

11. Banknæringen i endring: Kan innføring av EU-direktivet PSD2 redusere banker til en ren betalingsinfrastruktur?

THERESE MARIA THORHUS, CELINA VESTERHEIM BERNTZEN OG TORE FRIMANSLUND

Høgskulen på Vestlandet

SAMMENDRAG I studien ser vi på hvordan EU-direktivet *The Payment Services Directive* (PSD2), som ble implementert i 2019, kan påvirke bankenes konkurransesituasjon, drift og strategier. Direktivet betyr at tredjepartsaktører (FinTechs, Facebook, Google eller Apple) kan bli opplysnings- og betalingsfullmektiger. Intervjuer med fire banker lokalisert helt eller delvis i Sogn og Fjordane utforsker hvilke endringer PSD2 medfører, og hvordan bankene imøtekommer disse. Hovedfunn avdekker en frykt for at PSD2 reduserer bankenes funksjon mot å bli betalingsinfrastruktur.

ABSTRACT This study investigates how the new EU directive *The Payment Services Directive* (PSD2) may affect the competitive conditions in the banking market. The directive allows third-party operators (FinTechs, Facebook, Google or Apple) to become Account Information Service Providers (AISP) and Payment Initiation Service Providers (PISP). By interviewing four selected banks the study explore the impact of PSD2 and reveals a concern that the banks' future operations will be reduced to infrastructure for payments.

NØKKEORD banknæring | PSD2 | innovasjon | flercasestudie

INNLEDNING

Tradisjonelt har mangel på innovative finansielle tjenester i banknæringen vært et resultat av bankenes markedsdominans og regulatoriske beskyttelse, hvilket har vernet dem fra eksterne aktører som utvikler finansielle teknologier («FinTechs») eller andre aktører (Döderlein, 2018). Likevel utvikler banknæringen seg i takt med teknologien fra å være en fysisk samhandling med stor kundekontakt til mer behovsrettete, digitaliserte tjenester, i tillegg til mobil- og nettbank. Konkurransesituasjonen har gått fra å være en arena blant banker til nå å konkurrere med tredjepartsaktører (uavhengige tilbydere av finansteknologiske tjenester) (Cook, 2017, s. 9).

Den 13. januar 2018 ble The Revised Payment Service Directive (PSD2) tatt inn i alle EU-nasjoner sine lovverk, før det videre ble tatt inn i EØS-avtalen som Norge er en del av (Finans Norge, 2019). I Norge ble dette innført 1. april 2019, og bankene måtte være klare til å ta det i bruk innen september 2019. Direktivet påtvinger alle banker med betalingskontoer til å gi tredjepartsaktører tilgang til kundedata (Finans Norge, 2019). EUs intensjon bak innføringen av dette betalingstjenestedirektivet er økt innovasjon og å fremme økt handel på tvers av landegrensene i EU ved å gjøre det enklere og billigere for kunder å utføre sikre og effektive betalinger. Forbrukernes valgfrihet øker, og kostnader ved bruk av betalingstjenester reduseres (Det Kongelige Finansdepartementet, 2018, s. 6).

Det er ventet at betalingsmarkedet vil endre seg ved at flere aktører med lisens tilbyr finansielle tjenester. Dette kan påvirke tradisjonelle forretningsmodeller, bruken av kundeinformasjon og dermed kunders forhold til bankene. PSD2 kan vurderes som et område der digitaliseringen trer inn i banknæringen, og vil dermed kreve at bankene revurderer deres fremtidige ambisjoner og ønskede posisjoner (Cortet, Rijks & Nijland, 2016). Enkelte aktører ser på PSD2 som en mulighet til å inngå samarbeid med nye FinTechs, mens andre vurderer direktivet som en trussel mot sin virksomhet, hvilket har ført til ulike strategiske valg i banker (Cortet et al., 2016). Gjennomføring av PSD2 gjør at banker blir pålagt til å åpne grensesnitt (Application Programming Interfaces (API)) og gi tredjepartsaktører tilgang til kunders kontoinformasjon (Constantinides, Henfridsson & Parker, 2018, s. 396). Ved samtykke fra kunder spiller API en viktig rolle når det gjelder effektiv deling av data (Borgogno & Colangelo, 2019, s. 4), og PSD2 kan derfor medføre endringer hos bankers drifts-, forretnings- og inntektsmodeller (Neyer, 2017, s. 171).

I denne studien tar vi for oss hvordan fire utvalgte banker forholder seg til PSD2. Analysen oppsummeres i fire identifiserte valg som kan bidra til å informere bankene i møte med direktivet. Vi ønsker å belyse hva som ligger bak ban-

kenes valg av strategier når de står overfor noe som av noen blir oppfattet som en omfattende og inngripende endring. For å svare på problemstillingen skal vi gjennom tre prosesser se på eksterne omgivelsesfaktorer, konkurranseintensiteten i bransjen og samtidig utforme potensielle strategiske tilnærminger.

TEORI OG LITTERATUR

Vi ønsker å se på eksterne forhold som kan være viktige drivkrefter for endringer som PSD2 kan medføre. I tillegg ønsker vi å se på konkurransemessige faktorer som har innvirkning på konkurranseintensiteten i bransjen de utvalgte bankene opererer i. Derfor vurderer vi det som hensiktsmessig å benytte Michael Porters «Five Forces» som rettesnor og analytisk guide.

MICHAEL PORTERS FIVE FORCES

Konkurransen i et marked strekker seg lenger enn dagens eksisterende markedsaktører og inkluderer også kunder, leverandører, potensielle aktører i bransjen og substitutter (Porter, 2008, s. 25). Ifølge Roos et al. (2014, s. 24, 87) bruker Porter et konkurransekraftperspektiv som tilsier at nivået til de underliggende fem ulike faktorene bestemmer attraktiviteten i den gitte bransjen. Disse fem kreftene er 1) kundenes forhandlingsstyrke, 2) leverandørens forhandlingsstyrke, 3) trusler fra fremtidige konkurrenter, 4) trusler fra nær substitutter og 5) konkurransevidings-situasjon. Som forklart tidligere medfører PSD2 en strukturell endring i bankmarkedet som gjør flere av disse punktene høyaktuelle, og som dermed til sammen utgjør et rasjonale for denne studien. Porter legger til grunn at det ikke kun er en bransjes produksjon av varer og tjenester, om den vokser frem eller er moden, er høy- eller lavteknologisk, regulert eller uregulert, som utformer konkurransen og lønnsomheten, men at det er selve bransjestrukturen som gjør dette, på lang sikt (Porter, 2008, s. 26). Porter hevder videre at det er essensielt å strategisk forsvare seg mot konkurransekreftene og påvirke dem i organisasjonens favør. For PSD2 vil det bety at en varslet endring medfører at bankene tar ulike strategiske grep for å imøtekomme nye, gjeldende konkurransevilkår. Det analytiske rammeverket er dermed valgt fordi det gir en veletablert og renommert sjekkliste for hvilke krefter som spiller inn på konkurransesituasjonen i bransjer, og er derfor til hjelp stor hjelp når man skal analysere slike endringer som PSD2 representerer.

LITTERATUR

Ved å tilgjengeliggjøre kundedata vil en gjøre det mulig for banker og tredjepartsaktører å skape tjenester som vil hjelpe dem til å tiltrekke seg og beholde digitale, kunnskapsrike kunder samtidig som de finner nye inntektskilder (Guibaud, 2016). Som en respons til den digitale utviklingen kan økt konkurranse føre til at kunder blir mer teknologisøkende idet de oppnår personlige og praktiske erfaringer, som igjen kan skape forventninger til finansielle tjenesteleverandører. På en annen side, med hensyn til sikkerheten rundt kundeinformasjon, kan kunder føle seg tryggere med en tradisjonell bank enn hos FinTech (Nure, 2018).

Neyer (2017) konstaterer at PSD2 utgjør en helt ny juridisk struktur for betalingstjenester over hele EU, og at innflytelsen kan være overveldende. Studien fremhever at PSD2 vil bidra til å endre drifts-, forretnings- og inntektsmodeller, og at det vil utvikles nye allianser mellom banker og FinTechs i den hensikt å dra nytte av hverandres styrker. Banker kan dermed respondere til endrede kundebehov i markedet (Neyer, 2017). I en annen undersøkelse fremgår det at det nye betalingstjenestedirektivet har til hensikt å øke integrasjonsnivået og effektiviteten i markedet, og samtidig øke nivået av forbruk (Passi, 2018). Videre hevdes det at forbedring av samarbeidsinfrastruktur for å utnytte nye forretningsmuligheter kan være nøkkelen til å omgjøre utfordringer knyttet til PSD2 til muligheter. Döderlein (2018) påpeker at de store teknologiselskapene som Facebook, Google og Apple anerkjenner at data er lik makt, og har gjort bevisstgjørende steg mot å bli konkurransedyktige aktører for betaling.

I hvilken grad det nye betalingstjenestedirektivet utgjør en trussel, kan avhenge av om bankene bestemmer seg for å gjøre strategiske tiltak. Nure (2018, s. 4) mener at det er ikke spørsmål om «hvis», men heller «når» dette vil være avgjørende. Fra et annet perspektiv utgjør PSD2 en unik mulighet for banker som ønsker å differensiere seg gjennom innovasjon, konkurranse med tredjepartsaktører og samtidig beskytte verdifulle kunder og deres detaljinformasjon. For at de etablerte bankene skal overleve, må bankene reagere, møte press fra nye konkurrenter og implementere nye strategier (Navaretti, Calzolari, Mansilla-Fernandez & Pozzolo, 2018).

METODE

For å besvare problemstillingen har vi valgt en flercasestudie. En casestudie går i dybden på én eller et fåtall organisasjoner, hendelser eller individer over tid (Yin, 2017, s. 62). Ettersom undersøkelsen tar for seg hvordan bankene forholder seg til

PSD2, vil dimensjonen for designet være en flercasestudie. Og siden temaet er noe ukjent og studien tar for seg hvordan bankene vurderer påvirkningen av PSD2, har vi benyttet semistrukturerte intervjuer.

Vi ønsket å komme i kontakt med personer som besitter kunnskap om temaet og PSD2, og ble dermed henvist videre til rett person i bankene som kunne gi oss gode svar. Dette var med andre ord en strategisk utvelgelse fra vår side, da vi ønsket å intervju den personen med mest kompetanse rundt temaet.

Informantene var fire nøkkelpersoner fra fire ulike banker. Hovedsakelig ønsket vi å intervju fire selvstendige banker. Tre av bankene opererer lokalt eller regionalt på Vestlandet. Den fjerde banken hadde ikke tilstrekkelig med informasjon om PSD2, og dermed henviste de oss videre til hovedkontoret for alliansen som filialen er en del av. To av intervjuene ble gjennomført ved personlig oppmøte i banken på et møterom eller informantens kontor. De to andre intervjuene ble gjennomført over telefon, da lokalisering ga begrensning for personlig oppmøte. Under selve intervjuet ble det ført notater, og vi fikk i tillegg samtykke fra informantene om å ta lydopptak av samtalen, slik at vi skulle få et mest mulig riktig bilde av informantens synspunkter. Intervjuene varte i 1-1,5 time. Bankene og informantene er anonymisert i studien.

Analysen av datamaterialet bestod i å systematisk kategorisere sitat i henhold til valgt teoretisk rammeverk og bankenes strategier. Vi lot Porters *Five Forces* legge en ramme for hvilke trusler, endringer og reaksjoner vi kategoriserte. Ut fra dette arbeidet fremgår det tydeligere hvordan bankene stiller seg til PSD2, hvilke vurderinger og konsekvensvurderinger som blir gjort, og hvilke strategier som blir iverksatt for å møte de fryktede utfordringene.

RESULTAT

Under denne overskriften skal vi presentere hva vi har avdekket gjennom de fire intervjuene. Med utgangspunkt i rammeverket skal vi vise fellestrekk og ulikheter for hvordan bankene vurderer konkurransesituasjonen i banknæringen, i forbindelse med innføringen av betalingstjenestedirektivet PSD2.

FUNN SETT I LYS AV PORTERS FIVE FORCES

Datagrunnlaget viste hvordan bankene uttaler seg innenfor rammeverket som *Five Forces* definerer. Disse funnene legger grunnlaget for analysen i kapittel 5.

Derfor er det så skremmende for banken å tenke seg at vi blir en infrastruktur. (Bank C)

Et hovedfunn fra intervjuene er frykten for at bankenes funksjon kan bli redusert til en ren betalingsinfrastruktur. Dersom tredjepartsaktører kan overta funksjoner og grensesnittet mot kundene, vil dette kunne endre konkurransesituasjonen. Som funn under 4.2 vil illustrere, er ikke bankene unisont enige om hvorvidt denne trusselen vil gjøre seg gjeldende. En eller to av bankene har imidlertid tatt strukturmessige grep for å imøtekomme en fryktet endring. Dersom tredjepartsaktører tar over en del av bankenes funksjoner, frykter Bank C at en del av inntektsgrunnlaget forsvinner, mens kostnadsbildet blir det samme.

Vi må jo betale for underliggende tjenester. Det koster jo penger å ha en konto i bank. Utføre en betaling koster og penger for oss. (Bank C)

Denne frykten for at bankene skal bli redusert til en betalingsinfrastruktur, ble fulgt opp med at vi spurte bankene om hvilke strategier PSD2 blir møtt med. De fire bankene faller ned på fire valg gjennom to dimensjoner – teknologisk tilnærming og organisasjonens posisjon.

TEKNOLOGISK TILNÆRMING

En teknologisk tilnærming går ut på at bankene samarbeider med tredjepartsaktører eller utvikler løsningene selv. Bank A, B og C vurderer eksterne FinTechs som en trussel og er derfor åpne for å inngå samarbeid med disse.

Facebook Pay kan jo lages på lik linje som Apple Pay og Google Pay. Betalingstjenester som er knyttet til for eksempel et kredittkort, er noe helt annet. Men her snakker vi om at du som tredjepartsleverandør får tilgang til bankens infrastruktur og kunden sin konto i banken, og utføre en betaling direkte fra konto [...] Det finnes en stor leverandør i Norge som heter Evry, som leverer bankkjerne til over 20 banker i Norge. Det betyr at de også leverer for eksempel dagens nettbank til ganske mange nordmenn. Vanlige sparebanker får leveranse fra Evry. Det betyr i utgangspunktet at nettbanken i alle disse sparebankene er helt like. Det er ikke en differensiator sånn sett, å bygge en nettbank som er mer brukervennlig, vil jeg si. (Bank C)

Sitatet over eksemplifiserer godt hvilke valg bankene står overfor. Små aktører med lavere utviklingskapasitet (for eksempel lokale sparebanker) vil måtte støtte

seg på ferdige tjenester fra tredjepartsaktører som for eksempel Evry. Dersom det kommer flere aktører på markedet etter PSD2, vil slike banker ta stilling til om de skal samarbeide med FinTechs eller ikke. Større banker med høyere utviklingskapasitet vil derimot kunne utvikle løsninger selv. Dersom man som liten bank ønsker å ha kontroll på innovasjonsaktivitetene selv, viser intervjuene at koalisjon og allianser er en strategi, og dette fører oss til neste dimensjon.

ORGANISASJONENS POSISJON

For å øke utviklingskapasiteten kan bankene velge å gå sammen. Dette er tilfelle med en av bankene som har gått inn i en allianse med flere andre banker i Norge. Dermed kan intern utvikling av nye tjenester i kjølvannet av PSD2 skje sentralt på en kostnadsbesparende måte, noe som opprettholder konkurransefortrinnet for alliansebankene.

Det er en trend vi ser, at alle disse aktørene, det er jo store banker som investerer i dem. Det er en trend generelt, at store banker kjøper dem opp, helt eller delvis. (Bank D)

De små bankene vil sakte, men forsiktig forsvinne. I noen distrikter vil de leve lenger enn andre, fordi bygdetilhørigheten er stor. Jeg tror det første som skjer er at små banker vil bli overtråkket av de litt større bankene. Og vi kommer nok til å kjøpe fler en gang i fremtiden. Kanskje. (Bank A)

Dersom konsekvensen av PSD2 er at flere tredjepartsaktører kommer på banen, kan dermed små alliansebanker øke sin innovasjonskapasitet opp mot FinTechs.

På bakgrunn av denne utledningen kan vi illustrere funnene fra intervjuene i fire strategiske tilnærminger for hvordan de posisjonerer seg i markedet, som vist i figur 11.1 Organisasjonens posisjon viser om bankene opererer selvstendig eller er med i en allianse. Teknologisk tilnærming viser om bankene er avhengige av en leverandør for utvikling av nye digitale tjenester, eller om de har egne og kapasitet til å utvikle dette selv.

Bank A, B og C opererer selvstendig. Bank B får leveranse for digitale løsninger gjennom egen leverandør, mens Bank A og C utvikler egne digitale løsninger gjennom sine avdelinger for innovasjon. Bank D representerer en allianse, samtidig får de levert digitale løsninger gjennom egen leverandør, og utvikler derfor ikke dette selv.

	Leverandør	Research & Development
Selvstendig	Bank B	Bank A Bank C
Allianse	Bank D	

FIGUR 11.1. Egenkonstruert figur for bankenes posisjonering.

ANALYSE

Gjennom funnene identifiserte vi hvilke faktorer som i høyest grad påvirket de utvalgte bankenes konkurransesituasjon. PSD2 er et dagsaktuelt tema, og det vil være hensiktsmessig å knytte funn av tidligere studier som omhandler direktivet, opp mot våre funn og samtidig trekke eventuelle sammenligninger eller motsetninger. Strukturmessig har vi valgt å dele inn analysen i samsvar med de fem konkurransekraftene.

TRUSSEL FRA NYE AKTØRER

Nye aktører som entrer et gitt marked, fører ofte med seg ny kapasitet som gjør at de differensierer seg fra andre markeder, og at de må overkomme markedets inngangsbarrierer for å etablere seg (Porter, 2008, s. 26; Johnson et al., 2015, s. 31). Samtidig kan politiske og juridiske forhold påvirke opererende virksomheter (Johnson et al, 2018, s. 27; Aithal, 2017, s. 89). Inngangsbarrierene til bankmarkedet kan dermed bli lavere som følge av det nye direktivet.

De fire bankene har identifisert FinTechs som potensielle trusler. Disse kan defineres som teknologibaserte aktører som bringer digitale innovasjoner inn i finanssektoren (Vezzoso, 2018, s. 31). I tillegg retter bankene oppmerksomheten mot de store teknologiselskapene Facebook, Google og Apple, ettersom disse har store kundemasser og allerede har gått inn finansnæringen i enkelte land ved å utvikle betalingstjenester som Facebook Pay, Google Pay og Apple Pay. Felles for disse truslene er at dersom tredjepartsaktører har intensjoner om å utnytte det PSD2 legger opp til, står banknæringen i fare for å bli nedgradert til en betalingsinfrastruktur. Facebook har for eksempel mulighet til å lage en integrasjon med de

tradisjonelle bankene gjennom API-er. Ut ifra dette synspunktet kan en mulig konsekvens være at Facebook utnytter teknologien og kundelojaliteten til å opprette en egen bank i fremtiden. Aktørers infrastruktur, kvalitet og effektivitet kan reflekteres gjennom økonomiske forhold (Kaplan & Norton, 2001, s. 48). De tradisjonelle bankene kan på denne måten risikere å måtte betale for underliggende betalingstjenester på vegne av Facebook. Som Bank C påpeker, sitter Facebook allerede på enorm kundeinformasjon og har oversikt over forbrukerens søkehistorikk på internett gjennom reklame fra ulike nettbutikker. Likevel har de begrenset informasjon om hva forbrukeren faktisk kjøper. Dersom Facebook blir betalingsfullmektig, kan de derimot få tilgang til forbrukerens kjøpshistorikk. Plattformen kan derfor skape en tett relasjon med forbruker fordi de kan reklamere for produkter basert på forbrukernes tidligere kjøp. Denne konsekvensen reflekterer Döderlein (2018) over, der han hevder at Facebook, Google og Apple anerkjenner at data gir makt, og at de dermed har tatt bevisste steg mot å bli konkurransedyktige på betalingsmarkedet.

Bank C påpeker at det å utføre betalinger og å ha penger i bank er kostnadskrevende, og at de blir ekstra avhengige av inntekter fra lånetjenester dersom de i fremtiden blir nedgradert. Bank A bekrefter at bankenes drift og lønnsomhet styres gjennom kundekontakt og låneforpliktelser, og påpeker at PSD2 ikke påvirker lånene som kunder har i sin bank. Bank D tror heller ikke at kjernevirksomheten til banken vil svekkes, men at kort, kreditt og nettbetalinger kan bli erstattet av tredjepartsaktører. Bank A påpeker at kunder vil gå til den banken der de har sin brukskonto og kommuniserer med til daglig, dersom de ønsker å ta opp lån. Dialogen mellom bank og kunde kan derfor forbli et sentralt fokus i tiden som kommer.

Bank A, B og C ser på tredjepartsaktører som potensielle trusler og er dermed åpne for å inngå samarbeid. Ifølge Guibaud (2016) vil banker som samarbeider med nye aktører, sammen skape verdifulle tjenester. Dersom bankene inngår et samarbeid med FinTechs, kan disse bidra til ny og verdifull kompetanse, som igjen kan styrke deres posisjon i markedet.

KONKURRANSEINTENSITET BLANT ETABLERTE AKTØRER

Porter (2008, s. 32) beskriver at konkurranse blant etablerte aktører ofte omhandler produktlanseringer, pris, bedre kundeservice og garantibetingelser, i den hensikt å oppnå en sterk posisjon i det opererende markedet. I tillegg er det å skape stordriftsfordeler gjennom oppkjøp av andre selskaper relevant i et konkurransemiljø med både store og små aktører (Knudsen et al., 2015, s. 95). Bank A påstår

at banknæringen har endret tankesettet etter PSD2, ved at bankene skal forsøke å være mer effektive og tilby bedre tilpassede tjenester. Banken ønsker dermed å konkurrere nasjonalt og ikke bare regionalt. Denne endrede konkurransesituasjonen støtter Rao Subba (2010, s. 58) sin påstand om at virksomheter kan dra nytte av ny teknologi som åpner opp for nye markeder. En konkurransesituasjon med økt spenning kan stille krav til nytenking og forbedret samarbeidsinfrastruktur (Navaretti et al., 2018). Bankene stilte seg for eksempel positive til samarbeid med andre banker for å styrke konkurranseposisjonen i møte med nye aktører. Et slikt samarbeid kan gi bankene bedre mulighet til å dele erfaringer og utvikle innovative strategier for å beholde bankkundene.

Bank A mener at det blir vanskeligere å konkurrere i et marked med økt konkurranse hvis man er en liten bank, og at slike banker kan forsvinne eller bli kjøpt opp. Likevel tilføyer Bank A at noen sparebanker vil ha fordeler av stor byggetilhørighet. Til kontrast argumenterer Bank B for at konkurransesituasjonen kan bli verre for de store bankene, fordi det skal mer til for at kunder skifter ut små banker. I tillegg tror de at PSD2 sannsynligvis ikke vil være veldig merkbart for banken, men konkluderer med at de er usikre. Dette synspunktet kan indikere at Bank B vurderer at kundetilfredsheten vil holde seg med tradisjonell bankdrift. På bakgrunn av uttalelsene ser det ikke ut til at Bank B vurderer endrede adferdsmønstre som følge av demografiske endringer av kundene (se Cadle et al., (2014, s. 4) for en diskusjon). Til sammenligning uttaler Bank A at de utvikler tjenester etter nye behov hos kundene.

PRESS FRA SUBSTITUTTER

Tre av bankene presenterer Klarna og Bank Norwegian som mulige trusler fordi PSD2 gjør det mulig for slike aktører å bli opplysnings- og betalingsfullmektig. Bankene blir dermed ikke involvert i kjøpsøyeblikket når kunder handler via Klarna eller på kreditt hos Bank Norwegian. Bankene omtaler Klarna og Bank Norwegian som trusler og konkurrenter, men om de egentlig kan klassifiseres som substitutter, kan diskuteres. Klarna har allerede opparbeidet seg en stor global kundeportefølje samtidig som de har kontakt med kunden i kjøpsøyeblikket. Dette hevder Bank C at få andre har mulighet til. I tillegg har de en forretningsmodell som tilbyr blant annet delbetaling og etterskuddsbetaling. Bank A påpeker at Bank Norwegian for eksempel har redusert bankenes mulighet til å være den aktøren en kunde ville brukt ved bestilling av flybilletter på grunn av aktørens tilbud om kredittkort og opparbeidede poeng, noe som kan forklares av relevant teori (Jeyarathnam, 2008, s. 73; Porter, 2008, s. 31).

Virksomheter må enten erkjenne at substitutter eksisterer i markedet på lik linje med andre konkurrenter, eller ta grep som for å hindre substitutter i å få markedsandeler (Roos et al., 2014, s. 92). Bank A håper at det å være konkurransedyktig på pris, tjenester og kundevennlighet er tilstrekkelig for å konkurrere mot Klarna og Bank Norwegian. Bank C påpeker at de må være offensive, opprettholde kundekontakten og samtidig tilby samme produkt med samme kvalitet som konkurrentene. Bank D sier at det stilles store krav til at de må være effektive og samtidig tilby flere brukervennlige løsninger. Det kan dermed se ut som at både Bank A, C og D erkjenner at Klarna og Bank Norwegian kan fremstå som mulige substitutter i markedet. Samtidig fremgår det at bankene vurderer ulike strategier som går på pris, utvikling av tjenester og kundekontakt som skal hindre Klarna og Bank Norwegian i å vinne markedsandeler.

KUNDENES FORHANDLINGSPOSISJON

Kundenes forhandlingsposisjon kan påvirke lønnsomheten i virksomheter. Den teknologiske utviklingen har ført til et mer transparent marked samt at forhandlingsposisjonen har blitt forsterket ved at kunder kan identifisere prisforskjeller i markedet på internett (Roos et al., 2014, s. 93).

En bransje som har høy grad av integrasjonspotensial, kan være med på å svekke kundenes konkurranseskraft, da kundene har færre lignende alternativer å velge mellom (Knudsen et al., 2015, s. 95). Når PSD2 åpner muligheten for at nye aktører kan bli betalingsfullmektig og tilby lignende betalingstjenester som bankene, kan kundenes forhandlingsposisjon styrkes. Porter (2008, s. 30) nevner at ved å sette virksomheter opp mot hverandre kan kunder enkelt sammenligne tjenester, og velge det beste tilbudet.

Knudsen et al. (2015, s. 95) hevder videre at virksomheter som klarer å differensiere seg, kan oppnå økt kundelojalitet, samtidig som forhandlingskraften til kundene svekkes. Bank A har gått fra å fokusere på hvilke produkter de må lage, til å fokusere på hvilke behov kundene har for å tilpasse seg mulige endringer best. Bank C deler denne tankegangen og påpeker at brukere adapterer ny teknologi raskt, og at kunders behov derfor vil kreve at banken må være fleksibel og tilpasse seg effektivt. Felles for denne tankegangen er at Bank A og C er opptatt av å lage relevante, digitale tjenester som tilfredsstiller kundenes ønsker og behov. Dette kan indikere at Bank A og C har identifisert demografiske endringer, herav kunders atferdsmønstre ved økt bruk av teknologi. Dette kan føre til differensiering fra andre banker som benytter seg av standardløsninger fra store leverandører. Innovasjon gjennom differensiering er en unik mulighet PSD2 legger opp til

(Nure, 2018). Bank B og D er i stor grad avhengige av leverandører som utvikler og leverer digitale løsninger, og kan i mindre grad komme med egne ønsker som tilfredsstiller kundenes behov. Likevel presiserer bankene at de må levere bruker-vennlige og relevante digitale tjenester.

Samtidig som at bankene må utvikle nye digitale tjenester, påpeker de også at de er avhengige av å vinne kundene. Informantene hadde et todelt syn på i hvilken grad viktigheten av å ha kundelojalitet påvirker valget når kundene velger en bank fremfor en annen. Bank A og C mener at fysisk synlighet og kundelojalitet er midlertidig og kan forsvinne over tid. Kunden vil velge den billigste banken med de beste tjenestene uavhengig av lokal tilhørighet. I motsetning til dette hevder Bank B og D at sterk kunderelasjon og lokal tilhørighet er viktigere enn pris og produkt for å beholde kunden. Som det framgår av Aithal (2017, s. 88) kan sosiokulturelle forhold reflekteres gjennom forbrukernes verdier, tradisjoner og livsstil. Sett opp mot dette kan kunders verdier eller tradisjoner ha betydning for om de er lojale mot sine banker, eller om de er mer opptatt av pris og kvalitet på tjenestene banker tilbyr. Ettersom PSD2 legger opp til at nye aktører kan entre markedet i større grad enn før, får kunder flere alternative tjenester å velge mellom. Kundenes forhandlingsposisjon kan med det styrkes, hvilket bidrar til økt konkurranseintensitet.

LEVERANDØRENS FORHANDLINGSPOSISJON

Leverandørene har mer forhandlingsmakt desto færre leverandører som dominerer i markedet (Johnson et al., 2015, s. 33). Bank A, B og C har Evry som en sentral leverandør, og Bank D benytter en annen nordisk hovedleverandør. Både Bank A og C har gått bort fra Evry på enkelte leveranser. Bankene ønsker ikke å benytte seg av en standardløsning for mobil- og nettbank, men vil utvikle dette selv.

Bank B er avhengig av digital leveranse fra sin eksterne leverandør, da de bekrefter at de ikke kan utvikle egne ideer gjennom Evry. Leverandører som har opparbeidet seg en sterk merkevare, eller der kjøperen har integrert leverandørens teknologi i sine produkter, har stor forhandlingsmakt (Galavan, 2004, s. 376). Ettersom Evry leverer mobil- og nettbanktjenester til over 20 av bankene i Norge, mener Bank C at å designe en egen nettbank ikke vil være med på å differensiere bankene som har Evry som hovedleverandør på dette området. Det kan se ut til at leverandører kan sette begrensninger for banker som i stor grad er avhengig av deres tjenester. Dermed bør en ta til betraktning at bankene har ulike forutsetninger for hvor innovative og uavhengige de har mulighet til å være, som igjen er med på å gjenspeile hvilke tjenester og digitale løsninger de kan tilby kundene. Basert på dette kan leverandørens forhandlingsmakt vurderes som høy.

KONKLUSJON

Ved gjennomføring av en kvalitativ flercasesstudie med fire ulike banker fant vi at PSD2 medfører en trussel om endring av konkurransemarkedet for banknæringen. Ved at bankfunksjoner nå kan overtas av tredjepartsaktører (FinTechs), avdekker studien en frykt for at bankenes funksjon kan bli redusert til betalingsinfrastrukturer, og dermed true inntektsstrukturen i sektoren.

Bankenes responser på det nye direktivet påvirkes av deres forutsetninger og begrensninger. PSD2 kan føre til en endret konkurransesituasjon på betalingsmarkedet. For å imøtekomme de eksterne kravene kan bankene måtte tilby relevante digitale og brukervennlige tjenester. Bankene kan dermed oppleve et større press av forventninger til nye digitale løsninger som følge av at kundenes forhandlingsposisjon styrkes. Kundenes erfaringer og forventninger øker deres kunnskap, som igjen påvirker deres valg av tjenester.

Et større fokus på kundekontakt og kundeopplevelse kan bli en viktig faktor i kampen mot de nye aktørene, men det er uenighet om hvorvidt små eller store banker vil bli mest påvirket av PSD2. Et mulig utfall er at de større bankene kan dominere i markedet, og at de små bankene vil bli kjøpt opp eller forsvinne over tid, med unntak av distriktsbanker med høy grad av regional lojalitet. Idet betalings-tjenestedirektivet PSD2 inntreffer, må bankene i alle tilfeller forberede seg på å møte et åpnere marked. Direktiv som PSD2 medfører, i tråd med intensjonen, at banknæringen får lavere inngangsbarrierer for kundene. Dersom store teknologiselskaper tar over tilliten og kundelojaliteten som bankene har opparbeidet seg i generasjoner, står bankene i fare for å bli nedgradert til en infrastruktur for betalinger. Bankene bør vurdere å imøtekomme PSD2 og utnytte mulighetene direktivet legger opp til. Dette betyr å benytte fordelene av delt kundedata til å skreddersy behovsrettede tjenester og samtidig forsterke kunderelasjonen.

Studien har tatt for seg fire banker av ulik størrelse og kapasitet. Det er dermed naturlig at de selvstendige bankene med egne innovasjons- og IT-avdelinger har hatt bedre forutsetninger for å besvare intervju spørsmålene til denne oppgaven. Det er intervjuobjektene egne erfaringer og perspektiv som legger grunnlag for funnene.

Siden PSD2 er et dagsaktuelt tema og innføring av direktivet er betydelig nytt, kan det være mange andre spennende innfallsvinkler å studere. Et aspekt som ikke har blitt berørt i denne oppgaven, er selve sikkerheten rundt åpning og deling av bankenes API-er. Det tekniske bak PSD2 krever en enorm sikkerhet for å ivareta kundenes personopplysninger. Bankene har ansvar for å sikre kundenes personlige data. Videre studier kan inkludere EU-reglementet rundt GDPR, som vil ha innvirkning på det PSD2 legger opp til. Avslutningsvis kan en oppfølgingsstudie

se på bankene etter innføringen av PSD2 for å vurdere konsekvenser av valgte strategier.

MERKNADER

Forfatterne har ingen interessekonflikter.

Artikkelen baserer seg på en bacheloroppgave fra våren 2019. Grunnet det vi oppfattet som et svært interessant og tidsriktig tema, ønsket vi å gjøre om oppgaven til et vitenskapelig bidrag.

LITTERATUR

- Aithal, P. S. (2017). A critical study on Various Frameworks used to analyse International Business and its Environment. *International Journal of Applied Engineering and Management Letters (IJAEML)*, 1(2), 78–97.
- Ann, C. W. S., & Iqbal, N. M. (2017). Open Application Programming Interface (API): A Financial Revolution. *Bank Negara Malaysia Quarterly Bulletin*, 4, 51–57.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2018). *Business Research Methods*. Oxford University Press.
- Borgogno, O., & Colangelo, G. (2019). Data sharing and interoperability: Fostering innovation and competition through APIs. *Computer Law & Security Review*. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2019.03.008>
- Burt, G., Wright, G., Bradfield, R., Cairns, G., & Van Der Heijden, K. (2006). The role of scenario planning in exploring the environment in view of the limitations of PEST and its derivatives. *International Studies of Management & Organization*, 36(3), 50–76.
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S., & Vanebo, J. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cadle, J., Paul, D., & Turner, P. (2014). *Business analysis techniques*. Swindon: Chartered Institute for IT.
- Cook, S. (2017). Selfie banking: is it a reality?. *Biometric Technology Today*, 2017(3), 9–11.
- Constantinides, P., Henfridsson, O., & Parker, G. G. (2018). Introduction — Platforms and infrastructures in the digital age. *Information Systems Research*, 29(2), 381–400. <https://doi.org/10.1287/isre.2018.0794>
- Cortet, M., Rijks, T., & Nijland, S. (2016). PSD2: The digital transformation accelerator for banks. *Journal of Payments Strategy & Systems*, 10(1), 13–27.
- Det Kongelige Finansdepartementet. (2018). Endringer i finansforetaksloven mv. (andre betalingsstjenestedirektiv. (Prop. 110 L). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/0d9959519e5e447683306c4b05065d01/no/pdfs/prp201720180110000dddpdfs.pdf>

- Döderlein, D. (2018). What is the optimal mix between banks and FinTechs in the payments architecture? *Journal of Payments Strategy & Systems*, 12(2), 122–129.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. R., & Jaspersen, L. J. (2018). *Management & Business research* (6. utg.). London: Sage.
- Finans Norge (2019, 15. februar). PSD2 eller betalingstjenestedirektivet. Hentet fra: <https://www.finansnorge.no/tema/bank/psd2-eller-betalingstjenestedirektivet/>
- Galavan, R. (2004). Doing business strategy. I: M. O'Connor, J. Mangan, & J. Cullen (Red.), *IMI Handbook of management* (s. 365–392). Cork: Oak Tree Press.
- Goncharuk, A. G. (2016). Banking sector challenges in research. *Journal of Applied Management and Investments*, 5(1), 34–39.
- Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 15(5), 213–229. <https://doi.org/10.1002/jsc.764>
- Guibaud, S. (2016). How to develop a profitable, customer-focused digital banking strategy: Open banking services and developer-friendly APIs. *Journal of Digital Banking*, 1(1), 6–12.
- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *ECTJ*, 29(2), 75.
- Jacobsen, D. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser?: *Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jeyarathnam, M. (2008). *Strategic Management* (4. utg.). Mumbai: Himalaya Pub. House.
- Johannessen, A., Tufta, P., & Christoffersen, L. (2010). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (4. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regné, P. (2015). *Fundamentals of Strategy* (3. utg.). Harlow: Pearson.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regné, P. (2018). *Fundamentals of Strategy* (4. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The strategy-focused organization. *Strategy & Leadership*, 29(3), 6.
- Knudsen, H., Flåten, B., Falkenberg, J., Holbek, J., Johnsen, & Stensaker, I. (2015). *Strategisk ledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Kronsbein, D., Meiser, D., & Leyer, M. (2014). Conceptualisation of contextual factors for business process performance. I: Proceedings of the International Multi Conference of Engineers and Computer Scientists (Vol. 2). Hentet fra: <https://pdfs.semanticscholar.org/3ed0/0559ed2d5ca53cf4f41ebdecca6126303889.pdf>
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Moźdzynski, D. (2017). The conceptions of new payment methods based on revised payment services directive (PSD2). *Information Systems in Management*, Vol. 6 (1) 50–60.
- Navaretti, G. B., Calzolari, G., Mansilla-Fernandez, J. M., & Pozzolo, A. F. (2018, 10. januar). *Fintech and Banking. Friends or Foes?* Hentet fra: <https://ssrn.com/abstract=3099337>
- Neyer, G. (2017). 'Mobile First' will become 'API First'—PSD2: Changing banking as we know it. *Journal of Digital Banking*, 2(2), 171–178.
- Noctor, M. (2018). PSD2: Is the banking industry prepared? *Computer Fraud & Security*, 2018(6), 9–11.

- Nure, G. G. (2018). Dissemination of PSD2 (the revised directive on payment services): Opportunity or intimidation? *Journal of Research in International Business and Management*, 5(1).
- Passi, L. F. (2018). An open banking ecosystem to survive the revised Payment Services Directive: Connecting international banks and FinTechs with the CBI Globe platform. *Journal of Payments Strategy & Systems*, 12(4), 335–345.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 25–40.
- Rao Subba, P. (2010). *Strategic Management* (2. utg.). Mumbai India: Himalaya Pub. House.
- Románova, I., Grima, S., Spiteri, J., & Kudinska, M. (2018). The Payment Services Directive 2 and competitiveness: The perspective of European FinTech Companies. *European Research Studies Journal*, 21(2), 5–24.
- Roos, G., von Krogh, G., Roos, J. & Boldt-Christmas, L. (2014). *Strategi: en innføring* (6. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Speed, R. J. (1989). Oh Mr Porter! A re-appraisal of competitive strategy. *Marketing Intelligence & Planning*, 7(5/6), 8–11.
- Vezzoso, S. (2018, 22. januar). Fintech, access to data, and the role of competition policy. Hentet fra: <https://ssrn.com/abstract=3106594>
- Warner, A. (2010). *Strategic Analysis and Choice: A Structured Approach*. New York: Business Expert Press. Hentet fra: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/hogskbergen-ebooks/reader.action?docID=876592>
- Wich, T., Nemmert, D. & Hühnlein, D., (2017). Towards secure and standard-compliant implementations of the PSD2 Directive. I: Fritsch, L., Roßnagel, H. & Hühnlein, D. (Red.), *Open Identity Summit 2017. Gesellschaft für Informatik*. (s. 63–80). Hentet fra: <https://dl.gi.de/handle/20.500.12116/3581>
- Zachariadis, M., & Ozcan, P. (2017, 15. juni). The API economy and digital transformation in financial services: The case of open banking. Hentet fra: <https://ssrn.com/abstract=2975199>
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.