringsplaner med solid eierskap hos beslutningsfattere

Aktivitet	2017	2018	2019	2020
Beskrive rasjonalet	■			
Beskrive scenariet for bransjen	■			
Skape koalisjon	■■■■■			
Skape governance	■			
Skape innovasjonsarena	■■■			
Utvikle bransjeplattform	■■■■■			
Definere felles ressurser	■■■■■			
Definere standarder	■■■■■	■■■■■	■■■■■	

5

Kritiske suksessfaktorer <i>Vedlikeholde felles rasjonale Dialog mellom ledere Levere etter plan</i>	Risiko og usikkerhets-minimering
---	----------------------------------

2 **Målbilde og ambisjon**
 Et velforankret, helhetlig felles målbilde beskrevet gjennom:

Hvordan vi presterer, sammen og hver for oss?

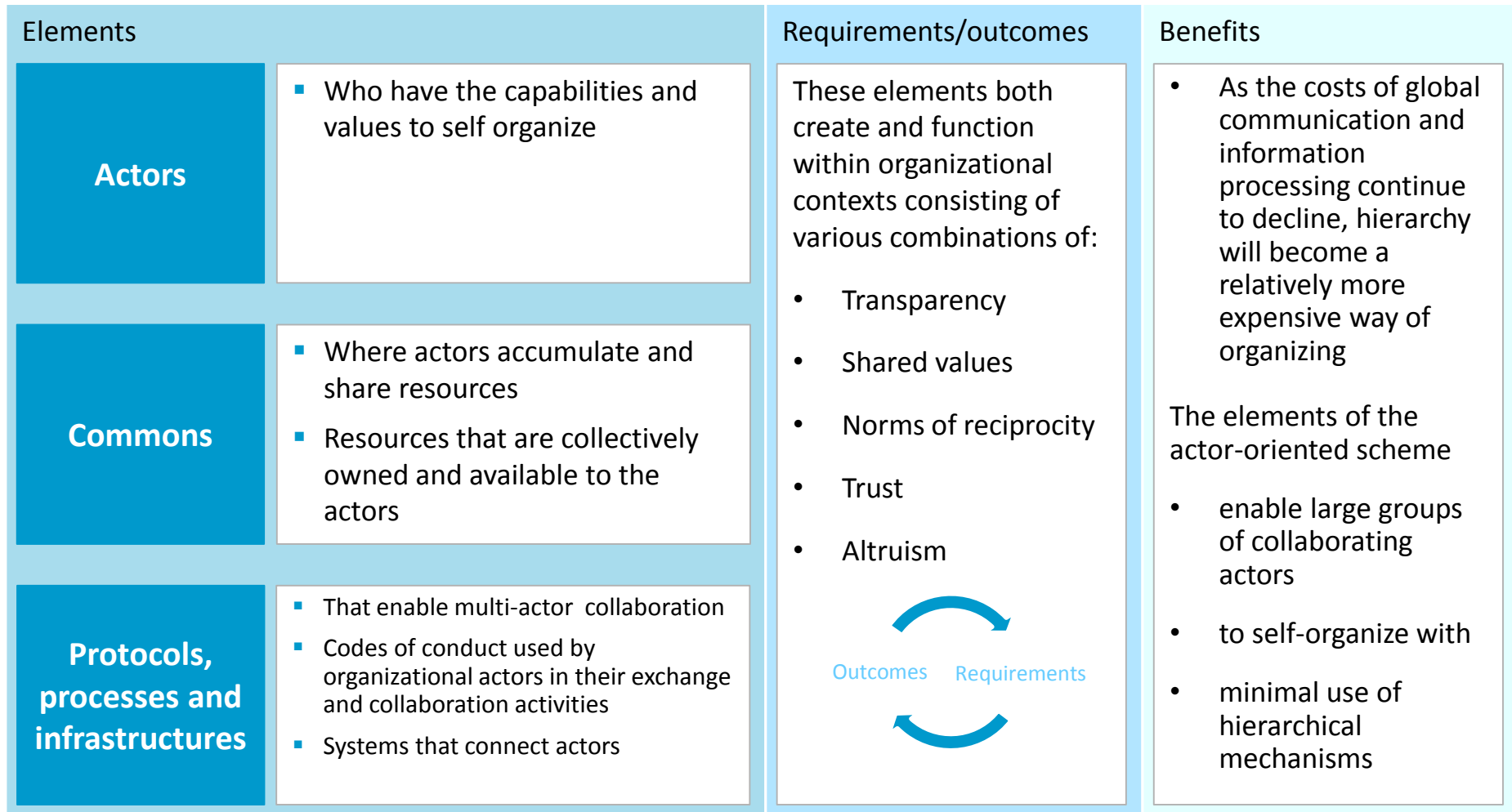
Hvilken posisjon vi har sammen, hvilken verdi leverer vi kunde og samfunn?

Hva vi har av felles forutsetninger for å levere prestasjon og posisjon?

1

Hva skjer, hvorfor må vi samarbeide?

“The actor-oriented architectural scheme” er et godt utgangspunkt for hvordan læringen kan generaliseres og brukes i andre bransjer



This scheme represents a change from expressing organizational architecture as specific organization structures to expressing it as *principles* by which actors engage in organizational *relationships*