



Høyskolen  
Kristiania

Student ID: 748667



## **Payment Services Directive, PSD2**

Bacheloroppgave BCR 3100

Vår 2017

### **“Bankers fremtid”**

Linje:

Kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling

Antall ord: 8499

*“Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania.  
Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller  
anbefalinger”*

## **Forord**

Denne bachelor oppgaven er den avsluttende delen av min studie i kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling ved Høyskolen Kristiania. Og jeg håper at denne oppgaven symboliserer de tre årene, og hva de har lært meg.

Jeg har hatt et ønske om å skrive en oppgave om noe dagsaktuelt, som kanskje ikke så mange har skrevet om enda, dette føler jeg at jeg har klart. PSD2 er noe nytt som legger til rette for mye innovasjon i tiden fremover, og som tar opp et spennende tema. Digitalisering har fått et stort fokus den siste tiden, og bankvirksomhet er ikke noe unntak. Jeg ønsket derfor og ikke ta opp bare mobilbetaling som tema, med heller fokusere på den fremtiden den står ovenfor.

Opgaven har vært mer oppfattende og skrive enn jeg hadde trodd, da tema er så aktuelt, at nesten ukentlig har det vært nye lanseringer og oppdateringer i forhold til Vipps og konkurrentene. Dette har igjen gjort at oppgaven må oppdateres, for å holde den så dagsaktuell som mulig 19.mai, da den skal leveres. Allikevel har dette gjort oppgaven både spennende og motiverende,

Jeg ønsker at min Bachelor oppgave kan bidra til å skaffe meg en jobb innen innovasjon, forretningsutvikling eller digitalisering, da jeg gjennom oppgaven og studiet mitt har fått god kjennskap til dette.

Jeg vil takke skolen og min veileder Erlend Nybakk for hjelpen jeg har fått under denne prosessen, da ikke alt alltid går som planlagt. Allikevel har jeg klart å skrive min Bachelor alene og levert et resultat jeg er fornøyd med og som jeg håper er interessant og ikke minst lærerikt for leseren.

- *Oslo, 18.05.2017*

## Sammendrag

Denne oppgaven omhandler Vipps og det kommende PSD2 direktivet (Januar, 2018). En regulering i EU som gir flere mulighet til å kunne drive bankvirksomhet. Det legger også til rette for mer innsikt, som igjen kan legge til rette for å utvikle bedre konkurrerende tilbud til kundene. Dette legger naturlig nok et større press på tradisjonelle banker.

På grunn av dette har 106 norske banker slått seg sammen om Vipps, som nå er et selvstendig selskap. DnB er hoved aksjonær, og i mai lanserte de også tjenesten VippsGo, som er en betalingstjeneste ”på farten”. Dette er i tillegg til vennebetaling og bedrifts betaling som Vipps allerede har.

Formålet med oppgaven er å prøve å se hvordan fremtiden kanskje vil se ut, og hvilke utfordringer Vipps står ovenfor for å opprettholde sin posisjon i forhold til konkurransen som blir større.

Studiet tar for seg 4 teorier, men som heller er korter og mer konkrete rettet mot problemstillingen. Videre bygger teoriene på hverandre, og i hovedsak stammer fra Schumpeters innovasjonsteori.

Metoden som er brukt er casestudie av Vipps og PSD2, etterfulgt av intervjuer av relevante personer. Studiet konkluderer med at Vipps og banker generelt stå ovenfor endringer, og på dette punktet er det stor enighet. Det vil bli større konkurranse, og flere tror at samarbeid er løsningen for å stå sterkt mot store aktører som Facebook og google, som kan komme på markedet innen kort tid.

Temaet for oppgaven er så dagsaktuelt, at studien legger til grunn for mye videre forskning. Bland annet hvor vidt Bitcoins også kommer til å ta over noe av markedet på sikt? Og om hva utfallet av en lik studiet vil være om et år når PSD2 faktisk har tredd i kraft.

<b>Innhold</b>	<b>Side</b>
Forord	2
Sammendrag	3
<b>1.0 Innledning</b>	<b>6</b>
1.1 Problemstilling	6
1.2 Oppgavens oppbygning og gjennomføring	7
1.3 Avgrensninger	7
<b>2.0 Case beskrivelse</b>	<b>8</b>
2.1 Vipps	8
2.2 PSD2 Direktoratet	8
<b>3.0 Teori</b>	<b>9</b>
3.1 Joseph A. Schumpeter og innovasjon	9
3.1.1 Schumpeter og bedriftsinnovasjon	11
3.2 Mariana. Mazzucato teori om ”staten som entreprenør”	12
3.3 Kurt Lewins endringsmodell	14
3.4 Claton Christensens Disruptiv innovasjon	16
3.5 Sammenheng mellom teorier og problemstilling	18
<b>4.0 Metode</b>	<b>19</b>
4.1 Kvalitativ metode	19
4.2 Data innsamling	19
4.2.1 Casestudie av Vipps g PSD2	19
4.2.2 Intervju	20
4.3 Gjennomføring	21
4.3.1 Utvelgelsesprosessen	21
4.3.2 Utvikling av intervjuguide	21
4.3.3 Gjennomføring av Casestudie og intervju	23
4.4 Validitet og relabilitet	24

<b><u>Innhold</u></b>	<b><u>Side</u></b>
<b>5.0 Resultater av PSD2 Casestudie, Vipps Casestudie og intervjuer</b>	<b>25</b>
5.1 PSD2 sine nye reguleringer	25
5.2 Norge vs, Verden	26
5.3 VippsGo	26
5.4 Konkurransen	26
5.5 Fordeler med PSD2	28
5.6 Digitalisering og mobilbetaling	29
<b>6.0 Drøfting av funn opp mot teori</b>	<b>30</b>
6.1 Innovasjon og Schumpeters teori	30
6.2 PSD2 og Mazzucato	31
6.3 Fremtiden og Lewins endringsmodell	32
6.4 Christensens disruptive innovasjon	32
<b>7.0 Konklusjon</b>	<b>33</b>
<b>8.0 Forslag til videre forskning</b>	<b>34</b>
<b>9.0 Kritikk til oppgave</b>	<b>35</b>
<b>10.0 Litteraturliste</b>	<b>36</b>

## 1.0 Innledning

I 2018 vil det kommende EU-direktivet PSD2, som er en deregulering av banktjenestene slik vi ser i dag, ha en mulighet til å ta over store deler av hvordan bankvirksomheten drives.

Direktivet vil åpne markedet for nye aktører, og gjøre det lettere for selskaper som for eksempel Apple, Norwegian, Facebook og Google til å ta over mange av dagens banktjenester og drifte de selv. (Evry. 2017)

DNB har brukt mye penger på innovasjon, blant annet ved å lansere sin tjeneste Vipps. 40% av nordmenn har i dag lastet ned applikasjonen, og den brukes aktivt av 2 millioner.

13. Februar 2017 gikk 106 banker sammen om Vipps, som nå blir stiftet som et eget selskap, men med DNB som hoved aksjonær med 52%. Sparebank 1 alliansen går derfor inn og har derav valgt å legge ned mCash. Er tanken bak samarbeide at bankene er sterkere sammen mot PSD2 når den tid kommer? Analytiker Johan Ström mener det dreier seg om å sikre seg markedsandeler, for å stå rustet i konkurransen fremover. (e24.no)

Vipps har altså utkonkurrert mCash, men den største konkurrenten er Danske Mobilpay. Mobilpay brukes i dag av 3,1 millioner, og av over 27.000 bedrifter, og på den norske siden har de Nordea og Gjensidige som samarbeidspartnere. (e24.no) Etter hva ekspertene tror, står bankene ovenfor utfordringer i fremtiden. Teknologien må stadig utvikles, og vi ser allerede at både bankens funksjoner som lån og sparing, og tradisjonelle transaksjoner blir omgjort til digitale tjenester. Den tradisjonelle banken forsvinner, arbeidsplasser går tap og kontorer legges ned.

I oppgaven vil jeg gjennom kvalitative undersøkelser forsøke å finne ut hvordan innovasjoner som Vipps er med på å endre et helt marked og hvilken rolle staten, og i dette tilfellet PSD2. Jeg vil også se på endringsprosessene som følger av slike endringer.

### 1.1 Problemstilling

Ut i fra dette ønsker jeg å undersøke hvor viktig Vipps vil være i tiden fremover for betalingstjenester. Jeg ønsker å se nærmere på hvordan Norske banker, med Vipps som case studie, skal overleve i et mer teknologisk samfunn og med den kommende PSD2 reguleringen. Dette defineres som en uklar problemstilling, da det finnes lite forskningsmateriale fra tidligere om temaet. Jeg har ut i fra dette valgt problemstillingen:

*“Hvordan kan Vipps opprettholde sin markedsposisjon og være bedre rustet mot fremtiden og PSD2?”*

## **1.2 Oppgavens oppbygning og gjennomføring**

Oppgaven vil i hovedsak hente inn primærdata gjennom intervjuer hos ledere og ansatte hos DNB og Vipps som jobber med de aktuelle temaene.

Sekundærdata er hente fra internett, som statistikk, fakta opplysninger og relevante artikler om hvordan den pågående situasjonen med Vipps og PSD2 utarter seg. Videre har også relevante personer i Apple, DNB, Finans departementet, Nordea, Evry og Vipps send meg artikler i forhold til oppgaven.

Teoridelen er hentet fra relevant litratur som er brukt i undervisningen i fagene til Bachelor linjen til Høgskolen Kristiania; Kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling. Oppgaven har fulgt etiske retningslinjer for metode, og taushetserklæringer er blitt tilbudt de som måtte ønske det i forhold til svarene på spørreundersøkelsen.

Oppgaven vil bli bygget opp ved en innledning som presenterer temaet og de involverte partene. Videre er 4 ulike teoriene presentert, defineres og utdypet. Deretter er metode, intervjuer og analyser lagt frem, for at det til slutt er en sammenligning av funnene opp imot de aktuelle teoriene. Avslutningsvis vil det være en avslutning og en konklusjon med forslag til videre forskning.

## **1.3 Avgrensninger**

Oppgaven er til fordel for Vipps og til å se utfordringene fra Vipps sitt perspektiv. Dette fordi Vipps har vært mye i media den siste tiden. Det finnes derfor mye artikler og mye mening rundt saken. PSD2 er et direktorat som ikke enda er tredd i kraft, så av naturlige årsaker blir det fra intervjuobjektene og casestudiene mye synsing og antagelser.

Oppgaven er avgrenset til å omhandle PSD2 i Norge, da resten av Europa blir for bredt. Og avgrenset til case om Vipps da oppgaven også blir for stor om man skulle analysert alle konkurrenter hver for seg. Vipps er også noe som leseren er kjent med og har blitt ”allmennkunnskap”, og gjør det derfor enklere å forstå PSD2 som er nytt oppimot noe man er kjent med. Det er ikke tatt med noen kostnader eller økonomiske fordeler eller ulemper, verken hos Vipps eller konkurrenter.

Markedsposisjon i problemstillingen avgrenses til den posisjonen banker har i dag i forhold til betaling og transaksjoner. I dag brukes mye kort og overføring. Med mer mobilbetaling og vipps, kan dette endres. Bankers markedsposisjon blir da definert som posisjonen de har i transaksjons markedet, uavhengig av hvilken metode som er i bruk.

## 2.0 Case beskrivelse

### 2.1 Vipps

Vipps er en digital betalings tjeneste levert av DnB. De lanserte i 2015 og har nå rundt 2 millioner bruker på privatmarkedet, og i overkant av 24. 000 lag og foreninger. Videre har de også betalings samarbeid med blant annet Oslo Taxi, Elkjøp, Oslokinoene og diverse nettbutikker. I mai 2017 lanserte de også VippsGo som er en betalings tjeneste i butikk. (Dagens Næringsliv.2017)

13 Februar gikk 106 banker sammen om betalingstjenesten Vipps. Dette resulterer i at det blir et selvstendig selskap, og ikke lenger som en del av DNB. Allikevel skal Dnb eie 52%. Sparebank1-alliansen skal eie 25%, de selvstendige bankene 12%, Eika Alliansen 10% og Sparebanken Møre 1%. (Computerworld.2017)

Sammenslåingen skyldes nettopp EU- direktivet PSD2, der bankene sammen ønsker å stå bedre rustet. Bankenes monopol på kundenes kontoinformasjon og betalingstjenester kommer til å forsvinne slik vi kjenner det.

### 2.2 PSD2 Direktoratet

PSD2, eller *Revised Payment Services Directive* er et Eu-direktiv som skal fra 13.Januar 2018 regulere betalingsformidlingen i EU og EØS. Dette gjør bankinfrastrukturen enda mer tilgjengelig for en tredjepart som bedriver betalingstjenester. Banker må fra nå av altså gi gi fra seg kontoinformasjon med transaksjonshistorikk til autoriserte tredjeparter, så lenge kundene samtykker. Kunden har altså mer makt over sine egne opplysninger. Aktørene kan være alt av andre konkurrerende banker eller foretak, og de vil kunne ta betalt direkte fra kundens konto, uten mer autorisering fra selve banken.



### 3.0 Teori

Ut i fra oppgavens problemstilling er det valgt 4 aktuelle teorier. De to første vektlegge mest, mens de to siste er kun tenkt som et supplement rundt PSD2 og Vipps. Alle 4 teoriene bygger på hverandre og har en klar sammenheng i forhold til teori, oppgaven, problemstillingen og tema.

#### 3.1 Joseph A. Schumpeters og innovasjon

Joseph Schumpeter anses å være han som etablerte det akademiske feltet innovasjon. Selvet ordet *innovasjon* kommer opprinnelig fra det latinske ordet ”innovare”, som betyr å fornye eller å skape noe nytt. (Wikipedia)

En av Schumpeter sine teorier omhandler ulike typer av innovasjon. Han mener at ettersom mennesker kontinuerlig tilegner seg ny kunnskap, resulterer dette i nye oppfinnelser og ny teknologi. Menneskelig vilje og entreprenørskap resulterer i innovasjon som for eksempel nye bedrifter, bransjer, produkter, økt produksjon og til slutt mer velstand. (Andersen. 2004)

Schumpeter definerte innovasjon som 5 ulike typer:

1. **Produktinnovasjon** – et nytt produkt eller en endring av et eksisterende produkt.  
Dette kan være radikale eller inkrementelle endringer.
2. **Prosessinnovasjon** – en ny måte å produsere et gammelt produkt på,  
  
- De to første punktene er to koblet til ny teknologi og er teknologifisert.
3. **Organisasjonsinnovasjon** – en ny måte å organisere bedrifter eller lede dem på, for eksempel som et AS.
4. **Markedsinnovasjon** – en ny måte å forholde seg til markedet på, en endring i måten man forholder seg til et marked. Dette som for eksempel konsentrert eller ved tilpasset markedsføring på nettsider.
5. **Input innovasjon** – endring av råmateriale i et mellomledd, som for eksempel ett nytt råstoff.

Utover dette mente han at man også kunne forme det han kalte for generell innovasjon. Det vil si en ny kombinasjon av produksjonsfaktorer som arbeidskraft, kapital og/eller kunnskap. (Andersen.2004)

Videre har økonomen William Baumol utdypet disse innovasjonstypene til å være;

- **Produktive innovasjoner** er kvalitativt nye produkter som øker levestandarden. Dette kan være nye produksjonsprosesser som øker produktiviteten i samfunnet.
- **Uproduktive innovasjoner** er for eksempel organiseringen av et monopol. Dette kan gi økt profitt til entreprenøren, men bidrar ikke til økt verdiskaping samfunnsøkonomisk.
- **Destruktive innovasjoner** er der bedrifter gjør tiltak for å øke produktiviteten ved hjelp av negative tiltak. Dette kan for eksempel være sprøyting av mat. Dette kan gi økt profitt, men er en forverring av produktkvaliteten. Bedriften selger da et produkt som gjerne er dyrere, til tross for den reelle forandring på produktet, derav kalles det destruktivt. (Andersen, 2004)

Schumpeter definerer innovasjoner basert på hvilken virkning eller effekt de har. De minste innovasjonene kaller han *småskrittsinnovasjoner*. Dette er endringer som utgjør bare en liten forskjell, som for eksempel en ny funksjon på fjernkontrollen eller mobilen.

Videre kommer det han kaller *radikale innovasjoner*. Det er her vi møter Schumpeters kjente begrep ”**kreativ ødeleggelse**”. Dette vil si at noe nytt blir skap, mens noe gammelt blir ødelagt eller dør ut til fordel for det nye. Som for eksempel når hest og vogn ble erstattet av biler.

Schumpeter mente at en hver stor krise, ble etterfulgt av en ny kraftig vekstfase med økende produksjon, produktivitet og levestandard for hele befolkningen. Eksempelvis etter en finanskrisen. Krisen forårsaker en vinn eller forsvinn situasjon der bare de sterkeste overlever, samtidig som andre må tenke nytt for å eksistere. Schumpeter mente slike kriser var den nødvendige prisen å betale for å øke levestandarden på lang sikt. Dette var det han altså kalte ”**kreativ ødeleggelse**”. (Andersen, 2004)

Radikale innovasjoners tidsløp kan ses som en S-kurve. Der det starter med introduksjonen/lanseringen, videre kommer ekspansjon/småskrittsinnovasjoner, for deretter at innovasjonen modner og til slutt dør, før det er klart for en ny runde med et eventuelt nytt produkt.

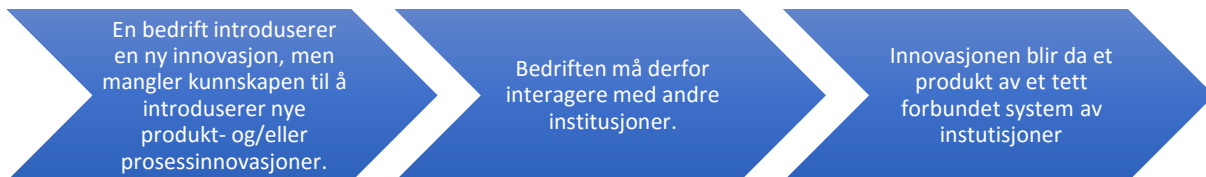
Til slutt nevner Schumpeter *industrielle revolusjoner*. Det vil si en sverm av radikale innovasjoner i et begrenset tidsrom som endrer samfunnet totalt. Dette som da for eksempel

internett ble lansert, som igjen la til rette for en sverm av radikale innovasjoner.

### 3.1.1 Schumpeter og bedriftsinnovasjon

Til tross for at Schumpeter var opptatt av Entreprenøren, kom han i senere tid (1942) med boken ”*Capitalism Socialism and Democracy*”. Her anser han innovasjon som noe som foregår som en kollektivt planlagt prosess i de nye storbedriftene. Her er bedriften i sentrum, men i samarbeid med en rekke andre institusjoner kan de dele og frembringe mer kunnskap som igjen resulterer i nye innovasjoner.

Schumpeter referer til dette som et innovasjonssystem, som vil si kollektiv innovasjon innad i et nettverk. Dette foregår slik;



Figur 1 Egenprodusert

Innovasjonssystemet består altså av den innoverende bedriften i sentrum, men den samarbeider med konkurrenter, leverandører, finansinstitusjoner, konsulentselskaper, staten og så videre. Innovasjonen blir da et *kollektivt resultat* av et system av institusjoner og bedrifter. Svakheten er da at hele innovasjonsprosessen kan mislykkes om noen relevante institusjoner mangler eller kommuniserer dårlig.

### **3.2 Mariana Mazzucato teori om ”staten som entreprenør”**

Mariana Mazzucato er en tilhenger av Schumpeter sine teorier, men hun mener at *Staten* har vesentlig rolle i økonomien, innovasjon og utvikling. I sin bok ”*The Entrepreneurial state*” (2015) skriver hun om at staten har som rolle i økonomien å korrigere for markedssvikt, produksjonssvikt og innovasjonssystemsvikt. Staten kontrollerer også renter for å kunne kontrollere markedet, men det viktigste er at den skaper og former nye økonomiske landskap for nye markeder.

I følge Mazzucato er statens en sentral aktør i økonomien. Den produserer varer og tjenester, innkrever skatter, betaler trygder, kjøper varer og tjenester, men også setter i gang og støtter *forskning og innovasjon*. Det er den siste delen som Mazzucato (2015) har størst fokus på.

**Staten** er en organisasjon som har monopol på legitim og lovlig bruk av voldsmakt i et territorium. Regjeringen eller ledelsen i en stat velges demokratisk, og staten har som oppgave og sikre lov og orden innad, og statens interesser utad.

Allikevel har bedriftene og den private sektoren en viss innflytelse på staten også. Deres indirekte politiske makt bygger på at de kontrollerer det meste av investeringene, og derfor også spiller en rolle i den økonomiske veksten i for av for eksempel arbeidsplasser. Regjeringen må derfor bøye seg om de for eksempel gikk til ”investeringsstreik”.

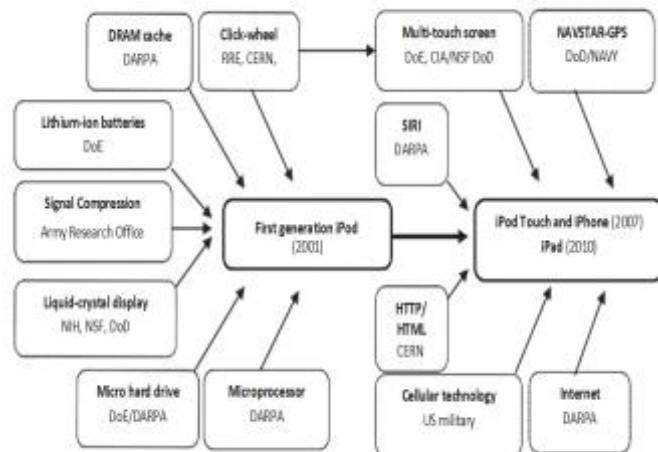
I følge Mazzucato (2015) har staten tre konkrete økonomiske aktiviteter;

1. De lager regler og lover for innbyggerne og bedriftene som man er pålagt å rette seg etter.
2. De er et maktapparat som skal sikre at folk og bedriftene følger regler
3. De er en sentral aktør i økonomien fordi de produserer varer og tjenester. De krever skatter, betaler ut trygder og kjøper varer og tjenester. Det siste de gjør er at staten setter i gang og støtter forskning og innovasjon, og det er nettopp dette Mazzucato mener er deres viktigste rolle.

Mazzucato skriver i sin bok (2015) om staten som innovatøren, investoren og risikotakeren. Staten investerer i alle nødvendige prosesser, som ikke nødvendigvis er lønnsomme og derfor ikke av interesse for privat sektor, som for eksempel veier. Staten er også investoren bak prosjekter de fleste kanskje ikke får med seg. Et av Mazzucato sine kjente eksempler er hvordan Apple aldri kunne klart seg uten investor støtten de fikk fra staten.

Samtidig som Iphone er en samling av innovasjoner fra institusjoner eid av staten, der store deler kommer fra det militære.

Staten legger også til rette for innovasjon og utvikling ved å kontrollere markedet slik at ikke for eksempel monopol oppstår. De styrer også renten, for å kunne tilpasse for eksempel boligmarkedet.



Figur 2 Hentet fra forelesning

Staten skal derfor korrigere for;

### 1. Markedssvikt

Det vil si at markedet blir overlatt til seg selv og derfor ikke klarer å optimalisere bruk og fordeling av samfunnets ressurser, investeringer og inntekter. Staten må skape, forme nye økonomiske landskap, markeder og dirigere mot nye tekno-økonomiske paradigmeskift

### 2. Produksjonssvikt

Om vi ser på BNP, er de private investeringene svingende i takt med oppgangstider og nedgangstider. Staten kan her øke sine investeringer nedgangstider og senke de i oppgangstid, for å opprettholde balansen i markedet.

### 3. Innovasjonssystemsvikt

Dersom et av leddene i et innovasjonssystem svikter, kan staten bidra med å skape nye relevante forbindelser, oppgradere kompetansen til institusjonene osv.

Staten skal også skape og forme;

### 4. Nye økonomiske landskaper og markeder.

Det vil si at staten bidrar for å tilrettelegge for nye bedrifter og derav nye innovasjoner. Dette ved hjelp av investeringer og støtte ordninger, samt veiledning og kunnskapsdeling.

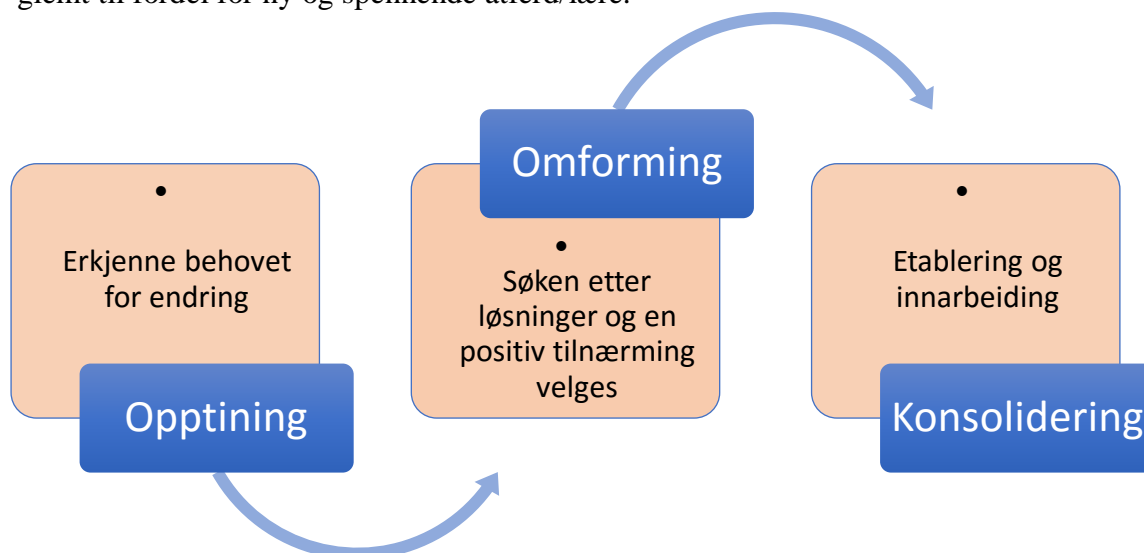
### **3.2 Kurt Lewins endringsmodell**

Levde på samme tid som Schumpeter, og delte noe av Schumpeter sin oppfatning.

Lewins endrings modell bygger på 3 ulike faser. Den omhandler *Nå situasjonen*, *Endrings situasjonen*, og *ønsket framtidssituasjon*. (Hennestad,2012)

Lewin mener at både politikk og kultur har en betydning for endringsledelse fordi organisasjoner både endrer seg og utviklet likevekt. Vellykkede endringer må også innebære mange interaksjoner i følge han. (Hennestad, 2012)

Lewin mente forandringsprosessen skal skape forståelsen for at forandring er nødvendig. Deretter skal man bevege seg mot det nye, ønskede nivået av atferd og til slutt ende opp med å styrke det nye som normen. Lewin har også uttalt at gammel lære må sakte men sikkert bli glemt til fordel for ny og spennende atferd/lære.



Figur 3 Egenprodusert

I første fase erkjenner man behovet for forbedring. Det kan oppstå som et resultat av en krise, eller det kan være resultatet av et forsøk på å informere om trusler og muligheter for resten av organisasjonen. (Hennestad, 2012)

I den andre fasen skal nye løsninger velges og utprøves. Når de nye løsningene oppnår målsetningene, kan organisasjonen gå over i tredje fase, konsolideringsfasen. Her blir det nye forankret på alle nivåer i organisasjonen. (estudie,2014)

Lewin mente forandring var et resultat av dynamikk mellom motstridende krefter. De driver forandring samtidig som de motsetter seg forandring. Forandringene kan da enten svekke

motstandskreftene eller eventuelt forsterke forandringskreftene. (estudie,2014)

Lewin mener alle tre fasene er viktig for at endringsprosessen skal være vellykket. Dette fordi dersom man gikk rett på fase 2, var sannsynligheten stor for å møte kraftig motstand. Han mente også at dersom det ikke fulgtes opp med oppfølging i tredje fase, kunne engasjementet for endringene forsvinne og alt kunne falle tilbake. (estudie,2014)

Lewins modell har fått noe kritikk, da det anses som noe statisk, og at endringer heller burde forstås som en pågående og skiftende prosess.

### 3.4 Clayton Christensens Disruptiv innovasjon

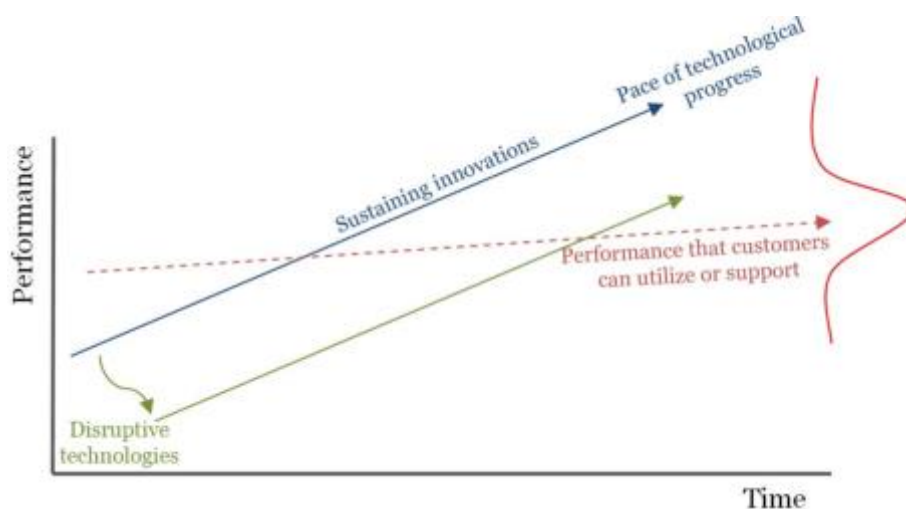
Bygger på nyere tid av Schumpeter, og Christensen og Raynor (2003) definerer disruptiv innovasjon som en prosess hvor produkter i startfasen er enkle og ikke er gode nok til å dekke behovet til folk flest, men med forbedringer over tid gjør at de til slutt tar over for etablerte «teknologier», og skaper kaos i markedet.

Disruptiv innovasjon er en ny ide, som ikke har blitt testet i markedet i følge Christensen og Raynor (2003) Man har derfor lite data og vet kanskje ikke mye om kunden sin, og man begynner i "low end" markedet. Videre ønsker de at man må stille seg 2 spørsmål når man vurderer hvor disruptiv en ide er. Har befolkningen råd til produktet eller er det noe upraktiske aspekter ved innovasjonen?

I Christensens bok "The innovators Dilemma", ønsker han å finne ut hvorfor teknologiske endringer gjør så bedrifter ikke klarer å holde seg på topp. Dette bygger han på tre funn:

1. Det første omhandler de betydelige forskjellene mellom sustaining teknologier og disruptive teknologier. Han mener at men her må utvikle strategier som er tilpasset for hver av dem, og ikke generalisere de.
2. Det andre funnet er at den teknologiske fremgangen går for raskt. Dette fordi det produktets attributter vokser utover hva markedet har behov for og hva trenger.
3. Det siste er at finansielle institusjoner og kunden gjerne påvirkes av hvilke investeringer som er attraktive for de sett i sammenheng med en bestemt type oppstartsselskap.

Han har laget denne modellen for å vise forskjellen mellom disruptiv og sustaining teknologier. Han mener at når den disruptive linjen møter customers linja, er teknologien på



Figur 4 Hentet fra forelesning

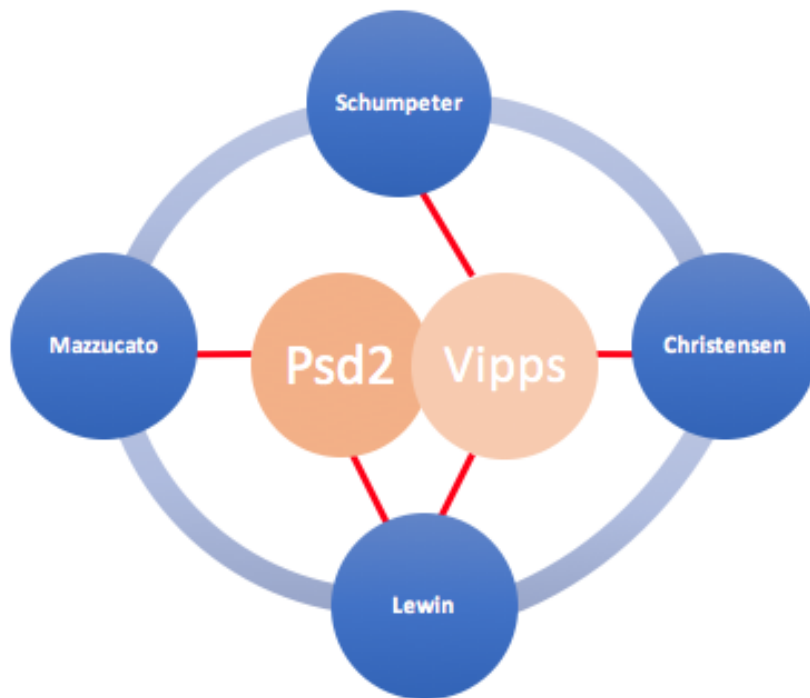


sitt beste. Treffer den over tilbyr den mer enn kunden kan adaptere, og treffer den under er ikke teknologien tilstrekkelig.

Christensen (1997) mener disruptive teknologier fører produkter som bringer noe nytt og annerledes til markedet. Han mener denne type innovasjon underleverer i forhold til eksisterende teknologier, men har i massemarkedet tilbud til attributter som ikke de etablerte teknologiene har, og kommer derfor med et fortrinn. Typiske trekk er at de gjerne er billigere, mindre eller enklere å bruke en eksisterende.

Christensen (1997) drar også frem at disruptiv innovasjon, og arbeid med nye markeder er vanskelig, da det ikke finnes noen tidligere forskning å basere analyser på. I en disruptiv innovasjon er da man vet desidert minst om sitt marked, og det er dette han kaller ”The innovators Dilemma”.

### 3.5 sammenheng mellom teori og problemstilling



Figur 5 Egenprodusert

Den første teorien fra Schumpeter ser oppgaven opp imot Vipps. Hva slags innovasjon Vipps er og om det kan kalles en kreativ ødeleggelse. Videre ser vi på Mazzucato sin teori om staten som entreprenør som en klar parallell til PSD2, og EU direktoratets innblanding i markedet. Mazzucato var også en tilhenger av Schumpeter, og er derfor en relevant påbygging til hans teori.

Disse to teoriene sett opp i mot de to casestudiene, fører oppgaven videre til Lewins endringsmodell. Han mener at politikk og kultur har en klar innvirkning på endring, og ut ifra dette kan oppgaven se på hans syn på nå-tid i forhold til fremtid.

Til slutt ser vi på Christensen og om det hele dreier seg om en disruptiv innovasjon. Hvilket marked går de inn på, og vil det ta over etablerte teknologier. Her kan også Lewins dras inn igjen, da han også mente at gamle vaner over tid bli erstattet av nye.

## 4.0 Metode

Gjennom kvalitativ metode ønsker jeg å redegjøre for metodevalget, der jeg ønsker å forklare hvordan data innsamlingen har foregått og hvordan den er hentet frem. Til slutt vil jeg foreta kritiske vurderinger av data innsamlingen i forhold til hvordan den er blitt hentet inn, og derav hvordan den kan påvirke resultatet. Teorien har påvirket innsamlingen av informasjonen til casestudiet, som igjen har lagt grunnlaget for utformingen av intervjuguiden. Dataene jeg har samlet inn har gjennom hele prosessen vært nøye overveid, og satt opp imot hverandre.

### 4.1 Kvalitativ metode

Steinar Kvale (1997) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et mål. (kompendium, 141) Jeg har valgt å benytte meg av kvalitativ metode, da dette er mest hensiktsmessig. Dette fordi det er et tema som er relativt ukjent, og det ville derfor ikke vært naturlig å sende ut kvalitative undersøkelser som for eksempel en spørreundersøkelse. Problemstillingen har jeg derfor ønsket å finne svar på ved hjelp av intervjuer av personer som jobber i systemet, og som har en forståelse og innsikt i tema. Videre har personer, og artikler bidratt til et case-studie av Vipps og PSD2 sin situasjon. Ulike aktuelle personer har også sendt dokumenter, linker og artikler som er brukt til case-studie delen. Kvalitativ metode gi skaper en fyldig og beskrivende informasjon om tema som studeres. Jeg ønsket å se om teoriene stemmer oppimot dagens situasjon, hva slags innovasjon vipps er og om hvor stor innvirkning PSD2 og staten har.

Som innledningsvis nevnt, bygger mye av informasjonen på synsing og hypoteser fra både artiklene og personene, da dette ikke enda har tredd i kraft. Utfallet av denne oppgaven preges derfor av mine tolkninger. Dataene som er hentet, kommer fra et fåtall personer, og vil derfor ikke gi et generaliserende utfall. Og artiklene er også skrevet basert på ”nå-tid”, og må derfor også tolkes deretter. Oppgaven kan derfor skape en bedre forståelse for tema og deretter legge til rette for videre forskning, gjerne etter lanseringen av PSD2 i januar 2018.

### 4.2 Data innsamling

#### 4.2.1 Casestudie av Vipps og PSD2

I forhold til problemstillingen har jeg valgt å foreta ett mindre casestudie av både Vipps og PSD2 i form av en rekke artikler og informasjon mottatt av finansdepartementet, Nordea, Vipps, DnB, Evry og Apple. I tillegg er informasjon hentet fra de ulike hjemme sidene, og

generelt nyhetsoppdateringer i aviser som VG, DN og Dagbladet.

Dette er gjort for å kunne kartlegge hva som blir sagt i Media, hva som lanseres og hva siste oppdatering er. Videre er det relevant hva de aktuelle sier selv, hvilken informasjon de ønsker å dele som relevant, og hvordan de har utalt at de ser på både Vipps, fremtiden og mobilbetaling. Er det en felles oppfatning og enighet om temaet?

Casestudiet er nyttig for å kunne få en bedre forståelse av helheten. Man kan velge å ta med case studie av enda fler involverte som for eksempel konkurrentene, men ut ifra problemstillingen og oppgavens omfang, har jeg valgt å fokusere på kun disse to. Allikevel har jeg som en del av deres casestudier, sett på konkurransen rundt de, og hva som er ventet som trusler, muligheter, utfordringer og hvordan Vipps står i forhold til konkurrentene opp imot PSD2.

Innsikt om informantenes erfaringer, holdninger og opplevelser rundt temaet er vesentlig, og på bakgrunn av dette har jeg gjennomført intervjuer med aktuelle personer. Dette på bakgrunn av informasjonen som kom frem under case studiet.

#### 4.2.2 Intervju

Fordelene ved intervjuene er at man har muligheten til å få mer informasjon fra hver informant, som kan avdekke dypere holdninger og teorier relevante personer har om problemstillingen. Dette håper jeg kan bidra til å få en bedre forståelse av tematikken i oppgaven, og legge til rette for muligheten til å sette det opp i mot teorien.

Intervjuet består av en info del om tema og presentasjon av problemstillingen, etterfulgt av 10 relativt åpne spørsmål. Dette for å "ikke legge orene i munn" på intervju objektene, og heller la de snakke fritt om tema innen for spørsmåls rammen.

Intervjuene har foregått online, og gjennom eposter med et standardisert spørreskjema, men med oppfølging både i forkant og i etterkant av skjema.

Semi-strukturert intervju gir informanten friere handlingsrom, og kan derfor svare mer utfyllende. Det er stilt oppfølgings spørsmål for å bekrefte eller innhente en dypere forståelse, da svarene gjerne bygger på følelser, meninger og oppfatninger. Dette er kanskje spesielt i denne oppgaven, da mye som nevnt bygger på nettopp oppfatning og synsing. (Kompendium, 159)

### **4.3 Gjennomføring**

#### **4.3.1 Utvelgelsesprosessen**

I utvelgelsesprosess har jeg foretatt et formålsutvalg. Det er for å kunne smale informasjon fra informanter som er best egnet til å besvare spørsmålene og problemstillingen. Utvelgelsen er altså ikke gjort tilfeldig, og informantene er valgt ut ifra hvor de jobber, slik at de har en direkte tilknytning til tematikken.

Jeg ønsket å komme i kontakt i personer i ledelsen av både Vipps, de som har ansvar for PSD2, og generelt veldig relevante personer i konkurrerende selskaper som Apple og Nordea. Dette viste seg å være svært vanskelig, så valgte derfor å benytte meg av informasjonen på ulike hjemme sider, som sendte meg videre til de personene de mente jeg burde snakke med. Ut i fra det fikk jeg igjen flere tilbakemeldinger der de ikke hadde mye mer å utale, grunnet taushetsplikter og så videre, og derfor valgte å heller sende meg relevante linker til direkte stoff om tema, gjerne produsert og publisert på deres egne sider.

Allikevel klarte jeg til slutt å få representative informanter fra både, DnB, Vipps, Evry og Nordea til å svare på spørsmålene mine. I tillegg til linkene fra DnB, Finansdepartementet, Apple og Vipps som er blitt brukt i casestudiene.

Respondensen har foregått hovedsakelig over mail, men med noen telefoner i startfasen.

#### **4.3.2 Utvikling av intervjuguide**

I en intervjuguide er det viktig å konkretisere spørsmålene. Begreper kan være av ulike oppfatning, og informantene kan være usikker på hvordan det skal vektlegges. (Kompendiet) Ut i fra det dannet jeg spørsmål som var konkrete nok for tema, men fortsatt åpne for tolkning, da jeg ikke ønsket å legge føring på svarene.

Spørsmålene omhandlet banker i dag i forhold til fremtiden, konkrete trusler og muligheter, tidsperspektivet på implementering, konkurransebildet, statens rolle og innovasjon. Temaene er fordelt på 10 spørsmål, som informantene fikk tilsendt på mail. Jeg hadde også en innledende samtale korrespondanse på mail på forhånd, og oppfølging i etterkant av å tilbakesende skjemaer. Spørsmålene var som følger:

1. Hva er den største trusselen, og mot hvilket marked truer PSD2 mest? (Bedrift eller privatmarkedet)	6. Norge har relativt lave transaksjonskostnader sammenlignet med andre land i Europa, hvor hardt vil vi rammes og merke forskjellen etter PSD2? Og hvor lang tid tror du det vil ta før endringen har en reel påvirkning på det Norske markedet?
2. Hva er Vipps og mobile pay sin største fordel/ulempe etter PSD2 på det norske markedet?	7. Er det riktig av staten/myndighetene å blande seg inn og innføre PSD2 for å regulere markedet?
3. Hvordan ser du for deg banker i Norge om 10år?	8. Hva kan Vipps og Mobile Pay gjøre videre for å sikre sin posisjon?
4. Facebook og Apple har allerede lansert betalingskanaler, og google er ventet å komme etter. Med den kunde informasjonen de allerede sitter på, hvor stor trussel utgjør de?	9. Nettbank har raskt tatt over, vil mobil betaling ta over og derav fysiske banker forsvinne helt etter generasjonsskifte?
5. Er det sannsynlig at betaling slik vi kjenner det vil forsvinne? (Kort og kontanter)	10. PSD2 legger til rette for innovasjon, bedriftsutvikling og nye aktører. Legger PSD2 til rette for "kreativ ødeleggelse" der de sterkeste overlever til å føre markedet videre? Er Vipps/mobile pay/mobilbetaling en radikal innovasjon?

Ettersom spørsmålene ble fulgt opp, var det ikke nødvendig å tilpasse spørsmålene til hver enkelt. Informasjon og riktige personer var som sagt vanskelig å finne, og derfor også vanskelig å generalisere oppfatningen. Generaliseringen kan eventuelt bygge mer på at de ulike selskapene har en lik/ulik oppfatning av situasjonen.

<b>Spørreskjema/Intervju:</b>	<b>Hensikt:</b>
Person 1 - Vipps, Prosjektmedarbeider	Kartlegge dagens situasjon, innsikt i deres tanker rundt nåtid og fremtid
Person 2 - DnB, Konsulent It og Operations	Banken bak Vipps sitt syn på PSD2, og Vipps sine muligheter fremover
Person 3 - Nordea, Head of innovation Lab	Konkurrerende virksomhet sitt syn på situasjonen
Person 4 - Evry	Bransjen sitt syn på situasjonen, men som samtidig er blant de største på digital betaling og har derfor relevant bakgrunn

Sekundærdata ble hentet fra tilsendte linker, artikler og konkret stoff fra de aktuelle. Til slutt med noe sekundært stoff hentet fra googlesøk med de aktuelle temaene. Valgt sekundær data fra de selv valgte søkende er valgt etter troverdigheten på avisene/nettsidene de kommer ifra.

<b>Casestudie og observasjon</b> (alle har sendt linker, dokumenter og artikler)	<b>Hensikt:</b>
Vipps	Vipps er mye i media, og for å kunne skille mellom relevant og irrelevant informasjon, kunne Vipps selv sende de mest relevante artiklene.
Finansdepartementet	Innhenting av relevante artikler og informasjon de kan gå god for.
DnB	Innhenting av relevant informasjon om bankenes situasjon
Apple	Innhenting av informasjon om Apple Pay, som blir en klar konkurrent til Vipps.
Diverse: Online søk/Media Vg, E24.no, Dagbladet, Dagens Næringsliv,	Å finne helheten av situasjonen, og se hva som blir sagt om PSD2, sammenslåingen til Vipps, og hvordan banker situasjon utvikler seg. Eksempelvis laseringen av VippsGo.

#### 4.3.3 Gjennomføring av Casestudie og intervju

Først ønsket jeg å få en konkret forståelse av PSD2 og Vipps sin situasjon. Case studiene ble derfor i stor grad gjennomført først. Dette for å kunne kartlegge, slik at det var et bedre grunnlag for å lage spørsmålene til intervjuet.

Videre ble 10 spørsmål formet, som ble sendt ut til de aktuelle informantene jeg hadde kommet i kontakt med. Det var da er samtale på forhånd, og oppfølgende spørsmål etter svarene var sendt tilbake til meg.

Til sammen ble spørsmålene sendt ut til 5 intervjuobjekter, der alle kom fra ulike bakgrunn i forhold til problemstillingen. En fra Vipps, en fra konkurrenten Nordea, en fra DnB som er hovedaktør og selskapet bak Vipps og til slutt en fra Evry som er et selskap som er blant de største på digital betaling.

#### **4.4 Validitet og reliabilitet**

Valget av metode og derav datainnsamlingen vil påvirke dataens gyldighet, altså validiteten. For å sikre validitet kreves en teoretisk vurdering. Per dags dato er dataen som er hentet dagsaktuell, men da tema er i sterk endring, kan nye lanseringer og endringer ha kommet i mellomtiden. Datainnsamlingen bygger på informasjon fra troverdige kilder, men som allikevel kan være formet av den posisjonen de sitter i.

For å opprettholde mest mulig reliabilitet er det viktig at leseren er klar over at konklusjoner er basert på sanselig erfaringer. Min formening, forventning og teoretiske bakgrunn ligger til grunn for oppgaven, og det påvirker da også min tolkning av resultatet.

PSD2 er heller ikke tredd i kraft, og både fra kildene, intervjuobjektene og fra min side, bygger oppgaven derfor på antagelser om fremtiden når det kommer til konkrete spørsmål om PSD2 og hvordan dette vil bli.

Tolkningen er også basert på litteratur tilhørende dette studiet, og jeg er derfor nødt til å være noe kritisk for å kunne drøfte i hvor stor grad undersøkelsens resultater skyldes metoden, eller om resultatet gir et riktig bilde.



## 5.0 Resultater av PSD2 casestudie, Vipps casestudie og intervjuer

*”Den tradisjonelle banken forsvinner nok, ja. Når er heller usikkert, men det vil skje”*

- Teknisk forretningsutvikler, Dnb

### 5.1 PSD2 sine nye reguleringer

Denne reguleringen innfører mindre monopol hos bankene, og derav mer konkurranse på markedet. Ved å dele informasjonen bankene sitter på, legger det til rette for en rekke løsninger for potensielle nye bedrifter og aktører. Informasjonen som blir delt kan også igjen føre til større konkurranse på ulike markeder som for eksempel strøm leverandører, forsikringsselskaper og bensinstasjoner. Da de kan hente ut informasjonen om hva du har betalt, og gi deg eventuelle bedre tilbud som er tilpasset ditt forbruk.

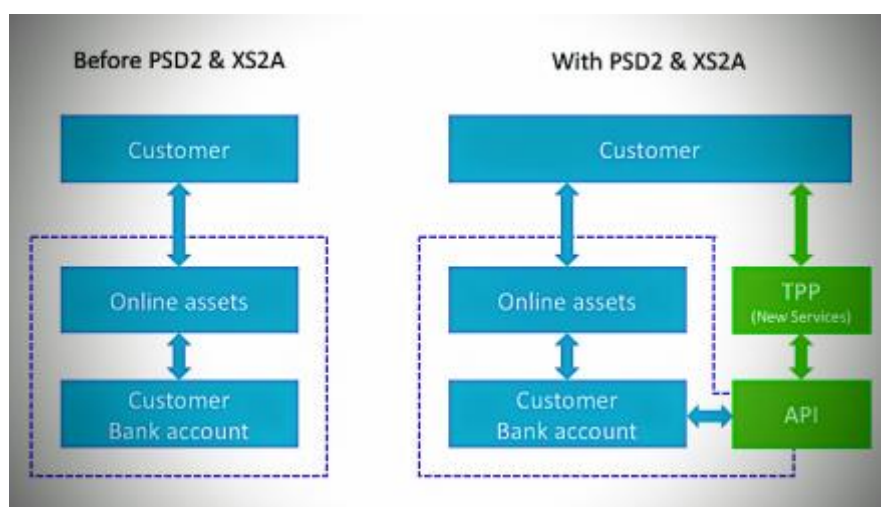
Dette fører igjen til to nye roller i betalingsverdikjeden;

#### 1. ”Payment Initiation Service Provider” PISP

Dersom virksomheten er godkjent som PISP, og du som kunde har godkjent en avtale med de, kan betalinger gjennomføres uten forutgående avtale mellom PISPen og din bank

#### 2. ”Account Information Service Provider” AISP

Er en virksomhet godkjent som ASIP, kan den samle informasjon om betalingskontoer i flere banker uten nærmere avtale med banken. Dette for å kunne sammenligne eller analysere dataene.



Figur 6 Hentet fra informant

## **5.2 Norge vs Verden**

I Norge koster ikke transaksjoner og faktureringer like mye som store deler av EU, og er på kort sikt kanskje like påvirket av endringen. Som eksempel kan vi se på at transaksjonskosten ved å bruke kort i utlandet blir pålagt et gebyr, dersom du ikke bruker en viss sum, denne kan bortfalle.

*”PSD2 innføres i Norge fordi det er relevant for vår EØS-avtale. Finanstilsynet i Norge kommer hovedsakelig til å føre tilsyn av at direktivet er etterfulgt hos bankene.”*

I andre EU land er fortsatt bruken av kontanter større enn i Norge, som muligens også skyldes gebyret på bankterminal på mindre beløp, men dersom dette bortfaller, kan det også være med på mer kort og digital betaling.

## **5.3 VippsGo**

Fredag 5.Mai lanserte Vipps sin betalings tjeneste VippsGo. Denne gjør det mulig for kunden å betale på forhånd, for så å bare hent ut varen i butikk. I første omgang lanserte VippsGo med et samarbeid med Burger restauranten Munchies i Oslo. Der de stadig opplever at folk står lenge i kø for å vente på mat, mens de nå kan betale på forhånd, og derfor også komme når maten er klar. Dette er på sikt tenkt som en betalingsløsning til butikker generelt, og håper på å åpne i over 10.000 butikker i løpet av bare få uker.

## **5.4 Konkurransen**

Allerede ser bankene truslene komme fra de store selskapene. PSD2 tilrettelegger for at alle skal kunne drive bank, og selv om dette mest sannsynlig kun er større selskaper som vil benytte seg av det, er det en klar trussel mot banker som vi kjenner de.

Store navn som Apple, Google og Facebook er antatt å være tidlig på banen.

*”Det er slutt på at bank konkurrerer mot bank. Det var behagelig den gang det var sånn, men det er blitt veldig annerledes”. Rune Garborg, DNB/VIPPS*

Vipps største konkurrent i førsteomgang blir Mobile pay. Det danske selskapet har et samarbeid med Nordea i Norge, og er allerede veletablert med sine 3,1 millioner brukere. Deres store fortrinn er at de også allerede er stor på bedriftsmarkedet, med over 27.000 bedriftskunder. I Norge har de også samarbeid med over 1700 butikker som tilbyr

direktebetaling med Mobil pay, og er også en stor aktør blant nettbutikker. I tillegg til appene RuterBillett og NSB.

Vipps på sin side har på to år fått over 2 millioner brukere. De tilbyr også en egen app for bedriftskunder og en for privatpersoner. Deres bedrifts marked er i dag på litt over 25.000 bedrifter, og de har samarbeid med flere nettbutikker og utsalgsteder.

Allerede har Apple lansert i USA, Spania, Frankrike, Sveits og UK med sin Apple Pay og Apple Bank. Og de er ventet å bli store på markedet. Apple er kjent for å fange sine brukere i sin "Apple's boble", og med all den kunde informasjonen de sitter på, er de ansett til å bli en stor trussel for bankene, men som til gjengjeld kan være en stor gode til kundene.

Apple bank er per nå gratis, og Apple vil med det første ikke tjene penger på funksjonen. Det er allikevel forventet at selskapet skal øke i verdi på grunn av dette, eller eventuelt at de tar betalt på sikt, når kunden alt har gjort Apple Bank til en vane. Slik de gjør med alle sine produkter.

***"Apple har bommet på forretningsmodellen sin, og har opplevd svært lav adopsjon av Apple Pay."***

Facebook, har også stor innsikt i forbrukerens brukervaner og interesser, og kan etter PSD2 ha enda bedre innsikt og derfor treffe enda mer på sin markedsføringskanal. Facebook Pay lanserte for et par år siden i USA (tilsvarende vennebetaling hos Vipps) der du kan sende penger over Messenger samtalen. I slutten av Februar i år, lanserte de også betaling på tvers av landegrensene. Dette er en av de store utfordringene for Vipps, men som PSD2 legger til rette for. Rune Garborg i Vipps slår selv fast at det er viktig og ta opp denne kampen for Facebook og Google rask. Og at selv om det er ambisiøst å konkurrere mot de, er dette muligheten Vipps har til å overleve. Han mener også at Bankene som står bak Vipps symboliserer tillitt hos kunden, og har derfor et fortrinn fra nye løsninger.

Facebook eier også Snapchat, som også har det de kaller for SnapCash, med samme funksjon. Denne fungerer foreløpig fortsatt kun i USA.

Google er et av de selskapene som sitter på mest informasjon om folks vaner, og med innsikt nå i deres bank og pengebruk, legger det til rette for betaling direkte gjennom Google. Google

kan da enkelt sammenligne tilbud, og i tillegg tilrettelegge for den enkelte kunde. Dette kan gjøre Google sin markedsposisjon enda sterkere, som igjen er en klar trussel mot både Vipps og banker.

Disse tre stormaktene er ansett som de største konkurrentene, men også selskaper som Norwegian Bank, får mye større spillerom etter innføringen av PSD2. Uansett kommer konkurransen til å være tøffere, men innovativ og annerledes enn hva Norske banker er kjent med den dag i dag.

*”..den tradisjonelle banken vil kunne oppleve langt mer trykk med innførelsen av PSD2.0, grunnet et flust av nye aktører som vil kunne nå konkurrere i vår verdikjede”*

### **5.5 Fordeler med PSD2**

Fordelene med PSD2 går mot kundene. Det tilrettelegger for mindre monopol hos bankene, tilbydere av ulike tjenester får innsikt i forbruk og kan derfor tilby mer tilrettelagte løsninger for kunden. Transaksjoner kan også bli billigere.

*”PSD2 fører til at flere og flere banker gjennomfører en endring av strategisk tankegang, kultur, og mind-set.”*

Den store endringen blir allikevel hos **bedriftskundene**. PSD2 skaper nye muligheter for bedrifter innen EØS-området. Det vil føre til mer konkurranse og det vil derav bli mer fokus på innovasjon og utvikling av nye og mer effektive betalingsløsninger. Transaksjoner og kontoinformasjon vil også bli mer tilgjengelig, som er med på å kunne bedre bedrifters likviditetsstyring og risikohåndtering.

For store bedriftskundene bidrar PSD2 til å fjerne friksjonen mellom bankene og kundes systemer. Banktjenester kan integreres tettere opp mot kunden, slik at de får en bedre oversikt over sin finansielle posisjon på tvers av bankene.

For mindre selskaper vil det være med på å utvikle kostnadseffektive tjenester og løsninger som sammenstiller og automatiserer regnskap og bankinformasjon. Mindre bedrifter kan derfor kunne ha kontroll over ulike bankforbindelser i hele Europa som ikke tidligere var mulig fordi det var for dyrt.

Datautvekslingen mellom bank og bedrift på en enkel måte fører til en betydelig effektivisering for både bedriften og bankene. Mer automatisering av sammenstilling av bank og regnskapsdata og det at selskaper får tilgang til informasjon i sanntid, vil gjøre prosesser enklere og raskere.

### **5.6 Digitalisering og Mobilbetaling**

PSD2 legger til rette for enda mer digitalisering av leddene rundt bankvirksomhet. Nettbank og betalinger har allerede lenge vært digitalt, og nå er altså betalinger generelt på vei til å bli digitalisert.

***”Du vil aldri trenge å møte opp på et lokalt kontor lenger”***

- svar på hva fremtiden bringer for banker

Vipps og direkte overføring av penger over nett, bygger fortsatt på gamle løsninger, og er ikke optimalisert. For selv om pengene er på ”konto” med en gang, er ikke dette realiteten. Dette driftes manuelt i banken, gjerne et par dager senere. Brukeren merker ikke like mye til det, bortsett fra når Vipps til stadighet har ”systemfeil”. Vipps har ikke enda direktebetaling i butikk, men fler og fler butikker og organisasjoner har et vipps-bedrifts-nummer du allikevel kan betale til.

Apple Pay og Mobile Pay har derimot benyttet seg av NFC teknologi der du kun ved å legge mobilen inntil, eksempelvis, bankterminalen, kan du enkelt overføre penger uten verken autorisering eller pin kode. (Begrenset beløp)

PSD2 legger til rette for nye applikasjoner, sammenligninger og tilpassede søk for brukeren når det kommer til priser og faktiske behov hos kunden. Ting blir enklere og enda mer digitalisert.

mCash laget sin egen versjon av mobil betaling. Dersom du hadde mCash appen lastet ned, kunne du legge den til i ditt standard tastatur, og igjen derfra enkel overføre penger til venner gjennom de ulike sosiale mediene. Den koblet seg da direkte til mCash applikasjonen, og var ikke en del av den aktuelle medieportalen. Dette for å gjøre det enklere slik at du ikke trengte gå ut av det du holdt på med, for å sende penger. mCash er lagt ned, og samarbeidspartnere har gått over til Vipps, og det er derfor usikkert om Vipps kommer til å ta i bruk funksjonen.

Fa undersøkelsen kommer det frem at de mener innovasjon og holde tritt med digitaliseringer kommer til å bli viktig; *”...største trusselen ikke nødvendigvis være press fra andre aktører, men heller den interne kulturen og innovasjonstakten. Man må unngå et Kodak-moment.”*

## **6.0 Drøfting av funn opp mot teori**

### **6.1 Innovasjon og Schumpeters teori**

Ut i fra Schumpeters 5 typer innovasjon, vil jeg se Vipps i seg selv som en produktinnovasjon. Dette fordi da det ble lansert endret det hvordan vi betalte hverandre. Altså vennebetalingen. Videre er det også på vei til å endre hvordan vi betaler i butikker, på nett og selv tror jeg ønsket deres er å endre betaling helt. Dette vil da i så fall på sikt ende som en radikal innovasjon, om ikke annet kan mobilbetaling anses som radikalt.

Videre har Vipps lagt til rette for en markedsinnovasjon. Bankene som tidligere har hatt monopol, men fortatt hver for seg, står nå sammen mot den ”ny store konkurrenten”, kjent som PSD2. Markedsinnovasjon er en ny måte å forholde seg til markedet på, og etter casestudie og intervjuer, kommer det tydelig frem at det er enighet om at markedet er i sterk endring. Bankene har på grunn av dette tilpasset seg, og samarbeider på tvers om en digitalplattform kalt Vipps.

Det kommer her også frem fra studiet og intervjuer at det er enighet om at samarbeidet og den nye felles markedsposisjonen er et positivt tiltak. Dersom Apple, google, Facebook og andre store aktører kommer på markedet, kommer det frem at det er stor tillitt til at de står sterkere samlet.

Når det kommer til William Baumol sitt innspill, kategoriseres Vipps som en produktiv innovasjon. Dette fordi Vipps er med på å skape endring, men gjennom et produkt som er med på å skulle gjøre hverdagen til forbrukeren enklere.

Allikevel svarte informantene at de ikke ser Vipps som en kreativ ødeleggelse. Dette fordi de ser stor usikkerhet i hvor stor del av markedet Vipps og mobilbetaling vil ta over i første omgang. På sikt, tror de allikevel at banker som vi kjenner de og i fysisk form, vil forsvinne.

Betalings tjenester er et relativt lite område, til tross for at det angår oss alle, men Norge ligger

alt langt fremme når det kommer til teknologi. Derfor er det sterk tvil til at det vil endres drastisk med en gang, og de ønsker derfor ikke kategorisere det som en kreativ ødeleggelse.

Videre ser oppgaven på Schumpeters bedriftsinnovasjon. Her er det en klar sammenheng til det samarbeidet bankene har inngått gjennom Vipps. Dette er da med på å gi mer midler og kunnskap til å videreutvikle Vipps både raskere, mer lønnsomt og på en bedre måte enn om de fortsatt kun var med DnB. De oppnår derfor et kollektivt resultat av systemet de har inngått.

## **6.2 PSD2 og Mazzucato**

I senere tid er forskere enig om at Schumpeter har bare delvis riktig i sin hypotese om at all innovasjon i dag foregår i store bedrifter. De store bedriftene driver omfattende innovasjonsvirksomhet, men i hovedsak går dette ut på småskrittsinnovasjoner. De radikale innovasjonene kommer fra staten, små bedrifter og individuelle entreprenører.

Her kommer staten som entreprenør og Mazzucato sin teori inn. Riktig nok er ikke EU direktivet en egentlig stat, men man kan dra klare paralleller når det er de som styrer EU som helhet.

PSD2 regulerer, fjerner monopolet og kommer til å skape nye markeder for flere. Ettersom verden stadig fungerer mer som ett, og regler som omhandler handel gjerne blir internasjonale for å sikre markedet, er det helt riktig og i tiden å innføre et slikt direktiv. Studien viser at informantene og markedet er klare og modne for denne endringen. PSD2 vil være et tiltak for å sikre mindre monopol og som ønsker å gripe inn for å legge til rette for forbedring av markedet og legge til rette for mer innovasjon.

PSD2 skaper endring, men ikke frykt. Og det viser seg at de fleste anser det som en spennende og interessant utvikling. Vi kan se dette som et tiltak mot markedssvikt, da dette forhåpentligvis vil føre til en gjøvnere og mer økonomisk fordeling, men mer muligheter til flere.

### **6.3 Fremtiden og Lewins endringsmodell**

Dersom oppgaven ser på Vipps fra starten, da det tilhørte DnB, kan dette anses som første ledd i endringsmodellen. Lewin mente det var viktig å skape forståelse for at endring var viktig, og det budskapet virker det som at DnB forsto og at de sto ovenfor en rekke trusler i markedet.

Da de videre gikk med på sammenslåing og et selvstendig selskap av Vipps, anser oppgaven dette som fase to, der løsningen velges og utprøves. Her ser jeg også videreutviklingen, lanseringen av VippsGo og utvidelsen av Vipps og bedriftsmarkedet som viktig poenger.

Videre anses Vipps for å fortsatt være i omformingsfasen. Dette da PSD2 også vil bli en del av omformingen, og det er derav helt klare målsetninger å nå før man kan si seg fornøyd. Utfordringen vil fortsatt være å få brukere til å adaptere og implementere endringene og tiltakene til Vipps.

Lewin var også opptatt av at kultur og politikk spiller en rolle. Man kan se en klar link til Vipps sin omformingsfase og både PSD2 som politisk ståsted og brukerens kultur som utfordringer.

Casestudien og informantene viser til at forbrukeren er mottakelig for endringene, og Lewin får med stor sannsynlighet en fullverdig vellykket endringsmodell. Allikevel tror de fleste det er en stund til vi når en etablert og innarbeidet fase, altså konsolideringsfase.

Om vi konkret ser på dagens bank og nå situasjon opp imot fremtiden og hvordan vi tror/ønsker banker kommer til å driftes, har Lewin også uttalt at gammel lære må sakte men sikkert bli glemt til fordel for ny og spennende atferd/lære.

### **6.4 Christensens disruptiv innovasjon**

Mobilbetaling er ikke noe nytt, og finnes i ulike former og fra ulike leverandører. Allikevel er Vipps når de kom noe nytt på det Norske markedet og står ovenfor en del av de samme utfordringene som en disruptiv innovasjon gjør.

Blant annet er det veldig lite forskning på markedet rundt en tjeneste som Vipps. Og når nå



PSD2 kommer i januar, legger dette til rette for helt nye utfordringer. Ut i fra det kan det oppstå en del nye eventuelt disruptive innovasjoner som kan true Vipps.

Markedet Vipps befinner seg i kan anses som en parallell til det Christensen anser som ”*The innovators Dilemma*”. Markedet er uprøvd, og vanskelig å forholde seg til.

Vipps anses som en mulig kandidat til å ta over for etablerte teknologier, og derfor skape kaos i markedet. Dette er en av definisjonene til en disruptiv innovasjon, men det blir allikevel for langt å si Vipps er en disruptiv innovasjon.

Informantene kunne også informere om at Vipps bygger på mye gammel teknologi, som må fornyes og forbedres for at Vipps skal kunne oppnå sitt fulle potensiale.

I forhold til modellen, er Vipps kanskje allerede foran forbrukeren med sin lansering av VippsGo, og heller burde videreutvikle teknologien og vente til markedet er noe mer modent for alle nye tilleggsfunksjoner.

## **7.0 Konklusjon**

Ut ifra dette tolker jeg det som at alle informantene ser frem til PSD2 og det nye markedet. De fleste av synspunktene som kommer frem i denne oppgaven tyder på at banker og Vipps står ovenfor en rekke utfordringer når PSD2 trer i kraft i januar 2018. Allikevel virker det som det er endringer som blir godt tatt imot, og Vipps er klar for utfordringen.

Informantene antar at fysiske banker kommer til å bli borte med tiden, men alle ledd poengterer at Norge ligger langt foran når det gjelder teknologi og digitalisering, og at vi ikke kommer til å merke noe stort til PSD2 med det første.

På sikt vil endringen bli større, og da flere bankvirksomheter trer i kraft, og ettersom innsikten i banken spres mer, vil det komme flere leverandører på markedet. Informantene og studien viser at Apple og Facebook er de største truslene i første om gang, men at dersom google og lignende bedrifter også vurderer å lansere, vil de også utgjøre en stor trussel.

I denne omgang er Vipps ledende på det Norske markedet, til tross for at Mobilepay har flere kunder, men da regnes også Danmark med.

Schumpeter ser innovasjon som måten å drive samfunnet fremover, og det virker å være oppfatningen i denne situasjonen også. Det settes allikevel krav til at Vipps oppdaterer teknologien sin slik at den er i takt med deres fremdrift av lanseringer og utvidelser.

Staten som entreprenør, som Mazzucato refererer til anses å være en sannhet og en nødvendighet, og bankvirksomhet og deres tidligere monopol er neste i køen for endring, innovasjon og forandring. Dette legger igjen grunnlaget for en digital utvikling både innen bank, men også ettersom PSD2 legger til rette for PISP og AISP.

Problemstillingen var som følger:

***“Hvordan kan Vipps opprettholde sin markedsposisjon og være bedre rustet mot fremtiden og PSD2?”***

Oppgaven konkluderer derfor med at Vipps må styrke sine samarbeid, holde seg oppdatert og holde følge med teknologien og utviklingen. PSD2 er en utfordring, og skaper mange trusler i markedet, men samtidig legger det også til rette for mange muligheter, både for Vipps og for andre leverandører og nykommere på markedet.

## **8.0 Forslag til videre forskning**

Etter som dette er et veldig dagsaktuelt tema, er det mange muligheter til videre forskning. Det første jeg vil dra frem, er muligheten for å gjøre samme studien når PSD2 er lansert, og kanskje der igjen samme studien om 5 år når alt har kommet godt i gang. Og derav kunne sammenligne hva man trodde og hva som faktisk ble realiteten.

Studien ville også vært interessant og gjennomføre i av de andre EU landene, som kanskje ikke er like digitalisert som Norge. Og derav kunne se hvor stor innvirkning PSD2 i seg selv har på digitalisering av bank.

Til slutt ser jeg Bitcoins som et naturlig skritt videre. Vil betaling med fysiske penger forsvinne, og vil de erstattes av digital og internasjonal myntenhet? Legger PSD2 til rette for innovasjoner som legger til rette for enklere betaling på tvers av landegrensler, er det kanskje også naturlig med en myntenhet som er lik av verdi uansett land.

## **9.0 Kritikk til oppgaven**

Jeg har valgt å se på Vipps og PSD2, men kunne også sett nærmere på tilsvarende selskaper som for eksempel Mobilpay. Videre kunne oppgaven også hatt med tall og den økonomiske siden, men dette ble valgt bort, da oppgaven ville blitt for omfattende.

Flere intervjuobjekter kunne vært tatt med i oppgaven, men da jeg var opptatt av å kun snakke med personer av relevant bakgrunn, var det bedre å ha få og konkrete, enn mange som ikke hadde nok innsikt i tema. Allikevel er informantene av ulik bakgrunn som skaper variasjon.

Intervjuobjektene og casestudien er også for snev til å kunne generalisere ut ifra. Skal det generaliseres hva befolkningen mener om Vipps og digitalbetaling, må oppgaven være større, og ha et mye høyere representativt utvalg.

## 10.0 Litteraturliste

Andersen, Esben Sloth. 2004. ”*Joseph A. Schumpeter: Teorien om økonomisk evolusjon*”  
Utg 1. Danmark: Jurist og økonomiforbundets forlag.

Apple.com ”Apple pay” Leserdato: 14.04.2017: <https://www.apple.com/apple-pay/>

Bie, Trond. 24.10.2014. ”*Vi har testet apple pay i Norge*” Din Side. Leserdato: 17.04.2017:  
<http://www.dinside.no/931019/vi-har-testet-apple-pay-i-norge>

Christenesen, Claton M. 2017. ”*Disruptive innovasjon*”. ClatonChristensen.com.  
Lesedato: 18.03. 2017 <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/>

Christensen og Raynor. 2003 ”*The Innovator’s Solution*”. Harvard Buisines School Press.  
Lesedato: 20.05.2017  
[http://vedpuriswar.org/Book\\_Review/Business\\_Strategy/The%20Innovator's%20solution.PDF](http://vedpuriswar.org/Book_Review/Business_Strategy/The%20Innovator's%20solution.PDF)

DNB. ”*Nye rammer for betalingsformidling i 2018. Hva betyr dette for din bedrift?*”  
Fagartikkel. Leserdato: 30.03.2017: <https://www.dnb.no/bedrift/bransje-og-ekspertise/cash-management/fagartikler/psd2.html>

Evry.com. Leserdato: 15.04.2017 <https://www.evry.com/en/news/articles/psd2-the-directive-that-will-change-banking-as-we-know-it/>

Hellström, Viola. 2017. ”*PSD2 - the directive that will change banking as we know it*”

Hennestad, Bjorn. 2009 ”*Endringsledelse I endringssituasjonen*”. Magma.  
Lesedato: 20.05.2017 <https://www.magma.no/endringsledelse-i-endringssituasjonen>,

Hoemsnes, Anita. 13.02.2017. DN. ”*MobilePay:-Det kommer overraskende*” .  
Leserdato:19.02.2017:<https://www.dn.no/nyheter/2017/02/13/1106/Finans/mobilepay-det-kom-litt-overraskende>

Kompendium. MEO02102. ”*Metode 2: Markedsundersøkelser*” Høst 2014.

Lerberg, Bård. 27.02.2017. Blogg. ”PSD2 og apple pay til norge. Hva betyr dette for norske aktører?” Leserdato: 27.03.2017: <http://blogg.bisnode.no/psd2-og-apple-pay-til-norge.-hva-betyr-dette-for-norske-aktorer>

Mazzucato, Mariana. 2015. ”*The Entrepreneurial State debunking public vs. Private sector myths.*” utg. 2. USA: Public affairs

Molnes, Geir. 13.02.2017. ”- De ruster seg for krig” e24.com. Lesedato: 14.02.2017 <http://e24.no/boers-og-finans/dnb/analytiker-om-vipps-avtale-de-ruster-seg-for-krig/23923552>

Nysveen, Eirik. 13.02.2017. ”Over 100 banker går sammen om Vipps” E24.com. Lesedato: 14.02.2017 <http://e24.no/boers-og-finans/dnb/over-100-banker-gaar-sammen-om-vipps/23923272>

Olsen, Pål Joakim. 18.11.2014. Din Side. ”Snapchat lanserer snapcash” Leserdato 14.03.2017: <http://www.dinside.no/931528/snapchat-lanserer-snapcash>

Pollen, Pål Joakim. 20.12.2016. ”mCash gjør det enda lettere å betale venner” Leserdato : 09.05.2017: <http://www.dinside.no/a/66559698>

Riise, Kari Vartdal. 21.02.2017. DN. ”Vipps må skyte fart etter Facebook lansering” Leserdato 28.02.2017: <https://www.dn.no/nyheter/2017/02/21/1520/Finans/vipps-ma-skyte-fart-etter-facebook-lansering>

Sander, Kjetil. 12.05.2014. Estudie.no. ”Endingsmodeller” Leserdato: 16.05.2017: <https://estudie.no/endringmodeller-og-endringsledelse/>

Østvang, Kirsti. 19.03.2015. Din Side. ”Betal venner via Facebook messenger” Leserdato 04.04.2017: <http://www.dinside.no/a/61084834>

Øyvann, Stig. 13.02.2017. Computerworld. ”Flere banker vil bruke Vipps” Leserdato: 03.03.2017: <http://www.cw.no/artikkel/fintech/massivt-vipps-samarbeid>

Wikipedia. ”Innovasjon” Leserdato: 03.04.2017 <https://no.wikipedia.org/wiki/Innovasjon>