



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2018 30stp

Handelshøyskolen
Joachim Scholderer

En fordypning i det norske finansmarkedet sett i lys av «The Revised Payment Services Directive»

Andreas Sevland & Cecilie Meinich

Entreprenørskap og Innovasjon
Handelshøyskolen

Forord

Denne gradsoppgaven markerer avslutningen på mastergraden vår ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Den er skrevet av to engasjerte studenter ved linjen for entreprenørskap og innovasjon. Vi tok i denne oppgaven for oss et marked og et tema som ingen av oss hadde spesielt mye kjennskap til. Det har gitt oss mulighet til å fordype oss i noe nytt, og har lært utrolig mye spennende i prosessen. Bak arbeidet med avhandlingen ligger mye støtte fra forskjellige hold. Vi ønsker med det å benytte anledningen til å takke vår veileder Joachim Scholderer for gode samtaler og uvurderlig veiledning ved arbeidet. Tiden du har lagt ned i dette er høyt verdsatt. Det var veileder som introduserte oss for tematikken bak PSD2 og oppmuntret til videre utforskning av dette emnet.

Videre ønsker vi også å takke bankekspertene som har tatt seg pause fra en hektisk hverdag for å besvare spørsmål og bidratt til vår masteroppgave. Det bidraget som har kommet herfra har vært helt essensielt for å kartlegge markedet og rammeverket rundt. Vi lærte enormt mye fra disse intervjuene, og synes de var veldig gøy å gjennomføre. Videre har disse intervjuene gitt veldig nyttige resultater. Takk til deltakerne i dybdeintervjuene. Dere har vært til enormt stor hjelp, og dette settes stor pris på. Vi håper dere syntes det var like gøy å bli intervjuet, som vi syntes det var å intervju dere. Takk til Ole Sprakhaug, klassens bankmann for alle bidrag og innspill. Det har vært til stor hjelp å kunne ringe deg med spørsmål etter hvert som de dukket opp. Vi vil også takke Paula Varela-Tomasco og Einar Risvik for god veiledning i hvordan projective mapping bør gjennomføres.

Utover det kan det også nevnes at god støtte fra venner, kjæreste og familie har vært en motivasjonsfaktor, som har vært viktig i arbeidet med denne avhandlingen.

Vi ønsker deg god lesing og håper du finner det interessant.

Ås, 11. mai 2018

Andreas Sevland og Cecilie Meinich

Sammendrag

Den Europeiske bankbransjen står foran strukturelle og konkurransemessige endringer. Det er, i hele den europeiske union, innført et betalingsdirektiv ved navn «the Revised Payment Services Directive». Dette direktivet åpner for at ikke-finansielle aktører kan få tilgang på deler av bankens verdikjede, gjennom åpning av betaling- og kontoinformasjon. Hensikten er å skape bedre og mer brukervennlige løsninger for forbrukerne ved å øke konkurranse og stimulere til innovasjon.

Denne avhandlingen vil, gjennom en eksplorativ tilnærming, undersøke aspekter relatert til betalingsdirektivet fra et bankperspektiv. Fokuset vil ligge på bankens strategiske håndtering av direktivet sett i lys av forretningsmodeller og konkurransefortrinn, med tanke på hvordan fortsatt skape verdi for bankkundene. Dette gjøres gjennom en innledende web-analyse som deretter etterfølges av dybdeintervju med forbrukere og bankeeksperter. Problemstillingen som skal besvares er: *Hvordan vil situasjonen se ut for bankene i det norske finansmarkedet når PSD2 åpner for at tredjepartsaktører kan få tilgang på kunders konto- og betalingsinformasjon?*

Et sentralt funn som bør trekkes frem er at direktivet, med den hensikt å stimulere til økt innovasjon, kan komme til å redusere kvaliteten på de tilbud som nå foreligger i markedet. Dette da bankene vil kunne innta en forsvarsposisjon dersom direktivet gir for stor tilgang til tredjepartsaktører. Det kan føre til at bankenes servicetilbud som omfattes av direktivet, kan trekkes tilbake for å forsvare elementer som essensielt kan fungere som konkurransefortrinn. Videre virker bankene å være funksjonelt kompatible med direktivet, og de fokuserer på konkurranse gjennom samarbeid med teknologiske aktører og salg av premium API-er. Forbrukerne verdsetter attributter som hurtighet, brukervennlighet og skreddersydde løsninger i sin interaksjon med banktjenester. Likevel er ikke mobilbetalingstjenesten Vipps å regne som ett konkurransefortrinn eller en konkurransebarriere som kan bidra til å forsvare bankens posisjon. Effekten av direktivet i Norge vil være liten sammenlignet med resten av Europa, og vil potensielt skape dårligere løsninger.

Abstract

The European financial industry is facing a future of structural change. The European Union has decided that the financial market is not innovative enough. Furthermore, it is lacking in areas of consumer-centered services for payment and account aggregation. Therefore, the EU has decided to implement “the revised Payment Services Directive”. The directive aims to increase competition by lowering entry barriers for third party players (non-financial). The focus of the explorative research presented in this thesis, has been to understand how the banks are going to handle this change. This has been done through a web-analysis, followed by in depth interviews of banking customers and banking experts. The research question to be answered is: *How is PSD2 affecting the Norwegian banks when access to customer account and transaction information is opened to third party-players?*

An Important finding of this study is that the payment services directive, which aims to create better services, might in Norway actually decrease the quality. Moreover, the mobile payment system “Vipps” does not seem fit to act as a sufficient entry barrier that would protect the incumbent banks. Customers are expecting better solutions and are more positive about using banking services provided by actual banks, as opposed to services provided by non-financial players. Their main priority is that their banking services work fast, reliable and have high usability. Furthermore, the banks are functionally compliant with the directive, and focus on new revenue streams from increased efficiency, cooperation with FinTech-companies, and sales of premium APIs. It seems probable that the effect of the directive will be smaller than anticipated.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn.....	1
1.2	Problemstilling og formål.....	3
1.3	Studiets struktur.....	4
1.4	Avgrensing	4
1.5	Kilder	6
2	Teori og tidligere forskning	9
2.1	Det norske betalingssystemet	9
2.2	Økt konkurranse for leverandører av betalingstjenester.....	11
2.2.1	Konkurransefortrinn	13
2.2.2	Konkurransesbarrierer	14
2.3	Konkurransedyktige forretningsmodeller.....	15
2.3.1	Innovasjon.....	17
2.3.2	Allianser mellom finansielle tjenesteaktører	18
2.3.3	Markedsføringsallianser med andre tjenesteaktører	19
2.3.4	Mulige strategier for håndtering av PSD2.....	21
3	Forskningsspørsmål	23
4	Studie 1: Posisjonering av banker og tech-aktører i forhold til betalingsinnovasjon.....	25
4.1	Formål.....	25
4.2	Metode	25
4.2.1	Valg av analyseobjekt	25
4.2.2	Informasjonsinnhenting/ gjennomføring.....	26
4.3	Resultater	27
4.3.1	posisjonering av banker relativt til søkegrupper	27
4.3.2	Strategiske grupper	30

4.3.3	posisjonering av banker relativt til søkeord og teknologiske aktører	32
4.4	Diskusjon.....	33
5	Studie 2: Brukerholdninger til betalingsinnovasjoner	35
5.1	Formål.....	35
5.2	Metode	35
5.2.1	Respondenter	35
5.2.2	Gjennomføring.....	36
5.3	Innholdsanalyse.....	38
5.3.1	Statistisk visualisering gjennom generalisert procrustes analyse	38
5.3.2	Tematisk analyse	39
5.4	Diskusjon.....	47
6	Studie 3: Ekspertintervju	49
6.1	Formål.....	49
6.2	Metode	49
6.2.1	Respondenter	49
6.2.2	Gjennomføring.....	49
6.2.3	Innholdsanalyse	51
6.3	Resultater	52
6.3.1	Bakgrunn	52
6.3.2	Holdninger til PSD2.....	53
6.3.3	Foreløpig håndtering.....	54
6.3.4	Forbrukertrender.....	54
6.3.5	Mobilbetaling som mulig konkurransefaktor	55
6.3.6	Konsekvenser av PSD2.....	57
6.3.7	Muligheter	58
6.3.8	Identifiserte suksesskriterier.....	59

6.3.9	Tiltak fra bankens side.....	60
6.3.10	Samarbeid	60
6.3.11	Konkurransen	61
6.4	Diskusjon.....	62
7	Generell diskusjon	65
7.1	Hvilken holdning har bankene til konsekvenser av betalingsdirektivet i Norge?	67
7.2	Hvilke strategiske grep kan bankene ta i forbindelse med betalingsdirektivet?	69
7.3	Kan Vipps benyttes som en strategisk inngangsbarriere i markedet?	72
7.4	Kritikk og implikasjoner for videre arbeid	74
8	Konklusjon	77
9	Litteratur	79
10	Vedlegg	87
10.1	vedlegg 1: Bakgrunn for web-analyse	87
10.2	Vedlegg 2: Projective mapping, kart og stimuli	93
10.3	Vedlegg 3: Intervjuguide for ekspertintervju.....	101
10.4	Vedlegg 4: Sammendrag fra ekspertintervju 4.....	102
10.5	Vedlegg 5: En kort redegjørelse for utvalgte teknologi- og FinTech-bedrifter	103
10.6	Vedlegg 6: Forkortelser	105
10.7	Vedlegg 7: Ytterligere bakgrunnsinformasjon	105

1 INNLEDNING

1.1 BAKGRUNN

Temaet for denne masteroppgaven vil relatere seg til det som ofte ansees som en tradisjonstung og stillestående, men svært viktig bransje. Det er innført et nytt direktiv som påvirker de europeiske bankene og dermed også de norske. Litteraturen viser at det foreligger potensielt store endringer i markeds- og konkurransestruktur som følge av dette (Holm & Hellström, 2018; Light, McFarlene, Barry, & Ruotsila, 2016). Den Europeiske Union har gitt uttrykk for at den europeiske bank- og finanssektoren er for stillestående, og har derfor innført «*the Revised Payment Service Directive*» som skal bidra til å skape billigere, samt mer moderne og innovative betalingstjenester (Finanstilsynet, 2017a, p. 5). Hensikten bak betalingsdirektivet er å skape bedre løsninger for betaling og kontoaggregering (European (European Commission, 2017). Dette skal gjøre det enklere for forbrukerne å initiere betalinger og å holde kontroll på økonomien. Det vil videre åpne for økt konkurranse gjennom at flere aktører får enklere tilgang til finansbransjen (European Commission, 2017, p.2). Dermed er det interessant å undersøke hvordan bankene skal forholde seg til denne endringen i eksisterende konkurransesituasjon som konsekvens av et en av bransjens hovedbarrierer rives ned (European Commission, 2017).

Vi ble først kjent med PSD2 gjennom veilederen for denne masteroppgaven. Han gav en kort introduksjon, før vi selv satte oss inn i emnet. Det fremkom raskt at de potensielle konsekvensene av direktivet er såpass store at det kan endre strukturen bak hvordan bankvirksomhet drives i dag (AUKA, 2018; Holm & Hellström, 2018). Banker danner grunnlaget for hele det økonomiske systemet, hvilket gjør det ekstra interessant å undersøke konsekvenser av endringer her (Stiglitz, Joseph E., Jaramillo-Vallejo, Jaime., Park, 1993). Vi finner det interessant å fordype oss i markeder i endring. Dette ettersom det kan stimulere til innovasjon og nye løsninger, hvilket er en sentral del av vårt fagfelt. I dette tilfellet tvinges bankene til endring og nye aktører får enklere tilgang til et nytt marked. Videre er dette et tema som til dels bygger på kompetanse vi som studenter har opparbeidet oss gjennom studietiden. Det gir oss også muligheten til å utforske nye og interessante områder innen litteratur og innen en ny bransje. Det uttales at PSD2 er en av de viktigste og mest disruptive hendelsene som har truffet bankindustrien på flere tiår (AUKA, 2018, p. 11; Jonsdottir, Visa, Utti, & Lindqvist, 2017, p. 39)

En av målsettingene til EU ved innføringen av PSD2 var å føre til økt konkurranse ved å åpne opp betalingsmarkedet for tredjepartsaktører (European Commission, 2017, p. 3). Disse nye aktørene er utenfor relasjonen kunden har direkte til banken og kan deles inn i tre hovedgrupper. Det er (1) *Nye FinTech aktører*, (2) *teknologigiganter* og (3) *tradisjonelle finansielle tjenestetilbydere* (Light et al., 2016). For denne avhandlingen regnes *nye FinTech aktører* primært som oppstartbedrifter, eller forholdsvis små virksomheter innen FinTech miljøet, for eksempel Payr eller Monner. Innen teknologigiganter finner man virksomheter som Google og Apple, mens tradisjonelle finansielle tjenestetilbydere kan være andre banker enn de kunden allerede har et kundeforhold til. Direktivet åpner opp for at aktører innenfor samtlige av de tre gruppene kan innta en posisjon som en *account information service provider (AISP)* eller en *payment initiation service provider (PISP)* (AUKA, 2018). Eventuelt kan aktøren også innta begge rollene. For overblikk over hva slags informasjon tredjepartene kan hente ut som summert opp i figur 1.

Tredjepartsaktørene som ønsker tilgang på kundens konto- eller betalingsinformasjon kan få dette fra bankene, så fremt de har kundens samtykke (Finanstilsynet, 2017a). Ved tilgang til bankenes kundeinformasjon kan ikke- finansielle aktører som Google tilby finansielle tjenester, og ved dette bidra til økt innovasjon i betalingsmarkedet. I prinsippet betyr dette at man muligens i fremtiden vil kunne logge inn i «Google bank» eller «Apple bank». For at dette skal være mulig må imidlertid tredjepartsaktørene få tilgang til kontoinformasjon og mulighet for å iverksette transaksjoner. Da må bankene først åpne sine API-er (application Programming interfaces), som de er påkrevd å gjøre som en av konsekvensene til PSD2 (European Commission 2013, p. 2). Det er åpningen av disse API-ene som danner grunnlaget for begrepet *Open Banking* (Holm & Hellström, 2018). Analyseselskapet EVERY skriver at i fremtiden kommer forbrukere til å kunne foreta alt fra vennebetalinger (peer to peer) til betaling av regninger gjennom løsninger levert av aktører som Facebook og Google (Holm & Hellström, 2018).

Account information

- Saldo på kundens konto.
- Transaksjonsistorikken.
- Informasjon om kontoeier.

Payment initiation

- Mulighet til å initiere betaling.
- Bekreftelse på at betaling er sendt.
- Status på om betaling er gått igjennom.

Figur 1: Account information og Payment initiation

1.2 PROBLEMSTILLING OG FORMÅL

Litteratursøk viser at betalingsdirektivet kan skape store konsekvenser for bankene, og at aktører som Google eller Facebook vil kunne tilby banktjenester i fremtiden. Det foreligger lite akademisk litteratur på området til tross for at næringslivet virker å vise interesse for konsekvensene av direktivet. Dette fremgår av rapportene og fokuset de store analyse-selskapene legger på direktivet (AUKA, 2018; EY, 2016; Holm & Hellström, 2018; Jonsdottir et al., 2017; Light et al., 2016; Sandrock & Firnges, 2016), samt av fokuset det får i media (Byberg, 2018; Lorentzen, 2018; Skarsgård, 2018). Ved å utforske tematikken kan avhandlingen dermed bidra til å fylle ut den akademiske litteraturen. Avhandlingen vil ytterligere kunne supplere til informasjonskilder om temaet for interesserte i banknæringen, konsulentnæringen og for privatpersoner med interesse i temaet. Rapportene som foreligger er i stor grad med en generell Europeisk tilnærming. Derfor er en rimelig antakelse at en studie som gjelder Norge spesifikt, vil være verdifull for de norske aktørene. Formålet med denne avhandlingen vil derfor være å utforske det norske markedet for betalings- og kontoinformasjon i et bankmessig konkurranseperspektiv.

Avhandlingen vil gjennom en eksplorativ tilnærming utforske bankenes håndterings-muligheter av betalingsdirektivet i lys av en bransjeanalyse. Tematikken er rettet mot det norske finansmarkedets eksisterende situasjon, samt hvilke muligheter og trusler som følger i kjølvannet av EU direktivet PSD2. Det er grunnlag for å anta at det vil være sentralt for bankene å utarbeide gode strategier for å ivareta sine eksisterende konkurransefortrinn, samt å identifisere nye fronter å konkurrere på. Dette for å unngå å bli utkonkurrert av teknologiaktører, eller FinTech-aktører som kan komme til å overta den delen av banktjenester som dreier seg om konto- og betalingsinformasjon. Det vil i denne avhandlingen undersøkes hvilke strategiske forslag som allerede foreligger. Dette vil så sees opp mot den verdien kundene ser i det å benytte seg av tradisjonelle banke. Med dette som grunnlag er følgende problemstilling formulert:

Hvordan vil situasjonen se ut for bankene i det norske finansmarkedet når PSD2 åpner for at tredjepartsaktører kan få tilgang på kunders konto- og betalingsinformasjon?

1.3 STUDIETS STRUKTUR

Oppgaven er delt inn i åtte kapitler hvorav det første er innledningen. Her gjennomgås bakgrunn for oppgaven, oppgavens hensikt, hva som utforskes og satte avgrensninger for å gi lesere en bakgrunn for tematikken. Deretter følger den teoretiske del to, med avhandlingens litergjennomgang. Her gjennomgås eksisterende litteratur relatert til PSD2 i form av rapporter fra de store analyseselskapene. Det vil også presenteres en rekke teoretiske begreper og teorier som er relevant med tanke på diskusjonsdel og resultater. Også noe generell informasjon om finansiell infrastruktur i det norske markedet, og bankens inntjenings- og forretningsmodeller vil inkluderes her. Deretter påfølger den tredje delen hvor avhandlingens undersøkelsesspørsmål presenteres.

Oppgavens hoveddel består av tre studier hvor det første er en web-analyse for å utforske mulige sammenhenger mellom ulike begreper og sentrale finansaktører i det norske markedet. Deretter følger dybdeintervju med forbrukere ved bruk av teknikken projective mapping. Hensikten er å hente ut forbrukernes holdninger og tanker rundt bank og betalingsmetoder. Det vil også undersøkes om forbrukerne kan avdekke mangler eller muligheter i bankenes strategier ut mot kundene. Dette for å se om det foreligger muligheter for å utbedre disse gjennom eksempelvis samarbeid med tredjepartsaktører som kan bidra til å styrke bankene sin konkurransevne. Deretter vil det gjennomføres ekspertintervjuer med sentrale personer innenfor finansbransjen og PSD2 for å undersøke hva bankenes perspektiv på det hele er. Det er interessant å undersøke hvilken effekt de mener direktivet kommer til å få på markedet, samt å undersøke hva de har gjort for å forberede seg på dette. Etterpå kobles de ulike delene sammen i en diskusjonsdel, hvor undersøkelsesspørsmål og funn diskuteres opp mot litteratur og strategier, før det hele rundes av i en konklusjon.

1.4 AVGRENSING

Hovedfokuset i avhandlingen er relatert til hvilke konsekvenser de norske bankene vil oppleve som følge av PSD2 og hvordan dette kan håndteres. Det er også interessant å se hvorvidt direktivet vil påvirke forbrukeren på en positiv måte. Direktivet er ikke enda innført i norsk lov, hvilket påvirker muligheten til å dra konkrete slutninger om nøyaktig hva som skjer fremover. Dette regnes med å skje når sikkerhetstiltakene fra de regulatoriske tekniske standardene (RTS)

innføres i Norsk lov. Fristen som er satt av EU er i september 2019 (European Commission, 2017). Den delen av PSD2 som denne avhandlingen vil fokusere på avgrensers seg til åpningen av kontoinformasjon og muligheten tredjeparter har til å initiere betalinger. Direktivet tar også for seg noen tekniske og juridiske aspekter i form av blant annet sikkerhetskrav og lignende. Denne delen vil sees vekk ifra, da det er det strategiske og innovative utgangspunktet som for oss er interessant å undersøke videre. Det vil også trekkes frem en generell presentasjon av finansstrukturen i det norske markedet. Videre vil studiet ikke gå i dybden på å tallfeste inntektsstrømmene til banker eller tredjeparter som følge av utfordringer med å oppdrive korrekte tall. Derfor vil vi nøye oss med å presentere en generell oversikt som illustrerer hvor inntektsstrømmene kan gå, for å gi leseren et bilde over situasjonen. Teori og litteratur som er inkludert i avhandlingen er ansett for å bidra til å danne grunnlaget for bankenes mulighet til å vedlikeholde og generere nye inntektsstrømmer. Dette gjelder også selv om dette ikke nødvendigvis nevnes eksplisitt for hver av teoriene.

Omfanget av avhandlingen begrenses geografisk til Norge. Dette da direktivet vil kunne påvirke ulike land på forskjellige måte ut fra hvordan det strukturelle utgangspunktet i de ulike landene er. Det viser seg i alt fra antall aktører til betalingsinfrastruktur, til hvilke holdninger kunder og brukere har til betaling. Utover det vil avhandlingen fokusere på et bankperspektiv, ettersom dette er den etablerte og forsvarende aktøren. Avhandlingen vil ikke gå i dybden på noen konkret bank, men vil ta utgangspunkt i et utvalg av de største bankene som for tiden opererer på det norske markedet (Norges bank, 2017c), illustrert i figur 2. Det kan poengteres at noen av bankene har base i utlandet, men dette vil i liten grad ha noen praktisk betydning. Av undersøkelses- og diskusjonsmessige hensyn vil teknologiaktørene Facebook, Google og Apple inkluderes i studiene. Dette er aktører som går igjen i litteraturen, og som har vist tydelig interesse for betalingstjenester. Videre er dette aktører som forbrukerne er kjent med, hvilket vil gi mulighet til å undersøke holdninger relatert til disse aktørene gjennom dybdeintervjuene.

På produksiden antas at banker har en rimelig generisk bankmodell med noenlunde de samme tilbudene. Dette baserer seg på søk gjennom bankenes nettsider som indikerer stor grad av likhet i produkt- og tjenestetilbudene. I og med at det er transaksjoner og kontoaggregering som er hoveddelen av direktivet, er det også en forutsetning at bankene som inkluderes i avhandlingen tilbyr dette. Når det gjelder teknologiaktørene som trekkes frem er det som følge

av indikasjoner på at de uttrykker intensjon om å tilby den typen tjenester. Kjerneprodukter i bankvirksomhet regnes for å være *sparing, utlån, rådgivning, investering, transaksjoner og forsikring*.



Figur 2: Finansaktører

1.5 KILDER

Som nevnt er det en tydelig mangel på akademisk litteratur relatert til PSD2. En konsekvens av dette blir at for å finne kilder av informativ natur direkte relatert til direktivets antatte konsekvenser, vil fokuset ligge på analyseselskaperens rapporter. Dette må imidlertid sees i lys av at de ønsker å selge sine konsulenttenester, og disse rapportene har derfor potensielt ikke en helt nøytral vinkling på temaet. Videre vil informasjonen derfor støttes opp av litteratur fra regjeringsskilder, da det er disse som sier noe om hvordan direktivet vil innføres i Norge.

Når det gjelder litteraturdelen vil mye av fokuset ligge på tradisjonelt anerkjente teorier, og mindre fokus på å redegjøre for hele fagområder. Dette fordi fagområdene er for store og udefinerte til at det lar seg gjøre å foreta en fullstendig analyse av disse basert på tidsrammen for denne avhandlingen. Om det skulle vært gått i dybden på alt som kunne vært relevant for å se på hvordan virksomheter bør struktureres, skape verdi, skape konkurransefortrinn og strukturere samarbeid ville avhandlingen blitt av en uhensiktsmessig lengde. Det er dermed valgt

ut litteratur som er relevant for å gi leseren en forståelse for fagområdene og de elementene som trekkes frem i diskusjonen selv om tilnærmingen muligens er noe generell. Utover anerkjent litteratur med høyt antall siteringer vil også noe mindre sitert litteratur benyttes for å fylle ut på områder hvor dette synes hensiktsmessig.

En tredje gruppe kilder som er brukt er avisartikler og pressemeldinger. Det er gjort forsøk på å begrense denne typen uformelle kilder på til et minimum, men enkelte steder er det den mest hensiktsmessige kilden til oppdatert informasjon om hva som skjer i markedet. I tillegg brukes også noen fagbøker for å supplere eller koble sammen litteratur som ellers er veldig konkret rettet mot et spesifikt tema.

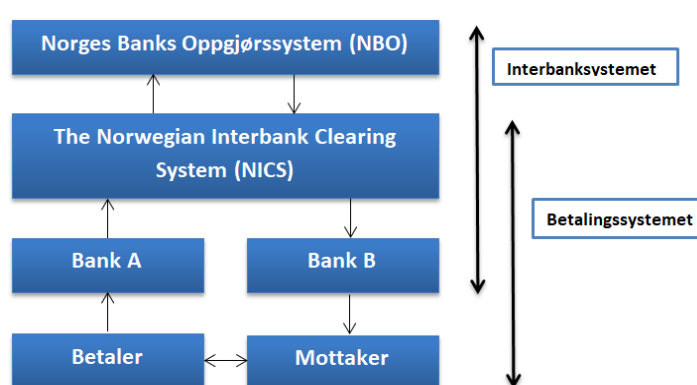
2 TEORI OG TIDLIGERE FORSKNING

I denne delen av avhandlingen vil det gis en kort introduksjon til grunnleggende struktur i det norske betalingssystemet. Videre vil det redegjøres for litteratur som er relevant med tanke på hvordan virksomheter skaper konkurransefortrinn, samt verdi for sine kunder. Dette inngår som en sentral del av virksomheters forretningsmodell, og danner grunnlag for videre diskusjon. Litteraturen viser hvordan bankene kan forholde seg til de konkurransemessige endringene som oppstår som følge av betalingsdirektivet. Avslutningsvis i kapittelet trekkes det frem noen generiske strategier for hvordan direktivet kan håndteres.

2.1 DET NORSKE BETALINGSSYSTEMET

Den finansielle infrastrukturen består av systemet som tar seg av alle elektroniske betalinger som skjer i Norge (Norges Bank 2017c, p.69). Dette gjelder alt fra tradisjonelle kortbetalinger via terminal, mobilbetalinger, nettbetalinger, samt andre typer betalinger som skjer gjennom bankene. Den finansielle infrastrukturen består av to ulike systemer som arbeider sammen for å gjennomføre alle transaksjoner (Se figur 3). Betalingssystemet er det som gjør det mulig for forbrukere og bedrifter å foreta transaksjoner og uttak fra bankkonto (Norges Bank, 2017c, p. 69). Interbanksystemet danner grunnlaget for overføring av penger mellom bankene (Norges Bank, 2017a, p. 14).

Ved gjennomføring av en elektronisk betalingstransaksjon vil betaler henvise til sin bank, gjennom en transaksjon. Denne banken vil videre godkjenne det beløpet betaler har valgt å overføre, før dette sendes videre til NICS (The Norwegian Interbank Clearing System). NICS er bankenes felles system for avregning



Figur 3: Betalingssystemer i Norge

av betalingstransaksjoner (Norges Bank, 2017a, p. 16). Her kalkuleres det inn hva bankene skylder hverandre basert på alle transaksjoner som er gjort av bankenes kunder siden forrige transaksjon (Norges bank, 2017a, p. 69). Videre sendes bankenes avregninger til oppgjør i NBO

(Norges Banks Oppgjørssystem), hvor balansen på bankenes konto i Norges Bank blir justert deretter (Norges Bank, 2017a, p. 69). Til slutt krediteres betalingsmottakers konto etter at beløpet er gjort opp for i NBO (Norges Bank, 2007). Fra en betaling skjer til pengene er kreditert mottakers konto kan det ta flere timer.

Det norske betalingssystemet vurderes som raskt, sikkert og tilpasset brukerens behov, men det er rom for utbedringer (Norges Bank, 2017a, p. 2). Som et tiltak for å redusere overføringstiden ved elektroniske betalinger, etablerte de norske bankene i 2012 en felles infrastruktur for raske betalinger, kalt «Straksbetaling» (Norges Bank, 2017a, p. 12). Denne løsningen innebærer at mottakers bank overfører penger til mottakers konto før den har mottatt oppgjøret fra NBO. Dette gjør at en betalingsoverføring kun tar sekunder fra beløp er betalt, til det ligger inne på mottakers konto (Norges Bank, 2017a, p. 12). Systemet for Straksbetaling innebærer utfordringer ettersom det gir økt risiko for bankene, og ikke er anvendelig for alle typer betalinger (Norges Bank, 2017a, p. 12). Av den grunn har Norges Bank, i samarbeid med Finans Norge og Bits, startet utviklingen av et nytt system som skal effektivisere det norske betalingssystemet og skal lanseres i 2019 (Norges Bank 2017a).

Betaling gjennom betalingskort er den mest brukte betalingsformen i Norge (Nets, 2018), hvor den mest brukte løsningen for korttransaksjoner er Bank Axipt (Norges Bank, 2017b). I tillegg gjøres en god del transaksjoner gjennom utenlandske aktører som VISA og MasterCard. En annen betalingsform som får stadig mer oppmerksomhet av norske forbrukere er betalingstjenester på mobiltelefonen, kjent som mobilbetaling eller digitale lommebøker (Norges Bank, 2017b). Dette er betalingstjenester som eksempelvis Vipps eller Google Wallet, hvor betalingene blir belastet et betalingskort eller en bankkonto fra mobilen (Norges bank, 2017c, p. 73).

Gjennom å legge til rette for nye aktører, har PSD2 som hensikt og blant annet sikre moderne, effektive og billige betalingstjenester (Norges Bank, 2017c p.2). Det kan imidlertid gi utfordringer ettersom aktører kan komme med lukkede løsninger, altså løsninger som gjør at bruker til dels er låst til en aktør sin tjeneste (Norges Bank, 2017a, p. 7). Her vil store globale aktører være aktuelle tilbydere av slike betalingstjenester, som kan ta store markedsandeler ved bruk av deres nettverksfordeler (Norges Bank, 2017a). Som et konkurransetiltak har

betalingsløsning har Vipps fusjonert med Bank Asept og BankID i håp om å bli mer konkurransedyktig mot tech-gigantene (Kjerpeseth, 2018).

2.2 ØKT KONKURRANSE FOR LEVERANDØRER AV BETALINGSTJENESTER

PSD2 kommer inn i markedet som et disruptivt element og kan øke konkurransen i markedet. Det skjer ved forenkling av muligheten ikke-finansielle aktører har til å ta deler av bankenes inntektsstrømmer, hvilket skaper press på bankenes ressurser (AUKA, 2018; Christensen, Raynor, & McDonald, 2015; Holm & Hellström, 2018). Økt konkurranse gjør at bankene må jobbe for å finne nye forretningsmodeller og nye måter å tjene penger på. Hvilke forretningsmodeller og tjenester bankene skal benyttes for å være konkurransedyktig er imidlertid fortsatt uklart. For å kunne undersøke dette i denne oppgaven fokusert på driverne bak konkurranse-økningen. PSD2 kan ikke sees som en isolert driver bak de pågående endringene, men må sees i sammenheng med (1) *endringer i kundeatferd*, (2) *teknologisk drevet innovasjon* og (3) *Europeiske reguleringer (hvor PSD2 inngår)* (Cortet, Rijks, & Nijland, 2016).

Endring i kundeatferd skjer til dels som følge av enkel tilgang på teknologi, og henger med det tett sammen med teknologisk utvikling. Over 90 % av dem som har telefoner i Norge har smarttelefoner (Vaage, 2017, p. 92). Det gjør at kunder har god tilgang til informasjon, og det er lett å bytte tilbydere for å velge de beste løsningene (Porter, 2001). Når det gjelder bytting av bank er det økende antall kunder som gjør dette, men det er fortsatt lave tall (Ebne, 2017; Finans Norge, 2018). Når kundene kan foreta transaksjoner uten banken er det imidlertid ikke mye som hindrer kunden i å bytte til en tredjepartsaktør dersom gitt aktør har en løsning som passer kunden bedre.

Teknologisk drevet innovasjon henger i artikkelen fra Cortet et al. (2016) tett sammen med FinTech-aktører. Disse aktørene kan potensielt inngå samarbeid med bankene hvor de da kan gå inn i verdikjeden (Porter & Millar, 1985) og gjøre hele eller deler av den mer effektiv. Denne effektivitetsforbedringen gjør at virksomheten kan operere med lavere kostnader, og følge strategien for kostnadslederskap (Porter, 1980, pp. 64–75). Videre kan det også føre til at bankene kan tilby sine kunder bedre tjenester, og skape mer verdi for dem som direkte følge

av dette samarbeidet (Amit & Zott, 2001). Slik situasjonen er nå ligger nordiske land i tet på investering i FinTech, med Norge på en fjerdeplass (Jonsdottir et al., 2017). FinTech bedriftene kan også inngå i direkte konkurranse med bankene, og ta roller som banken vanligvis har. Eksempelvis gjennom å være den plattformen (nettbank, mobilbank, mobilbetaling, og så videre) kunden bruker for å sjekke kontodetaljer og for å gjennomføre transaksjoner.

Når det gjelder den tredje driveren, europeiske reguleringer, er det her PSD2 kommer inn direkte. At PSD2 har blitt skrevet er i seg selv en sterk indikasjon på at det fortsatt er for lite fokus på teknologi og innovasjon i den finansielle bransjen. Dette uavhengig av om de nordiske landene ligger høyt oppe i investeringsstatistikken. En kan anta at utfordringen med manglende utvikling innen betalingstjenester var anerkjent allerede i 2007, ved innføring av det første betalingsdirektivet (European Banking Authority, 2017). Det første direktivet gjordet antakeligvis ikke stort nok utslag, og det var derfor behov for en revidert utgave for å ytterligere stimulere til konkurranse. Det nye direktivet er utvidet til å omfatte account information services (AIS). Direktivet er antatt å føre til lavere inngangsbarrierer for ikke-finansielle aktører og skal øke konkurransemessig press på bankene (Light et al., 2016)

Light et al., (2016) presenter i sin rapport de samme driverne som Cortet et al. (2016), men inkluderer også konkurransefortrinn. I utgangspunktet er konkurranse noe som sees som en konsekvens av de andre driverne. Likevel synes det relevant å poengtere at konkurranse kan bidra til lavere kostnader, samt gi bankene incentiver til å utforske ubetjente markedsnisjer (Stiglitz, Joseph E., Jaramillo-Vallejo, Jaime., Park, 1993). Det ansees derfor relevant å inkludere som en forsterkende effekt av de tre andre driverne. Konkurrentene vil som innledningsvis nevnt være FinTech-bedrifter og store aktører som Google, Facebook og Apple. En FinTech-virksomhet kan være enten en oppstartsbedrift eller en mer etablert virksomhet som opererer innen både teknologi og finans (Jonsdottir et al., 2017). FinTech-bedriftene drar fordel av mer tilpasningsdyktige forretningsmodeller og mer frihet i forhold til reguleringer. De står da også mer fritt til å fokusere på kundens brukervennlighet (Capgemini, LinkedIn, & Efma, 2018).

2.2.1 KONKURRANSEFORTRINN

Når det gjelder hvordan skape verdi, og hvordan få kunden til å velge banken sine tjenester fremfor løsninger tilbudt av tredjepartsaktører, står konkurransefortrinn sentralt. Et konkurransefortrinn er noe som gir en virksomhet en fordel eller et fortrinn i konkurransen mot andre aktører. Det dreier seg om implementering av en verdiskapende strategi, som ikke er lett for andre aktører å imitere, og som heller ikke er i bruk av konkurrenter (Barney, 1991; Oliver, 1997). Barney argumenterer for at utgangspunktet for at en bedrift skal ha et langsiktig konkurransefortrinn må være tilgang på en ressurs som fyller fire krav. Den må være (1) *verdifull* for virksomhetens drift og verdiforslag. Den må være (2) *sjelden* slik at det er begrenset tilgang på ressursen. Den må videre være (3) *ikke-imiterbar*, altså skal ikke konkurrentene kunne etterligne ressursen. Til slutt må den være (4) *ikke-substituerbar*, altså skal det ikke finnes noen god erstatning. Deretter skriver Barney at et kriterium for at det skal oppnås konkurransefortrinn vil være at det er ressursheterogenitet i markedet. Dette betyr at de ulike aktørene må ha tilgang på ulike ressurser. Om alle aktørene har tilgang på tilnærmet de samme ressursene, vil de også ha tilnærmet likt utgangspunkt for å utvikle strategiene sine. Det vil i neste ledd føre til en rekke omtrent tilsvarende strategier, hvilket igjen ikke skaper grunnlag for konkurransefortrinn.

En annen akademiker som har fokusert på hvordan skape konkurransefortrinn er Porter (1980, 1991, 1996, 2001, 2008). Han presenterer de tre generiske konkurransestrategiene *kostnadslederskap*, *differensiering* og *nisje*. Strategien kostnadslederskap handler essensielt om å oppnå så høy driftseffektivitet at man kan være den siste virksomheten som tjener penger dersom bransjens lønnsomhet går ned. Det er ikke det samme som å operere med de laveste salgsprisene. Strategi nummer to omhandler å differensiere seg fra konkurrentene. Dette kan gjøres gjennom blant annet produkt eller tjenestetilbud. Hvorvidt den differensieringen en gjør skaper verdi, er imidlertid avhengig av om kundene er villig til å betale for det ekstra virksomheten gjør. Den siste strategien, nisje, kan være en kombinasjon av de ande to. Her velges det å satse på en avgrenset del av markedet, mens virksomheten potensielt også har de laveste driftskostnadene innen dette markedet.

Gjennom Ansoffs produktmatrise fremkommer det også fire generiske tilnærminger til konkurransefortrinn på (Ansoff, 1991). Mulighetene som her fremkommer er *konsolidering* altså virksomheten kan forholde seg til eksisterende marked og eksisterende produkt. Det gjøres ingenting ekstraordinært, og det er lite fordeler å dra ut av denne strategien. Mulighet to er *markedsutvikling* (samme produkt, nye marked), som for bankverden ikke virker å være spesielt mye å hente fra. Det er rimelig å anta at de fleste som har behov for banktjenester i Norge allerede benytter seg av det. Dermed er dette mulighetsrommet begrenset. Strategi nummer tre er *produktutvikling* (samme marked, nytt produkt). Dersom bankene kan tilby forbrukerne tilleggstjenester som kundene verdsetter, og som banken tjener penger på er det vinn-vinn. Her er det muligheter for å samarbeide med FinTech-bedrifter om nye og innovative løsninger for å skape nye produkter og tjenester. Den siste løsningen, hvilket Ansoff vektlegger mest, er diversifisering. Her går virksomheten inn i nye markeder med nye produkter (hvilket kan sies å overlape noe med Porters differensieringsstrategi). Om bankene klarer å utvikle nye produkter og samtidig nå ut til flere kunder vil det være ideelt. Potensielt kan det skapes «*blue oceans*», også kjent som nye markedsrom (Kim & Mauborgne, 2005). Det er imidlertid sannsynlig at bankene da ender med å ta fra hverandres kundemasse, dersom de ikke klarer å øke det totale behovet for banktjenester.

2.2.2 KONKURRANSEBARRIERER

Videre står Porter (1985; 1991; 2001; 2008) bak rammeverket «five forces». Det omhandler fem konkurransekrefter som påvirker virksomhetens lønnsomhet. Relatert til dette rammeverket trekkes det inn at de generiske konkurransestrategiene kan fungere som konkurransebarrierer. Dette kan skje gjennom at de eksisterende markedsaktørene er såpass sterke at det er vil være for ressurskrevende for nye aktører å forsøke å etablere seg. Andre måter å forhindre nye aktører i å etablere seg vil være «*lock-in*» effekter som gjør det utforende for kundene å bytte leverandør (Amit & Zott, 2001). For eksempel kan det sies at Vipps har lock-in effekt som følge av at tjenesten kun kan brukes med andre som også har Vipps. Det vil derfor ikke ha noen hensikt å bytte til for eksempel Google Pay (enda). Videre trekker Porter (2008) inn *byttekostnader*, hvilket for bankkunder kan være at en kunde har alle sine forsikringer i en bank fordi dette gir en bedre avtale. Dersom kunden derimot begynner å spre forsikringene mellom flere selskap kan det hende vedkommende ikke tjener opp bonuspoeng, eller

vedkommende får totalt sett høyere forsikringskostnader. Han trekker også frem at reguleringer fra myndigheter kan være en konkurransebarriere. For bankene kan det dermed sies at en konkurransebarriere blir fjernet som følge av at PSD2 skal gjøre det enklere for nye aktører å etablere seg.

2.3 KONKURRANSEDYKTIGE FORRETNINGSMODELLER

En godt strukturert og innovativ forretningsmodell kan styrke konkurranseevne, verdiskaping, lønnsomhet og potensielt redefinere måten hele bransjer fungerer på (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008; Saebi, 2016). Et godt eksempel her er hvordan Apple ved hjelp av iTunes endret måten deres kunder forholdt seg til kjøp og nedlasting av musikk. De hadde en kul teknologi, pakket inn i en veldig god forretningsmodell (Osterwalder & Pigneur, 2015). En forretningsmodell kan defineres som noe som skal skape verdi for kundene (Amit & Zott, 2001; Muzellec, Ronteau, & Lambkin, 2015). Videre definerer de en forretningsmodell som en sammensetning av spesifikke aktiviteter som er gjennomført for å tilfredsstille de oppfattede behovene i markedet (Zott & Amit, 2010). For en oversikt over hvilke aktiviteter som vanligvis inngår i forretningsmodeller kan det refereres til Osterwalder og Pigneur (2015, pp.14-44; Johnson et al., 2008). I henhold til dem er det ni elementer som utgjør forretningsmodellen, hvilket da består i *kundesegmenter, nøkkelaktiviteter, verdiforslag, kanaler, kunderelasjoner, inntektsstrømmer, nøkkelressurser, nøkkelpartnere og kostnadsstruktur*.

Kundebasen dannes av alle som har konto, forsikring eller på annen måte er tilknyttet banken og dens tjenester, hvilket i Norge i prinsippet er alle norske statsborgere (Norges Bank, 2017c). Hovedsegmentet er å regne som de som aktivt benytter seg av bankenes tjenester for transaksjoner, lån og investering. Jo mer finansielle verdier en kundegruppe har, jo mer attraktiv vil kundegruppen være. Når det gjelder bankenes verdiforslag kan det reflekteres gjennom produktene og tjenestene de tilbyr. Generisk sett utgjør det tjenester som sparing, konsultasjon, långivning, forsikring, transaksjoner og investering. Kanaler som banken kommuniserer med kunden gjennom kan være nettbank, mobilbank, Vipps eller andre bankapplikasjoner. Kunderelasjoner handler da om hvordan bankene når kundene sine, dette kan for eksempel skje gjennom telefon eller mail. Inntektsstrømmene oppstår hver gang noen tar opp et lån, når noen ikke betaler kredittkortregningen i tide, eller når noen betaler på nett

eller i butikk gjennom kort (Norges Bank, 2017c). Nøkkelressurser kan være kapital, som folk sparer i banken, ansatte, infrastruktur og andre elementer som gjør at banken kan drive som den gjør og tjene penger. Nøkkelaktivitetene vil da være en del av tjenestene som allerede er nevnt. Av nøkkelpartnere kan det trekkes frem Visa, MasterCard, Nets, Norges Bank og alle de som bidrar til at bankene kan gjøre jobben sin. Kostnadsstrukturen omhandler hvor banken bruker penger, hvilket da er til blant annet ansatte, renter på spareinnskudd og kostnader ved infrastruktur. Sistnevnte er spesielt aktuelt nå når PSD2 tvinger banken til å bygge nye løsninger for å åpne opp API-ene for tredjepartsaktører.

Forretningsmodellene bankene har nå skiller primært gjennom variasjoner innen elementer som pris og fysiske filialer sett opp mot digital tilstedeværelse. Kompetanse, tilgjengelighet og teknologiske løsninger, spesielt innen mobil- og nettbankløsninger, trekkes også frem som elementer kundene ser på (Finans Norge, 2014). Bankene ser etter måter å forbedre sine forretningsmodeller, verdiskaping og inntektsstrømmer på, gjennom teknologi i samarbeid med FinTech-virksomheter. De investerer i oppstartsbedrifter og akseleratorprogrammer, samtidig som de også fokuserer på hackaton og konferanser (Giske, 2017). Nordea kan trekkes frem som eksempel på en bank som allerede har åpnet API-er og gir tilgang til FinTech-aktører så de kan komme med nye og bedre løsninger (Nordea, 2018b).

Zott, Amit, & Massa (2011, p. 5) skriver at den største delen av forretningsmodellteori omhandler forretningsmodeller for digitale virksomheter (e-business). De definerer begrepet som «*virksomheter som driver forretningsvirksomhet elektronisk*». Det kan sies å i stor grad gjelde de norske bankene, selv om de fortsatt har noe fysisk tilstedeværelse. Med det som utgangspunkt er det relevant å trekke inn rammeverket presentert av Zott og Amit (2001) for verdiskaping i digitale forretningsmodeller. Der defineres *verdi* som den totale verdien skapt av virksomhetens transaksjoner uavhengig av om det er firmaet, kundene eller andre deltakere i transaksjonen som utnytter verdien (Amit & Zott, 2001, p. 11). Driverne for denne verdien kan deles inn de fire kategoriene «*novelty*», «*lock-in*», «*complementaries*» og «*efficiency*».

Efficiency omhandler effektivitet i transaksjoner, og sånn sett kunne spare driftskostnader. For en bank kan dette for eksempel handle om å redusere informasjonsasymmetri ved å øke tilgjengelighet på informasjon samt fokusere på brukervennlige løsninger. Dette slik at kundene

kan finne den informasjonen de trenger selv, fremfor å måtte ta kontakt med kundeservice. *Complementaries* innebærer at summen av verdi den gruppen tjenester eller produkter skaper, er større enn den ville vært om produktene var tilbudt hver for seg. En kan se dette i lys av synergieffekter. En bank vil kunne ha en komplementær løsning dersom kunden verdsetter bankens produkter høyere når også bankens partners produkt er tilgjengelig. Denne formen for komplementaritet kan sees i lys av potensielle samarbeid med FinTech-aktører, men også som nettverkseffekter som kan genereres gjennom plattformer (Gawer & Cusumano, 2014, p. 421).

Verdiskapingspotensialet for virksomheten øker når kundene har incentiver til å gjenta kjøp (transaksjoner). Dette løses i bankbransjen gjennom blant annet bonusprogram. Eksempelvis vil bruk av MasterCard samle bonuspoeng som kan brukes på flybilletter hos SAS (DNB, 2018b). Det finnes også ulike medlemsprogram og fordeler bankene tilbyr ulike kundegrupper. Eksempelvis SAGA som gir rabatter på ulike tjenester, og prioritert køplass hos kundeservice (DNB, 2018a). Amit & Zott skriver at verdiskaping kan oppnås gjennom gode forhold med høy grad av tillit mellom kunde og bedrift. Videre kan effektivitet og komplementaritet bidra til å skape «lock-in» effekter. Om «*novelty*, eller *nyhetsgrad* skrives at tradisjonelt ble verdi skapt gjennom å introdusere nye produkter og tjenester i markedet.

2.3.1 INNOVASJON

Innovasjon kan trekkes inn som en kilde til verdiskaping. Det defineres som prosessen med å omgjøre ideer til nye produkter, prosesser eller tjenester (Bessant & Tidd, 2015, p. 39). Når bankene gjør forbedringer i mobil- eller nettbankene sine, eksempelvis legger til betaling av regninger i Vipps, kan det regnes som inkrementelle (gradvise) innovasjoner. Når de finner opp eller gjør noe drastisk nytt vil det være mer å regne som en radikal innovasjon. Drücker (2002) identifiserer fire kilder til intern innovasjon: uventede hendelser, uoverensstemmelser (incongruencies) prosessbehov og bransje og markedsendringer. I tillegg kommer tre eksterne som foregår i virksomhetens sosiale og intellektuelle miljø: demografiske endringer, endringer i oppfatning og ny kunnskap. Kriterier for vellykket innovasjon er kunnskap, oppfinnsomhet og fokus (Drücker, 2002, p.9). Innovasjon starter med systematisk gjennomgang og identifisering av nye forretningsmuligheter (Drücker, 2002). For bankene vil sannsynligvis de innovasjonskildene som er mest aktuelle være prosessbehov og markedsendringer, endringer i oppfatning

og ny kunnskap. Dette ettersom PSD2 forsøker å fremtvinge endringer i markedet, hvilket gjør at bankene sannsynligvis blir mer åpen for å samarbeide seg imellom eller med teknologiaktører. Videre er også kunnskapsdeling en sentral del av potensielle samarbeid.

2.3.2 ALLIANSER MELLOM FINANSIELLE TJENESTEAKTØRER

Tradisjonell forretnings- og konkurransestrategi har hovedfokus på innovasjon bak lukkede dører (Ansoff, 1991; Barney, 1991; Porter, 1980). Etter fremveksten av internett har imidlertid konkurranselandskapet åpnet seg i stor grad. Det handles mer på tvers av landegrenser, og virksomheter som tidligere konkurrerte lokalt, konkurrerer nå med aktører over hele verden (Johannsson et al., 2015; Porter, 2001). Dette kan illustreres gjennom at om lag 70 prosent av varer og tjenester som konsumeres i Norge i dag regnes som importert (Virke, 2018). Utover å forskyve konkurransekraftene er det blitt enklere å utveksle informasjon på tvers av organisatoriske grenser (Porter, 2001). Dette danner grunnlaget for det som i dag er kjent som *åpen innovasjon*. Tidd og Bessant (2013, p. 161) skriver at populariseringen av begrepet kom i kjølvannet av Chesbroughs bok om *open innovation*, som kom ut i 2003 (Chesbrough, 2017). Åpen innovasjon dreier seg essensielt om å utveksle kunnskap og kompetanse på tvers av virksomhetenes grenser, gjennom det å bygge nettverk, samt å stimulere til samarbeid og innovasjon (Tidd & Bessant, 2013, p.315; Chesbrough & Appleyard, 2007). Greco, Grimaldi, & Cricelli (2016) skriver at åpen innovasjon beskriver hvordan virksomheter innoverer ved å samhandle med andre virksomheter.

Bakgrunnen for relevansen og viktigheten av åpen innovasjon ligger i at det bidrar til verdiskaping og økt effektivitet gjennom kunnskapsdeling. Chesbrough (2017) skriver at åpen innovasjon fungerer som en motsetning til intern innovasjon. Fremfor å fokusere på å beskytte alt som kan skape konkurransefortrinn internt, kan det nå også fokuseres på å utvikle nye og bedre produkter og løsninger i fellesskap. Han skriver videre at åpen innovasjon drar fordel av samarbeid og mulighet til å dra nytte av ekstern kompetanse. Denne kompetansen kan komme i form av mulighet til å dra nytte av innovasjoner som ikke er utviklet internt i selskapet (Bessant & Tidd, 2015, pp. 202-203). Det kan skje gjennom eksempelvis lisensavtaler, eller kjøp av andres teknologi til eget bruk. Videre kan dette bidra til å bygge gode forretningsmodeller, hvilket Bessant og Tidd presenterer som viktigere enn det er å være førstemann til markedet (first

mover). Det å kunne kombinere de beste teknologiene fra flere selskap gjør at man kan fylle egne kunnskaps- og ressurshull, samt bidra til bedre og mer innovative løsninger. Dette kan igjen danne grunnlag for nye forretningsmodeller, konkurransefortrinn og verdi for kunden.

Et eksempel på en allianse mellom finansielle aktører som drar nytte av samarbeid gjennom er fusjonen mellom Vipps, Bank-Axept og Bank ID. I og med at selskapene slår seg sammen blir det ikke helt korrekt å kalle det åpen innovasjon. I dette tilfellet virker imidlertid formålet bak sammenslåingen i stor grad å være det samme som formålet bak åpen innovasjon. Gjennom fusjonen etableres en felles aktør for betalingstjenester og identifisering. med basis i norsk teknologi og infrastruktur (BankAxept Konsern & BankAxept AS, 2017). Det er selskaper med ulik kompetanse som går sammen for å danne et bedre grunnlag for verdiskaping og konkurransekraft. Denne fusjonen vil resultere i Nordens største selskap for betaling og identifisering. Formålet med samarbeidet er at det skal bli mulig for forbruker å bruke mobilen til å betale i alle situasjoner og på alle steder (BankID, 2018).

2.3.3 MARKEDSFØRINGSALLIANSER MED ANDRE TJENESTEAKTØRER

Markedsføringsallianser (Co-branding) er når to merkevarer slår seg sammen i en markedsføringskontekst, for å fremme et enkelt produkt eller en tjeneste (Leuthesser, Kohli, & Suri, 2003, p. 35). Dette kan være for direkte markedsføring, produktlansering, produktplassering, og lignende som kommer begge partene til gode. Markedsføringsallianser er en populær teknikk, hvor de positive assosiasjonene relater til en aktørs merkevare kan overføres til en annen (Washburn, Till, & Priluck, 2000, p. 592). Tross at mindre kjente selskaper ofte har størst nytte ut av en slik markedsføringsallianse, vil ikke et større selskap komme dårlig ut av et vellykket samarbeid (Washburn et al., 2000). Ser en dette fra et forbrukerståsted, er det påvist at produkter som lanseres gjennom en markedsføringsallianse oppnår større oppmerksomhet fra forbruker (Washburn et al., 2000, p. 591).

Kortmann og Piller (2016) tar for seg tre grader av åpenhet i en forretningsmodell. Den første er sentrert rundt hva som foregår internt i bedriften, hvor virksomheten selv får majoriteten av verdiskapingen. Nummer to dreier seg rundt allianser, hvor alle partene i alliansen bidrar i verdiskaping samt drar nytte av den kollektivt skapte verdien. Den tredje delen omhandler

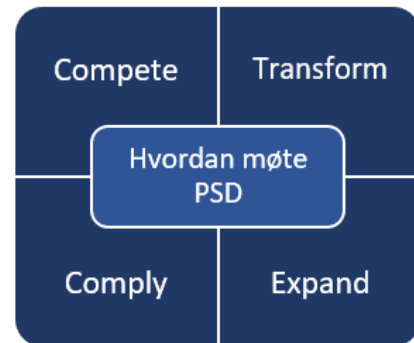
plattformer, hvilket innebærer at virksomheter etablerer tosidige eller flersidige «peer to peer» markeder med kunder eller leverandører på leverandørsiden og kunder på etterspørselsiden.

Strategiske allianser kan gi virksomheten tilgang på synergieffekter av sterke merkevarer, sjeldne ressurser og kompetanse innenfor teknologi og utvikling (Oliver, 1997, p. 12), og er en sentral kilde til konkurransefortrinn (Dyer, Kale, & Singh, 2001). Omtrent halvparten av allianser fungerer imidlertid ikke, og organiseringen av dem er en nøkkelkomponent for suksess. Dyer et al. (2001) foreslår (1) identifiser strategiske nøkkelparametere og organiser rundt dem, (2) fasilitet til utveksling av kunnskap på konkrete områder, samt (3) la ansvarlig for alliansen kommunisere direkte med toppledelsen. Dette betyr at selv om åpen innovasjon står i fokus er det en rekke faktorer en må være oppmerksom på dersom en skal inngå suksessfulle allianser eller partnerskap med andre virksomheter. For bankene betyr dette at de må identifisere hvilke ressurser og kompetanser de har, for så å se hva de mangler. Dersom det skal være noe hensikt bak en allianse er det sentralt at begge (evt. alle) aktørene er komplementære med tanke på ressurser, og kompetanse. Videre er det viktig alliansen tas på alvor, og at ledelsen faktisk engasjerer seg i dette.

Greco et al. (2016, p.14) hevder at åpen innovasjon kan ha varierende resultater. For å øke suksessrate foreslår han at virksomhetene implementerer en «collaborativ innovasjon strategy» eller en «network-based collaborative strategy», som begge foreslått av (Saebi & Foss, 2015). *Samarbeidsstrategien* omhandler at en virksomhet har stor dybde i kompetansen, men noe mindre bredde, mens den *nettverksbaserte strategien* innebærer stor bredde og dybde i kunnskapen. Det kan trekkes paralleller mellom nettverksbasert strategi og flersidige plattformer da dette er dyptgående samarbeid hvor aktørene drar nytte av hverandres bidrag. Ren samarbeidsstrategi er nok ikke like engasjerende for deltakerne. PwC hevder at noen av de viktigste kriteriene for suksess med strategi relatert til PSD2, og da også alliansestrategi vil være å involvere lederne (Folcia & Firnges, 2017).

2.3.4 MULIGE STRATEGIER FOR HÅNDTERING AV PSD2

Angelshaug og Sævi (2017) skriver at de tror ikke bankene egentlig skjønner hva som er i ferd med å skje, og at bankene kommer til å ha problemer med å overleve det neste tiåret. Dersom dette stemmer er det viktig at bankene legger planer for hvordan de skal håndtere endringen og forbli konkurransedyktige. Cortet et al. (2016) presenterer fire strategier for hvordan møte den kommende markedsturbulensen sett i lys av nevnte drivere inkludert PSD2.



Figur 4: Hvordan møte PSD2

«Comply» handler essensielt om å gjøre minst mulig utover det absolutt påkrevde. En bank som følger denne strategien vil føye seg for de krav som er satt i direktivet, og passe på at det er oppfylt til et minimumsnivå. Banken gjør ingenting for verken å konkurrere mot inntrengerne, samarbeide med tredjepartsaktørene eller på annen måte tilpasse seg de endringene som eventuelt måtte oppstå i markedet. Dette kan sees opp mot Ansoffs strategi for markedskonsolidering. Banken vil åpne sine API-er i den grad at tredjepartsaktørene får tilgang til kontoinformasjon og kan initiere betalinger. Dette krever investering av økonomiske ressurser, men vil være nødvendig for å beholde banklisensen etter vedtaket av PSD2. Kompatibilitet med direktivet vil også danne grunnlaget for de tre andre strategiene. Det vil være en minimumsforutsetning for videre drift av bankvirksomheten at banken er kompatibel med direktivet. AUKA (2018, p.14) skriver at det holder ikke å gjøre det samme som konkurrentene, hvilket samsvarer med teorien til Barney (1991) om ressurshomogenitet.

Som alternativ to presenteres strategien «*compete*». Dette er en noe mer offensiv strategi hvor banken gjør tiltak for å konkurrere. Dette kan være alt fra å utvikle bedre interne løsninger til å styrke sin merkevare. Her er det bare kreativiteten som setter grenser, og løsningene vil variere fra bank til bank. Dette kan også omfatte samarbeid med FinTech-aktører eller andre finansielle aktører for å styrke motstandskraft mot øvrige tredjepartsaktører. Cortet et al. (2016) skriver at et naturlig sted å starte vil være med egne betalingstjenester og tjenester relatert til kundens kontoinformasjon. Dette presenterer muligheten for å åpne opp API-er utover det som er

påkrevd. Potensielt vil det sette bankene i konkurranse med hverandre, fremfor i konkurranse mot Tech-aktørene.

Det tredje alternativet er «*expand*», eller utvid. Hvorvidt PSD2 skal sees som en trussel eller en mulighet står sentralt. Direktivet åpner opp for at banker kan innhente informasjon fra andre banker på samme måte som tredjepartsaktørene, og åpner for at bankene kan utvikle samme type løsninger dersom ønskelig. Bankene kan da velge om de ønsker å gå sammen om en felles løsning, eller om de skal utvikle hver sine for deretter å konkurrere med hverandre. Denne strategien vil også innebære at bankene kan danne mer helhetlige bilder av sine kunder og dra fordel av årevis av erfaring innen finansbransjen. Kanskje kan de klare å utvikle bedre eller mer tilpassede løsninger enn det tredjepartene kan gjøre på egenhånd.

Den fjerde og siste strategien presentert er «*transformation*», hvilket kan oversettes til transformasjon, eller endring. Denne strategien for håndtering fokuserer på at bankene bør være åpen for å endre hele sin struktur og inntjeningsmodell. Dette krever i stor grad åpenhet og tilrettelegging for at tredjepartsaktører skal kunne bygge løsninger rundt de finansielle tjenestene. Her er samarbeid sentralt både med andre finansielle og ikke-finansielle deltakere. Det foreslås å utvide produkt og tjenesteporteføljen. Det kan sees i lys av Ansoffs strategier for produktutvikling og diversifisering.

Light et al. (2016) trekker frem at banken kan velge å inngå samarbeid, og eventuelt utvide tilbudet av API-er til å omfatte mer enn det reguleringen i seg selv tilsier at bankene må dele av informasjon. Bankene trenger ikke å oppgi informasjon om for eksempel sparekontoer. Det trekkes frem at ved å gi tilgang til mer enn absolutt minimum kan samarbeid med tredjepartsaktører utvikle nisje produkter, og nye produkter og tjenester, hvilket igjen kan gi økonomisk gevinst. Det blir også trukket frem at bankene sitter på enormt mye kundedata, og kan bruke dette til å utvikle kundesentriske løsninger med verdiskapende økosystemer. Potensielt i samarbeid med tredjepartsaktører. Dette gir potensial for å øke kundelojalitet samt utvide bankenes tilbudsspekter.

3 FORSKNINGSSPØRSMÅL

Litteraturstudiene avslører at det er tette koblinger mellom innteksstrømmer, forretningsmodell, konkurransefortrinn, verdiskaping, innovasjon og nettverk. Alle disse aspektene av en virksomhet vil kunne bidra til å skape verdi. Dermed er det grunnlag for si at dette er områder som er verdt å undersøke videre direkte relatert til bankene. I flere av rapportene hevdes at bankene er sent ute med å tilpasse seg de endringer som vil skje i markedet (AUKA, 2018). Det er interessant å undersøke dette i lys av om det også gjelder de norske bankene, samt om de har planer om å gjøre endringer fremover. Derfor vil det undersøkes hva slags syn bankene har på PSD2, og potensielle markedsendringer som skjer parallelt med direktivets innføring.

- 1) Hvilken holdning har bankene til konsekvenser av betalingsdirektivet i Norge?

I henhold til forretningsmodellteori er organiseringen, og aktivitetene i virksomheter essensielt for dens lønnsomhet og konkurransestyrke. Videre er det relevant å undersøke hvorvidt bankene har gjort noe for å forberede seg på økt konkurranse, sett i lys av Cortet et al. (2016) sine fire generiske strategier. Undersøkelsesspørsmål to vil derfor være:

- 2) Hvilke strategiske grep kan bankene ta fremover i forbindelse med betalingsdirektivet?

Litteraturen relatert direkte til konkurransefortrinn indikerer at mobilbetaling potensielt kan fungere som et konkurransefortrinn eller en inngangsbarriere. Vipps er markedsledende på vennebetaling i Norge og jobber med å utvide til flere tjenester. Med det sagt er det interessant å undersøke Vipps i et konkurranseperspektiv. Derfor skal følgende spørsmål utforskes:

- 3) Kan Vipps benyttes som en strategisk inngangsbarriere i markedet?

Disse spørsmålene vil kunne bidra til å besvare hvordan bankene har håndtert direktivet så langt, og hva de vil gjøre fremover. Videre vil spørsmålet relatert til Vipps konkret ta for seg et potensielt konkurransefortrinn, eventuelt enn potensiell konkurransebarriere, som da vil kunne vurderes.

4 STUDIE 1: POSISJONERING AV BANKER OG TECH-AKTØRER I FORHOLD TIL BETALINGSINNOVASJON

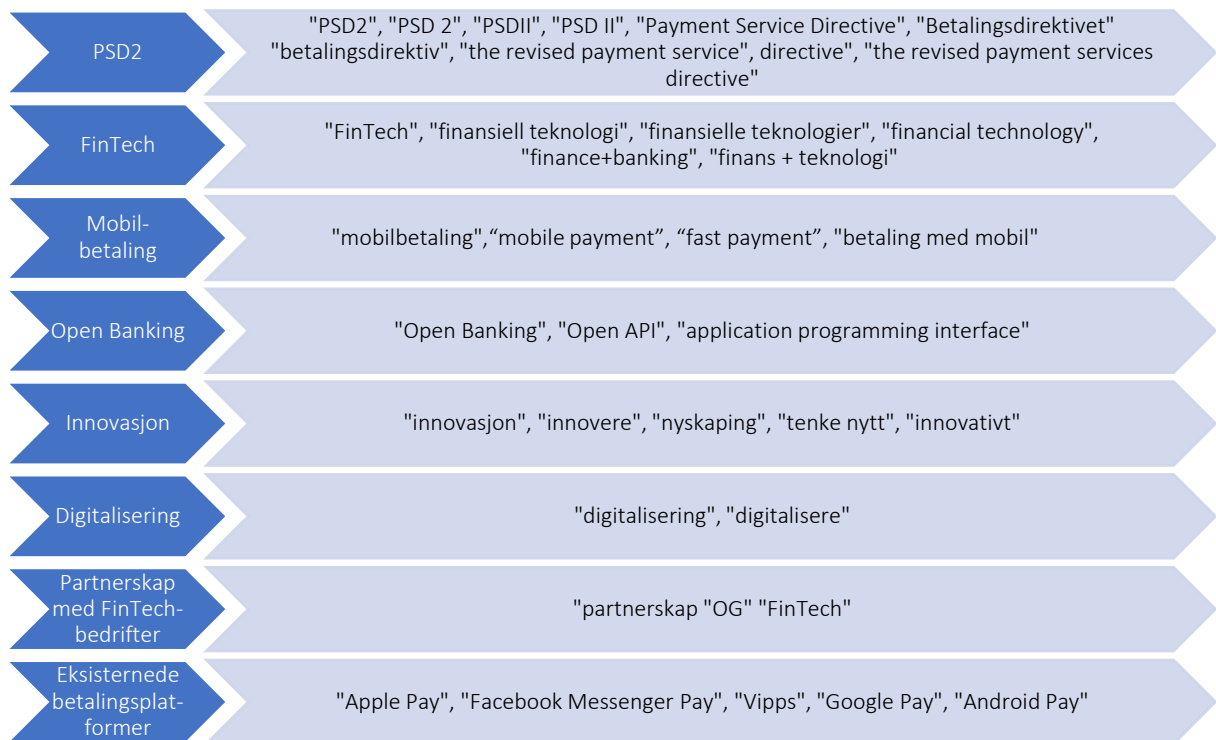
4.1 FORMÅL

Denne analysen ble gjennomført for å utforske bankenes posisjon relativt til sentrale begrep relatert til analysens tema. Resultatene fra blir fulgt opp gjennom to *korrelasjonsanalyser* og en *klyngeanalyse* for å identifisere mulige mønstre. Hensikten bak analysen som helhet er å danne et grunnleggende bilde av hvordan ulike banker forholder seg til aspekter relatert til PSD2. Dette gjelder eksempelvis begrepene innovasjon, digitalisering, konkurranse og mobilbetalingsplattformer. Mønstre kan danne grunnlag for videre undersøkelse av bankenes strategier dersom noe skiller seg spesielt ut. Analysen vil ikke være i stand til å si noe om kausaliteten (årsak virkning) bak posisjoneringene (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2011). Derimot kan resultatene være relevant med tanke på samtaletema og valg av informanter til ekspertintervjuene.

4.2 METODE

4.2.1 VALG AV ANALYSEOBJEKT

Aktører inkludert i studiet er de samme som er satt i avhandlingens avgrensning. Når det gjelder søkebegrepene er de valgt gjennom begrepsoperasjonalisering med den hensikt å inkludere de søkeord som er relevant, og ekskludere de irrelevante (Gripsrud et al., 2011). Begreper som teoretisk hører sammen ble satt i samme gruppe for å forsøke å dekke det som skulle måles. Eksempelvis består gruppen PSD2 av blant annet «PSD2», «The revised services directive» og «betalingsdirektivet». Gruppene som er inkludert er antatt å være områder bankene ønsker å fokusere på.



Figur 5: Søkegrupper

4.2.2 INFORMASJONSINNHEMTING/ GJENNOMFØRING

Rådata ble innhentet gjennom Google sin «*avansert søk*» funksjon. Her ble aktørene i analysen satt i feltet som gjorde at alle nettsidetreffene også skulle inkludere aktøren i søket. I tillegg til at hvert søk inkluderte en aktør, inneholdt hvert søk også en av de overnevnte gruppene. Søkeordene for en og en søkegruppe ble skrevet inn i feltet som sørget for at minst ett av ordene i gruppen var inkludert på nettsiden med aktøren. Det innebærer at i søket gruppert som «PSD2», inkluderer også treffene også «PSD2», «betalingsdirektivet», «the revised services directive» eller et av de andre begrepene i den gruppen som ble valgt. Hver bank ble søkt opp hver for seg opp mot hver av søkegruppene. Det vil si at i denne analysen som består av 10 ulike banker og 8 ulike søkeord, ble det gjort totalt 80 ulike søk. I tillegg ble det gjort søk for hver av de tre teknologiaktørene som er inkludert. Fremgangsmåten var her (1) Sett «*navn på bank*» inn i ruten som heter «*navn med nøyaktig dette ordet eller uttrykket*». (2) Deretter ble alle begrepene i en av søkeordsgruppene satt inn i rubrikken ved navn «med noen av disse ordene». Resultatene som oppstod fra hvert søk ble ført inn i Excel¹ og deretter over i JMP for analysering.

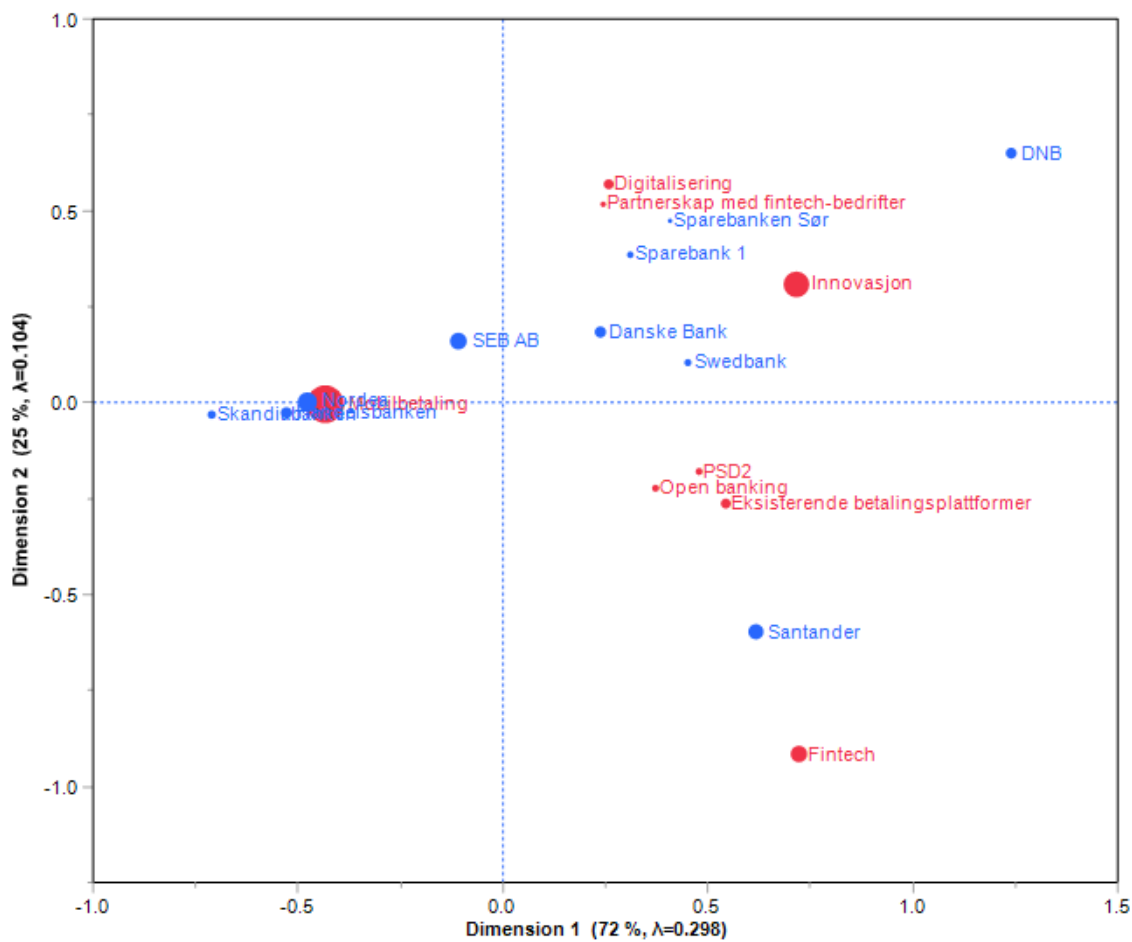
¹ Kan sees i vedlegg 1

4.3 RESULTATER

4.3.1 POSISJONERING AV BANKER RELATIVT TIL SØKEGRUPPER

Resultatene visualiseres nedenfor gjennom en multippel korrespondanseanalyse (MCA) (Pagès, 2014, pp. 189–193). Dette er en videreføring av en korrespondanseanalyse (CA), som gjør det mulig å analysere og identifisere mønstre i relasjoner mellom flere kategoriske variabler (Abdi & Valentin, 2007). En MCA er en faktorisk analyse som er tilpasset tabeller, hvor et sett av individer er beskrevet av flere kvalitative variabler (Pagès, 2014, pp. 189–193). Analysen gjør det mulig å behandle både kvalitative og kvantitative variabler for det samme objektet for å utforske likheter mellom variablene (Pagès, 2014, pp. 189–193). I denne studien brukes MCA for å analysere forholdet mellom aktører innen finansmarkedet, opp mot søkeord. I dette tilfellet vil aktør være å regne som objekt, mens søkegruppene er variablene. Alle data som er behandlet er satt inn i Excel-tabeller som videre er analysert gjennom dataverktøyet SAS JMP.

Studiet undersøker de største bankene i Norge analysert opp mot søkeord som vurderes som sentrale rundt emnet av denne oppgaven. Bankene er i analysen representert i fargen blå, mens søkeordene er representert i fargen rød. Dette er for å skille objektene fra variablene. Tolkning av en MCA er basert på nærhet mellom punktene i kartet (Abdi & Valentin, 2007, p.9). Det vil si at punktene i kartet må leses av relativt til de andre punktene. To punkter som er posisjonert nærme hverandre vil indikere en form for konsensus (enighet) mellom punktene, som er identifisert gjennom analysen (Pagès, 2014, p.31). Dette må også bli sett i forhold til den horisontale og den vertikale dimensjonen på kartet for å få riktig tolkning (Pagès, 2014, p. 31). I kartet (Se figur 6) viser den horisontale dimensjonen (dimensjon 1) en forklaringsvariabel på 72 prosent, og den vertikale dimensjonen (dimensjon 2) har en forklaringsvariabel på 25 prosent. Det vil si at 72 prosent av varians i plassering kan tolkes ut fra hvor begrepene ligger i forhold til hverandre på X-aksen. En annen faktor som bidrar til å forklare posisjoneringen er deres beliggenhet i forhold til kartets nullpunkt. Desto større avstand fra kartets nullpunkt, desto større varians har punktet fra andre punkter i kartet.



Figur 6: Multipl korrespondanseanalyse uten teknologiske aktører

Fra kartet fremkommer at det ligger en gruppering av banker og søkeord som er posisjonert opp mot øvre høyre hjørne. I denne gruppen ligger aktørene Danske Bank, Swedbank, Sparebank 1, Sparebank Sør og DNB. Dette indikerer at disse bankene scorer relativt mye på de samme faktorene og at det er et mønster her. Videre er søkene i denne grupperingen relatert til «Innovasjon», «Digitalisering» og «Partnerskap med FinTech-aktører». Videre fremgår det av analysen av søkegruppen innovasjon har oppnådd mange treff. Det synes gjennom størrelsen på punktet. Det kan indikere at innovasjon er noe bankene jobber med.

Videre kan det trekkes frem at Santander grupperer seg lengre nede på kartet. Det fremgår at banken henger tydelig sammen med «FinTech». Videre viser denne aktøren sammenheng med begrepene «PSD2», «Open Banking», «Eksisterende betalingsplattformer» og «FinTech». «PSD2», «Open Banking» og «Eksisterende betalingsplattformer» er posisjonert tett sammen, noe som virker logisk basert på tidligere funn i litteraturdelen i avhandlingen. Søkeordet

«FinTech» presenteres i større avstand fra de andre punktene i kartet og er representert med høy grad av hyppighet. I og med at Santander er den som ligger nærmest «FinTech» på både dimensjon 1 og 2 virker det trygt å si at det her foreligger en sterkere sammenheng enn det gjør mellom begrepet og andre banker.

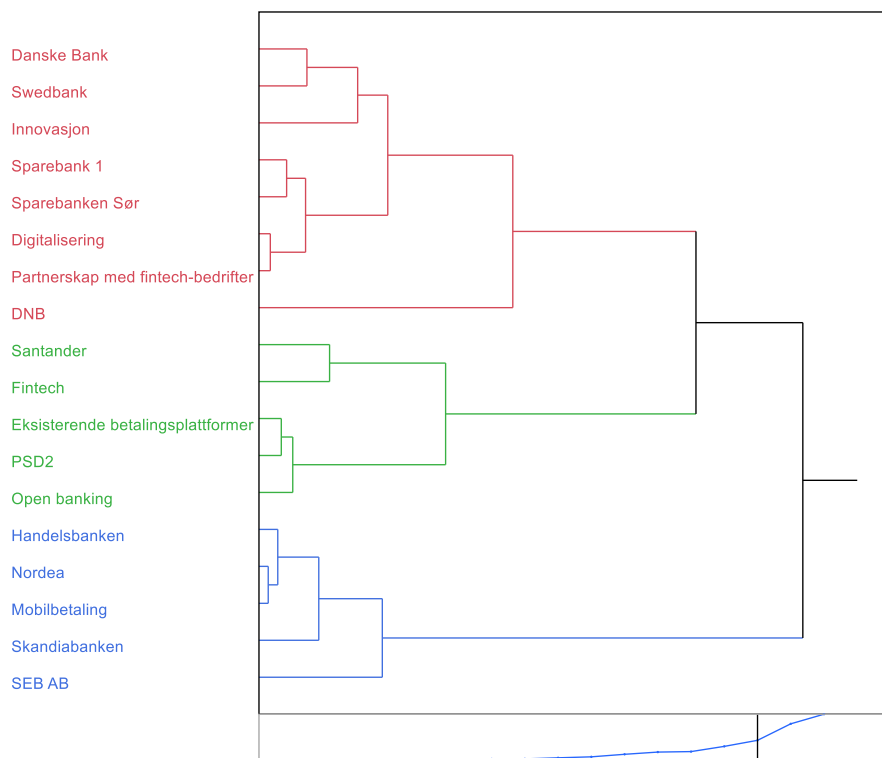
Kartet dimensjon 1 har størst forklaringsvariabel på aktører og variabelers plassering i kartet. Det tyder på at alle aktørene som ligger mot høyre siden henger sammen med de søkeordene som ligger mot høyre. Altså kan det se ut til at Santander henger sammen med begrepet innovasjon også, og ikke bare «FinTech» eller gruppen ved «PSD2». Videre kan det se ut til å være en sammenheng mellom «Sparebank sør», «sparebank 1», «Danske Bank» og «Swedbank» opp mot grupperingen rundt «PSD2», men også litt mot «FinTech».

Den siste grupperingen som trekkes frem består av aktørene «Skandiabanken», «Handelsbanken», og «Nordea». Det kan virke som denne grupperingen har noe grad av sammenheng i lys av dimensjon 2 i kartet. Her er det kun søkeordet «Mobilbetaling» som inngår, og er representert med høyest grad av søketreff i analysen. «SEB AB» virker å ha en noe mer udefinert posisjon midt i kartet. Grupperingene gjorde det interessant med videre søk for å undersøke om det var mulig å avdekke noe av mønsteret bak gruppene. Det ble gjennom Google søk funnet at «SEB», «Danske Bank», «Swedbank», «Nordea» og «Handelsbanken» står alle bak den svenske mobilbetalingstjenesten Swish (Sveinbjørnsson, 2012). Det er dermed ikke utenkelig at dette kan forklare deler av posisjoneringen til disse aktørene, da de gjerne vil dukke opp i en del av de samme treffene. «Nordea» sin posisjonering i kartet rundt «Mobilbetaling» kan tenkes henger sammen med deres aktiviteter med Swish. I tillegg støtter Nordea Vipps i Norge. Utover det har de også sin egen løsning kalt «Nordea Wallet» (Nordea, 2018a).

«Santander» er banken som scorer høyest relativt til søkeordet «FinTech». Ved søk på Google fremkom det at dette sannsynligvis skyldes at Santander Consumer Bank også henger sammen med Santander InnoVentures (InnoVentures, 2018). Det er et fond som investerer i digitalisering og FinTech med det mål om å bidra til utvikling av nye og disruptive innovasjoner.

4.3.2 STRATEGISKE GRUPPER

For å kunne avdekke ytterlige mønstre i analysen er det gjennomført en hierarkisk klyngeanalyse. Her organiseres objektene i analysen gjennom et dendrogram (Software, 2018) hvor grenene som vist i figur 7 illustrerer klyngene i dataen (Langfelder, Zhang, & Horvath, 2008, p. 719). Prosessen hvor de ulike klyngene identifiseres kalles «tree-cutting» (Langfelder, et. al, 2008, p. 719). Alle grenene i figuren representerer en klynge, aktør eller variabel. Aktørene og variablene som er plassert innen den samme klyngen indikerer at det er tettere sammenheng mellom aktuelle aktører og variabler, enn med de som ligger utenfor klyngen. I dette studiet er klyngene fordelt på tre ulike sentrale forgreninger, presentert i rødt, grønt og blått (Se figur 7). Hver av de tre forgreninger er igjen delt opp i mindre klynger for å illustrere flest mulig tilknytninger mellom analyseobjektene. Hver forgrening nedover kartet illustrerer et skille mellom analyseobjektene som går til hver sin side av forgreningen.



Figur 7: Clustering av aktører og søkeord

Dendrogrammet i figur 7 presenterer de tre grupperinger. I den røde forgreningen deles det opp i to nye grupperinger (tre med DNB). Her fremkommer at Danske Bank og Swedbank er aktørene som henger tettest sammen med søkeordet «Innovasjon». Videre har Sparebank1 og

Sparebank Sør en høyere grad av sammenheng til «Digitalisering» og «Partnerskap med FinTech-bedrifter». Dette kan henge sammen med Sparebank 1 sitt arbeid rundt å digitalisere deres prosesser rundt samtykkebaserte låneprosesser (Sparebank 1, 2017).

I den grønne forgreningen kommer det frem en høyere grad av sammenheng mellom «Santander» og «FinTech», kontra de andre søkeordene i grupperingen. Dette fremkommer også i figur 6, hvor det også viser til sammenheng mellom «Eksisterende betalingsplattformer», «PSD2» og «Open Banking». Et punkt som kan trekkes frem her er at søkeordet «Open Banking», har et noe større avvik fra «PSD2» og «Eksisterende betalingsplattformer». Den blå forgreningen tar for seg grupperingen som var posisjonert rundt søkeordet «Mobilbetaling» i kartet. Her fremkommer at søkeordet ligger ganske sentralt til bankene i denne gruppen. Da med høyest grad av sammenheng til «Nordea». «SEB AB» er aktørene som avviker mest fra denne grupperingen, noe som også kommer tydelig frem i figur 6.

Rådatamaterialet² viser at aktørene «Nordea», «SEB AB», og «Santander» er de aktørene som dukker opp på flest nettsider knyttet til søkeordene i de ulike gruppene. Disse bankene utgjør til sammen opp mot 60% av treffene, hvor av «Nordea» utgjør høyest antall treff. Knytter man dette resultatet opp mot bankenes faktiske størrelse, regnes «Nordea» som den nest største banken i Norge basert på antall eiendeler, etter «DNB» (Norges Bank, 2017c, p. 53). «SEB AB» og «Santander» har også store eiendeler i det norske marked, men regnes som mindre enn «Handelsbanken», «Danske Bank» og «Sparebank 1». Dette i henhold til finansrapporten til Norges Bank (2017c, p. 53). Bankenes størrelse presenteres imidlertid kun relativt, og det foreligger ikke tallmessig materiale på det i rapporten

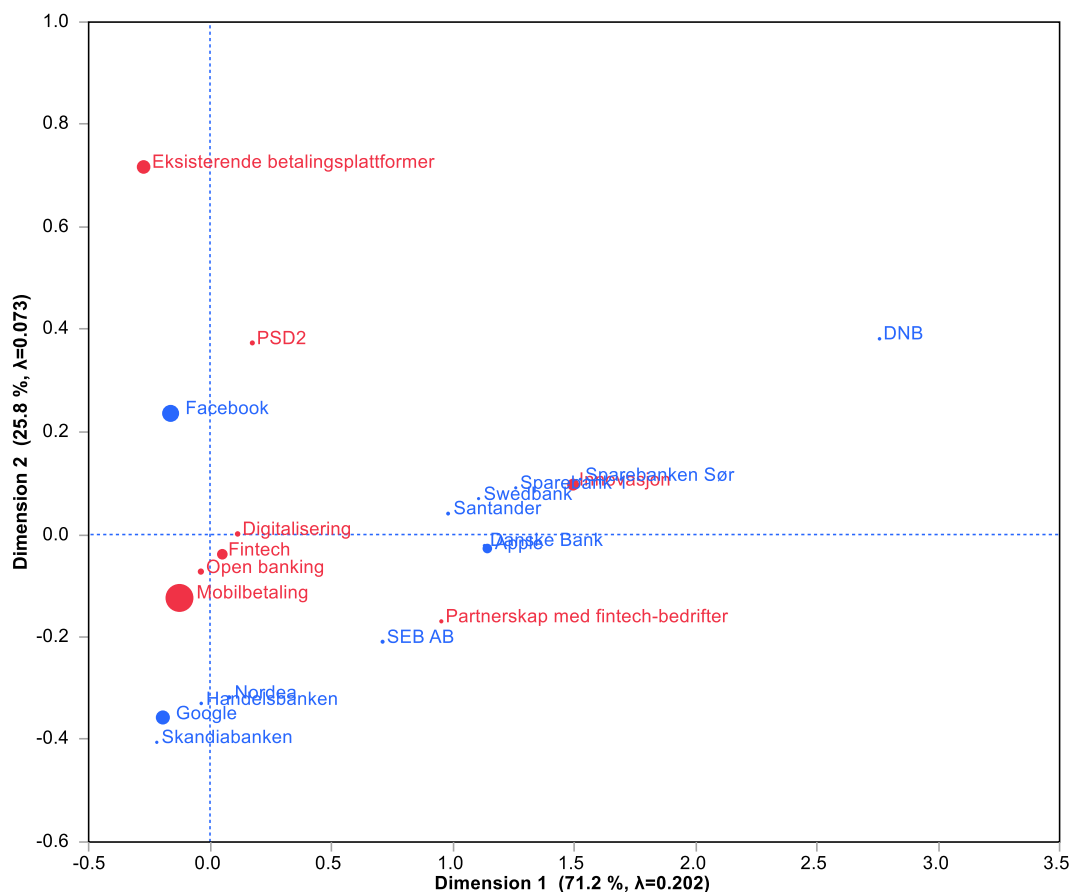
Totalt antall treff på søkeord viser til klare skiller hvor tre av søkeordene inkluderes i omlag 90 prosent av de totale treffene i analysen. Dette gjelder søkeordene «mobilbetaling», som alene oppnår 62% av totale treffene på nettsider, samt «Innovasjon» og «FinTech». Det at søkeordene «Innovasjon» og «mobilbetaling» oppnår størst resultat er ingen stor overraskelse, ettersom innovasjon som begrep dekker et bredt spekter. I tillegg er også innovasjon blitt stadig mer brukt begrep i Norge, etter at den norske regjeringen la frem den første

² Vedlegg 1

stortingsmeldingen om innovasjon i 2009 (Handelsdepartementet, 2012, p. 36). Mobilbetaling er særdeles aktuelt og det er mye skrivelier om blant annet Vipps og teknologigantenes løsninger, både blant media og hos eksempelvis DnB som ønsker å markedsføre det de er god på.

4.3.3 POSISJONERING AV BANKER RELATIVT TIL SØKEORD OG TEKNOLOGISKE AKTØRER

For å også få inn perspektivet som inkluderer de globale aktørene, er det foretatt enda en MCA som tar med Facebook, Google og Apple. Dette er gjort for å se om det foreligger skiller mellom teknologiaktørene og bankene i forhold til deres grupperinger relativ til variablene. MCA-en tar utgangspunkt i hvordan treffene er fordelt per aktør, noe som gjør det mulig å undersøke hvordan tech-aktørene er posisjonert opp mot søkeordene relativt til de norske bankene (Abdi & Valentin, 2007, p.2).



Figur 8: Multiplex korrespondanseanalyse med teknologiske aktører.

Det første poenget som kan trekkes frem er at grupperingene har flyttet seg noe relativt til hverandre. Dette kommer av at teknologiaktørene bringer mer data inn i analysen, og påvirker hvordan grupperingene blir posisjonert. Også her kommer det frem at Santander, Swedbank, Sparebank Sør og Sparebank 1 ligger nært «innovasjon». Danske Bank og Apple ligger også nært innovasjon. På dimensjon 1 ligger de fortsatt relativt nær partnerskap med FinTech-bedrifter. I dimensjon 2, med noe lavere forklaringsvariabel, ligger de samme bankene også relativt nært «Digitalisering», «FinTech», «Open Banking». Også «Mobilbetaling» har nå lagt seg nærmere den gruppen.

Google og Facebook ligger begge nært gruppen med «FinTech» og «mobilbetaling» i lys av dimensjon 1. Også PSD2 og eksisterende plattformer ligger relativt nært i dimensjon 1, men er plassert lengre borte i dimensjon 2 som da utgjør en del mindre av forklaringen på hvorfor. Apple ligger imidlertid mer mot innovasjon i dimensjon 1 og virker dermed å ha større sammenheng med «Innovasjon» en de to andre teknologiaktørene. Dette kan henge sammen med at Apple gjerne sees som et innovativt selskap med fokus på å utvikle gode produkter.

4.4 DISKUSJON

Som følge av en navneendring for noen år siden vil treffene angående Skandiabanken mangle noen søk. Banken er nå kalt Sbanken, men utfordringer ved måten analysen ble utført på gjorde at dette ble sett vekk fra. Begrepet Skandiabanken ble valgt undersøkt fremfor begrepet «Sbanken» da Skandiabanken gav flere treff. I tillegg viser treffene på Google at søk som omhandler Sbanken også ofte inneholder «tidligere Skandiabanken». Dette indikerer at mange av treffene på Sbanken også fanges opp gjennom begrepet Skandiabanken. Denne feilkilden virker dermed å være av mindre alvorlig grad.

En feilkilde av betydning fremgår av at DNB nå ligger posisjonert ganske langt borte fra alt annet i begge MCA-plottene, hvilket avviker fra det som var forventet på forhånd. Dette skyldes at søkene med DNB også inkluderte treff for «De Nederlandsche Bank» som forkortes DNB. Dette skaper en feilkilde i søkene på både antall treff, men også på type treff. Det kunne vært løst gjennom å inkludere «-deutsche» i søkene, men feilen ble oppdaget på et tidspunkt hvor

tidsrammen ikke strakk til for å foreta analysen igjen. Derfor vil resultater angående DNB ikke vektlegges.

MCA-en påvirkes videre av støy i rådatamaterialet. Støy kan her innebære at flere aktører eller betalingsmetoder nevnes på samme nettsider. Andre former for støy kan være potensielt irrelevante treff som allikevel nevner et eller flere av ordene som søket utforsker. Det innebærer at det kommer opp treff på sider som for eksempel «Santander går vekk i fra mobilbetaling». Da kan man fortsatt få treff som viser at Santander henger sammen med mobilbetaling. Videre har analysen som primærmål å se på det norske markedet. En del av aktørene operer imidlertid internasjonalt og vil derfor få en større andel søkstreff enn det de norske aktørene får, rett og slett fordi de utenlandske aktørene er større. I tillegg er også enkelte engelske søkeord inkludert. Dette fordi for eksempel PSD2 er en forkortelse på et engelsk navn. Her har også den norske utgaven «betalingsdirektivet» blitt inkludert, men det syntes ikke riktig å kutte ut det engelske for å ekskludere utenlandske treff.

Kort sagt er det noen utfordringer relatert til denne analysens validitet og reliabilitet. Det er likevel noe som vil være vanskelig å unngå. Analysen vil ikke brukes som beslutningsmateriale isolert sett, men avdekker mulige mønstre som kan undersøkes videre. Analysen vil sees i sammenheng med data fra andre kilder, eksempelvis for å styrke påstander fra ekspertintervjuer. Videre kan det også sees om resultatene herfra stemmer overens med det som fremkommer i andre rapporter og akademisk litteratur.

5 STUDIE 2: BRUKERHOLDNINGER TIL BETALINGSINNOVASJONER

5.1 FORMÅL

Formålet med analysen er å kartlegge kunders forhold til bank og betalingsmetoder. Hensikten er å utforske hva kundene verdsetter når det kommer til bruk av betalingskort, nettbank, mobilbetaling og lignende. Samt hva de anser som problemer og utfordringer i sin interaksjon med bank og transaksjoner. I tillegg skal dette sees opp mot potensielle betalingsløsninger fra globale teknologiaktører, for å undersøke hvilken løsning kunden vil foretrekke. Gjennom en slik undersøkelse er det ønskelig å identifisere områder hvor de tradisjonelle bankene kan differensiere seg for å beholde sine kunder. For å besvare dette vil det gjennomføres en undersøkelse kalt projective mapping hvilket også går under kategorien sensory profiling (Varela & Ares, 2012). Metoden gir innsikt i hvordan respondenten oppfatter de ulike betalingsmåtene, og hvilke attributter og karakteristikker de tillegger dem. Det er utfordringer ved etterprøvbareheten til denne metoden, men den egner seg godt til å hente inn brede spektrere av informasjon (Moussaoui & Varela, 2010).

Det er besluttet å bruke projective mapping fordi den er visuell og engasjerende for respondentene. I tillegg egner den seg til å dra frem dypere svar enn det man får frem gjennom tradisjonelle spørsmål. Det er antatt at dersom det foreligger sentrale utfordringer ved de betalingssystemene som allerede foreligger vil dette kunne danne en mulig fordel for bankene. Dette gjennom mulighet til å utvikle løsninger som konkret tar for seg aktuelle utfordringer. Det er også interessant å undersøke om forbrukerne opplever forskjell mellom ulike banker. Om Vipps ansees som fordelaktig til bruk i butikk kan det også indikere at det er noe bankene bør satse på å videreutvikle som konkurransebarriere mot tredjepartsaktører.

5.2 METODE

5.2.1 RESPONDENTER

I denne undersøkelsen har det blitt benyttet en form for *bekvemmelighetsutvalg* (Gripsrud et al., 2011, p. 136). Med dette menes at de som er spurt har vært enkle (bekvemme) å få tak i. Det har imidlertid vært satt enkelte kriterier. Etter møte med to eksperter på området, ble det anbefalt at man valgte en relativ homogen gruppe å fokusere på, da det ellers kunne bli for stor

spredning i resultater. Det ble da valgt ut en gruppe som vagt sett kan defineres som ledende brukere (von Hippel, 1986). Kjennetegn ved utvalgsgruppen er at de er unge (20-30), er interessert i å prøve nye teknologier, og er kjent med betalingstjenester som eksempelvis Vipps. Alderssegmenteringen har positive sider ved at denne gruppen har erfaring både med bank og med sosiale medier. Videre er det ofte de yngre som tar til seg den nye teknologien først, før dette smitter over på foreldre og besteforeldre. Identifisering av informanter ble gjort gjennom eget nettverk ettersom det i stor grad består av personer som er interessert i teknologi og innovasjoner. Kjennskap til informantene gjør det også enklere å identifisere relativt homogene trekk mellom dem.

5.2.2 GJENNOMFØRING

Dette studiet ble gjennomført som dybdeintervju hvor projective mapping ble brukt som teknikk. Det ble snakket med to eksperter på området før intervjuprosessen startet, for å få bedre innsikt i hvordan denne typen undersøkelser kan gjøres³. Teknikken innebærer stor strukturell frihet, hvor en selv i stor grad kan velge hvordan gjennomføringen skal foregå for å tilpasse best til det en ønsker å undersøke. Det ble ansett som viktig å ikke låse informantene for mye. Forbrukerne skulle plassere attributter på et todimensjonalt kart og gruppere dem etter selvvalgte kriterier (Risvik, McEwan, Colwill, Rogers, & Lyon, 1994). Det ble foretatt 12 intervjuer, med en varighet på 1 – 2,5 timer. Det er kun materialet fra 11 av dem er inkludert i den visuelle fremstillingen i figur 9⁴. Før intervjuene startet ble respondentene spurt om det var greit at det ble tatt opptak av samtalen. Samtlige godkjente dette så fremt det kun var til eget bruk og samtale ble slettet så snart det var transkribert. Det ble også godkjent at funnene kunne benyttes i avhandlingen.

Samtlige intervju startet med at informantene fikk en kort innføring i hva projective mapping er ettersom ingen av dem hadde erfaring med dette fra før. De ble forklart hvordan det skal gjøres, samt hva studiet handlet om. Informasjon om sistnevnte ble imidlertid begrenset noe for å ikke påvirke informant utilsikt og derigjennom risikere å påvirke resultatet. Måten

³ Ekspertene det er snakk om er: Paula Varela og Einar Risvik

⁴ Det var ikke fullstendig heterogenitet mellom respondentene i konsensuskartet. For statistikker om heterogenitet, Procrustes similaritet, RV koeffisienter og de individuelle plottene, se vedlegg 2

mappingen ble gjennomført på i dette studiet, var at alle respondenter fikk utdelt et rutenett (kart) med 10 ganger 10 ruter. På midten av kartet var X og Y akse markert med noe tykkere linjer for å oppmuntre respondentene til å bruke hele kartet. Alle lapper som ble plassert i ruter som grenset til hverandre ble ansett for å være en gruppe, enten det var horisontalt, vertikalt eller diagonalt. Respondent ble oppmuntret til å stille spørsmål det var noe som var uklart.

I første del av intervjuet fikk informantene utdelt en rekke lapper med predefinerte stimuli i form av ulike betalingsmetoder. Dette for å ikke gjøre det for komplisert for respondentene med en gang, og fordi utfordringer rundt betalingsmetoder er interessant å utforske i undersøkelsen. Det ble forsøkt avdekket hvorvidt det var noen betalingsmåter som fungerte bedre eller dårligere enn andre samt hvorfor. Spørsmål relatert til Vipps som betalingsmetode stod sentralt. Elementer som ble forsøkt avdekket var om det var begrensninger ved tjenesten per i dag, og om forbrukerne så forbedringspotensial. Etter at forbrukerne hadde gruppert stimuliene fikk de beskjed om å navngi hver gruppe. Det ble vektlagt at navnet skulle si noe om hvilken holdning informanten hadde til betalingsgruppen. Alle kartene ble tatt bilde av og det er dette som utgjør grunnlaget for den generaliserte procrustes analysen.

Da dette var gjort ble lappene med selvskreivne navn fjernet, og respondentene fikk en rekke lapper med betalingssteder som del to av intervjuet. De fikk beskjed om at de kunne få flytte de lappene som allerede lå på kartet dit de ønsket. I tillegg ble de fortalt at de nå skulle gruppere betalingsstedene og betalingsmetodene sammen slik de mente det passet best, igjen etter selvvalgte kriterier. Det ble lagt fokus på å spørre hvorfor de ulike betalingsmetodene ble gruppert med de aktuelle betalingsstedene for å kartlegge tankegangen bak. Det ble også gjennomført et par andre kart av lignende opplegg for å undersøke hvilke betalingsmetoder informantene liker og ikke liker, hva de foretrekker å bruke og hvor brukervennlig de mener løsningene er. Avslutningsvis ble det stilt noen enkle spørsmål om respondentenes forhold til bank⁵. Disse kartene er imidlertid ikke analysert statistisk.

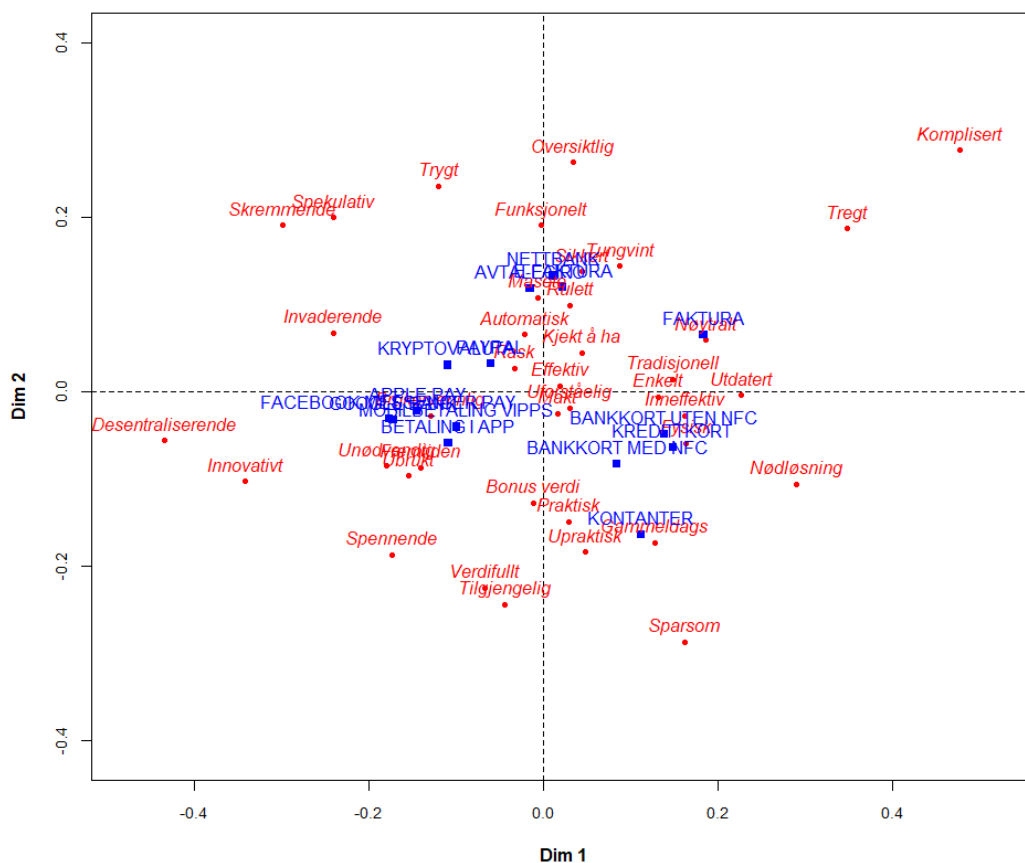
⁵ For oversikt over stimuli og kart for projective mapping, se vedlegg 2.

5.3 INNHOLDSANALYSE

5.3.1 STATISTISK VISUALISERING GJENNOM GENERALISERT PROCRUSTES ANALYSE

Dataen som kunne leses ut fra kartene ble analysert gjennom en generalisert procrustes analyse (GPA) (Risvik, McEwan, Colwill, Rogersa, & Lyonb, 1994). GPA er en analyse som gir muligheten å analysere data som kommer i form av attributter, hvor antall attributter per respondent er ulikt (Varela & Ares, 2012). Dette gjør at respondentene selv kan velge hvor mange attributter som er aktuelle for deres egen vurdering. Gjennom å utføre en GPA vil resultatet bli presentert som en konsensuskonfigurasjon. Dette innebærer at konsensus (enighet) mellom attributtene kommer av at to eller flere av respondentene har brukt samme attributt for å beskrive en variabel (Varela & Ares, 2012, p.897). Det tilsier at det oppstår en høyere grad av konsensus mellom beskrivende ord som er brukt av flere enn en respondent om en av betalingsmetodene.

Data som ble analysert bestod av 11 respondenter, 15 betalingsmetoder, samt 37 attributter i form av beskrivende ord valgt av respondentene i undersøkelsen. Resultatene fra GPA presenteres i et todimensjonalt kart, hvor mobilbetalingsmetodene er representert som blå punkter i kartet, og de beskrivende attributtene er presentert som røde punkter i kartet. Punkter vil ha høyere grad av konsensus med andre punkter som er nærliggende, kontra punkter som er lengre unna i kartet. Dette tilsier at jo nærmere en betalingsmetode er posisjonert en annen betalingsmetode, desto likere blir disse oppfattet av respondentene i undersøkelsen.



Figur 9: Kart over konsensuskonfigurasjon

5.3.2 TEMATISK ANALYSE

I den kvalitative delen av intervjuene ble gjort en tematisk analyse. Det er en kvalitativ metode for å identifisere, analysere og rapportere mønstre i innsamlet data (Braun & Clarke, 2006). Det involverer å søke på tvers av materialer for å finne gjentatte meningsmønstre. Tematisk analyse er et fleksibelt og nyttig forskningsverktøy som gir innsikt i komplekse datamaterialer (Braun & Clarke, 2006). Det gjør det hensiktsmessige å benytte en slik metode for denne studien sitt formål. Videre legger tematisk analyse til rette for enkelt å kunne si noe om likheter og forskjeller som kommer frem i løpet av gjennomgang av datamaterialet. Gjennomgangen vil kunne gi innsikt i hvordan informantene grupperer de ulike betalingsmetodene, betalingsstedene, samt hvilke holdninger informantene har til dette.

Gjennom den tematiske analysen er det identifisert syv tema som er relevant for avhandlingens tematikk. Disse vil presenteres hver for seg, knyttet opp mot GPA-en. Utvelgelsen av tema

baserer seg i stor grad på hvordan informantene valgte å gruppere betalingsmetodene, samt hvilke de pleide å omtale sammen. Dette gav en god innsikt i holdningene hos informantene og dannet samtidig et godt grunnlag for videre diskusjons- og konklusjonsdel. Den tematiske inndelingen er:

- Holdninger til mobilbetaling (Vipps) og betaling i applikasjon
- Holdninger til teknologiaktører
- Holdninger til betalingskort
- Holdninger til betaling i nettbank
- Holdninger til andre betalingsmetoder
- Holdninger til bank i dag
- Holdninger til fremtidige bank- og betalingsløsninger

5.3.2.1 Holdninger til mobilbetaling (Vipps) og betaling i applikasjon

Mobilbetaling (Vipps) og betaling i app er plassert nært hverandre i GPA kartet. Det stemmer godt overens med at informantene i intervjuene uttalte at Vipps er en form for betaling i app og grupperte disse ofte sammen. Da informantene videre skulle beskrive disse gruppene i intervjuet brukte de begrep som effektivt, brukervennlig, og raskt. Informantene var positive til bruken av Vipps som betalingsmetode, men da primært til vennebetaling. Majoriteten uttrykte også positive holdninger mot å benytte det også i butikk og noen foreslo også at det burde gå an å betale regninger eksempelvis med QR-koder gjennom applikasjonen.

Ettersom informanter indikerte positive holdninger til å betale med Vipps i butikk ble de spurt om de noen gang gjorde dette. De fleste svarte nei, og ved videre spørsmål kom det frem at de mente egentlig dette tok lengre tid enn det å betale med kort. Dette gjorde at de ikke så noen grunn til å bruke Vipps, utover mulig fordel med å slippe å ta med seg bankkort når de skulle ut av huset. En forutsetning for at dette skulle skape tilleggsverdi for kundene var imidlertid at mobilbetaling kunne benyttes i alle brukstilfeller, for ellers var de like langt og måtte fortsatt ha med seg betalingskort. Det kom også frem at majoriteten av informantene sa de ville bruke Vipps i butikk dersom det ble raskere og enklere å bruke enn hva det er i dag. De forventet imidlertid at applikasjonen kommer til å bli videreutviklet fremover for å gi bedre løsninger.

Foreløpig mente de at det egnet seg best som vennebetaling og til relativt små beløp (som følge av beløpsgrensen på 5000). Informantene ønsket heller ikke å måtte undersøke i butikken om de tok Vipps. Videre mente de prosessen med å finne korrekt butikk, taste inn beløp og koder tok for mye tid og var unødvendig komplisert.

Informantene viser generelt lite bekymring relatert til sikkerhet ved mobilbetaling, og synes det er viktigere at det er raskt og brukervennlig enn høy grad av sikkerhet. De fleste så dermed ikke Vipps som en god nok erstatning for den raskere kortbetalingsløsningen (spesielt med NFC) når det gjelder butikkbetaling. Dersom Vipps skulle erstattet betalingskort måtte man kunne slippe å ta med seg kortet i det hele tatt. Det ble også trukket frem at det måtte kunne betales med mobil selv om den da var tom for strøm. Informantene fremsto som vanestyrte. Avslutningsvis fremkom også at informantene virker å ikke ønske en rekke andre funksjonaliteter inn på Vipps. Noen var bekymret for at det kunne gjøre det rotete og uoversiktlig.

5.3.2.2 Holdninger til teknologiaktører

Teknologiaktørene som er inkludert i projective mapping undersøkelsen blir gruppert sammen i majoriteten av intervjuene. Noen grupperte de også svært nært Vipps og betaling i app som det fremgår av GPA. Årsaken til at de skilte mellom betalingsmetoder fra teknologiaktørene og Vipps virket å være at de i mindre grad ønsket å bruke disse løsningene. Informantene vurderte videre teknologiselskapene basert på holdninger til merkevaren. Det ettersom løsningene fra Google, Facebook og Apple ikke er tilgjengelig på det norske markedet enda.

Videre forklarte informantene at de antar løsningene til teknologiaktørene vil være rimelig like, og at de også vil minne om Vipps. Der respondentene var positive til Vipps var de imidlertid mer negativ til teknologiaktørene. Facebook kom absolutt dårligst ut, mens Google mente de fleste at de kunne brukt. Google ble regnet som en mer seriøs og mindre skummel aktør med tanke på det å dele konto- og betalingsinformasjon. Når informantene ble spurt mer om hva de ville gjort om Facebook begynte å spørre dem om at de skulle bruke deres betalingsløsning gjennom Messenger var det flere som svarte at da vil slette Facebook. Det er imidlertid kjent markedsføringsteori at det ofte er dissonans mellom hva noen sier de vil gjøre og hva de faktisk gjør. Dermed ble informantene spurt om de faktisk kom til å slette Facebook. Majoriteten vedgikk imidlertid at de kom sannsynligvis ikke til å gjøre dette ettersom det fører til at de går

glipp av så mye. Flere hadde likevel allerede et ønske om å deaktivere Facebook, og uttalte at om flere sluttet å bruke den sosiale plattformen, så ville de også kunne gjøre det. Mange følte seg låst til Facebook, og forklarte at så lenge deres bekjente bruker Facebook, vil informantene også føle seg tvunget til å fortsette de også. Det kom også frem at hvis Facebook Messenger Pay ble ledende på markedet var det sannsynligvis at de også tar det i bruk. Det kom imidlertid klart frem at de var negativ til dette.

Årsaken til at informantene ikke ønsket å gi tilgang til konto- og betalingsinformasjon til teknologiaktørene ble begrunnet med at disse aktørene hadde for mye makt. De ble sett på som invaderende, og noen av informantene stolte ikke på at informasjon ikke ble brukt mot dem eller solgt videre. De hadde ikke noe begrep om hva slags konsekvenser det egentlig ville ha om informasjonen ble solgt videre, men de likte ikke tanken på disse aktørene skulle ha innsikt i økonomien i tillegg til alt annet.

5.3.2.3 Holdninger til betalingskort

Fra GPA-kartet fremgår det at kort med NFC⁶, kort uten NFC og kredittkort ble gruppert sammen. Ved denne grupperingen kom det frem i intervjuene at respondentene sorterte etter det fysiske aspektet, men også mente at kortene oppfylte samme funksjon. Det var debetkort som ble mest brukt, hvilket også stemmer over ens med litteraturen. Når det gjaldt funksjonaliteten bak NFC var det noen som var svært positive og brukte det hele tiden. Andre så ikke poenget ettersom det har lav grense før man må taste kode uansett. I tillegg var det enkelte som mente at å taste koden tar såpass kort tid at det å bruke kontaktløs betaling ikke har noe hensikt.

Kredittkort ble av noen sett på som skummelt, og en respondent uttalte at det forbandt hun bare med luksusfellen. Andre respondenter var mer positive og mente det var kjekt å ha. De fleste uttalte at de brukte kredittkort på ferie, men det var ikke alle som var kjent med hvorfor det var en god løsning. Til dagligdags var imidlertid kredittkort lite brukt. Noen få mente at det var fordelaktig å bruke i forhold til sparing av bonuspoeng til eksempelvis flybilletter, og mente at så lenge regningen ble betalt i tide var det ikke noen grunn til å ikke bruke kredittkortet.

⁶ NFC står for Near Field Communication, og danner grunnlaget for kontaktløs betaling.

Informantene har beskrevet kortbetaling som blant annet effektiv og enkelt, hvilket også kan sees av GPA-en. I en del av undersøkelsen ble informantene bedt om å rangere betalingsmetodene ut fra hva de syntes var enkelt å bruke, samt hvor positiv eller negativ de var til betalingsmåten. Betalingskort ble stort sett vurdert positivt, selv om Vipps i flere tilfeller ble rangert som noe enklere. Kredittkort kom noe dårligere ut og noen av informantene ønske å holde seg unna denne betalingsmetoden, så fremt det ikke var spesielle omstendigheter som ferieturer.

Gjennom videre dialog med informantene ble kortbetaling oppfattet som den enkleste metoden når det kommer til betaling i butikk. Dette ble sammenlignet med Vipps som betalingsmetode, ettersom dette virket mest interessant for informantene. Av negative aspekter som informantene trakk frem relatert til betalingskort er fokuset på at det er en ekstra gjenstand å drasse på, holde kontroll over og huske på. De føler imidlertid de er nødt til ta med seg betalingskort, i tilfelle de skulle trenge å betale for noe.

5.3.2.4 Holdninger til betaling i nettbank

Nettbank, eFaktura og AvtaleGiro hører i henhold til informantene sammen. De ser i stor grad på dette som samme betalingsmåte da eFaktura og AvtaleGiro bare er måter å gjøre transaksjonen enklere på. Betaling i nettbank oppfattes som tungvint ettersom det er mange steg som må gjennomføres for innlogging og verifisering av transaksjoner. KID-nummer var noe av det verste informantene visste, og de uttrykte at de mye heller ville betale med eFaktura eller AvtaleGiro slik at de slapp KID-nummeret. eFaktura ble sammenlignet med normal faktura, men var noe mer brukervennlig. Papirfaktura blir oppfattet som treg, utdatert og komplisert, mens eFaktura er sett på som noe mer positivt. Det ble også nevnt at innlogging i mobilbank gjorde bankhverdagen enklere, og de som hadde erfaring med dette poengterte at det var en god løsning.

Nettbank ble forbundet med store beløp, og gjerne faste utgifter. Noen informanter mente AvtaleGiro var helt ideelt på de faste utgiftene, mens andre mente det gjorde at de mistet noe kontroll. Det er enighet om at nettbank fungerer helt greit, men flere reagerer på at nettbanker har en ulogisk oppbygning, som gjør at de av og til må lete ganske lenge for å finne det de er

ute etter. Likevel oppfattes nettbank til å ha mer funksjonalitet enn en mobilbank, hvilket noen av informantene så som positivt. Generelt virket informantene å synes nettbankene så umoderne ut. I og med at det er såpass tidkrevende å bruke nettbanken som følge av alle innlogginger og verifiseringer, uttaler flere av respondentene at de er villig til å benytte seg av andre løsninger. De ønsker imidlertid ikke å benytte eksempelvis Facebook som aktør for kontooversikt. Flere av respondentene uttrykte at de ville ikke se sine kontodetaljer andre steder enn hos banken. Informantene virker å være bekymret for sikkerhet når den relaterer seg til hvorvidt teknologiaktørene skal få tilgang til kontodetaljer. Likevel var det flere som sa at de ikke så poenget med den store innloggingsprosessen til nettbank, og at de kunne byttet den høye sikkerhetsgraden mot mer brukervennlighet der.

5.3.2.5 Holdninger til andre betalingsmidler

Andre betalingsmidler som var med i analysen ble alle vurdert som mindre aktuelle til daglig bruk hos informantene. Dette gjelder betaling med kontanter, papirfaktura, PayPal og kryptovaluta. I GPA-kartet ble kontanter satt i en egen gruppe hvor det ble forbundet med attributter som gammeldags og en betalingsmåte som brukes i liten grad. Det ble primært brukt i utlandet, på markeder eller når de fikk det som gaver. Her kom det også frem at det fantes positive sider med å betale med kontanter, ettersom dette ikke var penger som gikk ut av konto. Det gav dermed ikke samme kostnadsfølelse. Videre uttrykte en av informantene at han syntes mulighet til å ha kontanter gav han mer privatliv og større muligheter til å gjøre ting som å overraske kjæresten med ferieturer og lignende. Dette ble imidlertid ikke sett på som en foretrukket betalingsmåte hos noen av informantene.

Kryptovaluta og PayPal er posisjonert relativt tett inntil hverandre i GPA. Kryptovaluta var i flere tilfeller den betalingsmetoden som skilte seg mye ut for informantene. Et fåtall var positiv til kryptovaluta for fremtiden, men de var bekymret for å bruke det nå som følge av all spekuleringen rundt verdien. De som hadde vært borti det hadde erfaring ved at det var tungvint og noe skummelt. Det ble beskrevet som skremmende, spekulativt og fremtidsrettet.

PayPal var en betalingsmetode som flere av informantene hadde bekjentskap med fra tidligere, men det var ulike oppfatninger på om dette var en god eller dårlig betalingsmetode. Noen av respondentene var positiv til PayPal som følge av den økte sikkerheten det gav. En respondent

uttalte at hun hadde sluttet å bruke det, men hun visste egentlig ikke helt hvorfor. Hennes teori var at folk egentlig ikke visste helt hva de skulle bruke det til. En annen som hadde erfaring med pokerspill syntes PayPal var helt greit når man skulle betale inn penger, men hadde store utfordringer med å hente ut pengene igjen. Han spekulerte i at en del av forretningsmodellen deres var at folk skulle gi opp å få tilbake pengene sine.

Faktura ble nevnt som en utdatert løsning, hvor dette var noe som var greit å få tilsendt, men betalingen skjedde alltid i nettbank. Kun én informant ville heller ha regninger i papirformat fremfor eFaktura. Disse resultatene var også noe som fremkom senere i undersøkelsen, hvor det var lite ønsket av respondentene å bruke mer av disse betalingsmetodene i fremtiden. De ble også i fleste tilfeller sett på som lite brukervennlige.

5.3.2.6 Holdninger til bank

Rundt holdning til bank kom det frem at de fleste informantene ikke har byttet bank, eller hadde byttet bank kun én gang. Den ene informanten fortalte at vedkommende aktivt hadde drevet med flytting av kapital for å oppnå bedre rente. Det hadde han sluttet med som følge av at pengene ble investert i aksjer. De andre som hadde byttet svarte at de hadde gjort det fordi familien gjorde det eller på grunna av bedre rente. Noen hadde også flere banker ettersom de gjerne hadde aksjer i en annen bank enn den de hadde pengene sine i. På spørsmål om hvorfor de ikke byttet oftere var det noen som mente at banken de hadde fungerte helt greit. En respondent uttalte at han trodde ikke gresset var grønnere på andre siden. Noen mente også at rentene var så lave at det hadde ikke noen betydning uansett.

Informantene hadde lite negative erfaringer med bank og uttalte at så lenge banken fungerte og de fikk gjort det dem ønsket var de fornøyd. Informantene ønsket primært å kunne unngå å dukke opp i bankens lokaler, så funksjonalitet og chat i nettbank var viktig. Det ble stilt spørsmål rundt hva banken kunne gjøre bedre. Noen av informantene kom her med forslag, hvorav det ene innebar at banken skreddersydde layouten i nettbank mer etter hvor kundene var i livet og sitt bankforhold. Her ble det lagt vekt på at en ung bruker av nettbank vil ha ulike behov enn hva en pensjonist vil ha, og løsningen burde tilpasses etter dette. En annen faktor som kunne gjøre bruk av bankenes tjenester mer attraktive var enda bedre oversikt over totale verdier til brukeren, både på tvers av banker og på tvers av verdiobjekter. Det ble konkret eksemplifisert

med fra flere respondenter at det var vanskelig å finne ut hva den totale verdien på aksjene var, og enda vanskeligere å finne total verdi på likvide midler inkludert aksjer. De syntes også det var frustrerende å måtte logge inn på flere nettbanker for å holde kontroll over økonomien når de eksempelvis hadde sparekonto i en annen bank enn brukskonto.

Når det gjaldt hvordan informantene kommuniserer med sin bank var dette noe som skjedde sjeldent. For flere av informantene var det over 2 år siden de hadde vært i et fysisk banklokale, og noen hadde ikke vært i banken på over 5 år. De som hadde vært der den siste tiden skulle primært sette inn penger de hadde fått i gave, ettersom de ikke ønsket å beholde kontanter. Et par svarte også at de hadde vært i fysisk bank i forbindelse med huslån, men ellers var respondentene fornøyd så lenge banken hadde en god chat funksjon.

5.3.2.7 Holdninger til fremtidige løsninger

Kort fremkommer som den mest brukervennlige løsningen da den dekker flest brukstilfeller. Informantene mener imidlertid det blir på tide å få bedre løsninger, og foreslår eksempelvis armbånd med NFC, eller til og med chiper med NFC teknologi satt rett inn i armen. Kryptovaluta regnes også som en av fremtidens betalingsløsninger. Når det gjelder mobilbetaling som Vipps er respondentene positiv til dette under den forutsetning at det blir mer brukervennlig fremover. For at en betalingsmetode skal være attraktiv fremgår det av intervjuene at løsningen må være brukervennlig. I dette legger informantene at det må gå raskt å bruke metoden og den må være enkel å bruke. Utover det må den også være anvendelig til alle betalings situasjoner.

Mobilbetalingsløsningen Vipps var den betalingsmetoden som fikk best respons i undersøkelsen. Dette ble oppfattet som en god løsning som informantene er fornøyd med til vennetransaksjoner. De uttrykker at den kan bli bedre og mer effektiv for bruk i butikk fortsatt. Det ble spurt om det var noen funksjonaliteter informantene kunne tenke seg i Vipps, men de fleste mente at Vipps burde bare være Vipps. Betaling av regninger gjennom eksempelvis scanning av QR-koder ble imidlertid trukket frem. Det ble poengtert at Vipps ville kunne fungere som erstatning på kompliserte og tidkrevende betalinger, men at det foreløpig ikke var en god nok løsning til å erstatte kortbetalinger i butikk.

Respondentene i analysen fremmer i dialog at det er spesielt tre ting som er viktig for dem i deres valg av betalingsmiddel:

- Respondentene skal kunne bruke det samme betalingsmiddelet i alle transaksjoner.
- Betalingsmiddelet skal være enkelt og effektivt å bruke uten å kreve mange koder og tastetrykk.
- Betalingsmiddelet skal kunne gi oversikt over økonomien på en enkel måte.

Sikkerhet og trygghetsaspekter ved betalingsmidlene tilbudt av banker virket ikke å være avgjørende. Flere av informantene var for eksempel åpne for å heve beløpsgrensen på NFC betaling. Når det gjaldt løsninger tilbudt av teknologiaktører var imidlertid sikkerhet en større bekymring. Ved spørsmål om det å handle gjennom internett var det ingen av informantene som mente dette var skummelt i forhold til sikkerhet. Majoriteten uttrykte at de stolte nok på nettsider til å betale gjennom kort og legge inn kortdetaljer. De sier at de ikke stoler på teknologiske aktører, men er åpne for høyere beløpsgrenser uten kode, og å legge inn kortinformasjon på fremmede nettsider.

Ved informantenes opplevelse av de tradisjonelle bankene og om de kommer til å bytte, valgte flere av informantene å si seg fornøyd med bankene de hadde i dag. Dette skyldes i stor del at bankene blir oppfattet som mer eller mindre like, og informantene ikke så nytten i å bytte fra noe som fungerte helt greit. En annen årsak som ble nevnt var at det krever for mye å bytte bank. Det var ikke noe som informantene ønsket å bruke tid på å sette seg inn i. Informantene ønsket for sin fremtidige bank at det skulle kreve så lite som mulig fra forbruker, samtidig som at løsningene var så gode som mulig.

5.4 DISKUSJON

Bankene blir oppfattet som relativt like av informantene, og de har egentlig ikke noe spesiell grunn til å ha den bankleverandøren de har. Dette kan skyldes at informantene er unge, og ikke har store nok betalingsforpliktelser til at det spiller noen rolle. Informantene med boliglån eller billån virker også likegyldig til hvilken bank de har, så fremt den fungerer. Det var hensiktsmessig for den totale undersøkelsen at informantene var relativt like og derfor ble ikke

en bredere aldersgruppe spurt. Det er tenkelig at en eldre aldersgruppe med mer erfaring relatert til bank ville kunne gitt mer konkrete svar på hva av verdier de får fra bankene.

Det ble forsøkt å kartlegge hvorvidt bankene kunne utvide betalingstjenesten Vipps til å inkludere andre tjenester. Dette for å se om informantene hadde noen tanker som kunne benyttes til videre diskusjon av forretningsmodeller, verdiforslag, konkurransetrinn og potensielle inntektsstrømmer. Her kom det lite innspill ettersom de fleste var såpass fornøyde med bank, betalingsmåter og måten det hele fungerer på at de hadde ikke spesielt mye forbedringsforslag. Det er likevel ofte slik at kundene ikke nødvendigvis vet hva de vil ha før de ser det. Det som kunne vært bedre var primært enklere innlogging og bedre oversikt over totale verdier på tvers av banker da inkludert aksjer.

Når det gjelder visualiseringen gjennom GPA, ble resultater fra det første intervjuet forkastet ettersom informant hadde gruppert alt i en stor gruppe. Det gjorde for stort utslag i den visuelle analysen til at det kunne inkluderes. Årsaken var at respondent ikke ønsket å bryte opp gruppene, til tross for at monitor stilte ledende spørsmål relatert til dette. Videre var det ikke klart hvor stor effekt dette fikk før analysen ble gjennomført. Likevel ble muntlige resultater fra denne respondenten inkludert da det fremgikk en del gode poeng i samtalen. Videre er grupperingen i kartet såpass tett at det kan se ut som enkelte elementer slår ut på attributter som egentlig hører til noe annet⁷. Eksempelvis kan det se ut til at begrepet «invaderende» slår ut på kryptovaluta. Fra intervjuenes kvalitative del er det imidlertid faktum at invaderende egentlig ble brukt for å beskrive gruppen «Facebook», «Google» og «Apple». På de betalingsmetodene som ligger lengre vekk er det imidlertid enklere å lese av korrekte svar. Kontanter blir omtalt som verdifullt, praktisk, upraktisk, gammeldags, nødløsning og bonus verdi som alle er attributter som ligger tett opp mot betalingsmetoden.

⁷ For oversikt over attributter og grupperinger, se vedlegg 2.

6 STUDIE 3: EKSPERTINTERVJU

6.1 FORMÅL

Dette studiet har til hensikt å undersøke hvilke strategiske tilnærminger bankene har til PSD2. Alle elementer som potensielt kan belyses med utgangspunkt i strategiene «*comply*», «*compete*», «*expand*» og «*transform*» vil være av interesse (Cortet et al., 2016). Spesielt interessant er det å undersøke hva bankene har gjort så langt for å håndtere direktive sett i lys av nevnte strategier. Det skal altså undersøkes om bankene har tilpasset seg de kriterier direktivet setter for åpning av infrastruktur og kontoinformasjon. Ytterligere er det interessant om de har planer for hvordan konkurrere fremover. Videre er det interessant å kartlegge deres holdninger og tanker om konsekvensene PSD2 vil få for det Norske markedet.

6.2 METODE

6.2.1 RESPONDENTER

PSD2 er et konkret og komplekst fagområde, hvilket innebærer at det er begrenset med personer som har kompetansen til å besvare de spørsmål og hypoteser som er satt. For å finne relevante eksperter har bankenes hjemmesider, pressemeldinger og rapporter vært gjennomgått for å finne frem til personer med de korrekte stillingstittlene og dermed antatt ekspertkompetanse innen PSD2. I studiet er det snakket med tre eksperter fra noen av de største bankene i Norge⁸. Flere ble kontaktet, men de hadde dessverre ikke mulighet til å delta innenfor en rimelig tidsramme for oppgaven.

6.2.2 GJENNOMFØRING

Som nevnt var intervjuet et semistrukturert dybdeintervju. Det ble forberedt spørsmål på forhånd for å kunne lede samtalen og sørge for dialog. Det var to monitorer, hvor en var leder og hadde primæransvar for å stille spørsmål, mens den andre fungerte mer som en observatør, og stilte tidvis spørsmål fra sidelinjen (Gripsrud et al., 2011). Før intervjuene startet ble respondent spurt om det var greit at det ble tatt opptak. Da dette var avklart ble opptakene

⁸ Også en FinTech aktør er blitt kontaktet. Vedkommende hadde imidlertid lite å si relatert til direktivet og en oppsummering av intervjuet er lagt i vedlegg.

startet og intervjuet begynte. Det ble raskt klart at respondentene hadde en tendens til å snakke om sine egne erfaringer og arbeidsområder, hvilket var særdeles interessant. Det gav større avvik fra intervjumalen enn opprinnelig antatt. Det var imidlertid greit ettersom studiet er eksplorativt, og det å begrense respondents mulighet til å uttrykke seg også ville begrense bredden i utforskningen.

Det var fokus på å stille oppfølgings spørsmål der noe interessant ble sagt. I det første intervjuet var erfaringen at det var nesten ikke nødvendig å stille spørsmål. Dette ettersom respondenten selv hadde så mye som var ønsket formidlet videre. I åpningsfasen etter at det kort var introdusert hva studiet handlet om, og hvem monitorene var. Videre var det avklaring av identitetsspørsmål, opptak og lignende. I introduksjonen, ble respondent spurt om hva vedkommende jobbet med, og hvordan dette hang sammen med PSD2. Det gav monitorene et bedre innblikk i hvilke spørsmål som burde stilles og hva respondenten kunne bidra med. En fordel med å la respondent snakke mye slik som vedkommende ønsker er at det kan avsløre problemer, muligheter, tematikker og vinklinger som forskerne ikke allerede har identifisert (Gripsrud et al., 2011).

Selve intervjuet var strukturert slik at innledende spørsmål omhandlet respondents rolle i forhold til PSD2 og virksomheten vedkommende jobbet i. Deretter fulgte generelle spørsmål som «kan du fortelle oss litt om PSD2?». Elementer som da ble fisket etter hvert var muligheter, trusler og strategier selskapene hadde rundt dette her. Videre ble det spurt etter tiltak som var gjort og som skulle iverksettes. Når respondentene hadde snakket en stund om elementer som primært gjaldt selskapets forhold til PSD2, ble det også stilt spørsmål om deres forhold til partnere og konkurrenter, deriblant deres forhold til store og små teknologi- og FinTech-aktører, samt deres forhold med andre banker. Når dette var avklart ble møtene avrundet med spørsmål rundt hvordan respondent mente markedet kom til å se ut om noen år, og hva som var viktige konkurranse og suksessfaktorer. Avslutningsvis ble det spurt om ekspertene hadde mer å tilføye, og om informanten hadde spørsmål. Deretter ble respondentene takket pent for deltakelse og tildelt en liten gave som takk for bidraget.

6.2.3 INNHOLDSANALYSE

Det ble i likhet med det som ble gjort i dybdeintervju med forbrukerne, gjennomført en tematisk analyse av dataen som fremkom gjennom ekspertintervjuene. Denne metoden omhandler det å beskrive og identifisere, og rapportere mønstre (Braun & Clarke, 2006). Metoden er mye brukt, men det foreligger ikke noen fasit på hvordan det skal gjøres (Braun & Clarke, 2006). Fordeler med denne analysen er at den er fleksibel, men dette kan også føre til at det er utfordrende for forsker å vite hva som skal fokuseres på. Det gir imidlertid mulighet til å restrukturere resultatene underveis i skriveprosessen hvilket gjør at man kan endre grupperingene av mønstre og resultater underveis. Det er fordelaktig ettersom det kan bli gjort funn underveis som gjør at den tematiske inndelingen ikke er optimal. Noen av temaene ble belyst av samtlige respondenter mens noen temaer ble gjerne primært belyst av én respondent. Det synes likevel interessant å inkludere disse funnene. Analysen ble gjort etter en tematisk induktiv tilnærming, hvor det ble forsøkt å belyse de funn som er gjort, fremfor å konkret knytte dem opp mot undersøkelsesspørsmålene. Dette ettersom undersøkelsen har en eksplorativt design, og det fremkom funn som er interessant å undersøke videre, selv om de ikke var en del av de opprinnelige undersøkelsesspørsmålene.

Tematisk analyse gjøres normalt i fem steg. Steg 1 innebærer å bli kjent med data. Dette ble gjort gjennom transkripsjon og gjennomgang, hvilket resulterte i over 30 sider med tekst, kun for de tre ekspertintervjuene som er inkludert⁹. For å holde styr på dette ble det også skrevet sammendrag av transkripsjonene, hvor irrelevant informasjon ble luket ut. Dette for at det skulle være enklere og mer håndterlig å holde styr på hvem som sa hva. Steg 2 innebærer å kode dataen. Dette ble til dels gjort gjennom skiving av sammendrag. Ytterligere koding ble gjort for å skille mellom følgende aspekter: hva bankene har gjort av foreløpige tiltak. Hva bankene har planer om å gjøre. Hvilke holdninger respondent har. Videre er ble dataen som steg 3 foreslår, kodet inn i et tematisk kart, som dannet første grunnlag for de gruppene som blir presentert i resultatdel. Dette ble gjort for hånd og det ble brukt fargede pinner for å sortere informasjonen. Steg 4 omhandler å gruppere og restrukturere temaene på en måte som er mer hensiktsmessig. Steg 5 startet når kartene var omtrent ferdig definert og handler

⁹ Ytterligere ett intervju ble gjort med en Tech-aktør, men det ble ekskludert ettersom vinklingen skilte seg fra de tre andre, og dette forstyrret flyten og sammenhengen i oppgaven. Ett kort sammendrag kan sees i vedlegg 4.

om å finpusse å definere og navngi de gruppene som er fremkommet. For dette studiet vil noen av disse gruppene innebære primært informativ informasjon, hvilket ansees for å være gunstig sett i lys av at tematikken skal utforskes.

6.3 RESULTATER

Gjennom den tematiske analysen ble det avslørte noen hovedtemaer fra transkripsjonene. Det vil være noe overlapp da mye henger sammen med flere aspekter, men det er gjort en generisk inndeling av temaene. Strukturen er basert på hva som er mest hensiktsmessig i forhold til funn i undersøkelsen samt de foregående to studiene. Den tematiske inndelingen er delt opp i kategoriene:

- Bakgrunn
- Holdninger til PSD2
- Foreløpig håndtering
- Forbrukertrender
- Mobilbetaling
- Konsekvenser
- Muligheter
- Suksesskriterier
- Tiltak

6.3.1 BAKGRUNN

Under de kvalitative intervjuene kom det frem blant informantene at PSD2 er sannsynligvis innført som en respons på ulike elementer. Det er blant annet som følge av finanskrisen, et ønske om mer fleksibilitet for forbrukere og som intensjon om å skape mer konkurranse og åpenhet. Videre trekkes det frem at driverne for direktivet er reguleringer i finansmarkedet, teknologisk utvikling og endring i forbrukertrender, hvilket er de samme driverne som kommer frem i artikkelen fra Cortet et al. (2016). Det fortelles så at bankene til enhver tid er underlagt nærmere 50 ulike reguleringer, hvilket gjør bransjen sterkt regulert.

Når det gjelder behovet for PSD2 blir det forklart at norsk bankinfrastruktur er bedre enn infrastrukturen i de fleste europeiske land. Det gjør at det er mindre behov for et regulativ som PSD2 i det norske markedet. Informanten forteller at FinTech er noe bankene i Norge har drevet med i årevis, og nevner BankAxept og BankID som eksempler. Evry (som Bankenes Fellesdata AS er en del av) og Nets (som Bankenes Betalingssentral AS er en del av) er andre eksempler på det samme. Det trekkes også frem at bankene i Norge har bygget felles digital infrastruktur i

mange år som sikrer bankene og forbrukerne tilgang på løsninger som ikke nødvendigvis finnes i andre land. Med dette kan det norske markedet kategoriseres som noe unikt, sett i forhold til resten av Europa.

Videre er et sentralt spørsmål hvem som drar nytte av direktivet. En av informantene forteller at det er i utgangspunktet virksomheter med konsesjon (betalingskonsesjon, e-penge konsesjon eller bank-konsesjon) som får glede av PSD2. Det vil si virksomheter som har fått samtykke fra kunde om at de kan hente ut og behandle kundens betalingsinformasjon. Det åpnes en mulighet for «konsesjon til leie» hvor virksomhet med konsesjon kan «leie ut» tilgang til bankenes API. Dette foregår da på konsesjonseiers risiko. Virksomheter med konsesjon er underlagt tilsynsplikt fra myndighetene, og vil være pålagt å følge gjeldende lover og regler.

6.3.2 HOLDNINGER TIL PSD2

Informantene uttrykker delte meninger og holdninger til PSD2. To av informantene presenterer PSD2 som en god mulighet for bankene, til å bli mer innovative og utvikle seg. Det støttes videre opp med at de beskriver Open Banking som fremtiden, mens den tradisjonelle bankmodellen beskrives som omtrent lik nå som den var for 300 år siden. Det vurderes som bra at PSD2 kommer inn som disruptiv kraft, og tvinger bankene til å utvikle sine forretningsmodeller for å finne nye inntektsstrømmer. Informantene uttrykker usikkerhet på nøyaktig hvor inntektsstrømmene skal komme fra, men er rimelig sikre på at FinTech-bedrifter kommer til å spille en rolle her. Videre er det konsensus blant ekspertene relatert til at bankene ikke kommer til å miste særlig mye av sin totale inntekt, men at de også vil finne andre måter å tjene penger på.

Det er noe usikkerhet relatert til hvor store konsekvenser PSD2 gir bankene. En av informantene forteller at det kan hende PSD2 bare er en «hype», men vedkommende tror ikke det er tilfellet. Her trekker han også frem mulighet for at det kommer flere direktiv i fremtiden, som PSD3 og PSD4. En annen informant forteller at han mener ikke det er noe behov for PSD2 i Norge. Han forteller videre at dersom bankstrukturen i resten av Europa hadde vært som i Norge, ville det ikke vært behov for PSD2. Han ser det verken som en trussel eller som en mulighet for bankene, men er for øvrig positiv til den konkurransen PSD2 gir mulighet til. Det

såfremt regelverket Norge tolkes på samme vis som i resten av Europa, og ikke blir strengere. Det kan føre til at bankene blir presset for langt, noe som kan føre til negative konsekvenser for forbrukerne.

6.3.3 FORELØPIG HÅNDTERING

To av informantene hevder at bankene deres er funksjonelt kompatible med kravene som stilles fra direktivet (Det vil si at banken har API-er på plass som fungerer som tiltenkt) og forteller at de har gått igjennom alle kravene og sørget for at de er oppfylt. En av disse fokuserer videre på å fornye hele sin interne infrastruktur slik at det skal være mulig å foreta raske endringer og oppdateringer av systemet i fremtiden. Han mener dette er viktig når det skal konkurreres med «agile» teknologiaktører. Den andre informanten forteller at banken generelt har brukt noe lang tid på å fokusere på hvordan de skal være kompatible til direktivet og sørge for at alt av krav er oppfylt. Videre hevder han at nå har bankene begynt å få dette under kontroll slik at de kan se fremover og kartlegge mulighetsrommene basert på PSD2. Den tredje informanten uttaler at det ikke er mulig å være sikker på at bankene er helt kompatible før loven faktisk er innført. Han hevder imidlertid at deres bank også er «funksjonelt kompatibel» og at noe annet er vanskelig ettersom at hverken PSD2 eller RTS er inntatt som lov i Norge.

For å illustrere utfordringen ved manglende felles teknisk standard blir det forklart gjennom et eksempel. Gitt at det er om lag 10 000 banker i Europa som alle skal forholde seg til PSD2. Problemet er at det er ingen regler for hvordan API-ene skal bygges. Det vil føre til at bankene utvikler hver sin API, som ikke nødvendigvis kommuniserer med hverandre. Dette vil gjøre det tilnærmet umulig for en tredjepart, uavhengig av om det er en start-up eller Facebook, å aggregere alle API-ene. Informanten forteller så at PSD2, som det er kjent i dag, kanskje ikke vil gjelde slik vi forstår det særlig lenge. PSD2 og RTS vil etterprøves i domstoler og endres som følge av domsavsigelser og europeisk rett. Informanten er kritisk til påstanden om at PSD2 vil medføre store forbedringer i Norge, men mener at påvirkning i Europa kan være positiv.

6.3.4 FORBRUKERTRENDER

Når det gjelder trender i forbrukermarkedet, trekkes effektivitetssamfunnet frem som et sentralt aspekt. En av informantene dro opp faktumet at dagens generasjon har en helt annen

tilnærming til begrepene *tid, effektivitet, tilgjengelighet og brukervennlighet* enn da han selv vokste opp. Videre forteller han at blant annet smarttelefonen har bidratt i å øke forbrukerne sine forventninger til og krav til skreddersøm (individuell tilpasning) av tilbud, tjenester og produkter. Dette samsvarer også med resultatene fra intervju med forbrukere. Informanten understreker at denne økte forventningen hos forbruker inkluderer det meste i dagliglivet, inkludert kundenes forhold til bank.

Utover brukervaner i det private, blir forventningene også med inn i jobbsammenheng og i næringslivet, hvilket påvirker virksomhetens forventninger til hva som er god service. På kundesiden, blir det nevnt at det er likegyldig hvor kundene får bank- og kontodetaljer fra. Kundene bryr seg om å få det beste, enkleste og mest nødvendige, men utover det er ikke viktig hvilken aktør som leverer tjenesten. Som eksempel nevner informanten at kunden bryr seg ikke om hvem som står bak mobilbanken deres så lenge de får utført transaksjonene på en raskt og enkel måte. Videre utdyper informanten med å fortelle at fra et forbrukerståsted er penger interesseområdet, men bank er ikke. Dette stemmer overens med det forbrukerne uttrykte i dybdeintervjuene i studie to.

6.3.5 MOBILBETALING SOM MULIG KONKURRANSEFAKTOR

Videre i intervjuet ble muligheten for Vipps som en konkurransebarriere utforsket. Her ble det spurt hva Informantene tenkte var årsaken til at Vipps ikke har tatt av enda. En av informantene identifiserte to hovedutfordringer til Vipps, som var med å forklare årsaken. Den første utfordringen er at Apple, som sitter på om lag halvparten av det norske mobilmarkedet, nekter å åpne opp sin NFC-teknologi. Dette gjør at Apple sine produkter ikke kommuniserer med andre aktørers produkter. Apple sin NFC-teknologi vil derfor ikke kunne brukes med andre aktørers telefoner eller betalingssystemer (betalingsterminaler). Dette innebærer at en åpning av mobilbetaling hos butikker kun vil tillate om lag halvparten av markedet å benytte betalingsmetoden. Det at Apple sitter med proprietær NFC uten å gi andre tilgang gjør også at det er en utfordring for bankene å videreutvikle Vipps for enklere bruk i butikk. Dette da for eksempel kontaktløs betaling kun vil kunne gjøres av halvparten av brukerne.

Videre forteller informanten at det er en utfordring at det i dag er dyrere for betalingsstedene å tilby mobilbetaling, kontra kortbetaling. Dette ettersom Vipps foreløpig er koblet til brukernes betalingskort. PSD2 åpner for at transaksjoner kan gå direkte fra kundens konto, noe som kan gjøre dette enklere å godta for betalingsstedene. I dag går majoriteten av transaksjonene i Vipps gjennom Visa/MasterCard¹⁰. Ettersom brorparten av transaksjonene er «person til person» (P2P) vil imidlertid kontobaserte transaksjoner i henhold til PSD2 utgjøre en riktigere metode enn bruk av kort. Med overvekt av transaksjoner innen P2P vil Vipps ha en større økonomisk belastning når transaksjoner kjører over kortinfrastruktur med høye kostnader, enn om Vipps benytter PSD2 kontotilgang. Vipps har sin hovedinntektskilde på brukerstedsbetaling og er avhengig av å kunne tilby brukerstedene priser på linje med det brukerstedene har i dag med BankAxept for å lykkes i dette markedet. Bruk av Visa/MasterCard i Vipps vil gjøre at kostand for brukersted øker og villigheten til å ta i bruk tjenesten vil derfor være lav.

Av tiltak som allerede er gjort for å forbedre Vipps som tjeneste, så forteller Informanten at det nå mulig å betale regninger via Vipps. Funksjonen ligger inne i applikasjonen, men brukermulighetene er begrenset. Det fungerer slik at de regningene som normalt sett kommer i nettbanken kan vises og godkjennes gjennom Vipps. Utfordringen ligger i at det tar lang tid å få bedriftene til å gjøre de nødvendige tilpasningene i sine regnskapssystemer. Informanten poengterte også en utfordring her i og med at virksomhetene som tar i bruk tjenesten, ikke kan se hvilke kunder som har betalt regningen. Dette er en utfordring som må løses før betaling av eFakturaer gjennom Vipps kommer til å bli stort forteller han.

På direkte spørsmål rundt hvorvidt Vipps kunne sees som konkurransebarriere var det variasjon i svarene. En av informantene mente at det var absolutt en av flatene som kunne brukes for å konkurrere mot tredjepartsaktører. En annen mente at Vipps hadde ingenting med PSD2 å gjøre. Det ble imidlertid også poengtert at kortbetaling i Norge er så enkelt at behovet for mobilbetaling ikke er så stort som det kanskje er i land med mindre utviklede betalingssystemer som eksempelvis Tyskland. Her ble det forklart at selv om Vipps har vunnet frem som foreløpig ledende aktør på vennebetaling, var ikke det nødvendigvis den beste løsningen. Det fremkommer også bekymring for om Vipps kanskje ikke vil innovere nok når de ikke har noen

¹⁰ Det kan komme til å endre seg som følge av sammenslåingen mellom Vipps, BankAxept og BankID.

seriøse konkurrenter. Ytterligere poenger som blir nevnt er at Vipps har såpass stor del av markedet at det ikke er spesielt attraktivt for nye aktører å komme inn og konkurrere. Den kanskje største hindringen for tech-aktørene er imidlertid at det norske markedet er lite.

6.3.6 KONSEKVENSER AV PSD2

Av negative konsekvenser forteller samtlige informanter at det er svært mye kostnader forbundet med direktivet som følge av utvikling av infrastruktur. Dette er i seg selv ikke et stort problem. Utfordringen ligger i at direktivet gjør at bankene ikke kan ta betalt fra tredjepartsaktørene for tjenester som bygges på bankenes infrastruktur. En av informantene forteller at noen blir nødt til å betale kostnadene, og når det ikke er tredjepartsaktørene kan det ende med å bli kundene som må betale for dette. Det vil i så fall skje indirekte gjennom betaling for bruk av banken sine tjenester. Det kan gjøre at PSD2 fører til at banksystemet blir «satt tilbake».

En annen utfordring kommer i at kundene kan benytte seg av en tredjepartsaktør for å gjennomføre betalinger fra bankkonto. Med tredjepartsaktør som betalingsinitierende part med konto som kilde, vil forbruker ved, for eksempel netthandel på komplett.no, gå glipp av en del fordeler. Dette er fordeler som ellers ville vært inkludert i handel med for eksempel kredittkort (MasterCard / Visa). Bruk av kredittkort har en høyere kostnad for brukerstedet, men forbruker får en del fordeler, som for eksempel «innebygd» forsikring. Dersom varen ikke kommer frem vil forbruker kunne få refundert beløp fra kredittkortselskap. Dette er en «innebygd» tjeneste i kredittkortet som ikke vil være inkludert i en direkte kontotransaksjon fra bank. Informant stiller spørsmål ved om kontotransaksjon i netthandelskontekst er i forbrukers eller i brukerstedets interesse og om forbruker er godt nok informert om forskjellene. Dybdeintervju med forbrukere indikerte at informantene ikke i særlig grad var kjent med fordeler ved bruk av kredittkort.

Et annet eksempel på at PSD2 ikke nødvendigvis gir bedre brukervennlighet ved bruk av tredjepartsløsninger ligger i begrensningene. Payr¹¹, som eksempel, har betalingskonsesjon i

¹¹ For mer informasjon om Payr sin forretningsmodell, se vedlegg 5.

Norge. Dette gir rett til å hente ut, og behandle, kundens eFaktura på lik linjen med bankenes nett- og mobilbank. Men, ettersom Payr er avhengig av å benytte kontoførende bank for kontotilgang for betaling vil «eFaktura godkjenning» innebære Strong Customer Authentication (SCA) eller BankID autentisering (PwC, 2016). Dette fordi en «eFaktura betaling fra tredjepart» ikke er en eFaktura betaling når det treffer bankkonti, det er da en ordinær betaling. SCA eller BankID avkreves ikke ved godkjenning av eFaktura i nettbank/ mobilbank. I eksempelet Payr kan man selvsagt også benytte kortinfrastruktur for å betale faktura, men over systemet til en av kortleverandørene vil det medføre kostnader for Payr på hver faktura, så det er neppe aktuelt over tid og i volum, forklarer informanten.

Som ytterligere en sentral konsekvens kan det trekkes frem igjen at PSD2 kan føre til reduksjon i kvaliteten på tjenestene bankene tilbyr. Dette ettersom de kan skru kvaliteten tilbake som konkurransetiltak. Eksempelvis regulerer PSD2 spesifikt «betalingskonti». I Norge har man gjennom bankene «betalingsavtaler» tilknyttet de aller fleste kontotyper, inkludert sparekonti. Dersom alle «betalingskonti» inkluderes i PSD2 kan det føre til at bankene fjerner «betalingsavtaler» på annet enn brukskonti, for å hindre tredjepartstilgang. Informant avslutter med å si at ikke nødvendigvis er slik at tredjepart har mulighet til å tilby mer brukervennlige løsninger enn det bankene har.

6.3.7 MULIGHETER

Den ene Informanten mener at det ikke foreligger noen spesielle fordeler ved PSD2 i Norge fra et bankperspektiv. Det ettersom bankene allerede kan gjøre alt som PSD2 åpner opp for. De to andre hevder at PSD2 ansees som en mulighet. De trekker frem at det er en mulighet for bankene til å forbedre sine forretningsmodeller, finne nye inntektsstrømmer, utvikle nye produkter samt inngå nye samarbeid. De forteller at alt dette vil komme både bank og forbruker til gode. Det trekkes av den ene Informanten frem at bankene har tre muligheter når det gjelder samarbeid med andre aktører, hvilket er:

- Banken har sin kanal, og tilbyr tredjepartskanaler gjennom egen kanal.
- Bankene tilbyr sine banktjenester gjennom en annen aktør.
- Banken tilbyr *banking as a service*, hvilket innebærer at tredjepartsaktører ikke trenger banklisens, men likevel kan tilbyr alle bankens produkter.

Bank 1 og 2 er veldig åpen for samarbeid med FinTech. Det fortelles at bank 2 er gang med å sikre samarbeid med en rekke store teknologiske aktører, men at det ikke er offentlig informasjon hvilke dette gjelder foreløpig. Det kan dermed ikke gjengis her. Denne banken er også åpen for å stå bak som infrastrukturleverandør uten egen merkevare ut mot kunden. Eksempelvis da hvis Google ønsker å tilby banktjenester, så kan Google være fronten ut mot kunden, mens det er banken bak som faktisk står for alle transaksjoner og prosesser som skal gjennomføres. Det foreligger likevel en antakelse hos eksperten om at Tech-aktørene ikke ønsker å gå i dybden inn i finansmarkedet.

Det blir av den ene informanten presentert at bankene burde gå fra å være såkalte «egosystemer» til å bli «økosystemer». Det kan fungere både med andre banker eller med ikke-finansielle aktører. Penger kan tjenes gjennom å tilby egne tjenester i andres kanaler. Premium API-er presenteres her som en sentral vei å gå for å generere nye innteksstrømmer på tjenester utover det PSD2 regulerer. Informant forteller at det er i disse tilfellene bankene også kan utvikles mer helhetlige og sømløse tjenester for kundene.

6.3.8 IDENTIFISERTE SUKSESSKRITERIER

Som svar på direkte spørsmål relatert til hva som var å anse som suksesskriterier for bankene fremover, svarte Informantene at det var viktig å gå inn i egen virksomhet for å kartlegge hva banken er god på og kan tilby selv, og hvor det eventuelt trengs bidrag fra tredjeparter. Videre ble det presentert som viktig å bestemme seg for hva som skal være «grunnoffering», altså bankens kjerneprodukt, ut mot ulike kunder og kundegrupper. Det er sentralt med en god utviklerside når det gjelder det å skape gode tekniske løsninger internt i verdikjeden, samt ut mot kunden. Her er sentralt å finne ut hva som skal gjøres internt, hva som kan gjøres eksternt og hva som skal gjøres i samarbeid med andre virksomheter. En viktig avveining her vil være hvorvidt kompetansen er noe som bør holdes internt, eller om det holder med eksterne samarbeid, samt hvordan eventuelle samarbeid skal struktureres. Det trekkes også frem at det er sentralt å finne noe å tilby ut over det PSD2 krever, eksempelvis gjennom premium API-er. Det fortelles videre at for å kunne gjøre suksess som kundens foretrukne flate må man gjerne

bestemme seg for hvem man skal være dette for. Banken kan ikke kun være en «commodity leverandør». Kort sagt, tenk som en FinTech.

6.3.9 TILTAK FRA BANKENS SIDE

Av konkrete tiltak som trekkes frem fra bankene kommer det inn et prosjekt som skal omhandler bygging av en felles infrastruktur med Instant Payment på tvers av landegrenser. Det skal være like enkelt å betale på tvers av landegrenser som det er å betale innad i Norge. Aktørene som er med på dette foreløpig er etter et raskt Google-søk avslørt å være Danske Bank, DNB, Handelsbanken, Nordea, OP Financial Group, SEB og Swedbank. Videre trekkes det frem et annet prosjekt som handler om bygge en plattform hvor kunder kan se sin kontoinformasjon på samme flaten uavhengig av hvilken av bankene bak vedkommende har kontoene sine i. Det er altså en aggregeringsplattform. Utover dette investerer bankene i elementer som oppstartsbedrifter, innovasjonsakseleratorer, hackaton, konferanser og lignende. Dette for å tiltrekke seg gode hoder som kan bidra til å løse utfordringer, flaskehalsar og generelt komme med forbedringstiltak som bankene kan dra nytte av.

6.3.10 SAMARBEID

Bankene beskrives som digitale foretak, med både mobilbank og nettbank. Det jobbes mye med intern infrastruktur. Bankene har hatt API-er i mange år, og det er nettopp disse som muliggjør mye av den direkte integrasjonen banken har med sine kunder. Denne integrasjonen kan for eksempel være med regnskapsbyråer. Den ene aktøren jobber for øyeblikket med et kjernesystem som vil la API-er ligge fremme med kode, og vil være tilgjengelig for alle aktører som ønsker å dra nytte av dette (åpne API-er). API-ene vil i sto grad kunne danne grunnlaget for samarbeid med eksterne aktører som andre banker eller FinTech-virksomheter.

Samarbeidene med FinTech-bedriftene kan være noe utfordrende som følge av ulike utgangspunkt. De står ikke ovenfor alle de reguleringene som bankene gjør, hvilket gjør at de gjerne ønsker å bruke løsninger som bankene ikke kan tillate hos sine partnere. Likevel uttrykker ekspertene at det er banken som samarbeider med FinTech-bedriften som får skylden dersom noen får tak i sensitiv data derfra (så fremt det er forbundet med banktjenestene). Av hensyn til både forbrukernes sikkerhet i forhold til sensitive kontoopplysninger, men også i

forhold til de reguleringer som er satt av myndighetene må derfor bankene være strenge i disse samarbeidene. Bankene havner her i en situasjon hvor de må avveie brukervennlighet mot regler og sikkerhet.

6.3.11 KONKURRANSE

Litteraturen i denne oppgaven tilsier at betalingsdirektivet fører til økt konkurranse. Det antas av informantene at Facebook kommer til å bruke Messenger til P2P-transaksjoner, ettersom grunnsteinen er der i flaten og brukermassen. Fordelen Facebook har er betaling på tvers av landegrenser. Informantene mener imidlertid at hvilken posisjon Facebook tar i de ulike landene vil være avhengig av infrastrukturen. I Norge har man straksbetalingen som muliggjør tilsynelatende umiddelbare transaksjoner. En av ekspertene uttrykker også at han mener det er lite sannsynlig at Tech-aktørene ønsker å gå dypt inn i finansbransjen.

Når det gjelder FinTech hevder informant at det, i hvert fall foreløpig og over tid, er vanskelig å tjene penger. De fleste selskap opererer i dag på investors regning. Bankstartede «FinTechs» (BankAxept/BankID) har en forretningsmodell, eventuelt stabil investering fra eierne som sikrer drift. Fokuset på FinTech mener informanten skyldes mulighetene i markedet og ikke reguleringene. Teknologi er driver, mens regulering som oftest er reaktiv. Informanten mener videre at reguleringen (PSD2) nok var viktigere i et mer fragmentert europeisk bankvesen enn i Norge. Det fremkommer også at bankene i Norge har suksess med å starte opp egne FinTech virksomheter, men at det egentlig er lite penger i dette markedet for øyeblikket.

En sentral konkurrent som ikke er nevnt tidligere i studiet er Enterprise Resource Management (ERP) virksomheter. Det fremkommer i to av intervjuene at dette er en gruppe virksomheter som har store muligheter til å dra nytte av PSD2. Dette da det vil strømlinjeforme virksomhetenes muligheter til å styre sine kunders ressurser. Det ble sagt at den ene eksperten hadde fått henvendelse fra noen av de store konsulentbyråene som hevdet de var meget overasket over at det ikke var skjedd mer på den fronten der. Eksempler på virksomheter som ble trukket frem som trusler er Oracle, Sap og Visma.

6.4 DISKUSJON

Den ene informanten presenterte de samme markedsdriverne som det Cortet et al. (2016). Dette tyder på at driverne og strategiene som denne oppgaven tar utgangspunkt i også er kjent for banken. Det var ønskelig å identifisere mer konkrete strategiske tiltak i intervjuene enn det som ble gjort. Årsaken til at en del av informasjonen var noe vag, virker til dels å være at mye av den informasjonen bankene sitter på for øyeblikket er konkurransesensitiv. Flere ganger i intervjuene ble det nevnt prosjekter eller planer som respondent ikke kunne gå inn på. Det virker altså å være en del som foregår i det skjulte. Ytterligere poengterte to av de tre informantene at det er ingen som vet hva som skjer fremover. Dette gjelder både innenfor hvilke forretningsmodeller og inntektsstrømmer som skal velges. Selv bankekspertene som jobber med tematikken her vet ikke enda hva som kommer til å skje fremover.

Annet som kan trekkes frem er at selv om samtlige informanter virket veldig åpen og ærlig i intervjuene er det alltid sannsynlig at de ønsker å fremstille seg og arbeidssted i et godt lys. Dette vil innebære at selv om intervjuobjektene primært var positive til PSD2, kan det antas at det eksisterer bakenforliggende utfordringer utover de som er presentert i dette studiet. Videre kan de være påvirket av hvilken bransje og stilling de jobber i. Det innebærer at Informantene kan overvurderer egen bransjes handlekraft og undervurderer konkurranse fra andre bransjer gjennom den bransjeglidningen som nå foregår mellom finans og Tech industrier.

Videre ble det erfart at det var utfordrende å innhente konkret informasjon om bankene. Fokuset ble veldig ofte dreid mot det som er generelt for bransjen eller allerede svært offentlig informasjon. Dette kan ha sammenheng med at bankene ikke ønsker å avsløre sine strategier og handlingsplaner fremover da dette kan redusere deres konkurransefortrinn og mulighet til å implementere strategiene på en hensiktsmessig måte. En alternativ måte å foreta denne typen undersøkelse på, og som sannsynligvis hadde gitt en god del mer konkrete resultater, ville vært å inngå en avtale med en spesifikk bank og undersøke dette mer i dybden basert på nettopp den ene banken. Den ene informanten viste interesse for akkurat dette, og uttrykte at han ville kunnet avsløre mer dersom det hadde foreligget en konfidensialitetsavtale. Dette slik at vedkommende var sikker på at konkurransesensitiv informasjon ikke lekket ut.

Videre var ekspertintervjuene de mest informative av studiene som ble gjennomført i denne oppgaven.

7 GENERELL DISKUSJON

Fokuset for denne gradsoppgaven har vært å undersøke og besvare spørsmål relatert til hvordan de norske bankene skal håndtere betalingsdirektivet. Dette er i avhandlingen forsøkt besvart gjennom tre undersøkelsesspørsmål og gjennom utvalgt litteratur, en web-analyse, dybdeintervju med forbrukere og ekspertintervju med sentrale personer innen bank og finans.

I intervjuene med forbrukere ble det fokusert på ulike betalingsmetoder og betalingssteder. Formålet var å undersøke om det er områder kundene oppfattet som problematiske når det gjelder betaling. Det fremkom imidlertid at informantene generelt sett virket å være fornøyd med de løsninger som foreløpig eksisterer. Det virker dermed ikke å være noen åpenbare hull i tjenestetilbudet relatert til transaksjoner som kan utnyttes av hverken bankene eller tredjepartsaktører. De mest sentrale funnene relatert til betalingsløsningene var irritasjonen ved å måtte ta med seg betalingskort, forventningen om bedre mobilbetalingsløsninger i fremtiden, at mobilbetaling må dekke alle brukstilfeller for at det skal være attraktivt. Også den generelle antakelsen om at kunder ønsker at tjenestene de benytter skal være så raske, effektive og brukervennlig som mulig.

Når det gjelder ekspertintervjuene fungerte de som kilder til forståelse av strukturen i finansmarkedet. Det fremkom også holdninger til direktivet, hvor de antar konkurransen ligger, og hvilken påvirkning de antar direktivet får i norsk finansmarkedet kontra det europeiske. Disse intervjuene dannet et informativt grunnlag med tanke på hvor bankene ligger i prosessen med å innrette seg etter PSD2. Det fremgikk bankene, som i utgangspunktet er antatt å være aktørene som blir mest påvirket av direktivet, ikke selv vet hvordan situasjonen blir fremover. Denne usikkerheten skyldes til dels at Norske myndigheter ikke enda faktisk har innført direktivet i norsk lov, hvilket innebærer at aktørene til dels inntar en såkalt vent og se holdning. Det er imidlertid naturlig at aktørene ikke gjør drastiske tiltak før de vet hva det juridiske rammeverket tillater.

Litteraturen illustrerer at måten virksomhetenes forretningsmodell er strukturert på har betydning for det å skape konkurransefortrinn, stimulere til innovasjon og skape verdi. Blant bankene i dag virker forretningsmodellene å være strukturert rimelig likt. Grunnlaget for denne

påstanden ligger til dels i at aktørene var posisjonert rimelig nært hverandre i MCA. Videre forsterkes denne antakelsen gjennom at forbrukerinformantene ikke var i stand til å poengtere forskjeller mellom bankene. De var heller ikke i stand til å finne et godt argument for hvorfor de benyttet seg av den banken de gjorde, utover at den fungerte greit. Denne antatte likheten mellom forretningsmodellene kan føre til mangel på tydelige konkurransefortrinn. Det vil igjen kunne påvirke bankens verdiskapningsevne. Dersom forbrukerne ikke er i stand til å identifisere en klar årsak til å benytte seg av en konkret bank sine tjenester er det lite som stopper dem fra å bytte til en annen løsning.

Av intervjuene fremkommer skepsis blant brukerne relatert til det å skulle bruke tredjepartsaktører til banktjenester. Når det gjaldt den faktiske atferden derimot, fremgikk det av holdningen at løsninger fra tredjepartsaktører er noe de fleste kunne ta i bruk, dersom det var det som ble vanlig. Bankene vil altså måtte utvikle svært brukervennlige og gode løsninger for at kunden skal benytte tjenestene. Det vil være verdifullt å holde kunden i egne tjenester for å samle god innsikt i forbrukernes atferd, og opprettholde et gode kundeforhold. Måten ekspertene i intervjuene mener dette skal gjøres på er i stor grad samarbeid med FinTech-bedrifter. Det ble også uttalt at det var viktig å tenke som en FinTech. En mulighet bankene har dersom de ikke ønsker å fokusere på å utvikle kundesentriske og innovative løsninger, vil være å inngå som leverandør av banktjenester gjennom en tredjepartsaktør. Det kan skje gjennom allianser og co-branding. Som eksempel kan Google utvikle en nettbankløsning, hvor for eksempel Nordea står bak som leverandør av de faktiske banktjenestene. Da vil disse to aktørene kunne samarbeide om å dra kunder inn i denne samarbeidsløsningen. Det fremstår videre som om det skal være overkommelig for teknologiaktører å komme inn i markedet. Bankene vil imidlertid sannsynligvis kunne holde på en stor del av sin kundemasse i egne løsninger dersom de er gode nok.

Strategisk sett vil det også være viktig for bankene å være kostnadseffektiv, hvilket også vil kunne gjøres gjennom samarbeid med tredjepartsaktører. Det fremkommer av litteraturen at direktivet vil ha påvirkning på lønnsomheten til bankene ettersom tredjeparter kan komme inn her og ta deler av inntektsstrømmene. Bankeeksperter mener imidlertid dette ikke kommer til å gjelde spesielt høye beløp og er ikke bekymret. Det fremgår av intervjuene at de ikke er

bekymret for direktivet. Det virker imidlertid som det er svært stort fokus på samarbeid med FinTech aktører for å videreutvikle forretningsmodeller og finne nye inntektsstrømmer.

7.1 HVILKEN HOLDNING HAR BANKENE TIL KONSEKVENSER AV BETALINGS-DIREKTIVET I NORGE?

Litteraturen avdekket at direktivet vil ha mye å si for bankene. To av ekspertene var positiv til direktivet ettersom det stimulerer til konkurranse. De fokuserte primært på muligheter dette bringer. Det virker imidlertid ikke som det åpner opp for særlige mye muligheter utover det bankene allerede hadde før direktivet ble vedtatt. Det ble likevel trukket frem at direktivet stimulerte til samarbeid med andre aktører, spesielt med FinTech- selskaper. Samarbeid med FinTech kan potensielt generere nye inntektsstrømmer, enten ved å utvikle nye tjenester og selge til forbrukere og bedriftsmarkedet, eller gjennom tjenester banken selger til FinTech-aktørene. Den tredje bankesperten var mer negativt stilt til direktivet. Dette som følge av at han mener banksystemet i Norge er såpass bra allerede at det ikke er behov for PSD2 i Norge.

Når det gjelder hva som var bakgrunnen for direktivet snakket bankespertene om de samme tre driverne som Cortet et al. (2016) trakk frem. Spesielt endringer i forbrukeratferd og teknologisk utvikling. Dette ble trukket frem som viktige elementer som gjør at direktivet blir vedtatt. To av ekspertene hevdet at direktivet var reaktivt på behov og kunne ikke regnes som en driver. Det ble imidlertid poengtert at behovet ikke eksisterer i Norge i motsetning til i resten av Europa. Forbrukeratferd og teknologisk utvikling som drivere virket også å komme frem gjennom dybdeintervjuene med forbrukere. Det gjennom at det var stort fokus på brukervennlighet, hurtighet, få tastetrykk, skreddersøm og gode løsninger for banktjenestene og betalingsmetodene. Disse forventningene påvirker bankene direkte gjennom forventninger fra kunder, men også fra virksomheter når disse samme kundene går inn i arbeidslivet med de samme forventningene.

Finansekspertene som ble intervjuet i denne studien er av den oppfatning at bankene må innovere og finne gode løsninger. Dette gjelder både på produkt og tjenestesiden, men også internt i verdikjeden for å skape effektivitet. Den tredje bankesperten er imidlertid av den oppfatning at bankene allerede er gode på FinTech og kundefriendlye løsninger. Han trekker

frem en rekke bankstartede FinTech-selskaper og trekker frem brukertall for de ulike digitale løsningene banken tilbyr. Han mener direktivet kommer til å ha liten effekt på bankene i Norge. Konkurransen kan komme til å øke noe. Det fremstår imidlertid som at den faktiske endringen vil være mindre enn den fremstår i rapportene fra analyseselskapene. Åpningen av API-er og tredjepartstilgang til systemene virker fra ekspertenes utsagn å ha lite faktisk innvirkning på bankens struktur eller konkurranseevne.

En sentral konsekvens av direktivet kan imidlertid sies å være de økte utgiftene. Åpningen av API-er fører til økte kostnader i forbindelse med utvikling av infrastruktur. Videre kan ikke banken ta betalt for tjenester som bygger på denne infrastrukturen. En av ekspertene mente at det i siste instans kunne komme til å være kundene som da måtte betale for det. En annen mulighet er at bankene finner andre måter å tjene penger på, hvilket den ene respondente mente kunne være gjennom salg av Premium API-er til andre aktører. Litteraturen viste at bankene også kom til å oppleve økonomiske konsekvenser som følge av at tredjepartsaktørene kunne komme inn og ta deler av den inntektsstrømmen som nå går til bankene. Dette kommer blant annet av at bankenes inntekter fra kortbetalinger kan gå til tredjepartsaktørene etter PSD2. Eksperten hevdet imidlertid at denne inntektsforskyvningen kom til å være liten, og at effektivisering og salg av tilleggstjenester ville kompensere for dette. Videre mener han at det generelle lønnsomhetsnivået i det norske markedet kommer til å være stabilt for bankene.

Det blir gitt klart uttrykk for at økt konkurranse er positiv. En av informantene uttrykte at han tvilte på at store aktører som eksempelvis Facebook ville ønske å gå dypt inn i finansmarkedet. Han mente at det er en ting å tilby transaksjoner og aggregering av kontoinformasjon, men noe helt annet å tilby banktjenester. Sentralt er imidlertid at virksomheter som driver med «Enterprise Resource Planning» (ERP) var en stor trussel. Dette er virksomheter som SAP, Oracle eller Visma som sitter tett på kundens verdikjeder, interne prosesser og økonomi. Ved selv å tilby transaksjonsinitiering vil dette kunne gjøre behovet for bank mindre på virksomhetssiden. Direktivet blir også i noe litteratur trukket frem som noe som hjelper bankene til å få bedre oversikt over sine kunder. En av ekspertene mener imidlertid at det som kan gjøres etter at direktivet er innført, også kan gjøres uten direktivet, og at sånn sett bidrar det ikke med noen nytt til markedet. Det blir sagt at de som kan dra nytte av dette er konsesjonsvirksomheter, og ERP-virksomhetene.

I henhold til ekspertene kommer forbrukerne sannsynligvis til å merke liten endring. Det åpnes opp for aktører som Payr, men som den ene ekspertene nevner så innebærer direkte tilkobling til kundenes konto at forbrukerne mister en del rettigheter forbundet med trygghet ved kjøp. Videre vil ikke nødvendigvis disse tredjepartene kunne ha mulighet til å tilby like brukervennlige løsninger som bankene kan, som følge av autentiseringskrav og lignende. En av ekspertene trekker også frem at direktivet om det blir for strengt, kan redusere brukervennligheten banken gir kundene. Dette fordi det kan føre til at bankene velger å trekke tilbake eksisterende servicetilbud.

Ekspertene er altså noe delt i sin oppfatning av direktivet. To er positiv og mener det kommer til å få noe effekt. Den siste mener det kommer til å gjøre liten forskjell i Norge. Det blir sagt at det kommer til å kunne øke konkurranse og kan bidra til at bankene utvikler mer kostnadseffektive løsninger. Ser en dette også opp mot konkurransestrategi kan det også virke som en mulighet til å utvikle bedre konkurransefortrinn, hvilket synes å være nødvendig. Det ettersom forbrukerne i undersøkelsen ikke klarte å formidle hvorfor bank har verdi for dem. Det virker generelt sett som direktivet vil ha mindre effekt i Norge enn i Europa, og potensielt vil kunne redusere kvaliteten på de tilbud som foreligger. Reduksjon av kvalitet vil som nevnt kunne skje gjennom at bankene velger å trekke tilbake serviceløsninger som eksempelvis mulighet til å betale direkte fra sparekontoer. Hvorvidt dette faktisk kommer til å skje er imidlertid usikker ettersom det vanligvis er upopulært blant kundene å trekke tilbake tjenester.

7.2 HVILKE STRATEGISKE GREP KAN BANKENE TA I FORBINDELSE MED BETALINGSDIREKTIVET?

I litteraturdelen er det redegjort for strategiene *comply*, *compete*, *expand* og *transform* (Cortet et al., 2016). Disse strategiene overlapper også med de presentert av Accenture, og Earnst and Young. En fellesnevner i de forslåtte strategiene er «comply», som danner grunnlaget for samtlige av de andre strategiene også. Ekspertinformantene hevdet at bankene i dette studiet alle var funksjonelt kompatible med de krav direktivet setter foreløpig. Når det gjelder strategiene «expand» og «transform» kan det i prinsippet sies at dette er sub-kategorier innenfor strategien konkurrerer. Dette ettersom de begge kan skje gjennom utvidelse av

virksomhet enten det er i eksisterende marked, nye marked, mersalg av eksisterende produkter og tjenester, eller salg av nye produkter og tjenester. De er alle en måte å forholde seg konkurransedyktig på.

Fra Barney (1991) sin teori fremgår det at om en bank skal ha konkurransefortrinn må de ha unike ressurser. Produkt og tjenestespekteret til bankene indikerer ikke at det er noe unikt i deres tilbud. MCA-analysene indikerte at en del av bankene slo ut på en del av de samme variablene. Det kan tyde på at en del av bankene følger de samme strategiene. Brukerne i undersøkelsen virket heller ikke å kunne identifisere noe som gir dem verdi ved bruk av en konkret bank. Videre skriver Porter at bedriftene må differensiere seg eller være kostnadsleder. Når ingen av bankene virker å differensiere seg fra et forbrukers ståsted kan en stille spørsmål ved hvorvidt bankene faktisk har klart å skape seg en konkurransefordel. Det fremgår mer som at bankene er «stuck in the middle», som Porter kaller det. Om ikke bankene klarer å differensiere seg er det heller ingenting som tilsier at det trengs mange banker som tilbyder. Dette gjelder spesielt om kundene ikke bryr seg, hvilket kan bety at bankene står noe utrygt. Det synes også rimelig å påstå at bankene bør gjøre noe for å skape konkurransefortrinn, som dermed kan bidra til å generere verdi for kunder og virksomhet.

Ser en nå tilbake mot strategiene som er presentert innledningsvis står bankene ovenfor tre muligheter når det gjelder å bygge egne konkurransefortrinn. «Comply» regnes ikke for å være noe som skiller seg nok fra eksisterende aktører til at det kan gi noen fordel, og ekskluderes dermed fra videre diskusjon. «Compete» som strategi omhandler essensielt alt som gjør at bankene blir mer konkurransedyktig, enten ovenfor hverandre, eller ovenfor ikke-finansielle aktører. Bankene kan da sies å stå ovenfor et valg. Enten å konkurrere sammen mot de ikke-finansielle aktørene, eller velge å slå seg sammen med FinTech- og Tech-aktører. Basert på intervjuene med ekspertene virker det som det er samarbeid med noen FinTech-selskaper og teknologiaktører står i fokus.

Om de norske bankene sammen ønsket å konkurrere mot tredjepartsaktørene og skape konkurransefortrinn, vil et det være relevant å gjøre dette gjennom utvidelse i tilbud av produkter og tjenester. Et eksempel på sted å starte vil kunne være gjennom en felles kontoaggregeringsplattform. Det vil være en plattform hvor forbrukerne i det norske markedet

vil kunne logge inn i en «felles nettbank». En slik nettbank vil kunne gi full oversikt over alle kontodetaljer og transaksjoner, uavhengig av hvilken bank kunden har. Dette er noe sparebank1 allerede har for alle sine ulike banker. En slik løsning vil imidlertid også kunne gjøre det enklere for kundene å sammenligne tilbud fra ulike banker, hvilket ikke er i bankens favør. I prinsippet kan det ende med en konkurranse på pris, hvilket eroderer lønnsomheten i markedet. Likevel virker allerede denne typen tjenester å være i ferd med å oppstå som direkte følge av direktivet. Dette kan sees gjennom eksempelvis Payr sin forretningsmodell¹². Bankene kan i så tilfelle ende opp med å måtte ta stilling til hvorvidt de selv ønsker å utvikle løsninger som gi økt konkurranse mellom bankene. Eller, om de skal la tredjepartsaktørene gjøre det for dem.

Det ble foreslått av to av bankinformantene å konkurrere på premium API-er. Dette høres i utgangspunktet ut som en god ide. Gi tredjepartsaktørene tilgang til mer enn det som er påkrevd. På den måten vil bankene kunne inngå mer lukrative samarbeid og tiltrekke seg mer attraktive samarbeidspartnere. Derimot kan en ende opp med at samtlige av bankene forsøker å konkurrere ved å selge tilgang til de samme API-ene. Det gir ikke nødvendigvis bankene en fordel fremfor en annen bank, annet enn at større banker gjerne har større kundedatabaser. Det gjør sannsynligvis de større bankene til mer lukrative partnere ettersom tredjepartsaktøren da kan nå flere forbrukere med sin løsning. Dette vil være viktig om det ikke utvikles en felles teknisk standard for API-ene. Om det blir en felles teknisk standard vil det gjøre det enklere for tredjepartene å inngå samarbeid med flere bankaktører ettersom de da vil kunne aggregere betalingsinformasjon fra samtlige partnere. Det krever imidlertid noe mer arbeid om alle API-ene er ulike.

At det ikke foreligger en felles teknisk standard ble i ekspertintervjuene trukket frem som en utfordring ved relevansen til betalingsdirektivet. Det virker imidlertid som det at det ikke er en felles API-teller i bankes favør, ettersom det blir vanskeligere for tredjeparter å hente store informasjonsmengder. Det virker imidlertid ikke å komme forbrukerne til gode. Ettersom direktivets hensikt er å skape mer brukervennlige løsninger er det dermed sannsynlig at det

¹² Se vedlegg 5

kommer til å bli innført en felles teknisk standard. Dette enten som et tillegg i eksisterende direktiv, eller som et nytt direktiv.

«Transform» er en strategisk tilnærming som omhandler at banken vil måtte endre sin forretningsmodell i stor grad. I dette tilfellet vil det potensielt kunne være endring av hele forretningsmodellen og strukturen bak hvordan bankene tjener penger. Det ble trukket frem at bankene kunne stå bak teknologiganter og kun tilby utførelse av tjenestene. Dette er imidlertid en risikofylt strategi, da det ikke vil ha noen verdi for kunden hvilken bank som utfører tjenesten utover det rent økonomiske. Om majoriteten av kundene da velger å bruke Google som sin nettbankflate, vil Google stå i en sterk forhandlingsposisjon hvor de kan velge å bruke den billigste banken som sin partner. Om kundene da vil ha billigste alternativ vil Google som følge av intensjon om å maksimere profitt også velge å samarbeide med den banken som gir det beste tilbudet. Da kommer en tilbake til Porters kostnadslederstrategi, hvor det vil være den aktøren som kan operere med profitt når alle andre begynner å tape penger som vinner. Dette henger ofte sammen med stordriftsfordeler og effektivisering.

7.3 KAN VIPPS BENYTTES SOM EN STRATEGISK INNGANGSBARRIERE I MARKEDET?

Som en fortsettelse på diskusjonen om strategiske tiltak er det interessant å trekke frem Vipps som en mulig konkurransebarriere. I og med at Vipps blir den eksisterende aktøren på markedet, kan tilsvarende løsninger fra tredjepartsaktører sees som trussel fra inntrengere. Spørsmålet er da om Vipps, med etablert markedsposisjon, skaper nok fordel for bankene og nok barriere for tredjepartsaktørene til at det er ugunstig å lansere nye betalingsløsninger i det norske markedet. Gjennom ekspertintervjuene fremkom det at Vipps kan deles inn i tre hovedfunksjoner hvilket er (1) peer to peer betaling, også kjent som vennebetaling, (2) betaling i butikk og betaling av (3) og betaling av e-fakturaer.

Når det gjelder vennebetaling virker informantene fra dybdeintervjuene å være fornøyd med Vipps. Når de ble spurt om betaling i butikk var de positive, men det kom etter hvert frem at flere av dem ikke egentlig mente det var fordelaktig. Dette ettersom betalingen tok for lang tid og det kunne ikke gjøres over alt. Når det gjaldt betaling av eFakturaer gjennom appen, var

dette noe informantene ikke kjente til. Det kan være som følge av mangel på markedsføring, som igjen kan skyldes utfordringer ved løsningen.

Årsaken til at det er få butikker som tilbyr mobilbetalingsløsning virker primært å skyldes to faktorer. (1) Det er dyrere for butikken å tilby betalingsløsninger som går over MasterCard/Visa enn Bank Asept. Vipps går foreløpig over MasterCard/ Visa. (2) Det at Apple har proprietær NFC-teknologi gjør at om lag halvparten av markedet ikke vil kunne bruke denne betalingsformen. Når det gjelder betaling av regninger i applikasjonen er det gjennom ekspertintervjuene identifisert to hovedårsaker til at det ikke er slått igjennom. (1) at bedriftene bruker mye tid på å skulle tilpasse regnskapssystemer til en slik løsning. (2) Det er også en ulempe at virksomhetene ikke kan se hvem som har betalt regningene gjennom appen.

Det at kunder forslår betaling av regninger gjennom scanning av QR-kode indikerer at det kan være et behov for løsning med å betale regninger i Vipps. Videre virket det som informantene ikke ville ha så mange funksjoner inn der fordi det da lett kunne bli tidkrevende og komplisert å bruke. Videre forventer kundene at Vipps skal videreutvikles. Hvorvidt de fordelene Vipps bringer kundene er nok til at det kan regnes som en konkurransefordel er imidlertid mer usikkert. Dersom en definerer Vipps som en ressurs, kan den sees i lys av Barneys krav for at ressurser skal defineres som konkurransefortrinn. Det fremkommer imidlertid lite som indikerer at Vipps kan fungere som et konkurransefortrinn, ettersom det er lett å imitere. Den er heller ikke sjelden, men den kan sies å være verdifull. Om Vipps blir aktuell som mobilbetaling i butikk vil det kunne gi muligheter til å samle verdifull informasjon om brukernes vaner. Det vil heller ikke skape ressursheterogenitet mellom banker i og med at det er banker i fellesskap som står bak tjenesten. Det er heller ingen aktør som drar fordel av diversifisering, eller differensieringsstrategier som følge av Vipps.

En annen måte å se på Vipps vil være å se på hvorvidt applikasjonen gjør det vanskeligere for andre aktører å ta markedsandeler. Det kan poengteres at Vipps kun fungerer for betaling frem og tilbake med venner om den andre brukeren også har Vipps. Det skaper en «lock-in» effekt som gjør at det er fordelaktig å bruke Vipps så fremt det er den applikasjonen majoriteten av nettverket til brukerne også benytter seg av. Det er imidlertid ikke vanskelig å ha flere mobilbetalingsløsninger på telefonen, så denne effekten er noe svak. Et viktigere element er

nok imidlertid at Apple har om lag halvparten av det norske markedet gjennom sine telefoner. Norge er i utgangspunktet et lite marked sammenlignet med markedet i andre europeiske land, og den sterke posisjonen til Apple og Vipps i markedet gjør at det vil kreve mer for andre aktører å komme inn.

Videre er det utfordringer ved at Vipps foreløpig taper penger. Det er imidlertid forventning om at det blir mer lønnsomt som følge av fusjonen med BankID og BankAxept. Fusjonen med BankAxept burde potensielt kunne løse kostnadsutfordringen ved at Vipps foreløpig går gjennom VISA/MasterCard. Dette kan også løse utfordringen ved at Merchants synes det er dyrt å åpne for mobilbetaling. De kravene konkurransetilsynet har satt for fusjonen av Vipps, BankID og Bank Axept er at de også må åpne for at konkurrenter kan bruke infrastrukturen. Dette kan altså bety at tredjepartsaktørene (Apple, Google, Facebook) får tilgang på Bank Axept. Eventuelt kan dette føre til at alle aktørene kobles til bankenes API-er og betale rett fra konto. På disse områdene er det altså lite sannsynlighet for at det kan utgjøre en konkurransebarriere. Vipps kan virke å ha effekt som en konkurranseutsettende løsning, men om de store aktørene vil inn i Norge skal det mye til for at Vipps stopper dette. Forbrukerne uttrykker at det vil være mulig at de benytter seg av tredjeparter for betalingsinitiering. De er imidlertid skeptisk til det, så det vil kreve en del fra tredjepartsaktørene. Bankene burde videre finne andre alternativer for å forhindre at tredjeparter kommer inn og overtar brukermassen.

7.4 KRITIKK OG IMPLIKASJONER FOR VIDERE ARBEID

I denne avhandlingen har intensjonen vært å utforske situasjonen rundt bankene relatert til PSD2. Det er blitt gjort, men det foreligger fortsatt muligheter til å gå dypere inn i tematikken. Som første forslag til videre arbeid vil det derfor anbefales å gjennomføre ekspertintervju med flere informanter. Dette er imidlertid utfordrende uten å ha konfidensialitetsavtaler på plass som gjør det er mulig å gå mer i dybden på konkurransesensitiv informasjon. Det vil også være interessant å foreta casestudier på hver enkelt bank for å se hvordan direktivet påvirker dem direkte. Det vil derimot også være utfordrende med tanke på konfidensiell og konkurransesensitiv informasjon. Det vil også være interessant å studere hvordan tredjepartsaktørene ser på direktivet. Det kan anbefales dybdestudier av hver av store

bankaktørene. Videre kan det anbefales at gjøres ett studie som ser mer på de tekniske mulighetene som foreligger som følge av direktivet. Også det juridiske perspektivet vil kunne være interessant å undersøke mer i dybden.

Når det gjelder kartlegging av brukervaner må dette gjøres på en større gruppe for å få statistisk signifikante resultater. Dette gjelder spesielt med tanke på analyse av resultater fra projective mapping-undersøkelsen. Det kunne vært foretatt intervjuer med informanter i flere alders og livssituasjoner, for å kartlegge om det er noen betydelige forskjeller mellom kundesegmentene. I tillegg kunne det vært gjennomført fokusgrupper for å stimulere til diskusjon, eller spørreskjemaundersøkelser for å få mer kvantitative data for videre analyse. En erfaring som er gjort gjennom projective mapping er også at med et lavere antall informanter kunne det vært hensiktsmessig å predefinere de attributtene som respondentene fikk plassere ut for å få mer statistisk brukbare resultater. Det snakkes da om de attributtene hvor forbrukerne selv fikk velge hvilke navn de ville gi de gruppene de allerede hadde definert. En slik løsning ville i denne begrenset respondentenes mulighet til å uttrykke sine holdninger, og syntes derfor ikke hensiktsmessig. Nå er det imidlertid avdekket en del beskrivende attributter som kunne vært benyttet som videre utgangspunkt. Ytterligere ville det være interessant å gå dypere inn å undersøke hvordan ulike typer partnerskap ville påvirket bankens håndtering av direktivet, og hvilke fordeler og ulemper som forelå ved dette.

8 KONKLUSJON

Bankene danner fundamentet for det økonomiske systemet i ethvert utviklet samfunn. De har klart seg godt på mer eller mindre samme forretningsmodell i en årrekke. Europeiske myndigheter har imidlertid bestemt seg for at det er for lite innovasjon i markedet og har derfor innført betalingsdirektivet (PSD2). Hensikten er at det skal stimulere til økt konkurranse og mer brukervennlige løsninger. Denne avhandlingen undersøker hvordan bankenes situasjon vil se ut i forhold til det å skulle håndtere at tredjepartsaktører får tilgang til forbrukernes konto- og betalingsinformasjon. Det da som direkte følge av det nye direktivet. Konsekvenser som kan oppstå som følge av dette er reduserte innteksstrømmer, redusert kundekontakt, økt konkurranse og behov for endring av forretningsmodeller.

Resultatene i denne avhandlingen tilsier at det norske markedet skiller seg ut fra store deler av det europeiske markedet. Norske forbrukere ligger generelt lengre fremme på bruk av teknologi. Dette påvirker også bruken av bank og betalingsløsninger. Videre er banksystemet i Norge bedre enn det er i veldig mange andre land. Intervju med eksperter på området avslører at det ikke er behov for «The Revised Payment Services Directive» på samme måte som i resten av Europa. I Norge er det et fåtall av aktører som drar nytte av direktivet, hvorav det sannsynligvis er ERP-virksomheter som her står sterkest.

Når det gjelder bankenes innteksstrømmer forteller ekspertene at de vil påvirkes i liten grad. I følge bankene selv er det mulig lønnsomheten på områder som inntekt fra betalingstransaksjoner som går noe ned. En kontantstrøm som kan komme til å reduseres er inntekt fra kortbetalinger, ettersom direktivet tillater at tredjepartene er knyttet opp direkte mot kunders konto. Nye innteksstrømmer kan genereres gjennom samarbeid med FinTech-virksomheter og salg av premium API-er. Bankenes totale lønnsomhet vil dermed være forholdsvis stabil.

De ekspertene som er intervjuet uttrykker at bankene er funksjonelt kompatible med direktivet. Det fremgår også at det er et fokus på innovasjon, samarbeid og nye forretningsmuligheter. Dette tilsier at bankene fremstår som godt rustet, dersom markedsendringen skulle inntreffe, og det på tross av Vipps ikke virker å være egnet som langsiktig konkurransebarriere. På den

andre siden påpeker bankene at det lite sannsynlig at det skjer store strukturelle endringer i det norske finansmarkedet som direkte følge av PSD2.

Vi finner også indikasjoner på at direktivet, i kontrast med sin hensikt, kan ende opp med å redusere brukervennligheten ved å senke kvaliteten på løsninger i det norske markedet. Med dette til grunne fremstår det som om bankene er godt rustet til å håndtere de endringer som eventuelt kan oppstå. Hvorvidt endringene faktisk kommer til å være av betydning i Norge er imidlertid mindre sannsynlig basert på det ekspertene uttaler.

9 LITTERATUR

- Abdi, H., & Valentin, D. (2007). Multiple Correspondence Analysis. In *Encyclopedia of Measurement and Statistics* (pp. 1–13). Retrieved from <https://www.utdallas.edu/~herve/Abdi-MCA2007-pretty.pdf>
- Accenture. (2018). *Exploiting inbound and outbound trade opportunities*. Retrieved from https://www.accenture.com/t20180228T023526Z__w_/us-en/_acnmedia/PDF-71/Accenture-Brave-New-World-Open-Banking.pdf
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Angelshaug, M., & Saebi, T. (2017). The Burning Platform Of Retail Banking. *The European Business Review*, 5, 30–35.
- Ansoff, H. I. (1991). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 13, 113–124. Retrieved from https://www.casrilanka.com/casl/images/stories/2017/2017_pdfs/sab_portal/course_material/strategies_for_diversification.pdf
- AUKA. (2018). *PSD2: Turning compliance into opportunity*. Retrieved from https://cdn2.hubspot.net/hubfs/3940997/Whitepapers/AUKA_REPORT_PSD2_ONLINE.pdf
- Authority, E. B. (2017). *Opinion of the EBA on transition from PSD1 to PSD2*.
- BankID. (2018). Konkurransetilsynet godkjenner fusjonen mellom Vipps, BankID Norge og BankAxept. Retrieved May 6, 2018, from <https://www.bankid.no/om-oss/nyheter/2018/konkurransetilsynet-godkjenner-fusjonen-mellom-vipps-bankid-norge-og-bankaxept/>
- BankAxept AS & BankAxept konsern. (2017). *Årsberetning 2017*. Retrieved from <https://bankaxept.no/wp-content/uploads/2018/02/arsrapport-20172.pdf>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bessant, J., & Tidd, J. (2015). *Innovation and Entrepreneurship*. *Innovation* (Vol. 31).
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>
- Byberg, Ø. (2018, January 10). Arctic Securities anbefaler Sbanken. *Hegnar*. Retrieved from <http://www.hegnar.no/Nyheter/Boers-finans/2018/01/Arctic-Securities-anbefaler-Sbanken>

- Capgemini, LinkedIn, & Efma. (2018). World FinTech Report 2018, 1–68. Retrieved from <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2018/02/world-fintech-report-wftr-2018.pdf>
- Chesbrough, H. (2017). The Future of Open Innovation. *Research- Technology Management*, 4.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 44–53. <https://doi.org/10.1353/abr.2012.0147>
- Commission, E. (2017). Payment Services Directive (PSD2): Regulatory Technical Standards (RTS) enabling consumers to benefit from safer and more innovative electronic payments. Retrieved May 9, 2018, from http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-17-4961_en.htm
- Cortet, M., Rijks, T., & Nijland, S. (2016). PSD2 : The digital transformation accelerator for banks. *Journal of Payments Strategy & Systems*, 10(1), 13–27.
- DNB. (2018a). SAGA: Nøkkelen til eksklusive fordeler og unike opplevelser. Retrieved March 16, 2018, from <https://www.dnb.no/privat/saga.html><https://www.dnb.no/privat/saga.html>
- DNB. (2018b). SAS EuroBonus-poeng på alt du handler med Mastercard. Retrieved May 4, 2018, from <https://www.dnb.no/privat/nettbank-mobil-og-kort/kort/sas-eurobonus.html>
- Drücker, P. F. (2002). The Discipline of Innovation, Harvard Business Review. *Best of Harvard Business Review*, 9, 3–11.
- Dyer, J. H., Kale, P., & Singh, H. (2001). How To Make Strategic Alliances Work. (cover story). *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 37–43. <https://doi.org/Article>
- Ebne, H. (2017). Flere bytter bank og forsikring. Retrieved May 13, 2018, from <https://www.forbrukerradet.no/siste-nytt/flere-bytter-bank-og-forsikring/>
- EY. (2016). *The revised Payment Services Directive (PSD2) What you need to know*. Retrieved from [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Regulatory_agenda_updates_PSDII_Luxembourg/\\$FILE/Regulatory_agenda_updates_PSDII_Lux.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Regulatory_agenda_updates_PSDII_Luxembourg/$FILE/Regulatory_agenda_updates_PSDII_Lux.pdf)
- Finans Norge. (2014). Bankene konkurrerer om mer enn pris. Retrieved February 19, 2018, from <https://www.finansnorge.no/aktuelt/sporreundersokelser/dagligbankundersokelsen1/dagligbankundersokelsen-2014/bankene-konkurrerer-om-mer-enn-pris/>
- Finans Norge. (2018). Hvorfor bytter ikke flere kunder bank? Retrieved from <https://www.finansnorge.no/aktuelt/sporreundersokelser/forbruker-og-finanstrender/forbruker-og-finanstrender-2018/hvorfor-bytter-ikke-flere-kunder-bank/>
- Finanstilsynet. (2017a). *Innføring av det reviderte betalingstjenetedirektivet (PSD2) i norsk rett*. The Financial Supervisory Authority of Norway.
- Finanstilsynet. (2017b). Konesjon Banker. Retrieved from [https://www.finanstilsynet.no/konesjon/banker/?header=Konesjon for å drive](https://www.finanstilsynet.no/konesjon/banker/?header=Konesjon+for+å+drive)

bankvirksomhet i Norge

- Folcia, M., & Firnges, A. (2017). *Waiting until the Eleventh Hour*. PwC. Retrieved from <http://www.pwc.com/gx/en/financial-services/assets/pdf/waiting-until-the-eleventh-hour.pdf>
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417–433. <https://doi.org/10.1111/jpim.12105>
- Giske, M. E. (2017). 60 utviklere inntar DNB i helgen. Retrieved May 3, 2018, from <https://dnbfeed.no/nyheter/60-utviklere-inntar-dnb-i-helgen/>
- Greco, M., Grimaldi, M., & Cricelli, L. (2016). An analysis of the open innovation effect on firm performance. *European Management Journal*, 34(5), 501–516. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.008>
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2011). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Handelsdepartementet, N. (2012). *innovasjon på norsk: Hvor står vi, og hvor går vi?* Retrieved from https://www.regjeringen.no/contentassets/11fb76f2c2ad4bd493fd6f613ca0df12/innovasjon_pa_norsk.pdf
- Holm, J., & Hellström, V. (2018). *PSD2 - Strategic Opportunities Beyond Compliance*. Retrieved from [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Regulatory_agenda_updates_PSDII_Luxembourg/\\$FILE/Regulatory_agenda_updates_PSDII_Lux.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Regulatory_agenda_updates_PSDII_Luxembourg/$FILE/Regulatory_agenda_updates_PSDII_Lux.pdf)
- InnoVentures, S. (2018). Santander InnoVentures. Retrieved from <http://santanderinnoventures.com/>
- Johannsson, M., Wen, A., Kraetzig, B., Cohen, D., Liu, D., Liu, H., ... Zhao, Z. (2015). Space and Open Innovation: Potential, limitations and conditions of success. *Acta Astronautica*, 115, 173–184. <https://doi.org/10.1016/j.actaastro.2015.05.023>
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12). <https://doi.org/10.1111/j.0955-6419.2005.00347.x>
- Jonsdottir, F., Visa, T., Utti, A., & Lindqvist, R. (2017). *FinTech in the Nordics: A Deloitte review*. Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/se/Documents/financial-services/FinTech_Publikation_A4_WEB_FINAL.PDF
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. *California Management Review*, 47(3), 105–121. <https://doi.org/10.2307/41166308>
- Kjerpeseth, J. E. (2018). Monopol - eller nødvendig for å sikre et norsk alternativ? Retrieved April 14, 2018, from <https://kjerpeseth.no/monopol-eller-nodvendig-for-a-sikre-et-norsk-alternativ/>

- Kortmann, S., & Piller, F. (2016). Open Business Models and Closed-Loop Value Chains. *California Management Review*, 58(3), 88–109. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.3.88>
- Langfelder, P., Zhang, B., & Horvath, S. (2008). *Defining clusters from a hierarchical cluster tree: the Dynamic Tree Cut package for R*. Retrieved from <https://academic.oup.com/bioinformatics/article/24/5/719/200751>
- Leuthesser, L., Kohli, C., & Suri, R. (2003). 2+2=5? A framework for using co-branding to leverage a brand. *Journal of Brand Management*, 11(1), 35–47. <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540146>
- Light, J., McFarlane, A., Barry, K., & Ruotsila, I. (2016). *Seizing the Opportunities Unlocked by the EU's Revised Payment Services Directive: PSD2 A Catalyst for New Growth*. Retrieved from [https://www.accenture.com/t20170707T153413Z__w__/_ca-fr/_acnmedia/PDF-15/PSD2-Seizing-Opportunities-EU-Payment-Services-Directive-\(1\).pdf](https://www.accenture.com/t20170707T153413Z__w__/_ca-fr/_acnmedia/PDF-15/PSD2-Seizing-Opportunities-EU-Payment-Services-Directive-(1).pdf)
- Lorentzen, M. (2018, March 12). Går i strupen på Vipps med ny mobilfaktura. *E24*. Retrieved from <https://e24.no/digital/link-mobility/link-mobility-lanserer-vipps-konkurrent-lar-deg-gaa-utenom-banken-for-aa-betale-regninger/24277820>
- Martin, A., Casadas, V., Urbiola, P., Harmanz, israel, Sánchez, A., & Sebastián, J. (2016). *The Open Banking Standard*.
- Moussaoui, K. A., & Varela, P. (2010). Exploring consumer product profiling techniques and their linkage to a quantitative descriptive analysis. *Food Quality and Preference*, 21(8), 1088–1099. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2010.09.005>
- Muzellec, L., Ronteau, S., & Lambkin, M. (2015). Two-sided Internet platforms: A business model lifecycle perspective. *Industrial Marketing Management*, 45(1), 139–150. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.012>
- Nets. (2018). Korthandel februar 2018. Retrieved May 1, 2018, from <https://www.nets.eu/no-nb/nyheter/Pages/Korthandel-februar-2018.aspx>
- Nordea. (2018a). Nordea Wallet. Retrieved May 9, 2018, from <https://www.nordea.dk/privat/produkter/digitale-services/nordea-wallet.html>
- Nordea. (2018b). The future of banking APIs within the Nordics. Retrieved from <https://developer.nordeaopenbanking.com/>
- Norges Bank (2007). Norges Banks Oppgjørssystem. Retrieved May 5, 2018, from <https://www.norges-bank.no/Bank-og-marked/Norges-Banks-oppgjorssystem/>
- Norges Bank Bank (2017a). *Finansiell infrastruktur*. Oslo. Retrieved from https://static.norges-bank.no/contentassets/0af5e6ca88d54c7ca6ab9cd8b44257c8/finansiell_infrastruktur_2017.pdf?v=05%2F18%2F2017145640&ft=.pdf
- Norges Bank (2017b). *Høringsuttalelse - utkast til regler tilsvarende det reviderte betalingstjenestedirektivet (PSD2) i norsk rett*. Norges Bank. Retrieved from

file:///C:/Users/Cecilie/Downloads/Høringsuttalelse - PSD2 - Norges Bank (1).pdf

Norges Bank. (2017c). *Norway's Financial System*.

Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697–713. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199710\)18:9<697::AID-SMJ909>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199710)18:9<697::AID-SMJ909>3.0.CO;2-C)

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Business model generation*. Oslo: Gyldendal Norsk forlag.

Pagès, J. (2014). *Multiple Factor Analysis by Example Using R*, Agrocampus-Quest. Rennes, France: Chapman & Hall/ CRC R Series.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competition*. New York: The Free press.

Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(2 S), 95–117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>

Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78. <https://doi.org/10.1098/rspb.2008.0355>

Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62–78, 164. <https://doi.org/10.1108/eb025570>

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(12), 143. <https://doi.org/Article>

Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. Retrieved from http://www.gospi.fr/IMG/pdf/how_information_gives_you_competitive_advantage-porter-hbr-1985.pdf

PwC. (2016). *Strong Customer Authentication and common and secure communication under PSD2*. Retrieved from <https://www.pwc.dk/da/publikationer/2017/strong-customer-authentication-common-secure-communication-psd2-nutshell-4.pdf>

Risvik, E., McEwan, J. A., Colwill, J. S., Rogers, R., & Lyon, D. H. (1994). Projective Mapping: A Tool for Sensory Analysis and Consumer Research. *Food Quality Preference*, 5, 263–269.

Saebi, T. (2016). Fremtiden for forretningsmodellinnovasjon i Norge. *Magma*, 9, 33–41. Retrieved from https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2452407/Magma%2B1607_Saebi.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Saebi, T., & Foss, N. J. (2015). Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. *European Management Journal*, 33(3), 201–213. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.11.002>

Sandrock, J., & Firnges, A. (2016). *Catalyst or threat? The strategic implications of PSD2 for*

Europe`s banks.

- Skarsgård, M. (2018, January 16). Rune Bjerke: - Handler om å ta posisjoner forttest mulig. *Hegnar*. Retrieved from <http://www.hegnar.no/Nyheter/Boers-finans/2018/01/Rune-Bjerke-Handler-om-aa-ta-posisjoner-forttest-mulig>
- Software, N. S. (2018). Hierarchical Clustering/ Dendrograms. Retrieved from https://ncss-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/themes/ncss/pdf/Procedures/NCSS/Hierarchical_Clustering-Dendrograms.pdf
- Sparebank1. (2017). Raskere lånesøknad for alle SpareBank 1-kunder. Retrieved May 12, 2018, from <http://www.mynewsdesk.com/no/sparebank-1/pressreleases/raskere-laanesoeknad-for-alle-sparebank-1-kunder-2002354>
- Stiglitz, Joseph E., Jaramillo-Vallejo, Jaime., Park, Y. C. (1993). The role of the state if financial markets (pp. 19–52). Retrieved from <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37930315/Role-of-Government-in-Financial-Market.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1525468431&Signature=curP3q0%2FEIL3tUez40a3rJ8Rp7A%3D&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3DFinance>
- Sveinbjørnsson, S. (2012). Svenske banker sammen om mobil betaling: største nyskaping siden bankgiroen. Retrieved May 9, 2018, from <https://www.digi.no/artikler/svenske-banker-sammen-om-mobil-betaling/202810>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2013). *Managing Innovation* (5th ed.). Wiley.
- Tink. (2018). Tink Launches API Platform for Developers. Retrieved May 6, 2018, from https://static1.squarespace.com/static/5abba223f8370a187f55734f/t/5ad70e071ae6cf08acc3bc70/1524043271997/20180418_press+release_Tink+API+platform.pdf
- Vaage, O. F. (2017). *Norsk mediebarometer*. Retrieved from https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/_attachment/346186?_ts=162d7feae58
- Varela, P., & Ares, G. (2012). Sensory Profiling, the blurred line between sensory and consumer science. A review of novel methods for product characterization. *Food Research International*, 48, 893–908.
- Virke. (2018). Internasjonal handel. Retrieved May 7, 2018, from <https://www.virke.no/bransjer/bransjer/bransjesider/internasjonal-handel/>
- von Hippel, E. (1986). Lead Users: A Source of Novel Product Concepts. *Management Science*, 32(7), 791–805. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.7.791>
- Washburn, J. H., Till, B. D., & Priluck, R. (2000). Co-branding: brand equity and trial effects. *The Journal of Consumer Marketing*, 17(7), 591–604.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

10 VEDLEGG

10.1 VEDLEGG 1: BAKGRUNN FOR WEB-ANALYSE

Begrunnelse av søkegrupper

PSD2

Det reviderte EU-direktivet PSD2 er et sentralt emne i denne oppgaven, ettersom det forskes på hvordan bankene skal posisjonere seg og tilpasse sin strategi for å beholde og kapre markedsandeler etter direktivet. Målet med å inkludere PSD2 er for å utarbeide en indikasjon på hvor mye av aktørenes nettbaserte aktiviteter er forbundet med PSD2, i forhold til andre aktiviteter. Et annet formål med å inkludere PSD2 er for å se hvilke andre søkeord som viser seg å være relatert til aktørene som også har tett tilknytning til PSD2.

Digitalisering

Digitalisering er et mye brukt begrep innenfor flere bransjer som ofte viser til forenkling av prosesser for å gjøre det mer brukervennlig og tilgjengelig for forbruker. Dette gjelder også innenfor den finansielle bransjen hvor stadig flere teknologiske selskaper kommer inn for å forenkle ulike prosesser av verdikjeden til bankene. Ved å undersøke korrelasjonen mellom aktørene og digitalisering, vil det opparbeides innblikk rundt i hvilken grad dette inngår som en del av bankenes aktiviteter. Korrelasjon mellom digitalisering og finansielle aktører i lys av flere søkeord som har tilknytning til PSD2, vil også kunne gi indikasjon på om digitalisering er en prosess som følger med som en del av den finansielle utviklingen, eller om dette er noe som ikke inngår i like stor grad i deres strategier.

Mobilbetaling

Hvordan mobilbetalingsløsninger kan brukes av de finansielle aktørene står sentralt i denne avhandlingen. (Se forskningsstudie 3). Ved å undersøke korrelasjonen mellom aktørene og begrepet "mobilbetaling" i lys av andre søkeord, vil det opparbeides indikasjon på hvordan dette inngår i deres strategi og posisjonering. I dette søkeordet er det kun lagt vekt på begrepet "mobilbetaling" og ikke de ulike betalingsplattformene som allerede eksisterer i markedet.

Eksisterende betalingsplattformer

I tillegg til å undersøke korrelasjon mellom begrepet "mobilbetaling" og de ulike finansielle aktørene, er det også gjort et separat søk i samme analyse, hvor korrelasjonen til de ulike betalingsplattformene eksisterer. I dette søket inngår betalingsløsningene til de ulike aktørene som eksisterer på markedet i dag. Dette søket gir indikasjoner på i hvilken grad aktørens egen betalingsløsning er en del av deres satsingsområdet, i tillegg til deres assosiasjon til PSD2.

Open Banking

Open Banking er omtalt i ulik litteratur som en strategi for banker som er fremkommet som et resultat av PSD2. Forskning rundt bankenes tilknytning til Open Banking gjennom en korrespondanseanalyse vil kunne gi indikasjoner på hvilke aktører som velger å fokusere på Open Banking-strategien, ved å inkludere begrepet i deres aktivitet på nettsider. Plasseringen til søkeordet «Open Banking» i MCA opp mot andre søkeord i analysen, vil også kunne være interessant å utforske.

FinTech

Finansielle teknologiske selskaper har gjennomgått en enorm vekst de siste årene, og vil fortsette å bli en stadig større del av bankenes hverdag. Gjennom å gjøre begrepet "FinTech" til en del av denne analysen, undersøkes korrelasjonen mellom FinTech og andre søkeord som "Open Banking" og "digitalisering", for å se hvilken rolle FinTech selskaper spiller innenfor den finansielle utviklingen.

"FinTech og partnerskap"

Gjennom å undersøke FinTech sin korrelasjon til andre finansielle aktører, vil det også undersøkes hvordan dette inngår i aktørenes strategier. Ved å inkludere nettsider som innehar både begrepet FinTech, partnerskap og en finansiell aktør, vil det gi indikasjon på i hvor stor grad aktørene er tilknyttet nettsider som diskuterer eventuelle samarbeid med FinTech-selskaper.

Betalingsløsninger

Tilslutt var det ønskelig å undersøke aktørenes korrelasjon opp mot ulike mobile betalingsløsninger. Gjennom å undersøke denne korrelasjonen vil det kunne kartlegge i hvor stor grad navngitte betalingsløsninger er en del av bankenes aktivitet. En sterk tilknytning mellom bank og betalingsløsninger i analysen, vil kunne gi en indikasjon på et satsningsområde for banken.

Rådata fra Google søk

Tabell 1: Totalt antall treff aktører

Tabell 1 er en oversikt over hvor mange treff hver enkelt bank har hatt på nettsider som har inkludert den aktuelle banken og minst ett av søkeordene i analysen. I tabellen er det oversikt over antall treff på nettsider i tall og andel treff av totalt antall treff i prosent.

Totalt antall treff aktører		
DNB	1 282 360	6,3 %
Nordea	5 380 560	26,3 %
Danske Bank	1 428 920	7,0 %
Handelsbanken	1 427 130	7,0 %
Sparebank 1	322 510	1,6 %
Santander	3 064 783	15,0 %
SEB AB	3 864 050	18,9 %
Sparebank Sør	66 472	0,3 %
Sbanken	864 788	4,2 %
Swedbank	415 580	2,0 %
Totalt	20 481 453	100,0 %

Tabell 2: Totalt antall treff søkeord

Tabell 2 er en oversikt over hvor mange treff hvert enkelt søkerod har hatt på nettsider som har inkludert det aktuelle søkeordet og minst en av bankene i analysen. I tabellen er det oversikt over antall treff på nettsider i tall og andel treff av totalt antall treff i prosent.

Totalt antall treff søkeord		
PSD2	102 420	0,6 %
FinTech	1 518 007	8,4 %
Mobilbetaling	10 908 830	60,2 %
Open API	101 109	0,6 %
Innovasjon	4 519 500	24,9 %
Digitalisering	342 800	1,9 %
Partnerskap	24 999	0,1 %
Betalingsløsninger	336 880	1,9 %
Totalt	18 117 153	100,0 %

Tabell 3: Aktører opp mot søkeord

Tabell 3 er en oversikt over andel treff hver enkelt bank har opp mot hvert enkelt søkeord målt i prosent av totalt antall treff til den enkelte banken og det enkelte søkeordet. Det vil si at tabellen illustrerer hvordan alle treff på nettsider er fordelt opp etter hver enkelt bank og hvert enkelt søkeord.

	Danske Bank	Handelsbanken	Sparebank Sør	Skandia-banken	Swedbank
PSD2	0,4 %	0,4 %	0,3 %	0,3 %	1,3 %
FinTech	6,4 %	3,3 %	0,9 %	1,0 %	12,0 %
Mobilbetaling	49,5 %	86,2 %	40,6 %	95,7 %	35,9 %
Open Banking	0,5 %	0,2 %	0,1 %	0,1 %	1,6 %
Innovasjon	38,0 %	6,1 %	49,6 %	1,4 %	35,6 %
Digitalisering	2,0 %	2,2 %	4,0 %	0,4 %	9,1 %
Partnerskap	0,3 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %	0,4 %
Betalingsløsninger	2,6 %	1,6 %	4,3 %	0,9 %	4,2 %

	DNB	Nordea	Sparebank1	Santander	SEB AB
PSD2	1,1 %	0,4 %	0,3 %	1,1 %	0,3 %
FinTech	6,7 %	3,0 %	1,9 %	30,1 %	3,9 %
Mobilbetaling	0,5 %	84,0 %	44,2 %	32,1 %	66,5 %
Open Banking	0,7 %	0,4 %	0,4 %	0,7 %	0,6 %
Innovasjon	82,7 %	9,3 %	41,8 %	31,8 %	26,7 %
Digitalisering	4,8 %	1,5 %	5,2 %	0,3 %	1,9 %
Partnerskap	0,3 %	0,1 %	0,7 %	0,0 %	0,1 %
Betalingsløsninger	3,2 %	1,3 %	5,4 %	3,9 %	0,1 %

Bakgrunn for korrespondansekartet (uten teknologiske aktører)

Tabell 4: Sammendrag av statistikker for aktørene og søkeordene

X	Category	Quality(dim=2)	Mass	Inertia
Aktør	Danske Bank	0.93135	0.08003	0.01879
Aktør	DNB	0.99925	0.07182	0.34063
Aktør	Handelsbanken	0.97463	0.07993	0.05508
Aktør	Nordea	0.99759	0.30136	0.16482
Aktør	Santander	0.99964	0.17165	0.30770
Aktør	SEB AB	0.73996	0.21642	0.02574
Aktør	Skandiabanken	0.99129	0.03373	0.04137
Aktør	Sparebank 1	0.72815	0.01806	0.01465
Aktør	Sparebank Sør	0.91400	0.00372	0.00384
Aktør	Swedbank	0.44310	0.02328	0.02737

Y	Category	Quality(dim=2)	Mass	Inertia
Søkeord	Digitalisering	0.54746	0.01920	0.03293
Søkeord	Eksisterende betalingsplattformer	0.62497	0.01887	0.02683
Søkeord	FinTech	0.99898	0.08502	0.28076
Søkeord	Innovasjon	0.99545	0.25313	0.37391
Søkeord	Mobilbetaling	0.99952	0.61098	0.27522
Søkeord	Open banking	0.68409	0.00566	0.00381
Søkeord	Partnerskap med FinTech-bedrifter	0.55767	0.00140	0.00197
Søkeord	PSD2	0.80252	0.00574	0.00455

Tabell 5: Delvis bidrag til treghet for aktørene og søkeordene

X	Category	Dimension 1	Dimension 2	Dimension 3
Aktør	Danske Bank	0.240	0.1818	-0.0182
Aktør	DNB	1.242	0.6479	-0.0279
Aktør	Handelsbanken	-0.527	-0.0286	0.0769
Aktør	Nordea	-0.475	-0.0004	0.0120
Aktør	Santander	0.619	-0.5990	-0.0158
Aktør	SEB AB	-0.107	0.1582	-0.0867
Aktør	Skandiabanken	-0.709	-0.0336	-0.0321
Aktør	Sparebank 1	0.313	0.3831	0.2507
Aktør	Sparebank Sør	0.410	0.4716	0.0813
Aktør	Swedbank	0.453	0.1022	0.4900

Y	Category	Dimension 1	Dimension 2	Dimension 3
Søkeord	Digitalisering	0.2601	0.5668	0.5321
Søkeord	Eksisterende betalingsplattformer	0.5457	-0.2651	0.3605
Søkeord	FinTech	0.7242	-0.9175	-0.0018
Søkeord	Innovasjon	0.7179	0.3059	-0.0526
Søkeord	Mobilbetaling	-0.4318	-0.0061	-0.0093
Søkeord	Open banking	0.3741	-0.2251	0.1364
Søkeord	Partnerskap med FinTech-bedrifter	0.2465	0.5146	0.3410
Søkeord	PSD2	0.4805	-0.1815	0.1560

Bakgrunn for korrespondansekartet (med teknologiske aktører)

Tabell 6: Sammendrag av statistikker for aktørene og søkeordene

X	Category	Quality(dim=2)	Mass	Inertia
Aktør	Apple	0.99772	0.12026	0.55367
Aktør	Danske Bank	0.83492	0.00153	0.00823
Aktør	DNB	0.90070	0.00137	0.04146
Aktør	Facebook	0.99998	0.52794	0.15271
Aktør	Google	0.99987	0.33273	0.19329
Aktør	Handelsbanken	0.39977	0.00152	0.00147
Aktør	Nordea	0.52141	0.00575	0.00415
Aktør	Santander	0.46111	0.00327	0.02406
Aktør	SEB AB	0.83602	0.00413	0.00954
Aktør	Skandiabanken	0.74570	0.00064	0.00064
Aktør	Sparebank 1	0.59231	0.00034	0.00326
Aktør	Sparebank Sør	0.81220	0.00007	0.00072
Aktør	Swedbank	0.28231	0.00044	0.00680

Y	Category	Quality(dim=2)	Mass	Inertia
Søkeord	Digitalisering	0.00943	0.00276	0.01332
Søkeord	Eksisterende betalingsplattformer	0.99977	0.11840	0.24548
Søkeord	FinTech	0.06014	0.05624	0.01331
Søkeord	Innovasjon	0.99976	0.08117	0.64160
Søkeord	Mobilbetaling	0.99138	0.73349	0.08099
Søkeord	Open banking	0.53143	0.00644	0.00028
Søkeord	Partnerskap med FinTech-bedrifter	0.07780	6.85e-5	0.00290
Søkeord	PSD2	0.40640	0.00144	0.00212

Tabell 7: Delvis bidrag til treghet for aktørene og søkeordene

X	Category	Dimension 1	Dimension 2	Dimension 3
Aktør	Apple	1.143	-0.0273	-0.050
Aktør	Danske Bank	1.131	-0.0217	0.450
Aktør	DNB	2.758	0.3819	0.924
Aktør	Facebook	-0.162	0.2364	0.00001
Aktør	Google	-0.194	-0.3570	-0.0022
Aktør	Handelsbanken	-0.036	-0.3295	0.384
Aktør	Nordea	0.079	-0.3177	0.279
Aktør	Santander	0.981	0.0409	0.035
Aktør	SEB AB	0.711	-0.2092	0.306
Aktør	Skandiabanken	-0.219	-0.4054	0.091
Aktør	Sparebank 1	1.259	0.0912	1.016
Aktør	Sparebank Sør	1.526	0.1080	0.665
Aktør	Swedbank	1.106	0.0701	1.723

Y	Category	Dimension 1	Dimension 2	Dimension 3
Søkeord	Digitalisering	0.114	0.0012	1.161
Søkeord	Eksisterende betalingsplattformer	-0.274	0.7173	-0.0046
Søkeord	FinTech	0.051	-0.0385	-0.0049
Søkeord	Innovasjon	1.496	0.0974	-0.0089
Søkeord	Mobilbetaling	-0.126	-0.1237	-0.0033
Søkeord	Open banking	-0.038	-0.0723	0.00338
Søkeord	Partnerskap med FinTech-bedrifter	0.953	-0.1693	3.067
Søkeord	PSD2	0.174	0.3739	0.348

10.2 VEDLEGG 2: PROJECTIVE MAPPING, KART OG STIMULI

Visuell fremstilling av mappingkartet

Betalingsmetoder inkludert i kart 1 og kart 2:

- Mobilbetaling (Vipps)
- Kontant
- Kredittkort
- Bankkort med NFC
- Bankkort uten NFC
- EFaktura
- Faktura
- Nettbank
- AvtaleGiro
- Kryptovaluta
- Betaling i app
- PayPal
- Facebook Pay
- Google/ Android Pay
- Apple Pay

Betalingssteder inkludert i kart 2:

- Kollektivtransport
- Restaurant
- Taxi
- Fysisk butikk
- Nettbutikk
- Abonnement (eks Netflix)
- Betaling i utland
- Faste utgifter
- Betaling i nettbutikk
- Kino
- Ny bil
- Venner
- Veldigighet
- Markeder
- Reise

Intervjuguide for dybdeintervju med forbrukerne gjennom projective mapping

Hensikt:

- Kartlegg fordeler og ulemper ved mobilbetaling versus tradisjonelle betalingsmetoder.
- Utforsk mulighet for at Vipps som plattform kan utvides til å inkludere andre tjenester.
- Undersøk hvilke verdier kundene ser i det å bruke banktjenester.

Nøkkelspørsmål:

- *Hvilke erfaringer har du med bruk av mobilbetaling?*
 - Har du brukt det i butikk?
 - Hvorfor/ hvorfor ikke?
 - Kan du beskrive trinnene ved betaling i butikk gjennom Vipps?
 - Hva fungerer og hva fungerer ikke?
 - Kunne du tenke deg å bruke det i butikk?
 - Hvorfor/ hvorfor ikke?
- *Har du byttet bank noen gang?*
 - Hvorfor/ hvorfor ikke?
 - Hvilken fordel får du av å bruke banktjenester?
 - Hva må til for å få deg til å bytte bank?
 - Hva liker du ved den banken du har i dag?
- *Hvordan opplever du bruk av nettbank?*
 - Er det noe som kunne vært bedre?
 - Er det noe som er problematisk?
 - Kan du beskrive prosessen du går igjennom når du skal betale en regning?
- *Hvilken betalingsmetode liker du best?*
 - Hvorfor?
 - Er det noen betalingsmåter du kunne tenke deg å bruke mer?
 - Er det noen betalingsmåter du ikke ønsker å bruke?

Caseoppgaver

Caseoppgaver med beskrivelser relatert til hva kundene vil valgt som betalingsmetoder i gitt situasjon, og hvorfor den betalingsmetoden ble brukt. De ble også spurt om hvorvidt de hadde forslag til bedre betalingsløsninger.

- Case 1: Restaurant med en gruppe venner. Betale en og en, eller en betaler og legger ut for alle. Ville mobilbetaling direkte til restaurant vært en bedre løsning?
- Case 2: Kino med kjøp for billett kjøp. Vipps direkte til kinoen for så å bare kunne vise til betalt billett og dermed gjøre unda kjøpet raskere?
- Case 3: Bestilling av ferietur med venner. Hvordan løse betalingsutfordringer der?

Annet

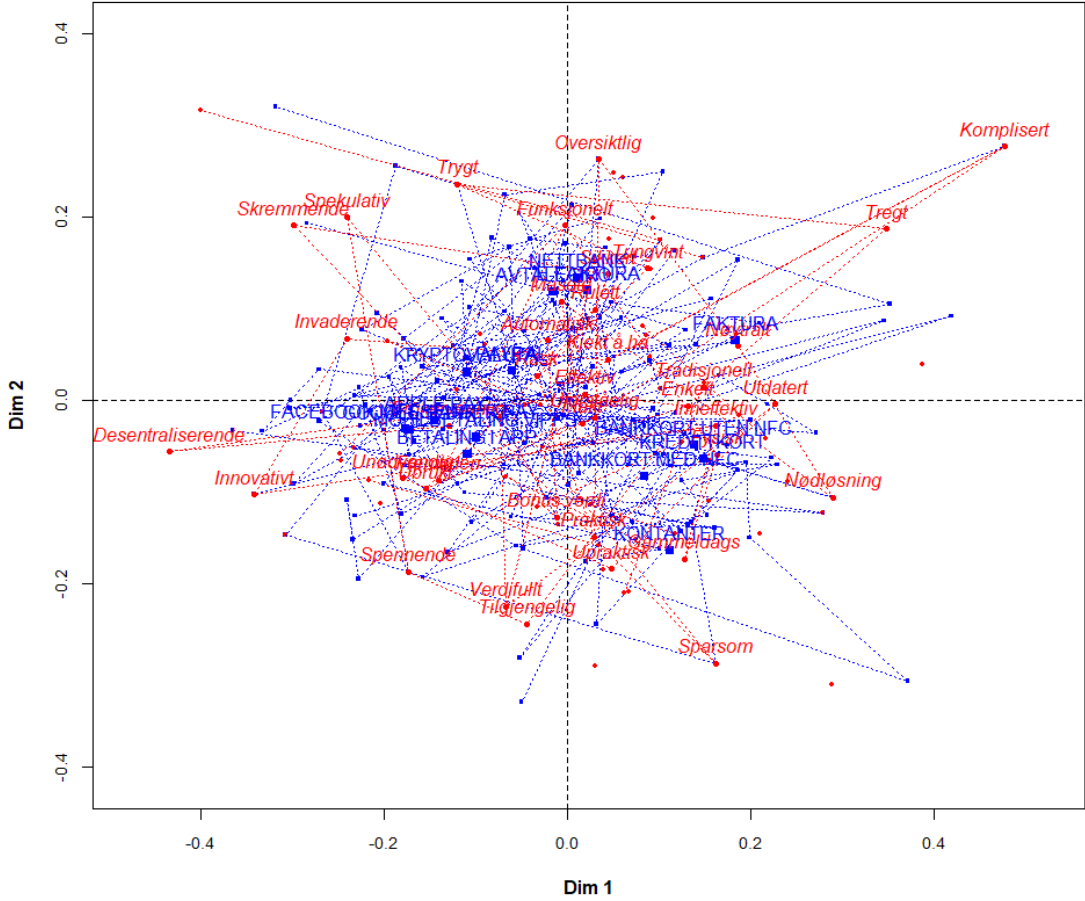
- Brukerne får beskjed om å gruppere betalingsmetoder sammen med betalingssteder, for å avdekke hvorvidt det var noen pain points ved kundenes betalingshverdag.
- Brukerne måtte navngi alle gruppene på kart 1 betalingsmetoder og kart 2 betalingsmetoder og betalingssteder, for så å beskrive hvorvidt ordet var positivt, negativt eller nøytralt.
- Brukerne fikk så gruppere hvorvidt de ønsker å bruke betalingsmetodene mer eller mindre og hvorvidt de var positiv eller negativt stilt.

Merknad:

Alle respondenter fikk ikke helt samme spørsmål da de hadde ulike erfaringer og utgangspunkt for å besvare. Det ble oppmuntret til at respondent selv snakket mest mulig fritt, uten innblanding fra monitor. Når intervjudelen som innebar bruk av projective mapping kartene var unnagjort ble det sett raskt igjennom spørsmålene for å se om det var noe som ikke var besvart. Om det var det ble relevante spørsmål stilt. Casespørsmålene ble stort sett ikke brukt da det fremkom i stor grad tidligere i intervjuprosessen hva respondenten mente relatert til dette. I og med at det var variasjoner i hvilke spørsmål som ble stilt og hvordan de ble formulert er ikke svarene her egnet for kvantifisering. Ved videre utforsking av tematikken vil et kvantitativt spørreskjema være å anbefale.

General Procrustes Analysis (GPA)

Vedlegget fremviser resultatet fra GPA Analysen og rådata som resultatet er basert på. Kartet representeres alle resultatpunktene til hver av betalingsmetodene i analysen. Innenfor resultatområdene illustreres betalingsmetodene og de ulike kvalitative variablene de er forbundet med. Resultatpunktene er rotert på en måte som skal gjøre dem så sammenlignbare som mulig med andre resultatpunkt i kartet.



Procrustes Similarity

Tabellen illustrerer en distansebasert metrikk mellom respondentene (R). Dette tilsier at lav grad av Procrustes Similarity vil i kartet illustreres som to nærliggende punkter. Det tilsier at respondentene har store likheter i sine resultatmønstre.

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11
R1	1,00	0,37	0,56	0,68	0,57	0,58	0,44	0,39	0,40	0,24	0,63
R2	0,37	1,00	0,36	0,17	0,25	0,27	0,40	0,26	0,33	0,38	0,45
R3	0,56	0,36	1,00	0,56	0,30	0,45	0,15	0,44	0,56	0,33	0,63
R4	0,68	0,17	0,56	1,00	0,52	0,69	0,34	0,60	0,61	0,26	0,41
R5	0,57	0,25	0,30	0,52	1,00	0,60	0,69	0,53	0,71	0,45	0,54
R6	0,58	0,27	0,45	0,69	0,60	1,00	0,51	0,57	0,69	0,42	0,49
R7	0,44	0,40	0,15	0,34	0,69	0,51	1,00	0,68	0,66	0,39	0,41
R8	0,39	0,26	0,44	0,60	0,53	0,57	0,68	1,00	0,86	0,44	0,49
R9	0,40	0,33	0,56	0,61	0,71	0,69	0,66	0,86	1,00	0,56	0,61
R10	0,24	0,38	0,33	0,26	0,45	0,42	0,39	0,44	0,56	1,00	0,32
R11	0,63	0,45	0,63	0,41	0,54	0,49	0,41	0,49	0,61	0,32	1,00

RV Koeffisienter

Dette er en alternativ metrikk for reliabilitet av konsensuskonfigurasjon. Dette viser grad av korrelasjon mellom respondentene, hvor $R_x=R_y=1$ tilsvarer 100% like svar i undersøkelsen.

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11
R1	1,00	0,14	0,38	0,48	0,36	0,32	0,27	0,20	0,19	0,06	0,44
R2	0,14	1,00	0,14	0,05	0,07	0,12	0,16	0,07	0,09	0,18	0,28
R3	0,38	0,14	1,00	0,33	0,10	0,28	0,03	0,22	0,28	0,13	0,42
R4	0,48	0,05	0,33	1,00	0,30	0,50	0,16	0,37	0,36	0,08	0,16
R5	0,36	0,07	0,10	0,30	1,00	0,35	0,62	0,37	0,58	0,25	0,36
R6	0,32	0,12	0,28	0,50	0,35	1,00	0,32	0,39	0,59	0,18	0,33
R7	0,27	0,16	0,03	0,16	0,62	0,32	1,00	0,58	0,50	0,16	0,21
R8	0,20	0,07	0,22	0,37	0,37	0,39	0,58	1,00	0,67	0,24	0,26
R9	0,19	0,09	0,28	0,36	0,58	0,59	0,50	0,67	1,00	0,46	0,36
R10	0,06	0,18	0,13	0,08	0,25	0,18	0,16	0,24	0,46	1,00	0,09
R11	0,44	0,28	0,42	0,16	0,36	0,33	0,21	0,26	0,36	0,09	1,00

Attributter og Varians

Tabellen viser grad av overensstemmelse på variablene og attributtene. Varianse på over 50% tilsvarer en god overensstemmelse på variabel/attributt. Det tilsier enighet mellom respondentene på gitte området.

Objects	SSfit	SSresidual	SStotal	Share of total variance captured
PAYPAL	0,05	0,21	0,26	19 %
NETTBANK	0,20	0,13	0,33	60 %
MOBILBETALING VIPPS	0,13	0,24	0,37	34 %
KONTANTER	0,43	0,27	0,71	61 %
BANKKORT MED NFC	0,15	0,18	0,33	47 %
BANKKORT UTEN NFC	0,24	0,08	0,32	74 %
KREDITTKORT	0,29	0,16	0,45	64 %
BETALING I APP	0,17	0,11	0,27	61 %
EFAKTURA	0,16	0,12	0,28	58 %
AVTALEGIRO	0,16	0,17	0,32	48 %
GOOGLE BANK	0,34	0,20	0,53	63 %
APPLE PAY	0,23	0,20	0,43	54 %
FACEBOOK MESSENGER PAY	0,35	0,12	0,48	74 %
FAKTURA	0,42	0,31	0,73	58 %
KRYPTOVALUTA	0,14	1,02	1,17	12 %
Automatisk	0,01	0,02	0,03	32 %
Bonus verdi	0,02	0,00	0,02	100 %
Brukervennlig	0,05	0,10	0,16	33 %
Desentraliserende	0,19	0,00	0,19	100 %
Effektiv	0,00	0,08	0,08	2 %
Enkelt	0,05	0,05	0,10	53 %
Fremtiden	0,05	0,02	0,08	69 %
Funksjonelt	0,04	0,00	0,04	100 %
Fysisk	0,03	0,00	0,03	100 %

Gammeldags	0,19	0,10	0,29	65 %
Ineffektiv	0,03	0,00	0,03	100 %
Innovativt	0,13	0,00	0,13	100 %
Invaderende	0,06	0,00	0,06	100 %
Kjekt å ha	0,02	0,11	0,12	13 %
Komplisert	0,30	0,00	0,30	100 %
Makt	0,00	0,00	0,00	100 %
Masete	0,01	0,00	0,01	100 %
Nødløsning	0,10	0,00	0,10	100 %
Nøytralt	0,04	0,00	0,04	100 %
Oversiktlig	0,07	0,00	0,07	100 %
Praktisk	0,09	0,12	0,22	43 %
Rask	0,01	0,03	0,04	17 %
Rulett	0,01	0,00	0,01	100 %
Sikkert	0,06	0,04	0,11	60 %
Skremmende	0,25	0,05	0,30	83 %
Sparsom	0,11	0,00	0,11	100 %
Spekulativ	0,10	0,00	0,10	100 %
Spennende	0,06	0,00	0,06	100 %
Tilgjengelig	0,06	0,00	0,06	100 %
Tradisjonell	0,09	0,06	0,15	58 %
Tregt	0,16	0,00	0,16	100 %
Trygt	0,07	0,00	0,07	100 %
Tungvint	0,06	0,01	0,06	88 %
Ubrukt	0,03	0,00	0,03	100 %
Uforståelig	0,00	0,05	0,05	5 %
Unødvendig	0,20	0,10	0,30	66 %
Upraktisk	0,07	0,00	0,07	98 %
Utdatert	0,21	0,07	0,28	74 %
Verdifullt	0,06	0,00	0,06	100 %
Sum	6,54	4,54	11,09	59 %

Overall degree of consensus	59 %			
-----------------------------	------	--	--	--

Andel varians mellom respondentene

Viser hvor mye hver av respondentene er representert av resultatene. Dersom under 50% av varians er fanget opp på en respondent, tilsier det at respondentene sine resultater er i liten grad representert i analysen.

Individual configurations	SSfit	SSresidual	SStotal	Variance captured
R1	0,44	0,32	0,76	58 %
R2	0,14	0,43	0,57	25 %
R3	1,25	0,76	2,01	62 %
R4	0,44	0,29	0,73	61 %
R5	0,66	0,39	1,06	63 %
R6	0,51	0,34	0,84	60 %
R7	0,63	0,44	1,07	59 %
R8	0,63	0,36	0,99	63 %
R9	1,13	0,46	1,59	71 %
R10	0,19	0,43	0,62	30 %
R11	0,44	0,32	0,76	58 %
Sum	6,46	4,54	11,00	59 %
Average quality of representation	59 %			

10.3 VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE FOR EKSPERTINTERVJU

INTRO

Hei. Tusen takk for at du tar deg tid til å prate med oss. Mitt navn er ____ og dette er _____. Vi vil gjerne snakke med deg om PSD2 og hvilke konsekvenser dette kan få for bankbransjen. Jeg vet ikke om du har fått sett på spørsmålene vi sendte deg?

Dersom det er greit for deg ønsker vi å få ta opptak av samtalen, slik at vi kan transkribere og sørge for at all gjengivelse av informasjon blir hundre korrekt. Er det greit for deg? Dersom det er greit for deg ønsker vi også gjerne muligheten til å skrive i oppgaven at vi har hatt intervju med deg, da med fullt navn og stillingstittel.

Generelle spørsmål

Spørsmål 1: kan du fortelle oss litt om hvilke konsekvenser PSD2 har, og hvorfor det er så viktig?

Spørsmål 2: hvilke konsekvenser har PSD2 for bankene?

Spørsmål 3: hvilke konsekvenser har PSD2 for forbrukerne?

Spørsmål 4: hvorfor er det viktig for bankene å forsvare seg mot inntrengere på markedet?

Spørsmål 5: hvordan taper bankene konkurransefordeler (kundemasse, økonomiske ressurser ol) som følge av dette?

Spørsmål 6: Hva kan bankene gjøre for å håndtere dette på en god måte?

Spørsmål 7: kan det være aktuelt å samarbeide med inntrengerne på markedet?

Spørsmål 8: hvilken plass i verdikjeden kommer bankene til å ha om ti år?

Spørsmål 9: hvordan kommer bankene til å tjene penger i fremtiden?

Spørsmål 10: hvilke planer har dere for å forbli konkurransedyktig?

Spørsmål 11: Vet du noe om hvordan Vipps kommer til å fungere om 5 år?

Merknad: Avvik forekom som følge av variasjoner i hva respondentene jobbet med, samt hva de satt på kompetanse om. Denne guiden var kun ment som en rettesnor for drive samtalen fremover, og oppfølgingsspørsmål bli stilt basert på hva respondent sa som kunne vært av interesse.

10.4 VEDLEGG 4: SAMMENDRAG FRA EKSPERTINTERVJU 4

Som intervju nummer fire snakket forskerne med en representant fra et FinTech selskap for å se litt hva slags holdninger det gav i forhold til bankene. Vedkommende hadde ikke så mye å si angående påvirkningen PSD2 hadde på egen virksomhet. Det virket som det egentlig ikke ville ha så mye å si. Vedkommende uttalte seg i midlertid noe om hva han mente dette kom til å bety for bankene og forbrukerne. Respondenten har tidligere jobbet i bank og har derfor god innsikt i bransjen. Han har nå gått inn i et relativt nytt FinTech-selskap. Dette er et FinTech selskap som bidrar med lån til små og mellomstore bedrifter. Det er normalt sett noe som er dyrt for bankene, og de vil ofte derfor prioritere å gi større lån til større virksomheter fremfor de mellomstore og små. Dette selskapet har et partnerskap med en bank, og det komplementære forholdet gjør at banken kan henvise kunder til denne virksomheten.

- 1) Det er ikke alle deler av bankens verdikjede som er like lønnsom. Det kan altså være av interesse for bankene om tredjepartsaktører kan finne bedre måter å løse dette på.
- 2) «for oss er all åpning av infrastruktur positivt. Kunden vil få større valgfrihet, men det er nok litt sånn at Open Banking og PSD2 har mye høyere interesse for bankene og for FinTech enn de har for folk flest».

«Jeg tror full bankkonto portabilitet vil ha en mye større effekt på flyten enn hva PSD2 vil ha». Dette begrunnes med at nå drar bankene fordel av noe lock-in effekt i forhold til at kundene har investert litt i forholdet sitt med banken gjennom sitt kontonummer. Dersom de bytter bank vil de måtte få nye kontonumre, nye kort, nye pin-koder, og opprette nye eFaktura avtaler og nye AvtaleGiroer. Respondent omtaler dette som «mye hassel for kunden». Respondent referer videre til at i telebransjen var det originalt slik at dersom du byttet operatør byttet du også nummer. Nå er det ikke slik lengre, du kan få ta med deg telefonnummeret hver gang du bytter operatør. Han mener at noe sånt vil ha mye større påvirkning på konkurransen i bankmarkedet også. Videre understrekes at dette er ikke noe bankene vil være interessert i da det vil koste store penger å utvikle, samt at det vil åpne en ny konkurransedimensjon i markedet, hvilket ikke vil være attraktivt.

Når det gjelder de store Tech aktørene tror han ikke de er interessert i å etablere bank. Han mener de vil holde seg innenfor noe mobilbetaling og betalingsløsninger, men han tror ikke Facebook kommer til å bli bank. Han har imidlertid tro på at Facebook og andre Tech-aktører kan komme til å erstatte nettbanken, slik at bankene bare blir «en sånn pipe». Han mener imidlertid at det er en bekymring at den eneste banken i Norge som er stor nok til å inneha en slik posisjon vil være DNB. Han hevder det kommer til å bli et rent *economy of scale* spill som gjelder. «jo større du er, jo bedre rustet er du». Hans teori er at bankens største hodepine vil være å skape oppmerksomhet i fronten av banken.

Av suksessfaktorer fremover mener han det kommer til å være sentralt med innovasjon i grensesnittet. Han mener det er ikke er noe innovativt i å gjøre en eksisterende prosess digital. Videre forteller han at det er viktig å bygge sterk partnerkapabilitet. Han mener bankene vil gå fra å være et nav hvor de selv eier hele banken, til å bli en plattform i et økosystem.

10.5 VEDLEGG 5: EN KORT REDEGJØRELSE FOR UTVALGTE TEKNOLOGI- OG FINTECH-BEDRIFTER

Vipps

Vipps er noe folk flest kjenner til nå og er en applikasjon som primært fokuserer på vennebetaling. Dette er imidlertid gratis for brukerne opp til et nivå på kroner 5001, hvorav det må betales gebyr på 1 prosent av beløpet. For å tjene penger på denne tjenesten tas det betalt fra bedrifter som eventuelt tar imot betalinger gjennom Vipps, på lik linje som MasterCard, Visa eller BankAxept tar betalt. Det finnes flere former for Vippsbetalinger, hvorav prislisten kan finnes på følgende hjemmeside

<https://www.Vipps.no/priser>.

<https://www.Vipps.no/bedrift/Vippsgo>

Payr

Payr er et selskap som har betalingskonsesjon og er dermed ett av de selskapene som vil ha størst utbytte av PSD2. Foreløpig tilbyr de en tjeneste som innebærer at forbrukerne kan ta bilde av regninger med mobilen, og så vil Payr appen fikse KID-nummer og resten av utfyllingen. Tjenesten har allerede over 4500 aktive brukere som har betalt regninger for så mye som 17 millioner kroner. Inntektsstrømmene her er imidlertid negativ ettersom Payr dekker avgiftene for kortbruken, mens kundene tjener bonuspoeng om de betaler med kredittkort. Produktet Payr skal tjene penger på er strukturert som en form for markeds plass. Her vil kunden kunne tillate Payr å scanne innholdet i regningene, for så å søke etter bedre leverandører og tilbud. Payr vil da få betalt fra sine partnere hver gang en kunde bytter fra en leverandør til en av Payrs partnere gjennom appen. Det blir imidlertid sagt at kunden vil få anbefalt å bytte til billigste aktør uavhengig av om det er en av Payrs partnere eller ikke. Forskjellen mellom partnere og ikke partnere ligger imidlertid i at når den billigste aktøren er en partner, vil kunden få tilbud om å bytte direkte gjennom Payr, men hvis billigste aktør ikke er av partnerne vil kunden bare få en anbefaling, men må selv organisere byttet. I fremtiden håper virksomheten også å kunne ta i bruk kunstig intelligens. Det kan sies at Payrs forretningsmodell består i fire trinn.

- 1) Regningsbetaling
- 2) Markeds plass
- 3) Automatisk bytte av leverandør (i fremtiden)
- 4) Totaloversikt over økonomien og bruke det til å optimalisere kundens økonomi.

<https://www.dn.no/grunder/2018/01/23/1340/Handel/taper-pa-forste-tjeneste-skal-tjene-pa-a-kutte-regninger>

Facebook

Facebook har brukere verden over og er et av verdens største sosiale medier. Dette gir dem en enorm informasjonsmengde om trender i ulike markeder. De har info om hva folk liker å gjøre, hvor de er, hva de studerer, hvor de bor, hvem de er venner med og så videre. Dette muliggjør en forretningsmodell basert på reklameinntekt. Den store bredden av informasjon gjør at Facebook er et ideelt reklamemedium for andre bedrifter som ønsker å segmentere sine markedstiltak slik at de når flest mulig mennesker på mest mulig effektiv måte.

Dersom Facebook selv skulle inntatt finansmarkedet har de allerede brukermassen og informasjonen de trenger. De har også innført det som er kjent som «markeds plass», hvor både privatpersoner og bedrifter kan legge inn varer til salgs. Brukerne tvinges også til å laste ned Messenger appen. Hvilket innebærer at mediet allerede brukes til direkte privat kommunikasjon. Planen til Facebook nå virker å være å integrere en betalingsfunksjon (Facebook Messenger Pay), i Messenger appen. Dersom dette gjøres kan det virke som folk får betalingsfunksjonene deres enten de vil eller ikke, og de får enorme brukermasser på svært kort tid. I tillegg kan de sannsynligvis koble dette direkte opp mot markeds plassen for enkelt og kjapp betaling der, og dermed har de hele økosystemet, fra kundemasse, til markeds plass, til transaksjon til markedsføring til kundemasse igjen.

<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/XkG3g/Norske-banker-samler-kreftene-mot-Apple-og-Facebook>

Apple

Apple som selskap begynte først å gjøre virkelig stor suksess da de lanserte iPoden. Et stort problem den tiden var at musikk som skulle kjøpes kom i form av fysiske CD plater. For å få den ene sangen man ønsket måtte man kjøpe hele CD-en. Det var også en del piratkopiering og ulovlig deling av musikk både gjennom internett og gjennom venner. Apple sin måte å håndtere dette på var å lansere den digitale musikkplattformen iTunes – hvor man kunne laste ned en og en sang, til en noenlunde overkommelig pris. Det gjorde det enklere for folk å få tak i de sangene de ønsket. Nå driver Apple med lock-in effekter og bruker som ett av sine viktigste selling points at deres iPhone, iWatches, maver og iPader kommuniserer sømløst. De fokuserer på brukervennlighet og kreative verktøy ofte for folk som jobber med design og musikk.

Google

Google startet som en søkemotor som ifølge dem selv hadde en bedre algoritme enn det konkurrentene hadde. Til den dag i dag er det en av de største og mest kjente søkemotorene, og «Google it» har blitt integrert i språkbruken. Utover søkemotor har de også det mange vil definere som bransjeglidning inn i kommunikasjon (G-mail), sosiale medier (Google pluss), Android Pay (betalingsapplikasjoner) og lignende. Det selskapet tjener mest på virker imidlertid å være annonser. Selskaper kan betale for å havne høyt oppe i søkene, og kan annonsere for sine virksomheter. Google samler også inn enorme mengder informasjon om hva folk søker på, hvor ofte det blir søkt og lignende, og står i en unik posisjon for å selge statistikker og informasjon rundt dette til andre virksomheter.

PayPal

Denne virksomheten ble startet av blant annet Elon Musk for å gjøre det enklere og tryggere å handle på nettet. I istedenfor å legge inn kortinformasjonen på alle nettsider man besøker, kan man legge den inn én gang, hos PayPal og senere betaler du da gjennom å skrive inn koden på din PayPal bruker. Man slipper da å legge inn kortinformasjon på mange ulike steder, og man får betalt med færre trykk. Denne forretningsmodellen fungerer som en tosidig plattform hvor man har butikkene som tilbyr på den ene siden, og kundene som brukere på den andre siden. Det er her butikkene som betaler for PayPal for at kundene skal kunne betale med denne måten. Dersom folk imidlertid ikke lengre ser noen grunn til å benytte PayPal vil denne betalingsformen synke i verdi hos bedriftene og inntjeningen vil reduseres, og i verste fall føre til konkurs.

Tink

Et selskap som drar nytte av åpen innovasjon gjennom å skape en egen API-plattform er det svenske FinTech-selskapet Tink. Virksomheten har lansert en plattform som tillater andre aktører tilgang til deres teknologi, og med dette gjør det enklere og raskere for tredjepartsaktørene å lansere sine produkter og tjenester på toppen av plattformen (Tink, 2018; Gawer & Cusumano, 2014). Tink sin løsning gir andre selskaper tilgang til data fra mer enn 300 banker gjennom en enkel API, så fremt det er gitt tillatelse fra kunden. På den måten slipper tredjepartsaktørene å lage nye API-er for hver av de ulike bankene sin plattform (Tink, 2018).

10.6 VEDLEGG 6: FORKORTELSER

AIS	– Account Information Services
AISP	– Account Information Service Provider
API	– Application programming interfaces
eIDAS	– regulation on electronic identification and trusted service
GDPR	– the General Data Protection Regulation
NFC	– Near Field Communication
PIS	– payment initiation services
PISP	– Payment initiation service provider
PSD	– Payment Service Directive
PSD2	– the revised Payment Services Directive
XS2A	– access to account for payment initiation and account information services
RTS	– Regulatory Technical Standard
SCA	– Strong Customer Authentication
ERP	– Enterprise Resource Planning
FinTech	– Finansiell Teknologi

10.7 VEDLEGG 7: YTTTERLIGERE BAKGRUNNSINFORMASJON

Bakgrunn for betalingssystemer

- Debetsystemet er mest brukt (Norges Bank, 2017). Dette styres og driftes av norske banker gjennom et selskap som heter Bank Asept (se vedlegg for mer informasjon).
- Tall fra Nets og Bank Asept rundt nordmenns bruk av betalingskort viser at det ble utført 134,4 millioner kortbetalinger i februar 2018, noe som tilsvarer en vekst på 1,6% fra februar 2017 (Nets, 2018).
- I tillegg viser også tall fra Nets og Bank Asept en kraftig økning i bruk av kontaktløse betalingskort blant norske forbrukere (Nets, 2018). En annen utvikling i den norske finansielle infrastrukturen er bruken av mobile betalingstjenester. Dette gjelder blant annet betalingstjenesten Vipps, som er den mest brukte blant norske forbrukere (Norges Bank, 2017)
- Norske betalingssystemer er under kontinuerlig utvikling hvor ny teknologi, nye reguleringer og nye leverandører kommer inn i systemet (Finansrapporten, 2017). Blant annet er det stort fokus blant bankene bak mobilbetalingstjenesten Vipps i å gjøre denne tjenesten mer brukervennlig slik at den kan erstatte eksisterende betalingsmidler, slik som betalingskort (Norges Bank, 2017)

API

API er teknologisk løsning som tillater banker og andre selskaper å overføre data innad i bedriften på en enkel og trygg måte. Eksempel hvor dette brukes er taxitjenesten Uber som tar i bruk åpne API-er for å kombinere Google Maps, betalingsløsning og telefoni i en og samme løsning. Tidligere har bankene kunne holdt kundedata internt i bedriften, men ved å åpne opp deres API vil det legge til rette for at flere aktører kan tilby mer kunderettede finansielle tjenester. For bankenes del vil det sannsynligvis være mulig å gi ulike aktører ulik tilgang til API-ene avhengig av hvilke konsesjoner aktørene har (Finanstilsynet, 2017b).

<https://www.home.barclays/content/dam/barclayspublic/docs/Citizenship/Research/Open%20Banking%20A%20Consumer%20Perspective%20Faith%20Reynolds%20January%202017.pdf>

Straksbetaling

Det tradisjonelle norske betalingssystemet for overføring av penger er ikke raskt nok. Derfor har bankene gått sammen om å utvikle det som kalles *straksbetaling*, hvor pengene er tilgjengelig på kundens konto umiddelbart etter overføring. For å forklare det enkelt har man da Kunde A som skal overføre 100 kroner til Kunde B. Da går kunde A inn i sin bank (bank A) og ber bank A overføre de 100 kronene til Bank B (Kunde B). Straksbetalingen innebærer at når kunde A velger å overføre penger klokken 11.30, vil bank A sjekke at pengene er på konto. Deretter vil bank B få beskjed om at pengene ligger der. Så vil bank B kreditere 100 kroner til kunde B, altså i praksis gi kunde B pengene før Bank B faktisk har fått dem. Samtidig tar Bank A da og trekker de 100 kronene fra Kunde A sin konto, slik at de står klart til å sende til bank B ved neste transaksjon via Bankenes Oppgjørssystem. Straksbetalingsløsningen danner grunnlag for at tjenester som for eksempel Vipps kan fungere. Dette er et eksempel på at bankene har gått sammen og innvert, for å lage en standard som kommer brukerne til gode.

<https://www.sbm.no/person/betaling/nettbank---tillegg/straksbetaling/256/4391/>

Open Banking

Etter innføringen av PSD2 er bankene tvunget til å åpne opp deres API-er (Accenture, 2018). Dette gjør at tredjepartsaktører vil kunne hente kundedata fra bankene, så fremt de har fått tillatelse fra kundene (Accenture, 2018, p. 5). Ved at tredjepartsaktørene får tilgang til bankenes kundedata, vil de kunne få større innsikt i kundens behov, for deretter å tilpasse sine løsninger bedre. Dette kan utgjøre en trussel for bankene, ettersom det tillater andre finansielle og ikke-finansielle aktører å komme med egne finansielle løsninger. Som en respons på økt press fra reguleringer og konkurranse i markedet er Open Banking kommet som en strategisk mulighet for bankene (Martin et al., 2016). Open Banking er et samlebegrep for spesifikasjoner, rutiner og standarder bankene kan bruke for å gi tredjepartstilbydere tilgang til deres kundedata (Norges Bank, 2017b, p.3). Det tilsier at bankene kan åpne sin infrastruktur til tredjepartsaktører som en mulighet for å inngå i strategiske samarbeid med tredjepartsaktører for å utvikle nye og bedre finansielle løsninger.

For å kunne innføre Open Banking som en del av deres strategi, trekker Reynolds (2017) frem tre kriterier bankene bør følge. (1) For det første må bankene gjøre det enkelt for deres kunder

å dele sine data med tredjepartsaktører. På den måten vil tredjepartsaktørene kunne stå nærmere kunden når de utvikler sine løsninger sammen med bankene. (2) For det andre må bankene tillate at tredjepartsaktører initierer til betalinger direkte fra kundens bankkonto, som et alternativ til betaling med debet- eller kredittkort. Dette er imidlertid uansett et krav som er satt gjennom PSD2. (3) Det siste kriteriet som nevnes er at bankene bør dele sin produktinformasjon og deres kundetilfredshet. (kilde: Peterson, R. A., Wilson, W. R. (1992), med tredjepartsaktørene (Reynolds, 2017, p. 5). I rapporten til Reynolds (2017) kommer det frem at Open Banking har potensialet til å revolusjonere måten forbrukerne styrer sin økonomi, måten de handler og måten de betaler for varer og tjenester. Gjennom at bankene legger til rette for tredjepartsaktører på deres egen plattform, kan bankene posisjonere seg som midtpunktet i et økosystem tilrettelagt for å finne nye løsninger til kundene.

<https://www.home.barclays/content/dam/barclayspublic/docs/Citizenship/Research/Open%20Banking%20A%20Consumer%20Perspective%20Faith%20Reynolds%20January%202017.pdf>

https://www.evry.com/globalassets/files/financialservices/final-open-banking-f170214_webb.pdf

<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2FBF02723476.pdf>

EFTPOS – Systemet

Alle transaksjoner gjennom kortterminaler betegnes som en del av EFTPOS systemet (heretter betegnet som betalingskortsystemet). Betalingskortsystemet består av fem aktører hvor du har (1) Brukersteder, som er betalingsmottaker i prosessen. Utsteder selger sin vare eller tjeneste til (2) kortholder, som betaler varens pris og eventuelt kortholdergebyr som blir reservert på konto i egen bank, heretter kalt (3) «utsteder bank». Videre overfører utsteder bank transaksjonsbeløpet (prisen for varen) til betalingsmottakers bank, her kalt (4) «innløser». I tilfeller med VISA og Mastercard, vil det her også legges på et formidlingsgebyr som innløser må betale til utsteder. Til slutt overfører innløser transaksjonsbeløpet til brukerstedet. For denne tjenesten må brukerstedet betaler et brukerstedgebyr til (5) eier av kortsystemet (VISA/Mastercard/BankAxcept) som er en prosentsats av transaksjonsbeløpet.

Bankene sin inntektsstrøm i kortbetalingsssystemet er basert på formidlingsgebyret som betales fra utsteder til innløser (Norges bank, 2016, s. 10). I lys av PSD2 vil formidlingsgebyret bli regulert. For å øke konkurransen i betalingsmarkedet og redusere betalingskostnadene for forbruker (Norges Bank, 2017, p. 75). Dette gjør at for debetkort (BankAxcept) er maks beløp på formidlingsgebyr satt til 0,2% av transaksjonsbeløpet, mens for kredittkort (Mastercard/VISA) er dette på 0,3% (Norges Bank, 2017. s.75). I følge Norges Bank vil den nye prisbegrensningen i PSD2 også gjelde for betalinger og overføringer gjennom mobile betalingsløsninger som Vipps (Norges Bank, 2017b, p. 6).

Samtykke (konsesjon) fra forbruker

Etter innføring av PSD2 vil forbrukere og bedrifter ha muligheten til å gi tredjepartsaktører tilgang til deres betalingsinformasjon (European Commission, 2017, pp. 3). Dette vil være tredjepartsaktører som er PISP og/eller AISP, blant annet FinTech-selskaper, teknologiske selskaper og andre banker. For at disse tredjepartsaktørene skal kunne få tilgang til kundedata, er kunden nødt til å gi samtykke for tilgangen, bruk og behandling av deres data (European

Commission, 2017, pp. 3). Det gjør at tredjepartsaktørene ikke vil kunne få tilgang til noen annen data fra kundens betalingskonto enn den dataen som kunden har gitt samtykke til.
[http://europa.eu/rapid/press-release MEMO-17-4961_en.pdf](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-17-4961_en.pdf)



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway