



Høgskulen
på Vestlandet

MASTEROPPGAVE

PSD2 og effekten på den norske bank- og finansbransjen

The effect of PSD2 on the Norwegian banking and finance industry

Adrian Lockertsen Davanger og Anders Lunde

Innovasjon og ledelse

Institutt for økonomi og administrasjon

Siw Fosstenløy og Ole Jacob Bergfjord

05. juni 2020

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

Masteroppgavens tittel:	PSD2 og effekten på den norske bank- og finansbransjen
Levert dato:	05. juni 2020
Masteroppgavens omfang:	30 studiepoeng
Forfattere:	Adrian Lockertsen Davanger og Anders Lunde
Mastergrad:	Innovasjon og ledelse
Antall sider u/vedlegg:	76
Antall sider m/vedlegg:	89
Studieobjekt:	Bedrifter som påvirkes av PSD2 i bank- og finansbransjen
Metodevalg:	Kvalitativ studie
Sammendrag:	<p>Den Europeiske Unions reviderte betalings direktiv (PSD2) skapte mye spekulasjoner og høye forventinger i forkant av lanseringen i 2019. Denne masteroppgaven setter søkelys på bransjens forventinger, foreløpig opplevd effekt, samt ulike grunner til at effektene har vært mindre enn man først forventet. Som et teoretisk rammeverk for å underbygge vår studie har vi valgt å se nærmere på emnene Innovasjon og Åpen innovasjon, Dynamiske kapabiliteter og Coopetition. Data har vært samlet inn gjennom semi-strukturerte intervju og rapporter fra forskjellige konsultantselskaper. Vi har i denne studien valgt informanter fra ulike grupper i bransjen for å få et helhetlig bilde av situasjonen. Dette har eksponert de forskjellige årsakene til at graden av effekt har vært lavere enn forventet. Ved å snakke med både banker, FinTechselskaper og bransjeeksperter har vi hatt muligheten til å angripe utfordringene fra flere vinkler. Masteroppgaven viser til at compliance er en avgjørende faktor for utvikling og gjennomføring av innovasjon og samarbeid i bank- og finansbransjen. Ulike lovverk er nødvendig, men skaper friksjon og hemmer innovasjon,</p>

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

Summary:

The revised payment service directive (PSD2) created a lot of speculation and high expectations ahead of its release in 2019. This master thesis attempts to study the industry's expectations, how the industry perceives the effect so far, and tries to uncover why the effects as of now are considered smaller than first anticipated. As a theoretical framework to support our study, we have chosen to look more closely at the topics Innovation and Open Innovation, Dynamic Capabilities and Coopetition. The data in this study has been gathered through semi-structured interviews and rapports from various consulting companies in the banking and finance industry. The informants in the study are representants from various types of businesses in the industry, in order to get a more complete picture. This has also brought us more insight as to why the effect of the directive is lower than expected. Talking to banks, FinTechs and industry experts has given us the opportunity to tackle our research question from multiple angles. The study shows that compliance is an important factor when it comes to developing

and executing innovation and cooperation in the banking and finance industry. The study also shows that the existing infrastructure in the industry reduces the perceived effect of PSD2. This infrastructure is also largely owned by the banks, which makes it difficult for new companies to enter the market. Furthermore, the banks seem to be reluctant to share too much consumer information, this causes a restraint to Open Innovation and makes Open Banking solutions difficult to develop. The banking consumer has an important role in the industry, but they seem to be happy with the services that currently are available. This reduces the risk for banks who choose not to innovate. The study also shows that consumers have a lower amount of trust towards FinTechs. Banks and Third Party Providers have different levels of Dynamic capabilities as well as different strategic goals. This causes friction in their cooperative relationships and help cause distrust and a conflict of interest between them.

Stikkord for biblioteket: PSD2, Betalingsdirektiv, Finans, Bank, Åpen innovasjon, Dynamiske kapabiliteter, Coopetition, Samarbeid, Open Banking

© Adrian Lockertsen Davanger og Anders Lunde

2020

PSD2 og effekten på den norske bank- og finansbransjen

Davanger, Adrian og Lunde, Anders

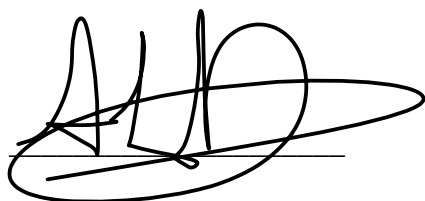
Forord

Denne masteroppgaven er skrevet ved institutt for økonomi og administrasjon, ved Høgskulen på Vestlandet; masteroppgaven er en avslutning på det toårige masterprogrammet Innovasjon og Ledelse. Masteroppgaven er skrevet av Adrian Lockertsen Davanger og Anders Lunde.


Masteroppgaven tar for seg effekten av PSD2 på bank- og finanssektoren, et tema som fanget interesse fordi effekten foreløpig har vært lav til tross for at direktivet så ut til å ha et potensiale som innovasjonsdriver, samt at bransjens forventninger til PSD2 var høy. Som innovasjon og ledelsesstudenter ble vi nysgjerrig på hvordan et direktiv som PSD2 påvirket dynamikkene i markedet og relasjonene mellom aktørene, i tillegg til hvordan markedet og relasjonene mellom aktørene påvirket effekten fra direktivet. Som potensielt nye endringsledere i organisasjoner ser vi det som svært relevant å få førstehånds erfaring og innsikt i hvordan bedrifter arbeider og tenker rundt slike prosesser. Muligheten til å intervju bedrifter i tidsrommet etter implementeringen av direktivet er gjennomført har vært av stor verdi for egen læring og masteroppgaven.

Uten innpass i relevante organisasjoner hadde det ikke vært mulig å skrive denne masteroppgaven, vi vil derfor rekke en stor takk til alle organisasjoner og informanter som har bidratt. Vi vil også takke våre veiledere Siw Fosstenløy og Ole Jakob Bergfjord for nyttige råd, kommentarer og diskusjoner. Videre vil vi takke HVL og Mohnsenteret som har laget et godt masterprogram som har dannet fundamentet for denne masteroppgaven. Til sist ønsker vi å takke venner og familie for moralsk støtte gjennom en tidvis krevende og hektisk prosess.

Vi håper dere finner oppgaven både informativ og interessant, god lesing!



Adrian Lockertsen Davanger



Anders Lunde

Bergen, 05. juni 2020

Innholdsfortegnelse

1.0.	Introduksjon.....	1
1.1.	Forskningsspørsmål.....	2
1.2.	Oppgavens oppbygning.....	3
2.0.	Det reviderte betalingstjeneste direktivet.....	4
2.1.	Bakgrunn.....	4
2.2.	The Payment Services Directive – PSD1.....	4
2.3.	The Revised Payment Services Directive – PSD2.....	5
2.3.1.	Et mer integrert europeisk betalingsmarked.....	5
2.3.2.	Likere spilleregler for PSPer.....	6
2.3.3.	Legge til rette for innovasjon og konkurranse.....	8
2.3.4.	Gjøre betalinger tryggere og sikrere.....	8
2.3.5.	Forbedre forbrukerens beskyttelse.....	8
2.3.6.	Lokale reguleringer.....	8
3.0.	Open Banking.....	10
3.1.	Tekniske forutsetninger.....	10
3.2.	Open Banking i dag.....	11
4.0.	Teoretisk rammeverk.....	14
4.1.	Innovasjon.....	14
4.1.1.	Åpen innovasjon.....	16
4.2.	Dynamiske kapabiliteter.....	19
4.2.1.	Risiko og usikkerhet.....	21
4.2.2.	Organisatorisk smidighet.....	22
4.2.3.	Rammeverket for Dynamiske kapabiliteter.....	22
4.3.	Coopetition.....	23
4.4.	Teoretisk relevans.....	24
5.0.	Metode.....	26
5.1.	Forskningsmetode og design.....	26
5.2.	Case.....	27
5.3.	Datagrunnlag.....	27
5.3.1.	Utfordringer og kritisk vurdering.....	29
5.3.2.	Reliabilitet.....	30
5.3.3.	Validitet.....	31

5.4.	Etikk og personvern.....	32
5.5.	Studiens bidrag til et forskningsfelt.....	33
6.0.	Analyse.....	34
6.1.	PSD2.....	34
6.1.1.	Tradisjon for samarbeid.....	34
6.1.2.	PSD2 og tilrettelagt infrastruktur.....	34
6.1.3.	Lokalreguleringer i henhold til PSD2.....	36
6.1.4.	Bransjens forventinger til PSD2.....	40
6.1.5.	Kundenes forventninger til PSD2.....	43
6.2.	Innovasjon.....	45
6.2.1.	Kan man kalle det innovasjon?.....	45
6.2.2.	Åpen innovasjon.....	49
6.2.3.	Barrierer for Åpen innovasjon.....	52
6.2.4.	Barrierer for større teknologiselskaper.....	53
6.2.4.	Open Banking i bedriftsmarkedet.....	56
6.3.	Dynamiske kapabiliteter.....	57
6.3.1.	Dynamiske kapabiliteter i samarbeid.....	59
6.4.	Coopetition.....	61
7.0.	Empiri og diskusjon.....	66
7.1.	PSD2.....	66
7.2.	Innovasjon.....	68
7.3.	Dynamiske kapabiliteter.....	69
7.4.	Coopetition.....	70
7.5.	Teorienes samspill.....	71
8.0.	Konklusjon.....	73
8.1.	Praktiske implikasjoner.....	74
8.2.	Begrensninger ved studiet.....	75
8.3.	Teoretiske implikasjoner og forslag til videre forskning.....	75
	Litteraturliste.....	i
	Vedlegg.....	vii
	Vedlegg 1 – Utsendte samtykkeerklæringer.....	vii
	Vedlegg 2 - Intervjuguide.....	xi

Figurer

- Figur 1: Ti verdiøkende tjenester.
- Figur 2: Oversiktskart over Norske aktører og PSD2 innovasjon.
- Figur 3: Oppdatert oversiktskart over Norske aktører og PSD2 innovasjon.
- Figur 4: The Open Innovation Funnel
- Figur 5: Oversikt over ulike forskeres definisjon av *Dynamiske kapabiliteter*
- Figur 6: Forskjell mellom deduktiv og induktiv tilnærming
- Figur 7: Justering av problemstilling

Tabeller

- Tabell 1: Prinsipielle forskjeller mellom åpen og lukket innovasjon
- Tabell 2: Forholdet mellom nyetablerte og etablerte organisasjoner ved inbound og outbound Åpen innovasjon
- Tabell 3: Intervjuobjekter

Forkortelser

AISP	Account Information Service Provider
API	Application programmable interface
CSC	Common and secure communication
EØS	Europeiske Økonomiske Samarbeidsområde
EBA	Den europeiske banktilsynsmyndigheten
FinTech	Finansteknologiselskap
FoU	Forskning og utvikling
IP	Immaterielle rettigheter
PISP	Payment Initiation Service Provider
PSD1	The Payment Services Directive
PSD2	The Revised Payment Services Directive
PSP	Payment Service Provider
PSU	Payment Service User
RTS	The Regulatory Technical Standards
SCA	Sterk forbruker autentisering
TPP	Third Party Payment Service Provider
XS2A	Access to account

1.0. Introduksjon

Bank- og finansbransjen har de siste 10-15 årene stått overfor en enorm digital omstilling. Siden EU innførte The Payment Services Directive (PSD1) i 2007 har det vært en kontinuerlig utvikling av betalingstjenester og andre betalingsrelaterte løsninger. PSD1 senket inngangsbarrierene og var med på å skape økt konkurranse og mangfold i bransjen, i tillegg til å øke handel på tvers av landegrensene. PSD1 introduserte en ny kategori av Payment Service Providers (PSPer), som ble kalt «betalingsinstitusjoner» i 2007. Her fikk finansielle aktører utenfor banksystemet tilgang til å tilby digitale og elektroniske betalingsløsninger uten at de måtte rette seg etter de høye bankstandardene. Formålet med direktivet var å stimulere til økt konkurranse og øke mangfoldet av PSPer, i tillegg til at man ønsket likere regulerende rammebetingelser på tvers av EU og EØS landene. Med de teknologiske innovasjonene vi har sett de siste årene har det kommet en økt mengde elektroniske betalingsløsninger, og som et resultat av dette har vi fått en revidert versjon av direktivet kalt The Revised Payment Directive eller PSD2. I januar 2018 ble The Revised Payment Services Directive (PSD2) innført. Dette direktivet tillater PSPer, betalingsinstitusjoner og Third Party Payment Service Providers (TPPer) tilgang på bankkunders kundedata, samt tillatelse til å gjennomføre betalinger på vegne av kunden, gitt at Payment Service Users (PSUer) gir dem sin tillatelse. Formålet er økt konkurranse, økt sikkerhet, økt innovasjon innen betalingstjenester, samt forbedrede rettigheter for bankkundene. PSD2 trådte i kraft i henhold til norsk lov den 14. september 2019. Denne nye formen for informasjonsdeling og betaling på tvers av banker og med tredjeparts tilbydere blir omtalt som Open Banking.

Det ble spådd at 2019 skulle være «The year of Open Banking» og det ble spekulert at banker kunne ende opp med å bli råvareleverandører for tredjepartsaktører som følge av PSD2. Disse spådommene har enda ikke blitt oppfylt, og det ser heller ikke ut som de kommer til å bli oppfylt helt enda. Blant de tidligere masteroppgavene vi har sett på studerte de fleste de forventede effektene PSD2 kom til å få på Skandinaviske banker. De fleste konkluderte med at direktivet ville tvinge bankene til å gå over til en Open Banking modell, for å demme opp for konkurransen fra FinTechs og BigTech selskaper som Facebook, Google, Apple osv. De fleste stoppet imidlertid der, så vi fikk tidlig et ønske om å gå dypere inn i fenomenet Open Banking, som ble temaet for denne masteroppgaven. Videre så vi at de fleste hadde sett på PSD2 og effektene fra

bankenes perspektiv, derfor syntes vi det var interessant i denne masteroppgaven å også gå mer i dybden hos FinTech-selskapene. Vi vil senere i denne oppgaven gå mer i dybden på PSD2 og Open Banking.

1.1. Forskningsspørsmål

I september 2019 slapp Cicero Consulting en rapport i sin «Under lupen»-serie (Cicero, 2019) kalt «PSD2 er her - Et luftslott eller en revolusjon innen bankbransjen». De gjennomførte det de omtaler som en landsrepresentativ undersøkelse hvor norske forbrukere kom med sine perspektiver på privatøkonomi og fremtidens banktjenester – i lys av PSD2. De kombinerte funnene fra denne undersøkelsen med sin egen innsikt på bankbransjen og konkluderte med at bankene ikke er gode nok på verdiøkende tjenester som utnytter mulighetene i betalingstjenestedirektivet. I tillegg fant undersøkelsen deres at folk flest ikke bryr seg om å holde oversikt over kontoer i andre banker, selv om dette er kongstanken bankene stiller seg bak når det kommer til mulighetene bak PSD2 (Cicero, 2019). De mener i tillegg at det ikke er enkelt å være FinTech i Norge, da FinTech-selskapene foreløpig må ta i bruk bankenes API-er, uavhengig av kvaliteten på den (Cicero, 2019). Vi vil gå dypere inn i rapporten og dens funn når vi går dypere inn i PSD2.

Temaet vi har valgt for denne Masteroppgaven er som sagt Open Banking og hvordan bank- og finansbransjen har reagert på PSD2. Vi vil se på hvordan bankbransjen har reagert som følge av det reviderte direktivet og hvordan ulike FinTech-selskaper har utnyttet situasjonen til sin fordel. Selv om PSD2 ikke vil skape flere banker, vil bankene bli tvunget inn i en omstillingsprosess hvor forbrukerne krever et bredere spekter av tjenestetilbud. Vi ønsker å undersøke hvorfor det reviderte betalingstjenestedirektivet ikke har hatt den effekten på innovasjons- og samarbeidstakten bank- og finansbransjen trodde det ville få da det ble annonsert. Med andre ord hvorfor graden av innovasjon og samarbeid ikke har økt slik som aktørene forventet. Vi har med dette som utgangspunkt formulert følgende problemstilling:

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

1.2. Oppgavens oppbygning

Oppgavens første kapittel er en introduksjon til oppgavens tema og problemstilling, i tillegg til en oversikt over oppgavens oppbygning. Kapittel to og tre er en gjennomgang av PSD2 og Open Banking, for å belyse oppgavens problemområde og valg av problemstilling. Kapittel fire er en gjennomgang av oppgavens teoretiske perspektiv, med teori knyttet til Innovasjon, Åpen innovasjon, Dynamiske kapabiliteter, og Coopetition. Kapittel fem tar for seg oppgavens metode og gjør rede for metodiske valg og design. Kapittel seks viser masteroppgavens analyse av datamateriale, kapittel syv omhandler diskusjon av funn, og konklusjonen er i kapittel åtte.

2.0. Det reviderte betalingstjeneste direktivet

2.1. Bakgrunn

I 2015 begynte EU å jobbe med et nytt direktiv for betalingstjenester, PSD2, hvor målet var å forbedre det eksisterende betalingstjenestedirektivet, PSD1. PSD2 ble innlemmet i den Europeiske Unionens lov 13. januar 2018 og tredde i kraft i norsk lov den 14. september 2019. PSD1 hadde som formål å etablere de samme betalingsreglene i hele det europeiske økonomiske samarbeidsområde (EØS). EØS-landene er alle land i EU, Island, Norge og Liechtenstein (European Commission, 2018).

Betalingstjenestedirektivene er direktiver fra EU, som vil si at de er rettslige bestemmelser som krever at EØS landene oppnår et visst resultat, men hvordan resultatet oppnås er opp til hvert land selvstendig (European Commission, 2018).

PSD2 innebærer at hvert land må iverksette tiltak i loven som gjør at de når målene som er satt av direktivet. Ellers kan den Europeiske Kommisjonen ta rettslig handling mot et land dersom det mislykkes i å implementere europeisk lov (European Commission, 2018). Dette oppnådde Norge den 01. april 2019 da loven ble implementert. Direktivene er for øvrig ikke inntatt i EØS-avtalen, men anses som EØS-relevant (Regjeringen, 2019).

2.2. The Payment Services Directive – PSD1

PSD1 kom fra EU i 2007 og var på den tiden sett på som den mest omfattende lovgivningen i relasjon til betalingsmarkedet i EU. Den Europeiske kommisjonen utarbeidet det første direktivet for å sikre et effektivt og integrert marked for betalingstjenester i hele EU (European Commission, 2018).

Bakgrunnen for implementeringen av det første direktivet var at forbrukere skulle være sikre på at betalinger gjennom EU var like enkel, effektiv og sikker som nasjonale betalinger. PSD1 ble dannet for å sette opp et felles rammeverk for betalingstjenester, som erstattet hvert lands nasjonale regler (The European Union, 2007).

Direktivet legger ned regler for alle betalingstjeneste-tilbydere (PSPer). PSPer er alle tilbydere av tjenester og aktiviteter som lar forbrukere ta ut og sette inn penger på eller fra en betalingskonto, utføre betalinger på betalingskontoer eller via elektroniske tjenester, og gi eller

motta betalingsinstruksjoner eller utføre pengeoverføringer. Betalingstjenester i PSD1 gjelder kredittoverføring, direkte debet betalinger, kort betalinger, online betalinger og mobilbetalinger (European Commission, 2018). Reglene som er en del av PSD1 inkluderer informasjonskrav for PSPer, i tillegg til rettigheter og forpliktelser koblet til bruken av betalingstjenester (The European Union, 2007).

2.3. The Revised Payment Services Directive – PSD2

PSD2 tredde i kraft hos de fleste medlemslandene i EU i januar 2018, samtidig som PSD1 ble opphevet. PSD2 er som sagt foreløpig ikke en del av EØS-avtalen, men ansees som EØS relevant (Regjeringen, 2019). PSD2 tredde i kraft i Norge 14. september, 2019.

PSD2 oppdaterer og utfyller reglene som ble satt i plass av PSD1. Det nye direktivet gir strenge regler vedrørende sikkerhetskrav for elektroniske betalinger og beskyttelse av forbrukernes finansielle data, åpenhet for informasjonskrav for betalingstjenester, og rettigheter og forpliktelser for brukere og tilbydere av betalingstjenester. PSD2 tar også høyde for nye og innovative betalingstjenester.

Med den nye versjonen av direktivet har den Europeiske Kommissjonen som formål å gjøre markedet for betalingstjenester gjennom EØS mer effektivt ved å:

- Bidra til et mer integrert europeisk betalingsmarked.
- Skape likere spilleregler for PSPer, også for nye aktører som ikke var dekket av det gamle direktivet.
- Legge til rette for innovasjon og konkurranse.
- Gjøre betalinger tryggere og sikrere.
- Forbedre forbrukeres beskyttelse (European Commission, 2018).

2.3.1. Et mer integrert europeisk betalingsmarked

PSD2 plukker opp stafettpinnen fra PSD1 ved å jobbe mot et mer integrert betalingsmarked, da særlig for elektroniske betalinger. Dette er viktig for den økonomiske veksten innen EU og for å sikre at individer og firmaer kan dra nytte av valg og åpenhet av betalingstjenester, slik at de kan dra full nytte av markedet (The European Union 2015).

Sådan skal de nye reglene i PSD2 forsikre at rammeverket håndheves likt og konsekvent i hele den Europeiske Unionen. Dette sikres gjennom at PSD2 implementerer like forhold for både nye

og eksisterende aktører i markedet. Nye og tradisjonelle PSPer må følge de samme reglene, noe som i teorien skal bidra til at vi får nye måter å gjennomføre betalinger på, som igjen når et større og bredere markedet over hele EU (The European Union, 2015).

2.3.2. Likere spilleregler for PSPer

En av hovedforskjellene mellom PSD1 og PSD2 er at PSD2 dekker et videre spekter av tjenester og aktører, utvider spekteret av eksisterende tjenester, og gir alle aktørene «access to accounts» (heretter forkortet XS2A) (European Commission, 2018).

PSD2 åpner opp betalingsmarkedet for selskaper som tilbyr betalingstjenester basert på tilgang til informasjon om betalingskontoen (The European Union, 2015). Ved å inkludere disse selskapene i direktivet skaper PSD2 likere spilleregler for PSPene slik at konkurransen øker, noe som er bra for forbrukeren som får flere tjenester og lavere priser.

Det nye direktivet deler opp nye tjenestetilbydere opp i to kategorier; Account Information Service Providers (AISPs) og Payment Initiation Service Providers (PISPs). Disse to kategoriene går under felles betegnelse som Third Party Providers (TPPs).

Third party providers (TPPs)

En TPP er en betalingsinstitusjon som ikke har betalingskonto for kundene sine, og ikke tar kontroll over pengene som blir overført. TPPer går som sagt inn i to kategorier, AISPer som er kontoinformasjon tjenestetilbydere, og PISPer som er betalingsinitierings tjenestetilbydere (The European Union, 2015).

Payment initiation service providers (PISPs)

En PISP blir definert i loven som en “*service to initiate a payment order at the request of the payment service user with respect to a payment account held at another payment service provider*” (The European Union, 2015).

Account information service providers (AISPs)

En AISP blir definert i loven som “*an online service to provide consolidated information on one or more payment accounts held by the payment service user with either another payment service provider or with more than one payment service provider*” (The European Union, 2015).

Autorisering

Å fungere som en TPP krever autorisering i form av lisens i hjemlandet, samt passrettigheter i andre europeiske land (HSBC Bank, 2017). TPPer var ikke regulert under PSD1, men siden de er regulert i PSD2 må de følge de samme reglene som banker når det kommer til registrering, lisensiering og oversyn.

TPPer holder ikke kontroll over pengene til kundene sine når de tilbyr betalingsinitieringer eller kontoinformasjons tjenester (European Commission, 2018). PSD2 hevder sådan at det ikke vil være riktig å kreve at disse nye aktørene har visse midler tilgjengelig, men det kreves at de har profesjonell erstatningsforsikring eller at de kan gi en garanti over at de er i stand til å møte sitt ansvar i henhold til sine aktiviteter (The European Union, 2015).

Access to account (XS2A)

TPPer kunne operere i markedet før implementeringen av PSD2, men det var vesentlig vanskeligere å få tilgang til de finansielle institusjonene sine kunders informasjon, noe som skapte inngangsbarrierer for nye aktører og liten konkurranse i markedet. For å sikre likere spilleregler har artikkel 35 og 36 i PSD2 definert betalingsinstitusjoners rettigheter til å få tilgang til kredittinstitusjoners betalingskontotjenester. Tilgangen skal gis på en objektiv ikke-diskriminerende basis, og skal gis på en slik måte som tillater TPPer å tilby betalingstjenester på en uhindret og effektiv måte. I tillegg sier PSD2 at XS2A ikke skal være avhengig at kontrakter mellom bankene og TPPene. (The European Union, 2015). Det er viktig å poengtere at TPPer kun kan initiere betalinger og få tilgang til bankkunders kontoinformasjon dersom kunden gir dem uttrykkelig tillatelse til det. PSD2 legger frem regler for hva slags informasjon TPPene må gi til kundene før de kan få deres tillatelse til XS2A (The European Union, 2015).

The Regulatory Technical Standards (RTS)

Bankene må kunne dele XS2A informasjonen med TPPene på en måte som er i linje med «the regulatory technical standards» (RTS), som er utviklet av Den europeiske banktilsynsmyndigheten (EBA) (The European Union, 2015). RTS definerer det tekniske rammeverket for implementeringen av XS2A regelen vedrørende informasjonsdeling mellom bankene og TPPene. Dette er kalt «common and secure communication» (CSC). I tillegg til at det må etableres sterk forbruker autentisering (SCA) for elektroniske betalinger (European Payments Council, 2018).

2.3.3. Legge til rette for innovasjon og konkurranse

Et av målene til PSD2 er å øke innovasjon og konkurranse i betalingsmarkedet, og det oppnås i stor grad via XS2A. Enkelte TPPer var i markedet før PSD2, men ved hjelp av det rettslige rammeverket satt på plass av direktivet vil de være sterkere stilt enn tidligere. TPPene kan operere over hele EU og er likt stilt med bankene på rettslig basis. Dette kan bidra til økt konkurranse og mer innovative tjenester som vil la forbrukeren drar nytte av flere og bedre betalingstjenester og tjenestetilbydere (European Commission, 2018).

2.3.4. Gjøre betalinger tryggere og sikrere

Et annet viktig mål med PSD2 er å økte sikkerheten til personlige betalinger i Europa, og på den måten forhindre svindel (BITS, 2018). Dette skal gjøres ved å kreve sterk forbruker autentisering (SCA). Dette skal fungere ved at hver gang en forbruker skal gjennomføre en betaling online må forbrukeren gi en trygg autentiseringskode. Denne koden må forsikre tjenesten om at brukeren er den legitime brukeren og derfor gir sin godkjennelse til tjenestetilbyderen som får tilgang til kontoinformasjon eller overfører penger (European Banking Authority, 2017). Denne autentiseringen må inkludere to eller flere elementer kategorisert som:

- Kunnskap: Noe brukeren vet, som for eksempel en pinkode eller et passord.
- Eiendel: Noe brukeren har eierskap over, som for eksempel en mobiltelefon eller en chip.
- Iboende: Noe som er forbrukeren, som for eksempel fingeravtrykk eller ansiktsgjenkjenning (European Payments Council, 2017).

2.3.5. Forbedre forbrukerens beskyttelse

PSD2 skal også forsterke forbrukerens rettigheter. PSD2 gir forbrukeren betingelsesløse tilbakebetalingsrettigheter for debettransaksjoner i euro og fjerner avgifter for bruken av forbrukerkredit og debetkort. I tillegg er forbrukerens ansvar redusert fra €150 til €50 i tilfeller hvor forbrukeren er forpliktet til å bære tapene relatert til uautoriserte betalingstransaksjoner (The European Union, 2015).

2.3.6. Lokale reguleringer

Som nevnt i kapittel 2.1. er det opp til hvert enkelt land å iverksette tiltak i loven som gjør at de når målene som er satt av PSD2. Norge har utarbeidet lover og regler som skal sikre at bank og finansbransjen opererer redelige, forsvarlig og henhold til sikkerhetsmessige bestemmelser, og samtidig ivaretar målet om å oppnå visse resultater. Dette innebærer en rekke endringer i lover

og forskrifter som gjelder for banker, kredittforetak, betalingsforetak, e-pengeforetak (Finanstilsynet, 2019).

3.0. Open Banking

Open Banking og PSD2 kan i noen sammenhenger være enkel å forveksle. Mens PSD2 er direktivet som skal regulere betalingsformidlingen i EU og EØS, så er Open Banking enkelt forklart betegnelsen på selve informasjonsutvekslingen mellom bankene og tredjepartene. Open banking er dog ikke begrenset til rammeverket for PSD2. Open Banking kan høres ut som et enkelt og sømløst begrep, men bak ordet skjuler det seg en stor og kompleks digital infrastruktur hvor ulike systemer må kommunisere og samhandle. I kapitlet 2.0. PSD2 gikk vi nærmere inn på de omfattende lovreguleringene og sentrale begrep knyttet til direktivet. For å få en bedre forståelse for hva Open Banking er og hvordan det fungerer, vil vi under tekniske forutsetninger derfor gå dypere inn på samhandlingsaspektet ved konseptet.

3.1. Tekniske forutsetninger

Som nevnt over kreves det avanserte digitale forutsetninger for at et konsept som Open Banking skal fungere i praksis. Bankbransjen blir stadig mer digitalisert, og kommunikasjon, lagring av data og generell drift foregår i større grad via digitale plattformer. Grunnmuren i denne digitale infrastrukturen er ulike operativsystemer som er skreddersydd for hver enkel bank og deres behov. For at et konsept som Open Banking skal kunne fungere må de ulike bankenes operativsystemer være i stand til å kommunisere og samhandle med hverandre. For at dette skal være mulig er de avhengig av et kommunikasjonsverktøy. Betegnelsen på dette kommunikasjonsverktøyet er Application programmable interface (API). En API er selve hjertet i Open banking og kan enkelt beskrives som et programmeringsgrensesnitt mot en eller flere utenforstående programmer som skal tilføye funksjonalitet eller tjenester til en applikasjon (SNL, 2019). Med andre ord kan man si at en API fungerer som en tolk mellom to personer som skal forhandle, men snakker forskjellige språk.

Når vi snakker om tredjeparter, eller Third Party Payment Service Providers (TPP), referer vi til autoriserte aktører som kan utføre ulike finansielle prosesser på vegne av bankens kunder. Vi skiller mellom to ulike kategorier av autorisering; Payment Initiation Service Provider (PISP) og Account Information Service Provider (AISP) (Finans Norge, 2019). En PISP fungerer som en betalingsfullmektig, og kan gjennomføre betalingstransaksjoner på vegne av kunden, direkte fra kundens konto. En AISP fungerer som en informasjonsfullmektig, og kan hente og sammenstille

kontoinformasjon fra kundens konti. Informasjonen kan benyttes for å tilby rådgivnings- og informasjonstjenester (Fjørtoft, Presttun, Tvedt, 2019).

Det er disse tre hovedfaktorene (API, PISP, AISP) som enkelt forklart utgjør essensen av Open Banking.

3.2. Open Banking i dag

Bankene har i dag en veletablert tillitsrolle i samfunnet som en trygg forvaltningsaktør av penger. Som følge av den teknologiske utviklingen endres bankenes rolle, og det skjer en omstilling i distribusjon av finansielle produkter og tjenester. Dette har ført til behov for ny og modernisert regulering av datadeling, personvern og betaling. Open Banking tillater en enklere informasjonsflyt mellom aktører i bransjen, og åpner for nye verdiforslag, forretningsmodeller og strategiske muligheter.

Ser vi på betalingsverdikjeden og dens historie, så har norske banker tradisjonelt sett vært omstillingsdyktig og pådrivere for utvikling og innføring av ny teknologi. Ved hjelp av organisasjoner som Finans Norge, har man gjennom samarbeid utviklet en felles norsk betalingsinfrastruktur. Selskaper som Bits, Bank Axcept, BankID og Vipps er alle resultater av dette (Fjørtoft, Presttun, Tvedt, 2019). De tre sistnevnte fusjonert i juli 2018 til en og samme organisasjon, Vipps AS, og utgjør i dag Nordens største aktør innen betaling og identifisering (Bank Axcept, 2019).

Open Banking tilføyer markedet en ny dimensjon, og skaper nye muligheter for både etablerte aktører og inntrengere. Tjeneste- og produkttilbudet øker, og forbrukerne får flere og bedre løsninger. I Cicero Consultings (2019) rapport fra september 2019 har de kartlagt ti verdiøkende tjenester som enten er en direkte konsekvens av PSD2, eller som vil gjøre forbrukernes hverdag enklere. Dette er ikke en fasit som definerer hvordan tjeneste- og produkttilbudet i markedet for betalingstjenester vil se ut, men fungerer heller som en pekepinn på hva forbrukerne kan og bør forvente av banker og FinTech-selskaper.

Forbruksrettede tjenester	Lage et personlig budsjett og vite hvor mye du kan bruke
	Automatisk kategorisering av forbruk
	Forstå hvor lenge pengene du har tilgjengelig varer
Personlig økonomistyring	Administrere og holde oversikt over abonnements tjenester (Netflix, Spotify, etc.)
	PSD2 Holde oversikt over penger hos andre banker
	Holde oversikt over lån og kreditter hos andre banker
Rådgivning	Få persontilpassede råd til hvordan du kan styre økonomien bedre
	Få tilpassede tips og råd om nye leverandører (f.eks. strøm, mobil, etc.)
Forenkling av transaksjoner	Betale papirfaktura uten å måtte taste inn KID-numre (fakturascaner)
	Laste opp og holde oversikt over kvitteringer på kjøp digitalt

Figur 1: Ti verdikjøpende tjenester (Cicero, 2019).

Bruker vi Ciceros ti verdikjøpende tjenester som utgangspunkt for hvordan bank- og finansbransjen benytter seg av muligheten ved Open Banking, ser vi at det foreligger et forbedringspotensial. I rapporten har Cicero inkludert noen av landets største banker, samt et utvalg av FinTech-selskaper som prøver å trenge inn i markedet og kapre kundedialogen. Av ti mulige poeng er det S Banken og Danske Bank som kommer best ut med kun fire poeng. For FinTech-selskapene er det spareappen Spiir som kommer best ut, også de med kun fire poeng.

Ciceros rapport er, som nevnt over, fra september

2019 og gjenspeiler derfor markedssituasjon på dette tidspunktet.

Forbruksrettede tjenester	Lage et personlig budsjett og vite hvor mye du kan bruke	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗
	Automatisk kategorisering av forbruk	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗
	Forstå hvor lenge pengene du har tilgjengelig varer	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Personlig økonomistyring	Administrere og holde oversikt over abonnements tjenester (Netflix, Spotify, etc.)	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	PSD2 Holde oversikt over penger hos andre banker	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✗
	Holde oversikt over lån og kreditter hos andre banker	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Rådgivning	Få persontilpassede råd til hvordan du kan styre økonomien bedre	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	Få tilpassede tips og råd om nye leverandører (f.eks. strøm, mobil, etc.)	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Forenkling av transaksjoner	Betale papirfaktura uten å måtte taste inn KID-numre (fakturascaner)	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗
	Laste opp og holde oversikt over kvitteringer på kjøp digitalt	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Samlet score		4/10	4/10	4/10	3/10	2/10	2/10	2/10	2/10	2/10	1/10	0/10

Figur 2: Oversiktskart over norske aktører og PSD2 innovasjon (Cicero, 2019).

Det spesifiseres også at aktører som har uttalt at de er i en utviklingsprosess og kommer med nye tjenestetilbud, ikke har oppfylt kravene. Utviklingen går raskt og aktører lanserer fortløpende nye tjenester for å holde seg aktuelle i den harde konkurransesituasjonen. I figuren over kan vi se et

oversiktskart over bankenes og FinTech -selskaperes tjenestetilbud sett opp mot Ciceros ti verdikende tjenester. Kartet skaper et enkelt men situasjonsbeskrivende bilde av det norske markedet på gitt tidspunkt.

I april 2020 kom Cicero med en oppdatert versjon av kartet. Vi ser en merkbar utvikling hvor flere av aktørene har lansert nye tjenester. Høyeste score er derimot fortsatt kun 4/10.

Plans of launching the feature		DnB	Sbanken	spiiir	DNB	SpareBank 1	Revolut	Nordea	vopps	SPAREBANKEN NOR	eika.
Consumption features	Create a personal budget and know how much you can spend	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗
	Automatic categorization of transactions	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✗
	Anticipate how long your money will last	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Control personal finances	Administrate and keep track of subscriptions (Netflix, Spotify, etc.)	–	✗	✗	–	✓	–	✗	–	✗	✗
	PSD2 Keep track of money at other banks	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✗
	PSD2 Pay with accounts from other banks	✗	✗	✗	✓	✗	✓	–	✗	✗	✗
	Keep track of loans and credits at other banks	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Advice	Receive personalized advice for how to better handle personal finances	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	Receive tailored tips and advice on new suppliers (e.g. electricity, cell phone, etc.)	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Simplification of transactions	Pay paper invoices without needing to type in the KID number (invoice scanner)	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗
	Upload and keep track of receipts digitally	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Overall score		4/10	4/10	4/10	4/10	3/10	3/10	2/10	2/10	1/10	0/10

Figur 3: Oppdatert oversiktskart over Norske aktører og PSD2 innovasjon (Astroza, 2020).

PSD2 har ikke bare gjort det mulig for FinTech-selskaper å bevege seg inn i markedet for bank- og betalingstjenester. Større teknologiselskaper som Google, Facebook, Apple og Samsung kan også utgjøre en reell trussel for bankene i tiden fremover. Dette er selskaper med enorme finansielle ressurser som allerede tilbyr diverse betalingstjenester. Med andre ord kan man si at etablerte banker i verste fall står i fare for å bli infrastrukturleverandør for tredjepartsleverandører (PWC, 2019). For å skape et sammenligningsgrunnlag for de norske bankene har Cicero (2019) sett på hvordan flere europeiske banker har reagert på PSD2. Flere banker i Europa har kommet godt i gang med Open Banking satsningen sin, og vi ser at Norge kommer litt halsende etter. Store investering, samarbeidsavtaler og frisk kapital øremerket produktutvikling, vekst og internasjonal ekspansjon har lagt grunnlaget for en tidlig adaptasjon av de digitale mulighetene.

4.0. Teoretisk rammeverk

PSD2 har som mål å bidra til et mer integrert europeisk betalingsmarked, legge til rette for innovasjon og konkurranse, og gjøre betaling tryggere og sikrere. Inngangsbarrierene senkes og etablerte aktører trues av inntrengere fra flere kanter. Teknologi i stadig utvikling endrer spillereglene i markedet og det kreves omstillingsevne for å holde følge. Kompetanseutvikling, samarbeidsvilje og innovasjonsevne kan bli suksessfaktorer som utgjør en forskjell i kampen om kundene. Vår studie har som formål å se på hvorfor innovasjon- og samarbeidstakten som følge av PSD2 ikke har vært slik som bank- og finansbransjen først forventet. Som et teoretisk rammeverk for å underbygge vår studie har vi derfor valgt å se nærmere på emnene Innovasjon og Åpen innovasjon, Dynamiske kapabiliteter og Coopetition.

4.1. Innovasjon

Innovasjon er et begrep som har sitt opphav helt tilbake til 1500-tallet, men det ble formet til et eget fagfelt som følge av bidrag fra Joseph Schumpeter, en østerriksk økonom på 1900-tallet. Schumpeter blir av mange betraktet som innovasjonens far. (Njøs og Sjøtun, 2016).

Schumpeter pekte på innovasjon som et sosialt fenomen (Fagerberg, 2003), og han viste til det som da var moderne måter å kombinere kunnskap og ressurser som driveren til innovasjon og utvikling. I boken «The theory of economic development» (1934) (som gjengitt i Nordbakken, 2019) finner vi Schumpeters originale definisjon av innovasjon, og den omhandler fem ulike elementer:

1. Introdusere en ny – eller en betydelig forbedret versjon av et eksisterende produkt eller tjeneste.
2. Introdusere en ny produksjonsmetode.
3. Introduksjon eller etablering i et nytt marked, uavhengig om markedet har eksistert tidligere eller ikke.
4. Fremskaffelse av en leveransekilde eller råvarekilde for halvfabrikata eller produktkomponenter.
5. Innføring nye organisasjonsmetoder for virksomheter eller bransjer, utvikling av monopolposisjon, eller oppløsning av et eksisterende monopol.

Innovasjon var ifølge Schumpeter et strategisk fortrinn for organisasjoner:

«Profit is the premium put upon successful innovation in capitalist society and is temporary by nature: it will vanish in the subsequent process of competition and adaptation.» (Schumpeter, 1939, 103).

Schumpeter mener innovasjon er en kilde til markedsandeler og profitt, men mener samtidig at fordelene er kortvarige, fordi at konkurrentene vil tilpasse seg. Siden har flere forskere sagt at innovasjon er driveren for langvarig økonomisk vekst (Metcalf 1998; Fagerberg 2003).

Begrepet innovasjon har flere etablerte definisjoner innen innovasjonslitteraturen, noe som gjør det utfordrende å finne en enhetlig definisjon. Begrepet har fra sitt opphav gått fra å være omtalt som noe negativt og lite ønskelig, til å i dag bli et velomtalt og veletablert konsept (Njøs og Sjøtun, 2016). I dag står begrepet så sterkt at det praktisk talt er å betrakte som et moteord, og derfor er det også stor variasjon i hva ulike aktører legger i ordet (Njøs og Sjøtun, 2016).

Forståelsen av innovasjon i denne oppgaven vil basere seg på den etablerte norske definisjonen, som baserer seg på Schumpeter. Denne definisjonen, som også brukes av Innovasjon Norge og Regjeringen, sier at innovasjon er:

«en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier» (Nordbakken, 2019).

Basert på dette kan man si at en innovasjon ikke er det samme som en oppfinnelse, da en oppfinnelse må være satt i funksjon for å være en innovasjon. Njøs og Sjøtun (2016) omtaler også innovasjon som en viktig driver for økonomisk vekst og utvikling, og Reve og Espelien (2007) tegner et bilde av viktigheten av innovasjon ved å si:

«Innovasjon er med på å fornye og videreutvikle en næring, og evne til innovasjon og fornyelse kan bety leve eller ikke leve for mange bedrifter» (Reve og Espelien 2007, 76).

Rune Njøs og Svein Gunnar Sjøtun (2016) skiller mellom inkrementelle innovasjoner som er mindre tilpassinger og modifikasjoner, og radikale innovasjoner som er kommersialiseringer av helt nye produkter og tjenester. Radikale innovasjoner kan også være disruptive, noe som

innebærer at de kan endre hele bransjer. De nevner blant annet nye bransjeendrende digitale plattformer som et eksempel på disruptive innovasjoner.

De skiller også mellom imitasjon og innovasjon. Hvor imitasjon innebærer at man kopierer og tilbyr samme tjeneste som andre, delvis imitasjon omfatter introduksjon av samme produkt i en annen sektor/geografisk område osv. Delvis imitasjon har i seg grader av inkrementell innovasjon (Njøs og Sjøtun, 2016).

På starten av 2000-tallet lanserte Chesbrough (2003) begrepet Åpen innovasjon. Begrepet står som motsetning til lukket innovasjon og peker på ulike strategier og retningsgivende prinsipper rundt innovasjon i organisasjoner.

4.1.1. Åpen innovasjon

Begrepet Åpen innovasjon har blitt viet mye oppmerksomhet av forskere siden 2000-tallet, se: Chesbrough (2003), Chesbrough, Enkel og Gassmann (2009), Dahlander og Gann (2010), Chesbrough (2011), og Chesbrough (2012).

Chesbrough (2005) definerer Åpen innovasjon som:

«The use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively.»
(Chesbrough 2005, 2)

Altså bevisste innstrømninger og utstrømninger av kunnskap for å henholdsvis øke hastigheten av intern innovasjon, og utvide markedene for ekstern bruk av innovasjon (Egen oversettelse av Chesbrough 2005, 2). Sådant er Åpen innovasjon å regne som en strategi som muliggjør innstrømninger og utstrømninger av informasjon og kunnskap i en organisasjon. Lukket innovasjon er motsetningen til Åpen innovasjon, og når en organisasjon benytter lukket innovasjon som strategi legger de all sin tiltro til egne ressurser (Chesbrough, 2003). Chesbrough (2003) illustrerer følgende prinsipper som skiller åpen og lukket innovasjon:

Lukket innovasjons prinsipper	Åpen innovasjons prinsipper
De smarteste i feltet jobber for oss.	Alle de smarteste i feltet jobber ikke for oss, så vi må finne og utnytte kunnskapen og ekspertisen til kloke individer utenfor selskapet.
For å ha fortjeneste på FoU må vi oppdage, utvikle, og distribuere det selv.	Ekstern FoU kan skape signifikant verdi: Intern FoU er nødvendig for å skaffe en del av den verdien.
Dersom vi oppdager det selv kan vi få det til markedet først.	Forskningen trenger ikke ha opphav hos oss for at vi skal ha fortjeneste på den.
Selskapet som får en innovasjon til markedet først, vinner.	Å bygge en bedre forretningsmodell er bedre enn å komme til markedet først.
Dersom vi kommer med mest og best ideer i industrien, vinner vi.	Dersom vi gjør det beste utav interne og eksterne ideer, vinner vi.
Vi må ha kontroll over våre immaterielle rettigheter (IP) slik at konkurrentene våre ikke tjener på våre ideer.	Vi burde tjene på andre sin bruk av vår IP, og vi burde kjøpe andre sine IPer, når det gagnar vår forretningsmodell.

Tabell 1: Prinsipielle forskjeller mellom åpen og lukket innovasjon (Innholdet er hentet og oversatt fra Chesbrough (2003)).

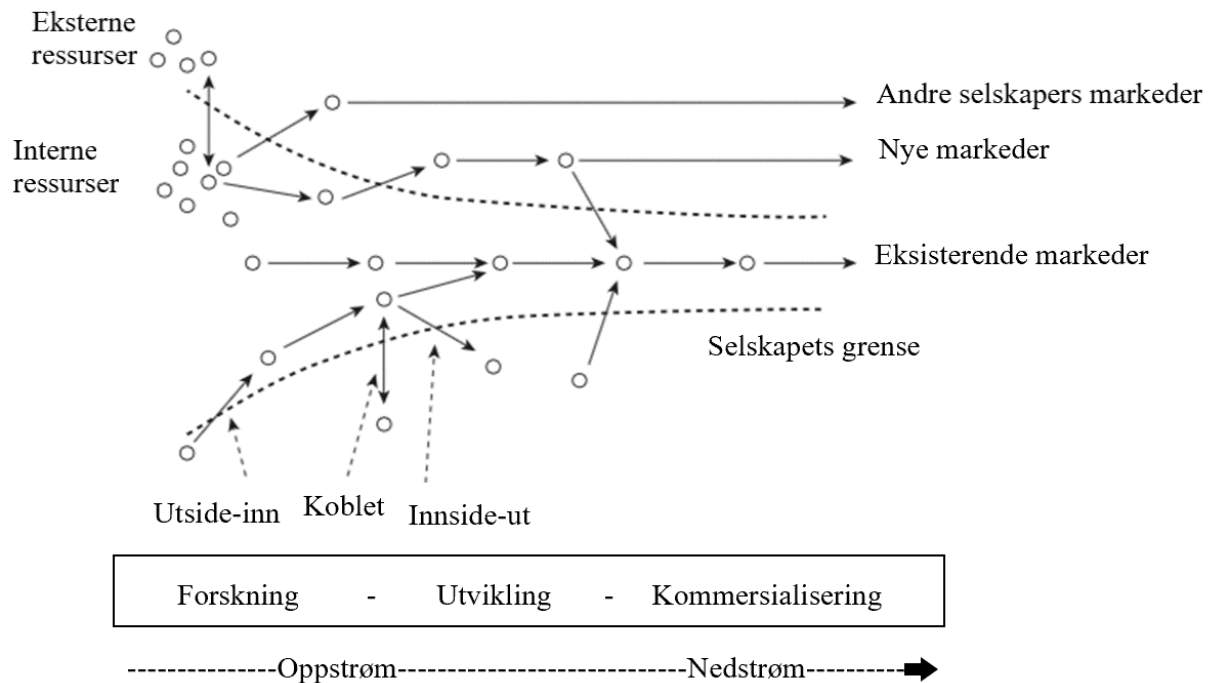
Siden Chesbrough lanserte begrepet Åpen innovasjon i 2003 har det vært økt søkelys på Åpen innovasjon som virkemiddel for FoU. I dag jobber organisasjoner målbevisst med Åpen innovasjon som et gjennomtenkt strategisk valg, og i flere bransjer er det ikke uvanlig å jobbe med horisontalt og vertikalt samarbeid for å øke innovasjon. Dette er særlig utbredt i næringsklynger.

Åpen innovasjon lar organisasjoner dele på kostnader og risiko forbundet med FoU, i tillegg til at de får tilgang til ekstern kunnskap og kompetanse (Chesbrough, 2012). Usman og Vanhaverbeke (2017) hevder at Åpen innovasjon kan være en viktig kilde til kompetanse, kunnskap, teknologi og ressurser for små, entreprenørielle eller nystartede organisasjoner.

Et hvert prosjekt som benytter Åpen innovasjon vil ha varierende grader av «åpenhet» (Dahlander og Gann, 2010). Som vist i Tabell 1 er det motsetninger mellom åpen og lukket innovasjon, men det vil ikke si at man kun kan benytte en av dem. Avhengig av situasjonen en organisasjon befinner seg i kan det være hensiktsmessig å benytte en kombinasjon av åpen og lukket innovasjon. Innovasjonens åpenhet vil være avhengig av hvilket samarbeid organisasjonene har, om samarbeidet er (for)brukerstyrt, strategisk allianse, lisensiering osv.

Åpen innovasjon har ulike former, det som er felles er utveksling av kunnskap, innsikt, teknologi og/eller ideer (Chesbrough, 2005).

Chesbrough et al. (2009) sier det er bevis for at markedsmakten kan endres ved å bruke Åpen innovasjon. Sådan er Åpen innovasjon et sterkt verktøy for innovasjon.



Figur 4: The Open Innovation Funnel (Gjenkonstruert og oversatt figur hentet fra Chesbrough et al, 2009).

Prosesen i Åpen innovasjon kan illustreres med en trakt hvor interne og eksterne ressurser helles inn (se «Figur 3» over for illustrasjon). Her samarbeider organisasjoner internt på tvers av avdelinger sammen med kunder, leverandører og/eller konkurrenter i FoU prosjekter. Dette kan lede til at teknologi, konsepter, produkter, og/eller tjenester blir lisensiert ut underveis til for eksempel kunder og konkurrenter. Det kan også oppstå spinn-offs i egne avdelinger internt i organisasjonen som tar seg av utviklingen og kommersialiseringen (Chesbrough, Enkel og Gassmann, 2009). Dette kan være spinn-offs i markeder de andre aktørene i innovasjonsprosessen ikke opererer i, nye markeder konkurrenter allerede har etablert seg i, eller organisasjonens eksisterende marked (Chesbrough 2012; Chesbrough, Enkel og Gassmann, 2009).

<p>Utgående Åpen innovasjon: <u>Fordel for nyetablert/liten organisasjon med en teknologi og/eller ide:</u> Små/nyetablerte organisasjoner kan kommersialisere teknologien sin uten å måtte investere i utfyllende eiendeler, de kan beholde muligheten til å levere til nisjemarkeder, og kan få inntekt via lisens/-royalty som gjør det mulig å investere i FoU.</p>	<p><u>Fordel for etablert organisasjon:</u> Etablerte organisasjoner ny teknologi tilgjengeliggjort uten å måtte bruke mye ressurser på FoU, de får effektivisert kommersialiseringsprosessene sine, de kan kjøpe teknologien om den er vellykket, får et bedre omdømme blant nyetablerte organisasjoner som en innovasjonspartner.</p>
<p>Inngående Åpen innovasjon: <u>Fordel for nyetablert/liten organisasjon uten en teknologi og/eller ide:</u> Små og nyetablerte organisasjoner få nyskapende teknologi tilgjengeliggjort, som kan bidra til vellykket kommersialisering, de får tilgang til knappe ressurser som kompetanse og kunnskap og reduserte kostander knyttet til FoU.</p>	<p><u>Fordel for etablert organisasjon:</u> Etablerte organisasjoner få fortjeneste på teknologi som de ikke har behov eller fokus på ved at den lille/nyetablerte organisasjonen drar nytte av dem, de lærer om ny teknologi og nye forretningsmuligheter, de får spinn-off muligheter, i tillegg til markedsinnsikt og verdifull informasjon knyttet til vurderingsgrunnlag og lønnsomhet for potensielle oppkjøp av små/nyetablerte organisasjoner</p>

Tabell 2: Forholdet mellom nyetablerte og etablerte organisasjoner ved inbound og outbound Åpen innovasjon (Utarbeidet basert på Usman og Vanhaverbeke, 2017).

For organisasjoner som inngår i den åpne innovasjonsprosessen skilles det mellom inbound og outbound Åpen innovasjon (Usman og Vanhaverbeke, 2017; Chesbrough 2011; Dahlander og Gann 2010). Når organisasjoner utnytter eksterne ideer og/eller teknologier snakker vi om inbound Åpen innovasjon. Når andre organisasjoner benytter seg av sin egen organisasjons interne teknologier og/eller snakker vi om outbound Åpen innovasjon (Usman og Vanhaverbeke, 2017). Det legges særlig vekt på forholdet mellom små, nyetablerte organisasjoner og større organisasjoner (Usman og Vanhaverbeke, 2017).

En organisasjons evne til å tilegne seg ny kunnskap legges særlig vekt på for at organisasjoner skal få mest mulig verdi fra deltagelse i åpne innovasjonsprosesser (Spithoven, Clarysse og Knockaert, 2009). Dette vil vi gå nærmere inn på i delkapittelet om «Dynamiske kapabiliteter».

4.2. Dynamiske kapabiliteter

Det har i lengre tid eksistert delvis uenighet blant forskere knyttet til definisjonen av Dynamiske kapabiliteter. Begrepet har utviklet seg over tid og forskere har beveget seg i ulike retninger med forskjellige perspektiv. Som et resultat av dette har det oppstått en rekke ulike definisjoner av begrepet, noe som igjen har ført til at det dynamiske perspektivet er blitt beskyldt for å være

tautologisk (Zahra, et al. (2006); Easterby-Smith, et al. (2009)). Madsen (2009) har i sin artikkel satt sammen en oversikt over ulike forskere og deres definisjon på Dynamiske kapabiliteter.

FORFATTERE	DEFINISJONER
1. Definisjoner som fokuserer på resultatet av dynamiske kapabiliteter	
Collis (1994: 145, 146)	(...) organizational capabilities as the socially complex routines that determine the efficiency with which firms physically transform inputs into outputs [organizational capabilities are embedded in firm routines» (s: 145). The author defines capabilities at different levels: second and higher-level capabilities are «dynamic» capabilities. «This captures in a single definition both capabilities as a direct improvement of efficiency (...) and as the ability to conceive of new ways to create value (s. 146)
Dosi, Nelson & Winter (2000: 6)	«A successful large corporation derives competitive strength from its excellence in a small number of capabilities clusters where it can sustain a leadership position over time. This comes very close to the concept of 'dynamic capabilities' advanced by Teece et al. (1997).»
Griffith & Harvey (2001: 598)	A global dynamic capability is the creation of difficult-to-imitate combinations of resources, including effective coordination of inter-organizational relationships, on a global basis that can provide a firm a competitive advantage.
Hoopes, Madsen & Walker (2003: 893)	(...) is located in those activities where key innovations improve the value or cost of a firm's product or service. Lacking this capability, a firm cannot overcome the onslaught of subsequent start-up innovations and thereby cannot develop a V-C profile consistently superior to rivals' profiles.
2. Definisjoner som fokuserer på tilstedeværelsen av dynamiske omgivelser	
Teece & Pisano (1994: 541)	The subset of the competences/capabilities which allow the firm to create new products and processes and respond to changing market circumstances
Teece et al. (1997: 516)	The firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments.
Eisenhardt & Martin (2000: 1107)	The firm's processes that use resources – specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources – to match or even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resources configurations as market emerge, collide, split, evolve and die.
Rindova & Taylor (2002: 6)	(...) dynamic capabilities can be understood as change processes unfolding at two levels: a micro-evolution through 'upgrading the management capabilities of the firm' and a macro-evolution associated with developing new competencies in order to respond to changing customer demands (reconfiguring market competencies).
3. Definisjoner som fokuserer på ferdigheter og aktiviteter som gjør bedriften dynamisk	
Zollo & Winter (2002: 340)	A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness.
Winter (2003: 991)	(...) those that operate to extend, modify or create ordinary capabilities.
Zahra et al. (2006: 924)	We view dynamic capabilities as the abilities to reconfigure a firm's resources and routines in the manner envisioned and deemed appropriate by the firm' principal decision-maker(s).

Figur 5: Oversikt over ulike forskeres definisjon av *Dynamiske kapabiliteter*

Tross delvis uenighet foreligger det en felles forståelse av den underliggende essensen av begrepet, nemlig evnen til å endre og fornye aktiviteter i organisasjonen for å skape verdi. Teece et al. (1997) definerer Dynamiske kapabiliteter som:

«... the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. Dynamic capabilities thus reflect

an organization's ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and market positions. »

Samspeillet mellom organisatorisk smidighet, evnen til å skille mellom risiko og usikkerhet, og kompetanse til å drive en bærekraftig ressursfordeling, danner grunnlaget for Dynamiske kapabiliteter. Teece et al. (2016) deler begrepet opp i tre forskjellige hovedkategorier:

- Sensing (Føle)
- Seizing (Gripe)
- Transforming (Transformere)

De tre kategoriene tar for seg hvordan et selskap opprettholder sin posisjon ved å lese omgivelsene, mobilisere ressurser og gripe muligheter, og mestrer fornyelse.

Det er viktig å kunne forstå forskjellen mellom Dynamiske kapabiliteter og ordinære kapabiliteter. I artikkelen beskriver Teece et al. (2016) ordinære kapabiliteter som egenskaper som muliggjør produksjon og salg av et definert sett med produkter og tjenester. Ordinære kapabiliteter er altså et sett med egenskaper som tillater et selskap å gjennomføre definerte oppgaver til en viss grad av ferdighet. Disse egenskapene gir ikke nødvendigvis grobunn for vekst, og er vanskelig å benytte som en respons til volatilitet og uforutsette hendelser.

4.2.1. Risiko og usikkerhet

Risiko og usikkerhet er to faktorer som ofte blandes, men som det kan settes klare linjer mellom. Teece et al. (2016) referer til risiko som kjente utfall hvor sannsynligheten for gjentakelse er godt kalibrert. Usikkerhet på sin side blir omtalt som uvisshet knyttet til det ukjente. De to faktorene skaper uro i et selskap og håndteres på forskjellige måter. Usikkerhet er vanskeligere å forholde seg til da man ikke er kjent med kompleksiteten og tidspunkt for når det eventuelle fenomenet vil inntreffe. Risiko er enklere å forholde seg til og selskaper kan i mange tilfeller sikre seg mot effektene av de ulike utfallene. Et selskaps finansielle risiko er delvis et resultat av omgivelser, balanseregnskap og lånestruktur. På grunn av oppbygningen av det finansielle markedet er det i dag lettere å drive med risikostyring. I mange tilfeller kan man, til rett sum, sikre seg mot risiko. Flyselskaper kan for eksempel sikre seg mot en økning i drivstoffpriser, valutarisiko kan sikres gjennom terminkontrakter og andre ordninger, og det er mulig å avlaste risiko gjennom partnere,

leverandører eller forsikringsselskaper. Risikostyring er ikke gratis, og det vil alltid forekomme en alternativkostnad knyttet til prosessen. (Teece et al. 2016)

Å forholde seg til usikkerhet kan være en belastende prosess for et selskap, særlig når man ikke vet hva som venter rundt neste sving. Teece et al. (2016) hevder at usikkerhet flytter fokuset fra å gjøre ting rett, til å gjøre de rette tingene. Dette kan være skadelig for et selskap da gjennomføringen av kjerneaktivitetene påvirkes. Dagens globaliserte marked byr stadig på nye utfordringer og skiftende konkurranselandskap. Avhengig av markedet man befinner seg i, vil nivået av usikkerhet variere. En fellesnevner for å takle slik usikkerhet og minimere negative konsekvenser, er proaktiv ledelse av selskapet. Teece et al. (2016) påpeker at man ikke kan sikre seg mot usikkerhet, men at; «*Doing the right things under deep uncertainty requires entrepreneurial management*».

En leder har rollen som dirigent, hvor materielle-, immaterielle- og finansielle ressurser koordineres og omplasseres til de ulike aktivitetene. For å kunne håndtere forskjellen mellom usikkerhet og risiko må man kunne skille og balansere mellom smidighet/fleksibilitet og effektivitet.

4.2.2. Organisatorisk smidighet

I organisatorisk sammenheng kan begrepet smidighet ses på som et synonym for fleksibilitet. Det finnes en rekke definisjoner på hva begrepet smidighet innebærer fra et organisatorisk perspektiv. Teece et al. (2016) omtaler det som et selskaps kapasitet til å effektivt omdisponere eller omorganisere ressurser til verdiskapende- eller verdibeskyttende aktiviteter med høyere avkastning, i henhold til interne og eksterne behov. Egenskapene som ligger til grunn for organisatorisk smidighet er i mange tilfeller egnet for ulik kontekst. Det kreves ofte forskjellig kompetanse og ressurser for å takle negative utfall og utnytte positiv utvikling. Tilrettelegging for fleksibilitet i et selskap kan være krevende og kostbart. Det er derfor viktig å forstå hvordan, og i hvilken grad, man skal rette fokus mot ulike aktiviteter. Rammeverket for Dynamiske kapabiliteter kan benyttes som et verktøy for å forstå fordeler og ulemper knyttet til smidighet, og når man skal fokusere på det eller ikke.

4.2.3. Rammeverket for Dynamiske kapabiliteter

Som nevnt tidligere i kapitlet kan Dynamiske kapabiliteter defineres som et selskaps evne til å integrere, bygge og konfigurere interne og eksterne kompetanser for å adressere raskt skiftende

miljøer. Vi så også på tre forskjellige kategorier som skiller denne prosessen, nemlig sensing(føle), seizing(gripe) og transformation(transformasjon). De tre kategoriene er essensielle for et selskaps evne til å overleve i et marked hvor kundebehov, konkurransesituasjon og teknologi kontinuerlig endres.

Dynamiske kapabiliteter og strategi kan separeres analytisk, men det er viktig å forstå at de to er gjensidig avhengig av hverandre ved implementering og utvikling (Teece et al. 2016). I Teece's et al. (2016) rammeverk spiller ledere en viktig rolle. Avgjørelser og endringer må skje raskt, og ledelsens evne til å føle viktige utviklingstrekk og trender, samt tilrettelegge og implementere strategi, er avgjørende for et selskaps dynamiske kapabiliteter. Intern kultur, verdier og kollektiv omstillingskraft er også integrert i selskapets styrker og svakheter. Utnyttelse og flyt av kunnskap i et selskap er derfor en essensiell egenskap som skiller vinnerne og taperne. Konkurrenter vil i det lange løp kunne besitte eller imitere ens ordinære kapabiliteter, og det å kunne beherske disse i seg selv er ikke fremtidig økonomisk bærekraftig. I markeder med høy konkurranse får selskaper sjeldent operere stabilt over lengre tid, da det kreves en kontinuerlig utvikling og optimalisering av den daglige driften. Rammeverket for Dynamiske kapabiliteter har derfor et mer langsiktig fokus, hvor innovasjonsfremmende strategier sitter i hovedsete. (Teece et al. 2016)

Rammeverket for dynamiske kapabiliteter tillater ledere å kjenne til når det er lurt å investere i smidighet og når man bør stole på risikostyring. I markeder med stabile omgivelser kan investeringer gjort for å oppnå smidighet være overflødig. I markeder preget av usikkerhet kan det derimot være forskjellen på om et selskap overlever eller ikke. Selskap med gode dynamiske kapabiliteter vil være rustet for endring uten å nødvendigvis redusere effektiviteten i eksisterende drift. Selskapet kan dermed balansere mellom smidighet og effektivitet uavhengig av hverandre. (Teece et al. 2016)

4.3. Coopetition

Tradisjonelt sies det gjerne at forhold mellom selskap fokuserer på enten konkurranse (competition) eller samarbeid (cooperation). På den måten skulle man tro at et konkurransemessig forhold mellom to selskap skadet muligheten for et samarbeidsforhold, visa versa. Det som da er interessant er at halvparten av samarbeidsforhold finner sted mellom konkurrenter, noe som impliserer at konkurranse og samarbeid ikke er gjensidig utelukkende

(Bengtsson og Kock, 2000) (Harbison, Pekar og Stasjon, 1998). På bakgrunn av dette introduseres konseptet *Coopetition*. Bengtsson og Kock (2000) definerer *Coopetition* som «et paradoksalt forhold mellom to eller flere aktører uavhengig om de er i et horisontalt eller vertikalt forhold, som samtidig er involvert i konkurransemessige og samarbeidsmessige interaksjoner» (Egen oversettelse av Bengtsson og Kock (2000) sin definisjon)). Slike forhold kan bli betraktet som svært gunstige fordi de kan gi økonomiske gevinster til involverte parter.

For å illustrere hvordan det er mulig å samarbeide og konkurrere samtidig bruker Chris McCarthy (2018) profesjonelle løpere og syklistere som et eksempel hvor elite atleter koordinerer sine bevegelser sånn at hver av dem kan gjøre det bedre enn om de konkurrerte aleine. McCarthy (2018) sier altså at konkurrenter kan samarbeide for å forbedre egne resultater og få økt lønnsomhet. Organisasjoner kan benytte seg av en slik strategi for å øke sine innovative kapabiliteter og innovative kapasitet, slik at de kommer utav alliansen som mer konkurransedyktig enn når de gikk inn i den.

Den viktigste implikasjonen fra *Coopetition* for innovasjon representeres av muligheten for å utveksle relevante og komplementære ressurser, kapabiliteter og kunnskap (Estrada og de Farina, 2016). Individuelle banker har ofte alle de nødvendige ressursene og egenskapene til å innovere på egenhånd. Ved å inngå partnerskap med andre banker og FinTech-selskaper, vil det tilrettelegges for flyt av ressurser, kapasiteter og kunnskap, og videre vil det forsterke innovasjonsutvikling (Bouncken, Gast og Kraus, 2015).

Det er viktig å skille de to forskjellige delene av *coopetitive* forhold for å håndtere kompleksiteten og derav gjøre det mulig å dra nytte av et slikt forhold (Bengtsson og Kock, 2000). Mistillit og konflikter kan spolere alliansene, true deres overlevelse, for eksempel dersom de ikke har samme strategiske mål (Harvard Business Review, 1989). På den andre siden kan vennlighet og felles interesser gi begge parter maksimalt utbytte av partnerskapet. Det må oppnås en samtidig balanse mellom disse kreftene for *coopetitive* forhold for at de skal lykkes (McCarthy, 2018).

4.4. Teoretisk relevans

Det teoretiske rammeverket i denne masteroppgaven blir brukt for å analysere hvorfor endringen i innovasjon- og samarbeidstakten ikke har vært slik aktørene i bank- og finansbransjen forventet. Teorien knyttet til innovasjon er viktig i analysen av datainnsamlingen, slik at vi kan

definere hva som er innovasjon, og hvilken grad av innovasjon det tilhører. Innovasjon ses på som en viktig driver for økonomisk vekst og ønske om å være innovativ kan være et insentiv for å inngå åpne innovasjonssamarbeid. Teorien tilknyttet åpen innovasjon blir viktig for å identifisere åpne innovasjonssamarbeid, og hvilke barrierer for åpen innovasjon som eksisterer i bank- og finanssektoren.

En organisasjons evne til å innovere aleine eller i samarbeid med andre er påvirket av de involverte organisasjonenes dynamiske kapabiliteter. Teorien tilknyttet dynamiske kapabiliteter blir viktig for å analysere hvor gode aktørene i bank- og finansbransjen er til å tåle endring, samt hvordan forskjellige grader av dynamiske kapabiliteter påvirker selskaper i samarbeid.

Samarbeid er et viktig tema i denne studien, og teorien tilknyttet Coopetition blir viktig for å analysere samarbeidene i bank- og finansbransjen, da særlig balansen mellom mistillit og konflikter og vennlighet og felles interesser.

Sett under ett illustrerer litteraturgrunnet hvordan de ulike aspektene påvirker innovasjon og samarbeid. Dette innebærer nytenking for å skape nye muligheter, forberedelse på endringer i markedet, lovgivning, konkurransesituasjon og fordeler ved samarbeid.

5.0. Metode

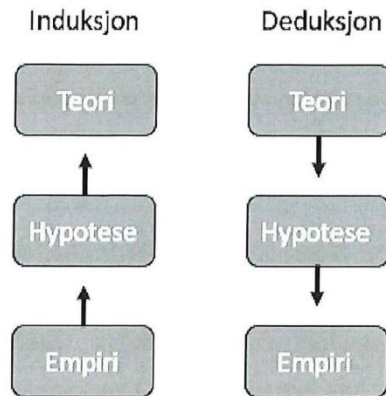
5.1. Forskningsmetode og design

Denne studiens formål er å sette søkelys på hvordan FinTech-selskapene samarbeider med bankene som følge av PSD2 og hvorfor direktivet ikke har hatt den effekten som bransjen forventet. Dette studieområdet dynamikk er komplekst og intrikat, noe som gjør det vanskelig å forutse hvilket resultat denne studien kommer til å få. Vi har valgt å benytte en kvalitativ tilnærming for å få en bedre forståelse rundt oppgavens tema. Kvalitativ data er i form av ord (Sekaran og Bougie, 2016. s. 2). Kvalitativ forskning brukes når man ønsker å forstå betydningen av et individ eller en gruppe som et sosialt eller menneskelig problem. Den kvalitative prosessen består av å utvikle spørsmål og prosedyrer hvor dataen blir komponert i deltakerens situasjon (Creswell, 2009).

Denne oppgaven benytter en blanding mellom deduktivt og induktivt eksplorerende design i form av semistrukturerte intervjuer med aktører fra bank- og finanssektoren. Dette er fordelaktig fordi det tillater oss å kontinuerlig få ny innsikt i fenomenet vi undersøker underveis i prosessen (Blomkvist og Hallin, 2015). Denne blandingen kalles abduktiv metode og plasseres av Strydom (2011) mellom induksjon og deduksjon. Hvis induktiv logikk enkelt forklart kan sies å generalisere på bakgrunn av noe empirisk enkeltstående, og deduksjon kan hevdes å generalisere på det enkeltstående på bakgrunn av noe rasjonelt og allment. Da er abduksjon en dialektisk innstilling, en arbeidsmåte og en forståelse som uavbrutt veksler mellom helheter og det som tilsynelatende er enkeltstående. Den abduktive metoden er pragmatisk i den forstand at den vektlegger relasjoner mellom det kreative og oppfinnsomme, mellom flere forståelser av hva som er kvalitet, mellom forskningens målsetting og, ikke minst, mellom forståelse og tolkning på bakgrunn av begrepsmessig eller teoretisk innsikt (Strydom, 2011, s 12; Delanty & Strydom, 2003, s. 5).

Det vil i denne studien være naturlig å samle inn data som er aktuell uten fordommer, for å deretter systematisere og analysere dataene som er blitt innhentet. Det er empirien som vil være utgangspunktet for teorien. PSD2 og Open Banking er et relativt ferskt fenomen, og forholdene i bank- og finanssektoren er for tiden i endring. Det er dette som gjør at studien vil helle mer mot

en induktiv tilnærming enn en deduktiv tilnærming (Jacobsen, 2015) selv om det er en blanding mellom de to i form at abduktiv metode.



Figur 6: Forskjell mellom deduktiv og induktiv tilnærming (Jacobsen, 2015).

I og med at empirien danner utgangspunktet for teorien, tilsier det at vi i denne studien vil benytte en fortolkningsbasert tilnærming som er nærliggende det sosialkonstruktivistiske vitenskapsidealet (Jacobsen, 2015).

5.2. Case

Forskningsmetode i form av case blir formet av forskningsspørsmålet, sådan har det ikke en spesifikk oppskrift (Yin, 2014). Metoden egner seg når studiets forskningsspørsmål undersøker nåværende omstendigheter og har *hvordan* og *hvorfor* formuleringer, og når de som forsker har begrenset forkunnskaper og innsikt om fenomenet som skal studeres (Yin 2014; Easterby-Smith, Thorpe og Jacksom 2015). Dette er også tilfellet ved denne oppgaven, så den metodiske tilnærmingen er passende. Oppgavens formål er å oppnå teoretiske generaliseringer, ikke produsere data som er statistisk generaliserbare (Yin, 2014).

Informasjonsrikdom er en av fordelene ved å velge case som forskningsdesign (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2006). Oppgavens tilnærming er kvalitativ, i form av en utforskende casestudie. Det er altså en eksplorativ casestudie (Yin, 2014). Dette legger grunnlaget for å besvare studiens problemstilling.

5.3. Datagrunnlag

Det er datagrunnlaget i en studie som utgjør grunnmuren for besvarelsen av problemstillingen. Datagrunnlaget i denne studien vil i all hovedsak bestå av en kvalitativ primær datainnsamling, supplert med sekundærdata for å skape en grunnleggende kunnskap om tematikken og de valgte casebedriftene. Innsamlingen av sekundærdata vil først og fremst foregå gjennom diverse søkemotorer som Google, Atekst og Oria, hvor vi vil benytte oss av publiserte artikler og andre fagrelaterte tekster. Vi vil også benytte oss av andre litterære kilder som fagbøker, om vi finner dette hensiktsmessig og nyttig.

Innsamlingen av primærdata vil foregå gjennom individuelle intervjuer med personer i casebedriftene. Vi vil gjennomføre semistrukturerte intervjuer da dette tillater samtalen å flyte utover de forhåndsbestemte spørsmål, og gir muligheten til å hente inn informasjon som ellers ikke ville kommet frem i lyset. Da dette er en kvalitativ studie er det viktig at antall casebedrifter er lavt slik at det ikke reduserer kvaliteten på resultatet av studien. Vi skulle gjerne hatt litt flere, men på grunn av omstendigheter utenfor vår kontroll har vi valgt å snakke med seks forskjellige bedrifter og bransjeeksperter, og gjøre et dypdykk i deres strategier, prosedyrer, dynamiske kapabiliteter og samarbeidspartnere. Vi har utarbeidet en intervjuguide som gir grunnlag for en dypere forståelse av hvordan intervjuobjektene og casbedriftene forholder seg til PSD2, og innovasjon og samarbeid på tvers av bedrifter som følge av dette.

Når det kommer til valg av intervjuobjekter ser vi det som fordelaktig å snakke med personer som har roller med tilgang til informasjon knyttet til emnene nevnt over. Dette vil være personer tilknyttet toppledelsen, avdelingsledere eller teammedlemmer. I tillegg til å sende forespørsel om intervjuer til informanter vi identifiserte selv på forhånd har vi benyttet oss av snøballmetoden. Snøballmetoden er en metode som går ut på at informanter rekrutteres ved at forskeren forhører seg med personer som vet mye om temaet, og at disse informantene videre foreslår andre informanter som kan være aktuelle (Johannessen mfl, 2011, 109). Informantene i vår studie ønsket å bidra og var villig til å sette oss i kontakt med nye intervjuobjekter. Bank 1 henviste oss til bransjeeksperter 1. Bransjeeksperter 1 hadde videre flere kontakter både blant banker, FinTecher og andre bransjeeksperter. Han kunne dermed henvise oss til FinTech 1 og 2, samt Bransjeeksperter 2. Bank 2 tok vi selv kontakt med og startet en dialog. Det var viktig at alle informantene i denne studien jobbet med PSD2 og Open Banking, slik at vi kunne være sikre på at de satt på informasjon som ville være verdifull for oss, i tillegg til at de passet inn i caset.

Vi har gjennomført 6 intervjuer med 2 banker, 2 FinTechs og 2 bransjeeksperter. Bankene vi har intervjuet er en stor sparebank og en mellomstor sparebank. FinTechene startet begge med en intensjon om å arbeide med PSD2, og bransjeeksperterene er representanter fra et konsultentselskap og en finanskllynge. Intervjuene ble gjennomført gjennom to ansikt til ansikt intervjuer, og fire videosamtaler. Vi deltok begge på samtlige intervjuer og benyttet taleopptak for å sikre best mulig flyt i samtalen. Intervjuene varierte fra 40 til 75 minutter. Bransjeeksperter 2 sendte også relevante rapporter som vi kunne bruke som sekundærdata.

Selskap	Stillingstittel	Dato
Bank 1	Produkt og forretningsutvikler	20.02.20
Bank 2	Avdelingsleder for Innovasjon og kundeopplevelser	25.03.20
FinTech 1	Grunder	24.04.20
FinTech 2	Grunder	24.04.20
Bransjeekspert 1	CEO	10.03.20
Bransjeekspert 2	Analysesjef	21.04.20

Tabell 3: Intervjuobjekter.

Intervjuene med forskjellige typer aktører er gjennomført for å få en forståelse av hvordan forskjellige aktører i bransjen ser på PSD2 og hvordan direktivet påvirker innovasjon og samarbeid i bransjen.

Dataen har blitt undersøkt, kategorisert, organisert og kombinert for å produsere empiriske funn (Yin, 2014). Analysen i denne studien ble gjennomført i to forskjellige prosesser. Etter at intervjuene var transkribert foretok vi først en Within Case analyse (Paterson, 2012). Ved å analysere hvert enkelt intervju hver for seg, fikk vi en dypere forståelse for intervjuobjektets forhold til temaet i vår studie. Vi kategoriserte intervjuene systematisk slik at vi enkelt kunne koble viktige element opp mot ulike aspekter av temaet. Neste steg i prosessen var å gjennomføre en Cross Case analyse (Paterson, 2012). Her samlet vi dataen fra Within Case analysen og kartla hvilke sammenhenger som eksisterte, og hva som var unikt med hvert enkelt intervju. Deretter analyserte vi dataen og knyttet den opp mot relevant teori.

5.3.1. utfordringer og kritisk vurdering

Gjennomførelsen av studien kan by på en rekke utfordringer. Ved innsamling av sekundærdata er det viktig å være bevisst på hvordan vi bruker dataen. Studier og andre litterære kilder kan ha andre formål enn det vår studie prøver å avdekke, og kildene kan da ende opp med å bli lite relevant. Å være kildekritisk vil også være en viktig del av datainnsamlingen, slik at vi kan forsikre oss om at informasjonen vi henter inn er pålitelig.

I forhold til primærdata kan studiens tidsbegrensning og forskningsspørsmål by på utfordringer. Det vil også være en rekke fallgruver knyttet til intervjuene og intervjuobjektene som kan føre til uregelmessigheter. Intervjuobjektene kan være tilbakeholden i forhold til informasjon og intervju spørsmålene kan være ledene eller lite utforskende. Vi må derfor gjøre tiltak knyttet til utvalg av intervjuobjekter, i tillegg til at vi må sikre at spørsmålene vi stiller gir oss svar som kan hjelpe oss å besvare oppgavens problemstilling. Vi må altså gjøre tiltak som sikrer studiens reliabilitet og validitet.

5.3.1.1. COVID-19

Situasjonen rundt Coronaviruset har gjort det vanskeligere å få villige intervjuobjekter til denne studien, og pandemien har påvirket intervjuenes kvalitet som følge av at man har måttet ha videosamtaler istedenfor ansikt til ansikt intervjuer. Vi hadde opprinnelig planlagt minst 10 intervjuer, men måtte se oss fornøyd med 6 da vi merket at tiden rett og slett ikke strakk til med den frekvensen av nye intervjuer vi hadde.

5.3.2. Reliabilitet

Reliabilitet er en betegnelse på hvor pålitelig en studie er. Det handler altså om hvorvidt studien korresponderer med virkeligheten, og om målingene som er utført er stabile (Easterby-Smith mfl. 2015). En høy reliabilitet vil si at en gjentakelse av studiene vil gi tilsvarende resultater.

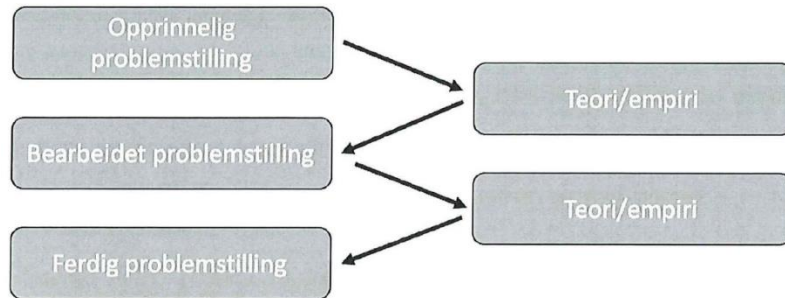
Casestudier er ofte vanskelig å gjenskape og etterprøve da dette er studier basert på øyeblikksbilde. Bedriftene befinner seg i et miljø preget av endring, og variabler både internt og eksternt kan endre seg med tiden.

En annen ting som kan påvirke reliabiliteten i kvalitative studier er det Davis (2010) kaller *intervjueffekten*. Dette er effekten en forsker kan ha på intervjuobjektet man intervjuer. Dette kan være faktorer som formulering, omstendigheter og miljø. På bakgrunn av dette kan det derfor være utfordringer knyttet til reliabiliteten av en casestudie.

PSD2 gikk som sagt i kraft september 2019 og når vi undersøker hvorfor effektene har vært lavere enn forventet er det viktig å understreke at dette er foreløpig. Det er fullt mulig at effektene har blitt tydeligere om noen år, og at en ny studie ikke hadde fått de samme svarene.

5.3.3. Validitet

Validitet sier noe om det innsamlede datamaterialet er relevant for forskningsspørsmålet, og det er derfor viktig å ha høy grad av validitet i kvalitative casestudier (Easterby-Smith mfl. 2015). Graden av validitet sier altså om hvorvidt man har målt det man hadde som hensikt å måle. Det vil i vårt tilfelle si at slutninger som dras fra problemstillingen må samsvare og være gyldig ut ifra datainnsamlingen.



Figur 7: Justering av problemstilling (Jacobsen, 2015).

Som man ser i figuren over kan det å justere problemstillingen underveis i datainnsamlingen være et tiltak som styrker studiens validitet. Dette er noe vi gjorde, ettersom vi ikke var helt sikker på at vi har landet på den beste problemstillingen for oppgaven. Det kan også være fordelaktig dersom man underveis i datainnsamlingen innhenter data som viser seg å ha liten relevans for oppgavens problemstilling, selv om det har relevans for oppgavens tema.

Vi skiller mellom intern og ekstern validitet. Easterby-Smith (2015) sier at intern validitet måler i hvilken grad funnen er presentert korrekt og hvorvidt de kan tilskrives den utpekte årsaken. For å oppnå en høy grad av intern validitet er det derfor viktig å sikre at vår konklusjon er basert på gyldig data, og at vi presenterer data korrekt.

Ekstern validitet handler om hvorvidt kunnskapen fra studien kan overføres til videre forskning eller alternative forskningsfelt (Easterby-Smith mfl. 2015). Det vil si at en høy grad av ekstern validitet tilsier at funnene kan generaliseres. Vårt mål med denne studien er å sette lys på hvorfor innovasjons- og samarbeidstakten som følge av PSD2 ikke har vært slik bank- og finansbransjen forventet. Dette er et tema det foreløpig ikke eksisterer så mye forskning på, og da spesielt i det norske markedet. Vår studie vil kun se på seks forskjellige aktører innen tre forskjellige

kategorier og vi anser det som vanskelige å generalisere på bakgrunn dette. Det kan derfor være utfordrende å oppnå en høy grad av ekstern validitet.

5.4. Etikk og personvern

Bell og Bryman (2007) sier at det i hovedsak er to etiske prinsipper som ligger til grunn for etisk forskning. Det er forskerens oppgave å beskytte interessene til sine respondenter, i tillegg til at man ivaretar prosjektets integritet. Disse prinsippene beskrives gjennom forskjellige faktorer som må vurderes når man skal sette i gang med et forskningsarbeid.

Respondentenes interesser kan beskyttes ved å ta i bruk flere forskjellige prinsipper; vi kan sende ut informasjonsskriv som detaljerer hva som er prosjektets formål, hvilke krav de har når det kommer til innsyn, retting, og sletting av informasjonen de har delt. Dette sikrer at studien ikke gjør skade på informanten. Dokumentet beskriver og sikrer også vår taushetsplikt, i tillegg til at det sikrer respondenten og organisasjonens anonymitet. Det nye direktivet for personvern (GDPR) forplikter oss til å få formelt og dokumentert samtykke fra respondenter før vi intervjuer dem og gjennomfører datainnsamling. Informasjonsskrivet vil tjene dette formålet. All informasjon vil sikres ved å lagre den på HVL sin forskningsserver, for å sikre forskningens konfidensialitet og hindre at uvedkommende får tilgang til den.

Denne oppgavens forskningsprosjekt faller under personopplysningsloven, som gir oss som forskere videre plikter. Loven gjelder om en skal registrere, behandle eller lagre personopplysninger, og lovens formål er verne om respondentenes personopplysninger. Dette medfører lovpålagt meldeplikt til personvernombudet for forskning (NSD), dette vil følges ved å sende inn et meldeskjema 30 dager før datainnsamlingen startes.

Vi vil i intervjusituasjonen holde oss nøytrale og ikke la egne synspunkter påvirke respondenten, slik at vedkommende sin verdighet ivaretas. I tillegg skal dette sikre at respondentens holdninger og synspunkter ikke påvirkes av oss. Formålet er å skape tillit.

Prosjekts formål må presenteres til informantene, og forskningsformidlingen må være ærlig og transparent. Avslutningsvis er det viktig å presisere at vi må unngå falsk og feilaktig formidling av våre empiriske funn. Dette vil sikres gjennom å benytte gode analyseverktøy og ikke dra konklusjoner det ikke er hold i.

Vi har valgt å anonymisere intervjuobjektene og bedriftene de jobber for, fordi vi ønsket å få så mye ufiltrert informasjon som mulig, uten at respondentene måtte bekymre seg for om det de sa var politisk korrekt eller forretningshemmelig. Vi gjorde også dette på anbefaling fra respondentene våre, da de følte at det ville la dem dele betydelig mer enn om vi ikke anonymiserte dem og bedriftene.

5.5. Studiens bidrag til et forskningsfelt

Det er allerede skrevet en rekke artikler og forskningsskrifter om PSD2 og effektene den kunne få på den norske bank- og finanssektoren. De fleste av disse ble riktignok skrevet før direktivet tredde i kraft, og det som gikk igjen fra dem var at de konkluderte med at bankene beveget seg mer mot Open Banking for å møte konkurransen direktivet førte med seg. Denne masteroppgaven kommer sådan til å bidra med økt innsikt i effektene av PSD2, da vi kan se endringene mens de skjer, i tillegg til økt innsikt i Open Banking i den norske bank- og finanssektoren. Tidligere masteroppgaver vi har sett på har valgt å analysere enten Banker eller FinTecher. Vår studie inkluderer data hentet fra flere perspektiv, noe som gir oss en bedre forståelse for hvorfor situasjonen er som den er. Vi håper vår oppgave kan bidra til bredere innsikt i hvordan innovasjon og samarbeid i bank- og finansbransjen påvirkes av lover og reguleringer, Åpen innovasjon, Dynamiske kapabiliteter og Coopetition.

6.0. Analyse

6.1. PSD2

6.1.1. Tradisjon for samarbeid

Samarbeid har vært et viktig emne i denne masteroppgaven og gjennom vår datainnsamling har vi oppdaget at det i stor grad er etablerte tradisjoner og en kultur for samarbeid mellom banker og bransjeorganisasjoner i bank- og finansbransjen.

«Norge har en lang tradisjon med samarbeid rundt utvikling, for eksempel Bits, NETS, bankenes betalingsentral, og Evry er også et samarbeidsprosjekt opp gjennom og mellom bankene» - Bank 2.

«Bits er bankenes infrastrukturetselskap som på vegne av næringen skal digitalisere samarbeidet og effektivisere løsninger og andre relevante ting som gagnar bransjen som sådan» - Bransjeeksperter 2.

Bankene har samarbeidet om å utvikle bransjestandarder og blant de mest kommersielle samarbeidene finner vi BankID og BankAxept som har fusjonert med Vipps. BankID er et resultat av et samarbeid for standardisering som startet i 2000. Resultatet av dette samarbeidet har blitt en samordnet infrastruktur utviklet av banknæringen i regi av Finansnæringens Hovedorganisasjon og Sparebankforeningen. Selskapet Bank ID AS ble etablert i 2014 (BankID, Nettvett 2019). BankAxept ble opprettet i 1991 drevet av Finans Norge. I 1995 ble driften overtatt av Nets og i 2014 ble BankAxept AS etablert. Norske banker eier 100 % av organisasjonen og den skal forvalte og utvikle nye betalingsløsninger (BankAxept). Bank Axept og Bank ID fusjonerte med Vipps til en felles organisasjon 1. juli 2018; Vipps AS (BankAxept). Videre har vi Bits som nevnt er bransjens infrastrukturorganisasjon og forum, i regi av Evry. Etter en sammenslåing av Finans Norges fagenhet for betalingsformidling og Bankenes Standardiseringskontor ble Bits AS etablert i 2016 (Bits AS). Disse og andre har vært med å sørge for at bransjen i Norge har en sikker og effektiv finansiell infrastruktur.

6.1.2. PSD2 og tilrettelagt infrastruktur

PSD2 setter som nevnt i kapittel 2.3.2. krav til Regulatory Technical Standards som blant annet innebærer SCA eller sterk forbruker autentisering. I andre land kommer nok løsningene de

kommer opp med for å tilfredsstillere dette kravet til å sees på som en innovasjon, mens i Norge er allerede dette kravet tilfredsstilt på grunn av den eksisterende infrastrukturen.

«Det er større potensial for digitalisering i andre markeder sørover i Europa. Det er kanskje en utfordring som spesifikt treffer Norge og andre land som har kommet langt når det kommer til å tilby digitale kundeløsninger, men kanskje enda viktigere digital infrastruktur. Altså at du har en bankløsning som kan snakke med hverandre, og at det ikke nødvendigvis er et spaghetti-system som ligger i bunn. Det er selvfølgelig også det til dels her, men det er bedre teknisk infrastruktur enn mange andre markeder. Jeg tror utfordringen med PSD2, i hvert fall hvis vi ser det med norske briller, er jo at man allerede har kommet langt på mye av det PSD2 skal løse» - Bransjeeekspert 2.

Bank ID er et eksempel på hvordan den norske bank- og finansinfrastrukturen allerede tilfredsstiller kravet til SCA, og er videre et eksempel på hvordan den opplevde effekten fra PSD2 tas litt ut.

«En viktig del av PSD2 er i RTS. Det forklarer hvordan direktivet som juridisk dokument i praksis skal gjennomføres fra et teknisk perspektiv. Det de sier er at det må ligge til grunn en sterk kundeautentisering, samt en felles og sikker kommunisering. Det er to deler av RTS som forklarer hvordan det i praksis skal implementeres fra et teknisk ståsted. Den ene delen med sterk kundeautentisering eksisterer her allerede, gjennom Bank ID» - Bransjeeekspert 2

Som nevnt i kapittel 2.3.2. definerer PSD2 TPPer og skiller mellom AISP og PISP. En PISP kan som nevnt der initiere betalinger direkte fra kundens bankkonto, noe som er vesentlig billigere enn å for eksempel bruke card schemes. Et card scheme er et sentralt betalingsnettverk som bruker kreditt og debet kort til å prosessere betalinger. Card scheme avgifter blir betalt av anskaffer for å bli medlem av schemet. Bankene sender denne avgiften videre til butikkene som enten betaler i hver transaksjon eller som en oppsamlet betaling (Ebanx).

«Det mange har spådd som følge av PSD2 er at det legger til rette for mer konto til konto betaling istedenfor å bruke card schemes, altså kortnettverkene som Visa og Mastercard. Det utgjør en trussel for Visa og Mastercard som dominerer på globalt perspektiv, men bruker i stor grad kort som utgangspunkt. PISP delen i PSD2 lar betalinger på nett

initieres direkte fra kundenes bankkonto og kobles opp mot retailerens kundeforhold i banken via konto. Du bytter da ut mellommannen og det er det sentrale i PISP. I Norge bruker vi BankAxept i tillegg til Visa og Mastercard, mens i de fleste andre land er det kun Visa og Mastercard med mindre man har noen lokale eller nasjonale kortnettverk som BankAxept. Det er en fordel for bankene siden det er rimeligere samtidig som de sitter i førersetet selv. BankAxept er en del av Vipps AS og er eid av store deler av bankbransjen i Norge. De har et perfektjonistisk perspektiv på BankAxept fordi de ønsker å verne om den posisjonen de har bygget opp som er kostnadseffektiv for dem selv, men ikke minst også for varehandel og betalingshandel [...] De ønsker å bruke BankAxept fordi det er vesentlig billigere enn Visa og Mastercard. Det er et annet eksempel på at man har infrastruktur i Norge som skiller seg fra resten av Europa som gjør at man kan argumentere for at mye av effekten fra PSD2 er tatt ut» - Bransjeekspert 2.

PISP delen i PSD2 legger altså til rette for at man kan få et billigere alternativ enn Visa og Mastercard, men ettersom Norge allerede har et billigere alternativ i form av BankAxept er ikke dette behovet like stort i Norge som i andre land, og dermed enda et eksempel på hvordan infrastrukturen er med å ta ut noe av den opplevde effekten fra PSD2. En artikkel i Computerworld fra 2018 har estimert at BankAxept er mellom 5-10 ganger så billig for dagligvarehandelen som Visa og Mastercard (CW, 2018).

6.1.3. Lokalreguleringer i henhold til PSD2

Lover og forskrifter er til for å sikre forsvarlighet, redelighet, konkurranse og sikkerhet for aktører og forbrukerne i bank og finansbransjen. At bransjen er regulert etter et komplekst og strengt lovverk er ikke en hemmelighet. Dette strenge lovverket gjør at inngangsbarrierene er høye og det er vanskelig for nye aktører å etablere seg.

«Det vi selvfølgelig undervurderte helt var hvor komplekst det var å bygge en nettbank og hvor vanskelig det var å overbevise Finanstilsynet om at vi som en bitte liten startup kunne være like compliant og ha like gode rutiner og regelverk som bankene. [...] Når de første lovene kom, også de som ble lansert i Norge med PSP, så var det slik at du måtte sørge for at du hadde tilstrekkelig risikoforsikring for å få konsesjon. Men så endret de dette til å si at du må kunne vise at du har fått tilstrekkelig forsikring, og så antok de bare

at forsikringselskapene ville lage disse forsikringsproduktene. Men i Norge så var det, i hvert fall det første halvåret, ingen forsikringselskap som tilbød det. Ergo kunne heller ingen søke om konsesjon. [...] Så man laget egentlig et konsesjonsregelverk som det ikke var mulig å oppfylle.» - FinTech 1

Finansforetaksloven § 2-10 *Konsesjon som betalingsforetak* annet ledd sier; «... Betalingsfullmektiger skal ha ansvarsforsikring som dekker de geografiske områder hvor den tilbyr tjenester, eller stille annen lignende garanti til dekning av eventuelt erstatningsansvar. Departementet kan i forskrift gi bestemmelser om ansvarsforsikring og tilsvarende garanti, herunder om beregning av minimumsbeløpet.» Finansforetaksloven § 2-10 a tredje ledd sier; «Opplysningsfullmektiger skal ha ansvarsforsikring eller stille garanti til dekning av eventuelt erstatningsansvar.» (Lovdata, 2019). FinTech 1 påpeker at det først etter et halvt år kom et forsikringsprodukt på markedet som tilfredstilte kravene i lovverket. Selskaper med en forretningsmodell som krever konsesjon har derfor ikke hatt mulighet til å søke da forsikringstilbudet i markedet ikke har vært tilstrekkelig.

«Vi var nok et av selskapene som sendte konsesjonssøknad først, og den har vi fortsatt ikke fått. Dette skyldes kapitalkravet på en halv million og forsikringskravet til Finanstilsynet. De godtar ikke forsikringer med egenkapitalandel, de vil ha bankgaranti. Så da må et lite FinTech-selskap blåse 5-6 millioner på bank. Kapitalkravet på 500.000 er en spøk, da dette i realiteten blir på 5-6 millioner. Så det er mange rare regulatoriske barrierer.» - FinTech 2

Finansforetaksloven § 3-4 annet ledd, har ulike krav til startkapital basert på tjenestetilbudet betalingsforetaket tilbyr. Med forsikringskrav blir startkapitalen kun en liten andel av den nødvendige kapitalen. For en liten FinTech med begrenset kapital kan det da bli problematisk å bryte inn i markedet. Kompleksiteten i lovverket og høye krav til kapital kan i mange tilfeller være overveldende for en liten startup. Dette er noe bankene og bransjeekspertene også legger merke til.

«Det er det jeg føler kanskje har skjedd med FinTechene. De kom inn med sånn veldig giv, men så krasjer de i compliance.» - Bank 1

Kompleksiteten i lovverket hemmer ikke bare FinTechene fra å bryte inn, men også utviklingen hos bankene.

«PSD2 skiller seg ut fra mange andre direktiver, lovendringer, regelverk, direkte mot banker og andre aktører, dette her er jo et direktiv som har som formål å øke innovasjon. Og det å drive innovasjon med utgangspunkt i regelverk, compliance og legal som bank, det er egentlig to ting som ikke hører sammen.» - Bransjeekspert 2

«[...] Alle lovforslagene, og ikke minst GDPR, er jo en bremsekloss for hele greien.» - Bank 1

Bransjeekspert 1 støtter oppunder argumentet Bank 1 bruker, når det refereres til et prosjekt på tvers av ulike selskaper.

«[...] Men det var legal som faktisk var problemet. Fordi man skal både ikke bryte konkurranselovgivningen og du skal heller ikke bryte GDPR, personvern.» - Bransjeekspert 1

Lovverk vil alltid være nødvendig for å regulere markedet og opprettholde kontroll. På spørsmål om lovverket er for strengt svarer FinTech 1 at det nødvendigvis ikke er rigiditet som er problemet, men at kapasiteten hos finanstilsynet er begrenset.

«Nei jeg mener ikke at det er for strengt. Jeg føler egentlig det er legitimt, men finanstilsynet har altfor liten kapasitet. [...] når PSD2 ble ordentlig lansert i fjor høst, så kom jo også finanstilsynet med et nytt regelverk som gjorde at alle måtte levere inn nye AISP og PISP søknader, og så vidt jeg vet så er det kun et selskap i Norge som har fått det per dags dato og det er VIPPS. Så det er ingen andre norske selskaper som har konsesjon, som har lov å hente bankkontodata eller belaste. Bortsett fra bankene selv da» - FinTech 1

FinTech 1 hevder at Finanstilsynet kun har gitt konsesjon til Vipps i kjølevannet av lanseringen av PSD2. Konsentus' oversikt over europeiske TPPer viser at Norge per mars 2020 kun har gitt konsesjon til to norske selskaper (Konsentus, 2020). Dette trenger ikke nødvendigvis å bety at Finanstilsynet har for liten kapasitet, men det gir grobunn for påstanden om at det er vanskelig å

få konsesjon. Vi prøvde flere ganger å få en uttalelse fra finanstilsynet selv, men lyktes ikke i dette.

FinTech 2 deler FinTech 1 sine tanker rundt kompleksitet i prosessen for å få konsesjon, og mener at dette påvirker innovasjonstakten og konkurransen.

«Det er fordi det er for vanskelig å få denne konsesjonen. Det er mange begrensinger som gjør at det blir et konkurransefortrinn for bankene, og ulempe for FinTechene. Vi ønsker å fjerne friksjon og gjøre det lettere for brukerne. I bank kan du for eksempel godkjenne betalinger med Face-ID, og dette er innenfor PSD2s SCA regler. Men dette er det ingen som gjør. Skal du for eksempel gjøre det hos oss må du innom bankens interface og bruke BankID der, så må du tilbake til appen vår. Ganske knotete. Men det er én aktør som får lov å gjøre det: Vipps. Det er et brudd på reglene. Finanstilsynet sier jo at det skal være likt for alle og at banken må tilby samme SCA metode som de bruker internt, tilby samme informasjonsgrunnlag og transaksjonshistorikk som de gjør til kundene sine. Men på grunn av dette er det vanskelig å gjennomføre ekte innovasjon, fordi du har hendene på ryggen.» - FinTech 2

FinTech 1 legger vekt på at problemene har startet allerede i utredningen av selve direktivet. Vedkommende mener at omfanget av åpenhet har blitt snevret inn i løpet av prosessen som følge av lobbyvirksomhet fra de største bankene i Europa.

«[PSD2 har som formål å åpne for innovasjon og konkurranse] Jeg vil jo egentlig si at hele PSD2 har falt på sin egen urimelighet akkurat der, fordi det skulle jo åpne konkurransen, og åpne opp alle bankkonti for eksempel for alle forbrukere og til dels også bedrifter, men det ble jo så sinnssykt lobbyert i Europa av de største bankene. Santander og BVAA og Deutsche bank, de la så utrolig mye press på EU. Først så var det alle typer bankkonti, og så skulle ikke lånekonti inkluderes, og bare der er jo grunnlaget for mange startups som vil gi en totaloversikt over økonomien din, borte. Man får jo ikke se lånet ditt eller noe sånn. Og så forsvant personkonti, og så forsvant sparekonti, og nå er til slutt faktisk det eneste som er krav om at bankene må dele brukskonti. Og da er det litt sånn “whats the use?”.» - FinTech 1

6.1.4. Bransjens forventinger til PSD2

Det har vært knyttet store forventinger til PSD2 både før og etter lanseringen av direktivet. Forventingen om en revolusjon innen bank og finans har vært delvis skapt av media, nervøse banker, ivrige startups og diverse eksperter. Både bank 1 og 2 mener at stemningen blant banker bar preg av stor usikkerhet og frykten for å bli erstattet.

«Det var litt sånn at hvis vi ser tilbake noen år når vi ble varslet om at PSD2 kom så ble vi litt sånn akkurat som når tusenårsskiftet skulle komme. Man trodde at alt skulle krasje og at banken skulle legge ned. Så vi forberedte oss jo på, "hva er den videre businessmodellen vår, for nå skal vi slutte å ha nettbank og mobilbank". Det var liksom litt krisemaksimering der. Da var det mye store foiler på konferanser om "hvordan skal bankene overleve" og "nå skal alle FinTechene ta over det kundekommunikasjonen egentlig er ".» - Bank 1

«Alle aktørene tenkte jo "hva kan vi gjøre", "hvordan kan vi bekjempe dette", "hvordan kan vi unngå". Og så så vi jo det at i stedet for å bekjempe det, så må vi se at dette kommer, hvordan kan vi forholde oss til det, og hvordan kan vi bygge forretningen vår på toppen av det.» - Bank 2

Bank 1 og 2 får her støtte av tidligere konsernsjef i DNB, Rune Bjerke, som i 2018 uttalte til E24 at;

«Med PSD2 blir vi angrepet i enda større grad av de finansielle teknologiselskapene og av de internasjonale aktørene.» - Rune Bjerke (E24, 2018)

Bankene fryktet for et inntog av FinTech-selskaper som kunne erstatte dem og ta over kundeflaten deres. Forventningene om disrupsjon og mulighetene for en fullstendig omstilling av bransjen var utbredt. Ulike rapporter publisert før lanseringen av PSD2 høsten 2019 underbygger også denne påstanden.

«Open Banking—which has been described as a revolution transforming banking—is almost upon us. The transformation heralded by Open Banking is expected to deliver new ways of doing business, with a broad range of options and added value for consumers. » - Accenture consulting "OPENING MINDS TO OPEN BANKING"

«Open banking is almost open for business in Europe. When the final part of Payment Services Directive (PSD2) legislation comes into force in September, it effectively gives a green light for businesses – who now have access to financial data with customer consent – to fundamentally change the way money is managed. [...] 2019 is set to be the year of open banking...» - Tink “Why 2019 is the year of open banking”

Media har også vært en bidragsyter til å skape forventinger både blant bransjefolk og forbrukerne. Flere av landets største aviser, som også følger bransjen tett, har hatt overskrifter som indikerer store forandringer i folks daglige bruk av finansielle tjenester.

«Nå får bankene kamp om adgang til lommeboken din» - Dagens næringsliv (Dagens næringsliv, 2019)

«PSD2 er innført - bankene kan bli råvareprodusent» - Dagens næringsliv (Dagens næringsliv, 2019)

«Neste år betaler du kanskje regninger på Facebook» - Finansavisen (Finansavisen, 2017)

Forventningen som skapes i forkant av lanseringen kan også gjenspeiles i antallet nye selskaper. Både FinTech 1 og FinTech 2 påpeker at PSD2 var grunnen til at de i det hele tatt startet selskapene. Direktivet har vært inspirasjonen for ideen om nye innovative løsninger.

«PSD2 var jo en av grunnene til at vi startet konseptet. Vi så at disse direktivene kom og at bankene skulle begynne å dele data, og at tredjeparten skulle få tilgang til dette på vegne av kundene, og analysere og gjennomføre betalinger. Det var jo en av grunnene til at vi startet.» - FinTech 1

«Det var inspirasjonen til å starte» - FinTech 2

Bransjeeekspert 2 mener at FinTechene kom inn med en holdning om at de skulle ta over bankmarkedet og utkonkurrere etablerte aktører.

«FinTech-selskaper kom inn i bankmarkedet med en retorikk som tilsa at «nå skal vi vise bankmarkedet og de etablerte hvor skapet skal stå, vi skal gjøre en bedre jobb».» - Bransjeeekspert 2

Vi ser at PSD2 har skapt en idestorm av nye løsninger og tjenester. Det har skjedd en oppblomstring av nye aktører som ønsker å gripe mulighetene PSD2 skaper. Bank 2 mener at de ulike direktivene gjør at det blir mer utbredt å drive med banktjenester.

«Bankene har jo i lang tid hatt mulighet til å bygge vegger, og beskytte sin egen verdikjede. Så det er sånn, PSD1, PSD2, og PSD3 hvis det skulle dukke opp, er jo med på å gjøre banktjenester om til noe alle kan drive med.» - Bank 2

Det er liten tvil om at det har vært bred enighet at PSD2 ville skape endringer i bransjen. Etablerte aktører forventet det verste, og nye aktører håpte på det beste. Bransjeekspert 2 påpeker også at økt konkurranse og innovasjon har vært stikkord som har gått igjen i diskusjoner før lanseringen, men at man allerede i april 2019 kunne se at dette ville ta lengre tid enn forventet.

«Så jeg vil kanskje si at helt siden 2017/2016 og særlig da tiltagende vinteren 2017, at man har snakket veldig mye om det og hentet ut det som på en måte er hoved essensen og et av hovedformålene som går på å øke innovasjon og gjøre det lettere for nye spiller å komme til. Og så har det blitt brukt som stikkord og overskrifter hver gang banker og FinTechs møtes på konferanser, hver gang media skal si noe om det, og så har det bare bygget seg opp. Spoler man frem da til april 2019 så ser man allerede da at “nei her kommer det ikke til å skje så mye på kort tid”.» - Bransjeekspert 2

Det er konsensus blant informantene når det er snakk om den foreløpige effekten sett opp mot forventningene om hva bransjen trodde skulle skje.

«Man skulle jo kanskje tro, for det var jo snakk om høsten sånn og sånn, 14 september, da var det liksom det store banget skulle skje, men det har jo ikke skjedd. Og det står det jo skrevet om mange steder. Og går du på PSD2 konferanser så sier de akkurat det samme, at det har ikke tatt av. Men det betyr ikke at ikke det kommer. Men det er en treghet i det.» - Bank 1

«Kortversjonen er jo at PSD2 er noe av det mest overhypedet som har vært i bank og finans det siste tiåret.» - Bransjeekspert 2

«[PSD2] Foreløpig er det hele en spøk» - FinTech 2

«Vi omdøpte jo til slutt PSD2 til “Paint slowly drying 2”. Altså det skjedde jo aldri noe.»
-FinTech 1

Bransjeeekspert 1 sier seg enig i at de synlige effektene har vært begrenset, men påpeker også at i man må løfte blikket for å se de virkelige endringene.

«[...] På mange måter som vil jeg si at det er en av de EU-direktivene som har virket best, kraftigste og raskeste etter hensikten. Men igjen det kommer litt an på hvordan du ser det, jeg kan være enig med Cicero hvis man tolker det veldig strengt, altså den egentlige effekten av PSD2. Men slik jeg tolker det, så er det på en måte Kodak øyeblikket i bank, finans og forsikring. Det er liksom starten på den åpne delen av innovasjonsbølgen. I mitt hode hadde det enorm effekt, men da må du løfte blikket langt over kontoaggregering og betalingsinitiering. Men hvis du ikke gjør det så er jeg enig, da hadde det ikke så stor effekt» - *Bransjeeekspert 1*.

Det er grunnlag for å anta at forventningene til hva PSD2 skulle føre til har overgått den foreløpige effekten. Det som i utgangspunktet virket å bli et umiddelbart skifte i en tradisjonell bransje, har på mange måter skuffet i startfasen.

6.1.5. Kundernes forventninger til PSD2

Forbrukerne er ikke bare en viktig brikke i bank og finansbransjen generelt, de har også en betydelig rolle i selve formålet med PSD2. Økt innovasjon og konkurranse skal gi bedre kundevilkår, nye tjenester og løsninger, et tryggere betalingsmarked og økt sikkerhet. Det vil i en slik situasjon være rimelig å anta at forbrukernes forventninger er med å påvirke selve utviklingen. Ifølge informantene i vår studie er veldig lite av utviklingen som følge av PSD2 basert på hva forbrukerne selv har sagt. Bank 1 mener at kundene ikke er interessert i PSD2, og at de aldri har bedt om effektene som oppstår.

«Jeg tror ikke forbruker har sett det og jeg tror heller ikke forbrukeren etterspør det [PSD2 innovasjoner]. Så da må man finne på noe som man må ut til forbrukerne og si at “dette trenger du”. For forbrukerne forholder seg ikke til hva PSD2 er. De synes jo at PSD2 er kjempe uinteressant. Spør en vanlig kunde så skjønner de ikke hva PSD2 er engang. Vi har brukt masse tid med masse utvikling og masse interne krefter og ikke minst intern kost på å gjøre noe som egentlig aldri en kunde har bedt om.» - Bank 1

I likhet med bank 1 mener også bransjeeekspert 2 at forbrukerne bryr seg i veldig liten grad. Han legger til at kundene stort sett er fornøyd med tjenestetilbudet som eksisterer i dagens marked.

«[Om PSD2] og det har vært mye hype, mye prat, delvis som følge av at man nødvendigvis ikke har visst hva dette helt konkret skal medføre, og så har man holdt diskusjonene på et overskriftsnivå både fra bank og FinTech siden. Og så har man skreket om det til hverandre, og noen ganger i media uten å ha tenkt på at kundene, som kanskje er viktigst i denne ligningen, ikke kunne brydd seg mindre. Da har du på en måte skutt deg selv i foten da. Du hyper det såpass opp, men vi som skal ta det i bruk, altså de som er sluttbrukeren og skal påvirkes mest av dette her, de er liksom “neeeh”. [...] Det er ingen som ønsker, i hvert fall ikke i Norge, det er ikke så mange kunder som ønsker endring når det kommer til bank og finans. Man er stort sett fornøyd» - Bransjeeekspert 2

I Cicero Consultings rapport “Under lupen – PSD2 er her” gjennomførte de en undersøkelse i samarbeid med Norstat, hvor de tok for seg nordmenns syn på privatøkonomi og banktjenester. Denne undersøkelsen kom blant annet frem til at nordmenn flest ikke bryr seg om kontovisning på tvers av banker.

«Hele tre av fire nordmenn svarer at de ikke har behov for å holde oversikt over kontoer hos andre banker. Sett i sammenheng med at nordmenn i gjennomsnitt har 1,9 bankforbindelser er det ikke rart at kundene stiller seg uforstående til verdien som kontovisning på tvers av banker skal gi.» - Cicero consulting (Cicero, 2019)

Oversikt over kontoer i andre banker er riktig nok kun en liten del av de tjenesteløsningen som kan eller har oppstått som følge av PSD2. Det gir dog et lite bilde på hvordan forbrukerne stiller seg i forhold til temaet. Undersøkelsen tar videre for seg forbrukernes tillit til ulike FinTechs. Som nevnt tidligere, er bankbransjen i Norge preget av høy tillit til de ulike aktørene. Når markedet omstilles og nyanseres, vil tillitsspørsmålet stilles på nytt. I undersøkelsen til Cicero kommer det frem at norske forbrukere i liten grad stoler på FinTechs som konto-aggregatorer. Det er også svært få som benytter seg av uavhengige apper som verktøy for å styre privatøkonomien.

«Men har egentlig kundene tiltro til at nye FinTech-selskaper vil gjøre en bedre jobb? Den brutale sannheten er nei. Vår undersøkelse viser at mindre enn én av ti nordmenn har

tillit til oppstartsselskaper som konto-aggregatorer. Det impliserer at sluttbrukerne ikke er interessert i å få sammenstilt informasjon om kontoer, på tvers av banker, i grensesnittet til en FinTech. Vi ser flere sentrale etablerings-barrierer som gjør det vanskelig for FinTech-selskaper å virkelig skalere på egenhånd og tillit er en av dem. Kritisk brukermasse er en annen. På spørsmål om hvilke verktøy som ble brukt for å styre privatøkonomien oppga fattige to prosent uavhengige apper, som en del av de nye FinTech-selskapene satser på. Det er ingen enkel oppgave å skulle overbevise nordmenn om at privatøkonomien skal styres fra en uavhengig bank-app, men det er enkelt for bankene å kopiere FinTech-selskapets tjeneste og tilby det til kundene.» Cicero Consulting (Cicero, 2019)

Tar vi Ciceros undersøkelse i betraktning så er ikke norske forbrukere nevneverdig interessert i de nye mulighetene som skapes av PSD2. Bransjeekspert 2 påpeker at bankene allerede har kommet langt i digitaliseringen og påpeker at man ikke nødvendigvis taper så veldig mye på å la være å innovere med utgangspunkt i PSD2.

«Man har kommet langt med å tilby gode digitale løsninger, ingen kunder skriker etter PSD2 løsninger og du får ikke noen stor smekk om du ikke innoverer med utgangspunkt i PSD2.» - Bransjeekspert 2

I en situasjon hvor markedet er mettet vil ikke aktørene ha like stort behov for å innovere. Innovasjonstakten vil da synke. Bransjeekspert 1 mener at man ikke alltid trenger å lytte til kundene for å komme med nye gode ideer.

«Iphonen hadde aldri blitt laget om du kun spurte en kunder om hva de ville ha. Det er mye disruptiv innovasjon som ikke nødvendigvis hadde skjedd bare ved å spørre kundene om hva de ønsket.» - Bransjeekspert 1

6.2. Innovasjon

6.2.1. Kan man kalle det innovasjon?

Bank og finansbransjen i Norge er godt kjent med innovasjon og informantene i vår studie var nølende med å kalle noe av effekten fra PSD2 for innovasjon. Et eksempel er at Bank 1 ikke var sikker på om de kunne kalle det økte fokuset og endringen i måten de arbeidet på som innovasjon.

«PSD2 har gjort at vi sitter lenger frem i stolen og overvåker litt mer hva som foregår i markedet [...] Vi kan sikkert ikke kalle det for innovasjon, men med det å ha et mindset og det å tenke nytt: "Trenger vi å gjøre det", "kan vi gjøre ting annerledes", "kan vi kutte det ut". Det er jo også en del av det å innovere på et vis. Kontinuerlig forbedring, det trenger ikke vært ting vi har gjort i syv år, det kan være ting vi har gjort i et halvt år som vi endrer på» - *Bank 1*.

FinTech 2 stiller seg noe enig, da de mener PSD2 har resultert i et økt fokus på det å innovere, men ikke nødvendigvis økt innovasjon.

«Nei [føler ikke PSD2 har økt innovasjon]. Eller det har nok økt fokuset, men den ekte innovasjonen har uteblitt» - *FinTech 2*.

Samtlige informanter har blitt spurt om de kan gi konkrete eksempler på innovasjoner eller innovasjonsprosjekter som har kommet som en følge av PSD2, og her har det blitt trukket frem interessante eksempler. Igjen er informanten litt nøktern med å kalle det for innovasjon, og det er noe uklart om denne forsiktigheten har noe å gjøre med at selve begrepet innovasjon ikke har en klar enhetlig etablert definisjon hvor avgrensningene er klare. Som nevnt i teoridelen bruker vi samme definisjon av innovasjon som Regjeringen og Innovasjon Norge, og det er denne vi vil bruke i diskusjon og empiri delen av oppgaven.

«Det første vi gjorde var egentlig å ta AISP biten, altså det å dele kontoinformasjon. Da var hypotesen det at vi skulle være TPPer, altså tredjeparter for hverandre. Slik at man kunne logge seg på en av de tre bankene, så kunne du se det totale engasjementet ditt i alle tre. Så valgte vi det som vi kaller for hightrust modell. Det vil si at vi slo av den sterke kunde autentiseringen som man er nødt til å gjennomføre for å kunne dele, men at vi stolte på hverandre sin nettbankautorisasjon. Det startet vi høsten 2018, og hadde de første kundene inne november/desember 2018. Vi så litt på hva folk etterspurte, og hvilke typer tjenester de ville ha, og så hadde vi faktisk tenkt å gå videre og gjennomføre betalinger på tvers av bankene. Hele det prosjektet var egentlig bare for å lære. For å skjønne hva vi måtte gjøre av teknologisk utvikling i bakkant og hva egentlig våre kunder var interessert i» – *Bank 2*.

Her skiller Bank 2 seg noe fra FinTech 2 og Bank 1, hvor vedkommende kommer med et læringsprosjekt som et eksempel på innovasjon som har kommet som en følge av PSD2. Informantenes forståelse av hva innovasjon er ser altså ut til å variere.

«[...] Jeg tror innovasjonen framover kommer til å bli mye mer Lego. Altså å bygge sammen Lego klosser som fins og som er tilgjengelige, og for andre, men på nye måter. Det er også innovasjon. Det er ikke bare å lage Lego klossene, men å bygge de. I hvert fall i Norge så tror jeg det er for dyrt og tar for lang tid å lage alt selv. Man må mye mer bare sånn ensemble og chippe det ut» – *Bransjeeekspert 1*.

Det bransjeeekspert 1 her sier er noe vi har sett elementer av når informantene skal komme med eksempler på innovasjon som følge av PSD2. Det som går mest igjen her er det de kaller kontoaggregering og abonnementstjenester, noe mange av bankene begynner å få.

«[...] Det enkleste eksempelet er å begynne med en bank, alle bankene i dag tilbyr jo «kontoaggregering». Dersom jeg for eksempel har DNB som favorittbank kan jeg plugge inn i de andre bankene. Da kan jeg se alle bankkontoene i en flate, det er på en måte et steg» – *Bransjeeekspert 1*.

«Her hos oss har vi ikke noe annet på PSD2 siden [enn kontoaggregering], og dette er noe som alle banker har, nemlig at du kan vise kontoen til andre banker. Og det er jo ikke vi som har innovert på det. Det er jo disse løsningene som nå er på vei til å bli adoptert av bankene, som typ abonnement løsning» - *Bank 1*.

«I disse dager så ruller vi ut at alle abonnementene som du betaler via et av våre kort eller konto, de kan du si opp fra nettbanken. Så hvis du har Netflix abonnement som du ikke klarer å bli kvitt, så kan vi kvitte det for deg, og si det opp for deg. Og det er typisk noe som vi gjør sammen med FinTech-selskaper. Så de har utviklet teknologien, og vi inkluderer den i vår flate. Det er en typisk sånn som skjedde på bakgrunn av PSD2. Fordi de FinTech-selskapene hadde aldri eksistert hvis ikke PSD2 hadde kommet» - *Bank 2*.

Bank 2 kommer her med et interessant poeng, hvor han hevder at FinTech-selskapene som leverer løsningene til bankene ikke hadde eksistert dersom det ikke hadde vært for PSD2. Vi ser også at bankene på enkelte punkter velger å kopiere hverandres PSD2 løsninger, hvor FinTechs gjerne er dem som leverer teknologien bak disse løsningene i back end. Som nevnt i kapittel

6.1.5 har forbrukerne lav tillit til FinTechs som leverandør av finansielle tjenester. Det kan dermed skje at bankene ender opp med å kopiere FinTech-selskapenes ideer og sådan få flere kunder, istedenfor at FinTechs stjeler kunder fra bankene.

«Bankene kan kopiere det FinTechs gjør, og hvorfor ikke? De er best in class på å tilby kundevennlige brukerløsninger. Da trenger man ikke nødvendigvis samarbeide med dem, men kopiere det de gjør. Altså kopiere deler eller hele verdiforslaget til FinTechaktører» [...] «Ta Bulderbank, den vestlandsaktøren, den er jo en blåkopi av en miks fra tre-fire ulike FinTech-aktører som gjør det i en norsk drakt. Hvor innovativt er det? Fra et perspektiv er det kanskje ikke så innovativt, men om man kun ser på løsningen er det innovasjon. Det er noe som ikke tilbys i markedet i dag, selv om det ikke nødvendigvis er noe helt unikt da noen kanskje har forsøkt ulike vrier av det uten å lykkes. Forventer at flere kommer til å «steal with pride», se til FinTechs og lære av dem. På den måten tilby det beste fra to verdener, bruke posisjonen man har som etablert bank, men tenke som en FinTech-startup» - *Bransjeekspert 2*.

Bransjeekspert 2 bruker her Bulderbank som et konkret eksempel på hvor aktørene i bransjen kan innovere ved å kopiere deler av eller hele eksisterende løsninger. Så er jo spørsmålet hvor innovativ slik tjenesteutvikling er. Man kan muligens ikke si at det er radikal eller disruptiv innovasjon å være mer fremoverlent og mer innovativ i hvordan man tenker, og heller ikke når man kopierer andre løsninger som utgjør små deler i en mobilbank. Men det er muligens inkrementelle innovasjoner i måten man endrer organisasjonsstrukturen eller kommer med små forbedringer til hva man tilbyr kundene, selv om det ikke er en teknologi du har utviklet selv. Et poeng ser ut til å være at den radiale innovasjonen har vært mindre enn forventet, og at innovasjonen vi ser i større grad er av den inkrementelle typen.

Den disruptive innovasjonen PSD2 skulle bringe med seg og som preget overskriftene i finansavisene i forkant av at direktivet kom har nok foreløpig uteblitt, men direktivet har muligens hatt en effekt på hvordan bransjen ser på tjenesteutvikling.

[...] Man har pratet seg tom om disrupsjon i bankmarkedet, men man har likevel sett at PSD2 har vært en viktig tilrettelegger. I praksis er det ikke så enkelt som man skulle hatt det på papiret, men det gjør det mulig for selskap å se muligheter i bank/finans. Man ser at når alt kommer til alt så kan man ikke bruke direktivet til å gjøre alt man ønsket å

gjøre, men det er i det minste der ”hvordan kan man da bygge videre?”. PSD2 er en viktig byggestein og bidrar til at flere har fått øynene opp for å utvikle nye tjenester innen bank og finans» - *Bransjeekspert 2*.

Så spørsmålet man må stille seg er hva er en effekt og hva er en innovasjon? Mange av innovasjonene som er kommet fra PSD2, om man kan kalle dem det, er vel i beste fall inkrementelle. Så det er vel muligens et eksempel på hvorfor noe av den synlige effekten fra PSD2 tas litt ut. Dette er noe Bransjeekspert 1 snakket om i kapittel 6.1.4 på side 43.

(Sitatet gjengis her for å gjøre lesing enklere).

«[...] På mange måter som vil jeg si at det er en av de EU-direktivene som har virket best, kraftigste og raskeste etter hensikten. Men igjen det kommer litt an på hvordan du ser det, jeg kan være enig med Cicero hvis man tolker det veldig strengt, altså den egentlige effekten av PSD2. Men slik jeg tolker det, så er det på en måte Kodak øyeblikket i bank, finans og forsikring. Det er liksom starten på den åpne delen av innovasjonsbølgen. I mitt hode hadde det enorm effekt, men da må du løfte blikket langt over kontoaggregering og betalingsinitiering. Men hvis du ikke gjør det så er jeg enig, da hadde det ikke så stor effekt» - Bransjeekspert 1.

6.2.2. Åpen innovasjon

Det jobbes med ulike typer innovasjon, og en av disse er i form av åpen innovasjon. PSD2 og Open Banking legger begge til rette for åpen innovasjon, da forskjellen er at åpen innovasjon gjennom PSD2 skjer gjennom APIer og åpen innovasjon via Open Banking skjer gjennom frivillige samarbeid.

«PSD2, det handler om å kunne dele en ganske liten informasjonsmengde med data og det kan du gjøre noe utav. Det handler jo egentlig strengt tatt om typ betalinger, se saldo og kunne foreta noen transaksjoner, det er egentlig det. Hvis du skal samarbeide med en aktør som skal ha mer data fra deg så er det en helt annen ballgame. Det er begrenset hvor mye informasjon disse av aktørene faktisk får ved hjelp av PSD2 APIer. Noen har Open Banking APIer, som banken kan velge å dele, men da må du igjen ha et samtykke fra kundene på at du har anledning til å dele data på tvers mot andre aktører» - Bank 1.

Som nevnt i kapittel 6.1. har bransjen tradisjon for samarbeid, og i disse samarbeidene er det blant annet åpen innovasjon. Hightrust modellen Bank 2 nevner er et eksempel på åpen innovasjon. Videre nevner Bank 2 en innovasjonsklynge de er medlem av hvor de sammen med de andre medlemmene i klyngen prøver å dele ressurser med hverandre for å skape innovasjon sammen.

«Ja [vi har åpen innovasjon med andre aktører], vi er en av pådriverne bak en innovasjonsklynge i Bergen. Det er en tverrfaglig samarbeidsarena og der er vi veldig aktiv. Vi deltar både i innovasjonsgrupper, og sitter i styret og bidra økonomisk. Så vi ønsker å dele. Forretningsvisjonen vår er at vi skal gjøre landsdelen til et bedre sted å bo og det handler veldig mye om å dele det vi kan dele. Så vi deler både penger, altså overskuddet vårt, og vi deler kunnskap så mye som vi kan. Så vi prøver å være åpen. Blant annet ved at vi tar denne typer intervjuer, som er noe vi er bevist på å gjøre» - Bank 2.

Når det kom til konkrete eksempler på denne åpne innovasjonen var Bank 2 derimot nølende med å dele for mye, da dette var forretningshemmelig.

«Vi prøver å ha en åpen innovasjon. Så er det jo selvfølgelig ikke alt vi kan si, for noe ender jo opp under forretningshemmelig. Men sånn måte å jobbe på er så åpen som mulig» - Bank 2.

Bransjeekspert 2 nevner Finans Norge og Bits som en av de viktigste samarbeidsforaene i bankbransjen i Norge, hvor de blant annet samarbeider om hvordan man skal være compliant rundt det regulatoriske i forbindelse med PSD2.

«De aller fleste bankene er medlem av Finans Norge og de sitter i styret i tillegg. De har et selskap som heter Bits, det er bankenes infrastrukturelskap som på vegne av næringen skal digitalisere samarbeidet og effektivisere løsninger og andre relevante ting som gagnar bransjen som sådan. Der er PSD2 en typisk greie hvor Bits har foraer for hvor medlemmene møtes, vi er ikke medlem der, så jeg kjenner ikke til konkrete detaljer i de møtene. Der jobber de i hvert fall på tvers om strategiske temaer i lys av PSD2 og Open Banking. Samarbeider der de kan, og de møtes mest sannsynlig for å tolke det regulatoriske og hva det praktisk betyr når de skal koble seg opp mot andre banker. Så det

er et veldig viktig, om ikke kanskje det viktigste samarbeidsforaet i bankbransjen. Det fordrer da at du er medlem i Finans Norge for å i det hele tatt få en fot innen de foraene.»
- Bransjeeekspert 2.

Et annet eksempel på åpen innovasjon er hvor Bank 1 i et samarbeid med 14 Norne banker samarbeidet om en fondsportal. Dette var et samarbeid som ble aktuelt fordi bankene trengte bedre verktøy for å håndtere kjøp og salg av fond, og hvor det var fordelaktig å dele på kostnaden.

«Vi har forsikringssamarbeid med mange av bankene. Vi eier jo Frende sammen og AG som investeringselskapet og Norne. Vi har samarbeid med Nornebankene som er delvis det samme som Frende bankene. Vi er med på et samarbeid der 14 banker samarbeider om å ha en fondsportal. Det var innovasjon, for den var ikke laget før, så da samarbeidet vi om å få opp en portal hvor det var en prosjektgruppe med deltakere fra ulike banker som satt seg ned sammen med OMS (Oslo Market Solutions) som laget en fondsportal hvor vi var med fra idé dagnad til ferdig levert produkt» - Bank 1.

«Vi var først ute og også sjekket med dataleverandøren vår hva det ville kostet hvis vi hadde laget den på egen hånd. Det var slik at vi hadde ikke tjent penger på det. Så det er en balansegang her for alle disse tredjepartsaktørene som skal inn og selge sine ting. Det er jo ikke betalingsvilje for kundene til de aller fleste tjenestene. Forbrukerne forventer bare at vi kan laste apper gratis, og hvis vi kommer med mange ekstra tjenester i mobilbank så er det ingen som gidder å betale for det. Det skal bare være der og det betyr at da må vi tenke over hva vi bruker penger på» - Bank 1.

Det Bank 1 sier her er et godt eksempel på hvorfor det potensielt kan være verdifullt å arbeide med åpen innovasjon, de påpeker at dersom de hadde sittet med kostnaden for prosjektet aleine ville det ikke vært lønnsomt for dem. De påpeker også at det ikke nødvendigvis er betalingsvilje for slike tjenester, forbrukerne forventer at de skal være gratis, og alle forventer at sin bank skal ha det. Da er det fordelaktig for bankene å dele på den kostanden, ettersom alle bankene ønsker å tilby det og ingen vil henge etter.

«Til syvende og sist skal vi jo tjene penger. Og der er det også noe som kanskje tvinger et samarbeid i PSD2 sammenheng. Fordi hvis du går mot en enkeltaktør, de skal ha fem

millioner i året for å kjøre en P5 løsning, så kan ikke du som bank alene sitte med den kostnaden. Det er noe som nesten tvinger frem et samarbeid fordi det er for stor kostnad med implementering mot bankgrensesnittet» - Bank 1.

6.2.3. Barrierer for Åpen innovasjon

I datainnsamlingen har vi observert flere potensielle barrierer for åpen innovasjon, en av dem er blant annet at bankene ønsker å skille seg ut, samtidig som de alle beveger seg i samme retning. I tillegg er reguleringene som nevnt i kapittel 6.1.3 i enkelte tilfeller en barriere for åpen innovasjon, da det gjør det vanskelig for tredjepartsaktører å ta i bruk PSD2 og Open Banking APIer for å skape verdiøkende tjenester.

Foruten fondsportalen og kontoaggregeringen sier Bank 1 at det er liten grad av åpen innovasjon i samarbeidene de har nå, nettopp fordi at når bankene blir likere blir det mer vegring for å dele informasjon som potensielt kan hjelpe dem å differensiere seg.

«I veldig liten grad [Åpen innovasjon og deling i de samarbeidene vi har nå]. Det som har vært diskuterte er jo dette med å integrere andre tredjeparter inn i typ nett- og mobilbank ved hjelp av API, der har det vært en utveksling i forhold til samarbeid. Bankene har også prøvd å se på noe med Frende forsikring inn i nettbanken. Også har vi den fondsportalen som jeg snakket om. Men, det er vel.. en prøver jo å dele på noe informasjon» - Bank 1.

«Vi ser jo kanskje at det har bremsset litt på den delingen. For jeg tror nok at vi delte mer før fordi vi ikke følte oss så konkurranseutsatt. Desto mer digitale og landsomfattende alle blir på grunn av at digitaliseringen gjør ting mindre lokalt, jo mer gjerrig er vi kanskje på å dele. Det er noe med at plutselig er den bittelille banken i Hedmarken en konkurrent istedenfor en aktør i et veldig forskjellig marked. Alle drar i samme retning og vi er avhengig av at det er så veldig mange ting som henger på at vi må være like. Så det er de små tingene som kanskje kan skille oss fra de andre, og da blir man mer tilbakeholden med å dele» - Bank 1.

Digitalisering har altså ført til at bankene får flere og flere konkurrenter, og denne økte konkurransen kan sies å være en barriere for Åpen innovasjon, i alle fall mellom bankene.

I tillegg til dette sier FinTech 1 at de i starten var invitert med på flere prosjekter hvor målet var å finne ut av hvordan de kunne utvikle PSD2 løsninger, men at de skjønte at de ikke kom til å nå

målet om å være first mover, fordi de aldri slapp skikkelig til. De fikk være med på pilot prosjekter, men de fikk aldri vært tidlig ute med å teste APIene og utvikle sin egen løsning. Derfor måtte de utsette innovasjonen sin fordi konkurransen og tilliten fra bankene viste seg å være en barriere for den åpne innovasjonen.

«Vi var invitert på alt mulig PSD2 konferanser og var med på masse forskjellig. Vi prøvde å være helt i forkant og spurte bankene “hvem er det som først kommer opp med en API, slik at vi kan begynne å teste”. Og i begynnelsen var tonen fra bankene “ja kom inn kom inn, vi vil gjerne samarbeide med dere, og vi har hørt om dere”. Men det vi skjønnte etter hvert var at vi ble invitert på veldig mange tidlig pilotprosjekter hos bankene, hvor de egentlig ikke hadde noen intensjon om at vi skulle være først til å lansere. De var egentlig mer interessert i å fiske og lære mest mulig, sånn at de kunne gå tilbake til sine prosjekter og lage bedre prosjekter. Så endret jo landskapet seg for PSD2. Direktivet er jo skrevet for å redusere barrierene og gi økt konkurranse i markedet. Men det man etter hvert så var at de bankene var mest interessert i at skulle integrere seg og på en måte hente data og belaste, det var jo andre banker. For det var jo mye tryggere å slippe til andre banker enn å slippe til en sånn villkatt startup. “Hva skjer hvis de dataene kommer på avveie, hvordan vil det få DNB til å se ut?”. Jeg tror vi brukte et års tid på samarbeide med bankene og finne noen som ville la oss være først ute. For det var jo viktig for oss i forhold til markedsføringen, at vi skulle være first mover. Så konkluderte vi med at “det her kommer vi aldri til å vinne. Vi kommer aldri til å være den der som kommer tidlig i gang, vi kommer ikke til å slippe til”. Så vi skrotet egentlig PSD2 prosjektet, eller vi la det bort og ventet heller til det skulle bli hyllevare for vi kommer til å miste konkurransefordelen uansett. Det er ikke noe vits at vi investerer flere millioner kroner av veldig begrenset kapital på å bli først, når politikken og de store bankene ikke kommer til å slippe oss til» - FinTech 1.

6.2.4. Barrierer for større teknologiselskaper

Den stadig økende globaliseringen og digitalisering gjør verden til et mindre sted. Dette skaper muligheter for større teknologiselskaper, såkalte BigTechs, til å bryte inn i nye markeder. Stadig flere BigTechs beveger seg inn i betalingsmarkedet, og PSD2 gjør EU mer åpen for eksterne inntrengere. Selskaper som Apple, Alibaba, Google og Amazon har alle lansert betalingstjenester

for sine kunder. Vi spurte våre respondenter hva de tenker om mulighetene for at større teknologiselskaper utnytter situasjonen. FinTech 1 mener at Norge i første omgang har sikret seg mot et eventuelt inntog fra BigTechs, og at andre markeder er mer attraktive. Dette er ikke nødvendigvis bra for aktører som kunne tjent på å samarbeide med BigTechs, og heller ikke for forbrukerne som muligens går glipp av nye tjenester som følge av økt konkurranse.

«I forhold til BigTechs så har man jo bygd en litt sånn vollgrav i Norge på en måte. Alle bankene har gått sammen i dette vippsamarbeidet. [...] Vipps har et så gigantisk markedsapparat og majoriteten av norske forbrukere. Vi ser jo også at Apple pay har slitt veldig selv med den sterke posisjonen de har med mobilene sine. Så det er tøft å komme inn i markedet. [...] Det er litt vanskelig å se hva som skjer med Google og Facebook og sånn. Men nå skal jo Netflix lansere wallet og Amazon kommer og. Men jeg tror nok det er andre markeder de kommer til å satse mer på.» - FinTech 1

Bransjeeekspert 2 har heller ikke særlig tro på at større teknologiselskap kommer til å bryte inn i markedet med det første.

«Big Techs gjenstår å se hvilken scale de kommer til å ta en satsning. Det er kanskje amerikanske selskaper som er mest relevant. Kinesiske er ikke de som nødvendigvis kommer til å satse stort i Norge. Jeg forventer heller mer fra Apple, som har gjort mye i de siste 12-18 månedene som er veldig interessant. Det er fremdeles litt pilot og de tester i småskala, så da tar det lang tid før det i det hele tatt kommer til Europa og Norge.» - Bransjeeekspert 2

FinTech 2 påpeker at lovverket i de forskjellige landene er så lite homogent at det blir mindre interessant. Videre forteller han at det også er politiske faktorer som spiller inn. Dette gjør det komplisert å bryte inn i flere forskjellige land samtidig.

«Det er et godt spørsmål, foreløpig ser det ut som de er veldig fornøyd med å bare levere komplementære teknologier til bransjen. Amazon leverer skybaserte tjenester til store deler av bransjen. Dersom marginene er små, kan det godt lønne seg å være en leverandør til bransjen istedenfor å ta livet av den. Det tror jeg er en vurdering de tar. Ulempen er at finans og bank er strengt regulert, og veldig regionalt regulert. Selv om du har EBA og EU er det mye tolkning opp til hvert enkelt land. Så du kan ikke bare copy paste en

løsning fra et land til et annet. Det er en av utfordringene til BigTechs, for da må de spesialtilpasse seg til hvert enkelt land. Det er krevende på grunn av compliance osv. Det er også mulig de ikke går inn i de eksisterende markedene og heller går inn slik Facebook gjør med Libra. Redefinere hele økonomisystemet. Der er det også regulatoriske barrierer, der har du politisk interesse, ingen stater ønsker å la Facebook ta over det monetære systemet og ta makten. Ingen politikere i verden har lyst til det, da mister de all kontroll og all makt. Derfor er det en utfordring å skape et system som skal disruptere hele greien.» - FinTech 2

Bank 2 støtter oppunder poenget om at de regulatoriske barrierene holder BigTechene unna foreløpig, men påpeker at dette nødvendigvis ikke vil vare.

«Jeg tror jo at enn så lenge så vil ikke BigTechene komme inn og dominere Norge. For det første så er Norge alt for lite til å være interessant. Vi er alt for homogene og forskjellige fra resten av verden. Og selv om vi har høy grad av mobiltelefoner og tech, så koster det så mye å gå inn i vår regulatoriske sandkasse, som Norge jo er. Og vi er så sære på regler og infrastruktur og de tingene. Men det betyr jo ikke at dette vil vedvare over lang tid» - Bank 2

Bransjeeekspert 1 mener at Vipps har tatt litt over for bankene, men at Vipps fort kan bli forbigått av BigTechsene.

«Vipps er på mange måter begynt å disruptere bankene litt, men det som fort kan skje er at Vipps kan bli disruptert av BigTechs. For det er greit at jeg for eksempel kan Vippse til dere fordi dere har norske bankkontoer og jeg trenger ikke vite hvilken bank dere har, det er bare å Vippse til telefonnummeret. Men om jeg har noen venner som bor i andre land enn Norge - jeg kan ikke Vipps til dem. Men med MessengerPay eller WeChat så kan jeg «Vippse» over hele verden. Mens Apple sine telefoner har jo iMessage, og det vil jo bli oppgradert i Norge og til å kunne bære penger.» - Bransjeeekspert 1

Han forteller videre at han ikke tror at lokalbankene trenger å bekymre seg for trusselen fra BigTechs, da det er enkelt å kopiere løsninger.

«Jeg mener små banker ikke nødvendigvis trenger å være redd for Apple og Facebook. De kan man kopiere ideene til. Det er klart at hvis en 70 år gamle fyr på et småsted med

en småstedbank kan få de samme bekvemme løsningene i sin bank, så blir han der.

Trikset der er jo å kopiere noen av de gode løsningene istedenfor å si at «det der skal ikke vi tilby til våre kunder» - Bransjeekspert 1

Respondentene i vår studie er enige i at reaksjonen fra de større teknologiselskapene har vært lunken foreløpig. Noe av grunnen til dette skyldes kanskje at det er flere banker som enda ikke støtter noen av disse tjenestene. I Norge er det kun 17 aktører som foreløpig støtter Apple Pay (Apple, 2020).

6.2.4. Open Banking i bedriftsmarkedet

Før PSD2 kom var forventningene og overskriftene preget av at bransjen trodde at 2019 skulle bli Open Banking sitt år. Det ble det ikke, og 2020 har heller ikke foreløpig blitt preget av Open Banking på forbrukermarkedet.

«Jeg hadde håpet det [at vi beveget oss mot en Open Banking modell i bank- og finansbransjen], men jeg ser absolutt ikke for meg at det skjer de neste 2 årene. Det er fordi at når man ser at direktivets fremgang har kommet såpass kort på denne tiden, da forventer jeg ikke at Open Banking kommer til å ha noe stor effekt de neste 2 årene. Vi kommer til å fremdeles se utvalgte aktører, utvalgte konstellasjoner samarbeide om en eller annen spesifikk pilot eller i en test periode. Men det blir ikke noen ny standard der du som forbruker kan ha en app som automatisk bytter boliglån for deg alt ettersom hva som er best tilgjengelig på markedet uten at du trenger å logge inn i appen. Det kommer ikke til å skje de neste årene» - Bransjeekspert 2.

De store forventningene i forkant av PSD2 og det som ble snakket mest om var altså forbrukermarkedet, men der har det foreløpig ikke skjedd så mye Open Banking. Det man ser ifølge Bransjeekspert 2 er at det en større fremgang på bedriftsmarkedet, fordi det er det en betalingsvilje blant kundene.

«Jeg tror vi kommer til å se ulike test og pilot samarbeid innad i bransjen. Da hovedsakelig FinTechs møter banker, eksempelvis Sbanken som samarbeider med kvitterings FinTech-selskapet Zeipt og lignende. Man ser innad i bank/finans at det kommer en del samarbeid. Men målbildet og det man har snakket mye om er jo Open Banking, hvordan det kan påvirke ikke bare en bransje, men flere. Det tror jeg blir et

stykke unna før vi ser en stor effekt der, i hvert fall innen privat marked. Vi tror det kanskje ligger et større potensial innen bedriftsmarked. Fordi vi ser at der er det en betalingsvilje fra kundene. Privatpersoner er ikke interessert i å betale for en E-faktura, det skal være gratis. Men bedriftsmarkedet er villig til å betale for det, der er man vant til å betale for hver minste ting. Der er det et ganske godt fundament for å tjene penger, enten for en bank eller en tredjepart. I tillegg er det som vi kanskje ser på som mest interessant i et sånn Open Banking perspektiv er bankbransjen koblet sammen med regnskapsbransjen. Her har man 2 ulike parter som du fra brukerperspektiv er avhengig av begge, men ikke nødvendigvis i å bruke begge. Spør du kundene i et bedriftsmarked i dag så sier 7/10 at hvis de kunne samle alt som har med «bankgreier» og økonomi i regnskapssystemet, så hadde de foretrukket det. Men det impliserer jo at bankene er villig til å spille en rolle som en annenfiolin. Ikke at det nødvendigvis er de som eier kunderelasjonen, men det er regnskapssystemene som tar seg av mer av brukergrensesnittet, distribuerer bankprodukter. Tjenester som bankene tradisjonelt har levert kan nå leveres av regnskapssystemet. Vi ser at det kan skje, men det skal litt modning til fra bank siden. Men innenfor regnskap og bank skjer det mye, og det er mange regnskapsaktører som har uttalt satsninger inn i bank aksen» - Bransjeeekspert 2.

6.3. Dynamiske kapabiliteter

PSD2 har ifølge vår datainnsamling endret bankenes Dynamiske kapabiliteter, de er nå mer forberedt på å tåle endring.

«Jeg tror endringstakten har gått opp. Det å tåle endring og være forberedt på at ting skjer fortere og sånne ting, det tror jeg er et godt resultat av PSD2. Selv om det på en måte ikke har ført til noe helt revolusjonerende enda, så har det revolusjonert bank verden likevel» - Bank 1.

Dette er nok en endring som kundene ikke merker, og derfor blir det ikke registrert som noe revolusjonerende. Men som Bank 1 sier, har det revolusjonert bank verden.

«[...] Vi jobber med mye kortere strategier og mye kortere sprinter enn vi gjorde før. Og det er nok kanskje ene og alene på grunn av at PSD2 hadde en stor påvirkning i den forstand at vi trodde at verden skulle forandre seg» - Bank 1.

Usikkerheten rundt hvordan bankverden etter PSD2 skulle se ut gjorde at bankene i større grad enn tidligere var organisert slik at de var forberedt på å tåle endring.

«Så i fjor høst så pivoterte vi hele divisjonen i det vi kaller for de teamene som jobber i kundedimensjon og de teamene som jobber i bankdimensjon. Så jeg ledet banking service, og vi har ingen grensesnitt, vi har bare bankproblemer. Og vi løser dette på tvers av alle kundeproblemene våre. Så vi har både det å jobbe med FinTech-selskaper for å levere APIer og forretningslogikk inn mot dem. Og så gjenbraker vi den samme forretningslogikken i egne flater osv. Så vi skal prøve å løse problemet uten å se kunden, men vi skal tenke på hva som er mulig å få til innenfor bankverden. Og så har vi team som jobber bare med kundedimensjon. Hva er den beste måten for kunden å gjøre dette. Hva er det enkleste brukstilfellet vi klarer å skape. Og de skal ikke tenke på hvordan vi har gjort det eller hvilke systemer som ligger bak, de skal bare fokusere på “hvordan vil kunden ha dette utført?”. Og da klarte vi egentlig å dele problemet litt i to. Og det er på mange måter den komplekse backend biten, som tar litt tid å bygge, og så har vi den enkle “snakke med kunden” biten, der vi på mange måter må endre mye hyppigere. Kanskje til og med endre fra måned til måned, for vi ser at kunden ikke skjønner, eller begrepene er feil, eller vi er nødt til å snu problemstillingen. Og det gjør at vi økte farten veldig. Og så fjernet vi alle prosjekter. Vi har ikke prosjekter lengre. Og hver 3. uke så står alle teamene foran konsernledelsen og forteller hva de tenker. Så vi har egentlig flatet ut hele organisasjonen vår. Så hvis dere går inn på nettsiden vår så finner dere en del artikler som beskriver hvordan vi jobber, og hvordan vi prøver å snu oss vekk fra den tradisjonelle “vi vet best, dette får du”, til å inkludere kunden i alle stegene av utviklingen vår. Det er klart at vi er jo fortsatt i endringsfasen, og det kommer vi til å være i overskuelig framtid tror jeg. Vi lærer ganske mye om hvor er det vi tenker riktig og hvor er det vi kan forbedre oss. Så du får sånn typisk smidig tilnærming til alle problemene med de fordeler og ulemper det har» - Bank 2.

Bankenes fokus er nå langt mer kortsiktig, og de arbeider i mer tverrfaglige teams. Noe som gjør at vi kanskje kan se mer innovasjon i fremtiden, og som igjen gjør at de er bedre skikket til å tåle endring, for eksempel dersom BigTechs skulle gjøre et inntog i markedet. Dette er som sagt

endring kunden ikke ser og som media ikke skriver overskrifter om, så det er en effekt fra PSD2 som ikke er så merkbar.

«PSD2 har definitivt endret våre Dynamiske kapabiliteter, men vår dataleverandør er en bremsekloss i forhold til utvikling [...] Og ikke bare vår dataleverandør, men hele betalingsinfrastrukturen i Norge er tung og rigid» – Bank 1.

Infrastrukturen i Norge ser ut til å være en bremsekloss på utviklingen, og det er også noe som ifølge vår datainnsamling har en hemmende effekt på samarbeid mellom banker og tredjepartsaktører.

6.3.1. Dynamiske kapabiliteter i samarbeid

«Vi har nok i forhold til samarbeid kanskje vridd oss mer mot at før samarbeidet vi med bankene, og det gjør vi enda i type som compliance sammenheng, hva som må være i backend, og mot Finanstilsynet osv. Men det er kanskje mer interessant å samarbeide med en FinTech eller mindre selskap enn det har vært før, og vi vil ikke samarbeide med de andre bankene fordi vi har lyst å være annerledes» - Bank 1.

Bankene ønsker å samarbeide mer med tredjepartsaktører enn banker, slik at de kan differensiere seg fra alle de andre bankene. Men ifølge våre informanter er det ofte tungvint for en tredjepart å samarbeide med banker, fordi at den ene er mye raskere enn den andre.

«Det er vanskelig for oss som FinTech å samarbeide med en bank, fordi vi er mye raskere i vendingene enn bankene. Jeg kan bare snu meg, prikke en av utviklerne våre på skulderen og spørre om vi kan "teste dette", og så er det live før vi går hjem fra jobb. Mens når du har et samarbeid med en bank og skal gjøre det samme tar det mye lengre tid, for det må gjennom så mange ledd. Det er frustrerende» - FinTech 2.

«Den tekniske kompetansen tror jeg var ganske godt dekket, i hvert fall hos de vi har vært med. Så vi fikk jo testet det, og vi hadde jo laget pilot app og prototype. Jeg kunne koble til den prototypen vi hadde laget til DNB og fikk opp mine data. Så det var jo liksom en lanseringsjobb unna for å være i produksjon. Men da gikk det plutselig for fort for noen i styrene, altså på toppen, som var vant til at ting tok 2 år, men så tok det bare 2 måneder» - FinTech 1.

«Hvis du sitter i et system hvor ting tar 2 år, og så kommer det noen utenfra og det tar 2 måneder, så aner du litt ugler i mosen, “hva er det de ikke har gjort?”. Man kan jo umulig tenke seg at det er så ineffektivt der man sitter selv, “her er det noe muffens, dette kan vi ikke akseptere, dette har gått for fort”. Men hvis det er kvalitet og man kan dokumentere at det er kvalitet da burde man jo selvfølgelig se litt i egne rekker.» - FinTech 1.

Det virker som et felles irritasjonsmoment blant de FinTechene vi snakket med er at bankene er såpass mye treigere enn dem. Ting tar tid og det skal gjennom mange ledd slik at bankene er sikre på at det de gjør er compliant med lover og reguleringer. Dette er muligens med å hemme utviklingshastigeten i samarbeidene.

«Det er ganske vanskelig å integrere tredjepartsaktører i våre systemer, for de er ganske rigide og vi får ikke lov å leke for mye med dem på egen hånd. Bankene snakker faktisk litt sammen om det ikke går an å gjøre noe felles med våre dataleverandører som gjør det er lettere å integrere tredjeparter. Jeg var nettopp i Oslo og da var det syv-åtte andre banker som diskuterte om vi ikke kan prøve å gjøre et framstøt mot vår felles dataleverandør for å få til en eller annen løsning mot en tredjepart, men da er vi jo kliss lik igjen» - Bank 1.

Bank 1 forteller til og med om et eksempel hvor de sammen med andre banker har diskutert om de ikke kan lage en felles løsning som gjør det enklere for en tredjepart å koble seg på deres brukergrensesnitt. Det var dog litt vegring for å inngå slike samarbeid, da det gjør det likt bankene, og da er hele poenget med et samarbeid med en tredjepart for å differensiere seg borte.

«Samtidig så er det veldig tungt for en elefant og en mygg å danse, det hele er veldig klønete. Jeg tror begge irriterer seg over den andre. Den ene er for treg og de andre er altfor vinglete og rask. Det er ikke noe enkelt, men trolig kommer det seg mer av den typen samarbeid» - Bransjeeekspert 1.

Bankenes struktur endres altså som følge av PSD2 ifølge våre informanter, noe som gjør dem raskere og mer tilpasset endring. Likevel er de fremdeles betydelig treigere enn FinTechs, noe som kan hemme utviklingshastigheten i samarbeid.

6.4. Coopetition

Forventningene fra bransjen før PSD2 kom var at tredjepartsaktørene skulle konkurrere med bankene og true deres forretningsmodeller. Men de undervurderte nok hvor vanskelig det var å være compliant, og det vi ser fra vår datainnsamling er at tredjepartsaktører og banker i utgangspunktet nå ønsker å samarbeide, selv om de også konkurrerer.

«[PSD2 har gjort at] mange aktører ser på muligheten til å koble seg til en bank for å tilby sine tjenester. Det hadde vi ikke før. Nå banker de, de ringer og de mailer i bølter og spann fra firmaer som ønsker å tilby sine tjenester, og noe er bra for kundene våre, og noe er kanskje ikke så bra. Men her er det mange som ser muligheter, så PSD2 har først og fremst gjort at tredjepartsaktører har en sjanse til å starte opp og lage noe som ikke har blitt laget før. De fleste bankene har ikke utviklingsavdelinger som er store eller kompetente nok til å lage det som gode FinTechs kan gjøre selv. I utgangspunktet så kan vi nå tilby tjenester til kundene våre som vi kanskje aldri ville hatt mulighet til om det ikke var for PSD2. Men vi har et samarbeid med en dataleverandør som leverer våre kjerne- og betalingstjenester som heter Evry og kombinasjonen tredjepartsaktører, Evry og oss er en hodepine» - Bank 1.

Bankenes infrastruktur er som Bank 1 her sier tung, og er med på å gjøre det vanskelig for tredjepartsaktørene. Videre hevder Bank 1 at ettersom det er såpass vanskelig å være compliant ønsker ikke tredjepartsaktørene lengre ta over, de er mer fornøyde med å være leverandør i backend.

«Det å forholde seg til compliance reddet på en måte bankene litt, tredjepartsaktørene sier heller nå at vi kan samarbeide, siden vi er gode på forskjellige ting, men de kan godt være i bakkant og har ikke lyst å overta likevel» - Bank 1.

Som vi også nevnte i kapittel 6.1.3 sier FinTech 1 at de undervurderte hvor mye som skulle til for å være compliant, og at det som de trodde skulle ta 6 måneder endte opp med å ta 2 år.

«Det vi selvfølgelig undervurderte helt var hvor komplekst det var å bygge en nettbank og hvor vanskelig det var å overbevise Finanstilsynet om at vi som en bitte liten startup kunne være like compliant og like gode antihvitvaskings rutiner og regelverk som

bankene. Så det vi trodde vi skulle bruke 6 måneder på, det tok oss 2 år, pluss at vi allerede var blitt et mye større team enn vi trodde» - FinTech 1.

Bank 2 sier seg enig i at tredjepartsaktørene undervurderte hvor mye arbeid som inngår i compliance, og sier at de ser etter samarbeid med tredjepartsaktører som kan styrke deres forhold med kundene.

«I starten var det veldig mange som ville ta livet av bankene. At de skulle utfordre bankene. “Vi skal ta kundene dine”, det var liksom mantra i 2016/2017. De fleste av disse FinTech-selskapene skjønnte aldri hvor vanskelig det er å drive bank. For det er ikke bare det du ser. Det er alt det på baksiden som du ikke ser, som egentlig er verdien i banken; Kredittvurderingene vi gjør, scoringen vi gjør, måten vi putter inn pengene på, integrasjon med andre banker, samarbeidsbiten, så mer det komplekse av det hele. Det å lage nettbank er det enkle. Og det er det de fleste FinTechene har begynt å angripe. Så rundt 2017/2018 så gikk egentlig FinTech-Europa fra å “vi skal ta livet av bankene” til at “vi må samarbeide”. Og da opplevde vi en større pågang av aktører som ville snakke med oss, “om vi har dette”, “kunne det passet inn”, “kan vi samarbeide”, “kan vi få data fra dere”, “er dere villig til å funde oss” osv. - Bank 2

De forskjellige aktørene ser altså ut til å være enig i at tredjepartsaktørene i starten undervurderte hvor vanskelig det var å være compliant, og at dette er noe som har bremsset utviklingshastigheten. Det kan også se ut som at det foreløpig tvinger tredjepartsaktørene til å inngå samarbeid med banker, ettersom de ikke har PSD2 konsesjoner selv enda. Men likevel er det ikke nødvendigvis slik at det kun er tredjepartsaktørene som kontakter bankene. Enkelte banker kan ha god nytte av å samarbeide med FinTechs.

Bransjeekspert 1 fortalte oss om et samarbeid mellom en bank og en FinTech, hvor banken hadde erkjent at de trengte innovasjonen som FinTech-selskapet hadde.

«Men den banken de jobber med nå trenger innovasjonen som tredjepartsaktøren kommer med og har erkjent det. I tillegg er det mye raskere for de å bare connecte med noen som allerede har det» - Bransjeekspert 1.

Enkelte banker kan altså ha et behov for å samarbeide med tredjepartsaktører for å være konkurransedyktige, og i de tilfellene kan det være dem som kontakter TPPene.

«Nå har vi 90.000 brukere og vokser med 3000 hver uke. Derfor har vi begynt å få interesse fra bankene, før var det vanskelig å få møte med dem, men nå ringer de til oss» - FinTech 2.

«Vi er det mange banker frykter, men vi er også det enkelte banker trenger. Verden blir mer og mer digitalisert og skala basert, så om vi ikke skal leve i en verden med kun 1 eller 2 store banker i Norge så trenger du en nasjonal plattform hvor de mindre bankene kan konkurrere og levere banktjenester og bankinfrastruktur uten å måtte ha hele systemet rundt det» - FinTech 2.

FinTechs er altså konkurrenter for enkelte banker, mens andre banker kan være avhengig av det FinTechene leverer for å kunne konkurrere selv. Men selv om bankene og FinTechs begge kan ha et ønske om å samarbeide, oppstår det problemer fordi at de har forskjellig mentalitet, noe som gjør at selv de bankene som er samarbeidsvillige med FinTechs kan bli vanskelige.

«[...] De bankene vi samarbeider med [...] når betingelser skal forhandles er bankmentaliteten der. Vi må da forklare dem at verden forandrer seg. Det er i prinsippet 2 måter å tjene penger på, du kan tjene 1000kr på 1 kunde eller så kan du tjene 100kr på 10 kunder. Verden beveger seg mer mot den andre av de løsningene, at du skal ha mindre marginer med større skala fordeler. Markedet beveger seg mot mindre og mindre marginer, og da må man ha mindre kostnader, kutte den tykke infrastrukturen og være mer lean og ha flere kunder man er villig til å tjene mindre på. Så må man fokusere på det man er god på. Vår utfordring er at selv de som er samarbeidsvillig må man få til å tenke utenfor bankmentaliteten de har praktisert i 30 år» - FinTech 2.

Banken FinTech 2 samarbeider med er en liten/mellomstor bank fra et vestlandsfylke, og er ifølge FinTech 2 ikke vant til å tenke med så små marginer og så stor kundemasse.

«I en diskusjon jeg husker jeg at banken sa "vi ser ikke for oss at vi kan tjene penger på dette med 2000 brukere". Og da svarte jeg "2000? Vi skal ha 200.000". Men de var ikke vant til å tenke sånn, det var jo snakk om over det dobbelte av hva de har av kunder i dag, så da måtte vi endre på mentaliteten deres» - FinTech 2.

De mindre bankene har altså mer behov for å samarbeide med FinTechs, men samtidig kan det være et hinder at de har en annen mentalitet og er vant til å tenke på større marginer. Videre

hevder FinTech 2 at de større bankene fint kan outsource front end løsninger og ha FinTechene som leverandør i back-end, så lenge det er bankene som eier kundeflaten. De har gjerne en annen mentalitet og er vant til å tenke med litt mindre marginer, men de ønsker å ha sitt navn på innovasjonen.

«Ta de større bankene, de er vanskelig å samarbeide med for en aktør som oss, for de vil eie kundeflaten. De tar gjerne inn et FinTech-selskap som vil jobbe i back-end og levere teknologi til dem, men de liker ikke selskaper som oss som utfordrer dem på kundeflaten» - FinTech 2.

Bank 2 har forskjellige modeller forbundet med samarbeid, alt ettersom hva de tror selger og skaper verdi for sine kunder.

«I forhold til samarbeid har vi tre ulike modeller. Noen FinTecher investerer vi i fordi vi har tro på det de prøver å få til, og noen inkluderer vi i vår flate og kjøper tjenester fra dem. Og det er alltid basert på hva vi tror selger til våre kunder. Ikke nødvendigvis teknologien de kommer med, for den er ikke så interessant, det er mer verdiforslaget de kommer med. Altså hvilket problem er det de prøver å løse. Er der er typ sånn si opp abonnement, som er noe som alle irriterer seg over, da har det et høyt verdiforslag, og det binder kunden tettere til oss. Så vi ser på mange måter etter tingene vi ikke lager selv, men der penger er involvert» - Bank 2.

Bankene ser altså ut til å ha et ønske om å eie kundeflaten selv dersom de kan, altså at de skal benytte seg av deres mobilapp og ikke tredjepartsaktørens applikasjon. Dette er fordi de ønsker tettere kunderelasjon ved at de selv tilbyr et høyere verdiforslag for kunden.

Videre hevder FinTech 2 at bankene i deres erfaring i enkelte tilfeller skaper friksjon, ved å kun gjøre det minimale i form av hva de deler i sine PSD2 APIer.

«Et annet eksempel er at du kan se på transaksjonene dine, i minst 12 måneder, regelverket sier at det må banken vise. Men det bankene gjør er at de begrenser transaksjonshistorikken til 1 mnd. Så om vi skal bruke maskin læring for å finne bruksmønster trenger vi langtidshistorikk, en måned holder ikke. Dette er en annen måte hvordan bankene skaper friksjon. Dette tror jeg er bevisst, selv om de ikke innrømmer

det. Det er jo klart at de er redd for aktører som oss, i hvert fall nå som vi blir så populære. Vi har jo passert mange sparebanker i antall brukere og kunder.» - FinTech 2

Det er vanskelig å si hvorvidt dette stemmer, men det ville vært med å gjøre det vanskeligere for FinTechs å utvikle gode løsninger. Det tyder på at det er elementer av mistillit og konflikter mellom banker og FinTechs.

7.0. Empiri og diskusjon

Dette er den delen av masteroppgaven hvor vi kobler funnene i datainnsamlingen opp mot litteraturgrunnlaget fra teorikapittelet. Innledningsvis i delkapittelet 7.1 vil vi gå gjennom hvordan infrastrukturen og regelverket påvirker innovasjon og samarbeid i bransjen. Her vil vi også ta for oss forventingene blant bransjeaktørene og forbrukerne. Dette vil danne grunnlaget for resten av diskusjonen hvor vi diskuterer hvordan Åpen innovasjon, Dynamiske kapabiliteter og Coopetition påvirker innovasjon og samarbeid i bank- og finansbransjen.

7.1. PSD2

Bank- og finansbransjen i Norge har lange tradisjoner for samarbeid. Bransjeorganisasjoner som Nets, Bits og BankID har vært incentiver for å etablere bransjestandarder og viktig infrastruktur. Denne digitale infrastrukturen gjør at Norge allerede har systemer som oppfyller mange av de regulatoriske kravene i PSD2. Krav som omhandler Regulatory Technical Standards(RTS) er altså allerede på plass. Et eksempel på et slikt krav er SCA – eller sterk kundeautentisering – som tilfredsstilles gjennom bankenes samarbeid med BankID (nå under VIPPS AS). Et annet eksempel på infrastruktur som er annerledes i Norge er Bank Accept. Dette er et billigere alternativ for bankene enn Visa og Mastercard. Den etablerte tradisjonen for samarbeid gjør at det er færre barrierer for å samhandle i fremtiden. Dette er barrierer som banker i andre land kanskje nå må overkomme for å sikre at de oppfyller kravene i PSD2. Noen av endringer som oppfattes som direkte konsekvenser av PSD2 i andre land vil dermed ikke være merkbare i Norge. Dette gjør at helhetsinntrykket av effektene PSD2 forårsaker oppleves som lavere her til lands.

Bransjeorganisasjonene som står for den finansielle infrastrukturen i Norge er helt eller delvis eid av bankene selv. Dette gjør at bankene har en interesse av å opprettholde og utvikle dette samarbeidet. I det store og hele kan dette virke som en god kultur – og Norge har i aller høyeste grad dratt stor nytte av dette – men det gir også bankene mye makt over markedet. Bankene ønsker å verne om posisjonen de har bygget opp. Dette kan være med på å heve inngangsbarrierene for nye aktører, både små FinTechs og større BigTechs. I en slik situasjon kan markedet stå i fare for å bli et monopol. Innovasjonstakten kan da gå ned og forbrukerne sitter igjen som de store taperne.

Compliance har vært et viktig begrep gjennom hele denne studien. Bank- og finansbransjen er regulert fra flere forskjellige hold av komplekse lovverk. Funnene i denne studien tilsier at FinTech-selskaper undervurderer kompleksiteten i det å drive finansforetak og overveldes av compliance. Et komplekst og strengt lovverk er nødvendig for å sikre forsvarlighet, redelighet, konkurranse og sikkerhet i bransjen. Innovasjon kombinert med et strengt rammeverk er dog to ting som sjeldent går godt sammen.

FinTech-selskapene i vår studie viser til at man allerede i startfasen møter høye krav for kapital og forsikring. Startups uten finansiell ryggrad kan dermed se seg nødt til å gravlegge ideer på grunn av manglende kapital. Det fremgår av analysen at tilstrekkelig forsikringstilbud ikke eksisterte i markedet i starten. I så fall betyr dette at det i prinsippet var umulig for et FinTech-selskap å søke konsesjon på gitt tidspunkt. Det er nærliggende å tro at høye kapitalkrav og uoppnåelige lover om forsikring har vært spikeren i kisten for flere startups. Analysen har også vist at det å søke om konsesjon som TPP fra finanstilsynet er en krevende prosess. Kun to norske selskaper har fått tildelt en slik konsesjon per mars 2020. Både FinTech 1 og 2 i vår studie har sett seg nødt til å endre forretningsmodell eller verdiforslag i påvente av konsesjon. Hvorvidt dette handler om finanstilsynets kapasitet, søknadskvaliteten eller andre ting, vil være ren spekulasjon. Det er dog nærliggende å tro at det foreligger en treghet i systemet.

Det er ikke bare nye og små aktører som hemmes av strenge lover og regler. Vår studie viser at også bankene møter på utfordringer knyttet til kompleksiteten i lovverket. Dette kan skape problemer med utvikling av nye løsninger, samarbeid mellom banker og samarbeid mellom ulike aktører.

En viktig del av vår studie var å kartlegge hvilke forventinger bransjen satt med før lanseringen av PSD2. I analysen kommer det tydelig frem at flere aktører forventet at PSD2 skulle endre måten bank- og finansbransjen opererte på. For bankene var situasjonen preget av usikkerhet og frykt. På konferanser, i media og i rapporter ble det brukt en retorikk som i noen tilfeller antydte bankens undergang. Det var derfor naturlig for bankene å stritte imot som et forsøk på å minimere utfallet. Fokuset ble dermed festet på å forhindre framfor å utnytte mulighetene. Bankene skjønnte derimot fort at situasjonen var uunngåelig og at det var viktigere å tilpasse seg. For FinTechene var oppfatningen av direktivet en helt annen. Informantene i vår studie forteller at PSD2 var drivkraften bak den opprinnelige ideen. Direktivet slik det i utgangspunktet er lagt

frem, åpner opp enorme muligheter for nye ideer og forretningsmodeller. Basert på våre intervjuer er det nærliggende å tro at PSD2 har vært en pådriver for nye ideer og selskaper, og dermed forventningene om å skape noe.

Forbrukerne er en viktig brikke i formålet til PSD2. Mange av målene er satt for å styrke kundenes tjenestetilbud og sikkerhet. Det fremgår av vår analyse at forbrukerne i veldig liten grad bryr seg om PSD2 eller de forventede endringene. Norge har allerede kommet langt i digitaliseringen av finansielle tjenester, og forbrukerne er i stor grad fornøyd med det eksisterende tilbudet. Dette kan være med å bidra til at innovasjonstakten går ned, da man som tilbyder ikke taper på la være å innovere. Videre i analysen kommer det frem at forbrukerne også har liten tillit til FinTechs som kontoaggregatorer. I en bransje bygget på høy tillit vil det da være vanskelig å bryte inn.

Analysen viser at det er bred enighet blant informantene om at den foreløpige effekten som følge av PSD2 har vært et antiklimaks. Utviklingen har gått tregt og man har sett få resultater. Det er derimot verdt å nevne at man merker at det skjer endringer. Selv om utviklingen ikke har gått så raskt som man først forventet, er det nærliggende å tro at det vil skje større endringer over tid.

7.2. Innovasjon

Det er mindre vilje til å kalle noe for innovasjon i bank- og finansbransjen enn det er fokus på å jobbe innovativt og med innovasjoner. Det er usikkerhet tilknyttet hvorvidt økt fokus på å være innovativ og mer effektiv i måten man arbeider med innovasjon er ekte innovasjon. Det er også skepsis til hvorvidt Hightrust modellen, som i utgangspunktet er et prosjekt for å lære hvordan bankene kan levere og hente kundedata er en innovasjon. I tillegg er det vegring for hvorvidt man kan kalle det innovasjon for hver bank som får kontoaggregering og abonnementstjenester i sine nettbanker. Hightrust modellen og økt fokus på innovasjon blant bankene er noe kundene vil dra nytte av, men det er ikke noe som er synlig for dem. Kontoaggregering og abonnementstjenester er noe de ser, men det er noe flere og flere får, og det er ikke bankene selv som står bak innovasjonen.

Den norske definisjonen av innovasjon sier at en ny tjeneste, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet for å skape økonomiske verdier er innovasjon (Nordbakken, 2019). En endring i måten man organiserer innovasjonsarbeidet for å skape økonomiske verdier i form av bedre kundeopplevelser og økt kundelojalitet, i tillegg til å være bedre rustet til å tåle endring i

markedet kan altså betraktes som innovasjon. Hightrust modellen som et læringsprosjekt mellom forskjellige banker slik at bankene er i bedre stand til å levere og hente kundedata fra hverandre kan betraktes som en tjeneste og en B2B innovasjon. Kontoaggregering og abonnementstjenester er kanskje ikke en tjeneste som er funnet opp av hver enkelt bank, men det vil være en ny tjeneste for hver bank som adopterer den, og sådan kan det kalles innovasjon. Njøs og Sjøtun (2016) omtaler inkrementelle innovasjoner som mindre tilpasninger og modifikasjoner, altså ikke «så veldig» nytt, og radikale innovasjoner omtales som helt nye produkter og tjenester. Ingen av de omtalte innovasjonene i vår datainnsamling som har kommet fra PSD2 kan sies å være radikale innovasjoner, og vi velger derfor å definere dem som inkrementelle innovasjoner.

Det fremgår fra vår datainnsamling at det er åpne innovasjonssamarbeid mellom bankene i backend, mens åpne innovasjonssamarbeid mellom banker og FinTechs stort sett gjelder frontend løsninger. Chesbrough (2005) sier åpen innovasjon er inngående og utgående strømmer av kunnskap for å respektivt fremme innovasjon og utvidelse av markeder for ekstern bruk av innovasjon (Chesbrough 2005). Bruk av PSD2 og Open Banking APIer for å levere eller få kundedata til eller fra andre banker, for å utvikle tjenester er i tråd med Chesbrough (2005) sin definisjon av åpen innovasjon.

Vipps, BankAxept og Bits er bransjesamarbeid og eksempler på hvordan aktørene i bransjen går sammen for å løse utfordringene de har felles, samt hvordan de deler på kostander forbundet med utviklingen av infrastrukturen og bransjestandarder. Disse samarbeidene er også i tråd med prinsippene for åpen innovasjon.

Analysen viser til at forventningene om at Open Banking skulle bli den nye bankmodellen i kjølvannet av PSD2 ikke har truffet. Dette fordi økt konkurranse mellom aktørene og reguleringene i bransjen har brakt med seg barrierer for åpen innovasjon, som gjør at det foreløpig ikke er Open Banking på forbrukermarkedet slik det ble spådd i forkant av PSD2.

7.3. Dynamiske kapabiliteter

Samspeillet mellom organisatorisk smidighet, evnen til å skille mellom risiko og usikkerhet, og kompetanse til å drive en bærekraftig ressursfordeling, danner som nevnt i kapittel 4.2 grunnlaget for Dynamiske kapabiliteter (Tecce et al, 2016). Det fremgår i analysen vår at bank- og finansbransjen jobber med å bli mer tilpasningsdyktige og fleksible, og at PSD2 har påvirket deres Dynamiske kapabiliteter. Dynamiske kapabiliteter kan defineres som et selskaps evne til å

integre, bygge og konfigurere interne og eksterne kompetanser for å adressere raskt skiftende miljøer (Tecce et al, 2016). De dynamiske kapabilitetene i bransjen utfordres imidlertid av strenge reguleringer og compliance krav aktørene i bransjen må forholde seg til.

Tecce et al (2016) skiller også mellom risiko og usikkerhet, hvor risiko er enklere å sikre seg mot enn usikkerhet. PSD2 bragte med seg en risiko for bankene, noe som innebar at de måtte iverksette tiltak slik at de var compliant i tillegg til at de var konkurransedyktige i en post PSD2 verden.

Tecce et al (2016) definerer organisatorisk smidighet som et selskaps kapasitet til å effektivt omdisponere eller om dirigere ressurser til verdiskapende- eller verdibeskyttende aktiviteter med høyere avkastning, i henhold til interne og eksterne behov. I samarbeid må man dermed balansere sine interne behov med eksterne behov fra den andre parten. Banker og FinTechs er selskaper av forskjellig størrelse, og har forskjellig grad av organisatorisk smidighet. Det fremgår fra vår analyse at banker et betydelig mindre smidig enn FinTechs, noe som skaper friksjon i samarbeid mellom dem.

Tecce et al (2016) sier også at investeringer i markeder med stabile omgivelser som er gjort for å oppnå smidighet kan være overflødig. Man kan nok ikke si at bank- og finansbransjen er et stabilt marked, men bankens makt og posisjon i markedet er rimelig å definere som stabil. Dette er blant annet fordi de nyter så stor tillit fra kundene. Det er derfor mulig å argumentere for at det dermed ikke blir like viktig for dem å være like smidig som en FinTech, selv om vi riktignok ser at bankene blir mer smidig.

Det fremgår av vår analyse at forskjellige grader av Dynamiske kapabiliteter mellom banker og FinTechs i samarbeid er med på å senke utviklingshastigheten i disse samarbeidene. FinTechs har i tillegg begrenset med finansielle ressurser, noe som innebærer at tid er en viktig faktor for deres overlevelse i utviklingsfasen.

7.4. Coopetition

Coopetition er som sagt «et paradoksalt forhold mellom to eller flere aktører uavhengig om de er i et horisontalt eller vertikalt forhold, som samtidig er involvert i konkurransemessige og samarbeidsmessige interaksjoner» (Bengtson og Kock, 2000). Bank- og finansbransjen har en tradisjon for samarbeid mellom konkurrenter, og coopetitive forhold er noe som preger bransjen.

Samarbeid som Vipps, BankAxept og Bits er Coopetition som har resultert i bransjens sterke infrastruktur, og var med å gjøre behovet for noen av innovasjonene som PSD2 tvinger frem overflødige i Norge.

Estrada og de Farina (2016) sier at den viktigste implikasjonen fra Coopetition for innovasjon representeres av muligheten for å utveksle relevante og komplementære ressurser, kapabiliteter og kunnskap. Det kommer frem i vår analyse at dette er en av grunnene til at banker ønsker å samarbeide med FinTechs, da disse tredjepartsaktørene har kapabiliteter og kunnskap som enkelte av bankene ikke har selv. Tredjepartsaktørene er i tillegg ikke like sterk på compliance som bankene, noe som gjør at de der kan dra nytte av bankene. I tillegg er det foreløpig vanskelig for en FinTech å få PSD2 konsesjon uten økonomisk støtte, mens banker ikke er like gode på gode kundeopplevelser som FinTechs. I slike forhold kan begge parter dra nytte av hverandre. Dette er altså cooperative forhold begge parter drar nytte av og er i samsvar med McCarthy (2018), som sier at organisasjoner kan benytte seg av samme strategi for å øke sine innovative kapabiliteter og innovative kapasitet, slik at de kommer ut av alliansen som mer konkurransedyktig enn når de gikk inn i den.

Det kommer frem i vår analyse at mistillit og konflikter som følge av at bankene og FinTechs har forskjellige strategiske mål er med å redusere utviklingshastigheten i samarbeidene. McCarthy (2018) sier at det kan oppstå mistillit og konflikter dersom parter i et cooperative forhold ikke har samme strategiske mål, mens vennlighet og felles interesser kan gi begge parter maksimalt utbytte av partnerskapet. Det er viktig å oppnå en samtidig balanse mellom disse kreftene for at forholdene skal lykkes. Bankene ønsker å verne om sin posisjon, men FinTechene ikke alltid er fornøyd med å kun være teknologileverandør til bankene. Dette er med på å skape friksjon i forholdene.

7.5. Teorienes samspill

Åpen innovasjon påvirker innovasjon og samarbeid i bank og finansbransjen gjennom innovasjonssamarbeid rundt PSD2, Open Banking og compliance. Digitalisering, endrede forventinger fra kunder og økt konkurranse er også med å skape barrierer for åpen innovasjon.

Dynamiske kapabiliteter påvirker innovasjon og samarbeid i bransjen ved å vise hvordan strenge reguleringer og tunge systemer påvirker hvordan aktørene i bransjen prioriterer organisatorisk

smidighet. Endringer i bransjen gjør at aktørene ønsker å bli mer smidige, men at forskjellig størrelse på organisasjonene i bransjen er med å påvirke samarbeidene mellom dem.

Coopetition påvirker innovasjon og samarbeid gjennom mistilliten og konfliktene som oppstår i de cooperative forholdene som en følge av at aktørene i bransjen har forskjellige strategiske mål.

Det er et samspill mellom de forskjellige teoriens påvirkning på innovasjon og samarbeid. Åpen innovasjon påvirkes av forskjell i strategiske mål i cooperative forhold. Dette gjør at aktører som har komplementære ressurser som kunne skapt tjenester kundene ville tjent på ikke samarbeider i frykt for å være den som kommer dårligst ut av forholdet. Forskjellig størrelse på organisasjoner med forskjellige dynamiske kapabiliteter er med å skape konflikter i cooperative forhold, noe som også er med å skape hindringer for åpen innovasjon. Det er på den måten et samspill mellom de ulike teoriens påvirkning på innovasjon og samarbeid i bank- og finansbransjen.

8.0. Konklusjon

Formålet med denne masteroppgaven har vært å avdekke hvorfor effekten av PSD2 ikke har vært like omfattende som aktørene i den norske bank- og finansbransjen forventet det ville ha da direktivet ble annonsert. Denne masteroppgaven bidrar til å skape økt forståelse rundt fenomenet Open Banking, ved å vise hvordan teorier som Åpen innovasjon, Dynamiske kapabiliteter og Coopetition påvirker innovasjon og samarbeid i bank- og finanssektoren. Masteroppgavens viser også at det er et samspill mellom de forskjellige teoriene, som vist i kapittel 7.5.

Masteroppgavens problemstilling har vært:

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

Masteroppgaven viser til at compliance er en avgjørende faktor for utvikling og gjennomføring av innovasjon og samarbeid i bank- og finansbransjen. Aktører i bransjen må forholde seg til reguleringer fra flere hold. Dette omfatter områder som sikkerhet, samarbeid og personvern. Dette er faktorer som er nødvendig for å sikre aktører og forbrukeres interesser, men vi konkluderer med at det også skaper friksjon og hemmer innovasjon, samarbeid og konkurranse.

Videre viser masteroppgaven at det er en eksisterende infrastruktur i det norske bank- og finans markedet som gjør at opplevd effekt fra det reviderte betalingstjenestedirektivet blir lavere i Norge enn andre EØS-land som ikke har like velutviklet infrastruktur. Denne infrastrukturen er i stor grad basert på samarbeid mellom banker og bransjeorganisasjoner som ønsker å verne om sine posisjoner. Dermed blir det vanskeligere for nye aktører å trenge inn i markedet.

Masteroppgaven viser også at forbrukerne ikke krever innovasjonene PSD2 åpner opp for. Dette innebærer at banker som lar vær å innovere ikke utsetter seg selv for stor risiko. Forbrukerne har også lavere tillit til tredjepartsaktører, noe som gjør det vanskeligere for dem å utfordre bankene.

Masteroppgaven viser at innovasjonen som foreløpig har kommet som følge av PSD2 er inkrementell. Direktivets effekt på innovasjon kan derfor virke som lite omfattende. Samtidig kan man argumentere for at innovasjonen er viktigere enn den ved første øyekast kan se ut som, da det er lett å se seg blind på at det ikke har kommet radikale innovasjoner som det skrives om i media. Det virker som det skjer gradvis innovasjon.

Masteroppgaven viser videre at det er en vegring blant bankene for å dele mer enn det regulatoriske rammeverket krever. Dette er fordi bankene ønsker å verne om sine posisjoner samtidig som de vil differensiere seg fra hverandre. Dette er en bremsekloss for Åpen innovasjon og hemmer mulighetene for nye Open Banking løsninger.

Studien viser at banker og FinTechs har forskjellige grader av Dynamiske kapabiliteter, noe som skaper friksjon i samarbeid mellom dem. Dette kommer av forskjeller i størrelse, tilgang på kapital og organisasjonsstruktur. I tillegg ser vi at banker og FinTechs har forskjellige strategiske mål og ulike prioriteringer. Dette bidrar til å skape mistillit og interessekonflikt som igjen påvirker innovasjon og samarbeid.

8.1. Praktiske implikasjoner

Denne masteroppgaven har vist at strenge reguleringer påvirker aktørenes evne til å innovere, konkurrere og samarbeide i forbindelse med PSD2 og Open Banking. Vi ser også at aktørene i bransjen er avhengig av dataleverandører som påvirker hastigheten i utvikling og samarbeid. Vi ser at det kan være gunstig å jobbe for økt konkurranse blant dataleverandører for å gjøre dem mer fleksible, slik at utvikling og samarbeid blir enklere og forbrukerne får nytte flere gode tjenester som kan hjelpe dem å styre økonomien sin.

Basert på funnene i denne oppgaven anbefaler vi å utarbeide og utbedre retningslinjer og lovverk tilknyttet Open Banking, som er enklere å etterleve for tredjepartsaktører uten at det påvirker sikkerheten til forbrukerne. Vi foreslår også at forsikringsselskapene utbedrer forsikringstilbudet som gjør det mulig for tredjepartsaktører å få PSD2 konsesjon mer effektivt.

Funnene gir også grunn til å forvente ytterligere reguleringer utover PSD2. For eksempel ved et mer omfattende betalingstjenestedirektiv i form av PSD3 hvor bankene tvinges til å dele all data om kundenes økonomi, og ikke bare data fra brukskonto. På den måten kan banker og tredjepartsaktører lage bedre tjenester som kundene tjener på. Bankene har gjennomført de nødvendige investeringene for å være compliant i henhold til PSD2, og det vil derfor ikke kreve like stor omstilling for dem dersom det skulle komme et ytterligere direktiv.

8.2. Begrensninger ved studiet

Denne oppgaven har vært siste og avsluttende del av mastergraden i Innovasjon og ledelse ved Høgskulen på Vestlandet. Prosessen med denne studien har vært interessant, lærerik og givende. Vi mener derimot at vi har møtt på utfordringer på veien som har skapt rom for forbedring.

Den største utfordringen med denne oppgaven har vært å komme i kontakt med informanter. Dette er en prosess som i utgangspunktet er krevende under normale omstendigheter. Vi startet prosessen med å komme i kontakt med informanter rett før samfunnet ble stengt ned som følge av covid-19 pandemien. Dette gjorde det betydelig vanskeligere å få innpass hos potensielle intervjuobjekter. Vi har av den grunn ikke oppnådd ønskelig antall informanter på tross av flere forsøk. Vi ser at det optimalt sett skulle vært 1-2 flere informanter innen hver gruppe av intervjuobjekter, altså 3-6 flere intervjuer. Dette ville styrket datagrunnlaget vårt og muligens gitt oss informasjon som ikke har vært kartlagt enda.

Pandemien har også ført til at vi måtte gjennomføre flere av intervjuene digitalt. Vi mener at dette hemmer flyten i intervjuene og påvirker informasjonen vi sitter igjen med.

Forskningen vår ser på den umiddelbare effekten av PSD2, da vi startet prosessen med masteroppgaven bare tre måneder etter lansering. Vi har sådan måttet gjøre endringer underveis i takt med endringene i bransjen. Et halvt år går ganske raskt, og vi er innforstått med at det er begrenset hvor mye som kan skje i en bransje på så kort tid. Vi har derfor ikke hatt mulighet til å se på den virkelige effekten som vil komme i fremtiden.

8.3. Teoretiske implikasjoner og forslag til videre forskning

Masteroppgaven bidrar til økt innsikt i anvendelsen og forståelsen av de teorier som er brukt. Dens største bidrag er at den viser hvordan teorier om innovasjon og samarbeid ikke alltid tar høyde for hvordan lover og reguleringer skaper begrensninger for muligheten for å innovere og samarbeide. Et annet viktig bidrag er at den illustrerer hvordan selskapers Dynamiske kapabiliteter påvirker samarbeid dem imellom.

Prosessen med denne masteroppgaven har gitt mange interessante funn. Vi har på bakgrunn av dette utarbeidet et forslag til hva vi mener kan være interessant å undersøke videre.

Vi mener at et halvt år er et for kort tidsrom til å se de virkelige effektene av hva dette direktivet leder til. Et forslag til videre forskninger er derfor å gjennomføre en lengre og mer omfattende

studie som kan fange utviklingen over tid. Med bakgrunn i funnene i denne studien er det nærliggende å tro at bank- og finansbransjen vil gjennomgå en større omstilling over de neste fem årene.

Vi tror at en større studie med respondenter fra flere organisasjoner som undersøker hvordan reguleringer og tunge datasystemer påvirker innovasjon og samarbeid hadde vært interessant å gjennomføre. Dette ville muligens gitt større innsikt og forståelse for hvordan man kan redusere compliance sin effekt på innovasjon og samarbeid uten å utsette forbrukerne for økt risiko.

Et annet forslag er å se på utviklingen i forskjellige land opp mot hverandre. Har et land som Norge – med en allerede etablert finansiell infrastruktur – en fordel eller ulempe når det kommer til den videre utviklingen? Har land som må bygge opp denne infrastrukturen i kjølvannet av PSD2 bedre eller dårligere resultater?

Videre tror vi det ville være interessant å gå dypere i spørsmålet om PSD2 har oppnådd de opprinnelige målene som var satt, eller hvorvidt man trenger et PSD3 for å virkelig se resultatene man ønsker.

Litteraturliste

- Apple. (2020). *Banker i Europa og Midtøsten som deltar i Apple Pay*. Hentet 27.05.20, fra <https://support.apple.com/no-no/HT206637>
- Astroza, Stefan. (2020) *Guest lecture: FIE448-Banking and FinTech*. NHH, Bergen
- BankAsept. (2019). *Om oss*. Hentet 09.12.19 fra <https://bankasept.no/om-oss/>
- BankID. *Om oss*. Hentet 13.05.2020, fra <https://www.BankID.no/privat/om-oss/>
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks- to Cooperate and Compete Simultaneously. Hentet 18.12.2019, fra <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001985019900067X?via%3Dihub>
- Bell, E. & Bryman, A. 2007. The ethics of management research: An exploratory content analysis. *British Journal of Management*, 18, 63-77.
- BITS. (2018). *PSD2-kravene om sterk kundeautentisering og kommunikasjonssikkerhet ble publisert i EU-tidene 13. mars*. Hentet 12.12.2019, fra <https://www.bits.no/psd2-kravene-om-sterk-kundeautentisering-og-kommunikasjonssikkerhet-ble-publisert-i-eu-tidende-13-mars/>
- Bits AS. *Om Bits*. Hentet 13.05.2020, fra <https://www.bits.no/om-bits/>
- Blomkvist, P. and Hallin, A. (2015). *Method for engineering students. Degree projects using the 4-phase Model*. 1:2 ed. Studentlitteratur AB, Lund.
- Chesbrough, Henry William. 2003. «Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology.» Harvard Business School Press.
- . 2011. «The Era of Open Innovation.» MIT Sloan Management Review - Top 10 Lessons on the New Business of Innovation, Winter. utg.: 35-41.
https://www.researchgate.net/profile/Stuart_Hart4/publication/237379284_Innovation_From_The_Inside_Out/links/0a85e5320a7feba016000000/Innovation-From-The-Inside-Out.pdf
- Chesbrough, Henry William. 2012. «Open Innovation.» *Research Technology Management* 55 (4): 20–27. Chesbrough, H. (2012). Open Innovation. *Research Technology Management*, 55(4), 20–27. <https://doi.org/10.5437/08956308X5504085>.
- . 2005. «Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation.» *emotools.com*. Hentet 17.12.19, fra <http://www.emotools.com/media/upload/files/Openinnovationparadigm.pdf>.
- Chesbrough, Henry William, Ellen Enkel, og Oliver Gassmann. 2009. «Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon.» *R & D Management* 39 (4): 311-316.

Cicero Consulting. (2019). *Under lupen, PSD2 er her – et luftslott eller en revolusjon innen bankbransjen*. Hentet 21.11.2019 fra <https://www.cicero.no/under-lupen-psd2-er-her/>

CW, 2018. *Bankaxept er billigere!*. Hentet 13.05.2020 fra <https://www.cw.no/artikkel/FinTech/bankaxept-billigere>

Creswell, J. W. (2009). *RESEARCH DESIGN Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (third edition). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.

Dagens næringsliv. (2019). *Nå får bankene kamp om adgang til lommeboken din*. Hentet 25.05.20, fra <https://www.dn.no/privatokonomi/psd2/teknologi/bank/na-far-bankene-kamp-om-adgang-til-lommeboken-din/2-1-509782>

Dagens næringsliv. (2019). *PSD2 er innført – bankene kan bli råvareprodusenter*. Hentet 25.05.20, fra <https://www.dn.no/dn-finans/psd2-er-innført-bankene-kan-bli-ravareprodusenter/2-1-672457>

Dahlander, Linus, og David M Gann. 2010. «How open is innovation?» *Research Policy* 39, 25 Februar: 699–709.

Davis, R. E., Couper, M. P., Janz, N. K., Caldwell, C. H. & Resnicow, K. 2010 *Interviewer effects in public health surveys*. *Health education research*, 25, 14-26

Delanty, Gerard, Strydom, Piet. 2003. “Philosophies of Social Science: The Classic and Contemporary Readings”. Open University (2003).

Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. & Peteraf, M. A., (2009). *Dynamic capabilities: Current debates and future directions*.

Easterby-Smith, M., R. Thorpe, og P. Jackson. 2015. *Management and business research*. 5. utgave. SAGE.

Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe, and Paul R. Jackson (2015). *Management research*. (5th ed). Los Angeles: sage

Ebanx. *What is a Card Scheme and how do they work?*. Hentet 13.05.2020, fra <https://business.ebanx.com/en/resources/payments-explained/credit-card-schemes>

European Banking Authority. (2017). *Final Report: Draft Regulatory Technical Standards*. Hentet 12.12.2019, fra <https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1761863/Final+draft+RTS+on+SCA+and+CSC+under+PSD2+%28EBA-RTS-2017-02%29.pdf>

European Commission. (2018). *Infringement procedure*. Hentet 05.12.2019, fra https://ec.europa.eu/info/law/law-making-process/applying-eu-law/infringement-procedure_en

- European Commission. (2018). *Payment services*. Hentet 05.12.2019, fra https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/consumer-finance-and-payments/payment-services/payment-services_en
- European Commission. (2018, February 19). *Payment Services Directive: Frequently Asked Questions*. Hentet 05.12.2019, fra http://europa.eu/rapid/pressrelease_MEMO-07-152_en.htm?locale=en
- European Commission. (2018). *The European Single Market*. Hentet 05.12.2019, fra https://ec.europa.eu/growth/single-market_en
- European Commission. (2018). *Types of EU law*. Hentet 05.12.2019, fra https://ec.europa.eu/info/law/law-making-process/types-eu-law_en
- European Commission. (2018). *Use of Internet and Online Activities*. Hentet 05.12.2019, fra <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/use-internet>
- European Payments Council. (2017). *Understanding the Financial Regulatory Technical Standards*. Hentet 12.12.2019, fra https://www.europeanpaymentscouncil.eu/sites/default/files/infographic/2018-02/EPC%20infographic%20on%20the%20RTS%20on%20strong%20customer%20authentication_February%202018.pdf
- European Payments Council. (2018). *SEPA timeline*. Hentet 12.12.2019, fra <https://www.europeanpaymentscouncil.eu/about-sepa/sepa-timeline>
- E24. (2018). *DNB-sjefen om nye EU-regler: – Vi blir angrepet i enda større grad*. Hentet 25.05.20, fra <https://e24.no/boers-og-finans/i/7lawOK/dnb-sjefen-om-nye-eu-regler-vi-blir-angrepet-i-enda-stoerre-grad>
- Fagerberg, Jan. 2003. «Schumpeter and the revival of evolutionary economics: an appraisal of the literature.» *Journal of Evolutionary Economics*, 125-159.
- Finansavisen. (2017). *Neste år betaler du kanskje regninger på Facebook*. Hentet 25.05.20, fra <https://finansavisen.no/nyheter/naeringsliv/2017/04/neste-aar-betaler-du-kanskje-regninger-paa-facebook>
- Finanstilsynet. (2019). *PSD2 – EUs reviderte betalingstjenstedirektiv*. Hentet 13.05.20, fra <https://www.finanstilsynet.no/tema/psd-2---eus-reviderte-betalingstjenstedirektiv/>
- Finans Norge. (2019). *PSD2 eller betalingstjenstedirektivet*. Hentet 09.12.2019, fra <https://www.finansnorge.no/tema/bank/psd2-eller-betalingstjenstedirektivet/>
- Fjørtoft, Lars Erik. Presttun, Håvard. Tvedt, Kim. (2019). *Open Banking i Norge – samarbeid som konkurransefortrinn?*. Side 110-120, *Praktisk økonomi & finans*, Årg. 35, 2/2019. Universitetsforlaget AS

- Harbison, J., Pekar, P., & Stasior, W. (1998). *Smart alliance: a practical guide to repeatable success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Harvard Business Review. Gary Hamel. Yves Doz. C.K. Prahalad. (1989). *Collaborate with Your Competitors- and Win*. Hentet 18.12.2019, fra <https://hbr.org/1989/01/collaborate-with-your-competitors-and-win>
- HSBC Bank. (2017). *Payment Services Directive 2 (PSD2)*. HSBC Bank. Hentet 11.12.2019, fra <https://www.hsbc.com/mt/content/dam/hsbc/hbmt/docs/PSD2-brochure.pdf?fbclid=IwAR0ZsFM1ERlwD6HMeZyXExj6cctk8sexKKnd8HVNbBwrxEp3QbyD1w53lbY>
- Jacobsen, D. I. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo, Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne og Christoffersen, Line 2011. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode 4*. Utg., 2.opplag. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Konsentus. (2020). *The Konsentus TPP Tracker: March 2020*. Hentet 28.05.2020, fra <https://www.konsentus.com/resources/the-konsentus-tpp-tracker-march-2020/>
- Lovdata. (2019). *Lov om finansforetak og finanskonsern (finansforetaksloven) Kapittel 2 Krav om tillatelse til å etablere og drive virksomhet som finansforetak*. Hentet 13.05.20 fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2015-04-10-17/KAPITTEL_2#KAPITTEL_2
- Lovdata. (2019). *Lov om finansforetak og finanskonsern (finansforetaksloven) Kapittel 3 Konesjonsbehandling*. Hentet 15.05.20 fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2015-04-10-17/KAPITTEL_3#KAPITTEL_3
- Madsen, Einar Lier. (2009). *Dynamiske kapabiliteter*. Hentet 17.12.19 fra <https://www.magma.no/dynamiske-kapabiliteter>
- McCarthy, C. (2018, March). *Accelerating Innovation Through Coopetition*. Hentet 18.12.2019 fra https://journals.lww.com/naqjournal/fulltext/2018/01000/Accelerating_Innovation_Through_Coopetition_The.5.aspx
- Metcalf, J. Stanley. 1998. *Evolutionary Economics and Creative Destruction*. London og New York: Routledge.
- Nettvett. 2019. *Bank ID for sikker identifisering*. Hentet 13.05.2019, fra <https://nettvett.no/BankID-for-sikker-identifisering/>
- Njøs, Rune, og Svein Gunnar Sjøtun. 2016. «Innovasjon: Ei kort innføring i sentrale teoriar og omgrep.» Arbeidsnotatserien.

Nordbakken, Lars Peder. 2019. Hva er innovasjon? Hentet 17.12.2019, fra <https://www.civita.no/politisk-ordbok/hva-er-innovasjon>

Paterson, Barbara L. (2012). *Encyclopedia of Case Study Research*. Thousand Oaks, SAGE Publications, Inc.

PWC. (2019). *PSD2 er starten på en ny fremtid for bankene*. Hentet 11.12.19, fra https://www.pwc.no/no/bransjer/bank-og-finans/psd2.html?gclid=EAIaIaQobChMItojsibut5gIV0OeaCh1qIwWAEAAAYAiAAEgJ3nPD_BwE&gclidsrc=aw.ds

Regjeringen. (2019). *Revidert betalingstjenstedirektiv – PSD2*. Hentet 05.12.2019, fra <https://www.regjeringen.no/no/sub/eos-notatbasen/notatene/2013/okt/revidert-betalingstjenstedirektiv---psd-2.-/id2434721/>

Reve, T, og A Espelien. 2007. Hva skal vi leve av i fremtiden? Forskningsrapport, Handelshøyskolen BI, 76-103.

Schumpeter, Joseph Alois. 1934. *The theory of economic development*. Oversatt av John E. Elliott. Routledge Taylor & Francis i 2017.

Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: a skill building approach*. (Seventh edition): Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons

SNL, Det store norske leksikon. (2019). *API*. Hentet 05.12.2019, fra <https://snl.no/API>

Spithoven, André, B Clarysse, og Mirjam Knockaert. 2009. «Building Absorptive Capacity to Organise Inbound Open Innovation in Low Tech Industries.» Working Papers of Faculty of Economics and Business Administration.

Strydom, Piet. 2011. “Contemporary Critical Theory and Metodo”. *Social Research Today*

Teece, David. Peteraf, Margaret. Leih, Sohvi. (2016). *Dynamic Capabilities and Organizational Agility: RISK, UNCERTAINTY, AND STRATEGY IN THE INNOVATION ECONOMY*. *California Management Review*, Vol. 58, No. 4, pp. 13–35. ISSN 0008-1256, eISSN 2162-8564. © 2016 by The Regents of the University of California.

Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

The European Union. (2007). *Directive 2007/64/EC on payment services in the EU's internal market*.

The European Union. (2015). *Directive (EU) 2015/2366 on payment services in the internal market*.

Usman, Muhammad, og Wim Vanhaverbeke. 2017. «How start-ups successfully organize and manage open innovation with large companies.» Emerald Publishing Limited – European Journal of Innovation Management, 1. utg.: 171-186

Yin, Robert K. 2014. Case study research: design and methods. 5. Thousand Oaks: Sage Publication.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J. & Davidsson, P., (2006). *Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda*.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Utsendte samtykkeerklæringer

Vil du delta i forskningsprosjektet ”PSD2s effekt på bank- og finansbransjen”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *avdekke hvilken effekt PSD2 har på bank- og finansbransjen*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette prosjektet er en masteroppgave ved Høgskulen på Vestlandet. Vi ønsker å se på hvordan PSD2 har påvirket bank- og finansbransjen, og da se nærmere på hvordan innovasjons og samarbeidstakten mellom de forskjellige aktørene har utviklet seg. Vi ønsker også å undersøke hvorvidt banker ønsker å samarbeide med aktuelle tredjeparter (fintech selskaper), og visa versa. Det vil her være naturlig å kartlegge hvordan de forskjellige aktørene har jobbet med innovasjon frem til nå, og hvordan eventuelle fremtidsplaner ser ut.

Vår problemstilling lyder som følger: «Hvordan påvirker PSD2 innovasjons og samarbeidstakten i bank- og finansbransjen?»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Ansvarlig for forskningsprosjektet er masterstudentene Anders Lunde og Adrian Lockertsen Davanger, begge ved institutt for økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet. Forskningsprosjektet vil kun inngå i overnevntes masteroppgave.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Studiens populasjon består av personer som arbeider i bank og finansbransjen i Norge. Studien består av to typer utvalg

Utvalg 1 – Personer som jobber for ulike banker

Dette utvalget er trukket strategisk basert på informantenes rolle i bank.

Utvalg 2 – Personer som jobber for ulike fintech selskaper

Dette utvalget er trukket strategisk basert på informantenes rolle i et Fintech-selskap

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i denne studien innebærer å svare på spørsmål som relateres til PSD2 og Open Banking, gjennom et én til én semi-strukturert dybdeintervju som varer i 30 minutter til én time. Med respondentenes samtykke benytter vi oss av lydopptak ved hjelp av en innspillingsenhet, og intervjuet vil bli transkribert i etterkant og du vil kunne få innsyn i transkripsjon og eventuelle

sitater som publiseres i masteroppgaven. Skulle respondentene imidlertid velge å ikke gi sitt samtykke til dette vil intervjuet foregå uten en innspillingsenhet. Vi vil da heller ta i bruk notater på intervjuet.

Det er imidlertid viktig å understreke at intervjuene kan anonymiseres og at din identitet da ikke vil kunne gjenkjennes.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Uavhengig av hvilket utvalg du tilhører, vil alle personopplysningene dine bli behandlet konfidensielt. Det vil kun være masterstudentene og våre veileder, Ole Jakob Bergfjord og Siw Fosstenløy, som vil ha tilgang til personopplysninger. Alle opplysninger vil bli beskyttet mot at uvedkommende får innsyn. Dette sikres ved at datamaterialet oppbevares på en personlig datamaskin, som er beskyttet med brukernavn og passord. Det er viktig å presisere at **ingen** personlige opplysninger vil bli spurt om eller publisert. Informantens identitet kan anonymiseres om informanten ønsker dette.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 12.06.2020. Lyddopptak og annen informasjon vil da bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Veileder

Siw Fosstenløkken

E-post: siw.fosstenlokken@nmbu.no

Tlf: 67 23 11 77

Ole Jakob Bergfjord

E-post: ole.jakob.bergfjord@hvl.no

Tlf: 55 58 71 63

Prosjektansvarlig

Anders Lunde

E-post: andlun13@hotmail.no

Tlf: 90 64 27 64

Adrian Lockertsen Davanger

E-post: addi.davanger@gmail.com

Tlf: 99 15 15 12

Personvernombud ved Høgskulen på Vestlandet

Trine Anikken Larsen

E-post: personvernombud@hvl.no

Tlf: 55 58 76 82

NSD - Norsk senter for forskningsdata AS

E-post: personverntjenester@nsd.no

Tlf: 55 58 21 17

Med vennlig hilsen

Adrian Lockertsen Davanger og Anders Lunde

Dato:

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *PSD2s effekt på bank- og finansbransjen*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i dybdeintervju
- å kontaktes etter gjennomført intervju for videre tilleggsopplysninger
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes i publikasjonen

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 12.06.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 - Intervjuguide

Hei,

Velkommen til dette intervjuet; tusen takk for at du har tatt deg tid til å stille opp i en hektisk arbeidshverdag. I dette intervjuet håper vi at du kan dele dine tanker og erfaringer rundt samarbeid med eksterne parter med oss.

Dette prosjektet er en masteroppgave ved Høgskulen på Vestlandet. Vi ønsker å se på hvordan PSD2 har påvirket bank- og finansbransjen, og da se nærmere på hvordan innovasjons og samarbeidstakten mellom de forskjellige aktørene har utviklet seg. Vi ønsker også å undersøke hvorvidt banker ønsker å samarbeide med aktuelle tredjeparter (FinTech-selskaper), og visa versa. Det vil her være naturlig å kartlegge hvordan de forskjellige aktørene har jobbet med innovasjon frem til nå, og hvordan eventuelle fremtidsplaner ser ut.

Vår problemstilling lyder som følger: «Hvordan påvirker PSD2 innovasjons og samarbeidstakten i bank- og finansbransjen?»

Vi vil ta taleopptak av dette intervjuet, og kommer derfor ikke til å notere underveis slik at vi har fullt fokus på selve samtalen. Dette taleopptaket vil transkriberes når vi gjennomfører databehandlingen, og vil så slettes når dette prosjektet er over. Bruk av personopplysninger vil avhenge av samtykkeerklæringen til hver enkelt respondent, men alt av informasjon frem til publikasjon vil kun være tilgjengelig for oss og våre veiledere.

Det vil selvsagt også være mulig for dere å komme tilbake til oss med oppfølgingsspørsmål og/eller tilleggsopplysninger i etterkant av dette intervjuet.

1. Kan du gjøre kort rede for i hvilken grad PSD2 har vært en driver for endring i selskapet generelt?

Underpunkter for diskusjon:

- Innovasjon internt/eksternt (I utgangspunktet tenker vi på produkt og tjenesteinnovasjon, men gjerne også andre former for innovasjon dersom det er relevant)
- Samarbeid (om innovasjon/teknologiutvikling, kunnskapsutveksling o.a.)
- Muligheter og trusler
- Behov for ny kompetanse internt
- Hvordan tror dere utviklingen hadde vært uten PSD2?

2. Hvordan arbeider dere internt med innovasjon, og hvordan blir innovasjonsarbeidet organisert?

Underpunkt til diskusjon:

- Dynamiske kapabiliteter – Føle, gripe og transformere.
- Struktur

- Team
- Egne avdelinger
- Dedikerte ressurser
- Autonomi
- Belønningssystemer
- Kultur

3. Kan du fortelle om hvordan dere arbeider med Åpen innovasjon mer overordnet?

Underpunkt til diskusjon:

- Når vi snakker om Åpen innovasjon, tenker vi på innovasjonsarbeid hvor man utveksler kunnskap for å bedre intern innovasjon og ekstern bruk av innovasjon.
- Hva er målet for samarbeidet?
- Samarbeid om nye ideer, teknologiutvikling, kommersialisering, spin offs, markedsføring

4. Hvordan er dere organisert ihht Åpen innovasjon?

Underpunkt til diskusjon:

- Hierarkiet – hvordan styres samarbeidet?
- Utforskende eller kjernevirksomhet/daglig drift?
- Inspirasjon til nye ideer, teknologier ol
- Forhandlinger
- Fordeling av kostander, risiko, fortjeneste og ressurser?
- Tillit – relasjonelle normer i samarbeidet
- IPR

5. Kan du gi et konkret eksempel på et åpent innovasjonssamarbeid?

Underpunkt til diskusjon:

- Hvem tok initiativet
- Årsaken til at samarbeidet kom i stand
- Hvordan samarbeidet organiseres med tanke på ansvarsfordeling, ressursfordeling osv.
- Coopetition – Samarbeid og konkurranse – hvordan er balansen mellom de to?

6. Kan du gi et konkret eksempel på innovasjon som har kommet som følge av PSD2?

Underpunkter for diskusjon

- Apper
- Mobilbank

7. Tror du at PSD2 vil påvirke hvordan og med hvem banken samarbeider med i fremtiden?

Underpunkter for diskusjon

- Etablerte / nyetablerte aktører, andre banker, FinTech, Big tech
- Skjer samarbeid horisontalt og/eller vertikalt
- Konkurrenter og andre aktører
- Samarbeid, nettverk i klynger
- Flere tjenester som vipps

8. Hva har dere lært gjennom å jobbe med Åpen innovasjon, og til slutt - hva ville dere gjort noe annerledes i dag?

Underpunkt til diskusjon:

- Synergier
- utfordringer
- Ulik organisasjon kultur
- Ulik målsetning
- Aktørene for like eller ulike

9. Er det noe mer du ønsker å tilføye som du mener at er viktig for oss?