



# Mobile lommebøker

*En eksplorativ studie av dagens konkurransesituasjon og fremtidig utvikling*

**Anja Methlie Stefanovic og Anna Cecilie Ribe**

**Veileder: Jon Iden**

Masteutredning i Finansiell Økonomi

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Sammendrag

Betalingsmarkedet i 2017 er preget av kontinuerlig endring og stor usikkerhet. Teknologisk fremgang og bevegelser i forbrukervaner er sentrale drivere bak utviklingen av nye betalingsmetoder. Stadig flere forbrukere benytter i dag sin smarttelefon til å utføre betalinger. Samtidig entrer et økende antall aktører markedet for mobile lommebøker. Formålet med denne oppgaven er å kartlegge dagens konkurransesituasjon for mobile lommebøker i Norge, samt danne et bilde av en sannsynlig fremtidig situasjon. Vi studerer blant annet hvordan endringer i teknologi, reguleringer og forbrukervaner, samt sosiale og kulturelle forhold setter sentrale rammebetingelser for hvordan konkurransen utspiller seg. Eksisterende litteratur har bidratt med viktig innsikt i digitale plattformer og økosystemer. Samtidig er store deler av tidligere forskning på mobile betalingsløsninger utdatert. Denne masterutredningen søker derfor å tilføre ny kunnskap om et svært relevant fagfelt.

Vi har gjennomført et eksplorativt casestudie av Vipps. Oppgavens funn er basert på tidligere forskning og tilgjengelig dagsaktuell informasjon, samt data innhentet ved åtte kvalitative ekspertintervjuer. Gjennom vår masterutredning avdekket vi en rekke interessante utviklingstrekk for mobile lommebøker. Vi er dermed i stand til å presentere en sannsynlig konkurransesituasjon i 2020. Markedet forventes å være vesentlig mer fragmentert to til tre år frem i tid. Samtidig vil mobile lommebøker trolig inneholde et økt antall tjenester. Et bredere tjenestespekter muliggjøres av et mer komplekst økosystem. Tjenestene vil trolig være preget av svært høy grad av brukervennlighet, da enkelhet pekes ut som en avgjørende faktor for brukeradopsjon. Brukernes krav til enkelhet kan resultere i at betalingstilbyderes rolle svekkes som følge av at betaling kontekstualiseres. Lav betalingsvilje for digitale betalingstjenester gjør mobile lommebøkers lønnsomhet til en dagsaktuell utfordring som forventes å bestå også i fremtiden. Vår studie bidrar således med innsikt i dagens konkurransesituasjon for mobile lommebøker, samt meningsfulle og etterprøvbare prediksjoner om fremtidig utvikling.

## Forord

Denne utredningen er skrevet som del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Oppgaven tilsvarer 30 studiepoeng og er skrevet innenfor hovedprofilen Finansiell Økonomi. Arbeidet med studien ble påbegynt i august 2017 og avsluttet i desember samme år. Prosessen har vært både utfordrende og lærerik. Utredningen har ført til at vi har utviklet dyp innsikt i et spennende fagfelt.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder, professor Jon Iden. Han har bidratt med verdifulle faglige råd og innspill, og hans entusiasme har inspirert oss i arbeidet med denne masterutredningen. Diskusjoner med Jon har bidratt til å gjøre denne prosessen svært lærerik for oss.

Vi vil også gjerne takke Elisabeth Haug, Øyvind Aass, Øyvind Apelland, Bjørn Skjelbred, Frode Åsheim, Christoffer Hernæs, Henrik Lie-Nielsen, Espen Andersen og Hans Petter Hoel for interessante samtaler. Vi er svært takknemlige for at de tok seg tid til å delta i studien vår, og setter stor pris på informasjonen og kunnskapen de har tilført oppgaven.

Vi håper at utredningen fanger leserens interesse, og at den kan bidra til økt innsikt i et dagsaktuelt fagområde.

Norges Handelshøyskole

Bergen, 15. desember 2017



---

Anja Methlie Stefanovic



---

Anna Cecilie Ribe

---

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>2</b>
<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Introduksjon</b> .....	<b>6</b>
<b>2. Litteratur</b> .....	<b>9</b>
2.1. Mobile lommebøker.....	9
2.2. Konkurranselandskap.....	9
2.3. Digitale plattformer.....	11
2.4. Plattformens livssyklus.....	13
2.5. Digitale økosystemer.....	15
2.6. Økonomi.....	18
2.7. Multibruk.....	19
2.8. Rammeverk for å analysere konkurranselandskapet.....	19
2.8.1. Konkurransesfaktorer.....	20
2.8.2. Betingelsesfaktorer.....	22
<b>3. Metode</b> .....	<b>24</b>
3.1. Forskningstilnærming.....	24
3.2. Forskningsstrategi.....	24
3.3. Utførelse av undersøkelsen.....	25
3.3.1. Datakilder.....	25
3.3.2. Tilgang til intervjupersoner.....	28
3.4. Datainnsamling.....	28
3.4.1. Intervjuutførelse.....	28
3.4.2. Transkribering.....	30
<b>4. Funn</b> .....	<b>32</b>
4.1. Konkurransesituasjonen i 2017.....	32
4.1.1. Livssyklusanalyse.....	33
4.1.2 Konkurrerende aktører.....	35
4.1.3. Økosystem.....	37
4.1.1. Økonomi.....	40
4.1.5. Betingelsesfaktorer.....	40
4.1.6. Konkurransesbildet i 2017.....	46

---

4.2. Konkurransesituasjonen i 2020.....	47
4.2.1. Konkurrerende aktører.....	48
4.2.2. Utvidet funksjonalitet.....	51
4.2.3. Økosystem.....	54
4.2.4. Økonomi.....	57
4.2.5. Betingelsesfaktorer.....	58
4.2.6. Livssyklusanalyse.....	63
4.2.7. Konkurransesbildet i 2020.....	66
<b>5. Diskusjon.....</b>	<b>68</b>
5.1. Kan mobile lommebøker ta en rolle som digital plattform?.....	68
5.2. Kan det være økonomisk gunstig å tilby mobile lommebøker i 2020?.....	71
5.3. Kan mobile lommebøkers rolle trues av kontekstuell betaling?.....	73
<b>6. Konklusjon.....</b>	<b>75</b>
<b>7. Litteraturliste.....</b>	<b>78</b>
<b>8. Appendiks.....</b>	<b>84</b>
8.1. Vedlegg 1. Begrepsavklaringer.....	84
8.2. Vedlegg 2. Intervjuguide.....	85
8.3. Vedlegg 3. Spørreskjema.....	87

## 1. Introduksjon

Frem til 1960-tallet var det norske betalingssystemet i privatmarkedet dominert av kontanter (Haare & Solheim, 2011, s. 17). Siden den tid har imidlertid kontantbruken blitt kraftig redusert. Norge er i dag i verdenstoppen når det gjelder kortbetaling. I 2016 utgjorde kontanter kun 2,5% av totalverdien på foretatte betalinger, og den gjennomsnittlige nordmann gjennomførte mer enn 400 betalinger ved hjelp av kort. Til sammenligning utførte en gjennomsnittlig tysker mindre enn 50 kortbetalinger (Norges Bank, 2017, s. 14).

Teknologisk fremgang har hatt sterk innflytelse på utviklingen av betalingsmetoder. Utviklingen har beveget seg fra kontanter til blant annet sjekk og giro, og deretter videre til internasjonale kredittkort før etablering av den nasjonale kortløsningen BankAxept i 1991 (Haare & Solheim, 2011, s. 18). Kortbetaling har sammen med fremveksten av Internett og nettbutikker ledet til at stadig flere transaksjoner utføres digitalt. Nettbank har vært tilgjengelig på datamaskiner siden 1996 (Haare & Solheim, 2011, s. 18), og bidro til at kontooversikten kunne flyttes hjem til forbrukeren. I nyere tid har en rekke bankrelaterte tjenester blitt mulig å gjennomføre på forbrukerens smarttelefon.

Utviklingen innen finansteknologi har ført til nye produkter og tjenester, nye aktører, og nye leveransemodeller som utfordrer tradisjonell banknæring. Som følge av dette har mange etablerte finansinstitusjoner sett behov for å endre seg for å opprettholde konkurransedyktighet i et marked der stadig flere selskaper organiseres som digitale plattformer. Den hurtige teknologiske framgangen utgjør både alvorlige trusler og unike muligheter for de tradisjonelle bankene. På den ene siden kan deres rolle og relevans reduseres kraftig i møtet med nye aktører og tjenester. På den annen side har bankene muligheten til å utnytte den nye teknologien til å tilby sine kunder bedre og mer effektive løsninger.

Smarttelefonenes utbredelse og relevans i hverdagen øker behovet for bankenes tilstedeværelse på mobile plattformer (Skan, Dickerson & Masood, 2015). Forbrukere ønsker å utføre stadig flere av sine daglige gjøremål via mobilen, og dette inkluderer også betalingstjenester som for eksempel varekjøp, vennebetaling og fakturabetaling. DNB er et eksempel på en tradisjonell aktør som har strukket seg langt for å utvikle en mobil betalingsløsning. I 2015 lanserte selskapet vennebetalingstjenesten Vipps, som i løpet av to

---

og et halvt år har opparbeidet seg en brukerbase på 2,7 millioner (Christensen & Trumpy, 2017). I dag har Vipps et mål om å bli en såkalt 360-graders betalingsløsning. Dette betyr at kunden skal kunne benytte Vipps til betaling til enhver tid på ethvert sted (Dalsbø, 2017).

Samtidig bidrar nye reguleringer til fundamentale endringer i banknæringens konkurranse-bilde, blant annet ved innføringen av PSD2. Dette direktivet medfører at tradisjonelle banker møter konkurranse også fra ikke-banker, ettersom PSD2 åpner for at andre aktører kan tilby betalingsinitieringstjenester og kontoinformasjons tjenester. Implikasjonene av PSD2 blir i så måte endringer i hvilke aktører bankene konkurrerer mot (Hellström & Holm, u.å., s. 8).

I februar 2017 ble det offentliggjort at Vipps skulle bli et samarbeid mellom flere norske banker, og etableres som et eget selskap. Samarbeidet var i høy grad et strategisk trekk for å styrke Vipps sin posisjon i konkurransen mot den norske hovedkonkurrenten MobilePay, og mot store utenlandske teknologiaktører som Google, Apple, Facebook og Amazon (Bjørnstad, 2017). I november 2017 ble det offentliggjort at Vipps, BankAxept og BankID slår seg sammen. Denne fusjonen bidrar ytterligere til å styrke norske bankers posisjon i den globale konkurransen (Christensen & Trumpy, 2017).

Digitalisering i finanssektoren og utvikling av mobile betalingsløsninger er temaer som har vært mye diskutert i media de senere årene. Fra flere hold er det uttrykt usikkerhet knyttet til tradisjonelle finansinstitusjoners rolle. En frykter at rollen i stor grad viskes ut og at bankene blir overflødige. En viktig responsstrategi for bankene har således vært å ta en sentral posisjon i det digitale betalingsmarkedet, blant annet gjennom utvikling av teknologiske løsninger for å kunne tilby betalingstjenester på smarttelefoner. Dette har resultert i en endring i behovet for faglært arbeidskraft, der attraktiviteten til tradisjonelle utdannelser innen finans og økonomistyring er blitt svekket i konkurransen mot IT-profiler. En ser også konturene av banker med automatiserte funksjoner og dermed vesentlig færre ansatte. Digitaliseringen av bank og utviklingen i betalingsmarkedet er derfor av sentral betydning for både nåværende og fremtidige arbeidstakere. Samtidig er konkurransesituasjonen innen digital betalingsformidling et relativt nytt felt der mye av tidligere forskning er mangelfull eller utdatert.

Videre påvirker utviklingen i mobilbetaling hverdagen til vanlige forbrukere i svært høy grad. Forbrukere benytter betalingstjenester opptil flere ganger daglig, og stiller stadig

høyere krav til at det skal foregå på en enkel, effektiv og brukervennlig måte. På bakgrunn av emnets aktualitet, samt potensialet for ytterligere forskning ønsker vi å skrive en masterutredning der vi forsøker å besvare følgende forskningsspørsmål:

*Hva kjennetegner dagens konkurransesituasjon for mobile lommebøker i Norge, og hvordan vil den se ut i fremtiden?*

For å utforske denne problemstillingen ønsker vi å gjennomføre et casestudium av Vipps der vi studerer betalingsløsningens nåværende situasjon og fremtidige utvikling.

Vårt mål er at denne oppgaven skal kunne øke både fagpersoners og forbrukeres forståelse av markedet for mobile betalingsløsninger og potensiell utvikling i konkurransesituasjonen. Betalingsmarkedet er i kontinuerlig endring, og framtidsutsiktene er følgelig svært usikre. Vi håper derfor at både akademikere og praktikere vil kunne dra nytte av den kunnskapen oppgaven tilfører.



## 2. Litteratur

I det følgende skal vi redegjøre for tidligere forskning som anses å være relevant for å besvare forskningsspørsmålet. Vi skal også klargjøre hva vi legger i begrepet 'mobile lommebøker', samt se nærmere på betalingstjenestemarkedets tradisjonelle aktører.

### 2.1. Mobile lommebøker

De siste tiårene har teknologisk fremgang og nye innovasjoner hatt sterk påvirkning på forbrukeres hverdag. Utviklingen av stadig nye mobilapplikasjoner har endret hvordan enkeltpersoner kommuniserer og utfører daglige gjøremål. Alt fra enkle tjenester som å dele et bilde til mer komplekse tjenester som å utføre finansielle transaksjoner, er i dag mulig å gjøre via smarttelefoner og smartklokker (Tojib, Tsarenko, & Sembada, 2015, s.1221).

Dahlberg, Mallat, Ondrus og Zmijewska (2008, s. 165) definerer mobilbetaling som betaling av varer, tjenester og regninger ved hjelp av mobile enheter. Det er utviklet en rekke ulike løsninger for mobilbetaling, der de to vanligste omfatter betaling ved hjelp av en forhåndsbetalt mobilkonto og såkalte 'mobile lommebøker' (Dahlberg et al., 2008, s. 166). Mobile lommebøker fungerer ved at brukeren registrerer sin kortinformasjon, hvorpå den tilknyttede bankkontoen belastes når mobilapplikasjonen benyttes til betaling (Ravnsborg, 2016). I Norge og de fleste andre vestlige land er sistnevnte den mest utbredte formen for mobile betalingsløsninger. Følgelig vil mobile lommebøker være fokus videre i oppgaven.

Mobile lommebøker kan benyttes til å utføre betalinger på en rekke ulike områder (Dahlberg et al., 2008, s. 166). Dagens tilbud omfatter blant annet vennebetaling, fakturabetaling, betaling ved netthandel, og betaling i fysisk butikk. Omfanget og utformingen av tjenestene som tilbys i de mobile lommebøkene påvirkes gjerne av antallet aktører som tilbyr denne typen løsninger, samt en rekke forhold som setter betingelser for hvordan konkurransen utspiller seg. I tråd med forskningsspørsmålet vil vi videre se nærmere på konkurransesituasjonen til mobile lommebøker, og innleder derfor med å redegjøre for dagens konkurranselandskap for betalingstjenester.

### 2.2. Konkurranselandskap

Tradisjonelt har aktørene i konkurranselandskapet for betalingstjenester bestått av banker (Johnsen, 2017). Tidligere har betalingstjenestene blitt formidlet hovedsakelig ved hjelp av kontanter, med påfølgende utvikling til bruk av betalingskort (Haare & Solheim, 2011, s. 17-

18). De senere år har bankene vært snare med å kaste seg på bølgen for mobilbetaling. Dette gjenspeiles i at Vipps, den største og mest populære mobile lommeboken i Norge, eies av DNB, SpareBank 1-gruppen, Eika Alliansen, Sparebanken Møre og 15 selvstendige eierbanker (Nysveen, 2017). Selskapet har også inngått samarbeid med Nordea, Sbanken og Handelsbanken (Bakken, 2017), samt Gjensidige Bank (Wig, 2017) og Danske Bank (Hoemsnes, 2017). Vipps støttes således av majoriteten av den norske bankbransjen.

Nylig har imidlertid andre selskaper begynt å tilby den samme typen betalingstjenester. Regelverket PSD2 tilrettelegger for at disse aktørene skal kunne tilby sine tjenester i markedet ved at bankene pålegges å åpne minst ett programmeringsgrensesnitt. Godkjente tredjepartsaktører får således tilgang til kontoinformasjon som er nødvendig for å utføre betalingstjenester (Johnsen, 2017).

Krav til åpne programmeringsgrensesnitt medfører at banker må foreta investeringer i informasjonsteknologi for å gi tredjepartsaktører tilgang til kundenes konti. Utenforstående aktører kan slik bygge sine betalingstjenester basert på bankenes data og infrastruktur (Hellström & Holm, u.å., s. 8). Tilgang til kontoinformasjon lar tredjeparter utføre to sentrale nye betalingstjenester. Den ene tjenesten, som flere betalingsforetak allerede utfører, er en betalingsinitieringstjeneste hvor selskaper kan initiere betalingsordrer fra en av kundens bankkonti. Den andre tjenesten er en kontoopplysningstjeneste, hvor en kan tilby kunden en samlet digital kontooversikt over alle kundens konti hos forskjellige aktører (Finanstilsynet, 2017, s. 6).

Innføringen av PSD2 resulterer i at banker ikke lenger konkurrerer utelukkende mot andre banker. Konkurransesituasjonen endres til å omfatte alle typer selskaper som ønsker å tilby betalingstjenester (Hellström & Holm, u.å., s. 8). Nye aktører inkluderer teknologiselskaper som Google, Apple, Facebook og Amazon, samt sannsynligvis et større antall finansteknologiaktører vi ikke har hørt om i dag (Øyvann, 2017).

Til tross for at PSD2 ikke forventes behandlet av Stortinget før midten av 2018 (Finans Norge, u.å.), må banker forholde seg til internasjonale aktører fra 13. januar 2018 da direktivet trer i kraft i EU (Johnsen, 2017). Videre må direktivet innlemmes i EØS-avtalen før norske aktører har rett til å tilby sine tjenester til utlandet (Staavi, 2017). Et formål med PSD2 er således å legge til rette for internasjonal konkurranse (Finans Norge, u.å.). Gjennom

---

bruk av digitale løsninger kan selskaper bli multinasjonale organisasjoner med kunder og leverandører i hele verden (Brekke, 2016). Denne utviklingen gjenspeiles ved at såkalte 'digitale plattformer' utgjør grunnlaget for produkt- og tjenesteutvikling i mange bransjer (Basole & Karla, 2011, s. 320).

### **2.3. Digitale plattformer**

Begrepet 'plattform' brukes i flere sammenhenger og kan være vanskelig å definere eksakt. I henhold til Boudreau (2007) kan en plattform defineres som et sett av komponenter som danner et felles grunnlag for en produktfamilie, der plattformens funksjonalitet kan utvides ved å legge til applikasjoner. Cusumano (2010) omtaler en utvikling fra å bruke plattformer på produktnivå som en base for å bygge en produktserie, til plattformer på bransjenivå hvor plattformen gjerne består av komponenter som er utviklet av ulike selskaper. Plattformaktører utkonkurrerer tradisjonelle bedrifter i økende grad. Det blir derfor stadig viktigere for selskaper å utvikle plattformbaserte forretningsmodeller, også i tradisjonelle bransjer (Van Alstyne, Parker, & Choudary, 2016) slik som banknæringen. En sentral utfordring for selskaper som ønsker å bli ledende digitale plattformer er å håndtere både det teknologiske og det forretningsmessige aspektet en slik ledende posisjon medfører (Gawer & Cusumano, 2008, s. 28).

Plattformbaserte forretningsmodeller bringer produsenter og konsumenter sammen med den hensikt å tilrettelegge for verdiutveksling. De mest sentrale fordelene ved en plattform er informasjonsdeling og samhandling mellom brukerne. Å arrangere en arena for informasjonsutveksling og samhandling er i så måte kilden til verdien et plattformbasert selskap tilbyr. Verdien som skapes påvirkes følgelig av informasjonsmengde og antall samhandlinger. Denne verdiformidlingen i seg selv er ikke et nytt fenomen, men måten en plattform kan tilbys på har endret seg. Informasjonsteknologi har redusert behovet for investeringer i fysisk infrastruktur. I stedet kan selskaper tilby en software-plattform, som kan skaleres og inneholde svært store mengder data (Van Alstyne et al., 2016). Den softwarebaserte kjernen gjør plattformen gjenbrukbar, enkel å utvide, og bidrar til et stabilt brukergrensesnitt (Schweiger, Nagel, Böhm, & Krcmar, 2016, s. 69).

En plattform utgjør det som kalles et tosidig marked fordi den har en utpreget brukergruppe på hver side (Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 2006). Et tosidig marked karakteriseres ved at disse gruppene samhandler med hverandre via et mellomledd. Det presiseres samtidig

at en digital plattform kan ha flere utpregede brukergrupper, og da være flersidet. For at en digital plattform skal være levedyktig må det være mindre kostbart for de ulike brukergruppene å benytte seg av plattformen enn det ville vært å finne og handle med hverandre på egen hånd. Applikasjoner kan utvikles til å bli enkeltstående plattformer, eller til å bli plattformer innenfor andre plattformer ved å utvide applikasjonens funksjonalitet til å bli flersidet (Tiwana, 2013, s. 32).

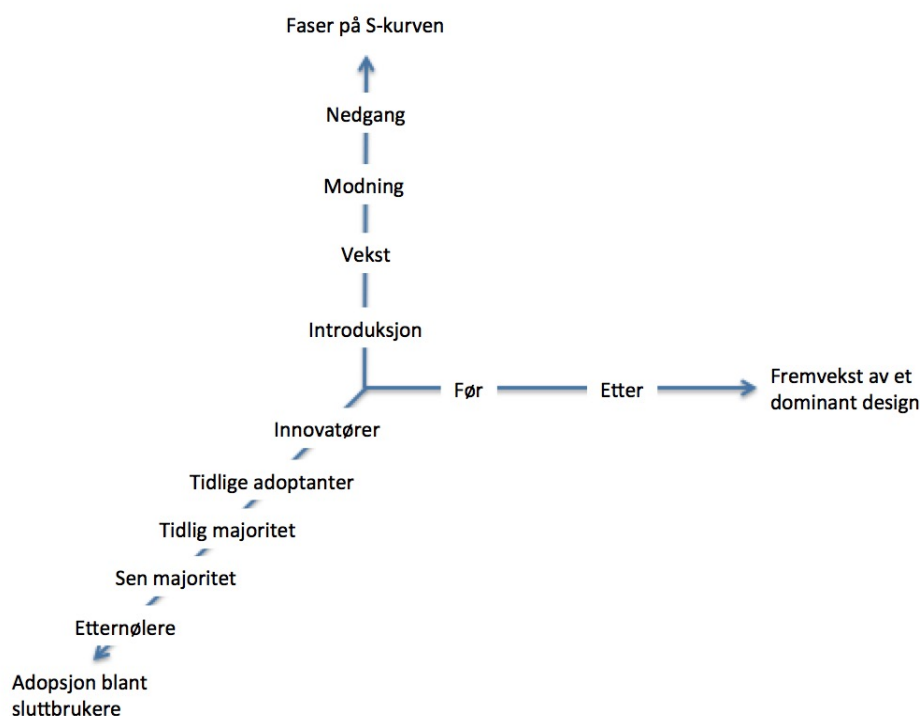
Utover interaksjon via et mellomledd karakteriseres et tosidig marked også av nettverkseffekter der beslutninger den ene brukergruppen tar, får betydning for hva andre velger å gjøre (Rysman, 2009, s. 125). Det skilles mellom nettverkseffekter på samme side, nettverkseffekter på motsatt side, og indirekte nettverkseffekter. Nettverkseffekter på samme side forekommer når det å øke brukerbasen med en person på den ene siden, øker verdien for alle brukerne på den samme siden. Tilsvarende forekommer det nettverkseffekter på motsatt side når det å øke brukerbasen med en person på den ene siden, øker verdien for alle brukerne på den andre siden (Tiwana, 2013, s. 35). Disse nettverkseffektene er imidlertid ikke stabile over en plattforms levetid. Hvis en kritisk masse av forbrukere kan tiltrekkes, bidrar dette til at det blir enklere å tiltrekke seg flere tilbydere (Schweiger et al., 2016, s. 67).

Indirekte nettverkseffekter forekommer når beslutningene gruppe A tar får effekt på gruppe A via sin effekt på gruppe B. Nettverkseffekter på motsatt side innebærer som nevnt at beslutningene gruppe A tar får betydning for beslutningene gruppe B tar. Beslutningene gruppe B tar får på sin side betydning for beslutningene gruppe A tar, slik at gruppe A sin verdi indirekte avhenger av gruppe A sine beslutninger (Hagiu & Julian, 2015, s. 163). Slik blir plattformens verdi for hver enkelt bruker høyere når antall brukere på hver side av markedet øker (Van Alstyne et al., 2016).

Betalingsystemer er gjenstand for et slikt tosidig bruksmønster. Det blir mer attraktivt for forbrukere å begynne å bruke et bestemt mellomledd til å betale når flere tilbydere bruker det samme mellomleddet til å ta betalt. På samme måte ønsker flere tilbydere å benytte mellomleddet dersom flere forbrukere bruker dette til å utføre en transaksjon. Det presiseres samtidig at det er antall medlemmer av et mellomledd som får betydning for den andre gruppens handlinger, ikke antallet transaksjoner som utføres av den andre gruppen (Rysman, 2009, p. 126). En digital plattforms nettverk avhenger av hvor mange brukere som adopterer løsningen. Brukeradopsjon kan videre benyttes til å kartlegge plattformens livssyklus.

## 2.4. Plattformens livssyklus

Plattformer følger i likhet med andre produkter og teknologier en livssyklus. En ser her på tre ulike aspekter ved en digital plattformens livssyklus for å bestemme hvor i syklusen den aktuelle plattformen befinner seg (Tiwana, 2013, s. 24). Tilbudssiden innebærer to vurderingsaspekter. Det vurderes både hvorvidt det har blitt etablert et dominant design, og hvor plattformen befinner seg på den såkalte S-kurven for teknologiers livssyklus. På etterspørselssiden vurderes andelen av potensielle brukere som allerede har tatt plattformen i bruk. (Tiwana, 2013, s. 31) Disse tre aspektene fremstilles i figur 1.

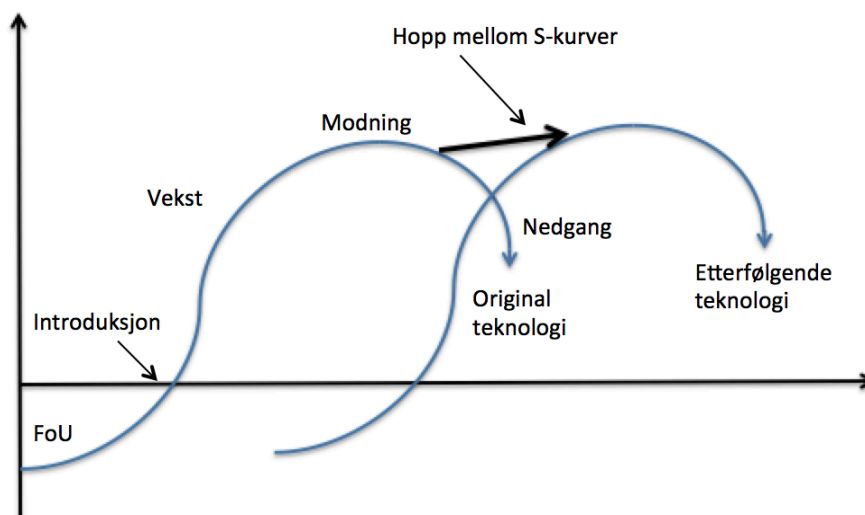


*Figur 1: Tre aspekter ved en plattformens livssyklus (Tiwana, 2013, s. 24)*

Den faktiske teknologiske løsningen kan enten være gjenstand for stor variasjon og eksperimentering blant konkurrenter, eller løsningen kan ha modnet til et etablert dominant design (Andreson & Tushman, 1990, s. 604). Et dominant design fremkommer når både kundene og produsentene blir enige om den optimale løsningen, som implisitt eller eksplisitt blir vidt akseptert. Etableringen av et dominant design følges gjerne av at majoriteten av konkurrentene enten trekker seg ut av markedet, eller adopterer det som har blitt et dominant design. Konkurransen går fra å tilby noe som er tydelig annerledes til å forbedre hverandres design (Tiwana, 2013, s. 24). Grunnen til at et dominant design oppstår omhandler primært skalafordeler knyttet til adopsjonsrate. Verdien til teknologien øker med antallet som har begynt å bruke den. Utover dette forbedres det dominante designet jo mer det brukes. Det er

gjern også slik at når adopsjonsraten til teknologien øker, utvikles det flere spesialiserte komplementære produkter som er designet spesifikt med hensyn til det dominante designet (Tiwana, 2013, s. 27).

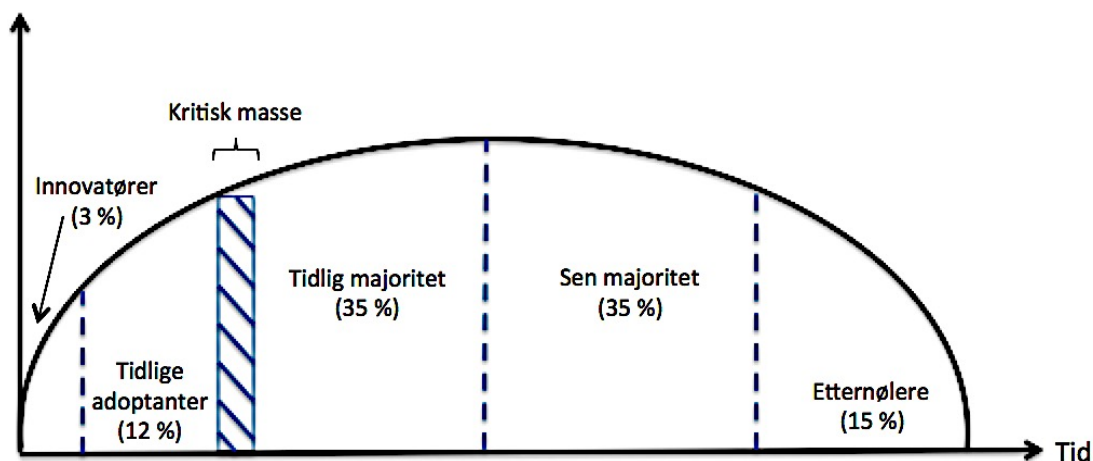
En kan også karakterisere hvilken fase teknologien er i ved hjelp av S-kurven. S-kurven for teknologi er illustrert i figur 2. I etterkant av forskning og utvikling som leder til en ny teknologi er løsningen i introduksjonsfasen. Deretter følger en stigende fase hvor teknologien er i fremmarsj og løsningen begynner å bli lønnsom. I den påfølgende perioden er den teknologiske løsningen modnet. Teknologien forblir i denne fasen inntil nytteverdien av løsningen begynner å avta. Denne fasen karakteriseres som den avtagende fasen. I den avtagende fasen flyttes hovedfokus fra produktinnovasjon til prosessinnovasjon. Dette skyldes at det i den avtagende fasen trolig har blitt utviklet løsninger med minst like god funksjonalitet, som gjerne kan tilbys på en bedre eller billigere måte. Selskaper med teknologier som befinner seg i den avtagende fasen er derfor avhengige av å omfavne og søke å bygge videre på denne innovative teknologien for å unngå å bli irrelevante. (Tiwana, 2013, s. 27-28)



**Figur 2:** S-kurven for teknologi (Tiwana, 2013, s. 27)

Teknologiens livssyklus på etterspørselssiden vurderes i henhold til hvor utbredt løsningen er. Livssyklusen på etterspørselssiden illustreres i figur 3. Innledningsvis vil det hovedsakelig være innovatørene som bruker teknologien. Deres formål omhandler teknologien i seg selv, fremfor dens bruksområde. Når teknologien deretter blir aktivt tatt i bruk, vil denne tiltrekke seg en bølge av forbrukere som omfavner ny teknologi tidlig. Anslagsvis utgjør andelen forbrukere på dette stadiet en sjettedel av den potensielle brukerbasen. Denne

andelen utgjør videre en kritisk masse, og leder til en større bølge av forbrukere som omfavner teknologi relativt tidlig. Etter dette blir teknologien tatt i bruk av majoriteten slik at brukerne typisk utgjør om lag 85% av den potensielle brukerbasen (Tiwana, 2013, s. 31).



*Figur 3: Livssyklusen på etterspørselssiden (Tiwana, 2013, s. 31)*

Videre avhenger en digital plattforms suksess av hvor hurtig den kan endre seg basert på ny informasjon og prediksjoner. Sannsynligheten for å vinne markedskonkurransen øker betydelig for en plattform som kan foreta et flertall små endringer innenfor et kort tidsintervall, fremfor å gjøre én større endring som er perfektionert i en høyere grad. I så måte er det sentralt å agere hurtig, til tross for en mulig imperfekt tilpasning. (Tiwana, 2013, s. 210) Digitale økosystemer styrker digitale plattformers evne til å respondere hurtig på endringer. Organisering i slike systemer gjør det mulig å raskt innhente informasjon fra omgivelsene, og tilpasse seg deretter (Weill & Woerner, 2015, s. 29). Vi vil derfor videre redegjøre for definisjonen av begrepet 'digitalt økosystem', og se nærmere på økosystemets betydning for et selskaps konkurransesituasjon.

## 2.5. Digitale økosystemer

Utviklingen der et økende antall forretningskonsepter organiseres som digitale plattformer har endret hvordan selskaper skaper og leverer verdi. Stadig flere aktører erstatter den tradisjonelle verdikjeden, bestående av en lineær rekke av aktiviteter, med leveransmodeller som er utformet som et 'verdinettverk' (Van Alstyne et al., 2016). Slike verdinettverk kjennetegnes ved at en rekke ulike aktører er sammenkoblet i komplekse og dynamiske økosystemer. Verdtilførselen en bruker opplever ved å benytte seg av en gitt plattform er med andre ord formet av hele økosystemet som omgir denne plattformen (Tiwana, 2013, s. 5).

Et økosystem består av en gruppe aktører som er gjensidig avhengig av hverandre, og som bygger symbiotiske relasjoner for å skape og levere produkter og tjenester (Basole & Rouse, Dougherty & Dunne, referert i Basole, Huhtämaki, Rubens, og Russel, 2012). Samspillet mellom aktørene kjennetegnes typisk ved både samarbeid og konkurranse på en og samme tid (Selander, Henfridsson, & Svahn, 2010, s. 2). Et økosystems verdinettverk kan videre deles inn i oppstrøms- og nedstrømsaktører. Oppstrømsaktører benyttes som betegnelse for aktørene som bidrar til å produsere og levere selve plattformen. Nedstrømsaktører inkluderer sluttbrukere som adopterer plattformen (Adner & Kapoor, 2010).

Moore (1993) beskriver tilblivelse, ekspansjon, lederskap og selvfornyelse som fire evolusjonære faser som karakteriserer det forretningsmessige økosystemets utvikling. I den *første fasen* er hovedfokus å samarbeide med potensielle kunder, leverandører og andre samarbeidspartnere for å finne ut hvordan en skal utforme produktet eller tjenesten for å skape mest mulig verdi for brukerne. I denne fasen oppstår også utfordringer relatert til konkurranse, da det blir viktig å forhindre konkurrerende selskaper i å imitere gode forretningsideer. I *ekspansjonsfasen* tilspisses gjerne konkurransen med rivaliserende økosystemer, og det legges press på både leverandører og kunder. I denne perioden er godt samarbeid og sterke relasjoner spesielt viktig for å kapre størst mulig markedsandel. I den *tredje fasen* fremmes fokus på kontinuerlig innovasjon og å fortsette å skape verdi for økosystemet som helhet. Aktører som bidrar med høy verdiskapning innenfor sitt økosystem vil i større grad evne å overbevise sine kunder, leverandører og alliansepartnere om å fortsette samarbeidet, hvilket gir gode muligheter for å innta en ledende posisjon i markedet. Den *fjerde og siste fasen* er preget av signifikante endringer i konkurransebildet som følge av for eksempel nye innovasjoner, skift i trender knyttet til konsumentadferd eller reguleringer foretatt av offentlige myndigheter. For å overleve kan en fornyelse av økosystemet være nødvendig, eksempelvis gjennom samarbeid med nye og innovative aktører (Moore, 1993).

Digitalisering og teknologisk fremgang skaper muligheter for mange selskaper til å organisere seg i såkalte 'digitale økosystemer' (Weill & Woerner, 2015, s. 27). Systemer som inngår i en felles teknologisk infrastruktur kan kommunisere effektivt, og således kan alle aktørene i et økosystem sammenkoble sine prosesser, rutiner, produkter og tjenester på helt andre måter enn tidligere (Nachira, Nicolai, Dini, Le Louarn, & Leon, 2007, s. 5).



---

Iansiti og Lakhani (2017) peker på tre sentrale elementer i den teknologiske utviklingen som kan forklare fremveksten av digitale økosystemer. For det første har det pågått en signifikant økning i prosessorkraft de siste tiårene, som videre har åpnet for at flere aktiviteter kan digitaliseres. For det andre kan aktører i stadig større grad kommunisere og samarbeide effektivt i sammenkoblede nettverk, hvilket igjen har ført til at det er blitt både enklere og billigere å dele informasjon. Verdien av et gitt nettverk øker som tidligere nevnt med antall brukere. Ny teknologi har ført til at det har blitt enkelt å koble seg på digitale systemer, og har således muliggjort fremveksten av svært verdifulle økosystemer. Det tredje og siste elementet handler om hvordan digitale nettverk tilfører verdi via 'tilbakemeldingskanaler' (Iansiti & Lakhani, 2017). Ved hjelp av stor dataflyt gjennom digitale systemer kan selskapene raskt hente informasjon om kundenes respons på endringer, og benytte denne til kontinuerlig forbedring av sine produkter og tjenester (Weill & Woerner, 2015, s. 29).

En rekke ulike faktorer påvirker designet og strukturen til digitale plattformers økosystemer. Blant annet vil konkurranseforhold og bransjereguleringer, samt type tjeneste som tilbys via plattformen føre til variasjon i utforming. Det er likevel mulig å identifisere noen hovedtrekk. I følge Tiwana (2013, s. 5) utgjør plattformen og de tilhørende komplementære tilleggstjenestene et økosystems to kjerneelementer. Disse to kjerneelementene deler en felles teknologisk infrastruktur, og virker sammen gjennom et funksjonelt brukergrensesnitt. Videre kan vi skille mellom fire grupper aktører som innehar sentrale roller i økosystemet. Disse fire gruppene består av plattformens eiere, leverandører av digital infrastruktur, produsenter av tilleggstjenester, og sluttbrukere. Som følge av økosystemenes kompleksitet og dynamiske utvikling kan disse rollene raskt endre seg (Van Alstyne et al., 2016).

En viktig årsak til at dagens digitale økosystemer er langt mer komplekse enn de tradisjonelle forretningsmodellene er at det er blitt vanligere at enkeltaktører konkurrerer på flere arenaer enn tidligere. Store teknologiselskaper lanserer produkter og tjenester utenfor områdene de opprinnelig opererte i, og skaper på denne måten en konvergens på tvers av ulike bransjer (Vatier, 2013). Banknæringen er et godt eksempel på en bransje der tradisjonelle institusjoner har møtt konkurranse fra uventede aktører de senere årene. Ved å utvikle og lansere sine egne mobile betalingsløsninger forsøker flere av de internasjonale teknologiselskapene å sikre seg en fot innenfor betalingsmarkedet (Sargut & McGrath, 2011, s. 71). For å overleve i en bransje der konkurransen stadig tilspisses er aktørene avhengige

av å utvikle velutformede strategier. I så måte er en god prisingsstrategi viktig for en lønnsom forretningsmodell (Gawer & Cusumano, 2008, s. 33).

## **2.6. Økonomi**

En suksessfull prisingsstrategi må være utarbeidet slik at den skaper incentiver for tredjeparter til å gjøre egne investeringer i sine respektive applikasjoner, og dermed i den digitale plattformens økosystem. Dette innebærer at tredjepartene må profittere tilstrekkelig på sin arbeidsinnsats (Gawer & Cusumano, 2008, s. 30). Plattformens inntekter som stammer fra funksjonalitet utviklet av tredjeparter kan fordeles i henhold til en fast andel av hver inntjente krone. Alternativt kan andelen av hver inntjente krone variere med funksjonalitetens bruk (Tiwana, 2013, s. 129). Gawer og Cusumano (2008, s. 33) peker på betydningen av å tenke langsiktig, ettersom prisen som maksimerer profitt fra en populær funksjonalitet på kort sikt ikke nødvendigvis fremmer tredjepartsinvesteringer i fremtidig innovasjon. Beslutninger relatert til inntektsfordeling kan være særdeles viktig på tidlige stadier i en plattformens livssyklus hvor kvaliteten på plattformens økosystem avhenger betydelig av evnen til å tiltrekke seg nye tredjeparter, samt beholde eksisterende tredjeparter (Tiwana, 2013, s. 148).

På brukergruppesiden er det sentralt å bestemme om plattformen skal ta betalt for tilgang eller i henhold til bruksmengde, samt hvorvidt applikasjonene individuelt skal kreve betaling. Videre må det vurderes hvorvidt asymmetrisk prising mellom brukergruppene er optimalt, og i så tilfelle hvilken brukergruppe som skal subsidieres og hvor lenge (Tiwana, 2013, s. 126). Asymmetrisk prising kan øke kraften til nettverkseffekter på motsatt side i en tidlig fase av plattformens livssyklus. Rimelig tilgang for den initielle brukergruppen kan gjøre at denne gruppens størrelse øker tilstrekkelig til at den andre brukergruppen er villig til å betale overpris for tilgang til plattformen (Eisenmann et al., 2006).

Plattformens prisingsstrategi er en av flere faktorer som påvirker hvorvidt løsningen vil bli adoptert av brukerne. I enkelte tilfeller vil majoriteten benytte seg av én digital plattform, mens i andre situasjoner der det eksisterer rivaliserende plattformer kan det forekomme at brukergrupper benytter flere konkurrerende digitale plattformer samtidig (Tiwana, 2013, s. 36). Vi velger å benytte oss av begrepet 'multibruk' for å beskrive denne situasjonen.

## **2.7. Multibruk**

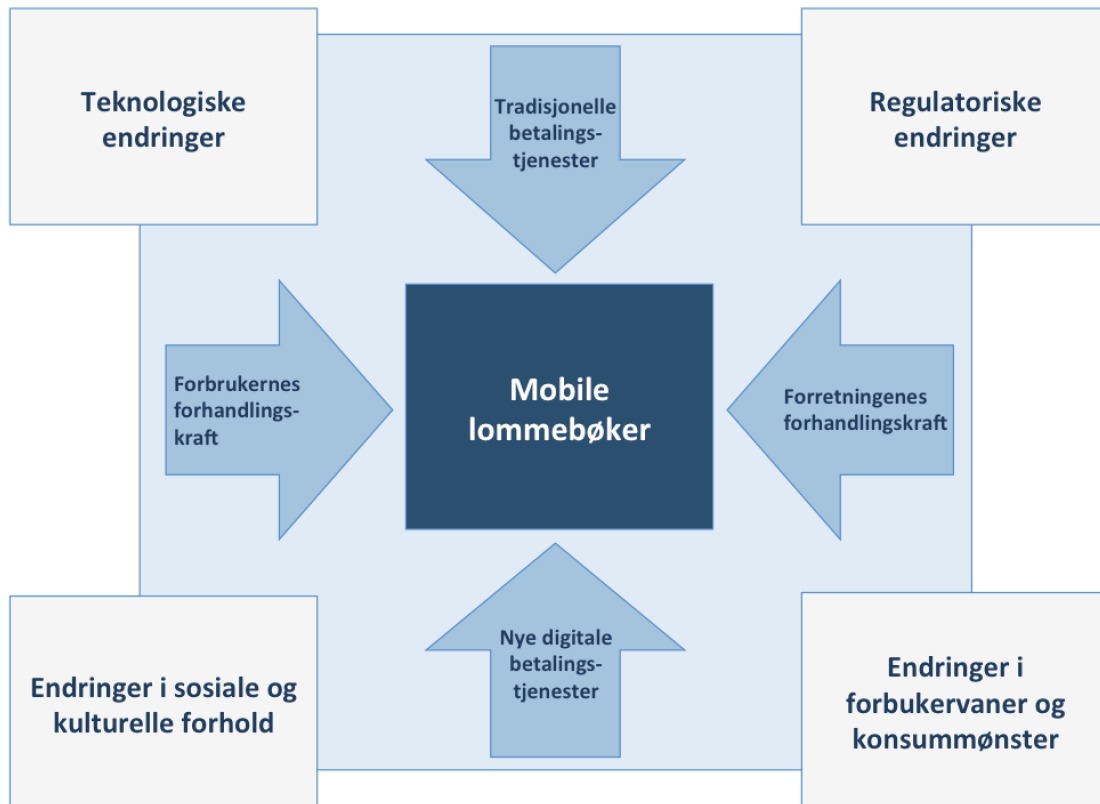
I hvilken grad multibruk er sannsynlig avhenger av kostnaden knyttet til å være bruker av en digital plattform. Jo høyere brukerkostnaden er, jo lavere er sannsynligheten for at en brukergruppe vil benytte flere konkurrerende plattformer samtidig (Tiwana, 2013, s. 36).

Digitale plattformer kan skape byttekostnader ved at brukeren må foreta investeringer i komplementær funksjonalitet. Dersom det er tidkrevende for brukeren å forstå hvordan plattformen brukes og opprette en brukerkonto kan også dette bidra til at et bytte av plattform fremstår mindre attraktivt. Å utnytte byttekostnader og skalafordeler, og kanskje også nettverkseffekter er nødvendig for at en plattform skal kunne ha en førstetrekksfordel. Det er imidlertid ikke alltid slik at det er en fordel å være den første på markedet. Kundegruppen på den subsidierte siden kan være umoden og uklar på hvilke krav til løsningen som faktisk stilles. I så måte kan en bedre strategi være å posisjonere seg som en rask etterfølger (Tiwana, 2013, s. 145). På den annen side peker Rochet og Tirole (2003) på at skalerte plattformer med store brukerbaser kan øke sannsynligheten for at tredjeparter prioriterer å utvikle sine tjenester for den ledende plattformen. Å tiltrekke seg gode samarbeidspartnere er en av flere faktorer som kan styrke plattformens konkurranseposisjon (Moore, 1993).

Konseptene og elementene som hittil er introdusert påvirker konkurransebildet i stor grad. Avslutningsvis i dette kapitlet vil vi studere konkurranselandskapet på et mer overordnet nivå ved å presentere et rammeverk som kan benyttes for videre analyseformål.

## **2.8. Rammeverk for å analysere konkurranselandskapet**

Konkurranselandskapet for mobil betalingsformidling er kjennetegnet ved høy grad av kompleksitet og kontinuerlig endring. Stadig nye innovasjoner medfører stor usikkerhet knyttet til hvilke teknologiske løsninger for mobilbetaling som vil dominere i fremtiden. Rammeverket muliggjør en sammenfattet og strukturert oversikt over tidligere forskning og eksisterende kunnskap som belyser konkurranseforholdene i markedet for mobile betalingstjenester. Det fungerer som en utvidet versjon av Porters femfaktormodell der en tar utgangspunkt i fem konkurransefaktorer, i tillegg til fire betingelsesfaktorer (Dahlberg et al., 2008, s. 165-166).



**Figur 4:** Rammeverk for faktorer som påvirker mobilbetaling (Dahlberg et al., 2008, s. 167)

Vi vil her presentere rammeverkets sentrale elementer, og knytte det opp mot faktorer som typisk vil være gjeldende for markedet for mobilbetaling. Modellen anvender innsikt fra organisasjonsteori for å analysere hvordan konkurranseforholdene påvirker de ulike aktørene i markedet. Et viktig formål er å tilegne seg kunnskap om hvor attraktiv bransjen fremstår for hver enkelt aktør, og utvikle metoder som kan benyttes til å forbedre selskapenes relative lønnsomhet. Videre inkluderes såkalte betingelsesfaktorer. Betingelsesfaktorer er forhold som har stor innflytelse på konkurranselandskapets dynamikk og struktur, men som aktørene ikke selv har mulighet til å påvirke (Dahlberg et al., 2008, s. 167).

### 2.8.1 Konkurransfaktorer

Kundenes forhandlingsmakt, forretningenes forhandlingsmakt, tradisjonelle betalings-tjenester, nye digitale betalingstjenester, og markedet for mobilbetalingstjenester utgjør de fem konkurransefaktorene illustrert i figur 4. Disse er avgjørende for både dynamikk og struktur i konkurranselandskapet til mobile betalingsløsninger (Dahlberg et al., 2008, s. 173).

---

### *Forbrukernes forhandlingskraft*

En mobil lommeboks suksess er avhengig av at sluttbrukerne adopterer løsningen. For å forstå hvorvidt lanseringen av en betalingsløsning vil føre til aksept og adopsjon hos en større brukermasse er det vesentlig at aktørene i konkurranselandskapet evner å kartlegge de viktigste adopsjonsfaktorene. Eksempler på slike faktorer omfatter blant annet brukervennlighet, brukerkostnad, pålitelighet og sikkerhet (Dahlberg et al., 2008, s. 173-174).

### *Forretningenes forhandlingsmakt*

I likhet med sluttbrukeradopsjon, er også adopsjon hos butikker og andre brukersteder et essensielt kriterium for suksess. For at det skal eksistere et marked for mobilbetaling i butikk, avhenger aktørene av at brukerstedene aksepterer og implementerer betalingsløsningene i sine forretningssystemer. I så måte er det viktig å både identifisere hvilke egenskaper løsningene bør inneha for å sikre adopsjon, samt hvorvidt manglende egenskaper vil kunne virke som adopsjonsbarrierer (Dahlberg et al., 2008, s. 175).

### *Tradisjonelle betalingstjenester*

Tradisjonell betalingsformidling i privatmarkedet omfatter hovedsakelig betaling ved bruk av kontanter og bankkort. Betaling i butikk ved hjelp av fysiske bankkort konkurrerer med mobile betalingsløsninger. Ny teknologi som øker brukervennligheten og effektiviteten knyttet til mobilbetaling kan således føre til at mobilbetaling erstatter tradisjonelle metoder for betaling. På den annen side er ikke mobilbetalingstjenester og bankkort i seg selv gjensidig utelukkende. Dette følger av at dagens digitale lommebøker er utformet slik at kortinformasjonen må registreres i applikasjonen for å kunne betale ved hjelp av smarttelefonen. I så tilfelle åpner mobilbetalingstjenester kun nye kanaler for betaling med bankkort, og påvirker konkurranseposisjonen til tilbydere av tradisjonelle betalingsløsninger i mindre grad (Dahlberg et al., 2008, s. 176).

### *Nye digitale betalingstjenester*

Den signifikante økningen i netthandel de siste årene har ikke bare ført til fremvekst av mobile lommebøker, men også en rekke andre digitale betalingsløsninger. PayPal er en aktør som har opparbeidet seg en sterk posisjon som leverandør av betalingstjenester i netthandelssegmentet. For tilbydere av mobile lommebøker kan det være hensiktsmessig å se nærmere på hvilke egenskaper slike digitale betalingsløsninger innehar som potensielt kan true fremveksten av mobile betalingstjenester. Paypals evne til å tilby forbrukere sikkerhet

mot svindel og identitetstyveri er et eksempel på en slik egenskap. (Dahlberg et al., 2008, s. 176).

#### *Markedet for mobilbetalingstjenester*

Mange mobilbetalingstjenester befinner seg fremdeles i et tidlig stadium der det hersker usikkerhet knyttet til hvorvidt løsningen vil adopteres av sluttbrukere og brukersteder (Dahlberg et al., 2008, s. 177). Her ser en imidlertid et sterkt skille mellom de ulike tjenestene som innbefattes i mobilbetaling. Eksempelvis er vennebetaling preget av en massiv oppslutning, mens adopsjon av mobilbetaling i butikk har vært mer begrenset (Hoemsnes, Eriksen, & Trumpy, 2017). Det er altså stor uklarhet knyttet til verdipotensialet i markedet for mobile lommebøker (Dahlberg et al., 2008, s. 177). I tillegg fører PSD2 og hurtig utvikling av ny teknologi til at det er usikkert hvilke aktører som vil innta ledende posisjoner i markedet (Hellström & Holm, u.å., s. 56).

Et tenkelig scenario er at nye aktører vil komme til å lansere betalingstjenester som etter hvert utvikler seg til å bli dominante. I så måte kan de etablerte aktørenes rolle bli redusert betraktelig. På den annen side har flere av de store, etablerte bankene allerede gjennomført tiltak for å forhindre nettopp dette ved å utvikle sine egne mobilbetalingstjenester. Samtidig ser vi at flere forhandlere også har tatt initiativer for å tilrettelegge for mobilbetaling i butikk. Tidligere forskning har i stor grad konkludert med at samarbeid mellom ulike aktører blir trolig en svært viktig faktor for at markedet for mobile betalingstjenester skal kunne vedvare i et langsiktig perspektiv. En viktig utfordring for aktørene blir således å finne en fungerende balanse mellom samarbeid og konkurranse (Dahlberg et al., 2008, s. 177).

#### *2.8.2. Betingelsesfaktorer*

Dahlberg et al. (2008, s.167) beskriver betingelsesfaktorer som forhold med sterk innflytelse på omgivelsene i konkurranselandskapet som aktørene ikke selv kan påvirke. For det mobile betalingsmarkedet omfatter betingelsesfaktorene teknologiske endringer, regulatoriske endringer, endringer i sosiale og kulturelle forhold, og endringer i forbrukervaner og konsummønster.

#### *Teknologiske endringer*

Ny teknologi og innovasjoner åpner muligheter for å utvikle mer pålitelige og brukervennlige mobilbetalingstjenester (Dahlberg et al., 2008, s. 171). Ved hjelp av teknologisk

---

fremgang kan aktørene tilby sine brukere mobilbetalingsløsninger med stadig bedre brukergrensesnitt og tilknyttede tilleggstjenester som er tilpasset den enkelte kunde. Samtidig foreligger det også noen viktige teknologiske utfordringer som virker begrensende på adopsjonen. Sentrale eksempler på slike utfordringer omfatter blant annet effektiv autorisasjon ved mobilbetaling i butikk, samt utvikling av en underliggende infrastruktur som gir billigere løsninger for brukerstedene (Nicolaisen, 2016).

#### *Regulatoriske endringer*

Innføring av nye lover og reguleringer kan medføre behov for at aktørene må endre sine mobile betalingsløsninger for at de skal oppfylle kravene som er fastsatt. Slike regulatoriske endringer kan hindre eller saktne utviklingen av mobilbetalingstjenester (Dahlberg et al., 2008, s. 171). På den annen side kan nye lover og reguleringer også muliggjøre fremvekst av innovative løsninger ved at nye aktører blir en del av konkurranselandskapet. PSD2 er et eksempel på sistnevnte (Hellström & Holm, u.å., s. 27).

#### *Endringer i sosiale og kulturelle forhold*

Sosiale og kulturelle forhold påvirker både konsumvaner, handlemønstre, og vårt behov for nye betalingstjenester. Betalingskulturen innad i et land kan være avgjørende for etterspørselen etter mobilbetalingstjenester, hvilket igjen påvirker selskapers incentiver til å lansere nye løsninger. Identifisering av hvordan sosiale og kulturelle forskjeller mellom land påvirker etterspørselen etter mobilbetalingstjenester fremgår som et aktuelt område for fremtidig forskning (Dahlberg et al., 2008, s. 169-170).

#### *Endringer i forbrukervaner og konsummønstre*

Endringer i hvordan forbrukere handler og konsumerer varer og tjenester vil i stor grad også endre hvilke betalingsmetoder som benyttes. Eksempelvis har trenden der handel i fysisk butikk i stadig større grad overføres til netthandel ledet til en økende etterspørsel etter digitale og selvbetjente betalingsløsninger (Dahlberg et al., 2008, s. 170). Smarttelefoner har utviklet seg til å utgjøre en integrert del av forbrukeres hverdagsrutiner. Denne utviklingen øker behovet og interessen for tjenester som kan utføres ved hjelp av mobile enheter (Katz & Aakhus, referert i Tojib et al., 2015, s. 1225).

### 3. Metode

Formålet med metodekapitlet er å formidle vår tilnærming til forskningsspørsmålet. Vi skal derfor presisere vårt mål med forskningen og begrunne valg av forskningsmetode, samt utdype hvilke utfordringer denne metoden medførte. I det følgende vil vi utlede prosessen fra den innledende ideen til forskningsarbeidet var ferdigstilt.

#### 3.1. Forskningstilnærming

Til tross for at mobile betalingstjenester har vært tema i flere tidligere artikler, eksisterer det lite forskning vi anser som relevant for vårt forskningsspørsmål. Eksisterende studiers begrensede relevans skyldes at utviklingen innen mobile betalingsløsninger går svært hurtig. Majoriteten av forskning stammer fra 2008 eller tidligere. For et knapt tiår siden var smarttelefonens rolle i samfunnet vesentlig mindre, med det resultat at predikerte trender er utdaterte.

Våre undersøkelser søker derfor ny kunnskap på et område hvor det finnes lite forhåndskunnskap. Som en følge av at vi søker innsikt i *hvordan* markedet for mobile betalingstjenester vil utvikle seg, er forskningen vår eksplorerende (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 140-141). Kvalitative intervjuer synes å være den mest hensiktsmessige måten å innhente ny informasjon. Jacobsen (2005) peker på kvalitative intervjuer som en sentral måte å oppnå dybdekunnskap om utviklingstrekk. Forskningstilnærmingen blir således induktiv, med empiri som utgangspunkt for å danne en teori (Jacobsen, 2005). En induktiv tilnærming til forskningsspørsmålet reflekteres også i at vi søker å forstå utviklingen i mobile betalingstjenester ved å relatere funn til relevant eksisterende litteratur (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, s. 531).

#### 3.2. Forskningsstrategi

Å utføre en casestudie anses hensiktsmessig da Robson (2002) definerer en casestudie som en forskningsstrategi hvor det foretas empiriske undersøkelser av et spesifikt samtidsforhold i dets virkelige omgivelser ved å anvende flere beviskilder. Casestudier benyttes således ofte i eksplorativ forskning (Saunders et al., 2009, s. 146). En fordel ved slike eksplorative intervjuer er at disse responderer godt på endringer underveis i forskningsprosessen, slik at ny innsikt og informasjon kan følges opp (Saunders et al., 2009, s. 140). Vi ønsket å utføre intervjuer med personer som besitter erfaring og kunnskap om mobile lommebøkers utvikling, og som har gode forutsetninger for å beskrive sannsynlige framtidsutsikter.



### **3.3. Utførelse av undersøkelsen**

Saunders et al. (2009, s. 140) viser til søk i relevant litteratur og å utføre intervjuer med aktuelle eksperter som ledende måter å utføre eksplorativ forskning. Ved hjelp av sekundærdatakilder fikk vi mulighet til å innhente kunnskap om aktuell teori som belyser oppgavens forskningsspørsmål. Søk i eksisterende litteratur var også viktig for å kartlegge forskning som tidligere har blitt gjennomført, og således hvilke områder som er mangelfulle eller ubesvarte. I så måte bidro kartlegging av eksisterende litteratur til å klargjøre områder der vi så behov for å samle inn ny data.

For å oppnå en dybdeforståelse av situasjonen gjennom datainnsamlingen valgte vi å utføre åtte kvalitative ekspertintervjuer. Ettersom samtlige intervjupersoner har dyp kjennskap til markedet for mobilbetaling kan intervjuobjektene hevdes å være en homogen gruppe. Åtte intervjuer ble vurdert hensiktsmessig da det i henhold til Kvale og Brinkmann (2015) kreves minimum fem og maksimum tjuefem homogene intervjupersoner for å oppnå en forståelse av trender i det relevante området. Nyere forskning på området fremhever et mindre antall intervjuer i undersøkelsen som en potensiell fordel da dette tillater mer tid til å forberede og analysere intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 148).

I forkant av intervjuene utarbeidet vi et standardisert skjema bestående av tre spørsmål som er vedlagt i oppgavens appendiks. Spørreskjemaet ba først respondentene predikere hvilke aktører som vil utgjøre de største fremtidige konkurrentene fra et Vipps-perspektiv. Respondentene ble dernest bedt om å vurdere trusselen knyttet til disse betalings- og teknologiaktørene, og avslutningsvis uttale seg om hvorvidt én dominant løsning eller flere mobile lommebøker anses som mest sannsynlig frem i tid. Spørreskjemaet bidro til et mer sammenlignbart datagrunnlag og sikret informasjonsinnhenting på spesifikke områder. En utfordring knyttet til ekspertintervjuer kan være at eksperten på forhånd har forberedt hvilke synspunkter vedkommende ønsker å formidle gjennom intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 176). Slik kan et standardisert spørreskjema bidra til å redusere denne risikoen.

#### *3.3.1. Datakilder*

For å kartlegge relevant litteratur og tidligere forskning benyttet vi oss hovedsakelig av søkemotoren Google Scholar. Denne søkemotoren fungerte som et godt verktøy for å finne frem til interessante fagartikler. En annen viktig kilde som ble flittig brukt var boken "Platform Ecosystems" forfattet av Amrit Tiwana.

Under utvelgelsen av eksperter til våre eksplorative intervjuer vektla vi å innhente kunnskap fra ulike perspektiver. Intervjupersonene representerer derfor et bredt utvalg grupper vi har valgt å kategorisere som mobilbetalingsløsning, eierbank, betalingsinfrastruktur, brukersteder og akademia, samt to fintech-eksperter hvorav den ene har bakgrunn fra bank, mens den andre står utenfor bankbransjen. Årsaken til at vi valgte en så bred tilnærming var et ønske om å få innsikt i ulike vurderinger av en sannsynlig fremtidig situasjon med den nåværende situasjonen som utgangspunkt. Videre har alle intervjupersonene både svært høy kompetanse og fremtredende posisjoner innen mobilbetaling. Åtte intervjuer ble utført. Ett av intervjuene innebar imidlertid en samtale med to eksperter, hvilket medfører at informasjonsgrunnlaget stammer fra totalt ni intervjupersoner. I det følgende vil intervjupersonene presenteres.

#### *Elisabeth Haug (Mobilbetalingsløsning)*

Elisabeth Haug er viseadministrerende direktør i Vipps. Hun har også erfaring fra Sparebank 1-gruppen der hun arbeidet med utviklingen og lanseringen av mobilbetalingstjenesten mCASH. Med sin bakgrunn og nåværende posisjon i spissen av utviklingen av mobilbetaling i Norge anses hun for å være en person med dyp og viktig innsikt i markedet for mobile lommebøker.

#### *Øyvind Aass (Eierbank)*

Øyvind Aass er administrerende direktør i Sparebank 1 Banksamarbeidet. Han har sterk kompetanse innen mobilbetaling, blant annet gjennom sin posisjon som viseadministrerende direktør i Sparebank 1 Mobilbetaling AS, hvor han var tidligere sterkt involvert i utviklingen av mobilbetalingstjenesten mCASH. Da mCASH ble avviklet og Sparebank 1-gruppen stilte seg bak Vipps ble det sagt at utviklingen av Vipps skulle bygge videre på Sparebank 1 Mobilbetaling (Bekken, 2017). Sparebank 1-gruppen eier per i dag 25% av Vipps, og er med det Vipps-alliansens nest største eier (Vipps, u.å.). Øyvind Aass kan følgelig bidra med sentral innsikt i mobile lommebøkers utvikling fra et eierbankperspektiv.

#### *Øyvind Apelland og Bjørn Skjelbred (Betalingsinfrastruktur)*

Øyvind Apelland er daglig leder i BankAxept. Han har tidligere jobbet i Nets, og har dermed lang erfaring fra selskaper innen betalingsinfrastruktur. Bjørn Skjelbred har tittelen 'Head of Mobile' og følgelig god innsikt i trender og utviklingstrekk i markedet for mobile betalingsløsninger. BankAxept eies av alle de norske bankene, og utgjør det nasjonale

betalingssystemet i Norge. Transaksjoner som utføres med debetkort innenlands går via BankAxept sine systemer, mens betalinger som utføres ved hjelp av Vipps og andre mobile lommebøker går per i dag via Visa og MasterCard.

I november 2017 ble det annonsert at Vipps, BankAxept og BankID fusjonerer til ett selskap. Det vil følgelig legges til rette for at Vipps-transaksjoner skal kunne gå via BankAxept sine systemer innen nær fremtid. På tidspunktet for intervjuet var dette imidlertid ikke offentliggjort.

#### *Frode Åsheim (Betalingsinfrastruktur)*

Frode Åsheim er viseadministrerende direktør og landssjef for Nets i Norge, og har mer enn ti års erfaring med bankinfrastruktur. Nets er et dansk-norsk IT-konsern som leverer betalingsinfrastruktur som muliggjør digitale betalinger for et nettverk av banker, bedrifter og forbrukere. Løsningene dekker alle deler av betalingskjeden, fra autorisasjon til prosessering og avregning. Nets understøtter banker i å utstede både debetkort og kredittkort, og bidrar til effektive og innovative betalingsløsninger (Nets, u.å.). I august 2017 inngikk Nets en avtale med Vipps som muliggjør straksbetaling mellom alle kundene til bankene i Vipps-samarbeidet (Seljehaug, 2017). Frode Åsheim besitter altså viktig kunnskap om dagens underliggende løsning for mobile lommebøker, samt hvordan betalingsinfrastrukturens utvikling kan påvirke fremtidige tjenester.

#### *Hans Petter Hoel (Brukersteder)*

Hans Petter Hoel er administrerende direktør i Aera og har lang erfaring med betalingsløsninger og teknologi. Aera tilbyr en betalings- og identifiseringsplattform som lar brukersteder motta alle typer betalinger. Løsningen har i dag innebygd støtte for blant annet Vipps, ApplePay og AliPay. Selskapet eies av Coop og NorgesGruppen, og samarbeider tett med aktører som Rema 1000 og Reitangruppen (Aera, u.å.). Hans Petter Hoel kan således tilby et brukerstedsperspektiv på utviklingen i markedet for mobile lommebøker.

#### *Christoffer Hernæs (Fintech-ekspert)*

Christoffer Hernæs er leder for innovasjon og utvikling i Sbanken, og regnes for å være en av Norges fremste fintech-eksperter. Han publiserer jevnlig blogginnlegg og holder foredrag om innovasjon og digital disrupsjon i finansbransjen. Christoffer Hernæs har lang erfaring fra bank og kompetanse på temaer som digitale økosystemer, Open Banking og PSD2. Han

anses følgelig som en sentral person å intervju for å oppnå innsikt i trender og utviklingstrekk i markedet for mobile lommebøker.

Sbanken inngikk et samarbeid med Vipps i november 2017 (Bakken, 2017). På tidspunktet for intervjuet var samarbeidet imidlertid ikke offentlig annonsert. Vår samtale med Christoffer Hernæs tok derfor utgangspunkt i hans rolle som ekspert innen finansteknologi.

#### *Henrik Lie-Nielsen (Fintech-ekspert)*

Henrik Lie-Nielsen er entreprenør, investor, og innehar en rekke styreverv. Han er blant annet styreformann i både Nordic Finance Innovation og flere fintech-selskaper. Lie-Nielsen trekkes frem som en nøkkelperson i satsingen på Bergen som fintech-klynge, mye grunnet hans kompetanse innen både teknologi og innovasjon kombinert med en sentral forretningsforståelse.

#### *Espen Andersen (Akademia)*

Espen Andersen er professor i strategi og entreprenørskap ved Handelshøyskolen BI. Han har forsket på temaer som teknologisk strategi, mobile forretningsmodeller, elektronisk handel og digital forretningsstrategi. Fra et akademisk ståsted er han en svært egnet kandidat når det gjelder innsikt i markedet for mobile lommebøker og forventet utvikling.

### *3.3.2. Tilgang til intervjupersoner*

For å oppnå datainnsamling i form av intervjuer ble hver enkelt ekspert kontaktet via e-post. I e-posten presenterte vi oppgavens tema og formål, og ba om å få intervju personen på et valgfritt tidspunkt de første tre ukene i oktober. Etter å ha fått intervjuene bekreftet sendte vi et standardisert spørreskjema med tre spørsmål, samt tre punkter med mer utdypende informasjon om hva vi ønsket belyst under intervjuet som eksperten kunne benytte til forberedelser. Denne oppfølgingseposten ble sendt ut tre til fire dager i forkant av hvert intervju.

## **3.4. Datainnsamling**

### *3.4.1. Intervjuutførelse*

Eksplorative intervjuer innebærer at intervjueren introduserer et område som skal kartlegges, med en forholdsvis åpen struktur (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 141). Målet er å få et innblikk i intervjupersonenes tanker og meninger om temaet, og intervjuet bør i stor grad

---

foregå på deres premisser (Boeije, 2009, s. 63). Som intervjuere var vår hovedoppgave å tilrettelegge for dette, samt følge opp intervjupersonenes svar for å oppnå ny kunnskap om og nye innfallsvinkler til det aktuelle emnet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 141)

I et kvalitativt intervju er det avgjørende at intervjueren er svært bevisst på sin oppgave om å lede intervjuobjektet frem til bestemte temaer, men ikke til bestemte meninger om dem. Det er også viktig å vise åpenhet for uventede innslag, i motsetning til å ha spesifikke forventede utfall (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 48). Når formålet er å innhente faktisk informasjon er det videre viktig å være oppmerksom på at spørsmålenes ordlyd har betydning for hvordan spørsmålene besvares (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 180).

Vårt utgangspunkt i både et spørreskjema og en overordnet intervjuguide gjør det nærliggende å vurdere datainnsamlingen som en kombinasjon av standardiserte og semistrukturerte intervjuer. I følge Kvale og Brinkmann (2015, s. 325) kan et semistrukturert intervju beskrives som en planlagt og fleksibel samtale som har som formål å innhente beskrivelser av intervjupersonens oppfatninger. Vi ønsket å organisere hoveddelen av intervjuet som en samtale der intervjupersonen fikk mulighet til å snakke fritt i svært stor grad, men som likevel tok utgangspunkt i bestemte temaer. På denne måten fikk vi innblikk i hvilke områder som opptok ekspertene mest, og vi kunne således kartlegge nyanser i prioriteringene dem imellom. Grunnen til at vi i tillegg valgte å la intervjupersonene svare på et kort spørreskjema var at vi ønsket å innhente konkrete svar som kunne brukes til analyseformål.

Intervjuene ble primært utført over telefon. Unntakene gjelder Henrik Lie-Nielsen og Christoffer Hernæs som vi møtte fysisk da de begge holder til i Bergen, samt Elisabeth Haug som ble intervjuet over FaceTime. Dette lot oss i stor grad sikre naturlige omgivelser for intervjupersonene. I følge Thagaard (2013, s. 110) er det viktig å vurdere betydningen av intervjuets omgivelser, da disse har konsekvenser for hvor fri intervjupersonene føler seg til å snakke om de utvalgte temaene. Christoffer Hernæs utgjorde imidlertid et unntak også her, da han foreslo å holde intervjuet på en kafé i sentrum.

I henhold til Kvale og Brinkmann (2015) ønsker gjerne intervjupersoner en klar oppfatning av intervjueren og situasjonen før han eller hun begynner å snakke fritt. Derfor innledet vi intervjuet med en definisjon av situasjonen der vi kort introduserte oss selv og fortalte om

formålet med intervjuet. Anledningen ble også benyttet til å be om tillatelse til å gjøre lydopptak, samt enes om prosedyre for sitatgodkjenning. Intervjuene ble avrundet ved at vi ga intervjupersonene anledning til å ta opp temaer han eller hun kunne tenke seg å prate om, men som ikke hadde kommet frem gjennom samtalen.

Intervjuenes lengde varierte mellom 30 og 45 minutter. Variasjonen skyldes hovedsakelig at enkelte intervjupersoner hadde mindre ledig tid til å sette av til et intervju, men også ulikheter blant intervjupersonene. Enkelte benyttet seg for eksempel av personlige anekdoter i større grad enn andre. Alle intervjuene ble utført med lydopptak.

I følge Kvale og Brinkmann (2015, s. 51) er kvalitative forskningsintervjuer preget av et klart asymmetrisk maktforhold mellom forskeren og den som blir intervjuet. Denne asymmetriske maktrelasjonen skyldes at intervjueren besitter vitenskapelig kompetanse, og intervjuet er således ikke en dagligdags samtale mellom to likestilte parter (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 52). Ekspertintervjuer innebærer imidlertid vanligvis at intervjupersonene har stillinger med stor autoritet. Ekspertenes maktstilling kan således utjevne det asymmetriske maktforholdet et forskningsintervju ellers ofte medfører. Maktforholdet blir jevnere fordi eksperter er vant til å bli spurt om sine meninger. Det var derfor essensielt at vi som intervjuere hadde forberedt oss godt og kunne demonstrere god kunnskap om temaet. Ved å være godt kjent med intervjutemaet og fortrolig med intervjupersonenes bakgrunner, kunne vi legitimere at ekspertene brukte tid på intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 175-176).

#### *3.4.2. Transkribering*

Kvale og Brinkmann (2015, s. 204) beskriver transkribering som en ”fortolkningsprosess der forskjellene mellom talespråk og skrevne tekster kan skape en rekke praktiske og prinsipielle problemer”. For å minimere eventuelle fortolkningsproblemer prioriterte vi å transkribere så snart som mulig etter utført intervju for å i større grad huske stemningen og omgivelsene tilknyttet hvert enkelt samtale.

Formålet med transkripsjonen er å forberede informasjonsmaterialet for analyse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 206). Selve transkriberingen foregikk ved at vi lyttet til intervjuopptakene, og var nøye med å presentere dem ordrett på papir. Deretter utarbeidet vi sammendrag med utsagn og potensielle sitater som ble sendt til intervjupersonene. Ved at

intervjupersonene godkjente sitatene sikret vi i større grad korrekte tolkninger. Samtidig fikk de anledning til å oppklare eventuelle misforståelser slik at vi kunne analysere et mer robust datagrunnlag.

Etter at transkriberingen av intervjuene var utført fortsatte vi analyseringen ved å dele oppgavens tema inn i underkategorier. Deretter tilordnet vi fargekoder til de ulike kategoriene. Fargekodene lot oss enklere få oversikt over hvilke underkategorier intervjupersonene hadde samsvarende meninger om, og hvilke områder det hersket uenighet om. Basert på fargekodene sammenfattet vi ekspertenes innsikt. Sammen med sekundærdata ble denne innsikten benyttet til å utarbeide funnene som presenteres i oppgavens neste kapittel.

## 4. Funn

I dette kapitlet skal vi presentere våre funn fra datainnsamlingen. Med utgangspunkt i Vipps skal vi først forsøke å kartlegge konkurranselandskapet til mobile lommebøker slik situasjonen er i dag. Vi utarbeider et bilde av nåsituasjonen primært ved hjelp av sekundærdata. Det suppleres med kunnskap fra ekspertintervjuene der det anses hensiktsmessig. Videre skal vi forsøke å danne et bilde av mobile lommebøkers konkurranselandskap i fremtiden, samt forstå sentrale konkurranseelementer i tiden fremover. Fremtidsbildet konstrueres primært basert på kunnskap innhentet fra våre ekspertintervjuer, kombinert med innslag av litteratur der sekundærdata kan bidra til å øke vår forståelse for konkurranselandskapets utvikling.

Som presentert i introduksjonskapitlet tar vi utgangspunkt i Vipps for å oppnå dybdekunnskap om hvordan den fremtidige utviklingen til mobile lommebøker kan tenkes å se ut. I neste kapittel vil vi diskutere utvalgte hovedfunn som anses særlig interessante med den hensikt å også kunne si noe om utviklingen i konkurransesituasjonen til mobile lommebøker på et mer overordnet nivå.

Våre intervjuer ble avholdt i uke 41 og 42. Datainnsamlingen er således basert på informasjon tilgjengelig for offentligheten per midten av oktober 2017, og funnene er utarbeidet deretter. I forkant av intervjuene ble det offentliggjort at Nordea inngår et samarbeid med Vipps, og at MobilePay forlater det norske markedet. At Handelsbanken, Sbanken, Danske Bank og Gjensidige Bank stilte seg bak Vipps-samarbeidet, samt at Vipps fusjonerer med BankAxept og BankID var imidlertid fortsatt konfidensielt på tidspunktene for intervjuene.

### 4.1. Konkurransesituasjonen i 2017

Ser vi noen få år tilbake i tid var markedet for mobile lommebøker i Norge preget av konkurranse mellom flere aktører. DNB, Danske Bank og Sparebank 1-gruppen opererte hver sin mobile betalingsløsning, og utøvet alle en rekke initiativer for å vinne brukernes gunst. Konkurransen som utspilte seg i markedet resulterte i dagens situasjon, der Vipps står igjen som den største og viktigste mobile lommeboken i Norge. Tjenesten, som i utgangspunktet ble utviklet for å tilrettelegge for vennebetaling, har i løpet av to år opparbeidet seg en sterk posisjon på betalingsmarkedet. Selskapet har en ambisjon om å

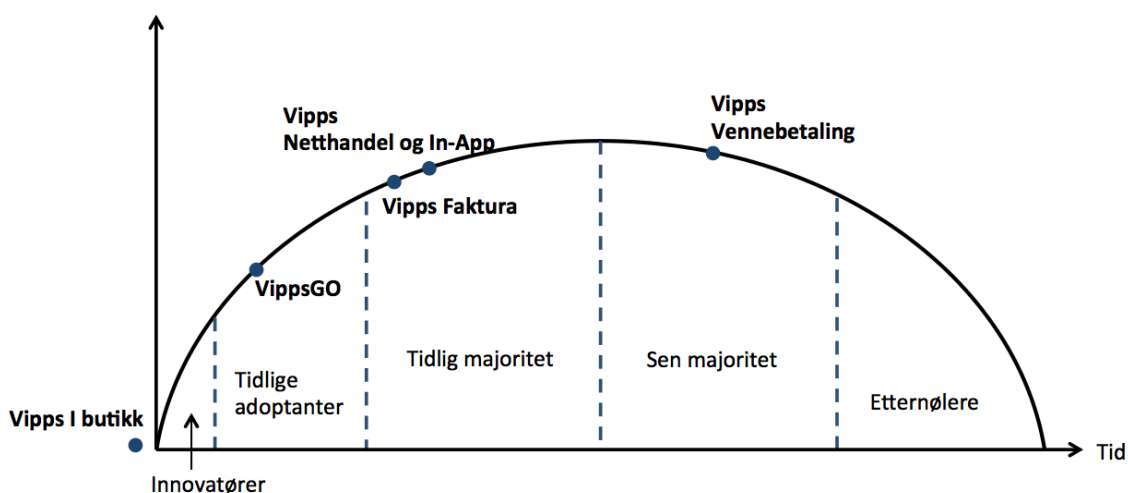


utvikle Vipps til en 360-graders betalingsløsning, hvilket innebærer at løsningen kan benyttes i alle betalingssituasjoner.

#### 4.1.1. Livssyklusanalyse

For å oppnå god oversikt over dagens situasjon kan det være interessant å analysere hvordan Vipps har utviklet seg som betalingsløsning siden introduksjonen i 2015. Analysen tar utgangspunkt i etterspørselssiden ved livssyklusmodellen som ble presentert i kapittel 2. Vi vil med andre ord se på utviklingen av forbrukere og brukersteders adopsjon av løsningen fra tidspunktet for introduksjon og frem til i dag. I analysen benytter vi informasjon vi har innhentet ved søk på Internett, samt forståelse opparbeidet gjennom samtaler med ekspertene.

Flere av ekspertene vi intervjuet pekte på at det i mange sammenhenger er nødvendig å skille mellom de ulike Vipps-tjenestene når en skal vurdere aspekter som trusselen fra andre aktører, potensielle samarbeidspartnere, samt viktige adopsjonsfaktorer og adopsjonsbarrierer. Dette skillet er nødvendig også i en analyse av livssyklusen, da tjenestene er blitt lansert på forskjellige tidspunkter og benytter seg av ulike teknologier. Tjenestene befinner seg følgelig i ulike faser av livssyklusen. Figur 5 illustrerer hvor Vipps Vennebetaling, Vipps Faktura, VippsGO og Vipps i butikk anses å være lokalisert på adopsjonskurven slik situasjonen er i dag.



**Figur 5:** Livssyklus for Vipps-tjenester i 2017

Vipps Vennebetaling ble raskt en suksess etter introduksjonen i 2015. Svært mange norske forbrukere omfavnet tjenesten tidlig, hvilket tyder på at Vipps hadde lykket i å fylle et udekket behov. Hurtig og utbredt adopsjon førte til at Vipps Vennebetaling i løpet av relativt kort tid beveget seg inn i en fase preget av kraftig vekst. Som beskrevet i kapittel 2 benytter

også sen majoritet seg av tjenesten når 85 % av potensiell brukerbase har adoptert løsningen. Vipps Vennebetaling har en brukerbase som utgjør om lag halve Norges befolkning. Ettersom barn per i dag ikke har tillatelse til å benytte mobile lommebøker og mange eldre gjerne ikke eier smarttelefoner, vil disse ikke inngå i det en gjerne anser som potensiell brukerbase. Det virker således nærliggende å fastslå at Vipps Vennebetaling i dag befinner seg i en fase der deler av sen majoritet har adoptert løsningen.

Våren 2016 introduserte Vipps mobilbetaling på Internett og i applikasjoner på smarttelefonen. Det ble inngått en avtale med Elkjøp om tilrettelegging for betaling med Vipps-appen i deres nettbutikk, samt en avtale med NSB som muliggjorde billett kjøp via Vipps i NSB-appen. Siden den gang har Vipps etablert relasjoner til en rekke forhandlere, slik at forbrukere i dag kan velge Vipps som betalingsalternativ i et stort antall nettbutikker. Hos Elkjøp ble Vipps benyttet av om lag 30 % av alle netthandelskunder ved årsslutt 2016 (Gundersen, 2017). I dag er netthandel fremdeles et svært viktig satsningsområde hvor selskapet jobber aktivt med å ekspandere. I samtalene med ekspertene kommenteres denne strategien som en god prioritering, blant annet fordi rask distribusjon er lettere få til i nettbutikker enn i fysiske butikker.

Vipps Faktura ble lansert høsten 2016. Løsningen åpner for at bedrifter kan sende ut faktura til sine kunder direkte i Vipps. Kort tid etter lansering hadde allerede 500 000 bedriftskunder takket ja til å benytte seg av denne tjenesten (Dalsbø, 2017). Livssyklusen til Vipps Faktura kan således karakteriseres ved en rask overgang fra introduksjon til et stadium der tidlige adoptanter har tatt tjenesten i bruk. VippsGO er en tjeneste som er tilpasset små butikker, foreninger og lag, og som tillater digital bestilling og betaling i Vipps-appen. Til tross for at løsningen først ble lansert i mai 2017, har den allerede oppnådd betydelig utbredelse i det norske markedet. Kun to uker etter lanseringsdatoen hadde i overkant av 2000 bedrifter og butikker tatt i bruk tjenesten (Holm, 2017). VippsGO anses således for å befinne seg i en fase i livssyklusen der tjenesten benyttes av tidlige adoptanter.

Vipps har også annonsert at mobilbetaling i butikk vil lanseres innen nær fremtid. Tjenesten er imidlertid foreløpig ikke tilgjengeliggjort for norske forbrukere. Ekspertene begrunner dette med at det per i dag foreligger noen tekniske barrierer som med høy sannsynlighet vil hindre både forbrukere og brukersteder i å adoptere tjenesten. Det vises til MobilePay sitt forsøk på å etablere mobilbetaling i butikk, der tjenesten over lengre tid har blitt distribuert

---

gjennom Rema 1000, Narvesen og 7-Eleven uten å oppnå tilstrekkelig brukeradopsjon. I livssyklusen har Vipps i butikk ennå ikke nådd tidspunktet for introduksjon, og befinner seg følgelig fremdeles i utviklingsfasen.

Deloppsummering: Vipps tilbyr i dag flere ulike tjenester som befinner seg i forskjellige stadier av livssyklusen. Vipps Vennebetaling har oppnådd høy grad av adopsjon, og deler av sen majoritet benytter seg av løsningen. VippsGO befinner seg i dag i et stadium preget av tidlig adopsjon, mens Vipps Faktura og Vipps Netthandel og In-App benyttes av tidlig majoritet. Vipps i butikk er ennå ikke introdusert i markedet.

#### *4.1.2. Konkurrerende aktører*

Vipps har i løpet av sin forholdsvis korte levetid utkonkurrert både mCASH og MobilePay, som opprinnelig ble karakterisert som de største konkurrentene. mCASH ble avvirket da Sparebank 1-gruppen gikk inn i Vipps-alliansen i februar 2017. Danske Bank annonserte sin beslutning om å trekke MobilePay ut av det norske markedet i oktober samme år. Ved at stadig flere av de norske bankene har valgt å stille seg bak en felles løsning har Vipps opparbeidet seg en sterkere posisjon i konkurransen mot de store internasjonale aktørene.

*”Det at 107 norske banker går sammen om én lommebok gjør jo at man får et ekstremt sterkt merkenavn i Norge rundt en løsning som allerede har en solid posisjon.” (Øyvind Aass, 2017)*

Globale aktører som Google, Apple, Facebook og Amazon er per i dag ikke tilstede i det norske betalingsmarkedet. Fra et Vipps-perspektiv anses teknologigigantene likevel som sterke trusler, da disse aktørene har gode forutsetninger for å kapre store markedsandeler dersom de begynner å tilby sine løsninger i Norge (Gundersen, 2017). Facebook har allerede lansert vennebetaling i Messenger i enkelte europeiske land, og ekspertene anser ytterligere ekspansjon som sannsynlig. Videre har Apple annonsert lansering av ApplePay i både Danmark, Sverige og Finland (Moe, 2017). De store teknologiselskapene har blant annet lang erfaring med å utnytte kundedata til å utvikle brukervennlige tjenester. Flere av ekspertene kommenterer at evne til å utnytte kundedata har blitt en stadig viktigere konkurransefaktor de siste årene.

AliPay og WeChat utgjør de største asiatiske aktørene i markedet for mobile lommebøker. Også disse aktørene har gode forutsetninger for å kapre store andeler i de markedene de

velger å entre. Deres tjenester er imidlertid i dag kun tilgjengelig for kunder med kinesisk bankkonto (Lindvoll, 2017). Ekspertene oppfatter trusselen fra disse aktørene som mindre prekær enn trusselen fra selskaper som Facebook og Apple. Dette begrunnes ved at AliPay og WeChat sannsynligvis anser det som mer attraktivt å ekspandere i andre asiatiske markeder. Bjørn Skjelbred (2017) i BankAxept uttaler:

*”Mulig jeg er naiv, men jeg tror frykten for at kineserne kommer inn og får med seg alle nordmenn i AliPay eller WeChat er overdreven. Jeg tror potensialet de får ut av dette er alt for lite i forhold til hva de kan få til i andre markeder, spesielt i Asia.”*

Som en del av Vipps sin ambisjon om å bli en 360-graders betalingsløsning er netthandel et viktig satsningsområde. Således er både Klarna og PayPal interessante aktører. Disse selskapene har eksistert i Norge i flere år, og har med tiden opparbeidet seg etablerte posisjoner i netthandelssegmentet. I våre samtaler med ekspertene fremgår det at PayPal anses som en mindre trussel. Øyvind Aas (2017) kommenterer at tjenesten har vært tilstede i Norge over lengre tid, uten å bli en reell konkurrent for bankene. Klarna derimot vurderes som en langt viktigere konkurrent.

*”Vi anser Klarna som en sterk konkurrent og anstrenger oss for å møte det de har, og enda litt til.”* (Elisabeth Haug, 2017)

Når det gjelder antall aktører som inngår i konkurranselandskapet vurderes det gjerne hvorvidt markedet er fragmentert eller konsolidert. I oppgavens litteraturodel introduserte vi uttrykket ‘multibruk’ som viser til en situasjon der forbrukerne benytter seg av flere konkurrerende plattformer samtidig. I dagens marked for mobile lommebøker i Norge kan det hevdes at vi har observert det motsatte, nemlig en konsolidering som har ledet frem til én dominant løsning. Etter at mCASH ble avviklet og MobilePay trukket ut av det norske markedet har Vipps blitt stående igjen alene. Vipps har følgelig ingen reelle konkurrenter som tilbyr mobilbetalingstjenester og som opererer i Norge per i dag.

Til tross for denne konsolideringen av markedet for mobile lommebøker kan en likevel observere en tydelig foreliggende trend der forbrukerne benytter seg av en rekke forskjellige løsninger for å betjene ulike formål. Ekspertene trekker frem at forbrukere i dag har flere applikasjoner på mobilen. Hvilken applikasjon vedkommende velger å bruke avhenger av problemet som ønskes løst i en gitt situasjon. Denne trenden kommer særlig tydelig frem når en tar sosiale medier til sammenligning. For noen år tilbake var mange eksperter enige om at

---

forbrukeratferd beveget seg i retning av at all kommunikasjon til slutt ville foregå via én plattform. I dag ser en imidlertid at norske forbrukere benytter seg hyppig av kommunikasjonstjenester som både Facebook, Instagram og Snapchat i det daglige.

*”Akkurat nå er trenden single-purpose apps. Vi har én app til betaling, der var det Vipps som vant, og mange av bankene har lansert spareapper. Så kan det jo hende at pendelen svinger tilbake, og at alle vil ha alle tjenester samlet på ett sted. Der er det jo kundedferden som bestemmer.” (Christoffer Hernæs, 2017)*

Måten forbrukerne i dag benytter seg av flere ulike løsninger kan i stor grad ses i lys av deres krav til enkelhet og brukervennlighet. Dagens forbrukere setter pris på at hver løsning kan anvendes til å løse et konkret problem på en enkel og effektiv måte.

Deloppsummering: Det har hittil foregått en konsolidering av det norske markedet for mobile lommebøker der Vipps har opparbeidet seg en solid posisjon og et sterkt merkevareravn. Samtidig trues selskapet av de globale teknologiselskapene, som har gode forutsetninger for å kapre markedsandeler. Trusselen fra de asiatiske aktørene AliPay og WeChat anses som mindre alvorlig i nær fremtid. Videre oppfattes Klarna som en langt viktigere konkurrent enn PayPal.

#### 4.1.3. Økosystem

Det kan i dag observeres en tydelig utvikling der stadig flere aktører velger å organisere sine forretninger som digitale plattformer, hvor hver enkelt aktør inngår som del av et større økosystem. Verdi skapes og leveres i et nettverk, istedenfor en tradisjonell verdikjede. Samarbeid er i økende grad essensielt for å kunne levere tjenester som vinner brukernes gunst, hvilket medfører at store digitale økosystemer med mange samarbeidspartnere er godt posisjonert for å lykkes. Eksempelvis er samarbeid med infrastrukturleverandører av betydning for en mobil lommebok.

*”Bak de mobile lommebøkene er det ulike teknologier og infrastrukturløsninger som kanskje ikke synes for sluttbrukeren, men som er ganske viktig hvis du begynner å dykke ned i det.” (Frode Åsheim, 2017)*

Viktigheten av å være del av et stort og velfungerende økosystem har ført til at dagens konkurranselandskap er preget av hard kamp om å tiltrekke seg de beste samarbeids-

partnerne. Spesielt vanskelig er det å tiltrekke seg dyktige teknologer, som gjerne er de mest attraktive aktørene å inngå samarbeid med. Dyktige teknologer besitter svært ettertraktet kompetanse, men er vanskelig tilgjengelig i Norge. Flere av ekspertene fremhever at store brukerbaser er en sentral fordel for plattformer som ønsker å etablere gode samarbeid med programvareutviklere. Dette følger av at de beste utviklerne ofte motiveres av et ønske om å fremheve sin kompetanse ved å lage løsninger som når ut til mange. Ekspertene forteller også at de dyktigste programvareutviklerne verdsetter muligheten til å arbeide i selskaper med etablerte og anerkjente teknologimiljøer. På dette området stiller de internasjonale gigantene sterkt.

Fordelene ved å skape og levere verdi gjennom et økosystem må ses i sammenheng med hvilke nettverkseffekter som kan utløses ved hjelp av en slik organisering. En Vipps-bruker vil oppleve at verdien øker desto flere andre som benytter seg av samme tjeneste. Verdien ligger med andre ord i antall relasjoner mellom betalere og mottakere. Samtidig blir det enklere å tiltrekke seg flere brukere når løsningen har opparbeidet seg en kritisk brukermasse. Dette kommer tydelig frem ved å studere livssyklusen til Vipps Vennebetaling, der rask adopsjon i introduksjonsfasen har ledet til at tjenesten i dag har en massiv brukerbaser. Nettverkets betydning for løsningens suksess fremheves i samtaler med alle ekspertene. Espen Andersen (2017) sier:

*”Hvem du kan nå med løsningen er kanskje det aller viktigste”.*

Flere av intervjupersonene vektlegger videre at betydningen av brukerbasens størrelse forsterkes av at det per i dag ikke er interoperabilitet mellom de eksisterende mobile lommebøkene. Eksempelvis er det ikke mulig å overføre penger fra Vipps til MobilePay. Det blir således sentralt for Vipps å oppnå bred oppslutning blant forbrukere for å maksimere tjenestens nytteverdi. Øyvind Apelland (2017) forteller at:

*”Betaling er nettverksøkonomi. Du er avhengig av antall relasjoner mellom kundene dine, og får du det ikke til å bli stort nok vil du ikke lykkes.”*

Størrelsen på betalingsløsningens nettverk er også en viktig faktor når det gjelder mobilbetaling i butikk. Brukerstedene er ikke interessert i å legge til rette for integrasjon med mange ulike mobilbetalingstjenester, og er følgelig svært opptatt av at den løsningen de velger å integrere er en tjeneste som vil bli benyttet av et stort antall kunder. Nettverkets

---

betydning fremheves også med tanke på hvorvidt det kan være attraktivt å inkludere verdiøkende tjenester i den mobile lommeboken.

*”For en butikk vil det være noe helt annet dersom du kan tilby verdiøkende tjenester til alle som handler i butikken enn dersom du bare kan tilby det til et delsegment som handler der.” (Øyvind Apelland, 2017)*

Vipps inngår i dag som del av et større økosystem der en rekke aktører i fellesskap sørger for at verdi skapes og leveres. Selskapets eierstruktur er i seg selv et fellesskap hvor et stort antall norske banker inngår som aksjonærer. Høsten 2017 inngikk dessuten Nordea et samarbeid med Vipps, og således har store deler av den norske bankbransjen samlet seg bak én løsning.

Videre er gjennomføring av betalingstjenestene blant annet avhengig av en velfungerende infrastruktur. Inneværende år ble det inngått en avtale med Nets som tilrettelegger for straksbetalinger. Dette medfører at alle kunder som benytter seg av en bank som inngår i Vipps-samarbeidet vil få pengene direkte inn på konto ved transaksjoner. Vipps har i dag også en relasjon til de internasjonale kortselskapene Visa og MasterCard. Samtidig utgjør den digitale betalingsløsningen Masterpass en konkurrent til Vipps. Relasjonen til MasterCard representerer således konkurranse og samarbeid på samme tid i Vipps sitt økosystem.

På nedstrømssiden kan brukerne av Vipps sine tjenester gjerne deles inn i tre hovedgrupper hvor en skiller mellom forbrukere og brukersteder, samt foreninger og lag. Forbrukere inkluderer alle privatpersoner som benytter seg av Vipps til å overføre penger eller betale for varer og tjenester. Brukersteder omfatter detaljister og andre bedrifter som har lagt til rette for at kundene kan betale ved hjelp av Vipps. Den tredje hovedgruppen består av foreninger og lag som har sine egne utsalgssteder, samt organisasjoner som samler inn penger til veldedige formål.

Deloppsummering: Samarbeid i velfungerende økosystemer er i dag viktigere enn noen gang for å lykkes i markedet for mobile lommebøker. En sentral utfordring for aktører som Vipps er å tiltrekke seg dyktige teknologiske samarbeidspartnere. Videre er nettverksstørrelse en viktig faktor både fra forbrukernes og brukerstedenes perspektiv.

#### *4.1.4. Økonomi*

Et velfungerende økosystem avhenger av et solid økonomisk fundament, ettersom en god modell for inntektsdeling er en viktig faktor for å tiltrekke seg dyktige samarbeidspartnere. En svært omdiskutert problemstilling ekspertene trekker frem er det faktum at Vipps siden første lansering i 2015 ikke har tjent penger. Betalingsløsningen har tvert imot gått med store underskudd. Årsaken til dette er at Vipps Vennebetaling, som har vært og fremdeles er den største og mest brukte tjenesten, er gratis for alle brukerne for transaksjonsbeløp opp til 5000 kroner. Da DNB samtidig har vært nødt til å betale et prosentvis gebyr til de internasjonale kortselskapene Visa og MasterCard, hersker det liten tvil om at Vipps Vennebetaling i seg selv ikke er en lønnsom forretningsmodell.

Vipps har hittil ikke annonsert noen plan om å endre prisingsmodellen for sin vennebetalingstjeneste. Følgelig er det andre satsningsområder som må skape inntektsgrunnlaget. I kapittel 2 presenteres asymmetrisk prising som en mulig økonomisk modell for digitale plattformer. Vipps har i stor grad basert sin virksomhet på nettopp en slik strategi, der bedriftssiden må betale for bruk av deres betalingsløsninger mens forbrukerne kan benytte seg kostnadsfritt av tjenestene. Slik Vipps har utarbeidet sine prisingsmodeller er det forhandlere, foreninger og andre bedrifter som betaler for bruk av Vipps Faktura, VippsGO, Vipps Netthandel og In-App, samt Vipps i butikk. Det kan derfor hevdes at bedriftene til en viss grad subsidierer forbrukerne.

Deloppsummering: Vipps har hittil ikke oppnådd lønnsomhet. Selskapet tjener ikke penger på sin vennebetalingstjeneste, slik at andre satsningsområder må utgjøre inntektsgrunnlaget. Vipps sikrer inntjening ved å føre en asymmetrisk prisingsstrategi der brukerstedene subsidierer forbrukerne.

#### *4.1.5 Betingelsesfaktorer*

Som beskrevet i forbindelse med presentasjonen av Porters femfaktormodell i kapittel 2 foreligger det en rekke betingelsesfaktorer som har sterk innflytelse på konkurranse-landskapet. I det følgende vil vi benytte oss av dette rammeverket for å beskrive hvilke aspekter ved faktorene teknologiske endringer, regulatoriske endringer, sosiale og kulturelle endringer, samt endringer i forbrukervaner og konsummønster som er særlig viktig for dagens konkurransesituasjon for Vipps og andre mobile lommebøker.



---

Vi har valgt å inkludere betalingsinfrastruktur under beskrivelsen av teknologiske endringer. Infrastruktur omfatter også en rekke andre aspekter, eksempelvis samarbeid mellom aktører og formelle avtaleverk, men anses passende å inkludere i analysen av teknologiske endringer når en vurderer den tekniske utformingen av hvordan betalinger gjennomføres.

### *Teknologiske endringer*

Teknologisk utvikling og innovasjon har stor betydning for konkurransen i markedet for mobile lommebøker. Ekspertene peker på at teknologisk fremgang skjer i et stadig raskere tempo. Den hurtige teknologiske utviklingen har skapt muligheter for mange aktører til å utvikle gode brukeropplevelser ved å tilrettelegge for enkel betaling med mobilapplikasjoner. Per i dag foreligger det imidlertid også noen teknologiske barrierer som hindrer enkelte mobile betalingstjenester i å fungere så enkelt og presist som brukerne krever.

I samtaler med ekspertene fremgikk den teknologiske utviklingens hurtighet som et viktig aspekt og en av dagens sentrale utfordringer. De store norske bankene synes generelt å være preget av tregere og mer formelle prosesser enn det vi gjerne observerer hos de ledende internasjonale teknologiselskapene. For å kunne fremstå som attraktive i konkurranse med teknologiselskapene må bankene øke sine evner til fleksibilitet og rask omstilling.

*”Man må bare kjøre på. Hvis du skal vinne dette spillet må du ha to tanker i hodet hele tiden.”* (Elisabeth Haug, 2017)

Et annet viktig teknologisk aspekt er den bakenforliggende infrastrukturen som de mobile betalingsløsningene er bygget på. Flere av ekspertene peker på en åpenbar ulempe knyttet til dagens utforming av Vipps, der betalingene går via infrastrukturen til Visa og MasterCard i stedet for via BankAxept. Denne ulempen begrunnes særlig ved at rimelige løsninger samt integrerte regnskaps- og oppgjørssystemer er svært viktig for dagligvareaktørene, hvilket BankAxept-systemet legger til rette for i langt høyere grad enn de internasjonale kortsystemene.

Dagens fremste teknologiske utfordringer omhandler hovedsakelig mobilbetaling i fysisk butikk. Slik situasjonen er i dag har Apple låst NFC-teknologien i sine smarttelefoner, slik at iPhone-brukere ikke kan benytte seg av andre mobile lommebøker enn ApplePay til kontaktløs betaling i butikk. Flere av ekspertene peker på at dette er en vesentlig teknisk

barriere som hindrer lansering av tjenesten Vipps i butikk. Kunder som i dag benytter seg av MobilePay sin tjeneste for betaling i fysiske butikker kan velge mellom å gjennomføre betalingen ved hjelp av Bluetooth eller QR-koder. En ulempe ved Bluetooth er at kasseapparater kan ha problemer med å kobles opp mot riktig telefon. QR-koder innebærer på sin side at kunden aktivt må skanne en kode, hvilket er tidkrevende. De eksisterende løsningene er med andre ord verken presise eller enkle nok. Ekspertene forteller at en derfor er avhengig av å kunne ta i bruk NFC eller tilsvarende teknologi som legger til rette for like sømløs betaling.

Deloppsummering: Hurtig teknologisk utvikling preger konkurranselandskapet for mobile lommebøker i stor grad. Aktørene må derfor evne rask tilpasning. De største teknologiske utfordringene er omhandler mobilbetaling i butikk, der teknologien som i dag kan benyttes til å gjennomføre betalinger ikke er tilstrekkelig.

#### *Regulatoriske endringer*

Reguleringer er en annen viktig faktor som legger føringer for hvordan kampen om brukernes gunst utspiller seg i konkurranselandskapet. Regulatoriske endringer kan lede til nye muligheter for tilbydere av mobile betalingsløsninger, men også føre til utfordringer ved at de nye lovene saktner eller hindrer utviklingen av tjenester.

I markedet for mobile betalingsløsninger er det PSD2 og GDPR som er av særlig betydning. Innføringen av PSD2 endrer konkurransebetingelsene i betalingslandskapet betydelig, da et større antall aktører får muligheten til å tre inn i et marked som lenge har vært forbeholdt de tradisjonelle bankene. Enkelte av effektene av direktivet kan observeres allerede i dag. Flere banker har blant annet valgt å omfavne regelverket ved å åpne sine programmeringsgrensesnitt og oppmuntre tredjeparter til å bygge tjenester på deres infrastruktur.

Direktivet utgjør samtidig en sentral utfordring for etablerte betalingstilbydere. Ekspertene kommenterer problemer knyttet til at tredjeparter kan utnytte bankenes infrastruktur til å bygge sine egne tjenester, slik at bankene står i fare for å reduseres til infrastrukturleverandører. Samtidig påpekes det at økt tilgang til kontoinformasjon skaper nye muligheter.

*“Bankene kan enten velge å være veldig defensive og lage et forsvarsverk mot andre som kommer inn, eller de kan være veldig offensive og se det som en mulighet til å*

---

*prøve å skape et produkt som gir kundene økt merverdi. Jeg tror det siste er den smarteste strategien.” (Henrik Lie-Nielsen, 2017)*

Det eksisterer også motstridende meninger blant ekspertene knyttet til implikasjonene av at bankene må åpne sine API-er. Det trekkes frem at datasettet som tilbys gjennom PSD2 er nokså smalt. Det vil derfor kun være mulig å utvikle svært begrensede løsninger på grunnlag av programmeringsgrensesnittene PSD2 gir tilgang til. Elisabeth Haug (2017) mener at det ikke er så lett å gå inn i betalingsbransjen som mange kanskje tror, og hun uttaler følgende:

*”Det er ikke for hvem som helst å bare huke seg på et API og dundre på.”*

Dette tyder på at det også foreligger oppfatninger som bryter med det bildet som ofte males i forbindelse med PSD2, der reguleringene medfører utkonkurrering av tradisjonelle aktører til fordel for nye uoppdagede tilbydere.

GDPR omfatter nye personvernregler og vil i likhet med PSD2 tre i kraft i Norge i 2018. Innføringen av GDPR vil på den ene siden innebære et strengere regime for hvordan en benytter persondata. På den annen side får forbrukeren også mye større mulighet til å gi fra seg disse dataene. Blant ekspertene hersker en felles oppfatning om at det som aktør i betalingsmarkedet er særlig viktig å forstå at det er forbrukeren som eier sine data, og at en må bruke dette som utgangspunkt når man utformer nye tjenester eller utbedrer eksisterende tjenester.

Deloppsummering: PSD2 og GDPR utgjør de to viktigste reguleringene i markedet for mobile lommebøker. Allerede i dag ser vi de første effektene av PSD2 ved at bankene har begynt å åpne sine programmeringsgrensesnitt. GDPR har økt forståelsen av at forbrukeren alltid skal plasseres i sentrum.

#### *Endringer i sosiale og kulturelle forhold*

Den utvidede versjonen av Porters femfaktormodell i kapittel 2 fremhever at etterspørselen etter mobile betalingstjenester i stor grad avhenger av sosiale og kulturelle forhold. Betalingskulturen er avgjørende for hvorvidt en gitt løsning vil oppnå tilstrekkelig adopsjon blant brukerne, og på dette området foreligger det store variasjoner på tvers av landegrensene. En mobilbetalingstjeneste som adopteres av svært mange norske forbrukere vil dermed ikke nødvendigvis få tilsvarende aksept i for eksempel Tyskland eller USA.

For norske forbrukere er tillit en viktig faktor med betydning for valg av finansielle tjenester. Videre har norske forbrukere svært høy grad av tillit til bankene, hvilket mange av ekspertene peker på som et særnorsk fenomen. Fra bankenes perspektiv utgjør dette en viktig fordel i møte med de store utenlandske teknologiselskapene.

*”I USA for eksempel stoler folk mer på tannlegen sin og på Facebook enn de gjør på banken. Min opplevelse er at norske banker er klar over at de har en veldig sterk tillitsposisjon og tar godt vare på denne.”* (Elisabeth Haug, 2017)

Øyvind Apelland (2017) presiserer at det er noe fundamentalt rundt tillit:

*”Det handler om pengene dine og å beskytte pengene dine vil fortsatt være viktig, så også for de nye aktørene som kommer vil tillit være en uovertruffen egenskap.”*

Til tross for at tillit utgjør en viktig fordel for de tradisjonelle bankene i dag, ser en samtidig at enkelte andre aktører har opparbeidet seg styrkede posisjoner på dette området.

*”Facebook har av en eller annen grunn klart å skaffe seg en tillitsposisjon hos folk flest. Man følger Facebook sine råd og man tar imot funksjonalitet som ligger der, og folk er villige til å gå ganske langt i forhold til å gi fra seg data som gjør at Facebook kan personalisere deg.”* (Øyvind Aass, 2017)

Dynamikken og de kontinuerlige endringene som kjennetegner konkurranselandskapet for betalingstjenester fører med andre ord til at forbrukernes tillit raskt kan forflytte seg fra banker til andre aktører. Henrik Lie-Nielsen (2017) presenterer en tydelig trend der stadig flere forbrukere nedprioriterer tillit til fordel for brukervennlighet:

*”Convenience trumfer sikkerhet når som helst.”*

I dag foreligger det store kulturforskjeller knyttet til utbredelsen av betaling med fysiske kort. Nordmenn er svært langt fremme når det gjelder kortbruk sammenlignet med andre land. Samtaler med eksperter avdekker at det foreligger uenigheter knyttet til hvorvidt dette utgjør en fordel eller en ulempe for mobile lommebøker. På den ene siden kan betalingskortenes utbredelse være et hinder for adopsjon av mobile lommebøker fordi norske forbrukere allerede er svært komfortable med å betale med fysiske kort. På den annen side kan utbredelsen også forenkle adopsjonsprosessen ettersom forbrukere er vant til at daglige gjøremål utføres digitalt. Øyvind Aass (2017) forteller:

*”USA ligger langt bak Norge på infrastruktur og betalingsløsninger mellom bankene.”*

---

Et annet viktig aspekt er at kulturforskjeller kan medføre at det som oppfattes som en god brukeropplevelse i ett land, ikke nødvendigvis er en god brukeropplevelse i et annet. Én av ekspertene trekker frem AliPay og WeChat som eksempler på nettopp dette. Disse tjenestene har opplevd enorm vekst og brukeradopsjon i Kina, men ville ikke nødvendigvis fått samme aksept blant norske forbrukere. Eksperten sammenligner eksempelvis AliPays brukeropplevelse med opplevelsen av en tradisjonell trang handlegate i Asia der en har butikker på begge sider. Nordmenn ville sannsynligvis ikke verdsatt en slik brukeropplevelse i samme grad som kineserne, og således kan kultur ha betydning for hvilke mobilbetalingstjenester som oppnår høy grad av brukeradopsjon.

Deloppsummering: Betalingskultur varierer på tvers av landegrenser, hvilket medfører forskjeller i hva som oppfattes som en god brukeropplevelse. Norge skiller seg fra andre land ved at kortbruk er svært utbredt, samtidig som norske forbrukere har veldig høy tillit til bankene. En ser imidlertid at aktører fra andre bransjer, eksempelvis Facebook, har opparbeidet seg sterkere tillitsposisjoner de siste årene.

#### *Endringer i forbrukervaner og konsummønstre*

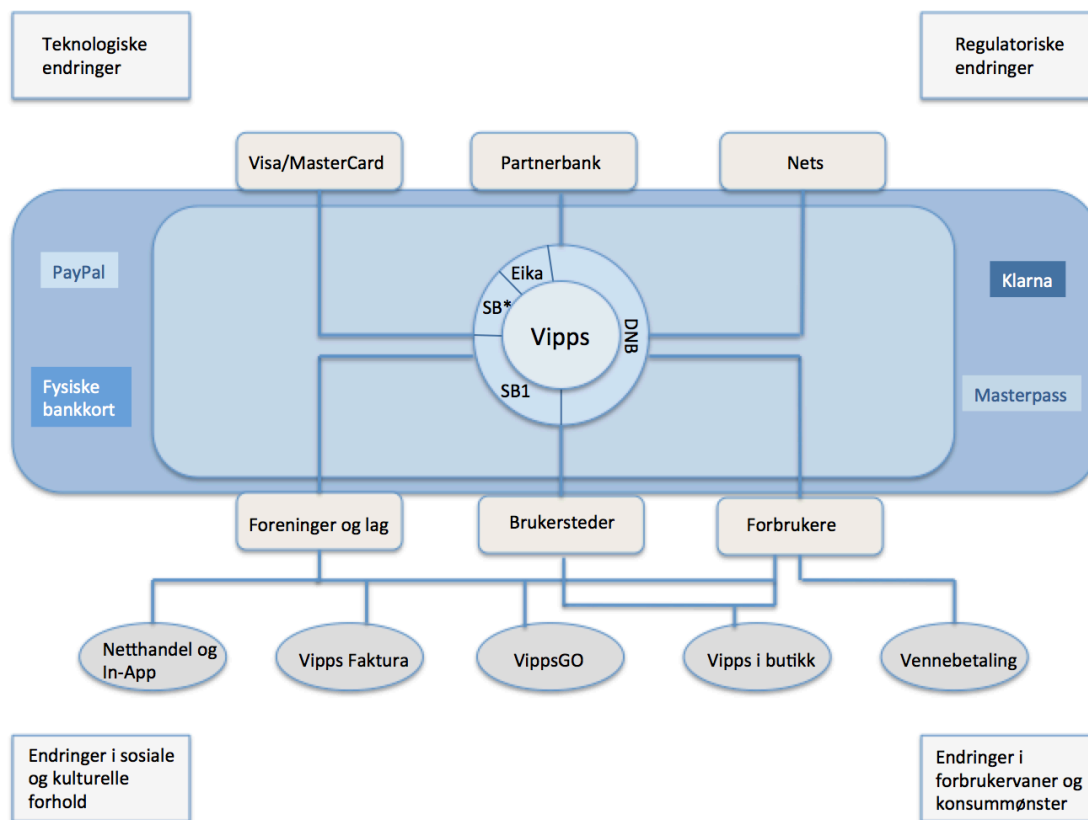
En annen faktor som setter viktige betingelser for konkurranselandskapet, og som er i kontinuerlig endring, er forbrukervaner og konsummønstre. Trender knyttet til hvordan forbrukere handler og konsumerer varer og tjenester er i stor grad avgjørende for betalingstjenestenes utforming, samt hvilke aktører som inntar ledende posisjoner i markedet. Flere eksperter peker på en bevegelse mot at stadig flere av våre daglige gjøremål digitaliseres, betaling inkludert. Samtidig stiller forbrukerne stadig høyere krav til at disse tjenestene skal kunne gjennomføres så raskt og enkelt som mulig.

I samtaler med ekspertene kom det tydelig frem at enkelhet er et særdeles viktig kriterium for å lykkes i dagens marked. Flere poengterte at nettopp enkelhet kan forklare Vipps Vennebetalings store suksess, samt hvorfor forbrukere fremdeles ikke kan benytte Vipps som betalingsløsning i fysiske butikker. Betydningen av enkelhet gjenspeiles også i forholdsvis lav brukeradopsjon av MobilePays løsning for mobilbetaling hos Rema 1000, Narvesen og 7-Eleven. Hovedutfordringen ved å oppnå adopsjon av mobilbetaling i butikk er at de mobile lommebøkene konkurrerer med betalingskortene, som blant forbrukerne oppfattes som en særdeles velfungerende løsning. Tidligere diskuterte teknologiske barrierer

slik som innelåst NFC-teknologi hindrer Vipps i å utvikle en tjeneste for betaling i butikk som er tilstrekkelig enkel og brukervennlig.

Deloppsummering: Dagens forbrukere stiller stadig høyere krav til at betaling skal skje digitalt, enkelt og effektivt. Fraværet av velfungerende løsninger for mobilbetaling i fysiske butikker kan i stor grad forklares ved at en ikke evner å møte forbrukernes krav til enkelhet.

#### 4.1.6. Konkurransesbildet i 2017



**Figur 6:** Konkurransesbildet i Norge i 2017

\*SB er en forkortelse for de selvstendige sparebankene i Vipps-samarbeidet

Figur 6 illustrerer dagens konkurransesituasjon for mobile lommebøker i Norge. Vi har valgt å ta utgangspunkt i Vipps og selskapets tilhørende økosystem, men ønsker samtidig å presisere at relasjonene som fremgår av bildet i høy grad er generaliserbare. Figuren kan altså også benyttes til å representere andre mobile lommebøkers økosystemer og konkurransesituasjon. Generalisering fordrer imidlertid naturligvis at aktørene som inngår i økosystemet tilpasses den aktuelle mobile lommeboken.

---

Organisasjonen Vipps eies av flere norske banker. Eierstrukturen illustreres ved å la bankene inngå som deler av figurens kjerneelement, der fordelingen tilsvarer deres eierandel i alliansen. Linjene representerer Vipps sine relasjoner til både oppstrøms- og nedstrømsaktører i økosystemet. Visa, MasterCard og Nets står for dagens betalingsinfrastruktur. Relasjonen til noden merket som 'partnerbank' illustrerer at Nordea er samarbeidspartner, men ikke aksjonær i Vipps. Samtlige av disse aktørene bidrar til Vipps sin verdilevering og utgjør således også oppstrømsaktører i økosystemet. Foreninger og lag, brukersteder og forbrukere utgjør brukere av Vipps-tjenestene og er følgelig nedstrømsaktører. Disse tre hovedgruppene er videre knyttet til tjenestene Vipps tilbyr. Vipps i butikk inkluderes til tross for at tjenesten enda ikke er tilgjengelig i markedet, da lanseringen omtales som nært forestående.

Vipps sitt økosystem er omgitt av konkurrerende selskaper. Aktører som regnes som direkte konkurrenter, her definert som andre tilbydere av mobile lommebøker, plasseres i det innerste rektangelet. Tidligere ville mCash og MobilePay inngått her, men slik situasjonen er i dag står dette området tomt. Det ytterste rektangelet inneholder aktører som ikke tilbyr mobile lommebøker, men som likevel regnes som konkurrenter. Klarna og PayPal som er store i netthandelssegmentet er posisjonert i dette området. Klarna er markert med en mørkere blåtone for å illustrere at dette selskapet regnes som en sterk konkurrent. Videre konkurrerer også Vipps med de fysiske betalingskortene.

Oversiktsbildet av konkurranselandskapet innrammes av teknologiske endringer, regulatoriske endringer, sosiale og kulturelle endringer, samt endringer i forbrukervaner og konsummønstre. Denne rammen illustrerer at betingelsesfaktorene setter viktige vilkår for konkurranselandskapets utforming, samt for graden av konkurranse aktørene i mellom.

#### **4.2. Konkurransesituasjonen i 2020**

I tråd med forskningsspørsmålet vårt skal vi forsøke å tegne et bilde av konkurranse-situasjonen i fremtiden. Samtaler med ekspertene tilsier at svært mye kan ha endret seg innen få år, hvilket taler for en kort tidshorisont. På den annen side fremstår det hensiktsmessig å velge en horisont med tilstrekkelig avstand til nåtid for å kunne predikere tydelige sannsynlige endringer fra dagens situasjon. En tidshorisont på to til tre år anses således som fornuftig og leder oss til en vurdering av konkurransesituasjonen i 2020.

#### 4.2.1. Konkurrerende aktører

Samtlige eksperter vurderer trusselen fra teknologiselskaper som Google, Facebook, Apple, Samsung og Amazon som høy sett fra et Vipps-perspektiv. Disse er aktører som forventes å gi Vipps sterk konkurranse i det norske markedet to til tre år frem i tid.

*“Tidshorisonen har vært litt sånn at til nå så har det omtrent vært Vipps mot MobilePay i Norge, mens sluttfasen er kanskje mer Vipps mot disse globale spillerne.”* (Frode Åsheim, 2017)

Det er imidlertid varierende oppfatninger av hvilke av disse teknologigigantene som vil utgjøre den sterkeste konkurrenten i fremtiden. Konsensus er nok likevel at Facebook, Amazon og Apple totalt sett anses som marginalt sterkere konkurrenter enn Google og Samsung.

*“Vi er nok litt usikre på Facebook fordi de har en egen evne til å klare å flytte forbrukervaner.”* (Øyvind Aass, 2017)

*“Det er Amazon som er den virkelige jokeren her. Vi kan se på Apple, Facebook og Google så mye vi vil, men det er Amazon som vet hvilken farge du liker på skoene dine. De vet mye mer enn Apple gjør.”* (Henrik Lie-Nielsen, 2017)

Flere av intervjupersonene forteller videre at vurderingen av hvor stor trussel de ulike aktørene utgjør, avhenger av hvilken tjeneste en ser på. Facebook er en spesielt fremtredende potensiell konkurrent i vennebetalingssegmentet. Grunnen til dette er at Facebook besitter et essensielt konkurransefortrinn med sitt enorme nettverk og etablerte posisjon som kommunikasjonsplattform. Samtidig hersker det skepsis knyttet til hvorvidt Facebook vil innta en bredere posisjon, eksempelvis i fysisk butikk. Når det gjelder tjenester for betaling i fysiske butikker oppfatter ekspertene ApplePay som en av de fremste truslene.

*“Når det kommer nye terminaler i markedet vil de være åpne for NFC, og sånn sett vil det bli enklere for eksempelvis Apple å komme inn i markedet.”* (Hans Petter Hoel, 2017)

PayPal forventes å bestå som en nettbetalingsaktør, men samtidig ikke å utgjøre noen essensiell del av konkurransebildet om to til tre år. Det samme gjelder AliPay og WeChat. Det synes å være en gjennomgående oppfatning at en inntreden i norske markeder fra disse aktørene er lite sannsynlig i nær fremtid. I to av intervjuene begrunnes dette med at det trolig



---

vil være mer attraktivt for AliPay og WeChat å fortsette å ekspandere i Kina og andre asiatiske markeder.

*“Hvis AliPay virkelig vil, så har de nok muskler til å kjøre inn, men jeg tror samtidig på en annen side at de har vært mer opptatt av å følge kineserne ut, men at det har stoppet der.” (Frode Åsheim, 2017)*

Flere av ekspertene påpeker også at aktører vi ennå ikke kjenner til kan forventes å utgjøre sentrale konkurrenter i 2020. Fremtidens ledende aktører er ikke nødvendigvis selskaper som eksisterer i dag. Professor ved Handelshøyskolen BI, Espen Andersen uttaler følgende:

*“Folk har veldig tendens til å tro at Vipps kommer til å ta over markedet. Noen kommer til å gjøre det, men jeg er ikke så sikker på at vi har sett hvem det kommer til å bli enda.”*

Leverandørene av betalingsinfrastruktur synes forholdsvis villige til å tilrettelegge for at utenlandske aktører skal kunne etablere seg i Norge. Infrastrukturbarrierene for inntreden i det norske markedet anses således å være relativt lave, hvilket bidrar til å øke trusselen fra de globale teknologiselskapene. Frode Åsheim (2017) forteller:

*“Det er flere måter for utenlandske aktører å connecte seg inn i økosystemet på. Men vi i Nets ser åpenbart en mulighet for å være den naturlige inngangen for betalingsinfrastrukturen, uavhengig av hvilke løsning du kommer med.”*

Evne til å utnytte kundedata presenteres som en sentral kilde til konkurransefortrinn også i fremtiden, og er en egenskap som vil øke i relevans. Dette aspektet forsterker trusselen fra teknologigigantene.

*“Det er viktig hvem som bruker hvilke tjenester i dag. I den konkurransen vi nå går inn i, er det største fortrinnet at du vet noe om kundene som du kan bruke til å tilby en tjeneste som oppleves som enkel. Å være den plattformen som forbrukerne benytter seg av er et konkurransefortrinn som nye aktører kan overta. Facebook og Google kan klare dette fordi de har enorme mengder data og en evne til å se ting fra forbrukernes perspektiv.” (Espen Andersen, 2017)*

*“Butikker vil kjempe hardt for å eie kundedata selv, og det vil utspille seg en kamp mellom butikker, finansaktører og teknologigigantene for å eie og kapitalisere på kundedata.” (Øyvind Apelland, 2017)*

*“Jeg tror veldig mye kommer til å handle om hvem som vinner brukernes gunst, hvilket igjen avhenger av at man bruker den innsikten man har til å skape gode brukeropplevelser.” (Elisabeth Haug, 2017)*

*“Jeg er ikke i tvil om at det er de som har mest ressurser og størst brukerbase i form av distribusjon som har den teoretisk høyeste trusselen.” (Henrik Lie-Nielsen, 2017)*

Med hensyn til antall konkurrenter i markedet for mobile lommebøker to til tre år frem i tid peker ekspertene på krefter som trekker i to ulike retninger. Majoriteten fremhever at størrelsen på det norske markedet med høy sannsynlighet vil være for liten til å romme mange mobile lommebøker. Allerede lave marginer forventes å presses videre nedover fremover i tid. Ekspertene forventer derfor ikke at det vil være tilstrekkelig inntjening for hvert enkelt selskap dersom markedet for mobile lommebøker består av et stort antall aktører.

Videre uttaler flere eksperter at brukerstedene vil kunne utgjøre en sentral drivkraft bak en konsolidering av markedet for mobile betalingsløsninger også i fremtiden. Som presisert tidligere har brukerstedene i dag sterke preferanser for å unngå å forholde seg til mange ulike integrasjonssystemer, i tillegg til at de er svært opptatt av å gjøre betaling så enkelt som mulig for sine kunder. Brukerstedenes ønsker kan således trekke i retning av et mer konsolidert marked noen år frem i tid.

*“At butikkene slipper utfordringene knyttet til å ha for mange integrasjoner vil på en måte fremelske at det kommer til å bli én løsning, eller i hvert fall en standard da.” (Øyvind Aass, 2017)*

*“Brukerstedene er veldig opptatt av å nå alle på en enkel måte. De har vært veldig klare på at de ikke ønsker det vi kaller en ”tyrkisk basar”, altså at du blir nødt til å gi plass til mange forskjellige løsninger på kassebenken.” (Øyvind Apelland, 2017)*

Med hensyn til brukerstedenes ønsker og antall aktører i markedet peker flere av ekspertene på Aera som en svært interessant aktør. Aera er et selskap som tilbyr en universell betalings- og identifikasjonsplattform som standardiserer utførelsen av transaksjoner på brukerstedssiden. Selskapet gjør det mulig å benytte ett enkelt kassesystem for å motta betalinger ved bruk av flere ulike betalingsløsninger, og kan følgelig bidra til økt tilretteleggelse for et

---

mer fragmentert konkurransebilde i 2020. Forbrukere kan således benytte flere ulike mobile lommebøker uten at valg av løsning får betydning for brukerstedet.

Videre kommenterer mange av ekspertene at trenden der forbrukere har flere ulike bankrelaterte applikasjoner tilgjengelig og velger løsning avhengig av situasjon antakelig vil prege forbrukeres hverdag også i tiden som kommer. Det virker sannsynlig at det i fremtiden benyttes forskjellige løsninger for å betjene ulike formål.

*“Jeg tror mer på en fragmentering enn en konsolidering, for man ser allerede i dag at kundene bruker ulike tjenester til ulike formål.”* (Christoffer Hernæs, 2017)

*“Friksjonen er jo nå så lav at du bare kan trykke på telefonen din og så har du blitt bruker av noe nytt.”* (Henrik Lie-Nielsen, 2017)

*“Jeg blir veldig overrasket hvis jeg som forbruker om 10 år gjør absolutt alt på én plattform.”* (Elisabeth Haug, 2017)

Deloppsummering: Det er sannsynlig at teknologigigantene utgjør sentrale konkurrenter i 2020. Konkurransesituasjonen bør vurderes i henhold til ulike segmenter, og således utgjør også Klarna trolig en vesentlig konkurrent. AliPay og WeChat ventes ikke å gjøre inntreden i det norske markedet. Sterk konkurranse forventes imidlertid å komme fra aktører som ennå er ukjente. Brukersteder ønsker å forholde seg til én enkelt løsning, hvilket kan trekke i retning av markedskonsolidering. Samtidig utgjør Aera en måte å standardisere brukerstedsintegrasjonen slik at forbrukeren har mulighet til å velge mellom flere ulike betalingsløsninger. Lave barrierer for å bli bruker av nye mobile lommebøker trekker også i retning av en multibrukssituasjon. Flere av ekspertene anser derfor en mer fragmentert situasjon i 2020 som sannsynlig.

#### *4.2.2. Utvidet funksjonalitet*

Ekspertene er enige om at utvidet funksjonalitet blir et viktig element i de mobile betalingsløsningenes utvikling frem i tid.

*“Overfor forbrukeren vil mange bruksområder ha stor betydning.”* (Øyvind Apelland, 2017)

*“Jeg tror mobile lommebøker kommer til å dra i en retning som øker frekvens og øker relevans.” (Øyvind Aass, 2017)*

*“Betalingstilbydere vil kjempe for å være tilstede i mange interaksjonspunkter, det vil si til stede alle steder der betaling genereres.” (Bjørn Skjelbred, 2017)*

Majoriteten av eksperter trekker frem lojalitetsprogrammer og rabattkort som nærliggende funksjoner å utvide Vipps med. Et flertall av intervjupersonene nevner også at det vil være både naturlig og forventet at Vipps etter hvert begynner å tilby både forsikring og utsatt betaling.

*”Det blir en større overraskelse dersom vi ikke beveger oss inn i utsatt betaling, enn dersom vi gjør det.” (Elisabeth Haug, 2017)*

*“Jeg tror du kommer til å få mer kontoinformasjon, betalingsutsettelse, og der-og-da forsikringer for å nevne noe.” (Øyvind Aass, 2017)*

Å kunne gjøre analyser og komme med påfølgende anbefalinger som direkte hjelper kunden presenteres også av enkelte eksperter som potensiell funksjonalitet en kan forvente å finne i en mobil lommebok frem i tid. Analyse- og anbefalingsfunksjoner kan inngå som funksjonalitet i den mobile lommebokens andre tjenester. Eksempelvis kan det tenkes at Vipps i butikk kan registrere hvor i en butikk forbrukeren befinner seg, og komme med påfølgende tips og tilbud. Slike forslag og anbefalinger vil være basert på kundens oppførte interesser eller historisk kundedata, forutsatt at kunden har gitt samtykke.

Hvilke typer funksjonalitet mobile betalingsløsninger utvides med, samt hvor gode disse tjenestene er, kan få stor betydning for konkurransebildet frem i tid. Ekspertene er enige om at evnen til å utvikle enkle og brukervennlige tjenester vil bli avgjørende for hvorvidt en aktør klarer å vinne brukernes gunst fremover. Frode Åsheim (2017) uttaler:

*”Jeg tror det blir spennende å følge hvor edruelig disse løsningene holder seg til der de kom fra og hvor bredt de går ut, for suksessfaktoren er nok brukerenkelhet.”*

Flere intervjupersoner omtaler utvidet funksjonalitet som et ledd i å videreutvikle Vipps-plattformen, mens andre intervjupersoner peker på at å gjøre Vipps til en infrastruktur-

---

tjeneste ville være en fordelaktig måte å tilrettelegge for optimal utvidelse av funksjonalitet. Henrik Lie-Nielsen (2017) forteller:

*“Bankene vil gjøre lurt i å definere seg selv som plattformaktører. Bankene vil da kunne utnytte sin tilgang til den fysiske bankinfrastrukturen - det er ikke plain vanilla å starte en bank. Så kan man lage forretningsmodeller og verdinettverk som gjør det lønnsomt å la tredjepartsaktører lage punktjenester i stedet for eller på toppen av det som bankene selv tilbyr. Infrastrukturjenesten Vipps ville således ha åpnet for en flora av løsninger inne på plattformen som Vipps sine kunder kunne bruke.”*

En forventning om at Vipps i fremtiden kommer til å være en funksjonelt utviklet digital plattform synes fornuftig uavhengig av hvorvidt Vipps per i dag oppfattes som et produkt eller en plattform. Bakgrunnen for denne påstanden er at majoriteten av vellykkede plattformer opprinnelig begynte som produkter. Utviklingen mot en plattform anses sannsynlig også fordi enkelte eksperter peker på at organiseringen av Vipps som et samarbeid slik det er i dag kan gjøre det utfordrende å oppnå en god fordeling tilknyttet distribusjonen av kredittprodukter. Følgelig kan det tenkes at en utvidelse av funksjonaliteten Vipps tilbyr i dag kan fremtvinge en reorganisering i retning plattform.

*“Det mest intelligente for Vipps hadde vært å lage en plattform og så latt hvem som helst bygge sine tjenester på toppen av denne. Da hadde alle banker vært tro til Vipps fordi de hadde kunnet lage sine egne tjenester.”* (Henrik Lie-Nielsen, 2017)

Særlig én av ekspertene peker på at Vipps sin konkurransedyktighet i fremtiden avhenger av at selskapet utvikler seg til å bli en digital plattform som tilrettelegger for at tredjeparter kan bygge sine løsninger på Vipps sine eksisterende løsninger.

*“Jeg tror veldig mye handler om hvordan du driver produkt- og tjenesteutvikling i organisasjoner. Det handler om innovatørens dilemma, og hvordan en skal klare å skape en mer selvorganisert organisasjon som klarer å satse på de rette tingene, og som kan omstille seg raskt. Det er den største utfordringen for bankene fordi de er vant til å ha kommando og kontroll. De er vant til å sette i gang lange prosesser som tar tid. Denne måten å jobbe på blir feil i en verden hvor ting endrer seg veldig, veldig, veldig raskt.”* (Henrik Lie-Nielsen, 2017)

En felles plattform utgjør altså et bedre utgangspunkt for å fokusere på brukeropplevelse.

Deloppsummering: Utvidet funksjonalitet vil trolig være et vesentlig konkurranseaspekt fremover. Fordelsprogrammer, kreditt, forsikring og kontooversiktstjenester anses som svært aktuelle funksjoner å utvide tjenestespekteret med. En digital plattformaktør har de beste forutsetningene for å lykkes med utvidet funksjonalitet uten at bredden går på bekostning av brukervennligheten.

#### 4.2.3. Økosystem

Flere av ekspertene tror at samarbeid mellom ulike typer aktører vil bli stadig viktigere fremover. Sammenlignet med dagens situasjon vil Vipps dermed inngå i et mer omfattende økosystem om to til tre år. Mange av ekspertene peker på et fremtidig samarbeid med BankAxept som sannsynlig. Et nordisk samarbeid med aktører som MobilePay og Swish presenteres også av flere eksperter som et mulig scenario.

*“Det er krefter, tror jeg, som kommer til å drive i retning av et behov for konsoliderte nordiske løsninger - både på banksiden og på retailsiden.” (Øyvind Apelland, 2017)*

*“Vipps har ambisjoner i andre markeder. Vi tror jo at god teknologi og erfaring med å bygge en sterk posisjon på kort tid har potensiale i også andre markeder. Og vi tror ikke at vi kommer til å gjøre dette på egenhånd.” (Elisabeth Haug (2017)*

*“Den løsningen som brukes flest steder er den som får størst penetrasjon. I den konteksten er det selvfølgelig utrolig interessant å la Swish, MobilePay og Vipps være en felles løsning.” (Henrik Lie-Nielsen, 2017)*

I sammenheng med et nordisk samarbeid er det nærliggende å forvente at Vipps utvikler seg til å bli et fullstendig norsk samarbeid hvor et større antall av dagens uavhengige banker har blitt partnerbanker.

For at et fremtidig nordisk samarbeid skal være mulig kan det bli nødvendig å overkomme utfordringen knyttet til at betalingsinfrastruktur per i dag er nasjonal, og ikke tilrettelegger for kostnadseffektiv bruk av løsninger på tvers av landegrensene. De nordiske landene benytter seg i høy grad av ulike systemer. Øyvind Apelland (2017) forteller:

---

*“I Norge og Danmark har man de lokale løsningene BankAxept og Dankort som de dominerende betalingsystemene. I Sverige og Finland har man ikke lokale løsninger - betalinger i butikk går primært gjennom Visa og MasterCard.”*

Utover dette ser samtlige intervjupersoner på samarbeid med fintech-aktører og andre teknologiaktører som viktig fremover. Fintech-aktører utvikler initielt gjerne én spesifikk løsning. De blir således spesialister på sine respektive punktløsninger, og i så måte attraktive i kundenes øyne.

*“Fintech-aktører kommer ikke til å konkurrere om bankvirksomheten, men de kommer til å konkurrere om kundeoppmerksomheten, og det er jo der mye av verdiskapingen skjer i tett dialog med kundene.”* (Øyvind Aass, 2017)

*“Man må nesten vurdere det case by case, men potensialet ligger jo egentlig i å samarbeide på flere felt.”* (Frode Åsheim, 2017)

Det er derfor konsensus blant ekspertene om at å klare å vinne til seg de beste teknologimiljøene er nødvendig for å lykkes fremover. Vipps ønsker å gjøre dette både ved å inngå partnerskap og ved faste ansettelsler.

*“Vi tenker å bygge en struktur og kultur rundt våre egne folk. Vi kommer også til å inngå masse partnerskap, men vi ønsker først og fremst å ha kjernekompetansen i hus.”* (Elisabeth Haug, 2017)

Flere eksperter påpeker at en vesentlig utfordring for Vipps i fremtiden omhandler nettopp å vinne til seg de beste teknologiaktørene, da det er svært få av dem tilgjengelig og fordi de typisk mottar flere attraktive tilbud.

*”Det blir på en måte konkurranse om en ny aktør, nemlig den som klarer å lage de kule grensesnittene. Og så er det jo sånn at det er ikke sikkert at de kommer til å lage disse grensesnittene på vegne av deg. Kunsten blir å gjøre disse til samarbeidspartnere og ikke konkurrenter.”* (Øyvind Aass, 2017)

*”Det er veldig få av de skarpe hodene innen teknologi, og de er vanskelig tilgjengelig. Det er nok der vår flaskehals kommer til å ligge i tiden fremover – at vi ikke har nok skarpe teknologer som kan plattformen vår godt.”* (Elisabeth Haug, 2017)

En sentral utfordring handler derfor om å finne måter å gjøre sitt selskap attraktivt for aktører i teknologimiljøene som innehar den kompetansen selskapet har behov for. Flere eksperter peker på at velutviklede insentivordninger kan bidra til å gjøre Vipps mer attraktiv for fintech-aktører. Det hersker imidlertid stor usikkerhet rundt hvordan disse ordningene bør utformes. Stor brukerbase kan utgjøre et viktig insentiv, da det forventes at programutviklere vil være opptatt av at det de utvikler treffer mange brukere. Det fremheves videre at å oppnå tilstrekkelig brukeradopsjon er langt mer utfordrende enn selve utviklingen av en god tjeneste. Kort vei fra idé til handling er et annet mulig insentiv som kan gjøre Vipps mer attraktiv. Espen Andersen (2017) konstaterer imidlertid at:

*”Hvis du skal jobbe med softwareutvikling – har du lyst til å jobbe for DNB eller Google? Jeg vet hva jeg ville gjort.”*

Samtidig presenteres et potensielt fremtidig fortrinn for Vipps og andre nordiske aktører. Det beløpet en programvareutvikler må betale for å tilby sin løsning på en annens plattform betegnes som programvareutviklerens distribusjonskostnad. Distribusjonskostnadene utviklerne må betale for å nå ut til teknologigigantenes brukerbaser er høy, hvilket åpner for at Vipps og andre nordiske aktører i fremtiden kan tenkes å tiltrekke seg gode samarbeidspartnere ved å utgjøre et rimeligere alternativ.

*“Det som er vanskelig er jo å få nok brukere til å benytte seg av tjenesten. For å få til dette kan man selvfølgelig kjøpe seg en plass hos Google eller Facebook, men det er dyrt.”* (Henrik Lie - Nielsen, 2017)

En viktig faktor for vellykkede fremtidige samarbeid blir således å skape et godt tilbud for inntektsdeling. Fra et Vipps-perspektiv vil det være avgjørende at det tilbudet Vipps kommer med er attraktivt i konkurranse med andre aktører som forsøker å tiltrekke seg programvareutviklere. Et annet element som poengteres omhandler kvaliteten til API-ene. De aktørene som lager de beste brukeropplevelsene for programvareutviklerne i form av å tilby de beste programmeringsgrensesnittene vil trolig være dem som har de mest attraktive samarbeidspartnere to til tre år frem i tid.

*“For å tiltrekke seg de beste utviklerne er det to ting. Du må ha et verditilbud som er godt i forhold til inntektsdeling og deling av verdi. Og jeg tror at faktisk så er det nok slik at de som lager de beste API-ene, altså de beste utvikleropplevelsene, som vil vinne.”* (Henrik Lie-Nielsen, 2017)



---

Deloppsummering: Økosystemet i 2020 kan tenkes å inkludere BankAxept, flere partnerbanker, MobilePay og Swish, samt et større antall fintech-aktører. Å tiltrekke seg de beste samarbeidspartnerne forventes å utgjøre et betydelig konkurranseaspekt, og blir trolig en sentral utfordring i tiden som kommer. Økonomiske, teknologiske, og organisatoriske insentiver presenteres som mulige løsninger på denne utfordringen, men det hersker likevel usikkerhet rundt konkrete tiltak.

#### 4.2.4. Økonomi

Flere av ekspertene peker på at betalingsviljen for digitale tjenester vil være lavere enn det kunden per i dag betaler for samme type tjenester. Vipps kan om to til tre år overta alle former for betaling, men en sentral utfordring er at betalingsvilligheten for Vipps vil være lav både hos forbrukere og brukersteder. Den fremtidige utviklingen av mobilbetalings-tjenester kan således komme til å kannibalisere bankens eksisterende inntjeningsgrunnlag. Utvidet funksjonalitet kan følgelig bli viktig for selskapets lønnsomhet.

*“Kaken som viser hva bankene tjener per transaksjon kommer til å bli mindre, så de må løse andre problemer for kunden for å kunne opprettholde markedsstørrelse.”*  
(Henrik Lie-Nielsen, 2017)

Lav betalingsvilje kan også få implikasjoner for antall aktører i markedet for mobile lommebøker i 2020. Øyvind Aass (2017) uttaler:

*“Hvis det hadde vært en gullgrube å drive med mobile betalingsløsninger så hadde sikkert flere prøvd seg, men det er et krevende game økonomisk sett.”*

Den lave betalingsviljen gjør seg også gjeldende ved at flere av ekspertene trekker frem lav pris som en avgjørende faktor for å oppnå adopsjon hos brukersteder slik som dagligvarebutikker. Til tross for en relativt lav betalingsvilje presenteres tilstedeværelse i dagligvarebutikker som et aktuelt inntjeningsgrunnlag i fremtiden, spesielt grunnet et svært høyt transaksjonsvolum. Det vektlegges at selv om de tradisjonelle betalingskanalene vil gi lavere inntjening fremover, blir det sentralt å være posisjonert her for å sikre seg den inntjeningen som faktisk vil eksistere.

*“Det mange glemmer å se på er at den inntjeningen, den mister du uansett - ikke fordi du lager et bedre produkt for kundene dine som er billigere, men fordi noen andre kommer til å gjøre det hvis ikke du gjør det.”* (Henrik Lie-Nielsen, 2017)

For å lykkes økonomisk som mobil lommebok i fremtiden blir det følgelig essensielt å redusere kostnader tilstrekkelig til at brukersteder kan akseptere prisen. Flere av ekspertene forteller at det er uklart hva kostnadene knyttet til konto til konto-transaksjoner vil være, men peker på at et fremtidig samarbeid med BankAxept kan bidra til adopsjon hos brukerstedene som følge av lavere kostnader.

*”For å få med brukerstedene er det helt avgjørende at det er billig nok.”* Elisabeth Haug, 2017)

*”Hvis Vipps i butikk koster mer enn å betale med BankAxept-kort for brukersteder så er det null sjanse for at den butikken kommer til å implementere Vipps.”* (Henrik Lie-Nielsen, 2017)

Noen av ekspertene peker som kjent på at velutviklede økonomiske insentiver er sentralt for å få til gode fremtidige samarbeid. Gode ordninger er nødvendig for å oppmuntre potensielle samarbeidspartnere til å gjøre de nødvendige investeringene i fremtidig funksjonalitet. Flere av ekspertene er enige om at en god modell for inntektsdeling må etableres, men nøyaktig hvordan denne inntektsdelingen bør utformes for å fungere godt frem i tid er usikkert. Å utvikle en modell som deler inntekt basert på antall transaksjoner presenteres som en mulighet. Hvorvidt det er mest hensiktsmessig å benytte fast eller flytende andel av inntekten som grunnlag for inntektsdeling anses som et område der en rett og slett må prøve seg frem.

*”Det er de som lager de beste løsningene for sluttkunden som vinner kundens gunst. Så man må jobbe med forretningsmodeller som får dette til å funke rent økonomisk, og det er ikke så lett. Det spillet har så vidt begynt.”* (Henrik Lie-Nielsen, 2017)

Deloppsummering: Forretningsmodellen til Vipps forventes også i fremtiden å være preget av lave marginer, og er således avhengig av høyt volum for å oppnå tilfredsstillende lønnsomhet. Brukersteder er svært prissensitive. Lave priser blir dermed en forutsetning for at Vipps skal kunne sikre adopsjon hos brukersteder.

#### 4.2.5 Betingelsesfaktorer

##### *Teknologiske endringer*

Et flertall av ekspertene venter at utformingen av mobile lommebøker om to til tre år vil skille seg tydelig fra dagens design, og at brukergrensesnittet vil endre seg dramatisk.

---

Ekspertene er imidlertid usikre på hvilke konkrete endringer som vil prege den tekniske utformingen av de mobile lommebøkene i tiden fremover. Espen Andersen (2017) forteller:

*“Jeg er helt sikker på at de mobile lommebøkene kommer til å se ganske like ut til slutt, men at de kommer til å se ut sånn de gjør i dag - det tror jeg ikke.”*

Teknologisk utvikling forventes videre å gå i retning av såkalte ‘usynlige betalinger’.

*“Betaling akkurat nå er litt “centre of the universe”, men jeg tror betalingene kommer til å forsvinne mye mer inn i de tjenestene vi virkelig vil utføre.”* (Øyvind Apelland, 2017)

*“Du vil få en større andel av de usynlige betalingene. Det å frikoble seg fra at betaling må være et aktivt valg alltid er et viktig element.”* (Christoffer Hernæs, 2017)

Det berettes videre at grensesnittet vil miste sin betydning når betalinger kontekstualiseres og inngår i mer friksjonsfrie opplevelser. Smarttelefonens rolle kan gå i retning av identifikasjon.

*“Grensesnitt og design kommer til å endre seg dramatisk. Hva er det de sier? “The best interface is no interface” - det er ingen tvil om at det beste er at når du går ut av butikken så er det betalt.”* (Henrik Lie-Nielsen, 2017)

*“Mobilen vil være en del av å gjenkjenne hvem du er.”* (Hans Petter Hoel, 2017)

En av ekspertene vektlegger at teknologien bak løsningene som lanseres fremover må være så ferdigutviklet og velfungerende at den sikrer umiddelbar brukeradopsjon. Et læringsmoment fra lanseringen av MobilePay i Rema1000-butikker var at mobile betalingsløsninger kun får én sjanse til å bygge brukerbasis. Dersom løsningen ikke fungerer godt nok er forventningen at forbrukere ikke vil gi en forbedret versjon av den samme løsningen en ny sjanse. Således blir det særdeles viktig i fremtiden å avvente lansering til en er sikker på at den underliggende teknologien fungerer optimalt.

Flere av ekspertene formidler tro på at betalingstransaksjoner i økende grad vil gå via en konto til konto-infrastruktur, fremfor via kortinfrastruktur. Konto til konto-betalinger karakteriseres ved at betalingen skjer samtidig som transaksjonen og pengene overføres

direkte til konto (DNB, u.å.). Flere av ekspertene ser på overgang til konto til konto-infrastruktur for vennebetaling som nært forestående. For debetbetaling i butikk virker et bytte fra Visa og MasterCard til BankAxept høyst sannsynlig. Sistnevnte vil kunne føre til at også butikktransaksjoner går konto til konto.

*“Fremover er det ny regulering, og da åpnes det for at det kan brukes konto til konto-infrastruktur, og ikke nødvendigvis kortinfrastruktur.”* (Frode Åsheim, 2017)

Majoriteten av de teknologiske utfordringene er som tidligere nevnt knyttet til bruk av mobile lommebøker i fysiske butikker. Fremover er en avhengig av å utvikle løsninger som fungerer raskt og enkelt, hvilket i stor grad forutsetter bruk av NFC eller tilsvarende teknologi.

*“Teknologien som virkelig kan sikre et gjennombrudd for mobilbetaling i butikk er NFC.”* (Øyvind Aass, 2017)

Noen av intervjupersonene peker på den svært hurtige utviklingen innen blockchain-teknologi, og uttaler at dette i fremtiden kan åpne for muligheter for å utvikle både billigere og mer effektive mobile betalingstjenester. For de etablerte aktørene i betalingsmarkedet vil utbredelse av blockchain-teknologi også kunne skape trusler, dersom nye aktører evner å utnytte denne teknologien på en bedre måte.

*“Blockchain utvikler seg i en rasende fart, og denne teknologien er i ferd med å bli mye billigere. Det som kan skje, når du samtidig parer med PSD2, er at aktører som har mange transaksjoner kan sette opp sine egne betalingsløsninger. Ta for eksempel kollektivtransporten i Oslo. Ruter bruker i dag Vipps eller denne typen infrastrukturer til å formidle betaling, men de er store nok til å sette opp sin egen løsning.”* (Espen Andersen, 2017)

Deloppsummering: Utformingen til mobile lommebøker forventes å se annerledes ut i 2020. Usynlige og friksjonsfrie betalinger der selve betalingen reduseres til å være en delprosess er sannsynlig. Mobile betalingsløsninger forventes å gå via konto til konto-infrastruktur, og NFC har trolig blitt innført. Velutviklet teknologi forventes således å være et avgjørende konkurranseaspekt også i fremtiden.

---

### *Regulatoriske endringer*

Ekspertene er enige om at flere reguleringer vil følge i kjølvannet av PSD2. Konkrete eksempler på forventede reguleringer er likevel mangelvare. Det nevnes imidlertid at forbrukeren vil få stadig større muligheter til å dele informasjon som tidligere var forbeholdt bankene, og at dette faktum er forventet å drive frem nye reguleringer som setter individet i førerretet. Videre pekes det på at fordi PSD2 gjelder hele EU/EØS-området, er det sannsynlig at fremtidige reguleringer fortsetter i retning av et felles europeisk regelverk. Et etablert regelverk som er felles for hele Europa kan videre øke sannsynligheten for at fremtiden vil inneholde ekspansjoner og samarbeid, spesielt mellom europeiske aktører.

Flere av ekspertene fremhever også at sannsynlige implikasjoner av PSD2 vil komme til å bli økt kreativitet, både hos fintech-aktører og i løsningene bankene selv utvikler. Fordi utviklingen vil gå stadig hurtigere, blir det også enda vanskeligere å få på plass relevante reguleringer i tide.

*“Et race som aldri vil gå over er teknologisk og bransjemessig utvikling versus reguleringsmyndigheter. Her vil det være et evig spenn.” (Øyvind Apelland, 2017)*

En av ekspertene nevner et annet tenkelig scenario der kundene ikke bryr seg om utviklingen, og fortsetter å bruke de samme mobilbetalingstjenestene som tidligere selv etter innføringen av PSD2.

Deloppsummering: PSD2 forventes å sette fart på kreativiteten hos bransjeaktører, hvilket med høy sannsynlighet leder til oppfølgende reguleringer som setter individet i førerretet. Fremtidige europeiske ekspansjoner og samarbeid kan også være en naturlig følge av PSD2.

### *Endringer i sosiale og kulturelle forhold*

Øyvind Apelland (2017) beskriver endringer i sosiale og kulturelle forhold ved følgende uttalelse:

*“Endring er vanskelig å forutsi, og kan variere fra marked til marked - avhengig av teknologisk modenhet, eksisterende tjenester, pris, og tillit til aktørene.”*

Flere av ekspertene mener at enkelhet med høy sannsynlighet vil være viktigere enn tillit fremover. Hendelser som tidligere ble sett på som tillitsbrudd, hvor selskaper som Facebook og Google overvåker forbrukeren og med jevne mellomrom mister e-postadresser og

passord, vil i økt grad bli akseptert som normalt. Således er det sannsynlig at forbrukernes tillit utvides til å også gjelde teknologiselskaper.

En stadig mer global verden kombinert med felles europeisk lovgivning kan føre til at landegrenser fremstår mindre tydelige. Kulturforskjellene i fremtiden kan derfor bli mindre distinkte. Det er tenkelig at forbrukere i andre europeiske land beveger seg i retning av norske forbrukere, slik at villigheten til å ta i bruk mobile betalingsløsninger øker. Som et eksempel på bevegelse i kulturelle forhold forteller Øyvind Apelland (2017) at:

*“I USA flyttes mye av handel fra butikk til nett i et så stort tempo at etablerte aktører som Walmart og Macy’s trues av nedleggelse.”*

Implikasjonene av økt digitalt fokus i større deler av Europa anses for å være høyere sannsynlighet for ekspansjoner. Et økt digitalt fokus kan også lede til en større potensiell brukerbase, som videre kan gi rom for flere konkurrerende aktører.

Deloppsummering: Frem mot 2020 anses det sannsynlig at tillit er blitt mindre viktig for forbrukerne, samt at også teknologiselskaper kan bygge tillitsposisjoner. Økt globalisering kan bidra til at betalingsrelaterte kulturforskjeller i større grad viskes ut i tiden som kommer.

#### *Endringer i forbrukervaner og konsummønster*

Ekspertene er alle overbevist om at forbrukere i 2020 i økende grad vil kreve friksjonsfrie og sømløse betalinger hvor betalingstjenesten er mer integrert i selve kjøpsopplevelsen. Fokuset på betaling som en selvstendig tjeneste vil dermed endres i tiden fremover, som følge av at forbrukernes krav til enkelhet til blir stadig høyere.

*“Konkurransespektet ligger først og fremst i hvor friksjonsfritt, altså hvor enkelt, en kan benytte seg av tjenesten.”* (Espen Andersen, 2017)

*”Betalinger kontekstualiseres, det vil si at betalinger vil inngå i tjenesten til friksjonsfrie opplevelser. Fra å være i sentrum i en prosess blir betalinger delprosesser – dels usynliggjort og knyttet tettere til kjøp av tjenester eller varer.”*  
(Bjørn Skjellbred, 2017)

Flere av ekspertene mener at dersom en lykkes i å løse utfordringene knyttet til sømløshet og enkelhet vil de mobile lommebøkene ha en klar fordel sammenlignet med tradisjonelle betalingskort fordi forbrukeren vil sette pris på muligheten til å slippe ta med seg kortet i

butikken. For at mobilbetaling skal utvikle seg til å bli en vanlig betalingsform i fysiske butikker er det imidlertid avgjørende at løsningene fungerer like raskt og enkelt som kortbetaling.

*”Så lenge du som mobilløsning er like god som dagens kortløsning, så tror jeg faktisk du kan vinne, for da kommer det praktiske inn med at du setter pris på å slippe å ha med deg kortet, mens mobilen har du alltid med.” (Frode Åsheim, 2017)*

Med hensyn til brukervennlighet presenterer flere av ekspertene en utfordring knyttet til lansering av nye verdiøkende tjenester. Å legge til for mye funksjonalitet vil kunne få negative konsekvenser for brukervennligheten fordi risikoen for at forbrukeren oppfatter løsningen som for kompleks øker. I lys av fremtidige forbrukeres forventede krav til enkelhet er det fare for at forbrukerne vil avstå fra å benytte en løsning som er uoversiktlig og komplisert.

*”Det er sikkert fristende når man lager slike lommebøker å pakke mer og mer funksjonalitet inn i den, men for hver gang man kaster mer inn så blir det dessverre mindre oversiktlig, og du vanner ut litt av kjerneproduktet du hadde fordi det blir så mye.” (Frode Åsheim, 2017)*

Det presiseres samtidig at dette er en utfordring som i hovedsak er tilknyttet Vipps som produkt. Et bredt tjenestespekter vil ikke medføre utfordringer for en plattform.

Flere av ekspertene tror videre at trenden hvor en ser at forbrukerne er villige til å dele sine personlige data i bytte mot det som oppfattes som et bedre tjenestetilbud vil vedvare.

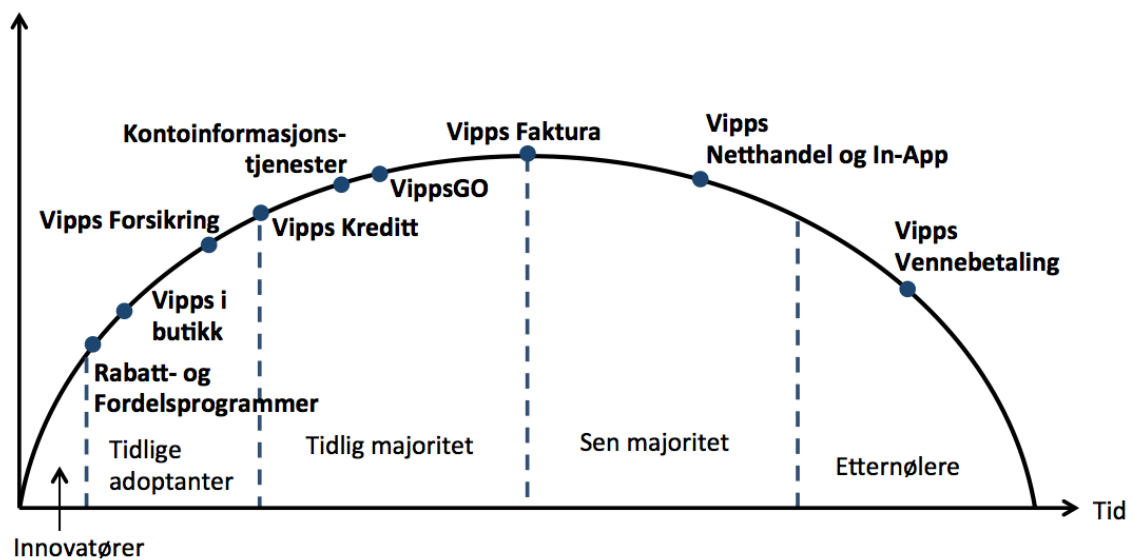
*”Det er en opplevelse av at det er en bevegelse i retning av at man er villig til å gi fra seg data og la aktørene bruke data gitt at man kan få noen fordeler ut av det.” (Øyvind Aass, 2017)*

Deloppsummering: Forbrukervaner forventes å trekke i retning av friksjonsfrie betalinger fremover. Brukerenkelhet vil med trolig være avgjørende for utviklingen i konkurransesituasjonen frem mot 2020. Fremtidens forbrukere forventes å være mer villige til å gi fra seg personlige data, gitt at det kan resultere i enklere løsninger med høyere nytteverdi.

#### 4.2.6. Livssyklusanalyse

Ekspertene beskriver som kjent et konkurranselandskap hvor endringer forventes å skje i et stadig høyere tempo. Det kan derfor være nærliggende å forvente en livssyklus hvor

tjenestene Vipps leverer i dag har oppnådd nye grader av adopsjon. Samtidig vil funksjonaliteten ha blitt utvidet. Adopsjonskurven for 2020 inneholder følgelig nye tjenester som ikke tilbys i dag. Basert på kunnskap fra ekspertintervjuene kombinert med lærdom fra den noe eldre aktøren MobilePay presenterer vi et mulig scenario for Vipps sin livssyklus i 2020 i figur 7 nedenfor. Til tross for at kulturelle forskjeller kan spille inn på hvilke typer tjenester som adopteres i ulike land, anses etterspørselsmønsteret til forbrukere i Skandinavia for å være relativt likt. Således kan andre nordiske løsnings utvikling benyttes til å analysere en potensiell livssyklus for Vipps i 2020.



*Figur 7: Livssyklus for Vipps-tjenester i 2020*

Om to til tre år vil Vipps Vennebetaling trolig befinne seg i en fase som kjennetegnes av at også enkelte av etternølerne har adoptert løsningen. Det antas med andre ord at Vipps har en svært stor brukerbase også i 2020, til tross for at nye aktører som tilbyr vennebetalingstjenester sannsynligvis har entret markedet. Dette kan begrunnes ved at Vipps har etablert stødig fotfeste i Norge i dag. Bruk av Vipps til betaling har i stor grad blitt en integrert del av forbrukernes hverdag, og "å vippse" har blitt et verb.

Vipps Netthandel og In-App kan ventes å bevege seg nærmere et stadium der også den sene majoriteten har adoptert tjenestene. Veksten i brukerbase kan begrunnes ved at en økende andel av handelen foregår på Internett og i applikasjoner. Dette kan igjen forklares ved forbrukernes stadig sterkere preferanser for enkle og sømløse brukeropplevelser. Det er også forholdsvis enkelt å oppnå hurtig distribusjon på betaling på Internett og i applikasjoner,



---

hvilket bidrar til å øke sannsynligheten for sterk utbredelse av disse betalingstjenestene i 2020.

Vipps Fakturas hurtige adopsjon gjør det nærliggende å anta at antall brukere vil fortsette å øke. Løsningen forventes derfor å bevege seg mot et stadium der brukerbasen inkluderer tidlig majoritet. Digitalisering av tjenester kombinert med forbrukernes krav til enkelhet kan medføre at flere bedrifter vil strekke seg langt for å tilby digitale og enkle løsninger også for fakturabetaling. Tjenesten VippsGO oppnådde hurtig adopsjon ved lansering. Fordi betalingsløsningen er rettet mot alle norske foreninger og lag, samt mindre utsalgssteder, besitter den en stor potensiell brukerbase. Således kan det være naturlig å forvente at oppslutning rundt tjenesten vil fortsette å vokse frem i tid. VippsGO anses derfor for å være adoptert av tidlig majoritet i 2020.

Kontoinformasjontjenester er som kjent en ny type tjeneste som følger av PSD2. Denne typen tjenester anses for å være svært ettertraktet, slik at både introduksjon og påfølgende hurtig brukeradopsjon trolig er nært forestående. Kontoinformasjontjenester har således antagelig oppnådd betydelig utbredelse, og benyttes i 2020 av en tidlig majoritet.

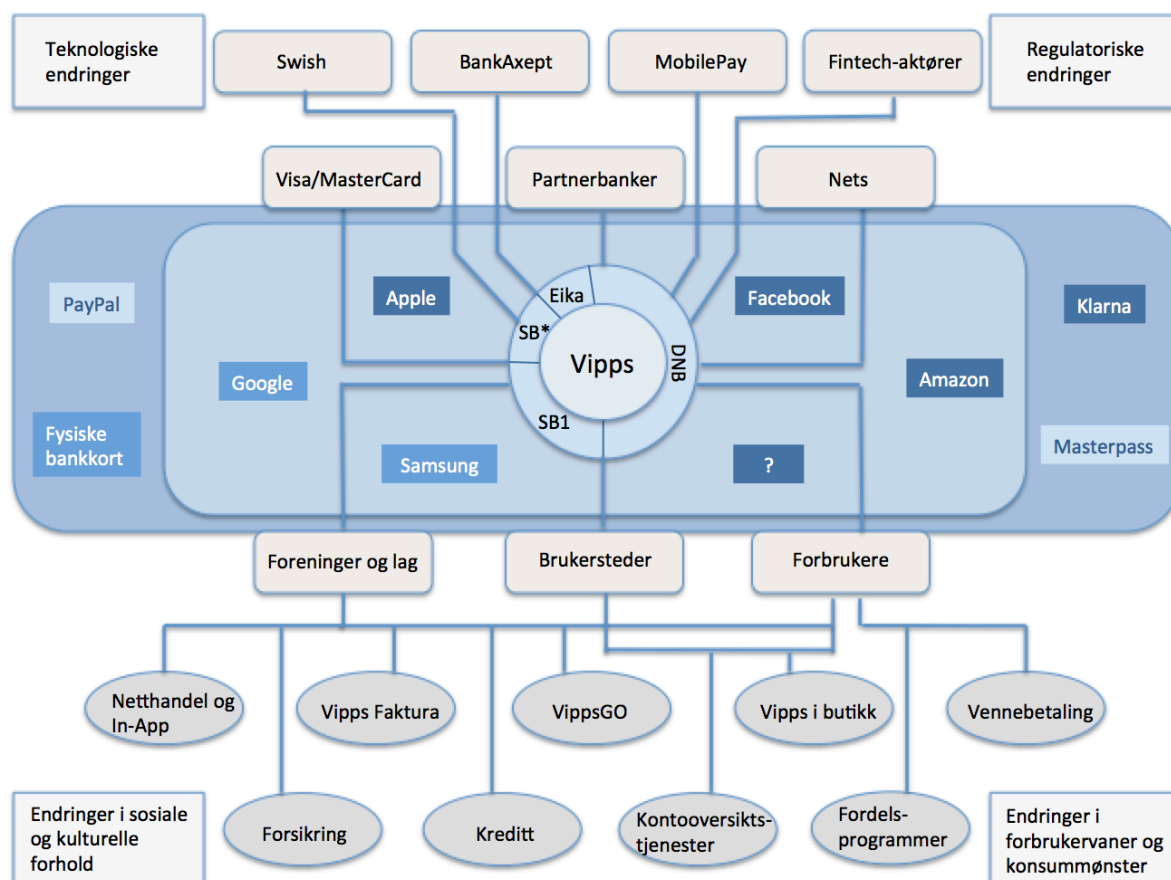
Både Vipps Kreditt og Vipps Forsikring er tjenester som ventes å benyttes av tidlige adoptanter i 2020. Klarnas popularitet synes å være en tydelig indikasjon på at behovet for utsatt betaling er til stede, slik at den enkelheten Vipps Kreditt kan tilby vil medføre brukeradopsjon. Også Vipps Forsikring tilbyr enkelhet og tilgjengelighet i tråd med forbrukernes ønsker. Videre observeres det allerede i dag bevegelser i retning av forsikring for eksempel i Danmark, hvor MobilePay kan benyttes til betaling av utvalgte forsikringer. Utbredelse av Vipps Forsikring blant tidlige adoptanter synes således fornuftig å forvente.

Vipps i butikk anses å befinne seg i en innledende fase i 2020, da samtaler med ekspertene har avdekket barrierer for å lykkes med betaling i butikk som er av både teknisk og kommersiell karakter. Til tross for at rabatt- og lojalitetsprogrammer allerede tilbys i MobilePay forventes også denne funksjonaliteten å være nær introduksjonsfasen i 2020. Dette skyldes at slike rabatt- og fordelsprogrammer vil være tett knyttet til muligheten for å betale med Vipps i butikk.

Livssyklusen til en plattform kan også analyseres fra tilbudssiden ved å studere den underliggende teknologien. Slik det fremgår av den tidligere introduserte S-kurven vil det ved modning av en teknologi være essensielt å foreta et hopp fra den eksisterende S-kurven til en ny S-kurve som representerer livssyklusen til en ny teknologi. I 2020 kan det tenkes at populariteten til mobile lommebøker som benytter tradisjonell kortinfrastruktur er avtagende. Vipps kan derfor foreta et hopp fra en modnet kortinfrastruktur til mindre utbredt teknologi som muliggjør konto til konto-transaksjoner og usynlig betaling.

Deloppsummering: Fra et etterspørselsperspektiv har tjenestene Vipps hittil har lansert blitt mer utbredt i 2020. Forventet utvidet funksjonalitet er representert ved tilføyelsen av nye tjenester på livssykluskurven, med ulik grad av adopsjon. En vurdering av livssyklusen fra et tilbudsperspektiv tilsier at Vipps sannsynligvis vil foreta et hopp fra en modnet kortinfrastruktur til ny teknologi bak konto til konto-transaksjoner og usynlig betaling.

#### 4.2.7. Konkurransbildet i 2020



**Figur 8:** Konkurransbildet i Norge i 2020

\* SB er en forkortelse for de selvstendige sparebankene i Vipps-samarbeidet

---

Figur 8 fremstiller en sannsynlig konkurransesituasjon for Vipps i 2020. Et mer omfattende økosystem er representert ved et større antall oppstrømsaktører sammenlignet med dagens situasjon. Eksempelvis utgjør BankAxept en samarbeidspartner i 2020. Videre inngår Swish og MobilePay, samt et økt antall partnerbanker for å illustrere et potensielt nordisk samarbeid. På samme måte fremgår sannsynlige utvidelser av funksjonalitet av økningen i antall tjenestenoder knyttet til økosystemets nedstrømsaktører.

Antall konkurrenter som inngår i figur 8 har også økt sammenlignet med nåsituasjonen. Denne økningen består blant annet av Apple, Facebook, Google, Samsung og Amazon, som sannsynligvis har gjort en inntreden i det norske markedet i 2020. Feltet med spørsmålsteget illustrerer aktører som ennå er ukjente, men som likevel rangeres høyt på trusselbildet. Ettersom fysiske bankkort er en enkel og billig løsning som er godt forankret hos forbrukere er det nærliggende å plassere fysiske bankkort som en relativt sterk konkurrent også i 2020. Hvor dyp blåfarge hver aktør er markert med beskriver hvor sterk konkurrent den aktuelle aktøren forventes å utgjøre, hvor mørk blå indikerer sterk konkurrent.

Vipps sin sannsynlige utvikling mot 2020 anses å være generaliserbar. Bevegelsen mot et mer omfattende økosystem forventes følgelig å gjelde for majoriteten av mobile lommebøker. Figur 8 kan således også benyttes til å representere andre mobile lommebøkers digitale økosystemer.

## 5. Diskusjon

I oppgavens diskusjonskapittel skal vi utforske tre aspekter ved oppgavens funn vi anser som spesielt interessante. Med utgangspunkt i disse elementene har vi utarbeidet tre sentrale spørsmål som legger grunnlag for diskusjonen. Vi skal drøfte disse problemstillingene og forsøke å trekke linjer til litteraturen som er presentert i kapittel 2, samt annen relevant teori som kan bidra til å belyse fenomenene.

### 5.1. Kan mobile lommebøker ta en rolle som digital plattform?

Opgavens kapittel 2 avdekket at eksisterende litteratur beskriver digitale plattformer ved hjelp av to viktige kjennetegn. Først og fremst må den digitale plattformen kunne karakteriseres som et tosidig marked. Dernest kjennetegnes en digital plattform ved at uavhengige tredjeparter kan utvikle og legge til tjenester for å utvide plattformens funksjonalitet. I det følgende vil vi diskutere hvorvidt dagens mobile lommebøker oppfyller kriteriene som presenteres i eksisterende litteratur, og dermed hvorvidt de utfyller rollen som digital plattform.

Tosidige markeder karakteriseres ved at to utpregede brukergrupper samhandler med hverandre. Majoriteten av de mobile lommebøkene vi kjenner til i dag ble opprinnelig utviklet som vennebetalingstjenester. Denne typen transaksjoner innebærer transaksjoner mellom privatpersoner, og det kan således hevdes at samhandlingen skjer innad i én og samme brukergruppe. Samtidig kan det argumenteres for at personene som er involvert i transaksjonen inntar to ulike roller som betaler og mottaker i det øyeblikket betalingen finner sted. En slik tolkning av betalingssituasjonen åpner for at også vennebetaling kan betraktes som et tosidig marked.

For tjenester som har blitt lansert i etterkant av vennebetaling, og som i dag ofte inngår i de mobile lommebøkene, eksisterer et mer utpreget skille mellom brukergruppene. Både fakturabetaling og betaling med mobil i applikasjoner, nettbutikker og fysiske butikker innebærer interaksjon mellom brukerstedssiden og forbrukersiden. Mobile lommebøker som tilbyr slike tjenester kan således betegnes som tosidige markeder, og tilfredsstillende følger det første kriteriet knyttet til hvorvidt en løsning innehar rollen som en digital plattform.

---

Utformingen av dagens mobile lommebøker samsvarer imidlertid i mindre grad med eksisterende litteraturs krav til at digitale plattformer må åpne for at uavhengige tredjeparter skal kunne bidra til utvidet funksjonalitet. Eksempelvis har Vipps hittil kun utviklet sine tjenester ved hjelp av egne ressurser. Til tross for at selskapet forventer å inngå eksterne samarbeid i større grad i fremtiden, er det en målsetting å ha så mye som mulig av kjernekompetansen innad i organisasjonen. Vipps er avhengig av å innhente ny kompetanse i tiden fremover for å kunne utvikle konkurransedyktige tjenester, og ønsker i hovedsak å utvide organisasjonen ved å ansette programvareutviklere. Dersom Vipps kun utvider sitt tjenestespekter ved å ansette kompetanse vil imidlertid ikke programvareutviklerne utgjøre uavhengige tredjeparter. Denne organiseringen av økosystemet vil således ikke tilfredsstillende kriteriene som må overholdes for å kunne betraktes som en digital plattform i henhold til litteraturen.

Et annet spørsmål knyttet til organiseringen av økosystemet er hvorvidt dyktige og ettertraktede teknologer vil finne det attraktivt å forplikte seg til fast ansettelse hos én enkelt organisasjon, for deretter å måtte innrette seg etter organisasjonens rammer. Oppgavens funn avdekket at innflytelse på oppgavene og frihet knyttet til utførelsen av disse er aspekter teknologer anser som viktige. Ettertraktede teknologer kan beholde en større frihet ved å arbeide som frilansere eller å starte sine egne selskaper som deretter kan inngå samarbeid med andre organisasjoner. Fra teknologenes perspektiv kan dermed alternativene til fast ansettelse fremstå som svært attraktive.

Utfordringer knyttet til hvordan samarbeidet organiseres forplanter seg også i hvordan utvidet funksjonalitet introduseres i markedet. Ettersom mobile lommebøker gjerne er opptatt av å ivareta og styrke sin posisjon er det naturlig å forvente et ønske om at nye tjenester skal lanseres som egne merkevarer. Teknologer som vil samarbeide for eksempel med Vipps vil med andre ord kunne måtte finne seg i at tjenestene de utvikler introduseres i markedet som Vipps-produkter. Det er imidlertid ikke utenkelig at mange programvareutviklere vil ha et ønske om å motta mer kredibilitet for arbeidet de utfører.

I kampen om dyktig teknologisk kompetanse kan mobile lommebøker følgelig bli nødt til å foreta enkelte justeringer av sine forretningsmodeller i tiden fremover. Slike justeringer kan innebære å inngå eksterne samarbeid i større grad enn forventet, samt å tilby produkter som ikke nødvendigvis bærer merkevarenavnet til den mobile lommeboken. Ved å tilrettelegge

for at uavhengige tredjeparter kan utvikle tjenester ved å benytte seg av deres infrastruktur, kan tilbydere av mobile betalingsløsninger få tilgang til den kompetansen de trenger ved at de fremstår som mer attraktive fra utviklernes perspektiv. I så måte kan mobile lommebøker bevege seg mot oppfyllelse av begge litteraturens kriterier, og således utvikle seg fra å være et produkt til å ta rollen som en plattform.

Begrepet 'digital plattform' brukes hyppig om Vipps og andre mobile lommebøker, til tross for at disse tjenestene per i dag ikke oppfyller begge kriteriene som beskrives i litteraturen. Flere av ekspertene omtaler dagens mobile lommebøker som digitale plattformer. Henrik Lie-Nielsen var imidlertid tydelig på at å organisere seg som en plattform er en aktuell *fremtidig* strategi for Vipps. Disse motsetningene gjenspeiler at det eksisterer varierende oppfatninger knyttet til hva som kreves for å utfylle en rolle som digital plattform.

Det kan tenkes at betegnelsen 'digital plattform' med tiden har utvidet seg til å bli et videre begrep som lavere grad stiller krav til tredjepartenes uavhengighet. Denne utviklingen kan sees i sammenheng med at stadig flere forretningsmodeller baseres på å skape og levere verdi gjennom digitale nettverk. I så tilfelle oppstår et spørsmål knyttet til hva som skal til for å oppfylle rollen som digital plattform i dagens situasjon. Et mulig alternativ er å ta utgangspunkt i kun det første kriteriet, slik at alle tjenester som tilrettelegger for interaksjon mellom to utpregede brukergrupper kan defineres som digitale plattformer. Å kun stille krav til tosidig marked kan imidlertid skape et begrenset bilde av den digitale plattformens aktiviteter. Et nærliggende alternativ kan derfor være å etablere en ny plattformdefinisjon med konkrete kriterier til utformingen av samarbeid som er tilpasset dagens situasjon hvor aktører er uavhengige i lavere grad .

Utformingen av dagens mobile lommebøker tilfredsstillers altså ikke kriteriene som må oppfylles for å inneha rollen som en digital plattform slik det presenteres i eksisterende litteratur. Dagens mobile lommebøker kan imidlertid omtales som digitale plattformer dersom en tar utgangspunkt i en mindre rigid definisjon av plattformbegrepet med svakere krav til relasjonen til tredjeparter. For ledelsen i selskaper som tilbyr mobile lommebøker vil det være essensielt å foreta en eksplisitt strategisk vurdering av hvorvidt selskapet skal forsøke å utfylle rollen som en plattform. Dersom ønsket er at selskapet skal være en plattform blir det dernest viktig å skape et attraktivt utviklingsmiljø for tredjepartsaktører. Dette kan blant annet gjøres ved å utarbeide gode åpne programmeringsgrensesnitt, og ved å

---

tilrettelegge for uavhengige samarbeid i større grad. For å etablere vellykkede samarbeid kan selskapet arbeide tett med tredjepartsaktører for å teste og utvikle forretningsmodeller som tilrettelegger for inntektsdeling. I så måte vil det være aktuelt å foreta forbruker- og prisnivåtesting mot ulike segmenter for å bestemme maksimal betalingsvilje. Ledelsen må altså tilrettelegge for eksperimentering.

## **5.2. Kan det være økonomisk gunstig å tilby mobile lommebøker i 2020?**

Vennebetalingstjenester er i dag gratis for alle brukere opp til en gitt transaksjonssum. Denne typen betalingstjenester er imidlertid som kjent forholdsvis kostbar for tilbydere av vennebetaling. Litteraturen peker på at én brukergruppe kan subsidiere av en annen brukergruppe som et middel til å hurtig oppnå en stor brukerbasis. Således kan en naturlig strategi være å ta sikte på å utnytte vennebetalingstjenestens brukerbasis til å senere oppnå en annen betalende brukergruppe som kan subsidiere den innledende brukergruppen. Oppgavens kapittel 4 avdekket imidlertid en sentral utfordring ved subsidierte forbrukere fordi potensielt betalende brukersteder er svært motvillige til å betale for å bruke mobile betalingsløsninger.

Brukerstedene ser et svært begrenset verdiforslag ved å implementere integrasjon for mobilbetaling fordi løsningene som er tilgjengelige i dag er dyrere enn de eksisterende betalingsløsningene. Lav betalingsvilje hos brukerstedenes skyldes trolig også at fremtredende brukersteder slik som dagligvarebutikker opererer med svært lave profittmarginer. Brukskostnaden knyttet til mobilbetaling i butikk er derfor høy relativt til dagligvarebutikkens profittmargin. Det kan være av betydning å presisere at dette prispresset vil gjelde alle aktører med mobile lommebøker som planlegger en inntreden i det norske markedet fordi tilbydere av mobile betalingstjenester konkurrerer mot løsninger som går via BankAxept-systemet. På sikt kan det imidlertid tenkes at BankAxept sin konto til kontoinfrastruktur åpnes både for norske og utenlandske aktører. I så måte vil norske betalingsaktører som i dag tilbyr løsninger som går via BankAxept-systemet oppleve å miste sitt konkurransefortrinn knyttet til lave transaksjonskostnader.

For at en digital plattform skal være levedyktig må det som beskrevet i kapittel 2 være mindre kostbart for de ulike brukergruppene å benytte seg av plattformen enn å benytte alternative løsninger. Brukergruppesubsidiering blir følgelig mest aktuelt i tilfeller der den ene brukergruppen er villig til å betale plattformeieren for tilgang til den andre

brukergruppen. For mobile lommebøker foreligger imidlertid utfordringer knyttet til krysssubsidierring da brukerstedene ikke har behov for tilgang til plattformen for å nå ut til sine kunder. På den annen side kan denne situasjonen endres i fremtiden dersom mobilbetaling i butikk har blitt den foretrukne måten for forbrukere å utføre betalinger på. Hvis forbrukeren kun har smarttelefonen med seg som betalingsinstrument, vil det kunne utgjøre en konkurranseulempe for brukersteder å ikke tilrettelegge for mobilbetaling.

I tilfeller hvor krysssubsidierring av to brukergrupper ikke er aktuelt vil en brukeravgift for alle brukergruppene være nødvendig for å sikre lønnsomhet. Lav eller ingen betalingsvilje også hos forbrukergruppen utgjør imidlertid en annen betydelig utfordring. Plattformeiere kan ikke ta betalt av forbrukere med mindre mobilbetaling har blitt det klart foretrukne betalingsalternativet. Eventuelt må plattformeierne tilby noe vesentlig mer enn tjenester som i dag kan utføres på andre måter enn via en smarttelefon. Casestudiet av Vipps avdekket en mulig utvidelse av funksjonalitet hvor flere av tilleggstjenestene har inntjeningspotensial. Eksempelvis kommer forbrukere til å betale for både kreditt og forsikring. Således kan utviklingen av verdiøkende tjenester bli avgjørende for å oppnå lønnsomhet. En naturlig tanke kan være at oppgavens funn er generaliserbare slik at flere mobile lommebøker vil følge en lignende livssyklus der senere tjenestelanseringer utgjør inntektsgrunlaget.

På den annen side fremgår det i oppgavens funn at formålet med mobile lommebøker ikke nødvendigvis er lønnsomhet, men heller å skape tette kundeforhold. Tilgang til kundedata er essensielt for å få innsikt i kundenes behov og trender som kan bli avgjørende for fremtidig konkurranseevne. Når hensikten med mobile lommebøker primært blir kundedata kan det være nærliggende å anse mobile lommebøker som en investering eierne foretar, hvor kostnaden den mobile lommeboken medfører i dag forventes å overstiges av fremtidige inntekter fra aktivitetene kundedata muliggjør. Å utnytte innsikt i kundeatferd får et strategisk perspektiv da selskaper som benytter kundedata til å utforme tjenester og kundeopplevelser utkonkurrerer konkurrenter som ikke aktivt utnytter kundedata med 25% i dekningsbidrag (Gallup, u.å.).

Rene betalingsselskaper, eksempelvis Vipps, er imidlertid avhengig av å minimum oppnå marginal lønnsomhet for at drift skal være hensiktsmessig på lengre sikt. Teknologiaktører slik som Apple tilbyr betaling kun som én av mange tjenester, og har således mulighet til å krysssubsidiere sin mobile lommebok. I slike tilfeller kan en ulønnsom mobil lommebok være



---

hensiktsmessig fordi den bidrar til inntjening på andre områder. For beslutningstakere i organisasjoner som tilbyr mobile lommebøker som én av flere tjenester vil det være essensielt å vurdere hvorvidt datagrunnlaget fra den mobile lommeboken bidrar tilstrekkelig til den resterende virksomheten. Det blir viktig å ha klart for seg hvilke fordeler kundedata forventes å skape, samt vurdere selskapets evne til å utnytte disse dataene på en god måte.

Diskusjonen indikerer altså at ledelsen i selskaper som konkurrerer i markedet for mobile lommebøker møter betydelige økonomiske utfordringer. Ledelsen må vurdere hvilke priser som vil være konkurransedyktige, særlig overfor brukerstedsegmentet. Marginpress på brukerstedssiden stiller krav til høyt transaksjonsvolum. For å oppnå et tilstrekkelig høyt transaksjonsvolum blir det viktig å være bevisst på at det må være mindre kostbart for de ulike brukergruppene å benytte seg av selskapets plattform enn å benytte alternative løsninger. En optimal prisingsstrategi innebærer også at ledelsen bør vurdere nøye hvilke tilleggstjenester som maksimerer merverdi hos brukergruppene og således muliggjør de høyeste marginene.

### **5.3. Kan mobile lommebøkers rolle trues av kontekstuell betaling?**

Den forventede utviklingen mot usynlige og kontekstualiserte betalinger er et funn det kan være svært spennende å se nærmere på. Smarttelefonens rolle i selve betalingen vil kunne bevege seg fra betalingsinstrument til identifikasjonsmiddel i et tenkt scenario hvor betaling skjer automatisk idet forbrukeren går ut av butikken. Implementering av nye teknologier som stemmekontroll og kunstig intelligens i mobile lommebøker kan innebære at også andre aktiviteter enn betaling kan utføres mer sømløst.

En mulig følge av utviklingen mot usynlige betalinger kan derfor være at selve lommeboken får redusert betydning. I så måte kan rene betalingsaktører oppleve en økende ulempe, samtidig som andre typer selskaper får et viktig fortrinn. Vipps er en tjeneste som er organisert rundt betaling som hovedaktivitet. I takt med at betalinger usynliggjøres og i stadig lavere grad utgjør en utpreget aktivitet i seg selv, kan Vipps og tilsvarende mobile lommebøker oppleve at deres rolle svekkes. Facebook benyttes derimot til andre hovedformål enn betaling. Betalingsfunksjonen i Messenger blir således en tilleggstjeneste som kan føre til at forbrukeren verdsetter primærtjenesten enda høyere.

Hvilken faktor som har størst betydning for mobile lommebøkers utvikling er diskutert. På den ene siden er forbrukernes ønsker utgangspunktet for hvilke produkter og tjenester det er hensiktsmessig å tilby. Produkt- og tjenesteutvikling tilstreber følgelig å fylle behov i markedet. Samtidig er det ofte tilfellet at forbrukerne ikke gir tydelig uttrykk for hva de ønsker seg, som følge av at de ikke er tilstrekkelig bevisst på hva de egentlig trenger. Således innebærer utvikling av nye produkter og tjenester i stor grad å søke seg frem til udekkede behov i markedet. I denne sammenheng kan det være aktuelt å anse endringer i forbrukervaner og i kulturelle forhold som tungtveiende drivere av utviklingen i mobile lommebøker. Blant annet kan bevegelser i forbrukervaner i retning av kontekstualisert betaling komme til å true rollen til tilbyderne av mobile lommebøker.

På den annen side kan teknologi anses som en svært sentral driver av mobile lommebøkers utvikling. Forbrukeres behov og ønsker kan tenkes å inspireres av teknologisk utvikling. Majoritetens krav til enkle løsninger gjenspeiler kunnskap om hvilke muligheter som skapes av ny teknologi. Eksempelvis tilfredsstillende usynlige betalinger kravene til enkelhet som stilles av dagens forbrukere. For fem år siden derimot, fremsto ikke usynlige betalinger som et like tydelig behov fordi majoriteten av forbrukerne trolig ikke anså denne graden av enkelhet som en mulighet.

Mobile lommebøkers utvikling kan følgelig lede til at selve lommeboken får redusert betydning fordi teknologisk utvikling muliggjør sømløse tjenester både innen betaling og på andre områder. Teknologisk utvikling kan således hevdes å være den viktigste driveren av mobile lommebøkers utvikling. For ledelsen i selskaper som tilbyr mobile lommebøker blir det følgelig særdeles viktig å være kjent med teknologiske fremskritt og trender for å lykkes. På samme måte er det av sentral betydning at beslutningstakere følger utviklingen i forbrukervaner tett for å evne å tilfredsstillende foreliggende kundebehov til enhver tid. Ledelsen bør iverksette tett oppfølging og testing av sine betalingsløsningers enkelhet, samt vurdere hvordan selskapets rolle vil endres ved en bevegelse mot kontekstualisert betaling.

---

## 6. Konklusjon

Vårt mål for arbeidet med denne utredningen har vært å forstå markedet for mobile lommebøker. Digitalisering og smarttelefonens stadig mer omfattende rolle taler for at mobilbetaling vil dominere neste stadium av betalingsformidlingens utvikling. Vi ønsket derfor å kartlegge konkurransesituasjonen i dag, og samtidig danne et bilde av en sannsynlig fremtidig situasjon. I arbeidets innledende fase formulerte vi følgende forskningsspørsmål:

*Hva kjennetegner dagens konkurransesituasjon for mobile lommebøker i Norge, og hvordan vil den se ut i fremtiden?*

For å besvare vårt forskningsspørsmål valgte vi å ta utgangspunkt i en kombinasjon av tidligere forskning og tilgjengelig dagsaktuell informasjon, samt kvalitative data innhentet gjennom ekspertintervjuer. Ved å kartlegge tidligere forskning utviklet vi kunnskap om digitale plattformer og økosystemer. Denne kunnskapen bidro til økt forståelse av fenomenene vi skulle studere. Samtidig oppdaget vi at store deler av eksisterende litteratur er utdatert. Vi så derfor behov for å innhente ny kunnskap ved å utføre et eksplorativt casestudium. Kunnskap om dagens situasjon ble primært oppnådd via søk på Internett, og benyttet til å danne et helhetlig bilde av konkurransesituasjonen i 2017 for mobile lommebøker. For å utarbeide et sannsynlig framtidsscenario intervjuet vi ni eksperter med erfaring fra og innsikt i mobile lommebøker og finansteknologi.

Datainnsamlingen gjorde oss i stand til å identifisere en rekke interessante funn. Vi fant blant annet at fremtidens konkurranselandskap sannsynligvis vil bestå av flere aktører enn i dag, og det er mulig at samme forbruker benytter seg av et større antall mobile lommebøker. Det er sannsynlig at Facebook, Apple, Google, Amazon og Samsung, samt flere hittil ukjente aktører vil inngå i et fremtidig norsk konkurranselandskap for mobile lommebøker. De mobile lommebøkene som tilbys forventes også å inneholde stadig flere tjenester. Forsikring, kreditt, kontoinformasjonstjenester og fordelsprogrammer er tjenester som trolig vil inngå i mobile lommebøkers tjenestespekter i 2020.

Samtidig vil trolig betalingsløsningenes enkelhet være en avgjørende faktor for brukeradopsjon. En utfordring for betalingstilbydere kan være opplevelsen av at deres rolle svekkes som følge av at betaling kontekstualiseres og inngår i mer friksjonsfrie opplevelser.

Videre avdekket vi en sentral utfordring knyttet til utviklingen av lønnsomme forretningsmodeller, da fremtidens profittmarginer ventes å være ytterligere presset.

Det foreligger imidlertid enkelte begrensninger ved forskningsoppgavens funn. Vi har kun utført intervjuer med ni eksperter. Følgelig kan det hevdes at utvalget er for smalt til at funnene kan presenteres som generaliserbare. På den annen side kan det argumenteres for at ni eksperter utgjør optimal utvalgsstørrelse fordi intervjuer med elitepersoner stiller høye krav til fagkompetanse. Mobile lommebøker anses som et fagområde hvor kun et begrenset antall personer tilfredsstillende disse kravene. Således vil et smalt utvalg hvor intervjupersonene har tilstrekkelig kunnskap være mer hensiktsmessig enn et bredere utvalg, hvor flere av intervjupersonene har mindre innsikt å tilby.

Videre beror forskningen på et casestudium av én enkelt mobil lommebok. Det kan således påstås at funnene til en viss grad er begrenset til det spesifikke casestudiet. Mot dette kan det imidlertid argumenteres for at endringer i de fire betingelsesfaktorene vil påvirke konkurransesituasjonen for alle tilbydere av mobile betalingsløsninger i det norske markedet. Videre vil også aktørene i stor grad påvirkes av de samme konkurransefaktorene. I så måte vil de mobile lommebøkene være preget av en rekke felles utviklingstrekk, og det kan således hevdes at oppgavens funn er generaliserbare.

Fremtidens iboende usikkerhet utgjør en ytterligere begrensning ved oppgaven. De kontinuerlige endringene som preger markedet for mobile lommebøker ble presentert som en utfordring under intervjuene med samtlige eksperter. Ekspertene uttalte også at svært rask teknologisk fremgang forsterker usikkerheten og gjør det vanskelig å predikere konkurransesituasjonens utvikling. En viss feilmargin bør således påregnes når en utarbeider et mulig framtidsscenario.

Vårt formål med oppgaven har vært å bidra til økt innsikt i markedet for mobile lommebøker og kunnskap om en sannsynlig utvikling av konkurransesituasjonen. Vi ønsket også å tilføre ny kunnskap innenfor et fagfelt der vi opplevde dagens litteratur som mangelfull eller utdatert. Etter endt forskningsarbeid mener vi å ha funnet forskningsbaserte modeller som forenkler fremstillingen av en kompleks tjeneste- og markedsutvikling. Teori og modeller i kombinasjon med en eksplorativ undersøkelse har gjort det mulig å gi meningsfulle og etterprøvbare prediksjoner om mobile lommebøkers utvikling frem mot 2020. Vår forskning

---

har således bidratt til å oppdatere og utvide litteratur som belyser et svært dagsaktuelt fagfelt. Vi håper både akademikere og praktikere vil ha nytte av denne kunnskapen.

### **Fremtidig forskning**

Under arbeidet med denne oppgaven fremgikk det tydelig at utviklingen i markedet for mobile lommebøker går svært raskt. Forskningsarbeidet har strukket seg over om lag fire måneder, hvor endringer i konkurransesituasjonen har blitt offentliggjort med jevne mellomrom. Implikasjonene av den hurtige utviklingen er at det vil være begrenset hvor lenge oppgavens funn kan forventes å tilføre ny kunnskap. På samme måte som predikerte trender fra tidligere forskning anses for å være utdaterte, er det nærliggende å anta at våre prediksjoner blir mindre relevante frem i tid. Således vil også fremtidig forskning kunne ta for seg et lignende forskningsspørsmål for å bidra til ny innsikt i fagområdet.

Vår masteroppgave har også bidratt til å avdekke mulige områder for fremtidig forskning. Det ble i diskusjonskapitlet pekt på at Vipps ønsker å ansette programvareutviklere, fremfor å inngå samarbeid med høyere grad av uavhengighet. Tendensen til å samle kompetanse i egen organisasjon underbygges av at Vipps fusjonerer med BankAxept og BankID i stedet for å la disse aktørene inngå som oppstrømsaktører i økosystemet. Det kan således være interessant å utforske nærmere hvordan mobile lommebøker organiserer sine samarbeid sammenlignet med andre typer digitale plattformer.

Videre kan det være aktuelt å studere nærmere hvordan en kan utforme velfungerende økonomiske modeller for mobile lommebøker. Oppgaven avdekket at lønnsomhet vil bli en betydelig utfordring for fremtidens tilbydere av mobile betalingsløsninger. Et aktuelt område for fremtidig forskning er således hvorvidt det er mulig å utarbeide forretningsmodeller som sikrer tilstrekkelig inntjening. Samtidig oppdaget vi tendenser til at mobile lommebøker benyttes som middel for å oppnå andre formål. Det kan følgelig være interessant å studere nærmere hvorvidt mobile lommebøker indirekte kan bidra til økt inntjening for selskaper som tilbyr betaling som én av flere tjenester. Mobile betalingsløsninger fremstår altså som et fagfelt med betydelig potensiale for fremtidig forskning.

---

## 7. Litteraturliste

- Aass, Ø. (2017). Intervju med representant for eierbank. *Personlig intervju*.
- Adner, R. & Kapoor, R. (2010). Value Creation in Innovation Ecosystems: How the Structure of the Technological Interdependence Affects Firm Performance in New Technology Generations. *Strategic Management Journal*, 31(3), 306-333. doi: 10.1002/smj.821
- Aera. (u.å.).Betaling. Hentet fra [https://rpwp.blob.core.windows.net/wpdata1/2017/10/Aera\\_produktark\\_Betaling.pdf](https://rpwp.blob.core.windows.net/wpdata1/2017/10/Aera_produktark_Betaling.pdf)
- Andersen, E. (2017). Intervju med representant for akademia. *Personlig intervju*.
- Andreson, P., & Tushman, M. L. (1990). Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change. *Administrative Science Quarterly*, 35(4), 604. doi: 10.2307/2393511
- Apelland, Ø. (2017). Intervju med representant for betalingsinfrastruktur. *Personlig intervju*.
- Bakken, J. B. (2017, 9. november). Vi skal ikke ligge på app-kirkegården. Vi skal gi Apple og Facebook en real fight når de kommer. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/nyheter/2017/11/09/1344/Teknologi/-vi-skal-ikke-ligge-pa-app-kirkegarden-vi-skal-gi-apple-og-facebook-en-real-fight-nar-de-kommer>
- Basole, R. C., Huhtämaki, J., Rubens, N., & Russel, M. G., (2012). Understanding Mobile Ecosystem Dynamics: A Data-Driven Approach. *2012 International Conference on Mobile Business, Paper 15*. Hentet fra [http://aisel.aisnet.org/icmb2012/15/?utm\\_source=aisel.aisnet.org%2Ficmb2012%2F15&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](http://aisel.aisnet.org/icmb2012/15/?utm_source=aisel.aisnet.org%2Ficmb2012%2F15&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages)
- Basole, R. C., Karla, J., (2011). On the Evolution of Mobile Platform Ecosystem Structure and Strategy. *Business & Information Systems Engineering*, 3(5), 313-322. doi: 10.1007/s12599-011-0174-4
- Bekken, P. R. (2017, 13. februar). Oppdalsbankene med felles betalingsløsning: Samles om Vipps. Hentet fra <https://opp.no/2017/02/nyheter/gar-sammen-vipps/>
- Bjørnstad, S. (2017, 13. februar). Norske banker samler kreftene mot Apple og Facebook. *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/XkG3g/Norske-banker-samler-kreftene-mot-Apple-og-Facebook>
- Boeije, H. (2009). *Analysis in Qualitative Research*. London, UK: Sage Publications Ltd.

- 
- Bourdreau, K. (2007). Does Opening a Platform Stimulate Innovation? The Effect on Systemic and Modular Innovations. *MIT Sloan Research Paper No. 4611-06*. Hentet fra <http://ssrn.com/paper=913402>
- Brekke, S. (2016, 2. november). Norge trenger global handel. Hentet fra <https://www.nrk.no/ytring/norge-trenger-global-handel-1.13206182>
- Christensen, J., & Trumpy, J. (2017, 17. november). Slår sammen Vipps, BankAxept og BankID. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/nyheter/2017/11/17/0842/Finans/slar-sammen-vipps-bankaxept-og-bankid>
- Cusumano, M. (2010). Technology Strategy and Management - The Evolution of Platform Thinking. *Communications of the ACM*, 53(1), 32-34. Hentet fra [http://ebusiness.mit.edu/research/papers/2010.01\\_Cusumano\\_Technology%20Strategy%20and%20Management\\_272.pdf](http://ebusiness.mit.edu/research/papers/2010.01_Cusumano_Technology%20Strategy%20and%20Management_272.pdf)
- Dahlberg, T., Mallat, N., Ondrus, J., & Zmijewska, A. (2008). Past, present and future of mobile payments research: A literature review. *Electronic Commerce Research and Applications*, 7(2), 165-181, doi: 10.1016/j.elerap.2007.02.001
- Strzelecki, T. S. (2017). Vipps fyller to år: – Har endret måten vi gjør opp på. Hentet fra <https://dnbfeed.no/vipps/vipps-fyller-to-ar-har-endret-maten-vi-gjor-opp-pa/>
- Dalsbø, V. K. (2017, 12. januar). Vipps = Enkel betaling. Hentet fra <https://dnbfeed.no/nyheter/vipps-enkel-betaling/>
- Dalsbø, V. K. (2017, 2. februar). 500 000 nordmenn er klare for Vipps Faktura. Hentet fra <https://dnbfeed.no/teknologi/500-000-nordmenn-er-klare-for-vipps-faktura/>
- DNB. (u.å.). BankAxept. Hentet fra <https://www.dnb.no/bedrift/konto-kort-og-betaling/betaling/bankaxess.html>
- Eisenmann, T. R., Parker, G. G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for Two-Sided Markets. *Harvard Business Review*, 84(10), 92. Hentet fra: <https://hbr.org/2006/10/strategies-for-two-sided-markets>
- Eriksen, M. R., & Bakken, J. B. (2017, 6. mars). MobilePay har fått nøkkel til 10 000 butikker i Norden. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/nyheter/2017/03/06/2127/Finans/mobilepay-har-fatt-nokkel-til-10000-butikker-i-norden>
- Finans Norge. (u.å.). PSD2 eller betalingstjenstedirektivet. Hentet fra <https://www.finansnorge.no/tema/bank/psd2-eller-betalingstjenstedirektivet/>

- 
- Finanstilsynet. (2017). *Innføring av det reviderte betalingstjenestedirektivet (PSD2) i norsk rett*. Oslo: Finanstilsynet.
- Gallup. (u.å.). Maximizing the Emotional Economy - Behavioral Economics. Hentet fra <http://www.gallup.com/services/170954/behavioral-economics.aspx>
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2008). How Companies Become Platform Leaders. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 28-35. Hentet fra <http://sloanreview.mit.edu/article/how-companies-become-platform-leaders/>
- Gundersen, M. (2017, 9. november). I 2017 Vipps, så er den borte. NHH-professor spør mørk fremtid for tjenesten. Hentet fra <https://nrkbeta.no/2017/11/09/vipps-sa-er-den-borte-nhh-professor-spar-mork-fremtid-for-tjenesten/>
- Haare, H., & Solheim, J. (2011). *Hovedtrekk i utviklingen av det norske betalingssystemet i perioden 1945-2010, med særlig vekt på Norges Banks rolle* (Rapport nr. 44/2011). Oslo: Norges Bank.
- Hagiu, A., & Julian, W. (2015). Multi-Sided Platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 43, 162-174. doi: 10.2139/ssrn.2794582
- Hampe, F. J., Swatman, P. M., & Swatman, P. A. (2000). Mobile Electronic Commerce: Reintermediation in the Payment System. *Electronic Commerce: The End of the Beginning*. Hentet fra <https://pdfs.semanticscholar.org/f103/2a725705b97f1b9b301041b6832a005ab36c.pdf>
- Haug, E. (2017). Intervju med representant for mobilbetalingsløsning. *Personlig intervju*.
- Hauger, K. K. (2016, 12. september). Telegiganter vil utfordre bankene på mobilbetaling. Hentet fra <http://kampanje.com/markedsforing/2016/09/telegiganter-utfordrer-bankene-pa-mobil-betaling/>
- Hellström, V. & Holm, J. (u.å.). *PSD2 - Strategic opportunities beyond compliance*. (Evry Rapport). Hentet fra [https://www.evry.com/globalassets/bransjer/financial-services/bank2020/wp\\_psd2/psd2\\_whitepaper.pdf](https://www.evry.com/globalassets/bransjer/financial-services/bank2020/wp_psd2/psd2_whitepaper.pdf).
- Hernæs, C. (2017). Intervju med fintech-ekspert. *Personlig intervju*.
- Hoel, H. P., (2017). Intervju med representant for brukersteder. *Personlig intervju*.
- Hoemsnes, A. (2017, 20. oktober). Danske Bank inn i Vipps. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/nyheter/2017/10/20/2058/Finans/danske-bank-inn-i-vipps>
- Hoemsnes, A., Eriksen, M. R., & Trumpy, J. (2017, 28. april). Vipps starter mobilkappløpet i butikk. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/nyheter/2017/04/28/2130/Finans/vipps-starter-mobilkappløpet-i-butikk>



- 
- Holm, E. D. (2017, 16. mai). Halve Norge får tilgang til butikken din med VippsGO. Hentet fra <https://dnbfeed.no/bedrift/halve-norge-far-tilgang-til-butikken-din-med-vippsgo/>
- Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2017,). Managing Our Hub Economy . *Harvard Business Review*, 95(5), 84. Hentet fra <https://hbr.org/2017/09/managing-our-hub-economy>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johnsen, B. (2017). *Hva innebærer PSD2 for bankene?* (Bits Rapport). Hentet fra <https://www.bankid.no/globalassets/dokumenter/apne-sider/presentasjoner/3-brynjel-johnsen-bits.pdf>
- Kjørstad, I., Slettemeås, D., & Lavik, R. (2016). *Forbrukstrender - 2016* (HiOA Rapport). Oslo: Forbruksforskningsinstituttet SIFO/HIOA
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lie-Nielsen, H. (2017). Intervju med fintech-ekspert. Personlig intervju.
- Lien, L. B., Knudsen, E. S., & Baardsen, T. Ø. (2016). *Strategiboken*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lindvoll, E. (2017, 5. september). Ser du dette skiltet må du likevel åpne lommeboken. Hentet fra <http://www.dinside.no/okonomi/ser-du-dette-skiltet-ma-du-likevel-apne-lommeboken/68663258>
- Moe, S. (2017, 2. august). Sverige, Danmark og Finland får ApplePay, men ikke Norge. *E24*. Hentet fra <http://e24.no/digital/apple/sverige-danmark-og-finland-faar-apple-pay-men-ikke-norge/24109096>
- Moore, J. F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75. doi: 10.1038/262644a0
- Nachira, F., Nicolai, A., Dini, P., Le Louarn, M., & Leon, L. R. (2007). *Digital Business Ecosystems*. Hentet fra <http://www.digital-ecosystems.org/book/Section0.pdf>
- Nets. (u.å.). Fremtidens digitale betalingssystemer - levert av Nets. Hentet fra <https://www.nets.eu/no-nb/om-nets/Pages/default.aspx>
- Nicolaisen, J. (2016, 9. juni). Digitale utfordringer i betalingssystemet. Hentet fra <http://www.norges-bank.no/Publisert/Foredrag-og-taler/2016/2016-06-09-Digitaliseringskonferanse/>
- Norges Bank. (2017). *Kunderetta betalingsformidling 2016*. (Rapport nr. 2, 2017). Oslo: Norges Bank

- 
- Nysveen, E. A. (2017, 13. februar). Over 100 banker går sammen om Vipps. *E24*. Hentet fra <http://e24.no/boers-og-finans/dnb/over-100-banker-gaar-sammen-om-vipps/23923272>
- Ravnsborg, A. H. (2016, 16. februar). Slik betaler du med mobilen: En guide til din digitale lommebok. Hentet fra <https://www.online.no/forbruker/traadloes-betaling.jsp>
- Robson, C. (2002). *Real World Research*. 2. utgave. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. *European Economic Association*, 1(4), 990-1029. doi: 10.1162/154247603322493212
- Rysman, M. (2009). The Economics of Two-Sided Markets. *Journal of Economic Perspectives*, 23(3), 125. doi:10.1257/jep.23.3.125
- Sargut, G., & McGrath, R. G. (2011). Learning To Live With Complexity. *Harvard Business Review*, 89(9), 68-76. Hentet fra <http://www.billsynnotandassociates.com.au/images/stories/documents/complexity.pdf>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. 5. utgave. Essex: Pearson Education.
- Schweiger, A., Nagel, J., Böhm, M., & Kremer, H. (2016). *Digital Mobility Platforms and Ecosystems* (State of the Art Report). Hentet fra <https://mediatum.ub.tum.de/doc/1324021/1324021.pdf#page=76>
- Selander, L., Henfridsson, O., & Svahn, F. (2010). Transforming Ecosystem Relationships in Digital Innovation. *ICIS 2010 Proceedings*, 138. Hentet fra [http://aisel.aisnet.org/icis2010\\_submissions/138?utm\\_source=aisel.aisnet.org%2Ficis2010\\_submissions%2F138&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](http://aisel.aisnet.org/icis2010_submissions/138?utm_source=aisel.aisnet.org%2Ficis2010_submissions%2F138&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages)
- Seljehaug, J. I. (2017, 31. august). Nå får du Vipps-pengene umiddelbart inn på kontoen din. *Hegnar*. Hentet fra <http://www.hegnar.no/Nyheter/Boers-finans/2017/08/Naa-faar-du-Vipps-pengene-umiddelbart-inn-paa-kontoen>
- Skan, J., Dickerson, J., Masood, S. (2015). *The Future of Fintech and Banking: Digitally disrupted or reimaged?* London: Accenture.
- Skjelbred, B. (2017). Intervju med representant for betalingsinfrastruktur. *Personlig intervju*.
- Staaivi, T. (2017, 20. juli). Kampen mellom Facebook og norske banker. *E24*. Hentet fra <http://e24.no/kommentarer/bank/kommentar-tillitskampen-mellom-facebook-og-norske-banker/24091636>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

- 
- Tiwana, A. (2013). *Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy*. Elsevier. Hentet fra <http://www.worldcat.org/title/platform-ecosystems-aligning-architecture-governance-and-strategy/oclc/880275594/viewport>
- Tojib, D., Tsarenko, Y., & Sembada, A. Y. (2015). The Facilitating Role of Smartphones in Increasing Use of Value-Added Mobile Services. *SAGE Journals*, 17(8), 1220-1240. doi: 10.1177/1461444814522951
- Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review*, 94(4), 54. Hentet fra <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy>
- Vatier, C. (2013). Cross-Industry Ecosystems: Growth Outside the Box. Hentet fra <https://www.accenture.com/us-en/insight-outlook-cross-industry-ecosystems-growth-outside-the-box>
- Vipps (u.å.) 100 norske banker satser sammen på Vipps. Hentet fra <https://www.vipps.no/pressemelding.html>
- Weill, P., & Woerner, S. L. (2015). Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem. *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 27. Hentet fra <https://sloanreview.mit.edu/article/thriving-in-an-increasingly-digital-ecosystem/>
- Weldeghebriel, L. (2016, 10. juni). Coop og NorgesGruppen utfordrer bankene på mobilbetaling. Hentet fra <https://shifter.no/coop-norgesgruppen-utfordrer-bankene-egen-teknologi/>
- Wig, K. (2017, 7. desember). Vipps inngår avtale med ny bank. E24. Hentet fra <https://e24.no/boers-og-finans/bank/vipps-inngaar-avtale-med-ny-bank/24205271>
- Øyvann, S. (2017, 10. mars). En ny konkurransehverdag for bankene. *Computerworld*. Hentet fra <http://www.cw.no/artikkel/fintech/en-ny-konkurransehverdag-bankene>
- Åsheim, F. (2017). Intervju med representant for betalingsinfrastruktur. *Personlig intervju*.

## 8. Appendiks

### 8.1. Vedlegg 1 - Begrepsavklaringer

**Mobil lommebok:** En lommebok på en smarttelefon som fungerer ved at brukeren legger inn sin kortinformasjon i en applikasjon. Applikasjonen på smarttelefonen benyttes til betaling, hvorpå den tilknyttede bankkontoen belastes.

**API:** Et grensesnitt i en programvare som lar spesifiserte deler av den aktuelle programvaren aktiveres fra en annen programvare. Utviklere kan således hente utvalgt informasjon fra organisasjonen som tilbyr åpne API-er. På norsk benyttes også programmeringsgrensesnitt som en betegnelse for dette.

**PDS2:** PSD2 er en regulering som pålegger banker å åpne sine API-er for godkjente tredjeparter. Dette lar selskaper som ikke er banker benytte bankinfrastruktur til å tilby betalingsinitieringstjenester og kontooversiktstjenester. Direktivet gjelder for EU og EØS-områdene.

**GDPR:** Regulering som styrker og samordner personvern i EU og EØS-områdene. GDPR stiller også krav til hvilke persondata som kan eksporteres fra EU. Formålet er å sørge for at forbrukere i økt grad har kontroll over sine egne data.

**NFC:** En teknologi som lar to enheter kommunisere trådløst over korte avstander. Navnet er en forkortelse for den engelske betegnelsen Near Field Technology.

**Konto til konto - infrastruktur:** En måte å utføre betalinger på som karakteriseres ved at betalingen skjer samtidig som transaksjonen, og at pengene overføres direkte til konto.

**Partnerbank:** En bank som er medlem i Vipps-samarbeidet, men som ikke er aksjonær i selskapet. Samarbeidet innebærer distribusjon av Vipps-produkter til partnerbankens kunder.

**360-graders betalingsløsning:** En betalingsløsning som kan benyttes til alle typer betaling i alle typer betalingssituasjoner.

## 8.2. Vedlegg 2 - Intervjuguide

Tema	Tematisk forskningsspørsmål	Potensielle intervju spørsmål
Konkurranse	Hvordan ser konkurransebildet ut i dag og hvordan vil det utvikle seg i fremtiden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvem blir Vipps sine viktigste konkurrenter i fremtiden?</li> <li>• Hvor stor anser du trusselen fra de amerikanske teknologigigantene?</li> <li>• Hvor stor anser du trusselen fra Klarna/PayPal?</li> <li>• Hvor stor anser du trusselen fra aktører som WeChat og Alipay?</li> <li>• Hvilket scenario tenker du er mest sannsynlig: én dominant betalingsløsning eller flere?</li> <li>• Størst trussel knyttet til betalingsformidlingstjenester, eller for eksempel også P2P-tilbydere?</li> </ul>
Regulatoriske endringer	Hvordan kan nye reguleringer endre markedet for mobilbetalingstjenester?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Når kan vi forvente å se effektene av PSD2 utspille seg i markedet?</li> <li>• Hvilke fordeler sitter bankene på nå før PSD2 faktisk innføres?</li> <li>• Hvilke fordeler mister bankene når PSD2 innføres? Og hvordan påvirker dette bankenes betalingsløsninger?</li> <li>• Hva kan være mulige 'oppfølgere' til PSD2?</li> <li>• Er det andre reguleringer som kan føre til endring i konkurransebetingelsene for betalingstjenester?</li> </ul>
Nettverk og/eller økosystemer	Hvordan kan nettverket avgjøre konkurransesituasjonens utvikling?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke aktører blir viktigst for Vipps å samarbeide med i fremtiden?</li> <li>• Hva ser du for deg som mulige måter å sørge for at samarbeidspartnere oppnår tilstrekkelig profitt, når tjenestene per i dag tjener lite penger?</li> <li>• (I sammenheng med spørsmålet</li> </ul>

		<p>over:) Hvordan kan dette gjøres på en måte som maksimerer langsiktig profitt hos plattformeieren?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan skal man sikre adopsjon hos brukerstedene?</li> <li>• Hvor sannsynlig anser du et scenario der Aera blir tatt i bruk i dagligvare?</li> <li>• Hvor sannsynlig er et nordisk samarbeid i fremtiden? (Vipps, MobilePay og Swish)</li> </ul>
Teknologi	Hvordan kan ny teknologi endre konkurransebildet for mobile betalingstjenester?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke teknologiske utfordringer står mobile betalingstjenester overfor?</li> <li>• Hvordan kan ny teknologi øke kvaliteten på og bruken av mobile betalingstjenester i fremtiden?</li> <li>• Tror vi at måten dagens mobile lommebøker er utformet på vil forandres i betydelig grad?</li> <li>• Hvilke løsninger for identifisering vil bli benyttet i fremtiden?</li> </ul>
Selve plattformen og dens tilleggstjenester	Hvordan vil den digitale plattformen for mobilbetaling se ut i fremtiden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan ser du for deg Vipps i fremtiden?</li> <li>• Hvilke finansielle tilleggstjenester ser du for deg at tilbys via appen?</li> <li>• Hvilke andre typer tilleggstjenester ser du for deg at tilbys via appen?</li> <li>• Hvordan skal Vipps tjene penger i fremtiden?</li> </ul>

### 8.3. Vedlegg 3 - Spørreskjema

1. Hvem tror du kommer til å bli de viktigste konkurrentene i fremtiden?

- a. Google, Apple, Facebook, Amazon, Samsung
- b. Klarna/PayPal
- c. Alipay/Wechat

2. Hvor stor anser du trusselen fra følgende aktører:

- a. Google, Facebook etc. (høy-middels-lav)
- b. Klarna/PayPal (høy-middels-lav)
- c. Alipay/Wechat (høy-middels-lav)

3. Hvilket scenario anser du som mest sannsynlig?

- a. Sluttbrukere og brukersteder benytter seg av flere mobile betalingsløsninger
- b. Én løsning blir dominant
- c. Nordisk samarbeid
- d. Andre?