



BACHELOROPPGAVE

Hva betyr PSD2 for finansmiljøene, og hvordan må sektoren tilpasse seg direktivet for å være konkurransedyktige?

What does PSD2 mean for the financial community, and how does the sector have to adapt to the directive to be competitive?

Siri Fammestad Førde

BO6-2001 Bacheloroppgave regnskapsfører

Institutt for Økonomi & Administrasjon

Veileder Mona Kristin Nytun

13.05.2019

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, § 10.

Innholdsfortegnelse:

Forord.....	4
Ordforklaringer.....	5
Sammendrag.....	6
1.0 Introduksjon.....	8
1.1 Problemstilling.....	9
1.2 Avgrensninger.....	9
2.0 Teori.....	10
2.1.1 Betaling.....	10
2.1.2 Bruk av kontanter.....	10
2.2 PSD2.....	11
2.2.1 PSD1.....	12
2.2.2 Forskjellen mellom PSD1 og PSD2.....	12
2.3 Open Banking.....	12
2.4 Gjennomføring.....	13
2.5 PISP og AISP.....	14
2.6 Lovendringer.....	15
2.7 Tidslinje.....	17
2.8 Nye betalingstjenester under PSD2 og krav til tillatelser.....	18
2.9 Kompetansebehov i endring.....	20
3.0 Innovasjon.....	22
3.1 Kurt Lewins endringsmodell.....	23
3.2 Maria Mazzacuto.....	24
4.0 Digitalisering.....	25
5.0 Marked og konkurranse.....	26
5.1 Fullkommen konkurranse.....	27
5.2 Globale konkurrenter.....	28
5.3 Vipps, Folio, Luca Labs.....	28
6.0 Metode.....	30

6.1 Faser.....	31
6.2 Scenarier.....	32
6.3 Innsamling av data.....	32
6.4 Spørsmål.....	34
7.0 Resultat.....	35
8.0 Diskusjon.....	42
8.1 Bro mellom teori og problemstilling.....	43
8.2 Hva betyr PSD2 for forbrukeren?.....	44
8.3 Bankers undergang?.....	45
8.4 Strategiske grep.....	45
9.0 Forslag til videre studier.....	46
10.0 Konklusjon.....	47
11.0 Kilder.....	48

Forord

Gjennom tre læringsrike år ved Høgskulen på Vestlandet, har jeg jobbet hardt for mitt mål om å bli autorisert regnskapsfører. Nå har jeg kommet til den avsluttende delen av Bachelorprogrammet i Økonomi og Administrasjon, og har valgt et emne som har fagnet om flere av mine interessefelt. Temaet er dagsaktuelt, og omhandler både innovasjon, teknologi og bransjerettet teknologisk utvikling. Fremtiden er spennende å se mot, men kan også være til dels umulig å forutse. PSD2 er et omfattende tema, og det har naturligvis vært utfordrende med avgrensninger.

Jeg har gjennom skrivearbeid blitt kjent med en del av næringslivet som jeg tidligere har hatt et yrkesaktivt forhold til, men som jeg ikke har vært en direkte del av gjennom min stilling som kundeansvarlig i et regnskapsbyrå. Jeg har fundert over hvilke koblinger som kan oppstå i forhold til finansbransjen, og har blitt en god del klokere i forhold til dette. Jeg har møtt bransjefolk som er brennende opptatt av dette temaet, og det har vært veldig spennende med intervjuer og innhenting av data.

Jeg vil takke Sparebanken Sogn & Fjordane, Sparebanken Vest, ECIT, Henrik Lie-Nielsen, og ikke minst min veileder Mona Kristin Nytnun for uvurderlig hjelp underveis.

God lesing!

Florø 13.05.2019

Forkortelser og forklaringer:

PSD2 – Revised Payment Services Directive

PSD1 - Payment Services Directive

B2B - Business to Business

ERP - Enterprise Resource Planning

API - Application Programming Interface

IoT- Internet of Things

RTS - Real Time Strategy

SCA - Strong Customer Authentication

PISP - Payment Initiation Service Provider

AISP - Account Information Service Provider

PIISP - Payment Instrument Issuer Service Provider

Chatbot - En robot som svarer på spørsmål.

AI - Artificial Intelligence

CEO - Chief executive Officer

SMB - Små og mellomstore bedrifter

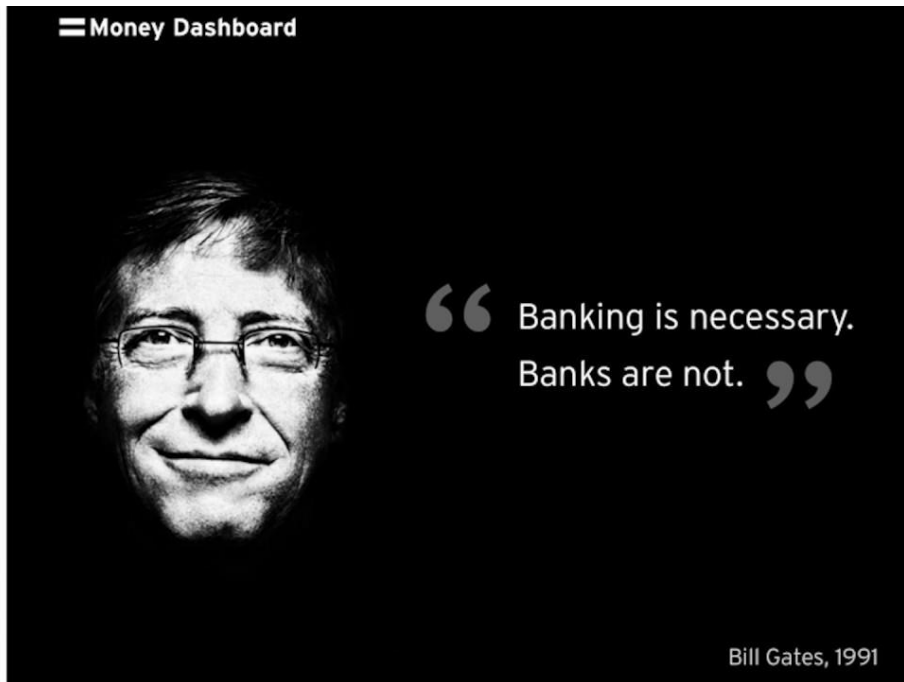
FinTech - Finansteknologi selskap

GDPR - General Data Protection Regulation

M & A - Mergers and Acquisitions

Blue og White Collar – Person som jobber innen ledelse, administrasjon eller økonomi

“Banking is necessary; banks are not” Bill Gates, 1990



Sammendrag

Den økonomiske veksten i verden er i dag mer og mer drevet av teknologisk utvikling og fremskritt innenfor informasjonsteknologi, robotisering og kunstig intelligens. Etter som det frie marked har blitt den ledende måten å organisere økonomi på, har ledende monopolister fått konkurranse av teknologiske innovasjoner og nyutviklet programvare.

En av de viktigste industriene som er radikalt endret av ny informasjonsteknologi er finanssektoren. Tradisjonelt har man sett på banker som uvillige til å ta risiko, med målsetning om stabil profitt. Dette er årsaken til at de stadig har utviklet ny teknologi for å styrke den eksisterende, samtidig som de har bidratt til å lage, og opprettholde kronglete juridiske systemer basert på konsesjoner. Internett har i stor grad kunnet tilrettelegge for at andre enn finansinstitusjonene kan utføre typiske banktjenester, men strenge lover har laget en barriere for denne utviklingen.

Ny teknologi skaper dermed en interessekonflikt, og tvinger finansnæringen til å endre sine forretningsmodeller.

«Open Banking» er et bredt uttrykk som refererer til det nye klimaet verden beveger seg mot, der kundene har bedre tilgang til, og kontroll på sine data, og deler dette med tredjepartsleverandører.

EU har, på bakgrunn av dette, tatt noen grep og har kommet med løsningen PSD2. (Revised Payment Services Directive)

EU krever gjennom PSD2 at bankene åpner opp sin infrastruktur til tredjepartsleverandører. På denne måten vil ikke-finansielle bedrifter kunne entre markedet med egenutviklede tjenester til kundene.

Følgene av direktivet er at bankene ikke lenger bare vil konkurrere mot hverandre, men med alle som tilbyr finanstjenester. PSD2 vil i stor grad endre selve verdikjeden innenfor betalingstjenester, og en må revurdere hvilke forretningsmodeller som vil lønne seg fremover.

Man har gjennom flere år vært gjennom begreper som robotisering, automatisering og kunstig intelligens, og disse begrepene omfavner det man overordnet kaller digitalisering. Bransjen gjennomgår et digitalt skifte, og må gjøre tilpasninger deretter.

Abstract:

Economic growth in the world today is increasingly driven by technological advances and advances in information technology, robotics and artificial intelligence. As the free market has become the leading way to organize finances, leading monopolists have been competing with technological innovations and newly developed software.

One of the most important industries that has been radically changed by new information technology is the financial sector. Traditionally, banks have been seen as unwilling to take risks, with the goal of stable profits. This is why they have constantly developed new technologies to strengthen existing ones, while helping to create and maintain twisted legal systems based on licenses. The Internet has largely facilitated the creation of typical banking services by non-financial institutions, but strict laws have created a barrier to this development.

New technology thus creates a conflict of interest, forcing the financial industry to change its business models.

"Open Banking" is a broad term that refers to the new climate the world is moving toward, where customers have better access to and control of their data, and share this with third-party vendors.

The EU has, on this basis, taken some steps and has come up with the solution PSD2.

(Revised Payment Services Directive)

Through the PSD2, the EU requires banks to open up their infrastructure to third-party suppliers. In this way, non-financial companies will be able to enter the market with services developed by their own customers.

The consequence of the directive is that banks no longer want to compete against each other, but with everyone who offers financial services. PSD2 will to a large extent change the actual value chain within payment services, and one has to re-evaluate which business models will pay off in the future.

For many years one has been through concepts such as robotization, automation and artificial intelligence, and these concepts embrace what one generally calls digitization. The industry is undergoing a digital shift and must make adjustments accordingly.

1.0 Introduksjon

Finansindustrien befinner seg i en virvelvind nå som det nye betalingsdirektivet PSD2 (Revised Payment Services Directive) er iverksatt. Direktivet sier blant annet at alle banker og kredittinstitusjoner skal fasilitere for at tredjepartsleverandører skal få tilgang til kunders betalingskontoer med den hensikt å kunne samle all kontoinformasjon på et sted, uavhengig av kontoopphav eller betalingstjenester. Denne endringen vil legge mye mer av kontrollen i kundenes hender, og vil tvinge banker til å gi tilgang til kundedata til en tredjepart. Dette hever arenaen for konkurranse dramatisk innenfor finansnæringen, og denne studien tar sikte på å forsøke å finne ut hvilke endringer vi kan forvente oss både fra B2B (Business to Business) perspektiv og som privatkunder, i tillegg til å se på hvilke nye konkurransemuligheter som åpner seg i sektoren. Robotisering fører med seg både muligheter og trusler, og ledere i finanssektoren må sørge for å sette seg i førersetet for å unngå å bli forbigått av sine konkurrenter.

Det er naturlig i denne sammenheng å se på hvilke nye aktører som vil melde seg på i denne prosessen, både i form av betalingstjenestetilbydere og tilbydere av ERP løsninger. (Enterprise Resource Planning). Kan bank og ERP bli et og samme økonomisystem?

1.1 Problemstilling.

Hva betyr PSD2 for finansmiljøene, og hvordan må sektoren tilpasse seg direktivet for å være konkurransedyktige?

I hvilken grad vil PSD2 være med å påvirke banker og andre finansinstitusjoner i tiden som kommer? Problemstillingen er valgt ut i fra en egeninteresse etter bakgrunn i regnskapsbransjen, men også fordi dette er et helt nytt direktiv som trådte i kraft 1. april 2019. Jeg vil også vinkle inn hvordan denne nye utviklingen kan påvirke kompetansebehov i finansnæringen, for å gjøre den enkelte bedrift rustet i forhold til den nye teknologien. Det fins lite, eller intet forskningsmateriale knyttet opp mot selve effekten av direktivet, og selv om effektene nok ikke vil synliggjøres før et godt stykke frem i tid, så er det veldig mye som skjer akkurat nå. Det er derfor et veldig interessant felt, som mange i både finansnæringen og i FinTech (Finansteknologi) selskaper er sterkt engasjerte i.

1.2 Avgrensninger

Jeg har stort sett fokusert på PSD2 ut fra et norsk perspektiv. Den norske banknæringen er langt fremme i forhold til automatisering og digitale løsninger, og er også blant de mest kostnadseffektive i Europa. (Teigene, T, Sparebanken Sogn & Fjordane, 2019) Dermed kan ikke konklusjonene i oppgaven nødvendigvis generaliseres til Europa under ett, men må ses på fra et norsk perspektiv.

Det er også nødvendig å understreke at PSD2 er nytt, så mye er basert på synsing og antakelser, av mangel på kvantitative data og dokumenterte effekter.

Valg av metode og innsamling av data påvirker validiteten til oppgaven. For å sikre validitet er det viktig med en teoretisk vurdering satt i sammenheng med problemstillingen. Kildene er troverdige, men må ses på som subjektive og formet av posisjonen de innehar i sitt miljø.

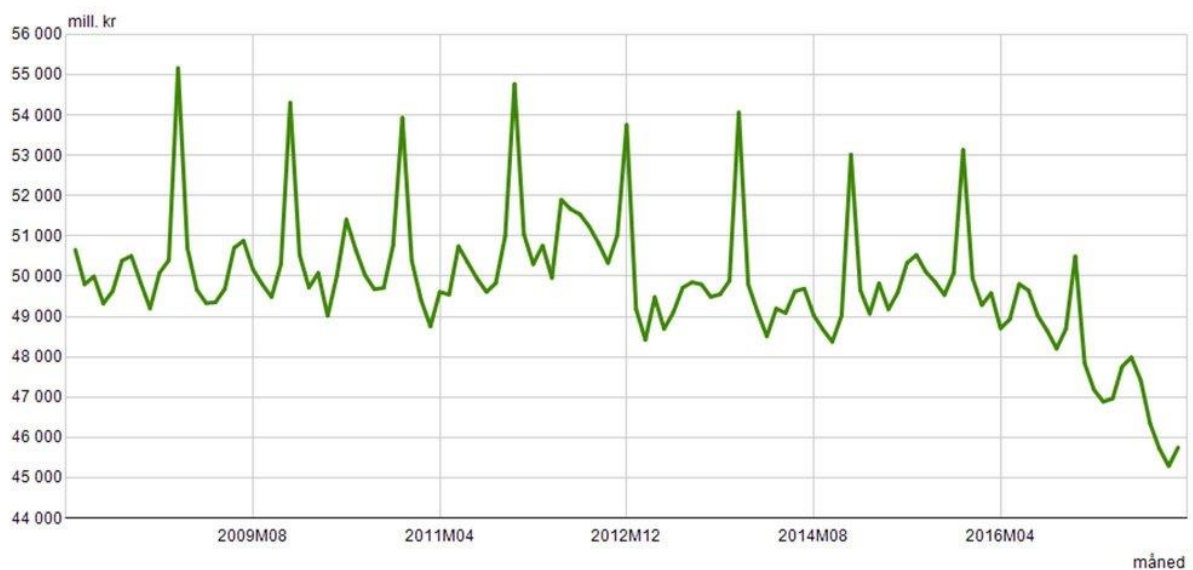
2.0 Teori

2.1.1 Betaling

Utteksling av verdier har litt banalt sagt foregått så lenge det har eksistert mennesker. En har alltid hatt behov for å handle varer og tjenester, og i de første samfunn var bytting av varer og tjenester mest vanlig. Denne ordningen ble etter hvert upraktisk, og det ble nødvendig med nye løsninger. Kineserne var tidlig ute med å lage sedler. Først av dyrehud, senere av papir. Senere kom mynter av gull eller sølv som i sin vekt reflekterte den reelle verdien av metallene de var laget av. (Smarterepenger.no). En kjent oppdagelsesreisende, Marco Polo har i sin bok «Book of the Marvels of the World (1300), beskrevet sedlenes størrelse og at de ble laget av bark da han oppholdt seg i Kina.

2.1.2 Bruk av kontanter

I dagens samfunn er digitale betalingsmiddel det som blir brukt mest. I følge nettavisen.no har mange over lengre tid tatt til orde for å avvikle bruken av kontanter i Norge. Finans Norge, DNB og Forbrukerrådet har ytret at de ikke har store innvendinger mot at kontantene forsvinner. Tall fra SSB (Statistisk Sentralbyrå) viser at 2018 har vært ganske spesielt når det kommer til kontantbruk. Siden 2016 har det vært en markant nedgang. Fra et normalnivå på rundt 50 mrd. Kroner, har det nå falt til ca. 46 mrd.



Kilde: Statistisk sentralbyrå

Kilde: Statistisk Sentralbyrå (2018)

Kommunikasjonsdirektør Jan Erik Fåne i Finans Norge mener at utviklingen går i retningen mot et kontantfritt samfunn, mye fordi det er store kostnader knyttet til å opprettholde kontantene som betalingsmiddel, og at det også er et politisk spørsmål (Nettavisen, 2018).

Om en handel skal skje med bankkort, må partene ha tiltro til banksystemet slik at transaksjonen fullføres og banken ikke stikker av med pengene. Norge er en fungerende velferdsstat der mye er bygget på tillit. Dette er en av årsaken til at betalinger skjer friksjonsfritt, og at man problemfritt kan sende penger elektronisk både nasjonalt og over landegrensene.

2.2 PSD2

PSD2, eller betalingstjenestedirektivet, ble vedtatt 13. januar 2018. (direktiv 2015/2366). PSD2 (Revised Payment Services Directive), er et EU-direktiv som regulerer all betalingsformidling i EU og EØS. Dette direktivet fører til store endringer, og intensjonen er å tilrettelegge for økt konkurranse, fremme innovasjon, styrke sikkerheten og bedre samhandling mellom de ulike aktørene i markedet, og også balansere EU sitt regelverk. Årsaken til dette direktivet bunner i et ønske fra EU om å stimulere til økt handel mellom landegrensene i EU. (Finans Norge 2018, oppdatert 15.02.2019).

Det europeiske betalingsmarkedet er fragmentert med høye kostnader, og det koster totalt 130 milliarder euro hvert år. Dette utgjør hele 1% av EU sitt samlede BNP årlig. (www.bergen-chamber.no) En måte å få endret dette på, er å gjøre det enklere og ikke minst rimeligere å gjennomføre betalingstransaksjoner, samtidig som sikkerheten ivaretas. En ønsker også å legge til rette for nye aktører og innovative betalingsløsninger. At regelverket skal være likt for alle er også en intensjon, og man har sett at innovasjonstakten for betalingstjenester innad i EU har gått i raskere tempo enn regelverksutviklingen. Her skal PSD2 være med på å tydeliggjøre reglene som skal legge bedre til rette for innovasjon. Noe som er vesentlig å legge merke til her, er at rundt 60% av alle innbyggerne i EU ikke har kredittkort, i motsetning til nordmenn som ofte har opptil flere. (blogg.conecto.no) Derfor skal PSD2 være med på å gjøre betalinger over nett fra egen bankkonto lettere.

2.2.1 PSD1

PSD, Payment Services Directive, er et EU-direktiv som ble vedtatt i 2000, administrert av European Commission (Directorate General Internal Market). Dette ble iverksatt for å regulere betalingstjenester og leverandørene av disse i EU og EØS.

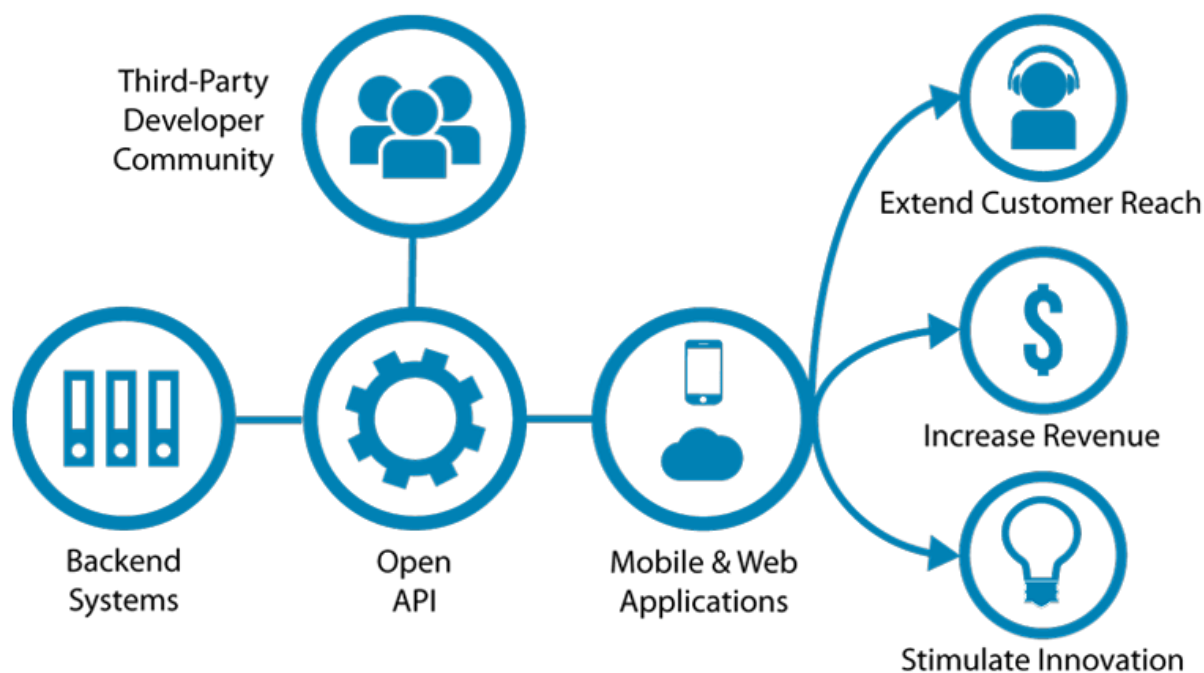
2.2.2 Forskjell mellom PSD1 og PSD2:

Når PSD1 ble innført, var intensjonen å øke handel på tvers av landegrensene innenfor EU, samtidig som man satte krav til varslingsfrister, informasjon om priser og tydeligere ansvarsforhold. Her åpnet man opp for at andre enn bankene kunne tilby betalingstjenester. Versjon 2 av dette direktivet, PSD2, har kommet med en utvidet definisjon av betalingstjenestebegrepet og tilrettelegger for tjenester som gir aktører adgang til konto, såkalt betalingsfullmektig (PISP) og opplysningsfullmektig. (AISP). PSD2 regulerer altså banker og betalingstjenester og de tjenestene som kan leveres ut i fra informasjon om kundene som fins i bankenes systemer. I Norge ble direktivet iverksatt 1. april 2019, og implementeres høsten 2019. Deler av regelverket gjennomføres nå gjennom Finansforetaksloven og Betalingssystemloven, og gjennom Forskrift om betalingstjenester, med hjemmel i finansavtaleloven.

2.3 Open Banking

I forbindelse med det nye direktivet, krever EU at bankene åpner opp sin infrastruktur til tredjepartsleverandører. Ved at bankene nå må åpne opp sine API-er, vil bedrifter, som ikke nødvendigvis er banker, kunne komme inn i markedet med egenutviklede tjenester til bankkundene. Kundene får nye muligheter til å velge, og konkurransen øker.

Et API er et trebokstavsakronym for det engelske Application Programming Interface. På norsk benyttes begrepet *applikasjonsprogrammeringsgrensenitt*, og beskriver et grensesnitt i en programvare slik at denne kan aktiviseres gjennom en annen programvare. Et API er altså en samarbeidende programvare som innebærer bruk av en protokoll for kommunikasjon.



Kilde: dailyfintech.com (2019)

Oracles leder Amit Zavery beskrev betydningen av API slik: «Data er den nye bedriftsvalutaen, og API-ene er avgjørende for virksomheters modernisering og fleksibilitet, slik at brukerne enkelt kan koble og dele nøkkelinformasjon på tvers av applikasjoner og enheter – mobil, IoT, i skyen eller på stedet.» (Paulsen, I. visolit.no, 2018)

2.4 Gjennomføring

PSD2 trådte i kraft i Norge 1. april 2019. Direktivet vil få full effekt først 14. september, når RTS-en (Real Time Strategy) på SCA (Strong Customer Authentication) trer i kraft. Først da åpner AISP og PISP tjenestene for alvor. Dette medfører at bankenes eierskap på kundenes kontoinformasjon og betalingstjenester vil forsvinne. Dette betyr at tredjeparter, som det finnes mange av, vil kunne tilby betalingstjenester til både bedrifter og private, og helt nye tjenester basert på saldo og transaksjonsopplysninger fra en eller flere banker vil se dagens lys.

Konsekvensen av dette er at nye aktører vil entre dette markedet, og det er svært sannsynlig at internettgiganter som Facebook og Google vil gripe denne muligheten. Her nevnes for eksempel vennebetaling i Facebook Messenger som et eksempel.

I praksis vil dette direktivet føre til at alle bank- og finansinstitusjoner som innehar banklisens, pålegges å tilby åpne API-er for at kundenes kontoinformasjon skal bli

tilgjengelig. Tredjeparter kan så lage tjenester som legges over bankenes data og infrastrukturer. Det ventes særlig to nye typer av tjenesteleverandører i forbindelse med dette: **Betalingsfullmektig og Opplysningsfullmektig.**

2.5 PISP og AISP

Betalingsfullmektig: (PISP - Payment Initiating Service Provider)

En betalingsfullmektig er en tjenesteleverandør som kan iverksette en transaksjon på vegne av en kunde. Eksempler på dette er Vipps, appen utviklet av DNB, som utfører vennebetalinger mellom personer, og også brukes til å gjennomføre kjøp til bedrifter, lag og organisasjoner. Det er åpenbart at det vil komme mange aktører fremover som kommer til å bli en PISP, spesielt internettplattformer med mange brukere. Giganter som Facebook, Google, Apple og Amazon er ventet å bli sterke konkurrenter i bransjen.

Opplysningsfullmektig: (AISP – Account Information Service Provider).

En opplysningsfullmektig er en aktør som vil benytte seg av kunder sine kontoopplysninger for å kunne bygge opp nye informasjons- og rådgivningstjenester for kundene. Kunder kan bruke en AISP til å skaffe seg en samlet oversikt over alle sine konti, uavhengig av om det er fra flere forskjellige banker. Basert på en slik oversikt, kan en AISP bruke opplysningene til å lage en analyse og gi råd til brukeren.

Følgene av dette er at bankene ikke lenger bare vil konkurrere mot hverandre, for de befinner seg med ett i samme markedet som alle som tilbyr finanstjenester. PSD2 vil i stor grad endre selve verdikjeden innenfor betalingstjenester, og en må revurdere hvilke forretningsmodeller som vil lønne seg fremover.

Og det er nettopp det som er ett av formålene med dette nye direktivet. En ønsker å fremme innovasjon, forsterke forbrukervernet og øke sikkerheten for transaksjoner over nett og kontotilgang innenfor EU og EØS. Det er ikke vanskelig å forestille seg at PSD2 fører til betydelige økonomiske utfordringer for bankene. IT-kostnadene vil øke betraktelig pga. nye sikkerhetskrav og at de må åpne opp sine API-er. I tillegg til økt digitalisering er dette noe av årsaken til at man ser at flere og flere banker eksperimenterer med API-er, samarbeider med finansteknologiselskaper, og bygger opp innovasjonslaboratorier.

2.6 Lovendringer

Det nye direktivet krever endringer i mange norske lover:

- **Finansavtaleloven**
- **Finanstilsynsloven**
- **Forskrift om utligning av utgifter på tilsyn**
- **Forskrift om finanstilsyn i EØS**
- **Finansforetaksloven**
- **Finansforetaksforskriften**
- **Betalingsystemloven**
- **Ny forskrift om systemer for betalingstjenester**

Finansavtaleloven

Det foreslås en hjemmel til forskriftsbestemmelser om betalingstjenester i finansavtaleloven §9a. Forskriftshjemmelen åpner for at det ved forskrift bl.a. kan bestemmes at betalingsfullmaktstjenester og kontoinformasjonsstjenester kan inntas i finansavtaleloven § 11 første ledd og på denne måten bli ansett som betalingstjeneste. Forskriften er under utarbeidelse i Justisdepartementet, og innebærer en midlertidig regulering i påvente av ny finansavtalelov.

Finanstilsynsloven

Finanstilsynsloven §1 skal endres til å også inkludere opplysningsfullmektiger under ledd nr.4.

Når et foretak som nevnt i første ledd er en del av et konsern, skal det føres tilsyn etter denne lov også med andre foretak i konsernet. Når tilsynsmessige hensyn tilsier det, gjelder dette også den del av virksomheten til foretakene i konsernet som ikke ellers omfattes av denne lov.

Forskrift om utligning av utgifter ved tilsyn:

Det må betales gebyr for å få søknaden om konsesjon for opplysningsfullmektiger behandlet, jf. §9. De endelige endringene i forhold til konsesjonskrav, rapporteringskrav, regelverk og rundskriv som følge av gjennomføringen av PSD2 er pr. dags dato ikke fullstendig hos Finanstilsynet.

Forskrift om finanstilsyn i EØS

Betalingsforetak og e-pengeforetak må innen 1. september 2019 sende dokumentasjon som angitt i finansforetaksforskriften § 3-2 til Finanstilsynet.

Foretak med tillatelse etter finansavtaleloven § 11 første ledd bokstav e må i tillegg gi en beskrivelse av sin virksomhet, og angi hvilke betalingstjenester som foretaket vil tilby, jf. finansavtaleloven § 11 første ledd. Slike foretak må innen 13. januar 2020 dokumentere at kravene til startkapital og ansvarlig kapital er oppfylt.

Foretak som kan dokumentere drift av virksomhet som angitt i forskrift om betalingstjenester § 2 syvende og åttende ledd, fastsatt i medhold av finansavtaleloven § 9a, før 1. april 2019 må søke om tillatelse innen 1. mai 2019 for å kunne fortsette slik virksomhet inntil søknaden er behandlet. Betalingsforetak med begrenset tillatelse kan etter 1. september 2019 ikke lenger organiseres som enkeltpersonforetak. Søknad om å overføre tillatelse som betalingsforetak med begrenset tillatelse må være sendt Finanstilsynet innen 1. september 2019. Foretak som har søkt innen denne fristen kan drive sin virksomhet som enkeltpersonforetak inntil søknaden er behandlet.

Finansforetaksloven:

Opplysningsfullmektiger innføres som en ny type konsesjon som uten unntak kun har tillatelse til å yte kontoinformasjonstjenester, jf. §2-10a første ledd. Opplysningsfullmektig kan også benyttes som et samlebegrep for alle som tilbyr kontoinformasjonstjenester i finansforetaksloven §2-10a tredje ledd, og finanslovgivningen for øvrig. Foretak som yter betalingsfullmakttjenester blir en ny underklasse av betalingsforetak, jf. §2-10 annet ledd. Sett bort fra kredittinstitusjoner, må foretak som tilbyr betalingstjenester eller kontoinformasjonstjenester ha ansvarsforsikring eller lignende garanti for tjenesteytelsen, jf. Hhv. §2-10 annet ledd og §2-10 a tredje ledd.

Finansforetaksforskriften:

For betalingsforetak, e-pengeforetak og opplysningsfullmektiger, vil det ved søknad om tillatelse bli stilt ytterligere dokumentasjonskrav, jf. §3-2. Dette vil også gjelde for eksisterende betalingsforetak og e-pengeforetak som har konsesjon fra Finanstilsynet.

Dokumentasjon må fremlegges innen 1. september 2019, jf. Overgangsreglene i forskrift om endring av forskrift om finansforetak og finanskonsern (finansforetaksforskriften) mv. punkt VI. Forskriften blir endret slik at det ikke lenger blir en mulighet for foretak med begrenset tillatelse å organiseres som enkeltpersonforetak. Disse foretakene må altså organiseres som AS eller ASA på lik linje med betalingsforetak som har ordinær tillatelse, jf. § 7-4. Det blir også innført meldeplikt for betalingstjenestevirksomhet som er unntatt konsesjonsplikt etter enkelte bestemmelser, jf. § 1-7.

Betalingsystemloven:

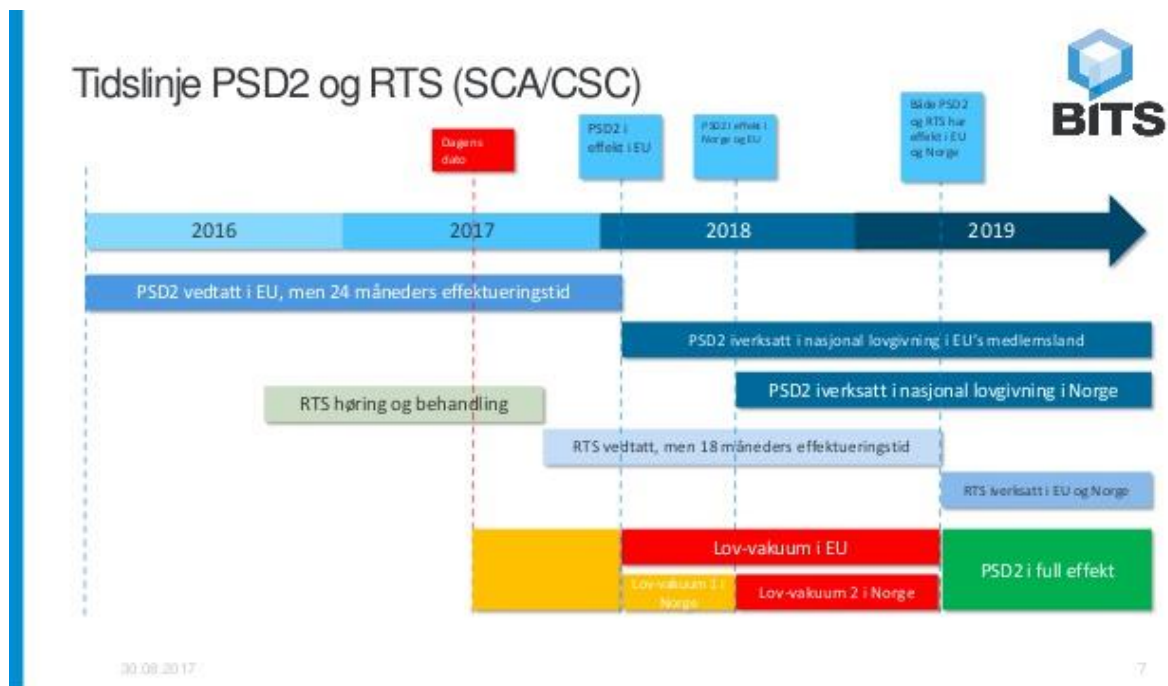
Ny bestemmelse i §1-6 viser til at kredittinstitusjoner skal gi betalingsforetak tilgang til sine kontotjenester på en objektiv, ikke-diskriminerende og forholdsmessig måte. Tilgangen skal gis i den grad som kreves for at betalingsforetaket uhindret skal kunne tilby sine tjenester.

Ny forskrift om systemer for betalingstjenester:

Denne forskriften regulerer forholdet mellom kontotilbyder og betalingstjenestetilbyder som tilbyr betalingsfullmaktstjenester, kontoinformasjonstjenester eller kortutstedertjeneste som knyttes opp mot betalingskonto hos kontotilbyder.

2.7 Tidslinje

Det vil ta tid for det endelige lovverket er på plass. Det eksisterer allerede tredjepartsaktører i markedet i dag, flere aktører tilbyr PISP og AISP- tjenester. Men tilgangen til konto for disse aktørene er ikke fullt ut regulert før RTS er på plass i september 2019. PSD2 gjelder i EU allerede fra 13.januar 2018. Norge er et attraktivt marked, og må regne med at europeiske aktører retter oppmerksomhet dit. Siste frist for å tilpasning for de norske bankene er ved effektivering av RTS september 2019. (Digranes, J, Finans Norge, 2018).



Kilde: Johnsen, B. Fra Bits sin PSD2 presentasjon på Mobile Pulse (2017).

2.8 Nye betalingstjenester under PSD2 og krav til tillatelser:

Fra iverksettelsen av PSD2, 1. april, vil betalingstjenester og kontoinformasjons tjenester regnes som regulerte betalingstjenester. Bestemmelsene finner man i Finansavtaleloven § 11 første ledd, jf. Ny forskrift om betalingstjenester § 4. Dette vil altså si at det fra dette tidspunkt blir nødvendig med konsesjon for å yte disse tjenestene, jf. Finansforetaksloven §§2-3 første ledd, jf. Tredje ledd. En betalingsfullmaktstjeneste, er en betalingstjeneste som etter forespørsel fra oppdragsgiver (kunde) består i å iverksette en ordre om betaling fra en konto som hører til i en annen institusjon i samsvar med definisjonen en finner i EU-direktiv 2015-2366 artikkel nr. 4 nr. 15, jf. Forskrift om betalingstjenester § 2 syvende ledd.

- **PISP** = tilbyder av nettbaserte kontobetalingstjenester - kan være både bank og "annen aktør".
- **AISP** = tilbyder av nettbaserte kontoinformasjons tjenester - kan være både bank og "annen aktør".

- **PIISP** = tilbyder av kortbaserte betalingstjenester som ikke er tilknyttet kundens konto (type lojalitetskort og lignende)

Kontoinformasjontjeneste er en internetbasert betalingstjeneste som sørger for å levere sammenstilte kontoopplysninger fra en eller flere betalingskontoer. Disse kontoene kan kunden ha i en eller flere finansinstitusjoner. I forskrift om systemer for betalingstjenester §9 kommer det i tillegg en tredje betalingstjeneste, som går ut på at betalingstjenestetilbyder kan utstede kort som er tilknyttet en betalingskonto som kunden har hos en annen korttilbyder. Kort sagt betyr dette at kortutstedertjenesten ikke utgjør en selvstendig betalingstjeneste.

Konsesjon som bank eller kredittforetak omfatter tillatelse til å tilby betalingstjenester på generelt grunnlag, jf. Finansforetaksloven §§2-7 og 2-8. Dette betyr at de institusjonene som innehar konsesjon ikke trenger noen ytterligere form for tillatelse for å kunne tilby de nye betalingstjenestene. Det som imidlertid kreves av Finanstilsynet, er at banker og kredittforetak som yter betalingsfullmakt, og eller kontoinformasjontjenester, sender melding om dette i samsvar med betalingssystemloven §3-2.

Konsesjon som betalingsforetak og e-pengeforetak kan avgrenses til å gjelde tillatelse til å yte én eller flere betalingstjenester, jf. hhv. Finansforetaksloven §2-10 første ledd og §2-11 første ledd. Dette betyr at disse foretakene må søke om utvidelse av sine tillatelser om de skal yte betalingsfullmaktstjenester eller kontoinformasjontjenester. Foretakene må oppfylle kravene i finansforetaksforskriften §3-2. jf. Overgangsreglene i forskrift om endring i forskrift om finansforetak og finanskonsern, punkt. VI. Etter PSD2 må disse foretakene ha dokumentert ansvarsforsikring eller tilsvarende garanti, jf. Finansforetaksloven §§2-10 annet ledd og 2-10a tredje ledd. De må også tilpasse rutiner og retningslinjer til ytelse av de nye tjenestene. Her kan Finanstilsynet komme inn og kontrollere at dokumentasjon på tilpasningene foreligger. De som før 1. april 2019 har tillatelse til å utstede betalingsdokument jf. Finansavtaleloven § 11 første ledd bokstav c, trenger ikke å søke om utvidelse, men må innmelde endringene.

2.9 Kompetansebehov i endring

I en tid der teknologi spiser gamle vaner til frokost, vil det også komme et paradigmeskifte når det kommer til hvilken kompetanse man trenger som ansatt i et finansmiljø. Når man ser på alle bransjer under ett, er kanskje finansbransjen den som blir mest påvirket av ny teknologi. Hvordan må en tilpasse seg dette når man utdanner nye medarbeidere? Og hvordan opprettholde, og videreutvikle eksisterende kompetanse?

En ansatt i finansnæringen vil typisk være opptatt av korrekthet, og å sette to streker under svaret. Og når man kan sette to streker under svaret, kan dette erstattes av smart programvare. Og dette bør jo faktisk være moro, og en gedigen opptur for alle som jobber med finans. For dette vil jo si at man vil bruke langt mindre tid på å gjøre rutinepreget arbeid, og fokusere mer på å posisjonere seg som en dyktig rådgiver, uten at det skal gå på bekostning av kvalitet. AI vil utvikles slik at rutinemessige funksjoner, som lånesøknader og kredittvurderinger kan erstattes av digitale assistenter. Man kan bare se mot Apple, som har Siri, Amazon sin Alexa og norske Sticos som har @else. Det vil være store innsparingsmuligheter siden roboter verken tar ut lønn, eller tar ut ferie, og man vil øke inntjening ved å drive med rådgiving. Her vil synergien med ledelsen bli viktig for å forstå dens ambisjoner og målsettinger.

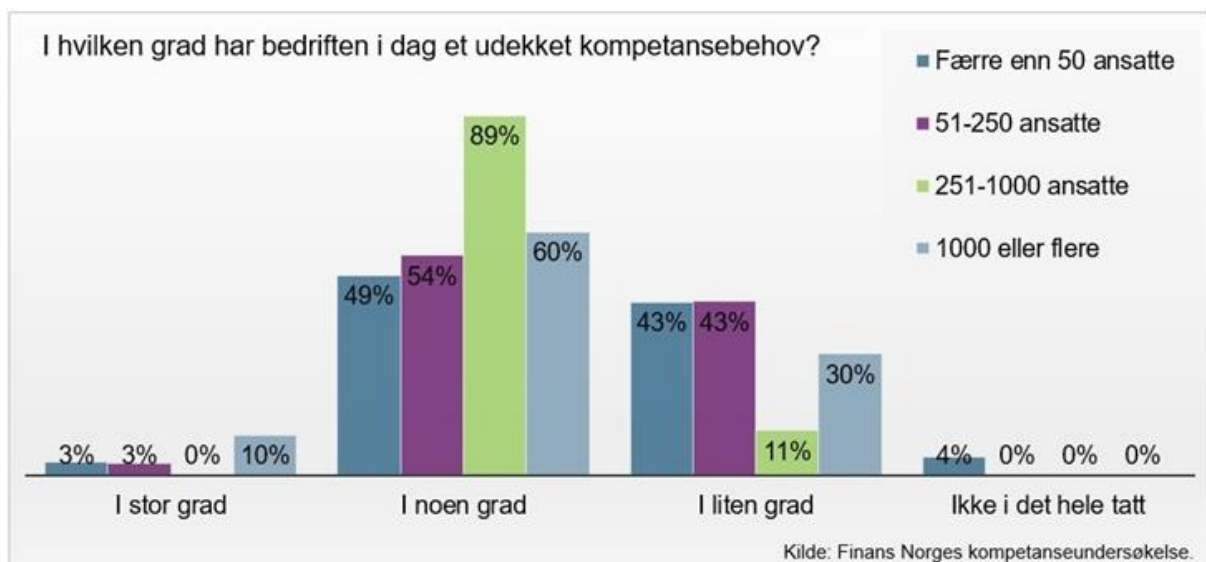
De Geus (1988) hevder at tilpasning er nøkkelen til suksess for moderne organisasjoner. Det er helt essensielt for bedrifter å gjøre en organisatorisk endring i en omstillingsprosess, og dette innebærer alt fra små korreksjoner til radikal omstrukturering. En vanlig fallgrube for bedrifter er manglende evne til å implementere endringer på en vellykket og smart måte. «Det er én ting som er verre enn endring, og det er status quo.» (John le Carré, 1979). Dette er et godt bilde på tiden vi er inne i, og beskriver at det er nødvendig å omfavne endring og spille på lag med den, heller enn å stritte imot. Da vil man raskt bli forbigått av sine konkurrenter.

Finansnæringen er nå inne i en viktig brytningstid med store endringsdrivere. Dette er en globaliseringsprosess som er umulig å ikke være en del av, spesielt når det kommer til teknologiutvikling. Det er ingen tvil om at den pågående digitaliseringen og automatiseringen vil føre til betydelige endringer i arbeidsliv og næring. Robotar tar over jobber som finansrådgivere, kundebehandlere blir erstattet av «chatboter», og analyser utført av datamaskiner gjør kredittvurderinger. Mange arbeidsoppgaver forsvinner og vil endre måten

vi jobber på. Da blir det helt avgjørende for næringen å utnytte de mulighetene som ligger i teknologien, slik at man kan sikre økt vekst og verdiskaping, og at jobbene ikke forsvinner.

Kompetansebehovsutvalget i Finans Norge la 1. februar 2019 frem en rapport som bekrefter behovet for en kompetansereform. Dette utvalget består av eksperter og representanter fra arbeidslivet, som skal rådføre regjeringen om kompetansebehovet i Norge fremover. Årlige rapporter legges frem, og utvalget endres etter tre år. Det blir gjennom årets rapport blant annet hentet ut eksempel fra finansnæringen. Det belyses at fagkompetanse innen kontroll, dataanalyse, forretningsutvikling og datateknologi har en stigende grad av betydning i denne sektoren.

Undersøkelsen viser et behov for ny kompetanse, og da særlig blant de største bedriftene. Men samtidig blir det avdekket at kompetansebehovet ikke er prekært, noe som tyder på at virksomhetene selv klarer å innhente og utvikle den kompetansen det er behov for. Dette betyr at de vil dekke behovet gjennom å utvikle sine egne ansattes kompetanse.



Bedriftene ser at de i fremtiden har stort behov for kompetanse innen teknologi, innovasjon og analyse. Deretter kommer kompetanse på salg, kundeservice og merkevarebygging. Når det

kommer til de tradisjonelle fagretningene som finans, økonomi, regnskap og revisjon ser det ut til at bedriftene føler seg godt dekket.



Kilde: Finans Norge (2019)

3.0 Innovasjon

Innovasjon betyr at det blir skapt noe kvalitativt nytt. En innovasjon kan være en produktinnovasjon, en prosessinnovasjon, en organisasjonsinnovasjon, en markedsinnovasjon, eller en input innovasjon. En innovasjon er ikke det samme som en oppdagelse eller oppfinnelse. Det kreves mer enn en ny idè eller et nytt konsept for å kunne kalle noe for en innovasjon. Når man ser på det økonomiske aspektet ved det, handler innovative løsninger om selve gjennomføringen av noe som er nytt med tanke på økonomisk verdiskaping. Det må altså gjennomføres i praksis. Og dette kan favne om veldig mye. Fra helt nye, eller vesentlig forbedrede produkter eller tjenester, introduksjon av ny teknologi, nye produksjonsprosesser, nye organisasjons- og ledelsesformer, nye strategier og forretningsmodeller.

Denne forståelsen av hva innovasjon dreier seg om, er tilsvarende lik definisjonen som første gang ble presentert av økonomen Joseph A. Schumpeter i «The Theory of Economic Development (1934). Definisjonen hans inneholdt en rekke opplistede elementer, som skulle beskrive et vidt spekter av innovasjonsformer på den tiden:

1. Introduksjon av et nytt produkt eller tjeneste, eller en vesentlig forbedret utgave av et eksisterende produkt eller tjeneste.
2. Introduksjon av en ny produksjonsmetode.
3. Etablering eller introduksjon i et nytt marked, enten markedet har eksistert tidligere eller ikke.
4. Fremskaffing av en ny råvarekilde eller leveransekilde for halvfabrikata og produktkomponenter.
5. Innføring av nye måter å organisere en virksomhet eller bransje på, utvikling av en monopolposisjon, eller oppløsning av et eksisterende monopol.

Ser man mot faglitteraturen er det hans definisjon som gjelder den dag i dag. I den Offisielle norske definisjonen som brukes av både regjering og Innovasjon Norge er:

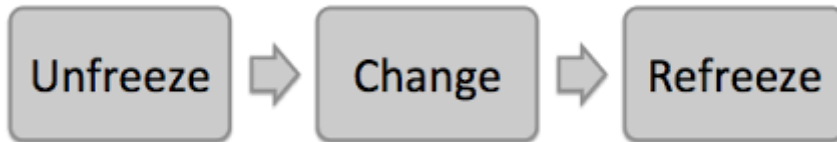
«en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier.»

Om innovasjoner skal vinne frem i markeds konkurransen, må det tilføre markedet økt kundeopplevd verdi på nye og mer effektive måter, da på bekostning av mindre lønnsomme alternativer, med mindre kundeopplevd verdi. Slik bidrar vellykkede innovasjoner til å omforme næringsstrukturen via konkurransedrevne markedsprosesser. Joseph Schumpeter kalte dette for «kreativ ødeleggelse». Dette er en god beskrivelse på at prosessen sørger for reallokering av produktive ressurser fra mindre verdifulle anvendelser, til anvendelser med høyere verdi. Slik dannes grunnlaget for produktivitetsvekst, noe som er hele grunnlaget for at vi får økonomisk vekst og økt velferd i et samfunn.

3.1 Kurt Lewins endringsmodell

Kurt Lewins opererte i samme tid som Schumpeter, og hadde noen av de samme oppfatningene. Han utformet en endringsmodell som beskrev endring i 3 faser: Nåsituasjon, endringssituasjon og ønsket fremtidssituasjon. (Hennestad, 2012). Lewin understreker at både politikk og kulturell påvirkning er med på å definere endringsledelse på grunnlag av at organisasjoner både endrer seg og utvikler likevekt. Om endringer skal lykkes må flere interaksjoner spille inn. I en slik prosess mente han at forandring er nødvendig, og at man skal

bygge seg opp mot et nytt ønsket nivå av adferd, og således styrke det som blir den nye normen. Gammel lære skal glemmes til fordel for ny læring.



1. Unfreeze:

I den første fasen skal behovet for forbedring erkjennes. Denne fasen kan oppstå som et resultat av en krise, eller konsekvensen av et forsøk på å informere om trusler eller muligheter for organisasjonen.

2. Change:

Nye løsninger skal velges og prøves ut. Tredje fase kan først etableres etter at målsetningene for endring er nådd.

3. Refreeze:

Det nye skal forankres på alle nivå i organisasjonen.

3.2 Mariana Mazzucato

Francois Mitterand besøkte i 1984 Silicon Valley for å lære om innovasjon og hva som gjorde akkurat dette området så suksessfullt innen teknologi og innovasjon. Mitterand var Frankrikes president på den tiden, og så på California som et senter for en teknologisk revolusjon som kunne ha stor innvirkning på Frankrikes egen fremtid. I et møte fortalte lederen for et stort venturefond om risikovillige investorer. I salen satt også professor og Nobelprisvinner Paul Berg, og han avbrøt innlegget og sa: «Where were you guys in the 50' and 60's when all the funding had to be done in basic science? Most of the discoveries that have fueled the industry were created back then». (Washington Post, 1984).

Dette er et sitat som er hentet fra the Washington Post i 1984, og er også brukt av professor Mariana Mazzucato i boka *The Entrepreneurial State*. (2015). Dette er en internasjonal bestselger som omhandler innovasjon i samfunnet. Mazzucato hevder at staten har en vesentlig rolle i økonomi, innovasjon og utvikling, og at staten har en rolle og et ansvar for å korrigere markedssvikt, produksjonssvikt og innovasjonssystemsvikt. Det er lett å hentyde at alle de amerikanske, vellykkede selskapene kan takke en stat som legger til rette for innovasjon med fordelaktige skatteordninger, mens teknologi og utvikling ligger i det private næringslivet. Mazzucato viser i boken at det er staten som har vært driveren og økonomisk fasilitator for mange av suksessene i det amerikanske næringslivet. Et av de mest kjente eksemplene som Mazzucato bruker, er hvordan Apple aldri ville ha klart seg uten statlig støtte.

Et stigma er ofte at USA har blitt bygget opp fra privat sektor, men realiteten er at svært aktive myndigheter har fremmet innovasjon gjennom store offentlige støtteordninger. De har lagt til rette for utvikling av ny teknologi gjennom store offentlige investeringer, og et godt eksempel på dette er nanoteknologien som ble iverksatt av National Science Foundation og administrasjonen under tidligere president Clinton. (Slørdahl, S. Forskning.no, 2014)

PSD2 er drevet frem av regulatoriske endringer i EU. Her ser man at statlig instans har koblet seg på for å regulere marked, innovasjon og utvikling.

4.0 Digitalisering

Når en snakker om digitalisering i finansbransjen, har man over flere år vært gjennom begreper som robotisering, automatisering, og kunstig intelligens, og at vi gjennomgår et digitalt skifte. Man finner tre sentrale drivere til denne digitaliseringen. (Myrvold, B. Regnskap Norge, 2017)

Eksponensiell vekst forklarer hvordan ny teknologi eskalerer i vekst, som **Internet of Things** (IoT), **kunstig intelligens** (AI) og **roboter**.

Analytics og IoT innehar såpass store datamengder og komplekse analyseverktøy at en muliggjør å få presentert tall og data i sanntid, og robotisering og maskinlæring holder kostnadene for arbeidsprosesser lave gjennom automatisering.

Myrvold peker på at disse tre driverne vil endre forretningsmodeller, prismatriser og arbeidsmetoder for finansfaget. Der en tidligere har brukt IT som et støtteverktøy, har en nå gått videre til at det har blitt en del av selve DNA-et for virksomheten. Dette krever en helt ny type kompetanse, som er presentert i et eget avsnitt.

IoT -Tingenes internett, også kjent under det engelske begrepet **Internet of Things(IoT)**, er nettverket av identifiserbare gjenstander som er utstyrt med elektronikk, programvare, sensorer, aktuatorer og nettverk som gjør gjenstandene i stand til å koble seg til hverandre og utveksle data.

AI, Artificial Intelligence. Forsknings- og utviklingsfelt innenfor datateknologien som benytter teoretiske og eksperimentelle dataverktøy til å studere intelligent atferd, og som bruker resultatene til å konstruere datasystemer som er «intelligente» i den forstand at de er i stand til å løse problemer og lære av egne erfaringer

I følge Knowit AB, som jobber med digital innovasjon, vil hele seks av ti yrker bli berørt av virtuelle arbeidsstyrker, og at halvparten av arbeidet som utføres i alle yrkesgrupper, vil automatiseres, og konsekvensene for arbeidstakerne, «blue og white collar» vil bli store. (Dagens Perspektiv, 2016). Derfor blir denne robotiseringen kalt «Den fjerde industrielle revolusjon».(Knowit AB, 2018).

Om man ser tilbake i historien settes ting i tydelig perspektiv. Den første industrielle revolusjonen i 1784 medførte at vann og damp kunne drive maskiner. Den andre, som kom i 1870, involverte elektrisk strøm og masseproduksjon. Den tredje, i 1969, kom med elektriske nyvinninger, og den fjerde, som vi er midt i, er for så vidt bygget på den tredje, men har tatt et gigantisk steg videre med ny teknologi for digitalisering og nye forretningsmodeller. Om en sammenligner denne fjerde med de tre foregående, utvikler denne seg langs en eksponentiell, ikke-lineær linje, med tanke på hastighet og effekten endringen har.

5.0 Marked og konkurranse

PSD2 er et disruptivt element (Christensen, C.M, 1995) og vil være med å øke konkurransen i markedet. Et disruptivt element er innovasjon som forstyrrer et eksisterende marked og skyver bort markedsledende bedrifter og produkter. Tredjeparter vil ha mulighet til å overta inntekter som bankene tradisjonelt har hatt, og dette er med på å skape press på bankenes ressurser. Bankene må finne nye forretningsmodeller for å imøtekomme denne konkurransen, men det

er vanskelig å fastslå hvilke modeller og tjenester bankene må endre seg i forhold til. PSD2 er langt i fra den eneste driveren bak de pågående endringene, men en viktig en. Endringene må ses i sammenheng med kundedadferd, teknologisk innovasjon, samt europeiske reguleringer. (Cortet, Rijks & Nijland, 2016).

5.1 Fullkommen konkurranse

I et marked med fullkommen konkurranse, vil pris fastsettes i det punktet hvor det er likevekt mellom tilbud og etterspørsel. En slik form for konkurranse finnes det få eksempler av, men i finansbransjen er dette klart gjeldende. Denne modellen er en god tilnærming, og står sentralt i mikroøkonomien. I mikroøkonomisk teori er det beskrevet syv kjennetegn for fullstendig konkurranse: (snl.no, 2014).

1. Godene er normale og uten eksterne virkninger. Konsumentene har fullstendig konsumersuverenitet, og en har ingen markedsforstyrrelser.
2. Profittmaksimering. Tilbud og etterspørsel tilpasses slik at profitten blir maksimert. En må ta utgangspunkt i at både kunder og aktører i bransjen opptrer rasjonelt, og at kunden ikke ønsker å betale mer enn han må, og bedriften vil se at alle investeringene gir god avkastning.
3. Tjenester som tilbys er homogene. Her menes det at varer og tjenester er perfekte substitutter, slik at forbruker har mulighet til å velge fra flere ulike leverandører. Når vi snakker om produktene som finansbedrifter leverer, er primærproduktet homogent. Selv om det finnes et mangfold av systemer som vil divergere mellom de ulike bankene, så er sluttproduktet likt.
4. Det eksisterer ingen etableringsbarriere som hindrer en i å gå inn i bransjen. Det er med andre ord ingenting som ligger til hinder for nyetablering.
5. Alle faktorer som kan påvirke tilbud og etterspørsel ligger tilgjengelig for alle aktører i markedet. Det kan for eksempel være priser, kundekrav etc. Det legger til rette for å benytte seg av anbudstjenester, slik at tilbudene raskt kan sammenlignes.
6. Bransjen består av et stort antall tilbydere og kjøpere som opererer simultant i markedet. Økt vekst i både tilbud og etterspørsel viser at bransjen opererer i tilnærmet fullkommen konkurranse.
7. Myndighetene eller andre ytre instanser har ingen påvirkning på pris.

5.2 Globale konkurrenter

I desember kunne Facebook (FB) avsløre at de hadde fått lisens for e-penge og betalingstjenester, via Irland. En klar indikasjon på ambisjonene til FB var ansettelsen av den tidligere PayPal direktøren David Marcus. Han er nå CEO for Facebook Messenger. Mark Zuckerberg, styreleder og CEO for Facebook, har uttalt at de ønsker å inngå partnerskap med alle som driver med betalingstjenester. Nå er Facebook Payments allerede operativt i USA, og en åpenbar strategi vil være å også lansere denne tjenesten i Europa. Om en ser forbi betalingstjenester som en isolert tjeneste, så bør bankene i Europa rette oppmerksomheten mot denne konkurransen av flere ulike årsaker. Og den viktigste grunnen vil nok være at bankene nå i forbindelse med PSD2 må åpne opp sine API-er. Dermed har også Facebook muligheten til å bli PISP og vil kunne utfordre bankene enormt. Facebook er store, med 2,01 mrd. brukere (pr. April 2019), og er sannsynligvis en av de største konkurrentene innen betalingstjenester. Facebook er bare et eksempel på en gigant i konkurransen om betalingskundene. Andre store aktører er Amazon Pay, Google, Apple Pay og kinesiske Alipay.

Det er ganske interessant å se at Norge er det landet som etter Kina bruker mobile betalingstjenester mest. Dette er ifølge data samlet inn av Merchant Machine, en britisk sammenligningstjeneste. Den mest brukte mobile betalingstjenesten i verden er den kinesiske Wechat Pay, som har hele 600 millioner brukere. På andreplass kommer også en kinesisk operatør, Alipay, med 400 millioner brukere. Apple Pay har 87 millioner, Google har 24 millioner. (Merchant Machine, 2018)

I 2018 ble det gjennomført mobilbetalinger for 4296 milliarder dollar, et tall som ifølge nettstedet Digi.no vil dobles i løpet av 2020. (digi.no, 2018).

5.3 Vipps, Folio, Luca Labs

Det er viktig å være klar over konkurransen fra det globale markedet, men hva skjer på nasjonalt nivå?

Vipps ble utviklet av DNB og etablert i Norge 30. mai 2015. Vipps er pr. i dag den største tilbyderen av betalingstjenester i Norge, med 3 millioner brukere. «Å vippsse» har blitt et nytt verb for nordmenn, noe som beskriver litt av omfanget til denne tjenesten.

Vipps ble et eget AS i februar 2017, og nylig fusjonerte de med bankId og Bankaxept. En av hovedgrunnene til at Vipps ble et eget AS er nettopp PSD2. Bankene ønsker å stå bedre rustet i konkurransen om kundene.

En ny interessant tilnærming i forhold til forretningsstrategi og kampen om kundene er et frieri til bedriftskundene. Luca Labs har utviklet en programvare som skal samle bank og regnskap under en og samme applikasjon. Dette innebærer at regnskapsprogrammet vil kobles opp mot nettbank og systemene til DNB, hvor kunstig intelligens og maskinlæring bygges inn i programvaren til Luca Labs. Dette vil kunne bety at man ikke lenger trenger å registrere data manuelt fra regnskapsbilag, fordi systemet kan tolke dette automatisk. Dette er ikke nytt i forhold til selve regnskapsprogrammet, det nye her er at dette kobles direkte mot nettbank. Dette samarbeidet er en klar indikasjon på at banken vil satse på å tilby mer enn rene banktjenester, da særlig til SMB kundene.

En annen tilsvarende aktør kommer fra et samarbeid med Sparebanken Vest og Folio AS. Folio markedsfører seg med at bankkontoen din skal kunne gjøre regnskapet for deg. I følge nettstedet shifter.no, sier daglig leder Dag Olav Norem at Folio skal fokusere på hvordan bedrifter kan drive virksomhetsstyring, og ikke på hvordan de skal dokumentere transaksjoner til staten. Folio skal være som en paraply over underliggende tjenester som bank, regnskap og rapporteringsverktøy, slik at bedriftsledere kan forholde seg til kun en innlogging for å drive med økonomistyring.

Dette er begge eksempler på det gründerkappløpet som nå er i gang. En kjent gründer innen finansiell teknologi, Henrik Lie-Nielsen har startet mange teknologiselskaper og uttaler at de nye tjenestene handler om mer enn å samle SMB bedriftenes nettbank og regnskap. (dn.no, artikkel publisert 13.10.2018)

– I fremtiden kan alle oppgavene gjøres på ett sted og bankene risikerer å miste rollen som en strategisk økonomisk rådgiver. Hvis du finner all kontoinformasjon inne i regnskapet, trenger du ikke lenger banken. Med mindre regnskapet ligger hos banken, sier Lie-Nielsen.

6.0 Metode

En mye brukt metode for å redegjøre for mulige utfall i fremtiden, er scenariometoden. I oppgaven vil jeg derfor ta i bruk denne metoden ved å lage ulike scenarier om fremtidig bilde for å besvare min problemstilling. I forskningsdesignet tar jeg stilling til hva som skal undersøkes og hvem. Med problemstillingen «*Hva betyr PSD2 for finansmiljøene, og hvordan må sektoren tilpasse seg direktivet for å være konkurransedyktige?*» startet jeg med å komme frem til et design som ville muliggjøre en konklusjon, og landet altså på scenariometoden. Omgrepet «scenario», brukes som en skissering av fremtidige hendelsesforløp, og en slik metode brukes som et planleggingsverktøy for å analysere og strukturere tanker om alternative utviklinger fremover i tid. Det er viktig å understreke at scenarioene beskriver plausible utviklinger. Dette trenger ikke nødvendigvis å bety høy grad av sannsynlighet. (J.P. Leemhuis 1985). I følge Stoknes & Hermansen (2004) handler mye av forskning på universitet og høyskoler om fakta som hører fortiden til. En må navigere fremover ved å se på historikk slik at en får et helhetlig bilde. I FinTech bransjen må en alltid være et hode foran for å være konkurransedyktige, men det hjelper ikke å se fremover uten å se på tidligere velfungerende strategier og utviklinger. “Det er usikkerheten om hvilken retning omverden tar som er selve motoren i scenarieutviklingen” (Stoknes & Hermansen, 2004). Det er få som ønsker å drive forretninger med høy grad av usikkerhet, og for å unngå dette er det hensiktsmessig å samle sammen mest mulig informasjon. Dette er en forsikring mot tap. Men om man kunne forutse fremtiden, ville vi havnet i en merkelig markedsituasjon der hvem som helst kunne ledet oss fremover. Nettopp på grunn av dette er det viktig å ha flere sannsynlige utfall i hodet. I denne oppgave vil jeg se på tre mulige utfall. Et pessimistisk, et nøytralt og et optimistisk.

Essensen i scenarioarbeid er usikkerhet. Redusering av risiko og risikohåndtering, forsikring og sannsynlighetsberegninger er blant verktøyene som har blitt brukt for å redusere grad av usikkerhet. Scenarier vil bare ha effekt om de introduserer nye tanker som er avvikende fra de eksisterende. En må i alle tilfeller begynne med en tydeliggjøring av hva vi allerede tenker om fremtiden. Mange er ikke klar over hva de faktisk tenker om fremtiden, de handler ut i fra magesfølelse eller sunn fornuft. Ett av hovedpoengene innen scenariolæring er å gå fra reaktiv til proaktiv. Med dette menes å kunne handle i forkant av hendelser og omveltninger, i stedet for å reagere samtidig med hendelser eller endringer. Dette handler om å redusere stress, og være i forkant.

6.1 Faser

I følge Stoknes & Hermansen (2004) er det seks faser i prosessen for å utrede beslutningsscenarier:

1. Definere beslutningsområde, scenariofokus og tidshorisont
2. Etablere prosjektplan
3. Finne drivkrefter
4. Analysere og bestemme grunnstruktur for scenariene
5. Utforme scenarier
6. Klargjøre konsekvenser og tiltak

Beslutningsområdet i denne oppgaven vil være å vise hvilke nye retninger eller forretningsmodeller dagens finansmarked burde etterstrebe. Scenariofokuset vil havne på bankkunders beslutninger i forhold til nye aktører som kommer inn i markedet. Tidshorisont skal si noe om hvor langt frem i tid en skal se, og med den aktuelle problemstillingen jeg har er det naturlig å ha et relativt kort perspektiv. Teknologi skjer veldig raskt, og mye skjer på kort tid.

For å kunne etablere en passende prosjektplan i en scenarioanalyse er det essensielt å koble seg på de riktige personene slik at man kan belyse scenarioene fra flere sider.

Hvilke fakta og aktuelle ideer kan si noe om hvordan fremtiden kan utvikles? Hva er drivkreftene for endringene? I følge Stoknes & Hermansen (2004) er drivkreftene selve byggesteinene for de scenariene som utformes i den femte fasen. Vi skal finne ut hva, hvorfor, hva vil fremme utviklingen, hva er med på å hemme, hva er mulige konklusjoner og konsekvenser osv.

I den fjerde fasen må drivkreftene analyseres mot hverandre. Hva påvirker mest, hvilke element er de mest usikre? En grunnstruktur bør inneholde mer enn to scenarier for å unngå at det blir for snevert og færre enn fire for å unngå at det blir for uoversiktlig.

I den femte fasen hvor man skal utforme de ulike scenariene tar man et dykk inn i de mulige fremtidene, og bestemmer seg for hvilke utfall en vil ta med. Det er viktig at en tar utgangspunkt i samme fortid og nåtid, og at det bare er utfallene som er forskjellige.

Til sist ser man på de mulige konsekvensene som kan oppstå i fremtiden. Dette for at de som er med på å påvirke en utvikling kan forberede seg på det som kommer og planlegge strategier i forhold til dette.

6.2 Scenarier

Pessimistisk scenario:

Tredjepartsleverandører tar over markedet ved å kunne tilby bedre betalingsløsninger enn de tradisjonelle bankene, og velger konkurranse fremfor samarbeid. Kundene velger de løsningene som best lar seg integrere i apper og sosiale medier.

Nøytralt:

Bankene innehar tilstrekkelig kundetilfredshet og tillit til å beholde eksisterende kundemasse. Tredjepartsleverandører forholder seg passive og bransjen opplever liten endring.

Optimistisk:

Bankene tilpasser seg både til hverandre og til markedet ved å endre sine forretningsmodeller, og opplever endringen som positiv. Endringene fører til økt konkurranse, men bankene bruker dette til sin fordel.

6.3 Innsamling av data.

I forhold til problemstillingen, er det mest hensiktsmessig å benytte seg av kvalitativ metode der intervjuobjektene har stor kjennskap til bransjen og dens utvikling. Det er derfor innhentet primærdata fra ledende personer innenfor bank og finansteknologi, og også fra gründer siden. Med primærdata, menes den opprinnelige kilden eller «råmaterialet» (Dalland, 2015). Ved hjelp av strukturerte dybdeintervjuer med informantene har jeg innhentet informasjon for grunnlag for min analyse. Informantene har fått de samme spørsmålene, og har fått snakke fritt. Når det gjelder utvalgsstørrelse har jeg nøydt meg med å gjennomføre intervju til det punkt det ikke lenger blir tilført ny informasjon. (Kvale og Brinkmann 2009). Jeg har begrenset meg til 8 spørsmål, og har intervjuet 5 nøyte utvalgte personer.

Ved kvalitative undersøkelser er det ikke hensiktsmessig å rekruttere informanter på en tilfeldig måte. Jeg ønsket informanter med høy grad av kompetanse og kunnskaper på det aktuelle feltet, heller enn å foreta strategisk generalisering. Strategisk utvelgelse er altså basert på god kjennskap til PSD2 og dagens betalingstjenestetilbud, og inneha en posisjon hvor det var sannsynlig at de kunne si noe om mulige framtidsutsikter. Informantene ble kontaktet pr. epost og telefon, og samtlige sa seg villige til å bli intervjuet. Jeg fikk inntrykk av at de syntes det var et spennende og dagsaktuelt tema, og de hadde god forhåndskunnskap til dette. De

fikk tilsendt spørsmålene på forhånd, hvor det ble fulgt opp med både dialog via epost og telefon.

Innsamling av sekundærdata har i stor grad vært medieskanning. Mye tid har gått med til å lese artikler og rapporter for å kunne hente inn informasjon om teknologi, utvikling, lovendringer og betalingsløsninger. Utfordringen her har vært at PSD2 er nytt, og at det stadig har kommet nytt materiale. Jeg har brukt mange varianter av søkeord og kombinasjoner, og følger jeg har fått dekket det meste av dette temaet. Har vært kildekritisk, samtidig som det har vært interessant å lese mer subjektive innspill fra diverse sider av finansbransjen. Det er mange meninger «der ute», og en må passe på å tenke kritisk i forhold til hvem som har sagt hva, og i hvilken sammenheng.

Intervjuene er gjennomført innenfor samme tidsrom underveis i oppgaven, mellom 22.04-27.04. Dette for å unngå bias ved ny informasjon og utvikling som har blitt gjort tilgjengelig i tidsrommet mellom hvert intervju. Informantene innehar ledende stillinger i ulike deler av bransjen, og er alle troverdige. Intervjuene har hatt god flyt, og eventuelle misforståelser eller feiltolkninger har blitt avklart ved oppfølgingsspørsmål. Informantene har også fått informasjon om hva intervjuet skal brukes til, og hvilken problemstilling som skal belyses.

Datareduksjon er gjennomført etter alle intervjuene. Dette er til dels utfordrende ved kvalitative studier. Datamaterialet ble organisert for å få en god oversikt og for å identifisere eventuelle mønstre. Ved å sortere materialet etter en kontekstuell dataorganisering, og på den måten finne det som er spesielt innenfor en spesiell kontekst, har jeg klart å skille ut det som er felles og det som ikke er det. (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Jeg har vært ute etter å finne ut hva som er spesielt for hvert av objektene i forhold til hvilket utgangspunkt det har. (Fra bank, teknologi eller grunder-perspektiv). Samtidig er også fellestrekk i datamateriale viktig for å finne sannsynlige utfall.

Lincoln og Guba (1985) mener at kvalitative undersøkelser må vurderes på en annen måte enn kvantitative undersøkelser (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). En benytter derfor kvalitetsmål i en kvalitativ studie. Disse målene er pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekræftbarhet. Kvalitative undersøkelser er i høy grad basert på våre egne observasjoner, inntrykk, tanker og tolkninger. Med dette menes at dersom andre forskere hadde gått gjennom de samme dataene, er muligheten til stede for at de hadde kommet frem til helt andre resultat og konklusjoner. Intervjuobjektene ses på som svært pålitelige da de har lang fartstid i bransjen, og de innehar også ledende stillinger. Troverdigheten baserer seg på at de har et

godt utgangspunkt for å kunne sannsynliggjøre bestemte framtidsscenarioer. Det er tatt høyde for utvalgs- og klassifiseringsskjevhet ved valg av informanter. Jeg har forsøkt å få nok bredde i forhold til interesse for temaet, og er selv objektiv med tanke på å se både positive og negative sider i scenariene. Intervjuene har vært strukturerte i form av at alle objektene har fått nøyaktig samme spørsmål, men ikke svaralternativer. Dette gir informasjon som er lett å reprodusere, og har høy reliabilitet. Slik er intervjuuskjevheter unngått.

Når det gjelder overførbarhet, snakker vi om hvorvidt resultatene kan overføres til lignende studier. “En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt de lykkes en å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres” (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, s.248). I dette tilfellet anser jeg overførbarheten begrenset, siden det handler om teknologi som har utallige aspekter ved seg. Bekreftbarheten skal sikre at en forskningsrapport “skal være et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger” (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Her er det viktig å understreke at konklusjonen er basert på innsamlet primær- og sekundærdata, og ikke er farget av mine egne holdninger.

6.4 Spørsmål

Følgende spørsmål er stilt til mine objekter:

1. Etter PSD2, hvordan kan finansmarkedet forbedre seg og bygge opp de nødvendige funksjoner for å konkurrere i det fremtidige finansielle landskapet?
2. Hvordan ser bransjen for seg at det norske, og det europeiske markedet for finanstjenester vil se ut når direktivet er implementert?
3. Hvilke økonomiske utfordringer kan finansinstitusjoner få med dette?
4. Hvordan ser du for deg at leverandører av betalingstjenester vil analysere forbruksmønsteret til sine kunder? Blir personvernet negativt påvirket?
5. Vil vi se at finansinstitusjoner, og især banker, vil eksperimentere mer med sine APIer framover?
6. Hvordan vil PSD2 kunne påvirke forretningsmodellene til finansinstitusjoner?
7. Hvordan kan PSD2 skale nye muligheter ut fra et B2B perspektiv?
8. Vil vi se en dypere integrasjon av ERP funksjonene til finansielle tjenester?

Fordelene ved et intervju er i denne sammenheng at en har muligheten til å innhente mer informasjon underveis fra objektene. En samtale kan avdekke utfyllende informasjon om holdninger og teorier objektene har til problemstillingen. En kan stille oppfølgingsspørsmål og komme dypere inn i materien på det en undersøker. Spørsmålene er bygget opp med åpne spørsmål, som legger til rette for å snakke fritt rundt temaene innenfor rammen.

I utvelgelsesprosessen har jeg foretatt et formålsutvalg for å hjelpe meg med å snevre inn utvalget til de som er best egnet til å svare på spørsmålene. PSD2 er et nytt direktiv, og det var viktig for meg å intervju personer som allerede hadde god kunnskap og forståelse rundt temaet. Informantene kommer fra ulike deler både innenfor og utenfor finansnæringen, som direkte, eller indirekte blir påvirket av direktivet.

7.0 Resultat

Det ble i alt stilt 8 spørsmål til respondentene. Hensikten i dette avsnittet vil være å presentere essensen i svarene for å tilrettelegge for sammenligning og vise grunnlag for analyse og konklusjon.

1. Etter PSD2, hvordan kan finansmarkedet forberede seg og bygge opp de nødvendige funksjoner for å konkurrere i det framtidige finansielle landskapet?

Svar fra bankbransjen:

PSD2 åpner opp for nye aktører og nye forretningsmodeller, både i forhold til å akkumulere oversikt over finansielle kundeforhold og til å kunne initiere betaling på andre plattformer og i andre kanaler. Tradisjonelle banker må vere forberedt på at finansielle tjenester i økende grad blir integrert i andre tjenester som er levert fra andre aktører enn banker. Det betyr betydelige investeringer i ny teknologi og i utvikling av gode digitale løsninger. Dette vil fjerne friksjon i kundeforholdet. Gjøre alt enklest mulig ut fra et kundeperspektiv. Finansnæringen er ekstremt regulert. Det gir utfordringer når man må øke innovasjonstakten betydelig. Nr. 1 er å vere nysgjerrig. Sikre mest mulig kunnskap om hva som skjer. Være oppdatert. Deretter tørre å tenke nytt når det gjelder samarbeidspartnere og måte å jobbe på. Må satse på prosjekt/teknologi uten bunnsolide businesscase som viser at dette vil vere rett og lønnsomt.

Svar fra gründer:

Vi vil se 2 måter å respondere på dette på. En defensiv hvor man vil forsøke å motarbeide de truslene som PSD2 representerer, gjerne ved å åpne opp svært minimale API-er, legge seg på lovens minimum og ikke investere egne ressurser i å forsøke å utnytte mulighetene PSD2 gir. Den andre måten vil være å innta en offensiv holdning hvor man tilbyr rikere API-er enn minimumskravet, og hvor man aktivt forsøker å identifisere mulige nye inntektsstrømmer for banken. Denne type offensive aktører vil mulig også prøve seg ut på noe M&A (Merge & Acquisitions) aktivitet og kjøpe hele eller deler av konsepter som lykkes med å ta større kundevolumer. Aktørene i markedet må velge om de skal innta en offensiv eller defensiv rolle. Man må belage seg på å investere i en del offensive tiltak for å være tilstrekkelig relevant i det fremtidige landskapet, man må og tenke forbi tradisjonelle banktjenester.

Svar fra finansteknologibransjen:

PSD2 øker tilgangen til transaksjonsdata i nye flater, inkludert sammenstilling av transaksjoner fra ulike aktører, og mulighet til å kunne utføre betalinger fra kontoer uten å være i kontotilbyders flater. Det kan være med å gi forbrukere bedre økonomisk oversikt på tvers av sine kundeforhold, og det kan også gi rom for nye innovasjoner som bedre prissammenligninger og tilbud. Bankene kan være med på denne reisen og er godt posisjonert for å være aggregatorer der kundene får sin finansielle oversikt, fordi de allerede har svært mange kunder i sine flater, og fordi de har høy tillit fra kundene. Samtidig er det mange eksisterende digitale aktører som Facebook, Google, Apple, osv. som er godt posisjonert. Betalingsapper som Vipps, samt nye FinTech-aktører. For å være med på reisen må bankene være offensive og gripe muligheten til å utvikle nye og kundevennlige tjenester.

2. Hvordan ser bransjen for seg at det norske og det europeiske markedet for finanstjenester vil se ut når direktivet er implementert?

Svar fra bankbransjen:

Usikkert. Det er mer uforutsigbart, mer komplekst og mer tvetydig enn noen sinne. Det er en enorm innovasjon som skjer innen finans og fintech. Det er ekstremt mange aktører, store og små, og det blir investert mange hundre milliarder årlig i å innovere og potensielt disrupte den tradisjonelle banknæringen. Det er ikke en tid for arroganse. Bankene har kraft, men må ikke

ta for gitt at våre forretningsmodeller står seg i framtida. Det er en sterk erkjenning i bransjen at bankene gjør det de kan for å møte utviklingen offensivt. Så velger bankene ulike strategier, og bare fremtiden vil vise om en lykkes.

Svar fra gründer:

I og med at direktivet harmoniserer regelverket i EU/EØS så vil vi nødvendigvis se et større antall pan-europeiske tjenester og aktører. Dette vil i første omgang handle om nisjetjenester og ikke-banker som forsøker å bli pan-europeiske totalbanker. Dette betyr at PSD2 vil påvirke konkurransebildet i enkelte nisjer av markedet - men langt fra for alle finansielle tjenester.

Svar fra finansteknologibransjen:

Direktivet er for så vidt igangsatt, men full effekt får det først fra 14. september når RTS-en på SCA trer i kraft. Først da åpner AISP- og PISP-tjenestene for alvor. Og til og med etter det kan det nok ta noe tid før kundenes vaner endres. Det er vanskelig å svare for hele bransjen, men det er ikke usannsynlig at der bankene tradisjonelt har vært kundenes finansielle sentrum, kan nye aktører oppstå og blir et viktig finansielt «dashboard» for kundene, i alle fall på forbruk. PSD2 gir kun tilgang til betalingskontoer, så for å se på lån og sparekontoer og fond og lignende, vil kundene måtte gå til bankenes digitale flater. Markedet for finanstjenester vil kunne endres ved at det oppstår nye aktører med nye tjenester, men det har kanskje vel så stor innvirkning på kundenes forbruktjenester. Altså f.eks. økt konkurranse hos mobilleverandører, strømleverandører, osv., fordi det blir lettere å sammenligne forbruk og priser og gi tips om bedre priser og tjenester.

3. Hvilke økonomiske utfordringer kan finansinstitusjoner få med dette?

Svar fra bankbransjen:

Om nye aktører tar over de digitale kundeflatene, mister bankene viktige kontaktpunkt mot kundene sine. Det betyr redusert mulighet til kommunikasjon og til å selge i bredden. (forsikring, plassering, innskott osv). Bankene kan bli «råvareleverandører» av lån, og andre aktører får verdien av å kontrollere kundeflatene. Andre aktører vil typisk vere ute etter kundedata og innsikt i hva du kjøper, når, hvor og hvor mye. Om store aktører får innsikt i all din finansielle adferd, har det ekstremt stor verdi som de vil kunne selge. All annen informasjon har de allerede gjennom sosiale medier. Bankene er finansielt sterke, men må

leve av kundene. Om de sitter igjen med marginkamp på kjernevirksomhet vil næringen måtte omstille seg betydelig.

Svar fra gründer:

De aller fleste kontaktpunkt mellom bank og kunde (innlogginger i mobilbank og nettbank) er i dag saldoforespørsel og betalingsformidling. Dersom disse behovene blir dekket av andre nisjeaktører mister bankene potensielt en kanal (distribusjonskraft) som de i dag bruker til å promotere andre produkter. Dette kan få økonomiske følger ved at bankenes salg av andre produkter og tjenester reduseres fordi trafikken i bankenes egne kanaler reduseres.

Svar fra finansteknologibransjen:

Når det gjelder transaksjoner og «dagligbank-tjenester» på betalingskontoer er dette tjenester som i Norge i stor grad allerede er gratis. Det er få som tar betalt for transaksjonsvisning, betalinger, overføringer, osv., så akkurat den delen isolert sett vil ikke nødvendigvis gi tapte inntekter. Men dersom andre aktører vinner kampen om å være kundenes finansielle «dashboard», vil trafikken i bankenes flater gå ned. Det kan gjøre at bankene blir mindre «top of mind» blant kundene, og at det også vil kunne bli vanskeligere å selge produkter på kryss. Det vil i så fall kunne gi mindre inntekter, lavere vekst, og lavere lønnsomhet for bankene.

4. Hvordan ser du for deg at leverandører av betalingstjenester vil analysere forbruksmønsteret til sine kunder? Blir personvernet negativt påvirket?

Svar fra bankbransjen:

GDPR (General Data Protection Regulation) styrker personvernet, men det krever at en som kunde velger å ikke dele all informasjon. Det andre aktører typisk er ute etter, er ikke å tilby boliglån, men å få tak i all din økonomiske informasjon: Hvor mye tjener du, hvilke innskudd har du, hvor mye bruker du på hva og når? Dette vil ha ekstremt stor verdi, spesielt for de store aktørene som sitter på egne økosystem/plattformer. Det er data om deg som er interessant for disse. Bankene har lang tradisjon for å ta godt vare på personopplysninger og dine data. En har sett mange eksempler på at de store aktørene har alvorlige avvik på dette, og dette er noe forbrukerne bør tenke gjennom før de svarer «JA» på spørsmålet om «Ønsker du

at vi skal samle all din finansiell informasjon i alle dine kundeforhold...». Vi tror forbrukerne velger det enkle. Om de tror «JA» gir en enklere hverdag så svarer de ja.

Svar fra gründer:

De dataene som blir tilgjengelig gjennom PSD2 er svært verdifulle på langt flere områder enn bare betalingsformidling. Svært mange aktører vil forsøke å samle og analysere disse dataene for å tilby andre relevante produkter og tjenester til kundene. Så lenge aktørene overholder GDPR så er ikke dette mer problematisk enn den tilgang dagens banker har til disse dataene, men det er klart at det er en stor potensiell personvernrisiko hvis disse dataene kommer på avveie.

Svar fra finansteknologibransjen:

Kundene må selv samtykke til å dele sine transaksjonsdata, så det er bare hvis kundene selv ønsker at dataen blir delt. Personvernet kan likevel bli negativt påvirket hvis kundene ikke leser godt nok hva de samtykker til, eller ikke forstår det. Mange vil nok likevel velge å samtykke til deling av transaksjonsdata dersom det gir de bedre tjenester eller lavere priser.

5. Vil vi se at finansinstitusjoner, og især banker, vil eksperimentere mer og mer med sine API er fremover?

Svar fra bankbransjen:

Ja. Mange av bankene har åpnet opp deler av sine API-er allerede før PSD2. Dette fordi vi er opptatt av å eksperimentere og lære. API er «hugget på blokken hos alle». Bankene har svært mange leverandører, f.eks på forsikring og fond fra mange aktører, osv. Åpen API er nødvendig for å kunne integrere en totaloversikt over alle tjenester og produkter i gode digitale løsninger. Faren er at andre aktører vil kunne gjøre dette på en bedre måte, fordi de i større grad har moderne teknologiske plattformer og mindre «legacy»(historie). De trenger ikke bygge ekstremt komplekse og store kjernesystem som bankene må ha, men heller bygge moderne tynne og spesialiserte lag på toppen.

Svar fra gründer:

I aller høyeste grad. Ingen vet sikkert hvordan bransjen vil se ut om 5 år - og de endringene som kommer, vil i stor grad bli drevet av tjenester som muliggjøres av API-er. Dette medfører at de store bankene må eksperimentere for å være kapable til å ta inn over seg de endringene som kommer, og noen banker vil være de som driver disse endringene gjennom eksperimenter som ender opp i nyttige produkter og tjenester.

Svar fra finansteknologibransjen:

Ja, det ser vi allerede tydelige tegn til. «API-fiseringen» av teknologi og tjenester er på full fart innen bank og finans, og vi vil nok se mange spennende konstellasjoner og tjenester fremover basert på API-er.

6. *Hvordan vil PSD2 kunne påvirke forretningsmodellene til finansinstitusjoner?***Svar fra bankbransjen:**

PSD2 har som formål å øke innovasjon og konkurransen i finansnæringen, og åpner i realiteten opp for nye aktører og nye forretningsmodeller. Bankene ser at dette er en trussel, og dermed har innovasjonen økt betydelig også i den tradisjonelle delen av næringen. Sånn sett er allerede PSD2 en suksess, sett fra et kundeperspektiv. Konkurransen er knallhard, og alle gjør alt de kan for å henge med.

Svar fra gründer:

Teoretisk kan betalingsformidling øke i pris, da dette i dag kanskje på mange måter er krysssubsidert av andre inntekter i banken. Men dersom volumene forsvinner ut av banken mens banken fortsatt sitter med transaksjonskostnadene så vil bankene måtte velte over en større del av kostnadene på den enkelte transaksjon.

Svar fra finansteknologibransjen:

Det er vanskelig å spå, men det vil sannsynligvis har en påvirkning. Hvor stor eller i hvilken retning er derimot krevende å si så mye om. Spiller finansinstitusjonene kortene riktig vil det kunne være en fordel, men det kan også være en trussel dersom andre spiller sine kort bedre.

7. Hvordan kan PSD2 skape nye muligheter ut i fra et B2B perspektiv?

Svar fra bankbransjen:

PSD2 åpner opp for et hav av muligheter for å integrere ulike løsninger: Forenkle, samle, automatisere betaling osv. Det skjer enormt mye innovasjon globalt og det dekker absolutt alle deler av verdikjeden og alle mulige finansielle tjenester.

Svar fra gründer:

Det ligger et stort mulighetsrom i å bygge tjenester som kombinerer bank og økonomi, altså et mer komplett økonomisystem i kjølvannet av PSD2.

Svar fra finansteknologibransjen:

PSD2 gjelder både privatpersoner og bedrifter, så det gir spennende muligheter i et B2B-perspektiv også. Mange bedrifter har riktignok allerede hatt tilgang til en del lignende tjenester gjennom regnskapssystemer (f.eks. med remittering), og de største har gjerne egne finansielle «dashboard» som integrerer de ulike bankforbindelsene. Så det er ikke sikkert endringen blir like stor som for privatpersoner. For SMB-bedrifter vil det imidlertid kunne gi spennende muligheter for bedre tjenester og tettere integrasjon mellom bank og regnskap.

8. Vil vi se en dypere integrasjon av ERP funksjonene til finansielle tjenester?

Svar fra bankbransjen:

Det skjer innovasjon på alle fronter, derfor er svaret mest trolig ja.

Svar fra gründer:

Definitivt. Utviklingen vil bli drevet fra begge sider, både banker som tar inn ERP funksjoner i sine flater, og ERP-aktører som tar inn banktjenester i sine flater. Resultatet blir nok bedre økonomisystemer for kundene.

Svar fra finansteknologibransjen:

Ja, det er høyst sannsynlig, og også noe man ser tydeligere eksempler på allerede.

8.0 Diskusjon

Problemstillingen i denne oppgaven har blitt forsøkt besvart gjennom 8 spørsmål som har blitt stilt til ulike aktører som befinner seg i finansbransjen i ulik grad. Utvalgt litteratur, med hovedvekt på artikler og dybdeintervjuer danner grunnlaget for å konkludere.

Det fremkommer gjennom intervjuene at det er en forholdsvis lik tilnærming til PSD2 og hvordan bransjen skal tilpasse seg. Kundefokus er essensielt i den grad bankene ser at det er kundene som setter premissene for hvor vellykket en endring skal være. Kunden må settes i sentrum. Ekspertintervjuene er kilder til å kunne sette seg inn i beinmargen i finansmarkedet. Holdninger til direktivet er entydig positive, og det er en felles forståelse av hvor konkurransen i markedet antas å ligge. Bankene er midt i prosessen med å innrette seg, men endringer kan også antas å være store i FinTech miljøene. Helt nye muligheter foreligger for disse, og må ses som en positiv effekt. Bankene møter flere utfordringer, med tanke på at flere kommer inn på deres marked i forhold til kundeflate og eierskap til en tjeneste. Men det spores en usikkerhet, mye på grunn av at direktivet ikke er ferdig implementert enda. Men aktørene viser seg som proaktive i forhold til grep som må tas, og de er forberedt på både økonomiske utfordringer, så vel som forretningsmessige. Gjennom litteratur illustreres det at det er av stor betydning hvilke konkurransefortrinn en har, i hvilken grad en stimulerer til innovasjon og verdiskaping. Dagens banker har stort sett den samme strukturen, og der en bank kommer med ny teknologi, henger andre banker seg på. Det er dermed heller ikke enkelt for en forbruker å skille mellom bankene, og hvilke fortrinn den ene har overfor den andre. Dette forsterker påstanden om at bank og finans opererer i et marked med fullstendig konkurranse. Det er ut i fra undersøkelsen entydig at finansmiljøene ønsker et samarbeid med FinTech selskaper. Bankene må også tenke stadig mer som en finansteknologibedrift. Det kommer frem ved undersøkelser at en også må gjøre tilpasninger i forhold til kompetanse, med tanke på at det blir implementert mer og mer teknologi i bransjen.

Bankene vil kunne holde på sin eksisterende kundemasse ved å være gode nok i det de gjør. De må både være gode på tall, men også teknologi. Tillitsforhold er en viktig faktor i å kunne hevde seg i konkurranse med andre. Det vil også være viktig for bransjen å være kostnadseffektive, og tredjeparter er en mulig trussel for inntektsstrømmen til bankene ved å

eliminere muligheten bankene har for kryssalg. Bransjen synes ikke å være bekymret for direktivet, men erkjenner at det vil kreves endring for å holde seg konkurransedyktige.

Åpne API-er og selve tilgangen tredjepartene får til kundedata, har ifølge respondentene ikke direkte innvirkning på konkurranseevne. De begrunner dette med at de allerede før PSD2 har åpnet opp sine API-er for å kunne ha et bredt tilbud til sine kunder. Åpne API-er koster mer med tanke på infrastruktur, men denne kostnaden ville ha kommet uavhengig av direktivet.

Effekten av rask teknologisk endring merkes godt av SMB, noe som er godt dokumentert i ulike undersøkelser. De såkalte fem «enhjørningene» Facebook, Airbnb, Uber, Amazon og Alibaba er sterke eksempler på hvordan de snudde opp-ned på både sine egne og andres industrier ved hjelp av såkalt disruptiv innovasjon. (Christensen, C.M, 1995). SMB som lider av disrupsjon, er avhengig av strategiendring for å kunne overleve, og dette gjelder også for finansbransjen. Dette kan gjøres gjennom taktisk renovasjon og strategisk innovasjon. En taktisk renovasjon fører til gradvise forbedringer, mens man i en strategisk innovasjon utfordrer den eksisterende bedriftskulturen ved å omforme gamle tenkemåter til nye, og finner nye måter å tenke på uten å miste forretningsfornuften. (Regnskap Norge, 2016).

8.1 Broen mellom teori og problemstilling:

PSD2 og nye betalingsløsninger kan ses i sammenheng med både Schumpeter, Lewin og Mazzucato både med tanke på innovasjon, endringsledelse og staten som entreprenør. Lewin var opptatt av nåtid i forhold til fremtid, og dette er i aller høyeste grad noe finansinstitusjonene i dag kan relatere til. Finansnæringen er en innovativ bransje. Grunnlaget for dette ble lagt tilbake i 1972 da samarbeidet om betalingstjenester ble etablert gjennom Bankenes Betalingssentral. (Nets). I 2003 fikk vi bankID, med sikker identifikasjon og pålogging på nett. I dag brukes bankID i både banknæring og i offentlig sektor. Endringene har historisk bidratt til en økende tillit, og baserer seg på samarbeid mellom det som i utgangspunktet er konkurrerende bedrifter. En viktig forutsetning for at bankene skal kunne inneha sin nåværende posisjon i markedet, er at de har en god digital ledelse. Med dette menes det at finanssektoren har ledere som er omgitt av gode teknologer som er nysgjerrige på innovasjon og ny teknologi, og som er satsningsvillige. En må å ha evnen til å «unfreeze», «change» og «refreeze» for å være en konkurrent i markedet. Hvilke grep myndighetene tar i

form av regulatoriske tiltak er også vesentlig. Finanstilsynet har vist seg fremoverlent i form av å ha utviklet en «regulatorisk sandkasse», hvor formålet er å teste ut teknologi og forretningsmodeller i et innovasjonslaboratorium. Dette er gjort for kvalitetssikring for de eventuelt blir satt ut i kommersiell drift. Dette har vist seg i en lignende modell fra Storbritannia å gi tilsynsmyndighetene bedre forutsetninger for regulering av markedet, og er på den måten helt avgjørende for innovasjonstakt, konkurranse og tilbud i markedet.

8.2 Hva betyr PSD2 for forbrukeren?

Et av formålene med PSD2 er å modernisere et stramt regelverk slik at det tilpasses utviklingen i betalingstjenestemarkedet. Men i tillegg skal direktivet også sikre beskyttelsen for forbrukerne gjennom større sikkerhet i betalingsløsningene. Forbrukerne skal få økt valgfrihet gjennom innovasjon og økt konkurranse, og også få redusert sine kostnader ved bruk av betalingstjenester. Disse tjenestene kan nå utføres på andre måter enn ved kortbruk eller nettbank, og flere kontoer kan sammenstilles i egne oversikter på tvers av bankene. En vil også kunne få utstedt betalingskort til kunden som blir knyttet opp mot en betalingskonto som kunden har hos en annen bank.

Noen spørsmål knyttet til dette er hvordan man skal ivareta sikkerheten. Her er det innført strenge krav til kundeautentisering, dvs. en kombinasjon av elementer som er avhengig av hverandre, slik at kompromitteringen av det ene elementet ikke vil påvirke det andre. Reglene knyttet til dette finner man i den nye forskriften om systemer for betalingstjenester. De strenge kravene skal senke risiko for svindel og ivareta sikkerhet rundt kundenes data. Her vil både banker og andre aktører ha en forpliktelse til å ta i bruk autentiseringsmetoder som tilfredsstillende alle krav. Det er underforstått her at kundene må godkjenne alle tredjeparter for disse får tilgang til kundeinformasjon.

For kundene vil ting bli enklere. Nettsider og applikasjoner blir smartere siden disse vil kunne kombinere data for hver enkeltes behov. Mest sannsynlig vil kundene forholde seg til færre apper og nettsider, og informasjonen som hentes inn er sømløst automatisert. Etter at en kunde har godkjent en ny aktør, starter kommunikasjonen simultant mellom tredjepart og bankenes systemer. Disse tredjepartene kan både være konkurrerende banker og andre typer foretak. For kunden betyr dette kortere ventetid ved overføring av penger mellom banker.

PSD2 øker tilgangen til transaksjonsdata i nye flater, inkludert sammenstilling av transaksjoner fra ulike aktører, og mulighet til å kunne utføre betalinger fra kontoer uten å være i kontotilbyderes flater. Dette kan være med på å gi forbrukeren bedre økonomisk oversikt på tvers av sine kundeforhold, og det kan også gi rom for nye innovasjoner som bedre prissammenligninger, tilbud etc. Når det kommer til spørsmål om personvern i et slikt forhold, så kan dette bli negativt påvirket hvis kundene ikke leser godt nok samtykkeerklæringen, eller om denne blir misoppfattet. Men mange vil nok velge å samtykke til deling av transaksjonsdata om dette resulterer i bedre tjenester eller lavere priser.

8.3 Bankenes undergang?

Det råder absolutt ingen tvil om at PSD2 direktivet vil føre til enorme endringer. Enkelte har kommet med påstanden om at dette kan føre til bankenes undergang. De aktørene som ikke tar PSD2 på alvor vil få store utfordringer gjennom økt konkurranse og nye forretningsmodeller. Kundene vil forvente smarte og enkle løsninger som går sømløst, og dermed blir PSD2 også en kamp om kundenes tillit. Kundene vil neppe gi fra seg data til hvem som helst, og det er kundene selv som må gi aksept for dette. Dette gjelder både person- og bedriftsmarked.

PSD2 gjelder både privatpersoner og bedrifter, så dette kan gi spennende muligheter ut i fra et B2B perspektiv. Mange bedrifter har lenge hatt tilgang til lignende tjenester gjennom sine økonomisystemer, og store bedrifter har gjerne egne finansielle «dashboard» som integrerer de ulike bankforbindelsene. Men for SMB vil det kunne gi spennende muligheter og tettere integrasjon mellom bank og regnskap, noe som vil spille en rolle i endrede forretningsmodeller hos bankene.

Bankene og kredittinstitusjonene som fra før har et godt omdømme vil naturlig nok ha et fortrinn i denne prosessen. Bedriftene skal være på lag med kundene, og bruke data til deres fordel. Dermed vil en kjent merkevare spille en stor rolle for bankene. Det er en selvfølge at det ligger store forretningsmuligheter for tredjepartsleverandører å utvikle komplette økosystemer rundt økonomien til både bedrifter og privatpersoner.

8.4 Strategiske grep:

Bankene er funksjonelt kompatible med kravene som kommer med PSD2, og trenger ikke gjøre strategiske endringer i forhold til dette. Det vil være vel så viktig å ta strategiske grep

som omfatter utvidelse eller endring av virksomhetsområde. Dette gjelder både i eksisterende og nye marked, kryssalg og mersalg. En slik strategi vil gjøre bankene konkurransedyktige. Porter's «Five forces strategy model» (1975) viser at bedrifter må differensiere seg og være kostnadsleder. Dette vil være en utfordring for bransjen siden man ikke vet så mye om direktivets konsekvenser pr. dags dato. Om de ikke klarer å differensiere seg, så vil dette indikere at man heller ikke trenger mange tilbydere. Man må se på hvilke konkurransefortrinn en har i utgangspunktet, enten seg imellom eller ovenfor andre aktører. Bankene står ovenfor valget om å konkurrere som en enhet mot ikke-finansielle aktører, eller å samarbeide med dem. Basert på intervjuene kan en påstå at samarbeid vil være i fokus.

Intervjuene indikerer at bankene er fremoverlente, og at de satser både på samarbeid og egne løsninger som kan øke konkurransen bankene imellom. Ved å gi tredjepartsaktører tilgang til mer enn det som er krevd av direktivet, vil de kunne inngå lønnsomme samarbeid og tiltrekke seg lønnsomme samarbeidspartnere. Men bankene vil i utgangspunktet kunne tilby like API-er til tredjepartene, så dette vil ikke nødvendigvis gi bankene en fordel. Eneste fordel vil da være om en bank har betydelig større kundedatabase enn en annen. Følgene av dette vil være at de største bankene har en naturlig konkurransefordel, i og med at tredjepartsleverandørene vil nå flere forbrukere.

Det er sannsynlig at det vil bli innført en felles teknisk standard for API-ene med tanke på at hensikten til direktivet er å skape mer brukervennlige løsninger, og økt konkurranse. Det kommer frem i intervjuene at det forventes at det potensielt vil bli en betydelig endring i forretningsmodell.

9.0 Forslag til videre arbeid:

Intensjonen med oppgaven har vært å utforske hvilken påvirkning PSD2 har på bankene. Men mye skjer nå fremover, og man vil ha store muligheter til å gå dypere inn i temaet og forske på de faktiske effektene. Som forslag til videre arbeid anbefales det å gjennomføre flere intervjuer etter implementeringen, og også se mer på effektene på forbrukerne. Det bør foretas casestudier på de største bankene. I denne oppgaven har fokuset vært på finansinstitusjonene, men en studie fra tredjeparts ståsted ville være interessant. I tillegg til dette vil det juridiske aspektet også være av interesse.

10.0 Konklusjon

Finansbransjen er innstilt på å gjøre nødvendige endringer for å opprettholde sin posisjon i markedet, og er også innstilt på å måtte gjøre strategiske endringer i forhold til forretningsmodell, samarbeid og virksomhetsområde. Det vil komme nye løsninger både innen betalingstjenester og ERP. Eksisterende løsninger innenfor ERP-segmentet er allerede i stor grad integrert med bankene i dag gjennom remittering og automatisk innhenting av datafiler, så her har man allerede over lengre tid sett utviklingen komme gradvis. Så dette er ikke noe nytt, og vil heller ikke påvirke bransjen i særlig grad

Banker vil også i fremtiden ha en fremtid. Dette faller ikke på teknologivalg eller hva som kommer av nye innovasjoner, men på hvordan forretningsmodellene kan endres i forhold til teknologi, aktører og regulatoriske endringer. Vilje til åpenhet og samarbeid med eksterne aktører og også konkurrenter kan bidra til å bygge kundetillit i et internasjonalt marked. Det vil kreve betydelig investering i ny teknologi for å minske friksjon i kundeforholdet, bankene må altså arbeide ut i fra et kundeperspektiv. Den strategiske utfordringen som PSD2 og Open Banking gir norske banker ligger altså nesten utelukkende på endring i forretningsmodell. Man må belage seg på å investere i en del offensive tiltak for å være relevant i det fremtidige landskapet, og man må tenke forbi tradisjonelle banktjenester. I denne oppgaven vil jeg konkludere med et klart optimistisk scenario, der både banker og kunder vil dra fordeler av PSD2. Økt konkurranse skjerper bransjen, nye forretningsmuligheter vil se dagens lys, og kundene får en enda enklere hverdag.

11.0 Kilder

Nettsider:

Weldeghebriel, Lucas. (2018, 23. juni) Shifter.no. Henter 25 millioner fra Sparebanken Vest for å bygge en virtuell økonomisjef. Hentet 06.04.2019 fra <https://shifter.no/henter-25-millioner-fra-sparebanken-vest-for-a-bygge-en-virtuell-okonomisjef/>

Bakken, Jonas Blich (2018, 23. juni) Dagens Næringsliv. «Grundere vil si farvel til økonomisjefen». Hentet 31.03.2019 fra <https://www.dn.no/morgendagens-naringsliv/bank/folio/sparebanken-vest/grundere-vil-si-farvel-til-okonomisjefen/2-1-357120>

Moe, Sigrid (2018, 30. september) E24. «Hele konkurransebildet er i endring». Hentet 31.03.2019 fra <https://e24.no/digital/bank/sparebanker-satser-nasjonalt-hele-konkurransebildet-er-i-endring/24155728>

Garcia-Bory, Luis & Sosnovskaya, Ekaterina (2015, 20. mai) Growthitude AS. «En ny revolusjon?». Hentet 05.04.2019 fra <https://www.regnskapnorge.no/faget/artikler/forretningsutvikling/en-ny-revolusjon/>

El Fakiri, Petter. Knowit AB. «Sjefen slipper ikke unna robotiseringen». Informasjon på hjemmeside. Hentet 20.04.2019 fra <https://www.knowit.no/tjenester/experience/strategi-og-digitalisering/knowitsquartely-take-on-tomorrow/robotisering/>

Andreassen, Tor Wallin (2016, 23. januar).Dagens Perspektiv. «Slik blir den 4. industrielle revolusjon. Hentet 16.04.2019 fra <https://www.dagensperspektiv.no/synspunkt/tor-wallin-andreassen/slik-blir-den-4-industrielle-revolusjon>

Følster, Stefan (2015) Strategiska.se «De nya jobben i automatiseringens tidevarv.» Fagartikkel. Hentet 01.05.2019 fra <https://strategiska.se/app/uploads/de-nya-jobben-i-automatiseringens-tidevarv.pdf>

Betal.no.(2018, 03. desember) «Hot or not for banknæringen 2018»». Hentet 29.03.2019 fra: http://www.betal.no/nyheter/hot-or-not-for-banknaringen-i-2018_100265

Trumpy, Jacob (2018, 13. oktober) Dagens Næringsliv. «Et nytt gründerkappløp mellom DNB og andre banker handler om frykten for å miste en viktig kundegruppe». Hentet 08.04.2019 fra <https://www.dn.no/marked/benedicte-schilbred-fasmer/luca-labs/dnb/et-nytt-grunderkapplop-mellom-dnb-og-andre-banker-handler-om-frykten-for-a-miste-en-viktig-kundegruppe/2-1-440324>

Finans Norge. (2019, 1. februar).«Bekrefter behov for kompetansereform». Informasjon på hjemmeside. Hentet 25.04.2019 fra:
<https://www.finansnorge.no/aktuelt/nyheter/2019/02/bekrefter-behov-for-kompetansereform/>

Framstad, Anders Park (2018, 12. januar) E24. «Vi blir angrepet i enda større grad». Hentet 05.05.2019 fra <https://e24.no/boers-og-finans/bank/dnb-sjefen-om-nye-eu-regler-vi-blir-angrepet-i-enda-stoerre-grad/24230570>

Staaivi, Tom (2017, 20. juli). E24. «Kampen mellom Facebook og Norske banker». Publisert. Hentet 17.04.2019 fra: <https://e24.no/kommentarer/bank/kommentar-tillitskampen-mellom-facebook-og-norske-banker/24091636>

Øyvann, Stig (2019). «EU PSD2 blir norsk lov 1. april» Hentet 18.04.2019 fra:
<http://www.cw.no/artikkel/fintech/eu-psd2-blir-norsk-lov-1-april>

Nordbakken, Lars Peder (2018, 7. februar 2019) «Hva er innovasjon». Hentet 25.03.2019 fra:
<https://www.civita.no/politisk-ordbok/hva-er-innovasjon>

Simonsen Vogtviig Advokatfirma (2018, 30. juli).»Forslag til forskrift om betalingstjenester-PSD2». Hentet 04.04.2019 fra: <https://svw.no/aktuelt/aktuelt/20182/juli/forslag-til-forskrift-om-betalingstjenester---psd2/>

Bernstein, Richard. (1984, 26. mars). «Seeks the future in silicone valley».Hentet 25.04.2019 fra: <https://www.nytimes.com/1984/03/26/world/miterrand-seeks-the-future-in-silicon-valley.html>

Giske, Marit Elisabeth (2019). «Norges første digitaliseringsminister besøkte DNB». Hentet 01.04.2019 fra: <https://www.dnbnyheter.no/nyheter/norges-forste-digitaliseringsminister-besokte-dnb/>

Sagvik, Camilla & Tharaldsen, Jannicke. & Brekke, Kine & Landsverk, Sara. (2017, mai) Finans Norge. «Digitalisering av finansnæringen». Hentet 19.04.2019 fra: <https://www.finansnorge.no/contentassets/1cf377beacb94bd6b2ab5e1bc44cf912/finansnorge-rapport-24.05.17.pdf>

Hennestad, Bjørn. (2009, januar) «Endringsledelse i endringssituasjon». Hentet 19.04.2019 fra: <https://www.magma.no/endringsledelse-i-endringssituasjonen>

Kerr, Runa Oppdal (2016, 25. oktober). «Finansnæringens fremtidige kompetansebehov». Hentet 08.04.2019 fra: <https://www.finansnorge.no/aktuelt/nyheter/2016/10/finansnaringens-fremtidige-kompetansebehov/>

Fintech Futures (2018, 23. Januar). «Open banking – What you need to know» Hentet 31.03.2019 fra: <https://www.bankingtech.com/2018/01/open-banking-what-you-need-to-know/>

Haraldsen, Arild (2019, 18. februar) «Har fremtidens bank noen fremtid?». Hentet 29.04.2019 fra: <https://www.digi.no/artikler/kommentar-har-fremtidens-bank-noen-fremtid/458273>

Regjeringen.no (2019, 15. februar). «Nye regler på betalingsområdet». Hentet 11.04.2019 fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-regler-pa-betalingsområdet/id2629422/>

Lovdata (2019, 01.april) «Forskrift om tilsyn med finansforetak og forvaltningsselskap som har hovedsete i annen EØS-stat og som driver virksomhet i Norge mv.» Forskrift. Hentet 20.04.2019 fra: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1993-12-28-1257>

Eriksen, Svein Åge (2019, 04. april). Finansforbundets medlemsmagasin. «Kappløpet i full gang». Hentet 30.04.2019 fra: <https://www.finansforbundet.no/finansfokus/2019/04/04/kappløpet-i-full-gang/>

Leikanger, Kurt (2018, 26. november). «Norge og Kina langt foran resten av verden på mobilbetaling». Hentet 25.04.2019 fra: <https://www.digi.no/artikler/norge-og-kina-langt-foran-resten-av-verden-pa-mobilbetaling/452126>

Fevang, Anita (2016, 09. april) «Verdsettelse og endringsledelse». Hentet 26.04.2019 fra: <https://www.ledernytt.no/verdsettelse-og-endringsledelse.5863085-419970.html>

Sledzik, Karol .»Schumpeters view on innovation and entrepreneurship». Hentet 02.04.2019 fra: https://www.academia.edu/5396861/SCHUMPETER_S_VIEW_ON_INNOVATION_AND_ENTREPRENEURSHIP

Hennestad, Bjørn (2012, august) «Endringsledelse og sticky culture». Hentet 02.04.2019 fra: <https://www.magma.no/endringsledelse-og-sticky-culture>

Finance Innovation Norway. Presentasjon. (2017) Hentet 04.04.2019 fra: <https://www.bergen-chamber.no/media/1661/211117-finance-innovation-samlet-presentasjon.pdf>

Bashirey, Alireza (2017, 5. oktober). "Scenarioanalyse hvorfor og hvordan» Hentet 11.04.2019 fra: <https://www.opoint.no/scenarioanalyse-hvorfor-og-hvordan/>

Stoknes, Per Espen. (2017, 19. januar). «Hvordan forberede seg på framtiden?». Hentet 11.04.2019 fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/01/scenarier/>

Rutle, Iren (2019, 8. mars) «Slik har betaling for varer og tjenester utviklet seg gjennom historien, og slik tror vi det blir». Hentet 14.04.2019 fra: <https://blogg.conecto.no/slik-har-betaling-for-varer-og-tjenester-utviklet-seg-gjennom-historien.-og-slik-tror-vi-det-blir>

Blaker, Magnus (2018, 15. januar) «Bruk av kontanter stuper i Norge». Hentet 14.04.2019 fra: <https://www.nettavisen.no/na24/bruk-av-kontanter-stuper-i-norge/3423405137.html>

Digranes, Jan (Dato ikke oppgitt) «PSD2 – Hva er status?» Hentet 15.04.2019 fra: https://www.finansnorge.no/siteassets/kurs-og-konferanser/2018/bankregulatorisk-fagseminar/foredrag_pdf/jan-digranes_psd-2.pdf

Backe, Tom. (2016, mai). "Den fjerde industrielle revolusjonen». Hentet 15.04.2019 fra: <http://www.innovasjonogforskning.no/innovasjon-og-forskning-victoria/den-fjerde-industrielle-revolusjonen>

Slørdahl, Stig A.(2014) «Statens rolle er viktig for innovasjon». Hentet 06.04.2019 fra: <https://blogg.forskning.no/stig-a-slordahls-blogg/statens-rolle-viktig-for-innovasjon/1109318>

Idsø, Johannes & Andresen, Martin Eckhoff. (2014, 9. juni). Fullkommen konkurranse. I Store norske leksikon. Hentet 13. mai 2019 fra https://snl.no/fullkommen_konkurranse

Holm, Jarle & Hellstøm Viola. PSD2 – Strategic opportunities beyond compliance. Hentet 25.04.2019 fra (https://www.evry.com/globalassets/bransjer/financial-services/bank2020/wp_psd2/psd2_whitepaper.pdf)

Bower, Joseph I. & Christensen Clayton M. (1995) Disruptive technologies – catching the wave. Hentet 03.05.2019 fra <https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>

Bøker:

Stoknes, Per Espen & Hermansen, Frede (2004). Lær av fremtiden. Gyldendal

Hennestad, Bjørn W & Revang, Øyvind & Strønen, Fred H. (2012). Endringsledelse og ledelsesendring. Oslo, Universitetsforlaget, 2. utg.

Schumpeter, Joseph A. (1934) The Theory of Economic Development. Harvard Economic Studies.

Mazzucato, M.(2015). The Entrepreneurial State. New York, United States. Ingram Publisher Services US. 2. Utg.

Leemhuis, J.P (1985) Using scenarios to develop strategies. Manager Corporate Planning, Shell Nederland B.V., USA

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). Det kvalitative forskningsintervju. Oslo, Gyldendal. 3. utg.

Johannesen, A. & Kristoffersen, L. & Tufte, P.A (2011). Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. Abstrakt forlag.

Lincoln, Y.S & Guba, E.G (1985). Naturalistic Inquiry. Sage Publications.

De Geus, A. P (1988), Planning as Learning. Harvard Business Review. March-April, pp. 70-74